

# 臺灣山岳博物館的規劃與未來展望

鄭安晞\*、陳永龍\*\*

## 摘 要

臺灣多山，在近百年來，登山由日治殖民調查的需要，逐漸轉變成國民健康休閒的一種戶外活動；但因早年登山文物與史料不斷隨著登山前輩的辭世，而隨之流失，殊為可惜。推動催生以登山為主題的「山岳博物館」於是成為近年登山界重要的訴求之一。

本文在 2004 年受玉山國家公園的「臺灣山岳博物館」先期委託案的計畫下，試著從博物館的功能、展覽、藏品典藏、組織架構、營運與基金籌措等各方面，試圖了解未來「臺灣山岳博物館」成立的可能性，以及訂定相關博物館組織規章、典藏辦法、徵集、借提等方法，以順應未來博物館成立後之藏品管理，當然也希望不久將來，臺灣能產生第一座「臺灣山岳博物館」。

## 關鍵詞

登山、山岳博物館、展示、經營管理、典藏、區位、國家公園

---

\* 國立中興大學歷史學系專案助理教授鄭安晞、臺灣山岳文教協會常務理事。

\*\* 國立師範大學公民教育與戶外領導學系助理教授陳永龍、臺灣山岳文教協會常務理事。

# 臺灣山岳博物館的規劃與未來展望

鄭安晞、陳永龍

## 一、前言

臺灣多山，是登山者的天堂。除了傳統原住民的山林生活外，臺灣「登山」活動可說起源於日治時期；隨著日本帝國主義殖民的擴張，而有山林探勘與探險的行動，以瞭解臺灣的山林資源和原住民之「蕃情」狀況。

由於這些探險家當中，有不少人後來都喜愛「登山」活動，如：森丑之助、鹿野忠雄、千千岩助太郎等；因此，這些以登上山頭或調查研究為主的山林活動，其實也成了臺灣登山運動的濫觴。戰後國民政府遷臺，登山運動也因時空背景的轉移，漸脫離殖民政權的目的，而成為一種健身與山林探勘、享受自然的運動。更因登山界「四大天王」推動「百岳」運動的推波助瀾，<sup>1</sup>也讓登山變成國民戶外休閒的重要活動之一。

可惜的是，近百年來臺灣登山史，隨著早年山林開拓者逐漸凋零，許多跟山岳有關的故事、文獻、史料與裝備等，多半脫落、毀棄、且遺失殆盡；但這些珍貴的文物與史料，卻是「臺灣史」甚至「世界山岳史」裡面重要的一環，價值非凡、意義重大。因此，籌設「山岳博物館」來保存與再利用這些山岳教育的媒介與素材，遂成了近 20 年來登山界與愛山者的共同呼籲。

而由內政部營建署委託台灣山岳文教協會編撰的《臺灣登山史》已於 2013 年 6 月出版。一年半的時間，包括：蒐集中華民國山岳相關的書籍、地圖與史料；中華民國健行登山會成立時的文獻、會刊與專刊等等；已故丁同三、蔡景璋前輩後裔提供文圖記錄；早年《野外》雜誌總編吳夏雄及遠在美國的社長韓漪先生，都提供珍貴幻燈片與史料；再加上 20 多位岳界耆老訪談，才編撰出包含「總論」、「紀事」、「人物」、「裝備」與「影像」的套書。

在《臺灣登山史》出版後，這些原始材料和文物，未來該如何保存與再利用，才不辜負前人遺留的文物與山岳文化與精神，都是登山博物館的課題。研究者曾在 2004 年，與吳夏雄先生協同進行玉管處委託的〈山岳博物館先期規劃〉，並透過「使用前評估」的調查研究和可行性評估，思考臺灣山岳博物館的意義、必要性與區位等，以作為政府、學界、登山與戶外活動圈等籌設山岳博物館的參考。以下，乃在此規劃案的基礎上，論述台灣登山博物館的未來展望。

## 二、山岳博物館的功能與目標

博物館通常是一種藉由空間場域的媒介，在人類知識層面上有關自然科學、發明技術、社會文化、人文思想等領域內，去進行各種史料的蒐集、整理、調查、研究及保管，並透過展示其中一部份來作為教育素材，或舉辦館內外之各項文教活動等，以提供「研究」、「教育」和「休閒」等多重目的之場所。

根據《世界博物館名錄》的統計，全世界的博物館至少有 25,000 座以上，而歐美地區的

<sup>1</sup> 林文安、刑天正、丁同三、蔡景璋等 4 人，被尊稱為登山界的四大天王；四大天王如今都已殞落，但其在世時所推動的百岳運動，至今仍方興未艾，仍是登山運動的主流型態。

博物館總數，就佔了全球博物館數的 92.8%。依據英國博物館學者赫森 (Kenneth Hudson) 的統計顯示，巴黎和倫敦是博物館數量分居世界冠、亞軍的國家首府。<sup>2</sup>而臺灣自民國 84 年，全國有 131 所博物館，至民國 87 年，博物館數量 (包含籌建中者) 已陡升到 232 所，才短短三年，幾乎增加了一倍。如果再加上文建會完成的「地方文化館」，全臺博物館總數將可達 500 處以上。

除了量以外，在種類上也愈趨多元。從歷史、藝術、自然、天文，到宗教、民俗、產業、科技，可謂五花八門，無所不包。一如前面所提，當博物館面臨自給自足的經濟狀況下，如何在眾多博物館中脫穎而出，讓民眾走入博物館內心甘情願掏出荷包消費，此時的在博物館工作者須以經濟學者的角度了解大眾經濟行為，以企業經營者的觀點來看文化事業。<sup>3</sup>一般而言，博物館主要是透過對於已經存在、發生過的「事物」之呈現，來達到其教育之目的，因此博物館的功能，往往包括如下：

(一) 蒐集、整理、保管：有關蒐集與保管各種實物標本 (或虛擬的影音媒體等)，包括文獻、圖表、錄音帶、錄影帶、磁碟片、光碟等等。

(二) 展示、教育、休閒：以研究、教育、康樂為目的舉辦的展示、講習、演講、放映、研討會；有關資料的指南、解說、目錄、年報、調查研究報告書的製作與發佈等等。

(三) 調查、研究：有關博物館館藏相關蒐集、保存、展示與教育等知識、技術之調查、研究，以及博物館之經營管理等。

由於博物館本擔負著蒐藏、研究、展示、教育等功能；山岳博物館自然不當脫離博物館學的範疇，但卻是以一種特殊的「主題博物館」形態，環繞著以臺灣為主的「山岳」與「登山」活動，蒐羅相關自然環境、人文歷史、活動遺跡等等文物史料，來顯現與臺灣山岳暨登山活動相關之歷史。大抵說來，山岳博物館的基本目標應包括：

(一) 蒐集、整理與保存與登山相關之文獻、文物與裝備等等各種史料。

(二) 運用館藏或邀展、借展等等方式，規劃展示山岳相關主題與史料。

(三) 提供登山教育、訓練講習、學術研討、技術交流等動態文教活動。

(四) 提供休憩體驗空間，以達寓教於樂、山林保護、休閒健康等目標。

然而，過往與博物館有關的規劃、設計或研究，甚少是以「使用者」或所謂「觀眾」做為出發點的。但「觀眾之於博物館，就如空氣之於人類一樣，我們沒有空氣便無法生存；同樣的道理，博物館如果沒有觀眾，就變成了倉庫，不能稱為一座博物館。我們需要呼吸空氣來維持身體的功能，可以感受空氣的冷暖，卻也常常無法掌握它的變化。博物館也可以感受到觀眾的支持或冷漠，感覺到觀眾的重要性，但卻也常常對觀眾捉摸不定。」<sup>4</sup>

根據 Koran & Koran (1986)、Screven (1993)、Loomis (1993) 等學者均曾對觀眾研究的內涵進行探討。而有關觀眾研究的功能，Falk (1998) 認為觀眾研究是博物館觀眾開發的基礎。此外，Ames (1993)、Bitgood & Shettel (1996)、Munley (1986) 等都曾分別提出觀眾研究功能的類似看法。而王啟祥 (2004) 歸納其應包含：透過前置式、形成性、總結性等評量方法，提供有效的教育性展示與方案；觀眾評量結果可瞭解博物館本身的績效；針對觀

<sup>2</sup> 夏學理、凌公山、陳媛編著，《文化行政》，新北：國立空中大學，2000，頁 281。

<sup>3</sup> 參見傅鳳琴，〈博物館和文化產業〉，《史前館電子報第 48 期》，2004.12.01。

<sup>4</sup> 王啟祥，〈國內博物館觀眾研究知多少〉，《博物館學季刊》(18:2)，臺北：2004，頁 95-104。

眾與非觀眾的正負面意見調查，吸引更多廣泛與多樣的觀眾；蒐集資訊以協助長期計畫的擬訂；經由研究和理論建構的過程，增進對民眾如何利用博物館的了解；館內設施設計；對賣店、餐飲、休息等一般性的參觀需求的評量，提供觀眾更舒適的服務。<sup>5</sup>

事實上，使用者或觀眾期待，是博物館學應重視的課題。李斐瑩（1999）認為觀眾研究是博物館經營的工具，有助於公關行銷、展示、教育等經營企劃（李斐瑩，1999）。只是，目前對於博物館與觀眾之間的研究，多半都仍止於已經興建完畢、內部展示開始了的博物館，所以比較屬於是「建築空間使用後評估」的範疇。對台灣山岳博物館的建構而言，這些都是前置規劃階段得思考的。

### 三、登山者對山岳博物館的想望與態度

為了解登山者與愛山者對登山博物館（臺灣山岳博物館）的態度，玉山國家公園管理處曾在 2004 年委託吳夏雄等人進行規劃並擬定問卷，分以三個方向的重點針對登山博物館的定位、主管機關，及志工意願調查等，來測試登山者對山岳博物館的想望與態度，當時所擬的問卷的問題內容，大抵包括：

1. 登山博物館的定位：區位、架構、功能、經營方式、吸引誘因等等。
2. 登山博物館的主管機關：主管單位、設立位置等等。
3. 義工調查：可作為未來推動與經營管理的支援人力。

而在訪談的對象上，先後進行三次的問卷調查（也包括網路調查部分），而受訪者的「山齡」（參與登山活動的年數）中，絕大多數的受訪者參與登山活動的歷史都超過 5 年，僅有少數受訪者無登山經驗，尤其以山齡 25 年以上的最多，顯見這是「資深登山者」的普遍觀點，相當具有代表性！這對於未來推動成立「臺灣登山博物館」的過程，將有積極、正面的參考價值。

根據三次問卷統計的對象，針對臺灣山岳文教協會會員、2004 國家公園登山研討會與會眾、網路愛山一族等，分別就山岳博物館定位與功能、山岳博物館主觀機關、義工意願等類別進行調查，幾乎所有的人都回答「需要」。對於「臺灣山岳博物館」所需要最先處理的「功能」：超過一半的人，認為應最先處理的是「登山教育」，其次，才是「登山文史」。

這樣的統計結果其實有些弔詭，因為「博物館」的主要功能，應是「先」要透過蒐藏、保存「登山活動」相關的「文史」與「裝備」等，之後才是展示、教育與研究的功能。大抵說來，這凸顯了國內沒有專責機構負責「登山教育」的任務，岳界對「登山教育」專職機構的殷切期待，投射到山岳博物館上面來。

針對「山岳博物館」設置與經營管理的模式，顯示「官辦民營」是大家所希望的，值得進一步研議具體內容，三次受訪的結果一樣。未來倘若「山岳博物館」收取門票的話，贊成 100 元以內的高達 88% 同意。不過，未來若設立了，真正的門票建議售價，仍需要估算參觀人數以及博物館的實際營運成本後，方可訂出門票的價位。

### 四、問卷呈顯的設立區位民意

對於山岳博物館的設置位置，選「靠近山而可在登山途中順訪者」與「重要都市與大都會中」，比例非常接近，比例上仍接近。這背後代表受訪者對博物館「區位」跟「功能」的不

<sup>5</sup> 王啟祥，〈國內博物館觀眾研究知多少〉，《博物館學季刊》（18：2），頁 95-104。



同想像；前者希望博物館「可跟登山活動結合」，後者則是都會中可純粹參訪的「主題」博物館。無論如何，「交通」必然是影響前往參觀的重要因素。但因問卷少列「平地孤立的僻靜鄉鎮」與「山區寧靜部落」等選向，問卷中也顯示不同山齡與年齡層，對「交通」考量的不同。大抵說來，年紀較大、山齡較長的人，比較傾向於「靠近山而可在登山途中順訪者」而非交通方便的都市內；顯示資深的愛山者，通常會比較希望靠山區近一點。

山岳博物館中，除「展示」功能外，還需要什麼的問題上，前兩次的問卷都有超過一半的人，幾乎都勾選了所有的選項；即都希望博物館能增設附屬的功能設施。如：圖書資料中心、登山講習教室、人工攀岩場、登山裝備賣店、多媒體中心、休閒餐飲店與紀念品商店等，也有人建議販售地圖、書籍以及其他相關資料。第三次則在休閒餐飲店與紀念品商店的圈選比例上，未超過一半，其他設施功能也都超過一半以上。

倘若成立豐富的「山岳博物館」，你會不會專程前往？前兩次都是所有的人，即 100% 的受訪者都認為會專程前往。顯然這個前提，得要是豐富的山岳博物館才行！倘若成立「山岳博物館」，影響參訪者前往參觀的主要限制（可複選），三次受訪者一致認為為「展覽主題」最重要，其次為「交通區位」，再其次為「門票價位」等。因此，博物館的實質內容的可看性與可體驗性，必然是影響它是否具有吸引力的最大關鍵要素。

而在問卷內容的第二部分，有關未來主管機關的想像上，我們也得出如下的調查結果，絕大多數的受訪者認為未來主管「山岳博物館」的機關，大抵說來，問卷顯示應以「國家公園」為最適合的主管機構，前兩次的比例都超過七成，第三次也高達六成左右。

倘若是國家公園作為「登山博物館」的主管機關，以支持以玉山國家公園管理處為主管機構，佔絕大多數。倘若以「玉山國家公園」為設置地點，多數受訪者希望設在「水里玉山國家公園管理處附近」。倘若以「太魯閣國家公園」做為設置地點，仍以太魯閣口和合歡山一帶，是比較受歡迎的地點。倘若以雪霸國家公園為設置地點，以武陵地區最受歡迎。

倘若以林務局為設置單位，仍以森林遊樂區高於林管處的的選擇。倘若以林務局的各林管處為設置單位，三次問卷都顯示若要設立在各地林管處，以南投最受歡迎。倘若以林務局的各森林遊樂區為設置單位（可複選），顯然，三次綜合起來，以合歡山和阿里山的最受歡迎。這兩個山區，除了「名氣」外，也都和「交通」方便有關。倘若以各縣市文化局為主管機關，三次綜合結果，以南投縣最高，臺中市居次，新北市第三。而在義工意願調查上，假如山岳博物館設立了，多數人願意擔任義工，第三次問卷中，比例與前面兩次大為下降；可見網路族因為通常比較是「匿名」傾向的，也就較不願表明身分或參加不明確的公益事務。

基於三次問卷調查分析整理，調查結果相近，也意味這份問卷無論在信度上、效度上，都具有一定程度的公信力與代表性。而在這些調查基礎上，可看到問卷填寫者對設立以登山為主的「山岳博物館」之事，一致認為應當設立。對於設立方式，也多傾向「官辦民營」的方式來經營；並且，希望是一個多功能的博物館，以連結登山教育或其他功能設施。假如內容豐富、門票定價合理，多數的人會願意專程到訪。

更具體地說，除了博物館該有的功能外，超過 50% 的人認為可以將一圖書資料中心、登山講習教室、人工攀岩場、登山裝備賣店、多媒體中心、休閒餐飲店、紀念品商店，都列入博物館的功能。因此，多數人對於登山博物館的想像，其實是多功能的、複合式的博物館，以「山」為主題核心，卻又得有其他附加功能。而若臺灣真有「山岳博物館」，多數受訪者接會專程前往參觀；當然，「展覽主題與內容」與「交通區位」仍會左右他們參觀博物館的意願。

這也呼應了設立山岳博物館的區位分析的重點：即，必須在親近自然的可及性與交通的便捷性之間，取得平衡！而在館址區位上的考量，問卷結果是「靠近山而可在登山途中順訪者」的選項，比「位於重要都市與大都會中」略微重要！這意味對於大多數的山友來說，他們會希望一個可以與「山」真正結合的「山岳博物館」，而未必是只在都會區裡面的、抽離大自然環境的登山博物館。當然，交通的近便性，仍是左右人們能否想去就去的重要限制因素；所以，未來的選址與規劃，必然得兼具主題豐富性和交通近便性兩個重要的特色才行。

## 五、台灣山岳博物館的供給/需求面探討

以下，我們將由山岳博物館館址選擇，放在具體的空間區位的層面，由供給面與需求面來探討「山岳博物館」較為適切的真實區位所在。

### （一）供給面的可能

目前世界各地（含臺灣）的博物館，若依投資設立與經營管理單位來看，至少有四種類型的博物館，分屬於：

- 1.官部門（政府機構）設立經營。
- 2.企業資本投資經營。
- 3.學術研究機構附屬設立經營。
- 4.民間團體（NGOs）經營或個人蒐藏展示。

這四大類型的博物館，主要在「設置目的」、「投設資本」、「目標理念」、「營運管理」等方面，會有很大的差異。大抵而言，官部門設立博物館的目的，主要以與各種歷史、自然或特定主題有關的教育展示為主；企業投資經營往往則考量獲利原則；學術機構以教育研究為主；至於民間團體或個人，則是強調理想理念或植基於個人蒐藏興趣等等。

設置博物館一定是一種重大投資，不論是就硬體的收藏、展示空間等，或蒐藏展示的物品與內容，都需要龐大的資源，作為先期投資，並且得要有好的「經營管理」計畫。對於展品來源、收藏與展示、研究調查、經營管理等等「軟體」的部份，永遠比「硬體」更重要！若沒有好的軟體規劃，往往只會徒具硬體空間，卻面臨無法經營的困境！一般的民間團體與個人，除了主題式的小型博物館來展示特定文物外，是不太可能有龐大資金設立中、大型博物館的。也因此，中、大型的博物館的設置與經營管理，幾乎都要政府或財團支持才有可能！

事實上，以「山」為主題，而與「登山」直接相關博物館，儘管在臺灣這個多山的島嶼，以及近帶臺灣山林變遷與「登山」文化等，不論是回顧過去或是展望未來，屬於「山」這個主題，都應該是很重要的主題博物館！但構思其可能的規模時，屬於「山」與「登山」的主題，若要建構比較完善的「登山博物館」或「山岳博物館」，以其可蒐藏、展示的內容來看，屬於「中型」的博物館，應是最適切的。

由於博物館本來的設立目的，就不以營利為主的，也因此希望有財團投資設立，機會並不大。特別是「登山」這樣的主題，直接的商機與利基並不算太大，但卻又深深繫著「臺灣生態與文化」的重要角色！若能有政府投資設立，是最有可能與最快成立的機會。

綜觀全國政府部門既有的相關單位，屬於公部門投資、設立的博物館與擬博物館（具有博物館功能的其他主題館或園區）等，博物館的主管機構屬於教育部，但具有博物館功能或近似文物館，以及一些主題文化館等，卻又多隸屬於文建會與縣市政府文化局主管，或者屬於相關性值得主管機構。

而在臺灣，與「山岳」或「登山」最直接有關的政府機構，又是中型博物館規模的對應單位，應屬於「林務局」、「國家公園」以及地方「文化中心」的層級。但「山岳」與「登山」是主題鮮明的博物館，也因此「國家公園」與「林務局」的角色，可能又比起地方文化中心來的更適合。就客觀結構來說，確實是國家公園（尤其是3個高山型國家公園）與林務局，與臺灣山岳的「登山」文化最接近！尤其，被名列「臺灣百岳」3,000公尺以上名山，有76座分布在三個高山型國家公園內，但中海拔區域幾乎多屬林務局管轄，可見山岳博物館，在目前的政府體系中，以國家公園或林務局為設置或管理單位，應屬適切。

山岳博物館若由政府投資設立，用地取得就是重要考量。就林務局方面，在臺北市等大都會中，因土地因素要設立的機會並不大（主題展示室則有可能）；地方林管處或森林遊樂區內，較有可能。至於國家公園，因以保育為主且有土地使用分區管制，設置地點也以一般遊憩區或既有行政區、遊客中心附近等較可能。林務局於2003年左右曾有意願，也有幾個森林遊樂區曾感興趣推動設立（如阿里山等），玉管處（2004）曾著手規劃，但後來都沒有真正實現。

而就國家公園來看，三個高山型國家公園是比較有可能的，可利用既有的「綠水」展示館（目前是登山學校所在），若加上以「登山主題」之展示館，是另一個可以結合登山學校或登山教育的可能地點。因此，就供給面來說，這些單位都有參與的機會與可能；當然，山岳博物館可以不只是一個，因此各單位若都有意願設立，其實是件好事！只要能在規模與內容上，有些區隔調整，避免重複的展示，也就不會資源排擠、自相衝突，而能並存。

## （二）需求面的期待

而就需求面的角度來看山岳博物館的區位，統計的意象是清楚可辨的！東北亞第一高峰「玉山」在大家心目中，自然成為受訪者心目中，臺灣「山岳」的代表。三次的調查分析都顯示出：若只選一座山岳作為臺灣的代表，東北亞第一高峰「玉山」儼然是受訪者心目中，臺灣「山」的代表。

因此，倘若由國家採取「官辦民營」的方式，建立「臺灣登山博物館」的話，問卷中顯示「國家公園」是最佳的主管機關，而「玉山國家公園」則為受訪者心目中，為最理想的管理設置單位。若再具體地縮小焦點，以「玉山國家公園」為例，受訪者認為「水里玉山國家公園管理處附近」為最佳的設置地點，此外才是「鹿林山莊（塔塔加鞍部）」附近，也是值得考慮的位置。

當然，若同時考慮其他國家公園的可能性，若以「太魯閣國家公園」為主管單位，第一次問卷結果「太魯閣口」僅以些微差距，領先「合歡山管理站」；但第二次更大樣本數的調查，則是「合歡山管理站」反過來超前「太魯閣口」。第三次的問卷，則以太魯閣口填選人數居多。整體說來，太魯閣口比合歡山略勝一籌。而若以「雪霸國家公園」為設置機關與管理單位，三次問卷都顯示「武陵管理站」為最佳設置點。

若以農委會所屬之林務局為管理單位，受訪者希望設置在「森林遊樂區」的比例遠超過「各林管處所在地」。以「林管處」為設置單位，「南投林管處」為最多人勾選的管理機關，其次為「嘉義林管處」。倘若以林務局的各森林遊樂區為設置單位，第一次的問卷結果以「阿里山」為最受訪者勾選的森林遊樂區，其次為「合歡山」，再次為「觀霧」。第二次則是以「合歡山」為最受訪者勾選的森林遊樂區，其次為「武陵」，再次為「阿里山」。這個轉移背後的因素，交通仍是關鍵要素外，主要是因為對於「靠近自然山區可及性」的因素，更被強調。

倘若以各縣市文化局為主管機關，大多數的人希望設在「臺中縣市」。我們有初步猜想這被後的理由，可能跟當初臺灣山岳文教協會，曾有意願與機會，透過臺中市政府的閒置空間再利用，來推動設置山岳博物館，但後來胎死腹中。以及大臺中地區一向是登高山的進出門戶有關。而在第二次的調查中，因為樣本群分布較為平均，所以和受訪者的居住區位，並無直接關聯性。

由需求面的角度來看，總體而言，未來若有山岳博物館，所有受訪者皆會專程前往參觀，但「親近山林之可及性」、「展覽主題內容」與「交通區位近便性」的因素，仍是關鍵。而在設置上，很清楚地，統計上將近八、九成的人希望設立在「玉山國家公園」內；空間區位則以「玉管處附近」（水里）的比例最高，鹿林山莊附近其次。而這樣的統計結果，也大抵符合「靠近山而可在登山途中順訪者」略多於「位於重要都市與大都會中」的分布。

因此，倘若臺灣真有一座「山岳博物館」，三次針對不同對象的愛山者問卷結果顯示：在玉山國家公園內設立，應該是最符合登山界（甚至一般大眾）期望的！其中，又以水里附近是大家覺得比較適切的地點。不過也隨著政府財政惡化，以及土地變更上等問題，最後此規劃案無疾而終。<sup>6</sup>

## 六、博物館的展示計畫與展覽規劃

一般民俗文物的展示，往往以「文物」為被呈現的主體，而忽略了背後「文化」的主體性。本規劃之初始，可先以「物件取向」(Objects) 為思考原點，然後決定主題 (Theme) 與次主題 (Sub theme) 的展示，以著重文物呈現的線性靜態展示方式；兼採並略偏向「主題取向」，以問題、寓意、所欲傳達的觀念或訊息的主題意識為主，以文物為輔。主題取向必須創造主題、發展次主題，再選擇與安排所需的物件及輔助展品。

### (一) 展示策略

1. 本館的展示分為「常設展」、「專題展」與「特展」三種類型，常設展外可依山岳博物館的基本史料、有關山的資料、舊登山裝備作「常設展」，「特展」則規劃、邀請收藏家提供特別之文物為主或者與其他與「山」有關的博物館，進行館際合作的邀展，並預留部分空間給社區辦理自行規劃之展覽。

基本上，傳統建築的空間意象與軸線相結合，因此在軸線及其左右以「常設展」為主，軸線外圍則以定期更換之「專題展」或「特展」為主。

#### 2. 展示方法：

A. 系統分類展示—即類緣展示，並可再細分食、衣、住、行、育、樂等。

B. 時間軸展示—以歷史時間為序，「登山」與「山」的關係密切，可就山發育的歷史及臺灣對於山的認知與。

C. 空間軸展示—將用以介紹臺灣地理與登山的關係。

D. 生態展示—即情境展示 (Diorama)，是本館最主要的展示方法，儘可能復原生活在生態，環境中過去生活的情境。

E. 結構展示—將不同年代、區域或不同的登山器物同時陳列，以瞭解其演化的過程，本館僅用於少數無法脈絡化或系統化之文物，將其結構化，以增加教育的效用。

<sup>6</sup> 吳夏雄、陳永龍、鄭安晞，〈山岳博物館先期規劃〉，南投：玉山國家公園管理處，2004。



F.過程展示—登山裝備（登山鞋、背包、衣服、爐具、燈等）製造流程展示。

G.審美性的展示—審美性標本為數不多，可就具代表性或劃時代的產品或影像，檢選出極佳的展示品。

## （二）展示的理論建構與策略應用

臺灣山岳博物館對所典藏的文物之呈現，基本上應兼顧歷史傳統、社會情境與文化脈絡的博物館展現（Museum Representation），架構在生活的意涵中，使文物再脈絡化（context），以再生文物的生命。則最佳的策略是復元過去生態的情境展示設計，首重主題取向、次為解說取向、再之為文物取向，但需減低學術的研究取向，使遊客與觀眾能減輕知識的負擔，能親近而無隔閡，甚至可以考慮是為兒童觀眾層所設計的展示。

但是情境展示的製作工程費用相當高，恐非目前預算所能支應；因此，預備採用的展陳方法，以過去的「歷史圖像」為立面背景，再以真實標本文物的組合，與部份模型或複製品，以「對照」的方式提供觀眾「想像與創造」的空間；同時為配合現有標本的時間斷代，將場域不僅回溯到過去，更延伸到「戶外生活」的經驗相連結，用以創造出不同於歷史博物館、藝廊或美術館。

## （三）解說系統與展示手法

在解說系統方面，儘可能像說故事般以提示性和對照式的輔助展示居多，也可能提供部份的文物（如：高海拔登山模擬器、爐具或燈具操作、背包填充實作、野外求生）讓觀眾可以接觸或操作；另一方面以淺顯的圖示和手冊導覽增強解說，如此可以較低的預算實施。儘可能像北投民俗文物館、鹿港民俗文物館、安平永漢民藝館，這些博物館因文物相當豐富，而採用的類緣展示、櫥櫃型展示輕鬆些，也才能在有限預算中，一次執行完畢。

## （四）展示基本設計

### 1.流程與參觀動線

本館的展示空間配置與動線計畫基本原則為，基於主題的性質，必要瞭解其次序性，併而採取誘導性「半強制性選擇」的原則安排動線設計，如此可引導觀眾依所安排的順序參觀，以獲得完整之認識；同時避免參觀動線的衝突、重復或遺漏，甚至迷路。動線安排則配合國人習慣，採「左行右轉」的習慣法則。

### 2.展示基本設計

#### （1）.觀眾設定：

第一層次：社區居民、鄉民/里民、縣民及返鄉親友。

第二層次：大學（大專）、高中、國中、國小、幼稚園校外參觀教學及「認識『山』的教學活動」之師生。

第三層次：外地來一般遊客或外籍遊客及特定之招待對象。

第四層次：相關博物館、古蹟（史蹟）、業務承辦、解說導覽人員。

第五層次：博碩士研究生、專家、學者或研究人員等。

觀眾層次的設定，將直接關聯到參觀模式、展陳設計的手法、展示輔助系統、解說系統的設計，以下乃依據觀眾設定所展開的基本設計。

## (2) 參觀模式設計：

**A. 主要動線參觀模式：**為匆忙的觀眾或一般瀏覽式的觀眾，設計主牆面（即立面）以大型情境照片或精細描寫的環境背景為主，使觀眾能在快速流覽時獲得整體「印象」，亦能同時接受文物背後的相關主題訊息或美感焦點；而在展示臺上（即水平面）依據文物的社會文化功能為準，依其功能性，以「使用中的狀態」陳列標本文物與標籤與解說等；介於立面與水平面之間則以相關文獻史料、證明文件或物件等輔助展示品為主，以助不同需求之觀眾得以「各取所需」。

**B. 教學、研究動線參觀模式：**對於複件之標本或同類型而多出的文物，可以較密集的櫥櫃集中分類展示，以供教學，或有興趣研究者比對、比較參考之用；其空間可以較小，但動線應採順路型的安排，供近距離觀看。

## (3) 展陳設計基本原則

展示設計需表現多樣化、段落韻律化、知識普及化、內容趣味化，體驗與學習空間活潑化，依賴豐富的視覺展現手法與造景技術，包括傳統的櫥櫃與組合式無玻璃阻隔平臺裝置、由電腦控制的展示設計、以及混合使用具有人文與自然材質感與色調的合適材料等，充分表現臺灣山岳博物館特色。

但基於事實的考慮與需要，上述的構想，可分開被呈現，其展示設計基本原則歸納如次：

**A. 原空間之使用功能與預定展示題綱相符的空間，均以重建過去生態與使用情境為重點。**恢復生態情境的展示，比較具有真實的與身歷其境的感受，但為避免文物失竊或被破壞，基本上需適當阻擋觀眾跨越而進入，即讓觀眾淺入即可，採遠距眺望的模式。

**B. 部份展示採用實體、縮尺模型，配合局部、小面積的生態、情境展示。**多輔以大小圖片、解說板於牆面或立式展示板、櫃，文物或立體實物立置於平臺，文件平置於臺面。其展示以知識性之「登山」文化、登山歷史、裝備歷史等，呈現具有社會功能、價值或審美之簡要解說與啟示為主。

此一部份的展示，基本上可開放觀眾入內參觀，但文物、模型、文獻說明等，均宜加罩或裝框等，以能近距離觀賞與閱讀，同時又可避免被破壞。

**C. 專題展其展示兼重解說及真實標本文物，為非常設性與可移動之對照式展示；**因此，建議以可採「模矩」式、可組合的展示板、箱、臺展示，當卸展時可方便儲存或在其他場地或閱隔一些時日後再展出。部分的展示輔助品兼採體驗、可觸摸操作的設計。

**D. 休憩區兼具體驗區，**宜放置家具及裝飾，讓觀眾坐下來，體驗過去的真實。

**E. 全館展示空間內展示板、櫥、櫃、箱、臺之造形，**材質與色彩應儘可能融入主題與展示文物的氣氛之中，不宜過於突出，採低彩度、中明度、自然材質感之展示輔助家具。但也應讓觀眾直接與清楚的察覺辨識出為「新製品」的設施，以避免產生偽作或以假亂真之疑慮。

**F. 在整體 CIS<sup>7</sup>規範下，**各主題段落清晰而明顯，從一主題進入到另一主題時，宜有清楚

<sup>7</sup> CIS 即 Corporate Identity System 之縮寫，一般譯為「企業識別系統」是當今傳播媒體與傳達科技興盛時代愈顯重要的普羅知識之一，用以傳遞企業體精神與經營理念及其獨特的文化，是企業經營追求的目標；近廿年來已成為企業界、設計界的運用焦點成為市場競爭的重要策略，就是政府機構及博物館也越來越重視。通常運用於形象包裝、標誌 Logo 設計、指標系統以及 VI (Visual Identity Program) 識覺識別的印刷品、標準字、標準色、甚至是制服、車廂等之設計為核心。本計畫特別強調展陳設計應有一整體識別系統之設計規範。



段落的设计；保持主题单元之完整性，在美感的体验、知识的传达效果中，保持其趣味性。

G.展示之文化性质较强之艺术文物如已脱离原存生态，又不易购得或徵集在必需早现的情况下，可以新制品或仿制品一併与原件之照片共同展出，以强调资料之正确性与真实感。

H.着重对整体观察与欣赏点的安排设计，设简单的说明牌，并于动线转换处适当加上方向指标及安全（逃生）指标。不论解说牌或指标的设计以量轻、耐雨水，可经得起被触摸为原则。馆每区除设标准消防设施外，可考虑置手提干粉式灭火器于明显处，并设计恰当的容器（箱）储存备用，以防万一。甚至考虑增设大形水缸存水或置放消防砂。

I.多引用科技、电脑、3C、3D、多媒体之辅助展示设备，以声音、影像呈现增加动态感的展示演出，用以提高观众的瞭解与兴趣，并能使观众有互动、参与、体验学习的机会。同时考虑全馆区之外设隐藏式播音设备，以备紧急状况时使用。

此外，尚可于设置下列装置：

- (A).各展区入口处设有一功能简单之触摸式检索问答系统，即「公共查询电脑」。
- (B).大厅处有电话式自助多语音（国、台、客、英、日等）导览解说系统。
- (C).休憩、体验室有按键式录音播放多语音系统及放影电视机。
- (D).特展室备可隐藏简易投影系统，必要时可辅助简报、团体教学导览之用。

J.视听媒体的展示辅助装置，基本上以加设于非密闭的顺路型空间为原则。其他如各种监视、警告、红外线自动感应、侦测、通报系统之添增架设，应谨慎为之，必需经过严格、仔细的评估、设计及高品质的布线与施工，免发生意外。

## （五）展示解说与装置设计

### 1.展示主题说明文案基础研究

展示主题说明文案之撰写，基于整体解说系统之需求，以供各展示室（区、段或块）主题说明、导览解说、简介手册或图录印制、展示说明板之撰文、辅助解说等之方便参考、爱引使用。

### 2.展示解说

儘量减低文字的解说，撰文的解说取向有三：文物取向（Object Approach）、主题取向（Thematic Approach）以及解说取向（Interpretive Approach）。至於转化为展示场中之说明时，则主题说明为300字为度，次主题以120—150字为宜，子题或各别文物组件或事件（event）则以75字为准；儘可能达到「言简意赅、平顺易懂」；如有不足或意犹未尽，则以分开版面或以平面印刷品或以影音媒体补强。基本上，以国、高中生程度易于阅读与瞭解的文辞为准。

### 3.展示装置

第一层次（type A）：一般性文物展示+情境、生态、展示。

第二层次（type B）：较深入的展示+解说图文+参考性之模型、标本。

第三层次（type A+B）：操作性的展示+体验学习。

第四层次（type C）：真实且珍贵的标本+解说+视听辅助设备。

第五层次（type D）：深入研究的展示+参考资料检索系统。

基本上，本馆之展示装置建议采用 type A，type C 即已足够 type D 恐无场地亦无足够之经费支应；但就长期发展而言，宜将整个公私立之各历史、民俗、产业、自然科学等博物馆共同研发、设置参考资料检索系统。

## (六) 展示環境

### 1. 環境 VI 計畫<sup>8</sup>

(1) 如為拆遷重件之大型展示物，其原有裝置背景環境與材質均不得更改。

(2) 配合之展示裝置應以木材、白粉牆為基調，避免對比太強之色調，宜採高明度暖灰色系之底板，文字以深灰或黑為準；小面積之插畫、解說圖或圖版則可為全彩，以保持全館親切、愉快、溫馨、祥和的感覺與氣氛。原則上框架、臺箱、櫥櫃以防腐防火材+平光 PVC 漆或貼防火布為準；必要時可加透明壓克力罩或面板，以過濾紫外線及保護文物。

### 2. 照明計畫

A. 全館照明設定於 75-200 Lux 之間，特展照明可提高到 250 Lux。

B. 除前廳、大廳、可於高處設白熾燈外，其餘主照明應以冷光系之虹燈，太陽燈為主，文物投光輔以鹵素燈，但絕對禁用日光燈或太陽色燈。

C. 燈架應儘可能架設於展示櫃架上，絕對禁止釘、鎖於任何原構成物之上。

## (七) 展示基本設計

1. 展示主軸分為三條主線，牆上大圖版供匆忙的觀眾能獲得整體印象，低展示平臺以真實標本文物為主，牆與平臺之間以輔助資料為主，供研究者觀覽。

2. 不一定全以文物、標本、照片、文件、書籍文獻等貨物展示，多運用各類視聽媒體、3D 投影、觸控式自動導覽解說系統等設備為展示之輔助，以加強音樂的聽覺、戲目的聽與動作的看，並可容納甚多的文字性、平面的資料或曲譜，豐富展示手法與效果，所以需借現代影像、聲音科技處理。

3. 部份展示或裝置，透過錄影帶、錄音帶的對照、播放方式，增加觀眾的瞭解與興趣；此一部份必須與整體展示架構、脈絡相符合。其軟體資料則需另行委託規劃、設計、製作。

4. 揉合傳統與現代之風絡，其中尤注重登山精神再現，因此並不一定需要特別精確「製造」，「複製」場域與感覺為優先考量。

5. 最重要的基本理念，是應藉物質標本的「再脈絡化」來說明原生社會、文化的共存脈絡 (Context)，以呈現傳統戲曲音樂的藝術內涵與形式的美，這種「博物館展現」(Museum Representation) 的理念與發展是進行本展示研究、規劃、設計的關心焦點。

6. 適當引用 AV 及電腦輔助設備，但不宜過量，機具設備以普遍、穩定且成熟之產品為主要考量，簡單、易操作、易維護是相當重要的考慮因素，不必太酷或太炫。

7. 以多樣生態式的呈現，部分展品可供觀眾觸摸、實際穿戴操作，在展示設計上綜合視覺甚至於觸覺、聽覺的活潑運用，將可加深觀眾之瞭解與興趣。

8. 採用 Conveyor 導覽系統，並架設數位與網路博物館。

## (八) 展覽計畫

未來，在「臺灣山岳博物館」的展覽中，展示需求，建議可將展覽分為三類：一、常態性展覽 (固定性展覽) — 「常設展」，二、計畫性展覽 — 可稱為「專題展」，三、臨時性展覽與 — 可稱為「特展」，茲將三類展覽之區別分述如下：

<sup>8</sup> VI 計畫即 Visual Identity Program (識覺識別計畫)，為 CIS 之核心設計。

表 1 臺灣山岳展覽分類一覽表

	一	二	三
展覽類型	常態性展覽（常設展）	計畫性展覽（專題覽）	臨時性展覽（特展）
時間	一年或一年以上	一季（1年/2次或4次）	不定時排入
展出內容	山岳史料（日治時期書籍、山岳資料、官方山岳探險報告書、登山家手稿、相關文獻等）、登山裝備文物（特殊紀念性背包、冰斧、登山鞋等）、照片（山岳照片）、山岳紀念物（徽章、社旗等）	1. 登山裝備展（包括：背包、爐具、燈具、睡袋、帳棚等） 2. 相關登山書籍展覽、 3. 登山社團成果展、 4. 相關攝影展（如：原住民、高山攝影展、星星、蛙類、蝶類、蛾類）、 5. 特殊主題展（國家公園週、古道展、原住民文化展、海外遠征回顧展、四大天王登山回顧展、動植物標本展、地質標本展、山區伐木文化展、中央山脈縱走）	配合岳界活動、政府活動、民間社團、廠商、國外相關登山社團或活動（如：國家地理雜誌 100 週年紀念展、人類首登聖母峰 50 週年展）
展覽地點	一樓固定展覽區	二樓計畫性展覽區	二樓計畫性展覽區
展示品來源	博物館館藏	合作性借展	合作性借展或外包
計畫書	由典藏組與展演組共同提出展覽需求。	由展演組提出展示需求，並編列預算，及提出相關活動企劃書，經委員會開會審定後，執行	合作單位提出
經費來源	行政經費支出	由行政經費與合作單位支出，依類型比例，分攤比例不同	以合作單位為主，必要時開臨時會追加經費
保全單位	需要	需要	需要
保險	需要	需要	需要
負責單位	典藏組/展演組/研究組	公關組/展演組/研究組	公關組/展演組

資料來源：鄭安晞整理

## 七、營運策略

「臺灣山岳博物館」是特定文化目的事業，性質與功能屬「非營利目的」的文化社教機構，公設文教機構的經費預算全來自相關單位（如國家公園，林務局等）、公部門按年編列公務預算外，爭取中央專案計畫補助是較可能的模式。

面對經費困境，在開始籌劃、設立之前，就必須鎖定「博物館行政獨立化的全球趨勢」的方向前進。運用策略或許可以參考巴黎市政府 Kerviler 女士的建議：「政府可將博物館推廣、活動及宣傳方面的業務委託民間執行，但保留博物館『本質性』的業務如典藏、研究。」採用雙軌制度，亦即政府聘用研究員從事研究、典藏、展示、教育、出版工作，而活動推廣、資訊、營運、安全維護的業務，則以成立「獨立法人基金」方式，在相關單位（如國家公園，林務局等）監督之下，則可以「部分公辦民營」的方式委託民間執行。

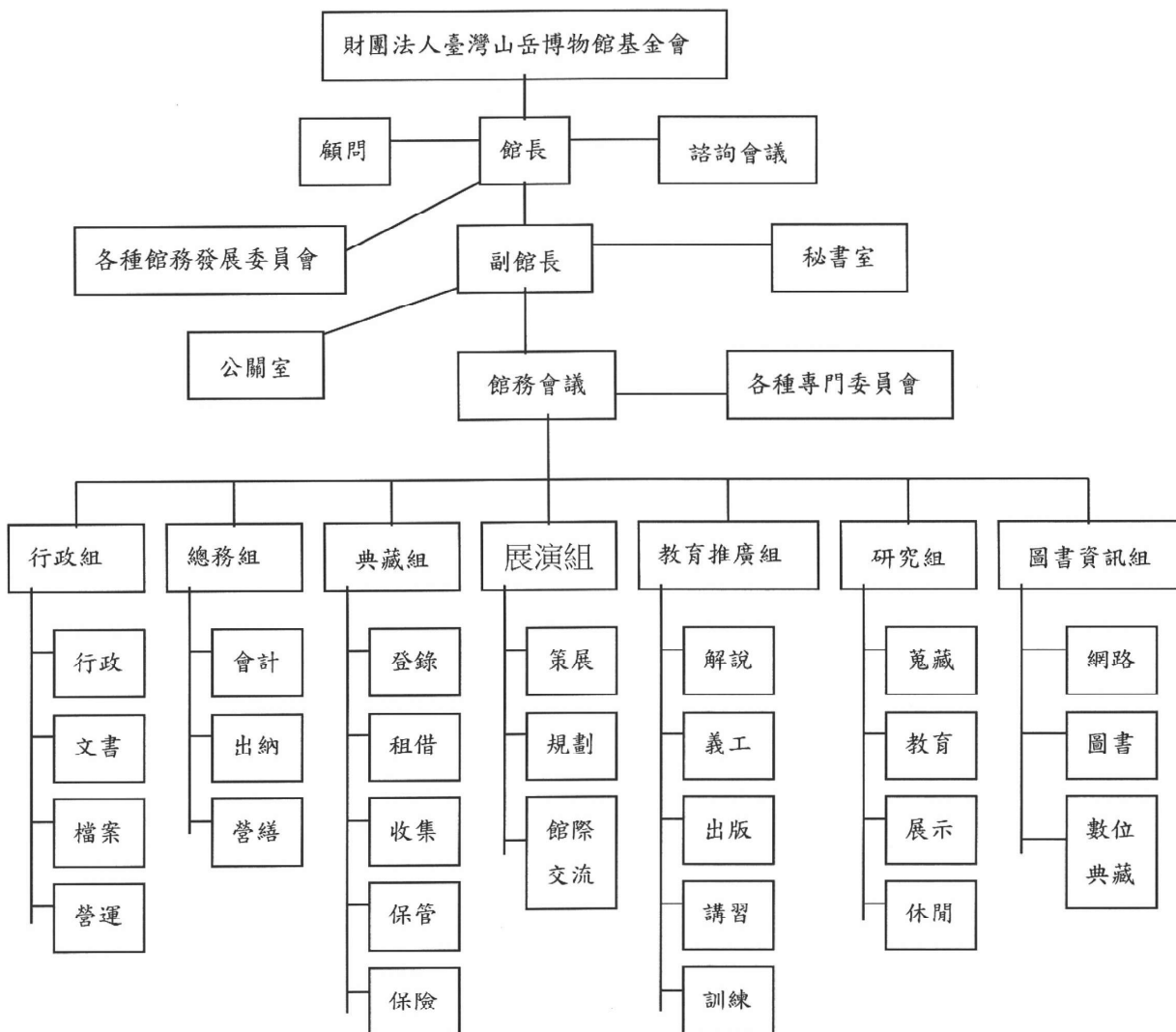
在這種架構下，政府仍然擔保博物館的存在，收藏品仍然是相關單位（如國家公園，林務局等）的財產，但將管理權交付博物館。為臺灣山岳博物館之永續經營，維持博物館營運的穩定及政策（事業設立目的）的一致，有效執行博物館保存典藏、展示教育、研究、教育推廣、提供資訊、休閒、溝通及再生產值等博物館專業的功能推展，以服務觀眾、使用者之利益為營運導向，創設基金、推動「部分民營化」和「營運法人化」，讓博物館享有更大的自主權及自主運用經費、專業人員（Curator）聘用，營運得以更為主動、積極、活絡，則臺灣山岳博物館的「部分公務系統」、「營運法人化」、「部分民營化」也是必然與必要的途徑。

### (一) 組織管理架構

在還沒落實行政獨立化之前，我們仍設定臺灣山岳博物館係由公部門提案單位經營，為落實專業人才之延聘用人則宜由專業之組織運作；由提案單位爭取中央支持「財團法人臺灣山岳博物館基金會」，才能兼具營運用人彈性與主管單位財務審核與監督之功能。

可考慮採用雙軌制，典藏、研究、展示、教育之本質面歸為研究人員（Curator）之教育人員聘任用系統，人事、會計等比照公務人員系統（或兼辦），推廣、活動、安全維護、館際交流、地方產業文化與地方文化館之交流推廣、募款及行銷計畫等業務由法人管理，而資訊系統、募款、策略聯盟、設施及人員之安全維護管理及餐飲、文物賣店則以委外的方式辦理。經比照參考 1,000 坪之同等規模之公私立博物館，計畫中的「臺灣山岳博物館」基地面積約有 2,545 平方公尺，約有 770 坪，建議「臺灣山岳博物館基金會」之組織架構，組織成員與人力配置員額為 15-20 人；如未能法人化、部份民營化或創立基金不足，則必須精簡組織、縮小業務功能。

圖一 臺灣山岳博物館組織與功能架構圖（公設法人理想型）



## 「臺灣山岳博物館組織與功能架構案一（法人型）」

說明：

- 一、館長之下設展示行政組、總務組、典藏組、展演組、教育推廣組、研究組、資訊組及等七部門，各設組長一名，另設秘書室，設主任秘書一人，兼副館長；館長主持每週固定舉行之部門主管會報。
- 二、館務會議為本館重要決策會議，定期召開，會議時館長或館長代理人（參見第五條）擔任主席；組長以上人員、館員代表及助理館長出席會議；均有發言、選舉被選舉、投票之義務與權利。
- 三、館務發展委員會設研究發展、經費稽核、空間規劃等三種委員會；每半年至少舉行委員會議一次。各委員會委員三至五人，由館員推舉之委員至少須過半數，會議時由出席委員互推一人擔任主席；會議之決議事項送交館長及館務會議討論，參考辦理；決議事項及執行情形應呈報上級單位。
- 四、本館等之媒體廣宣、影視製作、公共關係及館際之間的聯繫、合作、交流等均由公關室負責或聯合委外辦理；公關經理得由部門主任或副館長兼任。
- 五、副館長宜由「主任研究員」或主任秘書充任，協助館長綜理館務、擔任發言人，必要時得代理館長。
- 六、展示研究部、教育推廣部及資訊科技組應聘請相關專業背景之研究人員(Curator)至少佔該三部門編制員額之二分之一。
- 七、各種專門委員會至少包括：人事考評委員會、學術審議委員會、申訴委員會及員工福利委員會。

### （二）財務計畫

健全的財務計畫與資金管理指標

NAS 執行長 Russell Willis Taylor 女士指出健全的財務計畫。

- (1) 財務體系一永續經營的藝文組織設立有效的財務象統，包括政策、程序及實際操作：
  - 1.1 利用財務管理系統達到正確的控制管理，並提供及時有用的資訊。
  - 1.2 編列並採用正確完整的預算，而且必須達到平衡、實際可行。
  - 1.3 不論短期、長期的投資運作，都要審慎管理資金。
  - 1.4 表現資金流通管理的專業知識。
  - 1.5 設立足夠的員工及系統達成以上的目標。
  - 1.6 購買足夠的保險以保護組織的資產。
- (2) 增加收益，尋求資金協助一永續經營的藝文組織透過下列方式增加收益：
  - 2.1 擁有多種來源以持續贊助組織。
  - 2.2 加強與觀眾及出資者的關係。
  - 2.3 以節省成本的方法增加收益。
- (3) 財務狀況的實力一永續經營的文藝組織透過下列方式增加財務實力。
  - 3.1 確立現在與未來的財務需求，訂立一套模式分配資源以支持藝術策略。
  - 3.2 維持足夠資源解決資金流通需求，提供資金以達到預期的成長，並投資較具風險的藝術事業。
  - 3.3 扣除折舊費用後每年仍有盈餘。

### (三) 基金準備

臺灣山岳博物館的軟硬體設施和經營管理費用對地方財政而言，相當龐大，為避免財務困難，應結合產官學與民間資源，可採官方組織的「非營業循環作業基金」模式運作，運用率息和其營運收入支付所需，使營運經費不虞匱乏；或成立「財團法人博物館群文教基金會」獲得穩定的資金來源，靈活的組織人事，及有效的經營管理，才能建立永續經營的機制，增強博物館的整體競爭力。臺灣山岳博物館可參考之不同運作方式的比較如下：

表 2 臺灣山岳博物館可參考之不同運作方式的比較

運作方式	作業基金方式	財團法人方式 (授權式委外)	學利事業方式 (目標管理式委外)
執行組織形式	相關單位(如國家公園, 林務局等)附屬行政單位	非營利財團法人組織	甄選合乎資格之公司、法人機構
組織性質	政府機構	非營利性民間組織	營利性民間組織
基金來源	政府贊助(非營業循環基金)	政府及民間捐助	限定資本規模之法人
營運財源	以基金孳息及其他營運收入支應	1.以基金孳息式成立之基金支應 2.可籌借其他政府單位(如經濟部、觀光局、農委會)及民間機構之經費支應	1.執行單位自當 2.自償式營運項目收取權利金,不具自償式部分可合理貼補
監督管理	相關單位(如國家公園, 林務局等)有絕對監督權及干預權	相關單位(如國家公園, 林務局等)透過董事會直接監督財團法人運作	依私法關係,契約自由原則管理,(依合約書條款管理)
組織運作彈性	組織運作完全須依政府之相關法令執行,彈性小	組織運作彈性高,可隨業務量之大小擴編式縮小組織	民間企業化經營方式
人事策略	1 人員編制、聘用、考核獎懲均須依照政府法令 2 正式聘用者需具公務員資格,長期而口福利較佳	人員編制、聘用、考核、獎懲較有彈性	目標管理導向,專業化用人,最少人力創造最大效率
經費運用	所有經費運用均須編列歲出、入預算,依預算執行	屬於政府補助之經費編列預算執行,民閉式其他自籌經費部分則不受其限制	除合約補助款依編列預算核銷外,自籌財源自主經營
業務執行	能完全配合政府目標及政策性目的執行,以反應文化局的文化政策	可能在自給自足的民生問題與政策性目的間造成衝突與抉擇	合約書限制事項宜採正面表列,以規範業務執行之正當與合理性
民意監督	民意機構預算審核	民意機構間接監督管理	限甄選辦法之制定與執行結果外,無監督能力
近似可借鏡之組織	故宮文物圖錄印製作業基金/國立中正文化中心作業基金/新竹科學園區管理/國立自然科學博物館	國家文化藝術基金會	新象(股) 開拓藝術(股) 帝門藝術事業(股)
成功要素	應真有正價值之收益或政府充足預算撥款支援	應具經營運作之獨立自主性與專業性	1.委外經營之業務目標及績效指標應明確具體 2.應具有具體有效監督導正之機制

參考資料：環球經濟社，1999



若參考環球經濟社（1999）的報告指出，採「非營業循環作業基金」的前提是事業機構之作業收入應有盈餘的可能。當無大型企業或民間資金參與時，因台灣山岳博物館既非營利事業，也不適於營利，卻不宜以政府行政系統直接運作；「非營業循環作業基金」經營方式及組織型態仍屬政府行政，用人仍依政府相關法令規定，尋找專業人才任用資格者將有困難；同時若發生虧損現象而相關單位（如國家公園，林務局等）又撥款不足時，則將造成持續發生虧損及負債營運之不良循環狀況。因此，多建議以設立財團法人基金會的經營模式為宜。

經評估，成立基金以 5000 萬元為基準，相關單位（如國家公園，林務局等）分年足額撥款設立之後，再由基金會博物館向銀行、財團、文教公益基金會、跨國企業及國際藝術經紀組織募款（或加入基金會），以籌募 5000 萬元為目標，成為留本基金達 1 億元之規模。<sup>9</sup>

本基金會之設立並不以孳息為營運目標，而是以基金會接受政府及外部機構之委託研究、辦理研習或展演計畫為主，如中央政府、文建會等委辦事項，以計畫養計畫、以計畫養人員，以充分發揮基金會之效用。

## 七、結語

臺灣登山界由民間推動「山岳博物館」之設置，已經有很長的一段時間，在許多登山耆老凋零、歷史文物不斷流失的此時，在多山的臺灣島，創設一座「象徵臺灣精神」的「臺灣山岳博物館」實有其必要性與重大意義，不過隨著政府財政與土地取得等相關問題，10 多年來也並未完全付諸實行，原初的臺灣山岳博物館的設置計畫，從臺中的舊中廣放送局，到玉山公園的先期規劃研究，雖未完全真正付諸實行，不過卻也奠定「臺灣山岳博物館」的硬體與軟體基礎，其中也針對藏品的徵集與借提，草擬出相關法規，以作為未來成立時的相關規範，時屆「臺灣登山史」計畫與出版告一段落之際，未來也須往設置「臺灣山岳博物館」的道路前進，不過相關博物館學的知識浩瀚無窮，本文僅是野人獻曝，不過卻也明白指出未來經營可能性與展示計畫的邏輯性。

最後，本文的基礎研究，可以對催生未來的山岳博物館，提供一些可參考的使用者意見；提早知悉民意基礎，也得以避免未來若不慎設立在不是大家希望的區位，或不是大家所需求與功能，反而引起不必要的批評。在此，我們樂見於山岳博物館的早日設立；相信它將有助於國人與國際觀光客，更認識臺灣的山林與登山環境。

<sup>9</sup> 吳夏雄、陳永龍、鄭安晞，〈山岳博物館先期規劃〉，南投：玉山國家公園管理處，2004。

## 參考文獻

### 中文部分

- 王啟祥，〈國內博物館觀眾研究知多少〉，《博物館學季刊》(18:2)，臺北：2004，頁 95-104。
- 吳夏雄、陳永龍、鄭安晞，〈山岳博物館先期規劃〉，南投：玉山國家公園管理處，2004。
- 李斐瑩，「觀眾研究與二十一世紀博物館」，《美育》(109)，臺北：1999，頁 20~26。
- 夏學理、凌公山、陳媛編著，《文化行政》。新北：國立空中大學，2000。
- 傅鳳琴，〈博物館和文化產業〉，《史前館電子報第 48 期》，2004.12.01。

### 西文部份

**Ames, P. 1993.**

*Views on the Value of Various Evaluations.* In S. Bicknell & G. Farmelo (eds), **Museum Visitor Studies in the 90s.** pp. 47-50. London : Science Museum.

**Bitgood, S. & Shettel, H. 1996.**

*An Overview of Visitor Studies.* **Journal of Museum Education**, 21 (3) : 6-10.

**Falk, J. H. 1998.**

*A Framework for Diversifying Museum Audience.* **Museum News**, 77 (5) : 36-39, 61.

**Koran, J. J. & Koran, M. L. 1986.**

*A Proposed Framework for Exploring Museum Education Research.* **Journal of Museum Education**, 11(1): 12-16.

**Loomis, R. 1993.**

*Planning for the Visitor :The Challenge of Visitor Studies.* In S. Bicknell & G. Farmelo (eds.) , **Museum Visitor Studies in the 90s.** pp. 13~23. London : Science Museum.

**Munley, M. E. 1986.**

*Asking the Right Questions : Evaluation and the Museum Mission.* **Museum News**, 64 (3) : 18-23.

**Screven, C. 1993.**

*United States : A Science in the Making.* **Museum International**, 178 : 6~12.