

工具性文化政策介入地方博物館：  
脈絡、轉變與影響－臺英個案比較研究

林玟伶<sup>1</sup>

The Intervention of Instrumental Cultural Policy:  
Context, Change and Influence- A Comparison between  
Taiwan and UK

Wen-Ling Lin

**關鍵詞：**工具性文化政策、地方文化館計畫、區域文藝復興計畫、地方博物館

**Keywords:** Instrumental Cultural Policy, Local Cultural Museum Project, Renaissance in the Regions, local museum

---

<sup>1</sup> 本文作者為國立臺灣藝術大學藝術管理與文化政策研究所博士，現為英國萊斯特大學博物館學研究學院博士生。

PhD, Graduate School of Art Management & Culture Policy, National Taiwan University of Arts.

PhD Researcher, School of Museum Studies, University of Leicester.

Email: mishardo17@gmail.com

(投稿日期：2013 年 9 月 20 日。接受刊登日期：2013 年 11 月 14 日)

## 摘要

自 1980 年代起，博物館作為促進文化經濟發展的功能越來越受強調，工具性文化政策的提出，更加深此種觀點。然而，從學界對工具性文化政策的辯論，顯示出此種政策的爭議性，值得深入探討。本文以臺灣「地方文化館計畫」與英國「區域文藝復興計畫」的政策實踐為研究對象，探討工具性在地方博物館政策中的發展脈絡，對博物館功能形成何種轉變與影響，提出博物館如何在工具性文化政策的宰制下，尋求更佳的政治位置，同時工具性文化政策的實施又該因應博物館，採取怎樣的調整。

本文分析上述兩計畫之中，地方博物館／文化館對於「文化經濟／再生」目標的實踐，研究發現經濟工具性目標不適用於所有地方博物館／文化館，尤其對小型地方博物館／文化館的發展具有侷限性。此外，推動經濟再生是長時間、跨部門的工作，難以將博物館所做的貢獻連結到真正的經濟產值。然而，工具性目標確實能讓地方博物館／文化館在主流政策議題中突顯出來，因此本文主張應避免多重工具性政策的提出，政策的目標應清楚對應特定的實施對象；同時，屬於博物館本質性的政策需要一併提出，讓博物館有更完整的發展基礎。最終，工具性文化政策與博物館皆能達成目標，表現對社會的負責態度。

## Abstract

Since the early 1980s, the sense that museums could play a role of developing cultural economy emerged among policy-makers and has since become increasingly emphasized. In the meantime, the approaches taken by instrumental cultural policy has fostered this trend. This article addresses current debates around the instrumentalist purposes of cultural policy and explores the practice of instrumental cultural policy and its influences on the functions of local museums. Presenting findings from the policy practices of Local Cultural

Museum Project in Taiwan and Renaissance in the Regions in the UK, this article explores the historical context of instrumentalism in cultural policy agenda and the changes and influences that instrumentalism brings to local museums. This article argues that instrumental cultural policy cannot be applied to all local museums and suggests that policy-makers should avoid multi-instrumental cultural policy and adopt intrinsic cultural policy at the same time.

## 前言

自 1980 年代開始，歐美國家的藝術與文化界受到市場意識形態的感染，許多大型博物館紛紛轉向市場消費主義。促使博物館功能轉向的因素，除了與其他休閒產業競爭觀眾的壓力外，更重要的是政府對於公立博物館的補助削減而政策託付加深。所謂的工具性文化政策(*instrumental cultural policy*)即是從此種脈絡而生，工具性文化政策被 Vestheim (1994: 65) 定義為「使用文化企業(*cultural ventures*)和投資作為一種手段或工具，以達到在其他領域的目標」，此類的目標可能是投資和利潤、創造就業、防止人口外移、創造地方的吸引力、加強社會（地方或區域）的創意能力、吸引高技能的人才(Vestheim, 1994: 65)、都市再生、社會融合(*social inclusion*)、社群發展與社會和諧(*social cohesion*)(Belfiore, 2004: 184)、社會健康與個人福祉(Baklien, 2000)等等。

近年來，歐美國家的政府對於工具性文化政策的擁護，引起許多的爭辯。學者認為文化本質價值應凌駕於工具價值之上，反對工具性的文化政策，認為其潛在的傷害了文化(Belfiore, 2002; Coles, 2008; Holden, 2004, 2006)。例如 Belfiore (2002)認為工具性的文化政策是一種毀滅的政策(*policies of extinction*)。Scott (2009)提出過於強調功利的結果，如社會凝聚力、近用性、城市再生以及對創意和知識經濟有所貢獻等，都造成忽略文化的本質。這一波辯論思潮，引起筆者的注意，並思考博物館經營管理面臨工具性文化政策介入的轉變，試圖分析工具性文化政策對博物館功能產生的影響，並提出博物館如何在工具性文化政策的宰制下，尋求更佳的政治位置，同時工具性文化政策的實施又該因應博物館，採取怎樣的調整。

為了更加切合的探討這個主題，本文從對工具性文化政策辯論甚多的英國尋找案例，並與臺灣的發展現況做一對照，選擇案例的理由如下：就影響臺灣博物館生態發展至深的「地方文化館計畫」而言，該計畫由行政院文化

建設委員會<sup>2</sup>推動 2002 年至今，計畫之初（第一期計畫，2002-2007 年）為解決地方閒置空間的問題，在全臺扶植成立約 112 個館舍<sup>3</sup>，可見政策初衷就具有工具性目的，其政策主要目標為：（一）扶植具有創意與地方特色的館舍；（二）能夠展現多元文化；（三）成為文化據點與旅遊資源；（四）培養永續經營能力（文建會，2002：8），其中以第三點目標最具工具性的傾向。然而以文化館「單點發展」為特色的第一期計畫，產生政策目標不明確、地方文化館定位不明、缺乏永續發展能力以及未能引進專業資源等問題（陳國寧等，2006；監察院，2009）。因此，延續至今的「磐石行動：地方文化館第二期計畫」，轉以文化生活圈的取徑，搭配「新故鄉社區營造第二期計畫」的社造成果，期待地方文化館不再是單點發展，而是能夠串連地方文化生活圈共同發展，主要目標為：（一）輔導成為文化建設的樞紐；（二）提升全民文化參與；（三）建構文化經濟發展的平臺；（四）轉型為地方文化的育成中心（文建會，2007：12-13）。因此，就地方文化館一二期計畫而言，所謂的「文化觀光」以及「文化經濟」目標成為施政的重點之一。

另一方面，英國「區域文藝復興計畫(Renaissance in the Regions)」為英國五十年來最重要的國家政策介入博物館政策，透過中央政府投入大筆的資金，建立地方博物館發展的新架構，並希望可以改善整體地方博物館的問題與困難。從中央政府提出的政策目標包括，（一）學習和教育；（二）近用(access)和融合；（三）促進的地區經濟再生；（四）使用收藏以鼓勵靈感和創造力；（五）確保核心服務的卓越與品質；（六）落實現代化與合理化；（七）測量產出、成果與利益(MLA, 2009: 27)。顯示出政策目標多重且具差異，此外該計畫亦被學者 Gary (2008)批評為僅有少數目標與博物館的核心工作有關。

<sup>2</sup> 行政院文化建設委員會已於 2012 年 5 月 19 日升格為文化部，但是本文為確實記錄計畫提出與執行狀態的主管單位，全文仍以文建會作稱。

<sup>3</sup> 根據文建會 2006 年 4 月統計，地方文化館總數為 257 館，其中有 145 個館是既有館，其餘的才是在 2002 年度以後開始申請文建會經費補助的館舍（陳國寧等，2006：26）。

從兩國的地方博物館／文化館政策作一對照<sup>4</sup>，其中「文化經濟／經濟再生」目標最受工具性文化政策的影響，因此本文主要針對該目標進行分析，採取質性研究的取徑，研究方法以深度訪談法為主，次級資料分析法為輔。訪談對象分別為「政府部門」、「地方博物館／文化館從業人員」等利害關係人，臺灣與英國共計 20 人，以釐清其在計畫執行過程的經驗與感受。在對兩國政策進行探討前，本文需對工具性文化政策的發展與爭議進行分析，以瞭解工具性文化政策為何興起，本身的爭議性何在，並提出工具性文化政策落實在博物館的五種取徑。

## 工具性文化政策的發展與爭議

學者(Vestheim, 1994; Belfiore, 2006)普遍認為在 1980 年代後興起工具性文化政策的風潮，主因除了當時其全球經濟環境的蕭條，間接促使文化政策的工具性意圖鮮明。另外的因素在於藝術文化結構性的弱點—主流的政策決策者與一般大眾的興趣缺缺，政府在此部門的支出有限，與其他部門（如稅收、教育與國防）相比缺乏政治的迫切性(Gary, 2007)，此外藝術與文化部門急迫爭取預算補助，轉向工具性的語言操作(Belfiore, 2002)。以上內／外在因素是工具性文化政策被政府重視的原因。然而，工具性的文化政策並非是一種全新的概念(Belfiore, 2006; Gibson, 2008)，例如學者(Janaway, 1995; Carey, 2005; Belfiore, 2006; O'Neill, 2008)主張最早將工具性文化政策理論與概念化的是柏拉圖(Plato, 427-347 BC)。他提出藝術的變革力量應該被國家利用，以促進一個公正的社會。以此脈絡而言，西方國家的政策發展，深受工具主義的影響，例如學者(Bennett, 1995; Mirza, 2006; Belfiore and Bennett, 2008)指出工具性政策根深蒂固於英國的政策系統中。Gibson (2008: 249)也認為工具主義並非新的概念。Vuyk (2010: 177)歸納這是西方政府文化政策的共同特點。Gray (1996, 2008)主張基本上所有政策都傾向要達成某事。Vestheim

---

<sup>4</sup> 兩國政策之對照表，請參見附錄。

(2007: 233)更進一步主張文化政策就是工具性的，無所謂本質的價值，所有文化政策的目標都是超越文化本身的，僅僅是生產者、分配者與接受者的文化。

長期以來，政府單位、學術界、文化行政者與藝術家等對於藝術文化是否可以作為工具性的使用以及工具性文化政策的存在產生許多爭辯。因此本文試著從幾位學者的研究分析不同的立場與觀點，以釐清工具性文化政策的爭議性何在。

## 一、持中立態度

Gary (2007)在〈商品化與文化政策的工具性〉(Commodification and instrumentality in cultural policy)一文中，探討工具性文化政策的發展並成為主流的過程，作者提出商品化模式可以解釋工具性文化政策受到重視的過程，在此模式中，政策系統對價值的概念從使用價值轉為交換價值。此外作者認為政策潮流意識形態的改變以及藝術文化結構性的弱點—主流的政策決策者與一般大眾的興趣缺缺，以及政府在此部門的支出有限，與其他部門（如稅收、教育與國防）相比缺乏政治的迫切性，以上種種因素都讓政策部門朝向工具化的發展。為了生存，使得文化藝術部門必須去證明它們不只在自身領域有所貢獻，更可以對其它領域產生益處。在本文中作者並沒有對於工具性文化政策提出贊同或反對的立場。

Khan (2010)在〈走向主流：評估多元文化藝術的工具主義〉(Going “mainstream”: evaluating the instrumentalisation of multicultural arts)一文中，以澳洲藝術組織—維多利亞多元文化藝術(Multicultural Arts Victoria, MAV)為例，提到 MAV 為了讓多元文化藝術更主流，採用更為市場基礎的論述，特別是使用觀眾發展政策架構。作者指出 MAV 的做法實際上是被整體澳洲藝術政策朝向藝術的經濟正當性潮流所影響，但往往被負面的評價，被假設為與新自由主義政策議程的共謀，削弱了其「文化發展」目標的承諾，並被

抹黑為藝術的工具主義。作者認為學界與評論者，傾向將文化的工具性使用視為對藝術解放(liberatory)承諾的妥協，因而產生反感，他認為應該要超越對藝術的純粹先驗認知(transcendental)，因為如此只是否定了藝術組織在現實中的日常工作。最後作者主張目前區分經濟和人文的藝術取徑是適得其反，並提出需要克服這種二分法的方式。

## 二、反對文化政策朝向工具性發展

Vestheim (1994)屬於早期將工具性文化政策提出討論的學者，他從批判史的觀點討論工具性文化政策對北歐國家的影響，首先他從歷史的脈絡去探討北歐國家文化政策轉向為工具性發展約在 1980 年代，這是因為經濟條件改變所導致的文化—政治變異。作者表示透過文化投資區域再生的計畫，期待的是實質的成果，例如工作、蓬勃發展的企業、當地經濟增長、穩定的居住模式、新的形象等，但最終還是朝向失望，這種工具性文化政策是有問題的，需要更審慎的評估。此外，作者表示如果政策部門的制定與規劃僅被目的理性(purposive rationality)所主宰，這將是非常危險的情況，因為政治學將會喪失它的創意與批判面向。

Belfiore (2002)批判英國政府將藝術做為減輕社會疏離的工具性政策，其論點在於為爭取對於藝術部門的公共資金，而採用藝術產生社會利益的立場，必須證明大眾的投資可以獲得可測量的社會報酬，這種結果讓藝術完全成為一種工具，甚至僅關心是否物有所值(value for money)一途，然而矛盾在於對於可測量社會報酬的相關證據不足，例如作者提到當這種工具性論點變成時尚與有影響力的時候，也易遭受攻擊，如經濟學家 Gordon Hughes 提出質疑並挑戰它使用的研究方法，認為被符號經濟所創造出的工作都是兼工或是薪水低的，無法解決問題。Hansen 也提到這種評估是在錯誤的基礎上，因為藝術活動真正的目的未被考量(Belfiore, 2002: 94-95)。如此工具性的文化政策不是長久之計，甚至對藝術本身而言，從一種生存的政策(policies of survival)朝向毀滅的政策(policies of extinction)(Belfiore, 2002: 104)。



Rimmer (2009)在文章中討論工具性的文化政策，以青少年參與社區音樂 (community music) 為例，自 1999 年開始由英格蘭藝術委員會補助的青少年社區計畫亦是工黨政府推動社會融合政策下的產物，作者批評藝術被工具性的使用對參與活動產生負面的影響，讓社區音樂計畫面臨迷失在他們真正應關懷目標的危險之中。對於作者而言，這樣的政策結果，讓執行單位排除原有音樂製作活動的結構以及對於音樂技巧的發展，將重點放在達成政府所要求的目標之上，同時政府要求提出投資社區音樂活動具有價值的證據，但由於證明有所困難，產生的現象反而是社區音樂的參與者著重在有高度可見性的成果之上。從上述觀點而言，可見作者亦是反對工具性文化政策，認為這讓計畫的目標與本質都迷失。

Glow 與 Johanson (2009)以工具主義影響澳洲原住民表演藝術與政策為文，探討近代工具主義對政策影響的五種主要批評。第一，花費大量資源去證明藝術對社會與經濟具有價值的立場；第二，文化政策的表面工具利益尚未被充分的研究；第三，藝術與文化活動實際上無法達到預期的社會經濟利益；第四，實際上文化周邊活動的生產者與團體的經濟利益可能被高估，許多活動實際上是低薪水、低技能與就業不穩定；第五，工具主義可被視為一種失敗的政策。此外，作者提出原住民藝術家反對政府將他們的藝術實踐都導向為工具性的成就，雖然工具性的政策有時候確實達到藝術家的目標，鼓舞了原住民藝術的發展，但是實際上原住民的藝術不再是被扶植的對象，而是積極的幫助國家與人民形塑認同。

McGuigan (2001)認為引用國家或市場論述，都有讓文化工具化的可能，例如使文化僅僅是做為裝飾民族國家的手段之一，或是把文化的價值降低為在全球文化經濟中為讓一切市場化的交換價值(McGuigan, 2001: 134)。因此積極的公民論述，是為處於工具理性宰制的世界中，保持民主以發展公民權利(McGuigan, 2001: 126-136)。

Caust (2003)在其〈把「藝術」放回藝術政策的制定：藝術政策如何被經濟學家與市場商人所「捕捉」〉(Putting the “art” back into arts policy making:

how arts policy has been “captured” by the economists and the marketers)一文中，以澳洲的藝術模式為脈絡，指出近年來藝術政策與藝術贊助被放置在經濟典範之下，藝術的經濟價值已經被評價高於藝術的本質價值，藝術被作為工具來證明投資城市（如歐洲文化首都）、促進就業、鼓勵出口、支持創新和展現領導力，作者因而提出呼籲，認為若使用經濟的文化產業模式做為政府支持藝術的立場將會導致一種觀點－藝術唯一存在的目的只是為了國家經濟的成長，也導致藝術活動只為了市場導向的目的。採取這種取徑，讓藝術界無疑是被削弱、分裂和混亂。作者強調重新重視文化的核心價值，體認到藝術是獨特的，對我們的生活是重要的，藝術家和藝術工作者需要參與藝術政策制定的對話。

Blomkamp (2011)以紐西蘭短片補助計畫作為切入點，探討目前宰制政策制定的經濟論述限制性。作者認為短片補助計畫被政策制定者設定做為工具性使用，強調做為幫助電影產業成長的工具，而不是強調媒體作為創意表達形式(creative expression)的本身價值。因此短片補助計畫的評選標準在於計畫與其創作者是否成功，並有潛力在後續的國際電影節中獲獎，作者便批評這種量化的評量方式會對於更有意義的理由－支持電影製作，造成困惑。最後作者建議使用其他的方式來評量特定電影補助計畫的成果(outcome)。

### 三、文化朝向工具性發展並無不妥

Vuyk (2010)一文旨在闡述藝術與政策的衝突，作者主張對於藝術的工具與本質價值的區分，是源自於對於近代歷史的誤解。作者認為一般將二次大戰後政府支持藝術，連結到是基於藝術本質價值的理由，然而事實上這時期藝術仍然是政治家的玩物，因此作者認為藝術的工具性取徑不應該被譴責，因為這是理所當然的，積極面而言這意味著藝術是重要的，藝術確實是工具性的一從古至今藝術就是在形塑人類的生活方式，這種工具性就是藝術的價值。但是作者也提醒必須思考什麼樣的工具性才是藝術應該做的，假如讓藝術去達成像是健康或財富的目標，然而有其他的方式達成的效果更好，那就

應該審慎考量藝術是否需要為它們而服務。藝術應該被認為是一種經驗的工具，是對個人與社會具有獨特的價值。

Gibson (2008)在〈捍衛工具性〉(In defence of instrumentality)一文中，表達拒絕使用工具與本質價值來討論文化與文化政策的立場，主張工具主義是文化政策不可或缺的一部份，事實上工具性的文化政策就是生產的政策(policies of production)。作者指出從歷史回顧，博物館一直是工具性的存在，文化總是在社會與經濟政策中扮演重要角色。在柴契爾或新工黨政府之前，不論是政府補助或是檯面下的支持文化機構或活動，事實上工具性的文化政策早就存在於英國。Gibson (2008)舉例十九世紀後期這種主張早就已經主宰了博物館的論述，像是將大眾開支花費於南肯辛頓宮的發展與設計學院的成立，目的即是用以提倡疲弱不振的國家設計產業，對抗義大利文化輸入的經濟考量，同時她進一步指出從過去的研究中，學者對於所謂工具性與本質性的價值的理解有根本上的歧異，因此她認為如此的二分法無助於文化的多元論，現今對工具性文化政策的爭論，是一種短視的作法，真正的目的僅是想規避問責(accountability)的議題，更甚者藉此提倡支持菁英卓越的藝術。最後，Gibson (2008)認為文化政策的機制大部分仍是被文化價值的論述建構所驅動，這些論述是透過一種專業的立場來定義價值，而如此運作下總是束縛促進文化價值的能力。

學者 François Matarasso (1997)，他發表具有影響力的一份研究名為《使用或利用？參與藝術的社會影響》(Use or Ornament? The Social Impact of Participation in the Arts)，在報告書中指出 50 種方式說明參與式的藝術計畫可以幫忙解決社會問題，在文化政策制定的迴路中具有影響力。其研究結果被英國文化、媒體暨體育部以及文化官員作為政策背書，成為最重要的政策佐證(Merli, 2002: 107)。

綜合學者與政府單位的觀點與立場，贊成者多半採用實用觀點，例如英國新工黨第一任文化部長一克里斯·史密斯(Chris Smith)為這些政策提出辯護，他認為如果從此能讓更多的資金進到藝術部門中，那麼這種觀點就值得

部署(Smith, 2003: 2)，此外從歷史發展脈絡而論，有人提到從古至今文化總是在社會與經濟政策中扮演重要角色，並無不妥(Gibson, 2008; Vuyk, 2010)。反對者多站在哲學立場，認為藝術本應以藝術為目的，對於證明其影響或展現因果關係是具有研究方法上的困難(Belfiore, 2002; Rimmer, 2009; Glow & Johanson, 2009)，認為工具主義是其所謂的剛性和過於指令性的性質(Hadaway, 2003; Holden, 2004)，批評工具主義妥協藝術的完整性(Bickers, 2002, 2003; Fox, 2002; Caust, 2003)，學術職務的衝突(Belfiore, 2002)，增加官僚主義和對組織造成不必要的行政負擔(Bickers, 2003; Belfiore, 2004; West and Smith, 2005; Heal, 2007)和期望(Gray, 2007)，導致拙劣的藝術(Pick & Anderton 1999 cited in Caust, 2003; Hadaway, 2003) 以及藝術與文化的創造力停滯(Predelli & Baklien, 2003: 304)，質疑文化導向的都市再生模式(Vestheim, 1994; Belfiore, 2002; Connolly, 2013)，認為文化價值會降低為市場化的經濟價值(McGuigan, 2001)，經濟論述為主的工具性政策具有侷限性(Blomkamp, 2011)。工具政策被認為是政府規定，轉移國家責任(Charlesworth, 2000)，並建立政府和部門之間的緊張關係(Newman & McLean, 2004)，是一種失敗的政策(Belfiore, 2002; Glow & Johanson, 2009)。

表1 贊成與反對工具性文化政策論點一覽表

贊成工具性文化政策的立場	反對工具性文化政策的立場
<ul style="list-style-type: none"> <li>●能讓更多的資金進到藝術部門中</li> <li>●文化總是在社會與經濟政策中扮演重要角色，並無不妥</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●剛性和過於指令性的性質</li> <li>●妥協藝術的完整性</li> <li>●增加學術職務的衝突</li> <li>●增加官僚主義和對組織造成不必要的行政負擔和期望</li> <li>●導致拙劣的藝術</li> <li>●導致藝術與文化的創造力停滯</li> <li>●質疑文化導向的都市再生模式</li> <li>●認為文化價值會降低為市場化的經濟價值</li> <li>●經濟論述為主的工具性政策具有侷限性</li> <li>●轉移國家責任，並建立政府和部門之間的緊張關係</li> <li>●失敗的政策</li> <li>●證明其影響或展現因果關係是具有研究方法上的困難</li> </ul>

(資料來源：作者製表)

雖然許多學者皆針對工具性文化政策作出辯論，但實際上工具性是一種相對、變動且複雜的概念，因對象的本質而異，本文僅以博物館為例歸納出工具性文化政策可包含經濟工具性—要求博物館達成促進經濟與吸引觀光的目標；政治工具性—要求博物館為特別政黨與政治人物服務或背書；社會工具性—要求博物館發展社會融合、文化賦權與社區營造；美學工具性—要求博物館對特定藝術進行收藏與展覽；教育工具性—要求博物館協助國家機器進行意識形態的改造等幾個層面。然而本文也必須指出對於博物館這個複雜的文化機構而言，在社會、教育與美學層面上，對於工具性與非工具性區分存在辯證空間。

在美學方面，自文藝復興時期，博物館被視為小型百科全書式(Encyclopaedic)的陳列室或王族蒐藏室，只為貴族開放。自今，博物館的收藏或各種收藏被視為博物館制度下所有活動的終極目的，而博物館所收藏的物件，是因其富有代表性或參考性的價值或者因具有審美意義或教育意義的重要性而被收藏與保存（張婉真譯，2010：21）。博物館因擁有以及負責收藏，使得博物館被視為最具權力的文化機構。傳統博物館具有操作文化與歷史知識的權威形象，稱為精緻藝術(high art)的殿堂。本文主張博物館是藝術與文化領域的專業機構，因此對藝術與文物收藏有其準則與權威，以此立場屬於非工具性的，又以其他個人、政治、經濟等因素，要求博物館（非博物館主動）對特定藝術、文物進行收藏與展覽則為工具性的。

在教育方面，博物館教育可以定義為促進觀眾發展的價值、觀念、知識與實踐的總合（張婉真譯，2010：25）。對博物館學家而言，教育一直被視為博物館的核心功能(Hooper-Greenhill, 1994)，但若以社會學家的觀點，教育系統的作用正是朝著「再生產」支配階級，奠定其藝術文化品味，讓他們掌握觀看作品的符碼，使其得以繼續文化統御(Bourdieu, 1984, 1990)。然而本文站在博物館學的立場，主張博物館本身是教育機構，這是非工具性的，但當博物館被要求針對某特定立場進行教育（或稱教化）則為工具性的。

最後在社會方面，新博物館學運動在 1980 年代的發展，強調博物館的

社會責任以及博物館學的跨領域特質，同時也強調更新的表達與溝通方式（張婉真譯，2010：42）。「新博物館學」(New Museology)一詞在英語系國家首次使用於 Peter Vergo (1989)以此為名的書中，其指出新博物館學是相對於「舊」的博物館學，舊博物館學之所以被質疑，是因它談論太多有關博物館的「方法」，較少談論博物館的「目的」。新博物館學對於過去博物館的角色定位有很大的不同，博物館不再把重心置於物件上，新博物館學認為「人」才是博物館的重心，以人為本位(Vergo, 1989: 1-5)。Harrison (1994: 166)亦指出舊博物館學是由受過訓練的專業人員來蒐集、紀錄、典藏、展示、詮釋物件。新博物館學的理論基礎為社區主義，關懷的重點在社會的人而非物品，注重社區的需求，博物館未必侷限於建築中。Deirdre (1993: 273)提出新博物

表2 工具性文化政策的面項－以博物館為例

工具性文化政策面項	舉例	辯證
經濟性	要求博物館達成促進經濟與吸引觀光的目标。	博物館本身為非營利機構，因而該目標為工具性的。
政治性	要求博物館為特別政黨與政治人物服務或背書。	博物館不應有政治立場，因而該目標為工具性的，然而政治性工具往往不會明確表現在政策上，而是隱而不顯地存在於權力關係之中。
社會性	要求博物館發展社會融合、文化賦權與社區營造。	有許多學者與博物館從業人員，支持博物館對於社會發展有所責任，然而這樣的主張約是近一二十年的，以傳統博物館學立場，這是屬於工具性的。以新博物館學立場，這是非工具性的。
美學性	要求博物館對特定藝術、文物進行收藏與展覽。	博物館是藝術領域的專業機構，因此對藝術收藏有其準則與權威，以此立場屬於非工具性的，又以其他個人、政治、經濟等因素，要求博物館(非博物館主動)對特定藝術進行收藏與展覽則為工具性的。
教育性	要求博物館協助國家機器進行意識形態的改造等。	博物館本身是教育機構，這是非工具性的，然而博物館被要求針對某特定立場進行教育(或稱教化)則為工具性的。

(資料來源：作者製表)

館學與傳統博物館學不同的是，新博物館學認為必須重視弱勢團體的聲音，是博物館成爲一個與民眾對話的空間。博物館不只是提供物件的保存與呈現，知識傳遞並非單向的，博物館提供一個開放的思考空間。

英國博物館學家 Sandell (2002)提出博物館作爲社會改革的催化劑，促進社會融合，對抗與改善社會不公義的現象。由此可知，博物館的使命已經逐漸轉變，有許多學者與博物館從業人員，支持博物館對於社會發展有所責任，然而這樣的主張約是近一二十年的，以傳統博物館學立場，這是屬於工具性的。以新博物館學立場，這是非工具性的。本文就整個文化政策的發展脈絡的角度切入，因此仍將社會融合與社區營造這類的目標視爲工具性的。

## 地方文化館計畫與區域文藝復興計畫之文化經濟目標分析

### 一、臺灣地方文化館計畫政策脈絡

地方文化館計畫提出，與 90 年代政府的「社區營造」政策有重要關聯（文建會，2002）。社區總體營造是文建會近一二十年來重要的文化政策之一，呈現了 90 年代臺灣文化政策從中央轉向到地方的發展，並被稱爲近年來「極有創造力的政策」（蘇昭英等，1999：35）。文建會爲推動社區總體營造工作，研訂「社區文化活動發展」、「充實鄉鎮展演設施計畫」、「輔導美化地方傳統文化建築空間計畫」、「輔導縣市主題展示館之設立及文物館藏充實計畫」等一系列子計畫，上述計畫直接或間接的影響臺灣各地文化藝術主題館、人物紀念館、產業文物館、展演廳的建立，爾後的地方文化館計畫乃將其納入。陳國寧等（2006：11）便指出地方文化館在性質上，明顯屬於文化展演設施（文化空間）的經營，這是延續過去縣市特色館、鄉鎮展演設施、田園藝廊與閒置空間等的重大計畫。因此，可見地方文化館計畫是根基於 80 至 90 年代，一波社造與空間營造計畫的結果，以期讓館舍結合地方文化多元經營與發展。該計畫被賦予多重的計畫目標，從 2002 年計畫經歷兩期

的計畫期程，其目標與執行方式發生不少轉變。然而，在地方文化館第一期與第二期的目標中，都可見鼓勵地方博物館／文化館發展文化產業與文化經濟的目標與做法，例如第一期的第三項子計畫為「輔導文化產品研發及永續經營」，內容在於鼓勵各館「以在地獨特的文化資源研發文化產品，建立當地基礎產業，以文化產品收入做為「地方文化館」永續經營的財務基礎。」，在該計畫中所謂文化產品包括生活工藝品、視覺藝術品、表演藝術、圖書與有聲出版品等、文化觀光紀念品、鄉鎮及社區文化之旅（文建會，2002：27-28），可見從有形產品到無形服務皆被列入其中。

又第二期計畫中，在計畫目標第三點指出「建構文化經濟發展的平臺」，但已經不見強調「文化產品」一詞及其內容，僅出現補助項目中所謂「創意研發（如特色研發、策略聯盟、品牌塑造、異業結合等）（文建會，2007：31）」的內容，另外在計畫的預期效果中提到期望該計畫能夠「連結觀光與文化加值商機帶動文化產業的發展（文建會，2007：51）」。由此可見，第一期到第二期計畫中，關於地方文化館產生文化經濟與連結文化觀光的精神是一直被期待的，但是相較於第一期明確提到研發文化商品這一部分，在第二期計畫中把概念擴大為創意研發，其中包含品牌塑造、異業結合的部分，實行的難度更加提高。

## 二、文化經濟目標

### （一）融入政策議程的過程

文化經濟目標從第一期計畫到第二期，都被放置在地方文化館計畫的目標與實施要項中，本文分析原因有二：第一、受到英國推動創意產業的影響，自 2002 年來臺灣政府大力推動文化創意產業政策，該政策是近年來最受矚目的文化政策，因此文化經濟的議題受到相當程度的重視與討論，而博物館亦被含括在內，屬於「文化展演設施產業」，博物館商店的經營、開發文創商品、博物館發展文化觀光等議題日益受到重視，中央政府以故宮為首，不



但率先在 2008 年成立「文化行銷處」(於次年更名為文創行銷處)，更提出「文化創意產業園區」計畫(周功鑫, 2010: 78); 國立歷史博物館亦在 2012 年增設「文創行銷處」進行文化創意加值研究、利用、企劃合作及管理推廣等工作。地方政府亦積極發展文創，例如新北市立鶯歌陶瓷博物館於 2008 至 2010 年陸續成立三間自營的文化商品店，以博物館行銷的角度，引入品牌策略(邱碧虹編, 2010: 162)。此外，另一個決定文化經濟目標加入地方文化館計畫的理由在於補助地方文化館計畫的經費並不是由文建會本身的預算而來，而是行政院經濟建設委員會的公共建設基金，這造成計畫目標必須加入文化經濟面向的原因之一，如一位文化部會官員表示：「那文建會本身，在這個計畫上面的經費它又不屬於常態型經費，我們這個經費是申請經建會所控管的公共建設計畫經費<sup>5</sup>。」。

## (二) 文化經濟目標的執行

研究發現各縣市與館舍對於計畫目標「建構文化經濟發展的平臺」以及補助項目「創意研發」，多以開發文化產品為執行方式，例如：「我覺得戲劇很多值得做，也都是錢的問題，去年我們就做杯子，...，如果要做大一點要研發公仔那要有錢<sup>6</sup>。」、「去年有想做一些典藏變成文創商品，今年我們剛開始出的是明信片<sup>7</sup>。」、「我們有做書籤、明信片，...，我們有繪本，我們有鑰匙圈之類等等的文創商品<sup>8</sup>。」、「我們本館本來就有在做一些文創商品<sup>9</sup>。」、「也替本縣第一類館舍石雕博物館、慶修院、郭子究音樂文化館規劃設計具館舍特色的文創商品<sup>10</sup>。」。在所有受訪者中，僅有一位受訪者提到發展文化觀光與商品開發：「那其實它是在談觀光這一塊，所以它每年有所謂的文化之旅，...，那很希望每一個館舍自己有所謂的產品等等的開

<sup>5</sup> 根據研究者於 2012 年 2 月 9 日訪談文建會第二處科長。

<sup>6</sup> 根據研究者於 2012 年 2 月 15 日訪談台灣戲劇館業務承辦人。

<sup>7</sup> 根據研究者於 2012 年 2 月 21 日訪談林柳新紀念偶戲博物館業務承辦人。

<sup>8</sup> 根據研究者於 2012 年 1 月 31 日訪談楊遠文學紀念館業務承辦人。

<sup>9</sup> 根據研究者於 2012 年 1 月 30 日訪談高雄市立美術館(代表兒童美術館)教育推廣組組長。

<sup>10</sup> 根據研究者於 2012 年 3 月 7 日訪談花蓮縣政府文化局業務承辦人。

發<sup>11</sup>。」。是否「創意研發」的定義過為廣泛，又因開發文化產品較易執行，所以多數館所選擇此種執行方式呢？其因素將在下段持續探討。

### （三）文化經濟目標推動的困難

#### 1. 需要大量經費投入：

在地方文化館的多重政策目標下，執行的總經費被分散到每個目標中，因此對於需要投入大量經費研發與生產的文化創意商品與品牌而言，現有的經費投入不足，造成大多數館舍只能做簡單易操作的「文化商品」，例如明信片、筆等等。實際上也無法被稱作為文創商品，應屬於博物館衍生商品，顯示出工具性文化政策的目標與實際落實上面的差異，例如一位私立博物館館長受訪者表示，經營文創品牌需要很多經費投入，以現在經費投入的程度無法顯現成績，倒不如將資源集中才有可為。

有時候文建會也不能說異想天開，你要真正做這件事情要花很多錢，一個館了不起一兩百萬，你要人家做什麼，...，那你看真正做文創一個品牌要花多少錢經營，如果你能夠給人家這樣子的概念，你再來要求，不要去想文創、行銷品牌，都想得太容易了，最後的錢都浪費，如果把全臺灣這個品項的錢留下來，只給一個館真的做，那說不定真的品牌會打起來<sup>12</sup>。

#### 2. 操作產業的知識與技術不足：

多數臺灣地方文化館對於博物館如何進行文創產業的操作仍在摸索階段，同時缺乏適當的人才與知識的投入，導致地方文化館在執行文化經濟目標上的障礙。一位地方政府文化局受訪者提到對於操作文化商品的概念不慎瞭解，研發出來的產品都是制式的，並沒有將文化資源轉化，但也因為目前

<sup>11</sup> 根據研究者於2012年1月11日訪談嘉義縣新港文教基金會閱讀館、新港25號倉庫執行長。

<sup>12</sup> 根據研究者於2012年2月21日訪談鳳甲美術館館長。

的政策方向使然，造成館舍必須跟隨這股文創的潮流，但操作知識不足，開發出來的商品並沒有市場性。

文創本來就是模糊的概念，...，我覺得這些東西沒有被操作過，像我們館說要做文創品，大部分開發出來都是制式的，很難去突破，那變成有點是因為必須搭這部車，所以我們必須搭上去，...，那我覺得文創品是希望把文化融到生活，可是很多文創品會流於制式的商品，書籤、扇子等，我覺得這跟文創有點遠，但是我們沒辦法提出更具體的做法，因為我們手邊的資訊可能太少，我覺得這是比較大的困難<sup>13</sup>。

此外，另一位文化局受訪者也提到大多館舍有不錯素材元素，做為開發文創產品的資源，但沒有設計的概念與能力做資源轉化的工作，只能靠文化局或其他大館的協助，將專業引進至各館，但這需要投入相當多的時間與人力成本，以地方政府的文化局而言，沒有足夠的經費與專業人力去協助各館將文化資源轉化。

但是很多地方館舍，它們可能有材料做這些東西，但它們比較缺乏設計的概念，所以它做出來明信片就是明信片，戳章就是戳章，它的東西沒辦法轉換為文創商品，...，所以必須要有文化局跟蘭博，可能有更大資源的人，去協助它們，可能要找一些設計師跟它們搭配，大家一起討論如何去轉換，但是這個其實挑戰就比較大，因為我們必須要有補助的經費才能再推這一塊<sup>14</sup>。

又設計文化產品方面，臺灣學界與業界卻缺乏適當聯繫管道，例如專家建議他們與學校合作共同開發商品，但是一位地方館的受訪者便表示不知從何合作起，不如委託廠商比較快，顯示臺灣小型博物館在發展文化商品這一

---

<sup>13</sup> 根據研究者於2012年2月22日訪談台中市政府文化局業務承辦人。

<sup>14</sup> 根據研究者於2012年2月15日訪談宜蘭縣蘭陽博物館（代表文化局）業務承辦人。

塊，往往缺乏學界的知識與技術投入，知識網絡的建立不足。

我覺得這個對我們來講是比較吃力，那因為像我們的一些專管老師，他會去建議說你們去跟學校合作，他會說不希望你們就是直接去找廠商來做，...，可是這個合作的過程，你就會覺得，我該去找什麼科系來合作，就是有點困難，會覺得說那我去找個廠商不是比較快嗎<sup>15</sup>？

### 3. 缺乏行銷推廣機制：

更進一步的，文化經濟目標的落實不應只有成果（成品）的展現，而是要能持續行銷推廣，後續的效應才會擴大，否則資源的投入卻沒有妥善的利用，甚為可惜。有幾位受訪者皆提到開發出來的文化產品卻缺乏後續的行銷推廣機制，造成滯銷品的問題，例如一位文化局受訪者則認為商品開發之後，沒有經費做後續的量產：「文創遇到的問題就是後面的量產，其實文建會的錢越來越少<sup>16</sup>。」，另一位文化局受訪者表示各館一窩蜂的想嘗試商品開發，但是最後的成果僅呈現在報告書中，並沒有被行銷出去；小型文化館受訪者提到，商品開發有一套產業鏈的機制，但是目前都是從產值看思考文化創意產業，反而內涵消失了。

再來就是文創產業的部分，因為近來文建會主推，所以大家一直想做文創這一塊，每個館多多少少都會提幾個跟文創有關的東西。可是比較大的問題是它做了文創後，沒有後續的行銷機制，變成有了頭沒了尾，做了文創就變成報告書裡面呈現的東西，沒有被行銷出去<sup>17</sup>。

---

<sup>15</sup> 根據研究者於2012年1月19日訪談台南市萊寮化石館業務承辦人。

<sup>16</sup> 根據研究者於2012年3月7日訪談花蓮縣政府文化局業務承辦人。

<sup>17</sup> 根據研究者於2012年2月15日訪談宜蘭縣蘭陽博物館（代表文化局）業務承辦人。

當然是文創這一塊，我們有豐富的館藏、人脈以及建立二十年，...，因為其實是文創，但是就要賺錢，賺錢前面還有生產線、行銷、材料，這幾個部分都要環環相扣，可是目前是散落的，我們都從後面來思考這塊<sup>18</sup>。

除了行銷技術的加強外，文化商品的量產是否能吸引市場，往往取決於商品本身的質感與設計是否吸引消費者興趣，另一位小型文化館受訪者則表示透過委託廠商來開發文化產品，但是設計出來的產品銷量不佳，因而產生庫存，顯示發展文創商品不全然是博物館的經濟良方，也可能發生地方文化館開發的文創商品市場性不足的問題。

其實文創方面，我們都是委由設計公司在做，...，有一些其實銷量不是很好，一定會有庫存的問題，可能有一些廠商可能也沒有實際在接觸我們，他只是說我們給他一些想法，...，所以我不曉得他為什麼要做這個，所以這個會變成有滯銷，所以變成庫存量留了一大堆<sup>19</sup>。

#### 4.公私立館的立場不一致：

在地方文化館計畫中，參與的館舍類型差異極大，包含具備博物館型態的展示館，以表演性質為主的表演類館舍或者兼具展演功能的綜合館舍（陳國寧等，2006），因此各館對於工具性文化政策的接受程度亦不一致，本文發現公私立館的態度差異最明顯，例如公立館紛紛表示與文化經濟相關的文化觀光與產業研發工作，都是困難的，甚至是不重要的：「我是聽到最困難的，社區發展、產業研發，這兩個部分是很困難的對我們來講<sup>20</sup>。」、「產業研發這是附帶，它可能排比較尾巴，因為公部門來講說真的，...，我們對這個部份可能會比較弱，而且我也比較不主動，因為畢竟研發出來你要幹什

<sup>18</sup> 根據研究者於2012年2月22日訪談台中市編織工藝館業務承辦人。

<sup>19</sup> 根據研究者於2012年1月19日訪談台南市菜寮化石館業務承辦人。

<sup>20</sup> 根據研究者於2012年1月19日訪談台南市菜寮化石館業務承辦人。

麼？要賣嗎？賣要幹什麼？賺錢嗎？不需要吧<sup>21</sup>！」。相反的，對私人館所而言，能夠創造文化經濟價值即等於為博物館創造收入來源，有許多館亦表示想朝產業研發的方向發展：「那產業研發也是阿，像我們這一條也是在測試一些適合這條街的文創商品是哪些，像我們出書就是一種產業研發<sup>22</sup>。」、「我覺得在宜蘭絕對不會是研究或者展示，因為宜蘭大部分是類博物館，他們那一塊的能力和資源相對是薄弱的，那各館它們會自己推產業<sup>23</sup>。」由此可見工具性目標在計畫中表現的矛盾，並非所有館舍都認同產業研發這類的工具性目標。

### 5.文化經濟目標的成效檢視難以檢視

文化經濟目標的提出，無疑是期待能夠帶動地方經濟、創造產值，因此本文試問：執行者是否都有可能如計畫目標所設定，創造出文化經濟的價值或者是擔任文化經濟的平臺呢？受訪者皆明白表示，若是直接談論產值，效益並不大，例如：公立小型文化館受訪者認為他們是公部門，不以銷售為目的，進行商品開發的利潤不高：「文化創意產業，我自己認為它的產值不會很大，...，問題是我們公部門不以銷售營利為目標啊，成本的考量我們比較不划算<sup>24</sup>」。一位公立博物館受訪者提到要產生產值必須要全面考量，若強調要求他們產生產值，對於他們是一種困擾。

我們本館本來就有在做一些文創商品，那兒童館那邊我們也會做一些商品，只是我們都不販售，如果你要把產業又要把產值跟那個連結起來，對我們來講就會很困擾，...。如果真的要談產值，...，那它要全面的去想，不是只有做幾樣商品然後去販售，它就變成產業化，我覺得沒那麼簡單<sup>25</sup>。

<sup>21</sup> 根據研究者於2012年1月31日訪談楊達文學紀念館業務承辦人。

<sup>22</sup> 根據研究者於2012年1月31日訪談台南市台南影像故事館業務承辦人。

<sup>23</sup> 根據研究者於2011年12月15日訪談宜蘭縣博物館家族協會總幹事。

<sup>24</sup> 根據研究者於2012年1月31日訪談楊達文學紀念館業務承辦人。

<sup>25</sup> 根據研究者於2012年1月30日訪談高雄市立美術館（代表兒童美術館）教育推廣組組長。

比較特別的是，一位私立館舍受訪者表示直接產值很難估算，但是間接或是周邊效益較大，他們並沒有因此收入增加，卻在過程中獲得許多無形的社會資源。顯示文化經濟的目標，確實幫助某些館有另闢資源的機會。

以地方文化館來講，...，因為文化產業的經濟產值很難從直接的效益成本去看到，...，而是都是間接、周邊的產值為主，對我們來講，如果說以量化來講的話，當然文建會看起來說怎麼才只做這樣子，它會覺得效益不大，對我本身協會來講我也覺得效益不大，因為我花了很多心力跟時間我們去做，結果我協會的收入並沒有因為這樣子增加，...，但是以質性的這一塊來講的話，我們獲得蠻多的社會資源<sup>26</sup>。

### 三、英國區域文藝復興計畫政策脈絡

受到臂距原則的施政精神影響，英國中央政府很少介入博物館的日常運作中，事實上英國的博物館與畫廊（40%是有立案的）中大多數的規定是透過地方政府使用自由裁量權(discretionary powers)，而非透過強制、法定的中央政府權力控制，也就是說，地方擁有有效的政策選擇權，而不是被國家行為者和限制形式所控制(Gray, 2008: 214-215)，然而缺點是地方博物館在經濟不景氣的時代，容易受到威脅(Burnham, 2009: 250)。Babbidge (2005)便指出從 1960 年代至今，英國博物館的數量從 822 個增加至 2366 個，但卻不是因為政策制定而有計畫式的成長，關於政府介入博物館的政策，很少有關遺產(Heritage)的概念或保存，反而是以廣泛的經濟目標為主(quote in Morris, 2005: 108)。

自 1979 年柴契爾夫人主政時代，地方政府的自主權降低，地方政府博物館則面臨前所未有的困境，英國主要的地方博物館籠罩在裁員與高失業率的氣候下，自 2000 年開始，英國各界興起一連串關於區域博物館與畫廊的

<sup>26</sup> 根據研究者於 2012 年 1 月 31 日訪談台南市台南影像故事館業務承辦人。

討論，指出地方博物館與畫廊的資本（指的是缺乏人力、物力、設備與其他資源）不足，導致限制博物館運用館藏的能力——提供學習的機會、啓發靈感和樂趣。

因此在 2001 年由英國文化、媒體暨體育部委託學者專家組成任務小組提出《區域文藝復興計畫：英格蘭博物館的新願景》(Renaissance in the Regions: a new vision for England's museums)報告書，歸納出一系列地方博物館的問題，進而提出區域文藝復興計畫，希望透過中央補助長期且穩定的計畫，挹注中心(Hub)<sup>27</sup>投入教育、學習、社區參與、藏品維護與改善、經濟再生等，此外希望藉此改變參觀博物館的人口結構，促使更多少數族群、殘疾或是社經地位較低弱的群體參與。

區域文藝復興計畫自 2002 年推行至今，中央計畫的優先性不斷的轉變，最初提出七個目標為：(一)成爲學習與教育上重要的資源與提倡者；(二)促進近用(access)和融合；(三)貢獻區域經濟再生；(四)使用收藏以鼓勵靈感和創造力；(五)確保傳遞核心服務的卓越與品質；(六)落實現代化與合理化(rationalisation)；(七)測量產出、成果與利益。從這些目標可見期待地方博物館的發展包含傳統博物館的工作，如教育與學習、收藏、卓越與品質，以及工具性的目標，如近用與融合、經濟再生、現代性與合理化、成果測量等。隨著兩年一階段的執行期程，博物館、圖書館暨檔案館委員會不斷調整政策的優先性，而政策優先性的轉變有越來越簡化的趨勢（見下圖 1），例如從 2004/6 的八個優先性調整至 2006/8 的三個，同時 2006 年至 2009 年間的優先性大致上是相似的，分別爲鼓勵社群參與、收藏發展與使用、組織與勞動力。然而 2011/12 的優先性又做了調整，原本計畫之初強調的經濟再生轉換成經濟與觀光重新回到政策議程中，此外收藏的優先性被永續性所取代。在這些優先性發展歷程中，讓地方博物館能夠有更高的近用性，吸引越

---

<sup>27</sup> 在英格蘭區域劃分為 9 區，分別是東密德蘭(East Midlands)、西密德蘭(West Midlands)、東英格蘭(East of England)、倫敦(London)、東南(South East)、西南(South West)、西北(North West)、東北(North East)及約克郡(Yorkshire)，各區內指定數個博物館爲中心(Hub)，做為執行計畫的主要單位。



多元的社群來參觀或參與博物館，一直是區域文藝復興計畫的首要目標。

#### 四、經濟再生目標

##### (一) 經濟再生目標的執行

區域文藝復興計畫將經濟再生做為計畫目標之一，有些區域也將此納入優先性中，本文將探討中央與區域對經濟再生的解讀、實踐方法之差異，以及該政策議程產生的問題。

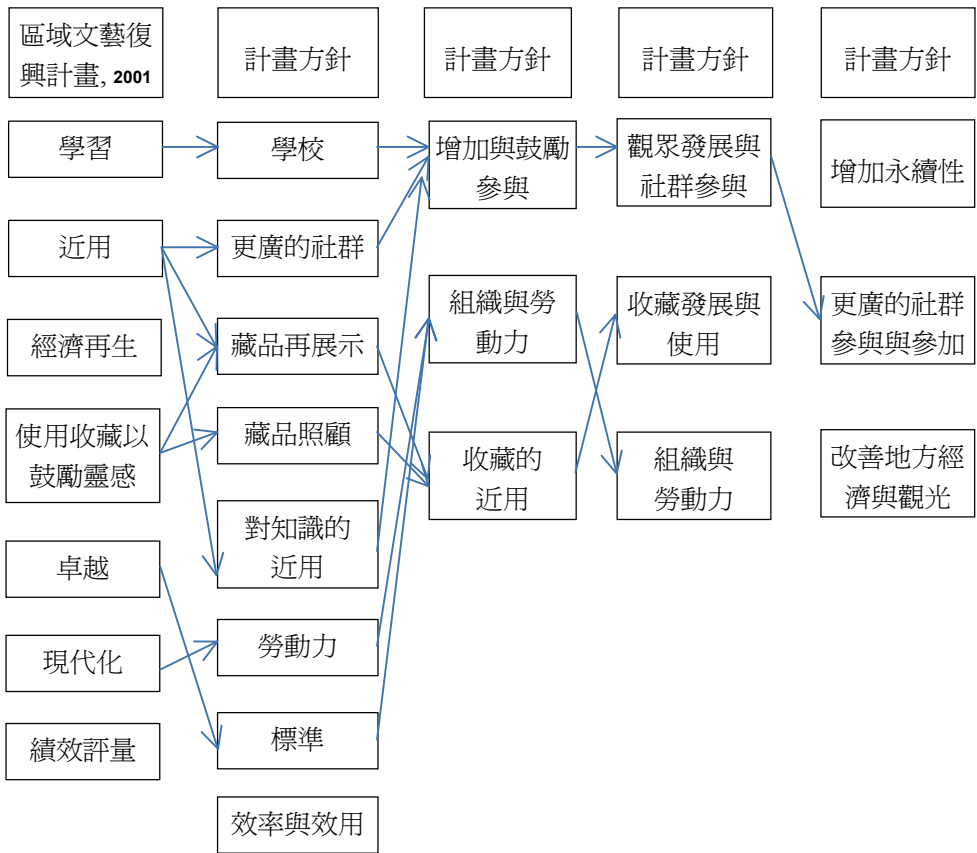


圖 1 區域文藝復興計畫政策優先性轉向圖  
 (資料來源：Wilkinson, 2008: 8; MLA, 2010: 2)

## 1. 再生衰敗城市或區域

以文化設施（如博物館、音樂廳或文化園區）導向的都市再生計畫，自 1980 年代開始被提出，並成為都市規劃的重要策略(Andres & Grésillon, 2013; Evans, 2005)。博物館、圖書館暨檔案館委員會提到經濟再生是指博物館扮演再生衰敗城市與區域的關鍵角色，受訪者認為這一個很強的論點，不論在英國或國際上皆有很多成功的案例，或是正在發展中的案例。

再生一詞代表有東西需要再生，有些地方在英國像是倫敦，已經很好，不需要再生，但是其他在倫敦外的地方，或在英格蘭是真的需要再生，所以關於文化、藝術、博物館可以在再生扮演一個角色是很有強而有力的概念，有很多證據顯示這是可以成功的，...。有關博物館可以幫助地方再生的想法，這裡有蠻多例子是我們企圖做經濟再生<sup>28</sup>。

東北區以大型投資建案做為經濟再生的手段，企圖透過文化工程的方式，促進經濟再生，此概念與中央的想像最為相近。東北區的大北區博物館計畫包含 Great North Museum: Hancock 以及 Hatton Gallery 兩個文化設施，目的是將此區規劃成一個觀光區。此外，西南區也提到類似的概念：「最後一個是關於經濟再生，這是關於我們如何在博物館開發商機，去再生區域、去發展港口區為觀光地<sup>29</sup>。」。

在過去 15 年來這裡有一個很大的投資建案，大約投資一千三百萬英鎊在新堡(Newcastle)旁的大北區博物館(Great North Museum)計畫，我們也投資二千七百萬英鎊在主要城市投資案(capital

<sup>28</sup> 根據研究者於 2011 年 7 月 21 日訪談博物館、圖書館暨檔案館博物館政策部門主任。

<sup>29</sup> 根據研究者於 2011 年 9 月 2 日訪談西南區—布魯斯托博物館與畫廊收藏與學習部副主任。

investment)上，明顯的這都跟經濟再生有關，特別是講到觀光與遊客經濟，這真的是近幾年來英國很大的主要城市投資案<sup>30</sup>。

## 2. 促進經濟與觀光

第二種模式是透過博物館與其他文化設施合作，不論是展覽或活動等方式，促進經濟與觀光的發展。例如東密德蘭推出旗艦觀光勝地計畫(The Flagship visitor Attraction Programme)，聯結十個可能是主要的觀光勝地或是有潛力成為觀光地的博物館發展網絡關係，協助這些博物館進行博物館商業型態的體質檢測(business health checks)，並且幫助博物館找出他們的需求，聯合其他夥伴單位，辦理行銷活動，來發展東密德蘭區的觀光<sup>31</sup>。

我們有做有關希望展示博物館的價值與增加城市觀光，我們做的是有關旗艦博物館，我們思考要怎麼做這些旗艦博物館，讓他們增加觀光潛力<sup>32</sup>。

西北區透過區域文藝復興計畫與其他單位的補助，結合各個部門，企圖用區域的方式做城市行銷，在這個過程博物館，不論是透過展覽或活動，皆所扮演文化觀光的重要角色，受訪者提到他們是透過區域的方式一起合作，不只有文化單位並且結合商業部門，在同時間點推出一系列活動，透過行銷網站、媒體進行宣傳，成功吸引觀光客到曼徹斯特觀光。受訪者也認為跨領域合作是一件很困難的事情，但是透過區域文藝復興計畫的補助，讓他們更有力量來推動這件事情，最終的成果不只回饋在計畫本身上面，更對整個區域有所幫助。

所以我們申請三年計畫，大概三百萬英鎊，使用區域的錢，去看如何增加我們對於觀光服務的貢獻，...，在曼徹斯特比較特別我們去

<sup>30</sup> 根據研究者於 2011 年 8 月 18 日訪談東北區—泰因威爾博物館服務館長。

<sup>31</sup> 根據東密德蘭區—萊斯特城市委員會藝術與博物館部門所提供之書面資料。

<sup>32</sup> 根據研究者於 2011 年 9 月 14 日訪談東密德蘭區—萊斯特城市委員會藝術與博物館部門商業與區域發展經理人。

看如何提升當代藝術與文化計畫，與曼徹斯特的觀光客有關，...，我們也做了一個曼徹斯特行銷網站，我們可以有一些活動事件(event)吸引一些人從歐洲與倫敦來度假，所以我們就是一起合作，用區域發展的錢以及區域文藝復興計畫的錢一起做一些計畫是對所有人有利，例如我們試著在同一時間點一起做，這蠻成功的，...，如果沒有區域文藝復興計畫的錢和夥伴關係，我們無法做，...，不只是更多的員工、不只是區域文藝復興計畫所要的產出(output)，而是去看如何將錢整合來做整區的事<sup>33</sup>。

### 3. 提升博物館本身的商業能力

要讓博物館增加經濟發展上的潛力與競爭力，博物館本身需要進行體質改造，引進商業模式，許多國際級的大博物館皆嘗試發展這一部分，不論是博物館品牌、商品開發亦或是提升餐飲或賣店等等。當然對於英國的大型地方博物館也開始思考這部分的可能性，例如東北區提到從 2011 年起聚焦於商業與委託，與企業夥伴合作，發展商業性的活動，引進委託服務，發展更高品質的零售與咖啡服務。

今年我們特別聚焦在商業與委託，所以我們如何做委託服務給民眾，建立我們的零售、咖啡收入以及其他的區域文藝復興計畫補助計畫，如帶入外界的專業進來組織計畫，在這區我們有 26 個企業夥伴，跟我們一起做一些商業性的合作，他們可能是想展現他們的社會責任，或是特別對藝術有興趣，或特別想表現他們的社會效益，所以我們搭上區域文藝復興計畫的錢來做這些事情，與這些企業社團合作也對我們經濟再生很重要<sup>34</sup>。

另外，東密德蘭區表示博物館的經濟工作如咖啡、賣店、會議室出租以

<sup>33</sup> 根據研究者於 2011 年 7 月 19 日訪談西北區—曼徹斯特城市美術館計畫負責人。

<sup>34</sup> 根據研究者於 2011 年 8 月 18 日訪談東北區—泰因威爾博物館服務館長。

及婚禮場地出租，這些經濟活動有助於幫助博物館帶來新的觀眾，受訪者以婚禮為例，也許參加的人有半數未到過博物館，但是可能參加後對博物館產生興趣，而願意再次參加。

經濟再生是關於觀光與永續性，關於博物館在做的經濟工作就是有咖啡、有賣店，我們也有很好會議室，這也可以創造博物館收益，還有婚禮，我們這麼做可以賺錢，這個我做很多，我真的認為這可以為我們帶來新的觀眾，因為來參加婚禮的人，會發現這個地方很美…想再回來，甚至帶朋友來，這也是所謂的觀眾發展，因為一百個人來婚禮，有五十個從未到過博物館，可能有機會回來<sup>35</sup>。

在博物館發展商業模式方面，西密德蘭區做的不如東北區多，但受訪者有提到博物館本身是城市的第三個觀光勝地，因此博物館透過區域文藝復興計畫的補助做更多展覽、改變常設展示內容，吸引更多的民眾參觀。

我想在伯明罕是一個觀光地，所以外面的人來會去購物中心、運河等，這個博物館是第三個地方，可能因為區域文藝復興計畫我們可以做更多展覽，我們可以做改變展示，新增一些收藏，這意味更多人來，因為有所改變，這裡 30%來自伯明罕，30%來自西密德蘭，30%是英國其他地方，來自國外佔 10%，所以對我們來說經濟再生就是關於觀光客，因為觀光客花更多錢留在飯店或外出<sup>36</sup>。

#### 4.增加民眾就業能力

對某些沒有觀光潛力或資源的小型博物館而言，要發展上述模式是非常困難的，因此博物館促進地方經濟再生的做法便有所調整，透過博物館的專業技術，轉而協助失業人口，不論是志工訓練或是其他形式的工作技能訓

<sup>35</sup> 根據研究者於 2011 年 9 月 14 日訪談東密德蘭區—萊斯特城市委員會藝術與博物館部門商業與區域發展經理人。

<sup>36</sup> 根據研究者於 2011 年 9 月 15 日訪談西密德蘭區—伯明罕博物館與美術館計畫經理人。

練，博物館扮演的角色在於讓地方的失業人口具有第二專長，有機會投入就業市場。例如東北區引以為豪的志工訓練計畫，以及西密德蘭區非市中心的博物館發展的志工計畫，成功協助失業人口投入職場。

我們也需要透過其他方式來展現我們的經濟再生，我認為志工是很好的方式讓人們在經濟上扮演積極角色。...，我們也做志工計畫，我們有區域的志工獎，表彰文藝復興計畫志工的表現，這裡有很多感人的故事<sup>37</sup>。

我想鐵橋谷(Ironbridge)和 Stoke，他們做很多志工計畫，所以當志工獲得一些技能，或許他們可以找到工作，有些志工或許一年都沒工作，像是 Stoke 有很多失業的人口，有些在鐵橋谷和 Stoke 的志工後來就得到工作，我不記得數據，但是我知道不多，也許只有二三十個，所以這就是這類的事。...，所以對我們來說經濟再生就是關於觀光客，...，但是對於鐵橋谷和 Stoke 就是訓練志工，協助他們找到工作<sup>38</sup>。

## 5. 協助博物館發展經濟上的永續性

區域文藝復興計畫協助博物館進行組織改造，讓博物館更有機會永續經營，對某些博物館而言，這也是一種經濟再生的作法，雖然不如上述作法如此積極，但在政府預算大幅刪減的政策大環境下，許多博物館都面臨經營危機，所以能夠讓博物館在經濟上具有永續性，亦算是廣義的經濟再生。正如前述，區域文藝復興計畫的特色在於鼓勵各區看到它們特殊的議題，因此，東英格蘭區提到它們區域處理經濟再生的議題與其他區域不同，就區域特色而言，不像利物浦或其他工業城市一樣需要都市再生，反而是有許多新興發展區，需要引進外來人口，因此它們的經濟再生策略是朝永續性發展。

<sup>37</sup> 根據研究者於 2011 年 8 月 18 日訪談東北區—泰因威爾博物館服務館長。

<sup>38</sup> 根據研究者於 2011 年 9 月 15 日訪談西密德蘭區—伯明罕博物館與美術館計畫經理人。

因為今年是關於省錢，因為英國的經濟問題，但是有關成長社群的計畫，是有關支持新社群，因為我的區域不同，我們的議題是我們不需要太多建築的再生，我們是有很多空的區域，需要新社群進來，所以跟其他區域不同，這跟利物浦不同，我們沒有類似的城市類型需要都市再生，然而我們知道文化是很重要的，要去再生，所以區域文藝復興計畫去幫助我們重新發展博物館，...，中心都有一些更新整修的計畫，而區域文藝復興計畫幫助這些發展<sup>39</sup>。

東英格蘭區也表示經濟再生是他們 2011 年的重點計畫，內容包括調整博物館的營運，將博物館與學習中心合併，關閉另一間軍事博物館，節省開支，透過區域文藝復興計畫的補助進行硬體改造，更換為 LED 燈的照明設備，除了節省能源更可以節省開支。

關於經濟再生，這是今年蠻重點的優先性，...，其中我們做的是重新組織我們的博物館，我們將一個學習中心關起來移到這裡，大眾還是可以用，而我們可以節省一點。隔壁另一個博物館我們也會關起來，所以軍事收藏要移到城堡，我們希望更多人可以參觀我們的收藏，一方面可以節省一點。講到區域文藝復興計畫可以支付我們博物館新的 LED 照明展示，這大大節省了電費，這也連結到氣候變遷議題，所以我們節省能源也節省錢，這是我們經濟聚焦做法<sup>40</sup>。

西密德蘭區的伯明罕博物館與藝廊(Birmingham Museums and Art Gallery)，因為政府預算的刪減，讓近年來博物館的經營面臨困難，因而考慮改為信託管理，博物館的收藏品由「郡 (county)」擁有，建築為「市(city)」擁有，但是管理與發展博物館服務會由慈善或信託負責，期待能夠樽節開支，透過區域文藝復興計畫的補助，協助博物館做組織改造的顧問諮詢，讓

<sup>39</sup> 根據研究者於 2011 年 9 月 01 日訪談東英格蘭區—諾福克博物館與考古服務計畫經理人。

<sup>40</sup> 根據研究者於 2011 年 09 月 01 日訪談東英格蘭區—諾福克博物館與考古服務計畫經理人。

博物館思考不同的可能性，發展博物館經濟上更加永續性。

我們也打算改成信託，這蠻複雜的，...，但面對英國地方政府有巨大的刪減和節省，因為經濟狀況，我們已經經歷到很多刪減，這些年很困難，所以我們在想如果我們是獨立的信託，收藏會由「郡(county)」擁有，建築為「市(city)」擁有，但是管理與發展博物館服務會由慈善或信託，這會讓我們有些節省，所以我們想或許我們是信託更好，比地方政府服務還好。但是這是冒險，所以我們必須很確定這對博物館與收藏都很好，所以我們透過顧問諮詢，由區域文藝復興計畫買單，去看哪個選擇比較好，我們會在更好的位置，...，因為現在有區域文藝復興計畫，幫助我們去想這些可能性，讓我們更有企圖心去改變我們組織的文化，所以這是我們今年要做的事—讓經濟上更加永續性<sup>41</sup>。

表3 英國地方博物館經濟再生之實踐模式一覽表

模式	對象	方法	目的	模式	實踐
再生衰敗城市或區域	區域空間	建立大型博物館與藝廊	吸引觀光	博物館結合公共建設	東北區 西南區
促進經濟與觀光	觀光客	辦理展覽或活動	吸引觀光	博物館結合其他文化設施	東密德蘭區 西北區
提升博物館本身的商業能力	博物館	發展商業模式與委託服務	吸引觀眾	博物館主動	東北區 東密德蘭區
	博物館	辦理展覽或改變常設展示	吸引觀眾		西密德蘭區
增加民眾就業能力	失業人口	志工訓練或是其他形式的工作技能訓練	協助就業	博物館主動	西密德蘭區 東北區
協助博物館發展經濟上的永續性	博物館	組織改造或是樽節開支	永續經營	博物館主動	東英格蘭區 西密德蘭區

(資料來源：作者製表)

<sup>41</sup> 根據研究者於2011年09月15日訪談西密德蘭區—伯明罕博物館與美術館計畫經理人。



在各區落實區域文藝復興計畫經濟再生的政策目標下，本文整理分析出五種模式，真正有關博物館在經濟再生上的貢獻，扮演促進觀光的角色，僅有模式一與二，且多落實在大型地方博物館。而多數的博物館僅能做到以博物館本身的改造與計畫為主的經濟再生模式，因此在討論博物館發展經濟再生議題上必須有所區分，不應以模式一或二的成功案例，主張博物館都朝向同樣的發展方向，否則會加速工具化政策對博物館的負面影響。

## （二）經濟再生目標的困難

雖然文化經濟已經成為全球文化政策的重要議程，但文化與經濟的本質上存在的矛盾，讓實際執行與推動上並非容易。因此就博物館落實經濟再生目標的推動困難，本文整理如下：

### 1.長時間的工作

以博物館促進地方經濟再生，是需要長時間投入發展，絕非短期可達成的目標。尤其是再生衰敗城市或區域的模式，更非只能透過單獨博物館的建立，就能夠帶動區域的發展，整個區域的硬體建設、交通系統、商業開發、住宅建案等等都需要投入，而重點是這是一個長期的過程。正如博物館、圖書館暨檔案館委員會所提到並非每個案例都會成功，還有很多案例還需要花時間發展。

我必須說，你需要所有資源，每個人想讓此達成，你需要很多時間，這個概念不可能博物館自己做而不跟其他人合作，我相信且不用懷疑的是博物館可以幫忙再生，但是你需要轉換，講到泰德現代美術館，這花了很多時間，而且重要的是，這裡有橋可以連結泰德到市中心，附近也有鐵路系統，而且市議會也幫助這些事，關於在沃爾索(Walsall)的新藝廊，是伯明罕的一部分，要花個大概十年，讓

事情變不一樣要花很多時間，所以到現在效果尚不明顯，有很多例子是這樣的，你必須告訴所有人，大家也要去相信這是長久之計<sup>42</sup>。

## 2. 跨部門的投入

多數的博物館的建立與存在，在於典藏、展示、研究與教育，因此經濟再生不是博物館本身的目的，博物館對經濟再生確實有機會扮演重要角色，但是不可能單靠博物館，需要跨部門的投入。西北區計畫經理人認為博物館將經濟再生做為一種目的過於樂觀，因此需要其他文化設施、商店、餐廳、旅館等等的投入，建構完整的觀光系統，才有可能將成果展現出來。

我不認為經濟再生是一個目的，我認為太樂觀。關於博物館可以單獨去再生一個區域，我想它可以扮演這個角色，但是不是單獨的去做，所以這是為什麼我們看觀光，因為觀光人數以及花費，沒有辦法去證明所有的觀光客來這裡只是為了你，他們為所有事情來，所以我們不只要一個博物館，我們要很多博物館，我們要劇院、需要好商店、需要好的餐廳、需要好的交通運輸、需要好的行銷、需要好的旅館，這些事都要發生，不只有一個事情<sup>43</sup>。

## 3. 對小型博物館而言經濟效益不大

博物館需要去落實經濟再生的倡議已經成為趨勢，但是困難之處在於並非每個博物館皆有能發展這個目標，尤其是小型博物館更是沒有資源與條件。就東英格蘭區計畫經理人的回應，為了讓博物館達到經濟上的永續性，必須拓展博物館收入的各種可能性，但對受訪者而言，卻是個難題：「最有挑戰的是永續性，因為我們需要政府的補助，最重要的議題就是多元化我們的收入來源，所以這也是我們的困難<sup>44</sup>。」。

<sup>42</sup> 根據研究者於2011年7月21日訪談博物館、圖書館暨檔案館博物館政策部門主任。

<sup>43</sup> 根據研究者於2011年7月19日訪談西北區—曼徹斯特城市美術館計畫負責人。

<sup>44</sup> 根據研究者於2011年9月1日訪談東英格蘭區—諾福克博物館與考古服務計畫經理人。

#### 4. 效益難以測量

雖然越來越多人主張博物館有助於經濟再生的論點，但是最主要的爭議是產生的經濟效益如何測量，如何證明產生的經濟效益與博物館有關係，例如博物館有助於促進觀光，卻無法明確估算觀光客前往該地消費，都是因為博物館的存在，當然有許多研究可以協助推算出博物館的經濟效益，使用統計學上的估算方法，但也受到另一派學者的挑戰，對於受訪者而言，經濟再生是最困難的目標，因為效益難以證明。

經濟再生是最難達成的，因為我認為博物館在這裡扮演著關鍵角色，但是問題是我也發現經濟再生的目標難以測量，就是評量指標。像是觀光客，不像旅館住宿的數量易於掌握，非常困難去做這些連結，雖然你知道他們會來博物館，但是你不知道他們停留在這個城市多久，所以很難去做兩者的連結，可以做的是把博物館視為城市經濟再生的一環，然後去推廣，但是表現指標很難去測量<sup>45</sup>。

大概是經濟再生最難以達成，...，我覺得國際的連結對區域而言是很重要的，我們有一個機場，我們有渡輪站，非常靠近阿姆斯特丹，很多人從荷蘭，或阿姆斯特丹來，這是來英國非常方便的方式，我們與行銷公司合作，確保人們花更多時間在這裡，享受博物館，但是我想很難證明這些活動的經濟效益<sup>46</sup>。

### 比較與討論

工具性文化政策介入地方博物館的運作，因各國的博物館發展脈絡不同，而有不同的落實方式，本文針對臺灣與英國上述兩計畫中工具性目標一

---

<sup>45</sup> 根據研究者於2011年9月14日訪談東密德蘭區—萊斯特城市委員會藝術與博物館部門商業與區域發展經理人。

<sup>46</sup> 根據研究者於2011年8月18日訪談東北區—泰因威爾博物館服務館長。

文化經濟與觀光概念的差異進行比較與討論，藉此分析工具性文化政策對博物館功能的影響，並探討工具性文化政策產生的問題。

### 一、臺英在文化經濟／再生目標的落實

在臺灣部分，關於地方文化館產生文化經濟與連結文化觀光的精神是一直被期待的，但是相較於第一期明顯提到研發文化商品這一部分，在第二期計畫中把概念擴大為創意研發，其中包含品牌塑造、異業結合的部分難度也提高。但是經過研究發現各縣市與館舍對於發展文化經濟或文化創意產業的方向，多以開發文化產品為目標，提及文化觀光的相對較少，更沒有館舍提及從事品牌塑造或是異業結合的部分，顯示臺灣地方博物館／文化館對於文化經濟的理解較為狹隘，本文推測可能與計畫投入的經費不足，且多數館對於發展文化經濟的能力與知識侷限有關。

英國地方博物館在經濟再生的實踐上較為多元，本文統整出五種模式，分別為：1.再生衰敗城市或區域；2.促進經濟與觀光；3.提升博物館本身的商業能力；4.增加民眾就業能力；5.協助博物館發展經濟上的永續性。研究也發現真正有關博物館在經濟再生上的貢獻，扮演促進觀光的角色，僅有模式一與二，且多落實在大型地方博物館。而多數的博物館僅能做到以博物館本身的改造與計畫為主的經濟再生模式。

在臺灣與英國，地方博物館貢獻文化經濟的比較上，臺灣實踐的方法較為狹隘，如僅侷限在自己的館內發展文化商品開發，只有一個館舍提到實踐文化觀光的取徑，相對而言，英國的方式較為多元，但這可歸因於英國地方博物館的規模較大，資源較多，因此比較的基礎點需要被提出。然而，從臺英的研究分析中，本文發現此目標不適用於所有地方博物館／文化館，尤其對是小型的地方博物館／文化館的發展具有侷限性。

在推動困難方面，臺灣的受訪者提到打造品牌需要大量的經費投入，並非透過地方文化館計畫的經費就可以成功，此外對於操作產業的知識與技術不足，讓縣市政府與館舍從業人員相當困擾，開發出來的商品缺乏行銷推廣

機制，以至於產業效益不大，同時難以計算產值。公私立館舍對該目標的態度差異，顯示並非所有地方館都接受產業研發的概念，此外，這裡必須指出雖然文化經濟被放置在計畫目標之中，但研究調查顯示並沒有任何一個縣市將文化經濟的目標作為首要工作，顯示經濟面向的工具性目標普遍對館舍而言是困難的。英國的受訪者則認為推動經濟再生是長時間、跨部門的工作，博物館只是所有參與的部門之一，並非能承擔所有責任，此外對小型博物館而言，無法發展與大型博物館的相同模式，因此經濟效益不大，同時對於效益的測量方面，與臺灣相同的，都認為很難將博物館所做的貢獻連結到真正經濟的產值。由臺灣與英國推動困難對照而言，兩者發展的取徑不同，因此遭遇的困難也不盡相同，但是這些困難確實代表了地方博物館發展文化經濟的迷思，需要被政策制定者所正視。

表 4 臺灣與英國文化經濟模式對照表

臺灣地方文化館計畫			英國區域文藝復興計畫		
模式	對象	方法	模式	對象	方法
促進經濟與觀光	觀光客	辦理文化之旅	再生衰敗城市或區域	區域空間	建立大型博物館與藝廊
提升博物館本身的商業能力	博物館	開發博物館的文化創意產業商品	促進經濟與觀光	觀光客	辦理展覽或活動
			提升博物館本身的商業能力	博物館	發展商業模式與委託服務
				博物館	辦理展覽或改變常設展示
			增加民眾就業能力	失業人口	志工訓練或是其他形式的工作技能訓練
			協助博物館發展經濟上的永續性	博物館	組織改造或是樽節開支

表 5 臺灣與英國文化經濟模式之實踐困難對照表

臺灣地方文化館計畫	英國區域文藝復興計畫
需要大量經費投入 操作產業的知識與技術不足 缺乏行銷推廣機制 公私立館的立場不一致 文化經濟目標的成效檢視難以檢視	長時間的工作 跨部門的投入 對小型博物館而言經濟效益不大 效益難以測量

(資料來源：作者製表)

## 二、工具性文化政策之影響、改變、限制與未來發展

藉由臺灣與英國工具性文化政策的實踐，探討工具性目的的提倡，對地方博物館在政府的政策議程中有何影響，是否能為博物館增加更多的政策補助亦或是讓博物館放置在政策邊緣的位置，因此本文將從兩國計畫實踐的影響、改變、限制與未來發展分析之。

首先，兩計畫都對於臺英的地方博物館/文化館帶來正面的影響與改變，包括（一）獲得更多的外部資源：在臺灣方面，經費與行政資源的投入，協助館舍軟硬體的改善，充實縣市文化資源，增加民眾的文化參與；英國則是夥伴關係的建立，共同分享地方博物館社群的利益。（二）內部結構的改變：臺灣的館舍能夠思考經營管理上的議題、未來發展性的議題、社區與文化生活圈的議題、消防與建物安檢的問題等，都能幫助地方博物館／文化館提高生存意識，並擴大社會責任；英國方面，地方博物館能夠擁有新的組織團隊、拓展學術資源、增加不同能力的員工，改變舊有員工的思維，建立博物館品牌，思考未來發展的可能性等等。

相似的，臺英這兩的計畫都是透過中央的補助直接讓地方民眾受惠，因此兩國的受訪者皆有提到所謂文化均權的概念，臺灣強調均衡城鄉的文化落

表 6 臺灣與英國計畫之影響與改變對照表

	臺灣地方文化館計畫	英國區域文藝復興計畫
影響	帶來經費的補助 彌補發展資源的不足 行政支援方面	夥伴關係的建立 提高地方博物館的品質與影響 帶來經費的補助
改變	思考方向與目標、弱勢與機會、持續發展、轉型、消防與建物安檢的問題、社區與生活圈的議題、未來發展性等等。 增加更多文化資源，對於均衡城鄉文化落差，讓民眾可以就近享受文化資源。	新的結構 新聘專員 增加員工訓練、改變員工想法 網絡與夥伴關係的建立 硬體改善 更多學術研究 新品牌的建立 補助提高

（資料來源：作者製表）

差，英國則提到讓區域的民眾可以就近享受到與國家博物館同水準的博物館服務。

在限制方面，臺灣的地方文化館計畫雖然為各縣市帶來資源的挹注，但是解決不了地方博物館／文化館在地方政府組織編制上，長期被邊緣化的問題，包括館舍專業人力不足的現況、行政層級不重視的現實，以及公辦民營模式的問題。英國區域文藝復興計畫則是難以改變博物館內部的組織文化，雖然創造新的工作機會，職位並非永續的，因此員工認同受到影響。從上述的限制，顯示出臺灣與英國計畫中有趣的對照，臺灣受訪者提到外部結構的問題，英國受訪者則談論內部的組織文化，事實上兩者限制都是有意義並值得繼續討論的。因為兩者的限制突顯了地方博物館／文化館長久以來的問題——缺乏地方政府重視與穩定的補助結構，這些問題是結構性的，無法透過工具性政策解決，工具性政策僅有助於地方博物館／文化館達成短期的政策目標，但長期存在的結構問題卻被忽略，本文指出工具性文化政策所帶來的資源，確實能夠幫助地方博物館／文化館的品質提升，但只可惜治標不治本，地方結構性的問題需要獲得更多的正視。

因此，兩計畫的未來發展會是如何亦牽動地方博物館／文化館的發展。臺灣的第二期地方文化館計畫執行到 2013 年，現已延展到 2015 年，其計畫目標並無太大地調整<sup>47</sup>，研究發現對於許多縣市文化局而言，爭取地方文化館的經費，有助於縣市政府編列配合款預算，顯示地方文化館計畫確實將地方博物館／文化館放置在更有利的政治位置，因為各館必須執行工具性的目標，讓地方博物館／文化館的附加價值增加，而更容易被政策決策者所看見。英國的區域文藝復興計畫則從 2011 年 9 月轉型為新區域文藝復興計畫 (New Renaissance)，因此本文能夠記錄這段變化過程，包含原有的中心系統結束；新的計畫目標被提出；不再是九個區域都可以獲得補助，改為全英格

---

<sup>47</sup> 資料來源見文化部地方文化館網站 <http://superspace.moc.gov.tw/project.aspx?oid=50796f4f-7530-4a7a-bb79-01a8d0173885> (瀏覽日期：2013 年 8 月 10 日)。

蘭競爭型的計畫；元主管單位的裁撤，改為英格蘭藝術委員會負責；過去的某些優先性可能不再被強調，例如社會融合政策，此外經濟再生的政策，並沒有明確的被納入新的計畫標準之中。從上述新的轉變，可見英國文化政策逐漸轉回強調博物館的本質價值，如典藏、研究、卓越性等，然而工具性的政策目標還是存在，只是不是放置在優先的位置。關於新區域文藝復興計畫的影響有待後續研究觀察，但回顧區域文藝復興計畫的工具性政策，本文指出該政策確實幫助地方博物館提升其在政府部門的能見性與重要性，擴大地方博物館的影響力，讓地方博物館更有自信地對地方政府提出倡議。

由此可見，臺灣與英國具有相似的情況，工具性文化政策的提倡，讓博物館對經濟與社會的貢獻，更容易讓政策決策者看見，而本文部分證實 Throsby (2009)的觀點，工具性的文化政策中強調經濟目標，是一種顯性的文化政策，亦是一種隱性的經濟政策，有助於博物館在政府部門中爭取更有利的位置。然而與 Throsby (2009)觀點不同的是本文認為工具性文化政策，實際上轉移了政府對於博物館部門長期受到忽視的結構性問題，因此地方博物館／文化館在政策位置看似提升了，但當政策成效不如預期時，地方博物館／文化館是否能持續被執政者所重視？則是需要吾人深思的議題。就臺灣與英國的地方博物館／文化館計畫探討中，本文提出呼籲工具性文化政策是屬於目標－結果導向的政策，無法兼顧地方博物館／文化館本質的功能，因此需要長期的立法或政策提出加以對本質功能的重視。

## 結論

工具性文化政策為目標－結果導向的政策，將文化當手段(means)而非目的本身(end in itself)，也就是指透過文化政策達成非文化目標的任務。工具性文化政策於 1980 年代受到重視與強調，文化部門與文化界需要使用不同的立場進行政策辯護與資源爭取，因此不論是經濟再生、文化經濟、文化觀光、社會融合、社群參與、社區營造等等成為重要的政策術語，博物館主動或被動的加入這些政策議程，而這些議程是混雜的，相互交織結合，因此



在臺灣地方文化館計畫與英國區域文藝復興計畫中都可見多元工具性目標的實踐，特別在經濟工具性方面，驅使博物館走向工具性的功能。在兩國的案例分析中，研究發現經濟工具性目標不適用於所有地方博物館／文化館，尤其對是小型的地方博物館／文化館的發展具有侷限性，此外推動經濟再生是長時間、跨部門的工作，效益的測量方面，亦難將博物館所做的貢獻連結到真正經濟的產值。

本文發現學界對於工具性文化政策的正反意見，在本案例分析中有三點被證實，例如對組織造成不必要的行政負擔和期望—反映出臺灣推動文化經濟目標的難題；證明其影響或展現因果關係是具有研究方法上的困難—顯現在臺灣與英國評量文化經濟／經濟再生目標的成效上，然而無可置喙的工具性文化政策的提出確實讓臺灣與英國有更多的資金進到博物館部門中。因此，工具性文化政策並非如反對學者所見為下下之策，而是要能妥善的利用，瞭解其侷限性，反而讓博物館在主流的政策議題中突顯出來。

如何讓工具性文化政策的介入，對於博物館的幫助大於破壞？本文認為工具性文化政策需要確實做好目標對象的區隔，博物館的類型與規模差異極大，在提出政策前，需要審慎評估落實的對象，同時避免多重工具性政策的提出，讓政策的目標清楚對應特定的實施對象；此外，屬於博物館本質性的政策需要一併提出，讓博物館有更完整的發展基礎，若博物館沒有能力將本身的收藏、教育等功能做好，又必需加入工具性目標，最終造成博物館無法確實實踐工具性政策目標，而工具性政策投入的資源既浪費又無法獲得成效，對兩者皆是損失。反之，工具性文化政策與博物館皆能達成目標，表現對社會的負責態度。

## 參考文獻

- 行政院文化建設委員會，2002。地方文化館計畫（修正計畫核定）。臺北市：行政院文化建設委員會。
- 行政院文化建設委員會，2007。磐石行動—地方文化館第二期計畫(97年至102年)。臺北市：行政院文化建設委員會。
- 周功鑫，2010。國立故宮博物院與文創產業，研考雙月刊，34（1）：77-81。
- 邱碧虹編，2010。硯溯：陶博館10年。新北市：新北市立鶯歌陶瓷博物館。
- 張婉真譯，安德烈·德瓦雷等編，2010。博物館學關鍵概念。Paris：Armand Colin。
- 陳國寧、王本壯等，2006。地方文化館實施與檢討研究計畫結案報告。臺北市：行政院文化建設委員會。
- 監察院，2009。糾正案文—文建會對於「地方文化館計畫」未善盡管理之責。臺北：中華民國監察院。
- 蘇昭英等，1998。臺灣縣市文化藝術發展—理念與實務。臺北：行政院文化建設委員會。
- Andres, L. & Grésillon, B., 2013. Cultural brownfields in European cities: a new mainstream object for cultural and urban policies. *International Journal of Cultural Policy*, 19(1): 40-62..
- Bailey, M., 2000. How about quality rather than quantity?. *The Art Newspaper*, 11 (109): 9.
- Baklien, B., 2000. Culture is healthy. *International Journal of Cultural Policy*, 7(2): 235-257.
- Belfiore, E. & Bennett, O., 2008. *The social impact of the arts: an intellectual history*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Belfiore, E., 2002. Art as a means of alleviating social exclusion: Does it really work? A critique of instrumental cultural policies and social impact studies in the UK. *International Journal of Cultural Policy*, 8(1): 91-106.
- Belfiore, E., 2004. Auditing culture. *International Journal of Cultural Policy*, 10(2): 183-202.

- Belfiore, E., 2006. The unacknowledged legacy: Plato, the *Republic* and cultural policy. *International Journal of Cultural Policy*, 12(2): 229-244.
- Bennett, O., 1995. Cultural policy in the United Kingdom: Collapsing rationales and the end of a tradition. *European Journal of Cultural Policy*, 1: 199-216.
- Bickers, P., 2002. The numbers game. *Art Monthly*, 257: 15.
- Bickers, P., 2003. Culture vultures. *Art Monthly*, 271: 8.
- Blomkamp, E., 2011. Measuring “success” in film policy: evaluating the New Zealand Film Commission’s Short Film Fund. *International Journal of Cultural Policy*, 17(3): 341-355.
- Bourdieu, P., 1984. *Distinction: A Social Critique for the Judgement of Taste*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Bourdieu, P., 1990. Artistic taste and cultural capital. *In*: Alexander, J. C. & Seidman, S. (Eds.), 1990. *Culture and Society: Contemporary Debates*, pp. 205-215. Cambridge etc.: Cambridge University Press.
- Burnham, A., 2009. Things did get better. *Cultural Trends*, 18(3): 249-252.
- Carey, J., 2005. *What Good are the Arts?*. London: Faber & Faber.
- Caust, J., 2003. Putting the “art” back into arts policy making: how arts policy has been “captured” by the economists and the marketers. *International Journal of Cultural Policy*, 9(1): 51-63.
- Charlesworth, J. J., 2000. The art of the third way. *Art Monthly*, 241: 7-10.
- Coles, A., 2008. Instrumental death of a reductionist. *Cultural Trends*, 17(4): 329-334.
- Connolly, M. G., 2013. The ‘Liverpool model(s)’: cultural planning, Liverpool and Capital of Culture 2008. *International Journal of Cultural Policy*, 19(2): 162-181.
- Deirdre, C. S., 1993. The informed muse: The implications of ‘the new museology’ for museum practice. *Museum Management and Curatorship*, 12: 267-283.
- Evans, G., 2005. Measure for measure: Evaluating the evidence of culture’s contribution to regeneration. *Urban Studies*, 42(5/6): 959-983.
- Fox, C., 2002. Political correctness UK: ‘the government’s cultural agenda chills me’. *The Art Newspaper*, 13(121): 20.
- Gibson, L. 2008. In defence of instrumentality. *Cultural Trends*, 17(4): 247-257.

- Glow, H. & Johanson, K., 2009. Instrumentalism and the 'helping' discourse: Australian Indigenous performing arts and policy. *International Journal of Cultural Policy*, 15(3): 315-328.
- Gray C., 1996. Comparing cultural policy: A reformulation. *International Journal of Cultural Policy*, 2(2): 213-222.
- Gray, C., 2007. Commodification and instrumentality in cultural policy. *International Journal of Cultural Policy*, 13: 201-215.
- Gray C., 2008. Instrumental policies: Causes, consequences, museums, galleries. *Cultural Trends*, 17(4): 209-222.
- Hadaway, P., 2003. Art for whose sake?. *Architects' Journal*, 218(4): 38-40.
- Harrison, J. D., 1994. Ideas of Museums in the 1990s. *Museum Management and Curatorship*, 13(2): 160-176.
- Heal, S., 2007. The end of an era: what have Tony Blair and New Labour done for museums? *Museums journal*, 107 (7): 13.
- Holden, J., 2004. *Capturing Cultural Value*. London: Demos.
- Holden, J., 2006. *Cultural Value and the Crisis of Legitimacy*. London: Demos.
- Hooper-Greenhill, E., 1994. *Museums and Their Visitors*. London: Routledge.
- Janaway, C., 1995. *Images of Excellence: Plato's Critique of the Arts*. Clarendon Press, Oxford.
- Khan, R., 2010. Going "mainstream": evaluating the instrumentalisation of multicultural arts. *International Journal of Cultural Policy*, 16(2): 184-199.
- McGuigan, J., 2001. Three Discourses of Cultural Policy. *In: Stevenson, N. (Ed.), Culture & Citizenship*, pp. 124-137. London: Sage.
- Merli, P., 2002. Evaluating the social impact of participation in arts activities. *International Journal of Cultural Policy*, 8(1):107-118.
- Mirza, M. (Ed.), 2006. *Culture vultures: is UK arts policy damaging the arts?*. London: Policy Exchange.
- MLA, 2009. *Renaissance in the Regions: Realising the Vision*. UK: The Museums, Libraries and Archives Council.

- MLA, 2010. Overview of the approach to Renaissance Planning for 2011-12. UK: The Museums, Libraries and Archives Council.
- Morris, J., 2005. Missing evidence: Why museums should learn from the past. *Cultural Trends*, 14(1): 107-111.
- Newman, A. & McLean, F., 2004. Presumption, policy and practice: the use of museums and galleries as agents of social inclusion in Great Britain. *International journal of cultural policy*, 10(2): 167-181.
- O'Neill, M., 2008. Museums, professionalism and democracy. *Cultural trends*, 17 (4): 289-307.
- Predelli, L. N. & Baklien, B., 2003. Autonomy and dependence in state cultural policy: a case study of the foundation culture of the future in Sweden. *International Journal of Cultural Policy*, 9(3): 299-317.
- Rimmer, M., 2009. 'Instrumental' playing? Cultural policy and young people's community music participation. *International Journal of Cultural Policy*, 15(1): 71-90.
- Sandell, R. (Ed.), 2002. *Museums and the Combating of Social Inequality: Roles, Responsibilities, Resistance*. London: Routledge.
- Scott, C., 2009. Exploring the evidence base for museum value. *Museum Management and Curatorship*, 24(3): 195-212.
- Smith, C., 2003. *Valuing Culture*. London: DEMOS.
- Throsby, D., 2009. Explicit and implicit cultural policy: some economic aspects. *International Journal of Cultural Policy*, 15(2): 179-185.
- Tusa, J., 1999. *Art matters: reflecting on culture*. London: Methuen.
- Vergo, P., 1989. Introduction. *In*: Vergo, P. (Ed.), 1989. *The New Museology*. London: Reaktion Books Ltd.
- Vestheim, G., 1994. Instrumental cultural policy in Scandinavian countries: A critical historical perspective. *International Journal of Cultural Policy*, 1(1): 57-71.
- Vestheim, G., 2007. Theoretical reflections, *International Journal of Cultural Policy*, 13(2): 217-236.
- Vuyk, K., 2010. The arts as an instrument? Notes on the controversy surrounding the value of art. *International Journal of Cultural Policy*, 16(2): 173-183.

- West, C. & Smith, C., 2005. 'We are not a government poodle' museums and social inclusion under New Labour. *International journal of cultural policy*, 11 (3): 275-288.
- Wilkinson, H., 2008. Appendix 5—Review of Renaissance: Expectations. *In: MLA, 2009. Renaissance in the Regions: Realising the Vision*. UK: The Museums, Libraries and Archives Council.

附錄、臺灣地方文化館計畫與英國區域文藝復興計畫內涵一覽表

		英國區域文藝復興計畫	臺灣地方文化館計畫
計畫緣起		由政府委託任務小組於 2000 年開始調查，並於 2001 提出「區域文藝復興計畫：英格蘭博物館的新視野」報告書，於其中指出各區域的博物館因為長期資源不足，所產生的問題，透過區域文藝復興計畫作為嶄新的發展架構，以改善問題。	為配合行政院「國內旅遊方案」、「挑戰 2008：國家發展重點計畫」之中「新故鄉社區營造計畫」，以及文建會長期推動社區總體營造的經驗與成果，同時為解決文化資源分配不均、呈現地方特色，而推出「地方文化館計畫」。
主管單位		中央：由文化媒體暨體育部的臂距單位-博物館、圖書館暨檔案館委員會辦理監督。 地方：由各區域四到五個博物館組成的中心(Hub)執行。	中央：由文化建設委員會辦理監督。 地方：由地方政府文化局執行監督。
計畫時程		2002-2011 2012-未定	第一期：2002-2007 第二期：2008-2013
投入總經費		約 3 億英鎊(約 141 億臺幣)	第一期：37 億 第二期：30 億
參與館舍總數		約 1407 個	259 個
該計畫所包含的地方博物館	類型	各區域主要的公立博物館與美術館；信託基金的獨立館舍；私人館舍；大學博物館等。	各縣市特色館、主題館及鄉鎮展演設施；整修利用公有閒置空間與民間社區場地。
	典藏	多有典藏，且以混合式蒐藏為主。	多沒有典藏。
	經費來源	中央、地方政府，及各類計畫補助，部分由館舍自籌。	中央、地方政府，及各類計畫補助，部分由館舍自籌。
計畫目標		MLA 主導： 1.學習和教育； 2.近用和融合； 3.促進的地區經濟再生； 4.使用收藏以鼓勵靈感和創造力； 5.確保核心服務的卓越與品質； 6.落實現代化與合理化； 7.測量產出、成果與利益。 ACE 主導： 1.卓越 2.觀眾 3.彈性 4.領導權與多樣性 5.兒童與年輕人	第一期： 1.扶植具有創意與地方特色的館舍； 2.能夠展現多元文化； 3.成為文化據點與旅遊資源； 4.培養永續經營能力。 第二期： 1.輔導成為文化建設的樞紐； 2.提升全民文化參與； 3.建構文化經濟發展的平臺； 4.轉型為地方文化的育成中心。
實施策略		由各區域四到五個博物館組成的中心為執行小組，整合或分別館舍執行計畫。	第一期： 單點輔導 第二期： 重點館舍升級 文化生活圈
治理類型		多層次治理	多層次治理

(資料來源：作者製表)