

教育部補助推動人文領域人才培育國際交流計畫

**[海外活動類—海外專題研究]**

「博物館群群聚建置研究」

期末成果報告

指導暨補助單位：教育部

指導單位：教育部顧問室人文領域人才培育國際交流計畫辦公室

執行單位：國立臺灣藝術大學藝術與文化政策管理研究所

計畫主持人：黃光男教授

執行日期：99年2月6日至3月23日

中華民國 99年6月10日

教育部補助推動人文領域人才培育國際交流計畫

[海外活動類—海外專題研究]

「博物館群群聚建置研究」

期末成果報告

指導暨補助單位：教育部

指導單位：教育部顧問室人文領域人才培育國際交流計畫辦公室

執行單位：國立臺灣藝術大學藝術與文化政策管理研究所

計畫主持人：黃光男教授

執行日期：99年2月6日至3月23日

中華民國 99年6月10日

計 畫 總 表

計畫名稱	博物館群聚建置研究
計畫摘要	<p>一·計畫目標</p> <p>博物館群聚並非新的概念，我國博物館事務發達，民眾對文化休閒的需求增加，博物館意識到行政組織管理及整合資源的重要性，相繼已有博物館群聚的模式產生，如台北縣博物館家族、台灣博物館系統、淡水古蹟園區等，但在組織型態及管理成效都有待議，同時研究的質量亦有待提昇。博物館群聚在許多重視文化事務的國家已運作多年，並有不同的成效及研究成果；本研究藉由國外經驗的探究，以提升我國博物館群聚的發展。</p> <p>本研究檢視英國、義大利、日本三國相關工作的推動情，分別以英國的區域文藝復興計畫、英國利物浦博物館群、義大利托斯卡尼博物館系統、日本 21 世紀博物館的願景——「對話與合作」計畫，及荷蘭研究博物館群聚的學者為研究對象；藉以了解它國博物館群聚的發展，透過政府如何介入博物館群聚的建置？博物館群聚的動機和模式等問題的反思及探究，以及學者的批判分析等，以做為我國博物館群聚推行的參考。</p> <p>二·計畫內容</p> <p>研究計畫訪談對象的安排，各有不同的特色及目的。研究對象分屬於不同型態的博物館群聚：英國區域文藝復興計畫是由政府出資、非公共體執行；英國利物浦博物館群，屬博物館間的合作案例；義大利托斯卡尼博物館系統由地方政府推動；日本博物館的對話與合作計畫，則由博物館協會倡議。藉由多樣的案例，了解博物館群聚的形成及運作，並印證博物館群聚建置的合理性及正當性；另一方面，研究文化網絡為專業的荷蘭學者為訪談對象，以彙集學術界對博物館群聚建構的批判及建議。藉由國外經驗提供我國建置及發展博物館群聚的參考。</p> <p>三·計畫成效</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 不同型態的博物館群聚研究，提供我國博物館群聚發展參考 計畫參訪對象分別代表不同的典型，包括政府出資非公共體執行、博物館間的合作、地方政府的推動、博物館協會的倡議等；同時，亦考慮到東西方不同國家經驗進行比較。期對我國博物館群聚的發展提出參考及建議。</li> <li>2. 增加我國對歐洲博物館群聚發展的認識，有助提昇我國文化事務發展 我國對於歐洲文化政策的研究仍顯不足，藉由本計畫可增加我國對於歐洲博物館研究的認識，建立與英國、荷蘭及義大利文化機構的關係，有助博物館群聚規畫及管理的提昇。</li> <li>3. 參觀公私立博物館，拜訪專家學者 6 位。</li> </ol>

目次	
一·計畫名稱	5
二·計畫目標	5
三·執行情形	5
四·經費運用情形	16
五·執行成果分析與檢討	17
(一)·計畫目的	
(二)·研究訪談	
(三)·成果分析與檢討	
六·後發展與成果發表	28

## 一·計畫名稱

博物館群聚建置研究

## 二·計畫目標

博物館群聚並非新的概念，我國博物館事務發達，民眾對文化休閒的需求增加，博物館意識到行政組織管理及整合資源的重要性，相繼已有博物館群聚的模式產生，如台北縣博物館家族、台灣博物館系統、淡水古蹟園區等，但在組織型態及管理成效都有待議。博物館群聚已在幾國重視文化事務的國家運作多年，並有不同的成效及研究成果；本研究藉由國外經驗的探究，以提升我國博物館群聚的發展。

本研究檢視英國、義大利及日本三國相關工作的推動情，分別以英國的區域文藝復興計畫、利物浦博物館群、義大利托斯卡尼博物館系統及日本 21 世紀博物館的願景——「對話與合作」計畫，及荷蘭研究博物館群聚的學者為研究對象；藉以了解它國博物館群聚的發展，透過透過政府如何介入博物館群聚的建置？博物館群聚的動機和模式等問題的探究及反思，以做為我國博物館群聚推行的參考。

## 三·執行情形

### (一)·訪談執行

#### 訪談一

地點	荷蘭提堡大學 Tilburg University, NL
對象	荷蘭提堡大學休閒研究學系教授 Hans Mommaas Hans Mommaas, Full Professor, Department of Leisure Studies, Tilburg University, the Netherlands
訪談重點	主題：博物館群聚 ◇ 博物館形成網絡的動機為何？ ◇ 網絡間合作夥伴的選擇因素為何？ ◇ 合作策略的發展與互動關係為何？ ◇ 博物館網絡的可能型態為何？
後續發展 取得資料	邀請來台演講，已獲初步同意 過去工業城市轉換型式的策略—提堡（暫譯）

#### 照片記錄



## 訪談二

- 地點 義大利佛羅倫斯大學
- 對象 訪問義大利佛羅倫斯大學經濟學院教授 Luciana Lzaevetti
- 訪談重點 主題：義大利博物館系統
- ◇ 義大利博物館系統形成的動機為何？
  - ◇ 義大利博物館網絡間合作夥伴的選擇因素為何？
  - ◇ 合作策略的發展與互動關係為何？
  - ◇ 博物館系統的可能型態為何？
- 取得資料 Lzaevetti 教授有關博物館系統的研究資料
- 照片記錄



## 訪談三

- 地點 英國博物館、圖書館與檔案館委員會
- 對象 英國博物館、圖書館與檔案館委員會  
Jahangir Mohammed, Manager, Renaissance Programme
- 訪談重點 主題：英國博物館、圖書館與檔案館委員會推動文藝復興計畫
- ◇ 計畫形成的動機為何？
  - ◇ 計畫合作夥伴的選擇因素為何？
  - ◇ 合作策略的發展與互動關係為何？

### 照片記錄



## 訪談四

- 地點 英國倫敦博物館
- 對象 英國倫敦博物館 Fiona Davison, CEO, London Hub, Renaissance Programme
- 訪談重點 主題：大倫敦區區域博物館中心（文藝復興計畫）
- ◇ 區域博物館中心的角色？
  - ◇ 與區域博物館間的互動？
  - ◇ 博物館形成網絡的動機為何？

後續發展 合作策略的發展與互動關係為何？  
邀請來台演講，已獲初步同意

照片記錄



訪談五

地點 英國國立利物浦博物館  
對象 英國國立利物浦博物館 Françoise McClafferty 研究員  
訪談重點 主題：英國國立利物浦博物館博物館群  
◇ 國立利物浦博物館博物館群形成網絡的動機為何？  
◇ 合作策略的發展與互動關係為何？  
◇ 博物館網絡的組織運作？  
取得資料 英國國立利物浦博物館相關資料

照片記錄



訪談六

地點 日本自然博物館  
對象 日本博物館管理學會副會長水嶋英治教授  
訪談重點 主題：博物館群聚  
◇ 日本博物館管理學會在推動博物館網絡的角色？  
◇ 博物館形成網絡的動機為何？  
◇ 合作策略的發展與互動關係為何？

照片記錄



## (二) · 參訪行程

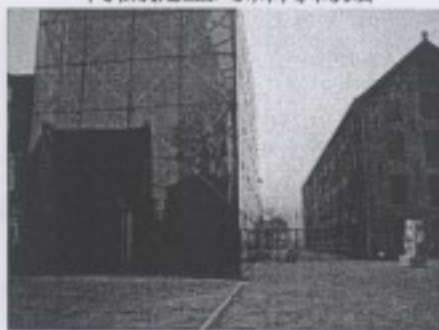
地點	荷蘭——提堡
參訪重點	<ul style="list-style-type: none"><li>◇ 唯一在荷蘭擁有六個職業藝術學院的城市：音樂學院、搖滾樂學院、舞蹈學院、戲劇學院、建築和城市發展學院、視覺藝術學院</li><li>◇ 荷蘭提堡的絲博物館 荷蘭提堡傳統工業以絲為主，這項技能被保存的很好，在絲博物館可以看到工業發展的脈絡；同時，在館內示範操作傳統的紡織機器，在現今已很少見。紡織已被視為一種藝術的發展，因此一些特殊的手工作品，包括它的構圖、形成都在館內可見；同時，這項技術已結合現代科技，透過電腦的設定，可以做出非常複雜的圖案。現今，絲博物館內仍有研發人員，對於織法、顏色等進行專業的研究。</li></ul>

### 照片記錄

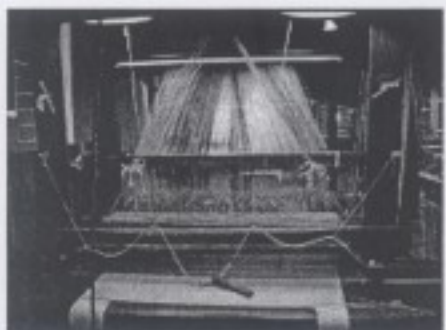
荷蘭提堡街上公共藝術



荷蘭提堡的絲博物館



荷蘭提堡的絲博物館





地點 義大利——佛羅倫斯烏非茲美術館

- 參訪重點
- ◇ 義大利有許多博物館，組成博物館系統
  - ◇ 托斯卡尼博物館系統，經調查，共有 52 個博物館系統
  - ◇ 地區型的博物館系統，在地區的延伸上較佔優勢，屬於地方自治或省；
  - ◇ 主題式博物館系統，主要以地方自治區、區域的或國立為主；
  - ◇ 地區和主題式綜合的博物館系統，主要發展以省為主。

照片記錄



烏非茲美術館



地點 英國——SAATCHI GALLERY

- 參訪重點
- ◇ 著名的現代藝廊
  - ◇ 提供良好的展示設筆
  - ◇ 免費入場

照片記錄



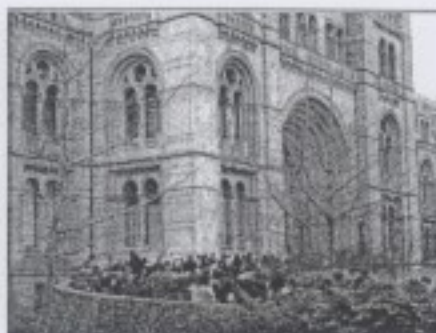
地點 英國自然史博物館  
英國自然史達爾文中心

參訪重點

- ◇ 免費入場
- ◇ 新開幕自然史達爾文中心：
  - 每一個實驗室就是一個展示中心
  - 每一個標本研究室就是一個展示中心
  - 逢冬日假期，家長帶小孩參觀人數多
  - 控制人數維持品質

逢假期參觀人數多

照片紀錄



達爾文中心



實驗室就是展示中心



地點 英國——大倫敦區域博物館群

- 參訪重點
- ◇ MUSEUM OF LONDON：以倫敦發展為主
  - ◇ GEFFRYE MUSEUM：以倫敦傳統歷史生活為主
  - ◇ LONDON TRANSPORT MUSEUM：以倫敦交通發展歷史為主

照片紀錄 MUSEUM OF LONDON



GEFFRYE MUSEUM



LONDON TRANSPORT MUSEUM

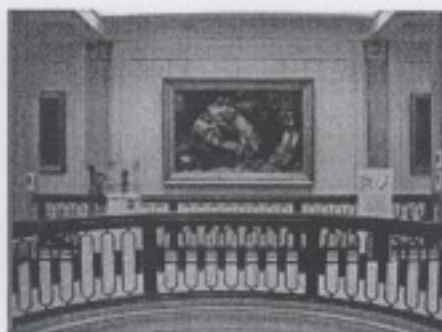


地點 英國——利物浦博物館群

- 參訪重點
- ◇ 利物浦世界博物館 (World Museum Liverpool, 1860 年開幕; 英格蘭地區唯一免費的天文館)
  - ◇ 沃克美術館 (Walker Art Gallery, 1877 年開幕; 收藏 15 世紀以來的歐洲藝術)
  - ◇ 梅西塞德海事博物館 (Merseyside Maritime Museum, 1986 年開幕; 收藏利物浦的海事歷史)
  - ◇ 國際奴隸制度博物館 (International Slavery Museum, 2007 年開幕)
  - ◇ 利物浦博物館 (Museum of Liverpool, 預計 2010 年開幕; 收藏利物浦的社會歷史)

照片記錄

WALKER ART GALLERY



WORLD MUSEUM LIVERPOOL



MERSEYSIDE MARITIME  
MUSEUM



INTERNATIONAL SLAVRY  
MUSEUM



## TATE LIVERPOOL



## MERSEYSIDE MARITIME MUSEUM



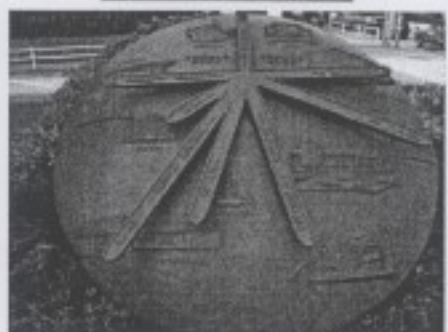
- 地點 日本——上野公園博物館群
- 參訪重點 上野公園博物館群
- ◇ 東京文化會館
  - ◇ 國立西洋美術館
  - ◇ 東京都美術館
  - ◇ 上野之森美術館

## 照片記錄

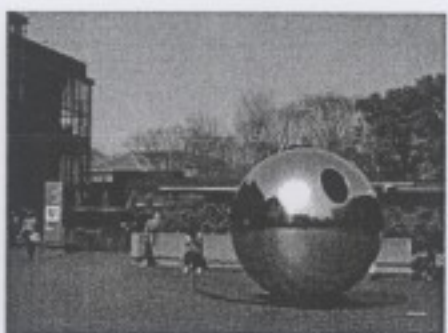




東京国立博物館



東京都美術館



上野之森美術館



(三)·行程紀要

天	年	月	日	起迄地點	工作紀要
1	99	2	6	台北—荷蘭	出發
2	99	2	7	荷蘭史浦基機場—提堡	抵達荷蘭提堡
3	99	2	8	荷蘭提堡	訪問荷蘭提堡大學休閒研究學系教授 Hans Mommaas
4	99	2	9	荷蘭提堡—義大利佛羅倫斯	抵達佛羅倫斯
5	99	2	10	義大利佛羅倫斯	訪問義大利佛羅倫斯大學經濟學院教授 Luciana Lzaevetti
6	99	2	11	義大利佛羅倫斯	書面資料整理
7	99	2	12	義大利佛羅倫斯—英國倫敦	抵達倫敦
8	99	2	13	英國倫敦	書面資料整理
9	99	2	14	英國倫敦	書面資料整理
10	99	2	15	英國倫敦	訪問英國博物館、圖書館及檔案館委員會，資深政策顧問 Paul Bristow
11	99	2	16	英國倫敦	訪問英國博物館、圖書館及檔案館委員會
12	99	2	17	英國倫敦—利物浦	訪問英國利物浦博物館群，行銷暨公共關係主
13	99	2	18	英國倫敦	書面資料整理
14	99	2	19	英國倫敦—台北	返台北
15	99	2	20	台北	抵台北
16	99	3	20	台北—日本東京	出發
17	99	3	21	日本東京	訪問日本博物館管理學會副會長水嶋英治教授
18	99	3	22	日本東京	書面資料整理
19	99	3	23	日本東京—台北	返台北

## 五·執行成果分析與檢討

### (一)·計畫目的

博物館群聚並非新的概念，我國博物館事務發達，民眾對文化休閒的需求增加，博物館意識到行政組織管理及整合資源的重要性，相繼已有博物館群聚的模式產生，如台北縣博物館家族、台灣博物館系統、淡水古蹟園區等，但在組織型態及管理成效都有待議。博物館群聚已在幾國重視文化事務的國家運作多年，並有不同的成效及研究成果；本研究擬藉由國外經驗的探究，以提升我國博物館群聚的發展。

本研究檢視英國、義大利及日本三國相關工作的推動情，分別以英國的區域文藝復興計畫、利物浦博物館群、義大利托斯卡尼博物館系統及日本 21 世紀博物館的願景——「對話與合作」計畫，及荷蘭研究博物館群聚的學者為研究對象；藉以了解它國博物館群聚的發展，透過政府如何介入博物館群聚的建置？博物館群聚的動機和模式等問題的探究及反思，以做為我國博物館群聚推行的參考。

### (二)·研究訪談

本研究於計畫申請書探討獲得支持理論，並據以進行研究設計後，即著手本階段政府資非公共體執行、博物館間的合作、地方政府的推動及博物館的倡議等不同典型的博物館群聚的利害關係人訪談，目的藉由瞭解他們對博物館群聚合作的經驗，以增加對此現象的了解。訪談對象如表 1。

表 1 訪談對象（樣本）一覽表

代碼	訪談單位	受訪者
MN1	英國博物館、圖書館與檔案館委員會	Jahangir Mohammed, Manager, Renaissance Programme
MN2	學者，日本博物館管理學會副會長	水嶋英治教授
MN3	荷蘭提堡大學休閒管理	Hans Mommaas 教授
MN4	義大利佛羅倫斯大學文化經濟學	Luciana Lazzeretti 教授
MN5	英國國立利物浦博物館	Francoise McClafferty 研究員
MN6	英國倫敦博物館	Fiona Davison, CEO, London Hub, Renaissance Programme

### (三)·成果分析與檢討

#### 1·政府政策的推動

Santagata (2000) 提出有些網絡的形成動機是公共政策的產品之一。而此類公共政策不但見於我國的博物館事務上，而且是形成博物館網絡最重要的因素。在政府的推動下，博物館間的組織間合作形成公共政策，是由上而下的政令。從訪談資料中，由受訪的政府官員、博物館館員或是博物館家族運作者提出的意見，均歸納出由政府推動博物館合作的政令，是形成博物館網絡的最重要的原因。

根據英國的調查，地區博物館面臨了許多挑戰，包括資金與人力不足、缺乏明確的政策或領導團體、大部分主要地區的博物館和畫廊不再編列收購預算、許多館藏缺少經算進行公開展出等問題。有鑑於博物館對於地方發展的重要性及潛



力，為鼓勵相互合作、提昇效益及創新價值，因此由英國博物館、圖書館及檔案館委員會（Museums, Libraries and Archives Council, MLA）於 2002 年推動「區域文藝復興計畫」（Renaissance in the Regions）（MLA, 2001），是首次由中央政府介入地方的博物館事務、進行資助。區域文藝復興執行策略以成立地區中心（Regional hubs）帶動網絡發展，由其領導培訓地區博物館專業人員，協助重要館藏的維護，並提昇專業研究，以大館帶小館的合作方式，提高博物館素質、積蓄永續發展的實力。

文藝復興計畫開始於 2002 年，是英國政府第一次對於地區博物館的一個全國性的重要投資，政府認為必須投入金錢去支持這個國家整體的文化生活，並且建造博物館成為 21 世紀世界級的館舍。英國政府投資將近三億英鎊。這個計畫是經由「地區中心博物館」的推動而組成，文藝復興計畫並沒有擴及全國，主要是希望「地區中心博物館」可以成為領導、並成為各地區學習的典範。英國共分為九個地區，每個地區有 4 到 5 個「地區中心博物館」，總計共有 42 個博物館。這個理想促使它們成為好的學習對象和夥伴關係。……這些「地區中心博物館」基本上是位於該地區的中心城市，能夠扮演該區域的領導者的角色。【MN1-1】

設法連結國家和「地區中心博物館」的關係，以發展夥伴關係。每一個地區有一個中心領導館舍，擁有管理權和員工，我們（MLA）鼓勵他們可以與其它各單位工作，並建立夥伴關係。這要視每個地區的做法，有些對於夥伴關係的經營做的很好，有些仍還不是很熟絡，但經由文藝復興計畫，夥伴關係一直被鼓吹和加強當中。【MN1-5】

英國政府對於國立博物館的整合同樣扮演了重要的角色。利物浦擁有倫敦以外唯一的國立博物館群，1986 年利物浦與當地博物館與美術館，組成「國立默西河畔博物館與美術館群」（National Museums & Galleries on Merseyside, NMGM），成為由中央政府直接提供經費的國家級博物館。NMGM 於 2003 年更名為「利物浦國立博物館群」，利物浦博物館群原屬地方政府管轄的地方博物館組合而成，後經收歸國有並規畫成為國立博物館群，透過群聚的方式進行管理，並朝國家的、地市的、地方的及地區的四個面向發展。

博物館的夥伴合作關係是開始於 2004 年，當時文化部（DCMS）就一直在談論博物館，希望博物館可以互相的合作，把它們整合在一起然後可以有更大的策略。【MN5-1】

這個博物館的夥伴關係的建構是根於國立利物浦博物館的角色而發展，那有四個面向，在利物浦，我們是地方博物館的角色提供地方博物館的服務；在利物浦沒有市政府級的博物館，我們是這個城市的博物館；同時我們也擁有地區博物館的角色，包括英格蘭西北區域；我們並與其它的博物館合和其它組織合作。【MN5-2】

在 1990 年代末期，義大利托斯卡尼地方政府首要推動的文化政策，主要同樣聚焦在建立博物館的合作及聯盟，並發展博物館系統（museum systems）。這個政策特別在托斯卡尼施行，主要因為過去幾十年的發展，使該地擁有高度集中

的博物館。

在 1999-2000 文化政策計畫 (Policy Plan for Culture 1999-2000) 中，採用博物館系統 (museum system) 的名稱，並為這個創立提出指導方針。這個系統指稱博物館服務和活動的管理的整合，經由分享人力、技術、經濟和組織資源。從指導方針得知，這個計畫的意圖，強調贊同主題的和地域的博物館共同合作專注於設施、資產和服務的管理，同時經由博物館的合作策略達到經濟的規模，同時在文化機構間建立良好的關係 (Lazzeretti, 2005)。

當時在托斯卡尼有很多的博物館和小型的博物館，是重要的資產，因此在 1900 年代末期鼓吹博物館合作，在 1999-2000 的文化政策，提出博物館系統的概念及博物館管理的指導方針。但在此文件內並未對博物館系統有明確的定義，但對博物館的服務、管理、人力資源、技術術等倡議整合與共享。【MN4-4】

本節分析政府的政策是博物館網絡的形成的最重要的動機之一，就受訪資料分析英國利物浦博物館群及義大利博物館系統，茲將其成立的時間、政策執行、政策源由及政策目的整理如表 2。

表 2 博物館網絡的合作動機：政府政策的推動比較

名稱	成立	政策執行	政策源由	政策目的
英國區域文藝復與計畫	2002	博物館、圖書館及檔案館委員會 (非政府公共體)	博物館對於地方發展的重性性及潛力，但地方博物館缺乏組織、角色和責任確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 強化博物館教育學習上功能</li> <li>◆ 使博物館親近大眾</li> <li>◆ 提昇社區的發展</li> <li>◆ 具多元社會包容</li> <li>◆ 帶動藝術及旅遊的風氣</li> <li>◆ 經濟發展</li> <li>◆ 社會再造</li> </ul>
英國利物浦博物館群	1986	中央政府	原屬地方政府管轄，經收歸國有規畫成國立博物館群(2003 更名)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 群聚的方式進行管理</li> <li>◆ 行政體系集中</li> </ul>
義大利博物館系統	1999 起	地方政府	該地擁有高度集中的博物館	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 建立博物館的合作及聯盟</li> <li>◆ 發展博物館系統</li> </ul>

資料來源：研究者整理

## 2. 合作動機

### 外部的挑戰

Dunning (1974) 提出合作動機的選擇理論，即機構面臨外部環境的變化所引發外部資源不足的需求，為維持生存而有不同的動機而對合作策略有不同的選擇。Child、Faulkner & Talman (2005: 81) 進一步提出外部的力量而促成合作策略的形成，包括有：市場和經濟的不穩定、低成本代理商的競爭、全球化和地區化企業數的成長、科技的改變和產品週期的縮短。

博物館又是面臨如何種外部環境的變化引發資源不足的需求，而透過網路和聯盟合作的發展以求生存？博物館基於公眾的利益而創造並向公眾開放的非營利性、永久性的機構，服務觀眾是其主要的任務，但在面臨其它館舍的競爭，能見度及人潮相對受到考驗。一位研究文化群聚的學者以群聚的概念來描述博物館願意加入博物館網絡的動機，是因為這對於人潮的吸引是有幫助的：

群聚在文化政策變成很重要，基本的原因是人們開始思考群聚。主要是與市場有關。如果你參與群聚，對於旅遊市場是很有幫助的，人們喜歡可以同時使用群聚中的相關設施或景點。在十八世紀末期或是十九世紀初期，荷蘭就開始博物館的群聚。【MN3-1】

私人館舍還面臨館舍要收費以維持生存的競爭，同時與部分不收費的館舍競爭。一些要收費的館舍表示，很多觀眾看到要收費就不願意進來參觀，但不收費很難維持博物館的營運：

小館是在大館的陰影下，所以真的很難。因此在（本地）許多小館要收費，否則他們沒有錢，真的很辛苦。【MN6-15】

此外，所謂策略聯盟的形成在於雙方都有合作的動機（Defillippi & Reed, 1991），若僅於某一方查覺其資源缺乏可藉由其它機構而滿足，但對方並無相對的需求體認或是彼此間沒有互動的機係，那麼這個合作的網絡是無法建立的。博物館之間若沒有關係的存在，無法形成合作聯盟，一個博物館協會的人員指出：

博物館間沒有關係的存在，像一個高牆（big wall）擋在中間。【MN2-1】

### 內部的需求

採行合作策略的合作的雙方缺乏所需的主要資源而成爲尋求合作夥伴的動力，藉由資源互依，期待可以補其不足以增加優勢。這種藉由相互依賴而獲得資源互補的合作，Pfeffer & Salancik（2003）提出「資源互依理論（Resource Dependence Theory, RDT）」論點。這些互依的資源包括財務、專業人才、技術、或行銷能力等。

對於資源，特別是在經費、技能和人力面向的需求，是組織參與合作網絡的主要動機，透過合作常中互惠的過程及可得到互補的資源，是形成網絡的因素。就博物館來看，博物館經營的要素爲人、事、物，即是資源上需求。

因爲對於資源的需求，透過合作的過程可以得到互補並產生互惠，博物館得以改善營運，達成服務社會的使用。以下就博物館內部的需求進行研析，包括人力資源、財力資源、物力資源、資訊資源和無形資源，以了解博物館對資源的需求並產生網絡合作的動機。

### 人力資源的動機

館舍人力資源是經營的重要要素，人力資源的不足是爲博物館面臨的困難之一。

有些大館舍已經開始在對其它館舍進行整合協助，從其規畫的內容可以觀察到，這些大館也體認到其它館舍人力不足的問題需要給予幫忙。在英國有些館舍發展典藏人員訓練，並進行人力資源的發展：

我們與曼徹斯特藝廊有合作，我們跟他們進行典藏品管理的訓練合作，除了我們的館員外，在這個地區的人們亦可以參加，大概諸如此類的事是我們進行的合作。另外我們目前有比較大的專業是進行人力資源的發展。【MN5-3】

### **財物資源的動機**

博物館的困境是觀眾，大多的事都是跟觀眾有關，但我們不僅沒有觀眾也沒有經費。【F4-10】。這些受訪的館舍很直接的提出他們在財力資源上的困境。財力資源的不足影響到館舍的人力運作。

館舍陳舊、場地缺乏及典藏經驗不足，直指出博物館，由其是小型館舍或私人館舍在物力資源上缺乏的主要內容。有些私人館舍是由家族經營，擁有收藏，但在硬體如典藏設備、展示空間及等都不足，其中一個私人館舍的受訪者提到：

這是一個大館帶小館的實例，由大館協助培訓小館，指導他們有關典藏的知識：一些大館舍之間的合作，提供不同地區的小館舍典藏管理的訓練：

我們（某大館）與曼徹斯特藝廊有合作，我們跟他們進行典藏品管理的訓練合作，除了我們的館員外，在這個地區的人們亦可以參加，大概諸如此類的事是我們進行的合作。【MN5-3】

### **資訊資源的動機**

缺乏資訊就如同是「瞎子摸象」，一位館員這樣的描述。博物館對於資訊資源的需求，簡單來講，就是充分的資訊可以幫助博物館館員了解博物館和自身的責任：

一位研究文化群聚的學者以群聚的概念來描述形成博物館網絡的因素，館舍間可以互相分享知識、空間和市場：

我們發現群聚是產生於特定的現象，在特定的環境下群聚是有利於機構的，他們可以互相使用彼此的活動和知識，他們可以使用彼此的基礎建設，並分享一些特定的空間，同時還分享生活型態和市場。【MN3-2】

小型館舍非常的孤立，需要有一個可以聚集的機會讓大家可以分享一起工作。在某地區擔任核心館角色的受訪者進一步談到：

我們（地區中心博物館／核心館）會形成的原因是因為文藝復興計畫發現，許多博物館需要採取一個更簡單的方式去協助他們，同時我們不可能一個一個的去跟他們談，所以有一個團體是非常有用的。因為經營一個小型的博物館可能只有一到二個人員，他們非常的孤立。倫敦博物館

團隊提供了一個機會讓大家可以分享技巧、想法及在一起工作。所以這是一個很正向的事情。【MN6-6】

當這些館舍遇到資金減少或經營不善的問題時，可以透過核心館尋求諮詢或協助：

由於有地區中心博物館（核心館），意味者有些事已有轉變。例如，一個博物館因為資金被減少或是管理的困題而需關門，那地區中心博物館的人就可以提供它有方法的建議，有人可以當發言人。【MN6-8】

### 行銷的需求

當你說：「我是這個群聚的一部分」……或是你說：「我的機構在那裡吔」，這會增加聲譽。【MN3-2】。一位文化群聚的學者觀察到，博物館加入網絡會增加他們的能見度，藉由群聚的效應發揮宣傳的力量。他進一步指出，博物館與其它館合作，是希望加強行銷：

博物館群聚通常開始於策展員或博物館主管，他們希望與其它館合作，為什麼呢？因為他們希望有更強的行銷...等等。你可以嚐試進行博物館的聯合票券或行銷。維也納博物館群擁有它們自己的網絡，你可以規畫合作性的活動，我們希望每年進行三次的聯合活動，如此博物館可以表示自己是屬於群的一份子。【MN3-4】

大的館舍亦明白小館舍對於行銷資源的欠缺，因此一位大館舍的管理者表示很樂意在行銷活動上與小館合作。一個對於博物館合作活動非常有經驗的受訪者，分享他的活動故事，他直接指出，通常小館是不會受到媒體注意「哦，那是不可能的，因為你不夠大」：

小的博物館是很難得到注意的，那些報紙、電台、電視都只想談論國家級的博物館，小館是在大館的陰影下，所以真的很難。如果能夠與夥伴合作是很好的，我們有一個合作計畫叫「倫敦的故事」這是每年的節慶活動，這個活動受到媒體注意，如果博物館單獨做是不可能的這樣受到青睞的。當我們一起的時候，我們就可以做如此的事情，但是你一個人，哦，那是不可能的，因為你不夠大！【MN6-16】

### 小結

本節探討博物館形成合作網絡的機動發現，其中最重要的是政府政策；而外部挑戰則包含觀眾、觀光景點的競爭、收費與合作夥伴的動機等。而內部需求則有人力、財力、物力、資訊、行銷和的動機等面向。

## 3 · 合作模式

博物館網絡有各種的型態，包括有行政隸屬的關係的模式，這是一種強的合作連結；另一種是就資源整合的角度，建置合作分享平台；此外要就合作的動機及目的決定合作的模式。

根於博物館的角色而發展博物館的夥伴關係，以符合博物館的目標及其社會責任。就國立博物館的角色，它的面向包含地方的、地區的、國家的和國際的，例如利物浦博物館群：

這個博物館的夥伴關係的建構是根於國立利物浦博物館的角色而發展，那有四個面向，在利物浦，我們是地方博物館的角色提供地方博物館的服務；在利物浦沒有市政府級的博物館，我們是這個城市的博物館；同時我們也擁有地區博物館的角色，含括英格蘭西北區域；我們並與其它的博物館和其它組織合作。...我們經常看我們是地方的、地區的、國家的和國際的，這也是夥伴關係發展的面向，這是很容易、直接的思考而且容易明的。【MN5-2】

### 垂直合作策略

垂直整合型態牽涉組織的實際改造；強調組織間的系統資源整合。組織設置管理中心、行政體系集中，形成一條鞭的運作方式。以博物館為例，依此類型的垂直整合方式改造後的機構，以美國博物館協會（AAM）對博物館系統的定義為可稱為「博物館系統（museum system）」（AAM，2005）。博物館垂直整合因牽涉博物館組織的變更，因此，同屬於某一政府行政層級管轄單位的公立博物館方有垂直整合的可能。

垂直整合強調博物館間實際組織調整，如設置總館長與管理中心、行政體系集中、館舍教育、展示、典藏、行銷、公關策略都集中由專人負責；例子包含由國立台灣博物館、舊土地銀行館舍、台灣總督府鐵道部與公賣局樟腦工廠等的台灣博物館系統，並由國立台灣博物館館長出任館長，其餘各館並不設置館長一職。而淡水古蹟園區亦屬於此型態的博物館系統（田潔菁、林詠能，2009）。

如果博物館間有很近的地緣性，同時同屬一個政府行政層級，較容易採用垂直型的博物館系統的管理方式。

我可以想像，如果博物館之間有很強關係，那你可以採用中央集權的管理方式。非常要視地方的環境來看。【MN3-6】

若博物館間不屬同行政層級或各館的獨立性很高，資源亦充裕時，雖然有其地域性，形成垂直型的博物館系統的可能性極低。如義大利

當年我建議垂直型的博物館系統來進行博物館間的整合是不對的，因為這些館間並沒有行政體系的關聯。【MN4-5】

利物浦博物館群原屬地方政府管轄的地方博物館組合而成，後經收歸國有並規畫成為國立博物館群，為達成其角色扮演及館舍間有效的合作，透過群聚的方式進行管理，將其行政體系集中，設立總館長與管理中心，所有館舍的教育、典藏、行銷、公關策略均由專人負責。但這個組織同屬於一個大團隊。據研究和資訊中心的主任指出：

自從 David Fleming 來成為館長後，在管理結構上有很多的改變，它變得比較邏輯化，.....根據工作，有關教育方面，設置有總館中央部門的

教育團隊，但是各館設有它的教育主任；行銷方面，各館有專門的主任，例如我們有特別針對藝廊行銷的主任，但是總館中央部門有行銷部門和媒體宣傳部。展覽的方面，各館亦設有展覽部門，但他們同屬於一個大團隊，所以他們可以非常緊密的合作工作。總館中央部門最主要的服務括有財會、募款、事業發展、和溝通部門。還有人力資源和訓練亦是由總館負責。【MN5-6】

這種垂直整合的方式，使得管理結構更為邏輯化及有效能。就垂直型的博物館系統而言，群聚的博物館如果類別不同就要考量到其差異性，以維持博物館各自的特色。

(談到利物浦博物館)我有一點堅持就是，當你採取中央集權的管理方式時，你必須留出創意的空間讓人們有新的想法，他們必須被驅動。但這要看各種情況和你是將什麼整合。【MN3-6】

所以你需要一個管理系統，是一種聰明的合作形式。當你想要加東西是加在既的上面，而不是取代它。你要讓這些夥伴在他們原來的位。【MN3-5】

因於利物浦是歸屬國立博物館，網絡間的館舍亦屬都各有其特色和規模，為維持其特色，因此除了總管長外，各館設有管理者以負責該館的管理及工作協調：

各館有設主管 (director)，這只是一個職務的描述，以前我們叫他看守人 (keeper)，就是要負責管理這個建築、這個資產、這個建物的功能，維護建物，他們負責策展員的管理和觀眾服務。他們還有負責報告策略計畫，說明他們場地的運用、收藏的管理和財務的管理。這些主管必須與每個人工作。【MN5-7】

### 合作模式水平

博物館合作網絡中，並非每個館舍都合適以垂直型的型態進行整合，如博物館分屬不同管轄單位或公、私立博物館，要成為垂直整合並不可行；此外，各博物館的獨立性高，也常僅能透過資源分享的方式，達到水平合作網絡整合的目的。因此，並未牽涉博物館組織改造的水平整合方式，維持各館組織獨立運作；但強調博物館際間的共同行銷、共享資源整合與票券整合等目標 (田潔菁、林詠能，2009)。

博物館水平型態網絡合作策略，較垂直型態更為常見。如英國「區域的文藝復興計畫」、義大利托斯卡尼省博物館網絡等都屬於典型的水平合作策略。

英國的「區域文藝復興計畫」由博物館、圖書館及檔案館委員會 (MLA) 推動；英國政府透過 MLA 實踐臂距原則 (Arm's Length Principle)，即中央政府給予補助，但不插手地方博物館事務。區域文藝復興執行策略以成立地區中心 (Regional hubs) 帶動網絡發展，在英國的 9 個地區進行。主要是促進館舍間的合作及學習。此種合作類型為主導型的水平合作網絡。

文藝復興計畫開始於 2002 年，是英國政府第一次對於博物館的一個全國性的重要投資，政府認為必須投入金錢去支持這個國家整體的文化生活，並且建造博物館成為 21 世紀世界級的館舍。英國政府投資將近三億英鎊。這個計畫是經由「地區中心博物館」的推動而組成，文化復興計畫並沒擴及全國，主要是希望「地區中心博物館」可以成為領導並成為各地區學習的典範。英國共分為九個地區，每個地區有 4-5 個「地區中心博物館」，總計共有 42 個博物館。這個理想促使它們成為好的學習對象和夥伴關係【MN1-1】

這個計畫是透過地區中心博物館來扮演與地方館舍合作網絡的串聯工作，某一個地區中心博物館的負責人，在訪問中說明了其在此扮演的角色和這項工作的合作模式，這個模式不僅是由地區中心的博物館推動，與大館合作或是針對小館在展覽、行銷上的協助；有些館舍並主動提出：「我們能與你一起工作嗎？」，積極表現參與合作群體。

有時候我們會有特別的專案，我們需要找到三個博物館合作，我們會有一個簡單的申請過程。或許這個計畫是跟倫敦有關，那我們就會選擇倫敦的博物館。然後，我們會有特別的夥伴關係協定，會明定我們的目標、我們要達成什麼、每個人要扮演的角色，這個計畫有多少錢，博物館間在一起工作。有時我們會跟大的國立博物館合作，我們安排大英博物館向小館借有特色的展品，我們需要幫助小館 以增加其典藏品的安全，幫助他們行銷。我們不僅建立夥伴關係，而且是架構於平等之下。有些博物館甚至問說：「我們能與你一起工作嗎？(Can we work with you?)」

【MN5-13】

義大利博物館系統指稱博物館服務和活動的管理的整合，經由分享人力、技術、經濟和組織資源，強調透過主題的和地域的博物館共同合作專注於座位、設施、資產和服務的管理，同時經由博物館的合作策略達到經濟的規模，同時在文化機構間建立良好的關係。義大利佛羅斯大學 Lazzarotti 教授介紹該區的合作現況，在 1990 年代，義大利地方政府首要推動的文化政策是建立博物館合作及聯盟，發展博物館系統 (museum systems)。這個政策特別在托斯卡尼施行，因該地擁有高度集中的博物館。

當時在托斯卡尼有很多的博物館和小型的博物館，是重要的資產，因此在 1900 年代末期鼓吹博物館合作，在 1999-2000 的文化政策，提出博物館系統的概念及博物館管理的指導方針。但在此文件內並未對博物館系統有明確的定義，但對博物館的服務、管理、人力資源、技術術等倡議整合與共享。【MN4-4】

## 小結

本節分析博物館合作群聚形成合作的模式，整理如表 3。群聚模式的決定因素主要視博物館間行政管轄的互動、資源互依的程度及博物館間型態的差異而有所不同。



表 3 合作模式

面向	案例	內容
垂直合作模式	利物浦博物館群	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 博物館間有很強的關係，同時有行政區域的關聯               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 為達成其角色扮演及館舍間有效的合作</li> <li>○ 透過群聚的方式進行管理，行政體系集中</li> </ul> </li> </ul>
水平合作模式	英國區域的文藝復興計畫	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 水平合作網絡一               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 有一大型館舍扮演核心館功能</li> <li>○ 該核心館提供資源給各衛星館舍</li> <li>○ 其餘衛星館舍間僅存在弱連結</li> </ul> </li> </ul>
	義大利托斯卡尼省博物館網絡	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 水平合作網絡二               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 網絡中各館合作並沒有任一館舍占有主導角色</li> <li>○ 但並非所有的館舍均擁有相同的資源或能力，而是各館舍間有比較強的社會網絡關係</li> </ul> </li> </ul>

#### 4 · 核心館的角色

在就博物館的網絡現象進行訪問中，有一個在組織合作中重要的角色，即核心館。所謂核心館或是旗艦館的概念，主要是藉其帶動地方館舍的合作。核心館被視為是資源的整合平台，並透過這個平台延伸到地區的其他館舍，形成大館與小館一種互依的關係：

在英國的區域文藝復興計畫，給「區域中心博物館」即所謂的核心館明確的目標、資源和經費，因此擔任核心館的館舍在人力和任務上是有組織有規畫的：

文藝復興計畫—倫敦區，是一人非常小型的團隊，我是負責的管理者，負責這筆錢要花在那，領導整個計畫。我們有一個財務長，有博物館不同領域的專家，他們多半是屬於不同的博物館，所以不是直接在我的團隊，他們的工作不僅是幫助他們的博物館，同時也需要幫助和訓練其它的博物館。我們有收藏的主管，她幫忙博物館進行典藏和分享彼此的資源。到目前為止很多小館都不夠人力去照應到每件事。我們建立博物館間的網絡以便彼此可以支援。我們還有志工諮詢者，在英國很多博物館的員工是志工，管理志工是很特別的技巧。我們還有檔案管理人員，專案等理人員等等。總之，是由不同型式的人所組成。【MN6-4】

英國由政府出資，由博物館、圖書館及檔案館委員會（MLA）推動的「區域的文藝復興計畫」，藉由「地區中心博物館」來負責推動計畫，並成各區學習典範：

這個計畫是經由「地區中心博物館」的推動而組成，文化復興計畫並沒擴及全國，主要是希望「地區中心博物館」可以成為領導並成為各地區學習的典範。英國共分為九個地區，每個地區有 4-5 個「地區中心博物館」，總計共有 42 個博物館。這個理想促使它們成為好的學習對象和夥伴關係【MN1-1】

## 5 · 結論

本研究嘗試探究博物群聚的建構與合作策略。各型態的博物館網絡都需要政府的積極介入、政府如何介入博物館群聚的建置，以公部門角色提供資源，能事半功倍。在博物館網絡的機動方面，其中最重要的因素為政府政策的介入；外部挑戰則包含觀眾、競爭、合作夥伴的動機等；而內部需求則包含人力、財力、物力、資訊、行銷等促使博物館進行合作。

在合作的模式方面，本研究歸納出「垂直合作策略」、「水平合作網絡」等網絡關係。屬同一政府行政層級所管轄的館舍，將容易形成垂直博物館整合系統一，在型態上比較容易涉及組織實際改造；強調組織間的系統資源整合、組織設置管理中心、行政體系集中。而此種運作方式除了有助於資源的流動外，亦可成為行銷城市或在地社區的重要手段。而彼此間互依程度低的館舍，則適合以水平的合作策略形成網絡；資源較多者可成為主導型水平合作網絡的核心館，而資源較少者則可成為衛星館舍，其優勢是可透過大館帶小館的方式，支持小館的運作。另一種水平合作網絡，各組織中並沒有任一機構占有絕對主導的角色，而此種合作型態則合適進行共同行銷為主的合作策略。核心館在群聚中有重要的角色，主要是藉其帶動地方館舍的合作，被視為是資源的整合平台及與小館互依的關係。

本研究透過以上的分析與歸納，分析國外博物館群聚的策略，期提供博物館網絡實務運作參考。

## 6 · 參考文獻

- 田潔菁、林詠能 (2009)。合作新視野，台灣大博物館系統建置。科技博物，13(3)，頁 71-95。
- American Association of Museums (2005). *Code of Ethics for Museums*. Retrieved April 4, 2010, from <http://www.aam-us.org/museumresources/ethics/coe.cfm>
- Child, J. & Faulkner, D. & Talman, S. (2005). *Cooperative Strategy: Managing alliances, networks, and joint ventures*. 2<sup>nd</sup> ed. UK: Oxford.
- Dunning, J.H. (1974). *Economic Analysis and the Multinational Enterprise*. London: Allen & Unwin.
- Lazeretti, L. (2005). *Museum systems in Italy: the case of Tuscany*. Paper presented at the meeting of AIMAC 2005: 8th International Conference on Arts and Cultural Management, Montréal, Canada.
- MLA (2001). *Renaissance in the Regions: A New Vision for England's Museums*. UK: The Museums, Libraries and Archives Council.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource dependence perspective*. Stanford: Stanford University Press.
- Santagata, W. (2000). Cultural Districts, Property Rights and Sustainable Economic Growth. Paper presented at the 11<sup>th</sup> International Conference on Cultural Economics, Minneapolis, USA.

## 六·後發展與成果發表

### 1. 後續發展

- 發展主題：邀請訪問學者來台演講，分享博物館經營經驗
- 發表會議：「MUSEUM 2010」國際論壇，99/5/17-19
- 邀請學者：日本博物館管理學會副會長水嶋英治教授

### 2. 成果發表

- 發表會議：部分資料於第三屆 INCLUSIVE MUSEUM 會議發表，以供博物館管理及學界參考
- 發表題目：Comparison of Museum Systems in Taiwan and the UK from the Collaboration Perspective