

## 十四、國立故宮博物院主管

### 故宮文物藝術發展基金

政府為宣揚具有美學、歷史、教育及文明意義之文物，辦理出版品發行、複製、仿製文物、藝術紀念品開發及文物收購，行政院於 63 年 2 月 22 日以台（63）忠授三字第 1079 號函核定，設立故宮文物圖錄印製作業基金，並於 90 年更名為故宮文物藝術發展基金。該基金 111 年度各項營運計畫及預算之執行等，經予書面審核，並於期中派員就地抽查，茲將查核結果說明如次：

#### 1. 營運計畫實施情形之查核

該基金主要營運計畫係辦理出版品、文物仿製品及文化創意衍生商品之開發與銷售，以宣揚具有美學、歷史、教育及文明意義之文物。111 年度營運項目 3 項，實施結果，實際數均較原預計減少，其執行情形列表如次：

項 目	單 位	預 計 數	實 際 數	比 較 增 減		
				增 減 數	%	原 因
出 版 品	件	151,300	75,729	- 75,571	- 49.95	受新型冠狀病毒肺炎（COVID-19）疫情影響，市場需求較預計減少。
文 物 仿 製 品	件	4,500	1,009	- 3,491	- 77.58	受新型冠狀病毒肺炎（COVID-19）疫情影響，市場需求較預計減少。
文化創意衍生商品	件	780,907	315,636	- 465,271	- 59.58	受新型冠狀病毒肺炎（COVID-19）疫情影響，市場需求較預計減少。

#### 2. 預算執行情形之審核

111 年度決算審核結果，業務短絀 4,072 萬餘元，業務外賸餘 504 萬餘元，審定本期短絀 3,567 萬餘元，與預算賸餘 5,112 萬餘元，相距 8,680 萬餘元，主要係受新型冠狀病毒肺炎（COVID-19）疫情影響，文化創意衍生商品等市場需求減少，銷貨收入較預計減少所致。

#### 3. 餘絀及撥補之審定

(1) 餘絀審定 111 年度決算經行政院核定短絀 35,677,929 元，經核尚無不合，予以照數審定。

(2) 餘絀撥補 111 年度決算審定短絀 35,677,929 元，連同前期待填補之短絀 11,909,620 元，合計短絀 47,587,549 元，全數列為待填補之短絀。另以公積轉列數解繳公庫 120,000,000 元，已無未分配賸餘。

#### 4. 現金流量之查核

111 年度期初現金及約當現金 2 億 9,367 萬餘元，經業務、投資及籌資活動結果，現金及約當現金淨減 2 億 7 萬餘元，期末現金及約當現金為 9,359 萬餘元；其現金及約當現金淨減數

較預算淨減數 7,052 萬元，增加 1 億 2,955 萬餘元，主要係文化創意衍生商品等銷貨收入較預計減少，本期由預算賸餘轉為實際短絀，業務活動產生淨現金流出所致。

## 5. 重要審核意見

(1) 故宮博物院為提升基金經營績效，積極營運博物館商店暨網路商城，惟故宮南院實體商店營收、新型態文化創意衍生商品 NFT 及國外電商平臺銷售欠佳等情，亟待研謀改善。

國立故宮博物院（下稱故宮博物院）為提升故宮文物藝術發展基金經營績效，委託廠商經營該院南北院區（下稱故宮南院及北院）附設博物館商店及網路商城，藉由實體及非實體承銷網絡與國際物流管道，積極行銷推廣該院各項出版品、文物仿製品及文化創意衍生商品，以達成博物館教育推廣之目的。經查執行情形，核有下列事項：

A. 委託廠商經營管理附設商店及網路商城，網路商城營運已達目標，故宮南院參觀人數亦有成長，惟實體商店營收未達目標，允宜督促強化行銷對策，以提升經營績效：故宮博物院委託台灣碩網網路娛樂股份有限公司經營博物館商店暨網路商城，期間自 109 年 12 月 1 日至 112 年 11 月 30 日（計 3 期）。依契約規定，實體商店應按故宮南院及北院每期之實際參觀人數訂定營運目標；網路商城則以每期營業收入應達 3,000 萬元為營運目標。經查第 1 期（109 年 12 月 1 日至 110 年 11 月 30 日）及第 2 期（110 年 12 月 1 日至 111 年 11 月 30 日）網路商城實際營業收入分別為 3,111 萬餘元及 3,419 萬餘元，已達成營運目標；故宮北院實體商店則因受新型冠狀病毒肺炎（COVID-19）疫情影響，參觀人數未達契約下限之 100 萬人，營運目標不限制；故宮南院實體商店第 1 期及第 2 期實際參觀人數分別為 73 萬餘人及 103 萬餘人，按契約規定營運目標分別為 2,100 萬元及 2,700 萬元，惟實際營業收入分別為 1,707 萬餘元及 2,579 萬餘元，皆未達目標值（表 1）。又故宮南院近 3 年度（109 至 111 年度）參觀人數分別逾故宮北院之 1.6 倍、1.7 倍及 1.8 倍，惟其實體商店營運收入皆未及故宮北院之 3 成（表 2），據故宮博物院說明，主要係故宮南院腹地廣大，近年辦理國慶煙火、水舞及無人機展演等相關活動吸引參觀人潮，惟實體商店囿於營業時間及位置，未能有效導引人潮，致商店收入提升有限，經函請故宮博物院強化故宮南院實體商店行銷對策，以提升經營績效。據復：將規劃結合故宮南院當季展覽主題，舉辦文創市集活動，並廣督促營運廠商進行各項行銷推廣活動，以提升銷售績效。

表 1 故宮博物院附設博物館商店暨網路商城營業收入情形

單位：新臺幣千元

項目		第 1 期	第 2 期
		109 年 12 月 1 日 至 110 年 11 月 30 日	110 年 12 月 1 日 至 111 年 11 月 30 日
實體商店	故宮北院	目標值	
		實際值	75,713
	故宮南院	目標值	27,000
		實際值	25,798
網路商城		目標值	30,000
		實際值	31,114

註：1. 故宮北院第 1 期及第 2 期總參觀人數均未達 100 萬人，故營業收入不限制。  
2. 故宮南院第 1 期總參觀人數達 70 萬人，其營業收入目標值 2,100 萬元；第 2 期總參觀人數達 90 萬人未達 110 萬人，其營業收入目標值 2,700 萬元。  
3. 網路商城營業收入目標值每期固定 3,000 萬元。  
4. 資料來源：整理自故宮博物院提供資料。

表 2 故宮博物院參觀人數及實體商店營業收入情形

單位：人次、新臺幣千元、%

院區	年度	109		110		111	
		參觀人數	實體商店 營業收入	參觀人數	實體商店 營業收入	參觀人數	實體商店 營業收入
故宮北院		642,163	93,764	416,836	67,177	552,639	88,196
故宮南院		1,055,381	21,261	736,487	16,489	1,039,895	24,867
	占故宮北院比率	164.35	22.68	176.69	24.55	188.17	28.20

資料來源：整理自故宮博物院提供資料。

**B. 開發新型態文化創意衍生商品 NFT，惟銷售情形欠佳，允宜強化行銷策略，發揮 NFT 商品特色及拓展客群：**故宮博物院鑑於近年 NFT (Non-Fungible Token，非同質化代幣) 興起，與國內 8 位原創插畫家合作開發新型態文化創意衍生商品卡洛特-柯基犬極極聯名故宮郎世寧款等 8 款，共計 12 件 NFT，並委託營運廠商於臺灣區塊鏈拍賣平臺 Lootex 設立「故宮精品 NFT 品牌商城」。惟截至 111 年 9 月底止，除「卡洛特-柯基犬極極聯名故宮郎世寧款」NFT 商品 5 件已全數售罄外，後續上架之 7 件商品僅售出扭蛋雞 1 件，主要係自 111 年 4 月以來受國際金融經濟及虛擬貨幣衰退影響，導致 NFT 文創商品銷售欠佳。另查 NFT 商品除具收藏價值外，發行者可根據商品特性，提供「賦能」使 NFT 發揮衍生功能，持有者可根據商品之「賦能」特性，得到額外福利或服務，惟該院所銷售之 NFT 商品尚無提供額外附加價值，未能從線上虛擬商品結合至線下實體之賦能。鑑於該院後續仍有 18 款審核通過待上架之 NFT 商品，為提升後續商品銷售績效，經函請故宮博物院強化行銷策略，發揮 NFT 商品特色及拓展客群，以達基金營運收入提升之目的。據復：將要求銷售平臺廠商規劃線上及線下實體同步銷售，並於國內外藝術博覽會中強化 NFT 商品行銷推廣。

**C. 與國內外電商跨業合作，有助提升網路商城營運績效，惟國外電商平臺銷售情形欠佳，允宜研謀善策並加強海外行銷宣傳：**故宮博物院透過營運廠商與國內外電商跨業合作，拓展不同客群，以提升網路商城之營運績效，自 110 年起分別於日本-KKday 及泰國-郵政商城之國外電商平臺設置「故宮博物院專區」銷售文創衍生商品。截至 111 年 9 月底止，該兩平臺銷售額僅 5 千餘元，與該院於國內其他電商平臺 uDesign、Pinkoi、Pchome 及蝦皮等設置專區販售商品，合計銷售額 190 萬餘元相較，成效欠佳；又國外電商平臺除須負擔平臺交易手續費外，另須支付國外物流運費、匯差手續費、翻譯及行銷等額外費用，成本較國內電商平臺為高，致 111 年度該院原規劃與日本電商平臺-樂天市場及美國電商平臺-亞馬遜兩國外平臺合作案，經評估後皆暫緩施行，經函請故宮博物院督促營運廠商針對國外電商平臺銷售欠佳癥結原因研謀善策，加強海外網路行銷宣傳，以提升海外網路商城營運績效。據復：將運用故宮博物院自有網路商城積極拓展海外市場，減少國外電商平臺上架成本，並藉由第三方市場監測服務，掌握海外市場客群消費資訊，加強行銷推廣策略，以提升經營績效。

**(2) 為應故宮南院文物典藏、研究及展覽需求，辦理亞洲藝術文化文物收購計畫，惟預算執行率及文物展示率欠佳，亟待檢討改善。**

本部前審核故宮文物藝術發展基金 110 年度附屬單位決算，就故宮博物院為應南院文物典藏、研究及展覽需求，辦理亞洲藝術文化文物收購計畫，執行率欠佳，連年未達預算目標，函請檢討妥處。據復故宮博物院文物徵集因須經預審、初審及複審之三級三審制，邀集國內外專家學者參與審議，致預算執行率偏低，業已檢討改進文物收購預算編列方式，俟擬收購文物已完成預審（第一審）且明確可進入採購程序者，始納編年度預算。經追蹤覆核結果，111 年度預計辦理收購亞洲織品及亞洲陶瓷等 2 項文物計畫，編列預算數 1,190 萬元，分別因受新型冠狀病毒肺炎（COVID-19）疫情影響暫緩執行及初審階段未通過審查作業而全數未執行。另故宮南院 106 至 111 年度收購亞洲茶文化等 5 類，計 352 件文物（表 3），惟文物收購後未曾辦理展示者，分別計有亞洲茶文化 19 件（占收購數量之 24.36%，下同）、亞洲織品 51 件（58.62%）、亞洲繪畫 159 件（90.86%），合計 229 件（65.06%），據故宮博物院說明，係因年度計畫展期有限，或非主題性展場，無法規劃檔期展示所致。鑑於故宮博物院 106 至 111 年度於文物藝術發展基金編列文物收購預算數 5 億 970 萬元，執行結果，決算數 2 億 9,496 萬餘元，執行率僅 57.87%，為發揮博物館典藏文物資源之教育及推廣文化效果，以提升典藏文物運用價值，經函請故宮博物院研謀改善及積極規劃典藏品納入展覽計畫。據復：因受新型冠狀病毒肺炎（COVID-19）疫情影響，致收支產生短絀，為撙節支出，爰自 111 年 5 月起暫停各項文物徵集及採購程序，未來將視基金盈虧情形及業務情況啟動徵集程序；並視未來各檔展覽主題策展需求，積極安排展出作業。

表 3 106 至 111 年度故宮南院收購文物展示情形  
單位：件、%

類別	收購數量			占比
	已展示	未展示		
合計	352	123	229	65.06
亞洲茶文化	78	59	19	24.36
亞洲織品	87	36	51	58.62
亞洲繪畫	175	16	159	90.86
亞洲佛教藝術	7	7	—	—
亞洲陶瓷	5	5	—	—

資料來源：整理自故宮博物院提供資料。

## 6. 110 年度重要審核意見追蹤查核情形

本部於 110 年度審核報告非營業部分內列重要審核意見 2 項，經賡續追蹤查核實際辦理結果，仍待繼續改善者 1 項、已研謀改善或依改善措施持續辦理者 1 項（表 4），其中仍待繼續改善者，經再研提審核意見 1 項通知檢討改善。

表 4 110 年度審核報告非營業部分所列故宮文物藝術發展基金重要審核意見覆核辦理情形

重要審核意見標題	說明
<b>仍待繼續改善</b>	
為豐富故宮南院文物典藏，辦理文物收購計畫，惟執行情形欠佳，連年未達預算目標，允宜積極檢討改善。	因辦理文物收購計畫預算執行情形仍欠佳，改善成效未如預期，業再研提審核意見詳「5.重要審核意見(2)」。
<b>已研謀改善或依改善措施持續辦理</b>	
行銷文化創意衍生商品以達成博物館教育推廣目的，並提升基金之營運績效，惟銷貨收入連年未達預算目標，間有承銷商銷售通路集中於 6 都，部分承銷商銷售額偏低等情，亟待研謀善策。	

茲將該基金收支餘絀與餘絀撥補之審定，暨餘絀審定後現金流量及資產負債狀況，分別列表如次：

## 故宮文物藝術發展基金收支餘絀審定表

中華民國 111 年度

單位：新臺幣元

科 目	預 算 數	決 算 數	修 正 數	決 算 審 定 數	審 定 數 與 預 算 數 比 較 增 減	
					金 額	%
業 務 收 入	355,903,000	143,597,104	—	143,597,104	- 212,305,896	- 59.65
銷 貨 收 入	355,903,000	143,597,104	—	143,597,104	- 212,305,896	- 59.65
業 務 成 本 與 費 用	314,159,000	184,320,982	—	184,320,982	- 129,838,018	- 41.33
銷 貨 成 本	169,939,000	83,692,542	—	83,692,542	- 86,246,458	- 50.75
行 銷 及 業 務 費 用	108,436,000	65,456,380	—	65,456,380	- 42,979,620	- 39.64
管 理 及 總 務 費 用	35,784,000	35,172,060	—	35,172,060	- 611,940	- 1.71
業 務 賸 餘 ( 短 絀 )	41,744,000	- 40,723,878	—	- 40,723,878	- 82,467,878	--
業 務 外 收 入	9,383,000	5,045,949	—	5,045,949	- 4,337,051	- 46.22
財 務 收 入	1,260,000	984,386	—	984,386	- 275,614	- 21.87
其 他 業 務 外 收 入	8,123,000	4,061,563	—	4,061,563	- 4,061,437	- 50.00
業 務 外 賸 餘 ( 短 絀 )	9,383,000	5,045,949	—	5,045,949	- 4,337,051	- 46.22
本 期 賸 餘 ( 短 絀 )	51,127,000	- 35,677,929	—	- 35,677,929	- 86,804,929	--

## 故宮文物藝術發展基金餘絀撥補審定表

中華民國 111 年度

單位：新臺幣元

項 目	預 算 數	決 算 數	修 正 數	決 算 審 定 數	審 定 數 與 預 算 數 比 較 增 減	
					金 額	%
賸 餘 之 部	120,000,000	120,000,000	—	120,000,000	—	—
本 期 賸 餘	51,127,000	—	—	—	- 51,127,000	- 100.00
前 期 未 分 配 賸 餘	20,800,000	—	—	—	- 20,800,000	- 100.00
公 積 轉 列 數	48,073,000	120,000,000	—	120,000,000	71,927,000	149.62
分 配 之 部	120,000,000	120,000,000	—	120,000,000	—	—
解 繳 公 庫 淨 額	120,000,000	120,000,000	—	120,000,000	—	—
未 分 配 賸 餘	—	—	—	—	—	--
短 絀 之 部	—	47,587,549	—	47,587,549	47,587,549	--
本 期 短 絀	—	35,677,929	—	35,677,929	35,677,929	--
前 期 待 填 補 之 短 絀	—	11,909,620	—	11,909,620	11,909,620	--
待 填 補 之 短 絀	—	47,587,549	—	47,587,549	47,587,549	--

## 故宮文物藝術發展基金餘絀審定後現金流量表

中華民國 111 年度

單位：新臺幣元

項 目	預 算 數	決 算 數	比 較 增 減	
			金 額	%
<b>業 務 活 動 之 現 金 流 量</b>				
本期賸餘（短絀）	51,127,000	- 35,677,929	- 86,804,929	--
利息股利之調整	- 1,260,000	- 975,302	284,698	- 22.60
未計利息股利之本期賸餘（短絀）	49,867,000	- 36,653,231	- 86,520,231	--
調整項目	9,319,000	18,613,805	9,294,805	99.74
未計利息股利之現金流入（流出）	59,186,000	- 18,039,426	- 77,225,426	--
收取利息	1,260,000	975,302	- 284,698	- 22.60
<b>業務活動之淨現金流入（流出）</b>	<b>60,446,000</b>	<b>- 17,064,124</b>	<b>- 77,510,124</b>	<b>--</b>
<b>投 資 活 動 之 現 金 流 量</b>				
減少流動金融資產及短期貸墊款	—	109,500,000	109,500,000	--
減少投資、長期應收款、貸墊款及準備金	—	300,000,000	300,000,000	--
減少無形資產及其他資產	—	9,527,976	9,527,976	--
增加流動金融資產及短期貸墊款	—	- 409,500,000	- 409,500,000	--
增加投資、長期應收款、貸墊款及準備金	—	- 59,500,000	- 59,500,000	--
增加不動產、廠房及設備、礦產資源	- 11,900,000	- 1,986,461	9,913,539	- 83.31
增加無形資產及其他資產	—	- 12,430,450	- 12,430,450	--
<b>投資活動之淨現金流入（流出）</b>	<b>- 11,900,000</b>	<b>- 64,388,935</b>	<b>- 52,488,935</b>	<b>441.08</b>
<b>籌 資 活 動 之 現 金 流 量</b>				
增加短期債務、流動金融負債及其他負債	1,549,000	2,425,047	876,047	56.56
減少短期債務、流動金融負債及其他負債	- 615,000	- 1,048,598	- 433,598	70.50
賸餘分配款	- 120,000,000	- 120,000,000	—	—
<b>籌資活動之淨現金流入（流出）</b>	<b>- 119,066,000</b>	<b>- 118,623,551</b>	<b>442,449</b>	<b>- 0.37</b>
<b>現金及約當現金之淨增（淨減）</b>	<b>- 70,520,000</b>	<b>- 200,076,610</b>	<b>- 129,556,610</b>	<b>183.72</b>
<b>期初現金及約當現金</b>	<b>434,172,000</b>	<b>293,675,736</b>	<b>- 140,496,264</b>	<b>- 32.36</b>
<b>期末現金及約當現金</b>	<b>363,652,000</b>	<b>93,599,126</b>	<b>- 270,052,874</b>	<b>- 74.26</b>

註：1. 本表係採現金及約當現金基礎，包括現金及自投資日起3個月內到期或清償之債權證券。

2. 本表「調整項目」欄所列，包括提存呆帳、醫療折讓及評價短絀、提存各項準備、折舊、減損及折耗、攤銷、兌換短絀（賸餘）、處理資產短絀（賸餘）、債務整理短絀（賸餘）、其他、流動資產淨減（淨增）及流動負債淨增（淨減）。

## 故宮文物藝術發展基金餘絀審定後平衡表

中華民國 111 年 12 月 31 日

單位：新臺幣元

科 目	111 年 12 月 31 日		110 年 12 月 31 日		比 較 增 減	
	金 額	%	金 額	%	金 額	%
<b>資 產</b>	1,881,523,997	100.00	2,025,049,702	100.00	- 143,525,705	- 7.09
流 動 資 產	419,713,527	22.31	322,992,844	15.95	96,720,683	29.95
現 金	93,599,126	4.97	293,675,736	14.50	- 200,076,610	- 68.13
流 動 金 融 資 產	300,000,000	15.94	—	—	300,000,000	--
應 收 款 項	1,532,788	0.08	1,713,394	0.08	- 180,606	- 10.54
存 貨	22,029,118	1.17	23,589,193	1.16	- 1,560,075	- 6.61
預 付 款 項	2,552,495	0.14	4,014,521	0.20	- 1,462,026	- 36.42
投資、長期應收款、貸墊款及準備金	59,500,000	3.16	300,000,000	14.81	- 240,500,000	- 80.17
非 流 動 金 融 資 產	59,500,000	3.16	300,000,000	14.81	- 240,500,000	- 80.17
不 動 產、廠 房 及 設 備	1,397,629,918	74.28	1,398,841,484	69.08	- 1,211,566	- 0.09
房 屋 及 建 築	356,945	0.02	464,033	0.02	- 107,088	- 23.08
機 械 及 設 備	4,586,002	0.24	4,748,173	0.23	- 162,171	- 3.42
交 通 及 運 輸 設 備	54,614	0.00	82,359	0.00	- 27,745	- 33.69
什 項 設 備	1,392,632,357	74.02	1,393,546,919	68.82	- 914,562	- 0.07
無 形 資 產	4,652,805	0.25	2,860,540	0.14	1,792,265	62.65
無 形 資 產	4,652,805	0.25	2,860,540	0.14	1,792,265	62.65
其 他 資 產	27,747	0.00	354,834	0.02	- 327,087	- 92.18
什 項 資 產	27,747	0.00	354,834	0.02	- 327,087	- 92.18
<b>合 計</b>	<b>1,881,523,997</b>	<b>100.00</b>	<b>2,025,049,702</b>	<b>100.00</b>	<b>- 143,525,705</b>	<b>- 7.09</b>

註：信託代理與保證資產（負債），111 年底及 110 年底各有 64,378,000 元及 64,010,000 元。

## 故宮文物藝術發展基金餘絀審定後平衡表 (續)

中華民國 111 年 12 月 31 日

單位：新臺幣元

科 目	111 年 12 月 31 日		110 年 12 月 31 日		比 較 增 減	
	金 額	%	金 額	%	金 額	%
負 債	41,507,324	2.21	29,355,100	1.45	12,152,224	41.40
流動 負債	21,031,336	1.12	9,988,278	0.49	11,043,058	110.56
應 付 款 項	20,541,560	1.09	9,610,175	0.47	10,931,385	113.75
預 收 款 項	489,776	0.03	378,103	0.02	111,673	29.54
其 他 負 債	20,475,988	1.09	19,366,822	0.96	1,109,166	5.73
遞 延 負 債	525,440	0.03	792,723	0.04	- 267,283	- 33.72
什 項 負 債	19,950,548	1.06	18,574,099	0.92	1,376,449	7.41
淨 值	1,840,016,673	97.79	1,995,694,602	98.55	- 155,677,929	- 7.80
基 金	1,284,333,757	68.26	1,284,333,757	63.42	—	—
基 金	1,284,333,757	68.26	1,284,333,757	63.42	—	—
公 積	603,270,465	32.06	723,270,465	35.72	- 120,000,000	- 16.59
資 本 公 積	418,619,977	22.25	418,619,977	20.67	—	—
特 別 公 積	184,650,488	9.81	304,650,488	15.04	- 120,000,000	- 39.39
累 積 餘 絀	- 47,587,549	- 2.53	- 11,909,620	- 0.59	- 35,677,929	299.57
累 積 短 絀	- 47,587,549	- 2.53	- 11,909,620	- 0.59	- 35,677,929	299.57
合 計	1,881,523,997	100.00	2,025,049,702	100.00	- 143,525,705	- 7.09