

# 故宮遇上嘻哈—— 推動 Open Data 之創新過程

林姿妤

《摘要》

政府近年來大力推動 Open Government 之政策，許多機關已有 Open Data 之作為，期望以此為基礎拉近民眾與政府之間的距離，開啟傳遞公民意見之管道，過往推動經驗豐富且有舊例可循，應不需大費周章宣傳，但若循例照舊，則無法吸引民眾的目光，Open Data 之美意將成枉然。為了促使國人與故宮文物能拉近距離、產生連結，因此故宮舉辦「OPEN DATA 跨界文化之夜：嘻哈故宮」的活動，將嘻哈文化結合故宮文物，以創新之方式推動 Open Data 政策，讓民眾有興趣並主動了解故宮 Open Data 專區資料庫為何。

本研究以故宮舉辦之「OPEN DATA 跨界文化之夜：嘻哈故宮」為探討主軸，透過深度訪談相關承辦人員，並運用 Nancy C. Roberts 和 Paula J. King 之創新過程為觀點與檢閱相關文獻，探討故宮創新過程中如何構想出活動主軸、所遇到的挑戰以及組織內部如何協調因應之，並探究該活動之吸睛效果，最後檢視與整合結果分析。

研究初步發現在活動過程中，故宮扭轉以往公部門被動的形象，以主動出擊之方式與多方團隊討論活動安排及所要呈現的樣貌，而在與各界不同團隊合作時，耗費在討論溝通的隱形成本是非常可觀的，且過程中主管態度可能會影響到創新結果，此外，故宮創新之方式可讓其他博物館仿效，但當創新制度化後，須當心 Nancy C. Roberts 和 Paula J. King 所提及「創新解構」(creative destruction) 的問題。

[關鍵詞]：Open Data、國立故宮博物院、創新過程、公部門創新

## 壹、 研究背景與動機

藝術，有著遙不可及之想像，讓人誤以為貴族才能欣賞，視為高尚象徵。1917 年杜象將白瓷尿盆作為藝術品，顛覆大家對藝術的想像，產生什麼是藝術作品之疑問。1960 年代興起的普普藝術，是一個探討通俗文化與藝術之間關連的藝術運動，使藝術與大眾文化相結合。

國立故宮博物院（以下簡稱故宮），藏品源自宋、元、明、清四朝宮廷收藏，堪稱最豐富的華夏文物藝術精品，一年可接待超過 614 萬人次參訪旅客，曾在 2015 年位列全球參觀人數第六多的藝術博物館，但觀眾數、影響力、支持度等方面卻未能得到多數台灣民眾實質上的認同與愛好，根據故宮人數統計資料可知，非國人比例約六成左右。故宮為了拉近民眾與文物之間的距離，研擬努力的方向，因此逐漸將施政計劃對焦在「公共化」、「在地化」、「專業化」、「多元化」、「國際化」、「年輕化」六大原則，實踐「藝術走入生活」的願景。

故宮為台灣最具規模的博物館，但國人參訪人數不佳，故宮期望能主動促成台灣民眾與故宮文物接觸機會，在故宮 106 年至 109 年中層計畫中提及「故宮將帶頭與台灣博物館群共同提供國人完善認知體驗文化的場域」，因此故宮從台灣主體性出發，透過主題策展的方式，讓故宮與地方文化產生對話，賦予故宮文物新的在地意義，為了使國人與故宮文物能拉近距離、產生連結，故宮舉辦「OPEN DATA 跨界文化之夜：嘻哈故宮」的活動，將嘻哈文化結合故宮文物，以此創新之方式推動 Open Data 政策，讓民眾有興趣並主動了解故宮 Open Data 專區資料庫為何，活動內容如設計師 Daniel Wong 將「龍藏經」與嘻哈風格服飾結合之具衝突又融合作品，希望能藉此吸引民眾目光，達到宣傳 Open Data 專區資料庫之目的。

## 貳、 研究目的與問題

國人參訪博物館人數低落，是全台各地博物館的隱憂，而如何吸引年輕世代的興趣以及促使人潮回訪亦為所有博物館欲實現的願景，故此博物館採創新手法，引起大眾注意，以貫徹上述願景。本研究期望能從故宮案例中了解創新過程中遇到的挑戰以及組織內部如何協調因應之，以下則以「OPEN DATA 跨界文化之夜：嘻哈故宮」之活動為探討主軸。

研究問題如下：

- 一、「OPEN DATA 跨界文化之夜：嘻哈故宮」以年輕的元素結合古文物，藉機推展故宮資料開放此政策，組織如何決定以此主軸為發展方

向？

二、故宮在推動該活動的各階段過程中，是否有遇到困難或阻礙？如何解決之？

三、跨界文化之創新過程是否能讓其他博物館一同學習？

## 參、 研究方法與設計

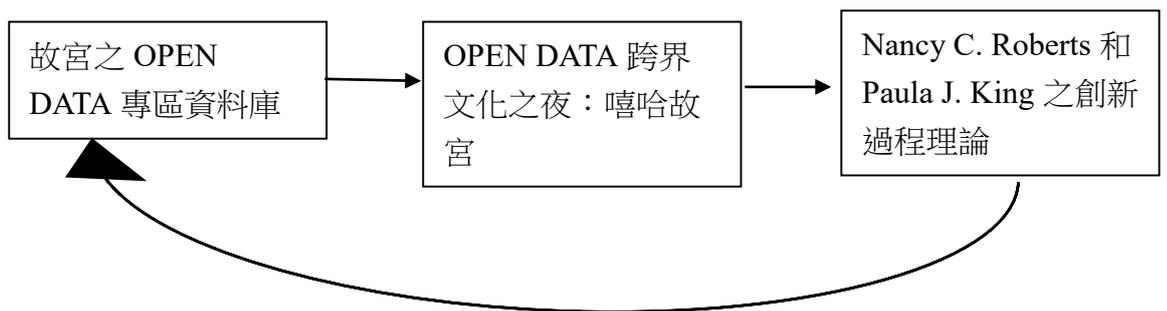
### 一、研究方法

本研究採文獻分析法及深度訪談法進行研究。使用文獻分析法蒐集並整理有關公部門創新之文獻，以檢視目前創新理論之發展及各政府機關創新作為，接下來進行深度訪談之方式，訪談對象為承辦此次活動之其中一位主管及兩位承辦人，以得知故宮博物院在舉辦此活動之發展過程及籌劃過程中之難題，便於了解公部門在發展創新政策時之困境為何。

編號	受訪日期	受訪者
A	2018/12/10	主管
B	2018/12/10	承辦人 1
C	2018/12/10	承辦人 2

### 二、研究架構

本研究以故宮舉辦之「OPEN DATA 跨界文化之夜：嘻哈故宮」為探討主軸，以 Nancy C. Roberts 和 Paula J. King 之創新過程為觀點並透過相關文獻之理論一同探討研究問題，最後檢視與整合結果分析，藉此供其他博物館學習或構想出其他創新方式並提出相關建議。



## 肆、個案介紹

### 一、我國政府資料開放（Open Data）政策

政府施政的透明化以及提升公民參與公共事務為各國努力的目標，透過政府資料的開放，可使民眾更簡便、迅速的獲取正確的政府資訊，滿足民眾需求，強化各界監督力量並提升資料的加值運用。政府資料開放的定義為各機關以符合國際「開放定義」將政府資料以開放格式於網路公開，提供個人、學校、團體、企業或政府機關等使用者，依其需求連結下載及利用<sup>1</sup>，政府資料開放平臺由國家發展委員會推動並制定相關規範及原則，該平臺若依服務分類可分為 18 大類，如生活安全及品質、就醫等等，而資料集總數約四萬個、近三千五百萬瀏覽次數。政府資料的開放可使各政府機關進一步的運用，提升政府治理能力，使民眾擁有更好的生活品質，像是防救資訊整合服務、農產價格公開及住宅貸款資訊服務等等，亦能與 Data Jam、Hackathon(黑客松、駭客松)和 Datapalooza 等活動結合，激發更多創意於資料的運用與解決方法。

政府資料的開放使民眾有管道能接近政府的相關作為，也期望能藉此提升民眾參與公共事務的意願，使政府與民眾能有真正的溝通及互動，減少之間的認知落差。

### 二、故宮博物院之歷史沿革

故宮典藏主體，主要為北平、熱河、瀋陽三處清宮之文物，而其歷史脈絡肇始「國慶大典 故宮肇建」，民國 14 年 10 月 10 日，故宮博物院正式成立，新闢五條參觀路線，對外開放，為現所稱北京故宮及紫禁城；在民國 20 年時，日本關東軍發動九一八事變，因戰亂而播遷之「捍衛國寶 萬里遷運」，在民國 34 年 8 月，日本無條件投降後，中央博物院籌備處隨即準備復員，存置於李莊及樂山之文物分別啟運還都；民國 37 年秋，國共戰爭形勢逆轉，故宮常務理事主張將「精品運台 建館復院」，爾後乃籌劃於臺北近郊外雙溪興建新館；臺北外雙溪新館建成後，故宮日趨發展，民國 72 年初，秦孝儀（1921-2007）先生出任國立故宮博物院院長，開展「根深本固 全面發展」，提升硬體建設、編列文物蒐購預算等多面現發展；「千禧年後 多項新猷」，像是導揚本土意識、籌設南部院區、與國外研究機構合作以及鼓勵國內外設計業界結合傳統藝術元素，增添故宮新面貌；故宮典藏華夏文物精華，民國 105 年林正儀

---

<sup>1</sup>政府資料開放平臺。取自：<https://data.gov.tw/>

院長上任後即提出「深耕在地 邁向國際」願景，期望能豐富多元活動並與在地產生連結，進而贏得台灣民眾的認同與愛好，深耕台灣在地文化基礎，進而累積豐厚的聚客能量。

### 三、故宮博物院 OPEN DATA 專區

近幾年國外大型博物館逐漸走向數位化，不須迢迢千里到當地，透過網路傳播，就能在家行萬里路，諸如大英博物館、大都會博物館以及紐約公共圖書館皆有數位開放計畫，就連 Google 都有 Google Art Project 藝術計劃，其中的典藏甚為豐富，開放的精神不只是想讓收藏品被更多人看見、拉近人與藝術之距離，而是期望文物資產再運用，開發更多創新之可能性，故宮 Open Data 的推行亦是如此，且也是為了達成博物館資源公共化參與計畫之施政目標，其中公共化的意涵在於將故宮珍貴文物視為人類所共同擁有的歷史文化，不管是故宮的建築景觀或是文物資源皆屬於台灣人民所共同擁有的，因此故宮公共化希冀能促進社會各界參與、拉近與公眾之距離，使故宮成為現代化、全民化之博物館。

故宮於民國 104 年建置故宮 Open Data 專區，以往僅提供文字性和數據性的資料集，自 106 年起，故宮將許多文物圖像拍攝並開放於此專區，提供給有需要的人使用，該專區得以依年代、文物類型、關鍵字查詢等功能，亦可直接選擇展覽包，瀏覽各個特定展覽中的精選文物，能直接查詢並下載，凡公開於此區之故宮圖像均無須申請，不限用途、不用付費，可直接下載使用，且設計文物原始資料(Metadata)和文物影像一併壓縮下載之功能，使得民眾在搜索資料時，不須分別去查詢原始資料與內容資料，便利民眾使用。

故宮 Open Data 管理後台運用流量追蹤分析功能，累積相當資料後，檢視使用者長期使用該專區的喜好、使用時間、使用工具及來自何地等資料，藉此了解使用者使用的習慣，以利後續規畫檢討。

### 四、「OPEN DATA 跨界文化之夜：嘻哈故宮」簡介

近年來國立故宮博物院致力推動公共化及提升 Open Data 之使用率，期望藉由數位典藏媒介，讓故宮成為資源介接的平台，使文物知識開放全民共享，促進故宮資料在教學、個人賞析及營利方面之傳播，實踐藝術走入生活之願景。

選用嘻哈文化即是代表以年輕人的生活態度出發，結合故宮深厚之古典文物，期待兩者能激發創意的火花與對話，該活動是由故宮與中華文化總會攜手打造，集結台灣在國際上有亮眼表現之各領域文化創作者，

像是享譽盛名的新銳設計師簡國彥、Daniel Wong、周裕穎、林果等藝術創作家，自故宮 Open Data 專區中萃取文化元素及養分，將《唐 懷素自敘帖》、《清 康熙 龍藏經》、《清 乾隆 黃地粉彩和合二仙香插》等文物轉譯為當代潮流呈現。

舉辦地點位於嘉義的故宮南院，除了希望能透過舉辦該次活動能讓更多民眾看見南院外，另一原因誠如故宮文宣手冊所示「故宮南院建築極具藝術性，以傳統水墨三種筆法：濃墨、飛白、渲染做為發想靈感，在此光影流動迷人之所，由建築、音樂、舞蹈、時尚及數位藝術進行跨界的對話與展演，當然非故宮南院莫屬」。「嘻哈故宮」節目精采多樣，其有文物時尚走秀、嘻哈音樂表演、光雕秀等等，大膽的跨界舉動，使大家看見不一樣的故宮，寫下嶄新的一頁，這樣吸睛的方式，促使故宮 Open Data 之政策迅速傳遞，讓大家知道故宮文物能透過網路欣賞且也能下載作為不同用途使用，使得文物不再只是冷冰冰的展示品，而是能再次轉譯成新的藝術品。

## 伍、 文獻檢閱

### 一、創新之定義

古典學派經濟學家 Joseph A. Schumpeter 首將創新定義為：「把原來的生產要素重新組合，改變其產業功能，以滿足市場需求，從而創造利潤」；Peter F. Drucker (2006/2009：58) 將創新界定為改變資源所給與消費者的價值與滿足，可知創新的定義是將原有的東西改變其性質或功能，使其滿足市場或是創造市場，從中得出利潤；Rogers(1995：11)則認為創新是一種被個人或其他採用單位視為新的想法、認知或事物，創新不僅僅是實體的物品而已，任何不同以往的思考模式、價值觀皆能稱為創新。

至此，許多學者對創新有許多定義，其類型也相當多元，周逸衡(1988)認為創新乃指產品創新、生產程序或方法創新、組織中人員工作坊是獲技能之創新等(引自翁興利，2004：152)；廖永靜(2008)認為所謂創新，乃是開闢新途徑，例如將不同性質的要素，放在一起，產生新的結果；邱建宏(2013)則於「公部門創新政策之擴散研究：以臺中市戶政事務所印鑑資訊管理系統為例」之論文中歸納出兩點，一為創新是由接受端來加以認定的，而接受端包括了個人及團體，只要接受端認為是與其認知的現況有所差異存在，它就是一種創新；二為創新是一種觀念、作法或事物的訊息傳遞，就個人而言，它形成了想法、態度及行為，甚至是感覺；而對團體(或組織)而言，它可能是一種文化、方法、結構、流程、產品或服務，因此創新之範圍包含了個人和組織，其讓人認知產生出入便可謂創新。

若聚焦在公部門，「政府創新」指過去政府未曾有的政策、計畫或行政行為，也就是政府採取全新的做法來應付公共治理需求並帶來正面效果(李仲彬，2017：145)，政府所面對之事務日益複雜，民眾之需求也與日俱增，政府若循以往的規則程序推行政策或服務，雖不會導致整體公部門消失，但會使人民對於政府的滿意度下降以及政府推出的新政策無法吸引人民目光，使得政策推行不順利，造成資源的浪費，且政府若不創新，則政府之間便缺乏競爭力，無法讓人民擁有更美好的生活，因此不管是服務創新還是政策創新，皆是政府須努力的方向。

### 二、創新之過程

學者 Nancy C. Roberts 和 Paula J. King 於《Transforming Public Policy》一書中將創新過程分為四個階段：創建(Creation)、設計(Design)、施行(Implementation)、制度化(Institutionalization)，以下分別說明四個階段。

### (一) 創建 (Creation)

創建意味著創新理念的出現和發展，以及理念與某些需求和問題及關注間的聯繫，這些便產生了一些解決方案，這些解決方案會互相競爭，在公共領域中，通常可以找到許多創新的方案，而 Polsby (1984) 將這一過程描述為政策啟動，強調定義問題即提出解決方案的創造性面向。

### (二) 設計 (Design)

設計將創新理念轉化為具體的形式或可行的方案，稱為「Phototype」，並將想法描述或轉達給潛在的倡導者，建議如何滿足需求或解決問題，因長官容易忽視或反對創新的想法，所以在實際上需先控制實施該方案所需的關鍵資源及獲得支持。

### (三) 施行 (Implementation)

施行指將創新理念帶入實際實踐中，在這過程中的反饋通常需要檢視幾個問題：這個想法是否符合預期？是否需要修改以適應組織條件？是否值得花時間和資源？是否比我們已經擁有的更好？是否滿足需求或解決問題？Nancy C. Roberts 和 Paula J. King 認為測試是施行的過程。

### (四) 制度化 (Institutionalization)

制度化也被稱為合併、規則化或擴散，隨著實施的障礙和倖存的測試和評估，它進入了被接受的實踐領域，在其可行性方面不再受到質疑，曾經創新的想法被納入正常運營的慣例，關於其可行性和生存能力的爭論已經解決，這個想法不再被視為新事物。制度化的創新作為隨著時間的推移，須小心「創新解構」(creative destruction) 的試驗，因此公共管理者應有創新精神，以維持競爭優勢。

## 三、各政府機關之創新

行政院於民國 97 年訂定政府服務創新精進方案，該方案為接續民國 85 年頒行之全面提升服務品質方案，期望能本於良善治理之理念，尋求最高的服務價值，而「創新」是一個組織向前推進的動力來源，也是讓組織保有競爭優勢的關鍵，因此如何運用創新於公共組織，使其更加進步，是各層級政府機關必須面對的問題。

謝福勝等人於國家文官學院所撰寫之「促進政府之創新服務做法之探討—以苗栗地政事務所提升服務品質為例」一文中提及該機關許多創

新服務，例如未辦繼承主動通知、謄本單一窗口服務等，文中也點出需在「創新服務」與「抗拒變革」之間，運用專業知識及管理工具以取得平衡；彭喬茗於 2013 年的「公部門創新服務之研究—以新竹市稅務局為例」之論文發現新竹市稅務局能有優異表現在於有良好的領導者，建立彈性、扁平化組織，先進行內部組織再造，在求創新，以提高為民服務績效；邱建宏於 2013 年的「公部門創新政策之擴散研究：以臺中市戶政事務所印鑑資訊管理系統為例」之論文，其以創新擴散為理論基礎，發現中央政府政策不明，將會導致地方政府決策困境，尤其是財政不佳的情形下，地方首長的支持度會明顯不足，進而導致其經費編列的排斥；劉嘉鳳所撰寫之「創新管理運用於公部門組織之探討—以台北市民政團隊提案制度為例」一文中，認為每個行政組織皆有其特殊之結構及環境，因此在不同差異之前提下，公部門欲採行創新管理確有其限制性，如何使公部門組織推動創新管理時，能獲得實質效益又能免除衝突之虞，是為重要課題；數位政務委員唐鳳致力於推動開放政府(Open Government)，認為要打造開放政府需先培養開放的新文化，亦即開放資料與 Open API 之技術，將開放政府之精神導入公務體系，期望以此為基礎讓民眾能決定預算或參與國家政策之討論，開啟傳遞公民意見之管道。

這樣創新的作為督促各層級機關須加緊腳步，因此故宮亦在此開放政府之潮流下，將文物圖像展示於故宮 Open Data 專區網頁上，以供大眾瀏覽與下載，而其推動 Open Data 政策之方式是以跨界文化做為噱頭，以吸引民眾目光，此作法可謂博物館界創新之舉，以新視角、新形象開創博物館之新價值，因此本研究希冀能藉由故宮此次跨界文化供未來其他博物館學習或從中得出其他創新構想，為本研究之動機。

## 陸、 研究發現

### 一、創新想法之產生

#### (一) 推動 Open Data 之目的

台灣致力於推動開放政府 (Open Government)，首要即是將政府的資料便於民眾查詢，亦即 Open Data，透過透明的政府及運用數位科技，希冀能促進民眾了解公共事務進而參與之，因此 Open Data 是為故宮需積極推行之政策之一。

在台灣趕上的確是開放政府的風潮，唐鳳領將嘛！（訪談對象

A)

推動 Open Data 就是要把政府的 data open，這是民主國家、自由社會才能做到的事情。(中華文化總會副會長江春男新聞稿)

然而，故宮推動 Open Data 不只是趕上開放政府之風潮而已，他們更希望藉由 Open Data 讓文物有不同層次的使用，使更多人民看見故宮之珍寶，提供民眾親近文物的管道，且故宮是人民的故宮，拉進故宮與民眾間之距離，亦是目標之一，而故宮文物不僅僅是能被觀賞而已，甚至期望藝文界、音樂界等能從中激盪出靈感，讓文物除了靜態的呈現，更是被賦予新生命的展示。

因為我們 Open Data 擺在那邊是 Open Data，可是我們為什麼要讓他非營利跟營利可以使用，就是希望他可以做符號轉譯，他可以做重新的轉譯，重新的創作。(訪談對象 A)

我們這個活動背後其實還有一個很高的一個期待就是，這個故宮的文物怎麼樣子變成是台灣文化的創意或者是藝術家靈感的來源，就文物是靜態的，文物是一個很歷史性的東西，可是當你會去運用他，運用在當代、運用在現代的時候，他可以豐富我們現在藝術家或者是表演藝術家，或者是文創工作者，可以變成他們的靈感來源，這個是我們這個活動另外一個很重要的精神(訪談對象 A)

這都是運用故宮 Open Data 資料庫素材，故宮文物屬於全民，現在已經全面數位化，放在 Open Data 資料庫，希望創作者從中找到需求，可以發展成文創商品，也可以成為嘻哈的養分。(故宮副院長李靜慧新聞稿)

如果文物一直鎖在故宮中，就只是文物而已，但如果這些物件可以變成時尚，那就能成為一種融入生活的文化。(黃子佼新聞稿)

## (二)古典與當代的交融共鳴

當初在設定該活動內容時即是以「跨界」做為整個活動的框架，但在構想活動元素時並不是以「嘻哈」做為活動主軸，而是與多方團隊進行洽談時，邀請到中華文化總會一同討論，最後才定調出嘻

哈文化與故宮文物的跨界融合。

剛開始不是嘻哈，剛開始在設定這個活動的時候，是青年辦大概，青年辦公室當初想的就是會想要有一個比較大型的、跨界的一個活動，那朝向這樣一個方向去想，可能會希望跨界，再怎麼跨界大概就是文化跟藝術。(訪談對象 A)

嘻哈，他也符合青年辦在這個活動上面希望要有的一個年輕元素，可以比較貼近年輕人，跟年輕人用另外一種形式的對話，所以後來討論的時候嘻哈就浮現了，大概是這樣。(訪談對象 A)

特別選用「嘻哈」表徵新時代的故宮從年輕人喜愛新事物的生活態度出發，鼓勵在地優秀藝術創作者結合文物內涵與嘻哈精神，迸發當代創意時尚潮流，將文化深厚底蘊以嶄新多元面貌呈現。(故宮新聞稿)

嘻哈文化與故宮文物看似衝突且沒有相關性，如何在兩者間產生連結，是首要之事，因此故宮不僅與中華文化總會合作，尚有 ELLE 雜誌、藝術家陳怡潔等團隊，受訪者也認為他們不會將合作的單位看成廠商，而是團隊，各方不計成本的投入心血，為的不是獲利：

我們這個案子，很特別就是也許你看到各式各樣的團隊，對外來講是廠商，可是我完全不會用廠商來形容，我們就是各式各樣的團隊，大家都不是以營利或獲利作為目標，大家都是在寫歷史的這樣一個角度。(訪談對象 A)

希冀能在多方且不同角色的對話下，激盪出耳目一新的火花，促成看似沒有連結的嘻哈文化與故宮經典文物，能有嶄新的對話，因此在各方團隊的努力與溝通協調下，完成了一項劃時代的演出。

嘻哈雖源於國外，卻已深度影響台灣的次文化，過程中也產生台灣在地的味道。這兩者都含有台灣的元素，看似不同，實際上卻

有許多共通點，相互結合後能挖掘更多可能。無論對於故宮或所有參與者而言，「嘻哈故宮」都是全新嘗試，雖具挑戰性，但大家都一起努力克服問題，也知道這項活動絕對是劃時代的第一次。（中華文化總會副秘書長李厚慶活動宣傳手冊）

### (三)故宮之角色定位

過去公部門在舉辦活動時，大都先構思好活動主題以及欲達之目標後，即外包給廠商競標，公部門於其中的角色較為被動，在活動的參與過程經常是以廠商的意見為主。故宮在此活動中，從過去被動的公部門形象，轉為主動出擊，活動節目的安排以及所要呈現的樣貌，皆是故宮與多方團隊討論所得的，故宮在此次活動中不是借場地的單位而已，而是秉持如何注入文化性，但又不失娛樂的趣味性，又能傳達推廣 Open Data 政策宗旨。

非常主動，而且不是我們故宮主動，每一個參與的人，都非常主動都很熱血。（訪談對象 A）

同時有三支箭，我們可能同時必須要兼顧，那可能對外界來講會看到的是娛樂性、時尚性，可是對故宮來講，我們要的是文化性，那所以…如果光是只有音樂表演，嘻哈音樂，他會很娛樂，那光是只有服裝走秀，那就是很時尚，很 fashion，然後可是如果只有這兩個元素，那故宮單純只會是借場地的單位，這不符合當初我們說要的跨界對話的這樣子的一個。（訪談對象 A）

## 二、執行創新方案之過程

### (一)內部團隊之間調整腳步、共同協作

活動能順利舉辦絕不是內部一個單位即能完成的，跨單位的內部協調是必要的進行方式，而組織為了能讓各單位朝同一個目標前進，大都會制定組織願景，避免組織內部各單位各自為政，因此故宮即訂定六化願景：「公共化」、「在地化」、「專業化」、「多元化」、「國際化」、「年輕化」，而此次 Open Data 即是為了實現上述願景，是以當故宮內部皆有此共識時，在推動此次活動能同心協力、一同完成艱鉅任務。

光是我們內部就很協調了，這真的不是青年辦辦公室撐得起來，在內部不是青年辦一個處室撐得起來的，在對整個案子來講也不是故宮一個單位撐得起來的，他真的是一個共同，他是一個協作，而且大家目標一致，調整腳步、共同協作，我們這邊就七個處了。(訪談對象 A)

組織內部須先協調一致，秉持著相同目標與願景，才能在與各界多方團隊討論時，不失去原有堅持與期待，及免除矛盾情事發生，節省溝通時間成本，方能有一效率極佳的工作團隊。

### (二)不同團隊之間合作與互信

與不同性質團隊一同舉辦此活動，是故宮以往較不一樣的合作方式，過去故宮策展合作的對象亦是藝文界居多，其想法與意見也較相似，而此次的跨界文化活動其合作對象當然也是「跨領域」團隊居多，彼此之間又有不一樣的期待與堅持，且都希望能在活動中展現出自己領域之元素，因此在溝通協調上需耗費較多時間：

因為他介面太多了，他有包含了故宮，那我們這邊還有包含各式各樣的藝術家、文化人，或者是創作者，甚至包含服裝設計師，所以他的介面很多。(訪談對象 A)

我們跟這次的總策展人，我們有非常多的對話，有非常多的調整，他有他的期待，我們有我們的堅持，或者是，他有他的堅持，我們有我們的期待，怎麼樣來讓彼此之間可以共識，你也知道，

不同的，同一種專業就很好在自己專業裡面做事，可是不同的專業，就會你覺得你的專業也是對的，那我覺得我從我的專業，或者我的立場來講，我也是對的，那怎麼樣子變成一個平衡，……，所以當初是一個非常漫長的一個對話的工程。(訪談對象 A)

從受訪者的訪談內容可知，「溝通」是整個活動中不可或缺的進行方式，多方意見的流動，才能讓所有的堅持成為共識，而溝通不僅只限於內部籌辦單位的溝通而已，對於外部顧客的溝通亦是非常重要的。當一個新理念、新想法的產生，必會引起許多人的好奇，甚至引發話題，此時透過溝通將新的事物、觀念傳遞給大家，並在溝通的過中彙整多方意見，研擬出創新想法之可行方案，使此可行方案在推行時能更加順利。翁興利(2004)認為創新或新事物(innovation)可說是訊息溝通的一種類型，也可抽譯出來作為社會變遷的因素，而且此種新事物或新觀念透過社群系統的結構來傳播時，正好可以了解社會變遷過程的動態運作。從宣傳創新的過程中可以了解人民對於何種事物會感到興趣，也能從與大眾溝通創新的進程中得知何種面向需修改，一來一往的方式，才能使創新受到更多人的支持。

### (三)汲取故宮文物靈魂以啟發創作靈感

OPEN DATA 跨界文化之活動目的即為推動故宮 Open Data 資料庫，將故宮文物數位化以供大眾透過網路便能鑑賞，不須到故宮展廳才能欣賞，而參與此次活動的時裝設計師、舞蹈家以及歌手事先在 Open Data 專區尋找欲創作之靈感，而後再與其他團隊討論，將故宮文物的元素與嘻哈文化的元素做結合，成為此次活動之焦點。

……來當我們主要的視覺，主要的符碼，代表符碼，可是後來我們就開始，他們自己在外部做完功課了，就是運用 Open Data 資源，運用我們資料庫的資源，那做完功課之後來了之後……(訪談對象 A)

此次「嘻哈故宮」跨界文化展演，鼓勵藝術創作者自故宮 Open Data 文物圖像淬鍊文化元素，讓唐代書法名家懷素狂草名作〈自敘帖〉、華麗精美〈龍藏經〉或饒富童趣的〈玉人與熊〉，翻轉創新為時尚舞台鎂光燈下的焦點。(故宮活動宣傳手冊)

#### (四) 跨界文化之困難與挑戰

新事物多伴隨著某種程度的不確定性 (uncertainty) (翁興利, 2004: 166), 政府部門創新困難來自於對風險和不確定性與生俱來的偏見 (曾冠球, 2015: 4), 故宮在舉辦此次活動也不例外, 懷者忐忑不安的心情, 過程中的困難與挑戰大都是因為對於彼此領域的不熟悉以及從來沒有舉辦過, 無前例可循, 但受訪者表示活動的過程不算是困難, 只要大量的溝通便能完成此項艱鉅任務, 此面向呼應上述因介面太多所以需耗費相當長的時間在溝通協調上, 一個宣傳手冊之設計需與不同團隊來回討論, 但討論過後所呈現之事物才會如此完美, 而能與各界團隊合作是一件美好的事物, 彼此相互學習, 從中得知自己的不足, 進而增進自己的能力。

他的困難度有一個, 就是第一他在過去故宮從來沒有辦過, 在其他的博物館大概也沒有看過這樣子國內有這樣子的一個例子, 大家共同努力要完成一件事情, 把你的資源帶進來, 這是一件很美麗的事情, 這個倒是的確很 appreciate 的部分。(訪談對象 A)

籌畫過程中, 我們必須保持大量橫向溝通, 並以嘻哈講求的真實、感性、自由三大精神結合各種表現形式, 表達我們看待千年文化的方式。(藝術家陳怡潔故宮活動宣傳手冊)

OPEN DATA 中的 Open 這個字, 談的是開放、不守舊的故宮, 而嘻哈也不能固守自己的圈子, 時尚更不再維持自身的距離感, 透過這個機會, 大家放下成見, 敞開心胸。(主持人黃子佼故宮活動宣傳手冊)

這三個月以來我接觸到其他領域的專業工作者, 例如影像、音樂、設計等……至於挑戰, 我們有二十六位表演者、四位音樂表演者及四位時裝設計師, 很難協調出大家有空檔的時間。在製作面和表演面上, 舞台設計、音樂設計、影像設計的時間也很難協調。令人感動的是, 雖然大家時間都有限, 但都盡量付出時間, 那份很想參與、很想做好的心意是感受得到的。(舞蹈家陳映慈故宮活動宣傳手冊)

由此可知與許多團隊合作會相當耗時，且因不同的專業會產生許多誤解，但只要彼此之間有足夠的對話，投入會比收獲得多。

從零開始的事物，會讓人無所適從，故宮此次的跨界文化，對故宮來說可謂首創，若單純只由故宮舉辦此次活動，想必也無法使活動的內容如此豐富，光是找尋藝術家合作便是一個相當大的阻礙，故與各界多方團隊合作激盪出意想不到的創意，也與此次活動主軸相同，嘻哈文化與故宮文物的相互碰撞，驚艷四方。

### 三、OPEN DATA 跨界文化後續影響力

#### (一)活動吸睛效果

採用創新之方式推廣 Open Data，期望能先受到大眾之注目，讓民眾先對於故宮要舉辦如此衝突之活動感到興趣，再使民眾知道故宮近年極力於推動公共化願景，希冀藉由開放 Open Data 資料庫，擴大全民共享故宮數位典藏資源，以文化藝術為產業加值<sup>2</sup>。

因此在舉辦完此次活動之後，必須檢視該活動的成效為何，是否有達到故宮預先的期望，若有才能稱此次的創新方式是成功的，其活動的方式及相關經驗才可以在後續發揮影響力，為其他博物館學習。

受訪者表示一開始很擔心此活動無人問津，但在看到後續的直播觀看人數後，才確認整個嘻哈故宮團隊完成了一個創新型、實驗型的先例。

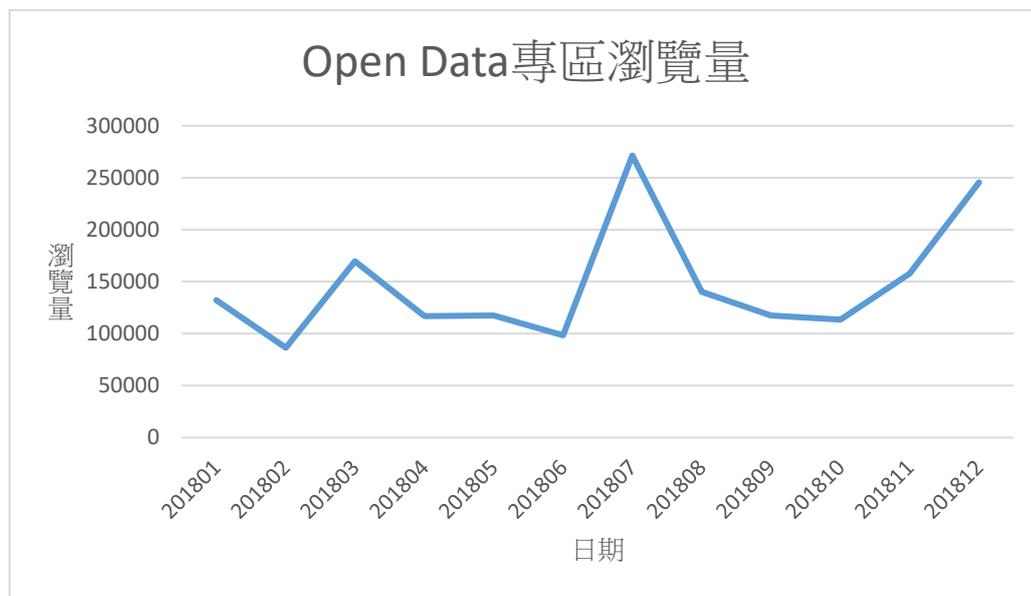
……當天的人數是，現場就 22 萬人，當天是 22 萬人……(訪談對象 B)

你可以看到光是 ELLE，他就隔天隔兩三天，他就已經翻 double，他現場看的人之後還會繼續看，那就 double 上去，文總的也 double 上去，所以還有什麼，反正就是那幾個平台都大概一直在增加人數……加上現場的效果，現場副總統來，他跟著節奏一起律動，現場的那個效果，或者是現場那個尖叫聲，或者是現場的人離開了之後帶給我們的反饋。(訪談對象 A)

---

<sup>2</sup> 蕭士竣、楊婉瑜 (民 107 年 10 月 1 日)。時尚 x 藝術 x 文化盛事：「OPEN DATA 跨界文化之夜：嘻哈故宮」10 月 27 日在南院引爆臺灣文化能量。取自 <https://www.npm.gov.tw/zh-TW/Article.aspx?sNo=04010377>

若僅觀看中華文化總會 Facebook 粉絲專頁 2.6 萬觀看人次及 Yahoo! TV 的 13 萬觀看人次，可知此活動受到不少的關注，而轉播的平台眾多，尚有 HamiVideo、中華電信 MOD、故宮及 ELLE 雜誌的 Facebook 粉絲專頁直播，因此可知此次活動是有達到預先期望的影響力，且再觀察故宮 Open Data 專區平台的瀏覽量，從圖一中可得知在 2018 年 10 月份舉辦此活動後，瀏覽量是有上升的，故跨界文化的活動有促使各界瀏覽故宮 Open Data 專區，產生預期的效果。



圖一 Open Data 專區瀏覽量

資料來源：國立故宮博物院青年事務暨行銷專案辦公室

## (二) 跨界文化活動之經驗傳承

公共組織要有所成長，學習成功的組織是為一種選擇，因此只要有公共組織達成了某種目標或改革，則會被視為是標竿組織，欲達成此目標之組織即會仿效該標竿組織及學習其中的經驗，而此次跨界文化可謂博物館中創舉，在各博物館面對參訪人數低落的窘境下，皆希望能有一番新氣象吸引人潮，因此在訪談受訪者的過程中，他們也表示在過程中收穫良多，而此活動跨界的方式，雖不一定要與故宮使用相同元素，但是可讓其他博物館共同學習的，且也能探究故宮舉辦此次活動過程中的經驗是否有值得警惕之處，以便在下次進行時能防範之。

我自己會覺得可能像是當代美術之類的，他更能夠跟現代娛樂文化之類的，就是藝術這方面更能夠結合起來，可是我覺得不同的地方在於就是，因為故宮他是一個部會然後他能夠拉攏到的資源是更多的，所以我覺得相較於可能文化部底下美術館或是教育部底下的博物館都不一定能夠聚攏到這麼多的資源，但我覺得他們做這些跨界的展演活動是有機會的。(訪談對象 B)

我覺得這是跨平台，各種介面文化、藝文等等，其實我們各個不同介面的一個平台吧，在這樣的過程中，協調溝通其實是應該是最有收穫的。(訪談對象 C)

然而其中一位受訪者也表示，跟其他博物館相較，故宮的預算是所有博物館最多，故宮本身典藏豐富，是層級最高的博物館，然而在舉辦 OPEN DATA 跨界文化活動對於故宮而言是非常辛苦的，因此受訪者建議其他博物館若要做此類似性質之活動時，可以先從較小型的範圍做起，先聚集資源，慢慢累積經驗，再推展到大型活動的演出。

……我們故宮文物典藏這麼豐富、歷史這麼的悠久，他是台灣最重要的國家博物館然後他是層級最高的博物館，這個大概都是故宮的優勢，所以這也是為什麼這一次嘻哈故宮，我不敢說是成功但是會引起關注，而且甚至是可以辦得成最重要的一個原因……對故宮來講非常非常的辛苦，對其他的博物館來講也會很辛苦，……那別的博物館我是覺得，如果給別的博物館建議我覺得不要一次到位要辦這種大型的，反而是很化整為零的、有些小而美的、跨界的合作。(訪談對象 A)

故宮之環境特殊在於他是故宮，不須再多加宣傳大家便能知道他是台灣最具規模的博物館，他是個老字號的品牌，收藏著許多文物珍品，而也是因為他的名聲有時反而會侷限故宮的發展，許多人認為故宮本應傳統、古典，在轉型的過程中有遭受許多質疑與限制，但只要願意嘗試，便能開創新風貌，誠如此活動創意策劃黃子佼形容故宮如同深宮怨婦，有滿腹經綸卻無處宣洩，而如今這位深宮怨

婦不再等人敲門，而是主動把門打開，迎向新視界<sup>3</sup>。因此其他博物館需先考慮自身的優勢與劣勢後，再思考是否能舉辦類似的活動以解決問題、跳脫困頓的情境，「制度只能成長不能移植」，舉辦活動之模式亦是如此，若完全的仿效，不思量自身是否適合，除了無功而返外，更可能使組織遍體鱗傷。

## 柒、 研究結論與建議

### 一、研究結果分析

不分公私部門，創新對於各種型態的組織皆十分重要，反觀傳統刻板印象似乎認為政府部門沒有創新必要，制度與組織文化多不鼓勵創新（曾冠球，2015：4），而李仲彬（2013：106）在研究中發現我國的地方政府創新，在業務的面向上與散佈過於狹隘，這將造成現有城鄉差異越來越大的現象，對於整體國家發展創新是一個不利的影響。政府部門的組織結構以及僵化、慣例化的特性，都促使「創新」不易發生，然而面對日益複雜且與日俱增的民眾需求，政府若不拿出「創新」政策或作為，易使民眾對政府之政策不感興趣以致不主動了解，造成政府在推動政策時較不順利及可能耗費相當長的時間與金錢。

故宮的「公共化」、「在地化」、「專業化」、「多元化」、「國際化」、「年輕化」六大原則，希望能實現「深耕在地，邁向國際」願景，豐富多元活動與在地連結，因此故宮近年在公共化的面向上，極力與各方合作，像是與國立政治大學共同主辦的「乘風破浪同安船！同安船桌上遊戲工作坊成果暨故宮新媒體藝術展」、「故宮青少年文化大使培力計畫」等，希望能促進人文創新致用，而 Open Data 亦是為了實現公共化之願景所推行的政策，提供民眾能接近使用文物之管道，拉近民眾與故宮之間的距離，固然許多政府機關已有 Open Data 之作為，已有舊例可循，應不需大費周章宣傳之，但若如此，則無法吸引民眾的目光，故宮文物數位圖像免費開放之美意將成枉然，職是之故，故宮採用創新作法，將嘻哈文化與故宮文物作結合，嘻哈性格於街頭，故宮印象於宮殿，如此衝突卻又能巧妙結合固中元素，著實令人驚艷。

故宮在此次創新活動中，與各方團隊協力合作，協力對於組織創新很重要，特別是在公共政策環境日益複雜的年代，且協力可增進跨域活動、專業交流、擴大視野，而後有助於提振組織績效（曾冠球，2015：

---

<sup>3</sup> OPEN DATA 跨界文化之夜：嘻哈故宮宣傳手冊

12)，雖受訪者表示在與各界不同團隊合作時，耗費在討論溝通的隱形成本非常可觀，但從中也受益良多，能與不同專業領域一同切磋、學習，是難能可貴的經驗。在訪談的過程中，很明顯的感受到主管是很樂意帶頭做「創新」這件事情，且當承辦人有新的想法或構思，主管都以正面的態度回應之，使兩位承辦人更有自信地完成此次活動的籌畫與執行，可見管理者態度與支持對於引導組織相關變革與創新具有重要影響，基本上，創新從理念發想到成功執行，主管支持扮演重要角色（曾冠球，2015：10），主管的態度非常重要，就像許多改革有主管支持則較容易成功，創新的作為易使組織結構、舊有的組織慣例產生改變，若內部無法團結一心，創新終將走向失敗。

從故宮直播之觀看人數以及故宮 Open Data 專區瀏覽量之提升，都能說明故宮藉由創新之跨界文化活動成功帶動現階段 Open Data 專區之使用，綜觀成功之因素可分為組織內外兩面向探討，首先組織內部因有明確目標使整個故宮團隊同心協力並與各界多方團隊合作溝通，不會使各處室產生多頭馬車、無所適從之情形，且因有主管之支持，讓組織成員在執行活動之過程中更有意願嘗試新事物，其次是組織外部有多方團隊協力，但礙於經費有限，因此這些團隊大都以協力單位或贊助單位之方式進行合作，而故宮能與這麼多元的團隊協作，究其原因主要是故宮老字號之知名度以及其為二級機關，是以能拉攏到眾多的團隊，其中一位的受訪者也表示類似的看法，但若以組織層級觀之，可知故宮為二級機關，其經費相較於其他博物館是較充裕的，所以也才能舉辦如此大型之活動。鑑於上述之因素，突顯出故宮成功創新的獨特之處。

組織之間必會互相學習，檢視自己有所不足，並改進之，因此當其他博物館看見故宮之創新政策亦會想模仿，固然須檢視自己是否合適之外，亦須當心 Nancy C. Roberts 和 Paula J. King 所提醒的「創新解構」（creative destruction），若許多組織跟風開始舉辦跨界文化活動，無論是否為嘻哈文化亦或是文青文化，皆容易使民眾認為政府的創新想法成為舊酒裝新瓶、換湯不換藥的作法，就像當時為了促進地方觀光而興起的天空步道，帶動了地方觀光盛景，也讓各縣市隨風起舞似的蓋起天空步道，原本推動在地觀光的創新方式，最後使各地的天空步道淪為蚊子館，以此之故，創新之經驗應賡續，創新之內容須更迭。

## 二、相關建議

故宮之創新展現不同以往的開放心態，且將能帶動許多博物館能更靈活運用不同想法推展各種展出、活動或是政策，而在此活動過程中亦有改進空間，故此，本研究提出以下建議，以供參考：

### (一)檢視並提升 Open Data 專區之後續使用成效

舉辦活動所投注的時間與金錢是相當可觀的，金錢可實際衡量，但時間卻不易計算，職是之故，故宮舉辦活動後不能只檢視網路上直播的觀看人數及 Open Data 專區短期的瀏覽量，應對於該活動投入的心血與後續效果進行評估，因此未來需探究 Open Data 專區長期瀏覽量之變化，而藝文創作者透過 Open Data 專區從文物數位圖像中汲取靈感再一次轉譯的作品亦是跨界文化活動欲達成效之一，且也能在使用者下載相關檔案完畢後填寫線上問卷，藉機了解使用者用於何處、該專區有何須改進之處等，進而提升服務品質。評估之有效實施，乃是政府機關提升施政品質，達成施政目標的重要關鍵（吳定，2003：529），從評估中可知何種經驗宜傳承、哪種缺失須改進以及該加強的部分。

### (二)開放更多機會提供民眾參與活動

網路新聞報導指出民眾反應為何要將大眾拒絕於館外，不能入內一同欣賞跨界文化之夜表演，只能透過網路轉播觀看，而故宮則是回應燈光、舞台及效果等關係，故無法在戶外呈現。然而，該活動的主要目的為推廣 Open Data 專區數位圖像，將珍貴的文物數位圖檔化，擴大全民共享，因此該活動應安排全民能一起參與的時間，像是可將活動分成兩大部分，一為適合在館內的服裝設計走秀及嘻哈音樂表演，二為安排能讓民眾直接體驗到 Open Data 專區資料庫內容之部分，如讓民眾在現場透過科技瀏覽頁面並有專業人員介紹解說，實際互動更能加強民眾與 Open Data 專區資料庫緊密連結。因此，往後故宮若是要舉辦類似活動須考慮民眾參與程度。

### (三)延續 OPEN DATA 跨界文化之夜活動主題加深印象

活動舉辦完畢後，如若延續該活動主題—跨界文化，繼續加深推廣 Open Data 專區資料庫，強化民眾對於故宮已有開放資料的印象，便能使 Open Data 之政策益發成功，受訪者有提及該活動後續原要租借 101 場地展出服裝設計作品，但礙於經費限制而取消，如若直接在故宮展間展出，是為延續活動主題之舉，或是籌辦跨界文

化創作競賽活動，讓民眾利用 Open Data 專區資料庫，將不同領域的元素與故宮文物精髓結合並轉譯成不一樣之作品，進行選評後給予獎勵，此舉能促使更多人知曉可透過 Open Data 專區資料庫線上檢閱文物，不必親臨故宮，亦可欣賞到故宮典藏。

#### (四)持續培養組織成員創新能力

創意和創新是改變未知結果的道路，創新確立的不是一個目標，而是建立一個方向（Fernando Trias de Bes & Philip Kotler，2011／2013：284—285），在組織中要培養組織成員創新能力實屬不易，且當前次的創新作為落得失敗收場，下次的創新想法則更不可能輕易產出，因此主管除了帶頭產生「創新」之作為外，亦須鼓勵並肯定成員的創新想法，彼此相互討論，而廖永靜（2008：8）依各種經驗認為增加人員職務歷練機會是從人力資源管理角度提升組織創新能力的必要措施，因此可透過職務輪調或是在職訓練以激發組織成員創新能力，也能讓組織成員與不同團隊交流、學習，亦能培養成員自身的創新思維，當每個成員都有創新的想法及能力，該組織的創新文化則建立之。

#### 捌、 研究限制

「OPEN DATA 跨界文化之夜：嘻哈故宮」之活動是故宮與各界不同團隊合作而成，但因時間、資源以及人力上的限制，無法深度訪談另一個主辦單位—中華文化總會以及相關單位，僅能從新聞報導以及故宮活動宣傳手冊上得知相關訊息與看法，較不能更深入得知其在此次活動之創新過程中更細節的想法以及不同角度檢視之，為本研究限制。

## 參考文獻

- 丘昌泰 (2010)。公共政策：基礎篇（四版）。臺北市：巨流。Chiou, Chang-tay(2010). *Gong gong zheng ce:ji chu pian (si ban) [Public Policy: Basics(4 th ed)]*. Taipei: Juliu Publishing.
- 吳定 (2003)。公共政策（初版）。臺北市：空大。Wu,Ding(2003). *Gong gong zheng ce (chu ban) [Public Policy(First edition)]*. Taipei:National Open University Publishing.
- 李仲彬 (2013)。政府創新的類型與分佈：我國地方政府 1999-2010 年間的觀察。公共行政學報，44，73 - 112。Lee,Chung-Pin(2013). Zheng fu chuang xin de lei xing yu fen bu wo guo di fang zheng fu 1999-2010 nian jian de guan cha[Types and Distribution of Local Government Innovation]. *Journal of Public Administration*,44,73-112.
- 李仲彬 (2017)。政策創新的影響因素：我國地方政府的分析（1999 - 2013）。東吳政治學報，35 (2)，139 - 206。Lee,Chung-Pin(2017). Zheng ce chuang xin de ying xiang yin su :wo guo di fang zheng fu de fen xi[The Influencing Factors of Various Types of Policy Innovation:A Longitudinal Analysis of Taiwan Local Governments (1999-2013)]. *Soochow Journal of Political Science*,359(2),139-206.
- 彼得·杜拉克 (2009)。創新與創業精神：管理大師彼得·杜拉克談創新實務與策略，蕭富峰、李田樹（譯），臺北市：臉譜，城邦文化。譯自 Innovation and Entrepreneurship,Peter F.Drucker.2006. Peter F.Drucker.(2009). *Chuang xin yu chuang ye jing shen:guan li da shi bi de-du la ke tan chuang xin shi wu yu ce lue*, Xiao,Fu-feng ,Li,Tian-Shu trans.Taipei: Cite Publishing. Translated from Innovation and Entrepreneurship.2006.
- 邱建宏 (2013)。公部門創新政策之擴散研究：以臺中市戶政事務所印鑑資訊管理系統為例，東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文，未出版，臺中市。Chiu,Chien-Hung(2013). *Gong bu men chuang xin zheng ce zhi kuo san yan jiu:yi tai zhong shi hu zheng shi wu suo yin jian zi xun guan li xi tong wei li[The Policy Diffusion Study of the Taichung City Household Registration Office Seal Administration System]*. Unpublished master dissertation,Executive Master of Public Affairs,Tunghai University, Taichung.

- 政府資料開放平臺 (2019)。政府資料開放平臺，(2019 年 1 月 22 日)。取自：<https://data.gov.tw/>。Data.Gov.Tw(2019). Zheng fu zi liao kai fang ping tai[Data.Gov.Tw]. Retrieved November,22,2019,from <https://data.gov.tw/>.
- 胡瑋佳 (2016)。唐鳳：將黑客松精神帶進公部門，開放政府新文化從公務員開會做起，(2016 年 11 月 07 日)，取自：<https://www.ithome.com.tw/news/109459>。Hu,Wei-Jia (2016). Tang feng : jiang hei ke song jing shen dai jin gong bu men , kai fang zheng fu xin wen hua cong gong wu yuan kai hui zuo qi[Tang Feng: Bringing the spirit of hackathon into the public sector, opening up the new culture of the government from the meeting of civil servants]. Retrieved November 7,2016,from <https://www.ithome.com.tw/news/109459>.
- 翁興利 (2004)。政策規劃與行銷。臺北市：華泰。Wong, Seng-Lee(2004). *Zheng ce gui hua yu hang xiao[Policy planning and marketing]*. Taipei:Hwa Tai Publishing.
- 國立故宮博物院 (2018)。國立故宮博物院，(2018 年 10 月 28 日)。取自：<https://www.npm.gov.tw/index.aspx>。National Palace Museum(2018). Guo li gu gong bo wu yuan[National Palace Museum]. Retrieved October,28,2018,from <https://www.npm.gov.tw/index.aspx>.
- 國家文官學院編 (2010)。行政管理個案精選 (第七輯)。臺北市：國家文官學院。Guo jia wen guan xue yuan(Ed.). *Hang zheng guan li ge an jing xuan (di qi ji) [Administrative case selection(Volume 7)]*. Taipei:National Academy of Civil Service Publishing.
- 許明德 (2006)。創新及創造性破壞 – 經濟學大師熊彼得，(2006 年 7 月 11 日)，取自：<https://scitechvista.nat.gov.tw/c/sWI0.htm>。Xu,Ming-De(2006). Chuang xin ji chuang zao xing po huai –jing ji xue da shi xiong bi de[Innovation and creative destruction – Master of Economics, Joseph Alois Schumpeter]. Retrieved July,11,2006,from <https://scitechvista.nat.gov.tw/c/sWI0.htm>.
- 陳昱勳 (2018)。音樂 時尚 光雕秀 故宮數位文物出走很 OPEN，2018 年 10 月 2 日，取自：<http://news.ltn.com.tw/news/supplement/paper/1236172>。Chen,Yu-Xun(2018). Yin le shi shang guang diao xiu gu gong shu wei wen wu chu zou hen OPEN[Music, fashion, light carving show, the National Palace Museum's digital cultural relics are very OPEN]. Retrieved October

2,2018,from <http://news.ltn.com.tw/news/supplement/paper/1236172>.

彭喬茗 (2013)。公部門創新服務之研究 – 以新竹市稅務局為例，中華大學行政管理學系碩士論文，未出版，新竹市。Peng, Yi-Ming(2013). *Gong bu men chuang xin fu wu zhi yan jiu –yi xin zhu shi shui wu ju wei li*[*The Innovative Service of Public Sector –A Case Study of The Local Tax Bureau, Hsinchu City*]. Unpublished master dissertation, Department of Public Administration, Chung Hua University.

曾冠球。(2015)。激勵公務同仁創新行為的概念分析。人事月刊，**362**，4 – 16。Tsen, Gkuan- Chiu(2015). Ji li gong wu tong ren chuang xin hang wei de gai nian fen xi[A Conceptual Analysis of Incentives for Innovative Behaviors of Officials]. *Personnel Monthly*,362,4-16.

費南多·德里亞斯迪貝斯、菲利浦·科特勒 (2013)。科特勒談創新型組織，胡瑋珊 (譯)，臺北市：天下雜誌。譯自 Winning at Innovation: The A-to-F Model, Fernando Trias de Bes&Philip Kotler.2011. Fernando Trias de Bes&Philip Kotler(2013). *Ke te le tan chuang xin xing zu zhi*, Hu, Wei-Shan trans. Taipei: Commonwealth Magazine Publishing. Translated from Winning at Innovation: The A-to-F.2011.

廖永靜。(2008)。論行政組織的創新能力。研習論壇，**88**，1 – 9。Liao, Yong-Jing(2008). Lun hang zheng zu zhi de chuang xin neng li[On the Innovation Ability of Administrative Organizations].*Forum on Training and Development*,88,1-9.

維基百科 (2018)。普普藝術，(2018 年 10 月 28 日)。取自：

[https://zh.wikipedia.org/zh-](https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E6%B3%A2%E6%99%AE%E8%97%9D%E8%A1%93)

[tw/%E6%B3%A2%E6%99%AE%E8%97%9D%E8%A1%93](https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E6%B3%A2%E6%99%AE%E8%97%9D%E8%A1%93)。

Wikipedia(2018). Pu pu yi shu[Pop art]. Retrieved October,28,2018,from

[https://zh.wikipedia.org/zh-](https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E6%B3%A2%E6%99%AE%E8%97%9D%E8%A1%93)

[tw/%E6%B3%A2%E6%99%AE%E8%97%9D%E8%A1%93](https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E6%B3%A2%E6%99%AE%E8%97%9D%E8%A1%93).

劉嘉鳳。(2010)。創新管理運用於公部門組織之探討—以台北市民政團隊提案制度為例。T&D 飛訊，**95**，1 – 24。Liu, jia-feng(2010). Chuang xin guan li yun yong yu gong bu men zu zhi zhi tan tao —yi tai bei shi min zheng tuan dui ti an zhi du wei li[Discussion on the Application of Innovation Management to Public Sector Organizations—Taking the Suggestion System of Taipei Civil Administration Team as an Example]. *Training&Development*

*Fashion*,95,1-24.

- 鄭景雯 (2018)。運用 Open Data 故宮跨界到嘻哈，(2018 年 10 月 01 日)，取自：<https://www.cna.com.tw/news/acul/201810010237.aspx>。Zheng,Jing-Wen(2018).Yun yong Open Data gu gong kua jie dao xi ha[Using Open Data,the National Palace Museum crosses the border to hip hop]. Retrieved October,1,2018,from <https://www.cna.com.tw/news/acul/201810010237.aspx>.
- 鍾聲 (2018)。嘻哈故宮動感雖與光雕璀璨同秀 平民百姓卻被拒門外，2018 年 10 月 28 日，取自：<https://www.nownews.com/news/20181028/3037295/>。Zhong Sheng(2018). Xi ha gu gong dong gan sui yu guang diao cui can tong xiu ping min bai xing que bei ju men wai[Although the National Palace Museum dynamic hip-hop carved with dazzling light show Civilians are rejected]. Retrieved October 28,2018,from <https://www.nownews.com/news/20181028/3037295/>.
- Nancy C. R.&Paula J. K.(1996).Transforming Public Policy : Dynamics of Policy Entrepreneurship and Innovation.San Francisco : Jossey-Bass.
- Rogers,E.M. (1995).Diffusion of Innovations(4 th ed).New York : The Free Press.

## 附錄一

親愛的受訪者您好！

我是國立政治大學公共行政系研究所碩士班研究生，這是一份學術問卷，正在進行「故宮遇上嘻哈—推動 Open Data 之創新過程」報告的撰寫。

本研究將針對故宮舉辦「OPEN DATA 跨界文化之夜：嘻哈故宮」活動，以創新之觀點加以評估及探討。衷心期盼貴院能針對辦理跨界活動之創新模式、實際效果與優劣提供相關見解，給予本研究更多啟發與指教。懇請您能在百忙中撥冗接受訪問，此次訪談的時間，預計 25 分鐘左右。為保障受訪者權益，因此本研究將採匿名處理，訪談過程中將全程錄音，再轉譯為逐字稿，訪談內容與分析的結果，依據學術倫理供學術參考之用。檢附訪談題綱，再次向您致上最深的謝意。

謹祝

平安順心，萬事如意！

國立政治大學公共行政系研究所

研究生：林姿妤 敬上

中華民國 107 年 12 月

## 研究問題

本研究之研究問題如下：

- 一、 「OPEN DATA 跨界文化之夜：嘻哈故宮」以年輕的元素結合古文物，藉機推展故宮資料開放此政策，組織如何決定以此主軸為發展方向？
- 二、 故宮在推動該活動的各階段過程中，是否有遇到困難或阻礙？如何解決之？
- 三、 跨界文化之創新過程是否能讓其他博物館一同學習？

## 訪談題綱

1. 請問您們一開始就決定以嘻哈元素做為該活動的主軸嗎？
  - (1) 若是，請問是如何從眾多年輕文化元素中抉擇出該元素的？
  - (2) 若不是，請問之間的討論過程為何，而最後如何決定以嘻哈文化為主軸的？
2. 請問在一開始的創發階段，即在將嘻哈元素與故宮文物結合，藉以推展故宮 Open Data 此政策，是否有遇到什麼問題？是否產生衝突？
3. 請問在將此構想轉化成可行方案時，所遇到影響的因素為何？如何解決之？
4. 請問在與多方單位合作時，其優點為何？缺點為何？
5. 承上，是否有衝突產生？
6. 請問在「OPEN DATA 跨界文化之夜：嘻哈故宮」之活動舉辦後，是否有達成你們想推行的目標？
7. 若此創新的活動被高度肯定，是否能被故宮所欲推行的其他活動所仿效？
8. 在舉辦此活動的過程中，能否分享相關心得或經驗？
9. 台灣的各博物館都有舉辦展覽等活動，想請問您覺得故宮的優勢與劣勢為何？

# When Open Data meets at the National Palace Museum: The Case of Hip Hop Night at NPM

Tzu-Yu Lin

## Abstract

Recently, the government has vigorously promoted the policy of Open Government to shorten the distance between the people and the government and provide a channel for public participation. Although the experience of promoting Open Data is fruitful and rich, there should be no need to pay much attention to promote it. While following the old cases, it will not attract the attention of the people. Therefore, combining hip-hop culture with the Palace Museum's cultural relics, the National Palace Museum initiated an innovative way to hold the activity called "Hip Hop Night at NPM". This creative approach can help people get interested in understanding the database in Open Data of National Palace Museum.

Focusing on the case of "Hip Hop Night at NPM" organized by the National Palace Museum, this study utilizes in-depth interviews with the case officers and the perspective of innovative process proposed by Roberts and King. This research demonstrates that how the National Palace Museum conceives the activity in the innovation process, what the challenges it encountered, how to coordinate it, and discuss the successful factors of the event.

The study finds that the National Palace Museum successful reversed the passive image of the public sector in the event of "Hip-hop Night at NPM." The task team

discussed the arrangement of the event with different teams in a proactive manner. But they spend substantial time on working with different teams, and the attitude of supervisors can affect the innovation results as well. In addition, the way of innovation which created from the National Palace Museum can be learned by other museums, but it should be aware of the creative destruction informed by Roberts and King when the innovation is institutionalized

**Keywords:** Open Data, National Palace Museum, innovation process, public sector innovation