

故宮文物藝術發展基金 114 年度預算評估報告目錄

頁次

一、新增派員出國考察計畫，允宜有效提高故宮國際能見度並增加外國旅客來 臺參訪故宮人次，以達增進出國計畫交流實益 -----	1
二、故宮文物基金委託合作承銷商家數為近 5 年來最低，允宜積極開拓新承銷 商，並輔導現有廠商相關文物資訊及行銷策略，以有效提升營運績效 -----	3
三、允宜督導廠商確實按合約規定辦理博物館商店暨網路商城經營服務，以維 機關權益 -----	5
四、故宮文物基金 112 年度決算雖轉絀為餘，惟 112 年底尚有待填補短絀，允 宜持續廣拓收入，並妥為控制成本與費用，以增裕賸餘 -----	6
五、允宜合理估算餐飲服務營業額，酌予將故宮參觀人次增幅納入考量，並研 謀拓展多樣化餐飲可行性，以有效提高餐飲營業額並增裕餐飲服務委託權 利金收入 -----	8

故宮文物藝術發展基金 114 年度預算評估報告

故宮文物藝術發展基金(以下簡稱故宮文物基金)114 年度預算案編列業務收入 4 億 4,859 萬 8 千元，業務成本與費用 4 億 1,099 萬 9 千元，業務外收入 903 萬 1 千元，收支相抵後賸餘 4,663 萬元，較 113 年度預算案賸餘 3,028 萬 8 千元，增加 1,634 萬 2 千元(增幅 53.96%)。謹就故宮文物基金 114 年度預算案評估如下：

一、新增派員出國考察計畫，允宜有效提高故宮國際能見度並增加外國旅客來臺參訪故宮人次，以達增進出國計畫交流實益

故宮文物基金 114 年度預算案「業務費用」編列 1 億 1,276 萬 5 千元，其中「服務費用」為 9,631 萬 8 千元。經查：

(一)114 年度預算案新增派員出國計畫

故宮文物基金 114 年度預算案新增 2 項派員出國考察計畫計 51 萬 3 千元(詳表 1)，包含：

1. 2025 年日本國際旅展：主要係透過旅展活動行銷故宮年度文物展覽與百歲院慶相關活動，推廣網路商城及文物衍生商品等，期由參加國際旅展盛會，增進國際行銷宣傳機會及網路媒體曝光度，並與國外旅遊業界交流，以提升國際博物館觀光能量。
2. 2025 年義大利波隆那童書展：故宮擬推薦授權出版之兒少出版品於義大利波隆那童書展參展，並於書展期間同步考察國際童書與繪本樣態、國際兒少出版品之發展及成果，據以評估故宮童書及繪本之國際市場性。

表 1 故宮文物基金 114 年度因公派員出國計畫表

項目	類別	前往國家	天數(天)	人數(人)	預算(千元)
1. 2025 年日本國際旅展	考察	日本	6	3	250
2. 2025 年義大利波隆那童書展	考察	義大利	8	2	263
合計				5	513

資料來源：故宮提供。

(二)允宜藉由考察日本國際旅展及義大利波隆那童書展提高故宮能見度，增加外國旅客來臺參訪故宮人次

揆近年故宮實際參觀人次國別概況，108 年度外國籍旅客占全體旅客之 63.45%，其中日本 10.94%、歐美 2.56%，惟 112 年度外國籍旅客占比遽降至 29.05%，其中日本 7.87%、歐美 4.79%；113 年迄 7 月底外國籍旅客占比為 34.15%，其中日本 10.05%、歐美 5.86%，雖均較 112 年度略為回升，然除歐美旅客外，整體外籍與日本旅客占比均較 COVID-19 疫情發生前(108 年度)為低(詳表 2)。允宜藉由考察日本國際旅展及義大利波隆那童書展提高故宮國際能見度，以有效增加外籍旅客來臺參訪故宮人次。

表 2 故宮實際參觀人次國別概況表

單位：人次；%

項目	108 年度		112 年度		113 年迄 7 月底	
	人次	占比	人次	占比	人次	占比
合計	4,881,635	100.00	2,506,486	100.00	1,585,384	100.00
本國籍	1,784,085	36.55	1,778,427	70.95	1,043,906	65.85
外國籍	3,097,550	63.45	728,059	29.05	541,478	34.15
日本	534,082	10.94	197,294	7.87	159,264	10.05
歐美	125,057	2.56	120,138	4.79	92,917	5.86

資料來源：故宮提供，本中心整理。

綜上，113 年迄 7 月底止，故宮實際參觀人次，外國籍旅客占全體旅客之比率為 34.15%，其中日本 10.05%、歐美 5.86%，雖均較 112 年度略為回升，惟整體外籍與日本旅客占比尚較 COVID-19 疫情發生前(108 年度)為低。允宜藉由考察日本國際旅展及義大利波隆那童書展提高故宮國際能見度，以有效增加外籍旅客來臺參訪故宮人次，俾達出國交流實益。

二、故宮文物基金委託合作承銷商家數為近 5 年來最低，允宜積極開拓新承銷商，並輔導現有廠商相關文物資訊及行銷策略，以有效提升營運績效

故宮文物基金 114 年度預算案「業務收入-製成品銷貨收入」編列 4 億 3,931 萬元，主要係各項出版品及文化創意衍生商品等製成品銷貨收入。經查：

(一)迄 113 年 7 月底委託合作承銷商家數與 110 年底同，為近 5 年來最低

故宮文物基金分別委託承銷商與透過網路商城，以實體及非實體之管道行銷推廣與故宮典藏相關且富含教育意義之出版品及文化創意衍生商品，俾提供民眾多元且便利之購買管道、提升商品能見度，並促進基金銷售績效。

113 年 7 月底，故宮文物基金委託合作承銷商家數計有 16 家，其中除臺北市 8 家、桃園市 2 家、臺南市 2 家外，臺中市、南投縣、高雄市、宜蘭縣僅各 1 家，可見有委託承銷商所在地多集中於臺北市之現象(詳表 1)。又 113 年 7 月底承銷商總家數 16 家係自 108 年底迄今最少，詢據故宮表示，主要係因出版產業逐年萎縮，部分承銷商未達故宮所訂承銷金額門檻所致。

表 1 近年故宮文物基金委託合作通路承銷商數量情形表 單位：家

地點	108 年底	109 年底	110 年底	111 年底	112 年底	113 年 7 月底
臺北市	13	12	9	9	9	8
新北市	2	2	1	1	1	-
桃園市	1	1	2	2	2	2
臺中市	1	3	1	1	1	1
南投縣	1	1	1	1	1	1
臺南市	1	1	1	1	2	2
高雄市	1	1	1	1	1	1
宜蘭縣	-	-	-	1	1	1
嘉義縣	-	-	-	1	1	-
合計	20	21	16	18	19	16

說明：家數統計以各年 12 月 31 日契約仍存續之廠商始計入。
資料來源：故宮提供。

(二)委託合作通路承銷商整體銷售額雖略有回升，惟尚有提升空間，允宜廣拓新承銷商並輔導現有廠商相關文物及展覽資訊，以有效提升營運績效

故宮文物基金 112 年度委託合作通路承銷商銷售額合計數為 1,645 萬餘元，雖較 110 年度 1,616 萬餘元、111 年度 1,280 萬餘元略為增加，惟仍較近 5 年最高點(108 年度銷售額)2,451 萬餘元為低，尚有提升空間。又 110 至 112 年度單一年度銷售額超過 100 萬元以上者計有采○股份有限公司、大○書報圖書股份有限公司、三○書局股份有限公司、蕙○○筆墨有限公司、昇○昌股份有限公司、弘○○○圖書股份有限公司(詳表 2)，以上顯示有集中於少數承銷商之情形，允宜積極開發委託合作承銷商，並輔導現有承銷商展覽、文物研習課程等相關資訊，以有效提升銷售績效。

表2 110年至113年7月底，故宮文物基金委託合作通路承銷商銷售額明細表

單位：新臺幣元

項次	承銷商名稱	地點	110 年度銷售額	111 年度銷售額	112 年度銷售額	113 年度 1 至 7 月銷售額
1	華○文化事業有限公司	臺北市	752,550	323,790	2,130	-
2	采○股份有限公司	桃園市	365,776	978,793	2,983,577	1,653,963
3	英屬安圭拉商風○文化事業股份有限公司台灣分公司	臺北市	327,963	628,380	723,282	350,610
4	大○書報圖書股份有限公司	臺南市	2,650,195	857,328	618,640	252,786
5	財團法人台灣敦睦聯誼會所屬作業組織○○大飯店	臺北市	76,014	530,404	133,874	30,978
6	三○書局股份有限公司	臺北市	1,835,051	-	-	-
7	蕙○○筆墨有限公司	臺北市	5,970,696	4,470,898	2,093,957	848,760
8	天○文創出版事業有限公司	臺北市	272,022	-	-	-
9	世○書局股份有限公司	臺北市	356,168	296,445	292,563	148,824
10	何○○實業股份有限公司	臺北市	197,808	390,269	257,562	25,014
11	汗○文化藝術有限公司	臺北市	314,388	183,096	26,256	-

項次	承銷商名稱	地點	110 年度銷售額	111 年度銷售額	112 年度銷售額	113 年度 1 至 7 月銷售額
12	樂○書局有限公司	臺北市	76,722	-	-	-
13	華○行	臺北市	426,432	303,276	271,248	127,668
14	昇○昌股份有限公司	桃園市	328,441	910,713	6,478,370	4,896,091
15	維○企業有限公司	新北市	91,092	15,960	12,330	4,704
16	點○文創股份有限公司	臺中市	135,968	-	-	-
17	聯○發行股份有限公司	高雄市	940,957	606,255	580,445	518,723
18	有趣○○○有限公司	南投縣	172,994	442,492	30,144	421,128
19	秦○○流實業有限公司	臺中市	65,400	380,352	121,292	59,592
20	財團法人臺中市○○文化藝術基金會	臺中市	37,968	-	-	-
21	弘○○○圖書股份有限公司	臺北市	772,611	1,297,410	1,034,783	299,934
22	所○○國際股份有限公司	嘉義縣	-	8,419	13,568	32,592
23	青○○文創股份有限公司	宜蘭縣	-	181,826	309,578	119,894
24	臺北○○○○股份有限公司	臺北市	-	-	319,896	224,808
25	○○○美術館	臺南市	-	-	149,928	476,562
	合計		16,167,216	12,806,106	16,453,423	10,492,631

資料來源：故宮提供，本中心整理。

綜上，故宮文物基金委託承銷商行銷推廣各項出版品與文化創意衍生商品，惟 113 年 7 月底承銷商家數為近 5 年來最低，且銷售額尚有提升空間，允宜積極開拓新承銷商，並輔導現有承銷商相關文物資訊及行銷策略，俾提升營運績效。

三、允宜督導廠商確實按合約規定辦理博物館商店暨網路商城經營服務，以維機關權益

故宮文物基金 114 年度預算案業務費用項下編列「服務費用—專業服務費」6,647 萬 7 千元，主要係故宮附設博物館商店暨網路商城委託經管理案之專業服務費用。

有關故宮委託廠商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)，依據 109 年度委託經

營管理契約規定，採分期驗收方式，第 1 期自機關書面核定開始營業日起滿 1 年，辦理第 1 期驗收，自第 1 期屆滿後 1 年，辦理第 2 期驗收，自第 2 期屆滿後 1 年，辦理第 3 期驗收；廠商履約結果經初驗或驗收有瑕疵者，得要求廠商於 30 日內改善、拆除、重作、退貨或換貨；逾期未改正者，依契約規定每日新臺幣 1 萬元計算逾期違約金。另依經營管理契約之需求計畫書規定，廠商於得標 1 年內完成機關網路商城系統規劃，2 年內完成系統上線及機關與廠商共用之 POS 系統，並可正式作業；廠商建置之網路商城系統及 POS 系統經機關審核通過並提交系統相關文件。基此，廠商依契約規定應於得標 2 年內(即 111 年 11 月 30 日前)完成網路商城系統及 POS 系統開發並上線，惟系統於 113 年 1 月 25 日始完成上線，爰廠商繳納相關違約金 420 萬元¹。

考量現行故宮附設博物館商店暨網路商城服務委託經營管理案係自 112 年 12 月 1 日起至 114 年 11 月 30 日止，由同一廠商負責維運管理，鑑於該廠商前有未依約履行之情事，允宜強化督導廠商完備博物館商店暨網路商城服務事項，以維機關權益。

四、故宮文物基金 112 年度決算雖轉絀為餘，惟 112 年底尚有待填補短絀，允宜持續廣拓收入，並妥為控制成本與費用，以增裕賸餘

故宮文物基金 114 年度預算案編列賸餘 4,663 萬元，較 113 年度預算案賸餘 3,028 萬 8 千元，增加 1,634 萬 2 千元。經查：

(一)故宮文物基金 112 年度決算雖轉絀為餘，惟 112 年底尚有待填補短絀

故宮文物基金 108 年度決算賸餘為 1 億 1,774 萬 6 千元，惟受 COVID-19 疫情影響，我國實施邊境管制與國內三級警戒，

¹ 參據 112 年度中央政府總決算審核報告。

致國際觀光客及國內民眾參訪故宮人次減少，故宮文物基金業務收入隨之下降，自 109 年度起由餘轉絀，109 至 111 年度決算短絀各為 4,041 萬 2 千元、4,626 萬 2 千元、3,567 萬 8 千元。嗣 112 年 5 月 1 日起防疫降階，人際交流逐漸恢復如常，故宮實際參訪人次略為回升，112 年度雖有決算賸餘 3,464 萬 1 千元，惟待填補短絀尚有 1,294 萬 7 千元。至 113 與 114 年度預算賸餘各為 3,028 萬 8 千元及 4,663 萬元(詳表 1)，均未達 COVID-19 疫情前(108 年度)之賸餘水準。

表 1 108 至 114 年度故宮文物基金收支餘絀概況表 單位：新臺幣千元

項目	108 年度 決算數	109 年度 決算數	110 年度 決算數	111 年度 決算數	112 年度 決算數	113 年度 預算案數	113 年度 1 至 7 月 執行數	114 年度 預算案數
業務收入	564,296	137,153	116,238	143,597	310,694	358,856	179,322	448,598
業務成本與 費用	509,327	199,183	170,874	184,321	286,350	336,775	159,926	410,999
業務餘絀	54,969	-62,030	-54,636	-40,724	24,344	22,081	19,396	37,599
業務外收入	62,777	21,619	8,390	5,046	10,297	8,207	5,480	9,031
業務外費用	0	1	16	0	0	0	0	0
業務外餘絀	62,777	21,618	8,374	5,046	10,297	8,207	5,480	9,031
本期餘絀	117,746	-40,412	-46,262	-35,678	34,641	30,288	24,876	46,630

資料來源：故宮提供，本中心整理。

(二)112 年度與 113 年迄 7 月底實際參觀人次尚未回復至 COVID-19 疫情發生前(108 年度)之水準，允宜持續行銷推廣以增加參訪人次，並廣拓收入及妥為控制成本與費用，以增裕賸餘

依 114 年度中央政府總預算附屬單位預算編製辦法第 3 條第 2 項規定：「作業基金預算之編製，應本財務自給自足原則，設法提升業務績效，降低生產或服務之單位成本，以達成最佳效益為目標。」及行政院主計總處所訂「附屬單位預算共同項目編列作業規範」規定略以，作業基金應依基金設立目的，考量其財務能力，本自給自足原則，力求有賸餘無短絀，年度賸

餘應以逐年成長(短絀積極改善)為目標²。

故宮 108 年度實際參觀人次為 488.2 萬人次，受 COVID-19 疫情影響，109 至 111 年度降為 115.3 萬人次至 169.8 萬人次間，112 年度雖略回升至 250.6 萬人次，惟尚未回復至 COVID-19 疫情發生前(108 年度)之水準，且尚有 237.6 萬人次之差距(詳表 2)。允宜持續行銷推廣以增加參訪人次，並廣拓收入及妥為控制成本與費用，以提高年度賸餘。

表 2 108 年度至 113 年迄 7 月底故宮參觀(含購票與非購票)人次情形表

單位：人次

館所	108 年度	109 年度	110 年度	111 年度	112 年度	113 年 迄 7 月底
北院	3,832,373	642,163	416,836	552,639	1,552,190	1,032,750
南院	1,049,262	1,055,381	736,487	1,039,895	954,296	552,634
合計	4,881,635	1,697,544	1,153,323	1,592,534	2,506,486	1,585,384

資料來源：故宮提供。

綜上，故宮文物基金 112 年度決算雖轉絀為餘，惟 112 年底尚有待填補短絀，且 114 年度預算案收支賸餘尚未回復至 COVID-19 疫情前(108 年度)之水準，允宜持續廣拓收入，並妥為控制成本與費用，以增裕賸餘

五、允宜合理估算餐飲服務營業額，酌予將故宮參觀人次增幅納入考量，並研謀拓展多樣化餐飲可行性，以有效提高餐飲營業額並增裕餐飲服務委託權利金收入

故宮文物基金 114 年度預算案「其他業務外收入」編列 620 萬 7 千元，其中「資產使用及權利金收入」為 155 萬 5 千元，係餐飲服務委託經營之權利金收入。經查：

(一)112 年度餐飲服務實際營業額較預期為佳，爰 113 年迄 7 月底

² 詳 114 年度總預算附屬單位預算編製作業手冊「附屬單位預算共同項目編列作業規範」之貳、作業基金：甲：業務收支及賸餘：一、賸餘(短絀)。

故宮文物基金餐飲服務委託經營權利金收入已逾全年度預算數

據故宮文物基金表示，其編列「其他業務外收入-資產使用及權利金收入」預算數額，係按前 1 年度餐飲服務營業額預估數，按經營權利金百分比計算³。故宮文物基金 113 年度預算案「其他業務外收入-資產使用及權利金收入」編列 38 萬 5 千元，編列基準係以 112 年度全年度營業額預估數 1,284 萬 4 千元，按經營權利金百分比(3%)計算，惟 113 年迄 7 月底該科目累計實收數 155 萬 5 千元，係以經會計師查核簽證之 112 年度財務報表營業額實際數 3,110 萬 4 千元，按經營權利金百分比(5%)計算。基此，112 年度餐飲服務實際營業額 3,110 萬 4 千元，為預估營業額 1,284 萬 4 千元之 2.4 倍，可見 112 年度餐飲營業額實際情況顯較預期為佳。

(二)113 年迄 7 月底故宮實際參觀人次較 112 年同期成長，允宜合理估算餐飲服務營業額，並酌予將故宮參觀人次增幅納入考量

故宮文物基金 114 年度預算案「業務外收入-資產使用及權利金收入」編列 155 萬 5 千元，係以 113 年度全年度營業額預估數 3,110 萬 4 千元，按經營權利金百分比(5%)計算。又 113 年度全年度營業額預估數 3,110 萬 4 千元，與 112 年度營業額實際數同，未見增幅。考量故宮北部院區⁴112 年度全年實際參觀(含購票與非購票)人次為 155 萬 2,190 人次，與 112 年度預

³ 權利金=每年營業收入總額*經營權利金百分比。1. 營業收入未達 1,000 萬元(含)者，權利金為總營收之 2%。2. 營業收入超過 1,000 萬元，未達 2,000 萬元(含)者，權利金為總營收之 3%。3. 營業收入超過 2,000 萬元，未達 3,000 萬元(含)者，權利金為總營收之 4%。4. 營業收入超過 3,000 萬元，未達 4,000 萬元(含)者，權利金為總營收之 5%。5. 營業收入超過 4,000 萬元，未達 5,000 萬元(含)者，權利金為總營收之 6%。6. 營業收入超過 5,000 萬元者，權利金為總營收之 10%。

⁴ 112 與 113 年度預算(案)「業務外收入-資產使用及權利金收入」係餐飲服務委託經營權利金收入，爰以該餐飲服務所在地故宮北部院區之參觀人次為比較基礎。

估值 140 萬人次相較，逾 10.87%；113 年 1 至 7 月實際參觀人次為 103 萬 2,750 人次，與 112 年度同期間 78 萬 7,971 人次相較，增加 31.06%，可見北部院區 113 年度實際參觀人次較 112 年度有所成長，然故宮預估 113 年度餐飲營業額與 112 年度同，實非合理，允宜將參觀人次之增長情形納入估算餐飲營業額之基礎。

另依 112 年度北部院區觀眾意見調查報告中對館內設施及服務滿意度之比較結果指出，對「餐飲多元性」持正面評價者由 111 年度 76.6% 降至 112 年度 73.2%，對「餐飲價格之合理性」持正面評價者由 111 年度 60.1% 降至 112 年度 59.1%⁵，兩者均呈衰退，允宜研謀改善，以有效提升餐飲營業額與權利金收入。

綜上，故宮文物基金 114 年度預算案「其他業務外收入-資產使用及權利金收入」之餐飲服務委託經營權利金編列基礎係按 113 年度全年度營業額預估數計算，惟與 112 年度營業額實際數同，鑑於故宮北部院區 113 年迄 7 月底實際參觀人次較 112 年度增加，允宜酌予將故宮參觀人次增幅納入考量，以合理估算 113 年度餐飲服務營業額，另宜研謀拓展多樣化餐飲之可行性，以有效提高餐飲營業額俾增裕權利金收入。

(分機：1941 方淑玄)

⁵ 本處係指「閒居賦」餐廳。