



# 博物館的內在行銷

張家銘

## 壹、前言

1980年代中期以後，由於全球經濟景氣的衰退，導致政府可用的資源減少，加上民眾要求政府服務的呼聲日趨提高，行政機關「機械化」、「形式化」的方式自然難以再被社會所接受，於是各國政府推動「行政革新」的工作，藉以提昇公部門運作的效能與效率。在這一波行政革新的潮流中，最值得注意的即是「顧客」需求的滿足，或是提昇民眾對政府服務的滿意度，例如我國於八十二年公佈「行政革新方案」中，「便民」成為建立廉能政府目標的重點要求。在博物館界中，南部國立科學工藝博物館甚至編印生活與科技的另類接觸—「為民服務白皮書」來因應博物館顧客需求。

因此今日行政機關及博物館的運作不能停留在昔日以機關本身為中心，消極地遵守法規為滿足。相反地，今日公部門組織必須主動地配合環境內外在各類因素變動，其中組織本身與人員有必要重新調整其與環境間之互動關係。「行銷」是任何組織中日益重要機能，不論是營利事業或非營利事業機構，甚至是政府機關，都需要藉由行銷的活動來爭取資源，進而發展以達永續生存的目的。同時在組織中的個人也是一樣，必須了解行銷的觀念以協助其在組織中更進一步發展必達成其目標。

世界各地的博物館正享受著大眾參與和支持的成長。這歸因於博物館所提供的真品、學術性的詮釋與意義、藝術、科學、自然、歷史、文化、以及沉靜和迷人的佈置。博物館採用行銷的策略也有助於擴大大眾的參與，美國行銷界大師Kotler於其著作《博物館策略與行銷：設計任務、擴大觀眾、製造利益與資源》一書中，他將行銷的定義如下：「一個社會及管理過程，個人和群體藉由創造、供給和交換有價值的產品，已獲得他們的需要並滿足慾望」，在此定義之下，行銷是一個普遍介於生產者和消費者間交換有價值物品的過程。每個組織，不論是營利或非營利的，皆涉及交換，亦即行銷（Kotler, p13）

國立台灣史前文化博物館籌備處，由民國七十九年設立起，雖然一直是以籌建「博物館」為重大的任務，但因卑南遺址公園建設的陸續完工，自八十五年開始，籌備處即開始面對遊客參觀的「壓力」，於是籌備處首先提供「解說教育」的服務來因應日益增加訪客需求，籌備處在有限的預算員額及人力限制下，如何提供一流「準博物館」的遊趣體驗，行政組織的「內在行銷」扮演著重要的角色。



## 貳、博物館的顧客導向服務

行政機關對顧客應重視的問題，事實上已經過數十年許多學者研究，1945年Appleby於探討政府特性時曾提出他的看法：「政府行政不同於一般的行政工作，在某種程度上不僅具有公共特質，而且必須服膺於公眾的監督與需求」。由此可知，行政機關若能符合環境獲民眾需求時，即是其存在或運作的基本憑藉。

面對內外環境的變動與需求，行政機關在傳統上注重於控制、一致性及以法規為中心的運作方式，均必須有所變革，此時對於組織內人員來說，其對變革可能的回應方式有二：一是「官僚式」的，從業人員藉由法規或組織程序，作為自我保護的屏障，而以顧客利益為代價；另一則是「反官僚式」的，及從業人員基於其意願，公平而人性化地面對顧客，特別是對社會低階層或少數族群。很明顯地，後面一項回應方式應是較為適當的。因為此一方式將可使行政機構與社會更加密切結合，從而能滿足社會大眾的需求。（孫本初，p60）

我們回顧「顧客導向」的觀念，是源自1980中期以來全球各國盛行的「全面品質管理」，簡稱TQM，因為就TQM的角度來說，公部門組織「高品質」目標的達成，實際上也就是指「對顧客或納稅人需求的滿足」，此即說明了組織運作的結果，不論是有形的產品或無形的服務，均必須獲得消費者（納稅人）的接受，其一切的改善工作才具有意義。

博物館隨著時代的演進調整其社會角色，是二十世紀以來世界各地博物館共同面對的課題，因為民眾所期待的博物館不再只是古物的典藏館而已，而是依個提供不同概念及服務的地方（Gary，p4）。堪稱世界之最的法國巴黎羅浮宮博物館，經皇室收藏的國有化、博物館的平民化，到今天已有一個半世紀的歷史。它每天至少要迎接三百萬的文化觀光客去參觀它的皇宮及收藏。當一九八九年四月，坐落於羅浮宮拿破倫廣場前的玻璃金字塔開放後，羅浮宮博物館拓展了五萬平方公尺，安置了前所未有的兒童專室、臨時展覽室、電影室、禮堂、咖啡廳、視聽館、書店等為觀眾服務的設施，這些設計措施提醒了博物館界再邁入二十一世紀時，除了重視文物收藏，也要正視顧客導向及大眾休閒需要。（陳媛，p88）從顧客導向的「顧客」（customer）字眼，我們必須注意的是，它並非是僅指位於組織外部，使用組織最終產品或服務的人員，它同時也指組織的內部由於分工而形成的單位，因此顧客的範圍應同時包含內在及外在。其中「員工」被認為是行銷組合中新增的一個要素，因為組織所僱用的人員會顯著地影響顧客及相關組織對自我組織的印象。一個人被認定是某一特定團體的一員，不管他喜不喜歡，他將扮演類似「大使」的角色。同樣地，員工也必須為顧客所感受到的組織績效的變異，負大部分的責任。

由於員工會影響所有行銷組合（指傳統上的四P，即產品、價格、促銷及通



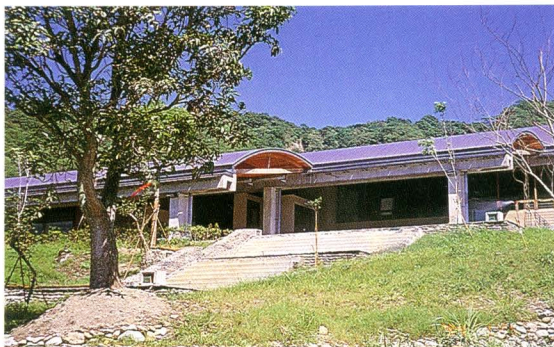
路)要素的執行,而且顧客往往較難與企業無形的機能或無生命的物品建立起持久性的關係,因此員工的素質就成為極重要的競爭利器。「內在行銷」是用來提昇顧客滿意的有效方法,透過內部行銷的手段,將運用於外部顧客的行銷方法及顧客滿意策略,轉而運用於內部員工身上,並將員工視為「內部顧客」,並以尊重員工及員工滿意為其主要目標。此精神有別於傳統的行銷所強調外部導向,即忽略了組織內將「組織承諾」化為實際行動的員工。(樓永堅,P46-49)。

### 參、內在行銷與博物館顧客滿意導向之關係

內部行銷是指組織將運用於外部顧客的行銷手法,轉而運用於內部員工身上,並將之視為「內部顧客」。基本上內部行銷基本精神在於重視員工、尊重員工,並以員工滿意「ES, employee satisfaction」為其主要目標之一,在顧客滿意的風潮席捲全球之後,企業界便不斷在尋找有效提昇顧客滿意之道,在其中有許多的專家發現,ES與CS (custom satisfaction) 有著密切的關係,因而倡導員工滿意ES對組織的重要性。

整體而言,ES雖非有效落實CS的充分條件(亦即,有了ES未必就能夠達成CS)但卻是其必要條件(亦即,要有CS,先要有ES),而藉由內部行銷協助,企業將可以有效落實ES。以美國服務大師公司(The Service Master Company)即是一個內部行銷的良好典範,該公司係一家著名的清潔公司,以提供清潔、除蟲、維護設備、以及醫院看護等勞力密集的服務為主。該公司認為:「所有的員工都是公司的重要的靈魂人物」,並竭力尊重每一位員工的工作(雖然外人看來有一點卑微),尤其致力於塑造『尊重個人、發揮潛能』的組織文化,這種貫徹內部行銷理念的做法,使得該公司的得以從一個原本只有幾個人的小公司,茁壯成為員工已近二十萬人的知名企業。(蕭富峰,p2)

國內知名的企業信義房屋,有句流傳於同行的立業宗旨:『吾等願藉專業知識、群體力量,並提供良好的環境,使同仁獲得就業之安全與成長。而以適當的利潤維持企業之生存與發展』。這句話,把對同仁提供良好環境與服務社會大眾兩件事,看成是同樣重要的。如果組織存在的價值是在於創造及滿足顧客的需求,則行銷的功能即是在於透過關心顧客、了解顧客,進而滿足顧客,以吸引顧客持續購買,從而達到組織的永續經營。但此問題的關鍵在於組織是法人(團體),必須透過自然人(內部





同仁)才能關心、了解並滿足顧客。因此除非企業或組織先行關心、了解並滿足同仁(內部顧客)的需求,否則難以使同仁心甘情願的提供良好的服務以滿足顧客。

#### 肆、博物館的內部行銷策略

博物館設立的動機上,已是人類生活所必須,不僅是社會進步的原因,更是有形和無形經濟再生的力量,這種作用,伯雅特說:「博物館是為人,而非為事」, (Museum are for people rather than things.) 以「人」服務的對象,才能結合行銷方法,以作為博物館行銷的基點。尤其行銷是人與人的共相,也是人與人相繫的實相,供需之間,必須取得心悅誠服的信度,才能完成既定的目的。(黃光男, p67-69)。

行銷學中的核心觀念—「交換觀念」,說明了顧客係以貨幣、時間、注意力等事物與「行銷者」交換。如政治家所期待的交換行為是「選民花時間去投票支持他」,前述這些行為都不涉及貨幣交易,卻都是典型行銷運作之下所期待的交換行為。博物館行銷是否區分內在或外在行銷?學者Kotler認為:只有在館員支持行銷的概念的基礎上,才可以進行行銷。(Kotler, 21)

在博物館中,博物館從業人員與組織之間,實際上也從事某種的交換行為,從業人員以時間、心力等事物,交換組織的薪水、升遷、以及前程的發展等,這中間存著對等的交換關係,並非如某些人所想的「花錢請人的就是大爺」。既然員工與組織之間存著某種的交換關係,自然就可以成為行銷運作的範圍。而員工雖係支薪工作,但員工本身對於工作的滿意程度,應該會對其工作的意願、投入程度、以及願意為組織賣命的程度,有一定的影響。再者就組織文化觀點言,行銷是一個營運的功能整合,成功的行銷必須有「行銷共識」的決策作為基礎,在決策共識之下才有行銷功能可言。(周明, p73)

內部行銷的出發點就是要重視員工,將員工視同內部顧客般地加以善待。這樣的邏輯推演,會對員工的滿意度有著相當正面的貢獻,從而使員工與組織之間的互動關係趨於良性的發展,工作的推動也可以順利進行。換言之,透過內部行銷的努力,我們可以得到組織、員工雙贏的結果,也可以得到一群賣命的合作夥伴。(蕭富峰, p15-17)。以下是博物館內部行銷的幾個重要概念:

- 1、重視員工是基本的源動力:對顧客而言,任何一名「服務人員」就代表著該組織或企業的印象。博物館的從業人員如能把博物館的經營當作是自己一生的事業,而不只是一個糊口的工作而已。
- 2、視員工為內部顧客:將精心設計的「內部產品」,行銷給內部顧客,以期能凝聚共識、激勵士氣,盡而提昇組織整體的競爭力。



- 3、以行銷觀點管理組織人力資源的一種哲學：將行銷觀念注入人力資源管理的運作裡，以行銷觀點管理組織人力資源，才能提昇人員運作能。
- 4、ES→CS（員工滿意是顧客滿意基石）
- 5、全員服務：員工並非只有直接面對顧客的第一線人員，才叫做服務人員，從整個服務流程看，服務的提供係一群人通力合作才得以順利進行的。
- 6、非專職行銷人員的重要：強調所有的員工均擔負著或多或少的行銷任務，如財務、警衛、以及總機等，常是影響外界對組織觀感的靈魂人物。
- 7、高階主管的重要性：內部行銷係以所有的員工為其目標市場，則高階主管的一言一行更具指標性。
- 8、賦以員工適度權力：賦以第一線上員工更多自主的權力，使其能更迅速、更有彈性地因應顧客的需求，解決顧客的問題。

## 伍、結論：內部行銷提供博物館服務的源動力

博物館行銷已是當世博物館經營的趨向，可是我國的博物館主管機關和博物館本身尤在大夢之中，不知行銷的潮流已經來臨了，（秦裕傑，p194）。任何組織無論是公司、非營利機構或是政府機構對未來的發展要進行「重新的思考在出發」，因為那時，它的發展已不適應其政策和行為規則，如果他繼續以固有的方式發展，就會變得無法管理（周文祥，p298）。博物館面對此消費者導向的時代，以歷史類博物館言，要吸引民眾去欣賞藝術，學習國家過去的文化傳統等等，這真是一個非常嚴肅認真的課題。博物館要怎樣去克服，不能只想要吸引上層的人，認為自己的東西很珍貴，覺得自己不需要去吸引大眾，這樣就自滿的博物館是不行的、不負責任的。（Kotler，p106）

曾擔任美國Smithsonian機構資深的名譽顧問的Stephen Well探討博物館使命與博物館責任之間的關係，他指出博物館正處於來自公部門補助日益減少的壓力下，同時有必須擔負起對公眾服務的雙重負荷。Well針對前述困境，他提出幾項令人深思的問題，提供給博物館學界參考：

1. 博物館所欲達到的目的為何？
2. 博物館是否有評量成果及績效的方法？
3. 博物館所育達成的目標是否實際可行？
4. 博物館達成目標是否比其他機構以最高效率達到預設理想？
5. 博物館對其所在的社區是否提供比其他機構更具價值性？

Well所要傳達的是：公眾的價值觀點說明了近幾年來博物館所強調的重點，已由「輸入」（input），指典藏品、館員及其他資源的多寡，漸漸走向「輸出」



(output)，指遊客參訪的次數、展演的大小；甚至這幾年更走向一「成效」(outcome)，即博物館所給顧客的是什麼經驗及從博物館帶走的是什麼體驗？

由上述的反思，我們可以知道博物館早已超越了本身原先設定的目標—即典藏研究、展示教育，而能提供給訪客更寬廣的功能用途，但實際上多重目標取向的要求也可能讓博物館的僅有的資源耗盡。

休閒產業是台灣二十一世紀最有機會也成長最高的一個產業。現階段我們是隔週休二日，我們預估在二十一世紀我們會達到一個工作五天，即每週休二日，到時候休閒產業絕對會快速崛起和興盛。文化水平在未來絕對會提昇，文化產業在未來絕對會看好，所以這就是我們博物館產業的最好機會。（陳宗賢，p125）。如何做好顧客導向的服務？博物館的內在行銷策略，提供了以顧客導向及對外服務的源動力。

## 陸、參考書目

### 一、中文部分

- 王維梅：「博物館行銷研討會」，國立歷史博物館編印，台北，1998。  
周 明：「博物館行銷研討會」，國立歷史博物館編印，台北，1998。  
周文祥譯：「巨變時代的管理」，中天出版社，台北，1998。  
黃光男：「博物館行銷策略」，藝術家出版社，台北，1997。  
陳 媛：「博物館三論」，國家出版社，台北，1995。  
陳宗賢：市場研究與觀眾開發，國立歷史博物館編印，台北，1998。  
孫本初：「公共管理」，時英出版社，台北，1997。  
秦裕傑：「博物館絮語」，漢光出版社，台北，1992。  
蕭富豐：「內部行銷」，天下文化出版社，台北，1997。  
樓永堅：「四十五個最重要的行銷概念」，滾石文化公司，台北，1998。

### 二、英文部分

- Kotler,N. and Kotler,P.  
(Museum Strategy and Marketing:Designing Missings,)  
Building Audiences,Generating Revenue and Resources.San  
Francisco,CA:Jossey-Bass,Inc,1998。  
Gary,Edson & David, Dean .  
The Handbook for Museums.London and New York :Routledge,1994.