

現代博物館面對的危與機：以臺灣鹽博物館為例

授課老師：丁新豹博士

學生姓名：陳偉建（1155087733）

提要

今日臺灣博物館林立，直到現時為止，已有逾四百間公、私營博物館，是香港的六倍多。可是博物館數量太多，競爭激烈，除了有部分公營博物館由於長期得到海外遊客支持而名聞遐邇，其餘的都有不同程度之經營困難，尤其是以冷門題材而開設之地方私營博物館，更是不容樂觀。踏入二〇一〇年代，先進的科技以及周休二日制度，令民眾消閒之選擇增多，致使這類博物館入場人數岌岌可危，形成腹背受敵情況。如何正視及應對經營問題，是其經營者當務之急。

本文主要將以位於臺南七股、公辦民營之「臺灣鹽博物館」作個案分析，並援引各報章報導和相關數字，講述該館自二〇〇五年開辦以來所遇到的經營危機，提及該館在經營者三度易手前後，所遇到經費、民間認同及自我定位之問題。最後講解三大轉機及尋找能可持續經營之路徑，指出只要經營者把握本土意識及年輕人「打卡熱點」之機遇，能夠發掘文創元素，便會找到轉機，不需在嘩眾取寵（例如辦「十八禁」鹽雕展）之情況下，能招聚更多地方人士和遊客。

關鍵字：博物館、臺灣鹽博物館、經營問題、公辦民營

1. 前言

今日臺灣博物館林立，直到現時為止，已有逾四百間公、私營博物館，是香港的六倍多。¹這種現象，是源自一九七〇年代開始，直到九〇年代的「博物館熱」(Museum mania)。當時國際間博物館數量直線上升，當時經濟起飛的臺灣也受其影響，數年間大小公營博物館先後開門，自解嚴之後情況更明顯。一九九三年，臺北國立故宮博物院舉行莫內展覽，破紀錄吸引卅餘萬人參觀，此創舉為臺灣博物館發展猶如打下強心針，刺激更多國營事業和民間經營者一嘗博物館長之癮。²只是，創業容易守業難，更何況成本更大的博物館，由於人的時間和興趣也有限，很少人會遊覽所有的博物館，各博物館都想盡辦法擴大客源。

現在臺灣博物館數量太多，競爭激烈，除了有部分公營博物館（如故宮、臺中國立自然科學博物館）由於長期得到海外遊客支持而名聞遐邇，其餘的都有不同程度之經營困難。不過，無論是公、私營的，都必要面對收入遠遠追不上支出之問題，公營博物館既然有政府預算，而私營博物館只靠門票、贊助等作為收入，資源上遜於前者。近年來，先進的科技以及周休二日制度，令民眾消閒之選擇增多，連公營博物館入場人數也開始有下降趨勢。

筆者認為，目前現代博物館面對的危機，大致有以下幾種：（一）支出太龐大，吃力不討好；（二）入場人數下降，有些博物館同時受競爭對手和其他消閒活動影響，長期不叫座；（三）展覽欠缺新意，只流於單純展示，遊客未能親身體驗；（四）部分博物館被批評題材偏門，甚至因與地方互動不足而太「離地」。以上因素不是臺灣博物館獨有，而是全世界博物館也要面對的，只是如上面所說，私營博物館在缺乏公費支持下，比公營的更可憐。

社會上有不少聲音建議將部分博物館改為「公辦民營」，引入私人業者參與管理，以解決長期支出造成之問題。只是，「公辦民營」是否靈丹妙藥，還要多幾年觀察，有些公辦民營的博物館更缺乏政府支持，下場跟私營博物館無異。本文個案分析將提到的「臺灣鹽博物館」（下稱「鹽博」）是公辦民營的一個例子。它雖然成為港澳遊客遊臺南的一項必到之處（亦因此之故選為討論對象），但其十餘年苦苦經營，換了三次經營者，顯然不是成功之例，但其屢次改革補救掙扎求存，令人值得深究。到底它面對甚麼挑戰，將在下文一一分析。

¹ 梁光余，〈博物館建館容易經營難〉，《博物館學季刊》第 18 卷第 2 期，頁 139。

² 夏學理等著，《文化創意產業概論》（臺北：五南圖書出版股份有限公司），頁 358。

2. 臺灣鹽博物館之危機

本文以位於臺南七股、公辦民營之鹽博作個案分析。鹽博於二〇〇五年一月開辦，是臺灣一所以行業為主軸的博物館。不過，它之所以是公辦民營，不是因追上國際潮流，而是政治因素使然。事緣一九九三年故宮莫內展而造成新一波博物館熱，臺灣各國營事業應立法委員要求，紛紛提出建博物館方案，藉此保存產業相關史料和教育大眾，當時仍屬中華民國經濟部的臺灣製鹽總廠（「臺鹽」），亦向立法院提交報告，要在七股鹽場建一處結合博物館和遊樂設施的「鹽業文化園區」，開館經費為五億新臺幣。³

在該園區建設途中遇著民進黨上台執政，臺鹽也進行民營化，成為臺鹽實業公司，後來臺鹽因業績考慮不想經營，就將園區預定地連同七股鹽場交回財政部，建設方案也被叫停。民間聲音在此時要求挽留，主張由行政院文化建設委員會（即現在的文化部）接手，只是文建會不允，便改由臺南縣政府管理（二〇一〇年因應臺南縣升格為直轄市，讓予交通部雲嘉南濱海國家風景區管理處，簡稱「雲管處」）。之後縣政府又無暇處理這燙手山芋，想將之轉交國立海洋生物博物館，卻又受阻，縣政府無可奈何之下，就決定暫時將管理權公開招標，結果由退休鹽工組成的「鹽光文教基金會」奪得，並進行資料及文物搜集。⁴至於原本整個文化園區的計劃，就只剩餘鹽博繼續建設，經費減至 1.6 億元，至二〇〇五年始能開幕。

可是好景不常，鹽博開幕未夠半年即出現財務危機，員工減薪兩成，又進行商品義賣，卻未見改善，鹽光基金會經營兩年後最終放棄，由統茂旅館集團接手。⁵統茂其後著手減省成本及嘗試結合自身旅館業務，令入場人數開始有起色，但根本問題仍沒有變化，經營數年後提前解約。⁶二〇一五年尾，開始由臺南皇尚文創集團接續營運，行的是也是尋求變革之路，但其舉辦之活動，引起不少爭議。⁷

鹽博從籌辦到營運，可謂一波三折，除了經費長期不足，入場人數非常不穩定，其與社會疏離之聯繫，也引起地方人士批評；而每次有新投資者接手便立刻虛張聲勢，偏離創辦原旨。這是不單鹽博的弊病，亦是目前私營和公辦民營博物館都要面對之問題，故此鹽博的困境，事實上也是冰山一角。鹽博面對的危機，跟上述引言所說四大問題差不多。

³ 〈鹽博館揭幕 林亞孫等了 10 年〉，《聯合報》2005 年 2 月 4 日，頁 C5。

⁴ 〈鹽光 期待接手鹽博館〉，《中國時報》2004 年 10 月 28 日，頁 C1。

⁵ 〈義賣減薪 鹽博館度難關〉，《中國時報》2005 年 7 月 3 日，頁 C2。

⁶ 〈鹽博物館經營權 統茂接手〉，《聯合報》2006 年 12 月 9 日，頁 C1。

⁷ 〈臺灣鹽博物館再出發 皇尚集團接手經營〉，《中時電子報》即時新聞，2015 年 12 月 22 日，<http://www.chinatimes.com/realtimenews/20151222004590-260410>。

(a) 長期經費不足，難以應付支出

鹽博的成立肇因於博物館熱，也是由中央政府和立法院倡議設立，但最終因臺鹽民營化而改變。改組後的臺鹽，嫌博物館難賺錢而不欲經營，固然無可厚非，但當初作為提議者的中央政府，不單沒有接收，還視為「爛攤子」推來推去，最終要由地方業者代管。其實，地方業者在資源上始終有限，而地方博物館經營成本都很高。可幸的是，建設用的 1.6 億元經費是由臺鹽改組前支付，否則鹽博能否開門也成問題，只是，開幕後的經費問題，仍是鹽博要面對的最大難題。

鹽博至今經歷三組業者以「營運及轉移」(Operation and Transfer, 簡稱 OT) 形式管理，即由民間業者在合約期限內營運政府已建設施，合約完結後交回。從報章資料來看，第一位業者鹽光基金會可以說是很用心。當初他們擔心鹽博因公辦民營而走向市場化，偏離展覽及教育原意，在使命感使然下入標，並願意在一年內投入一千萬元作營運資金。⁸然而，只是心口掛個勇字，解決不到經營問題，經營不足半年，總支出逾一千三百萬元，收入六百五十多萬元，即已虧損七萬元，到開幕第二年，虧損達一千五百萬元，甚至連每年六十餘萬元租金也未能支付。⁹據基金會解釋，龐大支出是因承辦未完工的工程，其實只是表因。根本原因就是，由於基金會只是由地方鹽業工作者集資籌辦，有不少是基層現職或退休鹽工，財力有限，若非有外來資助，單憑熱誠是難以長期維持。由於欠缺資本之關係，一些周邊產業無辦法擴展，以增加收入來源。政府遲遲未如基金會所願，資助部分經費，更是磨滅這群經營人的鬥志，能經營兩年已難能可貴。

第二位業者是經營旅館的統茂集團，相比起鹽光基金會，在財力上更強。當初他們跟縣政府簽約時，被要求「前四年至少須投資一千五百萬元，每年付給縣政府除土地稅、房屋稅外還有權利金五十萬元。〔...〕每年須至少辦理十場以上鹽業文化教育活動。」¹⁰事實上，由於資金上較有優勢，他們投入更多資本加設與博物館相關的旅遊套裝和旅館服務，所以能夠加設鹽光所不能負擔之周邊設施。在入場人數和收入增加下，經費問題稍微改善。當統茂第二份五年期合約開始(二〇一二年)時，收入已達八百六十餘萬。¹¹雖然表面上鹽博步入曙光，但支出仍然很高。二〇一五年的臺灣登革熱重創臺南觀光業，並將鹽博的經營增長打回原形，他們只在周六、日開門，結果統茂在收入大跌之下，決定提前解約，這顯示地方博物館若因一些事故而未獲入場人士支持，對他們來說會是致命之打擊。¹²

⁸ 〈台灣鹽博物館 傳財務危機〉，中央社中文新聞，2005 年 6 月 9 日。

⁹ 同註 5。

¹⁰ 同註 6。

¹¹ 〈雲嘉南 4 大景點 吸客破百萬〉，《工商時報》2013 年 1 月 21 日，頁 A11。

¹² 〈登革熱害觀光 北門鹽場租商提前解約〉，公共電視台新聞網，2015 年 10 月 27 日，<http://news.pts.org.tw/article/309272?NEENO=309272>。

第三位業者是皇尚文創集團，他們獲中標原因是其北門區井仔腳鹽田經營有功，相信可以同時解決長期以來的經費問題。皇尚每年需繳租一百六十七萬元，簽約時提出過會配合臺灣鹽業歷史推出文創系列產品，並跟鄰近七股鹽場景區和井仔腳鹽田合作，藉由擴大財源增加可持續收入。¹³到底成效如何，目前言之尚早。

(b) 由始至今，都沒有被政府和民間認同和擁護

上述的經費問題，從大中華地區、以至世界各地博物館也要面對，但像鹽博之類的私營／官督商辦機構，外界的認可和擁護程度比公營的遜色，這裡所謂的認同程度，意思不是指既有量化之評核標準，而是外界對其之定位看法，和所作出實質支持行動之多寡。目前鹽博雖受到外來觀光客歡迎，然而它在政府以至本地鄉親，都不當是文化地標看待，對以「鹽鄉」自居的臺南來說，實在十分諷刺。

上述鹽博經費不足現象，反映到民間業者有心無力，而造成這個境況，是源於政府不認同它，無心打理本來屬於自己的設施。當初臺鹽公司不理，之後到文建會不要，再落入臺南縣政府，卻以「OT」方式委外經營，即使現在由交通部雲管處擁有，情況也是一樣，可見政府沒有認可鹽博，變成輿論所謂的「文化棄嬰」。數年來，鹽博連同七股鹽山被劃為「雲嘉南國家風景區」一部分，雲管處也透過宣傳吸引客源，然而對他們來說，鹽博只是觀光點，而不是文化傳播之博物設施。

二〇一五年臺南登革熱疫情爆發，遊客人數大跌，即使是委外經營，政府有否給經營者度過難關？答案是沒有，雖然在報章資料找不到相關資訊，但單從經營者提早交出經營權的事實來看¹⁴，政府顯然沒有提供協助，只是重新招人管理完事。身為臺灣鹽業文化傳承者，鹽博需要讓雲管處知道其獨特文化價值，並爭取雲管處不再以單純的觀光建築來看待，這樣才能建立政府之認同。

不單政府冷淡處理，就連臺南鄉民也忽略鹽博，最主要原因是它缺乏與社區聯繫，未能貼地。首先，開幕初期之經費後續建設問題，就已經讓鹽博無法舉行更多社區活動，只能勉強維持基本運作，與社區之距離無法拉近。其次，由於開幕前館方曾七股鄉代表協商不向鄉民收取入場費，後來因成本問題反口說要收錢，被當時地方首長異議，認為是對鄉民不尊重，更一度杯葛出席開幕禮。¹⁵縱使最後因本地商人資助，七股鄉民可免費入場，但已經給鄉民不好的第一印象。

鹽博多年來一直想推動更多臺南人入場，苦苦找不到良方，連本地人也搖頭嘆息，二〇一〇年《自由時報》曾報導鹽博跟毗鄰的七股鹽山分別付費問題，當時鄉民

¹³ 〈台南七股台灣鹽博物館 將重新再出發〉，《自由時報》即時新聞，2016年1月18日，<http://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/1576404>。

¹⁴ 同註12。

¹⁵ 〈鹽博館 七股鄉民免費〉，《聯合報》2005年1月20日，頁C1。

已指出遊客主要到收費較便宜的七股鹽山參觀，鮮少到一百米外的鹽博，就算「遊客到博物館內參觀後就離開，根本沒有走入社區，遑論為地方帶來發展」，時任七股中寮村長許全田更說，「鹽博館的活動並未結合社區，如何為地方帶來發展？社區想發展，還是靠自己比較實在」，¹⁶單是地方代表的一句話，已反映到當地人已認為鹽博與社區聯繫不足。

(c) 從「離地」到「離題」，再到「淫蕩」樂園，顯示自我定位漸趨模糊

顧名思義，「臺灣鹽博物館」一來是要講述臺灣本土鹽業發展，二來是以展覽和各形式之教育，將臺灣鹽業相關資料和文化保留及傳承。鹽博在開幕初期，以單純展示方式講解本土鹽業發展，使之變得「離地」，展館也以臺灣、中國及世界鹽業簡單劃分介紹，缺乏民眾體驗。由於離地的話題和展示方式，造就了開幕時當時鹽光基金會經營時，丁財皆不旺的困境。開幕一個月，參觀人數僅約三萬，而二〇〇五年總計不到十五萬人，翌年更剩八萬多人，情況不理想，這最終導致鹽光基金會不再參與經營。¹⁷

繼後的兩任商家，發覺到收入不足之嚴重性，就改以吸客為目標，希望提高門票和周邊產品收入，雖然還是勉強招聚到觀光遊客，但卻讓鹽博開始偏離原始博物館教育之功能。觀察過去幾年第二任的統茂集團推出的活動，主要是各類的鹽雕展覽，以及旅館業務，又出售生態休閒套票，遊客憑票同時參觀潟湖、風景區、觀鳥區等自然景點。¹⁸這些活動的共通點，都是以自然及觀賞為主題，而不是鹽業相關之體驗。或許這可以拉近與遊客之距離，但最終效用不大，據雲管處數字，鹽博在二〇一〇至一四年每年入場人數分別為約 7.0 萬、8.3 萬、11.0 萬、9.6 萬、6.9 萬，即五年間沒有持續增長，反而還要跌。¹⁹鹽博始終不是自然博物館，要擴展周邊產業，就先要以鹽業體驗為重點。

到二〇一六年新任經營者皇尚集團，甫接手便出盡「奇招」，在該年暑假推出「十八禁」鹽雕展，就將原始臺灣鹽業文化傳承及教育完全切離，鹽博儼如變成主題樂園，鹽光基金會當初對於鹽博庸俗化之憂慮，不幸成真。事緣鹽博鹽雕區推出以「鹽博館驚魂」、「性福聚場」等為題之展覽，展區包括數座十八禁性感鹽雕，利用挑逗姿勢作招徠，又有「我是暴露狂」四維作品，是把「大畫框分成上下兩部分，上半身是空框，下半身是褲子脫到膝蓋處，遊客站在畫框裡擺出搞笑姿勢」。

¹⁶ 〈鹽博館、鹽山雙收費 惹民怨〉，《自由時報》2010年1月29日，頁 B05E。

¹⁷ 〈沿海觀光成績 縣長很不滿意〉，《聯合報》2006年11月25日，頁 C1。

¹⁸ 同註 6 及博物館官網介紹：

<http://www.toongmao.com.tw/twsalt/3836426044214882877140573213382928939208.html>。

¹⁹ 交通部觀光局雲嘉南濱海國家風景區管理處編，《臺南市七股遊客中心暨臺灣鹽博物館營運移轉案 可行性評估報告書（定稿版）》，（臺北：臺灣促參顧問有限公司，2015年版），頁 19。

²⁰當時館長辯稱，舉辦是一來想增加臺灣人之情趣，令房事變得更「幸福美樂」，二來要製造話題，增加入場人次以提高收益。²¹此活動一出，的確成功引起傳媒話題，受訪之人場觀眾也感到新奇，可是卻賠上了鹽博多年來建立的形象，而入場人數只跟前一年同期相若，²²反映到營運者為吸客已經走火入魔，沒有承擔起教育功能，遊客只是獲得感官上享受，對傳播鹽業知識沒有幫助。諷刺的是，擁有鹽博的雲管處，竟然對此經營者行為視而不見。

鹽博從起初「離地」落後的展示方式，到因為擴展自然生態觀賞體驗活動而變得「離題」，再到今日展覽變得「淫蕩」，令博物館如同主題樂園，背後顯示到其因為資本和人氣皆不足之緣故，而不斷更改定位，以尋找最有效吸引客源之辦法，令到本來是要宣揚本土鹽業的鹽博，自我定位漸趨模糊。這個也是眾多私營或公有民營博物館之寫照，他們都是為了不同原因和理念而建立，可是因為資源非常有限，又缺乏政府龐大的公費支持，只能如同貧苦人饑不擇食一樣，急於尋找潛在客源，增加與自身事業不相關的周邊活動或生意，忘卻原來初衷。在基本條件未滿足之下，他們不能承擔傳承知識之任務，也沒有辦法悠然自處，對於未來更不知所措，所以自我定位只好不斷隨勢轉變，但反而失卻自我之認同。

²⁰ 〈挑戰性福尺度 鹽雕女郎好「鹹」濕！〉，《自由時報》即時新聞，2016年6月11日，<http://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/1726120>。

²¹ 〈台灣鹽博物館「性」福櫥窗 「鹹」濕場景挑戰尺度〉，《風傳媒》，2016年6月12日，<http://www.storm.mg/lifestyle/129187>。

²² 《雲嘉南濱海國家風景區遊客人數統計》(105年6月至8月)，雲嘉南濱海國家風景區管理處，<http://admin.swcoast-nsa.gov.tw/News/Index?id=ac823c51fb474ad0b08f13c2df27ee7f&p=1>。

3. 臺灣鹽博物館如何尋求轉機

今時今日，智能電話非常普及，娛樂選擇增多，其他文教、娛樂事業經營者也積極爭取客源，博物館開始進入汰弱留強的階段，欠缺特色的博物館將有機會被淘汰。鹽博身為臺灣大型單一產業為主題之博物館，雖然先天條件不足，屢遇危機，但其本身存在價值非常高。隨著附近的七股遊客中心在近期正式落成，媒體也形容當地是年輕人之「打卡熱點」，²³只要皇尚集團把握這難得機遇，能夠從本土鹽業中多發掘文創元素，並在定位上正本清源，相信便會找到轉機，期望不需在嘩眾取寵之情況下，招聚更多對本土產業有興趣之地方人士和遊客。

(a) 加強特色度假村和攝影業務，建立可持續收入流

鹽博歷任三組業者對解決經費不足問題付出不少心力，在明知博物館經營不一定有賺之下仍加入去改進。因為水、電、薪金、租金、維修等支出，即使博物館不開門招呼也要支付，長遠來說，要解決經費問題，不單財力要夠大，收入要夠多，更重要的是經營者能否有智慧找出有效辦法。目前皇尚集團是臺南本土企業，了解本地經營模式和消費習慣，我們對此有更大之期待。目前建立可持續收入流之較可行方法，分別為加強特色度假村和攝影業務。

特色度假村雖然並不是甚麼新穎項目，且前任經營者統茂也同時經營過旅館生意，但目前來說，這是較為穩定和可持續性獲得收入之選擇。參考港澳臺部分博物設施的周邊產業，以香港的美荷樓生活館最為出色，由於其旅舍設施就是位於生活館之樓上位置，它既能提供較旅館便宜，環境又不俗的住宿服務，亦供遊客體驗徙置大廈之生活體驗，完善配套下能夠產生到協同效應。

回到臺灣的鹽博，其實該館早於二〇一〇年，利用附近的鹽場宿舍，改裝成為旅館「鹽鄉寒舍」，旅館靠近主要幹道臺南濱海公路，交通方便。²⁴可是，所謂的旅館只是一個平房，房間只得四間，面積不大之餘收費也偏高。如果要永續經營，會顯得十分辛苦。近年來，愈來愈多二至四人小團隊背包客赴臺遊覽，並且多數選擇收費較廉宜的民宿。鹽博現時擁有原本七股鹽場之部分設施和建築，要進行改裝並不困難，如果能夠進一步改造成鹽文化特色之度假村，增加住宿數目，以薄利多銷形成壓低租住價格，比起現在的「鹽鄉寒舍」，更能吸引更多過夜遊客支持，長期來說，可以建立可持續收入流，彌補到每件龐大之支出和經費問題。

²³ 〈台南無印風新景點！廣闊藍天配純白建築彷彿來到雪地〉，東森媒體《旅遊雲》網站，2017年1月7日，<http://travel.ettoday.net/article/836397.htm>、〈網傳熱門打卡景點 七股遊客中心5月招商〉，《中時電子報》即時新聞，2017年3月29日，<http://www.chinatimes.com/realtimenews/20170329005571-260415>。

²⁴ 〈南部 鹽工宿舍變民宿 鹽鄉寒舍開幕〉，《自由時報》即時新聞，2010年7月3日，<http://news.ltn.com.tw/news/local/paper/408307>。

攝影方面，因為其金字塔建築特色和純白外觀，配合鄰近鹽山設施和七股遊客中心，是年輕人攝影「打卡」好去處，故此攝影是年輕人願意前往鹽博的主要原因之一。二〇一六年，皇尚集團曾嘗試與雲管處合辦井仔腳鹽田攝影比賽（即「夕遊人文景攝影比賽」），獲得當地年輕人響應。²⁵筆者認為，若皇尚能夠結合鹽業文化，推出與攝影相關之文創服務，帶來之潛力比起單純製作文創產品更為大。況且，未來是年輕人之世代，鹽博只要製造形象，令年輕人覺得是打卡好去處，所製造之羊群效應必會提高年輕世代間之知名度。

（b） 加強建立社區聯繫，舉辦低成本社區活動

現時有些非公營博物館因人力和資源之緣故缺乏社區聯繫，不過一些簡單的活動，其實也可以以最低成本換取最大認同，香港的美荷樓社區導賞，是成功之例。蓋因社區導賞員全是義工，並能夠透過恆常式考察和體驗活動，讓遊客感受當地文化，贏得社區掌聲。同樣，鹽博既然有特色建築、鹽場、鹽樂活村等設施，加上開幕初期曾經邀請退休鹽工參與工作。由於退休鹽工普遍對鹽業有感情，如果鹽博能再次邀請他們義務充當導賞，或許會加強到社區互動性，帶鹽博帶來轉機。

更重要的是，鹽博作為對外開放的公眾博物館，先要建立一個外向型之形象，具體做法就是走出七股，到臺南市各區與非牟利機構合辦社區活動。博物館的社區活動不外乎是節慶聯誼會、比賽、表演、社區研習等等，又或者在網上開社交專頁，主要對象就是當區人士，以鹽博來說就是七股以至整個臺南市地區民眾。過去鹽博也曾舉行不少活動，但對象以遊客為主，所以要建立社會聯繫，就要舉辦以鄉民為對象的活動。

除了舉辦社區活動，跟隨科技潮流，利用「打卡」現象，也是吸引當地人互動可行之路，二〇一六年八月手機遊戲「寶可夢」（Pokemon Go）造成全球風潮，鹽博也把握機會呼籲民眾前往「打卡」取禮物，成功令入場人數同比增長兩成多，這是頗成功之嘗試。因為集體回憶向來是社區中具有無限價值之元素，若融合曾盛極一時的本土鹽業，所散發的文化潛力非常大，正如館方所言，「現代人太過孤單、疏離，需要找簡單有趣、留下共同記憶的事來做」。²⁶

（c） 檢視自身角色，建立清晰定位

作為博物館管理者，應就自我定位多作省思，到底自己是誰、自己想說／提及甚

²⁵ 〈夕遊人文景攝影比賽 1100 幅作品參賽〉，東森媒體《新聞雲》網站，2017 年 4 月 22 日，<http://www.ettoday.net/news/20170422/909872.htm>。

²⁶ 〈寶可夢加持 一見雙雕藝術季人氣增〉，中央社中文新聞，2016 年 8 月 20 日。

麼、自己現在在何方、自己想招聚甚麼人、自己在將來要走到何方。這些看似是簡單之問題，其實是能否在博物館白熱化競爭中留下來之關鍵。無論鹽博或其他博物館皆應注意，以建立鮮明之角色。

參考日本東京「煙草與鹽博物館」和「紙張博物館」，²⁷分別有近四十年及逾六十年之歷史，它們還要是由私人企業開設的。之所以能夠屹立至今，除了得到政府支持，包括貸款和稅收優惠，其清晰定位也是成功之道。當中，紙張博物館內有多種供遊客動手操作之設施，例如可以測量紙張厚度，此外該館定期手工造紙工作坊，可透過自備紙盒，動手造一張新再用紙，具體驗及教育性質。

歷經三百卅八年歷史的臺灣鹽業，已於二〇〇二年黯然結束，吃慣進口鹽的現代民眾已對此不聞不問，鹽博選擇了臺灣鹽業史這個對現代人「離地」之話題，注定會走得比別人艱苦。不過，這看似是過時之話題，亦可以是現代人好奇探索之未知領域，只要讓參觀者摸得到、體驗到，不需甚麼嘩眾取寵之活動，也可以達到博物館應做到之教育作用。鹽博以臺灣本土鹽業發展為主軸，而鹽博位於「鹽鄉」臺南，主要以臺灣製鹽史為骨幹，所以展覽焦點也是落在這方面，而鹽雕仍可以作為展覽觀賞之用途，但不能替代鹽業文化資產話題成為博物館之主角。

鹽博開幕初期營運者鹽光基金會的經營定位，其實是最接近營運初衷的，他們曾計劃推動鹽業文化研究，寫過達卅萬字的《臺灣鹽業實錄》專書，也加設地層探索電梯、環迴聲光劇場，及推出過以本土鹽製成的飲食、發展鹽相關養生設施，甚至招聚過退休鹽工充當義工，²⁸這些都是貼近原本定位，只是因為資金不足，加上展覽敘述方式落後，致使被認為是離地而得不到入場人士支持。如今，鹽博由財力更大的皇尚集團經營，製造更多收入固然重要，但博物館作為公共性設施，有必要盡企業責任，特別是積極推動相關保存及產業研究工作，並在社會功能上多下功夫，不因追逐人氣和金錢而將自我定位模糊化，搞一些不相關之業務或以偏門「招數」吸客，令博物館變成主題樂園。這樣，鹽博就可以建立自身特色，創造獨特品牌，獲得社會人士認同，藉由口碑帶動轉機。

²⁷ 〈〈國際〉通訊：引人入勝的日本主題博物館〉，新華社中文新聞，2007年1月29日。

²⁸ 〈鹽博，338年曬鹽史〉，《聯合報》2005年1月26日，頁C6。

4. 宏觀展望及總結

簡單而言，上述鹽博之例子，是臺灣國營事業民營化之下造成的「公辦民營」特例。它其後更受到中央政府、文建會之拒絕，在臺南縣政府持有數年後，也轉手到交通部雲管處，而民營部分則經歷三組團體，各有變革策略，可是入場人數仍然不穩定，即是未見成效。由於經費不足，加上政府和民間之不認可，以及定位上不斷搖擺，令鹽博步入困境。後期鹽博大搞十八禁鹽雕展，更令人為之咋舌。

鹽博既沒有公費支持，也被淪為地方「主題樂園」，這是鹽博的悲哀。結果也顯示，政府若只提供公辦民營的機制，卻沒有給予有利民間經營者的環境，這對於追求效益的民間經營者來說是不公平的。現時臺灣《博物館法》現已立法，雖然有法可依，但面對這些難以解決之個案，仍需政府正視及完善。

筆者在去（二〇一六）年赴臺觀光，曾遊臺北、臺中多間博物館，當中感受到臺灣博物館之多元化，他們用心經營之程度，令筆者為之讚嘆。臺灣像鹽博之類的特色博物館很多，實在不願有一間因經營問題而倒閉。這個也是筆者選擇臺灣博物館來敘述對象之原因之一。

筆者一再強調，鹽博所遇之困境，亦是世界私營及部分公辦民營博物館普遍寫照，雖然篇幅所限未能概括大範圍地區之情況，但單是鹽博即可說明一切，即使放到香港私營博物館，也可以說得通。最近筆者在網上閱讀有私營博物館，得不到政府任何支持，後來要淪落到要靠賣魚蛋燒賣，勉強撐起博物館，最後由大型餐飲集團接手，此事令聞者為之心酸。²⁹這間就是今日的稻鄉飲食文化博物館。

如何去看這些博物館之未來？關鍵在於遊客能否從中獲得價值，即是說人來到博物館，會否「有東西帶著走」，能否值回原價，對人生閱歷有否帶來裨益。博物館作為另類教育之場所，當然比其他休閒設施如主題樂園、娛樂場所更有意義，所以未來私營博物館要做的是這點，即使加強遊客體驗，實行寓教於樂。

另外，筆者作為年輕人，明白現今世代沉迷於現代科技之中，難有明顯誘因提步走進博物館之中。不過今日社交媒體盛行，形成了尋求別人認同的「打卡」文化，向來以高貴見稱的博物館，成為了「文青」的新寵兒。再者，現在本土意識抬頭，民眾想要的，不是一式一樣的活動觀光，而是與別不同、有地方特色的另類體驗，一間「貼地」的博物館，正是呼應到這些人的所思所求。未來將會是年輕人之世代，未來博物館是否屹立不搖，就關乎在他們有沒有回應年輕人之需要了。

²⁹ 〈【私營博物館悲歌】賣魚蛋燒賣掙扎求存 批政府無心協助〉，《香港 01》網站，2017 年 4 月 14 日，<http://bit.ly/2pg59pl>。

5. 參考資料

原始資料：

- 臺灣《中國時報》、《聯合報》、《自由時報》、《工商時報》，2004 至 2016 年。
- 《中時電子報》即時新聞、《自由時報》即時新聞，2004 至 2016 年。
- 中央社中文新聞、新華社中文新聞，2004 至 2016 年。
- 交通部觀光局雲嘉南濱海國家風景區管理處編，《臺南市七股遊客中心暨臺灣鹽博物館營運移轉案 可行性評估報告書（定稿版）》。臺北：臺灣促參顧問有限公司，2015 年版，
<http://ppp.mof.gov.tw/ppp.website/DownFile.aspx?id=26515>。
- 《雲嘉南濱海國家風景區遊客人數統計》（105 年 6 月至 8 月），雲嘉南濱海國家風景區管理處，
<http://admin.swcoast-nsa.gov.tw/News/Index?id=ac823c51fb474ad0b08f13c2df27ee7f&p=1>。

專書及論文：

- 夏學理等著，《文化創意產業概論》。臺北：五南圖書出版股份有限公司，2011 年 3 月。
- 梁光余，〈博物館建館容易經營難〉，《博物館學季刊》第 18 卷第 2 期，2004 年 4 月。

網路文章：

- 〈登革熱害觀光 北門鹽場租商提前解約〉，公共電視台新聞網，2015 年 10 月 27 日，<http://news.pts.org.tw/article/309272?NEENO=309272>。
- 統茂旅館集團臺灣鹽博物館官方網站：
<http://www.toongmao.com.tw/twsalt/3836426044214882877140573213382928939208.html>。
- 〈台灣鹽博物館「性」福櫥窗 「鹹」濕場景挑戰尺度〉，《風傳媒》，2016 年 6 月 12 日，<http://www.storm.mg/lifestyle/129187>。
- 〈台南無印風新景點！廣闊藍天配純白建築彷彿來到雪地〉，東森媒體《旅遊雲》網站，2017 年 1 月 7 日，<http://travel.ettoday.net/article/836397.htm>。
- 〈夕遊人文景攝影比賽 1100 幅作品參賽〉，東森媒體《新聞雲》網站，2017 年 4 月 22 日，<http://www.ettoday.net/news/20170422/909872.htm>。
- 〈【私營博物館悲歌】賣魚蛋燒賣掙扎求存 批政府無心協助〉，《香港 01》網站，2017 年 4 月 14 日，<http://bit.ly/2pg59pl>。

（以上資料均於 2017 年 4 月 23 日查閱）