

行政院所屬各機關因公出國人員出國報告書
(出國類別:專題研究)

廿一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

服務機關：國立自然科學博物館
出國人 職 稱：助理研究員
姓 名：楊翎
出國地點：英國
出國期間：民國九十年七月至九月
報告日期：民國九十年十二月

行政院研考會/省(市)研考會 編號欄

目錄

第一章 前言.....	1
第一節 計畫說明與目的.....	2
第二節 研究行程.....	4
第二章 大英博物館的過去、現在和未來.....	5
第一節 大英博物館簡史.....	7
第二節 大英博物館的現在.....	9
一、組織架構與人員編制.....	9
二、財務.....	12
1.財務管理與資金來源	
2.社會捐輸	
3.大英博物館公司	
三、展示.....	14
1.展示策略	
2.展示作業	
3.巡迴展示	
四、教育.....	18
1.身體和知識接近	
2.星期日說故事活動	
五、研究與蒐藏.....	23
1.蒐藏管理	
2.數位博物館	
3.學生室	
4.證書授予	
六、安全.....	27
七、義工.....	28
八、博物館之友.....	29
九、觀眾與觀眾調查.....	30
第三節 大英博物館的未來.....	34
一、千禧年大展苑計劃.....	35
二、教育中心規劃.....	36
三、人類分館遷回大英博物館.....	36

第三章 大英博物館透視：影像與說明.....38

第一節 展示空間.....38

- 一、展示空間配置圖
- 二、常設展
- 三、特展

第二節 教育活動.....50

- 一、家庭日活動..
- 二、會員活動
- 三、廳講

第三節 辦公區.....54

第四節 週邊環境.....55

第五節 公共服務空間.....57

- 一、大展苑
- 二、指標系統
- 三、洗手間
- 四、賣店
- 五、學生室
- 六、捐錢箱

第四章 博物館全球化發展趨勢.....65

第一節 超越國家與國族主義.....66

第二節 教育、娛樂和政治的角力場域.....68

第三節 文化多樣性與社會文化展演:.....73

第五章 心得與建議.....75

一. 展示精緻化.....75

- 1.特展發展策略應與博物館典藏及專業研究方向配合
- 2.特展、巡迴展示時程長期系統規劃,控制展示品質與流程
- 3.合理展示專業發包,特展現場施工控制在 20%以下
- 4.主管單位建立展示評鑑制度

二. 國際文化合作網路與策略聯盟.....77

- 1.巡迴合作展示
- 2.文化外交
- 3.策略聯盟與合作研究

4.物歸原主 V.S.回歸展演	
三. 提昇公共服務品質規劃.....	81
1.知道觀眾要什麼	
2.合理規範免費入場時段、檢討優待觀眾策略	
3.守護博物館安全重責應由專職人員而非義工承擔	
四.展示教育行銷策略.....	84
1.學校相關教學課程融入展示規劃	
2.多元文化價值展示與教育活動的規劃	
3.審慎處理族群意識問題,博物館淪為政治角力機器的自覺	
結語.....	86

【參考文獻】	87
--------------	----

【附錄】	90
------------	----

一、大英博物館人員管理

- 1.員工手冊(Staff Handbook)
- 2.人員名錄(本研究案相關部門)

二、大英博物館展示規劃

- 1.1964-2001 年特展一覽表
- 2.廿一世紀(2001-2004 年)特展計畫表
- 3.特展計劃書
 - A. Cleopatra of Egypt- from History to Myth(10 April- August 2001)
 - B. Unknown Amazon(25 October 2001- March 2002)
- 4.籌展階段(Exhibition Stages)及特展程序表(Temporary Exhibition Procedure)
- 5.展示審查規範(Exhibition Forum)
- 6.展示式樣規格參考手冊(The British Museum House Style for Information in the galleries)

三、大英博物館教育推廣活動規劃

- 1.2001-2002 學校及老師之活動訊息(Information and Events for schools and teachers)

2.2001 年 7-8 月活動(What's On)

3.活動單-以希臘廳為例

A.5-7 歲

B.7-10 歲

C.11-14 歲

D.家庭觀眾

4.東方古物部門學生室使用規則(Student's Room Regulations – Department of Oriental Antiquities)

5.博物館之友活動(British Museum Friends Events: Booking from Late July-September 2001)

四、大英博物館觀眾與調查

1. 世界珍寶展問卷

2. 大英博物館委託 MORI 公司之觀眾調查問卷

3. 捐獻啟事:Famous Dog needs Good Home

註:頁碼以紙本為主

摘要

本報告主要結集筆者在英國大英博物館（The British Museum）參與觀察、深度訪談期間，所得之資料整理和心得為主。從大英博物館過去、現在和未來發展脈絡中，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、全球化發展趨勢、館際合作網路、存在或隱藏的問題危機，以及其適應策略與危機處理法則。並就超越國家與國族主義、教育/娛樂和政治的角力場域、文化多樣性與社會文化展演等議題上，討論博物館全球化發展趨勢。最後提出以下的心得和建議：

四． 展示精緻化

1. 特展發展策略應與博物館典藏及專業研究方向配合
2. 特展、巡迴展示時程長期系統規劃，控制展示品質與流程
3. 合理展示專業發包，特展現場施工控制在 20%以下
4. 主管單位建立展示評鑑制度

五． 國際文化合作網路與策略聯盟

1. 巡迴合作展示
2. 文化外交
3. 策略聯盟與合作研究
4. 物歸原主 V.S. 回歸展演

六． 提昇公共服務品質規劃

1. 知道觀眾要什麼
2. 合理規範免費入場時段、檢討優待觀眾策略
3. 守護博物館安全重責應由專職人員而非義工承擔

四． 展示教育行銷策略

1. 學校相關教學課程融入展示規劃
2. 多元文化價值展示與教育活動的規劃
3. 審慎處理族群意識問題，博物館淪為政治角力機器的自覺

關鍵字：博物館、大英博物館、全球化

第一章 前言

博物館是人類文明發展下的產物，其發展也與人類社會演進有著密切的關連性，隨著歷史的不斷推演，博物館在各個歷史時中也呈現出不同的面貌與特色。博物館形態內涵的轉變，基本上是緣起於不同時代、社會大環境的變遷與需求。

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。這樣的變化趨勢不只發生在世界各地，國內也都有類似的現象，據現有的統計臺灣地區至少有一百四十多所。博物館已成了二十世紀末全球化的指標之一，不同類型博物館的分佈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。

1970 年代在西方社會興起的新博物館學，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種類型的博物館，而是為博物館專業提供一些看待事物的觀點，強調博物館專業應該重新審視博物館與社會環境的關係。

本研究除了探索來自英國博物館內部的反省與實踐外，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，而在這樣的環境賦與下，當代人類學博物館如何呈現出文化多元樣貌與蓬勃氛圍。

第一節 計畫說明與目的

近年來，博物館間的交流頻繁，巡迴展亦儼然成為博物館特展文化的主流。以臺灣為例，1995 年故宮博物院「羅浮宮博物館珍藏名畫特展」、1997 年國立歷史博物館「黃金印象-奧塞美術館名作特展」、國立自然科學博物館 2000 年來自德國的「古埃及的今生與來世」大展、以及 2001 年國父紀念館「王者之王 - 拿破崙大展」等，在媒體的推波助瀾下，往往造成臺灣社會流行討論話題，而究其來源，皆是來自歐洲地區博物館或策展單位，且以人類文化、藝術遺產為大宗。

臺灣國家級博物館從歐洲「進口」而來的展示配套，往往遠多於「出口」。在博物館界競相追逐「移殖」而來的異文化「超級展示」，往往需要相當高額的籌展費用，由於在世界藝術或文化的展示呈現上，自然有其可觀之處，而不得不與業界協商合作之道，之間關係往往在摸索中擺盪，且因居於「買方」的角色，借貸問題可說是層出不窮，而這種不對等的「交流逆差」現象，不僅是呈現的是對本土文化的自卑與展示水準有待加強的問題而已，形質背後恐潛存著特殊意義的社會關係網絡與歷史意涵。

本計畫研究的重點，以考察曾有「日不落國」之稱的英國為主。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(民族學)家接觸異文化的第一手資料。面對新世紀的到來，在全球族群意識高張的時刻，其如何詮釋、處理從世界各殖民地蒐藏而來的珍貴人類文化遺產，如何將自身和異族文化推向全球化的國際舞臺巡迴。由此作為國內博物館處理異、己文化展演策略、巡迴展示的建議與參考，期以建立雙向文化對等的交流模式，試就從理念及其制度技術層面進行探討。最終還是希望將考察所學運用在國內博物館的展示內容提升至世界級水準上，並進一步採交換展模式登向世界舞臺。

本研究關心之層面包括：

一、博物館的文化展示策略趨勢：

文化的繼承永遠是一種蛻變，而這種蛻變正是文化生命的泉源。隨著博物館事業的蓬勃，廿世紀末是再現危機的世紀，其中人類的文化狀況，已漸不再容許任何一個宰制性的權威為所欲為。

博物館的展示，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。一個文化的再現看來不像似透明的過程，而總是策略性及選擇性的研究產品。博物館如何面臨尖銳的外界批評、以及因應內部改革的壓力？

除了對社會文化背景與脈絡有所識知外，本研究進一步想探究英國博物館中的人類學者，在文化呈現的理念和實踐過程中，如何開展突破，以及將對博物館研究的興趣，轉向到應用文化理論思索新問題方面，諸如：博館中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上。

二、國際雙向交流的網絡：

面對全球經濟不景氣、以及因博物館數量眾多、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，往往發展一些合作和交流的配套策略。

世界上有些國家設有專門機構推廣國際交流借貸的規例，如美國史密森機構、英國大英博物館皆設有專門單位，主司籌辦展覽活動到世界各地巡迴展出計畫；日本政府則設立日本基金會，秉持「促進國際交流和把日本文化介紹給他國，以增進相互的了解」的宗旨，提供豐富的計畫和資金給所有合作的國家；即使中國大陸的「文化部」亦設有特別單位，專司中國文物至世界巡迴展出。

本研究想了解英國博物館如何建立交流、交換關係等資源網絡，並討論、分析、或經歷館際合作和展示借貸的問題。另期在巡迴、合作的案例和技術層面的資料，進行多方面的採樣和記錄。

第二節 研習行程

本計畫研究地點在英國，企圖策重實務層面，略兼及理論層次，研習時間二個月。民國九十年七月十日從臺北出境至倫敦，九月八日從倫敦出境，九月九日入境臺北。

本計畫主要研究對象為大英博物館(The British Museum)，順訪科學博物館(Science Museum)、維多利亞與艾伯特博物館(V&A Museum)館員，並附帶參觀倫敦週邊諸多公私營博物館、美術館、類博物館。曾經或現在與國立自然科學博物館有合作關係的 Met Studio Ltd 展示設計公司、劍橋大學李約瑟研究所(The Needham Research Institute)等，亦一併拜訪。

本報告主要結集筆者在英國大英博物館（The British Museum）參與觀察、深度訪談期間，所得之資料整理和心得為主。從大英博物館過去、現在和未來發展脈絡中，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、全球化發展趨勢、館際合作網路、存在或隱藏的問題危機，以及其適應策略與危機處理法則。

本計畫的進行，感謝以下大英博物館相關女士或先生，接受筆者的訪談、提供相關訊息和資料：

Department of Ethnography: Jonathan King , Jim Hamill

Exhibitions and Design: Geoffrey House , Geoffrey Pichup

Education Department: Rebekah Moran , Helen Glaister , Hilary Williams , Louise Pennington Legh

Department of Oriental Antiquities: Carol Michaelson

Membership Development Department: Alison Maw

Market and Opinion Research International(MORI):Drew Jennifer

第三章 大英博物館的過去、現在和未來

本文以即將於 2003 年建館邁入 250 歲的大英博物館(The British Museum)為探討主體，這是世界最古老的博物館之一，館內蒐羅了古文明和中世紀歐洲文化的精髓，收藏量之多之廣名列世界寶庫之最，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，而這種蛻變正是文化生命的泉源。隨著博物館事業的蓬勃，廿世紀末是再現危機的世紀，其中人類的文化狀況，已漸不再容許任何一個宰制性的權威為所欲為。大英博物館如何面臨尖銳的外界批評、以及因應內部改革的壓力？本研究除了探索來自英國博物館內部的反省與實踐外，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，而在這樣的環境賦與下，當代人類學博物館如何呈現出文化多元樣貌與蓬勃氛圍？

大英博物館建立於西元 1753 年，1759 年正式對外開放。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，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)。

這座位於英國倫敦 Bloomsbury 羅素廣場(Russel Square)附近的傳統窄街上的博物館，佔地約 600,000 平方英尺，愛奧尼亞列柱建築，外型像一座華麗、宏偉的神殿。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 1880 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(The Natural History Museum)。一是 1970 年代，民族誌部門遷移至倫敦市中心原倫敦大學行政大樓，成立人類學館(The Museum of Mankind)。自然史分館雖然在空間上分出，但仍隸屬大英博物館理事會(The British Museum Trustees)管轄，直到 1963 年經由法律的修改，才另立專屬理事會。另一方面，曾佔用大英博物館約百分之四十面積的大英圖書館(The British Library)，則在 1972 年始依法脫離大英博物館理事會而獨立，並且於 1996 年遷至倫敦市北區新落成的建築內。大英圖書館遷出的同時，人類分館將遷回大英博物館(張慧端, 1992)。

過去這幾年來，大英博物館持續進行大型永久建物的發展，其中大展苑計畫為最。2000 年開放的新展示有二座：分別為 Sainsbury 非洲廳和 Joseph Hotung 展廳，原大英閱覽室中的 Walter 和 Leonore Annenberg 中心，Hamlyn 圖書室和參考室，也同年對外開放，包括 25,000 本和博物館蒐藏有關圖書、目錄和其他出版物。

大英博物館每年平均出版 55-60 本新書，也印行許多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，一年可達 220 篇(The British Museum, 2000: 8)。在政府文化、媒體和體育部門，及公基金體制(專門支援博物館、美術館和遺產機構的資金管理體制)的資助下，大英博物館已經成為 24 小時開放的數位博物館，透過網站和英國其他的博物館作一連結，並不斷和媒體積極發展合作關係，以向上提昇博物館的競爭力。

第二節 大英博物館簡史

漢斯斯隆爵士(Sir Hans Slone, 1600-1753), 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, 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。其一生收集藏品共 79, 575 件(尚不包括其擁有的植物標本和藏書室的書籍和手稿), 在透過公眾彩票募集到資金建立大英博物館後, 這些藏品最後歸英國國會管理, 由託管會管理, 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 1 月 15 日對外開放, 雖然不收門票, 但要取得參觀券卻不容易(大地地理雜誌, 1995、The British Museum, 2001a)。

1814 年博物館的參觀觀眾為約三萬人, 1823 年又入藏了八萬五千件國王喬治四世的捐贈品, 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, 於是決定將蒙塔古大廈拆掉, 在其北面建一座新館。大英博物館的建築主體形貌, 從 1850 年至現在的大體外觀未曾改變過。大院中 1857 年對外開放的著名圓頂式閱覽室, 藏書九百萬冊書籍與資料, 供有興趣的大眾前往參閱, 使用者包括改寫世界歷史的國父孫中心、馬克斯、列寧等人。

1880 年, 自然史藏品與人類製品分開, 遷移到倫敦西方自然史博物館現址。二十世紀時, 大英博物館的藏品量, 已傲視全球, 下半世紀的蒐藏活動, 在民族誌物質文化的採集上更是活躍。之後博物館的藏品收集, 從私人捐獻、遺贈, 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。

1823 年 Robert Smirke 爵士設計博物館主體部分時, 參觀人數每年至多十萬人。時至廿世紀九十年代, 參觀人數竟有數年超過六百萬人。博物館因而變得擁擠不堪, Smirke 爵士的設計中所沒有的設施, 諸如: 教室、短期展廳、商店和餐廳也明顯不敷使用。

1973 年博物館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 年圖書館遷往 St Pancras 站旁邊的新址, 為博物館空出了百分之四十的展示空間。博物館遂重新規劃, 使館內結構更加合理, 從而進一步疏緩了客流並增添了不可或缺的參觀設施。更重要的是, 民族學收藏自 1970 年便流落至 Piccadilly 的人類分館, 現今又計劃返回 Bloomsbury 的總館。

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。大展苑於公元 2000 年 12 月開幕，由玻璃與鋼材構成的網狀穹頂，使博物館更顯氣勢恢宏。廳內巨大的空間使得大展苑成為倫敦市區內最大的室內都市廣場，不僅解決館內空間需求，而且改善通往其他各展示場的通路，使得過去入口與通道擁塞問題迎刃而解，加設的咖啡座和賣店延長開放時間，提供倫敦居民新的公共空間。其次是另一意義最深遠的特點，即是博物館比以往任何時刻更注重闡釋，並採用跨學科方法，建立先進科學研究實驗室，使館藏品的詮釋更精闢入裡。第三是博物館將是傳播學術成就為任務，這種知識的傳播包括不同層次，並儘可能像更多的人們，不僅僅限於博物館的參觀者(The British Museum, 2001a)。

第三節 大英博物館的現在

一、 組織架構與人員編制

大英博物館目前受 1963 年國會頒定之大英博物法案(The British Museum Act) 規制，更早則受 1753 年國會法案(Act of Parliament)約制。這項法案對於細節的規範雖然不多，但是明文規定大英博物館應聘任 25 名信託理事委員(Trustees)，委員名單多由首相指定，有的則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，並禁止因受限於某些異議，註銷任何一件藏品。

博物館高層管理人員，皆由委員會指派。目前大英博物館共有二名館長，便直接由委員會發布，其一館長專責博物館的研究和學術，另則為行政館長，負責博物館的營運和財務運作。兩位館長同時負責博物館主要部門。蒐藏、科學和出版部門，同時對蒐藏負責，博物館各部分大多都會處理到公眾的事物，支持各個管理和公共部門，以及其他分支部門(The British Museum, 2001: 121)。

博物館的經營管理體制由博物館管理委員會(the Museum Management Board) 統籌管理，後者由規劃委員會(Planning Committee)和資深研究人員委員會(Keeper's Committee)組成，其他業務則由內部相關委員會處理。各部門設有一位 Manager Director 控制相關財務預算會計事務。

大英博物館目前員工超過 1000 位。工作人員包括：研究人員、建築師、行政人員、清潔工、石工、照像師、教師、鎖匠以及畫家等不同專長者。

研究人員約 100 位，由於大英博物館是英國政府贊助的國立機構，研究人員大多具有博碩士學位，不然就是擁有相當工作經驗、著作豐富或特殊專長者。研究員的職等又分成五等，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。各研究人員從事的工作內容也略有不同，以筆者所訪民族學和東方古物部門的研究人員表示，他們所從事的工作的共同點，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。考古專業研究人員，更是長期在田野中從事挖掘工作。

民族學部門的研究員 Dr. Jonathan King 專攻北美民族學，涵括北美與加拿大

的原住民。在完成 2000 年 1 至 5 月的加拿大 Ingloo 原住民展示後，立即又投入下一展示規劃，從事藏品研究收集相關訊息、撰寫展示說明文、參與民族學相關研討會的籌備工作。

另特別一提的是大英博物館的行銷和公共組，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(The British Museum, 2001a: 124)。

大英博物館的人力資源部門負責所有員工的政策，包括：召募、升遷、薪資、考績、行為、懲戒、訓練等。在人員流動方面，一般人員職務互調情形較少，因各職都有特別專長。但是助理職級人員，常因其他更佳機會而流動，或互換職位或離職。館員表示：倫敦物價騰貴，較低薪級工作機會，吸引的多是需要經驗，而不在意薪資高低的年輕人。

大英博物館組織架構(2001 年筆者所蒐集)

信託理事會



裁員危機曾在館內引發風暴。大英博物館新任的行政館長，對部分薪資高產值低的研究人員開刀，如前東方部副主任即因而被裁員，引發老一輩博物館員反彈聲浪。另部門主管之間的嫌隙，如教育組和會員部門主任之間的隔閡，導致會員部門主管離職，期待新人能帶來較和協的關係。

有些館員認為裁減研究人員，但卻增加了教育人員，其實部分員工的薪資來自企業贊助，並非政府的核心基金(Core Foundation)。如 1999 年 1 月開始，Smithkline Beecham 製藥公司即開始資助大英博物館家庭教育人員(Families Education Officer)。Rebekah Moran 去年 9 月任職，畢業於萊斯特大學博物館學研究所，主修檔案管理，具有教師的資格，在大英博物館負責開發家庭、遊戲團體和小朋友活動，其薪資雖來自贊助，卻是大英博物館去年 9 月成立之福特青年訪客中心(Ford Centre for Young Visitors)中，唯一全職負責人。其餘輔助家庭活動者，則多是義工和實習生。

二、 財務

1. 資金來源與管理

大英博物館的經費來源可分為政府和私人二方面，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，則直接來自各項銷售業務收入(如：書籍出版品、影像照片、複製紀念品、展地租借)以及社會贊助。

大英博物館 2000 年最大的成就是完成大展苑基金計畫。大展苑和相關空間計畫，是倫敦首項完全由基金支持的千禧年計畫。大展苑計畫完成，共耗資九千七百七十萬英鎊(約合臺幣約四十八億八千五百萬)，大英博物館協會(the British Museum Society)業務也隨之成長了 35%，全部貢獻超過一百萬英鎊。

大英博物館許多特展、大計畫推動或高昂藏品的購置，有賴樂透彩券及企業和大眾的捐輸。許多特展在提出並經館方委員會核可後，即將預算書送交財務部門，由專人負責籌募基金。清楚可見的是，博物館必須非常努力和有效率的工作，持續不斷提出新計畫和預算，並積攢捐募基金來協助運作。

大英博物館的財務組，掌管博物館所有之預算，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。

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，九千七百九十萬英鎊預算中，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。另如預計在 2003 年開放的新民族學展示廳計畫，英國威而康信託(Wellcome Trust)捐助了約五百四十萬英鎊(The British Museum, 2000:3、2001:121)。

英國最大筆的二千萬英鎊的捐助，來自 Garry Weston 家族，這項捐助是期待 Lord Foster 的設計和對一個重要獨特教育資源的貢獻。為了加強博物館的教育功能，Vivien Duffield 女士決定提供大筆個人捐助給博物館教育。

在蒐藏方面，新購藏標本文物經費，亦很難從政府核心運算中勻支。只有求助於個別的私人和外界捐輸，才能主動收集。以 Warren Cup(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(National Art Collections Fund)、遺產樂透基金會(the Heritage Lottery Fund)和私人的捐助完成。筆者在考察期間，也看到大英博物館將藏品放在大展苑入口處，研究人員做一些藏品的說明，由展示人員做設計臺座和捐錢箱，接受觀眾的零星捐輸，參如附件四.3。

3.大英博物館公司

大英博物館公司 (The British Museum Company) 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示會所屬之有限公司，負責館內外所有的大英博物館賣店、餐飲營運，以及摹製品、珠寶及禮物等紀念商品開發，每年平均出版 55-60 本書，並推出文化旅遊活動，由大英博物館的研究人員領隊，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，回歸大英博物館。

以大英博物館公司附設的大英博物館旅行社(the British Museum Traveller)為例，持續推出了各個不同野外活動，平均一年提供 50 團到全世界各文化和考古遺址的教育之旅，並由地方和主題專家領隊(The British Museum, 2000:17-18)，亦可視為社會教育的延伸。

從政府而來的實際核心預算(Realistic core funding levels)，僅能維持基本的開銷。大英博物館樂見政府強調國立博物館免費入場的重要，並核撥額外的經費支持。

三、 展示

博物館有提供高品質展示，以公開呈現研究詮釋成果的義務，如此才能為觀眾創造一新鮮生動的環境。而博物館的展示，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。一個文化的再現看來不像似透明的過程，總是策略性及選擇性的研究產品。

目前大英博物館一共有 104 座展示廳對外開放，其中有三座於 2001 年進行全面的更新。每年平均推出 30 個大小特展，特展期約四個月。包括六個主要特展示，以及四個小型的換展。

大英博物館的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，但也僅佔全部六百萬件館藏品的百分之一。每件展示古物皆有詳細的注釋，並告訴參訪者一些隱含當時的生活方式與當時人們的信仰。在展示品中，最著名的包括古埃及文字的羅塞塔石 (Rosetta Stone)、古埃及的拉美西斯二世的雕像與木乃伊、中國的 14 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、美索不達美亞的尼姆魯德(Nimrud)簷壁與重達 16 噸的五腳人頭飛翼公牛雕塑品，以及用來裝飾雅典帕德嫩(Parthenon)神廟的埃爾金大理石雕塑品(Elgin Marbles)等。

大英博物館亦嘗試用不同的觀點角度審視博物館收藏，向其他單位或個人借展新近研究題材或精緻藝術品。完整和各種的計畫有賴研究人員、策展人、設計師和維護保存人員合作。在 2000 年時，共計有二十萬名觀眾參觀 36 個特展。

1. 展示策略

大英博物館展示部門隸屬於行銷和公共部門之下，約有 15 至 20 名員工，包括文字編輯者，計畫經理人及設計佈展人員。二位編輯，負責將研究人員所提出來的解說內容改寫為觀眾易讀之內容，過去皆有編輯兒童圖書的經驗。

展示部門主管 Geroffrey House 表示，根據研究，美國紐約大都會博物館一季共有三個主要的特展，二分之一的觀眾來博物館參觀，是特別要來看特展的。而來看大英博物館特展的觀眾，每年僅有十分之一，即約四百七十萬位觀眾是指明要來看永久展示的。

大英博物館每年特展經費不一，約 2 百萬到 1 千萬英鎊， Sainsbury 非洲廳

常設展耗資四百萬英磅，克利奧配屈拉(埃及艷后)耗資 1 百萬英磅。一般 500 平方公尺的展示廳，約需 50 萬英磅，迷你的約 1000 英磅。一般而言，小規模的展示，從計畫提出到完成大約 2 年，如果像大展苑計畫則費時 7 年之久。

在展示更新方面，以亞洲中國廳的展示為例，東方古物組具 11 年工作經驗的 Carol Michaelson 表示，常設展示的文物，通常不會更換，因為重新做標籤很貴。而中國書畫展示，因許多珍貴畫作對於光線和環境敏感，所以放在常設特展室內，平均每三個月更展一次。配合特殊珍貴的作品，如顧愷之的女史箴圖，2001 年 6 月開展時，並同步舉行學術研討會，與會發表論文者包括來自中國大陸，及臺灣故宮博物院的專家學者。

並不是每一個展示廳都設有空調設施，美洲廳就沒有空調，有機性的織物約每隔六個月換展一次，其餘展品則長期展出。墨西哥廳原為大英圖書館的一部分，後在墨西哥政府贊助之下成為獨立的展示廳，內部裝璜的石材全來自美洲，設有空調，全為常設的展示。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，其餘則為永久展示。雖然大英博物館在國家藝廊成立之時，已轉移部份書畫作品出去，但書畫廳部門乃保存 300 萬件的豐富館藏，但因展廳空間有限，每次只能展出 200 件，故 90 號展廳，名為書畫特展示，每 4-6 個月更新展出不同主題的畫作。

2. 展示作業

大英博物館是個非常傳統的博物館，展示由博物館研究員主導，不像其他現代科學或自然史博物館，擁有花俏創新的展示。一般而言，研究員的工作除了關心自己有感興趣的收藏品，尚有籌畫藝廊展示以及與規劃展示。展示規劃的工作則須由約設計人員的設計部門配合進行。宣傳設計多會選擇一焦點展品作為封面主打重點。

展示團隊視不同規模和性質而略有不同。其中以 2003 年大英博物館 250 年週年慶：國王圖書館改建展示大計畫，參與的館員高達五百位最為浩大。一般由研究人員、計畫經理(有時由研究人員兼任)、設計師(包括平面及空間)和教育人員組成。在展示設計過程，大家互相溝通意見。研究人員負責內容撰寫、演講(包括館內和各大學)和教育訓練(針對教育人員和義工，通常 2 小時)，或舉行研討會。教育部門則會有一位專門學組的對口研究人員，當蒐藏研究人員提供相關資

料後，這位教育部門的研究人員，因本身也是相關背景出身，也會自行根據目前展品蒐集其他輔助資料，負責組織規劃所有相關的教育活動，並訓練解說義工，及為現場觀眾做展場聽講，幫助觀眾進一步生動地了解展示內容與精華。研究人員往往也很堅持自己的用詞淺字，常與展示設計的團隊的編輯者有爭執。教育人員大多對參與展示有疏離感，負責做書畫展廳說明的教育人員表示，相關展示品的知識，不見得來自博物館的研究人員，而是劍橋或倫敦藝術大學的學者專家。

各部門的研究人員，以博物館之藏品為對象，提出展出計畫，交由委員會審查，通過後組成展示團隊，例行開會討論推動，經 2-3 年的研究籌備推出，現在進行中的都是 2003-2004 年的計畫。民族學部門之 Jonathan King 表示，大英博物館原始展出構想由研究員提出，正式的展示計畫綱要(Formal Brief)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，通過則編列經費或由基金部門尋求贊助財源。

展示會議，包括以下的類型：研究人員發表展示構想；團隊成員的角色；行銷會議、票價；進度會報，固定每二星期開會一次，其間，也會根據事項所需，召開不同的會議；設計發表會，廠家公司計畫會議；不同活動會議，如開幕活動。

大英博物館的設計人員，可分成館內設計師和委外設計兩部分，設計師又可分平面設計和空間設計兩類。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飽和時，則委外找設計師。教育部門館員 H. Williams 女士表示，比較複雜和高度專業的展示設計，則由外包設計工作室或公司來負責，英國有許多國際知名的設計公司或工作室，都具相當的水準。

以日本假面展為例，委外海報設計費 1500 英磅，出 300 張大圖貼在地鐵站需 5000 英磅。而一些大型特展或重要個案，則以公開比圖方式，從中選取優秀設計公司數名合格者，給予設計成本費(如 1000 英磅)，再從中決選一家出線。設計公司提出的設計需包括預算，以專業角度來評比，在預算之內，不以價格低者為考量。得標公司，則需負責則找製作廠家，並執行監造任務。

Geroffrey Pickup 在大英博物館擔任空間的設計師已有二十六年半，認為良好的設計師，應把自己當成觀眾，以將心比心的方式，體認觀眾的需要。

3. 巡迴展示

大英博物館有四項展示在英國國內各地巡迴展示，如 Aberdeen, Bath, Brighton, Durham, Exeter, Glasgow, Llandudni, Manchester, Ulster, Wolverhampton 等。有七項展示在國際間巡迴。計 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。每項借展工作，對博物館人員而言，都是沈重的負擔，包括保存人員。博物館接到的洽詢電話和文件，則更遠超過於這些數目。

以目前巡迴在外的二項展示有：大英博物館埃及珍寶展(Egyptian Treasures from the British Museum)，至香港、新加坡(打破所有參觀記錄)、上海和北京博物館巡迴展出；古代臉譜(Ancient Faces)，則巡迴至羅馬 Palazzo Puspoli，希臘的三個借展單位，以及德國的法蘭克福。書畫部門則透過大英藝術協會(Arts Council of Great Britain)所屬之國家旅展(National Touring Exhibitions)安排，持續安排借展，如：Callot、Goya、Dix：戰爭災難(the Disasters of War)，即在 Durham, Glasgow, Llandudni, Manchester, Brighton, Wolverhampton 等地巡迴展出。

摹製服務(The Fascimile Service)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。諸如：為 Madrid 博物館做銅版模、St. Andrews 大學 16 世紀天象星盤、美國紐約大都會博物館製作埃及複製品，並在標籤上註明為複製品。

大英博物館東方古物部門中國和臺灣都有交流，如 1994 年在臺北歷史博物館展出該部門的藏品，和中國大陸山西西安的秦俑、敦煌和北京的故宮等博物館，交流更是密切。

四、教育

1998 年大英博物館將教育服務(Education Service)部改制為教育組(Education Department)，反應博物館隨附而來的教育重要性，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。教育部門約人員 40 位。

大英博物館教育組負責各級人士的學習推廣，以及支援以文物標本為基礎的正式和非正式終生學習，主要目標是針對各個年齡層的觀眾，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(從中小學、專科、大學)、成

年人(The British Museum, 2001:124)。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，為不同年層的學生或成人觀眾，設計了所謂 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，多免費開放。此外，還包括了精華導覽、課程、工作坊、夜間開放、家庭活動和專題演講。大約有一百位受過專業訓練的義工，負責一週七天的開眼界導覽之旅。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(study days)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。以沙烏地阿拉伯學習日為例，即由沙烏地阿拉伯大使館贊助，有三位知名的沙烏地考古學家發表演講。

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(Hirayama Conservation Studio)提供的導覽之旅，則附加了興建中大展苑鳥瞰的部分；五月舉行的國際婦女週活動，則安排了系列講座，特別將焦點放在博物館蒐藏中，女性各不同表現和角色上。博物館週的特別焦點活動，則是由大英博物館協會支助的展廳音樂節目；而 Richard Hoggart 則以「博物館政治嗎？」為主題，發表二年一度的 AW Franks 演講。

夜間公眾開放，曾吸引了一千名大英博物館協會家庭參與，特別受歡迎是為大英博物館青年朋友所規劃的夜宿主題活動，每梯次參與的孩童和家長平均 250 名。第一次安格魯撒克遜夜宿活動，參與者包括理事會主席和他的孫子，還特別希望睡在鬼魅最有可能出現的地方。

教育部門同時負責安排來自各學校、教育機構或世界其他博物館實習學生申請事務。筆者所遇到的 Aspasia Mantzouri 小姐，原在希臘考古學博物館(Archaeological Museum)工作，在英國萊斯特大學博物館學研究所進修完畢後，應原博物館要求在回國前夕，到大英博物館教育組實習一個月。

1. 身體和知識接近

大英博物館保證新建築的設備，讓所有的觀眾都容易親近。大多數的展場演講，提供可攜式耳機系統，有的並附帶手語活動。一些科學、工程技術週演講，同樣也有手語的服務。

大英博物館印製了許多免費無障礙摺頁和展場簡介，供觀眾使用，活動資訊亦錄製在錄音帶上。依據 RNIB 的協議，採用布拉耶點字，提供盲人所有書面資訊。巴森農神殿展場為期二週的活動，則已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，挑選各不同文物，並加以更新。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，大英博物館已經將使用設備加以改善。對於殘障議題的討論，由殘障諮詢團體主持，內部殘障工作會議定期召開，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，首批的參與的博物館員者，已經將所學回饋在發展課程上。

教育組引導追蹤學習困難的成年人，在成人學習週製作了新領域的追蹤。由學習困難和感覺受損人士所組成之 Chance 組織，與教育部門、Barnet 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: 19)。

教育人員為了詮釋展出畫作，有時必須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。教育部門和館外的各領域專家，保持很密切的關係，當推出相關主題展示時，則會邀請此領域之人士，來博物館做展示現場專題解說(Gallery Talk, 以下譯為廳講)及專題演講。不過前來的觀眾其實並不多，以 V. Holman 女士所講的「Collecting prints and drawings 1996-2000」為例，現場只有筆者和二位觀眾，另一位為教育部門人員，另二位則為做現場收音服務的館員。而其同主題在可樂兒教育中心(Clore Education Centre)所舉行的演講，在三百個座位中，僅吸引了 7 位觀眾來聽講。

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。面對 2002 年國家建立架構的挑戰，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，並已決定服務比開發財源的機會更重要。

首度推出的教育媒體是古埃及網站，在日本 NTT 支助下完成，提供老師和小學生使用。透過三種方式去表現學校課程教材：即敘事故事、自我探索導覽和線上互動挑戰。這網站已有日文的翻譯，並企圖在學校反覆測試過程，不斷加以修正。

英國博物館出版公司已經新生產了兩張光碟。匯豐銀行 HSBC 錢世界資助針對主題的採用各式各樣的方法：線上附加時間的地圖、歷史部分，以及不同層次的遊戲單元，以同時吸引孩童和成人。大英博物館館員已經和 St Albans 的 Verulamium 博物館合作規劃羅馬帝國之旅，由獨資公司資助推出產品。

2. 星期日說故事活動

2001 年大英博物館 Clore 教育中心於每一暑假星期日下午 1 點至 4 點間，安排二至三場適合親子共樂的家庭式說故事活動。不同受邀說故事的講員，依所喜愛的展示藝廊中展示品，編寫自己喜愛的故事。八月五日由 Jan Blake 女士述說兩場非洲的故事：第一場以獵人雕像為主題故事，是有關不要告訴他人自己秘密，否則會失去力量的傳說；第二場是與皇室織品樣式與顏色的故事，從非洲皇室公主選駙馬爺開始說起。

故事進行開場時，由 Jan Blake 女士與其男性助手以擊非洲鼓與非洲舞蹈形式熱鬧揭起 40 分鐘的說故事時間。為了與現場觀眾互動熱場，Jan 依次熟識劇場內的小朋友的名字並繼續歌唱，然後由幻燈換片選取一張非洲展示廳中的「獵人」雕像，然後訴說有關獵人的傳說故事。

在非洲加納有一位非常驍勇善獵水牛的男子，他的能力傳自祖先巫法，但是其母親告誡他不能告訴任何人，不然會喪失其能力。水牛精為了想破解其力量的秘密來源，化身為一美麗溫柔的女子，後來成為獵人的妻子，每天依偎在獵人身邊，幫其按摩捶背，央求獵人告訴力量來源的秘密。後來有一天，獵人終於忍不住美麗妻子的要求，說出他的能力來歷以及破解方法：將弓箭往前執……。當獵人再次從野外擄獵許多水牛歸家時，美麗的妻子突然不再溫柔……。這是一則非洲「不要告訴他人自己的秘密，否則會失去力量」的故事。

Jan 接著換另一張織物幻燈片，然後說了一則非洲皇室公主選駙馬爺的故事。內容大意为：一位非洲公主不願下嫁給比武勝利者，志在尋找能讓自己有臉紅心動，腳軟的王子。於是國王召請全國未婚男士前往皇宮由公主親自點選，當看盡所有男子，公主還是未發現意中情人，覺得十分沮喪，每天開始不吃不喝，病臥在床上。有一天，湖中有一條蛇，從湖中躍出，化身為一身高七呎的俊美男子，至皇宮中要求見公主，國王在無奈之中，答應了這個要求，美男子到公主的病榻前，扶起公主，當公主在迷留意識中，望見這位美男子，覺得一陣臉紅心跳腳軟，始有陷入戀愛的感受，馬上胃口大開，大吃大喝後，恢復了原有的容光。為此皇室開始籌辦盛大的結婚典禮，公主身上穿戴許多金飾品，參加婚禮的來賓，則身著這幻燈片中式樣的織物片，來參加婚禮以示慶祝。而新婚夫妻在進入洞房後，很久都沒有出來，國王首先派貼身侍衛從側打探，回報說，裡面沒有任何聲響，進去看也沒有任何人，找遍皇宮，則沒有半點蛛絲馬跡，國王對於公主與駙馬爺離奇失蹤，十分地焦急，想盡各種方法尋找。善嗅味男子，有一靈敏的嗅覺，尋氣味發現公主最後是潛入湖中。大胃王男子，則將湖水喝光，但仍沒有公主的蹤影，後來發現有一個湖底有一小洞，則派一善挖掘者深入蛇洞，發現有一條大蛇，口含的正是公主的頭。於是國王下令將此蛇的頭切下，剖開其腹，發現腹中留的都是公主的衣服和金飾品，但公主已氣絕。傷心的國王，仍不放棄讓吞入蛇郎君腹中的公主者死裡復活，找到一男巫師，施法將公主復活，當公主醒來之後，說的第一句話是何處是郎君？故事完成時，Jan 留下故事結尾的另一可能：國王會將由那一位英雄娶得公主，是嗅味者？喝光湖水者？潛入深潭與入蛇洞者？還是救活她的巫師？Jan 於是與觀眾小朋友互動，由小朋友分享其看法，有人說要看公主的意思，獲得現場不少同意的掌聲。最後，由 Jan 歌舞中結束該說故事劇場，並歡迎大家去非洲廳，欣賞獵人雕像和婚禮用的黃金飾品和織品。

五、研究與蒐藏

擁有六百萬件館藏品的大英博物館館藏品現分成古近東館、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、東方館、史前歐洲與早期歐洲、版畫與素描館、西亞館等分館存放，每個分館設有主任一名，執掌負責看護、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，收集活動就面向全世界。儘管在過去不同階段，收集方向不一，但至今大英博物館自我號稱館藏為世界上最均衡的。就世界文化和年代範圍而言，藏品極為廣泛。

1. 蒐藏管理

大英博物館每年的蒐藏經費為五十萬英鎊，由十二個部門共同分配。故在有限的蒐藏經費下，對於需要搶救蒐藏的文物，則會以募款的方式來完成。

大英博物館 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。

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 1970 年就流通於該國之外的古文物。大英博物館書法的蒐藏僅限為 19 世紀以前的作品，畫作則以 20 世紀以後的現代作品為主。

根據東方古物組 Carol Michaelson 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。

不論是在拍賣市場或由文物掮客而來的藏品，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。大英博物館規定不可註銷任何一件文物。

東方古物組未來最先進行的計畫，就是將館藏 3 2 3 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 多媒體系統站(蒐藏多媒體公眾系統網路 Collections Multimedia Public Access System)，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(The British Museum, 2000: 3、8、21)。

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，連有經驗學者想要使用這些資訊都感到困難。拜菟藏管理資料部門之努力，博物館 7 百萬件藏品已做成超過一百二十萬筆的說明記錄。這是一項重大的成就，因為一筆記錄可能和一件以上許多物件都有相關，包括諸如：第一推出的完整圖畫交叉參考目錄便是。

新軟體的引進了許多聯結不同圖像的「領域」，讓使用者更容易使用。除了訊息和敘述、出處和位置外，資料庫也將包含維護工作的記錄。已有五個部門完成資料庫建檔的工作，並將專有名詞彙編辭典放上 24 小時博物館網站上。而在迎向未來發展之際，資料庫中的各資料，主要目標還是適時供大眾使用(The British Museum, 2000: 21)。

大英博物館網站 2000 年，上網次記錄高達一千二百五萬點，包括由博物館教育多媒體單位成功發展出來 100 頁的埃及網址，支持國家 9-11 歲課程，這部分由日本 NTT 企業贊助 (The British, 2000: 21)。

Compass(菟藏多媒體公眾系統網路 Collections Multimedia Public Access System)多媒體系統站和新軟體將密切相連，在大展苑中庭的大英博物館閱覽室中，設置了 50 臺電腦終端機，提供菟藏查詢服務。最早的目標是 5000 件文物，即每個研究部門提供系統 500 件文物資料。

2000 年時已整理出 2400 張圖片進行數位掃描，草擬八百項文物記錄，約 40 位人士投入內容創作，並針對特別館藏，開始進行電腦三 D 模型的製作。此外，委外進行軟硬體設計，並準備觀眾操控閱讀內容和影像的系統界面。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。鎖定給特定的觀眾，諸如年輕小孩提供各種版本紀錄。未來也可能開發其他語言版本的資料庫。Compass 亦企圖讓許多殘障使用者容易上手。觀眾可以選取他們想在展場中看到的物件，列印他們展出的位置。藉此將不同時期歷史和文化與物件之間的關係，做一新的聯結。

大英博物館的網站，由設計室設計和開發，並迅速發展。許多新網頁的更新設計，包括大英博物館協會和年輕之友，受歡迎的程度，可由每天 33700 人次的上網反映出來。教育網頁甚至提供三種語言。

3. 學生室(Student Room)

大英博物館共有十間學生室，基本上，每一個研究部門都會附設學生室，且

緊鄰博物館的蒐藏庫。有的部門會共用一間學生室，但還是會劃分不同的區域，由不同的專人來管理服務。

學生室是一個主要的免費資源，主要提供蒐藏研究其相關資訊研究的設施，另附帶免費的諮詢和鑑定服務。一年回覆的諮詢卡和訪客皆約二萬人次。

許多博物館研究人員在大學教書，指導博士班學生，並評審其他諸如博士後研究生資格，例如為 the University of North Carolina 所開出來十三學分的課，其他人員諸如在：Camberwell College of Art, the City University, London University 授課，另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，也參與高等教育延伸發展之中(The British Museum, 2000:19)。其相關發現，並得到年度研究獎，如 Cologne 大學一位亞述學者的「西亞古物研究(Western Asiatic Antiquities)」有關楔形文字板之研究。

大英博物館的書畫和東方古物部門共用一間學生室。其中東方古物部門的學習區，共配置四名服務人員，平均使用者一天約五人。學生室成立的目的是功能包括：1.博物館有許多未展示而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，經預約申請後，可於學生室中查閱目錄卡，找取相關資料後，請博物館取出館藏文物(依文物狀況而定是否可取出)，置於工作桌上研究。2.社會大眾或因祖傳文物，或因在市場上或任何管道蒐集到一些文物，想進一步去瞭解其背景知識，或要求鑒定，可透過學生室，和博物館研究人員約談，博物館研究人員，一般可提供相關的參考書單和意見，但不提供價格諮詢。3.觀眾如有任何問題，想請教博物館相關研究人員，可透過學生室安排適當人選。

4.證書授予

大英博物館東方古物部門，從 2001 年開始，提供亞洲藝術文憑之教學課程，研究證書提供五種獨立學程，三個月 12 週學費 3650 英鎊，開課月份分別為 1、4、9 月。目前伊斯蘭藝術課程，有十五位學生。

本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，從保存、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。學員將在博物館研究人員的指導下，給予接近世界首選館藏文物的優待。結合理論和實務學

習，是世界博物館這類研究課程的唯一先驅。

六、安全

大英博物館的營運部門，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。

英國對於涉及族群/種族問題、展示物品貴重、與皇家有關的博物館或類博物館，往往會特別查驗觀眾攜帶的物品，且不准觀眾照相，以加強維護安全。如帝國戰爭博物館(Imperial War Museum)、猶太博物館(Jewish Museum)、英格蘭銀行博物館(Museum of England Bank)、溫莎古堡(Windsor Castle)，後者入口特別有如機場般，以 X 光檢查與金屬探測檢查觀眾攜帶的物品。須寄放背包的則有國家軍隊博物館(National Army Museum)。

大英博物館則在院門前立牌用五種語言表示，必要時博物館安全人員會基於安全的考量，檢查觀眾的袋子。2001 年 8 月 9 日 11 時 15 分左右，筆者如往常趕著去大英博物館，並計劃參加一場展廳講演「中國的飲食」，發現前往大英博物館的街道滿滿是人，警衛引導大批的觀眾從側門走出，博物館院內的廣場也滿滿是人，全部面向博物館，而警衛人員要求觀眾退後，不要上樓梯。觀眾們議論紛紛，有的人脖子上還掛著語音導覽系統，說可能有人打電話放炸彈，有人說因為警鈴大響，可能是有東西被偷，警衛則表示為演習。是日有部分地鐵停駛，而出筆者所住之地鐵站，只見七八名警察在出口，一隻黑狗在旅客之間嗅聞。

8 月 16 日筆者在大英博物館聽到廣播系統一直重複四個音階的聲響，因與展示部門有約，先出博物館後門，坐在石椅上整理待會訪問的問題，不知不覺感到身旁的人突然多了起來。原來博物館又把觀眾全部給趕了出來，觀眾猜說可能有東西被偷。後來筆者向大英博物館展示人員聊起此事，館員表示：博物館的消防偵煙警報系統很敏感，為了安全起見，只要警鈴一響，一定會請觀眾出館，察明為何館廳的問題，確定安全無虞後，再請觀眾入場。

大英博物館除了常設特展室、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。根據一位 1972 年就移民倫敦的馬來西亞華僑觀眾向筆者表示，大英博物館五年前禁止觀眾攝影，是應大眾的要求，現在才開放了許多。但根據 25 年資深館員表示，大英博物館的一般館藏為主的常設性永久展示，一

向都開放觀眾攝影，但是常設特展室，如書畫部門或中國書畫廳，因文物較脆弱，禁止觀眾攝影，而一些非館藏的特展，事涉文物肖像的版權問題，或是借出展示單位的要求，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(作者註：如奧地利民俗博物館和埃及博物館)，但並沒有真正地執行。

七、義工

大英博物館的義工，主要從事櫃台、劇場、閱覽室、博物館之友、及開眼界(Eyeopener)或焦點(spotlight)解說導覽服務。以開眼界解說為例，在七年前成立，開始時有 20 名義工參與，現在有 100 多位。

Louise Pennington Legh 女士在大英博物館擔任義工十年，前三年做櫃台服務，後七年則為開眼界解說義工，每個月大英有 5 次的義工教育課程訓練，其每個月服務 18 小時，包括 5 個展廳的解說，其中開眼界解說每場 50 分鐘，焦點解說每場 20 分鐘。在解說義工的衣領上，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)，她特別交待，問問題時小心遇到的是兔子，即有些解說義工其實可能是位草包。

常來聽開眼界(Eyeopener)或焦點(spotlight)解說導覽服務的觀眾，包括當地倫敦住民(甚至來百次以上)，也有許多來自世界各地的觀光客，如一位自芝加哥的女士表示，這一輩子來過兩次；一位希臘男子在聽完「Treasures of the Islamic World」的解說之後，其中因多次提到伊斯蘭的器物，受到中國的影響，而向導覽義工聊起想到自己的家族史，祖父們許多的記憶和珍寶，他都無以去瞭解，而許多博物館的不同藏品，可能也受到希臘的影響；導覽義工則表示，種族的融合不應受到排擠，她祖母那方有法國的血統，而她是英國人，以她女兒的朋友為例，雖然父母反對她嫁給愛爾蘭人，但她生出來的女兒，真是無以倫比的漂亮，人種混合不是件不好的事。

1972 年從馬來西亞移民來的華人女士，很熱心的指導一位從印度巴基斯坦來的印度女士，如何利用博物館的開眼界解說服務。這位女士十分熱心，並和筆者交談半小時，她認為中國人不會將知識教別人，只會教自己的兒女，而洋人則喜歡和別人分享知識，這是他們國家強盛的原因。而這裡也很注重小朋友的教育，許多博物館 16 歲以下學生、小朋友及老人，都是免費入場的，她不明白，

臺灣國立博物館為什麼要收學生的門票。她並表示，大英博物館有很多的義工，都是有錢有閒的人，剛才負責觀眾耳機的義工，看她脖子上掛的項鍊，就知道是有錢人，在這裡，他們服務的同時，也學到很多的知識。

八、博物館之友

大英博物館於 1967 年成立博物館之友(The British Museum Friends)，為一項支持博物館的會員組織。該部門原為大英博物館公司(The British Museum Company)所有，三年前回歸大英博物館。現有 28 名員工，其中 3 名的薪水來自大英博物館，其餘則由博物館之友基金支付。

大英博物館目前共有會員約一萬三千至四千名，計劃每年能成長 10%。會員平均五十歲以上。擔任義工的會員，大多受過高等教育、有錢有閒，年齡在四十至五十歲之間，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，如：Collaboration with the Membership schemes ie National Trust, English Heritage, Royal Academy，每隔二個月寄活動訊息一次，一年寄六次，並登錄在博物館二月活動刊 What's on 上。

參加博物館之友個人會員年費 45 英磅、二人同行 60 英磅、團體 150 英磅、社群 500 英磅、青年大英博物館之友 17.5 英磅。由會友募集而來的資金，每年大約挹注十萬至十五萬英磅給大英博物館，主要用來支持博物館收藏計畫，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磅，總共挹注了一百萬英磅。

會員主要福利包括：1.會員可攜一位客人免費優先進入所有的展示廳。2.會員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。一位女士參加博物館之友六年，除了旅行在外時，平時每個月第一個星期二多會來參加下午六時後，為會員們特別開放的節目，沒有日間大批遊客和學童們的吵，覺得很舒服。4.會員獨享活動包括：戶外踏青、學習日、夜間演講、幕後參觀等。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，20 名員工，共分五組，負

責照顧 150 名孩童和家長，活動從晚上七時起，進行至隔日早上十點，每人收費 25 英磅，共安排五項活動，夜宿博物館的展示場地板上。5.獨享使用會員室和家庭室的權利。6.每年三期免費博物館雜誌。

九、觀眾與觀眾調查

以 1998-99 年為例，大英博物館一年吸引約一百四十萬的英國當地觀眾、以及四百二十萬的外國觀眾來館參觀，後者多是來倫敦觀光的觀光客。每年有約 50 位的公務訪問人員，一百五十萬人次參觀大英博物館網站，連接界面一千二百五十萬個。由 100 位受過訓練義工所組成的「開眼界」定點解說，每週七天，吸引了二萬五千名觀眾，每年以 30% 數目增加當中。

開學期間，平均每天有一千名觀眾學童，贊助廠家提供教育部門發展教育、家庭、阿拉伯世界活動，約有二萬名觀眾使用部門的學生室，以及二萬封觀眾問題來信。

隨著設備的成長，博物館觀眾的精確圖像，包括瞭解他們的需求，顯得重要起來。在大展苑院開放之前，就開始進行調查和比較。由於觀眾調查的次數增加，令人鼓舞的發現是：25 到 34 歲年齡層觀眾比例最高。

許多觀眾來博物館，只是走馬看花，但館員有興趣的是，到底那些展品最容易吸引觀眾駐足，這些有賴追蹤的調查。筆者問道，是否有人從事攝影機的追蹤調查？Rebekah Moran 表示，根據英國的法律規定，除非是為安全的考量，可加裝攝影機外，如果是因其他因素從事攝影，必須在會場加註標誌 CCTV 等，而被攝影者有權索取錄影記錄，這方面就變地很複雜，通常安全人員會拒絕提供基於安全考量錄下觀眾行為。

大英博物館的觀眾調查，一年平均做二次，一次為四、五月間，一次為七、八月間，每次要求五百份以上，多由行銷部門來主導，且多委託專門市調公司來進行，如：英國知名的美商 MORI 市調公司來從事，該公司在英國共有一千五百多名員工，與蓋洛普公司不同的是，MORI 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、身體健康、交通等大眾事務。MORI 公司研究成果作為評估依據，往往具有相當的權威性。

行銷部門對於觀眾調查，十分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。但是教育部門的人員，比較關心的是觀眾參與的品質，如：是否很投入？學習效果如何？滿意度如何？那些最吸引等，以此作為未來活動策畫的參考。有館員認為，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，在地鐵或車站，科學博物館做了相當多的廣告，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，很難去得到像教育活動這方面的訊息，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？大英博物館是個非常傳統的博物館，多少有一點老大的心態。

Rebekah Moran 表示，曾經有市調公司針對購物中心和咖啡(飲食)座的民眾進行問卷調查，結果顯示：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之類博物館相較，大英的名稱的確不太能彰顯博物館的性質，為此館方開始在所有博物館相關標誌下，加註一行-發揚世界文化(illuminating world culture)的字眼。名詞的背後，其實都有著一段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。

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密切地工作在一起，開發展場精緻的表述。評估報告將刊登在大英博物館不定期報導系列中(The British Museum, 2000: 19)。提到博物館觀眾太多，是否影響參觀品質，Alison 表示，觀眾永遠都不嫌多。Alison 為企管背景，來博物館工作四年經驗，常為博物館特展設計問券，並交由一家市調公司來進行訪問工作。

從筆者與大英博物館觀眾接觸的經驗中，常發現一些有趣的文化相遇現象。教育部門 H. Williams 女士在畫畫廳，以「Collecting now: prints from 1500-2000」為主題從事廳講活動時，在眾多優雅的觀眾群中，有一位中年男子頻頻對畢卡索早期的版畫作品提問，一邊打扮風雅入時的女士，則嘖嘖搖頭、翻白眼，用極壓抑的語氣向筆者碎唸說：「又是美國人，一大堆都是美國人」，表示對美國人和美國文化膚淺的不耐煩，頗能感受到英國人的優越感。當講員用 50 分鐘總結說完 1500-2000 年的畫作技術，回答數位觀眾問題後，這位女士即迎向前去，從手中的綠色塑膠袋裡，取出 7、8 條藝術絲巾，一件件攤開來給講員看，說明其如何用絲巾當畫布來做藝術創作，其因有好的機會學到此技術，在講員嘖嘖稱奇(How lovely)之後，向這位女士要了張名片，這位女士才心滿意足自傲地離開。

有趣的是，後來筆者在其他類似活動也常遇到這位美麗高貴的女子，不過她的脖子上已掛上義工的名牌，從博物館的觀眾，搖身為支持博物館的一分子。

第三節 大英博物館的未來

為了支持大英博物館蒸蒸日上的工作，以及未來發展的雄心，大英博物館於 1994 年成立大英博物館發展信託(The British Museum Development Trust)負責為博物館大部分的計畫籌募資金，最近完成的計畫是 2000 年的大展苑，接著則是進行 2003 年開放的學習中心和國王圖書室(King's Library) 民族學廳的更新計畫，後者屬於改建由大英圖書館移轉來的大空間部分，需投注 1 億英鎊，對此，Wolfson 基金會已經提撥了 3 百萬英鎊。

發展這些藍圖是主要的挑戰。重要的改變便是博物館管理團隊顯著的改變，委派 Suzanna Taverne 女士擔任行政館長，將分擔 Anderson 館長和委員會的的領導角色、對博物館員工最大的貢獻是，即使大規模的建設工作在進行，但博物館沒有關閉過一天。星期天的開放時間延長 2.5 小時，一年吸引了 5-6 百萬的觀眾，大英博物館重新成為倫敦最受海內外人士最受歡迎的去處(The British Museum, 2000 : 9-11)。

大英博物館強調現在比以往任何時候更注重田野觀察和發掘。田野觀察的目的是進行研究，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其古今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。民族學部門在世界各地，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種提供一種極有義意的方法(儘管被挖掘出的文物並非全歸大英博物館所有)。

大英博物館的發掘工作傳統上一直是在尼羅河流域(埃及和蘇丹)和近東進行的，這一重要工作仍在繼續，並常常與其他機構合作。不過，大英博物館除了在世界其他地方進行發掘外，也在英國本土進行這項工作。對出土文物進行評估是大英博物館的一項重要工作。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 : 4-6)。

一、千禧年大展苑計畫

大英博物館令人矚目的新中心大展苑在 2000 年 12 月正式開放。它的落成來自新需求的產生和新契機的出現。

Smirke 爵士設計的庭院，最初是位於各展廳中央的一座大花園。1854 年，這片空間由於修建大英博物館閱覽室而被侵佔。庭院中央閱覽室於 1857 年落成，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。

博物館選中了 Foster 集團設計公司。Norman Foster 爵士的設計概念相當簡潔有力。根據他的設計，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，與其四周的 Smirke 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，其中設有商店、一座展廳以及位於頂層的餐廳。從這裡到樓上各展廳則由一架天橋相連接。在上述設計之外，昔日的北圖書館也得到了擴展，形成民族學展廳的中心，並在博物館中開辟了一條貫穿南北的路徑。大展苑的網狀穹頂採用玻璃和鋼材製成。廳內 6100 平方公尺偌大的空間，使大展苑蔚為倫敦第一座戶內都市廣場。博物館收藏品中幾座引人矚目的雕塑並在此陳列。

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。在新建成的設施中，Clare 教育中心及其所屬的青少年中心每週有都吸引大批成年人和學生前來參觀。中心並設計出各種教育節目來吸引新的觀眾。整修煥然一新的閱覽室設有 Hamlyn 圖書館和 Compass 多媒體系統供來訪者自行探索。新的展廳包括用於短期展覽的 Joseph Hotung 大展苑展廳以及 Sainsbury 非洲展廳。博物館開放時間已經延長，大展苑每週也有六天晚間開放。

二、學習中心規劃

大英博物館的發展計畫並不會隨著大展苑的落成而終止。收藏品的保管、如何將所有館藏呈現於世人面前，都是博物館發展計畫中的重要議題。大展苑和相關的設施，將陸續改變觀眾的參觀經驗，2003 年迎接大英博物館 250 週年，學習中心和其他發展，將一起呈現。

在離博物館正門 200 米之距的地方，一座新的學習中心正在改建中。可以為大英博物館新添標準設備，包括二間視聽間，五間研討教室，一間積體電路室和平均每天有一千名學童參觀的青年訪客中心。政府之文化、媒體和運動部秘書，曾言道：對博物館和美術館教育價值的瞭解愈來愈成長。通過中心所提供的最新教育活動，大家將得以深入了解一個偉大的博物館是如何運作的(The British Museum, 2001a)。

三、人類分館遷回大英博物館總址

民族學博物館已於 1997 年 12 月暫時停止開放，關閉三年期間雖歡迎學生或研究人員繼續使用學生室，但不再接受觀眾參觀訪問，以便藏品打包搬遷，準備在總部成立新展廳，並在牛津街的學習中心安置藏品，設立圖書館、供大眾利用之學習教育和辦公室，與大英博物館其他半數的研究部門連在一起。現存的墨西哥古物和北美原住民廳，皆預備最終回歸人類分館。

三十年前當大英博物館民族學部門從倫敦 WC1 區遷移至 W1 區時，理事會清楚這只是暫時的安置。原來博物館總址上延伸出來的空間，可作為其他蒐藏和展示空間之用，一些特別是美洲長年受歡迎的民族學和考古學的珍貴物件，可將其範圍伸展至 Burlington 公園一帶。未來博物館史學家可能會寫到大英博物館為什麼會中意這個地方，在人類分館所在的英國梅菲爾(Mayfair)區，距離皮卡地里圓環只有一街區之遙，或可(確實也)吸引一些社會精英前來參觀。像 Bullock 一樣，人類分館一直在尋求比舊址 Cork 街區更大範圍的觀眾。至少，三十年來，在此每年透過平均七次的展示，不斷向主題挑戰。1997 年並獲得聯合國科教文組織(UNESCO)的 Prix Camera 獎鼓勵。

人類分館員工最常被問道的問題大概就是：為什麼 1970 年代時從大英博物館遷出，而世紀末決定閉館，準備廿一世紀後搬遷回去。為此，該部門印了二張說明單，放在門房供人參閱。強調民族學部門一向對未來寄予厚望，因可提供比

現在人類分館大二倍的陳列空間，特別是學習中心，大幅增進接近面對大眾活動設施，向會員大眾展現同仁的研究和努力成果，參觀展示的觀眾將至少比在 Burlington 公園多二十倍。雖然離開這雄偉建築難掩依依不捨之情，而仍期待出發。

新的民族學館將回到 2003 年新建完成的大英博物館研究中心，舊的空間將留給皇家藝術學院與皇家天文學會。大英博物館研究中心與相關民族學的展示會受到醫學製藥公司 Wellcome 的基金會的經費贊助。

第三章 大英博物館透視：影像與說明

第四節 展示空間

一、展示空間配置圖

第四章 博物館全球化發展趨勢

全球化是一個同質化的過程。透過文化價值的傳播、散佈與接受，可能引發其他民族回歸檢視自身的傳統，從而更加認清自我的本質，作為適應當代局勢的發展指標。許多專家皆已指出全球化的「層次化」現象，「層次化」談的是世界社會新的不平等(Ulrich Beck, 1999)。故此，觀看全球化的角度之二，便在於接受並尊重文化的多元性，賦予各地區的多文化新面貌，而非本質上的同質化。

在全球化(以全球做為一個共屬、共爭和共享的社區)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。所有文化行政方面的新政策，都必須考慮同質化的因素。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，而博物館營過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。

跨越國家界限的博物館其實是一個非常國際化的主題。不論它們是如何受到特殊歷史條件形塑的影響-統治精英的政治觀或贊助人的收藏習慣-博物館也屬於一個更大的、資產階級文化的國際歷史。我們甚至可以說，在西方世界所有公立和巨大美術館/博物館追求國際性的地位。而這些機構設計人也總是探詢跨國概念上的模型和管理的經驗(Duncan, 1995)。

大英博物館稱聲其邊界已超越博物館圍牆，深入家庭並外延到世界各地，包括大英國協、歐洲、美國和遠東，展示教育活動類型多樣且龐大。海外政府和博物館與大英博物館接觸的數目與日益增，由此突顯其國際性的角色 (The British Museum, 2000 : 31-32)。

歐洲對於其在全球文化生態所扮演的角色是非常敏感的，長期以來便是世界文化主流的塑造者及引導者。因此在面對美國甚至日本相當程度的文化-尤其是大眾文化引入時，很快會出現歐洲文化意識，文化認同的努力。但在精緻文化方面，歐洲的優勢地位，依然是歐洲人自身及非歐洲地區人民所共同認同的(張婉真，2001)。

第五節 超越國家與國族主義

許多現代時勢評論家和研究者，對本世紀人們此刻經歷的生活方式感到憂心：歷史性的一刻、重要轉捩點、社會快速變遷的過渡時刻、工業社會的終極和開啟民智的終極(Touraine, 1984、1989)，而所有「歷史的終極」，皆指向「西方」所建構出來的世界(Fukuyama 1989)。重要的改變包括科學知識和技術、文化與訊息、工作形態的調整、文化／通信、工作方式調整，工業和經濟的生活快速的散播、以及權力領域的分裂和重組，導引新社會和政治認同的出現。這樣的改變過程是否作為一些「現代主義」歷史概念的最後表現形式，「進步」或如同「後現代」開始的年代，我們現在所目擊大多是全球基本視野。各種不同便利舒適的生活、民眾、資本、技術、通信、圖像和知識，需要跨越國家邊界加速交流(Long, 19**).

博物館可為國家製造許多文化需求(Schubert, 2000)。博物館已擺脫地理位置的圍限，四處所及，現在似乎都屬於博物館的勢力範圍(Baudrillard, Simulations)。博物館走入全球化普同範疇-心理、民俗、劇場、藝術，重新詮釋民族和國家領地產物：植物、動物、人群團體、惡鬼和神祇。面對來自第三世界的觀眾而言，這些建構，是依附在一複雜和龐大連續系統之上的表現。在地方和世界之間，博物館提供這些觀眾一項永久的連結，整理所在世界的事物。透過這個方式，文化詮釋系統將以多樣化，將不同的文化互相關連起來，並賦予新的意義(cf. Giddens 1976)。就如同藝術一般，這並不表示不同的觀眾都能接受博物館提供的詮釋，或理解博物館學的專有名詞。博物館所提供的是一種串連、參考觀點、相當幅度開放不同的詮釋。例如，不論是第一或第三世界的民族誌博物館，有時皆會將宗教祭物放在獻祭品一類陳列櫃中。文化特有的重新詮釋同樣也在機構本身發生。博物館學的論述和國族的表現緊密扣連，無法充分面對如此的多樣性，博物館瞭解他們所建構的世界模型，主動投入全球化的懷抱中。博物館隱含個人特質和人性觀念密不可分的關係，國家社會和國際社會體系與全球政治和文化領域實無可分割(Macdonald, 1999: 14)。

迎接新世紀的到來，博物館在全球文化中，就好比是一方有趣而荒謬的園地。博物館最終預表朝向穩定持久、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，但數量的增加並不意味保障。相反的，博物館正面對源源而來的問題，就是博物館應該扮演什麼角色？觀眾人數下降、未能夠吸引少數族群、在裝修上投注龐大經費、由藏品(許多從未展出)延伸而來的儲存和維護問題、追逐電子多媒體、與其他休閒場所競爭，博物館的未來處處充滿著危機(Macdonald, 1999)。

對博物館感興趣者愈來愈多，顯示博物館是二十世紀末的焦點，與許多全球和地方優先處理事件接軌。博物館經常被執疑的問題是：如何展演認同和不同？當面對跨國白熱化運動和全球轉型的事實，如何保持高度的警覺(Macdonald, 1999: 1)。

博物館是民族國家整體虛擬神話的動人場域，用以對付另類分類系統，並強化合理性，高品味文化和俗民文化在此爭奪正統寶位。此外，博物館的文化責任-保存和創造公眾陳列展-博物館被要求至少要為這些難解的困境，做出部分和暫時性的回應。方法是：建議一種觀看世界的方式。就像任何一種理論一樣，提供洞悉事實的闡述。同時，含括某些假定，談論一些事實並忽略其他部分，其影響力密切與廣大社會和文化關係扣連在一起。基於這些理由，博物館和展示，就像社會和文化的理論一樣，應予以審慎處理和評論監控(Macdonald, 1999: 14)。

關於博物館的國際主義理念，就在公眾和公領域的概念首次在西歐被界定成型並出現(其實應該說以一種新的、布爾喬亞政體的形式被界定)。國際化主義依舊是博物館現象中一項特色。現今的博物館繼續以強勢的意識形態機制被評估和支持，而它們的採行依然有國際化的傾向和趨勢。

第六節 教育、娛樂和政治的角力場域

每一個世代都有屬於自己特定的危機、格局，以及政治、社會和經濟環境。博物館是社會和政治歷史探討中豐富和有趣的對象。在連續不斷地蛻變中、需求和期望互相矛盾中，博物館得以呈現出多樣化的表現。如何組織博物館，通常是擁有最高權力的人之嚴肅考量。在現代世界中，博物館通常是許多政治組織和社會性制度化的力量，極力去實現它們自身的慾望，並表現出美麗、自然和合法場域中的一個。因此博物館是最好研究權力和文化形式歷史交錯貫穿的場所

(Duncan, 1995)。

席捲全球的貿易量、群體和個人移民數量爬升，伴隨無休無止的資訊洪流，圖像和知識交流關係增強。在此過程中，博物館和世界上最多樣的機構接軌，如：非政府組織、宗教團體、罪犯集團。諸如此類組織，都有自己一套對世界詮釋的架構。全世界 35,000 座博物館，隨著跨國博物館組織和博物館本身的專業訓練，形構成全球網路的一部分(Gillette, 1990、Martin, 1999: 21)。

在經濟不景氣的壓力下，英國的主要博物館近來益加關心自身公眾角色的議題。為了證明博物館的正當性，博物館已逐步朝向引發公眾關注，以及尋求社會贊助支持的方向發展。博物館除了擔負大眾遺產守護者，或說是知識人的角色外，同時也必需是一個讓社會一般大眾覺得有趣的地方。博物館將學術和保存活動，當作是主要財源之一的趨勢日益明顯，藉此提供廠商贊助的名目，同時贊助商也樂於將名號張貼在入口處，以收宣傳之效。當代博物館的經濟和社會處境，和歐美國際大展的狀況實無分軒輊。不論優劣與否，主要的動機都在順應廣大的需求，將場地填滿人，以贏得各方的贊助。事實上，他們這種交錯安排的效果，比其他持續引發感興趣的方式還要成功(Greenhalgh, 1997: 74)。

Greenhalgh 在「教育、娛樂和政治：國際大展的教訓」(1997)一文中，期待藉由對當代博物館政策和開創大展政策兩者之間的比較及理解，來探討當代博物館的公共關係角色。作者的研究重點集中在第一次世界大戰前數十年間，當時英國本地所推出的展示上，並和法國巴黎萬國博覽會互作比較，從教育、娛樂和政治三方面進行討論，至於歐美其它地方的類似狀況，作者認為也頗能應用。

從 Greenhalgh(1997)英、法兩國大展製造的調查研究中指出：英國 1870-1914 年間的大展演出主旨、目標和方法，似乎是粗糙和專段的，有趣的是，策展人處理展示相關事務的態度，被認為具有教育娛樂特質。Greenhalgh 認為將教育和娛樂截然不同的兩面性質放在一起，是種刻意、政治性考量的表現。1851-1914 年間，英國展示活動可以以 1871 年作為分水嶺，從二個階段進行討論。一般而言，英國社會、經濟和文化先後更迭，接踵而來的便是：展示的组织架構和哲學思考觀念開始產生變化。1871 年以降，展示規模益趨雄偉壯麗，1886 年以後，則在展示中大規模引進娛樂設施，和早期階段做最後的斷裂。1851 到 1871 年間，雖然成功地開發和創造出活動所有的組成原素，但也同時引發大眾利益和展示媒介的問題，尤其在教育、政治與公眾關係的部分。1851 和 1862 這二年，道德和商

業關注的焦點，並沒有任何互相矛盾之處，商業並不違背道德、教育和宗教目標。從十九世紀後半開始的展示秀，是全球朝向文明的過程。

英國在 1871 到 1914 年間，共舉行了三十場主要臨時大展，半數以上的展示，總體而論共同顯露出策展人思想間的轉變，即擺脫公眾教育的理念，朝專業方向的發展。並同時特別強調工、商業和皇室議題，顯示漸離展示作為一大眾事件的觀念，而朝向由專業教育和報導人方向發展轉變的關鍵。1887 年新伯爵宮集團決定針對單一國家所有想像到的產品類型展覽會，並以由參觀人數的多寡，來評價系列展示活動是否成功。伯爵宮展覽會充滿了商業、政治宣傳和急進貿易的氣息。他們被標上全球最後的大展，將主力放在炫耀博愛上。在英國本土由意識形態建構表現的時期，最重要的顯然就是區分教育和娛樂兩者的不同。十九世紀的英國，將教育從娛樂中分離出來，就像分開工作和消遣一樣，和衛道人士播種沒有兩樣。1900 年時，被中產階級所理解精緻藝術，顯然如同是一種文化義務，但勞工階級卻無從理解任何形式的藝術。因此，展示不僅在教育和娛樂相關的問題上打轉，同樣地也找尋如何建立適當休閒娛樂的邊界。英國展覽會對娛樂的矛盾情結和負面態度，可追溯到 1886 年，而到 1908 年則娛樂成為內涵特色的一部分。1900 年時，娛樂和提昇文化之間的尷尬平衡，在英國展示政策組構中多多少少被制度化。很少人是因純娛樂的原因看展示，如果活動得到官方資助，就得做到一定的文化水準，因此教育成為一重要的基本原素。故此建立：娛樂不流於低俗、訊息不艱澀的模式。當期的時代雜誌，曾對同一展示的報導指出：所有的娛樂都已開放和運作就緒，但許多教育展還沒做好開展的準備。娛樂設施吸引大量的人潮，並受到文化可接受的範圍-包括藝術的支持，反過頭來提供展覽會更有嚴謹的位格。

博物館是一政治現象的極致表現，在社會-政治角力場中，聲稱保持客觀性，其實不過是在所有證據事實上矯情的表現罷了。如果主事者或博物館研究員相信可以在一共同目標下，發展出有趣的展示，做不到的話便就是能力的問題。國際性展示出奇的成功，大多因為他們從頭至尾刻意的支持表現其政治態度 (Greenhalgh, 1997)。

文化活動象徵知識，知識象徵教育，而教育則只是不過是種象徵罷了。

第七節 文化多樣性與社會文化展演

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，在當中尤其著墨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。

民族地位、民族特點的問題提供了越來越多的公眾論述。民族國家主義者，民族文化在世界各地都受到關注。而民族性的概念，使人類學家重新定義他們的理論和方法取向。公眾關心民族性，而解構、重構和自我建構，這些概念和想法如何的衝擊了公共的博物館和國家美術館呢？博物館之類的文化機構，實扮演著矛盾的角色：有時反映了大眾的意見，有時卻引領主導大眾意見什麼是好的 (Ames, 1992)。

一些博物館或民族學家的行為或許出於善意，卻對部落造成傷害。博物館可扮演的角色應是鼓勵人對傳統的實驗，並記錄變遷，幫助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，並讓現在他們和過去生活的意義、目標和目的相連結。

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。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(如日本折紙展)、演示、說故事、工作坊、學習日等活動。大英博物館一向自詡在事有效地協助「闡釋世界文化」的任務。

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。地方意識的出現固然非新進之現象。起源歐洲的新博物館學以社區需求為理論基礎，將傳統博物館以物為中心的導向，轉為以人及社會為導向。在此意義上，可說是地方意識興起的濫觴 (張婉真, 2001)。

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方式合作。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。博物館研究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。

第五章 心得與建議

七. 展示精緻化

1. 特展發展策略應與博物館典藏及專業研究方向配合

展示往往是博物館社會責任展現的極致，博物館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，專業研究蒐藏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，基植於博物館所有員工各工作面向上。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對其專業領域的展示責任區，皆有大量的研究來支持，博物館蒐藏其他地區域的標本文物，並定期出現指標性重大發現，如籌劃巴森農神殿資訊廳時，即創造新的公眾使用設施，領導了主題裝飾和設計風格，以希臘雕刻家菲狄亞斯(Phideas)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，但對身為博物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、回答公眾問題、演講、教育活動、論文等出版品計畫。

另一方面，參與一座國家博物館從創建、發展、營運的過程，同時也看見其所面臨的危機與適應。一如：員工人數愈來愈多，分工愈來愈細，即以涂爾幹學說觀點，從機械進入到有機式連帶的生態，互相依存高也同時衍生各職守本位、互相掣肘現象日趨嚴重；二如：研究方向與展示主題與博物館發展政策的差距，部分專業研究人員認為從事展示教育是「浪費」時間與其個人聲望、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、賞罰不均的問題，各組室間互相角力、爭奪資源的現象；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。在與其他臺灣不論公、私部門的博物館，亦可顯見各自不同的問題。

反觀國內博物館的運作，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，展示相關活動的責任有的全推給策展人，有的則採被動方式。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。

2.特展、巡迴展示時程長期系統規劃，控制展示品質與流程

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。

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，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，在上級的壓力下，需以極短時間內須達成任務，看重業務的數量，而罔顧展示品質，發包施工裝潢的經費，筆筆都是納稅人的心血，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，以各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裝潢，在經費、環保上(木料等質材耗費)都不是社會教育的好示範。

3.合理展示專業發包，特展現場施工控制在 20% 以下

以防弊為先的考慮下，國內得標廠商往往以最低價搶標，只要廠商自認可以做的到，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、脫延被動、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，很害怕之後是否又會浮現其他的問題，負擔莫名的恐懼。

在施工過程中，亦常因現場的狀況、專業人員要求而立即現場修正設計，以至於隨時面臨追加程序問題的挑戰，求好心切第一線衝刺的業務單位，常又被劃上不合採購程序、有問題的標籤。「鬼混、瞎混、一帆風順；苦幹、實幹、送法查辦。」的反諷順口溜，實也有幾分之真實。

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，但對展示專業十分的尊重，由遴選出線的設計公司統籌指定各項專業施工業者名單。

參與英國博物館展示的設計施作公司，對於博物館的展示廳亦十分的尊重，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，如隔絕膠布廉、施工走道、空調濾網等，都會加以考慮。相對於國內的廠家，往往直接把機器放在場地中間施工，罔顧博物館其他展廳氣味、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，常會為特展施工付出相當的代價。

4. 主管單位建立展示評鑑制度

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，接受表揚得獎作品，讓博物館的整體和展示人員都引以為傲。相對於國內博物館展示，就像是孤兒一樣，政府單位的評選，以申請表格上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，更是付之闕如。

博物館需要一套檢驗展示品質的評鑑，以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 : 33)。為提振博物館的士氣，國內博物館也常有所謂的獎懲方式，但往往流於主觀的自由心證的政治考量，應重視真正長期埋頭苦幹投入努力的各項人員，而非一時求表現的人員。

八. 國際文化交流與對等雙向合作網路

1. 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，許多博物館都在討論、分析、或經歷「借貸」的問題。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關係、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之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，往往也會同時到美國達拉斯、費城、紐約、舊金山巡迴展出，以平衡支出。如：克利奧佩屈拉(埃及艷后)展卸展後，即巡迴到美國芝加哥。

國內博物館與世界博物館的巡迴合作，常是入超遠大於出超，除故宮級或美術品，有機會登上歐美各大博物館的舞台，其他能否提供較優質的展示配套與研究品質，似為一大關鍵。政府的中央機構或地方單位、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，加強島內外巡迴合作的互動。

2.文化外交(Cultural diplomacy)

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。大部是透過外國國家部門和英國文化協會來洽詢，博物館非常樂意在文化外交上去扮演積極的角色。

2001年是英國的日本年，許多日本文化展、日本庭園展和相關活動，在日本基金會的支持下，浸入英國各項文化活動上，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與語言說明。英國和日本皆具皇室體制，亞洲國家中，英國似乎對日本特別友好。日本人喜歡捐錢，捐電子產品(如 Science Museum 的日本東芝公司)、日本文物展示(如：大英博物館、V & A 博物館)、也喜歡捐日本的山水庭園(如 Holland Park、丘花園)，並以企業或基金會的名稱進駐。韓國的三松公司也效法日本，捐助 V & A 博物館的展示。

華人方面，多以單獨人士為名的展示捐助為主，不像日本或韓國以公司集團方式出現。其中以徐展堂出現率最高，徐展堂為一香港成功商人，傳為鳳凰衛視的股東，在加拿大、美國、英國、上海等七個國家的博物館，皆有以其之名捐助的展示館。

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，似有相當大延展的空間。

3.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，而是在其學術成就上。研究通常是一長期、累積性的計劃和合作，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上，博物館的法律責任基於珍寶法案(Treasure Act)的決議，考古出土物視為珍寶，但是其同樣積極參與記錄可攜式的古人遺物的試驗計劃，結果和大英考古學社群產生緊密的關係。另為了加強國際角色、基於館員及私人藝術人員的從事鑒定訓練多元化，博物館建立了 BP 會員計劃，BP 石油公司協會曾提供海外博物館人員在大英博物館接受六週的講習，包括來自阿爾及利亞、安哥拉的四位實習員，與大英博物館各部門館員一起工作，並同時參與各社教活動和參觀各博物館。此項設置用以提昇來自阿爾及利亞和歐蘭博物館的 BP 民族學展示櫃的展示，並進一步加強和安哥拉的合作關係。另科學研究部門並和法國 Museo del Banco Central del Ecuador 合作，發現南美 La Tolita 人成功地在白金上鍍黃金的歷史比歐人早一千三百年(The British Museum, 2000 : 8)。

合作方式還包括聯手打擊走私集團，大英博物館四年來成果相當豐碩。英國罪犯首腦和旗下 12 名在埃及的同夥，繩之以法，並在二月時由埃及大使宣判，由蘇格蘭警局代表將古物正式送還給埃及。這些文物是英國考察隊於 1960 年代挖掘後，即從埃及 Saqqara 政府典藏庫偷出來的。保存和東方古物部門，同樣也協助 HM 海關稅物部門和中國大使，安全運交一批走私文物回中國，回歸中國後並在北京展出，大英博物館保存部門並代表參加開幕儀式(The British Museum, 2000 : 32)。

「一隻蒼蠅叮住千里馬的尾巴，亦能日行千里」，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。

4.物歸原主 V.S.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。

1980 年代開始，許多族群從展示櫃跳出來，要回屬於自己祖先的文物、要回自己的歷史，不論在博物館的展示、課堂、學術論文、教材上，要回屬於自己的解釋權。而這樣的改變，刺激博物館從業人員重新思考與評估博物館工作的基礎何在。

大英博物館「毛利的歷史、文化與藝術」特展，是第一宗以毛利為主題的特展，緣起於博物館大洋洲蒐藏部門研究人員在紐西蘭的演講之旅。為回應設立展示的要求，博物館強烈感覺到應該和毛利人共同合作組織，並包括當代的材料。毛利人相信他們的藝術工作，賦予了他們自己的靈魂，同時在復原和陳列物件方面，他們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、複雜編織斗篷，超過五百件館藏品，展示了文化的豐富性。開幕時由毛利人的一場拂曉儀式掀開序幕，接著由 Dame Kiri te Kanawa 和 Sir David Attenborough 主持對外開放，倫敦的毛利人協助兒童工作坊、說故事和跳舞展演等活動的主辦。接下來由 BP 石油公司贊助的「創造的解決方式-民族學藏品的保存」展示，呈現一位維護保存人員如何保存破碎和脆弱的材質，如一些毛利的展示品(The British Museum, 2000: 14)。另一項特別值得紀念的活動就是將埃及展示送回新世界最古老的公眾博物館-Charleston Museum，大英博物館企圖成為該博物館 225 週年慶時共襄盛舉的佳賓。

從大英博物館「Back to the owner」廁所文學中，即可感受到全球觀光客「物歸原主」的籲求意識。大英博物館所有文物，在該國法源的保護傘下，目前不考慮將文物移轉出去。但是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。廿一世紀的來臨，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，往往也是平衡誠意的展現回應方式之一。

九. 提昇公共服務品質規劃

1. 知道觀眾要什麼？

過去博物館可能是一個提供解釋根源、藝術價值觀、權威答案、社會教育而非提問題的地方，而現代博物館的趨勢，則是必須滿足觀眾，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、社會或智能的態度，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，以至於無法定義觀眾群，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。

英國 1851 年推出水晶宮展示時，策展人便了解到：如果未經規畫或深思，展示效果顯然流於大眾教育工作從業者的層次一般，展示場內單調乏味的地方多過有趣之處，無聊的內容，最後僅成為高貴人士的會客室。水晶宮作為教育民眾的場所，故使用各種方式解釋展品，包括學養豐富的服務人員、操作機器、說明板，以充分抓住觀眾的興趣。當時的時勢評論家，對於勞工階級認真對待展示的態度感動不已，這和士紳階級對待陳列品輕蔑的態度，形成強烈的對比。1862 年南肯辛頓大展，則照前例的著名模式依樣劃葫蘆。在工商業的前包後圍下，這次教育專業目標的比重增加：藉由陳列展讓大眾在教育、社會和精神上方面有所收穫，製造廠商也從中直接得到的好處，就是藉由不斷增長的展示數目中得到認證(Greenhalgh, 1997)。

有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！

2. 合理規範免費入場時段、檢討優待觀眾策略

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，都有十分細膩的分類和規範，並清楚印製在博物館活動訊息印刷品上。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(全票 £ 6-7、優待票 £ 3-3.5)。至於夜間開放(pm 18.00-21.00，全票 £ 5，兒童/學生票 £ 2.5)除會員免費外，其他一律收門票。

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(eyeOpener/50 分鐘/每天 8 場)、聚光(Spotlights/20 分鐘/每天 2-3 場)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(Highlight tour/90 分鐘/全票 £ 7、優待 £ 4)、焦點 (Focus tour /60 分鐘/全票 £ 5、優待 £ 3)、夜間焦點(Evening Focus tour/60 分鐘/全票 £ 5 優待 £ 3)、特別團體(Special Group/每名 £ 12-100 不等) 導覽活動，則需特別收費。工作坊(全票 £ 10、優待 £ 5)、研習會(全票 £ 8、會員 £ 6、優待 £ 4)、特別課程(三天全票 £ 90、會員 £ 80、優待 £ 60)、學習日(全票 £ 25、會員 £ 20、優待 £ 15)則一律收費。

至於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，對於孩童，有的只要 17 歲以下，皆全時免費入場。

相對於國內一些國立博物館免費時段的規畫，放在一週某日上午 9:00-10:00，嘉惠的是旅行遊覽業者？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。

3. 守護博物館安全重責應由專職人員而非義工承擔

盱衡英國知名國家級各大博物館或美術館，即使在財源上因不緊氣而緊繃、即使已有優秀完善的義工團隊，但絕不會因此而將守護博物館安全重責交由義工來負責。至於義工可能經訓練後，擔任導覽、服務台、或廳講耳機等服務，但涉及博物館專職人員本應負起的責任，如：博物館失竊文物或現場安全，不論博物館基於任何之理由，絕不可將看顧現場安全的工作，交給義工來管理。專職安全人員經常來回在展場穿梭，隨時觀察觀眾的行為，可說是十分敬業。

反觀國內博物館，如南部一知名國立美術館，曾對社會義工資源大量運用而自豪，當展出畫作失竊時，美術館人員卻互推諉一問三不知，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，並不難窺出端倪，早有脈絡可尋。

在一片縮減人力的呼聲中，博物館往往將最無聊的站駐現場安全角色，交給義工承擔，無視安全的重要性和責任歸屬問題。更甚者，對於博物館的特展，常常是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，又不願將人力重新調配，把責任交給義工，實在十分危險。即使僱用工讀生，博物館似亦未充分加以訓練和管理，對博物館的責任感認識模糊，故可見一些工讀生老是定座在定點椅上，不良者或躲在一旁聊天看書。展品丟失、食物污染、火災等問題出現時，又是誰的責任？

四、展示教育行銷策略

1. 學校相關教學課程融入展示規劃

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、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，往往是提到本展示計畫，和中小學教學教材課程的相關聯結、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級，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。

學校老師對學生的現況了解應是最為清楚，學校老師、相關團體如果有需要，可以向教育部門索取各不同年齡級展示資料夾，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。

2. 多元文化價值展示與教育活動的規劃

博物館受歡迎的原因在於地位象徵而非研究或教育意義。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他在做什麼。

除了傳統功能外，博物館必須增加大眾接觸收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。但是大部分大型博物館的展示太過樣版以及充滿教訓的味道，觀眾無法自己選擇或詮釋，整個展示被限制在高度制度化的框架。

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形態為目的的「發明」。有關西方博物館如何對付其他非西方、及它們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)。

大英博物館民族學部門聲稱他們早已開始探究更甚於表彰異國情調-即呈現一些其他文化的事物，以增廣觀眾對人類狀況的了解和覺醒。民族學的特別專長便是挑戰一項長久存在的狹隘價值偏見：大英博物館二十世紀早期的歷史傳說：「也許一般觀眾的狂喜，是因為民族學標本課題能夠引發自身對特別文明類型的重要性，以及價值優越的想像有關。」

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，也展現在博物館觀眾，甚至博物館從業人員中。

3. 審慎處理族群意識問題，博物館淪為政治角力機器的自覺

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的舞台概念化的目標，實難以置外成為政治意識形態寄生的場所。

國內政治對於族群問題處理的粗糙，也反應在博物館對族群相關議題的博物館展示詮釋上。博物館自然無法置外於政治的角力場，但社會文化教育機構，淪為意識形態宣傳工具，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，在博物館的舞台上，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，自然對參觀者所可能行

為，更為小心審慎防範處理。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，並禁止十四歲以下觀眾入內，為此，入館時全館的觀眾入場時，都需接受全面安全檢查，因為英國博物館自知族群詮釋難免涉及立場、觀念的分歧，可能挑動到特定族群人士的情緒。

雖然英國在世界各地建立殖民地時，也常以大屠殺的方式，對付少數民族，如澳洲塔斯馬尼亞原住民的滅族，即是歷史的明證。但在帝國戰爭博物館，以武器功能科技優越及戰爭電影美學，來詮釋戰爭，巧妙迴避英國人對世界其他族群的迫害。對於戰爭帶來的殘酷民族浩劫，則選擇曾是敵對國家德國來大書特書。

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境界，在現實社會中只不過是種烏托邦的存在。

結語

博物館在變化，博物館的世界永遠不是靜止的。大多博物館長久深信不疑的預設和功能，已開始被執疑和否定，重新面臨各項的挑戰和轉折。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，博物館和其他機構之間的邊界，諸如博物館人員的專業，已漸趨模糊。博物館的研究人員是否需和中央研究院的研究人員等同，以競逐自我學術生命為要？博物館的導覽人員，是否稱得上是社會教育師？國立博物館實施 BOT 制，是真的能節約到政府支出？還是減少了歲入、多了一層勞工薪資的剝削？博物館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？全球村中的博物館未來，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？不同時代、不同地區和國家的各博物館，皆顯示往往以姊妹機構作為持續發展進程的參考指標。

當對傳統博物館面臨挑戰時，傳播媒體和學術界紛紛也對博物館有新層次的興趣。不僅是全球博物館的數目遞增，博物館的形式和內容也趨於多樣化。博物館如何在生動和直接的經驗的形式中-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？博物館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，我們也掛心是否營運方式符應國際的潮流，雖然我們很努力地在翻新我們的理解，但總是跟不上腳步。我們真的不再知道、還在摸索博物館究竟該是怎樣的機構！

【參考文獻】

Ames , Michael M.

- 1992 Cannibal Tours and Glass Boxes : The Anthropology of Museums.
Canada : UBC Press.

Anderson , Robert

- 2001 The Great Court and The British Museum , UK : The British Museum Press.

Barker , Emma (ed.)

- 1999 Contemporary Cultures of Display , USA : The Open University.

The British Museum

- 1999 The British Museum Study Centre , UK : The British Museum Press.

- 2000 British Museum Review 2000 , UK : The British Museum Press.

- 2001a The British Museum , UK : The British Museum Press.

- 2001b The British Museum Traveller , UK : The British Museum Press.

- 2001c Diploma in Asian Art , UK : The British Museum Press.

- 2001d Visit Guide , UK : The British Museum Press.

- 2001e www.britishmuseumcompany.co.uk

- 2001f www.britishmuseum.co.uk

Burnett , Andrew and John Reeve

- 2001 Behind The Scenes at the British Museum , UK : The Trustees of The British Museum Press.

Caygill , Marjorie

- 2000 The British Museum Reading Room , UK : The Trustees of The British Museum Press.

Davis , Peter

- 1999 Ecomuseums : A sense of place. London and New York : Leicester University Press.

Duncan , Carol

- 1995 Civilizing Rituals : inside public art museums. UK : Routledge.

Foster , Norman

- 2001 Norman Foster and The British Museum , Germany : Prester Verlag Press.
- Fukuyama , F.
1989 The end of history , The National Interest 16 (Summer).
- Giddens , A.
1976 New Rules of Sociological Method , London : Hutchinson.
- Greenhalgh , Paul
1997 Education , Entertainment and Politics : Lessons from the Great International Exhibitions. In The New Museology , chapter 5. Edited by Peter Vergo. London : Reaktion Books Ltd Press.pp.74-98.
- Long , Norman
19** Globalization and localization : New challenges to rural research” , pp39-59.
- M. Kearney
1995 The Local and The Global : The Anthropology of Globalization and Transnationalism , pp547-565
- Macdonald , Sharon & Fyfe Gordon(ed.)
1999 Theorizing Museums , UK : Blackwell Publishers.
- Prösler , Martin
1999 Museums and Globalization , In : Theorizing Museums , UK : Blackwell Publishers. Pp. 21-44.
- Schubert , Karsten
2000 The Curator’ s Egg : The evolution of the museum concept from the French Revolution to the present day , UK : One-Off Press.
- Touraine , A.
1984 Is sociology still the study of society? Thesis Eleven , no.23.
1989 The waning sociological image of social life , International Journal of Comparative Sociology 25 (1 and 2).
- The Trustees of the British Museum
1999 The British Museum A-Zcompanion , UK : The British Museum Press.
2001 The World of the British Museum , UK : The British Museum Press.
2002 2000 The Making of the Great Court , UK : The British Museum Press.
- Vergo , Peter(ed.)

- 1989 The New Museology , UK : Reaktion Books Ltd.
Ulrich Beck
- 1999 全球化危機(孫治本譯), 臺北:臺灣商務印書館。
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、許美蓉編譯
- 1999 博物館與文化多樣性-兼論臺灣作為文化多樣性實驗室之意涵, 臺
中:臺灣博物館民族誌論壇社通訊 2(1): 3-12。
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。
- 張婉真
- 2001 全球化趨勢下的博物館新生態(一)(二), 臺北:歷史文物月刊 11(3):
88-92、11(5): 90-92。
張慧端
- 1992 大英博物館的人類分館, 臺中:博物館學季刊 6(4): 83-94。
黃光男
- 1991 美術館行政, 台北:藝術家出版社
楊翎
- 1997 展示借貸之規劃策略, 臺中:博物館學季刊11(2): 67-75。