

打造感動博物館：吳傳治個案研究

于文正 宋曜廷

摘要

本研究係以敘事研究法(narrative research)輔以參與觀察研究法，針對國內經營地方文物館非常成功的吳傳治先生進行為期兩年半的調查研究，試圖透過分析他所經營的兩個重要場館，瞭解吳傳治使用了哪些獨特的概念與操作方式，讓文物展示的場館活化起來，並且找到文化與商業之間的平衡。結果發現，吳傳治成功地結合展示與商業要素，並設計參觀者的「人—境互動行為」，讓這些因素共同塑造出一個擬真的展示空間，從而達到感動人心的效果，而他在概念層次的創意，則使得他所經營的場館卓然出眾。吳傳治的相關經驗，應可供國內博物館營運人員參考。

關鍵詞：懷舊、做舊、擬真的空間、香蕉新樂園、臺灣故事館

研究動機

現代的博物館在本質上是一個非營利組織，功能上以研究、展示、教育與典藏為主，不過「博物館」這個概念在不同的歷史發展時期，還是有著不同的含意。全球各地博物館的最新發展，就是變得更加強調教育還有服務的功能，同時也跟所在社區與城市的互動性更強(Weil, 2001)。雖然博物館運作的實際面，是力量、象徵與文化認同之間的平

衡，但博物館經營仍然面臨經費不足的困境，並隨著社會各層面變化的衝擊，博物館的目的被重新討論，博物館的觀眾被重新定義，博物館的展示規劃被要求公開(徐純, 2003)，這些力量深深影響著博物館的經營，國內乃有博物館行政法人化的政策走向出現。

國立自然科學博物館副館長梁光余在討論「公立博物館的行銷」一文中，引美國藝術大學博物館展示規劃與設計研究所所長Jane Bedno的話，強調博物

館的經營依賴觀眾，必須靜下來思考觀眾是什麼樣的人，也認為國內參觀博物館人數的不足，是因為行銷不足所致（梁光余，2003）。在政府財源緊縮，又面臨各種休閒娛樂的競爭，強調博物館結合社會資源與行銷，似乎是解決國內博物館經營困境的一個重要思考方式（秦裕傑，2005），不過正因為博物館本質上非營利組織的特性，對於強調行銷這樣的思維，以及充分發揮行銷特質，結合了媒體、策展公司而來的各種大型特展，仍是有不同的聲音，黃素雲在「文化流動及其商品化：兩座博物館的羅浮宮埃及展之研究」一文中，便認為這樣的特展讓博物館失去了詮釋權、價值，讓使命邊緣化（黃素雲，2005），侯文忠關於非營利組織卻得採用營利組織的行銷方式也認為必有犧牲跟妥協，強調平常對觀眾的經營與創新才是最重要的（侯文忠，2005）。這樣的意見差異，仍然是反映了現階段博物館生存上的困境，追求文化價值，還是文化市場？

除了行銷因素的探討，多年來一直有人從觀眾研究的角度分析博物館參觀者的行為，希望研究結果能對展示與館務規劃有所助益，讓館場更具吸引力（吳春秀，1996；劉幸真，1996；陳慧娟，2001；許士璋、陳淑寶，2003；王啟祥，2004；潘治民、鄭雅云，2005）。另外也有人從顧客滿意度的角度，希望瞭解有哪些因素與博物館參觀者的滿意度有關，這些研究應用性的目的當然是希望在改善這些因素後，能夠提高國內博物館的參觀人數（蔡正哲，1996；高大剛，1999；林怡安，2002；詹麗珊，2002；陳勁甫、林怡安，2003）。而為了突破國內博物館經營困境而提出的公辦民營模式，經黃彩雲與黃文杰的四個個案研究中發現，這些個案整體績效不明，競爭力仍然不足（黃彩

雲、黃文杰，2003）。至於博物館與新的文化創意產業、觀光結合，並進一步帶動城市發展的討論，也是思索非營利組織的博物館如何發展的方向（耿鳳英，2005；蔡旺洲，2005），只不過在國內要形成這樣的結合，又能維持博物館的自主性，成功的案例實在不多。

在文建會的主導下推動社區營造運動十餘年間，國內各地興建了數目相當龐大的各種地方文化館或小型博物館，在政策規劃者的心中，這些小型展覽館的主要功能是以觀光服務為主，希望利用地方文化特色，增加旅遊的深度（陳郁秀，2004），因此同時具備了社區遊客中心、商品販售、手工藝教學、文物展示，甚至社區教育的功能。這些場館主要的建設經費來源還是公部門，由社區發展協會、文化協會或是其他非營利組織經營。這樣的小型文物館與國外「社區博物館」(neighborhood museum)的概念與施行實務都不相同，功能多樣化的現象其實是兩種因素的結合：公部門的施政績效壓力，以及社區所面臨的生存困境。其結果則是相當多乏人問津或名實不符的文物館，當初期建設經費用罄後，許多這類場館因為缺乏永續經營的實質能力，硬體設備很快地破敗，展示品無從替換，人力不足之下使得觀光服務功能大打折扣，少數較有知名度的展館，例如宜蘭的白米木屐博物館，則深深結合觀光旅遊，以致於整個展館向商業嚴重傾斜，展示的深度不足，很難符合人們對博物館的想像（陳佳利，2004）。事實上，走訪臺灣各地可以發現更多較「木屐博物館」狀況差的「博物館」，而原住民文物展示的情況同樣面臨無法令人感動的困境（盧梅芬，2005）。儘管這些地方文物館與傳統印象的博物館有著非常大的差異，但是仍舊被認定是博物館，是臺灣博物館名錄上的一員，其中包括了屬於工藝博物館類的袖

珍博物館，屬於產業博物館類的黑松世界、牛軋糖博物館、橘之鄉蜜餞形象館、北成庄荷花形象館（資料來源：中華民國博物館學會網站<http://www.cam.org.tw/index.htm>），正由於各種新興場館的出現，同時被認可為博物館，國內博物館的數字才會大量增加到四百個以上，而這個現象另外的意涵，便是它深深衝擊了國內對於博物館本質上的認定，所謂的博物館一定要由非營利組織經營管理嗎？博物館的基本功能一定要同時具備研究、展示、教育與典藏嗎？能不能著重於其中一或兩項？如果為了場館的生存而從事商業行為，商業行為的比重可以多大？顯然，臺灣的博物館樣貌是非常多元化的，但都同樣要面對如何達成博物館文化價值，與營運上財源不足與入館觀眾不夠的問題。

臺中雙十路「香蕉新樂園：春露懷念商店街」是在九二一地震之後的2001年8月開幕，同年12月就被故宮指定為地方文物館，雖然該場館從未成為臺灣博物館名錄上的一員，但與一般參觀人數不理想的公立博物館或缺乏專業性的地方文物館不同，「香蕉新樂園」在商業與文化間找到了比較好的平衡，因此才能得到文化界的認可、故宮的肯定，還有國家文化藝術基金會關於「文化創意產業」的認定，「香蕉新樂園」在經營上不僅持續創造營業佳績，在用心追求文化價值的實踐上，也努力扮演臺中地區藝文傳播者的角色。「香蕉新樂園」負責人吳傳治生涯早期只是一個豐原地區的泡沫紅茶業者，身兼老闆跟吧檯手，但靠著他獨特的場館規劃與展示手法，入行不到二十年間，卻營造出一個又一個極具特色的文物展示空間。2005年他在臺北火車站前Kmall的地下二樓，又打造出一個占地一千五百坪，有百分之四十五的空間用於展示的「臺灣故事館」。他如何讓文物展示的場館吸引

參觀者？如何在文化價值與商業經營之間達成微妙的平衡？是本文所希望深入分析的兩個問題，吳傳治的經驗應該能幫助解答Jane Bedno所提出來的問題，同時供國內博物館實務界或學界在思考「如何活化一個博物館」這個問題上相關的參考。

研究方法

研究者與研究參與者

本研究主要研究者均在大專院校擔任教職，學術背景為心理學，過去多從事文化創意產業、展場佈展、導覽系統與數位學習等領域的學術與實務工作，曾以質的研究法、量的研究法從事上述研究多年。而主要的研究參與者則是「新樂園經營管理顧問公司」負責人吳傳治，整個研究期間他挪出個人時間參與相關的研究過程，透過深度訪談分享生命故事，同時在籌設「臺灣故事館」的階段開放研究者參與觀察與紀錄片拍攝的機會。由於吳傳治所經營的主要場館均在臺中，去年才前來臺北籌設新館，因此本研究實際上是分為兩個階段進行，第一階段從2003年至2004年間，主要的研究地點在臺中，第二階段則是配合新場館的籌設與紀錄片攝製，主要研究地點在臺北。

敘說分析法的選擇

本研究的主要目的，是希望藉由分析吳傳治先生的生命故事文本，瞭解他的成長歷程與生涯發展主題，同時透過他的敘說，建構出他經營場館時的重要概念與操作方法。在眾多關於生命故事的分析方式中，本研究選擇以Lieblich et al.(1998)所提出的敘事分析法來分析蒐集而來的文本資料，這種分析法在詮釋生命故事時，是從兩種向度進行：整體

與歸類向度(holistic versus categorical approach), 內容與形式向度(content versus form approach) (楊淑涵, 2002), Lieblich et al.進一步將這兩大向度交叉組成四種分析方式, 而本研究從這四種方法中選擇了使用「整體—內容」分析法, 「整體」的向度將敘說者視為一個完整的個案, 探索敘說者從過去到現在的整個生命歷程, 讓研究者可以透過對部分文本情節的解析來瞭解整體故事的意義, 而「內容」的取向則是以敘說者的立場來看待故事文本, 去理解故事的情節、緣由、參與的角色等, 這種分析法讓研究者關注敘說者整個生命故事的內容, 藉由這些內容所顯示出的意義, 瞭解敘說者生命故事所透露出的整體含意, 以及集中的脈絡性。

研究工具

為了讓研究參與者能自由地敘說其生命故事, 研究者使用半結構式的開放問題作為訪談大綱, 但是考慮到研究參與者自我揭露的程度可能受到與研究者互動深淺的影響, 同時考慮到研究參與

者所能提供的訪談時間, 因此在研究的第一階段設計訪談大綱時, 是希望先邀請研究參與者敘說他的生涯歷程與轉型, 並同時在自我揭露較淺的層面讓研究參與者針對「香蕉新樂園」場館設計與經營理念層面多加闡述, 之後, 才邀請研究參與者敘說個人的成長經驗, 這一階段訪談大綱的內容可參見表1與表2, 唯表上所羅列的順序並不一定是實際訪談的順序, 實際訪談的提問會受研究參與者敘說內容的影響而稍有變動, 同時在訪談過程中, 每個問題所獲得的敘述內容, 也會因為研究者與研究參與者對於細節繼續探索的影響而有所不同, 但訪談大綱仍是本研究蒐集研究參與者個人生命故事的重要依據。

至於表3則是去年研究參與者籌設新館時, 研究者特意針對新場館籌設的細節、理念, 以及研究參與者再次轉型所提出的訪談大綱, 由於這段期間研究參與者的時間較少, 雖然有訪談大綱的協助, 但是研究者也利用參與觀察籌設過程及紀錄片拍攝的機會, 記錄更多研究參與者的實際言談與敘說。

表1. 2003年訪談綱要

訪談大綱 (2003)
一、請問您「香蕉新樂園」命名的由來? 有哪些特別的含意?
二、請問你是怎麼開始收藏文物的? 所收藏的文物以哪些種類居多? 有哪些比較系統的收藏方法嗎?
三、收藏文物對你個人有什麼特別的含意? 多年收藏文物的過程中有哪些特別的經驗? 家人對你收藏文物的看法是什麼?
四、從一個文物收藏者, 你怎麼會想到要轉型與餐飲業結合?
五、在經營「香蕉新樂園」時, 你有哪些特別的作法? 為什麼想要這麼做?
六、消費者對於這樣一個場館的反應是什麼? 有哪些特別的例子?
七、對於臺灣目前的文史熱、本土熱, 你有哪些看法? 設計「香蕉新樂園」時怎麼去回應這些聲音? 有哪些批評的意見?
八、你認為目前「香蕉新樂園」還有哪些缺點? 未來還想要在哪些方面加強?
九、請你簡單談一談自己的成長與求學經驗?
十、對你而言, 追求夢想的含意是什麼? 你會怎麼對年輕人說?

表2. 2004年訪談綱要

訪談大綱 (2004)
一、請問你是怎麼走上經營懷舊餐飲空間這樣的生涯方向？
二、「香蕉新樂園」最初的設計構想是什麼？想要表達什麼樣的概念？籌設過程中曾經遇到哪些困難？怎麼解決這些困難的？
三、請問你是根據哪些條件選擇合作的設計師？在合作的過程中有哪些特別需要溝通協調的地方？
四、「香蕉新樂園」在施工上的困難是什麼？你個人的收藏品與設計師的圖樣在整合時有哪些特別的考慮？
五、現場的招牌製作有哪些特別的地方？小海報是怎麼製作的？紅磚要抹黑是用哪些方法？
六、從做舊的角度看，參觀「香蕉新樂園」最理想的時間是什麼時候？
七、「香蕉新樂園」內部做舊比較失敗的地方是哪裡？在完工之後做過什麼比較重要的調整？
八、香蕉新樂園在服務或商品販售上如何去呼應因為懷舊氣氛所引發的感覺？內部的小賣部怎麼與淡水老街上的商家作區別？在開發商品時有哪些標準？有什麼特別的商品？
九、火車廂博物館的由來？主要概念是什麼？內部有哪些特殊的展示品？

表3. 2005年訪談大綱

訪談大綱 (2005)
一、請問這個新的場館取名「臺灣故事館」，是希望說一個什麼樣的故事？
二、為什麼在臺灣故事館會採用這樣的團隊組合方式？目前的觀察有哪些優點和缺點？
三、設定1965年的原因是什麼？1965年的臺灣對你而言有什麼意義？
四、內部空間配置所要表達的概念是什麼（三個主題餐廳、博物館、電影院、四十七個老店）？理想與營利如何平衡？
五、從觀光的角度談，這個場館有哪些元素可以吸引外國觀光客？又怎麼吸引臺灣40歲以下的年輕人？
六、「臺灣故事館」館內如何表現藝術的這個部分？
七、在「做舊」的過程中有哪些參考的資料？現場的「舊」與新設施之間怎麼平衡？
八、怎麼會想到要在現場使用角色扮演的元素？
九、為什麼會想設計一個戲院？戲院的活動要怎麼安排？在小博物館中為什麼要設計一個書坊？販賣哪些類型的書？
十、老招牌與地名的命名是怎麼作的？企業寶寶（香蕉小子）背後的设计理念？
十一、內部工程施工有哪些特別考慮與要求？怎麼決定承包商？施工過程中遇到過哪些困難、阻礙？怎麼解決的？
十二、過去幾個個案中遇到的挫折？自我介紹、休閒的興趣、成長過程。
十三、對自己未來的期許？

表4. 田野觀察日誌範例（2005年7月5日）
7月5日拍攝紀要 記錄人：

<p>觀察歷程重點摘要</p> <p>一、另一位師傅在砌柱子清水磚，並且聊了一些關於清水磚的故事，包括價格、模樣、臺北哪裡有真正清水磚蓋的房子。</p> <p>二、黃師傅聊早年當學徒的經驗。</p> <p>三、拍攝整個清水磚砌牆的過程，包括每一塊的水平、垂直要求，砌好後塗上水泥，用掃把先除掉多餘的水泥，再用海綿清洗，用水平的工具處理每一個接縫，甚至用手去塗抹。</p> <p>四、因為用手塗抹，所以手會受傷，黃師傅讓我拍手的樣子。</p> <p>五、另一位師傅開玩笑要我自己試試看，我開玩笑婉拒。</p> <p>六、泥水部分的林老闆要我去拍他們加上纖維網的畫面，在牆面的鋼柱接縫處，他們鋪上一片纖維網，目的是保護牆面，讓牆比較不容易龜裂，這一段由陳麵龜師傅示範。</p> <p>七、訪談林老闆為何用這種東西。</p> <p>八、師傅跳蚊子舞。</p>	<p>難題與思考</p> <p>看一個工地除非有完整的視野，否則就會發生像師傅認為這不是清水磚，但吳的打算是因為未來還要做舊的問題。</p>
<p>新的發現</p> <p>一、工地的師傅表示這次用的清水磚並不是最好的，所以我拍了一段師傅在抱怨的話，師傅表示好的清水磚每塊都是用包裝紙包起來的，一塊就要十五塊錢，這種清水磚大約兩三塊錢，比普通的貴一點而已。</p> <p>二、不過，拍完後在收機器時遇到吳傳治順口問了他這個問題，他表示因為以後牆還要舊。</p>	
<p>進一步規劃</p> <p>一、訪談張立勝經理是必要的，還有包商部分的許勝宏經理。</p> <p>二、要找時間訪談吳有關一個公司的成長、現在的組織方式與規模。</p> <p>三、聽取吳的建議。</p> <p>四、週五與阿良去臺中拍新樂園跟上海的細節部分，用來做企業識別系統。</p>	

表4為研究者在紀錄片拍攝時的觀察日記例案，內容是「臺灣故事館」工地中某日施工的歷程，主要工程項目是清水磚的施作，施工人員對於業主（吳傳治）所使用的清水磚頗不以為然，但是從業主的立場而言，這些清水磚仍然要經過後續的美術處理，因此在選料上不會採用最高等級以節約成本，日誌中並有研究者的反省以及對未來觀察、訪談重點的思考與規劃。

資料分析

本研究累積兩年多來的訪談資料，共有十五個小時的錄音帶，以及七十五個小時的DV錄影帶，所有資料帶都請專人謄寫整理之後成為逐字稿，同時附加聲音表情與錄影現場的狀況說明，再由研究者針對研究參與者所敘說的內容進行編碼，以事件為分類基礎，依照時間順序改寫成完整的故事，故事的寫作過程盡量保留研究參與者的用語與感情。故事的文本經過研究參與者的檢

核，提供正確的數字與人名後，再經過修正與調整。

由於本研究的主要目的是希望透過研究參與者的敘說解答的兩項重要問題：「如何讓博物館活起來？」、「如何取得文化與商業之間的平衡？」，因此，寫作完成並經修改後的故事，再由研究者針對主要研究目的進行深入理解，同樣採用Lieblich et al.的方法，包括：反覆閱讀找出研究參與者的行為模式，提出對研究參與者初始與整體的印象，決定焦點、標示主要概念與確認分析結果等，透過這樣的程序，研究者從研究參與者的故事文本中，掌握各事件與所聚焦的主題，並進而理解整體的脈絡，從而獲得對研究參與者個人成長與生涯發展的歷程，及對其經營策略的認識。

研究判準

敘說研究法所獲得的故事，其實是建構出來的事實，這個建構的過程是透過研究者與研究參與者共同的摸索而獲得。本研究在確認故事文本，以及進一步針對研究目的所希望獲得的概念理解的掌握，採用以下三個判準，故事的脈絡是否被確實掌握，建構的故事是否符合研究參與者的經驗，還有研究者與研究參與者是否有良好的互動（楊淑涵，2002）。關於故事脈絡的掌握，除了要能以具連貫性的方式呈現，還要能鋪陳出各個主要事件的社會脈絡，這一點研究者是透過對大量訪談逐字稿反覆閱讀，並細緻陳述相關要素而來。而在故事符合研究參與者的程度上，本研究除了故事文本經過吳傳治的閱讀，提供細節資料供修改，完成焦點主題詮釋之後的文本，同樣經由吳傳治確認符合其現實經驗。至於在良好互動的部分，研究者主要是以自我揭露的程度作區別，研究初期，研究參與者所提供關於個人家庭背景的敘說內容，是一般性的成長資料，

並以自己收藏方面的嗜好為主要敘說方向；但在研究後期，研究參與者已經能自由地在錄音、錄影狀況下，談論對家人的複雜情感及個人人生挫折，相關內容雖然並未完全公開呈現在本研究的結果中，但這種深刻的自我揭露，可以視之為研究者與研究參與者彼此信任、互動良好的指標。

研究結果

本研究的研究成果是以經過主題詮釋後的故事文本呈現，提供閱讀者瞭解研究參與者的成長與生涯發展歷程，這個背景的理解，能夠讓閱讀者對於吳傳治經營場館時的重要概念與操作方法有更深入的體認。文本的呈現方式是以研究參與者的生涯歷程來展開，然後介紹兩個小型文物館個案的特點，最後提出「感動的展示空間經營概念圖」作為對吳傳治場館經營策略的重要詮釋，故事文本中並輔以適當的標題及照片說明。

吳傳治其人其事

「都市面、莊腳命」

吳傳治的收藏品均以常民階層的文物為主，高價品並不多，這跟他的家庭背景有關，也相當程度地決定了他與國內其他收藏家對於收藏品應用方式的差異。吳傳治常常自嘲是「都市面、莊腳命」，這句話確實描繪出他的不同面貌，他的父親是一位來自江西的裝甲兵下層軍官，部隊駐紮在苗栗時，發現語言竟與當地人相通，於是決定逃離部隊，躲到山裡靠替人包攬採果生意維生，母親是在臺中縣太平種香蕉的果農，是客家人，父母結婚後經營自己開闢的果園，隨著當紅的作物不斷改變栽種的農作，

原來逐漸好轉的家庭經濟，因為民國57年的艾爾西颱風，毀掉了所有的家當，包括即將收成的香蕉跟一家人居住的房舍，由於果園要東山再起困難重重，母親只好前往工廠做工，但父親仍不願離開山上的果園，為了生存，吳傳治的大哥國中畢業後去念土校，大姊則在國中念家政班，畢業後就去幫傭。從小吳傳治便與大姊在東勢國小一帶四處租屋度日，家境非常不好，才念小學，他每個星期六、日便要從東勢走四個小時的路回到山上，幫父親割草、煮飯、做家事，至於因為完全沒有生活費、沒米吃，他與姐姐餓著肚子從東勢走到石岡的阿姨家借米借錢更是常有的事。

東勢火車站離東勢國小不遠，這裡是他小時候的遊樂場，附近的聚落有許多隨著國民黨政府遷臺的外省軍民，這些人來臺時就已經上了年紀，吳傳治小時候對廣告牌就有印象，因為老人家們的皮箱一打開，裡頭貼的都是廣告牌。童年的貧困經驗對他一生都有很大的影響，讓他珍惜身邊所擁有的簡單事物，至今仍保留著國小同學送的小瓷器、石頭、遠足時撿到的核果，甚至畢業紀念冊。高中時吳傳治靠貸款就讀明道中學美工科，讓他開始對廣告產生興趣，陸續收集各種廣告牌、廣告紙、報紙廣告等。對他來說，當時的目的僅是因為上廣告課，需要各式各樣的創意跟點子，他收集這些舊的資料，是想瞭解過去的人怎麼去呈現商品、怎麼推銷商品，但是他在高中時期所收集到的報紙廣告竟然已經有八十幾年前的，比他當時的年齡大得多。

因為家境不好，吳傳治不可能以購買的方式來取得他想要的收藏品，當然更不可能去購買高價的物品，他的收藏完全是靠自己去找尋。剛開始他是前往舊書攤、重劃區裡廢棄的房舍、搬遷後的民居尋找，等他對於文史也有了初步



吳傳治自認為這張臉像是都市人，但是他的成長經驗卻非常的「莊腳」。

概念後，才用更有系統的方式去收集，因為這時他已經能從社區與聚落的觀點去分析，像是一個曾經聚集許多人的村落，儘管沒落了，但必然存在過各種行業，老人家一定知道店家與重要機構的地點，藉著良好的溝通技巧，他便能從這些居民口中得知各種需要的資訊，甚至獲得幫助而取得期望的收藏品。

「街頭肥皂箱」上的行業

高中畢業後吳傳治當過工廠作業員，退伍後也曾在服飾店、賣場做過美工，還替太太家人籌設管理豐原第一家MTV。工作之餘他仍不斷收集各種物品，隨著自己的成長跟成熟，吳傳治在分享中發現他的收藏品可以引起其他人的情感轉移，產生跟自己一樣的感覺。於是他決定創業，租下了一間即將拆除的日式平房，位置在豐原地下道旁，店名叫做「街頭肥皂拼盤」，是一家泡沫紅

茶店，在這裡吳傳治首次嘗試把自己的收藏品展示出來，雖然當時他並沒有完整的展示構想，但一起步他的作法就與其他懷舊餐廳不同，他會特別挑選與豐原有關的收藏品展示，結果引起相當好的迴響，會有學生特別來拍照，很多人喜歡問他這些東西是哪來的？要多少錢？他注意到這樣的現象後就開始分析，認為臺灣早期的東西或許有很多感情因素在。吳傳治說：

「像是小時候在雜貨店期盼糖果，或者是叔叔伯伯要我去買一瓶米酒，跑很遠的去賺五毛錢啊、兩毛錢的那個糖果錢，有這個因素存在！」

不過他也曾經重重地跌過一跤，第一家店成功後，他整理自己關於pub，還有可口可樂的收藏品，同時期又開了豐原第一家pub，取名「酷可café」，這個名字是得自可口可樂(Coca Cola)英文前兩個字的諧音，店裡還有樂團駐唱。不過這家夜店在當時的豐原可能太前衛，也或許豐原人的夜生活需求沒有這麼高，最後這家店以停止營業收場，吳傳治不敢告訴太太究竟虧損多少錢，吳太太一直認為這個數字大約是三百萬元左右，但事實上他一共虧損一千萬元，包括跟人借了五百萬，在經營上還產生了五百萬元的虧損，那時是民國82年。

自幼在貧困中奮鬥求生，吳傳治個性中有一股強大的不服輸勁道，跌這一大跤並沒有阻擋他再創新局的勇氣，收起「酷可café」後，他又開設了豐原的「香蕉新樂園」，規模比原來的泡沫紅茶店大，雖然在展示文物上，仍然是一種大雜燴式的性質，但卻相當受到歡迎，之後他便開始思考要怎麼才能把自己的收藏品做完整的呈現，因為在臺灣的收藏圈，許多收藏家是看交情來決定讓人看東西，交情不夠是看不到什麼東西

的，但吳傳治想要分享，這也與他過去的成功經驗有關，因為收藏品可以引起他人的感動，能讓人感動中間就會有商機，也才能藉著這種感動，跟人進行溝通。不過要從點線面呈現出一個清楚的主題並不容易，吳傳治知道若僅是裝潢、陳列出老東西，跟一般的民俗村也沒什麼差別，要消費者花錢買門票來看舊臺灣的街景，既使門票只有十塊錢，可能也不會有太多人感興趣，經營這種空間他還要找到方法提高附加價值，這樣的收藏品展示才有生存的可能性，吳傳治得到的答案是餐飲服務，這裡他參考了故宮的作法，讓參觀者在文物環繞的空間中享用茶點，但是在餐飲經營上他又比故宮走得更遠一點，而且他期望消費者一走進他所營造出來的空間就會被感動。於是他在臺中的雙十路投資開設另一個「香蕉新樂園」，但適逢九二一大地震，加上前一個虧損的個案，他也經歷過非常艱苦的資金調度期，不僅賣掉房子，全家也搬入豐原「香蕉新樂園」的員工宿舍住了六年。

與眾不同的視野

如果從一般對博物館的認識來看吳傳治所營造出來的空間，大約一開始會不容易認定兩者屬於同一個分類，但這也正是吳傳治與一般博物館經營者或管理者的分野，「博物館應該是什麼樣子？」，吳傳治不斷思考的是博物館的本質，他經常掛在嘴邊談的一句話就是：「本質不變，但是其他層面可以非常多樣。」

對他來說，博物館最重要的本質顯然是營造一個能感動人的收藏品展示空間，事實上，這也是他對於文化、歷史知識在應用時相當重要的看法，與提供豐富深刻的歷史知識相比，既然強調要感動人，吳傳治勢必更為重視人的需求、人的感受還有人的反應。他說：

「我覺得刻板的講文化、要重視臺灣的東西啊！這個是沒有用的，談文化、談喜歡的東西，事實上喜歡一個地方是不用費力氣的。就拿臺中公園來說吧！我覺得你把臺中公園哪一年蓋啊、臺中市政府是哪一個設計師啊，我覺得了解就好，不要讓每一個人去背歷史，太累了，你千萬要尊重人。然後看新竹火車站，如果我知道來源沒有錯的話，它是日本天皇私生子到德國去學建築以後回來蓋，而且全世界就只有新竹火車站和他的私人住宅，就這兩個案例。但是我認為這樣大概知道就好了，我們不需要搞一些歷史，弄得好像要人去背似的，哦！拜託，這樣太累了，只要你重視說這個地方曾經存在過這些東西，然後我們去重視它，我一直強調這樣東西，國家前年花了五十億在做文化建設，去年三十億，而我們看到什麼？你看到的只有虛假的東西，一個熱鬧化的東西，深層的東西在哪裡？我是覺得這是我們都要思索的，我以前曾經參加一些座談會、社區總體營造及一些課程，你會覺得有些東西並不需要，這麼多錢去哪裡？而我所做的不會帶給人壓力，沒有壓力的東西，大家比較喜歡。」（2003年訪談資料）

吳傳治的看法與一般經驗是符合的，人們在遊覽、休閒時，是處於感性心靈的運作狀態，目前國內許多博物館的展示手法，恐怕都過於著重知識面，而人們在這種狀態中，並不會產生注意、記憶歷史知識的需求，人們如果需要這類資訊，大可在網路或圖書館中獲得，這樣的觀點從實務操作面印證，吳傳治顯然是對的，因為消費者的反應給了他最好的肯定。

在過去經營成功的案例中，吳傳治既然已經知道拉近展覽品與參觀者的心理距離的重要性，又釐清了自己對於博

物館本質的看法，知道展示空間必須以人為本，那麼他在營造新的展示空間時，便能輕易地操作這幾項要素。就變化面來說，他其實是把餐飲、社區和收藏品做結合，這些收藏品是臺灣曾經有過的美好事物，而這些來自特定時空、社區的收藏品，便能激發當地人們對於共同生命經驗的回憶，引發特定時空中的情感，再結合餐飲服務之後，便替收藏品展示延伸出較高的附加價值，這些附加價值讓吳傳治可以從中獲利，維持這樣的展示空間，而利用這種溫和的方式將臺灣文化表現出來，並與社區共有的情感記憶結合，人們便會願意走進這樣的空間，無論是外籍人士或本地人都可以輕鬆地了解到臺灣這塊土地，展示者，也就是吳傳治，才能去訴說他對於文化、歷史或社區的看法，當然，這是一種潛移默化的手法。

案例一「香蕉新樂園：春露懷舊商店街」：活的博物館

臺中雙十路「香蕉新樂園：春露懷舊商店街」從2000年6月開始籌備，較之前的案例展現了更大的企圖心，吳傳治早已摸索清楚基本原則，就是要讓觀賞者與陳列的收藏品共同參與某種特定時空氣氛，這樣才能產生讓人感動的力量，空間才能活起來。為了做到這一點，他必須在幾個方面的操作都能成功才行。首先若是要突破過去的格局，這個新的空間必須要能夠立體化；同時這裡雖然是個新的個案，但是給人的感覺卻必須要「舊」，有時光倒流的感覺；而且要能呈現出臺中的特色，打動臺中人的心。

展示概念：共同演出一場戲

原來在設計香蕉新樂園時，吳傳治

希望呈現的主要概念是一場由眾人共同參與的戲，所以「香蕉新樂園」所設計的大門入口，加上內部戲院購票口與相關結構，其實是原貌呈現日據時代臺中一間戲院「娛樂館」的門面，把大門入口與戲院結構拉開，在這個空間中置入了各式店面、門廊、亭仔腳，人們在這裡用餐喝下午茶，就是人生這個舞臺所鋪陳出的喜怒哀樂酸甜苦辣，在這樣的構想中，整個香蕉新樂園應該都是立體化的懷舊空間，但在籌備的過程中發生九二一地震，建築法規趨向嚴格，許多原先承諾投資的人紛紛退出，一個全立體化的「香蕉新樂園」所需經費將近兩千五百萬，在當時的困境中，吳傳治無法如原先構想去操作，不過由於建築基地位於一條寬敞的綠蔭大道旁，他修改構想，外觀採用較為現代化的鋼骨結構，內部包覆老街的立體構造，而靠著綠蔭大道這一面則以大玻璃窗引入自然光，整個老街彷彿街景的延伸，這樣對於入內參觀或用餐的消費者，也能產生相當大的心理衝擊。

「在豐原那個地方，可以得到這樣的迴響，然後我的收藏品的量也這麼大，那就想說是不是可以，在比較都會型的地方，操作這個懷舊主題的一個餐廳，就開始有這樣的想法，但是初來到臺中，因為人生地不熟，然後自己去找，一直都問不到地主，也很白痴，也不會說去左鄰右舍問，有些也問不到，一個小伙子來問這麼大一塊地，結果看的地點都很大，而且地點都很漂亮，但一直都問不到，（現在的）這個地點來看，也看過，後來就也找到地主，那後來透過仲介公司就說，有一塊地，你一定會很喜歡，那他就帶我來，一看到這個地方，就是原來我看的，那一問下，之後，牽扯到很多地主、住宅區，很多的問題，那我心裡想這個地點太漂亮



香蕉新樂園內部的戲院結構加上大門，是臺中早期的知名戲院「娛樂館」。

了，就開始有一些想法，那原本來的時候，只是想開一個懷舊餐廳，沒有想到是比較立體化的一個呈現，那時候邊找邊想，看到這個地點的時候，就心裡想說，是不是把我的收藏品，有這麼多種類，把它凝聚成大概當時看來一個（三百多坪）左右的一個空間，把它立體化。」（2004年訪談資料）

「這個案子要操作，如果說按照著懷舊的主題、外觀來操作的話，可能成本將近三千五百多萬，那心裡想說，既然這樣的話，我是不是把一個在一個跟綠園道結合，做一個立體化的一個比較現代化的空間，然後進來之後，就鋼骨結構，裡面再去打一個比較懷舊主題的一個結構，結果這樣的操作，反而得到一個比較衝擊性的一個，一種結構上和思考上的一個不同，就很多客人進來SHOCK！原來這裡面是這樣的一個空間。」（2004年訪談資料）

就文物而言，吳傳治的收藏無法與博物館文物相提並論，大抵不過就是一般生活物件，價格不高，甚至根本就是人們搬遷時被淘汰的物品，展出時沒有美妙的燈光，也沒有玻璃櫃的保護，因此就算失竊，也僅是小小的心痛。但若與一般懷舊餐廳相比，吳傳治的收藏卻

又豐富許多，以「香蕉新樂園」中的「春露商店」來說，吳傳治清楚掌握到對一般人而言小雜貨店所象徵的美好回憶，設計這個小雜貨店他期望呈現的正是早年社區中人與人的感情，因為雜貨店不僅販賣商品，也是社區的聚會中心，小孩子在這裡吃冰，老人家在這裡泡茶聊天，而老闆的摩托車、腳踏車就停在店外，他說：

「這個雜貨店我相信就是很多人很多人喜歡的地方，那也是當時鄉村部落發佈消息，左鄰右舍、三姑六婆去傳達這個聚落裡面所有的新聞的地方，甚至開雜貨店的人通常都是鄰長之類的，那這個地方這個鄰里有電話進來，透過雜貨店的老闆，會使用廣播器，然後要人到這個雜貨店裡來聽電話、接電話，那這個雜貨店就是那個鄰里互動、傳達訊息一個非常重要的一個地方，那小朋友不管有錢沒錢，抽籤支、戳紅包，還是買金柑仔糖，還是替阿公阿嬤買菸、買酒、買米酒的地方。」（2004年訪談資料）

「春露商店」的文物展示中最为特別的擬真創意，就是重現各種已經在市面上消失的香菸，因為吳傳治收藏有早年公賣局製煙的包裝紙樣本，利用這些珍貴的樣張，他找到曾在煙廠服務的老煙槍，用手工重新製作煙盒，再找適當長度的香菸放進去，包裝起來，於是「克難」、「七七」、「香蕉」、「國光」、「順風」這些不再為人熟知的香菸出現在春露商店的小玻璃櫃中。但就算重新包裝香菸盒的過程頗為複雜，這間柑仔店裡所展示的每樣物品終究非常平凡，分開來看毫無特色，像是存零錢的豬寶寶、年代不同的大同寶寶、各種舊香菸、大小不一的彈珠、布袋戲玩偶、玩具槍、刨冰機、屋簷上的球鞋，或是舊

招牌與牆上的明星海報，再加上一臺大同電視播放著民國五十年代間的新聞片，不過這些平凡文物集合起來呈現在擬真的春露商店中，產生的力量就非常驚人，這便是立體化展示所帶來的效果。「臺灣故事館」在這個部分更是放大了香蕉新樂園的規模。

案例二「臺灣故事館」：奮力一搏邁向顛峰

對於吳傳治來說，香蕉新樂園是個「半套」的作品，無論這個場館在餐飲服務上有多麼成功，在文化意涵上多麼受肯定，它仍舊有極大的成長空間。作為一個經營者，他思索的問題之一是，香蕉新樂園還能不能更有深度些？也就是說在「教育」與「展示」兩個層面上，香蕉新樂園一直有無法突破的困難，吳傳治從消費者的回應中得知，大家願意知道更多關於展品的故事，不過每次當他親自擔任解說員時，後面經常跟隨了三、四十個人聽講，這對於在館內用餐的其他消費者來說是不小的困擾；在這樣的懷舊空間中裝設過多數位化的解說設備，也與空間整體的感覺格格不入；另外，火車廂博物館雖然可以作為小型的特展空間，也提供了臺中市民相關的藝文資訊，但終究缺少了點恢宏的氣度，狹小的車廂中也很難裝置比較好的文物保護設備，如果一個常民生活的懷舊空間要延伸深度，在文物展示上提昇到更精緻的層面，火車廂顯然無法滿足這個需求。

只有部分的人，會願意謙卑地看待自己的成就，看到自己的不足，左右吳傳治人生方向的更重要因素，是他自幼從困頓環境中所磨練出來的個性，這裡面有務實、有堅持、有不服輸，而反映出來的事業軌跡可以看到他從來就不是



「臺灣故事館」所推出的香蕉小子是類似餐飲機構使用企業實實的第一個案例

一個能停在原地踏步享受成就的人。香蕉新樂園穩定之後，他在很短的時間內完成一個新的個案「上海新樂園」，這裡讓文物與展品退到第二線，作為空間設計與餐飲服務的底調，懷舊的因素是用來打造一個氣氛海派的用餐空間，這個個案的成功讓他對自己有了更大的信心，證明他在空間概念的經營上可收可放。「上海新樂園」之後，他給自己的目標就是挑戰一個「全套」的東西，要把自己畢生的功力完全施展出來，這就是臺灣故事館誕生的重要理由。

概念的突破：觀光、文化、藝術、餐飲

「香蕉新樂園」開幕以後抄襲的人不在少數，而願意投資，希望吳傳治複製這個樂園的也大有人在，但這些都不是他所希望的模式，一直到上市公司「文魁」出現，在規劃及工程時間上願意給

予吳傳治最大的發揮空間，他才獲得從「半套」到「全套」的機會，這個新的場館被命名為「臺灣故事館」，地點將落在「文魁」最重要的產業——臺北車站前的Kmall地下二樓，一個爭議不斷的空間。

Kmall地下二樓約有一千五百坪，對照臺中香蕉新樂園只有三百二十坪，這裡吳傳治可以發揮的可能性要大得多，「觀光、文化、藝術、餐飲」是他為這裡在概念上設定的主題，從創意的觀點分析，概念層面的創新是非常具有關鍵性的，新的概念代表新的視野，擁有這種概念的人是看到了不一樣的世界，看到了不一樣的需求，而他也將會做出不一樣的事情。德國魯爾重工業區在歷經百年重度污染後，於上一世紀八十年代展開更新，主要推手「國際建築展」(IBA)所提出的概念，是在一般人習以為常的「創造更大經濟利益」、「節省成本」之外，要求在環境與文化品質上的提昇，因為這樣的視野，才讓魯爾工業區的更新，有了與一般更新案完全不同的創意突破(公共電視，2000)。

臺灣從2004年推動觀光客倍增計畫，近年來從中央到地方政府，也不斷推出各種節慶行銷活動，但是經費的投入，並沒有帶來符合期待的外國觀光客，反倒是不斷耗擲經費，卻又看不到文化建設的實質成果，已經招來相當多的反對意見，這種放煙火式的行銷活動，甚至還擠壓到正常的文化建設經費。吳傳治始終擺脫不掉一個文化人的角色，他認為推動觀光應該要跳脫吃喝玩樂的訴求，一個國家或一個地區在歷史上的層次感，是可以藉由觀光讓其他國家的人認識，而且隨著自由行這種旅遊型態的普遍，想要在文化上去認識其他民族、其他國家的觀光客越來越多，不過很可惜，儘管中央政府的文建會在臺北市，臺北市政府也有文化局，但是

臺北卻連一個很基本，呈現這個城市歷史的博物館都沒有，現有的若干場館，不然就是功能過於特定，或淪於策展的建築空間，失去博物館本身的意義，關於這個部分，他原來的看法是這樣的：

「我們這幾年去國外參觀很多的城市，它有城市博物館，它有一個那個國家的博物館，不管澳門或者是香港，甚至上海，我覺得臺北好像沒有這樣子的一個地方，政府的臺灣歷史博物館，它其實有些時候它已經把它本身館藏的東西都不做了，都是做一些館外的東西，就像臺灣歷史博物館，它其實已經是動植物博物館，可是你很少在裡面看到談動植物相關的一個主題，好像關聯的東西，那我想說我的東西都跟臺灣有關係，我想那臺灣故事館，是我們最好的一個方式和傳達的一個方式。」（2005年訪談資料）

「我們這兩年談的觀光計畫，其實觀光客是遞減的，而且來的人也都是用很低廉的價錢來，其實臺灣的整個消費市場，其實也並不會有長途的進步，那就我的角度就是說一個外國人到臺灣來講，或者是島內觀光來講，你到一個城市裡面去看，不只是吃，就我們現在很多的自助旅行的人到國外去，想要了解這個國家的歷史背景，那我們臺灣這邊其實坦白講，好像都是用吃、好玩來吸引人，可是玩也沒有玩得很好，吃，其實到處都有地方吃，你了解這個城市的歷史背景，我覺得是對很多旅行，現在的旅行的人士，可能會這個部分可能是占滿大的部分，那我覺得目前我做的這個臺灣故事館，其實基本上在臺北這個區塊來講，我還沒有發現到有類似的，除了故宮，或者是228或者是一些它還侷限在某個特類的，那對這個城市的，這個島嶼發生的故事，我卻很少看到，

那因為我這個裡館面除了飲食的，還有像我陳設的一些技術的創作品，和臺灣生活的背景，另外就是我有一個恆溫恆溼館，它會不定期，目前設定可能是一年四檔或者一年三檔的一個展，它都會針對臺灣這個地方，透過這個館裡面去，你來的人除了可以了解這個島嶼所發生、這個國家發生的過去的一些片面、一個片段，那我相信在目前臺北市是沒有的，我覺得它有吸引的條件。」（2005年訪談資料）

在這個面向上，吳傳治延伸他原來操作經驗豐富的常民文化展示手法，在一千五百坪的基地裡，規劃了三個主題餐廳，四十七個懷舊店面，冰果室、酒吧、教室、里長辦公室、派出所、醫護室，另外再加入一個小博物館「臺灣故事館展覽館」，以及可供資料展示及容納四十人觀賞的電影資料館「樂舞臺戲院」。「臺灣故事館展覽館」的展示功能與設備完善程度當然遠遠超過過去的火車廂博物館，甚至還在國內許多公營博物館之上。它是一個恆溫恆溼的展示空間，開館後第一次展出的主題是「臺灣的故事從臺北說起」，展示從清代到日據、光復、近代與臺北相關的重要民生文物，明確地界定這個展示空間想要表達的概念：「臺灣故事館」將會是認識臺灣，看見臺北的一個窗口。而同時於「小」電影資料館推出的活動，是曾經兩度獲得金馬獎最佳男主角的葛香亭影展，展出了與葛香亭相關的文物、剪報資料、電影海報，並於放映廳中定期播出由葛香亭所主演的重要影片。吳傳治認為，一個社會如果崇尚文化、尊敬藝人，應該在生前就向他們致敬，而這個電影資料館幫他表達了這樣的心聲。在滿足觀光客的資訊需要方面，臺灣故事館所有的摺頁資料與廣播系統，都有中、英、日三種語文，而「臺灣故事館」

作為博物館在參觀者的教育服務方面，主要是透過全館的隨身導覽系統來完成，這套系統由「臺灣故事館」負責開發的相關成本，提供入館參觀的民眾或觀光客免費使用，系統中有三種語言，包括中文、英文與日文，內容共有三十個解說點，介紹相關展示點中各項展示文物的歷史背景與意義，並延伸至臺灣相關產業的發展，其中在「臺灣故事館展覽館」中，就有九個解說點，「樂舞臺戲院」則有五個解說點，其他的解說點主要是落在「臺灣故事館」中老街與老店等展示項目上，整個導覽系統是在2006年1月22日引入，其中除了1月份因為整個系統在接近月底時引入，計算導覽系統使用百分比是以系統正式啟用後到月底為基礎，這套系統在各月份的使用情形都非常理想，入館參觀者使用導覽系統的百分比都在三成以上，相關資料見表5。

除了利用導覽機達成教育參觀者的目的之外，「臺灣故事館」也提供專人導覽解說的服務，想要使用這項服務的參觀者須於一週前提出申請，這項服務還包括英文與日文解說，學童的教學活動也可以利用「臺灣故事館」進行，同樣也須於一週前預約，至於吳傳治本人還設計了「館長時間」，在特定的時段，開放「臺灣故事館」中「里長的家」，由他本人導覽解說，並與參觀民眾互動回

答各種問題。

學習與挑戰：團隊經營的難題

籌設「臺灣故事館」時，吳傳治僅帶了一位助理前來臺北，所有的重要幹部、工作人員，都是在臺北招募。這種作法相當少見，因為業主們在開疆拓土時總是希望身邊能有自己信得過的重要幹部襄助，但吳傳治不是一般的業主。「臺灣故事館」整體的投資金額高達一億兩千萬元以上，他常說：「我帶一億多到臺北來，是來學東西的。」吳傳治如果要從臺中調動幹部到臺北，其實非常容易，但是他認為，既然是在臺北設館，就要用臺北的人，學習他們的思考方式，學習他們的做事方式，如果從臺中帶人上來，那些幹部習慣的是臺中的模式，但是臺中經驗對吳傳治來說僅是「半套」，要「半套」的人做出「全套」的層次，恐怕不容易。除此之外，過去他從未以一個完整的公司型態營運，這一次籌設「臺灣故事館」，他也成立了一家新的公司「香蕉新樂園管理顧問公司」，負責他旗下各場館的整體營運。

民國94年6月，吳傳治為這個新的公司、新的場館招募了五個重要幹部，都是經理職，包括整合行銷部、管理部、餐飲部、財務部、人力資源部，到95年1月初，其中四個幹部汰換離職，而為餐飲部門應徵而來的兩位主廚中，

表5. 臺灣故事館導覽系統使用百分比（2006年前四個月）

月份	入館人數	使用人數	百分比(%)	說明
一	11,969	4,306	36	僅計算1月22日起至月底的入館人數
二	39,161	19,276	49	
三	42,177	20,406	48	
四	50,601	19,111	38	

資料來源：臺灣故事館

也有一位離職。這種激烈的淘汰過程中所付出的成本，是吳傳治學習中所要付出的代價。吳傳治本人的最高學歷僅有高中，還是美工科，他所有的管理知識就是以前在臺中所獲得的經驗，對他來說，用這樣的架構來運作一個團隊，至少有兩個方面的挑戰，在知識的層面，雖然關於餐飲、行銷、管理上他有相當的實務經驗，不過財務、人力資源方面他還是缺少必備的基礎知識，這一點他靠自修專業書籍補足，他說：「蹲在書店裡看了幾個小時財務的書」。另外工作中還需要其他更細緻的專業知識，他也必須能很快掌握，最好的例子就是電腦採購，吳傳治對於電腦一無所知，但是工作人員的採購清單均使用專有名詞，作老闆的看不懂公文，當然就是退回去要求更簡易、清楚的解釋，過程中增加許多時間成本，但對他來說，卻是快速獲得成長的機會，確認用最合理的價格獲得最佳品質的工具，不論是在電腦採購，或是餐廳的用具上都一樣。

另外一個挑戰就是團隊的運作，從經理級幹部與主廚的汰換率來看，儘管吳傳治已經有多年的事業基礎，在人事招募上的正確性仍然不高，個別工作者在應徵時所表現出來的印象，與實際工作相處的經驗落差非常大。所有新進人員報到後，吳傳治一定會找時間向他們說明「臺灣故事館」的理念，甚至帶大家到現場解說，另外他一定會談一個「兩杯水」哲學，吳傳治認為一個工作者應該同時要擁有兩個杯子的特質，一個杯子只裝了半杯水，代表人要謙虛，懂得不斷學習成長，而另一個杯子，則裝了滿滿的水，甚至水還溢到杯子外面，這是工作者具有的專業能力，工作團隊需要個人貢獻這樣的工作能力，才能成就大家的願景。在應徵面談中，吳傳治僅能觀察求職者的動機強弱，眼神是否純正，再來就是從過去工作經驗中瞭解

專業能力，至於人際溝通、EQ、人格與操守初期是完全不能瞭解。這種落差組合成一個團隊時的衝突性就可能更大，疲於應付人事問題是吳傳治籌設「臺灣故事館」的過程，甚至一直到開幕之後都擺脫不了的困擾。但他卻認為這是他所需要的，因為從不同山頭來的人，帶著不同的思考方式、觀點與做事方式，放在一起很快地就會引起衝突，因此他很累，必須不斷協調同時又要推著團隊前進，但他卻能在這中間去思考瞭解各種專業的堅持，快速地學習到以往所不曾有的經驗，只不過磨合期實在太長，最後連他也消受不起這樣的時間成本，只好走馬換將。他說：

「所以我現在我唯一的挫折，就是出現他們的人際關係的一個部分，哪怕是同學笑說，你怎麼都找一些五年級的老人，我當初的認知是說，五年級或許跟我一樣，有積極奮鬥，積極是還在年輕的那一塊，可是少部分有一點狗腿，少部分還在探試我，我這半年，大概這一個月都在處理這件事情，我也下了通牒，我不要浪費你的時間，你們不要浪費我的時間，他們才發現這個老闆還是有感覺的，這不是在開玩笑的，所以它的優點就是說，可以讓我快速去面對問題，如果都臺中的那些人上來，或許可以調個五六個上來，我會習慣那種模式，我習慣那種模式，我可能是一個很簡易的橡皮圖章，我變現成的老闆，我哪天被帶走我都不曉得，那我沒有辦法學習，那這樣的心不同的山頭來的人，他可以激發出不同的問題出現，這個問題是如果我找一個團隊是不會發生，它要撞擊，財務的堅持在哪裡，人事的堅持在哪裡，管理的堅持在哪裡，理念的堅持在哪裡，他們因為立足點的不同、立場點的不同，會很急促的表明出來，但是如果是一個原本成立的團隊，它是

無法呈現這些面向的，那它的優點就在這邊，可以讓我快速的掌握這些東西，可以把問題，因為你跟我沒有裙帶關係，你跟我就是工作上的同事，我堅持我的立場，那他堅持的立場的原因是什麼，我要去思考的，反而可以撞擊一些東西出來。」(2005年訪談資料)

吳傳治經營工作團隊的特別作法，就是讓大家有共同的「記憶」，雖然不脫「教育訓練」的本質，但在這種模式下參與人員的整體收穫，卻遠遠超過一般的教育訓練，不過他的成本也遠遠高於一般教育訓練，因為吳傳治是把認知層面的知識學習與感官體驗，把出差工作與旅遊休閒，共同結合在一個叫做「海外見學」的行程中，由公司負擔所有費用，他並不擔心這樣的投資可能無法回收，反倒是認為就算有人在見習之後離職，這種學習經驗對他（她）個人的成長也有幫助。在籌設「上海新樂園」時，他就曾經帶著新進的工作人員遠赴上海參觀學習，這次「臺灣故事館」的籌設，為了讓行銷人員對於他口述的理念能有進一步的親身體驗，他在2005年8月帶著行銷部門與日文本書一共七人，前往日本海外見學四天，參訪的地點包括了：「餃子博物館」、「金屬玩具俱樂部」、「機械玩具博物館」、「橫濱紅磚倉庫」、「拉麵博物館」、「江戶東京博物館」、「地下鐵博物館」、「臺場的一丁目商店街與小香港」，以及「青梅懷舊商店街」等。吳傳治說過：「我從來不在臺灣看別人的店，要看就看世界級的東西。」所以見學的目的非常明確，他希望這種觀摩的經驗能回饋到「臺灣故事館」的設計與經營，但光是靠他一個人的力量有限，他必須讓更多重要工作伙伴也能有共同的認識，才能在理念的溝通上容易達成共識，因此他所安排參觀的場館與「臺灣故事館」的概

念均有雷同之處，重要的是這些個案從吳傳治的觀點分析，是有著「成功」與「失敗」的分野。在概念上來說，最重要的是觀察、分析日本人如何平衡「文化」與「營利」兩個因素，對吳傳治來說這也是「成功」與「失敗」很重要的分野。一個一億多元的投資案如果沒有商業利益產生，勢必無法生存，會拖累所有的投資人，甚至吳傳治幾年累積的資源也將耗損無餘，但是過度商業化，缺乏感動能量的空間，也不過就是另一個民俗村，他同樣無法容忍。另外，讓從無營運博物館經驗的行銷人員，由設計門票、DM摺頁開始，學習整套博物館的經營管理也非常重要，至於實際的操作面，這次見學重點還包括了吸收日本人在「做舊」方面的優點、懷舊商品的開發、館場管理與行銷等。

日本見學期間，吳傳治與他的團隊雖然有機會培養共同記憶與默契，卻也看到許多彼此之間的差異，一位同行成員在返臺後不久去職，以至於整合行銷部門的基層人員在8月中便全部換血，而她們才剛剛在7月1日報到，此時「臺灣故事館」開幕的籌備工作仍然在積極進行中。儘管有從日本帶回來的厚厚一疊參考資料，不過各種準備工作要做出吳傳治所滿意的水準，中間仍然有非常多的摩擦與調整，對於這個過程，吳傳治的基本態度是先讓工作團隊把自己的實力內涵表現出來，因為他如果太早拋出自己的意見，久而久之團隊成員便會失去想法，但在這個過程中各種成本的代價是相當高的，吳傳治說：「這個成本我還承擔得起」。

感動的展示空間經營概念

經過兩年多的深入訪談與觀察記錄，深入分析吳傳治所打造出來的兩個

特殊場館，對於本研究最關切的兩個問題：「如何讓博物館活起來？」、「如何平衡文化與商業？」，可以用「感動的展示空間經營概念圖」加以回答。

經營者的策略

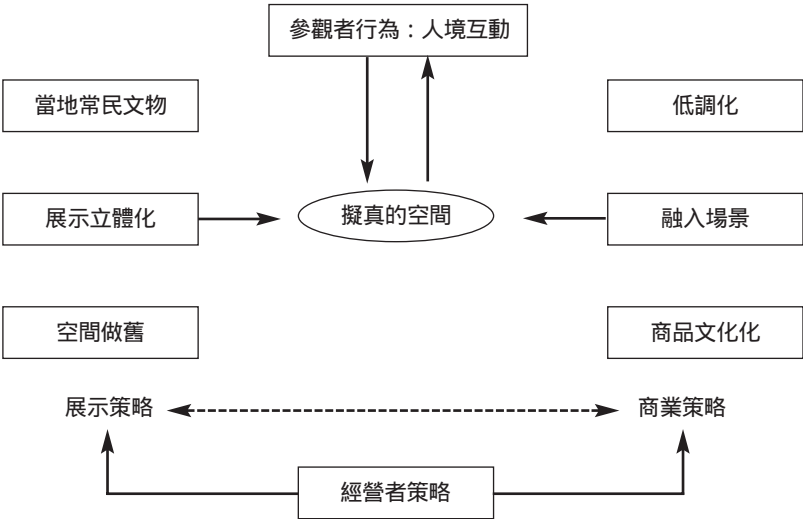
從經營者的角度分析吳傳治的操作方式，在展示空間中有兩類策略行為與這個空間能否感動人、「活」化起來關係密切，這兩類策略行為分別是：「展示策略」與「商業策略」。「展示策略」中比較重要的原則包括了：使用當地常民文物、立體化展示，以及空間「做舊」。「商業策略」中則包括了低調化、融入場景、商品文化化等三個原則。「感動的展示空間經營概念圖」中，這兩類行為原則分別被置於圖的兩側，共同塑造了一個擬真的展示空間；圖的上方是參觀者的人—境互動行為，雙向的箭頭表示一方面參觀者在經營者所設計的角色扮演行為中，參與擬真空間的創造，同時在這樣一個擬真的展示空間中，參觀者也會因為空間中的種種設計而進行各種人—境互動的行為。至於「展示策略」與「商業策略」之間，則用

虛線代表兩者間的平衡關係。

從吳傳治在「香蕉新樂園」與「臺灣故事館」的操作手法可以發現，常民生活文物最能引起一般人的興趣，因為文物本身蘊含許多生活的記憶，而文物若能與當地社區結合，則更能拉近展示場館與參觀者的心理距離；立體化展示是讓整個展示空間打動人心很重要的一環，從「香蕉新樂園」的案例開始，吳傳治都是將常民文物展示於立體化的建築物之中，因為「像」真實的建築物，遠比展示櫃更接近參觀者的日常生活經驗，也更適合於展出他的收藏品，在這樣的建築物中，常民生活文物是恰如其份的還原到應有的空間之中；至於空間「做舊」，則是讓整個展示空間的氛圍真正回到應有年代的關鍵，少了這一部分的藝術創作，擬真的展示空間就無法成立。

當地的常民文物

在香蕉新樂園的案例中，會發現處處都可以看到昔日臺中的痕跡，這種讓展示品與所在社區相呼應的原則，是讓博物館活起來很重要的因素。以香蕉新



感動的展示空間經營概念圖

樂園十一個老店面中的「長生醫院」來說，外牆上幾張證書，正是前國策顧問廖榮棋的醫師證書、省議員當選證書，還有國策顧問證書，甚至內部還可以看到日據時代皇民化運動中，廖醫師改名安川武一郎的相關證件。這些都是廖醫師後人所提供的，原來在吳傳治的設定中，這間醫院是要取名為「春生醫院」，但為了紀念這位在臺中地區執業、替窮人看病不收錢，甚至還會僱車送路途遙遠的患者回家的慈悲醫師，吳傳治使用廖醫師執業時的「長生醫院」來命名，在香蕉新樂園入口處候位區的木製長椅，也是原來長生醫院裡的座椅，使用這種方式來呈現收藏品所獲得的回應相當好，關於廖醫師的種種，他的家人並不會到處說，但是來香蕉新樂園消費的臺中民眾看到「長生醫院」時，內心卻會受到衝擊，老一輩的人會說：「這就是榮棋仙開的！」而廖醫師的故事就開始被述說，正因為展示品觸及到人的心靈，香蕉新樂園所呈現出的樣貌不僅是一個懷舊點而已。

香蕉新樂園除了作為展示與餐飲的空間外，吳傳治也不斷嘗試增加它的各種附加功能，與社區作更緊密的結合。從早上九點到十一點，香蕉新樂園開放給中小學進行戶外教學，只要預約就可以前來參觀，由吳傳治本人導覽。也曾經舉辦園遊會招待失智或安養院的老人家，綠蔭大道也舉辦過民俗嘉年華會，從臺灣各地找來民俗藝師，加上雜耍藝人，讓香蕉新樂園附近的社區朋友免費參與。香蕉新樂園還有藝文資訊窗口的功能，這同樣是一個獨特創意的成果，吳傳治從屏東買來一節報廢的火車車廂，在裡面除了陳設部分他的收藏品，是一個主題特展館外，也提供民眾最完整的全臺藝文資訊，由香蕉新樂園專人負責這個工作。如果只是做個文物收藏家或是餐飲業經營者，吳傳治顯然不需

要這樣做，這些努力多少呈現出他理想性格的一面，火車廂藝文館正是最好的說明。這個獨特的小展示館本來是不應該出現的，吳傳治有一些關於電影的收藏品，其中包括了影片、播映設備、道具、服裝、宣傳海報等，於是他準備了一筆經費，想與公部門合作舉辦影展，但不僅企劃書送出去遲遲沒有下文，整個構想還被他人借走，於是這筆經費就變成了一節火車車廂。當時的經驗是這樣的：

「我那時候準備大概八十萬，辦一個社區的電影節，然後請人播放，有電影院還有銀幕，然後播一支影片要七千五，大概一個月的活動，那還有周邊的活動，大概連印刷大概要八十萬，我要出錢，他們竟然要做不做的，那八十萬其實可以搞很大很好玩，結果他們不願意做，我就想算了，我也不想跟他們搞，因為我很討厭那個公文往返，企劃書寫得不對，哪裡不對或怎麼樣，後來我們就放棄，放棄後又想到說那時候火車，等於是很多乘載的回憶，我記得第一次上臺北，坐這個車上臺北，然後吃便當的印象，我心裡想，我是不是可以搞一個火車來，那時候到屏東，在路邊看到一臺火車，我覺得還滿漂亮的，就跟他談，先從價錢談起，然後透過專門載那個特殊運載的貨車公司，那是什麼，專門載阿帕契直昇機、載戰車下船的那種公司，時速60把它從高雄開了將近十幾個小時到臺中來，我很擔心它在路上摔出來，這是很擔心，然後弄下來油漆到好，只是想說，就是可以把它做一個社區的一個，一個小小的展覽館。」(2004年訪談資料)

立體化的文物展示

一個立體化的展示空間究竟是什麼意思？又為什麼對於營造出能感動人的

力量會這麼重要？在展場的設計上，吳傳治其實是站在傳統的博物館與一般懷舊餐廳這兩種類型之間，卻又自成一格。傳統博物館所展出的文物通常非常精緻，是歷史文化藝術的精華，而這些文物也被妥善地保護，在溫度控制良好、照明完善的玻璃櫃中展示，但對於參觀者而言，與這種文物的心理距離可能相當大，產生的感覺，也是以敬畏驚歎成分居多。而臺灣早期的懷舊餐廳，則主要是經由在用餐空間中放置或於牆面掛出早期農具、蓑衣等各種生活用品，並透過播放臺語老歌來營造氣氛，整體而言，這種懷舊餐廳中的餐飲是主角，展示品僅等同於店內裝潢的層次，並沒有活躍的生命力，對吳傳治來說，無論是傳統的博物館或懷舊餐廳的手法，都是平面的方式，他在臺中雙十路「香蕉新樂園」與「臺灣故事館」所用的手法，是讓收藏品回到原有的年代，在應有的空間之中出現。因此，香蕉新樂園是一條街，有十一個舊店面，「臺灣故事館」則一共有四十七個老店面，展示品恰如其份地在店面的櫥窗出現，所謂立體化的展示，就是「實境重現」到真實的面前，雖然無論用什麼手法，展示者總是無法重現真實，但可以非常非常逼近真實。

展示空間在立體化的過程中，首先要讓複製的建築體在外觀上符合所屬的年代，吳傳治是很有想法的業主，他會根據收藏的老照片或各種文史出版品，找出與場館所在地有關的部分，與設計師從草圖便開始溝通，這在實務界的操作並不容易，因為大部分的設計師不習慣這樣做，要針對業主的收藏品，作一些特別的設計，從草圖到立體呈現，也需要依照基地空間的長寬高調整圖面比例，並將特殊收藏品安置在複製的建築物上。例如日據時代的臺灣民居，木製圓窗相當常見，吳傳治也有若干收藏，

在籌備「香蕉新樂園」時，收藏的木窗勢必要加以利用，設計師便要去思考如何安置這個木窗。同時因為「香蕉新樂園」、「臺灣故事館」都還有餐飲空間，設計師並不能僅以設計老街、老房子的概念完成所有工作，這些場館即便是擬真、複製的立體空間，但除了外觀相似的要求，儘可能讓收藏品發揮功能外，還要配合餐飲服務的特色，做適度的調整，這種獨特性是一般經營懷舊場館比較不會碰到的問題，吳傳治的經驗是：

「每一個人認為做我的案子都很累，為什麼，因為我不是像一般的業者沒有概念，沒有想法，而且在做這個之前，我就有餐飲經驗，所以我知道說這個冰，冰塊該放哪裡，瓦斯爐該擺哪裡，我有一個正確的操作模式，但是設計師通常比較想到的就是說，怎麼樣做漂亮，那漂亮之餘，你實際的操作面就有問題，吧臺手一轉身，他必須拿到什麼東西，他一轉身，必須有水槽，那設計師通常比較難，不會有這樣的一個經驗，所以在步驟的過程當中，還好碰到一個很好的設計師，我所有的提案，他才能幫我操作，不然別的設計師做不來，他可能不能完全將設計師的意見來操作，有些構思、想法上，一定會有一些衝擊點，那還好我們都有相同的興趣，對早期的一個臺灣的一個場景物，我們都有相當的興趣。」（2004年訪談資料）

空間做舊

參觀者進入雙十路的「香蕉新樂園」或臺北的「臺灣故事館」必然會被其間宛如原景重現的樣貌震驚，但看似「保存很好」的舊房子，其實都是創意的傑作，因為建築物本身並不是擬真過程的完成，所有建物包括附屬於其上的商業廣告、海報，還要能呈現出一種陳舊的

歷史感，這個過程被稱為「做舊」(presentation)。無論是房子上的水漬，紅磚柱的缺角，牆面上因為觸摸所造成的暗色痕跡，甚至牆上掛的招牌、招牌上的鏽痕或是貼的海報，都是吳傳治的創作成果，能夠執行這個過程靠的是他在美工方面的專長。但在「做舊」的過程中還必須注意到全場氛圍的一致性，因為「做舊」的成功並不是單一建築體呈現老舊感，而是整個館區都要呈現出一致的時間感，吳傳治所經營的幾個個案，在空間（立體化）時間（做舊）所呈現的都只有單一的主題。

在製作「香蕉新樂園」裡商家門上浮雕招牌時，吳傳治原來希望用保麗龍刻字再噴上油漆的方式製作，但實際操作後發現保麗龍吃不住漆，上漆後會有脫落的感覺，效果不理想，若換用壓克力招牌又無法滿足古舊的基本要求，最後他前往三義，選擇乾掉的木材（較有陳舊感），請木雕師傅依照事先設計好的字型將這些商號名稱刻出來。只是立體商號招牌要放到牆上固定非常費時，必須先用膠定位，確定位置後才用鐵釘釘牢，之後在招牌上噴上水泥漆，完成這些步驟，才能開始做舊。由於招牌已經釘在牆上，但做舊的視覺效果必須在一段距離之外觀察，因此，要確定這些浮雕招牌是否呈現適當的陳舊感與陰影，製作者必須不斷上下樓梯觀察才行。事實上，香蕉新樂園於2001年7月開始試賣時，這部分的工作都還沒有完成，他必須一邊營業，一邊做各種修正。

對吳傳治來說，整個「臺灣故事館」就是一個大作品，這屬於藝術創作的部分，這種藝術表現在擬真的老臺灣建築的設計圖面上，表現在從設計圖轉換成立體建築物的過程中，最後更透過「做舊」的複雜手法，將整個場館的氛圍，從單一建築物、到線、進而全面呈現一個擬真的懷舊生活空間。Kmall地下二



香蕉新樂園內部的招牌製作非常費工

樓的樓層高度並不高，經過多年的使用後，留下了各式各樣的管線，要展開創作，必須先清出一個空白的畫布，吳傳治先花了兩百萬的額外經費，將這些管線處理掉，把天花板儘量拉高，最後整個樓層高度顯現出來，大約僅有3.7公尺。在這樣的高度限制下，館內建築物的比例必須縮小，電線桿也被鋸短，至於天花板則被漆成黑色，讓館內建築物的屋頂在視覺上產生自然消失的感覺。為了收藏文物，吳傳治走訪過臺灣許多小鎮，也拍攝了許多建物的照片，這些閩南式樣、客家式樣的民居建築物樣貌，便成為他設計「臺灣故事館」時的參考依據。「參考」對吳傳治而言是學習，一如學音樂的人會聽遍重要演奏家的作品，學畫的人會看遍大師的鉅作，揣摩他們的技法一樣，差別是在學習的成果必須表現出自己的靈魂，他本來的說法是這樣的：



亭仔腳上方做舊未完成



拱門上方做舊完成

「原本是一個在3米7，不到3米8的空間，那我在這個有限的空間裡面，透過我的老照片的資料，透過我這幾年來，跟設計師一個很好的合作，我們兩個這十幾年在臺灣各地去，去參觀，去看到老的房子、老的社區、老的建築，去看的經驗裡面就是說，臺灣很多的那個建築，我們發現它其實沒有一個特色，閩南式、客家式其實都很多，那在這個空間裡面，我們要怎麼透過一張一個平面的圖稿、一個線稿，去把它呈現出來，譬如就建築層面來講，它其實是一個簡單的工作，但是你硬體出來了，那個氛圍的設定是不容易的，怎麼讓它有舊的感覺，有那個沈的味道，深沈的力量的那個味道，架構要去想像，就像我們在畫油畫一樣，它從1500坪高3米8不到的一個空間裡面，我們從平面立體，從點到線到面的呈現，就像畫一幅圖一樣，我覺得它是一個創造品，一個藝術的創作品，雖然它有些參考的資料，那就像說我們去參考一個就是楊三郎，或者是那些知名的，他們在畫人像的時候，他們也是會看一個人物去畫像，那我覺得在這個空間裡面，我們創造出我希望它有從點到線到面的呈現之後，它還另外一個就是我們加上感覺，那我覺得這個從點到線到面的呈現到感覺的呈現，我覺得是一個藝術的部分，

這是我的解釋這樣子。」(2005年訪談資料)

在「臺灣故事館」的籌設過程中，吳傳治因為有了自己的美術班底，操作上遠比「香蕉新樂園」的時代更有效率，這一批年輕的美術專業人員具備運用數位工具的能力，在瞭解吳傳治所希望呈現的效果之後，便能夠透過電腦軟體，於實際進場「做舊」前便在電腦上完成做舊，由於電腦修改調整容易，使得吳傳治掌握全場氛圍的能力大幅提昇，但是實際做舊的藝術層面還是要複雜一些，陰影、青苔、水痕、累積的灰塵、污穢的牆面、白化的木頭、氧化腐蝕的燈罩，究竟要用什麼形狀、什麼走向、什麼顏色呈現在建築物上，還要考慮日照的光線、水滴的方式、氣候的潮溼程度，並參考真實現場的情況。因此吳傳治跟他的美術班底，多次前往臺北的舊城區拍攝照片，研究建築物在使用多年後所可能表現出的「老化」跡象，才設定「臺灣故事館」做舊的各種細節，畢竟想像與真實的落差可能相當大，原先在吳傳治的構想中，紅磚經過多年觸摸與使用，應該呈現出相當程度的黑色污穢痕跡，但實際上紅磚儘管使用多時，仍可能相當紅豔，這讓吳傳治相當意外，因此「臺灣故事館」的「做

舊」終究是在現實與想像間找一個平衡點，去抓出讓人覺得陳舊的感覺，這部分吳傳治講得非常詳細：

「那我們儘可能透過照片和我們實際上前幾天，又跑到車站裡面去繞，去拍一些風化的、拍一些長青苔的東西，拍完，我們兩個在研究的時候發現怎麼可能風化到那種程度，就好像是刻意做出來的，可是它確實是不同的，像我們這兩天在研究一個問題，太陽的日曬，東邊西邊到底陰影應該在哪一邊，到底青苔應該長哪邊，我們就要思索，這個是不是溼氣，臺北市溼氣重，所以臺中的溼氣，南部的乾燥，一樣的建築物，一樣的日式建築物，它所呈現出來的味道不太一樣，那我們抓一個讓我們視覺看到的美麗，有舊的感覺，基本上它不是研究，他只是一種氛圍設定，那我們就會想說，透過我們的老照片，和我們刻意去拍的照片裡面去抓感覺，就其實很難說一定是這樣子，一定不是這樣子，像我們那一天認為說，做舊，磚塊做舊，它應該是有一種風化到白的感覺，可是我們前幾天拍的照片，那個磚塊經過幾十年還是很紅的，老實說我們會抓一個可能的氣候，抓可能這個房子因為它可能在樹下的陰溼，所以它可能青苔會不會多一點點，那我們儘可能以一般常理的方式，水漬、水龍頭旁邊，可能水痕就比較重一點點，我們用常理去思考，加上我們美術的藝術操作這樣子。」
(2005年訪談資料)

經營者的商業策略

在「感動的空間經營概念圖」中，經營者另一類重要的策略行為就是「商業策略」，以吳傳治的兩個個案為例，其中也包括了幾個重要的原則，分別是「低調化」、「融入場景」以及「商品文化化」。商業策略的順利運作，是這類場

館能否生存的關鍵，但如果商業策略過於明顯，讓「文化」與「商業」失去平衡，則這樣的場館最終將會失去感動人的力量。

低調化

「臺灣故事館」是一個必須購買門票才能入場的展示空間，吳傳治必須非常小心地平衡館內的展示策略與商業策略這兩個部分，它在商業行為的低調化主要表現於三個方面，第一是整個場館的年代設計，其次是不同餐飲主題的選擇，最後是餐飲空間的外觀，由於這三個層面都有豐富的文化或社會含意，商業行為雖然在其中進行，但是相形之下低調許多。「臺灣故事館」整個館區的時間設定是在1965年，透過這個年代的選擇，吳傳治想要讓參觀者回到一個曾經不分彼此的臺灣，進而衝擊參觀者的情緒，針對臺灣社會現況產生反思。

「那到了1965年大概我出生那個年的前後，差不多整個算是穩定，差不多在整個社會的安定上面算穩定，然後人比較沒有，在這片土地，都是比較克勤克儉那個年代，比方雖然是一個比較比較沒有分那個你我的那個年代，而且那個時候，這片土地正在朝所謂欣欣向榮那個方向來操作，人的那個意識和概念和想法是比較單純的，就是怎麼突破困境，讓臺灣走向更好的那個背景。」

「那我用1965是剛剛講說在那個大家不分彼此，在朝一個要破除窮困的背景，戰後的那個努力，共同努力的方向，那個背景我覺得是現在大家整個這個臺灣的環境需要的，那我就想說用這個方向來操作，可能會比較精準。」
(2005年訪談資料)

「臺灣故事館」主要的商業行為是透

過三個主題餐廳來完成，這三個主題餐廳占的營業面積也最大，它們分別是「表町」日本料理、「富貴亭」中華料理與「蓬來閣」臺灣小吃。「表町」日本料理代表臺灣的殖民歷史，是臺灣歷史年輪中累積下來的元素，接受並承認這個事實，就會將它視為臺灣歷史基因中的一環，它的命名則是取自於目前「臺灣故事館」所在位置，在日據時代的地名就是「表町」。「富貴亭」中華料理則象徵臺灣承接來自大江南北的飲食文化元素，「富貴亭」的代表圖案是牡丹花，在中國文化中代表吉祥、貴氣，與「富貴亭」結合便是「牡丹花開富貴來」的含意。「富貴亭」菜單中有江浙菜、粵菜、臺菜、泰國菜，甚至港式點心，在吳傳治的觀念中，現今的飲食文化早已經超越國界，「兼容並蓄」才是最大公約數。而「蓬來閣」臺灣小吃代表臺灣社會屬於閩南、屬於常民的飲食文化元素，其定價也最接近一般人的消費水準，這三個餐飲主題的設定其實正是臺灣社會飲食文化的縮影，將之聚集在一個場館「臺灣故事館」中，吳傳治表達的是一個「融合」而不分立的臺灣故事。

「因為我其實是外省人子弟，爸爸是芋頭，我媽媽客家人，我是芋頭麻糬，那我這個餐廳的主題第一個日式料理殖民文化，再來大中華文化，廣東江浙這樣的東西，傳統的小吃，臺灣各地延伸出來的，不管是外省人到臺灣來，或者是名家小吃，所創造出來的一個不管是肉羹、扁食、肉丸這些東西炒米粉，臺灣各地的小吃我融合了，臺灣最近百年來的飲食的文化，很多人問我說為什麼會這樣分，他們還特地來問我說，你就是想賺不同的人的錢，其實我的深層意義是這個部分，很清楚一開始我就很清楚這些事情。」(2005年訪談資料)

在建築外觀的設計上，這三個餐飲空間呈現手法也相當低調，不能違反創造一個擬真空間的基本原則。「表町」日本料理的外觀被設計成眷村宿舍的模樣，這種手法分別象徵兩種文化，一個是臺灣的日本殖民歷史，一個則是在空間上有承接關係的眷村文化。「富貴亭」中華料理被置於臺式老街的後方，參觀者在老街上完全看不出「富貴亭」的餐飲空間。至於開放式的「蓬來閣」臺灣小吃，位置是在「樂舞臺大戲院」與「艋舺漁倉」的一旁，牆上掛的還是手工繪製的彩色電影看板、廣告，雖然開放，卻更強調它屬於常民文化的一環。吳傳治說：

「就建築來講就好了，你後面那一區對不對，有一點像眷村伯伯，前面釘一釘一個紅木門，眷村的味道，然後里長家就是殖民的一個非常特別的東西，那老街就是臺灣漢民族進來，後期再加上日本的建築，融合的一種模式，在在顯示了這一個土地的融合的概念，觀念在裡面。那天有人問我，他說他可能是因為客家人，林郁方立委來參觀，他說有一個客家的東西要進來，一般如果客家館，漢人建築裡面有客家人住，眷村裡面有客家人，我就是沒有特地去說一定要把它撥離，那我們儘可能把它融合。」(2005年訪談資料)

融入場景

其他幾個中小型的營業空間，像是「新樂園冰果室」、「春露商店」與「黑貓酒吧」，則以融入場景的原則成為整個老街的店面之一，而「旭壽司」、滷味攤、雞蛋糕小販則被設計成必須在街頭叫賣，利用角色扮演的方式與參觀者互動，讓參觀者進一步融入整個擬真的懷舊場景中。

「你這個空間，如果你只是一個懷舊的空間，就是早期的那種，那現在我已經讓你要進到懷舊的空間裡面，進入哦！而不是感覺懷舊OK，那我希望說這個空間不是死的，突然有人物的角色扮演，讓這個空間活化了。那我去三次拉麵博物館，我這一次才碰到那個老闆，他也提到一件事情就是說，這個空間懷舊，如果說加一些舞臺的一些戲劇效果，角色扮演你會發現這個空間會更活化，是我們現代人進到這個空間裡面去破壞那個秩序呢？還是那個人物卡到我們現在生活空間裡面去，去錯亂我們的視覺感官，我想去玩這個衝突就是說，這個硬體的空間舞臺有了，榕樹有了，騎樓有了，那如果那個時代的背景的人，再出現的時候，它空間是跳躍式的，它是有節奏的，它是有感應的。我那一天在形容給他們聽就是說，如果說今天是里長伯，今天我原本是想說請戲劇學校的學生偶而來玩一玩，後來我就決定了，我準備培養我們四個到五個的班底，固定一個人看是來玩，我說這筆錢總監花得起，我們養一批人，比方說今天是里長，今天他的角色扮演里長，那路邊攤賣滷肉的人，現在賣可能有在排隊，那里長就可能跑過去，這一攤滷肉是很好吃，我住在這裡四十年了，這個滷肉實在有夠好吃，從他媽賣到現在還很好吃，那個人物講一講話，里長來過來講一講就走了，我相信在買滷肉的人，會瘋掉你知道嗎？那就是我想去訴說的，那可能在顧那個射空氣槍的，或者套圈圈的那個老闆娘，或者是小販突然跟派出所的員警吵起來了，他不管現在人在那邊走動，他就是吵起來了，或者警察在轉角，突然拿著哨子嗶嗶嗶，那個東西不要摸不要碰，我相信那個空間會跳躍你知道嗎？人會有驚喜，那與其花了這樣這麼多的錢，讓那個空間好不容易呈現出來了，而且在這樣的

環境裡面，我讓它更有那個衝突、那個喜悅、那個驚奇，這是我覺得我想去表達的，所以我們設定了那十來個的人物，我最近還在幫他們的戲服的一些，上禮拜才決定說我們就找幾個有興趣的、喜歡玩的，類似童玩這樣，給他們幾個化粧，不用上舞臺那樣，畫得非常細膩，就有一點誇張的皺紋、誇張的服裝、誇張的肢體動作，我相信這個空間會更棒的。」(2005年訪談資料)

商品文化

「臺灣故事館」在商品開發方面，初期所運用的原則是將商品與文化結合，這些文化質感呈現在歷史資料與臺灣特色的運用，增加了商品的文化價值，包括以古地圖作為書籤、筆記本、懷舊圖案的杯墊、各種臺灣風土的風景明信片、鑰匙圈、手機吊飾，並配合各種臺灣史地人物書籍在博物館中販賣，而在「春露商店」中所販賣的各種古早童玩與零食，「新樂園冰果室」所販賣的冰品種類，都會考量到產品本身就要能引發消費者的懷舊情緒，這些都是強調商品文化個性的面向。不能忽略的是，在「臺灣故事館」的案例中，吳傳治為了增加場館的文化功能，還設置了博物館與電影展示館兩個純粹的展演空間，並且設置了全館的語音導覽系統，這些設計又把「臺灣故事館」在「文化」與「商業」兩端之間的平衡，向「文化」這個端點拉近了一些，整體表現顯然超越「香蕉新樂園：春露懷舊商店街」。

參與擬真的過程

在參觀者行為的這個層面，雖然每一位參觀者都是有主體意識的個人，不過一旦進入「臺灣故事館」便進入了吳傳治所刻意經營的「人一境」互動行為(human-field/situation interaction)情境中(宋曜廷、張國恩、于文正，2006)，他

主要的目的就是讓參觀者自然地與場館中各種展示與人文活動互動，進而融入整體的懷舊情境中，參與「擬真」空間的創造過程，在這樣的設計中，街頭叫賣的攤販雖然是商業活動，遵守情境融入的原則，但各種攤販、商家、街頭藝師同時也與參觀者溝通交流，參觀者可以在老街的街頭購買產品，付費接受商家提供的遊戲服務，實際動手製作街頭藝師的手工藝品，館內並設計了管區派出所，有穿著全套早年警察制服的員警全館巡邏，派出所內的服務臺、手銬、警棍，成為參觀者融入情境的媒介，在派出所內扮演各種角色，若是不小心因為銬上手銬無法脫身，還可能就被「拘留」在派出所內，時間長短當然視參觀者的表現而定，這時參觀者彷彿化身為演員，必須與扮演警員的工作人員共同演出這齣戲。

在「活化的展示空間經營概念圖」中最重要的一部分，就是經營者要創造出一個「擬真的空間」，各種展示策略是要在文物展示這一層面呈現出逼近真實的陳舊氛圍，而商業策略的運作也必須要能加強這種「擬真」的效果，還有刻意設計的「人—境互動行為」，最終都會參與一個「擬真」的過程，只有創造出「擬真的空間」才能感動參觀者，而「擬真」的結果越接近真實，應該越能產生心靈感動的效果，在這種場館中所有的操作都不能逾越這個基本原則。「臺灣故事館」正因為「擬真的空間」設計成功，參觀者除了在館區中被動地參觀懷舊空間與文物展示外，另一類重要行為就是「角色扮演」，實際參與各種情境活動並與展出物互動，由於「擬真」僅能逼近真實，預留的空間就能成為無數創意的來源，讓「臺灣故事館」可以不斷創作各種「擬真」的活動，感動參觀者。

結論

經過兩年多對吳傳治所經營個案的深入調查，本研究提出「感動的展示空間經營概念圖」，希望能回答「如何讓博物館活化起來？」與「如何平衡文化與商業？」這兩個問題。發現吳傳治在經營上使用了兩類策略行為，包括展示策略與商業策略，加上刻意設計的「人—境互動行為」，讓參觀者共同成為擬真空間的一部分，這才能產生感動人的力量，而讓參觀者有所感動是博物館能夠活化起來很重要的一步。但是從經營一個民營博物館來說，做到了讓人感動卻還不是能夠存活下去的理由，之後博物館還要能找到自己獨特的生存方式，這或許是靠著各種商業機制的運作，但是經營者在整體的營運上又不能過度向商業傾斜，以致於短期內可能獲得利潤，但醒目的商業行為卻會讓文物的展示場館很快失去感動人的能量，在這一方面，吳傳治讓他的場館中商業活動比文化低調許多，讓商業行為自然成為擬真過程的一部分，找到一個能讓兩者平衡的模式。

吳傳治常說：「能感動一個人，就是一個人」，無法感動人的場館，就算是在商業上獲得成功也不是他想要創造的空間，從這個角度，「臺灣故事館」開幕（2005年11月27日）後許多參觀者的反應已經為這個場館作了最好的肯定，詩人管管參觀之後說：「這裡有陽光，而我現在已經感受到熱度！」。在開幕後短短三十天內，有七位參觀者在吳傳治面前感動落淚，一對上了年紀的夫妻參觀後透過保全人員表示想要認識負責人，在吳傳治的面前兩位老人家分享參觀館區後的感動，也懷念以前那個大家不分彼此的臺灣，但後來阿嬤卻開始落淚，談及自己與親姊姊因為總統大選的理念不合，已經很久沒有辦法一起喝

茶、爬山，老先生則是含著眼淚坐在一旁。落淚的感動之外，「臺灣故事館」帶給參觀者的還有返老還童的趣味，吳傳治遇到過一位71歲的阿嬤，自己一個人坐在特別設計的小學教室外，跟著播音系統輕哼葉啟田的臺語歌，然後走進教室裡，看到裡面的高中生在玩鬧，自己便叫起口令：「起立！」接著她就笑了起來，坐到位子上，拿粉筆在桌上寫下自己的名字「陳玉娣」，經過吳傳治跟她閒聊，才知道阿嬤曾經受過三年的日文教育，但也學了國語，所以會寫字。

儘管已經可以確知「臺灣故事館」能夠打動人心，但是因為諸多人事問題的牽絆，寒冷多雨的臺北冬季，以及消費者並不習慣入館購買門票的作法，「臺灣故事館」正式開幕後並沒有立即成為消費焦點，雖然這給了吳傳治的團隊繼續進行各項調整的空間，不過對他的財務也形成極大的壓力，累計前兩個月的虧損竟然高達一千萬餘元。「臺灣故事館」仍在營運的初期，是否能夠生存下來仍然要受到嚴酷的考驗。吳傳治的經驗若用來回答Jane Bedno關於博物館應該重視觀眾的問題，顯然一個能夠感動觀眾的展示館，才會有觀眾存在，而對應於國內各式各樣的地方文物館或小型的博物館，追求利潤之餘，也不應該失去這個感動人的能量。

參考文獻

- 王啟祥 2004 國內博物館觀眾研究知多少。博物館學季刊，18(2): 95~104。
- 公共電視 2000 城市的遠見系列第九、十集。蛻變中的魯爾工業區。臺北：公共電視。
- 吳春秀 1996 博物館觀眾研究：以故宮博物館玉器陳列室為例。博物館學季刊，10(4): 23~30。
- 宋曜廷、張國恩、于文正 2006 行動載具在博物館學習的應用：促進「人一機一境」互動的設計。博物館學季刊，20(1): 17~34。
- 林怡安 2002 博物館遊客滿意度與服務品質之研究：以國立自然科學博物館為例。南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文。
- 侯文忠 2005 博物館的行銷策略案例分析：以國立自然科學博物館為例。博物館學季刊，19(3): 129~134。
- 許士璋、陳淑寶 2003 太魯閣國家公園泰雅展示館遊客參觀行為之研究。博物館學季刊，18(1): 103~118。
- 高大剛 1999 非營利組織行銷溝通特質、顧客特質、服務品質與顧客態度關係之研究：以國立自然科學博物館為例。逢甲大學企業管理研究所碩士論文。
- 徐純 2003 博物館與行政法人化。博物館行政法人化研討會論文集。頁：97~118。臺東：國立臺灣史前文化博物館。
- 梁光余 2003 公立博物館的行銷。博物館學季刊，17(3): 139~142。
- 耿鳳英 2005 文化品牌與地方風格之建立：以日本吉普力美術館為例。19(4): 23~31。
- 秦裕傑 2005 再論博物館社會資源與行銷。博物館學季刊，19(1): 115~124。
- 陳佳利 2004 社區博物館運動：全球化的觀點。博物館學季刊，18(4): 43~57。
- 陳郁秀 2004 地方文化館計畫工作手冊。臺北：行政院文化建設委員會。
- 陳勁甫、林怡安 2003 博物館遊客滿

- 意度與服務品質之研究：以國立自然科學博物館為例。博物館學季刊，17(3): 113~131。
- 陳慧娟 2001 「碳酸鈣礦物展」觀眾行為研究。博物館學季刊，15(3): 101~126。
- 黃彩雲、黃文杰 2003 國內公立博物館公辦民營之案例分析：以四座博物館為例。博物館學季刊，17(4): 105~126。
- 黃素雲 2005 文化流動及其商品化：兩座博物館的羅浮宮埃及展之研究。博物館學季刊，19(1): 49~63。
- 楊淑涵 2002 選擇非傳統學習領域之四技女生生涯決定歷程之敘說研究。國立臺灣師範大學教育心理與輔導研究所碩士論文。
- 蔡旺洲 2005 全球化趨勢下的臺灣博物館展望：整合型地方文化行銷策略。博物館學季刊，19(4): 49~57。
- 詹麗珊 2002 非營利機構之服務品質研究：以國立科學工藝博物館觀眾服務義工運用為例。科技博物，6(1): 32~46。
- 蔡正哲 1996 非營利機構的服務品質之研究：以高雄市立美術館義工運用為例。國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。
- 劉幸真 1996 博物館展示區內觀眾參觀行為之探討。博物館學季刊，10(4): 69~78。
- 潘治民、鄭雅云 2005 博物館觀眾消費行為之研究：以袖珍博物館為例。博物館學季刊，19(1): 99~113。
- 盧梅芬 2005 人味！哪去了？：博物館的原住民異己再現與後殖民的展示批判。博物館學季刊，19(1): 65~77。
- Lieblich A. Tuval-Mashiach R. & Zilber T. 1998. Narrative Research : Reading, Analysis and Interpretive. CA: Sage.

Weil, Stephen E. 2001. Transformed from a Cemetery of Bric-a-brac..., from Perspectives on Outcome Based Evaluation for Libraries and Museums, Institute of Museum and Library Services.

收稿日期：95年3月28日；接受日期：95年5月18日

作者簡介

本文作者于文正現任醒吾技術學院通識教育中心助理教授；宋曜廷現任國立臺灣師範大學教育心理與輔導系副教授。

Creating a Museum That Touches the Heart: A Case Study of Wu Chuan-Chih

Wen-Cheng Yu* Yao-Ting Sung**

Abstract

This study utilized narrative and participatory observation research methods to investigate two local history museums, managed by Mr. Wu Chuan-Chih for two and half years. The purpose of this study was to learn the unique concepts and techniques that Wu has used to activate object displays and to reach a balance between culture and commerce. The results suggest that Wu successfully combines exhibition and commercial elements, and creates a “human-situation interaction” for visitors. A fictitious exhibition, shaped according to these factors, had an inspiring effect, and his creative concepts have led to the outstanding performance of the two museums under his supervision. Wu’s experience provides an excellent example for managers of domestic museums.

Keywords: reminiscent space, presentation, imitation of reality, Taiwan Banana New Paradise, Taiwan Storyland

* Assistant Professor, General Education Center, Hsing Wu College

** Associate Professor, Department of Educational Psychology and Counseling, National Taiwan Normal University