

博物館因應觀光產業競爭 的新挑戰與策略

公共服務組 張家銘

前言

近年來政府再造的改革趨勢下，公立博物館未來除了公辦民營的選擇外，博物館行政法人化的倡議，更是直接將民間企業管理的機制引進公立博物館的營運中。在面對政府補助可能逐漸減少，而有自籌部分財源的壓力下，公立博物館的營運將呈現一個嶄新的競爭面貌。博物館是否吸引人？服務品質如何改善？相較於其他博物館，自己的競爭力在哪裡？對博物館來說，「教育」與「娛樂」是不同的兩端，但卻是相互交錯的關係，博物館所面對的新使命，是如何經營並組合最佳的資源，讓它比「主題樂園」有更深入的遊憩體驗，讓博物館更具親和性。本文由休閒、觀眾、創新服務等可行策略，來探討博物館未來面對觀光休閒趨勢中的新挑戰。

博物館的休閒策略一

競爭年代下博物館如何自我定位？

一、休閒的重要元素：有時間、有機會、有美好生活的體驗

什麼是休閒(leisure)？這是一個多學科領域的相關問題，休閒是一種個人行為，所以心理學家也告訴我們何謂休閒的意涵；休閒只有發生在社會滋養和鼓勵的

環境，因此社會學家對休閒的研究也提供不少貢獻。今天，人們怎樣渡過休閒？以及該如何渡過呢？當一個人從日常工作的職責束縛中自由時，如何才能將時間做最佳應用呢？這樣的問題具有哲學特性。亞里士多德曾問：「什麼是美好的生活？」雖然現今的社會能讓多數人有好的生活，但我們似乎也不容易得到比距今二十五世紀以前之亞里士多德更明確的答案。

現代哲學家 and 社會學家提供了美好生活的各樣建議，休閒學專家 Gene Bammel & Lei Lane Burrus-Bammel認為影響人類美好生活的三項必要因素是(a)決定自己的命運；(2)從事自我發展活動的時間；(3)獲得額外經驗的機會。美好生活應該有某些特定型態，最單純的理由是人類有內定的生理時鐘，一定的規律能使人們運作最佳，然而，人類同時也有例外和額外經驗的需求。這些經驗可能發生在體能、藝術、宗教或社會活動中，要有上述經驗，「有時間」和「有機會」是必要因素(涂淑芳，1996)。

國內奇美博物館館長潘元石陳述十二年始終堅持的理念，就是「我們希望大家過著幸福美滿的生活」，奇美博物館的幕後推手—董事長許文龍先生認為「幸福美滿的生活」必須具備兩種健康，所以他創立奇美醫院照顧人們的身體健康，成立奇

美博物館以提昇人們的心靈健康(林政忠, 2002)。奇美博物館最受人肯定的就在於豐富的典藏與濃郁的人文氣息, 不但可以欣賞名畫、雕塑, 奇美咖啡的濃香, 更常讓人不知不覺地沉醉在曼陀鈴演奏聲中, 潘館長相信透過參訪博物館等藝文活動, 可以讓人們心靈健康, 達成幸福美滿的生活。

史前館藏館長分享許多到館朋友的驚奇體驗:「他們看到我總是會說:你們的館好美呀!」。一些外國人士,也都是"amazing", "beautiful"或"wonderful"等等話語讚不絕口。美在哪兒呢?藏館長認為首先是美在景觀。建築大師Michael Graves設計這座博物館的時候,運用了「借景」的手法,將博物館範圍之外的綿延青山,設計成為景觀的一部份,拓展了博物館的空間。站在史前館的迴廊上,一個個的窗櫺,框圍著窗外起伏的山巒,彷彿置身在一個典雅的畫廊中,欣賞著一幅幅動人的畫作。(臧振華, 2003)。目前史前館與國內媒體「聯合電子報」合作,隨時將博物館的最新訊息透過發報系統主動傳遞給民眾,提供切合休閒年代消費型態的新訊息。

二、博物館在競爭消費市場的定位策略—價錢並非絕對、價值才是關鍵

參觀博物館的好處在那裡?過去博物館研究者嘗試嚴謹地定義出人們到博物館參觀的「原因」,並且將之分類,觀眾對於「你為什麼到這裡來」這個問題的答案,可以被歸納成下列三個典型:(1)社教娛樂因素;(2)教育因素;(3)崇拜因素(林潔盈等譯, 2001)。雖然博物館能提供

前三項好處,但若其他場所也能提供這些好處時,他們是否仍然選擇到博物館參觀呢?如果我們以個人消費的立場來思考,參觀涉及了時間與金錢的投資,或是參訪活動所提供的重要性,無論哪個選擇都具有它的成本與效益的考量。

當然價錢並非絕對,價值才是關鍵,以民眾對餐飲消費為例,如果餐廳能夠規劃出一份五百元的餐點,但菜色內容及用餐環境氣氛並不亞於給五星級飯店一客一千多元的自助餐,也能夠歸類為「物廉價美」,吸引中產階級來打打牙祭。因此面對這種兩極化的消費方式,有點像啞鈴般,中間消費者會自動往兩極推擠,經營者如要突破不景氣,就必須好好針對民眾不同消費趨勢,進行產品的規劃,無論是「貴得有理」或「實在便宜」都有可能成功的機會(吳若權, 2001)。博物館在此競爭的年代中,不只要顧慮到民眾的「消費能力」,也要提供大眾在休閒市場中更好的「價值」感受—什麼是美好的生活!

以宜蘭地區推動文化產業為例,在蘭博家族新版摺頁中的文宣用語—「在發現、驚奇、感動、希望之中」,帶您探索蘭陽多元文化風貌。蘭博家族協會劉麗玲希望到訪者來到「宜蘭這座大博物館」,能發現這裏的奇、驚奇這裏的特、更感動於這裡的人,而離去時因所見而充滿希望(劉麗玲, 2002)。此項博物館事業經營所能提供的價值,讓台灣每個從事國民旅遊的消費者,在面對多元市場的選擇時,除了價位、品質的比較外,其所提供發現、驚奇、感動、希望等知性體驗的「價值」,應是蘭博家族博物館推動文化產業最有利的競爭條件之一。

一項國外針對民眾對博物館形象

「Images of Museum」(2001)的問卷調查指出：相對於僅提供娛樂體驗的場所，博物館確實擁有某些優勢，例如研究、教育功能、提供知性與深度體驗之旅等，也因此博物館必須致力於突顯這些競爭特色，這就是所謂「博物館定位策略」(positioning)。此外透過民眾對博物館形象的認知，做為設計宣傳的資訊基礎，可用來呈現博物館有別於其他休閒機會的差異價值(differentiation)，並依據博物館所能提供的這些利益與民眾溝通的管道，這是博物館可以努力的作為(Roger, 2001)。

史前館為配合台東觀光產業的需求，與台東縣永續發展協會合作，於九十二年七月首先推動「阿美-海洋夏之旅」－體驗東海岸景觀及阿美族漁獵文化及「魯凱-野菜夏之旅」－體驗魯凱野菜文化、親手做豆畫的文化知性之旅。透過史前館展示及部落文化之美的參觀活動，讓博物館在競爭市場中，增加鄭健雄教授所謂的「不一樣才有吸引力」的關鍵吸力，以博物館及卑南文化公園所展現史前文化及南島民族部落文物資源，提供「本土化」、「精緻化」、「景觀化」及「優質化」的遊憩魅力(鄭健雄，2003)。尤其透過精心規劃的解說服務及部落文物巡禮，讓史前館呈現異於其他休閒機會的差異價值，提供「價錢並非絕對、價值才是關鍵」的市場定位策略。

三、讓博物館成為民眾想親近的休閒場所

博物館的遊憩功能是在社會發展趨勢下發展出來的，隨著休閒時間的增加與人們追求心靈饗宴的需求下，博物館儼然成

為大眾休閒的最佳選擇。Neal(1991)認為戶外博物館(Open Air Museum)，具有許多建築物和有趣的史前收藏，足以吸引不同興趣、不同年齡和能力的人們，能創造一個「生活化的社會」，因此戶外博物館將會是未來觀光旅遊的主流，是有助於國際交往，並兼具教育與休閒遊憩的活動場所(胡蕙霞，1998)。有人認為博物館是令人稱羨的機構，因為隨著時代的演進，博物館可以在既有的功能基礎上，不斷增加新的功能。

在國民休閒的趨勢之下，國內外參觀民眾對於博物館的期許是什麼呢？依據國內外的研究(Graf, 1994; Hooper-Greenhill, 1994; 王嘉慧, 1999)等相關研究，除了學校參觀團體外，多數民眾到博物館的主要目的並不是為了學習，而是其他休閒的期待。其次，甄朔南(2000)根據許多博物館學對家庭觀眾的調查研究，指出家庭觀眾參觀博物館主要有兩方面的動機，一是希望親子在沒有壓力下接受科學、文化教育與陶冶情操；二是希望透過參與及娛樂，放鬆心情，獲得愉悅的感覺，並不一定要學到東西(王啟祥，2002)。因此參觀博物館基本是一種社會性的經驗，觀眾並未將學習和社會互動截然劃分，探索博物館和社交活動的關係至為密切。

國立科學工藝博物館針對每年配合國際博物館日所舉辦的終身學習活動，其中在一項「週休二日何處去-探討社教機構市場競爭力」研究調查中顯示，由於教育水準的提高，使民眾也開始思索休閒經驗的品質，也漸漸朝向質的考量，民眾對於博物館及社教機構所能提供的文化休閒活動，有著相當程度的期待與需求(王蕙

瑛，2002)。民眾喜歡參與的文化活動類型，有老少咸宜的展覽活動、具知性娛樂的動手做及競賽等活動。

國立自然科學博物館館長李家維以熱帶蘭花展為例，道出科博館受人歡迎的秘訣—「用簡單的原理及遊戲，滿足人們對自然科學的冒險感及好奇心」。科博館侯文忠先生認為博物館是一個快樂的地方，不僅製造快樂也分享快樂—「你不會看到一個悲傷或生氣的人來博物館」，因此潔淨、明亮的空間設計為科博館創造出現代博物館親近、休閒的感覺，也是一個適合闔家同樂的場所(林政忠等，2002)。

國內公立博物館最近所研議的行政法人化營運的新方向，以日本推動行政法人的經驗來說，文部科學大臣在其目標設定的描述中更加一段前言，希望國立博物館的行政服務是「以成為一個國民喜歡親近的博物館為目標」(註一)，並進一步闡述無論是多卓越的研究、多曠世的奇珍、多成功的展覽、有多人氣的活動，其目的都在於為國民、國家文化的服務(蔡世蓉，2002)。

史前館所屬的卑南文化公園，是國內第一座戶外考古遺址博物館，其原生植栽所營造的景觀之美，及位在台東市區近郊約十分鐘車程交通之便，讓博物館及卑南文化公園成為台東市民可及性高的休閒遊憩場所，筆者認為在此競爭年代中，一個讓民眾想親近的博物館就是符合國民休閒趨勢，這也是使得博物館能在觀光旅遊市場中增加競爭力的有力條件。

博物館的觀眾策略

一、參觀博物館觀眾研究的重要

英國博物館界Jane Marris在Museum

Journal(2002)九月號雜誌中，談到博物館參觀人數統計背後，呈現了博物館經營的兩面觀，一方面它是公立博物館向納稅大眾展現成績的依據，另一方面此項數據卻也容易讓公立博物館原先應擔負的公共責任如教育、典藏等功能，因商業及收入的優先考量而降低了。Jane Marris認為這些參觀人數多寡，除了展覽主題的考量外，另外媒體的涉入及相關的商業贊助，可能會是成功的關鍵因素，以英國自然史博物館為例，就因商業及收入的考量，而必須在年度中辦理以宣傳、促銷導向的特展(Jane，2002)。因此博物館在休閒年代中，為了增強市場的競爭力及未來的挑戰，博物館與觀眾關係的研究，將是博物館營運成敗的重要關鍵。

在博物館界，除了每年參觀總人數多寡的統計之外，博物館的滿意度也相當受到重視，例如美國新澤西科學中心外聘的市場分析專家，在博物館出口所作的民意調查結果，發現評定參觀經驗為「極滿意或非常滿意」的人當中，有百分之八十二計畫再回來參觀；而評定「很好或好」的民眾當中，有百分之七十六認為值回票價(Emlyn，1998)。博物館所具備的功能從早期的蒐藏、研究，轉變到今日的展示、教育、甚至休閒、娛樂，有觀眾的博物館才得以發揮各項功能，因此觀眾逐漸成為博物館服務的主要對象。若要提升博物館的形象與功能，則必須從觀眾的層面下手，亦即在經營管理上採取「觀眾取向」的策略(張譽騰，1996)。近年來「博物館觀眾研究」提供了解觀眾的喜好、想法與滿意度等博物館營運的關鍵資料，更有助於博物館針對市場區隔進行行銷，努力更接近消費者的需求。

一項針對南部重要博物館參觀民眾所

做的研究調查—「南台灣博物館參觀觀眾生活型態初探」，其中針對南部不同屬性的三大博物館—高美館以展覽藝術品來傳達教育功能、工博館強調科技與人文的關係、及海生館以提供海洋及水域資訊來傳達保育觀念，此項調查希望能探知前述三類博物館的屬性與觀眾的生活型態是否有關聯。在該項研究的四個觀眾類型中(註二)，「雅痞時尚族」與「知性藝文族」以女性居多，這群人最常參觀高美館；而「樸實生活族」以男性居多，最常參觀工博館。這些研究的結果似乎與三大博物館所具備的不同屬性相互呼應(鄭時宜等，2003)。這項博物館特定參觀觀眾生活型態之屬性調查，可做為博物館認知誰來參觀博物館的基礎資料，以及後續行銷、宣傳及博物館定位策略的參考。

國內行銷界專家陳宗賢認為，博物館行銷是博物館產業很重要的產業，因此在市場行銷開發與開拓的任務與使命前提下，就必須採用行銷的手法，而不只是用傳統的準備來進行。博物館的行銷首重市場分析，因為了解多元社會的市場需求，方能作正確的準備，尤其應探區隔市場的手段來觀察多元市場的差異需求，方能有效滿足觀眾。(陳宗賢，1998)。因此博物館觀眾研究所得之資訊，可做為區隔市場的基礎，而後才能針對不同市場區隔的市場，進行主題或商品的準備，方能達到事半功倍的效果。

二、從觀眾研究看博物館行銷重要手段—區隔市場

博物館的觀眾想從博物館獲得什麼東西？他們對於博物館有什麼樣的需求、期許？Neil Kotler認為這些疑問提醒我們，要有市場區隔的概念，博物館必須找出自

己的市場區隔，才能找出他們的通路，如何去接觸這些市場，否則就是對一般大眾去做促銷，那就是盲目的行銷，沒有一個焦點。Neil Kotler對博物館的建議是，一定要先找出你要的是哪一個區隔市場，每一個博物館都要有一個穩定的客戶群做為基礎，然後從這個基礎出發，再去開拓那些還沒有開發的市場區隔(Neil，1998)。

行銷專家陳宗賢也同樣表示，博物館的行銷要用自己的特色、定位及有限的資源，去達到最大的效益，他強調我們博物館到底要給社會什麼？我們要盡什麼社會責任？我們的主題、特色是不是很明確？這就是「產品利基」，博物館的行銷裏，商品或服務利基若能界定得很正確、很明確，則往後推動時就比較清楚可努力的重點(陳宗賢，1998)。每一個博物館是否一定要盡到廣大社會大眾認知或告知的社會責任？在這些行銷專家的眼裡，博物館本身特色的強調、定位清楚與否可能會比向社會大眾盡到告知責任更為重要。

國內最新一項針對博物館觀眾的研究—「國立科學工藝博物館觀眾參觀動機與滿意度之研究」顯示，在參觀動機方面，科工館受訪者最主要是：增廣見聞、觀看特殊的展示、滿足好奇心等三項。在受訪者參觀特性分析中，第一次來訪與重遊受訪者的比例各佔44.3%與55.7%；來館三次以上者亦佔38%，其主要觀眾群以學生觀眾和家庭觀眾為多數；參觀的同伴以學校團體36.2%和家人32.9%為主(吳忠宏，2003)。此項博物館參訪觀眾統計的推估，其實已對人口統計中可能參訪博物館的族群，提供了一定的百分比，但對於這些百分比之外的「非觀眾群」、或「偶發觀眾」，博物館應努力的開發及宣導，讓參觀消費者能有明顯增加的可能，其中思

者的關鍵就是對不常參觀及偶發參觀博物館觀眾的開發。

三、博物館非觀眾開發及開發策略

Miles(1986)指出在所有觀眾中，只有百分之七是為了教育小孩、百分之三是為了尋求特定展示的特定資訊，換言之，只有百分之十是為了教育或學習的目的(Miles, 1986)。Hood在1989年研究家庭觀眾為什麼選擇博物館從事休閒活動，結果發現家庭觀眾的考慮因素，與博物館常客或博物館的專業人員所重視的因素，有著明顯的不同。根據Hood的研究，博物館專業人員的價值觀與經常性觀眾較為相似，因此博物館一般提供或強調的，較不能引起偶發性觀眾與非博物館觀眾的興趣。(林潔盈等譯，2001:38)。

呂憶皖在「博物館非觀眾的開發」文中指出，開發博物館非觀眾首先必須了解非觀眾是哪些人？規劃非觀眾開發策略時，需將外界環境的機會與威脅及內部機構的優勢與劣勢互相配合(呂憶皖，1998)因此從許多博物館觀眾的研究調查可以發現，博物館觀眾有其固定的型態，博物館資源並非廣佈到社會各階層，仍有一群廣大的「非觀眾(non-visitor)」值得全力去開發。

1989年美國依據聯邦立法設立國立美國印地安博物館，現任館長West為改善長期以來印地安族群對於政府與博物館的不信任，讓族人了解印地安博物館設立的目的，除了透過網際網路現代化宣傳通路外，他選擇直接能讓族人接觸博物館的方式，那就是「部落巡迴展」的觀眾策略，讓族人體驗博物館的服務(Georgina, 2002)。這些博物館非觀眾開

發的策略，實際上都圍繞著博物館營運的關鍵考量－「觀眾導向」的重視，無論是觀眾對博物館的形象、認知、有形的軟體規劃，甚或是博物館的研究、典藏、展示及教育活動，都要以參觀的消費者及民眾為最大的考量，做為開發策略的核心重點。

王啟祥先生在〈從休閒觀點析論博物館觀眾開發的困境與對策〉一文中，探討民眾休閒取向具有求知、娛樂、社交互動、參與的偏好，博物館的常客休閒所偏好的學習求知型態，與非觀眾偏好社交、娛樂、參與型態有所差異，因此如果博物館的環境與內容缺乏互動、參與、趣味等特性，那麼將只能吸引偏好學習、求新休閒取向的民眾(王啟祥，2002)，因此，他認為博物館觀眾的開發需滿足非觀眾的需求著手，尤其可以從「去除觀眾參與障礙」及「創造良好博物館經驗來思考」等策略進行考量。

博物館的創新策略

台灣大學商研所教授陳家聲認為，未來組織變革該如何因應呢？首先應先了解自己的核心專長，如何確保永遠處於最佳狀態，得不斷接受新觀念與新思維，創造別人無法取代的利基點，這個利基點就是不斷地創新、再創新(王為勤，2003)。彼得杜拉克(Drucker)在《創新與創業精神》一書中，提及創新與創業精神應是今日組織、經濟、及社會賴以存續的主要活動，而現在正是將管理(發展原則、實務及訓練)應用到這個領域的時候，他將「創新」界定為「改變資源所給予消費者的價值與滿足」(蕭峰富，1998)。

國內專研行銷理論與實務的輔大廣告



系蕭峰富教授，在其探討世界知名P&G公司如何「抓得住消費者的的心」時，提及P&G的「創新策略」不是純粹以技術(what is potential)為導向，而是以「市場需求」(what is need)為導向，也就是以消費者的了解為基礎，據以找到符合市場需求的創新之道(蕭峰富，2003)。博物館事業是文化社教機構的一環，如果要投入市場的競爭—「服務的創新」代表著競逐市場的競爭力，博物館的創新服務策略該如何規劃？我們可以借鏡於一些相關服務業的管理經驗。

一、樹立「服務創新」的價值標準

最近國內一本「H3創意—關於新點子的新點子」，書中介紹「H3」指的是充滿創意熱情(Hot)、懂得領導潮流(Hip)、能隨機應變(Happening)的創意或組織。每個人都可以將創意融入統計、管理、商品與服務、行政、文化、創新設計、乃至休閒生活當中；雖然從念頭興起到市場認同，會經過許多地雷障礙，但「創新是成功的關鍵」，幾乎可以這麼說：「不創新就等死」(陳正芬譯，2003)。

據天下雜誌(九十二年三月)敘述：台北市立和平醫院今年成為第一個收支平衡甚至有盈餘的市立醫院，也同時入選台北市的健康醫院、獲得市政品質標竿獎。每天上午九時，位在台北市中華路、廣州街的護理人員一字排開向等候的患者鞠躬，以甜美的聲音說出：「很高興為你服務」，讓人有置身百貨公司的錯覺，這種把百貨公司問候語轉為「門診問候」，對一般服務業來說是極為平凡的動作，但在公立醫院卻是「創新的服務」(李雪莉，

2003)。小小一聲問候語，除了呈現公部門組織文化改變的難能可貴，該院院長親自帶領員工的做法，讓員工信服並願意改變原有的保守心態，此也顯示「創新服務」的推動中，領導者以身作則的重要性。

二、以特色及優勢的結合為顧客創造利益

國內觀光業推動湯浴聞名台東「東遊季」為例，即是以溫泉來結合水療及藥草浴的創意做法，它不但可以鬆弛緊繃的肌肉，舒緩緊張情緒，也是一個很好的賣點，因為對現代人來說不分四季都需要，此即是以特色所衍生的「優勢」，為什麼要有特色？就是因為要產生「優勢」。以中華郵政推出以個人相片與郵票結合的「個人化郵票」來說，收件者從信封上就可以看到寄件人的「容貌」，就是此項特色所衍生的創意及優勢；因此以特色行銷的概念就是因特色而產生優勢，因優勢而產生利益，它可以運用在任何行業，任何產品及服務裏(鄭世陽，2001)。

博物館學中社區博物館與生態博物館的理論和實踐，為博物館帶來許多啟發性的觀念，也開展了博物館與社區互動關係的新議題，呂理政先生描述：宜蘭曾經創造了令人側目的「文化經驗」，現在正嘗試醞釀一個與眾不同的「博物館經驗」(呂理政，2002)。宜蘭的「博物館路」就是一項博物館的「特色」，將此特色發揚出來就是宜蘭博物館的「優勢」—以區域串聯為基調，針對不同客層，設計規劃數套文化旅遊路線，讓社會大眾以輕鬆旅遊的方式，進入有豐富內涵的蘭博家族的知性世界。

相對於宜蘭博物館經驗，史前館是東

南亞最大的考古遺址博物館，擁有「國際級大師」規劃的建築作品、具有「五星級」戶外公共設施、本館附屬公園更展現了博物館難得「水舞跳泉」的浪漫風情，這些都是史前館在觀光產業中的「特色」，尤其在炎炎夏日及雨天不適合戶外遊憩時，史前館更提供了一萬多坪替代室內參觀場域的「優勢」條件；卑南文化公園，則呈現另一種清幽和神秘之美，在休閒年代的趨勢中，「自然開放」並結合清新空氣及熱情陽光的戶外博物館是最具潛力的景點。

三、用顧客服務打造市場第一品牌！

位於紐西蘭的Te Papa博物館，在其開幕的第一年1998年吸引了二百多萬遊客參觀，這個數字是該館原先預估值的三倍。這座博物館是紐西蘭最大的博物館，它之所以受到歡迎及成功，不僅在於硬體規劃興建之初對使用者需求的規劃，更在於突破以典藏研究為主的傳統博物館營運思維－將顧客導向的服務納入積極的考量，這在當地是前所未見的。它不只擁有博物館的名號而已，其中的各項軟硬體設施及服務，都讓每位到訪的遊客產生一個錯覺：這是一個博物館嗎？還是主題樂園？(William, 1998:339)。此項博物館營運成功的經驗，說明了博物館與參訪民眾關係中顧客服務的重要。

今天有許多與服務相關行業開始體認到，一味以改善管理和品質方式模仿競爭對手，只會步上同質化競爭的道路，並促使顧客以價格為取舍標準，最後導致利潤降低。「再造企業」、「開源節流」、「重新改組」等無所不用其極的改善方案，實際上只是盲目的模仿、抄襲，並沒

有使他們與競爭對手截然不同。因此強化既有做法已經不再是成功的保證，除非採取一些策略，讓顧客能夠看見並感受到他們所提供的服務有那些獨特的價值，並積極喊出口號：「成為市場的領導者」！

許多人抗拒博物館的原因，是覺得博物館展出的東西太高深、枯燥，工博館嘗試從文化休閒的角度切入行銷，期望建立民眾對該館新的印象，即是在「強硬冰冷的外表下，還是有溫暖輕鬆的一面」，於是在八十六年起舉辦了「感性的科工音樂會」，以九十年為例，總共推出了五十二場，讓民眾領會到不同風貌的工博館。正如Boylan(1992)指出：二十世紀興起的博物館事業已從傳統的靜態(static)陳列中跳脫出來，演進為動態展現的形式，成為一個生氣蓬勃(lively)、活力十足(vibrant)的有機體(蘇芳儀，2002)。也讓工博館在都會休閒的市場中，增加許多的競爭力。

博物館在休閒年代的魅力策略

過去十年來，博物館界面臨了一個進退維谷的困境，此困境主要來自二方面，首先是大眾對博物館藏品的低利用率(low engagement)，另一則是參觀博物館常客群的不斷流失及下降，這些困境具有急迫性及生存的關鍵性。從1960年代以來，博物館界常用的因應策略是規劃強力促銷的特展及博物館新建築，做為解決前述困境的萬靈丹。國外學者詹姆士(James M. Bradburne)對此現象提出了二個值得關心的議題：首先針對不斷創新高的博物館參觀人次，營運品質是否同步提昇，提出了正當不同的說詞；另外博物館的參觀體驗品質是否在人數統計的迷思中被忽略了



(James, 2001)。

國內博物館界近年來曾舉辦許多熱門又成功的特展，屢創新高的參觀人次統計數字，常是策展單位引以為傲的宣傳成績單，但博物館參觀經驗卻也是值得關心的議題。英國博物館界學者 Helen Wilkinson 認為「提供什麼最佳貢獻給社會是博物館最難衡量的！」，因為今天一位參觀博物館的學童，在二十年後可能因為這一次的參觀體驗，而啟發成為一個成功的人物時，「量化」的參觀統計人數就不是唯一衡量的準據(Helen, 2003)。以下擬從博物館的消費群—顧客的立場，來思考博物館服務中應重視的基本議題：

一、人性本質需求是創新服務價值的關鍵

Harry Beckwith 在其《The Invisible Touch》一書中，描述現代科技為企業營造許多的利多，但對顧客的服務行銷而言，無論是服務品質、品質形象、服務包裝等任何服務，所指向的都是購買服務的個人。以現金電子商務的便利性而言，甚至早已達到無遠弗屆的境地，但是人性需求的本質，卻是最根本的問題。因此服務產業相關規劃的思考，其實是針對以社會群居性導向的人性服務面—「創造人性價值」(make human contact)、「創造真實連結」(make real connections)，人性化的接觸仍是未來潮流中不可或缺的角色(Harry, 2000)。

以博物館的參觀活動為例，通常是基於教學需要所安排，為了達到某些特定的教育目標，通常也會設計許多的學習單。但學生完成學習單的背後，我們必須觀察，他們究竟只是為了寫學習單而來，還

是真正對於展示品有所體認？如果學生到博物館參觀，僅是抄抄寫寫看板上的資料，那麼學生只有完成一項作業，參觀教學的目的會大打折扣。不管是教師或者是博物館的解說人員，都是希望學生在知識上獲得一定的認知。

兩位參與史前館教學活動課程的老師—吳能州及楊素珍，在「台東縣馬蘭國小應用博物館進行專題研究心得報告」分享其感受，他認為：「以國小學生而言，情意的認知與體會比知識的傳遞更重要」(吳能州、楊素珍, 2002)。他們回想館方人員講解的內容，常常過了幾天就把這些東西忘得差不多，但是讓學童體會與想像一下史前文物保存的重要性，可以讓他們體驗三千年前的文物得以保存至今實屬不易，讓學童感受到遺址僅存的月形石柱所代表的意義，也為卑南文化遺址曾經遭受到的破壞感到惋惜。兩位教師認為這樣的體驗與體會，應可長留學生的心中。

二、給博物館參訪顧客不同的經驗

國外服務業的專家克雷格·泰瑞爾(Craig Terrill)在其「服務行銷」一書中強調，服務業必須敢於標新立異，先找到市場上的領導位置，然後成為「龍頭」。其中的關鍵策略就是必須與競爭對手有所不同。「與眾不同」策略的最大挑戰就是要「創新」，它可以是公司提供給顧客的獨特好處，也可以是讓顧客實際體會到服務的獨到之處。當你所提供的服務項目、傳遞服務項目、及傳達服務方式都是獨一無二且別無分號時，服務的創新之處就特別讓人印象深刻(余欲弟譯, 2001)。

因此「與眾不同」的策略並不是要靠搶走競爭對手的生意，讓自己的市場佔有

率提昇幾個百分點。市場佔有率的交替只是短期行銷企劃的產物，像是降價、促銷等，這其間的差別正是「創造成長」與「一般成長」的對比，前者也就是創造新的價值與新的成長。張譽騰認為理論上，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。自我評量遂成為一座博物館在市場上能否成功的必要前提：在現有客觀條件下考量博物館所能提供的經驗光譜，某一座博物館可能適於提供觀眾學習和靜思冥想的經驗，另一座博物館則可能以提供觀眾探索或娛樂休憩為優先考量。發掘博物館的特性，並在觀眾的經驗光譜中予以精確的定位，這是博物館從業人員的共同責任(張譽騰，2002)。

國內博物館委外經營的第一個範例—國立海洋生物博物館，不僅吸引了每日數萬人的參觀人次，其「觀眾導向」的服務策略更是值得大家學習。一般博物館的開放時間，大都採行由早上九時到下午五時的慣例，海生館將開放時間做彈性調整，除了暑假提早開放外，最值得一提的則是晚上九時以後，還可以換上創新的展示手法—「與魚兒共眠」夜宿的教育體驗方式，此不只開啟博物館夜間創新服務的里程碑，確實也讓民眾對博物館產生不同的體驗。

三、創造價值—比「值」不比「價」，創造新的競爭服務標竿

國內行銷界李增鴻先生提供創新服務的標竿構想，他認為商品的價值取決於消費者對商品的感受，有優質的服務或良好的品質，往往會使消費者忘卻價格的顧

慮，如何創造附加價值，有賴業者的的創新思維與規劃。有時候我們會為一小杯少見、口感又別具「失戀滋味」的梅子茶，而全家去光顧用餐，此花大錢品嚐小吃的創造價值與競爭服務的策略，與行銷理論中「小菜哲學」達到小兵立大功的策略有異曲同工之妙，而小菜哲學運用巧妙的話，往往能為商品或品牌賦予額外的價值，同時也讓消費者不在金錢上斤斤計較，讓企業避免一場飲鳩止渴式的價格戰(李增鴻，2000)。

最近國立臺灣史前文化博物館嘗試進行一項名為「化腐朽為神奇」的改造計畫，依據旅遊業者的訪談資料中得知，將史前館最有魅力的參觀點再進行更具人性、精緻的服務品質改善。其中最令遊客津津樂道的停車場公共設施部份，重新考量加入展示設計與公共藝術的概念，再配合全國博物館中少有的「水舞跳泉」特色，營造休閒產業中，如「小菜哲學」般一樣，能扮演小兵立大功的角色。以史前館為例，將來如要搭配花東兩縣所推動的—「花東觀光護照」時，小菜哲學與創新服務所延伸的價值感，應是將來博物館行銷可以加強的策略思維。

結論

在2003台東觀光高峰論壇，世新大學觀光所陳思倫教授提出台東觀光以「南島文化」為發展主軸，他建議地方政府要自己走出去，努力增加宣傳的「曝光率」，如積極參加國際交流協會(會員或結交姊妹市等)及國外重要的文化會議，以增進國際知名度及旅客的宣傳(陳思倫，2003)。國立臺灣史前文化博物館自七十九年籌備至九十一年八月十七日正式開館，一直扮演著

文化資產保護、典藏、研究、教育及宣導的重責，它不只是國家對東部地區文化投資的重要建設，更是東部觀光產業界所認定的重要觀光指標。史前館未來除了要以學術、文化交流等方式，積極參與國際文化會議增加宣傳曝光率外，仍有一些策略做為可進行，以下根據前面的論述做綜合建議：

一、以觀眾研究為基礎採取主動出擊策略

故宮博物院陳媛女士指出，故宮每年平均近兩百萬的參觀人次中，始終固定有大約二十萬左右的青少年團體觀眾群。陳媛覺得當前博物館教育應從「教養」導向著手、收效，以「教養」為當前博物館教育的導向，希望博物館的陳列室不再只是教室，更是觸動學習動機的環境；不僅重視文物知識的傳遞，而更重視參觀環境的營造。於是博物館能以觀眾的需求為考量，並以教養取向，尊重觀眾的自主性與個別差異，以「教育是在培養中完成的」耐心和期許，讓觀眾的參觀經驗具有自我成就的回饋價值(陳媛，2000)。

史前館從台東縣馬蘭國小應用博物館專題研究中了解，教師們認為透過「博物館與教師」的夥伴關係的合作模式，對於學童的博物館參觀與學習，可以為學童建立起情意導向的體驗，對於將來博物館的美好的參觀經驗，應有正面的幫助。另外史前館附屬之卑南文化公園，由於園區內盡量維持自然地形和風貌，以保存地下遺跡，史前館藏館長指示館內人員規劃「公園植物尋寶」及「遊客服務中心魅力介紹」，這都是以觀眾為導向，主動出擊的創新策略。因此觀眾研究讓博物館對民眾需求產生更清楚的認知，更能積極提供博

物館主動出擊的策略。

二、積極開發文化產業策略聯盟之創新行銷作為

「聯合促銷」在企業界是一種稀鬆平常的行銷活動，不過在政府部門這樣的舉措卻是少見，九十年八月初，由屏東縣政府建設局發出的「屏東觀光護照」新聞稿中，則出現下列有趣文案說明：

「屏東縣政府主動行銷推廣，業界大團結，推出『屏東觀光護照』，結合了生態景觀完全模擬實景的『海洋生物博物館』，消暑刺激、有臺灣巨蛋之稱的室內溫水樂園—『墾丁魔域水世界』，科技聲光有超感官刺激與視聽震撼的『墾丁星際碼頭』，有保存文化、學術研究、社會教育級觀光旅遊等多功能的『原住民文化園區』，並有高雄至墾丁彩繪精美的『屏東觀光巴士』專車接送，讓你輕鬆自由行。」

這項聯合促銷說明了過去觀光推動市場方面，已非過去「單打獨鬥」的方式，亟需公部門及民間業者的結合，共同在「產品包裝」、「宣傳活動」、「合作方式」等三方面取得共識。史前館91年底拍攝完成「戀戀花東情」文化觀光宣導片，其品質及效果獲得國內出版商「康軒文教事業公司」的注意，來函洽商共同宣傳行銷的合作案，未來國內將會有三分之一的學童收到由史前館製作的光碟片，即使在家也能體驗史前館提供的文化饗宴—以啟發方式誘導內在情緒的回饋，透過探索學習來達成文化的豐富之旅。

國立臺灣史前文化博物館參與由國立科學工藝博物館所召集之「國內十二座博物館聯合行銷」的方式，於九十二年的暑假開始，透過國內知名的中小學出版

社，由各博物館提供「展廳主題闖關遊戲」方式，再配合出版社所提供印製的「學童學習護照」，透過出版商全國的行銷通路，共同合作與促銷的創新行銷方式，開創了國內博物館聯合行銷的創新合作模式。

三、寓教於樂是博物館使命的新挑戰

「凡人欲尋找一遠離塵世樂園，以開拓視野及滋養想像的心靈空間」，「休閒」時間的投入是完成此目標必要投資，「教育」與「娛樂」是不同的兩端但卻是互相交隔的關係。博物館所面對的新使命，是如何經營並組合最佳的博物館資源讓它比「主題樂園」有更深入的遊憩體驗，讓博物館更具親和性」。

Neil Kotler & Philip Kotler(1998)在〈博物館策略行銷〉一書中，借用 Marc Pachter 對於博物館所面對的新使命的呼籲，這兩位行銷界的專家認為，現今有越來越多的博物館正在重新自我創造一藉由「自我調整」，例如以新的組織調整、展

示設計、展示計畫與服務，來調整外界對博物館的新期望，這些來自博物館所努力的改變，說明了博物館經營者及專業人員面對未來各種不同領域挑戰的回應(Neil Kotler & Philip Kotler, 1998)。

Peter Ames在〈現代博物館經營管理的挑戰：市場與使命的兼具〉一文中也強調要能堅持博物館的教育使命及迎合市場行銷的刺激娛樂，兩者的兼顧及平衡的藝術的確相當困難，但兩者的結合，尤其是後者(娛樂)對於教育使命的達成，扮演著推波助瀾、流行著迷的重要角色，也是未來博物館所面臨的日常挑戰(Peter, 1994)。

因此，面對未來經營競爭的挑戰，博物館本身必須在教育與娛樂之間思索一個平衡點：「寓教於樂」(edutainment)，即以吸引人及大眾娛樂的呈現手法，達到對教育宗旨的促進(Neil Kotler & Philip Kotler, 2000)，筆者認為此項思維是可以在休閒時代中吸引觀眾，同時也讓博物館的使命能持續下去的可行策略。

注釋

1. 請參閱江韶瑩 2002 日本公立博物館法人化機制研究中報告，附件十四：「獨立行政法人國立博物館應達成業務營運相關目標(中期目標)」。
2. 該項研究的四個觀眾類型係經由AIO量表中50個生活型態變數，粹取出8個生活型態構面，然後再以此8個生活型態構面，區隔出4個不同類型的觀眾群，分別為「雅痞時尚族」、「樸實生活族」、「健康活力族」及「知性藝文族」，並檢定出各區隔的觀眾群在人口變項與參觀類型上具有顯著的差異。



參考文獻

王啟祥

- 2002 從休閒觀點析論博物館觀眾開發的困境與對策，博物館學季刊16(4)：124-130。

王蕙瑛

- 2002 週休二日何處去-探討社教機構之市場競爭力，科技博物6(3): 17。

余欲弟

- 2001 服務行銷－用顧客服務打造市場第一品牌，經典傳訊文化事業。

林政忠、楊永妙

- 2002 博物館薈萃的生命力，遠見雜誌12月，頁124-130。

林潔盈等譯

- 2001 博物館經驗，五觀出版社。

林潔盈譯

- 2003 如何行銷博物館，五觀出版社。

吳若權

- 2001 啞鈴式行銷夠Power？突破雜誌 194:35。

吳忠宏、江宜珍

- 2003 國立科學工藝博物館觀眾參觀動機與滿意度之研究，科技博物7(1): 55-57。

李成獄

- 1990 如何永遠贏得顧客，中國生產力中心。

李雪莉

- 2003 創新服務，天下雜誌 271:134-136。

李增鴻

- 2001 比「值」不比「價」，突破雜誌 194:71。

李浪德

- 2001 官方版聯合促銷怎麼做，突破雜誌194:122-124。

呂理政

- 2002 博物館與社區的互動－以宜蘭博物館家族為例，博物館學季刊16(1): 43。

呂憶皖

- 1998 博物館非觀眾的開發，科技博物 2(3):111-119。

吳能州、楊素珍

- 2002 台東縣馬蘭國小應用博物館進行專題研究心得報告，國立台灣史前文化博物館。

胡蕙霞

- 1998 文化觀光的行銷導向，新世紀.新方向－博物館行銷研討會，國立歷史博物館，頁152。

涂淑芳

1996 休閒與人類行為，桂冠圖書公司。

張譽騰

1995 美國觀眾研究學會1994年「觀眾研究研討會」簡介，博物館學季刊9(1):59-66。

張譽騰

2002 博物館做為一種企業：利基的分析，2002年博物館公辦民營政策之理論與實務研討會論文集，國立台灣史前文化博物館，頁102-105。

陳正芬

2003 H3創意－關於創意新點子的新點子，遠流出版社。

陳媛

2000 「當前博物館教育所應採取導向－以故宮千禧年宋代文物大展為例」，2000博物館教育國際學術研討會，國立暨南國際大學，頁11-12。

陳宗賢

2002 市場開發與觀眾開發，新世紀.新方向－博物館行銷研討會，國立歷史博物館，頁110。

陳思倫

2003 「避免負面傳播破壞形象」，如何提升台東觀光吸引力，2003台東縣觀光高峰論壇，民生報92年7月18日，戶外旅遊版。

鄭時宜等

2003 南台灣博物館參觀觀眾生活型態初探，科技博物7(1): 70。

鄭世陽

2001 讓顧客賺到，突破雜誌194:112-114。

鄭健雄

2003 「不一樣才有吸引力」，如何提升台東觀光吸引力，2003台東縣觀光高峰論壇，民生報92年7月18日，戶外旅遊版。

劉麗玲

2002 行銷「宜蘭博物館家族」，蘭陽博物（宜蘭縣立蘭陽博物館籌備處通訊）8:33。

蕭峰富、李田數譯

創新與創業精神，麥田出版社。

蕭峰富

2003 「創新服務為成功之母」，你可以在靠近一點看P&G，天下文化出版公司。

蘇芳儀

2002 另類休閒.博物館裏的音樂會：探討「感性的科工音樂會」之觀眾意見，科技博物6(3):38。



臧振華

2003 話題·話語－「史前館之美」，史前館電子報第八期，國立臺灣史前文化博物館，頁1。

Emlyn, Koster

1998 博物館與社區，科技博物2(2):93。

Georgina Allen

2002 A Free Spirit, *Museums Journal*, December, p24.

James M. Bradburne

2001 A New Strategic Approach to the Museum and its Relationship to Society, *Museum Management and Curatorship* 19(1):75-84.

Jane, Morris

2002 Waiting for the Next Big Thing, *Museum Journal*, September. Harry, Beckwith

2000 *The Invisible Touch*, Warner Book.

Helen Wilkinson

2003 Measurable results, *Museum Journal*, January.

Miles, A.

1986 Museum Audiences. *The International Journal of Museum Management and Curatorship*, 5:73-80.

Neil Kotler & Philip Kotler

1998 *Museum Strategy and Marketing: Designing Missions Building Audience, Generating Revenue and Resources*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

Neil Kotler & Philip Kotler

2000 Can Museum be All Thing to All People? *Museum Management and Curatorship* 18(3).

Peter J. Ames

1994 "A Challenge to Modern Museum Management: Meshing mission and market", *Museum Management*, Ed. by Kenvin Moore, London: Routledge.

Roger Vaughan

2002 Images of Muesum, *Museum Management and Curatorship* 19(3): 253-268.

Willow J. Trampusch

1998 Te Papa: Reinventing the Museum, *Museum Management and Curatorship* 17(4):339.