

嘉義縣政府 105 年度縣政人才培訓躍升計畫

4 月 28 日(星期四)「政策方案規劃與評估」－故宮南院參訪報告

組別	四	組長	林逸舒
組員	陳峯武、呂英吉、黃品翔、涂雅珍、陳育勳		
題目			
從相對弱勢的「文化分權」訴求走向比較優勢的「文化強權」之路			
一、前言			
<p>故宮南院是嘉義人 10 餘年來的百年大夢，2015 年「飛白」及「濃墨」交織之太極流體建築巍然孵化誕生於嘉南平原廣疇的大地上，嘉義人實現了第一階段的夢想；身為公門中人，我們不僅要緬懷過往，更要瞻望未來，展望未來 10 年，我們相信以張縣長第 1 任「田園城市」的後發優勢及第 2 任「嘉義新時代」各項建設的綱舉目張與嚴密配套，10 年後的故宮樣貌，實現其世界級博物館的定位與發展本縣成為亞洲文化重鎮的初衷，將會是嘉義人下一個 10 年要競逐追求的梦想；我們也相信，透過我們這一代人的努力實踐與發展際遇，名揚國際的「嘉義故宮」的未來想像絕對不是夢。</p>			
二、「故宮南院」相關政策分析(至少 600 字)			
一、緣起			
<p>2001 年國立故宮博物院南部分院(故宮南院)籌建計畫核定，期間(15 年)歷經 2 任總統、3 次動工及 5 位院長，終於 2015 年 12 月 28 日開館試營運。</p>			
二、問題描述			
<p>故宮南院籌建期間命運乖舛，幾經風波，茲試述其所遇問題瑩瑩大者如下：</p>			
(一) 博物館之定位、藍綠不愛			
<p>2004 年行政院所核定之計畫即定位故宮南院為「亞洲文化藝術博物館」，以華夏與亞洲文明交流史，重新詮釋故宮典藏的文物。此定位，讓南院處於中國、台灣兩邊意識形態皆不滿意的處境。南院保留故宮原有中華概念，台灣色彩不重而不為「台灣派」人士所愛；以亞洲作為框架稀釋了中華道統色</p>			

彩，也不為「中華派」所喜。正是故宮南院不中不台的定位，使其成為藍綠皆不愛的博物館。

（二）政策不延續，導致工程延宕

2008 年大選後政黨輪替，周功鑫準院長向媒體表示，故宮不是亞洲的博物館，是中華文化單一主題的博物館，將重新檢討南院的定義和定位。之後她接受陸媒專訪時直言，她不贊成扁政府南北平衡和本土化政策下的南院，她認為把南院蓋在一個「前不着村，後不着店」的農業縣不易發展，可能會淪為蚊子館。2008 年後周功鑫提出「西遊記主題樂園」、「花卉博物館」的變更構想，遭到嘉義縣政府及鄉親的強烈抗議；直到 2009 年 3 月，馬英九總統到嘉義助選時，親口保證南院名稱、計畫不變，2012 年絕對可以開館試營運（2015 年 12 月 28 日雖正式開館試營運，但為配合開館時程，致場館結構工程施作倉促，問題漏洞百出，直至目前尚在修繕補強）。

（三）組織層級矮化、編制員額縮水

依照南院相關計畫「國立故宮博物院南部分院」是其正式名稱，「亞洲藝術文化博物館」為其定位，並將故宮所典藏的亞洲藝術文化收藏品移至故宮南院；在組織編制上，設分院長、副分院長、主任秘書各 1 人，下設文物組、文物維護組、推廣組、登錄與資訊組、安全管理組、行政組、人事室、會計室、政風室等單位。然現在的組織編制僅有南院處，是故宮管轄下 7 個處之一，和書畫處、圖書文獻處、文創行銷處等並列，員額縮編為 80 人，和原計畫之組織編制相去甚遠。故宮南院之編制不應矮化淪為故宮 7 個處(單位)之一的南院處，而應依照原先分院籌設計畫裡設定的由分院長領導 6 個組、5 個室共 120 人的組織架構。

（四）大故宮計畫排擠故宮南院

故宮在 2011 年提出「大故宮計畫」，恐與南院本身功能及定位造成排擠，且須另編 300 多億經費支應，似有疊床架屋之疑。故宮南院成立的初衷，乃為解決台北故宮擁擠及展品空間不足，並落實文化分權的理念，「大故宮計畫」非但削弱故宮南院之原本功能，且南院將面臨是否為「展示館」之疑慮，此與故宮南院成立之宗旨落差極大並有預算排擠效應。

三、PDCA 政策分析

（一）計劃（PLAN）：「故宮南院」原始規劃為「亞洲藝術文化博物館」，是為一兼具典藏、研究、教育、展示與休閒的國際級文化建設，並負有「平衡南北文化均富」帶動中南部文化、教育、社會與經濟發展的多重計畫使命。

- (二)執行(DO):「故宮南院」於104年12月開館，然計畫執行過程卻不盡人意，除了目標期程嚴重延宕外，計畫定位更是數度更易，眾說喧嘩，風波迭起，幾番激起藍綠、南北、前朝與當朝的意識型態與發展定位之爭。
- (三)檢核(CHECK):審視南院開館迄今，除主場館及環繞其周圍之景觀規劃可稱竣工外，園區內大規模面積土地現仍處於未完成開發之閒置用地；又南院之周邊亦未能配合其開館規劃相關遊憩景點，造成遊客參訪完故宮南院後隨即前往其他地點，南院孤聳邊陲，縣內著名景點因零星分散、距離過長、不易連結之窘境，使遊客觀光意願低落，觀光財收入不如預期，無法澈底發揮故宮南院在嘉義之極大優勢。
- (四)行動(ACTION):「故宮南院」絕對不應只是嘉義人的故宮，而應是世界級的文化場館，本組主張故宮應以嘉義為基地，以世界為場域，走出台灣，躍動全球，以跨地域與跨時代的宏偉願景，擬定多階、多功與多元的發展策略，並思考擬定以嘉義為起點，亞洲為中繼，世界為舞台的具體行動方案，創造10年甚或百年後的「嘉義故宮」成為我們這代及後代子孫的永續文化資產。

三、「故宮南院」延伸政策規劃(至少600字)

一、規劃方法

- (一)本規劃案以10年為期，並分別劃設2年、5年、10年等3階段期程，區分為短、中、長期計畫，依序以台灣夢、亞洲夢、世界夢做為各期計畫目標。
- (二)本案主要以堆疊圓原理做為規劃模型，依各階段計畫目標，劃定明確之執行期程與範疇；另輔以核心蛋黃-次核心之相對規劃概念，全方位建構以故宮南院為核心的10年發展方案。(詳附件一、二)

二、策略目標

- (一)短期-以從嘉義夢出發到創新台灣夢為策略主軸，期打造「南故宮」與「北故宮」分鼎而立之新局，成為全台聚焦之新文化亮點。
- (二)中期-以發光台灣夢到亞洲新夢點為策略主軸，期打造「嘉義故宮」、「台北故宮」與「北京故宮」三足鼎立大局，創新由華夏文化到亞洲文化的大格局。
- (三)長期-以亞洲中心夢到世界文化夢為策略主軸，期以亞洲出發打造世界級博物館之原始定位，達成與美「大都會博物館」、英「大英博物館」、法「羅浮宮」齊名並列，文化版圖並駕齊驅之世界級博物館。

三、行動方案

(一) 短期(2年)

1. 建構南台灣博物館聯盟：強化與奇美博物館、史前館南科分館的展品交流借展及學術交流。
2. 完善院區周遭旅遊元素：提供妥適的餐飲、住宿、玩樂等設施，如規劃兼具景觀與彈性特色的貨櫃屋餐飲服務；如活化遷校後的台灣體育大學校舍提供住宿規劃。
3. 整合文化與觀光資源：如於院區周遭建置「微博物館群」；如於蒜頭糖廠建置兼具文化、教育、產業、觀光功能的「嘉義駁二綜合園區」；如豐富起自海區的好美里彩繪、高跟鞋教堂與東石漁人碼頭；中至平原區的故宮南院與北回太陽館教育園區、迄到山區的觸口天長地久直上海拔 2200 公尺的阿里山國家風景區，成就最美麗浪漫的北緯 23.5 度愛情天際線。

(二) 中期(5年)

1. 厚植故宮本源底蘊：以兩岸同文同源的歷史文化連結，善加運用地緣、血緣與親緣的關係脈絡，並輔以建立更便捷的兩岸直航通路，吸引大量大陸遊客來嘉觀光旅遊。
2. 強化亞洲文化連結：運用本縣既有文化連結優勢，擴張南院的文化版圖與高度，如以電影『KANO』的文化擴張效應，吸引日本懷舊與嚐新觀光客；如善用本縣為數眾多的新住民及後代，強化與東南亞連結與多元文化發展，厚植南院的文化底蘊與多樣性。
3. 打造亞洲文化中心：如強化與日、韓及大陸等大型博物館的互動交流，又如主動接觸與大膽探索中、西亞的伊斯蘭文化、南亞的恆河文化與中土固有的蒙、藏文化，匯淬亞洲文化精華，收納文化典範品項，並有效運用策略與資源的合縱連橫，讓南院成為亞洲文化頭角崢嶸第一平台。

(三) 長期(10年)

1. 建構足相輝映的世界級景點：優化本縣既有文化資產，建構足以媲美世界之新文化典範，如阿里山森林鐵路申請為世界文化遺產；又如媽祖觀光大道 500 萬人瞬間移動等。
2. 引進具國際水準的題材元素：如以創意元素的發揮，打造本小利大，受國際矚目的新景觀，如高跟鞋教堂；又如以合作互動方式，引進具國際水準的展演團隊，如茶博會的擴大舉辦。
3. 打通連結全球的國際通路：如水上國際機場包機常態化；如布袋遊艇港營運的全球化；如布袋第三漁港南北防坡堤完建後之國際港化。

四、結語

21 世紀是一個全球翻轉的時代，這種翻轉是一跨領域與跨地域的全人類運動，全球各地發生政治、經濟、社會與文化變革，將為我們帶來挑戰，也帶來機會。

本縣張縣長花冠提出「全球在地化、在地全球化」的施政策略，則是為因應這種翻天覆地變化的權變思維，透過全球與在地的衝撞、磨合與交融，期待未來的嘉義縣將能乘逐此波翻轉浪潮，開展一個全新局面的美好時代。

本小組本於上述全球翻轉機遇與張縣長花冠施政主軸，運用短、中、長期間之規劃技術，提出以「夢想起飛」、「築夢踏實」及「實現夢想」的階段性思維與作法，願與全體嘉義縣民、台灣人民，期望並胼手胝足實踐屬於我們這片土地的文化翻轉，讓以前的「文化沙漠」能在不久的將來翻轉成為全新的「文化重鎮」。