

行政院及所屬各機關出國報告

(出國類別：其他)

## 亞洲主要國家美術館型態與資源調查考察 專案

服務機關：國立台灣美術館

出國人職稱：典藏組 技正

姓名：王鵬揚

出國地區：韓國 日本 新加坡 香港

出國日期：九十三年四月十日～四月二十一日

報告日期：九十三年七月十二日

26  
2004.3.24

公務出國報告提要

頁數: 38 含附件: 否

報告名稱:

亞洲主要國家美術館型態與資源調查考察專案

主辦機關:

國立台灣美術館

聯絡人/電話:

古金麟/04-23723552轉207

出國人員:

王鵬揚 典藏組 技正

出國類別: 考察

出國地區: 韓國 日本 新加坡 香港

出國期間: 民國 93 年 04 月 10 日 -民國 93 年 04 月 21 日

報告日期: 民國 93 年 07 月 12 日

分類號/目: C6/文學及藝術 C6/文學及藝術

關鍵詞: 博物館

內容摘要: 台南市素以文化古都著稱,近年更配合「國立文化資產保存中心」、「國立台灣文學館」、「國立台灣歷史博物館」等文化機構的規劃和設置。長久以來台南市政府和市民卻以未能擁有一間現代化的專業美術館為憾,基於此,本專案將就國家整體發展與資源為考量,參照國外、特別是亞洲現有重要美術館之實例,為調查研究主軸,針對美術館的現今和未來,以提出「台南市美術館」規劃方向及設置之具體建議以全球、亞洲、台灣及台南之國際和地方的多重視野,基於國際、國家、社會、專業社群和民眾之實際需求為基礎,以籌建「亞洲美術館」之企圖心,進行亞洲國家重要當代美術館型態與資源調查。

本文電子檔已上傳至出國報告資訊網

# 目 次

## 亞洲主要國家美術館型態與資源調查考察專案

一、參訪目的 .....	4
(一) 專案背景	
(二) 預期效益	
二、參訪過程 .....	5
第一天：搭機赴韓國仁川永宗國際機場入境至漢城。	
第二天：參訪漢城國立現代美術館、三星美術館（又名湖巖美術館）、漢城市立美術館。	
第三天：仁川國際機場搭機前往日本福岡國際機場，下午參訪福岡亞洲美術館，傍晚搭車赴岡山縣。	
第四天：參訪岡山縣倉敷市大原美術館，下午參訪兵庫縣立美術館，夜赴京都。	
第五天：參訪美秀美術館（MIHO 美術館），午後搭車前往箱根。（車程約 5 小時）。	
第六天：參訪雕刻之森美術館，下午參訪 POLA 美術館，晚赴東京。	
第七天：參訪橫濱美術館，下午參訪東京上野公園東京國立博物館（東洋館）、國立西洋美術館、傍晚參訪東京寫生美術館及週遭文化休閒商圈。	
第八天：參訪世田谷區立美術館，下午參訪原美術館、森美術館及東京新開關的六本木商圈。	
第九天：東京成田國際機場搭機至桃園中正國際機場過境，轉機前往新加坡。	
第十天：拜會新加坡國家文物局，參訪新加坡亞洲文明博物館、新加坡美術館。	
第十一天：參訪新加坡大學美術館，下午搭機前往香港。	
第十二天：參訪香港歷史博物館、香港藝術館，2050 搭機返回桃園中正機場。	
三、參訪心得 .....	37
四、建議 .....	38

# 亞洲主要國家美術館型態與資源調查考察 專案

## 一、參訪目的

「亞洲主要國家美術館型態與資源調查考察」專案之目的，旨在就亞洲主要國家當代美術館特色與資源之整體了解與分析，作為台南市政府規劃及設置美術館（名稱待訂）的一項參考。

基於此，本專案將就國家整體發展與資源為考量，參照國外、特別是亞洲現有重要美術館之實例，為調查研究主軸，針對美術館的現今和未來、亞洲與台灣的時空座標之下，博物館（美術館）設置之定位、使命（任務）、典藏特色、展覽取向、國內外連結等相關議題，進行美術館型態與資源之調查、考察、研究及分析，以提出「台南市美術館」規劃方向及設置之具體建議。

### （一）專案背景

台南市素以文化古都著稱，近年更配合「國立文化資產保存中心」、「國立台灣文學館」、「國立台灣歷史博物館」等文化機構的規劃和設置，使台南市在先天與後天條件並俱的優勢之下，朝向以文化為基礎和特色的城市興建藍圖與願景。

然而，長久以來台南市府和市民卻以未能擁有一間現代化的專業美術館為憾。為爭取「挑戰 2008 國發計畫」－在安平港國家歷史風景區籌設「台南市美術館」之計畫，結合既有文化和觀光資源，發展台南市以文化觀光為城市興建之特色及利基點，帶動府城的經濟繁榮，更以全球之宏觀視野躍升於國際文化舞台。

### （二）預期效益

本專案將以全球、亞洲、台灣及台南之國際和地方的多重視野，基於國際、國家、社會、專業社群和民眾之實際需求為基礎，以籌建「亞洲美術館」之企圖心，進行亞洲國家重要當代美術館型態與資源調查。本專案預期效益包括：

- 1、透過資源調查，了解亞洲各重要美術館設置之背景；博物館之使命、任務與定位；博物館之組織型態與經營模式；博物館之功能（含藏品、展覽、教育等）及軟硬體資源；社會資源與未來發展等。
- 2、藉由上述之調查結果，並參照本會同時執行之「國內美術館型態與資源調查評量」計畫成果，提供台南市籌設美術館之重要參考。

- 3、實地考察的重要目的，除了解外在環境與資源外，亦經由調查和考察的過程與亞洲各重要美術館建立連繫網絡，以作為未來「台南市美術館」規劃、設置、營運合作關係之基礎。

## 二、參訪過程

本次專案考察從九十三年四月十日出發至四月二十一日返國，共計十二天訪問韓國、日本、新加坡、香港四個國家地區，實地參訪二十三個博物館美術館，並與受訪博物館相關負責人座談詢問經營方針與工作經驗，對於爾後國內規劃成立或現有博物館有其參考價值。本次考察行程

(1) 韓國 (4月10日至4月12日)

1、國立現代美術館 (4月11日 09:00~11:30)

韓國國立現代美術館館長金潤洙接待，並由研究室長鄭俊毛先生陪同解說，國立現代美術館十分注意文化活動的配合(教育推廣)、展覽、典藏、觀光與環境保護。美術館位於平緩的小山丘，全年參觀人數約100萬人次，參觀動線規劃良好。全館每年預算含人事費約270億韓幣(約為9億)，其中55億韓幣用在典藏品採購(約佔預算額度20.5%)，上下十分注意每2年舉辦一次的「光州雙年展」除了紀念光州事件之外還有振興文化藝術的使命，每次這項展出約略需用新台幣4600萬元。

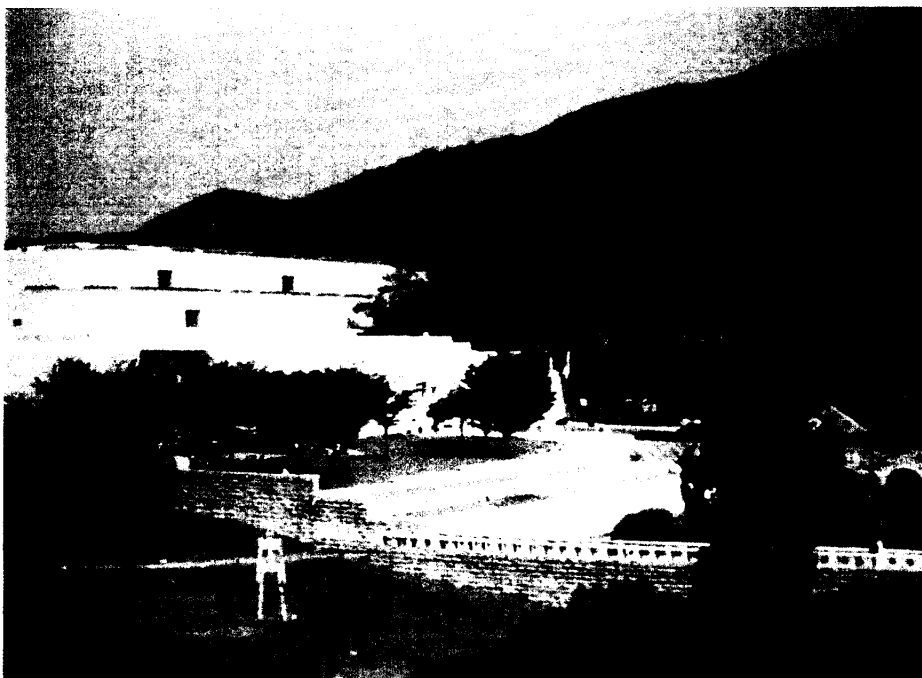
典藏品收藏購買方式：研究室長鄭俊毛先生說明，採購典藏品的選樣是由研究員先行篩選推薦，然後經由評審委員會評選決定是否採購(評審委員由：藝術史學者、藝評家、藝術家由館長提名15位共同組成)。因為美術館歷史並不長，預算經費亦不寬裕，若於美術館內展出之作品也常與藝術家或收藏家商量以贈送方式取得，也有以買一送一方式廉價購得，目前總共蒐藏約5500件作品，外國作品約800件。購藏藝術品難免會有爭議，評審委員會必須鑑定作品的真偽好壞，韓國對於作品捐贈沒有免稅的優惠，也很少有藝術家主動捐贈，也不鼓勵向民間募款。

典藏庫：有1500平方公尺庫房2間，用設定「瞳孔鑑識」作為管制門禁，前置燻蒸消毒室(Gas Fumigation Room)，所有典藏作品只能間接移入典藏庫，亦即由汽車下貨後進入暫存區，於暫存區進行防治蟲害除去灰塵以及溫溼度的調整適應，48小時之後以人力送入典藏庫。目前約有5500件典藏作品，庫房採取兩層各20公分混凝土牆，中間加隔熱層，全庫房用紅杉木內裝，24小時維持18~20℃、相對溼度50~55%，有把握在外界失火仍能保持48小時恆溫狀態，此地沒有地震因此蒐藏品採用一般的包裝保護，全庫房有煙霧偵測器也建構海龍1301消防設備，依據蒙特婁公約議訂海龍藏量只能減少無法添購，因此韓國現代美術館也在思考其他代用品的可行性。

韓國現代美術館館長金潤洙也覺得運作與典藏面臨的最大困難是1、預算不足。2、保管與管理。3、人力減少。韓國因為面臨亞洲金融風暴政府支出縮減，

同時文化義工在韓國並不多見（老人安養中心、醫療院所可見到義工），臨時支援的人力十分短拙。現代美術館編制的 Curator（日本稱為學藝員、台灣稱為研究員）因為人數少因此都屬綜合類沒有特別細分工作範圍。

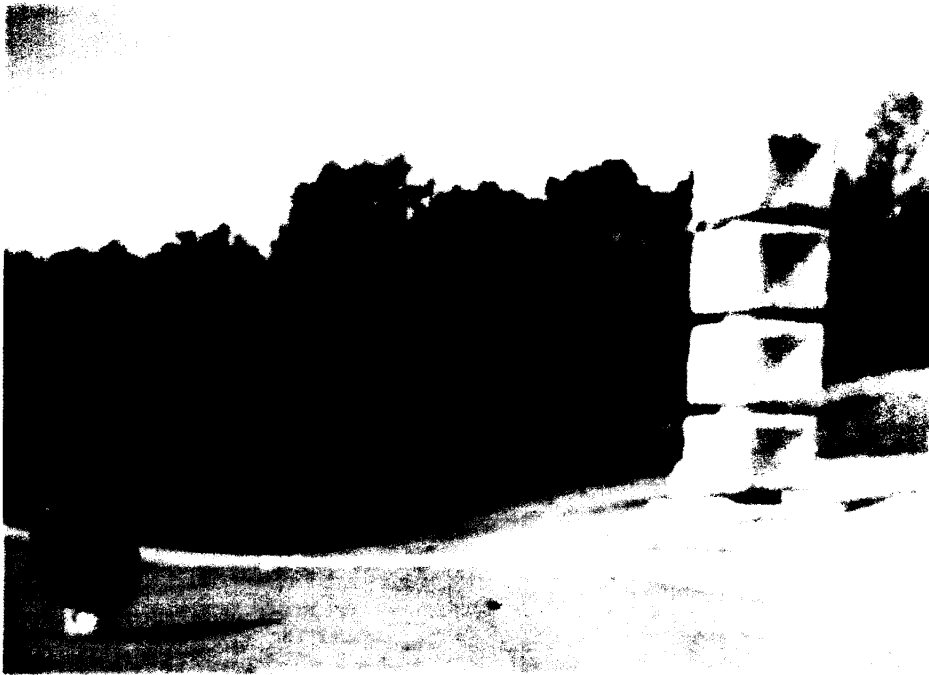
現代美術館計畫將現有館址留下少許展覽室作展覽，其餘改建為典藏中心專作蒐藏品管理，於漢城市中心另建專門展示的展場，館長了解國立美術館的蒐藏費用會比新蓋一個展示場高，經費完全來自國家預算也是一筆龐大的負擔，雖然美術館現址附近有遊樂區、跑馬場，對美術館的發展有利有弊（帶來人潮也造成附近塞車）觀察結果對參訪觀眾人數的提升沒有直接幫助。韓國各公私立博物館經營策略也不盡相同，現代美術館禁止接受私人企業直接的金錢捐贈，但是可接受企業基金會的間接支援，政府相關單位也在思考博物館公辦民營的可能，BOT（Building Operation Translation）的方式也可列入考慮。



韓國現代美術館



韓國現代美術館室外雕塑



韓國現代美術館室外雕塑

## 2、三星現代美術館（4月11日13：00～15：00）

三星現代美術館另一個名字是韓國湖巖美術館，是由三星公司第一任總裁李秉喆先生 20 多年私人蒐藏成立的美術館，建築面積約 3960 平方公尺（研究與行政辦公室另設）園區土地約 39600 平方公尺，每年預算約 500 億韓幣，平均參訪人數每天約 1000 人次。

典藏品收藏購買方式：私人經營美術館對於合宜的蒐藏品採購彈性較大，只要經費足夠決策過程迅速，選件、鑑定、議價都屬於同一決策核心，同時博物館蒐藏方向也會隨時更動。三星現代美術館屬於韓國最大財團之一（其次為現代財團、LC 財團）若預算經費不足可隨時向母公司尋求財務支援。

典藏庫：接待人員告知典藏庫房基於某些原因謝絕參觀，庫房與全館展示空間的空調以及溫溼度控制是由電腦 24 小時保持最佳狀態，蒐藏範圍很廣以古代器物居多例如：金器、銀器、陶瓷器、石器、青銅器、生活器具、禮器、兵器、宗教器物。幾個代表性文物：許多 11 世紀古文書、佛經、燙金華嚴經、1286 年妙法蓮經、14 世紀中國風格文人畫、宋元風格聯屏畫作等。

## 3、漢城美術館（4月11日16：30～19：00）

漢城市立美術館建築物前原為漢城高中，1988 年改為美術館有六間展覽室以及戶外雕塑公園。目前有 1 千餘件蒐藏品包括：西洋繪畫、東方繪畫、雕塑、工藝、攝影、版畫、書法。蒐藏品中各具鮮明風格，屬於不同流派，參訪觀眾可藉此對館藏有概括認識，也讓人對韓國當代藝術發展有所了解。

### （2）日本（4月12日至4月18日）

## 4、福岡亞洲美術館（4月12日11：00～13：00）

日本福岡博多地區是日本歷史最悠久地區之一，靠海與韓國緊鄰一個海峽，源自中國經由朝鮮半島傳來許多典彰文物，福岡博多地區與外國通商也是最早，美術館現址原為小商店街，區域整體規劃時把原來居民住宅作一次改變建成商業大樓（住商混合使用大樓），全樓 12 層花費 1300 億日圓，美術館使用 7、8 兩樓 1 至 6 樓作為商業用，9 至 11 樓作為餐飲用，12 樓為原來居民的住宅，全樓規劃設計有「防震設施」預計可防範 7 級地震。

福岡亞洲美術館館長安永幸一先生管理課長野口裕先生接待，全館工作人員約 50 人，全年預算約 5 億日幣，用在典藏經費約 10% 5000 萬日幣一年，美術館運作以「泛亞洲現代藝術」為主要目標，著重亞州區域性及交流為主，目標是近現代作品（19 世紀到現在的作品，再早的作品沒有蒐藏，由位於對面區域的福岡縣立美術館蒐藏展覽），目前蒐藏日本當代作品約 600 件，亞洲國家作品約 1700 件（主要是東亞地區），美術館推動藝術家駐館每年約 6 位與 Curator 共同研究或創作。

館長與管理課長表示：福岡亞洲美術館對參訪觀眾作了一系列問卷調查，觀

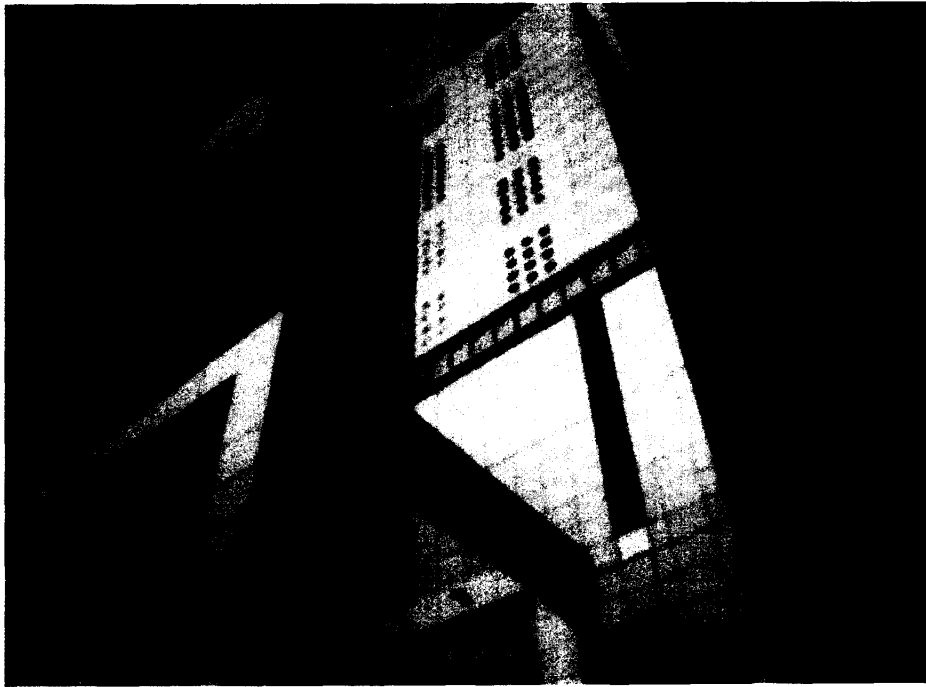


眾反應十分兩級，「喜歡」與「不喜歡」一半一半。福岡市當地人口約 130 萬，參觀人數每年約 30 萬人次（對面的福岡縣立美術館每年約 10 萬人次），館內 Curator 4 位，期望將美術館作為亞洲文化藝術溝通的管道，美術館藉展覽收集蒐藏資訊，研究員高木小姐說明日本民眾對歐美現代藝術有強烈的好奇，對亞洲當代藝術也不盡完全了解，需要長時間對亞洲文化藝術作較深的認識與交流。美術館在交流的過程中，可以扮演消息訊息（情報 Information）的中心，美術館更藉著辦理 3 年展 5 年展發掘知名度稍低的藝術創作者，提供場所激勵後進。為了吸引更多觀眾美術館也規劃辦理「埃及特展」，參觀人數短期內有回升。

提到參觀人數多少的問題館長表示不影響美術館整體運作，觀眾與工作人員互動良好，在實施中小學生免費參觀時興緻很高（指出日本的中小學對於戶外教學並不熱衷，可能是校外安全因素的考量，即使實施也不普遍），中小學生參訪人數約佔全體訪客的 4.4%（館長認為不足還有加強的空間）。

典藏品收藏購買方式：主要的蒐藏方向是福岡亞洲美術館每三年、每五年的規劃展，展示作品先期篩選出 70% 再行議定價購，由館內研究人員研究提報。典藏品購藏審查委員會每年開會一次，由 4 人組成（日本籍 3 人外國籍 1 人，4 個人當中包括館長、藝評家 1 人、藝術家 2 人），因為預算經費仍顯短拙，每年蒐藏件數多少不一，隨機緣決定，有時候於展品展覽中就議價購進，作品相對於公開展示的再現性較少，美術館若有相關展示或活動，會邀約原作者到場參與（著作權仍屬藝術家）。第一屆亞洲雙年展後，美術館接受創作者贈送（紀念蒐藏），第二屆以後大約 70% 展品被考慮收購蒐藏。

典藏庫：如同大樓相關設備，具有完善的防災措施、逃生設施與設備，內裝採取檜木柱、杉木板材，所有外氣都經過過濾，雖緊鄰海邊但是截至目前為止還沒有發現「鹽霧或鹽害」，現代裝置藝術蒐藏相當耗費空間，美術館把大件作品加以分解編號，分類蒐藏，使用時再加以組合，有專用貨梯 1 部方便展品進出大樓（靜止荷重 7500 公斤，載重 5000 公斤），管理課長野口裕先生認為還是有必要於適當地點新建獨立典藏庫，以解決美術館大樓空間不足的窘境。



福岡亞洲美術館

#### 5、大原美術館（4月13日09：00～11：30）

博物館成立淵源：位於岡山縣倉敷市，為倉敷市實業家大原孫三郎的私人蒐藏作基礎成立，大原先生與當時畫家兒島虎次郎十分友好，1929年兒島先生去世，1930年大原先生紀念好朋友成立美術館，美術館建築由建築師藥師寺主計先生設計，成為日本最早成立的西洋美術館之一，歷任館長均持續添購蒐藏品，2002年聘請東京大學教授日本國立西洋美術館館長高階秀爾先生擔任第四任館長，開館至今超過3000萬人參訪，日本2000年泡沫經濟時期尚可維持100萬人次一年，現在每年參訪人次仍能維持50萬人以上。

副館長虫明優先生研究員柳澤秀行先生解說與接待，全館約50人包括研究員3人（其中一人專門負責維護維修工作）其他人員要輪作全館館務，屬於民營全能館員型美術館。每年全館經常支出約3億5千萬日圓（含人事費），這些經費必須自籌，收入的主要來源是：大原家族的產業收入、博物館賣店的相關收入、會員制少許收入、政府的少許補助，美術館屬於財團法人（門票收入可以免稅），大原美術館的門票收入通常作為第二年維持機具、文物維修的費用。因係私人經營博物館，並不一定會在每一個年度例行採購典藏品，如需採購也是俟機進行，尤其經費需要充足才能考慮，決策程序由基金會理事長、館長、學藝員（研究員）三個人會商共同決定是否可以收藏，通常是與藝術品所有人直接議價，不假手經

紀公司（這些年也嚐試與藝術家、收藏家、拍賣公司採購），對於欲購買的藝術品經常商議多時。

目前大原美術館約有 2450 件典藏品，曾經外借展出，不會向外界借作品展覽，各展覽館以及典藏庫房維持溫度約 22°C，相對溼度約 50%，各展示館設有自動偵煙及排煙設備、消防灑水頭、散射氏紅外線偵測器、玻璃震動警戒與音頻偵測器，各項受信總機齊全，以民營美術館來說對於文物類保護，十分盡心。副館長虫明優先生提到日本韓國台灣的情況很相似，對於蒐藏的藝術品，所有權屬於美術館，著作權屬於藝術家。日本有一些基金會會在公開拍賣市場買藝術品贈送博物館，也有一些私人公司買藝術品贈送博物館，依照日本稅法可獲得等額的減稅。隨著蒐藏品年代久遠，經濟價值自然增高，雖然日本遇上泡沫經濟的重大風暴，大原美術館不會思考出售這些蒐藏品以渡過經濟困窘期，他也知道民營博物館在日本可以將收藏品作出售的動作，他也說明會有一些藝術品在私底下轉移的情況。

大原美術館是傳統與現代妥協下的社區產物，美術館有以下特色：除了主館外 1948 年增建了東洋館（蒐藏日本繪畫、文物、書法、生活陶瓷器），工藝館 1950 年成立（蒐藏日本的服飾、生活用具、禮器），1983 年成立分館以及 1991 年增建的展示館，成爲一個完整的博物館群。這個群落所在地都是大原家族的住家群，全族人比鄰而居，他擁有以下特色：

1、這個傳統民居群落沒有 7-11 類型的速食便利商店，這類店舖會影響干擾文化層面以「方便」的方式擷取，因此這一區不會允許這種店舖出現。

2、所有的商店不設「市招」，他們知道「招牌」「看板」會干擾生活及人的視野，當地人不願意見到新奇古怪或具震撼力的招牌，但是供應日常生活的店家如餐飲、日用百貨、服飾飾品店仍然經營的很好。

3、居住這一區域的居民都有高度共識，讓生活方式、傳統氣氛維持在 1980 年代以前的樸實狀態，但是生活的方便性不受時代影響。

4、對於所有社區居民與社區意識取得共識，對於生活環境的維持不遺餘力（居民自我約束不將汽機車開入社區），整個街區低矮緊鄰的民宅，潔淨的道路，劃一古樸的路燈，沿河飄逸的垂柳，圓拱的石橋，他們不僅享受生活，也保持了一個傳統的生活方式。

副館長虫明優先生認爲：岡山縣倉敷市有一大片區域均爲大原家族所擁有，社區共識很快建立，他也研究台灣是以民意爲取向，大大小小的公共事務都會受到「民意」的左右，要推動一個新的規劃很難，他認爲：中、日、韓的文化觀點許多都是起源於「土地」誰擁有「領地」，即便是分封、屯墾或佔領，誰就「擁有主權」。西方國家文明文化的起源導因於「人」，可以了解東西方文化有極大的不同。副館長也這樣認爲：「博物館就是博物館」，民營的私人博物館「很少很少」與教育、社區彼此互動，博物館只要做好蒐藏、保存、展示就是份內職責，喜歡的人，自然就會前來觀賞。專研博物館史的他認爲：美國的博物館教育，起自 19 世紀，這絕對是美國猶太人的「歷史因素」（當時經營博物館的族群），博物

館教育絕不同於正規體系的學校教育，你絕對不可以這麼認為：「博物館教育之後就等同於學校教育的效果」，真正推動博物館教育的是美國猶太人（他們亡國了兩千多年），他們根本沒有國家，只有族群意識，猶太人基於對「自己的兒童」教育。他十分不以為然的認為「當時美國其他族群如：非猶太裔白人、拉丁民族的義大利希臘西班牙、中南美洲人、黃種人、黑人」在那個時代，幾乎不可能接受猶太人的所謂「博物館教育」。

座談會後參訪團成員每每思考：「今天的博物館教育應該定位在??？」

副館長虫明優先生最後說明：二次大戰時期美軍轟炸日本，隔河對岸的岡山市空襲十分嚴重，而倉敷市安然無恙，居民對戰爭的說法十分分歧，是否此地有一個文明文化的大本營「大原美術館」，而免於被轟炸，目前還是個謎。



大原美術館入口雕像－洗禮者

#### 6、兵庫縣立美術館（4月13日15：30～18：00）位於兵庫縣神戶市

館長針生一郎，這次參訪由副館長安藤先生以及企劃經理越智先生接待。1993年阪神大地震，所有老舊建築、道路、港灣幾乎全毀，兵庫縣立美術館的籌建宗旨在「心靈的重建」，當地人強烈認為「學習會充實人的頭腦」「體育會強健人的身體」「藝術會昇華人的心靈」，兵庫美術館不僅「象徵文化的復興」而且「治癒和鼓舞受震災傷害的人們心靈的場所」。1997年由世界級建築師安藤忠雄設計，1999年開工 2001年完成 2002年開館。土地面積 19000 平方公尺濱臨神

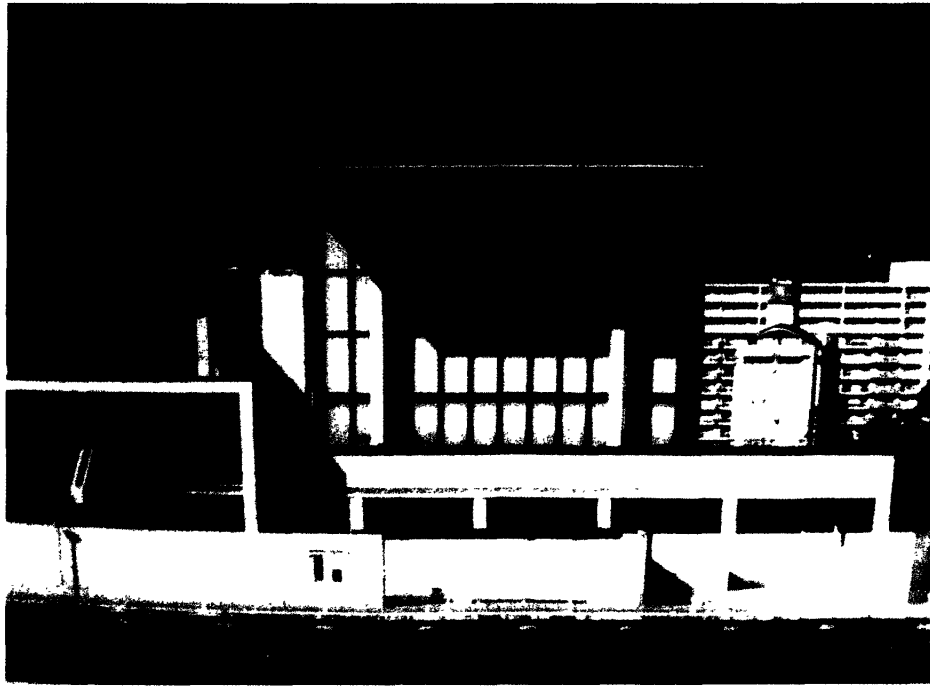
戶港區碼頭，原先部分是「神戶製鋼」的舊場址、建築面積 12807 平方公尺、總樓板面積 27461 平方公尺室內最大高度 23.1 公尺地下 1 層地上 4 層。土地取得約 70 億日幣，建築費用約 230 億日幣。現在是全日本第二大美術館，建築體具有防震結構，設計強度可以防止芮氏地震儀 7 級均無妨礙。雖建設在海邊，但海水甚為平穩，「鹽害」並不嚴重，四周環境良好，視野景觀設計完美，對於保存防護措施相當嚴謹嚴密，自信對建築物、人員、珍貴典藏文物部會造成傷害。

兵庫縣立美術館人員編制館長副館長之下分成營業部門（1、總務部，2、營業、宣傳部，3、美術信息部）企劃、文藝部門（1、企劃調整、教育、活動部，2、特別展、國際交流部，3、常設展、收藏收集管理部，4、保存、修護部）。全館正式館員 49 人（不含外包人力與警衛）全體工作人員約 100 人，全年維持費約 15 億日幣（含人事費約 3 億日幣/年、水電費約 3 億日幣/年、安全設備操作保全機具維護修護約 6 億日幣/年）。展覽大廳十分亮麗，全館自動化控制溫度 22℃相對溼度 50%，服務空間設有藝術家工作室（天平、水槽、電源、空調）、緊急救護室（保健室）、兒童教室（模特兒教具、藝術工具、教學工具、投影機）。

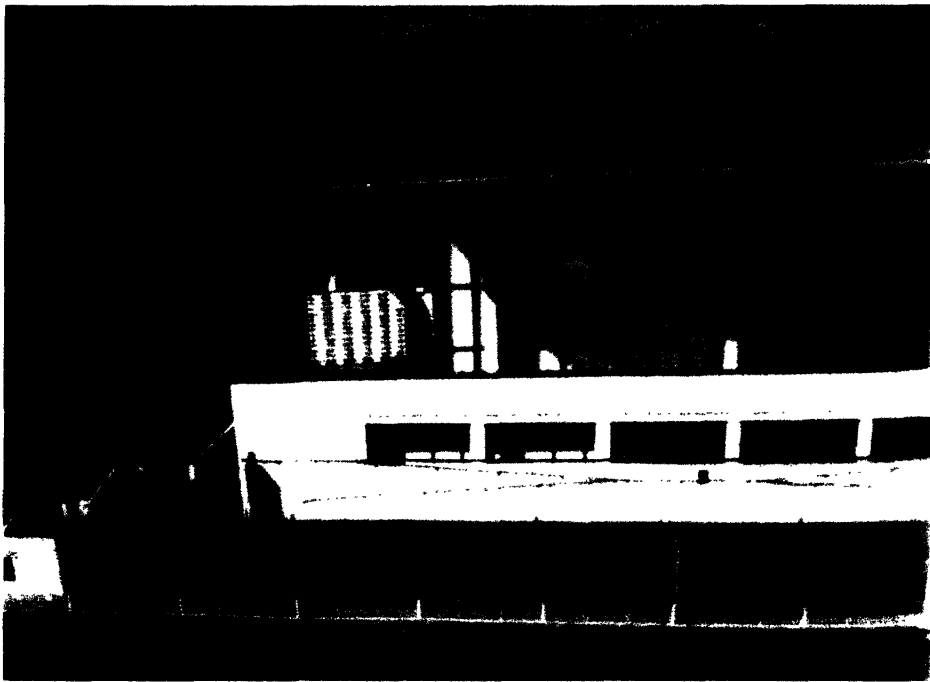
典藏品收藏購買方式：目前典藏品約 3680 件（繪畫類 1401 件、版畫 1455 件、其他金屬陶瓷類 824 件、寄藏品約 1700 件），副館長表示現在開館之初，並未真正去作收購的動作，現階段把蒐藏品保存、修護良好即可。

典藏庫、燻蒸消毒室、修護室平時禁止任何非工作人員進入（今日副館長安藤先生特例讓來自台灣的貴賓進入），兵庫美術館十分重視修護工作，配置學藝員 2 人日薪雇員 1 人，設備有 Sony 放大儀及錄影設備、Leica 放大設備及光學器材、X 光看片器、修護個人用手工具。典藏庫舵輪式儲存架如下圖





兵庫縣立美術館



兵庫縣立美術館

## 7、MIHO 美術館（4 月 14 日 10：00～13：00）

美術館緣起：滋賀縣甲賀郡信樂町的秀明家族，一家篤信基督教，常以山居的優雅生活自樂於其中，因宗教結合組織了神慈秀明會以及秀明文化財團，作為 MIHO 美術館的基金會及支撐。1992 年 10 月到

MIHO 美術館研究部主任片山寬明先生座談接待：位於日本滋賀縣劃定的自然生態保護區一處山谷凹地，建築物依地形 80% 隱藏於茂密的叢林處所，對外交通聯絡道路基於環境保護，始終維持現況，未作過度的拓寬或開發，顧及嬰幼兒、老人與殘障人士因徒步不便，美術館以電動車接駁服務。美術館主體建築隔離外來干擾源餐廳、賣店、停車場距離約幾百米，整體設計是國際知名建築師貝聿銘。以「桃花源」為主題，從停車場下來之後，僅入半環型建築物賣店餐廳，整備之後步行經過一段櫻花盛開的步道（兩排櫻花之後是泛綠的楓樹），接著進入一個蜿蜒的隧道（彎曲的隧道有極佳的光量控制，具有柔美的照明設施，視野控制，慢慢去體會環境設置），隔一座小土丘出了山洞，以山洞吊橋聯繫（斜張力吊橋），最後抵達 MIHO 美術館大廳，視覺迎面而來的是一棵斜生蒼勁的「迎客松」以及熱忱的美術館工作人員，從觀賞國內、歐美、亞洲諸多美術館，MIHO 美術館屬於最值得再次觀賞的美術館。建築體與視覺的規劃讓參訪人士激賞之外，對於展示空間、典藏空間以及公共服務區的空氣品質確實屬於最佳狀態，同時文物保護維護時必須具備的物理條件，此時可以獲得最大的優勢。

MIHO 美術館屬於民營美術館，經費籌集大約是：

門票收入每年約 0.7—0.8 億日幣

MIHO 美術館之友會約 1 億日幣

秀明文化財團約 0.4—0.5 億日幣

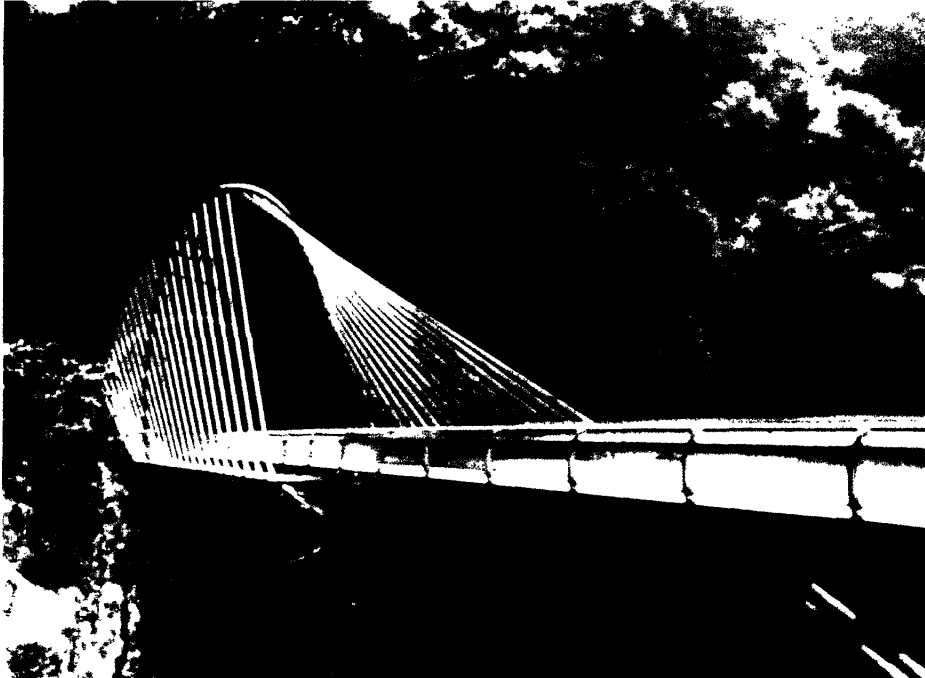
神慈秀明會約 3.5 億日幣

參觀人數持續增加中現在每日平均約 500 人一年約 10 萬人（春夏秋開放每年約 200 天），全館開支包括策劃特別展約需 5 億日幣一年（含人事費），全館約有 120 位員工，長期有 84 位，其餘約 50 位義工協助導覽，今年出現約 500 萬日幣赤字，希望能加強門票收入、附屬商品行銷以增加收入。研究部主任片山寬明先生告知美術館工作人員都是神慈教會的信徒（基督教），員工經常訓練類似大飯店的模式，並不是依照工作手冊沒有彈性，美術館把每一個訪客都當成貴賓接待，現在面臨的困擾是餐廳、賣店的使用空間不足。

典藏品收藏購買方式：MIHO 美術館只在典藏品入館後，進行研究展示等工作，典藏品蒐藏政策與執行皆由神慈秀明會、秀明文化財團出資擔任，每年支出金額多少不一，與政府機構不同的是沒有固定預算額度，只能視時機及可用金額隨時決定。採購典藏品都是俟機議價或參加公開拍賣競標，只要有合意的藝術品無論是藝術家本人、收藏家、畫廊、拍賣公司都可研議，商妥價格就能成交，神慈秀明會以及秀明家族從沒有由經濟學的觀點量化「藝術的價格」99% 的蒐藏品來自對外的採購。

博物館特色是登記在宗教法人名下，因此對外不作廣告，附近無社區學校，

幾乎沒有任何的教學互動，國外知名度大於日本國內，外國觀光客佔全部參訪人數的 20% ，除了精緻廣泛的博物館蒐藏、細緻的迎客服務之外，春天的櫻花季、夏天的風與楓香、秋天的楓紅、微風細雨中的雲霧翠松，何處可尋的美？

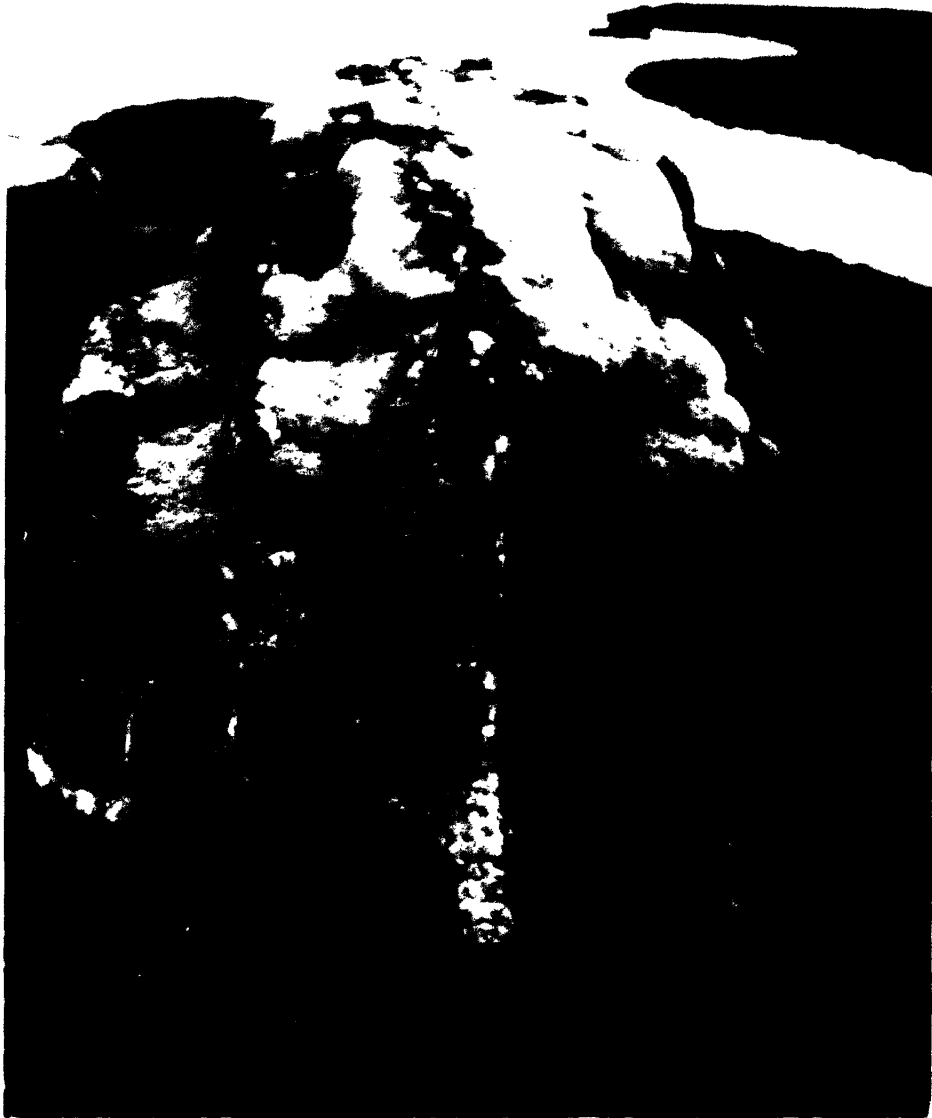


MIHO 美術館入口斜張吊橋

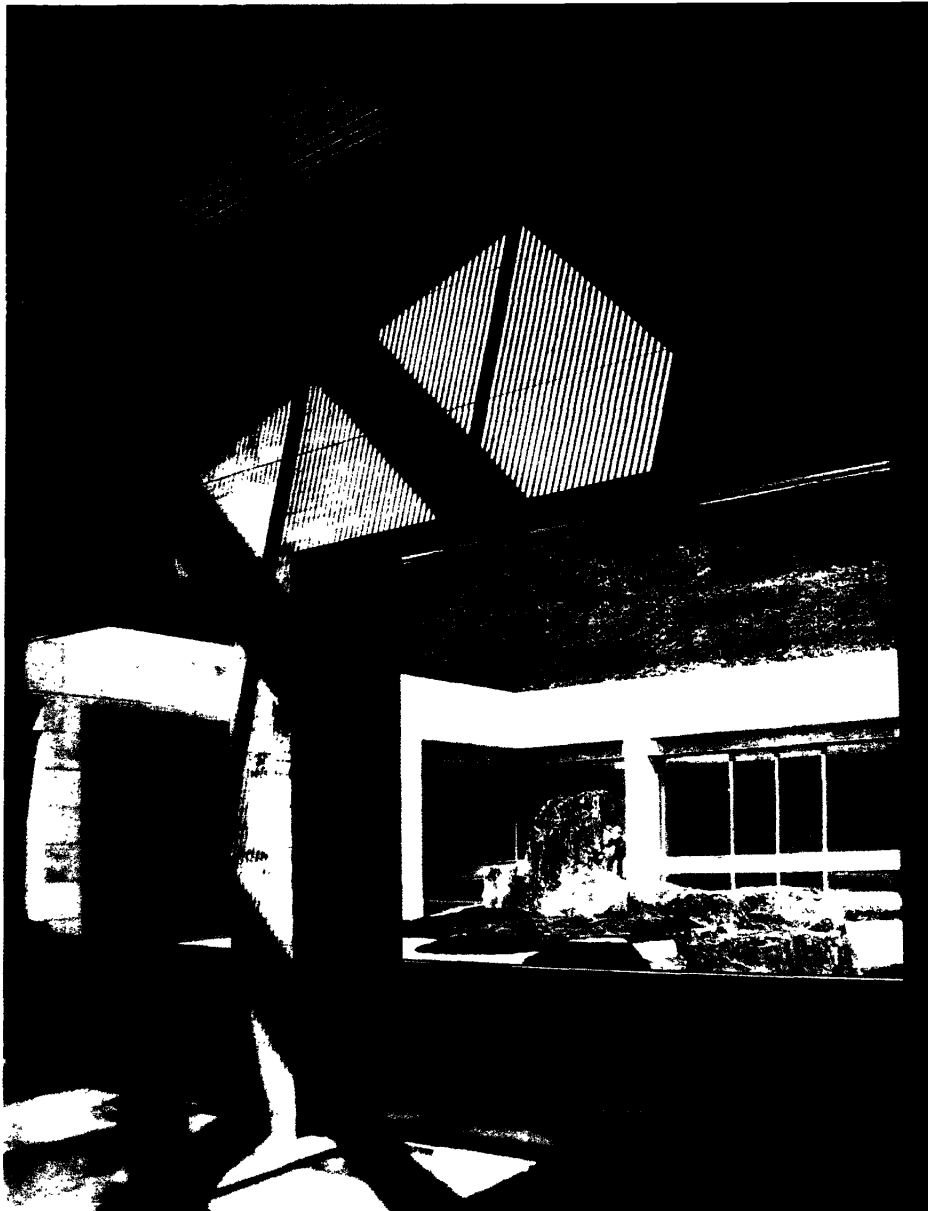




MIHO 美術館大廳窗外迎客松



MIHO 美術館天井造景



MIHO 美術館天井

8、箱根雕刻之森美術館（4月15日09：00～12：00）

博物館屬性是寓教於樂的休閒美術館，由東京產經新聞、富士電視、富士廣播、上野之森美術館、美之原高原美術館等關係企業成立基金會，創辦人為鹿內信隆於1974年籌設1977年成立，現任基金會理事長兼館長鈴木隆敏親自接待並

作解說。館長鈴木隆敏對台灣的訪客非常親切，特別開啓雕刻之森美術館的「中正堂」接待來自台灣的貴賓，他個人認為中日斷交是一種難言的遺憾，也直接說出蔣中正對於部分日本家庭是一個大恩人<sup>1</sup>，「中正堂」一樓陳列有何應欽、張大千、于佑任的墨寶，二樓有全套中式傢俱以及輔導會編織的地毯，呈現悠閒典雅的中國風味。說明中館長提到：日本正逢經濟的低潮，許多美術館很難維持<sup>2</sup>，雕刻之森美術館也面臨財務困窘的情況，開館以來參訪人數最多的時候約在1992年的前後十年，約有150萬人次一年，去年約為50萬人次，美術館收入銳減，也裁減了部分臨時人員但展出作品並不減少，最近一兩年每年虧損1-2億日圓，都是由產經新聞、富士電視等財團補足。

雕刻之森美術館面對財務困窘的因應方式大略是：1、加強友館聯繫，共同辦理活動，可以有效降低印刷費、宣傳費。2、日本另外兩個性質相似的戶外雕塑博物館札晃博物館、藝術之森博物館，三個館成立聯盟，策劃巡迴展，加強國際合作，區域性友好的工作聯盟，以共同的活動、人員訓練、共同印刷、共同出版等，獲得文化廳的激賞。雕刻之森美術館對當地約五萬個小學生發給學習護照，加強博物館聯盟，區域性博物館交流互動。

日本3年前發起博物館美術館評鑑制度，從營運策略來評鑑，督促改進營運方法，評鑑分成「好、中、不好」三級可以對博物館激勵並有助於預算爭取，但是也會遇到人潮效果不如預期，檢討其原因不外是：1、大眾喜歡。2、學術性提升但參訪人數下降。思考之一是並不需要一味追求觀眾人口，博物館任務應在結合以上兩個現象，當日本國立美術館推動行政法人之後產生很大變化。雕刻之森美術館一般是門票收入大約佔70%，20%是外借收入和行銷費用，10%環境展示與維持費用，現在全日本經濟吃緊，不過今年還是有2件藝術家捐贈作品（義大利作家），相對這裏也有一兩件作品出售，NPO非營利組織在日本十分困難，亦曾出現一些負面影響，幸好雕刻之森美術館為財團法人組織，有一定基金支持，政府評鑑並不完全以量化評價，經營上仍是捉襟見肘。

雕刻之森美術館在戶外展示品的維護上確實因緊鄰溫泉區，空氣中的硫磺氣體對雕塑品造成某種程度傷害，最嚴重時甚至需要加上保護膜，這裏應該是最具成效的保護保養結果，就是對每一件作品的獨特性觀察研究處理。室內空間很窘迫，此地庫房不足，只得在東京找一處倉庫收藏雕塑作品，園區展覽的作品以及常設展會有輪替的做法，有時候1年2或3次展品交換位置展出。

---

<sup>1</sup> 館長鈴木隆敏說明當年二戰結束日本投降，蔣中正並沒有為難留在中國大陸的50萬日本家庭，同意讓日本人順利遣返，沒有採取相對的報復手段，他認為這些留在中國的日本青壯年，回到日本之後，很快成為日本戰後經濟與工業興盛的主要人力資源，日本政府在許多場合都刻意避開這一段，他說「如果」蔣中正或中國政府當時採取嚴厲的報復措施，當時滯留的日本人會有什麼樣的下場又是一個未知數，他也認為從政者應該有一個寬弘胸襟才能夠稱得上「領袖」。

<sup>2</sup> 日本經濟風暴中許多企業都受到直接的衝擊，例如出光美術館無法維持就賣了館藏品，萬耶博物館閉館解散，三越大田急百貨博物館野關閉。

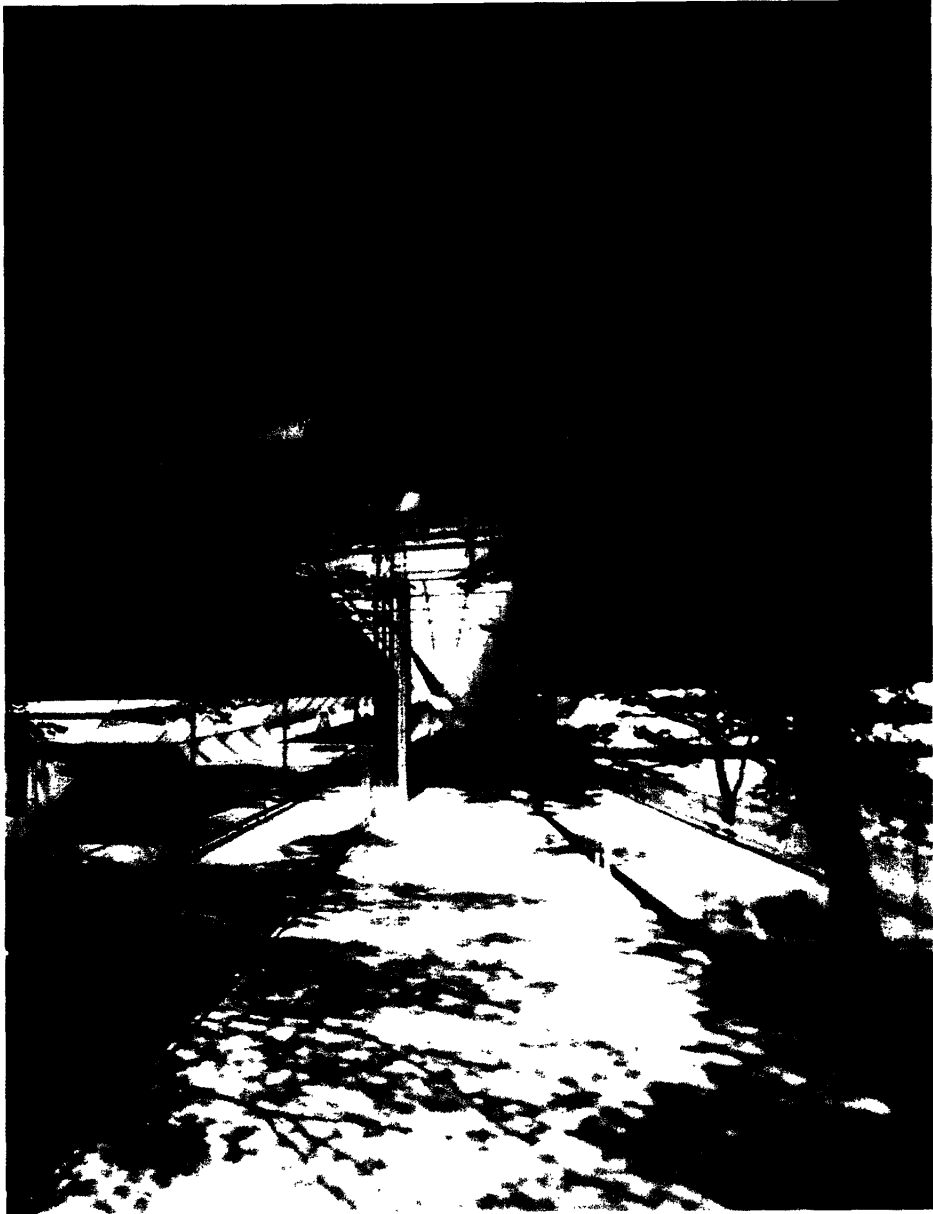
#### 9、POLA 美術館（4 月 15 日 13：30～16：30）

館長植木浩接待，學藝部長荒屋鋪透解說，館長植木浩先生為東京大學法學教授曾任國立近代美術館館長，於文部省退休後過來擔任館長，現為東京大學名譽教授。

學藝部長荒屋鋪透說明：博物館當時建築經費約 100 億日幣，建築體防震採用了 16 個阻尼器，雖然採用大幅玻璃帷幕但是地震應該對博物館不會造成任何傷害。POLA 美術館十分重視與企業之間的互動，對文化相關領域的投入也很關心，POLA 美術館成立 POLA 捐助基金會，美術館仍是專業經營但是對 POLA 美術館的專業形象有間接提升的效益。

POLA 美術館有六名學藝員（相當於研究員）每人專精的範圍不同，工作分配上分成保存、展示兩大類，但是其中五人具有美術史與近代繪畫專業，專責保存維護研究人員有 1 位。POLA 採取全館玻璃帷幕建構，館內全部使用光纖照明的尖端燈光設計，以「自然光與人造光的呼應」作為一項訴求。對於典藏品登錄亦投與高度重視，美術館自 2002 年開館至今這項工作仍持續整理進行中，研究人員亦專研近代繪畫，因為關係到研究、展示、館際合作等工作，開館至今 1 年半策劃自己的典藏品展出、策展 2 檔。

典藏品收藏購買方式：POLA 美術館開館至今，未買典藏品，現在仍在整理既有的典藏品，從財政面來評估，可動支經費仍嫌不足，全館預算 7 億日圓一年，單單用在玻璃帷幕霧面處理就需要 2 千萬日圓，必要時還是需要另籌經費。目前全館約 20 個工作人員，40 個雇員，新成立的館尚未思考作品傷害與修護問題，但是有一個專責人員專責保存維護研究、環境維護、器材建構等工作，這項工作今年有 2 千萬日圓預算。



POLA 美術館玻璃外觀採光

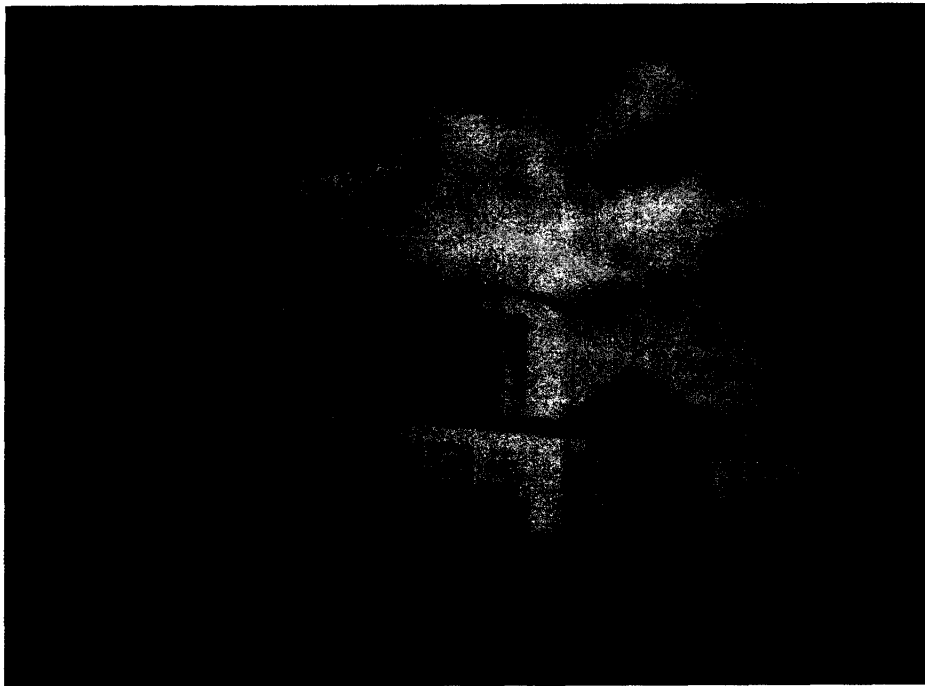
#### 10、橫濱美術館（4月16日10：00～12：30）

館長雪山行二先生接待，館長提到日本在1970至1980間成立了不少美術館，橫濱美術館屬於較大型美術館之一，80年代的日本經濟相當興旺，在當時的風潮下成立綜合經營的博物館，因此「看、做、學習」是當時博物館的三個基本方向，館長風趣提到：「想看典藏品、想看展覽作品」，就要先蓋美術館再找典藏品，不是先有典藏品。

橫濱是一個臨港老城市，橫濱美術館現址是1859年開始開發的，當時日本政府期望將之規劃成「海內外交流的城市」，美術館的責任是收集歷史和藝術的相關資料，收集到的西洋作品多在「發現主義派別」如達利……等，現在也希望多蒐藏國外作品「以便世界化」。提到橫濱美術館另一個目標「做」，美術館設有工作室、提供一個適合的場地，對象以當地市民兒童為主，讓他們在良好的場地從事繪畫、雕刻，藝術創作是橫濱美術館非常重視的一環。「學習」部分橫濱美術館有一個圖書室，書籍內容十分豐富，國內外資訊都有，仍然是以美術書籍為主，會充分利用的除了愛好者之外，還有美術史藝術史相關的學者，這裏有一個資訊收集中心，可以看到最新的訊息，依作家名字、國籍、美術藝術領域分類，橫濱美術館「看、做、學習」幾乎成爲這個館的原則特徵，效果可以相輔相成，現在展出的特展，放有近200冊美術家藝術家相關圖冊、著錄，「看、做、學習」可以互相增進參訪者學習的效果。

橫濱美術館會讓市民知道這是一個社教機構，經營上看到美術館好的一面，也會讓市民了解棘手的一面，開館14年來參訪觀眾合計約1100萬人次，去年4月至今年4月參訪觀眾約30萬9千人次，現在約每4年辦一次特展，大型展覽1年1次或2年1次，我們也很希望博物館間能常有交流。美術館建築物及典藏品屬於橫濱市的財產，市政府成立了「橫濱市藝術文化振興財團」，日本的經濟景氣仍然不佳，博物館美術館預算都在衰減，展覽預算十分困窘，購書費用逐年減少，龐大的博物館需要很大的經費支持，如何維持正常運作是全體努力的目標。

典藏品收藏購買方式：橫濱美術館目前典藏品總數約7800件，以攝影及版畫爲主（攝影作品約佔一半），西方繪畫類典藏品約有1860件，「橫濱市藝術文化振興財團」約有65億日圓基金作爲購買典藏品用，開館至今15年用在典藏品收購約93億日圓，基金會要思考買那些作品作爲蒐藏品，收藏方向還是以橫濱地緣的考量爲多，也有先接受展覽，展出時才考慮接受捐贈。橫濱美術館接受市政府預算今年約8億1千萬日圓，收入項目有停車場、美術館賣店、入場費門票等，含政府預算合計全部約10億日圓。美術館開支人事費全年約3億7千萬（50人全職），其餘維護費、展出費用、典藏費用勻支。



橫濱美術館

#### 11、國立西洋美術館（4月16日14：00～15：30）

國立西洋美術館於2001年與四個國立美術館（東京國立近代美術館、京都國立近代美術館、國立國際美術館預計2004年開館）同步改制為獨立行政法人型態，同時提出五年長期計畫，每年的短期目標：1、不可浪費預算，節約費用。2、不同的展覽需預先估計參訪人數。3、大力推動教育推廣活動。4、定時的研究人員評鑑。5、以上述評鑑來作美術館的全館績效。6、12 績效報告2次，每年作成績效報告書給文化科學省評估。

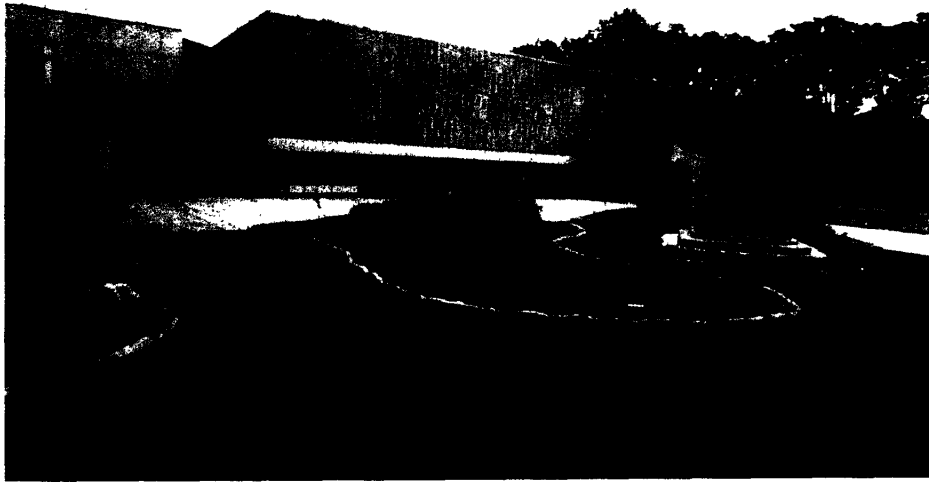
針對以上目標評鑑成ABC三級，立即的結果是會影響個人的薪水和爾後的預算編列。參訪美術館時實際上了解日本政府推動法人化的做法：政府組織改組要先通過立法，人事調派權由館內自行負責，人事費用每年遞減1%，所以在無法負擔人事費時就必須自行裁員。

法人化之後博物館美術館每年要作資產負債表、資本總額與結餘分析表，因此國立西洋美術館對收支平衡表十分重視，政府允許1-5年的結餘款美術館可以留用，盈餘要經文化廳同意方得更動預算科目。對於隸屬於文部省的國立西洋美術館過去不能自由流用的經費，法人化以後可以依自己評估需求流用。

典藏品收藏購買方式：作品購藏經費每年約3億日圓，可自行決定流用，也



接受作品捐贈。現有典藏品約 4240 件以版畫為多，收藏方向以日本二次大戰之後作品、松方幸次郎收藏、西方雕塑家羅丹等作品。



(上圖) 國立西洋美術館正門 (下圖) 室外展示品——地獄之門



## 12、東京國立博物館（4月16日15：30～17：00）

東京國立博物館：位於東京上野公園，由本館、表慶館、東洋館、平成館、法隆寺及資料館組成，博物館成立了文物修復部門，對於東方媒材類藝術品，自行維護維修，主要是以膠彩類、水彩類、中國繪畫、東方書法、陶瓷藝術品、青銅器、錫器、金銀器、鐵器、石器、皮製器物以及漆器等修護為主，修護部門於亞洲甚至全世界著有聲譽。上野公園休憩遊客以及博物館參訪者十分眾多，博物館群屬於日本早期建築，有廟宇遷徙後留用改為博物館，有爾後增建的建築體，這些建築群構成日本傳統文化藝術保存展示的第一重鎮，因其附近上野公園除了停車場之外，空氣品質尚稱良好，文部省於經費人力上亦給予相當大資源，內部環境的控管良好直接影響珍貴文物保存的品質。

典藏品目前總共約 11 萬件包括 91 件國寶 618 件重要文化財（約略與我國古物指定分級的重要古物同等級），蒐藏方向以日本為中心，兼收東亞地區美術藝術與人類學考古遺物，西元 1871 年日本文部省設立博物局，1872 年於湯島聖堂內大成殿辦理「文部省博物館」展覽，被認為是東京國立博物館開館之始。本館 1838 年開館、表慶館、東洋館 1968 年開館、平成館 1999 年開館、法隆寺 1999 年整修後重新開館及資料館。蒐藏來源回溯明治時代當時西化運動盛行，傳統文化資產受到排斥與破壞，為保護保存受到快速破壞的古文物而出現創立博物館的構想。明治 4 年 1871 年日本政府頒布《古器物保存》公告，次年開辦展覽，是為東京博物館蒐藏的開始，蒐藏特色有日本古代繪畫、古代工藝品、重要國寶級作品、考古人類學發掘遺物等。東京國立博物館對於現代保存技術的研究精進以及古器物傳統修復工法的兼顧，成為當今博物館修復的翹楚。

## 13、東京都寫真美術館（4月16日17：00～19：00）

學藝員、負責保存科學專門員山口孝子小姐解說：日本人說寫真（攝影），可以當作藝術創作、生活週邊的隨機創作、認真的紀錄。攝影技術從發展到成熟約為 150 年，我們現在所認識的負片在常溫下，保存不會很久，因此若此時不加以重視保存維護，就會在我們四周漸漸消失，因此幾乎必須以「搶救」的心態面對。去年參訪人數約 41 萬人比前年增加約 1 倍，網路觀賞人次達 300 萬，寫真美術館必須針對不同的年齡層規劃不同的展覽，今年策展方向會朝向「明亮、肯定、光明面」尋求展覽題材。

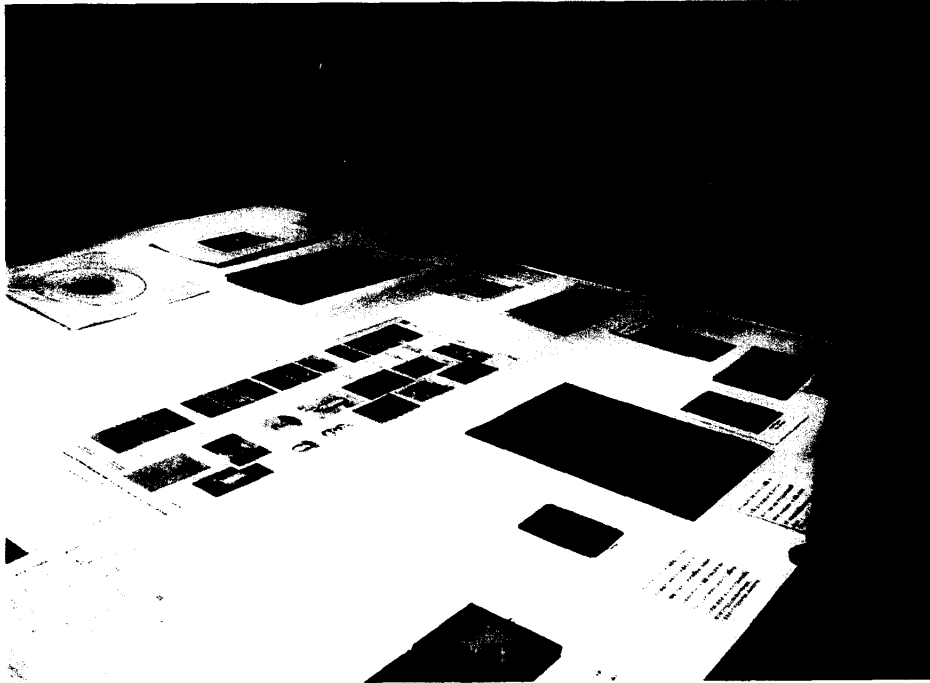
研究室：主要在調查研究的工作，延長照片（典藏品）壽命，著眼於：1、攝影作品沖洗部分。2、攝影器材與技術發展歷史（可呈現到現在）。3、非銀鹽相紙類（玻璃板類，依年代自 1839 年至今）。4、銀鹽於銅板上映相。5、雞卵紙。6、胸針印像、青色印像、碳粉顯影、立體印像。

保存室與東京國立文化財研究所合作，操作技術上著重：1、用顯微鏡觀察各年代的不同材料。2、保存環境的酸鹼性測試。3、典藏材料的 PH 值判定。4、防止洗出後釋出鹼性和酸性干擾（測 PH 的改變）。5、空氣濾網的酸鹼性預防。

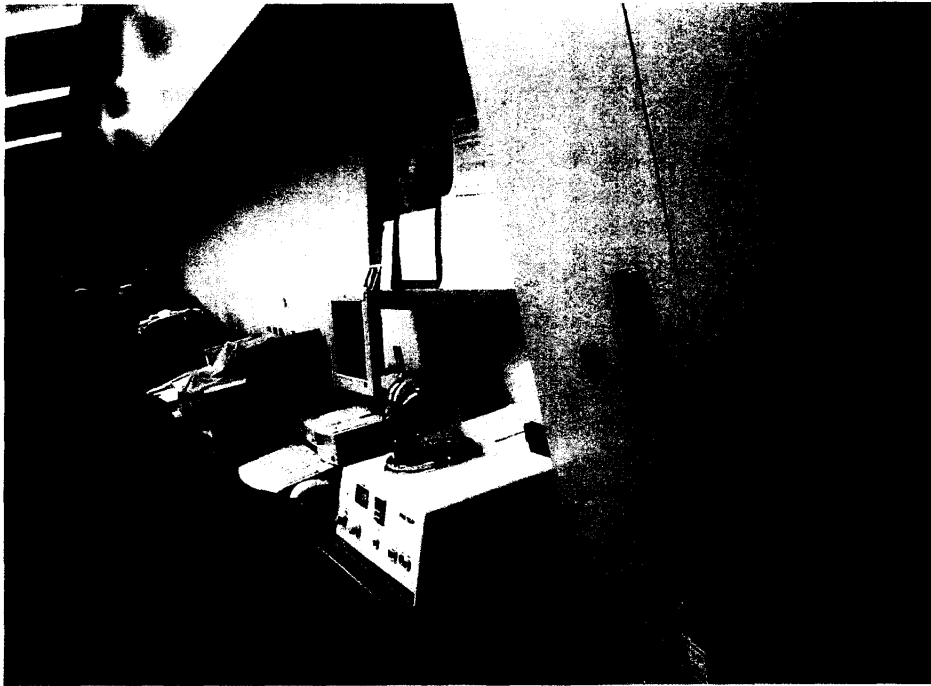
典藏庫：嚴格要求篩選無酸用具（無酸紙及保護盒）、維持 PH 值在 7±0.5，

抗 UV 燈具及自然光、避免熱輻射傳導、光照度 50Lux 以下。

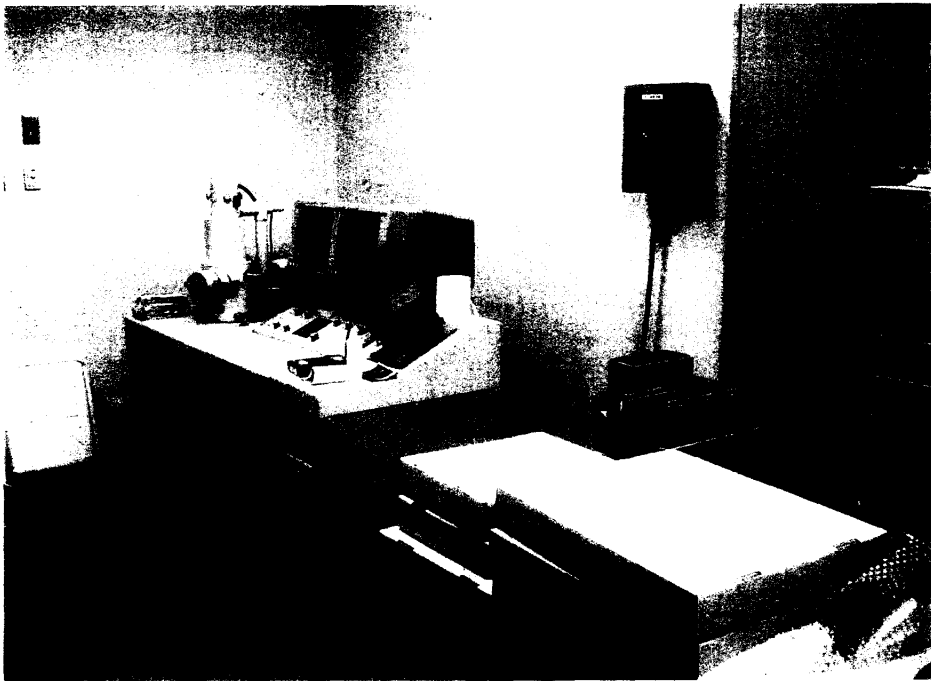
典藏對象不僅僅是歷史照片（畫面），還蒐藏銀板照片、玻璃板照片、化學板照片、賽路路板照片、膠片、光碟片、粒子性照片、數位照片等。



寫真美術館研究室



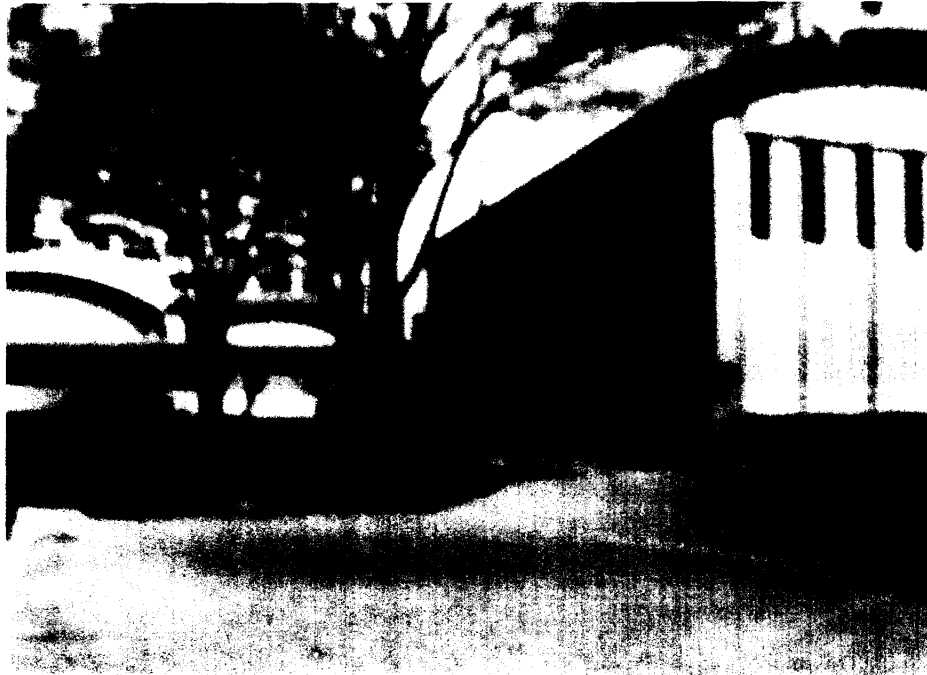
寫真美術館研究與維護室



寫真美術館研究與維護室

#### 14、世田谷美術館（4月17日10：00～12：30）

學藝部長敕使河原純先生接待解說：世田谷美術館1986年開館，展覽年代從史前藝術到當代創作都有，也配合教育推廣活動，學藝部長說明美術館的基本想法是只要有益於藝術的活動，也不侷限於平面藝術的展出，音樂會、電影放映、名家演說或推動藝術工作坊，都被接受，因此算是一種多功能的藝術展演場所，當地商業活動相當熱鬧，彼此都能帶動人潮，熱鬧商業區的美術館也可以提供都市叢林的另類參訪遊憩場所。



世田谷美術館

#### 15、江戶東京博物館（4月17日14：00～16：00）

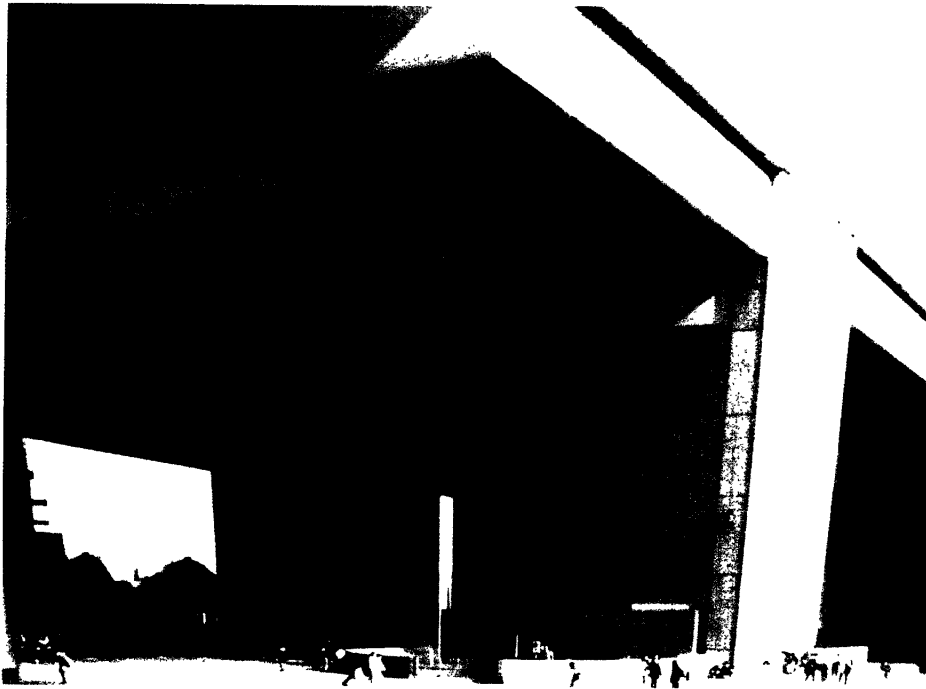
江戶東京博物館1993年成立開館，日本的新建築物相當重視防震措施的建構，美術館造型也相當特殊，博物館大約長160公尺、寬65公尺、高67公尺，只用了4根支柱支撐約8000平方公尺，柱與柱之間相距約57公尺，支柱基部採用油壓及彈簧的防震措施，個人相當佩服建築師的設計。

懷抱江戶東京，博物館為東京的過去現在未來而成立，博物館有一個十分強烈的使命感，就是想在快速發展的現代社會中留下「古老東京的回憶」保護逐漸消失的「江戶東京」的歷史遺產及文化。常設展十分生活化：江戶東京的舊街區模型含有一座拱橋、古老商店模型、古老官衙模樣、古老的生活用具、古董汽車等等，彷彿我們的清明上河圖模型的再現。

個人參訪後的感覺是：「文物館式的博物館」應該貼近我們的生活，每當推出高深的藝術理論以及作品，雖然有助於「學術地位」的提升，但是距離普羅大眾越來越遠，甚至經過「精研的學術」也不一定被所有的專家全部照單全收，反而讓生活的民眾難以融入。日本江戶東京博物館當屬特例中的特例，工作人員懷抱強烈的使命感，是否可以讓我們再一次深思。



江戶東京博物館木刻模型



江戸東京博物館

#### 16、森美術館（4月17日16：30～20：00）

東京市中心一棟 54 層樓的建築物，美術館位於 52、53 樓，2003 年開館的新美術館，環狀的觀景區域可以全方位鳥瞰東京的都市原貌。森美術館的宗旨：成爲一個提供樂趣、激盪與討論的地方，讓大家辯論文化和社會中的重要議題，不僅透過館內的展覽，更透過各種活動達成大家的期望。美術館設定的參訪對象，從地方社群到所在區域的居民，從學齡中的孩童、家庭主婦、青壯年朋友、老先生老婆婆等都是歡迎的貴賓。對於專業或業餘藝術家，美術館希望成爲日本值得推廣的藝術家作品的平台，夢想在讓美術館逐漸成爲亞洲藝術家創作事業的跳板。

基於以上構思，森美術館積極推動：

- 1、反映、展出並散播當代藝術與文化。
- 2、請藝術家創作新的作品，支持年輕藝術家與設計師。
- 3、安排各種搭配性的教育活動，藉此吸引並教育更多民眾。
- 4、呈現當代藝術和文化的重大轉變，參與相關現象的重要辯論。
- 5、研究並出版關於當代藝術與文化的新內容。
- 6、催生關於在地和全球觀點下的視覺藝術質地構成之討論。

- 7、專注於日本亞洲以及非西方觀點的現代和當代藝術。
- 8、就西方現代與當代藝術提出新觀點。
- 9、思索都市更新和生活風格的議題，尤其以亞洲背景為關切點。
- 10、籌辦巡迴展。
- 11、設立常設性的年輕藝術家計畫。
- 12、設立一項國際性的計畫，提供藝術家和策展人短期駐點，藉此將亞洲藝術的最新發展傳播到全球。
- 13、結合具有類似概念得機構，共同建立一個資訊和資源網路，以鼓勵當代藝術的發展。
- 14、確實將美術館的設備應用在發生並展出的日本當代藝術，以刺激日本藝壇。
- 15、開館 2 年後，再做決定那些種類的藝術品適合作為館方的典藏。

不急著美術館典藏定位，先從展覽、推廣教育、美術館之友著手，從實際運作觀察美術館定位，博物館事業蓬勃的日本這也是特例的特例。

### (3) 新加坡 (4 月 18 日至 4 月 20 日)

#### 17、拜會新加坡國家文物局 (4 月 19 日 09:00~10:00)

新加坡國家文物局總裁楊淑萍女士、新加坡美術館館長郭建超先生接待座談：新加坡領土寬約 42 公里長約 20 公里的小國家，文化部主導文化活動（含推廣教育政策）、文化政策制定，需用經費除政府開支之外另有國家藝術理事會協助，文化部轄有國家文物局統籌博物館、美術館、國家檔案局等有關文學、視覺藝術的推動。

文化政策與蒐藏策略是以新加坡及東南亞鄰國為主，包括馬來西亞、印度、印尼、泰國、中南半島諸國、中國及菲律賓，蒐藏重點是新加坡社會與歷史發展的重心，保留歷史建築為主要，也思考籌建新的現代博物館，因四面環海，對海洋文物亦著墨很深，例如鄭和特展，新加坡在明朝地圖上已經示明。文化局也思考博物館與觀光業有一些互動，或結合亞洲、歐洲重要博物館進行國際交流，藉著博物館推動與當地旅遊業彼此成長，除了可宣示文化的保存傳承，也可加大與世界文化藝術的互動。另外文化部也在思考促進私人文物館與民間募款，也可由民間捐款給政府，政府再分配給博物館。

#### 18、新加坡歷史博物館 (4 月 19 日 11:00~12:30)

新加坡歷史博物館館長李楚琳女士接待，觀賞一部真人實事拍攝，相當動人的短片，敘述新加坡開拓的歷史，這在參訪過程中確實令人感動的一個故事。博物館主旨定位在亞洲文明（尤其是鄰近新加坡地區的文明），規模不如日本的江戶東京博物館，但是基本方向幾乎與江戶東京博物館相同，避免新加坡快速的現代化使歷史文物漸漸從記憶中消失，保留新加坡開拓的文物原貌。全館約有 40 個工作人員，收藏或接受捐贈的物品初步都是館內研究人員自行修護。



#### 19、新加坡亞洲文明博物館（4月19日14：30～16：30）

亞洲文明博物館是利用舊學校建築物翻新擴建而成，預計在新加坡成立三個分館，1997年成立宗旨：展出新加坡各個種族的傳統文化，加深新加坡人對彼此文化背景和歷史的了解。一系列專題展覽及文物展室，以華人、馬來人、印度人、印尼人、歐洲人、中南半島各族群等多元種族的文化色彩及土生文化為主。他們懷抱的使命是：追溯新加坡人祖先的歷史與傳統，促進國人對祖先歷史與文化淵源的認識和了解。

蒐藏內容：陶瓷器、青銅器、佛教藝術、文人藝術、雕刻、金屬與寶石、工藝、古代美術與織品服飾等。蒐藏品來源南亞地區、東亞地區、中南半島、離島文物等與新加坡文明文化有關的都列入思考。

典藏品收藏購買方式：每年博物館預算約480萬元（約190萬元館舍租金、約100萬元水電費、約100萬元展覽、典藏運作費用）。典藏品收購是由博物館成立「收藏委員會」運作，收藏經費由藝術部門籌措，收藏委員會的運作每5年一次，每年約需自籌50萬元，不足之數會找慈善機構捐款（捐款可扣抵所得稅，捐100萬元可扣抵200萬元，超過150萬元者可列入紀錄列名，藝術捐贈金額亦可抵免遺產稅）。

#### 20、參觀新加坡國家文物局文物保管中心（4月19日16：30～18：30）

新加坡國家文物局文物保管中心典藏組組長鄭瑩瑩小姐、資深修護員黃林春月女士、修護員劉宗發先生陪同解說：國家文物局文物保管中心負責保存文物、修護文物全建築係由新加坡警察負責安全，工作人員「看」文物不准在儲藏室空間，要移到工作區（有三間），在攝影機注視下「看」。大學或相關科系學生可以接受參訪，必須是團體申請同時限制在20人以下，大多數情況下不接受參觀申請，蒐藏品依各種物種材料分類儲存。所有保存保護材料都必須通過測試，PH在7左右方能接受，文物保管中心技術性課程會自行開講，讓工作同仁自我成長，也有與他國互訪互動，接受外國館員有條件來館實習（3個月及6個月），參訪時遇見國立台南藝術學院古物維護研究所研究生黃韻如小姐，正在接受維護工作的實際操作講習，研究精神值得肯定。

因為博物館相距很近，在國家文物局架構下成立文物保管中心，接受博物館委託將各自蒐藏品集中，這個中心建築面積約13000平方公尺，15間典藏庫房，1間暫存室用作檢查、滅虫、便號登錄，4間修護室，全館維持23°C恆溫，相對溼度65%（金屬與銅器室23°C恆溫，溼度55%），總工作人員34人，含有9名登錄員19名修護員，保管中心成立共耗費約70億元（1977年搬遷至現址，租約30年含徵收土地、建築、內裝、修護與庫房設備），全年運作約需1億元（水電費約佔一半）。

這裡蒐藏1826年以後文物，陸續收購補足一系列蒐藏。整個保管中心建有惰性氣體消防設備（Inergent gas，氣體非NO<sub>2</sub>，CO<sub>2</sub>），也設有水消防系統。繪

畫作品係以舵輪式收藏庫收納約全新加坡的五分之一作品(新加坡各博物館美術館約有 6000 幅典藏品),典藏庫內全部使用抗 UV 燈具並加護罩。新收或展覽後文物徹底除虫採用:1、氮氣絕氧法,利用 100% Nitrogen Gas Form,使 Oxygen Gas 低於 0.2% ,維持 36 天,同時隨時採用測氧機器監測 Oxygen 濃度以確保效果。2、乾燥冷凍法:採用乾冰冷凍 72 小時,適用布類、紙張。

#### 21、新加坡美術館(4月20日09:00~10:30)

新加坡美術館館長郭建超先生接待劉思偉研究員解說,美術館規劃有傳統藝術類(書法水墨)、現代藝術類(表現主義、現代派)、抽象藝術類、裝置藝術類、兒童藝術類(藝術教育)。館長認為:

- 1、美術館應該是一個「精品館」,把每一個企劃案、展覽都朝細緻亮麗的呈現,典藏品由國家收藏研究。
- 2、新加坡美術館會朝向研究藝術史、配合當代藝術,推動國際藝術與文化交流。
- 3、美術館要使社會普遍認同,應該是上流社會的精英主義,由教育推動社會藝術教育、表演藝術、視覺藝術,達成整體藝術修養的提升。通過藝術欣賞,可以有效讓社會大眾認識藝術史。
- 4、新加坡的文化藝術、創意產業、媒體藝術、多元藝術的推動都是文化部的思考大方向。

美術館現在使用場地對新加坡政府每年要付租金 90 萬元新加坡幣,全館全職人員約 30 人,館內維持 23-24°C 65% 相對溼度,對於展覽策劃的經費全年約 90 萬元,約為展出經費的 15%,不足之數由銀行或財團捐助。

典藏品收藏購買方式:美術館將蒐藏購買企劃研究案送國家文物局辦理,每年約需自籌 50 萬元累積預備,每 5 年採購典藏品一次,通常存放在國家文物局文物保管中心集中典藏。

#### 22、國立新加坡大學美術館(4月20日10:30~12:30)

新加坡大學美術館館長沈時賢先生、高級專員游秋萍小姐、研究員陳家紫接待解說,大學美術館歸大學管理,與國家文物局無隸屬關係,全館有 25 人。編制有典藏、展覽、研究及行政組,典藏組 4 人,除一般典藏業務之外還有初級維護工作,全館財政由新加坡大學 100% 支持,辦理募款也接受捐款(去年郭大維基金捐了 100 萬元新加坡幣屬於最多的一筆),經費運用在人事費、展覽、蒐藏、員工教育、社會活動及少量宣傳費與國際交流費用。

新加坡大學美術館館長沈時賢先生說明美術館於 1997 年成立,由李光前文物館改編成立,目前展示繪畫及攝影類作品,為了顧及區域文化,美術館也設有南亞、東南亞展示區,現在計畫增加東南亞地區的蒐藏品,讓東南亞的社會學能有一個「實物」的研究方向。設計一個博物館展示也和大學相關課程研究配合,

也考慮到 21 世紀的博物館風格與全球走向。

典藏品收藏購買方式：大學美術館典藏品最初是新加坡大學首任校長李光前先生的私人收藏，後來作為大學中文系、歷史系有關的課程配合教學之用，蒐藏品從遠古、夏商周、遼金、漢唐、宋元明清、民國到現在都有。項目包括遠古石器、青銅器、陶瓷、書法水墨等等共約 7000 多件。現在接受捐贈也以採購方式系列增強典藏內容。大學美術館典藏品的購藏由 4 人組成評估內容包括資金、典藏方向、價位。蒐藏的考量：是否具蒐藏價值、研究出版、社會教育、保存的便利性、溫溼度的環境配合。主張典藏品要好要精，不重視典藏數量是否大幅成長。

典藏庫 24 小時維持  $24^{\circ}\text{C}\pm 2^{\circ}\text{C}$ ，相對溼度  $65\% \pm 5\%$ ，修護室  $24^{\circ}\text{C}\pm 2^{\circ}\text{C}$  相對溼度  $75\%$ ，配置相當進步的放大顯像儀器如 Leica M400-E，風櫃、藥櫃、抽風裝置等。

#### (4) 香港 (4 月 20 日至 4 月 21 日)

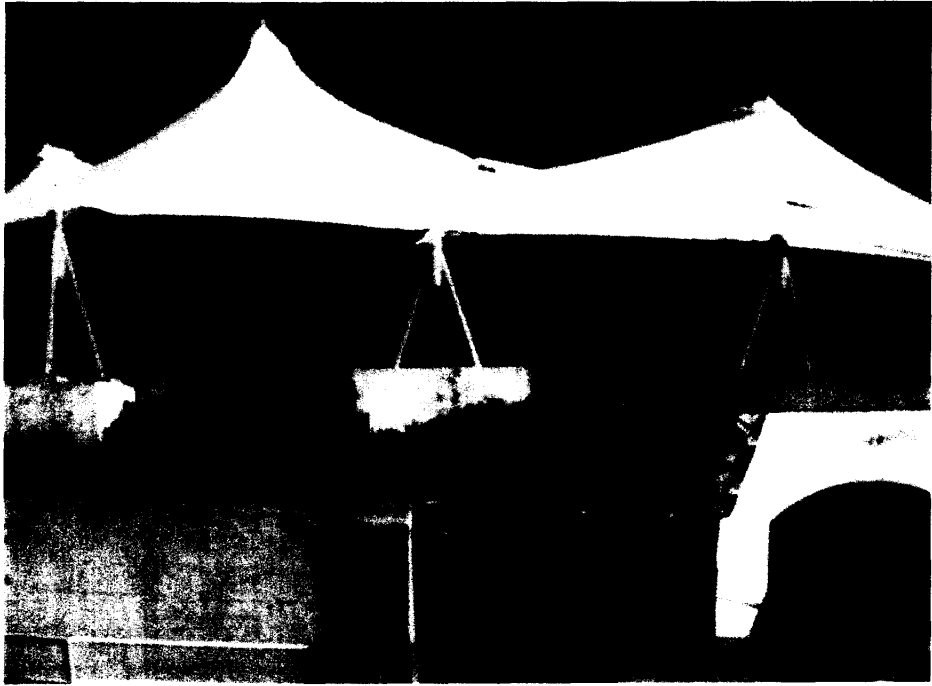
##### 22、香港歷史博物館 (4 月 11 日 10:00~12:00)

歷史博物館總館長丁新豹先生下轄三個分館，館長邱小金先生接待解說。香港歷史博物館成立於 1975 年，部分藏品來自 1962 年成立的香港大會堂博物美術館，1998 年遷移至現址改名為「香港歷史博物館」。

自然史主題是地質時代的香港，一部分展出可以讓觀眾觸摸，配合音響效果、燈光效果，總館長丁新豹先生說：「為了讓參訪觀眾留下深刻印象，博物館只講方法，不計代價。」人工製造的樹林生態系統也是耗費龐大。

整個博物館預算支出約 6000 萬港幣 (含人事費、水電經常開支、保全)，90% 以上由香港政府支應，不足約 10% 由博物館收益中補足，每年約有 750 萬港幣作為收購藏品，全球及亞洲經濟景氣下滑，大陸 SARS 造成國際觀光遊客銳減，博物館的感受最為直接。

典藏品收藏購買方式：蒐藏品數約 75000 件，除直接採購外，博物館藏品亦透過捐贈或實地考察採集得來，蒐藏範圍超過七千項，涵蓋考古、本地史、民俗、自然史等。



香港歷史博物館



### 23、香港藝術館（4月11日14:00~16:00）

香港藝術館館長何金泉先生接待解說，2000年以前是由城市委員會批准決定，2000年以後由香港政府管轄，行政程序有一些簡化但是政府的規定比較嚴格。研究人員以及策展人每年都做一些規劃期望3年後推出，博物館與媒體的宣傳合作配合良好，對於參訪人數的增加有直接助益。展出內容十分豐富有古代、過去、現代、當代，項目也十分彈性，策展時會密切配合社會教育的帶動，期望經由社會的認同、加強凝聚力、教育專家收藏家共同的合作，提升全體市民的文化水準。

典藏品收藏購買方式：香港的古董商十分活躍，交易遍及全球，與博物館也有一定程度互動，流通貨品若有合宜可以立即交易收藏經費編列每年並不一定，有時多一些，收藏策略由館長、研究人員決定，除了收購之外也接受捐贈，現有中國地區藏品約45千件，全館約有1萬2千件藏品。

## 三、參訪心得

- 一、亞洲四個國家地區對於文化的傳承十分重視，雖然日本、韓國歷經金融風暴的影響，博物館都能堅持經營理念節約行事，展覽、教育推廣、資訊收集等活動還是持續進行，政府經費不足的情況下門票與賣場盈餘作了相當程度的助力。
- 二、蒐藏功能不能只限於典藏品保管的行政工作，應該從保存科學開始著手，從分類、保存、維護與修復工作，做好保存工作不僅是對文物管理展現負責態度，也是對文物研究的保障。蒐藏與研究於博物館同屬一個行政體系，各館的操作方法雖有差異，但是基本觀點大致相同。
- 三、各個博物館美術館發展專屬各自特色，無論建築外觀、展覽方針、典藏方向都能讓參訪者領悟各個不同館的內涵，雖然經營政策都是保存固有文化發揮現代文明，對當地居民國民有啓迪作用，對外國參訪者也深具吸引力。
- 四、有一些博物館美術館對學齡前兒童、中小學生作了相當多的教育活動，展覽內容的講解也作了相當程度的調整，從參訪者觀察這種現象我感覺到博物館對紮根的努力。
- 五、典藏庫房開啓的權限與庫房門禁保全安全監控，牽涉到管理層級、文物之安全，各館規劃不盡相同，除了保全之外，還涉及運作模式力求發揮最高效率，有一些博物館可以將典藏庫概況詳細解說，但是婉拒進入參觀，雖然我們覺得有一點失望不過可以了解博物館的管理觀點。

六、多數博物館美術館在安全第一的情況下，庫房消防多採取預防重於救火的觀念，法令規定的滅火設施之外，非常重視人員與熱源管制，落實庫房查察，身為博物館工作人員我們也能感同身受。

#### 四、建議

- 一、幾乎所有參訪博物館美術館對於社區鄰里之間的互動都十分積極，因為彼此互動所以大環境的維持相當良好。相較於國內地小人稠，博物館四周的社區活動，應當更容易推動，經由社區居民的積極參與，不僅環境維護會更好還能帶動當地的特色，國內的美術館熱衷推動大型展覽時，平易近人的社區活動應該可以兼顧。
- 二、研究與學術專題的討論可以累積美術館的聲望地位及活力，典藏內容更是決定一個博物館風格特色的要件，許多學問是由不斷的切磋當中累積，台灣地區公立博物館在經費及人才方面並不缺乏，假以時日必定能在亞洲國家中成為模仿學習的對象。新加坡國家文物局文物保管中心僅有工作人員 34 人，含有 9 名登錄員 19 名修護員，保管中心便能運作良好修護物品材質包括金屬、非金屬、纖維類作品、紙張類作品等他們是工作中累積經驗技術。
- 三、博物館主體建築物已經建成無法更動，但是內部管理各個館都具各自特色，有些館員屬於專業責任制，也有屬於全能館員類型，國內公部門博物館常會面臨人力短拙的窘境，是否可以思考較有彈性的人力調度，平日工作中就有學習歷練的機會。