

# 博物馆艺术授权机制研究 ——以大英博物馆为例

张艺丹

**摘要：**艺术授权不仅有助于展现藏品的历史性和艺术性，还能将馆藏资源转化为文化资本，增加博物馆的经济效能。以博物馆艺术授权为研究内容，通过对大英博物馆艺术授权机制的分析，以及相关案例的论证，对国内博物馆艺术授权机制提出合理化建议。

**关键词：**大英博物馆；艺术授权；博物馆艺术授权机制

**引用本文格式** 张艺丹. 博物馆艺术授权机制研究：以大英博物馆为例 [J]. 创意设计源, 2024(1):46-50.

## Research on Museum Art Licensing Mechanism —Take the British Museum as an Example

ZHANG Yidan

**Abstract:** Art licensing can not only show the historical and artistic nature of the collection, but also transform the collection resources into cultural capital and increase the economic efficiency of the museum. Taking museum art authorization as the research content, through the analysis of the art authorization mechanism of the British Museum and the demonstration of related cases, this paper puts forward reasonable suggestions on the art authorization mechanism of domestic museums.

**Key Words:** British Museum; art licensing; museum art licensing mechanism

### 一、国内外博物馆艺术授权发展现状

艺术授权在国外博物馆的发展相对较早。早在 19 世纪，大英博物馆便使用摄影取代绘画记录藏品图像。罗杰·芬顿 (Roger Fenton) 在 1853 年为大英博物馆拍摄了大量藏品及展示情境的图像，这些图像后续以不同的形式販售给大众，这是博物馆图像记录与图像授权的起始。南肯辛顿博物馆 (South Kensington Museum) 在 1859 年推行了低价提供给公众复制图像的政策，且除了出售复制图像外，南肯辛顿博物馆还向商业机构出售复制图像的许可权<sup>[1]</sup>。从 20 世纪 80 年代开始，有学者研究博物馆营销。肯尼斯·哈德逊 (Kenneth Hudson) 提出：“博物馆进行商业营销的原因是社会经济的发展，大众普遍希望官方机构能

够提供更多的文化消遣活动，博物馆在这样的期许下逐渐加强市场营销和自我推销。”里萨·方多 (Riesia Fondo) 认为：“被授权者与授权者双方签订合同，在规定时间内，把艺术作品的著作权应用于授权商品，授权者将从授权商品中获得权利金。”知识共享组织在 2002 年制定发布了知识共享许可协议 (Creative Commons license)，该协议是一种公共著作权许可协议，旨在作者或版权所有者指定条件允许的情况下，为使作品能够广泛传播，可授予他人分享和使用，甚至创作派生作品的权利<sup>[2]</sup>。目前全球许多文博机构都已加入此协议，在符合本馆许可的条件下，开放馆藏数字资源的下载权限，支持大众对数字资源的使用。大英博物馆目前使用<sup>[3]</sup>“署名 (BY) —非商业性使用 (NC) —相同方式共享

(SA)” 授权许可证<sup>[3]</sup>，该条款规定使用者在符合大英博物馆许可的条件下，可对馆内受版权保护的作品进行复制、展示和传播。再创作的形式需在本作品相同的许可条款下，才可进行衍生创作行为。上述行为仅限非商业目的，并需进行合理署名。

我国港澳台地区的文创产业发展较早，台北故宫博物院的授权机制较为成熟，采用图像、出版、品牌合作开发的综合授权模式，成为国内众多博物馆研究的经典案例。近年来，国家逐步完善博物馆法规政策，发布了一系列相关条例。2016 年，国务院印发《关于进一步加强文物工作的指导意见》：“倡导发展博物馆创意产业，鼓励社会资本广泛参与研发、经营。”2017 年，国家文物局印发《“互联网+中华文明”专项资金管理暂行办法》：“确定三个

资金渠道(局机关部门预算、中央财政文化产业专项扶持资金、国保专项资金),对包括‘互联网+文博创意产品’在内的的工作予以资金支持。”2019年,国家文物局印发《博物馆馆藏资源著作权、商标权和品牌授权操作指引》<sup>[4]</sup>,从权威角度确定了文化授权的定义、流程和方式,进一步规范了文物资源的开发,促进了文博知识产权的保护与利用。

目前国内大部分博物馆对藏品的选择注重馆藏级别藏品的授权,忽视了一般藏品的授权保护,对其他授权领域更是甚少涉足。种种现象说明我国博物馆授权模式还未成熟,缺少系统化的授权管理模式,对博物馆授权领域的理论认知有待深入研究。

## 二、博物馆艺术授权的相关概述

### (一) 博物馆艺术授权定义

博物馆将馆内的藏品图像、建筑形象及注册商标等以书面合约的形式授权给被授权方使用,馆内资源作为创作元素进行原作品的派生生产设计,由博物馆与被授权厂商合作生产并进行销售,博物馆从中获取权利金。权利金是被许可授权人向博物馆申请使用藏品许可时需要支付的费用。比如,台北故宫博物院将权利金分为品牌授权金、品牌授权销售金、商标授权金三部分。权利金按年限计算,加上特定比例的销售量佣金,商品越畅销,台北故宫博物院分红就越多<sup>[5]</sup>。

### (二) 博物馆艺术授权类型

博物馆艺术授权主要分为著作权授权、图像影音授权、出版物授权、合作开发授权和品牌授权。

#### 1. 著作权授权

馆藏资源的著作权是博物馆主要授

权对象依法产生的专有权利。属于博物馆收藏的文物作品,博物馆拥有对其授权而获得的著作权。然而,关于馆藏著作权的产权归属问题一直被广泛讨论。馆藏作品大多为历史文物,著作权保护时效已过期不受保护,博物馆只享有授权资格<sup>[6]</sup>。因此,藏品版权向公众开放已成为近几年全球文博机构的授权趋势,越来越多的博物馆加入“CC0无权利保留协议”<sup>[7]</sup>,任何人都可以出于任何目的自由使用作品,不受版权法或数据库法的限制。因此,很多博物馆逐渐将馆藏的数字资源向公众免费开放,人们可以任意下载使用。

#### 2. 图像影音授权

图像影音授权,指将博物馆中受版权保护的高分辨率图像、影音等影像资料授权许可给组织或个人使用,包括用于营利或非营利目的,费用视使用目的而定。大英博物馆对馆内数字影像的使用有着严格的保护条例,对馆藏作品的任何商业使用都必须得到授权。博物馆对其使用范围和使用方式做了详细规定,保证大英博物馆每张图像的使用都有清晰严明的授权渠道。

#### 3. 出版物授权

出版物授权是博物馆可以将馆内享有著作权的文字和影像资料授权给图书出版机构进行图书出版发行。出版商需先提交书面计划申请,在获得大英博物馆的批准通过后,支付包含图书发行量、市场销售价格等因素的版税费用。

#### 4. 合作开发授权

合作开发授权是近年来博物馆广泛使用的一种授权方式。博物馆凭借自身的社会形象和文化号召力吸引社会各界力量参与博物馆的发展建设,举办联合展览或文化活动,以及合作开发设计文创产品。外部设计公司和生产厂商通过与博物馆签订书面协议的形式来确定

合作的具体事宜。比如,荷兰梵高博物馆与球鞋品牌“VANS”合作开发的球鞋产品,一经出售就受到消费者的追捧。VANS公司选取了《向日葵》《自画像》等五幅梵高最具代表性的作品,提取画中的代表性元素进行设计,赋予画作和产品不同的表现意义。

#### 5. 品牌授权

品牌授权,指博物馆作为授权方,将所拥有的藏品、图像等注册商标,以书面协议的形式授予被授权方使用,并支付相应的费用。被授权方按双方合同规定进行文创开发、文化展示等经营活动。品牌授权能够让消费者对博物馆的整体形象产生强烈的品牌联想,并通过授权产品或服务使博物馆和被授权方能够互惠互利,实现双赢。

通常情况下,被授权方应根据博物馆的品牌形象规划业务活动。品牌授权业务收取的费用主要有商标使用费、销售份额使用费、图像和视频使用费等。比如,为庆祝梵高博物馆成立50周年,日本神奇宝贝公司(Pokémon)通过梵高博物馆的品牌授权,联名设计生产印有双方形象的周边衍生品,通过主题活动开展以及合作产品的销售,创造高附加值的盈利。

### (三) 艺术授权方式

#### 1. 直接授权

直接授权是以博物馆为授权主体的授权行为。博物馆作为授权方,可以直接将藏品授权给被授权方,被授权方按照双方合同规定在有效期内将藏品用于营利或非营利性活动。博物馆负责授权流程细则和授权后的管理工作。被授权方可以选择不同类型的授权藏品,并按不同规定标准交付权利金。博物馆也可以将同一藏品授权给多个被授权方,只要被授权方不属于同一组织机构。

## 2. 委托授权

博物馆将授权人的角色委托给第三方，不作为直接授权方。博物馆将馆内拥有知识产权的藏品授权给第三方。授权活动期间，被授权方需向第三方支付授权费用，活动结束后，第三方需按照双方商定的费用将授权金退还给博物馆。法国国立博物馆联盟是隶属法国文化部的官方机构，主要负责管理法国文博场馆的藏品收藏及授权管理。法国卢浮宫、奥赛博物馆等多家世界知名博物馆均通过法国国家博物馆联合会进行博物馆对外品牌授权业务<sup>[8]</sup>。法国国立博物馆联盟建立专门的影像资料档案网站，负责管理法国各大博物馆的藏品影像授权工作，人们可通过平台申请博物馆影像资料的使用权。

## 3. 综合授权

大英博物馆主要通过综合授权方式（直接授权和委托授权相结合的授权方式）进行授权业务工作。一是直接将图像授权给通过国际授权计划要求使用的制造商和零售商，并收取相关费用。二是大都会艺术博物馆通过“Art Resource”线上网站授权代理馆内收藏的图像，并通过该网站向公众开放馆内图像资源的授权许可。

## 三、大英博物馆艺术授权模式

### （一）大英博物馆授权流程

大英博物馆是世界上第一个制定博物馆授权条例的场馆，在 1753 年颁布了《大英博物馆法》<sup>[9]</sup>，并成立了由首席图书管理员、众议院和坎特伯雷大主教组成的受托人会议作为博物馆藏品授权的主要部门。大英博物馆早期的艺术授权主要用于艺术与科学的研究，在获得博物馆受托人同意的前提下，提供免费的使用服务，20 世纪之后逐渐增加

商业用途。大英博物馆以直接授权方式为主，由大英博物馆股份有限公司全权负责馆内授权业务。大英博物馆的授权主要分为影像资料、出版物和商业品牌授权（见图 1）。

### 1. 影像授权

大英博物馆影像网站主要负责管理博物馆的影像资料，并提供搜索、购买高清影像资料等服务。网站包括所有藏品的影像资料，每张照片都附有作品具体信息，并配有著作权的归属声明。使用者可以通过线上申请的方式，交付一定权利金就可以使用照片。并且博物馆鼓励非商业用途，可以提供免费授权。

大英博物馆只允许使用其图像资料，且必须获得授权许可才能使用该作品。对作品的使用要求也有详细的规定，被授权方应严格遵守相关规定，按照许可的形式和方式使用，包括图像资源只能在许可产品上使用；不能以欺骗或误导等错误行为使用图像；授权产品的使用途径不能使大英博物馆的社会声誉产生不良影响，不能有损大英博物馆的公众形象；不能使授权产品或授权图像产生负面的市场导向；不能做政治用途或非法场合使用。被授权方需直接与大英博物馆沟通授权产品的权利金问题，确定交付金额。不论是线上还是线下授权方式，被授权方都需要与博物馆签订书面授权合同，图像资源的著作权归大英博物馆所有。

### 2. 出版物授权

基于《信息自由法》，大英博物馆于 2009 年制定了“大英博物馆出版计划”<sup>[10]</sup>。该计划列出的馆内信息通常以电子形式提供，使用者可通过邮箱或电话形式向博物馆提出申请。“大英博物馆出版计划”允许复制出版的信息均免费提供，但仅限作为学术研究和参考。此外，出版计划中的信息不适用于任何

被确定为第三方版权的出版物，使用此类授权方式必须获得相关版权所有者的授权。其他未包含信息或用作商业用途需向博物馆提出书面申请，由博物馆出示相关费用条例计算，交付费用可根据博物馆持有信息，以及检索信息所花费的时间收取。目前，大英博物馆已成为世界最大的博物馆出版商，负责授权及承接各类出版业务。

### 3. 品牌授权

品牌授权已成为大英博物馆的新生造血力量。笔者通过调研大英博物馆及品源文华公司，可知目前大英博物馆的品牌授权主要集中在文化教育、习俗装饰、农业耕作以及历史发现四类藏品领域。由受托人会议全权负责业务，该部门主要负责与设计开发部门以及品牌厂商合作对接。与其他授权方式相同，合作方需向博物馆提出申请说明，以便进行后续授权工作的展开。合作方可选择与博物馆设计部门合作或自主联系厂家设计生产。权利金支付采用计算授权产品净销售额的固定百分比，采用一次性支付的方式。净销售额是在毛收入的基础上，减去双方认可的减免额。比如，产品运输成本、税款、打折及退货等，以保证博物馆的利益。合作方有义务向博物馆定期提交完整、真实的财务报告，以便双方达成合作并形成互相制约的法律保障。大英博物馆会根据授权项目的整体执行情况，定期调整授权合作

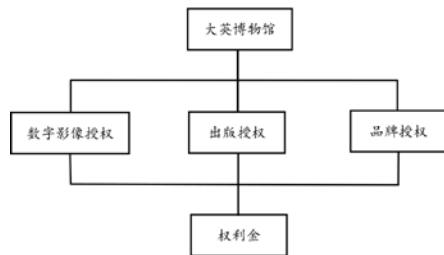


图 1 大英博物馆艺术授权流程（笔者自绘）

计划和要求，对尚未开展的品牌合作项目提供指导性意见。

## （二）大英博物馆艺术授权案例分析

目前，大英博物馆与中国商业平台合作紧密，已与阿里巴巴、京东等多家电商平台合作开发产品，广受消费者好评。但在进入中国之前，大英博物馆的商业价值偏低，馆内资金来源单一，大英博物馆并没有充分利用其丰富的藏品优势。因此，谋求新的资金来源才能盘活馆内藏品资源。艺术授权确实能够为博物馆开辟一条新的商业创新之路。2016年，通过与中国授权运营商品源文华公司的合作，大英博物馆成功进入中国市场。大英博物馆以完整授权方式授权给运营商，并不直接介入文创设计与销售。因此，品源文华公司成为其在中国地区全品类、全渠道的独家代理商。品源文华公司结合大英博物馆发展现状，对其授权工作制定了完善的授权方案：一是馆内藏品众多，博物馆要对藏品的文化价值有一个正确的评估（藏品涉及宗教色彩，种族禁忌等争议性问题不能被选择授权）。二是部分博物馆员工都是研究员以及学者，在授权项目的同时，注重维护博物馆的社会公信力。三是为更好进行商业化运作，必须适当对博物馆组织架构进行调整，保证授权工作的顺利进行。

大英博物馆与国内阿里巴巴、京东等电商平台进行合作，使其成为第一家在中国电商平台开店的海外博物馆。同时，大英博物馆还与多个国产品牌联名开发文创产品。据北京师范大学文化创新与传播研究院2020年发布的《中国文博文创消费调研报告》调查显示，相较于传统的旅游纪念品，大众对文创产品的选择更倾向于生活用品，并且注重产品的品质和设计，在购买心理上更偏

向于产品的文化价值与创意价值<sup>[11]</sup>。

大英博物馆在产品开发上同样顺应国内消费需求，注重结合藏品历史文化内涵，产品设计既彰显历史文化底蕴，又与当代流行元素相结合，使产品兼具艺术性与实用性效果。比如，国产彩妆品牌“ZEESEA”与大英博物馆埃及藏品联名开发的彩妆产品（见图2），以及国产文具品牌“晨光文具”联合开发的日本浮世绘主题文具系列等（见图3）。通过一系列文创产品体现了大英博物馆藏品的独特性，使消费者在使用中可以真切感受到历史与生活的紧密融合。大英博物馆与阿里巴巴的合作，不仅为博物馆带来商业回报，同时也提升了合作品牌的品牌价值。

大英博物馆的直接授权模式快捷高效，主要授权工作都可在线上完成，既减少了交易成本，同时节约馆内的人力和物力。博物馆可及时掌握授权流程的进度，对各环节出现的问题进行及时纠正，与其他部门沟通更加便捷。但博物馆在追求商业变现的同时，也需要注意

产品在文化内涵与艺术表现方面的准确传递，不可低俗化、庸俗化以及过度开发。博物馆进行授权开发的目的是推广博物馆品牌，传播历史文化价值。因此，在进行艺术授权的过程中，博物馆应找准重心，加强知识产权传播意识，打造博物馆的品牌形象。

## 四、国内博物馆授权机制发展建议

### （一）完善博物馆授权方案

我国文博机构种类繁多，各大场馆运营模式差别很大。因此，博物馆需结合馆藏资源，以及自身发展定位制定适合博物馆运营情况的授权方案。目前国内大部分博物馆存在授权体系不成熟、市场经验不足、专业人才缺乏等问题。博物馆需强化版权保护意识，提升风险防控意识，应结合博物馆的发展情况定期进行调整，保证开展的项目除增加收益外还可为博物馆提升曝光度，增强社会信誉。

博物馆在进行藏品授权的同时，要考虑馆藏资源的文化传播价值。一是要因地制宜发展本土文化，将藏品与本土人文特色相结合，综合考量其授权方式及社会价值，让历史藏品融入生活，满足大众的消费需求。二是要盘活用好



图2 彩妆品牌“ZEESEA”联名产品



图3 文具品牌“晨光文具”联名产品

馆藏资源,充分展现其所蕴含的文化特色与民族精神,并通过创新融合赋予文物全新面貌,这不仅是对馆藏资源的再定义,而且是实现文化效能最大化的有效手段。

完善文博场馆的艺术授权方案,有利于藏品资源的功能转化,通过授权进行文化资源的整合,从而使博物馆的文化价值得到传承发扬,获得社会影响力与经济效益。

### (二) 推进数字化资源系统建立

博物馆应充分利用馆藏资源优势,加强数字藏品系统的构建和管理,有效提升藏品授权的标准化及可持续开发价值。藏品的数字化采集能够提升馆内相关部门的工作效率,及时跟进藏品信息,提升藏品授权的服务质量。同时,藏品的数字化建设能够丰富藏品的展示形式,使公众通过线上平台就能够全方位了解藏品。藏品的数字技术应用还可通过馆际之间实现资源共享,从而形成国内藏品资源、市场开发的全链条,实现历史与科技的双向赋能。

### (三) 保证博物馆内外合作有序进行

博物馆具有良好的社会公信力,在进行授权项目工作时,应注重考察合作方的资质信誉,避免产生社会负面影响,积极维护博物馆的形象。艺术授权要经过繁杂的工作流程,各部门需保证每一环节不出现错漏,一个授权项目的开展从立项至结项离不开多部门的通力合作,要打通部门之间的信息壁垒,提升博物馆的管理效能。

### (四) 实现授权动态监管

博物馆不仅要保证授权过程的顺利开展,而且要及时跟进产品授权落地的发展动态。授权落地动态包括产品的销售情况、博物馆的营收状况,以及市场评价等相关数据都要实时关注。博物馆

需监督产品在生产流通环节是否按照合同约定执行,及时与被授权方沟通,掌握授权产品的相关数据,确保权利金能够按照规定时间收取。若发现被授权方出现违反合同约定的情况,博物馆需与被授权方及时交涉,避免出现有损博物馆名誉的行为。必要时通过法律途径维护自身的合法权益。

## 五、结语

大英博物馆的授权模式虽然使艺术授权各环节效率得到提高,但博物馆是非营利机构,长期处于市场之外,对消费市场及商业价值的预估会有一定偏差,导致出现错失良好商业合作机会的可能。本文通过对大英博物馆的艺术授权模式进行探讨,认为博物馆应重视藏品资源的版权保护,这不仅关系到博物馆公众形象的维护,而且是对馆内授权模式的制定与完善。国内博物馆在授权机制上可以吸取海外博物馆的长处,规避风险与不足,加强博物馆资源数字化建设,提高艺术授权效率,扩大博物馆的影响力,实现文化价值与商业价值的共赢。

### 参考文献

- [1] 钟梅.对博物馆文创授权的几点认识与思考[J].中国博物馆文化产业研究,2015,(00):148-154.
- [2] KEITH C. Museums, visitorship, and mission [J]. Museum Management & Curatorship, 2018(3).
- [3] British Museum. Copyright and permissions[EB/OL].(2013-11-25)[2022-09-13].www.britishmuseum.org/terms-use/copyright-and-permissions.
- [4] 国家文物局.博物馆馆藏资源著作权、商标权和品牌授权操作指引(试行)[EB/

OL].(2019-05-10)[2022-09-13].  
[https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2019-09/25/content\\_5432923.htm](https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2019-09/25/content_5432923.htm)

[5] 李超,黄青.美术馆与美术资源探源[J].创意设计源,2015(1):59-63.

[6] 张滨.新博物馆学理念影响下的博物馆文创产品开发探索:评《文化授权——博物馆文化创意产品开发的理论与实践》[J].科技管理研究,2022,42(13):235.

[7] Creative Commons. CC0[EB/OL].(2014-10-12)[2022-09-13].<https://creativecommons.org/share-your-work/public-domain/cc0/>.

[8] 郑懋.博物馆文物资源创新发展的国际比较与对策建议[J].中国博物馆,2020(3):63-67.

[9] British Museum. British Museum Act 1753 [EB/OL].(1753-06-17)[2022-09-13].<https://www.britishmuseum.org/about-us/governance>

[10] British Museum. Publication Scheme[EB/OL].(2009-01-01)[2022-09-13].<https://www.britishmuseum.org/about-us/governance>

<https://www.britishmuseum.org/about-us/governance>.

[11] 王小军.我国艺术品追续权制度研究[J].创意设计源,2023(5):4-11.

张艺丹  
东南大学