



TAIWAN

A LIVING MUSEUM

the

NEWSLETTER

of TAIWAN MUSEUM ASSOCIATION

No. 114

December 2025

博物館管理
與治理的未來性

The Future of
Museum Manage-
ment and Govern-
ance

2025年國際博物館協會杜拜大會(ICOM Dubai 2025)的主題定調在「面對快速變遷社群下博物館的未來(The Future of Museums in Rapidly Changing Communities)」,彰顯出當代社會中的博物館會因應外在環境變遷與社群需求,需要與時俱進並即時反應,才能獲得社會認同與大眾支持。

博
物
館
簡
訊

博物館管理與治理的未來性

曾信傑／中華民國博物館學會博物館管理委員會主任委員
國立臺南藝術大學博物館學與古物維護研究所副教授

01	博物館管理與治理的未來性	曾信傑
專論		
02	博物館管理與治理體制—以國立自然科學博物館館務基金為例	羅偉哲、黃文山
06	陶藝專業治理的在地實踐與全球鏈結	張啟文
12	樹谷生活科學館經營策略 – 在現實與理想之間尋找永續經營的平衡	黃萱粧
16	轉向文化—談南區原住民地方文化館的組織變革	陳靜寬
博物館面面觀		
24	在流動中想像未來，在轉向中再思博物館： 臺灣於 ICOM 2025 的策展觀	黃星達
30	一百年後的未來該如何展示： 杜拜未來博物館如何將想像變成策展實體	何慕凡
34	與時俱進：嘗試用AI輔助臺史博藏品盤點	黃茂榮、張鈞傑、黃滯慧
38	受限下的保存對策： 市售容器於文物微環境的應用與分析	陳廷語、吳牧軒、游雅涵
42	從理念到實踐：博物館展示，永續了嗎？	黃冠龍

2025 年國際博物館協會杜拜大會 (ICOM Dubai 2025) 的主題定調在「面對快速變遷社群下博物館的未來 (The Future of Museums in Rapidly Changing Communities)」，彰顯出當代社會中的博物館會因應外在環境變遷與社群需求，需要與時俱進並即時反應，才能獲得社會認同與大眾支持。

博物館管理與治理制度，自上世紀末至今，正面臨極大的挑戰，尤其是世界各國政府對於博物館的財力與人力資源日益縮減，但博物館數量與類型又不斷地增加下，僧多粥少的現實環境中，如何結合社會資源並規劃永續經營，是所有博物館都不能忽視的重要課題。事實上，博物館從創立支持基礎可以分為中央政府支持的國立博物館、地方政府支持的地方博物館與由私部門支持的私立博物館三大類型，隨著社會環境的急遽改變，正不斷地摸索找尋多元的發展與可能性。

我國公立博物館的傳統是由政府支持，不論是國立或是縣市立博物館，長久以來採取公辦公營體制，也成為大多數公立博物館的主流制度。但是在 20 世紀末受到歐美國家與日本的影響，開始思考不同的可能性，因此有公辦民營的呼聲出現，並開啟一波波公立博物館委外經營的風潮，至今仍方興未艾，從最早的臺北二二八紀念館、臺北當代藝術館到之後的國立海洋生物博物館與樹谷生活科學館等，似乎化身為政府公部門資源不足的重要文化事業解方。同時間，也有另一派師法日本制度提倡獨立行政法人博物館的呼聲出現，最終在 2017 年落

實在高雄市的三館一法人 (高雄市立歷史博物館、高雄市立美術館與高雄市電影館) 與臺南市美術館，今年剛開館的新北市美術館也採用行政法人體制，更有部分籌備中的國立博物館也預計朝向行政法人邁進。此外，針對教育部轄下的國立博物館，多年前便推動館務基金，類似大學的校務基金，期望提供更多的彈性。私人博物館則是受到個人或企業支持，成立基金會來運作與營運博物館，部分則透過契約形式，營運公立場館，所謂 OT(Operate, Transfer) 或 OT+BOT(Build, Operate, Transfer)，也就是上述的委外經營的形式。除此之外，原住民族發展委員會 (以下簡稱原民會) 為活化地方館舍，在全臺各地的 30 座原住民族文化館推動不同的方式以順利運作各地方的原住民族文化館。

本期博物館簡訊主題是「博物館管理與治理」，邀請不同型態的博物館經營者與研究者，分享我國過去 30 年來在博物館管理與治理的不同體制與運作方式，包括國立自然科學博物館、新北市立鶯歌陶瓷博物館、樹谷生活科學館與原住民族文化館，從他們的經驗中，提供博物館人在思考管理與治理所面對的課題、採取的應對方式以及未來發展方向，有助於博物館管理與治理的學術研究者與實務工作者進一步地體認到我國體制上的轉變與後續發展，也期許這些主題文章的分享，豐富我國博物館管理與治理的多元面向，相關豐碩經驗可以提供做為規劃新設館舍或改變體制時的重要參考。更期待博物館人都能在快速變遷的社群中，發現博物館的新未來。

博物館管理與治理體制

—以國立自然科學博物館館務基金為例

羅偉哲／國立自然科學博物館行政副館長

黃文山／國立自然科學博物館館長

前言

國際博物館協會 (International Council of Museums, 簡稱 ICOM) 於西元 2022 年通過關於博物館新定義，該定義說明「博物館是一個非營利、為社會服務的常設性機構」。觀諸我國公立博物館營運發展過程，雖尚能符合該項定義，惟因應社會及經濟等情勢，博物館之運作，尤其是財務面，在新世紀中逐漸由公務預算制度，發展出館務基金及行政法人制度，本文將以國立自然科學博物館（以下稱科博館）之館務基金執行為例進行分析與討論。

博物館營運法令更迭

承民國 66 年國家 12 項建設計畫之文化建設計畫，民國 70 年科博館籌備處暫借國立中興大學成立，嗣後至民國 82 年陸續完成太空劇場、科學中心、生命科學廳、人類文化廳及地球環境廳等展示空間，並對外開放，開啟臺灣現代博物館的新頁。該時期因科博館建設經費龐大，且定位為公立博物館，故舉凡人事及預算制度，均與公務機關相同，遂以公務機關相同之方式營運，屬於公務預算制度。歷經數年營運，發現科博館主要任務在蒐藏品之保存、研究、詮釋、展示和科教活動等都有其專業性，並且成為學校正規教育以外的終身學習場域，與一般公務機關之行政執行任務角色大不相同，因此科博館從業人員遴選不容易由公務人員考試制度上取才。再則，公務預算制度將所有收入支出以統收統支方式執行，而非列入預算書內

之支出基本上不得使用；再加上預算所列支出，若預算年度結束，未執行數亦須繳回，故偶有聽聞消化預算之聲；收入部分如門票、活動或捐贈收入等則全部須繳交國庫，科博館並不得因此增加支出預算。一直到民國 91 年 8 月行政院組織改造推動委員會通過機關業務「去任務化」、「委外化」、「地方化」及「行政法人化」等四方向，科博館亦多次接受行政法人化之溝通宣講，然因科博館之非營利、社教機構屬性，不論是門票或活動收入，收入仍難敷支出，是否足堪行政法人化，不無疑問。當時受到國立海洋生物博物館成功地以 OT+BOT 委外經營，因此教育部嘗試將國立臺灣史前文化博物館採 OT 委外經營、國立臺灣科學教育館以 OT 委外經營、國立海洋科技博物館以 OT+BOT 委外經營，該三案最終分別是廠商未投標、廠商經營一段時間後不續約、以及違約方式被停止委外經營三種截然不同的命運，可見公立博物館之非營利性與民間商業經營之獲利考量如何權衡，仍然需要更多經驗交流與社會溝通。

之後，教育部為提升國立社教機構的營運彈性和效能，配合行政院於民國 96 年 3 月 12 日訂定發布「國立社教機構作業基金收支保管及運用辦法」（下稱收支保管及運用辦法），徵詢所屬國立博物館思考建置館務基金的可能性。上述辦法第三條規定基金之收入來源七種，第四條規定基金之支出用途七種，當時科博館依據該辦法執行館務基金，編列收入預算時除政府補助撥款外，並請各單位就其專業向外界爭取各項產學合作或推廣活動收入，增加開源潛力及財務自主性。



圖 1 觀眾踴躍參觀科博館本(114)年 9 月開幕「大地瑰寶」展



圖 2 夜間活動「館前 1 號所 EP.4」橢圓形廣場音樂饗宴活動



圖 3 夜間活動「館前 1 號所 EP.4」恐龍派對活動



圖 4 第 6 屆臺灣科學節活動海報

關於支出部分，除考量自身館務基金收入情形編列設備費及業務費支出，且對館內各單位強調執行預算應本「當用則用，當省則省」，年度預算結餘除依本辦法納入基金滾存，館內各單位之年度業務費結餘數，同樣可以於下年度併提支用，使各單位預算執行更具彈性與效益，達到「最低支出、最高效能」的目標。且現階段，若欲向其他單位團體或上級機關申請各項合作或補助計畫時，經常有補助單位要求申請單位自籌一定比例經費情形，此時公務預算單位若未能事先編列預算，則經常只能來年再申辦，但科博館因為館務基金制度，類此案例則可以先動用館務基金結餘數，再以補辦預算或超支併決算情形執行，顯現館務基金面對臨時性或未能預見需求之財務調度靈活性。

「博物館法」立法歷時多年，期間因社會、政經環境變化，至民國 104 年 7 月 1 日通過公告施行，納入前述收支保管及運用辦法觀念，於第十二條第一項敘明公立博物館得應營運需要設置作業基金，一切收支均應納入基金，依法辦理。惟本法與收支保管及運用辦法最大差異在同條第三項第八款基金得用於編制外人員人事支出，以自籌收入百分之三十為限。此一規定使執行作業基金之公立博物館得以因應其實際業務所需進用人事，免困於預算編制、員額及考選制度之限制，博物館之營運用人更具專業取向，惟實際用人受自籌收入之限制，使用人與業務需求相結合，堪稱合理。繼「博物館法」後，教育部本諸因應所屬機構發展趨勢，為提升社會教育及教育研究品質，增進財務經營管理之能力，積極推動「教育部所屬機構作業基

金設置條例」（下稱作業基金設置條例）立法，該條例於民國 107 年 11 月 28 日公告實施。與「博物館法」相若，作業基金設置條例第五條第六款規定編制外人員人事支出，占自籌收入之比率由主管機關另定之，教育部另於 108 年 7 月 9 日公告所屬機構以作業基金進用編制外人員，其人事支出以不超過前三年度自籌收入決算平均百分之五十為限，增加博物館營運專業人力之運用。

結論

科博館自 96 年依照收支保管及運用辦法執行館務基金，確實得益於館務基金編列及執行之彈性，在財務上可因應臨時性或未能預見等需求而調度資金，加上自籌收入無須繳交國庫，增加開源意願及財務自主性，且預算執行結餘數仍可滾存於基金，達到「最低支出、最高效能」的目標。在人事進用方面，科博館遵照作業基金設置條例，以前三年度自籌收入決算平均百分之四十為約用人員控制，目前符合館務運作之需。

目前館務基金美中不足處，在未能如國立大學校務基金般，將自籌收入排除預算法、會計法、決算法及審計法等相關法規之適用，故博物館對增加自籌收入貢獻良多之館內人員，其獎勵措施一如行政機關般給予行政獎勵如記功嘉獎，缺少如獎金等實質獎勵。整體而言，在博物館為非營利組織前提下，政府撥補預算仍為公立博物館最大收入來源，惟若公立博物館本身具備一定之門票、活動、產學合作、文創商品開發、

智財權授權、場地出租或募款等自籌收入能力（以教育部所訂標準為年度經費自籌比率超過百分之十五），可以放棄故步自封思維，善於發覺利用本身優勢，把握博物館的使命，結合社會脈動運營博物館，提高經費使用效益，嘗試以館務基金提供財務調度之靈活性，加上嚴謹的財務自我規劃及管理制度，可望有助於公立博物館欣欣向榮的良善循環，使得館務基金得以永續發展。



圖 5 第 6 屆臺灣科學節「曬科學」科學市集活動

陶藝專業治理的在地實踐與全球鏈結

張啟文／新北市立鶯歌陶瓷博物館館長

新北市立鶯歌陶瓷博物館（以下簡稱陶博館）自公元 2000 年展開營運序幕至今已 25 年，在新博物學以及現代陶藝的浪潮下，陶博館以現代建築語彙輝映陶瓷藝術，揭示博物館發展的起點，由在地陶瓷文化與國際當代陶藝雙軌合股推展陶博館專業內涵，建立陶瓷工藝產業及藝術雙軸線核心定位。

陶博館多年來獲新北市政府、跨域專家學者、地方產業及人士和來自本地及全球各地觀眾的支持，在歷任館長與團隊的努力下，攜手在地夥伴共創合作，逐步建構專業營運基礎，累積深厚陶藝能量，形塑具有溫度的博物館品牌。甫於 2025 年 7 月初，剛獲得文化部博物館評鑑會專業肯定，通過博物館認證，成為首座獲博物館認證的地方級公立博物館。

博物館治理與社會責任

博物館對於使命與功能的重視以及對於博物館公共性的強調，從而突顯公共治理的必要性與重要性。隨著學科類型、預算規模、治理結構等個別條件，以不同方式實踐博物館實務，從專業或觀眾角度發展研究、蒐藏、保存、詮釋和展示等各種功能，並設立制度營運展（藏）品以及館務（ICOFOM, 2010; AAM, 2009; Dawn et al., 2019）。陶博館依據經考試院銓敘部備查之「新北市立鶯歌陶瓷博物館組織規程」設立，在行政體制上為公務機關，治理組織屬於新北市政府二級機關，隸屬新北市政府文化局主管，組織編制設有館長、秘書，下設 4 組以及會計、人事，採用公務人員及教育人員雙軌晉用制。行政作為依政府法令及文化政策執行，專業營運

依循博物館學的共同概念運作，並參照博物館專業準則推展。在博物館專業倫理及公共財特性的規範下，陶博館館務以「陶藝」為營運內涵，顧及全齡觀眾服務，致力實踐公共利益的目標。

因應博物館事業蓬勃發展與博物館功能內涵更趨多元，2022 年國際博物館協會（ICOM）經會員投票決議博物館的最新定義，包括「具有近用和包容的特質」以及「促進多樣性及永續發展」（中華民國博物館學會，2023）意指博物館不僅是「對公眾開放」，在實踐面向上，更強調消除經濟、文化及認知等各種障礙，確保不同背景、群體的人都能參與和受惠（柯秀雯，2023）。現代化博物館以關注橫向串聯、跨部門網絡合作、社群營造公共參與實踐、公民與觀眾導向、包容、透明度及可信度等要素為趨向，建立博物館共創共融治理（林崇熙，2013；林玟伶，2025；Milkintas, 2021），博物館的公共治理模式亦是取向實現社會責任的博物館功能實踐。

陶藝專業治理，串聯國內外專業社群共創協作

陶瓷生產所使用的材料和方法與地理與文化特性息息相關，尤其陶瓷生產方法和技術貫穿所有世界文明，具有不容忽視的物質意義。陶瓷成形製器由製作者因應自然資源環境取材，受當地陶土種類、釉料和燒製技術影響所產生的豐富樣貌，使得陶瓷成為具有匯聚藝術、文化與科技的物質特性，超越單純的功能用途，而成為展現社會歷史敘事多元視角的載體（Ozidede, 2025）。多元的陶藝光譜猶如厚實的文明百科全書，蘊涵地方知識、文化內涵與藝術特質的多元特性。



圖 1 陶博館為臺灣現代建築重要地標
（圖片來源／新北市立鶯歌陶瓷博物館）

博物館在所處的社會環境脈絡中，透過組織管理與發展，並與利害關係人互動，進行核心典藏的蒐藏管理與詮釋溝通，經由經驗分析、批判實踐以及歷史解釋，構建博物館學研究內涵與取向（劉婉珍，2013），此研究內涵即是博物館治理範疇。陶博館以廣納國內外專業社群參與協作，做為博物館治理及梳理陶藝創作智慧內涵的實踐方法。

陶博館諮詢委員會為諮詢館務營運最核心的委員會，委員組成依據陶瓷藝術、陶瓷產業、藝術教育等相關領域；博物館經營管理、典藏展示研究及文化平權相關領域；文化創意產業、藝術跨域及文化科技相關領域；行銷及公共關係、社區營造、建築景觀及其他領域等四大範疇，組成 14 至 20 位的專業委員會，由館長兼任主任委員，秘書兼任副主任委員，以召開年度會議以及不定期諮詢的方式廣納諮詢意見，此外亦藉助各類專業領域的諮詢委員，充實館務發展策略的社會思考面向。

在陶藝專業平臺的架構與深耕上，由陶瓷研究、藏品管理與常設展示譜寫專業營運核心內容。與國內陶瓷專業研究者合作，設定陶瓷專題研究主題，以委託研究及自行研究方式，增補典藏與展示資料。陸續完成之臺灣陶瓷史、鶯歌陶瓷史即是與專家學者合作出版，並將研究成果轉譯於常設展與特展；專業出版品採銷售模式，大眾推廣出版品提供線上免費閱讀，以擴展普及研究成果。典藏審議委員會及珍貴動產委員會對於營運藏品管理業務，提供典藏觀點及評估，協助專業制度的形成與維護。依據典藏內涵，已陸續更新 3 間常設展示廳，以最新的學術研究成果延展展示觀點、因應觀眾經驗

調整展示詮釋及更新展示空間、增加數位展示，並且呼應地方陶瓷產業現況，納入鶯歌陶瓷設計新品，呈現陶藝與生活多元面向。

國際鏈結與陶藝專業交流推展

陶博館結合國內及國際姊妹館舍、陶藝組織、陶藝家及陶瓷研究專業者，推展國際競賽展、陶藝論壇及陶藝駐村合作，全球接軌促進陶藝專業化發展。兩年一度舉辦的「臺灣陶藝獎」、「臺灣國際陶藝年展」分為臺灣陶藝及全球陶藝的重要競賽展平臺，備受國際矚目。採用連結國際陶藝資源模式，持續與全球陶藝脈動同步，邀請國內外重要陶藝教育者、陶藝家以及國際姊妹館夥伴參與共創，策劃論壇講座、建立策展及參展視野，促使藝術家樂於參與等，體現當代陶藝現況並形塑創作發表與技術交流平臺，是臺灣陶藝向全球發聲的重要管道。

陶博館每年徵求來自全球陶藝家到鶯歌駐村的計畫，自 2023 年起安排參訪鶯歌陶瓷產業及陶藝工作室，或參與在地陶瓷創作，在公私協力的耕耘下，來臺陶藝家深化跨文化陶藝體驗，地方擴展國際陶藝視野，形成活絡的陶瓷社區網絡，讓鶯歌多樣化陶藝技術轉化為更多的創作養分。同時，陶博館提供國內陶藝家跨國駐村，陸續與韓國金海美術館、韓國陶瓷基金會以及上奧地利邦政府文化機構簽訂國際駐村交換計畫，擴展亞歐陶藝文化交流。



圖 2 陶博館常設展呈現臺灣陶瓷文化史
(圖片來源／新北市立鶯歌陶瓷博物館)



圖 4 臺灣國際陶藝雙年展匯聚全球當代重要陶藝創作
(圖片來源／新北市立鶯歌陶瓷博物館)



圖 3 臺灣陶藝獎為全國陶藝最重要平臺
(圖片來源／新北市立鶯歌陶瓷博物館)

廣化跨域觸及，普及陶藝的易近與多元

陶博館運用陶藝的多樣性，打造多層次的陶藝課程，提供各種陶齡的觀眾及陶藝愛好者、創作者多元共學共創。在大眾陶藝推出兒童及一般觀眾的陶藝體驗課程，根據不同的成形、裝飾技法設計陶瓷材料包，開發定時陶藝課程；在專業陶藝邀請國內外陶藝家辦理專門技術的課程、工作坊、講座等，提供進階陶藝交流；每年舉辦全國教師研習，增進陶藝教學推廣。在陶藝普及層面引入跨域力量，推動品牌活動、國際陶瓷產地交流，並發展多類型文化平權陶藝課程，增進陶藝的社會參與和影響力。

陶博館在每年春季會推出「春遊三鶯」品牌活動，策劃醃脆梅、陶藝體驗、三鶯導覽、藝文展演等多元串連鶯歌在地社區及藝文據點，結合休閒、生活文化的大眾陶藝體驗活動，成為年度節慶盛事，配合活動開發梅甕文創商品，攜手地方產業研發甕型及裝飾釉彩，增加地方產業陶瓷設計能量及民眾陶瓷美感體驗。

透過數位化、開放使用、公共教育等方式，落實

博物館的社會責任與使命，將藏品轉化為行動教具，活化運用發展至偏鄉學校、托老中心等行動博物館服務。運用人體揉捏陶土可產生肌肉力量等物理復能特性，開發難易不等的陶土體驗課程，提供樂齡、失能或失智等各種障礙觀眾可參與的友善近用陶藝療育體驗；加入新北失智友善據點，與亞東紀念醫院簽訂「失智症

社會處方」合作備忘錄，結合衛福專業，培育及推廣服務失智者的種子教師，跨域擴展陶藝服務。

年度觀眾研究自展場、文化商店以及網路評論，收集觀眾意見與需求，建立定期及不定期檢討回饋的機制，自實施以來陸續改善展場服務動線、提升服務的親切度以及提供設施設備改善優先順序的參考，是內部動態營運的治理方法之一。

持續開拓向公眾開放、永續陶藝的專業博物館

全球典藏陶瓷之博物館，例如：法國賽福爾國家陶瓷博物館、義大利法恩札國際陶瓷博物館、大阪市立東洋陶瓷美術館、九州陶瓷文化館等，做為保存珍貴歷史陶瓷物件、當地生態與工藝美學陶瓷，或是當代陶瓷創作藝術等的專業博物館，以專業營運治理保存陶瓷發展與文明，形成營運典範。陶博館多元保存陶瓷文化、推廣全齡參與多樣化陶藝體驗、在地跨域連結藝文點位，型塑品牌活動、開發新觀眾並深化陶藝觀眾的附著度。以根基公共利益治理博物館，再思陶藝與博物館由傳統、當代至未來發展的永續意義與價值，將藉由跨域專業治理共創，建構陶藝詮釋與博物館永續營運行動，展現博物館文化治理與承擔社會責任的能量。



圖 5 春遊三鶯以多元跨域成為年度重要文創品牌
(圖片來源／新北市立鶯歌陶瓷博物館)

參考資料

- 中華民國博物館學會 (2023)。2022 年博物館新定義。https://reurl.cc/qKzlyR (2025.10.23)。
- 林崇熙 (2013)。文化政策對地方文化館的反挫：並論社群營造之為另類方案。博物館與文化，6，頁 3-34。
- 林玟伶 (2025)。博眾之間：當代博物館的觀眾與社群參與。巨流圖書公司。
- 柯秀雯 (2023)。眾聲喧嘩—從公共性觀點探討 ICOM 博物館新定義的癥結與妥協。黃貞燕主編 (2023)，公共博物館學：公共性、新性與方法論的想像及其實踐。國立臺灣博物館，頁 274-297。
- 劉婉珍 (2013)。互即互入 - 博物館學的存有與發展。博物館學季刊 27(1)，頁 81-99。

- American Association of Museums (American Alliance of Museums) (2000). AAM Code of Ethics for Museums. https://reurl.cc/6bV69y (2025.10.23)
- American Alliance of Museums. Core Standards for Museums. https://reurl.cc/9boK0a (2025.10.23)
- Dawn Langley, Alchemy Research & Consultancy Commissioned (2019). Museum Constitutional & Governance Arrangements. Arts Council England(UK Museums Accreditation). https://reurl.cc/AbnN9Z (2025.10.23)
- International Committee for Museology (ICOFOM) (2010). Key Concepts of Museology. André Desvallées and François Mairesse ed. (S. Nash, Trans.). Paris : Armand Colin. https://reurl.cc/3br290 (2025.10.23)
- Mendoza, H.M. & Talavera, A.S. (2025). Governance Strategies for the Management of Museums and Heritage Institutions. Heritage 2025, 8,127. https://doi.org/10.3390/heritage8040127 (2025.10.23)
- Milkintas, Rytis. (2021). The Impact of the New Public Governance Model for the Modernization of Museums. TEMEL Citizens' Association Center for Development, Organization, Research, Promotion of Values, Education and Promotion of Youth. 5. 33-45. https://doi.org/10.52576/TEMEL215.10033m(2025.10.23).
- Moses Ozidede (2025). Ceramics at the Convergence of Art and Culture. Glob Acad J Humanit Soc Sci; Vol-7, Iss-4 pp148-162. https://reurl.cc/VmpdbY (2025.10.23).

樹谷生活科學館經營策略

— 在現實與理想之間尋找永續經營的平衡

黃萱粧／樹谷生活科學館組長

近年來，博物館的角色正不斷被重新定義。根據國際博物館協會（ICOM）於西元 2022 年的最新定義，博物館被視為「一個以近用與包容為基礎、非營利為服務社會的常設性機構」，它「研究、蒐藏、保存和展示有形與無形的文化資產」，更致力於「提供教育、娛樂、省思與知識共享之多元體驗」。這樣的理念正顯示博物館不再只是收藏與展示的場所，而是能與社會共同成長、引發公眾思考與參與的文化場域。

在這樣的觀點下，位於臺南市的樹谷生活科學館展現了特殊的樣貌。該館位於樹谷園區內，鄰近南部科學工業區，該館並非法人或公立設置，而是依據《促進民間參與公共建設法》，由政府投資興建後委託民間機構營運。民國 100 年 1 月，臺南市政府經公開徵選，由「聯奇開發股份有限公司」取得樹谷生活科學館及其周邊設施的經營管理權，採取「政府興建、民間經營、屆期歸還」的 OT 模式。這種公私協力的制度設計，使館舍在實際運作上須自負盈虧，試圖在教育使命與經濟效益之間取得平衡。全臺各地的地方文化館也普遍面臨資源有限、觀眾市場侷限與營運收入的壓力等問題，樹谷生活科學館的案例，正可作為檢視博物館委外經營模式的重要觀察。

定位與策略：以「生活中的科學」作為核心品牌

樹谷生活科學館自成立以來，即以推廣自然與科學教育為核心宗旨，致力於成為「自然、科學教育輔助教學場所」。然而，隨著臺南地區近年同質性博物館的陸續設立，如左鎮化石園區、南瀛天文教育館與國立臺灣史

前文化博物館南科考古館等，讓樹谷生活科學館的館舍定位一度面臨模糊化與競爭壓力。為回應此挑戰，該館重新檢視宗旨與營運策略，確認自身最大優勢在於「地處臺南科學園區」的特殊位置，並據此提出新的定位主軸 - 以「生活與科學」為核心理念，透過展示生活中可觀察、可體驗的科學現象，引發觀眾的好奇心與探索慾望，進而培養觀察、發現與解決問題的能力。在品牌策略上擬訂以「科技城中的科學博物館」為識別概念，試圖在南部博物館市場中建立差異化形象，重新組織行銷策略與目標市場，凸顯結合科技產業背景與教育功能的雙重特質。

委外制度與營運現況：公私協力下的挑戰與調整

樹谷生活科學館採「OT 模式」運作，雖具備制度上的彈性與創新潛力，然而在實際營運過程中，仍面臨諸多挑戰。本案的委託範圍包括樹谷園區內生活科學館及繩索訓練場地之建築物、公共使用土地與設施等資產；上述營運資產的所有權與管理權均屬臺南市政府，而民間業者僅受託負責經營與管理業務。依據契約規定，樹谷生活科學館的委託營運期間為民國 101 年起至 121 年止，共二十年。委託期間內，館方須每年繳納固定與變動權利金以取得經營權，並負責維護及保管公有財產，同時承擔館舍的營運、行銷、人事及勞務等成本；此外，為維持展覽內容的多樣與活力，契約亦明定館方每年須投入三百萬元作為特展經費，以確保展示品質與教育功能的延續。

整體而言，該 OT 委託案賦予民間業者一定程度的自



圖 1 臺南市樹谷生活科學館前廣場（圖片來源／樹谷生活科學館）

主經營權，並得以出租相關空間與設施；然而，業者亦須履行繳納權利金、維護資產並接受政府監督及評鑑的義務。此種制度在提升效率與靈活度的同時，也意味著經營者需自負盈虧，承受不算小的財務壓力。

開館十年後，隨著周邊同質性館舍相繼成立，加上常設展老化與設施損耗問題日益明顯，館方開始籌劃常設展更新與品牌再定位計畫。由於民間經營者在資金調度上彈性有限，龐大的投資需求迫使館方與臺南市政府展開協商。最終，雙方以補充契約方式達成共識：將每年三百萬元之特展投資額調降為一百萬元，並將其餘二千萬元挪作常設展更新經費。自民國 111 年起，樹谷生活科學館投入人力與資金，陸續推動「人類與環境廳」及「科學與文明廳」兩大展區的改造，預計於 115 年底全面完成。更新後的展示將以「生活」與「科學」為主軸，期望打造更具教育性與互動性的展示風格，使博物館形象更加鮮明且獨特。

多元體驗與品牌建構：讓博物館走入生活

在經營策略上，樹谷生活科學館主要是以教育推廣為核心，透過學校合作課程、科學體驗營與假日親子活動，擴大科普教育的影響力。在展示內容上，館內常設展以「自然史」為主軸，涵蓋宇宙生成、地球誕生、動物演化、人類文明與科技發展等主題，並設有「動物環境廳」、「人類環境廳」及「科學文明廳」三大展區，營造探索與互動的學習氛圍。同時，館舍導入 AR 等新興科技，打造沉浸式體驗，並強化親子友善設施，以延長參觀時間與提升回訪率。

要讓博物館被民眾「主動想起」，靠展覽並不夠。樹谷生活科學館在經營策略上，配合教育推廣為核心，透過學校合作課程、科學體驗營與假日親子活動，擴大科普教育的影響力，也成為觀眾參觀的重要途徑。

館方目前已形成三大活動主軸：例行活動、節慶活動與樹谷探索夏令營。例行活動如「恐龍童樂會」與「恐龍挖哇樂」，以古生物與自然科學為核心，讓親子在遊戲中學習；節慶活動如「萬聖節夜宿博物館」與「聖誕節夜宿博物館」，則結合節慶氛圍與夜間探索，增添參與感與趣味性；而「樹谷探索夏令營」則整合園區自然、人文與教育資源，培養孩子的觀察、動手與合作能力。這些活動讓科學館從靜態展示轉為動態體驗場域，成功塑造出鮮明的品牌形象，拉近與目標觀眾的距離。

矛盾與展望：在現實限制中追求永續經營的理想

然而，作為地方文化館的委外經營案例，樹谷生活科學館在制度與實務上仍面臨諸多困境。首先，委外經營的 OT 模式雖能引入民間效率，卻也將經營風險完全轉嫁予業者，使其在缺乏穩定補助下自負盈虧，導致教育推廣與研究、典藏等資源相對有限，難以深化。其次，館舍位於臺南科學園區內，雖有地理位置與產業背景的優勢，但交通限制使其難以吸引臨時性觀光客，觀眾集中於學校團體與親子族群；此外，又與同區域的左鎮化石園區與國立臺灣史前文化博物館南科考古館成為潛在競爭者，減低博物館品牌的能見度。更深層的問題則是在教育使命與商業考量的衝突，尤其是博物館作為文化教育機構，其價值在於知識普及與社會啟發，但在委

外制度下，營運者須以市場邏輯維繫生存，往往使展示內容與教育活動被迫向營利傾斜。雖然樹谷生活科學館已努力兼顧教育與經濟兩端，如開發文創商品、推出主題展與營活動等，但這樣的策略在提升收益的同時，也可能使其教育內涵與深度受到壓縮。

綜合而言，樹谷生活科學館的經驗揭示了地方文化館委外經營的結構矛盾：一方面，民間參與確實能引入企業管理與行銷專業，使博物館營運更具彈性與效率，注入活力與創意，提升文化設施的多元發展；另一方面，若缺乏公共政策的長期支持與制度保障，館舍的教育功能與文化深度將難以穩定維持。未來在政策面上，政府應重新檢視公私協力機制的角色，避免過度市場化導致文化公共性流失；在經營面上，民間業者亦應回歸文化教育本質，強化在地連結與社會參與，讓博物館成為地方知識與文化創新的匯聚點。唯有在制度支持與社會信任的基礎上，地方文化館的委外經營，才能真正成為推動文化永續的契機，並進一步地實踐永續經營的理想。



圖 2 例行活動 - 「恐龍童樂會」活動
(圖片來源/樹谷生活科學館)

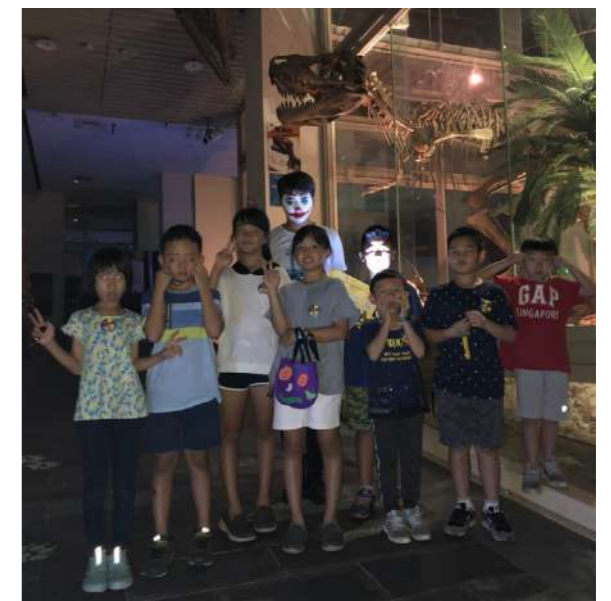


圖 3 節慶活動 - 「2010 年萬聖節夜宿博物館」活動
(圖片來源/樹谷生活科學館)

轉向文化

—談南區原住民地方文化館的組織變革

陳靜寬 / 客家委員會客家文化發展中心研究發展組組長

一、前言

人是博物館經營成功的關鍵。要完善發揮博物館功能，將各式各樣的人整合在一個完整的工作體，才能完成複雜的工作(修·傑諾威斯 Hugn H. Genoways, 琳恩·愛爾蘭 Lynne M. Ireland, 2007)¹，這個工作體就是組織。博物館的組織可以反映出博物館的宗旨與使命、規模和專業性等，近年來，臺灣許多博物館因應新定義與任務的改變，而進行組織升格或調整。

我國的公立博物館除了國立博物館，尚有許多地方型的博物館、文化館或文物館，它們的組織規模隨著館舍的層級、定位、資源多寡而有差異。一般而言，國立博物館組織編制較為完整，通常是依照博物館功能分組，如國立臺灣歷史博物館分為研究組、典藏近用組、展示組、公共服務與教育組、數位創新中心、秘書室及主計、人事。相較之下，地方型博物館，組織規模小，功能合併執行，例如：桃園市立大溪木藝生態博物館除了館長，秘書、會計室、人事室、總務組外，主要的業務組為教育推廣組、典藏展示組；新北市立十三行博物館則分為行政組、教育研究組、營運推廣組。

原住民地方文化館(簡稱原文館)隸屬於地方政府，體制上因縣市等級而有所差異，為了維持其日常營運，有不同的組織編制。本文將介紹南區九個原文館的組

織型態與變革，藉以理解地方型博物館的組織功能，提供地方文化館經營參考。

二、原住民地方文化館的組織

西元 2018 年原住民族委員會(以下簡稱原民會)執行「全國原住民族文化館跨域輔導及改善計畫」延續大館帶小館的合作模式，著重區域化，將其整合為「國立級博物館—原住民族文化館」網絡。全國原文館分為北、中、南、東四區，分別由國立臺灣博物館、國立自然科學博物館、國立臺灣歷史博物館、國立臺灣史前文化博物館分區輔導。而南區的原文館包括臺南市原住民文化會館(簡稱札哈木會館)、臺南市原住民文物館(簡稱永康館)、高雄市那瑪夏區原住民文物館(簡稱那瑪夏館)、高雄市桃源區原住民文物館(簡稱桃源館)、屏東縣原住民文化會館(簡稱屏東館)、屏東縣三地門鄉原住民文化館(簡稱三地門館)、屏東縣霧臺鄉魯凱族文物館(簡稱霧臺館)、屏東縣來義鄉原住民文物館(簡稱來義館)、屏東縣獅子鄉文物陳列館(簡稱獅子館)等九個館舍。²

九個館舍分別隸屬於直轄市、縣級單位、區公所、鄉公所等不同的科室，顯示地方政府對於原文館功能與定位的看法與作法有很大差異。近年來因地方政府執政者態度的轉變，部分原文館進行了組織調整，以期強化專業及事權集中，展現各地主事機關對原文館及原住民文化的重視。

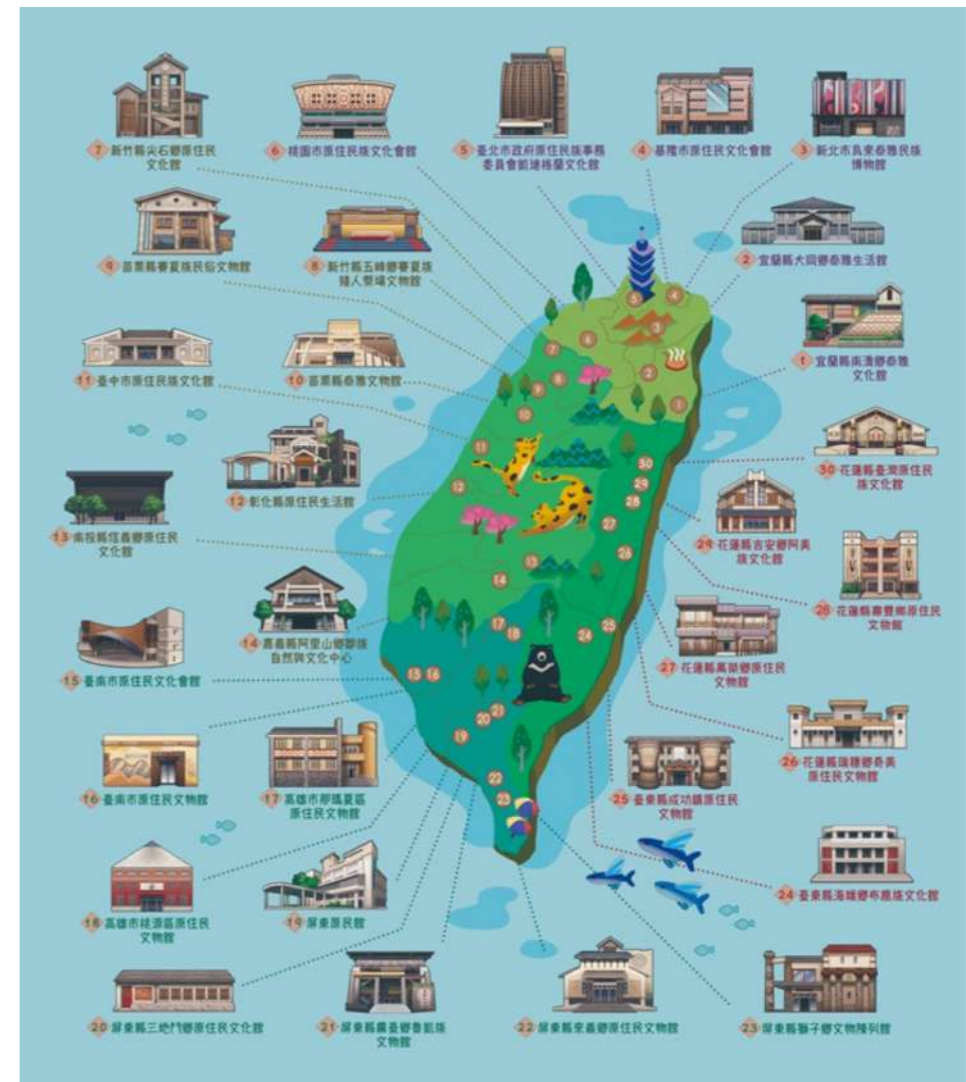


圖 1 全國原住民地方文化館的分布圖，南部地區包括臺南市、高雄市及屏東縣，共有九個館舍。(圖片來源/原展群博網站)

南區九個原文館的組織類型可歸納為以下四種：

(一) 原住民族事務導向：這類原文館是由縣市政府原住民相關單位負責文物館的管理與營運。其中臺南市的札哈木會館及永康館均隸屬於臺南市政府原住民事務委員會文教社福科，由科長、股長、科員等分層負責。由原住民族文化發展中心派駐策展規劃解說員及文專人員在各個原文館負責策展、教育推廣及典藏研究等業務。

另外，屏東館隸屬屏東縣政府原住民處的輔導行政科，由科長督導文化會館的營運，另有承辦人負責文化會館的相關業務。而屏東館的展覽策劃或教育推廣活動由策展解說員負責，文物維護研究及協助策展由文專人員負責。

(二) 觀光文化功能導向：三地門鄉自西元 2019 年設置觀光文化所，將三地門館的業務移由觀光文化所管轄，由所長綜理業務，所內課員兩人協辦，並有策展規劃解說員、文專人員負責展覽導覽、文物維護、研究調查、教育推廣等工作。

(三) 圖書館業務項下：部分將原文館業務置於圖書館業務項下，由區內或鄉內圖書館館長兼辦文物館業務，如來義館、那瑪夏館。另有策展規劃解說員、文專人員及臨時人員等協助文物館內研究、典藏、展示、教育等業務。此種類型還有霧臺館及獅子館，其中霧

臺館及獅子館 (2024) 均於去年增設文化所及文化教育所，將文物館業務轉移。

(四) 專責單位：九個原文館僅有桃源館隸屬於鄉公所，設有專責館長一人，負責館務推動，下有策展解說員 2 名、文專人員 1 名、臨時人員 3 名。

無論組織類型如何，原文館的日常營運和主要業務執行者仍仰賴「策展規劃解說員」和「文專人員」。這些專業人力是透過原民會的「原住民族地方文化館活化計畫」及「原住民族地方文化(物)館研究及文物保存維護專業人力計畫」補助僱用或增派進駐，協助策展、教育推廣、文物維護及文化研究調研等事宜，以充實軟硬體並提升營運功能。³ 各館舍組織類型綜整如表 1。

三、組織變革的意義

博物館組織變革的原因，有外部及內部的因素，外部因素則有行政壓力、競爭環境的改變、社會環境的改變；內部因素則領導權力的改變、經營改變、組織不健全等。⁴

三地門館於西元 2019 年設置觀光文化所，以推動地方的文化觀光業務為主，利用三地門鄉位於霧臺、三地門、瑪家三處山地鄉共同進出門戶的地理優勢，發展觀光產業，因此三地門館改隸觀光文化所，將三地

表 1 南區原文館組織表

原文館名稱	所屬科室 / 單位	所屬組織類型	主要人力狀況
臺南市原住民文化會館 (札哈木會館)	臺南市政府原住民委員會 文教社福科	原住民族事務導向	兼辦科長、股長、科員 策展解說員、文專(與永康館共用)
臺南市原住民文物館 (永康館)	臺南市政府原住民委員會 文教社福科	原住民族事務導向	科長、股長、科員 策展解說員、文專(與札哈木會館共用)
屏東縣原住民文化會館 (屏東館)	屏東縣政府原住民處 輔導行政科	原住民族事務導向	科長、承辦人 策展解說員、文專
屏東縣三地門鄉原住民文化館 (三地門館)	三地門鄉觀光文化所	觀光文化功能導向	所長、課員(協辦) 策展解說員、文專
高雄市那瑪夏區原住民文物館 (那瑪夏館)	那瑪夏區圖書館 (館長兼辦)	圖書館業務項下	圖書館館長兼辦 策展解說員、文專
屏東縣來義鄉原住民文物館 (來義館)	來義鄉圖書館 (館長兼辦)	圖書館業務項下	圖書館館長兼辦 策展解說員、文專
屏東縣霧臺鄉魯凱族文物館 (霧臺館)	文化所	原為圖書館業務項下， 2024 年後轉移至文化所。	文化所所長、課員兼辦 策展解說員、文專
屏東縣獅子鄉文物陳列館 (獅子館)	文化教育所	原為圖書館業務項下 2024 年 10 月 15 日改制為文化教育所 項下。	文化教育所所長、承辦人 策展解說員、文專
高雄市桃源區原住民文物館 (桃源館)	鄉公所文物館	專責館長	館長 策展解說員、文專

門館作為發展觀光文化的據點，藉此推廣部落文化。霧臺館於西元 2024 年改隸於文化所，辦理霧臺鄉內的文化事業。此變革乃因鄉長重視文化業務，希望推動魯凱族文化軟實力，凝聚地方共識，設置文化所來辦理魯凱族相關的文化工作。文化所人員除了所長，及策展規劃解說員、文專人員外，文化所增聘課員一名，專責辦理文化業務，也協助文物館的業務。過去霧臺館館長由圖書館館長兼辦，設置文化所後，人力與經費都增加，可以專心辦理文化業務，並推動無形文化業務。



圖 2 高雄市桃源區原住民文物館隸屬於桃源區公所下單位，文物館與圖書館均屬於第三層級單位。
(圖片來源／高雄市桃源區公所網站)

獅子館亦於 2024 年增設文化教育所，納入文物館、圖書館及教育等相關業務，不再由圖書館管理員兼任文物館館長，設承辦人辦理文物館業務，顯示地方政府對於文化教育的重視。



圖 3 高雄市桃源區原住民文物館館長正在進行庫房導覽介紹。
(圖片來源／陳靜寬)

近年來霧臺館及獅子館在部落進行多項的田野調查，策劃展覽、部落互動，成果豐碩。霧臺館自 2024 年推動部落調查員、博物館在我家、「魯凱的珍寶 lawbubulu—臺博館霧臺鄉百年文物回娘家特展」等深獲好評；獅子館推動「再造歷史現場計畫-傳統龜甲屋建築文化復振工作坊」、「Ki cacepeliw 從海那邊·歡迎回家—瑞典國家世界文化博物館典藏排灣族百年文物重返獅子鄉特展」等，這些成就都證明原文館的專業及潛力，讓社會對扎根在地的原文館館得以改觀。



圖 4 屏東縣三地門鄉原住民文化館策展解說員正在介紹「山林文化－熊鷹之羽的文化一項與部落記憶」特展。
(圖片來源／陳靜寬)



圖 5 屏東縣原住民文化會展出調查研究成果「靈媒及她們的產地」，透過展覽介紹原住民傳統文化。
(圖片來源／陳靜寬)



圖 6 屏東縣霧臺鄉魯凱族文物館展出「魯凱的珍寶 lawbubulu—臺博館霧臺鄉百年文物回娘家特展」
(圖片來源／陳靜寬)

四、結語

南區九個原文館的組織編制，顯示出地方政府對於原文館經營理念的多元性，包括從原住民事務，觀光文化產業、圖書館業務或文化事業的角度切入。原文館初期多面臨經營的危機，直到原民會啟動輔導計畫，補助經費與人力後，營運才逐步上軌道。

然而當前的營運仍存在隱憂，僅有桃源館是隸屬於鄉公所下獨立單位，設有專任的館長，其餘八個館舍均非獨立單位，組織架構均隸屬於其他業務項下，並未設置館長或專業的人力，日常業務推動與維運多仰賴補助計畫及派駐人力。雖然南區原文館各館的組織編制多數未達到獨立機關的規模。但在資源有限下，地方政府仍透過調整組織，設置文化所或文化教育所，擴大文化面向。此舉是希望透過原文館能藉此連結地方文化、傳承文化，成為族人學習傳統文化的基地，以及外界認識族人文化的視窗。

總而言之，博物館組織變革的原因，非常多元。透過南區九個原文館組織的介紹，理解地方政府對於原文館態度的轉變，使原文館脫離「蚊子館」的負評。地方政府也開始正視原文館經營的困境，尋求各種的解決途徑，未來期望建置更具前瞻性的組織，以實現原文館的永續經營。

注釋

¹ 修·傑諾威斯 (Hugn H. Genoways)，琳恩·愛爾蘭 (Lynne M. Ireland) 原著；林潔盈翻譯，《博物館行政》，臺北：五觀藝術管理，2007。頁 65。

² 文化部，〈原住民族文化館協助輔導發展計畫〉，2021 年 2 月。

³ 文化部，〈原住民族文化館協助輔導發展計畫〉，2021 年 2 月。

⁴ 葉貴玉，〈博物館組織變革探討〉《博物館學季刊》22(1)，2008。頁 6-7。

參考資料

修·傑諾威斯 (Hugn H. Genoways)，琳恩·愛爾蘭 (Lynne M. Ireland) 原著；林潔盈翻譯，2.《博物館行政》，臺北：五觀藝術管理，2007。頁 65。

文化部，〈原住民族文化館協助輔導發展計畫〉，2021 年 2 月。

葉貴玉，〈博物館組織變革探討〉《博物館學季刊》22(1)，2008。

南區九個原文館的組織資料，參酌 114 年各館舍工作執行規劃報告及簡報。

原住民族委員會原住民族文化發展中心，〈原展群博－全國原住民族文化館主題網〉，<https://lcm.tacp.gov.tw/>。



圖 7 屏東縣獅子鄉文物陳列館「Ki cacepeliw 從海那邊，歡迎回家—瑞典國家世界文化博物館典藏排灣族百年文物重返獅子鄉特展」開幕記者會，將 48 件文物從瑞典運回獅子館展覽，展現原文館的專業與潛力。（圖片來源／陳靜寬）

在流動中想像未來，在轉向中再思博物館： 臺灣於 ICOM 2025 的策展觀

黃星達／中華民國博物館學會秘書長

社會轉型下新博物館學的轉向： 當代視角與社會實踐的社會博物館學

博物館發展始終與社會結構密切互動。自 1980 年代「新博物館學」(New Museology) 提出以社會關懷為核心的博物館轉向後，進入 21 世紀「社會博物館學」(Social Museology) 更強調博物館作為公共議題參與者、促進社會對話並介入實際行動的社會主體，致力於推動認知正義、文化多元性與社會變革。

流動、多元與展望：回應大會主題的「博物之島」

臺灣參與 2025 年國際博物館協會 (International Council of Museums, 簡稱 ICOM) 杜拜大會，即以此視角回應全球博物館角色再定義的趨勢。本次臺灣以「流動的未來·多元共融的博物之島」作為展區核心概念，象徵文化在變遷社會中的延展、再生與持續形成，博物館因應社會變化而形變，陪伴社會前進與啟動公共討論的能力。

呼應 ICOM 2025 大會主題「在快速變遷的社會中展望博物館的未來」，臺灣展區聚焦三大議題：新興科技、無形文化資產的保存與青年力量，透過此三軸線，呈現臺灣博物館如何在文化再現、世代共構與科技應用之間，實踐具有在地特色的未來博物館模式。

共感、記憶、傳承：無形文化資產的臺灣展區推廣

臺灣文化由原住民族、閩南、客家、戰後移民與新住民共同構成，其無形文化資產是族群記憶與歷史敘事的階段性集合，博物館更是實踐這些集合如何延續與對話的公共場域。本次展區透過影音紀錄、口述歷史與互動展示，呈現傳統工藝、儀式文化與表演藝術如何藉由博物館系統被保存、再現並傳承。展區現場安排藺草編織、原住民文化表演與琉璃串珠等文化體驗，讓國際人士能以身體感官認識臺灣文化，不只是作為展示內容，更作為文化韌性的具體實踐。

參與、協作、共創：新世代的博物館青年力量

已正式進入超高齡社會的臺灣，在少子化與其他社會結構轉型之下，青年世代扮演文化創新與公共行動的主力。近年臺灣許多博物館鼓勵青年參與展覽策劃、社群營運與跨域文化設計，更將其視為未來文化敘事的共創者。展區呈現臺灣博物館如何成為跨世代學習、社會倡議與文化再造的中介場域，凸顯青年不再只是「觀眾」，而是「文化治理的參與者」。

互動、創新、跨域：AI 導入文化交流的新樣貌

面對當代的數位浪潮，臺灣各博物館除了 AR、VR 等技術，已逐步加入 AI 的運用，本次臺灣展區即融合 AI 技術，如創造頭戴山櫻花的臺灣黑熊「貝兒 (Bear)」化身具備語音互動與多語回應能力的導覽員，結合 AI 語



圖 1 臺灣展位本次呼應青年力量等大會主題，展示全臺各博物館的特色。
(圖片來源／中華民國博物館學會提供)

音辨識與多語服務，國際參觀者無需翻譯即可獲得即時解說，進而認識臺灣的多元文化，同時，展區創造虛擬展間「臺灣雲端博物館」，讓參觀者能認識全臺博物館，另外結合如臺北 101 等臺灣代表圖像，讓參觀者能在大會現場與圖像合影留念，實現跨國、跨語言、跨時空的文化交流。

線性、自然、群落： 結合文化詮釋與具象設計的視覺空間敘事

延續臺灣前兩屆參與國際博物館協會大會的主視覺扣合山與自然的意象，本次讓臺灣以線條流動感構成，以「臺灣清、臺灣紅、臺灣金」為三原色構（織）成整體意象：金 × 青：象徵土地與山川，紅底色：象徵多元族群文化匯聚，花卉符號（桐花、蝴蝶蘭、臺灣百合、梅花）象徵臺灣文化多元與博物館生態的繁盛，而「織」的概念也同時對應原住民與客家族群的織布文化，更呼應交「織」出多元網絡的新興科技。整體色調與色澤，試圖打造散發溫潤而和諧的光芒。展區設計採流線結構，象徵博物館作為因應社會脈動而調整的彈性運作，穿透的格柵設計，傳達出開放且優雅的文化風格。展牆與立柱以主視覺的山川、步道色彩延展，地面以「臺灣紅」的代表花卉鋪陳，呼應多元文化基底。

從展覽到對話：臺灣作為文化共融的全球位置

臺灣以「多元共融的博物之島」姿態參與 ICOM 杜拜大會，除了展示各館所成果，更透過策展轉化為國際對話場域。以山川為脈、以人文為象，在世代共融與科技

創新的匯流中，博物館透過流動、對話與共享，綻放花朵般的文化生命力。參展的開始並非起點，而是一段時間累積的階段性樣貌，參展結束更並非終點，而是臺灣博物館重新檢視文化角色、建立國際連結與深化社會實踐的另一段故事開啟。

在全球博物館營運治理面臨轉型之際，臺灣不以「邊陲」自居，而以「流動中的百花齊放」參與國際盛會，未來一棒接一棒，博物館持續連結社會、歷史與未來想像，也為可能再轉向的博物館學提供具有對話與研究價值

注釋

¹ 社會博物館學的兩個核心概念：

一、以社會為服務對象的博物館學：具有結構主義、現象學、互動論及馬克思主義方法等，為「新博物館學」的典範，關注資產、地域與社群的關係；

二、以社會與文化多元性為核心的博物館學：具有後結構主義與去殖民思想，建構「社會博物館學」典範，聚焦議題、挑戰、地域性與肯認（recognition）政策。

² 臺灣黑熊春季會食用山櫻花果實，而後經過跑動、排遺等，種子亦會因此傳播，因此臺灣黑熊與山櫻花間的生態關係緊密。

參考資料

黃星達 (2025)。2025 ICOM 杜拜三大關鍵議題搶先看。博物之島。

ICOM International Committee of Social Museology. Building Social Museology: 50 years after the Declaration of the Round Table of Santiago.

<https://somus.mini.icom.museum/who-are-we/roots-and-concerns/> 瀏覽日期：2025 年 11 月 1 日。



圖 2 臺灣展位蘭草編織文化體驗。（圖片來源／中華民國博物館學會提供）



圖 3 臺灣參與 2025 年 ICOM 大會，打造虛擬導覽員貝兒與世界對話。（圖片來源／中華民國博物館學會提供）



圖 4 臺灣參與 2025 年 ICOM 大會，以臺灣金、臺灣青、臺灣紅色調，融合代表花卉與島嶼意象設計主視覺。
(圖片來源／中華民國博物館學會提供)



圖 5 臺灣參與 2025 年 ICOM 大會，以流動的未來概念貫穿展場設計。
(圖片來源／中華民國博物館學會提供)



圖 6 ICOM 杜拜大會臺灣展位開幕合影。
(圖片來源／中華民國博物館學會提供)

一百年後的未來該如何展示： 杜拜未來博物館如何將想像變成策展實體

何慕凡／國家人權博物館秘書

杜拜未來博物館 (Museum of the Future, MOTF) 於 2022 年開放，這座博物館由杜拜未來基金會 (Dubai Future Foundation) 主導，其展示重點在於呈現 2071 年人類的未來挑戰與願景。2071 年是阿拉伯聯合大公國 (下稱阿聯酋) 建國一百週年，而阿聯酋政府在 2017 年啟動了「阿聯酋百年計畫 2071」(UAE Centennial 2071)，這是一個長期的、全面的國家發展戰略。究竟該在現有的科技限制下展示「想像的未來」？MOTF 以大量的沉浸式展覽試圖找出答案。

劃時代的建築宣言：以阿拉伯詩文篆刻的美好想像

博物館建築本身就是一件藝術品，由杜拜的 Killa Design 建築公司 (由南非建築師 Shaun Killa 創立) 設計，並由英國 Buro Happold 工程公司建造。自 2016 年 6 月動工，最終於 2022 年 2 月 22 日正式對公眾開放。MOTF 被譽為「世界上最複雜的建築結構之一」，樓高 77 公尺，採用了極具挑戰性的無樑柱圓環結構。其設計具有三重象徵意義：環形 (Torus) 代表「人性」和不斷探索的能力；建築基座的綠色土丘 (Green Mound) 代表「地球」；而中央的虛空 (The Void) 則象徵著「不可知的未來」。一旁的雕塑比出三隻手指，是杜拜的特色手勢，被稱為「三指禮」(Three-Finger Salute)。由阿聯酋總理兼杜拜酋長國酋長穆罕默德·本·拉希德·阿勒馬克圖姆 (Sheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum) 提出，分別代表了 Win (贏取)、Victory (勝利) 以及 Love (愛)。博物館外牆由 1024 塊不鏽鋼與玻璃纖維強化聚合物組成的獨特面板構成，並刻

著總理穆罕默德所撰寫的阿拉伯詩文書法，而這些書法字體同時也是窗戶，讓自然光得以進入室內。室內也以大量的阿拉伯詩文雕刻於牆面上。

從地球啟程：在虛擬中創造真實的想像力

MOTF 的展示動線相當一體成形，一開始由從博物館的最高層 (5 樓) 開始，觀眾透過電梯，宛若搭乘火箭般「升空」至 2071 年的太空站，名為希望軌道太空站 (OSS Hope)，將觀眾引導至一個宏大的未來敘事中，讓觀眾經歷一場「時間旅行」。在這區透過互動展示呈現了太空服裝、推進系統、生物生命支持技術，甚至是小行星採礦機器人等未來科技，用以激發觀眾對未來太空殖民和地球資源管理等議題的思考。

科技與生態的平衡：博物館的自我檢視

接著，從太空回到位於四樓的療癒研究所 (The HEAL Institute)，主題轉向生態系統的修復與生物多樣性的維護。這一層最具視覺衝擊力為由 Superflux 工作室設計、佔地 375 平方米的《生命之庫》，而是展示了 2,400 個透明水晶標本罐，展示概念設定於 2071 年，依循生命樹分類，罐中刻有現存或已滅絕物種的數位影像。觀眾可以使用手持掃描器探索物種連結，並參與「設計新的生命形式」以修復受損生態的挑戰。



圖 1 杜拜未來博物館大廳
(圖片來源／何慕凡攝影)

放下科技：回歸內在的自我省思

隨後，在三樓的「綠洲 (Al Waha)」展區，這裡沒有五花八門的科技展示，專注於人類的健康、福祉和精神連結。觀眾被鼓勵放下科技設備，透過冥想、水療和感官復原等非數位化的體驗來放鬆身心，也是趁機啟動對科技的反思。真正的未來進步需要維持內在的平衡與和諧。科技應該是實現教育與傳承的一種方法，必須確保其應用能夠真正促進觀眾的理解和參與，而非僅僅是創造視覺奇觀。

未來從現在開始：實用科技的展演平台

向下延伸到二樓明日今日 (Tomorrow Today)，這裡展示的是應對全球挑戰的「近未來」技術，從現行的科技產品包含機器人、人工智慧、可持續交通等實際解決方案，引領人們想像 2071 的未來，該展區將博物館轉化為一個實時的技術展示平台，強調科學突破轉化為實際產品的迅速步伐。

結語：展望設計未來的實驗場

未來博物館將展示重點放在 2071 年的未來挑戰與願景，創造了一個強烈的沉浸式體驗。未來博物館透過先進的多媒體與互動裝置，提供了一個高度娛樂性且引人深思的場域，讓觀眾得以體驗並思考人類的未來使命。

在博物館外牆的詩文中，其中一句是：「未來屬於那些能夠想像、設計和執行它的人。未來不會等待，未來可

以從今天設計和建造。」 (The future belongs to those who can imagine it, design it, and execute it. The future does not wait, the future can be designed and built today.) 這些詩句也象徵了未來博物館發展的願景以及對人類科技發展的期待。



圖 2 杜拜未來博物館外觀
(圖片來源/何慕凡攝影)



圖 3 杜拜未來博物館之未來太空站標示
(圖片來源/何慕凡攝影)

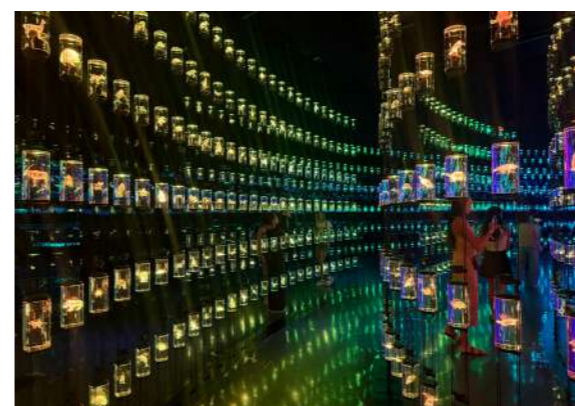


圖 4 杜拜未來博物館之生命之庫展區
(圖片來源/何慕凡攝影)



圖 5 杜拜未來博物館所展示的飛天計程車的未來
(圖片來源/何慕凡攝影)

與時俱進：嘗試用 AI 輔助臺史博藏品盤點

黃茂榮／國立臺灣歷史博物館典藏組助理研究員

張鈞傑／前國立臺灣歷史博物館典藏組專案助理

黃滄慧／國立臺灣歷史博物館典藏組研究助理

前言

隨著博物館藏品數位化及開放政策的推動，加上藏品數量快速成長，博物館面臨盤點人力不足、效率低落與資料即時性不足等困境。為因應此挑戰，國立臺灣歷史博物館（臺史博）近年導入人工智慧（AI）技術，積極開發並實驗智慧盤點模組，期望提升盤點作業的效率與準確性，並探索 AI 影像辨識應用於文物管理的可行性。

依據法規，博物館應定期盤點藏品。臺史博藏品總數已超過 15 萬件，若需每 10 年完成一次全面盤點，每年需處理逾萬件藏品，對人力與管理系統皆造成相當大的壓力。盤點作業須逐一核對藏品登錄號、確認狀況，當標籤遺失或藏品間差異細微時，傳統以人眼辨識的方式不僅耗時又易錯。影像辨識的導入，可望突破此問題，成為盤點的輔助工具。

一、臺史博的藏品盤點

臺史博的藏品盤點主要是由典藏組自行盤點，並由主計室、兼辦政風擇期進行抽盤，其過程大致為 7 個步驟（如圖 1），包括製作盤點清冊、櫃架取出藏品、核對登錄號、核對藏品狀況、抽盤及陳核等。

二、智慧庫房盤點管理模組建置

影像辨識透過 AI 演算法訓練模型，只需輸入藏品影像，即可由系統自動比對與識別。臺史博過去曾與學界

合作，測試多種演算法，本次研究則選用 YOLOv5，該演算法具備辨識速度快、精準度高、適合即時應用等優勢。研究團隊據此建置智慧盤點模組，整合攝影裝置、AI 模型與文物資料庫，並同步開發 UI/UX 操作介面與 MQTT 訊息交換功能的系統平台。

除了軟體建置外，該模組亦需搭配硬體設備。由於本模組尚屬試驗階段，團隊以輕量型設備作為輔助工具，包括推車、筆記型電腦與攝影機等，如圖 2、3。

三、測試標的選擇與 AI 影像辨識輔助盤點成果

為有效測試實驗模型，本次研究並未涵蓋臺史博所有類型的藏品，考量適合反映 AI 在高度類似個體間辨識能力的類型，選擇數量多、相似性高、體積小且為立體文物等 4 項標準。

筆者團隊最終選擇「粿、餅印」作為主要辨識標的。粿印、餅印，或稱粿印板、餅印板，為漢人傳統製作「粿」類或「糕餅」類食品時，用來定型、裝飾花紋的器具，粿印常見有烏龜形狀、桃狀圖樣等，餅印則有圓形、方形等。

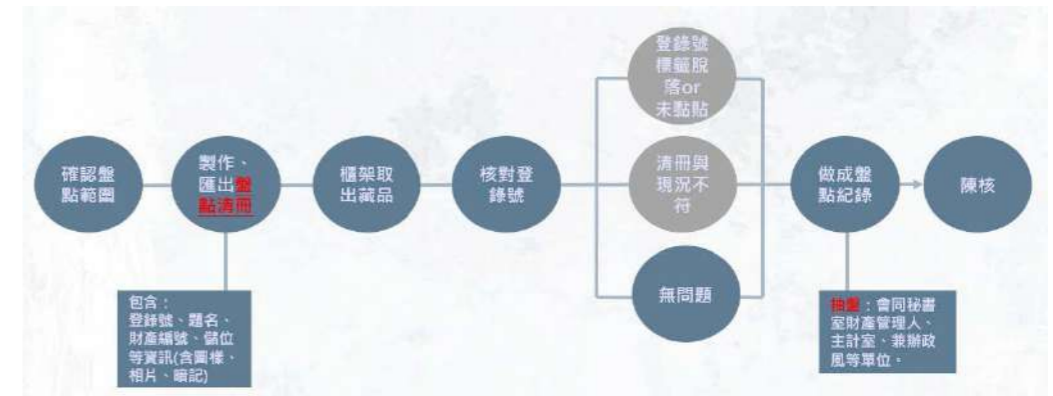


圖 1 臺史博藏品盤點流程
(圖片來源／張鈞傑製作)



圖 2 智慧庫房盤點管理模組之設備
(圖片來源／張鈞傑拍攝)



圖 3 4K HD 攝影機
(圖片來源／張鈞傑拍攝)

表 1 儲位 S203.C334.03.03 之辨識結果

儲位號	登錄號	信心水準
S203.C334.03.03	2003.020.0035	0.87
	2003.020.0072	0.97
	2006.009.0023	0.96
	2012.023.0018	0.94

(資料來源／本研究整理)

模組實際操作結果顯示，系統可同時辨識多件藏品，識別率高達 0.87 至 0.97，提升盤點速度與準確性。即使在光源受限或標籤脫落等情況下，仍具辨識效能，並可標註異常情況與信心水準，供人工覆核。

智慧模組相較傳統盤點方式，具五項優勢：

- (一) 減少紙張使用，實現電子化作業；
- (二) 可整櫃盤點，提高效率；
- (三) 輔助辨識相似性高的藏品；
- (四) 即時確認藏品身分，避免標籤錯置影響；
- (五) 節省資料鍵入時間。

四、限制與挑戰

儘管系統已展現效益，仍面臨若干挑戰。模型建置初期需拍攝大量圖像並標記資料，訓練較為耗時且需投入相當資源，未來實施前仍需評估成本效益，與思考優化拍照與標記流程以降低成本；此外，相片畫素、解析度、拍攝光源、藏品本身特徵點等，亦會影響圖像辨識準確

度。為此，模組設計納入辨識信心水準與 5 個備選結果，供盤點人員多重參考，提升辨識準確率。

五、結語

近年 AI 技術發展蓬勃，各產業導入 AI 已成為趨勢，在此浪潮下，博物館典藏工作也應思考 AI 能夠帶來何種助益，以改善並優化相關作業。雖然目前技術尚未能全面取代人工，但在減少紙本使用、流程優化與效率提升方面，已有明顯成效。

同時，在測試過程中亦發現部分辨識效果不佳，經分析問題可能是源自藏品顏色深淺差異、訓練照片拍攝環境的光源和角度，跟實際辨識時照片不符，或是相機解析

參考資料

- 王曦、繆紹綱、林映丞 (2022)。基於深度學習物件偵測網路之口罩配戴確認。技術學刊，37 (1)，53-63。
- 陳淑菁、黃芃葳、黃蕙婷 (2017)。國內博物館藏品盤點作業初探。科技博物，21 (4)，33-53。
- 黃茂榮、陳世興、趙鳴 (2022)。深度學習演算法支援博物館藏品盤點之實驗：以國立臺灣歷史博物館為例。文化資產保存學刊，59，60-77。
- 戴繪潔 (2021)。基於 YOLO 的遮罩人臉辨識之研究 (未出版之碩士論文)。國立臺北科技大學，臺北市。



圖 5 臺史博盤點流程導入智慧盤點模組之改善 (圖片來源／張鈞傑製作)



圖 4 模型辨識情形 (圖片來源／張鈞傑擷取)

盤點表格 辨識結果 辨識總表

1--2003.020.0035	=== 0.87
1.1--2004.025.1048	=== 0.049
1.2--2017.024.0246.0096	=== 0.078
1.3--2001.001.0202	=== 0.013
1.4--2005.008.1713	=== 0.011
1.5--2004.028.1186	=== 0.049
2--2003.020.0072	=== 0.97
2.1--2003.008.0087.0002	=== 0.024
2.2--2006.009.0033	=== 0.046
2.3--2002.008.0179	=== 0.092
2.4--2005.010.0175	=== 0.099
2.5--2004.028.0801	=== 0.059
3--2006.009.0023	=== 0.96

圖 6 AI 模型判讀與辨識藏品相近之 5 件藏品及信心水準 (圖片來源／張鈞傑擷取)

受限下的保存對策：市售容器於文物微環境的應用與分析

陳廷語／文物修護師
吳牧軒／財團法人臺灣美術基金會藝術銀行修護師
游雅涵／文物修護師

前言

近年來，國際文物保存組織（如 IIC、ICOM-CC），持續關注降低耗能與碳排放議題，提出可透過環境控制以減緩氣候變化與延緩藏品劣化。相較於設有標準庫房與完善空調系統的博物館機構，多數地方文物館舍設置於既有建築，空間條件難以調整，且在人力與資源有限的條件下，無法建構理想且有效的保存環境，若藏品長期處於高波動性的環境條件下，其潛在的劣化風險將隨之提高。

本文聚焦環境控制中的微環境應用之可行性，選用三種市售容器作為實測對象並監測溫濕度數據，分析不同材質的容器對外在環境波動的緩衝能力。在非恆溫恆濕空間中的應用效益，期能提出具備成本效益且易於取得的保存策略，以因應地方館舍在現實條件下的保存需求與參考依據。

一、微環境應用

「微環境應用」係指針對特定藏品區域所進行之局部環境管理，控制範疇通常涵蓋溫度、濕度、光線、空氣污染物與蟲菌等因子。所選用之保存材料應具備惰性、化學穩定性、不含揮發性物質及無酸等特性，以避免對藏品產生二次損害。

然而，臺灣多數地方文物館舍受限於空間與經費，難以建置完善的環控系統。在此情況下，「微環境應用」提供了另一種可能性：即當多種材質存放於同一空間

時，仍可針對個別藏品或局部區域實施環境控制，藉以穩定藏品保存條件並延緩劣化。

二、實驗概述

本文以「易取得」與「材質穩定」為原則，實測並評估三種市售保存容器的穩定性，期能為地方文物館提供微環境應用之參考。所選用的容器材質如下：

1. 無酸保護盒（無酸紙材，Acid-free paper）
2. 無密封條整理箱（聚丙烯，Polypropylene, PP）
3. 有密封條攝影防潮箱（丙烯酸 - 苯乙烯共聚物，Styrene-Acrylonitrile Copolymer, SAN）

實驗於無空調控制的室內空間中進行，三組容器內均放置電子型溫濕度紀錄器與濕度指示卡，進行為期七日的連續監測，記錄數據涵蓋容器內外之相對濕度與溫度變化，藉此評估各容器之微環境表現。

三、實驗結果與分析

實驗結果顯示，不同材質容器內部之穩定性具明顯差異，為進一步釐清各容器之環境調節能力，下列為本實驗環境與實驗容器內的溫濕度最大值、最小值、平均值與標準差：

1. 無酸保護盒：雖溫度變化最小（標準差為 0.53，平均值 25.72°C），但濕度波動最大（標準差達 4.18，平均值 84.86%RH）。因其材質具吸濕性，雖可容裝化包裝藏品，然在高濕環境中易吸濕。

表 1

	樣本數	最大值		最小值		平均值		標準差	
		°C	%RH	°C	%RH	°C	%RH	°C	%RH
實驗環境	170	27.16	86.77	24.73	58.15	25.8	85.42	0.76	2.54
無酸保護盒	170	26.55	87.76	24.99	53.03	25.72	84.86	0.53	4.18
無密封條整理箱	170	29.71	91.48	25.96	59.25	28.85	88.7	0.77	3.2
有密封條攝影防潮箱	170	29.11	85.64	25.94	62.7	28.02	83.43	0.84	1.81

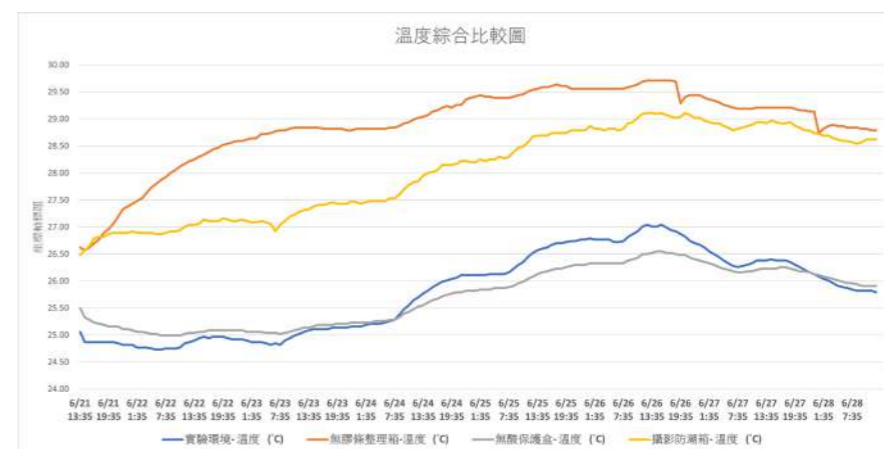


圖 1 溫度綜合比較圖

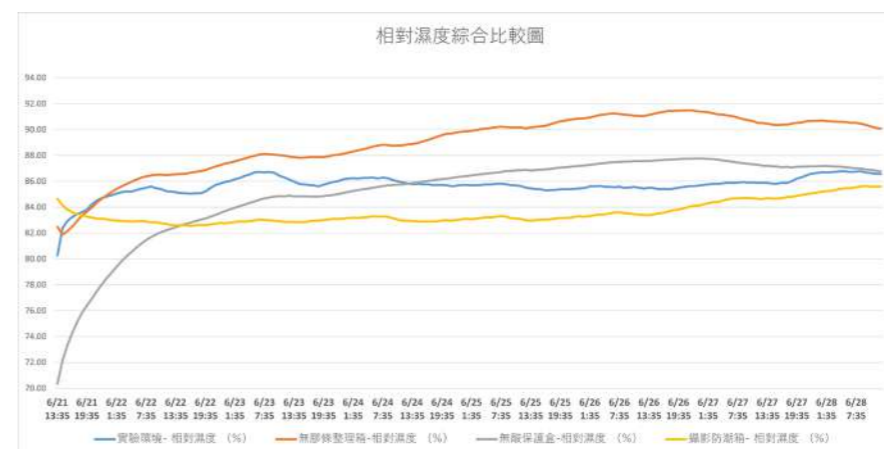


圖 2 相對濕度綜合比較圖

2. 無密封條整理箱 (PP)：其內部溫度波動性較高 (標準差為 0.77，平均值 28.85°C)，且內部相對濕度波動性也較高 (標準差為 3.2，平均值 88.7%RH)，顯示其溫濕度的波動性表明其在微環境控制上效用是有限的。

3. 有密封條攝影防潮箱 (SAN)：內部溫度波動性最高 (標準差為 0.84，平均值 28.02°C)，推測為其密封性使溫度不易散出。但相對濕度波動性最小 (標準差僅 1.81，平均值 83.43%RH)，為三者中最低。

綜上所述，不同材質 / 形式的保存容器在微環境穩定性上表現各異。其中，以有密封條攝影防潮箱表現最佳，其具良好氣密性，相對濕度變化幅度最小，標準差僅 1.81，能有效隔絕外界濕氣。無酸保護盒雖具最小的溫度變化，標準差 0.53，但因材質本身具吸濕性，導致相對濕度波動最大，標準差達 4.18，若未置於穩定環境或搭配調濕材料，長期使用恐對藏品穩定性造成不利影響。而無密封條整理箱則於溫濕度穩定性表現介於兩者之間，惟其密封性與濕氣阻隔能力有限，易受外在環境變化影響，對微環境的穩定性幫助不大。

小結

本文實驗結果顯示，儘管三種市售容器皆適用於微環境保存策略並具備實務可行性，但其內部溫濕度穩定性表現各異。基於實驗觀察，提出以下保存應用建議：

- 搭配調濕材料 (如矽膠、蒙脫土等) 使用，以進一步提升保存效能。

- 應依藏品材質特性與保存需求，彈性調整合適的保存容器。

- 館舍應建立基本環境監測機制，並定期檢測及更換調濕材料。

容器材質的選擇固然影響微環境之保存效益，但其效能仍高度仰賴所處空間的穩定程度。若庫房空間缺乏有效的溫濕度控制，外部環境波動將透過容器影響微環境，削弱保存效果。因此，微環境應用雖可作為資源有限情況下的輔助策略，惟其效益應建立於基本穩定的空間條件與可持續監測的基礎上，得以有效提升藏品之整體保存效能與實務可行性。唯有如此，方能避免將微環境誤認為是單一解決方案，進而低估或忽視潛在保存風險。

從理念到實踐：博物館展示，永續了嗎？

黃冠龍／國立臺灣博物館教育推廣組推廣助理

永續化：博物館界的國際共識與行動方向

距離聯合國設定的 2030 年永續發展目標 (Sustainable Development Goals, SDGs) 已進入倒數階段，全球從政府部門到民間組織皆積極投入相關行動；博物館界亦不例外。2022 年新冠疫情後的國際博物館日 (International Museum Day, IMD)，國際博物館協會 (International Council of Museums，簡稱 ICOM) 以「博物館的力量 (The Power of Museums)」為主題，強調博物館是推動 SDGs 的重要策略夥伴，能在多項永續目標上發揮關鍵影響力。

自 2023 年起，國際博物館日開始依年度主題明確對應相關的永續發展目標，使各館在規劃行銷與推廣活動時能更具方向性。例如 2025 年 IMD 主題「在快速變遷的社會中展望博物館的未來 The Future Of Museums In Rapidly Changing Communities」對應到永續發展目標 8、9、11¹，協助博物館理解應向大眾傳遞哪些永續理念，並據以調整策展與教育推廣策略。

2025 年英國設計博物館 (The Design Museum) 的 Elise Foster Vander Elst 於國際博物館協會 (ICOM) 官方網站發表《呼籲集體行動：發展展覽更永續的 9 項措施 A Call to Collective Action: 9 Actions to Develop More Sustainable Exhibitions》文章²，文中載明 2023 年「綠色行動基準報告」(Act Green Benchmark report) 顯示，91% 的參觀者希望機構確保活動或展覽結束後材料能夠再利用；從這項調查結果得知，博物館展示所消耗的資源有相當大的程度使民眾感到應

該有所作為。文章中所列的第一項措施就是「利用現有資源」，這意味著展覽從無到有的過程，博物館必須思考展覽從展示策劃、展示設計製作與展示維運的每個階段皆需導入永續理念來達到淨零排碳的實質目標。

以展示為核心的永續參與：博物館行動策略與實踐

博物館社群從起初對於永續理念有著自發性計畫執行，到後來有相關政策制定能夠依循與規範，實踐永續發展目標是全世界國家的當務之急。以我國來說，文化部在 2025 年發布《博物館發展政策白皮書》，對博物館營運發展有著具體的實踐策略與方案。其中在「穩定博物館營運及促進應變彈性」項目裡現階段重要目標強調：「以永續發展為博物館核心實踐原則，關照淨零行動」。博物館要實現永續目標，並在「淨零」政策的目標規範下，博物館場館、庫房的維運管理及展覽的展示設計製作，以上兩部分屬博物館最需要、也被視為較為能夠實現永續目標之項目。

國內各個博物館會因自身條件分別透過不同行動來執行永續的展示理念。國立臺灣博物館 (以下簡稱臺博館) 於 2017 年起開始嘗試、實驗以古蹟修復剩餘之舊木料，賦予其新生命再利用、設計轉變成展示構件，並將展示材料永續使用於臺灣文博會、臺灣國際兒童書展等展覽，落實卸展後展示構件「零廢棄」的目標。

如何設計出可以讓博物館重複且能持續使用的展示構件，是考驗展示設計師的專業與能力，多項特展運用永續設計巧思，臺博館具調整性之金屬展架、易拆卸



圖 1 配合 2025 國際博物館日，臺博館以「萬變臺博」為主題讓民眾體驗科技應用 (雲豹 VR)，活動佈置再利用既有展示資材。
(圖片來源／黃冠龍)

之展板、打造展示構件模組，使得博物館能持續使用於後續展示需求，有效達成減量、再利用、節能減碳的目標；國立故宮博物院北部院區長期使用固定及可重複使用之展櫃，來減少展示構件的製作與消耗，亦符合永續設計的實踐；國立歷史博物館近期的展示也導入永續指標等相關議題，如：展覽燈光節能（LED 燈具）、木作精簡（減量）、展示輸出循環、文宣無紙化（必要使用認證材質）、包裝運輸減少碳排。

展示構件的設計以「永續性」為核心原則，必須兼具模組化、組合性、機動性與未來性，方能有效降低一次性展示資材的使用與廢棄量，同時滿足博物館多元的展示需求，使構件得以在不同展覽情境中被重複運用，達成展示設計的永續目標（黃冠龍，2022）。基於上述原則所構成的模組化展示構件，包括展架、展板、展台與展櫃，能因應不同場域條件與展示內容進行彈性調整，並兼顧長期使用的可行性，建立可循環、可延展的展示系統。

展示永續化的關鍵路徑與未來展望

永續已成為當代博物館展示領域的核心價值與共同目標。從政策制定到展覽現場的落實，無論是決策層、策展團隊、展示設計師或技術執行者，皆肩負推動展示永續化的共同責任。近年來，愈來愈多博物館將永續原則系統性導入展示規劃中，包括小型或短期展覽、特展與常設展等中長期場域，展示永續性已成為博物館營運的重要指標。

在全球淨零與循環設計思維的推動下，展示永續化不單純是技術或材料選擇的議題，更牽涉政策、設計策略與跨領域協作的整體轉型工程。博物館從業人員應在自身專業中持續進行決策優化，並結合創新設計、材料循環與展示系統化思維，共同形塑更具韌性與永續價值的展示模式。唯有如此，博物館才能在教育、文化傳播與環境責任之間取得平衡，真正邁向永續展示的 2030 年。

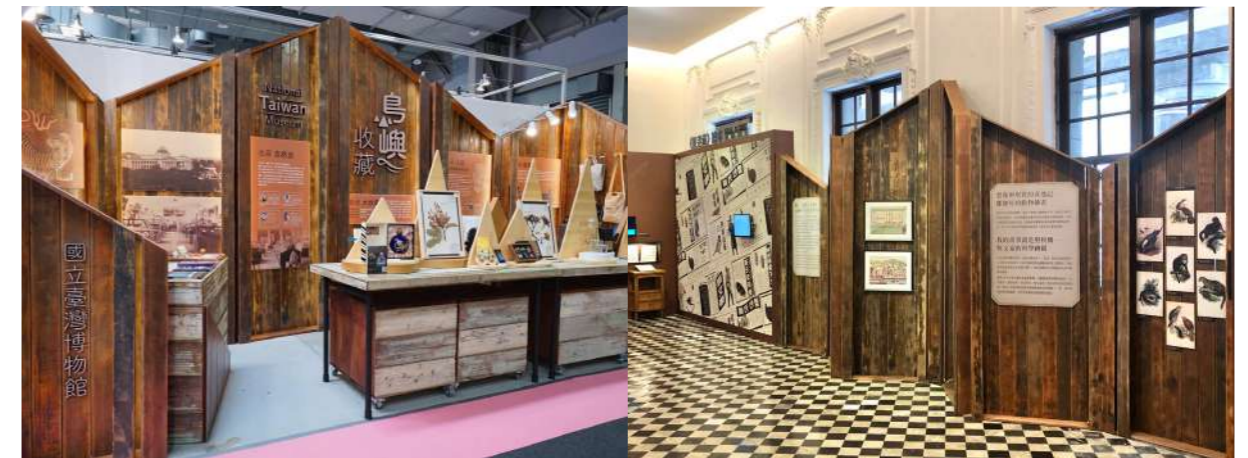


圖 2 2018 年文博會臺博館展位「島嶼收藏」之展示構件（左）再利用於 2022 年「捉迷藏」微型展（右）。（圖片來源／黃冠龍）



圖 3 2025 年兒少書展臺博館展位（左）再利用 2020 年「漫筆臺博」與 2021 年文博會展位（右）之展示構件。（圖片來源／黃冠龍）



圖 4 臺博館「漫筆臺博」特展之展示策劃需求明定本展示構件能配合移展重複使用。(圖片來源/黃冠龍)



圖 5 臺博館「島嶼飛行」特展之展示構件能拆卸重組、重複使用，延長資材使用壽命。(圖片來源/黃冠龍)



圖 6 史博館「非·常文物」特展採取「木作精簡化」減少材料與塗料使用。(圖片來源/黃冠龍)



圖 7 故宮北院「看得見的紅樓夢」特展使用展廳內固定式展櫃。(圖片來源/黃冠龍)

注釋

¹ 永續發展目標 (SDGs) 8：博物館透過創造就業機會和提供教育計畫來支持當地經濟。永續發展目標 9：博物館藉由培養創造力和運用新興技術，推動創新並提高近用性。永續發展目標 11：博物館作為文化中心，促進包容性、韌性和文化資產保存，為城市的永續發展做出貢獻。
² 該篇文章所提及之九項措施分別為：利用現有資源、開發數據、培訓員工、目標明確、了解你的未知領域、善用現有工具、尋找志同道合之盟友、制定計畫與做好長程執行的準備。

參考資料

Elise Foster Vander Elst(2025, January 31). A Call to Collective Action: 9 Actions to Develop More Sustainable Exhibitions <https://icom.museum/en/news/a-call-to-collective-action-9-actions-to-develop-more-sustainable-exhibitions/> 瀏覽日期：2025 年 11 月 2 日。
中華民國博物館學會 (2025) 2025 年 ICOM 518 國際博物館日主題：在快速變遷的社會中展望博物館的未來 The Future Of Museums In Rapidly Changing Communities <https://www.tmaroc.org.tw/20250518/> 瀏覽日期：2025 年 11 月 2 日。
文化部 (2025)。博物館發展政策白皮書。檢自：<https://museums.moc.gov.tw/Upload/FrontDecreeFile/83c7a47d-dfac-4d69-bb76-e62b5f5e88ca.pdf> 瀏覽日期：2025 年 11 月 2 日。
亨利·麥基 (2023)。為氣候而站：博物館動起來！。檢自：<https://www.tmaroc.org.tw/mobilising-museums-for-climate-action/> 臺北市：中華民國博物館學會。瀏覽日期：2025 年 11 月 3 日。
黃冠龍 (2022)。永續設計應用於博物館展示設計之創作研究－以國立臺灣博物館舊木料再利用為例。未出版之碩士論文，國立臺灣師範大學設計學系設計創作碩士在職專班，臺北市。

the

NEWSLETTER

of TAIWAN MUSEUM ASSOCIATION

創會理事長

秦孝儀

顧問

廖桂英 蕭宗煌

理事長

洪世佑

副理事長

陳國寧 賴維鈞

常務理事

王長華 辛治寧 吳淑英 賴瑛瑛

理事

如 常 余佩瑾 李莎莉 林秋芳

洪世芳 陳春蘭 陳訓祥 陳碧琳

曾信傑 劉惠媛 劉德祥 賴素鈴

謝佩霓 羅欣怡

常務監事

蕭淑貞

監事

何金樑 李秀鳳 岩素芬 林威城

徐天福 焦傳金

秘書長

黃星達

執行秘書

吳雁庭 洪芷勻 梁桂華

發行人

洪世佑

總編輯

黃星達

指導單位

文化部

發行

中華民國博物館學會

地址

100055 臺北市中正區南海路 20 號 9 樓

電話

(02)23610270 ext. 705

電子信箱

tmanewsletter.edit@gmail.com

網站

www.tmaroc.org.tw

臉書

facebook.com/tmaorgtw

設計排版

叁拾設計

印刷

飛燕印刷有限公司