

創意經營博物館出版品物流管理

顧潔光
國立臺灣博物館

摘要：如何經營博物館出版品之物流管理，所謂「掌握物流」即「掌握市場」，物流管理將成為新世紀博物館所面臨的新課題。現今的社會是市場導向、消費者至上，在物流管理的策略上，亦應顧及此；唯有以生產符合市場需求的商品，配送快捷及低價格、高水準的服務，才能贏得客戶的滿意及長久的支持。各館要以企業行銷的精神，開拓館外展售及推廣服務，並在博物館既有的經營「風格」及「定位」確立的基礎上，配合相關法規的研訂，推展精進。

關鍵詞：出版品管理、物流管理、博物館出版品。

壹、前言

博物館事業能帶動相關的經濟活動乃至創造經濟產值，其中「出版發行」是整體博物館經營之一環。任何一所博物館，均宜邁向具備完善的經營規模與傳播力，並由其出版刊物之品質與多樣性，達到上述的目的與目標。同時外界亦可據此推估、評量其蒐藏研究與教育推廣之實力（許功明，2002）。近年以來，博物館在文化事業上的地位與重要性，日趨為世人所重視，文化事業在資訊爆炸的時代，更因推出大量新書而產生了新的競爭市場與新的經營管理方式，亦促使各博物館的出版品「商業型態」益趨發達，「市場涵蓋的範圍」也愈來愈廣，導致了商業流通的機制，亦愈趨複雜化，因此博物館出版品的物流管理也顯得日益重要了。

貳、文獻分析

一、物流管理的意涵

物流管理定義，物流是一種物的實體流通活動之行爲，在流通過程中，透過

管理的程序，有效結合運輸、倉儲、裝卸、包裝、流通、加工資訊等相關物流機能性活動，以能創造附加價值，滿足顧客及社會需求（廖建榮，1997）者稱之。今日各博物館出版品的管理，欲邁向現代化、專業化，除注重專業知識、技術外，專業管理是不可或缺的。出版品專業管理的範疇，涵蓋一機關之出版品管理，包含一系列流程，從「出版」開始，進入「管理」階段，發揮「展示」功能，達到「推廣、發行」效果等皆屬之。不僅是文化傳播的管理，也是販售活動的管理。換言之，出版品物流管理由生產、分送、宣傳、促銷、行銷，到供應、運輸，再至倉儲等多項流程序，每一項庫存控制、發行活動，都有其嚴謹的行政程序，是出版品管理人員所需肩負之責任，亦即所謂的整個出版品物流管理的過程。

二、物流管理的價值

「出版品」對於協助博物館理念的推廣，是直接與無遠弗屆的。為使推廣出版品運作順暢，檢視出版品從供應到消費的流動和儲存的效率及效益有其必要性。發展現代圖書物流的意義，則明顯有利於提高館際間整體的競爭力，不但能促進圖書管理水準的提高，亦可以為出版企業開拓嶄新的經營空間（詹正茂，2003）。因為現代物流目的，是以滿足綜合性的客戶需求為目的，可以說圖書市場引入物流概念，是積極應對挑戰自身作出戰略調整的重要步驟（詹正茂，2003），博物館出版品邁入物流管理，亦有其正面及積極的博物館戰略價值。

參、研究方法

本文採用文獻分析法，蒐集相關文獻，除就理論上的探討，並訪問博物館界出版品管理者，對物流倉儲管理的看法。再以比較研究法，針對國內各公立博物館或美術館，其刊物連續出版時間至少在兩年（以筆者 2004 年 9 月調查為基準日）以上的機構為對象，計有：國立故宮博物院（故宮）、國立歷史博物館（史博館）、國立自然科學博物館（科博館）、國立科學工藝博物館（科工館）、國立臺灣史前文化博物館（史前館）、國立臺灣博物館（臺博館）、國立臺灣美術館（國美館）、台北市立美術館（北美館）、宜蘭縣立蘭陽博物館（蘭博館），共計有九個單位調查各博物館其出版品物流管理現有之出版品物流策略、經營方向，再透過文獻的歸納以及訪談，提出創意經營管理等作業。

肆、結果與討論

一、物流的經營策略

物流的經營策略首先要有專業人員管理，將專業知識、經驗結合，配合運用專業化的技術和設備，以進行圖書庫存管理和控制，並以降低庫存的壓力和維持

安全庫存水準為原則，使物流系統作充分的發揮與整合，方能夠提高物流系統的效率。物流的基本設備，第一要素為資訊管理系統。乃由於圖書業商品種類繁多，且無替代性，而欲建立正確的商品資訊，有賴資料庫的建立，故其自動化的需求，較其他行業更為迫切（李介修，1996）。尤其電腦建檔資訊，是導入資訊化系統的主要措施，也唯有透過資訊管理系統資料庫的建立，方可達到迅速並且正確處理的目標。目前以電腦建檔管理者，有故宮、史博館、史前館、臺博館、北美館等五所。例如：導入新的庫存管理系統，將個館出版品庫存資料連線管理，俾利管理者與代售業者，能隨時 On Line 查詢及自動補貨，讓雙方皆能隨時調閱彼此的訊息。其他如增加條碼使用的普及率，如此商品可明確命名，有利於上下游的溝通，節省無謂的爭論。利用網路資訊，加強物流的資訊化、自動化，是短時間內，欲建立一個無遠弗界之物流網路的利器。因為今日博物館出版品的存在價值，非為市場獲利，自然有別於一般商業取向或以營利為主的出版品；其價值在以宣揚出版內容的學術性與知識性，並以服務博物館觀眾學術社群及於普羅大眾之教育為使命。如何利用新觀念、新技術，結合出版品廣為流傳與庫存空間的發展，以建立良好且適當的物流管理制度，是博物館出版品管理計畫，當前應正視的問題。目前各館行銷方式，以經由網路網頁行銷宣傳出版品電子檔為最多，其次為利用刊物簡訊刊載新書通報。若又能師法民間企業，經營管理與行銷規劃的策略，以消費者為第一考量，以顧客導向服務的精神為理念，提供消費者不僅於文化產品的知識，也同時賣給消費者親切的服務和舒適的環境為理念，來活化組織與推廣館方出版品，相信必能帶動活絡博物館出版市場。

由訪問調查中得知，目前各博物館遭遇的問題主以空間不足（故宮、史博館、臺博館及北美館）、人力不夠（科博館、史前館）與技術設備缺乏（蘭博館），係當前迫切須待解決的問題。因此各館欲尋求物流公司，或以為降低成本，或為提高商品物流作業的時效，或以改善販售的氣氛，提昇銷售成績，積極創造盈利為目的，各館各有所不同的目的考量（廖建榮，1997）。有關空間不足的問題居各館之首，就筆者觀察，乃因博物館係以追求永續經營為目標，不僅只是要能提供觀眾教育推廣知識為基礎，更要能以提供觀眾舒適的環境為基本條件，所以爭取空間是各館首要。但也有爭取空間之撇步，如：空間預留些迴轉率，能減少卸貨的時間；退貨時，以資訊的抽象退貨方式，來代替實體的退貨，亦能節省所需求之空間。為使出版品物流管理上軌道，經營管理者，希冀以委外經營，謀求同時解決空間與人力不足的問題，但也同時考慮到物流的自主性效能究竟高或低？人力成為了決定性的因素，各館在人力上，稱出版品管理只有一、二人，怎麼會有餘力去籌劃辦理推廣活動，遑論學習技術的應用，因此館方是否能提供足夠的人力和物力資源來因應，亦是出版品物流經營方向考量的關鍵。

推動物流管理應秉持的原則有：係為創造文化之觀點的特質為基準點，非為利益至上的產業，即使是少量的圖書也應配送給代售書局，不應以善小而不為。倘若配送地區偏遠，交通不便時，也要以同一價格來供給，不得以地處偏遠增收運費（池田禮等，1998）。其他便民措施，如建立郵購或網購的通路體系方式，

以方便讀者易於取得的服務，亦應予以重視。目前大部分的館，都有提供郵購服務，而提供網路行銷線上訂購服務者，則較不普及，僅有故宮、科博館、北美館三所。庫存方面，需保有安全庫存而不能缺貨，並須體認圖書的大量退貨是必然現象。此外，不論是否能將書架上的圖書銷售一空，更要注意的是，要能為讀者們提供更多數讀者也想看的書。根據誠品 2003 報告〈新競爭年代的閱讀紀事〉統計全國文字書之銷售量，全年銷售不足千本的圖書，約佔 73%，更何況博物館的出版品，係以教育推廣為目的。切記博物館事業，它不是營利的產業，而是文化產業。

二、創意經營物流通路

出版品追求的是廣為傳佈與閱讀，如何將出版物有效地傳播出去，讓人們或同道獲知該資訊，以提昇學術氣息環境，行銷扮演著重要的角色。善用各種管道，傳遞資訊，讓眾所皆知，是物流促銷的第一有效途徑。菲利浦·科特勒曾說：「行銷並不是用聰明的方法將產品賣掉，行銷是為顧客創造價值的藝術，也是提昇顧客生活品質的藝術」。多管道販售的售點，可為經營行銷策略之一，讓民眾容易隨處購得出版品，以直接達到促銷產品的目的，是一種提昇生活品質的藝術。例如今年過年期間，多家博物館（故宮、十三行博物館、黃金博物館等）連袂推出「博物館藝術文化大街」，展出各館發行的文化商品，既增加了年節氣氛，又不失背後代表的文化意義，創造了便利，也創造了利潤。至於各館如何利用管道行銷？凡能讓出版的資訊流通都是良方，諸如：印製宣傳品與目錄（宣傳購書資訊）、透過網路網頁行銷宣傳（電子報及出版品電子檔）、由出版社或經銷商代為銷售，或由寄存於政府出版品的展售中心銷售途徑等通路是也。

精簡人力與工作流程，需要靠科技的改善，來輔佐方能施行（邱炯友、劉盈吟，2003）。博物館出版部門的分工與協調，結構定位應明確，始能健全出版物流事業。今日出版刊物的生命週期日漸縮短，供給趨勢已朝向多頻率的補給需求、複雜且勞力化的倉儲作業，因此，未來物流管理方式，勢必要有所因應改變。爰此，一館要在有限的人力技術下管理，首先考量的就是專人負責、科技輔佐才能推而廣之。委託代售或貨運公司運輸遞送書籍，亦稍可減輕館方有限的人力負擔，包括滿足在空間及時間上的需求，網路技術的應用，倉儲環境、倉儲架櫃、走道動線的管理和服務策略，其他如訂定售價、使用者付費原則、即時的資訊傳遞及適當的庫存控管（安全庫存量、出入庫控管）、行銷計劃、銷售分析和餽贈原則等，各個層面皆須做全盤的考量。

建立靈活多樣的圖書物流服務項目：即時地把讀者、出版社和圖書經銷商（或代售書局），涉及於運輸包裝和裝卸方面的要求，反映給出版品物流管理人員，可提高供應鏈管理系統對讀者個人化響應的能力，俾提高客戶的滿意度。因為影響物流的因素，常是各個博物館不能共享有關的信息和需求，各館往往僅從自己的需求，預測制定生產或銷售計劃，未能即時反映市場的變化，而造成供給和需

求的脫節（詹正茂，2003），以致運輸的貨物未到，不能滿足讀者即時的需求。多樣少量的配送，共同化的作業模式，雖為時勢所趨，但也應注重本身物流的效率及營運的成本，視情況隨時調整自己物流管理的腳步。現今的社會是市場導向、消費者至上，唯有以生產符合市場需求的商品，快捷配送及低價格、高水準的服務，才能贏得客戶的滿意及長久的支持（池田禮等，1998）。

伍、結論

如何經營博物館出版品物流管理，所謂「掌握物流」即「掌握市場」，物流管理將成為新世紀博物館所面臨的新課題。當前各博物館，要如何突破舊有的框架，而以創新的經營方式管理？由於每個館舍成立背景及經營條件不一，實難用統一的標準來適用，但各館皆不外「研究」、「教育」、「創意」的張力下經營延伸，故鼓勵各館應在博物館既有的經營「風格」及「定位」確立的基礎上，配合相關法規的研訂，推展精進。運用 e 世代全球網路電訊化新興進步的優勢，加強博物館出版品的資訊快速流通與傳播效果，以增加曝光率與能見度的手段，唯有聚焦，才能發揮以小博大的功能。在文化創意的時代，身為管理人員，同時應思考的便是如何創新管理與有效率的服務及新設施需求的因應。此外，要以企業行銷的精神，開拓館外展售及推廣服務，全方位整合團隊的時代來臨了；只要資訊愈透明化，銷售點愈多元化，出版頻率愈速度化，讀者需求愈高度化，才能營造導向管理模式化。

參考文獻

- 池田禮、菊田一郎、蕭穎謙。1998。日本東販圖書物流的構思。物流技術與戰略，第 5 卷，99-104 頁。
- 李介修。1996。圖書物流的現況與趨勢。商業現代化，第 17 卷，27-29 頁。
- 邱炯友、劉盈吟。2003。台灣地區大學出版社發展之問題與解決方案。教育資料與圖書館學，41 卷 1 期，77-98 頁。
- 許功明。2002。從博物館學談台灣地區博物館刊物研究取向。台南：成大，23-34 頁。
- 詹正茂。2003。大陸圖書市場物流模式建構研究。出版流通，第 12 卷，34-39 頁。
- 廖建榮。1997。物流系統中心的規劃。物流技術與戰略，第 40 卷，99-104 頁。

Developing a Creative Strategy for Museum Publications in Logistics and Supply Chain Management

Abstract

How to utilize the concepts in logistics and supply chain management for museum publications will become the new issue at the dawn of this new century, and this is what so called “to catch the market equivalent to catch the logistics control”. In a modern market oriented world, the customer has become the primary focus. Meeting customer needs with quality products, speedy delivery, at a low price and high standard of service has become the only way to satisfy and win a customer’s consistent support. In light of this, museums also need to reach out to their customers in distributing publications as enterprises that are prepared to sell and broadcast ideas and services into the modern market place. Further to this idea, museums should begin establishing their own identities based on their particular strengths to help determine their business specialties. Such a strategy will also help each museum design a business plan that best suits its individual characteristics and pre-existing policy.

Key Words: publications management, logistics and supply chain management, museum publications