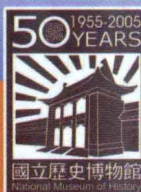


博物館

營運的新思維



國家圖書館出版品預行編目資料

博物館營運的新思維／黃永川等著；國立歷史
博物館編輯委員會編輯.--臺北市：史博館，
民94

面； 公分.--（史物叢刊；52）

ISBN 986-00-3058-8（平裝）

1. 博物館學—論文，講詞等

069.07

94022659

史物叢刊 52

博物館營運的新思維

-
- | | |
|------|--------------------|
| 發行人 | 曾德錦 |
| 出版者 | 國立歷史博物館 |
| | 地址：台北市南海路四十九號 |
| | 電話：02-23610270 |
| | 傳真：02-23610171 |
| 作者 | 黃永川等 |
| 編輯委員 | 國立歷史博物館編輯委員會 |
| 主編 | 李明珠 |
| 執行編輯 | 黃璧珍 |
| 翻譯 | 林瑞堂 |
| 秘書室 | 許志榮 |
| 會計室 | 劉營珠 |
| 印刷 | 裕華彩藝股份有限公司 |
| 出版日期 | 中華民國九十四年十一月出版 |
| 定價 | 280元 |
| 展售處 | 國立歷史博物館文化服務處 |
| | 地址：台北市南海路49號 |
| | 電話：02-23610270*612 |
| 統一編號 | 1009403848 |
| ISBN | 986-00-3058-8（平裝） |
-

版權所有、翻印必究

統一編號：
1009403848

Artifacts and History Series 52
New Thoughts in Museum Administration

Publisher	Tseng, Teh-gin
Commissioners	National Museum of History Tel: 02-23610270 Fax: 02-23610171
Author	Huang, Yung-chuan, et al.
Editor	Editorial Committee of the National Museum of History
Editor in Chief	Lee, Ming-Chu
Executive Editor	Huang, Pi-chane
Translator	Lin, Juei-tang
Secretariat	Hsu, Chih-jung
Chief Accountant	Liu, Ying-chu
Printing	Hwa Art Printing Co., Ltd.
Publication Date	November, 2005
Price	NT\$ 280元
Distributor	Cultural Development & Service Department National Museum of History 49 Nan Hai Road, Taipei, Taiwan Tel: 02-2361-0270
GPN	1009403848
ISBN	986-00-3058-8

All Rights Reserved

史物叢刊 52

博物館營運的新思維

New Thoughts in Museum Management

黃永川 等著

國立歷史博物館
National Museum Of History

目 錄

序	曾德錦	6
呈現文化的多元性		
——以國立歷史博物館營運為例	黃永川	8
博物館定位問題探討		
——以國立歷史博物館為例	徐國芳	20
博物館展覽實務探析	戈思明	35
試析博物館一級主管應具備之職能	李明珠	47
有關國立歷史博物館的典藏與發展	高玉珍	74
國立歷史博物館推廣教育建議案實例	徐天福	91
營建一個安全的展覽環境		
——展廳全面更新自動滅火	曾曾旂	103
淺談博物館行銷		
——以國立歷史博物館為例	劉營珠	116

淺談組織再造與士氣激勵	陳月桂	129
-------------------	-----	-----

博物館與水下考古

——以清代沈船將軍一號發掘為例 ...	楊式昭	141
---------------------	-----	-----

歷史考古的理論與實踐

——以國立歷史博物館為例	江桂珍	168
--------------------	-----	-----

台灣地區公立博物館藏品之撥交程序及其相關問題

——以本館典藏品中歷年來（1955--2005） 撥交案之實務探討為例	陳鴻琦	196
--	-----	-----

從博物館展示設計引發若干觀念與思維

.....	郭長江	228
-------	-----	-----

史博館數位學習概況	廖康任	253
-----------------	-----	-----

探討國內志願服務的提升

——以紐約大都會博物館為例	韓慧泉	265
---------------------	-----	-----

博物館商店功能之再檢討	周進智	297
-------------------	-----	-----

Contents

Preface	Teh-gin Tseng	6
Representing the Multiplicity of Culture: An Example of the National Museum of History	Yung-chuan Huang	8
Positioning the National Museum of History	Kuo-fang Hsu	20
Practical Analysis of Museum Exhibition	Sz-ming Ge	35
Analyzing the Capabilities of Museum Executives	Ming-Chu Lee	47
Collection and Development of the National Museum of History	Yu-chen Kao	74
Promotion of Education in the National Museum of History	Tien-fu Hsh	91
Creating a Safe Exhibition Area: Automatic Firefighting System	Tzene-chyi Tzene	103
Museum Marketing: An Example of the National Museum of History	Ying-chu Li	116

Reorganization and Morale Boosting	Yueh-kuei Chen	129
Museum and Underwater Archaeology:An Example from the Excavation of a Qing Sunken Ship	Shih-chao Yang	141
The Theory and Practice of Historical Archeaology:An Example from National Museum of History	Kuei-chen Chiang	168
Alloting Procedure and Related Questions of Public Museums in Taiwan: An Example from the National Museum of History, 1955- 2005	Hung-chi Chen	196
Some ideals and thoughts about display design in museum	Chang-chiang Kuo	228
Profile of Digital Learning in the National Museum of History	Kang-ren Liao	253
A Study of the Promotion of Voluntary Work in Taiwan in Relation to the Model of the Metropolitan Museum of Art, New York	Hui-Chuan Han	265
Examng the Function of Museum Shops	Chin-chih Chon	297

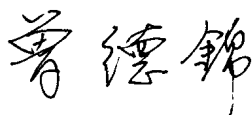
序

面對知識經濟以及顧客時代的今日，博物館營運也以嶄新的思維與面貌呈現。新世紀博物館是以服務為營運重心，全面提升服務品質，發揮社會教育功能，所有作業，無不以服務顧客為依歸。如何使博物館充分被利用，又如何使博物館發揮最大效益，是現代博物館鏗而不捨的課題。

國立歷史博物館本著服務的精神，規劃多元活動，推陳出新，樹立專業且優良的旗幟。無論是透過研究成果的發表、數位化的溝通方式、教育活動的創新、展覽技法的親和力、行銷公關的適當運用，目的就是要建立一座顧客所需求的博物館。

適逢五十周年館慶，繼「博物館之營運與實務」、「新世紀博物館營運」之後，本館再由各相關業務主要負責人，撰寫專文，彙集成書。藉由此書的付梓，將本館多年來的經驗予以分享，同時期望能注入更良好的觀念，作為未來營運規劃的動能。

國立歷史博物館 館長



謹識

Preface

Now is the age of knowledge economy and customer service. Museum operation is represented by new thoughts and new faces. In this new century, the central business of museum is service; the elevation of service quality, the role of social education, and other operation all depend on the service to customers. For modern day museums, the constant challenges include how to promote comprehensive utilization of museum and how to create maximal service force in museum.

In order to serve the society, National Museum of History organizes different activities, innovates exhibition methods, and establishes a prestigious brand name. The aims of all procedures, including the publication of research findings, the digitalized communication, the innovation of educational activities, the accessibility of exhibitions, and the proper management of public relations are to create a museum that satisfies the needs of the customers.

This year marks the 50th anniversary of the National Museum of History. After the previous publication of *Administration of Museums and Some Practical Issues* and *Museum Management and Operations in the New Century*, we invite executives in the Museum to write down their practical experiences and collect these essays into a book. By the publication of this book, we hope to share the theory and praxis of museum management and map out the future direction of the Museum.



Acting Director
National Museum of History

呈現文化的多元性 ——以國立歷史博物館營運為例

黃永川
史博館研究員兼副館長

壹、前言

儘管博物館的定義五花八門，但無疑的博物館是集合許多不同意義的實物，目的在借此詮釋其多元價值，令觀賞者從中得到知識和啟發，其重點在於「許多各具不同意義與價值的實物」，儘管小至單一主題的博物館，如「火柴盒博物館」、「郵票博物館」，若缺乏其多樣性、豐富性、甚至文化的多元性，只是一味以量取勝，則充其量不過是某一產品的倉庫而已，失其博物館「博」的本質與意義。

實則，就一個現代博物館而言，如何在「博」的精神上積極著墨，予以發揮，換言之，在文化的「多元性」予以肯定並積極創發，是博物館從業人員處心積慮的努力目標。

當然，「博」的層次可有無限的意義，依文化類別上人事地物時的縱、橫深度之考量已是浩然可觀，若加以技藝精神層次之創發，其多元表現更是猗矣盛哉。

當今交通發達，往來頻仍的世界裡，不同種族人類觀念與生活方式日漸縮短中，或說在縮短整合的過程中，就一個人文

博物館而言，最可貴仍然是不同種族的文化生活底韻的表現，換言之，呈現多元文化價值才是博物館核心價值之所在。

我國立歷史博物館成立宗旨正是肯定了此一價值，其經營方向也無時無刻不與此一旨趣相違背，今後的發展將更朝向此一既定方向邁進，呈現更活潑更具特色的未來。

貳、多元性展現——博物館基本功能發展的新趨勢

美國國家藝術基金會出版的一本書標示了博物館設立的目的是「在為大眾提供教育的經驗，維護文化或科學的遺產，對大眾解說人類的過去或現在，為大眾提供美感經驗，鼓勵正面的社會改革，為大眾提供娛樂」¹

誠然，世間的亙古長河中充滿漪歟盛哉和無窮奇妙及可行性，有待人類去發掘與理解，但花花世界的萬事萬物是無法讓人在短時間或有效的看遍學遍，扮演專業的博物館及專家們便肩負了收集、整理與提供方便學習的責任，而來館參觀的觀眾其目的除了此傳統理性的學習與求知之外，衍變至今已成為觀光娛樂乃至社交的重要場域，尤其社交，以前人們都選擇餐廳、百貨公司或高爾夫球場，但只要博物館的設備夠，氣氛好，可看性大，自然成為聚會的重要場所，這也是現代博物館的一種明顯的趨勢，良性的循環下，以國立歷史博物館為例，

¹ 美國國家藝術基金會（National Endowment for the Arts）在一九七四年出版的「Museum USA」對眾多博物館館長所作問卷的綜合結論。

新觀眾比以前增多，且成分也顯然多元化。

博物館的觀眾（或寧說是顧客），其成分既然趨向多元化，其需求也是多元的；老套或枯燥的題材已難滿足成分複雜的眾多觀眾之需求。現今博物館的經營之道也已漸能理解時代的轉變並以顧客之需求與大趨勢為導向，予以規劃執行。

參、所謂「文化多元性」

一般對文化的定義，統言為人類的生活，或是「人類調適於環境的表現」。人類喜歡群居，在調適環境過程中，自有差別，其相似者一般稱之為「地域社會」或「社區」；人類學家則用以指一群相互依存的家族或聚落。哈伯（Harper, E.R）及敦哈姆（Dunham, A）諸氏認為渠等具有（1）物理的、地理的、領域的範圍，及（2）社會、文化等特質，且具有法的境界、自治、凝集性、共感等特色。² 由於環境的時空因素與社緣互動是如此的不確定性，地域社會所產生的文化面相自然複雜而多元。

例如以狩獵、採集、或遊牧為生計的族群，他們依季節在一定地域內移動，古時的商朝人、蒙古人，現代的菲律賓小黑人、澳洲諸多原住民等等；渠等也有一些屬於半定居形態的如愛斯基摩人、蘇丹地區的伯瓦族（Bwa）、大陸雲南的少數苗族等，他們以糧食的確保為基本條件。各族間因地域之不同而有

² 見劉其偉《文化人類學》藝術家出版社。

別，但容易衍成掠食好戰的習性，但堅強奮勇的特質卻值得欣賞。

如以農業為主的民族，生活固定，結社發展迅速，促成都市的發展，教會、學校、商店漸成社會的中心，精緻工業逐漸發達，生活品質提高。其間單以漢人為例，因山界或氣候關係，大如「南船北馬」，小如台灣閩南與客家，其生活方式大相逕庭，而產生不同的生活工具與生活方法，除了生計之外，他們注重社會地位與人格的完成，樂天知命的特質值得肯定。

又如海邊漁撈為主的民族，以海為田，但海上終非人類久待之所，其民族性從正面觀察如冒險、犯難、果敢、精靈、自由、主動、迅速求新，具生命韌度，有向外拓展性；但從負面而言，則投機刁鑽，急功好利，鬥狠不仁，這些從維京人、日本人、希臘人、英國人乃至台灣人的性格中可以看到。

地域社會經過時空的洗禮、整合、分裂，逐漸形成廣大且具影響力的文化性格，埃及文化、印度文化、漢文化等，這些文化本身是由許多複雜的文化所組成，均為極具價值的文明經驗之累積。

以台灣這蕞爾小島為例，文化的多元已極為顯著，閩南人、客家人、原住民等等；再以原住民為例，雖地域相近，也各有其可貴的特質，「我們不能因為高山族的特質水準較低，其經濟觀念有異於現代經營方式，或者更認為其人數僅佔全省人口百分之二弱，即認定其文化特性對現代化社會的存在毫無可取之處，假如是這樣認定，那就明顯的是一種民族中心主義的偏見」³，更是違背博物館經營的原則與精神。

反之，文化的多元性古往今來如此豐厚，且客觀存在著，可粗分，可細數，這是一個博物館最最值得珍視的，而一個現代博物館唯有努力發掘粹取、分析、比較，並簡明地呈現表達其多采多姿的特殊屬性，才能突顯其偉大與價值。

肆、博物館呈現文化多元性的條件與做法

人類文化多元性的事實與意義既然如此之深刻，而博物館的職責既在呈現此多元性的價值，則如何落實則是博物館義無反顧的重要課題。

首先呈現文化多元性不應偏離該博物館本身的職掌與目的，以國立歷史博物館為例，其職掌為「掌理歷史文物及美術品之採集、保管、考訂、展覽、推廣教育及有關業務之研究發等事宜」。她是立基於台灣首善之區，以國家文物美術品為主，包括台灣本土、華夏文物、國際文物交相映合的小而美之綜合性人文博物館，因此所呈現的多元性格已是十分明白而豐富，其範圍與條件：

1.她是人文歷史的；2.她是國家級的；3.地位適中環境怡人；4.她是高貴不貴的（非質劣而價廉）；5.她是服務立基的；6.她是大眾的；7.她是具活力的（非一成不變）。

但也有其限制：1.空間嫌小；2.停車不便；3.藏品偏重華夏文物。

³ 李亦園〈都市中高山族的現代化適應〉，《中央研究院成立五十週年紀念論文集》，民67。

換言之，博物館的多元化營運條件與做法應包括：

- (一) 足夠的空間與規劃：多元性意味著多樣性，足夠的空間才易於同時施展多樣性的豐富格局，而善用空間規劃更是朝向多元化努力的重要條件。
- (二) 足夠的人力與知識：人為開發及發現多元文化存在的泉源，足夠的人力及智能是發展博物館文化多元表現的保證。
- (三) 位置適中與交通方便：博物館的發展與其位置是否理想有關，再好的文化多元理念與作法，在交通不便的地方發展至受限制。
- (四) 持續的經濟支援：多元性文化的展現與更新活動或靜態展示有賴不斷的經費投入，以免一成不變或單調無趣。
- (五) 適當的設備理念與表現：博物館設備固然與經費有關，但妥善而得體的設計理念之配合才能發揮多元的功能。
- (六) 豐富多樣的展品收藏：館藏品的收藏方針不應忽略文化的多元性、豐富性與多樣性；她是發展博物館多元性文化表現的保障。
- (七) 善用社會資源：社會本身於人於物均充滿豐富資源，巧於運用更能發揮文化多元化的有效作為。
- (八) 暢通館際合作與交流：館藏品的涵蓋面及代表性畢竟有限，向國際各大博物館或相關機構尋求支援與交流，是最有效且便捷的方法。

實則，如上所言，儘管發展文化多元化的條件不少，但最重要的關鍵，仍在於人的觀念與作法，主其事者應有以下修

養，乃能保證業務的落實：

1. 具備文化比較與思考研判能力
2. 勇於接觸各種文化的熱忱，並設法接觸。
3. 瞭解不同文化的關係特質與價值。
4. 深諳各種文化素材與觀眾的需要。
5. 熟悉館員專長，鼓勵其研究工作與拓展精神。
6. 巧妙運用時空點及設備，並掌握如何營造不同文化氛圍的要領。

伍、博物館呈現文化多元性的作法—以本館為例

本館一直被視為一個最具活動力的博物館，其原因就是呈現文化多元的能力，為因應與時俱進的多元性博物館時代的來臨，本館位居首善之區，居於宣示多元文化教育的需要，在既有多元性格的特質上基礎上更展現了積極的特性。

一、典藏方面

本館曾為「中華文化復興運動」的重要舞台，加上大陸文革期間中國文物的大量外流，本館的收藏一度以大量的中國華夏文物為典藏大宗，儘管如此，就時代的材質與器用意義而言，也從文化的多元性考量，內容也是令人耳目一新的：早從新石器的彩陶、黑陶，歷經西南的漢代羌族鑲銅陶壺，乃至明清西歐訂購的外貿彩瓷；從殷墟甲骨，經漢代諸多拓本、雷峰塔藏經到近代西南麼些古文收藏；從漢代的武梁畫像石，經北魏的鮮卑人石雕，到清代的藏人嘎鳴造像等等，林林總總，美