

從「全球古根漢」論博物館的策略聯盟

蔡昭儀

摘要

「全球古根漢」(The Global Guggenheim)是博物館事業以企業化營運思維追求機構經濟規模的過程，同時也是博物館事業面對全球資本主義時代來臨，為了建構跨國競爭力，並在文化經濟市場中站穩有利位置的巨大嘗試。本文旨在探討身兼古根漢美術館群總館長及基金會執行長的克倫士(Thomas Krens)在建構「全球古根漢」網絡時所運用的策略聯盟方式，指出古根漢合縱連橫的策略聯盟運作機制並非定於一尊，其依據結盟對象、合作方式、分館的機構性格等變數，發展出靈活、彈性的聯盟模型。此外，本文並解析「全球古根漢」在追求並保持「超級巨星博物館」定位的同時，需要持續的採取激進式策略聯盟的原因。

「全球古根漢」(The Global Guggenheim)，是目前身兼古根漢美術館群總館長及基金會執行長的克倫士(Thomas Krens)以異於傳統的博物館營運思維所創造的一個新名詞，它意指的是承用「古根漢美術館」之名，以美國紐約總部為首，位於西班牙的畢爾包、德國的柏林、義大利的威尼斯、美國的拉斯維加斯等地的所有古根漢分館的總稱。但「全球古根漢」一詞也具有高度的概括性，它隨著古根漢國際分館的發

展態勢而具有可變及擴張的能動特質，既可因應分館數量的增減而能屈能伸，亦寓涵了全球擴點不受侷限的企圖心。

「全球古根漢」從克倫士的一個理念與想法開始，現今成為具體存在的實證與一種美術館的營運發展面向，它所突顯的不只是全球化時代美術館經略的一種企業化新模式，也改寫了二十世紀以來博物館機構策略聯盟的規則。尤其位於西班牙的畢爾包古根漢在開館後所引領的經濟突進與都市再生，不但是全球

各地為振興經濟而亟思轉型的城市的重要參考對象，也自此成為「全球古根漢」發展的利基。相較於歐美其他知名博物館，古根漢的策略聯盟方式、對象與作法在文化界及博物館界引起了巨大的爭議，評議的重點在於克倫士將藝術作為商業意味濃厚的籌碼進行古根漢的全球擴張，有如麥當勞以連鎖店的經銷制度鋪設強勢通路進駐到世界各地，古根漢美術館因而與「麥古根漢」(Mc-Guggenisation)、「麥當勞式美術館」(Mac Museum)、「古根漢麥當勞化」(McDonaldization of the Guggenheim)等極具諷刺意味的別名劃上等號。儘管其跨國、連鎖、紐約總館策展掌控的模式對博物館所應扮演的文化詮釋角色形成多重衝擊，亦使分館的機構性格與區域文化的鏈結產生斷裂，但古根漢的跨國品牌形象及所創造出的經濟效益實蹟，顯然才是加盟者鎖定的目標；相對的，古根漢在國際化的步伐中也因應結盟對象在條件與需求上的相異性，發展出幾種不同的策略聯盟模型，其企業化思維下靈活、機動的一面，為全球化進程中博物館事業的營運發展方式提供了一個可茲參考、借鑑，甚或修正引用的模式。

帶領古根漢走向國際連鎖擴張的新里程，可以說是克倫士自1988年10月上任以來最重要的變革。克倫士在1989年就開始探勘世界各地尋找合適的城市，以實踐他的國際分館理想，但直到9年後的1997年畢爾包古根漢分館正式開幕，從營運模式、經濟效益、品牌塑造、全球影響力等各方面來評估，古根漢才真正具備「國際性」博物館的雛型。但「全球古根漢」這個名詞正式出現，成為克倫士對外宣達其全球布局的視野，並作為分布於世界各地古根漢分館的統合性總稱，以目前筆者所收集到的文獻資料來看，始於2001年初由古根漢總館所策劃的「全球古根漢：典藏擴

充後的精品選件展」(The Global Guggenheim: Selections from the Extended Collection) (註1)。

「全球古根漢」一展推出的時間，正值古根漢摩拳擦掌進行國際擴張的歷史高峰點，當時除了紐約上城總館之外，已有四座全球衛星分館開館運作，包括位於威尼斯的佩姬古根漢(Peggy Guggenheim Collection, 1976~)、紐約下城的蘇活分館(Guggenheim Museum SoHo, 1992~2001/12)、畢爾包古根漢(Guggenheim Museum Bilbao, 1997~)、柏林古根漢(Deutsche Guggenheim Berlin, 1997~)；三座正在整建執行中的新館：由義大利建築師葛瑞歌提(Vittorio Gregotti)設計的威尼斯古根漢當代美術館(Guggenheim Museum Venice of Contemporary Art) (註2)、荷蘭籍建築師庫哈斯(Rem Koolhaas)所設計的拉斯維加斯古根漢(Guggenheim Las Vegas)及古根漢冬宮美術館(Guggenheim Hermitage Museum) (註3)；以及二座積極洽談及企劃中的新館：一為由法國建築名師努維勒(Jean Nouvel)設計的里約熱內盧古根漢，一為由蓋瑞(Frank O. Gehry)設計，預計耗費六億七千八百萬美元以「復興」紐約下城為目標的新館(註4)。而促成「全球古根漢」一展在2001年2月推出的最重要因素，則是因為古根漢基金會分別在2000年6月與俄國聖彼德堡的冬宮博物館(State Hermitage Museum in St. Petersburg)、2001年1月與奧地利的維也納藝術史博物館(Kunsthistorisches Museum)簽定三邊合作協議，發展多元的長期合作計畫，包括典藏品與展覽的交換、策展人與美術館經驗的交流。

在這樣的時空背景下，「全球古根漢」一展除了紐約總館的知名藏品，展出作品也來自維也納藝術史博物館、聖彼德堡冬宮博物館，以及柏林、畢爾包、威尼斯等分館，但凡展出者皆為博

物館觀眾耳熟能詳的知名大家。此展在紐約總館推出之時，位於柏林、畢爾包及威尼斯等地的分館也同步推出典藏品特展，古根漢主要藉此來突顯幾個重要意涵：（一）「全球古根漢」聯盟所擁有的典藏品資源綜貫古今，其質量之精、之廣，國際世界無任何博物館可望其項背；（二）凡「古根漢」聯盟出品必為精品代表；（三）以「古根漢」為名的各個分館皆可享有總館策略聯盟的資源；（四）唯有「古根漢」聯盟的成員可以享受這種獨家、專賣的高優質典藏展。

「全球古根漢」一展的宣示性意涵，是古根漢進行國際擴張時行銷及宣傳的必要憑藉，但它的內容與對象則顯示了古根漢在策略聯盟上的方式、格局與藍圖。在2001年「全球古根漢」一展推出之時，正值古根漢的國際鏈隱然成形，可茲運用的典藏資源在策略聯盟的加持下，從總館的一萬件變成網絡系統的數百萬件。而策略聯盟的對象，也突破了博物館界慣用的模式，在跨國企業財團（如柏林分館的德意志銀行）、博物館群館際合作（如維也納藝術史博物館、聖彼德堡冬宮博物館及古根漢各個分館）大規模的合縱連橫之外，擴而大之到政府單位（如畢爾包分館的巴斯克政府）。

「全球古根漢」的策略聯盟思維

克倫士的全球分館設置計畫，在起始階段主要是運用三項基礎資源：「古根漢」這個機構品牌、古根漢本身為數約一萬件的典藏品、豐沛的國際藝壇人脈與實力雄厚的展覽策劃及執行力，來進行國際分館的加盟募集計畫。他所揭櫫的理念及作法包括：

一、把「古根漢」當作一種「品牌」來運用，招募「加盟者」。

二、由「加盟者」支付使用古根漢「品牌」的權利金（加盟費），及總部所提供的專業諮詢、策展服務等費用。

三、由加盟者負擔新博物館可行性評估、土地取得、館體興建、維護、經營、管理、人事等費用，並自負盈虧。

四、加盟館獲得總館一萬件典藏品的展示權，不需支付作品借展費（但作品自總館至加盟館的交通、運輸、保險以及展覽本身的相關費用，仍由加盟館自行負擔）。

五、總館規劃的大型展覽，優先提供加盟館展出（但需共同負擔規劃、巡迴等各項費用）。

克倫士從商業化營運管理的思維出發，認為放在庫房中的典藏品有如被凍結的資產，完全無法突顯其對美術館的真正價值，這個重要資產應該如在證券市場進出的股票或債券一般，要在國際場域靈活運用，為美術館創造實質的利潤(Richardson, 1992)（註5）。他以典藏、展覽、品牌名聲所發展出來的國際分館徵募計畫，在西班牙巴斯克區的畢爾包市首度施行，由巴斯克政府自籌全部費用並以名為「畢爾包2000」(Bilbao Ria 2000)的城市建設計畫全力配合，搭配彼時已國際知名的建築師蓋瑞的鈦金屬自由造型的博物館建築，在開館第一年即吸引140萬人次的觀眾往訪，為畢爾包創造了傲人的經濟產值（註6），開館三年就為畢爾包市帶來了超過5.6億美元以上的經濟活動，巴斯克政府從其中所收取的稅金，超過了當初興築美術館體所支出的1.4億美金。因為「古根漢效應」(Guggenheim effect)的持續發酵，使畢爾包這個原本名不見經傳且經濟極度衰退的重工業城，成功轉型為以文化及服務性產業帶動都市蓬勃發展的世界觀光新都，而畢爾包的「古根漢效應」也因之從藝術、建築、觀光的研究領域，擴張成為財經、都市計畫、人口變遷、文化研究等學門的熱門研究標的。古根

漢分館所激化的「畢爾包奇蹟」(Bilbao miracle)，自此成為二十世紀後期以文化促進都市再生的首要案例，也使古根漢美術館擴展為一個真正的國際性機構，確立博物館事業可以藉由連鎖加盟成為一個全球營運的知識經濟產業。

畢爾包古根漢的成功，成為克倫士國際分館拓點計畫最鮮明的活廣告與最有力的背書。從克倫士其後推動巴西的里約熱內盧分館、臺灣的臺中分館的計畫規模及定型化合約內容，可以看到其套用（或可說是意欲複製）畢爾包模式的企圖心。但畢爾包分館畢竟是天時（畢爾包自一九七〇年代末期以來失業率持續飆高，經濟頹墜至歷史最低點，必須痛下猛藥進行轉型）、地利（巴斯克政府主動出資，且有規模龐大的都市公共建設同步進行）、人和（克倫士的雄心，加上巴斯克政府為挽救首府畢爾包的都市命脈必須放手一搏的決心，以及蓋瑞精采絕倫的建築）條件下所匯聚起來的「典範」。它實際上不只是一座美術館，還包括一個城市更新的全面配套工程（如：交通運輸系統建設、都市更新計畫、前衛的建築概念與建築型態），以及一個地區政治、社會、經濟、文化政策的劇烈拔河與資源分配。「全球古根漢」的里約熱內盧及臺中分館都在完成可行性評估及美術館建築設計後連番頓挫，以及至今皆未出現如同畢爾包一樣格局的國際分館，其原因其實顯明可見。

克倫士所設定的古根漢加盟條件有其定型化的一面，尤其在以都市或地區政府為夥伴的合作條件上更復如此，但在「全球古根漢」網絡的建構上，克倫士則展現了靈活彈性的運作觀念。只比畢爾包晚一個月開幕的柏林分館，是與資產雄厚且擁有五萬件藏品的德意志銀行合作，其美術館的規模與合作的條件及形態跟畢爾包模式完全不同。柏林分館設在德意志銀行柏林總部的一樓，合作之初即強調「對等」的訴求，雙方各

自貢獻在財經管理、藝術策展上的網絡資源及專才，並在其後發展典藏品共購的模式，兩方各擁有作品百分之五十的所有權。

於2001年10月開館的古根漢冬宮博物館更是獨樹一幟的特別案例，古根漢的合作夥伴具有極端化的特質，一是與法國巴黎的羅浮宮、英國倫敦的大英博物館並列為世界三大博物館的俄羅斯聖彼德堡冬宮博物館，一是以金錢遊戲為對象的賭場經營者。自克倫士上任後深具商業主義氣息的古根漢美術館，與歷史悠久且民族主體意識強烈的冬宮博物館結盟，並把美術館設在結合賭場、旅館、商場的「威尼斯娛樂勝地酒店」(Venetian Resort-Hotel-Casino)中，是一種完全出人意表的另類策略聯盟模式。古根漢冬宮的場域性格並非真正的美術館，而是一個運用雙方典藏品來發揮合作效益並賺取利潤的展覽場，它顯現出克倫士敢於以商業訴求來突破文化機構「傳統」思維與框架的市場性格。

不管是柏林分館或是古根漢冬宮，其策略聯盟的基本結構是各取所需的資源分享，而不是如畢爾包分館般「領導總部」與「加盟者」的階層模式，甚且，兩館在發展取向及機構性格上也有所不同。柏林古根漢以「藝術委託計畫」(art-commissioning program)建立其特色，一次邀請一位國際知名藝術大師或中青輩藝術家，針對僅302平方公尺的空間量身訂做個展，部分作品並由古根漢及德意志銀行合資進行典藏，使展示與典藏的目的及作為合而為一。而古根漢冬宮在設置的本質上並非美術館而是特展的展示室，以古根漢及冬宮的大師藝術家作品為展出的重點。因此，「全球古根漢」系統中並非只有定於一尊的加盟模式，它在合縱連橫之外，並依據結盟對象、合作方式、分館的機構性格等變數，發展出靈活、彈性的多元聯盟模型。

「全球古根漢」整合博物館經營趨勢的新形態

博物館間形成夥伴關係，或是與其他企業、機構建立跨領域的策略聯盟，是一個因應機構發展、市場競爭及全球化世界的一個愈來愈明顯的趨勢。館際結盟互惠的形式相當多元，最常見的作法是在典藏及展覽的交流上。典藏是美術館的重要資產，也是國際間進行文化交流的重要工具，一個擁有精采作品的展覽，不但可據以建立博物館的專業形象，更是博物館發展觀光、獲得收益的重要因子，吸引國內、外的參觀人潮及各類型的贊助或捐款。但傑出藝術品的借展費用高昂也非輕易可借得，透過館際結盟暢通典藏借展的管道，並可能獲得借展費用的減免優遇。

來自政府的補助日益減少是近幾十年來歐美等國博物館事業的共相，博物館必須自創財源、爭取贊助，尤其在服務舊觀眾、吸引新觀眾、創造博物館行銷利基的考量下，在典藏品的常設展之外，特展(special exhibition)早已成為博物館活動的主力。以現今風行國際的大型展覽來說，其涉及的工作內容寬廣，除了專業人力及耗日費時的時間成本之外，還有昂貴的借展費、保險費、運輸費等，以單一博物館的財力、資源常常無法完全負擔，而必須以募集巡迴展點的方式分擔經費。這個合作方式在變革發展之後，也出現由數個博物館針對某一特定主題，分別提供相關的藏品，並以各館的專業專長分工合作，分別進行研究、展覽策劃、維護保存、教育活動設計、專輯編印發行、公關宣傳行銷等工作，如此一來各館分擔了原本沈重的人員、經費壓力，而且獲得了一個可能比獨立策展更加宏觀、周延、豐富的展覽。當然，這個質量兼具且包裝完整的主題展，也可用收取借展費用的方式交

由其他博物館展出。在達成節省經費與人事成本，甚至是創造利潤的目標外，更具有人才交流與培育、經驗分享與成長的效用，而因展示地點廣布，在行銷、教育的層面上亦有倍增的效果，且服務了更多的觀眾。

其實，博物館事業創造並尋求典藏品展示的機會、採取館際合作、國際巡迴展擴點與經費分攤、企業化營運、運用行銷技巧等，早就行之有年，在歐美許多博物館中更是館務推展的主力方式，克倫士並非拔得頭籌的首創者。但克倫士以「全球古根漢」承先啓後之處，在於他把博物館的這些資產、需求、功能與趨勢作了突破傳統的整合，進一步推衍為全球分館連鎖、策略聯盟、資源分享的概念與操作方式。尤其「全球古根漢」國際鏈形成之後，古根漢在館際合作的層面上可以不假外求，節省了耗時費力去組成合作團隊的時間及人力成本，總館所策劃的展覽在分館數量「經濟規模」的加持之下，可以成本均攤並創造利潤，觀眾群也從美國一地向外擴展，從1989年總館的53萬人次至2002年「全球古根漢」的250萬人次(古根漢臺中可行性研究：38)，成數倍成長。所以「全球古根漢」從博物館事業發展的角度來看，是二十世紀後期融合了時代需求及經營趨勢的創新產物，當然，它也是博物館事業面對全球資本主義時代來臨，為了建構跨國競爭力、在文化經濟市場中站穩有利位置的巨大嘗試。

優秀的藝術作品一向所費不貲，尤其是由國際知名藝術家所創作的傑出作品，在藝術市場炒作及國際拍賣公司的推波助瀾之下，價格更是節節高升。美術館如果想獨力擁有一件其有藝術史定位的優秀作品，除了要負擔高昂的購藏費用，還有其他甜蜜的負擔，如修復、保存、維護、管理、庫藏等，都要投資龐大的人力、物力、資金與時間。此

外，典藏空間不足、如何提高典藏品的教育價值及利用率，也是所有美術館面對日益成長的典藏規模的共同難題。古根漢在1997年柏林分館建立之時就與德意志銀行發展出藏品共購的模式，在費用分攤、資源共享、權利與義務均等的合作邏輯下，提供了一種可視為雙贏的處理方式；當然，先決條件是合作的雙方必須先去除獨享、專有的本位主義思維。藏品共購模式現在逐漸被許多美術館同業採用，如2002年美國紐約的惠特尼美術館(Whitney Museum of American Art)、法國巴黎的龐畢度中心(Georges Pompidou Center)及英國倫敦的泰德現代館(Tate Modern)，三館共同出資購藏了維歐拉(Bill Viola)的錄像裝置作品「千年來的五位天使」(Five Angels for the Millennium)，在這樣的合作模式下，三方共攤購買費用並共擁所有權、展示權，減輕了獨資的經費壓力，而在共負維護、保存、修復之責的需求下，也同時建構起人力、技術與專業相互支援的管道，使典藏品發揮了多元的邊際效用。古根漢所引領風潮的藏品共購模式，證明了是全球化時代博物館事業在競合中創造共同利益的一種可行方法。

「全球古根漢」策略聯盟之必要與必須

克倫士以突破傳統的策略聯盟方式，一方面藉著分館所支付的加盟權利金（即「古根漢」的品牌使用費）開拓財源，一方面又以巡迴展經費分攤來降低成本。每加開一座分館，意味著更多典藏品的展示與利用；分館設點的洲際越廣，表示國際化的網絡越完整，不但「古根漢」品牌名聲因此越加響亮、品牌價值越級跳升，吸引愈來愈多國際視聽媒體的報導關注，也代表跨國企業贊助捐款的意願越高、金額越龐大。他所開

創的單一博物館「品牌」全球連鎖的操作方式，使「國際性」、「全球博物館」、「跨國博物館」、「國際連鎖博物館」等二十世紀的新名詞，與「古根漢」劃上等號。但另一方面，輿論對克倫士的經營風格也有嚴厲的批評，認為克倫士把古根漢美術館變成了一個超級賣座大展的製作及展示工廠，醉心於大眾媒體宣傳，把所有的精力用於行銷及市場開拓，這種在世界各地開設古根漢分館的作為，有如速食業的麥當勞在拓展加盟據點，並反譏這種作法本身既「物化」、「商品化」了藝術品，亦貶抑了「博物館」及「藝術」在當代社會所應扮演的崇高文化角色。

紐約的文化界，甚至是古根漢基金會的前董事長李維(Peter Lewis)都曾經一再質疑：如果博物館加盟連鎖是這麼好的一個方式，為什麼其他知名的美國博物館如紐約現代美術館(Museum of Modern Art, New York)、惠特尼美術館不如此從事？(Sudjic, 2005)這是一個好問，但也同時突顯出克倫士為使「古根漢」站上國際博物館光譜，並為其創造獨一無二能見度的經營理念背後，採取這種激進式策略聯盟的必要與必須。

總部位於紐約上城的古根漢美術館，以萊特(Frank Lloyd Wright)所設計的螺旋形博物館建築及精采的西方現代藝術典藏而知名，它雖然在繁花似錦的國際文化大城紐約有其閃亮的地位，但比之巴黎的羅浮宮、倫敦的大英、紐約的大都會等博物館來說，在其發展「全球古根漢」網絡之前，不管在典藏品的質量、博物館的規模、國際世界的知名度上，都遠遠難以與之等量齊觀。此外，古根漢基金會在本質上是一個母金不豐的小基金會，以紐約市的其他博物館為例，大都會博物館的母金為年度營運經費的11倍、紐約現代美術館基金母金則為年營運經費的8倍(Klebnikov, 2000)，而古根漢的母金僅與年營運費保

持在1比1的水平左右，這表示古根漢的財務基礎脆弱，極度仰賴館外的資源。

克倫士上任之後即懷抱著理想，要使古根漢成為全世界能見度最高的博物館之一，但在古根漢本身的典藏品與資金都顯然不足的現實條件下，克倫士採取的是綿密且涵蓋範圍寬廣的策略聯盟作為，它的內容包括了：品牌塑造與連鎖式博物館、企業化營運與多角化行銷、館際合作與收藏品連線、與知名建築師合作並強調博物館建築奇觀的重要性、策劃具有經濟規模的國際巡迴展及跨國合作等。克倫士深知以古根漢的財力無法擔負全球擴張的投資與風險，因此在他精心舖陳的「全球古根漢」計畫中，經費與風險是由野心勃勃的國際財團及合作城市來承擔，使得古根漢得以用極小的代價，即達成國際聲名、館舍、典藏、博物館觀眾群等成效恢宏的寧靜擴張。

佛瑞(Bruno S. Frey, 1998)在一篇以國際知名的美術館為研究對象的論文中，從經濟分析的角度歸納出目前全世界的「超級巨星博物館」(superstar museums)基本上具有五種特質：(一)位於極受青睞的特殊觀光景點，且在同類族群(美術館)中享有高度的國際名聲；(二)擁有大量的觀眾；(三)典藏品是一般人都知道的知名藝術家及藝術作品；(四)一座獨特的建築，且建築本身就是一件絕佳的藝術創作；(五)商業化扮演極大的角色，包括對區域經濟的重大影響力。佛瑞並且認為這種超級巨星現象，是因為市場供、需兩方面的各種因素所共同造成的，並且強調「超級巨星博物館」要持續站在超級巨星的地位不被後起之秀凌越，必須不斷的保持、強化美術館在這五種特質中的強項，此外，要對市場需求的敏感度持續性的自我提昇。從市場供需的角度為博物館定位，自然令許多視藝術文化為社會精神生活導師的衛道者們有錯愕與低

貶之感，認為其褻瀆了藝術與文化獨一無二的存在價值。然而，從以精緻文化為標的藝術類博物館的發展來看，為了在競爭激烈的商業化社會中永續經營，從市場需求中開創新方向已成為必然的生存之道。

克倫士在擘劃「全球古根漢」藍圖之時，意圖把「古根漢」推向國際「超級巨星博物館」之林的企圖十分明顯，但限於古根漢基金會相對微少及薄弱的力量，其在策略聯盟的運籌帷幄上是以小搏大，廣泛汲取不同領域的資源，借力使力以得事半功倍之效。尤其他首重與國際知名建築大師的合作，如蘇活分館的內部空間是由極限主義建築大師磯崎新(Arata Isozaki)所設計，總館萊特建築的擴建由葛斯密(Charles Gwathmey)操刀，此外，如柏林分館的克魯曼(Richard Gluckman)、巴西里約熱內盧分館的法國建築名師努維勒，無不是國際名聲響亮的實力派人物。而拉斯維加斯分館的建築師庫哈斯、畢爾包的蓋瑞及臺中古根漢的設計者女性建築師哈蒂(Zaha Hadid)，更是國際建築界最高榮譽的普利茲克建築獎(Pritzker Architecture Prize)得主。克倫士無疑是要使各個分館的建築呈現，在先天上就具備高能見度及競爭力。

畢爾包古根漢在1997年10月開幕之後，蓋瑞靈動的鈦金屬建築與紐約總館的萊特建築遙遙輝映，並列為二十世紀最重要的博物館建築之一，古根漢至此從觀眾人數、品牌塑造、營運模式、經濟效益、全球影響力等各方面來評估，已經可算晉身國際「超級巨星博物館」之林。克倫士再接再厲地往「全球古根漢」之路前進的原因，除了畢爾包驗證了博物館國際連鎖的可行性及可觀的實質利益之外，當時的四座古根漢館(總館、蘇活、畢爾包、佩姬古根漢收藏館)因展示空間大小、展覽取向相異的因素，尚無法達到策劃巡迴展以降低成本

的有效目標。此外，古根漢藏品的藝術史價值與重要性固然與時俱進，但內容僅限於十九世紀中期以後的作品，擴大網絡系統的藝術品內容與範圍，變成其以企業化營運思維追求機構經濟規模的過程中一種不得不為的重要業務。

因此，為了維持古根漢作為西方現代及當代藝術典藏重鎮的不落地位，滿足「古根漢出品」的大展策劃及國際巡迴、國際品味的需求，以及建立其進一步國際擴張或策略聯盟的強力後盾的需求之下，克倫士的另一作法是與同樣具有「超級巨星博物館」地位的冬宮博物館及維也納藝術史博物館結盟。聖彼德堡的冬宮代表著過去俄羅斯王朝的歷史榮光，典藏了大量珍貴的皇室收藏，館藏品數量多達300萬件以上，與法國巴黎的羅浮宮、英國倫敦的大英博物館並列為世界三大博物館。其百科全書式的典藏品含括史前到現代，如埃及、希臘、羅馬、伊斯蘭、文藝復興、古典東方藝術等都在其收藏之列，其中亦不乏達文西(Leonardo da Vinci)、米開朗基羅(Michelangelo)、提香(Titian)、林布蘭(Rembrandt)、高更、梵谷、莫內等大師的代表作。奧地利的維也納藝術史博物館擁有哈布斯堡王族的昔日收藏，收藏品橫跨古今中外，尤以十五至十八世紀大師名作最為可觀，如杜勒(Dürer)、凡艾克(van Eyck)、維梅爾(Vermeer)、維拉斯蓋茲(Velazquez)、普桑(Poussin)、魯本斯(Rubens)的代表作品；重要典藏中亦有現代主義以後的大家如畢卡索、帕洛克的作品等。這兩座博物館豐富精美的古典藝術收藏，和古根漢的現代、當代藝術館藏不但相互取長補短，對古根漢來說，更具有 $2 + 1 > 3$ 的效果。自此「全球古根漢」所握有的藝術品資源橫跨古今中外，尤其在歐美藝術的質量上，堪稱雄視全球美術館。

策略聯盟：博物館事業的大趨勢

隨著時代潮流的快速變化，博物館如果要永續發展，就無法自外於全球化、經濟市場的力量，就如同佛瑞(1998)所言，就算已名揚四海、資源豐富的「超級巨星博物館」，也須不斷努力強化自我體質，才能維持其穩定發展的不落地位。對現今的博物館事業而言，採取策略聯盟是一種共通的趨勢，如紐約現代美術館(MoMA)在兼併了P.S.1(紐約當代藝術中心)之後，又與英國泰德美術館結盟，並鎖定歐、美各國的重要美術館為下一波聯盟的對象，目標在建立一個龐大的館際網絡，擴大美術館的影響力，將資源的運用發揮到極致。為了拓展觀眾群及提高藏品的使用率，倫敦知名的維多利亞與亞伯特博物館(Victoria and Albert Museum, V&A)與雪福博物館及畫廊公司(Sheffield Museums & Galleries Trust)合作，訂定一個為期十年的合約，在英國北部的雪福市闢建一個「千禧畫廊」(Millennium Galleries)，以展示V&A的典藏為主(Reiss, 2001: 33~34)。位於紐約市以攝影藏品揚名國際的國際攝影中心(International Center of Photography)也與George Eastman House企業合作，共同發展專屬網站並進行展覽專輯的發行工作。在跨國連鎖的運作上，1999年4月在日本開館的名古屋波士頓美術館(Nagoya/Boston Museum of Fine Arts)，則是美國藝術機構藉跨國資金及館藏合作計畫向海外擴展的另一案例。

古根漢美術館從紐約市而威尼斯、畢爾包、柏林、拉斯維加斯，以及正協商中的其他許多都市，這個從區域到國際的過程，一方面被稱為是具有劃時代意義的單一博物館國際鏈的成形，但另一方面，其以市場及利潤為導向的營運

方式、不斷擴增的策略聯盟對象及策略聯盟方式，再加上運用了種種背離博物館營運傳統以達成「全球古根漢」的方法，因而被文化界視為異端，備受批評與攻擊。以古根漢美術館濃厚的美國色彩，幾乎可以大膽的推測，世界各地想爭取古根漢分館進駐的城市甚少著眼在擴延文化思維或世界文化觀的層面上，因為古根漢總館強烈的主導性格，設立分館對在地國或在地城市的文化體質／環境來說，常常被視為是一種美國文化的「移植」或「介入」。儘管憂心古根漢以分館數量的經濟規模行資本主義的文化帝國主義之實，擔心強勢的美國觀點將蠶食相對弱勢的地方在地文化，但城市競逐古根漢分館的著眼點在於其所創造的市場經濟效益。從博物館營運的角度來看，它是一種典藏分享、品牌行銷、博物館策略聯盟網絡建構的新嘗試，古根漢也因自我強化為國際性文化機構的超級品牌，獲得了全球擴張的優勢。「全球古根漢」——作為一個跨國機構的統稱或作為一個國際連鎖的文化營運機制，其精心規劃的全球營運策略與營運know-how儘管是爭議性的代名詞，但不可否認的一點是，「全球古根漢」在當今全球化及資本主義的消費時代中，以策略聯盟的方式，為博物館機構在角色、功能、營運形態、機構體的發展上開闢了一條擴張的新路徑。

附註

- 註1. 該展的策展人為紐約總館「二十世紀藝術」領域的研究員Carmen Gimenez，Gimenez同時也是當年首先引介巴斯克政府官員與克倫士見面，商洽畢爾包分館合作案的中介人。
- 註2. 此館位於一棟建於十七世紀的舊海關大樓Punta della Dogana，刻正進

行大規模整修，預定於2005年開幕。

- 註3. 拉斯維加斯古根漢與古根漢冬宮皆於2001年10月開幕，兩館皆座落於「威尼斯娛樂勝地酒店」(Venetian Resort-Hotel-Casino)中。
- 註4. 臺中古根漢分館一案雖然是在2000年胡志強要參選臺中市長時就提出，但直到2002年才進行可行性評估，在2001年初的此時尚不具雛型。
- 註5. 克倫士認為典藏是美術館可以靈活運用的重要資產，「有如三十億的股票」，「唯一不能賺錢的，就是放在庫房中的典藏品」。
- 註6. 在一項KPMG的調查報告中，畢爾包館第一年入館參觀者達140萬人，是原先預估的每年50萬參觀人次的近三倍；85%到畢爾包市的遊客，為了親訪古根漢館而延長他們停留在畢爾包的時程；古根漢館在第一年所創造的相關經濟效益，是巴斯克區國民生產毛額(GNP)的0.47%，參見World Architecture, 73: 45。

參考文獻

- 所羅門·R·古根漢基金會 2003 古根漢臺中可行性研究。紐約：所羅門·R·古根漢基金會。
- 蔡昭儀 2005 全球古根漢效應。臺北：典藏藝術家庭。
- Alsdorf, Bridget. 2001. The Global Guggenheim: Selections from the Extended Collection. http://www.guggenheim.org/exhibitions/past_exhibitions/global_gugg/index.html
- Bohlen, Celestine. 2001. A Museum Director's Risk: Taking Approach Gets a New Look in Hard Times. New

- York Times, Nov 20: E1.
- Bradley, Kim. 1997. The Deal of the Century. *Art in America*, 85 (7): 48~57.
- Frey, Bruno S. 1998. Superstar Museums: An Economic Analysis. *Journal of Cultural Economics*, 22(2/3): 113~125.
- Klebnikov, Paul. 2000. Museums Inc. *Forbes*, 167 (1): 68~71.
- McNeill, Donald. 2000. McGuggenisation? National Identity and Globalization in the Basque Country. *Political Geography*, 19 (4): 473~494.
- Plaza, Beatriz. 2000. Evaluating the Influence of a Large Cultural Artifact in the Attraction of Tourism: The Guggenheim Museum Bilbao Case. *Urban Affairs*, 36 (2): 268~271.
- Reiss, Alvin H. 2001. Partnerships a Key to Future Arts Development. *Fund Raising Management*, 32 (5): 33~34.
- Richardson, John. 1992. Go, Go, Guggenheim. *The New York Review of Books*, July: 18~22.
- Sudjic, Deyan. 2005. Is This the End of the Guggenheim Dream? *New York Observer*, January 23.
- The New Criterion. 1997. A 'miracle' of the 'Times'. *The New Criterion*, 16: 1~3.
- World Architecture. 1999. Cashing in: Bilbao Guggenheim One Year on. *World Architecture*, 73: 45.
- Zulaika, Joseba. 2001. Krens's Taj Mahal: The Guggenheim's Global Love Museum. *Discourse*, 23 (1): 102~103.

收稿日期：94年4月23日；接受日期：94年6月28日

作者簡介

本文作者現任國立臺灣美術館助理研究員。