

南 華 大 學

非營利事業管理研究所

碩士論文

從社會企業觀點探討地方博物館合作關係

—以「台北縣立鶯歌陶瓷博物館」為例

Exploring the Cooperative Relationship among Local Museums
from the Social Enterprise Perspective
--The Case Study of Taipei County Yingge Ceramics Museum

研 究 生：邱靖娟 撰

指 導 教 授：呂朝賢 博士

中 華 民 國 九 十 五 年 十 二 月

南 華 大 學
非營利事業管理研究所
碩 士 學 位 論 文

從社會企業觀點探討地方博物館合作關係—
以「台北縣立鶯歌陶瓷博物館」為例

研究生：邱靖娟

經考試合格特此證明

口試委員：郭俊巖
何華欽
呂朝賢

指導教授：呂朝賢

系主任(所長)：李振軒

口試日期：中華民國九十五年十二月二十二日

摘要

80年代台灣地方博物館的快速成長，雖對推動地方產業文化以及社區參與有助益，但在資源有限、資源競爭日益激烈的環境下，地方博物館的經營同時亦逐漸面臨資源缺乏的窘困。對此，儘管學界或博物館界提出以學習企業的觀點或是以企業管理模式做為博物館經營之參考建議，但企業經營主要是以商業利益為考量、以獲利為最終目的，其與具社會使命的博物館事業經營之考量仍不盡相同。而有別於企業以追求利潤為主要考量，強調社會性、經濟性，並重視創業精神及地方參與的社會企業，除了賺取利潤，同時強調社會價值、社會影響及與社會使命的達成、更重視創新變革的社會性創業精神以及地方社區參與投入。

因此，本研究嘗試從社會企業觀點思考，探討地方博物館事業的合作關係，並以台北縣立鶯歌陶瓷博物館為個案研究，透過既存檔案資料的蒐集、參與觀察以及質性訪談等方法彙整陶博館各項活動，從而分析該館與外部組織形成「建立網絡」、「協調」、「整合」之合作關係形式，並嘗試以社會企業之經濟性、社會性、創業精神及地方參與的觀點，探討該館與外部組織的合作關係。

本文以陶博館為個案研究發現：**1.影響組織合作關係之因素**，除了資源的因素外，領導者的人際關係與組織形象亦是重要的影響因素。**2.動態的合作關係**：組織的活動是動態的，因此組織之間經由活動而形成之合作關係亦是動態的。且隨著組織階段性發展，其與外部組織的合作關係與合作對象亦有所不同。**3.社會企業觀點的思考**：本研究提出經濟價值、社會價值、創業精神及地方發展等四個面向為構成社會企業之要素，以作為組織評估形成合作關係形式與檢視合作效益之參考架構，避免經營者落入單面向思考之侷限。

最後本研究對於陶博館、行政主管機關及其他地方博物館提出幾點建議，期能提供博物館建立地方資源、整合社區資源及與各部門建立合作關係之參考。

關鍵字：社會企業、地方博物館、合作關係

Abstract

With the fast growth of Taiwan local museums in 1980s, it also resulted in the promotion of local manufacturing culture and community participation as well; yet, facing the impasse in deficiency of resources, it is hard to manage a local museum in a harsh surroundings of limited resources and intensive competitions. Thus, a claim to copy the means of enterprise management as a reference for managing the local museums by the academic and curatorial aspects is submitted. However, the main purpose of enterprise managing is quite different from that of local museums, since it is essential to acquire the utmost profit for the primary consideration of enterprise managers. Instead of the interest orientations, the main ideas kept in curators' mind is how to enhance the achievement of social values, social influences, and social missions; furthermore, they also emphasize the points of social entrepreneurship and the participation of local communities.

Therefore, I would like to develop a research of the cooperative connections among the local museums from the views of social enterprises, based on the case study of Taipei County Yingge Ceramics Museum; and it would explore the subject mentioned above by means of collecting the archive data, participant observations, and interviews, in order to collaborate the various activities of Taipei County Yingge Ceramics Museum. Hence, it would help to analyze the interchange among Taipei County Yingge Ceramics Museum and outer homogeneous organizations in the bond of networking, coordination, and integration; besides, it could initiate the points of economic, social, entrepreneur-oriented, and local participating aspects to this probing as well.

By the case study, it firstly suggests some factors influencing the cooperative interrelations among local museums. Instead of resources, the human relationship of directors and the public image of museums would be crucial elements as well.

Secondly, the dynamic cooperative relationship: since the management of organizations would be dynamic; thus, the cooperative interactions among local museums should be in the state of dynamics; and with the different developing stages for the museums, it would also lead to the variations of the collaborating networks and the cooperative partners. Thirdly, the considerations of social enterprise: this exploration asserts four different aspects such as economic values, social participations, entrepreneurship, and local development as the key ways to form a framework for estimating the cooperative inter-connections and examining the cooperative efficiency; lest the curators trapped in the one-dimensional confinement for decision-making.

After all, the study mentioned above should be referred to as a sincere suggestion to the administrative authorities and the local museums; hopefully, it would be beneficial to explore local resources, integrate community connections, and coordinate the different sectors for the local museums.

Keywords : Social enterprise, Local museum, Cooperative relationship

目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景及動機.....	1
第二節 研究問題及目的.....	5
第三節 章節安排.....	6
第二章 文獻探討.....	8
第一節 社會企業.....	8
一、社會企業之定義.....	9
二、社會企業之類型.....	10
三、社會企業之特徵.....	12
第二節 博物館發展趨勢.....	16
一、博物館功能與發展趨勢.....	16
二、台灣博物館發展現況.....	19
三、小結.....	23
第三節 資源相關理論.....	23
一、資源依賴理論.....	24
二、資源基礎理論.....	26
三、小結.....	28
第四節 合作關係.....	29
一、合作夥伴.....	30
二、合作關係之形式.....	33
三、小結.....	38
第五節 小結.....	38
第三章 研究設計.....	40
第一節 研究架構.....	40
第二節 概念與操作性定義.....	41
第三節 研究對象.....	47
第四節 研究方法.....	51
第五節 資料收集.....	52
第六節 資料分析方法.....	56
第七節 研究的信效度.....	58

第四章 個案分析.....	61
第一節 陶博館成立背景、定位與發展目標.....	61
一、陶博館成立背景.....	61
二、陶博館定位與發展目標.....	62
第二節 陶博館活動彙整.....	64
一、研究典藏.....	64
二、展覽.....	66
三、教育推廣.....	69
四、文化休閒活動.....	71
五、文化行銷.....	72
第三節 陶博館資源分析.....	74
一、陶博館資源.....	75
二、陶博館資源之優劣勢.....	79
第四節 陶博館的合作關係.....	81
一、陶博館合作關係彙整.....	81
二、陶博館合作關係探討.....	91
第五節 社會企業觀點探討合作關係.....	94
一、經濟價值.....	95
二、社會價值.....	98
三、創業精神.....	100
四、地方發展.....	104
第六節 研究發現與討論.....	109
第五章 結論與建議.....	115
第一節 結論.....	115
第二節 建議.....	117
第三節 研究限制.....	119
參考書目.....	121

圖目錄

圖 2-1	社會企業範圍光譜	12
圖 2-2	非營利產業六因素分析圖	31
圖 2-3	組織關係人概念圖	32
圖 2-4	地方博物館合作夥伴	33
圖 3-1	研究架構——合作關係形成圖	41
圖 4-1	陶博館歷年入館人數統計	77
圖 4-2	陶博館與國語日報合作關係形成圖	86
圖 4-3	陶博館與南投水里鄉青梅產銷班合作關係形成圖	89
圖 4-4	修正後之研究架構——合作關係形成圖	110
圖 4-5	動態的組織合作關係形成圖	111

表目錄

表 2-1	歐盟定義社會企業 CMAF 之範圍	11
表 2-2	博物館資源類別表	24
表 2-3	共同合作的形式	35
表 2-4	合作階段連續帶	37
表 3-1	合作關係形式概念表	42
表 3-2	訪談者資料簡介	55
表 4-1	2000 年~2005 年陶博館展覽彙整表	67
表 4-2	2000 年~2005 年陶博館辦理國際展覽彙整表	67
表 4-3	2000 年~2005 年陶博館鶯歌相關展覽 重點彙整表	68
表 4-4	2000 年~2005 年陶博館於國外策展彙整表	68
表 4-5	歷年陶博館「陶藝研習室」及「兒童體驗室」教師研習參與人數統計	70
表 4-6	陶博館資源分析	80
表 4-7	陶博館歷年入館團體人數統計表	82
表 4-8	陶博館 2002-2005 年醃脆梅活動參與情形統計表	90
表 4-9	2000~2005 年鶯歌陶瓷嘉年華活動合作單位統計	94
表 4-10	2000~2005 年鶯歌陶瓷嘉年華活動入館人次	96

第一章 緒論

第一節 研究背景及動機

博物館¹所扮演的社會角色與功能，隨時代與社會變遷而有所更迭，17世紀前的博物館為貴族私人擁有的珍品收藏室，當時的博物館尚未有任何的社會功能。18與19世紀，由於西方的民主思潮對傳統社會產生衝擊，博物館逐漸開放予一般大眾參觀，成為社會教育的重要場所之一。發展至20世紀的博物館則以文化教育、休閒活動與資訊交流中心自許。而現今的博物館，除了是早期至今仍具有的保存、研究、展示各種歷史文化等功能之機構，亦已成為學習、教育的場所，博物館本身就是地方文化特色的展現，更是旅遊休閒的重要景點(林志恆等, 2004: 8; 陳國寧, 2000, 2001)，如：英國的大英博物館、法國的羅浮宮博物館、義大利的烏菲茲美術館等著名文化藝術博物館，以及美國西雅圖兒童博物館、日本滋賀陶藝之森美術館等主題、產業特色博物館等，讓參觀者透過參訪當地博物館行程，認識當地人文藝術發展以及地方特色。

放眼台灣的博物館發展，在日治時期(1895年至1945年)，日本政府以興建商品陳列館、教育館等類型博物館為主，其主要功能兼具政治、經濟層面以及教育、觀光層面之考量，不僅是日本政府對殖民地資源調查，亦可對日本來台觀光客介紹台灣，達到宣揚殖民政府國威之目的(張譽騰, 2003: 96-97)。自1945年後中華民國政府時期，博物館的發展大致可分為二階段：自1950至1980年代由國家主導階段，此時以充實國內文化建設所設立的公立博物館為主，包括成立國立歷史博物館(1956)、國立科學教育館(1956)、國立藝術教育館

¹「博物館」一詞，大英簡明百科--中英對照知識庫(Britannica Concise Encyclopedia)解釋：羅馬時代該詞指專心於學術職業的地方(參閱Museum of Alexandria)。現代所理解的博物館直到17~18世紀才發展起來。第一個有組織的接受私人收藏品、構造一個建築物來保存它、使其能被公眾接近的團體是牛津大學；隨之而來的阿什莫爾藝術和考古學博物館於1683年開放。大英博物館、羅浮宮博物館、烏菲茲美術館這些偉大的博物館開始於18世紀。19世紀早期同意公眾接近以前的私人收藏品已經很普通了。接下來的一百年裡全世界廣泛成立針對大眾的博物館。20世紀博物館的角色已經擴展為教育機構、休閒活動場所和資訊中心。許多有著歷史或科學重要性的場所已經發展為博物館。
(<http://203.72.2.103/ebintr/Content.asp?Query=&ContentID=7324>)

(1956)、國立故宮博物院(1957)、國立自然科學博物館²(1993)、國立科學工藝博物館³(1997)等公立博物館，(張譽騰, 2003: 98)。此時期台灣博物館的設立係以國家文化建設之政策為導向，設館主要目的為均衡城鄉差距，而公立博物館興建即兼具展示、教育、典藏及研究等主要功能。

第二個時期則是自 1980 年代迄今，由於該階段政府推動「社區總體營造」⁴、「地方文化館」⁵等政策下，帶動了台灣地方博物館事業的發展基礎(呂理政, 2001: 49)。此時期成立的博物館多以中、小型文物館、地方特色館為主，主要係文建會推動十餘年的社區總體營造計畫，繼而輔導由地方政府主導設立地方博物館，除了強調地方文化特色、地方參與以及社區認同，地方博物館的成立亦兼具推動地方產業之目的。(林政弘, 2005: 58-59; 張譽騰, 2003: 98-99)，如：苗栗縣的三義木雕博物館(1995)、台北縣的鶯歌陶瓷博物館(2000)、嘉義縣的交趾陶館(2000)、高雄縣的美濃客家文物館(2001)等。此外，由民間個人或企業支持、捐資成立之私人博物館，如奇美博物館(1992)、樹火紀念紙博物館(1995)、朱銘美術館(1999)……等，在此時期亦成長迅速，足見民間經營博物館之潛力(張譽騰, 2003: 99)。

根據中華民國博物館學會(2005)統計，目前台灣公私立博物館數量總計已達 457 家，其中隸屬於中央政府之公立博物館(不含公立學校附設博物館)計有 20 家、隸屬於地方政府之公立博物館(含公立學校附設博物館)計有 221 家、民間私人博物館計有 216 家。相較於 1980 年代約 80 多座博物館來說，台灣博物館之數量迅速增加五倍之多(張譽騰, 2003: 98)。綜觀現今博物館的角色與功能，除了展示、教育、典藏及研究等主要功能外，亦兼具活絡地方產業之

² 國立自然科學博物館之籌建，係 1979 年行政院頒定國家十二項建設中，將興建博物館列為中央文化設施項目之一，該館自主管機關教育部著手規劃，歷經 15 年，至 1993 年全館對外開放。上網日期：2006/6/19，<http://www.nmns.edu.tw>。

³ 國立科學工藝博物館之籌建，係 1979 年行政院頒定國家十二項建設中，將興建博物館列為中央文化設施項目之一，自 1984 年成立籌建規劃小組，歷經 14 年，至 1998 年全館對外開放。上網日期：2006/6/19，<http://www.nstm.gov.tw>。

⁴ 詳見第二章文獻探討第二節台灣博物發展現況。

⁵ 詳見第二章文獻探討第二節台灣博物發展現況。

功能。這之中，地方博物館除了負有文化保存、傳承、教育的使命，在促進地方發展方面亦扮演著極為重要的角色。而地方博物館該如何帶動地方產業、地方文化、促進地域振興、觀光發展等面向更是博物館學者、文化學者、社區工作者、文化工作者、各級政府單位等各界關注的議題。

然而地方博物館的快速成長，雖對推動地方產業文化以及社區參與有助益，但在資源有限、資源競爭日益激烈的狀況下，地方博物館的經營同時亦逐漸面臨資源缺乏的窘困，該如何取得維持組織運作所需之資源，已成為當下地方博物館經營管理者必須審慎對待的迫切生存課題。此一課題可從以下二個取向簡單說明之。

從供給面來看，公立的地方博物館其所屬層級為地方縣市政府文化局或鄉鎮公所(呂理政, 2001: 49)，但縣級單位所能分配到的經費、人力等公部門資源是無法與隸屬中央單位的國立博物館相比擬的。再者因受到經濟不景氣影響，政府相關單位多以縮編預算因應財政困難，因此，文化單位的預算已不足以支付公立博物館營運，更遑論私立博物館之補助。另**從需求面來看**，成倍數增加的公私立博物館同樣須面對經費來源、營運成本增加等財務問題的挑戰，又必須在有限的社會資源中，共同爭取維持經營的基本要素(黃光男, 2000: 37-50)，其生存困境實不容忽視。

因此當各界在探討地方博物館發揮功能的同時，地方博物館本身更應該先檢視是否有足夠資源與能力——既能發揮博物館的社會功能，又能創造地方文化、產業價值，促進地方經濟發展。但地方博物館有哪些資源呢？又該如何發掘資源、整合資源、發揮資源綜效呢？這些皆是台灣博物館經營管理者無可迴避的重要課題。

對此，儘管學界或博物館界提出以學習企業的觀點或是以企業管理模式做為博物館經營之參考建議，不過企業經營主要是以商業利益為考量、以獲利為最終目的，其與具社會使命的博物館事業經營之考量仍不盡相同，誠如黃德舜(2005)所述，營利事業之財務觀提供服務是為了賺錢；而非營利事業之財務觀

是籌錢來提供服務⁶。因此企業經營的手法，實際上未必能完全適用於以社會使命為目的的博物館事業經營。

1980年代受到全球化衝擊影響，企業在降低成本及拓展市場等因素考量下，許多國家傳統產業紛紛外移以追求更高利潤，也因此造成失業人口急遽攀升。此時政府不但面臨經濟不景氣、國家財政赤字等問題，亦要對不斷增加的失業率以及原有弱勢團體等社會問題提出解決方案，對此歐美等國逐漸形成創造經濟與社會價值之「社會企業 (social enterprise) ⁷」理念，以因應上述的社會經濟問題。而研究者以為社會企業的觀點正是能補企業主要以利益為考量之不足，更能從社會面引領博物館事業突破營運困境、開創契機的新思維與作法。

社會企業是以透過市場交易賺取所得盈餘，再投入組織或事業以達成其社會目的，是在快速變遷社會中的一項新經濟制度；藉由社會目的及經濟目的的整合，解決社會問題和促進社會凝聚的新理念(OCED, 1999: 7)。社會企業不僅強調社會性、經濟性，並重視創業精神及地方參與，有別於企業以追求利潤為主要考量，社會企業除了賺取利潤，同時更強調社會價值、社會影響及與社會使命的達成、更重視創新變革的社會性創業精神以及地方社區參與投入 (Alter, 2004; Dees, 1998/2001; Ducci, Stenteella, Vulterini, 2002; OCED, 1999)。

而此與目前地方博物館事業經營所強調的——學習以企業經營方法、創造經濟價值，同時以發揮博物館的社會影響與社會使命之理念不謀而合。地方博物館事業正是負有文化教育、發展地方產業觀光、促進地方經濟發展之社會事業，更是要能不斷尋求新的機會、持續創新、改革、適應、學習以達成文化創價之社會事業。

⁶ 黃德舜(2005)出版「非營利事業財務管理」一書，於序言提及「非營利事業財務管理的內涵與營利事業財務管理差異甚大，主要原因是兩者使命差異之緣故，非營利事業之財務觀是籌錢來提供服務；而營利事業之財務觀是提供服務是爲了賺錢。」

⁷ 爲行文方便起見，本文中，社會事業與社會企業兩詞爲同義詞，詳細說明見第二章文獻探討。

因此，本研究將嘗試從社會企業觀點思考，探討地方博物館事業的合作關係，期能透過對地方博物館資源檢視及合作關係形式之分析，提供地方博物館經營之參考，發揮地方博物館之社會影響。

第二節 研究問題及目的

無論營利事業或非營利事業，當組織進行策略規劃時，從資源基礎理論 (Resource-based theory) 來看，第一步驟即是分析組織內外部環境，評估組織內部優勢以及外部的機會，以瞭解組織的關鍵成功因素 (Key or Critical Success Factor ; KSF or CSF) 以及其所具備的核心能力 (Core Competence)，以發展組織競爭優勢的資源與能力(張志育, 2001 : 220-222)。但若從資源依賴理論來說，組織並不是單一獨立的個體，組織與組織間其實存在著綿密複雜的相互依賴關係，是一群相互依賴、共同爭取資源的聯盟。當組織需要「創新」以建立優勢時，彈性與多元化能力才是致勝的關鍵，而此時所需的便是「整合」(許士軍, 2005)。

尤其隨著科技資訊的快速發展，全球化趨勢影響，個別企業已不易單獨生存，除了維持、創造本身的差異性優勢外，事業網絡已成為企業重要的策略課題，相互依賴則成為核心的思考理念。當組織間形成相互依賴關係後，以「合作策略」強化「競爭策略」將是自然的趨勢，相互合作亦能截長補短達到資源互補(伍忠賢, 2003 : 135; 吳思華, 2000 : 231)。不僅企業是如此，欲創造社會經濟、達成社會使命的社會企業更是如此，組織若能藉由合作關係的建立，則合作策略將更能形成其社會及經濟之影響。就如同地方博物館經營更需要與在地社區、博物館、政府、企業等相關組織建立合作關係，有效運用、結合社會及地方關鍵資源、控制成本(吳思華, 2000 : 236-237)，不僅可達成其社會及經濟的使命，更能創造社會經濟價值及影響。

但何謂社會企業？博物館是社會企業嗎？

又博物館如何運用資源形成合作關係呢？

該如何從社會企業的觀點建立、規劃及管理博物館之合作關係呢？

諸上數項疑問正是本研究欲探討之問題，本研究試圖運用社會企業觀點分析探討地方博物館與公部門、商業組織以及非營利組織間發展之合作關係。研究中並以台北縣立鶯歌陶瓷博物館作為研究對象，嘗試以社會企業之社會性、創業精神、地方參與及經濟發展觀點，分析台北縣立鶯歌陶瓷博物館運用其資源與相關部門建立形成合作關係層次及發展性，其結果與建議期能提供目前博物館進行合作關係時之評估規劃。尤其提供博物館建立地方資源、整合社區資源及與各部門建立合作關係之策略參考，期能助於擴大博物館之地方參與，增進社會影響以及社會使命之落實。

第三節 章節安排

本研究分為五章，各章節安排如下：

第一章緒論，說明博物館事業經營之困境與挑戰，以及本研究將從社會企業的觀點探討地方博物館的合作關係之研究動機、研究問題及目的，並以台北縣立鶯歌陶瓷博物館做為個案分析之研究對象。

第二章文獻探討，共分為四節，第一節探討社會企業定義、類型及特徵，以歸納出本研究之社會企業觀點，第二節說明博物館發展趨勢以及台灣博物館現況，並說明如何以社會企業的觀點探討地方博物館事業，第三節探討資源相關理論文獻，第四節探討合作關係之形式及合作夥伴之相關文獻，以建立研究個案之合作關係架構。

第三章研究設計，根據文獻探討建立本研究架構圖，說明本研究之概念與操作性定義、研究範圍以及選擇研究個案之理由，並針對何以採用質性研究方法以及如何進行資料收集與分析做說明。

第四章個案分析，本研究以台北縣立鶯歌陶瓷博物館為個案研究對象，本章將簡要敘述該館成立背景、定位與營運方針，館務活動以及營運情形，並依據文獻探討修正建立之合作關係架構，從台北縣立鶯歌陶瓷博物館開館至今屆滿五年之合作活動中，彙整分析該館與**公部門**——政府單位；**商業組織**——企業、公司、商家等；**非營利組織**——博物館、基金會、學校等之地方組織、全國性組織、國際性組織建立之合作關係形式，再從社會企業的社會性、經濟性、創業精神及地方發展之觀點探討其合作效益，最後針對本研究發現做討論。

第五章結論與建議，根據個案分析結果對台北縣立鶯歌陶瓷博物館提出結論與具體建議，以做為該館及其他地方博物館未來進行合作關係規劃之評估與參考。

第二章 文獻探討

本研究以社會企業觀點探討地方博物館的合作關係，因此本章文獻探討內容將從社會企業、博物館發展、資源理論及合作關係等相關研究進行探討與說明。首先對於社會企業之定義、類型及特徵做說明，並歸納出本研究之社會企業觀點。其次概述博物館發展趨勢以及台灣博物館發展現況，並提出本研究何以從社會企業的觀點探討地方博物館事業。而在資源相關理論部分，則從探討組織與外部環境關係之資源依賴理論以及強調建立組織核心價值之資源基礎論做為本研究思考觀點之理論基礎。最後將探討合作關係之相關文獻，從而彙整本研究之合作夥伴及合作關係形式之判準，以建立個案分析之研究架構。

第一節 社會企業 (social enterprise)

1970 至 1980 年代快速的社會變遷各國產生許多社會問題，尤其受到全球化衝擊影響，各類產業在降低成本及拓展市場等因素考量下，已開發國家或發展中國家之勞力密集產業紛紛外移以追求更高利潤，因此造成失業人口急遽攀升，而各國的傳統產業亦面臨生存的危機。此時政府不但面臨經濟不景氣、國家財政赤字等問題，亦要對不斷增加的失業率、弱勢團體、貧窮等社會問題提出解決方案。對此，歐美等國逐漸形成以「社會企業 (social enterprise)」之理念因應上述之社會經濟問題——在快速的社會變遷中，結合社會與經濟之概念而產生的新經濟理念(Greater London Enterprise, 2004; OCED, 1999 : 7)。

但社會企業之發展，可溯源於 19 世紀歐洲社會慈善的概念，強調的是從社會經濟面向促進社會凝聚、公平及個體間合作以維持經濟之遠景，如合作社、互助社、基金會等社會經濟形式，而此等類型之社會經濟組織在歐洲相當遍佈，因此歐洲國家在論及社會企業時，社會經濟的共同合作與互助之概念亦是相當重要的面向(Greater London Enterprise, 2004)。以下將就歐美各國對「社會企業」之定義及特性進行說明：

一、社會企業之定義

「社會企業」一詞，在不同國家，定義不盡相同。Ducci, Stenteella, Vulterini (2002)指出歐洲各國的「社會企業」在立法、規範、組織型態以及概念模式都呈現出種不同型式，「社會公司(Social Firm)」或「社會企業(Social enterprise)」是廣義的說法，但也很難將其範圍縮小，並擬出一個適合整個歐洲情形的定義。在歐洲社會部門主要以社會公司(Social Firm)泛稱各種不同的經濟活動經驗，而「歐洲社會公司聯盟」對社會公司(Social Firm)之定義即為在勞動市場中為殘障者或其他弱勢者創造就業機會的一種組織形態，其特徵包括：是以「市場導向」生產貨品及服務，以達成其社會使命；其受雇員工多為或有一定比率是殘障失能或弱勢者；無論受雇者生產力如何，其在工作中獲得符合市場工資或是適當薪資；弱勢及非弱勢者皆有平等的工作機會，所有的雇用員工皆有同樣的就業權利及義務。換言之，一個事業如符合上述幾項標準，在歐洲即可被稱之為「社會企業」(Ducci, Stenteella, Vulterini, 2002)。

而美國 The Roberts Foundation 對於「社會企業」定義：為低收入的個體投資基金以創造其經濟機會產生收入，且同時需兼顧財務底線(Alter, 2004)。NESsT (Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team⁸) 指出，社會企業是指非營利組織運用創業精神或財務自主的方法，產生其自己的收入來源以支持其達成使命。

針對上述兩個機構對社會企業之定義，Alter (2004)則認為兩者皆點出了社會企業具有社會及財務的特徵，只不過 The Roberts Foundation 比較強調社會

⁸ NESsT (Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team) 在美國及歐洲登記立案之非營利、非政府組織，其致力於透過發展社會企業尋求解決有關貧窮及社會弱勢問題，即發展使命導向的企業 (mission-driven businesses)，以增加財務持續性及公民社會組織的社會影響。NESsT 的業務主要從四個面向廣泛推動社會企業：(1)「創投基金 (Venture Fund)」--公益創投基金提供在新興市場中發展具高度影響的社會企業所需之能力建構及財務支持的投資組合；(2)「諮詢 (Consulting)」：提供發展社會企業的基金會、非營利組織等專業服務諮詢；(3)「大學 University」：透過舉辦學術論壇、工作坊、教育訓練、實習及出版刊物，全面推動社會企業的責任、創新、領導及專業性；(4)「市場 Marketplace」：設計全球性線上購物入口網站，讓社會企業經由此廣大的消費市場中銷售其產品及服務。NESsT 成功地結合企業創業精神之工具和策略與非營利創業精神之使命和價值，以支持在新興的世界民主發展社會企業。上網日期：2006/2/2，<http://www.nesst.org>

企業是以計畫方案為途徑，而 NESsT 則著重在以資金為途徑。

經濟合作暨發展組織⁹ (Organisation for Economic Co-operation and Development, 簡稱 OECD)，曾在 1999 年針對其 15 個會員國進行調查研究，試圖瞭解這些會員國如何讓在地方或區域性的勞動市場中，受到排除及長期失業的員工再次回到勞動市場，該研究發現各會員國之社會經濟組織或第一部門（政府），及第二部門（營利企業組織）之外的第三部門組織，同時皆以生產貨品或服務以回應社會未滿足之需求，從而為失業者、弱勢者創造就業機會、產生收入來源，例如發展社區照顧服務或以新活動滿足新社會需求。

OECD 認為此種作法即是社會企業，但由於各國的立法、行政、及社會文化不同，因此 OECD 在綜合會員國之共識後，將社會企業之基本概念定義為：「社會企業在不同國家有不同合法組織型式，但皆須具有創業精神以及追求社會與經濟的目標」。但 OECD 也指出，從社會經濟面向觀之，這些結合創新能力以提供生產的社會企業組織，同樣要面對與市場經濟及政府的競爭。

綜合上述，無論歐美各國對社會企業的定義為何，皆可發現其所指社會企業之共同處，即為弱勢者創造就業機會，且同時皆具有創造社會及經濟價值。

二、社會企業之類型

雖然許多國家已進行社會企業相關研究調查，但有關社會企業的範圍、類型如前所述，因各國立法、行政、文化等因素而有不同的型式且範圍廣泛。歐盟以 CMAF 定義社會企業之範圍，即合作社 (Co-operatives)、互助社 (Mutual

⁹ 經濟合作暨發展組織 (Organization for Economic Co-operation and Development, OECD) 前身為 1948 年創設之歐洲經濟合作組織 (Organization for European Economic Cooperation, 簡稱 OEEC)，在 1950 年代末期，由於 OEEC 之基本目標已告達成，西歐各國皆認有必要另設一新機構，以促進經濟之成長，協助第三世界國家之經濟發展並擴大合作層面，提升美、加兩國準會員之地位，使其加入為完全會員。1960 年 12 月 14 日，西歐 18 國與美、加在巴黎簽署公約，正式成立經濟合作暨發展組織，並在 1961 年 9 月 30 日正式生效成立經濟合作發展組織，經擴充會員、增強宗旨與功能，OEEC 發展為 OECD。OECD 組織分為：大會 (Council) 及秘書處 (The Secretariat)，OECD 大會下所設附屬機構中，較重要者有：經濟政策委員會、經濟與發展審查委員會、發展協助委員會、貿易委員會、支付委員會，以及其他重要之委員會包括：環境、技術合作、國際投資與多國企業……等。(OECD 網址：<http://www.oecd.org>)。上網日期：2006/4/12，http://www.gov.tw/EBOOKS/WORLDANNUAL/show_book.php?path=7_003_097

Societies)、協會／聯盟 (Associations) 以及基金會 (Foundations)，如表 2-1，此四類型組織包括以社會經濟為基礎之商業組織，及以社會服務為基礎之非營利組織(Europa, 2003; Greater London Enterprise, 2004)。

表2-1：歐盟定義社會企業CMAF之範圍

	合作社 (Cooperatives)	互助社 (Mutual societies)	協會／志願組織 (Associations/Voluntary Organisations)	基金會 (Foundations)
組織成員	-志願性及開放會員 -會員有平等投票權 -自主性及獨立性	-志願性及開放會員 -會員有平等投票權 -自主性及獨立性	-志願性及開放會員 -會員有平等投票權 -自主性及獨立性	-由指定董事會經營
資金來源	-會員須投入資金	-會員費——無資金投入	-會員費——無資金投入	-捐贈及募款
主要活動	農業、銀行業務、 製造業、零售業、 服務業	醫療、生命及非生命 保險、擔保計畫、房 屋抵押	服務提供者、志願工 作、運動，倡議／代 表、醫療照護、老人及 兒童照顧、社會服務	財務及工作規劃、支 持國際性、國內及地 方計畫方案、提供補 助個人需求、志願工 作資金、醫療及老人 照護

資料來源：Europa (2003)、Greater London Enterprise(2004)，本研究綜合整理。

在英國，社會企業包括**地方社區事業** (local community enterprises)、**社會公司** (social firms) 以及**互助組織** (mutual organizations) ——如合作社、國內或國際經營的大規模組織，有些社會企業則是依賴大量補助及志工的志願部門組織，而這些志願部門組織收入，除了補助收入外，也開始增加交易活動以賺取收入(Greater London Enterprise, 2004)。

上述社會企業之範圍是以歐洲社會經濟面向切入，Alter (2004)則以組織的性質說明社會企業的範圍。Alter 指出社會企業是介於純粹以慈善公益為訴求，以社會使命為導向、創造社會價值的非營利組織，和及純粹以自我利益為訴求，以市場導向、創造經濟價值的商業組織之間；也就是說社會企業須兼顧使命及市場，以多元的資金收入達成社會使命並發揮社會影響。

Alter (2004)更進一步以構成組織光譜表說明，如圖 2-1 所示，從組織相關

活動之動機 (motive)、責信 (accountability)、收入使用 (use of income) 三方面來看，社會企業包含四種類型——由活動產生收入之非營利事業 (Nonprofit with Income Generating Activities)、社會企業 (Social Enterprise)、社會責任的企業 (Socially Responsible Business)、企業從事社會責任 (Corporation Practicing Social Responsibility)。在組織光譜右方為創造社會價值的營利實體，但其主要動機是賺取利潤，以及分配盈餘給股東；光譜的左方是運用商業活動產生經濟價值以從事社會方案的非營利組織，但其主要動機是達成使命。

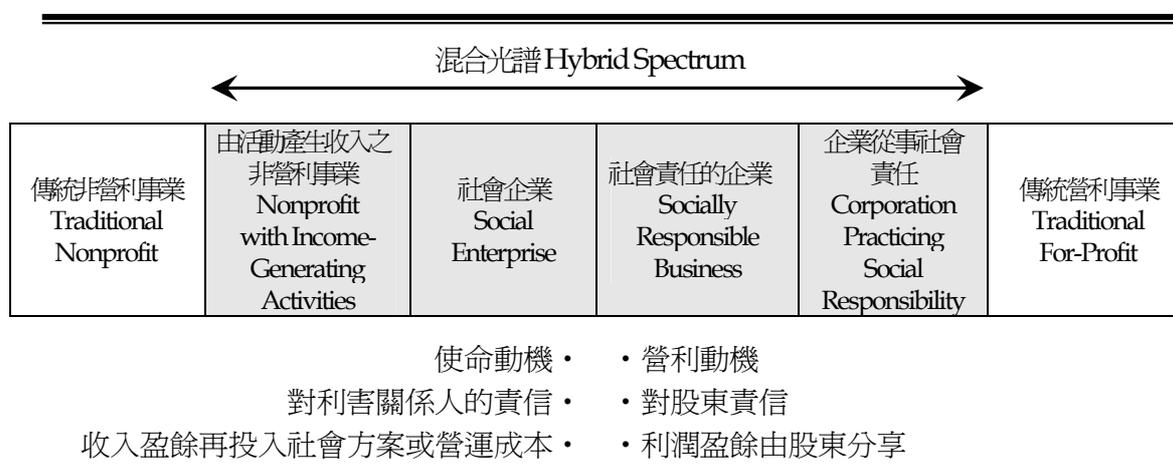


圖 2-1：社會企業範圍光譜

資料來源：Alter (2004：7)

三、社會企業之特徵

儘管社會企業在不同國家有不同型式呈現，不過相關研究亦提出除了創造社會及經濟價值之特質，社會企業仍有許多特徵，如具有社會性創業精神的態度、自主性、提供創新服務回應政府及市場無法滿足之需求等(OCED, 1999：10)，這也是其有別於傳統僅以獲利為目的或純粹以公益慈善為目的之組織的異點。

Greater London Enterprise (2004)即指出社會企業特徵包括：1.團結與社

會凝聚；2.具有社會責任及承諾；3.透過市場交易達到組織獨立及自主性；4.具創業精神、創新、能承擔風險；5.彈性、適應學習；6.重視顧客與社區；7.透過志願性及開放會員結合組織關係人；8.個體及社會目標優先於資金；9.民主及參與管理；10.傳遞社會／環境服務，同時兼顧財務；11.以信任及自信為基礎。

Alter (2004：8)認為可從下列幾項特徵，區別出創造具雙重價值的社會企業：1.運用商業 (business) 工具及途徑達成社會目標；2.混合社會及商業資金及方法；3.創造社會及經濟價值；4.經由商業活動產生收入以從事社會計畫 (social programs)；5.兼顧市場導向 (market-driven) 與使命導向 (mission-led)；6.評估財務績效及社會影響；7.瞭解正確的財務目標 (Meet financial goals in way that contributes to public good)；8.未限制收入來源、享有財務自主；9.整合企業策略達成使命。

而歐盟也曾於 2002 年針對當前「社會經濟」問題舉行會議討論時，明確提出社會經濟是具有特定目標，不只是以營利賺錢為目的，更包含社會、民主、創業精神 (social, democratic and participative entrepreneurship)；就業與社會凝聚／包容 (employment and social cohesion/inclusion)；地方發展 (local development)；互助社會保護 (mutual social protection) 等目標(Roelants, 2002)，而此等目標也正是社會企業之所關注及發展之層面。

是此，本研究歸納上述相關文獻以為，社會企業之特徵除了社會價值、達成社會使命、社會影響之「社會性」，以及創造經濟價值以提供市場上未滿足需求之「經濟性」，更具有「創業精神」及「地方發展」等共同的特徵，亦即社會企業須具有社會性創業精神，且其所創造的社會、經濟價值要回應到地方、社區的需求，促進地方發展。

(一) 社會性

從社會企業的定義與類型相關探討，可以說社會企業可以是非營利事業運用商業化或創造多元的就業機會，透過市場交易所得盈餘再投入其社會目的相

關工作事業，以落實其組織使命；也可以是企業或商業組織具有社會責任並以關懷社會為目標，同時將其部分商業盈餘投入社會、回饋社會。

但無論是從哪一角度出發，社會企業皆是為協助解決社會問題而出現，因此社會企業的社會性特徵，即為社會使命之達成、實現社會責任與承諾；社會價值之建立及形成社會影響——更多個人與組織投入參與社會性活動，如參與志願服務、創造就業機會等。

(二) 經濟性

社會企業所強調的要創造經濟價值，就是不僅要能維持經營，更要自給自足，如此組織才能保其自主性(Boschee、McClurg, 2003)。如 Boschee 與 McClurg (2003)指出「非營利部門過去收入主要是依賴慈善捐款、志工以及政府補助，賺取收入則是擺在第四項工作，但社會企業家改變此模式……在非營利的世界，維持經營是可以透過結合慈善、政府補助以及賺取收入而被達成。『維持經營』是很好的事情，許多非營利組織以此為目標。另一方面『自給自足』是可以僅靠完全的賺取收入達成，這就是大部分有雄心的社會企業家的最後目標」。也就是說社會企業是具有雙重底限的，是要兼具財務以及社會報酬的，不過盈餘縱然是目標，但並不是唯一目標，盈餘是為再投資於使命而不是分配給股東(Boschee、McClurg, 2003)。

所以社會企業的經濟性特徵，亦可說是創造多元的資金來源、賺取收入，因此非營利事業的收入來源中，除了募款（傳統募款的印象是以具有社會價值的計畫向個人或企業進行慈善募捐）、補助（申請基金會、政府的補助或進行契約關係）之外，在面對非營利事業快速成長及資源稀釋的情形下，以銷售產品給消費者、提供方案服務收入費用的商業活動即成為重要收入來源(Froelich, 2001)，其形式可以是銷售與非營利組織使命無關的物品或服務，如博物館經營餐飲或出租場地空間；銷售與使命有關的物品或服務，如博物館的禮品店；或是專業藝術的保存服務；或是直接收取活動的基本服務費用，如博物館的門票

(Froelich, 2001)。

(三) 創業精神 (entrepreneurship)

所謂創業家 (entrepreneur) / 創業精神 (entrepreneurship) 並非是社會企業才具有之特質，著名經濟學者Schumpeter在二十世紀初就已提出創業家之定義(Bygrave, 2000 : 14; Dennis, 1990 : 302-303)，Schumpeter指出創業精神 (entrepreneurship) 的特性包括變革、創新、承擔風險(Dennis, 1990 : 302-303)。Peter Drucker亦指出要把面臨的問題當作創新的契機，他認為創業家總是尋求改變、回應改變、以及探尋改變的機會，這就是創業家和創業精神(Drucker, 1995/2005)。

而J. Gregory Dees在1998年發表「The Meaning of “Social Entrepreneurship”」時，也明確指出「社會性創業精神」(social entrepreneurship) 的五項要素：1.根據使命創造並維持社會價值（並不只是個人價值）；2.認知並不斷尋求新的機會達成使命；3.持續創新、適應、學習的過程；4.大膽地行動而不受現有的資源限制；5.其結果為展現高度責信、持續為顧客服務(Dees, 1998/2001)。

除了J. Gregory Dees所提出的第一項定義可歸納至本研究所指社會企業的「社會性」特徵外，綜合上述學者之定義，社會企業的「創業精神」的特徵即為，組織應持續尋求創新、適應學習變革的過程、具有冒險與承擔風險之規劃以及展現責信。

(四) 地方發展

Catford(1998)認為社會創業家通常都是以社區為活動基礎，尤其是最貧窮及受到歧視的社區，進而尋求創新的方法協助社區解決問題。他更進一步指出社會創業家可為社區帶來三種益處：「1.短期來說，創造新的建築、服務與工作，或提高既存服務的可近性、效率性與效益性。2.中期來說，提供福利國家改革的有效用的模式。3.長期來說，可以創造與賦予社區累積社會資本。」(轉引自呂朝賢，

2005)。也就是說社會企業應重視地方需求、透過社區參與投入，回應滿足地方需求，不僅是能為地方社區帶來發展，更能達到社會凝聚及促進地方文化產業活絡發展。

上述社會企業特徵亦可說是構成社會企業之要素，也正是本研究所指社會企業的觀點，以創業精神創造經濟價值達成社會使命，促進地方發展。研究者認為若缺乏任一要素就很難成為社會企業，不過各個要素所占之比例應視組織之活動情形而定。在此研究者亦認為須先提出一觀念，即使組織已具備上述四項社會企業特徵也未必就是社會企業，但無論是非營利組織或營利組織卻仍可從社會企業之觀點從事組織經營之思考。

同時 OCED (1999:13)也強調，應鼓勵社會企業與市場部門及公共團體建立夥伴關係以擴大其效益。因此，本研究將以台北縣立鶯歌陶瓷博物館為研究對象，試圖以社會企業所具有的「社會性」、「經濟性」、「創業精神」及「地方參與」之要素取向，探討分析博物館事業之合作關係。

第二節 博物館發展趨勢

隨時代與社會變遷，博物館也扮演著不同的角色與功能，博物館的定義與經營亦隨著時代改變做適切的解釋與轉型定位，以符合社會需求、發揮博物館功能。本節將從博物館功能轉變、發展趨勢與困境以及我國博物館發展現況做探討。

一、博物館功能與發展趨勢

博物館為一「集合名詞」，其因採用不同分類標準而有不同的分類形式，如以各館蒐藏及展示物品為分類標準時，博物館可分為歷史性的博物館、美術性的博物館、科學性的博物館、生活性的博物館等；如以設立者或管理者之性質來看，博物館可分為 1.公立博物館——以我國情形又可分為國立、直轄市立、縣（市）立及鄉（鎮、市、區）立四種；2.私立博物館——由私人、財團法人

或民間團體所設立(林政弘, 2005)。

無論博物館之類型為何，隨著社會發展，博物館發揮之功能亦隨之擴展，依國際博物館協會¹⁰（The International Council of Museums，簡稱 ICOM）對博物館定義：「博物館是為服務社會及促進社會發展，並向公眾開放之非營利常設機構，以研究、教育和娛樂為目的，收藏、維護、研究、傳播及展示人類及其環境之物證。」。從上述定義來看，博物館具有與展品有關之**收藏、研究**功能以及與觀眾有關之**展示、教育**等四項博物館功能(漢寶德, 2000)。

林政弘(2005：11)從各國著名博物館追求之目標與發揮之功能，整理出現今的博物館除維持上述收藏、研究、展示、教育等四項傳統博物館功能外，仍具有**資訊、傳播、休憩**等功能，而博物館之館藏、研究成果、刊物、活動訊息、網路數位化等資料皆成為提供民眾獲得知識交流的重要管道，亦是資訊傳播之媒介(林政弘, 2005：11)。

博物館功能逐漸擴展，其意涵與著重的面向也隨著時代變遷而走向多元化，而這不僅是由於社會發展推動博物館思潮，博物館本身亦不斷追求改變以提供社會大眾更廣泛、多樣的服務。博物館從一百多年前博物館學思想家致力於推廣成為教育機構開始，至 1950 年代博物館界重視以概念與資訊傳遞為展示基礎，而創設教育部門、培訓導覽人員、加強教育活動；1960 年代各國博物館會議逐漸重視展品保存、管理相關議題；1970 年代強調博物館評量，同時博物館專業認知也逐漸成長；到了 1980 年代，美國博物館在追隨企業經營理念下，開始著重「行銷」的觀念；而 1990 年代至今，雖然 Burcaw 認為或許時代太近，有些影響無法在短期內看見，但博物館的娛樂、觀光功能將逐漸增加，尤其博

¹⁰國際博物館協會（The International Council of Museums，簡稱 ICOM），為聯合國教科文組織（UNESCO）於 1946 年成立之世界性的博物館組織，總部設立於法國，該會具有聯合國經濟及社會理事會之諮詢地位。2001 年 7 月 6 日 ICOM 於西班牙巴塞隆那召開第 20 屆會員大會修訂部分章程內容，其中博物館定義原文為：「A museum is a non-profit making, permanent institution in the service of society and of its development, and open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits, for purposes of study, education and enjoyment, material evidence of people and their environment.」。本段文字翻譯為綜合整理自國際博物館協會網站及(黃光男, 2000; 漢寶德, 2000)，上網日期：2006/3/9，<http://icom.museum/statutes.html>。

物館可以也應該在社區中扮演重要的角色(Burcaw, 2002)。

在此發展過程中，社區與博物館之議題漸受重視，尤其 1960 年代中期美國開創社區博物館 (neighborhood museum)¹¹及 1970 年代初期法國博物館界提出生態博物館 (eco-museum) 觀念，此時博物館界展開其本質及發展之省思，並於 1980 年代蘊釀出新博物館學 (New Museology) 思潮(呂理政, 2001,2003)。

而新博物館學有別於傳統博物館學，即在於其認為博物館應反映現代社會的快速變遷與其社會責任，應突破對博物館空間概念之想像，不只是侷限於物的收藏、維護與展示，更應從內部功能的研究延伸至與外部關係的探討，積極參與博物館與社會文化之相關議題，且須加重考慮人的因素，珍視人們的集體記憶，強調博物館與地方、環境及社區發展之關係、文化體驗與文化交流(呂理政, 2003; 陳一夫, 2002; 蔡旺洲, 2005)。也因此新博物館學，不僅是博物館學家的自省，對於博物館之定位、角色亦已產生質變，如同愛爾蘭東方博物館館長 Michael Ryan (2005: 124-145)所言，博物館不應再以狹隘的文物保存、展示角度思考，應更與地方、社區溝通，充份瞭解展現地方特色，結合文化、觀光、教育等面向，創造博物館的社會與經濟價值。

綜觀現今博物館，主動參與、類型多樣化、地方性、社區性之中小型博物館漸受重視，且其成立數量迅速且持續成長；而在博物館之經營層面，朝向力求專業化、研究發展以及兼顧觀眾導向與服務導向理念，並以文化休閒為發展走向，與地方觀光結合帶動區域經濟發展，開發社會資源、著重博物館行銷及合作交流(林政弘, 2005; 陳一夫, 2002; 黃光男, 2000)。

從上述博物館發展趨勢觀之，其應發揮之社會功能不僅逐漸擴展，更扮演促進地方文化、觀光發展以創造經濟價值。然而博物館事業在面對如此迅速之

¹¹ 1967 年美國史密森尼機構 (Smithsonian Institution) 於華盛頓特區的東南黑人區之持創建安那柯斯提社區博物館 (The Anacostia Neighborhood Museum)，成為經營社區博物館先聲(呂理政, 2003)。上網日期：2006/3/9，
<http://www.si.edu/archives/archives/findingaids/faru0265.htm>。

變遷衝擊時，其內部管理與外部環境亦受到劇烈影響，各國博物館皆面臨營運財務不足、博物館專業與行銷專業人員不易養成、與同業、異業、地方社區互動不彰等經營上的困境(黃光男, 2000)。因此博物館事業更需要開發博物館社會資源、透過合作關係建立，形成資源網絡，以開發人力——觀眾、博物館職工、志工等；財力——捐贈、補助、募款等；物力——展品、軟硬體設施等社會資源，發揮博物館功能(黃光男, 2000)。

二、台灣博物館發展現況

有關台灣博物館事業發展，陳國寧（2004）將之分為四個階段(林政弘, 2005)：

（一）萌芽時期：1895年至1945年日本殖民台灣近一百多年間，日本政府陸續興建商品陳列館、教育館、鄉土館、動物園等十八座博物館，其中最具代表的是歷經九年籌備，於1908年完工成立的「台灣總督府博物館」，該館雖是日本帝國主義對殖民地資源調查以為經濟掠奪，然而就教育、文化觀光層面來看，該館也成為介紹台灣風土，讓日本來台觀光客認識其「帝國新領地」的管道，當時台灣總督府博物館所蒐集的台灣自然史文獻相當可觀，可說是台灣博物館事業的先驅(張譽騰, 2003：93)。

（二）復原時期：1946年至1960年代，國民政府於1949年遷台，大批中國歷史文物隨之來台並在1957年於台北外雙溪成立國立故宮博物院，同一時期台北南海學園區成立三家國家級博物館——國立歷史博物館、國立科學教育館、國立藝術教育館(張譽騰, 2003：93)。

（三）振興時期：1970年代至1980年代，此時因行政院十二項建設中之文化建設與均衡城鄉發展政策，1981年中央成立文化建設委員會開始籌建國家音樂廳、戲劇院、大型美術館、自然科學博物館、科學工藝博物館、海洋博物館等，各縣市也陸續興建成立文中心並附設地方特色館(呂理政, 2001：49; 林政弘, 2005：58)。

(四)興旺時期：1990 年代以後至今，由於行政院文化建設委員會自 1994 年起推動「社區總體營造計畫」¹²，喚起民眾認識自己社區歷史、認同生活土地及發現其特有文化及意義，透過多年的努力，社區總體營造從培育地方、社區人才，輔導近三百餘所以地方為主題之地方文化館(林政弘, 2005: 58-59)，如：苗栗縣的三義木雕博物館（1995）、台北縣的鶯歌陶瓷博物館（2000）、嘉義縣的交趾陶館（2000）、高雄縣的美濃客家文物館（2001）等。

由此發展過程觀之，台灣博物館事業的重要關鍵時期，也正是在新博物館學思潮衝擊的 1980 年代，此時台灣在汲取歐、美、日等先進國家之博物館經驗與本地經驗，正開始進行文化建設政策宣示及計畫執行，此亦成為台灣文化建設與博物館事業的發展基礎(蔡旺洲, 2005)。根據中華民國博物館學會(2005)統計，目前台灣公私立博物館數量總計已達 457 家¹³，相較於 1980 年代，台灣博物館數量增加五倍之多。而其發展迅速之因素，除了民眾對博物館認知提升，促進私人博物館發展外(林政弘, 2005)，另一主要因素是由於行政院文化建設委員會推動社區總體營造計畫，帶動台灣地方博物館（含公私立小型博物館）的快速成長(陳國寧, 2000: 19-20)。

行政院文化建設委員會自 1994 年 10 月首度提出社區總體營造概念後，在 1995 年至 2001 年配合推動社區總體營造四大核心計畫，包含 1.推廣社區總體營造理念宣導、激發社區自主意識、培育相關人才之「社區文化活動發展計畫

¹² 「社區總體營造計畫」係行政院文化建設委員會於 1994 年 10 月提出，試圖從文化重建的角度切入，旨在透過社區居民自發的凝聚力，建構新的社區振興運動，期藉由人與人、人與環境、人與時間的關係重整，達成居民主動參與和意見投入的重要目標，進而帶動地方社區的全面改造與發展。該項計畫自 1994 年由文建會規劃實行，1987 年邀集各會研商由經建會成立專案小組，各部會為當然成員，以推動資源整合，加上各地文化局或相關單位的推動，至今全國各縣市仍在積極的投入此項工作。而行政院為宣示政府推動社區發展之決心，於 2005 年提出「台灣健康社區六星計畫」，以產業發展、社福醫療、社區治安、人文教育、環境景觀、環保生態等六大面向作為社區評量指標，同時為促進社區健全多元發展，針對所提出之發展目標給予配套措施，分期分階段予以輔導，期待推動全面性的社區改造運動，打造一個安居樂業的健康社區(行政院文化建設委員會, 1998a, , 1998b; 新竹市文化局, 2006)。

¹³ 根據中華民國博物館學會(2005)統計，目前台灣公私立博物館數量總計為 457 家，其中隸屬於中央政府之公立博物館（不含公立學校附設博物館）計有 20 家、隸屬於地方政府之公立博物館（含公立學校附設博物館）計有 221 家、民間私人博物館計有 216 家。上網日期：2006/6/23，<http://www.cam.org.tw/big5/museum02.asp>。

(1996—2001)」；2.均衡城鄉文化發展、落實基層文化建設之「充實鄉鎮展演設施計畫(1995—2001)」；3.設立具地方特色之主題展示館、補助館藏經費以保存地方社區文化之「輔導縣市主題展示館之設立及文物館藏充實計畫(1996—2001)」；4.鼓勵居民主動關心社區內之傳統文化建築空間，並擴及其它周邊設施整建之「輔導美化地方傳統文化建築空間計畫(1996—2001)」等四項軟硬體核心計畫(行政院文化建設委員會,1998a)。這段期間在政府政策主導以及地方縣市政府、民間團體等配合推動下，各地相繼成立各類型的中、小型博物館，根據行政院文化建設委員會(2004)統計，至2001年已輔導各縣市政府陸續設立主題館、特色館、鄉鎮展演設施、社區藝文設施等計130餘處。雖然此一成果當時已初步達成均衡城鄉文化之階段目標，但這些館舍在營運管理上仍須協助，因此文建會特別於2002年提出「挑戰二〇〇八國家發展重點計畫—新故鄉社區營造計畫」中，規劃「充實地方文化館」之子計畫，以建立鄉鎮文化據點，讓社會大眾認識並瞭解各鄉、鎮、市、區豐富之文化資源，促進城鄉文化交流及文化觀光之發展，帶動全面性國內文化休閒旅遊，為地方帶來就業機會與經濟效益(行政院文化建設委員會,2004:189)。該項計畫共核定補助133件地方文化館之籌設，並於2003年完成輔導23縣市成立地方文化館推動小組，協助輔導地方文化館之籌設、設備充實、館藏研究推廣、藝文活動推展、人才培育以及經營管理等輔導工作(行政院文化建設委員會,2004:193-194)。

對於社區總體營造與地方文化館計畫之推行，前文建會主委陳郁秀(2003)即表示此二者是相輔相成之計畫——充實軟體內容與整建硬體環境是落實地方文化館所推行之具體步驟及方針，而配合社區總體營造所培育之人才機制則為運轉之軟體。而文建會對於地方文化館之具體執行策略包括：1.均衡地方發展，全民共享文化資源；2.轉換文化資源，創造經濟效益；3.結合政府與民間，提供就業機會；4.以閒置空間再利用為主，原則上不再新建館舍(黃武忠,2003)。也就是說「地方文化館」或「地方博物館」具有多元功能，它是地方特色的展演場所、觀光旅遊資訊中心、地方文化教育中心；是成為社區總體營造之動力，

具有保育自然資源、提昇居住品質及建設傳統文化等多重使命(陳郁秀, 2003)。

綜上所述，足見政府單位對於文化傳承、地方發展與參與之重視。然而由政府政策推動成立之地方博物館，政府雖然投入經費、輔導充實地方博物館之軟硬體設施，但地方博物館於實際營運經營時，卻未能完全如預期地達成促進地方文化經濟發展，與地方社區密切互動、地方參與等目標；同時由於地方博物館所屬層級為地方縣市政府文化局或鄉鎮公所，而縣級單位所能分配到經費、人力等公部門資源，都是無法與隸屬中央單位（如國立博物館）相比擬(呂理政, 2001：49; 林政弘, 2005：127-128)。因此各地方博物館在經費、人力不足之因素影響下，致使相關業務不易推行，如典藏品缺乏、人力資源及專業性不一、行銷宣傳不易、缺乏營運輔導機制等經營困境(林政弘, 2005; 陳一夫, 2002; 黃碧華, 2004; 楊雅惠, 2002)。

對於地方博物館之經營困境，除上述經費、人力因素之外，楊雅惠(2002)對地方博物館之政策執行落差因素進行歸納，包括政府對於文化事業以短線操作之方式；政策執行者、地方人士對於博物館的規模定位認知不同，彼此之間又缺乏溝通，尤其缺乏專業人員從中進行博物館可行性評估的研究，以至於整個政策規劃過程未能找到政策、行政和地方文化之間的連結。而黃碧華(2004)在社區博物館的個案研究中，以南瀛總爺藝文中心的運作為探討時，對其經營困境也同樣指出，地方博物館或社區博物館在發展過程中，讓「由下而上」的精神逐漸流於形式，甚至使其現階段之運作失去在地居民的參與，黃碧華(2004)建議社區博物館或地方博物館之設立及運作應重視下列幾點：明確宣告並執行地方博物館之任務聲明、重視並遵守「由下而上」的發展過程原則、由專業博物館人員協助地方博物館之經營管理、以在地居民志工制度落實「在地參與」的精神。

但從地方博物館角度來看，無論是公部門、學界或地方居民，其對於文化建設的認知大部分著眼於其所帶來的觀光利益，卻未深耕地方文化內涵，如公部門試圖藉產業文化化，文化產業化之口號形式創造經濟效益，冀望解決地方

產業經濟問題，但是事實上產業面臨的問題尚未解決，地方人士反而為應因觀光，導致地方、社區民眾對於自身文化認同逐漸消失，而博物館在此潮流之下，亦有與地方特色同質化的危機(楊雅惠, 2002)。

儘管如此，台灣的地方博物館之興建、成立時間可說是正處於發展階段，其對於地方文化、產業以及地方參與仍然有其發展及努力空間，畢竟文化事業是需要長期經營與累積，無法有立竿見影之效果的。

三、小結

綜上所述，目前台灣地方博物館的發展困境，正可嘗試以社會企業之理念做為經營之思考面向，從社會企業之觀點檢視與發揮地方博物館功能。**社會性**——擴大教育推廣功能，傳承文化、藝術或地方產業等社會使命；**經濟性**——結合發展地方產業觀光，以促進地方經濟發展，尤其地方博物館擔負著創造地方與博物館之經濟價值之責；**創業精神**——在展示規劃、教育活動、觀眾服務、行銷等經營管理皆須有創新、變革、勇於承擔風險之創業精神，開拓並吸引社會資源，以創造地方博物館社會及經濟價值；**地方發展**——透過地方博物館落實基層文化「自治化」、「民主化」、活絡地方產業及社區民眾參與學習(吳密察, 2003)，亦即公民社會之實現。

第三節 資源相關理論

組織間資源的交換、資源的流動以及資源的聯結構成組織間之關係 (Organization Relationships)，而一個組織是否能在組織之間生存，則視其對資源的需求與環境的穩定性而定(Daft, 2004)。因此「資源」可說是組織經營之要素。從資源有限的觀點來看，組織需創造或累積重要資源後，其營運範疇才有思考的空間，亦即具有核心競爭力(吳思華, 2000; 林建煌, 2003)。

根據國內學者吳思華(2000)定義，所謂資源 (Resource) 包括資產與能力

兩大項：1.資產係指有形資產（如土地、設備、資金等）以及無形資產（如品牌、形象、專利、資料庫等）；2.能力則是有助於組織運作之組織能力（如業務運作程序、創新能力、組織文化、組織學習等），以及個人能力（如專業技術、管理能力、人際關係網路等）。有關博物館之資源，徐佑琪(2001)於博物館「館際合作策略」之研究中，依據上述定義將博物館資源分類整理如表 2-2。由此可知，組織資源與其營運範疇以及組織間網路有著緊密的關係。組織的營運範疇無論是擴大規模、開發新市場、或增加價值活動，都應以既有的核心資源為基礎；組織在瞭解本身資源後，才能思考規劃透過不同形式之網絡關係來取得必要資源，而良好的合作夥伴與網絡關係，往往能為組織開創新機會，擴大既有營運範疇(吳思華, 2000：53-55)。

由此觀之，「資源」不僅是組織間形成合作關係之基礎，組織對外部環境控制與創造組織本身資源價值亦是形成合作關係之因素，因此本節將從探討組織對外部環境之控制的「資源依賴理論」及探討創造組織內部資源與組織能力之「資源基礎論」等資源相關理論說明之。

表 2-2：博物館資源類別表

核心資源		資源內容	
資產 (從屬於物)	有形	有形資產	收藏品、硬體設備、金錢
	無形	無形資產	人力、訊息、高度重視大眾、時間
能力 (從屬於人)	外顯	組織能力	業務運作能力、技術創新與商品化能力、 組織文化與組織記憶學習
	內隱	個人能力	專業技術力、管理能力與人際網路

資料來源：徐佑琪(2001)

一、資源依賴理論 (Resource Dependence Theory)

如前所述，組織對於資源的需求與環境的穩定性，是其能否在組織之間生存重要因素，亦即環境是稀少及貴重資源之來源，而這些資源是組織生存必須的，此研究領域正是資源依賴理論所探討的(Daft, 2004)。

Pfeffer與Salancik從資源依賴之觀點探討組織對外部環境之控制，其提出之資源依賴理論認為沒有組織是可以自給自足的，組織會主動調整其結構與目標，

以因應外在環境壓力與不確定性，並依賴其他組織取得自身所需之資源達成目的 (Pfeffer、Salancik, 1978; 呂朝賢, 2001; 呂朝賢、潘福財, 2004)。也就是說組織會對外部需求或高度依賴之資源做回應，並且會視外部環境情形將依賴減至最小 (Wikipedia, 2005)，而影響資源的依賴程度之因素有兩項，一為該資源對於組織是重要的，另一則是資源分配與使用的決定權與獨占力 (Daft, 2004)。

Daft (2004)指出組織為減少對其它組織資源依賴，或改變外在環境以使其資源取得更穩定，可採用管理資源策略有二：1.建立組織之間的連結：如購買所有權、策略聯盟、合併、長期契約或聯合承攬、董事會連結、招募重要董事、廣告與建立公共關係，2.控制環境的領域：如組織領域變更、運用政治活動以改變政府的立法與規範、組織協會及不合法的活動等。

在資源依賴理論中特別強調組織和環境之間投入、產出的關係，此為決定組織之自主程度、對環境之控制能力，以及組織如何從所處的環境中透過交換 (Exchange) 的形式獲取所需之資源，而在交換的過程中，彼此就產生互動的關係，組織可以透過結合的策略主動塑造與環境的互賴關係，以確保資源的可獲取性 (徐佑琪, 2001)，此點即是上述Daft所指之建立連結的管理資源策略。

Pfeffer與Salancik(1978：40-43)指出有幾種區分相互依賴的分類方式，就依賴的發生可區分為「結果相依」與「行為相依」，這兩類相互依賴是彼此獨立，也可以同時存在的。

所謂「**結果相依**」是指組織的利潤和績效完全或部分受到其他組織績效表現影響，其可再區分為**競爭相依**及**共生相依**，前者為組織間相互競爭有限的資源形成零和局面，後者為其他組織的正面表現，有助於己身的利益，組織間形成共存亡的互動關係。

「**行為相依**」是指組織之間的行為相互發生關連，而組織間其他成員所採取的行動，可能對組織本身後續所採取的行動發生影響。在經驗研究中，徐佑琪 (2001)的《博物館「館際合作策略」之研究--以國立歷史博物館為例》之研究，即是從資源與合作的觀點，探討博物館館際合作實際發展演進的互動過程和影響

因素，該研究以國立歷史博物館為個案，結果指出博物館以集中、交換、權變策略達到館際合作效率、策略和資源的目標。曾清芸(2005)在其對於非營利組織策略聯盟之研究中亦指出，文教基金會與政府、企業以策略聯盟方式，能整合各方資源統整合作成員之核心能力，有助於改善非營利組織之經營困境。

此外，Froelich (1999)從資源依賴理論探討非營利組織多元收入策略時強調，無論透過哪一種收入策略，非營利組織都必須致力維持資源的取得，而每種收入策略各有其訴求及機會，也可能會危及組織的自主性，但儘管非營利組織受到資源限制，仍需要以其使命為中心。

二、資源基礎理論 (Resource-based theory)

相對於資源依賴理論——組織依賴外部環境、尋求獲取所需資源，資源基礎理論則是從組織內部持續建構資源，以對抗外在環境的變化(吳思華, 2000: 125)。Hoskisson 等學者(1999)將 1960 年代以來的策略管理研究方向大致分為四個時期，分別為 1960 年代的早期發展時期 (early development)、1970 年代的產業組織經濟學時期 (industrial organization economics)、1980 年代的組織經濟學 (organizational economics) 時期，以及 1990 年代的資源基礎理論時期 (resource-based theory; RBT)。而四十年來策略管理之研究方向雖因不同的學者、不同的研究問題以及內、外在環境的不同，或有不同的見解與看法，然而其最終目的仍在於探討企業如何獲取最大利益(黃俊英、陳世穎, 2003)。

「資源基礎理論」之所以受到策略管理學界重視原因，主要是由於在資訊科技及全球化發展下，公司競爭變得更快速與激烈，相較於公司對於外部環境之動態分析與掌控愈顯困難的情形，對於公司內部的資源與能力反而更能為公司管理、掌控，因而更適為企業策略方向擬定之參考(李佳純, 2001)。主張資源基礎觀點的學者，如 Penrose (1959)、Wernerfelt (1984)、Rumelt (1984)、Barney (1986,1991) 及 Grant (1991) 皆認為，具有「核心能力」是企業最主要的資產與資源，而企業行策略選擇時，應分析本身所具備獨特的技術與能力

(李佳純, 2001; 黃俊英、陳世穎, 2003)。

1991年Grant首先提出以資源基礎理論(resource-based theory; RBT)取代資源基礎觀點(resource-based view; RBV)(李佳純, 2001; 黃俊英、陳世穎, 2003), 其指出過去策略分析過於重視組織與外部環境的配合, 卻忽略了組織資源與策略的連結。Grant(1991)認為「資源」與「能力」是組織在發展策略時最重要的考量因素, 不僅是形成組織策略之基礎, 更是組織獲利來源。

也就是說, 組織在分析外在環境, 瞭解其機會與威脅之際, 還須注意組織在該領域中的關鍵成功因素(Key or Critical Success Factor; KSF or CSF), 亦即組織要評估本身的優、劣勢, 具備其獨特專長或核心專長, 發展組織競爭優勢的資源與能耐¹⁴(張志育, 2001: 221-222), 亦即組織中的資源——無論是有形、無形資產或個人、組織能力(如表 2-2), 都有可能成為核心資源(吳思華, 2000)。

Barney(1991)認為組織的競爭優勢之所以能夠持續, 主要在於公司所擁有的異質性(heterogeneity)以及不可移動性(immobility)的資源中, 有部分的資源是具備價值性(value)、稀少性(rareness)、不可模仿性(inimitability)與不可替代性(non-substitutability)等特性, Barney指出由於資源具有這些特性才使得組織的競爭優勢得以持續。而吳思華(2000)在綜合國內外學者之看法, 提出**1.獨特性**(包含有價值、很稀少、不可替代性), **2.專屬性**(是項資源與組織緊密結合, 不易轉移與分割, 縱使其他組織獲取該資源, 未必能發揮此功能), **3.模糊性**(具內隱性——許多能力是透過工作中逐漸學習、經驗累積而來、無法模仿的, 其次是複雜性——許多技能、資產、個人經驗等相互依賴而形成的組合能力, 複雜性高), 此三項特性係判別資源具有策略性價值之指標, 也是建構

¹⁴ **能耐 (Capability)** 是指運用、轉換與整合資源的能力, 此觀念著重在「資源間」的整合, 可以更有效地發揮資源的生產力, 因此能耐往往包含各種有形與無形資源之間的複雜互動, 資源增加只是一種相加作用, 不過能耐卻具有相乘效果。能耐基本上較偏向無形性, 如組織內部的知識管理 (Knowledge Management), 競爭者不易學習或模仿組織的能耐(Hitt, Nixon, Clifford, and Coyne 1999; 轉引自林建煌, 2003, p. 197)。而能耐的基礎是存在於組織員工的技能、專業與知識上, 係經由人力資源所進行的資訊發展、持有與交換, 因此不可忽略人力資源之發展(McEvily and Zaheer 1999; 轉引自林建煌, 2003)。

核心資源時可遵循之基本原則。

有關博物館的相關研究中，李憶雯(2004)之研究指出，隨著博物館對特展及行銷活動日漸重視，各博物館之間勢必要有所差異化，才能在競爭激烈的環境中獲得客源與財源，並同時達到博物館的教育目的；徐佑琪(2001)亦指出持續累積博物館核心資源才能維持競爭力，引發其他博物館與之合作的動機。從上述相關研究結果亦說明資源基礎在博物館合作關係之重要性。

三、小結

綜上所述，當組織身處於複雜的、不確定的且貴重資源稀少性的環境時，從資源依賴的觀點，組織將會主動調整結構與目標以因應外在環境不確定性，或以組織間合作方式取得自身所需之資源，組織因資源與合作對象而產生不同的合作形式；而當組織選擇減少依賴時，累積組織資源是重要且必須的作法，從資源基礎論來說，組織須發展不斷創造、累積其有形及無形資產與個人、組織能力，以維持組織本身之資源優勢。

但研究者以為培養核心資源或核心能力，不僅能讓組織逐漸減少對資源的依賴，當組織選擇與組織間合作時，擁有核心資源或核心能力，更能夠組織帶來合作之籌碼，擴大合作、交換之互惠性。正如同組織應有創業精神才能為組織開創更多的機會，尤其是博物館事業，其具有的社會教育、傳承文化藝術或地方產業文化、促進地方發展之使命與功能，更需要強化其資源基礎、創造資源價值。

因此在本研究中，有關博物館資源之探討，就將分別以資源依賴與資源基礎之觀點，對研究個案之活動進行彙整分析，從而檢視研究個案之核心資源優勢，以及建立合作關係之資源基礎。

第四節 合作關係

在組織生態系統中，合作與競爭是一樣重要的，從合作網路觀點（The Collaborative Network Perspective），組織在共同參與之情形下將更具競爭力，組織間的合作能達到更佳效果以及資源的結合與運用(Daft, 2004)。Yankey 與 Willen (2005)指出，在快速的社會變遷、複雜的社會需求及社會經濟問題等不確定的外部環境中，非營利事業不僅和政府單位、營利事業一樣，要取得顧客及市場，更要在有限的人力與財務資源中競爭。尤其全球經濟不景氣，政府對於非營利組織之補助預算縮減，民間部門資助非營利組織亦愈顯困難；同時組織內部又面臨財務、績效、人力資源管理、方案計畫等因素影響，此等皆是促使非營利事業形成合作、策略聯盟之動力。

因此非營利組織與其他組織合作，形成事業網絡、夥伴關係或進行策略聯盟已成為使其加速達成使命的主要方式(Austin, 2003; Dees, Jed, Peter, 2002)。Dees, Jed, Peter(2002)和 Ostrower (2005)明確指出組織間透過合作，分享資源及能力達到共同目標，將為組織帶來共同的相互利益，包括增加組織能力、開拓創造服務對象、增加資源且更充份的運用資源、提供更有效率的服務或產品、增加組織信用度以提升組織在市場中的地位、建構組織網路等。Austin (2000)更從創造價值的觀點來看，認為組織進行跨部門的合作將可結合組織策略、使命與價值、聯繫人際關係、價值產生及分享願景、持續學習，而組織間合作過程中共同參與投入、溝通、組織制度、相互期待與責信正是支持其持續合作之動力。

有關研究組織間合作關係形式之文獻相當多，但在相關研究中因研究者之定義或因研究合作之部門不同，又或因語言翻譯之因素，因而對於合作關係形式用語不一，例如 Yankey 與 Willen (2005)認為非營利組織之間以形成夥伴的關係達成共同的目標稱為策略聯盟（strategic alliances）和策略重建（strategic restructuring）；但 Austin (2000)在探討非營利組織與企業合作關係時，使用策

略聯盟 (strategic alliances) 和策略合作 (strategic collaborations) (Yankey、Willen, 2005); Dees, Jed, Peter (2002)在探討社會企業的合作形式時，以建立網絡 (Networking)、協調 (Coordination)、合作 (Cooperation)、合夥 (Collaboration) 說明合作的四個層次。儘管用詞不盡相同，但其意思皆為組織間合作之關係或形式。Yankey 與 Willen(2005)指出，策略聯盟 (strategic alliances) 一般來說，是指組織間經由資源能力建構，其達到之成果高於組織個別資源投入與努力。據此，廣義來說，合作關係可以是各種方式的結盟、不同程度的整合、可以有各種可能的模式——從簡單的接觸到高度的整合、此關係有可能是暫時性的，也可以發展為長久關係、可以是非正式的關係或是透過契約方式而成為正式的關係(Backer, 2002; Yankey、Willen, 2005)。

而本研究中，此等用詞皆視為組織間之合作關係，其區別處是在於合作關係之密切程度而有不同。本節將針對組織的合作夥伴及組織間的合作關係形式做探討，本研究將結合 Arthur T. Himmelman (1999)與 Austin (2000; , 2003)之組織合作形式為研究個案合作關係之探討分類架構基礎。

一、合作夥伴 (partners)

組織間合作的可能性可以創造共同利益及社會價值，但哪些是組織的合作對象或者說合作夥伴呢？

Backer (2002)在探討藝術類非營利組織的夥伴關係時指出，可能成為非營利組織夥伴關係的對象，包括非營利組織 (同類型的藝術團體)、當地團體、中介組織 (如技術協助等組織能提供或支援非營利組織之訓練)、贊助者 (如基金會、企業、政府)、立法團體 (如議會、立委等)、商業團體、公立學校、學院及大學或專業及貿易組織等，都可能與組織合作、形成夥伴關係。

從組織所處環境來看，Oster (1995: 29-30)與黃慶源(1996)同時採用 Michael Porter 對於企業所屬產業環境分析之五力分析，從現存同業、新進威脅者、新進替代者、供應商、消費者等五項產業競爭力量，分析非營利組織之

外部環境。但不同的是，Oster 考量非營利組織之外部環境後，將 Michael Porter 所提之五力分析加以融合修改為適合非營利組織之環境分析圖（如圖 2-2），Oster 認為對非營利組織來說，除現存同業、新進競爭者、新進替代者、供應商外，在消費者部份，應分為使用群眾（User group）及資金提供者（Funding group），前者如受助者，後者如企業贊助、個人捐款者。而這六個面向不僅是非營利組織在分析外部環境之資源時所適用，組織亦可依其所需之資源評估發展適當之合作關係之可能性。

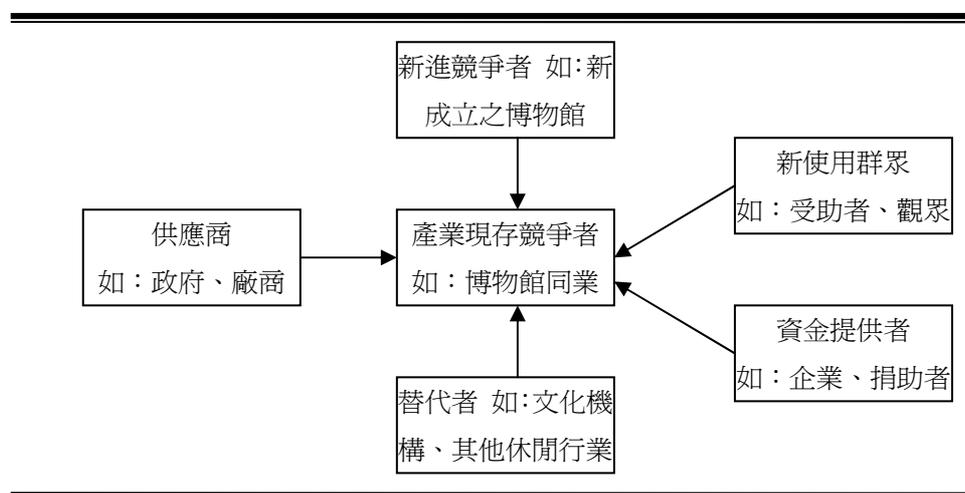


圖 2-2：非營利產業六因素分析圖(Six Forces Chart for Nonprofit Industry Analysis)

資料來源：本研究綜合整理自 Oster (1995：30)；黃慶源(1996)

若從組織本身來看，Abzug 與 Webb (1999)以企業公司之組織關係人概念（Stakeholder Concepts）延伸至非營利組織，歸納出八類的組織關係人（如圖 2-3）：**當地社區組織**——如社區利益團體、環境組織，倡議團體；**競爭者**——同樣具免稅之非營利組織，如博物館紀念品店和大都會博物館的藝術商店、醫院等等；**消費者**——如受助者、顧客；**員工及管理者**；**政府單位**——如與政府有契約關係；**董事會成員或捐助者**；**供應商**。組織可依各項計畫目標，與適當之關係者建立合作關係。

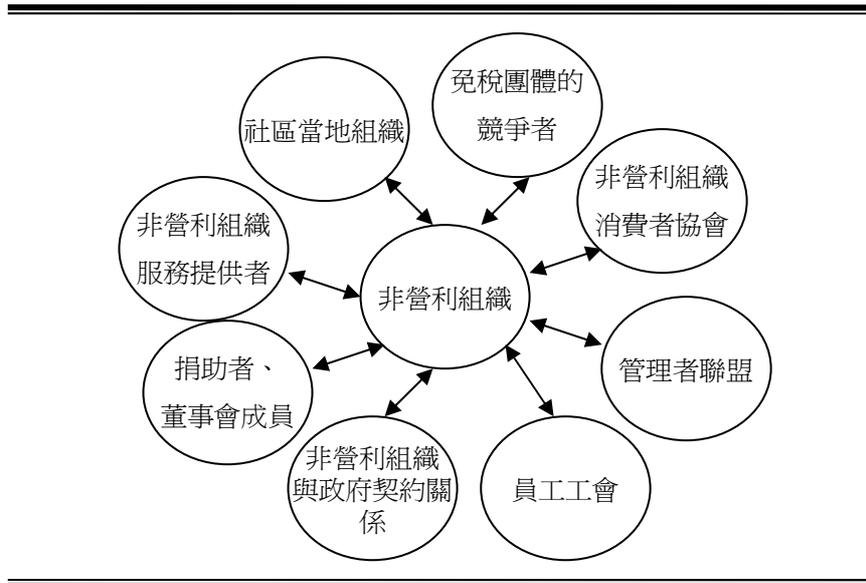


圖 2-3：組織關係人概念圖(Expanded Stakeholder Theory of a Focal Organization)

資料來源：Abzug、Webb (1999)

綜上所述，非營利組織間的合作對象並不僅限於與企業的合作，與政府以及非營利組織之間也是有合作之可能性，而公私部門的夥伴關係將更能產生有效的新方法來解決複雜的社會問題；雖然組織可藉由與合作對象分享資源、避免重複浪費資源以達效率及效益，提供最佳的服務，但相對地組織在面對日益複雜之合作關係時，如何適當的進行管理亦成為非營利組織領導者主要的挑戰及須必備的能力(Austin, 2003)。

而本研究在綜合整理上述幾種合作夥伴思考面向後，對於地方博物館之合作對象之分類，將以**公部門**——政府單位；**商業組織**——企業、公司、商家等；**非營利組織**——博物館、基金會、學校等為三個合作面向，並以地方博物館組織本身為中心，由內而外分為**地方**——位於地方博物館所處鄉鎮社區之組織、**全國**——位於地方博物館所處以外地區之組織以及**國際**——與地方博物館合作之國際組織等三個層次(如圖 2-4)，以此做為研究個案合作對象之彙整與分析。

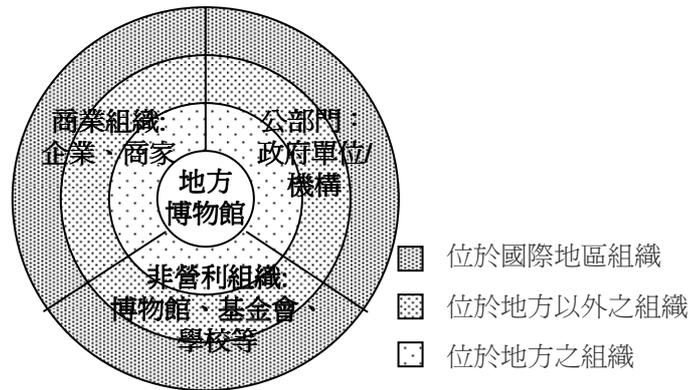


圖2-4：地方博物館合作夥伴

資料來源：本研究繪製

二、合作關係之形式

有關合作的策略可以是水平式的合作，也可以是垂直式的合作；可以是同業之間的合作，也可以是異業之間的合作(楊明璧、邱吳晃, 2004)。不過，Dees, Jed, Peter (2002)認為在各種多元的合作策略 (strategies) 及架構 (structures) 中，「關係 (relationship)」是最基本的要素，而「關係」的涉入程度與承諾範圍則是基於組織所選擇的策略及架構類型。因此無論組織將採取何種合作策略，第一步驟就是要建立關係。而當組織在建立關係時必須要有明確的目的、清楚認知利益及風險、廣泛評估並須經過一段時間及投入才能藉由新關係達成共同目標、共同承諾的合作策略，其目的是要瞭解及接受可能的改變，如轉換角色及擔負責任以傳遞服務(Dees, Jed, Peter, 2002)。也就是說組織一定要清楚其合作關係之動機，如此才能準確地尋找到合適的夥伴或潛在的夥伴並開始共同協商建立關係的過程。

由此觀之，合作關係並非僅為單一關係型態，參與合作之組織皆需考慮本身之資源、目的等因素，再經由多次的協商才能產生出不同層次及形式的合作關係。而 Arthur T. Himmelman (1999) 提出「共同合作的形式

(Communities Working collaboratively for a Change)」(Dees, Jed, Peter, 2002：49-54)，即針對組織之間不同的合作關係做最佳解釋（如表 2-3）。

Arthur T. Himmelman 認為組織之間多元的關係是可以增加組織本身的價值，但任何的關係都需要投入時間相互溝通以建立信任基礎，而如何區別關係層次的重要關鍵，就是要確認每個合作關係的信任和溝通的涉入程度，Arthur T. Himmelman 並將合作關係之形式分為：建立網絡（Networking）、協調（Coordination）、合作（Cooperation）、合夥（Collaboration）四個層次(Dees, Jed, Peter, 2002：49-54)：

(一) 建立網絡（Networking）

建立網絡是指為相互利益而交換訊息。這種合作策略的參與合作者的協議無須做同意書或簽定文件，但仍需要有最基礎的信任。如相互提供顧客或會員名單提供服務等交換資源。

(二) 協調（Coordination）

此合作關係通常有一簡單的協調單位或機構，透過中間協調促進合作者之溝通、確立參與合作者應承擔之責任，達成目標之過程中詳細報告資金用途等。此合作策略在確定合作形式後，執行者準備合作同意書，明確紀錄相互提供之服務、合作條件、分擔之責任以及責信評估。在此合作關係中，參與合作者皆需要高度的信任及承諾。如博物館與博物館間或其他組織推出套票活動。

(三) 合作（Cooperation）

在此合作關係中，參與合作的組織之間須簽訂正式的合作合約書，在合約書中明確提出合作者相互提供、分享之資源或服務是優於其他組織，詳列各組織之工作外，亦註明共同分擔之工作。此合作策略比較是跨部門之間的合作，如非營利組織與企業合作，合作關係通常是「議題導向」，針對參與合作者共同關心之議題或是創造共同關心之議題，相互提供資源分享，相互提供組織及顧客最佳優勢與服務，也有現金投入。此合作關係不僅是相互交換資源，具有高度信任與承諾及責信。

(四) 合夥 (Collaboration)

此合作關係是參與合作之組織完全分享資源、能力與權力，當然也具有合作風險、報酬及責任。是為長期合作之關係，參與合作組織在長期合作中相互提升其效率及效益，共同創造收入、創造社會價值。如許多非營利組織與企業合作。

表 2-3 共同合作的形式

	建立網絡 (Networking)	協調 (Coordination)	合作 (Cooperation)	合夥 (Collaboration)
定義 (Definition)	為相互利益而交換資訊	為相互利益及達成共同目的而交換資訊與改變活動	為相互利益達成共同目的而交換資訊、改變活動及分享資源	為相互利益達成共同目的而交換資訊、改變活動、分享資源且增加另一方能力
關係 (Relationship)	非正式	正式	正式	正式
特徵 (Characteristics)	<ul style="list-style-type: none"> • 可見的時間有限 • 初步的信任 • 勉強的分享 	<ul style="list-style-type: none"> • 特定的時間 • 高度信任 • 雙方某些領域彼此可以分享領域 	<ul style="list-style-type: none"> • 長期合作 • 高度信任 • 明確的分享雙方的領域 	<ul style="list-style-type: none"> • 長期承諾 • 極高度信任 • 共同擴展其領域
資源 (Resources)	未整合，僅分享需要之資源	由組織各自控制資源	限制分享的資源（可能以簽訂立同意書）	完全資源分享，有風險、報酬及責任

資料來源：Arthur T. Himmelman (1999)，“Communities Working collaboratively for a Change”，(Dees, Jed, Peter, 2002：50)

上述 Arthur T. Himmelman 之觀點，主要是從組織間的「關係」層次來看合作，而 Austin (2000)則是強調「價值 (Value)」在組織間進行合作之重要性。

Austin (2000; , 2003)在研究非營利組織和企業的合作策略時，提出「合作階段連續帶 (Stages of The Collaboration Continuum)」(如表 2-4)，其將不同形式的跨部門合作關係從合作層次 (Level of Engagement)、使命重要性 (Importance to Mission)、資源多寡 (Magnitude of Resources)、資源類型

(Type of Resources)、活動範圍 (Scope of Activities)、互動的層級 (Interaction Level)、信任 (Trust)、管理複雜性 (Managerial Complexity)、策略價值 (Strategic Value) 等面向做為合作階段關係之主要特徵，將合作階段區分為慈善 (Philanthropic)、交易 (Transactional)、整合 (Integrative) 等三個階段，而各階段具有不同特徵及合作方式。

(一) 慈善階段 (Philanthropic Stage)

此為最常見及傳統的關係類型，其關係特徵就像是懇求捐助者。如非營利組織從企業尋求捐助，然後企業提供慈善捐款，通常不會有大規模資源投入，組織之間也不會有很深或是關鍵性的關係。這個階段的操作模式雙方很少互動和溝通。

(二) 交易、協調階段 (Transactional Stage)

此階段的關係是比較有雙向的價值交換，雙方各自提出明確的利益交換。其合作著重在某一特定目的、是界定明確的活動、資源的配置通常不單只有資金。如善因行銷，非營利組織與企業合作，企業透過與非營利組織之公益合作進行宣傳或特殊事件提升組織的聲譽及形象，有時這樣促銷是直接反映在銷售的物品或服務，而非營利組織與企業之合作關係可增加其收入來源。

(三) 整合階段 (Integrative Stage)

這個階段的合作與策略聯盟有關，以各自組織之使命為主並整合至其策略中，雙方分配及結合其核心能力、共同擴大活動、員工與機構的關係倍增、需要有更深的信任。這就是組織整合，具有合資的特性，其管理的複雜性高於其他合作形式，但具有相當大的策略價值。

Austin (2000; , 2003)指出，合作階段連續帶雖是逐步形成的，但其組織在進行合作關係時毋須依此連續帶之階段發展，而是應視其合作夥伴對活動投入之結果而定，管理者最重要的是分析瞭解組織在每項合作中扮演的角色，在不同的關係試圖尋找平衡。Austin(2000)也強調組織之間在進行合作之前，合作

夥伴都應先定義合作價值，在合作期間合作夥伴應要創造價值、平衡價值並更新價值。

表 2-4：合作階段連續帶（Stages of The Collaboration Continuum）

	階段 I (Stage I)	階段 II(Stage II)	階段 III(Stage III)
合作面向 Dimensions of Collaboration	慈善 Philanthropic	交易、協調 Transactional	整合 Integrative
合作層次 (Level of Engagement)	低 (Low)	→	高 (High)
使命重要性 (Importance to Mission)	次要的 (Peripheral)	→	主要的 (Central)
資源多寡 (Magnitude of Resources)	少 (Small)	→	多 (Big)
資源類型 (Type of Resources)	金錢 (Money)	→	核心能力 (Core Competencies)
活動範圍 (Scope of Activities)	狹窄的 (Narrow)	→	廣泛的 (Broad)
互動的層級 (Interaction Level)	罕見的 (Infrequent)	→	密集的 (Intensive)
信任 (Trust)	審慎的 (Modest)	→	高度信任 (Deep)
管理複雜性 (Managerial Complexity)	簡易 (Simple)	→	複雜 (Complex)
策略價值 (Strategic Value)	次要的 (Minor)	→	主要的 (Major)

資料來源：Austin, James E. (2000,2003)

綜上所述，合作「關係」與「價值」正是組織間決定合作之重要考量因素，而無論組織之間採取哪一種合作形式或合作之關係處於哪一層次，參與者之間的「信任」是最為重要的合作基礎，亦即組織之間的信任程度決定合作關係之程度，但組織的每項合作關係未必皆須為高度信任、高度整合之關係，應視參與組織之共同目標而定。雖然在形成合作關係之際，會受到許多因素影響，但是組織間共同分享願景、仔細關心參與每個過程、充份的溝通、建立信任的氛

圍、有效的領導以及全心投入等，將是達成的合作關係之重要因素(Dees, Jed, Peter, 2002; Yankey、Willen, 2005)。

三、小結

如上所述，組織之間的合作有可能為其帶來相互利益，但實際上並非所有的合作皆會有雙贏的結果，合作也未必能解決所有的問題，其實合作夥伴之間仍有許多限制存在的(Backer, 2002)。Ostrower (2005)亦指出在合作關係中不夠充足的資源與資金、偏移的使命、後勤支援的困難以及夥伴之間的競爭都是組織在合作時所遇到的困境。

因此對組織來說，關係是一種無形的資本，合作關係的管理對於合作效益極為重要(Dees, Jed, Peter, 2002; 居延安, 2003)，而合作風險的評估、協調溝通、責信以及成效評估等，更是組織在進行合作關係之過程中須考量與投入之成本，有完整的規劃與充份溝通，才能有成功的合作成果(Dees, Jed, Peter, 2002; Yankey、Willen, 2005)。

第五節 小結

台灣的博物館運用建立合作關係以達成目標之情形已相當普遍，無論是與國內、外博物館建立合作關係，如館際合作借展、巡迴展，或以套票行銷方式形成博物館之間的合作形式；或與企業合作贊助展覽經費；或是為擴大展覽宣傳效益與媒體合作等等。不過，從近年來博物館事業的合作關係來看，大部分是從博物館展覽而衍生形成合作關係，且多是屬於中央層級之博物館之計畫(徐佑琪, 2001)。但具地方文化或地方產業特色而成立之地方博物館，其實更具有合作關係之潛力，更可累積其文化特色，培養、強化其資源能力，並可藉此發展其目標，拓展、建立合作關係，以突破其財務、人力資源等問題。

文建會自 2001 年推動「地方文化館」計畫，不僅是社區總體營造計畫之

延續，同時也是國內旅遊方案¹⁵之重要內容，期能以「一鄉一館」為鄉鎮建立文化據點，帶動地方轉型為文化經濟之目標(黃武忠, 2003)。而為落實執行該項計畫，文建會亦輔導縣市成立推動小組，以縣市為單位建置博物館家族，試圖由縣級特色館以「母雞帶小雞」之方式，整體規劃縣內各地方之文化館行銷宣傳、培養各館間之夥伴關係、促進與凝聚地方居民之共識(呂理政, 2001; 黃武忠, 2003; 羅欣怡, 2003)。

由此可知，政府與地方居民對於地方博物館之高度期待，但政府政策往往因政治因素而流於形式，如同文獻中所探討，地方博物館在實際的經營上卻面臨資金不足、人力專業性缺乏、社區認同度不高等問題。究竟地方博物館該如何突破困境、發揮其功能？而組織擁有資源自主性當真會影響博物館的功能展現嗎？資源是促成組織間形成合作關係之唯一因素嗎？諸此疑問也正是本研究欲尋求探討之內容，研究者以為或許從社會企業強調社會價值、經濟價值、創業精神與地方發展之觀點，可做為地方博物館於建立合作關係時之思考面向，檢視其組織之資源能力、合作夥伴、合作關係之形式以及未來可行之發展。

¹⁵ 行政院 2001 年 5 月 22 日發布「國內旅遊發展方案」，文建會負責推動「一鄉一館計畫」，即「地方文化館計畫」；文建會推動該計畫，運用地方現有及閒置空間加以充實改善，就當地文化、藝術、人文、地景、生態、產業等資源特色，全面推動地方博物館與社區總體營造運動(羅欣怡, 2003)。

第三章 研究設計

本研究為深入探討博物館合作關係，採用質性研究中的個案研究法進行，並以台北縣立鶯歌陶瓷博物館作為研究個案，從社會企業觀點探討與分析該館與其他部門間之合作關係。本章節將就研究架構、概念與操作性定義、研究對象、研究方法、資料收集、資料分析方法以及研究信、效度做說明。

第一節 研究架構

依據本研究之動機、目的與相關文獻探討，彙整本研究架構圖——合作關係形成圖，如圖3-1。從資源依賴理論來看，本研究認為博物館及其合作夥伴各以其資產或能力，在資源有限的外在環境中，組織透過資源依賴或交換而形成建立網絡、協調、整合等不同層次之合作關係，以達成各項目標，組織之間經由不同層次之合作關係形成而相互分享資產或能力，進而發揮合作效益、分別達成組織之使命。在過程中，每一個合作關係必定會產生合作效益，如創造社會價值、經濟價值、具創業精神、促進地方發展等，但此合作效益未必都是正面影響，也可能是為組織帶來負面影響——如地方博物館之合作未達成預期經濟效益，入館人數未如預期、媒體宣傳未如預期、地方參與未如預期……等，而無論是正面或負面之合作效益，皆會影響參與合作組織再投入之資源及其未來之合作關係。

也就是說當組織在合作關係中產生正面的合作效益時，將會為參與合作之組織累積其資產或能力，以做為組織日後開拓合作夥伴或再尋求合作關係之資源，或者是強化此次參與合作組織之合作關係，其未來合作關係層次可能因而更密切。反之，若組織在合作關係中或因未充份溝通、或因資源資金不足等因素，也可能產生負面的合作效益，而導致參與合作組織之資源損失或減弱，或影響再次合作關係之可能性。

由此合作關係形成圖（圖3-1）可知，組織在每一次合作關係形成時，除須有其資源外，在合作過程中也應充份溝通以達成合作目標，而組織更應具有合

作關係管理之能力，才能將合作效益、合作風險轉化為組織之資產與能力，以培養組織創業精神、創造組織社會價值、經濟價值、促進地方發展等目標。

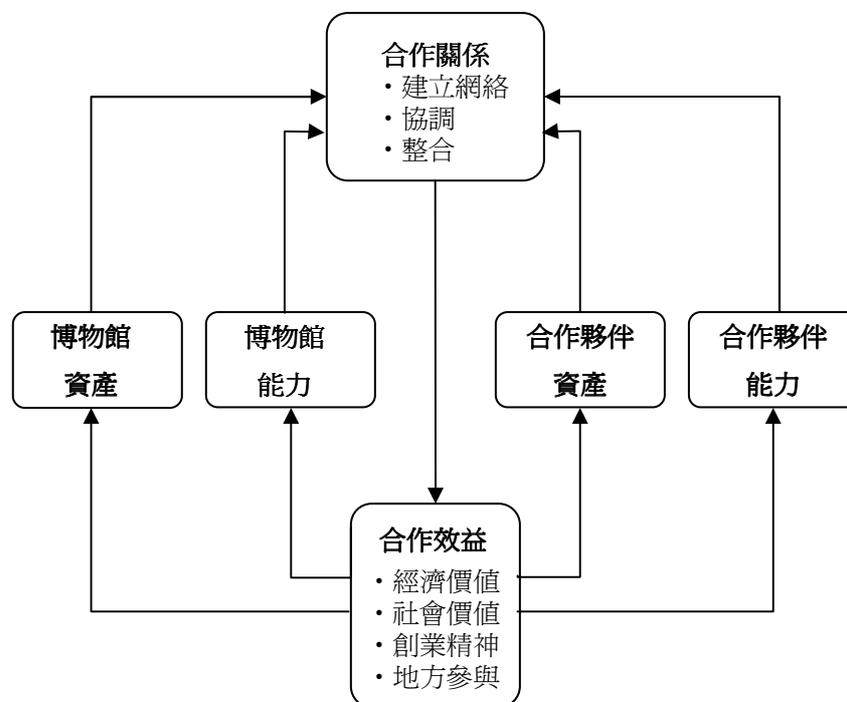


圖3-1：研究架構——合作關係形成圖

資料來源：本研究繪製

第二節 概念與操作性定義

在社會科學研究中，將模糊的觀念使其明確、精確的過程，稱之為「概念化」(conceptualization)，結果就是產生概念 (concept)；在概念化的過程中從哪些面向來做判準，並採取哪些指標做測量即為操作性定義(Babbie, 2005：164-170)，因此本節內容將針對本研究相關概念之操作性定義進行說明。

一、合作關係形式

本研究試圖綜合 Arthur T. Himmelman 與 Austin 兩位學者之合作關係形式，以**建立網絡**、**協調**、**整合**三個層次做為本研究合作關係之形式。而此合作

關係形式之判準，係以組織在合作活動中的**規劃多元性**——資源類型、合作形式；**參與緊密性**——合作籌備期、互動參與；以及**管理複雜性**——溝通層級、投入人力等合作面向做為區分合作關係層次之判準，並彙整為合作關係形式概念表（如表 3-1），以做為研究個案——台北縣立鶯歌陶瓷博物館判準其合作關係之參考架構。

表 3-1 合作關係形式概念表

			建立網絡	協調	整合
合作關係判準	規劃多元性	資源類型	單一	—————→	多樣
		合作形式	經費贊助	—————→	多元
	參與緊密性	合作籌備期	短	—————→	長
		互動參與	少	—————→	頻繁
	管理複雜性	溝通層級	單一或基層	—————→	多層或高層
		投入人力	單一部門	—————→	跨部門

資料來源：本研究綜合整理

本研究在綜合 Arthur T. Himmelman 與 Austin 兩位學者之合作關係形式後，將**合作關係形式**定義為：**建立網絡、協調、整合**三個層次（表 3-1）。如合作雙方在合作過程中，僅有理念、活動或計畫上的知會／邀請參與，則稱之為「建立網絡」；如在合作過程中，從活動籌備、規劃到溝通執行等，合作雙方皆有密切的合作事實時稱之為「整合」；介於二者間之合作稱為「協調」。

有關本研究所指**建立網絡、協調、整合**之「合作關係形式」操作性定義說明如下：

（一）建立網絡

組織僅交換單一項需要之資源，如受助者及捐助者關係，合作過程雙方並未有深度的互動參與以及人力資源投入，如企業贊助博物館活動經費、館方將企業列為活動贊助單位。

（二）協調

組織為相互利益及達成共同目的，透過活動規劃參與於特定的時間內交換資源，由合作之組織各自控制資源，有時會簽訂合作同意書或紀錄相互合作條件、分擔責任及責信評估，合作雙方某些領域可以彼此分享，如博物館與同業或相關業者合作推出套票優惠活動或消費折扣。

(三) 整合

組織為相互利益達成共同目的，進行長期合作以交換或分享資源，參與合作組織具高度信任，通常會簽訂合作合約書，詳述合作條件、分享資源、分擔責任及責信評估，明確的分享雙方的領域，如博物館與媒體共同合辦活動，博物館策畫執行展覽、媒體規劃執行媒體宣傳計畫。

二、合作關係之判準

本研究將以組織在合作活動中之**規劃多元性**、**參與緊密性**以及**管理複雜性**等合作面向做為區分合作關係層次之判準（如表 3-1）。其判準指標說明如下：

(一) 規劃多元性

1. 資源類型

指博物館與其合作組織交換或分享之資源內容，包括有形資產——如經費、設備、行銷通路等；無形資產——如組織形象、人際關係等；組織能力——如宣傳、技術能力等。在本研究中，參與合作之組織僅交換單一資源時，其合作關係層次屬建立網絡關係；組織在合作過程中投入之資源類型愈多元，其合作關係層次則愈高。

2. 合作形式

指博物館與其合作組織之合作方式，是為制式、單純的經費贊助或是共同設計規劃多元的合作內容，如媒體合作具有專刊報導、系列專題、活動新聞等形式。在本研究中，參與合作之組織其合作內容僅為單一形式，如經費贊助，其合作關係層次屬建立網絡關係；其活動形式愈多樣化，組織之合作關係層次則愈高。

(二) 參與緊密性

1. 合作籌備期

指博物館與其合作組織從合作前期之籌備工作至計畫執行之期程，雙方對於合作愈謹慎、投入資源愈多，則籌備期就愈長，合作關係層次亦愈高，且在長期的合作溝通中，愈能培養合作組織間之信任程度。

2. 互動參與

指博物館與其合作組織在合作過程中雙方聯繫參與之互動情形，如書面、電話協調溝通或雙方定期開會討論或密集會談等方式，溝通管道或方式愈多，其合作關係層次愈高。

(三) 管理複雜性

1. 溝通層級

指博物館與其合作組織在合作過程中雙方聯繫協調之單位層級，溝通層級愈多且愈高層其合作關係愈密切、層次愈高。

2. 投入人力

指博物館與其合作之組織所投入之人力，是為單一部門或由跨部門共同投入，組織參與整合之部門及人力愈多，其合作關係層次愈高。

如 Austin(2003)所說，本研究彙整之合作關係形式概念表是希望能對研究對象之合作關係有一整體之概觀，組織無須將每項合作皆設定為的最高層次，重要的是要分析瞭解組織各部門之特色以及每個合作關係之目標以發揮其最大效益。

三、合作對象

經由合作夥伴相關文獻探討，可瞭解合作關係的形成，除了組織在資源的相互依賴或交換外，在外部環境中尋求適合組織合作之對象亦是重要條件，因此本研究對於地方博物館之合作對象分為三類，分別為**公部門**、**商業組織**以及**非營利組織**三類，此三類型組織分別再以地方博物館組織本身為中心，由內而

外分為**地方**、**全國**以及**國際**等三個層次（如圖 2-4）。

而本文中透過對陶博館各項活動彙整，將其與外部形成合作關係之合作對象說明如下。

（一）公部門：地方、全國、駐外單位等政府單位／機構。

1.地方性：位於台北縣立鶯歌陶瓷博物館所處台北縣鄰近鄉鎮之地方層級之公部門單位機構，如台北縣政府、鶯歌鎮公所、三峽鎮公所等。

2.全國性：位於台北縣立鶯歌陶瓷博物館所處台北縣以外之公部門單位機構，如交通部觀光局、外交部、行政院文化建設委員會、行政院研考會、新聞局等。

3.國際性：我國駐外政府機構或國外公部門機構，如行政院文化建設委員會附屬單位—紐約台北文化中心（紐文中心）、巴黎台灣文化中心（巴文中心）。

（二）商業組織：指企業、公司、商家、媒體等營利性組織機構。

1.地方性：位於台北縣立鶯歌陶瓷博物館所處台北縣鶯歌鎮鄰近地區之商業組織或個人工作室，如和成企業、中國砂輪公司、台華窯有限公司、新太源藝術工坊、麥當勞鶯歌文化餐廳、家和有線電視等。

2.全國性：位於台北縣立鶯歌陶瓷博物館所處台北縣鶯歌鎮以外之商業組織，如台灣大哥大、尊爵大飯店、自由時報、中國時報、聯合報、國語日報等。

3.國際性：國際性企業、公司、商家、媒體等商業組織，如菲律賓和成公司。

（三）非營利組織：博物館、基金會、協會、學校等非營利性質組織。

1.地方性：位於台北縣立鶯歌陶瓷博物館所處台北縣鶯歌鎮鄰近地區之博物館同業、基金會、協會、學校等非營利性質組織機構，如三峽客家園區、李梅樹紀念館、台北縣鶯歌鎮陶瓷藝術發展協會、台北縣鶯歌鎮陶瓷文化觀光協會、鶯歌國小、鶯歌國中、鶯歌高職等。

2.全國性：位於台北縣立鶯歌陶瓷博物館所處台北縣鶯歌鎮以外之博物館同業、基金會、協會、學校等非營利性質組織，如台北市立美術館、國立歷史博物館、和成文教基金會、中華花藝協會等。

3.國際性：博物館同業、基金會、協會、學校之國際性非營利組織，如荷蘭磁磚博物館（The Dutch Tile Museum）、荷蘭 Mondriaan Foundation、美國陶藝教育學會（National Council on Education for the Ceramics Arts，NCECA）、國際陶藝協會（International Academy of Ceramics）等。

四、合作效益

在本研究中認為在組織之間所形成之合作關係，無論是屬於哪一層次之合作關係，都將進而對雙方產生合作效益。本研究所指之合作效益，將從合作關係所創造之經濟價值、社會價值、創業精神及地方發展等四個面向，做為探討合作效益之主要參考，而此四面向亦正是本研究所指之社會企業之觀點。

（一）經濟價值：是指能為博物館創造經濟價值，因此以**短期經濟價值**來說，可以博物館門票收入、參觀人數與開發組織收入活動做為合作效益之參考。但**長期經濟價值**則是指博物館本身或地方應創造建立其核心價值，才能與民眾維持長久之互動關係、活絡地方經濟。

（二）社會價值：是指開拓博物館之群眾、推廣與傳承博物館之文化藝術教育與使命，因此以**短期的社會價值**來說，將從合作活動之媒體報導、民眾參與做為合作效益之參考，而**長期的社會價值**則是博物館對於民眾的社會影響性，達成博物館文化藝術教育之使命。

（三）創業精神：指博物館合作計畫重視參觀者之服務，不斷持續創新、改變適應學習，具有承擔風險之體認與規劃。因此在創業精神之面向，**短期來說**是指組織活動創新性，而**長期來說**則是指組

織須不斷學習累積知識與經驗、以因應不斷變遷之外在環境。

(四) **地方發展**：指博物館合作活動以重視地方需求、促進社區參與投入。在本研究中，**短期的地方發展**可從地方志工參與、地方商家、陶藝工作者參與情形觀察之，而**長期地方發展**則是指透過合作達到地方社區凝聚及促進地方文化產業活絡發展。

第三節 研究對象

本研究以台北縣立鶯歌陶瓷博物館（以下簡稱陶博館）為研究觀察分析對象，自陶博館 2000 年 11 月開館，至 2005 年 12 月營運屆滿五年為本研究之期程與範圍，透過歸納、彙整陶博館在此期間之各項活動，做為分析探討該館建立或形成各項合作關係之基礎，並據此分析該館之合作關係發展及合作關係形式。

陶博館係全國第一座縣立級博物館並且是國內第一座以「陶瓷」為主題的地方博物館。該館在歷經十二年規劃籌建¹⁶，於 2000 年 11 月開館營運，其以陶瓷文化藝術為展示及教育活動之核心，開創國內博物館結合地方產業、文化藝術、教育推廣與觀光休閒之營運方向。五年來陶博館透過持續研究、典藏、展示、教育活動、行銷等工作，持續建置社區文化、提振鶯歌觀光、提振陶瓷產業、推動文化行銷等，以具體形塑鶯歌產業文化(莊秀玲, 2005)，並逐步推廣及傳承台灣陶瓷文化藝術，提升鶯歌陶瓷產業與地方形象，推展現代陶藝創作，促進國際交流，達成其地方性、全國性與國際性之發展目標¹⁷。

而本研究選擇陶博館為研究個案，同時亦考量其地方文化傳承、地方產業發展、推動文化觀光、文化行銷平台等因素：

¹⁶ 詳見第四章個案分析 第一節陶博館成立背景、定位與營運方針。

¹⁷ 資料參考來源：台北縣立鶯歌陶瓷博物館網頁，上網日期 2006.03.18，

<http://www.ceramics.tpc.gov.tw>

一、地方文化傳承

台北縣鶯歌鎮向以陶瓷產業著名，為保存、傳承鶯歌陶瓷文化藝術並配合文建會推動「一鄉鎮一特色」政策¹⁸，台北縣政府在歷經十二年規劃籌建陶博館，於2000年11月開館營運。館內除主題常設展呈現台灣陶瓷多元風貌外，並定期舉辦各項國際陶瓷交流藝術展、鶯歌陶瓷藝術展等主題性展覽。配合主題特展亦運用社會資源參與、舉辦相關教育推廣活動及國內外陶藝工作坊、工作營等文化推廣活動，落實陶藝文化之傳承，如辦理中小教師陶藝研習、鄉土教學、鶯歌地區陶藝家示範實作等(吳進風, 2000: 8-11)。此外該館並透過社區志工招募與培訓課程，參與協助博物館各項活動；收集鶯歌文化、陶瓷產業發展歷史等地方文史資料，建置地方產業文化資料庫，落實地方參與以及傳承地方文化之目標(莊秀玲, 2005)。

二、地方產業發展

鶯歌鎮製陶迄今二百年，在歷經1970至80年代之榮景，引進現代化生產技術，生產日用陶瓷、建築、衛生、工業陶瓷、裝飾陶瓷等，至1990年代因大陸市場開放，致國內產業結構產生重大變化，中、大型窯廠紛紛外移，留在國內的窯廠則面臨轉型危機與契機。而2000年4月鶯歌陶瓷老街行人徒步區完成及同年11月陶博館成立後，鶯歌鎮正式朝向產業文化觀光化鄉鎮，自此鶯歌陶瓷產業結構變得更為複雜、多元(莊秀玲, 2005)。

而陶博館成立後，透過各項陶藝文化展覽、教育推廣活動與地方文史之資料建置，不僅讓參訪民眾瞭解鶯歌陶瓷產業、台灣陶藝文化發展以及國際陶藝發展動向，該館亦規劃各項研習課程，邀請各種專業人士提供不同的經驗與見解，如與國立臺灣工藝研究所合辦「陶瓷餐具設計研習與講座」、與文建會創意產業專案中心合辦「創意產業研習課程」，更成為國內、外陶藝創作者進修、競賽、展演之場域，提供陶瓷產業的專業交流平台(莊秀玲, 2005)。

¹⁸ 見註15。

此外致力於推動地方陶瓷產業文化化，文化產業化的陶博館，在台北縣政府協助下，開館初期將往年以商展型式呈現的鶯歌陶瓷嘉年華活動，融入陶瓷文化藝術加以整體規劃並以社區總體營造模式推動，藉此全面提昇鶯歌的陶瓷產業文化及商機(蘇貞昌, 2000: 4)，至今每年十月鶯歌陶瓷嘉年華活動期間皆吸引各地遊客造訪鶯歌地區，不僅促進活絡地方產業發展，亦成為吸引企業參與文化藝術之重要活動。

三、推動文化觀光

近幾年台北縣政府致力於以文化活動，帶動縣內周邊環境品質與經濟效益，透過串聯縣內公立及民間博物館、美術館、展演設施、人文古蹟等文化藝術機構，並自 2002 年成立台北縣博物館家族¹⁹，不斷構思與推動博物館相關業務，期以區域性帶動地方文化休閒發展(潘文忠, 2000: 7)。陶博館的成立亦在推動鶯歌地區文化觀光上扮演重要的整合角色，而該館推動工作包括：**1. 建置地方觀光資源資料庫**：整理、出版鶯歌文化景點、陶瓷展售、玩陶體驗、陶瓷窯場、餐飲等豐富的鶯歌旅遊資訊(莊秀玲, 2005)。**2. 舉辦年度「鶯歌陶瓷嘉年華」活動**：陶博館成立後，即接辦鶯歌民間社團所舉的年度陶瓷嘉年華會，並於 2001 年起成為觀光局輔導的 10 月份「臺灣大型節慶」活動。歷屆舉辦的活動主題包括 2000 年「陶瓷嘉年華」、2001 年「陶與花」、2002 年「陶與飲食」、2003 年「陶與燈」、2004 年「鶯歌製陶 200 年」及 2005 年「陶與聲音」等，鶯

¹⁹ 臺北縣的博物館包括美術、歷史、人文、民俗、產業、自然生態、古蹟、展演等多元類型，縣內各公私立博物館群目前共計有 32 家。而如何藉由博物館整體質的提升，以達到全民觀賞量的普及，並健全各個館舍的經營體質，進而推廣其文化教育的功能，不僅是當前文化建設與發展的重要課題之一，也正是臺北縣政府文化局努力重點。為整合臺北縣境內公、私立博物館，縣政府文化局自 2002 年起本局即不斷構思與推動博物館相關業務，成立「好看一族」台北縣博物館家族，並依地域性規劃相關活動，其以博物館間的策略聯盟為施政主軸，嘗試將各館串聯結合，以建立一個整體的合作機制。而台北縣博物館家族成員包括，**淡水河南段**——林本源園邸、豐喜堂現代年畫館等；**淡水河北段**——泰山鄉娃娃產業文化館、臺北縣立十三行博物館、美雅士浮雕美術館等；**北海岸區域**——淡水古蹟園區、朱銘美術館、李天祿布袋戲文物館等；**基隆河源頭**——九份金礦博物館、台灣煤礦博物館、黃金博物館區等；**新店溪上游**——坪林茶業博物館、臺北縣烏來泰雅民族博物館等；**新店溪下游**——世界宗教博物館、楊三郎美術館等；**大漢河流域**——三峽鎮歷史文物館、臺北縣客家文化園區、臺北縣立鶯歌陶瓷博物館、李梅樹紀念館。(台北縣文化局, 2005)。

歌陶瓷嘉年華活動內容包括主題展覽、舞台表演、動手做體驗、陶藝現場示範、鶯歌窯場之旅、陶瓷商展、陶瓷街觀光推薦等，以知性、輕鬆的活動規劃，吸引觀光客認識陶瓷、認識鶯歌。**3.推動三鶯假日文化巴士：**為促進三峽、鶯歌地區文化觀光，陶博館於2005年7月起配合三峽客家文化園區落成開館，籌劃三鶯文化巴士一日遊活動，串聯三峽、鶯歌人文歷史及博物館等休閒藝文景點，包含鶯歌陶瓷老街、三峽祖師廟、李梅樹紀念館、客家文化園區等，與大眾運輸工具——台北客運公車合作，整合鶯歌三峽地區的文化休憩景點，加強三鶯遊憩價值，以提振三鶯地區的觀光人潮，也讓各館在營運上交換心得，發揮組織間資源最大效益(莊秀玲, 2005; 陶博館, 2006)。

四、文化行銷平台

陶博館開館五年來，不僅是以陶瓷產業文化為主體的博物館，同時也是全國陶藝文化的窗口，在國際陶藝交流上更扮演重要的角色，並致力成為文化行銷之平台，其推動工作包括：**1.舉辦各項陶藝展覽、教育活動**，透過國內外各類媒體行銷宣傳發布相關訊息，將鶯歌文化或各項活動推薦給大眾；**2.出版相關鶯歌主題專書、展覽專輯、鶯歌導覽地圖、導覽手冊等**；**3.透過網際網路行銷**，陶博館目前建置之「鶯歌製陶200年」主題網站，為介紹鶯歌陶瓷文化最完整之網站，其內容包含鶯歌城鎮發展史、製陶歷史、製陶家族、窯邊故事、窯的演變、技術示範、陶瓷分類欣賞、文化地圖及兒童園地等；**4.國際結盟與交流：**為拓展台灣陶瓷的國際觀與國際上的知名度，並成為陶瓷產業的國際交流窗口，陶博館與經濟部、文建會、外交部駐外單位等合作，有計畫及目的性的參加商展、國際競賽、展覽，或以工作營形式組團進行國際外交活動，以行銷宣傳台灣陶瓷文化藝術及陶藝作品與產品(莊秀玲, 2005)。

綜上所述，陶博館正是新博物館學所強調的重視博物館專業化，研究發展與觀眾導向、服務導向理念並重；以文化休閒為發展走向，與地方觀光結合，帶動區域經濟發展；開發社會資源、著重博物館行銷及合作交流，以創造博物

館的社會與經濟價值之地方博物館。而該館開館至 2005 年雖僅五年多的時間，但其與各部門、組織之間的合作互動，以及豐富且多元的館務發展，正是本研究欲探討組織間透過合作關係之建立，彼此分享相互資源以達組織效益之最佳個案。

是此，本研究選擇以陶博館做為個案研究對象，期能透過彙整該館與地方社團組織、博物館同業以及與企業等相關部門之活動，分析探討其所形成及建立之合作關係，研究時間為 2000 年 11 月至 2005 年 12 月止，即自陶博館開館營運屆滿五年之際為研究期程，探討該期間陶博館之合作關係形式，期能提供該館或其他博物館於建立合作關係時之參考。

第四節 研究方法

量化研究和質化研究是社會科學研究中普遍採用的兩種研究類型，且各有其長處及限制。本研究主要探討博物館與各部門之合作關係，但每一博物館在面臨實際營運時所須考量的面向、所面臨的問題以及本身所具備之資源、領導者理念等皆不相同，如以概括性的量化研究資料無法既全面且深入探究博物館合作關係形成之優勢與困境。反觀質化研究類型著重質化資料，且整體取向是環繞著理論化、蒐集與分析整理質化資料，研究者可能對資料有不同的思考面向，或更加關心產生新的想法及觀念(Neuman, 2000/2002)，於此，本研究採用質化研究為研究取向，並以陶博館為個案研究對象，深入探討該館建立、形成之各種合作關係形式與未來發展性。

個案研究(case-study)為質化研究的一種途徑，研究者可從一個或數個個案中蒐集大量的資訊進而深度探索，從其所檢視的個案中獲取更多的細節，蒐集廣泛的資料(Neuman, 2000/2002: 614)。本研究選擇以陶博館為研究個案，研究期間自 2000 年 11 月該館開館營運至 2005 年 12 月，研究中主要透過廣泛收集彙整陶博館相關檔案資料，如籌備期間媒體報導、營運計畫書、開館

後發行的陶博館季刊、電子報、展覽及相關活動專刊等檔案資料，彙整歸納並分析該館與各部門之主要合作關係形式。為使個案研究資料更為完整與確實，研究者亦於研究期間至該館參與館內展覽、2005 鶯歌陶瓷嘉年華等活動，透過親身觀察深入瞭解整陶博館與地方社區、區域間博物館以及與企業之合作情形。

另研究者在彙整該館合作關係形式後，並透過與館長及館員訪談，以瞭解該館如何建構組織本身資源與能力、如何兼顧與落實文化政策與地方產業文化等面向之思考與實際作法之困難處。從而探討該館自 2000 年 11 月開館營運至 2005 年 12 月期間，如何規劃與考量建立其與各部門之合作關係，並嘗試建構分析陶博館之目前合作關係形式與未來發展方向。

第五節 資料收集

本研究資料收集主要以既存的相關檔案資料 (archive data) 為主，參與觀察以及質性訪談為輔，以補充文獻資料、檔案資料收集不足或不易取得書面資料之部分。有關本研究資料收集分別說明如下：

一、檔案資料 (Archive Data)

有關研究資料的收集，彙整具豐富性及獨特性的既存的檔案或二手資料等訊息，對於研究者來說，不僅可再做分析、再使用，並且能與當前資料進行比較分析(Corti, Witzel, Bishop, 2005)。研究者不但能透過相關既存檔案資料瞭解研究對象所處的歷史背景、情境脈絡，並能從既有檔案或統計資料發現新問題，從而進行與研究概念架構及相關研究問題之探討與比較分析。同時研究過程中，收集分析研究對象的相關檔案或特定事件檔案資料，亦有助於研究者進行訪談、參與觀察及分析(Corti, Witzel, Bishop, 2005; Marshall、Rossman, 1999: 116)。

所謂檔案資料其範圍相當廣泛，包含研究對象的歷史背景、各項相關文字紀錄——會議紀錄、日誌、政策說明、公文以及往來書信等書面資料，同時相

關研究主題之論述、期刊等亦是研究者收集資訊來源，而這些檔案、資料皆是有助於研究者瞭解研究場域或研究對象之重要資訊(Marshall、Rossman, 1999：116-117)。

在本研究中，有關研究主題與陶博館相關檔案資料收集可分為二部分說明，一為既有資料庫搜尋，除透過網際網路進行全國碩博士論文查詢、Google 搜尋以及南華大學圖書館中西文電子期刊查詢等資料庫系統，以社會企業、地方博物館、合作關係、合作策略、合作夥伴等中、英文關鍵字查詢相關期刊文獻，並運用圖書館借閱與上述相關之書籍、期刊等，以做為文獻探討、回顧等論述參考資料。

另一部分為收集研究個案陶博館之相關檔案資料，以作為研究資料彙整與分析之用，其資料包括陶博館簡介、導覽手冊、網頁資訊、季刊、電子報、年度營運計畫、年報、特展專刊及相關教育活動折頁、研討會計畫書、2000 年至 2005 年鶯歌陶瓷嘉年華活動計畫書、活動手冊及成果報告、歷年媒體報導等書面檔案資料。收集此部分檔案資料，主要是藉由彙整館內各項活動規劃、執行與成效，作為歸納、分析陶博館活動與各部門之合作關係形式及特性。

此外，探討有關組織經營或合作規劃時，除了組織本身之資源與能力之培養，組織管理者之經營理念與領導風格，以及組織在各個發展階段時所處的社會環境亦是影響之內外在因素之一。因此陶博館開館至今歷經兩任館長之管理理念，以及研究期間政府文化相關政策也是為本研究探討之參考背景與資料。而此部分相關檔案收集說明如下；

有關政府政策資料收集，本研究以行政院文化建設委員會出版 1998、2004 之文化政策白皮書、全國文化會議實錄等政策性資料，以及台北縣政府文化局出版之北縣文化刊物為主，透過中央與地方政府之政策資料收集與分析，以做為本研究政策面之參考。

在歷任館長對於陶博館經營理念方面，書面資料的收集包含自陶博館籌備期（1998）、開館營運（2000）至 2005 年底營運屆滿五年期間，有關平面媒體

報導(如中國時報、聯合報、自由時報、藝術家雜誌、典藏雜誌、陶藝雜誌等)、館長發表文章、報告(博物館相關研討會發表論文)、館內出版刊物(電子報、陶博館季刊、展覽專刊等)館長的話或序言等書面文字資料,進行彙整及資料收集,以作為經營者經營理念之參考,另研究者亦透過與經營者以及館員訪談,以補充書面訊息不足之處,或進行研究分析之舉證。

二、質性訪談(Interviews)

質性研究者可以透過訪談方式以擴展研究資料的收集,如同 Kahn 和 Cannell (1957) 將訪談描述為是「一場與目的的對話 (a conversation with a purpose)」(Marshall、Rossman, 1999: 108), 足見以訪談法為收集資料的實用性及重要性。

Van Manen (1997) 亦指出有關人類科學的訪談方式具有兩個目的, 一是訪談可用以作為探索和收集經驗陳述資料的一種方法, 此可發展為對人類現象有更豐富和深入理解的資源(轉引自高淑清, 2004)。而本研究為深入探討瞭解陶博館在建立合作關係時之各種考量評估因素, 即須透過與館內相關決策者訪談, 以瞭解其決策考量因素——包括陶博館使命、合作對象選擇條件、標準與合作方式等。為深入收集訪談資料及內容, 選擇依訪談大綱進行的半結構式訪談, 以及日常談話、聊天方式的非正式的訪談方法, 讓受訪者對經驗的分享有高度的動機與興趣, 同時也關注受訪者個人想法, 提供其領域專業經驗以及對組織的整體概述、看法及考量, 探索形成其經驗背後可能的情境與脈絡 (Marshall、Rossman, 1999: 108-114; 高淑清, 2004)。

此外 Van Manen 也提到訪談可以當作一種工具, 可與受訪者一同發展有關經驗意義的會話關係(高淑清, 2004), 而訪談既為研究工具, 那麼訪談者即需具備傾聽技巧、良好的人際互動以及清楚的問題架構與深入詳細解釋等能力 (Marshall、Rossman, 1999: 110)。

而研究者並於 2006 年 3 至 10 月不定期至陶博館, 分別與館長及館員做初

步溝通及訪談方式，主要針對本研究主題以及館內活動與資料收集進行溝通。而為能讓訪談更為深入，研究者在訪談之前，已先收集、整理有關陶博館成立背景、展覽及教育活動合作訊息以至營運狀況等資訊進行閱讀思考，針對研究問題或概念加以澄清，確定研究可能方向與關注的焦點，才能避免偏離訪談主題。

由於本研究探討組織的合作關係，係以陶博館活動做為彙整分析之基礎，主要資料是以活動的相關書面文字資料為主，訪談工作主要是做為驗證或彌補文字資料不足處，因此研究者對於研究訪談係以非正式訪談形式，與陶博館館長、館員（訪談者如表 3-2）以半結構性訪談、電話訪談、電子郵件等方式，對於該館相關文字資料之疑問或當時活動執行規劃細節進行瞭解。

表 3-2 訪談者資料簡介

編號	訪談時間	訪談地點	訪談者組別
訪一	2005/04/24	陶博館	館長
	2005/10/20	電話訪問	
訪二	2005/03/09	陶博館	營運組
	2005/04/24	陶博館	
	2005/10/20	館外餐廳	
訪三	2005/04/10	陶博館	典藏組
	2005/08/01	電子郵件詢問	
訪四	2005/09/13	電子郵件詢問	展示組

三、參與觀察 (Participant observation)

參與觀察為研究途徑亦是資料收集的方法，研究者須進入研究場域親身去聽、去看、參與感受真實的經驗，提供研究者從研究對象的經驗直接學習的機會(Marshall、Rossman, 1999: 106-108)。因此在進行本研究參與觀察期間(2005年8月至12月)，研究者以觀察者身份於該館辦理「複調多音」、「第四屆臺北

陶藝獎特展」特展及「2005年鶯歌陶瓷嘉年華活動」期間，親至陶博館觀察其與各部門合作執行計畫之營運狀況、觀眾參與及評價等。

Marshall 與 Rossman(1999)指出參與觀察在質性研究中是一項基本的且極為重要的方法，研究者在進行觀察時，其所扮演的角色包含了不同的參與程度，包括完全參與、觀察不參與、觀察但事先表明研究者身份。由於本研究著重在探討陶博館與各部門建立形成之合作關係形式，因此在進行研究期間，研究者的觀察角色定位為觀察但事先表明研究身份，以取得館方人員信任進而觀察收集相關研究資料。不過研究者視其研究判斷，選擇其觀察角色並無明確指標，而且研究者有時也會因其角色而限制其研究(Babbie, 2004; Marshall、Rossman, 1999)，因此在研究、分析過程中仍須與收集的文獻、檔案等書面文字資料進行比較分析，以求接近客觀事實。

第六節 資料分析方法

W. Lawrence Neuman(2000/2002)指出，在質化研究中，看法與證據是互賴的，尤其特別適用於個案分析，因為個案不是事先存在的現成經驗單位或理論類別，而是被資料與理論所界定的。因此在本研究中以文獻檔案、質性訪談及參與觀察等方式所收集之研究資料，即為分析、佐證研究主題與架構之重要參考依據。而本研究為找出陶博館在各部門之間的合作關係、考量面向及合作模式並以該館合作實例進行舉證，因此研究中在資料分析方法上是採用分析性比較的取同取異法（method of agreement & method of difference）以及敘事性分析（narrative analysis）兩種方式進行研究資料分析，有關分析方法說明如下：

一、取同取異法（method of agreement & method of difference）

取同取異法為英國哲學家與社會思想家 John Stuart Mill（1806-1873）發展出從事比較的邏輯方法，它是構成質化資料分析中分析性比較的基礎，此種

分析方法主要是從既有的理論或歸納當中，發展出關於規則或模式關係的概念，研究者將焦點集中在數個規律上，對具有替代性的解釋進行對照比較，再找出不受限於某個特定情境（時間、地點、群體）的律則，但找出適用於某個社會脈絡下的律則，並非放諸四海皆準的法則(Neuman, 2000/2002)。如同本研究即是試圖彙整陶博館的各項營運活動，進而分析該館與各部門之間互動時，所形成之合作關係或合作模式以做為參考，但此並非為尋找出適用於所有博物館事業之合作策略。

所謂取同法是指研究者的注意力集中在個案間的共同性(Neuman, 2000/2002)。因此在本研究中主要透過陶博館文獻檔案、訪談、觀察等收集之資料，分析建立其合作案皆具有共同的結果，再設法找出共同的原因，也就是說研究者找出一個或多個共同原因，以做為解釋出現在所有個案中的共同結果。同時，排除其它替代的可能性並確認出數個基本的原因因素(Neuman, 2000/2002)。Neuman(2000/2002)同時指出，雖然個案間會有些差異性，但是關鍵性的相似處仍是存在的。

而取異法則是以負面個案來增強正面個案所提供的資訊，即研究者找出具有許多正面個案的原因特徵，但卻不具有數個關鍵性而且結果也不同的個案(Neuman, 2000/2002)。

二、敘事性分析 (narrative analysis)

Marvasti (2004)指出敘事性分析是研究者以故事的方式分享資訊，許多研究者認為敘事形式是一種回顧，敘述有關社會生活的本質及人性的方法，而質性研究的目的是要瞭解故事要傳達的意義。參與者與研究者雙方透過談話、講述等方式回顧過去的經歷或看法，因此在進行敘事性分析時，參與者與研究者雙方之間需要高度的信任與開放性的對談以及傾聽，同時該也可能依賴期刊記錄、檔案照片、信件、傳記或自傳等相關資料的收集與分析(Marshall、Rossman, 1999 : 122-123)。而敘事性分析法在本研究中，主要運用於陶博館歷

任館長之經營理念與該館合作關係考量之探討，因此在此部分研究者藉由與館員訪談以及透過彙整歷任館長任期間於各項活動之媒體報導、發表之文章及與館員訪談等收集文獻與資料進行分析。

此外，敘事性分析在本研究中也運用於實例舉證，Jones (2004)指出敘事性被認為就像是一種知識產生的方法及解釋途徑，為提供資料的正確性及理論結構做辯護，而質性工作的本質即是描述，在研究中透過增加個案的敘事性文獻回顧 (narrative literature review)，以敘事性歸納說明方法檢視質性研究運用，可從分析文件資料以反映其意義。因此本研究在分析探討部分，研究者亦會配合描述陶博館規劃執行合作之實例，以增進對該館合作關係形式概念的瞭解。

第七節 研究的信效度

從哲學的觀點來看，許多質性研究者駁斥在社會科學中為量化研究普遍接受的研究信效度，而其駁斥基本真實的假設是由於質性研究就是從真實的外部來做觀察的，因此觀察與「真實」或「虛假」是無關的，且質性研究者也認為不同的質性研究具有不同的判斷標準(Trochim, 2001：162)。

的確，在本研究中該如何檢視以陶博館為個案分析的信效度確實是一值得深思的問題。一般在量化研究中皆以內外信效度、可信度及客觀性做為判準，但 Guba and Lincoln 提出了另一種質性研究的信效度判準，包括可信賴度 (Credibility)、可轉換性 (Transferability)、可靠性 (Dependability)、可確定性 (Confirmability) 等四個面向做為質性研究的信效度指標，更能反映質性研究的特性(轉引自 Trochim, 2001)。而本研究亦以此標準做為檢視研究過程信效度之判準，茲詳述如下：

一、確實性 (Credibility)

Trochim(2001)指出確實性的標準建立在質性研究的結果，其可靠或可信是以研究中參與者的角度來看。從此觀之，質性研究的目的即是要從參與者的角度描述或理解其所關注之現象，而唯一能適當判斷研究結果之確實性的就是參與者(Trochim, 2001 : 162)。

也就是說，在質性研究中研究者本身即是研究工具，其所受的專業訓練及相關經驗極為重要。而研究者曾於 2004 年 12 月參加國立中正大學清江終身學習中心舉辦「質性深度訪談方法——技巧與策略」第二期研習課程，並於大學時期修習過新聞採訪、深度報導等理論及採訪編輯實務經驗，有助於研究過程中的研究訪談、觀察、記錄等資料收集。另研究者在近十年的藝術行政工作經驗中，曾任職於博物館擔任媒體行銷及新聞連絡工作達二年，對於公共關係事務、組織合作規劃及執行等具有專業及實務參與經驗，皆有助於本研究對於陶博館的分析與探討。

二、可轉換性 (Transferability)

可轉換性是關於質性研究結果轉換至其他脈絡或研究場域的程度及範圍。從質性的觀點來看可轉換性，最主要的就是其研究結果的外推性(Trochim, 2001 : 162)。Trochim(2001)指出質性研究者可以透過詳細完整的描述研究脈絡及研究核心假設，以增加其可轉換性。

在本研究中，主要以陶博館為研究個案探討其與各部門之間所形成之合作關係，雖然個別組織本身所具的各項資源、能力、所處社會環境等條件皆不相同，無法一以概之，但針對本個案之研究結果仍可做為其他博物館之經驗參考，或是後續相關研究之參考資料。而本研究對於陶博館的深入探討與分析所建構的合作關係形式不僅可為該館日後營運規劃之參考，其與各部門之合作模式亦可做為其他博物館規劃活動時之參考架構。因此，本研究雖是陶博館的個別經驗，但仍具經驗轉換性與可外推性。

三、可靠性 (Dependability)

在量化研究中，可信度在於其假設是可以複製或重複驗證的。也就是說我們同樣的事情做兩次能否獲得同樣的結果(Trochim, 2001: 162-163)。但Trochim(2001)也指出，事實上我們無法對同樣的事情測量兩次，我們對於重複驗證，實際上是針對二件不同的事情做測量，量化研究者是以建構多種假設概念藉以獲得更多的事實。

而在質性研究中，可信度的觀念為強調研究者需要對研究過程中每一個改變的研究脈絡負責(Trochim, 2001)。因此在本研究中，在描述或論述時，皆竭盡可能將訪談、觀察、檔案、文獻等方式，彙整收集陶博館相關資料予以對照分析。

四、可確認性 (Confirmability)

可確認性是關於研究結果能被其他研究者證實的程度，但質性研究卻是傾向於假定每一位研究有其獨特的研究觀點(Trochim, 2001: 163)。儘管如此，在質性研究中，仍是有許多策略方法可以提高可確認性。Trochim(2001)即指出，研究者在研究過程中，可隨時核對並再檢驗所收集的研究檔案資料。

因此，在本研究過程中，將不斷反覆針對陶博館與各部門之合作關係形式判準、思考面向、經營者理念……等透過相關研究資料核對檢證、確認，以求其正確性及追求客觀性，避免研究者在分析、探討過程中潛在的偏見及扭曲部分事實。

第四章 個案分析

有關台灣地方博物館之發展，本研究已於文獻探討進行說明，台灣目前地方博物館之經營，不僅擔負著傳承地方文化產業發展之使命，同時也受到地方居民之高度期待，因此本研究以為社會企業所關注的創造經濟價值、社會價值、創業精神以及地方發展之理念，正可做為地方博物館經營之思考，更可做為博物館合作關係之發展與檢視之面向。

在前一章中已說明本研究選擇以台北縣立鶯歌陶瓷博物館做為研究個案之理由，而本章內容為深入探討地方博物館之合作關係，將先針對陶博館的活動以及營運情形做說明，以瞭解該館之經營及資源運用，再經由彙整陶博館開館五年來與各部門組織之合作活動，以本研究提出之合作關係形成圖為研究架構，嘗試從經濟價值、社會價值、創業精神以及地方發展等面向，分析探討該館之合作關係形式以及未來發展性。

第一節 陶博館成立背景、定位與發展目標

陶博館自 1988 年至 2000 年，在歷經 12 年規劃籌建，於 2000 年 1 月正式成立，並於同年 11 月開館營運(吳進風, 2003a)，有關其成立背景、定位以及發展目標簡述如下²⁰：

一、陶博館成立背景

陶博館成立背景可分為三個階段(吳進風, 2003a; 陶博館, 2000)：

(一) 第一階段：蘊釀期 (1988 年至 1991 年)

1988 年行政院文化建設委員會規劃「一鄉一特色」政策，台北縣政府選定以鶯歌陶瓷為特色館，並委由鶯歌鎮公所籌建。同一時期國內陸續以文化、產業為特色，開始籌建地方特色館的縣市包括三義的木雕、嘉義的交趾陶、花蓮的石雕等。但 1990 年因鶯歌鎮公所配合款籌措困難無法完成計畫發包，台北縣

²⁰ 資料參考自陶博館網站，上網日期 2006.03.18，<http://www.ceramics.tpc.gov.tw>

政府將該館計畫提請文建會審核，獲行政院核定列為「縣市文化中心第二階段擴展方案」。

(二) 第二階段：一期工程完工 (1992 年至 1997 年)

1992 年奉行政院列入六年國家建設計畫「縣市文化中心第二階段擴展方案——台北縣立文化中心陶瓷博物館興建計畫」，由台北縣政府進行籌建工作，該館由地方特色館擴建為台北縣立陶瓷博物館之規模於 1997 年完成第一期主體工程。

(三) 第三階段：二期工程完工及開館營運 (1998 年至 2000 年)

1998 年成立陶博館籌備處，擬定館內展覽主題內容與整體營運規劃，進行館內景觀、展示設計等第二期軟硬體工程。2000 年 1 月台北縣立鶯歌陶瓷博物館正式成立，聘請吳進風先生擔任首任館長，2000 年 11 月 26 日開館營運。

二、陶博館定位與發展目標

陶博館的籌建發展，最早從 1988 年配合文建會「一鄉一特色」規劃，以地方產業特色的文物陳列館或地方產業特色館之定位，在歷經 12 年變化與發展過程，該館已轉變為全國第一座以「陶瓷」為主題的專業博物館，並且是國內首座縣立級博物館，並朝向國家級、國際級博物館之規模發展(吳進風, 2003a)。

在整體營運方向，以致力於展現台灣陶瓷文化，激發社會大眾對陶瓷文化的關懷與興趣，提昇鶯歌陶瓷產業與地方形象，推展現代陶藝創作，促進國際交流為其建館使命，積極參與台灣陶瓷文化之調查、收藏、保存與維護，以供研究、典藏、展示及教育推廣之用²¹。該館之組織定位除了以著重台灣本土區域性文化，與鶯歌地方產業有適當互動關係外，更是全國性陶瓷文化窗口、具國際性品質與視野，且兼具文化與觀光特性，達到教育、藝術、休閒之功能(陶博館, 2000)。

其整體目標在首任館長吳進風規劃下以「地方性」、「全國性」、「國際性」

²¹資料參考自陶博館網站，上網日期 2006.03.18，<http://www.ceramics.tpc.gov.tw>

為三大整體目標²²：

- (一) **地方性**：展現鶯歌陶瓷文化特色，致力整合各項資源，與地方建立良性互動，推動文化建設與觀光事業。
- (二) **全國性**：提升全國性陶瓷文化研究與陶藝創作環境，提供陶藝創作之人才培育、研究、研習、展演場所。
- (三) **國際性**：拓展國際視野，建立臺灣陶瓷文化之主體性，促進國際間之互相了解。

現任館長游冉琪²³在延續前館長整體規劃與具體實績的成果，以及陶博館「地方性」、「全國性」、「國際性」三大整體目標下，對於未來中、長程計畫以「地方發展、全球佈局」為目標，再提升陶博館與地方同步成長、強化陶瓷文化外交的使命(游冉琪, 2005)。

綜上所述，陶博館與其他以地方特色產業為主題之博物館最大不同點即在於組織定位，陶博館將其組織定位從「地方性、全國性」，提升至「國際性」的經營方向，尤其透過國際競賽展、國際邀請展、國際陶藝研討會、陶藝工作營等形式，不僅將國際現代陶藝作品發展、陶藝家及學者等帶入鶯歌，使鶯歌與國際接軌，以由外而內的方式，刺激鶯歌陶瓷產業的多元發展(陳一夫, 2002)。陳一夫(2002)在其研究中即指出，「陶博館在鶯歌文化產業所扮演的角色，已不只在地方文史保存再現，與特色產品展示之呈現『過去』與『現在』的形式，還包含刺激陶藝創作水準與多元文化展現之『未來』意義。」。

陶博館也因其具地方性、全國性與國際性之定位與發展目標，其營運內容則更需豐富且多元化，以吸引更多民眾參與、促進地方發展，也因此該館透過與各部門建立合作關係，將更能整合資源、擴大效益。

²² 資料參考自陶博館網站，上網日期 2006.03.18，<http://www.ceramics.tpc.gov.tw>。

²³ 陶博館館長游冉琪，2004-10-02 代理館長，2005-08-16 真除正式接任館長。

第二節 陶博館活動彙整

陶博館自開館以來透過各項活動規劃、設計與協調，與陶藝工作者、在地居民、地方組織、參訪民眾互動，並積極參與國際陶藝活動，以達到建館使命與目標。本節將依文獻探討所述之博物館功能做為彙整陶博館活動之基礎，從研究典藏、展覽、教育推廣、文化休閒活動以及文化行銷等方向，說明陶博館的各項活動內容與營運情形。

一、研究典藏

「研究」與「典藏」在博物館的營運與發展決策中扮演著關鍵的角色，因此陶博館於建館之初即明訂研究典藏方向為：(一) 台灣陶瓷文化史相關之文物；(二) 鶯歌自行開發創作之生活、藝術陶瓷品；(三) 國內外傑出當代陶藝作品(陶博館, 2003: 50)。陶博館據此規劃執行文物購藏、典藏專題研究、出版與數位系統開發等工作。

(一) 文物購藏

在典藏方面，陶博館依蒐藏管理制度進行文物購藏、管理，至 2005 年館內藏品約有 2,500 多件，包含開館前由台北縣文化局典藏品移撥以及館方購藏之外，亦有鶯歌陶瓷產業界（和成欣業、市拿陶瓷、中國砂輪公司等）與資深陶藝工作者（邱煥堂、劉鎮洲、曾愛真等）捐贈其藏品或作品(陳一夫, 2002; 陶博館, 2003)。

(二) 專題研究

在研究方面，陶博館依據藏品類別規劃專題研究，其方式包括文物及文獻之訪查與收集、典藏品主題研究及委託專題研究出版、對即將消失的陶瓷產業或傳統技藝拍攝紀錄影片、對地方耆老任紳建立口述歷史資料、陶瓷相關工作者及窯廠資料蒐及與建檔。至 2005 年已完成之研究計畫有，館藏品研究「神像與宗教—館藏信仰陶瓷」等、專題研究「阿嬤砲仔思想起」、「釉藥學」、「鶯歌彩瓷發展調查研究」、「台灣現代陶藝史」、「臺灣國際陶藝雙年展之價值創造與

前景展望」等、專題紀錄片有「鶯歌窯廠之旅」、「台灣磚廠發展與變遷」等(陶博館, 2003)。

(三) 出版

陶博館的出版品²⁴包括圖書出版品以及電子出版，開館五年來圖書出版有年報(1)、研究集刊(2)、特展專輯(28)、研討會論文集(4)、專題研究計畫(11)、導覽手冊(3)、紀念專輯(1)及季刊(11)等；電子出版有電子報(9)、電子季刊(11)。

(四) 數位系統開發

為突破時間與空間的限制，將館藏、展示訊息等資訊更有效的傳遞給民眾，陶博館自 2002 年起進行數位典藏研究與開發，並於 2004 年完成與中原大學合作開發之「**台灣陶瓷文化數位典藏系統**」，建置台灣陶瓷數位博物館²⁵將館內典藏品數位查詢系統，開放外界查詢。同年為慶祝鶯歌製陶二百年，陶博館特別將二百年來鶯歌製陶歷史、製陶家族、窯邊故事、技法示範等陶藝資訊數位化，建置「**鶯歌製陶 200 年**」²⁶網站，提供民眾查詢，深入認識鶯歌陶藝發展與演變。

此外為提供入館參觀遊客更多鶯歌旅遊資訊，陶博館從 2000 年開館之初，即逐步收集、彙整鶯歌當地相關旅遊資訊並定期更新相關資訊。2004 年 10 月起，陶博館於官方網站建置鶯歌「**文化地圖**」觀光資源網站，共登錄有 460 筆以上的文化自然景觀、陶瓷窯場與各類型店家等資訊，該主題網站亦獲 2005 年資訊月傑出資訊應用暨產品獎(電子化政府類)。館方同時與藝術家出版社合作，將「文化地圖」網站資訊進行編輯及雙語化(中、英文)，於 2006 年 10 月出版鶯歌觀光導覽手冊，以帶動鶯歌觀光國際化與提升陶瓷主題旅遊之價值。

²⁴ 資料參考自陶博館網站，上網日期 2006.03.18，<http://www.ceramics.tpc.gov.tw>

²⁵ 台灣陶瓷數位博物館，網址 <http://www.ceramics.tpc.gov.tw/web/index.htm>

²⁶ 鶯歌製陶 200 年，網址 <http://www.ceramics.tpc.gov.tw/web/yingo200.htm>

二、展覽

陶博館的館內展示分為**常設展**與**特展**。**常設展**以台灣陶瓷文化、鶯歌陶瓷產業發展、工業陶瓷與精密陶瓷、現代陶藝、台灣史前與原住民陶為主題固定展出。在**特展**方面，每年度規劃不同主題或議題企劃推出陶藝特展，以競賽展、邀請展、典藏品展或個展等形式，呈現陶博館地方性、全國性及國際性之展覽方向，該館每年平均推出 3~4 檔大型展覽、2~3 檔中小型展覽，展覽期間配合規劃導覽、示範表演等教育推廣活動，讓參訪民眾更親近陶藝文化(莊秀玲, 2005)。而在特展中，陶博館每年至少規劃一檔鶯歌產業展，從田野調查、形成展示規劃及推出相關教育活動，期能透過活動推廣達到保存、傳承鶯歌陶瓷產業文化之目的(吳進風, 2003a: 42)，並且透過陶藝特展籌辦，依特展特色及活動所需相關資源，與國內外及地方社區等相關單位、組織建立起合作關係。

陶博館自 2000 年至 2005 年 12 月底，已策辦展覽共計 49 檔(表 4-1)，其中國際性陶藝展覽 7 檔(表 4-2)，以鶯歌為主題之展覽 9 檔(表 4-3)，以台灣陶藝文化為主題之徵件展、邀請展以及個展等共計 33 檔。除了策辦館內陶藝特展外，陶博館亦透過與民間企業或組織合作，於公共空間規劃推出適合場域與時節之陶藝作品展示，開發陶博館以外之陶藝展覽地點，同時拓展欣賞陶藝之美的機會與可能，該館於 2005 年即企劃執行 5 檔館外交流展示²⁷包括：台北縣政府長廊——范振金陶版畫展、郭俊男泥塑展、陶藝家花器聯展；中正機場台灣之窗——典藏品展、鄭盛宏跣趾陶展；台北 Y17 育樂中心——精緻餐具及台華陶藝展；林口廣達電腦——新境奇觀展；桃園壠新醫院——精緻餐具展。同時，自 2002 年起該館亦開始籌辦參與國外陶藝策展計畫，至 2005 年底，陶博館已於法國、義大利、荷蘭、日本、澳洲等 5 個國家參與或策辦陶藝展覽(表 4-4)，將台灣陶藝創作與鶯歌陶瓷推廣至國際。

²⁷ 資料來源，陶博館 2005 年度展示組成果報告。

表 4-1 2000 年~2005 年陶博館展覽彙整表

年度	大型展覽 (三樓特展室)	中型展覽 (陽光特展室)	小型展覽 (陶藝長廊及其他)	特展次數
2000 年	1 (1 國)	1		2
2001 年	3 (1 鶯)	2 (1 國)	1 (1 鶯)	6
2002 年	4 (1 鶯、2 國)	2		6
2003 年	4 (1 鶯、1 國)	2 (1 鶯)	2	8
2004 年	3 (1 鶯、1 國)	4 (1 鶯)	6 (2 鶯)	13
2005 年	4 (1 鶯、1 國)	5	5	14
合計	19 (5 鶯、6 國)	16 (2 鶯、1 國)	14 (3 鶯)	49

備註：「鶯」表示以鶯歌為主題之展覽。「國」表示展覽為國際邀請展或國際徵件展。

資料來源：陶博館提供歷年展覽檔期、莊秀玲(2005)，本研究綜合彙整製表。

表 4-2 2000 年~2005 年陶博館辦理國際展覽彙整表

展覽期間	展覽名稱	說明	參與單位
2000/11/26— 2001/03/25	第六屆台灣金陶獎	國際競賽展	陶博館、和成文教基金會主辦
2001/10/26— 2002/01/27	國際大型陶瓷雕塑展	國際邀請展	
2002/02/09— 2002/06/16	亞太地區現代陶藝邀請展	國際邀請展。 8 個國家地區之 83 位著名陶藝家參與，103 件作品	文建會、文基會、自由時報、Taipei Times、陶藝雜誌、尊爵飯店
2002/10/04— 2003/01/05	國際茶壺邀請展	國際邀請展	
2003/01/10— 2003/04/06	荷蘭磁磚展	國際邀請展	荷蘭奧特盧磁磚博物館、荷蘭洪恩西菲仕蘭博物館
2004/01/23— 2004/06/22	第一屆台灣國際陶藝雙年展	國際競賽展。 47 個國家，692 名陶藝家參賽	文建會、台北縣政府、公共電視、中國時報、永齡文教基金會、環世國際物流、國立台灣工藝研究所、中華航空公司、尊爵大飯店、日本寫真印刷、美商雅凱語音導覽
2005/07/01— 2005/10/02	複調多音	NCECA 會員邀請展。 美國及加拿大地區 67 位陶藝家所創作的 125 件作品外。	美國陶藝教育學會 (National Council on Education for the Ceramics Arts, NCECA)、美國在台協會文化新聞組

資料來源：陶博館提供歷年國際展覽檔期，本研究彙整製表。

表 4-3 2000 年~2005 年陶博館鶯歌相關展覽 重點彙整表

展覽期間	展覽名稱	說明	參與單位
2000/11/26—	流金歲月——鶯歌 陶瓷彩繪展：外銷篇	60 年代初期，鶯歌盛產的仿古 瓷器製造…	
2001/08/10— 2001/10/01	光華照眼明—— 鶯歌釉彩之美	鶯歌的陶瓷之釉藥及彩繪技術	自由時報
2001/10/26— 2002/01/06	百壺呈祥--鶯歌茶壺 之美邀請展	鶯歌產業——茶壺邀請展	
2002/10/04— 2002/01/05	常民之美—— 鶯歌的碗盤	鶯歌生產的生活陶瓷——碗盤	
2003/06/28— 2003/09/28	古意與新顏—— 台灣彩繪陶瓷展	台灣彩繪陶瓷的多元表現	中國時報、國語日報
2004/10/12— 2004/10/31	懷念的火車頭—— 網羅鶯歌攝影展	為紀念鶯歌兩百年特別舉辦的 鶯歌攝影比賽活動，讓大家能 重新再一次的認識鶯歌小鎮之 美。	桃園縣文物協會、 可喜可口可樂精緻生 活館、 新太源藝術工坊
2004/10/15— 2004/11/21	古典之外，遇見新鶯 歌——鶯歌陶瓷創 意新品邀請展	慶祝鶯歌製陶 200 年，以鶯歌 地區所生產或創造的日用陶瓷 品、藝術陶瓷品為主題，呈現 當代鶯歌陶瓷最新的風貌與獨 特之處。	行政院文化建設委員 會、行政院研究發展核 委員會、交通部觀光局
2004/10/08— 2005/01/02	鶯歌製陶 200 年	以鶯歌製陶歷程為軸，依時序 介紹鶯歌陶瓷史及各類陶瓷發 展。	行政院文化建設委員 會、交通部觀光局、 國立台北大學民俗藝 術研究所
2004/11/23— 2005/01/30	陶都記憶——鶯歌 老照片展	館方透過老照片徵集活動與地 方耆老的拜訪，匯集了各式鶯 歌老照片，透過影像閱讀認識 鶯歌。	
2005/04/16— 2005/06/19	鶯陶的鄉味——鶯 歌陶藝工作室即景	透過 15 位鶯歌陶藝創作者的生 活與創作的現場，於展場上重 新建構組合，讓民眾貼近陶藝 工作者	

資料來源：陶博館提供歷年展覽檔期、莊秀玲(2005)，本研究綜合彙整製表。

表 4-4 2000 年~2005 年陶博館於國外策展彙整表

展覽期間	展覽名稱	展覽地點	參與單位
2002/03/19—04/26	土·台灣·當代陶藝 展	法國巴黎台北新聞文化中心	文建會、法國巴黎台北 新聞文化中心
2002/05/20—06/06		義大利巴雷塔市巴雷塔堡	
2003/07/04—08/31	荷蘭磁磚展	荷蘭奧特盧磁磚博物館 (Nederlands Tegelmuseum)	荷蘭奧特盧磁磚博物 館、荷蘭洪恩西菲仕蘭 博物館
2004/09/22—09/26	福岡台灣貿易中心 第 26 屆西日本陶瓷 展	北九州市西日本綜合展示會場 新館	福岡台灣貿易中心、台 北縣鶯歌鎮陶瓷文化 觀光發展協會
2005/04/28—06/28	古意與新顏——台 灣彩繪陶瓷	澳大利亞昆士蘭表演藝術中心	昆士蘭表演藝術中 心、中天寺

資料來源：陶博館提供歷年國外策展資料，本研究綜合彙整製表。

三、教育推廣

陶博館的教育推廣活動依其對象可分為三類。1.針對參訪民眾所規劃的教育推廣活動；2.針對館員的教育訓練活動；3.針對學校支援陶藝工藝教育、鄉土教育、學院教育。

在為參訪民眾所規劃的教育推廣活動，該館依照不同展示主題、時令季節，針對不同觀眾群規劃設計各種年齡層需求之教育活動，如展覽導覽服務、配合特展舉辦各項靜態與動態的陶藝示範表演、專為4-8歲小朋友所設計的兒童體驗室活動、讓在學學生與一般民眾實地操作體驗的陶藝動手做、寒暑假一日遊活動等等，民眾透過活動的參與更加認識陶瓷藝術與鶯歌文化(陶博館, 2003: 58-61)。此外對於不同專業群眾，館方每年亦配合特展規劃不同主題之陶藝研習進修課程，如教師研習、柴窯研習、現代陶藝研習、邀請國內外陶藝家示範工作營等活動。以促進陶藝工作者學習交流之機會，尤其每年鶯歌陶瓷嘉年華活動期間，舉辦之國際陶藝工作營，在配合當年活動主題，邀請各國陶藝工作者、學者來台進行研討、示範等活動，不僅增加國際交流，亦將陶博館推向國際化且刺激國內陶藝工作者之世界觀，陶博館已成為國內陶藝工國際接軌的管道之一(陶博館, 2003: 61)。

在針對館員的教育訓練活動方面，配合館內各項展覽或活動舉辦，館方皆會於活動前針對館員、導覽員以及志工進行教育活動，以提供參訪民眾更好的服務，如展覽導覽介紹。此外在志工的招募與培訓上，陶博館的志工65%以上為鶯歌當地居民，其對鶯歌的認識與歷史、對鶯歌陶瓷的特色與發展都是館方重要資源，因此館方為提升志工服務品質與滿足志工進修之需求，每年皆對志工進行招募培訓、實習、考核等課程，館方營運五年來，每年志工約維持130位，協助陶博館兒童體驗室、陶藝研習室、推廣活動、展場導覽、圖書管理、服務台諮詢等工作外，亦協助鶯歌相關特展資料收集，例如2004年辦理「鶯歌製陶200年」系列活動時，即由鶯歌地區志工協助收集製陶家族、窯邊故事、店家資訊等資料(莊秀玲, 2005)。

在支援陶藝工藝教育、鄉土教育、學院教育方面，陶博館針對學校教師辦理各項研習活動，希望學校教師活用陶博館資源，並融入學校教學中，至 2005 年，該館陶藝研習室配合館內常設展與特展已辦理七次教師研習活動，參與的中、小學教師達 694 人次；兒童體驗室雖然從 2003 年起開辦教師研習活動，但至 2005 年為止，參與研習教師亦有 213 人次(見表 4-5)。

表 4-5 歷年陶博館「陶藝研習室」及「兒童體驗室」教師研習參與人數統計

年度	陶藝研習室		兒童體驗室	
	課程內容	人數	課程內容	人數
2001 年	<ul style="list-style-type: none"> • 2001/3 陶博館常設展設計理念及館社導覽／8 梯，每梯 3 小時／240 人 • 2001/9 認識館內常設展中的日常用品及實作／3 梯，每梯 3 週，每週 3 小時／97 人 	337		
2002 年	<ul style="list-style-type: none"> • 2002/3 認識館內常設展臺灣傳統製陶技術及實作／3 梯，每梯 4 週，每週 3 小時／98 人 	98		
2003 年	<ul style="list-style-type: none"> • 2003/9 認識館內常設展台灣陶瓷發展史講座，示範與實作／2 梯，每梯 3 週，每週 3 小時／79 人 	79	<ul style="list-style-type: none"> • 認識鶯歌陶瓷博物館、教學實作／共 4 梯 	54
2004 年	<ul style="list-style-type: none"> • 2004/4 第一屆台灣陶藝雙年展教師研習：藝術家示範介紹與實作／2 梯，每梯 4 週，每週 3 小時／90 人 • 2004/11 鶯歌製陶二百年特展教師研習：講座與實作／2 梯／50 人 	140	<ul style="list-style-type: none"> • 認識鶯歌陶瓷博物館、教學實作／共 2 梯 	48
2005 年	<ul style="list-style-type: none"> • 2005/4 第二屆台灣陶瓷金質獎生活茶具競賽展教師研習：講座與茶壺製作示範／1 梯，3 小時／40 人 	40	<ul style="list-style-type: none"> • 導覽技巧、壓印區教學引導、團康技巧、教學實作／共 2 梯 	111
	參與「陶藝研習室」研習總人數	694	參與「兒童體驗室」研習總人數	213

資料來源：莊秀玲(2005)，本研究綜合彙整製表。

除在館內辦理各類教師研習活動外，五年來陶博館持續與鶯歌地區 11 所國中、小學合作，共同規劃製作陶瓷欣賞、陶瓷製作、鶯歌文史景觀等教學方案，也將教學方案於網路公開或出版，以提供更多學校推動陶瓷鄉土教育資源。館方亦配合鶯歌國中、鳳鳴國中陶瓷導覽社團，訓練學生擔任小小導覽員之工作，並實際為觀眾進行導覽解說陶瓷文化。

四、文化休閒活動

博物館與在地資源結合推動地方觀光休閒已是博物館經營的一部分，但如何與地方協調，將發揮各項資源特色並做最佳的整合才是最大的挑戰。而陶博館除配合特展及時令節日籌劃相關教育推廣活動外，該館在「推動文化觀光」範疇之工作主要有：舉辦年度「鶯歌陶瓷嘉年華」活動、推動三鶯假日文化巴士。

(一) 年度「鶯歌陶瓷嘉年華」活動

鶯歌鎮每年舉辦「陶瓷嘉年華」活動至今將近有二十年的歷史，該活動原由鶯歌民間社團接辦以年度陶瓷商展特賣會形式呈現，而自 2000 年陶博館成立後，是項活動改由台北縣政府主辦，陶博館統籌規劃，與鶯歌鎮公所及在地民間社團共同辦理，原商展形式的「鶯歌陶瓷嘉年華」亦轉型為主題性的大型嘉年華會活動。由陶博館統籌辦理的鶯歌陶瓷嘉年華活動主題包括，2000 年配合陶博館開館的「作伙來砌陶」、2001 年「陶與花」、2002 年「陶與飲食」、2003 年「陶與燈」、2004 年「鶯歌製陶 200 年」及 2005 年「陶與聲音」等。

轉型後的鶯歌陶瓷嘉年華活動在每年十月舉辦，其內容分為三大區塊，分別是在陶博館及陶瓷公園的主題性展覽、國際陶藝工作營、舞台表演、動手做體驗、國內外陶藝家現場示範等教育、體驗活動；在鶯歌鎮上參訪鶯歌製陶的鶯歌窯場之旅、陶瓷老街觀光、品味風味餐等觀光休閒活動；以及提供鶯歌陶瓷商家共同交流參展的陶瓷商展活動。

鶯歌陶瓷嘉年華活動自 2000 年起，以知性、體驗、輕鬆的活動規劃，每年活動期間皆吸引大量觀光客至鶯歌，而交通部觀光局為拓展國際觀光，自 2001 年推出「十二項地方大型節慶活動」，鶯歌陶瓷嘉年華活動也成為觀光局輔導「臺灣大型節慶」之一，列為觀光局「臺灣十二項地方大型節慶」10 月節慶活動，協助該活動之國際宣傳(陶博館, 2003)。

(二) 推動三鶯假日文化巴士

帶動國內文化休閒旅遊、增進城鄉文化交流與經濟效益，是政府推動地方

文化館之目標(行政院文化建設委員會, 2004: 189)。而除了結合鶯歌鎮內產業推動文化觀光外, 陶博館自開館以來也努力開發鄰近的三峽鎮文化景點, 或與旅遊行程結合, 促進三峽與鶯歌地區之文化觀光。2005年7月起配合三峽客家文化園區落成開館, 陶博館在台北縣文化局的期許下, 籌劃三鶯文化巴士一日遊活動。在考量休閒景點的豐富性及交通便利性之因素²⁸, 該活動以結合鶯歌陶瓷老街、三峽祖師廟、李梅樹紀念館、客家文化園區等三峽、鶯歌地區之人文歷史、博物館等休閒藝文景點, 並與大眾運輸工具——台北客運公車合作, 運用巴士整合鶯歌三峽地區的文化休憩景點, 加強三鶯地區之遊憩價值, 以提振三鶯地區的觀光人潮, 也讓三峽、鶯歌地區各館在營運上交換心得, 發揮組織間資源最大效益(莊秀玲, 2005)。

「三鶯文化巴士」推動自2005年7月至12月止, 共計搭乘人次約19,000人, 其引進社會資源包括現金及實物製作(站牌施作、票券印製、文宣廣告等), 總價值約400萬元²⁹。

五、文化行銷

以展覽典藏為主軸、以教育為本質、以觀眾為導向的陶博館; 在其以社區為核心、以地方化、全國化、國際化為營運方針的同時, 該館除了以地方產業文化為經營的主體, 更致力成為文化行銷之平台, 做為全國陶藝文化的窗口, 並且在國際陶藝文化交流上更扮演重要的角色。陶博館開館五年來, 透過會員制度及館際交流、媒體合作、會員開發、異業結合、國際結盟與交流等方式進行文化行銷工作, 讓國內外陶藝工作者以及民眾更瞭解陶博館。

(一) 會員卡及館際交流

陶博館為加強服務民眾, 自2003年推出一年期可多次進出陶博館之會員

²⁸ 資料來源, 陶博館 2005 年度營運組成果報告。

²⁹ 資料來源, 陶博館 2005 年度營運組成果報告。

卡計畫，分為個人卡及家庭卡，民眾可依需求申請使用以達經常來陶博館享受文化之旅的樂趣³⁰。在館際交流方面，至 2005 年底總計陶博館與國內 29 家博物館及機構合作，採取互惠措施，讓民眾得以享受該館館際交流的成果與優惠。

（二）媒體合作

為讓民眾獲知陶博館各項活動訊息，並且能深入瞭解活動內涵，陶博館除了製作活動手冊、展覽專刊等宣傳品之外，媒體報導與宣傳是重要管道。因此館方會針對不同展覽或活動主題及媒體特性進行合作計畫。透過報紙、各類雜誌、廣播、電視、電子報等不同媒體特性，以活動報導、專題報導、系列專欄、廣告等多元形式，將訊息傳遞至目標群眾。如國語日報在 2001、2003 年分別協辦暑假活動「陶博一日遊活動」以及「彩繪童心—瓷盤童話彩繪展」，2002 年自由時報 Taipei Times、陶藝雜誌協助「亞太地區國際現代陶藝邀請展」，中國時報在 2003、2004 年協辦「古意與新顏——台灣彩繪陶瓷展」及「第一屆台灣國際陶藝雙年展」，電子媒體的合作包括鶯歌陶瓷嘉年華活動與民視、三立等電視台合作等等。陶博館依館內展覽活動主題與特色，分別與不同屬性的媒體恰談合作計畫，不僅發揮訊息傳遞的文化教育功能，亦達到吸引觀眾入館參觀之目的。

（三）異業結合

在資源有限的情形下，陶博館採取與異業合作之方式，推動多元互惠專案，以拓展觀眾客群，而其合作對象包括企業、飯店、商店等。如 2003 年文建會委託陶博館開發精緻陶瓷餐具時，該館即以跨領域的方式結合鶯歌窯廠與建築師、視覺設計師、藝術家等共同開發餐具，吸引更多人關注陶瓷產品與設計，同時也與餐飲業、行銷公司、管理顧問公司、禮品開發公司、設計學院相交流，讓不同領域的專業人才認識鶯歌陶瓷的生產技術與製作品質，無形中讓更多人認識鶯歌陶瓷(莊秀玲, 2005)。

在與企業合作方面，如 2005 年配合特展、三鶯文化巴士活動、鶯歌陶瓷

³⁰ 資料來源，陶博館 2003 年度營運組工作績效報告。

嘉年華活動等活動，陶博館也嘗試與台灣大哥大、遠雄集團、劍湖山、誠品股份有限公司、廣達公司、台電、魔法網際...等 20 家進行專案合作，除了尋求企業贊助經費之外，合作方式包含贈票、票券優惠、報導、廣告宣傳等互惠方案，相互藉助其原有的行銷通路與客群，不僅建立或強化企業文化參與之正面形象，亦拓展陶博館及鶯歌鎮的新遊客，根據館方統計資料，2005 年在異業合作方面，共吸引 5000 人入館，並引進近 1500 萬的現金及實物贊助³¹。

(四) 國際結盟與交流

陶博館成立以來即積極將台灣陶瓷文化推向國際，多次與文建會、外交部及國外姊妹館等單位合作舉辦國際展及國際工作營（見表 4-2、4-3），2004 年更由文建會補助舉辦國際台灣陶藝競賽展，讓台灣成為世界陶瓷舞台之一。2005 年阿根廷舉辦的第二屆阿根廷國際馬賽克雙年展，在 24 個國家、363 件作品參賽，台灣在陶博館的協助下，有 20 件作品送審參賽，五位陶藝家參與該特展之國際陶藝工作營，雖然此次參賽的國家以歐美國家居多，但台灣陶藝家的實力深獲讚許，不僅獲得團體表現第二名的優異成績，在個人獎項部分鶯歌陶藝家卓銘順獲得第二名、鄭中和獲得評審推薦獎、邵婷如獲得評審雕塑獎(莊秀玲, 2005)。

此外陶博館亦積極加入國內、外博物館及陶藝專業組織，致力開發及形塑專業形象，形成策略聯盟，簽訂交流互惠合作計畫，至 2005 年底，共計陶博館已與 19 個國際陶藝、文化教育等組織簽訂為交流館，包括 NCECA、IAC、中華民國博物館學會、中華民國圖書館館際交流協會等³²。

第三節 陶博館資源分析

從陶博館開館五年來之活動彙整可看出，該館不僅具有活動力，且積極與鶯歌在地產業連結，並開拓國際陶藝交流管道。而從活動中亦可發現，陶博館

³¹ 資料來源，陶博館 2005 年度營運組成果報告。

³² 資料來源，陶博館 2005 年度營運組成果報告。

在面對如此多元、繁雜之業務，與相關組織「合作」是其達成各項目標的關鍵作法。但陶博館有哪些資源？哪些資源是陶博館合作的核心資源與資源劣勢？本節將從資源相關理論切入，依據文獻探討所述之資源類別表，從上述陶博館之活動業務情形，進行該館資源分類、分析其資源優劣勢，以作為探討該館形成合作關係之基礎。

一、陶博館資源

資源 (Resource) 包括**資產**與**能力**兩大項：一為**資產**係指**有形資產**、**無形資產**；另一為**能力**係指**組織能力**、**個人能力**(吳思華, 2000) (表 2-2)。有關陶博館之資源說明如下。

(一) 資產

陶博館在資產方面有**資金**、**硬體設備**、**收藏品**等**有形資產**，以及**人力資源**、**專業策展**、**品牌形象**、**陶藝專業資料庫**等**無形資產**。

1. 有形資產

資金：陶博館隸屬於台北縣政府，其營運經費來源主要是編列於台北縣政府地方預算，受縣議會監督，每年度編列預算雖不定，91 年度預算約 1 億 2 千萬元、94 年度約 1 億元，但此經費相較於其他隸屬於地方層級之地方特色館或中小型博物館來說，是陶博館的優勢(陳一夫, 2002)。然而近年來政府中央與地方因財務赤字，各項預算大幅縮減的情形下，該館同樣面臨預算減少之壓力，在縣府編列預算之外，館方亦必須自籌財源，除門票收入外，更須尋求其他收入來源。

硬體設備：陶博館之硬體設備包含建築空間配置以及相關設施等。在空間規劃方面，除佔地面積 11,534 平方公尺的陶博館主體建築，館後方並規劃佔地面積 4.5 公頃的「陶瓷公園」，預定於 2007 年完工，將形成完整的陶瓷文化園區。該館主體建築設施主要有**展示區**——具戶外公共藝術展示區及室內常設展室、特展室、陽光特展、陶藝長廊；**陶土教育體驗區**——兒童體驗室、陶藝研

習室、陶資料中心、多媒體視聽室、國際演講廳；**觀眾服務區**——導覽服務、諮詢服務、休閒餐飲服務（館內餐飲、紀念品店為外包業務）。陶博館完整的專業硬體設施成為國內外陶藝交流的重要空間平台(陶博館, 2003：24)。

館藏品：陶博館藏品分為典藏品、研究文物二大類型，總件數為 2,500 多件。儘管陶博館的館藏品不多，但從新博物館學的角度觀之，博物館應從內部功能的研究延伸至與外部關係的探討，收藏品不是博物館成立的唯一必要條件，重要的是如何將所在地域的文化資產以最佳方式詮釋、呈現(陶博館, 2003：24)。因此這也成為該館積極策畫國內外陶藝邀請展、競賽展覽之機會，辦理陶藝教育推廣活動，讓陶博館逐漸成為地方社區、全國與國際陶藝發展、陶藝文化體驗與交流之平台。

2.無形資產

人力資源：人員是組織最重要的無形資產之一，陶博館組織編制成員，除公職人員，並首開縣級社教機關晉用專業教育人員先例，使得該館更具陶藝、博物館管理專業人才之優勢 (游冉琪, 2003：46)。此外陶博館培訓之導覽員及志工更是重要資源，尤其陶博館志工當中 65%以上為鶯歌當地居民(莊秀玲, 2005)，其背景有陶藝工作室負責人、有陶藝創作者等等，其對鶯歌的認識、對鶯歌陶瓷的特色與發展皆是館方重要資源。

專業策展：以陶瓷專業為主題的陶博館，透過策辦各項陶藝專業展覽，不僅讓國內外陶藝工作者有展現作品之空間與交流之機會，陶博館亦透過專業活動辦理累積重要經驗、人際關係網絡的建立等，此已成為該館珍貴的無形資產。

品牌形象：陶博館自 2000 年 11 月在各界的期待下開館營運，開館第一年即創下參訪民眾突破 50 萬人次之紀錄，至 2005 年底止，總計五年來陶博館入館人數累計有 1,881,795 人次，將近 200 萬人次（圖 4-1）。陶博館開館五年來已逐步建立其以陶瓷為主題之專業博物館形象、成為國內外陶藝交流平台以及假日休閒與體驗陶土的最佳學習場所。

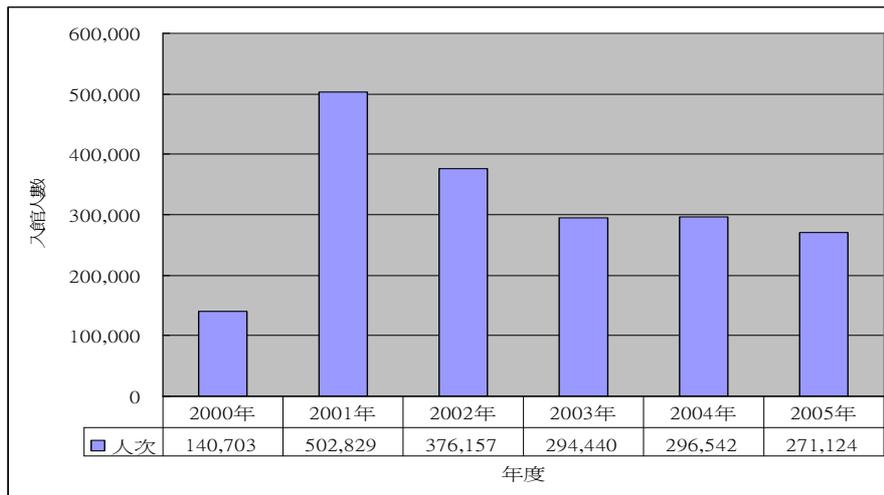


圖4-1：陶博館歷年入館人數統計

資料來源：陶博館資料提供，本研究繪製。

陶藝文化資料庫：陶博館五年來透過專題研究、調查研究等計畫，針對鶯歌產業史、台灣陶藝發展等主題，持續邀集學者、地方士紳、產業界人士、志工等，進行全面性的資料收集、採訪與檔案建立，館方已完成地區文史資料建置，如鶯歌窯業發展、製陶家族紀錄、製陶發展史等，以及志工協助完成之鶯歌「文化地圖」觀光資源網站，提供民眾正確豐富之觀光資訊(莊秀玲, 2005)。

(二) 能力

有關陶博館之能力，包含創新能力、組織文化、組織學習之**組織能力**，以及專業技術、人際關係網路**個人能力**等。

1. 組織能力

創新能力：陶博館的創新能力包括服務創新與業務創新。在**服務創新方面**，該館以觀眾需求為導向，主動思考提供更好的參觀品質與服務，該館並於2003年獲得第五屆行政院服務品質獎—整體獎之肯定。在**業務創新方面**，陶博館開館至今不斷研擬策畫各項展覽、相關陶藝教育活動、推廣活動、陶藝研習營、陶藝工作營，透過與地方社區、全國外及國際交流活動，學習新觀念與吸收經驗，將專業陶瓷技術與藝術轉化為創新活動內容，讓參與者從活動中認識、

體驗陶藝文化。如每年3至4月梅子盛產季節，陶博館亦配合時令，推廣生活陶瓷器皿之應用與南投縣政府合作，邀請水里鄉梅子產銷班老師前來陶博館教導民眾DIY醃脆梅，五年來醃脆梅活動已成為民眾期待的活動。此外每年配合鶯歌陶瓷嘉年華活動主題，館方規劃國際陶藝工作營，邀請國內外陶藝工作者於活動期間現場示範創作，與參訪民眾做直接互動，如2001年國際大型雕塑工作營、2002年國際原始陶藝工作營、2003年國際大型戶外陶燈工作營、2004年國際當代陶藝講座暨工作營，每年皆邀請各國陶藝家來台與國內陶藝家分別進行主題創作與交流。

組織文化：陶博館在首任館長吳進風的帶領下，強調團隊工作之重要、具積極且專業的工作熱忱，並且培養館員隨時學習、接受新事物的工作態度，已成為陶博館之組織文化特色。

組織學習：為加強館員專業職能，提升從事博物館工作之素養及服務形象，館方定期規劃陶藝相關專業課程，鼓勵館員、志工進修。陶博館並積極建立數位資料整理，如典藏文物資料庫系統、數位博物館等資料庫建置，開放陶藝專業資訊以供民眾網路查詢使用。

2.個人能力

專業技術、管理能力、人際關係網路能力：陶博館具有陶藝創作經驗、美術創作科系、博物館策展、典藏管理、行銷管理等專業工作人員，尤其該館以「全員研究」為前提，館內各組均具備專業規劃執行能力之成員(陶博館, 2003: 50)。但在個人能力方面，組織除需具專業技術外人員，更需要具有管理能力、人際關係網路能力之關鍵人物。在組織經營中，組織領導者、管理者是促進組織內部溝通協調，或建立促成組織間合作往來關係的重要關鍵，因此人際網路在組織中亦是重要資源(吳思華, 2000: 129)。

而在陶博館的個人能力方面，該館館長正是扮演此一角色之關鍵者，其首任館長吳進風館長在擔任陶博館籌備處主任之前，是國小美術教師，亦是現代陶藝創作者，其對國內陶藝界互動與瞭解，以及其教育及陶藝之人際關係、對

陶藝美術教育的投入與推廣，成為初期經營陶博館之重要資源及基礎。而現任館長游冉琪自陶博館籌備期間即任職該館至今，其公共行政背景以及於民間企業服務之經驗，不僅協助建立陶博館之行政管理制，亦為該館引進行政機關之資源。

二、陶博館資源之優劣勢

綜合上述陶博館資源分析，研究者就該館本身資源進行整體比較其優劣勢如表 4-6。表中以整體資源比較來看，該館在有形資產方面，館舍建築及硬體設備較具優勢，擁有辦理國際陶藝展覽及相關交流活動之空間與設備；而經費來源雖由縣府編列預算，但在政府財政逐年緊縮的情況下，該項資源雖不至於影響館務營運，但長期來說仍然具有不穩定性；至於館藏品是為博物館重要資產，但此屬長期計畫，因此該館館藏需長期累積。

在無形資產方面，人力資源與專業策展是陶博館之優勢，其培養具有研究、展示規劃、教育、行銷等專業人員，是館內對於推動各項計畫之重要基礎資源。而陶博館的品牌形象，開館五年來多來，雖然在國內已建立其陶瓷專業形象，並且積極與各國陶藝博物館、陶藝組織交流，但專業品牌形象仍需有優秀的人力資源與專業策展做基礎，才能永續經營陶博館專業品牌。至於資料庫建立，目前陶博館已完成台灣陶瓷典藏數位資料庫、鶯歌製陶二百年以及文化地圖等數位資料庫，此為無形的知識資產，未來仍有充實與發展之空間。

在組織能力方面，陶博館強調團隊工作、積極且專業的工作熱忱，以及培養館員隨時學習、接受新事物之組織文化，不僅是該館能持續創新之動力，更是陶博館的優勢。在個人能力方面，陶博館員工之專業能力是其優勢，但在人際關係網路能力方面則需再培養。

從表 4-6 陶博館資源分析可看出，館方開館營運至今無法由組織內部取得或是組織中仍不足之資源包括資金、藏品、品牌形象、資料庫以及人際網絡關係。從資源依賴理論來看，組織會主動調整其結構與目標，以因應外在環境壓

力與不確定性，並依賴其他組織取得自身所需之資源達成目的。由陶博館五年來的活動彙整中亦可發現，該館在推動各項業務時，的確多以藉由與其他組織建立形成合作關係，以取得館內活動之資源，如與公部門申請補助、企業贊助經費、媒體合作報導、學校教學合作等等。從研究訪談中，該館組員也說明了為使館內各項業務推動更為順利，充足的資源是必須的，因此館方通常會透過**金錢贊助、實體贊助**以及**資源交換**等方式與外部組織洽談合作³³，以取得雙方各自所需之資源。

表 4-6：陶博館資源分析

核心資源		資源內容	
資產 (從屬於物)	有形資產	硬體設備	○
		資金	△
		收藏品	—
	無形資產	人力資源	○
		專業策展	○
		品牌形象	△
資料庫		△	
能力 (從屬於人)	組織能力	創新能力	○
		組織文化	○
		組織學習	○
	個人能力	專業技術力	○
		管理能力	△
		人際網路	△

備註：資源符號說明 ○：優勢 △：有發展空間 —：劣勢

資料來源：本研究整理

而上述訪談中所提及的「資源交換」，正是資源基礎理論強調的，組織內

³³ 「目前館內與外部組織洽談合作的方式，大概分為：金錢贊助、實體贊助以及資源交換三類。**金錢贊助**：合作單位不限，主要就是募集經費。**實體贊助**：尋求組織製作與活動相關之實物。例如在「三鶯文化巴士」，與台華窯陶瓷公司洽談，由該公司協助製作該項計畫的文化公車站牌，而且是以陶瓷製作的文化公車站牌。**資源交換**：館方與外部組織資源的交換，像是廣告版面的交換，例如最近陶博館配合「陶博館建築展」，與網路「無名小站」合作徵文比賽，就是透過以雙方的文宣通路交換做為洽談的方向……希望能擴大各自的目標群眾。」(訪二，訪談紀錄 20061020-5)。

部需持續建構資源，以對抗外在環境變化之核心資源，才具有交換之優勢。從表 4-6 可看出，陶博館在硬體設備、人力資源、專業策展、創新能力等資源優勢，這些資源優勢正是陶博館在與其他組織建立合作關係或交換資源之籌碼，以及形成多元合作關係之基礎。

第四節 陶博館的合作關係

有關陶博館業務活動已於前文概述彙整，並針對該館資源做探討，分析該館各項活動可看出，組織對於其缺乏之資源會透過與外部環境組織建立合作關係，以達成組織目標，而組織的目標以及對資源之需求程度，則是影響組織間合作關係形式之重要因素。因此在本節中將對陶博館與外部組織形成之合作關係形式做探討，在結合 Arthur T. Himmelman (1999) 與 Austin (2000; , 2003) 之組織合作形式³⁴後，本研究以該館活動之規劃多元性、參與緊密性以及管理複雜性等面向作為該館合作關係層次之判準（如表 3-1），進而從陶博館活動中瞭解其與外部組織形成建立網絡、協調、整合等合作關係形式之動機與關鍵因素。

一、陶博館合作關係彙整

依據本研究定義（如表 3-1），**合作關係形式**係以組織在合作活動中的**規劃多元性**——資源類型、合作形式；**參與緊密性**——合作籌備期、互動參與；以及**管理複雜性**——溝通層級、投入人力等合作面向做為區分合作關係層次之判準，將組織之間的合作關係之形式分為**建立網絡**、**協調**、**整合**三個層次。本文據此定義，彙整陶博館活動與外部組織間形成之合作關係形式如下：

（一）建立網絡

³⁴ 詳見本文第二章第四節。

建立網絡是最單純的合作形式，此關係特徵有如捐助者與受助者，或者是需求者與供給者之關係，組織間通常僅交換單一項需要之資源，合作關係過程雙方並未有深度的互動參與以及人力資源投入。

在陶博館的各類活動業務中，建立網絡的合作關係形式最常運用於**文化行銷**，分析其與外部組織形成此關係之**動機**有二：一是為**拓展資源而尋求不同組織開發新合作關係**；另一因素是與該館曾有合作關係之組織即可與其**分享單一資源，達到雙方互惠之目的**。

前者例如陶博館為拓展更多中、小學學生參訪，在展示主題與教育活動朝向與中、小學教材內容結合，以吸引學校至該館舉辦校外教學(林政弘, 2005: 102)，讓學生們藉由參與陶博館活動更認識陶瓷、認識鶯歌文化，館方除了將館內相關活動訊息傳遞給曾參訪陶博館之學校，告知新展覽及活動訊息外，該館行銷人員每年也會定期主動拜訪不同中、小學校長或主任，說明館內針對學生之展覽活動特色、學習單，以及入館門票優惠之作法等，與學校建立初步的合作關係，以拓展學生觀眾。

表4-7：陶博館歷年入館團體人數統計表

	一般團體			學生團體		
	團數	人數	佔團體人數比例%	團數	人數	佔團體人數比例%
2000年	315	12,205	61.88	88	7,519	38.12
2001年	1,700	68,015	52.85	1,056	60,677	47.15
2002年	947	36,449	33.68	1,062	71,757	66.32
2003年	683	25,881	36.40	704	45,227	63.60
2004年	694	25,644	32.12	744	54,202	67.88
2005年	642	23,749	36.20	611	41,864	63.80
總計	4,981	191,943	40.56	4,265	281,246	59.44

資料來源：陶博館提供歷年入館團體統計表，本研究綜合彙整製表。

從表 4-7 陶博館歷年入館團體人數統計表即可看出，該館經由定期拜訪學校、與學校形成「建立網絡」之合作關係，其學生團體入館人數自開館後逐年

成長，並且從 2000 至 2001 年開館初期，一般團體入館人數多於學生團體，至 2002 年該館學生團體參訪人數已是一般團體參訪人數的二倍，足見陶博館與學校建立網絡之合作關係所帶來的拓展學生觀眾效益。

再者陶博館與曾有合作關係之組織，以簡單的建立網絡方式分享單一資源之情形，例如陶博館與地方媒體記者之互動，媒體記者每天都需要發掘地方值得報導的人、事、物，透過媒體報導讓民眾瞭解或增廣見聞，因此有其發稿與截稿之壓力；而陶博館規劃籌辦的各項活動訊息，包括展覽徵件、展覽特色、活動預告、活動報名資訊等等亦需要透過媒體傳遞，讓民眾瞭解陶博館活動以及參與館內活動，因此陶博館新聞連絡人皆隨時主動發佈活動通知、新聞稿等方式，與地方媒體記者建立良好的互動關係³⁵，而此建立網絡的合作關係形式亦是雙方進行更深層次合作關係之基礎。

此外在陶博館的活動業務中，雖以「文化行銷」最常運用於與外部組織建立網絡的初步合作關係形式，然而 Arthur T. Himmelman(Dees, Jed, Peter, 2002: 49-54)在其提出的合作關係之形式中，亦指出**建立網絡**雖僅是合作雙方因相互利益而交換訊息，但仍需要有最基礎的信任。但研究者以為信任的建立，實際上是與組織的形象、知名度有關，知名度高、形象佳的組織相對來說，比較具有洽談合作之優勢。而該項因素從與該館營運組員訪談中亦可看出：

「……個人覺得是『文化行銷』這部分的合作關係比較難，因為這比較是和陶博館的知名度、形象有關，很像是買空賣空的方式，因此在進行行銷合作洽談時，也比較容易斷線。……」（訪二，訪談紀錄 20061020-8）

³⁵ 「……在平面媒體之報紙部分，因報社採訪分線的本質，故本館新聞以地方版面最常露出……」
「……本館於 2005 年 7 月配合 NCECA 特展的推出，舉辦長達 2 個月的曼哈頓假期系列活動，內容豐富，故可不斷安排議題推出，在廣告與新聞上有相當高的露出，因而 7 月份的報導量佔全年度第三高位，計 125 則。……2005 年鶯歌陶瓷嘉年華活動訊息於 9 月份已開始透過廣播加以報導，故 9 月的報導量佔第二高，共計 344 則。……」（資料來源，陶博館 2005 年度媒體宣傳成果報告）。

因此無論是開發新的合作組織或是與現有組織合作，組織本身即須不斷累積其組織形象，如此當雙方形成合作關係時，較易建立初步信任，得以形成互動關係。

(二) 協調

依據本研究定義，在「協調」的合作關係形式中，組織為相互利益及達成共同目的，透過活動規劃參與於特定的時間內交換資源，由合作之組織各自控制資源，雙方彼此可以分享某些領域資源，分擔責任及責信評估。

在陶博館的活動業務中，協調的合作關係形式常見於**由展覽所延伸的相關活動或整體行銷計畫**。而此關係形式通常在活動籌備階段即針對特定資源開始尋求特定之合作組織，並且與即將合作之組織共同協調討論資源分享或交換形式，規劃雙方工作進度。分析陶博館與外部組織形成此關係之**主要動機**，為**組織間透過協調之合作關係形成共識，且雙方從活動中各自發揮資源優勢之特色，創造資源分享或交換之價值**。

例如 2003 年 7 月陶博館推出主題特展——「古意·新顏—台灣彩繪陶瓷展」，此特展整理出台灣彩繪陶瓷史的完整脈絡，呈現台灣彩繪陶瓷之淵源與改變。而為了配合此項展覽，陶博館針對各年齡層民眾規劃多項教育推廣活動，由於特展推出期間適逢暑假，因此館方特於暑假期間與國語日報社合作，舉辦「彩繪童心—瓷盤童話彩繪展」以及「顏彩繽紛話台灣」活動，前項活動係陶博館首次將陶瓷藝術與兒童文學做結合，邀請國內資深兒童文學作、畫家——林良、馬景賢、林煥彰、方素珍、王金選、鄭明進、洪義男、曹俊彥、劉宗銘、施政廷等十位在國內兒童文學界享有盛名兒童文學的作畫者，於特展推出之前，先將文學故事情節彩繪在陶盤上，完成的「瓷畫童話」陶盤作品在暑假期間於館內展出，展出期間並邀請作、畫家們至館內與現場為小朋友說故事³⁶。

³⁶ 資料來源，陶博館 2003.7.4 「彩繪童心—瓷盤童話彩繪展」開幕活動通知、新聞稿。

而「顏彩繽紛話台灣」繪畫比賽及成果展，係邀請所有國中、小學生運用現有的陶瓷彩繪方式，以台灣各地鄉土風情為主題參與徵件，得獎的彩繪陶盤作品於陶博館展示，讓參訪民眾欣賞不一樣的台灣風景³⁷。陶博館在確定是項活動方向與主題後，考量館方具有陶瓷彩繪設備、彩繪師資以及活動辦理經驗，但有關兒童繪畫活動之專業性，以及活動訊息必須明確傳遞至中小學群眾並鼓勵參與，才能達到活動推廣之目的，因此館方與國語日報社³⁸連繫洽談合作計畫。

而從媒體報導的統計數量³⁹來看，陶博館自開館以來與媒體維持良好的媒體互動關係，尤其該館與國語日報社也曾在 2001、2002 年暑假活動合作過，因此 2003 年雙方之合作並非第一次，但此次館方規劃的「彩繪童心—瓷盤童話彩繪展」以及「顏彩繽紛話台灣」活動，卻是首次將雙方合作關係透過活動辦理而推展至「協調」的合作關係層次。

是項活動雙方之合作關係形成如圖 4-2，陶博館具有陶瓷彩繪設備、師資、志工以及策展規劃、活動辦理經驗之資源優勢，但它同時也需要將訊息傳達至目標群眾，讓更多中小學生及家長來參與此項活動；而國語日報社具有龐大且明確之目標群體——兒童讀者、學員以及家長，以及兒童美術教育及評鑑之專業能力優勢，並且擁有日報、週刊、月刊等兒童媒體通路，但同時這些媒體也需要創新、感人的活動題材以豐富其報導內容。

因此雙方在各有其資源優勢之情形下，經由活動的參與過程不僅可創造組織之資源價值，亦可獲取各自所需之資源。陶博館經由國語日報推薦，邀請兒童文學作家、畫家參與館方之陶藝彩繪活動，並透過國語日報活動報導鼓勵小

³⁷ 資料來源，陶博館 2003 年度「顏彩繽紛話台灣」繪畫比賽、成果展暨頒獎典禮成果報告。

³⁸ 國語日報社是以兒童教育為主的傳播媒體，已創刊經營五十多年以來，除了每日出刊之兒童報紙「國語日報」，還有每週出刊的「國語日報週刊」及每月出刊的「小作家月刊」，報社本身並開辦多類兒童才藝課程，成為國內兒童最常接觸之媒體及學習場所。資料來源，國語日報社網站，上網日期 2006.09.06，<http://www.mdnkids.com/>

³⁹ 根據陶博館統計資料，2000 年至 2005 年媒體報導統計總計：11,965 則。2000 年，計 116 則（2000 年 11 月開館）；2001 年，計 549 則；2002 年，計 642 則；2003 年，計 568 則；2004 年，計 1,626 則；2005 年，計 8,580 則。（2000 年~2002 年統計媒體為報紙類、雜誌類、電視類三類媒體報導；2003 年統計媒體為報紙類、雜誌類、電視類、網路類等四類媒體報導；2004 年起統計媒體為報紙類、雜誌類、電視類、廣播類、網路類媒體報導）

朋友參與彩繪比賽，也吸引民眾參訪陶博館，藉此達到陶博館推廣社會教育之目的；而國語日報、週刊於特展（暑假）期間針對陶博館推出之「古意·新顏—台灣彩繪陶瓷展」及「彩繪童心—瓷盤童話彩繪展」專題報導，讓兒童、青少年讀者透過報導認識台灣陶瓷彩繪之發展，同時有機會參與陶博館暑假期間推出之陶藝展覽及各項教育推廣活動，雙方透過協調之合作關係形式達到互惠之合作效益。

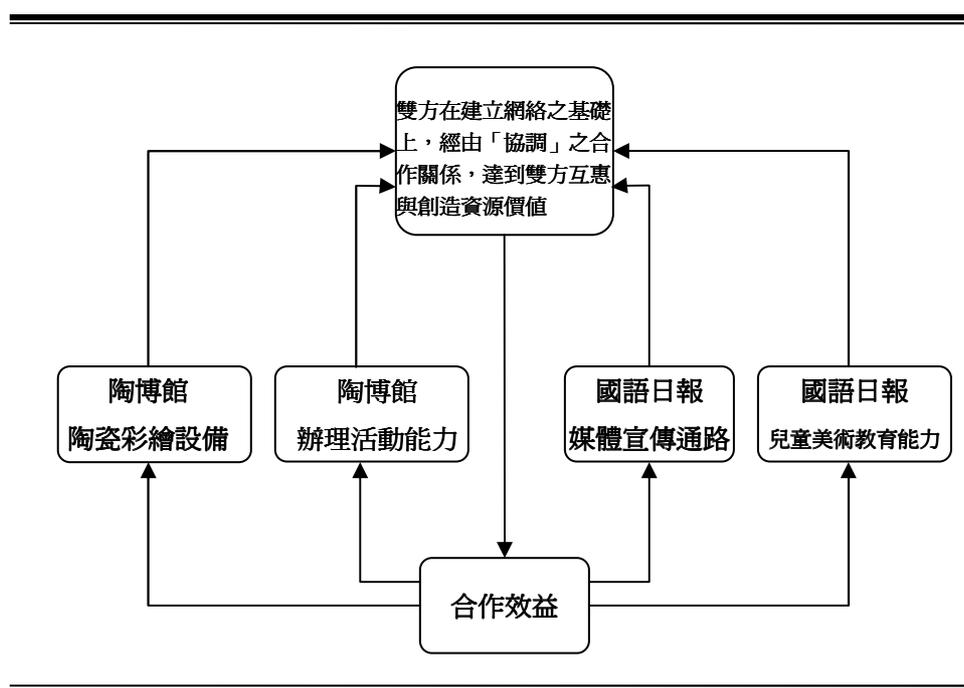


圖4-2：陶博館與國語日報合作關係形成圖

資料來源：本研究繪製

但如同前文所述，組織之間形成「建立網絡」的合作關係時，無論是開發新的合作組織或是與現有組織合作，組織本身即須不斷累積其組織形象，如此當合作雙方形成合作關係時，較易建立初步信任，得以形成互動關係。同樣地，當組織間形成「協調」的合作關係形式亦是如此，合作雙方的信任亦與組織的形象、知名度有關。但除此之外，研究者以為組織活動的**創新性**以及**專業性**，亦是合作雙方形成「協調」的合作關係形式之關鍵。而該項因素在該館首任館長吳進風(2003d)於陶博館季刊中之敘述亦提及：

「……陶博館圍於暑假推出的『古意與新顏』台灣彩繪陶瓷展，在與媒體合作共同行銷下於三個月內突破八萬參觀人次，參觀人數超過去年同期；博物館不再只是蒐藏文物、學習先人智慧結晶的殿堂，她需要拓展並整合資源，吸引多樣消費類型的群眾，滿足不同的需求，博物館的規劃設計更朝向整合學習、環境、資訊等概念來思考。……」

的確，現今推動文化休閒活動何其多，而陶博館活動如何吸引民眾注意，如何讓民眾對於陶藝文化活動產生興趣，即有賴於觀眾定位明確的行銷宣傳管道，透過適當的媒體將陶博館之活動特色傳播至目標群眾；同樣地，媒體每天有如此多的新聞需要處理，如何將有意義且具文化知識性之內容傳遞給兒童、青少年讀者，以陶瓷專業為主題的陶博館將陶藝與不同領域之藝術結合（如陶瓷彩繪與兒童文學），規劃創新且富教育意義的陶藝推廣活動內容正是媒體所需要的，因此組織**活動創新性**以及**專業性**，正是組織形成協調的合作關係形式的重要關鍵。

（三）整合

依本研究定義，「整合」的合作關係形式在規劃多元性方面，組織在合作過程中投入之**資源類型**多元、**合作活動形式**多樣化。在參與緊密性方面，合作組織之籌備期程較長，雙方聯繫參與之**互動情形**，溝通管道或方式多。在**管理複雜性**方面，雙方聯繫協調之單位層級高，且組織參與整合投入較多部門及人力。

在陶博館的活動業務中，**整合**之合作關係形式可見於**特定主題性專案活動**，其與協調之合作關係形式相同的是透過活動而形成雙方互動之領域，但差異處在於協調之合作關係是在陶博館活動規劃完成，進入籌備階段始尋求合作之組織，而整合之合作關係則是在活動產生之前已有適合合作之組織，雙方透過深入溝通、協調，共同規劃活動，完全分享資源、拓展領域。

分析陶博館與外部組織形成此關係，研究者認為其主要**動機**有二，一為**整**

合組織內部資源、發揮組織資源優勢；另一是透過組織間整合之合作關係，完全分享資源、創造資源價值加乘之優勢，以相互拓展、開發其目標領域。

如陶博館自 2002 年起每年 3、4 月推出的「春暖花開醃脆梅活動」，即是與南投縣水里鄉農會輔導的青梅產銷班，雙方透過整合之合作關係形式所共同規劃籌辦之教育推廣活動。

是項活動雙方合作緣起於 2001 年，當時正是南投縣水里鄉農會推動 921 震災區梅農產業轉型升級時期，同時亦為陶博館開館第二年，館方正配合展覽討論推廣生活陶瓷實用性的教育活動。因此陶博館與南投縣水里鄉農會從產業、文化、教育的角度思考，尋求傳統陶瓷產業及本土農業之結合的可能性，雙方在經過多次相互參訪以及會議討論，一致認為三、四月適逢青梅盛產時節，陶博館與南投水里鄉青梅產銷班可嘗試合作，由產銷班師傅來到陶博館教導民眾如何運用陶瓷器皿 DIY 醃脆梅——梅子屬鹼性食品，富健康價值，搭配具耐酸鹼特性的陶甕，醃製成酸甜可口的脆梅，藉此推廣本土農產文化與生活陶瓷器皿運用，這不僅是陶博館本身落實文化即生活之創館理念，也協助水里鄉梅農產業進行轉型。因此雙方除發揮各自資源優勢外，並共同投入其設備、人力、專業技術等資源，2002 年 4 月於陶博館首次推出醃脆梅活動，至今每年 3、4 月由陶博館與南投水里鄉青梅產銷班共同推出的醃脆梅活動，經已成為民眾期待的特色主題活動之一⁴⁰。

「春暖花開醃脆梅活動」是陶博館與南投水里鄉青梅產銷班首次的合作，但由於為雙方有共同的目標——透過陶瓷及農產的結合，經由創新的活動，創造民眾之需求，達成地方文化產業推廣之目的，因此 2001 年時，雙方即進行初步洽談與研討舉辦活動之可能性，經共同討論規劃雙方形成整合之合作關係形式，並於 2002 年 4 月於陶博館首次推出「春暖花開醃脆梅活動」，共同分享資源與能力⁴¹。

⁴⁰ 資料來源，陶博館 2002 年～2005 年度教育推廣組成果報告。

⁴¹ 「……館長(吳進風館長)秉持文化產業化，產業文化化的精神，於去年即積極思量計畫合作

而是項活動雙方之合作關係形成如圖 4-3，陶博館具有陶藝推廣活動籌劃辦理經驗、行銷宣傳通路以及人力協助等資源優勢，但該館也需要開發創新且富文化教育意義的活動內容，以提升參訪民眾之回流率與開拓新目標群眾；而南投水里鄉青梅產銷班不僅具有栽種青梅之專業，更已開發青梅多項相關產品之技術與能力，例如將青梅加工醃製成各式口味之梅製品，以及開發利用梅樹樹枝製作成梅筆等相關產品，但產銷班除了具有開發產品的能力外，更重要的是需要推廣其產品、拓展其消費市場。

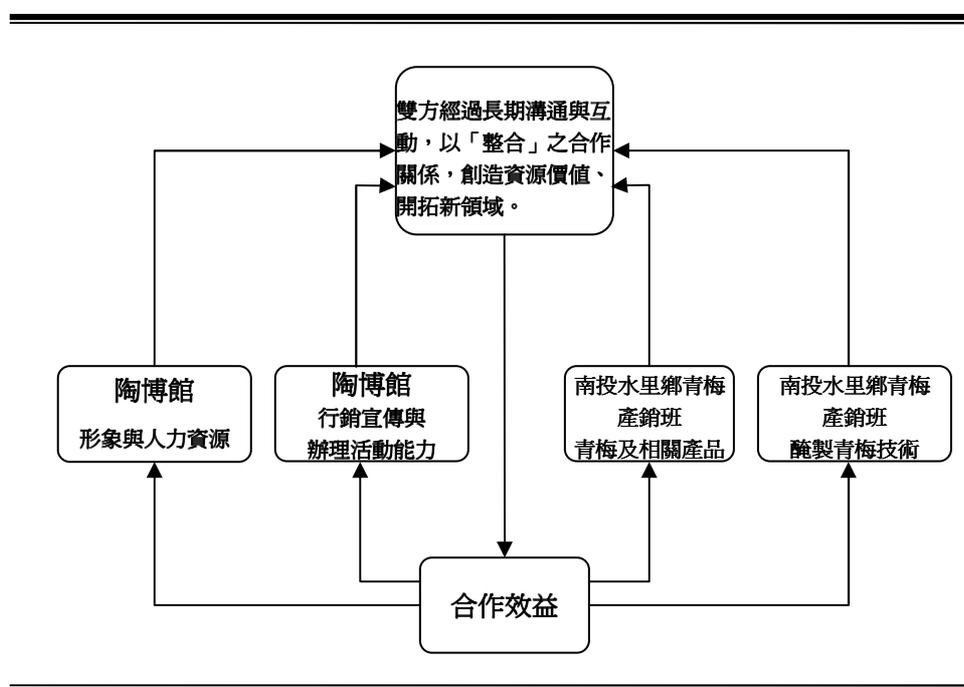


圖4-3：陶博館與南投水里鄉青梅產銷班合作關係形成圖

資料來源：本研究繪製

因此陶博館與南投水里鄉青梅產銷班，雙方經過半年多的溝通與互動，組織內部各自的整合與協調——陶博館活動承辦人與行銷、媒體連絡人之連繫、

的可能，希冀藉由結合台北縣與南投縣兩縣特色，以陶瓷博物館推廣使用環保材質的陶器為出發點，接洽促成有關梅與陶的對話系列活動。以此為出發點設定對於梅文化與陶文化有興趣的觀眾為對象。……」(資料來源，陶博館 2002 年度教育推廣組「春暖花開醃脆梅活動成果報告」。)

協調、互動，經由組織內部的合作，共同為活動規劃行銷與宣傳之策略；而產銷班的部分，其內部亦協調、籌組 DIY 教學之工作成員與支援人力，活動辦理前規劃 DIY 之流程等工作，雙方在確定活動方向與進行方式後，再整合資源進行活動宣傳⁴²。

根據陶博館資料統計，自 2002 年舉辦以來，參與該項活動人數逐年成長，從 2002 年首次舉辦，共計辦理 12 場次，約 700 多人參與醃脆梅活動，至 2004 年及 2005 年每年皆已超過 3,500 人次參與（見表 4-7），此項活動不僅是民眾每年期待陶博館推出之活動，亦成為台北縣政府與南投縣政府跨縣市合作之重要活動。

表 4-8：陶博館 2002-2005 年醃脆梅活動參與情形統計表

活動日期	活動梯次	參與人數	備註
2002/04/06—04/14	共計 9 天／12 場次	約 700 人次	
2003/03/27—04/13	共計 12 天／42 場次	約 2,000 人次	每逢週四五六日舉辦 平日學生團體場次假日親子場次
2004/03/27—04/25	共計 17 天／50 場次	約 3,980 人次	原預訂活動 4/11，但由於報名熱烈，各場次皆提早額滿，經評估活動延至 4/25，共計加開 17 場次
2005/03/28—04/19	共計 22 天／63 場次	約 3,500 人次	3/28、4/4 赴新竹市東園國小教學

資料來源：陶博館提供歷年醃脆梅活動成果報告，本研究據此統計彙整製表。

此外從陶博館於該項活動之成果報告⁴³資料中亦可看出，該館與外部組織形成合作關係，尤其與哪些組織進行合作關係時，組織管理者的人際關係或人脈的建立是相當重要的因素，尤其是發展至整合之合作關係形式階段，管理者

⁴² 「……在館長領軍初訪南投縣政府農業局，深入了解如何將南投農特產文化帶入博物館內，又不失脫軌的方式，決議採用當令時節盛產的梅子，以醃脆梅教學的方式將梅與陶相互帶動，前置先討論出大綱，後續再以電話或傳真電子郵件等方式聯繫相關細節……，在人力規劃方面也力請各組能協助配合，全館的各組也多半參與細部的考量，使得前置規劃順利；同時同時也因為館長的出面能實際與合作單位面對面洽談活動相關細節，另外在活動開始前一周，亦實際走訪水里，以了解相關的注意事項，諸多因素均為規劃時所不可或缺的。（資料來源，陶博館 2002 年度教育推廣組「春暖花開醃脆梅活動成果報告」。）

⁴³ 見註 41、42。

的理念、人際關係以及組織之形象或知名度等，即成為雙方合作前之重要考量因素。

同時，在整合的合作關係過程中，也不只是組織間需要密集的協調、溝通，組織內部各部門的協調、溝通更是重要，尤其陶博館與南投水里鄉青梅產銷班自 2002 年至 2006 年止，雙方已連續五年合作舉辦該項活動，因此除了組織內部人員的充份協調、配合之外，雙方對於合作事項、預期目標甚至於活動風險之評估都必須有充份的溝通與共識。而這最主要的原因就在於整合的合作關係層次，如同 Arthur T. Himmelman(1999)提出「共同合作的形式(Communities Working collaboratively for a Change)」(Dees, Jed, Peter, 2002：49-54)中的「合夥」形式，已進入到組織間長期的承諾以及完全資源共享之階段，雙方的合作更須全力配合投入，但同時也要瞭解合作不僅有報酬，同時也有責任與風險，且組織的專業形象與管理者的承諾是整合階段之重要關鍵因素。

二、陶博館合作關係探討

在彙整分述陶博館之合作關係後，研究者認為在彙整陶博館活動形成之合作關係時，雖可以規劃多元性、參與緊密性以及管理複雜性等面向作為該館合作關係層次之判準，進而歸納區分該館活動之建立網絡、協調、整合等合作關係形式。但實際探討組織的合作關係時，實無法以簡單的二分法來區分組織之間的關係，而這最主要的因素就即於組織之間的合作關係是動態的。

研究者在彙整個案活動時發現，陶博館「活動」是動態的，因此經由活動而形成之活動關係其實也是動態的。此外在分析陶博館活動時亦發現，「主題」是活動核心，是串連館內展覽、教育推廣活動、研習、工作坊等各項活動之關鍵，亦是組織對外發展、形成合作關係之方向。因此組織的合作關係發展有可能是連續性的從建立網絡、協調、整合等層次發展，也可能是直接選擇某一合作關係形式。

這就如同 Austin (2000; , 2003)針對其提出之合作階段連續帶指出，合作階

段連續帶雖是逐步形成的，但其組織在進行合作關係時，應視其合作夥伴對活動投入之結果而定，管理者最重要的是分析瞭解組織在每項合作中扮演的角色，在不同的關係裡試圖尋找平衡。

以本研究個案來說，陶博館年度特展都會提前 1~2 年規劃展覽主題，在展覽主題或方向確定後，各組即進行活動內容思考及規劃籌備，包括展覽策劃、相關推廣活動規劃、行銷宣傳策略的擬定等等，有時會因業務需要各組分別尋求合作關係，但有時會整合各組業務後，再共同尋求合作關係。因此活動中並非單純僅有一項合作關係存在，組織之間的合作關係是隨著組織活動的延伸，而形成不同的合作關係形式，以達成合作效益。

而此動態的合作關係，從與該館館員訪談中亦可看出：

「……館內通常都是先規劃展覽，進行策展工作，然後再配合展覽規劃相關教育推廣活動，再依展覽或活動需要尋找合作對象，而合作的對象有些是與實際需求有關的單位洽談，例如國際展覽，會與航空公司或貨運公司談機票或展品運送的合作贊助。……」（訪二，訪談紀錄 20061020-6-1）

「……另外合作對象也可能是從地域性考量，也就是從陶博館所在地——鶯歌，或說是以三峽、鶯歌地區的企業、商家、學校、民間組織等單位為洽談活動合作的對象。還是要視活動性質而定，像「三鶯文化巴士」是屬於促進地方觀光的計畫，所以贊助或合作的單位就都是以三鶯地區的組織為開發、洽談合作的對象。」（訪二，訪談紀錄 20061020-2）

綜合陶博館活動資料與訪談說明，可看出「活動」與「主題」是組織間形成「合作關係」的關鍵，亦即組織以「主題」創造活動的意義，再以豐富的「主題活動」尋求合作單位。

例如陶博館於 2002 年推出「亞太地區國際現代陶藝邀請展」，邀請來自日本、韓國、香港、夏威夷等八個亞洲地區國家之 83 位著名陶藝家參與，展出 103 件現代陶藝作品，開幕期間並舉辦國際陶藝研討會暨工作坊，邀請此次參展之國內外陶藝工作者共同參與，而展覽期間館內兒童體驗室與陶藝研習室亦

同時配合展覽主題規劃教育活動。

該項活動以國際現代陶藝為核心，館內各組依此延伸出相關活動，由於教育推廣組辦理國際陶藝研討會暨工作營，必須安排國外陶藝家住宿等行程，因此該組與飯店業者形成建立網絡之合作關係；而特展方面為進行宣傳，亦與雜誌媒體建立網絡關係；在行銷整體系列活動方面，館方則與自由時報系（自由時報、Taipei Times）洽談，在確定交換之資源後，雙方簽訂合作備忘錄以協調之合作關係形式進行合作。其合作內容包括陶博館邀請該報系董事長共同參與展覽開幕活動，雙方網路連結活動宣傳，並提供該報系讀者陶博館兒童體驗室活動及陶藝研習室活動教育參觀券；而自由時報與 Taipei Times 除配合活動報導外，並以系列專題報導此次展覽特色與展品介紹等，展覽期間於生活版、藝文版、旅遊版與地方版面皆有陶博館展覽、活動訊息相關報導⁴⁴。

再者，如陶博館統籌辦理鶯歌陶瓷嘉年華活動，由於該項活動屬大型活動，執行單位不僅僅是陶博館，還包括鶯歌鎮公所以及地方民間組織等單位共同舉辦。活動所須之經費與人力，如僅依賴台北縣政府經費是無法籌辦如此大型的嘉年華會活動。是此除了 2000 年配合陶博館開館活動，台北縣政府補助較多的經費辦理，該項活動自 2001 年起並以提案方式申請政府單位、民間企業贊助或尋求合作之模式，以整合更多資源共同辦理(莊秀玲, 2005)。

而鶯歌陶瓷嘉年華活動除了公部門資源的結合之外，陶博館同時依據每年鶯歌陶瓷嘉年華活動主題，主動開發與相關的非營利機構及商業機構之合作關係，以尋求活動之資源。從表 4-9 可看出，鶯歌陶瓷嘉年華活動在 2004 年時，與最多非營利組織單位形成合作關係，相互交換所需資源或擴大資源價值；而 2005 年的鶯歌陶瓷嘉年華活動，則為歷年來與最多商業組織單位形成合作關係，並與台灣大哥大企業形成整合之合作關係形式，由該企業贊助部分活動經費並開發特展手機語音導覽之資源。

⁴⁴ 資料來源，陶博館「亞太地區國際現代陶藝邀請展」自由時報合作計畫、合作備忘錄。

表 4-9 2000~2005 年鶯歌陶瓷嘉年華活動合作單位統計

年度	公部門	非營利組織	商業組織	總計
2000	2	2	—	4
2001	8	22	3	33
2002	7	2	7	16
2003	9	12	13	34
2004	10	26	11	47
2005	5	6	16	27

資料來源：陶博館提供歷年陶瓷嘉年華活動手冊，本研究據此統計歷年合作單位彙整製表。

綜上所述，組織間合作關係該如何建立、該形成哪一層次的合作關係，其實並沒有一套標準模式，每一次的合作關係皆會因合作雙方之組織目標、資源、人際網絡、活動主題、組織新創性而有所不同。對於組織間合作關係形式之運用，正如 Austin(2003)所說，合作關係形式概念表是希望能對研究對象之合作關係有一整體之概觀，組織無須將每項合作皆設定為的最高層次，重要的是要分析瞭解組織各部門之特色以及每個合作關係之目標以發揮其最大效益。

第五節 社會企業觀點探討合作關係

如同本研究架構所指，組織之間所形成的合作關係，無論是屬於哪一層次之合作關係，都將對雙方產生合作效益。的確，從陶博館的合作關係分析可看出，該館之所以與外部組織**形成之合作關係之動機**主要有二：一是從**資源依賴理論**來看，經由組織間合作可交換組織本身所缺少之資源；另一是從**資源基礎理論**來看，以組織本身資源優勢與外部組織之資源優勢之結合，達到擴大資源價值、共同創造雙贏互惠之目的。

同時在本研究架構中亦提到，組織之間形成每一個合作關係的過程中必定會產生合作效益，但此合作效益未必都是正面影響，也可能是為組織帶來負面

影響——如地方博物館之合作未達成預期經濟效益，入館人數未如預期、媒體宣傳未如預期、地方參與未如預期……等，而無論是正面或負面之合作效益，皆會影響參與合作組織再投入之資源及其未來之合作關係⁴⁵。

而本研究所指之合作效益，即是從合作關係所創造之經濟價值、社會價值、創業精神及地方發展等四個面向做探討，而此四面向即是本研究所指之社會企業之觀點。

一、經濟價值

經濟價值可區分為**短期經濟價值**與**長期經濟價值**。**短期經濟價值**是指能為博物館創造收入來源；**長期經濟價值**則是指博物館本身或地方應創造建立其核心價值，才能與民眾維持長久之互動關係、活絡地方經濟。

從**短期經濟價值**來看，陶博館的收入來源除了台北縣政府每年編列固定預算外，該館每年亦須有相對比例之收入，此收入來源除博物館門票收入外，再者即是開發組織其他活動收入。從**長期經濟價值**來看，要創造這些收入來源最重要的就是要能吸引民眾入館參訪，因此陶博館本身應建立其文化核心價值，才能與民眾維持長久之互動關係，達到促進活絡地方經濟之效益。

研究中也可看出，陶博館與外部組織所形成之合作關係，無論是單純的建立網絡或是組織間深入整合的合作關係形式，最重要的就是達到拓展組織的目標觀眾，透過開發觀眾群才有機會創造陶博館之經濟價值。

從陶博館歷年入館統計資料⁴⁶發現，該館每年寒、暑假及鶯歌陶瓷嘉年華活動期間，是年度入館人數最高時期，也是館方推出新特展及相關活動之時間點，因此陶博館與外部組織間建立各種合作關係形式，確實能達到提升吸引民眾入館。但**透過主題式的活動吸引民眾至陶博館參訪，仍屬於短期經濟效益**，如欲達到**長期經濟效益**，則須不斷地創新活動議題與深耕文化教育內涵，才可

⁴⁵ 詳見本文第三章第一節。

⁴⁶ 參閱本文第四章第三節，圖 4-1：陶博館歷年入館人數統計圖表。

能持續培養並維持與觀眾之間的關係。亦即在合作關係中，愈多元、深入整合之合作關係形式，愈能創造長期的經濟效益，但也因此關係形式為組織間長期且完全的資源分享而會有風險之可能。

如鶯歌陶瓷嘉年華活動自 2000 年起，每年活動期間皆吸引大量觀光客至鶯歌，由表 4-10 可看出，陶博館歷年嘉年華活動期間（10~14 天），除 2000 年嘉年華活動與開館活動結合吸引大量人潮外，2001 年至 2005 年嘉年華活動期間，入館參觀人數與當年度入館人數最高月份（31 天）佔整年度入館人數比例，平均高出 2.4%，足見民眾對於鶯歌陶瓷嘉年華活動的參與度之高。

表 4-10 2000~2005 年鶯歌陶瓷嘉年華活動入館人次表

年度	嘉年華活動日期及天數	活動期間入館人數	嘉年華期間與當年度入館人數比例 (%)	入館人數最高月份與當年度入館人數比例 (%)
2000	12/16~01/01 (17 天)	84,504	60.06	—
2001	12/26~11/04 (10 天)	27,390	5.45	8.98
2002	10/04~10/13 (10 天)	61,589	16.37	8.56
2003	10/31~11/09 (10 天)	36,246	12.31	11.50
2004	10/15~10/31 (17 天)	31,794	10.72	8.33
2005	10/07~10/23 (17 天)	40,081	14.78	10.41

註：1.陶博館於 2000 年 11 月 26 日開館，因此當年度嘉年華活動入館人數佔整年度入館人數比例高於其他年度。
2.陶博館每年度入館人數最高之月份為暑假 8 月。

資料來源：陶博館提供歷年陶瓷嘉年華活動入館人次統計，本研究綜合彙整製表。

然而單從活動參與人次雖可顯示民眾對於該次活動之參與度，但從長遠的角度觀之，如何與觀眾建立長期的互動關係或是培養忠誠的顧客群，讓參訪過該館之民眾願意持續到館參觀，同樣是館方應努力的目標。因此研究者以為不僅是鶯歌陶瓷嘉年華活動，陶博館的各項展覽、教育等活動更須不斷充實其陶藝文化與地方文化內涵及教育意義，才能持續吸引民眾前來參與該館活動之意願。

此外，雖然「經濟價值」可以是組織合作效益之檢視方向，但陶博館首任

館長吳進風與現任館長游冉琪亦同時提及此項隱憂：

「……博物館的經營是一個錯綜複雜的問題，博物館的主題、交通、地點、規模大小，都可以影響一個博物館營運成效，絕非單純經營形式。2002年3月拜訪荷蘭國立磁磚博物館長時，他很得意表示，他接掌磁磚博物館一年時間，將參觀人數從5000人成長到一萬人；似乎參觀人數多寡是評鑑博物館績效的重要依據。同時10月參訪日本信樂陶藝之森館長表示開館10年來，從第一年8萬人逐年遞減到現在的4萬人。台灣坪林茶業博物館自86年開館的19萬人到五年後剩下4萬5千人；博物館的經營機制和環境互動，似乎值得大家思考。博物館的功能絕非以量化評估。……」（吳進風, 2003b）

「……長期來說，博物館事業要發揮其社會影響性、達到陶瓷文化藝術的深耕，要能看到長遠的影響性的話，目前每年的經費預算當然是不夠的。另外，在經營的困境方面，我想有一點是，對於陶博館的經營成效不能以『收入』做為單一的評估標準，若是只重視機構的收入，那麼是會錯置博物館的宗旨。」（訪一，訪談紀錄 20061020-1-2）

因此「經濟價值」可以成為組織合作效益之檢視方向，但該面向所注重的並非是短期的數字成長，且組織的績效或合作效益也未必能以數字成長或降低來做評斷。**短期經濟價值**是可做為效益評估之參考；但組織更應注重**長期經濟價值**，創造組織本身的核心價值，讓外界對組織的品牌建立信任，才能真正與外界維持長久之互動關係、活絡地方經濟。

但實際的問題是「長期經濟價值為何」？又該如何衡量？而「短期經濟價值」其實亦不能輕言忽略的，那是檢視組織營運的面向之一；再者，短期與長期如何區分，時間該有多長呢？若無短期，如何長期呢？諸此疑問都是值得經營者思考之問題，但研究者認為，無論短期或長期的經濟價值，皆為組織的階段性目標，亦即組織對於本身的階段性營運之檢視指標，兩者是具有關連性及影響性的。

二、社會價值

社會價值是指開拓博物館之群眾、推廣與傳承博物館之文化藝術教育與使命。**短期的社會價值**來說，可從媒體報導、民眾參與做為合作效益之參考，而**長期的社會價值**則是博物館對於民眾的社會影響性，達成博物館文化藝術教育之使命。

陶博館之創建具有其歷史與社會意義，林貞吟在 2000 年 11 月藝術家雜誌對陶博館開館的專題報導中即提到：

「……根據台灣陶瓷文史學者陳新上的研究，鶯歌陶瓷從 1804 年至今，經過二百年的發展，使鶯歌成為台灣陶瓷發展歷史最悠久的地方，擁有最豐富的文化內涵與成就。可惜鶯歌的陶瓷發展，『產業』性格始終強於『文化』性格，可以想見，鶯歌陶瓷博物館的建置，對台灣陶藝發展具有怎樣的分水嶺意義。它並不是一座以文物陳列館的格局來規劃的冰冷博物館，相對的，它是一座活的、充滿熱情的博物館，具有豐富的生命力。……」(林貞吟, 2004)

因此陶博館開館除了傳承鶯歌陶瓷產業文化外，更負有以地方文化促進地方產業發展之使命，該館並以台灣陶瓷發展史為發展主軸，朝向國際化、現代博物館之專業方向經營。有鑑於台灣陶瓷的傳統教育有限，陶博館的成立亦成為陶瓷社會教育之核心，開館以來持續透過規劃策辦國內外各項陶藝展覽以及辦理各項陶藝推廣教育活動，有系統的整理鶯歌陶瓷產業發展特色、台灣陶藝發展與重要歷程以及國際陶藝發展趨勢等等，該館經由陶藝相關活動辦理將菁英文化的思維，陶藝文化知識推廣、傳遞給民眾，以達到文化教育之目的。而對於陶博館的社會教育使命，首任館長吳進風先生於陶博館開館時即提出其期許(林貞吟, 2004)：

「……主要希望透過這些年來台灣在陶藝上的發展，將台灣獨有的陶藝美學建構起來。現在許多作品都非常創新，深具發展契機，但陶藝多半來自於生活，不應忽略傳統的價值與意義。就像十六年前台北市立美術館成立，成為台

灣現代美術的分水嶺。我們希望陶博館的建立，也能創造這樣的分水嶺架構，讓認真的人受到尊重，縱使一生僅只創作一個天目碗，也能受到肯定。……第二個期待是希望透過博物館，提供學校一個可親的教材，不需到國外就能獲得良好的教育環境。同時也希望透過國際陶藝研討會、研習營，讓陶藝教育有國際交流、觀摩與學習的機會……」

然而，此與經濟價值一樣，博物館欲發揮其社會價值仍需有民眾參與才能達成，但不同於經濟價值所強調的收入，**社會價值所著重的是社會影響性**。因此陶博館與外部組織所形成之合作關係，雖然同樣是達到拓展目標觀眾，不過其**拓展目標觀眾可分為三個層面**，一是**短期吸引民眾入館參觀**；再者是**如何讓曾參訪之民眾獲得滿意之參訪品質與愉悅參訪經驗**，未來能願意再度來到陶博館；最後是**開發潛在參觀民眾**，雖然民眾未能立即參訪陶博館，但透過媒體或其它通路管道，能讓民眾認識陶博館是一座具陶藝文化教育意義之寓教娛樂的博物館。

從本研究所指之合作關係形式的定義來看，組織之間未有深入互動及參與之「**建立網絡**」合作關係，其所達到的社會價值較屬於第一層面；而合作雙方互動較深入且投入多元資源等等之「**協調**」與「**整合**」之合作關係，其合作效益較能達到第二或第三層面之社會會價值。

如陶博館教育活動與學校教育結合，再透過與學校建立網絡之合作關係形式，開拓中、小學戶外教學之場所，此即達到第一層面開發短期參訪觀眾之社會價值。而該館與鶯歌地區 11 所國中、小學的合作計畫，共同規劃製作陶瓷欣賞、陶瓷製作、鶯歌文史景觀等教學方案，提供更多學校推動陶瓷鄉土教育資源，讓參訪之學生獲得學習上之滿足，無形中即達到第二層面之社會價值。而媒體對於陶博館之活動報導，不僅促進民眾參與館內活動，同時透過媒體報導亦讓讀者更認識陶博館，加深讀者對於陶瓷藝術之文化、教育之努力與成果，甚而成為該館之潛在觀眾。

綜上所述，「社會價值」不僅是組織應具有使命感，更應透過各種方式吸引民眾參與組織活動，以瞭解組織、認識組織，組織才有機會推廣、傳達其社會文化教育等之使命，進而達到其社會影響性。在本研究中同時可發現，「媒體」在組織創造「社會價值」扮演著重要的角色，亦即媒體是組織與民眾之間的訊息溝通橋樑。例如陶博館與地方媒體、全國性媒體平時即建立良好的互動關係，館方定期舉辦各項陶藝展覽及教育廣活動，除了陶博館本身的行銷宣傳管道外，透過媒體的報導仍是館方與民眾的重要溝通橋樑⁴⁷。

三、創業精神

創業精神是指博物館合作計畫重視參觀者之服務，不斷持續創新、改變適應學習，具有承擔風險之體認與規劃。**短期來說**是指組織活動創新性，而**長期來說**則是指組織須不斷學習累積知識與經驗、以因應不斷變遷之外在環境。

以本研究個案來說，活動是陶博館與組織間建立合作關係之關鍵，因此**短期來說**，活動是否具有創新性，活動內容是否具有文化教育內涵與深度，是否具有不斷地嘗試、尋求突破之實際作為等等，都是組織之間考量是否建立合作關係之重要因素。而從**長期來看**，組織之間的合作關係是否能持續或拓展其合作關係，則組織本身不僅要不斷學習累積知識與經驗，更須有開創性的思考與接受改變的能力。

但何謂創新？哪些才是創新呢？依經濟學家 Joseph A. Schumpeter(1934／2005)認為所謂創新概念分為五種：1.新物品的提出，或對一件原物在性質上作某種改進；2.新生產方法的提出；3.新市場的開發；4.新原料或半製成品來源的發現；5.新產業組織的形成。研究者據此概念探討陶博館之活動創新性如下：

⁴⁷ 根據陶博館統計資料，2000年至2005年媒體報導統計，總計達11,965則，足見陶博館與媒體之互動良好，有關該館報導統計詳見註39。

首先，新物品的提出或對一件原物在性質上作某種改進：例如每年的鶯歌陶瓷嘉年華活動不斷尋求改變，歷屆舉辦的主題包括 2000 年「陶瓷嘉年華」、2001 年「陶與花」、2002 年「陶與飲食」、2003 年「陶與燈」、2004 年「鶯歌製陶 200 年」及 2005 年「陶與聲音」等，透過每年主題的設定，規劃相關陶藝展覽、陶藝 DIY、國內外陶藝家現場示範、鶯歌窯場之旅、陶瓷商展、陶瓷街觀光推薦等，試圖將陶藝文化與鶯歌、與國際、與民眾生活做連結以知性、輕鬆的活動規劃，吸引觀光客認識陶瓷、認識鶯歌。

其次，新生產方法的提出：例如該館在**特展**方面，每年度規劃不同主題或議題企劃推出陶藝特展，以競賽展、邀請展等形式，讓參訪民眾透過參與不同的展覽認識陶藝文化的多元性。如該館於 2005 年 3 月由館長游冉琪與國際陶藝組織——美國陶藝教育學會（National Council on Education for the Ceramics Arts，簡稱 NCECA）締結合約，雙方簽約成為姐妹館，以建立學術性與建設性之交流平台，為台灣陶藝再創階段性發展⁴⁸。同年 7 月陶博館並與該組織合作，於陶博館舉辦「複調多音--北美當代陶藝展」——NCECA 會員邀請展，邀請當代美國及加拿大地區 67 位陶藝家所創作的 125 件陶藝作品至陶博館展出，更於展場精心設計教育互動遊戲，如看展品繪畫比賽等，讓小朋友也能看懂展覽、喜歡藝術，館方為了讓參訪民眾更認識美國文化，同時該館在美國在台協會文化新聞組的協助下，亦嘗試於展覽期間同時舉辦美國電影、爵士樂、旅遊等相關影片的播放與講座系列活動等等。不但讓民眾透過此次參觀展覽的機會瞭解當代美、加地區的陶藝發展現況，在參與館方配合推出的相關活動後更加認識美、加文化。

第三，新市場的開發：如前述「春暖花開醃脆梅活動」即是此項創新，陶博館與南投水里鄉青梅產銷班，雙方有共同的目標——透過陶瓷及農產的結合，經由該項活動創造民眾之需求，達成地方文化產業推廣之目的，在兩方的整合合作之下，開發「春暖花開醃脆梅活動」，既創新且富文化教育意義的活動

⁴⁸ 資料來源，陶博館 2005.03.18 對外發佈新聞稿——陶博館與國際陶藝組織(NCECA)簽約。

內容，不僅提升陶博館參訪民眾之回流率與開拓新目標群眾，更重要的是也為南投水里鄉青梅產銷班開拓其北部消費市場，協助其推廣其產品。

第四，新原料或半製成品來源的發現：生產產品的原料如同博物館經營所需之經費，因此該館如何吸引或開發其經費來源或合作單位亦是創新。例如 2004 年陶博館舉辦「第一屆台灣國際陶藝雙年展」，該項國際競賽展邀請 47 個國家，692 名陶藝家參賽，透過該展覽成功地讓台灣成為世界陶藝競賽的舞台。配合展覽館方推出「台灣陶藝之旅」，帶領世界各地的陶藝家深入認識台灣陶瓷文化，深獲肯定。當時同行的阿根廷知名女性陶藝家 Vilma Villaverde 在參訪期間，不僅結識了多位台灣陶瓷藝術工作者，並經由參訪行程見識到台灣本土陶瓷藝術創作的豐富與精采層面且相當欣賞，因而透過阿根廷文化教育機構的促成，於 2005 年 5 月參與於阿根廷舉辦的「第二屆聖尼古拉斯當代馬賽克雙年展」，該項國際性活動由布宜諾塞利斯建築博物館、國立密西恩大學美術系、藍波文化協會共同規劃、陶博館指導、三芝文化基金會主辦，陶博館帶領鶯歌 16 位陶藝家所創作、充滿個人色彩的立體磁磚創作參展，此行擔任指導單位的陶博館代表亦是該展的國際評審之一，並在當地發表演說介紹臺灣陶藝與鶯歌陶瓷博物館。主辦單位並邀請呂淑珍、林國隆、邱建清、邵婷如、陳永釗等五位台灣陶藝家參加在阿根廷布宜諾塞利斯建築博物館(Museum for Architecture in Buenos Aires)與國立密西恩大學美術系(School of Fine Arts, Oberá, Misiones)舉辦的陶藝工作營。陶博館在這項活動中，協助尋求各項經費來源，在外交部、國家文藝基金會以及公共電視的贊助之下，讓台灣陶藝順利前往南美洲，宣揚台灣陶藝⁴⁹。

第五，新產業組織的形成：「地方文化館」或「地方博物館」具有多元功能，不僅是地方特色的展演場所、觀光旅遊資訊中心、地方文化教育中心；亦是社區總體營造之動力，具有保育自然資源、提昇居住品質及建設傳統文化等多重使命(陳郁秀, 2003)。因此促進地方觀光亦是陶博館的重要營運工作，因此

⁴⁹ 資料來源，陶博館 2005.05.16 對外發佈新聞稿——台灣陶藝 5 月 17 日前進阿根廷。

該館除了配合陶藝展覽推出教育活動外，亦與地方社區或鄰近鄉鎮規劃具地方文化的旅遊參訪行程，形成地方文化觀光新產業。例如 2001 年配合「光華照眼明——鶯歌釉彩之美」特展，與地方民間社團共同舉辦「鶯歌窯場一日遊」活動；2005 年 7 月起配合三峽客家文化園區落成開館，籌劃三鶯文化巴士一日遊活動，串聯三峽、鶯歌人文歷史及博物館等休閒藝文景點，包含鶯歌陶瓷老街、三峽祖師廟、李梅樹紀念館、客家文化園區等，與大眾運輸工具——台北客運公車合作，整合鶯歌三峽地區的文化休憩景點，加強三鶯遊憩價值，以提振三鶯地區的觀光人潮，也讓各館在營運上交換心得，發揮組織間資源最大效益(莊秀玲, 2005; 陶博館, 2006)。

從陶博館活動創新性探討來看，組織之間無論是「建立網絡」、「協調」或「整合」之合作關係，合作雙方具有創業精神之活動不但是組織之間形成合作關係之開始；在合作過程中，雙方具有創業精神更是達成合作效益之動力。此外從個案探討中也發現，組織在協調與整合之合作關係形式上，由於合作的組織必須有高度的相互信任與溝通，因而更須重視嘗試創新與改變，而其合作效益也將成為往後活動辦理之經驗與資源。

既然組織的營運以及合作關係之建立與「創業精神」有著密不可分的關係，因此「創業精神」不但是創造組織優勢的重要關鍵，更是組織之間形成合作關係之重要面向。也因此如何培養成員具有創新、創業精神，對於組織來說亦是重要工作之一，組織亦必須隨時警覺、正視組織的領導者與成員對於創新疲乏之問題。對此陶博館首任館長吳進風(2003c)亦曾提出其隱憂：

「……，現代博物館除了典藏、研究的學術性格之外，更朝向教育、觀光、服務的概念發展。因此博物館的經營需要符合社會主流價值脈動外，更要具有前瞻性引導社會大眾發現探索一些議題，引發社會大眾內心深處的共鳴和迴響。……如何激勵同仁，全心投入工作崗位，是非常嚴肅的課題。……，歲月的流逝、時間的磨耗，是否會腐蝕創館時期的服務熱忱與幹勁？時間和環境的

變動，是否鬆動那一顆顆真摯的心；這樣的情境，是否會隨著『人』的變動而改變？」

由此可見陶博館本身亦瞭解活動創新與內涵之重要性，因此該館首任館長吳進風與現任館長游冉琪亦積極爭取參訪國內外之文化藝術相關機構之機會，鼓勵館員參與學習、培養館員接受新事物的工作態度。自 2000 年至 2005 年間，陶博館共計辦理 13 次國際館際交流、洽談借展、簽約、拜會等參訪事宜，共有 15 位館員分別至韓國、日本、荷蘭、希臘、美國、加拿大、阿根廷、中國大陸等 8 國，進行參訪國外博物館機構、陶藝博覽會等計畫⁵⁰，而館員的參訪學習亦呈現在該館所籌辦之各項展覽活動上。但如前所述，組織是否有動力能不斷地學習累積知識與經驗，持續其創新的本質、具開創性思考與接受改變之能力等，都是組織經營需正視且需長期計畫的重要議題。

四、地方發展

地方發展是指博物館活動以重視地方需求、促進社區參與投入，達到地方社區凝聚及促進地方文化產業活絡發展。**短期的地方發展**可從地方志工參與、地方商家、陶藝工作者參與情形觀察之，而**長期地方發展**則是指達到地方社區凝聚及促進地方文化產業活絡發展。

有關陶博館在與外部組織之合作關係**是否促進地方發展之合作效益**，研究者認為可從**兩個角度觀之**，一是從陶博館與各組織形成**合作關係**之活動，**是否為地方發展帶來效益、是否促進地方文化產業活絡發展**；另一是分析陶博館與地方組織之合作關係，**是否重視地方需求、促進社區參與投入，達到地方社區凝聚及促進地方文化產業活絡發展**。

首先，從**促進地方發展之面向**來看，探討陶博館活動形成之合作關係所產生的之合作效益時，可說是創造廣義的經濟價值，也就是說陶博館舉辦之活動，

⁵⁰ 資料來源，陶博館歷年國際交流成果統計資料，2005。

不單是為陶博館帶來經濟價值，同時也為地方產業帶來經濟價值，為地方創造收入來源。這就與前項所述之經濟價值一樣，需要能開啟民眾前來鶯歌鎮之意願，當民眾因陶博館活動而前來鶯歌，而鎮上之商家或地方組織配合推出豐富的陶藝文化活動，則民眾參訪鶯歌的時間將會延長，愈能促進地方文化產業活絡發展。而由於協調與整合之合作關係，合作之雙方需要完全的分享資源與深入的溝通，因此**陶博館與外部組織之間形成「協調」或「整合」的合作關係時，較能兼顧地方發展之合作效益。**

再者，從**陶博館與地方組織之合作關係**來看，探討其促進地方發展之合作效益。陶博館與地方關係最為密切的即是館內志工，該館的志工當中 65% 以上為鶯歌當地居民，其背景有在地的陶藝工作室負責人、陶藝創作者等等，尤其陶博館的志工不僅是館方重要人力資源，更是陶博館促進社區參與投入的合作夥伴。除了陶博館的志工參與，分析陶博館與地方組織之合作對象包含有公部門（如鶯歌鎮公所、台灣鐵路局鶯歌車站等等）、商業組織（如中國砂輪、和成欣業等企業、鶯歌陶瓷商家等等）以及非營利組織（如鶯歌鎮陶瓷文化觀光發展協會、鶯歌鎮文化造街委員會、鶯歌鎮農會等等）。雙方的合作關係形式以建立網絡、協調之形式為多，如陶博館舉辦鶯歌產業特展，邀請鶯歌陶藝工作者進行現場捏陶示範、每年鶯歌陶瓷嘉年華活動戶外陶藝工作營邀請鶯歌陶藝家進行現場陶藝創作等建立網絡之合作關係，以及與地方民間組織舉辦窯場一日遊活動等協調之合作關係。

其實地方博物館的成立即被賦予著促進「地方發展」之使命，但實際上各地方博物館、地方文化館的經營與促進地方發展，卻存在著許多問題與執行困境，如公部門試圖藉產業文化化，文化產業化之口號形式創造經濟效益，冀望解決地方產業經濟問題，但是事實上產業面臨的問題尚未解決，地方人士反而為因應觀光，導致地方、社區民眾對於自身文化認同逐漸消失的危機⁵¹。陶博館的經營亦是，從媒體報導、地方產業文化相關研究亦可看出，陶博館與地方

⁵¹ 詳閱本文第二章第二節博物館發展趨勢。

之互動是有落差的，典藏今藝術雜誌記者陳佳琦(2004：127)於2003年5月訪問當時館長吳進風先生，談到有關陶博館如何社區凝聚意識之問題時指出：

「……對於社區凝聚部分，吳館長不否認目前地方人士希望門票上能更加優惠，或質疑為何不能進館展覽等，……他也指出陶博館以其文化專業建立地方文化基石才是重點，如整理窯場建立的紀錄、整理老藝師資料、協助地方文化歷史文獻的建立等等。『這才是真正的敦親睦鄰』他說。……」

對此前台北縣文化局局長潘文忠在提及陶博館籌建過程中之困境亦提及(潘文忠, 2004：166)：

「……在討論陶博館發展內涵與定位時，除了徵詢很多陶藝界、博物館界和學界的建議之外，也必須面對鶯歌地方人士不同意見。當時地方人士認為陶博館應該是鶯歌陶瓷商業展售的地方，對建築外觀也多所質疑，他們認為既然是陶瓷博物館就應該整個用陶瓷包裝起來，和建築師規劃的理念有很大的落差。這種折衝協調的過程當中，必須花很大的力氣，才能導向一致的共識……」

而為活絡地方產業文化，陶博館在開館初期，即積極舉辦各項國際性、全國性陶藝展覽及鶯歌陶藝產業展以及教育推廣活動，吸引大批遊客前往鶯歌參訪。但當時對鶯歌地方居民、陶藝工作者以及陶藝店家等地方人士來說，有部分認為陶博館成立並未加惠於地方，反倒是與民爭利。對此現任館長游冉琪⁵²曾在2002年開館二週年訪談時談到當時與地方店家之互動情形(黎翠玉, 2004)：

「……我們常常和他們主動的接觸、聊天，在聊天時就將陶博館營運的方向向他們說明。館長⁵³更是一家家的拜訪，取得店家們的認同。館長希望以文化活動放在最上層，營利的結果自然會隨之而來，當然也會有一兩人認為沒照顧到他們，我們只能苦口婆心地不斷向他們解說，或利用辦活動、辦展覽來證明以文化做為基石是最理想的營運方向。……」

館員莊秀玲(2005)在「陶博館形塑鶯歌文化之具體作為」之自行研究報告

⁵² 現任館長游冉琪，於2002年時擔任陶博館秘書。

⁵³ 指陶博館首任館長吳進風先生。

中亦指出：

「……在與地方的互動上，陶博館被賦予的使命是成為地方社團與觀眾間的橋樑之一，了解與反應觀眾的需求，讓地方社團的需求也獲得滿足，成為陶博館與地方互動的主要原則與目的。然而，鶯歌地方團體其因目標與目的的不同，對陶博館的期待與要求也不盡相同。這些團體包括社區志工團體、教育團體、陶瓷及相關產業、觀光產業及其他產業，還有鶯歌鎮公所等政府單位。……」

而研究者認為陶博館與地方互動產生此落差，最主要的因素在於雙方立場不同。地方居民所面臨的最重要且最實際問題，即是希望地方博物館能活絡地方經濟，但博物館所強調的除經濟價值之外，更須重視社會價值的影響性。且對於陶博館來說，創造地方產業文化價值將可促進地方文化經濟價值之提升，而此項工作本身即具有階段性的目標與任務，與地方社區的互動更需要時間的溝通。因此從陶博館的角度觀之，該館以文化教育為出發，期讓鶯歌陶瓷產業文化更具深度與內涵，以形塑鶯歌地方文化，建構鶯歌地區成為大眾文化休閒的好去處；但從地方居民的角度觀之，則期能透過陶博館的成立為地方帶來實質的經濟發展與效益。

因此實際上陶博館與地方的互動應是相輔相成的，藉由陶博館的地方文化形塑，確實能為地方文化創造價值，同時地方商家、陶藝工作者亦自我提升品質，將是創造雙贏之做法。而陶博館開館以來，以專業策展思考如何提升地方產業與地方互動及凝聚意識，透過每年至少舉辦一檔鶯歌陶瓷產業展及相關教育廣活動，以及定期舉辦陶藝研習營與工作坊，邀請國內外陶藝家進行交流等活動，促進館方與地方之互動。自 2005 年起該館開放陶藝家個展申請，協助展覽行銷宣傳外，並在 2006 年起結合社區營造資源，提供地方人士參與社區經營之建議與作法，協助保存地方文化資產工作，例如與社區組織共同推動多項社區計畫，主動與地方交流，包括與鶯歌鎮東鶯社區發展協會合作「重返鶯歌風

華年代——文化資產重現」計畫⁵⁴，進行鶯歌文化路文化資產項目調查、清理與重現、培訓文化導覽人員以及規劃文化路導覽路線、製作文化地圖搶救鶯歌農會穀倉等工作；與鶯歌鎮陶瓷文化觀光發展協會合作，設置「鶯歌社區網站」與發行「社區報」⁵⁵，建立社區資訊平台，提升社區居民對地方文史的重視。同時該館也認為以長期經營來說，陶博館應建立本身的資源系統，透過多方面爭取合作與補助的機會，隨時調整與居民團體的互動關係，以補足其非專業領域之人脈與知識，提供更適當與確切的服務，才能提升該館與地方產業文化的存在價值(莊秀玲, 2005)。

而組織之間要有良性的合作關係亦必須各自確認其明確的角色及使命，博物館與地方更應是互補的角色。在博物館的合作關係中，與地方的合作關係絕對是極為重要的一環，而且與地方社區合作關係應是共同參與的，雙方可以藉由協調或整合之合作關係相互交換、分享各自所需之資源，並創造各自資源價值，才是建立合作關係之正面效益。而對於地方博物館的功能與期待或許以階段性的評估、檢視將更為適切。但對於地方博物館成立擔負著活絡地方產業經濟之任務，除了地方博物館與地方居民團體的努力，在實際執行面，仍涉及產業轉型、環境發展等政策面之因素影響，而這也是公部門在推動地方發展文化產業或文化創意產業時應先正視、尋求解決之問題。

綜上所述，本研究從經濟價值、社會價值、創業精神及地方發展等社會企業觀點來看陶博館合作關係之合作效益時發現，組織間**因交換或分享單項資源，形成建立網絡之合作關係形式時，較易達成單項合作效益**，而當合作關係愈深入時，例如**形成協調或整合的合作關係時，愈可能兼顧達到經濟價值、社會價值、具創業精神及地方發展等合作效益**。而本研究雖提出經濟價值、社會價值、創業精神及地方發展等四個面向為構成社會企業之要素，並可以此檢視

⁵⁴ 資料來源，陶博館 95 年度台北縣社區營造點補助案「重返鶯歌風華年代——文化資產重現」成果報告書。

⁵⁵ 資料來源，陶博館 95 年度台北縣社區營造點補助案「設置鶯歌社區網站與發行社區報」成果報告書。

組織間之合作效益，但研究者以為，社會企業觀點所指之四項要素是提供組織一個思考架構，組織活動於各面向所考量之比重未必要求一定須均等，應視組織之間當次合作所需資源及目的而進行考量，才能盡量發揮合作效益。

第六節 研究發現與討論

本研究自陶博館活動彙整進行該館之資源分析，並進而探討其與外部組織所形成之合作關係形式，在個案研究中對於合作關係之形成有幾點發現是值得討論與注意的，茲將分述如下。

一、組織間形成合作關係之影響因素

從文獻探討可知，無論組織是因缺乏資源或是以其核心資源創造資源價值，組織間合作的關鍵因素即在於資源，而活動則是串連組織形成合作關係之媒介。但實際上，本文在陶博館個案分析過程發現，除了資源是促成組織間合作之因素外，當組織產生合作之需求，且於尋求與外部的組織進行合作時，仍有兩項重要的影響因素存在——**領導者的人際關係與組織形象**。

在領導者的人際關係方面，從陶博館的合作對象與其形成之合作關係來看，領導者（館長）的人際關係網絡或說人脈，其實也是影響或決定組織選擇合作對象以及形成合作關係形式之因素。領導者的專業與人脈是推動組織順利形成合作關係的第一步，領導者必須具有判斷與評估外部組織之專業力，而工作團隊亦須有後續相關人員的連繫、工作協調、分工與監督等行政執行能力才能順利形成合作關係。**在組織形象方面**，包括組織的專業度、積極度以及正面的知名度等，也是組織在與外部組織合作時所必要考量的，因為合作本身一定會產生風險，而這風險不僅是有形資產（如投入資金、收入不如預期）之損失，也還包含無形資產的風險（如組織形象受損等）。因此組織在評估雙方是否形成合作關係或合作形式時，組織的形象、知名度是雙方皆會考量的重要因素。

綜上所述，研究者以為在本文提出之組織形成合作關係架構圖（圖 3-1）中，合作關係形成除了資源評估，應再加入領導者的人際關係與組織形象等影響因素（修正後如圖 4-4）。不過領導者的人際關係與組織形象雖然也是影響組織形成合作關係之因素，但如同資源依賴理論與資源基礎理論所指，組織之間仍是先有資源依賴或是創造資源價值之前題，雙方才有形成合作關係之可能性。

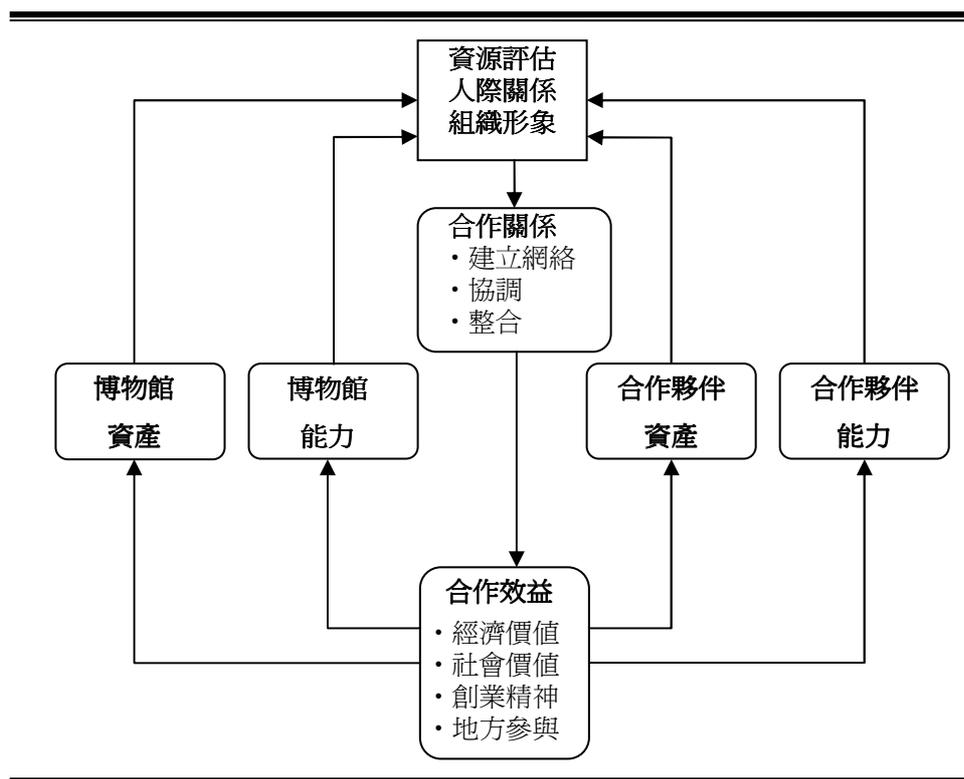


圖 4-4：修正後之研究架構——合作關係形成圖

資料來源：本研究繪製

二、動態的組織合作關係

本研究在彙整陶博館形成之合作關係時，雖可以規劃多元性、參與緊密性以及管理複雜性等面向作為合作關係層次之判準，歸納該館的合作關係形式。但事實上，如前所述在個案資料彙整的過程中，研究者發現陶博館活動是動態的，因活動而形成之活動關係其實也是動態的，有時是無法以簡單的二分法來區分組織之間的關係是「建立網絡」、「協調」或是「整合」的合作關係形式。

因此研究者以為，陶博館與外部組織之間的合作關係是動態的，而形成動態的合作關係形式可從三個面向觀之：一是單項合作關係的動態延伸；一是由活動衍生各項合作關係的動態延伸；另一是合作對象與合作關係形式因組織階段性目標而改變。

在單項合作關係的動態延伸方面（如圖 4-4），其合作關係形式有二種可能性，一是組織之間可能因合作過程而更加相互瞭解與信任，雙方的合作關係更加深與分享資源；另一可能性係因合作效益未如預期而再次調整合作關係形式與活動內容，也或許雙方未再有任何的合作關係之形成，但無論是哪一種結果，雙方都會在合作過程中不斷的修正與累積合作的經驗。

而由活動衍生各項合作關係的動態延伸，如陶博館以相關主題規劃陶藝特展，並透過動手做、研習、工作營等相關教育推廣活動的籌劃，形成豐富的系列活動，但各項活動所需資源不同，因而各項活動會再各自尋求最適合之合作組織，形成適當的合作關係形式。因此籌辦活動的相關部門，將會逐步地往外拓展或以網狀發展與外部的組織形成合作關係，在活動中該館與各個組織的合作關係形式有深有淺，須視合作雙方對於活動的資源需求以及預期目標而定（如圖 4-5）。

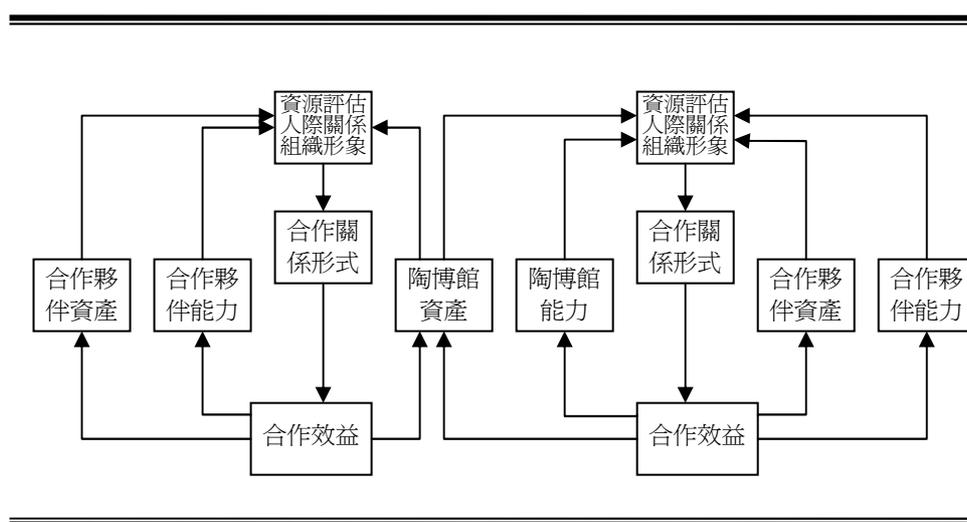


圖4-5：動態的組織合作關係形成圖

資料來源：本研究繪製

例如陶博館於2004年舉辦第一屆台灣國際陶藝雙年展，該項大型國際陶藝競賽展，共計來自47個國家，692名陶藝家參賽，其籌備工作從展覽徵件、展品收件、評選、展品運送、佈展、教育推廣活動、研討會及工作營規劃、活動開幕、國內外參展人員行程安排……等，為讓各項活動順利執行，館方依各項活動所需資源與適合之組織形成合作關係，包括與媒體談宣傳合作、與航空業者談貨運或機票贊助合作等等，由活動衍生各項合作關係的動態延伸，且依各活動之性質形成建立網絡、協調或整合之最適切的合作關係形式。

綜上歸納，「**單項合作關係的動態延伸**」亦即是組織間合作關係的循環，而「**活動衍生各項合作關係的動態延伸**」即是多個「單項合作關係的動態延伸」的組合，因此組織與組織之間的關係是不斷地循環，且可能有交集，但其關係的差異點即在於不同活動目標、不同資源需求等因素將形成各種不同層次之合作關係。

此外，**組織的合作對象以及合作關係形式亦是動態的**，是會隨著**組織經營的時間與各階段目標而做適切的調整**。例如「兼顧地方性、全國性與國際性」是陶博館的發展目標，該館為達此目標，館方認為在開館經營的前三年最重要的就是要打開該館的知名度，讓民眾對陶博館有具體且正面的印象，因此從該館的合作對象來看，自2000年開館至2004年間，該館的合作對象多數是以**媒體**為主，無論是地方媒體、全國性或國際性媒體，主要目的地就在於經由與媒體形成合作關係，達到媒體宣傳之目標。

當民眾或外界組織對陶博館已具有陶瓷文化藝術之印象後，該館的合作對象將再視該館之階段目標做調整，例如2005年鶯歌陶瓷嘉華活動，即與**企業**建立合作關係，由企業挹注資金與陶博館的陶藝專業結合，與企業共同辦理大型陶藝文化活動，雙方藉由活動形成合作關係而達成雙贏之目標。

而陶博館在經過幾年的經營與經驗累積，該館自2004年起除了持續地方

性、全國性的發展，並逐漸朝國際性目標發展⁵⁶，至2005年12月底，已於館內策辦7檔國際性陶藝展覽（表4-2），且至法國、義大利、荷蘭、日本、澳洲等5個國家參與或策辦陶藝展覽（表4-4）。除了策畫舉辦國際性陶藝展外，至2005年底，陶博館已與19個國際陶藝、文化教育等組織簽訂為交流館，以拓展該館國際活動之合作象，包括NCECA、IAC、中華民國博物館學會、中華民國圖書館館際交流協會等⁵⁷。

因此組織的合作關係不僅因活動不同而有所改變，同時也會因組織經營的階段性目標而有所調整，尋求與外界組織形成最適當的合作關係形式。

三、社會企業觀點的思考

本研究以社會企業的觀點探討組織的合作關係，主要是希望讓組織或組織的領導者／經營者，在思考與檢視組織之間形成合作關係時能有一參考架構。尤其地方博物館事業，不僅身負傳承、推廣地方產業文化之使命，更被賦予活絡地方經濟之期待，因此從經濟價值、社會價值、創業精神以及地方發展等社會企業的四個面向思考，不僅可提供地方博物館做為形成合作關係形式時之評估，亦可為組織合作效益之檢視方向，且可做為博物館經營之參考架構，以避免經營者落入單面向思考之侷限。

而本研究從社會企業觀點探討陶博館的合作關係時，可看出以下幾點關連性：

⁵⁶ 「...鶯歌陶瓷博物館也在經歷了四年艱辛的開創期後，在第五年即將邁入「向世界發聲」的新里程。...」、「...陶博館開館以來，一直希望兼顧地方性、全國性與國際性這三大發展目標，並為了耕耘國際性目標，陸續舉辦各項國際陶藝展與工作營，開展台灣民眾與陶藝工作者的視野，也吸引了各國陶藝界的關注，獲得豐富的迴響。也因此，陶博館已成為台灣外交貴賓喜愛造訪的重地，並經常受邀參與各項國際陶藝盛會，「向世界發聲」也就自然地成為陶博館的重要使命。...」、「...在邁入第五年後，也期盼能延續既有的成果，帶入更蓬勃的朝氣，站在國際陶藝舞台的第一線，拓展國際視野，建立台灣陶藝文化的主體性，....」

資料來源：游再琪。(2005). 館長的話：在春天向世界發聲. In 陶博館季刊 (Vol. 9). 台北縣：陶博館. 上網日期 2006.11.04。

<http://www.ceramics.tpc.gov.tw/web/Journal/Content.aspx?Para=92&TID=15>

⁵⁷ 資料來源，陶博館 2005 年度營運組成果報告。

第一，組織間因交換或分享單項資源，形成建立網絡之合作關係形式時，較易達成單項合作效益，而當合作關係愈深入時，例如形成協調或整合的合作關係時，愈可能兼顧達到經濟價值、社會價值、具創業精神及地方發展等合作效益。

第二，組織之間無論是「建立網絡」、「協調」或「整合」之合作關係形式，皆須考量「創業精神」，此為形成任何合作關係之必備要件。也就是說，組織本身或組織的活動須具備創新性或開創性，尤其更應兼具獨特性（包含有價值、很稀少、不可替代性）、專屬性（是項資源與組織緊密結合，不易轉移與分割，縱使其他組織獲取該資源，未必能發揮此功能）、模糊性（具內隱性、複雜性），才能創造組織的核心價值，即具有其資源優勢且具競爭力。

第三，組織在與外部組織形成合作關係時，對於經濟價值、社會價值、創業精神及地方發展等面向所考慮之比例，會因不同的合作對象而有所差異。例如，在與地方組織合作時，較重視促進地方發展以及創造經濟價值與社會價值；與商業組織合作時，可能會強調創造經濟價值；而與非營利組織合作時，則重視達成社會影響性。但如同前項所述，無論合作對象性質為何，「創業精神」仍是形成合作關係不可缺少的因素。

如同本研究所述，組織之間的合作關係是動態的，因此合作雙方的考量皆須適時做調整，而以社會企業的觀點為架構，可以做為組織與外部組織合作方向之思考，亦可以作為組織評估形成合作關係形式之初步參考架構，或以此檢視合作效益。重點是本研究雖提出經濟價值、社會價值、創業精神及地方發展等四個面向為構成社會企業之要素，並可以此檢視組織間之合作效益，但研究者以為，社會企業觀點之四項要素是提供組織一個思考架構，組織活動於各面向所考量之比重未必要求一定須均等，應視組織之間當次合作所需資源及目的進行評估，才能發揮合作效益。

第五章 結論與建議

1980年代台灣博物館事業迅速發展，尤其至1990年代政府積極推動「社區總體營計畫」⁵⁸，不僅喚起民眾認識社區、培育地方人才、振興地方產業，並輔導近三百座以地方為主題的地方文化館或地方博物館。然而在資源有限的環境中，擔負著傳承地方文化使命而成立的地方博物館，該如何發揮博物館的社會功能，又能創造地方文化、產業價值，促進地方經濟發展。再者地方博物館有哪些資源、如何運用資源形成合作關係及博物館該如何考量與外部組織的合作關係形式。

為瞭解諸上問題，本研究以台北縣立鶯歌陶瓷博物館作為研究個案，經由彙整陶博館開館五年來之活動，做為探討該館與外部組織之合作關係之基礎，研究過程中以該館既存相關檔案資料（archive data）為主要研究資料來源、非正式訪談與觀察為輔，以補充文獻資料、檔案資料收集不足或不易取得之書面資料。在彙整分析探討陶博館之合作關係後，本章將綜合歸納研究發現，整理提出結論與建議，期能提供博物館建立地方資源、整合社區資源及與各部門建立合作關係之參考。

第一節 結論

本研究試圖以社會企業之社會性、創業精神、地方參與及經濟發展觀點，分析探討地方博物館如何運用其資源，與相關部門建立形成合作關係形式與發展性。研究者以為**社會企業觀點的思考**可做為形成合作關係之評估，合作效益檢視方向，避免經營者落入單面向思考之侷限，而**各面向所考量之比重未必均等**，應視組織之間當次合作所需資源及目的進行評估。本研究以陶博館為研究個案，發現形成合作關係確是地方博物館因應資源有限與創造資源價值之做法，並獲致以下結論。

⁵⁸ 參閱本文第二章第二節內文及註12。

一、建立核心資源：合作關係的發展是一連串互動的過程，因此組織之間如欲形成合作關係，雙方就必須有各自核心資源，否則在不對等的條件下不易建立長久維持且互惠的合作關係。

二、培養關係管理之能力：領導者的人脈關係為影響組織合作關係因素之一，在組織合作關係中有一定程度之影響，其人脈愈廣，交情愈深，愈可能形成組織間的合作關係。但此關係亦容易會隨著人員的更迭而消失，因此如何將個人人脈關係移轉為組織的關係是相當重要的關鍵，組織須積極培養關係管理之能力，平時即與合作夥伴建立關係。

三、建立品牌價值：組織的形象與知名度可能是參與合作之組織考量的重要因素，因此地方博物館本身應建立起品牌價值，成為組織之資源優勢與行成合作關係之助力。

四、完整的事前規劃與溝通：合作雙方應培養基礎的相互信任，並透過有效的方式進行溝通、定訂明確的合作方式，是組織形成合作關係與達成雙贏互惠之重要條件。

五、以組織使命為考量：組織中每個部門所建立之合作關係，未必皆須達到最高、最密切的關係層次，應視各部門之業務特性以及目標做評估、發展最適關係，而建立或形成合作關係之效益仍應以組織之使命為主要考量。且由於組織的合作關係是動態的，會因組織經營的階段性目標以及組織每次活動性質而有所調整，與外界組織形成最適當的合作關係形式，因此組織本身即須提出更為明確的階段性目標與定位。

六、共同社會使命或目標：組織無論形成哪一層次之合作關係形式，合作雙方仍應有共同社會使命或目標，雙方目標愈接近愈能建立長期之合作關係，反之僅能形成短期或單一活動合作關係。而合作關係如多以活動、事件行銷為主，短期效益來說，配合主題易尋求合作對象，但長期來看，不易建立長久合作關係。

第二節 建議

根據上述研究結論，本節將分別對於陶博館、行政主管機關及其他地方博物館、未來研究提出建議如下：

一、對陶博館的建議

吸引人潮至鶯歌地區，活絡鶯歌地方產業經濟是陶博館成立目標之一，但博物館應著重於社會價值之傳遞與影響，因此組織亦不能太過於陷入入館人數及是創造收入的迷思。然而陶博館自 2000 年開館營運至 2005 年已營運屆滿五年，從該館歷年入館人數來看（圖 4-1），仍有發人省思之處。從 2000 年至 2001 年開館第一年創下的 60 多萬入館人潮，2002 年至 2004 年間每年維持近 30 萬的參訪人次，至 2005 年的入館人數為 27 萬多人次。此數字資料顯示，該館已經過了開館時的新鮮階段，現階段的陶博館應更充實組織本身的核心資源，創造更多的資源價值，才能發揮博物館的功能及其社會影響性。而面對資源有限的環境，各地方博物館又快速成長的同時，與外部組織合作則是達成組織目標與使命的途徑之一。因此本研究對於陶博館的合作關係提出幾點建議。

在組織整體資源方面，陶博館應定期評估、檢視組織現有資源，持續累積、培養組織之核心資源，以維持與外部組織形成合作關係形式之資源優勢。

組織資產方面，陶博館應強化並建立其**品牌價值**，以其陶瓷文化藝術之專業形象，帶動鶯歌陶瓷產業發展、傳承台灣陶藝文化、促進國際陶藝交流。此外**人力資源**的培育亦應加強，除了專業策展、研究人員之外，建議該館亦培養行銷公共關係人才，才能將組織合作過程中的行政經驗做累積，落實合作關係之管理。

在組織能力方面，博物館事業應更具社會創業精神，不斷接受學習與嘗試創新，以促進地方發展為考量。而有關館內各項展覽及活動，除了力求創新與突破外，更應深化植入陶藝文化藝術內涵及不可取代性，且確立其文化主體性，才不致因外界模仿而失去該館的資源優勢。

此外建議該館應拓展組織合作關係之管道，如成立博物館之友或藝企平台等方式，平時博物館即與相關企業、非營利機構等組織建立維持良好的互動，將有助於雙方合作關係形式之發展。

最後，有關組織間合作關係的維持，應長期持續的合作，建立暢通的溝通管道與方式，才能建立相互信任之基礎。

二、對行政主管機關及其他地方博物館的建議

近年來地方博物館的休閒功能愈受到重視，因此為拓展地方博物館資源以及吸引更多民眾參觀，尋求與外部組織形成合關係之做法愈趨普遍。但是博物館本質仍是教育文化機構，仍應以如何維持其教育文化傳承使命為合作目的，達到社會影響性。而地方博物館在吸引民眾入館參訪的同時，博物館本身更須注重場所的安全性，提供安全的公共空間，讓民眾安心參訪、放心遊玩亦是提升顧客滿意度的一環，更是組織間考量合作與否之重要因素。

因此對於地方博物館之行政主管機關之建議，首先應確實做到博物館場所安全性的把關；再者，建議地方政府整合博物館資源建立博物館館際合作的機制，目前各縣市文化局雖已積極針對地方博物館籌設博物館家族規劃，以整合縣內博物館資源，但仍有發展之空間；第三，建議中央單位與地方政府應積極透過政策面營造地方成為產業文化發展之環境。

本研究個案——陶博館之合作關係形式雖可做為地方博物館之參考，但各組織所面臨的經營情形不盡相同，因此建議各地方博物館更應先自我檢視組織資源，建立博物館本身之特色以及具有創業精神，培養出組織的核心資源優勢，才能在與外部組織形成對等的合作關係形式。

三、對未來研究的建議

本研究以台北縣立鶯歌陶瓷博物館為研究對象，透過彙整該館之業務活動瞭解其與外部組織形成之合作關係形式，但對於研究個案本身來說，對未來研

究方向有二項建議：一是針對陶博館之合作效益進行深入評估；再者可分別探討陶博館與公部門、商業組織以及非營利組織等合作對象之合作策略及相關合作議題之研究。

此外本研究採個案研究方式，就單一個案研究來說，其研究發現與結論或許可推論性仍不足，但在其他地方博物館規劃或進行合作關係時，本研究仍具有參考價值。因此建議未來可以本研究作為基礎架構，以其他地方博物館為個案研究，針對不同地方博物館之合作關係形式做比較，以瞭解其相同與相異處，進而建立地方博物館與外部組織形成合作關係形式之模式架構。

第三節 研究限制

本研究是透過彙整台北縣立鶯歌陶瓷博物館自 2000 年開館，至 2005 年營運屆滿五年之各項活動，藉此分析該館與外部組織所形成的合作關係形式。但回顧本研究歷程，從研究方向與主題的確定、研究計劃的擬訂、相關文獻及資料的收集、訪談、個案分析整理等過程，仍有部分研究限制說明如下。

一、研究取樣的限制

本研究主要探討地方博物館之合作關係，在研究個案的選擇方面，以台北縣立鶯歌陶瓷博物館為觀察分析對象，不僅是因為陶博館係全國第一座縣立級博物館並且是國內第一座以「陶瓷」為主題的地方博物館。尤其該館成立後，其相關研究、典藏、展示、教育活動、行銷、與等營運工作不但受到業界關注，並逐步推廣及傳承台灣陶瓷文化藝術，提升鶯歌陶瓷產業與地方形象，透過推動文化行銷提振鶯歌觀光，亦成為民眾文化休閒的選擇。

然而從個案研究中雖可蒐集大量的資訊進而深度探索，並從其所檢視的個案中獲取更多的細節及蒐集廣泛的資料，但研究個案是否足具代表性之認定上，僅管有充份的舉證說明本研究個案陶博館所具之代表性，但亦無法否認仍具有研究者主觀之認定，因此研究發現與結果在進行推論與解釋必須相當謹慎。

二、研究方法與資料處理的限制

對於組織之間的合作關係界定其實是有些主觀的判斷，且組織之間的關係很難在組織來往過程中觀察得知，這也是本研究之所以採質性研究方法，並在研究資料蒐集方面，以該館相關活動資料如計劃書、合作備忘、成果報告等，於活動過程中的任何以文字保存之書面資料為主，以作為本研究分析合作關係之基礎資料。但實際研究過程中研究者也發現，雖然已設定合作關係之判準基礎，但仍不免帶有研究者的主觀分類，這也是本研究的限制。因此研究者盡量以多方面資料進行分析探討，如年報、季刊、電子報、新聞稿以及媒體報導等活動紀錄，以及透過非正式訪談、觀察等方式，力求瞭解組織之間於活動中的實際合作情形。

三、研究成果的限制

本研究以個案研究方式進行，主要是由於合作關係的形式與各個組織的資源及能力有密切的關係，然而各組織的資源優劣勢並非皆一致，因此本研究選擇以全國第一座以陶瓷為主題的地方博物館——陶博館做為研究個案，以深入探討該館與外部組織之間的合作關係。

如同研究者所說，各組織的資源起點並不相同，因此陶博館與外部組織所形成之各項合作關係，與組織本身之資源優劣勢有著因果關係，因此本研究結果是否能外推至其它個案是一限制。但儘管如此，本研究結果仍具有參考之價值。本研究中所建構之合作關係判準，以及本文所提出以經濟價值、社會價值、創業精神及地方發展等社會企業觀點，不僅可做為組織形成合作關係之考量架構，亦可做組織經營之思考面向，同時研究中對於該館的合作關係與效益探討，仍可做為其他組織與外部組織發展合作關係時之參考。

參考書目

【中文部分】

- Babbie, E. (原著), 邱泯科等 (譯) (2004)。《The Basics of Social Research / 研究方法：基礎理論與技巧》(2版)。台北市：雙葉。
- Babbie, E. (原著), 陳文俊 (譯) (2005)。《The Basics of Social Research / 社會科學研究方法》(10版)。台北市：湯姆生出版：雙葉書廊發行。
- Burcaw, G. E. (原著), 張譽騰 (譯) (2002)。《博物館這一行》(2版)。臺北市：五觀藝術管理。
- Bygrave, W. D. (原著), 劉世平 (譯) (2000)。《The Portable MBA in Entrepreneurship 企業家精神》(2版)。台北市：商周出版：城邦文化發行。
- Daft, R. L. (原著), 李再長 (譯) (2004)。《Organization Theory and Design / 組織理論與管理》(2版)。臺北市：湯姆生出版/華泰文化發行。
- Drucker : F. (原著), 蕭富峰、李田樹 (譯) (1995/2005)。《創新與創業精神：管理大師談創新實務與策略》(4版)。台北市：臉譜出版。
- Neuman, W. L. (原著), 朱柔若 (譯) (2000/2002)。《Social research methods: qualitative and quantitative approaches, 3rd ed. 社會研究方法：質化與量化取向》(3版)。台北市：揚智文化。
- Ryan, M. (2005)。〈Serving the Community: The role of the Museum, A view from Ireland〉。見國立歷史博物館編輯委員 (編), 《「博物館·社區與文化多樣性」——2005年博物館館長論壇》。台北市：史博館。
- Schumpeter, J. A. (原著), 何畏、易家詳 (譯) (1934/2005)。《經濟發展理論 (The theory of economic development)》。台北縣新店市：左岸文化。
- 中華民國博物館學會(2005)。《台灣博物館名錄》。取得日期：23-06-2006。網址：<http://www.cam.org.tw/big5/museum02.asp>。
- 台北縣文化局(2005)。《關於臺北縣博物館家族「好看一族」》。取得日期：20-04-2006。網址：<http://www.museum.tpc.gov.tw/content/family/family.asp>。
- 伍忠賢(2003)。《策略管理》。台北市：三民。
- 行政院文化建設委員會(1998a)。《文化白皮書》。台北市：文建會。
- 行政院文化建設委員會(1998b)。《第二屆全國文化會議實錄》。台北市：文建會。

- 行政院文化建設委員會(2004)。《文化白皮書》。台北市: 文建會。
- 吳思華(2000)。《策略九說:策略思考的本質》(3版)。台北市: 臉譜出版: 城邦文化發行。
- 吳密察(2003)。〈地方文化館的執行策略〉。見黃武忠等(合編),《二〇〇二年文建會文化論壇系列實錄:文化創意產業及地方文化館》。台北市: 文建會。
- 吳惠林(2005)。〈「創新」的尋根探源〉。見 Joseph Alois Schumpeter (原著), 何畏、易家詳(譯),《經濟發展理論》。台北縣新店市: 左岸文化。
- 吳進風(2000)。〈陶博館的角色與定位〉。見台北縣文化局(編),《北縣文化》,第65期,頁8-16。台北縣: 台北縣文化局。
- 吳進風(2003a)。〈陶博館的營運方針--回顧與前瞻〉。見林慧貞(編),《陶博館年報 1999-2002》,頁40-44。台北縣: 北縣鶯歌陶瓷博物館。
- 吳進風(2003b)。〈館長的話:「博物館法人化」的思辨〉。見陶博館(編),《陶博館季刊》,第1期。取得日期: 11-04-2006。網址:
<http://www.ceramics.tpc.gov.tw/web/Journal/Content.aspx?Para=1&TID=15>
- 吳進風(2003c)。〈館長的話:台灣博物館的春天在哪裡〉。見陶博館(編),《陶博館季刊》,第2期。取得日期: 11-04-2006。網址:
<http://www.ceramics.tpc.gov.tw/web/Journal/Content.aspx?Para=17&TID=15>
- 吳進風(2003d)。〈館長的話:博物館的魅力在哪裡〉。見陶博館(編),《陶博館季刊》,第3期。取得日期: 11-04-2006。網址:
<http://www.ceramics.tpc.gov.tw/web/Journal/Content.aspx?Para=32&TID=15>
- 呂理政(2001)。〈博物館與地方文化運動--兼談宜蘭博物館家族的理念與實踐〉。見台北縣文化局(編),《2001台北縣文化論壇—迎接博物館時代的來臨研討會論文集》。台北縣: 北縣文化局。
- 呂理政(2003)。〈博物館與地方文化運動〉。見黃武忠等(合編),《二〇〇二年文建會文化論壇系列實錄:文化創意產業及地方文化館》。台北市: 文建會。
- 呂朝賢(2001)。〈非營利組織與政府的關係:以九二一賑災為例〉。《台灣社會福利學刊》,2,39-77。
- 呂朝賢(2005)。〈社會企業與創業精神:意義與評論〉。論文發表於靜宜大學青少年兒童福利學系(主辦),《二十一世紀社會福利省思與展望——學術研討會》(11月25日)。舉辦地點:靜宜大學。

- 呂朝賢、潘福財(2004)。〈非營利組織變革：以聖心教養院為例〉。《台灣社會福利學刊》，3(3)，79-116。
- 李佳純(2001)。〈以資源基礎理論探討持久競爭優勢形成之因素——以“ePaper 電子報聯盟”為例〉。《傳播與管理研究》，第1卷第1期，93-120。
- 李憶雯(2004)。《體驗行銷觀點下之文化消費行為：以台灣地區博物館大型特展為例》。台北：臺灣大學國際企業學研究所碩士論文。
- 居延安(2003)。《關係管理——企業的虛擬發展與人本再造》。臺北市：揚智文化。
- 林志恆等(2004)。《世界博物館》。台北市：墨刻出版：城邦文化發行。
- 林建煌(2003)。《策略管理》。台北市：智勝文化。
- 林貞吟(2004)。〈鶯歌陶瓷博物館體現光燦陶藝美學——吳進風、簡學義催生台灣第一座陶瓷博物館〉。見林慧貞(主編)，《近思大地：吳進風紀念文集》。台北縣：北縣鶯歌陶瓷博物館。
- 林政弘(2005)。《臺灣地區博物館經營管理策略》。台北市：編譯館出版。
- 徐佑琪(2001)。《博物館「館際合作策略」之研究——以國立歷史博物館為例》。台北：國立臺灣師範大學社會教育研究所碩士論文。
- 高淑清(2004)。《質性深度訪談方法--技巧與策略》(第二期)。嘉義：國立中正大學。
- 張志育(2001)。《管理學——新觀念、本土化、世界觀》。台北縣：前程企管。
- 張譽騰(2003)。《博物館大勢觀察》。台北市：五觀藝術管理。
- 莊秀玲(2005)。《臺北縣政府94年度自行研究報告——陶博館形塑鶯歌文化之具體作為》。台北縣：臺北縣立鶯歌陶瓷博物館。
- 許士軍(2005)。〈序〉。見司徒達賢(著)，《管理學的新世界》。台北市：天下遠見。
- 陳一夫(2002)。《博物館對地方文化產業發展之影響——以鶯歌陶瓷博物館為例》。台北：國立台灣大學建築與城鄉研究所碩士論文。
- 陳佳琦(2004)。〈文化即生活——陶博館的經營思維〉。見林慧貞(主編)，《近思大地：吳進風紀念文集》。台北縣：北縣鶯歌陶瓷博物館。
- 陳郁秀(2003)。〈地方文化館的政策與實踐〉。見黃武忠等(合編)，《二〇〇二年文建會文化論壇系列實錄：文化創意產業及地方文化館》。台北市：文建會。
- 陳國寧(2000)。《如何經營小型博物館》。台北市：文建會。

- 陳國寧(2001)。〈博物館與社區關係之發展——兼談公辦民營的實施〉。見北縣文化局(編),《2001 台北縣文化論壇—迎接博物館時代的來臨研討會論文集》。台北縣: 北縣文化局。
- 陶博館(2000)。《台北縣立鶯歌陶瓷博物館簡介》。台北縣: 台北縣立鶯歌陶瓷博物館。
- 陶博館(2003)。《陶博館年報 1999-2002》。台北縣: 北縣鶯歌陶瓷博物館。
- 陶博館(2006)。《陶博館營運組 94 年度成果報告》。台北縣: 臺北縣立鶯歌陶瓷博物館。
- 曾清芸(2005)。《非營利組織策略聯盟之研究——以教育基金會終身學習列車為例》。嘉義: 南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 游冉琪(2003)。〈組織編制與人員訓練〉。見林慧貞(編),《陶博館年報 1999—2002》, 頁 45-49。台北縣: 北縣鶯歌陶瓷博物館。
- 游冉琪(2005)。〈地方發展、全球佈局〉。《陶博館季刊》, 第 11 期。
- 黃光男(2000)。《如何開發博物館的社會資源》。台北市: 文建會。
- 黃武忠(2003)。〈地方文化館與社區總體營造〉。見黃武忠等(合編),《二〇〇二年文建會文化論壇系列實錄: 文化創意產業及地方文化館》。台北市: 文建會。
- 黃俊英、陳世穎(2003)。〈市場基礎資產之角色: 資源基礎理論觀點〉。《運籌研究集刊》, 第 3 期, 43-59。
- 黃碧華(2004)。《社區博物館的個案研究——以南瀛總爺藝文中心為例》。台南: 臺南藝術學院博物館學研究所碩士論文。
- 黃德舜(2005)。《非營利事業財務管理》。台北市: 鼎茂圖書。
- 黃慶源(1996)。《非營利組織行銷研究——以國立科學工藝博物館為例》。高雄: 國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。
- 新竹市文化局(2006)。《社區總體營造》。取得日期: 11-07-2006。網址:
http://www.hcccb.gov.tw/chinese/13museum/mus_b02.asp?station=108&museum_id=35
- 楊明璧、邱吳晃(2004)。〈依產業環境與企業資源特性構建合作策略——以國內模具產業為例〉。《管理學報》, 21(5), 693-714。
- 楊雅惠(2002)。《地方博物館政策理念與執行過程之探討——以苗栗縣木雕博物館為例》。台南: 臺南藝術學院博物館學研究所碩士論文。

- 漢寶德(2000)。《博物館管理》。台北市: 田園城市文化。
- 潘文忠(2000)〈凝聚北縣文化力 創造國際陶瓷城〉。見台北縣文化局(編),《北縣文化》,第65期,頁6-7。台北縣: 台北縣文化局。
- 潘文忠(2004)。〈悼博物館界的戰友——吳進風館長〉。見林慧貞(主編),《近思大地: 吳進風紀念文集》。台北縣: 北縣鶯歌陶瓷博物館。
- 蔡旺洲(2005)。〈「文化地景博物館化的啟示: 日本松井田町與台灣金瓜石」〉。見台北縣政府文化局(編),《九十四年臺北縣博物館專業知能課程研習計畫 成果專輯》。台北縣: 台北縣政府文化局。
- 黎翠玉(2004)。〈陶博館二週年專訪〉。見林慧貞(主編),《近思大地: 吳進風紀念文集》。台北縣: 北縣鶯歌陶瓷博物館。
- 羅欣怡(2003)。〈蘭陽博物館家族成長計畫——宜蘭縣「一鄉一館」綱要計畫〉。見黃武忠等(合編),《二〇〇二年文建會文化論壇系列實錄: 文化創意產業及地方文化館》。台北市: 文建會。
- 蘇貞昌(2000)。〈展望陶瓷產業 邁向國際文化〉。見台北縣文化局(編),《北縣文化》,第65期,頁4-5。台北縣: 台北縣文化局。

【英文部分】

- Abzug, R., Webb, N. J. (1999). Relationships Between Nonprofit and For-Profit Organizations: A Stakeholder Perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(4), 416-431.
- Alter, K. (2004). Social enterprise Typology. Retrieved 20-10-2005, from <http://www.virtueventures.com/setypology/semg.aspx>.
- Austin, J. (2000). Strategic Collaboration Between Nonprofit and Businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1, Supplement), 69-97.
- Austin, J. (2003). Strategic Alliances--Managing the Collaboration Portfolio. *Stanford Social Innovation Review*(Summer 2003), 49-55.
- Backer, T. E. (2002). *Partnership as an Art Form*. CA: Human Interaction Research Institute
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Boschee, J., McClurg, J. (2003). Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Distinctions. Retrieved 20-12-2005,

from www.se-alliance.org/better_understanding.pdf

- Catford, J. (1998). Social Entrepreneurs are Vital for Health Promotion — But They Need Supportive Environments Too. *Health Promotion International* Retrieved 10-02-2006, from <http://heapro.oxfordjournals.org/cgi/reprint/13/2/95>
- Corti, L., Witzel, A., Bishop, L. (2005). On the Potentials and Problems of Secondary Analysis. An Introduction to the FQS Special Issue on Secondary Analysis of Qualitative Data. *Forum: Qualitative Social Research*, 6(1), Art. 49.
- Dees, J. G. (1998/2001). The Meaning of “Social Entrepreneurship”. Retrieved 26-09-2005, from http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf
- Dees, J. G., Jed, E., Peter, E. (2002). *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing The Performance of Your Enterprising Nonprofit*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Dennis, R. Y. (1990). Entrepreneurship and Organization Change in the Human Services. In D. L. Gies, J. S. Ott & J. M. Shafritz (Eds.), *The nonprofit organization: essential readings*. Pacific, Calif: Books/ Cole Pub. Co.
- Ducci, G., Stenteella, C., Vulterini : (2002). The Social Enterprise in Europe. *International Journal of Mental Health*, 31(3), 76-91.
- Europa. (2003). Social Economy enterprises. Retrieved 05-02-2006, from <http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/coop/introduction.htm>
- Froelich, K. A. (1999). Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246-268.
- Froelich, K. A. (2001). Diversification of Revenue Strategies. In J. S. Ott (Ed.), *Understanding nonprofit organizations :governance, leadership, and management* Boulder, Colo.: Westview Press.
- Grant, Robert M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Greater London Enterprise. (2004). SOCIAL ENTERPRISE BRIEFING NOTE.

Retrieved 02-02-2006, from

<http://www.thelearningnetwork.net/Downloads/Social%20Enterprise%20briefing%20Nov%202004.pdf>

- Hoskisson, Robert E.; Hitt, Michael A.; Wan, William P.; Yiu, Daphne (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*. 25(3), 417-456.
- Jones, K. (2004). Mission Drift in Qualitative Research, or Moving Toward a Systematic Review of Qualitative Studies, Moving Back to a More Systematic Narrative Review. *The Qualitative Report*, 9(1), 95-112.
- Marshall, C., Rossman, G. B. (Eds.). (1999). *Designing qualitative research* (3 ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Marvasti, A. B. (2004). *Qualitative Research in Sociology -- An Introduction*. London • Thousand Oaks • New Delhi: SAGE Publications.
- OCED. (1999). *Social Enterprises*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Oster, S. M. (1995). *Strategic management for nonprofit organizations :theory and cases*. New York Oxford University Press.
- Ostrower, F. (2005). The Reality Underneath the Buzz of Partnerships--The potentials and pitfalls of partnering. *Stanford Social Innovation Review*(Spring 2005), 34-41.
- Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Roelants, B. (2002). *PRAHA SOCIAL ECONOMY 2002 ENLARGING THE SOCIAL ECONOMY--Preparatory Dossier*. Prague: CECOP.
- Trochim, W. M. K. (2001). *Research Methods Knowledge Base* (2 ed.). Cincinnati, OH: Atomic Dog Publishing.
- Wikipedia. (2005). Resource dependence theory. Retrieved 18-12-2005, from http://en.wikipedia.org/wiki/Resource_Dependence_Theory
- Yankey, J. A., Willen, C. K. (2005). Strategic Alliances. In R. D. Herman & associates (Eds.), *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management* (2 ed.). San Francisco: Jossey-Bass.