

從組織變革觀點探討博物館 行銷功能之轉變

張瑜倩*

摘要

博物館行銷自 1980 年代以來已被博物館界重視，越來越多的博物館藉由行銷手法吸引不同觀眾至館參觀，以達博物館的目的。西元 2000 年後，英國大多數的國立博物館均開始設置了行銷部門，除了有專人負責行銷工作外，更藉由不同行銷工具提高博物館的能見度，並讓博物館更受觀眾喜愛。此外，博物館除了傳統的展示、研究、教育功能外，更成為觀眾休閒娛樂時的好去處，使博物館更貼近大眾的生活 (Chang, 2011)。

然而，博物館行銷功能隨著時代、博物館目的不同而有所轉變，例如：在 1980 年代因政府預算縮減，博物館能從政府取得的資源減少，博物館運用行銷來籌措財源 (Kelly, 1993)；2000 年左右，行銷為博物館帶來更多不同的觀眾，同時，也開始有贊助商、夥伴關係、會員制度……等行銷工具在博物館被廣泛使用，為博物館帶來更多清新和活潑的氣息，也使許多博物館的財務緊縮困境得到舒緩 (McLean, 1997)。而博物館行銷部門的工作也因應社會功能變遷、博物館功能改變、組織變革等而有所轉變。

* 國立政治大學科技管理與智慧財產研究所助理教授

本研究以英國某一國立藝術類博物館（以下簡稱「博物館」）為例，以組織變革的觀點探討博物館行銷功能的轉變。此博物館在2011年底，組織架構大幅調整，行銷部門亦受到影響。本研究以進入個案組織的深入探索，了解博物館行銷功能如何因應組織變革進行調整的脈絡與因果關係。

關鍵詞：博物館行銷、組織變革、博物館科技、維多利亞與亞伯特博物館

一、研究背景與動機

近年來，在博物館界出現了一些「博物館是企業」(museum as a business) 的討論（黃光男，2007；Falk & Sheppard, 2006；Rentschler & Hede, 2007），這些研究均指出，現代博物館必須自許為企業，而不再一味地以非營利組織的方式運作，也就是鼓勵博物館在全球競爭的壓力之下，應懂得使用企業經營的思考和方式來營運。

然而，一個企業的發展無法離開組織變革（organizational change），為了因應內外部環境的變化，企業資源必須經由不斷的整合和變動為企業帶來新的契機和轉變（March, 1981）；任何有機的機構都會面臨到變革，而組織必須能夠使用管理方法和行為科學企圖進行有目的的革新與調整，以適應內外環境，提高組織效能。概括來說，組織變革可以分為三種：第一是指針對組織「結構變革」（structural change），即透過正式組織架構與職權關係改善企業績效；第二種是「人員變革」（people change），即從員工態度、

技能和知識基礎的改變提升人員生產力，並與他人合作完成工作；第三種是「程序變革」（process change），也就是藉由科技或技術的引進提供產品生產能力（Barnett & Carroll, 1995；Fiol & Lyles, 1985）。

當博物館自許為一個企業組織時，博物館便會開始採用許多企業長期以來一直在使用的策略及工具，而採納的目的都是期望博物館的運作更有效率，並達到其組織使命（mission）。再者，博物館功能也跟著時代與社會的變遷不斷地改變，從最傳統的收藏、展示，到1980年代被強調的教育功能，直到現代，博物館已逐漸轉型成為休閒、娛樂的機構（Chang, 2011）。

2007年，國際博物館協會（International Council of Museums, ICOM）亦修改了博物館定義，將休閒（leisure）、娛樂（enjoyment）、溝通（communication）加入了博物館新的定義中（International Council of Museums [ICOM], n.d.）。也因為如此，博物館行銷的方式近年來一直在改變，除了傳統的宣傳方式，更增加了能夠與觀眾互動的社群媒體（social media），如：臉書（Facebook）或推特（Twitter）等。也因為行銷概念逐漸在博物館界被強化，再加上行銷工具的使用一直在改變，為符合時代的趨勢，博物館傳統的組織架構必須不斷調整，才能讓博物館功能發揮地更好。

近幾年來，英國博物館面臨許多管理上的議題，博物館的經費也因經濟衰退不斷地減少，因此，許多博物館進行了多次組織變革，除了是因應組織內外部環境的變化外，資源也必須經由不斷的整合和變動，才能夠為組織帶來新的契機

和轉變。也就是說，博物館組織如何能夠使用管理方法和行為科學企圖進行有目的的革新與調整，以適應內外環境，提高組織效能，已成為博物館管理者重要的任務之一。

本文主要根據以上論述，以英國某一國立藝術類博物館做為個案，除了透過二手資料外，另外亦以曾在此博物館之行銷部門進行長期式的參與式觀察，與深入訪談博物館內行銷業務相關的人員所取得的一手資料進行分析，以期藉由此個案的深入探索，了解博物館行銷功能如何因應組織變革進行調整的脈絡與因果關係。

二、文獻探討

（一）博物館行銷

博物館處於競爭激烈的環境中，除了與博物館同業競爭外，也必須與其他文化機構和娛樂組織進行競爭，因此開始運用行銷概念在其營運上。1960年代末期，行銷學大師科特勒（Philip Kotler）與雷威（Sidney Levy）在其共同發表的文章中，首次提出將行銷概念自營利機構擴大運用至非營利組織上，他們認為，行銷之於非營利組織為一生存的工具；對於營利機構而言，行銷的目的是賺取利潤、謀取股東權益，但是，對於非營利機構而言，行銷的目的在於提供不同的服務，藉以達到組織之使命（Kotler & Levy, 1969）。然而，促使博物館真正開始思考運用行銷做為其營利的工具，已是來到1980年代。

博物館行銷起源於1980年代的美國，當時美國政府雷根決定削減政府的文化預算，並下令讓私部門的支持來彌補其中的不足，因此，博物館與其他文化機構由於美國聯邦政府補助經費的削減受到嚴重的衝擊之下，這些文化機構開始察覺，若要持續經營下去，必須改變經營管理的型態，而此時，行銷成為博物館的最佳藥方，也從這個時候開始，「行銷」才開始被博物館界所重視（Bigley, 1987）。

雖然博物館行銷的歷史不長，但卻在這十多年的時間，在博物館領域被廣泛討論，各大小博物館均設置了專責的行銷部門來處理行銷業務，而行銷在博物館的組織架構中也不斷地被調整，從附屬在某一個部門下的業務，到近年來已成為組織架構中的獨立部門，可見行銷功能在博物館營運的重要性。

（二）組織變革

「組織變革」是1980年代中期以來最重要的管理概念之一。所謂「組織改造」，是組織所進行的全面、深入、對組織績效有重大影響的改變，又可稱之為「組織轉型」（corporate transformation or reorientation）、「組織改革」（organizational reform）、「組織再造」（organizational reengineering）或「大規模組織改變」（large-scale organizational change）（徐聯恩，1999）。本文為求統一，均以「組織變革」一詞用來代表組織為調適外在環境的變動，以及內部環境動態，進行組織上的調整，目的在於使組織的運作能更有效率。而以往用在商業管理領域的組織變革概念，在1990年代，也

開始運用在非營利機構以及博物館運作中（Greenleaf, 1996; Hammer & Champy, 1995）。

（三）博物館與組織變革

儘管政府經費對博物館的補助不斷地減少，而博物館的功能也一直在轉變，面臨高度競爭的市場，為了能夠永續生存，博物館必須提升組織效率及績效，進行改革。然而，仍有研究顯示，在博物館中進行組織變革是不容易的（Farson, 1996; Janes, 1999）；這可以歸納出幾個原因：（一）組織變革會有裁員的可能，這讓許多具有高度專業的博物館人無法接受；（二）博物館員工可能會因組織變革而有職務上的調動，而許多館員在同一個職位上已工作超過 30 年以上；（三）因為組織變革，博物館員會被要求學習新的技能和知識；（四）館員對於新的組織沒有歸屬感及信任感。

尤其是對於國家博物館或是公立博物館而言，因為政府不再百分之百全力金援博物館，博物館為求生存，必須借用行銷手段增加財源，同時亦期待藉由行銷手法，能夠吸引更多觀眾前來博物館參觀。因此，英國許多國立博物館在 2000 年左右，開始設立了行銷專責部門負責行銷業務。

三、研究方法

質性研究（qualitative research）是在自然發生的環境下進行資料收集，學者指出，質性研究方法可以讓研究者取得不易在環境中被看到或注意到的內涵（context），而

質性研究主要在尋求對於真實更深入的了解（Bryman, 2004; Silverman, 2006）。質性研究可以用來研究「人的生活方式、生活經驗、行為、情緒和感覺，以及有關於組織功能、社會運動和文化現象」，同時，此類研究可以發掘資料間的相互關係，並發展成理論機制（Strauss & Corbin, 1998, p. 11）。

本研究採用質性研究方法，以探索性及詮釋性的方法整理出問題在事物脈絡中的複雜性、並了解某種現象或事實。本研究欲回答的研究問題是持續發生的，因此使用質性研究可以深入地了解在特定場域中的特定議題，並提出適當的建議（Hammersley & Atkinson, 2007）。本研究使用的研究方法如下所述：

（一）個案研究法（case study）

「個案」通常是與一個地點或場域有所關連，適用於前人相關研究較少的研究，而這個方法可以讓研究者針對一個場域進行深入的探索性研究，藉以分析、解構與個案相關議題的形成原因和過程（Bryman, 2004; Yin, 2003）。本研究所指的個案即是位於英國倫敦的某一國立藝術類博物館。

（二）參與式觀察（participant observation）

參與式觀察可以接近研究對象，以互動方式了解人們是如何建構與發展與研究主題相關的想法與意象（Denzin & Lincoln, 2000）。以現場觀察的方式取得資料，能讓研究人員對於研究場域的了解更為深入，藉由有系統的觀察有助於研究者明白研究對象的行為和事情的前因後果（Mason,

2002)；此外，使用參與式觀察可讓研究者平衡訪談時會發生的誤差（如：受訪者會修飾其言語，或是有報喜不報憂的情形）。本研究參與此個案有關的部門會議、策展會議，並在會議中同時觀察兩者間的互動行為。

(三) 深入訪談法 (in-depth interview)

深入訪談法能夠讓研究者根據研究主題先設定好訪談問題，研究者與受訪者進行對話及產生互動，進而深入性地收集資料 (Miller & Glassner, 2004)。本研究使用半開放式的訪談 (semi-structured interview)，亦即先設定好訪談問題進行訪談，再根據受訪者的回答做更進一步的詢問，以豐富資料深度及廣度的完整性。本研究一共訪談了三種對象：博物館行銷人員、部門主管、與行銷業務相關之館員。

四、研究發現

以本研究的個案博物館為例，在其館長下有六大部門，包括了：副館長（行政事務）、典藏、學習及詮釋（即教育）、專案與房地產、館務發展以及公共事務（見圖 1）。若扣除掉行政部門，與博物館專業相關的是集中在三大部門，即：公共事務、學習與詮釋以及行政部門。與臺灣物館不同的是，本個案博物館將許多傳統博物館的功能或部門結合在同一個部門中，例如：以傳統博物館最被重視的教育部門來說，博物館除了教育活動外，其工作內容還包括了社區發展和線上博物館等；而公共事務部門除了行銷以及公關功能外，尚負責觀眾參觀經驗的改善。

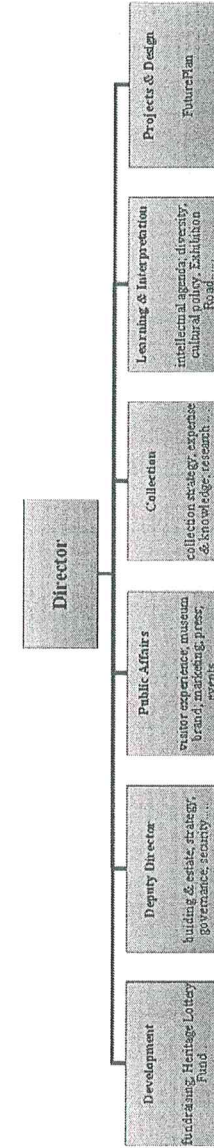


圖 1 2008 年本個案研究博物館組織架構圖

資料來源：筆者自行繪製。

本文所著重的行銷功能在此時期屬於公共事務部 (Public Affairs) 之下，設有六位行銷人員 (如圖 2)。而與臺灣博物館不同的是，臺灣的博物館在談論行銷時，常聚焦在與媒體的關係，亦即公共關係，而在英國的博物館，行銷與媒體 (press) 是兩個平行的單位，雖有許多業務是重疊的，並隸屬在同一個大部門之下，但在實際運作上，仍由兩個分開的部門來專責行銷以及媒體工作。

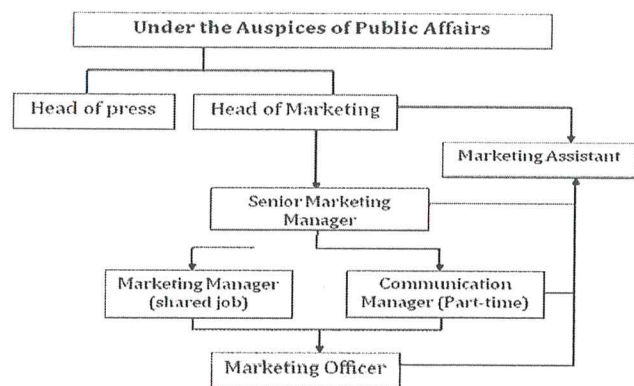


圖 2 本研究個案博物館 2008 年公共事務部組織架構圖
資料來源：筆者自行繪製。

圖 2 為本研究在 2008-2009 之間至行銷部門進行研究時，公共事務部的組織架構圖。即使與其他部門相比之下，公共事務部的規模小很多 (共約十多位館員)，然而，根據研究訪談發現，其地位並不因其規模較小而在行事上處於被動狀態，相反地，因為有一位具有影響力的部門主管，讓公共事務部在執行業務時，能夠得到大多數內部員工的支援。

在 2008-2009 年筆者在組織內進行田野調查時發現，行銷工作與組織內許多其他部門的工作是相輔相成的；然而，亦有一些權責無法劃清的業務範圍。當時社群媒體開始被英國博物館所重視，博物館在行銷時亦開始運用社群媒體與觀眾互動，如：臉書、推特，以拉進博物館與觀眾間的距離，並利用事件或展覽行銷博物館，以增加參觀人數。以本研究個案博物館為例，其臉書及推特帳號統一由一位行銷人員負責，而像博物館網站上的展覽訊息以及訊息發布，則是必須與網路小組 (web team；當時隸屬於副館長室下) 合作，也因為網路在大眾生活中越來越普遍，博物館必須順應趨勢應用網路，這迫使博物館行銷與網路之間的關係日益密切。再者，個案博物館亦強調，網路是一項工具，網路小組的功能是讓網路運作正常，並開發更多能讓觀眾接觸到博物館的通路，以及在網路上提供觀眾所需要的資訊；然而，資訊的提供必須由最了解觀眾的行銷人員發起，而非資訊人員。

也因為當時行銷與網路的合作日漸密切，儘管雙方溝通協調並無太大的困難，但跨部門間仍存在著行政作業程序上的複雜性和層級關係。而在 2011 年 9 月，本研究個案博物館的組織架構又進行了微調，將與行銷合作密切的部門調整至公共事務部之下，如圖 3 所示。

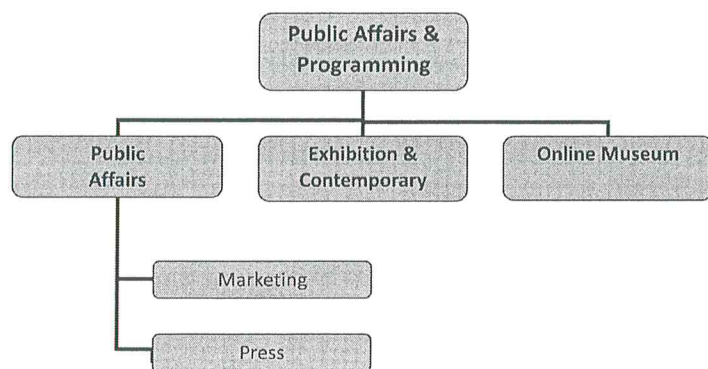


圖 3 2011 年，個案博物館公共事務與節目部組織架構
資料來源：筆者自行繪製。

從圖 3 可以發現，原本的公共事務部被調整為「公共事務與節目部」（Public Affairs & Programming）。原本「節目」的業務即隸屬在公共事務下，只是沒有一個專責的單位，大多由行銷部門所負責，然而，因為業務量大增，且為了強調公共事務與節目，因此在部門名稱上做了調整。除此之外，在業務劃分上，也將「節目」細分為「展覽與臨時活動」。而原公共事務部下僅大致分為行銷和媒體關係，在組織重整後，整個大部門的業務則更為龐大，可以說只要是與觀眾相關的活動和工作，都可算是公共事務與節目部的業務範圍。

而最近被規劃到公共事務與節目部的「展覽」（exhibition），也可以算是博物館內新的組織。與臺灣不同的是，在英國有一些博物館原本並沒有設置展覽部門，因為他們將展覽當成是一個專案（project），大多是由研究人員擔任策展人。然而，近年來博物館界強調以公眾的利益為導向，博

物館亦開始思考如何策劃「叫好又叫座」的展覽，在這樣的前提之下，策展人是否應該由研究人員所擔任，形成兩難。本研案個案博物館將展覽放在公共事務與節目部中的做法，主要是希望以觀眾的喜好為中心，發展出不同以往的展示手法、教育活動、行銷策略、溝通模式等。這樣的做法也開始在其他的英國國立博物館實驗中。

最後，是所謂的「線上博物館」（online museum）也從教育部門被重整至公共事務與節目部中。這除了先前所討論到網路與行銷的關係越來越密切之外，博物館也認為，所有傳遞給觀眾的訊息以及與觀眾溝通的管道，都必須由公共事務部所統整發布，目的在於讓觀眾接受到適切且一致的訊息，不讓消息太過於複雜。這樣的轉變也表示，以往博物館認為網站或是線上的訊息都應該教育為導向，但至今日，網路在博物館所扮演的角色是一種溝通的管道以及行銷的通路。

五、結論

本文嘗試以英國某一個國立的藝術類博物館做為個案，分析其公共事務部在近幾年來進行的組織變革之觀點，並試探博物館行銷功能的轉變。對於個案博物館而言，組織變革是為了讓組織運作時更有效率，並達到各部門的業務目標。從 2011 年底的組織變革可以感受到個案博物館在博物館營運上的野心與決心，除了保有博物館一直以來的專業性外，更期待能更了解大眾，並與之產生連結與建立關係。

而這樣的組織變革，對於博物館內部而言，並不是一項重大、激進式的（radical）改造運動，而是以循序漸進及較和緩的手段推動。透過部門間的長期合作關係，遭受的阻力也較小，這與組織學上的「轉型改造」（transformation or reorientation）概念相似（Tushman, Newman, & Romanelli, 1986）。而這樣的組織變革雖然為組織帶來變動，但對於職務調動的員工而言，也較沒有太大的衝擊；我們也可從這樣的改革中看到博物館功能的轉變，以及以大眾利益為最大考量的營運目標。

參考文獻

- 徐聯恩（1999）。成功的組織改造策略。中華管理評論，3，21-31。
- 黃光男（2007）。博物館企業。臺北市：藝術家。
- Barnett, W. P., & Carroll, G. R. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*, 21, 217-236.
- Bigley, J. D. (1987). Marketing in museums: Background and theoretical foundations. *The Museum Studies Journal*, 3(1), 14-21.
- Bryman, A. (2004). *Social research methods* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Chang, Y. (2011). *The constitution and understanding of marketing functions in the museum sector*. Unpublished doctoral dissertation, King's College London, London.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2000). *The Sage handbook of qualitative research*. London: Sage.
- Falk, J. H., & Sheppard, B. K. (2006). *Thriving in the knowledge age: New business models for museums and other cultural institutions*. Lanham: AltaMira.
- Farson, R. (1996). *Management of the Absurd*. New York: Simon and Schuster.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Greenleaf, R. K. (1996). The strategies of a leader. In D. M. Frick & L. C. Spears (Eds.), *On becoming a servant leader: The private writings of Robert K. Greenleaf* (pp. 299-311). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hammer, M., & Champy, J. (1995). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. London: Nicholas Brealey.
- International Council of Museums. (n.d.). Museum Definition. Retrieved from <http://icom.museum/definition.html>
- Janes, R. (1999). Embracing organizational change in museums: A work in progress. In K. Moore (Ed.), *Management in museums* (pp. 7-27). New Jersey: Athlone Press.
- Kelly, R. F. (1993). Marketing in museums. *Muse*, 11(2), 18-22.
- Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10-15.

- March, J. G. (1981). Footnotes to organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 563-597.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching* (2nd ed.). London: Sage.
- McLean, F. (1997). *Marketing the museum*. London: Routledge.
- Miller, J., & Glassner, B. (2004). The “inside” and the “outside” : Finding realities in interviews. In D. Silverman (Ed.) . *Qualitative research: Theory, method and practice* (2nd ed., pp. 125-139). London: Sage.
- Rentschler, R., & Hede, A.-M. (Eds.). (2007). *Museum marketing: Competing in the global marketplace*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction* (3rd ed.). London: Sage.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). London: Sage.
- Tushman, M., Newman, W., & Romanelli, E. (1986). Covergence and upheaval: Managing the unsteady pace of organizational Evolution. *California Management Review*, 29(1), 29-44.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). London, Sage.