

博物馆服务营销的时代

张慧红

(上海科技馆, 上海 200127)

[摘要] 介绍近十几年来博物馆服务营销兴起的原因, 借鉴营销管理学服务营销理论, 分析博物馆服务营销的实质, 对博物馆服务产品进行分类, 通过服务营销的案例, 探究博物馆服务营销策略和特点。

[关键词] 博物馆服务 服务产品 服务营销

[中图分类号] N4 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-8357(2013)01-0031-06

The Era of Marketing Strategy of Museum Service

Zhang Huihong

(Shanghai Science and Technology Museum, Shanghai 200127)

Abstract: Nowadays, museum services and marketing strategies take an important proportion in museum evaluation. This research studies museum classifications, characteristics, marketing strategy systems based on theory of marketing and management science in an effort to prepare for the new era in coming of museum service and marketing.

Keywords: museum services; services products; services marketing

CLC Numbers: N4 **Document Code:** A **Article ID:** 1673-8357(2013)01-0031-06

2009年6月,《北京日报》转载了一则新闻:“法国新出版的专业类半月期刊《艺术报》日前公布了法国博物馆最新排名,一直雄居榜首的卢浮宫博物馆意外跌至第三名,取代其榜首位置的是蓬皮杜文化艺术中心。”实际上,全球范围内2008年参观者最多博物馆排名中,卢浮宫以850万人次的参观数量高居榜首,可为什么在《艺术报》的评选中仅仅名列第三呢?

蓬皮杜艺术中心之所以胜出的原因,不仅仅在于数量巨大、水平极高的现代艺术藏品,更重要的是其十分细致周到的服务。例如,除了一楼的书店、工艺品商店、七楼的餐厅收费外,所有地方都是免费开放的。到这里查阅图书与资料不需要任何证件和手续,只要座位和电脑有空,即可以坐下来看书和上网。此外,蓬皮杜艺术中心还设有两个儿童乐园:一个是儿童图书馆,存放的全部是儿童读物;另一个

收稿日期: 2012-08-02

基金项目: 上海科普教育发展基金会项目 (2010006)。

作者简介: 张慧红, 硕士, 上海科技馆副研究馆员, 长期从事科普展示策划设计、项目管理和博物馆学研究,
Email: zhanghh@sstm.org.cn。

是儿童工作室,供孩子们学习绘画、舞蹈、表演。优质的服务,想必是蓬皮杜艺术中心拔得头筹的主要砝码。

这则新闻透露出两个关键信息,一是社会对博物馆的要求多元化;二是博物馆界本身已经施展各种手段进行营销。

博物馆营销是指博物馆以市场化的方式获得收益并将其返还到博物馆的硬件、软件建设中去,最后达到实现其工作目标和社会公益目标的管理过程^[1]。由于各博物馆具有独特性,各馆采取的营销策略和方法也各不相同。目前发展的比较成熟的有:特展营销、藏品营销、募捐营销、商品营销、服务营销、会员营销、数字营销及关系营销等。科技馆、科学中心这一类不以收藏、研究为主要功能的博物馆,尤其注重把服务营销当作重要的突破口。本文将服务营销学理论融合于博物馆服务营销的实际,为构建博物馆服务营销体系尝试提供一个可供参考的基本理论构架。

1 博物馆服务营销的兴起

20世纪末到21世纪初的10余年间,博物馆注重服务的趋势愈演愈烈。为了争取观众,在政府支持下,各大博物馆与美术馆竞相投入巨资改善博物馆的服务环境,加强或增加服务项目,借以转型为文化休闲中心。例如德国、西班牙、意大利与英国的博物馆着力营建更体贴的休闲设施,更宽敞的公共空间,更时髦的餐厅和商店,更现代的展示场地与更精彩的展览活动。欧洲有些以文化休闲旅游为主要观众的博物馆,在博物馆附设小酒吧,并有现场音乐表演,甚至根据观众需要,把展馆开放时间延长到晚上10点^[2]。

这一趋势反映了对博物馆原有运营方式的改变,是博物馆适应大多数观众将博物馆作为文化休闲设施的需求。根据对观众参观行为的跟踪调查,人们发现“有四分之三的人不到20分钟参观完一个展厅……却花费大量时间逛博物馆礼品店,在博物馆餐厅就餐,在馆内休息,这种现象非常典型”。观众大都感受到

博物馆疲劳症的干扰:必须站立很长时间并不停地走路,很少有休息区,很少有生动的讲解,有太多而不是太少的感官刺激,以至于都忙不过来^[3]。很容易产生审美或求知疲劳,博物馆服务品质远低于参观者的心理需求,与大多数观众所追求的文化休闲目的背道而驰。这是大多数人不去博物馆参观的主要原因之一。

这一趋势产生的另一个主要原因是因为随着旅游业日益繁荣,博物馆成为人们旅游的主要目的地,国外大型博物馆所面对的大多数观众都是旅游观众。我国大型博物馆旅游观众所占比例:上海科技馆为50%(历年上海科技馆观众调查统计结果),陕西历史博物馆为58.7%,河南博物院为74.7%,故宫博物院为87.7%^[4]。旅游观众的特点决定了观众对于博物馆的服务产品和服务设施关注较多。

第三个原因是博物馆观众数量不断增加的趋势的需要。经济发展和博物馆发展的同步性已经在先进国家得到证实,大型博物馆的兴建计划已经成为许多西方国家政治上的重大决策之一,从而我们坚信,博物馆的参观人数还会不断增加。目前,我国正处于博物馆大发展时期,今后10到20年内,中国经济社会发展已经具备的基础和进一步发展的潜力,将为博物馆事业提供最大人口规模的市场、最快速增长的需求、最集中的建设高潮^[5]。然而,我国博物馆服务理念却远没有跟上博物馆快速增长的速度,缺乏完善的服务项目和服务意识。博物馆如何为社会服务、如何满足观众的需求、如何形成系统的服务营销体系,已经成为博物馆经营最为重要的课题之一。

2 博物馆服务营销的实质

服务营销是企业充分认识消费者需求的前提下,在营销过程中为满足消费者所采取的一系列活动。随着社会的进步,人民生活水平的提高,消费者需要的不仅仅是一个产品。根据马斯洛的需求层次理论:人最高层次的需求是“尊重需求”和“自我实现需求”。博物馆服务营销就是面向观众,提供围绕博物馆展览

所开展的满足特定或个性化需求的一系列有形或无形的活动,让观众感觉被尊重,感觉完成自我实现,这种感觉是培养博物馆忠诚观众群的基础。

参观博物馆不是一个单一的行为,参观者在博物馆的体验,并不局限于观看展览。博物馆体验的历程范围很广,包括获取展览信息,离家、到达博物馆、排队购票、在入口处受到的欢迎,参观过程受到的服务,休息、就餐、观看表演,乃至购物和回家,等等。博物馆不可能控制一次参观活动的方方面面,但可以将自身责任看得更宽泛,将博物馆体验的相关历程与展览内容一同包括进来^[9]。

博物馆针对以上诸方面,形成一系列服务产品,以体贴和满足参观者的需求为目的,以超越观众心理期望的、超越常规的全方位服务为载体,这就是博物馆服务营销。服务产品是围绕展览展开的,但有其相对的独立性,有独立的营销目的、考评指数,与展览具有同等的营销地位,这是博物馆服务营销的实质。

3 博物馆服务产品分类及营销策略

在博物馆服务营销体系中,有四类博物馆服务产品,共同服务于收藏、展览等博物馆的核心功能。这四类服务产品有各自不同的服务营销策略。

表 1 博物馆服务产品分类及营销策略表

服务产品类型	主要内容	营销策略
实体服务类型	博物馆环境本身,即内外部的建筑和设施	服务有形化 服务包装化
基础服务类型	满足博物馆运营的基础服务,如接待、导览、餐饮、购物等	服务标准化
技术服务类型	博物馆教育活动产品:讲解、科学实验辅导、讲座、表演和社会事件等	服务技能化 服务角色化
扩展服务类型	具有扩展性质的博物馆外延产品,博物馆网站、杂志、通信、会员等	服务网络化 服务倾斜化

传统博物馆的经营,假使没有后三类博物馆服务产品,只要有建筑、藏品、展示这些硬件设施,博物馆基本可以存在,不管每年能有多少观众来参观。但是博物馆发展的趋势已经

不容这么怠慢观众的馆继续存续。随着博物馆建设数量的增加,文化市场日益呈现一种全方位、立体化的竞争。根据营销理论,客户满意度的实现方式随着买方市场或卖方市场的变化而不同^[6]。在卖方市场条件下,博物馆的竞争优势主要体现在标本、藏品、展览、电影等核心产品的质量和更新率。当博物馆市场竞争进入买方市场时,博物馆核心产品逐渐地出现均质化,此时,服务就成为制胜法宝。在商业领域,买方市场时有一个定律,再次光临的顾客可以为公司带来 25%~80% 的利润,而吸引观众再来的因素首先是服务,其次是商品本身,最后才是价格。企业在顾客流失的原因调查中发现,顾客选择离去的原因有 68% 是因为员工没有礼貌所造成的,因产品不满意而离开的只有 16%^[2]。博物馆的重复参观率同样是衡量一个博物馆成功与否的重要标准。

我国大多数博物馆,始终把观众量作为一个追求的目标,但是,却很少把博物馆定位为买方市场的竞争者,没有把服务提到一个足够的高度去重视和实施。博物馆的展览等核心产品依然很重要,但是,服务质量更需要被重视。科技馆和科学中心是相似性远大于个性的博物馆类型,特别需要通过服务使各馆做得与众不同,科技馆之间的竞争与其说是展览的竞争,不如说是服务的竞争。可以说,目前我国的博物馆界,尤其是科技馆界应该进入服务营销的时代了。

3.1 实体服务产品及其营销策略

实体服务产品指博物馆内外建筑环境本身,是“硬件”服务环境。实体服务产品往往采取有形化、包装化的营销策略。

3.1.1 服务有形化

服务有形化主要针对博物馆的建筑本身。

博物馆实体服务产品营销,首要注重的是建筑的品牌识别特性。建筑是博物馆出现在人们眼前的第一个产品。一个让人一眼难忘的建筑,会成为该博物馆从此深入观众心灵的首要原因,因而,博物馆建筑始终是世界知名设计师展现才华的焦点,那些知名大馆无一不是该

地著名的建筑地标。

服务营销强调博物馆的地理位置具有便利性。是否位于市中心?是否有公共交通直接抵达?是否有方便的停车场?博物馆服务的起点是观众出行的方便。然而,不是所有的博物馆建筑都得天独厚。假使博物馆的地理位置不理想,就要根据各馆的实际情况完善服务,采取适当方式弥补这一缺憾。例如,给予观众获取交通图的便利、开设公交运营的专线(迪斯尼经常采取的方式)、免费停车补贴。国外许多城市,采取DM行销方式,在机场、火车站、著名景点等地方,针对旅游观众放置博物馆宣传集锦小册子,任观众选取,针对本地观众采取邮寄的方式,小册子详细介绍城市里各类博物馆的情况,把博物馆建筑、交通方式告知目标观众。这些措施,都属于服务有形化范畴。

我国博物馆数量近年来增长很快,但是,对于博物馆的宣传却没有相应跟上。服务有形化对于在当今娱乐和旅游时代争夺公众的闲暇时间,使博物馆进入大众节假日活动安排的选择地点具有重要意义。

3.1.2 服务包装化

服务包装化是指博物馆内部环境的改善,是服务品质提升最显性的部分。近年来,国外各大博物馆把博物馆建筑内环境按照服务导向进行规划,展厅面积占博物馆使用面积的比例逐渐减少,公共空间座椅的设置增加,以尽量减少博物馆参观疲劳产生的可能。色彩丰富、环境轻松,表达博物馆休闲的环境风格,高雅明快,传播博物馆严谨仔细的服务态度。

博物馆服务环境营销就是让观众有一个舒适宜人的参观和休闲学习环境,有利展览信息的有效传播。筹建中的上海科技馆自然博物分馆设计了一个“1868咖啡馆”,是服务包装化的典型案例。1868年,法国人建立了中国第一个博物馆——徐家汇博物院。咖啡馆环境装饰仿照博物馆最初的方式,墙壁上悬挂着兽角标本,仿古的展柜内放置着密集的自然物标本,古老泛黄的标签和说明文字,令观众仿佛穿越140余年,回到“徐家汇旧天主堂”的偏

殿里。在这里,观众以一种轻松写意的心情来欣赏标本和图书,那独有的经历,将成为观众永远回忆的时刻。

服务营销的第一战,往往针对着博物馆实体服务产品展开。

3.2 基础服务产品及其营销策略

接待、导览、卫生、餐饮、购物等满足博物馆运营的基础性服务,是博物馆的“软性”服务环境,属于高接触性服务产品,无论对第一次来博物馆的观众,还是博物馆的常客,均产生深刻影响。2011年,国家博物馆西区开放,每天都吸引大批游客前来参观,也引来了“挑刺”的网友。一则名为“国家博物馆N宗‘最’”的帖子在网上流传,细数“国博”服务之败笔,有硬件服务的问题,更多的是博物馆软件服务的欠缺。这一热帖对“国博”造成的负面影响不可估量。

基础服务产品具有标准化的特点,是唯一可以进行标准化管理的。依据博物馆制定接待、导览、餐饮、安全、卫生、购物等标准和规范,进行全面的质量监控,使服务活动及其质量的偏差被控制在尽可能小的范围之内。博物馆标识是否醒目,卫生间的设计密度是否合理,参观线路是否有明确指示,休息服务区设置是否足够满足需要,等等。上海科技馆在卫生方面是按照五星级旅游景点的标准制定的,即使是在人流高峰时期,也能够始终保持展厅、公共空间和卫生间的五星级卫生水平。有位从国外来的观众说:“在国内看了很多博物馆,上海科技馆的卫生间最令人满意,没有异味。”这就是服务营销的体现,一个良好的口碑就是一个活广告。确保观众的基本需求能得到满足,保持良好的参观情绪,即不会因为非主体的服务欠缺而使博物馆的主体服务质量受影响,甚至前功尽弃。

3.3 技术服务产品及其营销策略

技术服务产品包括博物馆的各种教育活动,如讲解、科学实验辅导、讲座、表演和社会热点事件等。同样属于高接触服务项目,但其强调的是技术和技巧,是博物馆特有的服务

产品,是使博物馆骨肉丰满、形象立体、深入人心的核心服务产品。

在博物馆硬件设施无法及时改进的情况下,技术性服务是提升和保持博物馆口碑的最有效方式。德国曼海姆科技馆展示 18 世纪德国工业化生产时期的科学技术,该馆规模小、主题受限、设备陈旧,主要依靠讲解、科学表演、博物馆俱乐部等教育活动吸引观众。一个主题区讲解 1 个多小时,讲解内容透彻,与观众有较多的互动,讲解员都是曾经在工厂里工作过的工人,在当地非常受欢迎^[7]。依靠多样的教育服务产品,该馆每年 20 万人的观众量,在仅仅有 30 多万人口的曼海姆市,真是创造了一个奇迹。

博物馆技术服务产品属于能够让观众产生超越心理期望、超越博物馆总产品价值的感觉。普通观众参观博物馆多是抱着浏览展厅展品的目的,若有热情、贴心的讲解和其他教育活动,则往往超出了观众的期望值。这是博物馆产品的附加值,根据产品营销理论,附加值越大,顾客满意度越高,品牌价值越大,营销效果越好。博物馆值得花费更多的资源来完善博物馆技术服务,让博物馆实体逐步丰满。

3.3.1 服务技能化

讲解和表演等技术性服务是与观众的高互动性服务,根据观众类别的不同,员工在服务中表现出应变性、灵活性和创造性。员工必须要了解服务对象的不同特点,不同年龄、文化、地域等背景对于服务的需求也是不同的。这就要求员工在服务技艺、技术、知识、文化乃至信息等方面有较高的造诣。此类技术服务对于喜欢钻研技巧、技术的员工有内在吸引力且能为其带来成就感,选择合适的人员进入该类服务岗位方能促进服务营销。

3.3.2 服务角色化

角色化是技术服务的另一个特色,要求服务人员在与观众互动中必须按照活动所设计的仪表、语言和行为举止等要求进入角色,进入忘我的境地。索尼探梦馆的科学表演属于行内翘楚。该馆日常的科学表演和“索尼探梦科普

万里行”在国内各馆的巡演都让观众大开眼界。各位演员都是从普通讲解员中产生,服务技巧和角色扮演水平都很高,这成为该馆的知名品牌,在观众群和业内均有相当声誉。其实每一个馆都能够培养自己的演出团队,就看博物馆的经营者是否重视,是否有这样的服务营销意识。

3.4 扩展服务产品及其营销策略

扩展服务产品包括博物馆网站、会员、教师团队等。该服务发生在博物馆建筑之外,通过网络和传统媒体伸出触角,让更多人与博物馆发生联系。

博物馆产品和服务总是照顾大多数观众的兴趣和爱好,而真正的博物馆忠实观众群,是博物馆的重度使用者,仅占总观众的 20%。他们对于博物馆的期盼和需求,有别于普通观众:“经常参观的一类人最看重三个因素是:获得学习的机会、获得新体验、做些有价值有意义的事。”^[11]博物馆扩展类服务产品的服务对象就是博物馆的忠实观众,因为他们需要更多的信息,需要与博物馆更紧密的联系。

此外,扩展性服务产品营销还应针对的重要人群有:学校的教师群体、旅游业相关人员、政府相关人员和媒体记者等。

3.4.1 扩展服务网络化

网络服务是博物馆无形服务的有形化。多次多地博物馆观众调查显示,观众的受教育程度与参观博物馆的次数成正比,网络也是高学历者获取博物馆信息的重要途径。建立一个丰富而有深度的博物馆网站,是服务博物馆忠实观众群的重要举措。

伦敦自然科学史博物馆网站始建于 1994 年,是英国第一家上网的博物馆。与许多在线博物馆不同,它借助于网站在资料检索、双向交互方面的优势,推出“都市树木调查计划”、“海藻调查计划”,召集全国民众参与调查,将他们在住家附近或在国内旅行时观察到的种类、数量和生态状况记录下来,上传给博物馆研究人员,由研究人员进行资料整理和分析^[8]。该类项目把博物馆核心观众群紧紧吸引过来的

同时,发挥观众的作用,可以说是博物馆网络扩展服务的升级版。

3.4.2 扩展服务倾斜化

博物馆服务资源有限,无法面向各个群体,向重要观众群体倾斜是必然的。根据各馆不同,重要观众群体可以是:赞助商、政府机构、新闻机构、教师群体、会员、相关旅游从业者等,他们需要博物馆提供许多额外的服务。定期举行赞助商、政府部门、记者、教师、相关旅游从业者的招待会、介绍会、年终酒会、培训会等,及时提供博物馆展览和教育活动的最新资料、参观优惠、购物优惠,这些服务项目付出有限,却效果显著,是商业企业营销的重要手段,也是国外博物馆惯常使用的营销服务手段。

上海科技馆有着非常庞大的华东区域旅游营销网络,定期对该网络里的相关旅游从业人员进行来馆培训,及时发放展览和活动信息资料,服务好这个群体,确实对营销起到事半功倍的效果。志愿者是上海科技馆一个独特的群体,建馆10年来,上海各大高校输送了20万的志愿者,他们来自全国各地,上海科技馆给他们留下什么印象,他们就将把20万份印象带到全国各地。服务好这个群体,其口碑宣传所起的作用不可估量。

4 结论

服务具有不可储存性,即服务不能像实体产品一样存储,需求弹性较大,供求平衡难度大。因此,服务的规模和推广,以人力、物力的充足为保证。博物馆在旺季时,在人力有限的情况下,应设法减少服务产品的项目,简化服务步骤,以保证基本运行的目的,否则,将导致恶性结果。上海科技馆在2010年世博会期间的暑期,迎来了观众的最高峰,所有服务资源紧缺告急,久负盛名的卫生环境也受到观众的指责。用餐高峰时期,观众餐厅餐桌不能及时清理。有观众拍照发到网上。时隔一年,当人们搜索上海科技馆照片时,该组照片赫然在目,负面影响极大。每

年的三月、六月、九月是博物馆行业的参观淡季,是服务资源充足的时期,也是发展博物馆服务营销的时机。一个超越观众期待的服务,会深深地留在观众的心里,形成高满意度,并作为口碑广泛流传出去。博物馆的淡季,反而是服务营销的旺季。

博物馆服务经营的成功与否,十分重要的是管理部门和员工要考虑到博物馆服务产品的全局,考虑到所有博物馆都面临的预算限制和不同人员的利益竞争。博物馆为观众提供什么服务,是一个具有持久性的问题。因此,在思考博物馆服务营销时,更重要的是,博物馆的领导层要给出发展的远见、战略性观点和一个最佳服务产品组合的设想,并根据它谨慎地配置资源。未来的博物馆是一个能给不同观众提供或创造各种各样的期待和需求的恰当服务产品的组合体。未来的观众是挑剔的、面对众多选择的、休闲时间不断受到挤压的。因此,博物馆进入服务时代的脚步已无法阻挡。

参考文献

- [1] 朱琰. 我国博物馆营销策略初探[J]. 南京航空航天大学学报, 2007, 9(2): 55-58.
- [2] 梁光余. 博物馆行销策略与方法[M]. 台中: 巫叶子设计有限公司印刷, 2008: 78, 84.
- [3] 尼尔·科特勒, 菲利普·科特勒. 博物馆战略与市场营销[M]. 潘守勇, 雷虹霁, 王剑利, 等, 译. 北京: 北京燕山出版社, 2006: 43, 181.
- [4] 王娟. 我国博物馆观众初步研究: 以数据分析为依据[D]. 长春: 吉林大学硕士论文, 2005: 31.
- [5] 郑好. 互联网时代的博物馆营销[N]. 中国文物报, 2010-04-28.
- [6] 李怀斌, 于宁. 服务营销学教程[M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2002: 38.
- [7] 宋娟. 曼海姆科技馆的教育活动及其与学校教育的衔接[EB/OL]. (2011-08-02) [2011-10-20]. http://www.sstm.org.cn/kjg_Web/htm/l/default_tsite/jydt_xsy/2011-08-02/Detail_12285.htm.
- [8] 刘蓝玉. 由长尾理论探讨博物馆网络学习资源发展之利基[J]. 博物馆学季刊, 2010(10): 37-55.

(责任编辑 张南茜)