

博物馆 IP 在跨界联名营销中的表达—— 以敦煌博物馆文创品牌为例

胡锐涛

暨南大学文学院，中国·广东 广州 510632

摘要：博物馆作为承担物质与非物质文化遗产收藏及展示功能的文化机构，具有突出的文物资源活化利用优势。随着文创产业的兴起及政策扶持加强，国内博物馆陆续开展 IP 资源的开发。本研究以敦煌博物馆为例，通过考察敦煌博物馆——丝路手信文创 IP 的跨界联名案例，结合敦煌艺术文化在语言符号和非语言符号方面的特征，探讨跨界联名的营销方式如何在当下的消费环境中挖掘和表达传统文化内涵、影响 IP 的经济与社会价值，并总结该模式的优势与不足。

关键词：博物馆 IP；品牌跨界；联名营销；敦煌博物馆；文创产品

【作者简介】胡锐涛（2002-），男，广东鹤山人，本科，暨南大学汉语言文学专业。

0 引言

博物馆作为物质与非物质文化遗产集中收藏及展示的机构，具有突出的文物资源优势，能够为文化产业中的产品设计和内容开发提供重要支撑。博物馆依托其丰富的文物收藏体系，通过 IP（Intellectual Property）授权与社会性商业组织进行跨界互动与合作，逐渐形成互利共赢的发展模式：一方面，博物馆成为广播影视、视觉设计、服装设计等领域的创意源头；另一方面，随着经济全球化背景下文化创意产业的蓬勃壮大，博物馆借助市场化的营销手段持续扩大跨界影响力，其历史底蕴及文化价值也得以在不同媒介的传播过程中被更多公众所认识。

近年来，我国积极推动博物馆文化创意的变革。习近平总书记指出：“要系统梳理传统文化资源，让收藏在故宫里的文物、陈列在广阔大地上的遗产、书写在古籍里的文字都活起来。”^①在 2016 年，文化部联合多部门颁发《关于推动文化文物单位文化创意产品开发的若干意见》^①，随后，国家文物局备案了 154 家试点单位，并明确文创产品的概念为“依托本单位馆藏文化资源，通过创意转化、科技提升形成的各种形式的文化为核心内容”^②。博物馆文创的政策扶持力度持续强化，促进了国内博物馆对 IP 资源的整合与利用。

目前学界对博物馆 IP 的跨界联名营销研究，多集中于大都会博物馆、故宫博物院等国际知名博物馆，围绕地方性博物馆的案例较少。本研究以社会化媒体语境下的跨界营销和创意传播为核心理论，通过考察敦煌博物馆在跨界联名的具体案例，探讨跨界联名营销如何在当下的消费环境中挖掘与表达博物馆深厚的文物资源，并在其成败得失的基础上进行总结，进而为博物馆 IP 的可持续运营建言献策

1 敦煌博物馆文创发展历程

敦煌地处丝绸之路的重要节点，汇聚东西方多元文化资源，不仅坐拥莫高窟这个璀璨的历史与人文资源宝库，也荟萃了曲子戏、彩塑和剪纸等多种非物质文化遗产，集建筑艺术、

彩塑艺术、壁画艺术、佛教文化于一体。

作为弘扬敦煌文化、展示敦煌古代文明的窗口，敦煌博物馆成立于 1979 年，2011 年建成现馆，2020 年被评定为国家二级博物馆。据公开资料，敦煌博物馆于 2016 年开始筹备文化 IP 化的相关事宜，博物馆联合设计师缪孟桥及其团队，打造敦煌文创项目，并于次年成立文创产品开发与销售的主体甘肃丝路手信文化传播有限公司^②。“丝路手信”作为敦煌博物馆文创品牌于 2019 年 6 月正式对外上线，此后，敦煌博物馆 IP 的商业化实践的进程加快，并积极尝试融入契合流行文化和现代审美的元素。

敦煌博物馆——丝路手信品牌对于具备广告、宣传和营销功能的社交平台搭建同样取得了一定成果。2020 年国际博物馆日当天，敦煌博物馆天猫旗舰店上线，除上线甘肃丝路手信 9 大系列 130 件原创设计产品外，还推出与旁氏面膜、汤姆乐器等品牌合作的联名文创产品。在博物馆文创产品跨界联名营销的迅猛增长趋势下，敦煌博物馆——丝路手信文创 IP 与不同领域的品牌商从设计开发到生产营销环节达成更加深入的合作，已初步形成与故宫博物院、国家博物馆等一线博物馆相持平的头部文创 IP^③。

2 敦煌博物馆跨界联名产品的营销实践

目前，敦煌博物馆推出的文创产品大部分为实体产品，其宣传、展示和售卖渠道已相当多样。据笔者统计，仅在线上渠道，敦煌博物馆——丝路手信文创 IP 现已搭建包括官方网站、微博、公众号、天猫旗舰店以及抖音专卖店等在内的网络营销矩阵。而在具体的营销内容方面，该品牌产品涵盖服饰、茶饮、化妆品、户外装备、家居陈设等不同消费领域，总计超过 100 种。

由于针对线上营销平台的版面布局及粉丝群体构成的差异，该文创 IP 品牌的营销侧重点也有所区别。为更直观地说明其网络营销矩阵的营销内容，并总结其营销内容的分布特征，笔者根据相关介绍信息，整理得出表 1。

表 1 敦煌博物馆跨界联名产品营销渠道整理

名称	板块构成	营销内容	粉丝数量
敦煌博物馆——丝路手信官方网站	首页、系列产品、品牌联名、视频宣传、关于、联系我们、伙伴伙伴、计数器	敦煌博物馆文创服饰、茶饮、化妆品、户外装备、家居陈设、节庆礼品、虚拟角色	—
敦煌博物馆——丝路手信官方微博	—	敦煌纹样、文创灵感、文物资源、产品广告、新闻报道	224600+
敦煌博物馆天猫旗舰店	敦煌系列、敦煌品类、敦煌联名	敦煌博物馆文创百货、盲盒、旅游纪念品	204000+
丝路手信淘宝店	敦煌系列、新品系列	敦煌博物馆文创百货、礼品、旅游纪念品	55589
敦煌博物馆甘肃丝路手信文化传播有限公司礼品用品抖音专卖店	节日用品、文化创意用品、居家用品	敦煌博物馆文创服饰、瓷器、家居陈设、旅游纪念品	4222
敦煌博物馆 - 丝路手信公众号	文物介绍、系列介绍、联系我们、官方网站、23 授权展	伎乐天舞·国潮鼻祖、飞天腾升·变化如神、九色神鹿·经典复苏、佛系时尚·不同寻常、极乐空间·东西再现、纹样炫彩·潮流青眯、百兽齐鸣·万物有灵、丝路敦煌·可爱至尊、丝路童趣·欢乐联盟、丝路敦煌·再创辉煌	6 万 +

通过表 1 可以发现，除了部分自营商品，敦煌博物馆——丝路手信文创 IP 还通过授权的形式联合多行业的品牌方进行跨界营销。有研究者指出，从不同主体的需求出发，新文创背景下品牌联名实践主要可以分为三种类型：①以平台主导的联名方式，即平台方（主导）+（n）品牌 + （n）IP；②以品牌主导的联名方式，即品牌方（主导）+IP+（n）平台；③以 IP 为主导的联名方式，即 IP（主导）+ 品牌 + 平台^{〔3〕}。结合三种品牌联名方式的特征，敦煌博物馆跨界联名的实践属于以 IP 主导型。敦煌博物馆 - 丝路手信文创 IP 有着丰富的文化内涵和形象符号，其延展性和创作性较强，由各企业品牌方提供基础产品，再有机融入博物馆文化资源转化而来的创作素材，能够提升 IP 影响力以及产品化消费的经济效益。

博物馆 IP 与企业品牌能够实现跨界联名的关键在于二者的契合度。只有在 IP 与品牌的共性上，双方才能实现个性内容的相互补充。笔者基于敦煌博物馆——丝路手信官方网站品牌联名板块展示的 25 个案例，对其选用的设计原型、营销文案、主色调进行制表归纳^{〔4〕}。敦煌博物馆 IP 与其他品牌跨界联名案例如表 2 所示^{〔5〕}。

3 敦煌博物馆跨界联名产品对文创 IP 的表达

本节分别从以文字为主的语言符号和以图像、色彩为主的非语言符号作为切入点，具体分析敦煌博物馆跨界联名案例通过融合当今审

美和流行文化，对文创 IP 的内涵进行挖掘并形成能够获得消费者认可的表达。

3.1 语言文字符号

3.1.1 彰显国风潮流的创新表达

年轻消费群体的崛起，使得博物馆 IP 的跨界联名项目在文案上更加注重年轻化的表达，以争夺多元化的年轻市场。在营销案例 A02、A03 和 F02 中，都出现了“燥”这样结合网络流行语的字眼，有助于打破传统文化 IP 在消费者心中偏向保守、陈旧的定位，突出审美期待的反差，进而构建更加迎合潮流、前卫需求的产品理念与记忆联想。

此外，随着文化自信与文化复兴的倡导，融合中国传统文化元素和时下流行元素的“国潮”焕发出强大的生命力，成为引领中国消费潮流的新动力^{〔4〕}。包括 C02、K04 在内的案例抓住年轻消费者关注和向往本土优秀文化的特点，在传承中式复古元素的基础上，表现坚持民族、地域特色，敢于突破创新的新中式风格。以 C02 “传统中国色 熠熠国潮妆”的营销文案为例，采用比较和谐对称的音节，使“传统中国色”这一国潮元素成为该产品相当鲜明的记忆点。

3.1.2 挖掘美好寓意的节点营销

节点营销是新媒介环境下品牌营销范式转换的新形式，指品牌主以可识别身份的数字账号或可寻址的信息定位符码作为信息传播的载体，直接或间接参与营销信息传播的某一链条，面向目标消费群体进行的以人际化传播为主的营销行为^{〔5〕}。

表 2 敦煌博物馆 IP 与其他品牌跨界联名案例整理表

类别	品牌	产品	设计原型	文案	主色调	编码
服饰	李宁	李宁 CF 溯系列复古潮流服饰	丝绸之路商队、敦煌壁画、传统纹样和传统色彩	丝路花开	褐色	A01
	VANS	滑板潮鞋	敦煌石窟 217 窟壁画《无量寿经变》	让千年壁画燥起来	黄色、绿色	A02
	卡宾服饰	敦煌 IP 系列服饰	敦煌壁画色彩、飞天形象	天工开燥	朱砂红、青色、褐色	A03
	艾莱依	联名系列羽绒服	月牙泉、鸣沙山、九色鹿、壁画花卉	美各有绝色	紫色、褐色、黄色	A04
	十三余	2022 春夏 十三余 × 敦煌博物馆联名系列汉服	敦煌壁画装饰花边、飞天形象、敦煌莫高窟第 257 窟《鹿王本生图》	敦煌飞天、步生莲、灵鹿	橘红色、青色、紫色	A05
食品	必胜客	必胜客 30 周年中秋限定月饼盒	飞天、九色鹿、妙音鸟、乐器、廊桥、兔子	飞天踏月来 胜享中秋礼	橘红色、蓝色	B01
	均瑶集团	乳酸菌	九色鹿	神鹿送健康	红色	B02
	格力高	百醇敦煌加量犒享装	飞天形象	飞天奏新春， 妙舞迎新年	红色	B03
	安慕希	安慕希勺吃敦煌 IP 联名酸奶	“三兔共耳”图腾形象	好运安慕希 年年在一起	黄色、红色、蓝色、青色	B04
彩妆	卡姿兰	卡姿兰 × 敦煌博物馆联名系列彩妆	九色鹿、神美伎乐天、柔美飞天	色无忌惮、 觉醒敦煌	红色、金色	C01
	橘朵	橘朵敦煌瑞兽系列联名彩妆	敦煌壁画中代表祥瑞的神兽与壁画中的中华传统五色	传统中国色 熠熠国潮妆	青色、白色、红色、黑色、黄色	C02
茶饮	茶百道	飞天觅茶系列	飞天、九色鹿	飞天觅茶 寻味敦煌	红色、黄色、蓝色	D01
乐器	TOM 汤姆乐器	TOM 敦煌联名尤克里里	敦煌榆林窟西夏时期“凤戏牡丹”纹样	一琴，一人共谱华彩乐章	橘红色、蓝色	E01
滑板	justlice	“飞天奏乐”滑板	飞天形象	音乐要燥 滑板要骚	红色、青色	F01
户外装备	Naturehike 挪客	户外装备	飞天形象、 敦煌石窟第 407 窟的“三兔共耳”图案	大千世界 煌者启程	褐色、金色	G01
音响	重力星球	蓝牙音响	飞天壁画图腾狻猊、卷云纹	千年觉醒， 召唤新声	黑色、红色	H01
手信	网易 LOFTER、集卡社	敦煌博物馆官方卡牌第一弹·海外遗失物丝路手信系列	《金刚经》、敦煌佛像、伎乐天	再现敦煌沉淀千年的壮美	褐色、金色	I01
家居用品	全棉时代	纸巾	敦煌石窟第 257 窟的本生故事画《鹿王本生图》	神鹿祈祥瑞 全棉守安康	橘红色	J01
	彩虹集团	电热毯	九色鹿	神鹿祈福	红色	J02
	水星家纺	家纺产品	敦煌壁画色彩、九色鹿、佛手	敦煌一刻 美梦上演	红色、青色	J03
电商	天猫新文创	掌上博物馆	飞天、九色鹿	掘色敦煌	褐色、金色、青色	K01
	饿了么口碑	双十一“神仙外卖”联名活动	飞天壁画	神仙外卖	褐色、橘红色	K02
	拼多多	“多多春茶节”敦煌茶系列	飞天形象	春茶飘香 好喝得飞天上	红色、青色	K03
	支付宝	敦煌祥瑞 春联活动	飞天形象	新年愿望 也能 DIY ?	红色	K04
	淘宝人生	元宇宙 敦煌博物馆	敦煌壁画、 飞天形象	化身飞天 云游敦煌	橘红色、褐色	K05

从敦煌博物馆跨界联名的案例看，节点营销的策略多体现在立足于中秋节、春节等传统节日的文化背景，提高消费者对产品关注度，实现促进销售的目的。如售卖中秋特定产品月饼盒的案例 B01，其文案“飞天踏月来 胜享中秋礼”结合敦煌壁画中代表祥和的羽人飞天形象，塑造了贴合中秋节日氛围的“飞天绕月，月满敦煌”意境，突出清晰鲜明的产品定位，有效缩短了消费者与品牌间的距离。又如春节期间推出的案例 B04，提炼出“三兔共耳”图腾中好运、团圆的美好寓意，同时回应了十二生肖文化，进而将文案制定为“好运安慕希 年年在一起”，也符合抓住时间节点实现有效营销的特征。

3.1.3 突出科技属性的电商宣传

敦煌博物馆与电商平台的跨界联名案例基于新零售、直播带货、元宇宙等互联网热点，在文字符号的运用上多突出科技属性，强调能够为消费者带来新奇体验的个性化、定制化服务。

K01 与 K05 顺应了消费者渴望打破时空界限的消费需求，分别利用沉浸式消费体验和“元宇宙文旅”概念，着重宣传为顾客体验所驱动的营销模式。“只有在顾客主动参与进去的情况下，作为经济提供物的体验才能够产生并能让渡给顾客（体验的生产和消费的过程如同服务一样不能分离）。 ”^{〔6〕}“掘色敦煌”与“化身飞天 云游敦煌”都以消费者作为隐藏的主语，强调消费者由相对被动的接受模式，转变为在体验的生产及消费阶段中较大的主动性。

K02 与 K04 则在购买外卖和春联这两种目标人群较为熟悉的消费行为的基础上，加入了能够更好满足个性化、多样化、品质化需求的定制元素，以达到“心之所想，皆可实现”的营销效果。K02 的“神仙外卖”文案以敦煌飞天的神仙极大地拓展了外卖骑手形象，在不同的消费场景下更好地对平台商户进行推广。K04 的“新年愿望也能 DIY？”打破了春联制作的场景限制，结合 AI 智能定制的手段，使受众在身体力行的过程中强化产品与品牌记忆。

3.2 非语言符号

3.2.1 围绕经典形象的多元开发

在敦煌博物馆跨界联名案例所使用的众多图像中，显而易见的是其设计原型呈现出集聚的特点。Raymond Williams 指出：“某一特定时期的文化形态应该包括剩余的（residual）、主流的（dominant）和新兴的（emergent）等三种形态，涵盖了过去、现在和未来的时间尺度。”^{〔7〕}企业品牌方在挖掘和利用敦煌博物馆文创 IP 资源进行开发时，往往优先选用那些社会影响力大，文化内涵丰富的经典形象或意象。如表 3 所示，敦煌壁画、飞天等具有广泛认知基础和较高营销价值的经典形象，受到产品设计的青睐。

表 3 敦煌博物馆跨界联名产品设计原型分类整理

设计原型	案例编码	总数
敦煌壁画	A01、A02、A03、A04、A05、C02、H01、J03、K02、K05	10
飞天形象	A03、A05、B01、B03、C01、D01、F01、G01、K01、K02、K03、K04、K05	13
九色鹿	A04、A05、B01、B02、C01、D01、J01、J02、J03、K01	10
伎乐天	C01、I01	2
“三兔共耳”图腾	B04、G01	2
妙音鸟	B01	1
佛像	I01	1
月牙泉	A04	1
鸣沙山	A04	1
狻猊	H01	1

值得注意的是，围绕经典形象进行的产品开发并非完全照搬原作理念，而是结合产品自身使用特点进行不同程度的再创作。以品牌方较多采用的“九色鹿”形象为例，该形象出自敦煌描绘九色鹿题材的孤例——敦煌石窟第 257 窟的本生故事画《鹿王本生图》。该画讲述了善良的九色鹿在恒河救起一落水者，此人获救之后却忘恩负义，向宫廷告密，并带领国王一行捕捉九色鹿，最后受到惩罚的因果报应故事^{〔8〕}。1981 年，中国上海美术电影制片厂出品的动画美术作品《九色鹿》广受好评，九色鹿形象从此被大众所熟知。

从绘制在坚硬墙体上的静态壁画，到动画作品中的灵动角色，九色鹿的经典形象在持续

开发和跨媒介传播中活力不减。而在联名案例 J03 中,品牌方选择在材质和工艺方面寻求创新。选择刺绣工艺将神鹿复现于柔软的被面,不仅对应了经典的跃动姿态,还充分利用产品清凉的触感,彰显奇幻梦境的概念。

3.2.2 传承艺术底蕴的色彩搭配

“敦煌石窟壁画,最为普遍的色彩搭配就是粉底亦或是泥底之上通过红、绿、蓝三色配合。绿色和红色相互补充,蓝色和红色是对比的关系,三种颜色在置配的时候在色相方面构成强烈的对比,显得色彩鲜艳瑰丽。”^{〔9〕}纵观跨界联名营销案例的配色情况,基本依循了敦煌壁画色彩鲜艳且搭配和谐统一的风格。

例如,A05 将壁画的装饰花边、乐器与繁花等图案,结合敦煌艺术标志性的橘红色、青绿色和蓝色的色彩组合,表现出汉服产品所需要具备的典雅古韵。尤其是在暖色调为主的产品上,小面积地加入了蓝色作为对比色,增强了色彩过渡变化的效果,更显飘然飞舞的观感。案例 C02 也仿照敦煌壁画常用矿物颜料所呈现的颜色,又结合现代彩妆低饱和度的配色特点,进一步丰富了历史传承与现代美学相得益彰的色彩层次。这种将艺术灵感融入当代年轻潮流的演绎方式,能够让消费者更直接地感受敦煌艺术的色彩之美。

4 结论

习近平总书记强调:“让更多文物和文化遗产活起来,营造传承中华文明的浓厚社会氛围。”^{〔6〕}让文物和文化遗产“活起来”,就是要在提炼、转化、融合上下功夫,加强整理保护、研究阐释、提炼转化、展示利用、传承传播,最终实现“让文物说话,让历史说话,让文化说话”^{〔10〕}。敦煌博物馆结合自身定位和馆藏特色,围绕敦煌博物馆-丝路手信文创 IP 打造出种类多样的商业产品,在跨界联名营销领域积累了较为丰富的经验。

立足于国内文化创意市场日趋成熟的当下,博物馆 IP 资源活化利用的机遇与挑战并存。从敦煌博物馆文创实践的案例出发,依托东西交汇的区位优势和得天独厚的文化底蕴,

敦煌博物馆得以持续推进以 IP 为主导的合作模式,与各行业各领域品牌共同开发和营销文创产品。但在不断深入实践的过程中,也显露出产品辨识度相对不足、跨界合作良莠不齐及 IP 授权全过程管理和审核不完善等挑战。

基于此,各地博物馆也应该因地制宜,合理利用自身的 IP 资源,制定长远的商业规划,增强与目标群体的联系,在文创产品与文化资源的互利融合中发掘个性。相信在文创大时代,必定有更多博物馆脱颖而出,在社会效益和经济效益相统一的发展道路上行稳致远。

【注释】

① 2013 年 12 月 30 日,习近平在中共中央政治局就提高国家软实力研究进行第十二次集体学习中提出。

② 据天眼查数据,甘肃丝路手信文化传播有限责任公司监事为何小山,持股比例 15%。何小山同时担任四川丝路手信文化创意有限公司监事,持股比例 30%,缪孟桥为该公司实际控制人,持股比例 70%。

③ 参见“敦煌博物馆——丝路手信”官方网站, <http://www.dhbwg.cn/a/guanyu/>。

④ 为便利后续章节对于文创 IP 营销表达的具体分析,此表将根据类别对选定的案例进行编码,如 A01 即代表服饰类的第 1 个案例。

⑤ 本表格数据主要来源为“敦煌博物馆——丝路手信”官方网站。

⑥ 2022 年 5 月 27 日,习近平在主持十九届中央政治局第三十九次集体学习时提出。

【参考文献】

- (1) 文化部,国家发展改革委,财政部,国家文物局.关于推动文化文物单位文化创意产品开发的若干意见[EB/OL].(2016-05-11)[2023-02-19].https://www.gov.cn/gongbao/content/2016/content_5076974.html.
- (2) 国家文物局.关于公布全国博物馆文创产品开发试点单位名单的通知[EB/OL].(2016-11-04)[2023-02-19].http://www.sach.gov.cn/art/2016/11/16/art_1329_135048.html.
- (3) 陈晨.新文创背景下的品牌联名研究与设计实验[D].北京:中国美术学院,2023.

〔4〕邱洪.国潮回归视阈下故宫文化创意产品的品牌营销策略研究[D].武汉:华中师范大学,2023.

〔5〕张佰明.数字媒介环境下的品牌节点营销[J].新闻大学,2014(5):132-137+173.

〔6〕汪涛,崔国华.经济形态演进背景下体验营销的解读和构建[J].经济管理,2003(20):43-49.

〔7〕Raymond Williams, *Marxism and Literature*[M]. Oxford: Oxford University Press, 1977.

〔8〕郭沅芳.基于敦煌壁画的文化创意产品开发研究

[D].兰州:兰州大学,2019.

〔9〕李依萱.敦煌壁画的色彩表现方法[D].保定:河北大学,2015.

〔10〕中共中央党史和文献研究院.“让更多文物和文化遗产活起来”——学习习近平关于文物和文化遗产工作的重要论述.[EB/OL].(2023-09-04)[2024-02-20].<https://www.dswxyjy.org.cn/n1/2023/0904/c427152-40070143.html>.