

他山之石如何攻錯

看英國泰德美術館（TATE）如何行銷

文·圖——左美雲 公共服務組

「2014博物館行銷國際學術研討會」來自國內外博物館專家學者、從業人員及研究生齊聚一堂，兩天議程有4場專題講座，發表48篇論文。本文整理自泰德美術館數位傳播主任瑪麗亞·佩芙蘿以「開發新觀眾」為題之專題演講，分享泰德近年如何運用行銷策略推廣展覽，手法之多元，值得引薦。

前言

行銷無所不在！20世紀後半起，各國博物館為達最佳營運績效，莫不卯足全力運用行銷手法，將研究成果、典藏物件、展覽以及教育活動重新包裝，吸引觀眾進入博物館，一時之間，爭奇鬥艷各出奇招，令人目不暇給。

成功行銷創造話題者，以西班牙畢爾包的古根漢美術館為最，建築師法蘭克·蓋瑞操刀，特殊的造型立即擄獲世人目光，讓已經奄奄一息的老城起死回生；電影達文西密碼在法國羅浮宮拍攝，再度掀起博物館的參觀熱潮；日本新美術館不遑多讓，整個館沒有藏品，卻靠著米其林餐的進駐打造亮點，吸引本來不進博物館的觀眾也爭相排隊用餐順道參觀，這些都是屬於博物館的行銷手法，改變觀眾認為博物館一定是刻板、嚴肅的既定印象，博物館也可以很好玩！

「2014博物館行銷國際學術研討會」，10月2日及3日在高雄科學工藝博物館舉行，主辦單位包括科工館、臺南藝術大學、成功大學博物館等，合辦單位為中華民國博物館學會。兩天的議程有4場專題講座，發表48篇論文。來自國內外的博物館學者、專家、從業人員及研究生齊聚一堂，會中國立歷史博物館館長張譽騰談「如何行銷館藏」、科工

館館長陳訓祥談「如何行銷科普教育」等，來自博物館大國的英國泰德美術館數位傳播主任瑪麗亞·佩芙蘿（Maria Pavlou），則分析泰德如何運用數位行銷媒體來開發新觀眾，內容都各有見地，對國內博物館如何突破行銷困境，極具參考價值。

何謂博物館行銷

屬於非營利組織的博物館以公眾服務為使命，發展型態從繆思的神殿、珍奇櫃到提供人們知識及休閒的場所，博物館隨著社會的轉變，從以「物」為中心到以「人」為主，博物館的角色不斷轉變，行銷所發揮的作用也愈來愈舉足輕重。

博物館被定義為永久存在的非營利組織，但隨著財政壓力日增，各館自籌經費的壓力愈來愈大，行銷已是不得不然。這也可從國內外博物館紛紛增設行銷部門，藉著調整組織來因應世界潮流，見出博物館因應行銷世代所做的改變。

此次研討會的專題講座中，泰德美術館的瑪麗亞以開發新觀眾為主題，並以泰德近年採取的行銷策略為例，可供借鏡，整理如下。

泰德美術館（TATE MUSEUM）

英國泰德美術館共有4個館，分別是英國館、



博物館行銷2014國際學術研討會，主題緊扣如何運用行銷讓博物館變得有趣好玩，圖為泰德美術館Maria Pavlou正在進行專題演講。

現代館、利物浦館及聖艾爾斯館，每個館各具特色，其中泰德現代館知名度最高，該館位於泰晤士河畔，是由一棟廢棄發電廠改建而成，高聳的煙囪及館前的千禧橋是著名地標，館內收藏有馬蒂斯、畢加索、羅斯科等名家的作品。

泰德美術館的數位傳播主任瑪麗亞透過內容行銷、社交媒體與第三方的合作關係來剖析該館開發觀眾的新策略。其中，參與式的內容成為泰德數位宣傳的核心，也讓泰德開創出超過400萬個社交媒體的基本訂戶，成效驚人。

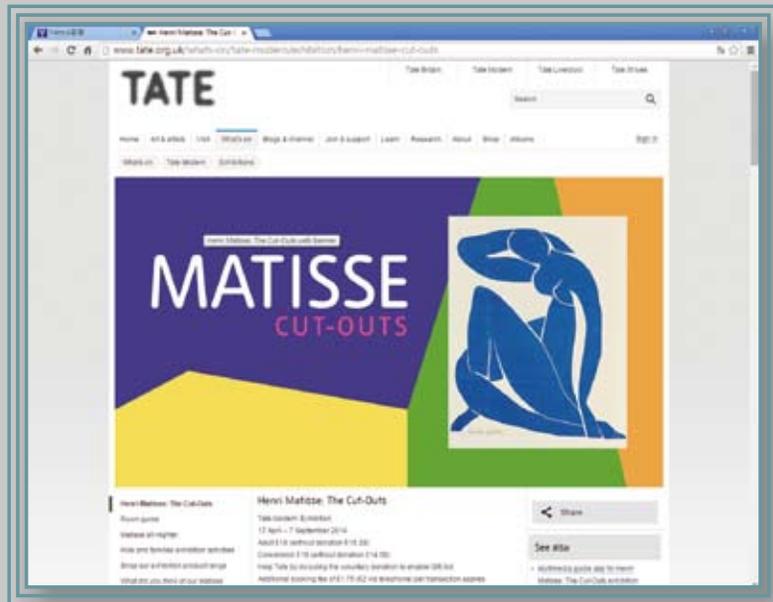
馬蒂斯剪紙特展

馬蒂斯（Henri Matisse）是法國著名畫家，與畢加索齊名，馬蒂斯在晚年因無法執筆，改為剪紙

拼貼作畫，泰德在今年展出馬蒂斯作品展覽，為了宣傳此次特展，泰德的行銷手法鋪天蓋地而來，總括而言可分為關注、參與、合作與鼓吹，終極目標則是希望開發新觀眾。

為引起大眾對此項特展的「關注」，泰德以付費的方式，選擇在人潮聚集的捷運站、送往迎來的機場、穿梭街頭的公車車體、人來人往的地下通道等公共空間，張貼馬蒂斯特展的海報，吸引大眾注目。

針對網路族群，泰德除了經營Blog、Twitter、Facebook、Youtube、Flicker、Instagram、Podcast等社群媒體之外，也購買網路搜尋引擎的關鍵字，確保民眾點擊搜尋如「art exhibition」等與藝術、展覽相關的關鍵字時，泰



泰德美術館的馬蒂斯剪貼特展，成功運用多種行銷手法，開發新觀眾入館參觀。（圖像取自泰德網站）

德美術館在第一時間跳排在最優先的順位；另外，泰德近年特別加強社群媒體行銷，策展人甚至針對推特（twitter）的網友在網路上進行導覽，拍攝影片推出「twitter tour」的行程，推友們可以在網路上透過策展者參觀展覽，顛覆過去博物館與觀眾的溝通模式。

第二類型的行銷則是透過異業結盟的合作方式，增加泰德馬蒂斯特展的曝光機會，例如在英國最高檔的百貨公司HARVEY NICHOLS或百年貴婦等級的百貨Liberty的網頁上插一腳，讓追求流行時尚的觀眾，在購物消費之餘也有機會接觸到藝術；這是泰德在既有的博物館觀眾之外，進軍流行時尚圈，開發新觀眾的「搶人」行動。類似的合作對象也有知名旅店Radisson、服飾品牌TOPSHOP、WHISTLES等。

另外，泰德的行銷觸角還找來名人加持，高齡92歲的時尚名模Iris Apfel現身說法，這位傳奇人物戴著招牌黑框大圓眼鏡，全身上下色彩斑斕的飾品，曾經於2005年讓美國大都會時裝博物館為她策劃展覽，義大利時尚雜誌更為製作一系列的專題；這樣的人物為馬蒂斯現身說法，她說自己受到馬蒂斯的影響很深，國立臺南藝術大學古

物維護暨博物館學研究所助理教授曾信傑認為，這種被稱為「證言式的廣告」，十分具有說服力。

第三類行銷手法更具新意，瑪麗亞在報告中再三強調，泰德近年意識到視覺行銷的重要性，除了拍攝宣導式的短片，針對馬蒂斯特展，泰德不惜重金拍攝一部電影，而且進到電影院播映，讓觀眾到電影院也可以看到特展的內容，以及所有策展及布展的過程。由於只演一天，物以稀為貴，容易創造話題帶動風潮；此種做法近來歐洲多家大型博物館也曾採用，此種新型態的行銷，反應不俗，但所投注的資金不小，讓小館難以跟進。

結語

此次研討會除了專家的演講之外，還有來自國內外各大博物館館員發表論文，針對社群媒體的經營、行銷手法的探討、志工等重要議題，是一場探討博物館行銷的盛會，除了本文所描述的泰德美術館之外，還有相當多的意見值得參考。☒