

行政院及所屬各機關出國報告

(出國類別：)

博物館公共關係政策與實務 - 美國博物館考察研究報告



經費補助：文化建設基金管理委員會

服務機關：國立歷史博物館

出國人 職 稱：助理研究員

姓 名：辛治寧

出國地區：美國

出國期間：90年2月12日至90年8月11日

報告日期：90年10月8日

摘要

對博物館而言，公共關係，和行銷一樣，是一項相當新的組織機能。歐美博物館的公關業務，在近 20 年博物館借重企業化的經營模式之下，受到重視與需要而蓬勃發展。博物館公共關係的機能，為博物館創造正面的價值，也為博物館塑建形象、爭取資源、開發觀眾，並為機構與社會大眾建立良性互動的傳播管道和溝通的橋樑。

國內博物館近年因應趨勢及營運的需要，亦有諸如經費的爭取與籌措、觀眾開發、廣告文宣等行銷策略的運用與公關的運作。然由基於對公關機能的認知和博物館營運結構的限制，較難以計畫或策略發揮行銷或公共關係的整體機能。

本項研究藉由對美國博物館公共關係政策與實務的考察，分析博物館公共關係的定義、角色、功能、任務以及運作實務，以為國內博物館建立公共關係機制的參考。

目次

摘要	1
1 緒論	
1.1 研究緣起	3
1.2 內容與方法	5
2 公共關係、傳播、行銷與博物館	
2.1 釋義	6
2.2 公共關係、傳播與行銷在博物館的角色與功能	10
2.3 博物館公共關係的任務	14
3 美國博物館之公共關係、傳播與行銷實務	
3.1 前言	17
3.2 組織	19
3.3 業務與運作	22
3.4 內部公關與溝通	36
3.5 危機公關的管理與處理	39
3.6 個別案例	41
4 結論與建議	45
5 致謝	48
6 參考書目	51
附錄 1 美國華盛頓國家畫廊 - 以慈善心的匯集與體現 造就而成的國家博物館	58
附錄 2 網路科技在今時博物館的運用與發展 - 美國博 物館協會 96 屆年會後記	67
圖片	72

1 結論

1.1 研究緣起

當博物館朝向與所處社會及社區的關係愈趨緊密的同時，公共關係（以下或簡稱公關）的機能在博物館的運用也日益重要。

公關機能最早從企業界於建立遊說與處理新聞的部門，開始正式化；其後因其所創造出的正面價值，逐步受到肯定，朝向專業化的發展，而有公關部門的成立。¹1980 年代之後，公關的機能不僅得到大幅的成長，更與行銷結合，而有「行銷公關」（marketing public relations）一詞的出現和運用。²

對博物館而言，公共關係，和行銷一樣，是一項相當新的組織機能。歐美博物館的公關業務，在近 20 年博物館借重企業化的經營模式之下，受到重視與需要而蓬勃發展。國內博物館或文化機構，雖尚未遭遇如先進國家博物館事業面臨經費籌措和競爭的壓力，必須大量地運用完善的行銷策略及公共關係計畫建立機構的形象，爭取外界的各項贊助與支持。但博物館站在積極對外溝通，提供社會大眾公共服務與教育推廣的立場，以及具未來性的營運政策，近幾年，也意識到公關業務對博物館永續、良性經營的需要和必要，逐步接觸公關業務。部分博物館更認知到專業公關的重要，而以任務編派的方式於機構內設置公關專人，以專職的方式負責公關業務³。另如行銷策略的運用、經費的爭取與籌措、觀眾開發、會員制度等，亦或多或少地於一些博物館的不同部門分別採行。由此可見，公關業務事實上亦逐步受到國內博物館的重視。

縱使如此，公立博物館由於營運結構及組織編制的限制，以致國內博物館或文化機構對於公關機能與業務的現況多半仍是：多僅止於由一或兩位「媒體聯絡人」的設置，處理一般對大眾傳播媒體的文宣工作，兼以「禮賓者」的角色，負責重要訪客、外賓接待等之認知。較有現代博物館經營概念的博物館，亦僅能以任務編組的方式，在未能有專屬預算或資源以計畫或策略發揮公關機能，同僚認

¹ 19 世紀，企業建立遊說與處理新聞的部門，對企業有興趣的事務予以正面的支持，公關機能開始正式化發展。其後，企業界逐步意識有計畫的公關所創造出的正面價值，並認知到發展公關活動必須具備特殊的技巧，以及公關從業者本身亦認知到執行公共意見研究的價值，必須在公關活動之前便先予以完成。最後，為整合各種領域的專家、並在組織內的群眾間擔任協調的工作，而有公關部門的成立。參見 Kotler, P. & Scheff, J. 1997，高登第 譯，1998: 607-608。

² Harris, T. L. (1991) *The Marketer's Guide to Public Relations*. New York: Wiley.

³ 民國 77 年台北市立美術館始以任務編組方式設置公關室，當屬國內博物館最早以專人專責媒體聯繫事務者。參見黃光男 (1999) 「博物館與媒體」，博物館新視角，台北：正中書局，144。發展至今，大部分公立博物館多已有專人負責公關事務，並有專業化發展之企圖。然目前亦僅一所公立博物館以設置「公共服務組」的正式編制，將公關業務涵納其中，並以分工方式負責博物館有關外賓接待、媒體聯絡、行銷活動、社區互動等工作。

同的程度亦有限的情況之下，執行所謂的博物館公關業務。因此，國內博物館公共關係的角色和任務，多以一種「回應式」(reactive) 的做法取代先期主動 (pro-active) 的功能。也就是公關人員必須在博物館有文宣需要時能發出新聞稿，在危機出現時擔任迅速滅火的角色，並在對外衝突發生時消弭個人與團體的抱怨。⁴這種被動式的做法所造成的結果，便是由環境而非組織來決定公關議程的制定。博物館的形象是建立在其對特殊狀況的回應，而非經由謹慎的規劃和設計，經長期累積的訊息所定義。因此，博物館對危機的管理和回應也非經由長期的策略所引導。

然而，若以前瞻性的眼光來看，國內博物館事業期望於未來新世紀能切合社會的需要，長久永續的完善經營，博物館的公關業務朝向以有組織、有政策、計畫性的專業發展，是必然的趨勢。博物館公共關係的機能，應是為博物館創造正面的價值，而非著力於博物館面臨負面情勢時的回應。公共關係應是為博物館塑造形象、爭取資源、開發觀眾，並為機構與社會大眾建立良性互動的傳播管道和溝通的橋樑。

筆者有幸獲得行政院文化建設基金管理委員會的資助，得以博物館的公共關係政策與實務為主題，選擇以專業化行銷經營見長的美國博物館為範例，藉由短期研習與研究的機會，對其博物館公共關係及相關業務進行深入的了解，為國內博物館未來營運和公共關係業務拓展與實務上，提供參考。

1.2 內容與方法

本次研習自 2001 年 2 月 12 日至 8 月 11 日，以 6 個月的時間，藉由研習、參觀、訪談、出席會議等方式，於美國進行博物館公共關係範疇的訪查與研究。

其中，以華盛頓國家畫廊 (National Gallery of Art) 為研習的主要機構，於該博物館對外事務部門 (External Affairs Office) 所屬之新聞資訊室 (Press and Information Office) 實習與研究，對該館公共事務及傳播業務進行深入的了解與資料之蒐集，並擴及該館組織結構與整體營運的相關研究。期間，亦前往華府鄰近城市，包括巴爾的摩、費城、紐約、波士頓、芝加哥，以及回程時途經舊金山等地博物館之傳播、行銷或公共關係部門參訪，並約訪相關專業人士等，以掌握本項研究主題的全面性，並顧及研究內容的深度與廣度。

除此之外，於 5 月 6 日至 10 日，亦前往參加於聖路易 (St. Louis, MO) 舉行的第 96 屆美國博物館協會 (American Association of Museums , 簡稱 AAM)

⁴ Kotler, Neil & Kotler, Philip(1998) *Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. Jasssey-Bass, Inc. 235.

年會，並以行銷、公共關係、觀眾調查與研究等主題，作為與會的重點。

然而，由於美國博物館數量之多以及呈現的多樣性之大，並非本研究期間所訪視的些許博物館足以涵蓋。另一方面，博物館公共關係的涵蓋面亦相當地廣，其中由於各機構組織機能和業務分工的不同，亦涉及行銷、傳播、甚而發展（諸如募款、會員組織）等領域或業務。譬如，近年有將行銷與傳播領域結合，而有所謂行銷傳播（marketing communications，有人或將之簡稱為 marcom）的應用，其中亦涉及公共關係的相關思維和運用。

總括而論，本研習報告將以研習期間廣泛閱讀之相關文獻資料，參酌訪視的博物館為案例，針對博物館公共關係涉及的相關議題，包括公共關係政策的訂定、組織編制與分工、內容與計畫、執行實務等，作為討論和研究的主題與內容。其中，並視研究的理論探討或個案分析，兼談博物館行銷、傳播策略、資源爭取與資金籌措、會員組織與運作、觀眾調查與研究、以及相關文化政策、法令規章等。

2 公共關係、傳播、行銷與博物館

2.1 釋義

2.1.1 公共關係 (public relations)

就公共關係而言，至今並沒有全球統一的定義。然而，各國的公共關係專業組織或團體皆頗著力於定義的釐清，其用意不僅在於公共關係確實是一項專業，有其意涵、技巧、甚而倫理；另一方面，由於過去公關的運用，或利用浮誇的廣告，或涉及檯面下的遊說，因此當進行公關的「運作」時，公關讓人聯想的多半是偽詐甚於真實、規避甚於合作、亦或是阻礙甚於協助等，予人較為負面的涵義或暗示。⁵

公共關係協會世界大會(World Assembly of Public Relations Associations) 1978 年於墨西哥召開時，一致同意「公共關係，乃一門分析趨勢、預測其結果、給予組織領導者諮詢、以及針對組織和大眾二者之興趣，將已計畫的活動付諸行動的藝術和社會科學。」

英國公共關係的專業團體公共關係中心 (Institute of Public Relations) 於 1987 年給予公關的定義，為「公共關係的實務是藉由計畫和持續的努力，建立和維持組織與其大眾之間彼此的善意與了解。」

美國公共關係學院的前身公共關係研究學會，於 1975 年，匯集 65 位公關專家，從 472 個定義之中，對公共關係作如下的解釋：

「具有獨特的管理功能，在組織與大眾之間建立並維持雙向溝通的管道，促進兩者間互信、接納與合作的關係；在突發事件來臨時參與危機處理及善後工作；將公眾的意見告知管理階層並作出回應；規範組織的社會責任並監督企業作出合乎公眾利益的決策；協助組織了解並善加利用外界環境的變化，同時具有預警作用，協助擬定因應變化之道；採用研究調查和其他正當的傳播技巧完成工作使命。」⁶

綜合上述的各項定義，公共關係對企業或組織而言包含了幾項意義：

- 它是一門社會科學，也是一項管理的功能；
- 它是建立和維持機構內部以及對外雙向溝通的橋樑；

⁵ Harrison, Shirley (1995) *Public Relations-an Introduction*. International Thompson Business Press.

⁶ Harlow, R. (1976) "Building a Public Relations Definition", *Public Relations Review*, 2: 36.

- 它協助機構了解及掌握外在環境的變化，參與機構預警的危機管理與事後的危機處理工作；
- 它以衡量公共意見、大眾溝通與傳播理論等研究調查方法和管道，為機構塑建形象、完成使命的同時；也以符合社會大眾的利益為前提，規範及監督機構的各項決策。

另外，有研究者依公共關係的演進和發展，並配合理論與實務，將公共關係分為新聞/文宣（press agency/publicity）、公共資訊（public information）、雙向不對稱傳播（two-way asymmetric）、以及雙向對稱傳播（two-way symmetric）等四種模式。⁷（見附表 2.1）

表 2.1 公共關係模式之特質

特質	模式			
	新聞/文宣	公共資訊	雙向不對稱傳播	雙向對稱傳播
目的	宣傳	訊息的傳送	科學性說服	相互了解
傳播本質	單向；事實並非絕對	單向；事實相當重要	雙向；非平衡效果	雙向；平衡效果
傳播模式	來源 - 接收者	來源 - 接收者	來源 - 接收者 - 來源（回饋）	團體 - 團體
研究性質	很少；數據的彙整	很少；可讀性、閱讀人數	構成性（formative）；評量態度	構成性；評量了解程度
目前較常使用	體育活動、劇院、產品促銷	政府、非營利組織、企業	競爭性企業或組織	普通企業或組織
組織利用情形	約 15%	約 50%	約 20%	約 15%

參見 Gruning & Hunt (1984: 22)

其中，新聞/文宣的主要目的為宣傳，是一種單向的傳播，往往以具體的數據作為事實即可，毋須有研究的基礎。普遍被使用於體育活動、劇院、產品的銷售或促銷上。公共資訊乃用於向個人或大眾的資訊傳布上，同樣也是單向的傳播，但事實在此相當重要。因此，相關研究和資料的匯集可以作為建立大眾了解資訊的基礎，也相形必要。此一模式目前為政府機構、非營利組織、企業界等廣泛使用，通常以藉由新聞稿、簡介、摺頁、報告、影像帶或展覽等方式，告知大眾組織機構的存在或功能。

雙向不對稱傳播主要是利用科學性的說服，譬如組織會就大眾既有的態度進行相關研究，以作為讓文宣活動更為有效的依據。雙向不對稱傳播雖是一種「雙向」的傳播，即從訊息傳送者至接收者，再由接受者取得回饋，但主導權完全在

⁷ Grunig, J.E. & Hunt, T. (1984) *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 19~22.

傳送者手上，其主要的意圖乃說服接收者接受與支持傳送者及其組織。於傳播的過程中，組織希望能改變接收者的態度，但組織本身卻不會有任何改變。在此，接收者的回饋其作用是幫助組織將其要傳達的訊息以大眾較能接受或理解的方式傳達。雙向對稱傳播的模式主要是基於傳送者與接收者相互了解的理想上，在組織與大眾之間建立一種雙向對話的形式。在公關的活動過程和結果上，雙方皆有修正態度或行為的空間。相關研究在此具有評量了解度的作用。此種傳播模式往往多用於具社會責任的議題或事件上，例如以焦點團體的方式討論社會關注的政策或議題，於討論結束後，雙方對該是事件或議題、以及彼此之間皆有近一步的了解。

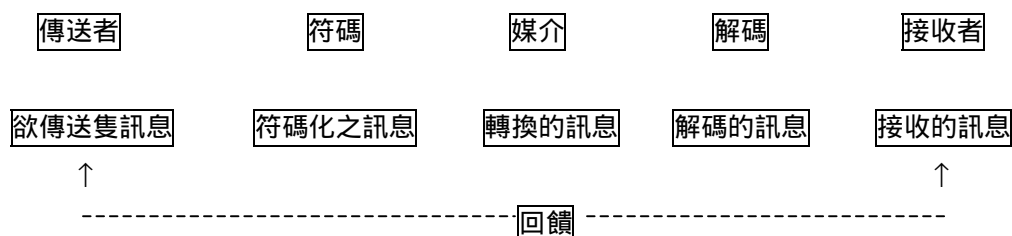
上述四種公關模式，呈現了真實世界的抽象性，它並非意味著建議公關人員僅運用某一種模式。事實上，此公關模式的界定，對於想利用公關解決傳播相關問題所應採取的做法，提供部分參考。

2.1.2 傳播 (communication)

「透過共同符號的使用，轉換資訊與了解。」應是對於傳播的一項恰當的定義。⁸而珊能和威佛 (Shannon and Weaver) 於 1948 年所提出的傳播模式，仍為現今大多數人所採用⁹。此一傳播模式完整地將傳播的過程和方法闡明，亦即傳送者先將欲傳播的訊息符碼化 (encoding)，再藉由媒介 (medium) 並透過管道 (channel) 將訊息傳送給接收者，而接收者將訊息解碼 (decoding) 後接收訊息，有時或予以適時的回饋 (feedback)。

其中，傳播模式中的每個過程皆有產生所謂的干擾 (noise) 的可能，而這些干擾往往造成對於有效傳播的一些障礙。形成這些障礙的原因，可能是訊息傳送者與接收者之間的不同經驗、價值判斷、語言、選擇、地位等因素。

圖 2.1 傳播過程的元素



⁸ Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (1985) *Organizations*. 5th edition. Texas: Business Publications, 532.

⁹ Harrison, Shirley (1995) *Public Relations-an Introduction*. International Thompson Business Press, 26.

2.1.3 行銷 (marketing)

國際知名行銷學者科特勒 (Philip Kotler) 與安卓森 (Alan R. Andreasen) 在其《非營利組織的策略行銷》一書中，將行銷視為：「一個影響行為的哲學、過程、以及一連串的概念與理論，其影響行為的方式不是改變它，就是防範它改變。」¹⁰英國的行銷專業組織將行銷定義為「一項管理的過程，其責任乃在於定位、預期和滿足顧客獲利的需求。」¹¹

行銷在操作上是商業實務的一種，其功能在於：(1) 選擇有利的目標市場；(2) 依照消費者需求設計產品或服務；(3) 擬定有效的分銷管道計畫和訊息傳播計畫，目的在增加產品銷售、提高客戶滿意度、從而達成公司最高目標。¹²博物館行銷專家科特勒 (Neil Kotler) 則指出，行銷是社會科學的一支，處理的是消費者的行為，以及個人或機構產品與服務的相互交換。它扮演了吸引消費者以及維繫消費者的獨特角色，因而影響機構每個部門的決策。它以嚴密的、系統性的、具豐富資訊的、並且是有金錢開支的作出正確的執行，讓機構得以有高水準的表現。「行銷以系統的方法讓大部分機構達到開發觀眾、服務觀眾以及維繫觀眾的目標。」¹³因此，基本上行銷可以說是一項診斷的工具，針對每一個機構特殊的需要提供應用的方法。它需要的是明確以及可衡量的目標，加上基礎資料的運用和檢視，用以形成行銷的策略與計畫。

簡單地予以歸納，行銷意味著：

- 從外界往機構內部看，而非由內向外看；
- 隨時了解市場的變化；
- 「徵詢」，而不是「告訴」觀眾他們需要什麼；
- 關心過程，也關心產品；
- 透過機構完成所有的溝通。¹⁴

¹⁰ Kotler, Philip & Andreasen, Alan R. (1996) *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 5th edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc. 478.

¹¹ 此為行銷專屬中心 (Chartered Institute of Marketing) 予以之定義。

¹² Harris, T. 1991, 吳玟琪、蘇玉清 譯, 1997, 行銷公關, 台北: 台視文化公司, 16。

¹³ Kotler, Neil (2001) "To Market, to Market", *Museum News*. Washington, DC: American Association of Museums, 80(1): 25.

¹⁴ Runyard Sue, and French Ylva (1999) *Marketing and Public Relations Handbook*. USA:

2.2 公共關係、傳播與行銷在博物館的角色與功能

當博物館一旦從仰仗政府財源、趨附精英分子的喜好，轉而需要依賴大眾的支持、甚至依靠賺取營收爭取贊助時，博物館便涉足了公眾的場域，參與了競爭的市場，因此，也必須找到建立觀眾以及贏得觀眾口碑的方法。對大多數的博物館而言，競爭與行銷是建立觀眾的必經之路。行銷對博物館而言相當重要的原因之一，在於休閒娛樂市場的競爭愈趨激烈，而愈來愈多休閒娛樂的提供者所爭取的是相同的觀眾。博物館在休閒或娛樂的市場雖佔有獨特的位置，然而市場是不斷改變的，縱使過去表現很好的博物館亦不容自滿。對剛加入此一市場的新博物館而言，更要小心謹慎，步步為營。

行銷對博物館究竟有何價值？一個博物館是否關注它的觀眾（消費者）？是否希望盡可能地開放給更多的觀眾？是否依賴賺取營收而生存？如果這些問題的答案皆為肯定，那麼行銷便是達到這些目標的有效方法。

舊金山探索館發展與行銷部門主任魯賓（Virginia C. Rubin）認為，博物館由於處於競爭的市場，不僅與其他非營利機構競爭，亦與休閒或其他營利機構諸如迪士尼、體育活動、電視休閒、主題樂園等機構或休閒方式競爭。因此，博物館若不積極以行銷開發觀眾、增加收入，便會直接面臨生存的問題。¹⁵

舊金山現代美術館行銷與傳播部門主任菲尼（Jay Finney）也指出，在大眾整體的休閒活動當中，絕大多數的人士選擇留在家裡以看電視、整理花園等為主要休閒方式，少部分的人選擇走向室外的休閒，而以博物館作為休閒場所者，更是少之又少。因此，該館的行銷目標即是在選擇家庭以外的休閒市場，尋求最大之可能的競爭。¹⁶

基本上，行銷提供了一個過程，通常稱之為策略計畫或行銷計畫；行銷也提供一個架構，讓博物館明確了解在市場中的優點和缺點、威脅與機會，以及積極符合大眾滿意的方法。它有賴於研究、資訊和證據，並提供一些能贏取大眾認同的工具和技術。行銷讓博物館更準確地訂定目標與優先順序，做出更謹慎的選擇，以及提供可以達成這些目標的方法。它必須要完全地專注於消費的喜好與厭惡，更必須掌握從外面向內看機構的原則，以避免機構陷入過於內觀、自滿與偏狹。¹⁷

然而，行銷若沒有目標、量身訂作、或是恰到好處，是很難發揮功能的。它

Altamira Press, 1.

¹⁵依據筆者 2001 年 8 月 7 日訪談紀錄。

¹⁶依據筆者 2001 年 8 月 8 日訪談紀錄。

¹⁷ Kotler, Neil (2001) "To Market, to Market", *Museum News*. Washington, DC: American Association of Museums, 80(1): 26.

絕不是一個短期的解決方案，而是針對長期目標所採取的系統性、深思熟慮的方法。許多博物館傾向於以產品導向（product-oriented）勝於市場導向（market-oriented），也就是說大部分的博物館多將工作重點投注於吸引和鼓勵觀眾去了解或喜愛博物館所提供的展示、活動或服務，而非針對某個設定的「市場」或特定目標的觀眾，設計或提供博物館的相關產品，是未能以全面行銷思考的做法。

另一方面，市場導向的思維雖讓博物館更有競爭力，但並不意味著必須將博物館的經驗狄士尼化（Disneyfication）¹⁸事實上，那只是行銷手法的一種而已，而且往往是花費不貲，製造短期利益的那一種。博物館真正要建立的，是可親近性（accessibility）與持久性（durability）的口碑。

就傳播而言，博物館本身即為一個傳播的機制，運用不同的管道、藉助各種媒介傳播訊息，與觀眾溝通。有效地檢視博物館是否切題，必須思考博物館的傳播與溝通方式。許多時候，博物館往往給予太少說故事的機會，或著力於單向、片面的傳播。有效的傳播不但有利博物館的文宣，亦可增加募款機會，建立會員，改變公共政策，甚或處理危機等。傳播的目標，可以是增加機構的能見度以及對機構知名度的認知，增進募款，觸及對機構政策或經費有影響力的人，召募更多會員或義工，革新公共機構的形象，增進服務的傳達與告知機構對公眾事務的關切，扭轉媒體的負面報導等。¹⁹

建立博物館社區（群）塑造認同感，是提升博物館能見度與知名度的一個長期的過程，也是博物館傳播的重要目的。為提升博物館能見度，博物館必須更有效、更廣泛地利用博物館的「內涵」作為傳播的依據，此內涵是博物館偉大知識資源的產物，也是博物館的長處。此外，系統地整合博物館的網站、出版、講座、展示、教育活動及其他活動等，皆可作為募款、擴大學習、吸引觀眾的工具，也都具有行銷的功能。

至於，公共關係之於博物館的意義與功能。以非營利機構的公共關係為研究對象的盧夫納（Robert Ruffner）認為，公共關係是影響一個機構成長以及成功與否非常關鍵性的整體經營體系。²⁰美國博物館協會主席艾柏（Edward H. Able Jr.）則以「與大眾以及向大眾作有效地溝通」²¹，簡明地道出公共關係不僅是博物館應視為合理的一個業務，更是一項重要的基本功能。

¹⁸ Wolf, Michael & Ferguson, Robert, 2001, "New money, new demands: the arrival of the venture philanthropist", *Museum News*, 80(1): 59.

¹⁹ Bonk, Kathy, Griggs, Henry, and Tynes, Emily (1999) *Strategic Communications for Nonprofits*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 5~8.

²⁰ Ruffner, R. (1984) *Handbook of Publicity and Public Relations for the Nonprofit Organization*, New Jersey: Prentice Hall.

²¹ Able, E. H. (1989) "Our public relations challenge: be responsive and responsible", *Museum News*, 68(4): 37.

在現代博物館事業逐漸運用行銷作為機構營運之重要策略的趨勢下，公共關係與行銷一樣，皆是博物館經營管理的工具。行銷的主要功能是影響消費者的行為（behavior），公關的工作則是在於形成、維持、或改變消費者對機構或產品的態度（attitude），而態度可以影響行為。²²對博物館而言，公關與行銷皆是以責任（responsibility）為主、著重執行或實踐的功能，二者有別，卻相互關連。公關的主要任務在於運用適當的文宣建立機構的形象，主導博物館的主管機關、贊助者及使用者等對象的態度；而行銷則是以吸引與滿足這些對象，為重要的目標。

一般而言，非營利機構的行銷策略，主要的目的即希望達到影響行為，而其所涉及相當大的一部分便是傳播。傳播是非營利機構不能輕忽的一項工作。一個組織無論是產品、人員、設施、以及行動，皆涉及傳播。因而，每個機構皆需檢視其傳播的方式、需求和機會，發展一套有效和省錢的傳播計畫。此外，組織並應知道如何將機構本身與各個不同的團體溝通，以便得到善意的支持。

傳播計畫取決組織的目標和成果、組織的願景、以及組織的價值與信仰。它包含幾項重要元素，諸如確認傳播對象、進行研究、發展訊息、製作材料、評估資源、撰寫工作計畫等。²³此外，近年亦以行銷的策略性思考發展出所謂行銷傳播（marketing communication）的概念。

行銷專家建議，行銷傳播計畫的研擬愈簡單、明確愈好。通常掌握三個名詞與原則即可，分別為：目標（objectives）、策略（strategies）、特定觀眾（target audiences）。事實上，要區分出目標與策略已不是一件容易的事。目標的闡述若是不能測量、無法達成或沒有期程，很容易與策略混淆。市場人員若是無法清楚分辨目標與策略，就如同領略不出戰略（tactics）和行動步驟（action steps）之間的細微差異。

大體而言，有效的行銷傳播計畫約包含十個項目：²⁴

1. 處境分析（situation analysis），此描繪出機構參與的遊戲範圍及所涉入的競爭環境，它應包含企業趨勢、競爭的位置、相關法律規範的考量、以及機構對此計畫主題過去的表現等。
2. 行銷目標（marketing objectives），即我們希望完成的是「什麼」，例如銷售的金額或分享市場的位置等。新產品的介紹並非目標，而是達到目標的一種手

²² Kotler, Neil & Kotler, Philip(1998) *Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. Jasley-Bass, Inc. 236.

²³ Bonk, Kathy, Griggs, Henry, and Tynes, Emily (1999) *Strategic Communications for Nonprofits*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 34.

²⁴ Lamnos, Bob (1999) "Simple Marcom Plans Are Your Best Bet", *Marketing Perspective*. February 1, 8.

段或方法。

3. 行銷策略 (marketing strategies), 指的是我們「如何」達成行銷目標, 可以是新產品或產品改良的介紹、引進新系統、強調某些地區或區隔市場、價格策略或刺激購買的計畫等。
4. 特定觀眾 (target audiences), 也就是「誰」是你希望觸及的對象。須謹記此絕無法涵蓋所有的顧客, 最多能選出最重要的一些, 並很明確的訂定出來。
5. 傳播目標 (communications objectives), 是指以一些可測量的指數用以說明你的行銷傳播計畫。諸如增加知名度、改變態度、創造銷售領先、刺激產品試用、分配促銷產品、安排技術發表等。若是知名度或態度的改變是主要的目標, 亦可陳述出希望其達到或改變的期望值/程度為何。
6. 傳播策略 (communications strategies), 此對行銷傳播人員而言, 是較容易的部份。指的是我們用來支持傳播目標的一些做法, 例如廣告、簡介、直接信函計畫、貿易展、互動式發表會、或網路促銷等。
7. 預算翻新 (budget recap), 乃仔細估算出可能花費的經費。
8. 時間表 (timetables), 確認提出的所有計畫, 在時間安排與配合上能達到最大的收益。
9. 媒體作業表 (media flowchart), 將預計討論的議題、運用的媒體、需要的花費等皆做好全盤的規劃, 將媒體贊助所作的媒體計畫, 另作一個作業表。
10. 展示 (exhibits), 所有的計畫到最後就是展現, 它可以是展覽的行程表、媒體資訊、競爭的簡介、或關鍵的企業資料等。然而, 勿將此一部份放在整體計畫的主體, 它往往會與上述討論的「誰」、「什麼」及「如何」相互衝突。另外, 最好有針對未來考量的附加策略 (additional strategy for future consideration), 以備應付一些諸如預算刪減等臨時狀況的出現。

另一方面, 公關的任務是將組織或機構的目標、產品、形象與理念, 作有系統的促銷。因之, 博物館於執行公關任務之前一項相當重要的工作, 便是所謂「定位」的問題。也就是機構應先行就博物館的使命、特質、藏品、人員等理念、形象、產品及資源進行自我的定位, 再就對象的定位, 依目標執行公關的計畫、活動和策略, 以達成任務。而公關計畫, 依據前述傳播的模式和特質, 則包含了: 目的和目標 (why)²⁵、訊息 (what)、接收者 (who)、活動的內容 (how) 以及效果的評量 (how effective) 等。²⁶

²⁵目的指的是機構要朝的發展方向; 目標則是較為明確地表明機構要完成的事項。

²⁶ Harrison, Shirley (1995) *Public Relations-an Introduction*. International Thompson Business

就公關、傳播及行銷於博物館的整體運用而言，在博物館服務多年，目前自組行銷顧問公司的丹妮絲倫敦（Dennis London）以其目前正在參與規劃、位於巴爾的摩預計 2003 年開館的新博物館為例，須先經過所謂微觀環境的整體檢視（micro-environment look），包括整體市場、博物館內部、政府政策、經濟環境等之分析與評估，了解競爭者是誰，觀眾是誰，博物館本身是誰，以及特殊之處在哪裡等，之後，才進行所謂的行銷策略、傳播計畫或公關計畫的研擬。²⁷

2.3 博物館公共關係的任務

公共關係是一項機能，博物館的公關是一項經營管理的工具，而非僅為一項業務或職務。

柯特勒和謝芙（Philip Kotler & Joanne Scheff）在為表演藝術機構作行銷規劃時，將公關活動的類別分為形象公關、例行公關、以及危機公關等三項²⁸，即已大致指出了公關的主要任務。

公共關係的中心概念之一，是形象的塑建與管理，也就是塑造人們對組織機構的印象。對博物館而言，此印象有二，一是博物館形象的扭轉與改變，一是建立觀眾信心與信任的形象。博物館形象公關的工作，便是以建立對象對機構的整體印象為目的，為機構及其產品增加活力、重新發展、再定位，抑或建立消費者的信心與信賴。

倫敦（Dennis London）指出，博物館得以生存並不只是吸引觀眾來館參觀而已，更重要的是能讓觀眾重複的參觀（repeat visitation）。另一方面，今時，博物館不僅彼此相互競爭，更與其他的休閒娛樂機構/方式競爭。如何讓博物館占據適當的位置（niche）與創造驚喜（excitement），使民眾在作休閒的考量時願意選擇參觀博物館，皆是博物館公關與行銷的重點。²⁹

確立產品、服務或機構的形象，是博物館在釐清使用公關這項與大眾溝通工具作為溝通或促銷的目的。此一形象也是引起觀眾或消費者對博物館注意、熟悉、以致信任的捷徑。博物館形象的建立，不僅是以超級大展吸引觀眾，而是將博物館塑造為任何時候都可以消磨時間、得到樂趣、或經歷深刻體驗的地方。有效的形象建立，不僅為吸引觀眾參觀，最終的目的仍是讓這些觀眾成為博物館經常性的使用者。而博物館形象建立的基礎，則仰賴於觀眾研究的結果。它同時也

Press, 47~49.

²⁷ 依據筆者 2001 年 7 月 24 日訪談紀錄。

²⁸ Kotler, P. & Scheff, J. (1997) 原著，高登第 譯 (1998) 票房行銷，台北：遠流出版公司，611~613。

²⁹ 依據筆者 2001 年 7 月 24 日訪談紀錄。

意味著博物館給予觀眾的一項承諾，滿足觀眾的期待和品質。³⁰

在實際操作上，一般所謂的品牌建立，事實上是建立在公共關係上。以微軟為例，微軟最初是先利用報紙媒體的關注和報導建立了知名度，之後才進行廣告的文宣作業。此外，屬性（attribute）應是博物館應深刻思考與對焦之處。以富豪（Volvo）汽車的策略為例，在一般汽車強調車子的外型設計、速度、顏色、配備時，富豪汽車認為「安全性」是該廠牌汽車的基本屬性。因此在進行行銷策略時，強調的就是讓駕駛人認為開富豪汽車就是安全的保證，當消費者接受此一認知後，才進行之後有關車子外觀、顏色等訴求的行銷。博物館亦然，或許許多人都知道該博物館的存在，卻不知該博物館最具代表的是什麼，亦即其屬性為何，這會讓博物館在很多時候所做的行銷效力大打折扣。屬性的確認，無須長篇大論，以愈簡單、切要的訊息代表博物館，讓觀眾知道博物館的名確定位（positioning）在哪裡，之後才進行傳播、廣告或文宣的工作。

例行公關則是公關人員藉由主動積極的方式，影響目標對象群，為博物館所作的大部分的促銷活動，以完成對機構有利的特定目標。它包括介紹新活動、溝通新利益、使大眾與產品產生關連性、培養新市場、接觸潛在的目標市場、或為社區觀眾量身訂作行銷規劃等。至於危機公關，則是協助博物館執行預警性的危機管理，並在危機發生時與發生之後，妥善因應媒體，為機構化解危機。

博物館事業裡的公共關係，乃是以贏取了解和支持、影響意見與行為的目的，進行顧及機構聲譽的準則。以較廣的視野來看，公共關係包含五項功能皆可應用於博物館，分別為：（1）媒體關係，藉由媒體發布訊息並提升機構的正面形象；（2）宣傳機構的特殊服務與活動，提高機構知名度；（3）展現對外持續的溝通以加強大眾對機構的印象和信任；（4）對大眾及政府部門進行遊說與促銷；以及（5）危機管理與處理。³¹

基於上述的相關討論與定義，博物館的公關人員不僅要維持機構內良好的工作生態（working climate），即所謂的內部公關的工作，他/她也是博物館對外溝通體系的重要成素。因此，公關計畫及活動應可被視為博物館行銷策略的一環。而公關人員所扮演的角色之一，便是以其對博物館觀眾的專業，作為行銷的協調溝通者，讓博物館的行政管理階層、專業研究人員、及其他館員，能確知該館的行銷計畫正適切地予以執行。³²在以行銷為理念的公關執行之下，更有與一般公關運作不同、所謂「行銷公關」的形成。也就是以「一系列包含計畫、執行與評估計畫的過程，經由可資信賴的溝通管道，為組織及其產品找出滿足大眾需求、

³⁰ Kotler, Neil & Kotler, Philip(1998) *Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. Jasley-Bass, Inc., 220.

³¹ Runyard Sue, and French Ylva (1999) *Marketing and Public Relations Handbook*. USA: Altamira Press.

³² Vleuten, R. V. (1992) "Museum marketing: a definition" in Blackall, S. & Meek, J. (eds.) *Marketing the Arts*, International Council of Museums, 69.

期望、關心和興趣的訊息與印象，以鼓勵購買並達到消費者的滿意度。」³³

因之，參照目前先進國家博物館的運作情形，完整 全面的博物館公關業務，便是在整體行銷策略的運用之下，由專人專職，以專業、有組織、有政策、有計畫及有效率的執行各項工作，包括機構各部門之間協調合作的內部公關，危機的預防與處理，機構對外的形象塑建，以及與個人及團體的雙向互動關係的建立。以為機構爭取更多的資源，擴大更廣的觀眾群，提供更豐富多元的服務，充分發揮博物館社會教育的功能與機制。

³³ Harris, T. L. (1991) *The Marketer's Guide to Public Relations*. New York: Wiley, 12.

3 美國博物館之公共關係、傳播與行銷實務

3.1 前言

全美目前約計有近 15,000 座博物館，為全世界擁有博物館數量最多的國家。其中，75%為小型博物館，43%座落於鄉村地區，90%的郡至少皆有一座博物館。美國二億的人口之中，每 16,500 人即有一座博物館，博物館幾乎可以說是遍及美國各處。就博物館的專業程度而言，1 萬餘座博物館中，有 944 座達到 AAM 的專業評量標準(Accreditation Program)³⁴。近幾年，許多博物館以興建、擴建或整建的方式，因應新世紀博物館的發展。1998 至 2000 年，全美約計有 43 億美元是用在博物館基本設施的整建，同時有 150 座博物館進行興建或擴建工程。以紐約為例，包括著名的現代美術館 (Museum of Modern Art) 布魯克林美術館 (Brooklyn Museum of Art) 古根漢博物館 (Solomon Guggenheim Museum) 等，目前皆正進行博物館的擴建、整建、以及興建的工程。

美國博物館也是受到民眾相當程度的歡迎。據統計，全美的博物館每年共計約有 8 億 6,500 萬觀眾，平均每天有 230 萬民眾參觀博物館，此一數字，較十年前增加了 50%。在全美的旅遊人口之中，36%的人會去參觀博物館。在 1996 年進行的一項調查中顯示，博物館占家庭渡假地點的前三名。而 1999 年的調查指出，包括所有收入階層及教育程度的美國人，皆會參觀博物館並肯定其價值。此外，兒童博物館也有相當的增長，例如 1996 年有 900 萬觀眾，至 1998 年增加為 2,300 萬人次。

另一方面，博物館對美國民眾而言，事實上也算是一項好的交易。有 56.6%、超過一半以上的博物館是免票參觀；即使收門票的博物館當中，也有 58.7%的博物館有免費參觀的措施。中價位博物館的門票價格，一家四口約計是 11 美元。高達 72%的博物館對學校團體的參觀和教學，予以免票的優惠。就博物館的經費來源，僅有 20.5%的博物館是以門票作為其主要的收入。中價位的博物館會員費用，個人會員約為 15 美元，家庭會員 25 美元。每 28 個人當中，便有 1 人是博物館會員。

一些相關的調查數據也顯示，美國博物館可以說投入大量的精力和經費在終身教育上。例如 88%的博物館皆有針對小學生的教育活動，1997 年博物館花在學生觀眾的費用達 1 億 9,400 萬美元，並提供了 390 萬小時的課程。另外，83%的科學博物館有特別針對教師舉辦的研習活動。兒童博物館於 1998 年的對外推廣活動服務超過 300 萬名民眾。³⁵

³⁴ 為 AAM 於 1970 年推出評量博物館專業程度的計畫。

³⁵ 相關調查與統計，為博物館維繫工作小組 (Sustaining Museum Work Group) 於近年陸續進

由上述相關資料得知，美國博物館事業的發展與營運可說是十分蓬勃，博物館與民眾及其生活的關係也是相當密切的。

就博物館的組織型態來看，美國博物館無論是公立或私營，皆是以董事會或理事會(board of trustees)的法人組織作為博物館的主管團體(governing body)而營運。主管團體，為博物館政策的制定者與決策者，也是博物館資產的法定代表。³⁶私立的博物館除原即以法人的型態設置外，公立博物館亦在其所主管的政府當局 (Authority) 之下，設立理事會或委員會 (Committee) 等法人團體，作為博物館的主管團體。美國的博物館認為：博物館的管理 (Governance) 於不同形式下，皆為一項公眾基金，對博物館所服務的社會負責。³⁷因此，博物館便在理事會的監督和管理之下，以獨立運作的機制，發揮功能並為大眾服務。

至於博物館的經費來源，是非營利性機構經營上首要面對的問題。歐美的博物館自 1980 年代開始，無論其營運經費是來自政府的公務預算或撥款，亦或是民間的基金或私人捐贈，博物館皆逐步採取以自行營收的政策和方法增加博物館的收入。³⁸為達吸引資金 (贊助或利潤) 的目的，博物館便要有所作為，因而在某些方面而言，博物館經濟的獨立，也具有鼓勵博物館提升品質與創新的作用。大體而言，美國博物館的經費和收入來源主要分為三方面：包括 1. 營業收入 (earned income)，如門票、商店、餐飲、場租、版權費用或權利金等；2. 補助經費 (grants)，如政府預算、申請補助等；3. 捐助經費 (sponsorship)，如捐贈、資助、贊助、會員費等。此外，有些博物館設有基金 (endowment)，以基金的利息或投資所得的盈收亦可增為博物館的收入項目之一。

美國政府部門對博物館的設置和營運，基本上是扮演支持、協助與鼓勵的角色。在經費上除視相關政策或個案情況對博物館予以不同程度的補助外，亦對博物館等非營利性組織提供相關稅制的優惠。³⁹與博物館業務相關的聯邦組織，例如國家人文基金 (National Endowment for the Humanities) 國家藝術基金

行和完成。參見 AAM (1999) *America's Museums – Building Community*. Washington, DC: American Association of Museums.

³⁶ 其中，若由公證人組成，其主管單位應為董事會或管理委員會；由地方政府組成的博物館，應由地方政府組成委員會，國立或由基金博物館監管的博物館，全數由董事組成；由非法人組織經營之博物館，則為委員會；大學博物館，則由該大學委員會或最高主管單位擔任。參見 Museums Association (2000) *Codes of Ethics*. London: Museums Association.

³⁷ American Association of Museums (2000) *Code of Ethics for Museums*. Washington, DC: American Association of Museums.

³⁸ 英國自八十年代開始，博物館面臨公共基金來源逐漸減少的壓力，因而有所謂「複合式經費」(plural funding) 的流行術語，亦即多方拓展博物館的經費來源由納稅人稅金加上博物館內部營收等，代表英國政府之後對於博物館經費的概法與視野。參見 Scott, Andrew (1991) "Successful Income generation at the London Transport Museum". *Transport Museums*. International Association of Transport Museums, 18: 50.

³⁹ 依美國內部稅收法規 (Internal Revenue Code) 規定，凡博物館符合該法規 501(C)(3)條款中之相關規定，即可享有免稅的優惠。參見 Phelan, Marilyn E. (1994) *Museum Law, A Guide for Officers, Directors and Counsel*. Evanston, IL: Kalos Kapp Press, 79~94.

(National Endowment for the Arts) 國家博物館服務中心(National Institute of Museums Services) 等，皆是博物館得以尋求經費支助的單位。另外，博物館座落的地方政府及相關機構亦是其獲得經費的來源之一。

以舊金山探索館 (Exploratorium) 為例，該館除向私人募款、尋求企業贊助、經營會員組織外，亦得到諸如藝術補助金 (Grants for the Arts) 舊金山旅館稅基金 (San Francisco Hotel Tax Fund) 加州藝術協會 (California Arts Council) 加州教育局 (California Department of Education) 博物館與圖書館服務中心 (Institute of Museum and Library Services) 國家健康中心 (National Institutes of Health) 國家藝術基金 (National Endowment for the Arts) 國家科學基金會 (National Science Foundation) 等公私部門的資助或補助。

縱使如此，日漸緊縮或快速轉變的政府財源及相關補助機構，仍是無法提供博物館長久營運的經費基礎。以社會大眾為對象，籌措經費與募款已成為今時及未來美國博物館生存與營運的最重要課題之一。基於此，對美國的博物館而言，行銷與公共關係在作為博物館對外溝通、建立關聯、開拓市場以及爭取資源等重要機能和角色下，益發重要，也愈來愈受重視。

3.2 組織

公關與行銷的業務在今天的美國博物館雖十分熱絡，但美國博物館約在 10 餘年前才逐漸將公關的業務獨立，而有公關與行銷的部門的設立。至今，仍有許多博物館將公關人員附屬於發展部門之下。就美國目前博物館現況來看，公關業務往往因應各館的編制與任務，而有不同的組織架構與多元發展，於名稱的使用上亦各異。諸如部門以行銷公關 (Marketing & Public Relations) 行銷與傳播 (Marketing & Communications) 公關與傳播 (Public Relations & Communications) 傳播 (Communications) 對外事務 (External Affairs) 公共事務 (Public Affairs) 公共關係 (Public Relations) 媒體關係 (Media & Press Relations) 公共資訊 (Public Information) 宣傳與公關 (Publicity & Public Relations) 新聞資訊 (Press & Information) 等不同名稱運作。由少則數人、多則數十人、甚或上百人的編制，處理對外發展、尋求合作關係、媒體關係、專案計畫及活動、行銷、宣傳、廣告、觀眾資訊及服務等事務。也有博物館將博物館會員、甚至募款的任務賦予公關部門。

在眾多不同的名稱之下，其業務重點與內容，事實上是取決於對象。例如在行銷與傳播部門之下，因媒體、社區、政府或觀眾等不同的對象，而有媒體關係、社區關係或公共事務、政府關係、觀眾服務等業務。每一個業務需要的技巧、做法皆不同。

位於華府的國家畫廊（National Gallery of Art）設置有對外事務部門（External Affairs Office），下分發展、企業關係、新聞與資訊、特殊活動、特別專案等不同組室，分別負責博物館的對外募款、捐贈（助）者關係及會員組織、建立和經營企業關係、媒體文宣與傳播、贊助者服務、以及政府關係等業務。⁴⁰芝加哥藝術中心（The Art Institute of Chicago）於館長和總裁轄下設置圖像設計與傳播部門（Department of Graphic Design & Communications），負責全館圖像的設計與統整、會員刊物的出版等；另在副總裁轄下設置發展與公共事務部門，處理包含政府關係、會員、公共事務、媒體文宣、年度捐贈、會員促銷、發展資訊服務、發展行銷、基金會與企業關係、觀光、以及商店的行銷與經營等業務。同時也負責有關觀眾發展與行銷研究等。

舊金山現代美術館（San Francisco Museum of Modern Art, SFMOMA）於1997年由菲尼（Jay Finney）籌設行銷與傳播部門⁴¹，該部門之下，設有行銷、公關與傳播、網站、以及觀眾服務等分支部門。其中，公關業務主要是媒體關係的經營，傳播業務則負責出版會員的刊物（包含季刊及活動訊息）、觀眾參觀指南、活動表、以及網站資訊等。菲尼認為，一般博物館將觀眾服務設於行政或業務部門，其思維方式多以行政的角度甚於觀眾的立場來處理觀眾的相關服務。而該館將觀眾服務設置於行銷與傳播部門，即是以觀眾的需要為主要考量，也是博物館與觀眾第一線接觸的重要所在。其次，公關與公共資訊在語調（tone）上的差異，乃公共資訊較以被動的訊息傳送，而公關則是以較積極的方式經營對外關係。

舊金山探索館的公共資訊與行銷部門即分屬不同單位，公共資訊隸屬館長室轄下，行銷則與發展共屬一個部門。其中，發展與行銷部門分項業務，包括與發展有關的企業、基金會與政府補助（Corporate, Foundation & Government Giving）、個人捐贈（Individual Giving）、會員、捐贈者服務（Donor Support Services）、資金籌措（Capital Campaign）、以及與行銷相關的廣告、品牌建立、觀眾服務、企業活動（Corporate/Convention）、活動銷售（Events Sales）、門票、促銷（Promotions）和零售（Retail Operations）等。

紐約現代美術館在現任館長勞瑞（Glenn D. Lowry）於6年前到任後，將之前的新聞資訊部改設置成為傳播和行銷兩部門。傳播部門以負責與媒體間的聯繫工作為主，除與包括展覽、典藏、建築、教育等其他部門密切合作外，特別與行銷、圖像（Graphics）、文字服務（Writing Services）、觀眾服務等四個部門，

⁴⁰ 該對外事務部門以企業關係、發展部門、特殊活動、及新聞資訊室等四個部門為核心，彼此密切相關並相互合作。以特殊活動為例，為配合發展部門、企業關係等客戶的需要與服務，一年約辦理280個茶/餐會、接待會等特殊活動。

⁴¹ 在此之前，菲尼任職於舊金山探索館，該館行銷部門亦由其初創設置。

形成一個工作團體，合作處理對外事務。⁴²

已有二、三十年歷史的紐約大都會美術館（Metropolitan Museum of Art）傳播部門，設立得相當地早，隸屬於總裁室的相關部門之一。部門由傳播副總裁豪澤（Harold Holzer）領軍，負責媒體關係、廣告、政府關係、節目表編輯等業務。五個文宣公關人員（publicist）各有專長，配合十七個研究部門的專業分類，作為業務的分工依據。此外並與發展部門密切合作，經營政府關係，以利博物館經費的取得。另有產品聯絡人（production coordinator）的設置，負責處理以電影業務增加經費，例如將美術館出借給好萊塢拍攝電影之用，猶如其他博物館開發版權費用等的業務。不僅因此可得實際金錢上的利潤，紐約市府亦希望藉此吸引好萊塢製片業來紐約市，提高工作機會。⁴³

位於華府的史密森機構（Smithsonian Institution），以傳播部門統籌該機構轄下 16 座博物館的公共事務部，該機構的觀眾資訊（visitor information）以及負責博物館觀光業務的聯合接待中心（associates' reception center）等業務。其中，機構總部的公共事務部門以 15 名包括行政人員、媒體聯絡人、出版人員⁴⁴、以及社區聯絡人等人員，負責關於機構及秘書長的相關文宣活動。轄下所屬的各博物館也有 1 至 6 名不等的公共事務人員，以半獨立方式，進行各館文宣工作。而聯合接待中心則以 38 名人員，加上約計 6,000 名的義工，處理與博物館觀光有關的業務，包括每天需處理約計 1,000 件的電話與電子郵件，每年 10 萬件的信件。⁴⁵

屬於巴爾的摩市的華特斯美術館（The Walters Art Museum）於 1997 年威爾森（Ann Hume Wilson）⁴⁶來館服務後成立行銷與傳播部門，在此之前，該館亦僅於發展部門設置一位公關人員。該館行銷與傳播部門的主要業務，包括出版會員刊物、宣傳摺頁、請柬、促銷小冊等；此外，亦包含公關聯絡、廣告文宣、觀眾服務（含票務、資訊台服務）、商店、團體購票（group sales）、餐飲服務等。人員編製，除主任外，另有設計、出版、觀眾服務、公共關係、團體購票及促銷、博物館商店等，同時並兼管博物館的網站。以 7 個管理與聯絡人，加上 5 個行政人員，共 12 人負責上述所有的公關和行銷業務。若遇大型展覽時，則以聘僱臨時人員支應。該部門業務可說是相當地龐雜和繁重，此也反映了美國中小型博物館公關與行銷機能的現況。

部門名稱的相異，往往也意味著各館於行銷、公關與傳播業務的不同重點。

⁴² 依據 2001 年 6 月 26 日訪談紀錄。

⁴³ 依據 2001 年 4 月 2 日訪談紀錄。

⁴⁴ 負責博物館簡訊、八種語言版本的觀光手冊、博物館同業刊物、科學研究報告編輯、年刊等刊物的編輯工作。

⁴⁵ 依據 2001 年 4 月 16 日及 25 日訪談紀錄。

⁴⁶ 威爾森為該館行銷與傳播部主任，並且也是前任 AAM 行銷與公關委員會主席。依據 2001 年 7 月 17 日訪談紀錄。

不過，芝加哥藝術中心圖像設計與傳播部門副主任沃迪斯(Virginia A. Voedisch) 以及舊金山現代美術館行銷與傳播部門主任菲尼不約而同地一致認為，無論公關、傳播、公共資訊、甚或發展等業務，若能由一位行銷主管在掌握博物館的使命與任務之下，綜觀統籌博物館的行銷、公關與傳播業務，是較理想和全面的做法。⁴⁷

3.3 業務與運作

以下茲就博物館公共關係與傳播運作的幾項重點分述探討：

3.3.1 對外關係的建立與合作 - 政府、企業、社區及個人

對博物館而言，公共關係是其與外界溝通以及建立對外關係的重要管道。自影響政策發展的政府機構，可獲得財務資助的文物捐贈者、贊助者及博物館會員，提供文宣途徑的傳播媒體，匯集與分享資源的博物館同業，以及博物館最主要開放的對象—社會大眾等，皆可納為博物館公關運作的對象。

其中，與博物館隸屬機關、政府相關單位、甚或國會，維持良性、暢通的溝通管道，對博物館在政策的支持度、預算的同意、以及經費的申請與補助等，皆具有決定性的影響。以聯邦政府預算為主要營運經費的美國國家畫廊，其對外事務部門轄下設置的特殊計畫室(Special Projects Office)，即專門處理經營與維繫政府關係的相關業務，諸如針對政府機構為對象印製專門的績效報告，讓政府相關部門了解館的運作及經費運用情形，確認其所補助的經費確實達到成效，以利博物館為來預算的編列。該館對外事務部主任喀柯拉(Joseph Krakora)認為，近年國家畫廊年度預算的審核十分順暢，顯示特殊計畫部門發揮應有的作用。⁴⁸此外，喀柯拉亦主導館藏重寶達文西畫作「吉內瓦」(Ginevra De'Benci) 影片的拍製，試圖以重要作品突顯該館的形象和功能。

至於與現有的捐贈者、贊助者關係的維持，以及博物館潛在的捐贈者、贊助者的開發，亦是博物館公關的重要對象之一。尤其，當經費的籌募成為博物館發展部門的主要責任時，博物館公關人員的工作之一，便是創造一個環境，建立一種氛圍，讓潛在的捐贈者熟悉，而對博物館產生正面的情感。美國基金籌募顧問元老級人物瓊斯(John Price Jones) 就曾指出，基金籌募事業中，平均而言，50%的時間和努力是放在公共關係的範圍。⁴⁹而地方社區關係的經營以及博物館

⁴⁷ 芝加哥藝術中心目前的組織，並未有專門的行銷人員，以致沃迪斯表示在業務的整合上往往出現瑕疵。而舊金山現代美術館則於四年前由菲尼整合原有編制設置行銷與傳播部門，統一對外與對內的行銷、公關與傳播。以上資料來源，分別依據 2001 年 6 月 20 日及 8 月 8 日訪談紀錄。

⁴⁸ 依據 2001 年 4 月 27 日國家畫廊實習課程會談紀錄。

⁴⁹ Adams, G. D. (1983) *Museum Public Relations*. Nashville: American Association for State

會員的招募，不僅是博物館爭取支持與認同的重要方式，亦可被視為博物館於財務資助、人力資源與文物贈與潛在市場開發之公關策略的運用。

目前，大多數的美國博物館多由發展部門負責博物館募款或藏品捐贈等業務，而公關部門則配合發展部門或出版文宣品、或辦理專案活動、或藉由媒體傳播等，吸引與鼓勵私人對博物館的捐贈（助）或企業贊助。

對尋求企業贊助的做法，目前有些博物館嘗試以一年或多年的合作契約，取代僅止一次或單一展覽的贊助。要達到此一目標，往往需要以具體的文宣效力作為對贊助者的說帖，例如以館年參觀數或過去成功展覽的參觀人數為例，以具體數據說明文宣可及的範圍。企業贊助的方式，可以是展覽經費的支持、文宣經費的投入、教育活動的補助等。芝加哥藝術中心則有企業以提供學術研究部門主任薪資的方式，作為企業贊助的另一種形式，而博物館也以將研究人員的職稱，冠以企業名稱的方式表示對企業贊助的回饋。

此外，博物館與社區關係的建立與合作，亦是近年博物館對外事務的重要方向之一。社區聯絡人（community coordinator）的角色與功能，亦普遍設置於許多博物館的公關部門。例如史密森機構的傳播部門即以社區聯絡人負責與全國博物館、各類社團（區）諸如西班牙裔團體、女性團體等不同團體聯繫、溝通與合作。

3.3.2 個人資助與會員制度

經費的籌措，可說是目前美國博物館無論公營或私立，其營運的主要重點之一。除門票作為博物館最基本的收入外，博物館商店、餐廳的經營與服務，部分的場地外借，亦或版權、權利金的收取等，均為博物館增加財源的方法。然而，即使大多數的博物館皆積極開發其營業收入為博物館開源，而其效果又屬出色者，博物館仍未能僅依賴營業收入作為經濟自行支持的唯一來源。來自政府相關經費的補助經費，以及如捐贈、資助、贊助、會員費等捐助經費（sponsorship），則是博物館經費籌措更為重要的來源。此外，藏品的捐贈在美國博物館行之有年，成為一項傳統和特色。美國許多知名的博物館，最初多是由個人的捐贈或資助而興建、設立。近年，許多已發展相當歷史的博物館皆面臨館舍增修或擴建的問題，面對龐大的擴建經費，博物館無力負擔的情況下，發動大型募款或籌款活動，也是近幾年常見的現象。

例如由美國政府全力支持、堪稱全國最大的博物館群史密森機構，其約達 6 億 5 千萬美元的年度經費，59.4%來自聯邦預算，23.2%屬捐贈經費。捐贈經費

中，64.5%、一半以上是個人的捐助，9.9%是政府相關計畫的補助，7.5%來自其他基金會。⁵⁰另如，美國國家畫廊的創建與奠基，無論是博物館硬體的籌建或藏品的提供，皆由麥隆（Andrew W. Mellon）與其家族以及無數後繼者的大力支持。政府經費的聯邦基金僅用於館的營運，館內共計 10 萬餘件的藏品全數均來自個人、基金會、企業等私人捐助。其中，52%來自個人捐贈，36%是基金會支持，12%是企業的贊助。⁵¹又如紐約的 MOMA，為其預計 2004 年完成、正在進行的擴建計畫，已募得 4 億 7 千萬美元。而布魯克林美術館（Brooklyn Museum of Art）將於 2001 年底完成的整建工程，耗資 5 千 5 百萬美元，其中一半由紐約市府支持，另一半則由館方自籌。舊金山探索館則長期持續地鼓勵大眾以三種方式捐贈：一為鼓勵購買博物館商店內的教育性產品，二為鼓勵加入成為博物館會員，此外，亦提供網路線上捐贈安全系統，鼓勵大眾利用網路科技捐贈，支持博物館。

對博物館營運而言，為吸引及爭取捐助，博物館須盡力展現其收藏、研究、展示、教育等各方面的成果，提供各項藝術及教育活動與服務，除了是對捐助者的感謝，也讓捐助者認同與肯定其捐助的價值，進而吸引更多的捐助與支持，讓博物館得以得到更多的資源、走更長遠的路。因此，許多博物館或將募款的業務歸為發展部門（Development Department），然在實際運作上，公關、傳播、或行銷部門的業務亦幾乎以此為重心而運作。所有的作為，包括博物館品牌的建立、媒體文宣、觀眾的開發等，皆為達到獲得更多支持之目的。

一般而言，經費的籌措，除向企業募款或尋求贊助，政府單位、基金會或個人，皆可為其來源。其中，個人捐款部分，除慈善家（philanthropist）的大筆捐贈與個人的小額捐款外，美國博物館相當重視會員的吸引與開發，藉由互惠關係的建立，達到博物館教育推廣與資金贊助的雙重效益。

會員制度的組成或運作，各館不一，或以小額捐贈為重點者，或以爭取大筆捐贈為目標者。而會員繳交的會費或捐贈，皆為非限制性經費，亦即博物館可依館務需要自行運用，因而成為美國博物館一項重要的經費來源，普遍受到各館的重視，也是目前各博物館發展的重點項目。

自 1938 年即有會員制度的 MOMA，目前會員、捐贈者、贊助者的人數將近 4 萬人，一年會員收入約達 6 百萬美元。會員分為個人會員（\$75）、學生會員（\$35）、全國/國際會員⁵²（\$60）、家庭或雙人會員（\$120）、同伴會員（Fellow，\$275）、支持會員（Supporting，\$400）、持續會員（Sustaining，\$750）、贊助

⁵⁰ 參見 Smithsonian Institution (2000) *Smithsonian Year 1999*. Washington, D.C.: Smithsonian Institution.

⁵¹ 參見 National Gallery of Art (2001) *National Gallery of Art 2000 Annual Report*. Washington, DC: National Gallery of Art.

⁵² 以距離紐約市 150 英里以外的居民，可加入全國會員。

會員 (Patron, \$1,500) 捐贈會員 (Benefactor, \$2,500) 等 9 類。⁵³其中, 以個人會員最多, 約 1 萬 5 千人 (占 37.43%) 其次為家庭會員 9 千餘人 (占 23.19%) 及全國/國際會員將近 8 千人 (占 19.86%, 國際會員約 1,600 人)。會員福利從基本的免票參觀、特展預展、商店折扣優惠、會員刊物、會員活動⁵⁴、博物館特別活動、乃至與研究人員或館長餐會、會談等, 依不同層次的會員類別而有異。會員部門副主任科曼女士 (Dawn Coleman) 指出, 會員業務的最大挑戰, 是如何維持會員對博物館普遍的興趣, 而非僅為特展而加入。⁵⁵MOMA 不僅印製了各式摺頁, 作為吸引或爭取會員加入的宣傳資料; 於博物館大廳, 亦設置了會員專屬的櫃檯, 提供會員各項諮詢、服務、以及民眾會員的申請等。

芝加哥藝術中心目前會員人數約計 134,000 人, 堪稱為全美會員人數最多的博物館, 每年為該館募集約計 500 餘萬美元的經費。會員分為個人會員 (\$55) 個人二年會員 (\$100) 家庭會員 (\$65) 家庭二年會員 (\$120) 國內會員 (National Associate, \$45, 芝加哥一百英里以外的居民) 學生會員 (\$40) 生命會員 (Life, \$1,500) 晚間會員 (Evening Associate, \$75, 以年輕專業團體為對象而設置) 等。會員組織由發展與公共事務部門負責, 而圖像設計與傳播部門的重要業務之一, 乃協助發展部門出版多本會員刊物, 包括 1. 以會員為對象的雙月刊會員雜誌 (*News and Events, member's magazine*); 2. 以捐贈者為對象的季刊通訊 (*Foresight*); 3. 以超過 \$120~\$1500 會費的會員為對象的半年刊 (*Brush Strokes*); 4. 以政府、企業、基金會為對象的季刊 (*Portfolio*); 以及 5. 以義工為對象的季刊 (*Volunteer Newsletter*) 等。該館多透過郵寄直接信函、展覽的推銷⁵⁶等方式, 增加或吸收新會員。然而, 會員部門助理主任伊肯鮑 (Michal E. Eichenbaum) 指出, 讓會員願意繼續加入的重要原因之一, 是博物館時時利用機會感謝會員對館的支持, 並盡可能地邀請們來館參觀。會員來館參觀的次數愈多, 更新的機率愈高。她也對經營會員組織提出良性的建議, 亦即要透過與會員交談、互動, 了解你的會員, 並藉由會員的眼光來體驗博物館。⁵⁷

設立於 1986 年的「圈子」組織 (the circle), 是國家畫廊類似會員組織的主要年度募款活動。據發展部門主任寇克蕭 (Ruth Anderson Coggeshal) 表示, 該館由於免票對大眾開放, 凡進入博物館的人皆被視為博物館的成員 (member), 故博物館不以會員制 (membership) 稱之, 而以匯集志同道合的友人取代會員的方式, 招收支持博物館的「親密朋友」(close friends)。對外事

⁵³ 其中, 個人、學生、全國/國際、及家庭會員繳交的會費, 可全額減稅外, 其餘會員的減稅額度則依其所受優惠情況而有不同。

⁵⁴ 例如針對家庭會員, 博物館提供互動式的博物館導覽、家庭影片、工作坊、以及特別為家庭會員舉辦的家庭節日、春季野餐等活動。

⁵⁵ 依據 2001 年 6 月 26 日訪談紀錄。

⁵⁶ 以 1995 年舉辦的莫內展為例, 於開展前便吸引了 3 萬人加入會員, 以觀賞展覽及參加展覽期間的各項活動與優惠。

⁵⁷ 依據 2001 年 7 月 19 日訪談紀錄。

務部主任喀柯拉亦呼應，一般會員制的捐款以小額捐款為多，但往往卻對博物館抱有很大的服務的期望，博物館為提供會員各項服務亦因而增加更多的工作。⁵⁸ 因此，國家畫廊的做法是歡迎小額捐館，但不設會員，而以\$1,000 的下限，邀請藝術愛好者加入的圈子的行列。加入圈子組織的費用，分四個不同「親密」程度，最少自一千美元，多至一萬美元以上。設置每年\$1,000-10,000 不等的捐款級別：Contributing Member（捐助會員）\$1,000-\$2,500、Supporting Member（支持會員）\$2,500-\$5,000、Sustaining Member（持續會員）\$5,000-\$10,000、Patron Member（贊助會員）\$10,000 or over，並享有不同層次之會員服務。目前「圈子」成員約 1 千人，捐贈者約 5 千人。圈子所得基金，則多用於購藏、以及特展、出版、研究、教育活動等。

此外，近年吸引年輕新貴的支持，也成為美國一些博物館行銷時的特定目標。如紐約大都會美術館即有特別針對年輕會員成立的「阿波羅圈」(The Apollo Circle)。位於芝加哥的謝得水族館 (Shedd Aquarium) 於 1992 年由三個當地年輕人發起，成立博物館輔助社團 (Auxiliary Society)，成員皆為 25 至 40 歲之間的年輕企業家及專業人士，作為支持博物館增加經費的生力軍。目前正在進行的主力活動，為水族館開設的幾項新展覽募款，包括預計於 2002 年春天推出以介紹紅珊瑚及其容居生物的「菲律賓展」，募集購置鯊魚的費用。

近幾年亦有所謂投資型慈善新貴 (venture philanthropist)，逐漸涉入博物館的慈善捐贈。與傳統慈善家大多以利他人、不問回收的捐贈心態相異，投資型慈善家往往相信優勝劣敗、決不感情用事，對捐贈也像在操作投資一般，必須很清楚捐贈機構受贈的表現和責任 (accountability)。因此，博物館明確的定位、與眾不同的精緻產品等好的行銷成果，是對這些投資型慈善新貴的最佳說帖。⁵⁹

博物館長期的成功，事實上仰賴其善用隱藏在知識背後的價值的能力。簡言之，知識資源是努力與潛在捐贈者溝通，達到募款目標的主要關鍵。當有效的溝通成為博物館策略的重心，我們將可見到一個有策略焦點明確的機構，了解其顧客、持續有效地與所建立的社區回應，因維繫得住大多數的捐贈者而受惠。此結果，即是社區成員意識到他們從博物館回饋好的價值，願意一再捐贈。博物館公關的角色、功能和任務，便是建立博物館與大眾之間良性互動的溝通，贏得其信任和支持。

⁵⁸ 依據 2001 年 2 月 23 日及 4 月 27 日訪談紀錄。

⁵⁹ Wolf, Michael & Ferguson, Robert, 2001, "New money, new demands: the arrival of the venture philanthropist", *Museum News*, 80(1): 56-59.

3.3.3 媒體關係的經營與運用

一般往往會以「反覆無常」、「水能載舟亦能覆舟」來形容新聞界或與媒體的交往關係。⁶⁰然而，以博物館與大眾傳播媒體皆具有媒介體的角色與功能⁶¹，又同樣擔負著社會教化的責任。因此，博物館對媒體若以誠實、公開與合作的態度，並依其專業的需要，在截稿前予以回應的計畫性溝通方式，作為經營媒體關係的基本原則，將不難建立兩者間的良好互動。

然而，博物館公關人員若不做功課，包括藉由閱讀、收視、收聽的方式認識媒體，熟悉不同媒體的特色與需求；或更進一步知悉各個記者的風格和導向。在不知該傳達什麼，以及媒體需要什麼，而被詬病為對新聞「基本動作」無知的情況下⁶²，抱持著文化活動的光環，想藉由媒體運用達成公關任務的想法，即顯得有些天真和一廂情願。

AAM 於 1999 年整理了一套「傳播手冊」(communications kit)，提供該組織的機構會員作為博物館開發對外事務、建立社區關係的參考。其中，針對媒體關係的建立與經營，提供多所建議。

就媒體特性而言，媒體闡述其需要：資訊愈多愈好，媒體可依需求自行取捨；新聞稿及新聞資料夾 (press kit) 是最首要的資料 (訊)；為能確實聯繫，以媒體忙碌緊湊的行程而言，傳真要比電話好；此外，對於網路和電子郵件的使用也愈趨普遍。

對於一則訊息是否值得報導，幾乎全球一致的門檻是該故事是否據當地的角度或某種程度上與社區相關，另一方面，是其是否具新意與特殊性。有媒體即表示，其取決的基礎在於事件是否有社區影響力，是否是新的未曾報導過的。如果博物館的訊息符合此一準則，大多皆會有報導的可能。此外，事先告知，讓媒體有充分的時間進行報導的準備，亦助於提升獲得報導的機會。

就較大的媒體而言，往往得視每日各項新聞的多寡與內容，決定是否報導。事實上，媒體表示，博物館的訊息盡量仍是與其他新聞等同競爭的機會。不過，媒體多是站在讀者的角度思考，對於較喜愛或關心流行文化、電影、運動的一般大眾而言，與其他藝術或娛樂相較，博物館的訊息的確是放在優先順序之末。此外，限於版面空間，對於較一般或例行的事件對媒體而言較不據報導的價值。

⁶⁰ Kotler, P. & Scheff, J. (1997) 原著，高登第 譯 (1998) 票房行銷，台北：遠流出版公司，623。
賴素鈴 (1998) 不確定的友情—美、英、荷、法博物館與媒體關係研究，中華民國新聞評議委員會，22。

⁶¹ 黃光男 (1999) 「博物館與媒體」，博物館新視覺，台北：正中書局，127。

⁶² 賴素鈴 (1998) 不確定的友情—美、英、荷、法博物館與媒體關係研究，中華民國新聞評議委員會。

博物館從提供的訊息中增加媒體性的資料，諸如將博物館與日常生活緊密結合，強調博物館的可親近性（accessibility），以及對個人、家庭和社區的價值；將博物館的活動與社區關切的議題連結，例如學生放學後的關照的需要等；考慮藉由博物館以外的人作為訊息傳遞者；試著透過如每季的編輯聚會等，與媒體建立平時的聯繫。雖然博物館的角色與功能普遍受到肯定，但大多仍對博物館有一些刻板的印象，例如乃屬少數精英分子喜愛的，較少關注社區議題以及少數人的興趣等。相對地，若能突破這些印象的訊息，亦較具報導的價值。有時，就不同議題請博物館以外的人發言或表達意見，較博物館內部人員的自行推銷來得讓人信服。

至於在與媒體溝通時的技巧方面，包括應做好事前準備，並時時針對焦點（與媒體通話時，可先擬好草稿與重點）；為強調博物館與地方的緊密性，利用地方性的角度將全國性的事件地方化；以具創意的方式表達重點；提供或利用統計數字或讓媒體容易明瞭的資料；適時提及媒體過去的報導；避免於截稿時間前與其聯絡；提供資訊時，應辨別電視或報紙等不同媒體的特性與需求等等。⁶³

歸納言之，博物館通常會透過召開記者會、舉辦展覽開幕或特殊活動的方式，提供媒體文宣的訊息及相關報導資料。許多博物館針對較大型或特殊的展覽或活動時，甚至提早數月或活動舉辦的一年以前，即召開記者會，分展覽或活動規劃的不同階段，陸續進行相關的文宣工作。至於媒體一般感興趣的訊息特徵，包括：觀眾對此主題的興趣；經由圖像或現場訪問予以劇情化的可能性；新聞稿的清晰度與完整性；可進一步「深究」或獨家報導的可能等。⁶⁴而藉由保持日常的聯繫關係，並針對不同媒體的特性與需要，提供文宣訊息的做法，則是博物館公關人員需花費心力之處。

單靠相關記者會的召開，是不夠的，它仍需要許多動作的配合。包括建立完整的媒體名冊並儘可能地予以定期更新，以確實提供資訊⁶⁵；進行媒體資源調查，明瞭各媒體文藝資訊的所有通路；了解不同平面媒體的各個版面特色與需求（例如藝術文化、生活休閒、家庭親子、消費資訊等），以及電子媒體的播映需要；知悉並掌握不同媒體的截稿日期提供所需；依媒體需要安排館長、館內研究

⁶³ AAM 自 1996 年起，透過焦點團體的討論、個別訪談、以及進行全國性調查等方式，尤其是如何與公共政策制定者及媒體合作，以利博物館無論在經費或文宣上獲得更多的支持。其中，包括如何與公共政策制定者聯絡、維繫關係等之原則、方法和步驟。另外，亦將各類不同傳播媒體的特質、需求作一介紹整理，以利博物館在有技巧的原則之下，獲得媒體更多的報導，以吸引社會更廣大的支持。另一方面，此「傳播手冊」也將公共政策制定者與媒體作為使用對象，讓其了解博物館可以對社會產生的影響力。參見 AAM (1999) *America's Museums – Building Community*. Washington, DC: American Association of Museums.

⁶⁴ Kotler, P. & Scheff, J. (1997) 原著，高登第 譯 (1998) 票房行銷，台北：遠流出版公司，622。

⁶⁵ 建立並即時更新媒體名冊，是美國各大博物館的公關部門的重要工作項目之一。名單依各館需求予以不同的分類，或依媒體的性質、類別、地區，或依博物館的學術專業、特展、活動性質等。名冊所包含的媒體數量，自 1,000 名至 6,000 名不等。

人員或館外專業人士，接受相關專訪或提供專文，增加報導的豐富與多元等等。基本上，所有報導皆具四個目標，亦即告知（to inform）建議（to advise）娛樂（to entertain）並因此獲利（to make a profit）。然而，相當重要的是，時時站在媒體的立場作雙向的思考，而非一味地以機構的立場大肆宣傳，對博物館公關人員在掌握媒體需求上，會有正面的影響。

一般而言，新聞稿皆以 5Ws 為主要訴求重點，亦即人（who）事（what）時間（when）地點（where）以及原因（why）。另外，新聞稿的撰寫亦應考量到 3Cs，也就是要註明媒體欲聯絡的人（contact name）簡潔（concise）以及明確（clear）等。新聞資料夾內容則應包含欲發布訊息的內容（展覽、活動等）關鍵人物的簡歷、博物館的基本資訊、對要傳播事件的案例或故事、第三者的引言、相關的摺頁或印刷品、贊助單位新聞稿、圖片或影像（或提供清單）等。而可茲利用的媒體關係（公關）工具，包括媒體簡訊（media advisory）（一般為活動通知）新聞稿、記者會、意見評論（opinion editorials）（以作者的位置針對某一主題表達較廣的內容）編輯會議（與媒體決策者聯繫）編輯信函（表達己見的機會）等。

此外，博物館公關人員亦應了解文宣及媒體運用上「鬆與緊」的交互輪替，而機構的首長則應接受及容忍所謂宣傳的「休兵期」（publicity breaks），讓行銷或公關人員利用宣傳休兵的期間，進行其他公關計畫或行銷活動的策劃，也是公關策略上具備的行銷思考。

至於媒體文宣效益的統計和評量，亦是不容忽略的工作。以國家畫廊為例，除新聞資訊室每日的自行剪報外，亦按月付費委託館外媒體資訊公司提供與博物館的相關報導。此外，該部門並針對大型展覽進行觀眾訊息獲知的調查。相關的調查與研究，皆為了日後媒體文宣業務的參考。

3.3.4 行銷公關與文宣廣告

廣告往往代表著，以最低的花費將產品或服務以最恰當的角度傳布給行銷對象，達到最大說服的可能。⁶⁶另，有以新聞編輯報導的處理方式，一般而言，新聞報導較廣告提供消費者更大的信任度（credibility）。

一般提到公共關係，很自然地便聯想到文宣廣告的運用，事實上，廣告僅是執行公關業務的工具之一。公共關係是博物館對外的橋樑，當大眾都知道博物館的存在時，才進行下一步如廣告文宣等所謂策略的運用。博物館應主動讓觀眾知

⁶⁶ 此為廣告從業人協會（Institute of Practitioners in Advertising）予以的定義。參見 Harrison, Shirley (1995) *Public Relations-an Introduction*. International Thompson Business Press, 4.

道它在哪，而非等觀眾自然上門。

公關可說是博物館運用最少的預算，而能收到較大促銷活動效益的一項重要工具。近年研究也指出，由於公關的多項特質，運用所謂的公關策略，亦即不付費的促銷活動，使它成為行銷活動中相當重要的部分，包括運用公關的手法較之廣告有更高的信度⁶⁷；公關不但以較深入的內容提供更多的訊息，更具有以戲劇性的潛能，引起大眾多的注意。

文宣廣告讓博物館得以一再「重覆」所欲傳達的訊息。一般而言，廣告計畫應包含：達成之目標、預算、訊息設計、搭配之時間、以及效力評量等步驟。博物館在策略上運用文宣廣告，可分為數種方式，包括長期建立博物館形象的機構文宣廣告(institutional advertising)，為特展或活動宣傳的產品文宣廣告(product advertising)，抑或是為某一項特殊聲明所作的促銷文宣廣告(promotion advertising)。

付費廣告的運用，對於博物館的經費許多時候並無文宣預算的現況之下，是相當有限的。換言之，往往並非博物館負擔不起廣告費的支應，而是此項費用並不在預算經費之內。在此情況下，向外尋求企業贊助是目前美國博物館常見的做法。而贊助企業本身亦會配合機構的廣告預算加入文宣，相對擴大了展覽的文宣管道和機會，博物館亦給予相對的文宣機會做為回饋。然而，須特別注意的是，縱使是有贊助單位的經費資助的情況下，必須給予贊助者文宣上適度的回饋，博物館仍應掌握文宣廣告的「主角」，永遠是機構本身的大原則。

一般而言，博物館在文宣廣告方面，仍是有經費的編列和運用。就機構廣告而言，博物館的簡介及活動訊息的印製與發送，已是現有公私立博物館文宣的「基本配備」。例如針對專題特展此項「產品」廣告所做的例行文宣工具，包括展覽摺頁、請柬、布條、旗幟、海報、以及展覽圖錄。如何向機構的管理階層證明廣告不是一項支出，而是一項投資；而回收的效益較之花費在廣告上的金錢要大得多。其計算的方式，不僅是參觀人數的統計而已，觀眾在博物館商店以及餐廳的相關花費，都應列入增加收入的統計之中。⁶⁸

文宣廣告的基本用意之一，便是給予博物館的目標觀眾來館參觀的理由(the reason why)。特展及教育活動，往往就是一個很好的理由。這也是一般博物館文宣活動的主體。但當沒有特殊展覽或教育活動推出時，如何製造誘因吸引觀眾來館，是公關人員的一項挑戰，也是經常需面對和解決的問題。值得提醒的是，博物館的藏品（常設展），永遠是公關人員文宣促銷的基本目標。其方法，無論是從藏品（常設展）特質中發現新意作為文宣的重點，或是以重新組合、或搭配

⁶⁷ 專家研究指出，消費者受新聞的影響較之廣告要高出五倍之多。

⁶⁸ Altman, W. (1992) "Advertising as investment" in Blackall, S. & Meek, J. (eds.) *Marketing the Arts*, International Council of Museums, 51~52.

其他服務（例如：邀請特殊團體參觀、或啟用新的語音導覽系統等）的方式，賦予常設展不同的趣味。此外，面對觀眾的差異性，博物館亦應顧及可能只是前來使用服務設施（商店、咖啡店、餐廳等）的觀眾之興趣。因此，博物館商店及休憩設施，亦可作為文宣廣告的重點之一。

以國家畫廊為例，該館固定在每月的最後一個星期五於華盛頓郵報（the Washington Post）刊登下個月的「活動精華」（Highlights）。⁶⁹其他非特展的定期媒體文宣廣告尚有博物館雜誌廣告⁷⁰、於華府五個主要地鐵車站刊登燈箱廣告等。另外，該館亦自行製播廣播節目，聘請專業廣播人主持，每集邀請該館人員介紹館的各項展覽、活動、甚或環境、園藝等，最後配以近期活動宣傳。廣播帶每週播出，每次 5 分鐘。節目由館內錄音技術人員於專屬視聽室自行剪接，製成 CD 後分別送至華府與巴爾地摩兩個古典音樂電台，於週末播放。⁷¹該館負責此項業務的新聞資訊室（Press and Information Office）未來亦計畫以大專學生為行銷對象，與學校電台合作，將製播的節目帶免費提供電台播放，鼓勵大專院校學生喜愛藝術及認識該館。至於特展或特殊活動的文宣廣告，亦會視展覽和活動的規模進行平面、電子、或機場的文宣廣告。此外，該館亦不定期委託專業公司製作電子新聞稿（Video News Release, 簡稱 VNR），提供給全國各地重要電視媒體使用。

3.3.5 科技媒體的運用

將藏品數位化放置於博物館網站上，已是目前博物館的普遍做法。尤其，近幾年許多博物館皆進行整修、擴建或更新的情況，為不影響觀眾對館藏品的利用，網站成為博物館重要的傳播管道。例如史密森機構的美國藝術博物館（Smithsonian American Art Museum）即以博物館網站作為其閉館五年整建的權宜之計。有些博物館則因展覽空間有限，無法盡數將藏品展示出來，或展品往往因置於展示櫃中觀眾難以仔細端詳，網站上的科技運用即可解決此一問題，諸如克利福蘭美術館（Cleveland Museum of Art）便將維護實驗室搬上網站。

過去 20 年來，由於美國聯邦政府支持博物館的經費持續衰微，以致許多博物館逐漸走向商業化的潮流和趨勢，以爭取和增加經費。網際網路的發展與網路科技的急速增進，正與此一趨勢結合。就行銷的立場來看，近年許多博物館逐漸將博物館網站作為一項重要的行銷工具，美國許多博物館皆以博物館網站作為直

⁶⁹ 此做法亦為華府其他博物館採用，例如史密森機構固定於每月的第一個週末刊登該月的活動精華。

⁷⁰ 例如 *Museums* 即是一本以報導美國幾大城市博物館訊息的專業雜誌，一季出刊一期，目前發行了 *Museums New York*, *Museums Boston*, *Museums Washington*, *Museum Los Angeles*, 以及 *Museums Chicago* 等。

⁷¹ 該節目由某銀行贊助製播費用，至今已維持四年半。

接行銷 (direct marketing) 的有力工具，藉由網站向全球觀眾推介博物館的藏品與商品。更有越來越多的博物館發現並嘗試將博物館網站作為吸收會員、更新會員、吸引會員投入，甚至鼓勵線上捐贈的重要利器。

對博物館公共資訊或公關業務而言，目前有專屬網站的博物館，皆會於網站上開闢新聞區或新聞稿，提供媒體和大眾參考。而網站上其他的內容和訊息，則是博物館提供豐富共資訊資訊的基礎。基本上，找到適切的位置 (niche) 與定位 (positioning)，是博物館網站規劃設計的考量重點。確認博物館要傳達的訊息，再看其視覺、文字的編排與設計，以自己的標準確認其美觀性。大致而言，站在使用者的立場思考：1. 訊息為何？；2. 對我 (觀眾) 能提供什麼？3. 為什麼再回來使用？等等。⁷²

大都會美術館除了有系統與電腦服務部門負責博物館的電腦科技業務外，另在發展部門轄下設有專屬的網際網路小組 (internet group)，提供發展部門進行網路募款業務的相關科技支援。舊金山現代美術館不僅將博物館的網站視為行銷工具，其豐富的內容也是博物館重要的內容工具，有助於博物館潛在觀眾的開發。因此，該館網站便是由行銷與傳播部門與研究策展部門共同管理。行銷與傳播部主任菲尼也進一步表示，網站若由教育部門作統整的工作，會更具功能性與豐富性。

3.3.6 觀眾調查與研究

公關的任務和角色，正是企業體與顧客之間的溝通橋樑。博物館公關業務的專業化發展，正是對公眾關心、觀眾導向取向的具體表現。

於整體的認知上，公共關係是博物館經營管理上非常必要的一部分，公關並非著力於新聞的發佈上，而是建立在專業化的社區與觀眾的研究和規劃上。公關也是博物館形塑公眾意見的基本工具，它整合了廣告、行銷等工具，推展博物館的觀眾支持與社區關係。今天，觀眾開發已成為博物館的首要任務，與社區建立更為密切的關係，藉由吸引更多大量及多樣的觀眾，提供新的觀念和方法，並且讓觀眾自博物館提供的各項服務與設施之中，得到教育和滿足，已較藏品及研究更形重要。另一項值得深思的是，由使用者 (end-user) 來定義機構的意義，而非經營者的意志來決定；也就是強調從顧客的角度思考，是機構形象建立與經營成功的要素。

基於此，博物館公關人員應時時自問：對象是誰—媒體還是觀眾？觀眾又是

⁷² 有關網站行銷的相關資訊，可參閱本報告書附錄 2 之「網路科技在今時博物館的運用與發展 - 美國博物館協會 96 屆年會後記」一文。

誰？對觀眾的了解有多少？他（她）的複雜性、態度、信仰、偏好、習慣為何？容易被說服嗎及如何說服？有什麼期待以及如何滿足他（她）的期待？當博物館試圖了解其觀眾，以作為其活動和服務規劃的基礎時，博物館將更需要涉入並了解人們在做休閒活動選擇的過程。觀眾研究的結果，讓博物館得以改善設施，使之更為便利、舒適，創造更多資訊提供的區域，更新展示空間，使展示及各項措施吸引更多的人群。

就實際運作上，為了解觀眾的意見和需要，以獲得更多的支持，美國大多數的博物館皆會定期或不定期地進行觀眾的調查和研究。或針對觀眾的屬性、特質與需求，或了解觀眾對博物館服務的意見和滿意度，抑或就博物館進行的行銷策略予以評量和檢視。同時，絕大部分的觀眾調查工作，是委託館外專業調查公司或團體進行。

國家畫廊於近 10 年間分別於 1992-93 年及 1998-99 年從事大規模的觀眾調查，就該館觀眾的類型、背景、特質、參觀習慣和行為、對博物館提供服務的認知與意見、以及對博物館參觀經驗等，進行了解。⁷³華特斯美術館自 2000 年秋天開始委託調查公司進行觀眾調查，次年春天又作了一次，得到許多有利的資訊。例如：2000 年的馬內展⁷⁴，第一次參觀者有 61% 為非居民；民眾對票價的反應，74% 的受訪者表示「極好」，顯示票價仍有調升的空間；觀眾對日後已排定展覽的期望值等。另一方面，對展覽贊助者而言，調查顯示 52% 的觀眾得知贊助者是誰；其中，當地居民占 59%，非居民則為 46%，可提供日後尋求巴爾的摩企業贊助的參考。該館行銷與傳播部主任威爾森表示，該館所作的觀眾調查，基本上提供了觀眾對票價、人員服務、訊息來源等資訊。她希望日後能 1 年作 3 次觀眾調查以供其行銷參考，尤其是針對該館所設定的 4 個主要的目標觀眾群，包括經常性的文化使用者、非裔社區、家庭與兒童觀眾⁷⁵、以及年輕專業人士。

大都會美術館的觀眾研究，是由教育部門的專人負責。但該館的傳播部門偶爾會進行媒體報導影響的相關調查。例如過去的 2 至 3 年便與紐約時報（New York Times）合作進行 15 個人左右的焦點團體（focus group）研究，由該報出資僱請專業公司處理調查與研究，主要為測知報紙廣告對觀眾的影響。

舊金山現代美術館由於觀光客是該館的主要觀眾之一，季節的變化因而相形重要，因此該館連續 4 年固定 1 年分 3 季配合冬/夏/春季特展，進行觀眾調查的相關研究。藉此了解觀眾屬性的變化、滿意度的調查或特定目標觀眾的了解等。

⁷³ 參見由 Randi Korn & Association, Inc. 專業調查公司所作 "The National Gallery of Art: Audience Profile" 內部報告。

⁷⁴ 馬內展當時共展出 12 個星期，吸引 70 萬人參觀。為控制參觀品質，該館控制每小時以 360 人為限。

⁷⁵ 因即將完成整建的新館設有家庭藝術中心，並有家庭語音導覽的提供。

此外，亦以焦點團體的調查方式，分別針對該館競銷活動、會員、以及高階層捐贈者進行測試與研究。

舊金山探索館在進行行銷與發展業務時的主要觀點，乃將探索館作為一個教育與娛樂的機構，尤其在競爭的壓力下，特別強調和著重娛樂的角度，讓觀眾在學習的同時得到樂趣。同時，定位觀眾亦相當重要，了解不同觀眾的特質與需要，以便進行和提供適切的服務。因此，行銷與發展部門每 3 個月作一次觀眾調查，從中獲取觀眾的相關資料。部門主任魯賓（Virginia Carollo Rubin）指出，如何從調查所得資料中吸收資訊，再轉換和應用於工作之中，對行銷人員而言是較具挑戰的。⁷⁶

3.3.7 公關人員及其專業訴求

公關是博物館整體傳播組合（mix）中相當重要的一部份，其效能有賴於公關人員與博物館內部其他主導者的合作關係，以及與博物館外界的雙向溝通管道。

大體而言，館長作為機構的重要決策者，是博物館最主要的公關執行者。尤其，近年各博物館逐步採行企業行銷的營運方法，以爭取更多的社會支持和資源。博物館館長個人的社會背景、專業領域與行政能力，包括專業領域的動員，企業管理，博物館典藏、展覽、研究、教育、保存、出版等之經營，公關運作，以及募款等能力，皆成為現代博物館館長的條件。對博物館的對象（贊助者、上屬機構、媒體和觀眾）而言，館長很自然地成為博物館形象及訊息的代言人。

其次，專責的公關人員應是博物館與對象建立雙向互動和溝通管道的主要執行者。若以行銷觀念的思考架構來看，公關人員扮演著「行銷協調者」（marketing coordinator）的角色，串聯博物館內部功能與外在溝通的樞紐。⁷⁷因此，有關博物館組織、政策與功能的透徹了解，外界市場、觀眾參觀模式、社會潮流和趨勢等相關事實及現象的資料蒐集與監控，皆是公關人員的重要職責。為了扮演好行銷專家的角色，公關人員除應具備一般行銷技巧的最新相關知識，對於現有有關行銷的書刊文獻或案例等，亦應掌握。至於，傳播媒體的特性與需求的研究和分析，更是公關人員的「家庭作業」之一。

以美國博物館的實務界例舉，芝加哥藝術中心圖像設計與傳播部門副主任沃迪斯（Virginia A. Voedisch），具藝術史背景，主責全館圖像和文字傳播業務。布魯克林美術館公共資訊室官威廉斯（Sally Williams）出身於出版界。大都會

⁷⁶ 依據 2001 年 8 月 7 日訪談紀錄。

⁷⁷ Vleuten, R. V. (1992) "Museum marketing: a definition" in Blackall, S. & Meek, J. (eds.) *Marketing the Arts*, International Council of Museums, 69.

美術館傳播副總裁豪澤 (Harold Holzer) 過去有政府工作的資歷，也因此特別重視政府關係的經營；媒體關係主任拓帕里安 (Elyse Topalian) 學的是音樂和俄國文學，曾任出版社編輯及自由撰稿人，於該館工作 15 年，調入傳播部工作之前，任館長的特別助理多年。紐約現代美術館傳播部門主任史卓倫道夫 (Mary Lou Strahlendorff) 以英國文學及藝術史背景，任雜誌編輯 7 年，並曾於 Christie 藝術拍賣公司實習，來 MOMA 工作約 5 年；助理主任密歇爾 (Kim Mitchell) 主修商業攝影，曾任廣告公司藝術主管，目前正攻讀傳播碩士。

起創華特斯美術館行銷與傳播部門的威爾森，喬治城大學英國文學系畢業後，從華府國家天主教堂公關部的行政秘書做起，之後在波士頓表演藝術界 14 年，負責公關、出版、行銷業務；此外，亦曾任亞特蘭大亥博物館 (High Museum) 公關與行銷主任 4 年。華府史密森機構傳播部主任尤曼斯基 (David J. Umansky) 報社記者出身，曾於美國國會工作，也曾負責卡特總統任期內的公共事務工作，後擔任國際性公關公司公關、媒體、危機處理、遊說等部門以及華府地區主管等。國家畫廊新聞資訊官季斯卡 (Deborah Ziska) 來博物館之前任職行銷界 10 餘年。舊金山探索館發展與行銷部門主任魯賓擁有美國文明碩士，並在法學院，以及舊金山現代美術館的發展部門等非營利機構，負責行銷與發展的業務，具 25 年的豐富經驗。她指出，組織力、好的溝通能力、勤奮地工作、有自我的見解，加上對捐贈者絕對的真誠和誠實，是從是博物館行銷與發展的條件。

大體而言，博物館公關人員的專業背景，無論是專業學術領域、博物館學或藝術行政、媒體或行銷等，跨科技整合的能力，是博物館公關人員在專業上相當重要的特質。⁷⁸

由於行銷與公關對許多博物館而言，仍屬陌生，不少博物館會屬意將此業務交由館外行銷或公關公司執行。無論是由博物館專屬人員執行或委外顧問諮詢，皆有其優點，(參見表 3.1) 組織或機構可依實際需要擇一處理，或有視個案結合二者共同執行。

西雅圖美術館 (Seattle Art Museum) 公關事務部自 1978 年起，即建立一套博物館公關實習計畫，訓練與輔導具政治、商學、藝術史、藝術行政、行銷學等不同專業背景的學員，讓博物館專業公關人員與學員彼此刺激學習。⁷⁹目前，國際間皆設有行銷與公關的博物館專業組織，致力博物館公關事務及人員的專業建立。例如國際博物館協會有國際博物館公共關係委員會 (International Committee for Marketing and Public Relations) 的設置。其目的即在於結合國際博物館行銷、溝通及財務開發的專業人員，建立此一領域的專業發展，並定期召開相關會議、出版刊物，分享同行間的知識與經驗。此外，美國博物館協會亦

⁷⁸ 賴素鈴 (1998) 不確定的友情—美、英、荷、法博物館與媒體關係研究，中華民國新聞評議委員會，22。

⁷⁹ Searle, A. (1984) "Museum and the public interest", *Museum News*, 63(10): 33.

設置了公共關係與行銷委員會 (Public Relations and Marketing Committee) 之專業團體的組織,不僅於 1984 年正式頒布博物館的「公共關係倫理法規」(Code of Ethics for Public Relations); 亦積極為博物館於公共關係、公共資訊、行銷、觀眾開發與溝通等方面, 建立專業網路的連結。⁸⁰

表 3.1 館內公關或外聘顧問之優點

館內公關人員	外聘顧問
<ul style="list-style-type: none"> ● 全職 ● 針對一個主要客戶 ● 隨時更新客戶的營運現況 ● 與客戶有好的溝通與親近性 ● 持續性 ● 隨時在現場 ● 即時回應媒體需求 ● 人員具忠誠度、歸屬感 ● 信任 	<ul style="list-style-type: none"> ● 獨立作業 ● 不同的豐富經驗 ● 較能掌握媒體最新動態 ● 與其他管道的通暢性 ● 特殊專長 ● 增加延伸的場所 ● 接近媒體中心 ● 短期、可更新的合約方式 ● 價格可議

參見 Harrison (1995)

美國公共關係諮詢協會與公共關係中心針對公關人員的專業培育,設計了一套公共關係教育與訓練基礎課程 (public relations education and training matrix), 提供公關人員得依公關事業發展的技能 and 需求, 進行自我的專業訓練。這套基礎課程包括專業知識、企 (商) 業技能、公關技能之策劃與計畫、公關技能之執行等四個部分, 再以五個等級評量自我專業程度的層次。其中, 知識方面包含有關公共關係、行銷、廣告、行為研究、銷售、促銷、直接行銷、直接販售等範疇, 其相關的角色、責任、語彙、技術、倫理、法律及法規等的了解與增進。企業技能諸如溝通/傳播、組織、分析等能力的養成。公關策劃或計畫能力, 則包括理解公關目標與策略、定位大眾、了解不同市場的異同、訂定計畫與決策的能力、掌握媒體的整體發展、甚而危機的分析與管理等。至於, 公關的執行技能, 則包含優秀口語和書寫表達能力的養成和增進等。⁸¹

⁸⁰ 詳細資訊可分別參見兩個組織的網站：www.icom.org及www.aam-us.org。

⁸¹ 參見 Harrison, Shirley (1995) *Public Relations-an Introduction*. International Thompson Business Press 附錄 3.

3.4 內部公關與溝通

公共關係不僅為機構對外溝通的橋樑，也是組織內部橫向聯繫的一項重要管道。尤其，隨著世紀的更迭和演變，博物館存在的使命和任務，與社群（區）的關係，以及生存的方式等，皆不同於以往。當「成長」、「改變」、「發展」、尤其是「經驗」等字眼，取代了以往博物館館長和研究人員對博物館的視野，也迫使他們有時面臨權力、承續、以及意識型態的掙扎或衝突。⁸²博物館如何以明確的定位、有效的管理和運作機制，與外界持續的互動，發揮應有的角色與功能，以便能在時代的洪流之中立足，並長久永續的營運，實有賴博物館全體人員的合作和努力。博物館內部完善及良性的溝通與共識，亦因此成為不可或缺的一環。

公關與行銷近年雖受到博物館普遍的重視和採行，然而就博物館的內部管理而言，並非如此的順利無礙。舊金山探索館公共資訊部主任戴克曼（Lilnda Dackman）即表示，在處理公共資訊業務上最大的挑戰，乃在內部溝通上。⁸³往往博物館和研究人員認為重要或有趣的事情，對媒體和大眾而言或無報導的價值和興趣。公關人員往往需花很多的時間進行機構的內部溝通，並鼓勵博物館同仁以媒體和大眾有興趣的議題或角度呈現其文宣內容。此外，博物館內部對截稿時間無法深刻體認，以致公關人員的掌握不夠精確，錯失媒體報導的期限，也是業務處理上的挑戰。

華特斯美術館過去公關人員的主要工作，除負責對外的媒體聯繫外，亦以例行性地定期出版博物館的期刊與年報。五年前威爾森到任，設置該館行銷與傳播部門，積極改變作風。例如將博物館刊物設定目標觀眾以規劃性的角度，設計內容，並修改研究人員艱澀的專業術語，讓期刊的內容與文字更易於一般人閱讀。然而，此即面臨所謂內部溝通時的衝突（internal conflict），研究人員與公關行銷人員之間因角色、立場的不同，彼此產生矛盾。威爾森部份以觀眾為導向的行銷做法、或以媒體需求為基礎的公關操作，甚而曾被研究人員嗤之為是「庸俗之人」（Philistine）⁸⁴的行徑，遭遇到所謂學術任務與博物館現實的衝突。威爾森認為，博物館往往希望行銷公關人員為博物館帶來更多的觀眾與支持，但卻不希望他（她）們改變博物館既有的作風，特別是研究策展人員。即使是安排媒體的採訪，威爾森也是花了約 2 年的時間才說服館內研究人員願意接受採訪。⁸⁵而該館近年以名字的更新重新定位，是另一個例子。因更名隨之而來的形象塑造和宣傳，除積極讓外界對博物館的新形象有深刻印象外，內部人員對博物館重新定位

⁸² Hein, Hilde (2000) *The Museum in Transition*. Washington, DC: Smithsonian Institution, 144

⁸³ 依據 2001 年 8 月 7 日訪談紀錄。

⁸⁴ Philistine 傳為古代以色列人，或稱腓力斯人，亦被影射為偏狹自滿、趣味庸俗、無教養的人。

⁸⁵ 該館成立之初的頭幾年，以藏品的研究為主要任務，因此也培養了相當好的研究人員。事實上，該館研究人員在美術史的研究領域具有相當的聲望，許多皆同時在著名學府例如約翰霍普金斯大學（John Hopkins University）教授藝術史相關課程。該館圖書館的藝術藏書亦著稱於全美，一直到近幾年才有對外推廣的工作。

的認知，以及細節處如新館徽的使用和處理等問題，皆需該部門持之以恆、不厭其煩地溝通和提醒。⁸⁶

內部公關的工作，仍貴在機構人員共識的建立與良性的溝通之上。華特斯美術館內部公關的推展雖不容易，但當博物館遇有大展的舉辦時，由於是研究人員辛苦研究的成果和結晶，因此在相當在意展覽成效的情況下，多半皆會採取較之平常與行銷公關人員更為合作的態度。在一次次地產品具有品質，行銷公關策略運用得當，展覽獲得好評的同時，也為行銷公關人員與研究人員的互助合作奠定基礎。

國家畫廊新聞資訊室採取的橫向聯繫策略之一，乃定期安排與各部門的簡報會議（touring meeting），了解各部門的專業運作和業務近況，以利作最好的文宣處理。電子郵件的運用，是該館內部溝通的一項重要工具。當該館的相關文宣即將於某媒體播放時，文宣公關人員會以電子郵件週知全館，一方面提供館內同仁收視/聽訊息，一方面也達突顯該部門工作成效的作用。此種內部溝通的方式，不僅限於公關部門，研究部門或其他行政部門亦然。例如對於新進藏品的週知，素描及版畫部門在新購藏及受贈作品之後，即以電子郵件方式通知全館於特定時間至版畫圖書室先睹為快，讓全館人員皆能了解博物館藏品購置的內容，並增加其參與感。另如，該館在積極爭取獲贈美國當代雕塑大師薩拉（Richard Serra）⁸⁷的作品，並計畫將雕塑裝置於展場時，現代藝術部門主任亦以電子郵件週知全館人員作品放置的時間，並闡明該藝術家的傑出成就、作品的重要性、對博物館的意義、以及放置地點的諸多考量與步驟等，將其視為極其慎重的事，一方面突顯部門的努力成果，一方面增進其他部門的認同和參與感。

芝加哥藝術中心圖像設計與傳播部門則以博物館同仁為對象，出版名為「石獅之間」（*Between the Lions*）⁸⁸的月刊，以內部刊物的出版作為博物館內部溝通的媒介。此份刊物已發行約十年，為該部門一項全然義務性質的工作，主要的功能除作為博物館內部的溝通管道，亦可教育非藝術背景的同儕藉此了解藝術，討論博物館間關注的議題，或提供同儕相關的生活資訊等。據該部門副主任沃迪斯表示，與該部門出版其他多種會員刊物作為與會員溝通的重要媒介一般，該刊物確有助於博物館內部溝通及公關業務的推動。

⁸⁶ 除以博物館第一個字母為館徽圖案外，該館亦設計多種館徽圖案代表埃及、文藝復興、亞洲、裝飾藝術等豐富館藏，此些圖案將普遍用於博物館網站、文宣品、名片等。

⁸⁷ 薩拉為美國當代最傑出的雕塑家之一，亦獲選為 2001 年威尼斯雙年展藝術家大獎。

⁸⁸ 取意自該館門前兩隻具代表性的石獅，具有代表在該博物館及其人員之間的象徵意義。

3.5 危機公關的管理與處理

維護及防範藏(展)品與觀眾的安全，往往被視為一般博物館危機管理的主要項目。然仍有許多來自內部或外部的因素，例如：財務資源的匱乏或遭刪減、管理失調、不當的政策或策略、觀眾減少、整體社會政經環境或政策改變、市場的競爭或本質的變化等，皆會對博物館形成可能的危機。有效的危機管理是一項複雜、耗時，且須團隊合作的任務。它更需要以客觀、靈活、創意、堅持與勇氣來執行。

一般而言，危機的管理可分為長程與近程兩種。長期性的危機管理乃指對不可避免或無預警性的災害(難)等，進行積極主動的準備。它也意味著長期對於媒體關係的經營和累積。近期的危機管理則涉及個別危機或事件發生時的處理原則。危機的發生，往往是突發的、迅速轉變、負面的。起因可能來自天災損害、人為的破壞或不當的處理等。危機、災害、醜聞或緊急事故等，多半皆會引起媒體的注意而予以報導。博物館如何處理危機影響著博物館對大眾的聲譽，以及未來與媒體的關係。重要的關鍵是，無論發生什麼樣危機，大眾的利益永遠應較機構的利益來得重要和優先。

此外，當危機發生時，機構採取開放的態度應是最佳的政策，不予置評或保持沉默通常反而會引致大眾的不信任或對密聞的猜測。當以法律的考量尚不宜直接談論危機事件的相關事宜時，移轉討論其他的議題，或會有些許的幫助。危機處理小組或公關人員此時應有一套機制以確認提供正確的訊息，當媒體的相關報導不正確時，可即時予以更正。在危機發生時應對週遭事物特別地敏銳或敏感，以防危機的擴散或擴大。有時，以合理的方式適時地表達悔意或歉意，亦是採取的方式之一。

一般而言，危機公關的處理約有幾項原則和步驟，包括：有隨時發生危機的準備；危機產生時，應提供相關背景資訊；管理資訊報導情況；同意基本的規則與底限；要具權威性；持續對話；表達歉意；確認正確性；保持敏感度；更重要的是能從每次的經驗中學習等等。

位於地震區域的舊金山探索館，即曾因逢震災而有危機處理的經驗。公共資訊部門的處理方式，首先為告知媒體和大眾博物館安然無恙，並仍對外開放的訊息。其次，就科學博物館的特質，在當時則扮演教導民眾有關地震的相關知識與常識，適時發揮博物館的教育功能。

紐約布魯克林美術館於1999年10月推出一項名為「聳動：沙奇收藏中的年輕英國藝術家」(Sensation: Young British Artists from the Saatchi Collection)展覽，由於紐約市長朱力安尼(Rudolph W. Giuliani)對其中某

些作品不滿，認為這些藝術品褻瀆宗教和反應病態⁸⁹，因而以削減博物館經費預算及收回租約的方式，要求該博物館取消該展。頓時成為紐約藝壇的大事，於展覽尚未開始前，即引起媒體的注目與爭相報導。

對博物館而言，該館館長李曼（Arnold L. Lehman）本身即在藝術史的研究上頗具份量，過去亦策辦相當多的展覽。自 1997 年上任，便領導博物館舉辦多項大展，例如 1997 年 10 月的「莫內與地中海」展等。聳動展在倫敦展出時亦受到相當的爭議，但館方最初估計在紐約的接受度應較大，並未想到會引起如此大的反應，尤其是紐約市長對此項展覽的看法。該館公共資訊官威廉斯（Sally Williams）表示，媒體於開展的 2 個星期前便已開始注意本展，記者會當日高達 325 名記者出席，僅是維護場內秩序，確定展覽資料的發放，即已花費大部分的精力。此項展覽雖是博物館首次委託館外公關公司負責展覽的媒體文宣，但一旦面對此一事件的發生，該館很快即決定由理事會主席、館長、公共資訊官、以及法律顧問等 4 人為對外發言人，也盡量引導媒體將關心的焦點放在展覽內容上。博物館與市長之間，最後因進入法律程序而變得冗長，長達六個月的時間。不過該項展覽讓博物館聲名大噪，確實增加了館的知名度。⁹⁰

紐約現代美術館傳播部主任史卓倫道夫指出，博物館公關人員對於一些爭議議題的處理，往往視不同情況而定；面對不同的媒體，處理方式亦有異，但無論如何，皆為一項棘手的業務。以去(2000)年 4 月 MOMA 員工的罷工事件為例，在處理危機以及溝通的過程之中，皆邀請律師參與。另，該館亦被指稱部分藏品來自納粹時期，針對許多民眾的疑問，博物館於是利用網站來解答各項問題和民眾的疑慮，為該館除去不少困擾。至於，博物館是否發表正式聲明或採個別與媒體聯絡的方式，則需視個案情況而定。⁹¹同樣面臨文物歸還議題的芝加哥藝術中心，亦是將有爭議的藏品放置在博物館的網站上，以開放的空間供民眾檢視。

蜚聲國際的史密森機構，因秘書長斯摩（Lawrence M. Small）於今(2001)年 4 月向國會提出將關閉該機構維護與研究中心等 5 個研究機構和實驗室，約計 200 個職務遭裁減，而引發機構研究人員聯合媒體在報章上形成公開論壇，對斯摩的專業背景、行事作風、甚至個人品格等皆予以質疑與爭議。⁹²由於目前此一事件尚未落幕，結論難議。然而在面對機構此一前所未有的危機時，博物館公關人員此時的立場和角色，以及取得機構、兩造或媒體之間的信任，成為能否

⁸⁹ 該項展覽的展品來自自由英國廣告業鉅子暨當代藝術收藏家沙奇（Charles Saatchi）的收藏，其中多件作品因挑戰藝術的尺度而引起爭議，諸如赫斯特（Damien Hirst）將動物的屍塊淨泡於福馬林藥水中、歐菲力（Chris Ofili）以大象糞便和色情照片創作聖母像等。於紐約展出之前，亦曾巡展於倫敦、柏林。

⁹⁰ 依據 2001 年 7 月 10 日訪談紀錄。

⁹¹ 依據 2001 年 6 月 26 日訪談紀錄。

⁹² 其中，包括其金融出身的背景為史密森機構 155 年來第 2 個非具研究專業的秘書長；以很強的募款能力為機構爭取財務支持的同時，亦因讓贊助者參與過多的決策而遭非議；甚而被指稱其個人收藏中包含瀕臨絕種生物的羽毛，而目前正引致官司上身等。

順利化解危機的重要因素。

3.6 個別案例

以下茲就筆者研究訪查期間，約訪了解的公關業務案例，簡述數項，以供參考。

3.6.1 華特斯美術館的新名字、新形象

和美國許多其他的博物館一樣，華特斯美術館亦在近年進行為期 3 年的擴建更新工程，預定於今（2001）年 10 月盛大開館。該項更新計畫，讓博物館耗資約計 2 千 2 百萬美元。

為更確認博物館的定位、為博物館建立新的形象，該館趁整建重新開幕的機會，將原名為華特斯畫廊（Walters Gallery）更名為華特斯美術館（Walters Art Museum），除與以往容易造成混淆的商業畫廊有所區別，更希望藉此吸引更多新的觀眾和捐贈者，讓該館成為國內最為民眾參與及親切的博物館之一。博物館更名的動作，選在新館開幕之前的一年宣佈，並配合以相關行銷和文宣做法。首先，以印製 1 萬 6 千餘份設計精美、別出心裁的文宣小冊，介紹新館名與新的館徽圖案，而以捐贈者、會員、媒體為小冊主要的寄發對象。其次，以發布新聞稿的方式週知媒體。接著，預計在 10 月開幕的新館，提前於 5 月舉辦開幕活動記者會，除再次強調更名的訊息外，並邀請媒體參觀正在進行的整建工程，部分將於開館展出的藏品，新館的特色，以及開幕時的系列慶祝活動等。⁹³據行銷與傳播部主任威爾森表示，該項活動的整體文宣成效頗佳，不僅有巴爾的摩當地及鄰近的華盛頓各大媒體的多所報導，亦獲得知名如紐約時報等大報的青睞。

配合 10 月的週末開幕活動，該館於開幕的前一周先舉辦每人 350 美元的募款餐會，之後有為期一週的預展，供會員及媒體參觀。開幕當天，除邀請巴爾的摩市長為博物館揭開高達四層樓高的玻璃帷幕建築，並請當地知名的皮巴第樂團（Peabody Institute）演奏特別為該館新譜的五分鐘樂曲。此外，並以「藝術開路」（ArtBeat）的兩天慶祝活動，以家庭觀眾為對象，在博物館附近的主要街道上安排了現場樂團、表演藝術者、互動是藝術活動、美食等。博物館也在開幕期間，免費開放供大眾欣賞。此外，博物館亦與巴爾的摩展覽及遊客中心合作，規劃以贊助遊覽的套裝行程（junket），吸引媒體屆時前來採訪。⁹⁴

雖然，該館過去即更名的想法，卻因茲事體大遲遲未能進行。此次正值整建

⁹³ 記者會當天，除以特別設計的新聞資料夾提供相關訊息外，亦製作印有博物館圖案的運動衫贈與與會人員。

⁹⁴ 費城美術館即有出資帶領媒體出國採訪的文宣行銷做法。

更新，被認為是重新定位最好的時機。而更名的相關做法普遍獲得媒體與大眾的注目和正面的回應，算是相當地成功，也為該館招來許多有意更名的博物館的紛紛徵詢，請該館提供建議。

3.6.2 紐約現代美術館的擴建計畫

位於紐約最繁華區域曼哈頓的現代美術館 MOMA，為增加博物館的空間，幾年前經競圖選中日本建築師 Yoshio Taniguchi 的設計。自博物館決定進行擴建開始，便藉由各項募款活動和文宣方式，週知博物館的此項重大計畫，爭取各界的支持，為擴建計畫至今已募得超過 4 億 7 千萬美元的經費，各界的捐贈仍持續的進行。

完成擴建的新館，將較過去增加 50% 的空間，每年可容納 250 萬觀眾，提供 60 萬名學生參觀，幾乎為原來的一倍。新的教育與研究建築大樓，將增加包含教室、視聽室、工作坊等，提供教師使用，以及博物館圖書館、檔案庫等較過去多出五倍的空间，著實為博物館增加更多觀眾服務的機會。擴建工程自 2001 年春天正式動工，期間博物館展覽及活動空間重新調整，至 2002 年春天，展覽將暫時性全數移至皇后區長島市的皇后區現代美術館 (MOMA QUS)，直至 2004 年冬天，擴建完成始遷回曼哈頓原址。

博物館為擴建遷館的做法，除於現有展場設計小規模的展覽，藉由模型、圖片、多媒體的呈現，讓觀眾了解新館的設計理念，正在進行的擴建工程，未來建築使用的材質，以及日後前往臨時展場皇后區現代美術館的交通方式等。此外，亦印行摺頁、小冊子，加強有關此一暫時更動的訊息。藉由展覽及各是文宣品的溝通方式，讓觀眾了解的愈多，相對地得到的支持也愈多。

面對博物館將暫時自最方便、繁華的曼哈頓區，遷至需一段車程方能抵達的 MOMA，博物館顯而易見地將面臨觀眾減少的問題，如何運用更為有效的行銷與傳播策略，維持博物館既有的聲譽和品質，正是目前館內傳播、行銷、會員招募、觀眾服務等部門工作的重點。⁹⁵

3.6.3 舊金山現代美術館的品牌建立宣傳策略與活動

舊金山現代美術館 (SFMOMA) 經重新整建，並於 1995 年開放。然卻在新館開放的前幾年觀眾的變化相當大，甚而有參觀人數下降的情況。為建立博物館長遠的發展計畫，該館決定進行包括機構定位、觀眾區隔、傳播研究、文宣活

⁹⁵ 以傳播部門為例，筆者約訪時，該部門刻正研擬擴建遷館期間的相關傳播計畫。

動評量、測試、執行等，品牌建立的宣傳策略與活動。

在聘僱館外的專業顧問公司（Pro-Bono Agency），與之合作的基礎下，博物館進行一系列傳播研究、測試及分析，2 年的時間進行了約計 500 項的大小調查，包括娛樂需求（entertainment seeks）、文化的親近性（cultural accessibility）等。例如研究得知，大部分的觀眾多是來館欣賞特展，因此博物館採取的策略，除特展文宣外，亦專注於如何開發常設展及非展覽性活動的文宣。根據各項研究所得，博物館採個案式促銷（project-by-project promotion）的做法，積極維持博物館的市場位置。而各項研究所得，亦可作為博物館理事會採信的依據，有利於理事會對博物館推動各項活動的支持。

經測試和研究，「開放詮釋」（Open for Interpretation）成為該館促銷的主要概念，亦即歡迎觀眾對當代藝術的各種反應、意見及詮釋，並以此作為該館品牌建立的象徵，以及各項文宣廣告的概念，成為至今置於博物館館徽旁的宣傳文字。此外，該館並以約計 70 餘萬美元的經費預算，進行包括報紙、廣播、電視等此一宣傳活動。宣傳廣告推出前，亦以焦點團體的觀眾調查方式，作為選擇報紙及電視廣告的參考。

近來，觀眾除了來館參觀之後高興的離開外，也相當喜愛參與能了解幕後工作（behind the scene）的活動，得知展覽的作業或文物的維護等。事實上即使是博物館如此普遍的美國，絕大多數的人仍不時十分明瞭博物館是什麼，藉由此類博物館幕後工作的解說，讓觀眾愈加認識博物館，便會愈支持博物館。了解愈多，得到的支持相對也愈多。博物館不僅為贊助者及會員提供參觀幕後的活動和服務，讓此些平時資助和支持博物館的人，有機會與館內人員相互溝通的機會。而展覽廳內規劃工作室、實驗室，例如史密森自然史博物館化石實驗室、芝加哥菲爾博物館（Field Museum）恐龍室、舊金山探索館的科學工廠等，皆讓觀眾能親眼目睹博物館研究或維護工作的進行情況，不僅深具教育意義，更拉近了博物館與觀眾的距離。另如國家畫廊新聞資訊室，更刻意安排媒體維護部門的幕後工作之旅採訪活動，讓媒體深入了解國家畫廊維護部門的相關工作和成果，而予以正面的報導，將有助博物館相關經費的募集和爭取。

此外，博物館亦會配合館的特色或活動，採取各式行銷與文宣策略。以紐約大都會美術館為例，由於觀光客為該館最主要觀眾的來源，因此其亦成為該館文宣的主要對象之一。根據統計，去（2000）年一年紐約約計有 3 千萬的觀光客，大都會美術館去年便與觀光指南出版公司合作，特別進行針對吸引觀光客的文宣，並將簡介散發至鄰近地區。又如，紐約現代美術館與惠特尼美術館（Whitney Museum of Art）於今年 6 月同時舉辦德國建築大師范德羅（Mies van der Rohe）

的展覽。⁹⁶兩館前所未有的以聯合行銷的方式，一起舉辦記者會、分享文章、媒體資訊、晚宴活動，以及參觀票卷的互惠等，共同合作媒體的文宣和觀眾的開發，頗具成效。

⁹⁶ 現代美術館展出「麥斯在柏林」(Mies in Berlin)，惠特尼美術館則展出「麥斯在美國」(Mies in the USA)。

4 結論與建議

博物館為何而存在？博物館觀眾與支持者考量的價值是什麼？什麼是博物館作為教育機構的優勢？博物館提供給社區的又是什麼？這些問題是美國博物館協會在推動博物館的優越與平等（Excellence and Equity）時提出的問題，事實上，也是今天博物館在進行定位、行銷以及傳播前，須深思確立的。

當今的博物館正積極地擴展其所有的可能性，當博物館提供的愈具多樣性及多元化時，相對地也愈難辨識其與其他機構的不同。當博物館愈強調所謂的專業主義，也同時意味著必須執行更多的標準。⁹⁷

一個組織是否有良好的公共關係，其影響擴及其產品或服務的推動。而良好的公關，也就是找出真正的訊息，並藉由最佳的途徑和管道，將訊息最有效的溝通。

亞當斯在其《博物館公共關係》一書中建議：博物館應發展一套有目標性的溝通計畫，透過最適切的傳播媒體，影響特定的觀眾群，並以具遠程的前瞻觀點，讓機構能預見未來可能的機會和問題，以便作有效的處理及預防。⁹⁸無疑地，亞當斯已為博物館的公關專業人員描繪了一個相當重要的角色。

投入博物館事業行銷領域經年的倫敦（Dennis London）也強調，對美國的博物館而言，公共關係與行銷將會增加其重要性，博物館也會從實際操作中了解到，不重視公關與行銷的結果，就是嚴重影響參觀人數以及訊息的傳遞。實際經驗顯示，不願意在公關與行銷上投資，往往便沒有觀眾，也因此而減少經費與收入，是一個連結性的循環。

沒有專屬部門，便無經費的預算，若無經費的支持，博物館是很難進行所謂計畫性的行銷、傳播或公關。如何說服及驗證博物館決策者讓其明瞭公關及行銷經費的相關支出，是一項投資（invest）而非花費（expense），是公關行銷人員在執行任務和推動業務時的主要工作之一。而此也影響了行銷和公關機能能否持續受博物館重視的重要關鍵。舊金山現代美術館年度經費約計 3,300 萬美元，其中行銷與傳播部門得有 200 萬美元的預算支應該館全年的行銷、傳播及公關業務費用。對該部門主任菲尼認為，若該行銷與傳播部門的預算能占全館預算的 10%（即 300 百萬美元）更為理想。當被問及其如何證明該部門的支出對博物館而言是一項投資而非花費時，他簡單地例舉，自該部門創設以來，四年之間，參觀人數從每年平均 55 萬增加至 70 萬，會員從 3 萬人增至 3 萬 5 千人，私人

⁹⁷ Hein, Hilde (2000) *The Museum in Transition*. Washington, DC: Smithsonian Institution, 142.

⁹⁸ Adams, G. D. (1983) *Museum Public Relations*. Nashville: American Association for State and Local History.

捐贈及贊助經費從原先每年 100 萬美元增至 700 萬元，博物館商店的營運業績則從每年的 600 萬美元，至今已達 900 萬美元等數據佐證。此外，媒體的相關報導更是大幅地提升，增加了該館相當高的能見度。

相較於美國的博物館，國內博物館目前僅有國立科學工藝博物館以公共服務組的正式編制納入公關和行銷業務，其餘的公立博物館則依需要或以任務編組的方式設置公關人員、公共事務、公共服務、或國際事務等工作小組。更多的形況是在秘書室、館長室內以「公關」的統稱，負責媒體聯絡、館際合作、外賓接待等業務；或由展覽、教育活動部門的人員兼辦展覽和活動訊息的告知。在人力及資源有限的情況之下，博物館公關人員的主要業務，多以回應的方式，透過介紹博物館的各項活動為機構塑建形象；於危機發生時，傳達機構處理事件的澄清或說明。至於如何藉由觀眾研究的結果，針對不同的目標對象群，主動開發市場、規劃促銷活動、建立與大眾溝通的管道；或藉由資料的蒐集、研究和分析，協助機構進行危機調查，建立危機預警系統及危機處理計畫等，則成為有心建立博物館公關專業的人員明知應為而無法為、對公關任務力有未逮之處。而相較於美國博物館公關業務的專業劃分，國內博物館公關人員一個人當幾個人用，亦無專屬預算或資源的現況，其工作內容的精緻度與所達目標的層次，亦是毋庸贅述。

大致而言，博物館自館長、研究人員、或行政人員，都對博物館公關的功能與業務，有相當的見解和想法。在許多情況下，縱使實際組織中並無公關的編制，博物館公共關係的業務仍或多或少地於其他相關部門執行。只是，在這些不同的個人見解和分散的工作之間，缺乏一致性與連貫性的政策整合。因此，明確的、具有共識的公關目標和政策，讓博物館決策者及全館同仁有聚力的焦點。博物館的任務與使命，不致因焦點的模糊而分散、或時而有不同的詮釋及改變。博物館公關工作的挑戰，便是在滿足大眾需求的責任之下，將博物館的各個面相持續不斷地反映。這種有效的、自由通暢的大眾溝通管道，對博物館的未來發展尤其重要。

博物館公共關係涵蓋面相之大，不僅包括公關政策的訂定、組織編制、分工與合作、內容與計畫、工作執行等實務；博物館行銷策略、資源爭取與資金籌措之策略與方法；會員制度之組織與運作；觀眾研究與觀眾開發；媒體關係之經營與合作；以及相關文化政策、法令規章之了解等。要執行這些業務、達成公關的實質任務，沒有專業組織及充分的人力，是很難實現的。若加以以公關人員普遍於機構內的層級偏低，能發揮專業主導的力量更是相當有限。因此，公關、傳播或行銷專業部門的設立，應為國內博物館於公關業務上亟需努力的目標。國內公立的博物館在經費上雖有公務預算的支持，但並不意味著因此毋須擴大社會資源的結合與運用；另一方面，應更與民眾接近，供其所用，以為運用公帑的最佳證明。

對國內公立博物館而言，涉及組織編制的更動，是相當不易；然而，最低的期許是，在博物館公關人員逐步朝向專業努力的同時，博物館整體亦能建立對博物館公關角色、定位與功能的重新認知，將公關和行銷的機能納入博物館整體營的重要機制，將行銷成為組織的一種心態 (mindset)，而不是將行銷和公關的機能與業務，仍停留在著重展覽及教育活動的推廣、商品開發與販售、媒體文宣、訪賓接待、甚或國會聯絡等工作的認知上。博物館公共關係政策與制度的建立、業務的明確規範以及有效執行，其實正是博物館專業化的展現。

5 誌謝 (Acknowledgements)

對於以下美國各博物館專業人員於筆者研習期間，或接受訪談，或提供研究所需之相關資訊與各項協助，致上無比謝忱。

美國國家畫廊 (National Gallery of Art, Washington, DC)

館長包威爾先生 (Earl A. Powell III, Director)

對外事務部主任喀柯拉先生 (Joseph Krakora, Executive Officer, External Affairs)

新聞資訊官季斯卡女士 (Deborah Ziska, Information Officer)

新聞資訊室文宣員荷莉女士 (Sarah Holley, Publicist)

發展部主任特別助理度納文女士 (Patricia A. Donovan, Special Assistant to the Chief Development Officer)

年度捐贈業務負責人歐柏安女士 (Betsy O'Brien, Development Officer, Annual Giving)

學術計畫員舒茲女士 (Rachel Schulze, Administrator for Academic Programs)

實習課程講師塞爾先生 (J. Russell Sale, Staff Lecturer, Adult Program)

史密森機構 (Smithsonian Institution, Washington, DC)

傳播部門主任尤曼斯基先生 (David J. Umansky, Director of Communications)

行銷專家科特勒博士 (Neil G. Kotler, Program Specialist)

大都會美術館 (The Metropolitan Museum of Art, New York, NY)

媒體關係主任拓帕里安女士 (Elyse Topalian, Chief of Media Relations, Communications Department)

紐約現代美術館 (The Museum of Modern Art, New York, NY)

傳播部門主任史卓倫道夫女士 (Mary Lou Strahlendorff, Director of Communications)

傳播部門助理主任密歇爾女士 (Kim Mitchell, Assistant Director of

Communications)

會員部門副主任科曼女士 (Dawn Coleman, Associate Director of Membership, Department of Development and Membership)

布魯克林美術館 (Brooklyn Museum of Art, New York, NY)

公共資訊官威廉斯女士 (Sally Williams, Public Information Officer)

芝加哥藝術中心 (The Art Institute of Chicago, Chicago, IL)

圖像設計與傳播部門副主任沃迪斯女士 (Virginia A. Voedisch, Associate Director of Graphic and Communications)

公共事務部助理主任李嘉齊先生 (Chai Chieh Lee, Assistant Director of Public Affairs)

會員部門助理主任伊肯鮑女士 (Michal E. Eichenbaum, Assistant Director of Membership)

華特斯美術館 (The Walters Art Museum, Baltimore, MD)

行銷與傳播部主任威爾森女士 (Ann Hume Wilson, Director of Marketing and Communications)

倫敦集團 (The London Group, Columbia, MD)

總裁倫敦女士 (Denise E. London, The London Group, strategic market positioning)

舊金山探索館 (Exploratorium)

發展與行銷主任魯賓女士 (Virginia Carollo Rubin, Director of Development and Marketing)

公共資訊主任戴克曼女士 (Linda Dackman, Public Information Director)

舊金山現代美術館 (San Francisco Museum of Modern Art, CA)

行銷與傳播部主任菲尼先生 (Jay Finney, Director of Marketing and Communications)

美國博物館協會 (American Association of Museums, Washington, DC)

行銷與公共關係委員會主席羅仕曼女士(Deborah Rothman, Chair, Marketing & Public Relations Committee)

6 參考書目

- Able, E. H. (1989) "Our public relations challenge: be responsive and responsible", *Museum News*, 68(4): 37.
- Adams, G. D. (1983) *Museum Public Relations*. Nashville: American Association for State and Local History.
- Alexander, Edward P. (1979) *Museums in Motion. An Introduction to the History of Museums*. American Association for State and Local History, Nashville.
- Altman, W. (1992) "Advertising as investment" in Blackall, S. & Meek, J. (eds.) *Marketing the Arts*, International Council of Museums, 51~55.
- Ambrose, Timothy and Paine, Crispin (1993) *Museum Basics*. Paris: International Council of Museums.
- American Association of Museums (1984) *Museums for a New Century: A Report of the Commission on Museums for a New Century*. Washington, DC: American Association of Museums.
- (1999) *America's Museums – Building Community*. Washington, DC: American Association of Museums.
- (2000a) *The Official Museum Directory 2001*. Reed Elsevier Inc.
- (2000b) *Code of Ethics for Museums*. Washington, DC: American Association of Museums.
- Anthony, Robert N. and Young, David W. (1988) *Management Control in Nonprofit Organizations*. Homewood: IRWIN, Inc.
- Art Institute of Chicago (2000) *The Art Institute of Chicago - Annual Report 1999~2000*. Chicago: Art Institute of Chicago.
- Black, S. (1989) *Introduction to Public Relations*. London: Cassell.

- (1993) *The Essentials of Public Relations*. London: Modino.
- Bonk, Kathy, Griggs, Henry, and Tynes, Emily (1999) *Strategic Communications for Nonprofits*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Borgmann, Maria (1991) "Public Relations and Marketing in the Transport Museums", *Transport Museums*. International Association of Transport Museums, 18: 8~14.
- Brooklyn Museum of Art (1997) *Brooklyn Museum of Art*. London: Scala Books.
- Burcaw, George Ellis (1997) *Introduction to Museum Work*. AltaMira Press and American Association for State and Local History.
- Cutlip, S. & Center, A. (1978) *Effective Public Relations*. 5th edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Dona, John Cotton (1999) *The New Museum: Selected Writings by John Cotton Dana*. Washington, DC: American Association of Museums.
- Drucker, P. F. (1993) *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Nonprofit Organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 8.
- Edson, Gary. & Dean David (1994) *The Handbook for Museums*, London: Routledge.
- Falk, John H. and Dierking, Lynn D. (2000) *Learning from Museums: Visitor Experiences and the Making of Meaning*. Altamira Press.
- Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (1985) *Organizations*. 5th edition. Texas: Business Publications.
- Grunig, J.E. & Hunt, T. (1984) *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Harlow, R. (1976) "Building a Public Relations Definition", *Public Relations Review*, 2: 36.

Harris, T. L. (1991) *The Marketer's Guide to Public Relations*. New York: Wiley.

Harrison, Shirley (1995) *Public Relations-an Introduction*. International Thompson Business Press.

Haynes, Colin (1989) *A Guide to Successful Public Relations*. Colin Haynes and Associates.

Hein, Hilde, S. (2000) *The Museum in Transition: A Philosophical Perspective*. Smithsonian Institution Press.

Ingram, Richard T. (1993) *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards*. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards.

Kopper, Philip (1991) *America's National Gallery of Art – A Gift to the Nation*. New York: Harry N. Abrams, Inc.

Kotler, Neil & Kotler, Philip(1998) *Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. Jasley-Bass, Inc.

Kotler, Neil (1998) "New Directions in Museums, Visitor Experience, and Marketing", 博物館行銷研討會論文集，台北：國立歷史博物館，23~43。

-- (2001) "To Market, to Market", *Museum News*. Washington, DC: American Association of Museums, 80(1): 25~26.

Kotler, Philip & Armstrong, Gary (1991) *Principles of Marketing*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Kotler, Philip & Andreasen, Alan R. (1996) *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 5th edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Lamnos, Bob (1999) "Simple Marcom Plans Are Your Best Bet", *Marketing Perspective*. February 1, 8.

Lord, Gail Dexter & Lord, Barry (eds.) (1997) *The Manual of Museum Management*, UK: The Stationery Office, USA: Altamira Press.

-- (1999) *The Manual of Museum Planning*, 2nd edition. UK: The Stationery

- Office, USA: Altamira Press.
- Malaro, Marie C. (1994) *Museum Governance: Mission, Ethics, Policy*. Smithsonian Institution Press.
- McLean, Fiona (1997) *Marketing the Museum*. New York: Routledge.
- McLeish, Barry J. (1995) *Successful Marketing Strategies for Nonprofit Organizations*. John Wiley & Sons, Inc.
- Metropolitan Museum of Art (2000) *Metropolitan Museum of Art Annual Report for the Year 1999-2000*. New York: Metropolitan Museum of Art.
- Millinger, L. (1998) "Building bridges", ICOM-MPR Feature Article, www.anbg.gov.au/icom-mpr/article98.html, 1~4
- Moffat, Hazel and Woollard, Vicky (eds.) (1999) *Museum and Gallery Education: A Manual of Good Practice*. USA: Altamira Press.
- Museums Association (2000) *Codes of Ethics*. London: Museums Association.
- National Gallery of Art (1995) *How Americans Built Their National Gallery of Art, A Chronology*, Washington, DC: National Gallery of Art.
- (1999) *National Gallery of Art Bulletin*, Washington, DC: National Gallery of Art, No. 22
- (2000a) *National Gallery of Art 1999 Annual Report*, Washington, DC: National Gallery of Art.
- (2000b) *National Gallery of Art. Washington, DC, a Special Issues of «Connaissance des Arts»*, Paris: Societe Francaise de Promotion Artistique.
- (2000c) *National Gallery of Art Bulletin*, Washington, DC: National Gallery of Art, No. 24.
- (2001) *National Gallery of Art 2000 Annual Report*. Washington, DC: National Gallery of Art.
- Website: www.nga.gov

- Phelan, Marilyn E. (1994) *Museum Law: A Guide for Officers, Directors and Counsel*. Evanston, IL: Kalos Kapp Press.
- Reilly, Bernard F. Jr. (2001) "Merging or Diverging? New International Business Models from the Web", *Museum News*. Washington, DC: American Association of Museums. 80(1): 48~55.
- Ruffner, R. (1984) *Handbook of Publicity and Public Relations for the Nonprofit Organization*, New Jersey: Prentice Hall.
- Runyard Sue, and French Ylva (1999) *Marketing and Public Relations Handbook*. UK: The Stationery Office, USA: Altamira Press.
- Scott, Andrew (1988/89) "Communicating with the Visitor the London Transport Museum Experience", *Transport Museums*. International Association of Transport Museums, 15/16: 83~88.
- (1991) "Successful Income generation at the London Transport Museum". *Transport Museums*. International Association of Transport Museums, 18: 50~55.
- Searle, A. (1984) "Museum and the public interest", *Museum News*, 63(10): 31~36.
- Smithsonian Institution (2000) *Smithsonian Year 1999*. Washington, D.C.: Smithsonian Institution.
- The Metropolitan Museum of Art (2001) *The Metropolitan Museum of Art: Annual Report for the Year 1999-2000*. New York: The Metropolitan Museum of Art.
- Theobald, Mary Miley (2000) *Museum Store Management*. Altamira Press.
- Thompson, J.M.A. (ed.) *Manual of Curatorship: A Guide to Museum Practice*. London: Museums Association
- Ullbury, A. (1981) *Museum Trusteeship*. Washington, D.C.: American Association of Museums.
- Vleuten, R. V. (1992) "Museum marketing: a definition" in Blackall, S. & Meek,

- J. (eds.) *Marketing the Arts*, International Council of Museums, 65~71.
- Walker, John (1984) *National Gallery of Art, Washington*. New York: Harry N. Abrams, Inc.
- Walters Art Gallery (1997) *The Walters Art Gallery-Guide to the Collections*. London: Scala Books.
- (2000) *A Work in Progress: The Walters Art Museum Annual Report 1999-2000*. Baltimore: The Walters Art Museum.
- Weil, Stephen E. (1986) "Questioning Some Premises", *Museum News*, 64(5): 20~27.
- (1990) "A Meditation on Small and Large Museum", *Rethinking the Museum and Other Meditations*. Washington, D.C.: Smithsonian Institution, 27~41.
- Williams, M. Jane (1981) *Foundation Primer*. Fund-Raising Institute.
- Wolf, Michael & Ferguson, Robert, 2001, "New money, new demands: the arrival of the venture philanthropist", *Museum News*, 80(1): 56~59.
- Harris, T. (1991) 原著，吳玟琪、蘇玉清 譯 (1997) 行銷公關，台北：台視文化公司。
- Kelly, R. F. (1993) 原著，黃慧珍 譯 (1995) 「博物館行銷」，博物館學季刊，台中：國立自然科學博物館，39~43。
- Kotler, P. & Scheff, J. (1997) 原著，高登第 譯 (1998) 票房行銷，台北：遠流出版公司。
- 黃光男 (1997) 博物館行銷策略，台北：藝術家出版社。
- (1999) 「博物館與媒體」，博物館新視覺，台北：正中書局，126~152。
- 賴素鈴 (1998) 不確定的友情—美、英、荷、法博物館與媒體關係研究，中華民國新聞評議委員會。

許怡先 (1998) 「行銷公關：理論與實務」, 博物館行銷研討會論文集, 台北：
國立歷史博物館, 74~85。

附錄 1 美國華盛頓國家畫廊 - 以慈善心的匯集與體現造就而成的國家博物館

德國社會學家韋伯 (Max Weber) 於 1905 年造訪美國時，對當時美國許多義務性組織 (voluntary associations) 印象深刻，認為這類組織正如同橋樑般，在舊世界變遷至新世紀的個人主義之間作了連結，並看到這些組織是如何在美國人的生活之中，發揮重要的社會功能。而美國學者也以為，美國人似乎較其他國家的人更具社團性 (joiners)，也更需要歸屬 (belongs)，美國人民之間彼此分享的義務服務精神與慈善的天性，亦是無與倫比的。⁹⁹

慈善事業 (Charity) 或慈善捐贈 (Philanthropy)¹⁰⁰ 對許多人而言，直接聯想的是宗教活動，再者可能會是醫院、社會福利、教育、甚至政治捐獻。藝術與文化，在捐贈經費的競爭中，往往是敬陪末座。

然而，位於美國首府華盛頓的國家畫廊 (National Gallery of Art)，以豐富的藝術藏品及華裔建築師貝聿銘設計的東廂 (East Building) 為人稱道，每年吸引將近五、六百萬的參觀人次，藏品共計十萬餘件。從成立之初至今，一路走來，幾乎是由公眾的支持、私人與慈善家的捐贈逐步堆砌躋成，由美國人民獻給國家的一份禮物所造就出的博物館。

創建歷史

在美國近九千座博物館之中，今年甫屆滿六十週年的國家畫廊，算是相當年輕的一座博物館。但是由於位於首府的地利，加之以身為國家美術館的地位，隨著歷年不斷增加的精緻典藏，舉辦許多重量級展覽，以及學術、教育活動等，造就了國家畫廊成為美國甚或國際間一座年資雖淺，卻相當有份量的博物館。

國家畫廊的創建與奠基，安德魯麥隆 (Andrew W. Mellon) 及其家族，扮演舉足輕重的關鍵角色。也因為有麥隆家族這般慈善家的胸懷和措舉，以及無數後繼者的支持，才會有國家畫廊的誕生並成功營運至今。

1928 年，時任財政大臣，同時也是金融家及藝術收藏家的安德魯麥隆，首次提出於首府興建國家級博物館的想法；並於 1936 年，去信向當時羅斯福總統提出捐贈藏品及興建博物館的意見。次年，第七十五屆國會以公共決議案通過接受麥隆的捐贈，並以「作為一座國家美術館的架構與營運」，將國家畫廊設置為緊鄰著史密森機構 (Smithsonian Institution) 博物館群 (簡稱 The Mall)，但獨

⁹⁹ Ingram, Richard T., 1993, *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards*, Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards.

¹⁰⁰ 一般而言，慈善捐贈 (Philanthropy) 多指財力雄厚的私人、家族、機構或企業的大筆捐贈或捐款。

立運作的機構。

麥隆捐贈的藏品不僅是國家畫廊收藏的基礎，早在 1935 年，麥隆即委託建築師波普（John Russell Pope）¹⁰¹為該館建築完成第一次草圖。麥隆去世後，成立的教育暨慈善基金，更提供國家畫廊（西廂，West Building）的興建經費，至 1940 年西廂硬體建築完成，共計花費一千五百萬美元。

1941 年 3 月 17 日，羅斯福總統將國家畫廊視為獻給國家的一份禮物，正式對外開放。

之後，歷經三十年的使用，一方面在為二十世紀藝術及藝術史研究增至空間的需求下，另一方面，國家畫廊亦擔心國會取回西廂前那塊不規則形狀的空地作為史密森博物館群的用途。（該空地正位於博物館群林蔭路的起點）1969 年國家畫廊委託華裔建築師貝聿銘著手東廂（East Building）的建築草圖，於 71 年動土興建，至 78 年落成開放。

東廂建築在克服原有不規則梯形空間的前提，並須與西廂的古典建築風格協調，同時亦具有作為進入史密森博物館群之前紀念碑般的功能。貝聿銘及其工作小組不但一一解決此些挑戰，其所設計的國家畫廊東廂，以鋼鋁組合具太空感的大廳、似三角水晶矗立的前庭廣場、以及透光的瀑布屋頂等傑作，於甫完成亮相即深獲國際間讚賞，並先後贏得二十三座獎項的殊榮和肯定。

東廂於開放的兩個月內，便達百萬參觀人數。該廂的功能，除作為收藏展及特展的展廳外，亦包含藝術史研究中心、圖書館、行政辦公室、以及素描及版畫庫房等。

為提供大眾更多元的參觀經驗，國家畫廊於 1999 年 5 月開放一座戶外的雕塑花園（Sculpture Garden），在緊鄰畫廊西廂佔地約 6.1 英畝的空間裡，展出十七件二十世紀知名雕塑家作品，花園中央的夏日噴泉，於冬季轉換為溜冰場，提供大眾整年皆可獲得樂趣的戶外藝術空間。

國家畫廊的重要性和特色，在於她不僅收藏了自十二至二十世紀歐洲及美國許多大師級的繪畫、雕塑、裝飾藝術及製版藝術等作品；博物館中設立的「視覺藝術研究中心」（Center for Advanced Study in the Visual Arts, 簡稱 CASVA），亦為全美深具權威的藝術研究中心。¹⁰²然而，最為可貴的是，博物館

¹⁰¹ 波普於 1910 年代開始，即為政府委任設計許多重要建築，包括位於華府的林肯紀念堂（Lincoln Memorial）、傑佛遜紀念堂（Jefferson Memorial）、憲法大廈（Constitution Hall）、國家文獻館（National Archives）等皆為其作品。

¹⁰²該中心於 1979 年由知名學者米隆（Henry A. Millon）領導成立，為美國唯一兩所深度藝術研究中心之一。該中心的主要功能在藉由國際學術社群的形成，提升藝術、建築以及都市主義之歷史、藝術理論及藝術評論的研究。成立以來，已資助三十八個國家的六百二十位學者研究獎助，並透過出版、研討會及講座，惠及全球更多的藝術研究相關人士。

的所有藏品以及一些重要的設置，皆得自於許多慈善家或私人的慷慨捐贈與奉獻。完全彰顯了獻給國家這份禮物的特質與美意。

麥隆家族與慈善事業的具體呈現

國家畫廊的創建者安德魯麥隆（1855-1937），以其財經的天賦從事金融業而累積財富。六十六歲被延攬入閣，曾任三任總統的財政大臣，以及美國駐英國大使。1980年代從巴比松派作品開始，著手其藝術的收藏。在其輝煌的收藏歷程中，以1930-31年向蘇俄冬宮博物館（the Hermitage）購藏二十一幅大師級作品，最為人稱道，其中包括凡艾克的「報佳音」以及拉斐爾、波提且利、提香等人的作品。

旅歐的經驗，讓麥隆興起於首都建造一座「國家的」美術館的念頭，一直到其過世的前幾個月，仍在為他心中的國家博物館購藏作品。1936年麥隆向當時的羅斯福總統提出捐贈藏品、提供興建博物館的經費以及基金的意願，麥隆卻於次年博物館動土之後去世。雖未能親見國家畫廊的完成，但麥隆之子、被人喻為「銀湯匙」（Silver Spoon）的保羅麥隆（Paul Mellon, 1907-1999）在繼承父親的財富之外，更承襲了對藝術的喜愛以及對社會的回饋之心。

保羅麥隆自1938年起擔任博物館的第一任總裁和理事，之後相繼擔任總裁達十六年，董事會主席六年，並以榮譽董事終其一生。麥隆家族對國家畫廊可謂貢獻甚鉅，包括麥隆的長女愛莎麥隆（保羅之姊）和她的夫婿皆持續支持博物館的重要活動。

其中，東廂總計九千四百四十萬美元的興建經費，分別由安德魯麥隆基金會、保羅以及愛莎捐出。之後，保羅及麥隆教育暨慈善基金於1980年又合力捐助六百萬元，予博物館整建西廂的一樓空間。

除捐助硬體的興建與整建外，CASVA 視覺藝術研究中心最初的成立經費亦得自安德魯麥隆基金會的支持，之後並提供五百萬元作為該中心獎助基金。此外，該基金會亦提供經費讓博物館進行維護訓練的獎助研究，以加強美國的文物維護。

至於藏品方面，安德魯麥隆於身前即將大部分藏品捐出，他去世後成立的教育及慈善基金亦陸續捐贈所藏。國家畫廊並自愛莎麥隆布魯斯基金得贈達文西的著名作品「吉內瓦」（*Ginevra de' Benci*，該作品據稱為達文西於西半球唯一的畫作，以及少數現存於世的十二幅作品之一）。1969年，愛莎過世，遺贈博物館一百三十六件繪畫、八十一件素描。保羅麥隆則於博物館任內，將其夫婦收藏三十餘年的十九及二十世紀歐洲及美國藝術家作品，陸續捐給該館，其中包含十七

件竇加蠟製雕塑、蒙德里安等人的作品，總計九百餘件。¹⁰³

安德魯麥隆的捐贈為國家畫廊高水準的藏品奠定了成長的基礎，對麥隆而言，他更希望經其捐贈能吸引更多藏家的參與，這也是他不以自己的名字命名博物館的原因。在麥隆的拋磚引玉之下，國家畫廊自成立以來，至今已逾十萬件的藏品，全數皆得自慈善家、藝術家以及私人的捐贈，例如：山謬奎斯（Samuel H. Kress）、歐基甫（Georgia O'Keeffe）、柴斯特戴爾（Chester Dale）、馬克洛可（Mark Rothko）等。

為確保博物館的永續收藏，在保羅麥隆的領導之下，國家畫廊於 1975 年設立「收藏家委員會」（The Collectors Committee），乃一個由私人組成的博物館顧問團體，為畫廊收贈二十世紀的繪畫與雕塑藝術。至今，收藏家委員會的成員每人每年皆捐贈一至二萬美元，並定期與博物館的研究人員開會，商討每年欲購（贈）藏的一件至數件藝術精品。另外，博物館董事會於 1980 年設置「贊助人永久基金」（Patrons' Permanent Fund），其收入主要用於購置藝術品，成立之初的經費目標為五千萬元。此金額於 1985 年博物館投入為期八個月的募款活動，終達目標。

除此之外，國家畫廊於 1986 年設立「圈子」組織（The Circle），由全國各地數以百計的友人與支持者組成。¹⁰⁴提供博物館不僅在藏品上，以及其他相關研究與教育活動的資助和協助。

1987 年，畫廊更成立「五十週年致贈委員會」（50th Anniversary Gift Committee），希望藉由基金的形成讓博物館得以購藏大師作品。董事會於次年規劃五十週年活動為博物館尋找購藏經費或作品，至 1991 年，該項活動共計獲贈二千四百餘件作品，博物館並於同年舉辦獲藏展。。

另外，國家畫廊自 1974 年舉辦「中國大陸考古發現展」獲得商業機器公司的贊助，創下特展尋求企業贊助的先例。於之後的 20 餘年，得自企業贊助特展的經費總額已高達四千萬美元。而 1997 年動土興建的雕塑花園，亦來自莫瑞斯卡斐茲基金會（The Morris and Gwendolyn Cafritz Foundation）的捐贈。¹⁰⁵

由於民間慈善事業的具體成果，讓國家畫廊自成立以來，不僅館內藏品皆由私人捐贈，並先後獲得約計二億二千萬元的捐款，用以興建館舍及支持該館的其

¹⁰³ 事實上，麥隆家族亦資助美國境內、甚至國外其他文化藝術機構或活動、學術研究、文化財及環境保護等公益事業，資助的金額總計高達十億美元。

¹⁰⁴ 據國家畫廊發展部門主任寇克蕭（Ruth Anderson Coggeshal）表示，該館由於免票對大眾開放，凡進入博物館的人皆被視為博物館的成員（member），故博物館以匯集志同道合的友人取代會員的方式，招收支持博物館的「親密朋友」（close friends）。加入圈子組織的費用，分四個不同「親密」程度，最少自一千美元，多至一萬美元以上。

¹⁰⁵ 國家畫廊甫於今年三月放置於底層大廳新入藏的美國當今雕塑大師薩拉（Richard Serra）的

他活動。美國聯邦政府遂於 1980 年，提供博物館永久土地以及一億五千三百萬元的經費，作為博物館營運的核心基金。

今時，聯邦基金（Federal Funds）以及來自個人、基金會、企業等私人捐助，提供了該館主要的營運經費，讓國家畫廊得以在需要龐大經費支出的同時，仍能每年免費對外開放三百六十三天（新年及聖誕節當天休館）。其中，得自政府經費的聯邦基金，主要用於博物館的營運（以 1999 年八千八百二十萬美元的營運經費為例，聯邦基金計有六千二百萬六十萬美元）；而博物館的收藏（包括東西廂及雕塑花園），則全數來自個人（約計 52%）、基金會（36%）、企業（12%）等私人捐贈與贊助。

博物館的經營與回饋

在無數慈善心的支持與累積之下，國家畫廊成立六十年來，亦以國家美術館的定位與責任經營博物館，作為對於美國人民獻禮的回饋。諸如：

●重要展覽

1941 年，國家畫廊於開幕的兩個月後，推出「二百件美國水彩作品展」，作為開館後的第一項特展開始，之後的數十年間，舉辦無數特展以饗國民。其中，不少特展留下膾炙人口的紀錄，例如：1948 年，自德國柏林博物館商借二二件畫作，於四十天的展期中吸引了近百萬名觀眾湧入觀賞；63 年，法國政府出借達文西的「蒙娜麗莎」來館展出；73 年，展出來自蘇俄冬宮及普希金博物館的四十一件法國印象派作品，此亦為蘇俄首次讓這些重要作品離開蘇聯國界；86 年，在法國印象派畫家首次舉行展覽的一百週年，舉辦「新繪畫：印象主義 1874-1886」特展作為紀念；91 年，亦舉辦「1492 年：探險時代的藝術」展覽，紀念哥倫布發現美洲五百年。

近年，亦舉辦了數項展出，吸引國際間的矚目。例如：1997 年與波士頓美術館合作，展出畢卡索一百五十一件油畫、素描及雕塑等，立體主義以前的早期品；98 年展出借自阿姆斯特丹梵谷美術館的七十二件梵谷作品，是當時近二十五年來荷蘭境外規模最大的梵谷藝術展覽；99 年，與波士頓美術館及倫敦泰德畫廊合作，舉辦美國著名人物畫家薩良特（John Singer Sargent）自 1925 年去世以來，最大型的回顧展；去（2000）年十月至今年初，與英國維多利亞與亞伯特博物館（V & A Museum）共同主辦的「新藝術展」（Art Nouveau, 1890-1914），亦受到相當的矚目¹⁰⁶。

●豐富多元的教育活動與設施

作品，價值四百五十萬美元，亦由該基金會購贈。

¹⁰⁶ 「新藝術展」自今年四月起，亦在日本巡展。

1942年，在慈善家戴爾（Chester Dale）的慷慨支持下，國家畫廊特別於週日晚間在博物館舉辦音樂會，作為二次大戰期間以藝術撫慰人心的服務。一直到現在，週日晚間音樂會，以五十九年的歷史延續至今，由該館對外事務部（External Affairs Department）轄下的音樂室（Music Office）負責，辦理每年十月至次年六月，每週日晚間七點在博物館西廂室內庭院舉辦的音樂會。¹⁰⁷

另外，國家畫廊自1952年在安德魯麥隆基金會的經費支持下，即推出藝術講座；56年起，首次於主要樓層展覽室中使用收音機導覽系統；之後，陸續針對不同觀眾及對象設計導覽解說¹⁰⁸、講座、影片欣賞¹⁰⁹、動手操作、家庭節目等各項活動。

1995年，配合新科技的發展，博物館的多媒體電腦互動系統（The Micro Gallery）於西廂資訊室啟用。此互動電腦系統以觸動式螢幕及聲光效果，提供觀眾不同的方式了解博物館內一千七百件永久藏品的影像及豐富的相關資料¹¹⁰。觀眾亦可於參觀前，先在此電子畫廊找出自己喜愛及欲觀賞的作品，設計並列印出個人參觀地（平面）圖。97年，國家畫廊網站建置完成並啟用，該網站內容豐富，設計精緻，獲得一般大眾和博物館界相當好評。其中並有特別針對小朋友的版本（NGA Kids），讓現今喜愛上網的小朋友藉此進入藝術的領域和世界。

●教師與學校活動

「藝術因討論、實驗、好奇心、不同的意圖、觀點的交換、以及立足點的比較而存在。」國家畫廊便在此立足點上，規劃、設計了許多不同的活動與課程，提供學校的教師和學生。

諸如為配合2000年目標及國家藝術教育準則，該館於1998-99年設計跨科際的參觀導覽與特別活動。導覽以主題式規劃，依學生的年級和程度分類，以引發學生興趣的方式，讓他們認識不同藝術家、主題、技法和風格。此外，並嘗試

¹⁰⁷ 音樂會的演奏團體或個人，有來自國家畫廊自屬的交響樂團，亦安排邀請專業及知名音樂家，觀眾可拿到博物館印製整年的節目表，全部的音樂會皆免費提供大眾前往聆賞。

¹⁰⁸ 博物館針對不同對象安排有不同內容與時間長度的導覽（tours）或解說（talks），例如：針對四至五歲小朋友有四十五分鐘至一小時的導覽，六至十三歲的小朋友則有二小時的導覽，有些並配合著說故事或動手黏貼等活動。針對家庭觀眾，博物館並設計了明信片導覽（post card tour），免費提供家庭借用，依卡上的資訊導覽參觀。博物館也特別製作了「藝術新冒險」語音導覽，供小朋友租借，以活潑淺顯的內容了解早期荷蘭的繪畫。

¹⁰⁹ 博物館配合各項展覽，固定於週末在可容納三百人的視聽室播放相關電影，並印製三個月一期的節目單。參與的觀眾，相當踴躍。

¹¹⁰ 使用者可從不同方式蒐取藏品的相關資料，包括：藝術家生平及相關作品，從動物、環境、神話、文學等不同主題切入，以時（間）序提供與作品相關的文化或歷史事件，藝術字典，可自控圖像大小遠近的電子圖錄，深度專題介紹，以及藝術家相關作品的地理位置等。使用者不僅可以影像的方式得到博物館的相關設施、活動、平面圖等資訊，並可自選作品規劃個人的博物館之旅。

與學校其他課程包括藝術創作、地理、歷史、語文（含寫作與文學）、數學、科學、社會科學等相互連結。課程的內容例如：五官、動物與自然、設計的元素、畫家的工具與技術、挑戰與冒險（以歷史人物與現在人的相互對照，討論人面臨的處境與相關問題）、數學與建築：東廂或西廂等等。

另外，亦有針對外語、特展、高中生的導覽與活動、以及教師工作坊等。

●「藝術就在眼前」(Art Around the Corner) 多元參觀教育活動

為發展多元化參觀活動 (multiple-visit programs)，國家畫廊自 1992 年嘗試與學校合作開辦「藝術就在眼前」活動 (94 年起，亦得到私人基金的贊助)。

此項活動以小學五、六年級的學生為目標對象，每次選定與華府區內三所學校合作，計十二個班級、二百八十個學生、十五個教師以及二十七個博物館導覽義工參與。活動期間，學生與教師一學年共計來博物館七至八次，導覽義工與固定的小組一起活動，每學期前往教室一次。以提問為基礎的導覽、博物館內寫作課程、以及創作課程等，皆將博物館的藏品與學校課程標準以及每一個教師的學習目標相互連結。

為鼓勵家長的參與，學生家長亦於期間被邀請參與其中週末影片拍攝活動或創作課程，以及「家庭日」(Family Day) 活動。其中，家庭日是整個活動的高潮。每年春天，博物館規劃邀請學生家長和親友前來博物館，由學生在作品前以導覽及討論的方式，將作品介紹給大家，作為整項活動最後成果的展現。¹¹¹

●圖書館

國家畫廊圖書館於 1941 年與博物館開放時設立，從初時僅少數圖書，至今藏書計二十萬冊，為藝術史、理論、評論及建築等藏書及相關期刊。另有相當珍貴的首稿、建築設計圖、藏品相關的珍貴資料等。此外，亦有近八百萬張黑白圖像檔案，擁有十七萬張幻燈片的圖書館 (slide gallery)，研究人員研究紀錄，以及提供版畫或圖版原件的版畫研究室 (print study room) 等。以上設施及原件研究資料，皆可接受相關領域人員和大眾申請使用。

●國家藏品外借服務 (National Lending Service)

為服務華府以外的民眾、以符合國家博物館的功能，國家畫廊提供館內藏品外借美國相關博物館的服務。出借的藏品約計一千三百餘件，包括早期大師級作品、以及十八至十九世紀美國藝術家作品。

¹¹¹ 美國博物館協會於今 (2001) 年年會中，亦特闢一單元，邀請該館人員介紹該項多元化參觀活動。

提出申請的機構在保全、人員及環境控制方面符合標準，直接負擔文物外借所涉及的相關準備、包裝（箱）、提拿、運輸及保險等費用，外借服務本身毋須付費。

博物館研究人員亦將館內繪畫、雕塑和圖像等藏品依主題、藝術家及時代，組成不同的巡迴展覽，每項展覽約包含二十五至五十件藝術品，展期自四周至四個月不等。配合巡迴展，博物館並配套有新聞稿、展覽解說板、說明牌、摺頁、導覽手冊、藝術家簡介、影片播放建議清單、以及複製品等相關資料。借展單位可從博物館提供的展覽說明（含作品幻燈片），了解外借展覽的內容與費用（包裝箱、運輸及保險等）。

結語

誠如該館在其宣傳摺頁中的一小段文字寫道：「藝術有教導、愉悅、啟發、喚醒人們最基層的人性的一股力量。國家畫廊的目標，即在於將藝術帶進每一個美國人的生活之中。」這也是博物館對於背後支持的慈善心能作出的最大回饋。

事實上，國家畫廊僅是美國慈善事業具體呈現的其中一個例子。知名的史密森機構更是由英國人史密森（James Smithson）的捐贈起始，再由後繼無數的公益心所建立起的博物館企業。許多其他的公私立博物館亦或多或少地、不同程度地受惠於此，近年更盡力爭取慈善家、企業、以及私人捐贈的眷顧。而慈善事業與公益心，也正是今時支撐美國博物館事業的一股重要力量。

今天，針對博物館捐贈者而言，國家畫廊盡力展現其收藏、研究、展示、教育等各方面的成果，提供各項藝術及教育活動與服務，除了是對以往傳統的捐贈者將其藏品與金錢致贈給國家及博物館的感謝，表現於回饋大眾之上；另一方面，博物館明確的定位、與眾不同的精緻產品等好的行銷成果，也是對近年逐漸涉入慈善捐贈的投資型慈善新貴（venture philanthropist）的最佳說帖。¹¹²國家畫廊的行政組織架構，也配合這樣的概念與運作 - 博物館收藏、研究、展示、教育各專業的成果，加之以對外事務部門的發展、合作與文宣，¹¹³讓捐贈者認同與肯定其捐贈的價值，進而吸引更多的捐贈與善心人士的支持，讓博物館得以得到更多的資源、走更長遠的路。（本文發表於《歷史文物月刊》，2001年5月，第11卷第5期）

¹¹² 與傳統慈善家大多以利他人、不問回收的捐贈心態相異，投資型慈善家往往相信優勝劣敗、決不感情用事，對捐贈也像在操作投資一般，必須很清楚捐贈機構受贈的表現和責任（accountability）。

¹¹³ 除依學術專業及博物館功能分組外，國家畫廊並設置對外事務部門，下分發展、企業關係、新聞與資訊、特殊活動、特別專案等不同組室，從事博物館對外募款、文宣、以及建立和經營與企業、捐贈者關係等業務。

參考資料

Kopper, Philip, 1991, *America's National Gallery of Art - a Gift to the Nation*, New York: Harry N. Abrams, Inc.

National Gallery of Art, 1995, *How Americans Built Their National Gallery of Art, A Chronology*, Washington, DC: National Gallery of Art.

-1999, *National Gallery of Art Bulletin*, Washington, DC: National Gallery of Art, No. 22

- 2000a, *National Gallery of Art 1999 Annual Report*, Washington, DC: National Gallery of Art.

- 2000b, *National Gallery of Art. Washington, DC, a Special Issues of 《Connaissance des Arts》*, Paris: Societe Francaise de Promotion Artistique.

- 2000c, *National Gallery of Art Bulletin*, Washington, DC: National Gallery of Art, No. 24.

- Website: www.nga.gov

Russell, John, 1999, "Paul Mellon, Patrician Champion of Art and National Gallery, Dies", *The New York Times*, February 3.

Wolf, Michael & Ferguson, Robert, 2001, "New money, new demands: the arrival of the venture philanthropist", *Museum News*, 80(1): 56-59.

附錄 2 網路科技在今時博物館的運用與發展 - 美國博物館協會 96 屆年會後記

美國博物館協會 (American Association Museums, 簡稱 AAM) 第 96 屆年會於今年的 5 月 6 日至 10 日在聖路易 (St. Louis) 召開, 這次會議的主題為「社區精神」(*Spirit of Community*)。

對筆者而言, 此一社區的定義, 已不侷限於博物館與地理區域的社區之間的合作與互動, 也不僅止於博物館與參觀觀眾的互惠關係; 藉由科技與媒體的發展和運用, 博物館館際與專業人員之間, 以及透過網際網路的無遠弗屆, 更大更廣的博物館社群, 正在成形、發酵當中。

AAM 的年會, 可以說是美國博物館界的年度盛會。如往年一般, 在短短幾天的主要活動當中, 安排上百場的研討會、專題演講, 舉辦提供博物館產業訊息的博覽會, 以及呈現主辦城市博物館特色的晚間活動等。研討會的主題, 盡可能地包含了博物館領域的各項專業, 如行政、管理、發展、倫理與法令、策展研究、教育、藏品管理、傳播、展示、技術、多元文化、全球化等議題, 進行討論、案例分析、或經驗的交流。

其中, 讓筆者注意到的是, 科技與媒體於博物館的發展和運用, 雖非嶄新的議題, 但其受重視的程度, 以及速度之快與影響力之大, 卻讓人頗為訝異。科技與媒體, 不僅涉及了博物館的營運模式與呈現方式, 也逐步改變博物館與社區及不同社群的互動關係, 似乎已成為博物館今時以及未來不容忽視的一項重要課題。而當許多博物館皆紛紛建置專屬網站, 投入網際網路的傳播溝通模式時, 博物館是如何看待與思考機構的網站 - 是迎合電子化、數位化的趨勢? 是另一種形式的文宣媒介? 抑或是開闢與更多觀眾、更大社群的溝通管道?

茲簡要整理了此次 AAM 年會中, 博物館與科技相關的議題內容及與會重點, 供同業參考。

網路科技改變了博物館的管理、呈現與溝通模式

事實上, 隨著資訊時代的來臨, 科技已改變了人們的生活方式。而從此次 AAM 年會的研討議題當中, 亦反映出科技, 尤其是網路科技, 對博物館也產生很大的影響。

今年, 在約計一百五十餘場的博物館研討會議當中, 與科技有關的議題即超過二十場, 與其他議題相較, 佔了相當高的比例。每一場次的研討時間雖短, 往

往未能深入，然從研討的主題與內容涵蓋的範圍看來，仍反映了目前美國博物館界對科技與媒體運用關注的焦點及投注的方向。它們大致包括：

■ 用以增進學習，並開始重視效益的評量

科技與媒體於博物館展示與教育的運用，已有相當的時日，隨著科技的快速發展，博物館的展示型態與溝通方式亦更趨豐富和多樣。今時，博物館對於科技的應用，除了透過電腦硬體與軟體內容的技術開發，提供參觀觀眾更多元的、互動式的多媒體經驗。同時，在試圖符合二十一世紀學習者不同的學習特質及思考方式，諸如喜愛自由選擇式的學習、期望電子媒體能與其生活型態和學習方式充分整合，以及尋求真正能互動、參與的學習經驗等，博物館亦藉由日新月異的網路工具，增進線上使用者利用博物館的藏品以及各項互動式的學習，讓超越博物館藩籬之外的遠距學習更具效力。

然而，當博物館竭力使用網際網路的同時，卻也相對發現，對於網路可以運用在博物館教育的潛力究竟有多大，所知有限。博物館應利用何種模式和方式進行網站的評量，得知人們對網站的反應和意見¹¹⁴，是如何使用博物館的網站，又如何從線上的虛擬博物館中學習，以及其學習效果為何等，皆讓博物館相關專業人員面臨又一項新的課題。

■ 建立線上社群，追求資源共享

自 80 年代末至 90 年代初，出現微影像畫廊 (micro gallery, 亦即電子影像資料庫), 不少博物館便利用數位技術建立藏品的資料庫; 繼之網際網路的興起, 許多博物館亦陸續於近年建置網站。今天, 博物館技術人員更致力於網路科技的整合與創新, 希望在克服各機構不同的特質與策略, 透過新的事業模式或利用新技術建立館際間的合作關係, 將博物館或其他擁有藏品的機構皆視為一個微影像社群 (micro-community)。除進行藏品的數位化, 亦希望逐漸培育出網路線上的虛擬社群, 建置及分享博物館間的資料庫, 並藉此作為與觀眾溝通的工具, 讓參與的機構及民眾皆相互受益。

也有博物館在策展、教育及行銷等人員的彼此合作之下, 與社區 (包括社區內其他的文化機構、大學等) 形成夥伴關係, 以主題性與詢答基礎的方法, 建立相關資訊, 並透過網路作為提供目前被視為重要網路目標觀眾的學校教師, 於教學上的豐富資源。

■ 開發新技術, 使用新方法

在網路的世界, 一律平等, 無大小或尊卑之分。在方法與資源的善用之下,

¹¹⁴ 知名的保羅蓋提基金會 (The J. Paul Getty Trust) 即在進行網路評量之後, 於不久前整體更

即使小型的博物館亦可用有限的經費建置成功的網站，與無以計數的網路使用者建立密切的關係。研討案例中，即有小型博物館與資訊技術公司合作，利用一項稱之為「世界會」(WorldBoard)的資訊傳播新技術，強化網路，建置網路環境，讓每個人得以虛擬的方式在所建置的環境中前往任何地點或觀賞任何物件，以更認識此一環境，進而利用環境。它展現了電腦技術 (computing technology)、無線連結網 (wireless networks)、全球與地區位置認定系統 (global and local positioning/identification systems) 等技術的集結與整合。

此外，對博物館義工 (尤其是導覽義工 - docent) 而言，新技術、電子郵件的利用等，提供義工新的溝通工具與教育資源，也讓博物館導覽義工的角色重新定義。目前，美國有些博物館的導覽義工，甚至在家中工作，進行線上的導覽服務。

■ 不容忽視的網路行銷

當統計數字預估，至公元 2005 年，美國文化觀光將達二千億美元獲益的同時，文化觀光已成為觀光市場中發展最為迅速的一支。博物館如何藉由網站進行文化觀光的行銷策略，學習著在此發展趨勢中受益，觸及更廣大的觀眾，提供更好的服務，並相對獲得更多的支持。

更有越來越多的博物館發現並嘗試將博物館網站作為吸收會員、更新會員、吸引會員投入，甚至鼓勵線上捐贈的重要利器。

除此之外，對於愈趨普遍的線上交易及電子商務，網際網路上亦出現 eBay、Sothebys.com、artnet.com、以及雅虎等線上拍賣網站，這些網站提供了民眾買賣商品的獨特性，以及某種程度的彈性。一般認為，其亦使得博物館及其購藏可能遭遇的風險相對增加。然而，與會專家也指出，博物館若能善加利用這些網站，或可從中尋獲訊息，捕捉有創意的資源，以及了解大多數消費者 (觀眾) 的興趣。

博物館網站 一項強而有力的行銷工具

就台灣的博物館而言，網站的建置和運用，幾已成為目前大大小小博物館的一項「基本配備」。無論是已利用網站提供不同於實際參觀的服務與資訊的博物館，或是正積極地籌備讓機構上線的博物館，不仿思考這樣的一個問題：你的博物館是將網站視為電子化或線上的簡介 (on-line brochure)，還是希望藉由網站開發更大的觀眾群，與觀眾建立、發展以及維繫實際到館參觀以外的線上關係 (on-line relationship)。

新網站，讓網頁內容更聚焦於「藝術」，而非「機構」。

在 AAM 年會有關行銷與科技媒體結合的研討中，亦特別針對日益普遍的博物館網站予以分析，提醒各類博物館如何利用本身的網站作為有效的行銷工具。

網路行銷專家丹妮絲倫敦（Denise London）指出，在網際網路之中，「互動」是絕對的重點，最好的網站應猶如彼此互通的雙線車道。維內巴格（Vinay Bhagat）則強調，網站行銷目標的達成，包括吸引上網，引其參與，並能維繫住個人對機構的支持。

當網站的建置與運用已逐漸成為博物館的必然趨勢與發展，應注意的是，博物館在網站上的虛擬（virtual）形象必須符合機構的核心品牌形象，並應永遠與機構的主體相互契合。而博物館在投入網際網路的開發與應用時，亦應有的認知和目標，是將原有「把網際網路視為機構傳播溝通的一種方式和服務」，轉而朝向「利用網站來建立機構品牌以及維持品牌忠誠度」的行銷策略。

那麼，如何吸引民眾上機構的網站，並在使用後願意一再地到訪，成為博物館忠誠的線上觀眾？¹¹⁵約略綜合如下數項重點：

- **促使人們上到網站。** 盡可能地將機構的網址出現在與機構相關的出版、文宣、活動之中，以強化印象，達到吸引人們上網的第一步。在經費許多的情況下，亦可藉由廣告文宣的方式。此外，電子郵件行銷（e-mail marketing），是省錢又有效的絕佳方法。
- **建立網站的特殊性。** 塑造機構網站成為該類別網站的領導地位，亦藉此加強機構的明確定位。
- **增進網站的互通性。** 搜尋引擎已是目前大多數網友使用網站的必要功能之一，機構的網站若是少了搜尋引擎的策略，該網站如同隱形（invisible）一般，也讓上網的人如同進入一條死巷，僅有單一的出入方向。因此，無論是自行建置、聘請專家、抑或是購買軟體，博物館網站亦應趨附此一潮流，擴大連結網，方能吸引更多的使用者。換言之，也就是將原有提供網站上的觀眾服務（visitor services on-site），擴大成網路上的顧客服務（customer services on the web）的觀念。
- **每頁皆是重點。** 在每一頁皆設置計數功能，了解每頁的使用情形。並在每一頁皆設置三至四個其他相關的連結，增加該頁的豐富性。
- **採年輕化、使用者需求的取向。** 由於網站的使用者大多屬年輕的族群，網站應呈現年輕化，以使用者的需求為考量，勿以機構的官僚行政體系或架構作為思考，大部分的使用者對網站能提供的服務遠比對機構本身來得有興趣。重視網

¹¹⁵ 對大部分需要民眾資助的美國博物館而言，其網站行銷的目標之一，便是將虛擬的觀眾轉變

站給人的感受力，而非將所有資訊電子化而已。唯有創造顧客的價值，才會讓其願意反覆地回來。

- **速度要快、方式要有新意。** 據研究指出，若無法在十五秒以內掌握上網觀眾的興趣或注意，其往往便會離線。因此，網站功能除了速度要快，容易使用外；網站內容的設計上，與其在線上告訴觀眾冗長的資訊，不如吸引其透過不斷的探索找到答案。如丹妮絲以行銷的角度所言：用逗的，別用告訴的。(Tease, don't tell.)
- **注意文化間的差異。** 一旦運用網際網路，便無國界之分。因此在網站的設計上，有時亦應注意網路的保險性 (net-safe)，例如在顏色的使用上，能考慮到不同文化對顏色的反應，太過怪異或突兀的色彩，或可達標新立異的目的，但亦有觸及不同文化的禁忌或讓使用者不悅的可能。
- **成為媒體的有用資料庫。** 對新聞媒體而言，網路已是目前媒體的虛擬檔案庫，於網站上組織與提供媒體所需的資訊，有助於機構的傳播文宣。¹¹⁶

此外，別忽略了，口耳相傳永遠是重要的行銷管道，如何滿足每一個上線的使用者，提供深刻且讓其滿意的網站使用經驗，使其成為機構網路行銷的仲介者，永遠比締造上網人數的數量，來得重要。(本文發表於《博物館簡訊》，2001年6月，第16期)

為實際財力支持的觀眾。例如會員招募、捐贈，或提供線上購票參觀、訂購博物館商品等。

¹¹⁶ 網路行銷專家推薦一些頗具行銷效力的網站可供參考，例如：www.spaceday.com;
www.exploratorium.com; www.teenwire.com; www.shedd.org; www.explorescience.com;
www.oprah.com.