

全球化與大英博物館

楊翎

摘要

本文主要摘錄自 2001 年暑期，筆者在英國大英博物館參與觀察、深度訪談期間，所撰述的考察報告。從大英博物館過去、現在和近期的發展脈絡中，討論博物館全球化發展趨勢，並檢視博物館內部生態、營運管理、蒐藏思路、展示教育詮釋、大眾使用倫理、館際合作網路、存在或隱藏的問題危機、適應策略與處理法則。最後則從展示策略、國際文化交流與對等雙向合作網路、博物館的社會關係、多元文化價值等實務層面，提出心得和建議。

博物館全球化發展趨向

博物館近年來在臺灣社會的蓬勃發展，大家有目共睹。從自然科學博物館，或從專題式的博物館到綜合性的博物館，有的已具國家級規模，有的則生動地呈現出地方的特色。除了現有至少一百四十多所外，還有不少國家、縣市單位、學校、企業、基金會、社會團體或個人蒐藏家，正在或預備興建博物館與類似博物館機構。這樣的變化趨勢不只發生在臺灣，世界各地也都有類似的現象。據統計，在歐洲已正式對外開放的博物館有一萬三千五百間，北美洲有七千間，澳洲及亞洲計二千八百間；除此之外，約有二千間分布在世界各地。博物館已成為全球化的指標之一，不同類型博物館的分布版圖跨越都市與鄉村，由其範圍的普及、數量的增加，到種類的千變萬化，顯示出博物館在現代

文化全球化發展情境下的特殊吸引力與重要性（胡家瑜，1998；李莎莉等，1998；David, 1999）。

一九八〇年代左右，在都市化、科技化、大眾化和民主化越加強勢主導的現代社會環境下，博物館所能扮演「呈現多采多姿人類文化傳統」的意象，以及「聯繫人類過去與現在的橋樑」的角色越加受到重視。博物館在當代政治、社會、經濟環境的配合下，發展日益興盛，分布、數量和類型也都更加廣泛，因而興起一股新的博物館運動風潮。當代的博物館雖然成為吸引大眾目光的焦點，但此波風潮的主要重心是由人文關懷出發，而非客觀科學知識追求的角度，相對也面臨更多尖銳的外界批評以及內部反省和改革的壓力。一些學者也開始將對博物館研究的興趣，轉向到應用文化理論思索新的問題，企圖更深入瞭解博物館存在的社會文化背景與脈

絡，例如：器物收藏與使用倫理、文化展示的形式意涵、呈現異文化的內部與外部觀點、文化傳統與真實性的探討、文化遺產工業、觀光與社區互動關係等問題（胡家瑜，1998；呂理政，1999）。

迎接新世紀全球化的發展趨勢，預表博物館朝向穩定持久、精準確實、主體敘述、民族國家，甚至歷史本身的面向發展。雖然博物館以空前的速度成長，卻也面對更多源源而來的問題和危機，諸如：觀眾人數下降、未能吸引少數族群、龐大裝修經費、藏品儲存維護、競逐電子媒體、與其他休閒產業競爭以及扮演角色等。此外，博物館亦經常被外界質疑，如何面對跨國合作趨向和全球轉型事實，保持高度警覺及體現族群認同與不認同等問題（Giddens, 1976；Macdonald, 1999）。新的人類學與博物館學的結合關係，成為文化批評、反省理論實行的一個新方向。

雖然臺灣的博物館歷史不算短，而博物館事業的蓬勃發展，不過是近十幾年來的事，相關事業在臺灣尚屬於新興產業，協力市場和專業人力資源常仰賴國外的專業人才、技術、設計、材料、產業資源等。面對全球經濟不景氣，以及受博物館數量眾多、私人收藏風氣興盛等因素的影響，博物館為因應現實條件的限制，往往發展巡展合作和交流的配套策略，因此，國際博物館間的交流頻繁，巡迴展亦儼然成為博物館超級特展的主流。臺灣國家級博物館從歐美「進口」而來的展示配套，則明顯遠多於「出口」。在博物館界競相追逐「移植」而來的異文化「超級展示」，臺灣社會脈絡中異國或西方藝術文化再現的意義為何？其實西方文化的西方再現，對我們如何看待非西方文化有著重要的影響，形質背後恐潛存著特殊意義的社會關係網絡與歷史意涵。

文化的全球化，並不同於均質化的過程，但是全球化涉及多種均質化的手段，當代全球化的核心問題即是文化同質化與異質化之間緊張的互動關係，全球化經濟體系中的政治、經濟與文化之間，基本上呈現斷裂的形貌，透過文化價值的傳播、散布與接受，引發其他民族回歸檢視自身的傳統，民族主權、自由企業和基本教義間的異質對話，從而更加認清自我的本質，作為適應當代局勢的發展指標（Appadurai, 1995；Beck, 1999）。對博物館感興趣者愈來愈多，顯示博物館是二十一世紀與許多全球和地方接軌的焦點，扮演調節地方和世界關係之間的角色，扣連不同文化賦予新的意義，並提供多樣化串連、參考、詮釋系統觀點，但卻不表示所有的觀眾都能接受博物館提供的詮釋或理解方式。因為博物館隱含與個人特質和人性觀念密不可分的關係，機構內文化特有的重新詮釋，另則博物館所建構的世界模型，和國家民族的表現緊密相連，國族和國際社會體系與全球政治和文化領域實存在不可分割的關係，故亦難以全然面對全球多樣性變化發展。

以有「日不落國」之稱的英國，其自十六世紀大航海時代以降，從世界各地蒐羅了許多異民族的「奇珍異物」，並成為其後陸續建置博物館的藏品基礎，同時也成為最早期人類學家接觸異文化的第一手資料。面對新世紀的到來，在全球族群意識高漲的時刻，其如何詮釋、處理從世界各殖民地蒐集而來的珍貴人類文化遺產，如何將自身和異民族文化推向全球化的國際舞臺巡迴？本文以大英博物館為例，除了探索來自內部的實踐外，也試圖了解社會環境、思想文化、新科技的不斷轉變，如何提供博物館發展空間，呈現出文化多元樣貌與蓬勃氛圍。

大英博物館的過去、現在和近期發展

大英博物館於 2003 年建館滿 250 歲，是世界最古老的博物館之一，其蒐羅了古文明和中世紀歐洲文化的精髓，收藏量名列世界寶庫之最，曾譽為當今介紹世界文化與文明的最優秀博物館之一，同時也是倍受尊重的學術機構。而文化的繼承永遠是一種蛻變，這種蛻變正是文化生命的泉源。

大英博物館典藏範圍涵蓋古埃及、希臘、亞述、古代中世紀歐洲、東方、版畫／素描、錢幣／徽章等類別，這些藏品大部分是在十八至十九世紀間，由眾多收藏家、學者、探險家，挾著大英帝國勢力雄踞全世界的國力，從世界各地和其海外殖民蒐羅而來。其宗旨是透過保護、展示、完善研究所藏珍品，燭諸文化之演變，以利今世，造福子孫 (The British Museum, 2001a)。

由於百年以來的發展和藏品的累積、空間不敷使用等因素，大英博物館有過幾次重要的變革。一是一八八〇年代，自然物方面的收藏和人員遷移至倫敦市西區，建立自然史分館。一是一九七〇年代，民族誌部門遷移至倫敦市中心原倫敦大學行政大樓，成立人類學分館。另一方面，大英圖書館於 1972 年依法脫離大英博物館理事會而獨立。隨著博物館事業的蓬勃，二十一世紀是人類的文化再現危機的世紀。大展苑計畫、非洲廳、Joseph Hotung 展廳、大英閱覽室中的 Walter 和 Leonore Annenberg 中心以及 Hamlyn 圖書室和參考室，陸續於 2000 年開放。

該館每年平均出版 55~60 本新書，並發行相關教師資源袋和展示說明活動單，館員在各學術刊物上發表的文章，一年多達 220 篇。在政府文化、媒體和體育部門，及公基金體制的資助下，透過數位博物館網站和不斷發展的媒體合

作關係，其聲稱邊界已超越博物館圍牆，深入家庭並外延到世界各地，與海外政府和博物館接觸的數目與日俱增，由此突顯其國際性的角色 (The British Museum, 2000)。

一、大英博物館簡史

為館藏奠定基礎的漢斯·斯隆爵士 (Sir Hans Sloane)，其於生前便立下遺囑，指明以市價四分之一的價格，將畢生所藏世界各地的骨董、字畫、抄本、錢幣、紀念章等物件，在逝世後交給國王喬治二世，由此奠定大英博物館館藏的基礎 (大地地理雜誌, 1995)。在透過公眾彩票募集到資金建立大英博物館後，這批藏品歸英國國會託管會管理，並負責聘任館長，買下建於十七世紀晚期的蒙塔古大廈。1759 年對外開放，雖然不收門票，但要取得參觀券卻不容易 (The British Museum, 2001a)。

1814 年博物館的參觀觀眾約三萬人，十九世紀初葉，因文物藏品、參觀人數迅速增加，加上自然史標本和圖書館，使空間問題更加窘迫，於是在其北面建一座新館，建築主體形貌從 1850 年至現在的大體外觀未曾改變過 (圖 1)。大院中 1857 年對外開放的著名圓頂式閱覽室，藏有九百萬冊書籍與資料。二十世紀的藏品數量已傲視全球，後半世紀



圖 1. 大英博物館正廳大門。愛奧尼亞列柱建築，外型像一座華麗、宏偉的神殿。

民族學物質文化標本的採集更是活躍。藏品蒐集從私人捐獻、遺贈，逐漸轉向由文化遺產樂透彩券基金會、國民文化遺產紀念基金會、國民藝術品收藏基金會以及大英博物館之友等機構支持下入館（The British Museum, 2001a）。

參觀人數在1823年時至多十萬人，至二十世紀九十年代，則連續數年超過六百萬人。博物館變得擁擠不堪，原設計中所沒有的設施，諸如：教室、特展室、商店和餐廳也明顯不敷使用。1973年所屬的圖書部從館務部門中分離出去，成立了大英圖書館，1998年再遷往倫敦北區新址，為博物館空出了百分之四十的展示空間。至於1970年分出的人類學分館及民族學收藏，則於2003年遷回總館。博物館逐步重新規劃，使內部結構運用更加合理，從而進一步舒緩客流並增添必要的參觀設施。

大展苑於公元2000年開幕，使博物館更顯氣勢恢宏。除了解決館內空間需求，並改善通往其他各展示場的通路，入口與通道擁塞問題迎刃而解，而咖啡座和賣店延長開放時間，則提供倫敦居民新的公共空間。此外，館方強調時下比以往更注重文化闡釋的工作，採用跨學科整合的方法，建立先進科學研究實驗室，讓館藏品的詮釋更為鞭辟入裡。再者，以傳播學術成就為要務，透過不同層次的知識傳播，儘可能嘉惠更多的人，而不僅限於博物館的參觀者（The British Museum, 2001a）。博物館其實經常是像它們所努力模仿的傳統廟宇和宮殿一樣，是由藝術品和建築物所形成的一個更大實體中的複雜集合。

二、大英博物館的現在

（一）組織架構與人員編制

1963年英國國會頒定的大英博物館法案，規制大英博物館應聘任25名信託理事委員，名單多由首相指定，或由女王和大英研究院等各學術體制遴選推

出。法案中強調除了一些借貸文物外，信託理事委員會有保護博物館藏品的職責，以提供社會大眾之用，並禁止因受制於某些非議，而註銷任何一件藏品。

博物館高層管理人員由委員會指派，學術館長專責研究和學術，行政館長則負責營運和財務運作，兩位館長同時掌理各主要部門。各部門都會處理公眾事務，支持各個管理和公共部門，以及其他分支部門，如：蒐藏、科學和出版部門，同時皆對蒐藏事務負責。

全館員工超過1000位，包括：研究人員、建築師、行政人員、清潔工、石工、照相師、教師、鎖匠以及畫家等不同專長者。其中研究人員約100位，職等可分成五等，最資淺的為第五等研究員（assistant），最高級為資深研究人員（keeper），各級薪資不同，擔任主管級職務者多為資深研究人員。各研究人員從事工作的共同點包括：田野工作、專題研究、蒐集標本文物、規劃展示、籌備研討會、撰寫展示相關專文、發表學術專書、提供大眾講座、與大眾／專家分享專業知識。

行銷和公共組負責博物館所有面對公眾事務，包括：觀眾服務管理、設計、影像、展示、網路、行銷研究、合作服務、會員開發、促銷和公共關係的工作。至於人力資源部門則負責所有員工人事，包括：招募、升遷、薪資、考績、行為、懲戒、訓練等。因各職位多具特別專長，人員職務互調情形不多，但是助理職級人員有較多晉升、互換職位或異動機會。

經營管理體制由博物館管理委員會統籌，後者由規劃委員會和資深研究人員委員會組成，其他業務則由內部相關委員會處理，各部門設有一名主任，控制相關財務預算等會計事務。員工的薪資來自政府的核心基金或企業贊助。以後者為例，1999年開始，青年訪客中心唯一的全職家庭教育人員，即由製藥公

司資助，負責開發親子、幼童和團體遊戲活動，輔助人力則由義工和實習生擔任。

(二) 財務

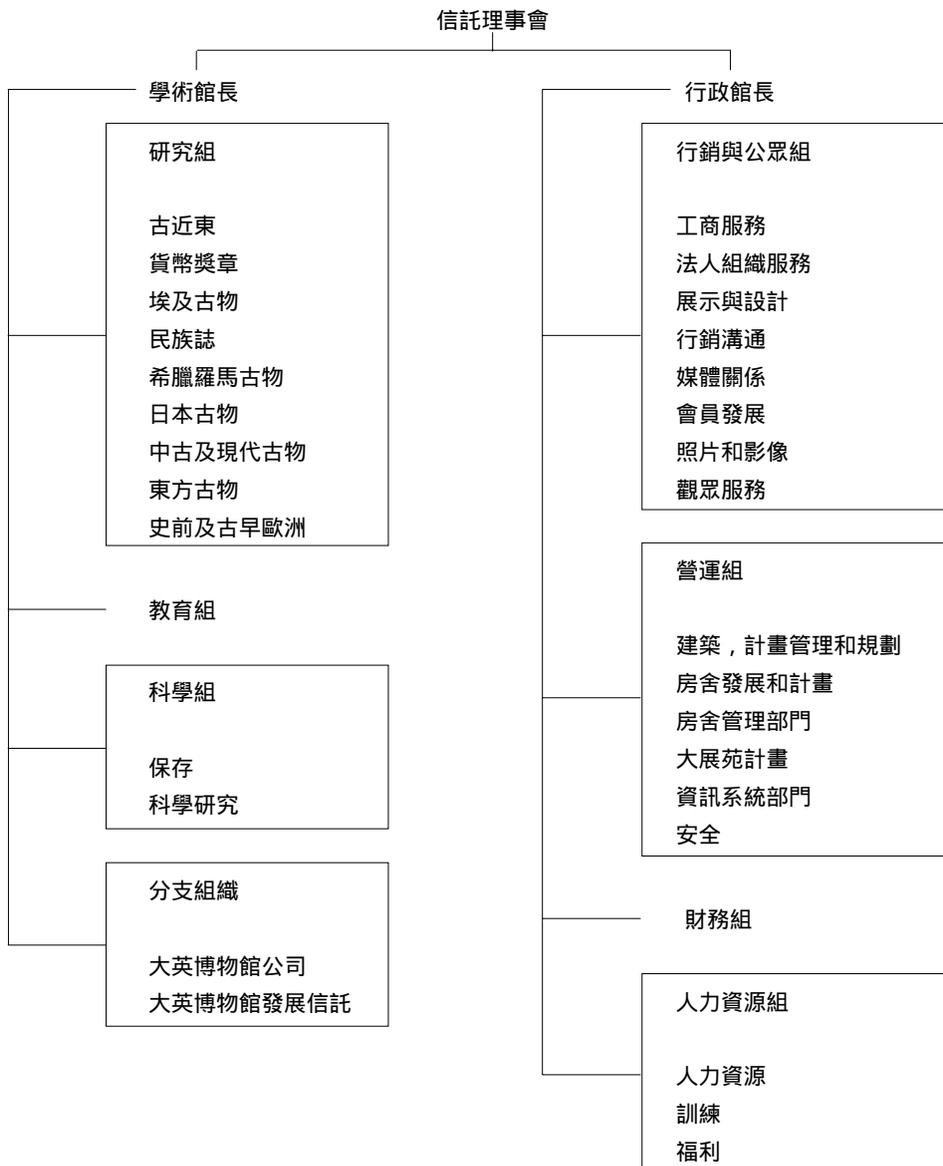
1. 資金來源與管理

經費來源可分為政府和社會捐助二方面，每年總預算約四千五百萬英鎊，其中三分之二來自英國政府文化、媒體

和體育部的支持，另三分之一則來自各項銷售業務收入（如：書籍、出版品、影像照片、展地租借）和社會贊助。財務組掌管所有的預算，包括收支現況、計畫及藏品採購資金、會計及歲出入系統、經營理事信託基金、合約訂定、出納和編列年度帳目等。

多數特展、大計畫推動或價昂藏品

表1. 大英博物館組織架構（2001年內部資料）



的購置，有賴樂透彩券及企業和大眾的捐輸。以大展苑和相關千禧年空間計畫為例，完全由基金會支持，共耗資九千七百七十萬英鎊完成，大英博物館協會業務隨之成長，捐獻超過一百萬英鎊。特展計畫方面，則需先提報委員會核可，將預算書送交財務部門，由專人負責籌募基金。藉持續不斷提出新計畫和預算，以積攢捐募基金來協助運作，需要相當努力以達成績效。

2. 社會捐輸

大筆捐款往往是博物館基金的重要基礎，大部分的新展廳計畫，都有一位主要私人贊助者。以大展苑計畫為例，四千六百萬英鎊來自千禧和遺產樂透基金，其餘的五千萬英鎊，則取自個人零星的捐款，其中支持設計和教育資源的二千萬英鎊的捐助，來自私人家族。於2003年開放的民族學展示廳計畫，衛爾康信託（Wellcome Trust）捐助了五百四十萬英鎊（The British Museum, 2000；2001）。

政府核心預算大多不支持新購館藏標本經費，唯有求助於私人 and 外界捐輸，才可能購置。以羅馬一世紀中期的銀杯為例，即同時接受國家藝術收藏基金會、遺產樂透基金會和私人的捐助完成。部分計劃購進入藏的標本，則在入口處展示，配以捐錢箱和捐獻故事面板，以匯集大眾零星捐輸。另贊助廠家亦提供教育部門發展教育、家庭、阿拉伯世界等活動。

3. 大英博物館公司

大英博物館公司和大英博物館分屬兩個各別營運管理的個體，大英博物館公司為信託理事會所屬的有限公司，負責館內外所有的大英博物館賣店、餐飲營運，以及摹製品、珠寶、禮物等紀念商品的開發（圖2），並推出文化旅遊活動，由研究人員領隊，帶旅客到世界各地。1997~98年的總歲入為九百三十萬英鎊，其中一百七十五萬的利潤，回歸



圖2 大英博物館書店，每年平均出版55-60本書。

大英博物館。

從政府而來的實際核心預算，僅能維持基本的開銷。大英博物館公司鑒於政府強調國立博物館免費入場的重要性，核撥額外的經費支持博物館各項營運支出。

（三）展示

目前大英博物館一共有104座展示廳對外開放，其中有3座於2001年進行全面的更新。每年平均推出三十餘項大小特展，包括6項大型特展、4項小型換展，展期平均四個月。2000年的36項特展，共計吸引二十萬名觀眾參觀。展示從構成至被觀賞與詮釋，是個既複雜又多重的意義建構體系。館方嘗試用不同的觀點角度審視藏品，向不同機構的單位或個人，借展新近研究題材和精緻藝術品。各種計畫有賴研究人員、策展人、設計師和維護保存人員的通力合作。

常設展示文物超過五萬件，幾乎涵蓋世界上各地方各時期，包括古近東、伊斯蘭、非洲、埃及、中國、韓國、日本、南亞、大洋洲、中美洲、南北美洲、史前歐洲與歐洲等區域的重要古文物，但也僅占全部六百萬件館藏品的百分之一。每件展示文物多置有詳細的說明牌，描述當時人類的生活和信仰方式。焦點展品包括：古埃及的羅塞塔石、拉美西斯二世的雕像與木乃伊（圖



圖3. 木乃伊陳列室。藉由中王國時代到新王國時代的木乃伊和棺槨展示，說明埃及人的世界觀和來世的信仰。



圖4. 女史箴圖為魏晉時代顧愷之所繪，是中國最早的長卷絹畫，於1903年時流入大英博物館。2001年展出時同步舉行研討會，與會者包括來自中國及臺灣故宮博物院的專家學者。

3) 中國十四世紀的魚磁盤與道家像、大洋洲的大型石雕像、墨西哥的還願玉斧與面具、美索不達米亞的尼姆魯德簷壁和五腳人頭飛翼公牛雕塑，以及用來裝飾雅典帕德嫩神廟的埃爾金大理石雕塑等。

1. 展示策略

美國紐約大都會博物館一季共有三個主要的特展，有二分之一的觀眾主要參訪的是博物館特展。至於專程到大英博物館參觀特展的觀眾，每年僅有十分之一，故主要參觀常設展示的觀眾，即超過四百七十萬人。

大英博物館每年特展經費約 2 百萬到 1 千萬英鎊不等。線上展出的非洲廳常設展廳耗資四百萬英鎊，埃及艷后特展則耗資 1 百萬英鎊。一般 500 平方公尺的展示廳，計價約 50 萬英鎊，迷你的小展支出約 1000 英鎊。一般而言，小規模的展示，從計畫提出到完成大約 2 年，大展苑計畫則費時 7 年之久。

常設展示的文物通常不更換，但對於光線和環境敏感的脆弱文物，則平均每三個月更展一次，諸如亞洲中國廳的書畫常設特展室（圖 4），至於織品等有機物則每隔六個月換展一次。雖然大英博物館在國家藝廊成立之時，已轉移部分書畫作品出去，但書畫廳部門仍保存

300 萬件的豐富館藏，因展廳空間有限，每次只能展出 200 件，故書畫特展室每 4~6 個月更新展出不同主題的畫作。伊斯蘭教藝術展示廳的現代藝品及繪畫展示區，約 6~9 個月換展一次，其餘則為常設展示。

2. 展示作業

展示團隊視不同規模和性質而略有不同，一般由研究人員、計畫經理、設計師和教育人員組成。在展示設計過程中，大家互相溝通意見。研究人員負責內容撰寫、演講和教育訓練，或舉行研討會。以 2003 年開幕的國王圖書館改建展示大計畫為例，參與的館員高達五百位，陣容最為龐大。

各部門的研究人員有籌備規劃展示的義務，即以藏品為對象提出展示計畫，大綱內容包括展示的意義、展品清冊，展示初步設計構想交由委員會審查評估。委員會由行銷、財務、展示與教育部門等人員代表所組成，通過後則編列經費或由基金部門尋求贊助財源，接著組成團隊召開展示會議，經 2~3 年的研究籌備後推出。

展示會議約每兩星期召開一次，討論內容包括：提案人的展示構想、團隊成員的工作角色、行銷與票價、進度會

報，亦根據行事所需，召開設計發表會、承包廠家或開幕活動會議。宣傳設計一般選擇焦點展品作為封面主打重點。

展示部門隸屬於行銷和公共部門之下，約有15至20名員工，包括計畫經理、設計、布展人員和文字編輯者。編輯具有編輯兒童圖書的經驗，負責將研究人員提供的解說文本轉換為觀眾易於閱讀的內容，不過堅持自己用字遣詞的研究人員，往往會與編輯有所爭執。設計人員含館內和委外兩類，依專業又可分為平面設計和空間設計。一般常設展的局部換展，由館內設計師擔任，當館內設計師的業務量飽和時，則委外找設計師，比較複雜和高度專業的展示設計個案，則由外包設計工作室或公司來負責。以公開比圖方式，從中選取優秀設計公司數名合格者，支付設計成本費，再從中決選一家出線。在預算之內，由設計公司提出規劃草案，館方以專業角度來評比，不以價格低者為考量。得標案的設計公司，則需負責選擇配合製作的廠家，並執行監造任務。

教育部門人員本身往往也是相關背景出身，在蒐藏部門提供資料後，多會自行根據目前展品蒐集其他輔助資料，或就教於附近大學的學者專家，負責組織規劃相關的教育活動，像是訓練解說義工、為現場觀眾講解，幫助觀眾進一步生動地了解展示內容與精華。

3. 巡迴展示

大英博物館在2000年時有4項展示在該國各地巡迴展示，有7項展示在國際間巡迴。計有9063件文物標本借給96個英國國內借展單位，2215件文物標本借給國際75個借展單位，所接到的洽詢電話和文件，則更遠超過於這些數目（圖5）。

2001年巡迴在外的展示分別為：埃及珍寶展及古代臉譜展，前者至香港、新加坡、上海和北京博物館巡迴展出；



圖5. 「埃及艷后：從歷史到神話」巡迴特展，以歐美非洲有關克利奧配屈拉七世：雕像、青銅、陶器、錢幣、珠寶首飾展示為主，配以歌劇、電影和漫畫中的圖像，勾勒其生活以及和羅馬兩位君王的私誼。卸展後即轉往美國芝加哥等地巡迴展出。

後者則巡迴至羅馬、希臘及德國的法蘭克福展出。書畫部門則透過大英藝術協會所屬之國家旅展安排一系列海外巡迴展出行程。摹製服務部門則開發館藏複製品，提供給其他博物館作為陳列之用，同時也製作一些商業複製品販售。

（四）教育

1998年教育服務部門改制為教育組，反映大英博物館對教育的重視，在博物館尋求贊助的公告上，也延伸到教育部分，並特別將焦點放在科學和家庭活動方面。為了幫助每年近600萬的參訪觀眾，教育部門特別編制40位員額。

教育組負責各級人士的學習推廣，目標是針對各個不同的觀眾，提供參考建議、講師和目標團體教材，諸如：兒童、親子、學校團體（從小學、中學、專科至大學）、成年人。教材等級和年齡層如下：一級：5~7歲、二級：8~11歲、三級：12~14歲、四級：14~16歲、A層：16~17歲、As層：17~18歲。大英博物館的展示手法基本上多為傳統式的擺置、懸掛，加上解說牌為主，此時教育部門即扮演重要的解說詮釋功能。該部門的研究人員為不同年齡層的學生或成人觀眾，設計了所謂教師資源袋（

Teacher Pack)。

完整的導覽活動和節目都維持原貌，每天的展場導覽和現場講座都免費開放。此外，還包括精華導覽、課程、工作坊、夜間開放、家庭活動和專題演講（圖6）。大約有一百位受過專業訓練的義工，負責開眼界導覽之旅。這些都是活動節目的核心，在重建施工時，演講廳就作為接待學生之用。在大英博物館協會的支持下，這些導覽活動次數已成長了30%以上，包括25,000位觀眾。籌劃中的新導覽活動包括：史前史、羅馬時期英國和墨西哥古物等。

為成人觀眾設計的學習日主題和課程，包括阿拉伯書法、堅果殼上的英國藝術、埃及象形文字、古代美索不達米亞、毛利的藝術和文化。工作坊和專題活動方面，則包括：印地安玩具、墨西哥祭典、倫敦希臘劇慶典、倫敦開放家屋活動；另平山保存工作室提供的導覽之旅，則附加了興建中大展苑鳥瞰的部分；國際婦女週活動，則安排了系列講座，特別將焦點放在博物館蒐藏中，女性各種不同的表現和角色上。博物館週的特別焦點活動，則是由大英博物館協會資助的展廳音樂節目。

夜間對公眾開放，曾吸引了一千名大英博物館協會家庭參與，特別受歡迎的是為青少年朋友規劃的夜宿主題活動，每梯次參與的孩童和家長平均 250 名，傳說中最有可能出現鬼魅的地方特別熱門。

大英博物館公司附設的大英博物館旅行社，則持續舉辦各項野外活動，平均一年推出50個團隊到全世界各文化和考古遺址進行知性之旅，並由地方和主題專家領隊（The British Museum, 2000），亦可視為社會教育的延伸。

1. 身體和知識接近

新建築體設備的規劃以讓所有的觀眾都容易親近為目標。大多數的展場演講，均提供可攜式耳機系統，有的並附



圖6. 配合世界珍寶展的教育活動，包括：說故事、易裝秀、填色、剪貼、黏紙、珠寶盒製作等。

帶手語活動。一些科學、工程技術週演講，同樣也有手語的服務。

許多免費無障礙摺頁和展場簡介可供觀眾索取，活動資訊亦錄製在錄音帶上，並採用布拉耶點字法，提供盲人所有書面資訊。巴特農神殿展場為期二週的活動，則開發弱視觀眾專用的觸摸和放音設備。這些場次主要的目標之一，是讓大家明白透過觸覺來學習的重要。埃及雕刻的觸覺之遊覽，則挑選各種不同的文物，且加以更新。大英博物館協會並持續支持這些遊覽活動，提供無障礙出版品和點字標籤。「貨幣和獎章」、「希臘和羅馬」以及「埃及古物組」，為弱視的兒童和成年人提供動手做的課程。

對於行動不便的觀眾設備改善議題的討論，由殘障諮詢團體主持，內部殘障工作會議則定期召開，為博物館全面行動計畫優先議題的一部分。殘障平等訓練活動於1999年開跑，首批參與的博物館人員，已經將所學回饋在發展課程上。

為引導為追蹤學習困難的成年人，教育組在成人學習週召集了學習困難和

感覺受損人士所組成之組織，與社區大學共同合作，在學校和博物館館員主持下，開發新式連貫課程，協助曾罹患精神病的學生，向傳統教育踏出第一步，或回到工作上。從這批觀眾身上，讓館員學習以另類的方式去詮釋藏品，並期待將此經驗推廣到其他的學習開發上（The British Museum, 2000）。

教育人員為了詮釋展出畫作，經常向劍橋或倫敦大學的藝術學院收集相關訊息，除教育研究人員有專門的背景分職負責之外，和館外的各領域專家亦保持密切的關係。當推出相關主題展示時，往往邀請此領域之人士，來博物館做展示現場專題解說及專題演講。

博物館擁有的優沃資源，在提供學校資訊服務上扮演重要的角色。大英博物館決心成為教育網路資源的主力，並且已決定往教育網路發展，視服務比開發財源的機會更重要。

2. 星期日說故事活動

教育中心於暑假每一星期日下午，安排適合親子活動的家庭式說故事活動。不同的受邀說故事者會依所喜愛的展示藝廊中的展示品，編寫自己喜愛的故事（圖7）。



圖7. 家庭日親子活動，推出內容與現正展出的特展主題相關。



圖8. 假日說故事親子活動，邀請經驗豐富的說故事專家，針對某件展示品述說背景故事，引發小朋友參觀的興趣。

兩場非洲故事時間以擊鼓與非洲舞蹈揭開序幕。為了與現場觀眾互動熱場，主持人依次熟識劇場內的小朋友的名字並繼續歌唱，然後選取一張非洲展示廳中「獵人」雕像的幻燈片，訴說「不要告訴他人自己的秘密，否則會失去力量」的非洲獵人傳說故事。接著換另一張織物幻燈片，講述非洲皇室公主選駙馬爺與皇室織品樣式顏色的故事，故事完成時，主持人開放結尾的可能，由小朋友發表其看法，哪一位英雄將娶得公主？看公主意思來決定，獲得現場不少同意的掌聲。最後，在歌舞中結束該說故事劇場，並引導大家參觀非洲廳，欣賞獵人雕像和婚禮用的黃金飾品和織品（圖8）。

（五）研究與蒐藏

六百萬件館藏品分成古近東館、硬幣與紀念章館、埃及館、民族館、希臘與羅馬館、日本館、中世紀與近代歐洲館、東方館、史前歐洲與早期歐洲館、版畫與素描館、西亞館等分館存放，每個分館設有主任一名，執掌看護、陳列與藏品建檔等工作。

大英博物館在建館後的一世紀，英國本土的藏品極少。從一開始，蒐集活動即向全世界展開。儘管在過去不同階段，蒐藏方向不一，但就世界文化和年代範圍而言，至今大英博物館仍自稱為世界上館藏最為均衡和廣泛的博物館。

1. 蒐藏管理

每年的蒐藏經費為五十萬英鎊，由十二個部門共同分配。在有限的經費下，對於需要搶救蒐藏的文物，往往以募款的方式來達成。

1998~1999年館藏品平均增加 6000 項，包括 123 件精品。這些新的藏品大多由採購、捐贈、田野工作和採集所得，且經合法的程序取得。不論是在拍賣市場或由文物搶奪而來的藏品，必須提供相當的證明文件，才能入藏。另大英博物館的考古研究人員，也往往在世界不同的地方，和該國合作考古計畫。入藏作業由登錄員負責登錄，一切採電腦化作業。

英國政府規定，對於國外古文物蒐藏標準以 1970 年為一標界，博物館僅能蒐藏之前流通於該國之外的古文物。大英博物館書法的蒐藏僅限為十九世紀以前的作品，畫作則以二十世紀以後的現代作品為主。根據東方古物組人員表示，大英博物館並沒有任何書面對蒐藏政策的規定，而該組為藝術史性質，不蒐藏傢俱、繪畫（以上為其他部門）和任何非法及來源不明的文物。未來最先進行的計畫，就是將館藏 323 件唐朝的敦煌絲畫，進行數位化處理和重新整理記錄。

2. 數位博物館

電子時代的來臨，24 小時服務的數位影像博物館，已成為世界級博物館基本配備。大英博物館的 Compass (Collections Multimedia Public Access System) ——蒐藏多媒體公眾系統網路，提供 5000 件藏品多媒體資料庫，使用者透過博物館電腦網站，操控館藏品

3D 立體圖像，並連結有百科全書般的資料，以探索博物館藏品的歷史和文化內涵，這是英國政府倡導的國家學習網的部分類型，大英博物館網站 2000 年上網紀錄即高達一千二百五十萬人次 (The British Museum, 2000)。

大英博物館 250 週年時的蒐藏品，預計超過七百萬件。這些文件依時間順序歸檔存放，連有經驗的學者想要使用這些資訊都感到困難。拜蒐藏管理資料部門之努力，博物館藏品已做成超過一百二十萬筆的說明紀錄，每一筆紀錄可能和一件以上的許多物件相關，諸如：第一手推出的完整圖畫交叉參考目錄 (The British Museum, 2000)。

大展苑中庭的閱覽室中，設置了 50 臺電腦終端機，提供蒐藏查詢服務。2000 年時已整理出 2400 張圖片進行數位掃描，擬定八百項文物紀錄，針對特別館藏開始進行電腦 3D 模型的製作，並準備觀眾操控閱讀內容和影像的系統介面。多媒體具有展示的效果，一些項次並將附加聲音，提供小擴音機或耳機。此外，也提供孩童等特定對象版本，並開發其他語言版本的資料庫，其中教育網頁已提供三種語言的版本。

3. 學習室

大英博物館共有十間學習室，基本上，每一個研究部門都會附設學習室，且緊鄰博物館的蒐藏庫。某些部門共用一間學習室，但還是會劃分不同的區域，由不同的專人來管理服務。學習室為免費使用資源，主要提供蒐藏研究相關資訊，另附帶諮詢和鑑定服務。一年回覆的諮詢卡和訪客皆約二萬人次。

以東方古物部門的學習區為例 (圖 9)，其和書畫部門共用一間學習室，配置有四名服務人員，平均一天約五名使用者，成立目的和功能包括：

- (1) 許多存放在蒐藏庫中的藏品，觀眾如基於學術、研究或其他經博物館核可的正當理由需要，辦理預約

後，可於學習室中查閱目錄卡蒐尋相關資料，申請取出文物（館方有權依文物狀況考量是否取出），置於工作桌上研究。

- (2) 社會大眾因家傳、在市場上或任何管道蒐集到某些文物，為進一步瞭解其背景知識或真偽，可透過學習室和研究人員約談，以提供相關的參考書單和意見，但不包括價格諮詢。
- (3) 如有任何問題，想請教博物館相關研究人員，可透過學習室安排適當人選。

4. 證書授予

許多博物館研究人員在大學任教，指導博士班學生、評審相關研究論文資格，並和博物館教育部門合開教育碩士課程。演講廳和研習中心的設備，也作為高等教育延伸發展（The British Museum, 2000）。從2001年開始，東方古物部門提供亞洲藝術文憑的教學課程，研究證書提供五種為期三個月的獨立學程。課程基本目標是提供學員對亞洲藝術所有主要時期的一個廣闊理解和材料。教學結合物件教材和學術基礎架構，包括保存、展示組成、裝飾技術介紹和材料檢視的觀點。學員將學習如何記錄和研究自身文化環境中的物件，並在研究人員的指導下，給予接近世界首



圖9. 研究人員在學習室中，為民眾私人蒐藏品進行說明和鑑定服務。

選館藏文物的優待。結合理論和實務學習，是世界博物館這類研究課程的先驅。

(六) 安全

營運部門主要負責本館和分館之所有建築、公共設施之維護、電腦連線、通信、警衛、消防、安全、人員健康等。大英博物館以五種語言在門前立牌標示，必要時安全人員會基於安全的考量，檢查觀眾的隨身物件。除了常設特展室、特展室和入口的賣店之外，一律開放觀眾攝影，且可使用閃光燈。

一般館藏為主的常設性永久展示，一向都開放給觀眾攝影，但是常設特展室如書畫部門或中國書畫廳，因文物較脆弱，或一些非館藏的特展，事涉文物肖像的版權問題，或是出借展示單位的要求，一律禁止觀眾攝影。館方則曾討論過針對攜帶相機或攝影機的觀眾收費，但並沒有真正地執行。

英國對於涉及族群／種族問題、貴重展示物品、與皇家有關的博物館或類博物館，往往會特別要求觀眾寄放背包、抽檢或以X光與金屬探測檢查攜帶的物品，且不准照相，以加強維護安全（圖10）。

(七) 義工

義工主要從事櫃臺、劇場、閱覽



圖10. 大英博物館的消防偵煙警報系統很敏銳，只要警鈴作響，一定會請全數觀眾出館，查明問題，確定安全無虞後，再請觀眾入場。

室、博物館之友及開眼界或焦點解說導覽服務。以開眼界解說為例，在十二年前開始成立時有20名義工參與，現在有一百多位。

大英博物館每個月安排5次的義工教育課程訓練，義工每個月服務18小時，包括5場展廳的解說，其中開眼界解說每場50分鐘，焦點解說每場20分鐘。解說義工的衣領上，別有埃別賀魯斯的眼睛徽章（在許多木乃伊外棺上繪有此圖案）作識別。義工在服務的同時，也學到很多的知識（圖11）。

（八）博物館之友

博物館之友於1967年成立，為一項支援性的會員組織，原附屬於大英博物館公司之下，三年前回歸大英博物館。現有28名員工，其中3名的薪資來自大英博物館，其餘則由博物館之友基金支付。

2001年共有會員約一萬三千至一萬四千名，計劃每年成長10%。會員平均50歲以上。擔任義工的會員，大多受過高等教育、有錢有閒，年齡在40至50歲之間，以居住在倫敦地區的居民為主。另在美國也設有大英博物館美國之友，以純粹收納美國方面的捐款為主，同時



圖11. 義工在導覽活動中提供無線耳機服務

會支持在地各項文化活動。

為募集更多的會員，該部門曾以博物館附近的居民、計程車司機為對象從事宣傳活動，並從相關機構名冊中，收集博物館同好者的地址資料，每隔二個月寄活動訊息一次，並登錄在博物館雙月活動專刊上。

由博物館之友募集而來的資金，每年大約挹注十萬至十五萬英鎊給大英博物館，主要用來支持博物館蒐藏計畫，如搶救埃及棺木等重要的文物，同時資助各項常設和特展，包括大展苑計畫五十萬英鎊，總共挹注了一百萬英鎊。

會員主要福利包括免費參觀和預覽博物館展示、收到定期刊物及參與博物館幕後各種活動，諸如：

- 1.可攜一位客人免費優先進入所有的展示廳。
- 2.獨享參觀所有主要展示及新展示廳預展活動。
- 3.免費參觀每月舉行一次的夜間開放活動，包括專題演講、展場講座、吧檯、現場音樂會和表演。
- 4.獨享戶外踏青、學習日、夜間演講、幕後參觀等活動。大英博物館之友會一年大約會舉行三次學童夜宿博物館活動。
- 5.獨享使用會員室和家庭室的權利。
- 6.每年三期免費的博物館雜誌。

（九）觀眾調查

1998~99一整年，大英博物館吸引約一百四十萬的本地觀眾、四百二十萬的外國觀眾參觀，後者多是來倫敦觀光的觀光客；每年平均接待50位公務訪問人員。由受過訓練的義工所組成的「開眼界」定點解說，每年服務二萬五千名觀眾，並以30%數目增加當中。開學期間，每日平均計有一千名學童入館。

隨著設備的成長，瞭解觀眾的需求日益顯得重要，因此在大展苑開放之前，就開始進行調查和比較。隨著觀眾調查的次數增加，顯示25到34歲年齡層

比例最高，許多觀眾只是走馬看花，但館員有興趣的是，到底哪些展品最容易吸引觀眾駐足，這些有賴追蹤的調查，據研究，大英博物館的觀眾在每項展品前平均停留的時間為 7.2 秒。依法律規定，除非是為安全的考量，加裝攝影機外，如果是因從事觀眾追蹤調查等其他因素從事攝影，必須在會場加註標誌 CCTV 等，而被攝影者，有權索取錄影紀錄，故通常安全人員會拒絕提供非基於安全考量錄下的觀眾行為影像。

該館一年平均做二次觀眾調查，每次要求五百份以上，由行銷部門來主導，並委託專門市調公司來進行，如英國知名的美商 MORI 市調公司，該公司在英國共有一千五百多名員工，除了做政治選舉方面的市調，也接受一般社會性議題的市調，如博物館、健康照顧、交通等大眾事務。

行銷部門對於觀眾調查，較注重參觀人數的多寡，如果展示或相關活動能吸引較多的人潮，往往認為就是成功的。但教育部門的人員，則較關心觀眾參與的品質，如：是否很投入？學習效果如何？滿意度如何？吸引持續度等，以此作為未來活動策劃的參考。某館員認為，大英博物館這方面做得沒有科學博物館或自然史博物館好，科學博物館在地鐵或車站做了相當多的廣告，大英博物館除特展外，並沒有另作其他如教育活動方面的廣告。雖然有些觀眾反應，很難取得教育活動方面的訊息，但市場部門的人員會反問教育人員，閣下的提議是否有正式的觀眾調查數據可以支持呢？

市調公司曾針對購物中心和咖啡座的民眾進行問卷調查，發現有些觀眾不太能從“The British Museum”的名字中推知大英博物館的屬性，和科學或自然史博物館類博物館相較，大英的名稱的確不太能彰顯博物館的性質特色，為此館方開始在所有相關標誌下，加註「發揚

世界文化」(illuminating world culture)的字眼。名詞的背後，其實都有著一段殖民和奴役的辛酸史。但是在展示廳中，這些訊息都被遮蓋住了。

大英博物館正在拓展對觀眾展場經驗方式的理解，貨幣展示廳的評估已經完成，研究和教育部門人員正密切地合作，開發展場精緻的表述。評估報告以不定期方式刊登於系列報導期刊中。至於觀眾太多，是否會影響參觀品質？館員認為觀眾永遠都不嫌多。

三、大英博物館的近期發展

為了支持蒸蒸日上的工作，以及未來發展的雄心，大英博物館發展信託負責為博物館大部分的計畫籌募資金，近期完成的計畫包括大展苑、學習中心和國王圖書室的更新計畫，後者屬於改建自大英圖書館轉出的空間，耗資約 1 億英鎊。

因應近期的各項發展，博物館管理團隊有些顯著的改變，包括委派 Suzanna Taverne 女士擔任行政館長，分擔學術館長和委員會的領導角色。即使進行大規模的建設工作，但博物館並未因此關閉過一天，甚至在星期天還延長開放時數 (The British Museum, 2000)。

田野觀察和發掘的目的是進行研究，並增加代表當代文化民俗的藏品，從而使大英博物館能保持古往今來世界文化博物館的美譽，此一任務主要是由民族學部門完成。民族學部門分布世界各地，諸如羅馬尼亞和新幾內亞，都積極從事文物蒐藏活動。文物的發掘是為了增加知識，同時也為增加館藏品提供一種極有意義的方法，儘管被挖掘出的文物並非全歸大英博物館所有。

尼羅河流域和近東的發掘工作持續進行中，並常常與其他機構合作。除了在世界其他地方進行發掘外，博物館也在英國本土進行這項工作。對出土文物進行評估是很重要的，發掘地的大小和

重要性可能意味著必須花費很多年的時間，才能全部完成發掘和分析工作（The British Museum, 2001a）。

（一）大展苑

大展苑於千禧年正式開放。庭院中央原是一座大花園，1857年落成的中央閱覽室，其環狀結構與巨型穹頂令人嘆為觀止，但外圍空間則擠滿了各種各樣的附屬建築。1993年，博物館理事會在籌劃新建築的招標過程中，決定將這些附屬建築徹底拆除。

博物館採用 Foster 集團設計公司簡潔有力的設計，在閱覽室周圍的平地上建起一個跨越整個庭院的公共區域，與四周的展廳聯成一體，從而使入口和通道的擁塞問題迎刃而解。地下室是教育中心和民族學展廳。環繞閱覽室的樓梯通向北側的一座三層樓建築，設有商店、一座展廳及餐廳，並透過天橋和後棟各展廳相連接。此外，昔日的北圖書館也得到了擴展，形成民族學展廳的中心，並開闢了一條貫穿南北的路徑（圖



圖12. 大展苑穹頂採用玻璃和鋼材製成，將藍天自然攬入博物館空間中，廳內空間6100平方公尺，蔚為倫敦第一座室內都市廣場，每週計六天晚間對外開放。

12）。

大展苑的設計由千禧委員會和文化遺產基金會撥款出資，其餘數量可觀的費用則來自公司個人以及無名氏贊助者的慷慨捐贈。新建成的教育中心及其所屬的青少年中心設計的各種教育節目，週週都吸引大批成年人和學生前來參觀。整修煥然一新的閱覽室附設圖書館和多媒體系統，則供來訪者自行探索。

（二）學習中心

2003年推出的學習中心，位於距離博物館正門200公尺處，新添二間視聽間、五間研討教室、一間積體電路室和青年訪客中心。透過中心所提供的教育活動，讓大家得以深入了解一座博物館的運作方式。大展苑和相關的設施，陸續改變觀眾的參觀經驗，而藏品的保存則是大英博物館發展計畫中另一重要議題。

（三）人類學分館遷回總址

人類學分館於一九七〇年代從大英博物館遷出，於1997年關閉，不再接受觀眾參觀訪問，但歡迎學生或研究人員繼續使用（圖13）。2003年新的民族學館則回歸新建完成的研究中心，將舊有空間轉移給皇家藝術學院與皇家天文學會使用。研究中心與相關民族學的展示主要由衛爾康醫學製藥公司基金會的經費贊助而成立。新址提供比人類學分館



圖13. 人類學分館舊址已於2003年遷移至總館附近新的大英博物館研究中心

大二倍的陳列空間，特別是學習中心，由於接近公眾活動設施，更易向會員大眾展現大英的研究和努力成果，有效地協助「闡釋世界文化」的任務，並且預期觀眾至少比原址多出二十倍。

心得與建議

一、展示策略

(一) 展示發展策略與典藏及專業研究方向契合

展示往往是博物館社會責任展現的極致，研究人員應對其典藏的標本文物做深入的研究，在投入相當的人力與物力資源後，專業研究人員不可規避參與展示教育活動的社會責任。

大英博物館對蒐藏文物和文化的研究呈現，植基於所有員工的各個工作面向上。不論是常設展、常設特展、主題特展、巡迴特展，所有專業人員都會分配到其專業領域的展示責任區，並以研究來支持蒐藏其他區域的標本文物，並定期出現指標性重大發現，如籌劃巴特農神殿資訊廳時，即創造新的公眾使用設施，領導主題裝飾和設計風格，以希臘雕刻家菲狄亞斯的角度，協助觀眾觀看其中的意義。

各部門參與展示過程的感受都不一樣，但對身為館員的基本社會職責和角色，都有充分的認知和配合度。展示團隊中除了展示部門人員外，行銷公眾、教育、保存、科學研究等組室，都一起投入博物館的策展過程中，各司其職積極扮演各環節的角色，分層負責行銷、修復、回覆公眾問題、演講、教育活動、論文等出版品計畫。

另一方面，從參與一座國家博物館創建、發展、營運的過程，同時也看見其所面臨的危機與適應問題。一如：員工人數愈來愈多，分工愈來愈細，以涂爾幹學說的觀點來看，從機械進入有機

式連帶的生態，互相依存高，也同時衍生本位主義、互相掣肘的現象；二如：研究方向和展示主題與博物館發展政策悖離，部分研究人員認為從事展示教育活動只是「浪費」時間，與其個人學術聲望、利益無關；三如：文物標本之「保存」與「教育」間的衝突與爭議；四如：勞役、賞罰不均，各組室間互相角力、爭奪資源現象的問題；五如：觀眾人數滑落，依靠大型展示進行博物館行銷、拉抬參觀人數等。在與臺灣不論公、私部門的博物館相較之下，亦可顯見各自不同的問題。

國內博物館的運作，各單位之間的配合度，常依各組室當事個人對博物館的認知和敬業態度而定。對於庫房中既存的重要物質文化研究的關心度亦有待加強，一味追逐館外或海外其他知名館藏，如何發展對等雙向的交流策略？特展發展策略實不可與博物館典藏及專業研究方向脫節。

(二) 長期系統規劃展示時程、品質與流程

博物館展示時程應有中長程系統規劃，避免趕工粗製，嚴重者釀成災禍，造成文物無可彌補的損失。

例如國內某座經多年研究規劃的國立博物館，因最後階段趕工粗製，甚至在來不及驗收的情況下開館，一旦付諸祝融，多年心血化為灰燼。其實博物館趕工做展示的情況，可說是家常便飯，倖存者稱得上達成任務，不幸者，都是社會文化的失落。博物館常因種種原因，先設定好特展開幕日期，在會計年度的壓力下，須在極短時間內達成任務，只看重業務的數量，而罔顧展示品質，其實博物館特展的內容和設計，應更細緻地控制展示品質與流程。

大英博物館的大型特展多採巡迴展的方式，由歐美各大博物館分擔策展和修復經費，事先對於每一巡迴點，都經周密的聯繫規劃。反觀國內博物館特展

的巡展計畫，亦應事先做好規劃，將裝潢做成活動式的組裝方式，以利巡迴展出；而不是且戰且走，每一巡迴點都需重新施工，在經費、環保上都不是社會教育的良好示範。

(三) 專業發包和施工

在防弊為先的考慮下，國內得標廠商往往以最低價搶標，只要廠商自認可以做得好，國立博物館也不應對其能力有所懷疑！然而，這常常又事與願違，因為廠家不夠專業、偷工減料、粗製濫造、拖延被動、配合度低，讓博物館監造展出的單位倍極辛勞，常因施工品質問題和廠家發生爭執，勉強蓋下驗收章時，也怕事後浮現其他問題，負擔莫名的恐懼。

在施工過程中，亦常因現場的狀況，專業人員要求現場立即修正設計，以致於時常面臨追加工程是否合於採購程序的問題。大英博物館的展示專業發包程序，雖然也常因政府的採購法有所調整，但對展示專業十分尊重，由遴選出線的設計公司統籌指定各項專業施工者名單。參與展示的設計施作公司，對於博物館的展示廳亦小心保護，不會把博物館展示場當成施工第一現場，場外施工 80% 以上，需現場接合施工的部分，控制在 20% 以下；相關的維護措施，如隔絕膠布簾、施工走道、空調濾網等，都仔細加以考慮。相對於國內的廠家，往往直接把機器放在場地中施工，罔顧對其他展廳氣味、空氣、環境的污染影響，所有現場人員、觀眾的健康及其他展示場的展示品，常會為施工付出相當的代價。

(四) 建立展示評鑑制度

博物館一方面提供學界研究材料、傳播知識給更廣闊的普羅大眾，但同時也必須面對更多元、跨學科、非學術性的批評與攻擊 (Ames, 1992)。

英國的博物館展示，常被當地的設計雜誌作為年度評選的對象，並表揚得

獎作品，讓博物館上下和展示人員皆引以為傲。相對於國內博物館展示，就像是孤兒一樣，政府單位的評選，以書面表格的紙上表現作為評選標準，至於來自民間或學界的口碑、鼓勵或批判，更是寥寥可數。

博物館需要一套檢驗展示品質的評鑑制度，以便在必要的時候提出改進的方案。大英博物館每年皆試圖從某些角度觀點回顧同儕一年的工作。2000 年同儕回顧研究，由六位大學和博物館的國際學者來擔任 (The British Museum, 2000)。為提振博物館的士氣，國內博物館也常有所謂的績效獎懲方式，但往往流於主觀的自由心證或政治考量。

二、國際文化交流與對等雙向合作網路

博物館在典藏、研究、教育及展示功能之外，一直也是國力與文化威望的象徵。即使在全球化趨勢標榜無疆界的今天，這一層象徵意義似乎不減其深度。國內博物館應謹慎評估國內外博物館聯盟策略，發展館際資源互享的合作方式。從十九世紀以降，歐洲國家推出的國際大展無疑地在其文化和社會競爭中，居於優勢的地位，博物館人員更應該審慎地運用其優勢。如果說展示媒介作為是一完全的公眾角色，其表現同樣不可能置於當代社會政治背景之外。

(一) 巡迴合作展示

博物館之間的交流日漸頻繁，巡迴展亦儼然成為歐洲特展文化的主流。博物館往往因展示、教育、文化交流、研究、合作、宣傳、營運、募款等需要，向外借入或貸出一些展示配套或藏品。借貸除了是一種暫時性的寄託關係外，同時可能涉及複雜的交換、財務往來、法律、社會或政治層面 (楊翎, 1997)。

英國政府亦常透過駐在各國的英國文化協會，將許多自籌精緻的國立博物館特展推向國際，大英博物館更常與歐美各國的各大博物館形成展示策略聯

盟，分擔籌展人力物力資源成本、推廣全球化社會教育、發揮最高剩餘價值、共享文化精緻的盛宴。

大英博物館每年約有五千件文物在國內外做巡迴展出。一般國內不另收籌展費，而國際則多收籌展費。巡迴展和館內藏品陳列展相比，涉及更複雜的經費、協調和合約過程，籌備所需時間多為3至5年。一般籌備展示由於成本很高，往往也會同時到歐美各地巡迴展出，以平衡支出。

政府的中央機構、地方文化單位、民間團體或社區，其實都可以依據不同格局的政策需要，成為發展文化特色的推手，加強與世界各國間巡迴展示合作的互動。

(二) 文化外交

世界上有些國家設有專門機構推廣國際文化交流，如：美國史密森機構、英國大英博物館及科學博物館、日本基金會、中國大陸的文化部等，皆設有專門單位，主司籌辦展覽活動到世界各地展出，或提供豐富的資金給合作國家的博物館。

2001年是英國的日本年，許多日本文化、山水庭園等相關展示活動，在日本基金會的支持下，進入英國各項文化景點上，扮演著舉足輕重的角色。幾乎所有只要有外文簡介或語音導覽的博物館、類博物館、觀光景點，甚至教堂，大多有日文的解說簡介說明。日本人往往透過基金會和企業，捐獻具有傳統文化特色的展示，並引發韓國企業的倣效。華人徐展堂則以個人而非集團名義為主，在加拿大、美國、英國、上海等七個國家的博物館捐助中國文化的展示館。

大英博物館每年接待許多國家和國際間的高級人物，包括國家元首、政府要員、高級官員和大使，以及皇室家族和各主要機構的首長。大部分是透過外國國家部門和英國文化協會來接洽，博

物館非常樂意在文化外交上扮演積極的角色。透過博物館機器進行文化外交，可說是花小錢立大功的做法。國內文化活動的格局，似有相當大的延展空間。

(三) 策略聯盟與合作研究

博物館的國際聲望不僅建立在其蒐藏的品質上，也在其學術成就上。研究通常是一長期、累積性的計畫和合作，包括其他的人和機構。

大英博物館的影響力，同時伸展到專業領域，博物館基於珍寶法案的決議，考古出土物視為珍寶，和大英考古學社群有著緊密的關係，共同參與記錄古人遺物的試驗計畫。另為了加強國際角色，館員及私人藝術人員從事鑑定訓練的多元化，諸如建立BP會員計畫，由BP石油公司協會提供海外博物館人員在大英博物館接受講習（The British Museum, 2000）。

合作方式還包括聯手打擊走私集團，將英國罪犯首腦和旗下在埃及的同夥繩之以法，由蘇格蘭警局代表將文物正式送還埃及。這些文物是英國考察隊於一九六〇年代挖掘後，從埃及政府典藏庫偷出來的。東方古物部門同樣也協助海關稅物部門和中國大使，安全運交一批走私文物回中國，並在北京展出（The British Museum, 2000）。

博物館間發展策略聯盟與合作研究，不失為有效運用有限資源，達到最高邊際效益的作法。

(四) 物歸原主VS.回歸展演

政府之外，在全球化的年代，地方的自覺更是全球在地化的主力。地方族群藉由現代化的過程成為一國政經文化不可忽視的一環。地方自身也發現如何以語言、文化、信仰、藝術等特色，打入國內或國際市場以營造商機。

一九八〇年代開始，許多族群從展示櫃跳出來，要求索回屬於自己祖先的文物和自己的歷史，不論在博物館的展示、課堂、學術論文、教材上，追索屬

於自己的解釋權。而這樣的改變，刺激了博物館從業人員重新思考與評估博物館工作的基礎何在。

「毛利的歷史、文化與藝術」特展是大英博物館第一宗以毛利為主題的展示，緣起於大洋洲蒐藏部門研究人員在紐西蘭的演講之旅，深感應該回應與當地人合作規劃展示的籲求。毛利人認為藝術工作的本身賦有自己的靈魂，在再現文物上，挑戰了許多西方博物館研究人員的思考模式。從雕刻的戰船到接待屋、複雜的編織斗篷，超過五百件館藏品，展現了該族文化的豐富性。開幕時由毛利人的一場拂曉儀式掀開序幕，並由居留倫敦的毛利人協助兒童工作坊和說故事、跳舞展演等活動。此外由企業贊助的「創造解決方式：民族學藏品保存」展示，呈現維護人員如何保存破碎和脆弱材質的毛利文物的過程（The British Museum, 2000）。

從大英博物館“Back to the owner”的廁所文學中，即可感受到全球觀光客「物歸原主」的籲求意識。大英博物館在該國法源的保護傘下，規定不可註銷任何一件文物，並於2002年底和羅浮宮等十九家歐美博物館與研究所聯合發表「關於環球博物館的重要性和價值」的聲明，反對將藝術品特別是古代文物歸還原屬國。其中最著名的追討事件，是希臘向大英博物館索還埃爾金大理石雕一事，該石雕是古代希臘帕德嫩神廟的部分雕刻與建築殘件，十九世紀時被英國貴族埃爾金運到英國，希臘自1984年起就向聯合國教育科學暨文化組織登記追討，大英博物館在雙方談判中要求希臘以新發掘的文物做交換，再度引起國際的討論（凌美雪，2004）。

基於現代民主社會有一股自然的民族自決趨勢正在展開，博物館與人類學者必須面對這股趨勢，在展現文化遺存方面做出實際的回應。二十一世紀的來臨，博物館的興趣從「擁有」轉為「詮

釋」。以巡迴展示將文物回歸原地展演，亦是平衡誠意的展現和回應方式之一。

三、博物館的社會關係

新博物館學所著重的是以人為關懷的中心，認為博物館應該是尊重不同聲音、不同理念的場所，強調博物館專業應該重新審視博物館與社會環境的關係，也強調應跨越博物館門檻，以更多元開放的心態將文化資產呈獻給社會大眾。其意義並不在於創造某一類型的博物館，而是為博物館專業提供一些看待事物的觀點，強調應該重新審視博物館與社會環境的關係。

（一）觀眾要什麼？

博物館展出的物件可能是商品、加工物、標本、藝術、傳家寶、珍貴文化資產、宗教聖物，反映看待相同事物的不同方式，這些都是物件潛在價值、物件生命中的所有片段。博物館必須滿足觀眾，也必須知道觀眾想得到什麼。誰有權決定公眾的口味？策展者所擁有的政治、社會、智能或態度，對展示帶來很大的影響。而策展人時常在展示內容和呈現上考慮再三，但卻少有發展出符合觀眾需求的設定，以致於無法定義觀眾群，強行將自身的認知及臆測運作於觀眾群身上，而降低展示成效。大英博物館的作法是，以展示族群為主題，設計一整套配搭活動，如印度月／日本月影展、親子、演示、說故事、工作坊、學習日等活動。

鑑於教育性和公眾之間的對應關係，一些博物館開始另類嘗試，採取「去學校化」的策略，減少正式及呆板的展示方式，並藉由開放式的展示技術，增加大眾進入知識的路徑，朝知識不過量、娛樂不超載方向發展。博物館自我定位為學習中心及文化資源銀行，而不是學習系統的附屬機關，更應再三顧及公眾的反應、加強休閒與交誼需求

空間，重新將博物館定義為「多重實存活動者」。

誰最瞭解博物館的觀眾？先問一問現場服務人員或安全警衛吧！

(二) 合理規範免費優待策略

英國國家博物館一方基於推廣社會教育，一方面以使用者付費角度減輕國家財政負擔，對於入場門票、免費時段、優待者身份、各項活動收費或不收費的標準，都有細膩的分類和規範，並清楚印製在活動訊息印刷品上。觀眾可以自由選擇參加付費或不付費活動，同享博物館的資源。

以大英博物館為例，其常設展及常設特展入場是免費的，但是特展除 11 歲以下兒童、大英博物館會員、英國博物館協會會員免費，餘者一律收門票。夜間開放除會員免費外，其他一律收門票。至於演講活動、主題文化電影、導覽亦有免費、付費之分。以導覽活動為例，由義工擔任的開眼界、聚光導覽活動免費，但由館方研究人員或相關領域專家擔任的主題、焦點、夜間焦點、特殊團體導覽活動，則需特別收費。工作坊、研習會、特別課程、學習日亦一律收費。

倫敦其他國家博物館，諸如：帝國戰爭博物館、倫敦博物館、自然史博物館、科學博物館、V&A 博物館每日下午四點半以後（一般六時閉館）一律免費入場，對於 17 歲以下孩童和青少年，全時免費入場。相對於國內博物館免費時段的規劃，嘉惠的是旅遊業者？還是社區附近的觀眾、附近學校師生？似乎有再評估研究的空間。

(三) 安全重責由專職人員承擔

英國知名國家級各大博物館或美術館，即使在財源上因不景氣而緊繃，即使已有優秀完善的義工團隊，但並不會因而將守護安全重責交由義工來負責。義工經訓練後，可擔任導覽、服務臺或聽講耳機等服務，但涉及博物館專

職人員本應負起的責任，如失竊文物或現場安全，不論基於任何之理由，絕不可將看顧現場安全的工作，交給義工來管理。專職安全人員經常在展場來回穿梭，隨時觀察觀眾的行為。

反觀國內某國立美術館，曾以大量運用義工資源而自豪，然而當展出畫作失竊時，美術館人員卻互推諉，而義工又不能負起失竊的責任。其實，各博物館文物失竊的問題層出不窮，但很多都不見得上報主管機關或訴諸媒體，從種種管理上的漏洞，不難窺出端倪。

在一片縮減人力的呼聲中，博物館往往考慮將站駐現場的角色交給義工承擔，無視安全性和責任歸屬問題。更甚者，向外借貸而來的文物或展示配套，即使出借單位要求博物館需有專職人員來看顧，但管理人力部門卻基於人力不足的理由，不願將人力重新調配，而把責任交給義工，實在十分危險。即使僱用工讀生，博物館亦應充分加以訓練和管理。

四、多元文化行銷策略

所謂全球化，包括接受並尊重文化的多元性，賦予各地區的多元文化新面貌，而非本質上的同質化。在講求尊重生物多樣性和文化多樣性的多元價值年代，博物館比以前更加試圖呈現文化的多元性，尤其著重長期較被忽略的弱勢族群。文化多元性不只展現在展示主題中，也展現在博物館的觀眾，甚至博物館的從業人員中。以往為國家建構歷史論述，合理化政府政策的博物館，現在也在社會聲浪增長的壓力下，以合理開放的策略重建歷史。一些博物館或民族學家的行為或許出於善意，卻對少數族群造成傷害，博物館可扮演的角色應是鼓勵人們對傳統的實驗，並記錄變遷，建立一套對自己文化展演的批判標準。博物館在社區也扮演提昇與再生傳統文化的角色，尤其是面臨文化傳承危機的

社區，透過博物館保存口傳文學、歌謠、藝術，讓其他人有機會評價他們的過去，並讓現在和過去生活的意義、目標和目的相連結。

(一) 學校相關課程融入展示規劃

博物館的展示釋出不同社會的現況和型態，同時也是儲藏文化的空間、延續人類文明軌跡的工具以及文化遺產傳播的媒介 (Ames, 1992)。

英國博物館展示計畫書的最後一章，往往會提到本展示計畫和中小學教材課程的相關性及延伸性，或將各級學校不同年級的課程放入參考，以鎖定學校團體的年齡層，鼓勵任課老師在教到類似單元課程時，帶領學生利用博物館資源。

學校老師對學生的現況了解應是最清楚的，學校老師、相關團體如果有需要，可以向大英博物館教育部門索取各不同年齡層的展示資料夾，有的免費、有的付費，以提供老師自行設計教材的參考基礎。在博物館的網站中，亦釋出活動單供各界下載使用。

(二) 多元文化價值

博物館受歡迎的原因之一在於其地位象徵。在民主時代，強調的是擴大民眾與社會參與，及科學的民主化——大眾有權知道與分享科學知識，納稅人有權知道博物館如何收集以及在做什麼。

除了傳統功能外，博物館必須增加大眾接觸蒐藏品以及博物館資料庫的知識資源，並開始扮演提昇與再生傳統文化的角色，尤其是因為社會快速變遷面臨消失危機的族群。但是大部分大型展示都太過樣板以及充滿教訓的味道，致使觀眾無法自己選擇或詮釋，整個展示乃被限制在高度制度化的框架中。

至於博物館如何表現其他文化的議題——展示的原始、第三世界或非西方文物藝術通常是扭曲誤導的，甚至有時是終極地以意識型態為目的的「發明」。有關西方博物館如何對付其他非

西方以及其自身社會中少數和弱勢族群文化，已經成為後殖民國家如何界定和重構它們的文化認同，和西方世界內弱勢文化要求認可中，最迫切和值得關注的議題 (Duncan, 1995)。

(三) 審慎處理族群意識問題

意識型態源於社會的一部分，透過逐漸重覆大眾化過程，成為社會中的常態。博物館作為大社會政治舞臺概念化的目標，實難以置外成為政治意識型態寄生的場所。

在一個價值多元的世代，博物館應比以前更加試圖呈現文化的多元性，有責任對不同的觀眾做出多元的展示，尤其對於長期較被忽略的弱勢族群，宜提供雙方平衡解釋的機會，探索相關意義的發展與製造、再製造這些意義的制度結構的歷史。不只展現在展示主題中，也展現在觀眾，甚至從業人員中。

國內政治對於族群問題處理的粗糙，也反映在博物館對族群相關議題的展示詮釋上。博物館無法自外於政治的角力場，但社會文化教育機構淪為意識型態宣傳工具，博物館主事者是否有所自覺？成為否定之否定的顛覆，博物館對於自我歷史定位將如何自處？作為社會文化保存機構的博物館，是否應珍視「過去的」博物館？博物館中是否應保留博物館？對歷史事實不尊重的情形不會進步，只會反覆的重演。民族自我中心主義、文化沙文主義，在博物館的舞臺上，是永不缺席的戲碼。

英國對於涉及族群歷史或戰爭議題的博物館展示，對參觀者可能產生的影響，皆審慎的處理。以帝國戰爭博物館為例，其中唯有描寫二次大戰德國納粹對猶太人的迫害的「大浩劫」展示，禁止攝影，及14歲以下觀眾入內。為此，觀眾入館時，都需接受全面安全檢查。雖然英國在世界各地建立殖民地時，也曾以侵略殺戮的方式對待少數族群，但該國的帝國戰爭博物館卻以武器功能科

技優越及戰爭電影美學來詮釋戰爭，巧妙迴避對世界其他族群的迫害。英方自知族群詮釋難免涉及立場、觀念的分歧，可能挑動特定族群的情緒，對於戰爭帶來的殘酷民族浩劫，則選擇德國來呈現。

誰掌握了歷史？誰具有道德的正當性？誰能得到好處？國家博物館往往成為國家展現權威及建立國家歷史的政治工具。傳統博物館特權正在移轉，人類學的文化相對論的理想也許不可能在現實社會中實現，但身為博物館一員，如對博物館淪為政治角力機器無所自覺，豈不更為可悲。

結語

在全球化的趨勢之下，博物館乃至文化政策都已不再只是各國的內政事務，而是地區、國家與國際之間複雜關係中的一環。挾其政經文化各層面的優勢，歐美國家在全球化的時代，更加強化其文化強權形象，而博物館營運正是一項非常關鍵的指標。一個明顯確定的現實發展是，歐美一些重量級博物館透過建築體的擴建，重塑博物館，乃至國家的文化新形象（張婉真，2001），大英博物館就是很好的例子。

博物館的世界永遠不是靜止的，大多數博物館長久深信不疑的預設和功能，近十年來已面臨重大的挑戰。博物館早已結合當代社會、經濟、政治諸多複雜領域，在此同時和其他機構之間的邊界，諸如人員的專業，已漸趨模糊。博物館的研究人員是否需以競逐自我學術生命為要？導覽人員是否稱得上是社會教育師？實施 BOT 制或法人化後，真的能節約政府支出？還是減少了歲入、多了一層勞工薪資的剝削？是否淪為媒體操弄的生財機器，或政治人物宰制、宣傳的工具而無自覺？全球村中博

物館的未來，是否真應向麥當勞文化看齊，成為無孔不入、媒體行銷的高手？博物館如何在生動和直接的經驗形式中，攸關社會、情慾和政治認同，傳達上流社會價值和信仰的方法？

當傳統博物館面臨挑戰時，傳播媒體和學術界也紛紛對博物館有新層次的興趣。不僅全球博物館的數目遞增，形式和內容也趨於多樣化，有時甚至透過爭議的方式，去處理爭議性的問題。身為博物館的一員，我們在意如何將不同文化的產品融入全球化市場，也掛心營運方式是否符應國際社會的潮流，雖然努力翻新我們的理解，但總是跟不上腳步。我們還在摸索博物館究竟是怎樣的機構！

參考文獻

- 大地地理雜誌 1995 大英博物館。臺北：世界博物館巡禮週刊3。
- 王嵩山譯 1989 變遷世界中的民族誌博物館。博物館學季刊，3（2）：83~86。
- 呂理政 1999 博物館展示的傳統與展望。臺北：南天書局有限公司。
- 李莎莉等（私人博物館聯誼會）1998 芝麻開門博物館。南投：臺灣省政府文化處。
- 胡家瑜 1998 胡序：當代社會的博物館與人類學，博物館與原住民（許功明著）。臺北：南天書局有限公司。
- 凌美雪 2004/8/29 小偷熱情光顧，FBI撒網追追追。臺北：自由時報。
- 張婉真 2001 全球化趨勢下的博物館新生態（一）（二）。歷史文物月刊，11（3）：88~92，11（5）：90~92。
- 張慧端 1992 大英博物館的人類學分

- 館。博物館學季刊，6(4)：83~94。
- 楊翎 1997 展示借貸之規劃策略。博物館學季刊，11(2)：67~75。
- 2001 二十一世紀博物館全球化發展趨勢：大英博物館的過去、現在和未來，行政院所屬各機關因公出國人員出國報告書（未出版）。
- Ames, Michael M. 1992. *Cannibal Tours and Glass Boxes : The Anthropology of Museums*. Canada : UBC Press.
- Appadurai, Arjun. 1995. *Modernity at Large : Cultural Dimensions of Globalization*, Chapter 2. Minneapolis. London : University of Minnesota Press.
- Beck, Ulrich. 1999. 全球化危機（孫治本譯）。臺北：臺灣商務印書館。
- The British Museum. 1999. *The British Museum Study Centre*. London : The British Museum Press.
- 2000. *British Museum Review 2000*. London : The British Museum Press.
- 2001a. *The British Museum*. London : The British Museum Press.
- 2001b. *The British Museum Traveler*. London : The British Museum Press.
- 2001c. *Diploma in Asian Art*. London : The British Museum Press.
- 2001d. *Visit Guide*. London : The British Museum Press.
- 2001e. www.britishmuseum.co.uk.
- Davis, Peter. 1999. *Ecomuseums : A Sense of Place*. London and New York : Leicester University Press.
- Duncan, Carol. 1995. *Civilizing Rituals : Inside Public Art Museums*. London : Routledge.
- Giddens, A. 1976. *New Rules of Sociological Method*. London : Hutchinson.
- Macdonald, Sharon & Gordon Fyfe (ed.). 1996. *Theorizing Museums : Representing Identity and Diversity in a Changing World*. Cambridge, MA : Blackwell Publishers.
- The Trustees of the British Museum. 1999. *The British Museum A-Z Companion*. London : The British Museum Press.
- 1999. *The World of the British Museum*. London : The British Museum Press.
- 2000. *The Making of the Great Court*. London : The British Museum Press.

收稿日期：93年9月14日；接受日期：93年10月12日

作者簡介

本文作者現任國立自然科學博物館展示組助理研究員。