

避免媚俗 堅持專業品味

博物館勝出關鍵 建立品牌意識

文、圖／潘云薇

臺灣博物館發展型態應從量轉質，建立自己獨特的品牌與風格，才能恆常生根。黃光男及張譽騰等博物館界權威，分別描述了他們心中的博物館想像與美好的風景。

博物館發展是很重要的文化指標，也是國力展現與文明的象徵，其影響力是潛移默化，一點一滴累積的教育成果，雖然可能必須等到5、10年或者更久之後，才能漸漸看到一個國家的改變與成長，但它沉澱出來的文化底蘊，豈是經濟效益所能估算。

臺灣博物館發展演進

回顧臺灣博物館發展史，始自日本殖民時期，1895年中日甲午戰爭戰敗後50年，日本前後興建18座博物館，其中又以1908年創立，隸屬於臺灣總督府民政部殖產局的臺灣總督府博物館（現為國立臺灣博物館），規模最為龐大。到了1980年政府開始正視文化建設，一系列博物館陸續展開建館籌備計畫，包括國立自然科學博物館、國立科學工藝博物館、國立海洋生物博物館、國立海洋科技博物館、國立史前文化博物館等。1986年由漢寶德領軍的國立自然科學博物館率先開對外開放參觀，並將互動式概念引進臺灣，使展品展示功能從請勿觸摸到歡迎參與，可說是為博物館界帶來創新的大改革。

爾後，博物館發展突飛猛進，不論是地方博物館或私立博物館都大幅成長，1991年至2000

年，短短10年間，臺灣博物館的數量更從90座迅速增加到400~500多座，將博物館事業帶到顛峰時期，時至今日，已逐漸轉為停滯期，但接下來所應該思考的問題，不是持續增加館舍數量，而是讓博物館由量的增加，轉為質的改變，才是延續博物館生命的核心所在。

建立品牌 走出獨具的風格

「曾有乞丐因為討不到任何一毛錢，跑去找行銷公司，希望替他建立品牌，行銷公司建議乞丐在乞討時，放上一個牌子上面寫著：『希望大家給我錢，我只要5塊錢，若有多的我會還給你。』後來好奇心使然，大家都排隊去看這個乞丐，拿10塊給他真的找5塊，拿100塊給他也找95塊，他的品牌就是5塊，5塊對一般人而言絕對付得起，從此生意興隆，還開了分店。」行政院政務委員黃光男反問大家聽完覺得如何？雖然是一個寓言故事，卻道破博物館必須建立品牌的重要性。

宜蘭縣立蘭陽博物館展示教育組組長劉藍玉表示，品牌意識對文化事業來講是一個嚴肅的話題，攸關博物館的發展定位，她以蘭博為例指出，館方在成

立之初就以「宜蘭是一座博物館」的概念出發，結合宜蘭縣公立博物館，並引發在地文化保存運動，許多地方文化館因而成立，接著再透過整合宜蘭博物館家族的資源，共同深植宜蘭在地文化。秉持著宜蘭本身就是一座博物館，而蘭博是認識這座博物館的窗口的立館精神，館方必須跟在地民眾打好關係，以社區營造的精神，鼓勵民眾參與博物館運動，向他們徵集家中寶貝，很多地方文化館在運動中加入建設宜蘭成為一座博物館的行列，蘭博的品牌便在整個過程中形成、打響。今年10月蘭博也會舉辦博物館月，並以宜蘭四季為主題，徵選出4間家族館，協助推出DIY活動，並以此DIY活動做為博物館月的主題內容，未來蘭博更希望將之擴展為年度節慶活動，使之成為在地共襄盛舉的活動，為整個宜蘭博物館家族持續提供動能，將當初立館的精神延續下去。

國立歷史博物館館長張譽騰也以自家館舍為例指出，常有人問起故宮博物院跟國立歷史博物館之間的差異，他認為區別在於不同性質的館藏，故宮博物院以宮廷皇家玩賞的器物為主要館藏，史博館則是典藏華夏文化物件，例如著名的河南博物館遷臺文物以及國民政府追討被日軍掠奪的一批文物，包括青銅、玉器、陶器、唐三彩、佛雕等等，史博與故宮之間最大差別，在於史博館藏多為考古出土文物，擁有「身分證」（明確的出土地點、相關物證和文獻）。他舉例說，好比兩館皆典藏有青銅器，故宮青銅器多為進貢品，獻給天子前必定經過一番水煮清理，在這過程中會清除掉許多歷史痕跡，而史博的青銅器則刻意保留了原來考古的歷史痕跡，在典藏這些青銅器的同時，也保留了物件演化的歷史脈絡，這就是史博館藏的最大特色。因此，張譽騰期許史博不僅是一個展覽歷史

行政院政務委員 黃光男

不能為了賺錢 影響教育功能

黃光男參訪過世界各地大大小小的博物館，已逾500間，他認為美國紐約大都會藝術博物館的營運方式值得借鏡，他表示，要增加館內收入，決對不能影響博物館的文化教育功能，要所有區隔，博物館本身不能拿來作為賺錢的工具，必須從周邊著手，大都會博物館運用餐廳經營、募款等方式，提供館內營運經費，但絕不影響博物館的運作功能。另外，大都會博物館也相當重視館員的專業度，因此館內很多館員都具有教授的能力，可在知名的普林斯頓大學教書授課，培育更多的博物館人才。



國立歷史博物館館長 張譽騰

博物館要成為一個 「無壓力」的學習環境

張譽騰在博物館領域工作迄今33年，他始終無法忘記與美國舊金山探索館創館館長法蘭克·歐本海默（Frank Oppenheimer）邂逅的場景，當時歐本海默拿著一根手杖，就如同他稱自己是科學博物館界的魔術師般，讓平常習以為常的事物，變得如此有趣。張譽騰說，走在博物館裡會發現不少人在操作館內的展示設施後，總是會不經意的露出笑容，因為博物館把學習障礙閥門打開了，讓凡夫俗子也能在毫無壓力的環境下，了解科學藝術的奧秘，就如同歐本海默有一次偶然聽到兩位歐巴桑在展場對話，她們說：「上個禮拜去探索館回來以後，也不知道為什麼就敢自己動手去拔電插頭了。」

文物的地方，而是能夠串連文物背後的歷史故事，一個活生生的歷史博物館(Living History Museum)。他說：「典藏品是博物館的心臟，詮釋是博物館的靈魂，也是史博這個博物館的品牌核心，讓要史博在下一個10、20年繼續生存，秘密就在這裡，缺少它就失去了我們的競爭力。」

避免博物館的商業化

然而，現階段博物館還必須面對市場化的挑戰，當非營利機構也開始談產值化，文化教育功能、角色定位也慢慢走向邊緣、模糊化，博物館經營該如何在濁世中維持一股清流？張譽騰表示，在所謂新自由主義之政策下，史博館現有約20%的經費要博物館要自籌，他雖然認同政府的決策，但是強調自籌經費

要有個上限，博物館是非營利事業，本質上不可能比照企業經營去尋求最大利潤，為了維持博物館以教育文化為主的本質和格調，不該捨本逐末以功利主義為經營的最重要考量。他呼籲政府博物館雖然不賺錢，但帶來很多欣賞文化的人口，也為民眾打下藝文素養基礎，這不是金錢可以計算出來的，它是長效性的影響，整個社會的文化氣質也會因而有不一樣的風貌。

張譽騰坦言，臺灣博物館發展的社會條件，還不到英國、法國等地的水平，但他秉持不求功利和速效的原則，在可以控制的範圍內抵抗媚俗，因此即使頂著管館內外的壓力，張譽騰也要將館藏塵封40~50年幾千片的甲骨文，從收藏庫拿出來交由專家進行學術研究，他說與其讓甲骨文沉睡在館內腐壞，不如讓它與現代社會產生關聯性，發揮更好的功用，不然就有愧博物館的專業倫理與博物館的社會責任。

黃光男也強調博物館要回歸專業營運管理，他先以臺灣前輩畫家陳進最著名的膠彩畫作「悠閒」為例指出，日前從新聞上得知，畫作在進行修復拆框時意外發現，這幅1935年的原畫作有部分被折到框裱側面及背後，歷經1年的研究與修復，將隱藏了數10年不為人知的畫面折入處攤開做為展品，他認為有失專業度，黃光男指出，折入處可做為考證用途，但當展品展出已違背原作者想呈現的畫作樣貌與傳達意涵。再之，現在越來越多博物館的展示風格已毫無區隔，主客關係也徹底瓦解，不再是由博物館主導館內的主題展示內容，而是只要有錢賺就全盤接收，毫無選擇性，他期望博物館釐清角色定位，並發展出館內個別的特色風格。此外，黃光男認為培育博物館專業人才是相當迫切的事情，特別是國內博物

館館長皆採借調為多，常常有失專業判斷力，他建議所有館長人選必須接受博物館法源和教育訓練，再從中拔擢，選擇最適當的人選。

劉藍玉則認為，臺灣博物館很弔詭的地方在於大家都去搶所謂的國際特展，而忽略館內的經營宗旨與使命，固然國際特展可增加館內名氣，吸引大批人潮，但最後只會讓博物館失去原有的血脈，這是一個量化社會的悲哀。她進一步表示，臺灣其實是一個很適合發展博物館的小島，體質又很特別，同時融合了各種不同的文化，但文化事業不需要靠光環加持，它應該是每個在地人的生活內涵，可以讓不熟悉的外來遊客品味，也能讓在地人有機會自我欣賞與省思。因此，博物館必須先認清自己的角色、位置，才能讓臺灣這塊土壤在文化的滋養下持續茁壯成長。●



宜蘭縣立蘭陽博物館 展示教育組組長 劉藍玉

政府要放手給文化人經營

面對博物館艱困的發展環境，劉藍玉對於臺灣博物館的從業人員深感敬佩，她說：「就像打不死的蟑螂，打死不退，堅持自己的信念去做對的事，不以物喜不以己悲，這就是臺灣文化機構從業人員該有的承擔。」他們不為高薪，腳踏實地實實在在為文化事業打拚，含蓄的存在著，讓臺灣的文化底蘊、內涵持續昇華。劉藍玉呼籲政府，真的不要再傷文化人的心了，不要給他們太多箝制，就放手讓他們去做吧！她相信秉持著公正開放心去處理每一件事，博物館的路會走得更遠、更遼闊。