



客座主編序： 運用之妙，存乎一心

陳訓祥／國立科學工藝博物館館長

博物館是一個民眾自發性參與、終身學習的場所，要怎麼讓民眾來了還想再來，進而達到博物館永續發展的目標，是博物館營運管理的核心課題。

管理學大師彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker) 曾言：「管理的重點在建構一個好系統，讓長處得以發揮，短處得以包容」、「管理者的責任就是要對得起自己所支配的資源」。博物館經營管理從來沒有一個固定的模式，也無法複製，必須要依館所條件以及領導者風格予以決定，才能夠發揮最大的影響力以及展現博物館的教育、社會、文化資產……等價值。

本期簡訊主題為「博物館管理」，因此特邀請不同型態博物館經營者分享管理經驗，包含國立臺灣博物館、國立自然科學博物館、BOT 的國立海洋生物博物館、行政法人化的高雄市立美術館以及私立人文遠雄展覽館，館長們竭誠地分享其博物館經營管理的心得，從各項制度面對於人、事、物形成的優勢劣勢、法制面是否能一體適用並且發揮作用，乃至於如何活用優勢、改變劣勢，都能給予各位先進後輩們一些啟發與參考，運用之妙，存乎一心！

盼望您我所服務的博物館，從此主題得到啟迪，進而發揮更大效益，邁向永續發展的願景。

博物館典藏管理：典藏品分級的探討

洪世佑／國立臺灣博物館館長

提到博物館，一般都會聯想到典藏品，典藏品可說是博物館的核心，由此衍生出研究、展示、教育推廣與娛樂等目的。國際博物館協會（International Council of Museums, ICOM）於1951年提出的博物館定義，認為「博物館是運用各種方法保管和研究藝術、歷史、科學和技術方面的藏品，以及動物園、植物園、水族館等具有文化價值的資料和標本，供參觀欣賞、教育並公開開放為目的，為公共利益而進行管理的常設機構」，我們可依此定義將博物館的典藏品初步分類：一、文物：藝術、歷史、科學及技術的藏品；二、標本：自然史博物館典藏的動物、植物及地質類藏品；三、活體標本：動物園、植物園及水族館等採集自他處的動物及植物活體。

國內相關法規的研析

一．博物館法

我國博物館法於2015年7月1日公布實施，並陸續發布施行細則及相關子法。在《公立博物館典藏品盤點作業辦法》中對博物館典藏品的定義為「經博物館專業鑑定審查，符合典藏方針，並經編目登記且列入系統管理、永久收藏者」，並將典藏品分類為三：1. 依文化資產保存法指定之國寶及重要古物；2. 依文化資產保存法登錄之一般古物及除第一款外之珍貴動產；3. 第一款及第二款以外之其他典藏品。條文中雖然說明是「分類」，其實內涵又有分級的概念。基本上是以「文資法」的古物分級及「中央政府各機關珍貴動產不動產管理要點」的「珍貴動產」定義來做分類。

二．文化資產保存法

博物館法引用文資法以作為博物館典藏品的分類，有一疑義是文資法中規範的古物係指「各時代、各族群經人為加工具有文化意義之藝術作品、生活及儀禮器物、圖書文獻及影音資料等」。這樣的定義只侷限在上述分類中的文物範疇，其他標本及活體標本二類則未包含其中。像國立臺灣博物館（以下簡稱臺博館）典藏的臺灣最古老木乃伊「柯象」、左鎮人骨、早阪犀牛化石，以及於2014年4月已經正式被認定滅絕的臺灣野生動物中體型最大的臺灣雲豹標本等，依此定義，皆不屬於古物。另外文資法古物章開宗明義就將古物依其珍貴稀有價值，分為國寶、重要古物及一般古物三級，其分級基準如表1所示。

三．中央政府各機關珍貴動產不動產管理要點

依據「中央政府各機關珍貴動產不動產管理要點」第三點所稱珍貴動產之定義，「珍貴動產、不動產，係指經文化資產主管機關指定或登錄為文化資產之動產、不動產，或具文化性、歷史性、藝術性或稀有性之財物，經管理機關認定具有珍貴保存價值者，或因屬性認定有爭議，陳經該管理機關之主管機關會同相關權責機關認定之財物。」所以珍貴動產包括了上述初步分類中的文物，及現行文資法未及涵括的標本及活體標本。

表 1 古物之指定基準表

指定基準	國寶	重要古物	一般古物
一	能表現傳統、族群或地方之風俗、記憶及傳說、信仰、技藝或生活文化特色之典型。	能表現傳統、族群或地方之風俗、記憶及傳說、信仰、技藝或生活文化之重要特色。	具有地方或族群之風俗、記憶及傳說、信仰、傳統技術、藝能或生活文化特色。
二	歷代著名人物、國家重大事件之代表性。	重要人物或重大歷史事件之重要意義。	具有地方重要人物或歷史事件之深厚淵源者。
三	能反映政治、經濟、社會、人文、藝術、科學等歷史變遷或時代特色之代表性。	能反映政治、經濟、社會、人文、藝術、科學等歷史變遷或時代之重要特色。	能反映政治、經濟、社會、人文、藝術、科學等歷史變遷或時代特色者。
四	具有獨特藝術造詣或科學成就。	具有重要藝術造詣或科學成就。	具有藝術造詣或科學成就。
五	獨一無二或不可替代性。	數量特別稀少或具完整性保存意義者。	數量稀少者。
六	對知識、技術或流派發展具特殊影響或意義。	對知識、技術或流派發展具重要影響或意義。	對地方或族群知識、技術或流派發展具影響或意義。

四．現行相關法規的綜合檢討

1. 法規的週延性不足

依立法沿革來看，三項法規中以文資法於 2005 年修正全文 104 條版最早，珍貴動產不動產管理要點 2009 年修正發布其次，博物館法於 2015 年公布施行最晚。所以博物館法基本上是以以前二項法規為基準，將博物館典藏品分類為三種，並明訂這三類皆需永久典藏。雖然後來又於施行細則補充，「因典藏方針修訂致與博物館未來發展目標不同，或因品項耗損至不堪使用等情形者，得經博物館專業諮詢會決議，編目登記為教育品或參考品，得不為永久之收藏」。乍看之下似乎周延，惟其未考慮到自然史博物館的特性。

自然史博物館的標本除了模式標本、已滅絕的動植物標本及珍稀的動植物標本須永久保存之外，重複性的標本相當多，又因肩負研究的功能，所以經常需要做破壞性檢測及研究，世界各地自然史博物館重複多件性標本贈送、交換研究相當普遍，如將標本全以文物的規格來對待，將嚴重影響自然史博物館的研究能量。而這些因學科知識的特性而產生的標本亦不適合列為教育品或參考品。

2. 分類及分級的均衡問題

文資法古物分級的目的與博物館典藏品分級的目的不盡相同，分級的標準更有極大差異，依現行文化部古物審議會對文資法古物分級審議，是以全國性的標準來作衡量，博物館則是以該館的分級標準來作衡量。

截至 2020 年 5 月底為止，依文資法指定的國寶有 344 件、重要古物 1,145 件、一般古物 690 件，共 2,179 件，即使加入暫行分級數量，除國立故宮博物院外，具文資身份之「古物」佔各博物館的典藏品比例仍極低。

列珍貴動產者各館差異更大，例如國立自然科學博物館典藏有 150 幾萬件，臺博館典藏近 12 萬件，其中列為珍貴動產者不到百分之一，由此可見依博物館法對典藏品的三分類，第一類比例極低，第二類次之，而大部分集中在第三類及三者之外。

典藏品分級的目的

一．文資法古物分級管理的目的

文物分級制度在文資法層面上，牽涉到中央地方對古物分級管理的權責、相關管制，與政府文化治理上的資源分配問題，包括：

1. 中央地方分級主管：國寶及重要古物由中央主管機關文化部主管，一般古物由地方主管機關直轄市、縣（市）政府主管。
2. 管理維護：出入境管制、公立保管機關（構）優先購買權、專業維護及經費補助等。



臺博館典藏品
《臺灣民主國文獻》《日清大戰爭圖解》畫冊
編目號 AH000636 (第一屆臺灣世界記憶國家名錄)



臺博館典藏品
《臺灣民主國文獻》
光緒二十一年 (1895)
七月七日發行
台南官銀票
(七三銀壹大員)
編目號 AH001205-001
(第一屆臺灣世界記憶國家名錄)



臺博館典藏品
《臺灣民主國文獻》
抗日軍之軍令督陣旗
編目號 AH001652
(第一屆臺灣世界記憶
國家名錄)

二. 博物館典藏品分級管理的目的

而文物分級制度在博物館層級，和上述主管機關不同，乃牽涉到博物館實際的文物管理與各層面的應用實踐，包含：

1. 分級典藏管理維護：博物館的預算和人力有限，要如何將有限的資源在數十萬件典藏品中做最有效的分配，有賴藏品的分級。包括藏品的保存維護、修護、盤點、安全防護、保險、防災搶救優先性等。
2. 分級研究：博物館的任務非僅止於收藏和保管典藏品，還須發揮研究功能，對於動、植物及地質等標本，除模式標本、滅絕之動植物標本及珍稀標本外，常須做破壞性檢測研究，藏品分級可達成此一目的。
3. 分級展示、教育推廣：博物館的典藏品除了具有收藏與研究的價值、科學研究的意義，更兼具展示和教育功能，藏品的分級對不同等級、不同展示期限及次數的保護、攝影限制保護及複製限制保護等，不僅能有效率的管理，還能兼顧發揮其展示及教育功能。

典藏品的分級

為彌補目前相關法規不足之處，並解決博物館長期預算及人力資源嚴重匱乏之問題，臺博館自 2017 年起陸續推動各學門藏品的分級評鑑計畫，賦予每件藏品應有的分級身分。

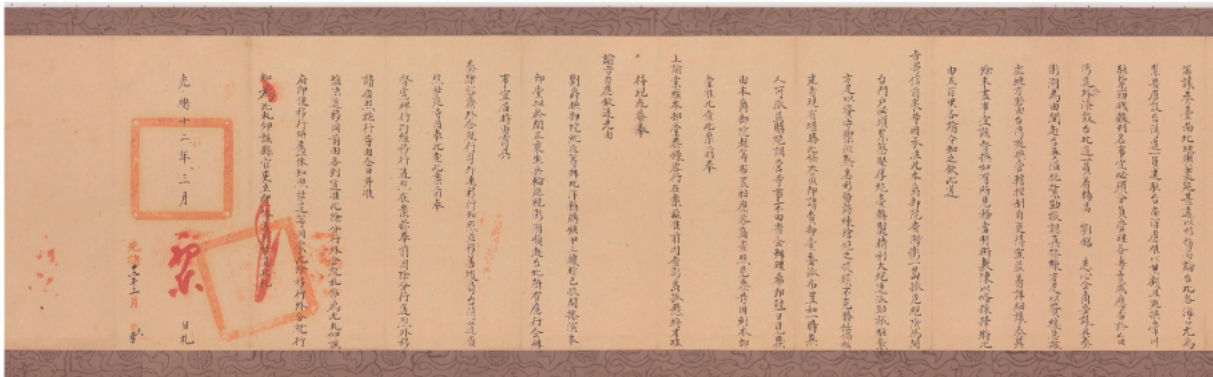
臺博館典藏品的分級評鑑基本上可分為人類學、地學、植物學、動物學等領域，訂定不同等級依循標準。依其藏品分級身分，而有不同的管理規定。

各學門典藏品基本上依其類別特性，建立不同的評估指標，據以判定為一級、二級、三級之典藏品或參考品。

典藏品的分級管理

臺博館典藏品分成四級後，依循不同的程序進行分級管理。主要的處置程序可歸納如下：

1. 一級典藏品：完全體現博物館具體政策須妥善保存之極重要藏品，典藏與利用時皆須有完善環境控制，不得與他館交換；此類藏品如因特殊科學研究等目的，需進行破壞分析檢測，須提報典藏管理審議會通過後方得為之。可作為科學研究、展示、教育等用途。藏品的保存維護、修護、盤點、安全防護、保險、防災搶救等均具最優先性。
2. 二級典藏品：亦屬於珍貴典藏品，但其重要性次於一級，在典藏與利用時皆須有完善環境控制。此類藏品若存在 2 件以上複份，經提報典藏管理審議會通過後可進行與他館交換用途；此類藏品如因特殊科學研究等目的，需進行破壞分析檢測，亦須提報典藏管理審議會通過後方得為之。可作為科學研究、展示、教育、交換等用途。藏品的保存維護、修護、盤點、安全防護、保險、防災搶救等具次優先性。



臺博館典藏品，「劉銘傳撫臺前後檔案—光緒恆春縣相關檔案」
光緒十二年署理台灣府正堂侯「為行知事」札恆春縣
編目號 AH000534-001（第二屆臺灣世界記憶國家名錄）



臺博館典藏品，《柯象木乃伊》
編目號 AH007592-001



臺博館典藏品，臺灣雲豹標本
編目號 TMM0008



3. 三級典藏品：為較具廣泛性之蒐藏物件，或重新取得性質相似或相同之物件的難度並不高，屬於一般性典藏品，在典藏與利用時須注意環境控制。可作為科學研究、展示、教育、交換等用途。藏品的保存維護、修護、盤點、安全防護、保險、防災搶救之優先性排序第三。如數量龐大可採部分盤點或抽樣點檢方式。

4. 參考品：為館方保存的樣本，可依館方規定進行處置。處置上建議轉贈各級教育單位運用於教學課程；若為發霉、破損嚴重、無鑑定特徵的樣本，可採用銷毀等方式處置。後續處置前，須提報典藏管理審議會通過後方得為之。可作為科學研究、展示、教育、交換等用途。關於典藏品後續分級的分級機制調整辦法，若有需要針對部分典藏品進行分級調整，應邀請 2 位以上專家學者協助鑑定後，再送典藏管理審議委員會進行分級級數之調整。

小結

典藏品的分級對於博物館資源分配與典藏管理效率相當重要，但是在藏品分級的過程中，如何兼顧深化文物「群」的脈絡性概念及系統性保存概念，是文物分級未來的一大挑戰。例如臺博館典藏的「新港文書」（文物 23 件）、《臺灣民主國文獻》（文物 60 件）及「劉銘傳撫臺前後檔案—光緒恆春縣相關檔案」（文物 164 件）被登錄為臺灣世界記憶國家名錄即是凸顯此一概念。



臺博館典藏品，國寶《臺灣民主國藍地黃虎旗》
編目號 AH001651

在自然中看見科學，用科學來理解自然： 兼論科學博物館的管理與經營

孫維新／國立自然科學博物館館長

「科學學習」是有趣的，還是痛苦的？

「接觸自然」是親切的，還是陌生的？

都有可能，就看施者怎麼做，受者就怎麼體會！「說故事」就會有趣，「講課」就很辛苦！以前我們是學生，老師怎麼教就只好怎麼學，有些課極端無趣，上起來痛苦萬分，現在我們成了老師，從「受害者」轉成「加害者」，我們安排的教材教法，我們設計的學習環境，就決定了我們的學生面對學習的感覺！

我常在週末的下午，漫步在博物館的展場庭園之中，觀察入館民眾和親子家庭的行為表現，常會看到孩子們進來之後，臉上洋溢著興奮的笑容，東奔西跑，試圖把所有看到的東西弄壞。學習中的這種歡樂，是我們從兩千五百年前古希臘的黃金時代開始，就希望學校中孩子能有的表情，為什麼今天學校中不容易看到，博物館中卻遍地皆是？很簡單，博物館會「說故事」！

但能「說故事」也是有條件的，要有「會講故事的人」，和「可以形成故事的素材」。國立自然科學博物館（以下簡稱科博館）360位編制人員中，有66位研究人員，這些是能說故事的人；科博館歷經30多年的積累，建立了25個蒐集庫，裡面有將近160萬件蒐藏品，這些是能形成故事的素材。我們一般人進了蒐藏庫，看到化石覺得就是石頭，看到標本覺得就是木頭，但等研究人員開口介紹，眼前的化石標本瞬間鮮活過來，每一件都有它的精彩故事！所以我們說：「蒐藏庫是博物館的精華，研究人員是博物館的靈魂！」



偶爾我受邀到對岸的科技館去訪問，常會聽到館長發愁，說一開館還好，有個「新館效應」，人潮不少，但過了一兩年，觀眾來了看到還是這些東西，就興趣缺缺，下回不來了。但也才過了兩年，不好向領導開口要錢更新展示，這要怎麼辦？我說：「展品是死的，人是活的！」環繞著一個展品，可以開發出許多不同面向和多元展現的教案來，讓觀眾每次來館，都會學到和這個展品有關的新知識，也就能讓展品歷久彌新，常保青春！但誰有這個能力來開發有趣的教案？需要真懂這個展品背後科學的人，就是研究人員！

博物館在本質上不是一座單純的展覽館，而是一所學校。有誰看過一所新學校，蓋了教室，買了課桌椅，卻不聘老師的？解說導覽人員只能按著已有教案照本宣科，但教案本身的醞釀成形，到介紹教案的教育訓練，都是博物館中研究人員的工作，可惜的是，領導們多半看不到這個需求，不知道一個博物館或科技館打從一開始就需要建立一個和自身主軸密切相關的研究團隊，研究人員的稀缺，是許多博物館和科技館後續發展的絆腳石和致命傷。

博物館的研究人員，分成正研究員、副研究員、助理研究員，和研究助理，和大學的正教授、副教授、助理教授，和講師在品秩上一般無二，博物館的研究人員也都在大學兼課，和學校教授的工作相同，但博物館研究人員的實質工作卻來的更多更重，大學教授有了研究成果，發表在期刊上，故事也就結束了。但是

博物館的研究人員，除了比照大學教授的發表要求之外，還需要將研究成果進行科普轉化，成為可以進入展場的活動素材和展出品項。大學教授的主要工作是研究和教學，博物館的研究人員除了研究和教學外，還要做科普推廣，多了這一層科普推廣，是辛苦，也是趣味！

科博館的研究人員壓力頗大，每一兩年就需要策劃推出一個展覽，以蒐藏物件為研究對象，開展國內外合作，有了成果，在展示組的支持下，進行展場的空間規劃和平面輸出，在科教組的協助下，配合展示內容推出教學體驗活動。科博館這個「蒐藏—研究—展示—科教」的大循環歷經多年實踐，已經成熟順暢。但在這個運作過程中，行政人員的支持扮演了一個不可或缺的角色。

科博館人多體大，除了營運、典藏、公服和資訊之外，還有單獨的人事、主計和政風，後者三個組室雖然是一條鞭聽上級長官的，但也多能體察博物館的文化和運作，以協助而非限制的方式，支持研究人員完善以上的大循環。但有些體制上的設計，卻造成了博物館長期的困擾。

行政強調管理，而研究講求彈性，這個彈性包含了經費運用、人員聘用和升遷規範。科博館和其他大型社教館所已經實行了館務基金，讓經費的使用和累積有一定彈性，不必到了年底亂花錢拼業績；博物館法和



基金條例通過了，可以用自身經費聘僱約用人員；教育部更同意了國際參訪合作的彈性計畫，能隨時將同仁送到國外，拓寬視野、建立合作，和拓展市場！在經費的合理運用和人員的進用制度上，近年來有了明顯的改善，讓有大量研究人員的科博館銘感五內！但在研究人員的升遷規範上，仍然存在著行政思维和學術自由上的扞格不入。

博物館的正研究員和副研究員被歸類為一個層級，助理研究員和研究助理被歸類為另一個層級，兩個層級內部又有人員比例的限制，越往上名額越少，成了一個「正三角形」的結構，這樣的架構對研究人員的升遷有嚴重影響，即使基層人員努力研究積極發表，上面的人沒有退休也是無缺可升，這就是典型的行政思维，這樣的架構並不鼓勵研究人員認真做事，只是方便行政管理防止自以為會出現的弊端。反觀國內大學，優良且具有國際競爭力的系所，正教授的比例最高，副教授和助理教授族群都要小得多，就因為聘進來優秀人員之後，鼓勵他們認真研究積極發表，累積了良好成績就能往上升遷，因此厲害的系所多半主要成員都是正教授。博物館這樣的升遷限制，不但讓館內的年輕人員感到挫折和沮喪，更會使館外的年輕優秀人才望而卻步，對博物館的健全提升絲毫沒有幫助！我們需要認真思考，如何使博物館的制度能夠鼓勵後進，增加它國內和國際上的競爭力。

科博館用化石標本講述大自然的故事，用科學演示說明宇宙現象背後的科學道理，讓社會大眾瞭解自然無比親切，科學無所不在，這個故事要說得精彩，靠得是人員的努力、資源的到位，和制度的合理。如果我們希望未來的一代能「在自然中看見科學，用科學來理解自然」，能建立「辨認問題的能力」、「面對問題的勇氣」，和「解決問題的智慧」，除了學校的正規課程之外，博物館的輕鬆學習和大眾教育扮演著極為重要的角色！期待政府能看到問題所在，協助社教館所持續優化，讓全體國民都能享受知識提升的喜悅，也能讓整個社會更趨理性和諧！



國立社教機構委外經營之現況與展望： 以國立海洋生物博物館為例

陳勇輝／國立海洋生物博物館助理研究員

陳啟祥／國立海洋生物博物館館長

國立海洋生物博物館（以下簡稱海生館）於民國 89 年開館大約半年後，即將展示館和遊客服務業務轉由特許成立的民間公司（以下簡稱委外廠商）承辦，開啟國內社教機構第一起 BOT 案（Build Operation Transfer, BOT）之先河。此案合約期長 25 年，除了遊客服務與展場維護事項外，合約中簽定委外廠商需全額負擔起興建第三展館——世界水域館之條款。當年海生館委外之舉，引發社會各界熱議，之後亦引起一波公立機構委外熱潮，然而至今仍存續的成功案例並不多見，有些案例甚至在履約中途提早收場。近幾年來，博物館經營策略隨博物館性質與特色已發展出多樣化營運方式，海生館委外案亦歷經將近二十年，即將於民國 113 年 12 月 31 日告一段落，之後的營運政策是仍以委外經營為主或改以自主經營目前仍有待評估。本文之旨乃在於簡述海生館與委外廠商合作歷程，重點例舉出國立社教機構委外經營政策之正反面效應，期望能提供未來國立社教機構經營管理策略之參考。

委外經營提升財務與經營效益

就政府財政效益而言，將海生館展示館委由民間公司經營可吸引民間資金參與公共建設的營運，有利於減輕政府的財政支出，除了減少員額的負擔與未來人員退休金支出外，亦可提升公共設施的使用效率，同時增加年度營業稅收和就業機會，促進區域經濟的發展，可說是一舉數得。

對於博物館營運績效來說，民間企業並不受公務制度的束縛，經營時間較為彈性；如本館展示館全年開放，總營運日數就較一般每逢週一休館的博物館，整年下來就多了 52 天，大幅增加博物館使用時效；委外廠商公司所舉辦的與魚共眠的收費教育活動，打破公務機構固定時間上下班制的框架，讓教育活動的效益超越時空的限制。委外廠商亦可依職務所需招聘所需專長人才，無須考慮其是否具有公務員的資格，讓更多人有機會服務於國立社教機構。

展示教育功能的侷限

委外經營政策大幅縮減原有公部門人員額數，其中與展場業務有較直接相關的組室——科教與展示兩組受到最直接的衝擊。公部門於展館內不論展示或教育活動在時空上的使用都受制於委外廠商的管理政策，而卻又肩負督導委外廠商之責，兩者之間如何取得協調及平衡是公私合作過程中的一大考驗。當委外廠商因故受到抨擊時，社會大眾往往將公部門與委外廠商視為同體，讓公部門亦連帶受到責難。

取得認知共識動態平衡的重要性

委外政策能否有效提升營運功能，往往取決於公私雙方共識的程度，尤其在展示品質方面。對以商業利益為導向的民間企業而言，成本效益是公司決策的優先考量，譬如說，盈利的業務如門票收入或是收費活動：



夜宿海生館為公司較優先的業務；為提升收益，公司會主動強化各項服務措施以獲取更多的利潤。民間公司以盈利為目的本是無可厚非，然而海生館的角色不僅是前場的水族展示，作為一間國立博物館，同時肩負著教育、展示、研究與保育等多重社會責任，因此委外廠商於經營時也應秉持這些目標。

然從展示面向來看，委外廠商接手營運至今，近二十年來鮮少獨立策劃大型主題特展，目前僅有鮪魚與鯊魚特展兩場，多半以搶搭熱門能帶來話題性的生物為主題的小型特展，對於氣候變遷或海洋生物多樣性等當前重大環境議題較無著墨。在當代博物館強調與社會議題連結的情況下，此種作法將無法妥善發揮博物館之社會責任。

而在教育面向，委外廠商雖有進行展場教育活動，但因活動主題多半搭配展示，故也有上述提及的主題選擇問題。另外，委外廠商於展場進行活動行銷時，相較於非收費的展場教育活動和現場預約導覽服務，則更熱衷於推銷加購服務如門票年卡的販售與後場參觀的收費導覽活動，由此種種跡象可看出委外廠商對於教育或特展仍以成本效益為最優先考量標準。

研究為本之創新應用

海生館 BOT 案中僅將遊客服務業務轉由委外廠商經營，公部門仍以研究為主，所以如海洋生物多樣性基



興建世界水域館為 BOT 合約重大的內容之一。
(圖片來源／國立海洋生物博物館)



後場導覽是民間廠商主推的收費活動之一。
(攝影／陳勇輝)



礎研究：包括珊瑚共生、生物多樣性調查、海洋生物繁衍與海洋天然物開發與產業應用等研究，以及海洋生物標本典藏與展示教育這些核心項目仍屬公部門範疇。嚴格來說，海生館經營策略乃屬於展示館的部分委外，並非全館委外。

任何組織的創新發展植基於厚實的基礎研究，研究成果要轉為實際的應用並非一蹴可幾，往往是費時費力且充滿了未知數的漫長過程。對於當代的水族館而言，進行展示生物的人工繁養殖以減少直接採捕野外族群的壓力，為當前世界活體展示的公約。目前委外廠商公司在活體展示物的來源仍大多來自於購買，僅在水母類（如海月水母），少數珊瑚與魚種（如小丑魚）與企鵝和海鸚鵡能夠進行自行繁養殖之外，在其他生物繁養殖技術仍有待突破。反觀公部門生物繁養殖技術日新月異，往往能突破關鍵物種的養殖技術，如水族展示中俗稱魚醫生的裂唇魚的繁養殖，這種體型微小卻清理魚體寄生蟲的魚類是維護各大魚類健康不可或缺的物種。繁養殖技術的突破不僅提升維護水族健康品質，更是開啟水族館自行籌措財源的先機，其他如海洋生物天然物醫美產品的開發亦不遑多讓，這些都顯示基礎研究對博物館創新與永續經營的重要性。

在委外廠商公司組織架構中亦應聘請專職研究人員從事開發創新研究，但目前水族管理部的人員雖有養殖背景，其主要工作仍以水族日常維護與照料例行工作為主，鮮少繁養殖新的活體物種，更遑論以館內自行

繁養殖的物種策劃特展。幾次特展或行銷活動皆以流行的卡通明星動物為主，而展期結束後也沒有進一步將這些活體生物放入常態展中以豐富展場展示內容。

委外商店的文創商品亦以出租店面或買斷商品授權為主要手段，反觀公部門曾以大眼家族為代言人開發出一系列具有博物館特色的商品。委外廠商雖有展場優勢但因缺乏長程的研究與策劃，雖有遊客服務品質統計調查但實際上仍以客訴處理為主，使得營運管理少有創新、展示內容漸乏新意是一大隱憂。

小結：

博物館應依本質與特色採取與時俱進的經營管理策略

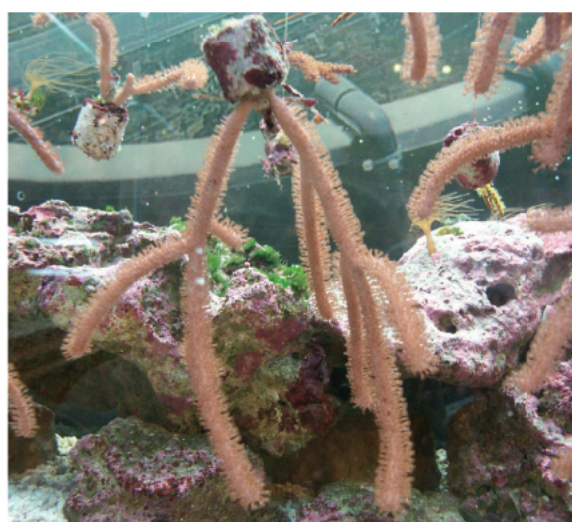
在發揮特色與達成使命的前提之下，每座博物館依特色找出適合自己的經營管理制度，委外經營政策並非萬靈丹，公部門自營亦是一種可能性，端看博物館本身本質而定。不論那種營運策略都各有其優缺點與效應，沒有任何一種方式是可一體適用於所有博物館的。當前國立社教機構設立館務基金，積極開發多樣性財源，讓博物館能夠維持高品質展示教育，亦有其成功案例可循，而原本採取委外經營策略之後導致失敗收場回歸自營的案例亦不少見。由此可知，各博物館依本質與任務，採用合宜的經營政策才是根本之道。



隨著環境的變遷，博物館經營管理勢必順著世界潮流的趨勢，以滾動修正的策略適時修正經營管理方式，以維持其生存競爭力。當前世界面臨各種重大環境議題如環境變遷、氣候異常所帶來天然災難的衝擊等嚴峻處境，最近新冠肺炎病毒疫情爆發對博物館經營更是雪上加霜的衝擊，這些都是前所未有的挑戰，只能及時調整經營方式以渡過當前的困境，達成永續經營的目標。



獨特文創商品是博物館展示教育的延伸。
(攝影／陳勇輝)



公部門利用人工方法可大量繁養出軟珊瑚。
(攝影／陳勇輝)

開啟美術館與城市的「新」對話： 一座法人化美術館的蛻變與新生

李玉玲／高雄市立美術館館長

回顧過往兩百多年的美術館發展史，每一波美術館的興建風潮都是為了回應時代的變遷與社會文化的快速轉變，重新思考美術館與公眾的關係，並尋求美術館在社會中更主動積極的定位。在臺灣，首波美術館興建風潮開始於 1980 年代，臺北市立美術館（1983）、國立臺灣美術館（1988）、高雄市立美術館（1994，以下簡稱高美館）三館創立，奠定了上個世紀臺灣從北到南三大美術館鼎立的基礎¹。

迎向 21 世紀的同時，全球再度興起一波新的美術館風潮，在文化經濟大旗的想像下，美術館成為全球許多地方型都市，思索如何振興城市經濟的建設選項。不論是蓋瑞（Frank Gehry）設計的古根漢美術館，讓經濟衰頹的西班牙工業小鎮畢爾包起死回生；或赫佐與得墨倫（Herzog & de Meuron）改造的泰德現代美術館（Tate Modern），讓百年老牌的泰德美術館重新成為造訪倫敦首選的熱門藝文觀光景點，都讓地方政府將國際知名建築師的品牌，及其特色建築的設計策略，視為行銷美術館最便捷的起手式。在此思維的推波下，臺灣各大都市也紛紛倡議城市美術館的成立²，並且直接或間接地賦予美術館經濟考量的新使命。換言之，這波新型態美術館除須延續既有凝聚形塑城市文化地標（cultural landmark）的重責之外，也要能兼顧美術館做為城市觀光景點（scenic attraction）的新任務。

究竟要如何借力政府部門經營美術館的經濟意圖，及其對擴增美術館的營運能量與能見度之預期，藉機導

入特色多元的營運管理思維，讓美術館在其初始宗旨——研究、典藏、展示、教育推廣等功能之上，擴張多樣化的公共服務想像，讓美術館能真正進入市民的生活日常。思索轉化這些挑戰，成為推動高美館轉型「新型態美術館」的動能，是 2016 年夏天甫加入高美館，參與推動高美館的法人化以來，一直盤旋在我心中，深具挑戰性且迫切需要面對的課題。

行政變革作為高美館轉型的契機

高美館雖在國內首波三大專業美術館中最晚誕生，但卻最早迎頭趕上這波美術館新浪潮，成為全國第一所公立美術館改制為行政法人機構。高美館會成為公部門美術館法人化的首航者，我認為存在著多重因素。首先，長期以來高美館處於南北文化資源失衡的現實，加上成立年代晚於另外兩所友館，導致高美館無論在經費、資源、人力和典藏上都處於相對弱勢。再者，面臨全臺各縣市紛紛成立的新美術館所，可想見，多元化與白熱化的美術館競合時代勢必來臨。反觀現有友館的競爭優勢，以及各新設館所匯聚多方能量的挹注與關注，相形之下高美館如何能維繫長期以來在地耕耘的專業成果，並進一步凸顯自我的獨特魅力、提升競爭力，並發展足以接軌全球論述的新能量，在在都是這所已然 23 歲（2017 年）美術館迫在眉睫的課題。



高美館前廣場「改造前」(攝影/王品翰, 圖片來源/高雄市立美術館)



高美館前廣場「改造後」(圖片來源/張瑪龍陳玉霖聯合建築師事務所)



就短期利基來看，高美館由於園區所在地——內惟埤社區將迎來交通變革³，加之市府對本區都市更新的藍圖，位居這波都更樞紐的高美館，因而獲得難得更新升級的機會⁴。在此時空背景下接任館長的我，第一時間就將法人的行政變革優勢，視為推動高美館轉型「新型態美術館」的契機。

美術館作為孕育城市創意的發電機

但何謂「新型態美術館」呢？

我認為對現階段的高美館而言，最重要的是打造出美術館與市民及城市的新關係與新的鏈結，翻轉高美館長期以來不易親近的藝術殿堂形象，透過多元化的軟體規劃（program），拉近美術館與社區居民及市民間的距離⁵。因此，甫上任便提出「美術館作為城市創意的發電機」——積極地推動高美館與城市及其他文化機構的連結。用意在於爬梳高美館與在地關係，從能動高美館所在地的「內惟埤文化園區」，成為推動「一日遊的生態藝術園區」的基地。透過與不同文化機構間的連結，達到對內盤點美術館現有的資源，對外重新製造美術館與城市的對話關係。

2018年春天，首波空間改造成果的開幕展「靜河流深」是美術館作為發電機，主動連結各種社會空間策略的首次嘗試⁶。透過各方資源的整合，讓一檔展覽不只是美術館自己的事，而是整個城市及其市民都可以滾動

性、隨機性的參與。此展除了形塑美術館作為「發電機」主動連結城市的角色之外，同時，與嶄新空間呼應、對話的作品配置，以及包含視覺藝術、音樂和生態等多種多樣參與式活動的發生，也展現了美術館作為場域體驗的獨特性格，以及成為激盪創意生成所在的新方向。

串連其他文化機構的試驗，也延續至2019年的國際特展《刺青：身之印》和25週年館慶啟動的《大南方 south plus 典藏常設展空間》展覽首部曲《南方作為相遇之所》，兩展皆分別透過向高雄市立歷史博物館借件館藏的皮影戲偶及攝影影像，持續兩館的資源交流。而即將在2021年開幕的「城市聯合典藏記憶庫——典藏多功能教育中心」，這所預計座落於高美館園區西側的新藝文機構，更將嫁接美術館、史博館、電影館三館典藏，成為具實驗性，以跨域策展為主的新世代藝術中心。

美術館作為城市美好生活的存在

1977年龐畢度藝術中心成立時，首任館長提出：龐畢度作為「開放且具延展性的空間，是事件與會面發生的場所」，彰示了在當代，美術館不再是市民靜態觀看作品、被動性接收藝術知識的場所，特別是在數位科技高度發展之下，美術館典藏作品大量數位化、雲端共享，美術館更需思考如何營造足夠吸引大眾的多元、豐富的場域經驗，更全面性的「總體經驗」：從



高美館 105 展間「改造後」的光廊，牆上作品為須田悅弘（Yoshihiro Suda）為《靜河流深》特別創作之〈鬱金香〉，常設於新展間中。
（攝影／鄭景陽，圖片來源／高雄市立美術館）



三樓空間改造後，有別於原本鋪設暗色地毯的展間，改以淡色海島型木地板與均勻光線，帶來空間的延伸感。
圖為「大南方：多元史觀特藏室——南方作為相遇之所」一隅。（攝影／林宏龍，圖片來源／高雄市立美術館）

建築本身、動線與公共服務空間、展場空間與面對作品的經驗、觀眾彼此互動、接觸的經驗等，都是必須被重新思考與認真對待的議題。

也因此，在 2018 年完成首波空間改造後，2019 年延續「城市創意發電機」的同時，我再提出「美術館作為城市美好生活的存在」，作為法人後下一階段努力的目標。換言之，美術館除了提供好的藝術展覽之外，更需多元思考如何讓觀眾從進入美術館場域開始，就能感受到不同日常的愉悅幸福感。在硬體空間改造上，我的主要策略是改造美術館成為鼓勵觀眾主動「看見」的框架，透過光線重新定義空間，連結館內與館外綠色園區，讓美術館的場域從展間，一路擴延到超過 42 公頃的園區⁷。翻轉來美術館的經驗，從看展覽，到主動「看見」藝術，乃至於對自我內心的再看見⁸。

在一連串的空間改造過程中，觀眾的行進路線，以及公共服務空間，也是我非常關注的重點。美術館自創品牌「高美書屋」就是在「美術館作為城市美好生活」願景之下誕生了。以德文典藏 (Kollektion) 命名，更以英文字母 K 呼應城市之名 (高雄 - Kaohsiung) 的高美書屋，除發展經營更多元、複合的，包含書店、創意選物、輕食、藝術餐廳等，生活美學場域之外，也同時肩負推廣、活化典藏作品，提出實踐「藝術生活化、生活藝術化」方案的創意任務。

蛻變、新生：高美館品牌重塑

「蛻變、新生」是我在 2017 年高美館 23 週年館慶，同時也是美術館的法人元年時提出的願景，當時的想法是藉由法人制度所強調的「彈性」、「靈活」優勢，推動高美館的轉型，從軟體到硬體的革新規劃，翻轉高美館為更多元、開放、時尚、友善，兼具在地與全球關注的專業美術館。法人後連續三年與具高知名度品牌的國際美術館合作，透過品牌聯名 (co-branding) 的策略，展現高美館國際與在地並行的企圖，進而重塑機構的定位 (re-branding)，為轉型中的高美館拓增能見度與聲量。這同時，無論是《裸：泰德美術館典藏大展》、《太陽雨：1980 年代至今的東南亞當代藝術》展 (日本森美術館) 乃至於《刺青：身之印》特展 (法國國立凱布朗利博物館)，背後的意圖都是透過跨文化的平行史觀，鋪陳接軌高美館建構中的「大南方 South Plus：多元史觀美術館」的新定位 (new brand)。跳脫原本南部地域的發展限制，以象徵邊陲處境的南方，鏈接正在興起中的「全球南方」新議題。25 週年啟用以「大南方：多元史觀」定位的典藏常設空間，致力於彰顯在地典藏的特色，透過建構不同於現代主義的藝術判準，形塑屬於高美館的「經典作品」(masterpiece)。

另外，即將於 2021 年推出的《泛·南·島》藝術祭 (Pan-Austro-Nesian Arts Festival，簡稱 PAN) 也是扣合「大南方」論述思維，以創生新的城市文化品牌為經



位於高美館北大廳的「高美書屋」(Kollektion) 是美術館自創品牌，提供市民更優質的公共服務空間。
(攝影／林宏龍，圖片來源／高雄市立美術館)



緯的想像。透過與國際機構間的策展合作，期待從大南方多元史觀所延伸出來的南島議題，能讓高雄 / 高美館在建構全球南方的論述想像中，逐漸浮出屬於我們自己的發聲位置⁹。

回顧初接館長之際，我們提出「擴充典藏能量，深耕在地藝術之研究推廣，策劃與國際接軌之跨域展覽。強化高美館地理優勢與特色，提升館內、外及園區空間，打造一個尊重自然、連結土地紋理與城市記憶的當代性美術館。」作為 106 年市政綱要裡關於高美館的發展目標。很幸運地，在過去 4 年中，繼當時市府挹注法人美術館的第一桶金後，文化部的前瞻計畫也順接啟動，讓法人之初我所提出的高美館新藍圖——有幸一步一步地被落實下來，持續地成長並穩健茁壯¹⁰。

儘管高美館現階段的轉型，獲得不少外界的關注，然而僅就短短三、四年的實踐，就對文化機構法人化提出評價，似乎仍言之過早。綜觀全球各大美術館、博物館的法人轉型可知，這並非一條可以按圖索驥的康莊大道，可說每一個成功的個案都是戮力創新的結果，美術館要能時時及時地回應所處社會各界的期待、爭取多方資源的挹注，方能邁步前行。我相信高美館亦不例外，如何嫁接社會各界持續不斷挹注能量，並且在自我擾動與挑戰中前進，是蛻變中迎向新生的高美館必須繼續面臨的課題。最終，一座城市型美術館的成功與否，還是來自市民的認同與參與，也因此能否

持續發揮想像力創造與城市的新關係，也將會是法人化後的高美館能否成功揚帆續航的最大挑戰。



參考資料

¹ 儘管 1970 年代推動國家十二項建設，各縣市廣設文化中心，可被視為是臺灣首波公立視覺藝術場館的興建潮，但 1984 年北美館的成立才正式開啟了臺灣的美術館時代。

² 如 2019 年開始營運的臺南市美術館（日本坂茂建築師）、興建中的新北市美術館（姚仁喜建築師）、臺中綠美圖美術館（日本建築團隊 SANAA），以及桃園市立美術館（日本建築師山本理顯）等。

³ 多年來緊鄰臺鐵鐵道的舊內惟埤社區，因鐵路地下化而有了與美術館園區縫合的契機。同時地下化後的臺鐵捷運化，也讓長年來受困於交通不便的高美館，有了拉近與城市距離的大眾運輸工具。

⁴ 長期以來高雄被視為工業都市的形象，在政權轉換後開始以文化重新定位高雄作為宜居城市的新品牌。力圖領先全國地方政府成立文化機構法人化的市府，也給了高美館重新獲得市府重視，與爭取市府資源挹注的新動能。此外，與高美館同時期法人化的其他兩館所（高雄市立歷史博物館、高雄市電影館），亦可視為也是在此新的文化治理願景之下，被催生出的共同法人機構。

⁵ 多元化的軟體規劃（program），包括：改變高美講堂過往以配合當季展覽為主的單次演講型態，轉型為強調主題性的多元、跨域系列講座、導覽也從針對美術館內展覽的藝術導覽，到規劃園區生態、植栽、公共藝術等多元導覽、民間募款舉辦每月一次的「月昇、樂聲」大廳音樂會，藉以開放夜間的美術館參觀等。

⁶ 「靜河流深」以河流意象作為隱喻，連結城市記憶的過去、現在與未來，透過高雄城市意象的表徵「愛河」為軸線，聯結歷史博物館、電影館，以及愛河沿線的國定古蹟中都磚窯廠、高雄市立圖書館等機構，同時串連藝術家吳瑪俐長期經營的「旗津灶咖」。

⁷ 有關高美館第一波 104-105 展室改造內容，可參閱下列報導：

林惠文，2020。高美館的華麗轉身 - 邁向新型態美術館。TAIWAN ARCHITECT，544；104-105。禾磊建築——吳明杰建築師事務所，2020。光間·流動的靜謐。TAIWAN ARCHITECT，544；106-109。有關高美館外觀改造：東側景觀與噴泉廣場完成影片，詳見 FB 粉專〈高美館外觀改造〉：<https://www.facebook.com/watch/?v=667065377475546>（瀏覽日期：2020 年 6 月 20 日）。

⁸ 此概念深受我的博士論文研究《Strategy of Spatialization》影響，許多研究案例都指出當代美術館紛紛以提供不同於生活日常的空間體驗，作為吸引觀眾來館的號召。

⁹ 首屆《泛·南·島》藝術祭已邀請澳洲昆士蘭現、當代美術館，以及紐西蘭 Patoka 美術館共同策展。

¹⁰ 2017 年底行政院通過文化部前瞻計畫預算，正式確立前瞻計畫 1.0 三年執行年度為 2018-2020。

談私立博物館管理

游冉琪／人文遠雄展覽館館長

臺灣近年來在政府推動下成立不少公、私立博物館，目前據中華民國博物館學會統計的數量，共有超過400所的博物館館舍，其中包含公立館所261座、私立225座¹。順應國內日益蓬勃之博物館發展，有關博物館法規、經營、管理、展覽、教育等研究，已累積相當數量的研究成果，惟大多數的研究多以公立博物館為主，對於私立博物館的營運、管理等議題則關注較少。

近年來，民間逐漸重視藝術品及文物收藏，與企業建立藝術文化的風氣漸升，因此私人籌辦的博物館如雨後春筍般成立。然而在這些私立博物館當中，除了少數獲得企業財團與社會團體支持之外，不少有特色的博物館或美術館，由於財力資源缺乏與行政管理效率不彰，導致陷入經營日益惡化的困境之中。

各家私人博物館的營運狀況差別甚大，如何能在高度競爭的環境中維持良善的經營，是每個私立博物館都面臨著的主要課題。管理與策略規劃是為了順利完成任務，但更積極的意義在於創造新的存在價值。博物館營運的順暢與否，則關係到博物館功能的發揮層次；而私立博物館的治理成功與否，則為其能否永續經營之關鍵。

私立博物館除了設置主題多元豐富，其組成的組織型態亦有各種樣貌型態。主要可分為個人、財團法人、非營利社團法人等，不同的類型也會影響管理的形

式。無論形式為何，博物館如果沒有適宜的管理策略，功能將無從發揮，內部也將缺乏提昇效能的機制，進而失去公眾對博物館的興趣與信賴，讓博物館的存在受到威脅。由於類型眾多、彼此規模差異大，其實很難具體提出建議，但是，問題的癥結點仍不外乎「專業」、「人」、「預算」這三大方面。整體來說，博物館經營與管理的策略可分成內部管理及外部整合。而組織發展、人力資源的面向與傳統的財務面向應該是等量齊觀；至於典藏、保存、維護、研究、展示、教育、娛樂等博物館核心價值，更應時時精進增長。但是隨著社會資源與經營環境的變遷，私立博物館要面對更嚴苛的生存壓力，外部資源的整合「與」連結的基礎，也是管理重要的議題。

檢視博物館的定位或使命，進行精準的人力結構。私立博物館沒有政府部門的行政包袱，其整體經營應具有企業組織的管理觀念與風險意識，來提昇整體績效。首先，領導者具有關鍵性的影響。需要為博物館設定願景、為經營組織制定計劃並設定優先順序、建立制度，制定工作流程並落實決策；善用激勵機制激發部屬的潛力，強化認同與使命；對整體環境有敏銳度且具備危機感，能在長程和短程、大方向和細微末節之間取得平衡；機動靈敏的快速反應，將機會與風險平衡考量。其次，人力結構是博物館組織營運的基礎，領導者透過人力資源規劃、分析專長及任務分工狀況、工作制度與程序等，找出因應博物館發展方向最適切的模式。同時定期檢視人力配置，並做適當調



結合學校美感教育課程進行館校合作。



辦理小小博物館員體驗營。

整。除了領導者、專業人員之外，需要熟悉藝文產業的財務人員，協助館務推動及熟悉各式財務面的法令。財務管理人員負責營運上的經費開源與節流，處理各式財務往來、現金流量、資產管理及稅務等，這是私立博物館很重要的角色。完善的人力資源規劃，對應的不單是博物館業務「的」專業度與服務品質，還會連動著整個營運財務規劃。

最後，博物館第一線服務人員的專業能力與服務熱忱，影響觀眾對博物館的優劣觀感。許多博物館現階段採用招募志工提供服務或導覽，結合學校教育或是招攬鄰近社區民眾，經過培訓課程培養其導覽解說能力。向社區居民發出志工邀請，同時間也促進博物館與社區之間的緊密結合，共創良好的互惠關係。參與博物館的志工多半為退休銀髮族，從而也能夠讓博物館在營運上，對樂齡族群有不同的規劃，更全面的照顧到小眾群體對博物館的使用權需求。

博物館提升專業度的同時需積極思考財務規劃。因為要發展蒐集、保存、維護、研究、資訊、展示、教育、娛樂等功能，需花費相當的經費以推展業務，只靠門票收入絕對無法滿足博物館經營的財務需求；爭取政府補助雖是解決財務困境的方法之一，惟僅能應付基本的營運費用。如何改變博物館的體質，提升自身專業度與經營特色，思考市場區隔來提升競爭力，可從自身博物館專業項目思考。透過博物館特殊的性質，提供獨特的產品、體驗以及專業知識服務，增加

資金來源的多渠管道，並以此作為館務計畫或業務的支應。

增加收入的方式有很多，以博物館、美術館來說，最可以直接運用的資源便是其各自擁有的典藏。典藏品的圖像 IP (Intellectual Property, 智慧財產權) 開發，可以運用在文創開發、出版及圖像授權等，甚至結合館藏 IP 自創展覽，研發線上展覽功能。另外，使用者付費的觀念結合教育功能，推出進階收費課程或體驗活動，以觀眾的角度創造市場需求。除了自身資源的開發利用，與不同領域產業的合作，例如近來許多博物館與影視、音樂、電玩等流行文化領域的 IP 授權，就是很成功的跨界案例。除此之外，創造體驗經濟的商業模式，也是現在的趨勢，深度的博物館結合觀光的行程或是不同客層、不同主題的營隊、結合學校教材設計的展覽以及針對喜好藝術或文史人士客製專屬課程或是講座等，把服務對象從一般觀眾延伸至特殊族群。無論是旅遊觀光、影視娛樂、流行趨勢、數位產業甚至生技或傳統製造業等，拓展藝術能融入的元素，打破傳統經營思維的侷限。不同領域的合作不只創造財源收入，同時也能達到行銷宣傳的目的，將博物館提供的藝術服務功能最大化。

總而言之，時時觀察世界趨勢提出創意與勇於嘗試是私立博物館突破困局瓶頸的契機。博物館清楚自身的定位及需求，瞭解可掌握的資源與可提供的服務範圍。創造主要的客群的需求、開發合作對象、善用



各類的營運數據分析，規劃出一套完整的管理經營計畫。並對外積極建立與不同類型組織之間的聯繫網路，作為彼此之間資源流動的聯結，擴充可利用的資源，也提供更多創新的機會。當代博物館必須努力具備企業經營的效率、善用優勢提昇品質、廣泛地連結社會資源、建立品牌形象才是根本之道。



運用館藏 IP 策劃主題式互動展覽。



結合飲食產業品牌開發館藏文創商品。

參考資料

¹ 中華民國博物館學會「博物館名錄」資料，檢自：<http://www.cam.org.tw/museumsintaiwan/2020>（瀏覽日期：2020年6月20日）。

我看 北美館 《江賢二：回顧展》

陳 諾／教育部智慧博物館專案辦公室專員

看完一個好的展覽，宛如看完一部好電影，有著同樣的滿足感。精彩細膩的劇本需要一位有功力的導演與之碰撞，才得以將字裡行間的絕妙與真情，轉化成引人入勝的敘事脈絡與動人畫面。策展人王嘉驥提煉出江賢二作品中的抽象意念、色彩情感與符號記憶，以平易近人的步調，鋪開江賢二 55 年來從臺灣啟航，遊至巴黎，再到紐約，最後返回故土的創作生涯。臺北市立美術館為期三個月的《江賢二：回顧展》，在各大電影院因疫情肆虐沉寂的當兒，著實為人們緊繃的心靈帶來驚艷與療癒。

展覽涵蓋一樓到二樓，並設計了雙出入口。若從一樓進入，迎面而至的是江賢二晚期定居台東後的巨幅色彩創作。繽紛喧嘩的場面以及近乎科幻的各式漸層，配合一樓寬敞挑高的空間，彷彿讓觀眾從抽象的筆刷中，看到具象的自我解放與自然大地之美。若從北美館大門口一路沿手扶梯而上由二樓進入，觀眾則會先處在一個相對陰暗狹長有如畸零地的空間。展廳兩側排列江賢二最早期的作品，如同策展人王嘉驥評論 1960 至 70 年代是江賢二仍在自我探索與蟄居的時期，一副副朦朧灰色調的作品，引導觀眾走向展廳底部，置身在柔和聚光燈下不停自轉的最新雕塑創作——《金樽 / 淨化之夜 2020》。在時而優美時而激昂的交響樂中，這件透著歷經反覆洗滌、蛻變後重生的作品，彷彿江賢二對過去自我的反饋，無言的對話無限交織。至於觀眾，只需自然而然的在這樣的視覺，聽覺衝擊饗宴中沈澱、享受。

本次回顧展為江賢二於北美館首度個人特展，策展人以兩個截然不同的時間脈絡開頭或結尾，並透過江賢二從 1960 到 2019 的系列作品：〈對永恆的冥想〉、〈銀湖〉、〈德布西：鍵盤〉、〈百年廟〉等匯集成他對自我生命經驗、環境、音樂、故土的情感與念想。展覽中段的某一處，一塊小螢幕播放著本展覽的簡介影片。如同電影中的腳本，恰到好處的讓觀眾悄悄窺見江賢二創作的身影，及策展人與藝術家、藝術品擦出火花背後的構思與對話。一切，皆像欣賞一部好電影，故事精彩，畫面動人，節奏清晰，細膩之中又留給觀眾足夠遐想的空間。



〈金樽／淨化之夜〉2020，鐵絲、馬達、鐵件，
200 x 200 x 200 cm



〈對永恆的冥想〉，2016，油彩／畫布



〈比西里岸之夢〉，2015，油彩、畫布，150x200cm



展覽影片翻攝

漫步德國健行史： 德國日耳曼博物館夢幻仙境特展

張淑卿／國立臺灣歷史博物館展示組助理研究員

提到德國的紐倫堡，大家最有印象的是這是二戰後審判納粹戰犯、舉行「紐倫堡審判」的城市，也是歐洲著名的傳統耶誕市集熱點。在這樣戰後重建的中世紀城市，隱身一座收藏量相當驚人的博物館——國立日耳曼博物館¹（Germanisches National Museum，以下簡稱 GNM）。該館成立於 1852 年，藏品超過 130 萬件，光是常設展就展出 2 萬 2000 件以上的原件藏品，藏品收藏的範圍從石器時代、中世紀到近當代有關文學、藝術、歷史的物件，包括文物、文獻、史料、檔案、藝術作品等。除了常設展外，還設有特展室、檔案館及對外開放的圖書館，是歐洲德國國家最大的文化史博物館，也是研究中心。

本文主要介紹 GNM 於 2019 年展出的《夢幻仙境特展》（Wanderland），此特展是 GNM 於 2019 年度觀眾參觀人次排名第 2 的特展，可見其受歡迎的程度。喜愛戶外活動的人也許知道健行運動（Hiking）起源於歐洲，在德國特別盛行，然而德國的健行文化究竟是怎麼發展起來？今日德國約有 50% 人口會去健行，為什麼德國人這麼喜歡健行？《夢幻仙境特展》即是以「德國健行文化史」為主題，從常民文化的視角，採議題敘事、輔以時序的方式，結合藝術作品與歷史物件的展陳，探討了德國健行運動的歷史與文化脈絡，展名 Wanderland 也貼切地反應出愛好大自然的健行者心中尋找的那片仙境。

展場開場運用了藝術家 Felicitas Franck 由 4 個漫遊者組成的藝術作品「Wanderer mit Schädel und bunten Blumen」引導，開啟了這一段健行史的旅程。旅程的起點是一個

問句，18 世紀的人們為什麼會選擇徒步做為旅行的方式，不完成是因為當時必須，而是中產階級經過選擇下，為了尋求大自然的體驗及在鄉間療養的目的，所選擇的生活方式。因而當時健行其實是流行於中產階級的一種新運動方式。

19 世紀，是健行運動的奠基期，也是整個展覽的重點。初期浪漫主義的藝術家們扮演了重要引導的角色，風景給了藝術家創作靈感，許多畫作以山景與健行為題，透過藝術家的眼睛，過去被認為危險的鄉間搖身一變成為美景，因而帶起風潮，促進健行的普及。當時主要的健行區域為德國中部高地，例如 Rennsteig 即是德國第 1 條有著起點與終點的健行路線。而當時健行者不是漫無目的的旅行，許多人也特別研究自然環境、岩石、植物與動物，在與同好相互交流下，幾乎成為研究者。同時伴隨健行旅程也產生了不少歌曲，德國民謠中就有許多歌曲以健行為主題。隨著鐵路的發達，人們容易出遠門；明確路標、精確地圖等工具的輔助，路徑越來越清晰；觀測塔的興建，風景可以一覽無遺；健行協會紛紛成立，開發路線、維護路徑，這些都帶動了健行的大眾化。而女性的參與從不被社會允許、只能搭乘轎子健行、到偶有專為女性設計的健行行程，有了很大的轉折。

20 世紀初，學生團體「Wandervogel」的青年運動，鼓勵了學校健行，並帶起興建青年旅館的風潮，助益於健行的發展。然而在納粹時期，如同所有的組織一樣，健行協會被迫遵照國家社會主義政策辦理相關活動，甚至關



Felicitas Franck 藝術作品〈Wanderer mit Schädel und bunten Blumen〉
開啟了健行史的旅程。



以山徑常見的指標作為視覺焦點，呈現路標等指引設施的建立，
與測量儀器等，完備健行基礎條件。



受到浪漫主義畫家、作家的作品影響，及教育家的宣傳，
Saxon Switzerland、Franconian Switzerland 等地成為熱門的健行區域。



健行協會是推動健行運動的重要組織，
其成員多為中產階級、地主、工業家等。

閉，一些協會被反猶太主義者把持，而希特勒青年團則將健行與行軍視為一起，以軍隊方式操練結合，健行運動受到很大的限制。二戰結束之後，健行是東、西德人們暫時逃離日常生活的一種方式，成為一種短暫旅行，在西德由於私人汽車的普及，發展出供給健行者使用的停車空間與循環健行路線。在東德，健行旅行則是構成觀光業與教育系統的重要元素。時至今日，健行成為瘦身、健康、或放慢生活步調的方式之一，不管是獨自、或與朋友一起，多樣性的健行持續受到歡迎、蓬勃發展，成為重要的觀光產業。

展覽中也特別點出健行象徵著放棄社會約束，除了具有到戶外觀察、探險的意義外，「健行也是一種尋找生命意義與存在價值的隱喻」，有其形而上的哲學意義，健行不只是運動，更是一種文化，因而也讓我們看見德國人休閒的生活方式。如此宏觀的文化觀點，值得做為臺灣開展常民文化主題展覽學習與效法。

參考資料

¹ 國立日耳曼博物館官方網站：<https://www.gnm.de/>



19 世紀女性進行健行活動的形象與影像紀錄。



納粹時期，健行運動受到很大的國家控制。



青年運動給予健行新的刺激，鼓勵了青年旅館的大量設立。



健行是一種尋找生命意義、存在價值的隱喻，也是一種生活方式。

展示內容與科技的美好結合： TeNQ 宇宙博物館

江明珊／國立臺灣歷史博物館展示組副研究員

當博物館致力於引進高科技展示時，經常面臨科技技術的絢麗，而忘了展示內容的本質，導致為科技而科技，出現博物館投資了高額的成本，卻未必增進了對內容主體的深化及認識。位於日本東京巨蛋的 TeNQ 宇宙博物館，提供了一個將展示內容與科技良好結合的示範，成功地透過從高科技到傳統身體性的多種互動體驗，將其欲傳達的太空或宇宙相關的內容，透過科技手法，讓親子寓教於樂。

鎖定親子客群的營利定位

TeNQ 的定位並非典型的博物館，更類似科學中心，該館位於東京巨蛋，暗示了強調娛樂的功能性。其展覽以一個常設性展覽為主，並搭配一個不另外收費的特展廳。因營利考量，使其在目標觀眾定位精準，鎖定對太空有高度興趣的學齡觀眾為主要客群，並延伸出親子觀眾的客群。

為確保收益可能，並考量其展示型態使展場之維護成本，TeNQ 的票價並不便宜，一般成人 1,700 日圓、高中以上學生 1,400 日圓，國中以下學生也需 1,100 日圓；展場的語音導覽及少數的活動，如扭蛋，也是另外收費的。但以性價比及現場參觀的人數量來說，有其市場存在。

為了讓此展覽具有高度吸引力，讓家長願意買單，TeNQ 使用了許多具有高度聲光效果的展示科技，包括

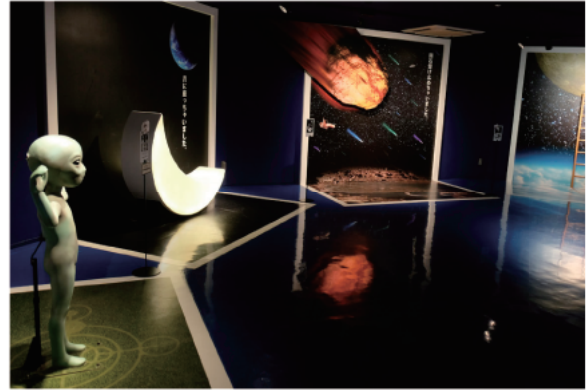
光雕、3D 環境劇場、體感互動及結合虛擬與實體的競爭型遊戲等應用。TeNQ 的簡介宣傳其特色為「看、動手做、想像：9 種外太空的體驗」。

展場設計上，也非常細緻地思考了親子共同參與的需求，包括除了兩個劇場單元外，整個展區採取通透的開放空間，在各項體驗設施周圍設置了相應的座椅或休憩區，提供家長安心的等待並陪伴孩童，卻不至於打擾孩童的遊戲進行。另外幾個展場單元，如「觀賞區」除播放宇宙相關主題的影片外，展區也放置了各種造型椅；或是作為展場唯一可飲用飲料的「太陽系桌」區，不但滿足了長時間體驗需飲水的生理需求，桌子則是特殊設計、以太陽系的排列位置的造型，對照牆面上的位置圖，也增進了對知識的理解。而展場尾聲提供了許多太空主題圖板，包括跟外星人合影，或是阻止要墜落的隕石，滿足觀眾合影的需求。

在動線設計上，首先是入口空間，兼具售票、集合，並作為觀眾等待進入定時場次劇場的空間，而最後一個區塊的賣店就在旁邊。透過定時劇場，參觀者依批次進入可達到人數控管的功能，使觀眾在進入自由體驗的展區時，能有從容且舒適的參觀品質。賣店的位置也非常巧妙，等待進入劇場時可方便遊逛；離開展場的唯一出口動線必經過展場紀念品店，大幅刺激消費。



TcNQ展場採開放空間，並考量親子共遊及活動體驗時間，各區均設置相應座椅。



展場尾聲的主題拍照區



展場的「觀賞區」結合了影片觀賞及休憩空能。



理性知識內容為主的「科學」



「太陽系桌」區作為飲用飲料空間，桌子是以太陽系為題，搭配解說。



展覽尾聲的星空牆，上面載滿科學家、作家留下與宇宙相關的文句。

大型聲光效果的展示科技體驗

TcNQ的展覽腳本宛如一齣劇本，可以明確感受到起承轉合的安排。從入場「0 通道」進入，一黑暗、狹窄但有一些聲響的通道作為暖身，讓觀眾轉換心情，進而更專注於接下來的展演。在劇場體驗進入第一個展覽體驗高峰。當觀眾帶著滿溢的感受，隨後進入理性知識內容為主的「科學」單元，以較為靜態的觀賞為主，雖然每個小單元都有搭配展示科技互動活動，但都是較簡單或是拍照型的體驗，讓情緒回到較為沉靜的狀態。接著轉至另一個高峰，活潑的宇宙「想像」單元，此單元的活動是高度參與類型的互動，如競爭性電玩、體感問答、拼圖手作等。隨後，逐漸進入展覽尾聲，黑暗的過道區可坐著觀看一L型的投影牆。這個區域是一個以成人為定位的感性區域，以星空為背景，上面不斷出現科學家、文學家等曾留下與宇宙相關的文字，讓人沉靜下來。接著則以體感互動設施，讓觀眾如阿姆斯特壯一樣可在月球上留下腳印。

回到開場的劇場，第1個劇場「起源之屋」運用光雕展示技術，劇場本身做了許多立體浮雕感的方框，將過去到現在對太空的印象和元素，包括外星人、古文明或太空科學等以意象式呈現。接著進入第2個劇場「宇宙劇院(天空)」，觀眾圍繞一超大型圓形螢幕，站著向下觀看從外太空看地球及其他星球、宇宙等的衛星影像，也有地球內的鳥瞰空照景觀，螢幕位置的安排與鳥瞰視角契合，高畫質及狀似無邊界的觀看，

使觀眾身歷其境⁹。這兩個聲光效果驚人的展示科技手法作為展覽的開場導論，正似 Victor Turner 提出的「通過儀式」(rite of passage)，先創造了與日常世界的分離，進入混沌不明的空間，再透過影音展演帶領觀眾進入一個新世界。

知識與科技的結合、轉化與想像

整個展場運用了各種體驗及參與互動手法，並不僅限於科技展示。現場仍有一些區域以手動開閉之宇宙小知識翻牌，如「行星拼圖」區，善用了孩童日常對積木遊戲熱愛的特性。

以太空知識為主的「科學」單元，呈現了較多的知識內容，搭配的互動設施類型是例如透過大型投影及靜像構成，或是3D眼鏡，或僅是輸出大景體驗登陸月球、火星或其他外太空區域，與現場展示的知識相輔相成。值得一提的是，現場有一間與東京大學產學合作的「研究中心」，讓觀眾透過透明玻璃觀看工作情形，類似開放式庫房的概念，滿足觀眾對這些研究如何產出的好奇心。

在知識洗禮過後的「想像」單元，則將太空知識轉化成另一種更充滿創意的遊戲或體驗，例如「Go! Go! Sphero」是一個多人共同競賽、以觸碰螢幕操作的遊戲，競賽者的球先進入洞口就可以讓火箭升空的

遊戲。筆者現場觀察這個結合虛擬和實體的遊戲設施相當受到歡迎，常有觀眾排隊再次體驗。「宇宙性格診斷」則是非常有創意的想法，透過體感互動，藉由觀眾走動位移動，回答一系列投影於地面、與太空有關的趣味是非題，而找出你的「宇宙性格」，投影最終會告訴你你屬於哪一種編號，接著可在旁邊的實體展櫃中找到說明。

營利為目的，但不譁眾取寵，也沒有忘了博物館展示內容的本質，在 TeNQ 可以見到，科技是為了服務展示內容，是一個難得的美好參觀體驗。



「行星拼圖」區



「Go! Go! Sphero」多人競賽遊戲



「宇宙性格診斷」區

參考資料

¹ 全場其他地方禁止飲食。

² 兩劇場不開放拍攝，可參考

<https://www.tokyo-dome.co.jp/tenq/>，https://www.youtube.com/watch?v=jn_c558A3E 及 <https://www.youtube.com/watch?v=mlMLohUuTEg>。

土地的溫度：沖繩壺屋燒物博物館

陳磅礪／國立傳統藝術中心助理研究員

沖繩陶藝的故鄉：壺屋

如琉璃珠般散落海洋的沖繩群島，古稱琉球。17世紀末葉琉球王國將各地的窯場匯集於壺屋，從此奠定壺屋發展的基礎。

20世紀初，發起民藝運動的日人柳宗悅，被壺屋的美所吸引而寫道：「工人們都能夠遵守傳統，手藝也不雜亂。雖然當地人認為本地的瓷器是粗貨而不予重視，但在眾多的日本窯場中，這裡燒製的產品是最美的。窯場所在的村子也非常美，給來訪的人留下了鮮明的印象。沖繩的人們應該對此更加自信，並且自豪地使用家鄉的產品。」同為民藝運動舵手、也是陶藝家的河井寬次郎亦讚美：「壺屋的陶器有其自身的溫度和熱量，具有獨特的氣息，明朗而明確，那是屬於亞熱帶的從容不迫。」

壺屋在二戰廢墟中重新復興，時至今日，街道兩側全為販售、製作陶器的店舖，並可看到呈長條狀、由多間窯室連續排列組成的登窯（臺灣稱「目仔窯」）；不過因都市化的變革，傳統柴燒的窯場會造成煤煙等公害，現在壺屋的工坊多已改用瓦斯窯，亦或遷移外地仍遵循古法製作，但不變的是，壺屋仍然是展現沖繩陶藝活力的重要所在。

物中風景：沖繩陶器中的人文及歷史

日文「燒物」即陶瓷之意，顧名思義，那霸市立壺屋燒物博物館為介紹壺屋陶瓷藝術的館所。其位於壺屋陶瓷街一端，依坡而築，展場共有三樓：3樓為企劃展空間，除館方策劃的特展外，並開放民眾租借場地展出；1-2樓為常設展空間，展陳沖繩從史前的土器到王國時期因著海洋貿易匯集中國、朝鮮、日本及東南亞陶瓷的多重影響，逐漸形塑出自身的風格樣貌。展場中除保留興築館舍時挖掘出土的窯場遺跡外，並重建傳統沖繩民家廚房的空間擺設，透過情境展示窺見陶器與常民生活的緊密連結。而隨著強調無名之美的民藝成為顯學，一干作者反不再默默無名，故還可親睹日本人間國寶如濱田庄司、金城次郎等名家的作品。此外戰時體制下沖繩陶工製作的陶製手榴彈和地雷，也為二戰那段傷痛的歷史留下了見證。



那霸市立焼物博物館外觀



沖繩傳統民家廚房情境展示



展場一景



沖繩首位人間國寶金城次郎作品

活著的陶

除館內的展覽和教推活動外，壺屋燒物博物館還和整條陶瓷街連結一氣。如與金門風獅爺有著異曲同工之妙的沖繩獅子（Shisa），同樣都藉由獅子的形象，為聚落和民宅擔負起辟邪致祥的任務。因日文的 4、3 與獅子（Shisa）諧音，故每年 4 月 3 日被訂為壺屋的獅子日；是日除博物館舉辦獅子企劃特展、展出沖繩職人與工匠們創作的各式獅子藝術，全館免費開放參觀外，還串聯陶瓷街各家陶師於店舖前現場演示獅子工藝的製作。另外每年 11 月上旬也會連續 2 天舉辦壺屋陶瓷街祭，除免費參觀博物館、免費拉坯體驗及享店家折扣優惠外，並有在地居民拔河比賽、民謠與舞蹈表演等各種熱鬧的慶祝活動。

參觀完博物館及壺屋陶瓷街後，走入沖繩的大街小巷，無論古民家還是現代公寓大廈，都時常可見陶塑獅子雄踞於氣派顯眼的位置；又或者飢腸轆轆地到餐廳用餐，桌上釉色明朗奔放、盛裝著美食的厚實器皿，往往即方才博物館與壺屋陶器店舖內的所見所得，從中可見博物館中展示的陶藝傳統，並未與當代生活斷裂分離，仍是活生生的現代進行式。

或許，這些陶製品的能量不光來自窯火的淬煉，還源自熱愛土地、生活與傳統的溫度。



名家島常賀製 Shisa



4月3日獅子日商家現場演示獅子製作。





the

NEWSLETTER

of CHINESE ASSOCIATION of MUSEUMS

創會理事長	秦孝儀			
顧問	黃光男	林柏亭	林曼麗	張譽騰
理事長	蕭宗煌			
副理事長	洪世佑	陳國寧		
常務理事	王長華	吳淑英	徐孝德	賴瑛瑛
理事	如 常	李莎莉	辛治寧	林秋芳
	林詠能	陳春蘭	陳訓祥	陳碧琳
	曾信傑	游冉琪	劉惠媛	賴維鈞
	謝佩霓	羅欣怡		
常務監事	劉德祥			
監事	何金樑	吳秀慈	岩素芬	林威城
	徐天福	蕭淑貞		
秘書長	黃星達			
執行秘書	陳柔遠	路 耘		

發行人	蕭宗煌			
編輯委員會	王長華	林仲一	林詠能	陳訓祥
	陳國寧	曾信傑	賴維鈞	
總編輯	黃星達			
編輯	潘欣怡			
指導單位	文化部			
發行	中華民國博物館學會			
地址	100 臺北市中正區館前路 71 號 5 樓 (國立臺灣博物館行政大樓)			
電話	(02)2382-2699 ext.354			
電子信箱	camnewsletter.edit@gmail.com			
網站	www.cam.org.tw			
臉書	facebook.com/camorgtw			
排版設計	叁拾設計			
印刷	飛燕印刷有限公司			