

# 故宮再啓 · 震古鑠今

## 國立故宮博物院正館再啓行銷策略

何來香 黃韻瑾

國立故宮博物院自一九二五年成立至今，已有八十一年之歷史，以及名列世界重要博物館之一的聲譽。無論其典藏文物、學術研究、文化價值，都是國際文化機構的翹楚。近年來，故宮不僅延續其典藏的保存、研究、展示與教育的既有功能，更著力在博物館現代化以及創新傳統等方面。

耗時四年改建的正館工程便是成果之一。基於「觀眾導向」的潮流，改建工程重新規劃入車以及展場動線，也大幅增加遊客設施，提供更舒適的學習暨休閒環境。此外，籌劃經年的超級大展「大觀—北宋書畫·汝窯·宋版圖書特展」、「世界文明瑰寶—大英博物館二五〇年收藏展」，以及配合展覽規劃的學術研討會、文物講座、出版品以及教育活動等，更展現出故宮在提升硬體之際，也致力於活化博物館功能，朝向「以人為本」的新「博物館學」方向邁進。

「國立故宮博物院正館再啓」行銷專案，是以故宮近年來轉化更新的種種努力為前提，其目的不僅止於慶祝「完工落成」這個單一事件，更是藉此契機，將蛻變後的故宮新貌，傳達給社會大眾。換言之，這是一項重新品牌化（re-branding）故宮的任務。

### 老品牌新形象

一個已然在國內外耳熟能

詳的博物館，為什麼需要重新品牌化？正如前言所提，故宮做為一個傳承華夏文化的重要地，長期以來觀眾絡繹不絕。然而不可諱言的，以清宮收藏為主體，強調「歷史」或「傳統」的思維容易予人「距離感」；以研究出發的展覽，也容易造成曲高和寡的窘境。無怪乎，國際觀光客必訪的故宮，對於國內民眾，卻相對欠缺吸引力。

因此，當我們重新審視「故宮」這個品牌時，必須思考其希望塑造的形象為何？要傳達給社會大眾的訊息為何？才能決定行銷的方法。經過多次討論後，重新品牌化的「新故宮」要傳達：

- 豐富的華夏文物
- 與時並進的世界級博物館
- 具有設計感與時尚感
- 具備衣食住行育樂多項機能的文化園區





圖一 優人神鼓在戶外藝術節演出〈金鑄心〉

表一 「故宮再啟·震古鑠今」活動架構表

故宮再啟·震古鑠今					
戶外藝術節	慶典活動	特展	新措施	公關活動及廣告	其它
2007/2/3&2/4 日本能劇	2007/2/7 歡迎晚宴	2006/12/25 大觀展	夜間開館	文宣品	衍生商品
2007/2/9 明華園歌仔戲	2007/2/8 開幕酒會	2007/2/4 大英展	新制服	廣告宣傳	贈品
2007/2/10 朱宗慶打擊樂團			新導覽設備	記者會	
2007/2/11 優人神鼓			新商店及餐廳	國寶總動員	

「故宮再啟·震古鑠今」故宮重新品牌化計畫，主要包含五項大型活動：戶外藝術節、慶典活動、特展、新措施等，並且透過公關活動或廣告宣傳等管道，將訊息傳達出去。

### 整合活動以發揮綜效

為了迎接正館再啟這個重要時刻，故宮除規劃兩項超級大展及其相關活動之外，還籌劃了多項新措施，包括戶外藝術節、慶典活動、新餐飲及文化商店設施、夜間開放、新制服、新導覽器材、3D動畫影片等，林林總總，展現故宮煥然一新的面貌與活力。

但是同時間舉辦多項活動，固然可以創造嘉年華式的慶典氛圍，然而要針對各項展覽或活動分別行銷宣傳，不僅分散預算，也可能使傳播訊息混淆。因此，決議整合各部門資源及預算，以「故宮再啟·震古鑠今」為主軸，透過一系列的活動及宣傳（表一），強調故宮風雲再起的企圖心，達到故宮重新品牌化的目標。

### 戶外藝術節

首先，為了讓觀眾重新走入故宮，感受充滿活力的新故宮，自二〇〇七年二月三日起，籌劃了二個週末的戶外藝術節。在擬定戶外藝術節的內

容時，鑑於故宮的觀眾來源相當多元，國內與國外的觀眾長期以來約成二比一的比例。考量重點有三：一、與故宮提倡的 Old is New 精神契合；二、符合各觀眾群的需求；三、具國際水準的演出。

因此，表演內容包含在故宮正面廣場，於夜間演出的日本能劇、明華園、朱宗慶打擊樂團、優人神鼓（圖一），統稱《星空劇場》。活動設計上，第一週只有《星光劇場》的演出；第二週則結合台灣藝術創作者，在《創意市集》裡大膽秀出自己的作品。從早上開始，一直到《星空劇場》演出前，每天超過千名的遊客，穿梭在叫賣聲此起彼落的攤位間尋寶，為稍後的表演活動活絡氣氛。表演團體於演出當日，另撥出時間與觀眾面對面，讓《藝術體驗區》內，歡笑聲不絕於耳。從歌仔戲臉譜化粧到小鼓手速成班，父母與孩子同樂，成為參與家庭的共同記憶。（圖二）

舉辦活動，除了前期的準



圖二 在藝術體驗區，兒童變身為歌仔戲中的美猴王及小鼓手。

備工作，活動舉辦當日的品質掌控更是攸關成敗。長期以來，故宮即因座落郊區，交通不便，導致觀眾大多以車代步。但是有限的停車空間，往往不敷參與大型活動的觀眾使用，大量的車潮更會造成活動周邊道路行車混亂。有鑑於此，戶外藝術節舉辦期間，特別安排士林站與故宮定點專車，疏散龐大的人潮。

## 慶典活動——歡迎晚宴及開幕酒會

不同於平日為特展開幕所舉辦的酒會或茶會，「正館完工」的慶典活動不僅是故宮邁向新里程的起點，也是台灣以文化出擊，加強國際外交的時

點。

二〇〇七年二月七日晚間舉行的歡迎晚宴，由故宮與外交部主辦，共邀請國內外貴賓約計一百二十人，席設正館四樓三希堂。三希堂是清朝乾隆皇帝的書房，以收藏三幅法帖聞名，別具深厚的人文氣息，是故宮與外交部以文會友的最佳所在。晚宴由台灣味十足的台原布袋戲熱鬧登場，搭配創意中式料理以及南管音樂，令人回味不已。

慶典活動以二月八日的開幕酒會壓軸。這一天是故宮「正館完工」正式對國際發聲的日子，意義非凡。因此，酒會活動地點，以活動內容劃分，遍佈在正館各樓層舉辦。包括地下一樓大廳的接待區；地上一樓的餐飲區；一樓露台迎賓區以及一、二樓「大觀」特展展場。主要儀式會場則設定在氣勢壯闊的二樓露台，讓賓客可以俯瞰故宮院區，一攬故宮建築之美。

為突破故宮莊嚴的形象，酒會以年輕熱鬧的搖滾電音開

場！台灣新生代影音創作者，將歌仔戲、京劇、客家山歌、茉莉花等民謠小調，重新改編混音成搖滾風格的電子音樂，搭配故宮文物圖像合成的動畫投影，讓來自世界各地的貴賓，對於年輕化的「新故宮」，立即有了深刻的印象。

酒會過程中，國內知名表演家穿插上場，包括以鋼琴伴奏的原住民歌者演唱，絃樂團與南管跨界合作，東西交融，傳播具台灣文化特色的藝術內涵。

開幕重頭戲在二樓露台大紅門前舉行。這裡是紀念國父百歲誕辰，故宮落腳在台北外雙溪後的第一個完工的工程，門楣上是故宮在台北的別名「中山博物院」。選擇在此舉行「故宮再啟·震古鑠今」的開幕儀式，具有繼往開來，文化傳承的意義。隨著優人神鼓振振鼓聲，學術、文化及政界的賓客，齊聚二樓露台。隨著大紅門開啓，由建築物內部射出的雷射煙光有如開啓時光隧道一般，剎時間故宮國寶、書畫的



圖三 正館重新啟用開幕的一刻，來自國內外的賓客一同見證這歷史的一刻。

投射影像鋪天蓋地而來，氣勢磅礴（圖二）。

### 整合性行銷

隨著數位資訊的發展、新媒體崛起以及消費市場分散化，以廣告宣傳為主的傳統式行銷，被強調雙向溝通與資源整合的整合性行銷所取代。因此，在擬定國立故宮博物院正館再啟的行銷策略時，除受限於廣告經費，也囿於故宮的文化機構本質與一般商業活動畢竟有異，不宜採取過度的商業廣告手法，而以「公關議題操作」為主，再藉由與其它產業的「異業結盟」以及應用統一

的視覺符號所發展之「視覺行銷」，讓傳播的廣度遍及不同的年齡層。

### 公關議題操作

故宮的文化屬性使得新聞報導大多侷限在日漸萎縮的藝文版面。因此，有必要配合正館的工期及活動，策略性的規劃各項的公關議題，吸引不同線媒體的報導，取代在報紙或電視上刊登廣告的昂貴費用。然而，要達成活動傳播與形象塑造的目標，故宮必須在短期內，在媒體大量且持續的曝光（如同廣告重複播出）。

以重新品牌化故宮的四項主要活動為例，「大觀」特展以百年難得一見為訴求，強調展品的珍稀性與文化高度；來自大英博物館的「世界文明瑰寶展」，則見證故宮與大英博物館二座博物館首度跨國合作；「戶外藝術節」邀請日本國寶級藝術家與台灣重量級藝術團體演出，讓不愛看展覽的民眾，也有到故宮的理由。總統、行政院長及來自七十多個國家的

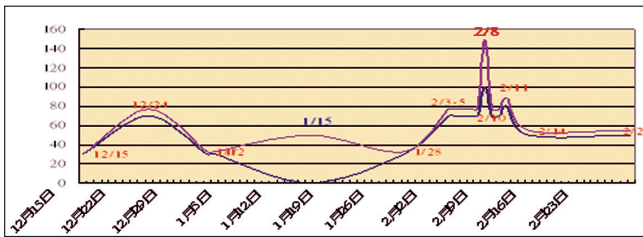
外賓與重要藝文人士出席的開幕酒會，則將「故宮再啟」提升到國際層次的重要文化活動，讓媒體宣傳達到高潮。

為了搶佔其它產業版面的報導，公關議題還包括針對時尚、消費版面的「新制服發表會」；以設計及餐飲線媒體為對象的「三希堂—新古典茶苑養生茶點」；吸引資訊財經記者的「明基·三星—兩大品牌同時贊助故宮」等。整體宣傳節奏以每週一次記者會的頻率，自二〇〇六年十二月下旬起至二〇〇七年二月初，不斷的讓故宮在媒體曝光，加深民眾的印象（表二）。總計從二〇〇六年十二月至二〇〇七年二月，約計有二五〇則報導在不同性質媒體出現，讓各行各業的讀者，都有機會接觸到「故宮再啟」的訊息。公關議題操作讓故宮藉力使力，以有限的預算吸引新的觀眾。

### 異業結盟

結合不同產業的異業結盟，除了在行銷上能相互拉

表二 傳播節奏



自12月下旬起，即以公關議題操作，藉由不同產業線記者的報導，維持故宮在這段時間的高曝光度。

抬，在內容上也能擷取對方產業的創意，為行銷帶來另一種可能性。

早自二〇〇六年初，在研擬正館重新啓用的行銷計畫時，即思考如何將觸角延伸至目標觀眾雷同的企業，以異業結盟的合作模式，傳遞「新故宮」的訊息。以開幕特展——「大觀」為例，如此一生難得一見的北宋美學，如何引起國人的關注？距今已逾千年的北宋

文物與現代人又有什麼關係？針對這個問題，故宮與統一星巴克合作，以「從一杯咖啡體驗一千年前的生活美學」為素求，授權星巴克開發北宋系列商品。無法購買高額的網路廣告，故宮轉而與知名購物網站Payaasy合作，以網路宣傳為前題，將特展門票及新措施，以套票的形式在網路推銷（註一）。



圖四 以大觀特展展名、汝窯蓮花式溫碗以及富貴花圖為創作元素，原價550元的雙層陶瓷杯在Yahoo奇摩拍賣網站上，創下8,000元的拍賣記錄。

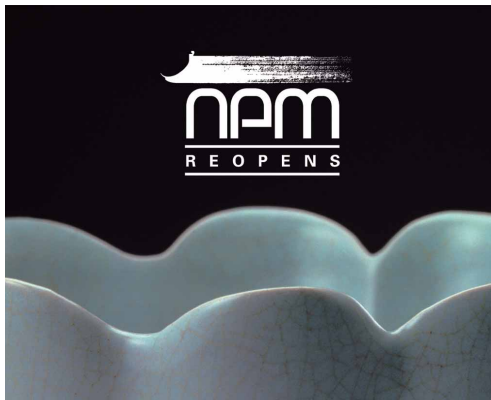
八〇〇〇元的拍賣記錄（註二）（圖四）。而與購物網站Payaasy的合作，自二〇〇七年一月十五日起，半個月內三〇〇〇套票銷售一空。每日網頁瀏覽人數超過一萬二千人，也為故宮帶來可觀的人潮（註三）。

一連串的創意行銷或異業結盟，都是故宮結合流行文化，將消費者變成博物館觀眾的嘗試。這次合作適與星巴克在北京紫禁城賣店所引發的風波形成對比，引起媒體的另一波關注，突顯故宮與統一星巴克的合作，是藉由星巴克的行銷網絡，讓故宮走出去，將消費者帶進來。

### 視覺行銷

視覺行銷將複雜的訊息以簡化的視覺標誌傳遞給消費者，讓消費者看到視覺標誌後，藉由視覺上的溝通，馬上接收到訊息，是明確、方便又快速的溝通橋樑。

這套全新的識別系統不僅要用來行銷故宮再啓的各項活動，它還必須承載新故宮的願



圖五 以院藏北宋汝窯蓮花式溫碗的局部呈現山巒姿態，充滿速度感的故宮再啟標誌則躍然其上。

景。因此從二〇〇六年九月起為期一個月，故宮透過網路及通訊舉辦了觀眾對新故宮願景的命名活動，共收到三百多個提案。最終以「故宮再啟·震古鑠今」為主軸，並且以之發展而成的主視覺，是以院藏北宋汝窯蓮花式溫碗的局部呈現山巒姿態，而故宮的琉璃屋頂，則簡化為飛白筆觸，與故宮再啟的英文縮寫 NPM Reopens 結合<sup>11</sup>，如旭日東昇之姿躍然其上，宣示故宮以風馳電掣的速度，邁向新紀元的願景（圖五）。由此一識別標誌發展

而成各式文宣媒材，包括海報、路標、邀請卡、公車廣告以及戶外藝術節的舞台視覺等，讓整體活動具備一致性。

### 贊助

故宮正館啓用能順利圓滿結束，受到不少公私立機構的支持。政府單位包含外交部、行政院新聞局；私人企業包含明基電子、三星電子、台達電子、自由時報以及台新金控等。他們分別為故宮再啟扮演不同階段的推手。外交部負責邀請及接待開幕酒會及晚宴的各國政要及博物館界重要人士；行政院新聞局協助國外媒體的宣傳及接待；明基電子及三星電子贊助經費；台達電贊助展場大型電視設備及服務；自由時報於「大觀」展出期間每日一則報導；台新金控贊助戶外藝術節廣告並且提供網上購票服務等，都是故宮再啟獲得各界好評的幕後功臣。

### 結論

國立故宮博物院正館再啟

行銷策略是奠立在「正館完工」以及新措施的事實上，並且透過院內外、公私部門的資源整合以及支援，才能夠在有限的時間及預算上，完成近乎不可能的任務，傳達「新故宮」的形象。然隨著博物館行銷已由人數導向，進入價值導向的階段，故宮要如何延續好不容易建立起來的活力形象，則不單單只是加強行銷就可以的，它必須長期建立在事實（Facts）的基礎上，加強展覽品質、教育活動、觀眾服務以及休閒設施的水準等，以提升觀眾的博物館經驗為未來營運的指標之一。否則挖空心思，投入大量人力物力吸引的觀眾，也會很快的悖離而去。<sup>12</sup>

#### 注釋：

1. 套票內容包含大觀展及大英展門票各一張、故宮飲料買一送一券、故宮禮品15%折扣、星巴克買一送一券以及故宮戶外藝術節活動預告一張等，價值約1,000元，僅售420元。
2. 民視新聞網，2007年4月7日。
3. Payeasy每日的訂單數，介於12000件至15000件之間。大英展2007年2月4日開展首日即吸引近九千名觀眾。