

從公共性論博物館在文化觀光產業之定位：國立歷史博物館之案例分析

On the Role of Museums in the Cultural Tourism Industry from the Perspective of Publicness: A Case Study of the National History Museum

【中文摘要】

博物館承載國家歷史的文化積累以及國民文化信仰的精神寄託，社會對於公共性概念亦隨社會需求而變遷，博物館從「菁英主義」到「大眾文化」，經歷「威權性」到「開放性」的轉變，故有必要在現代社會的脈絡裡檢視當代博物館的本質與意識形態。全球觀光型態逐漸以「文化觀光」為核心發展，當文化不僅只是觀光的一種消費形式，而轉變成觀光客探索歷史、藝術與文化的主要需求時，博物館便扮演橋接跨域的角色。本文從公共性的視角審視博物館在文化觀光產業的定位及發展，並採以國立歷史博物館作為個案實證分析，梳理該館目前現況及願景再造的特色，從硬體、軟體、環境、營運思維綜整五個發展面向，論析該館整合文化觀光需求及發展之間的關係。

關鍵詞：文化觀光、公共性、博物館營運、國立歷史博物館

Abstract

Museums are institutions that record national history and national cultural beliefs. The concept of publicity in society changes with social needs. The core goals of museums are from “publicness” to “popular culture”, and they have also undergone “authoritarian” to “openness”. It is necessary to examine the nature and ideology of contemporary museums in the context of modern society. The type of global tourism has gradually developed into "cultural tourism". When culture is not only a form of consumption for tourism, but also a major need for tourists to explore history, art, and culture, museums play the roles in bridging across regions. This article examines the positioning and development of museums in the cultural tourism industry from a publicness perspective, and uses the National History Museum as a case study to analyze the development of the museum from five aspects: hardware, software, environment, and management, illustrating the integration of the museum.

Key-words: Cultural Tourism, Publicness, Museum Management, National Museum of History

壹、前言：從博物館之公共性談起

博物館與社會之間的關係在其發展的脈絡趨勢中，始終存在著與時俱變的特性。現代博物館在歷經逾兩百餘年的發展沿革，隨著人類工業文明與精神需求的遞嬗，博物館的核心價值不斷應驗著孔恩(Thomas S. Kuhn)筆下的「典範轉移(Paradigm Shift)」，傳統博物館一直被賦予長遠的存在價值和文化作用，成為人類文明社會文物資產保存和社會教育的指標，藉由收藏、研究、展示和教育各項功能來達成其社會使命，「菁英—收藏—殿堂」的思想連結成為社會對博物館的集體認知(黃英哲，2019)。隨著 1960 年代以來全球經濟與科普知識的蓬勃發展，由於新型態社會對博物館的功能產生新的思辨及需求，以及人類學、社會學、政治學等多種學科提高了以「人」為導向(person-oriented)的營運思維，因此，「新博物館學」的興起便成為博物館發展的必然，象徵著對傳統博物館「由上(菁英)而下(大眾)」意識形態與「由內(博物館)而外(社會)」營運模式的反思。

考察國際博物館協會(International Council of Museums, ICOM)對於博物館定義的沿革，或可梳理出規範博物館定義的沿革趨勢，1962 年該協會定義博物館為「以研究、教育與欣賞為目，將具有文化或科學價值的物件蒐藏、維護與展示的常設機構。」2007 年的定義則修改為：「具有非營利、永久性的性質，從事社會服務與發展並向大眾公開，並為了教育、研究與娛樂的目的，蒐集、維護、研究、溝通與展示人類及其環境的有形與無形資產的常設機構。」對於博物館的最新定義增加了娛樂目的性、無形資產以及強調溝通的功能，此趨勢也見於美國博物館協會(American Association of Museums, AAM)、法國 2002 年《法國博物館法》的博物館規範當中(ICOM, 2013)，如臺灣 2015 年通過的《博物館法》第 3 條便明確闡釋：「博物館應秉持公共性，提供民眾多元之服務內容及資源。」其中涉及博物館的「公共性」(publicness)的概念及思辨愈顯重要，社會大眾甚或博物館本身對於博物館的公共性都提出與時俱進的需求。

博物館對於公共性的討論是隨現代博物館的發展而形成雛形，直至近代融合多門學科概念而漸趨成熟，第一座對公眾開放的博物館為 1683 年英國牛津大學艾許莫林博物館(Ashmolean Museum of Art and Archaeology)，第一座國家博物館則是英國私人收藏家史隆爵士(Sir Hans Sloane)，於 1753 年將其收藏捐贈英國國會而成立的大英博物館(British Museum)，儘管博物館發展歷史久遠，但對社會公眾開放則受 17 及 18 世紀啟蒙運動的影響始奠定基礎，寫下新頁。公共性的概念最早是由法蘭克福學派知名學者哈伯馬斯(Jürgen Habermas)於 1960 年代在《公共領域的結構轉型—論資產階級社會的類型》所提出，其公共領域(public sphere)思維核心雖是政治哲學領域當中話語平臺的批判，但其核心價值在於倡議博物館空間應作為與公眾對話的接觸地帶(museums as contact zones)，使博物館形成一種公共論壇(public forum)，一種非利益相關，強調對話、開放、平等、並展開批判的話語空間，拓展了當代博物館公共性的論述範圍(黃光男，2012；Bruner, 1993)。

檢視博物館學界的發展論述，舉凡「生態博物館」、「新博物館學」，甚至較後期的「公共博物館」等學說，皆強調博物館於當代社會應具備的公共性，關於公共性的主要概念，早期主要圍繞在對於博物館建築空間形態因應社會背景的回應所作的探討，隨著社會需求的改變，博物館關切的重心從實用主義的「展示空間」，逐漸移轉到以參觀者需求為主的「精神空間」，積極建構與社會公眾公共生活的連結，這些概念或可從張譽騰(2000)對於博物館的定義範圍當中，綜整出三個具有博物館公共性的特點：第一、博物館是為公眾、社會整體福祉而存在的(exists only for the public good)，應具有「公眾性」；第二、博物館蘊含「教育、娛樂、充實」(Educate, Entertain, Enrich)的「3E」功能，應具有「多元性」；第三、博物館是常態性的開放便利公眾近用(convenient accessibility)，應具有「可親性」。

從公共性的角度思考，博物館從「菁英主義」到「大眾文化」，經歷「威權性」到「開放性」的轉變，當代的博物館是為社會大眾而存在的，是否有必要在現代社會的脈絡裡檢視博物館的本質與意識形態？現代博物館的營運模式如果不再將博物館傳統的典藏、研究、展覽、教育等功能奉為唯一圭臬，而轉以更積極地回應社會公眾的新需求，是否公共性則規範則會於組織文化上引導博物館的行為？檢視歷史發展的過程，博物館不斷調整自身的功能與運作工作，努力構建與公眾之間溝通的橋樑，隨著觀光產業的興起，博物館以文化為訴求的休閒功能日益受到重視，以博物館為核心的文化觀光，是否逐漸成為推展觀光吸引力的重要載體？而當代博物館整合文化觀光概念的具體營運思維應該為何？

基於前述研究背景及動機，本文的研究目的主要在於，首先、以博物館的公共性檢視其在文化觀光產業趨勢中的定位；其次、以國內目前閉館整建及轉型的博物館——國立歷史博物館(下稱史博館)為個案研究，就其規劃的各項業務檢視文化觀光的特色。為深度探討本文研究主題、詮釋現況及歸納模式，以達成研究目的，本文係採以質性研究方法(qualitative research methods)，以「個案研究法」(Case-Study Research)為研究途徑，進行單一型、描述型的個案研究，旨在對研究目的之整體脈絡，試圖以整體的視角進行完整的探討，職是之故，在資料蒐集及研究方法即採取參與觀察法(Participant Observation)、次級資料法(Secondary Qualitative Study)、文獻分析法(Documentation)作為本文研究設計的主要模式。

貳、觀光、文化觀光與博物館

一、觀光：從大眾觀光到文化觀光的產業趨勢

檢視人類文明發展階段，觀光業幾乎可說是 1950 年以來發展規模最大、成長速度最蓬勃的產業，依據聯合國世界觀光組織(United Nations World Tourism Organization, UNWTO)的統計(2018)，當前總體全世界觀光業總體產值已佔世界 GDP 的 10%、相關經濟產值全球貿易的 7%，並提供全球就業市場 10%的就業機會。在 2017 年觀光業的

成長更趨明顯，全球總計有 13.26 億國際遊客人數，比 2016 年增加約 8,600 萬人次，2017 年國際旅客人數增長 7.0%，連續第 8 年成長，達 13.23 億人次，是自 2009 年全球經濟危機以來的最大增幅，遠高於該組織所作 2010 年至 2020 年期間每年 3.8% 的長期預測。全球觀光收入實際增長 4.9%，達到 1,340 億美元；從全球出口類別來看，觀光業在化學及燃料產業之後高居第三，在許多發展中國家，觀光業是最大的出口產業，主要增長是由於全球經濟復甦推動觀光增長；歐洲市場如法國比利時逐漸從揮別恐怖攻擊的旅遊陰霾；金磚四國新興市場如俄羅斯、巴西、中國及印度的高度成長。是以，本文認為當前觀光產業的發展現況，應具有特性如次：多元化的旅遊目的地選擇、觀光休閒概念的普遍性與趨勢性、觀光永續發展概念的推展、觀光族群基本盤的擴大、電子科技提升便即性、交通載具提升可達性、主題式的觀光型態。

觀光業作為一種產業同樣經歷過，因為受到「技術消費」(skilled consumption)及「體驗經濟」(experience economy)發展導致的轉變，20 世紀下半葉迅速發展的觀光業，產業結構偏重於以勞力密集為主的服務業，受惠於基本投入成本相對低廉且易於大規模生產的型態，促成了「大眾觀光」(mass tourism)的興起(Dobrica, 2014)。然而，以人口數字為發展價值的大眾旅遊經過將近二十年的發展，已開始面臨過度擁擠、環境破壞，在地文化退化等負面影響。於是，相對以規模較小、高度消費及低層影響的「文化觀光」(cultural tourism)逐漸成為觀光產業的主要發展型態(Richards, 2013)。在過去，「文化」只是觀光產業下的一種消費形式，兩者關係並不密切，絕大多數人還是將假期視為休息放鬆的時間。在歐洲，即便是被視為文化觀光起源「壯遊」(Grand Tour)概念的發展之地，長期以來仍僅有少數相對富裕的客群會進行特定教育目標的文化之旅，然而，目前觀光客群的結構與需求已經隨觀光產業的高度發展，包括文化、社會和經濟變革等文化觀光的載體基礎相繼產生大規模轉變，觀光客開始尋求新的度假體驗。

「文化」逐漸成為觀光目的發展的「顯學」，文化觀光產業是全球最大、發展最快的旅遊市場之一，被視為觀光產業的「高階形式」，更多的觀光地亦開始對此需求作出回應，認知文化作為一種潛在的觀光形式的價值。我國於 2019 年公佈的《文化基本法》第 18 條即明訂：國家應訂定文化觀光發展政策，促進文化觀光發展，營造文化觀光永續之環境。根據世界經濟論壇(World Economic Forum)《2017 年旅遊業競爭力報告》(Travel & Tourism Competitiveness Report 2017)，文化資源排名前 4 位的其他國家，如西班牙、法國、日本、義大利等國，其綜合觀光競爭力亦均高居全球排名前 10 位，越來越多的國家意識到文化在觀光旅遊發展中的重要價值。

文化觀光的主要資源為文化遺產，尤其是文化遺產的元素如博物館等文化景觀，成為推動文化觀光的發動機，例如歐洲聯盟(European Union, EU)自 1985 年首次籌辦、至 1999 年改為現名的「歐洲文化之都」(European Capital of Culture, ECoC)系列活動，便是以歐洲各國文化多樣性為訴求，其宗旨在提升歐洲文化推展，營造多元文化特色的「歐洲共識」(European Consensus)，對觀光的提升具有顯著效益。依據泛歐洲文化遺產聯盟

(Europa Nostra)(2017)統計，超過 50%的歐洲觀光業與文化資源有關，超過 60%的文化遊客參觀博物館和古蹟，成為 1980 年代文化觀光熱潮興起的主要推進動能，於此同時，文化參訪在旅遊消費中的比例相應增長，佔 2008 年調查人數的 36%，文化觀光訴求的「目標客群」(target audience)普遍具有年輕(30%為 20-29 歲)、高學歷(近 70%擁有大學學位或更高學位)等特質，這群獨特的觀光客群的強勁需求，以及文化觀光作為高價值旅遊觀念的普及，帶動文化觀光的蓬勃發展(The World Economic Forum, 2018)。

二、博物館在文化觀光的角色思辨

二十一世紀之交可謂博物館的大建設年代，全球各大城市皆以整建博物館作為型塑城市風格、開發觀光資源作為城市轉型的主要途徑，文化觀光產業逐漸成為全球產業鏈當中，繼工業、服務業之的第三代產業，「畢爾包效益」(Bilbao Effect)以「建築大師」(Frank Gehry)—「博物館」(Guggenheim Museum)—「城市」(Bilbao)，三方品牌跨域整合模式，頓時成為拓展文化觀光的顯學。博物館對區域經濟的影響，特別是在以文化為訴求的觀光熱門目的地更趨於明顯，(Frey & Meier, 2006)，尤其在文化觀光方面的影響力，在過去幾十年間持續增加(Travers, 2006)。隨著知識經濟的興起，它不但是保存人類文化藝術的具體見證，更是各大旅遊指南上的必訪之地，文化觀光發展與博物館營運成為互利共構的一體兩面，兩種產業跨領域密切結合，一方面可以對在地文化遺產的保護產生積極作用，另一方面亦可拓展博物館的文化資源優勢，形成博物館觀光的產業鏈，拉動地區的社會效益與經濟產值。即便現況如此，博物館和文化機構也是近十餘年才開始評估本身吸引文化遊客的能力及其對旅遊產業的影響。

博物館和古蹟等「傳統」景點是文化觀光客(cultural tourist)最重要的「朝聖」景點，隨者遊客對於文化資源從「遺產」景點朝向「藝術」景點的轉變，博物館則具有兩者齊備的特質的發展潛力其回應需求的功能。博物館在一個國家或地區，往往是匯聚當地觀光資源精華的所在，是極為重要的觀光資源。博物館對於文化觀光業而言是一個獨特的觀光目的地，除了博物館本身通常就是觀光的核心理吸引標的，最大的價值在於它可能是「輸的領導者」(loss leader)，本身可能不賺錢，但卻是能帶動周邊觀光經濟的火車頭，帶動周邊經濟的相關產業的發展(黃英哲，2015)。

博物館在觀光產業到底有多吸引人？或可從 Sharpe & Silva (2019)統計的參觀人數窺探概況。全球 2018 年最受觀光客歡迎的法國羅浮宮(The Louvre)，吸引了全球 1,020 萬觀光客，這是該館首次突破千萬大關的門檻，也是該統計有史以來第一座突破千萬遊客的博物館，2018 年觀光人數的大幅增加主要有 3 項原因，該館大展德拉克洛瓦(Eugène Delacroix)展覽的成功；美國流行音樂歌手碧昂絲(Beyoncé Giselle Knowles-Carter)和 Jay-Z 的音樂錄影帶《Apeshit》的流行；以及因為 2015 年歐洲恐怖攻擊事件受挫的觀光客開始回流，光是 2018 年的單一館所便幾乎等同與臺灣全年度的觀光客數量；另一個歐洲博物館大國—英國亦然，觀光業是英國第五大產業，博物館和畫廊向來是該國最受

歡迎的旅遊景點。每年平均有超過 5,000 萬遊客參訪，英國 2018 年三個訪問量最大的博物館分別為大英博物館，泰德現代美術館(Tate Modern)和國家美術館(National Gallery)，分別是吸引全球觀光客最重要的誘因，值得一提的是，泰德現代美術館以 586 萬觀光客，首次取代 582 萬人次的大英博物館成為該年度英國最受歡迎博物館，再加上首次進榜的維多利亞與艾爾伯美術館(Victoria and Albert Museum)首次以 396 萬訪客進榜，全球最受歡迎的十家博物館，倫敦就佔了四家，對英國的文化觀光發展助益相當顯著。

回到臺灣來，依據交通部觀光局年報(2018)資料，2017 年受訪旅客 10 個主要遊覽景點排名中，其中 3 個為博物館或「類博物館」(quasi-museums)等文化機構，受訪旅客主要遊覽景點依序為夜市(每百人次有 82 人次)、臺北 101(每百人次有 53 人次)、九份(每百人次有 38 人次)、故宮博物院(每百人次有 36 人次)、西門町(每百人次有 36 人次)、中正紀念堂(每百人次有 35 人次)等。臺灣最受國外觀光客印象深刻的人文素養，多數就是這些博物館或類博物館等文化機構呈現的最佳場域，類博物館依據黃光男(2012)的看法也可視為廣義範圍的博物館，在形式與定義上不如傳統博物館強調研究、展覽等傳統功能，多強調原真呈現，作為追憶、認知與省思的場所，從觀光角度來說仍有博物館類同，皆是匯聚展現人文歷史和當地自然資源的平臺、是地域歷史和文化積累的總和。甚而可將博物館作為文化資源核心，整合其周邊的文化景點，發展成臺灣文化部目前積極推動的「文化路徑」(cultural route)，從點到線到面的串接，將靜態的參觀延伸為動態的帶狀行程，可以讓觀光客在最短時間內了解一個地區文化的精髓和當地的人文風貌，滿足文化觀光客來訪的根本性需求，對觀光客具有強大的吸引力，成為觀光產業中的重要資產與亮點。

參、檢視博物館營運模式的轉型與再造：以國立歷史博物館為例

一、博物館產業與史博館的現況

從近代博物館發展歷史脈絡中可知，國際間博物館建構與重新規劃工作自 1980 年代之後格外興盛，這些現象一方面顯現出，博物館為回應社會大眾的需求而在軟、硬體進行調整、另一方面也從文創、經濟、社會、文化等多元面相重新審視博物館的功能。一般而言，對於博物館的整建形式主要有二，一種是從零到有的「新建」、在不影響既有博物館結構本身的狀況下，以全新建造的方式打造新的博物館，此類以「分館」為主，諸如美國史密森尼學會博物館群的非裔美國人歷史博物館(NMAAHC)、法國羅浮宮朗斯分館(Louvre-Lens)、英國泰德不列顛美術館(Tate Britain)、泰德利物浦分館(Tate Liverpool)、中國各省一級博物館陸續擴建及增建的二館等，皆屬此類；另一類則是以保存現有有形文化資產為思考、在舊有建築基礎上進行「整建」，如法國 1980 年代的「大羅浮計畫」(Grand Louvre)、英國大英博物館 2000 年代的「大中庭計畫」(Great Court at the British Museum)，近十年如英國國家美術館的「聖斯伯里翼」(Sainsbury Wing)、荷蘭阿姆斯特丹國立博物館(Rijksmuseum)的整建計畫等，皆為全球博物館界引領觀望的盛事(Piekkola,

Suojanen & Vainio, 2014)。

國立歷史博物館建於 1955 年，是國民政府來臺成立的第一所公共博物館，其明清式宮殿建築的建築外觀，歷經臺灣博物館事業發展的風華，位於臺北市南區，為城市發展歷史最早區域，區域內現有留存的歷史建物包含國立臺灣博物館南門分館、國家文化總會、郵政博物館、嚴家淦故居、二二八國家紀念館、南海學園等重要文化據點，文化機構與博物館密度可謂全國第一。史博館於 1961 年興建「國家畫廊」，啟用後被視為國內最具代表的畫廊，當時許多藝術家皆曾於該館國家畫廊展出，可謂集一時藝壇風華。1990 年末期則率臺灣博物館界之先，開辦引進各類型國際性展覽，吸引大批參觀人潮。惟該館開館以來，年逾六十年的館舍終於面臨設備老舊、空間不足等困境。以文物典藏而言，史博館雖擁有六萬多件珍貴豐富的藏品，卻僅有約 200 坪左右之常設展廳，可展出之典藏文物不足館藏之 0.5%，僅約 300 餘件，典藏能量幾乎無法展現；辦理國際性特展的優勢，也因為館舍空間陳舊、狹小影響國際知名博物館出借館藏精品的意願、替代展示空間如文創園區的陸續興起，致使長期累積辦理國際特展的聲譽無以為繼。

因此，史博館經文化部於 2017 年核定《國立歷史博物館升級發展計畫》，針對該館的館舍空間、服務機能、營運管理等面向，以軟、硬體設施之整合規劃，制定全面整體性的升級計畫，預計執行期程至 2022 年，主要有四項分項計畫，包括「整體規劃及營運」、「史博館整修再利用」、「興建史博文物典藏庫房」、「臺銀宿舍群整修再利用」。該館於 2017 年啟動「典藏品整飭包裝計畫」，2018 年起執行「典藏品包裝運輸計畫」，館內典藏品已於 2018 年底全數遷出，依寄存文物、委託管理及借用庫房等 3 種合作型態及契約方式，分別移藏至國立故宮博物院北部院區與南部院區、中央研究院歷史語言研究所、國立臺灣美術館及史博館位於新北市新店區臨時庫房(國立歷史博物館，2018)。目前該館已於 2018 年 7 月 2 日起預計閉館三年，展開整修升級計畫，規劃透過館舍空間、營運管理等整體提升規劃，以發展具有國際吸引力之國家博物館為策略，此為該館轉型與再造之契機。

二、史博館的轉型契機—博物館營運模式的願景想像

史博館的整建計畫主要價值核心，以及以此為基礎的整建內容，主要包括重新規劃歷史建築之使用模式、創新品牌價值形象、興建文物典藏庫房妥善保存國家文化財，以及重塑臺銀宿舍群打造城南文化新基地。誠如上文所提及，有關於博物館在文化觀光產業的關係及發展模式，重新整建的博物館，將發展以公共性的親近社會公共空間為宗旨，不論在硬體的空間規劃、人性化的功能調整，以及營運思維的運作，都必須以博物館的價值典範為依歸，全新審視其在城市空間與公眾對於智識性與休閒性的需求。

從博物館公共性的角度而論，檢視史博館當前在文化觀光產業的具體實踐，可綜理其現況可以梳理出四個特點，並在產業中具有相對優勢。其一、能吸引新興市場

(Appealing to emerging markets)：依據史博館觀眾統計分析，其客群組成主要落在女性，且再年齡分配級距有逐年年輕化的趨勢，此與觀光產業的新興客群相符；其二、具親子友善場所(Family friendly destinations)：博物館的展示及推廣活動具備社會教育功能，且在空間規劃方面重視多元族群友善利用，為家庭客群活動的親近場所；其三、物超所值(Value for money)：博物館的分眾收費已成為趨勢，專案規劃的特展通常與常設展區隔並視觀者需求選擇性另外購票，但一般性門票多能滿足大部分參觀常設展觀眾的需求，相較於博物館產業發達國家，臺灣博物館收費相對低廉，以史博館為例，全票為新臺幣 30 元、半票為 15 元，以觀光者預算分配是極為物超所值的旅遊選項；其四、高度參觀滿意度(High visitor satisfaction)：博物館多為旅遊指南的必選之地，相較於其他觀光景點，尤其又具備歷史性、藝術性及文化性等特質，大多能提供文化旅客的普遍性需求及知識性內容，多能獲得評價相對高度的參觀滿意度，以史博館為例，2017 年度觀眾研究調查，整體參觀滿意度平均達到 92% (國立歷史博物館，2018)。

因此，史博館的營運在文化觀光產業的發展及定位，可以綜整為以下面向：

(一) 塑造個性化與差異化的品牌性格：品牌的定位、塑造及行銷為當代博物館發展的核心及特色，博物館在文化觀光旅遊之競爭力，主要來自於其獨特的核心商品(展覽、建築空間、休憩場所、餐飲及商店)與加值服務(推廣教育、名人講座、線上及線下行銷整合活動)，博物館品牌就如同其他企業品牌一樣，只是博物館品牌包含著更多面向，諸如研究、文化教育、社會責任等內涵(黃英哲，2019)。史博館的品牌行銷策略，主要在於重新詮釋博物館典藏的獨特之處，更具備整合能力，導入社會責任與人文關懷概念，其重點諸如，在地理方面以「首都核心」、「都會交通便捷」建立特色；在館舍經營方面建構「規模適中、精緻、有彈性、具創意」的營運策略；從時間軸的歷史方面，強調該館在「臺灣近現代藝術史的角色」；在公共性的服務價值規劃「藝文性質的都會休憩空間」為定位，從空間、時間到人文價值，讓普羅大眾感受與認知史博館品牌，了解史博館在臺灣近代的發展史上扮演著見證的角色，至於如何形塑在臺灣美術史重要地位的品牌認知，打造極具「史博特色」的文化 IP(intellectual property)，進而提升博物館的國內外知名度和品牌競爭力，將為史博館品牌行銷的核心命題。

(二) 重新打造博物館建築成為最具代表性的典藏品：興建指標型場館、以文化地標帶動區域文化觀光逐漸形成一種趨勢，西班牙畢爾包的古根漢美術館(Bilbao Guggenheim Museum)甚至成為都市轉型及復興的樣板，博物館建築結構本身便是一個具有強烈文化意涵的載體，許多當代博物館在設計之初便會置入設定的文化理念，透過隱喻、抽象、象徵的表現方法展現在建築的具體外觀上，形塑出博物館的核心使命、個性特徵、文化歷史的建築形象。儘管世界第一座公共博物館牛津大學艾許莫林博物館早在 17 世紀便已肇建，但直至 19 世紀初，法國設計師 Jean-Nicolas-Louis Durand 在巴黎設計第一座以博物館功能為導向的建築後，博物館建築逐漸發展為一種獨立的建築形式(黃光男，2012)，一如 2017 年 11 月中開幕的羅浮宮阿布達比分館(Louvre Abu Dhabi)，是羅浮宮首次在法國以外地方開設分館，其建築主體是由法國知名建築師 Jean Nouvel 設

計，其建築亮點之一為直徑達 180 公尺穹頂，內置八層網狀結構，自然光照射下來形成名為「光之雨」(Rain of Light)的建築地景藝術，亦成為博物館的觀光標誌，成功在藝術及觀光產業圈形成亮點(Sharpe & Silva, 2019; Richards, 2013)。史博館的最著名的宮殿建築風格，是受當時政治社會環境影響，卻形成市中心獨樹一幟的風格，而整建後的外觀印象，會依據其舊建築特色及個性，同時沿襲臺灣社會對館所的集體記憶及印象，保留明清宮殿式建築外觀，並輔以玻璃帷幕等現代工法及形象的整合，以尊重歷史建築文化方式恢復建築原有樣貌，在保留舊貌特色的基礎上，增添符合現代風格美感的延伸，館內公共空間亦將配合外觀風格進行整體規劃，加強與城市間的溝通與連結，建構視覺上文化觀光吸引力。

(三)規劃具特色的常設展及超級明星大展：檢視全球博物館之所以能持續吸引觀光人潮，其中主要關鍵之一，則是博物館如何以館藏為基礎，以現代的行銷手法及符合當前社會美學及美感的語言，規劃「超級明星大展」，讓觀看者產生情境的感動、悸動及觸動，進而吸引大批參訪人潮。以 2018 年全球最受歡迎展覽為例，第 1 名為紐約大都會美術館(Metropolitan Museum of Art)籌辦的展覽—「天體：時尚與天主教的想像」(Heavenly Bodies: Fashion and the Catholic Imagination)，融合當代服裝學院設計宗教藝術作品，以及來自梵蒂岡博物館(Vatican Museums)的收藏品，展覽期間總共吸引近 170 萬人參觀，每日平均遊客達 1 萬名，此外，該館 2018 年度參觀人數達 695 萬人次(Sharpe & Silva, 2019)，相當驚人。

史博館為臺灣博物館界最早引進超級國際性大展的文教館所之一，1997 年與法國奧賽美術館(Musée d'Orsay)合作舉辦「黃金印象—奧塞美術館名作特展」開啟國際特展的黃金年代；2000 年舉辦「兵馬俑—秦文化特展」吸引觀展人潮 105 萬人次，至今仍保持國內展覽參觀人數的紀錄；2008 年的「驚艷米勒—田園之美畫展」也曾寫下 68 萬參觀人數，(國立歷史博物館，2018)吸引觀光客慕名而來，為博物館創造營收之際，更帶動周邊商業效益及產業連動。史博館必須思考的兩個方向是，其一是如何以館藏文物為核心，規劃出具有吸引力的館藏常設展；其二是如何拓展國際博物館交流網絡，積極與國外具有豐富館藏的博物館等文化機構合作，以「專業策展」的規格規劃具有市場吸引力的空間及展示，持續耕耘展覽的特色。

(四)結合在地生態與人文資源的博物館聚落：史博館所在的南海學園比鄰臺北植物園，除了擁有豐富而多樣的史前遺址(植物園遺址)，尚有古蹟欽差行臺、日治時期官員宿舍群落及熱帶植物栽培實驗場、國民政府來臺後興建各式與歷史藝術文化教育相關之文化館所，此區域可謂深具自然生態與歷史人文融合之特點。環顧世界各國首都名城，都有一個結合歷史文化和自然生態特色，讓民眾或遊客休憩學習的空間，在這方面的國外類似案例，例如德國柏林的「博物館島」(Museum Island)、奧地利維也納「博物館區」(Museum Quarter)，以及美國紐約「博物館一條街」(Museum Mile)等皆然，隨著文化觀光的盛行，博物館服務觀眾不再只是端出活動或展示，更要結合當地文化特色，形成一

個觀光聚落(The Economist, 2013)，與周遭環境及本身特色結合成為活動主體已是越來越普遍的趨勢。就史博館而言，作為本區域博物館聚落最新整建的博物館，在地理位置及人文特色的橫向整合，打造「接地氣」的區域特色，在首都博物館群中具有指標性的意義，如何在博物館聚落內凝聚共識營造出整體的氣勢及氛圍，並能彰顯各館所多元性的特色，史博館必須產出以南海學園為核心的論述及具體可行的執行方案。

(五)發展兼具博物館美學及市場競爭性的文創產業：博物館與文化创意產業的整合是現代各家博物館的熱門議題，如何發展出具有特色的博物館文創，透過創意吸引更多民眾參與、進而走進博物館，創造出更多的經濟產值以及文化的感動，在實證上文創的發展也改變了社會接觸博物館的方式，一如近年來北京故宮的文創行銷、以及在天貓、淘寶等網路銷售平臺的銷量，商品的熱銷將「博物館熱」從線上帶到了線下，掀起博物館參觀旅遊的熱潮。博物館在涉入文創產，多注重把館藏大量授權出去開發商品收取權利金，卻可能失去對文物的詮釋權與主導權，如紐約大都會博物館博物館商店(Metropolitan Museum of Art Store)成立於 1979 年，另有館外分店，為美國規模最大的博物館商店；另美國紐約現代藝術博物館(Museum of Modern Art, MoMA)博物館商店「MoMA Design Store」更是成功打造博物館通路模式，成為許多文化旅客透過商品來認識博物館的方式，這些都是以博物館文創作為拓展觀光的範圍及核心價值，此亦為 Richards(2013)所提及「創意觀光」(creative tourism)的概念。

史博館對於博物館文創產業的拓展，是以產業鏈的概念，作為文創資源整合的平臺，包括上游的圖像授權、商品開發、中游的設計、產製，乃至於後端的通路、休憩空間，史博館的文創新藍海不是成本競爭、而是以公共性的概念服務更多的社會大眾(黃英哲，2015)。該館迄今仍有將近 800 餘件的授權商品在市場流通，博物館商品不僅是商品，而是反映博物館及典藏文物的文化寫照，在分眾行銷的年代，博物館必須很清楚自己的客群屬性，結合市場需求，成為開拓文化旅客行銷史博館的能量；通路方面，該館於整建完成的館舍規劃博物館商店，發展成為具有「商品 MIT、通路 GLOBAL」特色的文化基地，規劃整合植物園區內部的臺灣銀行日式舊宿舍群的整建活化，打造博物館特色的「複合式文化公共空間」，創造成為園區內具備博物館文創美學的觀光新亮點。

肆、結語

博物館承載見證國家歷史的文化積累以及國民文化信仰的精神寄託，書寫民族族群及社會階級認同的建立及調整，博物館的物件及其本身形成了社會的集體記憶及文化象徵，公共性做為博物館文化資源的正當性(legitimacy)來源，包括實質價值和象徵性意義，社會對於公共性概念的集體意志亦隨著社會集體需求而變遷。博物館的營運受到當前社會環境與公眾需求變遷的影響，傳統上，博物館從藝術家、仕紳的私人蒐藏處所，逐漸轉變為具備公共性的社會型文化機構，傳統業務功能逐漸融入以人為導向的營運邏

輯，隨著文化觀光發展成為體驗產業，博物館有機會進一步參與旅遊市場，增加觀眾和收入，同時加強其作為社會歷史，文化和當代生活的獨特故事講述者的角色。

當文化不僅只是觀光的一種消費形式，而轉變成觀光客探索歷史、藝術與文化的主要需求時，博物館便順時、順勢的扮演橋接跨域的角色。以文化作為旅遊底蘊已成為世界潮流，文化觀光逐漸發展成為國際間最受歡迎的觀光型態，反映出現代人追求精神文化與知識美感的精神性訴求，以及文化觀光客對於休閒、懷舊、學習、認同、文化朝聖與時尚等旅遊動機的滿足。博物館與文化觀光的結合，在理論與實務面均有其客觀必然性，其定位的功能包括提供文化交流和理解的平臺、促進文化資產的保護、帶動當地經濟活動與區域發展、加強社區凝聚力和身份認同感。所以，博物館作為重要的文化目的地，其影響既涉及博物館本身，也涉及他所存在的周圍地區。儘管博物館的主要任務與文化價值觀有關，但博物館活動與區域旅遊之間存在聯繫。

史博館為國民政府遷臺以降第一家公共博物館，代表了在地歷史文化縮影，不但是社會發展沿革的集體記憶，也兼具文化底蘊及故事軸線的觀光資源，在臺灣 397 家私立博物館當中(文化部，2018)，書寫出諸多先例及故事，具備了發展文化觀光的資源及特色，惟歷經六十餘年發展，卻也無可避免地面臨到館舍老舊、館務發展再定位、展示詮釋現代化、管理營運機制受限等問題，該館在政府資源挹注下進行創館以來首次的閉館整建，就是因為國家級博物館閉館在任何國家都是大事，所以史博館的閉館無可避免地承受各方專業檢視，但也唯有如此，館務發展規劃從硬體到軟體始有機會進行總體的思考。本文從公共性的視角審視史博館的轉型，梳理該館目前現況及願景再造的特色，綜整「個性化的品牌型塑」、「建築亦為典藏」、「傳遞核心價值的展覽」、「營造接地氣的博物館聚落」、「文創藍海及分眾行銷」五個發展面向，從硬體、軟體、環境、營運思維來論析該館整合文化觀光需求及發展之間的關係。

各國重要博物館成為全球重要的觀光目的地之一，已成為未來發展的趨勢，博物館對文化觀光產業而言，是「契機」而非「救贖」，「畢爾包效益」的單一性、文資館變成「蚊子館」便是一種反思，亦即博物館本身坐擁文化資源的精粹並能開創出許多可能性，但仍需要城市總體營造及政策統合，是一段長期整合、修正的過程而非立竿見影的效果。對史博館而言亦然，博物館服務的不是觀光產業本身，而是其服膺「以人為本」的社會價值藉以回應社會發展的整體需求，博物館在觀光資源的累積無法本末倒置，必須在其功能及業務推展持續精進發展、型塑差異化特色，其觀光市場競爭力始有提升的契機，博物館的空間展示的是館藏的歷史風華，同時也以一種觸動人心的方式呈現其博物館故事，是促進當代社會對話及跨文化理解的公共性場域，而此亦為博物館之所以成為文化觀光產業中極具特色及魅力之所在。

參考文獻

中文

文化部，(2018)，文化統計【線上資料】，來源：

https://stat.moc.gov.tw/eBook_List_Dtl.aspx?RID=2018 [2019, June 28]。

【Ministry of Culture (2018). Cultural Statistics. Retrieved June 28, 2019, from:

<https://admin.taiwan.net.tw/FileUploadCategoryListC003330.aspx?CategoryID=8cecfce3-54f3-4ead-8212-24436ab03fle&appname=FileUploadCategoryListC003330>】

交通部觀光局，(2018)，觀光統計年報【線上資料】，來源：

<https://admin.taiwan.net.tw/FileUploadCategoryListC003330.aspx?CategoryID=8cecfce3-54f3-4ead-8212-24436ab03fle&appname=FileUploadCategoryListC003330> [2018, April 13]。

【Tourism Bureau, M.O.T.C. Republic of China (Taiwan) (2018). *Annual Statistical Report on Tourism*. Retrieved April 13, 2018, from:

<https://admin.taiwan.net.tw/FileUploadCategoryListC003330.aspx?CategoryID=8cecfce3-54f3-4ead-8212-24436ab03fle&appname=FileUploadCategoryListC003330>】

黃光男，(2012)，樓外青山—文化、休閒、類博物館，臺北市：典藏藝術家庭。

【Huang, K. N. (2012). *Cultural Leisure and Quasi-Museum*. Taipei: Artco Books.】

黃英哲，(2019)，公益文創：一種博物館整合社會企業概念的體現【線上資料】，來

源：<https://museums.moc.gov.tw/Notice/ColumnDetail/9c99c2a0-5700-460e-9b09-7d99a1a2cbb1/> [2019, March 29]。

【Huang, Y. C. (2019). Cultural Creativity for Public Benefit: A Practice of Museum

Integrating Social Enterprise Concept. Retrieved March 29, 2019, from

<https://museums.moc.gov.tw/Notice/ColumnDetail/9c99c2a0-5700-460e-9b09-7d99a1a2cbb1/>】

黃英哲，(2015)，現代博物館品牌行銷策略之探討—以國立歷史博物館文創開發之理念與實踐為例。《國立歷史博物館學報》，52，120-134。

【Huang, Y. C. (2015). Brand Marketing Strategy for Modern Museum-A Case Study on the Theory and Practices of Cultural and Creative Development of National Museum of History *Journal of the National Museum of History*. 52, 120-134.】

張譽騰，(2000)，如何解讀博物館，臺北市：行政院文化建設委員會。

【Chang, Y. T. (2000). *How to interpret a museum*. Taipei: Council for Cultural Affairs,

Executive Yuan.】

國立歷史博物館，(2018)，國立歷史博物館年報【線上資料】，來源：

<https://www.nmh.gov.tw/file/Upload/publish/file/b676b775-fe98-4883-95c0-90c883f56bd4.pdf> [2019, March 4]。

【National Museum of History (2018). *Annual Report*. Retrieved March 4, 2019, from:

<https://www.nmh.gov.tw/file/Upload/publish/file/b676b775-fe98-4883-95c0-90c883f56bd4.pdf>】

國立歷史博物館，國立歷史博物館升級發展計畫【線上資料】，來源：

<https://www.nmh.gov.tw/file/Upload/law/file/f038d40a-d7cf-4858-bd73-39d62f505f8c.pdf> [2018, August 23]。

【National Museum of History (2018). *Construction Plan for NMH*. Retrieved August 23,

2018, from: <https://www.nmh.gov.tw/file/Upload/law/file/f038d40a-d7cf-4858-bd73-39d62f505f8c.pdf>】

REFERENCES

Antony, R. and Henry, J. (2005). *Lonely Planet Guide to Experimental Travel*, Melbourne: Lonely Planet.

Bruner, E. M. (1993). Museums and Tourism, *Special issue of Museum Anthropology*. (17) 3, 17-32.

Dobrica, J. (2014). Cultural tourism in the context of relations between mass and alternative tourism. *Current Issues in Tourism*.

EUROPA NOSTRA (2017). *The Voice of Cultural Heritage in Europe*. Retrieved July 12, 2018, from: <http://www.europeanheritageawards.eu/media-releases/>

Frey, B.S. & Meier, S. (2006). The Economics of Museums. *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Volume 1. Elsevier B.V. Amsterdam.

Herreman, Y. (2006). The role of museums today: Tourism and cultural heritage in Hoffman, Barbara T.(Ed.)*Art and Cultural Heritage: Law, Policy And Practice*. Cambridge University Press, 419-428.

International Council of Museums ICOM (2013). *Museum Definition*. Retrieved November 19, 2016, from: www.icom.museum/the-vision/museum-definition

OECD (2010). *OECD Tourism Trends and Policies 2010*. OECD. Retrieved December 6, 2015, from: <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/product/8510011e.pdf>

- Lord, G. D. (1999). *The Power of Cultural Tourism*, LORD Cultural Resources Planning and Management Inc. Retrieved March 28, 2017, from:
http://www.lord.ca/Media/Artcl_PowerCulturalTourism-GL.pdf
- National Museum Directors' Council, (2013), *Museums and Tourism*. Retrieved June 30, 2018, from:
https://www.nationalmuseums.org.uk/media/documents/what_we_do_documents/nmdc_museums_and_tourism_briefing_2013.pdf
- Piekkola H., Suojanen O. & Vainio A. (2014). *Economic Impact of Museums*. Retrieved May 1, 2018, from:
https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7859/isbn_978-952-476-524-4.pdf?sequence=1
- Razik, T. A., & Swanson, A. D. (1995). *Fundamental concepts for educational administration and leadership*. New York: Macmillan.
- Richards, G. (2013). Tourism development trajectories - From culture to creativity? In: Smith, M. and Richards, G.(eds.). *The Handbook of Cultural Tourism*. London: Routledge, 297-303.
- Sharpe E. & Silva J. d. (2019). *Art's Most Popular: here are 2018's most visited shows and museums*. Retrieved August 17, 2016, from:
<https://www.theartnewspaper.com/analysis/fashion-provides-winning-formula>
- Study Travel Magazine (2013). *Global Market 2012*. Retrieved September 21, 2016, from:
<http://www.hothousemedia.com/ltn/ltmbackissues/dec13web/dec13specreport.html>
- The Economist (2013). *The Bilbao effect: If you build it, will they come?*, Retrieved December 21, 2014, from:
<http://www.economist.com/news/specialreport/21591708-if-you-buildit-will-they-come-bilbao-effect>.
- The World Economic Forum (2018). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*. Retrieved November 19, 2018, from:
<http://www.sela.org/media/2756841/the-travel-and-tourism-compettiveness-report-2017.pdf>.
- Travers, T. (2006). *Museums and Galleries in Britain. Economic, Social and Creative Impacts. London School of Economics 2006*. Retrieved January 22, 2017, from:
http://www.nationalmuseums.org.uk/media/documents/publications/museums_galleries_in_britain_travers_2006.pdf

World Tourism Organization (UNWTO) (2018). *UNWTO Annual Report 2017*. Madrid: World Tourism Organization (UNWTO). Retrieved august 14, 2019, from: <https://doi.org/10.18111/9789284419807>