

第肆章 美術館公辦民營之相關問題

第一節 美術館的功能與特性

國內全面發展美術育樂，培養民眾欣賞藝術的興趣，並刺激美術創作的動力，展現活潑文化的特質，提升藝術水準，是國內外美術界人士寄予厚望的關切與期待。美術館功能建立在溝通觀念以增進了解，產生共識。它既是社教機構，也是屬於學術機構。從七十年代以來，國際間無不把興建美術館看成文化建設中重要的一環，從國家到城鄉，從政府到私人企業、民間團體，如畢爾包古根漢美術館分館一樣，美術館是振興地方產業的不二法門。

美術館、博物館從過去以貯藏或專為擁有、並服務少數人的經營方式，已逐漸轉為公開、非營利性質的事業機構，從較為單一或傳統的功能，演化成多元與創新的性質，並成為一門很專精的學科。博物館機能的展現，就哲學性思考而言，從「物」的存在，和具有人文經驗的思維中，呈現一份「人」的生活影像。在現實「人情」價值的認同中，漸漸走入以「人」為中心的博物館¹。而博物館、美術館的營運也隨著人類知識的開發，與人類思維相融程度，隨營運者的認知層次而有不同。

一、博物館定義

為瞭解博物館特性與發展，可從博物館的定義窺見一般²：

- 一 一棟有收藏物件的建築物，以供檢查、研究及享受者。 Doublas A.

¹ 見張譽騰，《當代博物館探索》，臺北市，南天書局有限公司，2000年，頁104

² 見張譽騰等譯，《博物館這一行》，臺北市，五觀藝術管理有限公司，2000年

Allen

二 一間作為保管某些物件，或透過研究與展示來詮釋某些物件的機構。 Edwin H. Colbert

三 一座有組織的常設機構，以非營利及具有教育或美學為基本目的，具備專業人員且擁有、利用與妥善保管物件，定期向大眾展示以饗社會大眾。 美國博物館協會 AAM

四 一座以服務社會為宗旨的非營利機構，負有蒐集、維護、溝通和展示自然與人類演化物質證據的功能，並以研究、教育和娛樂為目的。

1973 國際博物館協會 ICOM 新定義

五 一個為公眾利益而收集、紀錄、維護、展示及詮釋資料證據、和結合資訊的機構。 1984 英國博物館協會

從美國博物館協會、國際博物館協會與英國博物館協會等三個組織的定義，整理出博物館的特性如下³：

協會名稱	屬性	目的	功能
美國博物館協會	非營利	教育或美學	收藏、保管與展示
國際博物館協會	非營利	研究、教育與娛樂	收集、維護、溝通與展示
英國博物館協會	公眾利益		收集、紀錄、展示與維護

³ 參考曾信傑，從非營利角度泛談博物館倫理的幾個面向，博物館學季刊號，1998年4月，頁43-47

博物館學者張譽騰先生指出博物館可歸納出的五種特性⁴：

- 一 公眾的：它是為公眾、社會整體的福祉而存在的。
- 二 常設的：從理論上而言，它是不受景氣影響，有自我尊嚴、永續生命的「常設性」機構，具備有一定的公共信賴度 public accountability。
- 三 非營利的：現代博物館的宗旨是所謂的 3E：「教育、娛樂、充實」 educate, entertain, enrich 其存在並非為了商業利益。
- 四 專業的：它是一座有組織、有明確使命的機構。設有專業館員，收藏具體可觸之的、有意義的標本或文物，並有適當的登錄、分類、維護和保全系統，藉已妥善照顧和供研究之用。
- 五 可親近的：它設有常態性的開放時間表，提供民眾利用，維持一定程度的可親近性 convenient accessibility。

這五種特性所建構出來的博物館，依德國社會學家馬克斯 韋伯 Max Weber 說法為一個「理念型」 Ideal Type 的博物館⁵。

二、博物館、美術館功能

從基本哲學的論點來審視新世紀博物館、美術館功能，可以博物館學者威爾 Weil 於 1990 年所提出三個主要功能為代表，即為：1.保存 to preserve；2.研究 to study；3.傳達 to communicate⁶。其中「保存」包含文物的收藏與維

⁴ 張譽騰，《當代博物館探索》，臺北市，南天書局有限公司，2000年，頁22

⁵ 參考張譽騰，《如何解讀博物館》，臺北市，行政院文化建設會，2000年，頁49

⁶ 參考張譽騰等譯，《博物館這一行》，臺北市，五觀藝術管理有限公司，2000年

護，「研究」則為收集文物加以研究成為知識的有機體，「傳達」則為雙向的溝通，作為博物館或美術館與觀眾兩者間的互動，讓大眾接近所研究的文物與成果。

其中作為展示的藏品與教育的目的都來自研究的過程以及傳達的意義上。教育以傳達為媒介，傳達為教育的方法，互為一體兩面的共同體。美術館或博物館的本質意義，在於教育任務，它提供文物的歷史與人文生活經驗，並以寓教於樂的方式加強教育的功效，因此「傳達」如宣傳 publicity 和「行銷」 marketing 是當今博物館或美術館的主要功能，藉由宣傳吸引參觀民眾到館參觀與活動。從思考性與目的性詮釋博物館或美術館功能，則博物館價值的確立，為提供人類知識與經驗的追求，以激發人類生存的意義和內涵的需求。

三、美術館的定位

「以累積知識資訊，保護並發展文化與自然遺產，繼而教育民眾為目的，而作蒐集、保存、傳遞、展示活動的社會設施。」是國際美術館會議 ICOM 首任議長安利 里維爾為美術館所下的定義⁷。

美術館設立之性質，究竟屬於社教機構亦或研究機構？這應從其功能與社會教育之目的來考量。美術館的教育可以直接反映社會教育的價值觀，並提供像圖書館般提供學習及自我充實的場所，所以主動積極的為大眾提供教育與社教活動，因此美術館視社會教育為應有的功能。美術館又以收集、研究各時期藝術品並歸類與整理，以提供教學，並有助於學術發展，所以美術館也是學術研究機構⁸。

以美國擁有眾多的公、私立博物館和美術館而言，在類別上是有區別的，依

⁷ 見達尼艾 傑洛迪，〈美術館是什麼？〉，《美術館與美術館學》，藝術家雜誌第 255 期，1996 年 8 月，頁 127 - 129

⁸ 參考劉欒河，《美術館的籌備與營運》，台中市，台灣省立美術館，1995 年

其性質可分為教育推廣型、學術研究型、陳列展示型與綜合型等。一般綜合型美術館的規模較大，因所涵蓋的內容較廣，年代較長，展示之藏品較豐富，對藏品之價值與教學推廣之需要，設置研究中心，為人類文明做研究與保存工作。

四、美術館的特色

通常其他類型博物館的展藏品，大都為大量生產的人造與自然物件，其價值不在自身，而是作為自然世界和人類文化歷史過程中，存在的點與線。諸如科學博物館以自然科學和科技工業資料為主，前者包括植物學、地質學、人類學等，後者包括物理學、化學、數學等之研究。歷史博物館以人文科學及資料為主，依不同時期或地域，研究人類古今生活狀態且具有教育意義的文物收藏資料，此類博物館有文化史博物館與社會史博物館⁹。

作為藝術博物館、美術館最大的特色是以展藏具有獨創意義的藝術作品為主要宗旨，所關心的是個別藝術家創作所生產的藝術品。各美術館在經營能力下，作有特色型態之收藏展示。美國紐約大都會博物館屬美國規模最龐大的私立美術館，擁有各類、各時期、各地方之藝術藏品三百萬件以上，分設展示區有遠東美術部門、歐洲繪畫部門、美國繪畫部門、二十世紀美術部門、希臘、羅馬美術部門、素描、版畫與攝影部門等二十個。紐約古根漢美術館及其他分館以收藏展示印象派之後的現代藝術為主，大部分以美國當代藝術為大宗，在跨國際性設立分館之際，也將美國當代藝術作強力推銷。以收藏十九世紀法國印象主義作品的法國奧塞美術館，配合硬體本身即為十九世紀建築的火車站，共同呈現當時工業材料與藝術的風格。

這些各具風格的歐美美術館，無不戮力改變美術館體質，循著自己館中特色

⁹ 參考蘇瑞屏，《現代美術館之管理與營運》，台北市，祥漢文化事業，1986年

及收藏方向，有計畫的擴展本身業務，在經營管理上注重行銷，建立形象並大力爭取社會資源。反觀國內三家公立美術館，在所謂「美術館時代」來臨之際，經營方向仍舊是一片渾沌，未建立本身經營方向及特色。雖然國內美術館經營起步較晚，實務上較為缺乏，但是以現代資訊媒體的發達，向歐美美術館界取經應較為便利，多加改革，建立新形象。

第二節 後現代美術館的新走向

一、後現代主義

在後現代主義與後現代社會的思潮衝擊下，當今哲學、藝術、建築、語言、文學、戲劇等等都掀起陣陣漣漪。而「後現代主義」之涵義不出下面三種：其一是否定性的後現代主義，強調對現代與傳統的否定，觀點上是激進的；其二是建設性的後現代主義，在批判中也試圖建立起一種多元論 pluralism 為基礎的藝術風格與思想風格；其三是庸俗的後現代主義，把一切都看做是遊戲的產物¹⁰。

「後現代主義」一詞首見於其他領域，之後才引入藝術批評界。據考證，西班牙作家菲德里柯 德 翁尼斯 Federico De Onis 於 1934 年在他的《西班牙和拉美詩歌精選》中首次使用 postmodernism 一詞，以指當時現代文學中某種逆動的現象。1975 年美國文學批評家伊哈卜 哈桑 Ihab Hassan 是比較有影響力的倡談「後現代」一說，他寫過《喬伊斯，貝克特和後現代想像》，以「後現代」的概念泛指一些實驗性和解構性的文學現象。

真正使「後現代主義」概念在西方思想界和文藝評論界產生重大反映的，是英國建築評論家察爾斯 詹克斯 Charles Jencks，他在 1977 年發表《後現代建

¹⁰ 見何 清，《現代與後現代》，浙江省，中國美術學院出版社，1994 年

築的語言》 The language of post modern architecture ，他認為現代主義建築揚棄裝飾，追求功能和幾何的純粹性。現代建築給社會帶來「異化」，「使城市環境惡化」，他稱之為「建築藝術的危機」。詹克斯提出「後現代建築」概念，是對現代主義國際風格的一種反動。與現代主義建築鼓吹「進步」、「未來」、「新世界」等價值觀相反¹¹。

後現代主義不是一個派別，是隨著後工業社會興起的文化變革與社會思潮。與現代主義人類中心論相對，後現代主義不再把人類看作是天地宇宙的中心、自然萬物的主宰，信奉的是大自然的崇高和偉大，承認人類與自然萬物的休戚與共。這種反人類中心主義而後才回歸自然，尊崇自然的情緒，表現出當代西方的思潮運動，也是結構主義思想家共同的特徵。結構主義還在語言學、符號學、精神分析學領域中，大反人本主義，否定人的主體性。羅蘭·巴特有個著名的觀點：一部著作的重要性不再於作者所表達的意義，而在於作品的語言結構。也就是說，作者作為主體，在作品結構裡不占最重要的中心位置，相反的，是文本的結構決定了作品的真正意義。由此，巴特化解人本主義的權威¹²。

當西方思潮對於人本主義的反省和清算，讓人自覺人類自命為「宇宙的中心」和「自然的主人」的觀念，已在西方開始動搖。啟蒙人本主義內涵的歐洲文化中心論已經受到批判，西方人開始意識關注其他異質文化的價值。萊維·斯特勞斯在批判社會進化論和歐洲文化中心論的同時，大倡文化的差異性和他異性的價值，強調文化間的「差異性」，強調西方文化與「他異」文化的平等關係，反對西方文化將世界同一化、單一化的現象，他把西方文明從以前的絕對位置拉到相對位置，主張承認非歐洲文化價值¹³。

¹¹ 同上註，頁 327 - 354

¹² 參考何 清，《現代與後現代》，浙江省，中國美術學院出版社，1994 年，頁 356

¹³ 同上註，頁 373

二、後現代美術

當後現代承接現代主義之後，美術潮流便朝向與現代主義逆反的方向直奔而去，許多已被藝術史和藝術理論認為過時的東西又被重新拾起，成為創作手法上的時尚。秩序與無序、清晰與模糊、恆常與無常，一方面高度規範畫，另一方面工業社會生活的快速節奏、商業競爭的冷酷無情，造就冷靜、精明、理智以及空虛、孤獨、迷惘的矛盾心境，導致後現代敏感的藝術家最終關注的是人們生活方式中的非自然、無規律的事物和現象。

當工業社會大量生產技術能準確的複製圖畫、文字和音樂，以引出大量可供消費的符號 Signs 和象徵物 Symbols，以文藝復興為基礎的理論「藝術是獨一無二的」思想在這個後現代美學領域爆炸的時代，顯然是徒勞的。大眾傳播媒介被廣為接受，便因此出現後現代「短暫的、通俗的、可消費的、便宜的、大量生產的、年輕的、機智詼諧的、詭密狡詐的、性感的、有刺激性的和冒險的等非藝術甚至反藝術的藝術」現象¹⁴。

後現代主義與現代主義之藝術家不同，他們似乎接受了一個由隨意性、偶然性和破碎性支配著的世界。區別於現代主義秉持「只有一個意識中心、一個視點和一個主要敘述者」，後現代主義者一個共通一致的基本構成原則是「離開中心」的原則，訴求散點透視、不連貫的情節拼嵌與不同的話語語境¹⁵。

媒介的綜合運用是後現代畫家用以承載其複雜矛盾心態的一種手段，尤其是六十年代末、七十年代的藝術實驗期，藝術創作已到了不擇手段與無奇不有的地步。人們反對傳統繪畫的主題與方法，部分畫家也禁止用原料在畫布上作畫，

¹⁴ 見鄭祥福，孟樊主編，《後現代科學與理論》，台北市，生智文化事業有限公司，1997年，頁139-162

¹⁵ 同上註

他們高揚以自我意識為中心，不斷的表現自我。年輕的畫家們再工業技術和商品文化中尋找藝術的泉源，以現成物另做詮釋因素的作品，將不相關的媒材聚集再一起為一整體，使二度空間的畫面成為三度空間的浮雕作品，與傳統構成起了相當大的距離¹⁶。

藝術發展到七〇年代以致於到今天，藝術評論家已無法用某種具體的語言去勾畫出藝術現象了，試圖去劃分風格與現象注定將失敗。藝術家在發展過程中，各自使用了自己的形象語言，來闡述當代繪畫的創作與現象。

三、從後現代博物館文化到美術館的後現代文化

在後現代主義的推波注攔下，「後現代博物館文化」將對應傳統博物館文化而產生變革，並在種種變革的背後隱藏著對傳統博物館理論和實務的挑戰。因之，在博物館學研究將必須採取不同方法，新的博物館理念必在詮釋規劃、展示設計、教育活動方面多加深入探討，以其得到更多實驗性做法。大量博物館的興建，出現所謂「泛博物館化」museumification 的主張與措施，而「放諸四海皆準」的普遍性在博物館學發展與理論將變的越來越弱。

當我們在解讀後現代文化的背後意涵時，應同時檢驗對博物館呈現與詮釋方式作多方面探索，不可避免的，將會在思想上與實務上面臨新的典範，希望有更多實驗性或變革性的做法¹⁷，以檢視傳統博物館的文化評論對當代理論所作之貢獻。當後現代在博物館呈現時，博物館專業人員如何在博物館的理論論述和實務中建構一個後現代博物館呢？如何為大眾社會做詮釋的釋放與重組呢？多元觀點的博物館展示，摒棄權威與單向的訊息傳輸做法，建立與社會多方面向的互動關

¹⁶ 同上註

¹⁷ 見張譽騰，《當代博物館探索》，臺北市，南天書局有限公司，2000年，頁44-65

係。

從 1970 年代起，博物館學課程逐漸被重視，新的博物館學著作大量湧現，另外博物館環境與社區形成一體，社區博物館孕育而生。這些改變並非急速，只是從後現代主義的當代思維影響到博物館界，使博物館在學術和實務中因革新而產生變化。在後現代論述的沖激下，「實驗性」的嘗試充斥於所有實務中，在實驗中尋求模式與方法，進而成為典範。這些實驗包括展示、空間佈置、實務操作等，不按牌理出牌成為革新的新步驟。博物館不只為過去的歷史與文化資產做見證，也為未來的科技提供經驗，所以與文化、媒體、科技互為關係，互為支援。從博物館學經驗當中，博物館學的學域包含甚廣，涵蓋符號學、人類學、藝術教育、管理和行銷學等，也有學者將美學帶入博物館中，重新詮釋博物館文化之意義¹⁸。

以前美術館展示空間設計，是將設計出一處空間讓美術館員來放置藝術品，而現代的展示空間，要以常態展的作品設計出它們所需的空間，運用虛擬實境科技，讓作品與空間作非常巧妙的時空轉換。現代在新的組織形態與科技技術管理是善用當代便利的科技，目標是要幫助人們發展對博物館、美術館的專業態度。這些課題可以包括電腦網際網路對博物館與美術館工作的便捷、電腦的互動、虛擬實境等意涵，讓人們在家中、在學校、在圖書館運用電腦影像就可以與博物館、美術館連線作對方互動¹⁹。

第三節 美術館與社會的互動關係

美術活動是由美術館、藝術家、收藏家、畫廊、大眾媒體及觀眾相連結的活動，在各個角色相互努力之下，發揮美藝最大的功能，各個角色固然重要，但是

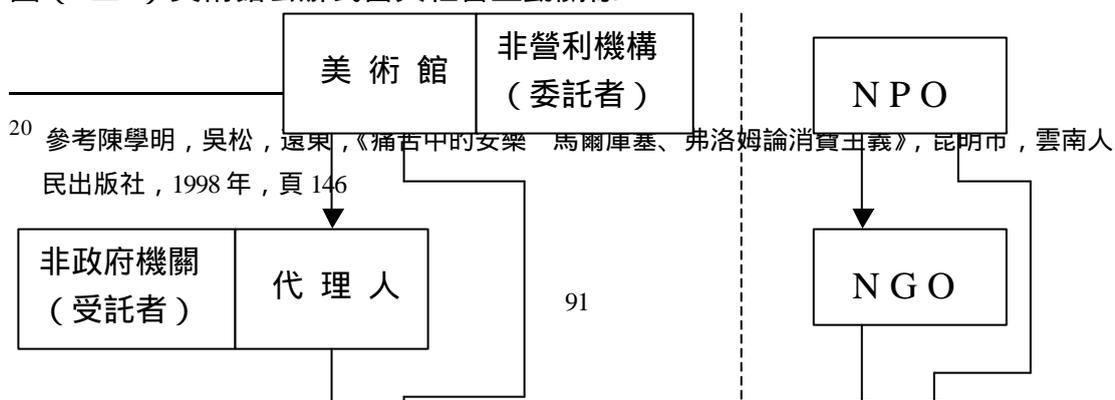
¹⁸ 見張譽騰，《當代博物館探索》，臺北市，南天書局有限公司，2000年

¹⁹ 見張譽騰等譯，《博物館這一行》，臺北市，五觀藝術管理有限公司，2000年

發揮功能、顯現成果關係最大者，應歸屬大眾傳播媒體的力量。無遠弗界的大眾傳媒，是現代文明的產物，深深影響著現代人類的生活習性，而人類生命延襲與知識傳承，它亦站及重要地位。今日交通發達，國際間藝術文化交流頻繁，民眾不用出國便有機會接觸更多國際藝術名作的機會，增加民眾鑑賞的能力，對藝術大大產生興趣，有助於美育質的提升。

美術館一切的活動，與社會大眾有著密切的存在關係，這些互動關係影響整個藝術生態，社會大眾的生活模式、消費行為、地方性儀式等所形成區域文化，也與美術館息息相關。藝術史的過程與藝術家成長過程一樣重要，過去的時間形成軌跡，而這些軌跡的脈絡卻要顯現於美術館，向世人展示。美術館的展示將持續下去，人類的文明與文化也將延續，但是，人類的文化歷史以後將會放到美術館或博物館，為後人所追思。現代人的思維、行為呈現的是現代模式，文化藝術仍是此樣模式詮釋著當代，公立美術館因官僚體系及本位主義之氣息，屈服於外在勢力且喪失自身的潛能力量²⁰，與社會互動的本能似乎喪失，關起門來自己做自己的研究工作，失去了與社會關係的道德意識。民營化的美術館對社會公眾才能有積極的改善，美術館為一非營利機構（NPO），要如何才能與社會互動呢？在公辦民營機制中，美術館成為委託者尋找代理者來經營，屬於非政府機構（NGO）進入代理者身份的體制中受委託美術館經營，面對與社會的互動。美術館也可能跳脫代理人以非營利機構來經營，由民間來經營的美術館，才能了解民間相互需求，如圖（三）。

圖（三）美術館公辦民營與社會互動關係



²⁰ 參考陳學明，吳松，遠東，《痛苦中的女樂——馬爾庫塞、弗洛姆論消費主義》，昆明市，雲南人民出版社，1998年，頁146

一、美術館與觀眾之互動關係

美術館是藝術家的舞台，不僅在服務藝術家，作為一個社教機構，首先應該考量的，是一般無藝術專業素養的觀眾。但是美術館如何知道觀眾來館的真正動機與期望呢？大多數觀眾參觀的時間都是有限的，他們通常不知道要參觀什麼？或只是逛逛不確定要從哪裡走，因此美術館在安排展覽時應該考量觀眾在種種環境上所可能遇到的障礙，諸如規劃配置數條詳盡的展示引導路線，建議觀眾依其需要參觀某種參觀路線，讓他們在參觀前瞭解他們將看到些什麼²¹？

美術館應該如何與觀眾彼此間產生良好的互動？傳統博物館以「物的取向」為先的政策，將為以「人——一般觀眾」的取向和「觀念取向」為先的政策所取代，美術館專業研究人員應以觀眾研究為對象，加強與觀眾間的溝通。首先要瞭解觀眾的需求，提供美術館各項資訊，引導他們有效的參觀美術館，使他們有愉

²¹ 見張譽騰摘譯，從藝術政策談美術館與觀眾之間的互動關係，博物館學季刊，1996年10月，頁17-22

快的參觀經驗。為了啟發觀眾，教育觀眾，進一步讓觀眾知道美術館藏品的收藏政策、策展規劃與原則。另外規劃以一般觀眾觀點為主的特展或半常設性展示，而且展示要達到程度上的效果，在詮釋藏品的意義，就必須考慮如何與觀眾既有的經驗觀點相結合，誘導觀眾的思路，藉以引發觀眾的興趣，建立美術館為一個人性化的學習與休閒的環境。

美國女畫家歐吉芙 Georgia O' Keefe 也說：「觀看需要時間，好像交朋友需要時間一樣」。義大利美學家克羅齊曾對參觀美術館的觀眾建言：「除觀眾的精神外，不存在藝術品，所有的藝術觀賞，都要落實到它們對觀眾的意義，除此之外，沒有藝術。藝術存在的條件是，它們必須能震撼觀眾的心靈，它們誘惑你，吸引你，折磨你，如同你的愛人或敵人。藝術觀賞是個人的，建構的，靈魂的，僅是如此，也只能如此。」²²

藝術品愈接近社會大眾，與觀眾的關係就愈顯得密切，藝術享受有時是適合於個人的，欣賞藝術作品，有時也提供個人生活中平凡事務的新方法，而美術館便即提供這種愉悅最重要的場所的責任²³。美術館展現大師級的作品，讓觀眾親自接觸與感受，讓當時環境氛圍的心領神會，享受與那些天賦異稟偉大藝術家交流的愉悅。

現在美術館的地位隨著觀光事業的發達，成為無煙工業事業中的一環，美術館帶來一批又一批的觀眾，觀光客對美術館的青睞讓美術館成為觀光產業重要的一環。

二、 美術館與畫廊、畫家、收藏家之互動關係

²² 見蘇瑞屏，《現代美術館之管理與營運》，台北市，祥漢文化事業，1986年

一 美術館與畫廊之互動

當國內北、中、南三大美術館相繼成立後，產生所謂「美術館時代」的來臨。在台灣的藝術環境中「美術館文化」功能角色的發展也隨著美術館機能顯現而進入專業時代。在台北、台中、台南、高雄等大都會區，畫廊如雨後春筍般的一直增加，相對的，藝術消費人口增加，藝術消費支出也逐年倍增，也形成「畫廊時代」²⁴的來臨，一時的榮景相當鼎沸。

美術館的行政業務與生態發展等的相關問題，存在於如何為觀眾提供服務，與拓展美術館功能。展示美術作品的場所，除了美術館還有畫廊 Gallery。美術館負有較大的收藏與保存藝術品的責任，而畫廊通常沒有永久的典藏品，只是引進不同的藝術作品作展示，因有作品的買賣交易等商業行為，美術館不像畫廊那樣與社會經濟有密切的生息關係，是兩者不盡相同的地方。

國內美術館多為公營，而畫廊則以私營為主，因此美術館的規模與功能皆比私營的畫廊為大，但國外規模較大的畫廊如美國華盛頓國家畫廊，也具有與美術館相同的功能。作為藝術仲介者，美術館與畫廊具有相同功能，然而兩者收藏導向不同，美術館顧及國內文化提升，盡力做到文化資源保存與共享，且以全面的美術史為依歸，畫廊則以經濟利益為前提，具有藝術品買賣交易行為，以選擇性之當代主流藝術家為主，但是由美術館定位在藝術史的藝術家，具有一定的指標，常是畫廊與收藏家矚目的標的。

美術館與藝術家之互動，作為美術館為藝術家在藝術史的定位有責無旁貸的

²³ 參考劉欒河，《美術館的籌備與營運》，台中市，台灣省立美術館，1995年

²⁴ 從民國七十七年後，國內經濟好轉，包括在股票市場的蓬勃趨勢與建築業火車頭帶動下，國人消費能力為國際矚目。當年的一句諺語「台灣錢淹腳目」，顯現當時貨物流通相當快速，又正值政府對文化建設所投注經費建設大型公立美術館，刺激藝術文化產業的起步。在三、四年間私人畫廊與藝術中心如雨後春筍般的相繼成立，藝術收藏之交易業績成長驚人，因而「美術館時代」也引發蓬勃的「畫廊時代」。

責任。美術館的收藏以藝術史整體的定位及藝術家的成就作考量，不管藝術家是否健在，美術館為所收藏的藝術品提供展覽與研究，並推廣收藏品之深層價值意義。美術館是藝術家的舞台，猶如劇院是演奏者的舞台一般，讓藝術家有展現身手的地方，讓觀眾有接觸藝術家作品的機會。

美術館與畫廊依其各方面性質，具有若干相同和相異等特質，概略敘述如下：

(1)依其定位：美術館與畫廊同為藝術家之舞台，皆為藝術家所創作出之藝術品提供展示與發表的空間，因公立美術館的定位為政府層級，對外具有其權威性，是一般藝術家所樂於展出的場所，而且展覽空間較大，因此也較能夠展現藝術家的水準。在國內一般畫廊所展現出無論是藝術品程度、畫廊的風格、空間、品質與服務都遠不及公立美術館。

(2)依其規模：一般以美術館名稱之美術館都較畫廊之規模為大，如國內三家公立美術館，雖然有些私人美術館規模不若公立美術館，收藏品數量也不比公立美術館為多，但因具有研究與教育功能而以美術館名之，如李梅樹美術館、朱銘美術館等。國內畫廊大都為私人經營，空間與規模較小，且其收藏或所經營藝術家作品大都具有選擇性 私人美術館收藏亦有此傾向。

(3)依其功能：美術館功能與博物館功能相同，依國際博物館協會之定義為「負有收集、保存、維護、展覽之功能，並以研究、教育和提供娛樂為目的。」因此，美術館負有社會教育之責任。畫廊雖有展示之事實，因為私人經營，礙於經費及人力之不足，因而缺乏研究、學術與教育功能。

(4)依其性質：美術館為常設性的機構，為圖美術館之永續經營，館內各專業人員須分工合作、貢獻心力，發揮組織和團隊精神。畫廊性質以經濟掛帥，以利益為導向，且畫廊經營不易，當無營利可圖或產生虧損、財務產生危機時，往往關門大吉，無法做長久經營，尤其像目前經濟蕭條，景氣衰敗，藝術產業所受衝擊相

當之大。

(5)依其角色：美術館與畫廊同具有仲介者的角色²⁵，如同我們所稱「房屋仲介者」一般，為提供藝術品一方與藝術消費者一方提供資訊與專業服務，在過程當中作為催化劑，讓彼此之間互為關係，也就是為藝術家與收藏家或觀眾之間作橋樑，傳達訊息，服務大眾。但是美術館為一「機構」、「團體」，在組織架構上具有較多的專業人員，能為藝術消費者提供較完整的資訊。藝術品之買賣交易也是一種仲介行為，是畫廊所能提供資訊的方式。

(6)依其屬性：美術館為非營利之文化機構，為公共利益而存在，畫廊為商業機構，主要以藝術品買賣交易行為為手段，將藝術品作為商品，為一個以私利經營的機構。

(7)依其取向：美術館以美術史為依歸，常為有成就之資深藝術家在藝術史作定位，肯定其藝術地位，畫廊以經濟利益為考量，大都以四、五十歲間做有選擇性之藝術家為主，也選擇一些新興而有潛力之藝術家作為畫廊推展業務之經紀藝術家。

在藝術生態環境中，美術館 尤其是公立美術館總是站在絕對的極高地位，具有權威性與公信力，也可以說掌握著整個藝術環境與藝術生態，包括藝術市場、藝術拍賣、畫廊經紀對象、收藏家收藏對象、觀眾選擇性觀賞對象，這些指標性的選擇對象，皆來自美術館對某些藝術家做藝術史的定位之後所產生的藝術生態現象。

藝術家尋求展出舞台，基於上述喜愛公立美術館甚於畫廊。以目前而言，藝術家申請展覽於公立美術館，美術館皆為免費提供場地，甚至可向美術館申請經

²⁵ 見黃光男，《博物館新視覺》，台北市，正中書局，1999年，頁88-101

費補助。美術館展場空間寬敞，並且可接受各類媒材作品以及各層級年齡藝術家的申請，通過美術館審查，人人展出機會均等，這與私營畫廊相去甚遠。畫廊以私利為主，畫廊尋求合作對象有各畫廊經營法則：譬如有知名度之高價位的老畫家作品、具有賣相的甜美作品以及在市場具有一定收藏對象的作品，但對於一些曲高和寡的作品，畫廊仍舊屏除於外，以避免營運虧損。與畫廊合作方式也有數種不同做法，有時因人而異，有時因畫廊營運方式不同而異，總歸其合作模式，藝術家在私營畫廊展出須支出部分展出費用。

基於展出資歷而言，藝術家尋求於美術館展出舞台之意願較一般縣、市文化局（文化中心）為高，是因為以政府層級而言，屬中央與院轄市級的美術館高於縣、市級的文化中心，對藝術家而言不但提昇藝術家身分也提高藝術家作品的水準，提高知名度也提昇自己在藝術環境的能見度。在這些的可能性當中，反觀在私營的畫廊展出，是否有如此的有利因素？觀眾或收藏家對曾經展覽於美術館的藝術家比展覽於其他畫廊或藝術中心的藝術家有較多的青睞，收藏其作品之意願相對增高。美術館與畫廊在功能上雖有不同，但在社會的美育教育上卻有相同的功能，美育在我國學校的正規教育一直被忽略，成為升學主義的犧牲品，導致社會藝術文化的貧瘠。然而，美術館與畫廊正可補其缺陷，為教育民眾，不定期舉辦座談會、專題演講以及研習活動，鼓勵民眾參與，提昇國民生活文化水準，因此，美術館與畫廊的互動關係應如孟不離焦、焦不離孟般相互為社會藝術教育作努力。

二 美術館與收藏家之互動

我國近一、二十年來經濟起飛，國民所得增加，收藏家、畫廊持續倍增，加上公立美術館相繼成立，形成國內藝術文化蓬勃發展與藝術的提升。早期收藏家

是畫家的經濟來源，在歐美地區畫家為收藏家家族作肖像畫比比皆是，而這些收藏家多為企業家或收入頗豐的中產階級，起而代之為畫家經濟支柱的是畫廊的崛起。

畫廊以商業利益為導向，為收藏家與藝術家之仲介者，藝術品逐漸成為投資交易的商品，三者相互依存形成微妙關係。近代收藏家之收藏品大都藉由畫廊的推薦，教育其藝術品欣賞，與擴大收藏對象及範圍。收藏家不似私營畫廊有商業利益之考量，當經營不善財務呈現危機時，畫廊只有關門一途，收藏家收藏藝術品方向有時與畫廊相似，仍受美術館影響，收藏家鮮少有在研究藝術史，對收藏對象之藝術家的資訊與資料收集，乃依靠美術館的提供。

一些收藏家有時會將所收藏的藝術品捐贈於美術館，讓美術館研究該藝術品之藝術家，將其定位於藝術史之價值，另一方面借由美術館所研究之成果提升自己藏品價值，達到雙方互蒙其利。

三、美術館與媒體及周邊環境之關係

上一個世紀諸如電視、廣播等媒體之生產與傳播，深入我們的生活中，成功的取悅於大眾，深遠的影響了整個社會。現在有關媒體在公眾傳播節目的過程中闡述社會的現實面，媒體的巨大影響是通過傳播過程讓社會大眾接受媒體所呈現的現實，所以斯諾（Snow，1983）認為，當代文化實際上就是「媒體文化」²⁶。

近來，台灣的媒體業者，紛紛與公立博物館或美術館合作，聯袂引進國外包括美國、法國及大陸博物館的美術與文物大展。這些媒體業者借由本身為傳播文化之便，對社會大眾以強力傳播方式，提供大多數人所能認同的高雅文化聲音。民間企業腳步飛快，往往讓具有官僚體系的公立博物館或美術館處於被動與消極

²⁶ 參考趙國新譯，《文化生產：媒體與都市藝術》，南京市，譯林出版社，2001年，頁4

的角色。國內的媒體文化一直處在極優勢與強悍的地位，在這樣的合作之下，民間媒體業者便具有主導地位。這些展覽活動所依靠新聞媒體將展示主題再現，如新聞媒體構成了一種文化活動場所，改變社會價值行為和消費模式²⁷。

都市文化一直被認為是屬於控制博物館的精英們²⁸，並且確定他們的社會地位。博物館或美術館放置於都市之中，便與週遭組織并同影響都市階層，是屬於過去的都市文化，也就是精英文化，也是官僚體系下的文化。但是現在在大眾文化的催生下，官僚將漸漸褪去，與都市文化結合的將是屬於中、下層階級，美術館已不應在官僚體制下面向社會大眾。以前所沒有結合社會資源者當由民間接手。因此在民營化後的美術館應由民間重新規劃，結合對媒體的角度重新訴求對等關係。與周邊之組織與環境重新作起，結合成一個帶狀的行為空間，吸引屬於社會大眾的生活文化。

一 美術館與媒體之關係

1、大眾傳播媒體的角色：

現代所使用「大眾傳播媒體」 the media of mass communication 等類名詞，我們皆知泛指報紙、雜誌、廣播、電視、電影與唱片等新傳播媒介，來自十九、二十世紀期間的新興「文化工業」 culture industry。而傳播媒體在現代社會的角色，憑藉散佈消息的本事，深入我們的生活，無所不在，讓我們很容易視之為理所當然而忽視了它存在的魔力，卻深深影響我們的社會發展。

大眾傳播影響整個社會發展，然而社會與個人也創造出媒體效果的條件，所有形式的傳播型式都可能影響個人的想法，成為我們社會中強而有力的一種溝通

²⁷ 同上註，頁 32

²⁸ 同上註，頁 111

模式，使我們在使用大眾傳播媒體中也改變了我們對其他溝通模式的使用²⁹。

媒體隨著社會發展與科技進步，正反映一個現代社會的林林總總，它在形塑訊息上所扮演的角色是被動的傳送者或是主動的介入者的輕重程度。在「被動傳送者」理論中以鏡子來說明媒體在社會角色的比喻，在媒體主流專業意識型態中，它反映公正客觀的概念以及多元化主義社會的觀點，並且提供不同社會、政治立場彼此喚起公眾支持的競爭空間，因此被期待能夠盡可能忠實的、客觀的「反映」多重面貌的真實，不受任何偏見與外在報導的影響。儘管評論是自由而多元的，但是事實卻是唯一而神聖的。媒體是「事實的鏡子」的說法³⁰，在馬克斯主義傳統中幾乎也具有相同的影響力。

2. 傳播之意義與符號：

傳播是訊息的傳遞，他所關注的面向再於傳送者和接收者如何進行譯碼 encode 和解碼 decode，以及傳遞者如何使用傳播媒介和管道。傳播也是意義的生產與交換，它關注訊息如何與人們互動並產生意義³¹。訊息是符號的建構，是傳送者所放置的，傳送者的意圖可能是明示的，也可能是暗示的，可能是意識的，也可能是無意識的，但必須是可分析的，然後透過與接收者的互動而產生意義。解讀是發現意義的過程，並且發生在讀者與文本的協調和互動之際，當讀者以其文化經驗中的某些面向去理解文本中的符碼和符號時，他將包含對此文本的既有理解，所以不同文化社會經驗的讀者對於同一文本可能產生不同的意義解讀。

依照社會學對大眾媒體角色的傳統闡釋，媒體廣泛傳播的文化符號應當促進人們在總體上與社會的認同，也利用絕大多數人都能理解的固定程式提供大多數

²⁹ 參考陳光興譯，《文化，社會與媒體》，台北市，遠流出版事業，1992年

³⁰ 同上註

³¹ 參考張錦華等譯，《傳播符號學理論》，台北市，遠流出版事業，1995年

人都能欣賞的角色模型。我們必須考慮文化活動場所所呈現的信息對公眾的影響。

3. 美術館與傳播

美術館在本質上，也屬於某種形式的媒體³²，借其功能發揮，將過去前人經驗與作品呈現出來，形成文字或符號傳達給大眾。與一般大眾傳播媒體不同的是美術館在教育本質的功能性傳播，與大眾是互動的，為達教育的目的，互動的方式是藉由溝通，透過展示的發揮、資訊的傳達與活動的參與來達到情思的共鳴。所以，美術館為觀眾所設立，讓觀眾走進美術館，在接觸的空間中感受展示的氣氛，在展示的空間中，作品的佈置，動線，無形中都能與觀眾形成意念的對話，這種方式是不必經過交談和文字敘述的。

美術館作為媒體傳播，與觀眾是互動的，所以觀眾的角色就顯的極為重要，美術館傳遞訊息，就馬歇爾 麥克魯漢 M.Mcluhan 說法，媒體就是訊息，訊息就是作品，作品就是媒體的說法過於狹隘，作品屬於一個物件，氣氛屬於美術館，觀眾只要一走進美術館，氣氛即可感受，即與美術館形成互動，在未到達作品前，訊息的傳遞即已達到。

美術館雖為某種形式媒體的傳播功能，但是，美術館的活動卻要媒體代為傳達。媒體的特性在傳播新聞，以滿足人類好奇心理，新聞具有創新意識力量，有時形成誘因，當力量或誘因無意中匯集一股能量，形成一種理念時，就會造成社會的震撼。這股震撼曾經發生在股市、宗教、彩券等社會行為形成熱潮。這二年來，國內幾個公立博物館和美術館相偕舉辦國際大型美術展覽，曾也造成轟動。美術館仍著重在行銷策略，各項展覽與訊息透過媒體充分讓觀眾得到活動資訊。現代是資訊的時代，靠的是傳播的無遠弗屆與形象包裝，形象包裝所達成的社會效果，是受後現代主義影響，大眾文化在二十世紀後半不僅以藝術形式深刻影響

³² 見黃光男，《博物館新視覺》，台北市，正中書局，1999年，頁127

我們的世界觀，也逐漸進入我們日常生活中處世方式。美術館於硬體與軟體設施方面因之意識而轉變，風格內容從精英主義的「高雅文化」進入後現代主義的「通俗文化」，從陌生而親近。

二 美術館與周邊環境之關係

一度因恐怖份子聚集，嚇走所有觀光客而聞名的城市——畢爾包，如何從一個衰頹的鋼鐵工業城市振衰起蔽？在西班牙巴斯克地區的畢爾包政府以文化救經濟的反向思考來改變一座城市。文化未必是生財的利器，但卻能帶動週邊其他產業的振興。1997年畢爾包古根漢美術館開幕，這座由建築大師法蘭·葛瑞規劃具有現代感的建築物帶給世人無限的震撼，讓數百萬遊客重新回到這座煥然一新的城市。

相對的法國的羅浮宮、英國的大英博物館及義大利的西斯汀禮拜堂每年全世界有多少遊客進出？這些人潮所帶來的周邊價值，往往勝過其他產業所經營價值。世界各國努力發展無煙囪工業，發展國內所具有的民族特色及景點，一處具有國際知名度的景點——如國立故宮博物院一年來帶來觀光客達數百萬計，這些外來的遊客嘉惠於台北市商業圈的消費，這也是台北市能作為一個國際城市的因素之一。

從較小範圍來看，當一個成功的景點成立之後，將吸引國人旅遊人潮，帶動附近商圈的繁榮，商圈形成之後，也帶動土地與建物的價值提升，人口就業率相對提升。以美術館所形成的景點，附近必增加私人畫廊、藝術中心的成立，以及與人文相關的商店，品味的咖啡秀依附其中，作為與美術館相應的行業，形成所謂「文化商圈」。以文化造鎮形成一高格調的消費區或精品區，平時即可作休閒活動調劑身心，有別於一般商業區所呈現複雜極有公共危險之虞的場所。

從古根漢美術館為紐約新館所作經濟效益評估結果顯示，新館一年預估會有兩百五十萬到三百五十萬的參觀人次，約可創造四千三百到六千七百個全職工作機會。在收益方面，新館年收益約五億七百萬到七億一百萬美金，每年約可為紐約市和紐約州政府增加五千萬到七千萬美金的稅收，一個知名的國際性美術館能有這樣的誘因，無怪乎其他國家正等待古根漢總部的青睞³³。有鑑於此，台中市胡市長正以國際眼光，為將台中市帶上國際舞台，希望古根漢美術館在台灣成立亞洲第一個分館，正與古根漢總部接洽中。

四、美術館與學校及美術教育之關係

過去升學主義壓力的關係，中小學之美術教育一直未落實，升學主義影響所及的現實問題，使中小學美術課程未能依其節數正常教學化。表面化的美術選修課程只為搪塞多樣的教學內容，然而實際卻多挪用於升學課程。學校的課程標準皆配有美術鑑賞與教學時間，美術鑑賞不同予以創作技巧為導向的教學方式，以致忽略了與生活相結合的美感教育³⁴。

初期的美術館承襲著精緻文化的傳統觀念，美術館似乎只為了貴族或高級知識份子而存在，美術館的教育可以直接反映社會上價值觀念的改變，就如二位藝術教育的學者所指出：「如果社會將教育視為創造一種獨特文化的方法，則藝術就成為發展高尚品味及文化成就的工具。如果學校的角色是使人民準備對國家之經濟及福利有所貢獻，則藝術即成為一重要的職業性技巧之傳授，如果學校教育的主要任務是發展人的創造智慧，那麼藝術就成為開啟孩童們淺在創造力的手段」

³³ 見周東曉，古根漢美術館紐約新館提案展，建築藝術，頁 237 - 241

³⁴ 參考劉欞河，《美術館的籌備與營運》，台中市，台灣省立美術館，1995年，頁 206

美術館是一個提供場所、設備及資源以供社會教育與學校教育使用，學校針對教育目標及需要，由學校規劃假日廣場活動，學習服務社會發揮潛在能力，增進學習效果。並且應儘量利用美術館在特展或專題展、專題演講、主題座談會或研習營時，鼓勵學生參與。但是官辦活動總是僵硬的，缺乏活力的散發，這是官僚作風，就像傳統的精英文化一樣，少了一份靈活的運用。除非學校以課業之名讓學生參與，否則缺乏青年朝氣的活動難以吸引青年學子。這些青年人都往活潑、生動、活力的場會集中，形成萬人鑽動的場面。民間企業在規劃活動時都掌握了年輕學子的心理，因此，只有民營化的美術館，才能在此一心態改變美術館教育工作。活動是吸引觀眾最佳的方式，讓民眾、學生參與，日後才有可能讓這些人再度光臨美術館。

五、美術館與經紀人或策展人之關係

最近幾年於國內公立美術館或文化中心所舉辦具規模的專題展覽，大致出於策展人之手。受歐美當代藝術的影響，獨立策展人與之息息相關，由於每項當代藝術展覽之各項工作，都承受批評和詮釋，透過策展規劃而使主題性更為強烈，諸如最近二屆的威尼斯雙年展，仍是透過獨立策展人手筆完成。

近年崛起所謂策展人其功能與經紀人在本質上是不同的。傳統方式的經紀人大都為私人畫廊，為培育一位經紀藝術家，不僅為所屬的藝術家規劃舉辦展覽，並代理其作品的銷售事宜，成功的出擊往往帶給畫廊帶來極大利潤。如前所述，畫廊與美術館的關係，畫廊提供所屬藝術家的資料，以便其能進入美術館，以影

³⁵ 參考蘇瑞屏，《現代美術館之管理與營運》，台北市，祥漢文化事業，1986年

響藝術家的作品行情。策展人有時為一團體或一工作室，群策群力製作一個主題展覽，有時為個人獨立完成一個專題展覽，這些「展覽」的呈現，被認為是策展人的「作品」，只作為觀念行銷，無法像一般藝術家的「作品銷售」。

策展人在策展規劃時，與藝術家及展示空間的策展過程中，得以自由發揮創造，發揮他們在專業上的思考方式與構思展覽的主題，行為上是主動積極。在規劃、研究及推廣方面，策展人的工作與美術館專業人員相當接近，美術館專業人員包括展覽組、典藏組、研究組及推廣組四個組別，除了典藏組外，其他三個組的業務都在策展人工作範圍內。在公部門中各自職權是細分的，因而也造成業務的推委，以致工作績效不彰的常態時而發生。策展人在一貫作業下，較能有效率達成整個展覽成果。

美術館應當與策展人維持良好的合作關係，美術館雖有專業人員作規劃展覽，他們的構思卻不及策展人的創意與自由。公立美術館策展活動往往是由內而外，缺乏主動積極的活力，策展人正好相反，他們瞭解民眾對時代性的需求，整個活動是由外而內且主動積極，充分掌握外界資源。雙方的合作應是相輔相成的，雖然策展人主動、積極和專業是美術館人員應當反省的，但其角色在藝術生態中卻不容取代。

第四節 美術館與特約廠商的關係

美術館與民間企業因契約訂定而成為合作關係之兩造，雙方負有完成契約內容之義務，美術館因業務執行或維修整建館舍需要，向特約廠商取得資金，廠商因營運需要向美術館取得部分空間作為商業營利場所。

一、美術館權利義務方面

當美術館與民間成為合作關係時，美術館仍有義務協助民間經營與管理，且對於民間企業經營及服務績效，有監督與考核之責。

二、特約廠商權利義務方面

特約廠商對於之財產應負管理及維護之責任，從事營業活動所需增加設施或須變更、拆除委託經營財產者，應經委託機關美術館之同意，未經同意擅自辦理所造成財產損害者，應回復原狀或負損害賠償責任(委託經營辦法第二十一條第一項)。當委託經營期限屆滿、終止委託經營或收回部份委託經營財產時，委託機關應限期特約廠商交還委託經營財產。所交還財產如有毀損，美術館應限期特約廠商修繕，逾期末修繕，美術館得經行雇工修繕，其費用由受託廠商負責(委託經營辦法第二十四條第一項)³⁶。

三、美術館與特約廠商的互動關係

美術館與民間廠商舉辦大型展覽之後，發現眾多人潮所大來的商機，這些商機包括美術館商品及主題展覽附屬商品所形成的蓬勃發展。國內最近幾年公立博物館與美術館相繼與媒體合作的幾項國際展覽，如米羅展、黃金映象展、畢卡索展、橘園美術展等，所帶來可觀的收入。如果美術館與民間企業成為合夥關係時，雙方可就各自需求尋求商機與推廣民眾教育，也就是運用政府資源整合民間資金來改變政府服務社會大眾績效能力。

第五節 美術館營運之後設問題

³⁶ 參考李俊瑩，〈國公營事業民營化之檢討與法制變革重點建議〉，國立台灣大學法律學研究所碩士論文，2000年

一、非營利機構

隨著社會的進步與多元化，有越來越多的社會功能與服務，大都仰賴非營利機構提供，這些非營利機構的管理，不是靠「利潤動機」的驅使，而是靠「使命」的凝聚力和引導，這「使命」反映社會需求並獲得各方擁護者的支持，達成以民眾利益為目標、造福整個社會的服務為目的。作為政府組織與企業組織溝通的媒介和橋樑政府所有之非營利事業非營利機構具有多樣性、組織具有相當的彈性，是公私部門再某些工作無法做出來時，非營利機構正可以把功能發揮出來。做為公、私部門之外的「第三部門」角色³⁷。兩者關係如表(七)：

以(一)之形態屬於政府的，且以營利為目的的事業，即為國營事業如台鐵、郵政等；(二)之形態屬於非政府的，也以營利為目的的事業，即為私營企業、集團及財團之類；(三)之形態屬於政府的，卻不以營利為目的，為公部門之非

表(七) 營利與非營利之關係

單位 \ 類別	營 利 (PO) profit	非 營 利 (NPO) non-profit
政 府 government (GO)	(一) 國 營 事 業	(三) 非 營 利 事 業
非 政 府 non-government (NGO)	(二) 私 營 企 業	(四) 公 益 團 體 非 營 利 事 業

³⁷ 見司徒達賢等，《非營利組織經營管理研修粹要》，台北市，洪健全教育文化基金會，1997年

營利組織，此類以社會公益為主，其經費來源大都由政府編列預算，諸如公立醫院、公立博物館、圖書館、宗教團體等，此類多為服務民眾性質，因此政府以公辦民營方式委由民間經營者，即為此類形態，因只於經營權的委託，不同於民營化之所有權已轉移於民間，本案研究亦在此範圍內；（四）之形態屬非政府的，亦非以營利為目的，屬於民間的公益團體，也是非營利組織之一，如基金會、公益社團等。此類型非營利組織之經費大都來自企業贊助、部份勸募以及自營利潤，政府鮮有補助。

非營利事業一般又分為「政府所有之非營利事業」與「非政府所有之非營利事業」，「政府所有之非營利事業」如公立博物館、公立美術館與公立醫院等等；「非政府所有之非營利事業」如基金會、私立美術館與私立學校等，非關公或私，非營利事業主要特徵：即要有公共服務為使命，積極促進大眾福祉，非以營利為目的。本論文為探討美術館公辦民營之模式分析，自然以政府所有之公立美術館為主要命題。

美術館作為非營利機構的使命，一 應全力從事美術與建設，並肩負起推廣社會教育的責任。社會教育為以「人」為研究中心，美術館運用美術的美感經驗，濡化人的性靈，作有計畫、有目的、有系統教育工作，並逐漸依其程序去實現社會教育的目的。二 推廣社會教育是美術館工作重點之一，舉辦學術演講、國際性藝術研討會、各種不同材質的藝術作品展覽與各項美術表演和競賽 等，作為民眾終身學習的活動³⁸。三 從事人力規劃，依其業務需要培養志公的素質與能力，並與專職人員作相當程度的互補性，以利業務推展。

二、非營利機構之行銷

³⁸ 參考蘇瑞屏，《現代美術館之管理與營運》，台北市，祥漢文化事業，1986年，頁12

非營利組織的興起是為了彌補營利組織以利潤為考量和政府部門以照顧多數民眾為原則，所產生得偏差與不足。

非營利機構資金的來源可分為 1.自營利潤 2.政府補助 3.志願樂捐 4.募款，國內政府所有之非營利機構之經費大都來自政府編列預算，雖非充裕但仍敷使用，近年來政府財源短缺，預算屢遭銷減，各機關已捉襟見肘。美國聯邦政府對非營利事業的補助非常慷慨，近年來由於非營利事業的行銷相當成功，改變聯邦政府對非營利事業的看法。非營利事業的行銷服務是獲得資金的非常手段，以民眾的訴求為目標、以民眾中心為導向，爭取到極多的募款³⁹；早期非營利事業是由捐贈者提供資金，現在卻來自出售商品或勞務中獲取大筆收入的商業活動，而且在比例上日漸增加。

非營利事業為民眾服務之公益事業，其行銷目標所得成果是無形的，因為無法得知美術館觀眾或音樂會的聽眾是否得到教育？改變了他們的生活品質？這些抽象的標準卻是非營利事業所設定的行銷目標。每一機構所處的環境各不相同，並非屬於「非營利事業」而不重視行銷，考慮行銷策略，首先必須弄清楚環境的特點，機構的使命將決定行銷活動；再次為其任務，因群眾需求種類所採取不同活動方式。

早期行銷導向都是為機構及產品從事行銷規劃，機構備有物美價廉的產品，冀望顧客上門，或者向顧客行銷他們最好的產品或勞務。然而現代的行銷觀念改變，行銷方式顛倒過來，消費者變的相當挑剔，他們有自己的選擇，不再受推銷者的左右來購買東西。因此，行銷計畫從消費者開始，而不是從機構開始，現代的行銷精義是，從以往由內而外的行銷方式變成由外而內的行銷，以就是機構應該考量消費者的喜好為依歸。應該利用調查以及其他研究方法來瞭解顧客的需求

³⁹ 見張在三譯，《非營利事業的策略性行銷》三版，台北市，授學出版社，1991年

(Needs)、偏好(Preferences)、觀念(Perceptions)、慾望(Wants)及滿足(Satisfaction) , 並根據這些調查資料來改進自己的產品⁴⁰。因此, 非營利行銷規劃以顧客導向為機構的主要任務, 是決定目標市場的觀念意識、需求與慾望。

以顧客中心的行銷管理之特質是：一 顧客研究：用任何方法去瞭解顧客目前的觀念、他們的需求與慾望, 對非營利機構所推出的產品, 他們是否滿足? 從以前被動的產品銷售, 顧客只能對產品單方面的接受方式, 改為主動且雙向行銷策略。二 市場區隔：將市場區隔是為了便於管理階層對行銷工作的質與量, 以及時機作決策。由消費者所組成的目標市場, 彼此間的特質不大相同, 依其需求、居住地區、財力狀況、購買能力與習性等都可能互有差異, 這些變數都是作為市場區隔的依據。三 行銷組合：在許多互相競爭的行銷方案中, 非營利機構如何分析目標顧客以及機關之優、缺點, 來作為主要行銷策略之決定。如何從工作規劃與行銷要素尋找最佳的行銷組合? 如何建立行銷與財政目標? 原則上, 非營利與營利事業一樣, 都要計算各種方案的效益與成本, 作為方案價值的依據。將產品、價格、配銷以及促銷等行銷要素, 視購買者來設定發展理想的行銷組合, 以取得利潤最大化⁴¹。

行銷的任務是達成非營利機構所預定的目標, 而策略的訂定是先考慮顧客而不是機構本身, 不管對象是誰, 最終的目標在影響目標群眾的行為和產生交換⁴²。但是, 所重視的「顧客導向」並非營利機構要放棄他們的專業標準及一般性去討好觀眾, 因為這是一種危險且和社會教育相互衝突。近幾年來, 美術館專業研究人員漸漸從研究觀眾或藝術消費者的各項需求中去瞭解各階層觀眾的聲音, 例如

⁴⁰ 見張在三譯,《非營利事業的策略性行銷》三版, 台北市, 授學出版社, 1991年

⁴¹ 見張在三譯,《非營利事業的策略性行銷》三版, 台北市, 授學出版社, 1991年, 頁115

⁴² 見張在三譯,《非營利事業的策略性行銷》三版, 台北市, 授學出版社, 1991年, 頁97

從他們的生活背景、經濟狀況、教育程度及其年齡層等，研究結果顯示這些「文化群眾」都有再次參加藝術活動的傾向。

美國以企業經營美術館的方式可以說已發揮了最大的想像空間了，從技術轉移、典藏品出租、網際網路的結盟、國際巡迴大展、美術館商店及商品種類的多元化，其資源的運用可說發揮到了極致，將企業化經營管理達成產業化的手段。典藏品出租是美術館如何善用最現成的資源，也是美術館生財管道。將藝術品借展以換取捐款比放置於倉庫來的實惠，如國內近幾年來向法國公、私立博物館收藏品借展大型展覽⁴³。

當代美術館行銷並非消極的典藏品借展，如同現代大財團作跨國、跨洲的投資一樣，觸角延伸至世界各國，連鎖經營的企業經營理念在美國美術館正持續發展中。美國古根漢美術館的作風就顯得相當積極，國際擴張計畫在其他國家相繼已成立數個分館，顯著的案例如西班牙畢爾包分館成立所形成的國際矚目，在背後仍有數個其他國家正等待古根漢美術館的點頭，今年我國台中市胡市長有意於該市成立分館，正與古根漢美術館頻頻接洽中。另外美術館兼併案如美國現代美術館與紐約藝術中心合併，將美術館作為商品作大規模產業行銷。

三、營利與非營利之倫理動機問題

在屬於公部門與私部門之間的第三部門，存在一個龐大、複雜而且重要的第三部門，這第三部門通常稱為非營利組織。從一九七五年至一九八一年間美國學者對此類性質之組織或團體之名稱未有明確定論，美國學者色拉門(L. M. Salamon)

⁴³ 參考連俐俐，西方美術館的第三波——美術館經營方式的轉向，藝術家雜誌第303期，2000年8月，頁216-223

整理了當時所用的一些名詞並作說明⁴⁴，有

- 一 慈善部門(Charitable sector)
- 二 獨立部門(Independent sector)
- 三 志願部門(Voluntary sector)
- 四 免稅部門(Tax – exempt sector)
- 五 非政府組織(Non – government organization)
- 六 非營利部門(Non – profit sector)

這些名詞在意義上仍有差別，至一九八七年美國全國公共事務和行政聯盟會議後，非營利組織才逐漸成為一致的說法。行政學者哈特 R. B. Denhardt 將非營利組織定義為那些法律禁止將剩餘的收入或利潤分配給個人會員的組織，色拉門亦將非營利組織歸納為六個基本特色⁴⁵：

- 一 正式的組織
- 二 民間的組織
- 三 非利益的分配
- 四 自己治理
- 五 志願性的團體
- 六 公共利益的屬性

歸結其特色為民間組織，以公共利益服務為目的而非以自身成員謀利。

非營利機構之功能，因其社會之需要，常走在公部門前面，去推展相關的服務或活動。基於公益性目的，給予特殊對象一些無償性服務，與企業組織一種收費服務迥然不同。而不管是政府的或私有的以營利為目的企業體，企業經營之動機為追求利潤，與非營利機構屬公益性質有相當之差異。非營利組織是為了理想，為了理想有所承諾，就必須結合人力物力將之達成程度化的績效指標。

⁴⁴ 見陳金貴，《美國非營利組織的人力資源管理》，台北市，瑞興圖書股份有限公司，1994年，頁.29

以前，非營利機構所需款項多由政府補助或是私人捐款來資助，但是當政府與私人捐款日益減少，同性質的非營利機構又相續成立，使經費短缺影響組織運作時，非營利機構自覺不能再依賴這種傳統方式的資助，因此不得不自謀生存，加強工作人員的專業化，以謀求本身收入的自給自足。

組織首先要先瞭解所提供的服務是什麼，這些服務有何特色？對服務對象有何價值，能得到什麼結果？從推廣的角度與觀點去思考服務的價值，將企業行銷觀念所賣的「產品」帶入非營利組織的行銷產品 服務的做法，便是組織邁向成功的第一步。為讓社會多獲得關注與青睞，服務項目的創新是組織永續經營的必要動作，這種創新也是依社會的趨勢與需求而改變⁴⁶。以現代「使用者付費」的觀念，消費者接受非營利組織的行銷產品而消費，自當有所付出，然而，非營利機構在此市場進行交易以賺取營收是相當微薄，營收利潤不足作為機構營運開銷。

營利組織與非營利組織二者，其不同在於盈餘的分配，營利組織從事生產製造與勞務提供，希望在營運中得到利潤，再將此利潤依股份比例分配給各股東，企業組織營運得當，利潤自然豐盈，企業得以生存下去。非營利組織當初成立宗旨為營運中不可能獲得利潤分配，捐助人因實現理想而付出，並不期望有所得利。美術館作為非營利機構，在其定義與功能已有闡述，但為維持美術館服務品質與永續經營理念，對服務商品的行銷所收取的費用仍為一般文化消費者可接受，這些商品包括勞務及美術書籍、文具與複製畫等文物商店所販售之商品。

四、合法性與權宜之倫理行為問題

美國當代美術館界企業經營的模式，是無所不用其極的想盡利用美術館資源

⁴⁵ 同上註，頁 31

⁴⁶ 參考司徒達賢等，《非營利組織經營管理研修粹要》，台北市，洪健全教育文化基金會，1997年。

來創造新的財源，藉由行銷的多元化與經營產業化的成果換取相對的報酬⁴⁷。美國政府所屬及非政府所屬非營利事業，為維繫機構之永續經營，所出售之產品及勞務給民眾為數驚人，豈只美國，世界各國之非營利事業機構無論機構大小，相異其趣。由於「使用者付費」的觀念，大多數人皆已能接受非營利組織的「收費」問題，而且所付費用，不似營利組織所收的費用為高，雖然有某些服務項目其收費明顯高過於成本，目的只是藉此「利潤」貼補其他一些社會服務工作，此種商業化的性質，是無法客觀衡量的。

現在的非營利組織面對的是自由化與社會價值的多元化，為避免同性質的組織所產生排擠效應，則必須爭取認同取得資源。一味依賴政府的補助愈來愈少時，如何爭取合法或權宜的經費來源，諸如公、私立大學的自籌經費比例增加時，所感受的壓力相對加大。

企業的多角化經營是目前經濟發展趨勢，非營利組織開始經營一些營利事業以支持公益事業的永續經營的做法是越來越普遍了。或許有些人認為非營利機構追求利潤的動機不恰當，但利潤的追求仍是經濟制度中市場操作的設計技巧，對效率及顧客的要求與重視。即是公益事業向受益者收取費用，除反映服務對象的需求外，仍不失其為公益的意義。

在國內外博物館與美術館內均設置文物商店，文物商店提供書籍，複製畫，文具等與藝術相關商品，另設餐飲與露天咖啡座等，提供民眾休憩之所。這些設施的目的無非是提供民眾多元化的休閒與娛樂服務，在文化消費之餘，將文化資訊與藝術教育延伸至生活與家庭之中，藉此達到文化傳播的功能。另外，結合美術館空間與風格，享用美術館提供之餐飲服務，讓人如徜徉在歐美文化之都的心

⁴⁷ 參考連俐俐，西方美術館的第三波——美術館經營方式的轉向，藝術家雜誌第303期，2000年8月，頁216-223

情，足讓心境倘懷，達到休憩的目的。

美術館之文物商店為非營利機構中的營利事業，基於觀眾服務必要，但本質上仍是為非營利的。在歐美地區無論是政府編列預算補助，或是公、私立美術館經費來源，文物商店的盈收一直是美術館財務最大的支持⁴⁸。

五、公領域與私領域之倫理效益問題

非營利機構所得自營收比例，因機構性質之不同而相差相當大，美國私營非營利事業隨處都是，事業規模也相當大。美術館為非營利機構，從文物商店與餐飲服務可帶來可觀的盈收，卻常讓人非議。但是各國博物館、美術館在這營利部門所做的推廣及致力開發美術館相關商品所做的努力，不難發現美術館營運經費部分來自於此，館務才得以正常維持，這種營利行為在合法性與權宜性當可平衡。自當於文物商店與餐飲服務如何定位，才得以消弭非議？此外，非營利機構如販售與機構相近性質的商品所獲得利潤，應如何分配盈餘，才能達賦稅平衡？

文物商店除傳達教育訊息，延伸美術館美育之功能外，所賺取的利潤，支持館務運作功能卻不容忽視。歐美各國各大美術館，將所盈餘的部分回饋給美術館，讓館有充分的經費作推廣業務之用，這筆經費也用來聘請專業人才及員工分攤日益繁多的館務。美國大都會博物館將盈餘的百分之十二提供給博物館使用是回饋博物館⁴⁹。我國公部門所出版書籍其販售所得，依審計部規定需將百分之六十繳回國庫，其餘百分之四十作為銷售單位之所得，也是回饋銷售單位所作推廣，所給予的報酬吧。

⁴⁸ 參考黃光男等，《博物館之營運與實務——以國立歷史博物館為例》，台北市，國立歷史博物館，2000年，頁210-231

⁴⁹ 參考黃光男等，《博物館之營運與實務——以國立歷史博物館為例》，台北市，國立歷史博物館，2000年，頁210-231

在美術館銷售商品，具有良好的品質保證，是對其產生效益的最好途徑。在現代追求以「藝術」包裝商品的時代中，文物商店本身的「藝術」價值即已附加在每一個商品之中，再透過銷售人員的解說與教育，對商品的背景將有基本上的認識，這與在美術館以外的地方所購買的文物商品，在本質上就有相當差別。

當代美術館的行銷策略，不僅在行銷展示所做的活動，而是在有計畫的行銷美術館的品牌，美術館本身特色呈現與美學呈現，藉以吸引國際廣大的觀光客，推銷自己美術館產業。在文物商店銷售所得之利潤提撥固定百分比回饋美術館，讓美術館能有更充裕的經費作推廣活動，在非營利事業之中的營利行為，有其合理且權宜之措施。

本章結語

美術館、民間企業及社會大眾是形成互為三角關係，也相互影響。美術館是社會大眾接受學校以外的教育場域，在委由民間經營後，仍應顧及民眾權益。公立美術館長期忽略本身與社區互動關係，及自身功能角色，由內而外的傳統經營方式應有所改變。美術館企業化經營是當今國際間所認同的經營方式，美術館不再是藝術文物的容器，他將闡揚本身多重身分與結合與「人」的互動關係，即使是公辦民營後的美術館，將更為企業化與活潑化。

歐美博物館、美術館館藏向來以質、量取勝，在為數眾多的館藏品，每年展出的文物與館藏品總數不成比例，大都數在倉庫裡的文物，館方只有尋求館際合作或擴充自己博物館、美術館的展示空間，來讓這些文物重見天日，以娛民眾。

近年來，各國博物館、美術館業務歷經改變，博物館、美術館事業及產業在現代企業經營下，各博物館、美術館正在尋找有效的方式，建立獨特的展示空間，豐富藏品的研究價值。這些擴充自己文化版圖的建設計劃中心，包括美國紐約大都會美術館、古根漢美術館、林肯中心、華盛頓史密松寧博物館、紐約現代藝術博物館、英國大英博物館、阿姆斯特丹梵谷美術館、法國巴黎羅浮宮、莫斯科隱士廬博物館、英國倫敦大德畫廊等，這趨勢從美國、歐洲的英國、法國到莫斯科。各國都意識到文化繁榮的城市將是向外競爭的優勢，並且是吸引觀光客的文化產業，這可從西班牙畢爾包古根漢分館的例子中，得到鼓舞⁵⁰。

畢爾包古根漢分館成功的帶動了地方觀光業，並且在世界的地圖上突顯了畢爾包地理位置。在經濟與觀光的效益上，遠遠超過預期投資，讓這個默默無聞的巴斯克舊工業市鎮成為遠近馳名的文化聖地。為了「古根漢效應可以復演下去」，大陸的上海，巴西的維多利亞、阿根廷的羅沙利歐、甚至台中市胡市長的競選諾言，都競相爭取古根漢分館的籌設⁵¹畢爾包成功的因素，並非只是分館的硬體設施，倫敦經濟學院城市經濟計劃的管理者 Ricky Burdett 說：「令人擔心的是我們的眼光只限於這棟建築物而已⁵²。」，其實它真正的成功還在於整個城市重新設計與規劃交通與城市的再生，提高了生活素質，以及當地人民的熱情參與，成功的將文化結合經濟，使得美術館與博物館事業是否仍由政府主導？還是將藝術產業重新作資源分配，畢竟傳統的美術館、博物館模式已式微，後現代美術館、博物館的新模式正悄悄建立起來。

⁵⁰ 參考馮久玲，《文化是好生意》，台北市，城邦文化事業股份有限公司，2002年，頁125-132

⁵¹ 同上註

⁵² 參考馮久玲，《文化是好生意》，台北市，城邦文化事業股份有限公司，2002年，

