

博物館與文化第 16 期 頁 91~127 (2018 年 12 月)

Journal of Museum & Culture 16 : 91~127 (December, 2018)

客家博物館的經營策略規劃： 以屏東縣客家文物館為例¹

顏上晴²、王韻涵³

Strategic Planning of the Hakka Museum: An Example of the Pingtung County Hakka House of Cultural Relics

Shang-Ching Yeh & Yun-Han Wang

關鍵字：策略規劃、客家博物館、屏東縣客家文物館、SWOT 分析、資源基礎觀點

Keywords: Strategic planning, Hakka museums, Pingtung County Hakka House of Cultural Relics, SWOT analysis, resource-based view (RBV)

¹ 本研究為 2012 年作者接受社團法人屏東縣深耕永續發展協會委託執行之屏東縣客家文物館營運發展規劃研究計畫部分成果。雖然資料蒐集日期較早，但本文已依現況進行大幅的調整修改。感謝匿名審查委員之寶貴意見。

² 本文作者為國立臺南藝術大學博物館學與古物維護研究所副教授。
Associate professor, Graduate Institute of Conservation of Cultural Relics and Museology, Tainan National University of the Arts.
Email: sanching@tnua.edu.tw

³ 本文作者為國立自然科學博物館約僱服務員。
Contracted service personnel, National Museum of Natural Science.
Email: phantasy37130@gmail.com
(投稿日期：2018 年 8 月 20 日。刊登日期：2018 年 10 月 24 日)

摘要

因社會的快速變遷，博物館面臨同業與異業的競爭，客家博物館亦然。如何為客家博物館找出明確的定位與經營方向，使其發揮成為客家族群自我認同並促進其他族群理解客家文化的功能，而建立專業性、獨特性與不可取代性，是其面臨競爭得以持續發展或突破困境的重要關鍵。本研究採用廣泛應用於企業界，並也應用於博物館的「策略規劃」，分析並研擬屏東縣客家文物館的經營策略。在研究方法上採用深度訪談，訪問該館的經營者、所有者、競爭者、參與者，以及受益者等五類型的利害關係人，分析該館的宗旨、內在條件與外在環境，並以資源基礎觀點深化發掘內部優勢；之後採用SWOT分析，研擬出該館適合的經營策略。基於研究結果，作者認為屏東縣客家文物館應持續定位為地方客家族群博物館，作為保存發揚屏東六堆客家文化、串聯屏東六堆景點、促進客家文化與產業發展的核心館，並與屏東六堆產業合作共榮。

Abstract

Facing challenges of rapidly changing social environment as well as competitions from various competitors, Hakka museums need to better position themselves to overcome difficulties. This study employs strategic planning approaches to produce strategies for the Pingtung County Hakka House of Cultural Relics. In-depth interviews were conducted to gather data from five types of stakeholders: manager, owner, competitor, participant and beneficiary, of the Pingtung County Hakka House of Cultural Relics. Interviewees' perceptions regarding the organization's mission, internal strengths and weaknesses as well as external opportunities and threats were gathered. The resource-based view (RBV) was also employed to identify strengths of the Pingtung County Hakka House of Cultural Relics. A SWOT analysis was then conducted to produce strategies for the organization. Based on the research results, the authors proposed that the Pingtung County Hakka House of Cultural Relics should position itself as a local ethnic museum of Hakka people, for the purpose of preserving Pingtung Liou Duai Hakka culture, connecting cultural sites of Pingtung Liou Duai as well as promoting Hakka culture and related industry.

一、前言

在社會劇烈變遷的當代，博物館面臨多元競爭。博物館彼此之間自不待言，博物館與其他文化機構，乃至觀光遊憩產業也成為對手。如何為博物館找出明確的定位與經營方向，是博物館面臨競爭得以持續發展或突破困境的重要關鍵。在博物館的大家族中，客家博物館是獨特的一群，如何為其找出明確的定位與經營方向，使之發揮成為客家族群自我認同並促進其他族群理解客家文化的功能，而建立獨特性與不可取代性，是客家博物館面臨競爭得以持續發展或突破困境的重要關鍵。許多客家博物館或客家文化園區的研究多應用策略規劃，企圖研擬客家博物館或客家文化園區的未來發展方向（如王秀美，2004；陳憲炎，2011；劉百苓，2008；劉福光，2009 等），不過，前述研究雖採用策略規劃方法，但多數的研究卻未能較完整的進行策略規劃之宗旨與目標分析、內在條件分析、外在環境分析等重要步驟，致使其研擬之策略有著較為簡化與粗略的缺憾。因此，本研究採用較為周延的策略規劃流程：先檢視案例館的宗旨，再運用 SWOT 分析(SWOT analysis)探討案例館的內在條件與外在環境，輔以資源基礎觀點(resource-based view, RBV)深化發掘內部優勢；之後運用 SWOT 分析之 TOWS 矩陣，配適該館的內在優勢與劣勢及外在環境機會與威脅，以研擬案例館適合的經營策略。

本研究選擇以屏東縣客家文物館（以下簡稱屏客館）為分析對象，因為該館受限於委外經營關係的定位未明，且面臨六堆客家文化園區等同性質客家文化機構以及遊憩產業的競爭，是應用策略規劃研擬該館經營策略的適合案例。以下本文先進行文獻回顧，依序說明策略規劃的意義與流程（包含資源基礎觀點），以及博物館與客家館應用策略規劃的相關研究，其次說明研究方法，接續呈現研究結果：屏客館的宗旨分析、內在條件分析、外在環境分析，以及研擬的經營策略，最後提出結論。

二、文獻回顧

策略規劃(strategic planning)是許多組織營運管理的重要工具，不但盛行於企業，在政府與非營利組織也早至 1980 年代即有許多的應用實例(Bryson, 2011)。在博物館領域，策略規劃也頗受重視，不論國內或國外都有不少的論述與實務應用案例，客家博物館⁴（或簡稱為客家館）的研究亦然。本節依序對策略規劃相關概念、策略規劃流程，以及策略規劃應用於博物館與客家館的研究進行簡要敘述，以提供相關的背景知識。

（一）策略、策略規劃與策略管理的區辨

「策略」是一個被廣泛使用的名詞，有學者給它單一的定義，例如定義策略是高階管理者為了達到符合組織的使命與目標，所制定的計畫(Wright, Kroll & Parnell, 1993；蔡碧鳳譯，1998：1)，或是認為策略是企業如何取得競爭優勢的理論依據(Barney & Hesterly, 2006；蔡馥陞譯，2008：21)，也有學者認為策略是有多重面向意義的，例如 Mintzberg(1987)認為策略可以有五種面向的意義：1.策略是一種計畫(plan)，是應對局勢的指引；2.策略是一種謀略(ploy)，是智取對手的方法；3.策略是一種模式(pattern)，是一致性的行為(例如福特公司的 T 型車一貫是黑色的)；4.策略是一種定位(position)，意指在外在競爭環境中找到組織的獨特利基或地位；5.策略是一種視野(perspective)，是組織內部決策者對市場的觀點(例如某些公司積極的開創新技術、開發新市場，有些公司則在穩定的市場採取防衛對手的方法)。雖然學者對策略的定義略有差異，敘述的範圍也相當廣泛，不過綜合上述應可理解，策略大抵上是組織為了達成宗旨與目標，分析內、外局勢，設法擊敗競爭者，以使組織永續經營，所採取的作為。

在前述的概念下，策略規劃(strategic planning)與策略管理(strategic

⁴ 本文所稱之「客家博物館」為一範圍較廣的名詞，指有關客家文化保存發揚的機構，為客家文物館、客家文化園區、客家文化館等名稱的統稱。

management)被發展出來，兩者常被視為同義詞，一般是指組織發展出一套因應環境與競爭，且能達成組織使命的做法（林建煌，2014）。不過，兩者仍可在範圍上有所區別，通常策略管理流程包括策略形成、執行及評估等三階段，其中，策略形成包含策略分析與擬訂，內容則含括組織願景與使命的發展、外部威脅與機會的確認、內部優勢與劣勢的判定、長期目標的建立、產生可行的策略及選擇與追求特定的策略；策略執行則要求組織必須建立年度目標、設計政策、激勵員工及配置資源等，使策略被有效的執行；至於策略評估則是了解策略執行的情況。策略管理涵蓋前述三階段，但策略規劃則僅指策略形成此一階段（David, 2003；方世榮譯，2004：5-6），或是包含策略形成與策略執行等兩階段（吳思華，2000），而不包括策略評估。

（二）策略規劃流程

如前所述，策略規劃流程通常僅指策略形成，或是加上策略執行。吳思華（2000：313）又將策略形成拆解為策略分析與策略擬定，而成為三部分（圖1）。本研究僅應用前兩部分，以下簡要說明之。

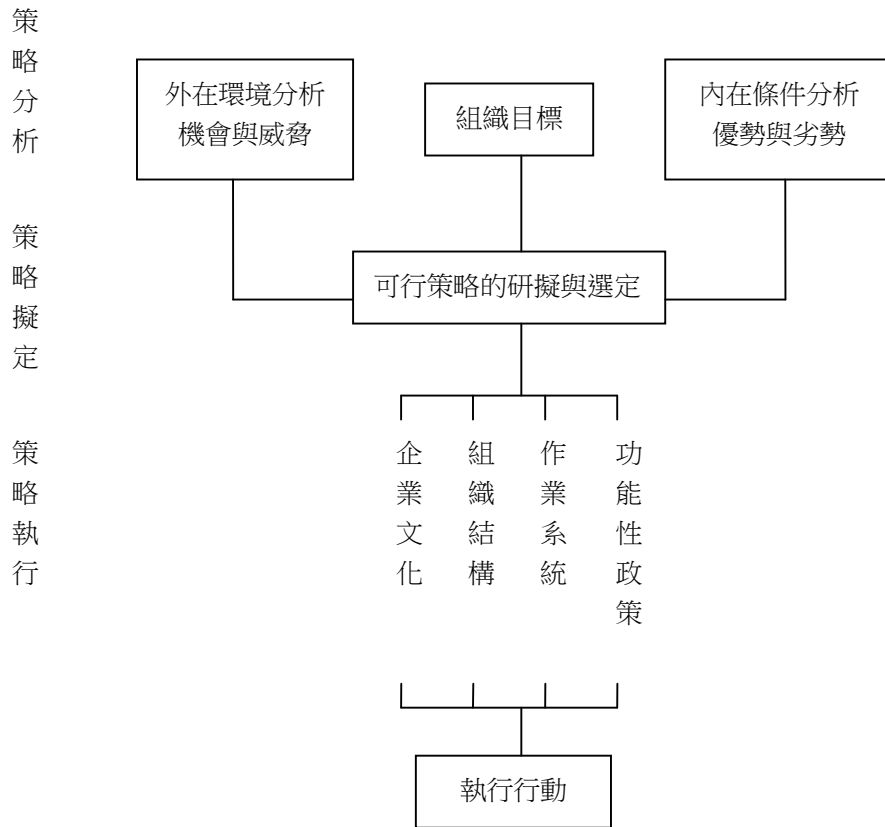


圖 1 傳統策略規劃流程 (資料來源/吳思華, 2000: 頁 314)

1. **策略分析**：就組織的使命與目標，以及內在條件與外在環境加以分析，作為策略擬定的前提。

(1) 組織目標分析

從事策略規劃時，首先應依組織設立的宗旨或使命而訂定目標 (David, 2003; 方世榮譯, 2004)，因此組織的宗旨或使命比目標更重要。依據組織宗旨或使命而訂定之目標，通常為長期目標，亦即組織運作的方向。實際執行目標時，應另行訂定短期目標或短期衡量指標，並據以執行。短期目標應

該要可衡量，且連結長期目標(Pearce & Robinson, 2005)。

基於非營利組織的特性，組織長期的宗旨較短期的目標更為重要，因此本研究進行屏客館經營策略分析時，在目標分析上，僅著重在宗旨的適宜性分析與探討。

(2) 內在條件分析

此部分最關鍵者為組織優、劣勢分析，就組織的各層面仔細評估，以發掘組織的優勢與劣勢（吳思華，2000：313-322；David, 2003；方世榮譯，2004）。也有學者指出可以運用資源基礎觀點來進行內部分析(Pearce & Robinson, 2005)。此亦為本研究所採取以發掘屏客館內部優勢的方法。

資源基礎觀點指組織藉由持有多組獨特資源而形成的差異性優勢，這些資源包括有形、無形資產與組織運用資產的能力，這些資源即成為組織核心競爭優勢的來源。資源的類型包括以下3大類(Pearce & Robinson, 2005)：

- A.有形資產(tangible assets)包括土地、建築、設備、物品、財務資源等。
- B.無形資產(intangible assets)則包含品牌、商譽、專業知識、經驗等。
- C.組織能力(organizational capabilities)指運用資源來轉換投入產出關係的技術與能力，例如顧客服務、產品開發等。

Pearce 及 Robinson(2005)並認為組織可使用下述指標來判斷組織資源屬優勢或劣勢：

- A.競爭優勢：此資源能協助組織提供比競爭對手更能滿足顧客的商品嗎？
- B.資源稀少性：此資源的供給是否短缺？
- C.不可模仿性：此資源易於複製或取得嗎？
- D.專屬性：實際上藉由資源創造利潤的是誰？
- E.耐久性：資源損耗的速度多快？

F. 不可替代性：有其他可替代的資源嗎？

(3) 外在環境分析

學者認為可由顧客、競爭對手、產業與大環境等 4 部份進行外在環境分析（吳思華，2000：38、336、313-322），但實務上通常是由前述面向發掘組織面對外在環境的機會與威脅。

2. 策略研擬

彙總宗旨與目標、內在條件分析與外在環境分析後所發現的優勢、劣勢、機會、威脅，是過濾可行策略的最佳作法。進行策略研擬時，SWOT 分析是應用極為普遍的方法。該方法的步驟為：先分析出組織關鍵的內部優勢與劣勢，以及外部機會與威脅，形成「威脅－機會－劣勢－優勢(TOWS)矩陣」後，據以研擬策略，其中包括 4 類型的策略：SO 策略為優勢－機會策略，即以組織內部的優勢來掌握外部的機會；WO 策略為劣勢－機會策略，利用外部機會來改善內部劣勢；ST 策略為優勢－威脅策略，使用組織內部的優勢來避免或降低外部威脅的衝擊；WT 策略為劣勢－威脅策略，是一種防禦型策略，目的在降低內部劣勢與避開外部威脅。

(三) 策略規劃應用於博物館與客家館

在博物館領域，策略規劃也頗受重視，不但有專書介紹策略規劃的流程與方法（如 Lord & Markert, 2007），博物館專業組織與合作組織也出版策略規劃手冊或指南，例如澳洲博物館協會所出版的「策略規劃手冊：博物館、畫廊、文物保存所的國家指南(Strategic planning manual: National guidelines for museums, galleries and keeping places)」(Colbert, 1998)，英格蘭西北地區擁有自然史蒐藏的博物館聯合網站提供了許多的博物館專業指南，當中也有自然史博物館策略規劃指南(Advocacy toolkit for natural history museums, n.d.)。當然也有許多的博物館運用策略規劃制定其策略計畫，例如美國

Springfield Art Museum (2014)、加拿大 Bulkley Valley Museum (2016)等。

在國內的博物館，策略規劃也被應用於博物館管理，有些是博物館人員的實務應用，例如鶯歌陶瓷博物館將之應用於經營管理（游冉琪，2010），國立科學工藝博物館將策略規劃應用於展示更新（吳佩修，2010；張崇山，2007）。另有更多的外部研究者運用策略規劃於特定的博物館，提出博物館經營管理的建言，例如郭瑞坤、謝政勳（2015）將策略規劃運用於高雄兒童美術館，發掘該館的內在優勢、劣勢與外在機會、威脅，並提出經營的建議與對該館的期許。在客家館，也有許多策略規劃的應用研究，包括王秀美（2004）將之應用於美濃客家文物館，劉百苓（2008）與劉福光（2009）應用於六堆客家文化園區等研究。不過，上述客家館的策略規劃研究有一個共同缺憾，即是這些研究雖採用策略規劃進行經營面向的策略研擬，但並未採較嚴謹的方式，依策略規劃的流程逐步進行客家館的宗旨分析、內在條件分析、外在環境分析，再進行 SWOT 分析、建置 TOWS 矩陣，最終研擬經營管理策略；而是僅詢問受訪者有關其案例客家館的優勢、劣勢、機會與威脅，致使最終研擬之策略較為簡化與粗略。為改善前述問題，本研究依序探討屏客館的宗旨、內在條件（優勢與劣勢），以及外在環境（機會與威脅），以期獲得周延且確實的資料，並納入多元利害關係人（詳見研究方法）的意見，以為屏客館研擬出適當的經營策略。

三、研究方法

本研究採用深度訪談(in-depth interview)蒐集資料，訪問五類型利害關係人，分別為屏客館的經營者⁵、所有者、競爭者、參與者、受益者，各類型選取之受訪機關與選取代表等資訊整理如表 1。

⁵ 本研究蒐集資料時，屏客館經營者為社團法人屏東縣深耕永續發展協會（以下簡稱深耕協會），但深耕協會經營至 2016 年。之後屏客館的經營者先是屏東縣客家公益會，現則為凱莉國際整合行銷有限公司。

表 1 深度訪談受訪對象 (製表/顏上晴)

受訪類型	選取受訪機關	選取代表	訪談時間	訪談地點	受訪者代號
屏客館的經營者	深耕協會	深耕協會高階主管	2012.9.4	屏客館	A
屏客館的所有者	屏東縣政府	屏東縣政府客家事務處高階主管	2012.9.13	屏東縣政府	B
屏客館的競爭者	屏客館以外的客家館	美濃客家文物館顧問	2012.9.27	美濃客家文物館	C
屏客館的參與者	社區團體、志工	社區團體創辦人、志工幹部	2012.9.18	六堆文化研究學會	D
			2012.10.7		E
屏客館的受益者	不特定參觀民眾	不特定參觀民眾	2012.10.7	屏客館	F
			2012.10.7		G
			2012.10.7		H

深度訪談採半結構式訪談，主要詢問受訪者對於屏客館任務認知、組織的優勢與劣勢、外在環境之機會與威脅等，每位受訪者的訪談時間為 1 至 2 小時。訪談大綱如下：

- ◎ 屏東縣客家文物館擔負什麼任務？最需要做什麼工作？它的顧客、產品或服務、市場各是什麼？（宗旨）
- ◎ 屏東縣客家文物館應如何定位？（宗旨）
- ◎ 屏東縣客家文物館的內在優勢與劣勢各為何？（內在優勢與劣勢）
- ◎ 哪些事項或外在環境變遷對屏東縣客家文物館的經營與參觀人數有深遠影響？（外在環境機會與威脅）
- ◎ 對屏東縣客家文物館經營上的看法與建議？

四、研究結果

（一）宗旨分析

屏客館建館宗旨與目標為「發揚客家族群忠義精神，展現耕讀傳家文化

內涵。透過文物收藏、保存、展示與研究，讓六堆文化再現風華，凝聚客家意識；並本著珍重歷史文化的學習過程，規劃適用的展示活動，使文物館發揮文化傳承、遊憩休閒、資訊傳播與教育推廣功能」（屏東縣客家文物館，2010）。檢視屏客館的宗旨，可以發現其主要的構成元素為族群認同（發揚客家族群忠義精神，展現耕讀傳家文化內涵。……，讓六堆文化再現風華，凝聚客家意識，……），以及博物館任務與功能（透過文物收藏、保存、展示與研究，……使文物館發揮文化傳承、遊憩休閒、資訊傳播與教育推廣功能）。因此，由屏客館的宗旨，它的原始定位是一座客家族群博物館。

另一方面，屏客館利害關係人所認知的屏客館宗旨的主要構成元素是客家族群、博物館、社區/地方，以及常民。首先，幾乎所有的受訪者都提到屏客館應是為客家族群而存在，它應該是一個「民眾認識過去客家生活的重要學習場域」（訪談紀錄 B），一個「傳承客家文化與語言的地方」（訪談紀錄 C），作為「客家的常民文化館」（訪談紀錄 C），並「凸顯客家文化」（訪談紀錄 H），成為「客家的文化象徵」（訪談紀錄 B）。其次，多數受訪者也同時表示對屏客館的期望是一座具有蒐藏、展示、教育等功能的館，雖然受訪者在接受訪談時所提到的名稱有所不同，包括文化館、文物館、博物館、田野博物館、生態博物館、社區博物館等，但這些名稱都可被「博物館」這個涵義較大的名詞所涵蓋。第三，部份的受訪者認為屏客館應該是一座社區或地方的博物館，雖然希望它也能吸引外地遊客，但本質上應是以社區或地方為主體的博物館。最後，部分利害關係人強調屏客館應該是一座貼近常民生活的館，主要的理由是希望避免內容生硬，而能引起民眾的共鳴與興趣。

比對屏客館建館宗旨與利害關係人所認知的屏客館宗旨，可以發現「客家族群」與「博物館」這兩個構成因素是一致的，這表示屏客館朝向客家族群博物館的走向可獲得利害關係人支持，應持續貫徹。另外，利害關係人認為屏客館應聚焦於地方，以及定位於常民，因為它非中央機關所屬單位，也沒有足夠的人力與財力等資源，聚焦於地方且貼近於常民是合理且務實的做法，也適合於屏客館的現狀條件。

(二) 內在條件分析

1. 優勢

屏客館利害關係人所認知的屏客館優勢主要在於蒐藏、建築、地理位置與非營利經營等項：

(1) 豐富的客家文物蒐藏

由於屏客館開館的時間較其他臺灣地區的客家館為早⁶，在蒐藏的數量與品質上皆有可觀。屏客館的經營者提到：

「在臺灣的客家館舍成立上，我們的年代本來就是比較早，因為我們是九十年就開館運作，目前很多客家館舍都是九十年以後才成立，所以他們收進來的館藏文物也比較晚這樣，……，那當然也有一些就是地方的文物就捐進來我們這邊。」（訪談紀錄 A）

屏客館客家文物的蒐藏類型包括住宅家具（圖 2）、食器（圖 3）、農具量具（圖 4）、衣著繡品、信仰與儀式器物、文獻、交通工具、教育文具、娛樂用品、古錢幣等。

⁶ 屏客館於 2001 年開館。



圖2 屏客館住宅家具類文物舉例（圖片來源／顏上晴）



圖3 屏客館食器類文物舉例（圖片來源／顏上晴）



圖 4 屏客館農具量具類文物舉例（圖片來源／顏上晴）

綜觀屏客館蒐藏之文物有以下特色：

- 文物數量豐富：屏客館是臺灣客家館所中，文物蒐藏最豐富的，在數量上超過 700 件。
- 文物品質與價值高：因屏客館為臺灣地區較早成立的客家館，蒐藏到較多早期且品質佳的文物。江昶榮進士家族捐贈許多重要文物，以及許多精美的文物是屏客館蒐藏的特色之一。
- 常民文物豐富：包括農具量具、食器、衣著繡品、住宅家具、交通工具、教育文具、娛樂用品等，屏客館常民文物蒐藏豐富，貼近民眾生活，容易引起共鳴。

(2) 建築造型特色美觀且博物館空間功能大抵具備

屏客館的館舍頗有特色，是採用大陸客家原鄉的「圓籠屋」造型（圖 5）。建館時館舍空間包含有典藏室、展示室、研習教室、資料室、辦公室、儲藏室、備用空間等空間（屏東縣政府，1996，引自吳勤良，2003），可說已將一座博物館基本的蒐藏、展示、教育等功能考量進去。



圖 5 屏客館建築採客家原鄉圓樓造型（圖片來源／顏上晴）

基本上，建館時屏客館的空間配置便已符合博物館功能，之後屏東縣政府更於 2013 年向行政院客家委員會爭取「屏東縣客家文物館館舍及環境整體改善計畫」，完成典藏庫、展場等館舍空間整頓與軟硬體升級，利於館舍的永續經營（中央通訊社，2014）。

(3) 六堆中心地理位置

屏客館之建立緣起於忠義祠⁷，其基地為忠義祠所捐贈，且位於忠義祠

⁷ 1721 年臺灣發生朱一貴亂事，屏東地區的客家聚落組成「六堆」保衛家鄉，並助政府平亂。亂事

正後方。屏客館的經營者對於屏客館的地理優勢有清楚的認知，她闡述：

「忠義祠之所以是我們六堆忠義精神的象徵，……，客家文物館設立在忠義祠旁邊之後，我們其實也傳承了這整個故事，這個故事是不同於美濃文物館或是六堆客家文化園區，他們其實是沒有辦法來講這個歷史源流的故事。所以基本上我們地理位置剛好，這整個故事是一脈相承下來的。」（訪談紀錄 A）

另外，屏客館所在地竹田鄉位於六堆地區的中堆，位居六堆核心區，它同時也是閩客交界區，屏客館因此在地理位置上居於有利的地位，可以六堆為腹地，運用六堆的素材發展許多可能。本研究其中一位受訪者特別提到屏客館的地理位置使它具有辦展的獨特素材：

「（六堆）各庄有各庄的發展特色，比如說在內埔這邊看到客家各種產業都有，在像萬巒又可以看到一些很純樸的客家人，閩客之間的關係，客跟平埔的關係等等，就是說它有很多方面的空間，它在這個現場，就它能做。屏東客家文物館它著力在六堆客家跟平埔之間的那種互通關係，能夠把這個整理出一點東西來，然後做一個展。」（訪談紀錄 C）

(4) 非營利的經營方式

屏客館現為屏東縣政府委外經營，委託經營案的營運者極為重要，其營運方向攸關成效與社會評價。若營運者將本求利，採商業模式經營，可能產生違反博物館公益精神，喪失社會支持的後果⁸。屏客館經營團隊⁹不採商業

平定後，閩浙總督覺羅滿奏請清帝降旨建立「忠義亭」（1957年改建改稱忠義祠），奉祀平亂中喪生的義民。爾後遇有亂事，客家「六堆」均在忠義亭誓師，出堆協助政府平亂。1895年清廷割臺，六堆民眾在忠義亭誓師抗日，並使日軍遭受重大打擊。因此，忠義亭成為六堆團結的中心、保鄉衛國的象徵，而成為六堆族群的精神象徵（吳煬和，2003）。

⁸ 一個慘痛的案例是台北市立交通博物館，其於2000~2007年期間，由台北市政府教育局採全館委託經營，無權利金，回饋金為盈餘80%的方式，由鼎漢實業股份有限公司營運。交博館於委託經營初期，2001年重新開幕時，成為當年度所有國內博物館營運成長第一名的博物館，風光一時。不過之後，受託者基於營運考量，委託經營逐漸變質，產生諸多爭議，諸如：辦理「恐龍世界大

取向經營，而採社區營造取向，這將使屏客館維持其公益性質，長期而言當可獲得社會的持續支持。

再以資源基礎觀點分析屏客館優勢，以下依競爭優勢等六項指標，判斷屏客館資源的優勢程度，如表 2：

表 2 屏客館優勢分析表（製表／顏上晴）

優勢項目	競爭優勢	資源稀少性	不可模仿性	專屬性	耐久性	不可替代性
蒐藏	高	高	高	高	高	高
建築	高	中	中	中	高	中
地理位置	高	高	高	高	高	高
非營利經營	高	中	中	中	中	中

由表 2，可發現屏客館最重要的優勢為蒐藏，其次為地理位置，建築與非營利經營再次之，說明如下：

- 屏客館最重要的優勢資源應是屏客館的蒐藏，因為屏客館既名為文物館，保存與運用文物為重要的任務之一（不可替代性），因客家文物正逐漸流失（資源稀少性），其他客家館若蒐藏不足，並不容易短時間快速取得大量或質精的文物（不可模仿性）。文物取得後若有適當的保存環境，文物應可長久妥善保存（耐久性）。屏客館可以運用現有全臺最多數量、品質亦佳的蒐藏來提供比競爭對手更能滿足顧客的

展」等非屬交博館組織任務的特展，「兒童動物生態營」引進鴛鴦等違反契約無關交通教育之活動；交博館主體建築包租給中華民國立體停車場協會、中華智慧運輸系統協會等不相干團體，並且有一大部分預備作為原住民大學的場地；鼎漢公司的相關周邊團體臺灣大車隊進駐運作，交博館的停車場淪為臺灣大車隊的專屬停車場；臺灣大車隊發生新舊公司財務糾紛等事件。這些爭議事件，使得交博館的公辦民營完全失去交通教育的意義，引發議員質詢，要求收回自營，最終台北市政府於 2007 年 4 月 11 日終止該項契約，改由客家事務委員會接管，並規劃為客家文化主題公園，繼續經營館舍（顏上晴，2014）。

⁹ 如前所述，本研究蒐集資料時，屏客館經營者為社團法人屏東縣深耕永續發展協會，但深耕協會經營至 2016 年。之後屏客館的經營者先是屏東縣客家公益會，現則為凱莉國際整合行銷有限公司。現階段的經營者是否仍採非營利方式經營，仍待觀察。

商品（競爭優勢），即以文物作為文化生產的素材。此外，持續的蒐藏與詮釋文物的意義，當能有更多文化生產的可能性，並創造價值（專屬性）。

- 另一項重要的優勢資源是屏客館的地理位置，屏客館的設館宗旨與目標之一為發揚客家族群忠義精神，比鄰忠義祠以連結客家忠義傳統的絕佳地理位置成為重要的優勢（不可替代性、耐久性），這也是其他客家館並未具備的條件（資源稀少性、不可模仿性）。連接忠義祠、忠義精神、六堆開發故事等與此地理位置優勢有關的文化生產（競爭優勢、專屬性），將能使屏客館更具特色，更為突出，而可能獨特於其他客家館。
- 建築與非營利經營方式也是重要的優勢資源，但相較於另外 2 項優勢，這 2 項在資源稀少性、不可模仿性、專屬性、不可替代性的優勢程度相較較低，但其仍重要。

2.劣勢

總體來說，屏客館的劣勢與大多數的地方館相近，即是資源太少，主要是人力與經費不足，且因其採取委外經營政策，又增添了高度經營不確定性此一劣勢，以下分別說明：

(1) 人力不足

以深耕協會經營屏客館時為例，該協會採取同時執行多項計畫，各項計畫的人力資源共同運用，以經營屏客館。基本上，深耕協會以 4 位專職人力，負擔執行屏客館的經營任務。不過，這 4 位人力除需負擔屏客館經營工作，包括 700 餘件文物的管理與維護、年度重點計畫、每年的展覽、導覽解說等教育活動、社區活動、入館人數統計、硬體維修聯繫等任務之外，還需執行六堆生活學院等專案計畫，以及例行之總務、會計等，工作負擔極大。

屏東縣政府由客家事務處文化保存科辦理屏客館委外經營業務，由一位

科員主辦，主要負責監督合約的執行，除了少數替代役、多元就業、勞務役等臨時人力外，屏東縣政府並無法給與經營團隊人力支援。

(2) 經費不足

深耕協會經營屏客館一年的營運支出約需新臺幣 148 萬元，其中人事費約 88 萬元，業務費約 60 萬元。除了少數的客家商品寄賣權利金、協會會員會費與小額捐款，合計不足 5 萬元之收入外，其餘的收入皆為深耕協會承接政府計畫取得的計畫經費（顏上晴，2011），經費相當緊迫。

屏東縣政府客家事務處在經費方面，除了以主管機關的角色向中央機關申請計畫經費，以及水電與簡易維護支出之外，幾乎沒有任何經費可再補助屏客館的蒐藏、研究、展示、教育等業務支出，全都得由經營團隊自己籌措。

(3) 經營不確定性高

深耕協會經營屏客館，主要是承辦屏東縣政府向中央機關申請的六堆生活學院計畫經費，不過該計畫並非長期計畫，總經費也不穩定。屏客館的所有者屏東縣客家事務處主管也十分清楚該館委外經營不確定性的問題：

「我是覺得未來的不定性很高啦，所謂未來的不定性是說，……，年年都要靠政府的補助，那政府的補助我不知道今年有，明年會不會有，因為那個政策跟那個金額其實是不確定的，……政府的補助還不能夠一定、長期的，……，如何去讓好的經營團隊有一個穩定，然後又讓他保有彈性，我覺得這是所有的政府跟那個委外經營更大的一個問題。」（訪談紀錄 B）

由於長期補助的不確定性，使得經營團隊不穩定。在六堆生活學院計畫結束後，深耕協會於 2016 年結束經營屏客館。之後屏客館的經營者先是屏東縣客家公益會，後為凱莉國際整合行銷有限公司。經營者變動頻仍的情況下，不利於博物館專業的累積與永續。

(三) 外在環境分析

屏客館利害關係人所認知的屏客館的機會包括：可串聯六堆地區景點及成為帶動地方產業發展的據點、客家族群認同與多元文化主義觀點興起，以及文化觀光的趨勢；威脅則最主要是六堆客家文化園區，以及政府財政困難與政黨政治的糾葛。以下簡述之：

1. 機會

(1) 可串聯六堆地區景點及成為帶動地方產業發展的據點

屏客館所在地竹田鄉屬於六堆地區的中堆，位居六堆核心區，屏客館在地理位置上居於有利的地位，可以居中聯繫，扮演串聯六堆景點的角色。舉例來說，在屏客館周邊，同屬竹田鄉的景點還有竹田車站¹⁰、池上一郎博士文庫¹¹、李秀雲先生攝影紀念館¹²、西勢文筆亭¹³等，屏客館可扮演串連的角色。屏客館的所有者受訪時提到：

「竹田車站是有味道的，……（還有）池上文庫，還有李秀雲先生（攝影紀念館），……，客家文物館可以成為是一個六堆的旅遊資訊中心」（訪談紀錄 B）

不過，審視屏客館的條件，以腹地及空間來看，它可能不太適合做大量

¹⁰ 民國 29 年建造，是台鐵屏東線上唯一一座被保留下來的日治時期建造的木造站房。並闢為觀光景點公園，亦稱為「竹田驛園」。

¹¹ 池上一郎是日本東京帝國大學醫學博士，日治時期曾任日本軍醫服役於竹田約兩年，對竹田人提供醫療服務受人愛戴。2001 年，竹田鄉長發起重修竹田車站一座站房，成立池上一郎博士文庫，並由池上一郎捐贈圖書與獎學金。該文庫是一座迷你的日本資訊圖書館，並號稱是亞洲最南端的日文圖書館。

¹² 李秀雲先生（1919-2001），出生於客家農村，對鄉土有濃郁的偏愛，藉由攝影，畢生捕捉記錄了許多客家文化、農村景象、古早慶典禮俗的影像，是六堆客家鄉土的攝影家老前輩。李秀雲先生攝影紀念館由廢棄的鐵路倉庫改建為紀念李秀雲先生的攝影主題展覽館。

¹³ 客家文化有耕讀傳家、敬惜字紙的美德，認為紙上一旦寫上了文字，就不能任意棄置，因此有「敬字亭」的設立，不用的字紙、書冊就送到敬字亭內焚化。西勢文筆亭再將敬字亭與民間神明信仰連結，文筆亭不僅僅用來燒字紙，亭內也供奉著神明，分別是底層供奉「關聖帝君」、中層「至聖先師孔子」及頂層是「魁斗星君」。

接駁、觀光指引、轉運點功能的旅遊中心，而較適合作為六堆地區產業或景點的發展與串聯的一個核心館，提供參觀者深入、精采的客家文化與體驗，包括地方文史、社區營造、文化創意、文化觀光、產業發展等，都是可著墨的面向。例如，延續六堆景點串聯者的角色，屏客館更可藉由展覽與活動的舉辦，帶動六堆地區的產業，尤其是客家特色的產業。事實上，屏客館經營團隊已經這麼做，屏客館於2012年辦理「六堆結扇緣」計畫，目的是推廣六堆地區的檳榔扇¹⁴，在計畫的辦理思維中，融入帶動六堆產業發展的做法。經營團隊先辦理檳榔扇製作培訓，拓展檳榔扇的製作人數（主要是社區的婦女），並藉由製作與販售檳榔扇增加社區收入。之後，屏客館的展覽與場地則成為檳榔扇展示、推廣的重要據點。藉由發掘並推廣六堆的各項地方特色產業，屏客館可以成為帶動地方產業的核心場所。

(2) 客家族群認同與多元文化主義觀點興起

屏客館經營者發現：「客家族群的意識越來越強，文化認同感增加，造成客家館舍比較多的參觀人數。」（訪談紀錄A）事實上，1980年代後期客家運動的出現，對臺灣客家族群集體意識的形成和提升，是一個至為關鍵的里程碑（蕭新煌、黃世明，2007），客家運動發展至今，已大幅促進客家族群的自我認同，客家族群更願意參觀客家館。此外，由於臺灣的民主化，在多元文化主義(multiculturalism)的趨勢下，尊重不同族群文化的差異，保障弱勢族群的語言與文化，各族群的文化、歷史、語言都是相互平等的觀念漸入人心。在前述潮流之下，近年來，不僅客家族群的自我認同大幅增加，非客家族群也逐漸去掉自我中心的思考，採取尊重、瞭解客家文化的立場，這乃成為客家博物館發展的契機，客家博物館將有更多認同客家文化的參與者，以及更多認同客家或尊重或意欲瞭解客家文化的參觀者。

(3) 文化觀光的趨勢

¹⁴ 檳榔是六堆地區占地廣泛的經濟作物，勤儉持家的六堆先民便利用檳榔葉來製成扇子，之後並發展為將素面、未加工過的檳榔扇，進行美化設計，推出彩繪版本，以花布包邊版本的檳榔扇，提升產品的價值。

近年來，文化成了觀光最重要的訴求之一。自 1980 年代以來，「文化觀光」(cultural tourism)成長快速，其是人們為了特定的文化動機，而從事觀光的行為，文化觀光滿足人類對多樣性的需求，試圖提升文化水準並引發新知識、經驗與體驗(World Tourism Organization, 1985)。在諸多文化觀光的產品中，博物館無疑的對觀光客具有強大的吸引力，因為它通常蒐藏展示一個地區的自然與人文遺產，或是某一類型或多類型的自然或人文遺產，供參觀者獲得知識、體驗與娛樂的滿足。以蒐藏保存客家文化，發揚客家文化為目標的客家博物館，當然也是觀光客了解客家傳統生活知識、理解客家歷史與發展，以及獲得客家文化體驗的重要場域。由於「文化觀光，或是深度旅遊，已經是趨勢」(訪談紀錄 B)，屏客館可把握文化觀光發展的機會，以館內的蒐藏結合客家文化，規劃適當的展覽與活動，吸引外來觀光客參觀與體驗。

2. 威脅

(1) 六堆客家文化園區

受訪者大多認為屏客館最大的威脅是與屏客館相距約 7 公里，於 2011 年開園的六堆客家文化園區，後者無論是在面積（30 公頃）、品牌（行政院客家委員會所屬機構），以及人力與經費等資源，皆非屏客館可望其項背。本研究一位受訪者分別以小雜貨店與 7-11 便利商店來比喻屏客館與六堆客家文化園區，雖然不完全切合，卻也明確的區別兩者的資源差異。

「它的威脅就是月明星稀嘛~它等於是說現在你一個小雜貨店，7-11 進來嘛，那種情況，所以你就是會漸漸地會縮減凋零，因為你沒有品牌嘛，人家是有一個明月的品牌在那邊，那相對的博物館的競爭就是這樣，它在這個領域的品牌已經被吃掉了，所以相對就是...對啊，這個威脅一定都在。」（訪談紀錄 C）

(2) 政府財政困難

本研究一位受訪者認為中央政府與地方政府的財政越來越困難，是屏客

館經營上的重要威脅。

「中央財政緊縮的狀況，地方也跟著挨餓受凍，到時候像這一種等於是比較邊緣的施政，……，有可能把它縮減、有可能把它 Close，很嚴重」（訪談紀錄 C）

如前所述，屏客館的經營經費主要是屏東縣政府向中央機關申請六堆生活學院計畫所獲得的經費，但該筆中央機關撥款的經費並不穩定，成了屏客館永續經營的一大威脅。

(3) 政黨政治的糾葛

臺灣自解嚴以來，政黨政治逐步發展，並形成泛藍陣營的中國國民黨與泛綠陣營的民主進步黨兩大政黨為主的兩黨制形態。為爭取政權，政黨競爭過於劇烈，容易形成惡鬥政治，在許多國家有這種情況，在臺灣若干地方以及屏東縣也是如此。屏客館受訪者提及該館籌建開館初期，乃至後來的經營，都有政黨爭鬥的情況，成為該館的隱憂。

「忠義祠（後方的土地），……，當初要捐土地，……負責忠義祠主事的是國民黨的人，而且他是深藍，但是在屏東這邊綠色是很強的。……等到落成的時候，屏東縣政府那時候就變成民進黨在主政啦，……，（但是）落成那一天，又沒有邀很多國民黨那時候的大老參加……，」（訪談紀錄 D）

「西勢社區的向心力比較弱。因為一個小小社區也是分黨分派的，所以很難做，（很多事情）就講了以後不了了之，……，很不合作就對了，要做一件事情非常的不合作。」（訪談紀錄 E）

(四) 策略分析

表 3 為運用 SWOT 分析，列出屏客館機會、威脅、劣勢、優勢，在 TOWS

表上配適出策略。將內在優勢與外在機會加以配適，形成 SO（強化優勢、掌握機會）策略；將內在劣勢與外在機會加以配適，形成 WO（克服劣勢、掌握機會）策略；將內在優勢與外在威脅加以配適，形成 ST（強化優勢、減輕威脅）策略；將內在劣勢與外在威脅加以配適，形成 WT（克服劣勢、減輕威脅）策略。依據上述，本研究配適出數項策略¹⁵，以下分別說明幾項重要的策略：

表 3 屏客館 TOWS 表（製表／顏上晴）

內部因素	優勢 (S) S1：豐富的客家文物蒐藏 S2：地理位置與忠義祠連結，六堆中心與腹地 S3：建築造型特色美觀且博物館空間功能大抵具備 S4：非營利經營方式	劣勢 (W) W1：人力不足 W2：經費不足 W3：經營不確定性高
外部因素		
機會 (O) O1：可串聯六堆地區景點及帶動地方產業 O2：客家族群認同與多元文化主義觀點興起 O3：文化觀光的趨勢	SO 策略 SO1：深化館藏徵集與應用	WO 策略 WO1：與各界的合作與互補
威脅 (T) T1：六堆客家文化園區 T2：政府財政困難 T3：政黨政治的糾葛	ST 策略 ST1：定位並更名為屏東客家博物館，並與忠義祠及六堆景點產業合作共榮	WT 策略 WT1：善用減法原則，去除非核心工作，集中資源於符合宗旨與目標且能強化優勢的任務

1. 策略一：定位並更名為屏東客家博物館，並與忠義祠及六堆景點產業合作共榮 (ST1)

此策略主要為落實屏客館作為客家族群博物館的定位，並強化屏客館所具有的位於六堆地理中心優勢、空間具博物館功能、豐富典藏等優勢，同時減輕六堆客家文化園區的威脅，嘗試與其共存共榮，而研擬的策略，以下說明之。

¹⁵ 本研究共配適出 8 項策略，但限於篇幅，僅陳述較為重要的 4 項策略。

(1) 更名為屏東客家博物館

首先，就屏客館的設館宗旨與目標「發揚客家族群忠義精神，展現耕讀傳家文化內涵。透過文物收藏、保存、展示與研究，讓六堆文化再現風華，凝聚客家意識；並本著珍重歷史文化的學習過程，規劃適用的展示活動，使文物館發揮文化傳承、遊憩休閒、資訊傳播與教育推廣功能」（屏東縣客家文物館，2010）來看，事實上，屏客館原先設館之規畫與理念是一座博物館。其次，屏客館之基地與館舍空間雖然不大，但具有典藏室、展覽空間、研習教室、圖書館等符合博物館蒐藏、研究、展示、教育功能所使用之空間，就空間設施來看，屏客館是符合作為中、小型博物館之用。第三，利害關係人期望屏客館可以扮演客家博物館與生態博物館的角色，此期望與能量展現並非一座「文物館」可以達成。最後，依吳詩怡（2008：43）所作的普查，臺灣地區共有 18 座客家館¹⁶，其中以「文物館」為命名者共有 11 座，定名為「文化園區」者有 3 座，其他則為「文化會館」、「文化館」、「書院」與「鄉土教育中心」等。無任何一座以「博物館」為名。屏客館既然在建館規畫、營運事實與大眾期望皆應是一座博物館，若更名為博物館，也可與其他客家館名稱有所區隔。綜合以上，本研究乃提出建議，屏東縣客家文物館應更改名為「屏東客家博物館」，簡稱為屏客館或屏東客博館。

(2) 定位於地方客家族群博物館

對屏客館而言，其為縣屬地方館，且多數利害關係人期望其為地方博物館，因此定位屏客館為展現屏東縣客家族群歷史、文化的地方族群博物館。地方或社區強調的是，居住在同一地理環境中一群有共識、有共同行動能力的一群人（黃世輝，1999：5）。因此地方或社區除了具有地理概念之外，也是人的集合，可稱為社群。因此，此處「一群人」或「社群」包括兩大類人：客家族群以及非客家族群。對於客家族群來說，屏客館扮演凝聚客家族群及客家自我認同的功能；對於非客家族群而言，屏客館則應發揮非客家族群理

¹⁶ 現在的客家館數量應較吳詩怡調查時為多。

解客家文化的角色。

(3) 朝向生態博物館¹⁷之核心館發展

屏客館為一小型博物館，本身不易成為一個重要的旅遊目標(Attraction)。如何擴充具吸引力的資源以吸納觀眾是重要的。其中一個方法是結合附近的客家資源，使屏客館成為生態博物館的核心館。此即為社區式的生態博物館，透過設置核心館與其他衛星站形成社區網絡，範圍不限於博物館建築本身與周邊環境，而是擴展到整個社區所有的自然景觀與人文事務，所有的居民都參與規劃、經營與推展，如一座活的博物館（張譽騰，2004）。如前所述，生態博物館的結構運作方式是以地區全域為博物館範圍，可以設定一個或數個核心館為中心，用各種交通工具連結衛星站，形成博物館網絡。核心館是整體生態博物館的中心，功能上可以扮演經營管理樞紐、研究基地、教育解說中心、資訊與交通及文化的整合中心等，衛星站則是各地的特色點，可能是文化資產、自然景觀、餐飲美食、文化體驗、工藝製作等。

目前六堆地區鄉鎮有不同的特色，構成生態博物館的基礎條件。曾彩金（2002）認為六堆地區可組成「地方園區」，「各類型的文化園區與地方環境資源成為『六堆客家文化園區網絡』，組成點、線、面的文化連結，配合現有的旅遊重點與民俗節慶活動。……，這種園區網絡的模式，相信能發展成為全臺灣、甚至世界級的客家文化據點，也是最有吸引力的觀光點以及生活

¹⁷ 此類博物館是與地方緊密連結的博物館，相似的名稱除了「地方博物館」之外，尚有「地域博物館」、「鄉土博物館」、「社區博物館」、「生態博物館」等，其與傳統博物館的差別，主要有四個面向（張譽騰，2004）：

- 博物館營運範疇的改變：傳統博物館多像是一棟建築，博物館的業務像在建築裡運作；生態博物館則是整個社區中的文化、產業、生活本身即形成一個博物館，不侷限於建築物之內。
- 收藏觀念的改變：一般博物館將文物蒐藏在庫房；生態博物館則打破中央蒐藏庫的概念，轉為在地蒐藏，放在原生脈絡中使用。
- 居民為主體：生態博物館以居民為主體，需要居民參與，在地方認同與商業利益中取得平衡點。
- 博物館權力結構的改變：傳統博物館由政府或博物館員主導；生態博物館則將居民的意見傳達進去，將館員的權力轉移出來。

體驗社區。」曾彩金的想法也包括六堆各區各具特色之展示、教育、研究、保存、休憩，經濟發展的功能應有所區隔，不同區域的主題與市場避免重疊，使六堆各鄉鎮發展成臺灣最有特色的客家文化中心。六堆地區的客家館有屏東縣客家文物館、美濃客家文物館、六堆客家文化園區等處，各博物館可各自發揮其價值與特色，但功能區隔，卻又互補，使六堆地區成為完整的生態博物館。

在六堆地區的客家館中，美濃客家文物館所處之高雄市美濃區並不屬於屏東縣，且地處較為偏遠之右堆，並不適合做為六堆生態博物館的核心館。六堆客家文化園區基地大，聯外道路方便，具有成為生態博物館內的交通中心的條件，也有成為資訊中心與解說中心的可能性。屏客館雖基地小，但具有鄰近六堆重要歷史與文化源流——忠義祠，且位於六堆地理中心——中堆的優勢。其為屏東縣屬館，若經營團隊能與屏東縣政府客家事務處緊密合作，則應有潛力成為整合屏東六堆地區各特色點之生態博物館的文化中心與資訊中心。亦即，若將六堆地區視為一個生態博物館，該生態博物館可以有兩個核心館（雙核心），一為中央級的六堆客家文化園區，一為縣級的屏客館，兩者把餅做大，彼此互補。前者可做為遊客中心，負責遊客之轉運，讓遊客初步認識客家文化與整個生態博物館；屏客館則是文化中心與資訊中心，藉由博物館蒐藏、展覽、教育等活動，深度介紹六堆客家文化。它同時與屏東縣政府客家事務處緊密合作，經營團隊作為專業者，扮演縣政府與社區居民、組織、產業間的溝通聯繫者，從而成為生態博物館的資訊中心，呈現的是六堆客家衛星站的即時動態與資訊。

2. 策略二：深化館藏徵集與應用（SO1）

此策略主要為強化屏客館「豐富的客家文物蒐藏」與「具備博物館空間功能」的優勢，同時掌握「客家族群認同與多元文化主義觀點興起」與「文化觀光的趨勢」等機會，而研擬的策略。由於豐富的客家文物蒐藏是屏客館

最重要的一項優勢，也是現階段屏客館與六堆客家文化園區最主要的一項區隔（六堆客家文化園區不具蒐藏功能¹⁸）。屏客館應深化現階段的客家文物蒐藏優勢，並以館藏發揚客家文化，凝聚客家族群自我認同且促進非客家族群認識與理解客家文化。說明如下：

(1) 制定典藏發展計畫，持續蒐藏

屏客館應依據博物館目標及未來展示與教育需求，持續蒐藏。典藏徵集的地理範圍宜聚焦於屏東境內的客家文物，以與其他縣市的客家館區隔。典藏的類型不以器具物件為限，舉凡可表彰客家文化的物件皆可為蒐藏標的，包括文物、照片、紀錄、檔案、書籍、文獻等有形文化資產，以及客家傳統表演藝術、傳統工藝、民俗等無形文化資產。如此則有更豐沛的素材來說故事，在進行後續之展覽、出版等運用時，即能多元呈現物證，豐富內容。此外，由於屏客館人力與經費等資源限制，較佳的典藏徵集作法是採結合未來年度工作（展示與教育等需求）的方式進行，亦即在辦理年度重點任務或工作時一併蒐藏。

(2) 深化文物研究

現有館藏文物與未來徵集入館文物皆應進行文物研究，首先是進行文物之物件研究，就文物之歷史、用途、功能、特色、紋飾、工法、作者等各面向進行考證，以詳實物件基本資料。其次應進行文物之社會面向研究，亦即探討文物與客家社會及客家生活的關係，詮釋文物的意義。以客家文物而言，應能判別文物是否屬於客家脈絡，判斷文物在客家生活的位置，發掘文物在客家文化所代表的意義，以彰顯文物的價值，進而逐步建立客家集體知識。受限於人力與經費，文物研究也適合結合未來年度工作（展示與教育等需求）的方式進行，例如未來將辦理某個主題展覽，則將展覽主題與展覽文

¹⁸ 客家委員會所屬客家文化發展中心下轄「臺灣客家文化館」與「六堆客家文化園區」，前者位於苗栗，以作為「全球客家研究中心」為目標，兼具文資調查、研究典藏、展示交流及觀光旅遊等功能；後者位於屏東，以「臺灣客家文化、生活體驗」為主軸，兼具文化扎根與傳習、與客庄生活聚落連結、展示行銷、休閒遊憩及生態教育等功能（客家委員會客家文化發展中心，2018）。

物的研究置入主題展覽計畫。依此，主題展覽的經費也包括研究經費，研究工作則可與學界或文史社群合作辦理或委託其研究。

(3) 多元蒐藏運用，闡述發揚客家文化，凝聚認同與促進文化觀光

蒐藏之文物，以運用為目的，亦即以文物作為屏客館文化生產的素材：包括用於展覽、教育、出版、文創商品等，以落實文物館/博物館的精神，發揮文物的價值。以蒐藏運用於展覽為例，博物館的展覽與它的蒐藏是相關的，屏客館現在既然稱為「文物」館，將所蒐藏的文物展覽出來，應是屏客館展覽的首要重點。屏客館的典藏特色之一為豐富的常民文物，因此屏客館可舉辦常民生活相關的展覽。展覽的方式則可更進一步將文物置於生活文化脈絡與社會情境中，以呈現民俗生活的價值與意義，以符合族群、文化博物館的設置理念，而不只是呈現文物。因早期客家文物大多數已脫離現今客家生活脈絡，展示的手法可朝向「再脈絡化」，重建早期客家生活來說明文物原生社會、文化的共存脈絡，以再生文物的生命。其中一項作法是復原過去生態的情境展示設計，首重主題取向，次為解說取向與文物取向。為降低展示經費，可以過去的「歷史圖像」為立面背景，再以真實文物與部分複製品與模型的組合，以對照的方式提供觀眾想像與對照的空間。此外，個別文物可強調其技術、材料、機能、功能、儀式、歷史價值、社會文化意義等而展出（王嵩山，2009）。

當蘊含屏東客家文化的館藏經由展覽、教育活動所詮釋與發揚，屏客館便能成為形塑客家集體記憶的平台，進而成為促進客家族群認同建構的重要場域。另一方面，在多元文化主義興起的社會環境下，屏客館也提供非客家族群對客家族群的知識與文化認識的機會，而成為非客家族群文化觀光的標的。

3.策略三：與各界的合作與互補（W01）

此策略主要在掌握屏客館作為客家文化保存發揚者、串聯者與文化觀光潛力點的機會時，應如何克服屏客館人力與經費不足的劣勢，而發揮屏客館

的功能所研擬的策略。首先是爭取公部門的資源，以克服經費缺少的劣勢。屏客館經營團隊應與屏東縣政府客家事務處建立良善的夥伴關係，持續取得其經營委託案以及由其協助爭取客家委員會年度計畫補助。未來除應繼續保持此關係外，應可將觸角延伸至其他機關，爭取各機關的重點業務補助，例如文化部的相關計畫包括文化部博物館事業推展計畫、文化部博物館與地方文化館發展計畫、文化部社區營造三期及村落文化發展計畫等，客家委員會的相關計畫則有客家委員會補助地方政府推動客家文化生活及產業環境營造計畫、客家委員會推動特色產業人才培育及創新加值計畫、客家委員會推展客家學術文化活動補助作業要點等，以及國家發展委員會推動「設計翻轉、地方創生」示範計畫等。不過前述部分計畫的提案者資格有些可為法人團體，有些則規定須為縣（市）政府，若為後者，則須如前所述由縣政府申請。

其次是與各界合作，以補己之不足，尤其在人力部分。首先，研究是博物館重要功能之一，屏客館亦須深化館藏文物之研究，但研究人力卻是屏客館缺乏的，建議應與學界合作進行研究。依據張維安、林修澈、戴寶村(2007)的調查，臺灣的大專校院系所中，將重心擺在客家研究者，共有 6 校、3 院、13 系所，除北部的國立中央大學客家學院、國立交通大學客家文化學院與國立聯合大學客家研究學院之外，南部亦有國立高雄師範大學客家文化研究所、國立屏東教育大學客家文化研究所，以及國立屏東科技大學客家文化產業研究所，皆是屏客館可與之合作研究的對象。其次，在博物館專業領域範疇，臺灣各地的領導型博物館諸如國立臺灣歷史博物館、國立科學工藝博物館等亦是屏客館可合作的標的，合作的方式可採取共同策展、合辦活動，或是以移展或館外教育活動(outreach program)方式，將大館的資源帶到屏客館。此外，臺灣地區各客家館以及與客家委員會客家文化發展中心的合作也可考量，各館可採前述方式共同策展與辦理活動，不但各參與館各自減少部分經費與人力負擔，移展也必定使觀展人次增加，更多觀眾看到客家館的努力，大幅提升展覽的效益。

4. 策略四：善用減法原則，去除非核心工作，集中資源於符合宗旨與目標且能強化優勢的任務（WT1）

此策略主要在考量如何克服屏客館人力與經費不足的劣勢，並減輕六堆客家文化園區與政府財政困難的威脅，而研擬的策略。由於屏客館人力與經費等資源有限、政府的外部經費不穩定與可能縮減，且應避免與六堆客家文化園區做相同或相近的事，因此建議屏客館在經營計畫工作上應去蕪存菁，盤點工作計畫，善用「減法原則」，將不符合屏客館宗旨、目標的任務或工作去除，並妥善安排工作的優先次序，集中資源於符合宗旨與目標且能強化優勢的任務上。舉例而言，某些與客家文化保存發揚關連不大的活動，例如屬於邀請名人演講的講座，雖然可能吸引平常不會參觀屏客館的民眾來館，但若考量屏客館資源有限，且六堆客家文化園區也辦理類似講座，在優先次序上，屏客館或許不應將此類講座放在最優先的次序，而應優先辦理與其優勢連結的任務，這可能是以其藏品為主軸的特展、與忠義祠連結的節慶、或是彰顯屏客館建築特色的活動等。

五、結論

本研究採策略規劃，綜採屏客館主要利害關係人（包括屏客館的經營者、所有者、競爭者、參與者、受益者）的需求與認知，依據屏客館的宗旨釐清其定位，再發掘屏客館的優勢、劣勢、機會、威脅，之後運用 SWOT 分析，研擬屏客館的經營策略。經由策略規劃，本研究首先發現屏客館建館宗旨與利害關係人皆一致定位其為地方客家族群博物館，該館應該透過客家文物的蒐藏、研究與展示，保存並發揚屏東六堆客家文化。其次，審視屏客館的內、外條件，在內在條件方面，雖然它與臺灣各縣市地方級客家文物館同樣缺乏經營人力與經費，因此採用委外經營，進而導致高度經營不確定性等劣勢，屏客館卻也因籌備與開館較早，擁有較其他客家文物館更為豐富的蒐藏，以及優秀的地理位置（位於六堆地理中心且比鄰六堆客家歷史源流中心忠義祠），還有具有特色（客家原鄉的「圓籠屋」造型）且符合博物館功

能空間的建築等優勢。在外在環境方面，距離屏客館不遠處、隸屬於客家委員會的六堆客家文化園區是屏客館最主要的威脅，而臺灣民主化後發展的客家族群認同與多元文化主義應是屏客館可掌握的機會。第三，基於前述屏客館的優勢、劣勢、機會與威脅，本研究研擬多項屏客館的經營策略，這些策略雖然各有著重面向，但整合來說，屏客館宜定位為地方客家族群博物館，在內部運作上深化其館藏優勢，集中資源於符合該館宗旨與目標且能強化優勢的任務，在外部連結上與各界合作及爭取外部資源，以及與其最主要的競爭者——六堆客家文化園區互補而非競爭，屏客館仍可在臺灣客家運動形成客家族群集體意識與客家族群認同，以及臺灣民主化後產生尊重不同族群文化的多元文化主義趨勢下，掌握客家博物館與客家文化作為文化觀光標的的機會，作為保存發揚屏東六堆客家文化、串聯屏東六堆景點、促進客家文化與產業發展的核心館，並與屏東六堆產業合作共榮。

雖以屏客館為案例，本研究用以研擬經營策略之策略規劃也適用於其他客家館。各客家館可依宗旨分析、內在條件分析、外在環境分析的次序，釐清館的定位，並依據組織的優、劣勢與面臨的機會與威脅，配適研擬達成宗旨的策略。對各地客家館來說，經由宗旨分析給予一個適切的定位尤其重要，以求在競爭環境中找到組織的獨特利基或地位。全臺各地客家館應依據各地客家文化表現，發掘在地性的客家文化特色（例如語言、藝術、工藝、節慶活動等；更具體來說，諸如雲林客家崙背、二崙、西螺等鄉鎮的詔安腔客家語、苗栗地區的客家八音、高雄美濃的油紙傘、屏東萬巒的六堆祈福尖炮城活動等等），或聚焦於某項或特定的客家文化（例如民俗、音樂、飲食、建築等），若能如此，個別來看，各客家館可建立各館的獨特性與競爭利基，且整體而言，各地客家館則是全體共同的呈現臺灣客家文化的多元性與完整性。各客家館在釐清定位後，後續可依各自的內在條件（舉例而言，一般來說，位於都會區的客家館具有志願人力資源豐富、潛在觀眾數量多等優勢，客家文化資源豐富的客家館則有文化觀光潛力的優勢；特定來說，例如本研究對象屏客館具有典藏豐富等優勢），以及外在環境（例如某些館可能搭配政府的特定政策而順勢發展，或是某些館因地理位置比鄰或交通線串聯而可

互補合作等機會)，依此發掘各客家館的優勢、劣勢、機會、威脅，進而研擬出達成各館宗旨的經營策略。本研究期許臺灣各地客家館皆能有明確的自我定位，具備專業性、獨特性與不可取代性，各自保存發揚在地性的客家文化，共同彰顯客家文化的多元性，而成為客家族群自我認同及非客家族群理解客家文化的場域，各客家館因此能在競爭激烈的環境下永續發展。

參考文獻

- 中央通訊社，2014。屏東縣客家文物館整修開工儀式。檢自 <http://www.cna.com.tw/postwrite/Detail/142293.aspx#.W6hP6XszbIU>（瀏覽日期：2018年7月21日）。
- 方世榮譯，David, Fred R.著，2004。策略管理。臺北：新陸書局。
- 王秀美，2004。地方文化館經營策略之規劃研究—以美濃客家文物館為例。國立臺南藝術學院博物館學研究所碩士論文。
- 王嵩山，2009。客家文化中心—苗栗園區客家博物館整體營運規劃研究。
- 吳佩修，2010。國立科學工藝博物館展示更新之策略管理探究。經營管理學刊，2/3：111-143。
- 吳思華，2000。策略九說：策略思考的本質。臺北：城邦。
- 吳勤良，2003。六堆文物館建築設計。朝陽科技大學建築及都市設計研究所碩士設計論文。
- 吳煬和，2003。從屏東縣客家文物館的設立論六堆忠義祠的社會功能。美和技術學院學報，22（1）：37-59。
- 吳詩怡，2008。博物館展示與客家記憶。國立中央大學客家社會文化研究所碩士論文。
- 林建煌，2014。策略管理（第四版）。臺北：華泰文化。
- 客家委員會客家文化發展中心，2018。成立宗旨。檢自 <https://thcdc.hakka.gov.tw/wSite/ct?xItem=13965&ctNode=1133&mp=1>（瀏覽日期：2018年7月21日）。
- 屏東縣客家文物館，2010。屏東縣客家文物館（簡介）。
- 屏東縣政府、縣立文化中心，1996。屏東縣客家文物館研究規劃報告。
- 張崇山，2007。從SWOT分析看博物館展示的發展方向：以工博館為例。科技博物，11（4）：41-52。
- 張維安、林修澈、戴寶村，2007。大學校院客家學院（系所）現況調查研究。臺北：行政院客家委員會。
- 張譽騰，2004。生態博物館：一個文化運動的興起。臺北：五觀藝術。

- 郭瑞坤、謝政勳，2015。非唯一，而是獨一一高雄兒童美術館之策略規劃與展望。藝術認證，63：50-55。
- 陳憲炎，2011。桃園縣客家文化館組織定位與治理模式之研究。國立中央大學客家社會文化研究所碩士論文。
- 黃世輝，1999。社區博物館的展示與經營方式之研究：台灣與日本的比較（台灣省政府文化處委託）。南投：行政院文化建設委員會中部辦公室。
- 游冉琪，2010。臺北縣立鶯歌陶瓷博物館之經營管理與策略。科技博物，14（4）：25-34。
- 曾彩金，2002。我看「六堆客家文化園區」——請朝園區分散設置的理念重新規劃。檢自 <http://liouduai.tacocity.com.tw/item10/news-02.htm>（瀏覽日期：2018 年 7 月 4 日）。
- 劉百苓，2008。以生態博物館理論檢視「六堆客家文化園區」。國立中山大學藝術管理研究所碩士論文。
- 劉福光，2009。客家文化觀光發展之經營策略研究-以六堆客家文化園區為例。大仁科技大學休閒事業管理研究所碩士論文。
- 蔡碧鳳譯，Wright, Kroll & Parnell 著，1998。策略管理（含個案研究）（第四版）。臺北：台灣西書出版社。
- 蔡馥陸譯，Barney & Hesterly 著，2008。策略管理與競爭優勢。臺北：台灣培生教育出版股份有限公司。
- 蕭新煌、黃世明，2007。台灣政治轉型下的客家運動及其對地方社會的影響。發表於 2007 年 12 月 08 日臺灣客家運動二十週年學術研討會，臺灣客家研究學會、國立臺灣大學客家研究中心主辦。
- 顏上晴，2011。社區博物館公辦民營：屏東縣客家文物館的案例探討。發表於 2011 年 11 月 24 日至 11 月 25 日十字路上的博物館研討會。臺中：國立自然科學博物館。
- 顏上晴，2014。博物館適合公辦民營嗎：由制度經濟學理論觀點探討，科技博物，18（3）：79-102。
- Advocacy toolkit for natural history museums (n.d.). Introduction to strategic planning for natural history museums. Retrieved July 21, 2018 from <https://naturemanchester.files.wordpress.com/2014/11/advocacy-toolkit-7-introduction-to-strategic-planning-for-natural-history-museums.pdf>

- Barney, J. B., & Hesterly, W. S., 2006. *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. Pearson: Harlow.
- Bryson, J. M., 2011. *Strategic planning for public and non-profit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (Fourth Edition)*. John Wiley & Sons.
- Bulkley Valley Museum, 2016. *Bulkley Valley Museum Strategic Plan 2017-2022*. Retrieved July 21, 2018 from <https://bvmuseum.org/wp-content/uploads/2017/11/Bulkley-Valley-Museum-Strategic-Plan-2017-2022-FINAL.pdf>
- Colbert, J., 1998. *Strategic planning manual: National guidelines for museums, galleries and keeping places*, MA, Pymont, NSW.
- David, F., 2003. *Strategic management: Concepts and cases*. Prentice Hall.
- Lord, G. D., & Markert, K., 2007. *The manual of strategic planning for museums*. Lanham, MD: Altamira Press.
- Mintzberg, H., 1987. The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1): 11-24.
- Pearce, J. A. II, & Robinson, R. B. Jr., 2005. *Formulation, implementation, and control of competitive strategy*. McGraw-Hill.
- Springfield Art Museum, 2014. *Strategic Plan 2014-2019*. Retrieved July 21, 2018 from <https://www.sgfmuseum.org/DocumentCenter/View/120/Springfield-Art-Museum-Strategic-Plan-2014---2019?bidId=>
- World Tourism Organization, 1985. *The State's Role in Protecting and Promoting Culture as a Factor of Tourism Development and the Proper Use and Exploitation of the National Cultural Heritage of Sites and Monument for Tourism*. WTO, Madrid.

