

MUSEUM  
ENTERPRISE

黄光男 著

# 博物馆企业

博物馆管理丛书

全国美术馆专业委员会推荐

文化艺术出版社  
Culture and Art Publishing House

# 博物馆企业

黄光男  
著

# MUSEUM ENTERPRISE

文化艺术出版社  
Culture and Art Publishing House

全国美术馆专业委员会推荐  
博物馆管理丛书

**图书在版编目 (CIP) 数据**

博物馆企业/黄光男著. —北京: 文化艺术出版社, 2011. 7

ISBN 978 - 7 - 5039 - 5147 - 3

I. ①博… II. ①黄… III. ①博物馆—运营管理  
IV. ①G261

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 135208 号

**博物馆企业**

(博物馆管理丛书)

著 者 黄光男

策划编辑 蔡宛若

文字编辑 张勍倩

装帧设计 刘玲子

出版发行 文化艺术出版社

地 址 北京市东城区东四八条 52 号 100700

网 址 [www.whyschs.com](http://www.whyschs.com)

电子邮箱 [whysbooks@263.net](mailto:whysbooks@263.net)

电 话 (010) 84057666 84057660 (总编室)

(010) 84057691 84057690 (发行部)

经 销 新华书店

印 刷 国英印务有限公司

版 次 2011 年 7 月第 1 版

2011 年 7 月第 1 次印刷

开 本 700 × 1000 毫米 1/16

印 张 12.75

字 数 190 千字

书 号 ISBN 978 - 7 - 5039 - 5147 - 3

定 价 32.00 元

## 序

文化部艺术司副司长 诸迪

近年来，随着中国经济和社会的全面发展，美术馆、博物馆建设方兴未艾，蓬勃发展。国家大力推动美术馆、博物馆的免费开放工作，作为公共文化服务体系的重要组成部分，美术馆和博物馆在国家文化建设和满足人民群众精神文化需求方面发挥着越来越重要的作用。但是，与欧美国家成熟的美术馆、博物馆体系相比，我国大陆地区的美术馆发展起步较晚。尽管近年来美术馆硬件设施普遍改善，但是其内部管理水平和专业能力都还有待进一步提升。借鉴其他国家和地区在美术馆建设方面的先进理念与发展经验，对于促进大陆地区美术馆的发展有着重要意义。

黄光男先生现任台湾艺术大学校长，并曾长期担任台北市立美术馆馆长、台湾历史博物馆馆长，对于台湾地区美术馆、博物馆的发展有着重要的影响，拥有丰富的博物馆管理的实践经验和学术研究成果，并善于从实践出发，不断进行思考和总结。他将自己主持博物馆的经验与多年来考察国外博物馆事业的心得融会贯通，完成了《美术馆管理》、《博物馆新视觉》及《博物馆企业》等专业著述，包含了美术馆、博物馆的管理理念、文化政策、行销策略与营运实务等方面的内容。目前国内可见的美术馆、博物馆学的专著还比较少。希望黄光男先生这套专著的出版，不仅能够让更多的读者了解美术馆、博物馆，也能够为大陆地区美术馆、博物馆的发展提供很好的借鉴和帮助。

## 作者序

博物馆（包括美术馆）营运是否有绩效，来自博物馆工作人员是否能积极的态度对应。所谓积极态度是在博物馆理念上与专业上的正确作为，好比国际博物馆联合会（CIOM）所揭示的“发展社会、服务社会”，或是美国博物馆协会（AAM）“增进人民知识，提升生活品质”等等的宣示，以及中华文化深厚积淀，更精于大众生命价值的开发时，博物馆事业的建制，实质上需要在服务的态势上有所作为，在工作方法上有高度的理想性。

由于本人在博物馆界有过二十年的任职经验，除了引进国际间博物馆营运的方法，学习作为“公益性”与“教育性”的专业理想，以及征集典藏品、研究藏品风格时，有些许心得与经验。开拓了博物馆服务的范围，使博物馆事业得到大众的理解与喜爱。除了受国际博物馆界的重视外，考虑博物馆时代性与环境性的影响，作为中华文化的爱好者与宣道者，博物馆事业也值得再三研讨与推展。

大家都知道，博物馆营运是否完善，影响大众学习结果。作为国力展现的博物馆，应该在不断精进中保持止于至善的价值，在营运方法上宜作适度的调适，例如从过去对“物”的保护到现在对“人”的尊重等新意念、新作为，则待同道大公无私的携手合作，才能活化博物馆的功能。

因此，本人将二十余年来工作经验合并为三本《美术馆管理》、《博物馆新视觉》、《博物馆企业》的文字出版，期待有益于博物馆界同道的工作，并且感谢文化艺术出版社的出版和参与此项工作的领导与朋友，谢谢大家。

黄光男 馆长新感言  
2011.6

## 引言

这本书，主要是提供给大专学生、博物馆从业人员、对博物馆管理有兴趣者，和想了解台湾地区文化及其博物馆发展状况的人所参考的书籍。

博物馆——事实上是颇具‘人’性的非营利机构。它是一个国家开发程度的象征与指标之一，具有生产性质的事业，包括提升国家形象、促进经济成长，也提供大众学习的场所，亦具有终身教育、全人教育、民主教育与价值认定的内涵意义，是人类传递经验、累积智慧的场所。

本书包含几个内容：“营运思考”（Museum Operations），这是面临21世纪，博物馆所必备的条件及基本运作。“行销策略”（Marketing Strategies），对一个成功的博物馆而言，这乃是它们都应尝试的部分。也就是说，新世纪的来到，运用行销策略，虽不一定会使博物馆成功，但如果没有运用策略者，则肯定会离成功越远，也因此无法使博物馆的功能充分发挥。“台湾经验”（The Taiwan Experience），介绍台湾文化与其社会发展中博物馆所扮演的角色，并以台北国立历史博物馆为例，阐述今后博物馆将营运之新趋向。

# 目 录

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| 引言                             | 1          |
| <b>第一部分 博物馆营运思考</b>            | <b>1</b>   |
| 第一章 面对新世纪 —— 馆长的责任与认知          | 2          |
| 第二章 博物馆的呈现美学                   | 16         |
| 第三章 博物馆典藏的主题与决策                | 21         |
| <b>第二部分 博物馆与企划人才</b>           | <b>31</b>  |
| 第一章 艺术行政人才培育面面观 —— 以博物馆的营运经验为例 | 32         |
| 第二章 博物馆现象与专业人才培养               | 45         |
| 第三章 国际策展实务举隅                   | 52         |
| <b>第三部分 博物馆与文化观光</b>           | <b>71</b>  |
| 第一章 博物馆与观光事业                   | 72         |
| 第二章 博物馆与博物馆商店                  | 93         |
| <b>第四部分 博物馆行销策略</b>            | <b>109</b> |
| 第一章 博物馆行销策略                    | 110        |
| 第二章 国际文物交流与原则                  | 126        |

|             |                     |     |
|-------------|---------------------|-----|
| <b>第五部分</b> | <b>博物馆与媒体</b> ..... | 139 |
| 第一章         | 博物馆营运新思维.....       | 140 |
| 第二章         | 博物馆媒体应用.....        | 156 |
| <b>第六部分</b> | <b>台湾经验</b> .....   | 173 |
| 第一章         | 社会发展中博物馆的角色.....    | 174 |
| 第二章         | 博物馆营运趋向.....        | 183 |

# 1

博物馆营运思考

## 第一章 面对新世纪——馆长的责任与认知

众所周知，21世纪的博物馆事业，已有了非常重大的成果。它成为人类经验传承、学习、省思与休闲的重心，亦为人类文明与社会开发程度的指标，并被列为未来世纪的社区文化的发展中心。

国际博物馆协会成立的宗旨与理想，造成21世纪人类重新思考精神文明的重要性，包括了艺术的、美学的、宗教的、教育的等等各项经验，并以非营利事业机构的形式，作为服务大众、发展社会的基础，使博物馆的功能，不断在增强、在扩大。尤其人类已由狩猎文化、农业文化、海洋文化，以至本世纪太空文化的进展中，应用科技的高度发展，从文化深层的价值作一反思，的确有一种继往开来、生生不息的活力。

换言之，博物馆角色的重要性与多元性，就人类文明生活史而言，具有傲人的发展，尤其在面对新世纪之际，这项人类生活的真实，正如过去悠悠的岁月，几十个世纪来所呈现的事实，具有古今辉映的感应。因为博物馆的经营者，已从寻觅事物的珍爱，进入认知与应用阶段，将那沉睡或未被知道的实体，保存人类生活的精神与物质的文件物品，层层相扣、互为因果的原生力，重新活跃起来。

这一过程，正是近百年来，投入博物馆事业所有工作者辛劳研讨的结果。其中重大任务则是博物馆的馆长与专业人员的竭尽心力，在完善理想的经营理念中，发掘人类精神文明的无限生机，以及被世人



美国旧金山亚洲博物馆

公认为“生存价值”的实证。此项观点也可从“冷战”以后的几年之间，博物馆所赋予的时代意义得到证明，诸如发达国家大都积极在此项工作中投入了大量的人力物力，尤其以文化张力为条件，作为该国全面外交或形象要求的目标之一，甚至有些国家设有专门机构，借博物馆功能的延伸，建立国际文化交流与互动的基础。

至于发展中国家，更急迫地在博物馆事业急起直追，有些国家甚至以国家的力量，投入博物馆工作，毕竟它在人文生态的激励上，具有明确的目的与力量。就人类精神生活的进展上，作为高度文明的措施，博物馆功能的涵盖面，已成为新世纪的文化焦点。这一种现象，被视为国家形象优劣的象征。因此，以博物馆事业作为该国优秀文化的传播者或注释者，正是推展国际活动与形象塑造的资源。尤其本世纪以来，“冷战”结束后进而国际和解，国际间的重点工作，除了人权、经济、政治等内容外，以“社区文化”为中心的生活与教育之理念下，博物馆的工作，正符合时代的潮流。

## 1. 文化偏食——中西文化发展的现象

然而，在检视博物馆工作成效时，便知道西方世界博物馆的研究工作，远远超过东方国家的普遍与深度，包括设置博物馆的性质、目的与类型，甚至作为科学的、艺术的、社会的、教育的学术中心，并以为人类生命价值、生活休闲的重要场所。在东方或许也有很珍贵的典藏品搜集，但在历史上，大都停留在私人欣赏或拥有古董的层次，并非是开放给大众的公共服务事业。尽管20世纪以来，东方国家已有颇具规模的博物馆成立，但在数量与功能上，仍与西方的经营理念有很大的距离。这种现象延展至今，不难发现有几项特征：其一是东方国家的博物馆，普遍多较重形式设立，较少设专业人员及培育，仅在设官任职上作业；其二是除了私人博物馆外，东方国家多为公设博物馆，由政府编列预算开支，而西方国家的博物馆多以财团法人的形态经营；其三是东方国家的博物馆，常趋于静态与单一的作业，而西方国家的博物馆偏向于多元性的经营，并组织国际合作协会，以科学的管理方法，扩大博物馆机能，以服务大众；其四是作为交流的设施，西方国家的博物馆，一般以有计划地推展其研究成果，包括了展品、教育与收集，纷纷向东方国家介绍，并以国家力量全力促销其文化的优质性，东方国家尽管也有少部分的展览向西方推行，但在比例上相当悬殊。

关于上述第四项的了解，不难从亚洲地区的国家，就其文化活动与西方国家交流的实际运作上比较，虽然近年来，文献上已可看到有些国家为了发展观光、推销国家形象或作为友好关系的增进所发动的文物或艺术品的展览，但毕竟是少之又少，甚至策划者还是来自西方的学者、专家。这种文化互动失衡的现象，乃是造成人类文化“偏食”的原因，也是东西文明未能再进一步因交会而产生新文化动力的重要因素。

就以近年来东西方国家文物或艺术展览实际情况来说，亚洲国家除日本的展示品与西方国家有较多的交流展外，事实上仍然以引进西方国家的展览品为多。这当然也包括日本在内，有时候不惜花费庞大的经费，将被视为世界级的名画，以国家的保证将作品运回展出，这种以经济力、政治力促成交流之活动，不仅造成日后文化交流的模式，也提高了交流展览经费负担的困难度，尤其是发展中国家。在全世界

都以经济现实为考量，并且除了西方国家，甚至也包含以经济考量的文化外交之情况下，想把西方文明的展览品运至亚洲地区展出，是件很困难的工作。尽管如此，在东方博物馆事业工作不足的条件之下，东方国家仍然受到西方文化的冲击，来自西方的展示品大于东方文化的输出，而且可说是不成比例的成长，虽然近年来相关的国家已经对这方面的工作有所改善，即如日本曾有不少的国际交流活动，不过仍然未处于主动的状态，这种现象的形成，还是因博物馆事业经营理念的差异，西方国家对于博物馆的运作来自思想、任务、行销、管理的方法与理想精致度展现的整体，不若东方国家的博物馆常常陷在模仿的阶段，而其起步较晚也是原因之一。

台湾文化的国际交流活动，在近半世纪以来，除了早期几次大型的欧美之行<sup>①</sup>外，基本上这类的活动都是近十年来年的事，其中又以台北市立美术馆之建立为基点。在此之前，相关的活动，大都以台湾历史博物馆为主体，并以书画为推展文化交流之对象，尤其是当代画家作品，如中国书画，或现代绘画，除了国际征求作品展出外，较少有博物馆合作展出的机会，但它仍具有国际视窗的作用，对台湾文化的发展，具有很大的鼓舞作用。现代美术馆设立之后，有更多不同风格的博物馆在专业的要求下，开始展开更宽广的文化服务工作，包括与国外的文化交流，但仍然仅在近年的活动纪录上，看到来自欧美的大型展览，却极少见由台湾自行筹划的专题欧美行。亚洲地区其他国家情形亦复如此，究其原因，固然与政治、经济的因素有关，然大致上是文化工作者专业知能的涵养，其宏观未足以洞悉东方文化的特质与时代性张力；微观则未就地区性文化所具之催发能量作整合，以提供向西方世界介绍此项文化特质的规划与理想，才造成文化互动不平衡的现象。

为了迎接新的发展局面的到来，亚洲地区博物馆的营运之道不仅要有所调整以因应时局，如促发东西文化互动的机制，是不容置疑的重大工作，而如何引发西方文化工作者，在人类学、社会学的哲思上，引用不同血源的东方文化，才能继续保有西方文明中亮丽的优生学理，

① 1961年，台北故宫博物馆文物运抵伦敦、美国等地展出。

则是有益于人类繁荣幸福的共同理想。倘若只是近亲结婚文化或自生自灭的繁衍，它的品质必然将失去竞争力，发生萎缩的质变。

## 2. 新世纪博物馆的竞争与合作

从20世纪所兴起的博物馆事业，已是人类生存价值一项新的方向与指标，因为博物馆的功能与工作，扩及对大众生活的全面观照，并且受到民众普遍的欢迎，诚如英国学者格洛斯特公爵（The Duke of Gloucester）所言：“博物馆的馆长和馆员们已经可以实践他们的理想了，不仅使博物馆朝向制度化，而且透过博物馆可以发挥他们的兴趣和专业知识，让他们做出最满意的成果，以分享给社会大众。”<sup>①</sup>他认为博物馆已从静态陈列，进步到动态展现的过程，是个充满生机与活力的有机体。换言之，作为实证与学习的展示品或典藏品，如何使它们在博物馆中活化起来，和观众对话，并贯穿古今时空，物我相融，是馆长与馆员的责任。

新世纪的来临，人类要面临更为刺激的社会变化，其中自科技发展所引发的相关问题，如人类因医学的发达，在21世纪之末，可能因器官移植的常理化，死亡观念的改变，对于生命价值的认定，亦有不同的解释；而资讯发达，距离缩小，速度的流动，也是人类生活改变的一项挑战；加上人口增加、资源变易冲击，人类所能拥有或依恃的知识是否也相对增加它的不定性，诸如种种更为理性的思考当中，人生的去向，似乎不是宗教或金钱所能规范导引的，因而“以博物馆为社区文化的重心”的共识除了博物馆界能体悟它的急迫感外，更是关心国家发展与世界前途的人所注视的焦点。

博物馆对于人类生活的需要已经是毋庸置疑了，博物馆因为具有与人类经验共进退的机能，以及继往开来的特质，增进知识、启发智慧的作用，新世纪来临后，除了要维护原有的操作功能外，面对新的时空，新的观念，必然有更多的竞争事项。格洛斯特（Gloucester）认为，新世纪对于博物馆将是充满竞争力的世纪，而其认为的竞争计有

---

<sup>①</sup> Patrick J. Boylan, *Museum 2000: Politics, People, Professional and Profit*, Museum Association and Routledge, 1992, pp. 22-31.

下列数端：1. 博物馆对于典藏品、展出品的竞争，除了自身要有丰富的典藏品外，计划展品也都在其丰富内容与精致上作考量，否则冷冷冰冰的展览，充其量只能作为例行性的展出，对于社会大众的助益不大，每个博物馆应以具有最好的展览品而造成竞争力；2. 争取经费的竞争，特别是政府的经费，因为有太多的博物馆在争取因而造成竞争，至于争取基金会或企业团体的赞助，也因为博物馆的设立与营运的多元性，而成为竞争的对象；3. 人才的竞争，目前博物馆的专业人才普遍不足，这对于即将毕业的研究生而言，固然是个好消息，但在博物馆专业领域上，学校的知识是不够的，博物馆必须积极培养自己的专业人才，才是当务之急；4. 参观者的竞争，越来越多的博物馆，朝向趣味性的发展，博物馆需要有效的创造性开发，才能活化博物馆，以吸引更多的观众，其中包括交通、停车、展示形式的变化与多元性，都是争取参观者的方法；5. 对争取赞助者产生的竞争，政府资产有限，博物馆必须获得政府以外单位的赞助、支持，因此，如何建立有信度而高尚的公众形象外，还要有赞助者有参与感，并引起他们的兴趣，都成为博物馆一项重要的方法。<sup>①</sup>然而，未来博物馆的竞争，除了上述的五项外，其他如学术研究的竞争，更成为营运重点之一；至若教育、资讯、休闲等服务的深度与广度，也是博物馆开展的竞争项目。

未来世纪博物馆的营运，除了有更多竞争因素外，也有更多元性的合作空间，其中馆际合作与国际合作，是必然的运作，而在有限的资源运用上，如何与不同领域的文化机构或企业体寻求合作的机会也更多。例如：1. 与教育团体的合作，可以促发专业人员的交流，历史学者、艺术创作者、社会学家等教育人员所投入的力量，足够引导新生代观众与人力资源的开发；2. 与学术机构的合作，运用科学设备与方法，对于博物馆专题作精确的学理研讨，促发专业人员的进修，并提升专业能力；3. 与宗教团体的合作，以宗教精神的信仰，转化为文化认知，博物馆将扮演重要的角色，也是演化为社区文化的重心；4. 与

---

<sup>①</sup> Patrick J. Boylan, *Museum 2000: Politics, People, Professional and Profit*, Museum Association and Routledge, 1992, pp. 22-31.



美国洛杉矶当代美术馆

企业体的合作，一则可充实博物馆运作的资源，再则可促进企业形象的建立，并导引文化再生的生产观念，使文化与产业互为因果，提高生活水准；5. 与媒体的合作，博物馆本身就是一项坚实的媒体，借着博物馆的营运，达到增进知识的机会，继而开发社会、发展社会。但作为大媒体时代的来临，自平面媒体开始，以至于电子器材、广播、电脑、电视、电影、口传、演讲、运输、天候、艺术品等等媒材，都成为博物馆运用的对象。

### 3. 馆长的责任与认知

博物馆具有保存并开发文化的功用。在未来，必然朝向是更为精细的分工发展，尤其在教育与学习的立场上，适合各年龄层观众的博物馆，在自由选择与主动学习的精神下，儿童博物馆或博物馆的儿童部门，势必如雨后春笋陆续成立，当今先进国家早已在这方面有很好的成绩表现。相对于其他性质的博物馆，亦当在社会发展需要中产生，其精致设施，可与教育的设备、教堂或寺庙的建设并驾齐驱，甚而超过学校教育的广

度与深度，也越过宗教性的信仰，成为人类精神文明的新生地。就目前博物馆功能，来审查其功用与价值，事实上已凌驾于其他文化机构之上，在此就不再论及宗教性仪式的消长，尤其在未来的世纪里，各类博物馆更为详确的服务项目，正是人类精益求精的需要。

博物馆在新世纪的重要性，是20世纪博物馆发展持续加温的结果，其本质即为反映社会成长的全貌，经营是否得体直接影响大众的生活，诚如罗门（Lorena San Roman）所说：“博物馆就如同一面镜子，它反映了社会过去和现在的进步与发展，并与其他社会发展相结合，进而影响了整个世界。”<sup>①</sup>在人类生活上，自然与社会的互动所冲击的结果，是人生觉醒与累积的事实，以博物馆作为超越时空的人文生态再现，保有文化遗产与某一特定工作澄清时，人类的经验与知识的传递，均可在博物馆这面镜子中呈现。

为了保有镜子的明净，要勤于擦拭它，博物馆工作者，尤其是领导者就须负有相当重要的任务。其中他必须要有优越的学养与经验，以作为推展馆务的基础；也必须有健康的身心，以积极投入工作；并要有洞悉时空变易时的环境的能力，才能因人因时因地制宜；他要有强烈的使命感，才能在困境中突破难关，以达成目标；也要具备教育家的耐心，与宗教家的胸怀，循循善诱服务人群；并且要有深切的道德观，才能有积极完善的理想。

博物馆馆长的责任与认知，其属性乃是教育者、宗教者、企业者、道德者与实践者。他在面对新世纪来临时，必须要坚持人类性善的理想，以企业化的管理，整合人文精神所表现的智慧，作为服务人群的基础。因此，馆长必须时刻保有清新的头脑，以及有力的行动，兹列述如下：

其一是认清博物馆设置的任务与理想。在社会发展中，如何促发新的领域，结合社会资源的运用，使社会文化面相得到健康积极的呈现，并随时检讨社会的需要，作必要的补充与修正，尤其对于生存价值的肯定乃在于精神生活的提升，也是超乎物质之外的社会的无形价

<sup>①</sup> Patrick J. Boylan, Museum 2000: Politics, People, Professional and Profit, Museum Association and Routledge, 1992, pp. 22-31.