

博物館經營

Museum Study

現代的博物館必須在展示設計、詮釋規劃、教育活動方面多方探索，呈現更多元化博物館行銷策略達到教育與文化休閒的目標。

—吳進風

開館後的台北縣立鶯歌陶瓷博物館吳進風館長的帶領之下，以縣級的經費與人力籌畫展覽，盡力與國際交流，使得鶯歌以及陶博館在國內外上逐漸建立口碑，打響名號。本章收錄了他在陶博館季刊中發表的文章，可由此窺知他的經營理念，以及他在台南藝術大學博物館研究所碩士班期間，所提出的「地方博物館的組織與營運探討」論文大綱及部分內容，極為可惜的現在這篇結構完整的論文已然無法完成。



博物館法人化的思辨

文·吳進風

冬去春來，窗外一棵台灣原生植物「苦楝」枯枝中，露出一片綠葉，麻雀也飛來春意，在自然界中，花開、落葉生生不息的現象，透出生命的玄機。在不同領域的學者、專家思維中，對自然界現象各有不同的見解和關注。冬去春來依舊是花開、花謝，歸於塵土。

博物館的功能隨著時代變遷，賦予更多元性的功能，呈現博物館更豐富的意涵。在西元前二九〇年，在埃及王托勒密蘇特創設的亞力山大博物館，它是國家支持成立，館內設有圖書室、文物標本收藏室、演講廳、實驗室、動物園、植物園、天文觀測站，還有一些步道，休息室和宿舍，供學者生活其中，悠閒自在地從事研究、寫作與教學之用。

十八、十九世紀的民主思潮，逐漸對傳統西方社會產生巨大的衝擊，博物館從一個儲存奇珍異寶，本質上只提供皇家貴族或精英所專門社交、享受的「小眾文化」場所，逐漸只賦予大眾教育機構的功能。二十世紀的現代博物館發展趨勢，隨著社會的逐漸趨向民主，博物館的功能除了收藏、展示、研究與教育的政策與運作功能之外，在經營行銷理念及策略上，漸漸以觀眾為導向，重視市場行銷，提昇企業形象，並多方拓展其教育與休閒娛樂的功能。博物館宛如就像是一個大眾文化休閒博覽會；現代博物館的營運觀念，從傳統博物館中以文物收藏為基礎，博物館的藏品徵集、鑑定、保存、維護、修復等工作，為傳統博物館營運的重心。現代新的博物館的營運理念，以「人」為核心，收藏品不只是博物館成立的唯一必要條件，而是如何將人民所在地域的文化資產以最佳方式詮釋出來、呈現出來，博物館除了繼承一個歷史情感、記憶的地方之外，更重要如何創造一個新的未來，因此，現代的博物館必須在展示設計、詮釋規劃、教育活動方面多方探索，呈現更多元化博物館行銷策略達到教育與文化休閒的目標。

台灣的博物館發展也祇有十多年的歷史，但是整個博物館行政制度，從未立法或是專門機構建立一個宏觀的政策、輔導、建構台灣博物館的規劃和管理。博物館人才培訓和晉升機制。然而一夕之間，憑著社會脈動，經濟的變化，不同思維對博物館的營運提出不同的看法，公辦民營、公法人、行政法人、委外經營等，這些思考針對博物館的營運提出更有彈性企業經營的思維，讓博物館的經營更有競爭力。然而，不論博物館的經營策略和方針為何，都不應該背離國家籌建博物館的目標。資本主義的社會以經濟利益掛帥，追求經濟利益、經濟成長，這是適者生存不變的道理，祇有不具有經濟利益，必須提供大眾服務、教育、文化，需要國家的力量扶助和獎勵。因此，博物館是承載著一個國家的歷史、文化、價值的地方，更須要永續經營。

博物館法人化的具體措施尚未完成，有待觀察、評估，但是博物館的營運必須企業化更有績效的管理，則是必然的趨勢，如何建構一個活化的經營組織，是非常重要的課題。

（一）建構一個專業化的博物館組織

- （1）館長是一個專業經理人，必須肩負成敗的責任。
- （2）建立一個任期制，連聘連任。
- （3）博物館的組織有別於公務人員任用，應以專業人員聘用。
- （4）建構一個博物館人才培訓的機制。

（二）建立獎勵淘汰的評鑑制度

- （1）由相關單位精算一個博物館的營運成本。
- （2）確定每個博物館依營運成果建立不同的獎勵、利益分享、風險共同負責的機制。
- （3）賦予館長獨立用人的行政裁量權。
- （4）館長任期保障之外，連續二年評鑑不及格依法解聘，確定權責。

博物館的經營是一個錯綜複雜的問題，博物館的主題、交通、地點、規模大小，都可以影響一個博物館營運成效。絕非單純經營形式，二〇〇二年三月拜訪荷蘭國立磁磚博物館長時，他很得意表示，他接掌磁磚博物館一年，將參觀人數從五千人成長到一萬人；似乎參觀人數多寡是評鑑博物館績效的重要依據。同年十月參訪日本信樂陶藝之森，館長表示開館十年來，從第一年八萬人逐年遞減到現在的四萬人。台灣坪林茶業博物館自一九九七年開館的十九萬人到五年後剩下四萬五千人；博物館的經營機制和環境互動似乎值得大家思考。博物館的功能絕非以量化評估。

台北縣立鶯歌陶瓷博物館開館迄今兩年參觀人數逾一百萬人次，已經成為台灣一個文化休閒觀光的重要據點。陶博館的營運二年成為全國一個專業博物館最重要關鍵，台北縣長蘇貞昌先生帶領各局室主管全力支持，及議會完全信任和支持，在尊重專業原則下，賦予獨立人事行政權和專業自主權，才讓陶博館在兩年之間營運步入正軌。

因此，博物館的經營除了企業化管理與專業的組織之外，更重要是各界給予支持，在廣結善緣，政通人和的基礎下，建立廣大的網絡，才能行銷博物館的一片天。

原載於《陶博館季刊》2003年夏季號。



台灣博物館的春天在哪裡

文·吳進風

每天開車行經北二高速公路上，偶而抬頭遠眺車窗外的景色，忽然發現三峽土城的山頭已露出雪白的峰巒，四、五月間，北台灣的油桐花隨著春風飄著朵朵的雪花，輝映在午後的陽光下總是撩起一絲的春意。

憶起二〇〇二年三月參訪法國巴黎和英國倫敦幾個著名的美術館。在巴黎機場接機的友人興奮的說：「巴黎的春天剛降臨，巴黎街上的梧桐樹已經冒出新綠的嫩芽，世界各國的觀光客開始湧入！」尤其法國的巴黎每年將近一千萬的觀光客參訪巴黎的羅浮宮和龐畢度藝術中心。七、八百萬參觀英國倫敦的大英博物館。走在巴黎的塞納河畔或是倫敦的泰晤士河畔，感受到一個文化城市的魅力，充滿乾淨、調性統一的建物和歷史建築，具有特色的商店櫥窗，令人難以忘懷。

近年來，台灣的博物館界，在國立自然科學博物館創館的館長漢寶德先生精心規劃下，具有規模的展示內容和教育中心的展示方法，每年吸引上百萬參觀的人潮。國立歷史博物館館長黃光男館長將國立歷史博物館經營得成為令人矚目，突破百萬的博物館。他以強烈的企圖心，豐富的博物館行政經驗，由企業行銷的觀念，將台灣博物館的經營推向新的思維。這兩位在台灣博物館的常青樹，以在博物館服務十多年的經歷，成就了博物館傲人的紀錄。

博物館象徵著國家的歷史、文化、生活價值觀及經濟表現的整體面，同時是具有人性化服務的機構。它不同於一般公務機關，博物館除了擁有跨領域不同專業背景的團隊性格之外，更包含空間美學和建築特色的魅力，同時也是一個具有主動服務行銷概念的有機體。尤其台灣在長期追求經濟利益，以知識掛帥的大環境中，博物館被要求向西方學習「法人化」是值得商榷與討論。

俗云：「逆境而行，備極辛苦；順勢而為，勢如破竹。」台灣的博物館發展真正受到矚目也是近幾年的事，博物館法尚未通過，整體的體系、制度尚未建立，斷然學習歐美國家的「法人化」相信會引起一陣騷動。但是不走向法人化，台灣的博物館未來活力泉源，春天又在哪裡？

博物館法人化的目的除了讓博物館的組織更具有彈性及競爭力之外，更重要的是要讓博物館走向專業化、企業化的經營。因此，台灣博物館的發展最基本先通過博物館法，再邁向法人化：

一、建構一個全國性博物館系統

台灣博物館分為鄉的公共遺產、縣自行規劃、國家規劃，不同模式組織和管轄資格，無法架構有系統的組織體制，培養人才和累積經驗，發揮輔導和協助的功能。目前現況除各自為政各顯神通之外，經驗無法累積與相傳。因此，一個完整的組織制度體系才可以培養人才、累積經驗，建構相互流通的網絡，降低經營成本的共同行銷機制。

二、以評量建立績效制度

博物館是具有文化服務性的機構，利潤並非博物館績效考量的唯一參考標準。但是它可以像企業管理考核，檢驗每個工作夥伴的工作態度和績效，也只有建構責任制的評量，才能凝聚團隊的向心力，同時評量一個博物館的經營成效，發揮鼓勵和輔導的功能，建立一個有責任、淘汰的機制。

三、建構利益共享，風險共承擔的機制

就企業經營層面而言，一個機構的經營成敗，應當是由全體員工共同承擔。企業經營與管理為建構一個利益共享、風險共同承擔的生命共同體。然而台灣公務體系中，因此成敗皆由機關首長全權負責，機關的員工，不必承擔風險。博物館的組織運作，應當像私人企業一般具有責任制，更具有競爭力和機動性。

邁向二十一世紀的時代，民主的社會對「人」的尊重是非常重要的課題。行政部門更重視服務的品質，提升行政效率，是必然的趨勢，現代博物館除了典藏、研究的學術性格之外，更朝向教育、觀光、服務的概念發展。因此博物館的經營需要符合社會主流價值脈動外，更要具有前瞻性引導社會大眾發現探索一些議題，引發社會大眾內心深處的共鳴和迴響。

送走即將高升的公務系統同仁，內心有些捨不得，如何激勵同仁，全心投入工作崗位，是非常嚴肅的課題。走過陶博館諾大的建物，看著同仁們努力的工作，他們都是陶博館的生力軍，歲月的流逝、時間的磨耗，是否會腐蝕創館時期的服務熱忱與幹勁？時間和環境的變動，是否鬆動那一顆顆真摯的心；這樣的情境，是否會隨著「人」的變動而改變？不知道，陶博館的春天能持續多久？

原載於《陶博館季刊》2003年秋季號。

