

「藝」想天開？！論博物館在城市品牌行銷扮演的角色

日期：2014/04/26

主講人：曾信傑／國立臺南藝術大學 博物館學與古物維護研究所 助理教授

主持人：石瑞仁／台北當代藝術館館長

文字整理：高愷珮

●石瑞仁（以下簡稱「石」）：

歡迎大家參加春之當代夜的系列演講，這一季的主題會以博物館為主。當代館最近舉辦的「博物館經驗與當代藝術：台韓交流國際研討會」，也聚焦在當代藝術與博物館之間的關係，邀請韓國學者分享他們的經驗。這一季春之當代夜將會邀請台灣學者分享臺灣的觀點。今天很榮幸邀請到臺南藝術大學博物館學與古物維護研究所的教授曾信傑老師，他從臺南藝術大學博館所畢業後，在國內幾座博物館服務後再到英國進修，因表現優良馬上被母校招攬、回南藝任教。

過去外界認為博物館是較為保守的行業，覺得博物館是藝術品的墳墓，但事實上，現在的博物館一直因應時代而有所改變。以當代館為例，我們希望美術館不是關起門來作自己的事，而是能跟更多不同的領域人才交流結合，所以我們除了展覽之外，也進行社區營造。一開始很多人不理解當代藝術為什麼要作社區營造，認為這是社教館的事情。但幾年下來，當代館已經孕育出一定的成果、也創造許多趣事。由此可見博物館的角色不斷在更新改變，當代館也努力朝這個目標邁進，包括跟春之文化基金會合作舉辦春之當代夜，選擇在禮拜五晚上，以預約報名的方式，希望讓社會大眾都能看藝術、談藝術，參加滿一定次數的觀眾可以免費獲得當代館的門票及過去的畫冊圖錄，甚至可以獲得收錄台韓交流國際研討會及春之當代夜系列演講的論文集。

最後，我們在會場後方也準備了一些茶點，希望大家都能以很輕鬆的心情來參加活動，與講者自在的交流。

●曾信傑（以下簡稱「曾」）：

謝謝石館長及在場的朋友們，今天我要分享的主題是「藝想天開」，談論博物館在城市行銷裡面扮演的角色。通常大家對於博物館的第一印象可能會覺得很無聊、一點都不好玩，既然如此，為什麼還是有很多地方要設置博物館？這是很值得我們探討的現象。我想提出的論點是，博物館對於許多城市而言是很有力的行銷工具，假如這座城市的博物館有著鮮明的特色，它將會是城市的亮點，能吸引來自世界各地的民眾參觀。

這張照片是在畢爾包的古根漢美術館(Guggenheim Museum Bilbao)，它的建築外觀很特別，是十分不規則的造型，另外它設置的地點也很特色。畢爾包在二十世

紀中因工業衰退而沒落成為很少人人想去的城市。但現在你到達畢爾包後，卻會覺得有一股很大的吸引力，讓你一直想往古根漢美術館走，原因在於他們設置古根漢美術館的時候，考量了周邊整體環境的規劃，巧妙地與河岸整治與規劃在一起，讓我們不只是參觀博物館，還能在河岸邊散步，享受愉悅、輕鬆的氛圍。市政府也意識到不可能只靠博物館的內部展覽來吸引觀眾，所以在古根漢美術館的外面也設置許多大型公共藝術作品，例如美國藝術家露易絲·布魯喬亞（Louise Bourgeois）、傑夫·昆斯（Jeff Koons）等人的作品，成為吸引外來觀光客的重要景點，甚至許多人認為到畢爾包參觀古根漢美術館像是一趟文化朝聖之旅，是一輩子的夢想。

另一個有趣的案例是羅浮宮(the Louvre)。羅浮宮在法國大革命之後成立，歷史非常悠久，擁有豐富的收藏品。雖然它的占地很大，但仍沒辦法同時展出所有典藏品，加上原有建築為「L」字型，在參觀動線上造成許多觀眾的混淆。照片上看到的玻璃金字塔是華裔建築師貝聿銘設計的建築，之前原本是停放遊覽車的停車場。貝聿銘以金字塔為建築造型，並搭配大量的玻璃，讓光線可完全進入到金字塔地下一樓的大廳，打造明亮寬闊的形象，藉此引導觀眾都先從金字塔到達大廳後，再決定自己的參觀動線。這是個很聰明的作法。雖然乍看之下會覺得金字塔放在這裡很不搭，因為羅浮宮是古蹟，前面卻是幾何圖型、金屬結構的現代建築，當初規劃時也曾引起巴黎市民的強烈反彈，直到大羅浮計畫完工後，他們才瞭解貝聿銘的想法十分具有前瞻性，不僅觀眾不再迷路，玻璃金字塔也成為羅浮宮的重要象徵。

來到英國的案例，首都倫敦泰晤士河南岸有一座很有趣的美術館：泰德現代館(Tate Modern)，它的設立其實超乎一般人的想像，因為這棟建築原本是座火力發電廠，而且整個倫敦泰晤士河南岸在英國 20 世紀後半期是落後、衰敗、地價最低的區域之一。直到 1990 年，泰德美術館發現當時的展示空間不足，需要新的展覽空間，最後找到了這座火力發電廠進行改造。泰德現代館的改造計畫是獨一無二的，兩位瑞士建築師並沒有更動太多部分，只在火力發電廠上方增加一層樓的玻璃樓層，作為公共空間跟辦公室。在泰德現代館還未開館之前，英國最受歡迎的是大英博物館，號稱每年有 500 萬的參觀人次，但是泰德現代館開館後短短十年，就已經在 2010 年宣布達到 500 萬的參觀人次，甚至於超越大英博物館的參觀人次。

回到亞洲東京的六本木，這裡原本是以軍事及行政運作為主的舊城區，2000 年左右日本政府決定整體開發六本木，因緣際會下在這裡產生了三座美術館。畫面右邊的照片是國立新美術館，建築是由黑川紀章設計的，同樣採用大量的玻璃讓光線透入館內，大廳內部有巨大的設計，看起來很像陀螺，它的最頂層則是餐廳，邀請了法國米其林三星主廚來供餐，也是新美術館重要的亮點之一。左邊的照片

是森美術館，是森集團興建森大樓時一同規劃的，因位處 45 層大樓的頂端，觀眾必須搭電梯到頂樓才能參觀，因此也人戲稱是最高的美術館。森美術館除了建築有趣之外，展覽也很特別，會策劃很多乍看一般、但細看卻非常有趣的展覽。今年四月去參觀的時候剛好是安迪沃荷(Andy Warhol)的回顧展，除了展出作品及簡介藝術家之外，館方也在展場一角復原安迪沃荷的版畫絹印廠，讓觀眾對於藝術家創作過程有更深的體會跟瞭解。

今天的演講主要以城市行銷為主題。20 世紀後愈來愈多城市想方設法地突顯自己，深怕被人遺忘，因此城市如何行銷成了重要的關鍵。但最初的城市行銷其實跟文化一點關係都沒有，例如 20 世紀早期美國城市的行銷目的，主要為了吸引大公司設廠，有點類似今天的科學園區。當時認為吸引大公司設廠的最佳誘因就是減稅、免稅，大公司前來設廠後就能提供工作機會，促進地方經濟繁榮。這種方式一開始備受推崇，但過了二十年後，大家逐漸發現工廠設置雖會增加工作機會，但隨之而來也造成許多污染。20 世紀最後二十年，慢慢有人提出不一樣的想法，認為城市行銷不只有經濟的誘因，還有藝術跟文化的誘因。

我個人認為宜蘭在城市行銷這塊作得還不錯，因為他們標榜為「無煙囪工業」，以觀光、教育為主要產業，所以環境污染的問題並不嚴重。但話說回來，這幾年宜蘭縣的觀光發展似乎又太過頭，比如礁溪出現愈來愈多的高樓，跟台北街道並無太大差別。

後續我也會討論在全球化的影響下，各國城市在行銷過程中如何突顯自我特色。

第二個部分我會討論如何以文化作為品牌來輔助城市行銷，除了透過博物館增設之外，還有其他可能性，比如奧運、冬季奧運等，都可在短時間內吸引上百萬觀光客前來、提升城市知名度，同時還可興建許多新建設。許多城市也是利用這種方式進行都市更新與再造，最有名的便是上海的世界博覽會，徹底改造了黃浦江兩岸的都市風景。

第三個部分會帶大家思考古根漢效應。設立古根漢分館真的是一件好事嗎？大家是否還記得幾年前台中市試圖爭取古根漢美術館到台中設立分館，後來沒有成功，或許是件好事。因為古根漢美術館對於分館有許多要求，比如畢爾包每年必須撥付一定金額的權利金，又或是畢爾包有收藏作品、策劃展覽等，也都需由紐約的古根漢基金會決定。這讓畢爾包在地出現許多討論聲浪，有人贊成古根漢美術館帶來的效應，但也有人反對，認為畢爾包的在地特色都不見了。分館的模式在台灣也有，比如故宮博物院在嘉義設有故宮南院，史前文化博物館則會在台南科學園區設立分館。稍後會跟大家討論這種現象。

另外像是《達文西密碼》及《博物館驚魂夜》等片的成功，也為博物館帶來額外的宣傳效應，尤其在《博物館驚魂夜》還未上映前，美國自然史類博物館的參觀人次不斷下滑，卻因這部電影的上映，瞬間帶來大量參觀人潮。最後我會以「藝想天開」作為結論，總結藝術與塑造城市形象之間的關係。

這張照片是柏林的猶太博物館(Jewish Museum Berlin)，落成於 2001 年，反映德國人對於猶太人被大屠殺的省思。博物館建築是由現居美國的波蘭裔猶太人丹尼爾·李伯斯金 (Daniel Libeskind) 所設計，他希望觀眾在參觀過程中就能體會當年猶太人被屠殺的情境及殘酷。館內一進去就是地下室，走沒多久會遇到兩條叉路，兩條路徑各自有著不同的展示物件，其中一條路徑展示猶太人逃亡到世界各地的情況，盡頭是一道大面的玻璃窗，象徵著自由。但是另一條路徑則是多數猶太人被送往集中營的路徑，展示著受害者遺留的物件，盡頭雖然是一扇厚重的鐵門，但是打開後只會看見一座密閉的塔，象徵著沒有出路的絕望心境。

每座城市都希望自己是獨一無二的，但全球化下造成的跨國競爭及均質化危機，如何展現城市特質並被世界看見，便成為城市行銷的首要考量。每座城市都會擔心若沒被世人看見，就會被遺忘。20 世紀末的畢爾包也是類似的情況。

19 世紀末、20 世紀初時的畢爾包，因礦產及造船業的蓬勃興盛，是西班牙最富裕的城市之一，但第二次世界大戰後當地工業沒落，經濟變得十分蕭條。1990 年該市市長強烈希望畢爾包要被世界再度看見，開始跟紐約古根漢美術館洽談在畢爾包設立分館。但畢爾包並非只依賴古根漢美術館，他們也邀請許多著名建築師為畢爾包設計建築，舉例來說，畢爾包機場就是由著名的西班牙裔建築師聖地牙哥·卡洛特拉瓦 (Santiago Calatrava) 設計，地鐵則由英國建築師諾曼·佛斯特 (Norman Foster) 設計，他們用這種方式營造出藝術與文化的結合，吸引建築、文化領域的人到畢爾包進行朝聖之旅。

前面提到城市行銷早期是以經濟為誘因，但到了 21 世紀，城市行銷則以發展觀光旅遊為主要策略，文化觀光是當中最受歡迎的一項，因為它提供體驗在地文化的方式，吸引大批觀光客。這幾年大家能明顯地感受到一批批「陸客」不斷來台參觀，而且多數都會參觀國立故宮博物院，這便是文化觀光的最佳案例。

另外像英國愛丁堡國際藝術節(Edinburgh International Festival)，每年夏天都會擠滿觀光客，一天會湧進十萬人，兩個月就有六百萬人次。照片上看到的只是一場小型爵士樂表演，卻吸引很多人聚集參加，更別提當地每晚有兩百場音樂、戲劇與舞蹈表演同時進行，有些規模小到只是一人的獨白秀，也有大到數百人的戲劇表演。現在愈來愈多民眾喜歡出國旅行，藉此體驗不同的文化，因此文化觀光可以說是新世紀中城市行銷的重要策略之一。

城市行銷會帶來經濟及政治等效應，成功的行銷將會帶動地方經濟發展，進而吸引世界目光的焦點，達到某種政治宣傳效果。很有趣的是，從 20 世紀末到現在，幾乎全世界的城市都希望設立美術館，大型美術館在現代社會被視為文明進步的象徵，但台灣在 1980 年代前後分別在台北、台中及高雄興建美術館後，就再也沒興建大型的美術館。另一個類似的案例發生在英國倫敦，從 1980 年代到 2000 年之間，倫敦也幾乎沒有新增任何重要的美術館，後來因泰德美術館有新增展場的需求，才有泰德現代館的出現。另外，城市行銷若成功，也會讓在地居民產生更多認同感，願意為城市出一份心力。比如英國利物浦的亞伯特碼頭區，曾是英國第二大海港，大約落成於 1850 年左右，但從 1950、1960 年代開始當地經濟蕭條與閒置，曾經有意見要整個拆除，經過一連串的努力，終於在 2008 年時為利物浦爭取到舉辦「歐洲文化之都」，成功地向國際宣傳利物浦在地文化。

到底博物館是否能為城市帶來品牌效應，可從幾個角度思考，其中一個便是思考博物館究竟能為城市帶來何種潛在效應？比如屏東的國立海洋生物博物館雖然地處偏遠，但由於館務運作所需而帶來的不少就業機會，也帶動了周邊地區的經濟及產業發展，可見博物館的確能為城市打造出良好的品牌。

設立博物館的好處不少，首先會有許多民眾來參觀，從交通、住宿、飲食等消費行為帶動周邊地區發展。然而，博物館是否真能名利雙收呢？2007 年，英國的確有博物館受到金融海嘯影響而結束營業的新聞，其中較有名的是戲劇博物館 (Theatre Museum)，據說受到經濟及政治影響而結束營業，因此博物館真能名利雙收嗎？恐怕仍是有待商榷的。

事實上，城市仍有其他管道可以進行城市的品牌行銷，像是舉辦大型慶典活動、藝術節等等，比如威尼斯透過威尼斯雙年展及威尼斯建築雙年展，讓威尼斯本地每年都有展覽活動，吸引大批的觀光客造訪威尼斯。

回過頭來思考博物館與城市行銷之間的關係，比如古根漢效應對於城市來說究竟有什麼影響？首先很明顯地，由於畢爾包古根漢美術館十分成功，難免讓人認為只要依循畢爾包作法便可獲致成功的錯覺。但事實上沒這麼簡單，設立分館涉及資源的累積與整合，據說過去幾年曾有十座城市與古根漢基金會接洽，目前為止都無疾而終，古根漢美術館只有設立在紐約、柏林、威尼斯及畢爾包等四座城市，未來在阿布達比將會成立第五間古根漢美術館分館。

城市行銷裡另一個常見的名牌效應，稱為「starchitect」，這個詞彙分別由「star 明星」、「architect 建築師」所組成，即明星建築師。透過知名建築師設計館舍，吸引不同領域的文化愛好者前來朝聖參與，也是目前的趨勢。古根漢美術館的確成功地打響畢爾包的名聲，據說現在每年畢爾包的國外觀光客超過好幾百萬人

次。古根漢在紐約本館的建築也是邀請著名建築師法蘭克·洛伊·萊特（Frank Lloyd Wright）進行設計規劃。

其他地方也可看見透過極具特色的建築來吸引觀光客，例如西班牙瓦倫西亞科學博物館的太空劇場，外觀看來像是頭盔一樣，是邀請在地的建築師卡洛特拉瓦設計。巴黎布朗利碼頭博物(Musee du quai Branly)館落成於 2006 年，以民族學與人類學為主要展示內容，卻打破以往大家認為民族學及人類學不算藝術，但這博物館特別之處在於，應是第一個將民族學與人類學的作品，以藝術的方式來呈現。他們也是邀請尚·努維爾(Jean Nouvel)進行設計，尚·努維爾目前也正為阿布達比設計羅浮宮分館。其他著名案例還包括：華盛頓特區的國家畫廊則是邀請貝聿銘設計建築、英國曼徹斯特的帝國戰爭博物館北方分館也是邀請李伯斯金來設計。

博物館除了透過文化品牌像是古根漢效應，或是邀請明星建築師等策略來行銷外，另一個特別的現象是像《達文西密碼》及《博物館驚魂夜》這類電影所帶動的宣傳效應。

貝聿銘設計金字塔時，羅浮宮每年參觀人數約有三四百萬，金字塔落成後，參觀人數增加到每年五百萬人次以上。後來更受《達文西密碼》影響，據 2010 年統計數據顯示，羅浮宮的參觀人數已達 850 萬人次，平均每天就有兩萬人次！《博物館驚魂夜》則讓美國自然史類博物館的參觀人數大量增加。另外一部較少人知道的電影，《天羅地網》是以紐約大都會藝術博物館為場景，講的是一位雅賊如何在警衛的監督下仍可歸還作品。

透過電影讓人看見博物館，的確能夠吸引許多觀眾，間接地讓大家想要親臨博物館的現場觀看作品及有趣的展示。

博物館的成功能夠造成跨國經濟效應，許多人會特地造訪其他國家，參觀當地知名的博物館，有些博物館甚至能引發在地居民的認同，比如前面提到的利物浦亞伯特碼頭等，都是透過博物館來提升城市品牌形象。另外一個例子是蘇格蘭的格拉斯哥(Glasgow)，這個城市在二次大戰後也因經濟蕭條產生許多治安問題，像是酗酒、毆鬥及嗑藥等，造成社會不安，但他們透過舉辦歐洲文化之都，成功扭轉了一般人對於他們的既定印象。前年成立的河岸交通博物館(Riverside Museum)，甚至贏得 2013 年歐洲年度博物館大獎。

透過前面這些案例的分享，我認為「藝想天開」是有可能的，如果城市行銷自己時，能瞭解在地的文化及藝術能量時，透過兩者的加持，便可發掘更多的可能性，讓城市更具吸引力，除了博物館之外，也可以透過活動節慶來行銷。舉例來說，

卡塞爾文件大展便是一例。

文化藝術活動能夠讓我們實踐想像的可能性，達到為城市文化品牌加持的目的。我覺得台灣都還有較大的努力空間，國外目前有較多不錯的案例值得我們參考。

例如大英博物館，照片上看見的空間最早是露天的，下面則是擺放一些書櫃，直到 2000 年因為大中庭計畫才完成透光的屋頂，將整個空間變成室內空間，觀眾可先到此區再決定要參觀哪個展廳。這樣的設計讓參觀動線更為順暢。

另一個有趣的案例是泰德現代館的渦輪大廳(Turbine Hall)，這個空間開放讓藝術家進行各種實驗，例如桃瑞絲·沙爾塞朵 (Doris Salcedo) 的作品《暗語》，就真的在地板上打出一條巨大的裂縫，或是歐拉弗·艾力森 (Olafur Eliasson) 的作品《小太陽》，則是密封渦輪大廳的天花板，擺放一個小型落日，讓觀眾彷彿在曬太陽一般，由於天花板用錫箔紙包覆後產生鏡面效果，最後觀眾甚至躺在地面上，觀看自己的倒影。藝術家進駐渦輪大廳都創造出很有趣的空間。

另外一個案例是愛丁堡市郊的蘇格蘭現代藝術國家博物館的戶外公共藝術作品《Landform Ueda》。這裡在作品設置以前原本是一座停車場，經過館方與藝術家的腦力激盪，將這個地方重新轉換成如詩如畫的空間，讓人很想停留。根據在這工作的友人說法，這件作品最大的影響是，以前博物館很難吸引到家庭觀眾，直到設置《Landform Ueda》後，因為草地所營造的悠閒氣氛，開始有許多家庭觀眾願意造訪，甚至推著嬰兒車到草地上逗留休憩。

簡單來說，我認為博物館在未來將扮演城市行銷的重要角色，透過博物館吸引人群，發揮它加值的正面效應，藉此提升城市競爭力。我的分享到此結束，謝謝大家。

●石：謝謝曾教授的精彩分享，介紹了各國精彩的案例，也帶我們思考博物館跟城市之間的關係，讓人意猶未盡。接下來開放觀眾提問。

Q & A

●**提問一**：老師您好，想請問您剛才提到的明星建築師現象，很多明星建築師設計的博物館會吸引觀光客前來欣賞，但這似乎模糊了博物館自身的館藏特色，造成失焦的現象，又或是博物館的硬體十分前衛新穎，但軟體卻原地踏步，您對這樣的現象有什麼看法？

●**曾**：這個問題滿好的，一般觀眾想看的是好玩有趣的奇特建築。但老實說，根據我在博物館工作的經驗，所有博物館人通常是討厭這種奇特的建築。因為建築師在設計時會說「我的作品就是藝術品」，反而忽略博物館本身的機能需求，大家如果仔細觀察博物館的空間，會發現有些博物館空間真的不好使用。我覺得最好的合作模式是，建築師尊重博物館的專業，規劃之初便考量了博物館機能，博物館當然也能透過明星建築師的加持，吸引更多人前來，達到雙贏局面，否則就會變成好看卻不實用的建築。

●**提問二**：現在台中有許多建案是關於博物館的，若回到博物館的本質來說，若同一座城市同時推出大量的博物館，會不會讓博物館失去它原有的使命及功能？

●**曾**：同一個場域若出現太多博物館，一定會有所競爭。如何在激烈地競爭中找到互利的合作機制，是件滿困難的事情。但是博物館大量的成立，也未必代表它就會均質化或變得無趣，只要每間博物館能清楚展現自我特色，每位觀眾不可能看遍所有的博物館，一定是挑選幾間自己有興趣來參觀。比如剛才提到柏林有世界著名猶太博物館，但事實上，柏林的博物館島更為有名，島上有五間知名博物館，觀眾可以依照自身對於不同時期文化的喜愛，選擇參觀考古或古典藝術等不同類別的博物館。台中的情況較為特別，它已經有國立自然科學博物館及國立台灣美術館等兩座國家級博物館，所以當台中試圖透過博物館概念重新再造水湳機場周邊區域時，必須思考如何超越既有的博物館定位或資源。

●**謝伊琳**：我想回應曾老師關於古根漢美術館的觀察，因我曾在古根漢美術館工作兩年，或許可以提供另一個角度來探討古根漢美術館本身如何看待自己設立分館的行為。古根漢早期的確是採到處設立分館的模式為策略，常被批評是「文化殖民」，因為當時他們以類似顧問的角色，建議當地政府應該怎麼作，最成功的案例就是畢爾包，在這之後才有愈來愈多的城市希望也能透過美術館的建立，吸引國際觀光客前來。當時古根漢美術館的館長是 Thomas Krens，2007 年他下台後，紐約的古根漢開始重新思考自己設立分館的策略，似乎不應該再是帶著自身的品味喜好，以顧問之姿給予建議，而是先盡可能地瞭解當地文化再給予建議。現在的館長是 Richard Armstrong，他們也預計在芬蘭的赫爾辛基蓋分館，但事先他們作了一個長遠的計劃，研究當地文化，所以策略上已經有很大轉變。

另外在建築的部分，許多人也對古根漢的建築有這樣的疑問，比如我跟畢爾包館長聊天時，他其實是建築師出身，被市政府聘雇為都市計畫，最後才被延攬擔任為畢爾包古根漢美術館館長。他就說大家會以為畢爾包是因為這些優秀的建築才吸引人過來，但不代表你可以跟當地民眾產生連結。雖然策展的確是紐約古根漢掌握所有決策，但他們有特別雇用西班牙策展人來策畢爾包館的展覽，可以發現他們的態度已經變得較為謙卑。古根漢策略的改變可讓我們重新思考文化擴張在這十年來的轉變。

●**提問三：**台北有許多文創園區是將舊工廠重新改造，我覺得這種方式滿好的，文化活動不一定是上歌劇院正襟危坐，最近年輕一代進行的反服貿運動，也出現許多不一樣的文化形式，剛才演講的雖是現下博物館發展的大趨勢，但我覺得跟台灣目前的發展似乎有些落差。

●**曾：**我覺得這些都是社會發展的新趨勢，例如文創產業大約在 1990 年代末期開始發展，文創園區是種可能性，可兼納博物館的部分機能，也可拋除博物館的部分枷鎖，我對此倒是樂見其成，文創園區成功的地方說不定也會反饋刺激博物館界的思考，舉例來說，故宮這幾年在文創產業這塊作了很多轉變，也為他們帶來許多營收與新觀眾。

●**提問四：**不曉得老師您怎麼看待中國的博物館建築都蓋的十分巨大的現象？

●**曾：**我曾經帶學生去中國參訪博物館，的確可以發現博物館建築是一間比一間蓋的更大，但我預期這幾年館舍會遇到幾個問題。首先，館方是否有專業人員能夠處理這些龐大的出土文物，是否具備了展示及維護等層面上的專業知識？第二，巨大的館舍勢必伴隨龐大的營運經費，對館方必定造成一定負擔；第三，常設展勢必需要更新才能吸引觀眾重複造訪，但由於展場過於龐大，若要替換常設展的內容，一定也需要很多經費才能更新。

●**提問五：**聽完您的演講，發現博物館可以成為國家宣揚政策的代表，但以人民的角度來看，尤其是在台灣，我們是否真的需要這麼多博物館？

●**曾：**這個問題我想是見仁見智。以我個人而言，當然希望愈多愈好，因博物館若能協助社會保存過去的文化證據，對於後代子孫當然是好的。但博物館也不能無限上綱。過去國家曾有一鄉鎮一文化館的政策，但現在已經有部分演變成一鄉鎮一蚊子館，這不只涉及當地有無需求，也涉及成立以後當地有無資源能夠持續運用，這些都須被考量。而我們究竟需要多少座的博物館，可留待社會大眾的需求及市場機制來決定。

●**提問六**：第一個問題是，究竟是城市居民的需求促進了博物館的設立，還是因應都市計畫所興建的博物館培養了市民對它的需求？第二個問題是，有無何種標準能夠分辨博物館城市行銷的成功與否？老師是否有失敗的案例可跟我們分享？

●**曾**：這問題滿直接的，到底先有民眾需求才設立博物館，或是政策先行？基本上，大部份博物館的設立都與政治因素有關，但也有呼應民眾需求所設立的博物館，比如臺東的國立臺灣史前文化博物館(見稱史前館)因當地挖掘出土了重要的史前文化遺跡，才促成史前館的成立；國立海洋科技博物館(簡稱海科館)也是因應當地居民的呼聲，認為基隆是海洋研究的重鎮，才成立了海科館。關於失敗的案例一定有，但我們基於美好的想像通常只談成功的案例，歐洲還是有失敗的案例，比如英國倫敦的戲劇博物館(Theatre Museum)的失敗令大家滿震驚的，因倫敦、紐約的戲劇愛好人口很多，它周遭也都是有名的歌劇院，他們失敗的原因可能是館方沒有思考如何吸引觀眾，最後只好結束營業。不過由於每一間博物館的背景及原因都不同，也許改天我可再進行失敗案例的分享。

●**石**：因時間的關係，今天講座就到這為止，謝謝大家來參與春之當代夜的活動，也歡迎大家繼續留下來與講者交流，謝謝！