



成功大學講座 機械工程學系教授 成大博物館創館館長 / 顏鴻森

國立成功大學博物館於2007年11月11日正式開館，我受賴明詔校長指派，2007年11月01日至2011年01月31日期間擔任館長。此期間的館務，呈現於博物館網站、年報、館務會議和其它會議紀錄、以及校務會議博物館書面報告中。本文旨在敘述與記錄任職館長擘劃未來、推動館務的歷程，包括任職緣起、創館資源、策略規劃、人力建置、核心理念、蒐藏政策、研究計畫、展示推廣、博物館群、教授藏品、外部鏈結、庫房空間、及財務結構等議題，尤其是館務政策形成前、前述文獻未加以記錄的思路邏輯，為成大博物館十週年館慶盡棉薄之力，並期為大學設置校級博物館的參考。

壹、任職緣起

大學博物館的設置，要融入校長的治校理念、校務發展計畫，以研議創館法源依據

的設置辦法，也宜有位可配合校長政策、瞭解校務發展、具博物館關聯性與行政歷練的創館館長。

基於許伯夷先生捐贈兩千多件文物的因緣，成功大學博物館於翁政義校長任內設置「博物館籌設推動小組」(1999年08月03日)，我受聘為籌設小組委員之一；於高強校長任內設置「博物館籌備處」(2005年03月25日)；於賴明詔校長任內的九十五學年度第四次校務會議延會中，修正通過「國立成功大學博物館設置辦法」(2007年07月05日)，並於該年11月11日校慶日正式開館，為一級行政單位，是國內公立大學第一所正式納入校方組織規程(國立成功大學組織規程第二章第八條第十款)的博物館(2007年11月16日教育部台高(二)字第0960175126號函)。

2007年09月28日，出席「中程校務發展諮議會議」時，賴明詔校長要我推薦博物館首任

主編的話

校長的話

大事記

合力寫校史

觀點

發現成大

夢想成大

榕園記事

館長人選。10月01日請示館長人選條件後，請教了兩位校外人士，亦於10月08日先後當面請教博物館籌備處蕭瓊瑞主任和規劃與設計學院徐明福院長，對於館長人選的看法；幾經思考有了初步名單後，於10月12日打算面報校長時，意外的得到這樣的回應：「不用推薦了，你就是最適當的人選。」，並約定10月14日在校長官邸(新園)會談館務。

當時，少數知道此事的主管間有如下耳語：「顏教授當過國立科學工藝博物館館長，也當過大葉大學校長，找他來擔任這個人力、經費、空間皆未到位的成大博物館館長，會有意願嗎？」其實10月14日與賴校長的會談中，再次受邀擔任館長時，已默默同意，主因是我於2007年09月獲知通過教育部「第十一屆國家講座主持人」殊榮，理應感恩回饋、為學校服務；再者，須了解素昧平生之賴校長的行事風格及其對博物館的期許，可配合、勝任後，才方便接下館長職務的挑戰。此外，當日即獲校長認同，將博物館定調為「研究」屬性、有專

職研究人員(Curator)的編制，非僅是一般行政單位。

由於事出突然，且須時間辭去其它兼職工作，以便專心館務，因此答應於2008年01月01日就職；然，賴校長於2007年11月07日前來機械系找我，說明博物館開館後若無館長、行政工作室礙難行。就這樣，我於2007年11月08日開始主持館務，但自11月01日起聘。2011年01月31日，隨著賴明詔校長任期的屆滿，卸下任職1,188天的館長職務。

貳、創館資源

2007年11月創館時，並無移交程序，也無年度預算。有的是籌備處時期的僱用辦事員王麗芬和頂尖大學計畫助理林依蓁兩位館員，館址為1931年創校時、位於勝利校區南側的行政大樓(兩層建築，樓地板面積2,108 m²)，然有部分空間由地球科學系(2W3、2W4)與精密儀器中心(1W4)使用，圖01。



圖 01 博物館(總館)空間(2007年11月)

2007年11月12日，總務處資產管理組同仁，迫不及待的將位於勝利校區之蘇雪林教授故居的地籍資料與鑰匙交給我簽收，才知道從此該資產歸博物館管理。

開館時的館藏包括：校史文物、伯夷山莊文物、其他人士捐贈文物、及新聞中移轉文物；校史文物與新聞中心文物置放於博物館，伯夷山莊文物大部分置放於舊資訊工程館庫房暫存。2008年01月22日至02月29日期間，經由實習生黃怡婷和黃勝裕(臺南藝術大學博物館學研究所碩士班)的盤點，館藏文物暫計5,180件，包括校史2,386件、陶瓷2,064件、石器235件、木器157件、戲偶156件、繪畫119件、金屬12件、織品2件、其它文物49件(2008年第05次館務會議紀錄，2008年02月20日)；由於難以移動某些大件石器，有些文物無法盤點。

2007年11月14日，與同仁前往蘇雪林教授故居與資工系庫房；當時的感受是，若科學工藝博物館(高雄)的典藏庫房屬豪華經濟艙級，則成大博物館的典藏庫房連貨艙級都不如。

在博物館籌備處主任蕭瓊瑞教授及其團隊的努力之下，開館的「天工四響」展示，除「伯夷山莊文物展」外，另有「理性的刻度-成大人二三事」(2E3)、「走入蘇雪林教授的書房」(1W1)、及「世代傳動-成大古早手動機構模型展」(2W2)三檔特展。

就任館長當天，有三位賓客不約而同的對我說：「科學工藝博館的規模比成功大學博物館大很多，可駕輕就熟處理館務。」殊不知，1997年開館的科工館，佔地18.35公頃、建築面積20.683平方公尺、樓地板面積113,558平方公尺，2002年的員額總計146人(含27位研究人

員)，歲出預算305,703,000元、決算287,642,000元；人員、經費、空間、行政制度皆到位，館長若不在，館務依然可正常運作。另，科工館館長為專職，成大博物館為兼職。

成功大學博物館創館時，人力待補、經費未知、空間不夠，館務運作制度歸零開始。麻雀雖小、五臟仍須全，所面臨的挑戰，相當艱鉅。然答應接下館長重擔後，本著既來之、則安之的心態，面對問題、瞭解問題、解決問題的原則，擘劃博物館的未來。

參、策略規劃

依據博物館設置辦法第五條(2007年07月05日)，館務發展由校長主持諮詢委員會議「研議」。由於創館後有諸多制度須建立，難以頻繁召開諮詢委員會議，賴明詔校長授權館長總理館務。據此，以下所述館務的策略規劃，皆由我於就任館長後獨自思考，面報校長同意後，於館務會議中說明定案，有些則提主管會報、校務會議報告或審議後定案。另，卸任館長前亦起動行政程序，將設置辦法第五條中的「研議」修正為「諮議」，以正本清源的符合創館後館務推動的實況，由館長總理館務，向校長和諮詢委員會報告館務。後記：2011年10月26日的100學年度第一次校務會議中，通過將設置辦法第五條中之「研議」修正為「諮議」的提案。

接下館長職務後，花了三個月的時間，思考博物館的建館宗旨、基本架構、目標願景、及核心理念，以為館務推動的政策依據。

首先了解1999年籌設博物館的原由、過程、相關文獻，並檢視既有行政資源、館藏物

主編的話

校長的話

大事記

合力寫校史

觀點

發現成大

夢想成大

榕園記事

件、展示內容、軟硬體設備。另，博務館的建館宗旨，必須架構在成功大學的設校宗旨下；館務的推動，要配合校務的發展。據此，基於成功大學是綜合性的卓越大學，定位成大博物館的屬性為具蒐藏、研究、展示、推廣、及出版功能的博物館。2007年11月30日，利用下午在臺中開會之便，早上於自然科學博物館附近的麥當勞，六根清靜的解析「大學法」、「國立成功大學組織規程」及「國立成功大學博物館設置辦法」的精神與內涵，以及主從關係。2007年12月12~15日期間，利用在印度班加羅爾(Bangalore)市開會的每日清晨，構思出成功大學博物館建館宗旨的初稿。幾經修飾、面報校長同意後，於2008年01月09日的館務會議(2008年第01次)中，提出建館宗旨為：研究和出版校史文化資產、典藏和維護重要歷史文物、展示和擴大師生教研成果、推廣和輔助多元社會教育，以配合校務的推動，發揚校史傳統，提升文化素養，促進學校和國家發展。

明確建館宗旨後，接下來要思考的是，大學博物館相對於社教館所的特點為何，成大博物館相對於其它大學博物館的優勢為何。在訪視國內大學的校級博物館(如文化大學華崗博物館)、系所博物館(如臺灣大學博物館群)、及相關展示館所，並比較成大博物館與國立社教機構(如科學工藝博物館)的優勢與弱點之後，了解到成功大學相對於國內其它大學的特點在於：是個以工學起家、規模完整的研究型大學，且校園有特殊的歷史古蹟與生態環境，而成功大學相對於國立社教機構的主要優勢在於：擁有一千三百多位專任教師和兩萬兩千多名學生。據此，開始思考博物館的基本架構，

與學校各級單位的縱向與橫向關聯性，以及目標願景。

2008年02月09日(大年初二)，利用回彰化老家過年的空檔，清晨五點即在中山路二段、消防局對面的麥當勞，構思博物館的架構與目標，九點半完成初稿時，適逢前輩摯友、臺灣藝術大學的黃光男校長來電敘舊，當下向他請教，獲益良多。幾經修飾後，於2008年02月20日的館務會議(2008年第05次)中，提出成功大學博物館的架構與目標如下：

- 一、成大博物館由博物館總館、校園環境博物館、及院所系專業博物館群構成，亦即整個成大校區是個大型博物館(圖02)。博物館總館負責校級文化資產(包括環境博物館)的典藏、研究、展示、推廣、及出版，並協助院所系史館、博物館的建置及其文化資產的典藏、展示、及推廣。校園特有的生態區、古蹟、歷史建築、及紀念物形成環境博物館，院所系文化資產的蒐藏、研究、保存、及陳列構成專業博物館群。
- 二、培養學生成為具服務熱誠的志工，協助教育學生為具專業知識和文化素養的世界公民。
- 三、鼓勵教師蒐研、保存、陳列與教學、研究、服務有關的物件。

同時，亦了解與比較國外著名大學博物館(如英國劍橋大學)的背景及資源，配合校務發展提出成大博物館應與國內外接軌，成為具有成功大學特色與國內外知名度的大學博物館，成為邁向世界一流大學的關鍵之一，且為成功大學博物館設立如下願景：

1. 近程(2008~2010年)：成為國內著名的大學博物館。



(a) 組成架構

2. 中程(2011~2020年)：成為國際認同的大學博物館。

3. 遠程(2021年起)：成為國際著名的大學博物館。

以上建館宗旨、基本架構、目標願景，以及館務發展，於2008年03月19日的主管會報中簡報，並於2008年03月26日的校務會議中以書面報告確定。



(b) 校園博物館 (30 個點，2008 年)

圖 02 成大博物館架構

主編的話

校長的話

大事記

合力寫校史

觀點

發現成大

夢想成大

榕園記事

接下來要思考的是，如何有策略的提出施政措施、有系統的推動館務。由於有人才會有事，首先要處理的議題，是人力的建置。

肆、人力建置

就任館長第一週瞭解館務後，決定先建置博物館團隊，包括兼任組長、研究人員、行政館員、及兼任人力(學生、實習生、志工)，以方便做事。

根據「國立成功大學博物館設置辦法」(2007年07月05日)，博物館置有典藏、研究、展示、及推廣等四組，各組置組長一人，並得置研究、行政與技術人員若干人。開館時有僱用辦事員王麗芬和專案助理林依蓁兩位行政同仁，可聘用四位組長；另，亦可聘用校方將一名編制內的助理教授員額改編的助理研究員。後記：2012年12月31日的101學年度第一次校務會議中，通過博物館置有校史、蒐研、展示、及推廣等四組。

2007年11月19日，拜訪歷史系王健文教授，邀請擔任組長，雖剝羽而歸，但他推薦該系高淑媛助理教授擔任，然高老師回應待2008年08月升等副教授後再考慮，時程上緩不濟急。2007年12月03日，再度拜訪王健文教授，仍然無緣分請他為博物館服務。

2007年11月20日，出席由成大博物館籌備處蕭瓊瑞主任委託徐明福院長主持的「美援時期普渡大學·成功大學計畫(Purdue-Formosa project)」會議時，結識參與此案的系統系陳政宏副教授和歷史系陳恒安助理教授。2007年11月23日，拜訪陳恒安老師，邀請擔任組長，獲同意後，2007年12月01日起兼任研究組組長。

2007年11月26日，拜訪系統系陳政宏老師，邀請擔任組長，獲同意後，2007年12月01日起兼任展示組組長。2008年05月，拜訪負責機械系系史室建置與文物蒐集的褚晴暉教授，邀請擔任組長，獲同意後，2008年06月01日起兼任典藏組組長。另，為保留日後聘請組長的彈性，決定此階段僅聘三位組長。就這樣，在考量與博物館業務的關聯性、服務熱忱、及個人特質後，完成組長的聘任。

2007年11月22日，拜訪建築系專案研究人員、1986年自然科學博物館創館時即擔任助理研究員的郭美芳博士，邀請應徵助理研究員職缺，然她基於執行委託研究計畫(上述Purdue-Formosa project)的責任，不便異動。2007年11月28日，再度拜訪郭博士，仍然無法說服她為博物館服務。其後，在陳政宏和陳恒安兩位組長的推薦之下，任職臺灣歷史博物館籌備處助理研究員的張幸真博士，於2008年05月21日通過「成大博物館研究人員評審委員會」面試、2008年06月24日通過校教評會，2008年08月01日起聘為助理研究員。

成大博物館比照國立社教館所，每週開放六天(週一除外)。配合展場管理與導覽、協同校園生態戶外教學以及古蹟與歷史建築導覽的需求，基於都會型博物館與綜合大學的優勢，招募了不少優秀的社會志工和學生志工。另，基於培養學生成為具服務熱誠的志工，協助教育學生為具專業知識和文化素養的世界公民的目標，學生志工培訓計畫配合九十七學年度(2008年)「服務學習」課程的開授，每年有上百位大學部學生前來博物館服務學習。

就這樣，2008年08月完成第一階段的人力

建置，計有教師兼任的館長和組長04人、助理研究員01人、僱用辦事員01人、頂尖大學專案助理01人。另，在學校各單位的支援下，博物館亦有研究生兼任助理07人、大學部工讀生06人；也有校外實習生07人、學生志工04人(首位學生志工政治系謝佩瑤同學於2008年04月18日到館服務)、社會志工132人。此外，在文化建設委員會(今文化部)委託研究計畫(第一年)的支持下，聘有01位專任研究助理。

2009年，基於張幸真助理研究員具備研究與策展專業，褚晴暉老師仍兼典藏組組長，陳政宏老師改兼研究組組長，陳恆安老師改兼推廣組組長、包括志工業務。另，在業務需求與學校各單位的支援之下，聘有02位博士後研究員：負責「美援時期普渡大學·成功大學計畫」特展專案的郭美芳博士(頂尖大學計畫，2009年03月01日至12月31日)、短期協助力行校區紅樓典藏庫建置的蔡侑樺博士(機械系就業

方案，2009年09月03日至10月07日)，02位專案助理，02位研究助理，09位研究生兼任助理、09位大學部工讀生，另有08位實習生、136位學生和社會志工。此外，在文建會委託研究計畫(第二年)的支持下，另聘有02位專任研究助理。然，僱用辦事員王麗芬於2009年12月08日離職。(圖03)

基於館務行政的需求，我於2009年09月02日，向校方爭取一位僱用助理員(碩士級)員額，獲同意後，林依蓁碩士(臺南藝術大學博物館學研究所)於2010年05月21日通過博物館專案工作人員甄選會議，並依行政程序錄用為僱用助理員，2010年04月23日起聘。另，須補聘一位僱用辦事員(學士級)，具臺南藝大博物館學研究所碩士學位、曾在館內當過實習生的黃勝裕，前來應徵，並表達願意降級錄用；其後，依行政程序錄用黃勝裕碩士為僱用辦事員，



圖 03 博物館團隊 (2009 年)

左起：褚晴暉、王麗芬、林依蓁、莊逸晴、張幸真、顏鴻森、郭美芳、鄧帷真、陳恆安、陳政宏

主編的話

校長的話

大事記

合力寫校史

觀點

發現成大

夢想成大

榕園記事

2010年07月30日起聘。就這樣，完成了博物館行政體系的人力建置，擁有兩位兼具行政與專業能力的專任館員。

另，基於館務的專業需求以及張幸真助理研究員到館後的表現，尤其是幫助館方爭取到首件館外資源--文建會的委託研究計畫，加上博士後研究員郭美芳博士策展「美援時期普渡大學·成功大學計畫」特展專案的優異專業能力，我利用2009年04月29~30日期間，隨同賴明詔校長、馮達旋副校長參訪普渡大學的機會(郭美芳博士同行)，向賴校長爭取第二位助理研究員員額，一來方便蒐研與展示專業館務的規劃與推動，二來研究體系同仁的工作與差假才能互補與正常化。

2009年08月06日，再次向賴校長爭取助理研究員員額，獲知郭美芳博士為目標人選後，立即同意。據此，博物館依行政程序徵聘，郭美芳博士於2009年10月08日通過「成大博物館研究人員評審委員會」面試、2009年12月17日通過校教評會，2010年01月23日起聘為助理研究員，完成了研究體系的人力建置。

此外，由於博物館對內、對外的活動日益增多與加重，且館長與組長皆由教師兼任，在校方的同意下，自2010年06月01日起，由褚晴暉老師兼任副館長(編制外)與推廣組組長，陳政宏老師改兼典藏組組長，陳恒安老師則改兼研究組組長。

2010年，全館計有兼職教師04人(館長01人、副館長兼組長01人、組長02人)，館員04人(助理研究員02人、僱用助理員01人、僱用辦事員01人)，專案助理02人、研究計畫助理02人，研究生兼任助理08人、大學部工讀生08人，以

及學生和社會志工137人、實習生14人。

就這樣，2007年11月創館的成功大學博物館，於2010年01月完成核心人力的建置。

另外想提的是，科學工藝博物館設有秘書室，掌理機要、研考、資訊、法制、印信、文書、總務、出納、保管、安全、機電、營繕、及其它不屬於各組室的事項，並有專人負責各項會議的紀錄；以館務會議的紀錄為例，全職的主事同仁完成初稿後，經由其主管、館長室機要、副館長修改與潤飾後，再交由館長過目、定稿。成大博物館創館後，有諸多制度須建立、有諸多館務須推動，兩位館員須總理全館行政事務，工作量極大，有不少常規館務只好由研究生兼任助理擔當，包括館務會議記錄。擔任館長期間，館務政策與施政方針皆由館長提出，除行政規章外，少有討論事項，加上專業人力的匱乏，館務會議紀錄：主席報告、工作報告、討論事項與決議、主席總結，大多僅記錄由各組提出的工作報告與決議，以為推動館務、查核成效的依據。而這也是我撰寫本文的原由之一，說明The Story Behind，藉以補充館務會議紀錄的不足。

伍、核心理念

基本人力到位後，接下來就要做事，但要怎么做才有意義，要如何做才有成效，且成果具可持續性，這就要有核心理念、即推動館務的中心思想。

2007年10月14日首次與賴明詔校長討論館務時即獲認同，將博物館定調為「研究」屬性、提撥研究人員職缺。成大博物館的營運方針是永續經營與卓越發展，其核心理念只有兩

個字「研究」。因為研究本質是生生不息無止盡的創新，掌握住這個理念，就能持續產出新的成果，據此博物館的出版與展示必然會有其獨特性，才有機會達成中長程願景；況且，成功大學本來就是個研究型大學。若將博物館視為一般的行政單位，其宿命將淪為展示館，其發展難以卓越。

據此理念，創館後邀請同仁擔任組長時，即說明首要任務為發掘合乎建館宗旨與目標願景的研究主題、找到適當的人選或團隊提出計畫，其次才是督導組務、推動館務。我深深認為：「研究的奧妙之一，在於能否事先規劃出妥適的主題。有了前瞻性的主題，過程只要沒有不好，成果往往就已很好；若研究主題不好，縱使用心投入、過程也順利，成果往往難以出類拔萃。」

大學博物館是否具研究屬性的關鍵，在於有無專任研究人員的編制。2008年08月01日張幸真助理研究員就職後，成大博物館即成為具有研究屬性的單位；重要的是，開始有資格向國家科學委員會(今科技部)申請研究計畫。當日，我即打電話給國科會張文昌副主任委員說明此事，請他幫忙向綜合業務處立案成大博物館為可申請計畫補助的單位。另，2010年01月第二位助理研究員郭美芳博士到職後，強化了博物館的研究能量。這兩位研究人員除了規劃與執行館務工作外，亦爭取到館外機構的研究計畫，同時在通識教育中心開授「博物館學導論」課程，每學期約有一百位學生選修。此外，相關係所若能合聘，則研究人員不但能(共同)指導研究生、在系所開課，而且該系所與博物館也能互享資源；如此，研究人員的能量將

可淋漓盡致的發揮。

在研究導向的理念下，兩位專職行政人員皆擁有博物館學碩士學位，不但具備行政事務能力，亦可處理有關典藏、研究、展示、推廣、及出版等專業館務，成為有實無名的研究助理。此外，除了04位專職館員外，由各系所兼任博物館主管(館長、副館長、組長)的教師，皆(共同)主持博物館的校內外研究計畫，且其系所資源亦間接支助館務的推動。

成大博物館的核心研究人力是專任研究人員，其次是兼任主管，再其次是校內與博物館研究具關聯性的教師。因此，在合乎建館宗旨與目標願景的前提下，研究人員和兼任主管想做的研究主題，就是博物館的主要研究方向。只要規劃妥適，館務與研究工作是可相輔相成、甚至合為一體的；當研究工作與館務工作的交集大，當研究工作與升等的關聯性高，成果自然優質。

2010年，博物館有01位館員和04位主管、08位校內教師、及03位校外教師，參與博物館的校內外研究計畫。此外，成功大學的一千三百多位專職教師及上萬名研究生，都是博物館研究工作的潛在人力資源，而其中曾發表博物館學領域論文的十來位教師，更是博物館研究工作的廣義人力資源。如此，04位專任館員，是博物館永續營運的縱向研究人力；而博物館的主管以及眾多的校內外學者，則是橫向研究人力。

就這樣，以「研究」為本質的核心理念，讓館務的推動良性循環，為成功大學博物館達成建館宗旨與目標願景，打下了健康的基礎。

主編的話

校長的話

大事記

合力寫校史

觀點

發現成大

夢想成大

榕園記事

陸、蒐藏政策

就任館長後偶而被問到：「典藏文物如何取得、是否困難呢？」我常回答到：「最大的困難、困擾不在於藏品的取得，而是如何不傷大雅的婉拒不符合建館宗旨與蒐藏政策的捐贈。」

由於成大博物館是第一所正式納入校方組織規程的公立大學博物館，典藏政策無前例可循，須依成立背景、學校資源、發展需求，自我訂定。基於建館宗旨，典藏政策的首要議題是典藏與維護校史文物；然世界著名的大學博物館，少有以校史文物的典藏與展示為特色，成博若以校史為館務重點，將淪為校史館的宿命，無法達到成為國內著名、國際認同、國際著名大學博物館的目標願景。

記得有一次，有位志工很興奮的提出，要捐贈她家那部1970年代冰箱；當時的情境，很難讓身為館長的我拒絕，只能客氣的以將交由負責蒐藏的組長處理，來結束對話。若接收此單一早期冰箱，將不會對其研究、更無展示機會，只是更換財產擁有者，是無意義的。又有一次，有位資深教授熱心來電說到，有校友願意出資三十萬元購買上週在某商店看到的骨董歐式立鐘、並捐贈給博物館；當時的情境，也只能很客氣的以將交由蒐藏組組長處理結束對話。若將此孤獨古鐘展示，空間雖不成問題，然若無人力加以研究、瞭解功能與歷史背景，沒有具教育性的說明，其展示是不妥的。

另，提供創館「戲說傀儡-廟城懷想曲」特展中傳統戲偶的蒐藏家，雖有意捐戲偶，然因找不到研究學者，決議不收藏(2008年第30次館務會議，2008年11月17日)。

此外，2010年06月24日，與褚晴暉組長、陳政宏組長、及兩位助理研究員，前往鶯歌鎮拜訪林嘉義先生，參觀其先父林搏秋先生搜集上萬件、1960年代以前的臺灣民俗文物，並討論未來的合作方式。2010年07月13日，林嘉義先生暨夫人林游素媚女士參訪成大博物館，並表達思考捐贈文物的意願。其後，基於成博的既有能量(人力與經費)，無法承擔建檔該批文物的殘酷事實，遑論爾後典藏與展示空間的需求，只好任此機緣消逝。

以上個案，其實是通案，不時有類似的案件發生。捐贈文物到館後，若無學者專家進行系列研究，未能公開展示、出版專書、發表論文，沒有機會與觀眾接觸，將成為博物館的負擔，也對不起捐贈者。據此，基於建館宗旨與目標願景，考量人力、經費、空間資源因素，提出文物典藏的基本政策如下：

- 一、不編列預算購買文物。
- 二、符合建館宗旨。
- 三、校史文物具該時期代表性。
- 四、非校史文物具獨特性、自成體系，且有學者專家進行研究。

其後，在同仁的努力之下，提出典藏文物的原則為與校史、研究、教學或服務有關者，並進行藏品編目與數位化。與校史有關物件的典藏，由學校提供經費與空間；與教師之研究、興趣有關物件的典藏，由教師自籌經費、系所提供空間；與教師之教學用途有關物件的典藏，由院所系支援經費、提供空間；其它物件的典藏，則尋求相關人士捐贈。另，為拋磚引玉，我於2008年07月08日，捐贈個人典藏、美援時期的機械系英文打字機給博物館。

就這樣，走出了成大博物館系統化典藏文物的第一步。其後，典藏政策亦成為婉拒不合宜文物捐贈的最好說詞。後記：2014年06月23日的館務會議(2014年第11次)，通過「國立成功大學博物館蒐藏政策」。

柒、研究計畫

創館後，我於2007年11月13日召開的首次館務會議(2007年第01次)即說明，未來的展示案，須完成前置研究計畫後，才得策展。據此，如前述核心理念「研究」，由組長和研究人員發掘與館務發展關聯性大的議題，邀請學者專家提出研究計畫，產出專書與論文，以為後續展示策劃與教育推廣的依據。

蒐藏物件的理念與價值在於鑑賞、研究、有新發現，並與眾分享。博物館典藏的文物，若無出版品、無展示，難以讓其生命力延續，入館後若僅在陰暗、冰冷的庫房了其餘生，是對不起捐贈人、蒐藏者，是相見不如不見、無意義的。若要展示藏品、介紹文物，則必須有前置的研究計畫成果為基礎。

成大博物館創館時的五千多館藏品，主要為校史與伯夷山莊文物，圖04。據此，配合近程目標願景，創館後的研究重點，以校史文物為主(含校園文化資產)、伯夷山莊文物為次。就任館長期間，博物館同仁計主持08件研究計畫(含校外經費03件)，協同主持01件研究案(校外經費)；其中，與校史相關的研究計畫有如下04件：

01. 「美援時期臺灣省立工學院與美國普渡大學合作計畫之研究」(徐明福，成大博物館經費，2007年07月至2008年12月)。
02. 「工學之美-省立工學院時期科技文物之調查研究及出版計畫」(陳政宏，成大博物館/工學院經費，2008年03月至2009年02月)。



(a) 校史文物



(b) 伯夷山莊文物

主編的話

校長的話

大事記

合力寫校史

觀點

發現成大

夢想成大

榕園記事

03. 「王助教授生平事略」(美國波音公司首位總工程師、成大機械系退休教授)(褚晴暉，成大博物館經費，2008年03~09月)。
04. 「日治時期臺南高等工業學校校史暨影像資料出版與展示計畫」(高淑媛，成大博物館經費，2008年04月至2009年05月)。

在國內外大學博物館中，成大博物館較為特殊的是由校園內特有的生態區、古蹟、歷史建築、及紀念物所構成的環境博物館。生態區有：榕園、成功湖、理學大道、工學大道、悠悠湖、夢夢湖、各類植物(如成功白花菜)、及各種動物(如無尾鳳蝶、鳳頭蒼鷹、黑冠麻鷺)等；古蹟與建築有：禮賢樓、大成館、歷史系館等國定古蹟，小西門城、小東門段城垣殘蹟、博物館總館、格致堂、物理系館、及衛戍病院(前陸軍804醫院)等市定古蹟；歷史建築與紀念物有：雙合院系館(機械工學、電氣工學、應用化學)、舊總圖書館、窮理致知牌樓、老校鐘、及1905年的蒸汽火車頭等文化資產。據此，任職館長期間，與校園文化資產相關的研究計畫有如下02件：

01. 「成大校園文化資產再生計畫」(陳政宏，文建會文化資產總管理處籌備處經費，2010年08月01日至11月31日)。
02. 「BK24蒸汽火車研究案」(張幸真，成大博物館經費，2011年01月01日至12月01日)。

此外，亦有如下03件其它研究計畫：

01. 「成大博物館專業人才培育及研究發展中心籌備計畫」(顏鴻森、陳政宏，文建會經費，2008年08月至2011年12月)。
02. 「不同科技溝通方式影響公眾及科技社群參與之比較研究」(含總計畫與04個子計畫)

(陳勁甫、陳恒安、謝佩璇、陳政宏，國科會經費，2008年12月至2011年11月)。

03. 「鳳鼻頭遺址文物展示館及展示內容先期規劃案」(徐明福、郭美芳，高雄縣政府經費，2010年07月09日至2011年07月09日)。

上述及其它與館務相關研究計畫的規劃、申請(校內外)、及執行成果，不但挹注推動館務所不足的人力與經費，亦發表多篇論文與如下06本專書：

01. 《成功的美麗與哀愁》(王健文，2007年11月)
02. 《臺灣古董機構模型》(中英文)(顏鴻森、黃馨慧、郭進星，2008年06月)
03. 《王助傳記》(褚晴暉，2010年06月)
04. 《都市綠島-成大校園生態》(廖國瑛、韋昕林、侯平君，2010年10月)
05. 《外國的月亮一樣圓》(陳政宏、陳恒安主編，2010年12月)
06. 《成功的基礎-成大的臺南高等工業學校時期》(高淑媛，2011年11月)

有關伯夷山莊文物的研究，為館內內部計畫，由館員王麗芬執行。此外，2010年06月07日的館務會議(2010年第07次)決議，有系統的針對歷任校長進行館史口述研究，包括夏漢民校長、翁政義校長、翁鴻山代理校長、高強校長、歐善惠副校長、賴明詔校長，以及許伯夷顧問。後記：2016年11月，已有五冊校史人物系列出版，包括馬哲如校長、吳京校長和黃定加代理校長、翁政義校長、翁鴻山代理校長、及高強校長。

就這樣，成大博物館創館後研究計畫的規劃與執行，先配合館務發展的近程需求，以校史為重點，其成果則成為後續展示與推廣的依據。

捌、展示推廣

以上所述策略規劃、人力建置、核心理念、蒐藏政策、及研究計畫等，皆是博物館團隊的內部努力，成果要達成建館宗旨與目標願景、符合成功大學及社會大眾的期待才有意義，而最直接的成果呈現，是出版發表與對外展示。

展示主題的來源有三：一為由博物館總館主動規劃，如王助教授展；二為由院所系博物館群(含教職員生)提出，如古早手動機構模型展；三為校外(含國外)單位提出或提供的展示，如永遠的達爾文展。總館主動規劃的展示，由館員策展、佈展、委外製作、安排開展，由推廣組負責導覽志工培訓；博物館群的展示，視個案與預算，由總館協助；其它來源的展示，則提供展示空間、簡介摺頁、導覽解說人力等資源。

展示的基本策略為，活動結束後要累積博物館的資產，如館藏文物與出版品(專書、論文、展示文宣、導覽說明)。成大博物館的展示分為常設展與特展。常設展展示校史與捐贈文物。本著「特展常設展化」的原則，校史研究計畫成果先以特展呈現，撤展後轉為常設展的一部分，如美援時期普渡大學·成功大學合作計畫特展。本著母雞帶小雞的策略，博物館協助博物群的建置，先在總館舉辦特展，撤展後轉為該單位常設展的一部分，如成醫二十週年文物展。另，本著吸引社會大眾前來參訪的期待，亦展示非校史類、但自成一家的主題，如達爾文展、古早鎖具展。

我自1986年11月開始蒐藏鎖具，計有八百多件，主要是古中國的掛鎖。應高強校長的要

求，於2003年11月至2009年09月期間，在成功大學總圖書館五樓展示了一百多件。博物館開館後，基於鼓勵教師蒐研、保存、陳列與教學、研究、服務有關物件的目標，於2008年03月19日的館務會議(2008年第09次)中，提出建置「教職員蒐藏展」展間的理念；為拋磚引玉，2009年11月校慶，將總圖書館的鎖具移展至博物館總館一樓西側展間(1W4)。卸任館長後，成大博物館於2012年11月在總館一樓東側推出「成大教職員教學研究蒐藏品特展(I)」，展出蔡景仁和楊倍昌兩位教授以及成大附工劉冠吟老師的物件。2013年11月，利用部分古早鎖具展間與走廊空間，推出「成大教職員教學研究蒐藏品特展(II)」，展出陳信雄、顧盼、及邵揮洲三位教授的物件。2014年11月，於古早鎖具展間推出「成大教職員教學研究蒐藏品特展(III)」，除縮小版的古早鎖具之外，亦展出王偉勇、張松彬、及廖學誠三位教授的物件。2016年06月03日，隨著「成大教職員教學研究蒐藏品特展(IV)」的開展，展出方晶晶、謝達斌、及顏鴻森三位教授的物件。就這樣，「古早鎖具之美」展間功成身退，全面轉型為「教職員生蒐藏展」。

成大博物館的營運，除了經費來源之外，另一重點是空間規劃。考量行政效率、參訪者(尤其是校方貴賓)及館外鏈結的方便性，首先考慮的是讓有限空間的總館成為展示、行政、研究、及推廣中心，其空間配置的整體規畫如下(圖01)：

01. 行政區(二樓東側2E為主)：會議室(2E1)、辦公室(2E3)、研究室(2E4)、顧問室(2W1)、多功能教室(2W3，2008年11月05日啟用/2W4預

主編的話

校長的話

大事記

合力寫校史

觀點

發現成大

夢想成大

榕園記事

定)、志工室(1E1)。

02. 校史展(二樓西側2W為主)：臺灣總督府臺南高等工業學校時期(1931~1945年)(2E2)、臺灣省立工學院時期(1945~1956年)(2W2)、頂大計畫前國立成功大學時期(1956~2010年)等三個時(2W3預定)。
03. 捐贈展(一樓西側1W)：蘇雪林教授文物(1W1)、伯夷山莊文物(1W2、1W3)、古早鎖具/教職員蒐藏(1W4)。
04. 特展(一樓東側1E4~5)：都市綠島-成大校園生態(1E2~3，2010年轉為常設展)、成醫二十週年文物、美援時期普渡大學·成功大學合作計畫、達爾文、航空先驅-王助教授等。

2007年11月開館時有01檔常設展、03檔特展，2008年有01檔常設展、04檔特展，2009年有02檔常設展、06檔特展，2010年有04檔常設展、05檔特展，完成總館展場的全面換展；2011年有05檔常設展、08檔特展。另，配合校務國際化政策，展示說明文皆中英對照，少數展示亦有日文說明。此外，每個展間配有中文、英文、日文導覽解說員，日文解說員大多為留日教授配偶或眷屬，英文解說員除了社會志工外，亦經由國際事務處的成鷹計畫，培訓學生、尤其是外籍學生擔任。

然，展示的成效又要如何評量呢？這個問題雖相當專業，但最簡單的指標是參訪賓客人數，如表01所列；對於展示空間僅1,226平方米(371坪)的總館而言，誠屬難得。另，2010年的網頁瀏覽人數計190,469次，2011年的網頁瀏覽人數計218,107次。

就這樣，基於物件蒐藏政策、研究核心理念、及特色出版計畫，博物館的展示皆具獨特性，加上導覽志工的解說，才令參訪者不虛此行。另，蒞館賓客參訪後，有專書閱讀、有論文參考、有網站交流，藏品的生命力才會發光發亮，成大博物館的名聲才會更響亮。

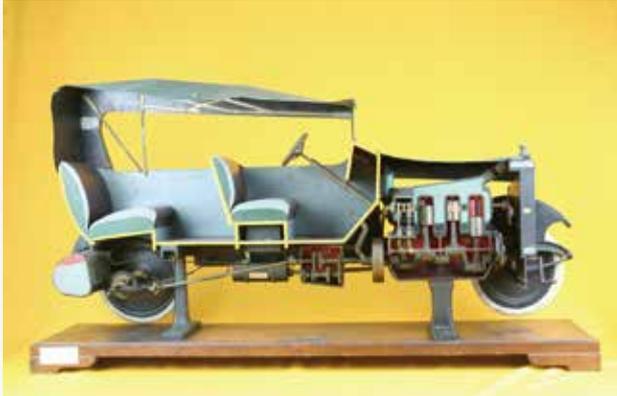
玖、博物館群—中程目標基磐

成功大學博物館除了總館與渾然天成的校園環境博物館外，另一個特色是由各單位構成的博物館群，如2007年11月開館時的新聞中心校史簡報室、地球科學系礦石展示室/博物館(1968/2014年)、文學院歷史文物館(1976年)、藝術中心成大藝坊(1999/2003年)、總圖書館古早鎖具展示室(2003年)、機械系系史室(2007年)、電機系系史館(2007年)等，且有些藏品及展示已具知名度。

成功大學創校於1931年的日治時期，歷史悠久的系所，其文化資產皆具無法被超越的獨

表01 參訪賓客人數

	外賓(團)	團體(團)	個人(人)	總參訪賓客(人)
2007.11-2008	72	142	28,444	35,821
2009	70	152	26,747	32,826
2010	67	111	27,790	33,693
2011	77	140	27,046	35,238



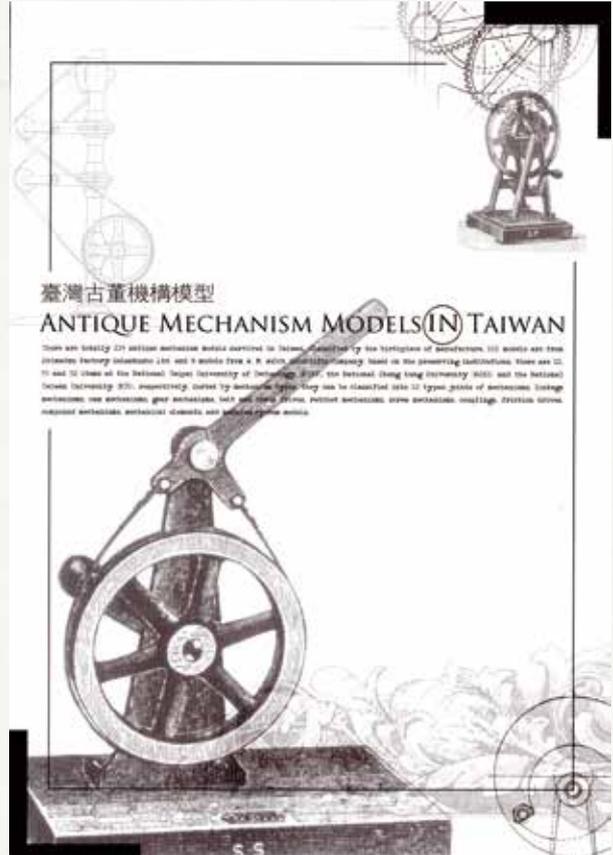
(a) 蒐藏物件



(b) 展場

圖 05 骨董機構模型 (1930 年代)

特性，都有成立系史室、博物館的本錢。2008年02月開學後，即以傳教士的精神，鼓勵各系所成立系史室，並於2008年03月19日的第652次主管會報中表達：「請各院院長安排我列席院務、系務會議，簡介博物館鼓勵教師蒐研、保存、陳列與教學、研究、服務有關的物件，以及建置系史室保存與展示歷史文物、系務會議紀錄的措施。」先後於2008年03月17日至電機資訊學院、2008年03月19日至設計規劃學院、2009年03月25日至歷史系、2010年09月30日至化學系進行簡報；並於2008年06月13日至管理學院教師教發中心演講。另，2010年05月31日，舉辦全校性的「各院所系建置院所系展示館室講習會」。此外，2010年10月13日起，郭美芳



(c) 出版專書

助理研究員全程參與化工系系史館的建置。其後，醫學院院史室(2009年)、化工系系史館(2012年)、材料系系友與系史室冶金材料廳(2014年)、土木系系史室(2014年)、工科系系史室(2015年)、機械系馬承九書房(2014年)、醫學院崑巖書房(2015年)、臺灣化工史料館(2016年)等，陸續成立。

創館時，有些系所雖擁有與教學和研究專業有關的重要文物，然未能進行深入研究與展示規劃，如全世界僅存三部之電機系的19世紀愛迪生發電機(Edison electric generator)，又如交管系的BK24蒸汽火車頭(日本汽車會社於1905年所製，1953年自淡水線除役後台鐵捐贈入校)。若能以機械系的「骨董機構模型」為參考案例，

主編的話

校長的話

大事記

合力寫校史

觀點

發現成大

夢想成大

榕園記事

針對該物件系列，有計畫的進行研究、展示、推廣、及出版(圖05)，則專業博物館群可望於10年內遍地開花，加上2007年11月，成大有09個學院、41個學系、78個碩士班、54個博士班，且每年都有不少的國內外交流活動在系所舉辦，有相當多的學者專家出席；如此，達到成大博物館的中程(2011~2020年)目標願景「成為國外認同的大學博物館」，應是指日可待的。

拾、教授藏品 - 遠程目標關鍵

世界著名的大學博物館之所以出名、不會是因為該校的校史，大多是展示特殊的典藏物

件，如哈佛大學的玻璃花(Glass Flower, 1930年代)。成大博物館總館的校史展示，雖可滿足校方安排賓客與校友參訪的需求，但不會揚名海內外，少有人為了看「臺灣總督府臺南高等工業學校時期」展示，專程前來。系所博物館群的展示，或可揚名國內外，但因學術專業導向，參訪族群不具廣度，如參訪電機系系博物館的訪客。校園環境博物館，會揚名國內外，然因時空限制，大多為國內外訪客因其它活動順道前來參訪。

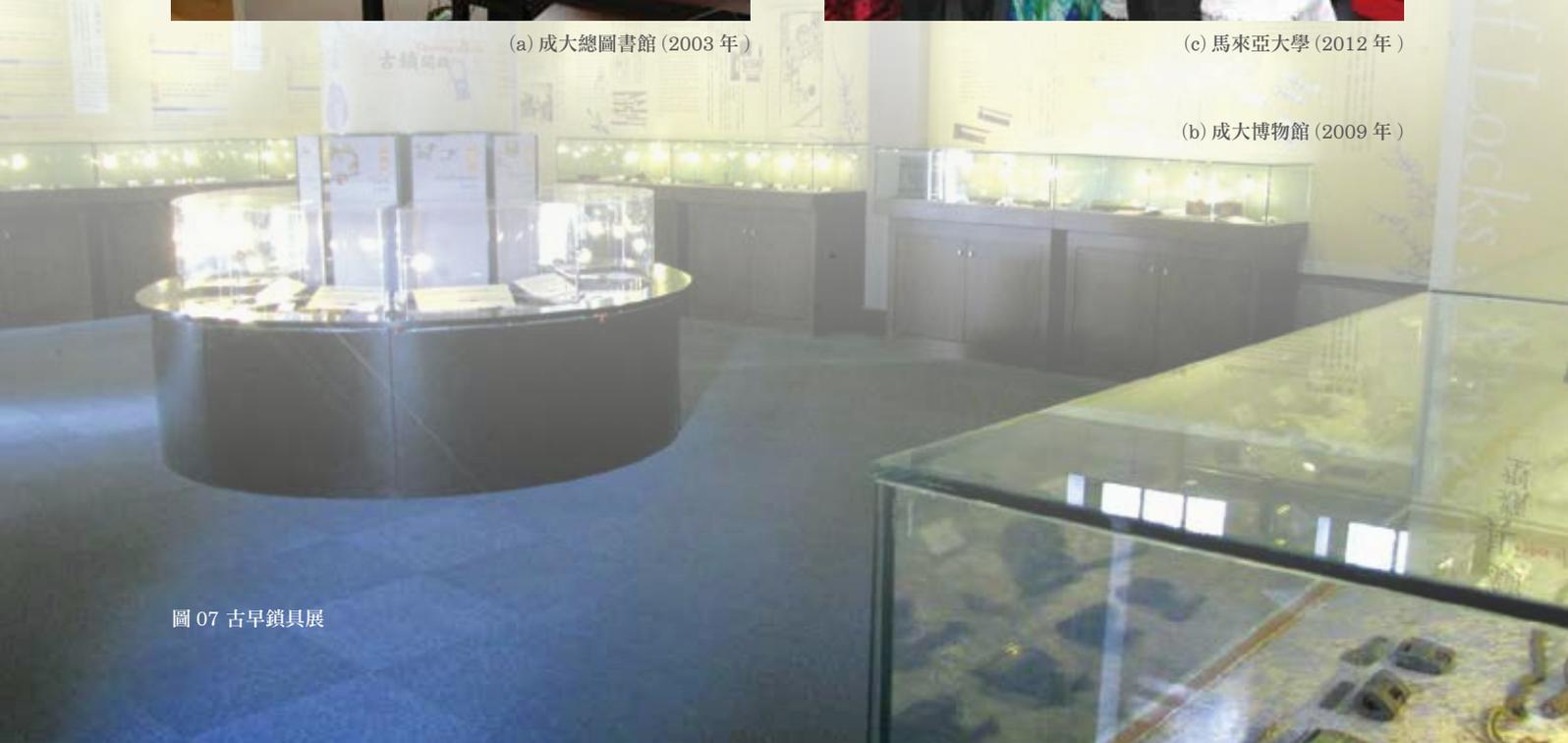
總館的古早鎖具開展後，逐漸吸引國內外蒐藏家前來參訪，亦吸引訪台(蒞校)外籍人



(a) 成大總圖書館 (2003年)



(c) 馬來亞大學 (2012年)



(b) 成大博物館 (2009年)

圖 07 古早鎖具展

士，安排行程前來；如美國空軍官校訪問團17人於2010年03月24日訪問成大前，即要求參觀鎖具展，又如蒐藏家Peter Schnurzel先生於2014年03月27日，專程從上海前來參觀鎖具展。另，原先在博物館總館展示的古早鎖具，2012年09月19日至12月19日期間，移展至馬來亞大學的亞洲藝術博物館(Museum of Asia Art, University of Malaya)，2015年10月07日至2016年01月31日期間，移展至捷克布拉格的國家技術博物館(National Technical Museum)，增進了成大博物館的國際知名度。(圖06)

成功大學有六千多位專任教職員(含附設醫院)，若1%有蒐藏嗜好，即至少有60個主題可展示，如「教職員生蒐藏展」；深入研究後，若其中的10%有出版成果，則有06個主題的展示有機會具國內外知名度，如「古早鎖具展」。古早鎖具從成大博物館下架後，取而代之的是2015年11月「成大教職員教學研究蒐藏品特展(IV)」的開展，此系列特展物件，是否具國內外知名度水平，是成大博物館能否達到「成為國外著名的大學博物館」遠程(2020年)目標願景的關鍵。

拾壹、外部鏈結

成大博物館創館後的營運策略是先外後內，即先讓外界知道成功大學有博物館、成大於臺南市的主校區到處有文化資產。另，要與世界接軌、想吸引國人注意，須先吸引在地人的目光與參與。

創館後得知，文化古城臺南市政府的文宣，幾乎都未提到成功大學。2008年02月26日，成功大學與臺南市政府召開合作座談會，



圖 07 校園環境博物館的戶外教學

我藉此機會說明，成大博物館的資源可與市民分享。其後，兩度與市政府相關處室同仁會談後，臺南市開始將成大博物館列入觀光導覽地圖。另，2008年04月02日，臺南市政府教育處與成大博物館舉辦戶外教學合作記者會，共同推出臺南市中小學戶外教學與課程，將成大博物館、尤其是校園環境博物館，列為戶外教學場所；其後，中小學與幼兒園參訪團體絡繹不絕，不但不用門票，還可觀看志工採集植物標本、參觀總館與校園環境博物館，圖07。此外，在張幸真助理研究員的安排下，2009年10月06日、2009年10月12日，分別拜會臺南市許添財市長、臺南縣蘇煥智縣長，進一步強化與地方政府的互動與合作關係。

在館際合作方面，首先成為博物館學會會員，並先後與科學工藝博物館、臺灣文學館、及臺南藝術大學博物館學研究所協議合作。另，配合文建會計畫的執行，建構「大臺南地區博物館群聯盟」；2009年10月的座談會計有69個單位與會，合作事項包括：製作共同網頁，繪製大臺南地區博物館地圖，成立互助聯盟機制，規劃博物館戶外教學、遊學路線，開設博物館專業人員培訓課程，以及共同舉辦志工聯合培訓課程，如2009年10月17日與臺灣文學館於該館合辦「2009年大臺南地區博物館群

主編的話

校長的話

大事記

合力寫校史

觀點

發現成大

夢想成大

榕園記事



圖 08 館務發展座談 - 東京工業大學百年紀念館

左起：褚晴暉、陳政宏、東工大道家達將副館長、顏鴻森、張幸真

座談會」，又如2010年06月20、26、27日，在成大博物館舉辦「大臺南地區博物館群志工聯合進階培訓」。

在國際交流方面，2008年10月22~24日，與褚晴暉組長、陳政宏組長、張幸真助理研究員前往日本，先後參訪金澤工業大學圖書中心、京都大學綜合博物館、物理工學科機構模型室、時計館，島津製作所紀念館，以及東京工業大學百年紀念館(圖08)。2008年11月11日舉辦「International Workshop on Digital Museums of Antique Mechanism Teaching Models」(古董機構教學模型數位博物館國際工作坊)，2009年05月30日舉辦「International Workshop on Science Education and Promotion in Science and Technology Museums」(科技博物館之科學教育與推廣國際工作坊)。另，2009年05月01~03日期間，陳政宏組長和郭美芳博士出席在費城(Philadelphia)舉辦的「美國博物館學會(American Association of Museums, AAM)」年會；2010年05月21~28日期間，張幸真助理研究員出席在洛杉磯(Los Angeles)舉辦的AAM年會；2012年10月10~12日

期間，郭美芳助理研究員出席國際博物館協會(International Council of Museums, ICOM)在新加坡舉辦的「大學博物館與典藏委員會(University Museum and Collection, UMAC)」年會。此外，2009年05月29日，參加由科學工藝博物館承辦之「2009亞洲太平洋科學中心協會(ASPAC)」年會的學者專家78人，前來成大博物館參訪與交流。就這樣，一點一滴增加成功大學博物館的國際能見度。

2010年07月04日至08月19日期間，有如下三位海外華裔大學生，申請國科會候鳥計畫，前來博物館實習：高頌偉(University of Texas，美國)實習導覽解說，趙庭均(College of New Jersey，美國)和黃莉雅(Universidad Iberoamericana，多明尼加)實習檔案管理。2011年01月28日至04月28日期間，首次有臺灣以外學生，澳門旅遊學院的張震龍同學，到館實習。另，2010年06月29日，首次有臺灣以外的參訪團體，香港拔萃男書院附屬小學參訪團65人，將成大博物館列入訪台的行程、前來參訪。

就這樣，結合成功大學校內資源(如國際事務處、學生事務處、通識教育中心、文學院等)、地區特色(如臺南縣市文化資產)、國內外資源(如臺南藝術大學、成大姐妹校馬來亞大學)，成大博物館一步一腳印的擴展對外服務功能，提升學校知名度與公共影響力，讓成大博物館不僅是成功大學的博物館、不僅是大臺南地區的博物館，也努力的朝向成為臺灣、世界知名博物館的願景前進。

拾貳、庫房空間

建置了人力，須有行政、研究、推廣空

間；蒐藏了文物，須有典藏、維護空間；另，進行了研究、推動了館務，須有成果展示空間。

成大博物創館時，沒有嶄新的建築物，而是利用一棟舊有的兩層建築(樓地板面積2,108 m²)為總館，且有部分空間由其它單位使用。經協調後，精密儀器中心於2007年年底撤出(1W4)；另，2008年05月22日，召開「本館二樓地科系標本室展示與空間規劃協調會」，其後地球科學系的兩間展示室(2W3、2W4)於2008年暑期併成一間(2W4)。據此，規劃出總館空間為展示、行政、研究、及推廣之用，包括顧問室(26 m²)、研究室(110 m²)、展示室(常設展5間、特展4間，1,467 m²)、多功能教室(120 m²)、志工室(27 m²)、及辦公室(120 m²)，如前展示推廣所述。基本上，並無專業典藏庫房。

2007年11月創館時，藏品有五千多件，從輕薄的紙類、到厚重的石件皆有之，除少部分展示外，校史文物置放於總館，大部分的捐贈文物暫存於舊資訊工程館後棟庫房。

2008年06月，在蒐藏組褚晴暉組長及其團隊的努力之下，進行藏品編目與數位化，並提

出典藏庫房的需求。2008年06月24日的館務會議(2008年第16次)決議，在永久典藏庫建置完成前，將總館展二樓的校園模型室(2E4)，局部規劃為紙類文物典藏室。

2009年，在黃煌輝副校長的支持(空間與經費)下，規劃與建置具溫濕度調控功能的勝利校區典藏庫房及文物準備室(博物館總館對面、舊總圖書館一樓西側)。2009年06月29日，陳景文總務長主持「博物館典藏庫工程委託規劃設計監造服務」評選會議；2010年02月03日，完成勝利典藏庫(K館)建置驗收，圖09(a)。基於資工系系館整建在即，博物館於2009年亦著手規劃力行校區多功能典藏庫(紅樓)。2010年03月16日，黃煌輝副校長主持「研商本校資源、材料和資訊工程學系系館整建工程前之建築物數位典藏及文物保存事宜」會議；據此，博物館於2010年03月30日完成力行校區紅樓空間的接收。2010年02月01~05日期間，原存資工系文物，搬遷至力行校區的資產管理組廢品倉庫暫存；2010年04月12~13日期間，該批文物搬遷至力行校區具空調設備的紅樓庫房，圖09(b)。



(a) 勝利校區(舊總圖)



(b) 力行校區(紅樓)

圖9 典藏庫房

主編的話

校長的話

大事記

合力寫校史

觀點

發現成大

夢想成大

榕園記事

另，亦在安南校區建置暫存庫房；2010年07月08~09日期間，搬遷大件石器，包括創館時擺設於總館週遭的石雕(含翁仲)，至安南校區庫房。

就這樣，有空間則充分利用，沒空間則找空間，且戰且走、辛苦的於2010年07月完成了基本典藏庫房的建置，包括具溫濕度調控的勝利校區典藏庫(部分舊總圖書館一樓，215 m²)、具空調設備的力行校區典藏庫(兩層獨棟，564 m²)、及安南校區暫存庫(貨櫃2只，146 m²)，讓成功大學博物館有了至少為豪華經濟艙等級的典藏庫房與文物準備室，也讓成大博物館的功能五臟俱全。

拾參、財務結構

擔任館長後，常被問到：「大學成立博物館要花多少錢呢？」都回答：「無標準答案，端視該校的需求、資源而定。」

成功大學博物館於2007年11月創館時，並無預算，2008年亦無法定預算。2007年11月23日與會計室李丁進主任討論博物館的年度預算時，敲定2008年的年度經費為二百萬元，2009年以後的年度預算為三百五十萬元，若有特殊需求，如重大特展、庫房建置等，再專案申請。

成大博物館的經費，包括校方與校外單位提供的經費。校方經費包括年度預算、校慶活動經費、頂尖大學計畫經費，以及由學校直

表02 經費結構

	2008年	2009年	2010年	2011年	2016年
校內年度經費	2,209,000 (33.34%)	2,200,000 (9.70%)	3,500,000 (19.5%)	4,144,098 (22.4%)	3,866,700 (19.6%)
校慶活動經費	531,400 (8.02%)	400,000 (1.78%)	300,000 (1.67%)	360,000 (1.95%)	500,000 (2.54%)
頂尖大學計畫經費	2,369,045 (35.75%)	13,627,000 (60.5%)	6,000,000 (33.4%)	6,457,500 (35.00%)	5,757,599 (29.2%)
校務基金專款					2,099,189 (10.66%)
校外經費	1,517,000 (22.89%)	2,915,083 (12.9%)	3,819,131 (21.3%)	2,862,147 (15.5%)	1,495,666 (7.59%)
人事費		3,149,056 (14.0%)	3,551,328 (19.8%)	3,802,806 (20.6%)	4,950,855 (25.1%)
電費		176,616 (0.78%)	720,050 (4.01%)	772,316 (4.18%)	1,005,608 (5.11%)
電話費		68,186 (0.30%)	61,882 (0.34%)	73,614 (0.39%)	17,888 (0.09%)
校外捐款					1,159,688
總收入 (不含校外捐款)	6,626,445 (100%)	22,535,941 (100%)	17,952,391 (100%)	18,472,481 (100%)	19,693,505 (100%)

接支付的人事費、電費、水費(以下略)、電話費，校外單位經費的來源主要為委託研究計畫。2008~2011年期間的經費結構，如表02所列。2009年的頂尖大學計畫經費，含典藏庫工程與內部設備支出8,264,999元；2010年的頂尖大學計畫經費，含典藏空調設備支出1,333,683元及常設展的展示更新；另，2011年的頂尖大學計畫經費，主要用於常設展的展示更新。

創館十年後的2017年，還是會被問到：「大學成立博物館要花多少錢呢？」都回答：「建築與典藏經費除外，可為該大學年度經費的0.10~0.25%。」以成功大學為例：

01. 2009年成大年度總經費(含校務基金、自籌款、頂尖大學計畫、研究發展基金會)約87.7億元，博物館由成大獲得經費1,962萬元，為成大年度總經費的0.21%。
02. 2010年成大年度總經費約88.5億元，博物館由成大獲得經費1,413萬元，為成大年度總經費的0.16%。
03. 2011年成大年度總經費約93.6億元，博物館由成大獲得經費1,561萬元，為成大年度總經費的0.17%。

此外，2008年11月05日召開首次諮詢委員會會議時，我提出的討論議題只有一案：「博物館的營運規模要多大？」然，並無結論。配合勝利校區典藏庫的啟用，2010年02月04日召開第二次諮詢委員會時，有關「是否接收南科出土古文物？」、「營運規模多大？」議題，經委員熱烈討論後，仍然沒有結論。

雖然沒人就沒事、沒有空間就難以做事，但設置大學博物館的起頭，還是到底有多少經費可聘人、有多少空間可做事。我的看法是，先研議建館宗旨與目標願景，有了建築空間(新

或舊建築)，再編列可持續性的年度預算及基本人事員額，然後找到對的館長，做出對的事。經費，其實不是重點；營運規模，才是關鍵。

拾肆、結語

在前人歷經八年的投入下，成功大學博物館於2007年11月創館後，全館同仁全力以赴，將有限的人力與經費、及受限的空間，結合工學起家、研究型綜合卓越大學師生以及特殊校園生態環境與歷史古蹟資源的優勢，做妥適的運用，開創出這個具成大特色與營運模式的大學博物館。我雖不預期的就任創館館長，然在大家的信任、支持、努力下，順利配合校務發展推動館務、走出難以忘懷的1,188天；此刻回想，心存感恩，多謝大家。

每座博物館都有其特殊的成立背景、營運條件、發展情境，擔任館長後，常被問到：「大學要不要成立博物館？要多少預算？要怎麼經營？」希望本文可策略性的回答這個問題，並促進國內大學校院廣設具特色的校園博物館。

2010年，博物館的核心人力到位、展場全面換展、導覽志工充實、典藏庫房建置後，不但有形的增進校園人文氣息，而且無形中提升學生人格素養，更成為蒞校訪問國內外貴賓及臺南地區幼兒園與中小學的校外教學場所。另，藉由文建會與國科會研究計畫的執行及成果的出版，和歐洲科技博物館界的交流，與大臺南地區博物館群的合作，擴大了學校的社會影響力。就這樣，成大博物館務實的按計畫達成「成為國內著名大學博物館」之近程目標願景(2008~2010年)。

2011年02月，黃煌輝校長聘請中文系陳昌明教授為第二任館長；另，創館的三位組長，

主編的話

校長的話

大事記

合力寫校史

觀點

發現成大

夢想成大

榕園記事

褚晴暉教授於2012年02月由黃煌輝校長聘為第三任館長，陳政宏副教授於2015年02月由蘇慧貞校長聘為第四任館長、陳恒安副教授為副館長。就這樣，隨著院所系博物館群的陸續建置、教職員蒐藏展的持續推出，成大博物館承先啟後的逐步朝向達成中程目標願景「成為國際認同的大學博物館」(2011~2020年)、遠程目標願景「成為國際著名的大學博物館」(2021~2031年創校百年)邁進。

轉眼間，成大博物館創館已十年。2011年01月底卸下館長職務以來，偶而被問到有關博物館的種種時，皆回答到：「不在其位、不謀其政，校長有其高度、用人眼光，館長有其專業、領導風格。」如撰寫本文時，有同仁問及對2016年出版《校史人物系列-翁政義校長》書中提到「最近幾年，這個博物館的工作多偏向與學校有關的人與事方面，例如辦理『教授教學研究日誌展』等，欠缺歷史眼光，欠缺對人類文化文明關照的眼界與格局及做為，而被外界譏評像個『校史館』，令人遺憾。」的看法時，我的回答還是一樣。另，每次有新館長就任時，就有我推薦的耳語；事實是這樣，若校長徵詢館長人選，我皆說明「館長宜配合校長政策、瞭解校務發展、具博物館關聯性與行政歷練」的觀點，至於人選是誰，乃校長權責、不便推薦；若校長提出人選、徵詢意見，則知無不言、言無不盡，供校長抉擇。

明日，成功大學依舊在，成大博物館依舊在，殘破的蘇雪林教授故居也許依舊在，太陽也會依舊升起；然，太陽底下的人與事，持續的在變化，未來如何，教授職涯、可處變不驚，公眾事務、就順其自然吧！

參考文獻

01. 顏鴻森，2010年12月，國立成功大學博物館的創設與核心理念，科技博物，國立科學工藝博物館，高雄市，14卷，04期，05-14頁。
02. 蔡玫姿，2011年11月，博物館草創理念與典藏研究精神，不安於室：成功大學的人文景觀-(三)藏物與致知，國立成功大學，臺南市，ISBN 978-986-02-9556-6，64-91頁。
03. H.S. Yan, November 4, 2011, 「Professors' collections – Future of the National Cheng Kung University Museum,」 Proceedings of 2008 International Conference on University Museums – Development and Social Responsibility of University Museums, National Taiwan University, Taipei, Taiwan, pp.111-125.
04. 顏鴻森，2013年11月，成功大學校園文化資產經營理念，成大，國立成功大學，臺南市，243期，12-19頁。
05. 顏鴻森，2016年09月，古早鎖具在成大瀟灑走一回，成大，國立成功大學，臺南市，253期，22-29頁。
06. 陳政宏，2016年11月，《校史人物系列-翁政義校長》，國立成功大學博物館，臺南市，ISBN 978-986-04-9999-5，25頁。
07. 顏鴻森，2017年10月，《改變、轉變與應變-科學工藝博物館館長的718天》，國立科學工藝博物館，高雄市，ISBN 978-986-05-3526-6。