

博物館社會資源與行銷

秦裕傑

壹、緒論

博物館社會資源和行銷，在當世博物館事業發達的歐美國家，已經是其博物館賴以生存和發展的兩大重要主軸，而且儼然形成博物館事業的時勢潮流。但在我國，因為博物館完全有政府公費可恃，根本不假外求，用不著動社會資源的腦筋；而博物館只須開放等觀眾自己上門即可，沒有必要花腦筋去「行銷」，所以博物館對於已經是世界潮流的「社會資源」和「行銷」還很新鮮甚至陌生。在貧乏的博物館學著述中，固極罕見；即連博物館學者和業者，也很少涉及。即使有的博物館已有「行銷」的事實，也不認為那是「行銷」而稱之為「推廣」、「營運」或「經營管理」。

本文即欲對已成世界時勢潮流的博物館「社會資源」和「行銷」兩個問題加以探討。

先說博物館的社會資源。世界上很多著名的博物館，都是社會資源聚積的結果。不像我國的博物館都是政府花錢建立起來的。世界第一座博物館，1683年建立的英國牛津大學「愛希摩林博物館」(The Ashmolean Museum)，就是愛希摩(Ashmole)律師把他自己和好友約翰·屈森特(John Tradescant)父子的一大批收藏品捐贈給牛津大學而成立。

該大學博物館中還有一座收藏文物多得驚人的「皮特瑞夫博物館」(The Pitt Rivers Museum)，也是皮特瑞夫將軍窮畢生之收藏捐出成立的。著名的「大英博物館」(The British Museum)，更是私人收藏讓與國家才成立的第一座英國國立博物館。現有十六座堪稱世界最大的博物館群，美國的「史密森機構」(Smithsonian Institution)，是英國科學家史密森(James Smithson)遺贈給美國設立發展出來的。美國和其他各國由社會捐獻而成立的博物館實不勝枚舉。它們最基本的資源是來自社會，非我國所能企及。

以上所舉只是社會資源對博物館設立的助益，常言道：「創業為艱，守成不易」，博物館設立後的生存與發展，雖有各級政府的補助，但其最大而可靠的資源仍然來自社會。特別是歐美，博物館可以說是植基於社會，有雄厚的社會基礎，更有夙已形成，強烈支持愛護博物館的「民德」。所以歐美的博物館，特別是美國，不像我們都是公立社教機關，多是以法人姿態出現。法人人格獨立，其財務人事當然也是獨立。何以能夠獨立？憑恃的是社會資源。

現在談博物館的行銷。博物館行銷是美國這個佔世界博物館半數的國家於1970年代末期首倡的。短短不過二十幾年，它已成為全世界博物館營運的最佳模式

；如今更已成爲時勢潮流。緣自1970年代末期以降，博物館的支出日漸增加，來自政府的補助相對減少，雖然有社會資源支撐，但新興旅遊休閒事業，群起搶食觀眾市場大餅，博物館不得不自求多福，以與時代俱進生存發展而不被淘汰。最先，「美國博物館管理學會」(The Museum Management Institute)與加州大學柏克萊分校合作舉辦「博物館管理研習會」，對象是只有博物館專業背景的館長和高級主管，其課程集中在人力資源開發(HRD，是企業管理的基本要件)、財務管理、觀眾調查、公共關係、市場學及電腦用於營運等。此一研習，欲使博物館成爲一個企業體之目的已極爲明顯。到1980年代以後，把博物館當成一個企業來經營，已經是博物館界的共識。當時一位曾任博物館館長的博物館學專家，在其著述中認爲博物館館長應具有四項才能：「學者及企業家；教育家及遊說家」。(The Director: Scholar and Businessman, Educator and Lobbyist.)學者和教育家是博物館館長當然應具備的專業才能，企業家則是要能把博物館當作一個企業來經營。經營企業，最重要的對內是科學管理；對外則是行銷。至於遊說者，乃指能向政府、企業界以及廣大社會遊說募款，來維持博物館的生存與發展。

1980年代以後，芝加哥科學及工業博物館(The Museum of Science and Industry)開風氣之先，調整博物館組織，館長之下只設「節目」(Program)、「行政」(Administration)、「對外事務」(External Affairs)三個部門，而在「對外事務部」下設「公共關係」(Republic Relations)和「行銷」(Marketing)兩個組，美國很多博物館馬上跟進。即使未設「行銷組」，也以原有的「營業」(Business)「營運」(Operation)等組織從事博物館行銷業務。流風所及，很快傳到歐洲的博物館。一向較為保守的英國，其國立的倫敦科學博物館(The Museum of Science)就率先設立了「行銷組」，用行銷的理念及方法，引來大批觀眾人潮。世界上博物館密度最高的荷蘭，在1985年由「福利、健康及文化部」(Ministry of Welfare、Health and Cultural Affairs)所發布的「博物館政策備忘錄」(The Museum Policy Memorandum)中，要求國立博物館應加強行銷以發展博物館事業。由此可見，社會資源和行銷，的確是今世博物館生存發展的兩大支柱和時勢潮流。

貳、博物館社會資源

博物館的社會資源乃社會對博物館捐輸、支助之人、財、物有形資源；與社會大眾對博物館具有歸屬感、責任心、以之為榮為傲、無條件支持愛護之「民德」無形資源。在我國，博物館

因有公費養活，幾乎沒有也無需有形的社會資源，而人民大多與博物館疏離，很少人去關心博物館的有無或好壞，對於博物館完全沒有所謂的「民德」這項無形資源。但在歐美先進國家，有形和無形的社會資源，幾乎是博物館生存發展的命脈，政府的補助，反而居於次要。即使英國大英博物館和美國史密森機構的博物館群，並不收取入場費用，但其所需費用，也並非全由政府供應，仍然有一部分有形資源是來自社會；而無形社會資源，即愛護支持博物館的「民德」更夙已形



義工與我(本文附圖皆由作者提供)



美國自然史博物館之義工領袖(中)該館館長(右)接受筆者訪問

成。茲就外國博物館有形和無形社會資源對博物館的支助以及我國應對社會資源之開發，分述如下：

一、有形社會資源

有形社會資源是指人力、財力和物力。茲列舉之。

(一)人力。人力資源又可分为廣義和狹義兩種。廣義的人力資源是社會大眾和觀眾。社會大眾以與博物館的空間距離而有差異，距離愈遠，關係愈薄，而關係最為密切的是社區民眾。觀眾與博物館的關係亦然，距離愈遠，關係愈淡，觀眾數亦愈少，大多數博物館的基本觀眾來自社區及其週圍。社會大眾與觀眾是博物館最龐大的社會人力資源，但這種資源並非必然、絕對，而是要靠博物館去經營開發的。如何經營開發？請見後文「行銷」。狹義的人力資源是指直接參與博物館工作，但卻是博物館支薪職員以外的人，大約可以分為以下幾種：

1. 博物館財團法人(Trustee)的董、監事和會員。美國的博物館包括史密森機構轄下的國立博物館，俱為財團法人，法人由會員和捐助者組成，董、監事由捐助者或會員選舉產生，這些人可以說既出錢(捐助及會費)又出力。「美利堅自然史博物館」(American Museum of Natural History)董事會的董事長曾被一位女權運動者詢以該館女性義工的比率，他的回答是：「我不知道，我不是個女的，不過我是博物館裡最大的義工。」董事長一定是輸財給博物館最多的人，而他同時又是義工的大頭目。英國

、日本等國的私立博物館也都是財團法人，其董、監事和會員也是既出錢又出力。

2. 義工(Volunteer, 有人稱志工)。義工發源於美國，興盛於美國。政黨、學校、社團、教會、慈善事業、醫療機構……，義工無所不在；但以博物館的義工最具特色。他們久任、專業，人多、尊榮……，在美國號稱是一個「義工定位的社會」中獨樹一幟，他們不但成為博物館人員的一份子，與職員的差別只是支薪與否而已；而且任至耄耋之年而不退，普受社會尊榮。美國博物館的義工制度只有加拿大的博物館完全仿行，在世界其他各國的博物館中甚為少見。義工本是富足社會下的制度，行有餘力才能義助別人，但仍然要有「富而好禮」的民德才，日本富抵美國，但博物館並沒有義工，直到1987年以後才首次在東京國立科學博物館試辦。台灣的義工約在1960年代始自「生命線」，博物館則自台北市立動物園始。今日最具成效的是國立自然科學博物館，以其人數和服務時數計，相當於十幾個受薪職員。

博物館的義工並非呼之即來，從徵募訓練到管理運用，博物館必須投入人力、心力，而想做義工的人通常都有學習、自我成就等動機，博物館應了解並予滿足之。建立成功的義工制度，博物館不僅獲得無酬人力，義工也是博物館散布在社會的種子，可以助益廣告與行銷，而吸納運用社會閒散人力(如退休人員)，也有益於社會。

3. 博物館之友會。這是日本

博物館最普遍的一種協力組織。它是由支持愛護享用博物館的人所組成的社團或財團，有的是出力，有的是既出力又出錢。在大阪，有個「千里文化財團」，就是以專門支持「國立民族學博物館」為目的的財團法人。我國只有台北市立動物園有此組織。



芝加哥費氏自然史博物館四千萬元募款活動



英國牛津大學皮特瑞夫博物館豐富之人類學收藏供為皮特瑞夫將軍捐獻

4. 博物館諮詢、顧問、評議等機構。這些都是博物館學者、專家義務為博物館效力，頂多支領交通費用，但其地位尊榮，在日本是與館長平行，我國則在館長的指導委員會則在館長之上。

(二)財力。財力係指以金錢捐輸，支助博物館。我國博物館係由公務預算維持，主觀上毋須來自社會的金錢，客觀上社會亦無捐輸金錢給博物館的風尚及民德，近年有博物(美術)館、文化中心在公務預算之外有「基金會」之設立，以吸納社會財力，但數額有限，大部分「基金」來源仍然是政府預算，所以談財力社會資源，仍然是外國尤其是以財團法人組織為主的美國及歐洲、日本的私(獨Independent)立博物館為主，其獲取社會財力的方式如下：

1. 觀眾入場捐獻。美國的博物館有的並不收取門票，而是在入口處設捐獻箱，由入場觀眾自由樂捐；也有在入口收取費用，但拿到的不是門票，而是一個可以掛在胸前的別針，上書「我是博物館的支持者」。更有在入口處長期舉辦大規模的募款活動，捐款者可以在高懸而下的布簾上簽名捐款，布簾在大廳挑高頂端垂下，慢慢向上捲起，如此捐款者的簽名數天之內都可看見。1986年起，芝加哥費氏自然史博物館(Field Museum of Natural History)以此方法募得四千萬美元。所以最近能以八百萬美元天價標購得一塊暴龍頭骨化石。

2. 遊說募款。本文「緒論」中提及美國博物館館長的四項才

能之一是「遊說者」。此字本意是專指向政府及議會遊說撥款，但此處乃泛指向政府、議會、企業界、慈善家、有錢人遊說為博物館募款。遊說不只是向人伸手要錢，而要有方法、有技巧的打動金主的心，把大筆的錢慷慨的拿出來，這種捐款可以免稅，博物館更以各種方式予以感謝及表揚。如謝函；感謝狀；在博物館的刊物上公布；數目較大的更會在博物館入口或大廳製作姓名、金額的固定名牌或活動字幕，按捐獻金額多寡作三個月、半年或一年時間的顯示。當然捐款越多的顯示的時間越長。

3. 個別捐贈。遊說募款是博物館主動，個別捐贈則是博物館被動捐款人主動。捐款人主動捐贈在我國遇有婚喪喜慶的人家，也很常見，積極的是修橋造路，消極的則施棺放賑。在美國則多是把錢捐給博物館或學校。所以說美國有支持博物館的民德。這種對文教事業輸財的民德不僅對博物館，對大學尤然，最近報載美國著名大學一年獲贈數十億至百億美元可為例證。

(三) 物力。前文已經提及世界上很多博物館都是社會資源聚積而成，所指多半是博物館的「文物標本」，此處所稱之物，約可區分如下：

1. 整個博物館的建築設備和標本文物，由社會人士一人或數人捐贈建設而成，如上述之「芝加哥費氏自然史博物館」是由費有德(Field)呼朋引伴所創立。夏威夷比夏博物館(Bernice. Pauahi. Bishop Museum)係由查爾斯·瑞德·比夏(Chares. Reed.

Bishop)為紀念其早逝的愛妻貝尼絲·巴奧喜·比夏(Bernice. Pauahi. Bishop)而建，並以愛妻貝尼絲·巴奧喜·比夏之名命名博物館。我國江蘇南通實業家張謇1905年始建的「南通博物苑」也屬此類，世界上多的是此類博物館，在此不勝枚舉。

2. 捐贈文物標本足以建立一座博物館，前文所舉之「愛希摩林博物館」、「皮特瑞夫博物館」屬之。

3. 捐贈建築設備或標本文物以充實、擴展博物館，或為博物館建立碑、亭、鐘、塔、庭園、紀念性或實用性設備均屬之。我國張大千將摩耶精舍建築及部分文物捐贈給國立故宮博物院，堪為代表。

4. 贊助展示製作。由廠商或個人主動地向博物館表達贊助特別展示、流動展示或主題單元展示。或被動的由博物館向廠商或



倫敦科學博物館行銷帶來之人潮

個人勸請贊助製作。展示之規劃、設計及製作由贊助者在博物館監督下包辦；或由博物館對展示規劃設計，而由贊助者負責製作；亦可由博物館規劃設計製作，贊助者全額負擔費用。無論以何種方式，通常應在展示適當位置標示贊助者廠商牌號或姓名，或在展示簡介資料中標示之。

5. 捐贈標本文物。向博物館捐贈標本文物者，可分為收藏家與非收藏家，前者又分為博物館主動勸贈或被动受贈、遺贈。此種標本文物之捐贈通常附有展示或收藏之條件如標示捐贈者姓名、種類、數量。後者非收藏家之捐贈只要雙方意思一致即可成立。唯對捐贈之文物標本、品質及來源認有問題時，博物館得婉拒之。

二、無形社會資源

博物館「無形社會資源」乃是與前節「有形社會資源」相對而言，其實它仍然可以看得見，只是沒有人力、財力、物力資源那樣具體可徵而已。總括起來說：博物館無形的社會資源，就是人民對博物館具歸屬感、責任心、視若己有、以之為榮、為傲，對博物館毫無保留的珍惜，盡一切努力支持的共識和群體行動，也就是社會學所謂的「民德」(註)。其實，不論是有形的社會資源和無形的社會資源，都是以「民德」為核心，沒有「民德」，又有誰會出力、輸財、捐物以提供博物館有形的社會資源？這裡所謂無形的「民德」，舉幾個簡單的例子便明白了。

(一) 在美國，如果從機場或車

站出來，搭上計程車要司機載你去最好玩的地方，他一定會載你去博物館。

(二) 搭上公車告訴司機說要去××博物館，司機馬上笑臉相迎，並做起簡介。如果從博物館出來搭上公車，司機會先謝謝你光臨，肯定你享受到美好的博物館饗宴，下車時叮囑你下次別忘記再來，然後「拜拜！」

(三) 如果你向路人詢問博物館在那兒時，他很可能會帶你去。

(四) 芝加哥科學及工業博物館委託半徑五百哩內之百貨公司以電腦連線代售太空劇場入場券，代售費只美金一元，以電腦、人工、手續費等計算，根本沒有利潤，但他們只為支持博物館乃爾。

以上數例如果是在台灣，計程車司機十之八九會載去「三溫暖」或「公主窩」；公車過站不載，載上就得看他臉色、挨他官腔；問博物館在那裡，不可能有人會帶你去；委託百貨公司代售門票，得計算佣金利潤幾何。台灣有無博物館這項「民德」就很明白了。既然有形的社會資源是以無形的「民德」為基礎，那要獲取人、財、物力有形的社會資源，應自有「民德」的社會獲取。但博物館必先播下「民德」的種子，努力經營才能逐漸在社會中養成，特提出兩項淺見，以供國人參考：

(一) 改變博物館財務「全部公給制」為「部分自給制」。

即博物館必須向社會自籌部分財源。大學可以自籌財源，博物館怎可不可能？起碼有門票等預

算的「歲入」吧！大英博物館自成立二百五十年來從未收取門票，但費用並非全部公給而要自籌部分平均為15%。博物館只有向社會以前述及各種方法籌措財源，才會跟社會建立密切的關係。再以其功能回饋社會，始能逐漸形成民德，然後良性循環，更易獲得社會資源。

博物館「部分自給制」在歐美有兩種方式：一為自籌若干，不足之數由政府補助；一為政府撥給若干，不足之數自籌。

(二) 博物館應加強服務與行銷。服務是爭取人心的不二法門，而博物館的行銷，是擴張服務成果的最佳手段，它不同於商業行銷只謀商人自己的利益，而博物館行銷是謀博物館與民眾雙方利益(容後章專述)。博物館與社會建立密切關係謀取資源，再加強服務與行銷謀取民眾利益，經過長期浸淫，就會形成「民德」。不獨博物館可因之獲取有形和無形的社會資源；「民德」也帶給



芝加哥科學及工業博物館首倡行銷，觀眾人數為全美第二。

社會其他福利。

參、博物館行銷

本文在「緒論」一章中，已然指出「行銷」早在二十年前已經是世界博物館營運的最新理念和方法，而且已成為時勢潮流。但在我國，不論是博物館著述、學界和業界，都對博物館「行銷」還很陌生，而遠落在時代潮流之後。它既已是時代潮流，而我國博物館事業也已新舊林立而晉入新紀元，當然就無法自外而甘落人後。只可惜迄至今日，我們博物館仍然落在「經營管理」的舊窠臼裡頭(應正名為「管理經營」，因先有「管理」，始能「經營」，此處從官方規定仍稱「經營管理」)。博物館學界和業界迄今仍很少提及「行銷」，縱然已有行銷之實，也無行銷之名，而稱之為「服務」、「行政」、「營運」或「推廣」。

在國家十二項建設有文化建設一項以前，博物館只按時開放，任觀眾自行上門，博物館著述及博物館組織法規中，也只有「總務」、「行政」或「推廣」字樣，連「經營管理」或「營運」都沒有。民國七十一年，綜理國家十二項建設的行政院經建會，把文化建設項下的博物館比照經濟、交通等物質建設，要求在其建設計畫中應包含經營管理計畫，因而命令最先籌建的國立自然科學博物館籌備處提報「經營管理計畫」。籌備處在專業及行政人員共同努力下，耗時半參考外國資料，草擬了一份「經營管

理計畫」於民國七十二年四月上報。這是中華民國有史以來第一部博物館「經營管理計畫」。籌備人員也因而才有博物館建設完成後如何管理、經營的概念和準據。自是以後，廣續籌建的幾座國立博物館，都循例被要求在籌建計畫中應包括經營管理計畫。其實在當時，美國的博物館已經繼續訓練館長及高級專業人員加強博物館營運之後進入「行銷」時代而且很快成為全世界博物館的時勢潮流。時至今日，世界各國博物館裡的營運機構多已易名為「行銷」，而且積極以類似商品行銷的理念及方法進行博物館行銷。但我們仍然只有「經營管理」計畫，卻沒有經營管理的組織機構。依然用「總務」、「行政」或「推廣」甚至「秘書」單位從事經營管理，沒有「行銷」單位。在世界博物館紛紛以「行銷」單位出現之今日，不禁令人扼腕。

博物館究竟為何要行銷？又如何行銷？茲述述如後：

一、博物館為何行銷？

(一)為生存而行銷。博物館之體質及角色，隨所屬時代之變遷而發生很大的變化。早期它是以收藏稀珍文物，供少數同好、上流社會、王公貴族等有閒階級鑑識玩賞而已。到了近代，博物館的體質須能迎合大眾胃口；博物館的角色演變成傳播知識給全民，以充實大眾精神生活為主要。尤自科技類博物館特別是「科學與技術中心」(Science & Technology Center)興起來，它

更可以讓觀眾通過親身體驗和直接的感官刺激而獲得知識和精神的滿足。博物館內部已不再寧謐高貴，而成為上至達官巨賈，下至販夫走卒頻繁進出之所。聯合國教科文組織(UNESCO)更提出博物館的功能是「3E」(Educate教育國民, Entertain娛樂大眾, Enrich充實人生)，博物館的設施要精緻化、科學化，又要大眾化、市場化。不論是那一類的博物館都要考慮市場取向。能滿足觀眾需求的博物館，觀眾如潮，不能滿足觀眾需求的博物館，門可羅雀，最後只好關門大吉。在美國一年有數十座博物館因無法維持而關閉；紐約的科學博物館只維持了二十年即無以為繼；荷蘭菲力浦公司所創的「進化館」

(EVOLUON)，異軍突起，一度名揚世界，但因社區基本觀眾太少(設在一個小村鎮上)，外地觀眾日減，無法負荷其高額維持費用，終於宣告關閉。我國博物館沒有「生存」的威脅，但建館投資龐鉅，維持費用浩大，收支差額驚人，總也應該撥一下受惠人數的投資報酬率或本息比的算盤吧！博物館如果觀眾太少，能「混」得下去嗎？博物館是個富足社會下的產物，建設和維持都得投下大把銀子，大英博物館曾為減少維持費用而計畫裁減高薪的專業人員，導致與大學教師相關埭的專業人員走上街頭，而博物館應否收取入場費用，也每年在英國國會中爭論不休，博物館只好以行銷來恢宏其存在價值。以

彼衡我，能因有公費可恃而怠於行銷嗎？

(二)為互利而行銷。商品行銷是行銷者追求自己的利益，而博物館行銷是使博物館及觀眾雙方均獲利益，而獲益較多的是觀眾。博物館的功能是「3E」也好；提供觀眾資訊知識和精神文化美食也罷，透過行銷的手段，把更多的觀眾吸引進入博物館，不但使博物館的目的功能得以擴張，也因而增加入場費用收入(不收入場費用者除外)和觀眾在博物館購書購物及餐飲與消費盈餘收入，增加博物館的資源和維持費用。而觀眾對於博物館的需求，就像對一般商品的需求一樣，會因博物館的行銷而增加。觀眾對於博物館的功能，不是人人都很瞭解，而對於博物館和一般庸俗休憩事業，既不知如何區隔選擇，因而對博物館的需求，並無迫切感，而有怠惰、遲延、被動的傾向。博物館透過行銷，就會使之成為博物館的觀眾而使之受益。總的來說，越多的人進博物館，博物館的成就越大，收入越多，而在博物館中獲得資訊知識和精神文化美食的人亦越多，所以博物館的行銷是互利的、雙贏的。

(三)為找尋觀眾而行銷。博物館的生存條件最重要的是觀眾，沒有觀眾，博物館就無法生存，觀眾越多，博物館的成就越大，裨益觀眾、社會和國家亦越大。所以找尋觀眾是博物館第一要務，而行銷是找尋觀眾的不二法門。早期博物館都是坐等觀眾上門的，只知在博物館內設施上動腦筋，以為設備引人，觀眾就會不

請自來，晚近各種文娛休憩事業發達，搶食觀眾市場大餅，博物館如不行銷，觀眾數難以成長，甚至還有流失之虞。行銷之後，連「棲性」觀眾(意指從不進博物館者)也被找來。縱然不可能把各類觀眾族群一網打盡，但博物館觀眾必然大幅增加。美國博物館的觀眾，1973年的調查資料是三億五千萬人次，以美國人口二億五千萬人計，每人每年進博物館1.4次，但1980年代行銷後，1990的調查資料是七億五千萬人次，增加了一倍多，每人每年進博物館3次。我國在三年前據筆者的調查，全台各博物館觀眾約為一千多萬人次，每人每年進入博物館約為0.5次(中國大陸約為0.1次)，由這個數字分析，可以證實美國博物館行銷的效果，我們進入博物館的人數只有美國的六分之一(中國大陸三十分之一)，可見我們實應努力行銷。

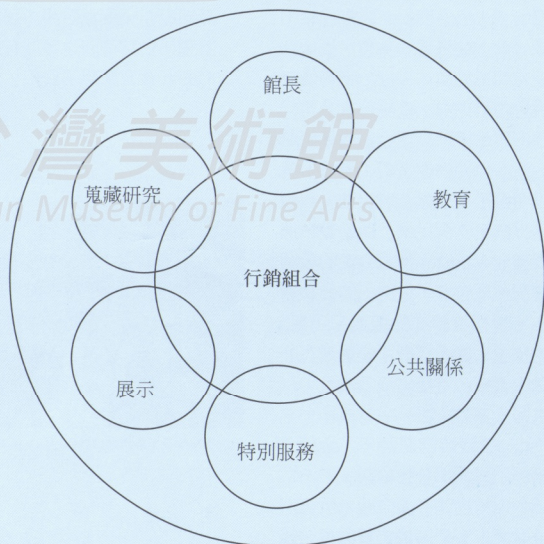
(四)為企業經營而行銷。博物館經營企業化之歷程以及博物館館長應具企業家之才能前文已述。所謂企業化經營，即是對內用科學管理、人性管理、人群關係，使博物館成為一個企業體；對外則是以行銷為主軸。博物館徒有內部之良善管理，如果不能對外公關，則中看不中食，不能算得上是個企業體。博物館的內部良善管理是體，行銷是用，換言之，博物館企業化經營的目的就是為了行銷。巴黎羅浮博物館本來已有企業經營的型構，近年開闢地下商場、地下停車場，與博物館多角相乘經營，使博物館更產生行銷的效果，年觀眾由八百

萬增至一千二百餘萬人次。國內博物館還談不到企業經營體質，但有些館已有企業經營的做法。如國立自然科學博物館之觸鬚一再伸及花東和外島；國立歷史博物館曾向奧塞博物館借展；國立故宮博物院也曾向羅浮博物館等借展，因而打破一貫之沈寂而造成人潮；台灣省立美術館的「行動美術館」等都是很好的例子，博物館企業經營一定要走出去、銷出去才算成功。

二、博物館如何行銷

(一)行銷的組織和理念。博物館行銷必須在博物館組織中有主管行銷的機制。國內博物館到目前為止還沒有此種機制，但「推廣組」，可以視之為「推廣」、「行銷」單位，大多數博物館與日本一樣，設「總務」或「行政」單位以司營運事宜。最近實際做了很多行銷工作的國立自然科學博物館修改組織法，依然未設「行銷」單位，甚至把原有的總務組撤銷，而把營運業務改由內部幕僚性質的「秘書室」管轄，是一件很奇怪的事情，也是舉世博物館所僅見。為什麼我國新型的博物館不追隨世界潮流，學人家設立「行銷組」反倒逆勢而行呢，令人費解。要談行銷，當然就應有個主管行銷的單位。不過，行銷是整個博物館的事，行銷組只是主其事而非由其單打獨鬥。必須全館上下，人人都有行銷的理念和配合行動，使行銷是在博物館的團隊之下，一致向外推出行銷活動。下面的圖，可以說明博物館既有要行銷的機制，

博物館行銷機能架構圖



註：本圖摘自荷蘭萊登華學院之《博物館學研究》，原作者為RON VAN VLELITEN。

更要建立全體人員行銷的共識，使每個單位都是行銷的共同結構，無人可以置身事外，特別是蒐藏研究人員，平日隱身幕後，不與觀眾相值，以為行銷與之無關，正是不知道行銷為博物館生存發展的最好例證。

(二)市場調查。市場調查是行銷的必要手段和蒐集基本資料的方法。重要的調查項目如誰是博物館的顧客或消費者？他們對博物館的需求動機和主要目的是什麼？觀眾族群有那些？是學校團體、家庭、個人、旅遊團體？抑還有多少人具有「棲性」族群？另對空間距離、交通工具、季節時令等資料也要加以調查分析，以為行銷決策的依據。調查方法分為館內及館外，館內最直接而省力的就是設計問卷，向觀眾徵答；館外可由博物館向學校、社團、旅遊團體、個人抽樣，蒐集所需要的資料；也可以委託專業調查公司向社會調查。國內有少數博物館作過觀眾問卷調查，但問卷的設計屬社會調查專業，博物館沒有此類人才，所以調查所獲得的資料有限，而且也沒有以之作為行銷的依據。

國外很多博物館都因行銷而作市場調查，芝加哥科學及工業博物館每年調查三至四次，依調查資料分析作為行銷決策之依據。荷蘭已經關閉的「進化館」自1967至1974年長期對觀眾調查，發現社區觀眾只有6.3%，外來觀眾佔93%，其中家庭觀眾佔64.3%，因無法長期招攬外來觀眾而關閉。

(三)廣告與公關。廣告包括在電子及平面媒體做付費廣告、供

給媒體新聞資料、印發傳單、簡介、海報及廣告信函散發給來館觀眾、機關、學校、社團、旅館、百貨公司、旅遊公司等。在重要交通線、車站、機場等製作活潑醒目之固定看板或電視牆；入場券、電話號碼簿等可設計文字或圖案廣告，最後就是在博物館門首及外牆製作大型活動式廣告標示。廣告目的是讓大家都知道，凡是可以讓大家都知道的任何方法，都可用以廣告。至於公共關係，是藉與社會各界建立良好之關係而得其義助支持。義助支持博物館，除前述社會資源之人、財、物力外，就是廣告宣傳。前述美國芝加哥之百貨公司，為芝加哥科學及工業博物館代售太空劇場門票，除了義助其行銷外，還有廣告效果，是其一例。

(四)最佳「產品」。如同商品行銷一樣，最重要的是產品。博物館的「產品」，是供觀眾品享的設施、節目和服務。包括固定展示、臨時、特別或巡迴及活動展示、立體、雷射或寫幕電影；兒童室、發現室、家庭教室；解說、演示節目、演說、研習活動，乃至配合節令推出之音樂、美術、舞蹈、體育、益智等活動；最後就是為觀眾設想週到，能使觀眾感到滿意的服務活動及設施。博物館應依其類屬、目的做規劃設計，在此無法一一列舉。總以能夠吸引、滿足觀眾之需求、創造觀眾喜愛之品牌為要務。而且要不斷變化、更新，使觀眾來了還會再來，來了還會常來。費氏自然史博物館就有這樣的巨型字招：「你必須常來，以免錯失機會」，它一定有使觀眾能常來

的「產品」供觀眾喜悅的享用，才會使觀眾常來。

(五)區隔行銷和目標行銷。「區隔行銷」(Segment Marketing)和「目標行銷」(Target Marketing)都是商品行銷學上的策略，其原則對博物館行銷也能適用。所謂區隔行銷是認為市場是由不同型態的消費族群所構成，應按消費族群的特徵或動機需求加以區別，即所謂「市場區隔」(Market Segmentation)。例如美國「科技中心協會」(Associate of Science & Technology Center, ASTC)的調查發現，美國的博物館觀眾參觀科學博物館的佔了50%，與另外的50%即形成「市場區隔」。荷蘭梵谷百年紀念畫展，觀眾全是來自世界各地的中老年人，幾乎看不到青少年觀眾，是極為明顯的觀眾區隔。區隔行銷的策略是既要針對「大眾」，也不放棄「小眾」。博物館行銷即應依據此一區隔擬定行銷策略。至於目標行銷，是針對不同觀眾族群擬定不同的行銷策略，鎖定各個行銷目標，達成不同的、共同的行銷目標，即使對「棲性」觀眾，也要擬定使其「移棲」的策略，換言之，把經常來博物館的人找來；從不來的人也找來。

(六)送「貨」到家。送「貨」到家是拉近博物館與觀眾的空間距離，增加「銷量」，並有廣告效果的行銷活動最常見的巡迴展覽，把博物館的功能延伸到窮鄉僻壤。另外是流動博物館如加拿大安全科學中心的「科學馬戲團」(Science Circus)和美國的「火車博物館」(Train Museum)，都是用汽車和火車把博物館的展

示和教育活動送到觀眾的家門口。國內的國立自然科學博物館類型的把展示和教育活動送往花東和離島；國立歷史博物館最近與高雄市立文化中心合作，把展品長期在南部展出，國立故宮博物院在台北監獄展出，以及臺灣省立美術館的「行動美術館」等，都可以視之為送「貨」到家，美國有些博物館把文物標本在公園擺地攤式的展示，甚至送進醫院的病房給病人觀賞，是最道地的送「貨」到家。博物館還有很多送「貨」到家的方法，如芝加哥費氏自然史博物館的標本文物外借服務(Loan Materials)即是一例，只看博物館動不動腦筋。

(七)薄「費」多銷。跟商品的薄利多銷一樣。美國史密森機構的博物館群一年有五千多萬觀眾，因為它是免收費用。收費的博物館依國際博物館協會(International Council of Museum, ICOM)的定義「非為營利」；日本博物館法規定博物館免收費用，必要時始得收費。全世界的博物館除假博物館之名行營利之實者外(在台灣有不少家)入場費用大都低廉，一般社會大眾應都付得起。但美國有位行銷家說過一句名言：「窮人喜歡買便宜東西，富人則喜歡買更便宜的東西」，所以博物館的入場費用，越少越好，大英博物館和史密森機構的博物館都不收費，我國的博物館完全是公費，並不依賴入場費用，為了行銷，入場費越少越好。入場費少，因行銷而來的觀眾多，實際的入場費收入並不會減少。

肆、結語

本文題為「博物館社會資源與行銷」，看上去似乎是博物館中兩個不相關連的事項，實際上則是一體兩面、密不可分。因為博物館如果能獲取大量的有形及無形社會資源，便表示社會大眾對博物館有很大的歸屬感與支持度。博物館行銷的成就也是視社會大眾對博物館的歸屬感與支持度而定。反過來說，博物館如果不能獲取大量的有形及無形社會資源，即表示社會大眾對博物館沒有歸屬感及支持的共識；那博物館再怎麼努力行銷，也將事倍功半。因此，博物館的社會資源和行銷，是博物館生存發展的兩個支柱，缺一博物館將會「傾頹」；兩個輪子，輔車相依，缺一即無法運轉。只是在我國，博物館的耗費由政府照給；門票收入全數繳給政府，也不管你多少。博物館勿須依賴社會資源及行銷，仍能生存。除非政府增加投資則談不上發展，更談不上民眾對博物館的歸屬感與支持度。博物館缺乏民眾的歸屬感與支持度，既不符合世界潮流趨勢，它的功能也必定受限。民眾如果對博物館沒有歸屬感而產生疏離感，則不止功能受限，進一步博物館可能受到損害。國立自然科學博物館開放式的展示遭觀眾嚴重破壞的紀錄可以證明。因之，國內博物館不應擁公有資源而怠忽已成世界潮流的獲取社會資源和行銷。未來應該嘗試在博物館組織中設置社會工作和企業經營的機制

，用社會學和行銷學的方法普獲有形和無形的社會資源；拓展博物館與大眾間的緊密關係；恢宏博物館的功能；使我國的博物館事業晉入新紀元之後，更能建立民眾對博物館歸屬支持的「民德」，使博物館和社會雙蒙其利。以台灣經濟建設的指標，台灣已具有富厚的社會資源，只是有待開發。這有如擁有一塊肥沃的土地任其荒蕪廢置，實在可惜，只要有意開發，便會有豐腴的收穫。台灣近幾年庸俗的文娛休閒事業發達，搶食了大半塊文娛市場大餅，有賴博物館行銷將庸俗文娛事業高消費受益少的大眾引進低消費受益多的博物館來。最近大企業以超過政府底價六倍多十三億元的價錢，買下綠島的一塊公有地，媒體報導是要建設觀光休閒設施，以迎接「週休二日」時代的來臨。博物館界也應該有這種前瞻規劃，以吸納日增的消費大眾，而不讓庸俗文娛休閒事業吞噬大部分遊客市場大餅，博物館和政府主管機關，對於獲取社會資源和行銷，其深思之。■

※本文曾獲教育部第二次(八十七年度)研究論文乙等獎

註釋

註：「民德」是指「民俗或風俗中與團體福利有關者。」孫末納《民俗論》(Folkways, William G. Sumner, 1906)

作者簡介

本文作者曾任國立自然科學博物館首任副館長