

博物館與文化 第 24 期 頁 39~45 (2022 年 12 月)
Journal of Museum & Culture 24 : 39~45 (December, 2022)

博物館特展行銷之實踐

謝玉鈴¹

The Practice of Museum Exhibition Marketing

Yu-Ling Hsieh

關鍵詞：博物館行銷、整合行銷傳播、特展、新冠肺炎疫情、國立自然科學博物館

Keywords: museum marketing, integrated marketing communication, special exhibition, COVID-19, National Museum of Natural Science

¹ 本文作者為國立自然科學博物館營運典藏與資訊組研究助理。

Curatorial Assistant, Department of Operation, Visitor Service, Collection and Information Management, National Museum of Natural Science

(投稿日期：2022 年 5 月 11 日。接受刊登日期：2022 年 9 月 6 日)

摘要

本研究以國立自然科學博物館為研究場域，聚焦在疫情前舉辦之「腦中乾坤：心智的生物學」特展的行銷宣傳案例。以實際執行規畫的思維出發，將整合行銷傳播工具應用於行銷宣傳之實踐，分享從理論到實踐的過程，從執行面進行行銷工具之操作，以量化問卷進行觀眾滿意度的探討。研究結果發現，首先，提出博物館整合行銷模式，分為 3 個階段 6 個步驟：3 階段分別為展出前、展出中與展出後的行銷工作階段；6 個步驟分別為：1. SWOT 分析、2. STPB 策略、3. 門票票價訂定、4. 策略擬訂與 IMC 工具規劃、5. IMC 工具執行與管理、6. 行銷效益評估與管理。數據資料庫是 IMC 工具的特色之一，成立一個整合相關行銷數據的專責單位成為科博館的當務之急。其次，親子是博物館的主要觀眾群，媽媽在家庭活動安排擁有話語權，是參觀博物館決策的關鍵角色。展覽品牌要素包括展覽核心價值、展覽視覺識別設計以及博物館利益關係人，透過視覺感官創造一致的記憶點成為型塑展覽品牌的關鍵因素。最後，研究顯示網路媒體是觀眾獲得博物館訊息最重要管道，參觀前的親友推薦、參觀後滿意度與推薦意願皆高，都成為正向認同博物館的有利證據，口碑、社群行銷扮演凝聚忠誠度與信任感的角色，成為再訪博物館的關鍵點。

Abstract

This study focuses on marketing campaigns for the exhibition "The Brain: Biology of the Mind" held before the pandemic at the National Museum of Natural Science. This study applies integrated marketing communication tools to marketing publicity, operates marketing tools from the executive side, and discusses visitor satisfaction with quantitative questionnaires.

The research results show, firstly, that the museum integrated marketing model consists of three phases and six steps. The three phases are before, during, and after an exhibition. The six phases are: 1. SWOT analysis. 2. STPB strategy. 3. Ticket pricing strategy. 4. Strategy formulation and IMC tool planning. 5. IMC tool implementation and management. 6. Marketing benefit assessment and management. The database is one of the characteristics of the IMC tool. The National Museum of Natural Science must create a particular unit to integrate relevant marketing data.

Secondly, parent-child is the leading visitor group. Mothers have the power in arranging family activities and play a key role in the decision-making of visiting the museum. The elements of the exhibition brand include exhibition core value, exhibition visual identity design and museum stakeholders. Creating consistent memory points through visual sense has become a critical factor in shaping the exhibition brand.

Finally, the research shows that online media is the most crucial channel for visitors to obtain museum information. The results show that the recommendation of friends and relatives before visiting the museum, as well as the satisfaction and intention to recommend after visiting the museum, are high, becoming a positive identification of the museum. Word of mouth and social marketing plays the role of building loyalty and trust, becoming the key points of re-visiting the museum.

壹、前言

2020 年新冠肺炎疫情蔓延全球之際，改變了人們習以為常的生活方式與消費習慣，迫使全球許多產業產生巨大的危機，同時也對文化創意產業產生經濟、社會和文化的衝擊，博物館與美術館領域更是面臨前所未見的營運困境，疫情嚴重的歐美國家甚至面臨閉館與裁員危機，整體經濟損失高達 80% (NEMO, 2020)。2020 年疫情擴張時期全球 90% 的博物館面臨了暫時性及永久性關閉 (UNESCO, 2020)，博物館因應閉館政策，將相關的資源與活動移轉到線上，提供更多線上的服務以延續博物館的社會價值與影響力。國際博物館協會 (International Council of Museums, ICOM) 的研究報告指出「數位化」將成為後疫情時代的「新常態」 (ICOM, 2020)。

疫情期間，據聯合國教育、科學及文化組織 (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO) 歸納出五種快速發展的線上數位活動，包括：(1) 使用疫情前數位化的資源 (線上館藏藏品、360 度環景展示、數位展示、虛擬博物館等)。(2) 原訂計畫活動的線上化。(3) 社交媒體活躍度增加 (於 Facebook、Instagram、Twitter、YouTube、Podcast 等提供相關資源與課程)。(4) 因應封城而設計的創新活動 (以機器人當導覽人員帶領觀眾線上參觀博物館、用一首歌來描述一件作品的活動、結合「集合吧！動物森友會 (Animal Crossing: New Horizons)」(以下簡稱動森) 遊戲推出相應活動等)。(5) 封城期間博物館相關組織的專業活動 (UNESCO, 2020)。從上述活動中可以發現博物館如何即時回應，並提供符合疫情當下觀眾所需的服務成為重要的任務，其中值得特別關注的是「社交媒體活躍度增加」，這項結果呈現在封城的狀態下，社交媒體成為居家工作情境中，大眾藉以聯繫情感的重要媒介。值得關注的是，北愛爾蘭恩尼斯基林城堡的《馬奎爾的故事》甚至直接在 Facebook 上提供線上展示功能 (King et al., 2020)，創造我們對社群媒體的另一個想像。另外「因應封城而設計的創新活動」，這項活動凸顯跨領域整合與服務創新的重要性，疫情期間

23%的博物館推出了新的線上活動（NEMO, 2020），多家博物館結合動森的遊戲熱潮，將線上藏品圖庫釋出，製作成藝術品生成器，玩家僅需選擇自己喜歡的作品，把畫作的 QRCode 掃描至遊戲中就可以把作品布置於自己的島上，同時，動森遊戲也讓玩家們透過挖掘化石、捕捉昆蟲、海洋生物等活動蒐集專屬於個人的百科圖鑑進而獲得科學上的相關知識，讓全球熱愛博物館的觀眾們，在疫情期間也可以繼續與博物館保持連結。因此，透過社群媒體、跨領域整合及創新服務體驗設計，來回應後疫情時代的不確定性成為可行的行銷策略。

博物館行銷是一種以溝通為核心的專業工作，因應博物館外部環境的變化，以及內部定位、目標及營運策略等調整，博物館行銷關注的相關議題也隨之改變（辛治寧、張瑜倩，2019）。換言之，博物館行銷是隨著社會、經濟等整體大環境的趨勢，與博物館內部營運管理而作彈性調整的實務工作。本研究以國立自然科學博物館（以下簡稱科博館）為研究場域，聚焦在疫情前舉辦之「腦中乾坤：心智的生物學」特展（以下簡稱腦中乾坤特展）的行銷宣傳，以實際執行規畫的思維出發，將整合行銷傳播工具（Integrating Marketing Communications，簡稱 IMC）應用於特展行銷宣傳之實踐，分享從理論到實踐的過程，從執行面進行行銷工具之操作與綜效，並以量化問卷進行觀眾滿意度的探討。透過本個案可以一窺疫情前的博物館行銷實務面，了解當下博物館行銷數位化的軌跡，行銷工具的多元化以及網路媒體的興起，為博物館行銷提供一個基礎的養分，讓博物館在數位科技時代趨勢下能自行掌握行銷資源與策略。其中，社群媒體具有即時回應與分享的特質，符合疫情期間社會環境數位化與社交需求，也是社群媒體能在疫情期間乃至後疫情時代仍然蓬勃發展的最主要因素。最後，本研究提出博物館整合行銷模式，供博物館學領域於後疫情時代在應用 IMC 理論時，於行銷規劃上之參考。

貳、文獻探討

在創意經濟時代下，大英博物館等歐美博物館已經引用 IMC 作為博物館與公眾溝通、行銷宣傳的政策指標（潘美君，2005）；反觀國內博物館自 1993 年以來國際性大型特展與媒體公司共同合辦成為常見的合作模式，行銷宣傳部分皆由媒體公司運用自有資源主導整體行銷計畫，例如以媒體與博物館合作特展運用整合行銷傳播策略之研究（林宜標，2008）；運用博物館自有資源進行 IMC 行銷的相關研究則較少。在大環境趨勢改變下，國內博物館行銷策略規畫與執行，從長期以來由媒體公司主導轉變為由博物館本身以自有資源進行，可以發現 IMC 的彈性與多元特質成為符合當下社會環境的行銷工具。

一、博物館行銷

2000 年之後的美國博物館界蓬勃發展，博物館管理的複雜度日益增高，博物館管理顧問行業興起並提供有關募款、觀眾開發、市場行銷、授權經營、策略、零售和郵購營運、公共關係和人力資源的服務，換言之，博物館領域已進入需要具備商業經營專業的新時代，迫切需要行銷策略和技術（Abruzzo, 2010）。因此，博物館行銷成為博物館營運不可或缺的一部分。

在博物館行銷脈絡下，博物館行銷組合是產品、價格、通路、促銷、人等 5 大要素，產品包括核心產品、有形產品與延伸產品（Kotler et al., 2008）。核心產品即是觀眾尋求的需求和利益，可以是一種體驗、感受或氛圍，在觀眾的心中博物館產品是一組形象，是一種心理上的感覺，例如參觀體驗、知識、娛樂與社交。有形產品包括建築硬體設施、藏品、展示、詮釋性內容（標籤、文字內容、宣傳手冊）、教育活動（演講、演示、工作坊）、餐飲服務、文創商品。延伸產品代表博物館提供的其他的利益與服務，例如會員資格、博物館幕後參觀、標本文物的鑑定..等。綜合言之，博物館的產品是複雜且多樣的綜合體，包含有形與無形兩個面向。其中，藏品與展示是博物館的關

鍵核心，也是其他休閒產業所無法提供的（Kotler et al., 2008；McLean, 1993）。展示能為博物館開發多元的觀眾，扮演資源整合中心的角色，創造宣傳效益（曾信傑，2001）。博物館提供休憩、社交、學習、美學、紀念和事件導向體驗類型，不同類型的觀眾偏好也不同，博物館應為觀眾提供一系列的體驗，以確保觀眾有豐富和滿意的參觀經驗，透過展示、活動、體驗、服務與硬體設施可以有效吸引和激發觀眾參與（Kotler et al., 2008），因此，觀眾的博物館參觀經驗是博物館行銷的核心產品（Kotler & Kotler, 1998；張瑜倩，2003）。從博物館角度而言，直接體驗是觀眾接觸博物館展示的主要方式，透過感官而存在，是觀眾在展示場域內的一連串心理與生理的行為過程。觀眾的展示體驗是不分實體與數位的，實體與數位之間是必需無縫接軌與切換，觀眾是以一個整體觀來看待博物館展示體驗（Devine, 2015）²。觀眾與實體、虛擬物件以及由物件發展出的展示情境，進行互動而創造出豐富的整體感官體驗，從參觀前、參觀中、延續至參觀後，建構個人且獨一無二的體驗。

Kotler, Kotler 與 Kotler（2008）認為以觀眾為導向的博物館行銷中，市場區隔（Segmentation）、目標觀眾（Targeting）、市場定位（Positioning）和品牌建立（Branding）是行銷策略規劃過程的 4 大核心（簡稱 STPB），博物館必須明確定義對其產品感興趣的個人和團體，以及其他可能有興趣的團體，以建立目標觀眾群。因應觀眾的個人化與多元特質與需求，市場區隔能將觀眾區分成不同族群，博物館可以選擇其中某些族群成為目標觀眾，透過地理、人口統計、心理、行為或參觀頻率等方式進行區隔，在有限的資源下，聚焦於目標觀眾群，分析本身內外優劣勢進而作精準的定位，從觀眾的立場進行展覽及服務規劃，以建立博物館品牌的可見度、關注度和忠誠度。

² <http://mwa2015.museumsandtheweb.com/paper/the-museum-digital-experience-considering-the-visitors-journey/> (瀏覽日期 2020/01/01)。

二、整合行銷傳播特質

美國廣告代理商協會(American Association of Advertising Agencies, 4A)提出整合行銷傳播是行銷傳播計畫的概念,確認一套完整的傳播計畫有其價值性³。計畫應評估不同的傳播工具在策略思考中所扮演的角色,例如廣告、直效行銷、促進銷售以及公共關係,將之整合並提供清晰、一致的訊息,發揮正面綜效,以獲得最大的傳播效益(王鎬等譯,2000)。4A 強調 IMC 是策略性的整合各種溝通工具的傳播計畫,同時避免各種傳播工具因各自獨立執行而產生溝通訊息的混亂,特別重視溝通訊息的一致性。Duncan 指出 IMC 是選擇性地控制或影響所有相關的訊息,鼓勵企業組織與消費者及利益關係人的雙向對話,以創造互惠的關係(吳宜蓁等譯,1999)。Schultz 認為 IMC 是管理傳遞產品與服務相關的訊息的過程,使消費者接觸整合過的資訊,產生購買行為,維持消費者對品牌的忠誠度,同時強調 IMC 是一種「由外而內」的概念,強調品牌與消費者的連結關係,以消費者及潛在消費者角度出發,重視消費者接觸到的所有訊息來源,並持續性與之溝通的過程(吳怡國等譯,1999)。主要的 IMC 傳播工具分述如下:

1. 廣告:美國行銷協會(American Marketing Association, AMA)認為廣告是一種商業行為,由廣告主付費,利用廣告以特定媒體銷售或推廣一種觀念、產品或服務,以建立企業品牌與文化⁴。廣告是具表現與渲染力的,博物館可以透過文字、色彩、聲音、影像與圖像呈現博物館形象、展示、藏品的魅力。廣告作為溝通的媒介為博物館提供了優勢,包括對訊息內容和媒體的選擇進行管理與控制,以達到連結、溝通以及說服觀眾的目的。大眾傳播媒體包括:電子媒體(電視、廣播、電影院)、網路媒體(官網、APPs、YouTube、Podcast)、平面媒體(報紙、雜誌、海報、小冊子)、戶外媒體(交通工具、戶外電子看板)以及社群媒體(FB、LINE、Instagram)等。

³ <https://www.aaaa.org/>(瀏覽日期 2020/03/11)

⁴ <https://www.ama.org/pages/marketing-vs-advertising/>(瀏覽日期 2022/07/10)

2. 直效行銷：直效行銷是一種與消費者互動的過程，並將回應紀錄在資料庫，建立潛在消費者的檔案，以提供極具價值的行銷資訊予消費者，最終目的是有效地經營目標消費群。IMC 重視資料庫的建立，資料庫應包括觀眾的人口統計資料、生活風格、喜好等相關資訊，透過資料庫中獲取行銷決策所需的資訊以發展行銷策略與計畫，有助於與觀眾培養長期的關係。一般廣被採用的方法有郵寄紙本宣傳品（海報、摺頁、館訊...等）給博物館會員與非營利組織，透過電子郵件發送電子報與電子版宣傳品，觀眾購票時售票館員的推薦等方式。
3. 銷售促進：美國行銷協會（AMA）認為在行銷活動中，不定期、非例行性的推銷活動有助於刺激消費者購買。銷售促進具有溝通、激勵措施與邀約購買等特質。激勵措施提供短期誘因，吸引並滿足目標觀眾的需求，促使觀眾決定進館參觀，同時實現博物館的收入和其他目標。博物館可以透過吸引首次來訪的觀眾、吸引服務不足的族群、在熱門和非熱門時段更平均地分配觀眾、增加會員數等促銷活動（Kotler et al., 2008）吸引觀眾，也可以採用免費入館、團體門票折扣、禮品店優惠券、抽獎、遊戲與競賽等活動進行。
4. 公共關係：Harlow（1976）認為公共關係是經營管理的工作，有助於建立與維持組織與社會大眾的相互溝通、理解、接受以及合作。主要的工作有：公關和媒體關係的經營、展覽和博物館其他事務的宣傳、促進博物館內外部的溝通與交流、遊說、有關公共事務的諮詢工作（Kotler & Keller, 2006）。最主要的功能是建立觀眾對博物館的了解與信賴，透過媒體並溝通、影響或說服利益關係人的想法、意見與行為，使之採取支持博物館的正面行動，建立或維持博物館品牌忠誠度。博物館可以透過發送新聞稿、舉辦記者會、發行出版品、官方網站、年度報告、受邀演講及接受媒體採訪等方式進行。

綜合上述各學者對 IMC 的觀點，本研究從博物館角度進行彙整 IMC 最主要的概念如下：（1）以「人」為出發點：主要是以觀眾（包括目標、潛

在觀眾)角度思考,強化並建立品牌與觀眾及利益關係人的長期且良好互動溝通關係,而產生進館參觀並建立忠誠度。(2)整合多元傳播工具:整合廣告、直效行銷、促進銷售、公共關係以及觀眾可能接觸到的行銷工具,使其達到正面綜效的傳播效益。(3)傳達一致性的訊息:透過文字、圖像的訊息策略管理對外擴散清晰且一致性的傳播訊息。

參、個案探討

科博館於 2016 年推出腦中乾坤特展。此特展是繼 2014 年調整展示空間營運管理策略後,第一檔由館內研究人員(生物學組、人類學組、展示組)籌備的大型售票展覽,對館方在策展與行銷面向而言具有指標性的意義;同時腦科學主題為國內首見的展覽,是慶祝科博館 30 週年的年度大展,具有其歷史性的特殊意義。

一、特展背景

腦中乾坤特展展示單元,分別為結構的腦、知覺的腦、感性的腦、理性的腦、變動的腦、波動的腦、見著由微:精微的腦⁵。特展中多款互動式展示的科技產品呈現腦波研究成果,包括透過腦磁儀應用程式,考驗觀眾專注力的「賽馬遊戲」(圖 1)與「射箭遊戲」,以及廣受年輕女孩喜愛的腦波介面科技穿戴式裝置「貓耳朵」(圖 2),透過發出腦波訊號進而控制貓耳朵的動作、以表達當下的各種情緒。其中,一項展示以虛擬實境(簡稱 VR)技術結合果蠅腦神經迴路的研究⁶,由國立清華大學教授江安世的腦科學研究中心團隊提供研究成果,以果蠅為模型,利用腦組織透明技術製作果蠅腦的三維神經圖譜,讓觀眾透過 VR 裝置,瞭解果蠅如何啟動神經迴路進行求

⁵ <http://web2.nmns.edu.tw/Exhibits/105/Brain/Foreword.html> 檢自(瀏覽日期:2020 年 04 月 03 日)

⁶ <https://www.chinatimes.com/realtimenews/20160811001992-260402?chdtv> 檢自(瀏覽日期:2020 年 04 月 25 日)

偶的行動，體驗身歷其境的沉浸感。整體而言，展覽聚焦在以「科技」為媒介，擴散研究的能量。



圖 1 考驗專注力的賽馬遊戲（攝影：陳鴻昌）



圖 2 穿戴式裝置貓耳朵（攝影：陳鴻昌）

二、行銷宣傳計劃（展出前）

腦中乾坤特展的行銷宣傳計劃是由科博館營運典藏與資訊組營運科負責規劃與執行，營運科行銷團隊於特展展出前 1 個月加入策展團隊。從觀眾角度而言，觀眾的展示體驗在到達博物館之前已經開始，在參觀期間存在並且在離開之後延伸，因此，整體行銷宣傳計劃流程對應觀眾的展示體驗流程依參觀前、中、後的時間軸進行思考，區分為「展出前」、「展出中」與「展出後」3 個行銷工作階段。以展示前中後為規畫概念，主要是本研究認為行銷宣傳計劃應在策展團隊成立時，行銷團隊即應加入，較能清楚的了解整個展示主軸與節奏，有利於後續規劃。

3 個階段之行銷工作約略是：第 1 階段「展出前」，進行 SWOT 分析展覽之外部威脅與機會點、內部之優勢與劣勢；以 STPB 策略進行市場區隔（S）、目標觀眾群（T）、展覽定位（P）與展覽品牌（B）分析；依據 SWOT 分析與 STPB 策略進行門票票價訂定與策略擬訂並進行行銷工具規劃。第 2 階段「展出中」的行銷工作，以 IMC 為工具，從廣告、直效行銷、銷售促進、公共關係以及事件行銷等五個面向進行宣傳組合操作，以及從觀眾面向

進行 IMC 綜效滿意度的調查。最後，第 3 階段「展出後」進行展覽整體行銷效益評估與管理，包括展覽行銷檢討會議與評估報告的撰寫等工作。

(一) SWOT 分析

以 SWOT 分析(表 1)展覽之、內部之優勢與劣勢、外部威脅與機會點。整體而言，展覽最大優勢是展示設計運用 VR 與多項科技產品呈現，具話題性；最大劣勢是行銷經費有限，行銷經驗薄弱。因應行銷經費不足，希望運用 IMC 工具產生綜效的效益。

表 1 SWOT 分析 (製表/謝玉鈴)

內部優勢	內部劣勢
1. 策展團隊背景多元，展示呈現具多元面向。 2. 展示設計運用 VR 與多項科技產品呈現，具話題性。 3. 具專業素養的館員。 4. 多元化的教育活動。	1. 同時期有 2 檔不收費特展。 2. 行銷經費有限、行銷經驗薄弱。 3. 行銷團隊於展出前 1 個月才加入，行銷啟動時程晚。 4. 會員系統內的相關數據過於簡化無法靈活運用於行銷。 5. 缺乏與主題相關的典藏品，開發文創商品受限。
外部機會	外部威脅
1. 在地理位置上吸引中部地區的居民進館參觀。 2. 發展國際收費巡迴展。 3. 腦科學主題為國內首見的展覽，具新鮮感。 4. 與非營利組織簽署合作備忘錄，促進研究、展示、教育交流。 5. 科技技術的發展有利於博物館藏品、展示、營運管理的多元應用。	1. 休閒產業的興盛，競爭者多。 2. 競爭者以破壞性的行銷手法吸引大眾。 3. 受到少子化趨勢的衝擊，參觀人數受影響。

(二) STPB 策略

以 STPB 策略進行展覽行銷分析，首先，在市場區隔(S)上以地理、人口統計、心理區隔等方法進行。根據科博館年度觀眾滿意度調查報告(科博館，2015)作為市場區隔基礎，研究報告指出觀眾以居住在中部(苗中彰投)地區為多數，並以開車為交通工具，這部分涉及距離博物館的遠近與交

通易達性，以地理區隔之。觀眾年齡以 20-39 歲為主，40-49 歲次之，女性居多，教育程度在大學（專）以上，多與家人一起參觀的親子觀眾，這部分涉及性別、年齡層、教育程度以人口統計區隔之。另外，科博館的觀眾也喜歡與朋友一起參觀博物館，參觀動機以參觀科博館為個人平常的休閒興趣、科學學習、假期旅行與參加教育活動為主，這部分涉及社交性與人格特徵與興趣，以心理區隔之。綜合上述，在市場區隔分析，設定在以居住在中部地區的大眾，平常的休閒興趣是喜歡與家人或朋友參觀博物館與科學學習為主要市場區隔輪廓。

其次，在目標觀眾群（T）部分，根據展覽最大優勢之一，展示設計運用 VR 與科技產品呈現，因此，目標觀眾群設定於 20-49 歲年輕及青壯族群，而不設定於國中小學童及親子觀眾，主要是因為有 3 點：首先，VR 設備對發育中的孩童恐有傷害眼睛之虞，展示不鼓勵 12 歲以下的孩童使用。再來，國中小學童團體以畢業旅行及校外參觀為主，透過旅行社執行，旅行社通常不會將付費特展規畫進畢旅行程。最後，根據售票系統的統計國中小學童團體會另外購票參觀付費特展的比例較低。然而，年輕一代的觀眾群擁有豐富的數位科技使用經驗，利用科技與遊戲化概念應用於博物館展示有其優勢。創新和互動科技除了可以改善靜態展示，同時具靈活性以符合不同的觀眾偏好，尤其是喜愛互動性、科技性展示的觀眾（Marques & Costello, 2018）。因此，將目標觀眾群設定於對科技技術與產品接受度高的 20-49 歲年輕及青壯族群，潛在觀眾為其家庭成員或朋友。

再者，在展覽定位（P）部分，展覽名稱是觀眾接觸該展的第一個印象，從其中判斷主題與內容是否引起其興趣，因此，展覽名稱應符合該展的主題、重點內容、意義與特色，同時要簡潔、好念又好記。特展名稱為「腦中乾坤：心智的生物學」（Brain: The Biology of Mind），兼具知識性與娛樂性，主要是定位在科學學習的前提下而命名。然而，如何從眾多的展示內容中發現亮點，讓亮點成為觀眾的焦點，就成為展覽定位的關鍵因素。近年來在科技產業最新、最熱門的話題之一莫過於 VR 技術，因此，選定 VR 為本

次行銷宣傳亮點，所有行銷傳播工具統一以「VR 互動體驗·挑戰你的腦神經！」為標語。標語最主要的概念是能傳達展覽訊息、激發人心、好記，當大眾記不住展覽過多資訊時，至少可以搜尋標語，以達行銷的目的。綜合上述，展覽定位從提供給觀眾的利益定位方式來描述，透過提供觀眾互動式、遊戲式的科技體驗，引發冒險與好奇心，進而學習腦科學的相關知識。

最後，在展覽品牌（B）部分，其最關鍵的核心是視覺識別。視覺識別包含一組能夠辨識的名稱、標準色、標誌、符號、標語等基本設計要素，主要是將展覽的抽象概念轉化成具體的符號，透過符號的象徵性傳達給博物館的關係人，達到差異化的辨識，使其產生一致的認知與價值觀，以達到展覽品牌的知名度與記憶度。而根據研究顯示，人類憑感官所接受到的外界訊息中，高達 83% 來自視覺的感應、11% 來自聽覺的接收、3.5% 由嗅覺感受到、1.5% 透過觸覺來感覺、1% 是味覺的感應（山田理英，1992）。因此，腦中乾坤特展的視覺識別（圖 3）其設計理念以大腦結合五感（眼、耳、鼻、舌、手）的意象呈現主視覺，以黑色色塊為基本色，左側則強調展覽名稱、展出單位與展出日期，同時以眼睛連結線條到畫面右側的彩色大腦，視覺上呈現一種科學知識的豐富度，彩色大腦則代表透過多重感官體驗，呈現互動式展覽內容的科技感。因此，小至一張 A4 的宣傳單大至懸掛在戶外的大型帆布皆是此設計，主要是希望藉由「一致性」的視覺印象加深觀眾的記憶，引發觀眾的興趣，吸引觀眾前來參觀，以達到行銷宣傳的綜效。



圖 3 腦中乾坤特展的視覺識別（資料來源：科博館）

(三) 門票票價訂定

門票是指博物館向觀眾所收取的入館費，博物館除了常設展向觀眾收取門票外，另外不定期辦理具有時效性的超級大展或主題展也收取額外的費用，即所謂的「特展門票」，此為本研究的討論範圍。門票「價格」是行銷組合中重要的一部分，門票代表了博物館對其所提供的服務之定價，也代表觀眾對於其在博物館內可獲得經驗之估價，從行銷學的觀點而言，訂價策略分為成本導向、需求導向與競爭者導向三種（張婉真，2004），是一種交換的概念，可以是有形也可以是無形。特展門票收入除了維持博物館營運、作為營運績效的指標外（林玟伶、林詠能，2008），同時能讓博物館累積收費策展與行銷經驗，有助於博物館培養對觀眾喜愛展覽類型的敏銳度。票價訂定涉及展覽成本、展覽品牌價值、參觀人數的預估、目標觀眾群所能接受的金額範圍、過去收費特展的收費多寡，過高或過低的票價訂定策略都會影響特展參觀率與門票整體收入，適當的訂價策略能有效的吸引觀眾、調節參觀流量與提高服務品質。因此，本研究以觀眾「需求導向」為訂價策略，主要是根據科博館年度的觀眾研究數據顯示，參觀科博館個人月收入新臺幣 20,000 元至 30,000 元占多數，且高達 6 成比例居住於中部（苗中彰地區），這群觀眾是經過比較而選擇參觀博物館的在地居民，個人月收入與交通等有形的成本也間接影響參觀頻率。若以一個家庭（父母與 2 個孩子）為例，票價、交通費與用餐費，總計來館 1 次參觀的支出就需約 2 千元，所以，票價不宜過高成為定價基礎，同時根據上述 STPB 策略與相關數據。腦中乾坤特展門票分為一般票種與促銷票種 2 大類，票價詳細資料詳見表 2 腦中乾坤特展門票票價⁷。

⁷ <http://web2.nmns.edu.tw/Exhibits/105/Brain/index.html#unit4> 檢自（瀏覽日期：2020 年 02 月 23 日）

表 2 腦中乾坤特展門票票價 (製表/謝玉鈴)

票種	票別	票價	適用身分別
一般票種	全票	150	一般社會大眾
	優待票	120	學生、軍警
	團體票	120	20 人以上團體
	特殊身分票	80	本館卡友、65 歲至 69 歲、星期三上午 10 點前 (為科博館免費時段)、科老師、博館協會會員、記者證、特展示場招待券者
	免費票	0	70 歲以上、未滿 6 歲兒童、領有身心障礙證明文件及必要陪伴者 1 人、持有交通部觀光局核發之導遊執業證人員
促銷票種	館員與志工	120	一次購買 5 張送 1 張招待券
	飯店業者	120	一次購買 50 張送 5 張招待券

(四) 策略擬訂及 IMC 工具規劃

1. 宣傳目標

整體而言，宣傳目標是整合各項傳播媒體以成功達到特展廣泛宣傳效益為目標，除了提升宣傳之廣度及深度，創造話題與熱度，同時提高特展的知名度進而實際帶動進館參觀特展人數，依據過往售票性展覽參觀人數，預估參觀人數為 10 萬人次。

2. 盤點博物館自有或免費媒體宣傳通路

盤點博物館自有或免費宣傳通路是必要的工作，可以從中檢視哪些媒體具有時代的優勢，哪些媒體已過時不符合需求，應將資源投注在符合觀眾需求又具時代性優勢的宣傳通路。基本上，海報與摺頁是特展展出前必備的宣傳品，羅馬旗與戶外大型帆布廣告宣傳品於博物館園區懸掛也具有宣傳效益，因為，部分觀眾是沒有特定參觀目的地的，羅馬旗與戶外大型帆布廣告都

具有相當程度的吸引力。紙本宣傳品的寄送已呈現逐年減少的趨勢，取而代之的是電子版本，電子報與《科博館訊》於官網上供大眾免費下載，紙本除了放置於館內各服務台供觀眾免費取閱也寄送至高鐵車站、圖書館等。另外，策展人於特展展出前或展出期間於《科博館訊》發表跟展覽有關之科普文章，能讓有興趣的觀眾進一步深入的了解特展內容與科普知識，從年度觀眾滿意度調查結果證明《科博館訊》的行銷推廣是具有效益的方式。FB 或 YouTube 等社群媒體的興起，強化觀眾與博物館的溝通與交流，社群媒體的即時性與互動性讓博物館更貼近觀眾，根據《2019 年全球數字報告》⁸指出 FB 占全球社群平台使用率第 1 名達 23 億人，投注資源經營 FB 成為數位科技時代的有效策略。上述所提的多元化行銷媒介皆是來自博物館自有或免費的宣傳通路，若能好好善用其成效是不容小覷的。相關宣傳品項目詳見表 3 博物館自有或免費媒體宣傳通路。

表 3 博物館自有或免費媒體宣傳通路（製表／謝玉鈴）

媒體類別	項目
平面媒體	海報、折頁、邀請卡、科博館訊（紙本）
戶外媒體	戶外大型帆布廣告、羅馬旗
網路媒體	官網、電子報、科博館訊（電子版本）、網路會員系統、恐龍卡會員、多媒體推播系統、教育部宣傳平台、文化部宣傳平台
社群媒體	FB 粉絲專頁、YouTube 影音平台

3. IMC 工具規劃

了解目標觀眾群取得資訊的習慣與媒體成為 IMC 操作的關鍵點，IMC 興起的原因之一即是資料庫的使用，從大數據中可以窺見觀眾的面貌及需求。科博館發行會員卡已行之有年，從早期以家庭為單位的家庭卡，到目前

⁸ <https://80marketing.com/social-media/2020%E5%B9%B4%E8%A1%8C%E9%8A%B7%E4%BA%BA%E4%B8%8D%E5%8F%AF%E5%BF%BD%E8%A6%96%E7%9A%84%E5%85%A8%E7%90%83%E8%88%87%E5%8F%B0%E7%81%A3%E7%A4%BE%E7%BE%A4%E7%B6%93%E7%87%9F%E8%B6%A8%E5%8B%A2/>檢自(瀏覽日期：2020 年 05 月 23 日)

以個人會員為主的恐龍卡，累積至目前共有 98,941 筆；另新一代網路會員系統於 2019 年上線，累積至目前共有 45,829 筆，會員資料除了人口資料外較著重在紅利點數兌換方面，有助於針對會員辦理專屬活動。另外，根據科博館年度觀眾滿意度調查報告指出，「科博館訊 26.7%」、「網路 24.9%」、「親友推薦 20.4%」等宣傳管道是觀眾獲得展示及活動訊息的前三名。綜合上述，整體的行銷規畫方向將著重在「網路媒體」，網路媒體藉由聲音、影像與動畫的綜合呈現，具有引發多元感官的溝通特質，對於 20-49 歲年輕及青壯族群有其吸引力與優勢存在。

IMC 著重以目標觀眾群的需求與利益為考量的基準點，以廣告、直效行銷、銷售促進、事件行銷等不同的溝通工具作適當的組合，以達到行銷傳播的綜效。在「廣告」部份選擇不同屬性之平面、電子、網路、戶外等媒體的託播，主要聚焦在電子及網路媒體，進行 10 秒及 30 秒的廣告投放，觸及該特展的目標族群，希冀將有限的經費達到最大的效益。在「直效行銷」部分，策展人於展出期間前後於《科博館訊》共發表 5 篇跟特展有關之科普文章，每期透過 e-mail 寄送給 2 萬多筆的電子報會員，同時於官網上供大眾免費下載，除了能讓觀眾定時獲得特展資訊，也能促進觀眾的再訪。另外，也透過售票館員的推薦動作，促進觀眾購票意願。在「銷售促進」部分，規畫了憑特展票券抽電影票活動、2 人同行 1 人免費、以及憑邀請卡可享 2 人免費等方案，邀請卡寄送對象為博物館利益關係人（媒體記者、合作單位、贊助單位、貴賓）。

展出前的 IMC 行銷規畫專案應有專人執行，從表 4 腦中乾坤特展 IMC 工具規畫表中可以發現，每一項媒體的露出都有其相對應的工作，提供設計稿或宣傳影片，都應在截稿日期前完成，才能在展出前與展出中依預定時間表露出。展出期間常有異業結盟的機會，都是拓展潛在觀眾的時機點，都應努力把握。

表 4 腦中乾坤特展 IMC 工具規畫表 (製表/謝玉鈴)

IMC 傳播 工具	媒體類別	媒體項目	執行內容	執行內容		
廣告	平面媒體	綜合類刊物	愛玩客雜誌	1 頁廣編或廣告頁 (展覽文字 150 字、重點展品 100 字)		
			愛玩客雜誌 消息訊息稿	2 則		
			華流雜誌	單頁廣告		
			華流雜誌 消息訊息稿	1 則		
廣告	電子媒體	新聞台電視廣告 (92 檔)	三立新聞台	52 檔次 (主檔 22 次, 副檔 30 次)		
			年代新聞	15 檔次 (主檔 6 次, 副檔 9 次)		
			壹新聞	25 檔次 (主檔 10 次, 副檔 15 次)		
		電視台插卡 (181 檔)	三立新聞台	36 檔次 (主檔 25 次, 副檔 30 次)		
			三立都會台	55 檔次 (主檔 25 次, 副檔 30 次)		
			MTV 台	90 檔 (主檔 90 次)		
		新聞議題	三立新聞台	2 則		
		新聞快訊	三立新聞台	15 天		
		廣告	網路媒體	電影院影廳廣告 (台中 地區威秀影廳 10 廳)		
				YAHOO 奇摩	原生廣告	曝光數共 450,000 次
YouTube	強制影音			曝光數共 300,000 次		
Facebook	行動號召			曝光數共 250,000 次, 點擊數 12,000 次		
廣告	戶外媒體	台北市香堤廣場戶外 大型 LED 電視牆 (21,000 秒)				
		1. 台中地區公車車體 15 台 2. 台中市街道路燈羅馬 旗				
直效行銷			1. 科博館訊：寄送紙本與電子版給會員 2. 邀請卡：寄送邀請卡給博物館關係人 (媒體、贊助者、貴賓) 3. 人員銷售：購票時售票館員的推薦			

銷售促進	<ol style="list-style-type: none"> 1.抽獎活動：買特展票卷抽電影票 2.免費：2人同行1人免費方案 3.邀請卡：憑邀請卡可享2人免費 4.折扣：針對飯店業者、館員與志工享8-9折
公共關係	<ol style="list-style-type: none"> 1.開幕記者會 2.貴賓之夜：富邦親子日 3.異業合作：遠流出版、幼獅少年雜誌、麥當勞、全家、廣三 SOGO、華威影城
事件行銷 活動	<p>男/女腦力小學堂 (露出媒體：完全娛樂專題報導、三立新聞網、藝人 FB)</p>

三、IMC 工具執行與管理（展出中）

行銷工作進入第 2 階段「展出中」的工作，此階段最重要的工作莫過於 IMC 工具露出的執行與管理，積極的管控媒體露出時程是非常重要的的一件事，是否有按照原規劃時間點進行宣傳露出，以及若無法如期露出，要轉換成其他傳播工具其因應的策略是什麼，這都需要經驗的累積，彈性的轉換行銷組合，才能讓行銷宣傳達到預期的效益。利用網路媒體進行特展行銷及分享製作行銷宣傳影片是必備條件之一，以下將針對製作宣傳的設計理念做一介紹。

（一）廣告（宣傳影片）

利用網路媒體進行特展行銷及分享製作行銷宣傳影片是必備條件之一，而根據傳播學的觀點，將事物表象符號化，能有效提升傳播效益。所以，經行銷會議與策展團隊討論後，以圖 4「體感小人」（Sensory Homunculus）為宣傳影片主角，體感小人是展場中具有強烈符號特徵的展品，長相逗趣、耳大、鼻寬、唇厚、手也大，比例非常不協調，全身白亮亮，具備可視性、注視性及記憶性等具高度傳達性特質。因此，宣傳影片以其為主角，運用 2D 與 3D 圖像的動畫技術表現形式，以「體感小人大冒險」為宣傳主軸展開腦內探險旅程，串起該展七大展示主題單元。動畫製作過程包括美術設定（圖 5）、腳本繪製（圖 6）、燈光算圖、合成特效（圖 7）、剪接、配樂

等流程。除了視覺體驗，聽覺上的感受也很重要，配樂以富節奏感的意象，傳達腦神經快速流動的速度感為主要呈現概念。最後，影片畫面出現標語「VR 互動體驗·挑戰你的腦神經！」（圖 8），期透過 VR 科技互動式體驗為亮點，展開前所未有的腦內冒險。



圖 4 體感小人是展覽中具有強烈符號特徵的展品（攝影：謝玉鈴）

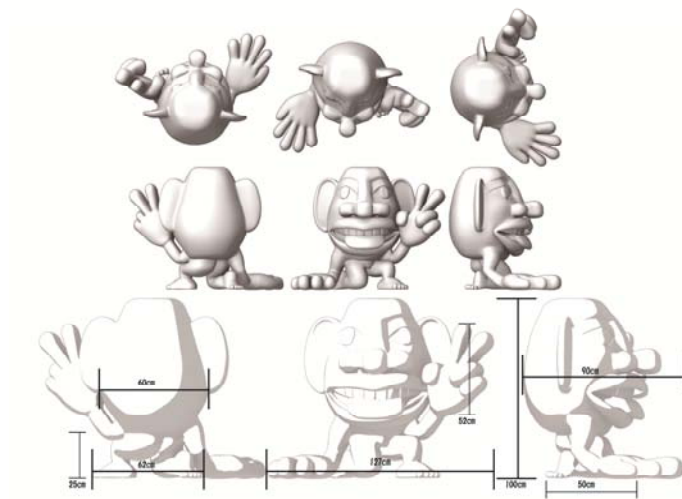


圖 5 體感小人美術設定 3D 圖（資料來源：科博館）

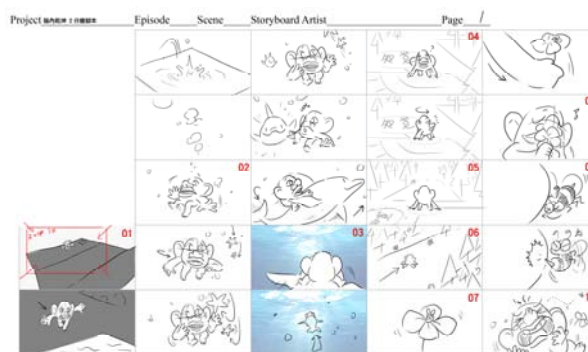


圖 6 體感小人腳本繪製 (資料來源：科博館)

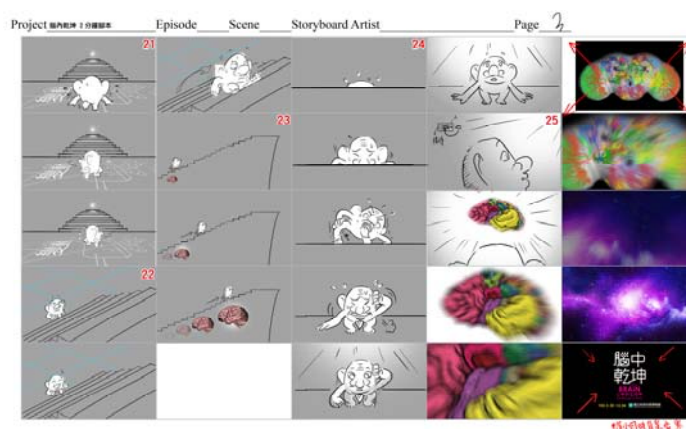


圖 7 體感小人合成特效 (資料來源：科博館)



圖 8 標語具有傳達展覽訊息與激發人心的功能 (資料來源：科博館)

四、行銷效益評估與管理（展出後）

（一）IMC 工具效益

在 IMC 工具效益部分，主要是從媒體監測系統彙整而成的相關數據。在「廣告」部分，「體感小人」宣傳影片透由 FB、YouTube、YAHOO 及全家通路廣告投放，觀看次數共計 128,876 次。在「公共關係」部分，記者會的舉辦是公共關係中非常重要的一環，展前的開幕記者會透由提供新聞稿向媒體發佈展覽內容與訊息，應具備精準的傳達展覽特色之文字與具傳達性的照片；並邀請記者們至博物館參觀展覽，爭取露出機會，藉由新聞的曝光傳遞展覽訊息。腦中乾坤特展開幕記者會露出報導共計 29 篇；於教育電臺、平面媒體、電視媒體等也規劃策展人專訪共計 15 檔次，展出期間由公關主動發佈訊息稿共計 19 次，總計露出共 340 篇。特展期間，也規畫貴賓之夜—富邦親子日，主要目的是藉由參觀展覽維繫博物館利益關係人的關係，辦理 2 場共計 600 人次參加。在異業結盟部分，透由與該組織締結合作夥伴關係，針對各自的資源及宣傳通路合作共同行銷宣傳，形塑雙方品牌形象，拓展給不同的觀眾群，同時與該組織維持良好的合作關係，爭取更多的資源交換及露出機會，為雙方帶來加乘的宣傳效益。該展覽主要與遠流出版、幼獅少年雜誌、廣三 SOGO、麥當勞（圖 9）、全家、華威影城等合作。麥當勞餐盤紙共印製 20 萬份，主要於中部（苗中彰投）地區的麥當勞店內發放。



圖 9 麥當勞餐盤紙共印製 20 萬份（資料來源：科博館）

其中，運用「事件行銷」概念進行，其宣傳是頗具效益。事件行銷是指組織整合自有資源，透過具企劃力和創意性的活動或事件，使其成為社會大眾關注的焦點，吸引媒體的廣泛報導與社會大眾的參與，經由口碑相傳，達到提升組織形象、知名度、達成銷售產品的目地，達到行銷的效果（張永誠，1996）。特展規畫推出「腦性男／女腦力小學堂」事件行銷活動，邀請流行音樂團體 MP 魔幻力量體驗各項互動式展示，三人進行腦力 PK 賽，體驗了「錯覺屋」、「聽力測年齡」、「短期記憶」、「腦波賽馬遊戲」以及 VR 互動裝置觀看果蠅腦（圖 10）的故事，相關完整片段也於完全娛樂節目播出，影片也上傳至 FB、YouTube 進行特展分享及宣傳，宣傳效益詳見表 5 「男／女腦力小學堂」事件行銷效益分析，另外，從藝人鼓鼓 Facebook 留言區發現，該藝人粉絲團高達 7 成為女性，拍攝當天現場即有大學生為其粉絲，根據本研究於展場觀察，高中及大學生女性粉絲多，甚至於售票口有高中女生直接表明要購買有 VR 展示的特展，可推測與事件行銷有關，綜合種種觀察現象，事件行銷若操作得宜，可為行銷宣傳帶來正面效益。



圖 10 流行音樂團體 MP 魔幻力量體驗 VR（資料來源：科博館）

表 5 「男／女腦力小學堂」事件行銷效益分析（製表／謝玉鈴）

宣傳項目	宣傳效益數字
節目收視率	1.59
節目收視人口	365,700 人
YouTube 觀看人數	6,380 人
完全娛樂 FB 按讚人數	1,532 人
藝人鼓鼓 FB 按讚人數	4,920 人
總觸及人數	378,532 人
6/8 至 6/12 觀展人數	4,444 人

（二）IMC 綜效

在綜效部分，主要從觀眾滿意度面向進行瞭解，以問卷調查立意抽樣法進行，問卷設計結果共分 5 部分，分別為「表 6 基本資料分析」、「表 7 參觀行為分析」、「表 8 宣傳管道分析」、「表 9 觀眾滿意度分析」以及「表 10 推薦意願分析」。在觀眾滿意度部分，本研究採用博物館行銷組合產品、價格、通路、促銷、人等 5P 進行設計，也將「訊息策略」納入。研究數據以 SPSS 軟體進行分析，問卷衡量尺度採用李克特 5 等量表。調查對象為年滿 12 歲以上具有獨立作答能力之觀眾，設定為 12 歲以上主要是行銷訴求為 VR 體驗，VR 展示品不鼓勵 12 歲以下的孩童使用。調查地點為特展出口，已參觀完該特展之觀眾。調查期間為 2016 年 6 月 1 日至 8 月 30 日，共發放 493 份，有效問卷 455 份，回收率為 92%。

表6 基本資料分析(製表/謝玉鈴)

項目	變項	樣本數	百分比
性別	女	253	55.6
	男	202	44.4
年齡	12-19歲	60	13.2
	20-29歲	170	37.4
	30-39歲	123	27.0
	40-49歲	76	16.7
	50-59歲	18	4.0
	60歲以上	8	1.8
教育程度	國中及以下	29	6.4
	高中(職)	41	9.0
	大學(專)	264	58.0
	研究所以上	121	26.6
職業	全職工作	252	55.4
	兼職工作	19	4.2
	家管	36	7.9
	已退休	7	1.5
	學生	124	27.3
	待業中	17	3.7
	個人所學	教育領域	81
藝術及人文領域	50	11.0	
社會科學、新聞學及圖書資訊領域	25	5.5	
商業、管理及法律領域	47	10.4	
自然科學、數學及統計領域	68	15.0	
資訊通訊科技領域	29	6.4	
工程、製造及營建領域	48	10.6	
農、林、漁業及獸醫領域	22	4.8	
醫藥衛生及社會福利領域	52	11.5	
服務領域	23	5.1	
其他	9	2.0	
居住地區	北部(基北桃竹)	65	14.3
	中部(苗中彰投)	313	68.9
	南部(雲嘉南高屏)	53	11.7
	東部(宜花東)	15	3.3
	其他	9	2.0

表 7 參觀行為分析 (製表/謝玉鈴)

項目	變項	樣本數	百分比
參觀動機	我對「腦中乾坤」特展主題感到好奇 (探索者)	211	46.4
	家人或朋友的邀約一起看「腦中乾坤」特展 (促進者)	111	24.4
	我期望「腦中乾坤」特展能為我帶來不同以往的參觀體驗 (體驗追尋者)	35	7.7
	「腦中乾坤」特展能給我更專業的知識 (專業者/業餘愛好者)	36	7.9
	經常來科博館看各種展覽 (再充電者)	62	13.6
同行對象	自己	58	12.7
	朋友	156	34.3
	家人	240	52.7
	旅遊團體	1	0.2

表 8 宣傳管道分析 (製表/謝玉鈴)

項目	變項	次數	百分比
從何處獲得本特展訊息 (複選)	親友推薦	138	18.7
	宣傳海報、摺頁	110	14.9
	科博電子報	63	8.5
	電子媒體 (電視、廣播)	41	5.6
	戶外媒體 (路燈旗、公車亭、戶外電子看板)	24	3.3
	網路媒體 (官網、FB、YouTube)	157	21.3
	平面媒體 (雜誌、報紙)	20	2.7
	在科博館剛好看到	50	6.8
	麥當勞餐盤紙	22	3.0
	售票人員推薦	23	3.1
	科博館訊 (紙本印刷品、電子版)	85	11.5
	其他 (老師推薦)	5	0.7

表9 行銷組合滿意度分析 (製表/謝玉鈴)

項目	變項	平均數	標準差
博物館行銷組合	展覽主題(腦中乾坤:心智的生物學)名稱(產品)	4.51	0.69
	展覽整體氛圍的營造(產品)	4.60	0.65
	展覽票價的安排(票價)	4.47	0.71
	展覽宣傳方式的多元性(通路)	4.58	0.68
	工作人員親和力(含導覽員、售票館員、志工)(人)	4.49	0.73
	展覽促銷方案的吸引力(促銷)	4.56	0.64
	展覽宣傳標語(VR互動體驗·挑戰你的腦神經!)的吸引力(訊息策略)	4.59	0.65
	展覽整體視覺識別設計(logo、海報、折頁、廣告、網站)(訊息策略)	4.62	0.63
	展覽整體滿意度	4.60	0.70

表10 參觀決策分析 (製表/謝玉鈴)

項目	變項	樣本數	百分比
參觀決策	爸爸	101	22.2
	媽媽	180	39.6
	小孩	65	14.3
	爺爺	4	0.9
	奶奶	5	1.1
	男、女朋友	91	20.0
	其他	9	2.0

表11 推薦意願分析 (製表/謝玉鈴)

項目	變項	樣本數	百分比
推薦意願	一定會	158	34.7
	會	231	50.8
	不確定	59	13.0
	不會	4	0.9
	一定不會	3	0.7
	平均數	4.18	

綜合上述，根據表 6 基本資料分析與表 8 參觀行為分析顯示，參觀該展的觀眾以女性（55.6%）最多，且與家人（52.7%）同行比例最高，與朋友（34.3%）同行次之；年齡層落在 20-29 歲（37.4%）為主、其次為 30-39 歲（27.0%），屬青壯族群；學歷以大學（專）（58.0%）最多；大多居住於中部（68.9%）。最主要的參觀動機為對展示主題感到好奇者（46.4%）最高，應家人或朋友的邀約一起看展者（24.4%）次之。綜合而言，這群觀眾特質與行銷設定的目標觀眾群相吻合。

由表 8 宣傳管道分析數據顯示，觀眾從網路媒體（21.3%）獲得訊息比例最高，親友推薦（18.7%）比例次之，另外，值得注意的是，有 6.8% 的觀眾是在科博館剛好看到特展資訊，因此如何加強在科博館園區內的宣傳也成為一個思考的關鍵點。麥當勞餐盤紙與售票人員推薦也起了效益，前者的發放範圍若能擴及全臺灣會更好，至於售票人員推薦方面則應再向上提升的空間，而且其成本是低的。另外，建議蒐集觀眾的 e-mail 寄送電子版海報、摺頁、科博電子報、科博館訊給有興趣的觀眾，除了能讓觀眾定時獲得特展資訊，也能促進觀眾的再訪率。

由表 9 行銷組合滿意度分析數據顯示，滿意度最高為「展覽整體視覺識別設計」平均數為 4.62，其次為「展覽整體氛圍的營造」與「展覽整體滿意度」。在「展覽票價的安排」滿意度最低，在票價設定階段時已意識到不宜過高，現推敲其原因有，科博館的多數觀眾是與家人或朋友前來的比例最高，門票、交通與用餐費，都是需被列入參觀成本考量。

由表 10 參觀決策分析數據顯示，「媽媽」是參觀博物館決策的關鍵角色，由媽媽決定參觀博物館比例最高，其次為爸爸。

由表 11 推薦意願分析數據顯示，此題項的平均數為 4.18，將「一定會」及「會」二者加總，則可知有高達 85.5% 的觀眾願意推薦本特展給他人，顯示觀眾的推薦意願高，這是對該展的正面肯定且有助於口碑的建立。

（三）行銷效益檢討與管理

展覽結束後，行銷工作邁入最後階段，即行銷效益檢討與管理。在執行成果面向，須進行展覽行銷檢討會議與展覽效益評估報告撰寫，通盤的檢討執行過程中的優缺點、成果與建議，並建立數據資料庫，供未來參考與運用。腦中乾坤特展的總參觀人數共 109,398 人次，票房收入達 6,922,440 元，參觀人次及票房收入皆超出當初預估值。

肆、小結

一、博物館整合行銷模式

總結個案探討，本研究嘗試提出以觀眾為中心的博物館整合行銷模式（圖 11），共 3 個階段 6 個步驟：3 階段分別為展出前、展出中與展出後的行銷工作階段；6 個步驟分別為：1.SWOT 分析、2.STPB 策略、3.門票票價訂定、4.策略擬訂與 IMC 工具規劃、5.IMC 工具執行與管理、6.行銷效益評估與管理。分別敘述如下：

第 1 階段：展出前的行銷工作著重在 SWOT 分析、STPB 策略、門票票價訂定、與策略擬訂及 IMC 工具規劃等 4 步驟，首先，SWOT 分析聚焦在展覽所處內外環境的威脅、機會點、以及優劣勢分析。接著，STPB 策略包括：市場區隔、目標觀眾群、展覽定位以及展覽品牌，主要是依據年度觀眾滿意度數據為基礎，進行行銷策略的訂定。此階段中，展覽定位的主要訴求為「VR 互動體驗·挑戰你的腦神經！」標語，展覽品牌最核心的部分是一組具高辨識度的視覺識別，以上述相關資料為依據進行策略的擬定。再來，以觀眾需求導向為訂價策略進行門票票價訂定。最後，策略擬訂與 IMC 工具規劃則應先盤點博物館自有或免費媒體宣傳通路，接著以 IMC 工具作適當的組合，以全盤掌握具優勢的溝通資源與露出期程。

第 2 階段：展出中的行銷工作著重於第 1 階段已規劃好的 IMC 工具組合的執行與管理，運用廣告、直效行銷、銷售促進、公共關係等 IMC 工具進行，另外執行結果顯示事件行銷工具的操作，也有助於行銷宣傳，使整體行銷工具更具多元與彈性。在綜效部分，以問卷調查方式從觀眾面向進行，包括基本資料、參觀行為、宣傳管道等問項。

第 3 階段：展出後的行銷工作著重於整體行銷效益評估與管理，包括 IMC 工具效益、綜效、與行銷效益檢討與管理。在綜效部分，主要從觀眾滿意度面向進行瞭解，包括參觀行為、宣傳管道、行銷組合滿意度、與推薦意願等數據的分析，進行行銷方案執行前後的比對工作。最後，建立數據資料庫，強化回饋機制，供未來參考與運用。

從 IMC 工具的特色之一是資料庫的建立，研究發現科博館尚未有一專責單位負責數據資料庫的建立，相關的數據由不同科室負責，負責科室卻不一定是負責行銷的工作，有效的整合相關數據成為一個困難點，因此，成立一個整合相關行銷數據的專責單位成為當務之急。另外，單單靠每年的觀眾滿意度調查中幾題問項其實是不足以瞭解觀眾的行為與全貌，新一代會員系統較著墨在紅利點數兌換方面，從行銷角度而言在觀眾實際參觀行為樣貌的數據則較薄弱，未來若升級會員系統，能強化觀眾喜愛特展類型、售票性特展銷售數、各類型展示受喜愛排行榜、甚至能將觀眾利用服務設計人物誌工具依參觀動機、生活型態、價值觀、或有類似喜好與行為的觀眾分群，將觀眾的輪廓更清晰呈現進而預測其參觀需求與趨勢會更佳。另外，研究認為行銷宣傳計劃應在策展團隊成立時，行銷團隊即應加入，較能清楚的了解整個展示主軸，並與策展團隊溝通、共同合作，精準的從中挖掘出吸引人的展示亮點，並規畫成行銷焦點，進行訊息的傳遞。

整體而言，博物館整合行銷模式透過展出前透過 SWOT 分析、STPB 策略與 IMC 工具的運用；展出中則將共識藉由 IMC 工具將一致的傳播訊息擴散至博物館的觀眾；展出後總結執行成果效益，將展覽效益回饋至未來的行銷工作，形成一個良性循環雙向溝通的整合行銷模式。



圖 11 博物館整合行銷模式 (資料來源：本研究整理)

二、媽媽扮演參觀決策者角色

根據研究資料顯示，「媽媽」在家庭活動安排中擁有話語權，是參觀博物館決策的關鍵角色，具有引路人的特質。在消費過程中，媽媽會全面性的考量各個面向的價值性，除了自己之外也會一併衡量對全家人的價值，會注意所有資訊，總結整理蒐集到的資訊，且具有在社群中推薦的特質，在安排家庭活動時會從多個面向進行資訊的蒐集、並以家庭的整體利益為優先考量（劉盈君譯，2016）。研究也發現多數觀眾會選擇與家人一同來到博物館參觀，親子觀眾是博物館的主要觀眾群；其參觀動機為對特展主題感到好奇及興趣最高的「探索者」類型，超級特展、稀有的以及極具吸引力的展是、事物及活動能夠吸引探索者觀眾（Falk, 2009）。這群觀眾特質包括具好奇心、重視學習，經常與家人參訪博物館已成為其生活的一部分。觀眾也喜愛與朋友同行，顯示博物館具有社交功能，觀眾希望在安全、友善且具吸引力的環境中進行社交，因此看展的同時若能滿足社交需求會是完美的社交場域，提供可以滿足多人互動的展示設施，或許是博物館提升優質體驗可為思考的方向之一。

三、視覺感官創造一致的記憶點

根據行銷組合滿意度分析數據顯示，滿意度最高為「展覽整體視覺識別設計」，換言之，觀眾認為展覽視覺識別能夠精準的傳達腦中乾坤的策展理念。運用視覺識別設計傳達展覽的策展理念與精神等核心價值是塑造展覽形象最具體的方法，對內有凝聚館員、志工的共識與認同，對外對觀眾具有擴散展覽策展理念的效益。因此，本研究統整後提出展覽品牌要素包括展覽核心價值、展覽視覺識別設計以及博物館利益關係人。由中心點的展覽核心價值（策展理念與設計精神）向外擴展，第二圈則是由展覽名稱、標準色、標誌等設計而成的展覽視覺識別，最外圈則是將視覺識別擴散至館員、志工、觀眾、媒體、合作單位或贊助單位等博物館利益關係人，三者關係詳見圖 12 展覽品牌組成要素。

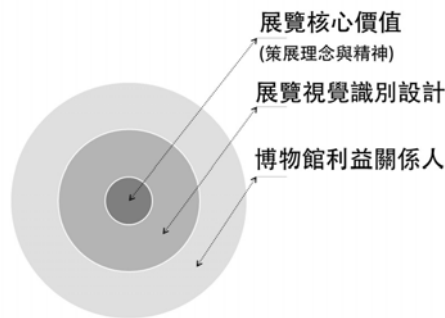


圖 12 展覽品牌組成要素 (資料來源：本研究整理)

四、口碑、社群行銷凝聚忠誠度與信任感

網際網路科技的高度發展後，徹底改變大眾的生活型態，網路已成為大眾獲取各式資訊的宣傳管道，研究數據也證實網路媒體是觀眾獲得博物館訊息最重要的管道。其次，參觀前親友間口耳相傳的分享，以及參觀後滿意度與推薦意願高的正向認同，都使口碑成為再訪博物館的關鍵因素。口碑傳播是經個人判斷、確認以及與博物館互動後產生的認同行為，認同成為再訪博

物館的關鍵因素，正面的口碑行銷，除了能提高觀眾的再訪率，也具有推薦親朋好友等潛在觀眾及非觀眾的效益。另外，社群媒體的有機演變已不只是展覽和教育活動的傳播工具，而是博物館提供參觀體驗的一部分。口碑、社群行銷的凝聚效益具有緊緊地拉住觀眾的特質，也扮演凝聚忠誠度與信任感的角色，讓觀眾具歸屬感。由此可知，口碑與社群行銷對博物館品牌認同價值的重要性不言而喻。

伍、結論與建議

本研究聚焦在疫情前博物館行銷的實踐樣貌，著重在 IMC 應用於特展行銷宣傳之實踐，研究結果提出博物館整合行銷模式，試圖提供博物館一個行銷執行流程，除了幫助博物館清楚的掌握當下外部社會、經濟環境的機會與威脅，以及博物館內部環境的優勢與劣勢外，在 SWOT 分析、STPB 策略以及 IMC 工具規劃更能提供博物館一個清晰的輪廓，了解目前問題並規劃未來營運行銷策略，彈性且靈活的整合數位與實體行銷媒介。在以博物館的使命為基礎下，運用資料庫的數據並隨著整體社經環境作動態的調整與分析成為趨勢。然而，研究發現數據資料庫是 IMC 工具的特色之一，但是科博館尚未有一個專責單位負責數據資料庫的建立，成立一個整合相關行銷數據的專責單位成為當務之急。另外，會員系統的再升級也是需要精進的面向，清楚的描繪觀眾的樣貌進而預測其參觀需求與趨勢，挖掘數據背後的意義，提供有洞見的想法策畫有效的行銷策略，甚至創造客製化行銷的可能性。

視覺一直是人類最活躍的感官，人手一機已成為最日常的畫面，研究發現建立展覽品牌皆須考慮到展覽核心價值、展覽視覺識別設計以及博物館利益關係人等要素，展覽品牌利用視覺感官創造一致的記憶點成為關鍵因素。展覽視覺識別設計廣泛應用在各式平面或動態的宣傳品與傳播媒體，運用視覺識別設計傳達展覽的策展理念與精神等核心價值是塑造展覽形象最具體的方法。研究也發現在數位化趨勢下「口碑行銷」、「社群媒體」、與「網路媒體」在博物館行銷中已成為無法抵擋的趨勢。同時善用「媽媽」與「女

性」在參觀博物館決策的關鍵角色，獲得媽媽的認同與青睞並善用其在社群中推薦的特質，有助凝聚忠誠度與信任感，展覽主題方面，建議聚焦於女性與親子觀眾的需求及所感興趣的議題面向。

隨著數位科技與大數據興起，行銷工具也日新月異，行銷工具更迭之際博物館是否能將觀眾的目光無縫接軌轉移到新崛起的行銷工具成為一個無法避免的挑戰，行銷人員除了持續關注新工具因應行銷趨勢外，更須關注觀眾行為應與行銷工具相輔相成，創造記憶點。建議後續研究可以著重在使用服務設計觀點從跨領域整合及創新服務體驗設計面向進行觀眾旅程服務接觸點的探討，博物館實務面則可以聚焦於關鍵接觸點，將有限的資源投入改善服務界面並強化與觀眾的溝通，以創造好的記憶點，來提升觀眾滿意度，引起觀眾正面的口碑傳播，擴散「我記憶、我推薦」的倡議者行為，進而吸引潛在觀眾及非觀眾，成為良性循環的參觀體驗。

參考文獻

- 山田理英，1992。新 CI 戰略（藝風堂編輯部編譯）。臺北：藝風堂。
- 王鎬、洪敏莉譯，2000。Larry Percy 原著（2000），整合行銷傳播策略：從企劃、廣告、促銷、通路到媒體整合，臺北：遠流。
- 吳宜蓁、李素卿譯，1999。整合行銷傳播，臺北：五南圖書出版有限公司。
- 吳怡國、錢大慧、林建宏譯，1999。Schultz, D.E., Tannenbaum S. I., & Lauterborn, R. F. 原著（1994）整合行銷傳播：21 世紀企業決勝關鍵，臺北：滾石文化。
- 辛治寧、張瑜倩，2019。博物館行銷的流變與態勢，博物館簡訊，87：1。
- 林宜標，2008。媒體與博物館合作特展之整合行銷傳播策略—以羅浮宮埃及文物珍藏展為例。政治大學經營管理碩士學程碩士論文（未出版）。
- 林玟伶、林詠能，2008。收費或不收費？國立博物館門票政策探究，博物館學季刊，22（3）：55-71。
- 國立自然科學博物館，2015。國立自然科學博物館年度觀眾滿意度調查報告。國立自然科學博物館(未出版)。
- 張永誠，1996。事件行銷 100。臺北：遠流。
- 張婉真，2004。博物館門票的訂價策略與營運：以法國的經驗為例，博物館學季刊，18（2）：111-127。
- 張瑜倩，2003。以博物館行銷觀點探討博物館形象建立。國立政治大學圖書資訊學研究所碩士論文（未出版）。
- 曾信傑，2001。特展-博物館行銷的利器？博物館學季刊，15（3）：39-49。
- 劉盈君譯，2017。Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I. 原著（2016），行銷 4.0：新虛實融合時代贏得顧客的全思維，臺北市：天下雜誌股份有限公司。
- 潘美君，2005。博物館宣傳的新思維：整合行銷傳播，博物館學季刊 19（2）：85-105。
- Abruzzo, J., 2010. Museum Strategy and Marketing: By Philip and Neil Kotler, San Francisco. Curator: The Museum Journal, 41(4): 279-282.
- Devine, C., 2015. The museum digital experience: Considering the visitor's journey. MWA2015: Museums and the Web.
- Falk, J. H. 2009. Identity and the museum visitor experience. Walnut Creek: Left Coast Press, Inc.

- Harlow, R. F., 1976. Building a public relations definition. *Public relations review*, 2(4):34-42.
- International Council of Museums, 2020. Museums, museum professionals, and COVID-19. Retrieved July 10, 2021 from : <https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/05/Report-Museums-and-COVID-19.pdf>
- King, E., Smith, M. P., Wilson, P. F., & Williams, M. A., 2021. Digital Responses of UK Museum Exhibitions to the COVID-19 Crisis, March–June 2020. *Curator: The Museum Journal*.
- Kotler, N. and Kotler, P., 1998. *Museum Strategy and Marketing-Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*, Jossey-Bass Inc., CA.
- Kotler, N. G., Kotler, P., and Kotler, W. I., 2008. *Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*. John Wiley & Sons.
- Kotler, P. and Keller, K. L., 2006. *Marketing Management 12e*. Upper Saddle River, New.
- Marques, D. and Costello, R., 2018. Concerns and Challenges Developing Mobile Augmented Reality Experiences for Museum Exhibitions. *Curator: The Museum Journal*, 61(4):541-558.
- McLean, F., 1993. Marketing in museums: a contextual analysis. *Museum Management and Curatorship*, 12:11–27.
- Network of European Museum Organization, 2020. Survey on the impact of the COVID-19 situation on museums in Europe. Retrieved January 10, 2022 from : https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_Corona_Survey_Results_6_4_20.pdf
- United Nations Educational, Scientific & Cultural Organization, 2020. Museums around the world in the face of COVID-19. Retrieved August 19, 2021 from : <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373530>

