

友善故宮 · 務實改革—— 吳密察院長專訪

■ 編輯部採訪、胡蘆文整理

國立故宮博物院吳密察院長於今年（2019）二月十四日上任。任職國立故宮博物院之前，吳院長曾任教國立臺灣大學歷史學系多年，後歷任行政院文化建設委員會副主任委員、國立臺灣歷史博物館首任館長、國立臺灣文學館籌備處兼代主任、國立成功大學臺灣文學系主任、臺灣研究基金會董事長以及國史館館長等職務。吳院長不但有厚實的歷史學識，更具備豐富的行政經驗，就職國立故宮博物院院長後極力推動「故宮友善化」，讓國內外參觀者更能親近文物。本刊藉由此次專訪吳院長，與讀者分享院長對故宮未來的想法。



歷史專業與故宮的淵源

吳院長為著名的臺灣史學者，而且行政資歷豐富，讓大家對故宮的未來發展充滿期待。首先請院長從個人專長的角度，談談自己的學經歷與故宮的關聯？

我念國立臺灣大學歷史學系時，曾選修李霖燦（1913-1999）老師的課「中國美術史」。那堂課開在禮拜六的下午，上課地點在新生大樓最大的教室。老師在布簾圍繞的昏暗教室內使用一張張的幻燈片講解國寶，是當時很熱門的課。當年，譚且昶（1906-1996）老師也在臺大開課，但那是堂幾乎只有研究所藝術史組的同學才會上的課，我並沒有選修。當時，故宮的前輩們應該已經意識到培養人才傳承所學的重要。因此，與臺大歷史系合作，於研究所碩士班設了中國藝術史組。許多歷史研究所碩士班中國藝術史組的畢業生，完成學業後便進入故宮工作，成為故宮的研究人員。因此我雖然未往藝術史的方向走，卻因大學同窗的緣故，也認識不少在故宮工作的歷史系學長姐或學弟妹。

一九七〇年代中期，我們故宮典藏的清宮檔案已經陸續整理，可以提供研究者借閱使用了，甚至將檔案編輯出版，我記得第一波出版的是《宮中檔奏摺》。接下來則由國學文獻館出版了一套收錄清代臺灣相關檔案的《台灣研究資料彙編》。（圖1）在此之前，研究臺灣史大都只能依據臺灣銀行經濟研究室編輯出版的《台灣文獻叢刊》，自從故宮的清朝檔案可以提供使用之後，為清代臺灣史研究的史料基礎做了極大的擴充，尤其又將它影印出版成《臺灣研究資料彙編》，研究者更是方便了。這些都是我們當時研究臺灣歷史重要的憑藉，我自然也很熟悉。

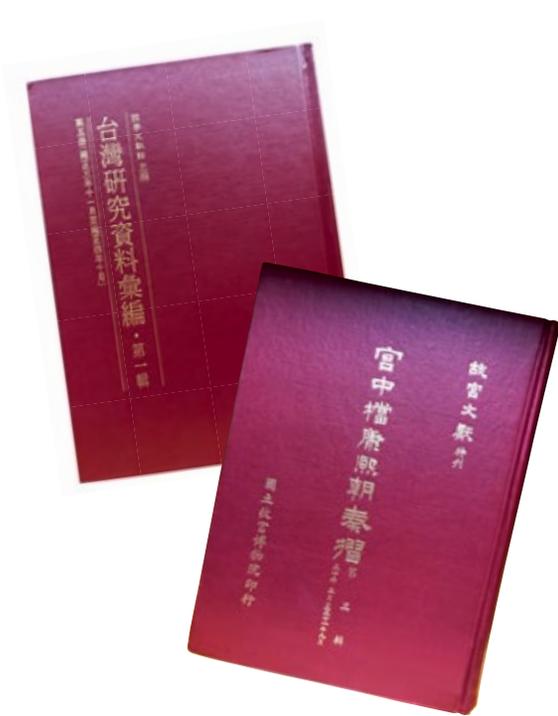


圖1 | 《台灣研究資料彙編》及《宮中檔奏摺》 編輯部攝

那個時候的臺灣史學術界以清代研究為主，我個人的興趣卻是日本時代的臺灣史。大學時期，我的臺灣史老師是楊雲萍（1906-2000）教授，他在一九四七年開始在臺大教授臺灣史，我是他最後一班的大學部學生。他授課主要重點是以方志為主的文獻和鄭成功以前的時代。我大四時，楊教授退休轉為兼任，臺灣史的課改由黃富三教授開設。黃教授的臺灣史課，也只講到清代。臺大開設日本時代（1895-1945）的臺灣史課程，是一九八九年我從日本留學回來才開始的。

一九九七年我與臺大資工系的友人執行一個「數位博物館」計畫，這讓我回頭過來面對清代的臺灣史，並且接著整理淡新檔案、參與數位典藏計畫、建置「臺灣歷史數位圖書館（THDL）」。THDL 將現在可以找得到的清代臺灣史相關之中文史料，加以數位化

全部納入，形成一個共約一億四千萬字的全文資料庫。另外，我在臺大歷史系開了「淡新檔案研究」、「歷代寶案與朝貢貿易研究」，主要使用的史料是清代的政書、清宮檔案、《歷代寶案》、《淡新檔案》等材料。所以，可以說自從一九九〇年代後期以後，除了原來的日本時代臺灣史之外，我有一半的時間所面對的是清代的文獻。目前故宮藏品共約六十九萬件，其中六十一萬餘件是善本圖書與檔案文獻，這些與我的研究非常有關。

話雖如此，我並非來故宮做研究的。初到故宮時，許多人認為以我向來的學術關心會將重點放在圖書文獻處；但事實上，我並未偏重該處。不過，我很關心圖書文獻處的庫藏整理進度。我自認為是臺灣歷史學界中對於資料庫建置較有經驗的學者，我深知要做一個完善的資料系統，需要內容專家、系統專家、使用者這三種人（內容專家和使用者也可能是相同的人）綿密深入地討論，相互配合，才可能完成。例如，早期基於宮廷收藏的清冊，研究者經常以藏家為研究對象，

所以可能在整理、建置資料庫時，已經將藏家考慮進去了，但如果可以在這樣的基礎上，再將預期的研究方向（諸如文物生命史）等也納入思考時，就會做出更好的資料庫來。當然，一個系統的建設並非短期內可以完成，這需要投入時間，並經過測試，才能將系統改得好。我想這是以往較未著力之處，期待故宮在未來能會有完善的資料庫。（圖2）

服務觀眾的博物館——友善化

院長初來乍到，最想做的是什麼呢？

我就職的第一個月花了好多時間澄清外界對於本院的政治性誤解；事實上，故宮擁有放諸四海已有定評的藏品，首要之務應為確保這項基礎。故宮每年參觀人次高達四百五十萬餘，我們必須持守既有的成績。但好的博物館並不以參觀人次作為評價的唯一基準，參觀品質也是我們所應該追求的。不過，許多條件是已經被給定的，一時也無法改變，所以我們應該思考如何在既有的條件上「轉」，應該怎麼改？這個「改」或許無法改成完美



圖2 | 目前本院善本古籍資料庫網站：<http://npmhost.npm.gov.tw/ts/npmmeta/rbindex.html>



圖3 | 故宮北院〈翠玉白菜〉陳列室，觀展者眾。 編輯部攝



的一百分，但我們是否可能因此而加個五分、十分呢？比如，我們都知道故宮北院陳列室的空間有限，參觀遊客喜愛看〈翠玉白菜〉，往往造成排隊人龍。（圖3）透過改善動線，諸如挪動說明看板的位置，設法降低大群參觀者的滯留時間，便可以多少提升參觀品質。又如目前106陳列室「集瓊藻——院藏珍玩精華展」為人氣展廳（圖4），或可評估能否將幾件團客駐足的展品分流陳設。另外，票務也是重要的課題，若能縮短購票時間，使參觀者從購票（圖5）、寄物到進場過程流暢，對於參觀品質也將有幫助。

為了實踐提升參觀品質的目標，我也和旅行業者進行對話，他們啟發我許多以前未曾考慮周到的問題。新興的旅遊型態使參觀者的性質變得更多元，像是有些飯店與旅行業者合作推出短期旅行團的方案，使入住賓客能報名參觀故宮。這些報名者當天也臨時就成為團客了，我們若注意這些臨時成團的客人，使他們能在到訪前預約，無論是票務或租借導覽等事宜才可能快速。故宮是一個

對大眾開放的博物館，到訪者形形色色，我們務必從使用者端思考他們遭遇的困難。很多問題並非我們故宮才有的，國外的博物館可能都曾面對過，並已有因應措施，所以我們亦可借鏡國外博物館的做法，力求改善。

絕大部分的故宮院長都是學者出身。一般來說，學者可能較不容易與群眾打成一片，反倒常基於個人的知識基礎與人溝通。但我們必須突破這樣的溝通慣性，用不同的模式、不同的語言去與不同背景、不同需要的民眾溝通，真正回應民眾的願望與訴求。我希望能諮詢各種各樣的人，了解不同的意見。若將博物館當作一種服務性的機關，便必須知道服務的對象是誰、他們的要求又是什麼？這幾十年來，臺灣的服務業經歷了幾波的進步。第一波服務業的改革與世界快速餐飲知名品牌麥當勞的進駐有關，其寬廣、乾淨的用餐空間，衝擊以往臺灣一般餐廳光線不足、空間閉塞的型態；第二波服務業提升是受到日本百貨公司在臺拓點的影響，接下來則因便利超商7-Eleven引進，不但使消費形態改



圖4 「集瓊藻——院藏珍玩精華展」展廳 編輯部攝

變了，經營者也更注意到社會、顧客的需要了。這些服務業者藉由了解使用者的需要，進而改變經營方式、服務品質，值得博物館學習。

以故宮南院而言，我們缺乏了對使用者友善化（user-friendly）的想法。我曾自行前往南院多次，一下高鐵嘉義站，便不知該如何前往故宮南院。乍看之下，彷彿沒有公車接駁。但事實上，平均每十分鐘便會有一班從嘉義高鐵站開赴故宮南院的公車，但是這些資訊並未經過統整，而是散置於不同公車月臺的表單內，使用者因而無法簡便地取得這些資訊。為此，我請同仁製作一張簡單的公車時刻表，按照時間順序統整所有能抵達南院的交通資訊，這樣訪客就不必自己比對各路線的公車時間了。另外，搭車抵達南院後，從大門步行至遊客服務中心、再從遊客服務中心走到展廳入口不下五百米。南部氣



圖5 今年初增設的自動售票機 編輯部攝

候炎熱，這段路程也使參觀者吃不消。因此，現今我們允許遊覽車可以直接開到展廳入口旁停靠，並且提供自遊客服務中心至展廳入口的免費高爾夫球車接駁。藉由詢問使用者，可以更清楚參觀者遭遇的困難和需求，並提出有效的改善措施。（圖6、7）

內部流程標準化及發掘新策展方向

故宮組成的成員專業領域包含藝術史學、歷史學、博物館學、文化行政、教育、法律授權等各種多元化背景，當院長著手草擬新故宮計畫時，內部成員結構的問題當如何列入考量？如果內部成員對故宮也秉持一份信念與理想，與院長的使命及任務有所落差，您覺得應該如何取得平衡？

若是想要改變與人有關的問題，首先必須承認既有現況，確認哪些事可以改動以及那些是無法改變的，尋找適當的著力點，力圖具體改善。我認為故宮的內部控制仍有進步空間。故宮是國立的公務機關，即使是文化、教育性的公務機關，相關法規還是非常繁複。雖然一般學者、文化人多希望能免除

這些「條條框框」，而強調要有創造性與自由的環境。但就現實而言，作為必須強調管理的公務機關，我們該如何取得平衡？我們必須有心理準備，作為公務機關，這些「條條框框」是無法完全避免的。這些「條條框框」的規範，除了國家法律之外，也包含機關內部作業規範等不同層次的內容。不屬於法律層次的範疇，我們可以斟酌實際情況做適度的改善。例如策展就可以訂立標準作業程序（SOP, Standard Operating Procedures），故宮的展覽往往由多個單位協調合作，若無標準作業程序作為核對表（Check List），更容易掛一漏萬。這不但可幫助我們將事情做好，更可以使我們完整傳承經驗，穩定工作品質而不至於出現大狀況。

| 免費接駁路線 | 故宮南院→高鐵嘉義站 | 高鐵嘉義站→故宮南院 |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 路線 | 故宮南院→高鐵嘉義站 | 高鐵嘉義站→故宮南院 |
| 搭乘地點 | 博物館發展處出入口 →高鐵嘉義3號出口 | 高鐵嘉義3號出口 →博物館發展處出入口 |
| 發車時刻 | 08:30 09:00 09:30 10:00 10:30 11:00 11:30 12:00 12:30 13:00 13:30 14:00 14:30 15:00 15:30 16:00 16:30 17:00 17:30 18:00 18:30 | 08:45 09:15 09:45 10:15 10:45 11:15 11:45 12:15 12:45 13:15 13:45 14:15 14:45 15:15 15:45 16:15 16:45 17:15 17:45 18:15 |
| 配合量數調整 | 搭乘地點：南院公車站經車處→高鐵嘉義站 | 搭乘地點：高鐵嘉義→南院公車站經車處 |
| 班次調整時間 | 發車時間：19:00 19:30 20:00 | 發車時間：19:15 19:45 20:15 |
| 高鐵小站：00 | 20:30 21:00 21:30 22:00 | 20:45 21:15 21:45 |



圖6 免費接駁車設於高鐵嘉義站三號出口，目前周二至周日上午八點半至晚上六點半有每三十分鐘一班。暑假期間配合延長至晚上十點。 南院處提供

| 時間 Times | 往南院 To NPM | | | | 往高鐵 To THSR | | | |
|-------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 1月台 Platform 1 | 2月台 Platform 2 | 3月台 Platform 3 | 4月台 Platform 4 | 1月台 Platform 1 | 2月台 Platform 2 | 3月台 Platform 3 | 4月台 Platform 4 |
| 06:00 | | | 366 | 12:55 | | | | |
| 07:30 | | | 366 | 13:00 | | | | 7235 |
| 08:30 | | | 366/368 | 13:20 | 305 | | | 7235 |
| 08:40 | | 調停 | | 13:25 | | | | 7235 |
| 08:45 | | | 7235 | 13:30 | | | | 7235 |
| 08:50 | 305 | | | 13:40 | | 調停 | | |
| 08:55 | | | 7235 | 13:50 | 305 | | | |
| 09:00 | 306 | | | 13:55 | | | | 7235 |
| 09:20 | 305 | | 7235 | 14:00 | 306 | | | 368 |
| 09:25 | | | 7235 | 14:04 | | | | 調停 |
| 09:30 | | | 7235 | 366 | 14:05 | | | 7235 |
| 09:40 | | 調停 | | 14:20 | 305 | | | |
| 09:50 | 305 | | | 14:28 | | | 調停 | 7235 |
| 09:55 | | | 7235 | 14:30 | | | | 366 |
| 10:00 | 306 | | 7235 | 368 | 14:40 | | 調停 | 7235 |
| 10:04 | | | 調停 | 7235 | 14:43 | | | 7235 |
| 10:05 | | | 7235 | 14:50 | 305 | | | |
| 10:20 | 305 | | | 14:55 | | | | 7235 |
| 10:30 | | | 7235 | 366 | 15:00 | 306 | | 368 |
| 10:40 | | 調停 | | 7235 | 15:20 | 305 | | 7235 |
| 10:45 | | | 7235 | 15:25 | | | | 7235 |
| 10:50 | 305 | | | 15:30 | | | | 7235 |
| 10:55 | | | 7235 | 15:40 | | 調停 | | |
| 11:00 | 306 | | | 15:50 | 305 | | | |
| 11:20 | 305 | | 7235 | 15:55 | | | | 7235 |
| 11:25 | | | 7235 | 16:00 | 306 | | | 366 |
| 11:30 | | | 7235 | 16:04 | | | | 調停 |
| 11:40 | | 調停 | | 16:05 | | | | 7235 |
| 11:50 | 305 | | | 16:20 | 305 | | | |
| 11:55 | | | 7235 | 16:28 | | | 調停 | 7235 |
| 12:00 | 306 | | 7235 | 16:30 | | | | 368 |
| 12:04 | | | 調停 | 7235 | 16:40 | | | 7235 |
| 12:05 | | | 7235 | 16:50 | 305 | | 調停 | |
| 12:20 | 305 | | | 17:00 | 306 | | | |
| 12:28 | | | 調停 | 7235 | 17:30 | 305 | | |
| 12:30 | | | 7235 | 366 | 17:30 | | | 366 |
| 12:40 | | 調停 | | 7235 | 17:50 | 305 | 調停 | |
| 12:45 | | | 7235 | 18:28 | | | 調停 | 7235 |
| 12:50 | 305 | | | | | | 調停 | 7235 |

圖7 按照時間順序統整目前所有能抵達故宮南院的公車時刻表 南院處提供

另一個內部控制的項目是預算。每年的預算通過後，如何執行？從編列預算開始，即須妥善規劃明年度的工作，估算經費需求，並落實執行。我們機關預算編列後不一定能完全照案通過，因此，在年度預算確定後，也須調整工作計畫以符合實情。明年的工作項目，今年便應該有計畫書的初稿，陸續甚至修到三、四稿。這項工作做得越好，不穩定因素便越低。從基層同仁起到院長，都必須受這個制度的規範。

故宮有極好的基礎，其一是我們的收藏，其二是數十年以來，同仁亦未使故宮招牌蒙塵。接下來，我們應該往世界一流的博物館看齊。（圖8）有許多我們可參考的，倫敦的維多利亞與亞伯特博物館（Victoria and Albert Museum，圖9）就是一個值得取範的博物館。它不像大英博物館（British Museum）那麼有明星級的聲望，但他們在策展上非常用心。

故宮經常是只須將人氣國寶藏品展出來，即可吸引大量觀眾。這讓我們立於不敗之地，卻也限制了我們發揮創意的動力。但我也不会对策展方向有太多要求，突然作出劇變，這需要同仁們逐漸改變。我舉一個例子來談展示的事。我們曾經花很多工夫做收藏家的展覽，像是康熙皇帝（1654-1722）、乾隆皇帝（1711-1799）等，這些展覽對於我們學習中國史的人來說不難理解，但對於外國人則可能無感，因為他們可能欣賞那些精美的藝術品，而它到底是康熙還是乾隆收藏的對他們並不見得有意義。至於如何透過展覽讓國寶可以更多元的被詮釋、被理解、被欣賞，則有待我們同仁的策展能耐。當然，如今的博物館也需要重視觀眾的觀展需求，也就是觀眾想要什麼？這就如同學術研究，每個時代都有當代的課題。因此，我才說並沒有臺灣化與否的問題，而是策展者與觀眾必須對



圖8 | 故宮北院建築一景 林宏煇攝 文創行銷處提供



圖9 | 維多利亞與亞伯特博物館外觀 王韻寧攝

話。策展者必須開發新問題，必須有創造性，如同藝術家有各種創意，但同時也需要接納藝評、回應觀眾。

這是一個永遠不斷的變化過程，不可能靜止下來。每個人都受限於該世代的訓練以及自身嗜好，提供者與需求者不斷地改變，最理想的狀況是兩邊有對話。這是策展人的責任。大家要多討論，甚至刻意找與自己異質的人加入討論。有時候，對方的一句話或一個點子，便會讓思考活絡起來。這就是做博物館比做研究有趣之處。博物館能否生生不息的關鍵在於，我們是否從策展上讓大眾覺得我們是頂尖的博物館？就如寫文章，有些人僅能達意，有些人卻還有詞藻，這就看各自的功力了。雖不能至，然心嚮往之。至少策展人要形成這樣的文化，博物館裡面策展人之間的合作與對話很重要，我的理想是以「科」作為展覽主體，每一個展覽最好能組成策展小組，甚至請不同處的同仁或院外的人加入。當然，展覽主題不同或機關內部文化不同，我也不應該說得太僵化或太躁進。但故宮的策展單位應該要活絡起來。我們可以試試看。

實踐國際化

國立故宮博物院從林正儀前院長開始即打出新故宮作為目標，在這個目標下包含在地連結和國際化兩項。所謂的在地連結是想藉由國寶出遊去的活動，連接故宮與在地文化的關連。可是，過去故宮的百品展已巡迴至新竹、臺中、臺東、高雄，甚至澎湖等地文化中心展出過，引起的回響不在話下，現在國寶重新出發，院長可以簡述您對這項活動的看法嗎？至於國際化層面，同樣如果細數從一九九六年開始故宮赴海外展出的歷史以及每年接待國際觀光客所形成的國際知名度而言，與其說帶動故宮國際化，不如更積極地說營造故宮在國際上的影響力，可以請您表達對故宮與世界連結的看法嗎？

關於國際化，就如此次赴日本東京國立博物館的「書聖之後——顏真卿及其時代書法特展」（2019）。（圖10）本次我們出借的展品一共四件，數量雖少，卻很精采。這次東京博物館以日本全國的顏真卿作品配合展覽，將我們的這四件藏品的重要性更烘托了上來，在這樣的展覽之下顏真卿就不僅是中國的顏真卿，而更是東亞的顏真卿了。這也就是一種國際化。另外，以往我們曾經有過「康熙大帝與太陽王路易十四特展——中法藝術文化的交會」（2011-2012）將東西方兩位帝王對照（圖11），也是一種國際化的展示。我們不僅是要讓藏品走出去，更可以從策展上讓自己國際化，跨科、跨處，甚至跨國的合作策展，也是另一種方式。藏品的相互借展，當然是國際化的一種方式，但還有其它的方式。尤其在資訊化的時代，我們建立起來的人脈關係，使我們有條件完成這樣的工作。策展人的人脈，也不能只是在中國藝術史的圈圈裡，西

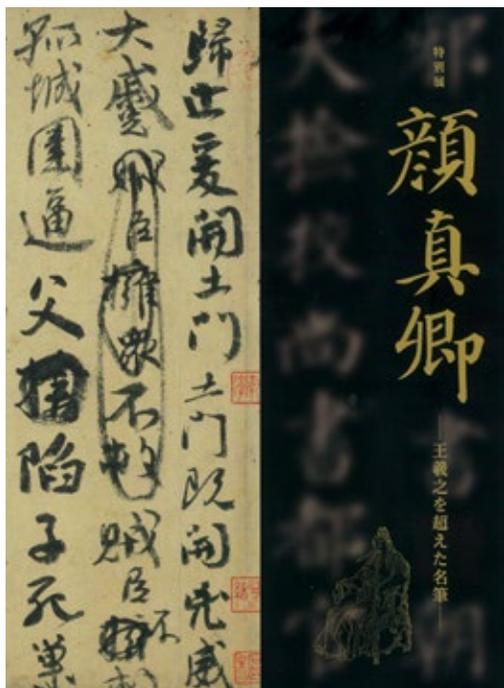


圖10 東京國立博物館「書聖之後——顏真卿及其時代書法特展」展覽圖錄書影 文創行銷處提供

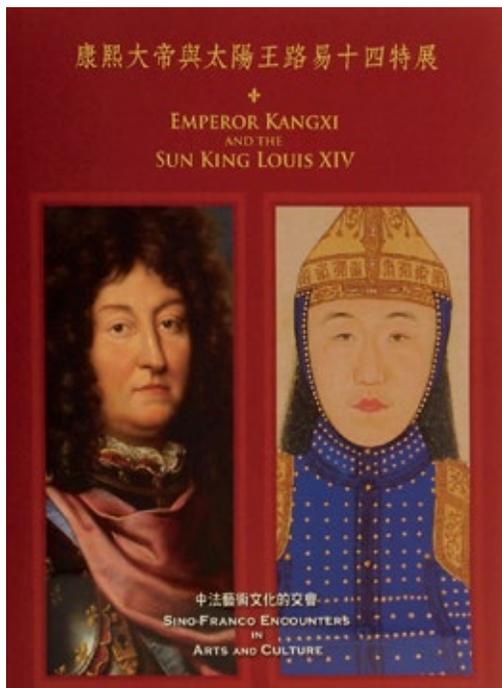


圖11 「康熙大帝與太陽王路易十四特展——中法藝術文化的交會」展覽圖錄書影 文創行銷處提供

洋藝術史，甚至科技等無限大的空間都是可以發展的。博物館人就是要敢做夢，但做夢並不是腳懸空的做夢，要能做夢並且也要腳踏實地。

我第一次去文建會時，便確實了解到現實問題。我雖然來自學術界，但必須同時兼顧政府官員的角色並受機關員額、經費預算等公務機關的限制，這些條件短期內都無法改變。話雖如此，故宮仍有一般大專院校或研究機構所沒有的條件，那就是我們有「文物」，這是我們最大的優勢。一般的研究者是獨力完成文章，但我們的展覽是一群人通力合作。我們的同仁基本上都是受過專業訓練的專家，我必須懂這些人有怎樣的優、缺點，讓他們在工作時互補不足，且優點相乘。我這個經營管理者所要做的，就是在被給定的條件下讓他們發揮，將事情做得更好。

例如，南院國寶館依現行新故宮計畫會有四種空間，包括庫房、展場、修復及服務空間。（圖12）因此我就先與登錄保存處討論，了解他們對於修復空間的要求，再將這些要求交由設計單位。《博物館法》第十二條規定基金盈餘得以在一定比率下用人，因此登錄保存處也可以多少增加一些人力，所以我們也要規劃如何用人。臺灣的博物館當中，故宮的修復單位規模相對較大，必須把故宮、文化部文資局及各個重要的國立博物館、具有修復系所的大學，一同召聚起來交換意見。因為大家都沒有條件可以增加員額，只有我們有條件和機會增加一、二員額，希望能夠透過開會討論，把好不容易才有的員額、資源用在刀口上。我是個斤斤計較成本、效益的人。

另外，為了能達到對顧客友善的目標，

我常到南院去實際發現問題。蔡英文總統參觀南院時也曾點破：南院的展覽，讓人沒有「飽足感」。觀展的「飽足感」來自空間與展品的安排。空間若一覽無遺、太空曠，便很難達到「飽足感」。另外，每個展廳的展件數量若太少，也會造成同樣的觀感。以最簡單的算術考慮，一個櫃子內有一個茶壺和兩個茶杯，和一個櫃子內放置一個茶壺、四個茶杯，就會有所不同。當然，這些改變必須在保護文物的原則下進行。人氣國寶赴外展出，第一要保護，第二也要休息，端看材質而定。我會詢問專業意見，在限制允許的範圍內，替使用者多爭取一點。

南院的「亞洲藝術節」又是一種國際化，他們既然已發展相關活動，就持續下去。我們的國際回饋展目前經常在南院舉辦，這也是國際化的一種。但目前這種國際回饋展，

有時也造成南院很大的負擔，而且有一些國際回饋展的內容不一定符合中南部的觀眾興趣，這我們也必須面對、檢討。當初故宮南院號稱要發展亞洲收藏與展覽，但其實這是不易落實的。第一，我們雖也有一些文物購藏經費，但在國際市場上比較並不是很有競爭力，更何況目前中國、韓國、日本等地文物都相當昂貴，尤其是中國的文物，定然會遇到來自中國的競價。另外，若購買的是東南亞等一些開發中國家的文物，也經常會有倫理問題。因此，從收藏的角度來說，我們沒有太多發展的可能性。另一方面，當初中南部之所以極力爭取要有個故宮南院，就是要故宮這個品牌，希望在中南部也可以看到故宮的國寶。故宮北院受限於展示空間，我們經常性可以公開展示的國寶數量有限，還有很多國寶保存在庫房裡，我們希望可以提



圖12 | 故宮南院建築一景 王鉅元攝 南院處提供



圖13 學童參觀故宮南院「揚帆萬里——日本伊萬里瓷器特展」 許桓翊攝 南院處提供

調更多的文物到南院去展出，讓中南部的國人也可以親炙故宮珍藏的國寶。（圖13）

結論：加強對話·務實改革

總結而論，包括我在內的故宮同仁們，必須知道故宮的長處在哪裡？我們碰到的瓶頸與困境又在哪裡？只有這樣才能夠真正確認我們的問題，並把事情做好。改革不能漫天喊價，也要分輕重緩急，確認當務之急的問題，而不是去憂心二十年後的問題。不打高空、實事求是地一步一腳印做改革。博物館是很實際的工作，需要人才、需要經費、需要時間。人才就是現在這些員工，短期之間不可能會增加大量的新進人員；經費也就是現在這些，短期之內政府不可能增加太多的經費。我向來就是一個務實的人，但我也是一個改革意志很強的人。我到每個地方都會做改革的事。例如，我的前一個工作在國史館，在我主掌國史館的二年多期間，改革

了國史館的內部行政管理制度，對於皮藏檔案的開放，也做了非常大幅度的改革。國史館皮藏的檔案有一個很重要的全宗「蔣中正總統檔案（簡稱蔣檔，通稱大溪檔案）」，以前沒有解密，只能來館抄錄，而且每件檔案只能抄錄一半，但我用了四個月的時間便將二十六萬件機密蔣檔解密，並將全檔三十六萬件全數上網。總計在二年的時間內，我將六百六十萬頁的檔案上網，讓國史館成為全世界最公開的檔案館之一。

我對於工作都會有更加精進的要求，但也會尊重各單位的專業考量。希望我們的同仁都體認到我們是供給者，觀眾是需求者，最理想的狀態是兩方要有不斷、深入的對話，讓博物館的觀眾有好品質的觀展體驗。我會要求同仁跟我一起改革，但這將會是務實、專業的改革。

整理者任職於本院器物處
吳院長採訪照 林宏燮攝