

澳門文博事業的發展展望：以博物館政策為例*

唐娟**

一、引言

《國家文物博物館事業發展“十二五”規劃》已於2011年6月底正式印發，為全國文物和博物館事業的發展提供了行動指南，與此同時，澳門特別行政區行政長官2011財政年度施政報告中也相應在“文化領域”中特別指出“文博工作要進一步優化服務設施和服務方式，完善管理工作，為廣大市民提供高質高效的文化服務。”可以預見的是，澳門文博事業的發展，將迎來一個優勢巨集觀背景下的加速發展黃金機遇期。

博物館是澳門文博事業的重要組成部分，作為區域優勢文化的高地、文化交流的平臺，在如今的經濟發展中已經大大超越了傳統的文化保存、精英教育等有限領域，無論是在社會層面，還是旅遊經濟層面，都逐漸開始輻射著越來越強勁的能量。發展澳門的博物館事業，不僅僅能促進文博工作的提升，同時也是配合特區的“世界旅遊休閒中心”定位的重要環節。

澳門是一個擁有較為豐富文博資源的城市，不足三十平方公里的土地上，大大小小分佈著二十餘座門類齊全的博物館，這些形形色色的博物館被譽為澳門歷史和中西文明的寶庫。它們之中，按照主題性可以劃分為綜合性、人文類和自然類的博物館：綜合性博物館如澳門博物館；人文類的博物館如澳門藝術博物館等；也不乏自然類博物館，如土地暨自然博物館和澳門科學館。

* 本文為澳門基金會資助下的課題《澳門博物館的觀眾感知服務品質研究》的部份研究成果，課題編號為：0152，課題負責人為唐娟，課題組主要成員有李璽、王盈娟、王亮、王心、劉雨竹、李威明。

** 工商管理博士，澳門科技大學國際旅遊學院助理教授助理教授。

眾多的博物館，在功能上可以和澳門發展世界旅遊休閒中心的定位相輔相成，發揮作為本土文化教化的工具和吸引外地遊客的重要景點的作用。然而，澳門的博物館目前在成為澳門具有遊客吸引力和影響力的旅遊產品方面，尚有較大的進步空間。例如作為澳門最為大型的綜合型博物館——澳門博物館，2010年接待遊客的人數為197,196人次，在澳門2010年全年接待入境旅客總數（24,965,411人次）中，所佔比例不足千分之八。¹可見，博物館旅遊還遠遠未能成為澳門本土具有影響力的旅遊產品之一。這對於澳門本土豐富的博物館資源以及澳門當前的旅遊目的地發展形勢而言，都頗為遺憾。如何從政策引導的視角，推進其應有角色的調整與轉變，促進博物館的全方位功能的發揮，是一個值得探討的議題。

二、歷史潮流中博物館發展的動態審視

伴隨著服務業的飛速發展和體驗經濟的浪潮席捲，博物館事業的發展也進入到新的時期。博物館的政策，往往是伴隨著博物館在歷史潮流中的地位作用的轉變而轉變的，也伴隨著社會公眾的理念而有所變化。

以下將從全球領域博物館的四個轉變來闡釋博物館的發展背景：

（一）精英文化與大眾文化的微妙融合

過去的博物館曾被認為是精英文化的載體，是大眾文化和民間文化仰視的物件，儼然以高級文化衛士自居。Museum（博物館），源於希臘語“Mouseion”，意指禮拜繆斯神（Muses）的地方。在希臘神話裏，繆斯神是宙斯與記憶女神所生的九個女兒，分別掌管史詩、音樂、情詩、修辭、歷史、喜劇、悲劇、舞蹈和天文。可以推論，這種博物館的雛形供奉著神像與聖物，舉辦儀式祭典，使民眾得以帶著朝聖的心情頂禮膜拜，並藉此參與濡染人文藝術與自然科學的場所²，

1. 相關數據來源於澳門特別行政區統計暨普查局網站<http://www.dsec.gov.mo>。

2. 博物館綜論，<http://art.tnca.edu.tw/museum/>。

然而，在後博物館時代中，伴隨大眾話語權的提升，大眾文化趣味也將進一步得到延伸。越來越多的大眾文化取向的博物館浮出水面。例如澳門的龍環葡韻住宅式博物館，由土生葡人之家、海島之家、葡萄牙地區之家、展覽館和迎賓館組成，展示的澳門本土葡人的生活住宅等。近年來，世界各地的博物館都變得越來越市場導向，開始重視站在參觀者角度上去理解他們的願望和需求。³精英文化和大眾文化已經並行不悖的為博物館領域注入更多鮮活的原生力量。澳門本土的博物館館藏有考古、歷史、民俗、民生、宗教、藝術、海事、人物及私人收藏等各方面的內容，其中，公眾的捐贈特別是澳門居民種類繁多的捐贈更是豐富了博物館展覽的內容和品質，無論是陶瓷家居用品，還是書畫、各類行業工具、照片圖片文獻資料，都深切的承載著這座不足三十平方公里土地上大眾生活珍貴的記憶和文化的“DNA”。而鼓勵公眾對博物館的捐贈行為也是澳門特區政府在文化政策上的基本立場。

（二）從“收而無鑒，藏而不賞”到公共空間的打造

諸多世界聞名的博物館最初都是特殊權利群體的私有領域。故宮博物院、俄國聖彼得堡的埃爾米塔什美術館（原為凱薩琳女皇的私人美術館）都是典型代表。他們服務的對象也極為有限，不是皇宮貴胄便是封疆大吏般的權勢所有者。收藏本身成了身份、權勢和地位的代名詞，“收而無鑒，藏而不賞”，便成了很多藏品的宿命。受到歷史時代的限制，一般的普通民眾群體是與博物館絕緣的。發展到現代的時空背景，民眾的公共權益得到了提升和重視，博物館也隨之轉變成以大眾為導向來設計市民的公共空間。如美國の間諜博物館，將最高機密性的物品呈現給大眾，這一轉變是史無前例的。這種公共空間的意義，不僅僅在於進入主體和進入許可權的變化，而且在於博物館空間功能極大的拓展到了旅遊、休閒遊憩領域。當今的博物館，已經不僅僅是區域教化的重要場所，對於一些旅遊目的地而言，營運良好的博物館，吸引的主體已經成為當地居民和外地遊客的混合。在社會

3. Kotler, Neil, and Philip Kotler. Can Museums be all things To All People? Missions, Goals, and Marketing Role. *Museum Management and Curatorship*, 2001,18(3): 271-87.

快速資訊化的背景下，博物館設計不應拘泥於容器（博物館建築本身）、內容（博物館建築容納的物質）之間的調和，應該更加關注如何將參觀博物館變為一種難以替代的體驗，其中臨場體驗感的營造和複合功能的組織將是應對資訊化挑戰有效的形式，二者具有互補優勢的設計，為參觀者提供互動等多重體驗的高效場所。⁴不難理解，博物館在當今，已經不僅僅是文物學家、收藏學家、學者感興趣的場所，而是和旅遊經濟、民眾休閒空間緊密聯繫起來。而博物館在維持原有的展品展覽功能同時，如何打造博物館的公共空間，凸顯其“休閒遊憩”功能和“教育”功能的適度融合，已經成為不少博物館人關注的問題，這對於致力於發展“世界旅遊休閒中心”的澳門而言，意義重大。

（三）文化維護與商業經營之間的微妙平衡

博物館最初的功能是收藏、保護和研究歷史文物、文化遺跡。博物館原來是不在乎通過吸引觀眾來加強商業營運的，特別是對於那些有著充足政府資金支援與資助的博物館而言。在傳統博物館人的眼中，似乎在文化的維護中，貿然談及商業經營，研究博物館內的禮品店、餐飲店、咖啡店的行銷工作，就會偏離了博物館高雅的文化出身，沾上了不該有的銅臭味。隨著大眾的對博物館參觀需求的增長，隨著越來越多的政府意識到需要發揮博物館在民眾教化上的功能，同時也伴隨著政府補助或是資本家捐款可能存在的萎縮，不少博物館的公眾開放逐步由被動接待，發展為努力吸引公眾參觀，以最大限度的發揮博物館文化共用和社會教化功能。近年來全球博物館在“商業化”、“迪士尼化”的爭議愈演愈烈。⁵越來越多的服務領域的專家，將研究的視角拓展到博物館領域，研究博物館如何在“參觀體驗”上包括策展技巧、服務技能等屬性上加以突破，力圖在博物館與其他休閒娛樂設施競爭的今天，增強其競爭實力，吸引更多的“休閒饑渴症”的觀眾爭相買票。研究者發現商店體驗也能促進非正式的學習體驗，商店還能增加博物館的商品化，導致商品的不同選擇，擴大對博

4. 陳翔、朱培棟：“臨場體驗和功能複合——信息化背景下的當代博物館設計的兩種傾向”，《建築學報》，2009年(7)，第74-77頁。

5. 劉惠媛：《博物館的美學經濟》，北京，生活·讀書·新知·三聯書店，2008年，第6頁。

物館體驗的貢獻。⁶很多心思靈巧且有一定商業頭腦的設計師們，已經嘗試通過博物館的館藏藝術品，不論是圖像、造型，還是工藝、故事等設計元素，打開無限創作的靈感，創作出富含文化內涵的商品，同時也讓這些“舊時王謝堂前燕”有機會“飛入尋常百姓家”，讓老百姓的生活中也能點綴和享用這些藝術商品，實現良好的商業經營業績。而不少政府已經開始考慮為當今時代背景下的博物館開闢兩種不同的發展道路——公共福利化和公司企業化。如世界著名歷史文化博覽城葡萄牙，現有正規博物館約160座，不少是免費參觀的，即使一些收費的博物館在暑假或者星期六和星期日也免費，而且開放時間會延長，以利於更多的觀眾參觀。英國在2001年則出臺相關規定，將免費的對象從原來的大英博物館和國家美術館擴大到其他博物館，帶來英國參觀民眾數量增長。澳門特別行政區政府旅遊局近日也將葡萄酒博物館和大賽車博物館開放時間由2011年8月1日至12月31日延長至晚上九時，為遊客和市民提供更充裕的觀賞時間。而另一些博物館則借助商業化運營，收費越來越高，甚至還有一些博物館利用政府的免稅政策等設置購物中心或者舉辦會展，踏上“文化創意產業”的發展之途，將“文化”與“旅遊”、“購物”、“會展”等諸多領域做了巧妙的結合，如法國盧浮宮的收費標準就曾不斷上調。

（四）由地理意義的地域地標向心理層面的優勢文化高地轉變

很多優秀的博物館，本身就是一個區域的代表性地標。博物館的建築外觀設計往往使其成為當地的地標式建築。美籍華人設計師貝聿銘設計的現代風格的玻璃金字塔入口給古老的盧浮宮增加了新的時代氣息，愈發凸顯了拿破侖廣場上的博物館地標重要性。東京現代美術館則以類似高大天橋的入口、三角幾何造型的牆面，成就其壯觀出色的建築地標。相反，後博物館時代的博物館更注重成為當地或特定地域所屬領域的一片文化高地。吸引眼球的建築外觀雖然往往能成就物理意義的地標效應，但對於博物館的發展而言，僅僅依靠地標效應是

6. Tony Kent. The role of the museum shop in extending the visitor experience [J]. Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark, 2010, 15:67-77.

無法持續發展的。只有將專業的策展能力、合理的遊客動線安排、科學的經營管理等多項指標結合起來，成為更多本地居民和外地遊客心目中認可的區域優勢文化的真正代表，由物理優勢走入心理優勢，方能切中時代發展的脈絡。而這背後則需要來自不同專業的複合型人才的儲備與培養，更需要政府前瞻性的文化理念和眼界予以支撐。

三、博物館政策：類型與內涵

目前在發展和管理、規範博物館的活動方面，一般比較顯性可見財政政策、相關活動的支持政策等。其中，財政政策是博物館相關政策中的顯性、直觀政策，而相關活動的支持政策則扮演相對隱性卻同樣重要的角色。

財政政策最主要的體現在於政府相關部門給予博物館一定的財政撥款，直接或者部分支援博物館的運營活動。在很多國家，主要公共資助的博物館被視作是國家機關。⁷由於博物館的“公共服務對象”在世界範圍內的逐步確定，博物館的藏品應當更多發揮為公眾服務的理念，也越來越為世界各地的國家和區域政府和公眾所接受和認可，而為這些博物館的某些甚至全部營運費用由政府補貼，也成為順理成章的財政政策之一。例如在中國內地，博物館的免費政策已經成為一項國家性的政策⁸。

一些相關活動的支持政策則包括對新建博物館場所的特殊用地規劃和土地補貼，對於相關城市建設配套費用徵收的減免，對一些表現優異的博物館或者舉辦的相關活動設立文化貢獻獎項或者專門的基金資助，對於某些特殊文物捐贈予以稅收或者其他方面的優惠鼓勵，以政府的名義集合多重社會力量宣傳本土的博物館等等。

而目前澳門特區政府在博物館方面未出臺專門的在“法律”意義和“行政法規”意義上的針對性政策，一些與博物館相關的諸如“行

7. Edward Vickers. History, Identity, and the Politics of Taiwan's Museums [J]. China Perspectives, 2010(3): 92-106.

8. http://www.cnr.cn/lyyou/lydt/200801/t20080130_504692402.html，摘自新聞《博物館紀念館年內免費 中央財政補貼》。

政長官批示”、“行政命令”、“社會文化司司長批示”中，也多涉及一定時段內博物館相關管理權限的授予、撥款等內容，總則性的法規政策目前還處於缺位狀態。如何規範和引導博物館設立的准入制度，如何扶持監管民辦的博物館，幫助它們解決管舍及經費保障，如何監管政府所屬的博物館的運營績效和資金運用績效，如何給予它們一個短期或者中長期的戰略發展目標，如何更好的保護本土的歷史文化，這些都是擺在研究團體和政府當局面前有待認真研究和迅速解決的問題。

四、博物館政策之發展展望

（一）加強政策的杠杆力

在澳門，一些博物館所屬的禮品店，雖然如澳門海事博物館一般提供有不少與海洋文化相關的特色商品出售，頗具特色和吸引力，但也不乏部分博物館在引進和更新禮品方面還大有可為的例子，例如澳門的路氹歷史館，禮品店的櫃檯中存在很多空檔。如何發展澳門各大博物館的商品經濟，基於文化創意產業進行創新，達到文化和商業的共贏的理想目標，是值得博物館業界人士和政府相關管理部門深思的議題。很多博物館內的服務人員的服務質素明顯有待提升。這與世界上很多成功的博物館的局面形成了鮮明的對比，更與澳門當前較為發達的旅遊經濟、博彩經濟背景下的服務業水準不符。

臺灣的故宮博物院，是目前大陸遊客在臺灣最常購買文化創意商品的地方。再加上故宮博物館對目標市場群體——內地遊客注重行銷宣傳，宣傳攻勢直抵內地城市，知名度有了質的提升。有資料顯示，在開放大陸遊客來台後，故宮禮品部及餐廳的營業額明顯上升，2007年3.2億元（新臺幣，下同），2008年增為3.6億元，2009年大幅成長到5.9億元，2010可再成長到6.6億元，其中主要都是禮品部的營業額。⁹另外，臺北故宮還著力於附屬餐飲部門的商業改造，例如以主題餐廳和情境餐廳的定位，重新打造“富春居”，並對未來其他三個餐

9. 資料來源：<http://www.sina.com.cn>，2010年12月13日，10:14杭州網，每日商報。

廳包括閑居賦、三希堂和至善廳以市場行銷中的“特色定位”，致力於以獨特的品味留住更多遊客的目光和錢袋。

博物館的財政政策本意是用來保障博物館作為公共服務機構的正常運作的，但是用什麼形式給予補貼？補貼多少？不同的支點，將會產生效果全然不同的政策杠杆力。在筆者考察到的多處內地博物館中，從與館長的訪談中，都不同程度的瞭解到，當今政府的財政補貼政策在很大程度上是一把雙刃劍：一方面作為財政保障解決了博物館的某些運營上的後顧之憂；另一方面，卻囚禁了博物館的主動性與創造性。例如內地某知名博物館館長提到，如果博物館在紀念品開發上多花了不少心血和精力，獲得了遊客和觀眾的喜愛，從而增加了一定的營業收入，這些收入也是必須一分不留的上交財政。這在很大程度上影響了博物館管理上的創造激情，造成了“多幹少幹一個樣，多幹多錯，少幹更穩妥”的安於現狀的局面。此外，博物館商業化的運營，需要全方位的複合人才或者多領域人才的合作，更需要一定的初始資金，這些也是澳門政府在單純進行財政補貼之外可以有所作為的領域。

（二）注意政策的公平性

此處的政策公平性，一方面指的是針對不同類型博物館的公平；另一方面指的是針對不同人群應該盡量做到有所兼顧，尤其是要注意避免精英主義導向的桎梏。

由於不同博物館的身份、隸屬關係不一，政府對民間博物館和私營博物館目前缺乏明顯的支持力度。目前也缺乏一套科學成熟、行之有效的評估、審計機制，來決定和監控對於不同主題博物館、不同類型博物館的合理開支的申報批准以及使用監管。在西方很多國家，私人博物館同國家博物館在法律地位上是平等的。

例如在美國，政府及其它機構會對博物館進行評估，公開的評估的結果會影響社會對其捐款的意向，這在一定程度上激勵博物館從各種評估指標上加以完善，以獲得更有利的籌款條件。政府也可以建立與博物館相關的基金會，鼓勵和贊助不同類型的博物館完成陳列佈展、對外交流、文化政策宣傳、公眾教育服務等多項功能，定期評估

博物館在這些功能上的實際表現。如針對博物館很大意義上充當著公共空間的功能，瞭解、評價、監管這些博物館在服務品質方面的動態表現，並根據這些表現進行評級給分，既作為公共資訊予以公布，以敦促博物館的不斷進步；同時也作為政府劃撥資金額度以及決定資金額度使用取向的一個重要參考依據。

由於博物館已經迎來了精英文化與大眾文化的微妙融合時代，過去經常出現的精英主義導向在決定政策公平性上也有待改進。儘管平等和民主是政治上不斷追求和試圖實現的目標，但是沒有切實的行動去實事求是的研究社會不同階層在博物館方面的需求和動機，並做到某種程度的改進，那麼大眾文化和精英文化的有機平衡，將永遠無法寄望實現。曾幾何時，博物館免費，被當做是吸引那些價格敏感度較高的收入較低階層人士踏入博物館的一大利器。但是目前也有很多研究者發現，很多博物館在降價或者價格全免之初，往往難免出現人頭攢動的擁擠現象，不但不能讓更多的民眾得到應有的展品欣賞體驗，反而因為館內服務承載力超標，使得觀眾再也不願意踏足進來，更有甚者，參觀人數激增和服務接待準備不足，導致無意間破換展品現象。而價格免單政策的一段時間之後，整個博物館的到訪人數，反倒不及收取門票之前的平均人數。

這種現象說明，如何更多吸引普通民眾或者是擴大低收入參觀群體，甚至是能够吸引某些邊緣化的觀眾——例如少數族裔、殘疾人、老人、窮人——進入博物館，推動博物館教育功能在社區的普及，絕不是僅僅政府部門一廂情願的財政補貼就能實現的。只有將培養公眾的想像力、創造力與提升博物館的體驗價值進行雙向規劃，擯棄所謂知識份子的權威臆斷，踏踏實實的站在不同階層的立場上，調研他們的真實需求——例如是否需要更多的深入社區的外展機會？是否需要擴大提供活潑多樣的教育形式？是否應該在設施設備上有所調整？等等，才有可能保障這種政策公平性的實現。

（三）健全溝通協調機制

按照行政隸屬關係，澳門的博物館可以分為政府不同部門下轄的公立博物館（public sectors）以及私人所有的博物館（private sectors）。

其中，政府的公立博物館涉及的部門繁多。目前澳門的行政架構中，行政長官之下分設了五個不同的司級單位——行政法務司、經濟財政司、保安司、社會文化司和運輸工務司，這五司中的社會文化司的職權之一為教育衛生、社會工作、文化和旅遊等，與博物館的教育功能、文化功能以及旅遊經濟功能最為契合，因此，文化局下轄澳門博物館、旅遊局下轄“大賽車博物館”、“葡萄酒博物館”也成為順理成章的事情。但是，出於博物館的不同展示主題、特色，除了社會文化司，其他一些司級單位也擁有一些特色博物館的管理許可權，如行政法務司民政總署下轄的“民政總署畫廊”、“澳門藝術畫廊”、“熊貓館”、“茶文化館”、“路氹歷史館”，運輸公務司港務局下轄的“海事博物館”，保安司消防局下轄的“消防博物館”、保安部隊事務局下轄的保安部隊博物館。

澳門私人所有的博物館（Private sector）則如今年2011年剛剛開業的澳門手信博物館、“留聲歲月”音響博物館以及林則徐紀念館等，它們都是由私人社團籌集資金興建和管理的。

行政隸屬上從屬於不同部門這一現狀，容易造成不同部門之間的溝通協調機制不暢。缺乏平行溝通的結果比較容易導致涉及不同部門政策時的推諉和延遲。筆者在考察和訪談一些澳門本土的博物館時，林則徐博物館的相關負責人曾表示：“紀念館的決定都需向政府提交申請，獲得批准才能執行，但政府申請程序繁瑣，例如設置禮品店也需要申請，而審批部門則涉及文化、市政等多個部門，須所有部門批准，效率差，多頭管理，體制不順，激勵機制缺乏，最後導致推廣不利，紀念館難以發展，哪怕自己貼錢，政府都不允許。到後來就出現小做小錯，不做不錯的局面。紀念館還出現外行人管內行人的現象，決定常常出現一個人拍板局面，如修葺紀念館，只要決策人願意，甚至請畫畫的非專業人員對其進行指導。”他們當初試圖借鑒臺灣的臺北故宮博物館做法，在紀念品方面有所創新，但是要向政府審批申請營業執照的繁瑣手續以及前期投入的難度，影響了行動的展開。再加上當前客源少，前期在這方面投入包括與一些文化創意企業進行合作、延請專門的銷售人員等導致進入門檻較高，首期費用遠大於銷售額，屬於短期內“貼錢的買賣”，如果得不到政府的資助，確實很難實施。

由此可見，政府管轄部門在健全溝通協調機制方面，需要明確控制的大體框架——如在博物館人才培訓的輔助支援上、監督博物館組織文物保管徵集上、鼓勵開展活潑生動的社會公眾教育活動上、支持博物館與相關部門的課題研究上、監管博物館的公眾服務品質上、加強財務審批與使用權限的監管、提升政府審批效率等等；而在符合這些大體框架下的博物館運作行為，科學區分博物館的文化維護活動和商業運營活動，不能不加區分地採用一刀切的方式，否則既遏制了博物館人的商業經營熱情，又有礙博物館更好的發揮公共服務精神。而在哪些方面需要政府對博物館所承載的“文化維護”功能予以堅定不移的支持和監管，哪些不影響文化維護功能的“商業經營”行為，需要政府適度授權甚至是予以各方面的資源支持，則應該由政府、博物館的相關專業協會機構、獨立的第三方研究機構等緊密協作，共同商討和擬定這一許可權範圍的最佳界限。

（四）鼓勵對外合作交流

合作與溝通是完善博物館功能、發揮博物館在文化、經濟、社會領域的綜合性作用的一個重要途徑。而這種途徑如果缺乏政策上的指引、支持，將無法有效運作。

合作溝通機制對於博物館而言，主要包含三個方面的內涵：不同博物館之間的溝通合作；博物館與其他機構、協會、組織之間的溝通合作；以及博物館與服務物件之間的溝通合作。在粵澳合作框架協議的第五章第四條中，明確規定，“聯合建立文化資源共享體系，建立統一售票系統，推動圖書館、文化館、博物館、藝術館等資源相互開放。合辦文化展覽，互贈圖書資料，推進公共文化服務數字化、網絡化和現代化建設。”這些在一定程度上為澳門文博事業的對外合作交流確定了良好的基調。

澳門的博物館在對外合作溝通上已經邁開長遠的步伐。如葡萄酒博物館與新疆鄉都葡萄酒博物館合作推廣兩地的葡萄酒文化的合作，澳門民政總署轄下澳門藝術博物館與廣州美術學院大學城美術館在內的很多其他機構進行了長足的交流和合作，而就在最近（2011年5月30日），澳門藝術博物館與香港城市大學中國文化中心聯合主辦了名

為“逐波泛海——十六至十七世紀中國陶瓷外銷與物質文明擴散”的國際學術研討會。2011年澳門基金會亦出資29萬葡幣資助於葡萄牙里斯本東方博物館舉辦“Imaginary belongings二十位澳門當代藝術家聯展”的部份經費。澳門的六間博物館，包括大賽車博物館、葡萄酒博物館、海事博物館、林則徐紀念館、澳門藝術博物館和澳門博物館共同組織設立博物館通行證，以優惠價格吸引參觀者到訪。澳門的博物館也非常注重對服務對象之間的溝通交流，常常通過“博物館之友”來舉辦系列的活動和講座，並提供相應的優惠吸引措施，來維繫“忠實顧客”的再光顧，同時吸引更多的新市場。除了“博物館之友”計劃，一些其他的活動諸如導賞員培訓計劃、實習生計劃、藝術工作坊、講座、研討會、電影欣賞會、暑期考古和文物修復課程、教師培訓班等等也都是澳門非常常見的與市場溝通的各種方式和活動。雖然這些合作交流的活動在不斷的蓬勃發展中取得了不錯的成績，但是從“文化宣傳”和“商業經營”的角度而言，如果政府相關部門能夠致力於將這些資訊統一通過官方平臺或者相關鏈結發佈出來，以“集群”的力量進行文化宣傳，將比這些各自為政的零散宣傳促銷活動更為系統化，宣傳力度上也更具影響，不但給當地市民更多更好的文化活動選擇，而且在旅遊經濟商機中，也能站在博物館的服務對象之一——“外地遊客”的視角，起到資源整合、產品打包以及多重選擇的吸引力放大化的效果。

值得一提的是，與澳門隔水相鄰的香港，在博物館對外宣傳的溝通合作機制上則做的相對出色。雖然香港的諸多博物館從行政管理上也隸屬於不同的部門，但是香港旅遊發展局在宏觀的層面為不同博物館的整合提供了較好的協調與溝通平臺，只要登錄該局網頁，即可輕鬆瞭解到形形色色各具特點的博物館的不同資訊——包括圖片、位址、交通、簡介、開放日等等，並在其各自鏈結的不同博物館分屬的網頁中，統一了相關資訊的編排形式與內容——如均提供了非常方便的地理資訊地圖（Geoinfo Map）、位置圖以及展館分佈圖等等。為了迎合現在網路經濟特別是Web2.0時代的到來，博物館與服務公眾之間取得更好的雙向網路溝通平臺，該局還在不同博物館鏈結的網頁上設置了“send to facebook”、“tweet this”、“send to plurk”、“blogger”、“My space”等多重按鈕，既方便了流覽網頁的遊客們

方便取得各種完備的博物館資源資訊，同時也能借助這些web2.0的平台設置，方便遊客在對外宣傳上發揮更多的口碑效應。

五、結語

博物館的發展向來被視作是文博事業的精髓和區域文明發展高度的集中體現，而區域出臺的相關支撐性政策，則是對現有文明保護、提升、宣傳的絕佳推手。澳門這個二十多平方公里的城市，特殊的歷史因緣際會，成就了底蘊豐厚的中西方文化積澱，也給澳門在未來面向世界的經濟文化競爭格局中奠定了較為有利的格局。這二十幾座星羅密佈、大小不一的博物館，是澳門文化的優勢載體，也是澳門發展旅遊經濟和成就世界旅遊休閒中心的重要支撐之一，只有加強政策的杠杆力明確其定位，注意把握不同服務物件的屬性，適當地放權與科學的監管相結合，並發揮政策在整合資源和市場推廣方面的獨特優勢，強化合作溝通，才能真正實現澳門博物館的提升，促進博物館管理的精細化、規範化和資訊化水準，從今天地理意義上的“博物館資源密集”，逐步升華並成就“文化軟實力的強大號召力”。

