

博物館收費進化論：從韓國國立博物館收費化 討論反思門票制度

張瑜倩¹、李智娟²

Rethinking Museum Admissions: Reflections on National Museum Admission Policies in South Korea

Yu-Chien Chang & Ji-Yeon Lee

關鍵詞：國立博物館、免收門票、韓國國立中央博物館、收費政策、門票制度

Keywords: national museums, free-admission policy, National Museum of Korea, museum pricing strategy, admission policy

¹ 本文作者為國立政治大學科技管理與智慧財產研究所副教授（第一作者及通訊作者）。Associate Professor, Graduate Institute of Technology, Innovation & Intellectual Property Management, National Chengchi University.

（投稿日期：2026 年 3 月 25 日。接受刊登日期：2026 年 5 月 29 日。）

² 本文作者為韓國國外所在文化遺產財團支援活動用部主任。Researcher, Cooperation and Promotion Department, Overseas Korean Cultural Heritage Foundation. 이지연（韓文姓名），국외소재문화유산재단 지원활동부 주임.

摘要

英國國立博物館自 2001 年實施常設展免收門票政策後，即在博物館界引發連鎖效應，並形塑許多國家的門票制度政策，包括了愛爾蘭、丹麥以及韓國亦跟進此政策，盼能吸引更多觀眾來館參觀，達到文化近用目的。然而，近幾年，此政策開始迎來挑戰，尤其在後疫情時代因通貨膨脹萬物皆漲的狀況下，博物館的財務受到極大的挑戰，促使相關單位開始檢視免收門票政策之效應，並引發不同觀點的爭論。本文聚焦於亞洲唯一實施常設展免收門票政策的韓國國立博物館，討論近兩年因韓國流行文化的全球化為博物館帶來了大量觀光人潮，但卻也嚴重影響到參觀品質，同時對博物館的營運產生巨大壓力。本文旨在探討一個正在發生、且尚未定案的政策辯論，藉此思考國立博物館在公共性、文化近用、參與品質、財政壓力與治理制度之間的取捨，盼能在博物館門票制度上帶來更深層的思考。本文最後提出，博物館門票收費與否的議題，應往更上層的博物館治理以及國家財政結構調整的討論，才能夠解決博物館營運所面臨的挑戰與困境。

Abstract

The adoption of free admission policies for permanent exhibitions, introduced by the United Kingdom's national museums in 2001, significantly influenced museum admission policies in nations such as Ireland, Denmark, and South Korea. However, post-pandemic inflationary pressures and fiscal constraints have sparked a critical re-evaluation of these models. This article focuses on South Korea, where the debate over reinstating admission fees has recently re-emerged as a pivotal and ongoing governance issue. As the sole national museum system in Asia to implement free admission to permanent exhibitions, Korea has seen record museum attendance driven by the global Korean Wave; yet, this surge has simultaneously compromised visitor experience and strained institutional resources. This study explores the escalating tensions between accessibility and financial sustainability. It argues that the current deliberations in Korea must move beyond a simple binary of “free versus paid entry” to be situated within a broader discourse on institutional governance and national fiscal policy. By analyzing these structural and institutional frameworks, the article addresses the systemic dilemmas inherent in contemporary museum operations.

壹、前言

國立博物館（national museums）收費與否的討論一直是博物館管理領域熱門的討論議題，更在世界各地形成了不同政策及實務做法。1997 年英國工黨（Labour Party）執政時提出了國立博物館「常設展」免收門票政策（free admission）；然而，此政策方向與保守黨（Conservative Party）過去執政時傾向的收費政策相左（Falconer & Blair, 2023）；該時，博物館收費與否被視為是國家政治意識型態的體現。當時，英國國立博物館免收門票政策分階段實施，1999 年先對兒童實施免費入場，2000 年再針對 60 歲以上的成年人實施，並在增值稅法修正案解決稅收問題後，在 2001 年 12 月正式實施常設展免收門票政策（Cowell, 2007）。有學者認為，此政策是一種「漸進式的政策轉變」（incremental policy shift），更是公共近用性與財政自律之間的衝突（Falconer & Blair, 2023）。自施行以來，該政策確實提升了博物館的參觀人次，更影響了世界各國博物館收費與否的討論至今。臨近的愛爾蘭與英國類似，採取了國立博物館免收門票政策；在亞洲，有著與英國、愛爾蘭相似的免收門票政策的是韓國的國立博物館。

對於推動博物館免收門票政策的國家而言，主要的目的為透過免收門票落實「文化平權」（cultural equity）或「公共價值」（public value）的實踐（Hume, 2025; Rushton, 2017）。這些國家普遍認為免收門票政策能夠提高博物館的近用性（accessibility），並且能夠促進觀光，為博物館帶來更多經濟效益（Grannemann, 2024, Gombault & Petr, 2008; Martin, 2002; Corona, 2025）。然而，從英國開始實施國立博物館免收門票政策以來，博物館界針對收費與否持續有許多討論及爭辯（Khomami, 2026）；例如：北歐的丹麥在 2006 年實施了國立博物館免收門票政策（Cowell, 2007），但卻在 2016 年恢復了收取門票費用，僅對 18 歲以下之民眾採取免收門票。

本文旨在討論近期博物館免收門票的挑戰，並呈現不同國家目前的實務作法，最後則以韓國國立博物館的討論作為切入點，整理出國立博物館門票

制度在當代所面臨的問題與考量，並進一步思考其對臺灣博物館門票制度之意義。

貳、博物館免收門票的挑戰

本研究將博物館免收門票的政策邏輯或考量面向整理如下：

一、文化近用與公共性

此政策主要以「常設展免費」政策作為文化近用或公共服務的實踐，這也是多數免收門票的國立博物館採用的做法，即採取常設展免收費，但特展維持收費的營運策略。以英國泰德當代館（Tate Modern）為例，作為英國的國立博物館，觀眾進到常設展廳皆免收門票，而館方在入口處設置捐獻箱供自由樂捐；然而，若要參觀特展則需支付 15 至 25 英鎊的門票費用。

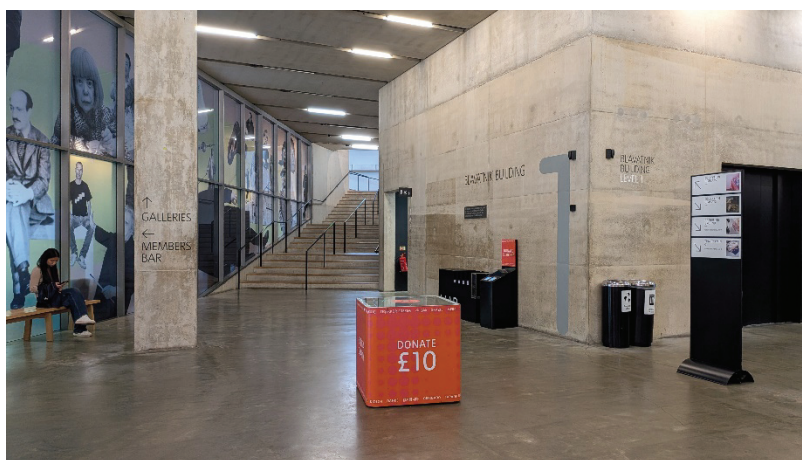


圖 1 英國泰德當代館的捐獻箱

根據時任英國泰德美術館（Tate）代理館長 Karin Hindsbo 在英國衛報（Guardian）上的投書指出，英國實施國立博物館常設展免收門票政策後，在第一個十年裡，相較過去收費時期的國立博物館，其參觀人數增加了 151%（Hindsbo, 2026）。這顯示出過去的價格門檻（price barrier）曾是阻礙大眾

造訪藝術博物館主要因素。現在文化和藝術不再是少數負擔得起的人的專利或特權，而是轉向「全民共有」的公共財。此外，免收門票政策吸引了更多以往可能因經濟考量而卻步的族群，擴大了博物館觀眾的廣度。

二、特定族群減免門票或優惠

此考量面向主要針對未成年者、學生、高齡者、身障人士或教育團體等特定族群實施免費或優惠制度。如前所提之丹麥，在 2016 年恢復國立博物館收取門票費後，仍對未成年者維持免收費政策。以丹麥國家博物館（National Museum of Denmark）為例，目前成人門票費用為 150 丹麥克朗（約新臺幣 735 元），而 18 歲以下則維持免費。法國羅浮宮（Louvre）針對 18 歲以下的觀眾，以及 26 歲以下的學生免收門票。日本的東京國立博物館則針對 18 歲以下、70 歲以上長者以及身障人士免收門票。此外，臺灣的國立故宮博物院與東京國立博物館皆有類似的免收門票政策，但更進一步針對本國籍及外國籍觀眾採取不同的票價政策。

三、特定時段免收門票

為配合國家的政治或社會文化意義，或是結合特定節慶、政府政策以及推廣文化平權...等多重目的，全球許多知名博物館會採取「特定時段免費」的參觀機制。例如：法國羅浮宮及臺北國立故宮博物院會在國慶日當天免收門票，或在國際博物館日（International Museum Day）時提供大眾免費參觀。

四、替代財源與財政回饋

「企業贊助」或「私人贊助」是最常見的類型。例如：美國紐約的現代藝術博物館（Museum of Modern Arts; MoMA）的週五免費時段長期由時尚品牌優衣庫（UNIQLO）贊助，以換取品牌形象提升與企業社會責任（Corporate Social Responsibility）之履行；而 MoMA PS1 更在 2026 年起連續三年免收門票，這是由藝術收藏家 Sonya Yu 的捐贈所促成，此舉之目的

主要在消除民眾參與藝術的經濟門檻（The Art Newspaper, 2025）。臺北市立美術館過去亦曾由 CITY CAFÉ 贊助週五的免費參觀。

此外，文創商品收入對當代博物館而言亦是一替代性財源。以英國的國立博物館為例，其商業收入（包括：文創商品、出版）可佔其營收之 15-30%，其重要性可見一斑（林曼麗等人，2022）。

然而，此政策邏輯的核心爭議在於收益分配機制。若替代性收入無法實際回流到博物館營運之使用，而需直接或間接上繳至國庫，則原本期待彌補預算缺口的政策意涵會因制度性限制而落空。這種預算流向的脫鉤，使得國立博物館在追求文化近用與公共價值的同時，亦會陷入缺乏財務自主權的困境，因此難以支撐其長期營運品質與專業發展。

五、差別票價

主要針對本地居民、外籍旅客或不同區域觀眾採取的票價差異。臺灣的國立故宮博物院已實行多年，即針對國人（新臺幣 150 元）及國外旅客（新臺幣 350 元）採取不同的定價策略。而類似的票價策略，也出現在近期實施「兩階定價策略」（two-tier pricing system）的法國羅浮宮。2026 年 1 月，羅浮宮開始針對歐盟居民收取 22 歐元（約新臺幣 800 元）、向國際旅客收取 32 歐元（約新臺幣 1170 元），這較先前的門票價格上漲了近 45%；館方強調，調漲後的收入主要將用於 2025 年初啟動的「羅浮宮新文藝復興」計畫（Louvre New Renaissance Project），以解決每年近千萬人次帶來的參觀壓力與設施老化問題（Hugh & Adamson, 2026; Adams, 2025）。

此外，美國的大都會博物館（Metropolitan Museum）在 2018 年結束了長達 50 年的「自由捐贈」（Pay-What-You-Wish）政策。目前除了紐約州居民，以及新澤西、康乃狄克州的學生維持門票自由捐贈之外，其他所有外州及國際旅客必須支付門票費用，成人觀眾之門票價格為 30 美元（Art Net News, 2022; The Art Newspaper, 2022）。其主要思考為，紐約州居民透過稅

收長期支持博物館的運作，因此應享有優惠，而外地遊客則需全額負擔營運成本。

除了博物館，近幾年日本多處文化遺產已逐漸轉向差別票價政策。例如：自 2026 年 3 月起，為因應被聯合國教科文組織（UNESCO）列為世界文化遺產後所帶來的「過度觀光」(overtourism)問題，姬路城(Himeji Castle)已決定將成人門票價格從 1,000 日圓提高至 2,500 日圓，漲幅近三倍，而當地居民的門票價格維持不變；希望透過差別票價，能夠減緩過載的人流。

六、財政壓力與永續經營

綜觀上述討論可發現，大部份收取門票費用的國立博物館主要針對特定族群或在特定時段提供免收門票的優惠，以促進博物館的近用性。

然而，在實務上，免收門票政策近幾年產生許多爭議，尤其是在新冠疫情之後，面對通貨膨脹影響所帶來的營運成本提昇，甚至是疫情後過度觀光現象之下，博物館面臨了許多營運上的挑戰。英國的國立博物館在疫情後面臨極大的財務危機，在政府補助無法增加的困境之下，開始出現是否回復收取門票的討論，期盼能夠紓解營運困境；然而，此提議一出，隨即引發各方強烈的反對聲浪。根據 Khomani (2026) 近期的報導，為增加國立博物館的財務來源，英國財政部曾考慮向海外觀眾收取門票費用，但卻受到相關政府官員以及英國博物館協會 (Museums Association) 的強烈批評，並表示若向海外觀眾收費，可能會損害旅遊業，甚至會對零售和餐飲業產生連鎖反應 (Adams, 2026)。

此外，日本雖尚未採取常設展免收門票政策，但近年來由於日幣貶值吸引了大量的觀光人潮，造成許多文化機構營運上的負擔，形成前述提及之過度觀光現象。以 2025 年為例，日本吸引了超過 4200 萬個國際觀光客，相較前一年成長了近 16% (Nippon.com, 2026)。隨著訪日外國人數持續增加，日本文化廳已宣布將在 2031 年針對國立的美術館與博物館，對外國旅客收取較高的門票價格，即其所稱之「雙重門票價」(dual entry fee) 機制，期

待藉此彌補展覽製作費以及服務提供費用（NHK One, 2026），而這與前述提及的差別票價概念相似。

上述現象揭示疫情後（尤其自 2025 年至今日），若干國家因應財務危機，開始重新檢視並思考博物館的收費政策；但為達到文化近用性及公共性，在觀光業較為盛行的國家，偏向向外國遊客收取較高的門票費。而這些不同國家的實務作為，亦成為韓國國立博物館在重新評估其免收門票政策的立足之點。

參、韓國國立博物館的免收門票政策

韓國國立博物館體系自 2008 年 5 月以來，以「擴大國民文化享有」為目標，採取常設展免門票政策，一直維持至今。當時針對包含國立中央博物館在內的國立博物館體系（當時為 11 個館所），以及國立民俗博物館（National Folk Museum）、國立現代美術館（National Museum of Modern and Contemporary Art；簡稱 MMCA）之常設展覽館推動「免費參觀」之示範（試辦）措施。當時，觀眾仍需於售票窗口領取免費觀覽券後入場，而 30 人以上團體參觀則須透過各館網站辦理事前預約。

除文化體育觀光部所屬館舍外，韓國亦有隸屬於文化財廳（現為國家遺產廳）之國立博物館系統，例如：國立古宮博物館（National Palace Museum of Korea）等；在國、公立館舍推動常設展免費化的政策氛圍下，相關館舍亦逐步採行或維持常設展免收門票之運作方式。

以下，本文以韓國的國立中央博物館（National Museum of Korea）為例，探究其近期常設展免收門票之爭論，以供臺灣的博物館在相關議題上更深刻的思考。

國立中央博物館創立於 1945 年，為韓國最具代表性的國立博物館，其前身可追溯至解放後接收「朝鮮總督府博物館」之館藏與設施。其後隨時代

變遷與館舍調整，曾歷經南山、德壽宮石造殿與景福宮等時期，並於 2005 年遷入首爾龍山新館，正式開啟「龍山時代」。館區座落於約 30 萬平方公尺左右之基地上，館舍規模、公共服務與展示能量大幅提升，並逐步發展為兼具典藏保存、學術研究、展示教育與公共文化服務的綜合性機構，被視為韓國規模最大的博物館。此外，國立中央博物館亦統轄全國 13 所所屬的地方博物館，形成以中央館為核心、連結區域館舍形成國立博物館網絡。除韓國史與文化遺產的常設展示外，亦設置世界文化相關展區與多元活動，成為國內外觀眾理解韓國文化的重要據點。

國立中央博物館現行的票價結構為，在維持常設展免收門票的同時，針對特展與企劃展採收取門票的方式運作。館方亦將展示革新及內容擴充作為觀眾成長的重要成果，並指出因其參觀人次的提昇也帶動了相關文創商品「뮤즈 (MU:DS)」³的銷售。下圖 2 呈現了自 2020 年以來，韓國博物館文創商品的銷售成長趨勢，可看出其每年的高度成長率。以 2025 年例，其文創商品所累計之銷售額已達 413 億韓元（約新台幣 8.8 億元）（김재호, 2026），這展現出韓國博物館在文創商品開發的潛能及未來性，足以成為未來重要的替代財源。

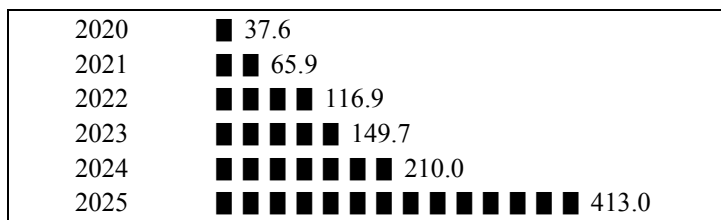


圖 2：「뮤즈 (MU:DS)」銷售額成長趨勢（單位：億韓元）
資料來源：參考國立博物館文化財團新聞稿整理製作

國立中央博物館的常設展免收門票政策並非「從一開始就免費」，而是在龍山遷館後曾經歷一段常設展收費、之後再轉為免收門票的過程。亦即，

³ 國立博物館的文創品牌「뮤즈 (MU:DS)」之業務由「國立博物館文化財團」以財務與人事獨立體系運作。近年「文化消費」興起，研究顯示只要能提供優質的觀展體驗，觀眾願意透過特展門票、文創商品或會員贊助等多元管道，共同分擔博物館的營運成本。

此政策非一蹴即成，而是透過一段時間，逐漸形成制度轉換。在面臨種種內在及外在壓力之下，免收門票政策對博物館的參觀行為與營運管理的影響，現今在韓國的博物館界形成了一個重要的討論議題。

一、免收門票政策作為文化近用的工具

國立中央博物館之常設展於 2008 年起轉向免收門票，降低了價格門檻，使博物館強化了文化近用與文化福利（cultural welfare）功能，特別有助於學生、家庭與弱勢族群。此政策並非單純的「免費即放任」，而是搭配了免費參觀券發放、團體預約...等管理機制，並將試辦成果與政策產生的效益評估作為後續制度調整與決策的依據。其後，館方於 2010 年 5 月導入觀眾無人計數系統，使常設展得以改採免領票、直接入場的方式，進一步簡化「免費」制度的實際操作（惟兒童博物館與收費之特展／企劃展仍需辦理票券領取或相關程序）。

另一方面，上述常設展免收門票政策在早期多以示範／試辦形式推動，此後各機構之票價制度走向並不一致。以國立現代美術館為例，其常設展曾在試辦期間配合免費措施，但在試辦期結束後，整體上改回以展覽別收費為主、並搭配特定時段或特定日的免費開放等混合模式運作。

此一常設展免收門票政策並非單純的票價調降，而更接近韓國以門票價格作為政策工具，以擴張文化近用與文化權的文化福利取向。同時，當時的免收門票政策並非等於「無管理」的制度設計，而是透過免費票券與團體預約機制，確保參觀品質並建立流量數據基礎。在制度轉換期間，館方亦針對參觀行為與營運負荷等外部因素，持續檢視並動態調整營運成效。

二、高參觀量帶來的服務品質壓力

2025 年以來，國立中央博物館的參觀需求快速上升，使其免收門票的政策如何影響經營體系的可持續性，以及參觀品質的維護及管理問題再度進入公共討論。

國立中央博物館於 2025 年 12 月 11 日宣布，該年度累計參觀人次突破 600 萬人次，強調這是自其 1945 年開館的年度最高紀錄，更相較 2005 年龍山新館開館當年的參觀人次增加約 4.5 倍（The Korea Times, 2025）。此外，《藝術新聞報》（The Art Newspaper）更提到，在 2024 年全球僅有三家博物館的參觀人數超過了 600 萬人次的門檻，分別是：法國羅浮宮的 874 萬次，教廷梵蒂岡博物館的 683 萬人次，以及英國大英博物館的 648 萬人次，並以「開館前排隊」（open-run）現象作為其指標性成果（The Korea Times, 2025），由此數據可見國立中央博物館參觀人次之成長頗為驚人。

至於參觀需求快速攀升的原因，除了館方近年積極地更新展示與舉辦話題展之外，也與疫情後國際旅遊回升及韓國流行音樂（K-pop）等韓流擴散現象相互交織有關（국립중앙박물관, 2025）。國立中央博物館亦在其官方資料指出，RM（金南俊）⁴的造訪與 Netflix（如：魷魚遊戲、黑白主廚）...等韓流（Korean Wave）現象，帶動了外國觀眾造訪韓國之人數持續增加，並使博物館開發的文化商品「뮤즈（MU:DS）」銷售同步成長。

然而，高參觀量的壓力已從展廳延伸至入館安檢，造成排隊動線混亂、參觀動線擁擠，並增加了安全的風險。舉例來說，國立中央博物館在 2025 年 8 月時，日均 3 萬人的流量已大幅超越原先規畫設計 1.8 萬人的負荷。這種「量的成長」直接導致參觀「質的下降」，包括：展場擁擠、設施耗損加速及營運成本上升，同時也加重了第一線人員的負擔並引發民怨。面對免收門票政策帶來的負面外部性，博物館正陷入治理困境，使得「常設展收費化」的議題再度浮上檯面。

三、韓國社會與專業社群對於收費與否的討論

2025 年 10 月，在韓國的國會國政監查期間，國立中央博物館館長表示，正在「檢討」再收費化的時間點與方式，並預計於明年試行線上預約購票機

⁴ 在全球造成轟動的韓國男子音樂團體防彈少年團（BTS）之隊長 RM（金南俊）因熱愛藝術文化，經常造訪韓國的美術館或博物館，其藝術巡禮路線被粉絲視為「南俊尋跡」指南。

制（한국경제, 2026; 한국경제, 2025），而這番論述隨後在韓國的社群媒體以及輿論空間中引起大量討論（김하나 기자, 2026）。

在這些爭論之中，有一派認為應以海外博物館票價制度為依據、主張收費化是勢在必行的聲音，而另一派則是憂慮因免收門票政策所累積的文化可近性將被削弱，產生排他性的狀況，形成了兩派不同意見的交錯。

2025 年 12 月，由韓國博物館協會（사단법인박물관협회; The Korean Museum Association）主辦的「博物館發展政策研討會」（2025 박물관·미술관발전정책세미나; Policy Seminar for the Development of Museums and Art Museums）指出，收費化並非目的，而是「手段」，若在現行國家的主計體系中，門票收入仍須繳回國庫，博物館無法將收入直接投入到營運中，如：擴充人力、改善保存設施等這些急須處理的困境，則即便恢復門票收費制度，恐亦難以真正改善博物館當前所面臨的營運壓力。如果解決透過收取門票來改善國立博物館面臨的問題，必須同步完備相關法源，賦予博物館具備將資源投入核心業務的權限；這不僅仰賴主計與財務結構的實質鬆綁，更需建立一套透明且可受評核的制度機制。此外，在韓國，國立中央博物館的規模與能見度已明顯領先其他國立或地方館所，其收費政策亦可能更加劇館舍之間的落差，因此學者專家更提醒必須以整體「博物館生態系」的平衡與公共責任觀點一併思考，而非僅以單一機關的收益模式進行評估。

長期以來，常設展免收門票政策已建立起韓國民眾對「任何人都能隨時進入」博物館的公共性期待，若轉向收費，則易被解讀為提高了文化進入門檻，對學生與弱勢族群將形成心理與經濟上的雙重負擔，因而引發「排他性」之疑慮（한경잡앤조이, 2026）。此外，有人提出「營運資金既然是由政府稅收支持，收取門票是否構成雙重負擔」之論點，同時也引發了不少討論。更甚者，亦有媒體批評，公立博物館免收門票政策對私人博物館的營運造成極大的影響（연합뉴스, 2017）。

此外，相關專業人士指出，博物館收費與否的政策選項應須跳脫免費／收費二分，朝向「管理先行」與「差別化」的組合式設計。此處的「管理先行」不僅是分流，而是先透過線上預約、分時段入場與整合式觀眾管理，建立可累積、可分析的資料基礎（如：年齡、居住地、參觀目的、停留時間等），使後續票制與減免制度能以「證據為本」（evidence-based）進行設計。而「差別化」則意味著將一般票價、減免／免票、免費時段與特定情境（如：旅遊旺季、週末、高擁擠時段）的需求能夠進行更細緻的制度組合，實質保障文化近用性。

具體而言，目前針對韓國國立博物館收費化的討論有下面幾個考量選項：

1. 導入線上預約、分時段參觀等分流模式，以解決展間擁擠的問題，並將其發展成為一種整合式的人流管理系統，藉此累積觀眾使用行為資料，以作為後續票價設計之依據。
2. 對於弱勢族群、未成年人，以及教育團體的參觀仍維持常設展免收門票或減免等方案，而對一般成人收取合理的費用。
3. 在旺季、週末或高擁擠時段施行差別票價，以價格訊號吸收觀眾，並解決外部性的問題。
4. 區分本國人、永居者與短期觀光客的雙軌票價；但仍須同時評估外國遊客的比例、政策效果與反彈風險，並將「居住基礎的公平性」（如：在韓國長期居住的外籍人士）納入制度設計。
5. 搭配年票、捐助型通行證（donation-pass）、或「自由捐贈」等不削弱公共性的財源多元化模式。此類差別票價制度的說服力，不僅在於「向誰收多少」，更在於結合博物館文化近用的目標。

從韓國國立博物館裡門票收費與否的討論，可以發現並非是單一議題，而是在博物館營運以及改善或提昇服務品質之間，形成了一個連動關係，更是財政回饋（fiscal feedback）機制的結構性問題。

肆、反思：收費與否的兩難

如同前述，即使是收取門票的博物館或美術館，多搭配結合未成年人、學生、高齡者、身障者、在地居民等不同觀眾類型的門票免費政策票或提供折扣、甚至特定時段免收門票的設計，這使得「收費」與「文化近用」能同步在博物館裡實踐。因此，討論之重點不宜停留在「收費」或「免費」二分法，而應轉向如何設計一套兼顧可近用性、公共性及永續經營的門票制度。

從韓國案例及若干國家在此議題上之實務作為觀之，支持收費化的論點大致可歸納為兩類：其一，面對觀眾人數增加所帶來的設施維護、安全與動線管理、服務供給等成本上升，有必要透過更穩定的財源提升參觀品質；其二，建立起國立博物館所提供之展示、研究、教育服務品質能夠相匹配的門票制度，將有助於穩定與提升公共服務品質。而反對的理由則主要聚焦於：博物館因免收門票政策所形塑出來的使用經驗若轉向收費，可能引發觀眾的心理抵抗，並削弱近年培養出來的博物館參觀習慣與動能。然而，亦有討論指出，轉向收取門票或票價調整並不必然會導致參觀人次下降，這仍取決於博物館是否能提供相對應的展示內容和品質、服務與觀展環境，亦即提高的票價是否能反映在產品及服務的品質。

臺灣過去也有針對博物館收費與否、或是調漲票價的討論，而在實際運作上主要仍採取常設展收費、針對特定對象族群或特定時段免收門票的策略。臺灣的公立博物館往往面臨「低票價」與「公共性」掛鉤的政治壓力，而韓國目前正在進行的博物館收費與否之討論，以及結合其他國家的具體作為，本文認為在票價制定上，除了更細緻的組合票價策略之外，亦提出下列批判性觀點，提供臺灣博物館在未來相關政策擬定時之參考。

首先，不論是常設展免收門票的館所，或是實施收費的機構，為達到文化近用和公共性，針對特定族群或時段，皆有配套的減價或是免票價政策。然而，若從文化治理角度觀之，「價格」並非是文化近用性唯一的門檻，許多博物館面臨到的參觀品質以及安全性亦是要件。當博物館因免收門票而陷入管理上的負荷（如：韓國中央博物館日均3萬人次）時，實質上是犧牲了所有人的參觀品質（Bailey & Falconer, 1998）。這種「低品質的免費參觀」對於真正需要文化養分的觀眾而言，是否亦形成了另一種形式的排他性？若免收門票政策只是讓「高文化資本」者從中受益，是否構成另一種型式的資源分配錯置？從這個角度來看，差別票價之考量不應僅被視為增加收入的財務手段，而應更積極地定位為維護參觀品質的機制。

韓國目前的討論也提供在票價設計上可採取更細緻的組合設計。例如：在觀光客較多的館所，可採取情境票價設計（如：「淡旺季票價」或「擁擠時段溢價」等策略），針對高需求時段調升票價，並將所得用於補貼「平時／離峰時段」的免收門票方案，仍能維持博物館的近用性。此外，透過「夜間開放」或「特展綁常設展」等方式，讓願意付費以獲取更佳體驗的觀眾分擔整體營運成本，同時維持常設展對弱勢族群的社會福利性質，達到價值分層而非排他之目的。

上述提及票價設計的前提需圍繞在「數據蒐集」上，即韓國案例中提及「證據為本」。日本近幾年為因應大量的觀光客，大多數博物館都採取預約制，尤其是超級大展（blockbuster），而英國更早在十多年前即導入展覽預約機制。韓國目前採取的預約制不應僅是限制流量的工具，而是應視為常態化的數據蒐集管道。透過大量及長期的數據，館方能夠建立模型預測高峰期，並提前做出預警或導流，減少第一線保全與服務人員的負荷。此外，若要精確設計差別票價方案，館方必須在龐大數據基礎上，深入分析不同時段的觀眾組成（如：觀光客、在地居民、學生）。臺灣許多公立的博物館近幾年已逐漸理解觀眾研究之重要性，雖長期掌握進館人次，但對觀眾行為的細

部追蹤仍有進步空間；亦即，如何從人流統計轉向以證據為本的觀眾分析，是未來臺灣博物館在經營管理上面臨的重要課題。

最後，對於大多數想要恢復收費機制的國立館所而言，其核心在於能否將該筆財源更有彈性地留用（或挹注）於博物館的日常營運與發展需求（例如：增加人力或改善設施）。然而，國立博物館的財務運作深受現行財政法規嚴格限制，若欲借鑑英國的「臂距原則」（Arm's Length Principle）或法國的「公共機構」（Établissement Public）模式提升經營彈性，在目前的制度框架下仍面臨嚴峻的挑戰（林曼麗等人，2022）。因此，若因調整票價結構所帶來的收入無法實質回饋至館務營運或服務升級，對博物館而言仍缺乏變革誘因。

借鏡韓國對服務改善與財政連動的討論，其核心啟示在於：博物館的永續經營不能僅停留在策略層次的討論，而必須透過中央政府財務結構的實質鬆綁，賦予館方將票價收益直接轉化為優化觀眾服務及參觀品質的驅動力。臺灣的公立博物館對自籌經費彈性的訴求已久，然而在現行門票收入回流國庫的僵化體制下，館方缺乏改善一線服務與空間品質的實質誘因，導致營運只能依賴外包，難以累積組織內部的專業性。因此，未來的制度設計或許可朝向「特別會計」或「專款專用」的方向思考。唯有鬆綁現行主計架構，容許公立博物館能夠將門票營收直接投入於館內營運、服務優化、人力增強，才能真正建立「取之於觀眾、用之於品質」的正向循環，使博物館從被動的資源接收者，轉化為具備自我優化動能的公共機構。

伍、結論

博物館門票制度的制定絕非單純的收費與否「是非題」，而是一場關於公共價值、文化近用與營運資源配置的深度辯證。韓國目前正處於收費化討論的轉折點，其經驗和討論應可帶給臺灣博物館一些啟示。這個議題背後的

治理邏輯，應聚焦於如何透過制度設計，建構一套足以支撐博物館服務的高品質轉型，且具備永續經營動能的配套體系。

綜觀目前博物館在門票制度上的實務困境，未來相關政策的討論不在侷限於「免費 vs. 收費」的意識形態對立，或是解決財務困境，而應落實於以下三個方向的實質變革。

首先，以「管理先行」為核心的動態制度設計。門票不應僅視為財政收入，而應被定位為一種治理工具。制度設計應跳脫單一票價的思維，轉向管理先行的組合設計，例如，透過預約制與流量控管，確保參觀品質不因過度擁擠而瓦解。同時，亦可結合組合票價方案，回應不同族群的近用性需求，使門票制度成為平衡市場效率與公共價值的調節器。

其次，建立「證據為本」的治理決策基礎。文化政策的正當性來自於對實務的精確掌握；博物館應強化對觀眾行為數據、營運負荷指標及文化近用成效的長期追蹤。這種證據為本的決策模式，能讓票價調整不再是「行政體系的直覺」或順應市場需求，而是基於數據分析後產生的理性決策。博物館必須掌握觀眾輪廓與資源流向，才能針對免收門票政策的外部性問題提出具有說服力的調整方案。

最後，賦予財務彈性以落實永續經營。如前述討論，收費與否最關鍵的突破點在於中央政府財政結構的實質鬆綁。若門票收益仍僅能被動上繳國庫，而非直接能夠留用於改善觀眾服務與充實專業人力，則票價改革將失去其驅動品質優化的政策誘因。唯有財務彈性的機制設計，建立「收益再投資」的透明循環，讓每一份門票收入能實質反映在提升參觀品質上，博物館才能真正達到公共性與近用性的落實，進而實踐永續經營的正向循環。

總結而言，韓國國立博物館收費與否的討論，正是我國反思公立博物館定位的契機。博物館在門票制度上追求的目標，不應只是預算上的增減，而應該是一個能讓博物館在財政自主、專業治理與文化性用性之間取得動態平衡的制度設計。

參考文獻

- Adams, G. K. (2025). President Macron outlines plans for Louvre 'renaissance'. Retrieved from: <https://www.museumsassociation.org/museums-journal/news/2025/02/president-macron-outlines-plans-for-louvre-renaissance/> (Accessed on February 12, 2026).
- Adams, G. K. (2026). Sector's funding woes spark renewed debate about free entry. Retrieved from: <https://www.museumsassociation.org/museums-journal/news/2026/02/sectors-funding-woes-spark-renewed-debate-about-free-entry/> (Accessed on March 10, 2026).
- ArtNet News (2022). The Metropolitan Museum of Art is raising its admission fee to \$30 as inflation comes for us all + other stories. Retrieved from: <https://news.artnet.com/art-world/art-industry-news-other-stories-16-2138433> (Accessed on May 5, 2026).
- Bailey, S. J., & Falconer, P. (1998). Charging for admission to museums and galleries: A framework for analysing the impact on access. *Journal of Cultural Economics*, 22(2), 167-177.
- Corona, L. (2025). What free really costs: museum practice and policy in Finland. *Museum Management and Curatorship*, 1-23.
DOI: <https://doi.org/10.1080/09647775.2025.2583522>.
- Falconer, P. K. & Blair, S. (2003). The governance of museums: A study of admission charges policy in the UK. *Public Policy and Administration*, 18(2), 71-88.
- Cowell, B. (2007). Measuring the impact of free admission. *Cultural Trends*, 16(3), 203-224.
- Grannemann, H. (2024). Free admission and accessibility in museums. In Jung, Y., Shane, R. & Wells, J. (Eds.), *Financial management in museums: Theory, practice and context*. London: Routledge, pp. 98-111.
- Hindsbo, K. (2026). The UK's free-to-access museums are the envy of the world. Charging for entry would be a big mistake. Retrieved from: <https://www.theguardian.com/profile/karin-hindsbo> (Accessed on May 5, 2026).
- Hugh, R. A. & Adamson, T. (2026). Louvre museum to charge non-Europeans more: Here are the tourist attractions using dual pricing. Retrieved from:

- <https://www.euronews.com/travel/2026/01/16/louvre-museum-to-charge-non-europeans-more-here-are-the-tourist-attractions-using-dual-pricing>(Accessed on March 10, 2026).
- Hume, J. (2025). Openness, priority, and free museums. *Journal of Applied Philosophy*, 42(3), 962-993.
- Khomami, N. (2026). Is the UK's golden era of free museum entry coming to an end? Retrieved from: <https://www.theguardian.com/culture/2026/feb/21/uk-golden-era-free-museum-entry-end-national-gallery> (Accessed on March 15, 2026).
- Martin, A. (2002). The impact of free entry to museums. *Cultural Trends*, 12(47), 1-12.
- NHK One (2026). 国立の美術館や博物館の入館料「二重価格」導入へ文化庁. Retrieved from: <https://news.web.nhk/newsweb/na/na-k10015065141000> (Accessed on March 16, 2026).
- NHK World (2026). Himeji Castle to hike fees for out-of-town visitors. Retrieved from: <https://www3.nhk.or.jp/nhkworld/en/news/backstories/3550/%20> (Accessed on May 5, 2026).
- Nippon.com (2026). Japan welcomes record 42.7 million international visitors in 2025. Retrieved from: <https://www.nippon.com/en/japan-data/h02673/> (Accessed on March 19, 2026).
- Rushton, M. (2017). Should public and nonprofit museums have free admission? A defence of the membership model. *Museum Management and Curatorship*, 32(3), 200-209.
- The Art Newspaper (2022). Metropolitan Museum of Art increases admission fee. Retrieved from: <https://www.theartnewspaper.com/2022/06/29/metropolitan-museum-increases-admission-fee> (Accessed on May 2, 2026).
- The Art Newspaper (2025). MoMA PS1 to become New York City's largest free museum in 2026, made possible by gift from Sonya Yu celebrating 50th anniversary. Retrieved from: <https://www.theartnewspaper.com/2025/12/09/moma-ps1-free-admission-for-all-2>
- The Korea Times (2025). National Museum draws 6 mln annual visitors, highest in 80 years. Retrieved from:

<https://www.koreatimes.co.kr/southkorea/society/20251211/national-museum-of-korea-draws-6-mil-annual-visitors-highest-in-80-years> (Accessed on March 20, 2026).

林曼麗、張瑜倩、陳彥伶與邱君妮（2022）。博物館／美術館的未來性：行政法人制度研究。台北市：典藏。

국립중앙박물관(2025). 한류열풍타고...국립중앙박물관 방문객 급증(보도자료).

Retrieved from:

<https://www.museum.go.kr/MUSEUM/contents/M0701040000.do?schM=view&catCustomType=post&catId=93&arcId=22856&cp=20&sv=> (Accessed on February 12, 2026).

김재호(2026). 뭣즈(MU:DS), 문화유산이 산업이 되다! Retrieved from:

<https://www.kyosu.net/news/articleView.html?idxno=154878> (Accessed on February 12, 2026).

김태훈(2026). 논설실의 뉴스읽기] 루브르 32 유로, 마티칸 20 유로...600 만관람 ‘국중박’ 무료는 팬찮나. Retrieved from:

<https://www.chosun.com/opinion/column/2026/02/19/XNEMZ2NKRZBH7LS4P2JIW6FS3E> (Accessed on March 18, 2026).

김하나 (2026). 소외층더소외? ‘무료의 유료화’ 국립중앙박물관에민한논쟁점.

Retrieved from:

<https://www.thescoop.co.kr/news/articleView.html?idxno=309248> (Accessed on March 10, 2026).

연합뉴스(2017). 국공립박물관무료화정책으로사립박물관운영난가중”. Retrieved from: <https://www.yna.co.kr/view/AKR20170828114800005> (Accessed on March 9, 2026).

한경잡앤조이(2026). 얼마”보다 “어떻게”를묻다,

국립중앙박물관유료화를바라보는청년의시선. Retrieved from:

<https://magazine.hankyung.com/job-joy/article/202602204222d> (Accessed on March 18, 2026).

한국경제(2025). 이젠돈내고볼때됐다...국립중앙박물관유료화본격시동. Retrieved from: <https://www.hankyung.com/article/202510286602i> (Accessed on March 9, 2026).

한국경제(2026). 유료화내건국립중앙박물관, 내년부터예약제시범운영. Retrieved from: <https://www.hankyung.com/article/202602031022i> (Accessed on March 9, 2026).