

如何行銷博物館

推廣博物館，美術館和展覽的概念與方法

The

Marketing

Promoting museums,
galleries & exhibitions



雪倫·狄肯曼 Dr. Sharron Dickman / 著

林潔盈 Thelma Lin / 譯

國立歷史博物館黃光男館長推薦

文化
藝術

財團法人國家文化藝術基金會贊助

ma

澳大利亞博物館協會出版

Museums Australia (Victoria), Melbourne

The

Marketing

Mix

Promoting museums,
galleries & exhibitions

Dr. Sharron Dickman 譯者 / 林潔盈

如何行銷博物館

推廣博物館，美術館和展覽的概念與方法

澳大利亞博物館協會出版
Museums Australia (Victoria), Melbourne

全球華文版 / 五觀藝術管理有限公司
Five Senses Arts Management Association, Inc.

The Marketing Mix
-Promoting museums, galleries & exhibitions

如何行銷博物館

推廣博物館, 美術館和展覽的概念與方法

作者 / 雪倫·狄肯曼博士 Dr. Sharron Dickman

原文版 / 澳大利亞博物館協會出版
Museums Australia (Victoria), Melbourne
全球華文版 / 五觀藝術管理有限公司
Five Senses Arts Management Association, Inc.

譯者 林潔盈
發行人 陳銘達
推薦 黃光男
審訂 張譽騰
總編輯 桂雅文
編輯 吳岱融
校稿 廖珮妊
美術設計 *iron optimum* 王旋 Fax (02)2236-2953
印刷工程 博創印藝文化事業有限公司 Tel (02)8221-5966
總經銷 永繼圖書有限公司 Tel (02)8647-3663

策劃出版 / 五觀藝術管理有限公司
地址 / 台北市 106 仁愛路三段 125 號 12 樓
電話 / 02-2781-3531
傳真 / 02-2781-3526
Email / fives.arts@msa.hinet.net
出版 / 2002 年 9 月

戶名 / 五觀藝術事業有限公司
郵政劃撥帳號 / 1939-3401

First published by Museums Australia (Victoria) P O Box 385 Carlton South, Victoria Australia 3053.
This work is copyright (c) Dr. Sharron Dickman, 1995. All rights reserved.
(c)2001 Chinese edition by the Five Senses Arts Management Association, Inc.
12 Floor, No.125, Section 3, Renai Road, Taipei 106, Taiwan

◎本書若有缺頁、裝訂錯誤・請寄回五觀公司更換

1	中文序
7	謝辭
9	引言

	1 、行銷的基本概念
17	1. 行銷運用
21	2. 行銷組合
25	3. 事業計劃與行銷計劃
	2 、優勢與劣勢
35	4. 外在行銷環境
45	5. 如何準備設施審核
51	6. SWOT 分析與產品生命週期
55	7. 擬定行銷計劃
59	8. 博物館與觀光業
	3 、推廣傳播
75	9. 博物館觀眾
85	10. 廣告
97	11. 直接行銷
103	12. 現場推廣
109	13. 文宣準備
	4 、宣傳與公關
123	14. 宣傳與公關
131	15. 宣傳
149	16. 公關
157	17. 企業與社區公關

	5 、專業行銷
167	18. 特展行銷
173	19. 賣店商品
	6 、預算制定
181	20. 訂價與增進營運之取捨
187	21. 制定行銷預算
	7 、研究調查
193	22. 市場調查
	8 、附錄
213	附錄一 行銷計劃工作表
217	附錄二 設施審核工作表
220	附錄三 SWOT 工作表
221	附錄四 生命週期工作表
223	附錄五 廣告與宣傳時程工作表
225	附錄六 觀眾調查範例
229	專業詞彙解析
233	網站指南
241	總編輯後記

把博物館放在市場上

今年五月，藉參加美國博物館協會年會之便，參觀了舊金山現代美術館〔 San Francisco Museum of Modern Art 〕，深深體會到當代博物館的建築風貌和經營管理理念，的確已經起了很大的變化。

舊金山現代美術館開館於 1995 年，係由名建築師瑪利歐·寶塔〔 Mario Botta 〕設計。從建築風格上，我們明顯看到寶塔的設計理念，和美國傳統的美術館如波士頓、費城或克里夫蘭美術館者大異其趣；他將美術館視為城市消費文化的重要的一環，把美術館的大門開設在人行道旁，普普通通的玻璃門，形式和一般美國市區的电影院沒什差別，觀眾進入無需攀登階梯，極為便利。大門兩邊分別為賣店和咖啡店，進入後可以直接進入美術館大廳，連同大門，這座美術館等於有了三個入口。我抵達該館時為上午 10 點，美術館尚未開放〔 11 點才開 〕，但咖啡

店坐位已半滿，賣店內中亦熙熙攘攘，好不熱鬧。透過落地玻璃窗，行人可以清楚看到觀眾正悠閒的喝著咖啡或購物，賣店和咖啡店開放的時間比美術館還長，不想參觀美術館的人，儘可以進入消費或小憩。舊金山現代美術館每年吸引的觀眾高達一百萬人，賣店每單位面積的獲利率，據說亦為舊金山全市零售店之冠。對當代博物館而言，賣店和餐飲店的地位已從傳統博物館中的附庸，變成舉足輕重的大國，它們大大滿足了當代觀眾休憩和購物的需求。

像舊金山現代美術館這樣的博物館，可以說是當代市場導向博物館〔market-driven〕的典型，它體察了當代各種類型觀眾的不同需要，並提供了許多傳統博物館沒有的服務，觀眾因此也投桃報李，讓博物館獲得豐厚的利潤。這可以說是一個交易和互惠的過程。充分顯現博物館做為一種企業（museum

as a business）的觀念，已長驅直入博物館了！

將博物館和企業相提並論，這樣的觀念在以前幾乎是難以想像的事；在將博物館視為社會精英專屬專享的奇珍異物櫃〔cabinet of curiosities〕或國家榮耀〔national pride〕象徵的時代裡，博物館是一種藏諸久遠的文化資產保存事業，神聖不可侵犯，其存在本身就是理由。晚近博物館注重民眾教育，自認是非營利的慈善公益事業，似亦無須對其機構的使命或目標多加解釋，而理應由國家全力支持。在這樣的心態下，傳統的博物館人如果聽到將博物館與企業相比的說法，或視之為風馬牛，或視之為降格以求，是接近於「擬於不倫」的一種褻瀆，也就不足為奇了。

然而，在當代社會中，博物館的社會角色日趨多元，社會責任日益加重；從外而言，觀眾希望博物館能提供的服務項目愈來愈多，他們對博物館的

期望一天天提高，從內而言，博物館專業社群的水準逐步提昇，博物館界的自我期許也比以前明顯增加了很多。與這些正向力量平行發展的，是政府在經濟政策上的改變，具體反映在政府對公營事業的不同看法；以公家預算對公營事業大力支持的時代，已一去不復返了。取而代之的，是以完全或部份民營的方式來大幅度降低公共支出的做法，這樣的做法不僅發生在博物館這個行業，也發生在國營的企業界，不僅發生在台灣，而幾乎是一種全球化的趨勢，充份顯示做為後現代社會的一種非營利組織，並不意味博物館可以沒有收入，相反的，它對收入的仰賴反而加重了，需要投注極大人力與時間去向外界爭取經費，不管這些經費是來自政府或民間。博物館須要收入才能生存，它可以收取門票，幾乎已是社會的共識，但是僅靠門票收入，無法解決當前的博物館財務問題，

也幾乎是全世界博物館的常態。所以歐美博物館界無不戮力改變博物館體質，重新定位博物館，使其組織符合企業組織的架構，在經營管理上注意行銷，建立形象，在人力、物力、財力上大力爭取社會資源。在提昇服務品質的前提下，收取市場可以負擔的費用。

如何把博物館放在市場上，這是「行銷」(marketing)一詞的由來，它可以說是一個交易和互惠的過程(a process that helps you exchange something of value for something you need)。企業行銷理念的核心，在於把顧客的期望和需求放在最重要的位置，如果我們反對將博物館視為一種企業，那麼博物館就應該學習企業界創造顧客滿意價值高的產品，以做為一種交易的手法。

所有成功的企業都必須在市場上找尋自己的利基，建立自己獨特的品牌形象一樣，博物館亦復如此。理論上，博物館能夠提供的服務愈多愈好，實

際的情形是，每座博物館都有它特殊的優點、缺點、機會和威脅。如何組成一個良好的行銷組合（marketing mix），遂成為一座博物館在市場上能否成功的必要前提，也是當代博物館揚棄傳統不事生產仰人鼻息的習氣、反省自己明明缺乏效率卻又孤芳自賞的矛盾性格，在認知上重新轉型成為一個自立自強機構的契機。

本書原名《行銷組合：如何推廣博物館、美術館和展覽》，全書分成七篇，共計 22 章。除第一篇以兩章篇幅探討行銷的基本概念外，其餘六篇分別從「優勢與劣勢」、「推廣傳播」、「宣傳與公關」、「專業行銷」、「預算制定」、「研究調查」等實務面向，來探討博物館行銷的各種課題。文末並提供了一個豐富的附錄，內容包括「行銷計劃」、「設施審核」、「SWOT」、「生命週期」、「廣告與宣傳時程」等各種實用的工作表和「觀眾調查範例」，

最後並附加了「專業詞彙解析」和「網站指南」等參考資料。作者雪倫·狄肯曼博士（Dr. Sharron Dickman）為非營利事業行銷專家，曾在澳大利亞國內許多知名學府中講述博物館學、藝術行銷和觀光學等課程，並為維多利亞觀光局、皇家墨爾本動物園、墨爾本植物園等機構擔任諮詢顧問，她曾在 1988 年因優異的行銷諮詢服務獲頒服務勳章（Patron's Medal）2000 年又因致力於提昇澳大利亞行銷方面的卓越貢獻，再度獲得國家表揚。

在本書中，作者將行銷視為「博物館和觀眾間的一座橋樑，藉由這座橋樑的溝通，博物館得以將其作為與視野，分享給到館參觀、學習，以及體驗的觀眾。」這段話闡明行銷本質，最得我心；行銷絕非是惡俗的、短視近利的推銷手段，而是一種關於如何認識觀眾、瞭解其需求，進而吸引他們到館參觀的方法學；在方法學的背後，

存在著博物館的價值和理想，並須在全體館員的認同下，有效驅動觀眾的熱情，讓此一價值和理想能在觀眾支持下付諸實踐。因此，行銷乃是構築博物館本身哲學與文化目標不可或缺的核心工作。行銷的觀念在台灣博物館已不陌生，但本書的出版，實有助於此一重要概念的深化和發揚，故樂為之序。

張譽騰

國立台南藝術學院藝術交流研究中心主任
國立台南藝術學院博物館學研究所副教授

謝辭

澳洲博物館協會維多利亞州分會 (Museum Australia Inc, Victoria.) 與作者誠摯感謝下列人士與單位在本書中翻印其文獻資料之許可，很可惜的是，由於版面限制，並不是所有資料都被包括在內。他們所提供的範本，可以被視為博物館界之最佳實行：

■ 澳大利亞首都行政區

* 坎培拉市澳洲國家圖書館

* 坎培拉市 Questacon - 國立科技中心

■ 新南威爾斯州

* 雪梨市澳大利亞博物館

* 雪梨市澳洲國立海事博物館，

尤其感謝馬克思・丁格先生

* 柯巴市地區博物館

* 設計師米奇・唐納休先生

* 雪梨市新南威爾斯省歷史性屋舍信託組織

* 攝影師路易斯・莫利先生

* 阿米岱爾市新英格蘭地區美術館

* 葛瑞菲斯市拓荒者公園博物館

* 雪梨市電廠博物館

* 雪梨市新南威爾斯州州立圖書館

* 雪梨市 Westpac 銀行法人

■ 北領地

* 達爾文市北領地博物館暨美術館

■ 昆士蘭州

* 菲利浦・法爾利先生

* 伊斯威屈市地區美術館

* 湯斯佛市昆士蘭熱帶地區博物館

* 布里斯本市昆士蘭博物館

■ 南澳地區

* 阿得雷德市南澳歷史信託組織

* 阿得雷德市移民博物館

* 阿得雷德港南澳海事博物館

■ 塔斯瑪尼亞特別行政區

* 荷巴特市 E A Joyce & Son

* 亞瑟港歷史遺址

* 隆賽斯頓市維多利亞女皇博物館暨美術館

* 荷巴特市人行道美術館精緻藝術與非洲文物
展示

* 荷巴特市塞拉曼加收藏

* 荷巴特市塔斯瑪尼亞觀光局

■ 維多利亞州

* 凱索曼市凱索曼與梅爾登鐵路保存學會

* 凱索曼市美術暨博物館

* 旦登農市遺跡坡

* 利立岱爾市雅拉河畔利立岱爾博物館

* 布林市海德市現代美術館

* 墨爾本市維多利亞國家美術館

* 墨爾本市皇家植物園

* 雪巴頓市美術館

* 春谷市暨地區歷史學會

■ 西澳地區

* 佛利曼特市監獄博物館

* 西澳古蹟評議會

* 西澳博物館

* 西澳觀光局

■ 紐西蘭

* 芭芭拉・克申布拉特 - 金柏利特女士

* 紐西蘭博物館館長聯合會

* 印佛卡結市南地博物館暨美術館，
特別感謝羅素・貝克先生

* 紐西蘭國家博物館

■ 英國

* 設計暨藝術家著作權學會

引言

下面這段敘述，肯定是許多博物館從業人員的夢魘：首先，一個正點的概念逐步發展成一個令人興奮的展示輪廓；隨即，研究人員縝密的研究加上絕佳的典藏品，一齣饒富想像且活潑鮮明的展示幾乎躍然紙上。緊接著，所有前置作業逐步完成、展示目錄印妥、展示週邊銷售品如明信片等也已送達博物館賣店，記者會、贊助單位及貴賓預覽酒會一一結束……，現在展場已經開放參觀，然而，觀眾在哪裡呢？場內觀眾寥寥無幾、門可羅雀，只看到平日的基本觀眾、學校團體和少數當地地區組織預約參觀；但是這個展示是那麼地特別，應該能夠獲得很大的迴響才對啊！到底是哪裡做錯了呢？天曉得現在又該要怎麼辦才好呢？

本書所指的博物館行銷學，便是一種關於認識觀眾、瞭解需求，進而吸引他們到館參觀的方法研究；無論我們談論的是博物館、美術館、圖書館、

動植物園，抑或是歷史性建物與古蹟，它們所遭遇的結構性問題其實大同小異。每個文化都有令人感興趣、有價值，以及具有特殊意涵的事物，這些資料和文物，與我們所搜集到的相關資訊，都是極具價值而且極需要被保存下來的；當然更理想的前提便是這樣的文化工程能夠在群眾的熱情與支持下付諸實踐。

博物館行銷是數種吸引觀眾扣門的活動結合，並藉由這些活動的凝聚，讓觀眾認識博物館的藏品、設備以及服務。博物館行銷同時也像是一座橋樑，藉由這座橋樑的溝通，博物館得以將其作為與視野，分享給到館參觀、學習，以及體驗的觀眾。

在博物館、美術館、圖書館、動植物園，以及科學教育機構等領域內所指涉的行銷，通常稱之為社會行銷（societal marketing）。在這些機構裡，行銷重點是活動的計劃、發展以及推廣，它們不僅滿足觀眾的需求，亦構築了

機構本身的哲學與文化目標。

八〇年代，博物館對於行銷仍持較為保留的態勢，他們相信只要展示本身夠具水準，觀眾就會自動上門；而如果觀眾不來參觀，那是他們自己的損失。然而一篇在 1989 年由美國紐約大都會博物館所作的聲明，卻使得這樣的態勢有了戲劇化的轉變。聲明中指出一個觀點：大都會博物館與其他機構有部分研究人員憤怒地表示，「行銷」一詞意味著藝術即將面臨不當的宣傳，且被視為商品對待。（足見行銷一詞在博物館界受到相當情緒性的對待，甚至博物館界從未認為自己有一天會與行銷一詞沾上邊）¹

這個觀點目前在全世界各地已經造成了戲劇性的轉變。英國博物館暨美術館委員會（譯註：Museums & Galleries Commission；此委員會已於 2000 年 3 月 31 日由博物館、圖書館暨檔案評議會 Council for Museums,

Libraries and Archives 取代)即表示，博物館需要行銷人員協助以便繼續營運^②。為什麼博物館在態度上會有前後如此戲劇性的轉變呢？很大一部分原因是博物館、美術館和其他文化機構發現，將行銷靈活地運用在博物館業務上，既可符合機構本身的使命宗旨，且又能吸引觀眾上門，這很有可能是一個雙贏的策略。換言之，行銷在博物館內絕對行得通！而過去經驗亦顯示，博物館行銷確實可以增進觀眾人數並提昇參觀品質。本書的目的即在於：

- * 將行銷的積極概念介紹給博物館從業人員和義工

- * 並協助其充分發揮，俾便將行銷有效應用於博物館業務

如何使用本書

本書為博物館行銷的基本入門，讀者將透過作者的文脈找到下列資訊：

- * 認識行銷的基本原理

- * 評估博物館的優勢與劣勢

- * 評估觀光業的潛力

- * 撰寫行銷計劃

- * 制定預算

- * 制定價格

- * 計劃廣告活動

- * 計劃其他類型的推廣活動

- * 計劃並執行公關與宣傳活動

- * 為特展設計行銷活動

- * 將行銷活動的責任分配給館員

- * 評估行銷活動的效益

- * 進行必要的市場調查

本書的設計讓讀者能夠適當地選擇其所需要的資訊，每章之下均含括相關的重點，並提供清晰的資訊以便協助讀者達到其行銷目標；章末並有一段「行動篇」，依據該章內容清楚列出可以進行的活動。有些章節也包含了「選擇性閱讀」資訊，如果讀者是第一次接觸到這些課題，或需要和

別人進行討論時，在此均可找到相關於該章標題的額外背景資訊；同時，本書亦包括了「博物館行銷實例」部分，解釋博物館和美術館如何實際應用行銷原理的情形。「附錄」部分提供一系列的「工作表」，協助讀者完成列於章末行動篇裡的活動，同時也包含一份能幫助讀者寫下行銷計劃的工作表。

前三章將介紹行銷的基本概念，讀者在閱讀過這三章後，大致可以掌握行銷到底在談些什麼，以及如何將行銷運用在博物館或美術館的方法。第 1 章論及行銷的定義，並討論行銷為何在今日博物館與美術館 3 營運中扮演重要角色的原因。第 2 章介紹行銷的組成要素，許多人將「行銷」視為廣告或公關的同義詞，這一章將說明構成行銷的五項基本要素，統稱為「行銷組合」(marketing mix)，同時也說明此五項基本要素的作用與發揮。第 3 章討論事業計劃與行銷計劃對博

物館與美術館的重要性。

第 4、5、6、7、8 章將幫助讀者進行目標分析，這些資訊對於從事博物館專業的讀者計劃執行廣告或公關計畫時是非常重要的，它們將幫助讀者更加認識其觀眾。在閱讀完這五章及其相關的練習與工作表後，讀者也將了解其博物館具有什麼樣的營運優勢和劣勢。第 4 章所解釋的是博物館營運的外在行銷環境，有時也稱之為產業環境分析或 PEST 分析，即便這些因素可能不是博物館從業人員所能控制的，但由於它們對博物館有著極大的衝擊，讀者必須對它們有所認識。第 5 章協助讀者準備相關設施之審核，這是針對營運的所有面相進行仔細且公平的檢視，讀者需要進行設備的審核，以便掌握博物館的優勢與劣勢。第 6 章闡述兩種產業分析的方法，即 SWOT 分析與產品生命週期，在這一章讀者將學習如何將這兩

個概念應用到博物館實務中，以及進行 SWOT 分析的方法。第 7 章提出行銷計劃的基本概要，作者將協助讀者整理思緒，並試著為博物館擬定行銷計劃。第 8 章討論博物館、美術館與觀光業的串聯，觀光業對博物館而言究竟有多重要？如何能夠有利的與觀光業接軌？

第 9 章到第 13 章將延伸行銷的推廣層面，這些章節中將討論廣告、直接行銷以及現場推廣等協助博物館的方法。第 9 章將重點放在博物館或美術館進行行銷與推廣時所應諮詢的對象，讀者將瞭解為何需要用到各種不同類型的廣告與宣傳手法。第 10 章概述廣告的優缺點，並突顯各種廣告媒體的異質性，以及各類型媒體的優缺點。第 11 章為直接行銷之運用，包括直接銷售與直接郵寄廣告；此外，本章亦將討論直接行銷應用在特展與募款的方法。第 12 章將藉由現場推

廣的類型及效益，說明現場推廣的重要性。第 13 章將協助讀者準備博物館文宣，包括內文的撰寫、如何導入，乃至於印刷等問題。

第 14 到 17 章討論的是有關於宣傳與公關的課題。作者將聚焦「免費」推廣所扮演的角色、價值，及其如何被形塑等問題。第 14 章解釋宣傳與公關的差異，及兩者如何搭配廣告以形成一個完整的推廣計劃。第 15 章概述宣傳活動之製作與執行步驟，包括準備媒體新聞稿以及記者會與開幕清單，同時本章也將點出負面形勢衍生時，博物館的因應之道。第 16 章檢視公關活動對博物館與美術館的重要性，並且論述博物館與美術館可以進行的公關活動類型。第 17 章提醒博物館，由於企業與社區同為社會與博物館專業的一份子，它們對於博物館也應善盡職責。

第 18 和第 19 章專注於博物館