

# 科教館的藍海策略

柯正峯\*

## 摘要

「藍海策略」將企業競爭的項目轉移成開發新客戶，加入新創意，發展出不被取代的獨特風格，這有別於傳統上企業與對手競爭的過程中，經常採用零和遊戲的方式，雙方使出渾身解數以求殺出重圍的「紅海策略」。

「藍海策略」發展出四項行動架構，包括：消除、減少、提升、創造，上述理念及行動架構均值得經營科教館參考應用。本文提出科教館的藍海策略：一、在「消除」方面：(一)、消除民眾誤認科學是深奧難懂、難以親近的刻板印象；(二)、消除成人認為科教館僅適合兒童參觀的迷思。二、在「減少」方面：(一)、減少委外經營所帶來的商業化；(二)、減少「活命」和「使命」的衝突；三、在「提升」方面：(一)、觀眾第一策略；(二)、展品求真、求善及求美策略；(三)、照顧弱勢策略；(四)、安內策略。四、在「創造」方面：(一)、特展要「叫好又叫座」策略；(二)、館際合作策略；(三)、共存共榮策略；(四)、資源共享策略；(五)、利用科教巡迴車行銷到學校及社區策略。

關鍵詞：國立台灣科學教育館、展場、行銷管理

---

\*柯正峯：國立臺灣科學教育館館長

# 科教館的藍海策略

柯正峯

## 壹、前言

國立台灣科學教育館（以下簡稱科教館）新館搬遷至士林新館營運三年，其中不涉及公權力行使之展示業務委由民間之大同世界科技股份有限公司（以下簡稱大世科）經營，其餘各項科教業務，諸如：科學巡迴教育、科學展覽、中小學自然科學與數學教師教學設計競賽、教師研習等各項科普業務，仍由館方本身策劃推動。而展示業務方面，館方依合約亦負有監管之責。在台灣，將科教展示業務委外經營可說是史無前例，政府及民間都在嘗試，不斷的磨合改進，往前跨步。經常有以前的長官同事關心的問我，科教館經營得怎樣，我開心樂觀的回答說：「努力存活下來。」這句話當然不只是苟活於世，從我說話的語調，對方應可感受到積極樂觀的發展現況。

展館，就是服務業。經營服務業，從經營理念的設定、經營策略的規劃、經營計畫的提出、到經營措施的推動等，環環相扣，在在都是專業，而其成效，由觀眾的反應馬上顯現出來，館所經營成效，觀眾是最直接的裁判者，觀眾參觀後的感受符合預期，就會感到滿意；觀眾參觀後的感受超出預期，就會被感動；反之，觀眾的感受不如預期，可能從此不會再踏入該館，甚至「免費負面宣傳」影響週遭的親朋好友，免到該館。基於此，科教館全體同仁（包括館方及委外營運廠商大世科）就必須設定好理念，溝通好經營策略、計畫及做法，以服務觀眾。為了達成推展科學普及教育的設館目標，過程中我們邀請企管顧問、學者專家等蒞館做專題演講，鼓勵同仁不斷的充實新知，利用正式集會及非正式場合溝通觀念及做法，逐步推展各項業務，各項成果彙整成科教館年報，已陸續出版 93、94 年年報，印行及上網，以廣為宣導、並藉茲檢討過去、策勵未來。這整個體系運作中，一些經營、行銷的理念及做法，我們經常是求知若渴的想辦法了解及吸

收，其中包括「藍海策略」廣被提及，自然引起一窺這本書堂奧的動機，並劍及履及的研讀觀摩，期對經營科教館有所啓發，分享如下。

## 貳、藍海策略引介

近年，坊間流行「藍海策略：開創無人競爭的全新市場」(Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant)乙書，這本書是金偉燦(W. Chan Kim)和莫伯尼(Renee Mauborgne)合著，黃秀綏翻譯，天下遠見 2005 年 8 月 5 日發行第一版，於 2006 年 10 月 25 日第一版第 41 次印行，出版一年，印行突破 250000 冊的暢銷書。

內文意思是傳統上企業與對手競爭的過程中，經常採用零和遊戲的方式，雙方使出渾身解數以求殺出重圍，包括：削價競爭、挖對方客戶、竊取創意等，激烈的競爭之下往往血流成河，故有紅海策略之稱；反之，藍海策略將競爭的項目轉移成開發新客戶、加入新創意，發展出不被取代的獨特風格，俗稱「把餅做大」，而非傳統的「搶食大餅」。紅海與藍海策略的對比如表一，藍海策略對企業經營者頗具啓發作用，當然對科教館的經營，亦深具啓示。

表一：紅海與藍海策略的對比

紅海策略	藍海策略
在現有市場空間競爭	創造沒有競爭的市場空間
打敗競爭	把競爭變得毫無意義
利用現有需求	創造和掌握新的需求
採取價值與成本抵換	打破價值—成本抵換
整個公司的活動系統，配合它對差異化或低成本選擇的策略	整個公司的活動系統，配合同時追求差異化和低成本

資料來源：Kim &Mauborgn 合著，黃秀綏譯，2005：35。

爲了重建買方價值基礎並塑造新的價值曲線，藍海策略發展出四項行動架構（Kim & Mauborgn 合著，黃秀綏譯，2005：50）：

- 一、 消除：產業內習以爲常的因素，有哪些應予消除？
- 二、 減少：哪些因素應減少至遠低於產業標準？

三、 提升：哪些因素應拉高到遠超過產業標準？

四、 創造：應創造哪些產業從未提供的因素？

書中亦列舉企業面臨傳統的各家相互競爭，處於紅海策略中，以致經營困難，其後轉型為以創新為中心的藍海策略，終能突破經營困境，創造佳績，茲摘錄其中案例如下：

### 一、太陽馬戲團轉型為沒有動物的馬戲團

太陽馬戲團打破馬戲團業的最佳實務慣例，重建現有產業邊界的元素，一舉做到差異化和低成本。經過消去、減少、拉抬、創造的步驟，太陽馬戲團到底算是「馬戲團」還是「劇團」？如果他是劇團，該歸類成哪一種劇團？百老匯舞台劇、歌劇，還是芭蕾舞劇？這點實在很難界定。太陽馬戲團重建了這些不同演出方式的元素，最後兼容並蓄了每一種表演形式的某些特質，又沒有全盤採納其中任一種表演。它創造出的藍海是全新的、沒有競爭對手的市場空間，目前很難為這個產業找到一個名稱（Kim & Mauborgn 合著，黃秀緩譯，2005：28--32）。

### 二、美國葡萄酒黃尾袋鼠跳脫品酒窠臼

美國葡萄酒的紅海困境中，卡塞拉酒廠不將黃尾袋鼠設定成葡萄酒，而是塑造成人人皆宜的社交飲料，不論是愛喝啤酒、雞尾酒，還是其他不喝葡萄酒飲料的人，都能接受黃尾袋鼠，2003年8月，它躍居為美國750毫升瓶裝紅葡萄酒的銷售冠軍，連加州的品牌都望塵莫及（Kim & Mauborgn 合著，黃秀緩譯，2005：52-53）。

### 三、省油的日本小車

1970年代，日本車創造了新的藍色海洋，用省油的小車挑戰美國汽車業。美國汽車業講究愈大愈好，追求奢華，日本車確改變這種傳統邏輯，不遺餘力地追求品質精良、造型小巧、極為省油的新實用車型。

1970年代，全球發生石油危機，美國消費者爭相購買本田、豐田和日產的省油又堅固耐用的日本車。日本車幾乎一夜之間成為消費者心目中的英雄。這些小巧省油的汽車，創造出充滿商機的新藍海，市

場需求再度一飛沖天（Kim & Mauborgn 合著，黃秀緩譯，2005：286-287）。

綜上所述，俗話說：「山不轉路轉」。經營企業總有未盡如人意碰到瓶頸的時候，就上述例子而言，傳統的馬戲團以動物表演為主，經常遭遇動物保護團體的抗議，要訓練及餵養動物亦須很大的成本，加上觀眾喜新怨舊等不利因素，因此要維持傳統的馬戲團營運並不容易；太陽馬戲團轉型為兼容並蓄各種表演形式，創造出新的藍海策略。又如卡塞拉酒廠將黃尾袋鼠葡萄酒塑造成人人皆宜的社交飲料，創造出銷售冠軍的佳績。再者日本小汽車走精良小巧及省油路線，輕易勝過美國「大一號」小汽車。可見，經營階層對事業功能定位的變革創新，以及配合調整服務或產品性質，俾招來源源不絕的客戶，開創無人競爭的全新市場，是為藍海策略；此有別於傳統的產業之間互相削價競爭，為降低成本而影響品質，終至沒落而血本無歸，謂之紅海策略。

顯而易見，揚棄紅海策略，開創藍海新局，乃經營之要務。筆者有幸擔任科教館館長，深自檢討，就科教館的藍海策略論述如下。

## 參、科教館的藍海作為

科教館成立於民國四十五年，迄今歷經歲月年過半百。民國四十八年十一月十二日，交通部郵政總局以南海學園內仿天壇式的圓頂圓體科教館建築為圖案，發行郵票一套兩張，筆者蒐集到一張當時的首日封，左上角印著名稱叫做「國立台灣科學館」，當時尚未加入「教育」兩字，左下角蓋有「發展科學復國建國」戳，另右上角郵票銷戳書有「社會教育擴大運動週」圓型戳；可見，科教館在「反攻大陸，解救同胞」的年代，肩負「科學救國」的使命，透過各項展示、競賽及活動等，推動科學普及教育。好長一段時間，提到科學類的展館，就屬科教館，提供台北都會區民眾就近前往參觀，遠道而來的遊客及學生畢業旅行團也常以科教館為景點，科教館已成為台灣民眾共同的記憶。以前基於展館特有，僅此一家，別無分號，可說是「賣方」市場。但隨著台中科博館、高雄工博館（顏鴻森教授擔任該館館長時，筆者在教育部社教司服務，顏館長在各種會議場合，希望大家把科工館改叫工博館，筆者深受影響，稱科工館為工博館）等大型科學類展

館成立，加上臺北都會區的展館及活動場所無論原有或新設，均如火如荼辦理各項活動，還有國立、直轄市立、縣市立、私立之各類館所亦紛紛成立，使民眾可參觀的場所增多；雖說以科學類而言，科教館在北部仍得天獨厚，但無可諱言的「紅海競爭」的對象增多了，例如：天文台就在隔壁、士林海洋館就在同一條路上、故宮就在附近等，科教館如何發揮特色以吸引觀眾，茲以前述藍海策略四項行動架構「消除」、「減少」、「提升」、「創造」，印證科教館的藍海作為。

## 一、在「消除」方面

- (一)、消除民眾誤認科學是深奧難懂、難以親近的刻板印象：一般民眾刻板印象的迷失，認為科學是科學家、學術人員的事，一般普羅大眾難以理解、難以親近；殊不知，日常生活的食衣住行育樂，無不和科學息息相關，從生活態度、習慣及行為，都是科學。
- (二)、消除成人認為科教館僅適合兒童參觀的迷思：一般成人除了易於誤解科學難懂之外，亦誤解參觀科教館是中小學生的事，導致部份成人沒帶小孩的，就不會想來科教館；部分帶小孩來館的成人，則扮演袖手旁觀的腳色，陪著小孩、跟著走、聽講、逛紀念品店。另從科教館的佈展角度反思，確偏向以中小學生為主要服務對象作規劃，展品設計亦以供中小學生參觀使用為主，確有檢討改進空間。

## 二、在「減少」方面

- (一)、減少委外經營所帶來的商業化：幾乎所有委外經營合約都規範民間廠商自負盈虧，過程中各項展品的維護，人事費、水電費、維護費及稅費等，均由廠商負責。所有委外營運單位都面臨對公司董事會負責之財報壓力，「少投入」及「多營收」之想法油然而生，導致偏向商業化的情形。所幸本館委外廠商大世科本業良好、人員積極投入、營運漸上軌道，減少了商業化的情形。
- (二)、減少「活命」和「使命」的衝突：經營展館乃本館之本業，之前委外廠商另引進投籃機及偶而於假日引進車展，考量展

館量體頗大，另觀眾多元需求、且法令允許、有收入繳稅、數量及放置地點合宜，復規劃加入投籃原理之解說板及派專人維護管理，運行仍屬順利。前營運長凌漢璋先生常說的，看要「活命」還是「使命」，筆者認為，當然是要「活命」也要「使命」，兩者並不衝突。

### 三、在「提升」方面

- (一)、觀眾第一策略：提升館方及大世科雙方同仁之認知，以觀眾第一、服務人性化做自我期許，這些理念溝通，利用專題演講、營推會議、動員月會場合，不斷的交換意見及澄清，終能取得共識並付諸行動。因此，後續的電話禮貌、動線規劃、服務升級、解說導覽、客訴處理等，就較能夠符應民眾的感受與需求。
- (二)、展品求真、求善及求美策略：科教館 3 至 6 樓常設展計有 225 件展品，從當初設計施工完成迄今已近十年，確有逐步更新之必要，且開館迄今亦陸續有學者專家及觀眾反應部份展品之展示手法應予修正，另有指出部分解說板內容須修正調整者，本館從善如流，集思廣益對展品逐一檢討回應，本著展品求真、求善及求美策略，予以修正強化更新。期間，立法院教育及文化委員會委員蒞館考察，正式做成決議，請教育部組成督導小組，督導本館展品改善及充實事宜，教育部並從館所升級方案中，劍及履及核撥專款因應，並列管執行。
- (三)、照顧弱勢策略：科教館應提供機會讓偏遠地區學童到館參觀，筆者在一次巡館走到大廳時，巧遇東元文教基金會蘇玉枝執行長會同志工帶領原住民小朋友到館參觀，一陣寒暄之後，提及雙方合作事宜，促成了爾後梯次再度帶領原住民小朋友到館免費參觀，並使用陽明書屋研習基地，執行成果頗受好評。95 年度，美裔新思科技公司提供經費，由科教館與宜蘭縣政府合作辦理偏遠地區學童參觀科教館活動，反應良好。此外，本館科教巡迴車亦到新竹縣尖石鄉等偏遠地區推展科學巡迴教育，獲得熱烈迴響。
- (四)、安內策略：筆者剛到科教館不久，有些同仁因科教館未能擴

編容納、或另有生涯規劃而離職，造成人心浮動，當時筆者以「金字招牌的科教館」和大家共勉，終能穩住局面進而漸入佳境。又管理學上有所謂的「木桶理論」，亦即一個企業體就像一個木桶，桶身各個木片再高，它的裝水量往往由最低的木片所決定；也就是無論成員多優秀，成就往往受表現最差的人所影響；筆者以木桶理論分享同仁，並強調團隊合作、共同提升的重要性，乃接續加強辦理員工各項進修活動，成效不錯。

本段所稱提升策略，表示以前有之，因為重要，所以要特別彰顯提升；至於以下所稱創造，代表以前甚為缺乏，幾乎要無中生有，儘速辦理。為了讓科教館存活下來，而且能存活得更好，有效的創新經營策略就必不可少。

#### 四、在「創造」方面

- (一)、特展要「叫好又叫座」策略：科教館 7、8 樓為特展區，細數三年來大世科引進之特展，開幕不久引進的「人體奧妙特展」帶來 60 多萬人潮，也打響了科教館新館的知名度；95 年下半年引進之「龐貝的一天特展」，從火山爆發的角度切入，述及 2000 年前義大利龐貝城的風土人情，亦屬叫好又叫座的展示。這些展示的展品本身就有吸引人的地方，「賣相」好，加上導覽解說，以及專題演講等配合活動，行銷起來就能得心應手。當然，引進展覽不光是投觀眾所好，或純粹從盈餘上考量，而是從製造各方都贏角度考量，確可兼顧科普教育、民眾需求、委外廠商盈餘等作規劃。
- (二)、館際合作策略：基於同屬科學性質之館所尚有台中科博館及高雄工博館等友館，其特展或活動，如能巡迴科教館展示辦理，必能嘉惠北部觀眾。因此，透過館與館之間合作聯繫，已促成台中科博館將義大利麵屋防震比賽北區賽程在本館舉行，高雄工博館將神探再現特展及青春氧樂園菸害防治特展在本館展出，國科會的物理年特展巡迴全省後來本館展出，教育電台在本館設立及時播音系統，台北市立動物園將小強蟑螂特展移本館展出等等。這種展品借展之館際合作，總能

創造都贏，尤其觀眾是最大的贏家。95年7、8月暑假期間，日本皮卡丘樂園在科教館緊鄰之台北市藝文中心預定地（原台北第二果菜市場，已騰空）營運，暑假本為展館之旺季，加上皮卡丘樂園帶來之人潮，使本館當月來客人次及營收破紀錄，因此，爾後遇到台北市文化局長官，除致謝外，建議儘速利用該地（皮卡丘樂園撤離後，該地又用鐵皮圍籬圍起），以形成展館市集（當然加上隔壁的天文台及美崙科學公園），獲得正向且積極的回應。

- (三)、共存共榮策略：科教館委外經營，其理想是館方將展館交給民間營運，少管展示業務，但是民間如果經營不善，走上解約之路時，必是兩敗俱傷；然亦不可光有錢賺，而失掉科教功能，因此，一開始營運就揭諸共存共榮的理念，依合約館方負有監管之責，監管的具體做法，在科教館由消極的監督管理，轉化成積極的參與、學習、服務、督導。所謂參與是希望1加1大於2，學習是不會的向會的學，服務是共同服務觀眾，最後才是督導，這是創造觀眾、民間及政府三贏的共存共榮策略。
- (四)、資源共享策略：科教館除了展場之外，亦設有300餘個座位的國際會議廳，另有多功能會議室，戶外活動空間，以及400餘個汽車停車位等；交通方面，捷運劍潭站多路公車到館，士林站步行20分鐘內可到館，非常適合政府機關、機構或民間團體利用本館辦理各項活動，因此，各單位陸陸續續在本館辦理的活動有專題演講、表揚大會、產品發表會、會員大會、畢業典禮等，各方反應良好。然而，我們也聽到一些誤解的聲音，認為科教館已經委外，所以公家機關到那邊辦活動「要錢」較不好談。為化解這些誤解，鼓勵政府機關、機構到館辦理各項活動，本館明確的提出接待原則為：資源共享、創造各方都贏，歡迎各政府機關、機構及學校等到館辦理活動，充分利用科教館得天獨厚的公共空間；場地使用費方面，剛開始懇請各單位照以往辦理類似活動經費支用標準，將場地使用清潔維護費支給大世科；還曾有來辦單位經費拮据，就有多少給多少方式解決（因仍是買方市場），之後，

已訂出合理收費標準；活動當天，本館並投入人力協助接待，務期來客滿意、場地充分利用、營運有收入、服務有成就，資源共享、各方都贏。

- (五)、利用科教巡迴車行銷到學校及社區策略：爲了讓科教館鄰近地區之學校了解本館展示資源，規劃利用科教巡迴車到校行銷宣導，在學校升旗典禮中，校長介紹館長，館長介紹科教館，館方同仁動手「秀」科學，大世科伙伴介紹展品、分發DM，一氣呵成，當天並有科教巡迴車展示。這項構想推動時，先向學校說明來意，獲得熱烈迴響；辦理過程中，師生熱烈參與，達到預期目標。

另規劃辦理「創意科學 Easy Go」活動，將科教巡迴車展示及科學動手做開拔到社區辦理，主動將科普送上門，獲得社區民眾好評。

## 肆、結語

俗話說：「凡走過必留下痕跡」，一個有 50 餘年歷史的科教館，以原有人馬（一個不增）營運新館，組織文化無多大改變，但面臨的是環境改變（單就館舍面積就比原來大 20 倍）、營運方式改變（展場委外經營）、觀眾期望更多等因素衝擊，館方絕不能以不變應萬變，因此，觀念的改變、創新的做法、業務的分工、有效的執行及成效的考評等，都是當務之急；尤其要加強溝通、避免誤解扞格，或道人是非、製造八卦，損人不利己的現象；而要營造樂觀積極進取的組織文化，以面對各項挑戰。藍海策略的重要啓示，在改變企業原有的、甚至是自古以來就有的刻板定位及一些經營策略；以創新的角度轉化調整定位，並配合革新經營策略。本文就科教館在這股藍海洪流中，試提有些事項應予「消除」、「減少」；有些事項該予「提升」、「創造」，以迎接科教館未來所面臨的各項挑戰，服務全民。

## 伍、參考書目

1. Kim & Mauborgn 合著，黃秀緩譯（2005）。藍海策略：開創無人競爭的全新市場。台北：天下文化。