

國立故宮博物院院長之角色扮演 及行銷策略個案分析

魯炳炎* 林佩宜**

- 一、前言
- 二、國立故宮博物院概況
- 三、文獻檢閱：博物館館長與博物館行銷
- 四、研究設計
- 五、博物館行銷之故宮個案分析
- 六、討論與延伸－發展共同的語言
- 七、代結論－對於公共部門的啟發

進入廿一世紀以來，屬於文化與遊憩類非營利組織的國立故宮博物院營運方向深受到院長角色扮演的影響，本文基於深度訪談的內容，探討第二次政黨輪替前後故宮院長的領導統御或經營管理風格如何影響行銷策略的運用。研究結果發現，有沒有必要採用行銷策略進行博物館行銷取決於院長的博物館治理思維和未來願景規劃以及外在政策環境的演變，由於故宮院長對於歷

* 國立東華大學社會暨公共行政學系暨公共行政研究所暨財經法律研究所副教授。E-mail: bylu@mail.ndhu.edu.tw

** 國立東華大學公共行政研究所碩士，目前任職於聯合利華公司。E-mail: peggy.lin@unilever.com

投稿日期：2011年02月22日；接受刊登日期：2011年04月21日。

東吳政治學報/2011/第二十九卷第一期/頁179-263。

史文物的認定詮釋在不同政黨執政期間並不相同，從而影響到使命任務的自詡與行銷策略的運用。此外，使命感的召喚使得政治立場並不不同的故宮院長更迭其實沒有真正影響到博物館的專業治理，基於故宮設立宗旨所賦予使命的凝聚與引導也形成不同院長進行博物館行銷時的共識基礎，而具有中國特色的館藏文物以及長期以來深植人心之服務與專業的故宮品牌也成為博物館行銷最大的資產。對於公共部門的啟發意義則在於，當面對變動不居的政策環境時，政策企業家或公共管理者的領導統御與創新理念必須基於公共利益，以協力領導的作為促成政策目標的達成。

關鍵詞：協力領導、非營利組織、故宮、使命、博物館行銷

一、前言

對於國人而言，國立故宮博物院（以下簡稱故宮）不只是有歷史文化的淵源，而且還有特殊政治背景的記憶，從故宮在 1925 年的雙十國慶成立以來、戰亂時代的文物南遷、乃至於國民政府在 1949 年遷臺以及 1965 年臺北設館，期間歷經政治局勢的重大演變，並曾經走避戰火，這批珍貴文物展轉運至臺灣最後定址在臺北市的外雙溪。故宮成立迄今八十餘年，所保存和展示的中華文物是臺灣觀光最著名的景點之一。在 2000 年與 2008 年兩次政黨輪替之後，故宮經歷過以保護典藏國寶為主、以展覽教育推廣為輔的階段（石守謙，2005: 4；蘇明如，2007: 9）；從 2000 年迄今共經歷過秦孝儀（1983-2000）、杜正勝（2000-2004）、石守謙（2004-2006）、林曼麗（2006-2008）、以及現任的周功鑫（2008-迄今）等五位院長（國立故宮博物院網站，2011），前後任院長面對不同時代背景與世界潮流趨勢，博物館館長個人特質和風格對營運方向與館務管理產生決定性的影響（陳欽育，2001: 36）。

國內學術界和實務界的博物館專書研究著作很多，無論是張譽騰（2003）、梁光余（2001；2006）、漢寶德（2000）、還是黃光男（1991，1997a，1999，2000，2003，2007），雖然他們都是兼顧學術與實務的研究文獻，但除了黃光男（1997a）之外，都不是從博物館行銷的觀點進行論述。由於原本屬於非營利組織性質的博物館必須配合組織的使命與目標任務，而且需要積極回應時勢潮流變動的趨勢（張秀娟，2007: 67），博物館行銷的目的因而在於為來訪的觀眾創造出獨特而愉悅的博物館經驗，以建立起博物館的品牌（李素真，2006: 59）。對於公共行政和政策學界來說，非營利組織的研

究著作主要是陳金貴（1994）、江明修主編（2000）及其主編或編著的系列叢書與賈克荷夫（2004）、黃新福、盧偉斯編著（2006）、以及林淑馨（2008）等著作；非營利組織行銷方面的論述則並不多見，主要是翁興利（2004）與林淑馨（2008）專書著作內的專章篇幅以及陳定銘（2003）的期刊論文，而對屬於「文化與遊憩類」（Sargeant, 2005: 13-14）博物館行銷的非營利組織行銷相關研究文獻，則可以說是付之闕如。有鑒於非營利組織的蓬勃發展是現代社會力的具體展現，它代表社會的多元與開放，甚至已經成為民主社會價值的守護者，這些標榜「服務」、「公益」、「志願」的組織同時也漸漸的融入我們日常生活的世界裡，對於個人、家庭、社會甚至國家的影響既深且遠（江明修、陳定銘，1999: 26）。為了填補公共行政與政策學界相關研究的侷限性，本文試圖探討第二次政黨輪替前後故宮博物院院長的角色扮演是否會受到故宮設立宗旨²及負擔使命的影響，以及是否受到領導統御或經營管理風格等個人特質的影響，而博物館行銷策略的運用是否有助於促成目標的達成。

二、國立故宮博物院概況

根據中華民國博物館學會的統計，臺灣的博物館數量從日據時代的 23 座，增加到超過 580 座，就單位土地面積或是國民人均所得的博物館數量而言，比歐美先進國家已經是不遑多讓（張譽騰，2011）。從 1993 年故宮、帝門基金會、以及中國時報合作推出「莫內在故宮」特展以來，這種故宮和非營利組織與新聞媒體合作的風氣，類似的特展活動引起社會大眾極大的迴響，吸引很多的參觀人次（潘美君，2005: 86），其原因除了展覽主題夠吸引人氣之外，主

要是大眾媒體的強力宣傳造勢，才能使展覽活動成為社會性的重點活動（漢寶德，2000）。隨著博物館經營環境的改變，消費者意識的抬頭，以及國民休閒旅遊潮流的興起，文化觀光產業也逐漸方興未艾的蓬勃發展。從博物館行銷概念的源頭說起，良好的行銷策略可以營造出博物館更多樣化、更深邃的文化意涵，也可以讓觀眾訪客瞭解而且樂於接受真實性的文化資產（曾琪淑，2004）。

在這樣時代背景之下的故宮，當面對來自其他國內外愈來愈多公立博物館的激烈競爭之時，如果要發展出自己的博物館行銷策略，就必須更進一步的認識本身典藏文物的特性。故宮是臺灣最具代表性的博物館，典藏承襲中國宋、元、明、清的皇室收藏，以及民國以來徵集的文物，具體呈現中華文化年的結晶（周功鑫，2008a: 8）。如同羅浮宮一般，故宮也象徵打倒舊體制、建設民主國家而加以博物館化（鄭夙恩，2008: 229），從1925年成立至今歷經北京和臺北兩個館址，故宮之所以特別在於豐富精美的歷史文物在數十年間顛沛流離遷徙數十萬公里，最終在臺灣落地生根（鄧淑蘋，2008: 30）。回想過去的歷程，故宮可以用臺北院舍建立的1965年分為前後兩個階段：1965年之前，因為戰亂緣故，數十萬件的文物展開了大遷徙，這個階段是以保護、典藏國寶為主，雖初具展覽功能，但還不具備真正的博物館功能；1965年在臺北市設館之後，投入當代眾多文化精英的努力，故宮逐漸發展出其在學術、教育、文化、展示等方面的功能，也得以符合現代意義的博物館（林曼麗，2008: 10）。

如表一所示，本文將故宮在臺期間區分為「定址外雙溪」和「轉型與創新」兩個階段。在「定址外雙溪」的階段裡，從故宮在1965年11月12日定址後發生的大事主要有二：首先是行政院頒布「國

立故宮博物院管理委員會臨時組織條例規程」，由當時的行政院長嚴家淦剪綵（那志良，2008：223-225；洪釗，2007：369-370），將原來分屬故宮博物院與中央博物院的兩批文物集結在一起，正式定名為「國立故宮博物院」，占地 1,200 畝，任命王雲五先生為主任委員，並聘任蔣復璁先生為院長；由於是在國父孫中山先生百年誕辰紀念日舉行開幕典禮，故亦稱為「中山博物院」。¹再者則是從 1966 年起，故宮通訊及故宮季刊開始發行，並且在 1968 年將典藏文物單位由原來的古物、書畫擴編為器物、書畫、圖書文獻三個處。

表 1 臺灣故宮歷史沿革表

定址外雙溪	1965年11月12日	故宮博物院開幕典禮。
	1965年	行政院頒布「國立故宮博物院管理委員會臨時組織條例規程」，聘任蔣復璁先生為院長。
	1966年	故宮通訊及故宮季刊肇始發行。
	1968年	典藏文物單位擴編為器物、書畫、圖書文獻三處。
轉型與創新	1983年	蔣復璁因病請辭，國民黨黨史會主委秦孝儀接任院長。
	1987年	奉總統府頒布實施「國立故宮博物院組織條例」，故宮正式成為行政院的一級機關。
	1991年	設置國立故宮博物院指導委員會。
	1993年	行政院核定「國立故宮博物院辦事細則」。
	1996年	圖書文獻館落成。
	2000年5月	秦孝儀接任院長退休，由中央研究院院士杜正勝接任院長。

1. 蕭瓊瑞 (2010: 36) 引述藝術史學者蔣伯欣的看法指出，當年臺北故宮的設計是依照南京中山陵的規格，蕭瓊瑞 (2010: 36) 認為，在那樣的一個年代，博物館教育的觀念還未抬頭，故宮的文物向外人見證國家的正統在此，尤其是每年海外僑胞歸國時可以在故宮見到一心歸向的祖國化身，以及傳統中華文化的精粹與國寶。這和 McLean (1998) 所認為，博物館和國家認同的形成 (the construction of national identity) 有密切關係之看法相同。

2001年	行政院核准設立故宮南部分院。 「國立故宮博物院文物藝術發展基金收支管理及運用辦法」完成立法。
2003年	故宮南部院區基地評選作業，奉核設立於嘉義縣太保市。
2004年2月	故宮正館擴充、整建工程舉行動土典禮。
2004年6月1日	故宮南院辦公室正式成立。
2005年	南部院區土地徵收完成，並舉行動土典禮，整地工程施工開始。
2006年	故宮嘉義南部院區「願景館」開幕啟用。
2007年2月	故宮正館擴充整建工程完工。
2007年7月1日	開始全面實施團體導覽系統及週六夜間開放。
2008年1月16日	「國立故宮博物院組織法」經立法院三讀通過。
2008年5月14日	故宮未來博物館於桃園機場第二航廈出境大廳二樓迴廊揭幕。
2008年12月	行政院核定「兩岸故宮」政策，故宮積極與大陸各大博物館進行交流，以推動兩岸關係正常化。
2009年10月7日— 2010年1月10日	兩岸故宮分隔60年後，首次聯合展出「兩岸故宮—雍正清世宗文物大展」，象徵兩岸博物館間實質借展的交流，正式啟動。
2010年2月6日至 5月16日	故宮博物院與內蒙古博物院聯合主辦的「黃金旺族：內蒙古博物院大遼文物展」，共有超過120組件來自內蒙古博物院。

資料來源：筆者整理後繪製。

在「轉型與創新」的階段裡，有五個重要的發展事件與政策作為。首先是在1987年元月，立法院正式通過《國立故宮博物院組織條例》，故宮直屬行政院，院長由行政院特任之，轄下設三處（器物處、書畫處、圖書文獻處）、三組（展覽組、出版組、登記組）、

六室(科技室、秘書室、總務室、管制室、人事室、會計室)；「秦院長於此期間積極改善文物展陳空間、加強學術研究、推廣博物館教育，並於1989年起兩年內完成文物總清點之作業」(周功鑫，2008a, 2008b: 13-14)。其次是在2000年第一次政黨輪替之後上任的杜正勝院長，就任後提出「故宮新世紀」的建設計畫，其中最重要的就是由當時行政院核准設立的國立故宮博物院南部分院，新分院的地址在2003年選定嘉義縣，距離高速鐵路車站兩公里的新館址，並在2004年6月1日正式成立分院辦公室(潘欣欣，2005: 315-316)。南部分院的願景乃是希望透過博物館的跨亞洲視野與想像，某種程度的安置臺灣人心靈的精神歸向。換言之，南部分院所關切的是亞洲文明的總體形象，在觀照亞洲各文明的興衰起落之際，以文物來闡明、詮釋策展論點，於觀覽亞洲的同時，也同步自省臺灣過去、現在、以及未來的文化時空座標(侯淑姿，2005: 90)。

再者是2008年第二次政黨輪替同年12月行政院核定「兩岸故宮」政策，配合政府推動兩岸關係正常化；故宮積極與大陸各大博物館進行交流，除分別與北京故宮博物院、上海博物館、南京博物院、瀋陽博物院等達成多項交流共識，更建立常態的合作機制，為未來對等交流厚築基礎(國立故宮博物院，2011)。比較重要的展覽有三個，一次是2008年5月14日「故宮未來博物館」在桃園國際機場第二航廈出境大廳二樓迴廊的揭幕(羅廣仁，2008)，為打破一般人對博物館的刻板印象，故宮策劃的「故宮未來博物館」是利用新的媒材、新的角度、新的展示空間，以呈現出華夏文化藝術的精深與內涵(陳斐珍，2008)。另外兩次由兩岸合作興辦的展覽如下：兩岸故宮分隔一甲子後，2009年10月7日至2010年1月10日的「兩岸故宮—雍正清世宗文物大展」展出來自北京故宮及上海博

物館的館藏珍品，也象徵兩岸博物館間實質借展的交流正式啟動(邱瓊平，2009)。2010年2月6日至5月16日在故宮圖書文獻大樓一樓特展室，展出由故宮博物院與內蒙古博物院聯合主辦的「黃金旺族：內蒙古博物院大遼文物展」，共有超過120組件來自內蒙古博物院的黃金、瓷器、玻璃、服飾、文具、兵器、生活器物等珍藏，年代橫跨春秋戰國至宋遼，其中以遼代契丹族出土文物最為珍稀(吳垠慧，2009)。

還有則是故宮邁進廿一世紀以來對於發展文化創意產業的重視，以及最近幾年來對於未來潛在觀眾與訪客的積極開發和活化經營(國立故宮博物院，2007a: 4-5)。就前者而言，像是故宮與台灣創意設計中心合作辦理的各項文創商品設計競賽、參與紐約的授權展、乃至於建立故宮數位圖像授權機制及其實施辦法，並與世界知名設計品牌 Alessi 合作開發創意衍生商品(國立故宮博物院，2007b: 37)。就後者而言，除了位於故宮正館的「兒童學藝中心」，可以結合數位技術和美術史教育，以互動遊戲與展覽並陳的方式使學齡兒童能夠對於故宮各項展品的主題有比較深刻的認識之外，還有像是「故宮週末夜」的規劃推動是著眼於故宮的空間氛圍與文化意涵之活化運用。該活動夜的推展不僅符合博物館在世界各國的發展趨勢，積極與民眾進行接觸，提供都會居民精緻的夜間文化活動，並將博物館的參訪溶入民眾的生活當中，而且還可以透過與不同藝文演出團體的多元合作，嘗試將故宮轉型成為藝文活動的平台，像是2008年跨年的「維也納新年音樂會」以及其相關系列的「維也納音樂季」等等。

事實上，故宮豐富多元的藏品因為受限於展出的場地，所以每次只能展出各類文物1,700餘件，如果三個月換一次展品且不重複，

大約可供展 100 年 (洪釗, 2007: 370-372)。因此展望未來, 擁有 65 萬件精美典藏的國立故宮博物院, 要如何運用博物館行銷的策略、以更有精簡的預算與人力達成故宮的宗旨目標, 當是所有關心故宮長遠發展的人所重視的重大課題。

三、文獻檢閱：博物館館長與博物館行銷

所謂的 museum 一詞是源於希臘文 mouseon (McLean, 1997: 10), 意思是「謬思女神們的神殿」, 托勒密一世在西元前 290 年興建一座獻給謬思女神的學院, 所以博物館始稱 museum, 意思是指謬思女神的殿堂 (柏爾考, 2000: 40-41); 而「博物館」一詞的使用大約是在 1860 年由日本人明村元度翻譯而成 (夏學理等, 1998: 260)。隨著博物館數量的成長, 與因應時代背景產生的教育、娛樂、休閒、觀光等需求, 博物館不斷改變以回應挑戰; 許多新類型的博物館不斷出現, 造成博物館定義、範圍、功能、類型的持續擴大, 同時也豐富了博物館的內涵, 擴大了博物館的樣態 (林詠能、林玟伶, 2009: 12)。

根據 2007 年 8 月國際博物館協會在維也納召開第 21 屆大會最新修正章程的第二條第一款, 將博物館定義為: 一個社會服務和社會發展的非營利常設機構, 並對公眾開放其收藏、保存、研究、傳遞與展示有形與無形之人類與其環境的遺產, 做為教育、研究與娛樂的目的之用 (ICOM, 2007)。要達成這些目的, Lord and Lord (1997: 6) 就認為, 博物館館長必須要具備企業經營的精神、深思熟慮的董事會成員支持, 以及有創意思維的館員幕僚有效率的館務運作, 而且還要有前瞻性的眼光以及熟稔的技巧和能力將各種資源連結在

一起，以致力於博物館使命的實現。McLean (1997: 183) 和 Kotler et al. (2008: 46) 等人甚至更認為，「使命」是博物館行銷管理的上位概念。然而由於故宮博物院的院長職務是政治指派，而且還受到相關法令、預算、人事的規範與約束，這使得故宮的營運管理更增添在技術層面以外政治層面的考量，從而使得在探討故宮的博物館行銷時，必須要更重視政策環境的制約因素。

從 1970 年代開始，全世界博物館的經營管理發展都經歷內在外在極為重大的變化 (McLean, 1993, 1995; Ross, 2004; Gurel and Kavak, 2008)，根本的原因是在於 Kotler and Kotler (1998) 所說政府預算的大幅刪減和私立博物館的強力競爭，博物館的經營管理因而必須重新省思它的功能、目的以及其優先順序 (Gilmore and Resntschler, 2002)。而影響所及就如同 McLean (1995: 601) 所說的，「雖然許多博物館並沒有意識到這件事情，但他們正被期待發展行銷的取向」 (a marketing orientation)。事實上，Raymond and Greyser (1978) 早在卅多年前就認為，傳統的博物館經營管理忽視行銷博物館的產品和服務，從而無法讓財務收入的多元化挹注得以有助於使命的達成；從 1980 年代以來，各國的公共部門也曾經歷過不同程度的財政困窘狀況，如何用更少的預算資源滿足民眾更多的政策需求，也成為共同的重大課題。從博物館所擔負使命的演變過程來看，或許可以給公共部門更重要的啟發，回顧過去博物館使命的訂定內容可以理解到，使命是從具體而硬性的建築外觀、館藏文物、設備措施、乃至於觀眾人數的增長開始，逐漸開始重視到文物管理與保存、以及專業學術研究，在受到財務收入衝擊和必須自行籌措財源之後，再演進到更為重視教學教育功能的擴展、文物導向、以及產品商業化與可及性，而 1990 年代以來更進而演化到重視無形

而軟性的訪客與解說人員互動、企業化導向、更具有遊憩娛樂功能的雙向互動設計、乃至於主動採行博物館行銷策略，以更全面性的溝通方式達成使命。²

如果從公共治理的角度檢視博物館的經營管理，新公共管理的途徑 (new public management) 是將管理工具和技術運用在公共部門和非營利部門 (Allison and Kaye, 1997; Bryce, 2000)，而公共治理的途徑 (public governance) 則聚焦於公共部門的特性，並調適所運用的管理工具和技術 (Kickert, 1997)。在現實環境所面對激烈競爭的挑戰之下，過去卅多年改變或促使世界各國的博物館進行組織重整以因應經濟的壓力 (Gurel and Kavak, 2008)，而這種功能和目的轉換的改變無疑已經影響到過去博物館重視觀眾需求和教育意義的經營管理理念 (Hooper-Greenhill, 1994, 2000; Kelly, 2004)，更進而從傳統著重文物保存及教育意義演變成為同等重視遊憩娛樂性和市場回應性。

然而這樣的演變趨勢也遭遇種種的質疑和反對，McLean (1995) 和 Ross (2004) 就指出，博物館市場化的經營管理思維被視為可能危害到傳統保存文物的角色扮演，Gilmore and Rentschler (2002) 就此將之分為「看管照護管理」 (custodial management) 和「市場焦點管理」 (market-focused management)。而 Camarero and Garrido (2008) 則是前者闡釋為「產品取向」 (product-oriented)、亦即注重保存文物 (preserving the collections) 的博物館，重視遊客所觀賞到收藏展覽物品的藝術價值，因此，「滿足整個市場並不是主要

2. 前述的演變方向與發展趨勢，可以從 Webster (1992)、McLean (1997)、Rentschler (1998)、Gilmore and Rentschler (2002)、Dickman (2002)、以及 Kotler et al. (2008) 等學術著作辨識出來。

的目標」(Camarero and Garrido, 2008: 15)，他們將後者闡釋為「市場取向」(market-oriented)、亦即重視遊客體驗(visitor experience)的博物館，就是以遊客為核心去設計、維護以及陳列展覽物品。根據 Camarero and Garrido (2008) 的看法，不管那一種取向的博物館經營管理理念都有助於其經濟和社會的績效表現，也因此，他們基於不同的目標和多元的標的群體，從而「高度建議博物館能夠採用產品取向和市場取向的多元觀點」(Camarero and Garrido, 2008: 23)。本節以下先探討博物館的功能與使命以及博物館行銷的思維與時期，然後延伸到博物館的行銷策略之後，最後再就博物館館長的角色職責與領導統御進行理論文獻回顧，做為後續深度訪談提問設計的依據。

(一) 博物館及其功能與使命

如果從非營利組織的分類來說，博物館根據 Sargeant (2005: 13-14) 的歸類是屬於「文化與遊憩類」(culture and recreation)。依據 Wymer et al. (2006: 14-15) 的看法，當非營利組織必須依賴行銷策略以達成目標 (goal) 和目的 (objective) 的時候，就會形成其市場取向，包括完成組織的使命 (mission) 以及傳遞出明確的訊息給 Kotler and Andreasen (2003) 所認為非營利組織行銷的對象，包括像是社會大眾、組織內部成員與志工、捐贈贊助者、以及董事會成員、策展人 (curator)、藝術導演 (artistic director) 等等 (Tweedy, 1991; Scaltsa, 1992; McLean, 1997)。此外，由於非營利組織的產品與服務很多是無形的，提供服務的對象也沒有一致的需求，所以非營利組織在追求達成組織使命的同時，也必須提供多重服務去滿足不同需求的民眾 (林淑馨，2008: 174；邢瑜，2006: 183)；而且在

進行顧客導向的行銷活動時，也必須要能夠確認組織機構成立的使命，並要確立「以使命為體，以行銷為用」的運作概念（楊東震編著，2008: 28）。³

曾經擔任過紐約市立博物館館長及美國博物館協會會長的 Noble 在 1970 年發表的「博物館宣言」，所論述和探究的博物館基本職責是博物館館長或是經營管理者所不能忽視的，這五項博物館的基本職責包括：獲取（acquisition）、保存（conservation）、研究（study）、解說（interpretation）以及展示（exhibition）；這五項責任來自一個共同的實體，彼此互相關聯，且各自獨立，但也為共同的目的團結一致（諾博爾，1994: 12-15）。不同的博物館館長對於職責的認知可著重的資產或活動功能也各自不同，這樣的觀點和許多國內外學者的觀點也可以說是不謀而合。⁴ 事實上，Genoways and Ireland（2003）就強調，要發展出可長可久的使命宣言，有賴於文字本身的寬廣深邃程度，官方所擬出的使命必須要能廣泛的涵蓋博物館冀望經營的業務活動；使命不但要能廣泛地表達出博物館的宗旨，也同時必須引導博物館的企劃、服務與活動。他們還曾經引述美國首位都華府 Smithsonian 博物館從業人員 Malero（1994）的看

3. 因此，行銷對於非營利組織而言，並不是追求由推銷產品所帶來的金錢報酬，而是在於非營利組織本身的理念，或是所提供的服務是否能夠真實的傳遞給所需要的顧客群，並藉由應得的回饋來確保組織使命的延續（邢瑜，2006：189）。

4. 像是 Weil（1990b；韋爾，1994：17-19）就將博物館傳統的五大功能縮減為三大功能—保存、研究、溝通（communication）；他認為文物的保存比收藏來的更為重要，而解說與展示的功能應該合併，且「展示」一詞案是博物館是處理蒐藏品的地方，較為被動，「溝通」就能合宜的反映其豐富性。Lord and Lord（1997：4）甚至認為，界定博物館使命、任務、目標和目的，對於博物館聚焦於其功能上非常的重要，Lord and Lord 認為博物館有六個主要功能，資產（assets）方面的功能包含收藏（collecting）、史料（documentation）、保存（preservation），而活動（activities）方面的功能則包含研究、展示（display）、以及解說（interpretation）。

法，表示撰寫使命宣言的原因就是為了要陳述博物館設立的宗旨、館藏目前的範圍與用途、以及博物館短期的目標，而且使命必須是要確實可行，使命會替博物館工作訂定出優先次序，因此亦能將機構導向成功之道；換言之，使命是博物館最重要的起點，其為博物館經營的指導方針和目標，直接且清楚地說明博物館設立的宗旨，成為驅動博物館營運的基準（詹若惟斯、愛而蘭，2007: 46-48）。

然而由於博物館是一個以文化為內涵的非營利組織，特質之一就是使命（mission）做為組織最重要的驅動力量，而使命的宣言（statement）則闡述了機構存在的目的和正當性。因此，博物館的使命的宣言除了闡述其存在目的和組織的價值與任務，使命的宣言也是博物館設立正當性的表達，藉由使命的表達宣示，以取得組織存在的正當性。就故宮而言，使命的完成除如同Bryce（2000）強調的必須要以法律規範做為基礎之外，也應該要包括經營管理德行規範的道德正當性，同時還要符合社會、文化廣泛被接受的認知正當性（辛治寧，2008: 128-130），這三種不同類型的正當性構成博物館生存的基礎，也可做為面對變動環境下考量變與不變的參考依據。⁵

5. 如果就這個角度來說，則每個博物館應該充分發揮館藏的特色與功能，而營運方針則可以隨著不同時期的發展目標訂定階段性的政策，所以並非一成不變，而且每位博物館館長都應該要有繼往開來的使命感，才是促成博物館事業發的原動力（李麗芳，1997: 21）。由此可知，博物館不管是面對環境的改變或是館長的更迭，其營運政策方針也可能與時俱進，富有應變的彈性，以符合時勢之所需。就這部份而言，直接促成筆者希望探討故宮在第二次政黨輪替前後的院長更換與其營運發展方向有什麼差異，而其變與不變的考量依據是什麼。

(二) 博物館行銷的思維與時期

最早提及博物館行銷觀念的文獻應該是 Kotler and Levy (1969) 的「行銷概念擴大化」一文內認為，社會大眾對博物館發展漠不關心有可能是因為博物館的呈現方式和形象所導致，從而提出博物館應該要具備自我行銷的能力 (張秀娟，2005: 53)。所謂的「博物館行銷」，根據美國博物館協會的定義 (McLean, 1997: 59)，「行銷像是努力去建立一個使公眾了解與鑑賞的博物館基礎。隨著時間的推移，民眾理解博物館的價值、他們所蒐集的世界遺產、他們所體現的知識以及他們所履行的服務。在更加理解博物館之後，民眾會積極使用與支持博物館」。不同於傳統思考從供給者角度出發，現代的博物館行銷強調為了達成使命而嘗試去有效辨識、預期與滿足觀眾之需求的管理過程 (黃俊堯，2003: 102)；換言之，博物館行銷是立體性、全方位的工作，必須要有整體性的規劃，發揮幕僚與研究人員的專長，匯集社會的資源，以服務為精神，以使命為目標，將可用資源做最好的發揮 (黃光男，1996: 109)。

事實上，與博物館相關的國外研究文獻有很多，像是博物館管理 (Malaro, 1994; Edson and Dean, 1994)、策略管理 (Kovach, 1989; Moore, 1994)、績效評量 (Paulus, 2003; Mottner and Ford, 2005)、或是行銷管理 (Mokwa et al., 1980; Diggles, 1986; McLean, 1994; Colbert, 1995; Kotler and Kotler, 1998; Dickman, 2002; Rentschler and Hede, 2007; Kotler et al., 2008)。隨著 *Muse*、*Museum's Journal*、*Museum International*、以及 *Museum News* 等期刊的推波助瀾 (Rentschler, 2002)，不同學術工作者的研究焦點也各自呈現出不同的特點，除了傳統進行顧客來訪研究與後來演進為重視遊客親身體驗之外，Colbert et al. (2001)、Rentschler (2007a: 197-202) 著

重於文化層面的探討，Yucelt(2000)、Theobald(2000)、Soldatenko (2003)、以及Mottner (2007: 141-150) 著重於博物館週邊產品商業化 (merchandizing)。與本文比較相關的是Webster (1992) 和 Rentschler (1998) 對於博物館行銷研究之觀點，然而筆者認為 Webster (1992) 的類型並無法告訴吾人博物館行銷思維影響到實際經營管理是從什麼時候逐漸發展起來的，因此以下只論述Rentschler (1998) 所提出她的發展時期歸類。⁶

根據 Rentschler (1998) 的觀點，博物館行銷的發展可以分為：「草創經營時期 1975-1983」、「專業化經營時期 1988-1993」、以及「企業家經營時期 1994-present」(Rentschler, 2007b: 15-16)。首先在草創經營時期的博物館行銷主要聚焦於教育觀眾與訪客，提高內部幕僚人員對於觀眾與訪客的潛在利益，以及博物館經營對於社區的影響。其次在專業化時期對於非營利組織行銷概念的接受 (Andreasen, 1985)，以及博物館開始出現行銷部門(Ames, 1989)，而公共部門的組織改造和業務委外經營等等由生產者導向進化成為消費者導向的改變，進一步促使管理菁英 (managerial elite) 從過去「守護文物」(cultural gate keeping) 轉向更重視企業家精神 (entrepreneurship) 的發揚 (Volkerling, 1996)，從而可以兼顧到

6. Webster (1992) 博物館行銷思維的三種類型分別是：「將行銷視為文化」(marketing as culture) 主要是堅持以消費者為核心的博物館行銷理念價值，例如博物館的經營要依據顧客的需求以評估對於觀眾的吸引力，同時據此進行區隔化的募款 (segmenting fund-raising)；「將行銷視為策略」(marketing as strategy) 強調的是博物館行銷時強化競爭核心能力的定位 (positoning)；而「將行銷視為技術」(marketing as tactics) 則是著重於行銷組合要素，像是產品、價格、通路、促銷。在本文裡面，無論行銷思維是「文化」、「策略」、還是「技術」，彼此之間並不衝突，而且對於博物館館長來說，甚至需要的是三者合體之後的總體思維，才足以因應現代博物館經營管理所遭遇的種種挑戰。

增加來訪遊客人數以及促成遊客的多元化目標(Rentschler, 2002)。最後在進入到企業家經營時期之後，協力合作的行銷模式也拓展出更多可能的收益來源(Radbourne, 1997)，經營焦點轉向「訪客-博物館-市場」的面向(McLean, 1997)。

此外，儘管博物館的館藏文物可能分成很多類型，但在主要推動的教育目標上則沒有不同(Griffin and Abraham, 1999)，因此當 McLean (1997)、Dickman (2002)、Kotler and Kotler (1998)、以及 Kotler et al. (2008) 主要著重傳統行銷或促銷策略技術層面的探討之餘，博物館主其事者致力於行銷時，也必須要能夠顧及到教育或其他傳統重要目標的綜合發展。此外，儘管過去許多研究文獻也論及博物館與公共關係的重要性(Adams, 1983; Strong, 1986; McLean, 1997; Kotler and Kotler, 1998; Kotler et al., 2008)，但是比較少有針對博物館發展和公共關係(Schoen, 2005)或媒體關係(Hooper-Greenhill, 1995; 莊克仁, 2000)、以及博物館的品牌建立(branding) (Hede, 2007: 151-159; Scott, 2007: 169-185) 進行深入的研究探討。事實上，以上這些部份的文獻和本文的研究主題也有重要的關係，因為它們關係到博物館主其事者的館長角色扮演，也和 Rentschler (1998) 針對博物館行銷的不同發展階段分類有關。

由於本文針對故宮博物院所要探討的研究主題都是在所謂的企業家經營時期，而在這個從 1990 年代中期以來的時期裡，負責博物館經營的館長面臨到更短缺的預算經費和更緊縮的人力物力，從而迫使經營者必須要更富有企業家精神的進行規劃中長期的發展策略。而為了要得道者多助，博物館的角色定位也從傳統的保存展示教育之功能性、遊憩學習社會信任之目的性(Weil, 1990a)，逐漸轉化成為著重於領導統御和顧客服務(Besterman, 1998)的博物館

使命與願景，而博物館館長對於本身角色的思維當然有極其關鍵的重要性。

(三) 博物館行銷策略

Bradford (1991) 在建構《博物館行銷新架構》時，曾經從博物館的功能發展出一套適合博物館的行銷理論。他將博物館工作歸納為三大項，並以博物館的研究人員為核心，其餘包括最為重要的「博物館本身經營」、「博物館與贊助關係經營」以及「博物館館譽經營」，成功的博物館是將行銷融入博物館的整體運作中，並沒有把行銷視為分開的活動 (周功鑫，1999: 63-64)。其中，博物館本身的經營包括宗旨、工作人員、展覽計畫以及藏品；博物館的館譽經營包括媒體、觀光團、觀眾以及地方社區；而贊助關係的經營則包括董事會成員、補助獎勵團體、地方主管當局、以及贊助者等。Bradford (1991) 對於博物館行銷及其所面對利害關係人的看法，和 Rentschler and Reussner (2002: 3) 的看法相當一致，博物館行銷被視之為是與博物館利害關係人的溝通過程。

然而，McLean (1993) 進而將博物館分為藏品 (collection)、建築 (building)、幕僚人員 (staff)、組織機制 (organizational mechanism)、以及公眾 (public)；更值得特別強調的觀點則是，除了收藏品之外，建築及設備是博物館塑造形象的條件，直接形成大眾對博物館的第一印象 (周功鑫，1999: 64-65；麥克林，1995: 39)，而所謂的公眾包括有或沒有實地參觀過博物館的民眾，為了要讓「公眾」變成「參訪者」，則博物館要有吸引力，而這個吸引力就是行銷的目標 (周功鑫，1999: 65-66)。再者，McLean (1997) 還在其經典著作《博物館行銷》內提出博物館行銷計畫的流程，分別是：情境分析 (situational analysis)、設定目的 (setting objectives)、

決定策略(deciding strategies)、資源分配與監測(resource allocation and monitoring) (McLean, 1997: 183)。其中，情境分析是要理解現在處於何處以及如何到達目的地，設定目的是知道想要到達的地方在那裡，決定策略是找出達到預定目標的方法，資源分配是考量活動過程中需要甚麼，而監測則是檢視整個活動的進行 (McLean, 1997: 183)。

除了McLean的博物館行銷流程之外，Kotler and Kotler (1998) 在他們《博物館策略與行銷》專書內也提出策略行銷計畫過程 (strategic market planning process)，包括：策略行銷計畫系統、與所選擇的策略相契合的組織設計，以及與市場資訊、計畫、評估和控制相關的系統設計。而Kotler et al. (2008) 的策略行銷計畫過程則是有八個步驟：外在環境檢視是要分析外在環境的機會與威脅因素；內在環境檢視是要分析內在組織的優勢與弱勢；使命與目標型塑 (mission and goal formulation) 主要是權衡由環境審檢取得的資訊，進而型塑出博物館的使命與目標；策略規劃形成是要制定策略；策略性 (strategic) 行銷包括發展策略行銷，行銷研究，取得與使用市場研究；技術性 (tactical) 行銷；最後是計畫成果與執行監測的建立計畫與執行成果之監測制度。⁷

7. 相較於1998年版，Kotler et al. (2008) 十年後版本的策略行銷計畫過程是以組織使命 (mission) 為出發點，再進行內部與外部環境分析，而1998年版則是將所有環境 (包括內部環境、市場環境、管制環境、競爭環境、宏觀環境) 都概括在環境分析之內；內部資源分析 (優勢與弱勢分析) 也不同于2008年版的內部與外部環境分析是同時而且相互進行，此外，在使命與目標規畫之後就是策略規劃，2008年版的策略規劃非常明確的指出它的五項組成要素。特別值得一提的不同點有兩個，其一是在策略規劃步驟後，2008年版與1998年版出現很大的不同，前者是接著進行組織設計及系統設計，而後者則是從策略行銷、行銷研究、戰術性行銷，乃至進行行銷的運作；其二的重大差異在於反饋機制的建立，2008年版在最終的行銷運作步驟之後，還會返回最初的環境分析，重新檢視並瞭解執行的成效如何。

表 2 博物館行銷工具與技術彙整表

研究與分析		研究環境，包括市場的機會與競爭的威脅；組織評估，包括優勢與劣勢、市場與參觀者分析。
STP	市場區隔	確認不同區塊的博物館觀眾、其他娛樂活動的顧客以及非觀眾群，並了解不同的需求與期望。
	目標對象	選擇博物館參訪者中的目標對象(例如，有小孩的家庭)。
	市場定位	建立一個形象，以區分博物館與其他類似的組織，進而滿足目標對象的需求。
行銷組合	產品	管理與更新展覽、收藏及程序，並且創造新的產品與服務。
	通路	設計一個舒適的博物館環境，並且發佈博物館資訊到學校、網站及電子媒體等。
	促銷	廣告公共關係、直效行銷、銷售推廣，以及整合對參訪者、合作者、競爭者的情報。
	價格	門票訂價、會員資格、禮品店商品、特別活動、捐款、折扣、吸引遊客(包括在淡季)等。

資料來源：Kotler and Kotler (2000)。

此外，在Kotler and Kotler (2000)發表的〈博物館對人們來說是否就是全部？使命、目標及行銷的角色〉一文內，他們還提出博物館行銷的工具與技術，特別是「市場區隔-目標對象-市場定位」(segmentation-targeting-positioning, STP)、以及與行銷組合 4Ps 應用於博物館情境的概況，如表所示。⁸ 簡言之，博物館行銷是要爭

8. 根據 Heroux and Csipak (2008: 37) 比較美國和加拿大博物館行銷策略的比較研究顯示，加拿大博物館採取的是以己之名讓社區和大眾熟悉的所有廣告方式，像是張貼海報、公車站牌和看板、分發手冊、報紙廣告、在餐墊與桌旗之上、或甚至是以整面牆壁廣告的方式等等。而美國的博物館則是傾向於運用創新的互動方式，使得博物館成為民眾休閒娛樂和富有教育意義的場所，以吸引更多的觀眾和訪客，同時爭取贊助各式各樣展覽活動，像是摩托車和汽車展示以及時尚秀等活動的舉辦。因此，兩個國家因地制宜，各地博物館對於行銷策略的運用也可以說是各有千秋；就此而言，故宮博物院擁有極其多元的館藏精品，當更具備進行「市場區隔-目標對象-市場定位」之博物館行銷策略的條件。

取資源、更新整合資源、增加參訪者人次和使用頻率，所以除了要掌握 4Ps 進行策略設計之外，還必須要：「了解顧客」（黃光男，1996: 102；劉德勝，1999: 54-56），了解參觀者來自哪裡？其動機為何？以及真正想要的是甚麼等；還要進行「市場區隔與定位」，在潛在顧客的心中建立無可取代的形象與地位，而不同功能的博物館也應該進行不同的市場定位；要建立「品牌意識」，其目的是為了建立心理佔有率與感情佔有率，藉以影響潛在顧客的加入，並擴大市場；最後則是要「重複銷售，眷養顧客」，也就是：建立忠實顧客，並增加其消費。此外，Rentschler and Reussner (2002: 12) 則是在探討「將行銷視為技術」(marketing as tactics) 的博物館行銷組合時提出所謂的 8Ps, 除了傳統的 4P 之外, 還加上服務行銷 (service marketing) 理論概念的人員 (people)、過程 (process)、實體支持 (physical support) (Smith and Saker, 1992; McLean, 1994)，以及 Rentschler (1998) 所提出的堅持到底 (persistence)。⁹

9. 對於博物館館長運用行銷策略的相關研究並不多，Yeh and Lin (2005: 279) 在調查過博物館館長對行銷策略的認知與信念後指出，館長喜好的行銷策略像是運用報紙、雜誌、以及參與社區活動以提高民眾參訪博物館的意願，而且大部份的博物館每個月都會更新博物館資訊的網頁頁面。根據他們的研究，大多數的館長都提供不同需求觀眾的行銷方案，同時也很重視展館的解說服務，而且大城市的館長們更願意找廣告公司以提昇博物館的形象。然而根據 McNichoi (2005: 240) 的研究，規模比較小的博物館所展現的特質在於「全觀型的創造性行銷策略」(holistic creative marketing strategy)，包括在面對不確定性和風險時，能夠更具有回應性與經營彈性，她還以實際的案例證實透過安排特殊的展示，並結合社區節慶活動的舉辦，可以讓社區民眾協力參與，還可以提高博物館的曝光宣傳效果。儘管如此，Rentschler et al. (2007) 在研究博物館定價策略時還是指出，經營管理博物館館長仍然是沒有辦法做到依據不同群體的區隔，進行多重的差別取價 (multiple pricing)。

(四) 博物館長的角色、職責與領導統御

然而無論運用什麼樣的博物館行銷策略，任何博物館的館長要想有所作為，勢必要基於所被賦予的職責。Malaro (1994: 16-21) 在探討博物館治理的問題時就認為，對於博物館館長這樣專業人士的職業道德標準(ethical standard)要比法律上的標準(legal standard)要更高，這種要求正直廉潔的期許是屬於自律的責任。事實上，博物館館長的這種使命感還可以激發經營管理者解決問題的能力、甚至導正經營管理理念和目標或使命(DiMaggio, 1987; Lord and Lord, 1997: 6)。¹⁰ Davies (2007: 160) 還認為博物館的領導者應該是一位具有遠見的人、倡議者與代表、專業人員、良師益友、授權者、溝通者、學習的管理者、策略管理者，以及執行者。¹¹

也因此，一位適任的館長應該要充分了解博物館的收藏，他(她)不只是單純的管理者或理論家，還要是一位實行者，了解對於社會大眾的責任，對於館務的經營富有明確的使命感，能夠將短中長程的目標、經費預算的籌措運用進行適當的規劃，並且確實掌握館務目前的營運狀況，適時向館外人士或主管當局提出報告，與全體員工共同經營博物館(李麗芳，1997: 9；布列克，1995: 9-10)；甚至

10. 事實上，一個好的博物館館長必須要清楚瞭解博物館的使命任務，並且致力於使命的實現(Lord and Lord, 1997: 6)，像是 McLean (1997: 183) 和 Kotler et al. (2008: 46) 的博物館行銷管理流程就都將「使命」置於行銷流程的最上游。

11. 與國外學者專家觀點相呼應的是黃光男 (1997a: 35-44) 和 Huang (1997: 36) 所指出的角色，博物館館長責任與認知的屬性是教育家(educator)、傳教士(priest)、企業家(businessman)、道德者(moralist)、以及實踐者(practitioner)，博物館館長必須要認清博物館設置的任務和理想，堅持理念，展現出多元化的真實美感與精神文明，籌措足夠的經費，並且培育更精深的道德修養與品格操守。

在面對館務運作的變更，整體文化的環境的改變，或是與其他各館產生功能與角色重疊時，博物館館長還可能會萌生改變營運方針的思考（李麗芳，1997: 19）。所以要擔任博物館的館長或經營管理者就必須要具備現代化與企業化的管理觀念，對其專業能力與道德風範有所要求，務必達成服務社會的目的，才能勝任這項文化專業的工作。更重要的是，博物館館長還必須要面對種種的競爭，而這樣的競爭則可能來自；典藏品和展出品的競爭；人才的競爭；爭取贊助者的競爭；來自學術研究、教育、資訊、休閒等服務的競爭；以及爭取經費的競爭、爭取基金會、企業團體贊助的競爭，特別是政府經費補助因為博物館林立而形成的競爭（黃光男，1997b: 33）。¹² 而在此時，如何因應外在環境的挑戰，就成為博物館館長領導統御的重要課題。

對於所謂的領導統御（leadership）從 1920 年代以來的研究趨勢，Jones（1998: 81-82）曾經提出過十分精湛的概述，他認為主要三個學派的觀點主要是特質（trait）理論、風格（style）理論、以及情境領導（situation leadership）理論，其觀點和 Horner（1997）與 Yukl（2002）可說是不謀而合。儘管領導人特質和傳統管理控制的途徑依然有它的重要性，然而誠如 Broussine（2003: 178-179）所指出，情境應變才是領導統御應該探討的趨勢，他認為領導統御應該

12. 由於博物館畢竟是屬於文化、社會教育和學術的機構，因此也應該要求館長必須具備文化藝術以及博物館或是學術方面的專業性，而且事務管理和經營方式也是重要的領導要素；博物館透過展示發揮其學術和教育功能，所以館長對展示的構想計畫扮演非常重要的角色（何耀坤，1997: 16）。筆者認為，前述對於博物館館長的規範內容在面對競爭時，能否兼顧到本身特色的發揮和使命任務的達成，對於博物館館長來說，無疑是很大的挑戰。

是要「動員組織內外人士的能量」。¹³ 但是在日益複雜的政策環境裡面，公共領導統御 (public leadership) 則出現三種不同的觀點 (Morse and Buss, 2007: 4-5)：著重於民選政治人物和高階政務官員的政治領導(Burns, 1978; Kellerman and Webster, 2001; Greenstein, 2004)；能夠促成組織變遷的公共組織領導 (Behn, 1991; Van Wart, 2005)；以及被稱為協力領導 (collaborative leadership) (Chrislip, 2002)、觸媒領導 (catalytic leadership) (Luke, 1998)、或是「為公共利益進行的領導統御」 (“leadership for the common good”) 的所謂公共領導 (Crosby and Bryson, 2005)。

整理歸納相關的研究文獻可以得知，成功的公共部門領導統御包括三個方面：個人的信念與價值、目標導向的策略性思維、以及回應外在政策環境變動的能力；這三者可以匯合成為公共管理者所應該要具備的協力領導 (Chrislip and Larson, 1994; Agranoff and McGuire, 2001; McGuire, 2003) 或是協力思維 (mindset) (Linden, 2002: 161)，特別是所謂「成果驅動的熱情」(passion toward outcomes 或是 passion for results) (Linden, 2002: 152-153)、以及「成就的需求」 (need for achievement) (Van Wart, 2005: 103-105) 等等，都是公共管理者所應該要具備的特質。¹⁴ 此外，根據Morse (2008:

13. 其原文如下：“mobilize the capacities of others inside and outside the organization” (Broussine, 2003: 178)。根據 Broussine (2003: 179) 的看法，公共部門的領導人所應該具備的能力包括：必須要能容忍政策目標的模擬性和不確定性 (ambiguity and uncertainty)，並要能夠堅持本身的觀點 (maintain personal perspective and self-knowledge)，同時還要注意公部門的依賴文化 (‘dependency cultures’)。

14. 對於協力領導的作為 (behavior)，Chrislip and Larson (1994: 138-141)、Luke (1998)、Agranoff and McGuire (2001: 289-301)、以及 McGuire (2006: 37) 都曾經提出重要的看法。Chrislip and Larson (1994) 認為，要激勵承諾成為行動，將領導統御視為同儕的問題解決者，建立更厚實的參與基礎 (building broad-based involvement)，並持續抱持願景希望同

96-98) 的看法，這樣的協力領導是從個人的、人際的、組織的、以及公共的四個層次出發，而前提則是必須要基於公共利益 (public interest) (Downs, 1962; Goodsell, 1990; Kee and Newcomer, 2008: 238-241) 或是公共福祉 (common good) (Crosby and Bryson, 2005)，尤其是部際間 (interagency) 的協力領導所強調促成 (facilitative) 與倡導 (advocacy) 的風格，¹⁵ 更是傳統有別於企業組織領導統御的研究文獻 (Bardach, 1998)。

四、研究設計

本文基於所要探討的研究問題，將訪談對象分為三類：M 博物館相關單位 (museum)、S 專家學者 (specialist/scholar)、以及 P 平面媒體 (print media)，訪談題綱則分為共同問題與個別問題兩部分，後者主要針對不同類別或領域的受訪人士設計不同的訪談題項。

共同受訪的訪談題項如下：請問故宮目前所做的博物館行銷活動是否有助於其設立宗旨及使命任務的達成；不同政治背景的館長，其領導統御特質與經營管理風格對於故宮博物院的行銷產生何

時積極參與。Luke (1998) 認為，必須進行議題型塑以增強大眾的矚目程度 (issue framing and raising awareness)，形成工作的團隊，創建出可行策略，並爭取政治支持和促成網絡行動。而 Agranoff and McGuire (2001) 和 McGuire (2006) 則是認為，要確認政策利害關係人，促進領導統御和行政角色間的協調，動員關鍵支持者的支持，最後並建立信任關係以促進訊息交換 (promote information exchange)。國內學者林水波 (2007: 1-3) 則是整理 Seifter and Economy (2001) 的觀點提出協力領導的六個特性：協商異見；雙向溝通；互為典型；相互指導；引領行動；共同參與。

15. 當然在此同時，對於公共管理者而言，應該要採行的三種策略 (Moore, 2006: 254-255) 還包括：價值的重要性 (substantively valuable)；合法和政治的永續性 (legitimate and politically sustainable)；以及運作和行政的可行性 (operationally and administratively feasible)。

種影響。個別的訪談問題包括針對博物館相關人士的題項如下：請問您認為故宮是否有使命宣言；歷屆院長是否曾因為不同政治背景，而出現管理斷層。此外還有針對學者專家的題項如下：請問您認為將博物館行銷理論應用於故宮時，可能會產生甚麼樣的問題。此外，還有針對資深媒體記者的題項如下：請問您認為不同時期的院長，在面對新聞媒體、處理新聞議題上有何不同。

筆者在 2010 年二月至三月中旬期間完成前測及訪談題綱的修訂，前測的對象包括一位學術界人士、一位博物館人士、一位資深新聞記者、以及一位具有豐富實務工作資歷的學術界人士。主要的訪談題綱回饋是對於「形塑典藏新活力，創造故宮新價值」的所謂故宮使命宣言（mission statement），在用字遣詞上的文字修飾。事實上，筆者邀請三位離職的故宮中高階人士接受訪談，其中一位表明「已退休，不方便對外表達意見」；另一位則認為本研究所欲探究的問題現在正在發生，所以不宜回答；還有一位則無法取得聯繫。筆者也曾經邀訪故宮現職職員四名，但僅有兩位願意接受訪談。另外，筆者還向其他博物館的三位館員提出邀訪，但也有兩位婉拒。而在學長專家的部分，筆者邀訪六位學者進行訪談，只有三位學者表明有意願受訪。正式的深度訪談工作從 2010 年三月到五月初，如表所示，共計訪談八位人士。

表 3 訪談人士一覽表

代表領域	服務單位	訪問方式	訪談地點	訪談時間	受訪編號
相關單位	某國立博物館	面訪	博物館 行政大樓	2010/04/20 AM 10:00	M1
	國立故宮博物院	面訪	博物館 行政大樓	2010/05/03 AM 10:00	M2
	國立故宮博物院	面訪	博物館 行政大樓	2010/05/06 AM 11:00	M3
專家學者	某國立大學	面訪	研究室	2010/03/11 PM 1:30	S1
	某國立大學	面訪	辦公室	2010/04/03 AM 9:00	S2
	某國立大學	電話訪談	--	2010/04/17 PM 5:00	S3
平面媒體	某報社	電話訪談	--	2010/04/17 AM 11:00	P1
	某報社	電話訪談	--	2010/04/19 PM 6:00	P2

資料來源：筆者整理後繪製。

五、博物館行銷之故宮個案分析

基於前述的訪談，筆者首先整理歸納出共同和個別訪談題綱主要的訪談內容，然後再進行故宮院長兩種行銷角色與博物館行銷策略的深度分析。

基本分析一：故宮目前所做的博物館行銷活動是否有助於設立宗旨及使命任務的達成

通常要發展完善的博物館就必須要能夠在所欲成的使命和營運的利益之間達成共識(亞美思, 1995: 29), 在故宮是否依循使命運作方面, 受訪人士並沒有比較一致性的回答。抱持肯定態度的受訪者認為, 故宮在於保存、典藏文物, 或是宣揚、推廣等方面, 有實現故宮之使命。像是 S3 的著眼點就是保存中華文物、或是發揚中華文化。

「它現在的可能有很多的行銷手法, 或者是說媒體報導的焦點, 你會覺得跟文物本身沒有關係, 可是在它的使命裡本來就有「宣揚」這件事情, 所以我覺得它的營運還是跟它的使命相符。」
(S3)

成功的撮合博物館使命與行銷有兩項重要的因素, 即明確了解與奉行「有意義的使命陳述」(meaningful mission statement), 以及在使命與市場的財務間尋求相對的平衡(亞美思, 1995: 32)。筆者欲探討瞭解故宮的行銷活動與使命間的關係, 持正面態度的受訪者同樣也認為目前故宮所做的行銷活動有助於使命的達成。M2 就認為, 機關職掌會隨著目標一步步執行, 進而符合並實現使命的達成, 而且不管是前院長林曼麗或是現在的周功鑫院長任職期間的行銷活動有助於使命的達成。此外, M3 認為故宮目前的各種行銷活動有助於故宮「活起來」, 因為只有跳脫傳統才會讓民眾有新鮮感, 而目前所推廣的文創產業也可以照顧到原本吸引不到的觀眾群。

「問：那您覺得故宮所做的行銷活動有助它的使命的達成嗎？」

M2：是！

問：不管是林院長或是周院長，都是嗎？

M2：是！

有這個使命才能去設計你各種典藏的特質，不論是展覽、不論是教育活動、不論是一般的媒體活動，都在這個上面去做設計，沿著這個任務去執行。」(M3)

然而，認為故宮目前營運不是很符合其使命的 S2，也認為行銷不能促成故宮使命的達成；而 S1 則認為文創中心的做法很好，但恐怕有過於迎合「營利」之虞；而且 S1 與 S2 都認為故宮目前營運傾向於市場導向，S2 更認為已經是百貨公司化了。但是 S1 也表示市場導向並不是不好，只是原意是否正確、是否以使命為出發點，主要是營利後的利潤是否用於博物館的營運、並致力於使命之實現才是其中的關鍵。

「但是大部分已經是不一樣的行銷方式了……¹⁶ 現在有點百貨公司化。」(S2)

「只要它的錢是回到故宮做博物館本身營運的需求是 OK 的；但是就我所知，故宮本身的賣店某些的收入……變成是員工的福利，這個是我們反對的。」(S1)

「所以我想市場導向本身沒有問題，只是館長它對於博物館的想像跟使命能不能結合，如果只是純粹的討好消費者，那當然就不必了。」(S1)

整理上述受訪者說法，服務於故宮的受訪人士 M2 和 M3 就都認為故宮行銷活動對於使命之實踐是有助益的。但是學者專家的受訪人士 S1 與 S2 則並不同意這樣的說法，S2 認為故宮已經百貨公司化了，S1 則表示若是非營利性質的博物館從事營利活動，但將收入回歸到博物館營運作業是可被接受的，然而如果是挪用到其他與使命無關的用途，則博物館的營利行為是應該為人所詬病。

16. 以下訪談內容裡面，「...」表示受訪者於訪談時有所停頓，而若是「.....」則表示筆者節錄同一次問答、同一段受訪者之談話，省略其中字句。

事實上，博物館本來就承擔著文化傳承與推動的責任，並持續從事社會教化的工作。但因為國內博物館並沒有明確的法源用以說明和確認自己的定位，因而欠缺獨立自主的發展空間；而博物館定位的不明，不但造成博物館使命任務的錯亂，也使的博物館的功能價值受到扭曲（梁光余，2006: 59）。像是 S2 就認為故宮目前的營運似乎背離了它的使命，S2 認為故宮的傳統功能已經改變，其企業化的經營也改變了它的體制，甚至指出故宮已經不是在做原來該做的事情了。

「它有一個使命是有點保留的中華文化傳統的傳承，那這個傳承在民進黨執政的時候，有去中國化...他要改變它的型態，所以才有南院的想法。當然，南院的想法是希望能使城鄉平衡，可是這個城鄉平衡充滿了政治意味，所以故宮目前為止它已經不是原來故宮的傳統功能。」（S2）

另一方面，博物館本身同時也是一種論述，而其舉辦展覽更是藉由敘事來完成；¹⁷從論述的觀點來研究博物館展覽，將有助於我們了解國家級博物館與國家認同兩者間的關係）（朱靜華，2006: 160）。而 S1 即以國家認同以及文化公民權的角度出發，來看待故宮故宮營運是否與使命相符。S1 表示故宮這幾年的營運手法有很大的改變，認為故宮應該去塑造參觀者的認同，而且故宮在教育、學習方面沒有太多著墨，所以無法實現故宮所承載的國家認同以及文化公民權。

「故宮這幾年其實在整個營運手法上有很大的改變，.....目

17. 著名的敘事學家 Bal (1994) 發現，博物館的收藏與展覽是一種了解敘事的理想形式，無論是藏品或展覽之所以被選中而結成群組的物件，是基於收藏家或研究員的偏見所致；就敘述結構的角度而言，每一個展覽的主題都是一則故事的情節，展品的製造者或擁有者則彷彿是一則敘事裡的「行動者」或主體，策展人就是生產情節的敘事者（朱靜華，2006：152）。

前我看起來跟他們使命其實是有一點違背。……我們會講博物館第一個功能就是國家認同，而且它又是一個國立博物館，所以它應該去塑造臺灣人民對...透過故宮的學習，對於這個機構的認同，進而轉成所謂對臺灣這塊土地的認同。……第二就是所謂的文化公民權，就是博物館本身有很強的教育跟學習的使命，這個也是為什麼博物館要存在的理由。……故宮對文化公民權，或是這種所謂教育學習的推廣，其實沒有太多的著墨。所以我認為國家認同跟所謂的公民論述這一塊，它其實是沒有跟它的使命相符。」(S1)

由以上的回答可以得知，以文物的保存、典藏、推廣、宣傳角度看待故宮的營運，博物館受訪人士認為它是符合故宮的使命、宗旨的；但如果是從博物館的企業化、國家認同、公民論述的角度而言，則受訪的學者專家則是指出，當前故宮的營運與使命、宗旨是有所背離的。而這或許是因為 2008 年第二次政黨輪替前後，不同故宮院長個人的領導統御特質與經營管理風格有以致之，這也是本文所要訪談的第二個問題。

基本分析二：不同政治背景的館長，領導統御特質與經營管理風格對於故宮博物院的行銷產生何種影響

博物館館長的角色由 19 世紀集「學者、研究者」於一身，發展到今天集「學者、企業家、教育家、遊說家」於一身 (Shestack,1984: 66-69; 夏學理等, 1998: 332)，夏學理等人 (1998: 332) 就認為，目前不論博物館的決策機制或館長行使職權的範圍，基本上皆依附於我國行政管理系統之內。本研究的八位受訪人士都肯定館長在博物館中的地位，他們認為館長的一切作為都會影響到博物館的發展與走向，而且還有受訪人士認為館長一職需要專業的知能才可以勝任。其中，受訪的博物館人士 M2 認為館長扮演著關鍵性的角色，也就是「宗旨的詮釋者」；新聞媒體記者 P1 認為館長扮演掌舵者的

角色，而 P2 則認為館長的主導性比較強。另外，博物館館長的領導品質及個人的專業條件，必然會影響到博物館裡面領導者與被領導者間的關係（夏學理等，1998: 327-328）。對此，M1 認為博物館館長最重要的是要有正確的方向，才能帶給博物館的願景和價值，受訪的學者專家 S2 也抱持相同的看法認為，館長對博物館的理解以及使命感才是最重要的。

「當博物館的館長最重要的一件事情，就是他要有正確的方向，要有節制的權力，然後要有廉能的團隊。」（M1）

「不管館長還是院長...他如果不理解，或者只理解一點，或者沒有使命感，或者沒有歷史感，或者沒有文化感，最終他只是當一個「館長」。」（S2）

其實對於 M1 來說，這還不代表行銷工作就能夠做得好，以下是 M1 的觀察：「故宮行銷怎麼這麼差？你去看一看，雖然在改變，速度不快，胸襟不夠大，眼光不夠遠，要做國際行銷，要做國內行銷，要連結城市跟國家行銷」。然而對於這樣的觀察結果，另一位受訪人士 M2 則是指出，「今天去英國玩的人，只有 27%的人會去大英博物館，去法國玩的人有 48%到 50%的人會去羅浮宮，可是你要知道來臺灣玩的觀光客有 91%會來故宮...那就是靠宣傳.....臺灣要用什麼辦法去把觀光客拉進來，我覺得這個也是要去思考的方向」。另外，M2 表示因為院長是政治任命，會隨政黨而替換，所以比較無法進行長期性的規劃，其所造成的影響除了管理斷層之外，也會有資源耗用之虞。

「因為政務官一直不斷的在輪替，所以它的政策常常會變成...就容易被中斷，所以沒有辦法做長期性的規劃。」（M2）

由上述分析可以看出，雖然多數的受訪人士認為不同的博物館館長間會出現管理斷層，但是這個斷層並不見得是因為政治背景不

同所造成的，而是攸關館長的願景、理念、專業等等。而且如果故宮院長的輪替過於頻繁，將會使得它的政策和任務無法長期貫徹，形成資源上的浪費。漢寶德（1997: 163-164）曾經提到臺灣的博物館館長並沒有機會做一個全力發揮的館長，但是國立的館長雖然他們的手是半束縛著的，然而博物館最後的表現仍然是館長要負擔最後的責任。對於不同政治背景的領導者是否會對博物館行政有影響，受訪人士各有不同的看法。受訪的學者專家 S1 認為不同政治立場的領導者會對博物館行政有影響，但由於館長都是專業任命居多，所以個人的政治立場影響博物館的整體營運並不大。

「我想一定會有。文化政策其實從德文跟法文就是文化政治，文化跟政治從來就是分不開的，所有的館長任命不是在臺灣，在世界各國都一樣...不過事實上被指派去的這些故宮的院長，基本上都是專業任命居多，當然他們個人有一些立場，但是那並不影響他們在故宮的營運上.....。」（S1）

然而來自博物館的受訪人士 M2 則是認為，不同的政黨執政對故宮或多或少會有一些影響，甚至如果是從對文物詮釋的角度來說，M2 認為不同的政黨會從不同的角度去詮釋、定義文物。

「當然或多或少會有影響。.....在臺灣...不同的政治背景，對於故宮的文物它的詮釋、定義，是不一樣的。以前民進黨時代，它對於所謂的...故宮所典藏的中國文物.....還是會把它定調為全人類的文化遺產；所以它是從純文物...純文化的角度去看待這批文物。那到了國民黨接手了以後，因為它帶所謂正統的意涵，所以它就會把它當成中華民族或是國族的一個...整個歷史命脈，會從不同角度去詮釋它。」（M2）

由上述受訪者的回答可以了解到，不同政治背景的博物館館長對於博物館行政有著或多或少的影響，其原因或許是因為故宮本身的政治象徵性，或是牽扯到國家認同等因素。但是，故宮博物院本身會盡量降低政治對博物館經營管理的影響，而且最重要的就是要

能夠掌握住博物館所承擔的使命，使博物館能夠將功能、服務發揮的淋漓盡致。

此外在故宮院長方面，筆者想要了解 2008 年政黨輪替前後任院長的領導風格有何差異。對此，新聞媒體記者 P1 表示，林曼麗前院長的專業領域為藝術教育，而並非出身於故宮，所以運用其個人的專長去調整故宮的體制，或是藉由與國外設計師的合作，以拉近故宮與年輕人的距離。而在展覽方面，林前院長則是將故宮展品擺到亞洲，甚至是國際位階的同時期歷史來看，並非侷限在該時代的文物，而這點對於故宮的展示也產生重大的影響。

「她並不是故宮體系出來的院長……她是做藝術教育的……她有所謂的吸引年輕人，或是跟國外的品牌或設計師做結合，開發出東西，就是說在產品的部分，開始嘗試做一些新的連結，跟外界的連結，那它的目的不外乎就是想要吸引更多廣大的族群。」 (P1)

「她有一些展覽把那個位置拉到跟亞洲其他...同時期的歷史，就是說當時的中國跟亞洲其他地方的互動，或是其他地區在同一個時期的文化或工藝發展，就是做一個對照。……就是她把那個東西把它擺到亞洲的、或是海外的、或是國際之間的一個位階來看……。」 (P1)

其實對於館內展品陳列的安排，學者專家 S3 與任職於故宮的 M3 就都表示說，在林前院長之前都是以材質的方式分類，而在林前院長任職期間便改為以「編年」方式陳列，而現任的周院長有意將此種參觀動線改以材質分類，在同一種材質中又以編年方式陳列。

「故宮以前是按照材質去擺放，所有的玉器都擺在一起、所有的銅器都擺在一起；從林曼麗老師開始，她把它改成編年史，就是照朝代，清代的東西擺在一起，清代可能有瓷器也有銅器。……現在周功鑫老師回來，她又想把它改回來，她又想把它改回來照材質分。」 (S3)

「我們目前在展覽的動線也做了改善，到今年大概八月就完

全可以完成，所有用材質分類……那以前的展覽就比較麻煩，從三樓到下面排下來，就是用編年方式……。」(M3)

「材質裡面又有編年。」(M3)

另外在行銷手法上，受訪的 S1 還認為前後任院長在行銷策略上確實是有所轉移，從博物館功能轉移到文創產業。林前院長的重點放自故宮年輕化的轉型，但是對於周院長的行銷手法，則除了文化創意產業的培育與開發之外，則直到受訪時的 2010 年三月上旬，仍看不大出來具體的行銷策略。對此，受訪時仍服務於故宮的 M3 還特別提到，未來故宮的行銷方向除了文化創意產業之外，仍有相關的衍生商品、圖像影音、以及品牌的授權。

「林曼麗老師在做國際行銷，或是拍一些故宮的短片，人家覺得很吸引人；到了新的院長，她們們現在所做的行銷，基本上是為了所謂的文化創意產業的角度，我們可以看到這是有轉移的，從博物館的功能轉移到文創產業。林曼麗老師……那個方向是比較明確的，她做一系列的對故宮年輕化轉型，……；但是新的院長，目前我們看不出來她的行銷手法的重點在哪裡，除了她一直強調她們要做一個國內文化創意產業的領導的角色之外……。」(S1)

「還有出版、衍生產品的研發，還有圖像的授權、品牌的授權、影音的授權等。」(M3)

更進一步的是，受訪的學者專家 S3 所提及，前院長林曼麗致力賦予故宮新的意義，以「Old is New」扭轉故宮的老舊形象；S3 還表示，林前院長運用行銷活動來募款，而周院長則是在甫上任之際，便著手於兩岸博物館交流的相關事宜。

「之前林曼麗老師在的時候，她行銷的 Slogan 是「Old is New」，……所以她行銷這個形象，基本上她傳達的新形象就是博物館不是一個過氣的，……你可以注入新的想法。」(S3)

「林曼麗老師她做了這些行銷，可是其實她也做了很多的募款；那周功鑫老師，大家現在印象比較深刻的，就是她馬上就跟

大陸說我們來合作。」(S3)

綜合以上受訪人士的看法可以大致看出，林前院長與周院長的差異以展覽動線來看，林前院長是以編年的方式排列，而現任周院長是陸續改以展品材質來陳列，由此可見，館長的角色其影響力所及是足以改變故宮整個展覽的陳列展示。再者，林前院長任職期間致力於故宮的年輕化，試圖改變故宮老舊的形象，使得民眾能更容易親近故宮；而周院長則是以文創產業為未來發展的重點，像是衍生商品、圖像與品牌授權等等，並且致力於兩岸博物館的合作展示活動。透過探討前後任故宮院長的思維與想法固然可以更加瞭解博物館行銷的具體作為如何落實在故宮的實際營運，這可以做為下一個只針對學者專家進行訪談的基礎。

基本分析三：將博物館行銷理論應用於故宮時，可能會產生甚麼樣的問題？

受訪的學者專家 S3 認為博物館行銷理論很適合用於故宮，而且所使用的行銷手法也比較新穎。

「其實這些學者提出來也是一個概念，故宮現在基本上它是執行的手段比較新穎。……故宮就有做這個置入性行銷。」(S3)

但是 S1 則有不同的看法，認為故宮沒有運用到這些理論、甚至認為沒有在做行銷；最根本的問題是故宮對於「行銷」的認知與改變的動力並不夠，但是博物館的經營管理也沒有必要純粹討好消費者。另外，S2 還對故宮行銷提出四點建議，分別是出版、複製品、外文、以及研究。

「其實我最擔心的是他們根本沒有心要改變，那才是大問題。不是他們行銷做得好不好，而是它們目前根本沒有在做行銷。」(S1)

「非營利組織你可以賺很多的錢，但是你賺的錢是放回非營利的目的，那當然是沒有問題。我覺得市場導向本身是沒有問題，只是館長對於博物館的想像跟使命能不能結合，如果只是純粹的討好消費者，那當然就不必了。」 (S1)

「我要講行銷的目的是要推展它的產品，而不是把它商業化，行銷和推銷不一樣，推銷人家會討厭，行銷是要讓人家了解，當然像我講的，第一個出版要多；第二個是複製品，底下有一個複製品室，擺在機場或哪裡都可以；第三個就是我講的外文領域，你要出版一些外文的東西；第四個要吸引外國研究員，給他研究獎金。這樣的話行銷會做得更好，再配合政府政策，規劃觀光的據點……。」 (S2)

根據受訪者的回答可以看出，他們認為故宮在運用博物館行銷理論基本上是沒有困境的，端看故宮如何去應用。但還是有受訪的學者專家認為，雖然在博物館行銷理論的應用上沒有窒礙難行之處，故宮似乎並沒有真正落實博物館行銷的理論，另一方面也有學者專家認為故宮的行銷手法很新穎。然而這卻並不表示故宮目前所做行銷是足夠的，像是 S2 就明確指出故宮行銷做的不夠，他認為故宮的眼光、胸襟不夠大，在國際行銷與國家行銷方面做得不夠。

「你講它行銷夠不夠？不夠！因為它研究的東西不夠，不夠的是一些外文方面的……因為它是國家的東西，它足夠代表中華民國去行銷，可以代表中華文化，……。第二個，就是國外來故宮實習的機制沒有，……這個東西是非常可惜的，因為你要現代化就必需要國際化，所以年輕人是最好的，這一部分是不夠的，非常不夠的。」 (S2)

由於現代的博物館行銷有賴於整合性行銷傳播 (Integrated Marketing Communication, IMC) 的全面推展，因此對於如何運用新聞媒體無疑也是博物館行銷重要的一環，以下是只針對資深新聞媒體記者的訪談題項內容。

基本分析四：不同時期的院長在面對新聞媒體、處理新聞議題上有何不同？

針對不時期的院長對於媒體應對思維及作法，新聞媒體記者 P1 就指出，不同院長在面對媒體以及處理新聞議題還是有不一樣之處。

「嗯...林曼麗的個性是比較溫和圓融一點，那...周功鑫...的話，她就是老故宮的人...剛開始會這樣，那後來也是再慢慢調整吧！當然還是有啦，就是出身不同體系，在應對、在對媒體認知上還是有不一樣。」(P1)

由上述訪談內容可以得知，不同館長在面對媒體、處理新聞議題可能會有不同的方法與態度。就林前院長與周院長而言，也因為兩位院長彼此背景與出身體系不同，因而她們面對媒體的處理方式也會有所不同。基於前面的分析，最後再回到受訪的博物館相關人士，以下是只針對他們所提出的訪談題項。

基本分析五：故宮是否有使命宣言？

在故宮服務的 M2 和 M3 在回答這個題項時都是以館長的治理理念做為回應，亦即現任周院長的「型塑典藏新活力，創造故宮新價值」以及林前院長的「Old is New」；但經過筆者追問之後，確認出院長的治理理念仍然還是以故宮組織法第一條為宗旨所發展出來的。M3 認為院長所提出的 slogan 是為了要實現故宮使命，而 M2 則是認為故宮實現使命的途徑應該要與時俱進，並利用教育推廣、宣傳、衍生利用等方式達成使命。

「典藏北平故宮...可是這個宗旨裡面，尤其是涉及到衍生跟教育推廣，它會有使命性的改變，因為典藏這個比較單純，它會因為你的來源，把它 fixed on 在華夏文物，所以它不太會有太大的變化；可是它在後續的教育推廣、宣傳、衍生利用的部分，它就會與時俱進，所以我才會談到「Old is New」，才會講到「型塑典藏新活力，創造故宮新價值」，大概講的就是這一塊。」(M2)

「使命就是宣揚華夏文化……華夏文化獲得的這個…保存、研究、展覽、教育，這是最大的我們的使命。……我們典藏的華夏文物，它是一個靜態的東西，那你怎麼樣讓它的活力出來，就是透過各種教育活動…讓民眾、各個不同背景的民眾來使用它，它才會有新的價值。」(M3)

由博物館相關人士的回答可以看出，故宮的使命是以「典藏、研究、推廣、宣揚華夏文化」為最主要的方向，而故宮院長在使命上融入治理理念，成為任職期間的努力目標，這些目標都是為了要達成故宮的使命。

深度分析：行銷策略的變與不變和故宮院長角色扮演

故宮過去的發展經歷 1980 年代和 1990 年代的「專業化經營時期」、以及隨後迄今的「企業家經營時期」(Rentschler, 2007b: 15-16)，由於行政體制的設計和國家預算的挹注，因此無論是政黨輪替前後都沒有經濟和競爭方面的壓力。面對 1990 年代以來各國博物館功能和目的轉換的改變所影響重視觀眾需求和教育意義的經營管理理念 (Hooper-Greenhill, 2000; Kelly, 2004)，從傳統著重文物保存及教育意義演變成為同等重視遊憩娛樂性和市場回應性的發展趨勢，故宮的新生命和新價值的延續隨著外在和內在環境的不斷改變，第二次政黨輪替前後不同的故宮院長也必須在體制內受到設立宗旨與擔負使命的制約之下，¹⁸ 以回應外在政策環境變動的能力發展出博物館行銷策略，並營造出到訪觀眾不同的體驗。

故宮院長角色扮演和行銷策略的變與不變，核心的關鍵在於她

18. 這兩位女性的故宮院長及其任期分別是：林曼麗 (2006 年 1 月至 2008 年 5 月)、以及周功鑫 (2008 年 5 月迄今)。在此之前的故宮院長全部都由男性出任，從 1949 年以來歷任杭立武、孔德成、何聯奎、蔣復璁、秦孝儀、以及第一次政黨輪替之後的杜正勝、石守謙等人，其中蔣復璁是故宮在現址落成後的第一任院長，而任期最長的則是秦孝儀 (1983 年 1 月至 2000 年 5 月) 和蔣復璁 (1965 年 9 月至 1983 年 1 月)。

們的領導統御與創新理念 (innovation)。「變」的是個人特質、信念價值、以及目標導向的策略性思維，「不變」的則是兩位院長體認到博物館朝向文化創意產業，以及守護文物和回應市場並重的發展趨勢。

就「變」的方面來說，筆者在整理所有受訪人士答覆後發現，受訪人士雖然普遍認為博物館行銷很重要，然而對於故宮而言，更值得重視還是宗旨、使命、任務能否達成，而這和故宮院長的個人特質與領導風格息息相關，而且故宮院長的博物館行銷思維又會直接影響到運用什麼樣的行銷策略，以及建立起什麼樣的故宮品牌內涵。以故宮豐富的典藏、精美的文物、以及專業的人才，如果主其事者仍然還是以文化最高殿堂自居，勢必無法因應追求藝術卓越與講求經濟效益之間的衝突與挑戰，這些都還有賴領導統御的「引領行動」(林水波，2007: 2)、以及促進領導統御和行政角色間的協調 (Agranoff and McGuire, 2001: 289-301; McGuire, 2006: 37) 等協力領導的身體力行。

誠如來自博物館實務界的 M1 所表示，博物館館長最重要的是要有正確的方向，才能帶給博物館願景和價值，「當博物館的館長最重要的一件事情，就是他要有正確的方向……。沒有的話，他怎麼會有願景、怎麼會有目標…」。

而 S1 也認為，「為什麼說故宮這麼重要，...館長的任命更必須要謹慎的原因，是因為它會影響整個館未來在他任內的走向和風格」。而另一位資深的新聞媒體工作者 P1 則更進一步的指出，「不同的政治背景一定會有影響。...現在如果是綠色執政的時代，可能不會說...像馬英九總統他是積極的在推動兩岸的交流...所以才會有臺北的故宮跟北京的故宮一起做一個相互拜訪，或是借展這樣子的活動，...因為院長他承襲的是上面高層

的一個政策」。

由此可見，不同院長基於博物館的專業，其博物館行政作為也難免會受到外在政策環境和政黨輪替的政治大氣候之影響，儘管兼具學術界與實務界背景的 M1 還是認為應該回歸到博物館經營管理的基本面，「故宮博物院以後就隨著政黨輪替要改變經營方式跟營運模式嗎？我不認為，而是這位院長自己有沒有方向...瓶頸永遠是在瓶子的上方，不要把經營不善，或者是營運不良，歸諸於...政治立場」。而學者專家 S2 則是指出，「故宮文物沒有藍綠之分，沒有政治之分，那你要如何發揮產品的文化價值，那就要很專業了」。然而摒除政治因素不談，基於個人所抱持不同的信念與價值，所延伸出來目標導向的策略性思維畢竟還是不盡相同。例如林曼麗前院長就認為，「『讓故宮活起來』是一個活化的觀念，而要活化必須要有創意，必須跟當代結合」(故宮文物月刊編輯部記錄, 2006: 9)；「故宮要結合當代美學，要故宮不只是博物館品牌，更是生活美學的品牌」(蘇明如, 2007: 10-11)；「故宮數位計畫涵蓋『數位典藏』、『數位博物館』、『數位學習』，林曼麗認為，三者不可分割、相輔相成.....『Old is New 時尚故宮』就是三合一、一舉出擊的多元應用延伸」(國立故宮博物院, 2007a: 5)。

但是相對於此，M3 則是指出故宮第二次政黨輪替之後故宮的任務和使命方向，「『形塑典藏新活力，創造故宮新價值』...就是任務的方向、使命的方向。.....典藏的華夏文物，它是一個靜態的東西，那你怎麼樣讓它的活力出來，就是透過各種教育活動；那創造它的新價值，就是讓民眾、各個不同背景的民眾來使用它，它才有新的價值」；此外，來自博物館實務界的 M3 還強調，「故宮現在的形象被別人重新定位，那這個重新定位是觀眾的感覺...你的觀

眾都是來自不同層面，像年輕人、像兒童、兒童的家長，還有成年的觀眾、有學生、有老師、有國外的觀眾，有各界的觀眾…在講行銷的話，它是一個全面的…」。換言之，要達成理想的願景，就有賴於建構出具體可行的策略，以成就組織的目標；因此無論是「Old is New 時尚故宮．數位生活」或是「形塑典藏新活力，創造故宮新價值」，都可以被詮釋為協力領導精義之一的「引領行動」。

然而由於不同故宮院長的信念價值和目標導向未必相同，從而使得他們在回應外在政策環境變動時呈現不同的施政重點，最明顯的就是「文化行銷處」和「文創行銷處」在第二次政黨輪替前後的轉變。誠如兼具學術界和實務界背景的M1所說的，「任何人去擔任國立故宮博物院的院長，一定有他自己的想法跟看法，也許在前後任院長的銜接上、理念的銜接上，會產生問題」。在施政理念具體的落實方面，學者專家S1就認為，「在林曼麗院長的時候，它們有把『文化行銷處』獨立出來，現在的『文創行銷處』都在做文化創意產業那一塊」；¹⁹而且學者專家S1還進一步指出，「改成文創行銷處以後，就等於他們根本就不重視行銷，所以自然沒有他們行銷的手法……而林曼麗在做院長的時候，你可以看得出來，她對國際行銷那塊她花了很多的力氣，跟臺灣的年輕人這塊她花了很多的力氣，那個就是行銷」。

然而對於S1這樣的看法，M3則提出不同的看法表示，「文化

19. 筆者按：受訪人士S1這裡所指的是2008年1月修訂，並從「國立故宮博物組織條例」更改法律名稱成為「國立故宮博物院組織法」，於維持原本八處、四室、卅八科不變的前提下，所新增設立的「文化行銷處」在2009年10月行政院核定新修正的處務規程，也改為「文創行銷處」，負責故宮智慧財產權及權利侵害的救濟、藏品之衍生利用及創意加值與授權業務之規劃及營運，還有文物藝術發展基金業務的執行和管理，以及故宮藏品圖像、院景、活動攝影等相關業務的執行和管理（國立故宮博物院，2009：8）。

行銷處變成是文創行銷處…這跟時代潮流的演變有關…原來最早叫出版組，後來改成文化行銷，文化行銷事實上…它做的是文創的東西，它不是做教育的；教育的東西裡面，一部分是出版，而真正的教育是由『教育展資處』²⁰所負責，那文創的東西是比較多於它的概念。出版業也是在文創裡面，所以改成文創行銷」。此外，來自學術界的S3則是認為，故宮歷經不同院長的組織改造和行銷策略作為之後，已經造成內部實質的轉變，「大家都認為故宮現在所做的事情大部分都在行銷方面或是在做衍生商品等等，事實上故宮裡頭有很大的改變，包括它的展示、它的陳列，這些它其實一直都有改變，而且這一方面的經費絕對不會比其他行銷的經費少」。

就「不變」的方面來說，如前面所述，無論是「領航家的使命」或是「保護神的任務」孰輕孰重，基於個人信念與價值所形成不同目標導向的策略思維和重點，在回應外在政策環境的變動時，卻都是同樣重視文化創意產業的發展趨勢。事實上，老的東西也能夠帶來新的感動，來自不同院長創意和發想的新思維也促成故宮突破法令的限制，建立各種授權模式及制度，並積極和國際授權市場接軌。例如和故宮品牌授權合作的廠商就有日本的三麗鷗、我國的法藍瓷、BenQ、頑石創意、迪雅傢俱、皇室織品、義美食品、異言堂，以及和義大利的生活設計知名品牌 Alessi 進行國際異業結盟合作的「The Chin Family—清宮系列」在 2007 年 5 月全球上市，透過 Alessi 全球 5000 個據點的通路進行故宮文物的加值行銷（國立故宮博物院，2007b: 37）。從過去對實務的觀察乃至於受訪時所陳述類似的

20. 如同前一個註腳所說明，2008 年時的「教育推廣處」和「展示服務處」在 2010 年現行的組織架構裡合併成為「教育展資處」，而「保存維護處」則改為「登錄保存處」（國立故宮博物院，2010：10）。

心得也來自於新聞媒體記者 P2 所說的，「所有的行銷工具一定都會回到收藏品來，因為它的收藏品很好...它的特殊性高，而且還是國際級的東西」。

對於所謂文化創意產業的概念，具備博物館經營管理實務經驗和學術背景的 M1 就認為，「文化創意產業興起，它就把裡面的收藏做一個產業上的創意，那也是一種行銷」²¹，根據長期的觀察後他還解釋說，「什麼叫文化創意產業？就是從文化中尋找新意，而後經過設計的變化，而後製造一些商品推到市場上去，來尋找它經濟的價值、經濟的利益。它一定要商品化、要市場化，不然的話，不必稱為產業」。對於所謂的區隔和定位，M2 特別強調的是，要和中國大陸行銷歷史文物進行區隔，「怎樣去講一個不一樣的文物故事，是現在故宮要思考、要去主導的，故宮一直在談『Old is New』，一直在談『創造故宮典藏新價值』，原因也就是要去凸顯我跟傳統之間有連結，但不是 100% 的雷同...在臺灣這塊土地上，我給它穿了一件新衣服，那個新衣服叫做『創意』」。而 M3 所指出的區隔則像是故宮的育成中心針對設計師所開設的課程，「你真的行銷要做好的話，你是要做區隔，那這個就是在隔裡面針對產業的...開設一些課程給這些設計師，就是創造新價值，因為他對這個認知以後，他的設計就會用在生活，然後提升它的形象，提升它的品質，那全世界都會喜歡它」。此外，更具體的落實到博物館行銷策略的推動，根據 M2 的看法則是，「某一些商品對某一些族群是有特別的吸引力的，這是必然的。譬如說我們有三麗鷗的食品，這個對日本人就會有吸引力；茶葉對大陸人就有吸引力；書畫、紙卷、手卷這種比較

21. 事實上，M1 還認為，「文化跟文化創意不同，文化是在一個核心，你最後要怎麼樣變化，不是每一種文化都是文化創意，不是每一種文化創意都是產業」。

容易攜帶的，對歐美觀光客有吸引力…你會發現歐美喜歡買扇子，因為對他們來講東方的印象就是扇子，尤其是那種竹節，可以攤開來的扇子」。

但做為隸屬行政院管轄的故宮在推動商品化和市場化時，故宮院長必須要面對的挑戰是，做為問題的解決者 (problem solver) (Chrislip and Larson, 1994: 138-141)，要如何在領導統御和行政角色之間的取得協調 (McGuire, 2006)，以落實並實踐協力領導作為。像新聞媒體記者 P1 就提到，「像林曼麗跟周功鑫，她們的一個決策和想法，都會決定故宮它的展覽或是產品的開發行銷上」，而 M1 則是指，「行銷它跟經營管理是連在一起的，尤其是政治」，這和 Kotler 認為政治 (politics) 會影響到銷售服務與市場需求，像是立法修法或是國會遊說 (科特勒，2005: 82-83) 的觀點可說是不謀而合。另外在公共場域裡面的故宮院長就算是受到協力領導的催化，也可能因為外在政策環境的變化進而影響到內部的博物館行政業務推動。來自博物館界的人士 M3 就舉例說，「博物館的收藏是它的命脈，那是它的心臟，可是因為前面這八年 (筆者按：這裡指的是政黨輪替)，造成工程上面…你說弊案也好，或者他的疏忽也好，造成有些同仁受到不白之冤，或者是受到檢調的注意……對博物館整個工作人員的士氣和作法上，就有了很大的委屈。所以在典藏上，他們就不買東西了，只要跟採購相關的，他就不碰了…」。

除了政治因素影響到故宮內部士氣和消極的業務推動態度之外，故宮院長所面對不會改變的還有就是組織定位和公務機關的特性，這也是在領導統御和行政角色之間取得協調的同時所必須實踐的協力領導作為之挑戰。像是 M1 就強調，「公務機關就是『我是公務機關』這種習性啊，它朝九晚五，早上九點開館，晚上五點閉

館，代表我在營運，這樣的公務機關沒有希望...還好現在是政府編預算給它」；「你是行政院的機關，你有這麼多的經費，為什麼不去做行銷？因為不重視行銷，最後都是藉口、藉口！」。因此在這樣的政府行政體制之下，故宮院長無疑扮演博物館行銷的關鍵角色，S1 就認為，「像教育部的館所也好、故宮也好，基本上受到政府比較大的尊重，基本上，館長就是負責整個館的成敗。...當然故宮畢竟是一個老的博物館，它有一些包袱...也受到一些限制，例如我們的政府採購法」。

面對必須要爭取政治的支持和適當法令規範的協力領導作為，²²在探討「領航家」或「保護神」角色扮演孰輕孰重的問題時，無論是Luke(1998)所強調的建立承諾與政治支持(build commitment and political support)，或是Agranoff and McGuire(2001)所重視的「動員」(mobilizing)以爭取關鍵利害關係人的支持(building support from key players)，都是故宮院長在政府體制侷限之下，提出施政願景目標時所要說清楚，講明白，以爭取對於願景目標的政治支持和修訂法令的理解。受訪的新聞媒體記者P2就指出最根本的其實還是，「故宮有沒有符合我們現在民眾對於一個博物館的一個期望...在它的組織法裡面，故宮的設立就是為了保存、研究或是教育這方面的功能」。因此無論是注重保存文物的產品取向或是重視旅客體驗的市場取向(Gilmore and Rentschler, 2002; Camarero and Garrido, 2008)，面對守護文物和回應市場並重的這種發展趨勢，學者專家S1進而指出，「提高滿意度的作法很多...從一進門你的服務人員、

22. 依據2008年最新制定施行「國立故宮博物院組織法」第一條的規定，成立故宮是為了「整理、保管、展出原國立北平故宮博物院及國立中央博物院籌備處所藏之歷代古文物及藝術品，並加強對中國古代文物藝術品之徵集、研究、闡揚，以擴大社教功能...」。

展品的設計和品質、你的配套規劃或是賣店...滿足經常性觀眾和非經常性觀眾是不一樣的」。故宮院長就必須基於文物徵集、研究、闡揚、或是擴大社教功能等公共利益，更加重視讓故宮延續新生命和創造新價值的作為，包括：數位學習、衍生利用、創意加值、以及國際合作等等。

六、討論與延伸—發展共同的語言

由於故宮典藏承襲中國宋、元、明、清的皇室收藏，以及民國以來所徵集的一種種文物，具體呈現出中國文化的結晶與華夏藝術的瑰寶，然而，巧婦難為無米之炊，學者專家 S3 就特別強調預算經費的重要性：「就臺灣來說，它是所有博物館當中，預算最充足的，它的經費最大」。或許是因為如此，一個重要的研究觀察是，故宮博物院的經營管理與長遠發展既然並不缺乏經費預算，而且館藏藝術文物也有其豐富性和獨特性，則是否需要進行所謂的博物館行銷。此外在筆者整理訪談內容時發現，有兩點值得進行更進一步的討論，分別是：故宮院長如何影響到博物館的行銷策略，以及所謂故宮品牌的建立。以下就一個研究觀察與兩個值得討論的面向論述如下：

首先，故宮是否需要進行博物館行銷可能還是要看院長的思維。在筆者進行訪談程當中很清楚的體認到，不同類別的受訪人士都很肯定故宮院長所扮演的角色及其重要性。M1 認為館長需有正確的方向；M2 認為館長是宗旨的詮釋者；M3 認為館長是領頭，需要具備專業；S1 指出館長必要的時候要能夠負起成敗的責任；而 S2 則認為館長必須要瞭解博物館，並且要有使命感與歷史感；S3 認為

館長揮灑的空間很大；P1 認為館長是掌舵者；P2 則是指出不管在哪個國家，館長的主導性都比較強。

然而，由於國立故宮博物院是直接隸屬於行政院，與教育部、行政院文化建設委員會在行政院組織架構上是平行的，即便是在 2012 年 1 月 1 日新的行政院組織架構裡面，文建會升格為文化部，故宮隸屬於行政院的地位也並沒有改變。有鑒於故宮院長是官派，首長並不一定需要專業背景，而且也沒有經費與營運的壓力，所以選任時多半是以學歷或學位做為挑選館長的第一要件，這和國外的博物館館長多為專業的佼佼之士並不相同（漢寶德，2000: 188；梁光余，2001: 76）。也因為如此，故宮院長的學術性格與政治性格，的確是可能高於博物館專業的性格，就這點而言，也直接影響到故宮院長是否具備進行博物館行銷的思維。

事實上，國外博物館的董事會主要工作是決定博物館的政策，以及如何根據前瞻性的發展計畫使用營運所得及本金、然後再根據目標掌控並評估進度、以確保持續取得財務支援（如門票收入、捐贈、補助等）（安博斯，2001: 98）。由於國外博物館館長是由董事會遴選產生，而故宮院長則是以政治任命產生，而且同時具備閣員的身份。這樣的好處是故宮的院長並不需要考量財務因素，不需要為五斗米而折腰，也不必為了要增加到院參觀的人數迎合潮流而影響到使命的傳達和服務的提供。然而儘管不同的受訪人士像是 M2 或 S1 固然認為政治立場並不至於會對博物館行政有所影響，但官派院長的壞處則如同前述訪談人士 M2 所提及，因為政黨輪替和意識型態的不同而造成中華文物歷史詮釋的不同，進而使得對於文物的定義是中華民族還是人類遺產的理解詮釋不同，從而影響到博物館行銷策略的市場區隔與產品定位，而這又和故宮所擔負的使命任務

有關係。例如像是 S2 就表示，「還有故宮過去有蒐藏、保存、研究、教育的功能，那目前為止它也在喊什麼企業化，所以它無形中把它的體制都改變了」。

基於《國立故宮博物院組織法》第一條所明確指出，故宮以「整理、保管、展出原國立北平故宮博物院及國立中央博物院籌備處所藏之歷代古文物及藝術品，並加強對中國古代文物藝術品之徵集、研究、闡揚，以擴大社教功能」做為設置的宗旨。而筆者在於訪談過程當中也得知，館長的治理理念或施政標語的 slogan 都是承襲設立宗旨的意涵，如此說來，則故宮的營運或甚至是發展並進行博物館行銷策略都應該是符合其揭櫫的宗旨，因此故宮院長的行銷思維與經營管理風格無疑才是決定故宮是否要進行行銷以及採用什麼樣行銷策略的關鍵。這點其實在訪談內容裡面已經呈現出某種共同的想法，像是資深新聞媒體記者 P1 所指出，林前院長主要藉由和國外設計師的合作拉近故宮與年輕人之間的距離，並將故宮展品擺到亞洲、甚至是國際位階的同時期歷史來看館藏的文物。另外像是學者專家 S1 所指出，現任的周院長比較傾向於文化創意產業的培育與開發、以及兩岸故宮或與其他博物館的交流合作與聯合展示，還有博物館人士 M3 特別提到的衍生商品、圖像影音、以及品牌的授權。

其次，就兩個值得討論的面向來說，這兩個問題其實都是來自於在訪談博物館行銷策略時的討論內容，例如新聞媒體記者 P1 在被問到故宮最獨特的產品時指出：「就是它自身的品牌吧！」，而受訪的博物館人士 M2 也提及：「其實對一個博物館來講，行銷永遠不夠。一個是主體的行銷，就是我們講到的就是故宮的形象，跟他的統合印象；另外一個就是個別商品的行銷，那這裡面就會牽涉到創意、牽涉到文化論述的問題。那這兩個部份我覺得故宮還有發展

空間」。提出相同觀點的還有學者專家 S3 所說的：「它現在應該是做一個品牌的行銷，它並不是以特定的文物做行銷」，以及 S2 所具體指出的：「第一個是中華文化，就是臺灣能代表中華文化，那我們是以故宮作為素材，這是很重要的」。

因此就故宮院長如何影響到博物館行銷策略而言，延續前述對於故宮院長基於各自的故宮文物認定詮釋的討論，在不同的博物館行銷思維之下，不同的院長自然會發展出各有特色的行銷策略。至於具體影響到的行銷策略，如果就目前故宮所從事文化創意產業的培育與開發方向探討的話，學者專家 S2 就認為，「以故宮的文化來做一個文化產業，那這些部份我是採保留態度，為什麼呢？博物館必須是博物館，它怎麼可能會變成文創產業的旗艦？文化產業是……並不能成為故宮的使命，那是不可能的」，S2 認為文化創意產業是以創意來美化歷史文物，但不能成為故宮的使命。²³ 此外，S1 也提到「文化創意產業不是說博物館不能做，而是說……博物館不會成為文化創意產業一個很好的營運單位，就是說，它不是要賺錢」，博物館是一個非營利性質的文化、教育機構，所以文化創意產業的推動重點應該要著眼於文物的再詮釋，而不是以利潤為取向。而 M2 在訪談時還表達出他的憂慮說，因為政務官不斷的在替換，所以政策比較難延續，不容易進行長期的規劃和執行。

誠如漢寶德 (2000: 189) 在其博物館管理的專書著作所指出，博物館行銷與商業組織的行銷有很大的區別，商業行銷的目的很單純，就是要賺錢，而博物館的行銷，不純粹為錢；得到大眾的經濟支持，只是博物館行銷的目的之一，更高的使命是把博物館的理念

23. 其實在訪談過程裡面，學者專家 S2 是贊成博物館行銷的理念，但他也表示，博物館可以有百貨公司的行銷理念，但不能完全一樣，否則就會有百貨公司化的疑慮。

推銷給大眾，而其中的經濟支持只是為了完成使命的手段而已。故宮院長在沒有預算經費的財務壓力之下，所進行博物館行銷的策略無論是什麼，並不能夠背離故宮並不是以營利為目的之本質，以及要基於不違反組織法賦予故宮所擔負使命的前提。事實上，在被問到故宮的行銷組合要素時，無論是博物館人士M1 和M3、學者專家S1、或是新聞媒體記者P1 都有提及所謂的「故宮品牌」；其中的M1 還認為，不論是那一個政黨執政，或是那一種背景的人士擔任院長，也不管其博物館行銷策略有什麼不同特色，「服務」或「服務行銷」(service marketing) 都應該必須是核心的博物館行銷組合要素。²⁴

透過訪談人士的不同論述得知，林前院長任職期間致力於故宮的年輕化，試圖以「Old is New」扭轉故宮老舊的形象，包括拍攝電影「經過」、3D 動畫「國寶總動員」，或是和公共電視台合作播出「故宮奇航」，以拉近故宮與民眾的距離。而現任的周院長則是積極與大陸的博物館進行交流合作，並以「形塑典藏新活力，創造故宮新價值」為服務理念，期望藉由嶄新活力的挹注，使得故宮產出不同的意義與形象，在行銷策略方面，周院長是以文創產業為發展重點，此外也有衍生商品、圖像與品牌授權等努力方向。前後任院長在經營管理風格上的差異，除了陳列展示的方法不同之外，從林前院長啟用明星擔任代言人，並且拍攝動畫短片，可以看出其欲使故宮年輕化的「市場區隔-標的群體-市場定位」的行銷思維。而現任

24. 兼具學術界和實務界背景的 M1 更進一步的強調，「(筆者按：故宮要加強的) 第一個就是要行銷服務化，服務行銷化；第二個要落實全面行銷。行銷服務化，服務行銷化就這兩個要聯合在一起，任何人都是服務人員，任何人都是行銷人員。全面化就是說所有的人、事、時、地、物都是行銷的，另外就是要重視...行銷的策略跟規劃，你沒有這個前面做不到」。

周院長將青少年、兒童等列為主要的觀眾，舉凡周末夜、兒童學藝中心、兒童體驗營等都是位青少年及兒童族群所設計的活動，像是任職於故宮的 M3 就表示，館方設計的教育活動、志工參與或周末夜都吸引到許多民眾前來參加，這些也都是前後任故宮院長異中求同基於相同的博物館行銷思維。

也因此，即使是不同政治立場的院長對於館藏歷史文物的認定與詮釋有所不同，發展出不同的行銷策略與方向，提出各自偏好但符合法令規範和倫理規範的口號標語或是政策目標，只要是具備合法性或正當性（legitimacy），即使並不符合某些社會期待，仍然是有可能成功的扮演好故宮院長所被賦予的角色與任務。換言之，在故宮院長仍是政治任命的制度環境裡面，面對經營環境的劇烈變化以及可能的政黨輪替和人事更迭，由於故宮的歷史背景和藝術文物是改變不了的事實，則如何將政治歸政治，文化歸文化，無疑才是博物館經營之道。

最後，在討論建立故宮品牌之前，何采蕻、江美玲（2005）從博物館實務經營的研究觀察對於故宮品牌的建立提供重要的經驗基礎。她們在探討對屏東海洋生物博物館委外經營的著作裡面曾經指出，博物館的形象可以左右消費者的購買意願，而且擁有良好形象的博物館，不管展示什麼或販賣什麼，都具有某種程度的說服力；倘若博物館在形象定位不鮮明或是不良的時候，則不管是展示什麼或販賣什麼，就不容易得到認同；唯有博物館的本質不被掩蓋，經營才能長長久久，這是品牌精神的延伸（何采蕻、江美玲，2005: 115-116）。²⁵故宮的研究個案和委外經營的海生館並不相同，建立

25. 她們還有明確的提出建議說，各式各樣的禮品及其品質應該要訂定出符合海生館形象與格調的標準，她們還認為「好比故宮博物院販賣的紀念品，就有『故宮』的格

故宮品牌並不是只追求經濟上的效益而已，但從前述的品牌經營引發的討論在於：「什麼是故宮的品牌」。對此，博物館人士M3就認為故宮的每一個面向都可以包含在品牌這兩個字裡面。學者專家S1指出「故宮」這個名字已經夠響亮了，所以「故宮」兩個字早就已經為大家所熟知，可以說就是它的品牌，而且是一個知名的品牌。S3進而指出，故宮現在應該要做的是品牌行銷，因為故宮的形象很鮮明，在做行銷的時候會將故宮整體形象一起帶出來。新聞媒體記者P1同樣表示故宮的自身品牌就是最好的行銷工具。

美國行銷協會曾經將「品牌」(brand)定義為「一個名稱、詞彙、符號、象徵或任何其他特徵，可將銷售者的物品或服務與其他競爭者的物品或服務區別開來」(舒茲、柏恩斯，2003:55)。從這個角度來說，要建立故宮的品牌無疑就必須要從故宮的品牌精神著手，而這也必須要回歸到故宮的館藏--來自北京紫禁城、歷經宋、元、明、清(西元960年至1911年)的千年皇室收藏而成，所收藏的除了古代的藝術佳作、禮制用器外，還有各朝各代由皇室所主導的器具生產，藉著這些收藏從事藏品管理、保存、研究、展示及教育推廣等工作，故宮博物院的功能方能獲得發揮，使命方能得以完成，自然也就能呈現故宮的特色(故宮文物月刊，2008:4)。或許正由於品牌是抽象的，是消費者一切感受的總和，也是一種喜愛、忠誠、親密、認同與偏好的一種關係(戴國良，2007；衛軍英、任中鋒，2009；沈鍼、劉曉鋒編，2009；Urde, 1999; Aaker, 2004; Hede, 2007; Scott, 2007)，則此時故宮的傳統特色無疑就成為品牌建立的堅實基礎。目前是國立歷史博物館館長的張譽騰(2011)就撰文強調，博物館是文化事業，只能以器質和獨創性取勝，因此如何加強博物館

的品牌意識，是當前博物館永續經營的關鍵；特別是，穩固的博物館品牌形象是對博物館觀眾的一種承諾，而強烈的品牌認同則可以協助博物館走出大型特展活動前後經常出現的觀眾停滯期。

已故的管理學大師 Drucker (1974) 在「管理：任務、責任與實務」的經典著作內曾經指出，所有政府及服務機構都有依戀過去且不願意將其捨棄的傾向，並還會將最優秀和最有能力的人力資源投入在保護不再有意義或是不再符合目標所需要的工作上 (梁光余，2003: 139-140)。就此而言，所謂的行銷絕對不只是張貼海報、分發傳單、或是舉辦活動而已，博物館行銷的理念更應該被視為是針對故宮不同觀眾族群設計規劃不同配套服務之完整流程步驟，更重要還是要透過這種理念和作法回應社會脈動，一方面達成故宮所被賦予傳統教育功能的使命，另一方面則是將故宮館藏轉化成為一個品牌的定位，希望藉此孕育出潛在的客群，而無論是服務或是品牌的定位則都已經超脫於傳統所謂「市場區隔--目標對象--市場定位」的概念之上。

故宮的特色除了本身收藏的精美文物外，所擁有來自政府的豐富政策資源也是未來發展的優勢，而更重要還是「故宮品牌」本身已經深植人心的鮮明形象，這個品牌承載著華夏民族文化遺產與中國歷史文化記憶之外，是國內公立博物館品質和專業象徵的第一品牌，也會是面臨外在經營環境競爭時最有力的博物館行銷工具。更重要的是，博物館的行銷不應該是單打獨鬥，政府未來透過故宮豐富而精美的典藏進行品牌行銷的時候，還應該更進一步的結合城市行銷、事件行銷 (event marketing)、乃至於國家行銷 (the marketing of nations) (Kotler et al., 2000) 等多方面發展的可能性。

七、代結論—對於公共部門的啟發

本文基於深度訪談所探討兩個研究問題的結論如下：首先，故宮的博物館專業治理受到故宮院長對於歷史文物認定詮釋並不不同的影響，使得第二次政黨輪替前後故宮博物院院長的角色扮演、使命任務的自詡、以及行銷策略的運用呈現出不同的特色；民進黨執政時期的故宮院長對於中華文物是人類共同文化遺產的認知，強調的是進一步創造發展新的價值和新的文明，並和臺灣社會的脈動相互連結並進行互動；國民黨執政時期的故宮院長著眼於兩岸文物同屬華夏文明，從而進行兩岸故宮及其他博物館的密切交流展覽。其次，不是故宮體系出身的前任院長和故宮體系出身的現任院長，對於中華文物定位的不同使得她們博物館行銷的願景目標並不相同，前者重視「Old is New」、「時尚故宮·數位生活」的故宮活化概念，後者強調「型塑典藏新活力，創造故宮新價值」的老店新開視野；至於是「領航家」抑或是「守護神」的角色扮演認知與期許，雖然並沒有在訪談過程當中得到證實，但是從她們的經營管理仍然觀察的出來 Rentschler (1998; 2007a) 博物館行銷三個發展時期的影響，無論是「文化行銷處」或「文創行銷處」的行銷部門之設置，或是愈來愈重視訪客的參觀以及開發年輕和其他潛在的客群，乃至於以訪客為核心的博物館行銷理念價值與典藏、教育、研究、展覽必須兼籌並顧的堅持，綜合性的角色扮演並沒有互斥的現象，比較重大的不同還是展現於她們願景的具體實踐作為與措施。

再者，儘管受到故宮設立宗旨及負擔使命、乃至於領導統御或經營管理風格等個人特質的影響，異中求同的博物館行銷策略則是來自前後任院長為了因應外在環境的挑戰，發展文化創意產業的這

個最大公約數，進行異業結盟、跨業整合，建立和國際接軌及品牌授權的專業平台，無論是創意加值、衍生利用、或是數位學習都可以投射出更多更好、更多彩多姿的未來可能性。最後，承載華夏民族文化遺產與中國歷史文化記憶的「故宮品牌」有必要匯合臺灣在地的生命力，以及當代博物館產品取向和市場取向的潮流趨勢，因此無論是前任院長的「讓故宮活起來」，或是現任院長的「型塑典藏新活力」，都是不同故宮院長透過「引領行動」目標所發展出來故宮品牌的不同面向；而「兒童學藝中心」和「故宮週末夜」這兩項第二次政黨輪替前後規劃並陸續施行的施政項目，則是前後任院長博物館專業治理所匯聚出來非常重要的延續性具體政策作為。

筆者在本文所特別強調的是，故宮院長成功的領導統御能力可以更有效率、更富經濟效益的創造出社會大眾對於產品、服務、過程或是結果感到滿足的所謂「公共價值」(DeSeve, 2007: 209)，達到延續故宮生命與價值的政策目標。根據本文的研究，無論是領航的使命或是守護的任務，都必須是基於相關法令的規範，在博物館治理專業不受到政治力量干涉的堅持下，不同人格特質和專業背景影響到她們對於究竟是領航家還是守護神的自我角色定位和她們進行博物館行銷時的揮灑空間。這種「使命導向」(mission-based)或是公共部門所謂的「目標導向」(goal-driven)，都可以說是公共組織機構成長的方向和動力，而對於公共部門的啟發意義則是在於：願景的實現、使命的確立、還有政策的延續都有不可忽略的重要性；以及政策企業家(policy entrepreneur)或是公共管理者的領導統御與創新理念，對於達成政策目標也有不容忽視的重要性。面對「資源有限，欲望無窮」的挑戰，政策企業家或公共管理者應該要摒除過去「為政不在多言」、「好官我自為之」的想法和作法，

然而這樣的思維與作為仍有賴主其事者協力領導的核心能力建立，而且這樣的核心能力也無法自外於變動不居的政策環境，特別是必須要面對的新聞媒體和利害關係相關的個人、組織或是團體。

參考書目

- Aaker, David A. 2004. *Brand Portfolio: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*. New York: Simon and Schuster.
- Adams, G. Donald. 1983. *Museum Public Relations*. Nashville, TN: AASLH.
- Agranoff, Robert and Michael McGuire. 2001. "Big Questions in Public Network Management Research." *Journal of Public Administrative Research and Theory* 11, 3: 295-326.
- Agranoff, Robert and Michael McGuire. 2003. *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*. Washington D.C.: Georgetown University Press.
- Allison, Michael and Jude Kaye. 1997. *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*. New York, NY: Wiley.
- Ames, Peter J. 1989. "Marketing Museums: Means or Master of the Mission." *Curator* 32, 1: 5-15.
- Andreasen, Alan R. 1985. "Marketing or Selling the Arts: An Orientational Dilemma." *Journal of Arts Management, Law and Society* 15, 1: 9-20.
- Bal, Mieke. 1994. "Telling Objects: A Narrative Perspective on Collecting." in John Elsner and Roger Cardinal. eds. *Cultures of Collecting*: 97-115. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bardach, Eugene. 1998. *Getting Agencies to Work Together: The*

- Practice and Theory of Managerial Craftsmanship*. Washington D.C.: Brookings Institution.
- Behn, Robert D. 1991. *Leadership Counts: Lessons for Public Managers from the Massachusetts Welfare, Training, and Employment Program*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Besterman, T. 1998. "Saying What Museums Are for – and Why It Matters." *Museums Journal* 37 (April) : 37-38.
- Bradford, Hugh. 1991. "A New Framework for Museum Marketing." in Gaynor Kavanagh. ed. *The Museums Profession : Internal and External Relations*: 85-98. Leicester, UK: Leicester University Press.
- Broussine, Mike. 2003. "Public Leadership." in Tony Bovaird and Elke Loffler. eds. *Public Management and Governance*: 175-187. Oxon, UK: Routledge.
- Bryce, Herrington. 2000. *Financial and Strategic Management for Nonprofit Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Burns, James MacGregor. 1978. *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Camarero, C. and M. J. Garrido. 2008. "The Influence of Market and Product or Orientation on Museum Performance." *International Journal of Arts Management* 10, 2: 14-27.
- Chrislip, David D. and Carl E. Larson. 1994. *Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chrislip, David D. 2002. *The Collaborative Leadership Fieldbook*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Colbert, Francois. 1995. *Marketing Culture and the Arts*. Montreal, Canada: Presses HEC.
- Colbert, Francois et al. 2001. *Marketing Culture and the Arts*. 2nd ed. Montreal, Canada: Presses HEC.
- Crosby, Barbara C. and John M. Bryson. 2005. *Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a Shared-Power World*. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Davies, Stuart W. 2007. "Visionary Leadership and Missionary Zeal." in Richard Sandell and Robert R. Janes. eds. *Museum Management and Marketing*: 253-271. London: Routledge.
- DeSeve, Edward. 2007. "Creating Public Value Using Managed Networks." in Ricardo S. Morse et al. eds. *Transforming Public Leadership for the 21st Century*: 203-220. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Dickman, Sharron. 2002. *The Marketing Mix: Promoting Museums, Galleries and Exhibition*. Melbourne, Australia: Museum Australia.
- Diggles, K. 1986. *Guide to Arts Marketing: The Principles of and Practices of Marketing as They Apply to Arts*. London: Rhinegold Publishing Limited.
- DiMaggio, P. J. 1987. *Manager of the Arts*. Washington D.C.: Seven Locks Press.
- Downs, Anthony. 1962. "The Public Interest: Its Meaning in a Democracy." *Social Research* 29 (Spring) : 1-36.
- Drucker, Peter F. 1974. *Management: Tasks, Responsibilities, and*

- Practices*. New York: Harper and Row.
- Edson, Gary and David Dean. 1994. *The Handbook for Museums*. London: Routledge.
- Genoways, Hugh H. and Lynne M. Ireland. 2003. *Museum Administration: An Introduction*. Lanham Maryland: Rowman and Littlefield.
- Gilmore, Audrey and Ruth Rentschler. 2002. "Changes in Museum Management: A Custodial or Marketing Emphasis?" *Journal of Management Development* 21, 10: 745-760.
- Goodsell, Charles T. 1990. "Public Administration and Public Interest." in Gary L. Wamsley et al. eds. *Refounding Public Administration*: 96-113. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Greenstein, Fred I. 2004. *The Presidential Differences: Leadership Style from FDR to George W. Bush*. 2nd ed. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Griffin, D. J. G. and M. Abraham. 1999. "Management of Museums in the 1990s." in Kevin Moore. ed. *Management in Museums*: 156-172. London: The Athlone Press.
- Gurel, Eda. and Bahtisen Kavak. 2008. "A New Approach for Public Relations in Museums for the 21st Century." *Proceeding of the 26th EuroCHRIE Congress*. 11-14 October 2008. Dubai: United Arab Emirates.
- Hede, Anne-Marie. 2007. "Branding Museums in the Global Marketplace." in Anne-Marie Hede and Ruth Rentschler. eds. *Museum Marketing: Competing in the Global Marketplace*:

- 151-159. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Heroux, Lise and James Csipak. 2008. "Marketing Strategies of Museums in Quebec and Northeastern United States: An Exploratory Comparative Study." *Nouveaux Tourisimes* 27, 3 (Autumn) : 35-42.
- Hooper-Greenhill, Eilean. 1994. *Museums and Their Visitors*. London: Routledge.
- Hooper-Greenhill, Eilean. 1995. ed. *Museum, Media, Message*. London: Routledge.
- Hooper-Greenhill, Eilean. 2000. "Chaning Values in the Art Museum: Rethinking Communication and Learning." *International Journal of Heritage Studies* 6, 1: 9-31.
- Horner, Melissa. 1997. "Leadership Theory: Past, Present and Future." *Team Performance Management* 3, 4: 270-287.
- Huang, Kuang-Nan. 1997. Chin-Chih Chou. trans. *Museum Marketing Strategies: New Directions for a New Century*. Taipei: National Museum of History.
- ICOM. 2007. "ICOM Statutes." in <http://icom.museum/statutes.html#2>. Latest update 3 February 2011.
- Jones, George. 1998. "The Leadership of Organizations." *RSA Journal* 3, 4: 81-83.
- Kee, James Edwin and Kathryn E. Newcomer. 2008. *Transforming Public and Nonprofit Organizations: Stewardship for Leading Change*. Vienna, VA: Management Concepts.
- Kellerman, Barbara and Scott W. Webster. 2001. "The Recent

- Literature on Public Leadership Considered.” *The Leadership Quarterly* 12, 4: 485-514.
- Kelly, Lynda. 2004. “Evaluations, Research and Communities of Practice: Program Evaluation in Museums.” *Archival Science* 4, 1-2: 45-69.
- Kickert, Walter J. M. 1997. “Public Governance in the Netherlands: An Alternative to Anglo-American Managerialism.” *Public Administration* 75, 4: 731-752.
- Kotler, Philip and S. Levy. 1969. “Broadening the Concept of Marketing.” *Journal of Marketing* 33, 1: 10-15.
- Kotler, Neil and Philip Kotler. 1998. *Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenues and Resources*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kotler, Neil and Philip Kotler. 2000. “Can Museums be All Things to All People? Missions, Goals, and Marketing Roles.” *Museum Management and Curatorship* 18, 3: 271-287.
- Kotler, Philip et al. 2000. *The Marketing of Nations: A Strategic Approach to Building National Wealth*. New York: The Free Press.
- Kotler, Philip and Alan R. Andreasen. 2003. *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. 6th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, Neil G. et al. 2008. *Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenues and Resources*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Kovach, C. 1989. "Strategic Management for Museums." *The International Journal of Museum Management and Curatorship* 8: 137-148.
- Linden, Russel M. 2002. *Working Across Boundaries: Making Collaboration Work in Government and Nonprofit Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lord, Barry and Gail Dexter Lord. 1997. *The Manual of Museum Management*. London: The Stationery Office.
- Luke, Jeffrey S. 1998. *Catalytic Leadership: Strategies for an Interconnected World*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Malaro, Marie C. 1994. *Museum Governance: Mission, Ethics, and Policy*. Washington D.C.: Smithsonian Institution Press.
- McGuire, Michael. 2006. "Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It." *Public Administration Review* 66: 33-43.
- McLean, Fiona. 1993. "Marketing in Museums: A Contextual Analysis." *Museum Management and Curatorship* 12, 1: 11-27.
- McLean, Fiona. 1994. "Services Marketing: The Case of Museums." *The Services Industries Journal* 14, 2: 190-204.
- McLean, Fiona. 1995. "A Marketing Revolution in Museums." *Journal of Marketing Management* 11, 6: 601-616.
- McLean, Fiona. 1997. *Marketing the Museum*. London: Routledge.
- McLean, Fiona. 1998. "Museums and the Construction of National Identity: A Review." *International Journal of Heritage Studies* 3, 4: 244-252.

- McNichoi, Theresa. 2005. "Creative Marketing Strategies in Small Museums: Up Close and Innovative." *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 10, 4: 239-248.
- Mokwa, M. P. et al. 1980. *Marketing in the Arts*. New York: Praeger Publishers.
- Moore, Kevin. 1994. ed. *Museum Management*. London: Routledge.
- Moore, Mark H. 2006. "Organizational Strategy in the Public Sector." in Leslie Budd. et al. eds. *Making Policy Happen: 247-258*. Oxon, UK: Routledge.
- Morse, Ricardo S. and Terry F. Buss. 2007. "The Transformation of Public Leadership." in Ricardo S. Morse et al. eds. *Transforming Public Leadership for the 21st Century: 3-19*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Morse, Ricardo S. 2008. "Developing Public Leadership in an Age of Collaborative Governance." in Ricardo S. Morse and Terry F. Buss. eds. *Innovations in Public Leadership Development: 79-100*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Mottner, Sandra. 2007. "Retailing and the Museum: Applying the Seven 'P's of Services Marketing to Museum Stores." in Ruth Rentschler and Anne-Marier Hede. eds. *Museum Marketing: Competing in the Global Marketplace: 141-150*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Mottner, Sandra and John B. Ford. 2005. "Measuring Nonprofit Marketing Strategy Performance: The Case of Museum Stores." *Journal of Business Research* 58, 6: 829-840.

- Paulus, O. 2003. "Measuring Museum Performance: A Study of Museums in France and United States." *International Journal of Arts Management* 6, 1: 50-62.
- Radbourne, J. 1997. "Creative Nation: A Policy for Leaders or Followers? An Evaluation of Australia's 1994 Cultural Policy Statement." *Journal of Arts Management, Law and Society* 26, 4: 271-283.
- Raymond, T. J. C. and S.A. Greyser. 1978. "The Business of Managing the Arts." *Harvard Business Review* 56: 123-132.
- Rentschler, Ruth. 1998. "Museum and Performing Arts Marketing: A Climate of Change." *Journal of Arts, Law and Society* 28, 1: 83-96.
- Rentschler, Ruth. 2002. "Museum and Performing Arts Marketing: The Age of Discoverery." *The Journal of Arts Management, Law and Society* 32, 1: 7-14.
- Rentschler, Ruth and Eva Reussner. 2002. *Museum Marketing Research: From Denial to Discovery*. Montreal, Canada: HEC.
- Rentschler, Ruth. 2007a. "Major Case Study: Museum of Contemporary Art Markets Itself." in Ruth Rentschler and Anne-Marier Hede. eds. *Museum Marketing: Competing in the Global Marketplace*: 197-202. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Rentschler, Ruth. 2007b. "Museum Marketing: No Longer a Dirty Word." in Ruth Rentschler and Anne-Marier Hede. eds. *Museum Marketing: Competing in the Global Marketplace*: 12-20. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.

- Rentschler, Ruth and Anne-Marie Hede. 2007. *Museum Marketing: Competing in the Global Marketplace*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Rentschler, Ruth et al. 2007. "Museum Pricing: Challenges to Theory Development and Practice." *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 12, 2: 163-174.
- Ross, Max. 2004. "Interpreting the New Museology." *Museum and Sociology* 2, 2: 84-103.
- Sargeant, Adrian. 1999. *Marketing Management for Profit Organizations*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Scaltsa, M. 1992. "Defending Sponsorship and Defining the Responsibility of the Governments Towards the Visual Arts." *Museum Management and Curatorship* 11, 2: 171-184.
- Schoen, M. P. 2005. "Museum-Public Relationships: Exploring the Relationship Management Theory of Public Relations." Master's Thesis of Louisiana State University.
- Scott, Carol. 2007. "Branding Museums." in Ruth Rentschler and Anne-Marier Hede. eds. *Museum Marketing: Competing in the Global Marketplace*: 169-185. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Shestack, Alan. 1984. "The Director: Scholar and Businessman, Educaator and Lobbyist." *Museum News* 62, 1: 66-69.
- Seifter, Harvey and Peter Economy. 2001. *Leadership Ensemble*. NY: Times Book.
- Smith, Gareth and Jim Saker. 1992. "Developing Marketing Strategy in the Not-for-Profit Sector." *Library Management* 13, 4: 6-21.

- Soldatenko, A. 2003. "Heritage Merchandising and International Marketing." *Museum International* 55, 1: 75-78.
- Strong, R. 1986. "Museum Public Relations: Observations of a Director." in C. Bellow. ed. *Public View: The ICOM Handbook of Museum Public Relations*: 16-20. Paris, France: International Council of Museums (ICOM) .
- Theobald, Mary Miley. 2000. *Museum Store Management*. Walnut Creek, CA: AltaMira Press.
- Tweedy, C. 1991. "Sponsorship of the Arts: An Outdated Fashion or the Model of the Future." *Museum Management and Curatorship* 10, 2: 161-166.
- Urde, Mats. 1999. "Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources." *Journal of Marketing Management* 15, 1-3: 117-133.
- Van Wart, Montgomery. 2005. *Dynamics of Leadership in Public Service: Theory and Practice*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Volkerling, M. 1996. "Deconstructing the Difference Engine: A Theory of Cultural Policy." *European Journal of Cultural Policy* 2, 2: 189-213.
- Webster, Frederick E. Jr. 1992. "The Changing Role of Marketing in the Corporation." *Journal of Marketing* 56, 4: 1-17.
- Weil, Stephen E. 1990a. *Rethinking the Museum and Other Meditations*. Washington D.C.: Smithsonian Institution.
- Weil, Stephen E. 1990b. "Rethinking the Museum: An Emerging New Paradigm." *Museum News* (March/ April) : 57-65.

- Wymer, Jr. Walter et al. 2006. *Nonprofit Marketing: Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yeh, Jin-Tsann and Chyong-Ling Lin. 2005. "Museum Marketing and Strategy: Directors' Perceptions and Beliefs." *Journal of American Academy of Business* 6, 2: 179-285.
- Yucelt, Ugur. 2000. "Marketing Museum: An Empirical Investigation among Museum Visitors." *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing* 8, 3: 3-13.
- Yukl, Gary A. 2002. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 布列克 (Craig C. Black)。1995。〈領導的本質〉。王維梅譯。《博物館學季刊》9, 4: 7-10。(Black, Craig C. 1995. "The Nature of Leadership." Wei-May Wang. trans. *Museumology Quarterly* 9, 4: 7-10.)
- 石守謙。2005。〈八十周年感言〉。《故宮文物月刊》23, 7: 4-7。(Hsi, Shui-Chang 2005. "Eighty Year Anniversary Statement." *National Palace Museum Heritage Monthly* 23, 7: 4-7.)
- 江明修主編。2000。《第三部門經營策略與社會參與》。臺北：智勝文化事業。(Chiang, Min-Hsiu. ed. 2000. *The Third Sector Management Strategy and Social Participation*. Taipei: Bestwise Publishing Company.)
- 江明修、陳定銘。1999。〈我國基金會之問題與健全之道〉。《中國行政評論》8, 3: 23-72。(Chiang, Min-Hsiu and Ting-Ming Chen. 1999. "Foundations Research and Cures." *The Chinese Public*

Administration Review 8, 3: 23-72.)

安博斯 (Timothy Ambrose)。2001。桂雅文譯。《新博物館管理：創辦和管理博物館的新視野》。臺北：五觀藝術管理。(Ambrose, Timothy. 2001. Ya-Wen Qei. trans. *Managing New Museum: A Guide to Good Practice*. Taipei: Wu-Kuan Arts Management.)

朱靜華。2006。〈故宮與有關中國藝術的敘述〉。林品樺譯。蔡玫芬編《八徵耄念：故宮博物院八十年的點滴懷想》：151-160。臺北：國立故宮博物館。(Ju, Jin-Hwa.2006. P. W. Lin . trans. “National Palace Museum and the Chinese Arts.” in Mei-Feng Tsai. ed. *Memory and Thinking of the 80th Anniversary of National Palace Museum*: 151-160. Taipei: National Palace Museum.)

李素真。2006。〈台灣地區博物館出版品行銷策略之探討〉。《科技博物》10, 3：45-63。(Li, Shi-Jane. 2006. “The Research of Publication Marketing Strategy of Taiwan’s Museums.” *Technology Museum Review* 10, 3: 45-63.)

李麗芳。1997。〈通才還是專家—美術（博物）館館長的角色定位與衝突〉。《臺灣美術》9, 4: 5-23。(Li, Li-Fang. 1997. “Generalists or Experts—Positioning and Conflicts of Arts Museum Director’s Role.” *Taiwan Arts* 9, 4: 5-23.)

沈鍼、劉曉鋒編。2009。《品牌管理》。北京：機械工業出版社。(Sheng, Yuei and Shao-Fong Liu. 2009. eds. *Brand Management*. Beijing: Mechanics Industry Publishing Group.)

吳垠慧。2009。〈黃金旺族新春登場 遼帝國工藝驚豔 大開眼界〉。《中國時報》2009/12/24：A1。(Wu, Yin-Wei. 2009. “Magnificent

- Artifacts of the Golden Tribe and Liao Dynasty.” *China Times* 24 December 2009, late ed.: A1.)
- 何采蓁、江美玲。2005。《BOT 主流派？國立海洋生物博物館的經營故事》。屏東：國立海洋生物博物館。(Ho, Tsai-Jane. and Mei-Ling Chiang. 2005. *BOT Mainstream? The Operation Story of National Ocean Marine Biology and Aquarium*. Pingtung: National Ocean Marine Biology and Aquarium.)
- 何耀坤。1997。〈稱職的博物（美術）館館長與館員—兼論展示之型態〉。《臺灣美術》9, 3: 16-20。(Ho, Yao-Khun 1997. “On Appropriate Museum Directors and Personnel: An Exhibition Form Perspective.” *Taiwan Arts* 9, 3: 16-20.)
- 辛治寧。2008。〈從制度理論解讀博物館的變與不變〉。《國立歷史博物館學報》37: 119-137。(Hsing, Ji-Ning. 2008. “The Change and the Unchanged of Museums: A Institution Perspective.” *National History Museum Journal* 37: 119-137.)
- 那志良。2008。《我與故宮五十年》。合肥：黃山書社。(Na, Chi-Liang. 2008. *Fifty Years in National Palace Museum*. Hofei: Yellow Mountain Book Store.)
- 邢瑜。2006。〈臺灣表演藝術非營利組織之行銷關係研究〉。《行政暨政策學報》42: 183-234。(Hsing, Yu. 2006. “Marketing Relationship of Taiwan’s Performing Arts Nonprofit Organizations.” *Public Administration and Policy Journal* 42: 183-234.)
- 林水波。2007。〈協力領導〉。《T&D 飛訊》55: 1-16。(Lin, Shoei-Po. 2007. “Collaborative Leadership.” *T&D Communications* 55: 1-16.)

- 林曼麗。2008。〈一切都是為了人類的至寶〉。湯原公浩主編《別冊太陽：國立故宮博物院》：10-13。臺北：國立故宮博物院。
(Lin, Mun-Lee. 2008. "In the Name of Treasures of Human Being." in Tangyuan. ed. *To Welcome a Prosperous Future : National Palace Museum*: 10-13. Taipei: National Palace Museum.)
- 林淑馨。2008。《非營利組織管理》。臺北：三民書局。(Lin, Shu-Hsin. 2008. *Nonprofit Organization Management*. Taipei: San Ming Book Company.)
- 林詠能、林玟伶。2009。〈最佳實踐或最低標準：我國博物館認定計畫建置〉。《科技博物》13, 3：11-37。(Lin, Yun-Neng and Wen-Ling Lin. 2009. "The Best Implementation or the Lowest Standard: Recognition Planning Settlement of Taiwan's Museums." *Technology Museum Review* 13, 3: 11-37.)
- 邱瓊平。2009。〈兩岸故宮 破冰重聚 10月7日開展 雍正清世宗文物將登臺〉。《聯合晚報》2009/08/14：A14。(Chiu, Chun-Ping. 2009. "Reunion of Cross Strait Palace Museums." *United Daily Evening Newspaper* 14 August 2009, lated ed.: A14.)
- 亞美思 (Peter J. Ames)。1995。〈博物館行銷：使命的運用或主導？〉。林美齡譯。《博物館學季刊》9, 2：29-34。(Ames, Peter J. 1995. "Marketing in Museums: Means or Master of the Mission?" Mei-Ling Lin. trans. *Museumology Quarterly* 9, 2: 29-34.)
- 故宮文物月刊。2008。〈承擔使命·開創未來：周功鑫院長談話錄〉。《故宮文物月刊》304：4-9。(National Palace Museum Heritage

Monthly. 2008. "To Accomplish the Mission, To Invent the Bright Future." *National Palace Museum Heritage Monthly* 304: 4-9.)

故宮文物月刊編輯部記錄。2006。〈讓故宮活起來！—林曼麗院長的一席話〉。《故宮文物月刊》276:4-13。(National Palace Museum Editors' Record. 2006. "To Light up National Palace Museum! – From Director Mun-Lee Lin." *National Palace Museum Heritage Monthly* 276: 4-13.)

周功鑫。1999。〈博物館行銷理論研究〉。《新世紀、新方向：博物館行銷研討會》。1998年12月9-11日。臺北：國立歷史博物館。(Chou, Kung-Shin. 1999. "The Research of Museum Marketing Theory." *Proceeding of the Conference on New Century and New Direction of Museum Marketing*. 9-11 December 1998. Taipei: National History Museum.)

周功鑫。2008a。〈序〉。湯原公浩主編《別冊太陽：國立故宮博物院》：8。臺北：國立故宮博物院。(Chou, Kung-Shin. 2008a. "Prologue." in Tangyuan. ed. *To Welcome a Prosperous Future : National Palace Museum*: 8. Taipei: National Palace Museum.)

周功鑫。2008b。〈追述秦孝儀院長掌理故宮十八年〉。《傳記文學》29, 2: 11-20。(Chou, Kung-Shin. 2008b. "In the Memory of the Former Director Shao-Yi Chin 1983-2000." *Biographical Literature* 29, 2: 11-20.)

洪釗。2007。《中國故宮歷史之謎》。臺北：驛站文化。(Hong, Chao. 2007. *The Myth of National Palace Museum History*. Taipei: I-Chan Culture.)

- 侯淑姿。2005。〈站在轉捩點上的臺北故宮博物院：談南部分院的願景與規劃〉。《建築師》363: 88-91。(Ho, Shui-Ji. 2005. "National Palace Museum at the Turning Point: Vision and Planning of the Southern Branch." *Architects* 363: 88-91.)
- 科特勒 (Philip Kotler)。2005。洪世民譯。《這就是行銷：科特勒精要》臺北：日月文化。(Kotler, Philip. 2005. Shi-Ming Hong, trans. *Philip Kotler's FAQs on Marketing*. Taipei: Sun Moon Culture Group.)
- 柏爾考 (George Ellis Burcaw)。2000。張譽騰審訂《博物館這一行》。臺北：五觀藝術管理。(Burcaw, George Ellis. 2000. Yu-Teng Chang, ed. *Introduction to Museum Work*. Taipei: Wu-Kuan Arts Management.)
- 夏學理等。1998。《文化行政》。臺北：國立空中大學。(Sha, Shei-Li, et al. 1998. *Cultural Administration*. Taipei: National Open University.)
- 韋爾 (Stephen E. Weil)。1994。〈重新思考博物館——一個新出現的規範〉。王也珍譯。《博物館學季刊》8, 4: 17-20。(Weil, Stephen E. 1994. "Rethinking the Museum: An Emerging New Paradigm." Yeh-Jane Wang, trans. *Museumology Quarterly* 8, 4: 17-20.)
- 莊克仁。2000。〈我國博物館與媒體關係之研究〉。國立台灣師範大學博士論文。(Chuang, Kei-Jeng. 2000. "The Research of the Taiwanese Museums and Media Relationship." Ph. D. Dissertation of the National Taiwan Normal University.)
- 翁興利。2004。《政策規劃與行銷》。臺北：華泰文化事業。(Wong, Seng-Lee. 2004. *Policy Planning and Marketing*. Taipei: Hwa Tai

Publishing Company.)

麥克林 (Fiona Combe McLean)。1995。〈如何行銷？博物館特殊情境的分析〉。張譽騰譯。《博物館學季刊》9, 2: 35-43。(McLean, Fiona Combe. 1995. "Marketing in Museums: A Contextual Analysis." Yu-Teng Chang. trans. *Museumology Quarterly* 9, 2: 35-43.)

陳金貴。1994。《美國非營利組織的人力資源管理》。臺北：瑞興圖書。(Chen, Chin-Kuei. 1994. *The Manpower Management of American Nonprofit Organizations*. Taipei: Rui Sin Publishing Company.)

陳定銘。2003。〈非營利組織行銷管理之研究〉。《社區發展季刊》102: 218-241。(Chen, Ting-Ming. 2003. "The Research of Nonprofit Organization Management." *Community Development Quarterly* 102: 218-241.)

陳欽育。2001。〈國立故宮博物院的展覽動向 (1925~2001)〉。《博物館學季刊》15, 4: 19-40。(Chen, Chin-Yu. 2001. "Exhibition Development of the National Palace Museum (1925-2001)." *Museumology Quarterly* 15, 4: 19-40.)

陳斐珍。2008。〈「Old is New」在機場看見「故宮未來博物館」〉。<http://www.epochtimes.com/b5/8/5/16/n2119981.htm>。2011/01/03。(Chen, Fei-Jane. 2008. "'Old is New' and 'Future Museum of National Palace Museum' in the Airport." in <http://www.epochtimes.com/b5/8/5/16/n2119981.htm>. Latest update 3 January 2011.)

梁光余。2001。《博物館組織概論》。臺中：舜程印刷。(Liang, Kuang-Yu. 2001. *Introduction to Museum Organization*. Taichung: Sun

Cheng Printing.)

梁光余。2003。〈公立博物館的行銷〉。《博物館學季刊》17, 3 : 139-142。 (Liang, Kuang-Yu. 2003. “Marketing of Public Museums.” *Museumology Quarterly* 17, 3: 139-142.)

梁光余。2006。《博物館經營理念》。臺中：舜程印刷。(Liang, Kuang-Yu. 2006. *Operation Thinking of Museums*. Taipei: Sun Cheng Printing.)

國立故宮博物院。2007a。〈【院長的話】讓故宮活起來：打造時尚故宮的二十一世紀博物館品牌〉。《時尚故宮．數位生活》：4-6。臺北：國立故宮博物院。(National Palace Museum. 2007a. “Prologue of the Director - Light up National Palace Museum: To Build up the National Palace Museum’s Brand in the 21st Century.” *Modern Palace Museum, Digital Life*: 4-6. Taipei: National Palace Museum.)

國立故宮博物院。2007b。〈【成果展示】數位寶庫的多元運用：台灣文化產業數位內容加值應用的典範〉。《時尚故宮．數位生活》：37。臺北：國立故宮博物院。(National Palace Museum. 2007b. “Accomplishment Demstration – Multi-Application of the Digital Treasure: The Paradigm of Taiwan’s Cultural Industry Content Value-Added Application.” *Modern Palace Museum, Digital Life*: 37. Taipei: National Palace Museum.)

國立故宮博物院。2009。《國立故宮博物院九十七年年報》。臺北：國立故宮博物院。(National Palace Museum. 2009. *2008 Annual Report of National Palace Museum*. Taipei: National Palace Museum.)

- 國立故宮博物院。2010。《國立故宮博物院九十八年年報》。臺北：國立故宮博物院。(National Palace Museum. 2010. *2009 Annual Report of National Palace Museum*. Taipei: National Palace Museum.)
- 國立故宮博物院。2011。〈認識故宮—傳承與延續—故宮簡史〉。
<http://www.npm.gov.tw/zh-tw/about/tradition.htm>。2011/01/03。
(National Palace Museum Website. 2011. “To Know National Palace Museum –Generation Continuity – Brief History of National Palace Museum.” in <http://www.npm.gov.tw/zh-tw/about/tradition.htm>. Latest update 3 January 2011.)
- 張秀娟。2005。〈國立博物館行銷組合之研究〉。《中華管理學報》6, 4 : 51-72。(Chang, Shui-Chuan. 2005. “Research on National Museum Marketing Mix.” *The Chinese Management Journal* 6, 4: 51-72.)
- 張秀娟。2007。〈內部行銷在公立博物館人力資源發展的應用〉。
《博物館學季刊》21, 1: 61-71。(Chang, Shui-Chuan. 2007. “The Application of Internal Marketing in Public Museum Manpower Development.” *Museumology Quarterly* 21, 1: 61-71.)
- 張譽騰。2003。《博物館大勢觀察》。臺北：五觀藝術管理。(Chang, Yui-Tan. 2003. *Trend Observation of Museums*. Taipei: Wu-Kuan Arts Management.)
- 張譽騰。2011。〈博物館的品牌意識〉。《聯合報》2011/01/28 : A4。(Chang, Yui-Tan. 2003. “Brand Consciousness of Museums.” *United Daily News* 28 January 2011, late ed.: A4.
- 舒茲、柏恩斯 (Don E. Schultz and Beth E. Barnes)。2003。郭瓊俐等

- 譯《品牌策略》。臺北：五南圖書。(Schultz, Don E. and Beth E. Barnes. 2003. Chung-Ling Kuo et al. trans. *Strategic Brand Communication Campaigns*. Taipei: Wu Nan Culture Enterprise.)
- 曾琪淑。2004。〈博物館出版行銷之策略分析〉。《科技博物》8, 4: 3-22。(Tseng, Chi-Shu. 2004. “Strategic Analysis of Museum Publication Marketing.” *Technology Museum Review* 8, 4: 3-22.)
- 黃光男。1991。《美術館行政》。臺北：藝術家出版社。(Huang, Kuang-Nan. 1991. *Art Museum Administration*. Taipei: Artist Publishing Company.)
- 黃光男。1996。〈博物館行銷策略〉。《國立歷史博物館館刊》6, 6: 100-109。(Huang, Kuang-Nan. 1996. “Museum Marketing Strategy.” *National History Museum Journal* 6, 6: 100-109.)
- 黃光男。1997a。《博物館行銷策略》。臺北：藝術家出版社。(Huang, Kuang-Nan. 1997a. *Museum Marketing Strategy*. Taipei: Artist Publishing Company.)
- 黃光男。1997b。〈館長的重要性及普遍條件〉。《臺灣美術》9, 3: 5-10。(Huang, Kuang-Nan. 1997b. “The Importance and Universal Application of Museum Directors.” *Taiwan Arts* 9, 3: 5-10.)
- 黃光男。1999。《博物館新視覺》。臺北：正中書局。(Huang, Kuang-Nan. 1999. *The New Vision of Museums*. Taipei: Cheng Chung Group.)
- 黃光男。2000。《博物館之營運與實務：以國立歷史博物館為例》。臺北：國立歷史博物館。(Huang, Kuang-Nan. 2000. *The Management and Practice of Museums: A Case Study of National*

History Museum. Taipei: National History Museum.)

黃光男。2003。《新世紀的博物館營運》。臺北：國立歷史博物館。

(Huang, Kuang-Nan. 2003. *A New Century of Museum Operation*. Taipei: National History Museum.)

黃光男。2007。《博物館企業》。臺北：藝術家。(Huang, Kuang-Nan. 2007. *Museum Enterprises*. Taipei: Artist Publishing Company.)

黃俊堯。2003。〈訪客群分析：博物館行銷的礎石〉。《博物館學季刊》17, 2: 95-103。(Huang, Chung-Yao. 2003. "Visitors Analysis: The Foundation of Museum Marketing." *Museumology Quarterly* 17, 2: 95-103.)

黃新福、盧偉斯編。2006。《非營利組織與管理》。臺北：國立空中大學。(Huang, Hsing-Fu and Wei-Shi Lu. 2006. *Nonprofit Organizations and Management*. Taipei: National Open University.)

詹若惟斯、愛而蘭 (Hugh H. Genoways and Lynne M. Ireland)。2007。林潔盈譯。《博物館行政》。臺北：五觀藝術。(Genoways, Hugh H. and Lynne M. Ireland. 2007. Jay-Yin Lin. trans. *Museum Administration: An Introduction*. Taipei: Wu-Kuan Arts Management.)

楊東震編著。2008。《非營利組織行銷與管理》。臺北：新文京開發。(Yang, Dong Jeng. 2008. ed. *Nonprofit Organization Marketing and Management*. Taipei: Wun Chin Company.)

漢寶德。1997。〈博物館營運的地方因素〉。《第一屆亞太地區博物館館長會議》。1997年5月13-15日。臺北：國立歷史博物館。(Han, Pao-Teh. 1997. "The Local Factors of Museum

- Operation.” *Proceeding of Asia-Pacific Museum Directors Conference*. 13-15 May 1997. Taipei: National History Museum.)
- 漢寶德。2000。《博物館管理》。台北：田園城市。(Han, Pao-Teh. 2000. *Museum Management*. Taipei: Garden City.)
- 賓克荷夫 (Peter C. Brinckerhoff)。2004。江明修審訂《非營利標準管理》。臺北：智勝文化事業。(Brinckerhoff, Peter C. 2004. Ming-Shui Chiang. ed. *Mission-Based Management: Leading Your Not-For-Profit in the 21st Century*. Taipei: Bestwise Publishing Company.)
- 潘欣欣。2005。〈蛻變中的故宮博物院〉。《藝術論壇》3：307-329。(Pan, Hsing-Hsing. 2005. “The Transformation of National Palace Museum.” *Arts Forum* 3: 307-329.)
- 潘美君。2005。〈博物館宣傳的新思維：整合行銷傳播〉。《博物館學季刊》19，2：85-105。(Pan, Mei-Chun. 2005. “The New Thinking of Museum Promotion: An Integrated Marketing Communications.” *Museumology Quarterly* 19, 2: 85-105.)
- 劉德勝。1999。〈義工與博物館行銷〉。《博物館學季刊》13，3：53-66。(Liu, Dei-Sheng. 1999. “Volunteers and Museum Marketing.” *Museumology Quarterly* 13, 2: 53-66.)
- 衛軍英、任中鋒。2009。《品牌營銷》。北京：首都經濟貿易出版社。(Wei, Chu-Yin and Chung-Fong Jeng. 2009. *Brand Marketing*. Beijing: Capital Economics and Trade Publisher.)
- 諾博爾 (Josph Veach Noble)。1994。〈博物館宣言〉。林美齡譯。《博物館學季刊》8，4：11-16。(Noble, Josph Veach. 1994. Mei-Ling Lin. trans. “Museum Manifesto” *Museumology*

Quarterly 8, 4: 11-16.)

蘇明如。2007。〈用文化創意產業的角度看故宮：林曼麗院長「創新與美感」學術講座記事與延伸〉。《藝術欣賞》3, 2: 8-14。

(Su, Ming-Ru. 2007. "National Palace Museum in a Cultural Creative Industry Perspective: 'Innovation and Aesthetic' Academic Forum and Extension of Director Mun-Lee Lin" *Art Appreciation* 3, 2: 8-14.)

鄭夙恩。2008。〈臺灣官方博物館一百：1895年至今的博物館發展〉。

《藝術家》394: 228-230。(Cheng, Shi-Ann. 2008. "One Hundred Museums of Taiwan: The Development of Museums since 1895." *Artists* 394: 228-230.)

鄧淑蘋。2008。〈任重道遠 迎向未來〉。《故宮文物月刊》299:

30-47。(Deng, Shui-Ping. 2008. "To Welcome the Futures and to Take the Burden on the Long Road." *National Palace Museum Heritage Monthly* 299: 30-47.)

戴國良。2007。《品牌行銷與管理》。臺北：五南圖書。(Dai, Kuo-Liang.

2007. *Brand Marketing and Management*. Taipei: Wu-Nan Culture Enterprise.)

蕭瓊瑞。2010。〈掙扎於政黨輪替間的文化大夢〉。吳介民等編

《1990-2010 秩序繽紛的年代：走向下一輪民主盛世》: 33-56。臺北：左岸文化。(Hsiao, Chiung-Rui. 2010. "To Struggle in the Party Turnover's Cultural Rip van Winkle." in Jay-Ming Wu et al. eds. *A Disorder Era 1990-2010: To Walk to the Next Democratic Prosperous Generation*: 33-56. Taipei: Zuoan Culture.)

羅廣仁。2008。〈臺灣故宮未來博物館機場詮釋新面貌〉。

<http://www.epochtimes.com/b5/8/5/14/n2117547.htm>。 2011/01/03。
(Luo, Kuang-Jeng. 2008. “A New Face of the National Palace Museum in the Future.” in <http://www.epochtimes.com/b5/8/5/14/n2117547.htm>. Latest update 3 January 2011.)

A Case Study of National Palace Museum's Directors, Their Roles, and Their Marketing Strategy

Wilbur Bing-Yan Lu^{*} Pei-Yi Li^{**}

Since the 21st century, as a not-for-profit museum, the director's role of the National Palace Museum has been subjected to accelerated change, due to the change in party after the election and a refocusing of government policy. Based on in-depth interviewing, this paper explores the leadership and management styles of the former and present director of National Palace Museum that influence museum marketing strategies. The research results indicate that the necessity of adopting museum marketing strategy is up to the strategic thinking and vision planning of the museum directors and external policy environment. Because of different recognition and interpretation of the Chinese historical collections for different changing roles of directors, the former and present directors exercise upon mission statement formulation of the museum management and diverse marketing strategies. Moreover,

* Associate Professor, the Graduate Institute of Public Administration, the Department of Sociology and Public Administration, National Dong Hwa University.

** Alumnus of the Graduate Institute of Public Administration, National Dong Hwa University; Employee of Unilever Corporation.

mission statements can be seen as the consensus base for different directors, whereas the brand of the National Palace Museum is the powerful asset in a changing policy context. When branding brings together tools of the museum directors to communicate a clear message to consumers in an increasingly complex marketplace, marketing is no longer a dirty word. To the public sector, when policy entrepreneurs and public managers face the challenging policy environment, based on public interest, their collaborative leadership may facilitate the achievement of policy goals.

Key words: collaborative leadership, nonprofit organization, National Palace Museum, mission, museum marketing