

北京市文物局
当代博物馆学前沿译丛

博物馆战略 与市场营销



[美] 尼尔·科特勒 Neil Kotler 著
菲利普·科特勒 Philip Kotler

Museum Strategy and Marketing

北京燕山出版社

北京市文物局

当代博物馆学前沿译丛

Museum Strategy and Marketing

博物馆战略 与市场营销

- ① 设计使命
- ② 构建观众
- ③ 产生收入和资源

江苏工业学院图书馆
藏书章

(美) 尼尔·科特勒 Neil Kotler 著
菲利普·科特勒 Philip Kotler

北京燕山出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

博物馆战略与市场营销/(美)尼尔·科特勒等著;
潘守永等译. —北京:北京燕山出版社, 2006. 8
ISBN 7 - 5402 - 1823 - 1

I. 博… II. ①科…②潘… III. ①博物馆-经济发展
战略-研究②博物馆-市场营销学-研究 IV. G261

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 105601 号
北京市版权著作权合同登记图字: 01 - 2006 - 7378

Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building
Audiences, Generating Revenue and Resources

Author: Neil Kotler and Philip Kotler

Copyright © 1998 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved. This translation published under license.

Simplified Chinese Translation Rights © 2006 by Beijing

Yanshan Publishing House.

书名: 博物馆战略与市场营销

责任编辑: 李剑波

出版发行: 北京燕山出版社

社址: 北京市灯市口大街 100 号

邮编: 100006

经销: 北京燕山出版社发行部

印刷: 北京佳信达艺术印刷有限公司

开本: 720 × 960 1/16

字数: 420 千字

印张: 25.5

版次: 2006 年 12 月北京第 1 版

印次: 2006 年 12 月北京第 1 次印刷

ISBN 7 - 5402 - 1823 - 1

印数: 1—3000 册

定价: 48.00 元

如有印装质量问题, 请与我社联系调换。

联系电话: 010 - 65240430 88552151



学术顾问：严瑞源

总 编：舒小峰

副 总 编：高小龙

执行编辑：李剑波 白 崇

翻译人员：潘守勇 雷虹霁

王剑利 宋 培 等

审 校：严瑞源 舒小峰

高小龙 郝 黎



序

20世纪80年代以来，中国博物馆事业发展进入了一个新的阶段。二十多年来，全国博物馆新建工程和改扩建工程不断，如陕西省博物馆、上海博物馆、河南博物院以及首都博物馆新馆等一批省馆的新建和改扩建工程相继完成或正在进行之中，到2008年前后，还将有一批大型博物馆的新建和改扩建工程完成。与此同时，全国博物馆数量迅速增加，以北京市为例，继1997年注册登记博物馆数量达到100座后，到2005年底，已经达到了131座，平均每年以3~5座的速度递增。

在博物馆建设方兴未艾的同时，与此相适应的，必须进一步加强博物馆理论的研究，以指导博物馆实践。

中国从第一座近代意义上的博物馆诞生以后，到20世纪二三十年代，随着全国博物馆的兴起，出现了一批介绍国外博物馆理论和中国自己研究博物馆的专著；1949年中华人民共和国成立以后，随着全国博物馆建设高潮的形成，一批国外博物馆理论专著也被译介过来，其中对中国博物馆界产生最广泛影响的，是1955年出版的《苏联博物馆学基础》。该书“系统地阐明了苏联博物馆学理论和实践的基本问题，第一次把马克思主义注入到了博物馆概念之中，用马克思主义哲学解释博物馆的本质和现象，指导博物馆的实践。它的出版对苏联以及其他社会主义国家的博物馆产生了广泛的影响。”^①改革开放以后，随着全国博物馆事业的复兴与蓬勃发展，中国博物馆学理论研究开始进入了一个新的阶段。“1981年中国国家文物事业管理局组织专家编写的《中国博物馆学概论》对博物馆的基础理论和工作方法进行了探讨。符合中国国情的具有中国特色的博物馆学正在创立之中。”^②与此同时，随着对外开

① 《中国大百科全书（文物、博物馆卷）》吕济民、苏东海“序言”，第21页。

② 同上，第21页。



放的不断扩大，中外博物馆界交流的不断扩大，介绍欧美博物馆理论与实践的文章不断见诸中国文物、博物馆界的出版物当中，译著也不下十余种，如紫禁城出版社1986年出版的《八十年代的博物馆——世界趋势综览》等。但总地看，与其他学科相比，目前国内报刊对国外博物馆理论与实践的系统介绍还比较单薄，翻译过来的专著数量还比较少。

当前，全世界博物馆界都在探讨博物馆与社会的关系，在中国博物馆事业迅猛发展的同时，必须形成有中国特色的博物馆学理论，以指导中国的博物馆事业发展。“他山之石，可以攻玉”，要想形成具有中国特色的博物馆学理论，就必须广泛学习国外博物馆的理论，而选择国外优秀的博物馆学理论著作，翻译过来，是十分必要的。而面对博物馆事业迅速发展的形势，加强博物馆的“软件”建设，特别是提高博物馆理论研究的水平，已经是迫在眉睫的事了。只有不断提高我们博物馆理论研究的水平，才能有效地指导当前的博物馆实践，才能解决我们当前面临的一些重大问题，澄清我们在博物馆建设、管理、乃至展陈当中的众多误区。基于这样的考虑，为使全市博物馆工作者乃至全国博物馆同行更多地了解当今世界博物馆理论研究的情况，北京市文物局决定用几年的时间，安排专项资金，有计划地编译一部分外国博物馆著作，定名为《博物馆译丛》，以推动译介国外博物馆理论著作的工作，从而实现提高中国博物馆事业发展水平的目的。

本套丛书在内容的选择上，既注意选择国外博物馆基础理论研究的论著，也注意选择目前国内博物馆建设、管理和业务工作中普遍关注的课题；从国别上，既注意选择欧洲博物馆历史悠久国家的著作，也注意选择美国、加拿大等国家的博物馆实践方面的著作，同时，还将关注日本、俄罗斯等国家的著作。这些著作中涉及的许多问题对发展我国博物馆事业，有一定的实用价值。当然，书中也有些内容不一定适合我国的国情，但是它对开阔我们的眼界，打开我们的思路不无好处。

本套丛书面向我国博物馆理论工作者、高校相关专业师生、博物馆管理部门和博物馆工作者以及博物馆相关专业的从业人员。我们还特别希望从事公共事务管理和研究的人士能够关注这套丛书，因为，博物馆事业是政府公共事务管理的重要组成部分。我们希望这套丛书对他们的学习、工作、研究有所裨益，对有中国特色的博物馆理论研究能有所帮助，对有中国特色的博物馆实践能够有所启发。

翻译、出版这套丛书并不是一件容易的事。我们遇到的困难首先来自于博物馆相关名词、概念的翻译上。目前，中国博物馆界还没有一本博物馆方面的英汉词典，对一些相关名词、概念的翻译还没有现成的东西可以借鉴。这种情况，即使在欧洲



一些国家当中，也还是困难的。虽然台湾近年来翻译的一些博物馆著作可资借鉴，但两岸的语境毕竟有所差异，有些概念、名词甚至在汉语当中都还没有统一起来。其次，世界各国博物馆的管理体制不同，译者对各国关于博物馆的法律、法规不很熟悉，对译著中出现的一些词句、案例，无法给读者更多的注释和介绍，这也肯定会给读者读这套书时增加不少困难。第三，限于我们水平有限，在著作的选择和翻译上，肯定存在很多问题，敬请读者批评指正。我们真诚的希望这套丛书能够起到抛砖引玉的作用，今后，能够有更多的高水平译著出版。

最后，我们认为，中国博物馆事业的发展有中国的特点，无论是对前苏联，还是对西方的博物馆理论与实践，任何照搬、全盘吸收都是不可取的。学习、借鉴只是手段，通过全面的了解、进行深入的研究，形成有中国特色的博物馆理论体系，并用它来指导蓬勃发展的中国博物馆事业，才是真正的目的。在实现这一宏伟目标的过程中，《博物馆译丛》能够做出一点点推动作用，我们就感到万分欣慰了。

舒小峰

2006年12月



Museum Strategy and Marketing

谨以此书献给

我们的母亲贝梯·科特勒，献给南希、温迪、耶拿、杰西卡、
美丽莎和艾米，献给我们国家的现存珍藏。



前言

博物馆只能吸引那些为它所吸引的人。单单这一个事实，就足以要求博物馆对所有的人都应是方便的。广阔的范围，多样的活动，周到的接待，……渴望接受社会最底层的调查者所能给予的任何教诲。

——John Cotton Dana, 纽瓦克博物馆创始馆长 (1917 年)

位于印第安纳州明尼阿波利斯的行者艺术中心 (Walker Art Center) 的入口内，年轻人挤在一起或者坐在桌子前，正在制作着某些艺术品、织物或其他可收藏的物品。博物馆中的其他地方，高中学生们正在作为讲解员，带领观众参观一个照片展览。上层的展厅里放满了表现主义画家威廉·德·库宁 (Willem de Kooning) 的绘画作品——大幅帆布上的抒情线条和柔和色调在明亮的展厅里形成了一个连续的飘动的彩带。视听室里，音乐表演开始了；一个使用博物馆藏品故事会活动刚刚在大厅里开场；不远处的摄影棚里，十几岁的孩子们正在排演一个剧目。这是博物馆的“第一个星期六免费日” (Free First Saturday)，在这个每月一次的活动里，行者艺术中心提供一天时间的以家庭为导向的活动，以服务于创造性表现。

以上现象显示了一个趋势：博物馆正在丰富它们的形象、观众、项目和支持。像数字和广播领域的带宽 (bandwidths) 一样，博物馆能够被认为是一个连续体，从“窄带”博物馆 (“narrow band” museums) 一端，到另一端的“宽带”博物馆 (“broad-band” museums)。前者是从狭窄的视野看待自己的使命、项目和观众。而后者则有广阔的使命感，意识到有广阔的形象去沟通，多样化的项目以及大量的不同的观众需要服务。就像数字世界的带宽，取决于单位时间内传送信息量的多少而不同一样，博物馆的“带宽”也因为项目、体验以及提供给观众的服务等的范围而有别。



可以肯定地说，博物馆相互之间是不同的，就像毕加索的绘画，不同于林肯总统遇刺当晚所戴的海狸大礼帽（beaverskin top hat）一样——这件珍贵的文物在1996年史密森机构巡展美国多个城市的150周年展览上展出。确实，博物馆的吸引力就在于它的个性和独特之处。

绝大多数成功的博物馆，提供给不同观众群体以多种体验，并针对个体观众的不同需要作出反映。研究表明，博物馆观众寻求学习、动手实践和欣赏各种体验。他们完全可以在一天的时间里，提供同大脑的发现一样的兴奋、放松、发现审美的愉悦等感受。成功的博物馆在尽可能提供多样化的体验：审美和情感的快乐，庆祝和学习、娱乐和社交。

这种以更多样的产品、更广泛的观众和活动以市场为导向的发展趋势，在带来了利益的同时，也付出了一些代价。尽管从长远的角度看，收益要超过代价。“宽带”博物馆在部分博物馆社区中遭受到了批评和阻力。这些批评源于对博物馆的使命和认知的观念不同。

四种类型的博物馆，显示了博物馆在使命和认知上的差异：传统的以藏品为中心的博物馆；修正的传统博物馆；以社区为中心的博物馆；以故事讲述，体验为中心的博物馆。这些差异反映了本书中将要探讨的重要问题：稀有精美的藏品能够自己代表自己，还是要求扩充解释文本、背景和含义；博物馆应该限制观众，来提供一种沉思的、集中的氛围，还是应该使他们的藏品，能够为最大量的观众所接受，即使以人群和拥挤为代价；附属活动，例如社区活动、继续教育、音乐会，是否太少，还是干扰了核心活动，如果不是，附属活动和核心活动之间的平衡应该是什么样；博物馆应该以市场为导向，迎合观众和社区的偏好，还是应该保留他们作为学术、教育的深奥的组织形象（这些问题将在第二章讨论）。

博物馆逐渐发现，可以利用战略规划和市场营销的工具来达到目标，而不需要牺牲使命和认知。事实上，高质量的规划和营销是工具而非目的；它们适应于博物馆经理界定的目标和目的。在这个竞争的世界里，人们在用博物馆所拥有的藏品和其他资源的同时，也用体验、收益、产生的产品，来衡量博物馆。展览规划和市场营销是塑造、传播、销售高质量的体验和项目，获得最大量观众的工具。

目 的

本书提供给博物馆社群一个检查博物馆资源、目标、机会以及挑战的理论和方



法论框架。可靠的自我评估和研究，是确定目标和实施战略的基础。

《博物馆战略与市场营销》，是第一部探索战略计划和市场营销在博物馆中应用的综合性系统著作。它包括了计划和市场营销的所有词汇，提供了一套详细的审计和评论的工具。这是第一部探讨与博物馆有关的全部营销技巧的著作：现有产品市场、新产品市场、市场销售途径、服务市场、销售和促销、价格市场、捐献市场以及形象和品牌市场。

本书集中介绍了“博物馆体验”这一概念，将之作为博物馆参观的一个核心产品——具体而言，参观体验包括学习和庆祝、娱乐和社交、审美愉悦和着迷。本书介绍了博物馆的相关概念和规则：从藏品、物质文化的保护，到提供体验和含义的信息和教育。

《博物馆战略与市场营销》强调了博物馆管理的三个重要特征：传播、增加价值、博物馆联盟和合伙关系。博物馆在超越博物馆自身地理空间的范围内，制作越来越多的展览、教育产品和可利用的服务。数字和电子媒体、在地理上广泛分布的人造卫星和设施，提供了额外的传播渠道。像其他组织一样，博物馆正在寻找增加产品价值的方法。他们在用互动项目和多媒体技术补充藏品和展览，增加礼品店和餐厅，提高对游客的服务。此外，博物馆在与其他博物馆、外面的文化和教育组织建立合作关系，以这种方式来提高公众认知，征集更多的资源，提高项目质量。博物馆还共同组织营销活动，共同购买和消费来降低费用。博物馆联盟和合伙关系，是应对另一种挑战的适当反应：与拥有更多资源、更完善销售渠道、更广泛生产线的信息、娱乐和聚结媒体竞争。在当今世界，博物馆要和电子媒体（以及待在家里的习惯）竞争；要和电影、主题公园、体育竞赛等可选的娱乐活动竞争；要和“迪斯尼”和主题为“终点”的购物大厦和酒店等组织竞争。通过合作，博物馆能够提高认知度，征集资源、提高产品，来与那些占据并控制消费者时间、心理和花费的活动竞争吗？一个有前途的反应是，文化区的几个博物馆的联合，成为引人注目的旅客和当地居民的目的地，促进了当地经济的发展。

本书列举了大量典型博物馆实践和解决博物馆问题的例证。

观 众

《博物馆战略与市场营销》一书是写给那些平时要处理挑战、选择和决定事务的



博物馆专业人士的。所有领域和专业的博物馆员工也能从本书表述的概念、工具和技术里获益。博物馆董事会的成员，艺术、文化和教育部门的专家以及基金会、公司和公共组织等博物馆的支持者，也同样能从中获益。本书也可以作为博物馆学、培训项目以及艺术和文化资源行政管理的专业发展项目的教材。战略规划和市场营销的概念，也与旅游观光产业的专业工作者相关。这是因为，在一定范围内，旅游是博物馆观众获得增长的源泉。

内容概述

《博物馆战略与市场营销》一书的特色，是列举了大量博物馆实践、项目、解决问题以及组织的行为等的实例和说明。每章中都有博物馆实例，对每一个重要的概念和主题都加以说明。另外，八个博物馆在统一的“典型博物馆实践”这一标题下，加以突出，进一步讨论了多数章节的结语部分。典型博物馆说明各章所涵盖的话题和主题。因此，本书中提到的这些博物馆，仅仅是可作为模范的博物馆中的很少一部分例证。博物馆世界里有大量令人钦佩的组织和方法，考虑到它们的个性和范围的不同，很难进行概括。因此，本书中的例证应该仅仅被视为例证。我们希望，它们的行为和实践，将会启发适应于其他背景和情况的灵感。

本书的第一部分（第一章、第二章），探索了21世纪到来时，博物馆所面临的挑战和机遇。第一章回顾了博物馆多样的历史起源和发展以及博物馆的不同和相通之处。第二章介绍了当今博物馆面临的三个挑战：确立一个独特的、吸引人的、合适的使命；建立社区和最多最广泛的观众支持；获取所需要的收入和资源。

第二部分（第三章、第四章、第五章）提供了贯穿本书始终的博物馆规划和市场营销的框架。没有一个惟一的规划和营销的配方适合于所有的博物馆，但是每一个博物馆都可以在规划和营销的点点滴滴中受益。第三章分析了博物馆的内部和外部环境；确立使命，一系列目标以及展览的步骤；战略对现有组织设计和系统的可能影响。本章是设计战略规划和市场营销系统的基本章节。

观众调研强化了理解博物馆观众的重要性。第四章考察了观众及其特点、分类以及个体在选择包括博物馆在内的娱乐和休息活动的方式。第五章将市场原理应用于博物馆观众：分类、确认目标观众、给博物馆及其产品定位。

第三部分（第七章—第十二章）介绍了将营销知识转变成为可以实用的专门的



策略、工具。第六章描述了市场营销、博物馆研究和信息收集技巧的应用。第七章聚焦于博物馆产品（展览、项目、服务）的战略发展——如何设计和提升博物馆产品，来吸引各种参观者。与以往相比，博物馆的产品销售更为广阔。第八章包括各种销售渠道（巡展、分馆、电子媒体以及其他创新），使得博物馆的产品为更多人所用。

第九章讨论如何提高博物馆的认知度，设计有吸引力的形象，创造有效的传播和营销项目。本章探索了建立形象和品牌认知，广告，公共关系，直接销售以及促销。博物馆也越来越关注价格和增加收入的策略。过去，博物馆不收取门票，或者与他们的付出相比，极为低廉的门票。第十章探索了定价策略和技巧，包括门票定价、特展定价、礼品店定价、会员定价以及博物馆设施的租赁费用。

第十一章探讨了博物馆如何吸引新资源，增加现有资源。例如，通过把不经常光顾的参观者转变为经常参观者，把参观者转变为会员和志愿者，把小额捐资者转变为大额捐赠者。本章包括会员、企业捐资、基金会捐赠、公共部分的支持，探索了筹资理念、策略和实践。第十二章提出战略和策略的探讨，提供了将博物馆作为市场营销的体系和组织，这样一个广阔的视角。本章指出博物馆经理如何可以最佳利用规划、预算和控制，来实现目标和战略构想。本章末尾的市场营销审计指南，从博物馆的环境、目标、资源、组织设计方面，对博物馆进行全面的评估。

在结论部分，我们考虑了帮助博物馆赢得 21 世纪的一系列因素和条件。本章总结了本书中提到的发现和建议。附录斯蒂芬·威尔的短文“购买艺术的 21 种方法”，是一个合适的结尾。它将读者带回博物馆的首要任务：创造并关心藏品。威尔，博物馆社区最多产的思想家，在实现目标和建立藏品方面给予读者以指导。

总而言之，博物馆提供了一种惟一的、独特的产品：丰富、感性、多维的体验，同时还有在学术、信息和解释性的文本中，提供了审美和切实的藏品。我们将这本书奉献给所有与博物馆相关的人们。我们的目的，就是帮助他们建立并管理成功的博物馆，迎接 21 世纪博物馆将面临的挑战。

尼尔·科特勒于维吉尼亚州阿林顿

菲利普·科特勒于伊利诺斯州

1998 年 2 月





致 谢

我们感谢那些对研究工作提供帮助和提供观点的个人，感谢有助于完善博物馆界的两家机构。

史密森机构，世界最伟大的博物馆和研究机构之一，是一个民族聚会的场所。在这里人们开阔眼界，欢庆历史，深入学习，扩展想象以及享受无与伦比的博物馆参观体验。特别是四位史密森同事的帮助，使得本书成为可能，他们是：露丝（Ruth Selig），马克（Marc Pachter），斯蒂芬·威尔（Stephen Weil）和巴拉（Barbara Schneider）。

我们还要感谢保罗盖蒂信托基金（J. Paul Getty Trust），自1979年以来，一直赞助盖蒂博物馆管理研究所（Getty Leadership Institute for Museum Management），高层的博物馆专业人士在那里已经得到了重要的关于博物馆领导能力的培训。我们要感谢盖蒂领导研究咨询委员会（Getty Leadership Institute Advisory Committee）的委员与员工，与他们谈话和交换博物馆世界的信息，他们是艾尔沃斯（Ellsworth Brown 匹兹堡，卡内基主席），阿米娜（Amina Dickerson 约翰和凯瑟琳麦克阿瑟基金，突出的观众），阿尔波特（Albert Sebolt George 老斯托桥村庄的主席与执行官），凯瑟琳（Katharine C. Lee 弗吉尼亚美术馆馆长和执行官），哥瑞（Gregory R. Long 纽约生态园主席），雷蒙德（Raymond E. Miles 加州柏克莱大学商学院荣誉教授），乔治（George P. Moynihan 太平洋科学中心执行主任），菲利普（Philip Nowlen 盖蒂博物馆管理研究所学术所长），莫林（Maureen Rolla 盖蒂博物馆管理研究所行政所长），约翰（John W. Rosenblum 里士满大学杰泊森管理学校教务长），塞利娜（Serena Rattazzi 美国艺术联邦指导），斯蒂芬（Stephen E. Weil 史密森机构博物馆研究中心高级退休学者），汉罗德（Harold



Williams 盖蒂信托组织主席和首席执行官)。

我们还要向博物馆的领导者们表达感激之情，他们慷慨地给我们提供去了解他们的博物馆、探索博物馆的观点、实践和挑战的机会。

尼尔·科特勒
菲利普·科特勒





评价

对《博物馆战略与市场营销》一书的高度评价

“博物馆战略与市场营销并不是什么新行话。作者在联系博物馆实际和商业理论的基础上，探索了博物馆的目的、结构和运作等一系列新问题。博物馆董事会和馆长们会对此书感兴趣的，因为尼尔·科特勒和菲利普·科特勒提出了他们想要问的问题。”

——伊万加利福尼亚大学助理执行代长官菲利普·诺伦

“科特勒兄弟在本书中，提供了当前最好的博物馆战略规划和营销理论及实践，这将激励读者为了使自己的机构在市场中更加成功而工作。”

——汽车名人堂营销顾问戴纳德·亚当斯

“这本书可以作为试图扩大公众影响力的各级各类博物馆的强有力的工具。科特勒兄弟对多样的博物馆世界感觉极为敏锐。”

——老桥村庄主席和首席执行官阿尔波特·斯波特·乔治

“本书是融合了博物馆管理和经典商业理论，关于真实体验的迷人之作。本书为博物馆专业人员和志愿者提供了发人深思的实例。”

——芝加哥科学工业博物馆主席、首席执行官大卫·摩西

“本书内容详尽，为计划制订者提供了参考，是市场营销者的工具；为理事们开阔了眼界；是构建观众、吸引捐献者、提高所有参观者‘博物馆体验’的指南。”

——哈维德商业学校理查德商人（市场营销和传播）

教授、波士顿艺术博物馆市场营销委员会主席斯蒂芬·A·格雷斯

“本书是每一位博物馆馆长、主管人员、理事的必读之书。市场营销和战略，对于每一个博物馆的生存和发展，都是极为重要的。本书提供了所需的蓝图。”

——费城艺术博物馆理事、沃顿学校劳厄教授和市场营销教授杰瑞·温蒂





目 录

前言..... ◎ 1
 致谢..... ◎ 1
 评价..... ◎ 1

第一部分

面向 21 世纪的博物馆 ◎ 1

第一章

多样的博物馆世界..... ◎ 3
 博物馆体验..... ◎ 4
 博物馆是什么..... ◎ 6
 博物馆的差异..... ◎ 7
 博物馆的共同之处 ◎ 10
 博物馆的演化 ◎ 12
 美国博物馆的发展 ◎ 14
 博物馆设计和展示上的变化 ◎ 16
 总结 ◎ 17
 附：博物馆类型：一项调查 ◎ 18

