

南 華 大 學

傳播學研究所

碩士論文

台北當代藝術館整合行銷傳播研究

A Study on Museum of Contemporary Art Taipei Using
Integrated Marketing Communication

研究生：陳培傑

指導教授：陳俊榮 博士

中華民國一百年一月

南 華 大 學

傳播學系研究所

碩 士 學 位 論 文

台北當代藝術館整合行銷傳播研究

研究生：陳培傑

經考試合格特此證明

口試委員：陳俊榮
陳婷云
黃張基

指導教授：陳俊榮

系主任(所長)：張裕文

口試日期：中華民國 99 年 11 月 11 日

《謝誌》

“Better Late Than Never”

這是一句英語俗諺，意思是「遲到總比不到好」；這同時也是考進南華傳播所後一千多個日子以來的心得。

起初，懷有雄心壯志的我，原本期望能兩年就順利畢業，後來發現質性研究得慢慢地、一步一腳印地去用雙手雙足拼湊出完整的論文。於是乎，戰線就這麼從兩年、兩年半、三年，再拉長到三年半。正所謂「好事多磨」，雖然多花了點時間，但研究所中所習得的紮實學術研究方式，是一輩子都受用無窮的。

這一路走來，要感謝的人多如繁星，族繁不及備載，若是未提到名字的貴(恩)人們，尚祈見諒。在這裡，首先要感謝我的指導教授，陳俊榮教授，謝謝您在我最無助的時刻伸出援手，指導我完成這篇論文。其次，要感謝蔡鴻濱教授，謝謝您指導我完成這篇論文的前半段。此外，感謝在口試中給予我許多意見的陳婷玉教授與黃淑基教授，謝謝兩位教授對於本研究精闢入理的見解，使本研究更臻完美。感謝曾經授課於我的研究所老師們，謝謝您們對我的幫助。感謝南華的學長姐、同學、學弟妹們，有你們的參與和協助，讓我研究所這條路上不孤單。感謝這世上除了母親以外對我最好的女人，蔡玫玲小姐，妳是我這輩子遇過最好的女人，也是我這輩子最要好的朋友和心靈伴侶，因為有妳的砥礪和陪伴，使我更有信心去面對人生中的挫折與困頓。

最要感謝的，是我的親人們，因為有你們的金援，我才能順利地取得碩士學位，感謝我偉大的母親，謝謝您幫我支出嘉義的房租。感謝已過世的阿婆，謝謝您這些日子以來在生活費上的資助。感謝親愛的爺爺，謝謝您信守承諾，贊助我研究所兩年的學費。

感謝老天爺的疼惜，總是柳暗花明又一村。最終，要感謝自己的擇善固執，堅持和別人走不同的路，如今，許多抉擇已經可以逐漸看出正面的影響。陳培傑，今後也請繼續加油！

于 2010 年 12 月 15 日凌晨 5 時 微涼的台北

《摘要》

本研究主要的研究動機是基於政府從 2002 年起便亟欲推動國內文化創意產業，但產業界卻普遍對於整合行銷傳播的使用不夠了解，尤以文化展演設施為最。為避免情形繼續惡化下去，本研究採用次級資料分析法(secondary analysis)及深度訪談法(in-depth interview)，探索台北當代藝術館於 2007 年 1 月至 2008 年 12 月內所有展覽、活動之整合行銷傳播策略，並進行效果評估，以達成下列兩點研究目的：

1. 台北當代藝術館如何使用整合行銷傳播策略推動文化展演設施產業發展？
2. 台北當代藝術館的整合行銷傳播策略使用效果為何？

研究結果發現，台北當代藝術館於 2007 年、2008 年間共使用了六種行銷策略，包括：「資料庫行銷」、「關係行銷」、「體驗行銷」、「口碑行銷」、「策略聯盟」、「事件行銷」，以及五項大眾傳播工具，包括：「廣播」、「電視」、「報紙」、「雜誌」、「網路」。

效果分析發現，台北當代藝術館於 2007 年以前，每年的參觀人數平均約為 8 萬人次，2007 年使用整合行銷傳播的結果，是參觀人數超出創館六年以來的平均值，參觀人數來到 91,885 人次，2008 年，持續使用整合行銷傳播，參觀人數更是大幅成長，來到 144,842 人次，成長幅度高達五成八，參觀人數為歷年來最高。

承上述，台北當代藝術館不但成功吸引創館以來最多參觀人數的佳績，難能可貴的是，當代館並沒有因為參觀人數的暴增而降低了其服務品質，當代館於 2007 年、2008 年間的民眾體驗與口碑皆達水準以上。

本研究之研究貢獻是整理出了「博物館與行銷」、「整合行銷傳播的起源與定義」、「整合行銷傳播的特質」、「整合行銷傳播模式與傳統行銷模式的比較」、「整合行銷傳播策略」等，可提供文化展演設施產業，甚至是所有的文化創意產業參

考；更大的研究貢獻是本研究建立出台北當代藝術館的整合行銷傳播模式，經本研究分析其效果之後發現，該模式成功地為當代館創造歷年來最佳的參觀人數，對國內眾多苦無經費與專業人才經營的文化展演設施而言，本研究無疑是一帖良方。

關鍵字：台北當代藝術館、文化創意產業、整合行銷傳播、博物館行銷、行銷策略

Abstract

The research motive of this research is based on Cultural Creative Industries. Cultural Creative Industries have not known how to use Integrated Marketing Communication well, especially Cultural Performance Facilities although the Government has been trying to push it since 2002. For avoiding the situation being continuing deteriorating, this research took Secondary Analysis and In-depth Interview to explore how Museum of Contemporary Art Taipei used Integrated Marketing Communication Strategies for all exhibitions and events from January 2007 to December 2008. Therefore, this research evaluated research result for following two research purposes. A. How did Museum of Contemporary Art Taipei use Integrated Marketing Communication Strategies to push Cultural Performance Facilities? B. What was the beneficial result of Museum of Contemporary Art Taipei using Integrated Marketing Communication Strategies?

The research result has shown that Museum of Contemporary Art Taipei used six strategies, which are “Database Marketing, Relationship Marketing, Experiential Marketing, Buzz Marketing, Strategic Alliance and Event Marketing” and five mass communication tools, which are “radio, television, newspaper, magazine and internet.”

The beneficial result has shown that the average visiting population in a year of Museum of Contemporary Art Taipei is about 8,000 by 2007. In 2007, the result of Museum of Contemporary Art Taipei using Integrated Marketing Communication led the visiting population of 2007 to increase over the average visiting population of past six years. Therefore, the visiting population of 2007 was 91,885. In 2008, the visiting population of 2008 of Museum of Contemporary Art Taipei increased massively

because Museum of Contemporary Art Taipei continued to use Integrated Marketing Communication. For this reason, the visiting population of 2008 of Museum of Contemporary Art Taipei was 144,842. In addition, the visiting population of 2008 of Museum of Contemporary Art Taipei has been the maximum since it was established.

Museum of Contemporary Art Taipei not only successfully achieved the maximum visiting population but also kept the service quality. Museum of Contemporary Art Taipei's consumer experience and reputation were outstanding during 2007 and 2008.

The contribution of this research is to organize “museum and marketing, the beginning and the definition of Integrated Marketing Communication, the features of Integrated Marketing Communication, comparing Integrated Marketing Communication model to traditional marketing model and Integrated Marketing Communication strategies.” They can provide Cultural Performance Facilities for reference, even Cultural Creative Industries. In addition, the better contribution is that this research builds Museum of Contemporary Art Taipei's Integrated Marketing Communication model. It brings the best year of eight years of Museum of Contemporary Art Taipei successfully after being proved. To Cultural Creative Industries which is lacking of finance and professional human resource, this research is absolutely a good medicine.

Key Words: Museum of Contemporary Art Taipei, Cultural Creative Industries, Integrated Marketing Communication, Museum Marketing and Marketing Strategies.

《目錄》

第一章 緒論	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的.....	7
第二章 文獻探討	10
第一節 文化創意產業定義與範疇.....	10
第二節 我國文化創意產業發展概況.....	13
第三節 博物館與行銷.....	15
第四節 整合行銷傳播的源起與定義.....	22
第五節 整合行銷傳播模式與傳統行銷模式的比較.....	31
第六節 整合行銷傳播工具.....	43
第七節 整合行銷傳播策略.....	46
第八節 文獻總結.....	64
第三章 研究設計	66
第一節 研究方法.....	66
第二節 訪談大綱設計.....	68
第三節 研究個案.....	73
第四節 研究範疇.....	78
第五節 編碼方法.....	79

第六節 研究架構.....	79
第四章 研究結果.....	81
第一節 台北當代藝術館整合行銷傳播策略.....	81
第二節 台北當代藝術館整合行銷傳播模式.....	98
第三節 台北當代藝術館使用整合行銷傳播效果.....	101
第五章 結論.....	118
第一節 結論與建議.....	118
第二節 研究限制.....	127
參考文獻.....	129

《表次》

表一：2004至2006年文化創意產業營業額.....	4
表二：博物館定義.....	17
表三：博物館導入行銷的原因.....	20
表四：博物館行銷定義.....	21
表五：整合行銷傳播緣起流變.....	25
表六：整合行銷傳播定義.....	28
表七：傳統行銷與整合行銷傳播的差異點.....	32
表八：資料庫行銷定義.....	47
表九：關係行銷定義.....	50
表十：體驗行銷定義.....	53
表十一：口碑行銷定義.....	55
表十二：策略聯盟定義.....	58
表十三：事件行銷定義.....	62
表十四：訪談對象時間地點一覽表.....	73

《圖次》

圖一：Schultz, Tannenbaum & Lauterborn 之整合行銷模式.....	34
圖二：Nowak 與 Phelps 之整合行銷傳播模式.....	36
圖三：Yarbrogh 與 Schultz 之整合行銷傳播模式.....	37
圖四：祝鳳岡之整合行銷傳播模式.....	38
圖五：Burnett 和 Moriarty 之整合行銷傳播模式.....	39
圖六：Larry 之整合行銷模式.....	40
圖七：戴國良之整合行銷傳播模式.....	41
圖八：當代藝術基金會兩屆董事會成員.....	76
圖九：台北當代藝術館人事組織.....	77
圖十：本研究之研究架構.....	80
圖十一：台北當代藝術館之整合行銷傳播模式.....	99
圖十二：台北當代藝術館 2001 年至 2008 年參觀人次長條圖.....	109
圖十三：參觀民眾對於展覽內容之評價長條圖.....	112
圖十四：參觀民眾對於作品說明之評價長條圖.....	112
圖十五：參觀民眾對於指標動線之評價長條圖.....	113
圖十六：參觀民眾對於文宣品之評價長條圖.....	113

圖十七：參觀民眾對於服務人員之評價長條圖.....	114
圖十八：2006年來館民眾如何得知當代館長條圖.....	115
圖十九：2007年來館民眾如何得知當代館長條圖.....	116
圖二十：2008年來館民眾如何得知當代館長條圖.....	116
圖二十一：2006年至2007年經由口碑帶來的參觀人次長條圖.....	117

第一章 緒論

第一節 研究動機

首先，由研究者觀察所得知，目前國內文化展演設施產業大多數在整合行銷傳播策略使用上的表現差強人意，並在進行文化創意產業與整合行銷傳播相關資料蒐集時，行政院文化建設委員會中負責華山創意園區業務的承辦人員亦曾給予研究者意見，認為台北當代藝術館在整合行銷傳播策略上的表現值得加以深入研究探討。研究者過去曾數次參觀台北當代藝術館所舉辦的展覽，無論對台北當代藝術館本身的形象或是其展覽內容、方式等均留下了深刻的印象，故想藉由本研究深入瞭解台北當代藝術館。

在全球化的過程中，各地域及族群的界線日益模糊，面貌漸趨近同。在地文化及藝術創作，代表一國藝術與生活經驗的特色與累積，是保有自我面貌的重要關鍵之一。而普遍具有多樣性、小型性、分散性特色的「文化創意產業」(Cultural Creative Industries)，特別著重結合在地文化及全球性市場的深層思考，遂成為各國兼顧經濟與文化發展的重要政策。再者，面對知識經濟時代，結合文化中新的靈感與創意，應用於產品發展、生活品質與美學中，文化創意產業將足以為國家帶來新的發展潛能與商機，創造就業機會，促進經濟成長並兼顧生活品質與品味的產業發展，更是全球進步國家極力推動的主軸。

已開發國家中，以英、美兩國在文化創意產業發展上最為成功，英、美兩國強而有力的文化出口可以說是舉世聞名，執世界文化創意產業發展之牛耳。而亞洲國家中亦不乏表現優異者，例如：日本、韓國、甚至是印度都是近日來在文化創意產業發展逐漸趨近成熟的國家（2005 台灣文化創意產業發展年報，2006）。

英國為最先提出創意產業概念的國家。1997年，首相布萊爾於當選後要求政府成立「創意產業特別小組」(Creative Industries Task Force)，特別小組旋即召集各部會首長，共同研商如何延續創意產業的發展與成長。2003年，創意產業約佔附加價值毛額 (Gross Value Added) 的8%，創意產業的出口值為116億英鎊，約

占總出口值的4.1%（2005台灣文化創意產業發展年報，2006）。

美國的流行音樂產業、電影產業的蓬勃發展眾所周知，2003年，其音樂製品已占全球音樂市場份額的三分之一，海外年銷售額達到600億美元，此外，美國的「版權產業」（Copyright Industries）¹在對國內生產毛額²的貢獻和就業水準兩方面的表現，已經持續超過美國經濟的其餘部分，在經濟中佔據重要的地位，2003年的版權產業營業額達到12,540億美元，占國內生產毛額的11.97%（2005台灣文化創意產業發展年報，2006）。

爲了不讓世界各國專美於前，行政院於2002年5月擬定「挑戰2008—國家發展重點計畫³」，其中提出「文化創意產業」概念後，便開始積極以產業鏈的概念形態，重新定義文化產業的價值，期能開拓創意領域，結合人文與經濟以發展兼顧文化積累與經濟效益的產業。

自2002年行政院提出「挑戰2008—國家發展重點計畫」後，至2006年爲止，臺灣文化創意產業營業額由新臺幣4,353億元提升爲新臺幣5,862億元，從業人數由162,436人提高爲207,785人（2007台灣文化創意產業發展年報，2008）。並如下表一所示，2005年文化創意產業整體營業額成長率看來，是一片欣欣向榮的景象，除了電影產業的-0.34%、出版產業的-1.83%小額衰退以外，文化展演設施產業表現不俗，30.31%爲該年度所有文化創意產業範疇中成長率第二名，僅次於創意生活產業的66.97%。

此外，從2006年的表現看來，雖然整體是逐年有所進步，但出版產業、視覺藝術產業和文化展演設施產業三者和2005年相比，卻是呈現衰退的。出版產業、視覺藝術產業和文化展演設施產業分別呈現了-8.43%、-8.89%、-24.66%之負成長，文化展演設施呈現非常嚴重的負成長，是2006年衰退幅度最大的，從

¹ 版權產業（Copyright Industries），與我國的文化創意產業相比，美國採用版權產業的分類方法，我國所指的13項文化創意產業，幾乎已全部列入美國所指的版權產業。

² 國內生產毛額，Gross Domestic Product。台灣官方的國民所得資料，由行政院主計處負責調查，自1951年開始逐年估計並發布。

³ 2002年5月，行政院文化建設委員會提出「挑戰2008—國家發展重點計畫」，上網日期：2009年9月23日，文化創意產業發展計畫詳情參見文建會網址：
http://web.cca.gov.tw/creative/page/page_02.htm

2005 年的 30.31%到 2006 年的-24.66%，此消彼長，與 2004 年相比，共衰退了 54.97%，此衰退率足以顯現出目前國內文化展演設施產業發展的困境。

表一：2004 至 2006 年文化創意產業營業額 單位：千元新臺幣／年

項目 \ 年	2004	2005	2006
視覺藝術產業	5,281,089	5,287,954 (0.13%)	4,817,745 (-8.89%)
音樂與表演藝術產業	5,608,674	6,616,260 (17.96%)	6,700,779 (1.28%)
工藝產業	66,780,112	67,468,353 (1.03%)	67,537,566 (0.10%)
文化展演設施產業	2,069,086	2,696,308 (30.31%)	2,031,408 (-24.66%)
電影產業	13,122,719	13,078,510 (-0.34%)	14,050,863 (7.43%)
廣播電視產業	97,044,745	100,931,894 (4.01%)	101,339,363 (0.40%)
出版產業	72,916,451	71,583,504 (-1.83%)	65,551,874 (-8.43%)
建築設計產業	73,720,545	81,237,538 (10.20%)	82,883,103 (2.03%)
廣告產業	140,404,031	141,125,342 (0.51%)	141,612,222 (0.34%)
設計產業	48,236,087	50,257,096 (4.19%)	55,694,472 (10.82%)
數位休閒娛樂產業	19,975,013	21,764,800 (8.96%)	24,808,838 (13.99%)
創意生活產業	11,391,000	19,019,690 (66.97%)	19,209,124 (1.00%)
合計	556,549,552	581,067,249 (4.41%)	586,237,356 (0.89%)

資料來源：經濟部文化創意產業辦公室（2008）

行政院文化建設委員會定義的文化創意產業範疇⁴一如表一所列，包括：視覺藝術產業、音樂與表演藝術產業、工藝產業、設計產業、出版產業、廣播電視產業、電影產業、廣告產業、文化展演設施產業、數位休閒娛樂產業、設計品牌時尚產業、建築設計產業和創意生活產業一共十三項。其中，又以文化展演設施產業較為特別，因其本身多元的特質可容納多項產業共聚一堂，例如：視覺藝術產業、音樂及表演藝術產業、工藝產業、廣告產業、數位休閒娛樂產業與電影產業等，皆可藉由文化展演設施產業的場地進行展覽、活動。

在文化展演設施產業鏈方面，可分為核心產業及周邊產業兩部分來看，以掌握文化展演設施產業發展關鍵脈絡。其中文化展演設施核心產業包括：展演設施場地租借服務、自製節目版權、典藏研究、觀眾行銷、藝文推廣教育、售票系統經營、附屬商業設施經營、衍生性商品開發授權及專業期刊發行等，為文化展演設施產業經營之重點。此外，由文化展演設施核心產業延伸之相關周邊產業包含：視覺藝術創作、表演藝術創作、策展／活動企劃業、展演藝術經紀公司、委外經營服務業、展示規劃設計等行業。由其產業鏈牽涉範圍廣泛可知，文化展演設施產業的發展對文化创意產業所產生的影響力甚鉅，可同時兼顧文化面與經濟面的特質更加深其重要性。

以文化展演設施產業定位與發展看來，經由產業結構與經營模式調查結果觀察得知，可將文化展演設施產業分為兩大類：一類為具有非營利事業特質，為藝術文化教育之場域，負有孕育展演文化藝術觀眾及創作者之重要責任，以公部門為主要投資者，屬國家文化藝術教育之基礎建設公共財；另一類則為設施定位、硬體條件及經營上與休閒觀光產業結合，在營運收入及產值上有較亮眼的表現，具有高營收潛力，民間參與意願較高（2007 臺灣文化创意產業發展年報，2008），不論是公部門投資的國家文化藝術教育之基礎建設公共財，抑或是可與休閒觀光產業結合創造出高營收潛力的文化展演設施，兩者都具有相當正面的發展意義。

文化展演設施的推動，特別有助於提升城市，甚至是國家整體的文化水準。

⁴ 同註 3。

在文化創意產業發展方面執牛耳的國家中，多有因文化展演設施的推動而促進城市與該國文化發展的例子，如：英國倫敦市區的泰特現代美術館（Tate Modern）與蘇格蘭開特夏市區的波羅的克當代藝術中心（BALTIC Centre for Contemporary Art），都在近期成爲城市文化觀光的新景點（陳秀文，2007）。

綜上所述，我國文化展演設施產業正面臨一個亟欲改善的窘境，但若提升其品質，將更有效促進文化創意產業蓬勃發展，而最爲一般普羅大眾所熟悉的文化展演設施則莫過於——「博物館」。

博物館是一個國家文明與進步的象徵，由於經濟發展的欣欣向榮，民眾的文化、教育水準日漸提高，對於博物館等社會教育機構的需求愈見強烈，各種類型的公、私立博物館亦紛紛設立。因此，須有效地管理、營運，方能使博物館得以充分發揮其專業性與功能性，提供民眾優質且豐富的休閒娛樂選擇，讓參觀者在寓教於樂的氛圍中，吸收知識、享受學習的樂趣。

二十一世紀的博物館，無論在博物館展覽規劃、館藏管理、教育活動或是在面對社會大眾時所扮演的角色上，都有了一定的改變，博物館從一個封閉的百寶箱，走向更爲開放的場域，民眾對於博物館的期待，也從被動接受，轉爲主動參與。因應如此的社會轉變，博物館管理者有義務重新思考博物館的經營方式以及社會定位，以求能將其功能發揮地更加完備。

國際知名管理學者彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）在其著作，《非營利機構的經營之道中》極力主張：「非營利事業應以管理的理念、架構和技巧爲其制訂具體可行的目標、計畫和策略，以便使其造福人群的使命得以順利達成。」（彼得·杜拉克，1990／余佩珊譯，1994）。行銷大師菲利普·科特勒（Philip Kotler）曾明白表示：「將行銷應用於非營利機構中，除了可以開拓財源之外，更可以有效地達成非營利機構中重要使命。」（Kotler & Andreasen, 1995）。此外，前國立歷史博物館館長黃光男，亦曾在其著作，《博物館行銷策略》中揭櫫：「博物館的營運應該與企業管理之理念相結合，在非營利事業工作中，借鏡企業行銷策略。」（黃光男，1997）。

承上述，國際知名管理學學者彼得·杜拉克、行銷大師菲利普·科特勒與前國立歷史博物館館長黃光男，三人的著述中相繼提到非營利事業及博物館均應藉由行銷策略營運、管理，不僅可開拓財源，更重要的是達成非營利事業造福人群的崇高使命。

博物館，這樣一個兼具文化展演設施與非營利事業特質的機構，其使命與目標應藉由行銷策略達成，但行政院文化建設委員會於「文化創意發展計畫⁵」中卻明確地點出了我國文化創意產業現況的五項劣勢：

1.文化創意產業教育基礎不足，相較於科技產業的發展缺乏科教二十年之基礎。

2.文化創意產業的部分項目並未列入主計處的工商普查與行業別項目中，導致文化創意產業的產值、市場、就業人口與消費人口等等基本資料並不齊全。

3.產業界、企業界與銀行投資業者對於文化創意產業並不熟悉，投入資金不多，發展仍緩慢。

4.文化藝術界面對產業化過程，經營、品牌、行銷的概念不足，人才缺乏，管理效能不彰。

5.智慧財產權有待努力。

以上五項劣勢，除了明確指出我國普遍對於文化創意產業並不熟悉，投入資金不夠，更重要的是，在文化創意產業領域裡欠缺「品牌經營」和「整合行銷傳播」的專業人才。

承上述，因此，研究者選擇台北當代藝術館之整合行銷傳播模式作為研究主題。

第二節 研究目的

本研究主要採用次級資料分析法 (secondary analysis) 及深度訪談法 (in-depth interview)，探索台北當代藝術館於 2007 年 1 月至 2008 年 12 月內所有展覽、活

⁵ 同註 3。

動之整合行銷傳播策略，並進行效果評估，以達成下列兩點研究目的：

1. 台北當代藝術館如何使用整合行銷傳播策略推動文化展演設施產業發展？
2. 台北當代藝術館的整合行銷傳播策略使用效果為何？

透過本研究，可將整合行銷傳播理論與實務應用相互印證比較，並可瞭解台北當代藝術館在整合行銷傳播策略方面的實際運用，其策略亦可作為其他博物館或文化展演設施產業經營參考，藉以彌補國內文化展演設施產業對於整合行銷傳播策略瞭解與應用上的不足，期能對國內文化創意產業發展產生正面的助益。

美術館是非常重要的文化機構，更是文化創意產業中最亮麗的一顆明珠（廖彥鈞，2003），而今，二十一世紀初甚至可以說是當代美術館的黃金時代（陳秀文，2007）。首先，身為全台灣第一座當代美術館、第一座古蹟空間再利用的博物館、第一座公辦民營的美術館、也是第一座和學校結合的藝術空間，「台北當代藝術館」（Museum of Contemporary Art, Taipei）曾締造多項第一的輝煌紀錄（賴素鈴，2002），這些第一的紀錄使得台北當代藝術館份外珍貴。

其次，台北當代藝術館符合行政院文化建設委員會所規劃，十三項文化創意產業範疇中的「文化展演設施」，不僅其產業鏈牽涉範圍甚廣，並且能容納涵蓋其他文化創意產業之範疇，包括：視覺藝術產業、音樂及表演藝術產業、工藝產業、廣告產業、數位休閒娛樂產業與電影產業等，皆可藉由文化展演設施產業的場地進行展覽、活動。以上，在在都顯示出台北當代藝術館作為一文化展演設施產業，集合多項重要性於一身的特質，因此，也讓台北當代藝術館成為值得深入研究的對象。

台北當代藝術館的管理單位，「台北市文化基金會」對外強調運用整合行銷的概念去經營、策劃旗下所有的藝文活動與藝術館所⁶。而台北當代藝術館作為一非營利組織，其如何使用整合行銷傳播策略營運以達成崇高偉大的使命便顯得

⁶ 台北市文化基金會。上網日期：2009年5月10日，取自：
<http://www.taipeiculture.org.tw/Content/Content.aspx?id=4403&SubID=4586>

相當重要。

放眼國內相關研究，「整合行銷傳播」、「文化創意產業」均為近年來的熱門研究主軸，但目前仍鮮少有將兩者合併之研究。因此，本研究目的為：欲探討如台北當代藝術館這樣的文化創意產業如何使用整合行銷傳播策略，以及找出台北當代藝術館之整合行銷傳播模式效果為何？

第二章 文獻探討

本研究所欲關切之重點在於台北當代藝術館如何使用整合行銷傳播策略，以及找出台北當代藝術館之整合行銷傳播模式之綜效。然因台北當代藝術館（文化展演設施產業）屬於文化創意產業的一環，故在文獻中探討文化創意產業的定義、範疇與發展概況、整合行銷傳播的源起、定義、模式、工具、策略，以及博物館行銷策略的相關研究等，希冀藉此剖析本研究涉及之觀點。

第一節 文化創意產業定義與範疇

壹、文化創意產業定義

「文化創意產業」(Cultural Creative Industries) 一詞，又稱為「文化產業」(Cultural Industries) 或「創意產業」(Creative Industries)；或是在經濟領域被稱為未來性產業(Future Oriented Industries)；或在科技領域稱之為內容產業(Content Industries) (行政院文化建設委員會，2002，頁 39)。

聯合國教科文組織 (UNESCO) 對於文化產業的定義為：「創意是人類文化定位的一個重要部分，可透過不同形式表現，表現的手段透過產業流程與全球分銷而被複製與提升，是構成一個國家經濟的重要資源。主要為『以無形、文化為本質的內容，經過創造、生產與商品化結合的產業』。亦即，文化產業會對內容進行加值，並為個人與社會創造價值，是知識及勞力密集、創造就業與財富，並培育創意、支持生產與商品化過程中的革新。其內容是受著作權保障，並可以產品或服務形式呈獻。」(UNESCO, 2000)

英國政府對於創意產業的定義和紐西蘭相仿：「源自個人創意，技能和才幹的活動，通過知識產權的生產與利用，而有潛力創造財富和就業機會。」(DCMS, 2001)

加拿大政府對於創意產業的定義為：「藝術與文化被界定為文化產業，包括實質的文化產品、虛擬的文化服務、亦包括著作權的基本概念。」(行政院文化建設委員會，2003，頁 30)

日本方面，則可參考日本學者日下公人（1994）對文化產業的定義：「創造某種文化，販賣該種文化以及販賣該種文化符號的產業。亦即將文化事業視為一種商業，藉由文化活動及相關產品的銷售來刺激經濟發展。」（倪心一譯，1994）

至於我國對於創意產業的定義⁷則為：「以文化與創意為核心累積，透過智慧財產權的生成、利用與保護，以創造財富與就業機會的產業，具有創造財富與就業機會潛力，並促進整體生活環境提昇。」換句話說，就是文化產業化，以擴展文化創作的消費市場；產業文化化，以文化內涵強化創意設計動力，提高產品的附加價值。

綜上所述，文化創意產業，簡言之便是以文化及創意為主要核心，透過智慧財產權的保護，使其創造出財富與就業機會，並能使國家整體文化生活水準提升之產業。

貳、文化創意產業範疇

關於文化創意產業的範疇界定，聯合國教科文組織說明文化產業的概念通常包括：印刷、出版、多媒體、視聽商品、電影、工藝與設計，但國際上有些國家的文化產業概念也包括建築、視覺藝術、表演藝術、運動、歌舞劇與音樂的製造、廣告與文化觀光，文化產業可以說是相當多元，缺點則是難以清楚的定位出其範疇。聯合國教科文組織是由文化與貿易的概念觀察全球文化之貿易，以貿易的角度來統計，先定義出所謂文化產品，才得以統計國際文化貿易。聯合國對於所統計的文化產品包括六大類別：分別為音樂、視覺藝術、電影與攝影、廣播與電視、遊戲與運動商品（UNESCO, 2000）。

聯合國教科文組織進一步說明文化商品與文化服務的定義，文化商品：「一般指傳達意見、符號、與生活方式的消費物品。它們告知、或娛樂、貢獻以建立集體身份，並影響文化活動。這些個人或集體創意的結果是植基於著作權、透過產業流程與全球分銷，而被重製及促進的文化物品，包括：書本、雜誌、多媒體

⁷ 文建會文化創意產業發展計畫。上網日期：2009年9月23日，取自：
http://web.cca.gov.tw/creative/page/page_02.htm

產品、軟體、唱片、電影、錄影帶、聲光娛樂、工藝與時尚設計，為大眾提供多樣與不同的文化選項。」；文化服務則為：「傳統上被理解成滿足文化興趣與需求的活動。其本身並不代表或為物質成品，包括：政府、私人及半公共機構或公司提供給社區的有關於文化活動的整套支援性設施與措施，例如：表演與文化節慶的行銷、文化資訊與保存（圖書館、檔案中心、博物館），文化服務可以是免費的亦或是商業性質收費的。」（UNESCO, 2000）

英國的文化創意產業發展，為目前國際上產業類別架構最完整的文化政策。1997 年成立創意產業專責小組，並於 1998 年提出文化創意產業的定義與完整的報告，接續於 2001 年提出的創意產業報告中將文化創意產業分成十三類：廣告、建築、藝術及古董市場、工藝、設計、流行設計與時尚、電影與錄影帶、休閒軟體遊戲、音樂、表演藝術、出版、軟體與電腦服務業、電視與廣播。英國政府對於文化創意產業的定義著重於創意轉化成經濟價值、商業運作的部分，但仍希冀整合創意產業與廣泛的文化部門，充分顯現英國的文化生活多性（DCMS, 2001）。

與聯合國教科文組織、英國相較之下，法國文化創意產業根據其國家本身的文化特色所發展出的範疇便顯得簡單有力，其分為五大項類別，分別是：紀念物、文化展演設施、流行文化產業、地方特色產業文化活動。而類別細項分別是紀念物掌管：繪畫、攝影、雕塑、歷史文物及遺址、科學藝品、種族學、獎章、考古文物、裝飾藝術、珠寶、文學、紡織、郵票、家具、建築、手工藝品、版畫雕刻、畫、文件史料、音樂、書籍、彩繪玻璃、掛飾、古董等。文化展演設施掌管：博物館、美術館、音樂廳、歌劇院、藝術中心、展覽館等。流行文化產業掌管：流行服飾、流行飾品、流行家具、設計名牌等產業。地方特色產業掌管：咖啡館、紅酒、香檳、花卉產業。文化活動則掌管：芭蕾舞、展示、音樂、新年及聖誕晚會、歌劇、古典及現代音樂會、商業及貿易展示、表演展覽、地方或社區文化活動、文化主題慶典活動等（Edward T. Hall & Mildred R. Hall, 1990）。

我國文化創意產業的範疇⁸可說是參考自英國，實係文化創意產業推動小組在第三次委員會議討論中，基於「催化創意生活產業發展，觸動文化創意產業新契機」的願景下，將視覺藝術、音樂及表演藝術、工藝、設計產業、出版、電視與廣播、電影、廣告、文化展演設施、數位休閒娛樂、設計品牌時尚產業、建築設計產業、創意生活產業等十三項類別列入推動範疇。

第二節 我國文化創意產業發展概況

本節中，將從我國整體文化創意產業發展概況開始討論，直至進入文化展演設施產業的現況，再從數字上剖析文化展演設施產業，導出為何如台北當代藝術館這樣的文化展演設施（博物館）需要使用行銷策略的原因，亦可作為本研究所提及文化展演設施產業在財務上所面臨困難之論述佐證。

就目前整體文化創意產業家數而言，2006年文化創意產業共有5萬1,667家（不含設計品牌時尚產業），與2005年的5萬1,742家相比衰退了0.14%。在個別行業分類上（不含設計品牌時尚產業），以廣告產業家數最多，共有1萬2,221家，廣告產業自2004年以來都是所有文化創意產業中家數最多者，和2005年相比，2006年家數成長幅度達3.87%；家數次多者為工藝產業共有1萬714家，但數量與2005年相比則衰退了1.63%。成長幅度最多的為文化展演設施產業，共有15.75%成長量，而衰退最多的為電影產業，2006年衰退4.32%（經濟部文化創意產業辦公室，2008）。

就整體文化創意產業營業額而言，2006年文化創意產業總體營業額（不含設計品牌時尚產業）為5,862.3億元，較前一年成長0.89%，但其成長幅度不如2005年（4.41%）來得大。由各行業別來看（不含設計品牌時尚產業），以廣告產業營業額最多，為1,416.12億元，其次是廣播電視產業共有1,013.39億元，兩者和2005年相比也都分別呈現0.34%和0.40%的成長值。細究2006年整體營業

⁸ 文建會文化創意產業發展計畫。上網日期：2009年9月23日，取自：
http://web.cca.gov.tw/creative/page/page_02.htm

額成長趨於緩和之因，除了因為臺灣文化創意產業由政府推動以來已經歷五年時間，成長趨於穩定之外；單就個別產業分析，文化展演設施產業、音樂與表演藝術產業、視覺藝術產業三者，和 2005 年相比成長率的衰退幅度最大。而視覺藝術產業、文化展演設施產業和出版產業分別呈現了 8.89%、24.66%、8.43% 之負成長（經濟部文化創意產業辦公室，2008）。

由於文化展演設施多屬於非營利組織營運方式，根據非營利組織的產值推估方式，估計其總產值應高達 87 億元以上，因此使用財政部財稅資料中心資料可能有低估營業額與附加價值之虞；在視覺藝術產業方面，也因產業實質內容和中華民國稅務行業標準分類有所差異，加上相關藝廊移往中國發展等因素，因而造成 2006 年營業額負成長（經濟部文化創意產業辦公室，2008）。

但整體來看，文化展演設施產業、視覺藝術產業、音樂與表演藝術產業三者靠政府資金挹注比例高。以音樂與表演藝術產業為例，政府相關單位補助及政府預算就占了總收入的 36.97%，因此，若政府補助金額減少或是藝文團體數量逐漸增加，在僧多粥少的情況下，團體間實際分得的補助款將被稀釋，再加上國內市場需求固定，相關門票營利收入有限，故未來除了政府相關的補助獎勵措施之外，應加強輔導相關產業拓展國際市場，以利長久經營（經濟部文化創意產業辦公室，2008）。

相較於我國目前文化展演設施產業所遭遇之窘境，反觀在文化創意產業發展方面執牛耳的國家中，多有因文化展演設施的推動而促進城市與該國文化發展的例子，如：英國倫敦市區的泰特現代美術館（Tate Modern）與蘇格蘭開特夏市區的波羅的克當代藝術中心（BALTIC Centre for Contemporary Art），都在近期成為城市文化觀光的新景點（陳秀文，2007）。其實，推動文化展演設施產業的發展，不僅可為文化展演設施產業帶來收入，更為城市在國際間做了最好的宣傳，有助於提升城市與國家整體的文化水準。

綜上所述，我國文化展演設施，如：台北當代藝術館等博物館，實應導入行銷策略以管理、營運之，將更有效率地達成拓展國際市場的目標。

第三節 博物館與行銷

本研究之研究問題為找出台北當代藝術館的整合行銷傳播模式，並評估其效果。有鑑於此，本節所欲探討之重點在於：首先，瞭解博物館與博物館行銷的定義；其次，找出博物館導入行銷的原因。在瞭解博物館使用行銷策略管理、營運之原因後，將繼續探討博物館行銷的定義。

壹、博物館的定義

國際博物館學會（International Council of Museum）於 1956 年定義博物館為：「蒐藏具有文化、或科學意涵的物件，並為研究、教育、玩賞目的所維護和陳列的任何常設機構（permanent institution）。」（Burcaw, 1997／張譽騰等譯，2000，頁 28）

國際博物館學會於 1960 年時修訂為：「一棟常設機構，為公益而經營，用種種方法為達保存、研究、和提昇精神價值的目的，特別是公眾娛樂和教育而展示具有文化價值的物件和標本，如：藝術、歷史、科學和公益的收藏，動植物園、水族館等，公立圖書館、文獻保存機構，只要擁有常設展示室，均可視為博物館。」（Burcaw, 1997／張譽騰等譯，2000，頁 29）

日本博物館法於 1971 年修訂博物館的定義為：「所謂博物館就是歷史、藝術、民俗、產業、自然科學等有關資料之蒐集、保管（含培育）、展示，而配合教育，提供一般民眾利用為教養、調查研究、娛樂等舉辦所必要活動的一個機構。」（黃光男，1991）

國際博物館學會於 1973 年時再度修訂為：「一座以服務社會為宗旨的非營利機構（nonprofit institution），對外開放的永久機構，它為了研究、教育、樂趣、等目的，以取得、保存、溝通傳達與展示，對人和自然的進化有見證作用的物件。」（Burcaw, 1997／張譽騰等譯，2000，頁 31）

美國博物館協會（American Association of Museum）於 1978 年發表對博物館的定義為：「一個永久性的非營利機構，主要為教育或美學的目的而存在，配置有

專業人員，負責收藏、保存，並應用有形的器物將它們定期公開展示。」（黃慶源，1996）

中華民國博物館學會則於1981年定義博物館為：「凡為服務社會促進社會發展，從事蒐集、維護、研究、傳播、展覽與人類既生活環境有關之具體證物，且以研究、教育、提昇文化而開放之非營利的法人機構。」（王秋土，2000）

英國博物館協會（Museum Association）於1984年定義博物館為：「博物館乃一為公眾福祉，收藏、紀錄、保存、展示與詮釋物質證據及其相關資料的機構。」（黃光男，1991）

綜上所述，博物館的定義一如中華民國教育部1992年所提出的博物館法草案：「本法所稱之博物館乃為致力於保存、研究、傳播與展示，以從事及提供民眾研究、教育、休閒娛樂，並開放觀眾且為常設之非營利為目的之機構。」（范錦鑫，2002）

本研究將以上各單位針對博物館之定義精要整理成下表二：

表二：博物館定義

單位	定義	備註
國際博物館學會	蒐藏具有文化、或科學意涵的物件，並為研究、教育、玩賞目的所維護和陳列的任何常設機構。	1956年
國際博物館學會	一棟常設機構，為公益而經營，用種種方法為達保存、研究、和提昇精神價值的目的。	1960年 修訂
日本博物館法	歷史、藝術、民俗、產業、自然科學等有關資料之蒐集、保管（含培育）、展示，而配合教育，提供一般民眾利用為教養、調查研究、娛樂等舉辦所必要活動的一個機構。	1971年 修訂
國際博物館學會	一座以服務社會為宗旨的非營利機構，對外開放的永久機構，它為了研究、教育、樂趣、等目的，以取得、保存、溝通傳達與展示，對人和自然的進化有見證作用的物件。	1973年 修訂
美國博物館協會	一個永久性的非營利機構，主要為教育或美學的目的而存在，配置有專業人員，負責收藏、保存，並應用有形的器物將它們定期公開展示。	1978年
中華民國博物館學會	凡為服務社會促進社會發展，從事蒐集、維護、研究、傳播、展覽與人類既生活環境有關之具體證物，且以研究、教育、提昇文化而開放之非營利的法人機構。	1981年
英國博物館協會	收藏、紀錄、保存、展示與詮釋物質證據及其相關資料的機構。	1984年
中華民國教育部博物館法草案	致力於保存、研究、傳播與展示，以從事及提供民眾研究、教育、休閒娛樂，並開放觀眾且為常設之非營利為目的之機構。	1992年

資料來源：研究者整理

貳、博物館行銷

毫無疑問地，台北當代藝術館是博物館的一種，而博物館又屬於非營利機構，既然博物館為一非營利組織，非營利組織行銷中最重要的即是完成組織使命；博物館的基本使命，是根據其本身的特色，收藏以及詮釋物件，展示其藏品以教育大眾，並且鼓勵大眾支持博物館（Kolter, 1998）。以下以各學者對於博物館導入行銷的原因與博物館行銷所下的定義進行討論之。

一、博物館導入行銷的原因

博物館開始導入行銷的原因主要是因為博物館受到政府經費減少的影響，使得博物館在營運上面臨可用資源不足的困境（Bigley, 1987），因此，博物館管理者應開始學習行銷博物館，以拓展博物館財源與資源（Kelly, 1993），方能達成博物館的偉大使命。

Tobelem（1997）認為博物館要導入行銷是基於以下幾個原因：

（一）博物館的成長

今日的博物館是一個複雜的組織，它包含了很廣泛的活動，諸如暫時性的展覽、研究、教育方案、募集基金、出版品、文化服務與商業活動。而這些活動則需要龐大的預算以及許多的工作人員。在法國，博物館藉由大規模員工人數與服務的提升來完成其現代化；同樣的，過去十年來，美國的博物館在它們的預算、員工人數與方案計畫上也作的大幅度的增加。這是因為傳統的財務資源已經難以符合其現有之需求。此外，各地區政府為了重視文化傳承，所以也希望能多設博物館，並且藉此創造旅遊人潮，更多的資金供給、產品銷售與娛樂的增加，而且這樣有利於計畫發展、創造工作機會以及建立經濟發展的新通路。

（二）財務因素

由於政府對博物館的補助減少以及博物館自身為了擴張所需資源，這些財務上的限制與需求，致使他們必須尋求新的方式來產生資金供給，並且與不同之目標群體建立更好的溝通。故各博物館主管為了因應財務上的劣勢，進而引進新的

行銷技術與管理方式。

(三) 競爭環境

文化機構與休閒活動的增加促使博物館與紀念館的建立，但也產生競爭的環境。對文化機構而言，政府資源或私人的贊助，資源均有限且重疊。而在參觀者的角度而言，他們會將時間安排在參觀博物館與看演奏會、球賽、參加園遊會等。換句話說，這些活動是與博物館直接競爭的。因此，博物館所面臨的競爭不只是文化活動亦包括休閒活動。

(四) 了解觀眾

行銷可以幫助博物館調整其要傳遞的訊息以達成其使命，並且更加了解非參觀者的認知與期望，進而吸引特定群體的興趣。亦即行銷手法可降低他們對博物館參觀的質疑，認為參觀可獲得有用的資源與目的，增加對參觀重要性的評估。此外，已經採取行銷的機構卻往往忽略從事消費者研究。對採用行銷的博物館而言，行銷服務並非只是為因應需求的改變，而更是要了解顧客的認知與希望，並且加以預測。一個機構的「市場」研究，讓它能更全面地評估消費者，並藉此測試樣本目標群體以確保其有效性（Kotler & Andreasen, 1987／張在山譯，1991）。

Kotler（1999）認為博物館採用行銷策略最主要的因素有三點：建立年收入使財務自給自足、競爭與責任。

(一) 財務

以美國博物館為例，博物館的資金來源屬於多元化，主要來源包括地方政府、州政府的支持；企業、私人的慈善捐款；其他則依賴博物館自身的收入，如入場費，特展門票、禮品部門和餐廳的收入、會員費以及出租博物館設施給私人用途的租金為收入來源。但是由於政府必須資助其他不同的公共需求，而導致政府的補助減少或停止，所以目前博物館正面臨與其他社會服務機構競爭財源的狀況，故此博物館必須藉由增加本身收益來補充資金，為了因應此一現象，就必須吸引更多且更多元的觀眾，以賺取更多收入，導致博物館運用行銷策略。

(二) 競爭

博物館正在與提供大眾傳播以及消遣娛樂的商業集團競爭。商業機構佔據了電影和錄影帶、電視和廣播、娛樂和主題公園、零售娛樂產品等市場。他們規劃強烈的品牌形象，提供很多不同的產品和服務，透過不同的媒體和頻道觸及消費者，是博物館的競爭對手。此外，博物館也正和「居家」(stay-at-home)的消費者行為競爭。因為個人通常會花較多的時間呆在家中從事閱讀、家事、看電視與上網，卻花很少的時間參觀博物館。所以愈來愈多的博物館透過網站的建立提供數位影像給這些「居家者」，讓他們可以觀賞展覽，而不必親自到博物館。

(三) 責任

最後，博物館之所以採用行銷策略是由於支持者期望他們能積極回應並對大眾負責。大部分的美國博物館在聯邦法下籌建為慈善和教育的組織，所以被期望能夠對所服務的個人與社區有正面的影響。支持博物館的地方政府約束他們對其執行預算的優先順序以及所造成的結果負責(Kotler, 1999, 轉引自葉武東, 2004)。

由以上四位學者的論述可得知，博物館需要導入行銷策略管理、營運的原因如下表三，主要是為了「增加收入使財務可自給自足」，其他包括：博物館本身的成長、面對其他博物館與休閒活動的競爭，甚至是為了更瞭解觀眾。

表三：博物館導入行銷的原因

學者	原因	備註
Bigley	政府經費減少使得博物館資源不足	1987年
Kelly	拓展博物館財源與資源	1993年
Tobelem	博物館的成長、財政因素、競爭環境、瞭解觀眾	1997年
Kotler	建立年收入使財務自給自足、競爭、責任	1999年

資料來源：研究者整理

二、博物館行銷的定義

行銷是一個持續涉及交換過程的程序；博物館會傳達某個東西（展覽、展品、藏品、公眾展示）以及從它的大眾中接收某個東西（入場費用）來產生交換活動。這個交換過程包括了有形的項目（金錢、資訊）和無形的項目（提昇心靈、滿足需求），或是兩者兼具（Kelly, 1993）。

McLean（1997）認為：「博物館行銷是將組織與人結合在一起的程序，無論是為了利益、滿足其需求或慾望，或是增加參觀者數量等。」

簡言之，博物館行銷的定義，可用Sharron Dickman的論述概括之：「博物館行銷是博物館和觀眾間的一座橋樑，藉由這座橋樑的溝通，博物館得以將本身的作為與視野，分享給到館參觀、學習以及體驗的觀眾。」（Sharron Dickman, 1991／林潔盈譯，2002，頁4）

本研究將各學者對博物館行銷的定義精要整理如下表四：

表四：博物館行銷定義

學者	定義	備註
Sharron	博物館行銷是博物館和觀眾間的一座橋樑，藉由這座橋樑的溝通，博物館得以將本身的作為與視野，分享給到館參觀、學習以及體驗的觀眾。	1991年
Kelly	博物館會傳達某個東西以及從它的大眾中接收某個東西來產生交換活動。這個交換過程包括了有形的項目和無形的項目，或是兩者兼具。	1993年
McLean	博物館行銷是將組織與人結合在一起的程序，無論是為了利益、滿足其需求或慾望，或是增加參觀者數量等。	1997年

資料來源：研究者整理

第四節 整合行銷傳播的源起與定義

台北當代藝術館使用整合行銷傳播策略，是爲了達成其作爲博物館的偉大使命。因此，在上一節探討完博物館的定義與博物館導入行銷的原因之後，本節將討論整合行銷傳播的源起、定義與其特質。

壹、整合行銷傳播的源起

有鑒於市場趨勢的變化、各種行銷工具的專業化，市場導向的廠商無不由「一對眾」轉變爲「一對一」消費者進行行銷傳播。1964年，由行銷學者McCarthy所提出以製造商爲核心的4P：「產品」（product）、「價格」（price）、「通路」（place），以及「促銷」（promotion），已不敷時代使用，必須整合以消費者需求導向。1991年，Lauterborn發表於廣告年代雜誌中所宣稱的4C：「以客爲尊」（consumer）、「物超所值」（cost to satisfy）、「隨手可得」（convenience to buy）、「雙向溝通」（communication）強烈打擊到了4P，因而造成了大震撼（許安琪，1999）。

爾後，國內行銷學者羅文坤（1994）強調考量商品服務與消費者之間雙贏互動的關係，發表了4V的觀念：「變通性」（versatility）、「價值觀」（value）、「多元化」（variation）、「共鳴感」（vibration）。4V的出現是爲了因應買賣雙方，兼顧力論與市場，從考量商品（服務）與消費者主要兩項變數由簡單的個別互動昇華爲能夠同時考量市場面與技術的策略（許安琪，1999）。

於是，爲了永續經營企業和品牌，創造終極的品牌資產（Brand Equity），企業使用有形的品牌形象，也就是透過企業識別系統（CIS, corporate identify system）的塑造和五大傳播工具的使用，以達成顧客滿意指標（CSI, customer satisfaction index）爲企業經營之最終目標（許安琪，1999）。

在80年代末期及90年代初期，由Don E. Schultz所提出的整合行銷傳播（Integrated Marketing Communication, IMC）理論，毫無疑問的是近代影響品牌行銷及傳播最深遠的理論之一，它以幾近革命性的力量衝擊了品牌經營的各種面向

(Schultz & Schultz, 2004 / 戴至中、袁世珮譯, 2007)。

90年代起，隨著資訊科技與新媒體的蓬勃發展，網際網路商務系統的普遍，市場中資訊的流通與取得都呈現快速、方便且互動的特性。不但行銷者擁有更多可以準確獲得消費者與潛在消費者需求與行為的管道，消費者也可透過多元的途徑取得資訊與釋出回應。這使得過去傳統行銷時代，企業慣用廣告透過大眾媒體對消費者的單向溝通模式，其影響力逐漸勢微（曾琬珺，2006）。

Dilenschneider (1991) 認為：「廣告主和零售商日益複雜，傳統的廣告媒體成本增加，但效能衰退，加上全球化競爭白熱化，運用資料庫成本降低，媒體細分化及其可信度減弱等因素，促進整合觀點的出現。」

Sshultz、Tannenbaum 以及 Lauterborn (1993) 在其共同著作《整合行銷傳播—21世紀企業決勝關鍵》(Integrated Marketing Communication) 一書中提到：「到了90年代中期，單向傳播簡直是無用武之地，媒體的巨大改變，導致雙向溝通產生。雙向溝通意味著消費者和企業進行一種資訊交換活動，企業為了達到此目的，必須先瞭解消費者所擁有的資訊型態內容，其次，透過某種管道或方式，消費者才能讓企業知道消費者需要哪一種資訊，最後，企業才對消費者回應。」

此外，行銷傳播在外在環境的變革下，也有了重大的改變。Duncan和Caywood (1996) 歸納了十一個主要的因素，指出行銷必須轉為走向整合一途的原因：

1. 廣告訊息的可信度與影響力持續的降低。
2. 資料庫使用的成本降低。
3. 客戶的行銷專業度提高。
4. 專業行銷傳播代理商的併購、合併。
5. 大眾媒體使用成本提高。
6. 媒體細分化的現象，加倍降低投資報酬率。
7. 閱聽人也逐漸走向細分化。
8. 市場同質化產品增多，創造差異困難。
9. 零售業者權力高漲。

10. 全球化行銷的趨勢。

11. 經營成本的壓力增加。

Duncan & Moriarty (1997) 認為：「行銷策略需要重新整合，正是整合行銷的目的。整合行銷是用來因應二十一世紀商業環境所產生的，藉由經營有利品牌關係的一種交互作用過程，帶領人們與企業共同學習，來維持品牌溝通策略上的一致性，另外，還有加強企業、顧客與關係利益人之間的積極對話、推動增進品牌信賴度的企業任務等功能。」

Burnett 和 Moriarty (1998) 認為：「整合行銷傳播的功能已經取代傳統行銷中的促銷地位。由產品、價格、通路三者與行銷傳播共同組成行銷組合 (marketing mix)，藉著運用行銷傳播，可以將行銷組合中的產品、價格、通路三者的特色凸顯，以加深對消費者的影響。且若以傳播的觀點來進行整合行銷傳播，則應將執行重點放在控制、影響所要傳遞的訊息，以整合所有行銷目的，如此一來將比傳統的行銷傳播計畫發揮更大的效益。」

這樣的背景，促使企業體認有將行銷傳播計畫加以整合的新需求，逐漸趨向以資源整合為核心，以尋找行銷傳播的效益最大化，整合行銷傳播因此應運而生，逐漸成為行銷傳播的新趨勢。

在業界，整合行銷傳播更是成為掌握市場脈動最有效的行銷策略，因為對廣告主而言，透過整合形象、訊息一致的行銷傳播過程，將五大傳播工具進行策略性、階段性的統合，傳遞給消費者，是實現傳播資源效率化的機會；對廣告代理商而言，則是擴大業務範圍、增加市場競爭力和跨國服務的延續，更是與廣告主建立長久的伙伴關係 (許安琪，2001)。

實際上，整合行銷傳播在台灣的發展，大多仍以廣告為主，其他傳播技能為輔；同時，絕大部分均屬非長期性的行銷關係。甚或在某些狀況下，各作各的，毫無整合意識的重要性可言 (宋秩銘、莊淑芬、黃復華、白崇亮，1996)。

本研究將整合行銷傳播緣起流變整理如下表五：

表五：整合行銷傳播緣起流變

學者	行銷理論流變	備註
McCarthy	4P：產品、價格、通路、促銷。	1964 年
Lauterborn	4C：以客為尊、物超所值、隨手可得、雙向溝通。	1991 年
Dilenschneider	傳統的廣告媒體成本增加，但是效能衰退，資料庫成本降低，促進整合觀點的出現。	1991 年
Sshultz, Tannenbaum & Lauterborn	90 年代中期，單向傳播已無用武之地，媒體的巨大改變，導致雙向溝通產生。	1993 年
羅文坤	4V：變通性、價值觀、多元化、共鳴感。	1994 年
Duncan & Caywood	行銷必須走向整合的十一個原因：1. 廣告訊息的可信度與影響力持續的降低。2. 資料庫使用的成本降低。3. 客戶的行銷專業度提高。4. 專業行銷傳播代理商的併購、合併。5. 大眾媒體使用成本提高。6. 媒體細分化的現象，加倍降低投資報酬率。7. 閱聽人也逐漸走向細分化。8. 市場同質化產品增多，創造差異困難。9. 零售業者權力高漲。10. 全球化行銷的趨勢。11. 經營成本的壓力增加。	1996 年
Duncan & Moriarty	行銷策略需要重新整合，整合行銷是用來因應二十一世紀商業環境所產生的，用以維持品牌溝通策略上的一致性。	1997 年
Burnett & Moriarty	整合行銷傳播的功能已經取代傳統行銷中的促銷地位，執行重點在控制、影響所要傳遞的訊息，以整合所有行銷目的。	1998 年

資料來源：研究者整理

貳、整合行銷傳播的定義

整合行銷傳播的定義雖於學界中已被統一整合，但在業界中卻未獲得共識，其意義莫衷一是，唯一共同的認定是：「整合行銷是一個概念、一個流程。」（許安琪，2001）；誠如 1986 年美國廣告代理協會⁹（American Association of Advertising Agencies, 4A）提出的定義：「整合行銷傳播是一種從事行銷傳播計畫的概念，確認一份完整透徹的傳播計畫有其附加價值存在。這個計畫應評估不同的傳播技能，例如：廣告、直接行銷、促銷活動及公共關係－在策略思考中所扮演的角色，並透過天衣無縫的整合，提共清晰且一致的訊息，發揮最大的傳播效益。」

1989 年，美國廣告代理協會又統整出一個新的定義，希望藉由廣告主來測試此新一定義的可行性。定義為：「整合行銷傳播是一種行銷溝通企劃的概念，十分強調透過此一通盤性企劃所帶來的附加價值。這種通盤性企劃可用來評估各種傳播方式，如：廣告、直效行銷、公關、等策略性角色。並完整結合這些方式以提供傳播的清晰性與一致性，以提高行銷計畫的影響力。」

Novelli（1989）則提出：「一次購足」（One-stop Shopping）與「綜效」（synergy）的概念，指整合行銷傳播能提供許多行銷功能。

James Foster（1990）同樣強調必須運用「多樣的行銷工具」，認為整合行銷傳播定義是：「透過最適切的媒體，傳播適切的訊息給適切的對象，引發期望的回應，並運用多種傳播工具擴散公司的聲音。」（James Foster, 1990，轉引自祝鳳岡，1996）

1991 年，三位知名整合行銷學者 Clarke Caywood、Don E. Schultz 和 Wang 在其整合行銷傳播研究中下了如是定義：「整合行銷傳播是一種行銷傳播規劃的概念，這種概念體認到一個全方為計畫的加價值，所謂全方位計畫是指該計畫會評估各種傳播專業領域（如：廣告、公關、促銷和直效行銷等）的策略性角色，並

⁹ 美國廣告代理協會，成立於 1917 年的美國聖路易斯，是全世界最早的廣告代理商協會。協會成員由廣告商組成，有 500 個成員，加上這些成員的分公司，共 1200 個會員。美國有廣告公司近 4000 家，4A 協會會員的廣告經營額就占廣告總經營額的 75%，從業人員占 52%。上網日期：2009 年 4 月 6 日，取自：<http://www2.aaaa.org/Portal/Pages/default.aspx>

將這些專業領域組合在一起，以便提供明確性、一致性，以及最大的傳播影響力。故此定義包括四種基本傳播類型，也就是廣告、公關、促銷和直效行銷。」(Clarke Caywood, Don E. Schultz & Wang, 1991，轉引自許安琪，2001)

整合行銷傳播的發起人之一，美國西北大學麥迪爾學院 (Northwestern's Medill School) 整合行銷傳播研究所教授 Don E. Schultz (1993) 以消費者和潛在消費者切入，研究品牌與消費者、品牌訊息的來源 (傳播面) 與消費者，其定義為：「整合行銷傳播是將所有與產品或服務有關的訊息來源加以管理的過程，使消費者或潛在消費者接觸整合的訊息，產生購買行為且維持品牌忠誠。」

1997年，美國科羅拉多大學整合行銷傳播研究所創辦人 Tom Duncan 和 Sandra Moriarty 兩位教授將整合行銷傳播的定義由企業組織觀點出發，而分品牌；目標所有利益關係人，而不限於消費者或潛在消費者，定義如下：「整合行銷傳播是策略性的控制或影響所有相關的訊息，鼓勵企業組織與消費者和利益關係人雙向溝通，以此創造雙贏互惠的長久關係。」

同年，Shimp 認為：「整合行銷傳播是在一段時間內，針對消費者發展並執行一系列傳播策略的過程，其起源為消費者或潛在消費者，其傳播策略為五大傳播工具的整合性使用，包括：廣告、公關、直效行銷、事件活動行銷，以及促銷活動。」 (Shimp, 1997)

西北大學麥迪爾學院對整合行銷傳播的定義為：「整合行銷傳播是一種發展並執行各種不同型式的說服傳播計畫 (Persuasive Communication Program) 之過程，以吸引消費者及潛在消費者；整合行銷傳播的目標，是希望直接或間接地影響傳播對象的行為。對消費者及潛在消費者透過產品與服務等方式所接觸到的各種品牌或是公司資源，整合行銷傳播都視其為可以傳遞傳播訊息的潛在管道，並將進一步運用消費者或潛在消費者可以接納的所有傳播形式。簡言之，整個整合行銷傳播的流程，始於消費者及潛在消費者，以反向操作來決定或選擇說服性傳播計畫朝何種形式或方法發展。」 (Duncan & Moriarty, 1997)

Tom Brannan (2000) 在《完全搞懂整合行銷傳播》(A Practical Guide to Integrated

Marketing Communications) 一書中提到：「所有行銷傳播的目的，就是運用有效的方法，傳遞界定清楚的訊息，讓目標顧客群知道。也就是說，整合各種不同的傳播工具，透過不同的媒體、傳播技術和行銷活動，傳遞出相同的訊息給目標族群。」

綜上所述，自 1986 年起，整合行銷傳播發展迄今不過二十年，但已有眾多學者或學術單位對其定義，因此，本研究將整合行銷傳播定義流變整理如下表六：

表六：整合行銷傳播定義

學者／單位	定義	備註
美國廣告代理協會	一種從事行銷傳播計畫的概念，確認一份完整透徹的傳播計畫有其附加價值存在。該計畫應評估不同的傳播技能，並透過整合，提共清晰一致的訊息，發揮最大的傳播效益。	1986 年
美國廣告代理協會	一種行銷溝通企劃的概念，強調透過通盤性企劃所帶來的附加價值。這種通盤性企劃可用來評估各種傳播方式，完整結合這些方式以提供傳播的清晰性與一致性，以提高行銷計畫的影響力。	1989 年 修訂
Novelli	提出「一次購足」與「綜效」的概念，指整合行銷傳播能提供許多行銷功能。	1989 年
James Foster	透過最適切的媒體，傳播適切的訊息給適切的對象，引發期望的回應，並運用多種傳播工具擴散公司的聲音。	1990 年
Caywood, Schultz & Wang	一種行銷傳播規劃的概念，這種概念體認到一個全方位計畫的附加價值，該計畫會評估各種傳播領域的策略性角色，並將這些專業領域組合在一起，以便提供明確性、一致性，以及最大的傳播影響力。	1991 年
Don E. Schultz	所有與產品或服務有關的訊息來源加以管理的過程，使消費者或潛在消費者接觸整合的訊息，產生購買行為且維持	1993 年

	品牌忠誠。	
Duncan & Moriarty	策略性地控制或影響所有相關的訊息，鼓勵企業組織與消費者和利益關係人雙向溝通，創造雙贏互惠的長久關係。	1997 年
Shimp	在一段時間內，針對消費者發展並執行一系列傳播策略的過程，其起源為消費者或潛在消費者，其傳播策略為五大傳播工具的整合性使用。	1997 年
Tom Brannan	整合各種不同的傳播工具，透過不同的媒體、傳播技術和行銷活動，傳遞出相同的訊息給目標族群。	2000 年

資料來源：研究者整理

參、整合行銷傳播的特質

Shimp (2000) 採用了 Schultz 等學者對整合行銷傳播所提出之見解，並根據其定義為整合行銷傳播提出五大必備特質：影響行為、以顧客或潛在消費者為出發點、使用所有的工具與消費者接觸、達到綜效、建立關係。此外，本研究參考國內整合行銷傳播學者許安琪 (2001) 在《整合行銷傳播引論：全球化與在地化行銷大趨勢》一書中所提，新增第六點必備特質：形象整合，聲音一致。

(一) 影響行為 (Affect behavior)

Shimp (2000) 認為整合行銷傳播的目標不僅在影響消費者對於品牌的認知或態度，而在進一步的設法影響消費者行為。Don Schultz 與 Heidi Schultz (2004) 則認為，在瞭解整合行銷傳播的影響時，有一點很重要，要知道促成買賣的是顧客的「行為」，而不是「態度」的轉變，因此整合行銷傳播非常強調運用顧客行為的資料庫。

(二) 以顧客或潛在消費者為出發點 (Start with the customer or prospect)

除影響行為外，Shimp (2000) 認為整合行銷傳播之執行，應達成由外而內的行銷方式，注重消費者對於傳播訊息的回饋，並使用適當的傳播形式做出反

應。Webster (1994) 認為行銷觀念要改變，必須從消費者的角度著手，傳統消費者和潛在消費者界定的範疇也擴大，其涵蓋了顧客群、競爭對手、內部員工、股東和供應商等利益關係人，爾後行銷（或品牌）溝通者才能以消費者的觀點決定適當且有效的方式，發展傳播說服的訊息策略。更重要的是，整合行銷傳播避免以「由內而外」(inside-out) 導向，找尋與消費者的接觸點和溝通工具；而是以消費者導向的「由外而內」(outside-in) 的互動過程，依照消費者的需求和動機情報，所量身打造合適的溝通模式，進而達成促進購買行為並建立品牌忠誠 (Webster, 1994, 轉引自許安琪, 2001)。

(三) 使用所有的工具與消費者接觸 (Use all forms of contacts)

發展傳播策略前，必須先決定「如何」(How) 和「何時」(When) 與消費者接觸，企業或品牌訴求的主題以何種管道傳遞給消費者。意即藉由媒介、品牌價值或企業本身的資源，整合行銷傳播需考慮所有可能接觸到消費者的傳播通路，進而和消費者溝通。

(四) 達到綜效 (Achieve synergy)

整合行銷傳播的最終目的在追求「綜效」(synergy)，連結所有的傳播工具；以單一的聲音表達出公司品牌的形象，並促使消費者產生正面的反應。整合行銷傳播的重要目標是希望透過整合行銷傳播工具的一致訊息，傳遞企業或品牌的一致形象與消費者，進而促使消費者行為發生，並期望得以建立起永續經營的關係，這也是整合行銷傳播達成綜效的關鍵。換句話說，策略性的整合效果將大於廣告、公關、促銷等個別規劃和執行的結果，同時避免這些個別規劃執行的行銷工具會彼此競爭預算或傳遞相互衝突的訊息 (Duncan, 1993, 轉引自許安琪, 2001)。

(五) 建立關係 (Build relationship)

一個成功的行銷傳播，必須讓企業品牌及消費者之間產生連結，而整合行銷傳播正是建立長久品牌關係的關鍵要素。整合行銷傳播強調長期性，並具強烈企圖去建立企業、品牌與消費者之間的深層關係，而不只是侷限於立即的銷售和購

買行為，因為企業唯有深耕經營此關係，消費者始能由重複購買，進而建立起品牌忠誠（brand loyalty）。

同質化商品行銷過程，將傳播媒體使用殆盡，整合行銷傳播的思考及勢將整合企畫模式的焦點至於現有或潛在消費者身上，而真正的價值在於其本身的循環本質：「雙向溝通」（two-way communication）。

Schultz、Tannenbaum 和 Lauterborn（1993）也說明此關係的循環就是關係行銷（Relationship Marketing），許多企業（如銀行、航空公司）著重以消費者資料庫為基礎，並維持良好和長久的互動關係，所以整合行銷傳播的模式包含了資料庫行銷與關係行銷，只是將關係行銷著重在如何和消費者建立關係以及關係品質的提升，而資料庫行銷則是作為一種重要的支援工具（轉引自許安琪，2001）。

（六）形象整合，聲音一致（Unified image, consistent voice）

除了以上五點之外，許安琪（2001）在《整合行銷傳播引論：全球化與在地化行銷大趨勢》一書中亦提到聲音一致（one voice）為整合行銷傳播的重點之一：

整合行銷傳播是將所有行銷傳播的技術和工具（包括：廣告、公關、直效行銷、促銷活動和事件行銷），採取同一聲音、同一做法和同一概念傳播與目標受眾溝通（包括：通路、消費者、內部員工、供應商以及股東等人），主要的目的在建立強而有力的品牌形象，這即是科羅拉多大學整合行銷傳播研究所對整合行銷傳播的看法：整合行銷傳播的使命源自於品牌行銷，而企業架構整合行銷傳播之觀念在於其所創造的終極價值：「品牌資產」和「品牌形象」。

第五節 整合行銷傳播模式與傳統行銷模式的比較

在本研究上一節中討論了諸多國內外學者對於整合行銷傳播的定義與特質，本節將焦點聚焦於整合行銷傳播模式與傳統行銷模式差異之所在，並針對各學者所研究出的整合行銷傳播模式進行進一步的探索，此亦為本研究所欲探討之重點。

壹、整合行銷傳播模式與傳統行銷模式的比較

Schultz、Tannenbaum 以及 Lauterborn (1993) 強調：過去一直被廣告主奉為圭臬的「消費者請注意」，現在已經被「請注意消費者」所取代（吳怡國、錢大慧、林建宏譯，1994）。

Duncan & Moriarty (1997) 整理出下表七，以區分傳統行銷與整合行銷傳播之間的差異點：

表七：傳統行銷與整合行銷傳播的差異點

傳統行銷重點	整合行銷傳播重點
交易	關係
顧客或消費者	所有利益關係人
行銷傳播工具的使用	品牌訊息（策略）的一致性
大眾傳播媒體（單向傳播）	互動（對話）
問題行銷	任務行銷
根據去年計畫作調整	自主性活動企劃
單功能組織	功能交互組織
強調專業能力	強調核心能力
大眾行銷	資訊行銷
與一般代理商合作	與資訊管理代理商合作

資料來源：Duncan & Moriarty (1997)

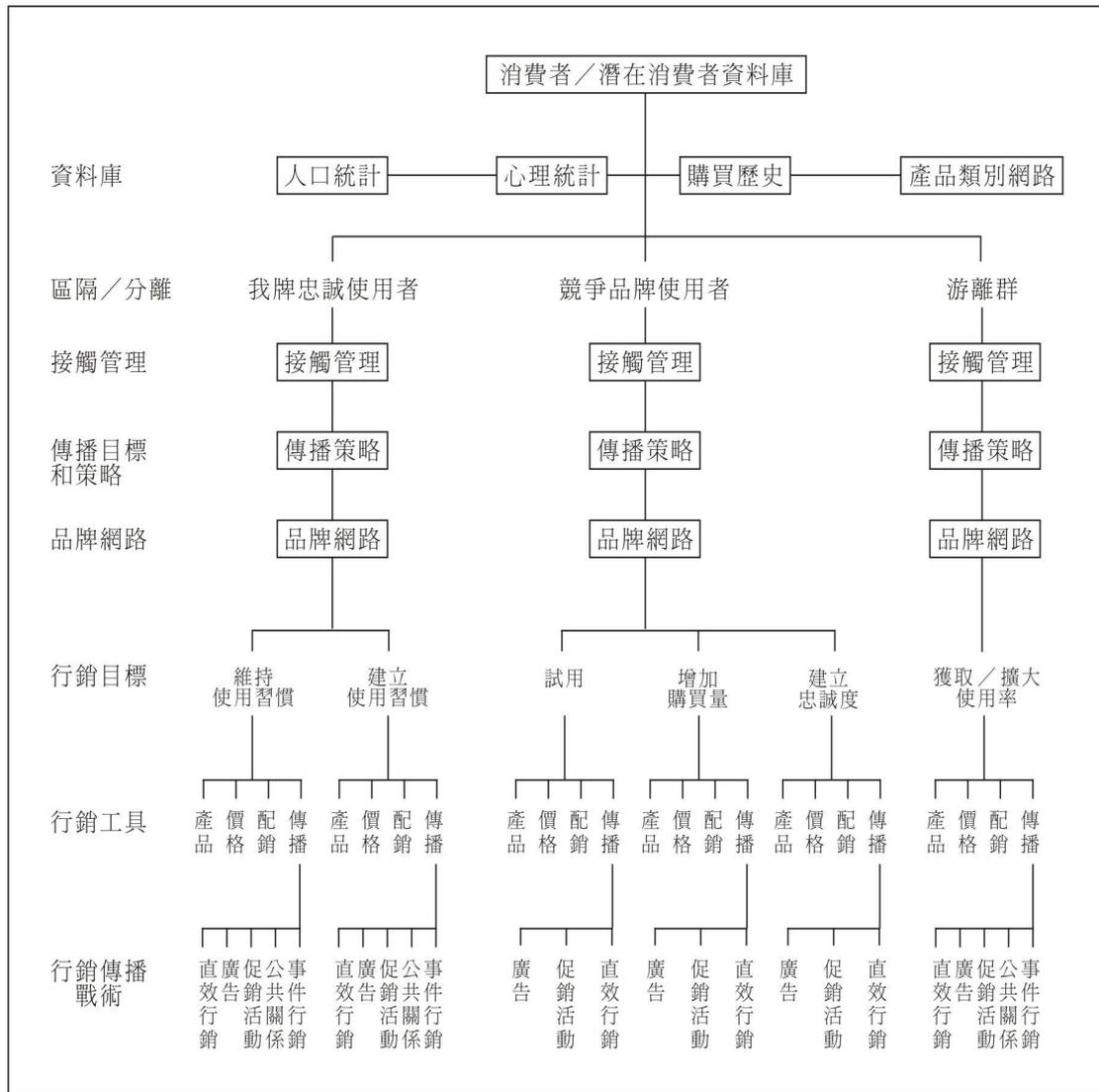
由表七可知，整合行銷傳播與傳統行銷之間的差異點在於：整合行銷傳播著重於和消費者建立起長久的關係（品牌忠誠），而非僅僅著重交易本身所帶來的利益，但卻往往因小失大，建立起長久的關係（品牌忠誠），使消費者重複消費的行為才是企業永續經營之道；傳統行銷僅將焦點放在顧客或消費者而非所有利益關係人；整合行銷傳播旨在傳遞品牌訊息的一致性，傳統行銷將各行銷傳播工

具分開使用；整合行銷傳播強調與消費者之間的互動，意即產生雙向對話，不似傳統行銷僅使用大眾傳播媒體進行單向傳播；整合行銷傳播主動針對可能發生的不同狀況，進行任務行銷以及自主性活動企畫，而傳統行銷則根據去年計畫及被動的遇到問題時才進行調整；整合行銷傳播強調企業內部所有的部門都要瞭解企業文化（企業文化指的是企業的經營理念、價值觀念、哲學思想、文化傳統和工作作風，表現在企業全體成員的整體精神、道德準則、價值標準及管理方式的規範），過去傳統行銷未針對企業文化下功夫，因此各部門沒有統一目標，企業績效則想當然爾，無法獲得有效提升；整合行銷傳播針對所有消費者可能和企業本身接觸的品牌接觸點進行訊息的傳遞，換句話說，整合行銷傳播找出顧客想在何時及如何被接觸，而傳統行銷並不在乎，意即，傳統行銷對於傳播媒介的挑選較不重視，盲目地使用大眾傳播媒體。

貳、整合行銷傳播的模式

Schultz、Tannenbaum 和 Lauterborn（1993）提出了一個理想化的整合行銷企劃傳播模式，如下圖一：

圖一：Schultz, Tannenbaum & Lauterborn 之整合行銷模式



資料來源：Schultz, Tannenbaum & Lauterborn (1993)

此模式是以消費者和潛在消費者的資料庫作為思考起點，總共有八個步驟：

(一) 建立消費者資料庫

資料庫內容至少應包括人口統計資料、心理統計和以往的購買紀錄。消費者態度的資訊，如同消費者的產品類別網路及消費者對他們所使用產品的聯想等資訊，對一個扎實的整合行銷傳播計劃是必需的。

(二) 針對消費者資料庫進行區隔與分類

直接以消費者及潛在消費者的行為資訊作為市場區隔的工具。在此我們將消費者分為三類：

1. 對本品牌的忠誠消費群。
2. 他品牌的忠誠消費群。
3. 游離消費群。

(三) 做出與消費者接觸的管理計劃

接觸管理是指：在某一個時間、地點，或某種狀況下，廠商可以與消費者溝通。在目前資訊超載、媒體繁多，充滿噪音的市場競爭情形下，決定如何（how）及何時（when）與消費者接觸比接觸的內容（說什麼內容，what should be said）重要，同時接觸的方式也決定了要和消費者溝通什麼訴求主題（what）。「訊息的送達」是和「訊息的內容」份量相等，甚至更為重要。

(四) 發展傳播溝通策略

此階段要決定：在何種背景環境（接觸管理）之下，該傳遞何種訊息？試圖藉此使傳播目標與某些行為產生關聯。

(五) 品牌網路

在第四階段中，試圖引發的傳播目標與消費者行為產生關聯，該目標可以是消費者行為的變化，也可以是消費者或潛在消費者心中品牌網路的改變。

(六) 確定行銷目標

根據傳播目標來制定明確的行銷目標，行銷目標必需非常明確，同時在本質上也必須是可以量化的目標。

(七) 整合運用行銷傳播工具

決定要用哪些行銷傳播工具達成行銷目標。整合行銷傳播企劃人員擁有相當多的工具可運用，其關鍵在於哪種組合最能夠協助他達成行銷傳播目標。

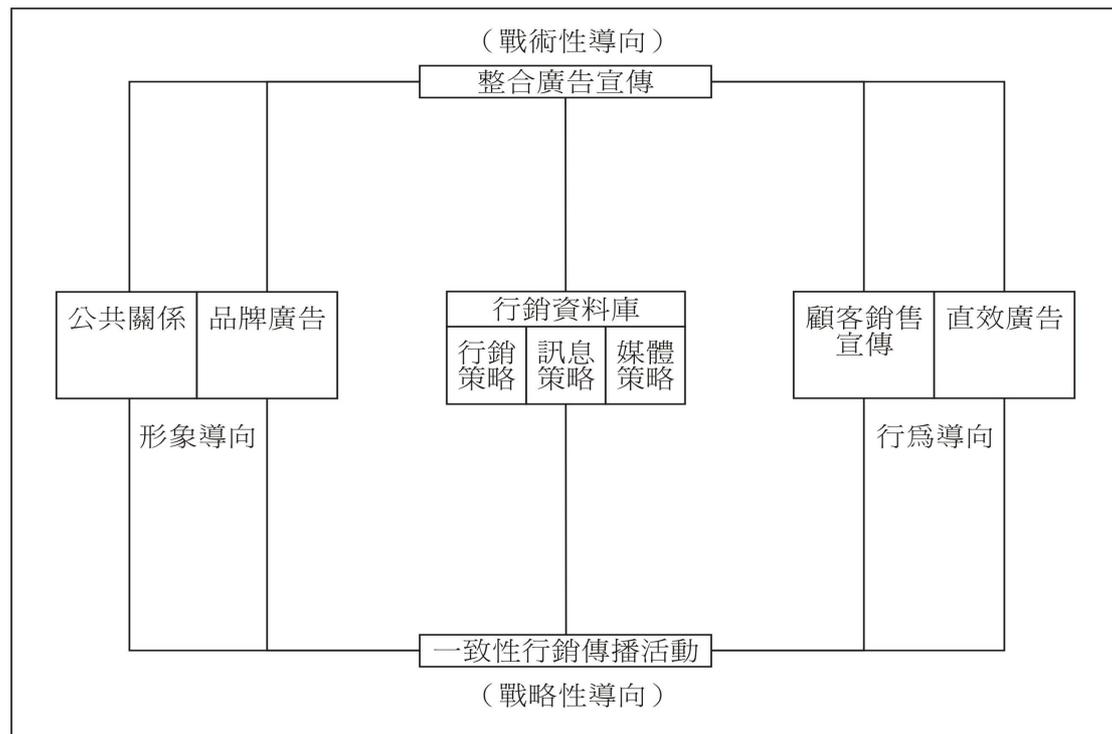
(八) 選擇適當的行銷傳播戰術

選擇有助於達成行銷傳播目標的戰術。可以使用的行銷戰術有無限的可能，包括廣告、促銷活動、直銷、公關及事件行銷，除此之外，店頭促銷活動、商品

展示、產品包裝等，只要能協助達成行銷及傳播目標，都是傳播利器。整合行銷傳播最重要的中心思想就是：各種形式的傳播手段，都可以運用來完成我們所設定的傳播目標，並且由於傳播目標是由我們所欲改變、修正、強化的消費者行為所主導，所以依循此目標所運用的各種傳播手段才不會迷失。

接著，Nowak 與 Phelps 在 1994 提出了一具有協調性與一致性的整合行銷傳播模式，如下圖二。該模式主要可以分為形象與行為兩面來進行，最重要的部分是建立行銷資料庫，這個資料庫可以運用在市場、訊息和媒體三個領域的行銷傳播策略。該模式運用整合行銷傳播將企業所有的傳播訊息協調一致，執行時需考量所要傳達之訊息為何以及建立顧客與企業利益關係人之間長期的關係。

圖二：Nowak 與 Phelps 之整合行銷傳播模式

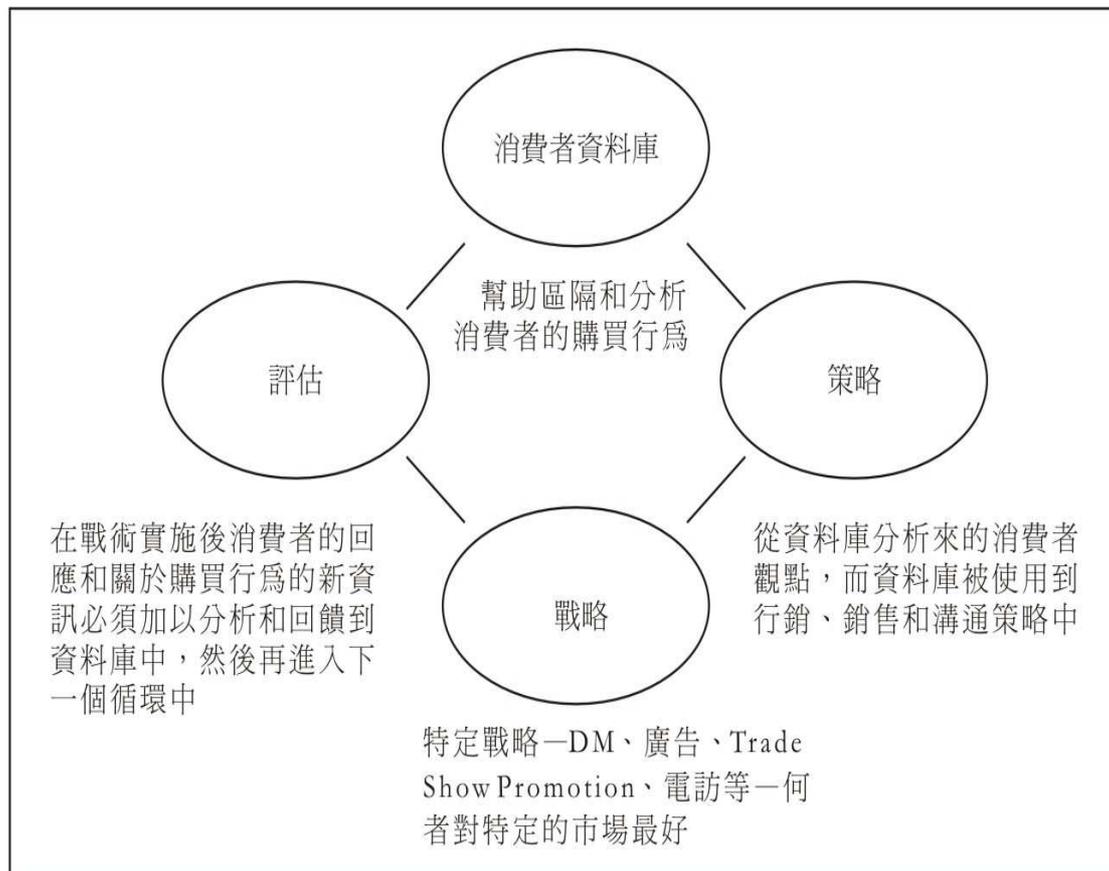


資料來源：Nowak & Phelps (1994)

Yarbrogh 與 Schultz 兩位學者於 1996 年分別提出兩個相近的模式（轉引自蔡美瑛、陳慧芬，1998），如下圖三，即整合行銷傳播的過程是起自於消費者或相關的資料庫，根據消費者實際的購買行為或習慣，再來制定銷售、行銷或溝通策

略，接著制定細節的特殊戰術，最後對消費者的回應加以評估，並將新的資訊回饋至資料庫中。

圖三：Yarbrogh 與 Schultz 之整合行銷傳播模式



資料來源：蔡美瑛、陳慧芬（1998）

消費者資料庫：一般說來，資料庫是施行整合行銷傳播的基礎，也就是透過資料庫來幫助進行區隔和分析消費者的購買習慣。

策略：消費者分析的資料最後用於形成行銷、銷售及傳播策略。

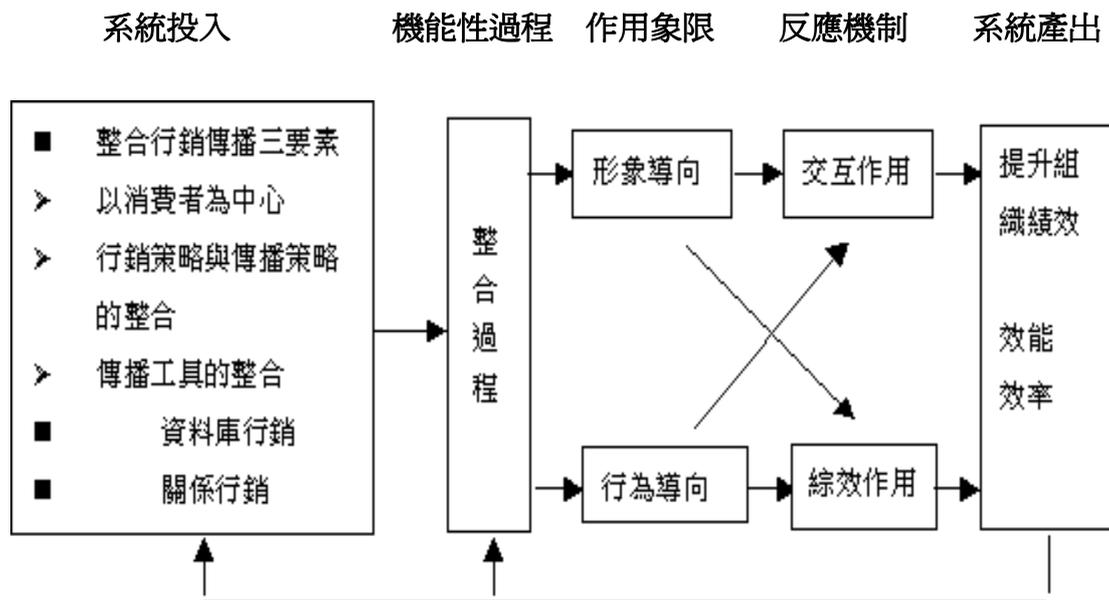
戰略：一旦說服消費者的基本策略決定之後，然後特殊的戰術，如直接廣告信（Direct Mail）、廣告、展覽等，才能夠選擇最好的特定目標市場。

評估：在戰術被實行了之後，消費者的回應和有關購買的新資訊就必須被分析和回饋到資料庫之中，以便再次開始整合行銷傳播模式的循環。

祝鳳岡（1996）以系統理論中投入產出的觀點，建構成一個整合行銷傳播的

模式，如下圖四。投入部分包括整合行銷傳播之要素、資料庫行銷、關係行銷。整合行銷傳播之轉化過程亦包括機能性過程、作用象限與反應機制。產出部分則包括提升組織績效。

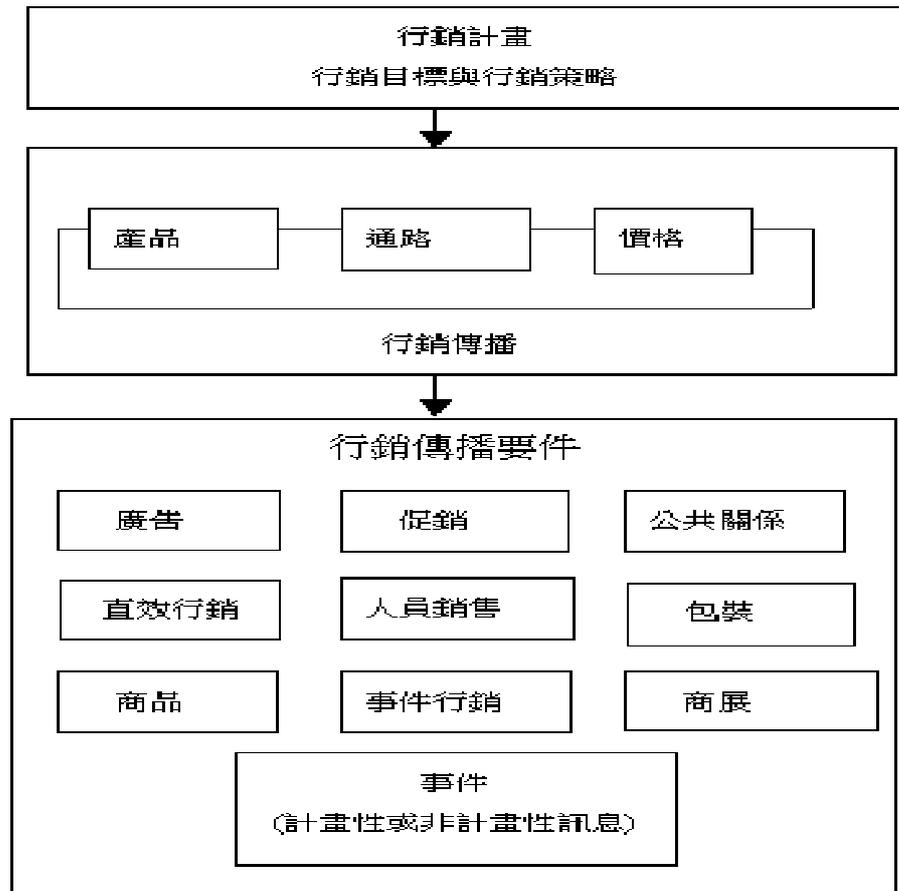
圖四：祝鳳岡之整合行銷傳播模式



資料來源：祝鳳岡（1996）

Burnett 和 Moriarty 於 1998 年發表一整合行銷傳播模式，如下圖五：設計一個行銷計畫應包含行銷目標與行銷策略，透過產品、通路與價格的行銷傳播組合，且運用整合行銷傳播的要件，也就是廣告、促銷、公共關係、直效行銷、人員銷售、包裝、商品、事件行銷、商展、事件等，創造出一個整合行銷傳播模式。

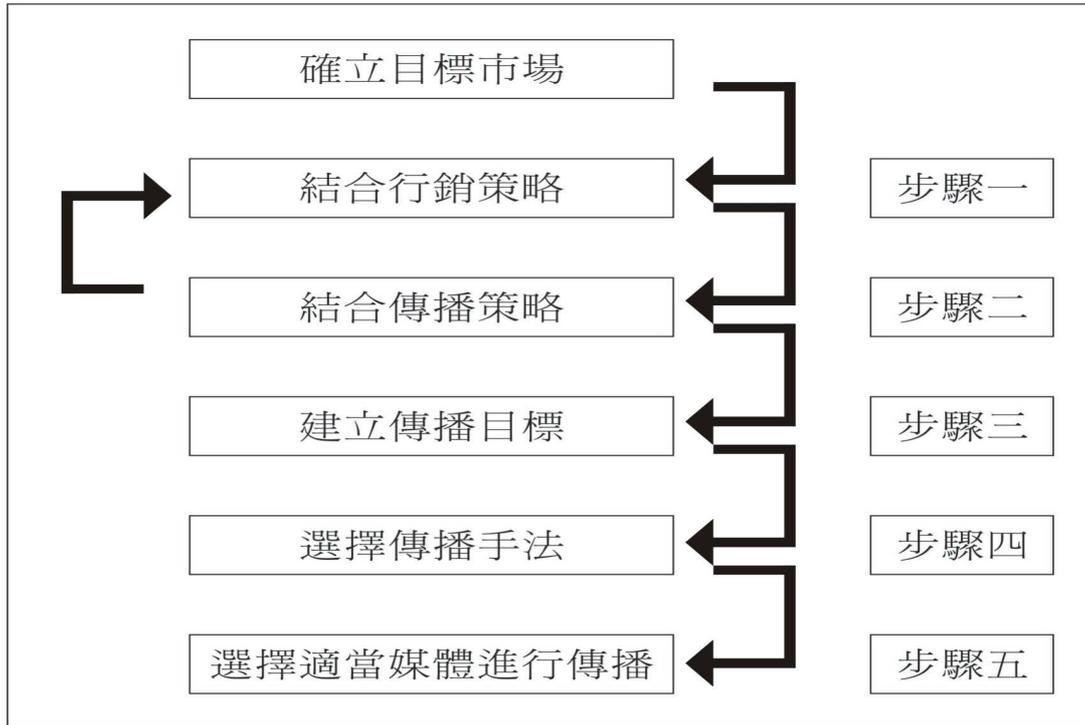
圖五：Burnett 和 Moriarty 之整合行銷傳播模式



資料來源：Burnett 和 Moriarty (1998)

Larry 則於 1997 年提出一整合行銷模式，如下圖六，強調策略性規劃流程，首要之務即是考慮目標市場，而非以消費者資料庫為出發。

圖六：Larry 之整合行銷模式



資料來源：Larry（2000）

Larry 的整合行銷模式所注重的關鍵核心和一般整合行銷傳播模式不同，一般整合行銷模式皆以消費者資料庫為出發點，但 Larry 認為整合行銷傳播必須先從確定目標市場開始，將傳播對象與行銷策略緊密結合，再逐漸探討特殊的傳播議題。

步驟二是訂定傳播策略，思考哪些策略可在消費者購買過程中發揮影響力，接著根據行銷策略思考傳播的目標為何。

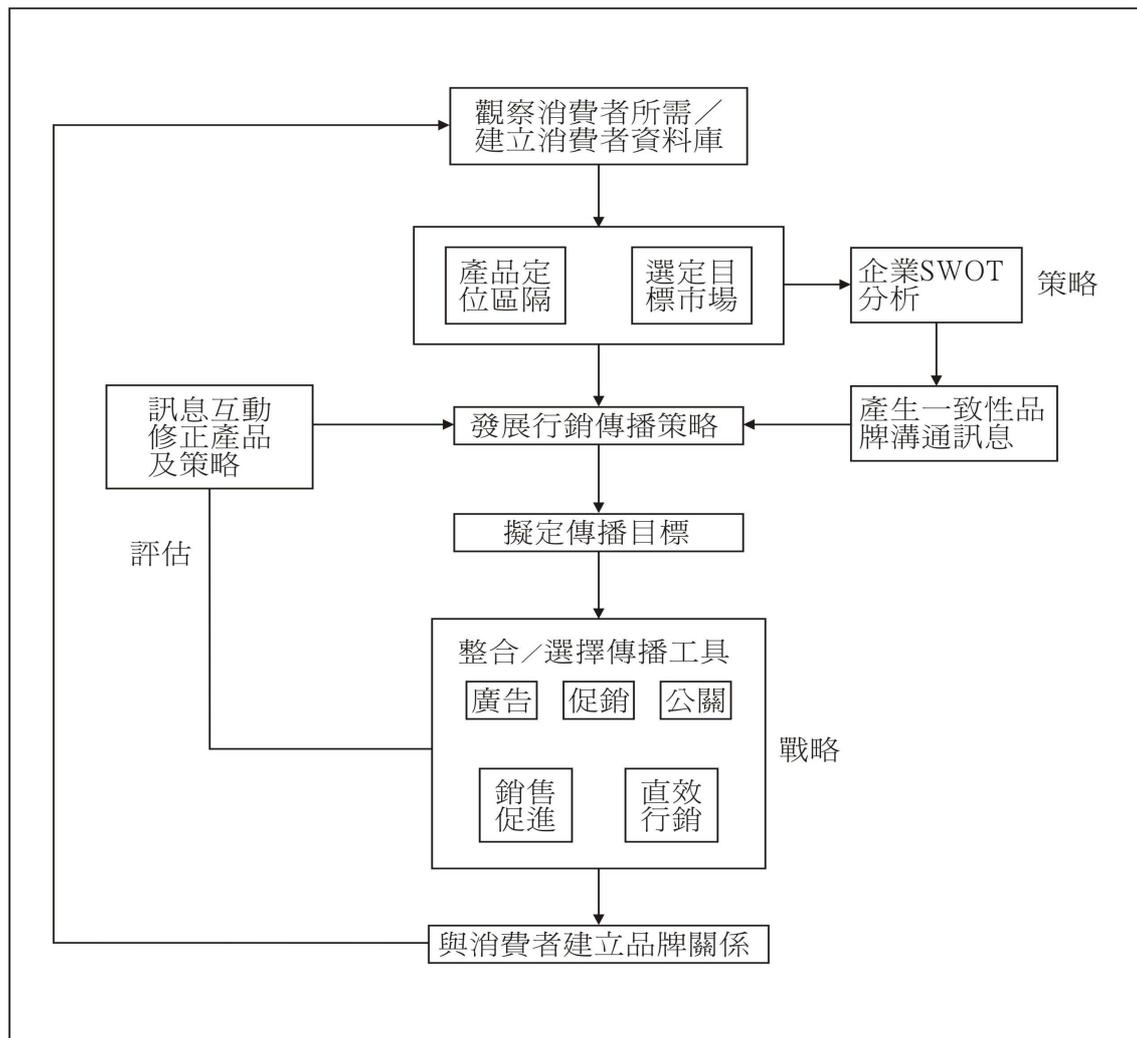
步驟三是將蒐集到的市場資料，建立明確的傳播目標。在此階段，Larry 強調在購買過程中，哪些人扮演決定性的角色，在決定傳播的目標時，便是以這些意見領袖（Opinion Leader）為目標，進行品牌知名度的建立，進而讓這些意見領袖開始消費及幫忙傳遞訊息。

步驟四是考量如何執行行銷傳播計畫，在此階段的關鍵是更正確的勾勒出消費者的決策模式及過程。

最後一個步驟是選擇適當的媒體來傳遞整合行銷傳播訊息。

戴國良（2005）參考自徐啓智（2002）碩士論文，《有線電視頻道區隔定位與整合行銷傳播運用之研究：以三立電視台為例》中所提之模式，改良為戴國良之整合行銷傳播模式，如下圖七：

圖七：戴國良之整合行銷傳播模式



資料來源：戴國良（2005）

觀察消費者所需／並建立消費者資料庫：企業組織將產品進入市場前，應對消費者進行調查，瞭解消費者的行為，觀察消費者最想要的產品種類，並進一步對將調查所是的資料庫建立成消費者資料庫，以作為產品定位區隔以及選定企業

要進入之目標市場的參考。

產品定位區隔／選定目標市場：行銷規劃最主要的目的之一，就是找尋最有力的目標市場，以便開發新產品。在精確地掌握消費者訊息之後，第二階段便是將產品進行區隔定位，選定一個可以獲得最大利益的目標市場發展行銷計畫。與此同時，企業同時要進行 SWOT 分析¹⁰，評估企業組織，瞭解是否有足夠能力進入市場加入競爭。

發展行銷傳播策略：企業產品要和消費者溝通什麼訊息？又希望消費者對企業有什麼樣的認知？企業可能針對不同的消費族群，發展出各式各樣的產品，行銷人員若不將這些行銷策略加以整合，溝通的訊息很可能會出現相互衝突。

擬定傳播目標：哪些人在購買的過程中，會決定影響購買的態度，這些人就是傳播目標。瞭解與分析真正的傳播目標，才能確定溝通訊息被接收。

整合／選擇傳播工具：最常使用的行銷傳播組合莫過於：廣告、促銷、公關以及直效行銷，各種工具都有其功能及特色，因此必須整合於一體，並從這些傳播工具得到目標閱聽眾對產品的回饋訊息，這些訊息提供給行銷人員參考，進一步修正產品及行銷傳播策略，以達到雙向溝通。

與消費者建立品牌關係：整合行銷傳播主要目的除了銷售之外，最重要的目的是透過訊息溝通，改變消費者的態度，對品牌產生良好關係，並建立起與品牌強而有力的關係。

綜合以上各學者之論述，雖然各學者提出的模式略有不同，但整合行銷傳播模式大多不離：由顧客出發建立起資料庫、重視消費者的回饋、與消費者之間建立長期的關係、將企業欲傳遞之一致訊息由各傳播工具整合傳達至消費者，最終，希冀可藉由以上整合行銷傳播策略達成企業的目標，意即消費者對品牌的「忠誠度」。戴國良（2005）則認為，整合行銷傳播並無一定的模式，得視公司組織

¹⁰ SWOT 分析即強弱機危綜合分析法，是一種企業競爭態勢分析方法，是市場營銷的基礎分析方法之一，通過評價企業的優勢(Strengths)、劣勢(Weaknesses)、競爭市場上的機會(Opportunities)和威脅(Threats)，用以在制定企業的發展戰略前對企業進行深入全面的分析以及競爭優勢的定位。

的目標策略而調整。

上述各整合行銷傳播模式中各有各的特色，但少數模式仍有美中不足之處，如：Burnett 和 Moriarty 之整合行銷傳播模式、Larry 之整合行銷模式。主要原因是並未考量「雙向溝通」的渠道，也就是說，該模式中看不到針對消費者所設計的訊息回饋管道；讓消費者發聲的通道，就是雙向溝通的渠道，而這條渠道亦是整合行銷的重心之所在。雙向溝通，是以消費者為出發點，設計出客製化的訊息傳遞方式，以消費者能接觸得到的接觸點、消費者習慣的接觸方式設計傳遞資訊內容，是整合行銷傳播的核心之所在，亦是檢驗整合行銷傳播訊息設計績效的一個考量標準，未有在這部份著墨算是 Burnett 和 Moriarty 之整合行銷傳播模式、Larry 之整合行銷模式的致命傷。

第六節 整合行銷傳播工具

第五節中對整合行銷傳播模式與傳統行銷模式進行了差異比較，並剖析各學者所研發的整合行銷傳播模式。本節將介紹台北當代藝術館所運用的整合行銷傳播工具，包括：廣播、電視、報紙、雜誌、網際網路等大眾傳播媒體。

大眾傳播（Mass Communication），是一種發自一個組織，超越空間及時間的距離，對大眾所從事的傳播。其所使用的媒介或通道本質上一如常人的活動，可被稱作為「人為的通道」（Artificial Channel）。事實上，它們都是一種組織化的通道（Institutionalized Channel），包括：報紙、雜誌、廣播、電視、電影、圖書（王洪鈞，1987，頁 68）；此外，本研究根據最新大眾傳播理論一書，新增一大眾傳播媒體，網際網路。

壹、報紙

報紙是世界上公認歷史最悠久、最有影響力的新聞媒介，報紙甚至曾被喻為「當代文明的書寫記錄」（Edwin Emery, Phillip H. Ault & Warren K. Agee, 1982）。在電化大眾傳播媒介激烈競爭之下，報紙已無法像十九世紀時壟斷新聞供應的市場（王洪鈞，1987，頁 80）。

總的來說，報紙具有以下六點特性（Denis McQuail, 2000／陳芸芸譯，2001，頁 27）：

1. 定期且頻繁的出版
2. 商品的形式
3. 資訊型態的內容
4. 公共領域的功能
5. 都市的、世俗的讀物
6. 相對性的自由

貳、雜誌

雜誌（magazine）一詞，最早來自法文 magasin，意為倉庫或棧房，用以形容雜誌內容豐富複雜之意。而法國最早的雜誌其實如同今日的圖書目錄一般，定期發行，稍後，始加入論說、專著、文藝及書評等項目。因此，美國新聞學者 Frank L. Mott 曾定義雜誌為：「包含各種讀物內容，經裝訂之後，定期發行之出版物。」（王洪鈞，1987，頁 87）

參、廣播

無線電廣播的誕生，是電化傳播的前驅，也帶來二十世紀傳播革命的開始。關於廣播，美國傳播學者 Schramm 曾說：「無線電廣播事業已經人類傳播活動之鐘擺，經過五百年以印刷為主要大量傳播媒介之時代，拉回到口述傳播時代。我們今日正開始體驗 1920 年之影子如何擴大其影響投於以後若干世紀。它已使所有人類接受新聞及娛樂之習慣發生極顯著之變化。它已經使印刷傳播媒介受其影響。而現在，其發展已投向調頻電台（FM）、電報、電視，亦將使傳播革命進行得更快更遠，最終的發展必定會是在 1920 年時所始料未及的。」（王洪鈞，1987，頁 91）

肆、電視

最初的電視技術，簡單說來就是將文字、聲音、影像三種基本傳播媒介結合，

其主要作用是將一個真體的形象透過有光線感應的電板（screen），變成電子，再由電子變成無線電電波傳達各地，透過電板成為形象映於電視銀幕之上。電視的問世，使 20 世紀傳播革命進入一個更新的階段（王洪鈞，1987，頁 96）。

總的說來，電視具有以下六點特性（Denis McQuail, 2000／陳芸芸譯，2001，頁 35）：

1. 大量的產品、廣大的範圍與影響領域
2. 影音內容
3. 複雜的技術和組織
4. 公共的特色、受到大規模管制
5. 全國性與國際性
6. 內容形式非常多樣化

伍、網際網路

根據 Denis McQuail（2000）所述，網際網路（Internet）和全球資訊網（World Wide Web）憑藉著自身所擁有的特殊技術、特殊的使用方式、特別的內容與服務、以及與眾不同的自我形象，成為一種互動式（interactive）的「新媒介」（new media），但儘管我們將網際網路視為一種新的大眾傳播媒介，但網際網路的傳播仍是有限的，因為不是每個國家地區的電腦和技術都同樣普及，因此，視其傳播範圍為有限的。

總的說來，網際網路具有以下六點特性（Denis McQuail, 2000／陳芸芸譯，2001，頁 40）：

1. 以電腦為基礎的技術
2. 混和性、非專屬性（non-dedicated）、彈性
3. 互動的潛力
4. 私人性和公共性的功能
5. 管制程度低

6. 相互連結性

第七節 整合行銷傳播策略

上一節中，瞭解了台北當代藝術館所運用的整合行銷傳播工具。在本節中，將更進一步針對台北當代藝術館所使用的整合行銷傳播策略進行分析，包括：「資料庫行銷」、「關係行銷」、「體驗行銷」、「口碑行銷」、「策略聯盟」、「事件行銷」等。

壹、資料庫行銷

西北大學教授 Dr. Schultz (1996) 曾清楚地界定整合行銷傳由消費者資料庫為起點，以消費者觀點發展傳播與行銷策略和溝通管道 (Schultz, 1996, 轉引自許安琪, 2001)。再者，在第五節對於整合行銷傳播模式的討論與分析中，可以看到多數的整合行銷傳播模式皆由消費者資料庫行銷出發 (除 Burnett 和 Moriarty 之整合行銷傳播模式、Larry 之整合行銷模式外)。此外，台北當代藝術館亦使用了資料庫行銷作為其整合行銷傳播策略，因此，本研究進一步探討資料庫行銷的定義與功能。

1990 年，Show 和 Stone 將「資料庫行銷」(Database Marketing) 定義為：「將顧客資料以及之前與該顧客接觸過的紀錄，以電子資料的形式儲存於資料庫中，以便與目標客戶保持密切接觸，有助未來之聯繫。」

1994 年，Jackson 和 Wang 對資料庫行銷的定義為：「以顧客為基礎、資訊密集、長期導向的行銷方法，必須蒐集有關現有與潛在顧客的資料，而這些資料將會影響企業決策，決定未來產品的銷售及通路。」

1995 年，Relph Oliva 將資料庫行銷加入整合行銷傳播的概念中，定義如下：「藉由企業內部的顧客行為資料庫，來提供屬於個人的、雙向的、適切的傳播形式，並且仍需考慮於適當時機、採用適切方式、以適合的訊息預測未來的方向，最後再採用適當的工具如廣告和促銷達到傳播目的。」(Relph Oliva, 1995, 轉引自曾琬琇, 2006)

本研究將上述學者對資料庫行銷之定義整理為下表八：

表八：資料庫行銷定義

學者	定義	備註
Show & Stone	將顧客資料及曾與該顧客接觸過的紀錄，以電子資料的形式儲存於資料庫中，以便與目標客戶保持密切接觸，有助未來之聯繫。	1990年
Jackson & Wang	以顧客為基礎、資訊密集、長期導向的行銷方法，必須蒐集有關現有與潛在顧客的資料，而這些資料將會影響企業決策，決定未來產品的銷售及通路。	1994年
Relph Oliva	藉由企業內部的顧客行為資料庫，來提供屬於個人的、雙向的、適切的傳播形式，並且仍需考慮於適當時機、採用適切方式、訊息、工具達到傳播目的。	1995年

資料來源：研究者整理

根據Kotler（2000）、Stone和Woodstock（1995），資料庫行銷的功能可歸納於以下幾點（轉引自劉美琪，2004）：

（一） 確認潛在顧客

企業可以建立模型，將資料庫中的資料納入分析，以確認最佳的潛在顧客，然後以個人訪談、電話或郵寄信函等方式來接觸他們，希望將其轉變為客戶。

（二） 決定哪些顧客可以獲得某種回饋

企業在描述某種特定優惠的理想目標顧客時，需要建立一些標準，好以此準則搜尋其顧客資料庫，找出與理想類型最相似的顧客。如此一來，可以為企業指出哪些是有利可圖的顧客，哪些則不是，甚至進行複雜的行銷組合與服務成本之比較分析，進而得以為公司留住那些可為公司帶來利潤的個別顧客。

(三) 加強顧客忠誠度

企業可以藉由分析資料庫，與消費者建立起長期、高品質的良好關係，經由瞭解顧客的不同偏好，進而提供可以引起其興趣與熱情的行銷手法；包括寄送貼心的小禮物、折價卷及有趣的閱讀資料等。協同行銷過程中影響顧客的各種因素，達成關係行銷。

(四) 提高顧客的再購率

針對既有客戶的需要改善產品、通路、廣告與促銷等活動計畫，並提供更好的連結，企業可以設置自動郵寄程式，寄送生日卡、週年紀念卡或淡季的促銷活動等給企業資料庫中的顧客，讓顧客感覺到企業有注意並關懷顧客，自然就能達到提高顧客再購率的效果。

(五) 增進行銷效益

藉由資料庫內的資料可以知道顧客過去的消費習慣、消費金額、生活方式、價值觀等，以提供更低成本的新方案，創造出客製化的資訊，讓行銷支出更具效益，進而提高企業盈餘。

(六) 有效於行銷評估

資料庫亦可作為行銷活動分析的一項基礎，使績效更容易量化，提供客觀的評估準則。

承上述，在整合行銷傳播的思維下，「顧客」必須是有意義的個體，而非一群模糊的大眾，唯有透過一對一資料庫的建立與應用，企業方能確實掌握顧客行為、針對個別差異滿足其需求。因此，資料庫的建置與應用可謂是掌握顧客關係管理的基礎工程。

貳、關係行銷

資料庫的建立，旨在達成企業與消費者之間長期、高品質、良好的互動關係，然而，欲維持良好的互動關係僅靠資料庫本身是不夠的，所以，除了資料庫行銷之外，還得運用關係行銷(Relationship Marketing)來達成企業的目標。總的說來，

關係行銷即為做好顧客服務品質，使顧客滿意度提升，進而保持顧客忠誠度，以期在未來能為企業帶來更大的利潤與商機。

Patterson 和 Walker (2001) 認為，在高接觸、且依個別需求而提供不同服務的服務業中，顧客對關係建立所帶來的利益需求亦較高，所帶來的利益可分為下列三種：

(一) 信心利益 (confidence benefit)

表示顧客認為服務之提供，具有相當的穩定性，可以讓顧客覺得信任和安心，例如：「我相信該證券營業員提供的服務，出錯的機率較低。」

(二) 社會利益 (social benefit)

表示顧客需要被滿足，他們希望能比其他顧客得到更多的關心，並只想和他們所熟悉的人交易，例如：「我喜歡服務我的營業員能像對待朋友一樣的關心我、對待我。」

(三) 特殊待遇 (special treatment benefit)

表示顧客預期向該服務提供者購買服務時，會受到與眾不同的待遇，例如：「當購買金融商品時，我在這裡可以享受到特殊的折扣及禮遇。」

早在 1960 年左右，關係行銷的概念開始出現，其源起北歐各國的工業行銷 (Industrial Marketing)，其探討重點在於工業產品如何在廠商之間的關係中達成交易的行為，在當時的工商業組織市場裡，買賣交易的人數並不多，且雙方對產品資訊的了解有一定程度，因此買賣雙方彼此的注重關鍵往往不在於產品本身，而是在於雙方的互動關係，於是多以契約來維持彼此長期的關係，互相依賴、共存 (劉晏尙，2005；曾琬琿，2006)。

雖然關係行銷的概念早在1960年左右就已經出現了，但直到1983年，才由學者Berry率先提出「關係行銷」一詞，並將此觀念引進服務業行銷中，之後便有許多學者以不同的觀點，進行關係行銷的定義。Berry將其定義為：「企業提供多重服務來吸引、維持並提昇與顧客之關係。」Berry進一步指出：「如何與顧客建立良好的關係，以增進顧客滿意度與忠誠度，是企業行銷時最重要的課題。」

由過去學者的研究中發現，關係行銷對企業而言，其利益在於獲取「顧客終身價值」(Jackson, 1985)；對消費者來說，則可以減少交易成本及不確定性(Crosby et al., 1990)。

1992年，Shain和Chalasanani認為：「關係行銷旨在建立與顧客一對一的關係，使得企業利用此關係進行產品的交叉銷售(cross-selling)，進而強化彼此之間的關係。」

Morgan和Hunt(1994)則認為：「關係成員從夥伴身上得到相對於其他選擇對象更為優越的利益時，會對關係作下承諾。」

經濟部商業司(2000)指出：「關係行銷乃技術性之策略，將資料驅動決策(Data-driven decisions)轉變為商業活動，以回應並期待實際的顧客行為。」

本研究將各學者單位對關係行銷之定義整理如下表九：

表九：關係行銷定義

學者／單位	定義	備註
Berry	企業提供多重服務來吸引、維持並提昇與顧客之關係。	1983年
Shain & Chalasanani	旨在建立與顧客一對一的關係，使得企業利用此關係進行產品的交叉銷售，進而強化彼此之間的關係。	1992年
Morgan & Hunt	關係成員從夥伴身上得到相對於其他選擇對象更為優越的利益時，會對關係作下承諾。	1994年
經濟部商業司	技術性之策略，將資料驅動決策轉變為商業活動，以回應並期待實際的顧客行為。	2000年

資料來源：研究者整理

參、體驗行銷

台北當代藝術館舉辦各式各樣的展覽及活動，目的均是為了能夠和民眾產生

互動，不管是展覽的作品抑或是當代藝術相關活動，民眾在參與的當下所產生的感受、認知和行為總和即為一種對於台北當代藝術館的體驗，而體驗（experience）一詞導源於「experientia」，意指探查、試驗（袁薏樺，2003）。依照亞里斯多德的解釋為由感覺記憶，經過許多次同樣的記憶在一起形成的經驗（Brugger, 1975／項退結譯，1992）。

Kelly（1987）認為：「體驗是指經歷了一段時間或活動後的感知，並對其進行處理的過程；體驗不僅是單純的感覺，而是對於一種行為的解釋性意識，並且是一段與當時之時間、空間相聯繫的精神過程。」

Pine 和 Gilmore（1998）指出：「二十一世紀已進入體驗經濟時代，未來行銷戰場將集中於消費體驗之建立。」此外，Pine 和 Gilmore 將消費者體驗視為一種經濟商品；「主張體驗是企業以服務為舞台、以商品為道具，環繞著消費者，創造出值得消費者回憶的活動；其中商品是有形的，服務是無形的，而所創造出的體驗則是令人難忘的。商品與服務對消費者來說是外在的，但體驗是內在的、存於個人心中，是個人在形體、情緒、知識上參與的所得。沒有兩個人的體驗會完全一樣，因為體驗是個人心境與事件互動的結果。」

Schmitt（1999）則將體驗行銷（Experiential Marketing）定義為：「基於個別顧客經由觀察或參與事件後，感受某些刺激而誘發動機產生思維認同或消費行為，進而增加產品價值。體驗行銷理念主張產品或服務可以為顧客創造出完全的體驗，採用的方式是提供感官的、具感染力、創意與情感關聯的經驗，作為一種生活型態行銷及社會性認同的活動。」（Schmitt, 1999／王育英、梁曉鶯譯，2000）

Schmitt（1999）並指出體驗行銷有四個關鍵特性：

（一）焦點在消費者體驗上

體驗是將企業、品牌與消費者的日常生活型態，做結合與連結，並安置個別消費者的消費行動與市場做結合。體驗提供知覺、情感、認知、行為以及關係的價值替代功能的價值，也就是說明體驗行銷重視消費者感受，不再只重視產品的功能價值。

(二) 檢驗消費情境

體驗是顧客滿意度與忠誠度的關鍵要素，體驗行銷著重於產品的消費情境、產品的包裝、廣告，若以上皆兼具，就可以增加顧客使用產品之前的消費體驗，不再只思考產品的單一性功能，而是跟隨著社會文化消費向量（sociocultural consumption vector, SCCV），也就是由傳統行銷的產品與產品組合，提升至體驗行銷的生活型態，為顧客找到一個更廣義的消費空間。

(三) 消費者是理性與感性的動物

消費者時常從事理性的購買抉擇，但也常受到情感的干擾而影響購買的抉擇，所以廣義的消費者觀點是結合心理、認知、生理與科技之結合。

(四) 方法與工具有多種來源

體驗行銷不偏向於某一種方法，它具多元性與多方性，它以開創性、可靠性、有效性及方法論的成熟度來支撐（Schmitt, 1999／王育英、梁曉鶯譯，2000）。

蘇宗雄（2000）認為：「體驗行銷是透過感官行銷訴求，創造一種新鮮獨特的感情或知覺體驗。經由視覺、聽覺、味覺及嗅覺之刺激，引發顧客動機、騷動慾求，促使消費者產生購買，達成行銷目的。」

本研究將上述學者對體驗行銷之定義整理為下表十：

表十：體驗行銷定義

學者	定義	備註
Kelly	體驗是指經歷了一段時間或活動後的感知，並對其進行處理的過程；體驗不僅是單純的感覺，而是對於一種行為的解釋性意識，並且是一段與當時之時間、空間相聯繫的精神過程。	1987 年
Pine & Gilmore	消費者體驗是一種經濟商品，主張體驗是企業以服務為舞台、以商品為道具，創造出值得消費者回憶的活動。	1998 年
Schmitt	基於個別顧客經由觀察或參與事件後，感受某些刺激而誘發動機產生思維認同或消費行為，進而增加產品價值。	1999 年

資料來源：研究者整理

肆、口碑行銷

台北當代藝術館首創開放美術館內的展覽可供民眾拍照，此創舉便是看準了現代人幾乎都有自己經營自己的部落格、相簿、或是社群網站，在這些網站上，人們互相分享並汲取彼此的生活經驗，利用現代人使用大眾傳媒的習性，主動來幫台北當代藝術館宣傳，當代館的作法是讓民眾參觀完當代館後，可將當代館的展覽照片和個人欣賞作品的種種體驗上傳自個人的部落格、相簿、或是社群網站，如此一來，不僅增加台北當代藝術館的曝光量，亦是良好的口碑行銷（**Buzz Marketing**）方式。

口碑行銷在創新傳佈上的應用，可以追溯到 70 年前玉米的種子如何在愛荷華州的農夫間散播的一次研究，該研究發現，儘管雜交種子讓農戶增加百分之二十的收入，這項發明的散播還是花費了漫長的十二年。一開始只有極少數敢於冒險的農人採用，他們會與鄰居及朋友討論，然後這些人會再告訴別人這個新創意，這是最早以口耳相傳驅動訊息傳播的研究（Emanuel Rosen, 2000／林德國譯，2001）。

Arndt (1967) 將口碑行銷視為一種非正式的群體影響 (informal group influence)，而將其定義為：「人和人之間口頭的溝通，接收者與非具有商業意圖的傳播者之間，談論有關某一品牌、產品或服務的對話過程。」

Westbrook (1987) 則定義口碑為：「發生在消費者間有關企業或產品特徵的非正式溝通。」

《新聞週刊》(Newsweek) 在 1988 年的一篇文章中對口碑下了如此的定義：「具有傳染性的一直談論有關坊間令人振奮的一位真實的熱門人、地、事、物。」(Emanuel Rosen, 2000／林德國譯，2001)。

Bone (1995) 在探討口碑行為對產品判斷的影響時，將口碑定義為：「人和人之間的溝通，參與溝通的人都不是行銷的源頭。」

廣泛地說來，口碑的定義是：「對於某一特定的產品，或是公司在一特定時間的所有評論的總和；口碑對一個品牌來說，是口耳相傳，他是聚集了所有人與人之間及時地傳達任何一方面有關一向特定的產品、服務、或公司。」(Emanuel Rosen, 2000／林德國譯，2001)。

本研究將以上眾學者對口碑行銷之定義精要整理為下表十一：

表十一：口碑行銷定義

學者／單位	定義	備註
Arndt	人和人之間口頭的溝通，接收者與非具有商業意圖的傳播者之間，談論有關某一品牌、產品或服務的對話過程。	1967年
Westbrook	發生在消費者間有關企業或產品特徵的非正式溝通。	1987年
《新聞週刊》 (Newsweek)	具有傳染性的一直談論有關坊間令人振奮的一位真實的熱門人、地、事、物。	1988年
Bone	人和人之間的溝通，參與溝通的人都不是行銷的源頭。	1995年
Emanuel Rosen	對於某一特定的產品，或是公司在一特定時間的所有評論的總和。	2000年

資料來源：研究者整理

台北當代藝術館希望民眾將自己在參觀展覽時所拍下的照片和參觀的體驗張貼至網路上與他人分享的行為，在 Emanuel Rosen 看來，是為一種使用「聚合口碑的工具」的行為，這些工具亦是人們對產品及服務經驗的資料庫，不過對於企業而言，聚合口碑的工具對擁有高品質產品及出色服務的公司是一項好消息，反之，對於那些不重視品質的企業則是個壞消息（Emanuel Rosen, 2000／林德國譯，2001）。因為聚合口碑工具帶來的影響，遠遠超過一般口耳相傳的傳播能力，尤其是現代人普遍都習慣上網查資料或是上網搜尋所欲購買產品的相關資訊時，聚合口碑工具會讓更多需要的人看到，也讓口碑的傳播能力更加彰顯。

此外，口碑的行為，通常被視為非正式交換有關購買資訊而且彼此消耗消費者之間的相關資訊，一般來說口碑有兩種普遍型態，負面的口碑和正面的口碑（Söderlund & Rosengren, 2007），行銷人員的責任就是順利引導出消費者的正面口碑（Gelb & Johnson, 1995）。

承上述，口碑雖有助於行銷，但口碑行銷最注重的環節還是得回到產品本

身，成功的產品不僅要能夠創造出好的口碑，還要能夠創造出「長期口碑」，而這些能夠創造出長期口碑的產品在 Emanuel Rosen 眼中，稱為「感染性產品」，它們具有自我繁殖以及產生話題的天份，最好的口碑不是來自於公關或廣告，而是產品本身與生俱來的特質，這些具有與生俱來特質的感染性產品可分為六大類（Emanuel Rosen, 2000／林德國譯，2001）：

1. 會喚起情感反應的產品。
2. 會自我宣傳的產品。
3. 會留下蹤跡的產品。
4. 更多人使用時更有用的產品。
5. 相容的產品。
6. 「其他的交給我們」的產品。

伍、策略聯盟

策略聯盟（Strategic Alliance）一詞被廣泛的使用，但其定義並不明確，且學者常以不同字彙代表相同或類似的意義，如：合作（Cooperation）、聯盟（Alliance）、競爭性合作（Competitive Collaboration）、合作協定（Cooperative Agreement）、產業合作（Industrial Cooperation）、策略網路（Strategic Network）及策略夥伴（Strategic Partnership）等。總言之，其共同之處都在描述「企業組織間為策略理由而產生的合作關係」。因此，雖然名詞各不相同，但意義卻是相似的，故在本研究中統一稱之為策略聯盟。

策略聯盟一詞的定義可追溯至 1985 年，James 認為：「策略聯盟是透過互利的過程，相互依賴來維持聯盟的承諾，成員中的任何一方利益改變將使聯盟減弱。」

Poter & Fuller（1986）將其定義為「連結各企業活動的一種正式活動、長期但非合併的方式，著重在企業間合作與互賴的關係。」

Harrigan（1988）將策略聯盟定義為：「企業間共同工作以達某一策略目標之合夥關係。」；Killing（1988）則指出：「兩個或兩個以上的企業或組織為達某一

策略目標所組成的聯盟。」

Root (1988) 定義策略聯盟為：「兩個或兩個以上獨立廠商在兩個或以上的國家，從事相互得利的企業活動，並以長期合作協定為依歸，其著重在公司間合作、互賴的關係與契約關係。」

Devlin & Bleackley (1988) 則認為：「策略聯盟是基於公司策略的考慮，用以確保、維持或增進公司的競爭優勢，策略聯盟存在於公司長期策略規劃中，試圖改善公司競爭地位，並多為討論策略目標的考量。」

吳青松 (1990) 認為：「策略聯盟是競爭者間非市場導向之公司交易，包括科技間的相互轉移、共同行銷、合作生產、研發及少數或同等股權投資（合資企業）等，特別是策略層面的意義，強化競爭優勢或維持競爭均衡作用者均屬於策略聯盟。」

同年，Lewis (1990) 指出：「企業出自互相需要與分攤風險，以合作達到共同目標，其中包含互賴的關係及策略目標的考量。」

Yoshino 和 Rangan (1995) 定義策略聯盟的三項充分且必要條件：

1. 二間以上的企業聯合起來追求大家同意的目標。個別企業在聯盟形成後，仍為獨立的個體。
2. 聯盟的利益由成員共享，各公司負責共同分配好的工作上的控制及績效。
3. 成員持續地在個別的策略領域上有所貢獻。

近年來由於企業合作趨於複雜較強調策略聯盟的效益如 Barney (1997) 則將策略聯盟定義為：「企業間在研發、製造或銷售及服務上合作，藉以達到資源互補的綜效 (Synergy)。」

由李文瑞等人 (2000)，歸納出過去學者站在不同的觀點與立場對於策略聯盟一詞有不同的定義，但不外乎以下三項特性：

1. 公司間合作與互賴的關係。
2. 策略目標的考量。
3. 契約關係。

綜上所述，國內外學者們對策略聯盟的定義可簡述為：「為達到企業間之共同策略目標考量，而產生合作、互賴的聯盟關係，並共同分享所帶來的利益。」

本研究將以上眾學者對策略聯盟之定義精要整理為下表十二：

表十二：策略聯盟定義

學者	定義	備註
James	透過互利過程，相互依賴來維持聯盟的承諾，成員中的任何一方利益改變將使聯盟減弱。	1985 年
Poter & Fuller	連結各企業活動的一種正式活動、長期但非合併的方式，著重在企業間合作與互賴的關係。	1986 年
Harrigan	企業間共同工作以達某一策略目標之合夥關係。	1988 年
Killing	兩個以上的企業組織為達某一策略目標所組成的聯盟。	1988 年
Root	兩個以上獨立廠商在兩個以上的國家，從事相互得利的企業活動，並以長期合作協定為依歸，其著重在公司間合作、互賴的關係與契約關係。	1988 年
Devlin & Bleackley	策略聯盟是基於公司策略的考慮，用以確保、維持或增進公司的競爭優勢，策略聯盟存在於公司長期策略規劃中，試圖改善公司競爭地位，並多為討論策略目標的考量。	1988 年
吳青松	競爭者間非市場導向之公司交易，包括科技間的相互轉移、共同行銷、合作生產、研發及少數或同等股權投資（合資企業）等，特別是策略層面的意義。	1990 年
Lewis	企業出自互相需要與分攤風險，以合作達到共同目標，其中包含互賴的關係及策略目標的考量。	1990 年
Yoshino & Rangan	必要條件為：二間以上的企業聯合起來追求大家同意的目標，個別企業在聯盟形成後，仍為獨立的個體。聯盟的利	1995 年

	益由成員共享。成員持續地在個別的策略領域上有所貢獻。	
Barney	企業間在研發、製造或銷售及服務上合作，藉以達到資源互補的綜效。	1997 年
李文瑞等人	公司間合作與互賴的關係、策略目標的考量、契約關係。	2000 年

資料來源：研究者整理

陸、事件行銷

事件 (event)，又稱活動，事件的相關英文名詞有 Festival、Fair、Mega-event 及 Hallmark-event 等。Getz (1997) 將事件做了以下的分類：

1. 文化慶典：節日、嘉年華會、宗教事件、大型展演、歷史紀念活動。
2. 藝文娛樂事件：音樂會、文藝展覽、授獎儀式、其他表演。
3. 商貿及會展：展覽會／展銷會、博覽會、會議、廣告促銷、募捐／籌資活動。
4. 體育賽事：職業比賽、業餘競賽。
5. 教育科學事件：研討班、專題學術會議、學術討論會、學術大會、學術發表會。
6. 休閒事件：遊戲、趣味體育、娛樂事件。
7. 政治／政府事件：就職典禮、授職／授勳儀式、外賓參訪、群眾集會。
8. 私人事件：個人慶典（週年紀念、家庭假日、宗教禮拜）、社交事件（舞會、節慶、同學／親友聯歡會）。

Keller (2001) 認為事件行銷 (Event Marketing) 的起源可能要追溯到一世紀前的慈善活動。亦有許多研究者認為 1980 年代中期的大型事件，如 1984 年夏季奧運、自由女神像百年紀念以及現場援助演唱會，提升了行銷者對事件行銷的興趣 (吳玉茹, 2007)。其實，事件行銷本身即具備公關及行銷的目的，也具備媒體新聞的訊息來源的特色。由於事件本身創意具有話題性。吳錦屏 (2000) 認為

事件行銷屬於一種促銷方式，並讓消費者感同身受，使媒體樂於報導，這也是事件行銷愈來愈受重視的原因。

Keller (2001) 認為行銷者舉辦事件行銷有以下三點原因：

1. 行銷人員能藉由被選擇的或廣泛的消費者族群，將其品牌與流行事件連結，針對特殊的目標市場或生活型態溝通。
2. 事件行銷通常提供品牌持續的曝光，藉由技巧性地選擇事件行銷活動，產品的辨識與因而產生的品牌回想就可以被強化，增加公司或產品名稱在目標受眾的意識當中。
3. 事件本身即具有能幫助創造或強化品牌聯想的功能，事件行銷更強化或創造消費者對主要聯想的知覺。

事件行銷在學者的研究中，多從活動規劃與議題操作的角度來做說明，以下為各學者對事件行銷之定義。

張永誠 (1993) 指事件行銷的定義為：「企業整合本身資源，透過具有企劃力和創意性的活動與事件，使之成為大眾關心的話題、議題，吸引媒體的報導及消費者的參與，進而達到企業形象以及銷售商品的目的。」

Nucifora (1996) 說明：「企業將事件行銷與行銷策略整合時，事件或活動將增強現存的廣告、促銷計劃，企業長期贊助活動將有助於建立品牌、開發新產品市場以及激勵員工，並將正面良好的企業形象傳遞給消費者。事件行銷更可作為建立新促銷觀念之催化劑，引導企業發展創新之促銷手法。」

Schreiber 和 Lenson (1996) 將事件行銷定位為：「策略性的工具，應用於定義清楚、明確的企業需求和行銷目標。事件或活動本身只是事件行銷成功的起點，必須搭配其他的媒體與行銷工具。」

Jackson (1997) 定義事件行銷為：「一個特別的、非自發的，且經過周詳的籌劃設計所帶給人們快樂與分享；也可以是產品、服務、思想、資訊群體等特殊事務特色所主張的活動。此外，並認為事件行銷蘊含豐富與多樣性、且需要志工的支援與服務，同時也需仰賴贊助者奧援。」

Keller (2001) 提出：「事件行銷是提供行銷者不同類型的溝通選擇，經由結合消費者生活中特殊時刻以及與本身較相關的時刻的一部分。事件的涉入能增廣並加深贊助商與他們目標市場的關係。」

侯孟偉 (2003) 指出：「事件行銷為利用既有事件或是自行創造的話題，藉由人們的口耳相傳或是媒體的報導，以更具有創意的做法獲得行銷的效果，並將企業的品牌、產品訊息傳播出去。」

周武 (2003) 認為：「事件行銷為是將所要表達的事件，結合企業的資源，運用企劃及創新的作為，透過行銷的傳播及渠道的建立，讓此事件成為大眾所關心的話題或議題。並藉由媒體的報導及剖析，促使目標受眾共同參與，進而達到提升企業形象以及將商品銷售或推廣出去的目的。」

劉美琪 (2004) 說明：「事件行銷是一種將產品與具公眾興趣的活動，如：文化、社會、體育等結合在一起的行銷手法。針對事件行銷的目標受眾，則以生活型態來做區隔。透過其自行設計、創造的活動，結合其他社會、文化、體育等活動。」

徐秀鈺 (2005) 認為：「事件行銷可使組織在確認其行銷目標下，使其企業或商品迅速的在消費者心中產生印象、形成話題，最終達到刺激商品銷售成長的目的。」

芮家楹 (2005) 認為：「透過新聞媒體追蹤報導與消費者參與、融入或話題討論的方式，進而營造出聚眾的效果，甚至引發風潮。」

周龍達 (2006) 說明：「事件行銷為企業整合自己的資源，透過借用社會的關注或口耳相傳的效果成為焦點，策劃富有創意的活動或事件。使之成為大眾關心的話題，以此吸引媒體的報導和消費者的參與，進而達到提升企業形象及銷售產品的目的，並將企業所要宣傳的形象和概念傳播出去。」

本研究將上述學者對事件行銷之定義整理為下表十三：

表十三：事件行銷定義

學者	定義	備註
張永誠	企業透過創意性的活動與事件，使之成為大眾關心的話題、議題，吸引媒體的報導及消費者的參與，進而達到企業形象以及銷售商品的目的。	1993 年
Nucifora	企業將事件與策略整合，企業長期贊助活動將有助於建立品牌、開發新產品市場以及激勵員工，並將正面良好的企業形象傳遞給消費者。	1996 年
Schreiber 和 Lenson	策略性的工具，應用於明確的企業需求和行銷目標。事件本身只是事件行銷成功的起點，必須搭配其他的媒體與行銷工具	1996 年
Jackson	是產品、服務、思想、資訊群體等特殊事務特色所主張的活動，事件行銷蘊含豐富與多樣性、需要志工的支援與服務，同時也需仰賴贊助者奧援。	1997 年
Keller	提供行銷者不同類型的溝通選擇，經由結合消費者本身較相關的一部分，事件的涉入能增廣並加深贊助商與他們目標市場的關係。	2001 年
侯孟偉	利用既有事件或是自行創造的話題，藉由人們的口耳相傳或是媒體的報導，以更具有創意的做法獲得行銷的效果，將企業的品牌、產品訊息傳播出去。	2003 年
周武	將所要表達的事件，運用企劃及創新的作為，透過行銷讓此事件成為大眾所關心的話題或議題，並藉由媒體的報導及剖析，促使目標受眾共同參與，進而達到提升企業形象以及將商品銷售或推廣出去的目的。	2003 年
劉美琪	一種將產品與具公眾興趣的活動，如：文化、社會、體育	2004 年

	等結合在一起的行銷手法。針對事件行銷的目標受眾，則以生活型態來做區隔。	
徐秀鈺	組織在確認其行銷目標下，使其企業或商品迅速的在消費者心中產生印象、形成話題，最終達到刺激商品銷售成長的目的。	2005 年
芮家楹	透過新聞媒體追蹤報導與消費者參與、融入或話題討論的方式，進而營造出聚眾的效果，甚至引發風潮。	2005 年
周龍達	企業透過社會的關注或口耳相傳的效果成為焦點，策劃富有創意的活動或事件，使之成為大眾關心的話題，以此吸引媒體的報導和消費者的參與，進而達到提升企業形象及銷售產品的目的，並將企業所要宣傳的形象和概念傳播出去。	2006 年

資料來源：研究者整理

柒、博物館行銷策略相關研究

在討論完文化創意產業定義與範疇、我國文化創意產業發展概況、博物館與行銷、整合行銷傳播起源與定義、整合行銷傳播模式與傳統行銷模式之比較、整合行銷傳播工具與策略等文獻之後，本研究於此處將聚焦於博物館行銷策略的相關研究的探究。

潘美君曾於 2004 年以整合行銷傳播配合深度訪談法和次級資料分析法，分析「國立自然科學博物館」與「國立歷史博物館」的特展比較，研究建議包括：

1. 博物館應以觀眾的「參觀經驗」作為特展行銷規劃的架構。
2. 應建立「觀眾資料庫」，並善加利用該資料庫進行更深入的研究與應用。
3. 應設法開發社會資源，並「與不同組織建立良好的關係」。
4. 應該在館內設立博物館行銷的專責單位，設法擴充並整合行銷傳播的各

種資源。

5. 單一特展的宣傳「訊息要有所連貫且具有一致的形象」，以持續累積博物館的品牌資產。

6. 應以目標觀眾的行為研究為出發點，整合運用多元且有效的傳播工具或媒體。

7. 應建立評量機制，讓綜效評量結果得以回饋到業務的規劃，以為日後特展的宣傳修正參考基礎。

鍾珞筠（2010）的美國嘉德納博物館藝術家駐校計畫研究中，提到了以當代藝術活化博物館的策略，研究結果明確指出當代藝術家進駐校園的三項優點，包括：

1. 當代藝術的介入為觀眾建立起過去與當代社會的連結，藝術家的詮釋為觀眾提供嶄新視野，並發揮其輔助觀眾對博物館內涵的理解和使用、引導和鼓勵觀眾思考和互動的功能，牽引和帶動博物館內的意義生產活動。

2. 藝術家對博物館資源的活用使博物館的整體內涵轉型為富有生命力、啟發的主體，並持續衍生產出，博物館的社會效用亦成為博物館經營者所關注的焦點。

3. 當代藝術的引進促使博物館對組織使命和營運思維進行反思，進一步達到提升組織機能、與社會同步更新的目標。

第八節 文獻總結

透過本研究，可將整合行銷傳播理論與實務應用相互印證比較，此外，台北當代藝術館在行銷預算上幾乎為零的情況之下，所使用的行銷策略及所建立出的整合行銷傳播模式亦可作為其他缺乏行銷經費的博物館或文化展演設施產業經營參考。

於本章中所整理出的「文化創意產業定義與範疇」、「我國文化創意產業發展概況」、「博物館與行銷」、「整合行銷傳播起源與定義」、「整合行銷傳播模式與傳

統行銷模式之比較」、「整合行銷傳播工具與策略」等文獻，皆可用以彌補國內文化展演設施產業對於整合行銷傳播策略瞭解與應用上的不足。

最終，本研究期能對國內文化創意產業發展產生正面助益，避免文化展演設施產業在硬體上投入大量的金錢後，卻沒有預算妥善經營之，淪為蚊子館¹¹的窘況。

¹¹ 全台截至目前為止，被發現的閒置空間，也就是俗稱的蚊子館，至少就有 119 處，其中又以這幾年大量成立的文物館（文化展演設施）為大宗，參見 Yahoo!奇摩新聞，2010 年 9 月 18 日，取自：<http://tw.news.yahoo.com/article/url/d/a/100910/51/2cthk.html>。

第三章 研究設計

本章中，將分成六節來討論，第一節為本研究研究方法的說明；第二節為訪談大綱設計的說明；第三節為研究個案之說明，包括：台北當代藝術館的前世今生、台北當代藝術館的內部組發展沿革；第四節為研究範疇的說明，包括研究領域與研究時間的範疇；第五節為資料分析的說明；最後一節為研究架構，將本研究整理並描繪出一清晰的研究架構。

第一節 研究方法

本節中，將闡述本研究研究方法的選擇與如何進行。

壹、研究法的選擇

本研究主要的研究問題是以下兩點，分別為：

1. 台北當代藝術館如何使用整合行銷傳播策略推動文化展演設施產業發展？
2. 台北當代藝術館的整合行銷傳播策略使用效果如何？

針對上述兩點研究問題，主要目的是為了瞭解台北當代藝術館使用哪些整合行銷傳播工具以及行銷策略？研究者建立屬於台北當代藝術館的整合行銷傳播模式，並檢驗台北當代藝術館的整合行銷傳播策略使用效果如何？研究者企圖藉由本研究，詮釋出台北當代藝術館與整合行銷傳播之間的關係。

為達上述之研究問題，研究者選擇兩種研究方法，分別為：次級資料分析法（secondary analysis）與深度訪談法（in-depth interview）。首先，為回答研究問題一，本研究將台北當代藝術館 2001 年至 2008 年年報中的次級資料與訪談台北當代藝術館副館長兼策展組組長、教育發展組（專職負責公關與行銷）組長、組員、工讀生等得到的資料，與整合行銷傳播文獻互相交叉比對分析，以了解台北當代藝術館於 2007 年 1 月至 2008 年 12 月間所有展覽、活動使用了哪些整合行銷傳播工具與行銷策略，並進一步建立屬於台北當代藝術館的整合行銷傳播模式。接著，為回答研究問題二，本研究分為三個面相加以討論，第一，藉由上述

所得的資料，也就是台北當代藝術館於 2007 年 1 月至 2008 年 12 月間所有展覽、活動所使用的傳播工具、行銷策略、展覽的入場人次與整合行銷傳播必備特質一同對照分析；第二，使用 2007 年、2008 年年報中的各項參觀民眾滿意度問卷調查結果分析「體驗行銷策略」使用之效益；第三，使用 2007 年、2008 年年報中的各項參觀民眾研究結果分析「口碑行銷策略」使用之效益。

綜觀本研究研究方法的選擇可得知，就方法論而言，本研究屬於質性研究，故使用陳向明（2002）整理出的質性研究特點融合本研究研究方法之特性加以說明質性研究的特質（陳向明，2002，轉引自蔡鴻濱，2008）：

1. 自然主義的研究傳統：因此，質的研究必須在自然的情境中進行，對個人的生活世界以及社會組織的日常運作進行研究。一如本研究針對台北當代藝術館的日常運作進行研究。

2. 對意義的解釋性理解（interpretative understanding）：質的研究的主要目的是對被研究者的個人經驗和意義建構作解釋性理解或是領會，研究者通過自己親身的經驗，對被研究者的生活故事和意義建構作出解釋。本研究在對台北當代藝術館副館長兼策展組組長、教育發展組組長、組員、工讀生等進行深度訪談後，可得上述受訪對象對台北當代藝術館所得的體驗，而體驗本身的意義即是由個人心境與事件互動的結果建構而成。

3. 研究是演化發展的過程：因此，質性研究是一個動態的、建構的過程，研究和被研究者雙方都會因為資料的蒐集過程而產生改變，因此質性研究是一個不斷演化的過程，也因此需要不斷自我反思與報導。本研究在研究進行的過程的確因為資料的蒐集過程而有所改變；而研究者研究所得的台北當代藝術館整合行銷傳播模式及效果評估亦可幫助台北當代藝術館瞭解本身在行銷策略使用上的優劣利弊，得以將既往的行銷策略去蕪存菁，亦將對台北當代藝術館的經營產生正面的改變。

4. 使用歸納法：透過歸納法使得質的研究者在分析資料時是由下而上進行，在原始的資料類別上建立分析類目。分析資料與蒐集資料同時進行，以便在

研究現場及時蒐集所需的資料，資料的呈現則是採用厚描(thick description，或譯為深描，Geertz, 1973)。本研究中，同步進行有關台北當代藝術館各項資料的蒐集與分析，在資料分析時也會盡可能地使用厚描，以達質性研究的精神。

5. 重視研究關係：質的研究不可能脫離被研究者，但在研究者與被研究者雙方的互動中，應謹守質的研究的倫理道德問題(ethical issues)，並時時反省研究者與被研究者的互動過程，及其可能對研究結果造成的影響。在這點上，本研究務求小心謹慎，避免將被研究者導引至任何本研究所預設之立場。

第二節 訪談大綱設計

本節中將討論本研究如何設計訪談大綱、每個問題所欲了解的內容為何，以及與受訪者訪談之時間地點。本研究採深度訪談法進行第一手資料的獲得，訪問的對象有：台北當代藝術館副館長兼策展組組長、教育發展組（專職負責公關與行銷）組長、工讀生等共十人，訪談對象近乎囊括台北當代藝術館內與本研究研究主軸相關的人員。至於在訪談人選的選擇上，副館長兼策展組組長、教育發展組組長等理應對當代館的策展方向與行銷方式最為熟悉，藉由訪談副館長兼策展組組長、教育發展組組長所獲得的資料主要是用來回答本研究的第一個研究問題，「台北當代藝術館於 2007 年 1 月至 2008 年 12 月間的整合行銷傳播策略與模式為何？」，因此，本研究將台北當代藝術館副館長兼策展組組長、教育發展組組長定義為「第一組訪談對象」；而訪談工讀生的原因，則是由於當代館的各項基層工作，例如：在服務台服務來館的民眾、展覽導覽、活動支援等幾乎都由工讀生包辦，站在第一線的工讀生對於來看展及參加活動民眾的反應有最直接的接觸，故可藉由訪談工讀生的回答來輔助瞭解本研究的第二個研究問題，「台北當代藝術館於 2007 年 1 月至 2008 年 12 月間的整合行銷傳播策略使用效益如何？」，因此，本研究將台北當代藝術館工讀生定義為「第二組訪談對象」。

承上述，本研究在選擇訪談對象時，雖設定「第一組訪談對象」主要可回答本研究的第一个研究問題，「第二組訪談對象」則是主要回答第二個研究問題，

然而，由於第一組或第二組訪談對象並非對於本研究的第二個或第一個問題完全不了解，因此，本研究在兩組訪談大綱的設計上，仍會斟酌設計，並非完全只針對本研究的第一個或第二個研究問題。

針對第一組訪談對象的訪談大綱設計上，本研究擬定了下列問題：

(一) 受訪者基本資料

1. 姓名：
2. 性別：
3. 年齡：
4. 教育程度：
5. 工作類別：
6. 職位：

(二) 訪談問題

7. 請問台北當代藝術館的成立宗旨或使命為何？
8. 請問台北當代藝術館如何實踐當初成立的任務？
9. 請問行銷在台北當代藝術館活動推廣上的角色為何？
10. 請問行銷在台北當代藝術館的行銷活動以什麼為出發點？
11. 教育發展組所訂定的行銷計畫（例如：對外的訊息傳遞）如何與館內所有部門／員工溝通？
12. 請問台北當代藝術館行銷的對象為何？
13. 請問台北當代藝術館如何區隔出我們的消費者（例如：附近的居民、其他來看展的民眾）？
14. 如果把當代藝術館當作一項產品，請問我們如何定位我們自己的角色位置？
15. 基於對自身角色與任務的期待，請問我們於 2007 年至 2008 年間，辦過哪些相關活動？
16. 請問您於 2007 年至 2008 年間，參與過哪些展覽及活動的舉辦？

17. 請問於 2007 年至 2008 年間，您所參與的活動中，其行銷策略是如何擬定的？
18. 承上題，貴館會針對展覽、活動的不同，發展出不同的行銷策略嗎？(例如體驗行銷等等)
19. 就您所知，您參與的活動中，其使用行銷策略，有哪些呢？
20. 承上題，請詳述如何這些行銷策略的使用方式？
21. 請問於 2007 年至 2008 年間，台北當代藝術館擬定的行銷策略，使用了哪些行銷工具（例如：電視、廣播、報紙、雜誌...等）？
22. 承上題，請詳述如何使用相關的行銷工具？
23. 請問於 2007 年至 2008 年間舉辦的各種活動，包括展覽及活動的效果如何(例如：人數、門票銷售量、消費者體驗...等)？(請以整體或個別的活動進行敘述)
24. 承上題，是否有進行消費資料庫的建立？
25. 若有，請問如何管理消費者資料庫？
26. 承上題，台北當代藝術館運用哪些管道或方法，提升消費者對台北當代藝術館的認同？
27. 承上題，這些管道或方法的效益為何？
28. 最後，您建議台北當代藝術館在未來的行銷上有哪些可以再改進的地方？

第一組訪談大綱中，第一部分，問題一到問題六為受訪者的基本資料，第二部分則為本研究所欲了解之內容，以下解釋第二部分問題的設計：問題七、八，用以了解當代館成立之宗旨為何、如何實踐其任務。問題九、十，用以了解當代館如何看待行銷、當代館是否使用行銷作為工具以達成當初成立的目的。問題十一，因為整合行銷傳播重視各部門之間的溝通，所以本問題用以了解當代館所訂定的行銷計畫如何與館內各部門、員工溝通，行銷訊息於內部是否順暢等，所得的資料可幫助分析當代館使用整合行銷傳播策略的效益如何。問題十二、十三，用以了解當代館行銷的對象為何、如何區分其對象。問題十四，用以了解當代館如何定位自己的角色。問題十五，用以了解當代館於 2007 年 1 月至 2008 年 12

月間，基於本身的使命辦過哪些相關活動。問題十六，用以了解受訪者曾參與過哪些活動。問題十七、十八，用以了解當代館如何訂定行銷策略、針對不同的對象是否會使用不同的行銷策略等。問題十九、二十、二十一、二十二，用以了解當代館於 2007 年 1 月至 2008 年 12 月間，使用哪些行銷策略、行銷工具與使用方式。問題二十三，用以了解當代館於 2007 年 1 月至 2008 年 12 月間，個別或整體的展覽、活動，效益如何。問題二十四、二十五，用以了解當代館是否有建議消費者資料庫、如何分類與如何管理。問題二十六、二十七，用以了解當代館如何提高消費者的認同、其效益如何。問題二十八，用以了解受訪者對於當代館在未來行銷上的意見。

針對第二組訪談對象的訪談大綱上，本研究則擬定了下列問題：

(一) 受訪者基本資料

1. 姓名：
2. 性別：
3. 年齡：
4. 教育程度：
5. 工作類別：
6. 職位：

(二) 訪談問題

7. 請問您為何會參加台北當代藝術館的工讀生行列？
8. 請問您一週會值班幾次？
9. 請問台北當代藝術館如何訓練工讀生？
10. 承上題，您覺得應該如何訓練工讀生？
11. 請問工讀生的待遇如何？您是否感到滿意？
12. 請問您在加入台北當代藝術館的工作行列之前，從何得知有關當代館的消息？

13. 請問台北當代藝術館於 2007 年至 2008 年間，有哪些展覽或活動讓您印象深刻？
14. 承上題，請問原因為何？
15. 請問您在第一線對民眾進行展覽導覽時或執行其他勤務時，感受如何？
16. 承上題，請問您在進行導覽時，現場氣氛通常為何？
17. 依您的了解與觀察，台北當代藝術館的活動及其訊息如何呈現？
18. 承上題，請問您覺得台北當代藝術館在活動及其訊息的內容呈現上是否一致？
19. 依您的了解與觀察，台北當代藝術館行銷策略的出發點為何？
20. 依您的了解與觀察，台北當代藝術館如何與消費者建立關係？
21. 請問您如何邀請親朋好友來到台北當代藝術館參加活動或參觀展覽？
22. 最後，請問您認為台北當代藝術館在未來的行銷上有哪些可以再改進的地方？抑或是給予當代館一些意見。

第二組訪談大綱中，第一部分如同第一組訪談大綱，問題一到六為受訪者基本資料，第二部分則為本研究所欲了解之內容，以下解釋第二部分問題的設計：問題七、八、九、十、十一、十二，用以了解工讀生加入當代館的原因、如何職前訓練、如何排班、待遇如何、加入之前如何得知當代館訊息等，所得資料預計可用在結論與建議中。問題十三、十四，用以了解當代館於 2007 年 1 月至 2008 年 12 月間，哪些活動讓工讀生印象深刻及原因。問題十五、十六，用以了解工讀生在第一線服務的感受與參觀展覽民眾的現場反應如何，亦可作為衡量整體效益和消費者體驗的考量。問題十七、十八，用以了解當代館在活動和訊息上的呈現是否一致，可作為衡量效益的指標之一。問題十九用以了解工讀生是否了解當代館行銷策略的出發點。問題二十，用以了解當代館如何執行關係行銷策略。問題二十一，用以了解工讀生在館外的時間是否、如何幫助當代館增加來館人數。問題二十二，用以了解工讀生對於當代館在行銷上的意見。

在討論完本研究如何設計訪談大綱之後，下表為本研究每位受訪者接受訪談

的時間與地點：

表十四：訪談對象時間地點一覽表

訪談對象	時間	地點
教育發展組組長	2009年10月16日17:00	台北當代藝術館
工讀生	2010年1月17日14:30	85度C
工讀生	2010年1月19日19:00	台北當代藝術館
工讀生	2010年1月19日20:00	台北當代藝術館
工讀生	2010年1月19日21:00	台北當代藝術館
工讀生	2010年1月28日18:40	85度C
工讀生	2010年1月29日18:30	85度C
工讀生	2010年2月1日12:00	85度C
工讀生	2010年2月11日17:30	芝山站旁
副館長兼展覽組組長	2010年1月25日17:30	台北當代藝術館

資料來源：研究者整理

第三節 研究個案

本節中，將重點放在說明本研究的研究個案——「台北當代藝術館」的前世今生以及其內部組織發展沿革，期能更加瞭解台北當代藝術館。

壹、台北當代藝術館的前世今生

台北當代藝術館的建築物建於西元1921年，原為日治時期專供日本人子弟受教育的「建成小學校」。這棟面寬達120公尺的兩層樓建築，以亞熱帶文化的紅磚壁構與木材屋架，結合西方文明的建築柱式與黑瓦斜屋頂，加上兩側入口為

山牆形式的廂廊，整體構成了 U 字型的校舍建築與空間¹²。

1945 年後，因進入中華民國時代，故原建成小學校舍被轉用為新成立的台北市政府辦公廳舍，直至 1994 年，台北市政府遷入信義區仁愛路的新市政中心。1996 年，台北市政府舊廈被指定為市定古蹟，並基於古蹟再利用的政策方案，將原建物之正面廳舍修復整建為「台北當代藝術館」專用，兩翼部分建築則劃歸為建成國中教室。「台北當代藝術館」與「建成國中」新校的結合，不僅創造了全世界罕見美術館與學校使用共同建物的先例，也被視為是台北市孔廟到保安宮這一條歷史文化軸線的延展，間接帶動了大同區再發展¹³。

從市定古蹟的台北舊市府，經活化再利用後而成立的台北當代藝術館，於 2001 年 5 月 26 日開幕，成為全台灣第一座當代美術館、第一座古蹟空間再利用的博物館、第一座公辦民營的美術館、也是第一座和學校結合的藝術空間。台北當代藝術館讓古老的空間以不同的面貌走進市民生活，進而帶動街區藝術再造，可說是台北市古蹟空間再利用的一個最好例子（盧健英，2001）。

台北當代藝術館自 2001 年開館以來，是由台北市政府委任民間企業家組成的當代藝術基金會負責營運統籌，將藝術、古蹟、科技三者相結合，呈現於台北當代藝術館這個文化空間中，迄今辦理了多檔當代藝術展覽，目標為是開拓人民的視野，促進不同文化、不同國籍間的多層次對話。

而目前台北當代藝術館的定位是以創意為出發，落實在各個領域的廣義藝術範疇，所謂的「當代藝術」絕非僅是「美術」(Fine Art)，以當代館展覽所呈現的藝術包括：時尚、設計、建築等都在其中，並以視覺藝術為核心，加上視覺藝術本身即為跨領域之藝術，因此，這種特性使其容易和當代文化產生對話(游崴，2006)。

台北當代藝術館是為台北市藝文發展的一個重要據點，目標為提供更具互動性且整合度強的展覽平台，以鼓勵多元風貌的藝術創作與呈現，並藉此開拓出具

¹² 台北當代藝術館簡介，上網日期：2009 年 9 月 24 日，詳情參見：
http://www.mocatapei.org.tw/_chinese/01_about/01_history.asp

¹³ 同上註。

前瞻性的新文化思維，期能提供當代城市發動源源不絕的豐沛創意活力。

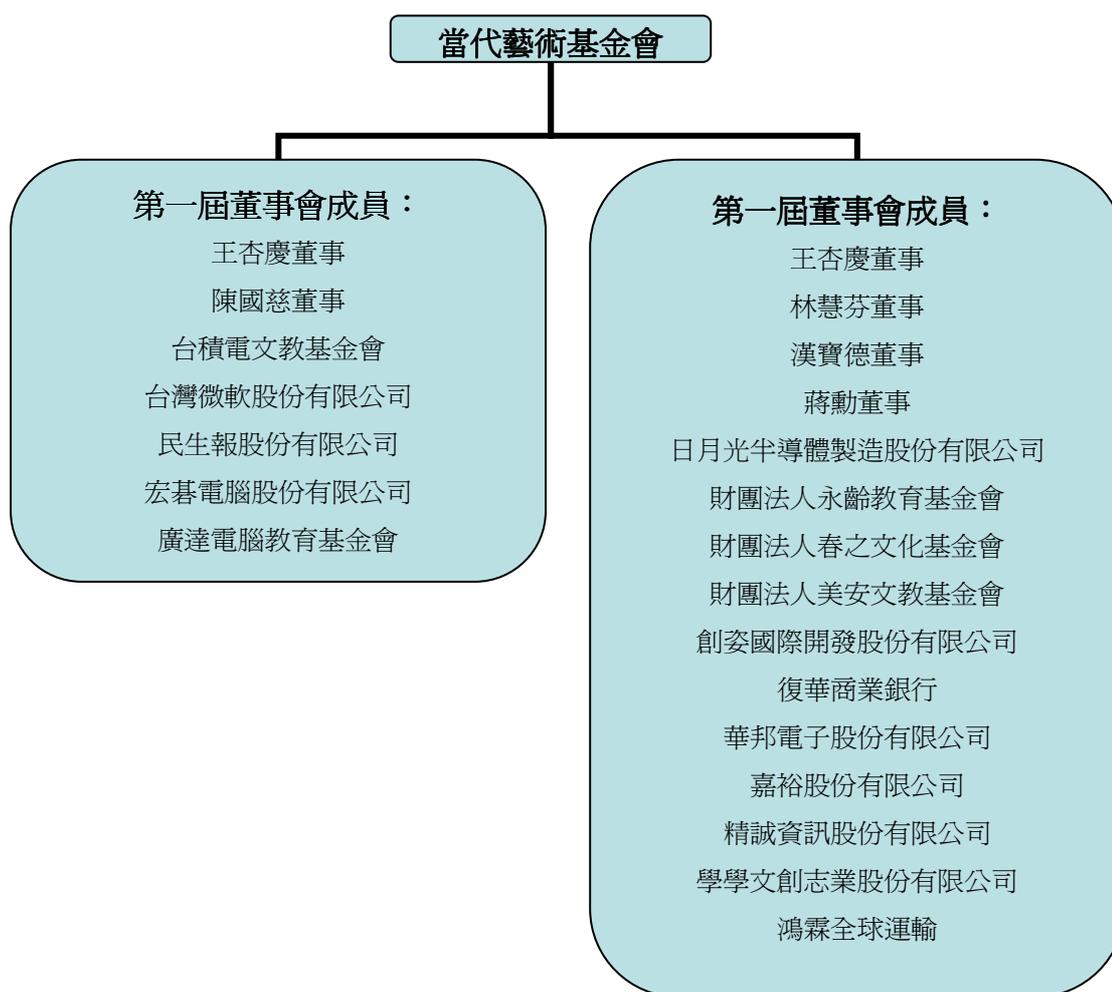
貳、台北當代藝術館內部組織沿革

台北當代藝術館成立之初，「財團法人當代藝術基金會」其目標是以推動當代藝術之發展與欣賞為宗旨，營運並管理台北當代藝術館。而第一屆財團法人當代藝術基金會的董事會是於 2001 年起由圖八中的：台積電文教基金會、廣達電腦教育基金會、宏碁電腦股份有限公司、民生報股份有限公司、台灣微軟股份有限公司等五家企業體所共同出資¹⁴。

基金會成立之初，主要業務在於接受台北市政府文化局委託經營管理台北市市有財產，台北當代藝術館，使古蹟建物與當代藝術完美結合，並提供國內外當代藝術領域創作人士一個專業的美術展館。台北當代藝術館於 2001 年起營運狀況尚稱順暢，期間共經歷二屆基金會董事會承續經營，並由圖八中可知，第二屆出資的董事會的成員有：日月光半導體製造股份有限公司、財團法人永齡教育基金會、財團法人春之文化基金會、財團法人美安文教基金會、創姿國際開發股份有限公司、復華商業銀行、華邦電子股份有限公司、嘉裕股份有限公司、精誠資訊股份有限公司、學學文創志業股份有限公司、鴻霖全球運輸。而此委託經營案於 2007 年 12 月 31 日合約屆滿後，於 2008 年 1 月 1 日起，台北當代藝術館則轉由台北市文化基金會負責營運、管理。

¹⁴ 同上註。

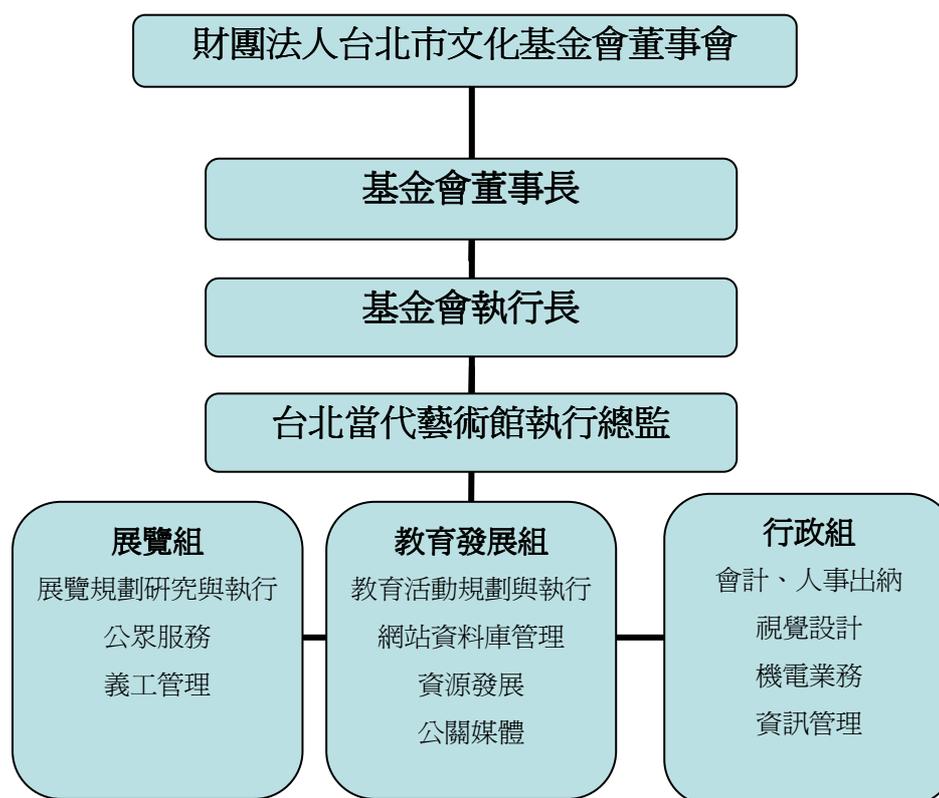
圖八：當代藝術基金會兩屆董事會成員



資料來源：台北當代藝術館網站

台北當代藝術館目前的組織架構如圖九。其董事會，也就是負責台北當代藝術館營運經費的單位是「財團法人台北市文化基金會」，基金會設內有董事長和執行長專職負責當代館的整體營運狀況，台北當代藝術館本身的執行總監則直接管理底下的「展覽組」、「教育發展組」、「行政組」等三組，三組分別負責的業務是，展覽組負責：展覽規劃研究與執行、公眾服務與義工管理；教育發展組負責：教育活動規劃與執行、網站資料庫管理、資源發展與公關媒體；行政組負責：會計、人事出納、視覺設計、機電工務與資訊管理。

圖九：台北當代藝術館人事組織



資料來源：台北當代藝術館網站

至於台北當代藝術館目前的董事會，財團法人台北市文化基金會成立於 1985 年 6 月，係一政府與民間共同出資設立的非營利性機構，以推動台北城市藝文發展為使命，著重文化活動的公共性與市民的可及性¹⁵。

財團法人台北市文化基金會自成立以來，多次辦理及推動具國際性和開創性的城市藝術文化活動。2008 年起，為有效整合並累積重要藝文活動之經驗與能量，基金會以「整合行銷」的概念將藝文活動予以統合、包裝及行銷。目前，台北市政府文化局將「台北電影節」、「台北兒童藝術節」、「台北藝術節」、「台北藝穗節」等市府年度大型文化節慶活動指定委由文化基金會辦理，期能與全球各國國際級大型藝文節慶並駕齊驅。除藝文節慶活動之策辦，若干性質特殊之藝文館所亦自 2008 年起交付文化基金會營運，包括「台北國際藝術村」、「台北當代藝術

¹⁵ 財團法人台北市文化基金會簡介，上網日期：2009 年 9 月 24 日，詳情參見：http://www.mocatapei.org.tw/_chinese/01_about/032_now_01.asp

館」、「草山國際藝術村」、「台北偶戲館」及「西門紅樓」等館所¹⁶。

第四節 研究範疇

壹、研究領域範疇

台北當代藝術館所牽涉之領域甚廣，包含：文化創意產業、整合行銷傳播、博物館行銷（社會行銷）、非營利組織、公辦民營等領域，根據本研究之主要兩點研究問題（找出台北當代藝術館如何使用整合行銷傳播策略與其使用效益）可知，本研究著重於如台北當代藝術館這樣的文化創意產業與整合行銷傳播兩者之間的關係進行研究。

貳、研究時間範疇

本研究之研究時間範疇選定為 2007 年與 2008 年，主要有以下幾點考量：首先，本研究始於 2009 年，因此在選擇研究時間範疇時，考量台北當代藝術館於該年的資料尚未齊全，無法分析，僅能以 2001 年至 2008 年作為研究時間範疇。

再者，於 2007 年、2008 年，這兩年間的參觀人數均超越 2001 年至 2006 年的平均值，當代館於 2007 年以前，每年的參觀人數平均約為 8 萬人次¹⁷，2007 年的參觀人數超出過去六年的平均值，參觀人數來到 91,885 人次，2008 年更是大幅成長，來到 144,842 人次，為歷年來最高。

最後，也是最重要的一點，因為整合行銷傳播首重了解消費者，分析消費者並建立雙向溝通管道是整合行銷傳播的核心所在，研究者在台北當代藝術館 2001 年年報至 2008 年年報中得知，當代館從 2004 年起開始針對消費者進行研究分析，於 2001 年、2002 年、2003 年這三年間則無，由此可證，台北當代藝術館在 2004 年以前尚未真正懂得使用整合行銷傳播。而台北當代藝術館在 2004 年至 2006 年間任職的所有員工在本研究開始之前，幾乎已全數離職，因此，研

¹⁶ 同上註。

¹⁷ 2001 年為 41,423 人次，2002 年為 110,428 人次，2003 年為 66,308 人次，2004 年為 96,169 人次，2005 年為 93,241 人次，2006 年為 83,332 人次，六年下來共有 490,901 人次，取其平均值為 81,816.833，小數點後一位四捨五入後為 81,817 人次。

究者難以進行深度訪談以獲得第一手資料，在僅能以年報作為次級資料分析的情形之下，本研究只能略過 2004 年至 2006 年。

綜上所述，本研究將針對台北當代藝術館於 2007 年 1 月至 2008 年 12 月間的整合行銷傳播策略使用成效為研究主軸。

第五節 編碼方法

本節中，將說明本研究針對台北當代藝術館副館長兼策展組組長、教育發展組組長、組員、工讀生等對象進行深度訪談後，所得的完整逐字稿與台北當代藝術館 2001 年至 2008 年年報等資料編碼之方式。

首先，說明逐字稿編碼方式，第一組受訪者為副館長兼策展組組長、教育發展組組長、組員等，編碼從 A 排至 B，第二組受訪者為工讀生，從 C 排至 J，接下來，則由針對問題一回答的內容中繼續編碼，第一段為 1-1，第二段為 1-2，針對問題二回答內容的第一段為 2-1，第二段為 2-2....以此類推，因此，若逐字稿編碼為「D-3-2」時，即代表工讀生 D 針對問題三所回答的內容第二段。

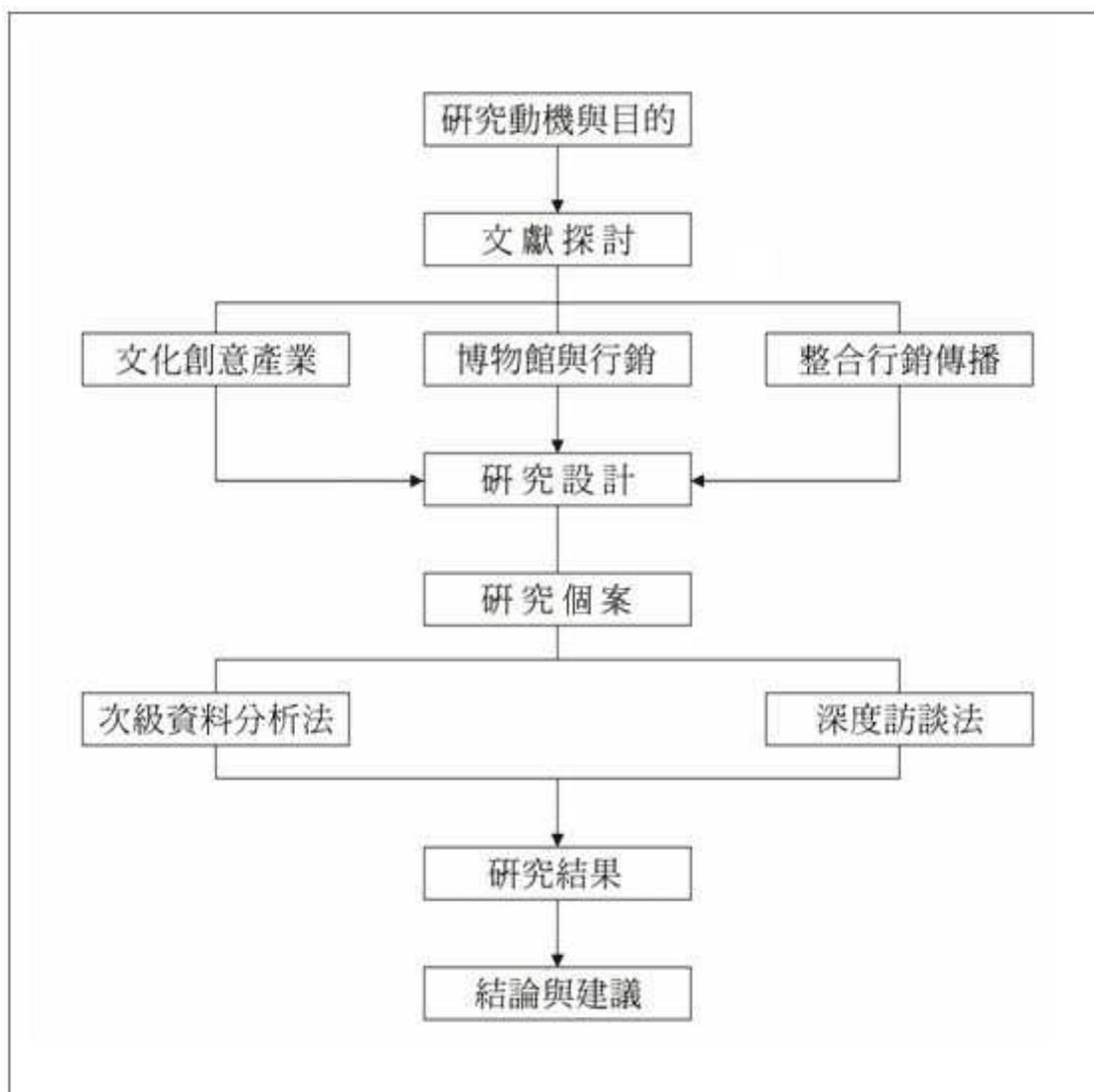
其次，說明年報編碼方式，針對台北當代藝術館 2001 年至 2008 年年報內容之編碼方式，本研究將其依年代排序，2001 年年報為年 A、2002 年年報為年 B，依此類推，2001 年至 2008 年分別為年 A 至年 H，接著，依照其內容的次序與段落予以編碼，基本上方式與逐字稿編碼方式相同，因此，若年報編碼為「年 G-5-2」，即代表 2007 年年報第五大項中第二子項。

第六節 研究架構

本研究之研究架構如圖十所示，首先，本研究提出研究動機與目的。其次，以本研究最主要的兩個問題找出相關文獻，進行討論與整理，研究者所整理出的文獻包括：「文化創意產業」、「博物館與行銷」、「整合行銷傳播」等。

接下來，是研究設計的部分。針對本研究所提出的兩個主要問題，均採次級資料分析法與深度訪談法蒐集資料並和文獻加以分析比較，引導出本研究之結果，最後，研究者針對前述之結果，提出結論與建議。

圖十：本研究之研究架構



資料來源：本研究整理

第四章 研究結果

在上一章中，介紹完本研究的研究方法後，本章中將分為三個面向來討論本研究的研究個案，分別為：第一節，台北當代藝術館所使用的整合行銷傳播策略；第二節，找出台北當代藝術館整合行銷傳播模式為何；第三節：台北當代藝術館整合行銷傳播效益。前兩節主要是為了回答本研究的第一個研究問題，台北當代藝術館如何使用整合行銷傳播策略？而第三節則是回答本研究第二個研究問題，台北當代藝術館使用整合行銷傳播的效益為何？

第一節 台北當代藝術館整合行銷傳播策略

本節中，將說明台北當代藝術館使用了哪些整合行銷傳播工具與策略，前者為大眾傳播工具，包括：「廣播」、「電視」、「報紙」、「雜誌」、「網路」等；後者為行銷策略，包括：「資料庫行銷」、「關係行銷」、「體驗行銷」、「口碑行銷」、「策略聯盟」、「事件行銷」等。

台北當代藝術館使用各種整合行銷傳播工具與策略的目的，無非是為了推廣當代藝術，而最簡單且直接的方法便是邀請民眾來到台北當代藝術館參與當代藝術的展覽和活動，對台北當代藝術館而言，為了達到藝術教育的推廣普及，來館參觀的民眾人數絕對是愈多愈好。

[請問行銷在台北當代藝術館的行銷活動以什麼為出發點？]

我們的責任就是要做好展覽，那做好展覽就是希望會有更多的人去理解我們、去看我們，所以，行銷活動對不僅當代館來講，對現在所有的美術館來說都是重要的。[A]-4-1

這個一定是回扣到你成立的宗旨和使命，你一定要讓很多的人知道當代藝術館，希望能夠讓更多的人能夠來參觀當代藝術館，所以所有的行銷活動，所有的推廣活動都是建立在這樣的目的之下，那所以你會無所不

用其極的去思考，我今天這場活動到底是要來參加，我今天這場展覽到底是想要讓誰來看到、讓誰知道。[B]-4-1

壹、台北當代藝術館傳播工具使用

整合行銷傳播，顧名思義，是整合「行銷策略」與「傳播工具」的組合，除了使用合適的行銷策略之外，尚需傳播工具的配合，方可達到整合行銷傳播之整合功效。

台北當代藝術館在傳播工具的使用方面，爲了配合其傳播對象的使用習慣，也就是「全體國民」，故使用大眾傳播工具來達到其傳播目標，包括：廣播、電視、報紙、雜誌、網路等。

[請問台北當代藝術館行銷的對象為何？]

其實全體的民眾，全體的大眾，都是我們的行銷對象。[A]-6-1

包括社區，包括全體學生，包括一般民眾，包括藝術相關工作者，其實你可以把它擴大成是全體國民啦。[B]-6-1

[請問於 2007 年至 2008 年間，台北當代藝術館擬定的行銷策略，使用了哪些行銷工具？]

電視、廣播、報紙、雜誌、網路的部落格、facebook，這些我們全部都有。[A]-15-1

對我們而言，最重要的應該是如何讓民眾輕易地去進入到當代藝術的殿堂裡面，那所以說，在工具的方面，我們會比較傾向屬於使用大眾傳播工具的方式。[B]-4-5

台北當代藝術館在大眾傳播工具的運用上，除了網路之外，其他四項（廣播、電視、報紙、雜誌）幾乎都是採用策略聯盟方式所得來的資源，故將其留待至台北當代藝術館如何執行策略聯盟策略時交代。不過，值得一提的是台北當代藝術館在網路行銷工具方面的使用，相較其他傳播工具，網路是最新的傳播方式，不但對閱聽眾有強大的傳播效果，對企業而言，網路也是和消費者互動的場域之一。

因此，台北當代藝術館架設其官方網站¹⁸，並使用最新的網路社群網站、部落格，例如：臉書¹⁹（Facebook）、痞客邦²⁰等，於官方網站、網路社群網站、部落格上不定期更新展覽、活動資訊及相關花絮；此外，當代館發行兩週一次的電子報，以服務當代館的核心群眾；更在 2008 年新增當代影音專區，收錄每檔展覽藝術家的佈展實況、創作心得及當代館的各項活動影音花絮，將以上所提及之影音檔彙整至目前最多人使用、瀏覽的影音平台，分別是：YouTube²¹與 Vimeo²²，讓民眾能藉由免費的網路資源了解藝術家創作的心路歷程，或是因故不克前來參加展覽、活動的民眾，亦可藉此一睹展覽、活動進行時的狀況。

貳、台北當代藝術館行銷策略使用

一、資料庫行銷

資料庫行銷的建立，關係到整合行銷傳播策略與工具的使用，因為資料庫內的資料可以回饋到產品的規劃與未來產品的修正，作為產品設計時參考之用，而產品一旦經過修正，行銷策略與工具的使用上亦將跟著變動，可謂是牽一髮而動全身。

¹⁸ 台北當代藝術館官方網站網址，上網日期 2009 年 9 月 24 日，取自：
http://www.mocataipei.org.tw/_chinese/index.asp

¹⁹ 台北當代藝術館臉書網址，上網日期 2010 年 3 月 20 日，取自：
<http://www.facebook.com/pjay.chen?ref=profile#!/mocataipei?ref=ts>

²⁰ 台北當代藝術館痞客邦網址，上網日期 2010 年 3 月 20 日，取自：<http://mocataipei.pixnet.net/blog>

²¹ 台北當代藝術館 YouTube 網址，上網日期 2010 年 3 月 20 日，取自：
<http://www.youtube.com/user/MocaTaipei>

²² 台北當代藝術館 Vimeo 網址，上網日期 2010 年 3 月 20 日，取自：
<http://www.vimeo.com/mocataipei/videos/sort:date>

台北當代藝術館使用資料庫行銷建立起四種資料庫，分別為：「消費者體驗資料庫」、「電子報資料庫」、「會員資料庫」、「參展藝術家資料庫」，前三種資料庫其實就是「消費者資料庫」，當代館將其一分為三，細分如上列。消費者體驗資料庫是藉由參加展覽或活動的民眾現場填寫問卷建立而成，每一檔展覽或活動的回饋皆可提供作為下一次展覽或活動規劃時的參考依據，其內容包括：「第幾次來館」、「一年來館幾次」、「來館所使用的交通工具」、「館內停留時間」、「使用館內外哪些設施」、「有無消費」、「消費了什麼」、「展覽介面使用程度」、「與誰同行至當代館」...等。第四種資料庫，參展藝術家資料庫，則是將台北當代藝術館與藝術家之間的訪談影像內容，供一般民眾或是學校單位教學研究之用，主要為藝術家講解作品背後的意涵，或是藝術家本身對於當代藝術的認知，亦可用作藝術教育推廣的數位行銷，因此，參展藝術家資料庫不但可以彌補台北當代藝術館沒有典藏的短缺，更可以作為輔助學校單位或個人作為藝術教育之用，達一舉兩得之效。

我們的資料庫是這樣，資料庫可以分幾種，就是包括填問卷的有一個基本資料庫，電子報的會員有一個基本資料庫，那我們的「魔卡」會員也有一個基本資料庫，參展的藝術家是一個非常非常龐大的資料庫，…有上百部的藝術教育資源可以讓不同的民眾，甚至是學校的老師都可以參考，他也是一個非常重要的資料庫。[B]-18-1

[請問如何管理消費者資料庫？]

這個是在問卷裡面可以看的到，…包括：你幾歲、你今天怎麼來的、那你今天在館裡面待了多久、你實際使用了館裡面哪些設施、然後你今天有沒有買東西、買了什麼東西、然後你今天對於這個展覽的使用介面到什麼程度。[B]-19-1

電子報資料庫是利用全體國民使用網路免費訂閱電子報時，填寫的資料所建立，發行的頻率為兩週一次。會員資料庫是在館內申請為台北當代藝術館的會員，會員卡名稱為「魔卡」，取台北當代藝術館會員卡的英文縮寫 MOCARD 之諧音，有關會員卡的申請方式與使用方式，將在關係行銷中討論。

在資料庫行銷這點，我們有大量的電子報會員，所以會有一個 database，我們會大量放送資訊給他們。[A]-14-1

二、關係行銷

資料庫的建立，旨在達成企業與消費者之間長期與良好的互動關係，然而，欲維持良好的互動關係僅靠資料庫本身是不夠的，所以在整合行銷傳播策略的使用上，除了資料庫行銷之外，尚得運用關係行銷策略來達成企業使用整合行銷傳播的目標。

台北當代藝術館在關係行銷的使用上多所著墨，除了最為一般企業普遍使用的「會員卡」制度之外，還有「藝術家駐校計畫」、「教師研習營」、「駐校代表計畫」、「學生團體日」、「親子日」、「社區日」等。台北當代藝術館使用關係行銷的目的不外乎是為了能夠增加消費者對當代館的認同，達到整合行銷傳播的最終目的，也就是建立「品牌忠誠度」。

操作方式又會有另外一種的思考點，就是「認同」，就是一種在行銷當中…如何讓觀眾可以激發出他們對當代藝術館的認同，…所以，在行銷上面的方法包括可能我們推出「魔卡」，他是一個我們在操作就是所謂的這個一個族群認同上面的一個操作方法。[B]-7-1

消費者一年繳交伍佰元的會費即可成為會員，會員卡的使用方式為會員本身

可憑會員卡當年無限次進入館內參觀展覽，同行友人則享八折優待。

[台北當代藝術館如何與消費者建立關係？]

會員卡，就是會有「魔卡」，消費者就可以儲值，然後自己本身就可以免費參觀，同行的朋友就可以打八折，會費一年繳五百吧，然後每一檔展覽都是無限次的，你要看幾次就看幾次這樣。[C]-14-2

藝術家駐校計畫的內容為台北當代藝術館邀請藝術家進駐校園內，藉由創作觀念的分享，開啓藝術互動交流。於 2007 年間，共邀請了台灣製造工坊、漫畫家米奇鰻及藝術家蔡遵弘等人參與該項計畫，台灣製造工坊將實際與國際藝術家交流的經驗與建成國中的學生們分享，漫畫家米奇鰻及藝術家蔡遵弘則透過漫畫、動畫為媒介與學生一同創作，成功地利用藝術教育和學生建立起良好的互動關係；於 2008 年間，藝術家駐校計畫邀請了裝置和表演藝術家至建成國中內，帶領學生進行集體創作與表演，將計畫成果發表於社區街頭、台北當代藝術館廣場及館內公共空間呈現，此外，除了藝術家駐校計畫，另有「教師研習營」計畫，目的是為了與各級學校教育體系進行互動與交流。

台北當代藝術館與建成國中不僅擁有共同的歷史背景，分享相同的地緣關係，更運用同一座市定古蹟建築作為館舍與校舍，基於如此深厚的人文、地理淵源，當代館始終自期能積極結合美術館、校園與社區豐富資源，…特地安排適合的藝術家進駐校園。年[G]-3-2-7

駐校代表計畫的內容為招募大專院校學生在自己的學校內擔任親善大使一職，每次為期一年，該年中所有的展覽與活動皆需在自己的學校內或學校周邊幫忙宣傳，或是上網將展覽與活動資訊張貼至各大學的電子佈告欄上。每一檔展覽，一個駐校代表可拿到兩張公關票、數張優待券、展覽海報、DM、魔曆報等

相關文宣，駐校代表則要負責將手上的展覽文宣在自己的學校內和學校附近找到適合的地方張貼、發放。台北當代藝術館在尾牙時統計出每個駐校代表的業績，並公開頒獎表揚表現良好的駐校代表，使駐校代表能夠有榮譽心。

該計畫於 2007 年 3 月起，開始邀募全省北中南 29 所大專院校的學生，首屆招募便募集到 33 名駐校代表參與該計畫，駐校代表計畫的目的是為了使當代藝術能夠深入校園，進而推廣台北當代藝術館的展覽與活動，並加強與學生連結的廣度與深度。

我之前其實也當過駐校代表，那時候手上就有比較多的公關票，…另外，就是我在當駐校代表的時候會幫忙去轉 po 一些網宣這樣。駐校代表的話，其實就是每一檔展覽開始，就會跟大家講…，介紹這個展覽，然後就會發當期展覽的 DM、磨曆報，或者是海報，然後我們就會把這些文宣放在學校附近的書店啦、咖啡店之類的。[H]-14-1

駐校代表…，年底還會統計業績。每年會招一次駐校代表，每一期展覽他都可以拿到免費的公關票，…或是在學校的 BBS 和網站上 po 出訊息，如果有需要的人就可以去找他，然後可以拿優惠券買票打八折。駐校代表要幫忙宣傳活動和展覽，每一檔展覽結束之後都會統計駐校代表的業績，看他有沒有積極的幫忙推廣或宣傳。最後，在尾牙的時候會頒個小獎。[I]-14-1

學生團體日、親子日、社區日則是開放更多免費參觀的資格，目的是為了讓台北當代藝術館的主要消費族群能夠有更多的機會進入館內參觀，藉以增加台北當代館的吸引力，並建立起彼此長期的關係。

學生團體日開放的時間是每週二至五上午的十時至十二時，20 人以上的各級公私立學校團體，有教師帶隊之學生團體則不限人數，憑教師證及學生證即可

免費參觀；親子日的資格則是每週六日及國定假日的上午十時至十二時，父母與子女同行，可免費參觀當代館；社區日開放的資格是每週二至週日上午的十時至十二時，凡大同區居民憑本人證件，即可免門票參觀展覽。

[台北當代藝術館如何區隔出我們的消費者？]

除了學生，我們另外一個對象是親子日…我們有假日親子日，早上也是免費的…我們有社區日，…我們也針對社區居民去跟他們說，每天早上都開放讓他們來，是免費的，也就是我們的社區日…所有的建成國中小朋友來看展覽其實也是免費的。[A]-7-1

三、體驗行銷

由於近年來博物館本身的角色不斷在轉變，因此，台北當代藝術館在自身的角色和定位上也跟著與時俱進開始改變，角色從典藏、維護、保存、教育等，漸漸轉型為「公眾服務」的非營利機構，台北當代藝術館為了達成公眾服務的目標，開始導入體驗行銷的概念去了解觀眾，這點與本研究第二章文獻中所提的博物館導入行銷的原因不謀而合。

我覺得近年來，美術館的角色不斷地在改變，應該說博物館或美術館呢，他已經從純粹的典藏、維護、保存，這樣的一個角色呢，開始轉變為一個新的服務型態，那，所以那觀眾研究上面，或觀眾服務上面，甚至於公眾服務，這方面都變得特別的重要。[A]-3-1

台北當代藝術館在體驗行銷的執行上，採用最簡單直接的方式進行，請觀眾在參觀完每一檔展覽後，現場進行問卷調查，以便瞭解參觀民眾本身的人口變項、每年平均來館次數、交通工具、停留時間、參觀感受、展覽作品的接受度、

當代館公共設施及服務評分、甚或是動線安排的滿意度等。體驗行銷所回饋的資料非常寶貴，有效利用將可有助於建立、修正消費者資料庫，並輔助規劃下一檔展場動線與展覽相關活動。

其實我們的每一檔展覽都有做觀眾研究…我們都會用問卷去了解…這檔展覽看的人的反應會是什麼，甚至於這一檔展覽來的年齡層大概是在哪個年齡層，我們也會去注重來看展的人的體驗，甚至是他們的接受度，會到就是什麼樣子的接受度，這些我們都會去做。[A]-8-1

在我們跟民眾接觸的那個部分，他其實就是一種體驗行銷的回饋…因為我們必須要知道就是現場參觀民眾的反應，然後可以讓我們在現場做出非常即時的反應跟改善，這個東西…會在我們的藝術教育相關活動當中…，去回扣到所謂體驗行銷的一個規劃。[B]-13-3

除了上述體驗行銷方式之外，台北當代藝術館爲了加強推廣當代藝術，讓民眾可以享有更多體驗當代藝術的機會，於 2008 年開始訂立「無牆美術館」的營運方針，何謂無牆美術館？「無牆美術館」意即沒有圍牆的美術館，不受限於館內空間的運用，打破美術館的封閉性和空間的侷限，將當代藝術展覽帶入公共場域，消弭菁英文化和普羅大眾之間的鴻溝，並開發其他更多展覽空間的可能性。將當代藝術展覽帶入公共場域，對台北當代藝術館而言，是非常重要的新體驗行銷策略，不僅可增加民眾體驗當代藝術的機會，更可提高消費者對於台北當代藝術館的認同，同時，建立良好的品牌形象與品牌忠誠度。

首先，台北當代藝術館將展覽做到「公民藝術廣場」上。因爲台北當代藝術館外的公民藝術廣場過去長期以來呈現較冷清的狀態，爲了改善這點，台北當代藝術館於 2008 年年中，找來藝術家一齊將館外的公民藝術廣場美化，並在公民藝術廣場上設立「互動電視牆」與「公民藝術窗」的新展覽介面，互動電視牆與

公民藝術窗開放一般民眾的藝術創作投稿，作為專業藝術家和一般民眾創意對話的公共平台，使公民藝術廣場變的相當活潑有趣，和過去冷清的廣場完全不同，使民眾願意來到公民藝術廣場休憩，如此一來，台北當代藝術館於公民藝術廣場上所露出的展覽資訊也更容易被民眾所看到。

另一個轉變，就是我們把我們另外一個展覽做到我們的廣場…那慢慢的我們再找一些藝術家去廣場做展覽，所以廣場現在就變得非常的活潑，比較有東西看，所有的民眾就願意從這邊經過，他就會被我們美術館在外面的資訊或各式各樣放出去的東西給吸引到。[A]-11-2

接著，為了拉近當代藝術與一般民眾的距離，台北當代藝術館特地將展覽場地延伸到了中山地下街，由於在先前體驗行銷的問卷中了解到，來館參觀的民眾中，多數都是搭乘台北捷運作為交通工具，於是當代館將展場延伸到台北捷運內，於2008年底時正式開闢了「MOCA Studio 地下實驗·創意秀場」，MOCA Studio的地點位於中山地下書街內的B30、B32、B34，MOCA Studio的創立不但可拉近與市民之間的距離，更可藉由當代藝術展覽介入公共空間去推動當代各類創意文化的觀念整合與行動連結。

那另外呢，除了做到廣場之外，我們還把展覽做到了中山地下街，地下商街、地下書街，甚至於捷運站裡面，我們從一個小小的展間，做到了三個展間，甚至於走廊上面，還有廣場上面。[A]-11-3

近年來…我們廣場上比較多容易讓一般民眾親近的活動，甚至是讓這個社區比較容易親近的活動，甚至是我們把展場拓展到捷運地下書街，都是我們走出去的方法，…其實你在做活動或是在做行銷的時候，你希望別人走進來的時候，其實我們也要嘗試走出去，這就是這兩年

我們一直想要努力的地方。[B]-14-1

四、口碑行銷

由於台北當代藝術館於展覽現場問卷調查中得知，參觀民眾多數是由口耳相傳獲得台北當代藝術館的消息，因此，台北當代藝術館在口碑行銷策略的使用上，相當重視參觀民眾的體驗，口碑行銷和體驗行銷相互結合之下，參觀民眾對台北當代藝術館有了愉快的體驗，自然而然就會將自身愉快的參觀經驗和友人分享，藉以提昇台北當代藝術館在消費者眼中的品牌形象。

承上述，爲了達到更好的體驗行銷與口碑行銷效果，台北當代藝術館除了使用問卷調查建立起「消費者資料庫」、「無牆美術館」的概念之外，當代館進一步將口碑行銷的概念加以擴大，開放參觀民眾於當代館參觀時得以攝影，創下美術館參觀時可攝影的首例，目的是爲了讓台北當代藝術館從以人爲媒介的口耳相傳管道，轉化爲網路。現代人幾乎人手一台數位相機，於是乎，開放參觀民眾攝影，民眾參觀完展覽後回到家，便會將自己的參觀心得輔以照片上傳至網路上的社群網站或部落格中，如此一來，網路上大量地出現台北當代藝術館的展覽作品照片，不但提昇了當代館的曝光量，也提昇了傳統口碑行銷策略的使用。

針對口碑行銷…當代館是唯一一間美術館開放所有人可以拍照，這是當代館一個很特殊的地方，因為現在所有的小朋友每個人都有建立自己的 facebook、部落格、flickr 這些習慣，那他們拍回去之後，就會放到這些網路上面…全民影像的時代…就是把口碑行銷從口耳相傳變成影像的相傳。[A]-14-5

五、策略聯盟

整合行銷傳播於實際執行時，勢必得將傳播工具與行銷策略整合使用。本研

究於本章節開頭，曾介紹過台北當代藝術館在網路這項傳播工具上的使用方式，那麼，為何將當代館的傳播工具分開介紹討論？乃因除了網路上的免費資源外，其他的傳播工具，也就是廣播、電視、報紙、雜誌這四項大眾傳播媒體，都是靠台北當代藝術館使用策略聯盟所得來，故將該四項傳播工具的使用留待此處介紹討論之。

策略聯盟，一語以蔽之，即為：「企業間共同工作以達某一策略目標之合夥關係。」基本上，台北當代藝術館的營運經費相當有限，所以無法編列預算去購買媒體，換句話說，當代館在媒體使用的預算上為零，所以只好尋求其他在藝術行銷活動上具有相同目標的企業或媒體相助。

因為我們主要都是在零預算思考下的媒體合作，所以原本一定會先設定就是目前國內有哪些媒體的資源是我們可以利用的，…那我們知道他對這個有興趣，或者是說我們知道媒體他在訪問或是作節目當中有這樣的可能性的時候，我們就會盡力去作。[B]-21-2

在廣告的部份，我們都是沒有花錢去刊廣告的，…我們可以跟你說，這是一種概念，就是一種合作，資源的開發，或是一種雙方因為共同推廣的理念，…因為雙方都共同喜歡這個東西，覺得有共同推廣的使命而去進行這樣的合作，…，因為我們是半公家機構啦，所以沒有太多的預算去購買媒體。[B]-16-2

秉持著與企業、媒體共同互惠的想法，台北當代藝術館於 2007 年舉辦「流行的意外」展覽期間，找來了《費加洛》雜誌、MSN 時尚頻道、中興百貨、台灣大哥大等企業與媒體一齊共同策劃宣傳活動，台北當代藝術館與《費加洛》雜誌合作執行流行的意外封面故事，邀請策展人與當代館館長對談；與 MSN 時尚頻道共同推出「給我超乎意外的流行」網路徵文活動，除了建置徵件專屬網頁之

外，更在 MSN 即時對話視窗上不定時地露出展覽資訊，大幅提昇曝光量；與中興百貨推出系列活動，包括：為期六週的「文化櫥窗—流行的意外展外展」，展出參展藝術家何孟娟的作品。兩個週末的「MOCA 創意市集」，邀請創意市集攤位進駐中興百貨。三場「當代藝術工作坊」，分別安排策展人胡朝聖講座、剪紙與創意飾品教學；另外，與台灣大哥大進行語音導覽及行銷合作，建置行動電話的中英文導覽系統，同時以簡訊、帳單廣告版面向用戶宣傳展覽，台北當代藝術館則提供用戶購票優惠。

於 2008 年各項展覽期間，台北當代藝術館在策略結盟的使用上亦有不少合作的企業和媒體，例如：於「反常—克利瓊斯·拉夸」展覽期間，和《ELLE》雜誌中文版及全家便利商店進行策略聯盟，《ELLE》特闢四月號及五月號雜誌封面、網頁、電子報專區進行展覽介紹，以及四月份全國的全家便利商店通路播放展覽宣傳影片。在「小碎花不」展覽期間，台北當代藝術館則選擇和《聯合副刊》、新光三越《Fancyfancy》月刊、《明報週刊》、《Taiwan News》、《ELLE》雜誌、《Xfuns 放肆創意設計雜誌》、《風潮 muziU 音樂生活誌》等媒體合作。實際執行內容如下：策展人每週固定於《聯合副刊》刊登一則展覽作品介紹；新光三越

《Fancyfancy》月刊每月提供版位予台北當代藝術館；《明報週刊》與《Taiwan News》連續三期露出展覽訊息；《ELLE》雜誌版權頁、網站及電子報長期保留版位予台北當代藝術館；此外，和新光三越《Fancyfancy》月刊、《ELLE》雜誌、《Xfuns 放肆創意設計雜誌》、《風潮 muziU 音樂生活誌》等合作門票優惠方案。

除此之外，台北當代藝術館在 2007 年與 2008 年年間所舉辦的各項展覽亦獲得不少企業的贊助，例如：日月光半導體製造股份有限公司、財團法人永齡教育基金會、財團法人春之文化基金會、財團法人美安文化基金會、創姿國際開發股份有限公司、復華商業銀行、華邦電子股份有限公司、嘉裕股份有限公司、精誠資訊股份有限公司、學學文創股份有限公司、鴻霖全球運輸、中華航空、行政院文化建設委員會、奇美液晶、忠泰建築文化藝術基金會、財團法人國家文化藝術基金會、財團法人富邦藝術基金會、財團法人榮嘉文化藝術基金會、荷蘭蒙德里

安基金會、國巨基金會、華碩電腦股份有限公司、鈦孚音響、富邦產物保險股份有限公司、陽明海運、台灣蜜納國際股份有限公司、台灣愛普生科技股份有限公司等。

台北當代藝術館 2007 年與 2008 年的贊助單位族繁不及備載，和各企業與媒體間的策略聯盟可以說是非常成功，因此，台北當代藝術館得到了企業所贊助的金錢、儀器和媒體的版面，而企業和媒體則藉著與台北當代藝術館合作的機會，樹立企業與媒體在文化上的良好形象，兩者之間互惠的合作，實則策略聯盟運用的最佳示範。

除此之外，本研究參考 Schmertz & Novak (1986)，列出八項企業界應該要積極贊助文化展演設施的原因：

1. 高度的文化水準通常也能提升企業本身。一個企業能夠支持文藝界的活動，一定會大幅提昇企業的形象。如果一個企業承辦很多這種藝文性質的活動，並且做好執行，久而久之，大眾便會將此企業與高水準聯想在一起。
2. 這些必須審慎執行的計畫能給企業一個機會，表現其高階管理人員並非只專精於一個狹窄的領域，而是會關心企業以外事務的企業政治家，大眾會覺得他們對社會的關切廣泛而深入，並肯定他們定奪一些重要公務事務的能力。
3. 一個企業參與藝文活動可使其員工感到光榮。當一個企業參與了一項意義非凡的藝文活動時，這個企業的職員便會在他們的社交群集同儕之中享有一份尊重，如此一來，亦可增加職員對公司的向心力。
4. 公司對藝文活動的參與可製造其領導群眾的機會。很顯然的，積極支持人民活動的人，通常在一個群體的政治性活動中扮演了舉足輕重的角色。
5. 贊助藝文活動使企業有機會在活動的開幕或特別活動中招待重要客戶，藉由這些重要客戶往往可結識更多的其他重要人物。

6. 因為政要首長通常會對藝術文化有不同的偏好，若一個企業所贊助的活動照能投其所好，便有機會擴充有用的人脈。
7. 企業對藝文界的贊助可吸引優秀的新進人員，許多的優秀青年嚮往在一家關心社會及文化的企業裡工作。
8. 在一個企業常被批評為對社會不夠關心的年代，參與藝文活動是加入一些建設性社會活動的好機會。

六、事件行銷

Valentine (1995) 曾說，透過企業所提供的活動，如：娛樂活動、社交活動、體育活動、文化活動以及慶典活動，參與活動的消費者將為企業帶來商機。基於以上理由，台北當代藝術館運用事件行銷希望吸引更多的民眾參與當代藝術，並爭取更多的媒體報導，藉以提高當代館的曝光量，對當代館最有效且直接的方法便是舉辦展覽開幕晚會以及各項配合展覽主題的活動。

承上述，台北當代藝術館 2007 年間的展覽，「流行的意外」於公民藝術廣場上舉行了展覽開幕晚會，館內外分別由兩位藝術家帶來表演，館內為日本藝術家碧悠畢露結合影音、服裝與肢體表演，營造出一個情感濃烈的迷離世界，德藉藝術家厄克特·愛克琦則演出「衣櫃」行動藝術，將百件衣物穿戴上身，宛若龐然怪物，藉以批判消費慾望將人吞噬；「V2_特區」開幕晚會，邀請了參展藝術家斯達普拉及姚仲涵共同演出，展現媒體藝術於當代社會中的美學與反思。

此外，2007 年由台北市政府主辦、台北當代藝術館協辦的台北電影節－「台北主題獎」，目的是在鼓勵市民及業餘人士參與影像創作，因此，特別以「台北人」為主題，徵選競賽短片及平面觀摩類攝影創作。徵選活動開始前，邀請專業人士於台北當代藝術館舉辦「影像工作坊」，強化市民的美學養成。台北主題獎得獎作品於台北當代藝術館展出一個月，此合作既可達到宣傳上的雙贏成績，亦可鼓勵民眾利用錄影與攝影等唾手可得的創作媒材，表現出個人的藝術觀點。

台北當代藝術館為推廣 2007 年的「第二層皮膚：當代設計新肌體」展覽，當代館於初春的週末，在館內外同時舉辦了三場活動，分別為：「第二層皮膚造型大賞」、「MOCA 藝術市集」、「MOCA 表演廳」。第二層皮膚造型大賞共有 15 組團隊報名參加，運用各種材料，以拼貼、組合、彩繪或包裹等方式，為假人模特兒貼上新裝；MOCA 藝術市集匯集插畫、金工、飾品、拼布、T-Shirt 等 50 組創作者於公民藝術廣場上設攤；MOCA 表演廳則邀請獨立音樂創作者開唱，活動當日吸引超過三千人次參與，可以說是一次非常成功的事件行銷。

為呼應 2007 年的「流行的意外」展覽，台北當代藝術館舉辦了「白雪大歌廳」活動，藝術家「白雪綜藝劇團」利用服裝作為辯證與抵抗的語言，於公民藝術廣場上反串演出，藝術家們藉由裝扮宣示主體，掩飾自我模糊虛實的境界，當晚共有近 600 位的民眾前來觀賞。

為了使社區居民有更多接近台北當代藝術館的機會，台北當代藝術館於 2007 年規劃了兩場以社區居民為主要對象的活動，分別為：「徜徉冬音·廣場音樂會」與「記憶拼圖·漫遊台北」，前者延續「複音」展覽中強烈的音樂性，邀請東吳大學音樂系帶來打擊樂、弦樂四重奏、爵士樂等表演；後者由國內風格獨樹一幟的年長劇團－「歡喜扮劇團」演出，此活動結合建泰里、建功里老鄰居們的口述歷史，以及裝置藝術、戲劇與舞蹈，呈現出台北城的變化，藉由一趟拆解與編織記憶的旅程，召喚觀者與演出者肯定自我的生命旅程。

2008 年間的各項展覽開幕晚會內容大綱如下：2008 年第一檔展覽「果凍時代」，主要是討論中國青春新世代，因此，台北當代藝術館於開幕晚會中，邀請到了上海美術館李磊館長等多位中國藝文界重要人士出席；為配合「反常－克利瓊斯·拉夸」的時尚主題，開幕晚會則有台灣保樂力加的品酒師及調酒師出席，台北當代藝術館搖身一變，成為一間時尚酒吧；「第六屆台新藝術獎」和「第三屆台北數位藝術節」皆是以頒獎典禮搭配酒會的形式揭開序幕；強調城市光影的「第六屆城市行動藝術節－黑暗城市+城市之眼」，開幕晚會則邀請對角線樂團帶來表演；「小碎花不－亂變新世代」的主題為台灣新世代族群的思考和生活方式，

台北當代藝術館於戶外公民藝術廣場舉行盛大的開幕晚會，晚會中由兩位藝術家擔綱主軸，藝術家葉怡利裝扮成粉紅娃娃的造型，以無厘頭式的表演貫穿開幕晚會，藝術家李國弘則與台灣摔角聯盟合作表演。

此外，2008 年間，台北當代藝術館共舉辦了 11 場配合展覽或其他主題的活動，包括：「當我們 COS 在一起」、「草莓的畫像徵件」、「36 計逛博物館－創意 T-Shirt 大賽」、「台北當代藝術館七週年慶」、「城市行動·愛普照電影祭」、「城市行動·街頭藝人大串演」、「城市影像行動 Hide & Seek 攝影徵件」、「公民藝術之窗七夕情人節情話綿綿」、「遊嬉古蹟－古蹟日園遊會」、「三合一 MOCA = Music + Movie + Market」、「MOCA 狂想－耶誕社區嘉年華」等。

上述活動中，特別值得一提的是「草莓的畫像徵件」和「MOCA 狂想－耶誕社區嘉年華」。草莓的畫像徵件是爲了配合「果凍時代」的展覽，呈現中國新世代青年的臉譜切片，其特色及概念正呼應台灣七、八年級生的「草莓世代」，爲了刺激民眾思考，草莓的畫像徵件活動邀請各個年級世代一起用圖像創作，爲草莓族描繪豐富多元的形象，本次活動來稿熱烈，創作者年齡層廣大，從小學生橫跨到社會人士，地區廣遍全台各地，共 500 餘件作品參賽，最後入選的 32 幅草莓畫像於 2008 年 3 月 25 日至 2008 年 4 月 13 日間，當代館外的公民藝術廣場上展出。

MOCA 狂想－耶誕社區嘉年華，於 2008 年 12 月 20 日邀請了 8 位建成國中駐校計畫的藝術家與該校 5 個班級的學生們共同合作，將計畫期間的學習成果以戶外裝置和嘉年華遊街的方式呈現，並將活動結合耶誕節慶元素，活動當日由建成國中 5 個班級的學生及台北當代館的義工分別以水管人、腳踏車手、風神之王、耶誕裝扮等造型，在當代館館長與建成國中校長的帶領之下，將藝術穿在身上遊街，以踩街的方式在大同社區巷弄裡展現出當代創意能量，現場並設有學生們組成的「MOCA 小鬼當家市集」攤位，展現學生們的創意。本活動成功地將事件行銷與關係行銷相結合，使建成國中駐校計畫的成果能結合節慶活動，藉以活絡社區氣氛，並拉近美術館、學校師生與社區民眾之間的距離。

第二節 台北當代藝術館整合行銷傳播模式

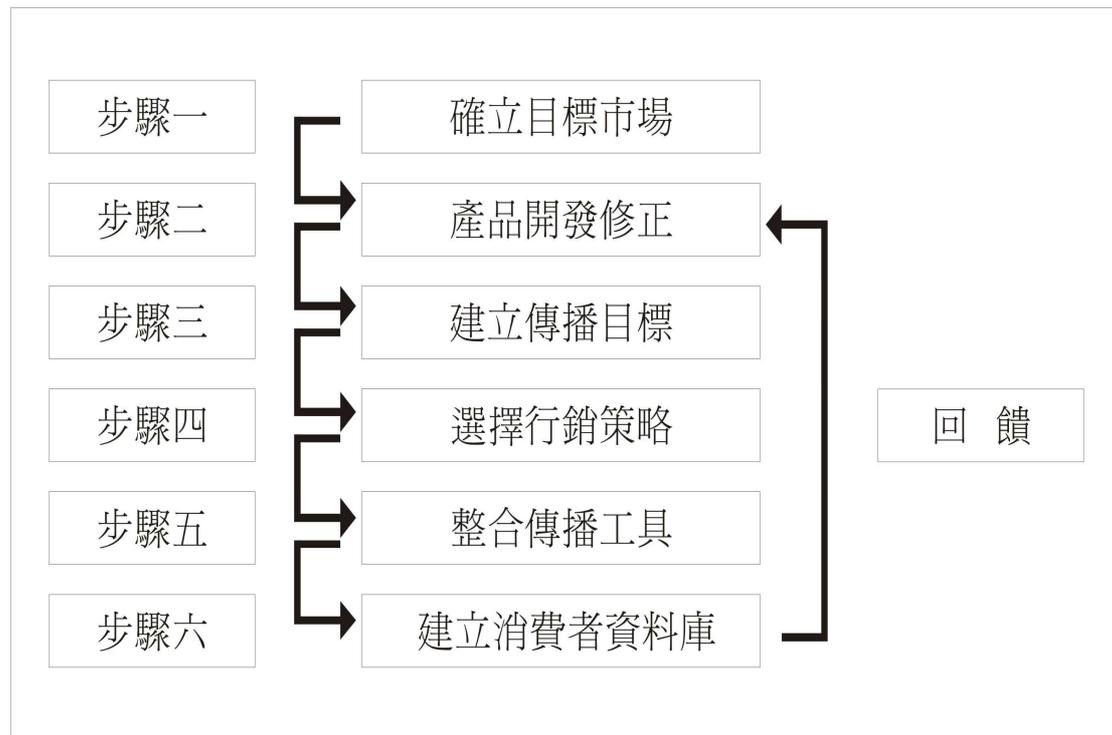
在上一節中，介紹完有關台北當代藝術館於 2007 年至 2008 年間如何使用行銷策略以及實際執行的內容後，在本節中，主軸是建立出台北當代藝術館在 2007 年至 2008 年間整合行銷傳播使用上的模式。

本研究在分析文本時發現，台北當代藝術館首要考慮的是藝術原創性，而非消費者的需求，因此，台北當代藝術館的整合行銷模式並非以建立消費者資料庫為第一步，而是先求確定目標市場為首要考量，由於一般傳統整合行銷傳播模式大多數都是從消費者資料庫出發，這點和傳統的整合行銷傳播模式大相逕庭。

因為美術館並不是一個消費者導向的一個機構，因為我們還是鎖定在（藝術的）原創，我們比較像是生產導向，就像早期福特汽車的一句口號，我生產什麼樣的車子，你們就開什麼樣的車子。[B]-4-4

本研究在參考 Larry（2000）所建立的整合行銷傳播模式後，加以修正為本研究之研究對象－台北當代藝術館的整合行銷傳播模式，如下圖十一：

圖十一：台北當代藝術館之整合行銷傳播模式



資料來源：研究者整理

台北當代藝術館之整合行銷傳播模式的第一個步驟為確立目標市場，也就是當代館以當代藝術為發展的方向，並以推廣和教育當代藝術為宗旨，期能讓古老空間以不同的變貌走進全體國民的生活中，進而帶動街區藝術再造，開拓人民的視野，促進不同文化、不同國籍間的多層次對話。

步驟二是產品的開發與修正。因為台北當代藝術館一年有四個大展，數個實驗性質的小展，每年展出那麼多的當代藝術，到底該如何選擇適當的作品展出便顯得格外重要，所以在此步驟，產品開發與修正即為當代藝術展覽與活動的安排，包括：展覽與相關活動的展期、內容、動線等。

步驟三是建立傳播目標。在上一個步驟中，台北當代藝術館在確定了每一檔展覽、活動的內容與展期後，在本步驟中，台北當代藝術館根據該展覽、活動的內容去發想適合哪個年齡層或哪個族群的民眾，依照展覽、活動屬性的不同去區別傳播目標，有時可能是學生，有時又可能是社區居民。

我們會去思考，今天的這個活動到底是要辦給誰參加的，那今天的這個活動到底是因為要宣傳展覽，還是因為要宣傳當代館，然後我們今天要做的這個活動對象到底是誰，來去思考說我們的行銷策略的部份。[B]-11-1

步驟四是選擇行銷策略。台北當代藝術館依據每一檔展覽不同的特性，適合不同的族群，去選擇使用各個行銷策略，以期能達到吸引目標消費者的目的，當代館所使用的行銷策略包括：資料庫行銷、關係行銷、體驗行銷、口碑行銷、策略聯盟、事件行銷等。

[請問於 2007 年至 2008 年間，您所參與的活動中，其行銷策略是如何擬定的？]

他會因為我們今天要宣傳的群眾的不同，或者是對象的不同，…，他自然就會有一套不同的行銷策略。[B]-11-2

步驟五是整合傳播工具。台北當代藝術館使用與行銷策略相符合的傳播工具來進行傳播，台北當代藝術館為了更親近普羅大眾，因此，當代館主要使用的傳播工具為大眾傳播媒體，包括：廣播、電視、報紙、雜誌、網路等，以期能讓一般民眾都能輕易地接收到台北當代藝術館所傳遞出去的訊息。

[請問於 2007 年至 2008 年間，台北當代藝術館擬定的行銷策略，使用了哪些行銷工具？]

電視、廣播、報紙、雜誌、網路的部落格、facebook，這些我們全部都有。[A]-15-1

對我們而言，最重要的應該是如何讓民眾輕易地去進入到當代藝術的殿堂裡面，那所以說，在工具的方面，我們會比較傾向屬於使用大眾傳播工具的方式。[B]-4-5

步驟六是建立消費者資料庫。台北當代藝術館注重參觀民眾的體驗，故在每一檔展覽現場針對參觀展覽的民眾進行問卷調查，根據問卷所得到的資料進行消費者資料庫建立，並進一步將其回饋到步驟二，產品的開發與修正，每一檔展覽和活動現場所得的資料都有助於規劃、修正下一次的展覽與活動。

我們基本上都是在做完這一個活動的時候，會去檢討這一個活動的缺失，然後去思考下一個活動如何更有可能的推廣，都會一直不斷地在檢討。[B]-22-2

消費者傳播訊息的回饋對整合行銷傳播而言，是很重要的一點，在台北當代藝術館的整合行銷傳播模式中，我們可以看到當代館建立了雙向溝通的管道，不僅是由內而外的傳遞訊息，也由外而內的去了解消費者的需求，並進一步去修正下一次的展品規劃，有效地運用消費者資料庫。

第三節 台北當代藝術館使用整合行銷傳播效果

在第一節、第二節中，本研究描繪出了台北當代藝術館所使用的整合行銷傳播策略和模式，主要是用來回答本研究的第一個研究問題，台北當代藝術館如何使用整合行銷傳播策略？本節中，要討論的是本研究的第二個研究問題，台北當代藝術館使用整合行銷傳播所得的效益為何？本節將分為幾個面向加以討論，主要是整合行銷傳播的必備條件，也就是整合行銷傳播於實際執行上所著重之處，包括：「影響消費者行爲」、「以顧客或潛在消費者為出發點」、「使用所有的工具與消費者接觸」、「建立關係」、「形象整合·聲音一致」、「建立內部溝通順暢管道」、

「達成綜效」；另外，尚有體驗行銷所著重之處—「消費者體驗」與佔台北當代藝術館來館比例最高的一「口碑行銷」。

欲評估一個整合行銷傳播計畫的效益如何，首重是否「達成綜效」，而達成綜效亦是整合行銷傳播的「必備特質」與「最終目的」，既然達成綜效被視為整合行銷傳播的必備特質與最終目的，那麼，在達成綜效之前的其他必備特質（或者可以說是整合行銷傳播必備的步驟），理應作為衡量一個整合行銷傳播計畫效益的指標考量，我們甚至可以這麼說，一個整合行銷傳播計畫要成功，必須先將所有整合行銷傳播的必備特質一一執行。因此，本研究將整合行銷傳播的各項必備條件作為考量台北當代藝術館整合行銷傳播效益的指標。

壹、整合行銷傳播必備特質

一、影響消費者行為

首先，從影響行為這項整合行銷傳播特質看來。Don Schultz 與 Heidi Schultz（2004）曾說過：「在瞭解整合行銷傳播的影響時，有一點很重要，要知道促成買賣的是顧客的『行為』，而不是『態度』的轉變。」因此，整合行銷傳播非常強調運用顧客行為的資料庫。

承上述，在上一節中，本研究曾描繪出台北當代藝術館的整合行銷傳播模式，其中步驟六便是台北當代藝術館運用展覽現場問卷的回饋，建立起屬於消費者的資料庫，問卷中不乏對於消費者行為的了解，例如：「第幾次來館」、「一年來館幾次」、「來館所使用的交通工具」、「館內停留時間」、「使用館內外哪些設施」、「有無消費」、「消費了什麼」、「展覽介面使用程度」、「與誰同行至當代館」等消費者行為。由此可見，台北當代藝術館非常在乎且重視顧客行為，正好符合了整合行銷傳播重視影響消費者行為，為了達到促進消費者消費，進而建立消費者長期忠誠度的最終目標。

二、以顧客或潛在消費者為出發點

除影響行為外，Shimp（2000）認為整合行銷傳播之執行，應達成由外而內

的行銷方式，注重消費者對於傳播訊息的回饋，並使用適當的傳播形式做出反應。整合行銷傳播應盡量避免以由內而外導向，找尋與消費者的接觸點和溝通工具；而是以消費者導向的由外而內的互動過程，依照消費者的需求和動機情報，所量身打造合適的溝通模式，進而達成促進購買行為並建立品牌忠誠。

在上一節台北當代藝術館的整合行銷傳播模式中，我們可以清楚地看到步驟六，台北當代藝術館運用展覽現場問卷，建立起屬於消費者的資料庫，並將其回饋至步驟二，協助產品的開發與修正，這也是當代館注重消費者訊息的回饋的一項證明。

因為我們必須要知道就是現場參觀民眾的反應，然後可以讓我們在現場做出非常即時的反應跟改善，這個東西…會在我們的藝術教育相關活動當中…，去回扣到所謂體驗行銷的一個規劃。[B]-13-3

此外，台北當代藝術館依照消費者的需求，量身打造適合的溝通模式，不僅於展覽現場有問卷和服務台可以讓消費者立即反應，網路上還有多個溝通平台可供消費者可由外而內的對台北當代藝術館回饋訊息，一如本章第一節中，曾提過台北當代藝術館使用網路作為傳播工具，包含：台北當代藝術館的官方網站、台北當代藝術館於痞客邦的部落格、台北當代藝術館在臉書上的微網誌社群，此為當代館以顧客或潛在消費者為出發點的表現。

三、使用所有的工具與消費者接觸

整合行銷傳播必須決定「如何」和「何時」與消費者接觸，企業或品牌訴求的主題以何種管道傳遞給消費者（Shimp，2000），換句話說，整合行銷傳播需考慮所有可能接觸到消費者的傳播通路，進而和消費者溝通。

台北當代藝術館為求能達到整合行銷傳播的最大效用，並讓一般普羅大眾皆能輕易地接收到當代館傳遞出去的訊息，故台北當代藝術館使用所有大眾傳播媒

體作為其傳播的工具，包括：廣播、電視、報紙、雜誌、網路等。

[請問於 2007 年至 2008 年間，台北當代藝術館擬定的行銷策略，使用了哪些行銷工具？]

電視、廣播、報紙、雜誌、網路的部落格、facebook，這些我們全部都有。[A]-15-1

對我們而言，最重要的應該是如何讓民眾輕易地去進入到當代藝術的殿堂裡面，那所以說，在工具的方面，我們會比較傾向屬於使用大眾傳播工具的方式。[B]-4-5

四、建立關係

一個成功的行銷傳播，必須讓企業品牌及消費者之間產生連結，而整合行銷傳播正是建立長久品牌關係的關鍵要素（Shimp，2000）。整合行銷傳播強調長期性，並具強烈企圖去建立企業、品牌與消費者之間的深層關係，而不只是侷限於立即的銷售和購買行為，因為企業唯有深耕經營此關係，消費者始能由重複購買的行為，進而建立起品牌忠誠。

台北當代藝術館使用關係行銷策略建立了「會員卡」、「藝術家駐校計畫」、「駐校代表計畫」、「學生團體日」、「親子日」、「社區日」等，以期能和消費者建立起長久的關係。而台北當代藝術館使用關係行銷是為了能夠增加消費者對當代館的認同，達到整合行銷傳播的最終目的，也就是建立品牌忠誠度。

操作方式又會有另外一種的思考點，就是「認同」，就是一種在行銷當中…如何讓觀眾可以激發出他們對當代藝術館的認同，…所以，在行銷上面的方法包括可能我們推出「魔卡」，他是一個我們在操作就是所

謂的這個一個族群認同上面的一個操作方法。[B]-7-1

五、形象整合·聲音一致

整合行銷傳播是將所有行銷傳播的策略和工具，採取同一聲音、同一做法和同一概念傳播與目標受眾溝通，主要的目的在建立強而有力的品牌形象，這即是整合行銷傳播的使命，企業架構整合行銷傳播之觀念在於其所創造的終極價值—品牌形象（許安琪，2001）。

雖然台北當代藝術館每一檔展覽的策展人都不同，但當代館仍努力維持其推廣當代藝術的統一形象，並採用單一聲音對目標消費者傳遞，在每一檔展覽或活動的對外訊息上都特別強調當代藝術精神，包括：邀請卡、賀卡、海報、DM、旗幟、門票等文宣品，不僅如此，台北當代藝術館甚至連在展覽、活動、講座之間的安排都具有一致性，且成效頗佳，工讀生受訪者普遍認為台北當代藝術館在形象整合與訊息傳遞上是一致的。

[請問您覺得台北當代藝術館在活動及其訊息的內容呈現上是否一致？]

展覽的水平或訊息的關聯上，都蠻有當代的精神的，連文宣和展覽、活動內容都蠻一致的，有一定的水準在。[D]-12-2

就我看來是具有一致性的，因為當代在每一期的活動或展覽的訊息發佈上很強調訊息的統一性，或是公布消息時，口語表達的統一性，…譬如說像視覺設計方面，所有的文宣品都會考量到說這樣東西有沒有當代館的感覺，如果說這個訊息發佈出去之後，讓人沒有當代館的感覺的話，可能就會重做重新修改，因為出去的東西都要有當代的統一感。[E]-12-1

我覺得當代還蠻特別的，因為每個展都是不同的策展人，所以主題也都不同，動線和隔間也都不同，甚至連門票的設計也都不同，所以進來參觀的感受都不同。不過雖然主題不同，但是幾乎都不太會偏離當代的這個主軸，還蠻一致的。[F]-12-1

基本上 07 年到 08 年都是還蠻一致的，以用字或圖來說，所有的活動都會以當期展覽來設計，在講座或活動上的設計都可以很明確的感受到跟他的主題扣連在一起。一年中每一次的展都會以當代本身的展覽策略來做，就是介紹當代藝術，並不會讓你感覺到好像落差很大的感覺。[I]-12-1

在整合行銷傳播上來說，台北當代藝術館所舉辦的每一檔展覽、活動、講座，都代表著當代館的形象，因為所有可以讓消費者接觸到企業的接觸點都是需要被考量在整合行銷傳播之內的細節，同時，這也是消費者體驗品牌的管道，因此，除了台北當代藝術館在訊息傳遞與形象之間的一致之外，所有能讓消費者體驗的品牌接觸點（對台北當代藝術館而言為：展覽、活動、講座、甚至是公民藝術廣場）也都必須具有一致性。

六、建立內部溝通順暢管道

整合行銷傳播涵蓋所有的品牌行銷接觸點，包括外部與內部，一個整合行銷傳播計畫成功與否，所有的利害關係人皆需被納入考量，因此，整合行銷傳播不僅要注重對外訊息傳遞的一致性，同時，也必須建立企業內部員工了解整合行銷傳播計畫的內部傳播管道（Don & Heidi, 2004／戴至中、袁世珮譯，2007）。

台北當代藝術館的組織並不大，內部各部門所有員工加總後，僅有 19 位，由於當代館並非龐大的組織，因此，台北當代藝術館視建立內部順暢溝通管道為

理所當然之事。

台北當代藝術館藉由召開定期的內部跨組會議，討論教育發展組擬定的所有整合行銷傳播計畫，使內部各部門的員工皆能清楚了解所有的行銷計畫。通常，台北當代藝術館在跨部門的會議當中，會請每個部門各自提出自己的計畫，再由其他部門提出相關意見討論之，待行銷計畫確定之後，當代館上下所有的員工再分工合作。

我們定期會開跨組的會議，那因為當代館其實不大，所以這方面對當代館來講，其實是非常容易的喔，因為我們當代館員工數大概，total，連館長加在一起，我們大概是 19 位員工而已，所以其實在這麼小的一個美術館，相信內部的溝通對我們來講，不是什麼太大的問題。[A]-5-1

七、達成綜效

整合行銷傳播的最終目的便是追求「綜效」，藉由連結所有的傳播工具，以單一的聲音表達出公司品牌的形象，並促使消費者產生正面的反應。整合行銷傳播的目標是希望透過整合行銷傳播工具的一致訊息，傳遞企業或品牌的一致形象與消費者，進而促使消費者行為產生，並期望得以建立起永續經營的關係，這也是整合行銷傳播達成綜效的關鍵（Duncan，1993，轉引自許安琪，2001）。此外，整合行銷傳播特質的第一點便開宗明義地點出，要想辦法影響消費者的「行為」，消費者的消費行為產生才是整合行銷傳播的最終目的。

台北當代藝術館使用了所有的大眾傳播工具，以推廣當代藝術為目的的單一聲音對全體民眾傳遞訊息，並使用了關係行銷策略和各種不同的族群建立起關係。對台北當代藝術館而言，使用整合行銷傳播的出發點為「吸引更多入館參觀的民眾」，並藉此機會得以推廣當代藝術，這點（消費者的消費行為產生）正是整合行銷傳播的最終目的，也是判斷一個整合行銷傳播計畫成功與否最重要的考

量，既然台北當代藝術館使用整合行銷傳播的目的為吸引更多的民眾入館參觀，那麼，衡量台北當代藝術館的整合行銷傳播效益，其首屈一指的指標，理所當然的即是入館參觀的人次多寡。

[請問行銷在台北當代藝術館的行銷活動以什麼為出發點？]

我們的責任就是要做好展覽，那做好展覽就是希望會有更多的人去理解我們、去看我們。[A]-4-1

這個一定是回扣到你成立的宗旨和使命，你一定要讓很多的人知道當代藝術館，希望能夠讓更多的人能夠來參觀當代藝術館，所以所有的行銷活動，所有的推廣活動都是建立在這樣的目的之下。[B]-4-1

[這些管道或方法的效益為何？]

最直接的效益，就是可以從來當代館的人潮來看，我們就可以知道是已經大幅的增加，我覺得就是很好的證明。[A]-21-1

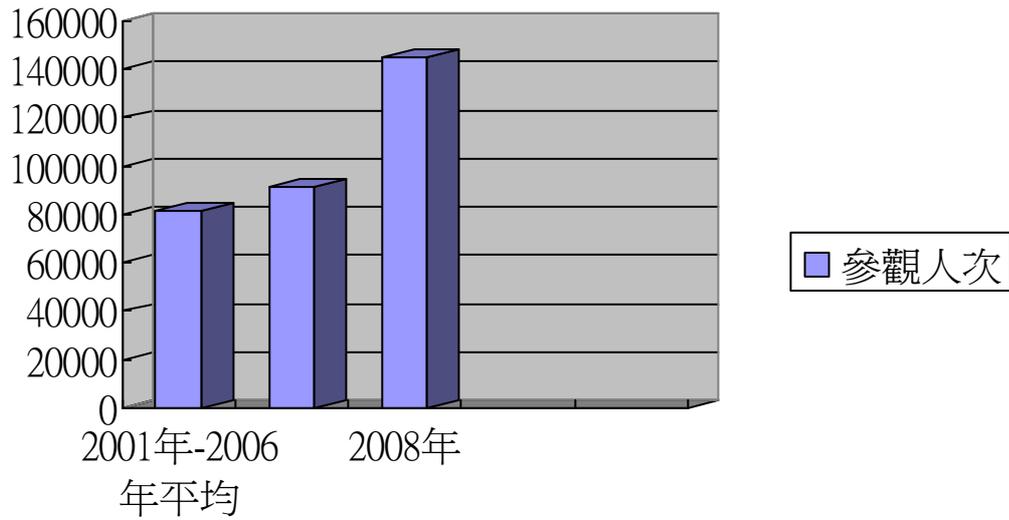
由下圖十二可知，當代館於 2007 年以前，每年的參觀人數平均約為 8 萬人次²³，2007 年的參觀人數超出創館六年以來的平均值，參觀人數來到 91,885 人次，2008 年更是大幅成長，來到 144,842 人次，成長幅度亦達到五成八，參觀人次無疑為歷年來最高。除此之外，本研究輔以台北市立美術館、台北縣立十三行博物館，兩者同樣位於台北的文化展演設施作為參考。台北市立美術館於 2007 年的參觀人數為 446,287 人次，2008 年為 444,189 人次²⁴，參觀人數不增反減；台北縣立十三行博物館於 2007 年的參觀人數為 260,631 人次，於 2008 年間的參觀人數

²³ 2001 年為 41,423 人次，2002 年為 110,428 人次，2003 年為 66,308 人次，2004 年為 96,169 人次，2005 年為 93,241 人次，2006 年為 83,332 人次，六年下來共有 490,901 人次，取其平均值為 81,816.833，小數點後一位四捨五入後為 81,817 人次。

²⁴ 台北市立美術館於 2007 年與 2008 年間的參觀人數出自：2007 台北市立美術館年報、2008 台北市立美術館年報。

為 302,443 人次²⁵，成長幅度僅為一成六，而台北當代藝術館的成長幅度約為五成八，以成長幅度而言，台北當代藝術館明顯勝出。綜上所述，台北當代藝術館於 2007 年、2008 年間使用整合行銷傳播的效益甚佳，可以說是非常成功。

圖十二：台北當代藝術館 2001 年至 2008 年參觀人次長條圖



資料來源：研究者整理

[請問於 2007 年至 2008 年間舉辦的各種活動，包括展覽及活動的效果如何？(請以整體或個別的活動進行敘述)]

我們可以看到，當代館近幾年來，2007 年之前呢，我們的參觀人數平均在六、七萬人²⁶，到了 2008 年呢，我們的參觀人數已經破十五萬²⁷了。

[A]-17-1

貳、體驗行銷

²⁵ 台北縣立十三行博物館於 2007 年與 2008 年間的參觀人數由台北縣立十三行博物館教育推廣組施組長所提供。

²⁶ 2007 年以前，實際參觀人數平均約為 81,817 人次。

²⁷ 2008 年實際參觀人數為 144,842 人次。

台北當代藝術館使用整合行銷傳播計畫的目的為吸引更多的民眾參觀當代館，並藉以推廣當代藝術。因此，除了上述整合行銷傳播的必備特質可有效地吸引更多消費者消費之外，整合行銷傳播亦關心消費者消費時的體驗。有關消費者消費時的體驗如何，本研究分為兩個面向進行討論，一個是台北當代藝術館工讀生於導覽時的氣氛，另一個則為民眾參觀展覽後的滿意度。

首先，從導覽講解者的角度來看。台北當代藝術館工讀生多數認為自己在進行導覽時的氣氛都不錯，參觀民眾則依照年齡層的不同，各有不同的表現，年齡略長者會比較專心一致地投入參觀，年紀輕一點的學生則會使現場氣氛較為熱絡，此外，如果有老師在場，通常學生表現就不會太脫軌，整體說來，民眾在現場參觀展覽時，若有不懂的地方會提出疑問，並和工讀生互動，不但可以讓工讀生講解得更起勁，也可以讓參觀民眾享有更好的參觀經驗，算是一個雙贏的局面。

[請問您在進行導覽時，現場氣氛通常為何？]

基本上我在進行導覽的時候，民眾都還蠻專注的。嗯…導覽時，現場的氣氛，國高中生通常還蠻乖的，他們會安安靜靜地聽導覽，聽到不懂的地方會發問，如果是兒童班或是學齡前的小孩，現場會比較活潑

[E]-10-1

我大部分都是帶高中、大學到社會人士這個年紀，然後氣氛其實都還好，不是太極端的團體都還不錯，因為其實都會有對話，那就他們有問題都會發問，這樣我也比較不會無聊，我不喜歡自己一個人從頭講到尾這樣，所以我喜歡跟他們有互動，然後在這個情況下，我個人是覺得還不錯的。**[G]-10-1**

至於氣氛熱不熱絡的話，其實是還好，每個班也都不太一樣，會有好的，也會有比較不好的，因為老師都在旁邊，所以基本上就是乖乖聽

你講。[H]-10-1

大致上都還算良好，來參觀的團體都算是蠻仔細在觀賞藝術品，現場氣氛也不錯，只是年紀的差別，年輕團體的話，氣氛會更熱鬧一點。

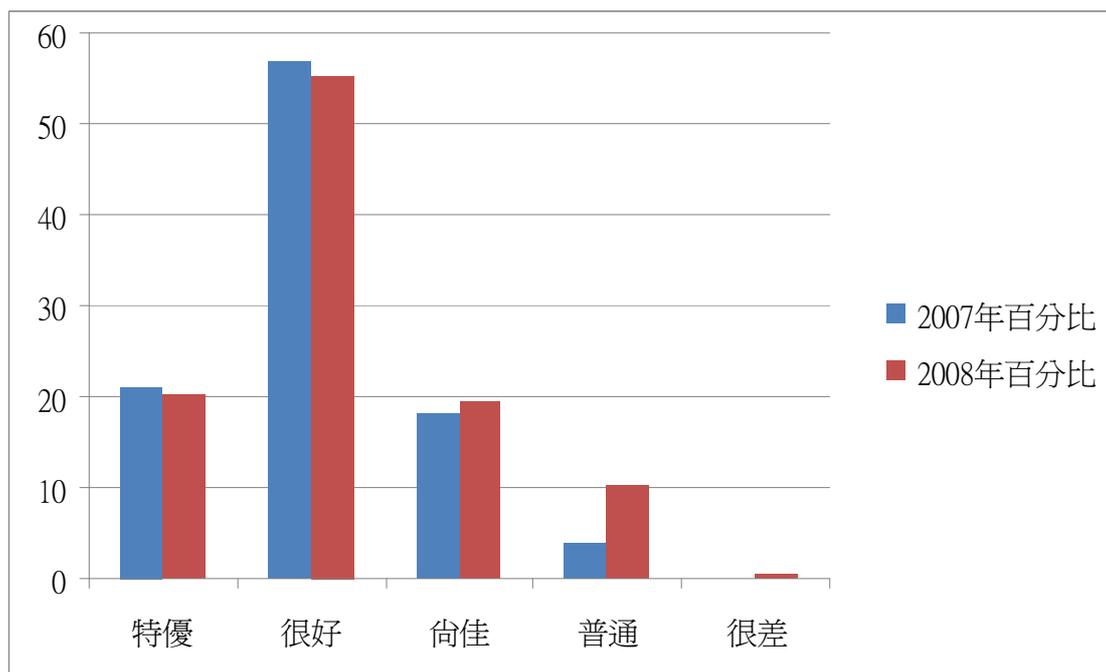
[I]-10-1

我通常都是會加上一些問答，因為我喜歡跟他們有一些互動，大部分的民眾都會回答我。參與感的話，我覺得還 OK，通常就是會跟到最後的人都是比較熱絡的。[J]-10-1

接著，從參觀民眾本身對於展覽的滿意度來看。於下圖十三至圖十七可以看出，除了參觀民眾對於 2007 年的作品說明評價比例最高僅為「尚佳²⁸」之外，其他所有參觀民眾現場的體驗評價比例最高均為「很好」，其他評價包括：參觀民眾對於展覽內容之評價、參觀民眾對於指標動線之評價、參觀民眾對於文宣品之評價、參觀民眾對於服務人員之評價等，足以證明消費者於消費時的體驗為正面的。

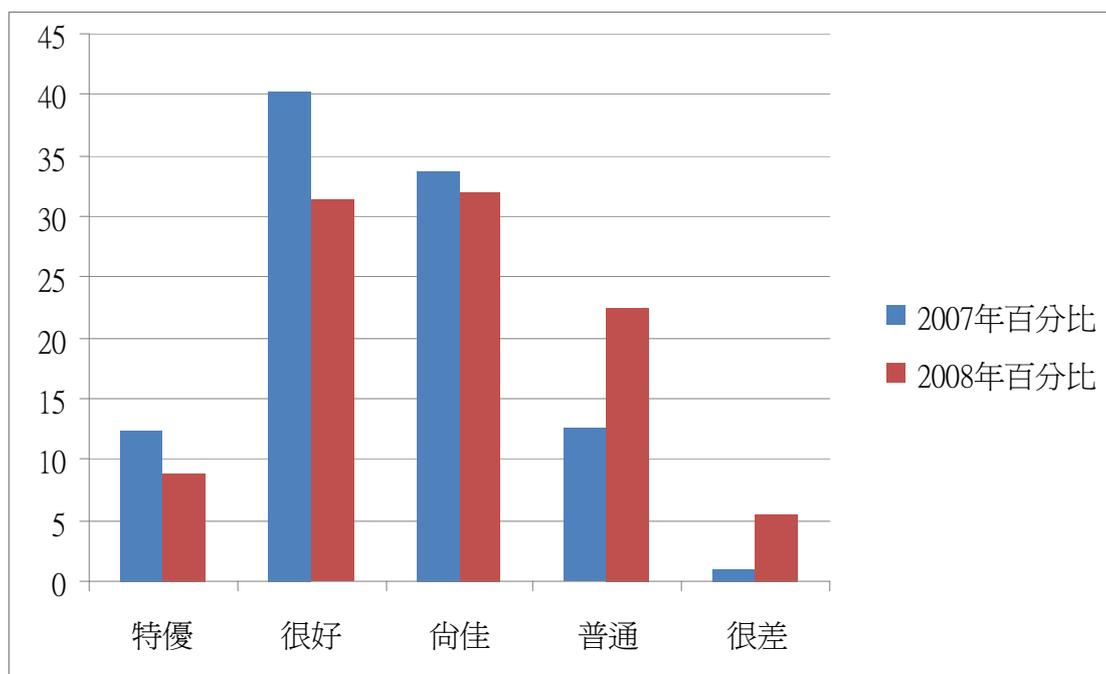
²⁸ 事實上，參觀民眾對於 2007 年的作品說明評價比例最高與次高間，僅有微薄的差距，最高為尚佳的 31.89%，次高為很好的 31.38%，兩者之間僅有 0.51% 的微薄差距。

圖十三：參觀民眾對於展覽內容之評價長條圖



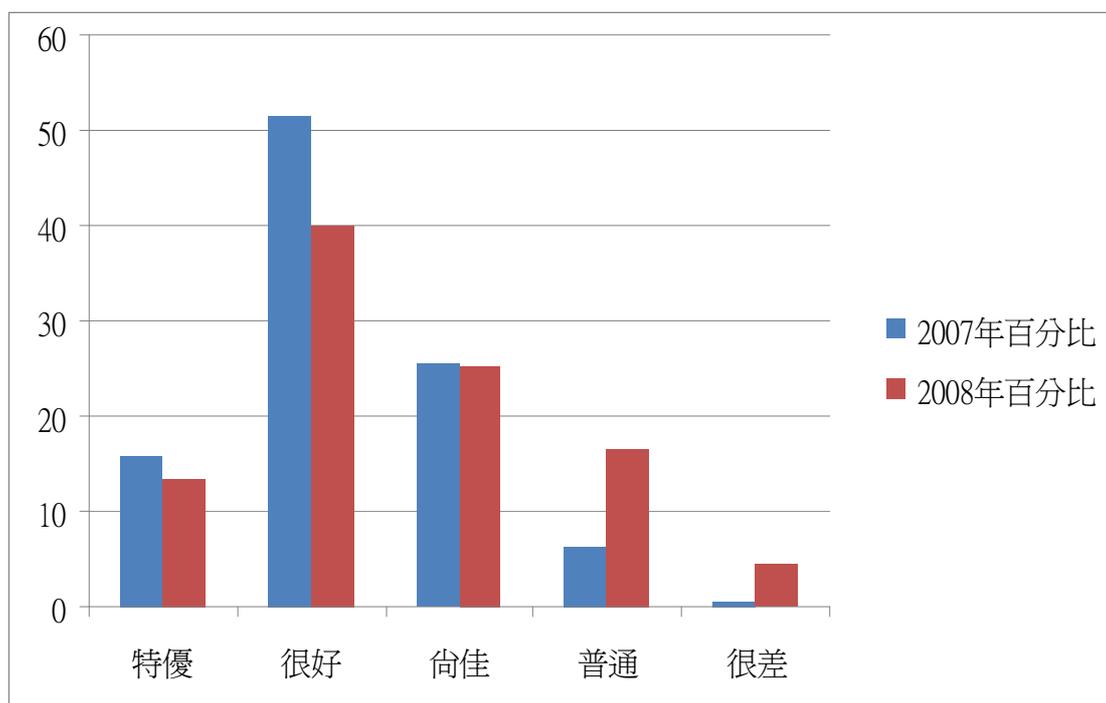
資料來源：研究者整理

圖十四：參觀民眾對於作品說明之評價長條圖



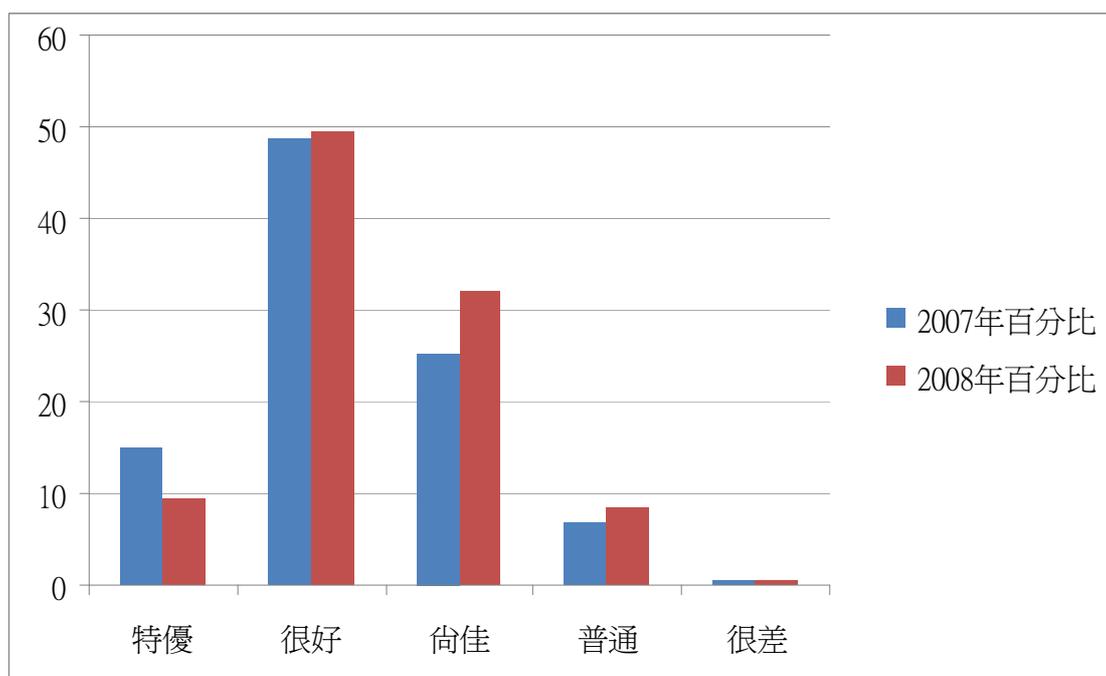
資料來源：研究者整理

圖十五：參觀民眾對於指標動線之評價長條圖



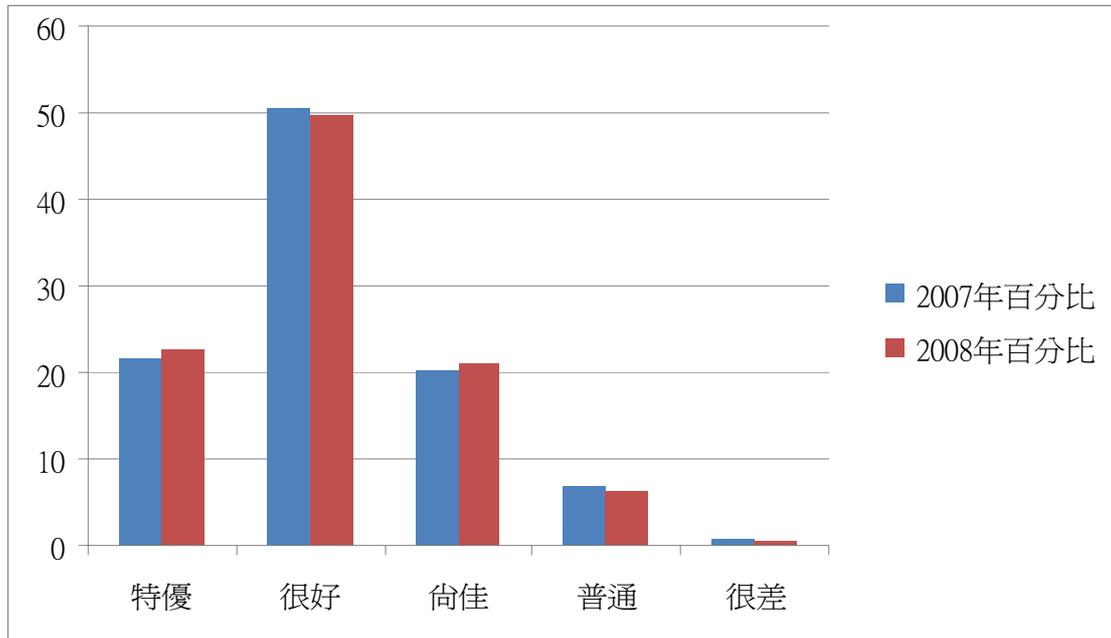
資料來源：研究者整理

圖十六：參觀民眾對於文宣品之評價長條圖



資料來源：研究者整理

圖十七：參觀民眾對於服務人員之評價長條圖



資料來源：研究者整理

參、口碑行銷

檢視台北當代藝術館使用整合行銷傳播效益的方式，除了上述整合行銷傳播於實際執行上所著重之處、消費者體驗之外，最後，可用「口碑行銷」的角度切入分析。前述消費者消費體驗中，從圖十三至圖十七可得知，消費者對於當代館的各項體驗均為正面。承上述，正面的消費體驗，方可帶出正面的口碑行銷。

從下圖十八、表十九、表二十中可得知，台北當代藝術館於 2006 時，83,332 位參觀民眾中，約有 50.99%²⁹，也就是 42,491 位參觀民眾是經由口碑得知當代館而來館參觀，2007 年時，91,885 位參觀民眾中，約有 48.78%³⁰，也就是 44,822 位參觀民眾是經由口碑得知當代館而來館參觀；而 2008 年時，144,842 位參觀民眾中，則有 52.3%³¹，也就是 75,752 位參觀民眾是透過口碑而來館參觀。綜上所述，由下圖二十一中可知，2007 年與 2006 年相較之下，由於成功的口碑行銷，

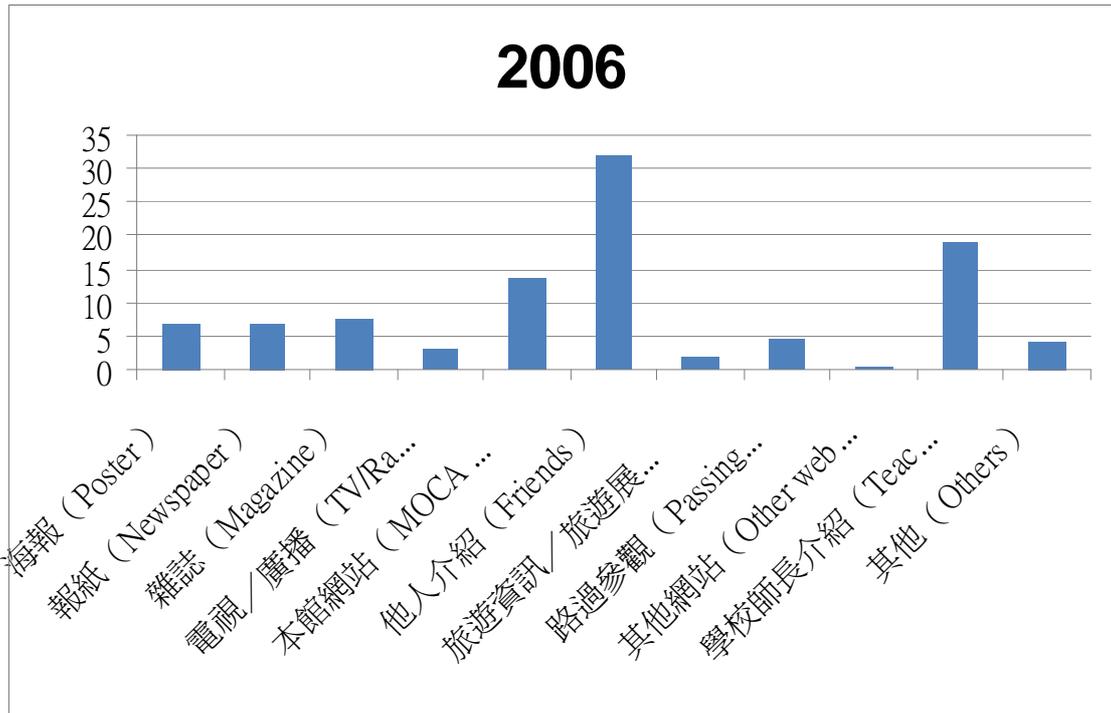
²⁹ 2006 年的口碑：他人介紹 32.11% 加學校師長介紹 18.88% 等於 50.99%。

³⁰ 2007 年的口碑：他人介紹 35.99% 加學校師長介紹 12.79% 等於 48.78%。

³¹ 2008 年的口碑：友人介紹 30.30% 加學校師長介紹 22.00% 等於 52.30%。

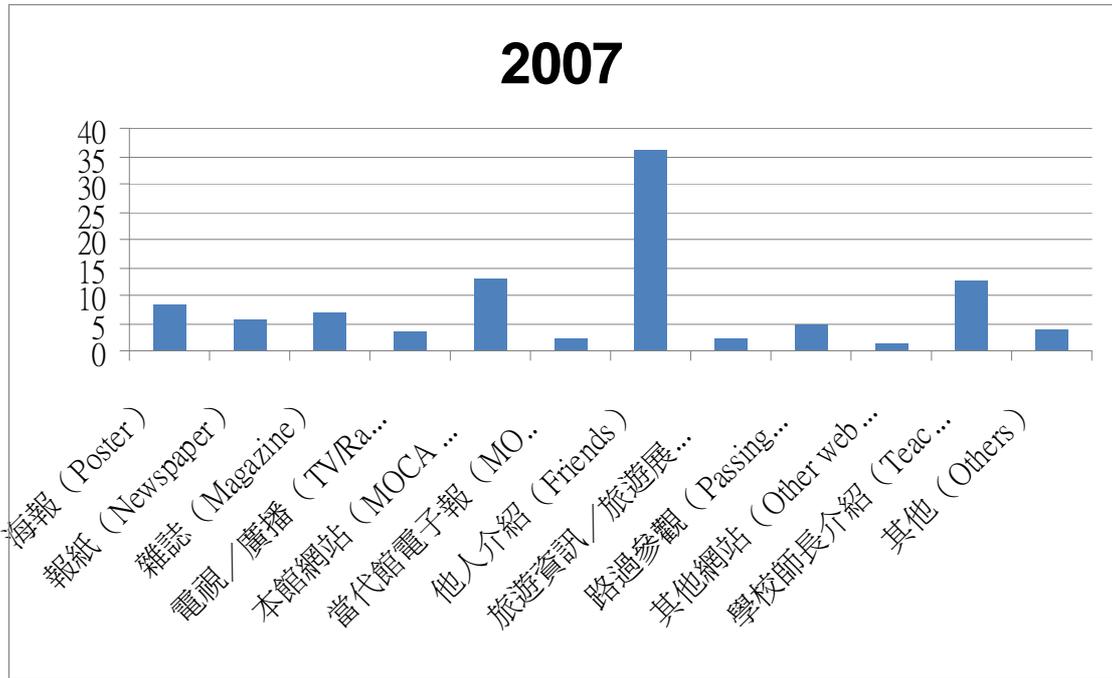
使台北當代藝術館增加了 2,331 位參觀民眾；於 2008 年時，口碑行銷帶來了 75,752 位參觀民眾，比起 2007 年，更增加了 30,930 位參觀民眾。

圖十八：2006 年來館民眾如何得知當代館長條圖



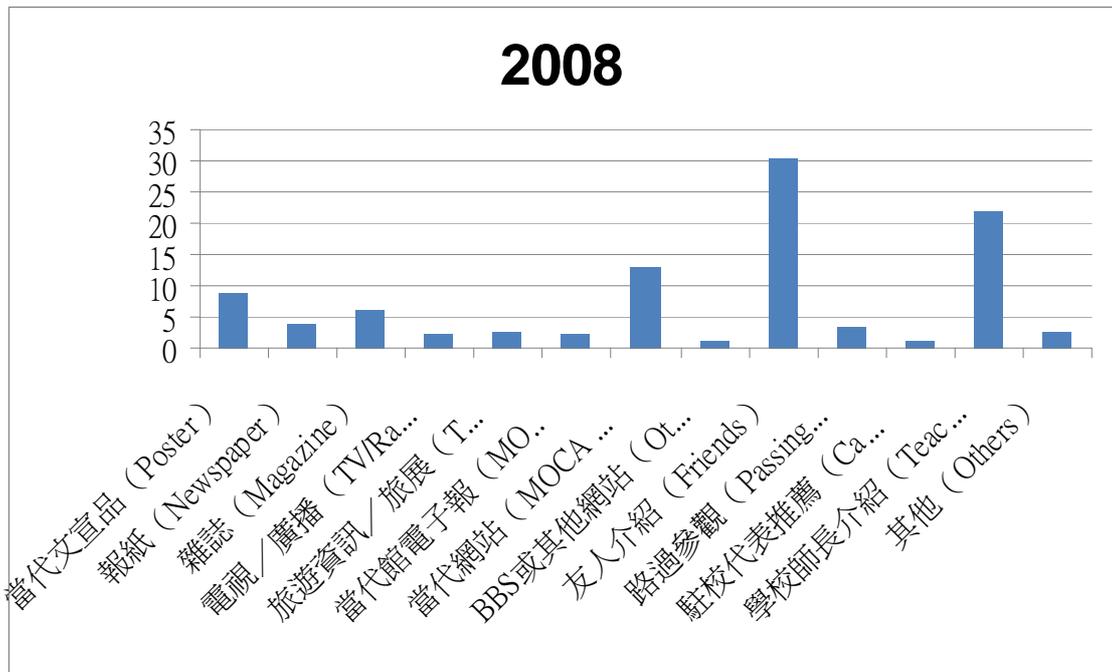
資料來源：研究者整理

圖十九：2007 年來館民眾如何得知當代館長條圖



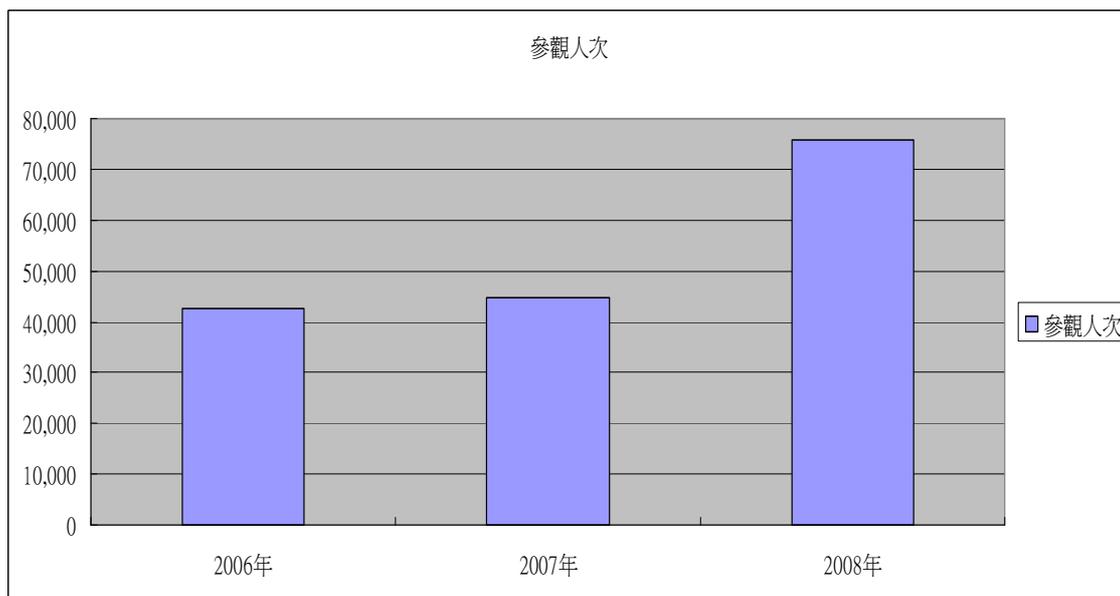
資料來源：研究者整理

圖二十：2008 年來館民眾如何得知當代館長條圖



資料來源：研究者整理

圖二十一：2006年至2007年經由口碑帶來的參觀人次長條圖



第五章 結論

在上一章中，本研究找出台北當代藝術館於 2007 年、2008 年間所使用的整合行銷策略、傳播工具，並建立起屬於台北當代藝術館的整合行銷傳播模式，最後，分析當代館使用上述整合行銷策略及傳播工具的效果。本章中，將針對第四章中所提及的研究結果給予意見，並列出研究限制，期望有助於台北當代藝術館、其他文化展演設施的經營以及未來欲進行相關研究的研究者。

第一節 結論與建議

壹、研究發現

本研究主要的研究動機是基於雖然政府亟欲推動國內文化創意產業，但產業卻普遍對於整合行銷傳播的使用不夠了解，尤以文化展演設施為最，截至目前為止，國內至少有 119 處以上的蚊子館³²，為避免蚊子館的情形繼續惡化下去，本研究採用了次級資料分析法與深度訪談法來蒐集有關台北當代藝術館於 2007 年、2008 年的整合行銷傳播使用相關資料，研究者透過這些文本資料的解讀、分析與呈現，讓研究者瞭解了台北當代藝術館在整合行銷傳播上的應用，並對整合行銷傳播有了更深的認知。

本研究之研究貢獻是整理出了博物館與行銷、整合行銷傳播的起源與定義、整合行銷傳播的特質、整合行銷傳播模式與傳統行銷模式的比較、整合行銷傳播策略等，可提供文化展演設施產業，甚至是所有的文化創意產業參考；更大的研究貢獻是本研究建立出台北當代藝術館的整合行銷傳播模式，經本研究分析其效益之後發現，該模式成功地為當代館創造歷年來最佳的參觀人次，對國內眾多苦無經費與專業人才經營的文化展演設施而言，本研究無疑是一帖良方。

研究結果發現，台北當代藝術館於 2007 年、2008 年間共使用了六種行銷策略，包括：「資料庫行銷」、「關係行銷」、「體驗行銷」、「口碑行銷」、「策略聯盟」、

³² Yahoo!奇摩新聞，上網日期 2010 年 9 月 18 日，取自：
<http://tw.news.yahoo.com/article/url/d/a/100910/51/2cthk.html>。

「事件行銷」，以及五項大眾傳播工具，包括：「廣播」、「電視」、「報紙」、「雜誌」、「網路」。

此外，本研究於第二章文獻探討曾提及潘美君（2004）所提出的七點博物館行銷研究建議，正好與本研究研究個案，台北當代藝術館運用整合行銷傳播的情形不謀而合，第一點，當代館運用體驗行銷策略以了解參觀民眾之體驗。第二點，當代館建立了消費者資料庫以管理消費者的體驗、喜好、聯絡方式與行為等資料。第三點，當代館運用關係行銷策略、策略聯盟與學校及民間企業等不同的單位建立良好的關係。第四點，當代館設有教育發展組，專職負責整合行銷傳播相關業務。第五點，當代館在展與展之間、文宣品的訊息與設計上均具有一致性，並具有當代藝術的一致形象。第六點，當代館雖有研究參觀觀眾的行為，但缺少真正「目標消費者」的訂立。第七點，當代館亦缺乏一套評量機制，難以管理並檢討所使用的整合行銷傳播工具與策略效果。

其他，如朱原泉（2007）的國立科學工藝博物館研究、蔡嘉津（2008）的國立海洋生物博物館研究等，多以深度訪談輔以次級資料分析之研究方法進行資料蒐集與分析，此處與本研究相同，但以上兩者皆僅針對其研究個案的單一行銷策略進行分析，如：朱原泉研究國立科學工藝博物館的「策略聯盟」、蔡嘉津分析國立海洋生物博物館的「體驗行銷」。陳淑美（2008）的台北縣立鶯歌陶瓷博物館研究中，在行銷策略的探討上雖有較多的面向，也不過包含了「體驗行銷」、「策略聯盟」、「置入性行銷」等三項行銷策略，雖有深度，卻缺乏博物館行銷的廣度，不夠多元，亦無法作為其它博物館在行銷策略上的仿效對象，不若本研究的研究個案與研究範疇，至少找出台北當代藝術館所使用的六項行銷策略。

本研究的研究個案，台北當代藝術館，作為以當代藝術為主軸的博物館，亦使用了「關係行銷策略」讓藝術家進駐建成國中，其原因和鍾珞筠（2010）的美國嘉德納博物館藝術家駐校計畫研究中三點美國嘉德納博物館使用關係行銷策略讓藝術家進駐校園的優點相同。

蔡嘉津（2008）的國立海洋生物博物館研究中，使用國立海洋生物博物館於

2003 年至 2007 年每年的官方暑期問卷統計資料，整理後得知整體顧客滿意度，這和本研究使用台北當代藝術館於 2007 年至 2008 年間問卷調查結果作為次級資料分析相同。

根據潘美君（2004）、朱原泉（2007）、汪凱彬（2009）、羅富君（2010）四人對於國內博物館研究的建議，均提到博物館應針對其所使用的行銷策略效果應進行前置評估與成果檢驗，這點和本研究研究個案台北當代藝術館的情形雷同，由此可知，國內多數的博物館目前僅懂得使用行銷策略，卻不懂得建立行銷策略的評鑑機制。

一、台北當代藝術館於整合行銷傳播策略上的使用

（一）資料庫行銷

首先，在行銷策略上的使用，台北當代藝術館所建立的資料庫，分別為：「消費者體驗資料庫」、「電子報資料庫」、「會員資料庫」、「參展藝術家資料庫」，除了藝術家資料庫外，其他三者均為消費者資料庫。消費者資料庫，是整合行銷傳播於理論與實際執行上均非常重視的一環，其身負建立起雙向溝通橋樑的責任，更是整合行銷傳播的核心價值。

台北當代藝術館建立起消費者體驗資料庫藉以分析並了解消費者體驗，發送電子報給電子報資料庫內的消費者，使認同當代館的消費者成為會員資料庫內的一員。本研究認為，當代館所建立的消費者體驗資料庫相當重要，消費者體驗資料庫即是整合行銷傳播所重視的「雙向溝通管道」，更是整合行銷傳播與傳統行銷之間最大的不同之處。此外，其實當代館大可將消費者體驗資料庫、電子報資料庫、會員資料庫，統一彙整為一「消費者資料庫」，如此一來，將更加方便管理，並可將三種資料庫交叉互相運用，以達到綜效。

承上述，台北當代藝術館雖有建立消費者資料庫，但卻沒有使用消費者資料庫去找立出明確的目標消費者族群，雖然推廣當代藝術是當代館使用整合行銷傳播的目的之一，但推廣當代藝術亦得有個明確的目標，第一組受訪者在受訪時明

確提出，當代館使用整合行銷傳播的目標是全體國民，針對這點而言，本研究認為，整合行銷傳播若無特定目標，就等同於沒有目標，所以，當代館不應將全體國民均視為其行銷目標，仍應在目標消費者上去細分出符合自己目標的分類。

（二）關係行銷

台北當代藝術館在關係行銷上的執行項目如下：「會員卡」、「藝術家駐校計畫」、「教師研習營」、「駐校代表計畫」、「學生團體日」、「親子日」、「社區日」等。會員卡需繳交年費伍佰，會員本身可享當年無限次進入館內參觀展覽，同行友人則享八折優待，就這點而言，本研究認為，當代館應將年費降低至參佰元左右，原因為入館一次的門票價格僅為五十元，年費伍佰元等於會員要一年進館超過十次才會划算，而當代館一年約有六到七個展，對當代藝術熱衷者，每檔展覽都去參觀，也不過只需花費參佰至參佰五十元左右，伍佰元的會費對會員而言，可以說是根本不划算，因此，降低會員的會費是勢在必行。

藝術家駐校計畫的內容為台北當代藝術館邀請藝術家進駐校園內，藉由創作觀念的分享，開啓藝術互動的交流。本研究認為，2008年時，藝術家駐校計畫邀請了裝置和表演藝術家至建成國中內，帶領學生進行集體創作與表演，將計畫成果發表於社區街頭、台北當代藝術館廣場及館內公共空間呈現，是當代館最成功的計畫之一，怎麼說呢？因為當代館創立的宗旨中，最重要的就是教育並推廣當代藝術，而藝術家駐校計畫不但能將當代藝術跨出當代館圍牆進入校園和基礎教育，更能將當代藝術的種子向下紮根，亦能達成整合行銷傳播以顧客或潛在消費者為出發點的執行目標，藝術家駐校計畫使年輕學子（顧客或潛在消費者）對當代藝術產生興趣，甚至可能培養出更多的當代藝術家。本研究建議，台北當代藝術館應該藉由本次建成國中成功的經驗，進而將藝術家駐校計畫與教師研習營結合台北市政府教育局推廣至台北市的各級教育單位，並配合當代館的「無牆美術館」營運方針，定期於北市各級教育單位內舉辦當代藝術成果發表展；倘若成效頗佳，未來更可考慮與教育部攜手推廣至全國各級教育單位，將當代藝術的種子遍佈全國。

駐校代表計畫、學生團體日、親子日、社區日等關係行銷策略，亦是台北當代藝術館成功針對其顧客及潛在消費者所推出的企劃。駐校代表計畫、學生團體日為針對學生所設立，經過消費者人口變項分析後發現，學生族群乃入場參觀當代館之大宗，因此，駐校代表計畫、學生團體日的設立是理所當然；而招攬社區成員參觀當代館，甚至將當代館融入社區中，是當代館從 2008 年開始的「藝術社區再造計畫」中的一環，該計畫內容主旨是將藝術文化與社區發展緊密結合，企圖將藝術融入社區的日常生活中，培養社區住民的藝術生活品味，因此，針對社區的社區日是為達成其目標之必要規劃。

(三) 體驗行銷

台北當代藝術館於體驗行銷策略上的應用為「注重並瞭解民眾參觀體驗」、「無牆美術館」。瞭解民眾參觀體驗的方式是請觀眾在參觀完每一檔展覽後，現場進行問卷調查，以便瞭解參觀民眾本身的人口變項、每年平均來館次數、交通工具、停留時間、參觀感受、展覽作品的接受度、當代館公共設施及服務評分、甚至是動線安排的滿意度等參觀體驗，本研究認為，這個舉動是非常重要的，因為了解消費者是整合行銷傳播的根基，甚至可以這樣說，如果企業於行銷時無法了解自己的目標族群，那麼，根本就不算是使用了整合行銷傳播。

民眾在參觀台北當代藝術館的體驗上，可分為兩個面向討論，一是當代館工讀生的進行導覽時的氣氛，二是消費者本身的體驗，研究者認為，根據前述兩者所呈現出的反應，體驗行銷絕對是成功的。

當代館工讀生普遍認為於導覽時，現場的氣氛都不錯，參觀民眾也還算投入。消費者的體驗則可由第四章中的表十五至表十九得知，幾乎所有參觀民眾現場的體驗評價比例最高均為「很好」，評價包括：參觀民眾對於展覽作品說之明評價、參觀民眾對於展覽內容之評價、參觀民眾對於指標動線之評價、參觀民眾對於文宣品之評價、參觀民眾對於服務人員之評價等，足以證明民眾於參觀時的體驗為正面的。本研究認為，台北當代藝術館最為難能可貴之處是 2008 年時，參觀人數比起 2007 年增加了五成八，但參觀民眾對於服務人員的評價並未因此

而下降，仍舊維持與 2007 年一樣的高水準，在特優和很好的選項上，就佔了七成一的高比例，由此可見，當代館在消費者服務上的自我要求頗高。

無牆美術館，台北當代藝術館將展覽做到了位於館外的公民藝術廣場上，以及位於中山地下書街內的 MOCA Studio，如此一來，當代館打破了美術館的封閉性和空間的侷限，將當代藝術展覽帶入公共場域，消弭菁英文化和普羅大眾之間的鴻溝，並開發其他更多展覽空間的可能性。本研究認為，將當代藝術展覽帶入公共場域，對台北當代藝術館而言，是非常重要的新體驗行銷策略，不僅可增加民眾體驗當代藝術的機會，更可提高消費者對於台北當代藝術館的認同，同時，建立良好的品牌形象與品牌忠誠度。此外，本研究建議，無牆美術館營運方針更可配合先前所提到的藝術家駐校計畫和教師研習營，將公民藝術廣場上的互動電視牆與公民藝術窗開放給社區和台北市各級教育單位的當代藝術成果發表展，此舉是將行銷策略與營運方針彼此互相配合運用，更可收一舉兩得之綜效。

(四) 口碑行銷

本研究認為，台北當代藝術館於口碑行銷策略上的運用相當大膽，因當代館率先開放參觀民眾於館內攝影，如此，可讓當代館從以人為媒介的口耳相傳管道，轉化為網路，當網路上大量地出現當代館的展覽作品照片時，不但提昇了當代館的曝光量，也提昇了傳統口碑行銷策略的使用。

本研究建議，台北當代藝術館可繼續開放參觀民眾攝影，並鼓勵民眾將照片上傳至網路，並可舉辦相關看展攝影比賽促進民眾參與，不過，更應該要注意展場的安全與秩序，千萬不要顧此失彼，有了新的口碑管道，卻使展覽現場秩序紊亂，反而破壞了民眾參觀展覽的興致。

(五) 策略聯盟

本研究認為，台北當代藝術館於策略聯盟上的使用亦頗為成功，因為當代館藉由策略聯盟得到了企業與媒體的大力贊助，光是企業贊助的部份就有台灣大哥大、全家便利商店、日月光半導體製造股份有限公司、財團法人永齡教育基金會、財團法人春之文化基金會、財團法人美安文化基金會、創姿國際開發股份有限公

司、復華商業銀行、華邦電子股份有限公司、嘉裕股份有限公司、精誠資訊股份有限公司、學學文創股份有限公司、鴻霖全球運輸、中華航空、行政院文化建設委員會、奇美液晶、忠泰建築文化藝術基金會、財團法人國家文化藝術基金會、財團法人富邦藝術基金會、財團法人榮嘉文化藝術基金會、荷蘭蒙德里安基金會、國巨基金會、華碩電腦股份有限公司、鈦孚音響、富邦產物保險股份有限公司、陽明海運、台灣蜜納國際股份有限公司、台灣愛普生科技股份有限公司等二十六間企業（媒體部分則留待傳播工具上的使用時討論）。

本研究曾於本章關係行銷策略的結論與建議中，建議台北當代藝術館可和台北市政府教育局合作推廣藝術家駐校計畫和教師研習營至各級教育單位中；同樣的，本研究建議當代館可使用策略聯盟與各民間企業工會或企業中的福利委員會合作，工會或企業每年定期提撥一些款項贊助當代館，而當代館則提供免費參觀展覽、當代藝術講座、藝術教室作為回報，鼓勵社會人士接觸當代藝術，當當代藝術的種子真正能夠散播至社會各階層時，方能真正達到推廣與教育之目的。

另外，本研究觀察到台北當代藝術館於 2009 年開始與三立電視台合作策略聯盟，三立電視台免費製作播放當代館當期展覽的廣告作為節目與節目之間的串場，當代館因此曝光量大增。有鑑於此，本研究建議，當代館可藉由目前與三立電視台的友好關係，進一步與其發展出「置入性行銷」，執行方式為將當代館置入三立電視台所製播的偶像劇或當紅的八點檔，倘若能成功置入，台北當代藝術館勢必將更加聲名大噪，進而收到廣告之效。

本研究認為，台北當代藝術館在策略聯盟上的應用，不但成功地獲得免費使用媒體的優惠之外，更與企業之間更培養出良好的默契，企業贊助當代館，兩者共同籌辦展覽、活動，創造雙贏的局面。本研究進一步建議，國內各企業應大力贊助如台北當代藝術館之類的文化展演設施。

承上述，其實企業贊助藝術活動於國際間早已多有所聞，像在美國從 1595 年就經開始進行藝術蒐藏的大通銀行、花旗銀行、明尼蘇達州第一銀行及德國得意志銀行等。以大通銀行為例，收購藝術品這個想法本只是想裝飾位於紐約華爾

街總公司的內部；時至今日，大通銀行的蒐藏已高達一萬七千餘件，主要以繪畫、雕塑、素描、版畫為主，亦有攝影、混合媒材、及錄影作品等。其豐富的藝術蒐藏帶給大通銀行的不只是企業品牌形象的提升，甚至是實質的利益收入回饋。例如：蘇活分行營業額本十分低落，就在 1985 年重新改造成畫廊銀行後，營業額一下就竄升至第四位了，藝術品的公關角色可見一斑（張禮豪，2001）。

除了國際間，國內亦有相關成功案例，如：於 2001 年 2 月，匯豐銀行與所卡畫廊以租借畫作的方式合作，將包含台北、板橋、桃園、台中、台南及高雄等共六處分行的「貴賓理財中心」。台灣區公共事務處副總裁張平穎表示：「希望把高級陳列品放進環境之中，讓顧客更加放鬆。」其連帶效應是有不少行員和顧客對擺設的畫作深感興趣，而直接和畫廊接洽，間接也提升了國內的藝術市場（張禮豪，2001）。

事實證明，藝文活動的贊助對企業本身的銷售亦相當有利，公關顧問史莫茲（Herbert Schmertz）曾說：「企業界的成員有責任支持及加強社會欣欣向榮，支持那些使我們生命更有意義的非營利機構。此外，我們也發現對某些特定的族群陳述一些我們之所以支持某些計畫及宗旨的原由時，他們會將這種認知轉換成期望，以及向我們購買產品的意願」（Thomas, 1993／吳玟琪、蘇玉清譯，1997）。

承上述，台北當代藝術館使用了大眾媒體來進行訊息的傳遞，不僅不需付出龐大的金錢作為交易籌碼，還借策略聯盟的合作間接地提升了贊助企業的形象，因此，本研究認為，當代館在傳播工具的使用上值得作為其他文化展演設施借鏡。

（六）事件行銷

台北當代藝術館於事件行銷策略上亦多所著墨，當代館於 2007 年至 2008 年間，舉辦過不少展覽開幕晚會、創作徵選比賽、配合展覽主題的周邊活動。本研究認為，其中以為推廣 2007 年的「第二層皮膚：當代設計新肌體」展覽所舉辦的活動最為成功，活動當日因「第二層皮膚造型大賞」、「MOCA 藝術市集」、「MOCA 表演廳」等三個主題，共聚集超過三千人次參與，未來仍應持續舉辦能吸引大量人潮的事件與活動。

二、台北當代藝術館於整合行銷傳播工具上的使用

在傳播工具的使用上，台北當代藝術館選擇親近一般普羅大眾的大眾媒體。在零預算的情形之下，台北當代藝術館大量使用策略聯盟的行銷策略來獲得媒體廣告版面的贊助，如：《費加洛》雜誌、MSN 時尚頻道、MSN 通訊軟體、《ELLE》雜誌中文版、《聯合副刊》、新光三越《Fancyfancy》月刊、《明報週刊》、《Taiwan News》、《Xfuns 放肆創意設計雜誌》、《風潮 muziU 音樂生活誌》等，並充分利用網路上的免費資源，如：YouTube、Vimeo、Facebook、痞客邦等影音媒體、新興社群網站及部落格，當代館在零預算的情形之下，能夠得到眾多媒體的贊助，實屬不易；此外，當代館對於新興媒體與免費網站的使用上值得嘉許，這點亦是其他文化展演設施產業在傳播工具上使用的模範。

三、台北當代藝術館的整合行銷傳播模式

根據本研究所建立的台北當代藝術館整合行銷傳播模式，本研究建議，文化展演設施產業均應學習當代館的模式：步驟一，先確定自己的目標市場（如當代藝術、古文物遺跡等），確認自己的定位。步驟二，開發產品（尋找適合展覽的作品或可供展覽的古文物遺跡）。步驟三，建立傳播目標（如：社會人士、大學生）。接著，找到傳播目標之後進行步驟四，根據不同的傳播目標與展覽內容去選擇行銷策略（如：關係行銷、體驗行銷）。步驟五，整合行銷策略與傳播工具（如：廣播、電視）。最終，步驟六，建立消費者資料庫以了解消費者的體驗，並將消費者資料庫的內容回饋至展覽內容的開發與修正，若能妥善地管理使用消費者資料庫，甚至可以進一步改變消費的消費行為，以達成綜效。

四、台北當代藝術館的整合行銷傳播效果

本研究發現，在研究者嘗試分析台北當代藝術館的整合行銷傳播效果時，當代館固然有建立消費者體驗資料庫，可分析參觀民眾的行為模式與體驗，不過，除了體驗行銷與口碑行銷之外，當代館對於本身所使用過的行銷策略和傳播工具並未建立出一套審視的標準，代表當代館難以針對個別的行銷策略去分析其效

果，如此，更難去檢討所使用的行銷策略優劣。因此，本研究建議，當代館在日後參觀民眾問卷的設計上，應該針對不同展覽所使用的不同行銷策略與傳播工具去發問，找出行銷策略和傳播工具的使用效果。

第二節 研究限制

首先，研究者在進行資料蒐集時發現，台北當代藝術館對於過去的歷史資料並沒有妥善的保存，加上台北當代藝術館的員工流動率過高，除了教育發展組組長和一兩位組員之外，其餘多數組員都是新進員工，因此，2007年、2008年的營運方針和行銷運用也不甚了解，故在與教育發展組進行深度訪談時，大多數的內容都是組長的獨白。也由於員工流動率過大，曾經參與2007年、2008年的員工所剩無幾，某些特定的問題在無法獲得第一手資料的情形之下，研究者僅能以年報中的內容進行次級資料分析。

此外，乃因本研究設定為質性研究，得和多位台北當代藝術館工讀生進行深度訪談以獲得足夠的文本量，但研究初期實在苦無管道切入，與當代館多次溝通後，仍僅得到已通知工讀生的回答，猶記當時當代館表示，不方便讓研究者於上班時間請教工讀生有關研究的問題，也不方便推派人選進行訪談，因此本研究一度因為工讀生的訪談人選問題延宕許久，所幸研究者採滾雪球的方式進行，先到現場想辦法獲得第一個工讀生的首肯，再藉由第一個接受訪談的工讀生推薦其他符合資格的工讀生進行訪談，這樣才完成了八位工讀生的深度訪談。

除了訪談的限制以外，在效益分析的過程中，本研究發現，若能將台北當代藝術館所使用的行銷策略逐立出分析標準，必能獲得更深入的行銷策略使用成效，然而，本研究乃受制於時間與人力的限制，在台北當代藝術館整合行銷傳播實際執行的效果上，參考潘美君（2004）的「國立自然科學博物館與國立歷史博物館之特展比較研究」採整合行銷傳播必備特質檢驗之，在行銷策略的效果上，就所蒐集之資料，僅能採體驗行銷、口碑進行分析之，期盼將來的研究者能將研究個案所使用的行銷策略建立出一套分析標準，將更可幫助學術界與產業界在整

合行銷傳播策略上的理解與應用。

參考文獻

中文：

1. Alfred L. Schreiber & Berry Lenson 著 (1996)。行銷新風潮—生活型態與事件行銷 (*Lifestyle and Event Marketing*) (馮克芸譯)。台北市：美商麥格羅·希爾。(原著 1994 年出版)
2. Denis McQuail 著 (2001)。最新大眾傳播理論 (*McQuail's Mass Communication Theory*) (陳芸芸譯)。台北市：韋伯文化。(原著 2000 年出版)
3. Don E.S., Stanley I.T. & Robert F.L. 著 (1994)。整合行銷傳播—21 世紀企業決勝關鍵 (*Integrated Marketing Communication*) (吳怡國、錢大慧、林建宏譯)。台北市：滾石文化。(原著 1993 年出版)
4. Emanuel Rosen 著 (2001)。口碑行銷—如何引爆口耳相傳的神奇威力 (*The Anatomy of Buzz*) (林德國譯)。台北市：遠流。(原著 2000 年出版)
5. Keller K. L. 著 (2001)。品牌管理 (*Strategic Brand Management*) (吳克振譯)。台北市：華泰。(原著 1997 年出版)
6. Kotler, P., & Andreasen, A. R. 著 (1991)。非營利事業的策略性行銷 (*Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*) (張在山譯)。台北市：授學。(原著 1987 年出版)
7. Thomas L. Harris 著 (1997)。奧美相信之行銷公關 (*The Marketer's Guide To Public Relations*) (吳玟琪、蘇玉清譯)。台北市：台視文化事業股份有限公司。(原作 1993 年出版)
8. 日下公人著 (1994)。無摩擦的輸出—文化產業的國際化之路 (倪心一譯)。台北市：錦繡。(原著 1978 年出版)
9. 王洪鈞 (1987)。大眾傳播與現代社會。台北市：正中書局。
10. 王秋土 (2000)。如何籌建博物館。台北市：行政院文化建設委員會。
11. 台北市立美術館 (2009)。2008 台北市立美術館年報。台北市：台北市立美術

- 館。
12. 布魯格 (Brugger W.) 著 (1992)。西洋哲學辭典。(項退結譯)。台北市：華香園出版社。(原著 1975 出版)
 13. 吳青松 (1990)。國際策略聯盟與經營績效評估：美國電腦製造業實例，產業科技研究發展管理研討會，台北：中國生產力中心主辦。
 14. 吳錦屏 (2000 年 5 月 10 日)。事件行銷的功力。市場報，4 版。
 15. 宋秩銘、莊淑芬、黃復華、白崇亮 (1996)。奧美的觀點。台北市：滾石文化。
 16. 李文瑞等人 (2000)。策略聯盟類型與績效影響因素之研究。中山管理評論，第八卷第二期，頁 273-302。
 17. 典藏今藝術編輯部 (2001)。假如我是當代藝術館館長。典藏今藝術，第 106 期：頁 83。
 18. 典藏今藝術編輯部 (2005)。公辦民營美術館的五年經驗—從台北當代藝術館面臨經營團隊約期即將屆滿談起。典藏今藝術，第 158 期：頁 126-128。
 19. 周龍達 (2006)。虛實整合的網路事件行銷。玉山雙月刊，11-12 月。
 20. 彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker) 著 (1994)。非營利機構的經營之道 (Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices) (余佩珊譯)。台北市：遠流。(原著 1990 出版)
 21. 芮家楹 (2005)。事件只是手段·行銷才是目的。突破雜誌，236，頁 104-105。
 22. 侯孟偉 (2003)。席捲眾人的目光—事件行銷。清新的玉山，61，頁 22。
 23. 施密特 (Schmitt Bernd H.) 著 (2000)。體驗行銷。(Experiential Marketing) (王育英、梁曉鶯譯)。台北市：經典傳訊文化。(原著 1999 年出版)
 24. 唐·舒爾茨 (Schultz, Don E)、海蒂·舒爾茨 (Schultz, Heidi) 著 (2007)。IMC 整合行銷傳播：創造行銷價值、評估投資報酬的 5 大關鍵步驟 (IMC The Next Generation) (戴至中、袁世珮譯)。台北市：美商麥格羅·希爾。(原著 2004 年出版)
 25. 祝鳳岡 (1996)。整合行銷傳播之應用：觀念與問題。傳播研究簡訊，第 6

- 期：頁 6-8。
26. 張永誠 (1993)。事件行銷 100：造勢成功的 100 個 Event。台北市：遠流。
 27. 張禮豪 (2001)。匯豐與索卡建立合作新模式。典藏今藝術，第 106 期：頁 156。
 28. 許安琪 (1999)。整合行銷傳播。震旦月刊，5 月號，頁 4-5。
 29. 許安琪 (2001)。整合行銷傳播引論：全球化與在地化行銷大趨勢。台北市：學富文化。頁 22-24。
 30. 陳秀文 (2007)。走出隔鄰伯格的「絕對真理」酷不列顛：英國當代藝術。當代，第 239 期，頁 102-121
 31. 雪倫·狄肯曼 (Sharron Dickman) 著 (2002)。如何行銷博物館：推廣博物館、美術館和展覽的概念與方法 (The marketing mix : promoting museums, galleries & exhibitions) (林潔盈譯)。台北市：五觀藝術管理。(原作 1991 年出版)
 32. 博寇 (G. Ellis Burcaw) 著 (2000)。博物館這一行。(Introduction to Museum Work) (張譽騰等譯)。台北市：五觀藝術。(原著 1997 年出版)
 33. 游歲 (2006)。展覽只是整個機制中的一個環節—專訪台北當代藝術館館長賴香伶。典藏今藝術，第 162 期：頁 96-98
 34. 湯姆·布洛南 (Tom Brannan) 著 (2000)。完全搞懂整合行銷傳播 (A Practical Guide to Integrated Marketing Communications) (陳琇玲譯)。台北市：美商麥格羅·希爾。(原著 2000 年出版)
 35. 湯瑪士 (Thomas L. Harris) 著 (1997)。奧美相信之行銷公關 (The Marketer's Guide To Public Relations) (吳玟琪、蘇玉清譯)。台北市：台視文化。(原著 1993 年出版)
 36. 黃光男 (1991)。美術館行政。台北市：藝術家。
 37. 黃光男 (1997)。博物館行銷策略。台北市：藝術家，頁 66。
 38. 經濟部商業司 (2000)。1999 年度台灣顧客關係管理運用現狀調查報告。電子商務導航，2(13)。
 39. 廖彥鈞 (2003)。美術館是文化創意產業中最亮麗的一顆明珠—訪黃光男館

- 長。大趨勢，第 9 期：頁 8-11。
40. 趙世琛 (2003)。舊磚牆下的藝術新場域。大趨勢，第 9 期：頁 43-48。
 41. 劉美琪 (2004)。行銷傳播概論。台北市：雙葉書廊。
 42. 蔡美瑛，陳慧芬 (1998)。整合行銷傳播在高科技產業行銷上之應用—以 Computer Taipei 96 Intel 公司參展個案為例。民意研究季刊，頁 46-62。
 43. 盧健英 (2001)。古蹟活化新面貌—台北當代藝術館。台北畫刊，第 401 期：頁 52。
 44. 賴素鈴 (2002)。台北當代藝術館—觀眾與藝術家的對話。台北畫刊，第 408 期：頁 48-53。
 45. 戴國良 (2005)。整合行銷傳播。台北市：五南圖書。
 46. 謝恩 (2006)。台北當代藝術館的美麗與哀愁。典藏今藝術，第 161 期：頁 62-65。
 47. 蘇宗雄 (2000)。感性抬頭，進入大體驗時代。設計雜誌，第 93 卷，頁 5-8。
 48. 蘇怡如 (2004)。破除國際化的舊有迷思 藝術重於本質更盛行銷—專訪台北當代藝術館館長謝素貞。典藏今藝術，第 140 期：頁 135。

學術論文：

1. 朱原泉 (2007)。國立博物館策略聯盟之研究—以國立科學工藝博物館為例。未出版之碩士論文，國立中正大學成人及繼續教育所，嘉義縣。
2. 吳玉茹 (2007)。記者判斷事件行銷新聞價值影響因素之研究。未出版之碩士論文，佛光大學管理學系研究所，宜蘭縣。
3. 汪凱彬 (2010)。博物館公辦民營行銷策略之研究—以國立台灣科學教育館為例。未出版之碩士論文，國立台北教育大學文化產業系暨藝文產業設計與經營碩士班，台北市。
4. 周武 (2002)。國際事件行銷規劃與實務研究—鴻禧球場舉辦約翰走路高球賽競爭優勢探討。未出版之碩士論文，國立台北大學企業管理學系研究所，台

北市。

5. 洪聖惠 (2002)。整合行銷傳播在候選人網站之運用：以 2000 年總統大選陳水扁總統競選網站為例。未出版之碩士論文，文化大學新聞研究所，台北市。
6. 范錦鑫 (2002)。檢驗博物館法草案：七個版本草案之分析。未出版之碩士論文，台南藝術學院博物館學研究所，台南縣。
7. 徐秀鈺 (2005)。事件行銷規劃因素之研究。未出版之碩士論文，國立台北大學企業管理學系研究所，台北市。
8. 袁蕙樺 (2003)。體驗行銷、體驗價值與顧客滿意關係之研究。未出版之碩士論文，台北科技大學商業自動化與管理研究所，台北市。
9. 許月禎 (2008)。台灣私立博物館所面臨之行銷問題與因應策略。未出版之碩士論文，中正大學行銷管理研究所，嘉義縣。
10. 陳淑美 (2008)。博物館品牌行銷策略之研究—以「台北縣立鶯歌陶瓷博物館」為例。未出版之碩士論文，國立台灣藝術大學應用媒體藝術研究所，台北縣。
11. 陳榮楷 (2003)。非營利組織事件行銷之研究—以四結福德廟為例。未出版之碩士論文，南華大學管理科學研究所，嘉義縣。
12. 曾琬琿 (2006)。從關係行銷之觀點探討連鎖書店 IMC 應用對顧客忠誠度的影響—以誠品書店為例。未出版之碩士論文，世新大學公共關係暨廣告學系研究所，台北市。
13. 黃慶源 (1996)。非營利組織行銷研究：以國立科學工藝博物館為例。未出版之碩士論文，中山大學公共事務管理研究所，高雄市。
14. 葉武東 (2004)。非營利組織行銷策略之研究—以台灣地區博物館為例。未出版之碩士論文，成功大學高階管理研究所在職專班，台南市。
15. 劉晏尙 (2005)。探討企業建立網際網路對顧客關係影響之研究—以服務業為例。未出版之碩士論文，中原大學國際貿易學所，桃園縣。
16. 潘美君 (2004)。博物館整合行銷傳播之探討—國立自然科學博物館與國立歷史博物館之特展比較研究。未出版之碩士論文，台南藝術學院博物館學研究

所，台南縣。

17. 蔡嘉津 (2008)。《博物館之體驗行銷策略研究—以國立海洋生物博物館「夜宿海洋館」為例》。未出版之碩士論文，國立中山大學企業管理學系研究所，高雄市。
18. 蔡鴻濱 (2008)。《網言網語的對話與遊戲：口語、書寫的再省察》。未出版之博士論文，世新大學傳播研究所，台北市。
19. 鍾珞筠 (2010)。《以當代藝術活化博物館的策略研究：以美國嘉德納博物館藝術家駐校計畫為例》。未出版之碩士論文，國立台灣藝術大學藝術與文化政策管理研究所，台北縣。
20. 羅富君 (2010)。《博物館文化創意產業應用整合行銷傳播之研究—以新竹市影像博物館為例》。未出版之碩士論文，中國科技大學運籌管理研究所，新竹縣。

研究報告：

1. 行政院文化建設委員會 (2003)。《文建會創意文化園區總結報告》。台北市：行政院文化建設委員會。
2. 吳榮義主持 (2003)。《文化創意產業產值調查與推估研究報告》。台北市：行政院文化建設委員會。
3. 經濟部工業局經濟部文化創意產業推動小組辦公室 (2006)。《2005 台灣文化創意產業發展年報》。台北市：經濟部工業局。
4. 經濟部工業局經濟部文化創意產業推動小組辦公室 (2008)。《2007 台灣文化創意產業發展年報》。台北市：經濟部工業局。
5. 薛保瑕主持 (2002)。《文化創意產業概況分析調查》。台北市：行政院經濟建設委員會。

英文：

1. Arndt, Johan, (1967). *Word of Mouth Advertising: A Review of The Literature*, New York: Advertising Research Federation
2. Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison Wesley Publishing Company.
3. Berry, L. L. (1983), “*Relationship Marketing*” in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, L.L. Berry, L. Shostack, and G. D. Upah, eds. Chicago: American Marketing Association, pp.25-28.
4. Bigley, J.D. (1987) “Marketing in Museums: Background and Theoretical Foundations” , *The Museum Studies Journal* ,3(1);14-28
5. Bleackley, M. and G. Devlin. (1988). Strategic alliances: Guidelines for success. *Long Range Planning*, 21(5): 18~23.
6. Bone, Paula Fitzgerald, (1995) “*Word-of-mouth effects on short-term and long-term product judgments*” , *Journal of Business Research*, Vol.32, no.3, March, pp. 213-223.
7. Burnett and Moriarty (1998) *An Introduction to Marketing Communications: An Integrated Approach* NJ: Prentice Hall
8. Crosby, L. A., Evans, K. R. and Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp.68-81.
9. Department for Culture, Media & Sport. (2001). *Creative industries fact file*. London: U.K. DCMS
10. Dilenschneider, Robert L. (1991). *Marketing Communications in the Post-Advertising era*. *Public Relations Review*, 17, 227-236
11. Duncan, T., & Caywood, C. (1996). *The Concept, Process, and Evolution of Integrated Marketing Communication, Integrated Communication*. *Advertising Age*, October, 64, 11.
12. Edward T. Hall & Mildred R. Hall, (1990) *Understanding Cultural Differences*:

- Germans, French, and Americans Yarmouth, ME: Intercultural Press
13. Edwin Emery, Phillip H. Ault & Warren K. Agee (1982) Introduction to Mass Communications, New York: Harper & Row Publishers
 14. Gelb, B., Johnson, M., (1995) “ *Word-of-mouth communication: causes and consequences*” , Marketing Review , Vol.15, no. 3, pp. 54-58.
 15. Getz, D. (1997). Event Management & Event Tourism, New York: Cognizant Communication Corporation.
 16. Harrigan, K.R.(1988).Strategic alliances and partner asymmetries .in Contractor ,F. J. and P. Lorange. (EDs.).Cooperative strategies in international business,.Lwxington:D.C.Health and Company pp.205-226
 17. Herb Schmertz & William Novak (1986). *Goodbye to the low profile: The art of creative confrontation*. Mercury: Little Brown & Co
 18. Herb, S., & William, N. (1986) . *Goodbye to the low profile: The art of creative confrontation*. Mercury: Little Brown & Co.
 19. Jackson, Barbara Bund, (1985), Winning and Keeping Industrial Customers, Lexington, KY: Lexigton Books.
 20. Jackson, R. R., & Wang, P. (1994). *Strategic database marketing*. Chicago: Nation Trans Company.
 21. Jackson, R. (1997) . Making Special Events Fit in The 21st Century. Champaign, Illinois : Sagamore.
 22. James, B.G.(1985). Alliance: The new strategic focus. Long Range Planning, 18(3), 76-81
 23. Kelly, J. R. (1987) Freedom To Be – A New Sociology of Leisure, Macmillan, New York
 24. Killing, J. P. (1988) .Understanding Alliance: The Role of Task and Organizational Contractor, F.J and Lorange, P.(ed),Cooperative Strategies in Business, ,Lexington

Books. pp.55-67

25. Kolter, Neil & Kolter, Philip (1998). *Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. San Francisco: Jossey-Bass
26. Kolter, P. & Andreasen, A. R. (1995), *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, New Jersey: Prentice Hall, pp.67-69.
27. Lewis, J.D.(1990).Partnerships for profit: structuring and managing strategic alliances, New York : Free Press
28. Mclean, F, (1997). *Marketing the Museum*, London: Routledge
29. Novelli, W. (1989). One Stop Shopping : Some Thought of Integrated marketing Communications. *Public Relation Quarterly*, 34:4, 7-3.
30. Nowak, G. J., and Phelps, J., (1994).Conceptualizing the Integrated Marketing Communications' Phenomena: An Examination of its Impact on Advertising Practices and its Implications for Advertising Research. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 17: 49-66.
31. Nucifora, Alf. (1996). Event Managing is Event Power. *Business News Jersey*, 9(10).38-40.
32. Patterson, P. G., and Walker, R. H. (2001). *Services marketing: An Asia-Pacific Perspective*. 2nd, Chapter 1, Australia: Prentice Hall.
33. Pine, J. and Gilmore, J. H. (1998), "Welcome To The Experience Economy" *Harvard Business Review*, Vol. 4, pp. 97-105
34. Porter, M.E. and Fuller, R.,(1986).Coalitions and Global Strategy, In Porter, M, (eds) *Competition in Global Industries*, 315-343, Boston: Harvard Business Press. pp.233-248. pp.41-54. pp.515-531
35. Robert F. Kelly, (1993) "Marketing in Museums" , *Muse* ,11(2) , p.18
36. Root. F. (1988) Some taxonomies of international cooperative arrangement. In

- contractor, F. J. and P. Lorange. (Eds.). Cooperative strategies in international business..Lexington: D. C. Heath and Company. pp.69~80
37. Schultz, D.E (1993). How to overcome the barriers to integration. Marketing News, Jul/19, pp11-12
38. Schultz, D.E., Tannenbaum, S. & Lauterborn, R.F. (1993). *The New Marketing Paradigm: Integrated Marketing Communications*. NTC Business Books
39. Shain, D. and S. Chalasani, (1992), Exploiting Niche Using Relationship Marketing, The Journal of Service Marketing, 6(4), 42-52.
40. Shimp, T. A. (1997). *Advertising, Promotion, and Supplemental Aspects of Integrated Marketing communications*. Orlando, FL: Dryden
41. Shimp, T. A. (2000). *Advertising, Promotion, and Supplemental Aspects of Integrated Marketing communications* (5th ed). Orlando, FL: Dryden.
42. Show, R. M., & Stone, M. (1990). *Database marketing : Strategy and implementation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
43. Söderlund, M. and Rosengren, S., (2007) Receiving word-of-mouth from the service customer: An emotion-based effectiveness assessment, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 14, no. 2, March, pp. 123-136.
44. Tobelem, J. M.(1997). “*The marketing approach in museums,*” *Museum Management and Curatorship*, 16(4):337-354
45. Tom Duncan & Sandra Moriarty (1997), *Driving Brand Value: Using Integrated Marketing Communication to Manage Profitable Stakeholder Relationship*. New York: McGraw-Hill
46. UNESCO(2000), UNESCO, Culture, Trade and Globalisation : Questions and Answers
47. Valentine, Susan. (1995).Event Marketing Succeeds in Bringing Customer to you. Hudson Valley Business Journal, 41 (6)
48. Westbrook, R. A., (1987). “*Product/consumption-based affective responses and*

postpurchase processes” , Journal of Marketing Research, Vol.24, no. 3, pp.258-270.

49. Yoshino, M. and Rangan, R.(1995) .Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization.

網路資訊：

1. 美國廣告代理協會。上網日期：2009 年 4 月 6 日，取自：
<http://www2.aaaa.org/Portal/Pages/default.aspx>
2. 台北市文化基金會。上網日期：2009 年 5 月 10 日，取自：
<http://www.taipeiculture.org.tw/Content/Content.aspx?id=4403&SubID=4586>
3. 文建會文化創意產業發展計畫。上網日期：2009 年 9 月 23 日，取自：
http://web.cca.gov.tw/creative/page/page_02.htm
4. 台北當代藝術館。上網日期：2009 年 9 月 24 日，取自：
http://www.mocatapei.org.tw/_chinese/index.asp
5. 台北當代藝術館臉書網址，上網日期 2010 年 3 月 20 日，取自：
<http://www.facebook.com/pjay.chen?ref=profile#!/mocatapei?ref=ts>
6. 台北當代藝術館痞客邦網址，上網日期 2010 年 3 月 20 日，取自：
<http://mocatapei.pixnet.net/blog>
7. 台北當代藝術館 YouTube 網址，上網日期 2010 年 3 月 20 日，取自：
<http://www.youtube.com/user/MocaTaipei>
8. 台北當代藝術館 Vimeo 網址，上網日期 2010 年 3 月 20 日，取自：
<http://www.vimeo.com/mocatapei/videos/sort:date>
9. Yahoo!奇摩新聞，2010 年 9 月 18 日，取自：
<http://tw.news.yahoo.com/article/url/d/a/100910/51/2cthk.html>。