

南 華 大 學  
美學與視覺藝術學系碩士班  
碩士論文

私人博物館社會責任之研究  
The Study of the Social Responsibility in Private Museums

研 究 生：李書琴

指導教授：謝榮峰 教授

中華民國九十九年六月

南 華 大 學

美學與視覺藝術學系碩士班

碩 士 學 位 論 文

私人博物館社會責任之研究

The Study of the Social Responsibility in Private Museums

研究生：李書琴

經考試合格特此證明

口試委員：羅雪峯  
謝榮華  
曾信傑

指導教授：謝榮華

系主任(所長)：羅雪峯

口試日期：中華民國九十九年五月三十一日

## 摘 要

博物館作為公共服務機構的角色無庸置疑，除了博物館本身固有的典藏、展示、研究、教育之四大基本功能外，同時也肩負著文化傳遞、價值維護、改革與倡導等社會公益責任。然而私人博物館卻因必須自負經營結果，再加上面臨現代休閒產業競爭激烈情況，遂而有轉向市場導向或是在營運策略上複製企業經營模式，以追求較高的經濟效益。然而，這樣的轉變是否真有助於私人博物館的永續經營與發展？還是導致淪為過度重視成本觀念及商業化包裝，而漠視了博物館的社會功能，忽略了應盡之社會責任？

一座符合現代社會多元創新趨勢的私人博物館，如何兼顧維護使命任務與提升經濟效益，善盡博物館之社會責任，成為私人博物館成長發展之重要關鍵，也是值得深入探索的議題。因此，本研究以此為出發點，主要的核心問題在探討：私人博物館之社會責任所包含的層面為何？私人博物館相關人員對社會責任之認知，以及私人博物館之社會責任表現與其永續經營之間的關係為何？

本研究為一探索式研究，採用質性研究之方式，由文獻分析來深入了解博物館企業化經營之趨勢，嘗試以社會企業之觀點為基礎，並同時藉由企業社會責任（CSR）、非營利組織（NPO）之觀點，進行分析比較，以歸納整理出私人博物館之社會角色、社會功能、與任務使命等範疇；再透過專家訪談（elite interviewing）的方式進行探索性的研究（exploratory study），以及與私人博物館之領導者或管理者進行深度訪談以進行詮釋性研究（explanatory study），藉以釐清在當代環境下私人博物館所應負的社會責任。

透過訪談資料的分析與交叉檢核（triangulation），本研究整理出私人博物館之社會責任內容，應包含有五項「內部營運」責任（基本功能之維護、經濟、法律、倫理、公益責任）及四項「外部」責任（文化創新、知識傳續、社會環境、社會協調），並建構私人博物館之社會責任模型，以瞭解私人博物館之社會責任表現與其永續經營之間的關聯性。最後提出建議，作為私人博物館經營管理的參考，期望能有助於私人博物館經營管理者確立自身社會角色、發揮社會功能、達成任務使命，全面落實社會責任，進而永續經營與發展。

關鍵字：博物館企業化、社會責任、非營利組織、社會企業

## Abstract

A significant role of museum as an institution is to fulfill public purposes. Besides the inherent functions in collection, display, research and education, they also need to take on societal responsibilities in cultural dissemination, value guardianship, reforms and advocacy. When private museums are independently responsible for the results of their management, they are faced with fierce competition from other industries that offer alternative services. Some museums therefore turn to market-oriented approaches and to duplicate corporate business models for better economic outcomes. Does such a transition really help private museums to achieve sustainability, or does it lead to commercialization so as to jeopardize social functions?

In the face of the issue, the purpose of the research therefore is to explore the governance of private museums through the following research inquiries: what are the social responsibilities of private museums? What are the perceptions of museum executives in terms of social responsibilities, and the relationship between private museums' social responsibilities and organizational sustainability?

This research is exploratory by nature aiming to gain a better understanding toward the corporatization of private museums through literature analysis and in-depth interviews with academics and practitioners. Borrowing the framework of corporate social responsibilities (CSR) and to consider the nature of non-profit organization (NPO), the research approaches to illustrate the contemporary roles, functions and missions of private museums.

From the data collected, this research suggests five “internal operational” responsibilities including maintenance of basic functions, economic, legal, ethical and public welfare and four “external” responsibilities including cultural innovation, knowledge dissemination and continuation, social environment and social coordination. A model of social responsibility of private museum is proposed. A possible contribution of the research is to provide references for private museums' managers in the hope to help private museums' managers clarify their mission, roles, and functions.

Keywords: museum enterprise, social responsibilities, non-profit organizations, social enterprise

# 目錄

摘要 .....	III
ABSTRACT.....	IV
目錄.....	V
圖目錄.....	VI
表目錄.....	VII
<b>第一章 緒論.....</b>	<b>1</b>
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究問題與研究目的.....	4
第三節 研究範圍與限制.....	6
第四節 研究架構與研究流程.....	8
<b>第二章 文獻探討.....</b>	<b>11</b>
第一節 當代博物館發展趨勢與私人博物館所面臨之挑戰.....	11
第二節 企業社會責任(CSR)—企業作為社會公民的訴求.....	17
第三節 非營利組織(NPO)—社會公益與慈善的群體力量.....	25
第四節 社會企業(SOCIAL ENTERPRISES)—創造社會新價值.....	33
<b>第三章 研究方法.....</b>	<b>39</b>
第一節 研究設計與架構.....	39
第二節 研究方法與工具.....	42
第三節 資料蒐集方式.....	44
第四節 資料分析方法.....	50
<b>第四章 研究結果分析.....</b>	<b>52</b>
第一節 私人博物館經營環境與管理問題.....	53
第二節 私人博物館基本功能施行概況之分析.....	63
第三節 私人博物館與在地環境的結合及附加價值的創造.....	82
第四節 私人博物館面對競爭時的因應之道.....	93
第五節 「博物館企業化經營」策略應用於非營利性質之私人博物館經營之探討.....	106
第六節 企業社會責任內容在私人博物館領域下之詮釋.....	124
第七節 小結.....	147
<b>第五章 結論與建議 .....</b>	<b>148</b>
第一節 研究結論.....	148
第二節 私人博物館的社會責任模型.....	151
第三節 研究貢獻.....	161
第四節 後續研究建議.....	162
參考文獻.....	164
附錄.....	173

## 圖目錄

圖 1-1 一般企業、非營利組織與社會企業之關係圖.....	4
圖 1-2 研究流程圖.....	10
圖 2-1 企業社會責任金字塔.....	24
圖 3-1 研究架構圖.....	41
圖 4-1 金字塔圖型一.....	127
圖 4-2 金字塔圖型二.....	127
圖 4-3 同心圓圖型.....	128
圖 4-4 生態鏈圖型.....	129
圖 5-1 私人博物館社會責任模型圖.....	157

## 表目錄

表 2-1 學者與組織對企業社會責任之定義.....	20
表 3-1 專家訪談對象.....	49
表 3-2 深度訪談對象.....	50
表 4-1 專家訪談（一）經營環境與管理問題.....	55
表 4-2 深度訪談（一）經營管理面臨雙重挑戰.....	57
表 4-3 專家訪談（二）基本功能施行概況.....	67
表 4-4 深度訪談（二）基本功能施行方式的調整.....	71
表 4-5 專家訪談（三）與在地環境的結合以及附加價值的創造.....	85
表 4-6 深度訪談（三）與所在環境的連結.....	89
表 4-7 專家訪談（四）面對競爭時的因應之道.....	96
表 4-8 深度訪談（四）面對競爭時的因應之道.....	101
表 4-9 專家訪談（五）.....	109
「博物館企業化經營」策略應用於非營利性質之私人博物館經營之探討.....	109
表 4-10 深度訪談（五）博物館學習企業化經營策略.....	118
表 4-11 專家訪談（六）企業社會責任內容在私人博物館領域下之詮釋.....	129
表 4-12 深度訪談（六）企業社會責任內容在私人博物館領域下之詮釋.....	140
表 5-1 私人博物館社會責任內容分析表（一）博物館的營運責任.....	158
表 5-2 私人博物館社會責任內容分析表（二）博物館的外部社會責任.....	160

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

隨著時代與社會變遷，博物館所扮演的角色與功能亦有所轉變與更迭。博物館在文藝復興時期以珍奇櫃（cabinet of curiosities）的形式存在，<sup>1</sup>僅供皇室貴族等少數人觀賞研究；到了十八、十九世紀博物館的發展時期，因承接著文藝復興時期著重人文精神與文化關懷的趨勢，公眾博物館(public museum)與具有現代意義的博物館(modern museum)隨之出現，並因受到啓蒙運動與民主思潮的衝擊，博物館開始對公眾開放，其地位也提升至知識領域，被賦予大眾教育的功能，博物館在此階段從貴族與精英份子獨享的小眾場所開放成為大眾文化機構。<sup>2</sup>發展至二十世紀的博物館，隨著民主意識提升，開始注意社會大眾的需要，並多方拓展其展示、教育與休閒娛樂的功能，著重宣傳和行銷策略，此時的博物館已被視為文化載具，承載著文化知識傳遞與延續的責任與使命(徐純, 2003)。正如國際博物館協會(International Council of Museums, ICOM)於 2007 年在第二十二屆全體大會中所提出的定義：<sup>3</sup>

「博物館是一個為社會及其發展而服務，並且對公眾開放的非營利、永久性機構，具有典藏、保存、研究、傳達並且陳列人類有形和無形的遺產的目的，並提供教育、研究和娛樂的環境。」

---

<sup>1</sup> 資料來源：張譽騰，「人本精神的呼喚：文藝復興時代的博物館發展」，博物館教學資源中心 [http://art.tnnua.edu.tw/museum/html/comp3\\_1d.html](http://art.tnnua.edu.tw/museum/html/comp3_1d.html)（檢索於 2008 年 12 月 20 日）。

<sup>2</sup> 資料來源：張譽騰，「博物館的歷史意涵」，博物館學教育資源中心 [http://art.tnnua.edu.tw/museum/html/comp3\\_4.html](http://art.tnnua.edu.tw/museum/html/comp3_4.html)（檢索於 2009 年 1 月 10 日）

<sup>3</sup> ICOM 於 2007 年大會中所提之博物館的定義，The ICOM Statutes (2007): A museum is a non-profit, permanent institution in the service of society and its development, open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits the tangible and intangible heritage of humanity and its environment for the purposes of education, study and enjoyment. [http://icom.museum/hist\\_def\\_eng.html](http://icom.museum/hist_def_eng.html)（檢索於 2010 年 3 月 10 日）。



依上述國際博物館協會(ICOM)對博物館之定義來看，博物館除了必須具備固有的典藏、展示、研究、教育四大基本功能之外，更重要的是要秉持著非營利組織作為社會公共服務機構之精神，肩負著公益慈善之社會使命，積極扮演文化傳遞、價值維護之社會角色，善盡改革與倡導等社會公益責任。

私人博物館之角色與功能亦是如此，然而私人博物館卻因必須自負經營結果，再加上面臨現代休閒產業競爭激烈的情況，私人博物館必須在現今大環境經濟不景氣的情況下，在有限的社會資源中，面對經費來源、營運成本增加等財務問題的挑戰，其生存困境實不容忽視，如何爭取維持經營的基本要素，成為私人博物館之首要要務(黃光男，2007)。

因此，學界與博物館界開始提出學習企業觀點或是以企業管理模式作為博物館經營之參考建議(邱靖娟，2006)，部份私人博物館遂而轉向市場導向或在營運策略上複製企業經營模式，企圖透過商業化行為來增加收入，以解決財政困境，追求較高的經濟收益。不過，企業經營主要是以商業利益為考量、以獲利為最終目的，這與具備社會使命的博物館經營不盡相同(邱靖娟，2006)，因此將企業經營的手法，移植到博物館經營上也引發種種質疑：非營利性質的博物館在追求利潤的同時能否完整發揮其博物館之基本功能？是否達成社會所賦予之任務與期待？這樣的經營策略是否真有助於私人博物館的永續經營與發展？還是導致淪為過度重視成本觀念及商業化包裝，漠視了博物館的社會使命與社會功能，也忽略了應盡之社會責任。

就博物館這樣具非營利性質的組織機構而言，面對社會使命與生存危機如此兩難的處境，能不能在這二者之間找到平衡點，或是有沒有可以兩者兼顧的解決之道，成為非營利組織所關心的議題，因此同

時兼顧經濟目的與社會目的雙重底線（double bottom line）<sup>4</sup>的社會企業觀點逐漸受到重視。社會企業觀點的提出主要受到 1980 年代全球化的衝擊與影響，在全球化的趨勢下，社會出現脫離以國家或市場為治理中心的聲浪，這樣的要求導致了政府失靈與市場失靈的情況，也讓傳統的公部門、營利部門和第三部門之間的界線變得模糊（官有垣，2006；陳錦棠、薛夢君，2005）。許多國家除了要面臨經濟不景氣、財政赤字、失業率攀升等經濟問題，還要解決衍生的社會問題。為解決這雙重的困境，歐美等國採取混合的模式，力求以公民社會為中心，並結合國家與市場來主導發展，因此創造經濟與社會價值之「社會企業（social enterprise）」理念逐漸成型（鄭勝分，2007；Greater London Enterprise, 2004；OCED, 1999）。

社會企業是指一個非以營利為目的之私人組織，它致力於提供「社會財」（social goods），除了有非營利組織（NPO）的傳統經費來源外，還有部分包括商業的營利收入以及商業上的活動（官有垣，2006）。社會企業的理念也有別於一般企業僅以追求自身利益為最大目標，或傳統非營利組織中純粹以公益慈善為目的（黃怡翔，2008），而是強調組織的商業行為與社會使命這兩者可兼容並存：組織可透過經營管理、創新與合作等方式，使自身成為一個具有創造社會公益、增進社會福祉，並可以不斷獲利、持續成長的有機體（林宜諄，2008）。社會企業之角色就如同位在鐘擺兩極端所夾的中間位置，一方是重視經濟目的的一般企業，另一方則是重視社會目的的非營利組織。（圖 1-1）

---

<sup>4</sup> 資料來源：Northland Institute, What is “Social Enterprise”? (2001), <http://www.northlandinst.org/socialent.cfm>（檢索於 2009 年 1 月 10 日）

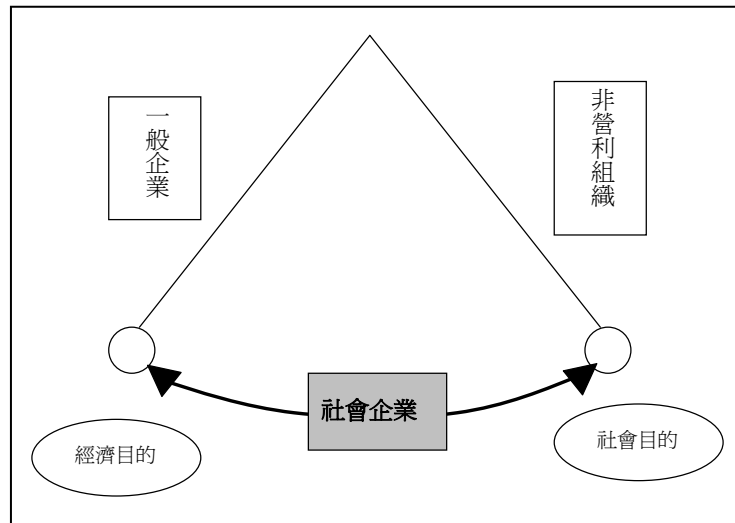


圖 1-1 一般企業、非營利組織與社會企業之關係圖

資料來源：本研究繪製

這樣的觀點與目前私人博物館企圖學習企業化經營方法以創造經濟價值，同時落實博物館功能，發揮博物館之社會影響與社會使命，善盡社會公益責任之理念不謀而合，因此參酌社會企業的觀點，除了能從經濟面引領博物館事業突破營運困境外，也能從社會面維繫博物館之社會使命，為私人博物館事業開創雙贏之新契機。

因此，本研究將嘗試從社會企業觀點思考，來分析探討私人博物館之社會責任，期望能提供經營管理之參考，有助於私人博物館經營管理者確立自身社會角色，全面落實社會責任，進而永續經營與發展。

## 第二節 研究問題與研究目的

博物館是文明社會的表徵，代表著不同時代背景下歷史的意涵、知識的發展、文化的建構。博物館也是大眾增進知識的寶庫、精神的保壘，因此博物館本身即具有公共服務的社會使命，同時也肩負著社會大眾的期待。然而隨著全球化趨勢影響以及科技資訊的快速發展，社會環境已變得更加複雜，再加上經濟環境的衝擊，單純熱情、使命感的博物館經營已不敷現代社會需求，隨之而來的是私人博物館經營

必須因應時代趨勢與社會變遷而加以調整，面對社會大眾的需求，其社會責任更應有不同面向之考量。

觀察當代博物館發展趨勢，經濟面的考量成爲攸關私人博物館生存與否的重要關鍵，正因如此，私人博物館開始師法企業經營之理念與方式，以尋求解決之道，但如黃德舜（2005）所述，由於使命不同，非營利事業財務管理的內涵與營利事業差異甚大，非營利事業的財務觀是「籌錢來提供服務」，營利事業則是「提供服務爲了賺錢」。這二者之目的與任務並不盡相同，企業化的模式是否全面適用於私人博物館領域值得深入探討。另外，近年來興起之社會企業觀點，其兼顧經濟與社會雙重目的的特性，或許可以作爲私人博物館經營之參考，但又該如何落實？此外，私人博物館相關之經營與管理人員，因其身處在第一線的工作位置，他們的決策往往影響著私人博物館經營之方向以及掌握能否永續經營之命運，他們是如何看待私人博物館社會角色之轉變？其對於私人博物館社會責任的內容認知與詮釋又爲何？

針對以上種種疑問，本研究提出下列欲探討之問題：

1. 企業化經營模式應用於非營利性質之私人博物館的經營，產生了哪些衝突與影響？
2. 私人博物館在追求經濟效益的同時，如何扮演好社會角色、發揮社會功能並達成社會所賦予之任務使命？
3. 在當代環境下，私人博物館之社會責任究竟爲何？該包含哪些內容？
4. 私人博物館領導者或管理者對於社會責任內容之認知與詮釋爲何？

本研究就上述之問題，將嘗試以社會企業之觀點爲基礎，並藉由與企業社會責任（CSR）、非營利組織（NPO）等進行三面向觀點之討論，來分析探討私人博物館之社會責任範疇。並透過訪談，蒐集相關資料，加以整理與分析，最後獲得結論並做出建議。

因此本研究的目的主要有三：

1. 藉由文獻探討與整理，以社會企業的觀點為基礎，同時透過企業社會責任相關理論、非營利組織管理之觀點進行分析比較，探討私人博物館之社會角色、社會功能與任務使命，以歸納整理出私人博物館之社會責任範疇。
2. 藉由研究過程瞭解私人博物館經營現況與所面臨的問題，以及私人博物館領導者或管理者對於社會責任之認知情形。
3. 透過分析與研究的過程，描繪當代環境下私人博物館的社會責任內容，建構出私人博物館社會責任之模型，並根據研究結果提供後續研究者與相關機構建議與參考。

### 第三節 研究範圍與限制

#### 一、 研究範圍與對象

本研究主要在探討私人博物館之社會責任範疇，其文中所稱之私人博物館，是將範圍界定在以台灣為主體，並且是「非公立」的博物館。目前，依據中華民國博物館學會的台灣博物館名錄統計，全台灣博物館總數有 460 家，其中私立博物館則共計有 216 家。<sup>5</sup>

私人博物館的數量繁多，所涵蓋的範圍相當廣，再加上各私人博物館的組織管理、營運狀況差異甚大，因此若僅選擇單一個案並無法解釋普遍存在的問題，故本研究的對象是選擇較具代表性的私人博物館，進行二階段的訪談，第一階段為專家訪談，是本

---

<sup>5</sup>資料來源：中華民國博物館學會網站，台灣博物館名錄，<http://www.cam.org.tw/>（檢索於 2008 年 11 月 3 日）

研究的前導性研究 (pilot study)，目的在於借重專家豐富的實務經驗與專業的觀點，以助於釐清私人博物館社會責任之範疇，因此對象之選擇為在私人博物館相關領域中具有豐富的工作經驗者；第二階段為深度訪談，目的在於與第一階段訪談內容進行觀點的比較與驗證，因此對象之選擇是必須具備相當的營運時間與營運規模的私人博物館。

本研究對象之選取，第一階段為鴻禧美術館副館長廖桂英女士，宜蘭博物館家族推動人（現任國立台灣歷史博物館館長）呂理政先生，奇美博物館館長郭玲玲女士，北投民俗文物館館長李莎莉女士。以上四位專家皆是在博物館領域工作多年，具有豐富實務經驗的專業人士，且他們曾任職的博物館，在眾多私人博物館中具有相當的代表性，他們所提出的觀點，將有助於釐清私人博物館社會責任之範疇。

第二階段的研究對象為鳳甲美術館館長翁淑英小姐，樹火紀念紙博物館執行長陳瑞惠女士與創意總監陳建勳先生，李梅樹紀念館館長李景光先生，蘇荷兒童美術館教學部主任黃美鈴小姐。以上五位博物館相關人員，實際經營私人博物館多年，並在推動私人博物館永續經營上扮演重要角色，因此他們對於時代趨勢下私人博物館的發展與經營脈絡相當清楚，藉由與以上人員進行深度訪談，將可擴展資料來源，並與第一階段之專家觀點進行交互檢測與驗證。

## 二、 研究限制

本研究在進行研究時可能會產生的限制有下列二點：

1. 本研究受限於人力、財力、時間與受訪者之意願等因素，無法訪問更多私人博物館及相關人員，僅能夠挑選其中較具代表性的私人博物館做為研究對象，故樣本數的取得受到限制。

2. 以訪談方式進行研究，受訪者之回應內容與方式可能因當時情境、環境等因素影響，或因為受訪者的記憶及主觀認知的判斷而有所不同，還有個人對於訪談內容訊息接受的誤差，造成客觀性不足，間接影響到研究結果，此為本研究上之限制。

#### 第四節 研究架構與研究流程

##### 一、 研究架構

本研究章節的整體架構共分爲五章。

第一章為緒論，分別說明研究背景與動機、研究問題與研究目的、研究範圍與限制、研究架構與研究流程。

第二章為文獻探討，其中分別說明私人博物館發展趨勢，並以社會企業的觀點為基礎，同時與企業社會責任理論、非營利組織進行三面向之討論，以歸納整理出私人博物館之社會責任範疇。

第三章為研究方法，內容涵蓋研究架構、資料蒐集方式與資料分析方法與步驟。其中先詳細介紹本研究所採用之質化研究法，再介紹本研究之架構，資料蒐集方式中則說明了資料來源、訪談設計、訪談對象之選取原因、訪談對象之介紹，最後則說明資料分析方法。

第四章為研究結果分析，將所蒐集的資料進行彙整，並進行觀點比較與交互檢核，歸納整理出私人博物館之社會責任內容與層

面，以建構私人博物館之社會責任模型。

第五章為研究結論與建議，此章節乃依據前述的研究結果提出本研究之結論與建議。

## 二、 研究流程

依據以上之研究架構，將本研究流程整理如下（參見圖 1-2）：

- （一） 首先將研究問題加以界定，本研究從當代環境下探討私人博物館發展及博物館企業化經營之轉變趨勢，再以社會企業之觀點為基礎，配合企業社會責任、非營利組織等三個觀點來探討私人博物館之社會責任的內容。
- （二） 回顧私人博物館發展趨勢、博物館企業化經營、企業社會責任、非營利組織、社會企業等與研究主題相關之學術期刊、書籍和相關研究論文。
- （三） 依據文獻分析的結果設計訪談大綱。
- （四） 依據訪談大綱與四位專家進行專家訪談以及與五位私人博物館領導者或管理者進行深度訪談的工作。
- （五） 完成訪談工作後，彙整訪談後的資料，並進行分析比較與交互檢核。
- （六） 將分析之資料整理出私人博物館之社會責任內容。
- （七） 建構私人博物館之社會責任模型。



(八) 整理研究結果與發現，提出研究建議與結論。

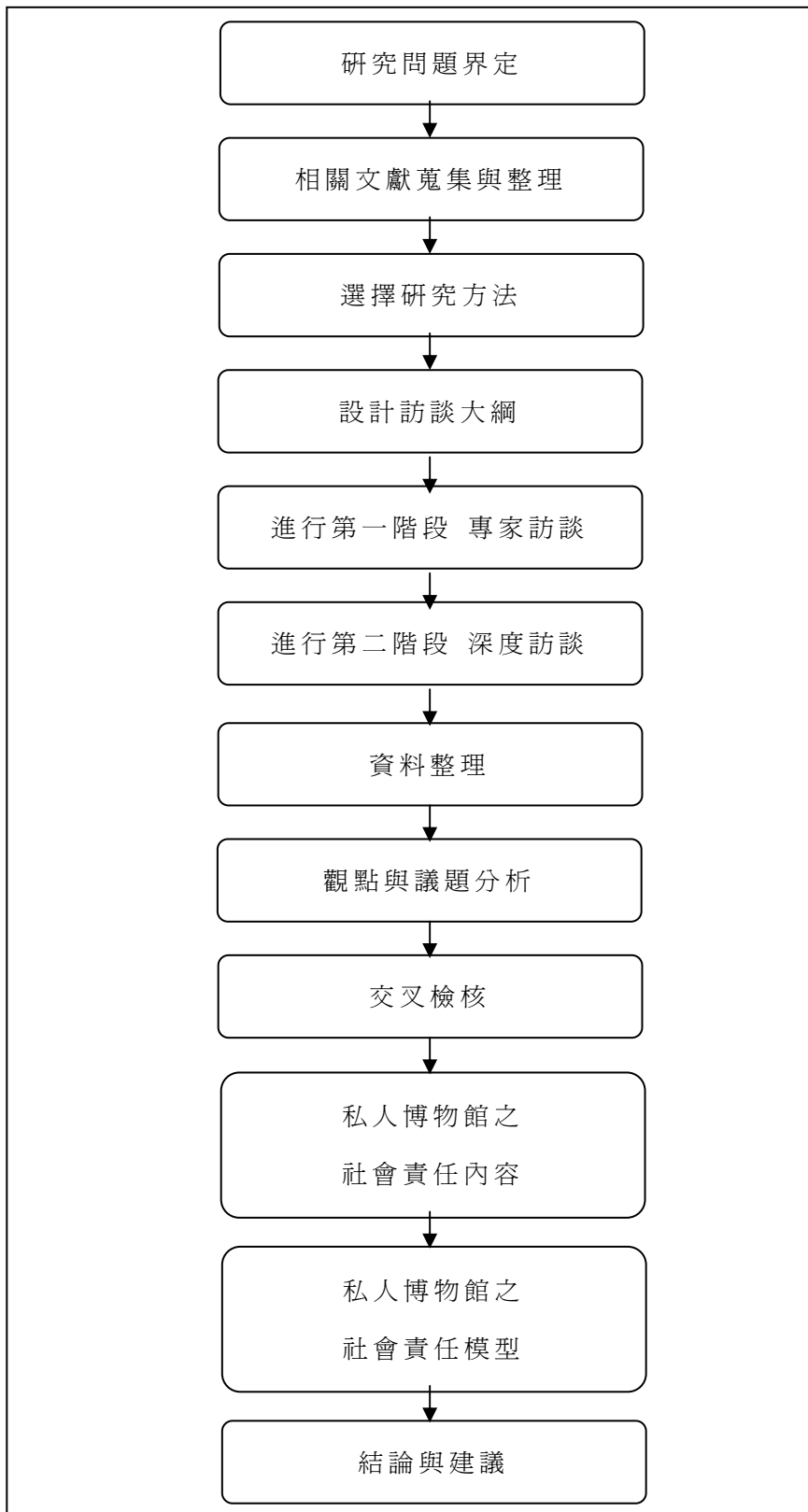


圖1-2 研究流程圖

資料來源：本研究繪製

## 第二章 文獻探討

本研究觀察私人博物館發展的趨勢與現況，並綜合企業社會責任、非營利組織、社會企業三個面向的觀點來探討私人博物館的社會責任，因此本章文獻探討內容將從博物館發展、企業社會責任、非營利組織、社會企業等相關研究進行探討與說明。首先概述博物館企業化經營之趨勢及當代私人博物館發展的現況與面臨的困境，其次對於企業社會責任、非營利組織、社會企業之定義與特徵做說明，以歸納出本研究之社會責任觀點，最後提出本研究如何從這三個面向的觀點探討與私人博物館社會責任之關聯性。

### 第一節 當代博物館發展趨勢與私人博物館所面臨之挑戰

身處在多元發展的社會中，博物館所面對的是來自多元族群與文化的社會需求，博物館的經營也日益複雜，如博物館的治理、經費與人才的募集、教育推廣活動、行銷等，爲了因應時代趨勢之轉變，博物館的營運也必須隨之調整，然而伴隨而來的是更多困境與考驗，以及所衍生出來的種種問題。以下將從當代博物館之發展趨勢，以及私人博物館之發展現況以及面臨之挑戰做探討。

#### 一、 博物館之定義與內涵

博物館可說是一個古老的機構，它的歷史可以溯及西元前 290 年，是由埃及王托勒密·蘇特(Ptolemy Soter)所創設的亞力山大博物館(The Mouseion of Alexandria)，此時的博物館是「一個學者的社群」，是一個具備一系列研究或實驗設施，可供學者自由自在鑽研學術，追求高深知識與創作藝術的地方。到了文藝復興時代，早期博物館所包含的設施如大學、圖書館、實驗室等，分別獨立出來，有了各自的稱謂與特殊功能，此時博物館的古典意涵狹義化了，只留下「一個儲存有趣文物的地方」這樣的意涵。到了十八、十九世紀則出現公眾博物

館或具有現代意義的博物館，是博物館的成熟時期，從此時開始，博物館從貴族與精英份子獨享的小眾場所開放成爲大眾文化機構。<sup>6</sup>到了二十世紀，博物館開始注意社會大眾的需要，並多方拓展其展示、教育與休閒娛樂的功能，著重宣傳和行銷策略，之後博物館便成爲文明社會的表徵，並被視爲文化載具，承載著文化知識傳遞與延續的責任與使命，社會大眾也賦予更多的期待（徐純，2003）。

隨著時代變遷，博物館也有多種不盡相同的定義。目前最爲全世界普遍接受的是國際博物館協會(International Council of Museums, ICOM)於所列之定義，然而國際博物館學會的定義本身也歷經數度的修訂，目前最新的定義爲 2007 年第二十二屆全體大會中所提出的定義：「博物館是一個爲社會及其發展而服務，並且對公眾開放的非營利、永久性機構，具有典藏、保存、研究、傳達並且陳列人類有形和無形的遺產的目的，並提供教育、研究和娛樂的環境。」<sup>7</sup>

當然，國際博物館協會（ICOM）的定義並非唯一與絕對，在博物館歷史悠久的英、法兩國也有關於博物館的定義。英國博物館協會(Museum Association, MA) 於 1998 的定義：「博物館乃一爲公眾福祉，收藏、紀錄、保存、展示與詮釋物質證據及其相關資料的機構。」法國 1945 年 7 月 13 日法令第 2 條中明定：「此法認定博物館爲任何永久收藏且開放公眾具藝術性、歷史性或考古性的（機構）。」<sup>8</sup>

美國博物館協會（American Association of Museums, AAM）曾爲博物館所下的定義：

「一座非營利的永久機構，主要並非爲了舉行特展而存在，它可免於課徵聯邦或州政府所得稅，係對大眾開放，爲公益而經營，係以保存、呈現、研究、詮釋、組合和對公眾展示具有教育及文化價值的物件與標本，包括藝術、科學（生命或非生命的）、歷史與工藝的物質，

---

<sup>6</sup>同註 2

<sup>7</sup>同註 3

<sup>8</sup>摘自張婉真，博物館定義的再思考，《歷史文物月刊》，12 卷 8 期，2002，87-91

並為公眾教育和娛樂的目的而存在。依此定義，所謂的博物館將包括植物園、動物園、水族館、星象館、歷史學會，以及符合前述要求的歷史性建物和遺址等。」<sup>9</sup>

日本則在 1951 年訂定的博物館法第二條中將博物館定義為：「收集、保管、展示有關歷史、藝術、民俗、產業與自然科學相關資料，並在教育的考慮下提供一般大眾利用這些資料，進行與其相關之教養、調查研究、創造所需之工作，也就是以調查研究這些資料為目的的機構。」<sup>10</sup>

此外，中華民國博物館協會（Chinese Association of Museums）則於章程中的第一條中明列：「本會名稱為中華民國博物館學會（以下簡稱本會）本章程所稱博物館，係基於國際博物館協會會章所訂之廣泛定義，凡為服務社會及促進社會發展，從事蒐集、維護、研究、傳播、展覽與人類暨其生活環境有關之具體證物，且以研究、教育、提昇文化為目的而開放之非營利的法人機構皆屬之。」<sup>11</sup>

以上所列為幾個由政府或具公信力的博物館專業團體所提出的代表性定義，另外一些定義則來自博物館學者的個人定義，如 G. Ellis Burcaw 在《博物館這一行》書中提到道格拉斯亞倫在 1960 年的定義為：「博物館最簡單的定義是：『一棟收藏有物件以供啟發、研究和享受的建築。』」他自己則認為說：「博物館是基於蒐集物件、維護永久收藏而成立，並根據這些收藏來進行教育工作的機構。」（G. Ellis Burcaw，2000）

依上述可歸納出博物館包含了永久性、開放性、非營利性等特性：  
（一）永久性：博物館必須為一永久性的機構，如同政府機構或私立法人一樣，如此才有能力照顧那些值得永久保存的物件。

---

<sup>9</sup> 摘自張譽騰，〈博物館做為一種企業：利基的分析〉《博物館公辦民營政策之理論與實務研討會論文集》（2002）

<sup>10</sup> 同註 8

<sup>11</sup> 資料來源：中華民國博物館學會網站，本會章程  
<http://www.cam.org.tw/big5/about2.htm>

(二) 開放性：博物館必須為一陳列展示並對公眾開放，以提供公眾參觀的場所。

(三) 非營利性：博物館主要是為社會提供服務，並以提升社會整體利益為考量，甚至可將其視為一個慈善設施，並可獲得免於課稅的地位。

## 二、 博物館企業化趨勢

自十八、十九世紀，博物館為社會大眾開放後，即已確立其公共服務之社會公益角色，再加上本身作為一文化保存者與知識傳遞者，更具備了慈善性質，故博物館屬於非營利組織之一。傳統觀念中，社會大眾對於非營利組織之期盼多著重於公共服務之提供與慈善目的之達成，企業經營、商業行為、市場機制等似乎與非營利組織沒有交集；然而，隨著資訊傳遞科技之進步，人類不斷日益求新，創新、多元、效益等概念成為現代社會中不可或缺之要素，博物館身處於這樣的環境中，免不了面臨衝擊而必須有所改變。

在資訊化與全球化的現代社會中，以往採用公務機構保守與傳統的博物館經營方式已不符合社會需求，如何有效促進博物館發展，達成永續經營的目標，成為現代博物館營運者必須面對的課題。黃光男（2007）曾提出博物館必須積極引用企業化的精神管理與營運，師法企業中具備成本概念、注重產出、發揮顧客導向、重視市場機制等觀點，並重視博物館經營之創見與成效，以積極參與的態度，創造自身之價值。如此除了能使博物館功能有所保障外，更能為非營利機構的營運注入新的活力。

國內博物館學者張譽騰（2002）也認為博物館為了生存，必須像成功的營利事業一樣勇於應變。將博物館視為一種營利事業，採取其行銷的理念，探討博物館做為多功能機構的利基，在市場上為博物館定位等種種做法，讓博物館激發其潛能的手段。博物館無須自命清高，也不一定要可憐兮兮的躲在公家的保護傘下，如果能放下身段，勇於

向營利事業取經，博物館將更有競爭力來善盡其社會功能，完成其社會使命。

### 三、 私人博物館之發展現況

綜觀歐美國家之博物館發展歷程，博物館成立之數量一直持續增加中，其中私人博物館之設立更是呈現蓬勃的狀態。早期歐洲博物館一般屬於公家機構，並經常性地獲得個人收藏品之捐贈與補助，但漸漸的許多行有餘力的收藏家，在收藏到達一定水準之後，傾向不再將個人的收藏品，捐贈給公立博物館，而是希望建立屬於個人的博物館，以展示推廣並與大眾公開分享，於是就有許多私人博物館的成立。在台灣，受到國內社會經濟的發展，再配合近年來私人收藏文物的興趣與力量，私人博物館之設置也有顯著的增加。另外，自從 2002 年由文建會推動「地方文化館」計畫後，台灣各地由私人成立且呈現地方特色的地方私人博物館紛紛成立，<sup>12</sup>成爲台灣博物館發展活力的主角。

其中若探討這些私人博物館的成立背景，可大致區分爲下列幾大類：

(一) 由企業所成立之博物館：

如奇美博物館、順益台灣原住民博物館、樹火紀念紙博物館等。

(二) 由收藏家所成立的博物館：如鳳甲美術館

(三) 藝術家或其後代成立之博物館：

如楊英風美術館、朱銘美術館、李梅樹紀念館等。

(四) 社區或地方所成立之博物館：如宜蘭博物館家族

(五) 其他私人背景成立的博物館：

如台灣北投民俗文物館、蘇荷兒童美術館。

---

<sup>12</sup> 資料來源：文建會，地方文化館計畫（93年至96年）（臺北：文建會，2002）另外，依據中華民國博物館學會的台灣博物館名錄統計，臺灣目前博物館共有460家，其中私立博物館則有216家。

#### 四、 私人博物館所面臨之挑戰

博物館的非營利性，讓社會大眾多以對立的角度看待市場導向以及企業化經營等商業性行爲，認爲博物館只須謹守服務社會的角色，其他看似衝突的範疇是不被允許與支持的，這樣的觀念在目前大型博物館多爲公務機構的台灣更加明顯。但公立博物館的營運是使用公部門的資源，鮮少有資源匱乏的疑慮，也不須積極籌措經費，相較之下，仰賴企業資助或個人捐資成立的私人博物館並不具這樣優勢。

一座私人博物館的正常營運，內容相當繁瑣，包含展品的典藏、展示、教育與研究的進行、硬體設施的維護、以及人員的培訓等，再加上面對外在環境的迅速變遷，私人博物館面臨了種種困難與挑戰，分述如下：

##### （一）經費來源不穩定

臺灣的私人博物館多半以捐贈基金（endowment）成立基金會的模式運作、管理，如鴻禧美術館、奇美博物館等，或是由部分民間博物館自己組成協會、聯誼會互相扶持、交流，如：臺北私立博物館聯誼會、宜蘭博物館家族等，然不論以何者方式經營，私人博物館在資源取得方面大部分仰賴企業與民間的捐贈，以及公部門的補助。如此一來，便必須面臨現代社會經濟動盪的風險，以及財源與資源隨時可能緊縮的危機。

##### （二）專業人力不足

現在公立博物館的從業人員都有各自的組織條例來規範，私立博物館則是依據私立社會教育機構設立及獎勵辦法第五條的規定，得比照縣（市）立社會教育機構辦理。這項規定並沒有強制性，更何況具備資格的專業人員，寧可就任於公立博物館，也不

願待在沒有保障的私人博物館。此外在強大的經濟壓力下，私人博物館為減少成本支出，在人員編制上通常非常精簡，大多在 10 人以內，有些小型的地方性博物館甚至只有一人，他們無法像公立博物館一樣，擁有健全的組織編制並延攬各領域專業人才，為博物館的經營管理做全面而完善的規劃。

### （三）競爭者劇增

臺灣自從施行週休二日制後，社會大眾對於休閒遊憩的需求大增，相關產業也隨之蓬勃發展。然而相關休閒遊憩產業種類繁多，有動態類型如：遊樂園、休閒農場、各類運動等；也有靜態類型如：美術館、博物館、圖書館等社教機構，或是電影院、KTV 等娛樂場所。因此博物館所面臨的競爭不再只是博物館之間的競爭而已，面對這樣激烈的競爭，博物館若無法明確界定角色定位，凸顯特色，便常被邊緣化、被社會大眾所遺忘。如此一來，懷抱著宏遠的理想與目標所成立的博物館，卻在知名度不彰、參觀者減少等問題的困擾中苦無發展，實屬可惜。

## 第二節 企業社會責任（CSR）—企業作為社會公民的訴求

企業經營之目的原本就是為了營利，也就是追求利潤，但積極追求最大獲利的過程中，許多有形、無形的傷害正影響著社會環境與社會群體，例如：環境汙染、貧富差距擴大、價值觀扭曲等。對企業本體的運作而言，這樣的傷害看似沒有直接影響，但是，企業既然身為社會的一分子，且處在現代複雜交錯的社會網絡中，其運作與發展已並非單單來自企業積極追求利潤的結果，企業的存在與社會整體環境有著密不可分的關係。另外，隨著種種社會問題與環保議題的浮現，社會大眾也開始意識到企業必須「取之於社會，用之於社會」，並期盼企業在追求自身利益的同時能回饋社會。因此企業開始思索如何在追求利潤的過程中，兼顧到社會公益、滿足社會需求，為企業與社會創



造雙贏的局面，「企業社會責任」(Corporate Social Responsibility, CSR)的觀念逐漸受到重視。

## 一、企業社會責任 (CSR) 之定義與內涵

企業社會責任的觀念在全球國際企業間逐漸受到重視，相關領域的研究相當的多，對於企業社會責任的定義，專家學者們以及國際組織也都有提出不同的觀點與解釋。

企業社會責任的思想起源，起於經濟學家 Adam Smith 所主張的市場機制中那隻「看不見的手」，(Carroll & Buchholtz, 2006) 說明企業一開始雖只追求自我利益，但卻被「一隻看不見的手」牽著走，最後因市場效率發揮作用而滿足社會廣泛需求，一己的私利變成社會的公益。被認為是社會責任之父的 Bowen 在 1953 年的著作「企業家的社會責任」一書中，首先提出社會責任的概念，他認為企業的義務是追求符合社會價值觀與滿足社會的所有活動，因此企業家應盡到社會所期許的道德上的義務和責任，其中包含了符合企業目標與願景的組織運作、管理與決策 (Carroll, 1999)。

到了 1960 年代，有更多學者試圖對企業社會責任概念作進一步的描述，企業社會責任的文獻也在這個時期逐漸擴張。Davis (1960) 就是在此時對社會責任提出定義的重要學者之一，他認為企業家在決策與行動的過程中，不應僅以企業直接的經濟利益為考量，而應衡量企業社會責任與企業權力，使這二者至少達到不直接衝突的最低標準。此外他也提出「社會責任鐵律」來強調企業社會責任及企業權力之間的關係，他指出：假如可以使企業社會責任與企業權力二者相稱，將可以避免企業社會責任侵蝕部分的企業力量，也就是說企業社會責任的施行並不會導致企業有所虧損，反而可以帶來利益 (馮燕, 2004)。

另外 Frederick (1960) 則認為企業在生產與營運過程中應該以增加社會福利為主，因此企業家在決策過程中，應觀察整體經濟環境，

並且對社會上的經濟與人力資源抱持開放的態度，善用這些資源以獲得更廣泛的公共利益，而非只嘉惠少部分的私人及企業，如此一來才能滿足社會需求，達到符合社會期望的目標。McGuire（1963）則認為企業的社會責任並不僅是遵守經濟與法律的相關道德、義務，同時也應對社會負起部分道德責任。另外，Walton（1967）則認為企業在追求各自目標時，都應謹記企業與社會之間具有密不可分的關係（馮燕，2004）。

發展至 1970 年代，根據馮燕（2004）所整理，此時期為社會責任定義激增期，主要有三個針對社會責任的定義各自發展且逐漸形成社會責任的模型：分別為 Preston & Post's（1975）的公共責任與貫穿系統的概念、Carroll's（1979）的社會責任四個範疇及 Ackerman（1975）企業社會責任回應觀點。Preston & Post（1975）將社會責任的觀點轉變成為公共責任的觀點，他強調公共政策過程的重要性，而非個人或個體的意見及道德準則，並且以此為指導社會的行動準則以及評價的標準。Carroll（1979）認為企業社會責任應包含經濟、法律、道德及社會對組織無條件的期望四個範疇，其中經濟最為重要，企業是社會中基本的經濟單位，它有提供產品與服務以滿足社會需求的責任，而其他的企業角色都應建立在經濟基礎上。Ackerman（1975）則主張企業為增加財務上的績效，必需評估環境的條件，致力於股東的需求與規劃政策，以回應社會改變的條件，因此企業必須致力於環境評估、股東管理及議題管理三部分，以符合社會期望。

除了以上專家學者所提出的定義之外，許多國際組織也紛紛透過與會員國進行討論，以尋求共識。其中企業社會責任較為正式的定義則為世界企業永續發展協會(World Business Council for Sustainable Development, WBCSD)所提出的，WBCSD 在一次國際會議中提出對企業社會責任之看法：企業社會責任是企業承諾持續遵守道德規範，為經濟發展做出貢獻，並且改善員工及其家庭、當地整體社區、社會的生活品質（黃正忠，2001）。歐盟也於 2001 年 7 月出版的「促進

企業社會責任的歐洲架構」政策綠皮書中，提出對於企業社會責任的定義：「企業將社會及環境條件的顧慮整合到其營運活動之中，並且與其利害關係人(stakeholders)的互動是基於自願的一種概念」（葉保強，2007）。

除上述的討論之外，還有許多相關論點陸續提出，本研究將社會責任相關之定義，整理如下表（詳見表 2-1）：

表 2-1 學者與組織對企業社會責任之定義	
學者	定義
Bowen(1953)	企業的義務是追求符合社會價值觀與滿足社會的所有活動，企業家應盡到社會所期許的道德上的義務和責任，其中包含了符合企業目標與願景的組織運作、管理與決策。
Davis (1960)	企業家在決策與行動的過程中，應衡量企業社會責任與企業權力，使這二者至少達到不直接衝突的最低標準。「社會責任鐵律」則強調企業社會責任及企業權力二者若能相稱，將可以避免企業社會責任侵蝕部分的企業力量。
Frederick(1960)	企業在生產與營運過程中應該以增加社會福利為主，因此企業家在決策過程中，應觀察整體經濟環境，並且對社會上的經濟與人力資源抱持開放的態度，善用這些資源以獲得更廣泛的公共利益，而非只嘉惠少部分的私人及企業，以滿足社會需求，達到符合社會期望的目標。
Friedman(1962)	企業要盡的社會責任是遵守遊戲規則，在公開與自由的環境下，沒有欺騙與作弊，有效運用資源，從事可增加利潤的活動。
McGuire(1963)	企業的社會責任並不僅是遵守經濟與法律的相關道德、義務，同時也應對社會負起部分道德責任。
Walton(1967)	企業在追求各自目標時，都應謹記企業與社會之間具有密不可分的關係。
Johnson(1971)	企業除了股東之外，還須顧及員工、供應商、經銷商、當地社區乃至整個國家等多元利益。

Votaw & Sethi. (1972)	社會責任的涵義：法律的責任與義務、社會性的負責行為、對客戶負責、慈善捐獻、社會性意識、合法性、信託責任。
Preston & Post (1975)	公共責任與貫穿系統的概念：將社會責任的觀點轉變成為公共責任的觀點，強調公共政策過程的重要性，而非個人或個體的意見及道德準則，並且以此為指導社會的行動準則以及評價的標準。
Ackerman (1975)	企業必需評估環境的條件，致力於股東的需求與規劃政策，以回應社會改變的條件。
Bauer(1976)	企業應認真思考其所作所為對社會所造成的影響。
Carroll (1979)	社會責任四個範疇：企業社會責任應包含經濟、法律、道德及社會期望四個範疇，其中經濟最為重要，其他的企業角色都應建立在經濟基礎上。
Carroll(1991)	企業社會責任是指社會對組織經濟、法律、倫理及慈善的期望。
Drucker(1984)	將社會問題轉化成經濟機會與利益、生產能力、人員能力、具優渥薪酬的工作以及轉化成財富。
Freeman(1984)	企業應對股東及利害關係人負責，而所謂的利害關係人，亦指組織在達成目標之過程中將影響或受影響的群體或個人。
Epstein(1987)	企業社會責任主要與達成某種結果的組織決策有關，組織決策所造成的結果應對利益關係人有利而非有害，企業社會責任主要關切企業決策所造成的結果之規範性與正確性。
Elkington(1998)	實踐社會責任的企業是重視財務、環境及社會三重基線的企業。
世界企業永續 發展協會 (WBCSD)	企業承諾持續遵守道德規範，在對經濟發展作出貢獻的同時，能改善員工及其眷屬、當地社區、社會的生活品質。
歐盟執委會 (EC)	社會責任不單是符合法律規範，還須超越標準並投資在人力資源、環境與利害關係人上。
企業協會(BSR)	在符合道德、法律、商業與大眾期待的方式下經營企業。
資料來源：參自 Carroll(1999)，UNIDO(2002)，林坤宏(2004)，鄭正儀(2008)	

由上述看來，企業社會責任是指企業不能僅以獲取利潤為唯一目的，企業在追求自身經營利益的同時，也必須對利害關係者（包括顧客、員工、債權人、政府、社會、環境等）承擔責任，責任內容一般則包括遵守商業道德、保護勞工權利、保護環境、發展慈善事業、捐助公益事業、保護弱勢群體等等。

基於企業與社會互惠共生的密切關係而論，企業社會責任也被稱為「企業公民精神」(Corporate Citizenship)，因為社會是企業利益的來源，企業作為一個社會公民，必須融入社會群體中，與各種組織良性互動 (Friedman, 1970)。此外，企業之經營與活動，所影響的不僅是企業整體，更會影響社會發展與社會福祉的創造，因此企業的一舉一動對所在社區、城市乃至一國經濟社會發展都產生著日益重要的影響，其中企業相關的社會責任範疇，包括企業倫理、企業治理，及環境保護等不同議題，階成為社會公眾關注的焦點。

## 二、企業社會責任之範疇

隨著企業社會責任多元觀點的提出，對於此社會責任的範疇，學界及實務界也存有不同的見解。

Steiner (1980) 將企業的社會責任分內在責任與外在責任二部分：內在責任包含有員工工作環境品質的提升、適時合理且公平公正地辦理員工任用甄選、職場專業訓練、升遷與退休等；外在責任則包含雇用少數團體，加強改善薪資給付之公平原則 (劉進勇，2007；王哲祥，2004；陳為華，1995；翁望回，1987)。

Frederick (1983) 則認為企業社會責任分為強制性責任與志願性責任：強制性責任指政府法令規定的責任，如污染防治、就業機會的維護、保障工業安全、保護消費者及承認工會等；志願性責任包括慈善捐獻，企業主管協助推展社區活動，提出解決國家和地方性問題的

建議給政府參考（王哲祥，2004）。

Anderson(1986)則主張企業社會責任應包含三種類型：1.遵守法律：企業運作遵守政府所制定的各項法律規範為原則。2.遵守倫理與道德規範。3.慈善捐獻（王哲祥，2004；陳科里，2009）。

Epstein(1987)的分類較為寬廣，他將企業社會責任分成企業道德、企業社會責任、企業的社會反應三個類型：1.企業道德：企業的行爲必須以道德規範為準則。2.企業社會責任：企業必須了解與組織運作相關的特殊問題，包括企業內外部利益團體的期望與抱怨，並留意組織政策與行爲對企業內部與外部利益團體的影響。3.企業的社會反應：企業對於企業參與、反應以及管理內外部利益團體之期待與抱怨之能力，發展出一套決策、執行與評估的程序（王哲祥，2004；陳科里，2009）。

管理學家 Carroll（1991）則將企業社會責任分爲四個層面，將企業社會責任類比於一個金字塔（圖 2-1），責任金字塔包括了四個部份，分散於金字塔的四個不同層面之中。這四個部份由下而上分別爲（葉保強，2005）：

（一）經濟責任（**economic responsibilities**）：生產社會所需的商品及服務，並以社會認爲合理公平的價格售出，獲取適當的利潤以促使企業生存成長及回報投資者。例如：提供安全可靠的商品、保障投資人的利益等。經濟責任位於金字塔的最底部，表示此類責任爲所有責任之基礎。

（二）法律責任（**legal responsibilities**）：遵守規範企業活動的法律。社會透過一套管制商業活動的法規，規範企業應有的權利與義務，給於企業一個社會及法律的正當性（**legitimacy**）。例如：正當經營、依法納稅等。

(三) 倫理責任 (ethical responsibilities)：倫理責任多與社會道德有關，是社會期盼企業負責，但尚未能以法律來規範的責任。例如：重視員工教育發展、尊重社區居民意願等。

(四) 慈善責任 (philanthropic responsibilities)：非法律要求的及社會期盼的，而多是企業志願承擔的責任，例如參與慈善活動、訓練雇用弱勢與失業者、捐贈獎學金等。

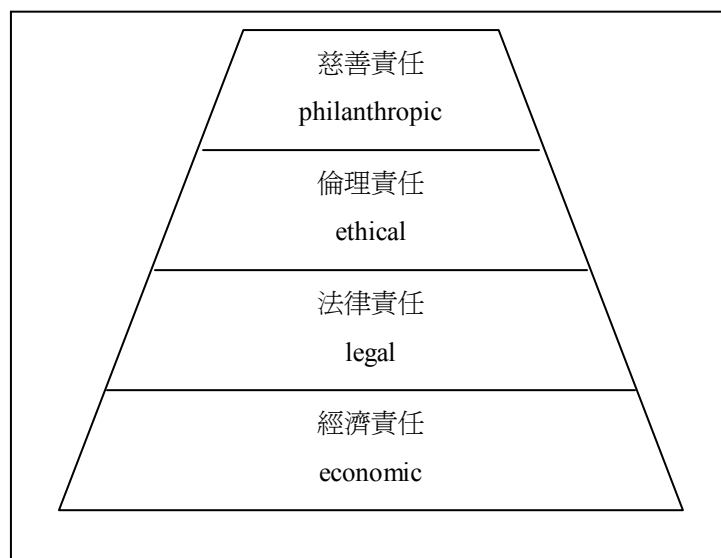


圖2-1 企業社會責任金字塔

資料來源：Archie Carroll (1991)

世界企業永續發展協會 (WBCSD) 則認為企業要永續發展，必須對社會盡到金融、環保與社會三種主要的責任。<sup>13</sup>據此提出經濟責任、環境責任、社會責任三個層面來說明企業對社會的責任關係：企業的營利必須回饋到市場，以維持市場的平衡；企業必須負起環境保護的責任；企業在獲利之後，基於社會倫理，必須把得利的部分盡量回饋社會，以彌補社會、縮短社會貧富差距。

綜觀上列論述，可以發現目前對於社會責任之範疇最普遍的共識包含了經濟、法律、倫理與慈善四個範疇：經濟責任是最基礎的範疇，

<sup>13</sup> 資料來源：世界企業永續發展協會(WBCSD)，2006年年報，47

其中除了為企業自身與股東謀取利潤外，企業的營利所得也要回饋到市場中，以維持市場平衡；法律責任則規範了企業的行爲與活動皆不得違背相關法律規章；倫理責任主要是基於倫理道德的準則以保障員工權益、保護環境或改善汙染、減少貧富差距等社會問題；最終的慈善責任則期望企業能多從事參與慈善活動、照顧弱勢族群等回饋社會的行爲。

### 第三節 非營利組織(NPO)—社會公益與慈善的群體力量

從古至今，慈善的工作總是不曾間斷，慈善工作者常常本著「人飢己飢、人溺己溺」的精神，基於個人的同情、善意而行善事，然而個人的力量往往有限，所能幫助的也多僅限於周遭的人、事、物，造成慈善資源分配不均或部分資源過度重複使用在固定人、事、物上。爲了能將慈善的力量發揮更大的效益，也爲了避免善意的資源重複使用或浪費，因而發展出一套專業慈善團體與組織的學問，故有非營利組織的成立。

#### 一、 非營利組織之定義與特質

關於非營利組織的界定與定義，國內外學者有諸多描述。Bantels(1974)認爲非營利組織雖不以營利爲目的，但仍負擔一種轉換的功能，將組織由環境中所獲取的自然資源，包括人力、科技與資訊，經由轉換而產生社會價值。Hansmann(1980)則認爲非營利組織是具有獨立、公共、民間性質的組織或團體，其設立之主要目的並非獲取財務上的利潤，且其最大特徵在於不得將淨盈餘分配給私人，包括組織之成員、職員、董事或受託人等。另外，Drucker(1994)也認爲非營利組織是「具備正式結構和法人資格的民間組織，必須在政府部門法律規範下運作，其具有自我管理的能力，不是以營利或爲自身成員謀求利益，而是以公共利益服務爲目的。」(葉武東，2004；彭文琦，2006)



Wolf (1990) 曾對非營利組織做一描述性的定義：「非營利組織是指那些合法組成非政府實體，在政府法律下結合為慈善或非營利的法人團體，並為公共目的服務，符合國家稅收局規定的免稅組織」，並具備以下五項特質（馮燕，2000）：

- （一）以對象服務為使命。
- （二）為非營利或慈善的法人機構。
- （三）是正式合法的組織，在政府立案並接受相關法令的管轄。
- （四）其經營管理需排除私人利益。
- （五）其經營者本身具有合法的免稅地位，而捐助者享有合法減（免）稅的優惠。

此外，Salamon (1997) 也具體指出非營利組織的六大特徵（葉武東，2004；彭文琦，2006）：

- （一）正式組織（**organization**）：必須是獲得政府法律合法承認，並具備某種程度制度化的正式組織。
- （二）私人組織（**private, as opposed to governmental**）：非營利組織的基本結構是屬於民間的私人組織，而非政府組織，它既不屬於政府部門，也不受由政府官員所充任的董事會管理，但是這並非指非營利組織不能接受政府的支持與財源。
- （三）利潤不得分配（**non-profit-distributing**）：組織本身可以生產利潤，但並非為了擁有者而生產利潤，也不得將利潤分配給組織內部的人員或出資者，而是必須將營收之利潤用於符合組織宗旨與使命任務上。
- （四）自主性管理（**self-governing**）：非營利組織本身要有內部管理的程序及章程，必須能夠進行自主性管理，不受外界團體所控制。
- （五）志願性的參與（**voluntary**）：非營利組織要有某種程度的志工人員參與機構活動或事務管理，特別是由志工所組成具有領導與

治理性質的董事會。

(六) 公共利益屬性 (of public benefit)：非營利組織必須提供符合公共利益的服務，並以服務公眾為職志。

Kotler & Andreasen (2003) 也提出非營利組織二大共同特點：  
1. 希望影響目標群眾的行為。2. 不但要謀求機構本身的利益，同時也要追求目標群眾利益，以達到造福整個社會之目的。(葉武東，2004)

國內學者鄭文義 (1989) 及江明修 (1994) 則將非營利組織的特性歸納為以下四點 (林雅莉，2001)：

- (一) 具有公共服務的使命，並積極促進社會福祉。
- (二) 具有法人地位之不營利或慈善的非政府組織。
- (三) 具有「不分配盈餘限制」(nondistribution constraint) 原則。
- (四) 享有免稅優待及捐助者享有減稅優惠的組織。

綜合以上國內外學者對於非營利組織定義的描述，可以了解到非營利組織的性質界於政府部門與營利部門之間，它並非不可以營利，而是指「不以營利分配為目的的組織」，這種組織的存在目的並不在賺取利潤，而在於實現該組織所認定的公益使命。非營利組織一方面為民眾提供公共服務，補政府施政上之不足，另一方面為了組織的發展與永續經營，它可以有營運收入，甚至是盈餘，但是這些盈餘並不像一般營利事業將它分配給股東和利益相關人，而是將盈餘轉回組織的公益目的事業，以做為實現公益使命的各項費用。

## 二、 非營利組織之社會角色與功能

現代社會日趨複雜，愈來愈多的需求希望透過非營利取向的組織行為來得到滿足，因而促使非營利組織快速增加。同時，非營利組織因為不謀求私利，容易獲得社會信任，所以擁有社會權力，對於公共

議題能夠產生影響，也因此經常被賦予實現社會正義的使命（顧忠華，2003）。因此非營利組織扮演了提供公共財之私人角色，以解決因市場失靈與政府失靈所造成社會公共財不足的問題，增進公共服務效率以及落實社會多元化價值之理想。

Kamlar（1981）則將非營利組織分為開拓與創新、改革與倡導、價值維護、服務提供及擴大社會參與等五種角色（江明修、陳定銘，2000；曾櫛源，2005）。

- （一）開拓與創新：非營利組織較能敏銳反應社會變遷的需要，以多樣化的人力才智發展新的因應策略，適時將某些新的責任傳遞給相關政府機關。
- （二）改革與倡導：非營利組織常從社會各層面之實際參與中，體認到某些亟待改善的事情；從而運用服務經驗中所得到的資訊，形成輿論或遊說之具體行動，促成社會態度的變遷，並倡導相關政策及法規之制訂或修正，進而提升公共服務的品質。
- （三）價值維護：透過有效運作，非營利組織可以有系統激勵民眾對社會事項的關心、參與，並經由各種方案實施，提供民眾人格教育及再社會化的機會，將有助於民主社會理念及各種正面價值觀的維護。
- （四）服務提供：非營利組織可發揮「彌補差距」(Gap-Filling)功能，對政府無法履現之福利服務職責加以補充。
- （五）擴大社會參與：非營利組織可提供鼓勵人民參與公共事務的便利管道，不論是服務的提供或意見的表達方式，均有助於民主政治之發展。

蕭新煌（1988）則是將非營利組織的角色與功能分為積極的提醒、諮詢、監督角色，以及消極的制衡、挑戰、批判角色。

馮燕（1993）將非營利組織的社會角色歸納成目的角色、手段角色、功能發揮角色三類：

- （一）目的角色：包括濟世功業、公眾教育、服務提供、開拓與創新、改革與倡導、價值維護、整合與激力。
- （二）手段角色：包括積極手段、消極角色、服務提供。
- （三）功能發揮角色：包括帶動社會變遷、擴大社會參與、服務的供給。

司徒達賢(1999)，則是提出「CORPS」理論來說明非營利組織的角色功能，他指出：「非營利組織是結合社會上的人力、財力與物力等多項資源，經由某一些有組織的活動，創造出某些有價值的服務，以服務社會中的某一些人」，即是 C（clients，服務之對象）、O（operations，創造價值之業務運作，含規劃與組織）、R（resources，財力與物力資源，含資源提供者）、P（participants，參與者，含專職人員與義工）、S（services，所創造或提供之服務）等五個英文字母的縮寫。

### 三、 非營利組織管理之問題

非營利組織的興起對促進社會進步的貢獻佔有重要的影響力，其主要是為彌補營利組織以利潤為考量以及政府部門以照顧多數民眾為原則，所產生的偏差和不足。然而非營利組織的範圍非常廣泛，分類與權責界定不易，再加上社會大眾認知模糊不清，故常造成社會資源的重疊與浪費，供需之間無法有效配合（吳培麗、陸宛蘋，2002）。

司徒達賢（1999）也指出，相較於營利組織，非營利組織因為不受市場機制影響，因此較不具生存壓力，外界競爭也較少，所以通常不重視管理，但事實上它們十分需要企業化重視顧客、不斷創新，並

注重效率與制度的管理觀念與管理方法。

蕭新煌（2000）曾在《非營利部門：組織與運作》書中提及國內非營利組織的內部管理面臨了(1)組織內部的自我規範，(2)提升管理的品質與增進專業化的程度，(3)財政來源的不穩定等問題。

梁偉康（1997）與許士軍(1999，2000）便針對非營利組織之經營管理提出下列問題（彭文琦，2006）：

- （一）目標之訂定問題：非營利組織不以營利為目的，因而缺乏像利潤這種具體的標準，再加上絕大多數的非營利組織，其目標是多重且無形的，因此要將這些目標轉換成具體目的，並發展客觀而具體的衡量標準，對非營利組織而言似乎是很困難的。
- （二）組織權責系統問題：權責關係及其系統是決定一組織結構的主要成份，當組織缺乏良好而清晰的權責系統，則組織便無法發生作用。對於部分非營利事業來說，由於其構成份子複雜，往往外界影響力量眾多，再加上政府管理監督法令不周延、政治因素干擾等問題，使得組織內缺乏清晰而明確的權責關係，進而影響非營利組織效能之發揮，成為其經營管理上的一大問題。
- （三）成本衡量及控制問題：多數非營利組織對於成本衡量及其控制問題，都不加重視。一方面，由於非營利組織自認目的崇高，並非追求利潤，若是太計較成本，可能影響組織的精神及服務品質；另一方面，經費來源屬於預算、基金或捐贈之類，不像營利機構要靠減低成本支出，因此瞭解與控制成本與否，並不致影響其財務收入與生存。在這種情況下，營利事業的成本會計觀念及方法，均未曾應用在非營利組織上。因此使得非營利組織從事各種活動之真正成本，難以正確估計及有效控制。

- (四) 財政短絀和資源匱乏問題：社會資源並非無限的，在眾多其他服務機構競爭下，非營利組織可能出現財務短絀和缺乏足夠的資源推行各項服務，加上服務成本不斷的高漲，管理者必須採取一系列有效的措施，並募集所需的費用。但如何對各種服務做出明確決定及如何籌募經費則是不易解決的問題。
- (五) 工作人員之激勵問題：在營利組織中，發展各種激勵方法，主要為金錢獎酬及升遷。惟在非營利組織中，由於所提供的無形服務，缺乏利潤績效之衡量標準，且社會服務的品質亦難以評估，因而要如何評定績效，給予工作人員財務獎勵是有困難的；另外非營利組織的內部結構並沒有強烈升遷意味，且薪資待遇較低。在這些限制之下，對工作人員而言，顯然缺乏激勵作用。
- (六) 服務績效評量上的困難：許多因素影響到評量非營利組織服務績效的過程，包括服務目標的多重及複雜化，不易建立簡易的績效標準；服務技術的不可決定性，無法建立精確的測量；服務效益難以量化；評量結果常是模稜兩可，淪為解釋上的問題，而造成監督及管理上的困難。

江明修、蔡勝男（2000）則分析國內造成非營利組織生存困境的原因如下：

- (一) 缺乏參與的資源與機會：志願服務機會的資訊尚不易獲取，因此大部份參與非營利組織的人多是透過親友的介紹而從事短期的志工活動，志願服務又太過於集中於社會慈善性質的工作，較非為有開創性、創造性、差異性的志願工作。
- (二) 缺乏網絡的建構：地方志願服務組織和政府並不積極整合、動員當地資源，各非營利組織也多只重視本身的發展，而較忽略網絡關係的建立，使得志願服務經常只限於自己熟悉的地區之

內，缺乏整合、整全的觀念，造成資源的浪費，對非營利組織的工作推動皆會造成影響。

- (三) 缺乏志工的參與：國人做善事以捐款居多，比參與志願工作服務還高，因此國人在志願工作服務的提供上較為不足，造成志工資源之缺乏。
- (四) 缺乏整體地域觀：因城鄉的資源分佈差距大，各種非營利組織的分佈也有很大的差異，然而若非營利組織的工作推動，只有在當地社區推行，將無法非營利組織的公共服務工作，推行到較為廣泛的地區。但在全球化趨勢的推動之下，非營利組織的工作越來越重視全球性的聯盟工作，因此若非營利組織無法走出當地的社區，走向更廣的整體的社群，如何談上全球性的策略聯盟，又如何有效地推動非營利組織的工作，獲取更為廣泛的資源。
- (五) 缺乏專業化管理：各縣市非營利組織機構普遍存在缺乏專業人才培養與缺乏專業化管理的問題，造成非營利組織專業管理與領導知能之不足，使得非營利組織公共服務工作的推動，常常是事倍功半。
- (六) 缺乏經費募集能力：非營利組織機構大部份是以愛心為號召，而且組織規模往往過小，缺乏專人和經營非營利組織的能力，尤其是缺乏行銷的能力，經常造成經費募集不易，往往無法募集到非營利組織經營管理所需的經費與資源。另外，再加上國內的捐款活動大部份太過集中於宗教性慈善組織，使得許多非營利組織相當的依賴政府的經費補助，非營利組織的自主性也相對的降低，甚至成為政府政策推動的執行者或政府政策制定的背書者，有些非營利組織竟已淪落為政府的政策工具而已。

綜觀上列論述，可以發現非營利組織扮演了促進社會公益的角色，成為集合群體慈善力量的組織，並取得社會大眾的信任，為社會提供服務。因此為求社會資源能更適時適地的運用，並使非營利組織發揮其功能，以提供更高品質、高效率的服務，除了瞭解自身之角色外，更必須正視其組織管理問題與尋求解決之道，以圖改善。

#### 第四節 社會企業(SOCIAL ENTERPRISES)—創造社會新價值

現在社會環境中，受到快速的社會變遷以及全球化的衝擊，各產業在追求高度經濟效益的過程中，衍生出許多社會問題，如失業率升高、貧富不均等。面對種種問題，除了國家政府外，屬於第三部門的非營利組織也積極思索解決之道；另外為了反映社會對企業主動投身社會公益、回饋社會之期盼，企業也開始反思如何善盡自身之責任，以藉此建立企業良好形象，維繫企業長久的發展。這樣雙向思考的影響，造成非營利組織與一般企業的角色不再立於極端的兩方，而是逐漸向中間靠攏，而處於經濟目的與社會目的界限模糊的中間位置，即是近年來興起的新興議題——「社會企業」(social enterprises)。

這樣的觀點，在歐美等國逐漸受到重視，但因為各國環境、條件之不同，再加上社會企業目前尚為一新興議題，因此對於社會企業之定義顯得多元而複雜，在不同國家，定義也不盡相同。以下列將針對社會企業之定義與內涵以及社會企業之特徵進行分析與探討。

##### 一、社會企業之定義與內涵

「社會企業」一詞，最早緣起於 1972 年英國貿易及工業部，定義為：企業主要追求的是社會目的，而其營利主要是用來投資於企業本身或社會，而非為了替股東或企業持有人謀取最大利益（李雪瑩，2008）。

然而因為歐洲與美國的社會企業運作方式不同，他們對於社會企



業的定義也不盡相同。以歐洲來說，社會企業的定義是以具有企業精神之策略去達成特定社會目標，非以利潤最大化為主要追求，且有助於解決社會排斥及失業問題的組織，如英國牛津大學（Said Business School）的定義，社會企業是要透過「一種專業、創新和可持續的方法，解決社會中市場機制的失靈，並且有效地把握機會。」（林吉郎，2008a）；在歐盟（EU）協助下，1996年所創立的歐洲社會企業網絡（EMES）將社會企業界定為「社會企業被視為透過生產財貨及服務以尋求特定的財政自主性，以彌補政府補貼的不足，其主要目的在於消除社會疏離感，而非為利害關係人增加收益，而任何的收益都必須再投入以達成此一目的。」（江明修，2005）

在美國，因傳統非營利組織在財務來源上主要是依賴政府補助以及社會大眾的捐款，為了組織永續經營與發展，他們意識到必須開拓更多元的財務來源，以支持他們所堅持的社會正義理念夠持續推展，故引發一波社會企業運動（The Social Enterprise Movement）風潮。美國社會企業聯盟（Social Enterprise Alliance）將社會企業簡單定義為非營利組織藉由擴展財務多元來源的策略規劃，讓組織可以永續發展（丁元亨，2008）。另外，美國 The Roberts Foundation 對於社會企業之定義係指為低收入的個體投資基金以創造其經濟機會產生收入，且同時需兼顧財務底線；非營利事業自力更生團隊（Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team，NESsT）指出社會企業是指非營利組織運用創業精神或財務自主的方法，產生其自己的收入來源以支持其達成使命（邱靖娟，2006）；美國哈佛商學院的 Social Enterprise Initiative：「社會企業包括了所有個人或組織，不論其所屬的法定地位（如：非營利、私營和公營），重要的是為社會進步而作的貢獻；社會企業知識網路（Social Enterprise Knowledge Network，SEKN）則指出社會企業是「任何非營利機構、營利機構，或公營機構等企業所參與的具社會意義的活動或任何具社會目的的貨品或服務生產。」（林吉郎，2008a）

此外，由經濟合作暨發展組織（Organization for Economic

Co-operation and Development ,OECD) 所出版的《社會企業》(Social Enterprises)報告書指出，社會企業是指可以產生公共利益的私人活動，且具有企業精神策略，以達成特定經濟或社會目標，而非以最大利潤為主要追求，且有助於解決社會問題的組織。(鄭勝分，2007；OECD，1999)

在台灣，社會企業的發展與研究腳步初始，國內相關研究多由非營利組織的角度切入，或是以「非營利組織產業化」稱之，並與歐美經驗相互比較，來探討社會企業發展現況及其困境、主要成功要件等。

鄭勝分(2007)將社會企業的發展歸納為兩大途徑，一是非營利組織的師法企業途徑，另一則是企業的非營利途徑。前者可細分成以偏經濟面的商業化，其目的在於彌補傳統財源的缺口，故核心價值在於交叉補貼理念的展現，及偏社會面的社會創新，係指師法企業精神，據以強化本身的體質，進而解決非營利組織所面臨的品質危機；而後者則包含偏向經濟面的企業社會責任，企業透過公共形象的塑造，介入非營利領域，以求企業的永續發展，及偏向社會面的社會合作社，主要為解決高失業及社會疏離問題，透過非營利互助體制的設計，進而達成扶貧之效。

楊銘賢(2009)認為社會企業經營模式的創建，正是為了解決現今非營利組織所面臨著為了捐助者和贈款高度競爭的環境、日益增加的社會需求和一個普遍緊縮的資金環境，迫使它們在其業務活動上必須採取更有力的競爭姿態，關注政府政策目標鎖定的成果，以及尋求創新的方式對目標市場提供卓越的價值，來成為有競爭優勢的社會組織而存在的。他在研究中從三方面界定社會企業範圍：

(一) 企業運作功能：社會企業有其獨特、創新的整合策略資源的經營模式，追求財務上的自給自足，以永續發展為目標。

(二) 社會使命：社會企業有嚴格的社會使命，比如創造就業、或提

供服務訓練，他們有強烈的社會價值，包含對成員及社區的承諾，對地方、社會的環境及經濟負責。

(三) 服務對象：社會企業的創建是回應社會需求，服務缺乏社會資源、被忽視的弱勢群體。

## 二、社會企業之特徵

英國 Social Enterprise London(2002)提出社會企業的三種特性(林吉郎，2008b)：

- (一) 企業導向(Enterprise oriented)：直接參與市場中的產品生產或服務提供，從事實際交易，並從交易中去獲取利益。
- (二) 社會目的(social aim)：具有明確的社會目的，包括創造工作機會、訓練及提供地方性服務；其倫理價值在於地方性發展能力的建立，責無旁貸為其成員與廣大社區擔負起社會、環境和經濟的影響力。
- (三) 社會所有(social ownership)：是一個獨立自主的組織，以利害關係人使用者、案主和地區性社區團體)或是信託人的參與為基礎，行使治理權和所有權，利潤分配給利害關係人或做為社區福利。

Greater London Enterprise (2004) 指出社會企業包括下列特徵(邱靖娟，2006)：

1. 團結與社會凝聚。
2. 具有社會責任及承諾。
3. 透過市場交易達到組織獨立及自主性。

4. 具創業精神、創新、能承擔風險。
5. 彈性、適應學習。
6. 重視顧客與社區。
7. 透過志願性及開放會員結合組織關係人。
8. 個體及社會目標優先於資金。
9. 民主及參與管理。
10. 傳遞社會、環境服務，同時兼顧財務。
11. 以信任及自信為基礎。

Alter (2004) 認為可從下列幾項特徵，區別出創造具雙重價值的社會企業 (邱靖娟，2006)：

1. 運用商業 (business) 工具及途徑達成社會目標。
2. 混合社會及商業資金及方法
3. 創造社會及經濟價值
4. 經由商業活動產生收入以從事社會計畫 (social programs)
5. 兼顧市場導向 (market-driven) 與使命導向 (mission-led)
6. 評估財務績效及社會影響
7. 瞭解正確的財務目標 (Meet financial goals in way that contributes to public good)
8. 未限制收入來源、享有財務自主
9. 整合企業策略達成使命。

國內學者周錦宏 (2008) 曾分析社會企業概念為經濟與社會兩個面向：

- (一) 經濟面向的指標：包含有 1.持續性的生產貨品和 (或) 銷售服務的活動；2.高度的自主性；3.顯著程度的經濟危機；4.支薪員工的極少化。

(二) 社會面向的指標：包含有 1.具有利於社區的明確目標；2.由一群公民倡議的創新方案；3.決策權非基於資金擁有者；4.參與的特質，包含受到活動影響民眾的參與本質；5.有限的利益分配。

另外，林吉郎（2008）認為社會企業所具備的特質有別於傳統商業活動，他分別從目標與經營理念來看社會企業不同於傳統商業活動的特質：

(一) 就目標而言：傳統商業企業有清晰的目標--盈利，但社會企業的目標主要分為雙重或三重，第一重目標為產生利潤；第二重目標是社會目標，如賦予邊緣人士提昇能力或為其增加機會；第三重目標則是維護環境的可持續性或文化的完整性。

(二) 就經營理念：傳統企業是不斷累積，而社會企業是以分配為主。傳統企業通常將其成本極小化，使得收益極大化，以增加企業擁有者個人或組織的財富。然而社會企業所得的財富，是分配給較廣大的社會有需要人士。也就是說，社會企業的理念是為了解分配，最佳的結果是，社會企業獲得一定的利潤或剩餘後，進一步關注社會及環境付出之成本，而做出解決社會及環境問題等對人類更積極的貢獻。

由上述我們可以瞭解，社會企業是一門能夠自負盈虧、持續營運的生意，它並不同於一般企業之經營目的在追求利潤之最大化，並替股東或企業所有人謀取最大利益，亦不同於傳統非營利組織純粹以社會慈善的精神，透過社會服務的方式，追求社會公益為目標，並依賴社會資助才得以存續。社會企業透過商業手法經營，不斷地維持營運、持續獲利賺取利潤，營利所得一方面用於扶助弱勢社群、改善社會問題等社會貢獻；一方面則回饋到社會企業自身，以支持其從事投資、不斷獲利並持續成長、永續經營。社會企業也透過這樣的經營目標與方式，在一般企業與非營利組織之間開創了新的社會價值。

## 第三章 研究方法

本章節之內容主要說明本研究所使用之研究方法，首先介紹本研究之研究設計與架構，其後說明本研究所試用之研究方法與工具，以及資料蒐集方式，其中包含了資料來源、訪談設計、訪談對象之選取，最後說明資料分析方法與步驟。

### 第一節 研究設計與架構

#### (一) 研究設計

本研究為二階段設計，第一階段是以專家訪談進行前導性研究，目的在於借重專家豐富的實務經驗與專業的觀點，以助於釐清私人博物館社會責任之範疇；第二階段為深度訪談，目的在於與第一階段訪談內容進行觀點的比較與驗證。

故本研究並不預先固定理論假設，而是廣泛地蒐集私人博物館與社會企業之相關資料，以及企業社會責任理論、非營利組織等相關文獻資料，並從原始文獻資料中歸納出私人博物館社會責任之概念與命題。再者依據歸納出的概念與命題設計訪談大綱，並進行第一階段專家訪談，訪談對象皆為在私人博物館相關領域中具有豐富的工作經驗者，透過與博物館領域之專家進行訪談，探究當代環境下私人博物館之社會角色、社會功能與使命任務之轉變，以補充更多的相關研究資訊。接著進行第二階段深度訪談，訪談對象之選擇為具備相當的營運時間與營運規模的私人博物館中之領導者與管理者，藉此深入瞭解私人博物館實際營運之情形以及實際場域中組織人員之看法，盼能使研究結果更具豐富性與價值性。

之後，將二階段訪談所得到的資料進行分析整理，以歸納出訪談對象之觀點與相關議題，接著進行觀點異同之比較與交叉檢核，藉以分析出私人博物館之社會責任內容，建構社會責任模型。最後，提出結論與建議，以作為私人博物館永續經營與發展之參考。

## （二）研究架構

本研究之研究架構從當代私人博物營運狀況展開，其中探討博物館企業化經營趨勢、私人博物館之發展現況、私人博物館所面臨之困境，同時以企業社會責任、非營利組織與社會企業三方之觀點進行文獻分析。接著透過第一階段專家訪談來進行系統化的資料蒐集並根據訪談內容歸納整理出相關議題，再藉由第二階段深度訪談來進行交叉驗證檢核，以分析出私人博物館之社會責任內容，建構社會責任模型。因此，本研究所建立之研究架構，如下圖 3-1：

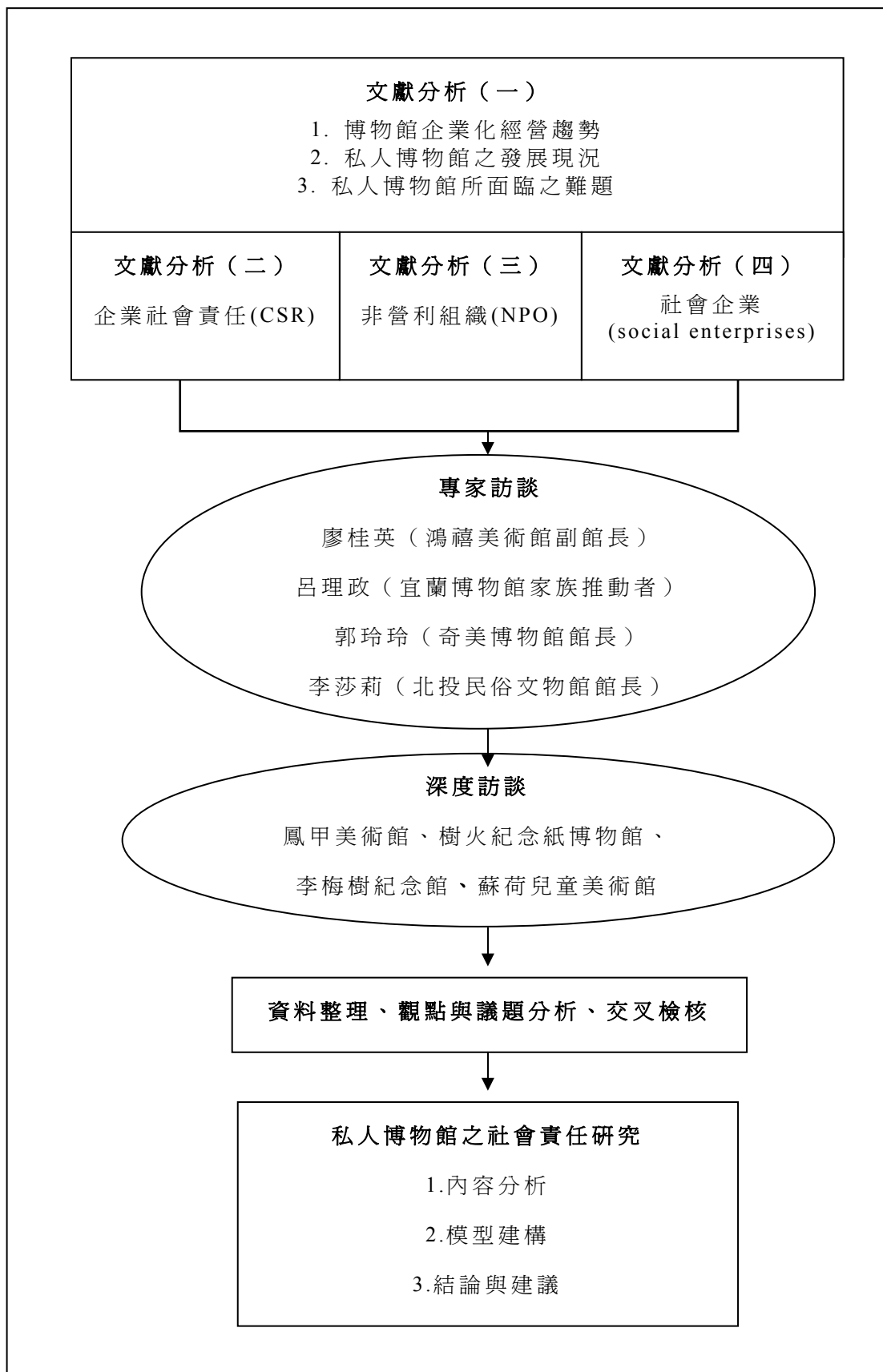


圖3-1 研究架構圖

資料來源：本研究繪製



## 第二節 研究方法與工具

本研究將採用下列的研究方法與工具以達成研究目的和問題：

### 一、 文獻分析法

文獻分析主要是蒐集作為研究分析的知識基礎和依據。文獻分析法是一種探索性的研究方法，主要是先廣泛蒐集檢閱相關研究文獻、相關研究的研究結果與其理論基礎，再對於文獻內容加以分析，將分析結果運用為探討自身研究的基礎。其中，研究的文獻資料範圍相當廣泛，如報章與雜誌、政府部門的報告、工商業界的研究、文件記錄資料庫、企業組織資料、書籍、期刊與學術論文都可以作為研究文獻分析的來源（Babbie，李美華等譯，1998）。

文獻分析的功能主要在於讓研究者廣泛閱讀與探討研究相關領域的知識，並瞭解其他研究者對相關研究議題的發現、相關知識與理論基礎，用以彌補研究相關知識不足的問題（胡龍騰，2000）。此外因為文獻分析具有客觀性，而可以彌補其他質性研究方法客觀性不足的問題，例如深度訪談法、參與觀察法所獲得的資訊在分析上，容易因為研究者主觀與偏見導致分析結果受到影響，故文獻分析法可以彌補上述之缺失（葉至誠、葉立誠，2002）。

本研究主要蒐集私人博物館發展趨勢、博物館企業化經營、博物館之社會角色、社會功能與使命任務，與企業社會責任相關理論、非營利組織、社會企業之觀點與特徵，以及訪談對象等相關書籍、期刊、論文、研究報告之相關文獻。藉由文獻分析的方式，將私人博物館之社會角色、社會功能與使命任務加以界定，瞭解博物館企業化經營、企業社會責任、非營利組織及社會企業與私人博物館之間的關聯性，並且探討私人博物館永續經營之相關文

獻，進行檢閱與分析探討，將探討的結果作為設計訪談大綱的依據與訪談資料分析的基礎。

## 二、 深度訪談法

深度訪談是深度訪談是質化研究中蒐集研究資料的方式之一，其被界定為：在自然情境下，研究者與被研究者透過雙向溝通的互動過程，收集有關口語與非口語的訊息，以便深入的全面理解研究的現象（潘淑滿，2003）。透過深度訪談的過程，讓訪談者與受訪者進行主觀意識與意見的交流，協助受訪者重新建構記憶、經驗與歷史，以建構出與現實生活相近的事實全貌（Mishler, E.G., 1986）。

訪談的運行方式，可以分為結構式訪談（structured interviews）、半結構式訪談（focused or semi-structured interviews）、非結構式訪談（unstructured interviews）與團體訪談（group interview）。結構式訪談的特徵是將問題標準化，然後請受訪者與回答問題，所有的受訪者都要回答相同的問題，以瞭解研究對象的看法；半結構式訪談則是研究者利用較寬廣的研究問題作為訪談的依據，導引訪談的進行，半結構式訪談的訪談問題與大綱通常在訪談前就事先設計，但是僅作為訪談指引（interview guide），半結構式訪談的問題順序與提問內容並沒有太多限制，訪談的內容必須與研究問題相符合，只要問題符合訪談指引與研究問題，問題的內容與訪談過程則會用較為彈性的方式進行；而非結構式訪談的特徵是訪談問題沒有標準化，以開放式問題訪問受訪者，將受訪者的回答加以記錄，並且依據受訪者的回答追問其他相關問題，探索受訪者內心深層的想法，每位受訪者被問的問題可能都不相同；團體訪談則是將多位受訪者組成團體共同互相對話的訪談方式，可以使用非結構式訪談、半結構式訪談或焦點團體的方式進行（胡幼慧，1997）。

### 第三節 資料蒐集方式

本研究資料蒐集主要以既存的相關檔案資料 (archive data) 為主，參與觀察以及質性訪談為輔，以補充文獻資料、檔案資料收集不足或不易取得書面資料之部分。有關本研究資料收集分別說明如下：

#### 一、 資料來源

##### (一) 檔案資料 (Archive Data)

所謂檔案資料其範圍相當廣泛，包含研究對象的歷史背景、各項相關文字紀錄——會議紀錄、日誌、政策說明、公文以及往來書信等書面資料，同時相關研究主題之論述、期刊等亦是研究者收集資訊來源，而這些檔案、資料皆是有助於研究者瞭解研究場域或研究對象之重要資訊。(Marshall, 1999)

在研究過程中，彙整豐富且切合研究問題之既存檔案或二手資料，對於研究者來說，不僅可再做分析、再使用，並且能與當前資料進行比較分析。研究者不但能透過相關既存檔案資料瞭解研究對象所處的歷史背景、情境脈絡，並能從既有檔案或統計資料發現新問題，從而進行與研究概念架構及相關研究問題之探討與比較分析。同時研究過程中，收集分析研究對象的相關檔案或特定事件檔案資料，亦有助於研究者進行訪談及資料分析。

在本研究中，與研究主題相關之檔案資料收集主要透過既有資料庫之搜尋，包含有全國碩博士論文查詢、Google 學術搜尋、圖書館中西文電子期刊查詢，並運用書籍、學術論文、期刊等借閱，以做為文獻探討、回顧等論述參考資料。另一部分為收集研究私人博物館之相關檔案資料，以作為研究資料彙整與分析之用，其資料包括博物館簡介、導覽手冊、活動計畫與成果報告、報章媒體報導等書面檔案資料。

收集此部分檔案資料，主要是藉由彙整私人博物館經營狀況與成效表現之資料，以作為分析探討之用。

## （二）訪談（Interviews）

質性研究中，訪談可以作為資料蒐集工具之一，質性研究者可以透過訪談方式來擴展研究資料的蒐集，並與受訪者一同發展有關經驗意義的會話關係。

其中，因本研究是針對私人博物館之社會責任進行探索性的研究，是一尚待研究之新領域，為深入收集訪談資料及內容，本研究採用依訪談大綱進行的半結構式訪談，以較寬廣的研究問題來導引訪談進行，訪談內容與過程中則以及日常談話、聊天方式進行對話，讓受訪者對經驗的分享有高度的動機與興趣，同時也關注受訪者個人想法，提供其領域專業經驗以及對組織的整體概述、看法及考量，探索形成其經驗背後可能的情境與脈絡，並補充書面訊息不足之處，或進行研究分析之舉證。

此外，為了釐清私人博物館之社會責任範疇，並以不同面向探討關於私人博物館之社會責任內容，使研究能更加完整確實，本研究的訪談分為二階段，第一階段採用專家訪談（*elite interview*），訪談對象著重於某一領域活動之專家能力，讓訪談內容切合所欲研究之專業知識；第二階段為深度訪談，訪談對象為現任職於私人博物館之相關人員，訪談內容以瞭解實際場域的情況，並與第一階段訪談內容行交叉檢核。

專家訪談又稱為精英訪談，是一種半結構式訪談，是研究者就某一主題與被研究者進行範圍較寬廣、自由且深入的交談。在訪談過程中，訪談的問題順序與提問內容並沒有太多限制，研究者無須按照預定的訪談結構和問題機械式的提問，被研究者也無須一一按照問題做

出回答，而是可依臨場的情境而改變問題。專家受訪者並不是代表單一個案的身分，而是代表著某一群具有特殊專業能力的專家團體。（Strauss A. & Corbin J，徐宗國譯，1997）專家訪談具有以下功能與優點：1.了解受訪者的思想與內在感受 2.了解受訪者過去的生活經驗 3.從多重視野深入了解受訪者 4.建立訪問者與受訪者的互動信任關係 5.讓受訪者有機會發聲(Benjamin F. Crabtree & William L. Miller, 黃惠雯等譯，1999)。

整體來說，透過專家訪談過程中所蒐集的資訊，將有助於研究者確認相關證據來源。因此訪談者可在訪談過程中進行交叉檢核(cross checks)，在不同的時間及用不同的方式，重複提出類似的問題，藉以發現受訪者談話內容的一致性或真實性(江明修，1997)。或是將多位受訪者的談話內容整理出來相互比對，以確定訪談資料和答案上的一致性。交叉檢核法又稱為三角檢測法(triangulation)，其目的主要是透過運用多角度、多方法、多理論、多人員及多資料來源等相互印證，以增進資料的廣度、效度與信度。檢驗該研究主題時可以有比較客觀的評價，也比較能探討出新的觀點與概念，找出還未發掘的潛在動機(潘淑滿，2003)。

本研究為深入收集訪談資料及內容，選擇依訪談大綱進行的半結構式訪談，以及日常談話、聊天方式的非正式的訪談方法，讓受訪者對經驗的分享有高度的動機與興趣，同時也關注受訪者個人想法，提供其領域專業經驗以及對組織的整體概述、看法及考量，探索形成其經驗背後可能的情境與脈絡，並補充書面訊息不足之處，或進行研究分析之舉證。

## 二、訪談設計

本研究了使用文獻分析法蒐集研究資料，另外使用深度訪談法獲取更廣泛、更深入的研究資料。本節主要陳述本研究訪談的設計以及

訪談對象之選取與介紹。

### （一）訪談的設計

本研究採用半結構式訪談法，事先擬定訪談大綱，和受訪者以聊天的方式進行訪談，並非對每位受訪者都問相同的問題，會依據受訪者的回答內容，深入詢問相關問題，雖然題目沒有標準化，但是所提問的問題必須要符合訪談大綱的範圍，依據受訪者的回答，隨機應變詢問相關的問題，以達到訪談所需要的資訊和符合訪談大綱的內容。

本研究訪談大綱分為三大部分，第一部分為當代私人博物館在經營上所面臨之困境與轉變；第二部分以企業社會責任理論、非營利組織與社會企業之觀點探討私人博物館之社會角色、社會功能與任務使命；第三部分則為私人博物館相關人員對社會責任之認知與詮釋。而三大部分則可以再細分為幾個面向，分述如下：

#### 1.當代私人博物館在經營上所面臨之困境與轉變

此部分訪談大綱分別詢問：當代環境下，私人博物館在經營上面臨哪些困境與挑戰？當面對這些考驗時，私人博物館如何因應？採取哪些策略轉變？以上問題主要在瞭解私人博物館經營之現況。

#### 2. 以企業社會責任理論、非營利組織與社會企業之觀點探討私人博物館之社會角色、社會功能與任務使命

此部分訪談大綱分別詢問：近年來私人博物館在博物館的基本功能上施行的狀況如何？現代私人博物館所結合或創造的附加功能如振興地方產業、休閒遊憩等，就現代社會而言，是否創造了更高的價值？是否更符合社會期待？另外，由非營利組織經營的角度而論，博物館企業化經營之趨勢與策略對私人博物館施行社會功能、落實任務使命

有何實質的幫助？就管理學家 Archie Carroll 將企業社會責任建立成金字塔的四個部分，從最底層的經濟責任（economic）、法律責任、倫理責任到慈善責任（philanthropic）。如果放到私人博物館的領域來看，哪些層面可能符合？先後順序可能如何安排？是否有其他需要一併思考的面向？上列問題主要在瞭解私人博物館之社會角色、社會功能、任務使命與企業社會責任理論、非營利組織與社會企業三方觀點有何關聯性，以歸納整理出私人博物館之社會責任範疇。

### 3. 私人博物館相關人員對社會責任之認知與詮釋

此部分訪談大綱分別詢問：以私人博物館相關人員之經驗與觀點而言，如何詮釋私人博物館的社會責任？應該要考量哪些層面？若以經濟層面及社會層面二大範圍來細分其所包含的責任類

別為何？各個社會責任細項之間的關係為何？上列問題主要在瞭解私人博物館相關人員對於社會責任之認知與架構。

#### （二）訪談對象之選取

本研究是以私人博物館為研究對象，因此訪談對象必須為私人博物館領域之相關人員，其中訪談對象又分為專家訪談與深度訪談二大部分。

專家訪談在本研究中屬於前導性研究，目的為透過訪談過程，借重專家相關領域之專業知識與觀點，來釐清私人博物館之社會責任範疇，甚至藉此發展不同之研究面向或新的觀點，使研究能更加完整確實。因此，專家訪談之對象選取依據主要為他們的私人博物館服務資歷，或是曾參與和協助私人博物館的策劃與推動工作，然而他們所服務或曾參與協助之私人博物館必須具有代表性。本研究選定下列四位專家：鴻禧美術館副館長廖桂英女士、宜蘭博物館家族推動人呂理政

先生、奇美博物館館長郭玲玲女士、北投民俗文物館館長李莎莉女士，作為專家訪談之對象，以獲得更多的研究資訊，並將從訪談蒐集到的研究資料編碼，進行後續的研究分析。表 3-1 為本研究專家訪談對象。

表 3-1 專家訪談對象			
訪談者資料簡介			
編號	訪談者姓名	訪談者職稱	訪談者資歷
專家一	廖桂英	鴻禧美術館副館長	曾任中華民國博物館學會副理事長一職。
專家二	呂理政	國立台灣歷史博物館館長 (宜蘭博物館家族推動人)	博物館服務資歷 27 年，曾參與宜蘭博物館家族的策劃與推動。
專家三	郭玲玲	奇美博物館館長	於奇美博物館工作資歷多年。
專家四	李莎莉	北投民俗文物館館長	曾擔任館長一職 6 年，以及故宮展覽組組長、公共事務室主任等職，並參與協助地方文化館的策劃與輔導工作。

資料來源：本研究整理

另外在私人博物館內部組織相關人員之深度訪談的部分，因台灣私人博物館數量繁多，受到經費與人力因素的影響，本研究採取立意抽樣（purposeful sampling）的抽樣方法進行研究。Patton（1990）認為質化研究與量化研究不同，它並非強調樣本數需要足夠推論到母群體的抽樣方式，正因為質化研究的樣本數很少，甚至只有一個個案研究，所以質化研究的樣本必須要能兼顧深度與社會現實狀況的廣度（吳芝儀、李奉儒，1995），因此本研究之立意抽樣亦必須符合能提供深度且符合社會現實狀況的標準。

以中華民國博物館學會網站上博物館名錄之資料上顯示，目前臺灣的私人博物館數量總共有 216 家，其中博物館之類別相當多元，成立緣由與方式也不盡相同。因不同成立方式的私人博物館，在經營管理上所面臨之問題可能也有所不同，為使樣本符合社會現實狀況，特



別選擇不同成立方式的私人博物館，分別為屬於收藏家個人成立的私人博物館：鳳甲美術館；企業捐資成立的私人博物館：樹火紀念紙博物館；屬於藝術家作品收藏之私人博物館：李梅樹紀念館；以及為藝術教育推廣之私人博物館：蘇荷兒童美術館等四座，並分別和熟知組織運作與業務的館長或行政主管進行訪問，以獲得更多的研究資訊，並進行後續的研究分析。表 3-2 為本研究的深度訪談對象。

訪談者資料簡介			
編號	訪談者姓名	訪談者職稱	博物館成立緣由
訪一	翁淑英	鳳甲美術館館長	個人收藏
訪二	陳瑞惠	樹火紀念紙博物館執行長	企業捐資
	陳建勳	樹火紀念紙博物館創意總監	
訪三	李景光	李梅樹紀念館館長	藝術家作品
訪四	黃美鈴	蘇荷兒童美術館教學部主任	藝術教育推廣

資料來源：本研究整理

#### 第四節 資料分析方法

本節將介紹本研究所使用之資料分析方法，在第四章將會使用此資料分析方法完成資料之分析。

本研究以文獻分析的方法獲得研究資料與建立研究架構，並透過深度訪談的方式獲得更深入的研究資料，接著將蒐集到的資料進行受訪者觀點與相關議題的歸納整理。資料分析的過程，是經由不斷地對蒐集到的文獻的進行檢閱，以從大量的資料中尋找研究的意義、從資料中尋找研究的意義，並從過往的研究資料中建立模型、建立研究的架構，因此資料分析可以說是質化研究的核心(簡春安、鄒平儀,1999)。

在訪談過程中，於事先徵求受訪者同意後加以錄音，事後不斷重覆檢閱各訪談對象的訪談內容，從中取得與研究相關的重要資訊，並且作成摘要，以紀錄受訪者談話的主要內容以及研究者對受訪者談話主要意義的詮釋。第一階段專家訪談之摘要完成後，先依據內容整理出專家觀點（viewpoints），再由觀點中歸納出相關議題（issues），並細分出不同的議題子項。接著在第二階段深度訪談結束並完成摘要後，將此階段所整理出之受訪者觀點與第一階段的專家觀點進行異同之比較，並對結果進行探討，以助於訂定範疇、建立模型。

## 第四章 研究結果分析

本章節以訪談分析為主。本研究之訪談採用半結構式訪談法，並分為二階段，第一階段為專家訪談，訪談對象是具有在私人博物館領域裡豐富工作經驗的四位專家：鴻禧美術館副館長廖桂英女士，宜蘭博物館家族推動人呂理政先生，奇美博物館館長郭玲玲女士以及北投民俗文物館館長李莎莉女士。因專家訪談在本研究中屬於前導性研究，目的在於借重專家相關領域之專業知識與觀點，來釐清私人博物館之社會責任範疇，或獲取新的研究面向與觀點。因此於第一階段專家訪談結束後，先根據訪談內容整理出專家所提之觀點，再由觀點中歸納出相關議題，並細分出不同議題子項。

第二階段為深度訪談，深度訪談的對象則為四所私人博物館內部組織之相關人員：鳳甲美術館館長翁淑英小姐，樹火紀念紙博物館執行長陳瑞惠小姐與創意總監陳建勳先生，李梅樹紀念館館長李景光先生以及蘇荷兒童美術館教學部主任黃美鈴小姐。第二階段訪談的目的在於針對第一階段訪談所歸納整理出的議題與議題子項，進行比較與分析，藉此檢測實務觀點之異同，以助於本研究建構私人博物館社會責任之內容與模型。

本章的訪談分析架構分為下列七小節：(一)私人博物館經營環境與管理問題、(二)私人博物館基本功能施行概況之分、(三)私人博物館與在地環境的結合及附加價值的創造、(四)私人博物館面對競爭時的因應之道、(五)「博物館企業化經營」策略應用於非營利性質之私人博物館經營之探討、(六)企業社會責任內容在私人博物館領域下之詮釋、(七)小結。其中將第一階段專家訪談內容所整理出的六大議題，分別於下列六節中說明討論，並與第二階段深度訪談資料進行比較分析，最後於第七節中做整體性結論。

## 第一節 私人博物館經營環境與管理問題

私人博物館在經營管理上並不像公立博物館有龐大的公資源挹注，而是必須仰賴私人資源的投注、民眾捐助以及公部門補助，因此私人博物館所面臨到的困難重重。

在第一階段的專家訪談中，其中三位專家提到私人博物館在經營管理上都面臨到經費與人力不足的窘境，另外任職於國立博物館的呂理政館長則提出法律保障的問題，他認為在明確的博物館法通過之前，私人博物館無法享有法定博物館的權利，當然也無法受到保障。在第二階段深度訪談中，四位任職於私人博物館之相關人員，也都提及經費與人力的問題，其中三位也針對博物館缺乏相關法律保障的問題提出看法，由此可以想見，這雙重的問題對私人博物館而言是重大的挑戰。

### （一）觀點比較與分析

依第一階段專家訪談之內容可歸納整理出下列二個議題子項：

#### A-1 經費與人力不足

由二階段的訪談過程中不難發現，經費與財源的不足，對私人博物館而言的確是一重大問題。因為當博物館一開門營運，軟硬體設施的購買與維護、人事支出、教育推廣活動的舉辦等樣樣都離不開經費問題。

訪談中，部分當初創立基金會或博物館的企業主，皆是因愛好文化與藝術而收藏文物，之後是以分享美好事物的心為出發點，秉持著回饋社會的精神而建博物館，他們對於博物館是義無反顧的付出與支持，其中包括經費的挹注、完全信任博物館人員

之專業等。但是博物館為維持正常運作，如館藏與設施的維護、展覽與活動的舉辦等，其營運成本增加的速度總是遠高於收益增加的速度，若再加上外在社會經濟環境動盪的因素，如近年來經濟衰退、金融海嘯等，造成企業之營收銳減，在現實面的考量下，似乎不得不縮減對於博物館之資助。

上述這些因素都是造成私人博物館財物短缺的經濟壓力。相對的，在經濟壓力下，私人博物館為減少成本支出，人員編制上通常非常精簡，大多在 10 人以內，有些小型的地方性博物館甚至只有一人，他們無法像公立博物館一樣，擁有健全的組織編制並延攬各領域專業人才，為博物館的經營管理做全面而完善的規劃，因此人力不足亦是私人博物館所面臨的另一項挑戰。

## A-2 缺乏法律保障

台灣的博物館法經過多年的研議，至今仍無法立法通過。在博物館法通過之前，私立博物館所適用的法令是以「社會教育法」所訂定的「私立社會教育機構設立與獎勵辦法」與「文教財團法人監督準則」為依據。然而私人博物館獨有的問題攏統的散見於這些法規中，並無法達到整體管理與規範私人博物館的效果。在第二階段訪談中，李梅樹紀念館館長李景光先生即表示：沒有專為博物館訂立的法令規章，造成了私人博物館在與公部門接觸的過程中，缺乏明確定位，各項業務的申請更是有如多頭馬車般，陷入無所適從的窘境。

私立博物館屬社會教育機構，為非營利事業組織，以典藏，展示、教育、研究、推廣等文化工作為主，但以現行法規規定，其門票收入或是相關紀念品、複製品的販售卻無法適用於文化事業，列入減稅或免稅等優惠稅賦條例之中，這使得可以增加營收的業務卻反成負擔。如此一來，使得私人博物館經費資源不足的

窘境更加明顯，也更不利於博物館的經營管理與發展。

因此，正如第一階段的訪談中，呂理政先生所表示的：訂定博物館法中，第一個要優先協助的就是這些本來具備非營利事業性質，並且可以做研究、典藏、展示、教育的博物館，讓他合法成爲博物館，享受博物館的權利，賣門票不要營業稅，文物進口可以免稅以當作教育品來使用。第二個希望協助的是讓這些準博物館可以博物館化，漸漸的增強提升他的功能，讓他們變成可以全功能的運作的博物館，大家共同來發展博物館事業。

## (二) 訪談內容

二階段訪談內容整理如下：

表 4-1 專家訪談（一）經營環境與管理問題				
主題 (一)	訪談 對象	訪談敘事 Narratives	觀點 Viewpoints	議題 Issues
(一) 經營 環境 與 管理 問題	廖 桂 英	「私人博物館因為其實在人員與經費的限制上，本身就不像公立博物館編制這麼強，光做好自己的館的事就已經不寬裕了，所以編制沒辦法擴大。...更何況我們說『開門七件事』，一開門就有很多經費要考量，所以其實在經費上，還有人員上，是最大的困境，因為它導致博物館的編制都沒辦法擴大...」	1. 經費來源不穩定 2. 專業人員不足 3. 組織編制無法擴大	議題（一） 經營管理 面臨雙重 困境與挑戰 A-1 經費與人力 不足 A-2 缺乏法律保 障

(一) 經營環境與管理問題	呂理政	<p>「以博物館學上的分類來說，除了公部門以外的法定博物館外，另外有一類博物館被稱為 independent museum 獨立的博物館。所謂的獨立博物館是指它的條件都符合博物館的定義，只是它的經費來源和組織型態是獨立，不受公部門所管制的，...在臺灣這些 independent museum 一般是用非營利事業機構或基金會方式來經營，...他們雖然完全合乎博物館條件，但是在臺灣博物館法尚未通過之前，這些博物館因為不屬於法定的博物館，所以他們現在都處在法律上的困境，他們沒有得到法律上的權益，也不能夠擁有博物館的權利和義務。現在臺灣最大的問題是在這個部分，他們其實應該被認為是博物館，可是它沒有被認可，所以他得不到這個權力，博物館法基本上最重要就是要處理這個問題。」</p>	<p>1. 博物館法尚未通過，因此缺乏法律的保障。</p>	議題 (一) 經營管理 面臨雙重 困境與挑戰 A-1 經費與人力 不足 A-2 缺乏法律保障
	郭玲玲	<p>「私人博物館所面臨困境主要在經費，還有人力的不足，...尤其人力還是很有限。...以奇美博物館的實際經營狀況而論，我們較缺乏研究部門，奇美博物館目前還是偏重在收藏與展示，另外在教育推廣方面也只能盡其所能...」</p>	<p>1. 經費不充裕 2. 專業人員不足 3. 基本功能無法齊備</p>	
	李莎莉	<p>「其實私人博物館最大的問題就是經費不夠、人力不足，我想這是所有的博物館，包括公家、私人、地方文化館...等，都遇到同樣的問題，甚至說全世界的博物館都面臨同樣的問題...」</p>	<p>1. 經費不足 2. 人力不足</p>	

資料來源：本研究整理

表 4-2 深度訪談（一）經營管理面臨雙重挑戰

表 4-2 深度訪談（一）經營管理面臨雙重挑戰					
議題（一）			第二階段訪談敘事 Narratives	一二階段 觀點比較分析 Viewpoints	
（一） 經營管理 面臨雙重 困境和挑 戰	議題 子項	訪談 對象		同	相異
		A-1 經費與人力不足	翁淑英	「以一個私人博物館來說，可能會有怎樣的困境，我覺得主要還是他的財源，...經濟和財源我覺得那是最大的問題，...財務與經濟會是私人博物館一個比較不確定的部分。」	就經營來說，經濟與財源的不穩定仍是最大問題。
	「就管理面而言，以私人的組織特性來看，我認為是好處也是壞處，好處就是它很彈性，今天老闆要我當館長我就當館長，並不限說我一定要有幾職等，或是一定要有副教授的資格，沒有這個限制，但是同樣壞處就是在於說，他也可能突然安排自己的人選進到博物館工作，他可能就比较不是以專業作為最主要考量，但我覺得這是合理的，以我今天的角色來講，今天董事長如果做這樣的決定，我也不能有任何的抱怨，因為這本來就是他開的地方，他要請任何一個人來做，我覺得這些是完全可以理解。」				以管理層面而言，專業人才的延攬具有彈性，但也可能因私人企業董事長具有人員晉用的決定權而造成缺乏評選標準。



<p>(一) 經營管理面臨雙重困境和挑戰</p>	<p>A-1 經費與人力不足</p>	<p>陳建勳 陳瑞惠</p>	<p>「博物館的宗旨與理念本來就以公眾服務為主，但私人博物館跟所謂的國家級或是公立博物館最大的不同，在於經費的裁措以及整個制度組織上都會有所不同。以私人博物館的財源沒辦法這麼豐富的情況下，要永續經營是比較辛苦的。」</p>	<p>私人博物館的財源並不豐富。</p>	
			<p>「以我們的例子來說，我們在運作層面上如何在合理的成本下，考量人員的編制，以及怎樣去發展博物館的概念，是我覺得困難的地方。」</p>	<p>要在合理的成本下，考量符合博物館發展的人員編制是另一項困難。</p>	
			<p>「另外，就博物館的經營面，怎麼樣不斷讓我們觀眾有很不一樣的感受，讓他每年進來到博物館時都覺得這個博物館有在經營上面有成長、有突破、有發現，我覺得這個是另一項難處，...其中我覺得最重要也最困難的還是在於一個博物館的主題特色怎麼樣持續有新的進展。」</p>		<p>博物館如何持續發展自己的主題特色，維持創新與成長，是很重要的但也是艱困的任務。</p>

<p>(一) 經營管理面臨雙重困境和挑戰</p>	<p>A-1 經費與人力不足</p>	<p>李景光</p>	<p>「我們經營一美術館或私人博物館，大概普遍都會有下列幾個問題，第一缺人，第二缺錢，第三缺場地。以目前我們紀念館經營的問題來說，在於我們沒有辦法每天開放。沒有每天開放的原因是還是回歸到我們人員與資金上都有問題。」</p>	<p>人力與經費的缺乏，仍是主要問題。除了以上這二項之外，另外提到了場地與無法每天開放的問題，但是最後仍回歸到經費與人力不足的影響。</p>	
		<p>黃美鈴</p>	<p>「目前我們美術館的支出費用相當高，包括所有館內的人員薪資、設備等，一個月的費用至少要三、四十萬，但是參觀我們美術館的收費，一個人是一百元，所以如果要達到一個月三十萬的收入，你一個月就必須要有三千人來參觀，可是並不會有這麼多人來，所以你說要光靠展場的收入來支撐，全部都是虧本的狀態，而且虧本的狀況非常嚴重，所以經濟仍是我們美術館經營的主要問題。」</p>	<p>美術館營運的費用相當龐大，若只單就展場門票收入，並不足以支付。</p>	

(一) 經營管理面臨雙重困境和挑戰	A-1 經費與人力不足	黃美鈴	<p>「其實我們現在在館內服務的人，都不是博物館的專業管理人員，我們沒有那種人，真正要延攬那樣的人才，通常要有一定的規模，所以我們目前美術館內的導覽人員都是我們教學中心的老師。...另外我們把這裡當成一個培訓中心，培訓我們的老師熟悉館內導覽，再加上附近學校的學生會利用假日來當志工，我們以這樣的方式來補足我們人力方面的不足。」</p>	<p>規模不足，無法延攬專業人才。</p>	<p>培訓教學中心的老師，以及學生志工，來補足人力的不足。</p>
	A-2 缺乏法律保障	翁淑英	<p>「台灣現在連博物館法都還沒有通過，所以台灣的私人博物館是很沒有保障的。在台灣有某一些小型的博物館，甚至是一人博物館，他們整理維護自己的收藏，開放給大家來看，他可能還沒有收門票，是完全無償的，是在做公益，可是博物館開門就需花錢，要開燈、水電等等，可是政府並沒有給這些人什麼樣的補貼，也沒有相關法令或配套措施，來讓他們更輕鬆的經營。」</p>	<p>台灣博物館法尚未通過，所以私人博物館缺乏保障。</p>	

<p>(一) 經營管理面臨雙重困境和挑戰</p>	<p>A-2 缺乏法律保障</p>	<p>李景光</p>	<p>「我們之前 1997 年的時候，特地到美國去登記網站，所以我們網站的網址是 <a href="http://www.limeishu.org/">http://www.limeishu.org/</a>，沒有 tw，因為當時在台灣要登記為 .org.tw，你要有執照給他們看，還要有政府核准的文號，相當多的規定。...後來我們為了和政府合作，而成立了一個基金會，因為若不成立基金會，我們的紀念館在台灣博物館法通過之前什麼身分都不是。」</p>	<p>博物館法通過前，許多私人的博物館缺乏明確的身分，無法享有法律上的權利。</p>
			<p>「但是這樣還不行，我們紀念館有人來參觀時，我們給客人酌收清潔費，人家要收據，但是我們紀念館卻不能開收據，因為基金會不能隨便開收據，基金會收據只能開捐款、版權費等等相關收入，這些很零碎而且不同的法令規章，造成我們很大的困擾。我們還曾經想過說，既然設立紀念館、博物館等非營利組織這麼困難的話，我們不如改成李梅樹紀念館股份有限公司，我們改開公司就好了，因為成立公司比較簡單，不會有一堆條例限制。所以這幾個不同單位的規定，讓我們紀念館就像多頭馬車一樣，無所適從。」</p>	<p>政府缺乏完整的博物館相關法令配套，因此讓博物館如多頭馬車，無所適從。</p>

<p>(一) 經營管理面臨雙重困境和挑戰</p>	<p>A-2 缺乏法律保障</p>	<p>黃美鈴</p>	<p>「過去我們館都是單打獨鬥的，我們沒有和公部門接觸，所以缺少了許多公資源的協助，...我們自己的能力比較不足，有很多工作單靠我們自己並沒有辦法做到盡善盡美，但近二年來，我們有申請文建會的補助費，來協助拍攝關於藝術家的教育 DVD，有了政府經費的挹注，讓我們可以發展更多更大的合作案，因此我們期望有更完整的法律機制，協助我們與公部門互動、合作。」</p>	<p>期望有更完整的法律機制，協助私人博物館與公部門互動、合作。</p>
--------------------------	-------------------	------------	--	--------------------------------------

資料來源：本研究整理

### (三) 小結

由以上訪談分析可以了解到私人博物館在經營管理上長期面臨經費短缺與人力不足的壓力，俗諺說：「巧婦難為無米之炊」，在這樣的壓力下，著實大大限制了私人博物館之發展與成長，甚至攸關到生存與否的現實問題。此外，台灣因博物館法尚未通過的影響，除了使私人博物館缺乏保障外，也造成私人博物館在營運上無所適從的窘境，進而影響了私人博物館整體發展，因此如何克服這樣雙重而嚴峻的挑戰，成為私人博物館方關注之議題。

## 第二節 私人博物館基本功能施行概況之分析

傳統上，博物館主要具備典藏、展示、研究、教育之四大基本功能，私人博物館就其博物館本質而論，無可置否的也必需兼備四大基本功能，但礙於私人博物館在經費與專業人力不足的情況下，四大功能並無法如同公立博物館一般齊備與均衡發展，但是為突顯自身特色，部分私人博物館在施行上會做部分調整與轉變。

第一階段訪談中，專家們提到幾項基本功能施行上調整的方式，如多元化的典藏與展示、與學校合作來加強教育與研究功能、對休閒娛樂功能的重視等，但是他們也針對目前博物館過度活動化的趨勢提出省思。第二階段受訪者也根據他們在實務上的經驗，提出典藏與展示、研究與教育等功能的調整與新做法，其中數位典藏、互動式與體驗式的展示手法、透過學校合作等都是關注的焦點。

### （一）比較與分析

依第一階段專家訪談之內容可歸納整理出下列四個議題子項：

#### **B-1 多元化的典藏與展示**

自新博物館學提出「以人為主」的觀念後，傳統觀念中的典藏品不再是博物館的唯一核心，有典藏品也不再是博物館成立的充份條件，如何將社會的文化資產以最佳方式詮釋出來、呈現出來，才是工作的要點。因而有許多獨具地方特色的私人博物館以就地典藏的方式出現，將具備文化意涵與保存價值的人事物，在生活中真實呈現，而非將典藏品一一搬進博物館中。

曾參與過宜蘭博物館家族推動工作的呂理政館長即表示：就地典藏這樣的例子在許多近年來興起的地方型與社區型博物館中相

當常見，因為社區本身就是一座博物館，他們常擁有多樣化的面貌，除了典藏傳統文物以保存傳統文化外，他們也可結合地方物產，開創新特色，更可以藉由就地典藏來發展生態教育或生態旅遊等相關休閒遊憩功能。蘇荷兒童美術館更是突破典藏的既有觀念，以典藏兒童不同階段的繪畫作品，來記錄孩子的學習過程以及對美的觀察與感受為出發點，作為美術館未來研究兒童美術教育最大的資源。

此外，隨著資訊網路的進步，數位典藏也是二階段訪談中多數博物館所期待發展的部分，因為提供數位典藏資料或是網路虛擬博物館的呈現，是增加與觀眾接觸的管道。拜現代科技之賜，展示也有更多元的方式呈現，如互動式數位科技的展示陳列，或是以行動美術館的概念，將館藏帶出館外，到各地巡迴展出，讓觀眾突破時空的限制，擁有更豐富多元的參觀體驗。

## **B-2 透過與學校合作，加強教育與研究**

博物館身為一個社會教育機構，「研究」是支持博物館持續成長的重要功能，「教育」則是服務社會的主要功能，但部分私人博物館礙於專業人才延攬不易，在研究與教育推廣方面顯得薄弱。奇美博物館郭玲玲館長不諱言的說：「以奇美博物館為例，奇美博物館擁有豐富的典藏，但在研究與教育推廣方面，因人力限制而顯得不足。因此奇美博物館轉而向外尋求協助，透過與學校的交流，提供豐富典藏給老師和學生進行學術研究，以彌補自身研究功能之不足，再藉由研究者所回饋之研究結果發展適當的教育活動。」

博物館秉持著教育機構的精神，在二階段訪談過程中，受訪者皆不約而同的提到期望透過與學校的合作交流，借助學生研究的龐大力量來加強研究功能，或參與公共研討會，由博物館提供相

關資源與協助給有興趣的研究者，再將研究結果回饋到博物館本身發展相關教育活動與推廣。以這樣雙向互惠、相輔相成的方式，對於資源較缺乏的私人博物館而言的確相當有利。

### **B-3 第五大功能（休閒娛樂）的重視**

以國際 ICOM 對博物館的定義來看，已由原本的四大基本功能擴展至包含休閒、娛樂等其他功能，這樣的趨勢說明了休閒娛樂是現代博物館不容忽視的功能之一。因此北投民俗文物館李莎莉館長更是直言的說：「以現代的思維而論，博物館除了四大功能外，應該要加上第五大功能—休閒功能，這第五項功能對現代博物館而言已是不可或缺的功能了。」

博物館除了是文化保存的場所，也是知識傳遞的教室，更可以是旅遊與觀光的關鍵夥伴，提供休閒遊憩場所與服務。因此博物館可以透過互動式的陳列展示，增加參觀博物館的趣味與娛樂性；也可以藉由複合式商店的經營來提供觀眾更多休閒場合的選擇，更重要的是利用博物館活動的舉辦，將知識的學習融入生活中，讓博物館成爲真正寓教於樂的生活教室。

### **B-4 活動化趨勢的省思**

「一座再好、再完善的博物館還是須要『人』來活絡它的功能」鴻禧美術館廖桂英副館長曾這樣說過。因此知名度的提升有助於形象之塑造，觀眾的參與則有助於博物館更加發揮其功能，透過活動化的包裝與行銷，最主要的目的都是爲了在這二方面有所提升。

觀察近年來臺灣社會的現況，不難發現活動化的包裝與行銷手法相當盛行，種種活動在各縣市鄉鎮、各藝文機構間頻繁舉辦著，



例如節日慶典、文化季、藝術季等，由此可知在面對休閒遊憩產業的競爭時，多數機構皆是以這樣的思維來應對。以博物館的角度來看，或許是因為對休閒功能的逐漸重視，也或許是因為為提高博物館能見度，近來各博物館的經營似乎以舉辦活動為主，各式各樣的活動琳琅滿目，場面也多風光熱鬧，多數的博物館也以參觀人數作為績效評鑑的準則。

但是在活動舉辦的背後，博物館不應該失去身為社教機構的角色與使命，博物館必須以提供觀眾更多學習、參與的機會為出發點，在知識基礎下，經過完善的研究與規劃，確定有益於大眾學習時才舉辦活動，而不該流於形式化，為了活動而活動，或是只為某些人、某些政治與商業行為而活動。正如鳳甲美術館翁淑英館長所說的：博物館除了舉辦活動，或舉辦超級大展外，教育的功能，不能被忽略，博物館必須在舉辦活動的同時必須堅守教育主導的功能，而不是一味的綜藝化，或被超級大展牽著走，博物館也該主動對弱勢團體提供關懷與協助。這樣博物館才不會在繁複的活動中迷失自身的功能任務。因為若只為應付了事，而貿然舉辦活動，缺乏教育文化深度的內涵，最終在花費大量人力物力後，僅得到熱鬧有餘、成效不足的結果。

## （二）訪談內容

二階段訪談內容整理如下：

表 4-3 專家訪談（二）基本功能施行概況

主題 (二)	訪談 對象	訪談敘事 Narratives	觀點 Viewpoints	議題 Issues
<p>(二) 基本功能施行概況</p>	<p>廖桂英</p>	<p>「鴻禧休館後，有人擔心鴻禧就此失去了展示的館舍，但科工館陳訓祥副館長，就曾開玩笑的說：『誰說你們鴻禧沒有館舍，全世界都有你們的館』，這是因為我們到海外的展覽很多...。休館之後，我們到日本、大陸等地巡迴展覽，...所以說，展覽雖然不在館內，但還是有許多不同的場所與形式來進行。另外，我們也會和高雄市立美術館合作，從休館以前我們就合作到現在，甚至明年還會在高雄立美術館做這樣的合作展覽...」</p>	<p>1. 館際合作以增加展示機會（以鴻禧為例）</p>	<p>議題（二） 基本功能施行方式的調整 B-1 多元化的典藏與展示 B-2 透過與學校合作，加強教育與研究 B-3 第五大功能（休閒娛樂）的重視 B-4 活動化趨勢的省思</p>
		<p>「有些博物館因為典藏品比較少，因此利用活動來帶動一些計劃。早期更因為有些博物館本身經費短缺，所以他們會接一些活動計劃來進行展覽以及達到教育推廣的功能，...例如文建會或是地方文化計劃裡面，總有一些相關的文化推廣方案，他們可以藉由這個機會來籌措經費，並達到他教育推廣的目的。」</p>	<p>2. 舉辦活動來活絡參觀人潮</p>	

(二) 基本功能施行概況	廖桂英	<p>「就目前觀察博物館運作的情形來看，不管是私立或是一些小型的公立博物館，大多會用活動來帶動參觀的人潮或是做一些教育推廣，這並不能去批評他不好，因為博物館畢竟還是要有人進來，他才會活絡，不然就跟蚊子館差不多，所以他藉由活動來帶動人潮也無可厚非，但在活動背後更重要的是---這個活動必須是能夠累積、能夠漸進的，而不是曇花一現，假使我今天做這項活動，明年又換做別的，那就很可惜，因為這樣的館永遠都只在做活動，一個博物館若永遠都只在做活動，那這個館是沒有研究計劃的。」</p>	3. 應避免過度活動包裝，而喪失博物館基本的功能	<b>議題 (二)</b> <b>基本功能施行方式的調整</b> B-1 多元化的典藏與展示 B-2 透過與學校合作，加強教育與研究 B-3 第五大功能（休閒娛樂）的重視 B-4 活動化趨勢的省思
	呂理政	<p>「有很多私人博物館，他們在這些基本功能上常有許多各別不一樣的展現，像我們現在常看到這些地方文化館，其實都讓人家很感動。有一類是非常有特色的，這些特色會持續存在，而且有保存的價值，例如：李天祿布袋戲文物館，嘉義交趾陶館、溪湖巫家捏麵館等。」</p>	1. 典藏傳統文物以保存傳統文化。	
		<p>「另外有一類是比較傾向發明性質的，像王功蚵藝館、宜蘭木屐館，這些主要是新開創的東西，但他們也都充分展現獨特或代表地方的特色。」</p>	2. 結合地方物產，開創新特色。	

(二) 基本功能施行概況	呂理政	<p>「還有一類是屬於比較自然生態保育的，像宜蘭蟹館、屏東螢火蟲公園等，他們也許不像正統的博物館一樣正經八百的作典藏，可是他們其實在地就典藏了許多東西，可能是整個濕地的生態或是一條小溪的生態保存，他不一定非得要把這些東西收藏進來，而是只要把它放在那兒就好，這是就地點典藏的概念。另外他們還可以藉此發展生態教育或生態旅遊等相關休閒遊憩功能。」</p>	<p>3. 就地典藏在地方豐富的文化與特產，也可藉此發展生態教育或生態旅遊等相關休閒遊憩功能。</p>	<b>議題 (二)</b> <b>基本功能施行方式的調整</b> B-1 多元化的典藏與展示 B-2 透過與學校合作，加強教育與研究 B-3 第五大功能（休閒娛樂）的重視 B-4 活動化趨勢的省思
	郭玲玲	<p>「以奇美博物館的實際經營狀況而論，我們較缺乏研究部門，奇美博物館目前還是偏重在收藏與展示，另外在教育推廣方面也只能盡其所能，...因此研究的部份，我們希望跟學校合作，借重學校的力量來補足研究與教育推廣上人力的不足。」</p>	<p>1. 透過與學校或學術研究單位合作，以彌補不足。(以奇美博物館為例，較缺乏的研究與教育功能，期望透過與學校或學術單位等合作來彌補不足)</p>	
		<p>「博物館是社會教育的一環，因此必須順應社會脈動，隨著時代轉變，越來越多私人博物館已經逐漸朝多元方面努力，博物館不再只是注重藏品的收藏，而另外往研究、觀光、文化創意產業等方面努力。」</p>	<p>2. 順應社會脈動，朝向多元功能發展。</p>	

(二) 基本功能施行概況	李莎莉	<p>「...當你掛上了『博物館』這三個字，不論私人、公立都一樣，你的五大功能就是要兼具，一定要有齊備，即便說你辦的場次不多，那也沒關係，但是你一定要辦，你還是要具備這樣的功能...，」</p>	1. 基本功能必須齊備，不可偏廢。	<p>議題 (二) 基本功能施行方式的調整</p> <p>B-1 多元化的典藏與展示</p> <p>B-2 透過與學校合作，加強教育與研究</p> <p>B-3 第五大功能（休閒娛樂）的重視</p> <p>B-4 活動化趨勢的省思</p>
		<p>「博物館的基本功能，現在應是五大功能，以前所提的四大功能是最基本的，而第五項功能是休閒娛樂，這其實是全世界博物館的趨勢，休閒娛樂目前大家都非常重視，因為博物館總是希望跟文化觀光做結合。」</p>	2. 第五項（休閒娛樂）功能的重視，期望與文化觀光作結合。	
		<p>「所謂休閒娛樂，其中包含了餐飲、賣店等複合式經營。現代複合式的經營通常會有一個賣店，像藝品部、禮品部等賣紀念品的地方，或是一個讓人家坐下來喝喝咖啡、休息一下的地方，或另外配合餐飲的提供，...這是屬於休閒娛樂的一部分。」</p>	3. 複合式經營（賣店、餐飲）的開發	
		<p>「除此之外，提到休閒娛樂，我們更希望能包含了寓教於樂的功能，也就是博物館能利用一些互動的東西，包括電腦或多媒體互動遊戲等，可以讓觀眾玩玩、看看，這是一種不同的展示手法，但那也是休閒娛樂的一部分」</p>	4. 互動式展示手法的呈現，增加展示的娛樂性、	

資料來源：本研究整理

表 4-4 深度訪談（二）基本功能施行方式的調整

議題（二）		第二階段訪談敘事 Narratives	一二階段 觀點比較分析 Viewpoints		
議題 子項	訪談 對象		同	相異	
（二） 基本功能施行方式的調整	B-1 多元化的典藏與展示	翁淑英	<p>「雖然我們館內的數位典藏還很少，而且那也不是我們博物館目前發展的重點，但是我覺得這是全球化的趨勢，因為現在大家對於網路的使用越來越方便，頻寬越來越寬，虛擬實境的技術越來越純熟，所以現大家慢慢都可以去接受這樣的觀念：我可以利用網路，建立虛擬博物館這樣的概念，可以將博物館的館藏放在網路上和大家作分享，我覺得這不只是在臺灣，而是全球化的趨勢，...只要有能力的，大家都願意這樣做。因為大家為什麼要開美術館，都是希望被看到，不管是我們的收藏或是展覽也好，都是希望有很多人可以看到我們，...那現在網路的出現，就是讓大家多了一個管道，可以讓大家看到我研究的成果以及我典藏的價值。」</p>	數位典藏以及虛擬博物館的建立與應用，增加了觀眾與博物館接觸的另一管道。	

<p>(二) 基本功能施行方式的調整</p>	<p>B-1 多元化的典藏與展示</p>	<p>陳建勳 陳瑞惠</p>	<p>「從傳統四大功能來講，我們還是比較重視展示，因為展示是我們跟觀眾直接互動的地方，其實從我們開始設館到現在，我們就是以互動式、參與式、體驗式的概念來安排我們的展示。我們的每個展覽也都會配合我們的體驗的課程，來豐富觀眾不同的參觀經驗。」</p>	<p>互動式、參與式、體驗式等多元的展示安排。</p>	
		<p>李景光</p>	<p>「我們經過文建會的幫忙，我們的油畫部分，大部分都有數位化，我們也放在國家文化資料庫中當成美術資料提供給大家，另外我們現在也會將這些數位典藏資料拿出來再運用。」</p>	<p>數位典藏資料的建立與應用</p>	
		<p>李景光</p>	<p>「最近我們還在推一項活動~『行動美術館』，以『把李梅樹帶進你家』、『李梅樹在我家』這樣的概念到各個社區去推廣，利用複製品，將作品放在社區裡，讓裡面幾百戶的居民來看，其中再選一天，我們利用投影片來做介紹李梅樹的畫以及跟祖師廟的關係、祖師廟的導覽，做一個整體的介紹，成果很不錯。」</p>	<p>以行動美術館的方式，到各社區去作巡迴展出，讓展示並非只拘泥在博物館內。</p>	

(二) 基本功能施行方式的調整	B-1 多元化的典藏與展示	黃美鈴	<p>「我們美術館展示的主要的概念是在於以互動式的展示陳列為主，他改變了大家以往對於博物館的觀念，以前博物館的展示只能用看的，但現在我們展場裡面所有的展示、陳列都是互動式的，觀眾可以去接觸，實際去操作的，讓大家與展示品之間能夠更親近，透過這樣的方式，來進行學習，效果會更深刻，也會被更多人所接受。」</p>	<p>互動式的陳列與展示，加深學習效果。</p>
			<p>「另外，我們還有另一項重心，在於我們要提供給小朋友作品展示的機會。我們美術館一開始的定位與主要功能並不包含典藏，但是我們現在也慢慢在思考將來發展典藏的可能性，因為有些小朋友畫得非常好，我們希望將他的作品永久保存、展示在美術館中，然後會發典藏證書給他。...也許看起來，孩子畫畫的技巧並不純熟，但所有人都在學習，這些都是一個過程，他的作品只是目前這個階段的呈現，那就是他學習過程的紀錄。...我們所要呈現的是孩子對美的觀察與感受。」</p>	<p>典藏兒童的繪畫作品，記錄孩子的學習過程，以及對美的觀察與感受。</p>



(二) 基本功能施行方式的調整	B-2 透過與學校合作，加強教育與研究	翁淑英	<p>「以私人博物館來說，最難做的是研究，因為研究的人力很花錢，所以一般私人博物館會比較著重在展示。我們美術館除了展示之外，在教育與典藏上其實也花了很多心思在做，可是做研究真的很難，你看我們正式員工才三個人，而且當代藝術的研究本來就比較不好做，所以我們美術館來說，根本也沒有研究人員的編制。」</p>		<p>研究功能難以達成，將重心放在典藏、展示與教育。</p>
		陳陳 瑞建 惠勳	<p>「我們要跟觀眾互動一定就要透過所謂的教育的部分，所以教育對我們樹火博物館來講，是我們跟觀眾建立更深關係的脈絡，也是我們很重要很重要的資本，所以教育的部分一直是我們很重視的基礎。我們的教育除了在博物館內，我們也有專門的人員到外面的學校去協助這些老師做紙藝的研發，並推廣紙藝的教育。」</p>	<p>與外面的學校合作，提供教師相關資源，以推廣紙藝教育。</p>	

<p>(二) 基本功能施行方式的調整</p>	<p>B-2 透過與學校合作，加強教育與研究</p>	<p>陳 陳 瑞 建 惠 勳</p>	<p>「一般來講，研究的工作，不管是人力、物力或是資金的投入其實都是非常大，...以樹火紙博物館來講，當初的典藏品礙於每年要有非常巨額的典藏資源支出，要去找、要去收件，還要有很完整的典藏空間來維護這些文物，這對私人單位來說都是非常非常大的負擔。所以為了能夠活化整個發展與推廣的議題，所以我們基本功能是以展覽為主，研究的這個部份就變成通常都要委外。像我們去參與公共的研討會或是一些教學工作營，就變成我們有機會把研究的部份、研究的連結盡量讓它回到學校這樣單純的環境，我們透過舉辦展覽或舉辦的研討工作坊的方式，讓學者能夠對博物館產生研究的興趣進而來研究。...所以我們目前的階段還是希望說，有更多的學術單位能夠來對我們進行研究，我們也很樂意與他們合作，如果有想要做研究或是固定每年想要做的研究主題的部分，我們會盡量和學校做配合。」</p>	<p>研究工作委外進行，例如參與公共研討會或教學工作營，並與有興趣的學校或學術單位合作、配合，盡量讓研究回到學校。</p>	
------------------------	----------------------------	----------------------------	--	---	--

<p>(二) 基本功能施行方式的調整</p>	<p>B-2 透過與學校合作，加強教育與研究</p>	<p>陳 陳 瑞 建 惠 勳</p>	<p>「對於私人博物館本身的編制來說，人員的編制沒辦法那麼完整，所以要配有研究員其實是有困難的，再加上一個研究員，他至少要是博士級以上的資歷，才有辦法做獨立研究，但是你要有博士級的研究人員進到博物館工作，也要看他們本身願不願意，也不是只有我們單一方面的，另外也要看小博物館和基金會本身是不是足夠引起這些研究人員的研究和投入。」</p>	<p>博物館本身是否能發展到具備足夠能量吸引研究人員投入，是一要件。</p>
			<p>「私人博物館資源本來就很有限，因此不能用一種國家資源來檢視私人博物館所能做到的事，我們必須要結合很多外面的資源，我們要借助許多資源的整合。像我們的企業已經五十年了，在我們企業的機構裡頭有非常強的研究室，所以我們紙張如果要做研究，除了借助外面的學術團體外，我們也會用企業五十年累積下來的資源來支援，這些企業所擁有的資源，都是用過去時間所累積下來的。」</p>	<p>企業捐資成立的博物館有另外一個優勢，那就是借助與整合企業體本身所擁有的強大資源。</p>

<p>(二) 基本功能施行方式的調整</p>	<p>B-2 透過與學校合作，加強教育與研究</p>	<p>李景光</p>	<p>「基本功能上，我們比較欠缺的是研究方面，我們沒有自己館內的研究人員，如果我們要進行研究，大概要透過像你們這樣學校的學生來作研究，我們會提供資料給他們研究，我們也曾經有一、二次找人家來研究，把水墨畫做一個整理，但是花費很高，而且李梅樹的作品範圍非常的廣，我們沒有辦法持續以我們館單獨的力量做研究。」</p>	<p>提供資料並配合學校學生的研究，來彌補不足。</p>	
			<p>「另外我們也跟學校合作，訓練學生擔任導覽人員」</p>	<p>訓練學校學生擔任導覽人員。</p>	
			<p>「我們每年也辦『話畫比賽』，目前共辦了六屆，邀請小學生到大學生、社會人士都有，利用活動的方式，來鼓勵、推廣教育，話畫比賽舉辦的時候，有些學生老遠跑來，我們也用獎金的方式來獎勵他們，希望透過他們將李梅樹的精神傳遞出去。」</p>	<p>利用活動的舉辦，邀請學生和社會人士參加，進行推廣教育。</p>	
			<p>「另外我們也跟三峽地區的學校合作，我們替他們安排時間，讓他們可以帶小朋友來免費參觀、免費導覽，...還有來參加講習、研習或話畫比賽的老師們，這些活動時間可以作為老師們研習的時數與認證，讓老師們有更高的意願來參與。」</p>	<p>免費提供學生參觀與導覽的資源，以及教師研習的認證。</p>	

(二) 基本功能施行方式的調整	B-2 透過與學校合作，加強教育與研究	黃美鈴	<p>「其實我們美術館和教學中心本身就是一個研究機構，研究怎麼教學，我們全台灣的老師在每個星期二一定會集合在一起，開會討論，進行教育研討，開發新的教案、新的教學法、教具模型的製作等。...我們作兒童美術教育的，講求的是持續的進步，你如果一直停留在那個位置，人家幾天之後就不來了，所以你必须花很多精神，提出新的創意、新的教學，做完之後去做討論，所以其實我們的教學中心就是一個研究機構，美術館就是研究結果的呈現，因為我們研究出來的成果，除了教學中心要使用之外，美術館也要使用，其中包括你所看到展場中互動的展示陳列，都是我們的老師所研究出來的成果。」</p>		<p>美術館與教學中心的人員，就是最大的研究資源。以實際教學現場的討論，來對於兒童美術教育進行研究。</p>
	B-3 第五大功能（休閒娛樂）的重視	陳建勳 陳瑞惠	<p>「博物館發展到後來，慢慢的也有了休閒的功能，所以原本的四大功能其實現在已經增加到了六大或七大功能，其中就包含了有休閒、娛樂、觀光，甚至在國際 ICOM 上都有在討論這樣的議題，...從這樣的脈絡來看，我們今天所走的方式都不是在目前博物館學很熱烈在研究的方向，也不是走在傳統的四大功能上，我們反而是比較接近後面那些休閒、娛樂、觀光的功​​能。我們的走向是比較偏向生活學或是生活美學的博物館。」</p>	<p>重視休閒、娛樂、觀光等的生活美學的博物館。</p>	

(二) 基本功能施行方式的調整	B-3 第五大功能(休閒娛樂)的重視	李景光	<p>「我們館位在三峽這樣歷史人文豐富的地方，再加上李梅樹與祖師廟密不可分的關係，我們不只在館內作展覽、做導覽解說，我們也幫祖師廟以及三峽歷史紀念館做導覽解說，為三峽的觀光旅遊做整體帶動，提供寓教於樂的休閒活動。」</p>	<p>與在地資源結合，發展寓教於樂的休閒活動。</p>	
	黃美鈴	<p>「休閒娛樂功能我們是一直存在的，在假日，有很多家長帶著孩子來參觀，進行親子互動與家庭休閒活動，另外我們的展場提供各式各樣互動式的陳列展示，強調讓參觀者可以動手摸、動手操作，達到娛樂功能。近日來，更有其他休閒產業如旅行社找我們合作，安排團體活動或旅遊活動...」</p>	<p>提供假日親子休閒互動的場所；互動式的陳列展示達到娛樂功能；與休閒產業合作</p>		
	B-4 活動化趨勢的省思	翁淑英	<p>「近幾年來，尤其在台灣，大家對於博物館的定位，根本是產生了很結構性的改變，大家似乎已經完全忘記博物館的四大基本功能是什麼，...在這幾年，台灣的博物館全部都庸俗化、綜藝化，完全沒有在做教育這一塊。...例如現在許多公立博物館積極的引進超級大展，我覺得這些博物館能夠做的，除了辦超級大展之外，他能夠做更多的教育活動，這才是身為一個社會教育機構的應該肩負的社會責任，這最重要的部分」</p>	<p>博物館除了舉辦活動，或舉辦超級大展外，教育的功能，不能被忽略。</p>	

(二) 基本功能施行方式的調整	B-4 活動化趨勢的省思	翁淑英	<p>「公立博物館辦一個超級大展，不是說不能收費，因為本來就應該有使用者付費的習慣，...但是你有沒有考慮到說，今天有很多小朋友或者是很弱勢的人，他可能出不起門票這個錢，...可是今天你整個博物館營運的經費是來自國民的稅金，加上你身為一社教機構，你必須考量你能夠幫我們教多少小朋友，所以你能不能去跟企業談，請你把名畫的圖像授權給我們，讓我可以做成繪本、小道具，讓我在博物館裡開闢一個不用收費的空間，讓小朋友可以不用去看原畫，同樣可以透過這些圖像去瞭解，...你是不是可以把它變成一個很好的教育活動，這才是你一個社教機構應該做的事情，而不是一昧的被這些國際大展牽著走。」</p>	<p>博物館必須主動對弱勢團體提供關懷與協助。</p>
			<p>「我覺得展覽本身不是罪惡，今天我覺得比較不舒服的是，這些博物館內的研究人員、教育人員，你們在這些展覽的背後到底扮演什麼角色？我比較在意的是這個，...當今天有這麼好的資源進來，我怎麼利用這些資源把它轉換成教育活動，讓更多的小朋友、更多的民眾，他或許沒有能力花這個錢，但是他可以利用這些公眾資源來提升自己的素養，這不是當初為什麼要蓋博物館這個機構的原因嗎？」</p>	<p>博物館內的研究人員、教育人員，在這些展覽的背後應該扮演教育與關懷社會的角色。</p>

(二) 基本功能施行方式的調整	B-4 活動化趨勢的省思	翁淑英	<p>「另外許多博物館會很得意的說：我今年有多少參觀量，但是藝術推廣和藝術教育是可以這樣用量化的數據來評斷的嗎？大家都覺得博物館就應該像遊樂園，你要辦又酷又炫的展覽，不然沒有人要來看，當沒有人要來看，你就是一個不成功的博物館，現在大家也不管你到底做了多少教育活動，而只是在比有多少人，場面有多大之類的，我覺得這是現代社會的價值觀，當這樣的價值觀累積之後，大家都以為這樣就是好，但是這真的是好嗎？」</p>		對參觀人次與量化數據的迷思
		陳建勳 陳瑞惠	<p>「我們經營博物館是跟著時代的脈絡與生活去做結合，我們的展示與產品很多，裡面除了很多概念的東西之外，將裡面的概念拉到生活中，很多東西都可以融入生活當中，是很生活化的。所以我們必須不斷的推陳出新，挑戰一些新東西、新展覽、新活動的創意與開發，但是在這之中，我們必須堅持博物館最初的本質，或是我們所設定推廣的節奏一定要掌握好，才不至於變調。」</p>	在推陳出新的同時，必須堅持博物館本質，並掌握好推廣的節奏。	
		李景光	<p>「曾經，公立的美術館為了吸引民眾去參觀，他們去年度就開放說，你只要拿任何一張發票，進到美術館、進到林家花園，就不用買門票，免費參觀。...今年度縣府更開放整年度中，五家縣立博物館都不用錢，但是這對私人的博物館影響很大，因為大家會選擇免費的博物館去參觀。」</p>		公部門舉辦活動時，只為提升參觀量，而缺乏整體規畫與考量。

資料來源：本研究整理



### （三）小結

由以上訪談分析可以了解，當私人博物館面對自我條件不足與外在環境變遷的時候，彈性的調整基本功能的施行方式，並重視博物館所能帶給參觀者觀光休閒、親子互動、寓教於樂等活動的第五大功能—休閒功能，其中的巧思與創意，相當值得讚許。但是在積極舉辦超級大展或相關活動來活絡參觀人潮的同時，博物館應隨時反思，避免落入量化數據的迷思，一味追求參觀人次的提升，而忘卻身為博物館的本質。

### 第三節 私人博物館與在地環境的結合及附加價值的創造

私人博物館身為一對公眾開放與服務的社教機構，自然無法閉門造車，獨善其身，再加上身處於強調協同合作與社會資源共享的現代社會中，博物館與所在地環境的關係，以及如何透過運用在地環境特色，創造附加價值，替博物館本身及所在地環境提升相互加乘的效果，受到社會大眾的重視。

以訪談內容來看，針對私人博物館與所在地環境連結的議題討論，因每位受訪者的經驗不同，以及各館的性質與條件不一，二階段受訪者對於這個議題的看法與著墨也差異甚大。如屬於都會型博物館性質的鴻禧美術館、鳳甲美術館、樹火紀念紙博物館等，因為館舍位在市中心的大樓內，與在地環境的連結本身就比較薄弱，因此也較少談及地方特色、地方產業的關係；反觀位於北投的北投文物館以及三峽的李梅樹紀念館，因為所在地環境就具有獨特的地方特色，因此博物館的經營也多會考量在地環境。

#### （一）比較與分析

依第一階段專家訪談之內容可歸納整理出下列三個議題子項：

## C-1 發展地方特色的推手

雖說受訪者的經驗不一，但就他們的觀察，他們仍贊許部分私人博物館這樣的發展趨勢，因為這對私人博物館來說，不乏是創造博物館價值的途徑。私人博物館在結合地方特色經營的同時，也是在替自己樹立鮮明的形象，如此相互加乘的效果下，除了增加了自己的能見度外，同時也可能帶動地方產業的振興，與所在環境共同建構成一文化休閒網絡，正如同北投民俗文物館以及三峽李梅樹紀念館的例子。

## C-2 凝聚地方力量的核心

身處在快速變遷且講求效率的社會中，人們生活的腳步顯得匆忙，人際關係也越趨冷淡，常有「自掃門前雪，莫管他人瓦上霜」的冷漠心態。但漸漸的也有人對這樣的情況提出反思，期望喚醒人們對周遭人、事、物以及對環境的相互關懷，因而有社區總體營造概念的興起，地方的力量逐漸受到重視。然欲凝聚地方力量須要有領導之核心，這樣的核心常見的多為地方中的文化單位，以私人博物館所提供的功能與服務來看，正適合擔任這樣的角色。

此外，部分位於都會區的館舍雖然較不易突顯這樣的特性，但仍可適度與所在社區環境做連結，以爭取更多社會資源投注。鴻禧美術館廖桂英副館長也曾表示說：雖然鴻禧是屬於都會型的美術館，對於振興地方產業這樣的功能發揮並不大，但是他們仍相當重視所屬社區的支持力量，另外也希望提供更多民眾到博物館休閒娛樂的選擇。因此他們在舉辦活動時，仍會適度考量社區的參與，期望透過社區參與來凝聚社會資源中人力物力等協助。

### C-3 創造附加價值

博物館的附加價值是指在基本四大功能以外，還能創造出其他對自己有利，對社會也有利的事物，足以因應多元社會的需求，並符合社會期待。關於附加價值的內容，部分受訪者提及休閒遊憩功能的提供，另外也有受訪者關注在創意商品的開發，強調博物館可以利用館藏、利用展覽活動提供創意發想的來源，以幫助開發博物館相關之創意商品，例如樹火紀念紙博物館開發創意的紙藝商品，李梅樹紀念館將繪畫作品授權給廠商開發商品等等，不僅可以透過販售商品來增加收入，更可以藉此達到推廣之目的。以這其中的精神來看，博物館附加價值的創造，甚至可以與文化創意產業做部分概念的連結。

#### (二) 訪談內容

二階段訪談內容整理如下：

表 4-5 專家訪談（三）與在地環境的結合以及附加價值的創造

主題 (三)	訪談 對象	訪談敘事 Narratives	觀點 Viewpoints	議題 Issues
<p>(三) 與所在地環境的結合以及附加價值的創造</p>	<p>廖桂英</p>	<p>「一個地方性的博物館，它一定要跟所在地產生連結，...它跟地方是要產生共鳴的。然而博物館的功能，沒辦法一下子看到它的成績，一定要慢慢累積，...讓大家先注意到這個館，地方上的人士對這個館有愛惜、有認同，慢慢的能見度會增高。」「以目前來講，我看過這麼多規模很小的私人博物館，雖然他們可能不足以負荷起整個社區、環境的休閒遊憩活動，那麼大的能量，這會非常的辛苦，...但是我們還是要讓它存在的原因，畢竟還是希望它能夠凝聚地方的力量。」</p>	<p>1. 與所在地連結並產生共鳴，成為凝聚地方的力量的核心。</p>	<p>議題（三） 與所在環境的連結 C-1 發展地方特色的推手 C-2 凝聚地方力量的核心 C-3 創造附加價值</p>
		<p>「當一個私人博物館，要朝休閒遊憩發展時，它通常必須配合地方產業來發展特色，另外還必須以整個地方的遊憩觀光來做規畫，這樣比較有發展的可能...」</p>	<p>2. 配合地方產業來發展特色，並以整個地方的遊憩觀光來做規劃。</p>	
		<p>「早期我們作展覽時，我們也會去想如何結合其他單位，譬如說，我休館前最後一個展覽是『古今鳥展』，我們結合了廣達基金會的經費，他給了我一點經費 讓我去印一些小手冊、做 CD，也配合關渡那邊的賞鳥活動，我們也在我們前面的公園舉辦了一個大型的親子活動，邀請我們附近的社區，請來了附近學校老師，大家一起來參與。」</p>	<p>3. 與其他單位合作，並配合當地特色休閒活動的舉辦，增加社區、學校互動。</p>	

<p>(三) 與所在地環境的結合以及附加價值的創造</p>	<p>呂理政</p>	<p>「私人博物館的社會價值，跟國立博物館其實是可以比較的，每個小型的館，如果把這些文化架構在一起，它的力量是可以的跟一個國立博物館相比的。...像宜蘭博物館家族，雖然蘭博家族經營困難，但是經過努力而把他的文化傳續下來了，而且整個蘭博家族，有木屐館、螃蟹館、無尾港、戲劇館、美術館...等，有這麼多人在工作，至少有四十六個團體在運作，所以他的真正在工作的人可以比擬整個國立博物館的，另外還有一些社區林林總總的資源加起來，你去看一個國立博物館有這麼豐富嗎？」</p>	<p>1. 私人博物館群體合作的力量是強大的，資源是豐富的，足以比擬一座國立博物館。</p>	<p>議題(三) 與所在環境的連結 C-1 發展地方特色的推手 C-2 凝聚地方力量的核心 C-3 創造附加價值</p>
		<p>「當這個地區發展出合作的群體時，他們可能會與許多當地產業做結合，讓你到那裏去可以吃飯睡覺，經營餐廳提供我們吃飯，還有民宿可以住，一連串可以帶動地方振興，可以帶動觀光，而且他們的經營面向也可能更加多樣化、更通俗化、更具有吸引力。所以我常說他們只要做好自身本分的事就好，他們可以利用他們的產業和文化，作為地方觀光遊憩的資源，然後進而振興地方。」</p>	<p>2. 好好保存在地文化，發揮在地特色，透過不同產業的合作，創造振興地方等附加價值。</p>	

<p>(三) 與所在地環境的結合以及附加價值的創造</p>	<p>郭玲玲</p>	<p>「在奇美博物館附近有家具博物館，還有十鼓打擊藝術村，以及古董汽車博物館等，我們都互相有聯繫，也會互相拜訪，這次像八八風災，有的博物館有些損害，我們會去關心他們、協助他們，大家都很有感動。另外如果平時他們的館有活動開幕，或是有其他節目，他們都會邀請我們，我們也會去支持與捧場。我們也希望將來當我們的新館成立時，大家都能來共襄盛舉，而不要因為我們博物館屬性不一樣，而成為一個孤芳自賞的博物館，我反而認為，就是因為我們的收藏跟人家不一樣，而更應該努力與大家做結合。」</p>	<p>1. 與在地其他博物館合作，相互協助，發展博物館群特色。</p>	<p>議題(三) 與所在環境的連結 C-1 發展地方特色的推手 C-2 凝聚地方力量的核心 C-3 創造附加價值</p>
	<p>「當我們彼此之間相互聯繫之後，這裡往後甚至可以發展成為一個文化的中心。以後人家如果到台南來，除了有好吃的小吃之外，如果要逛博物館，我們就有很棒的博物館群。這樣也順道帶動旅遊業，尤其像旅館、大飯店等，因為當他一天看不完時，他就會待下來，不然現在搭高鐵當天來回很方便，這些飯店也很難經營...」</p>	<p>2. 帶動當地觀光旅遊的發展。</p>		

<p>(三) 與所在地環境的結合以及附加價值的創造</p>	<p>李 莎 莉</p>	<p>「私人博物館必須要有他自己的特色與定位，以及與在地文化的連結，你要思考如何去服務你在地這些社區。」「就像北投民俗文物館，既然它位在北投，那就要針對北投區的社區與特色，想說要怎麼服務這個社區，怎麼去凸顯這個地方的特色，讓所有人都認識北投...，因此博物館內的餐廳與賣店中，所吃的、所販賣的都要跟北投有相關，再加上北投文物館的建築物屬於日據時期的古蹟，所以館內所衍生的商品也都要跟那個時代與建築有相關，因此當時還發展了日本茶道，想要學日本茶道就要到北投文物館...」</p>	<p>1. 明確訂定博物館的角色定位，並結合在地特色，以服務社區為目的，創造共同價值。</p>	<p>議題(三) 與所在環境的連結 C-1 發展地方特色的推手 C-2 凝聚地方力量的核心 C-3 創造附加價值</p>
-------------------------------	----------------------	--	---	--

資料來源：本研究整理

表 4-6 深度訪談（三）與所在環境的連結

表 4-6 深度訪談（三）與所在環境的連結					
議題（三）		第二階段訪談敘事 Narratives		一二階段觀點比較分析 Viewpoints	
議題子項	訪談對象			同	相異
（三）與所在環境的連結	C-1 發展地方特色的推手	翁淑英	「我們董事長邱再興先生當初定位鳳甲美術館時，是希望成為社區全民心靈的家，也是深耕推廣藝文活動的起點，希望關懷社區的人士，能在美術館獨特的環境與設備中推動社區文化發展，提升精神生活的泉源，展現社區人情溫潤的文化風貌，因此我們美術館長期對社區藝文推廣不遺餘力。」	關懷社區人士，推動社區藝文活動。	
		李景光	「我們在李梅樹過世後，我們持續在為三峽老街和祖師廟作導覽，後來三峽老街在當時面臨路要拓寬以及被拆毀的命運時，許多人希望能夠保留，後來也因為經過大家的努力，文建會將老街修復並保留下來，這是一個歷史的過程。老街保留下來之後，政府配合推動，觀光局也配合推動，賦予老街的新生命，所以你看現在周末假期，老街和祖師廟休閒觀光的人非常多。」	為三峽老街與祖師廟等當地景點，作導覽，以促進地方特色發展。	



(三) 與所在環境的連結	C-1 發展地方特色的推手	黃美鈴	「我們的館設在地下室，所以有許多人並不了解我們美術館的特色與性質，因此我們很想美化我們社區，利用走進來的那條巷子，大約有幾公尺的距離，看看是不是可以在牆上作一些美化，替社區做整體的規劃，發展出屬於我們社區的特色。」	替社區做整體美化的規劃，共同創造社區的特色。
	C-2 凝聚地方力量的核心	李景光	「我們在近期推動的行動美術館，就是由我們主動去問社區，並請里長為我們配合作推廣，我們去介紹完了之後，來聽我們講解的社區民眾，我們就送給他們每人一張書籤，沒有蓋日期的，他們可以拿這張書籤，利用禮拜六禮拜天，免費到我們這裡參觀，其中就有某個社區，他們是整個社區組團一起來看，這樣的凝聚力讓我們相當感動。」	透過博物館的相關活動，藉以凝聚社區力量。
		黃美鈴	「我們和社區的關係，實際上我們剛剛起步，也因為我們漸漸做出知名度，所以去年底的時候，里長跑來問我們說：我們為什麼不提供社區的服務呢？館長說我們當然很願意啊！所以我們今年就會辦一個專為社區導覽的活動，完全免費。原本每個人要收一百元的門票，但是我們完全免費，在這活動期間，對其他社區的民眾，我們也提供半價的服務，讓更多的人可以來參觀學習，我們現在有這樣一個跟社區結合的活動。」	透過博物館的相關活動，藉以凝聚社區力量。

(三) 與所在環境的連結	C-3 創造附加價值	翁淑英	<p>「其實以我們這樣都會型的私人博物館，比較難做到所謂的結合地方產業或是休閒遊憩功能，通常要看你所在地的環境，以我們美術館來講，我們的空間就完全沒有辦法做到休閒娛樂這二個功能，通常觀眾來也都是為了要看收藏品，休閒遊憩的功能比較少。」</p>	<p>以都會型的私人博物館而言，與地方產業結合或休閒遊憩功能通常較難達到。</p>
			<p>「不過朱銘美術館，算是比較特殊的案例，因為他所在地點的關係，而且朱銘老師的作品也剛好適合戶外展示，所以變成說他可以將這二個部分結合在一起。」</p>	<p>要發展這二項附加功能，必須配合地點、展示空間、作品性質等條件。</p>
		陳陳 建瑞 勳惠	<p>「我們樹火因為有開發許多紙藝產品，我們以提供好物的概念，開發許多不同於工業大量製造生產的產品，我們強調的是希望提供民眾更多生活上的選擇，而這些產品的選擇可能是純淨天然的，可能是富含美感的，可能是對社會有利的，...我們期待帶給大家這樣的生活美學觀，提高博物館本身的價值...」 「我們樹火因為有開發許多</p>	<p>產品，推廣生活美學的概念，以提高博物館價值開發好的</p>

(三) 與所在環境的連結	C-3 創造附加價值	李景光	<p>「最近有一家建商找我們，他們是三峽的建商，他們認為李梅樹很能代表三峽的特色，因此他們就選定人物畫以外的風景畫，他們在大樓裡面的每一層樓的樓梯間，電梯一出來的空間就放上李梅樹的畫，不是有掛一幅畫，而是利用石板燒成的大幅壁畫放在那邊，他們共有八十幾層樓，每一層樓的電梯出來就有一幅這樣的畫，這樣非常大器，也很精彩。...我們授權費拿得不高，我們主要是希望透過這樣的方式，一步一步慢慢的與其他行業作商品結合、作行銷，藉此將我們的創意產品推廣出去，也傳遞李梅樹畫中的精神。」</p>	與在地建築物做創意商品的結合，藉此進行推廣與行銷，創造附加價值。	
			<p>「以前也有一家叫做 free 的廠商，他們利用李梅樹的水墨畫去作衣服的花樣，我們也授權給他三年去做商品，其中不收半毛錢，因為我們也是希望可以將李梅樹好的作品介紹給更多人。」</p>	免費授權給廠商開發創意商品，創造附加價值。	
		黃美玲	<p>「我們目前也在規劃說將我們展場裡的東西開發成小紀念品，...開發一些屬於館內的特色商品，...凸顯我們美術館的特色。」</p>	開發館內特色商品，凸顯美術館自身的特色。」	

資料來源：本研究整理

### （三）小結

透過這些附加功能的結合，博物館除了可以是學習知識的生活教室、也可以是大家休閒娛樂的場所，更可以是凝聚地方力量的中心、提供創意發想與實踐的來源等，這些著實改變了大家對於博物館內冷冰冰的展示、一板一眼的參觀活動之既有觀念，也讓私人博物館呈現更加多元的風貌，使得更多人願意親近博物館，替私人博物館創造更高的價值。

## 第四節 私人博物館面對競爭時的因應之道

臺灣自從施行週休二日制後，社會大眾對於休閒遊憩的需求大增，相關產業也隨之蓬勃發展。然而相關休閒遊憩產業種類繁多，有動態類型如：遊樂園、休閒農場、各類運動等；也有靜態類型如：美術館、博物館、圖書館等社教機構，或是電影院、KTV 等娛樂場所，面對這樣激烈的競爭，博物館若無法明確界定角色定位，突顯特色，便常被邊緣化、被社會大眾所遺忘。如此一來，懷抱著宏遠的理想與目標所成立的博物館，卻在知名度不彰、參觀者減少等問題的困擾中苦無發展，實屬可惜。

由第一階段訪談來看，專家們提到面對這樣的競爭時，私人博物館多積極尋求因應之道，有一方是從內部做體質的改善，提升服務品質或發展多元化的經營；有一方則是從外部尋求博物館同業或異業的合作。第二階段的受訪者也認為博物館應回歸到為社會大眾服務的角色，從觀眾的角度出發，透過更優質的展覽、更多元的服務來提升自我競爭力。

### （一）比較與分析

依第一階段專家訪談之內容可歸納整理出下列四個議題子項：

## **D-1 服務品質的提升**

博物館既然身為替社會大眾服務的社教機構，除了提供參觀與導覽的服務之外，也有提供教育活動的服務，這是博物館相較於其他休閒產業最大的優勢。二階段的受訪者皆有這樣的認知，因此當他們面對其他休閒產業的競爭時，也都能由博物館最初的使命與精神出發，以提升自身的服務品質為第一要務，期望透過內部的改善，提供給觀眾更豐富多元的展覽內容、更優質的導覽服務以及更舒適的參觀環境等，以突顯不同於其他產業的優勢。

## **D-2 複合式經營的開發**

博物館複合式經營的開發，其內容可能包含了創意商品研發、賣店經營、餐飲與遊憩空間的提供等，而當博物館能夠擴展複合式經營觸角的同時，也代表著擴展了博物館所能夠服務的社群。創意商品的研發，將美感體驗融入商品中，可滿足講究創意的觀眾；賣店的經營，讓觀眾能更容易的購得商品，滿足追求生活美學的觀眾；餐飲與遊憩空間的提供，讓觀眾能以更輕鬆愜意的態度參觀博物館，滿足了民眾愉悅與美好參觀體驗的需求。當博物館的服務擴大至如此多元的族群時，也在無形中提升了自身的競爭力。

## **D-3 同業合作**

與博物館同業之間的合作，多半具有地緣特性，通常由博物館與所在地周邊的不同類別、不同性質之博物館館際合作、共同規畫安排更加豐富多元的博物館活動，符合更多更廣的觀眾需求，例如宜蘭博物館家族、臺北私立博物館聯誼會等。奇美博物館郭玲玲館長在訪談過程中也分享了奇美博物館，目前

正與周邊不同類型的博物館，如家具博物館、古董車博物館等積極討論可發展之合作關係，如主題展覽、博物館群參觀套票等。另外李梅樹紀念館也與鶯歌陶瓷博物館合作，規畫三峽與鶯歌之間的博物館休閒計畫。

#### **D-4 異業結盟**

面對周休二日休閒遊憩的需求大增，社會大眾已不再滿足於單一場所或單一活動，有更多產業採取策略聯盟或異業結盟的方式，發展出相關配套措施，如交通、旅遊、住宿、消費、藝文活動等相互配合，藉以發揮行銷的效益。博物館面對外界這樣的競爭，也思考學習運用資源共享、團體合作的力量，來突顯特色與提升競爭力。身處在多元的現代社會網絡中，資源的取得與分享更加活絡，因此單打獨鬥的方式已不適用，相對的，透過各不同領域的相互合作，反而更能讓大家在專業領域中各司其職，發揮最大之功能與效用。

其中呂理政館長以曾參與縣市地方性博物館家族的策劃與推動之經驗而論，他認為博物館就是盡力扮演好博物館的角色，實踐博物館之基本功能與任務，而其他觀光、旅遊等休閒遊憩的活動就讓其他產業來協助，例如飯店或民宿業者努力耕耘住宿品質的維持、交通運輸業者增加便利舒適的服務、地方特產業者做好產品把關等，之後再透過文化季、藝術季等共同活動的舉辦，安排規劃出配套方案，將資源整合並分工合作。蘇荷兒童美術館更是積極配合網路平台所舉辦的活動以及觀光旅遊業者的旅遊規劃，以擴展服務的社群。

#### **(二) 訪談內容**

二階段訪談內容整理如下：

表 4-7 專家訪談（四）面對競爭時的因應之道

主題 (四)	訪談 對象	訪談敘事 Narratives	觀點 Viewpoints	議題 Issues
<p>(四) 面對競爭時的因應之道</p>	<p>廖桂英</p>	<p>「我們作展覽時，我們也會去想如何結合其他單位，譬如說，我休館前最後一個展覽是『古今鳥展』，我們結合了廣達基金會的經費，他給了我一點經費，讓我去印一些小手冊、做CD，也配合關渡那邊的賞鳥活動，我們也在我們前面的公園舉辦了一個大型的親子活動，邀請我們附近的社區，請來了附近學校老師，大家一起來參與。」</p>	<p>1. 與其他單位合作，並配合當地特色休閒活動的舉辦，增加社區、學校互動。</p>	<p>議題（四） 面對競爭時的因應之道 D-1 服務品質的提升 D-2 複合式經營的開發 D-3 同業合作 D-4 異業結盟</p>
		<p>「講到私人博物館在休閒產業上，其實一般小型的館多沒有這麼大的胃納量，只有少部分像宜蘭這種比較接近遊憩區、遊覽區，群眾比較能到達的地方，才有可能吸引觀眾...」</p>	<p>2. 注重博物館自身以及周邊觀光導覽資訊的豐富性。</p>	
		<p>「另外目前私人博物館的觀眾群，一般是吸引國內對知性旅遊有興趣的人，因此需要觀光導覽的資訊，以及博物館本身的資訊要很豐富，...另外還要注意各景點之間有沒有什麼觀光的配套措施，因為遊憩主要是吃、喝、玩、樂一連貫的，所以配套措施要做好，這個也很重要。」</p>	<p>3. 與其他休閒遊憩產業合作，發展各景點間的觀光配套措施。</p>	

<p>(四) 面對競爭時的因應之道</p>	<p>呂理政</p>	<p>「當這個地區發展出合作的群體時，他們可能會與許多當地產業做結合，讓你到那裏去可以吃飯睡覺，經營餐廳提供我們吃飯，還有民宿可以住，一連串可以帶動地方振興，可以帶動觀光，而且他們的經營面向也可能更加多樣化、更通俗化、更具有吸引力。所以我常說他們只要做好自身本分的事就好，他們可以利用他們的產業和文化，作為地方觀光遊憩的資源，然後進而振興地方。」</p>	<p>1. 與在地產業合作，發展多樣化的觀光配套措施。</p>	<p>議題 (四) 面對競爭時的因應之道 D-1 服務品質的提升 D-2 複合式經營的開發 D-3 同業合作 D-4 異業結盟</p>
		<p>「我很期望具有這些臺灣地方特色的館舍，像螃蟹博物館、交趾燒、捏麵館、王功蚵藝館、螢火蟲公園等等，雖然他們沒辦法完整運作博物館的功能，但是卻可以表徵台灣傳統特色以及社區的能量，那就讓他們有機會參加博物館學會，讓他們可以在博物館學會的脈絡中，適度接受其他博物館的資源與協助，並利用在博物館學會裡的這些專業資源，提供他們來發展產業與特色，變成文化特徵、文化特色及文化價值，共同來發展全盤的博物館事業。」</p>	<p>2. 與博物館同業合作，接受其他博物館專業的資源協助，共同發展博物館事業。</p>	



<p>(四) 面對競爭時的因應之道</p>	<p>郭玲玲</p>	<p>「我們原本想和其他附近的博物館共同推動優惠套票的方式，來帶動博物館群的參觀人潮，...但是奇美博物館許創辦人堅持不能收門票，我們就會擔心對其他館造成影響。觀眾可能會說：『到奇美博物館不用收錢，但是其他的館都要收錢』，這樣我們會擔心影響到他們的參觀人數與門票收入等」 「為了避免這樣的情形，我們也想了另外的方式，比方說先到我們這裡參觀的人，在票券上蓋個紀念性的戳章與日期，之後持奇美博物館的票券到其他館去可以享有門票的優惠，我們可以幫其他館做這樣的宣傳」</p>	<p>1. 與其他博物館發展策略聯盟（如博物館群參觀優惠套票）並相互分享行銷與宣傳的資源。</p>	<p>議題（四） 面對競爭時的因應之道 D-1 服務品質的提升 D-2 複合式經營的開發 D-3 同業合作 D-4 異業結盟</p>
		<p>「我曾經跟許老闆溝通收門票的事宜，我想說收門票一百元也好，收了門票之後，我們讓他可以在館內全數抵用，可以喝個咖啡、買東西 這樣他也可以順道看看我們的賣店裡有什麼樣的好東西可以帶回去。...但老闆回應我說：『來訪的客人曾給他最感動的一句話，那就是--看這麼多東西竟然是免費的』，當觀眾感動時，他自己也感動，所以他堅持不收門票。但我常在想，觀眾看了這麼多東西之後，如果門票金額又可以全數抵用，其實他們也會很感動。我甚至想說，讓觀眾一百元的票券可以用到一百二十元，這樣大家也會很樂意，而我們自行吸收商品多餘的費用，其實最主要的還是鼓勵大家多來參觀。」</p>	<p>2. 增加複合式經營的機會（賣店與餐飲的經營）</p>	

(四) 面對競爭時的因應之道	郭玲玲	「另外，我希望我們能提供更好的服務，就如同我們有收門票一樣，做自己應該做的事，盡量給觀眾最好的服務。」	3. 提升服務品質	議題 (四) 面對競爭時的因應之道 D-1 服務品質的提升 D-2 複合式經營的開發 D-3 同業合作 D-4 異業結盟
		「至於跟其他休閒產業競爭這個問題，因為博物館與其他休閒遊憩產業的觀眾群有點不一樣，我倒不認為會有很大的影響，如果有需要的話，我希望能和大家一道努力，而不是變成是競爭的關係。」	4. 增加異業合作（其他休閒遊憩產業）的可能性	
	李莎莉	「博物館以整套方式營運是很重要的，你不是只有想說怎麼讓人家來參觀而已，你還要想說如何讓觀眾多留下來。」「博物館複合式經營是一種趨勢，是這五、六年來的趨勢，通常博物館都會附設一個藝品店、一個餐廳，他希望的就是大家可以坐下來，願意多留在博物館這個地方，另外再加上安排參觀以外的活動，如DIY等，當觀眾願意留下來時，你的附加價值就提升了。」	1. 複合式經營以及休閒娛樂的配套措施，以提升附加價值。	
		「重視休閒娛樂是現代社會的趨勢，也是民眾的期望，然而那些其他的休閒娛樂場所，像KTV、遊樂園等，是沒有所謂的文化性與知識性的，反觀博物館所擁有的即是背後深層的文化性與知識性，...若私人博物館能做到凸顯自己的特色，並強調知識性和文化性，為民眾提供寓教於樂的場所，如此一來，遊樂園怎麼跟博物館相比呢？博物館也就不需要擔心其他休閒產業的挑戰與競爭了」	2. 重視博物館「寓教於樂」的特性，強調博物館文化性與知識性特色。	

<p style="text-align: center;">（四）面對競爭時的因應之道</p>	<p style="text-align: center;">李莎莉</p>	<p>「台灣這幾年都在強調生活美學與文化創意產業，其實這些都是從博物館開始的，也都是要從博物館開始才有辦法這麼做。因為博物館是一個典藏品很豐富的地方，博物館中的每一樣作品、每一樣典藏品，都可以衍生成生活中的用品、商品與紀念品，...當你利用博物館中的元素，把你的展示品衍生成商品、紀念品，讓很多人喜愛，並加以購買時，這就是文創業的精神，也具備了生活美學，博物館的附加價值也就提升了，這也是其他休閒娛樂產業所模仿不來的。」</p>	<p>3. 融合博物館元素開發商品，發展獨特的文化創意產業。</p>	
--	--	--	------------------------------------	--

資料來源：本研究整理

表 4-8 深度訪談（四）面對競爭時的因應之道

表 4-8 深度訪談（四）面對競爭時的因應之道						
議題（四）			第二階段訪談敘事 Narratives	一二階段觀點比較分析 Viewpoints		
（四） 面對競爭時的 因應之道	議題 子項	訪談 對象		同	相異	
	D-1 服務品質的 提升		翁 淑 英	「鳳甲美術館當初設定的定位是以展示推廣當代藝術為主，和我們同性質的美術館不多，我們所設定的觀眾群也與其他休閒產業不同，所以我們並沒有太大的競爭問題，我們所堅持的就是把我們美術館該做的事做好，給觀眾優質的展覽內容，讓觀眾進到我們的空間是舒適的...」	提供優質的展覽內容，以及舒適的參觀空間。	
			陳 建 勳 陳 瑞 惠	「對樹火來說，其實是我覺得說我們怎麼用心在看待每一個議題，每一個議題到底能影響到多少人，從這個角度來看，你所辦的展覽雖然是小，但是他精緻，他既然是小而精緻，那他就有辦法在品質上面做比較好的控制。」	提供精緻且高品質的展覽。	
「另外我們非常注重觀眾服務的品質，我們希望提供高品質的服務，服務每一個進來的觀眾，讓因為觀眾是因為喜歡你而來參觀，那樣是最珍貴的。...我們不會期待像大型美術館，一次辦一個展覽就是幾十萬的人次的參觀量，那就像大拜拜一樣，若因為人多而讓他沒辦法感受到你服務的品質，我覺得那沒有意義，那也不是我想要做的。」				注重觀眾服務的品質。		

<p>(四) 面對競爭時的因應之道</p>	<p>D-1 服務品質的提升</p>	<p>李景光</p>	<p>「我們的經營目前也是以多方面來思考，我們除了提供提供現場的導覽服務之外，我們將來也希望經營我們的網站，讓網站可以比較活潑、活躍一點，利用互動式的網頁，增加我們與觀眾的互動，像留言板之類的；或是利用部落格，多舉辦一些活動，並即時在網路上更新最新活動訊息，告訴人家我們有什麼新東西，新訊息的獲知更容易，網站也會更加熱絡。」</p>	<p>透過網頁、部落格或是網路社群等方式，增加與觀眾互動的機會，提供即時服務。</p>	
	<p>黃美鈴</p>	<p>「以目前的狀況來說，我們算是獨一無二的兒童美術館，所以我們並不在乎競爭，我們的理念也不是要跟人家競爭，我們堅持的是一個教育的推廣，讓成人、小孩都能夠去接觸美的東西，學習到美的知識。所以基本上我們沒有競爭的問題，我們是自己和自己競爭，怎麼將美術館經營得最好，是我們最大的目標。」</p>		<p>不在乎競爭問題，但最大的目標仍是希望推廣美的教育。</p>	
	<p>D-2 複合式經營的開發</p>	<p>翁淑英</p>	<p>「以我們館的空間來說並不適合做複合式經營，我們的觀眾來參觀時通常也都只為了看我們的收藏品，因此沒有開發複合式經營的計畫，我們沒有賣店，而僅提供社區圖書館和一個小小的休憩區，讓館內的感覺更加溫馨」</p>		<p>以館舍空間和觀眾群的需求，來考量複合式經營的需要。</p>

(四) 面對競爭時的因應之道	D-2 複合式經營的開發	陳 陳 建 瑞 勳 惠	<p>「博物館為什麼要做商品開發，主要是因為我們認為博物館你慢慢要能夠自給自足，或是做比較多博物館經濟效益的提升。...以現在新的政策走法，將來所有的博物館都要變成行政法人化，博物館要脫離民間單位，例如兩廳院，變成行政法人後，他們必須要自給自足」</p>	開發博物館商品，以期能自給自足，提升經濟效益。	
			<p>「要開發博物館產品對我們來講太容易了，但是我們並不因為這樣就隨便亂開發，以我們的理念來說，要就開發好的，值得觀眾去購買去收藏的。說真的五元、十元的東西都可以開發，但是這些東西已經有很多單位在提供了，你如果只是為了刺激消費而生產這些產品，那他跟垃圾差不多。所以博物館是要提供比較美學的、精緻的、豐富性的東西，所以我們在選擇開發給觀眾的商品一定要是好物。所以從這個角度來看，博物館的商品開發，除了能幫博物館獲利之外，也是提供一個好物給這個市場，讓觀眾去選擇、去消費，去思考說他們每天用的產品，都是工業產品，是由機器不斷複製，而不是老祖先留下來的智慧，我們是不是應該給他們一些啟示，讓消費者知道說回歸到去用好物的理念，讓他們可以有更多的選擇。」</p>		提供美學的、精緻的、豐富性的好物給消費者做選擇。

(四) 面對競爭時的因應之道	D-2 複合式經營的開發	李景光	<p>「我們紀念館目前是希望多方面的經營，並透過在地化的配合，我們希望將來可以有福利社、販賣部的經營，販賣部不單單只是賣商品，我們希望也可以有個地方讓人家坐下來休息，可以提供冷熱飲，讓人家坐下來休息，喝杯咖啡。不過我們因為比較欠缺場地，所以餐飲我們目前是没有辦法做...」</p>	<p>期望有充足的場地進行複合式的經營，如賣店、餐飲等。</p>	
		黃美鈴	<p>「我們目前有一個販賣部，裡面是賣美術相關的書籍，一些老師的用書和廠商寄賣的東西，我們也在規劃說將我們展場裡的東西開發成小紀念品，讓這個地方能夠除了門票收入之外，還能開發一些屬於館內的特色商品，增加一些其他的收入，並凸顯我們美術館的特色。」</p>	<p>美術館特色商品開發計劃，以增加收入，並凸顯特色。</p>	
	D-3 同業合作	陳建勳 陳瑞惠	<p>「我們曾經跟台灣民俗北投文物館、鴻禧美術館、順益台灣原住民博物館共同組成私立博物館聯誼會，期望透過館際間資源與經驗的交流，共同經營博物館事業，...雖然說現在這個組織已經沒有在運作，但將來若是有其他機會，我們仍非常樂意與其他館合作、交流」</p>	<p>與其他私人博物館組成私立博物館聯誼會，分享經驗與資源。</p>	

(四) 面對競爭時的因應之道	D-3 同業合作	李景光	「我們的行動美術館因為推行的成果相當好，所以鶯歌陶瓷博物館今年度就跟隨我們，之前行動列車的範圍限定在三峽，那將來我們到可以發展到鶯歌去，讓三峽的民眾可以玩鶯歌，也讓鶯歌的人到三峽來，發展成一整個配套措施的規畫。」	與鶯歌陶瓷博物館合作，發展三峽與鶯歌之間，配套的觀光遊憩計畫。	
	D-4 異業結盟	李景光	「在滿多年前，我們曾經跟光泉基金會一起辦了一個行動列車、美術館列車的活動，利用巡迴展出的方式，到各社區、教會去介紹。」	與其他單位合作，分享資源。	
		黃美鈴	「和我們合作的單位有很多，包括許多休閒產業的合作，例如 PCHOME 的兒童雜誌，最近他和我們合作，他們在雜誌上舉辦了一個活動準備組團來參觀，那他希望我們提供場地和導覽	配合網路平台及出版業的活動。	
			「另外還有雄獅旅遊，他們也將我們的介紹放在他們的旅遊資訊上，他們願意把這裡當成一個旅遊的景點，他們安排完到故宮的行程之後，很多就會順道安排到我們這裡來參觀；此外還有香港和大陸一些跟教育相關的團體，他們也一定會來，所以我們慢慢在和異業做結合，我們也很希望能將我們的理念與方式推廣出去。」	與觀光旅遊業的合作	

資料來源：本研究整理



### （三）小結

提供更加優質的服務以及拓展更多元的經營觸角，是二階段受訪者一致的共識。以觀眾的角度為出發點，提供更多、更好、更貼心的服務，除了可以提升競爭力之外，更可以提升自我形象；同業的合作則增加了館際間彼此交流觀摩的機會，此外不同產業間的合作關係，除了可資源共享外，更重要的是在特色相互陪襯下，增加了各產業的能見度，讓觀眾在休閒活動上有更多的選擇。如此一來，大家各自在專業領域上經營，展現特色，給予合作夥伴加乘的效果，創造雙贏。

## 第五節 「博物館企業化經營」策略應用於非營利性質之私人博物館經營之探討

雖說博物館屬於非營利組織，這樣運用商業的手法、迎合市場需求，或許看來並不合宜，但第一階段受訪的專家們都認為博物館並不是要全盤複製企業經營的模式，而是從中去學習企業經營裡強調多元化且靈活運用創意的精神，重視企業對於產品品質與優質服務的要求，並參考企業對於成本的考量與績效的評鑑等，讓博物館能擺脫過去保守、呆板的經營管理方式，甚至是官僚的作風，而能像企業體般，隨時擁有適應新時代的能量。第二階段的受訪者則認為，以他們任職的博物館而言，規模都不大，雖然談不上企業化經營如此嚴謹、系統化的方式，但他們都相當肯定學習企業經營的精神，重視企業管理的要求，參考企業管理的方法為博物館經營所帶來的助益。

### （一）比較與分析

依第一階段專家訪談之內容可歸納整理出下列四個議題子項：

### **E-1 學習企業經營的精神（多元、創意）**

在多元化的社會裡，民眾的需求也呈現出多元的面向，因此企業經營的精神也強調多元發展，以滿足不同群體的需求。此外，擁有創意並隨時保持創新的能量，更是一個成功企業不可或缺的要害，創意是爲了讓消費不斷有所驚喜，當你每一次都能創造驚喜的時，就能夠吸引消費者不斷上門；而保持創新能量則是爲了讓企業能適應時代變遷，隨時將企業調整至最佳狀態，不至被時代洪流所淘汰。將這樣的精神應用至私人博物館經營，是要博物館改變以往過分沉重的學術思維，突破以往過份保守的經營方式，嘗試以多元、創意的思考來面對博物館經營議題。

### **E-2 重視企業管理的要求（品質、服務）**

顧客至上的概念，讓企業對於產品與服務品質不敢馬虎，因爲這將左右企業能否長久經營與發展的結果。尤其在口耳行銷與社群網絡高度發展的現代社會中，提供高品質的產品以及滿足顧客需求的服務，將有助於企業形象之提升，連帶影響企業經營成果。反觀私人博物館亦是如此，博物館自新博物館學概念提出後，已經由以物爲主的概念轉爲以人爲主的服務，如何提供給參觀者一個美好的參觀經驗，讓他們願意再回來參觀，或是介紹給其他參觀者，這除了關係到博物館優質形象的建立外，也將關係到博物館的觀眾開發，實不容輕忽。

### **E-3 參考企業管理的方法（效率、成本）**

企業是以獲利爲第一要務，因此如何降低成本，提高生產力，來獲得最大利益，成爲企業錙銖必較的部分。另外，人事行政的管理中，如何充分發揮人力資源，提升工作績效，提高

工作品質，使人盡其才，則是企業管理中的另一項重點。私人博物館雖不是以獲利為最大目標，但在經濟與人力資源皆很有限的狀況下，如何避免因缺乏工作效率而造成資源浪費，或是如何將有限資源做最有效的應用，這樣講求效率與成本概念的參考應用，將對私人博物館的管理有莫大的助益。

#### **E-4 企業化經營的省思**

雖說企業化經營的精神與策略運用的確值得博物館學習，正如李莎莉館長所說：「就現代社會的需求而言，博物館不僅是可以運用企業化經營的策略，而更是『必須』企業化經營。」但是她也強調：博物館從業人員必須堅守專業的理念，秉持促進社會公益的角色，將營利所得回饋館的經營以嘉惠社會，而不能落入商業謀取利潤的迷思。企業界也僅是提供經費的贊助，而非主導展覽教育或學術化的研究與實施，如此一來，才能活化展覽，深化內容，不致於流落商業化的範疇。

#### **(二) 訪談內容**

二階段訪談內容整理如下：

表 4-9 專家訪談（五）

「博物館企業化經營」策略應用於非營利性質之私人博物館經營之探討

主題 (五)	訪談 對象	訪談敘事 Narratives	觀點 Viewpoints	議題 Issues
<p>(五)「博物館企業化經營」策略應用於非營利性質之私人博物館經營之探討</p>	<p>廖桂英</p>	<p>「其實我們的觀念可以改，因為以前大家的觀念就是覺得文化藝術好像跟老師傳道授業一樣，都是非常清高的工作，其實不盡然，因為當文化藝術都沒有人來欣賞時，那它的價值也等於是零。所以當我們講到博物館企業化經營，...我認為那是一種方法、一種手段，並不是最終的目的。」</p>	<p>1. 博物館仿效企業化經營策略，是學習企業賺取利潤的方法，而不是最終目的。</p>	<p><b>議題（五）</b> <b>博物館學習企業化經營策略</b> E-1 學習企業經營的精神 (多元、創意) E-2 重視企業管理的要求 (品質、服務) E-3 參考企業管理的方法 (效率、成本) E-4 企業化經營的省思</p>
		<p>「那最終的目的，你還是要回歸到博物館的本質。也就是說，只要不違背我們的原來的中心思想，雖然用企業經營的手段來賺錢，但所賺的錢還是放到博物館本身以及文化藝術的事業上。」</p>	<p>2. 博物館企業化經營策略的運用並不能違背當初的目的與宗旨。</p>	

<p>(五)「博物館企業化經營」策略應用於非營利性質之私人博物館經營之探討</p>	<p>廖桂英</p>	<p>「那為什麼會要引進企業化的管理，是為了讓博物館經營更有績效，也更加多元。...我可能引進其他比較特別的展覽手法，或是引進企業的贊助，也可能就是闢一個角落，經營賣店、休閒的咖啡廳，或是休閒文化商品的開發，但我還是做推展的工作，它所得盈餘是用在博物館作推展。」</p>	<p>3. 博物館仿效企業化經營策略，例如特別的展覽手法、企業贊助或經營賣店、開發商品等，以賺取更多的利潤，讓營運更有績效，但博物館的營利是必須回饋到教育文化推展的工作上。</p>	<p>議題 (五) 博物館學習企業化經營策略</p> <p>E-1 學習企業經營的精神 (多元、創意)</p> <p>E-2 重視企業管理的要求 (品質、服務)</p> <p>E-3 參考企業管理的方法 (效率、成本)</p> <p>E-4 企業化經營的省思</p>
	<p>呂理政</p>	<p>「我想我們不用墨守成規，不必全世界的博物館都苦哈哈的，其實像去年文建會馬樂侯的主辦的討論會裡，法國吉美博物館他們的執行長，就是以企業的手法來促進組織的再成長...」</p>	<p>4. 以企業經營手法，促進博物館再成長。</p>	
	<p>「博物館是非營利事業機構，它終究跟企業的性質不同，生意人不賺錢是該死的，但是做文化事業不完成自己的使命是該死的，所以博物館是可以學習企業化經營的方式，但是一切都要以使命為優先。」</p>	<p>1. 博物館可以學習企業化經營的方式，但是一切都要以博物館使命為優先考量。</p>		

<p>(五)「博物館企業化經營」策略應用於非營利性質之私人博物館經營之探討</p>	<p>呂理政</p>	<p>「博物館學習企業化經營並不是去學習如何賺錢，賺錢的是就交給政府和營利單位就好了，文化機構就做好自己該做的事，例如好好保存古蹟、文物，好好做導覽、做教育推廣，當你做出文化價值之後，文化價值會帶動產生經濟價值，就像京都利用古蹟來凸顯文化價值，連帶的就會帶動周邊觀光、商品所產生的經濟價值，這些經濟價值也會回饋到社會對博物館的支持與認同。」</p>	<p>2. 博物館等文化機構做好保存文化價值的任務，文化價值會帶動產生經濟價值。</p>	<p>議題(五) 博物館學習企業化經營策略</p> <p>E-1 學習企業經營的精神 (多元、創意)</p> <p>E-2 重視企業管理的要求 (品質、服務)</p> <p>E-3 參考企業管理的方法 (效率、成本)</p> <p>E-4 企業化經營的省思</p>
	<p>郭玲玲</p>	<p>「奇美博物館從許創辦人一開始的想法以來，他就是完全不以營利為目的，所以我們也是在開放幾年後，當大家都建議說：『你們怎麼不像國外一樣，弄個複製品可以讓我們帶回去，我們看了展覽後很感動，希望能讓我們用便宜的價錢將複製品帶回去。』此時才想說要開發商品與經營賣店；另外，我們希望觀眾在看展覽看累了之後可以有個地方休息一下、喝個咖啡，我們才想說要經營咖啡廳，但是我們完全是以服務觀眾為出發點的。」</p>	<p>1. 以觀眾服務為出發點，開發多元的複合式經營(商品的開發、賣店與餐飲的經營)</p>	

<p>(五)「博物館企業化經營」策略應用於非營利性質之私人博物館經營之探討</p>	<p>郭玲玲</p>	<p>「奇美博物館因為背後有企業在給我們支持，所以很多時候當我們碰到困境時，企業不論在財政上或是整個經營方針上，都給予我們無形與有形的指導，企業的精神也是我們所學習仿效的...」  「企業中有一些好的文化，比方說在管理上或是 QCC 的品管圈等，我覺得企業做得不錯，我就也把他引進來。舉個簡單的例子，我們原本有《館訊》和《典藏》二種的 DM，《館訊》是最早的刊物，之後我們又想針對典藏品出一個《典藏》，當時我們並沒有想到說要將二者做整合，但企業 QCC 馬上就想到說這是一種浪費，對紙張、經費人力都是一種浪費，若是能將這二張做結合，經費人力會更節省，工作會更有效率，內容感覺也會更豐富，觀眾也可以一次得到更多的資訊...」</p> <p>「企業對我們來說是一種助力和加持，所以我們是取企業的精神而非經營的手段，因為企業經營最終的目標是為了要賺錢，我們不是，我們是學習企業有效率的方式以及成本考量，我覺得這樣可以讓博物館經營得更好，也會比較務實一點。」</p>	<p>2. 學習企業經營的精神(重視效率、成本考量等)</p>	<p>題(五)  <b>博物館學習企業化經營策略</b>  E-1  學習企業經營的精神  (多元、創意)  E-2  重視企業管理的要求  (品質、服務)  E-3  參考企業管理的方法  (效率、成本)  E-4  企業化經營的省思</p>
---	------------	---	---------------------------------	--

<p>(五)「博物館企業化經營」策略應用於非營利性質之私人博物館經營之探討</p>	<p>李莎莉</p>	<p>「我認為博物館一定要企業化，...因為現在台灣的博物館的學科其實是國外進來的，早期博物館從來沒有考量過企業或行銷的部分，所以博物館組織裡面都沒有這部分...，另外在博物館裡工作的人雖然都是碩士以上學歷，可是大家都是學文史、藝術史、藝術行政之類的，就是沒有人是學企管的，所以博物館通常不會生意，也不會去思考這個問題。但是現在你看故宮已經設有個行銷部，因為大家已經知道重要性在哪裡，所以一定要企業化。博物館企業化，這是時代的趨勢，是現代的博物館必須發展的趨勢...」</p>	<p>1. 重視企業管理與行銷的觀念。</p>	<p>題(五) 博物館學習企業化經營策略 E-1 學習企業經營的精神 (多元、創意) E-2 重視企業管理的要求 (品質、服務) E-3 參考企業管理的方法 (效率、成本) E-4 企業化經營的省思</p>
		<p>「我所謂的企業化的經營，其中的企業經營理念，是在博物館界裡沒有，但我們必須去跟企業界學習的領域。企業的理念很簡單，有三個原則，曾有人提到七個，但我覺得做到這三個就夠了，一個就是品質，在企業界裡面首先要的就是你的品質要好，第二是你的服務要佳，還有第三個是你要有創意，有創意就是要跟人家不一樣，.....我覺得不管任何人、從事任何行業，都一定要有企業的理念。」</p>	<p>2. 企業經營理念三原則：品質要好，服務要佳，要有創意。</p>	



<p>(五)「博物館企業化經營」策略應用於非營利性質之私人博物館經營之探討</p>	<p>李莎莉</p>	<p>《品質》「在國內很多博物館，我認為他們應該多去觀摩，多去看看別的博物館怎麼做，這樣才能刺激他們有不同的想法。例如當一個博物館辦了一個新的展覽，他們的展示手法若引起很大的迴響，那其他的館下次可能就會引用這些新的展示手法，類似這樣多觀摩、多舉辦很多有特色的活動，這樣就會刺激你有新的想法與做法，這些都是企業的觀念。」</p> <p>《服務》「第二個是服務一定要佳，博物館是一個公共開放的空間，你所要服務的對象是所有的人，所以博物館必須以參觀者的立場來服務一般民眾，不論大人或小孩，甚至是連坐輪椅的人你都要照顧到。例如展覽組在設置展櫃的高低時，必須要去考量我的展品是不是大家都看得到；研究人員也要顧慮展品該如何呈現，別人才看得到清楚，這些都是一種服務。」</p> <p>「這樣的服務，我們現在有一個名稱叫『非常服務』，這個服務其實是企業界常在用的，你要服務到讓人家覺得感動這樣才叫做好的服務，...企業界還有一項很值得學習的優點，那就是分析消費者的心理。消費者心理包含了『五動』~「觸動」、「心動」、「感動」、「衝動」、「行動」。觸動之後會讓你心動，心動之後才会有感動，感動之後有衝動，最後就會有行動。」</p>	<p>《品質》~多觀摩、多舉辦有特色的展覽、新展示手法的呈現</p> <p>《服務》~以參觀者立場為服務、『非常服務』、消費者心理分析、『口碑行銷』</p>	<p>題(五) 博物館學習 企業化經營 策略</p> <p>E-1 學習企業經營的精神 (多元、創意)</p> <p>E-2 重視企業管理的要求 (品質、服務)</p> <p>E-3 參考企業管理的方法 (效率、成本)</p> <p>E-4 企業化經營的省思</p>
---	------------	--	--	---

<p>(五)「博物館企業化經營」策略應用於非營利性質之私人博物館經營之探討</p>	<p>李莎莉</p>	<p>「企業界要求在第一線服務的人能瞭解這個部分，那身為一個公共開放、大眾服務的博物館，當然也需要了解消費者心理分析，假如博物館也能做到這樣，那你的博物館一定會很受歡迎」「除此之外，當你的服務是讓人感動的服務，觀眾也會對你印象深刻，對你的評價也較高，他也願意再帶其他人，這叫『口碑行銷』」</p> <p>《創意》「第三個是要有創意，創意就是不斷的讓觀眾有所驚喜，當你每一次每一次都不一樣時，你只要有一個地方有小改變，觀眾都會知道，也就會一直的吸引人再來...」</p>	<p>《創意》~時常創新，製造驚喜，吸引觀眾。</p>	<p>題(五) 博物館學習 企業化經營 策略</p> <p>E-1 學習企業經營的精神 (多元、創意)</p> <p>E-2 重視企業管理的要求 (品質、服務)</p> <p>E-3 參考企業管理的方法 (效率、成本)</p> <p>E-4 企業化經營的省思</p>
---	------------	--	-----------------------------	---

<p>(五)「博物館企業化經營」策略應用於非營利性質之私人博物館經營之探討</p>	<p>李莎莉</p>	<p>「在很多人的觀念裡都認為，博物館應該只要把五大功能好好的做好就好，並不需要或不應該有複合式的經營，文化與商業也不應該畫上等號，事實上不然，因為我一直在強調--文化和觀光要結合，文化跟商品、商業也可以做結合的。我覺得博物館推展文化觀光，再加上整體五大功能的發展，這是一個非常好的趨勢，因為這樣的趨勢才有辦法讓你的博物館生存。以國外博物館為例，羅浮宮其實是一個指標，它是世界五大博物館之一，但羅浮宮也是朝向複合式經營 做得最好的，它擁有的許多的賣店，它的地下一樓都是書店，販賣的都是跟藝術相關的書，而且是涵蓋全世界的藝術範疇；它樓上的精品店甚至就像百貨公司一樣，什麼都有，非常的精緻...，所以我不認為這二者之間會有衝突，更何況，對私人博物館來說，這也是一項收入，當私人博物館能夠不虧損、有收入時，我們也都很替他們高興...。」</p>	<p>3. 博物館複合式經營以及與商業行為結合的重要性。</p>	<p>題(五) 博物館學習 企業化經營 策略 E-1 學習企業經營的精神 (多元、創意) E-2 重視企業管理的要求 (品質、服務) E-3 參考企業管理的方法 (效率、成本) E-4 企業化經營的省思</p>
---	------------	---	----------------------------------	---

<p>(五)「博物館企業化經營」策略應用於非營利性質之私人博物館經營之探討</p>	<p>李莎莉</p>	<p>「當你發展、販售這些延伸商品時，雖然這是商業行為，但是你所推廣的是生活美學，是文化創意產業，你不是在賣一般隨便的馬克杯，馬克杯裡沒有任何的文化意涵，也不代表你的藝術品，那個真的是商業化的行為。講到文化創意產業一定要含有文化，生活品質、文化意涵也都要包含在裡面，這些都必須要講得出來，才真的叫做文化創意產業。」</p>	<p>4. 利用博物館推廣生活美學以及文化創意產業。</p>	<p>題 (五) 博物館學習 企業化經營 策略</p> <p>E-1 學習企業經營的精神 (多元、創意)</p> <p>E-2 重視企業管理的要求 (品質、服務)</p> <p>E-3 參考企業管理的方法 (效率、成本)</p> <p>E-4 企業化經營的省思</p>
		<p>「我一直覺得博物館複合式經營與它原本博物館的意義以及應具備的功能完全不衝突，除非說這個博物館做得太商業化了，它已經偏離他的教育推廣或研究等該有的功能，那就真的會失去了他一部分的社會責任。」</p>	<p>5. 博物館在作法上應避免偏離原本的意義與功能。</p>	

資料來源：本研究整理

表 4-10 深度訪談（五）博物館學習企業化經營策略

表 4-10 深度訪談（五）博物館學習企業化經營策略					
議題（五）			第二階段訪談敘事 Narratives	一二階段觀點比較分析 Viewpoints	
	議題子項	訪談對象		同	相異
（五）博物館學習企業化經營策略	E-1 學習企業經營的精神（多元、創意）	翁淑英	<p>「當我們在討論企業有哪些策略的方式是值得博物館學習的過程中，裡面有一個很重要的就是 SWOT 分析，企業也是用這種方式去產生每個階段的策略，所以我們也是可以利用 SWOT 來分析現在的狀況，再去產生因應的策略。」</p>	利用企業 SWOT 方式來分析現狀，學習產生因應的策略的方式。	
			<p>「我認為博物館並不是要複製企業化經營的方式，而是如何運用企業化的策略以及取得策略的方式，因為其實博物館與企業本身在先天上就有很大的差異，一個是以獲利為主，一個則是非營利的性質，所以基本上博物館是沒有辦法完全複製企業化的經營的方式。」</p> <p>「企業最重要的是獲利，為了獲利一定要有所謂的業務人員去作推銷與推票，可是博物館並沒有這個東西，所以他會轉換角色，他可能就不是推票，而是變成去推一些教育活動，但他還是不能夠等同於企業的經營，因為他並不能夠被量化。」</p>	轉換企業取得策略的方式和角色，以適用於博物館領域。	

<p>（五）博物館學習企業化經營策略</p>	<p>E-1 學習企業經營的精神（多元、創意）</p>	<p>翁淑英</p>	<p>「我覺得所謂的博物館企業化，原始的架構就不一樣，所以他只能去學習這個精神的層面，而沒有辦法去學習企業實質的架構，他只能去學習精神的部分，比如說企業要獲利的部分，我們博物館所指的獲利可能不是實質的錢，而是別的東西，可能是怎麼增加觀眾數，怎麼增加觀眾對博物館的信度和滿意度，可量化和不可量化都有，可是企業的東西一定要可以量化，因為他必須要對股東交待，那我們不是。」</p>	<p>將企業的獲利精神轉換成博物館的參觀數或觀眾信度、滿意度。</p>
			<p>「私人博物館因為本身人少，所以很多東西沒有辦法像企業體本身，可能會有專責的部門在作腦力激盪，或是他還可以外包給別人去做行銷規劃，在這樣的情況下，我們都是去學習企業他們策略運用多元的精神，再將這樣的精神回饋到博物館裡面來。以鳳甲美術為例，我們人很少，少到沒有辦法做到太系統化的東西，我們博物館的經營也還沒有複雜到需要使用這個部分，我們是希望做到這樣的目標，但在實際推行上是會有一些困難的。」</p>	<p>私人博物館因人員編制少，所以並不需複雜完整的企業化策略，而是學習企業多元、靈活的精神。</p>

(五) 博物館學習企業化經營策略	E-1 學習企業經營的精神 (多元、創意)	陳 陳 瑞 建 惠 勳	「這幾年，包含台北市立美術館前陣子和蔡國強合作，和誠品合作，這些都是典型和商業合作的個案，像當代美術館最近辦的很多展覽，都是直接跟商業有很多很多的接軌，由此可知這些單位目前其實都在活化他們管理的機制」	活化博物館的管理的機制	
	E-2 重視企業管理的要求 (品質、服務)		「目前的博物館界還是有兩大脈絡，有所謂比較古典主義的，還有後來新博物館概念的出現，所以一定會有一個保守陣營，一個開創陣營，保有傳統理念和開創型的，但是我覺得社會就是要多元，你的文化也是倡導多樣化的文化，今天你如果是堅持保有傳統的，那你也把它做好，那我們是開創型的我們也做好，那就讓社會上的觀眾有更多的空間和選擇。」	開創多元文化，讓社會上的觀眾有更多的空間和選擇	
			「這二年來，我們不斷在思考在我們博物館裡面，是不是能夠透過高品質的服務，來提升觀眾對我們的認同，當客人對我們產生認同後，他們還會再幫忙介紹...」	提供高品質的服務，來提升觀眾對我們的認同。	

(五) 博物館學習企業化經營策略	E-2 重視企業管理的要求 (品質、服務)	黃美鈴	「我們可以把美術館和教學中心，當做一個企業化的連鎖關係，因為我們在美術館培育中心裡訓練、培育老師，我們希望培育出來的老師，將來能夠在教學中心或美術館用得上，希望導覽老師們對觀眾能夠很親切，能夠把我們的展場介紹得很清楚，對大人有大人的用語，對小朋友有小朋友的用語，提供良好的服務。所以我們主要是以培養人才來提高本身的價值，以及透過良好的服務，來提升大家對博物館的認同，當大家對博物館產生認同之後，若是家長認為他的孩子有需要的話，那他就會到教學中心去上課去報名，相輔相成，這樣博物館經營才能夠持續長久。」	以培養人才來提高本身的價值，以及透過良好的服務，來提升大家對博物館的認同。	
	E-3 參考企業管理的方法 (效率、成本)	陳建勳 陳瑞惠	「當英國提出文創產業這樣的概念之後，打破過去這些文化單位的典範，因為有了文創之後，未來的文化單位都會直接跟社會經濟學接軌，甚至影響今日發展出文化經濟學的概念。」	文化與經濟學的接軌，發展出文化經濟學的概念。	
			「這二年來，我們不斷在思考在我們博物館裡面，是不是能夠透過服務，來提升觀眾對我們的認同，當客人對我們產生認同後，他們還會再幫忙介紹，...這種比較口耳相傳式的行銷會比一般傳統的文宣還要來的重要，甚至我們也開始經營部落格、也經營FACEBOOK，所以很多社群的媒體也都會幫我們作連結，慢慢開始變成全面性的網絡連結，這樣一來反而可以替我們省掉很多傳統的宣傳成本。」	重視行銷與成本考量	



(五) 博物館學習企業化經營策略	E-3 參考企業管理的方法 (效率、成本)	黃美鈴	<p>「其實到目前為止，我們還談不上企業化經營，我們目前只能夠說我們是將美術館維護起來，維持他可以正常規律的運作而已，不過我們盡量朝這個方面去努力，因為你總是工作要有效率，人員要精簡，才不會經營起來越來越困難。」</p>	<p>學習企業管理方式：重視工作效率，人員要求精簡。</p>	
	E-4 企業化經營的省思	翁淑英	<p>「博物館學習運用企業化經營的過程，一定要經過角色轉換，我要強調的是我們所要學習的是企業營運的精神，而不能直接套用企業模式，不然就會與博物館原始的宗旨與使命產生衝突。」</p>	<p>學習企業化經營的過程必須經過角色轉換，不可與博物館使命產生衝突。</p>	
		陳建勳 陳瑞惠	<p>「過去，我們因為一直將經營視為主要的課題，對於文化的論述比重比較沒有這麼重，但是漸漸的，我們因為經營基礎有更多更長的累積，所以我們會慢慢在文化的詮釋上加碼，豐厚文化的基礎」</p>	<p>加強文化面的詮釋與論述，豐厚文化的基礎。</p>	

<p>(五) 博物館學習企業化經營策略</p>	<p>E-4 企業化經營的省思</p>	<p>李景光</p>	<p>「企業化的經營策略的學習與應用，對我們的幫助很大，但是在學習企業化經營時，我們還是希望能夠兼顧到對文化藝術的推廣，這相當重要，我們認為這個主軸與堅持是不能被改變的。</p> <p>我們如果為了賺錢，完全以營利為目的，那我們不需要經營博物館，開店做生意可能還實際些。」</p>	<p>企業化經營的同時要能兼顧文化藝術推廣的理念與主旨。</p>	
		<p>黃美鈴</p>	<p>「我們並沒有符合很多企業化經營的要件，所以談不上是完整的企業化經營，...以我們的定位，並不是以賺錢為主，我們也沒有訂定一年要賺多少錢，要有多少參觀量的目標，因為說實在的，博物館的價值是無法以量化數據來衡量與評斷的。」</p>		<p>博物館的價值是無法以量化數據來衡量與評斷的。</p>

資料來源：本研究整理

### (三) 小結

由以上訪談內容可以得知，博物館企業化經營並不等於商業化，而應是有效化，具有成本概念，除了對於績效有適當價值的要求與產值可量化的觀眾人數外，出版、服務、文化、教育之環境與需求，更加需要品質上的要求，這才是博物館企業化中的靈魂，否則就有商業化的傾向（黃光男，2007），如此一來才能使博物館功能發揮在正確方向上。

## 第六節 企業社會責任內容在私人博物館領域下之詮釋

企業社會責任（CSR）理論中將企業社會責任分成經濟責任、法律責任、倫理責任、慈善責任四個部分，並依照各責任內容與企業所應達成之進程，從底層而上，將這四個責任建立成一責任金字塔。透過金字塔模型的呈現，企業社會責任的類別層面一目了然，對於達成之進程順序也加以詮釋。然而，若將這樣的社會責任模型建構思維，放至私人博物館領域而論，可否照單全收？還是有新的詮釋呢？二階段的受訪者皆以他們的經驗與專業，提出下列的看法：

### （一）比較與分析

依第一階段專家訪談之內容可歸納整理出下列六個議題子項：

#### **F-1 經濟責任**

在傳統博物館學脈絡中不會出現的經濟議題，在資源不足且必須自負盈虧的私人博物館領域中，被視為支持私人博物館長久發展、永續經營的重要力量，私人博物館必須擁有穩固財源與收入，才能順利發展其他責任。因此私人博物館的經濟責任內容，被提及的包含有多方面的經營以增加收入，來支援私人博物館的經營；提供員工工作機會，創造穩定的經濟收入；提供好的產品、好的服務給消費者以生產文化價值，進而回饋到經濟價值等。

#### **F-2 法律責任**

以這些擁有豐富博物館經營經驗的訪談對象而言，對於法律規範的遵守皆是不假思索也不容遲疑的，他們認為博物館在

社會上具有教育與優良示範的角色，因此不該做違法的事，博物館經營的相關細節也都必須符合法律規範，如展場內的公共安全、消防安全等等。

### **F-3 倫理責任**

博物館經營原本就有其倫理性，博物館倫理雖不是以法律來約束和規範，但卻是社會所期待或是博物館從業人員對自我的要求與期許，因此倫理責任多依責任對象之不同而被分為對內與對外兩部分。其中對內部分多提及重視博物館員的職業倫理以及對博物館事業的熱愛、博物館人員的專業素養、專業人才的培訓、提供員工教育發展機會、員工福利的照顧、員工及子女的獎助學金以及財務的透明化等。對外則不能脫離社會的規範與期望，例如敦親睦鄰、為參觀者提供更好的服務、為社會提供更多元的教育推廣以及建構人、作品與環境之間的倫常關係等。

### **F-4 慈善責任**

企業所提的慈善責任多以社會救濟為主，強調回饋社會、濟弱扶傾，受訪者們認為這樣的觀念對應至私人博物館角色，並不完全適切。呂理政館長即提出：以博物館的角度而言，慈善責任應改為公益責任，才符合博物館的公益性。翁淑英館長也認為：慈善責任在博物館中可能需要調整，並非以救濟為主。其他受訪者也以私人博物館角色為出發點，提出適用於私人博物館的慈善責任，包含有堅守成立博物館的初衷與宗旨，如教育推廣、文化傳承；美好事物的分享、教育推廣、生活品質的提升；將好的概念和善的想法傳遞給其他人，並綜合成身心靈整體的發展；提供回饋社會的服務，如老年人和殘障人士的服務與協助、學校的教學支援、開放學生實習等。

## F-5 其他

其他由受訪者提出，但是未被歸類於前幾項責任類別中的責任內容，統括於此，包含了博物館可成爲政治經濟的推展中心，擔任當代文化與文創產業發展的推手，致力於新文化藝術的推動、生活美學的推廣以及生活品質的提升，爲社會盡力，誕生、產生地方的知識與特色，豐富文化的內涵，以滿足心靈與美感等精神層面。但其中較特殊的是，博物館的教育責任再次被提及與強調，由此可見博物館最受重視的仍是教育的功能，其他功能更應以教育推廣爲核心，才不至於扭曲博物館之使命與本質。

## F-6 社會責任模型

在訪談過程中，各位訪談者透過不同的考量面向來進行討論，依據討論內容可分類爲下列幾個圖型：

### (1) 金字塔圖型

關於金字塔圖型的討論，出現了二方說法，有一方認爲應維持原本企業社會責任金字塔的圖型一（圖 5-1），因爲對私人博物館而言，若少了經費來源的支持，博物館可能面臨休館的命運。如此一來，博物館其他的功能、任務與責任，也都無法達成了。因此，維持原來的金字塔圖型，是將最基本的經濟責任放在底層，經濟責任達成後，便可逐層而上的達成法律責任、倫理責任，頂端是博物館最重要之精神—慈善責任。

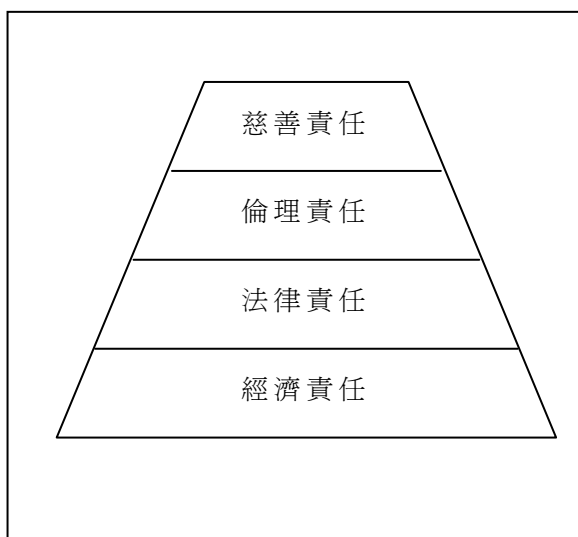


圖4-1 金字塔圖型一

(企業社會責任金字塔)

資料來源：Archie Carroll，1991

另一方則認為維持金字塔的形狀，但是其責任內容的排序需要調整，而形成金字塔圖型二（圖 5-2），因為博物館不是營利單位，賺取利潤的經濟責任也不該是博物館最主要的目標，因此經濟責任所佔的比例應是最少的，其次是法律責任、倫理責任，最底層則是博物館最初設立的宗旨與使命，因此將慈善責任放在最底層，所佔比例也最大。

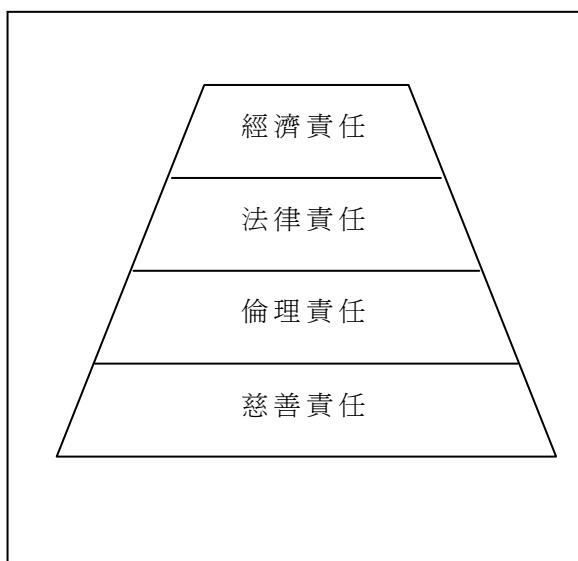


圖4-2 金字塔圖型二

資料來源：本研究繪製

## (2) 同心圓圖型

以博物館非營利的角色，博物館最初的出發點就是為社會服務，這是核心精神，不可廢棄的。以這樣的觀點來看，是較接近同心圓的圖型（圖 5-3）：博物館確立自身的慈善責任後，往外依據對社會公益之影響程度，分層達成其他倫理、法律等責任，最外圍才是影響程度最低的經濟責任。能夠秉持核心精神的博物館，才不至於在發展過程中扭曲博物館設立之原意，喪失社會服務之角色。

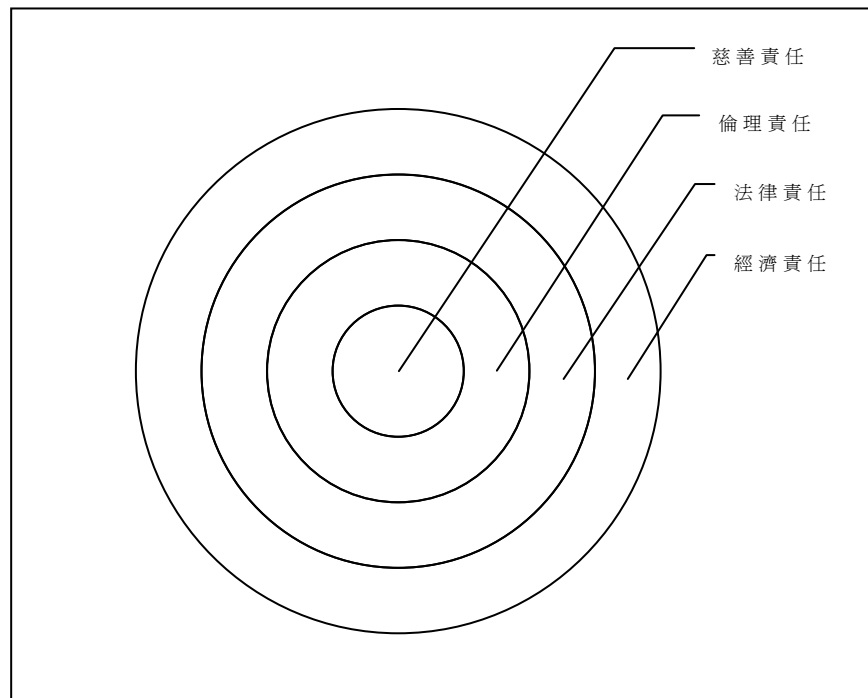


圖4-3 同心圓圖型

資料來源：本研究繪製

## (3) 生態鏈圖型

提出生態鏈圖型（圖 5-4）的受訪者認為各個責任的關係並不似金字塔一般逐層往上，因為這些責任對於私人博物館發展的重要性而言是相同的，並且各責任間的關係是相互影響的，沒有任一責任是獨立存在或可偏廢的。

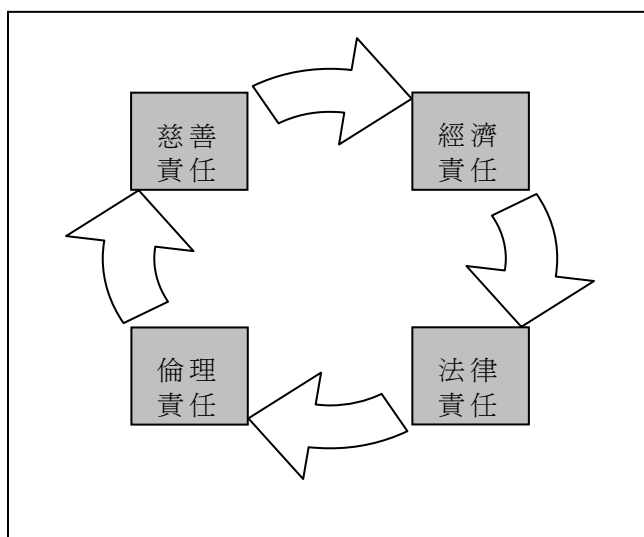


圖4-4 生態鏈圖型

資料來源：本研究繪製

(二) 訪談內容

二階段訪談內容整理如下：

表 4-11 專家訪談（六）企業社會責任內容在私人博物館領域下之詮釋				
主題 (六)	訪談 對象	訪談敘事 Narratives	觀點 Viewpoints	議題 Issues
(六) 企業社會責任內容在私人博物館領域下之詮釋	廖桂英	「經濟責任，私立博物館本身很需要這樣的經濟效益，...我現在覺得經濟責任要大，經濟的力量要夠大，這樣才能去支援博物館其他方面的運作。...另外，假如可以有更多經費的支持，博物館在展覽或教育推廣工作上應該可以做得更好。」	1. 經濟責任：支援博物館運作的力量。	



(六) 企業社會責任內容在私人博物館領域下之詮釋	廖桂英	<p>「法律責任，當然是不要去做違法的事，我想一個有心做文化事業的人，通常也不會利用博物館來作違背法律的事。」</p>	2. 法律責任：不違背法律。	議題 (六) 私人博物館社會責任之詮釋 F-1 經濟責任 F-2 法律責任 F-3 倫理責任 F-4 慈善責任 F-5 其他 F-6 社會責任模型圖
		<p>「博物館相當重視職業倫理，博物館員對於博物館事業的熱愛，以及身為一個博物館員應該做的事都該重視，這是很重要的。」「另外，博物館在展示、研究、教育等方面，都不能脫離社會的規範與期望 那也是一種倫理」</p>	3. 倫理責任：對內重視博物館員的職業倫理以及對博物館事業的熱愛；對外不能脫離社會的規範與期望。	
		<p>「慈善責任，以博物館的立場而言，我想基本上一開始就要想清楚--為什麼要成立私人博物館？」「而大部分的博物館人所最先考量的，我想是慈善責任，是想回饋社會的...，像我們鴻禧本來宗旨就是要推廣中國藝術文化的鑑賞，以文化藝術的傳承為主。」</p>	4. 慈善責任：成立博物館的初衷與宗旨，如教育推廣、文化傳承。	
		<p>「在美國，其實博物館也是一個政經推展的中心，...他們會藉由博物館來把政府要推廣的活動或經濟等理念，來傳遞出去。」「其實博物館事業的發展是慢慢的、漸進的，我們去吸收別人的經驗，吸取舊文化的資源，由舊轉新，給予它新的詮釋，將它轉變成我們自己的能量...」</p>	5. 其它：政治經濟的推展中心、新文化藝術的推動	

<p>(六) 企業社會責任內容在私人博物館領域下之詮釋</p>	<p>廖桂英</p>	<p>「就我個人的看法，最先考量的，我想是慈善責任，是想回饋社會的心，所以我覺得責任順序是慈善先，再來是倫理、法律，最後是經濟」          「以鴻禧美術館的例子來說，我們當時最主要的是要去營造一個最好的參觀環境，而不是把經濟效益擺在最上面的，而是把我們的慈善責任放在最下面、最基層，經濟責任的考量則是最低的」          「但假如以現在的博物館來說，很可能要反過來思考，必須先去追求經濟效益，我才有能力去談其他，因為我常常在反思，以我之前的想法去做，今天卻讓鴻禧這個博物館不能生存下去，我是不是該負這個責任...，所以我現在覺得經濟責任要大，經濟的力量要夠大，這樣才能去支援博物館其他方面的運作。」</p>	<p>6. 模型：今昔不同，(昔)金字塔二 (今)金字塔一</p>	<p>議題 (六) 私人博物館社會責任之詮釋</p> <p>F-1 經濟責任</p> <p>F-2 法律責任</p> <p>F-3 倫理責任</p> <p>F-4 慈善責任</p> <p>F-5 其他</p> <p>F-6 社會責任</p> <p>模型圖</p>
	<p>呂理政</p>	<p>「以私人的博物館或是產業博物館、地方文化館來說，經濟是一個支持的力量，他們是可以賺錢的，但是賺錢並不是這些博物館的主要任務，提供教育、服務，帶動文化才是博物館主要的使命。所以他們是因為東西好、品質好並且服務好，所以賺錢。...他們用心去製作產品、用心去作展示場、提供解說服務，...他們依照他們的方式，去生產他文化性的價值，而這樣文化性的價值，會回饋給他經濟性的價值。」</p>	<p>1. 經濟責任：博物館支持的力量。以提供好的產品、好的服務來賺錢並生產文化價值，進而回饋到經濟價值。</p>	

<p>(六) 企業社會責任內容在私人博物館領域下之詮釋</p>	<p>呂理政</p>	<p>「理論上來講，典藏、研究、教育、展示其實是我們的法律責任，因為這些是博物館法所定，所以相對來比較，做好博物館必須做到的事，這就是我們的法律責任。」</p>	<p>2. 法律責任：依博物館法所定，博物館必須做到的四大功能其實就是博物館的法律責任。</p>	<p>議題(六) 私人博物館社會責任之詮釋 F-1 經濟責任 F-2 法律責任 F-3 倫理責任 F-4 慈善責任 F-5 其他 F-6 社會責任模型圖</p>
		<p>「博物館的倫理責任是一定要有的，博物館本來就是有倫理、重視倫理的...，其中可能包含有財務的透明化、博物館人員的專業素養等。」</p>	<p>3. 倫理責任：財務的透明化、博物館人員的專業素養等。</p>	
		<p>「對博物館來說，我認為最後這個慈善責任是不存在的，因為博物館要做的不是慈善，應該是公益。博物館本來就是為了成就公眾利益而成立的，我們所做的事就是為了增進公眾利益，能夠為公眾來做事，這樣的公益性，只要是博物館，大家都在做的...」</p>	<p>4. 慈善責任：以博物館的角度而言，慈善責任應改為公益責任，才符合博物館的公益性。</p>	

<p>(六) 企業社會責任內容在私人博物館領域下之詮釋</p>	<p>呂理政</p>	<p>「以我目前的館來說，我們的社會責任是『同心守護家園臺灣，共創多元和諧社會』，...不管過程是什麼，最後的結果都是希望可以為這片土地盡一點力量，這些是我們基本的社會責任。我們的任務是要讓大家更開闊的看台灣、用世界的脈絡來看台灣，我們要让人家瞭解台灣，但是我們拿什麼來讓人家瞭解台灣，我們必須要收藏很多原始資料、要做研究，大家來就能看到許多你所沒看過的，你所不知道的台灣歷史資料內容，但是我們如果只有研究典藏還不太夠，你收在這裡大家怎麼會知道，所以要作展示，不管是在館內展、巡迴展或國外展，重要的是你有沒有帶動整個跟展示相關的教育推廣活動，所以我們要有出版品，要有網站等，大家一直在這樣很長遠的過程中共同塑造，完成我們的社會使命。...所有的珍惜都來自於瞭解，瞭解之後就會珍惜，我很喜歡台灣許多地方文化館就是因為這樣，因為他們都在誕生、產生這些地方的知識與特色，讓大家知道原來台灣這麼豐富、這麼美妙。」</p>	<p>5. 其他：為社會盡力，誕生、產生地方的知識與特色，豐富文化的內涵。</p>	<p>議題 (六) 私人博物館 社會責任之 詮釋 F-1 經濟責任 F-2 法律責任 F-3 倫理責任 F-4 慈善責任 F-5 其他 F-6 社會責任 模型圖</p>
---------------------------------	------------	--	---	--

(六) 企業社會責任內容在私人博物館領域下之詮釋	呂理政	<p>「企業社會責任金字塔的形狀對博物館來說，並不是非常適切，因為企業第一要務就是要賺錢、要獲利，獲利了之後，才來講求商業上的倫理、照顧員工福利、人才的培育等等，之後行有餘力再拿錢出來作慈善回饋社會。但是博物館並不是以這樣階層的方式，達到經濟之後才講求法律、倫理、慈善等等，...像我們博物館訂定的社會使命是『同心守護家園臺灣，共創多元和諧社會』，我們希望大家可以同心守護家園臺灣，共創多元和諧社會，這些力量凝聚在一起的。」</p>	6. 模型：接近同心圓	議題 (六) 私人博物館社會責任之詮釋 F-1 經濟責任 F-2 法律責任 F-3 倫理責任 F-4 慈善責任 F-5 其他 F-6 社會責任模型圖
	郭玲玲	<p>「經濟責任對博物館而言，並不能解讀說是為了替博物館賺錢，而應該是支持博物館正常運作與永續經營的力量之一，...因為如果沒有了經濟，一切也都免說了」「我認為在經營私人博物館上，雖然目前有企業在背後支持，但是你必須隨時準備面對一萬一企業只能提供你以前的一半，或是企業無法再支持你了，那博物館還可以自己經營下去嗎？我甚至還想說要親自去募款，我們可以在館內設置小型的捐款箱，讓支持我們的觀眾自由樂捐...」「之前我跟老闆溝通收門票的事，也是希望在博物館收入上不無小補，讓博物館能做得長久一點...」</p>	1. 經濟責任：支持博物館正常運作與永續經營的力量之一	

<p>(六) 企業社會責任內容在私人博物館領域下之詮釋</p>	<p>郭玲玲</p>	<p>「法律責任，就博物館的經營，如館舍的設置、參觀者的安全等都必須合乎法律的規範。」</p>	<p>2. 法律責任：博物館的經營必須合乎法律規範</p>	<p>議題(六) 私人博物館社會責任之詮釋</p> <p>F-1 經濟責任</p> <p>F-2 法律責任</p> <p>F-3 倫理責任</p> <p>F-4 慈善責任</p> <p>F-5 其他</p> <p>F-6 社會責任模型圖</p>
		<p>「倫理責任，我們一向很重視員工的獎助金以及員工子女的獎助學金，還有員工的教育發展，我也都一直鼓勵我的員工，多找機會進修...」</p> <p>「另外，我們每年舉辦的藝術獎，到明年就舉辦第二十二屆了，這是我們對專業人才培訓的重視...」</p> <p>「還有對於和社區居民的互動、關心與照顧。」</p>	<p>3. 倫理責任：員工及子女的獎助學金、員工教育發展、專業人才的培訓、敦親睦鄰</p>	
		<p>「慈善責任大多是博物館一開始的出發點，以社會公益、社會服務為立意，而我們更重視的是希望將我們所收藏的美好事物與大眾作分享，美化我們的環境、教育推廣，並達到生活品質的提升。」</p>	<p>4. 慈善責任：美好事物的分享、教育推廣、生活品質的提升</p>	
		<p>「經營博物館，我一直希望能讓參觀者帶著滿滿的喜悅，這種精神上的幸福是用錢買不到的，它是無形的，但它卻有很大的力量，潛力無窮，並且非常的持久...」</p> <p>「我希望我們把博物館做好，讓它去啟發人、影響人，把這個美好事物播種，並將它傳播給更多的人...」</p>	<p>5. 其它：精神的滿足與文化的傳承與啟發</p>	
		<p>「關於順序的安排，如果以博物館重視的程度而言，我認為是和企業社會責任顛倒的，首先是慈善公益責任，...經濟責任則是最後的考量。」</p>	<p>6. 模型：金字塔二</p>	

<p>(六) 企業社會責任內容在私人博物館領域下之詮釋</p>	<p>李莎莉</p>	<p>「提到現代博物館的社會責任，我認為一定要加上經濟產值。所謂的經濟產值，是他造福了多少產業？為社會到底帶來了怎樣的經濟活絡？增加了多少產值？雖然說博物館在國際 ICOM 中的定義是屬於非營利單位，但是非營利性質是指你的博物館整個經營主導的方向，但是你的賣店裡還是可以營利的...，複合式經營不僅為私人博物館增加很大的收入來源，也只有這樣博物館才能越做越好，博物館如果賺了更多錢，他也可以聘更多的專業人才來做導覽解說、來做研究等等。」</p>	<p>1. 經濟責任： 為社會帶來多少經濟產值、複合式經營增加收入，收入回饋到博物館經營。</p>	<p>議題 (六) 私人博物館社會責任之詮釋</p> <p>F-1 經濟責任</p> <p>F-2 法律責任</p> <p>F-3 倫理責任</p> <p>F-4 慈善責任</p> <p>F-5 其他</p> <p>F-6 社會責任模型圖</p>
		<p>「法律責任對博物館來說也是很重要的，在博物館內不能有侵權或觸犯著作權法等各方面的法律問題，商品不能是抄襲或仿冒，也不能是黑心商品...所有的事都是合法的，這本來就是博物館應該要做到的。」</p>	<p>2. 法律責任： 博物館內的所有事都必須合法（如著作權法、商品品質管理）</p>	

<p style="text-align: center;">(六) 企業社會責任內容在私人博物館領域下之詮釋</p>	<p style="text-align: center;">李莎莉</p>	<p>「倫理責任通常是講博物館對自身的要求，有對內也有對外的要求。像在館內避免一般職業傷害的發生，這是基本的工作，博物館本來就應該要兼顧的；另外你重視員工的教育發展，這也是基本的，你要讓你的員工多看多學，讓他們多去觀摩，他們就會有更多更廣的視野，回來之後他們的想法也會有所不同，這些都是屬於員工的教育。...另外，大部分的博物館都是為了服務社會才會成立博物館，所以博物館有一個很重要的責任，就是它有沒有做到好的服務，...博物館必須提供好的場所與展示讓觀眾可以參觀。博物館典藏人員把藏品收藏好、做好的展示；研究人員在研究完後製作清楚的解說、出版刊物；展覽人員提供更好的展覽的品質，這就是一種服務，也是一種責任。」</p> <p>「博物館除了提供服務外，還必須讓觀眾在參觀完之後可以獲得知識，甚至他還提供很多DIY的地方，讓你可以互動，讓你覺得好玩，達到寓教於樂的功能。...我認為博物館是一個活的學校，是一個讓所有人，包含老少中青都可以來學習的地方，他的教育功能比學校還要強，所以讓民眾來到博物館有所收穫，這是教育推廣該做的事，...」</p>	<p>3. 倫理責任： 博物館對自己的要求。對內避免職業傷害、提供員工教育發展機會；對外則為參觀者提供更好的服務、為社會提供更多元的教育推廣。</p>	<p style="text-align: center;">議題(六) 私人博物館 社會責任之 詮釋</p> <p style="text-align: center;">F-1 經濟責任</p> <p style="text-align: center;">F-2 法律責任</p> <p style="text-align: center;">F-3 倫理責任</p> <p style="text-align: center;">F-4 慈善責任</p> <p style="text-align: center;">其他</p> <p style="text-align: center;">F-6 社會責任 模型圖</p>
---	--	--	---	---



<p>(六) 企業社會責任內容在私人博物館領域下之詮釋</p>	<p>李莎莉</p>	<p>「慈善責任一般是指你願意提供一些獎學金，你願意去照顧弱勢、願意去捐款等，以私人博物館的角度來說，我們當然也期望博物館能做到回饋社會，但是因為私人博物館必須自籌經費，因此我們希望私人博物館都能夠自己顧全到經濟責任發展，不要虧錢，如果能夠賺錢當然更好，當它的經濟達到一定的盈餘之後，相信他們也會去做回饋社會的事。」</p>	<p>4. 慈善責任：以發展經濟為基礎，達到一定的盈餘後，能夠有能力回饋社會。</p>	<p>議題(六) 私人博物館社會責任之詮釋</p> <p>F-1 經濟責任</p> <p>F-2 法律責任</p> <p>F-3 倫理責任</p> <p>F-4 慈善責任</p> <p>F-5 其他</p> <p>F-6 社會責任模型圖</p>
		<p>「在博物館的展覽裡，你若是展出當代的作品，就是符合文創業的這一塊，例如現在很多博物館其實有特展區，特展區也大多展出跟當代有關的作品，為什麼故宮或是歷史博物館一直在推大展，因為你的舉辦一個大展之後，你影響的層面不是只有一般遊客、一般參觀者，你還會刺激設計師，你會讓他有更多創意出現；你也會刺激我們的學生，給予他們不同的感受與收穫，那都是刺激我們新一代設計家、藝術家創作的能源。此外，現在大展已經被他們炒熱了，也因為炒熱了，所以大展通常可以衍生出許多商品，...所以文創業在台灣這麼發達，其實都跟博物館有關。」</p> <p>「因此，文創業裡一定要含有文化意涵，商品必須具有創意，並兼具生活美學，能夠符合提升現代人生活品質的要求，當這些都具備了，那才叫做真正的文化創意產業。」</p>	<p>5. 其他：當代文化與文創業發展的推手、生活美學的推廣、生活品質的提升。</p>	

<p>(六) 企業社會責任內容在私人博物館領域下之詮釋</p>	<p>李莎莉</p>	<p>「以博物館的角度來看，社會責任的圖型不應該用金字塔的形狀。雖然說經濟責任對私人博物館而言相當重要，必須先顧慮到基本民生問題，但是另外這三個（法律、倫理、慈善）責任也都是非常基本的，他們的重要性應該是平行的，而不是說非得達到法律責任後，才能進展到倫理責任及慈善責任這樣的層級關係，倫理與慈善是隨時在做、隨時可做的...」</p> <p>「就我的看法，我覺得不要被原本的金字塔受限，比較適合的關係圖型可以將經濟責任放在中間，其他有相關的責任則是放在旁邊，並且是有交集、有互相串連的部分，是環環相扣的。」</p>	<p>6. 模型：環環相扣的圖型（近生態鏈圖型）</p>	<p>議題（六） 私人博物館社會責任之詮釋</p> <p>F-1 經濟責任</p> <p>F-2 法律責任</p> <p>F-3 倫理責任</p> <p>F-4 慈善責任</p> <p>F-5 其他</p> <p>F-6 社會責任模型圖</p>
---------------------------------	------------	--	------------------------------	--

資料來源：本研究整理

表 4-12 深度訪談（六）企業社會責任內容在私人博物館領域下之詮釋

議題（六）			第二階段訪談敘事 Narratives	一二階段觀點比較分析 Viewpoints	
議題子項	訪談對象	同		相異	
（六）企業社會責任在私人博物館領域之詮釋	F-1 經濟責任	翁淑英	「經濟是博物館內部經營很重要的部分，因為這是支持博物館永續經營的基本，你一定先達到這個部份之後，當你有穩定的財源後，你才能去談論其他的條件。以我鳳甲美術館營運來說，經濟當然是最重要的，我一定要有穩定的財源，我才能夠去談別的事情，但是如果說我今天為了要有固定的財源，而喪失博物館原本應該要有的功能，那就喪失你身為博物館的本質了。」	經濟責任是內部經營最重要的部分，當有穩定的財源後，才能去談論其他的條件。	
		陳建勳 陳瑞惠	「以樹火的經濟觀而言，我們的博物館經濟是要提供好品質的東西與好物給人的善念。另外當觀眾花了一百八十元買門票進來，我們就必須提供超過一百八十元價值的展覽與服務，這是我們的經濟責任。」		提供好物以及超值的服務給消費者。
		李景光	「經濟對我們私人博物館的經營很重要，因為博物館一開門就要錢，水電、場地維護、人員的薪資等等，你的經費必須要足夠，才能去作其他的發展。...所以我們會利用李梅樹的畫來出版畫冊、製作明信片、做成其他周邊商品販售，甚至是授權給其他廠商，來增加收入」	多方面的經營以增加收入，來支援私人博物館的經營。	

(六) 企業社會責任在私人博物館領域之詮釋	F-1 經濟責任	黃美鈴	「經濟責任，我們認為應是提供員工工作機會，創造穩定的經濟收入。」	提供員工工作機會，創造穩定的經濟收入。	
	F-2 法律責任	翁淑英	「既然是以博物館為名，就有社會教育功能，對社會大眾有示範的作用，當然不能做違法的事」	不做違法的事，以作為社會良好示範。	
		陳建勳 陳瑞惠	「當觀眾進來參觀，我們不能讓觀眾跌倒、受傷，顧慮到進來博物館參觀的基本安全，這是我們應該負責的法律責任。」	符合法律規範，如參觀的安全等。	
		李景光	「以前，我們閉門造車，很多法律上的事情都不懂，但是透過與政府公部門的接觸，並接受輔導後，我們現在一切依照法律規範，例如消防安全...」	符合法律規範，如消防的安全等。	
		黃美鈴	「法律責任，當然我們所有的經營都是合法、正當的，我們也符合一些法律規範，例如消防法規、公共場所安全的規定等。」	所有的經營都是合法的、正當的，也符合消防法規、公共安全等規定。	
F-3 倫理責任	翁淑英	「我們希望能夠在這個環境中，建構人與人、人與作品、人與環境之間一種倫理的關係，你要尊重藝術品，你要尊重來看的所有人，大家建立一種倫常關係，這對博物館很重要。」		建構人、作品與環境之間的倫常關係。	

(六) 企業社會責任在私人博物館領域之詮釋	F-3 倫理責任	陳 陳 建 瑞 勳 惠	<p>「另外，博物館對內對外本來就要做的社會教育，這會關係到倫理責任的部分。對內我們要求館內工作人員專業的素養與教育發展，對外我們則是強調博物館整體專業的提昇，包括展示、教育功能等專業的表現」</p>	重視內部與對外的專業表現	
		李 景 光	<p>「我們館內的人員很少，通常也都是自己人，所以稱不上什麼員工教育發展之類的，但我們會充實自我專業，每個參觀進來不論人多人少，我們也都用心為他導覽解說，這算是我們的倫理責任吧！」</p>	充實自我專業	
		黃 美 鈴	<p>「倫理責任，是指法律沒有明文規定，但基於人情義裡卻必須做到部分，例如對社區的協助與照顧以及員工的再教育與發展等。這個部分我們也都很盡力去達成，因為對於我們的老師們，我們除了星期二的集會討論外，我們也時常會舉辦專題演講來提升他們的專業，他們大部分都在進修研究所，我們並不反對，我們也提供這樣的時間給他，這裡是一個很開放的機構。而且員工該享有的福利也還不錯，這樣他們才會一直成長，大家也都會很用心的投入。」</p>	對員工的教育發展，以及員工福利的照顧。	

(六) 企業社會責任在私人博物館領域之詮釋	F-4 慈善責任	翁淑英	<p>「我認為慈善責任這個面向是需要調整的。你說藝文算不算一種慈善？其實就某個程度上來說並不算慈善，反而跟慈善是有一點相對關係的，因為當一個觀眾沒有能力的時候，他還會想看博物館嗎？你在肚子還沒吃飽之前，會想看博物館嗎？...藝文活動是屬於比較精神層面的，你要去滿足精神層面之前，一定要先滿足身體狀態，所以我覺得這是不同的面向。...博物館內的慈善可能是一種廣泛的說法，而不見得一定就是以救濟為主。」</p>		<p>慈善責任在博物館中可能需要調整，並非以救濟為主。</p>
	F-4 慈善責任	陳建勳 陳瑞惠	<p>「既然博物館是在講一個好的概念、善的想法，我最近就在思考說要將這樣一個好的概念擴大延伸，成為身心靈整體的發展，例如要吃健康的食物，要有善的思考，要聽純淨的聲音等。把這些身心靈的部份綜合起來，我們希望以後大家來到我們館時，可以有一塊農地，去看人家如何善待植物，用最自然的方式讓植物成長，或是對待人的時候他要怎麼去思考，如何將好的概念和善的想法傳遞給其他人...這些都是我們認為該注重的慈善責任。」</p>		<p>將好的概念和善的想法傳遞給其他人，並綜合成身心靈整體的發展。</p>
	F-4 慈善責任	李景光	<p>「對博物館周遭人事物提供關懷與照顧，這些關懷與照顧並不是以實質的利，而是透過資源的協助，服務的提供。」</p>	<p>透過資源協助和服務的提供來對周遭環境與照顧。</p>	

(六) 企業社會責任在私人博物館領域之詮釋	F-4 慈善責任	黃美鈴	<p>「慈善責任，主要是指實質回饋到社會上的部分，那我們主要也是以提供一些回饋社會的服務為主，例如老年人免費的服務，或是一些殘障人士來參觀，我們也會提供他免費且適切的服務；其他外面需要我們協助的，像學校需要我們派老師去幫他們做教學的支援，這個我們也會作；還有開放大專院校相關科系的學生來實習，這些我們也都接受，目前以我們的能力大約是做到這樣。」</p>	<p>回饋社會的服務：老年人和殘障人士的服務與協助、學校的教學支援、開放學生實習等。</p>	
	F-5 其他	翁淑英	<p>「今天是博物館對社會的責任，最重要的應該是教育問題~教育責任，才是你今天成立博物館最重要使命。」</p>		<p>再次強調教育責任的重要</p>
		陳建勳 陳瑞惠	<p>「我們博物館未來想把大家從都會中這個充滿許多許多的刺激跟不是那麼潔淨的空間，引導回到單純潔淨的環境裡面，只有山、只有水、只有土地，然後可以更往上到心靈價值、美感價值的部分，...我們將站在消費者角度思考，怎麼把心靈上的感受跟消費者做連結，我們要讓消費者進來所看到東西是最美的。」</p>		<p>提供心靈與美感等精神層面的感受。</p>
		李景光	<p>「博物館對美的堅持與追求，並將這樣的觀念傳遞給社會大眾，是我們認為很重要的一項責任」</p>		<p>對美的堅持與追求，並將這樣的觀念傳遞給社會大眾。</p>

(六) 企業社會責任在私人博物館領域之詮釋	F-5 其他	黃美鈴	<p>「我要再次強調博物館的教育責任，因為以我們館當初成立的理念與宗旨，主要還是在於推行臺灣的藝術教育，我們希望能夠把教育做好，不只是對小孩，還有對成人的教育...」</p>		<p>再次強調博物館的教育責任</p>
	F-6 社會責任模型圖	翁淑英	<p>「以企業社會責任金字塔目前所呈現出來的內容與選項，並不是這麼適合私人博物館，我認為這個金字塔架構是可以參考，但是內容與選項可以再做調整。...金字塔所呈現的階層關係什麼，是重要性嗎？是優劣順序嗎？還是目標達成的順序？這些必須清楚詮釋。另外，私人博物館的社會責任有分對內（對博物館本身）和對外（對整體社會而言）等對象的不同嗎？我認為這二個責任對象不同，所應該顧慮的責任選項也不同，應該要分開討論與詮釋。舉例來說，對內是對博物館自己本身的責任，可能包含經濟與財源，館員的專業程度，館藏、展示、研究等基本功能；對外則可能是你提供給社會的教育與服務等。」</p>	<p>可參考金字塔架構，但對於各項目之間的關係，必須清楚詮釋。</p>	<p>必須依責任對象的不同，將社會責任分開討論（對內與對外）。</p>



<p>(六) 企業社會責任在私人博物館領域之詮釋</p>	<p>F-6 社會責任模型圖</p>	<p>陳建勳 陳瑞惠</p>	<p>「我在思考說，以私人博物館的角度而言，社會責任並不是像這樣一層一層上去的，它是不是有可能是擴展開來的，它可能不是金字塔的形狀，而是以生態鏈的關係，成為社會責任的價值鏈。因為金字塔的觀念是比較接近以往階層管理觀念，它必須要有經理、處長...等這樣一層一層階層管理，但是生態鏈是以工作任務為主，以個人的能力與專業為考量，原則上整個工作核心也會以他為主，其他人給予協助，甚至職務比他高的人，也只是給他一些建議或協助，而不是去掌控，...我認為這樣的方式比較符合私人博物館這樣的文化機構。」</p>		<p>提出社會責任的價值鏈的觀念。</p>
		<p>李景光</p>	<p>「我認為這些責任對博物館來說都很重要，而且他們會互相影響，所以似乎不太適合金字塔的形狀，而應該是各責任間環環相扣」</p>	<p>環環相扣的圖型（近生態鏈圖型）</p>	
		<p>黃美鈴</p>	<p>「我認為金字塔這樣層遞的方式並不適用於私人博物館，因為各責任之間並沒有階層的關係，它的重要性是相當的，都一樣重要，所以可能比較接近環狀的，環環相扣的。」</p>	<p>環環相扣的圖型（近生態鏈圖型）</p>	

資料來源：本研究整理

### （三）小結

透過二階段訪談的受訪者們，提供實務的經驗與專業的考量，以企業社會責任金字塔的思維來對私人博物館的社會責任進行新的詮釋，其中可以發現企業社會責任理論中的經濟責任、法律責任、倫理責任、慈善責任四個部分的內容雖不完全適用，但這何嘗不是替私人博物館社會責任領域提供新的思考方向，也將產生新的火花。

## 第七節 小結

綜合以上訪談的內容與觀點彙整，可以了解到當代私人博物館在經營管理上的確相當不容易，除了對社會服務的熱情之外，有更多實際經營管理細節上的規劃與考量，以及現實環境的困難與挑戰。無論是私人博物館最初之創立者，還是之後負責經營管理的博物館人，或是一般社會大眾，大家對於博物館都有著同樣的期許，那就是博物館替社會服務的核心精神；之後再輔以博物館之典藏、展示、研究、教育等基本功能，讓博物館能透過這些功能，扮演好社會公共服務的角色。另外，當面臨現實層面的困境如經費、人力不足，或是現代社會環境的挑戰如休閒遊憩產業的競爭、社區民眾的期望等問題時，私人博物館可以擁有更多的彈性來調整經營管理方針，而且也更應該以符合現代多元文化與創新的精神來思考應變之道，如企業化的經營管理方式、與社區良好互動、與其他產業合作等。

由此看來，私人博物館身處在創新多變的現代社會中，為促使私人博物館長久發展、永續經營，所應兼顧的面向也相當多元，除了加強博物館內部基礎條件，提升自我競爭力與長久經營的能力外，對外界環境、對社會則應提供具教育意義的服務、引導創新的資源，來堅守博物館使命，扮演好社會角色，善盡社會責任。

## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究結論

隨著時代巨輪的推進，二十世紀的博物館界受到後現代與多元文化思潮的影響，博物館在本質上、經營方式與意識形態上有了轉變，也產生了不同於以往的社會價值。在過去，博物館曾是王公貴族們的珍奇櫃，屬於菁英份子獨享的小眾場所，之後開放成爲大眾共享的文化教育機構，爲社會提供展示、教育等非營利性的服務。然而發展至今的博物館，更因爲大眾對於生活品質的重視，而拓展提供優質休閒娛樂活動的功能，或是與在地環境共生觀念的強調，而加強與社區人、事、物連結，創造振興地方文化、產業等附加價值。

此時的博物館，已經呈現出多元豐富的面貌，也被社會大眾視爲是承載著文化知識傳遞與延續等社會使命的崇高殿堂。在如此高的社會期待下，博物館必須重視自身的社會使命，必須保持開放性與非營利性，必須維持教育、研究等學術性，必須提供公益性服務等等特性，以隨時接受社會大眾的檢視。

但本研究發現：以上這些期望並非是所有博物館皆能夠承擔。對使用國家資源的公立博物館而言，他們擁有穩定的經費來源、完整的組織編制、充裕的專業人才，理應做到完善的境地。但是對私人博物館來說，在經費來源不穩定與專業人才缺乏等因素的影響下，這些社會期望似乎成了高不可攀、遙不可及的理想。當私人博物館缺乏經濟效益考量，堅決與營利的商業行爲畫清界線時，私人博物館必須面對經費來源隨時可能短缺的風險，造成私人博物館無法正常營運，甚至必須關門大吉的窘境，如此一來，即使擁有再崇高的理想，也因爲無法永續經營而夭折。由此可知，經濟效益的考量是私人博物館經營中重要的一環，經濟責任更是支撐私人博物館永續經營，以及拓展其他社會責任的根基。

然而，這樣不免引發社會大眾對博物館非營利性的質疑，但是若由非營利性組織以及社會企業的觀念來看，博物館並非是營利性商業行為的絕緣體，只是不同於一般企業替股東獲取最大利潤的經營理念，博物館中的營利行為如：賣店與餐飲的經營、周邊商品的販售等，所賺取的利潤必須回饋至博物館自身的經營，支持博物館展示、教育活動的提供，典藏、研究的進行，休閒娛樂活動的舉辦以及社區環境的照顧等，而非落入私人口袋。

此外，本研究也發現：就目前國內私人博物館的經營情形來看，大多數的私人博物館受限於現實環境條件，尚無法達到五項基本功能兼備的完善情況，但難能可貴的是在如此先天不足的惡劣環境下，私人博物館卻能善加運用其自由、彈性的經營特性，調整基本功能的施行概況，如加強與學校、學術研究單位合作，藉由他們的研究能力及教育專長來補足研究與教育推廣的不足；或是透過和其他博物館彼此協助，資源共同分享，建立博物館群的合作模式，提供觀眾更加多元豐富的博物館參觀經驗；或是與其他休閒產業如旅遊業、餐飲業、交通業、住宿業等進行異業的結盟，共同規畫完整的休閒娛樂方案，化解休閒產業間彼此競爭的關係，協力促進發展。另外更因應科技時代的發展，數位化典藏、數位化導覽相繼出現，縮短私人博物館與觀眾間的距離；或是互動式展示的推陳出新，提高觀眾參觀的意願，也增加了觀眾參觀時的趣味。

隨著社會結構愈來愈複雜，社會分工愈來愈細緻，如何有效的整合資源並帶動組織運作，成為各行各業所共同追求之目標，其中更是以企業的組織運作模式，最爲人所津津樂道。企業爲了替股東謀取最大利潤，必須在適切的成本考量下，讓組織產生最大的產能、以爭取最高的經濟效益，因此成功企業中的人員編制方式、經營成本的考量、經費的開支、行銷的手法、工作效率等都成爲大家仿效的對象。博物館在近些年來，也導入企業化經營了概念，讓傳統印象中隨性、缺乏完整規劃能力的文化工作者，提升工作效率；也讓鬆散的博物館組織

能更加凝聚。

此外，學習企業研發、行銷商品的精神，隨時保有創新、創造的能力，讓組織創造最大的產能，是促使組織進步發展的最大動力。這樣的觀念轉換至私人博物館領域也是如此，只是博物館的最大產能不在於實際的物品生產，而是在博物館重要的核心價值—「文化」。博物館被視為文化載具，承載著知識文化傳遞與延續的責任與使命，我們更希望私人博物館能成為具備生產力的文化有機體，隨時替文化挹注源源不絕的能量，以創造無限的文化產能。

由博物館發展的趨勢來看，傳統、守舊的博物館已無法因應時代的需求，擁有獨特的創意以及保有創新的能力，才能讓私人博物館成為一座能永續經營的博物館。創新是文化變遷的基礎，也是推動人類文明進步的主要因素，更是保護和傳承文明的主要動力，私人博物館若能在經營策略上，發揮創意，解決外在環境條件的限制；在基本功能的施行上，能突破傳統窠臼，創造符合新時代意義與新時代需求的典藏、展示、研究、教育、休閒娛樂方式和內容，為莘莘學子、為藝術工作者、為設計師、為一般民眾提供創意發想的元素，成為刺激文化創新的推手。

博物館可說是植基於社會，社會資源對私人博物館的助益，不僅僅是在成立之初，更是成立之後私人博物館生存與發展的重要命脈。其中社會資源可分為有形之捐贈，包含人力、財力、物力之挹注，以及無形之資源，包含社會大眾對博物館的歸屬感、責任心，以之為榮為傲、無條件愛護支持等（秦裕傑，2005）。然而，本研究發現目前台灣私人博物館的經營與社會資源的結合並不甚理想，大多數的社會大眾對私人博物館是疏離、冷漠的，很少有人去關心私人博物館的存廢與好壞，其中偶有少數鬆散、零星的人力、財力與物力投入，博物館本身也缺乏整體的管理與運用，如此一來除了對於社會資源之效用大打折扣外，更遑論能吸引社會大眾之歸屬感或愛護支持等。

另外值得一提的是在地環境的維繫與社區力量的加入，是私人博物館所不容小覷的社會資源之一。近年來環保意識的提升，大家益加重視人與自然環境的和平共存，因此私人博物館中的元素，大到建築、館設，小至展示、典藏品，若能與在地環境進行對話、產生共鳴，將有助於樹立私人博物館維繫在地環境的積極形象。再加上社區營造的風氣興盛，社區凝聚了深厚的社會資源與社會力量，私人博物館若能獲得社區的參與投入，除了是為私人博物館爭取到更豐富的社會資源，也能以私人博物館為資源整合、社會協調的媒介，促進社會和諧。

## 第二節 私人博物館的社會責任模型

藉由以上的整理可以得知，要支持私人博物館永續經營的社會責任，所包含的面向相當多元，依照依責任對象之不同以及責任內容的性質可以區分為內部「營運」責任與「外部」責任。其中內部「營運」責任主要是針對維繫私人博物館正常營運所應具備的基本責任，包含了「基本功能之維護責任」、「經濟責任」、「法律責任」、「倫理責任」、「公益責任」等五項；「外部」責任則是針對私人博物館對社會群體所能扮演的積極角色，包含了「文化創新責任」、「知識傳續責任」、「社會環境責任」、「社會協調責任」等四項。

### （一）私人博物館內部營運責任

#### 1. 基本功能之維護

基本功能的維護是私人博物館成立後經營管理之第一要務。綜合各博物館專業組織與博物館學者對博物館的定義，以及現代博物館之時代意義，私人博物館至少必須具備了以下的六項功能：「典藏」、「展示」、「研究」、「教育」、「休閒娛樂」。

其中「典藏」必須依據博物館之設立宗旨以及所定義的類型

來規劃典藏政策，並制定該館藏品的相關規範，如典藏範圍、類型、數量、蒐集方式（由價購、捐贈、採集或交換等方式）、蒐藏限制等，以有計畫的方式收藏符合自身特色的文物，建立私人博物館之獨特性；「展示」除了注重美感型式外，也要具備趣味性以吸引觀眾投入，其中更必須能達到教育性質的詮釋與呈現，因為展示功能正是博物館與參觀者最直接的溝通方式；「研究」可分為藏品的研究與觀眾研究，藏品的研究必須著重知識性的完整記錄，觀眾研究則必須重視瞭解觀眾與潛在觀眾的特性與需求；「教育」是博物館的核心價值，透過博物館相關知識教育活動（例如：導覽、演講、出版、研習活動...等），以有助於知識的精進與傳播；「休閒娛樂」是爲了讓博物館參觀經驗成爲精緻的心靈旅行和精神饗宴，提供現代人一個輕鬆、有趣，但又充滿知性的學習環境（洪櫻純，2005）。

## 2. 經濟責任

世界經濟已進入一個新的時代，二十一世紀是文化經濟的世紀，過去被動的文化薰陶，到現在則結合行銷的文化規劃與推廣，甚至經由創意開發的文化商品及文化活動，並且刻意將文化產業推向市場，讓文化更加的活絡，衍生出新形式文化的經濟價值，也讓文化與經濟這二個原本並不相容的領域相互交融，成爲發展國家經濟並兼顧提升人文素養的重大力量。

當文化經濟時代來臨，博物館當然不能置身於事外，博物館除了彰顯基本功能外，如何與文化產業相結合，開創博物館之經濟價值成爲時代新任務。特別是由私人捐資成立的私人博物館更是如此，經濟責任是拓展私人博物館其他社會責任的根基，一座具備經濟效益的私人博物館將擁有更加充裕的資源來促使博物館生存與成長，如典藏品的充實、完善的展示、教育活動的推廣、深入的研究等；正常營運、持續成長的博物館則

可以提供社會更多就業機會，減輕社會成本之支出。反之，衰敗的博物館則將成爲社會與公民共同的負擔。因此私人博物館發展適切的商業活動如門票收入、周邊商品販售、複合式商店經營等，以獲取適當的利潤，有其必要性。

### 3. 法律責任

博物館爲社會教育機構之典範，博物館的所作所爲都必須維護正當形象，所有營運細節包含典藏文物、公開展示、出版刊物、人員晉用等都必須恪守法律規範，私人博物館也理當如此。依目前尚在討論的博物館法草案中，博物館相關法令包含了博物館之組織、館長之任用、專業人員之任用與博物館預算等事項，以及博物館之職責、藏品之購置與管理原則、館際交流合作、專業人才培育、博物館之轉型、營運基金與博物館商店之設立、獎勵措施、公眾服務等相關事項。此外博物館也必須重視館藏與出版圖文書冊之著作權、館藏複製等議題。

雖然目前臺灣的博物館法上未通過，但本著博物館專業倫理，遵守法律規章實爲一重要責任。我們更期待博物館法制定通過後，能將博物館的設立、組織、經營管理等規定予以法制化，並建立博物館分級、評鑑制度，以提升博物館的服務品質，並解決目前博物館所遭遇的問題。

### 4. 倫理責任

倫理責任多與社會道德有關，道德的責任代表著社會所期盼—超過法律合法要求的層次，因此倫理責任是指是社會所期盼的，但尚未以法律來約束的道德規範及行爲，例如：博物館的組織治理模式，財務的透明化、博物館人員的專業素養、員工的教育發展、業務成果之評鑑等。雖然私人博物館在治理模



式的調整上具有較大的彈性，但其中董事會之組成、館長之聘用、人員之任用仍必須符合博物館之專業發展以及永續經營；博物館將其營運所得與經費使用、募款與贊助、典藏品之買賣等財務透明化；另外重視博物館人員之專業教育發展、隨時進修吸收新知以利與國際接軌、強調博物館人員嚴格自律與符合倫理道德原則的判斷能力，並定期評鑑博物館經營成果等，如此將有助於博物館提升專業化水準，以符合社會大眾對於博物館角色之期望。

## 5. 公益責任

博物館為保存與傳遞社會公益價值、提供社會公益服務之場所，並具備溝通多元文化、協助化解不同群體間的矛盾和衝突，營造和諧社會等社會功能。Richard Sandell 更認為博物館能夠扮演促進社會革新的催化劑，正面地影響弱勢及邊緣個體之生活，成為促進社區賦權（empowerment）的工具，並且為建立更公平的社會貢獻一份力量。博物館可從個人、特定社區及社會這三個層面來貢獻力量，以對抗並改善社會不平等與不公義的現象。（Richard Sandell 原著，2002，陳佳利、城菁汝譯，2003）因此博物館之公益性則包含了安排多元文化之展示內容、提供符合不同群體需求之教育活動、協助解決社會問題、對弱勢團體的服務、安全無障礙的環境等。

### （二）私人博物館外部社會責任

#### 1. 文化創新責任

以現代社會之組成元素與結構來看，各文化元素間緊密聯繫、相互影響，文化與學術、經濟、政治、科技、產業等融合成一具備有生產力的有機整體。在知識經濟觀念驅使下，社會期望利用

知識激發智慧來創新和創造新的和有價值的產品或理論，以製造更多財富，加強經濟實力，學術界也期望產業能蘊含更多文化藝術的意義與內涵，以提升生活品質及人民素養，因而催生了文化產業。

博物館是文化產業的核心，也是藝術創意的根源。私人博物館在多元社會的時代潮流下，必須具備創新之精神，突破僅保存舊文化的功能，積極扮演創新當代文化領航者的角色。如：透過特展的策畫舉辦來與國際接軌、開拓視野，同時也將在地文化推廣至國際舞台，這樣的文化交流將激發更多的創意發想，擦出更加絢爛的火花，讓臺灣不只是「重現」國外經典，更可以驕傲地以自己腳下所踩踏的土地為創作起點。<sup>14</sup>另外，研究能力的提升與培養也是私人博物館積極扮演文化創新角色中重要的一環，因為博物館內的研究成果，不但能夠增加社會大眾對於典藏品的新認知外，更是代表了國家在國際學術上的研究努力，可以提升國家之知識形象。

## 2. 知識傳續責任

知識傳續包含了知識的傳遞與延續，知識傳遞是一個過程，不僅有傳遞前的知識獲取途徑，進行傳遞過程中的轉化與媒介，還有傳遞後知識的應用展現(Howells,1996)。就博物館的社會功能與角色來看，文物的典藏與研究替傳遞前的知識奠定下豐厚的根基，展示與教育推廣活動則為傳遞過程之媒介與途徑，然知識傳遞後，我們更加期望保持知識的動態性，延續知識到生活上、社會上之應用。

---

<sup>14</sup> 資料來源：經濟部工業局文化創意產業專屬網站  
[http://www.cci.org.tw/show\\_case/show\\_case\\_detail.asp?sqno=160](http://www.cci.org.tw/show_case/show_case_detail.asp?sqno=160) (上網日期：2009年12月23日)

### 3. 社會環境責任

私人博物館除了在館內發生人與物的活動交會外，與館外環境的互動也相當重要。然而環境可分成兩大類別，一是自然環境：現代環保與生態保育觀念的普及，私人博物館除了重視綠建築館設及綠美化等思考外，更可以成爲一環境生態保育中心，協助所在地自然環境的保護及改善；另一爲生活環境：與所在社區維持良好互動關係的博物館可以是社區公民的活動場所，也可以是市民交流的據點，作爲社區藝術文化教育推廣之最佳場域，此外更可以成爲地方產業振興的推手，協助地方產業之推廣與再興。

### 4. 社會協調責任

身處在綿密繁複的社會網絡中，社會群體間免不了因爲立場的不同而產生衝突、矛盾，如不同族群間的文化差異、政府與第三部門的政策失調、私人經濟利益與社會利益之矛盾等，這樣的衝突與矛盾若無法即時溝通協調，長久下來將成爲影響社會和諧的社會問題。

博物館爲社會中的一分子，並具有非營利機構公平中立的特質，因而能夠取得社會大多數民衆的尊重與信任，透過博物館所傳達的知識與訊息也多能夠得到社會之肯定及迴響，因此博物館在社會網絡中可以扮演溝通協調之角色，如政策協調、行政協調、經濟協調等，積極整合社會資源、傳達正向價值觀念，協助推動符合社會利益之政策，以協調社會衝突、化解不同利益群體之矛盾。

以上這九項社會責任並非一獨立之個體，而是環環相扣、相互交疊的，如同四葉幸運草般的圖型(圖 5-1)，其社會責任之基礎是以「教育」爲核心，其他「典藏」、「展示」、「研究」、「休閒娛樂」等基本功

能，皆不能脫離教育之本質。善盡基本功能的私人博物館，接下來必須面對其他四項針對博物館內部「營運」的責任：「經濟責任」、「法律責任」、「倫理責任」、「公益責任」，為博物館營運奠定穩固的基礎。當擁有穩固基礎後，博物館更必須擔負起對社會群體有益的社會責任：「文化創新責任」、「知識傳續責任」、「社會環境責任」、「社會協調責任」。

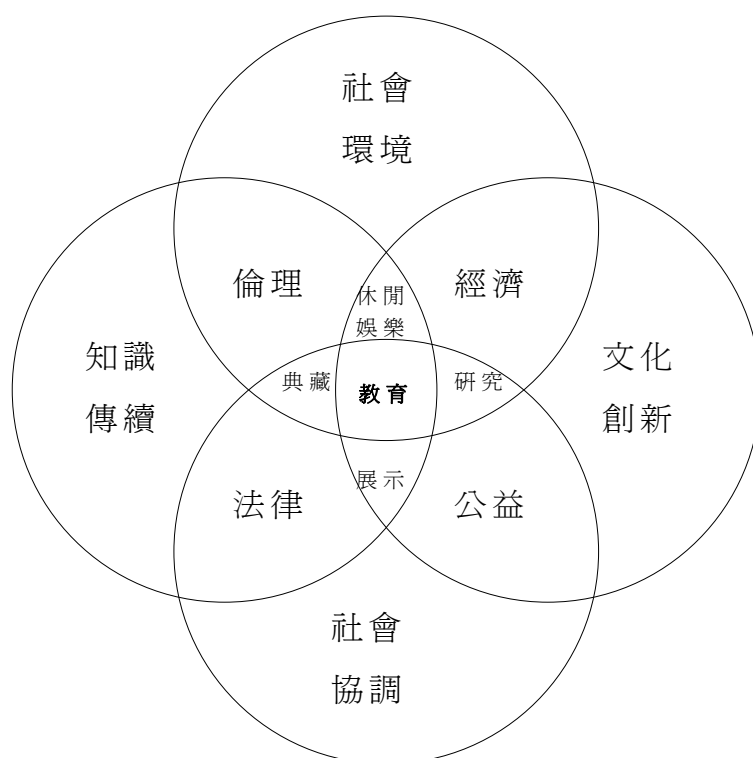


圖5-1 私人博物館社會責任模型圖

資料來原：本研究繪製

另外，為了將私人博物館社會責任的類別、概念與內容間之相互對應關係完整呈現，遂整理出以下「私人博物館社會責任內容分析表」（表 5-1）（表 5-2）

表 5-1 私人博物館社會責任內容分析表（一）博物館的營運責任

	責任名稱	概念	內容
博物館的營運責任	善盡基本功能	基本功能的維護是私人博物館成立後經營管理之第一要務。	<p>(1) 典藏：有計畫的方式收藏符合自身特色的文物，並提供優良的典藏環境，建立私人博物館之獨特性。</p> <p>(2) 展示：是博物館與參觀者最直接的溝通方式，須具備新奇性、有趣味的美感，以及具有教育性。</p> <p>(3) 研究：博物館的研究結果必須有助於藏品知識的精進與傳播，並有助於博物館的經營運作。</p> <p>(4) 教育：提供開放性學習場域、營造自由化學習氛圍以及培養個人自主學習能力等特色，透過博物館相關知識教育活動（例如：導覽、演講、出版、研習活動...等），將有助於知識的精進與傳播。</p> <p>(5) 休閒娛樂：透過各種行銷策略以爭取資源與觀眾，或與旅遊、觀光業結合，相輔相成，共同建構文化觀光業的遠景；提供一個輕鬆、有趣，但又充滿知性的學習環境。</p>

博物館的營運責任	經濟責任	拓展私人博物館其他社會責任的根基	<p>(1) 提供社會更多就業機會，減輕社會成本之支出。</p> <p>(2) 發展適切的商業活動，如：門票收入、周邊商品販售、複合式商店經營，獲取適當的利潤以促使博物館生存成長及永續經營。</p>
	法律責任	博物館的所作所為必須維護正當形象，所有營運細節都必須恪守法律規範	<p>博物館相關法令法制化</p> <p>(1) 博物館組織、館長與專業人員任用與博物館預算等事項。</p> <p>(2) 博物館之職責、藏品之購置與管理原則、館際交流合作、專業人才培育、博物館之轉型、營運基金與博物館商店之設立、獎勵措施、公眾服務等相關事項。</p> <p>(3) 館藏與出版圖文書冊之著作權、館藏複製等議題。</p>
	倫理責任	多與社會道德有關，是社會所期盼的，但尚未以法律來規範的責任	<p>(1) 專業化與符合倫理的博物館治理。</p> <p>(2) 財務透明化（收支分配、募款與贊助、典藏品之買賣）。</p> <p>(3) 重視員工教育發展。</p> <p>(4) 業務成果之評鑑。</p>
	公益責任	促進社會革新的催化劑	<p>(1) 促進社會革新的催化劑。</p> <p>(2) 安排多元文化之展示內容。</p> <p>(3) 提供符合不同群體需求之教育活動。</p> <p>(4) 協助解決社會問題。</p> <p>(5) 對弱勢團體的服務、安全無障礙的環境等。</p>

表 5-2 私人博物館社會責任內容分析表（二）博物館的外部社會責任

	責任名稱	概念	內容
博物館的外部社會責任	文化創新責任	在多元社會的時代潮流下，突破僅保存舊文化的功能，積極扮演創新當代文化領航者的角色	<ul style="list-style-type: none"> <li>（1）特展的舉辦以拓展國際視野。</li> <li>（2）激發在地文化的創新與推廣。</li> <li>（3）研究能力之提升與培養。</li> </ul>
	知識傳續責任	包含知識的傳遞與延續	<ul style="list-style-type: none"> <li>（1）文物的典藏與研究為傳遞前的知識奠定下豐厚的根基。</li> <li>（2）展示與教育推廣活動則為傳遞過程之媒介與途徑。</li> <li>（3）保持知識的動態性，延續知識到生活上、社會上之應用。</li> </ul>
	法律責任	重視博物館與所在地環境的互動，其中包含自然環境與生活環境二大類別	<ul style="list-style-type: none"> <li>（1）成為當地環境生態保育中心，協助自然環境的保護與改善。</li> <li>（2）是社區公民的活動場所，也是市民交流的據點，作為社區藝術文化教育推廣之最佳場域。</li> <li>（3）協助地方產業振興的推手。</li> </ul>

	社會環境責任	博物館具有非營利機構公平中立的特質，而取得社會民眾的尊重與信任，因此博物館可以在社會網絡中扮演溝通協調之角色	<p>(1) 成為當地環境生態保育中心，協助自然環境的保護與改善。</p> <p>(2) 是社區公民的活動場所，也是市民交流的據點，作為社區藝術文化教育推廣之最佳場域。</p> <p>(3) 協助地方產業振興的推手。</p>
	社會協調責任	促進社會革新的催化劑	<p>(1) 整合社會資源、傳達正向價值觀念。</p> <p>(2) 協助推動符合社會利益之政策。</p> <p>(3) 協調社會衝突、化解不同利益群體之矛盾。</p>

綜觀私人博物館社會責任模型圖與社會責任內容分析表，可清楚了解私人博物館之明確的社會責任範疇與其兼備的功能任務，以協助私人博物館更加確立自身社會角色，全面落實社會責任，進而永續經營與發展。

### 第三節 研究貢獻

本研究有下列幾項研究貢獻：

#### 1. 彌補私人博物館研究領域的欠缺

以往，國內的博物館發展多以公立大型博物館為主軸，因此在博物館領域中的研究也多以公立博物館為主，較少以私人博物館為研究對象。然而近些年來，私人博物館蓬勃發展，數量不斷增加，



但是多數的私人博物館卻因自身條件不足與外在環境影響等因素，而衍生經營管理上的種種問題，因此私人博物館迫切需要相關議題的研究，來協助他們解決營運上所面臨的問題。本研究藉由探討私人博物館相關議題，了解其所面臨之問題、功能施行與經營策略之轉變趨勢，以及與在地環境互動的情形，以彌補過去研究之欠缺。

## 2. 統整私人博物館全面性社會責任的觀念

博物館身爲一開放性的非營利機構，提供社會服務、重視自身社會責任似乎是天經地義之事，因此過去國內的研究當中，鮮少針對博物館之社會責任議題進行研究。但隨著多元社會的變遷，博物館所應負的社會責任也產生時代性的變化，其中私人博物館雖同爲非營利機構，但卻因爲私人經營、自負盈虧等特殊條件，私人博物館之領導者或經營管理者如何透過自身的社會責任認知，經由嚴密且整體性的考量，做出適當決策，以支持私人博物館之永續經營，成爲一重要課題。本研究透過質性研究方式，探討私人博物館的社會責任內容與模型，藉由統整社會責任內容、建構社會責任模型，清楚呈現私人博物館全面性社會責任之觀念，一目了然，提供私人博物館之領導者與經營管理者全面而整體的社會責任認知。

## 3. 歸納整理分析資料，以提供相關單位與後續研究之參考

本研究歸納整理出：社會責任內容分析表、私人博物館社會責任模型等資料，提供給相關單位參考。

### 第四節 後續研究建議

本研究透過與私人博物館相關人員的訪談，並針對訪談內容進行分析，初步釐清私人博物館之社會責任內容，並建構私人博物館責任

模型，然了解私人博物館社會責任後，其後續的經營管理與社會責任表現，乃是私人博物館所面臨的課題。因此，本論文提出下列幾個方向，做為後續研究的議題發展和探討：

#### 一、 私人博物館領導者或管理者對於社會責任之認知的重要性

對於私人博物館而言，雖然已瞭解社會責任之內容以及各社會責任分項間彼此交互影響的關係，但面對後續經營管理策略的實際操作上，因涉及較多樣性和複雜性的問題，博物館通常會因應實際軟硬體環境而做調整與變化，此時，博物館如何做出不偏廢社會責任環節的決策，博物館領導者或管理者佔了極為重要的角色。

私人博物館領導者如館長、企業董事長與管理者如執行長、各部門主管等，除了領導風格足以影響私人博物館經營之決策外，他們對於私人博物館所必須肩負之社會責任的認知，更可能影響到私人博物館之風格形象建立、長遠經營的計劃的擬定與社會角色之扮演、功能之施行等整體營運，因此後續應更加深入探索這兩者之間的關聯性與重要性，以有助於私人博物館之發展。

#### 二、 私人博物館社會責任表現及永續經營之密切關聯性

當前許多私人博物館都面臨了無法永續經營之困難，當務之急是必須尋求改善經營困境之途徑，以延續私人博物館的永續經營與發展。面對這樣的環境，許多私人博物館選擇偏重或偏廢某一功能的經營策略來因應，但這樣的決策是否真能有助於博物館之經營，還是會造成社會責任間失衡的狀態，尚需要長遠觀察，因此不斷的重新檢視私人博物館的社會責任表現，以及觀察私人博物館之經營成效，探討此二者之間的平衡關係，將可提供私人博物館經營管理決策時之依歸，協助私人博物館永續經營。

## 參考文獻

### 【中文文獻】

- Babbie, E.，李美華等譯，社會科學研究方法（台北：時英出版社，1998）。
- Benjamin F. C. & William L. M.，黃惠雯等譯，最新質性方法與研究（台北：韋伯文化，1999）。
- Burcaw, G. E.，張譽騰譯，博物館這一行（2版）（台北市：五觀藝術管理，2002）。
- Carroll, Archie B. and Ann K. Buchholtz，莊立民譯，企業倫理（台北縣：全華，2006）。
- James P. Gelatt，桂雅文等譯，世紀的曙光—非營利事業管理（台北：五觀藝術管理，2001）。
- Michael Quinn Patton，吳芝儀、李奉儒譯，質的評鑑與研究（台北：桂冠圖書，1995）
- Marshall, C. and Rossman, G. B.，李政賢譯，質性研究：設計與計畫撰寫（台北：五南，2006）
- Peter F. Drucker，余佩珊譯，非營利機構的經營之道（台北：遠流，1994）。
- Ranjit Kumar，胡龍騰、黃瑋瑩、潘中道合譯，研究方法步驟化學習指南（台北：學富文化，2000）
- Richard Sandell 原著，陳佳利、城菁汝譯，「博物館與社會不平等的爭鬥：角色、責任、抗拒」，博物館學季刊第 17 卷，第 3 期（2003）：7-22。
- Strauss A. & Corbin J. (1990)，徐宗國 譯，質性研究概論（台北：巨流圖書，1997）。
- 丁元亨，「非營利組織的社會企業（Social Enterprise）之路」，在王哲祥，「社會資本與企業社會責任之研究」（碩士論文，中山大學，2004）

- 司徒達賢，非營利組織的經營管理（台北市：天下文化，1999），
- 江明修，公共行政理論與社會實踐（台北：五南，1997），
- 江明修，陳定銘，「台灣非營利組織政策遊說的途徑與策略」，公共行政學報第四期（2000）：153-192。
- 江明修主編，第三部門經營策略與社會參與（台北：智勝文化，2001）。
- 江明修、蔡勝男，「非營利組織獲取社會資源之管道與困境」，在「新視野：公共電視的發展與未來」國際研討會論文，財團法人公共電視文化事業基金會主辦，（2001）。
- 江明修主編，非營利管理（台北：智勝文化，2002）。
- 江明修，「公私協力關係中台灣非營利組織公共課責與自主性之探究：理論辯證與制度設計」，行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告，（台北市：政治大學，2005）
- 行政院文化建設委員會，1998年文化白皮書（台北市：文建會，1998）。
- 行政院文化建設委員會，第二屆全國文化會議實錄（台北市：文建會1998）。
- 行政院文化建設委員會，2004年文化白皮書（台北市：文建會，2004）。
- 呂朝賢，「非營利組織與政府的關係：以九二一賑災為例」，台灣社會福利學刊第2期（2001）：39-77。
- 呂朝賢，「社會企業與創業精神：意義與評論」，國立政治大學社會學報第39期（2005）：81-117。
- 李雪瑩，「公益創投與社會企業」，在多元就業開發方案-民間團體發展成為社會企業論述精選集。行政院勞工委員職業訓練局中彰投區就業服務中心編（台中市：勞委會職訓局中彰投區就業服務中心，2008）：109-120
- 吳培麗、陸宛蘋，「台灣非營利部門之現況與組織運作分析」，康寧學報第4期（2002）：159-211。
- 林吉郎，「民間團體發展社會企業的策略途徑：香港經驗的啟發」，在多元就業開發方案-民間團體發展成為社會企業論述精選集。行政院勞工委員職業訓練局中彰投區就業服務中心編（台中市：勞委會職訓局中彰投區就業服務中心，2008a）：47-60

- 林吉郎，「公益創投與社會企業：價值創造途徑的分析」，在多元就業開發方案-民間團體發展成為社會企業論述精選集。行政院勞工委員職業訓練局中彰投區就業服務中心編（台中市：勞委會職訓局中彰投區就業服務中心，2008b）：93-108
- 林宜諄，企業社會責任入門手冊（台北：天下遠見，2008）。
- 林坤宏，高雄市金融機構企業社會責任之研究（碩士論文，中山大學，2004）
- 林雅莉，「非營利組織募款策略」，在第三部門經營策略與社會參與。江明修主編。（台北：智勝文化，2001）
- 周錦宏，「社會企業觀點下的地方文化產業發展：以台中縣兩個生產合作社為例」，在2008台灣公共行政與公共事務系所聯合會（TASPAA）國際學術研討會論文（2008）
- 官有垣，「非營利組織的決策與領導」，在非營利部門：組織與運作。蕭新煌主編。（台北：巨流圖書，2000）。
- 官有垣，「台灣社會企業組織的經營管理：以陽光社會福利基金會為例」，於二〇〇六年兩岸非政府組織學術論壇暨實務交流研討會（台北：政治大學，2006）
- 邱靖娟，「從社會企業觀點探討地方博物館合作關係—以『台北縣立鶯歌陶瓷博物館』為例」（碩士論文，南華大學，2006）
- 洪櫻純，「博物館與休閒規劃：閒暇時間與自由感」，博物館學季刊第19卷，第3期（2005）：51-62。
- 胡幼慧，質性研究：理論、方法及本土女性研究實例（台北：巨流圖書，1997）。
- 高淑清，質性深度訪談方法—技巧與策略（第二期），（嘉義：中正大學，2004）。
- 高淑清，質性研究的18堂課：首航初探之旅（台北：麗文文化，2008）
- 秦裕傑，「再論博物館社會資源與行銷」，博物館學季刊第19卷，第1期（2005）：115-124。
- 徐純，文化載具：博物館的演進腳步，（台南：著者，2003）。
- 翁望回，「企業正當性之實證研究—社會責任的觀點」（博士論文，政

治大學，1987)。

許士軍，「序-不可忽略的『非營利組織』」，在非營利組織的經營管理。

司徒達賢著(台北：天下文化，1999)。

許士軍，「導讀-走向創新時代的組織績效評估」，在績效評估。杜拉克

等著，高翠霜譯(台北：天下文化，2000)。

黃光男，博物館企業(臺北市：藝術家，2007)。

黃正忠，企業社會責任-滿足變遷中的期望(台北：財團法人中華民國

企業永續發展協會，2001)。

黃怡翔，決戰 CSR-改變世界的企業社會責任力(台北：鳴嵐國際智

識，2008)。

黃德舜，非營利事業財務管理(台北市：鼎茂圖書，2005)。

張譽騰，「博物館做爲一種企業：利基的分析」，於博物館公辦民營政

策之理論與實務研討會論文集(台東：國立台灣史前文化博物館，

2002)，95-104。

張譽騰，博物館大勢觀察(台北市：五觀藝術管理，2003)。

陳金貴，「美國非營利組織的分析」，行政學報第25期(1993)：27-46。

陳金貴，美國非營利組織的人力資源管理(台北：瑞興圖書，1994)。

陳金貴，「美國非營利組織的研究」，美歐月刊第11卷，第6期(1996)：

100-119。

陳金貴，「非營利組織社會企業化經營探討」，新世紀智庫論壇第19期

(2002)：39-51

陳科里，「台灣中小企業社會責任認知與行爲之關聯性研究」(碩士論

文，逢甲大學，2009)。

陳爲華，「企業社會責任的本質」(碩士論文，中興大學，1995)。

陳國寧，博物館利用叢書，第3冊，如何經營小型博物館(台北市：文

建會，2000)。

陳慶坤，「私人博物館經營管理-兼論樹火紀念紙博物館」(碩士論文，

台灣師範大學，2004)。

陳錦棠、薛夢君，「公民社會、社會企業與就業整合」，於轉型期中國

公民社會發展：國際的視角國際學術研討會(北京：北京大學，

2005)

- 梁偉康，*社會服務機構行政管理與實踐*(香港：集賢社，1997)。
- 陸宛蘋，「非營利組織之定義與角色」，*社區發展季刊*第85期(1999)：30-35。
- 陸宛蘋，「台灣非營利組織治理原則之探討--以社會福利基金會為例」(碩士論文，政治大學，2006)。
- 彭文琦，「探討非營利組織之成功模式--以私人博物館經營為例」(碩士論文，逢甲大學，2006)。
- 馮燕，「非營利組織的社會角色：兼論理念」，*文教基金會研討會論文集*，(台北：教育部社教司，1993)。
- 馮燕，「導論：非營利組織之定義、功能與發展」，在*非營利部門：組織與運作*。蕭新煌主編。(台北：巨流圖書，2000)，1-42。
- 馮燕，「企業基金會公益資源運用個案研究」，*行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告*(台北市：台灣大學，2004)
- 曾櫛源，「非營利組織協助推動社區產業發展之研究—以新故鄉文教基金會推動南投桃米生態村社區總體營造為例」(碩士論文，南華大學，2005)
- 葉至誠、葉立誠，*研究方法與論文寫作*(台北：商鼎文化，2007)。
- 葉保強，「企業社會責任的發展與國家角色」，*應用倫理研究通訊*第41期(2007)：35-47。
- 葉武東，「非營利組織行銷策略之研究--以台灣地區博物館為例」(碩士論文，成功大學，2004)
- 楊銘賢等著，「社會企業經營模式之建構」，*創業管理研究*第四卷，第四期(2009)：57-83。
- 漢寶德，*博物館管理*(台北市：田園城市文化，2000)。
- 潘淑滿，*質性研究：理論與應用*(台北：心理出版社，2003)。
- 鄭文義，*公益團體的設立與經營*(台北：工商教育出版，1989)。
- 鄭正儀，「台灣卓越中小企業社會責任實務研究—產品、社區關係及人力資源面向」(碩士論文，交通大學，2008)。
- 鄭勝分，「社會企業的概念分析」，*政策研究學報*第七期(2007)：

65-108。

簡春安、鄒平儀，社會工作研究法（台北：巨流圖書，2004）。

蕭新煌等著，非營利部門：組織與運作（台北：巨流圖書，2000）。

### 【英文文獻】

Alter, K. (2004). Social enterprise Typology. Retrieved 20-10-2005,  
from <http://www.virtueventures.com/setypology/semg.aspx>.

Anderson and Jerry W. Jr., “Social Responsibility and the Corporate”,  
*Business Horizon*29, no.4 (1986) : 22-7 .

Bowen, H. R., *Social responsibilities of the businessman* (New York:  
Harper & Row, 1953)

Carroll, A. B., “The pyramid of corporate social responsibility: Toward  
the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business  
Horizons*34, no.4 (1991) : 39-48 .

Carroll, A. B., “Ethics and stakeholder management”, *Business and  
society* (2<sup>nd</sup> ed) , ( Cincinnati: South-Western, 1993) .

Carroll, A. B., “Corporate social responsibility: Evolution of a  
definitional construct”, *Business and Society* 38, no.3 (1999) :  
268-295 .

Colin, R., “The Role of Boards in Small Voluntary Organizations.” in  
*The Governance of Public and Non-Profit Organizations-What Do  
Boards Do?* ( London: Routledge, 2003) : 115-130.

Davis, K., “Can business afford to ignore social responsibilities? ”,  
*California Management Review*2,no. 3 (1960) : 70-76 .

Dees, J. G., “Enterprising Nonprofits”, *Harvard Business Review* 76  
(1998) : 55-67 .

Drucker, P., “The age of social transformation”, *Atlantic Monthly*  
( November 1994) : 55-80 .

Epstein, E.M., “The corporate social policy process : Beyond business



- ethics, corporate social responsibility”, *California Management Review* 29, no. 3 (1987) : 99-114 .
- Frederick W. C., “Corporate Social Responsibility in the Reagan Era and Beyond.”, *California Management Review* 25, (1983) : 145-157 .
- Frederick, W. C., “Toward CSR3: Why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs”, *California Management Review* 28, no. 2 (1986) : 126-141.
- Hansmann, Henry B. “The Role of Nonprofit Enterprise.”, *The Yale Law Journal* 89, no.5 (1980) : 835-901.
- Kramer, R.M., *Voluntary Agencies in the Welfare State* ( Berkeley: University of California Press, 1981 ) .
- McGuire .J.W., *Business and society*( New York: Mc Graw-Hill, 1963 ) .
- OECD, *Social Enterprises* ( Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 1999 ) .
- OECD, *The Non-profit Sector in a Changing Economy* ( OECD, 2003 ) .
- Raynard, P. and Forstater, M., “Corporate Social Responsibility- Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries” , ( Vienna : United Nations Industrial Development Organization, 2002 ) .
- Bantels, R . , “The Identity Crisis in Marketing” , *Journal of Marketing* 38 ( October 1974 ) : 73-76.
- Salamon, L. M., *America nonprofit sector: A primer* ( New York: The Foundation Press, 1992 )
- Salamon, L. M., *Partners in Public Services: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State* ( Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1995 ) .
- Salamon, L. M. and Anheier, H. K., *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis* ( Manchester University Press, 1997 ) .
- Streett, S. C., “Board Powers, Responsibilities and Liabilities.” in *The Nonprofit Board Book: Strategies for Organizational Success*, by E.

Anthes, J. Cronin, & M. Jackson (Eds.) ( West Memphis and Hampton, Arkansas: Independent Community Consultants, 1985) : 9-21.

WBCSD, *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense* ( 2000 ) .

WBCSD, *Sustainable Development Reporting: Striking the balance* ( 2003 ) .

【網路資料】

張譽騰，「博物館的歷史意涵」，博物館教學資源中心，  
[http://art.tnnua.edu.tw/museum/html/comp3\\_4.html](http://art.tnnua.edu.tw/museum/html/comp3_4.html) ( 檢索於 2009 年 1 月 10 日 )

張譽騰，「人本精神的呼喚：文藝復興時代的博物館發展」，博物館教學資源中心，  
[http://art.tnnua.edu.tw/museum/html/comp3\\_1d.html](http://art.tnnua.edu.tw/museum/html/comp3_1d.html) ( 檢索於 2008 年 12 月 20 日 )

劉家蓁 整理，「年代紀事總表」，博物館教學資源中心，  
[http://art.tnnua.edu.tw/museum/html/comp3\\_2a.html](http://art.tnnua.edu.tw/museum/html/comp3_2a.html) ( 檢索於 2009 年 1 月 10 日 )

台灣公益資訊中心，「NPO線上學習」，<http://www.npo.org.tw/>。( 檢索於 2009 年 10 月 28 日 )。

中華民國博物館學會，「台灣博物館名錄」  
<http://www.cam.org.tw/big5/museum02.asp> ( 檢索於 2009 年 6 月 30 日 )。

經濟部工業局文化創意產業專屬網站  
[http://www.cci.org.tw/show\\_case/show\\_case\\_detail.asp?sqno=160](http://www.cci.org.tw/show_case/show_case_detail.asp?sqno=160)  
( 檢索於 2009 年 12 月 23 日 )

顧忠華，「非營利組織之角色功能與經營實務」，家長學苑網站，2003 種子家長課程  
<http://www.parentschool.org.tw/kmportal/front/bin/ptdetail.phtml?>

Category=100014&Part=03121504 (檢索於2009年12月18日)

AAM, American Association of Museums, <http://www.aam-us.org/>

Alter, K., Social enterprise Typology., (2004),  
<http://www.virtueventures.com/setypology/semg.aspx>. (檢索於  
2009年11月23日)

Europa, Social Economy  
<http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/coop/introduction.htm> (檢索於2009年1月10日)

Greater London Enterprise, “Social Enterprise Briefing Note”,  
<http://www.thelearningnetwork.net/Downloads/Social%20Enterprise%20briefing%20Nov%202004.pdf> (檢索於2009年4月16日)

ICOM, The ICOM Statutes 1989, <http://icom.museum/statutes.html> (檢  
索於2009年1月10日)

ICOM, International Museum Day--1999 Pleasures of Discovery,  
[http://icom.museum/imd99\\_around.html](http://icom.museum/imd99_around.html) (檢索於2009年1月10  
日)。

ICOM, The ICOM Statutes 2007, [http://icom.museum/hist\\_def\\_eng.html](http://icom.museum/hist_def_eng.html)  
(檢索於2010年3月10日)。

MA, Museums Association, <http://www.museumsassociation.org/>

Northland Institute, What is “Social Enterprise”?,  
<http://www.northlandinst.org/socialent.cfm> (檢索於2009年1月  
10日)

## 附錄

### 附錄（一）第一階段專家訪談 訪談大綱

近年，許多私人博物館在營運策略上大量的複製企業經營，追求經濟效益。我們憂心這樣的發展可能同時也犧牲了博物館作為社會資產珍貴的公共價值，而更深的傷害了博物館永續經營的可能性。在關心私人博物館的永續發展之際，透過當代私人博物館所應負有的社會責任探討，或許可以提供私人博物館經營者在營運上的一些省思與參考。

#### ◎ 訪談大綱

- 一、以您的經驗與認識，私人博物館目前在經營和管理上面臨的甚麼樣的困境和挑戰？
- 二、以您對當代博物館發展趨勢的經驗與觀察，近年來私人博物館在博物館的「基本功能」上施行的狀況？是否有任何轉變？
- 三、現代私人博物館所結合或創造的附加功能如振興地方產業、休閒遊憩等，就現代社會而言，是否創造了更高的價值？是否更符合社會期待？另外，私人博物館在面對其他休閒遊憩產業的競爭時，又該如何因應？
- 四、由非營利組織經營的角度而論，「博物館企業化經營」之趨勢與策略，對私人博物館在面臨經營管理的困境上，有何實質的幫助？這與其社會角色、社會功能和任務使命是否產生衝突？
- 五、管理學家 Archie Carroll 將企業社會責任建立成金字塔的四個部分，從最底層的經濟責任（economic）、法律責任、倫理責任到慈善責任（philanthropic）。如果放到私人博物館的領域來看，您認為哪些層面可能符合？先後順序可能如何安排？是否有其他需要一併思考的面向？
- 六、就您的觀念而言，您如何詮釋私人博物館的社會責任？應該要考量哪些層面？

## 附錄（二）第二階段深度訪談 訪談大綱

近年，許多私人博物館在營運策略上大量的複製企業經營，追求經濟效益。我們憂心這樣的發展可能同時也犧牲了博物館作為社會資產珍貴的公共價值，而更深的傷害了博物館永續經營的可能性。本研究想藉由探索私人博物館的營運環境及永續發展的課題，來探討當代私人博物館所應負有的社會責任。

### ◎ 訪談大綱

- 一、 以您的經驗與認識，私人博物館目前在經營和管理上面臨的甚麼樣的困境和挑戰？
- 二、 以您對當代博物館發展趨勢的經驗與觀察，近年來私人博物館在博物館的「基本功能」上施行的狀況？是否有任何轉變？
- 三、 您認為現代私人博物館面對甚麼樣的競爭？您的博物館如何因應？有博物館透過振興地方產業、結合休閒遊憩等方式創造附加價值，你的看法如何？
- 四、 由非營利組織經營的角度而論，「博物館企業化經營」之趨勢與策略，對私人博物館在面臨經營管理的困境上，有何實質的幫助？這與其社會角色、社會功能和任務使命是否產生衝突？
- 五、 在企業領域，學者將一個機構的社會責任建立成金字塔的四個部分，從最底層的經濟責任（economic）、法律責任、倫理責任到慈善責任（philanthropic）。在私人博物館的領域你會如何詮釋私人博物館的社會責任？
- 六、 就您的觀念而言，您如何詮釋私人博物館的社會責任？應該要考量哪些層面？