

從全球知名企業博物館的成立

何來香

初探博物館品牌化的趨勢

文化被視為二十一世紀最重要的產業。以二〇〇〇年為例，全美每年就有超過十億人次參觀博物館。而二〇

〇一年的統計也指出，美國境內有二十五個重量級博物館正在規劃興建中。一向以時尚精品著稱的路易士威登集團（LVHM）也不落人後，宣稱即將投資一萬兩千七百萬美元，邀請以畢爾包古根漢博物館建築聞名的Frank O. Gehry，在巴黎近郊興建一座展示二十一世紀藝術的當代美術館及基金會。而全球知名企業韓國三星電子公司，也早自一九八二年即斥資成立各式各樣的博物館。

在新經濟思潮中，知名企業的博物館被視為一項投資，或是品牌精神的延伸，而不只

是奢侈品而已。企業興建博物館的歷史，可溯及十九世紀初的類博物館，設立的目的大多以保存、展示企業相關資料或文物為主。然而，新成立的企業博物館則已經跳脫了以本業為收藏或展示的思維，而單純以藝術保存、展示及教育為出發點。其轉而傾向博物館社會功能發展，不僅可為企業品牌加持，同時，也可透過其全球品牌行銷能力，為其轄下的博物館注入新的生命。

那麼一向以政府資源或社會贊助營運的博物館，又該如何面對這波全球知名企業博物館的競爭？當品牌與博物館密不可分，對博物館的正負面影響又如何？本文試從筆者於二〇〇五年八月參訪三星藝術博物館談起，藉由全球知名博物館

館的品牌化現象，初探博物館品牌化的趨勢。

三星藝術博物館

搭乘韓國首爾地鐵第六號線，於漢江鎮站下車，出了站口，沿著斜坡而上，一棟棟的獨門建築依著山勢而建。這裡是首爾有名的高級住宅區，也是三星藝術博物館的所在。

三星藝術博物館全名Leeum,Samsung Museum of Art，是韓國最大的企業博物館，由三星電子創辦人李秉喆於一九六五年捐助十億韓元所創立的三星文化基金會催生。由館名Leeum(Lee+Museum)縮寫中，不難看出這是一座以李氏收藏品為主所建立的博物館。

藏品依文物的年代及類型，分別由三棟風格、材質

皆不同的建築物展示。第一棟為 Museum 1，以展示韓國傳統藝術為主，由瑞士建築師 Mario Botta 負責；第二棟為 Museum 2，則是展示國內外的當代藝術，由法國建築師 Jean Nouvel 設計；黑盒子 (Black Box) 則是以兒童為對象的互動式展示空間，由 Rem Koolhaas 操刀。這三棟建築以質材、結構及收藏，分別代表藝術的過去、現在與未來。自二〇〇四年十月開幕以來，一直由三星集團會長李建熙夫人 Ra Hee Hong Lee 擔任館長一職。

三星藝術博物館中的品牌符號

三星集團會長李建熙認為，要讓三星品牌儘快變得家喻戶曉，通往世界頂級品牌，TOP 是惟一途徑。三星電子要成為世界頂級品牌的企圖，也表現在三星藝術博物館的建築及展示設計上。

由知名建築師分別設計的三星藝術博物館（註 1），就是三星集團透過建築大師的知名度快速提升博物館品牌的作法。這三棟外觀看似毫不相關的建築物，分別展現各建築師的專長，也受到財經雜誌富比士 (Forbes) 等



由三棟建築物組成的韓國三星藝術博物館，分別由三位知名建築師設計，以展示韓國傳統藝術、當代藝術以及教育兒童為主。



2006年6月20日開幕的布利碼頭博物館由名建築師Jean Nouvel設計執行，位於巴黎市中心塞納河岸，與艾菲爾鐵塔為鄰。羅浮宮阿布達比分館以及三星藝術博物館Museum 2也由Nouvel設計。陸仲雁攝影

媒體的高度評價。包含Sonya會長
出井伸之以及投資大師喬治索羅
斯（George Soros）等人都曾到訪
（註11）。

初次到訪三星藝術博物館，
會錯覺自己到了飯店。從博物館入
口穿著整齊的服務人員，到館內專
人的引導，皆讓人有賓至如歸的感
覺。簡明的參觀動線，搭配功能齊
全的自動化導覽設備、展示得宜的
典藏品、劇場式的燈光照明以及安
靜的觀賞環境，都使參觀成為一種
享受。但是，參訪過程中，三星電
子的品牌符號一直如影隨行。從
導覽PDA到大廳裡連續播放的電視
牆、資訊看板、咖啡館以及陳列室
中的各個展示電子告示版，三星電
子的符號充斥在各個角落。呈現企
業經營博物館的特色，以及企業透
過博物館，強化其品牌的優良及可
信賴性的企圖。

博物館品牌化的背景及效益

相對於三星藝術博物館內無所
不在的品牌符號，現有博物館中的
品牌符號，大多圍繞在以典藏、展
覽為中心所發展出來的文宣、禮品
以及出版品上。第一個徹底應用典



大英博物館公司負責零售、文化旅遊、出版與產品研發。1997—98歲入達九百三十萬英鎊，其中一百七十五萬的利潤，回歸大英博物館，支持館內各項營運支出。

藏、研究、展覽、教育並結
合行銷，發揮博物館品牌達
成效益的推手，首推古根漢基
金會執行長克倫士（Thomas
Krens）。克倫士將「古根
漢」當作一種「品牌」來應
用，藉由它來招募加盟者，由
加盟者支付使用古根漢「品
牌」的權利金，進而壯大典藏
品的質與量及展覽的多樣性。

由此可見博物館品牌的
力量不容小覷。行銷大師艾
伯特·羅斯契爾（Albrecht
Rothacher）認為，品牌就是產

品的靈魂。品牌幫助消費者做
選擇，因為它代表了可靠的品
質、形象與售價。

品牌讓古根漢的發展勢如
破竹，同樣的也使許多知名博
物館趨之若鶩。從最近幾起博
物館的發展趨勢，品牌的效益
約可歸納如下：

為博物館營運挹注資金

大英博物館公司，直屬
於大英博物館信託理事會，負
責零售、文化旅遊、出版與產
品研發。一九九七—九八歲
入達九百三十萬英鎊，其中
一百七十五萬英鎊的利潤，回
歸大英博物館，支持館內各項
營運支出。二〇〇七年三月，
由法國文化部與阿拉伯聯合大
公國簽署，同意於二〇一二在
首都阿布達比成立羅浮宮分
館。這紙有效期為三十年的合
約，僅使用羅浮宮的商標，就
為法國政府進帳五億二千五百
萬美元，外加三千三百萬美元
用來支付維修羅浮宮的費用。
這項協定同時也確保了法國多
項國家利益，包含石油資源和

四十六台空中巴士A380號的訂單
等。

為策略聯盟提供最佳的催生劑

博物館間形成夥伴關係，
或與民營企業建立跨領域的
策略聯盟的趨勢愈來愈明顯。
由西班牙巴斯克省政府與古根
漢基金會聯手打造的畢爾包古
根漢博物館，自一九九七年開
幕後，以其獨特的建築受到國
際媒體高度注目，也成功提振
了畢爾包當地的經濟與觀光產
業。有如為古根漢接續下來的
全球分館設置一架噴射機，成
功推動博物館成立以來最大的
策略聯盟。如二〇〇〇年六月
與聖彼得堡艾米塔芭美術館
（或譯冬宮美術館）結盟；二
〇〇一年又宣佈維也納藝術史
博物館也加入結盟。有鑑於古
根漢品牌在全球引起的效應，
法國政府也不落人後。除了羅
浮宮阿布達比分館之外，其它
分館計畫尚包括龐畢度上海分
館、巴西薩爾瓦多羅丹美術館
分館等。



由法國文化部與阿拉伯聯合大公國簽署，同意於二〇一二在首都阿布達比成立羅浮宮分館。僅使用羅浮宮的商標，就為法國政府進帳五億二千五百萬美元。陸仲雁攝影

建立及應用博物館品牌

品牌的建立非一朝一夕，它需要透過長遠的規劃與實踐方能達成，並非只是文化商品的開發或是授權而已。湯瑪士蓋得（Thomas Gad）針對建立品牌提出功能向度、心理向度、精神向度、社會向度四個向度模型。用之於博物館，則可以從日常營運事務中，讓觀眾經由親身經歷，而對博物館功能、服務、展覽產生認同，進而影響社會大眾對博物館的評價，達到潛移默化、品牌行銷的目的。博物館內建立品牌的方式，包括：

特別展覽

展覽是博物館與觀眾溝通的媒介。不定時舉辦的特展，更是博物館的活動主力及收入來源，也是傳遞及建立品牌的大好機會。根據一項遊客調查，紐約大都會博物館於二〇〇五年十月十八日至十二月三十一日所舉辦的梵谷特展，共吸引了約四十六萬的觀眾。百分之八十四的觀眾來自外地，為紐約市帶來了二億五千一百萬美元的收入^{（註三）}。而正當全世界「物歸原主」的思潮在歐美博物館發酵時，成立於一七五三年的大英博物館卻反其道，策劃了以世界文明史為主題的世界巡迴展。企圖藉由文物回歸原地展演，回應及緩和這個聲討的訴求，同時強化其擁有文物的

正當性。世界巡迴展，也為大英博物館帶來直接與間接的助益，包括其全球品牌的提升以及資金的挹注。

贊助

英國泰德美術館自一九九一年成立企業募款部門以來，工作人員已從五人增加至三十五人。所募得的款項，支持每年近百分之五十的營運費用。大英博物館大展苑的經費中，將近五十萬英鎊也來自個人捐款。然而，影響企業或個人贊助的意願，往往與博物館的品牌形象息息相關。相對的，一旦企業或個人成為博物館的忠實贊助者，也會成為博物館品牌最佳的代言者。

館際結盟或合作

館際結盟或合作的方式相當多元，最常見的作法包含研究、典藏或展覽的交流。但是一九九七年一月德國柏林十二家博物館卻開闢了另一種館際合作的模式，以聯合以夜間開放並結合表演藝術的方式行銷博物館，在國內外獲得極大的迴響。周邊國家博物館，如荷蘭以阿姆斯特丹市為首（Amsterdam）發起的N8夜間開放活動，使平日只有一百名觀眾的聖經博物館（Bible Museum），一夜之間湧進了一千五百名觀眾。奧地利的博物館也在二



英國泰德美術館自1991年成立企業募款部門以來，工作人員已從5人增加至35人，所募得的金額，支持了美術館每年近百分之五十的營運費用。



倫敦維多利亞與亞伯特博物館為了吸引年輕觀眾，與倫敦市內七家博物館共同舉辦博物館夜間開放的活動。

二〇〇五年十月，選擇一天聯合夜間開放，約五百間博物館參與，盛況空前。

透過結盟行銷博物館的例子也發生在英國。二〇〇二年三月至五月，包括維多利亞與亞伯特博物館及國家肖像館（National Portrait Gallery）等八座倫敦市內的博物館，為了吸引二十五至二十四歲的專業人士，而聯合夜間開放（long nights）。以「喜歡藝術嗎？晚一點享受它」（Love Arts?...Enjoy it...Later）為活動主題，用心型糖果做為傳播素材。瑞典品牌 Absolut Vodka 更贊助雞尾酒吧台之夜，反應相當熱烈。活動宣傳管道鎖定倫敦市區的酒吧、餐廳、咖啡館與夜總會。

整合性行銷傳播

隨著數位資訊的發展，新媒體不斷崛起，以廣告宣傳為主的高預算傳統行銷，被強調低成本、雙向溝通與資源

整合的整合行銷傳播所取代。整合行銷傳播主要是將廣告、公共關係、直效行銷與銷售促進等傳播工具整合或透過異業結盟，來達成預設的傳播目標。如改編自二〇〇四年 Dan Brown 的暢銷書的電影《達文西密碼》，以充滿懸疑敘事的手法，讓觀眾忍不住到羅浮宮一探究竟。二〇〇五年為羅浮宮帶來了近七百萬的人潮。國立故宮博物院為宣傳北宋「大觀」特展，授權統一星巴克開發大觀主題商品。經由全台二百多家分店的銷售，傳遞展覽訊息以及古物新用的精神，深受好評。兩者都是透過結合流行文化，扭轉博物館老舊印象，進而吸引觀眾進入博物館的行銷方式。

博物館商品與網站

品牌無論是以何種商品形式呈現，都是延續及建立博物館品牌的媒介。以出版品為例，博物館可以利用出版品來進行強化品牌的目的。因為出版品不僅可用來介紹館藏，同

時也是一種與觀眾溝通的方法。另外，對於那些首次接觸博物館人來說，網站設計的良莠與否，往往是觀眾對博物館的第一個印象。

語音導覽及MP3

語音導覽內容或設備都是博物館行銷品牌的工具。維多利亞和亞伯特博物館及泰德美術館，就為了吸引更多電腦迷，自二〇〇五年開始，相繼投入 Podcast 的開發及應用。Podcast 將館藏文物資訊數位化，方便觀眾自行上網下載文物資訊到個人 MP3，做為協助參觀的導覽工具。紐約當代博物館（MoMA）自二〇〇五年七月起啟用 Podcast，也與蘋果電腦 iTunes 合作，使文物資訊的獲得更加便利，使用率高居二〇〇五年八月 iTunes 熱門一百排行榜的第二十一名。三星藝術博物館所採用的無線紅外線導覽 PDA，提供韓國語、日本語、英語以及中文四種語言選擇。設備由三星電子設計製造，隨著觀眾的移動，紅外

線會自動偵測到最近的文物，並開始透過語音及影像導覽該文物的歷史及工藝技術。聽完後，觀眾可以儲存喜歡的文物至每個人隨身碟。透過功能齊備的導覽設施，有助提升博物館的形象。

公共空間

博物館的公共空間中，展覽大廳、餐飲設施以及禮品部都是與觀眾接觸相當頻繁的

空間，也是傳遞博物館品牌理念的最佳位置。以展覽大廳為例，因其位置大多座落於通往展廳的主要動線上，因此從硬體空間到軟體設計，皆是呈現一個博物館理念及品牌的最佳所在。大英博物館透過大展覽苑的建置，賦予原本廢置的空間新的功能，使展覽參觀動線更加明確，同時提供各式的購物以及餐飲選擇。



大英博物館大展覽苑是通往各展廳的主要動線，設有多樣性的禮品與餐飲設施，由知名建築師Norman Foster設計，主要的經費來自贊助。

建築

以建築物的改建或建置而獲得品牌宣傳的例子，不勝枚舉，包括大羅浮計畫的金字塔、大英博物館的大展覽苑以及紐約當代博物館（MoMA）都是其中赫赫有名的例子。二〇〇四年十一月重新開幕，耗資六點五億美元改建的MoMA，由日本建築師Yoshio Taniguchi設計，使得這座歷史建築物成為曼哈頓市中心的商業市景。而古根漢紐約總館以及西班牙畢爾包古根漢博物館也都是以獨特建築獲得大眾垂愛的例証。不遑多讓，二〇〇六年十月完工啟用的蘇州博物館，就委請華裔建築師貝聿銘設計；規劃中的英國新格拉斯哥運輸博物館，也由知名女建築師Zaha Hadid規劃。這些國際級建築師的參與，代表了博物館建築的品質，對提振博物館品牌有莫大的助益。

能源策略

能源策略在世界關注全球暖化議題以及京都議定書生效

後，以節約能源建造的綠建築博物館備受各界注目。英國文化媒體體育部（Department for Culture, Media and Sport）就曾針對如何有效使用能源這個問題，對國立博物館的營運進行一連串的討論。學者David Martin就提出，博物館的展覽及教育管道，是對大眾提出能源危機最佳的場所，對博物館本身的營運也大有益處，包含：保護未來的收藏品、減少開銷、提升公益形象，對建立博物館品牌具有相當的影響力。

結論

品牌化為博物館的永續經營帶來曙光，尤其是那些挾在大型博物館之下生存的小型博物館，品牌化讓它們也可以藉由建立自己的特色而得以永續經營。然而，從品牌化的發展趨勢中，博物館更應心生警惕，避免以過度商業化的手法操作博物館，而有「出賣靈魂」之虞^{〔註四〕}，與其做為非營利機構的本意相悖離。

註釋

註釋

- 一. Mario Botta：瑞士建築師，代表作品包含舊金山現代博物館SFMoMA；Jean Nouvel：法國建築師，新近作品包含法國布利碼頭博物館的設計者以及規劃中的羅浮宮阿布達比分館；Rem Koolhaas：荷蘭建築師，二〇〇〇年獲得有建築界諾貝爾獎之稱的普利茲克獎(Pritzker Architecture Prize)得主，作品遍佈全球。
- 二. www.forbes.com
- 三. "Press Release of The Metropolitan Museum of Art", www.met.org
- 四. 法國與阿聯簽約，將興建羅浮宮阿布達比分館，被反對者譏為出賣靈魂。法新社外電，2007/3/6，www.msn.com.tw

參考書目

- 一. 畢光建，〈告別文化鄉愁：詢問博物館的形式與內容〉，《建築師》，二〇〇五年十二月，頁99-105
- 二. 楊翎編譯，〈日本的企業博物館〉，《博物館學季刊》，13（2）（1999），頁33-34
- 三. 蔡昭儀，《全球古根漢效應》，台北：典藏藝術家庭，二〇〇四年。
- 四. 艾伯特·羅斯契爾著，黎曉旭譯，《品牌背後的故事：品牌經營策略與企業文化》，久石文化，二〇〇六年二月。
- 五. 楊翔，〈全球化與大英博物館〉，《博物館學季刊》，二〇〇四，18（4）（2004），頁24。
- 六. 鄭元智，〈美術館名牌效應—四十台空中巴士和一座沙漠羅浮宮〉，《當代藝術新聞》，二〇〇七，No. 26，頁64。
- 七. 潘美君，〈博物館宣傳的新思維：整合行銷傳播〉，《博物館學季刊》，19（2）（2005），頁85-89。
- 八. Susan Breitkopf, "Museums as Economic Engines", *Museum News*, March/April 2005. p37-39
- 九. Jim Krane, "France's Louvre museum to build Mideast branch", *The Seattle Times*, March 6, 2007.
- 一〇. Eileen Kinsella, "The Talks Begin, The Global Art Boom", *ARTnews*, May 2006, p.59。
- 一一. Patrick Steel, "Money Talks", *Museum Journal*, May 2006, p.30。
- 一二. Christine Hoffmann, "The late night show", *Museum Journal*, January 2006, p.32-33
- 一三. David Martin, "The green door", *Museum Practice*, Spring 2006, p.46-49。
- 一四. Helen rees Leahy, "The museum worth millions", *Museum Journal*, January 2005, p.32-35