

出國報告（出國類別：考察）

英國地方文化生活圈之交流考察

服務機關：行政院文化建設委員會

姓名職稱：蔣專門委員玉嬋

蕭科長淑貞

黃助理教授心蓉（臺南藝術大學）

鄭辦事員雅文

派赴國家：英國

出國期間：97年12月4日至13日

報告日期：98年3月09日

摘要

文建會鑒於英國地方博物館文藝復興計畫與現行推動之地方文化館計畫，皆為補助地區型博物館，為進一步瞭解該國核心館與地區小館，對於該計畫所獲得之實質效益，可供未來文化館推動策略之參考運用；另外參與英國利物浦(Liverpool)舉辦之 2008 年歐洲文化首都年相關節慶活動，瞭解利物浦以二次大戰後沒落的港口城市企圖以文化藝術結合人才培育、古蹟活化以及全城市的文化觀光服務串連行銷之策略模式。

本次行程共計舉行座談 3 次，對象包括：MLA 倫敦總部的 Hedley Swain (計畫執行長)、曼城美術館的 Virginia Tandy 館長 (也是曼城市政廳文化處的負責人)、文藝復興計畫西北部經理的 Emma Anderson、以及 Bury Art Gallery, Museum & Archives 的策展人 Richard Burns 等，並參觀利物浦亞伯特船塢、利物浦碼頭 (世界遺產)、利物浦世界博物館、沃克美術館、海事博物館、奴隸博物館、利物浦博物館、泰特美術館利物浦分館、披頭四紀念館、曼徹斯特美術館、曼徹斯特科學與工業博物館、約翰萊蘭圖書館、惠特沃斯藝廊、Bury Art Gallery, Museum & Archives 等。

考察最重要的即是瞭解英國地方博物館文藝復興計畫操作機制與優缺點，俾供作我國地方文化館計畫 (地區型博物館) 未來操作與督導機制之參考。

目 次

壹、目的	3
貳、過程	
一、行程表	3
二、行程紀要	4
三、拜會行程紀要	11
參、心得	18
肆、建議	19
伍、結語	20

壹、目的

- 一、了解英國利物浦(Liverpool)舉辦之 2008 年歐洲文化首都年節慶活動。
- 二、了解英國地方博物館文藝復興計畫發展現況。

貳、過程

一、行程表

「97 年英國地方文化生活圈之交流考察」行程表

時間	行程
第一天 12/04(四)	12:00 台北(國泰航空)→13:50 香港 14:55 香港(國泰航空)→20:15 倫敦
第二天 12/05(五)	拜會我國駐英代表處及文化組、MLA 倫敦總部
第三天 12/06(六)	上午：(國立)大英圖書館、(國立)大英博物館 下午：倫敦—利物浦
第四天 12/07(日)	利物浦亞伯特船塢、利物浦碼頭(世界遺產)、利物浦博物館群
第五天 12/08(一)	(國立)利物浦博物館、披頭四紀念館 下午：利物埔—曼徹斯特
第六天 12/09(二)	上午：拜會英格蘭博物館圖書館文獻處西北辦事處負責人及曼徹斯特美術館(核心館)負責人 下午：參觀曼徹斯特美術館博物館(核心館)：曼徹斯特美術館、曼徹斯特科學與工業博物館(國立)

第七天 12/10(三)	拜會地區性博物館 Bury Art Gallery 策展人 曼徹斯特地區性博物館：約翰萊蘭圖書館、惠特沃斯藝廊
第八天 12/11(四)	上午：曼徹斯特--倫敦 下午：大英博物館、國家藝廊
第九天 12/12(五)	08:40 倫敦(荷蘭航空)→11:05 阿姆斯特丹 13:15 阿姆斯特丹(國泰航空)→07:40(12/13)香港
第十天 12/13(六)	08:50 香港(國泰航空)→10:20 台北

二、行程紀要--2008 年歐洲文化首都

(一)「歐洲文化首都」緣起：

1983 年希臘文化部長 Melina Mercouri 在歐盟部長會議 (Council of Ministers of the European Union) 中提出「歐洲文化之城」的想法，當時大歐洲的政治金融體系即將成型，Mercouri 主張社會應該同時傾聽政治家、經濟家和藝術家的聲音，「歐洲文化之城」不但強調一向被忽略的文化面向，更希望能促進歐洲多元文化發展，鼓勵文化觀光，並帶動藝文風氣，以凝聚歐洲內部共識。為肯定 Mercouri 的貢獻，第一屆歐洲文化城市即由雅典擔綱，此後發展成熟，有意爭取的歐盟城市需設計全年一系列的文化活動，並就其如何與在地文化結合，與其他文化交流，及硬體設施的整頓或興建等，預先做出提案說明，再由一跨國 7 人小組評選決定，再頒予獲選城市歐盟補助獎勵。

1991 年之前原使用「歐洲文化之城(European City of Culture)」，之後易名為「歐洲文化首都(European Capital of Culture)」。2000 年時，為慶祝千禧年，共有亞維儂、赫爾辛基等 9 個城市同時當選為 2000 年歐洲文化首都。由於主辦城市在形象、經濟、文化、社會及都市建設等方面，

都可獲得實質正面的效益，使得競爭非常激烈。自 2005 年起，改由歐盟諸國輪流出任，不再開放跨國競爭，東主國應提早由國內各競爭城市中，擇一主辦；如英國為 2008 年的東主國，依慣例需於 2003 年即確定主辦地點，以方便當局籌劃。

(二) 2008 年歐洲文化首都：利物浦

利物浦創於西元 1207 年，位處英國西北部，本以海商、造船等為主要產業，曾是世界上最重要的轉運港口之一；昔有大英帝國第二大城之稱，今有人口約 43 萬人，但若含周圍衛星城市，則有人口約 113 萬人，若由倫敦出發，火車車程約需 4 至 5 小時。

利物浦的二級古蹟數量、博物館及美術館收藏質量，都在全英名列第二，僅次於倫敦，並擁有世上第五大教堂。於 2002 年一年內，就有超過 140 部以上電影、電視在此取鏡，利物浦更積極地動員城內計程車司機及旅館職員廣為宣傳。2003 年的歐洲文化首都提案中也完整呈現在地居民的支持及區域重建計畫，使得利物浦在英國國內包括牛津、伯明罕等 12 個角逐城市中脫穎而出。翌年(2004 年) 利物浦又以海事貿易城(Maritime Mercantile City)的身分，獲聯合國教科文組織 (UNESCO) 登錄為世界文化遺產。

根據提案計畫，利物浦將在 2008 年舉行超過三千場次以上的活動及表演，預計可創造 14,400 個工作，額外吸引 170 萬人次以上的遊客及約 20 億英鎊的投資計畫。

(三) 利物浦亞伯特船塢、利物浦碼頭(世界遺產)

2004 年聯合國教科文組織在中國蘇州通過將利物浦以海事貿易城(Maritime Mercantile City)的身分列為世界文化遺產，城內共有六個區域：包括本次造訪的碼頭頂(Pier Head)、鄰近的亞伯特船塢 (Albert Dock) 及利物浦世界博物館所在地的 William Brown Street 獲登錄，所含街廓多是見證 19 世紀時利物浦海上霸權的基礎建物，如碼頭、船塢、倉庫、辦公區域、住宅及因大量財富累積得以興建的新古典主義式博物館、公共場域等，它們因符合聯合國教科文組織遴選標準的 1 至 3 條而受保護：

1. 可視為人類創造精神傑作的代表。
2. 在建築或技術、有紀念意義的藝術品、城市規劃或景觀設計等方面，展現了一段時期內或在一個文化區域中人文價值觀的重要交流。
3. 獨一無二或至少是非常特別地象徵了一種文化傳統或是一種現存或已經滅絕的文明。

其中「碼頭頂」可說是利物浦最重要的地標，其上有三棟建築物沿 Mersey River 北岸興建，一般稱為三女神(Three Graces)；照片上由左至右分別為：皇家利物浦大樓(Royal Liver Building)、康諾德大樓(Cunard Building)和利物浦港大樓(Port of Liverpool Building)。皇家利物浦大樓於 1911 年完工，鐘塔上兩隻大鳥是利物浦的吉祥物，分別守候利物浦港、市，現在是皇家利物浦保險公司的總部，屬英國一級古蹟。康諾德大樓於 1916 年完工，本是康諾德船運公司的總部，現為二級古蹟。利物浦港大樓完工於 1907 年，也是二級古蹟，是原來船塢港口理事會(Mersey Docks and Harbour Board)的辦公室，利物浦所有船隻都得在此註冊登記。此三建築正面面對 Mersey 河，河岸邊矗立多座紀念碑，建築物背面則正式進入利物浦市，有便利的大眾運輸工具，因此是許多大型活動的集合場所，造訪當天就有利物浦一年一度的聖誕慈善馬拉松在此舉行，此活動亦是利物浦規劃為 2008 年歐洲文化首都系列活動之一。



圖：利物浦重要地點：三女神



圖：聖誕慈善馬拉松活動現場

在利物浦港大樓附近不過幾百公尺處，是利物浦另一處世界文化遺產指定地：亞伯特船塢 (Albert Dock)。亞伯特船塢建於 1846 年，是英國第一座只用生鐵、磚石所建船塢，因完全沒有使用木料建材，被稱為世上第一個不易燃船塢，船隻可直接開入，在庫房邊裝卸貨物，是當時最先進的設計；但在 19 世紀後期，蒸氣汽船取代傳統動力的船後，這樣的設計卻成

了進步最大的阻力，新建的汽船因為體積太大，無法駛入亞伯特船塢的入口，於是漸漸轉往他處。亞伯特船塢在 1952 年被列為一級古蹟，是英國最大的單棟一級古蹟建築，此後當局雖陸續有重新規劃的打算，但因維修耗資巨大，牽連甚廣，難以付諸實現；直到柴契爾夫人主政時，才在公部門的協助下，由倫敦的開發公司接手。於 1988 年開幕，內有披頭四紀念館、泰特美術館利物浦分館、海事博物館、奴隸博物館、餐廳、電視台錄影棚、旅館、賣店等；年遊客在 400 萬人次左右，是典型的歷史建築再利用的成功例子，也為利物浦從重工業城轉型為以服務業為主的發展歷程做了最好的說明。

披頭四紀念館門票非常昂貴(每人 12 英鎊)，但慕名而來的披頭四迷仍舊川流不息，在船塢另一頭的泰特美術館利物浦分館是國立博物館，不需門票，因剛舉行完 2008 年雙年展，故顯得較為安靜。船塢內還有兩個國立博物館：海事博物館與奴隸博物館皆屬利物浦博物館群。



圖：利物浦碼頭



圖：披頭四紀念館

(四) 利物浦博物館群

利物浦博物館群(National Museums Liverpool)原名National Museums and Galleries on Merseyside，1986 年升格為國立博物館，為一法人機構，預算主要來自英國文化媒體體育部，但由理事會負責監督及任命館長，其下共有 7 個博物館及 1 個保存中心：利物浦世界博物館、沃克美術館、海事博物館、奴隸博物館、利物浦博物館(閉館中)、Lady Lever 美術館、Sudley House 及保存維護中心，每年合計吸引約 200 萬人次以上觀眾免費入場參觀。

利物浦海事博物館及奴隸博物館都位於亞伯特船塢內，是歷史建築再

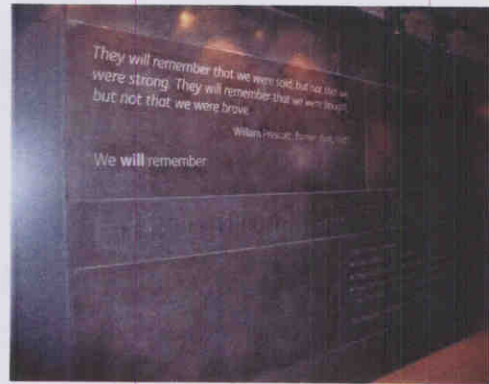
利用中難得的延續。海事博物館可視為是利物浦海上稱霸的全紀錄，2樓常設展中共有鐵達尼號(Titanic)、路易斯坦尼亞號(Lusitania)及愛爾蘭女王(Empress of Ireland)號、二次世界大戰的大西洋戰役、以及海上生活等數個子題。鐵達尼號、路易斯坦尼亞號及愛爾蘭女王號都與利物浦有密切關係，如：鐵達尼號是在利物浦註冊的，船尾有利物浦標記；愛爾蘭女王號是當時為需求日增的英國-加拿大移民路線，特地製造的豪華大船；它們在1912年到1915年間，因意外及戰爭，陸續沉沒，從某種程度上來說，也象徵了利物浦的由盛而衰；這三艘船的悲劇性及戲劇性吸引了大批流連的觀眾。除了展示之外，海事博物館也是英國最重要的海事文獻庫，舉凡船隻註冊、港務公司、造船廠資料、利物浦港相關訊息、甚至船員書信、照片都有完整保存，是提供研究者資料的重要來源。

奴隸博物館位於海事博物館4樓，原是海事博物館的其中一個展廳，黑奴船本為利物浦港口帶來很高的利潤，利物浦博物館群希望以國立大館的地位及資源，鼓勵社會深切反省，因大獲好評，遂於2007年獨立成館，在英國立法禁止黑奴買賣200週年時開幕，是世上第一個關注奴隸議題的博物館。

在亞伯特船塢披頭四紀念館對面即是新近完成的Echo Arena回聲多功能表演場地，利物浦雖有流行音樂之都的美譽，但城內的大型場地不多，一般歌手如披頭四等都是從小型live house表演起家，回聲多功能表演場地堪稱利物浦的小巨蛋，可容納11,000人，依綠建築理念興建而成，且場地可做彈性調整，適合音樂會、戲劇、體育活動等各式性質不同的大小型活動，尤其值得一提的是，許多室內表演場地的音響效果多不佳，但回聲卻有絕佳的收音設計，回聲啓用後所舉辦的第一場活動，就是為了酬謝為歐洲文化首都年付出甚多的工作人員、義工等的音樂會，可惜造訪當日，適逢酷玩(Coldplay)樂團彩排，基於安檢理由，館方並不開放入場。



圖：海事博物館



圖：奴隸博物館

(五) 利物浦博物館

利物浦博物館群內其他博物館對歐洲文化首都年的配合，也是各自從各館所長及特色出發。

利物浦博物館創立於 1851 年，為一典型綜合式博物館，館內收藏包括來自世界各地的文物及動植物標本，位於世界文化遺產登錄的 William Brown Street 街，距利物浦主要的火車站僅三分鐘路程，是該市著名參觀景點。2005 年重新開幕後，為與博物館群內其他博物館區別，更名為利物浦世界博物館。本館對利物浦歐洲文化首都年的支持與參與，可就造訪時所見的迷你香蕉羊、音樂及足球特展來說明。

超級香蕉羊是日裔藝術家千惠藏太郎專為利物浦量身打造的創作，於 1998 年泰特美術館利物浦分館 Art Transpennine 展首次展出，香蕉和羊都曾為利物浦港口重要的轉運貨物，但香蕉羊因造型獨特，起初頗受爭議，後經長期街頭展出，逐漸成為利物浦人最喜愛的公共藝術。為了慶祝歐洲文化首都年，有關當局特別發起一項迷你香蕉羊活動，由在地的 125 個機構或團體出資，認養 125 個與當地相關連的藝術家，合作完成 125 件高兩公尺的迷你香蕉羊，分置於城中各處展示 10 週（2008 年 6 月至 8 月），再於其後舉辦的慈善義賣中，以 3 千鎊至 8 千鎊的價錢，公開拍賣，所得全歸 Lord 市長公益使用。現陳列於利物浦世界博物館入口大廳的迷你香蕉羊曼蒂曼陀羅(Mandy Mandela)，是藝術家 Patricia Lee 的作品，延續她一貫風格，以象徵和諧和寧靜的東方曼陀羅為主要設計靈感，原本放置於王子街(Princes Boulevard)一帶衝突嚴重的鄰里，與她先前的曼陀羅公共藝術相互呼應，這件稱為 Mandy Mandela 曼蒂曼陀羅的香蕉羊，在 9 月的義

賣中，以第一高價賣出，得標者(為利物浦博物館群的理事會主席)隨即將曼蒂曼陀羅捐贈給利物浦博物館群。



圖：利物浦博物館



圖：迷你香蕉羊曼蒂曼陀羅

The Beat Goes On 和 Only a Game? 兩展區則分別探索、呈現、回顧對利物浦認同及形象形塑最重要的音樂與足球，利物浦出身的歌手曾多次拿下英國流行歌曲排行榜冠軍，是英國人心目中最具音樂感的城市，並且獲金氏世界紀錄封為流行音樂之都 (City of Pop)。「The Beat Goes (2008 年 7 月至 2009 年 11 月)不停歇的拍子」是利物浦首次舉行的音樂回顧展，以大量互動裝置，完整呈現過去 60 年來，披頭四、原子少女貓等樂手的輝煌成績，並於網站提供線上點唱及 1945 年至今的文獻資料；在足球方面，利物浦擁有利物浦足球隊及艾佛敦足球隊兩支勁旅，其中利物浦足球隊是歐洲足球冠軍杯爭霸戰的五度冠軍得主，戰績顯赫，每年到利物浦足球場朝聖的球迷，為該市帶來不少收益；而足球是歐洲最受歡迎的運動，「Only a Game? 只是一場球賽」(2008 年 10 月至 2009 年 4 月)試著探討歐洲足球文化，如跨國球員、種族歧視、慶祝參與等，是由利物浦世界博物館、英國國立足球博物館、歐洲足協總部等單位聯合製作。

沃克藝廊 (Walker Gallery) 緊鄰利物浦世界博物館現址，成立於利物浦市長 Andrew Walker 任內，1877 年正式開幕，是英國第一個收藏並展示當代藝術的公立機構；館內收藏豐富，以前拉斐爾時期的畫作最為有名，為了配合歐洲文化首都年及彰顯館內特色，沃克藝廊委託英國著名藝術家班強生 (Ben Johnson) 創作利物浦市景圖，利物浦因 19 世紀時工業發達，財富累積很快，港、市不斷擴張，多變的市景因而成為藝術家最愛捕捉的題材，班強生雖非利物浦在地藝術家，但喜歡以建築入畫，是唯一以藝術家身分取得英國皇家建築學院院士的傑出人士。他在接受委託後，以 3

年時間創作，終於 2008 年，班強生擔任沃克藝廊駐館藝術家時，在利物浦完成這幅寬 2.44 公尺、長 4.88 公尺的巨作，現陳列於沃克藝廊二樓，因為細節甚多，Walker 藝廊除傳統標籤外，也另以電腦網頁詳加說明。



圖：沃克藝廊



圖：利物浦市景圖(Ben Johnson)

三、拜會行程紀要--英國文藝復興計畫

(一) 拜會 MLA 倫敦總部

訪問時間：97 年 12 月 5 日

訪問對象：Hedley Swain 計畫執行長(Director of Programme Delivery)

訪問地點：MLA 倫敦總部辦公室

訪問目的：了解文藝復興計畫的起源及整體回顧

重點摘要：

1845 年英國通過博物館法 (Museums Act)，允許居民人口在 1 萬人以上的地區政府加稅，約值今天幣值 0.25 便士，以成立並支持博物館運作，在市民榮耀 (civic pride) 的驅動下，各城鎮競相投入建設購買典藏。時值工業革命，個人財富快速累積，許多工業家也紛紛加入行列，或將終生典藏遺贈給地方；因此，英國地區博物館在 19 世紀後期，無論在質或量方面，都有傲人的成長，其中更不乏國家級或世界級的文物。

這些博物館的財源，主要由地方政府挹注，它們和其他非國立博物館，如基金會或大學等機構或私人成立的博物館一樣，都沒有來自中央政府的常態預算可供運用。一般來說，長期財源不足，尤其英國在 20 世紀 80 年代經濟不景

氣時，地方文化的預算常遭削減，對需要穩定環境的博物館收藏，影響很大。

1997年工黨組閣，將國家遺產部（Department of National Heritage）易名為文化媒體體育部，當時的部長 Chris Smith 認為博物館的力量可以促使社會轉變，再加上非國立博物館頻頻透過管道反應所面對的困境，於是在 2000 年委託文化媒體體育部下的 Re-source（博物館圖書館檔案局委員會前身）成立專案小組，對地區博物館的需求進行普查。2001 年 10 月「地區文藝復興：英格蘭博物館的新願景（Renaissance in the region: a new vision for England's museums）」出版，Re-source 專案小組在報告中指出，地區博物館因為多年預算短缺，無法充分發揮自身潛力，面臨整合、領導、協調等三大問題，因此建議重新組織英格蘭各地的博物館架構（蘇格蘭、威爾斯及愛爾蘭早已依地方分權法自治，不在本案範圍內），將英格蘭分為 9 個地理區域：東密德蘭、西密德蘭、東英格蘭、倫敦、東南、西南、西北、東北及約克郡（East Midlands, East of England, London, South East, South West, West Midlands, North West, North East and Yorkshire），各區內指定數個博物館為核心博物館，強化核心博物館的現有藏品管理維護、教育活動等，再由核心博物館領導，為地區博物館專業人員及義工舉行在職訓練，增進博物館從業人員背景多元化，協助重要典藏的維護、專業的分享、研究等，以大館帶小館的方式，提高該區博物館素質，厚植永續經營的基礎。

英國採臂距政策，中央的文化媒體體育部負責核定政策並撥預算做為補助總金額，但並不參與最前線作業，執行文藝復興政策的部分就交給博物館圖書館檔案局委員會（Museums, Libraries and Archives Council，簡稱 MLA）。MLA 為一非部門公共機構（性質類似所謂的行政法人），經費來自文化媒體體育部，因此需確實達到文化媒體體育部事先設定的條款及約定目標，MLA 將推動並協助、監督核心博物館徹底落實文藝復興計畫；同時 MLA 也會透過自身的地區辦公室，持續對小型及中型博物館提供諮詢服務的幫助。

2002 年文化媒體體育部核准 7 千萬英鎊為文藝復興首期 3 年經費，以往英國中央雖然也有專款可供非國立博物館針對典藏等指定面向申請專案補助，但這是首次對非國立博物館做出如此全面性的補助，補助款項雖然遠低於計畫評估報告中建議所需數字（2 億 6 千 7 百萬英鎊分 5 年使用），但仍然非常可觀，金額之大，可能是各國之冠。此外，教育與技藝部（Department for Education and

Skills)的樂透基金也有針對文藝復興計畫撥款。

由於經費低於預期，MLA 採分期執行法，首期以東北、西南、及西密德南 3 區為重，其它 6 區獲得較少補助金額。在核心博物館的選擇方面，主要依有意爭取核心博物館的館舍藏品，其重要性、有否經過認證、地理位置、專業能力及先前與該區博物館合作紀錄等來審查；核心館除了專注提升本館典藏和服務，也會推出專為強化小館的措施。另外，針對不能一貫性處理的特殊情況，MLA 和核心館也同步提供 Museum Development Office 的諮詢服務，可以量身解決小館的問題。

首期數字顯示，總計 3 區學童參訪人數上升 28%，博物館和社區的交流活動增加 1 倍，投入在維護區域內收藏的金額將近 7 百萬英鎊；特別值得一提的是博物館和低收入社區的互動：有 30%的參訪學生是來自弱勢地區。而到 2008 年 3 月時，首期和二期的金額加總，文化媒體體育部已撥款至文藝復興計畫共約 1 億 5 千萬英鎊，在 2009 年 3 月後，是否能再取得新一期的補助，則尚未明朗。

MLA 認為文藝復興計畫正協助地區博物館站穩腳步，但無可避免的，MLA 還是做了一些政治妥協；例如，計畫原意是由核心館負責幫助提升小館素質，因此並沒有預留太多可供小館申請的款項，但由於計畫並未明確將小館排除在補助外，MLA 仍時常接到非核心館詢問希望能夠增加它們的補助額度。另外，倫敦核心館的指定，在某方面來說，也是一種妥協，倫敦是英國首善之區，本來就有較多的資源和觀光客，需要補助的迫切性，沒有其他地區來得高，但是基於政治壓力，倫敦地區仍舊設有核心博物館。

基本上，MLA 對文藝復興的時刻點及執行狀況可說滿意，核心館的收藏其實已到了一亟需拯救的狀況，英國又正享受經濟上的榮景，從今天金融危機的角度回看，如果當初 MLA 沒有及時對文化媒體體育部建言，以現在的政治氣候來看，類似的提案應該不可能獲得等量的支持，而挽救地區博物館的使命，將會遙遙無期的拖延下去。



圖：MLA 倫敦總部



圖：致贈本會地方文化館套書

(二) 拜會英格蘭博物館圖書館文獻處西北辦事處負責人及曼徹斯特美術館 (核心館)負責人

訪問時間：97年12月9日

訪問對象：Virginia Tandy，曼城美術館館長、也是曼城市政廳文化處的負責人(Director of Culture, Manchester City Council)

Emma Anderson，文藝復興計畫西北部經理

訪問地點：曼徹斯特美術館餐廳

訪位目的：了解文藝復興計畫單區執行細節

重點摘要：

英國西北區的核心博物館為曼徹斯特美術館群 (Manchester Art Gallery, Manchester Museum, the Whitworth Art Gallery)，以及 Bolton Museum and Art Gallery、Harris Museum and Art Gallery、Tullie House Museum and Art Gallery 等。這幾個核心大館和區內的國立大館(含利物浦博物館群及泰特美術館利物浦分館)、其他博物館以及相關單位共同合作，密織成文藝復興計畫的執行網絡，以期能夠打造卓越、創新、兼具社會包容性的博物館。

曼徹斯特美術館為一市立美術館，位於曼城市中心，免費對外開放。

該核心館執行文藝復興計畫的重點工作項目有：擴大典藏開放、增加觀眾人數、提升學習品質等。在這些項目的努力及成果，文藝復興西北部會定時出版相關的小冊加以介紹；而在評估方面，文藝復興西北部一向傾向於事先調查

，以研究所得來規劃或修正調整接下來要推出的活動，而不是以事後調查參與人數為重，也就是說，觀眾研究主要以質，而非量來考量。單在 2008 年 8 月前，文藝復興西北部就委託至少 6 件以上的研究案件，包括教育、親子學習等，這些研究結果，將會做為 2009 年活動規劃的參考點；一般觀眾研究，如參訪觀眾的背景、參觀時間等，則是長時間持續進行。

就補助款的分配方式：

1. 所獲補助中，40%先由 4 個核心館平均分配，剩下的 60%則依各個核心館所在地區的人口和博物館數量來分配。
2. Unleash the Power of Your Collection 是開放給非核心館申請的小額補助款，主要用於支持非核心館開放其收藏並深入研究。

另外，核心館也有許多專為小館設計的免費訓練課程及教材，舉例來說，Cumbria 西部地區沒有足夠的藏品保存維護人員，一旦發生意外，可能無法及時處理，所以文藝復興計畫特地為此設計緊急應變工作箱，在必要時，可由博物館人員或義工先採取簡單的應變措施，以免災害擴大。

總結來說，文藝復興西北部的工作人員認為，文藝復興計畫對當地博物館帶來最大的轉變是打破傳統各館故步自封的工作習慣，從比較大的角度來思考，這種整合表現不僅反應在地區，也反映在領域。例如以 Salt Museum(非核心館)為首，串連區域內有羅馬時期遺物收藏的博物館，就是為將來共享展示或研究成果做準備，而擔任領導者的核心館和其他機構，如大學、國立大館的積極合作，也是希望能夠給博物館一個更大的空間。



圖：曼徹斯特美術館



圖：與館長及西北部經理座談

(三) 拜會地區性博物館 Bury Art Gallery 策展人

訪問時間：97 年 12 月 10 日

訪問對象：Richard Burns, Bury Art Gallery 策展人

訪問地點：Bury Art Gallery, Museum & Archives 二樓展廳

訪位目的：了解英國地方博物館一般狀況及參與文藝復興計畫的部分

背景介紹：

Bury 是英國西北部典型的小市鎮，人口約 8 萬人，位於曼城北方，從曼城市中心搭電車出發，約需 30 分鐘車程。Bury Art Gallery, Museum & Archives 博物館內的藝術收藏，主要是由維多利亞時期的工業家 Thomas Wrigley 所建立，1897 年由其家人捐出。此後由地方政府管理經營，並繼續擴充典藏，現在每年年預算約 23 萬英鎊，其中市議廳設定博物館須自籌的數字為 4 萬鎊，但館方從來沒有達成過自籌目標，而博物館並不會因此受到懲罰，不過必須設法以不足的預算，盡量完成預定的工作。事實上，館內現有 9 個全職員工，包括經理、策展研究人、觀眾發展工作人員、助理、登錄助理、收藏管理助理等；在支付薪水後，所剩資源不多，經營應該非常辛苦，雖然館內人手不足，但培養義工所需投入的資本時間也很可觀，目前為止，該館主要是以擴充訓練員工工作面向，來應付人員短少的壓力。

以下就幾個面向來談此博物館營運管理等機制。

■收藏展示：

就產業、人口結構、自然景觀來說，Bury 和其他同地區的小鎮並無顯著不同，如果僅收藏在地文物，可能和它館的相似程度會很高。但因為 Bury Art Gallery, Museum & Archives 最原始的收藏者 Thomas Wrigley 的興趣廣泛，包括法國印象派等作品，都在其收藏範圍內，所以也造就該館的特殊性。不過 Bury 和地方藝壇及觀眾的連結非常深厚，如每年 1 月為當地畫會 Bury Art Society、2 月為當地攝影愛好者所舉行的特展，及夏天和聖誕節時舉辦的工藝展，都是展現當地創作活力，深化在地關係的例子。特別的是，這些展覽不但展出當地人士作品，喜歡的觀眾還可以當場依作品訂價購買，展覽成交總額 20% 歸博物館所有。類似這樣的活動，讓博物館充裕財源之餘，也成為地方文化創意產業的櫥窗。

博物館面積不大，但在館中特為學齡前兒童設有專區，其它展室更有為兒童設計的體驗式教材，如圖中釘掛在畫作下的袋子，內含與畫作景物相關的書

籍或文物（例如，畫作為海及沙灘，則有到海邊遊玩的書籍、挖沙玩具等），可讓小朋友自行取出，做為了解畫作的輔助；該館也積極採取讓博物館走出去的策略，設計有英國博物館常見的文物箱 loan box 4 個，每個文物箱各有主題，如維多利亞時代的玩具、或二次大戰等，箱內文物價值不高，但有豐富的故事性，因此很受學校老師歡迎，也可讓平常對博物館不熟悉或不方便前來參訪的觀眾，對博物館有了另一類的接觸。



圖：為兒童設計的體驗式教材



圖：文物箱

■觀眾研究：

大曼城地區博物館每季均有執行聯合觀眾研究(Stand Point)，不過，本館規模太小，並不是 Stand Point 的研究定點。館內曾自行做過幾次的觀眾研究，可以確定的是，來自館舍周邊地區的居民仍占觀眾的大多數，每年春天，附近中、小學校學生也會由學校帶領到館參觀。但除此之外，對觀眾的了解仍然非常有限。

■參與文藝復興計畫：

2006 年 Bury 市政廳，因財政短缺，決議出售 Bury Art Gallery, Museum & Archives 所藏英國畫家 Lowry 作品一件，以填補赤字 (Lowry 出生於曼城附近，是英國最受歡迎的藝術家之一)。這件作品自 1951 年購入後，罕有展示機會，但即使如此，變賣館內收藏，所得又不用以添購新的館藏，違反博物館倫理，館方雖多次與市政廳溝通，聲明此舉會使博物館失去認證資格，但市政廳最後還是維持拍賣原議。Bury Art Gallery, Museum & Archives 因此遭 MLA 從認證博物館中除名，5 年內不得申請博物館認證，也不得申請由文化媒體體育部或中央的任何預算補助，不過，雖然機構資格不符，館內工作人員還是可以以個人名義參加相關活動。

文藝復興計畫一啓動，地區各博物館從業人員就已接到 email 訊息，即使 Bury 博物館目前的博物館身分不被承認，館內策展人員還是獲邀參加定期舉辦的座談。座談是以案例研究的方式進行，與會人員可就自己的心得、經驗與大家交流分享，對 Bury 等級的小館來說，也許這是文藝復興所提供最實質的幫助。各館的策展研究人員共聚一堂，可以真正打破地理和領域上的界線，就 Richard Burns 所知，已經有數個聯展是透過論壇時館際交流而觸發的，這也呼應了曼城美術館所說，文藝復興計畫最大的影響之一是它改變了地區博物館的工作方式。



圖：Bury Art Gallery



圖：與策展人 Richard Burns 座談

參、心得

一、耕耘現有文化特色 從長期著眼

爲了避免煙花式的稍縱即逝，利物浦特別強調經營現有年度性文化節慶，深化能量，例如能夠帶出利物浦與愛爾蘭關係的愛爾蘭節(每年十月舉辦)，既能說明利物浦多愛爾蘭移民的特色，也能呈現愛爾蘭文化的豐富。另外像利物浦喜劇節(每年五月舉辦)，在 Mersey 河的利物浦高船競賽(Tall Ship Racing 每年七月舉辦)，也都趁此機會系統性的推向國際。

二、跨領域的結合 發揮相乘效果

如在可容納 4 萬觀眾的利物浦足球隊主場 Anfield 舉辦利物浦之音(Liverpool Sound)，邀請各地的流行樂手齊聚一堂，打破在傳統場地開演唱會的慣例，爲表演注入新的元素，也再次將利物浦引以爲傲的足球透過不同管道介紹至世界舞台；又如在全英最大的英國國教教堂-利物浦大教堂內進行的表演藝術「一步向前，一步向後(One Step Forward, One Step Back

)」，以教堂參觀的形式，逐步帶領觀眾進入戲劇的情節等，都巧妙的利用現有設施加以發揮，不但可在不興建硬體的前提下，創造大量展演機會，同時也讓不同形式的文化資產擦出新的火花，增加觀眾對利物浦文化接觸的廣度。

三、擴大參與階層

除了藝術家之外，半職業、業餘、青少年的參與表演也是利物浦文化首都系列的重點拓展目標，如 The Rightful Owners of Song 可說是向利物浦 pub 演唱傳統致敬，這些在酒館駐唱的歌手，對利物浦流行音樂文化的普及功不可沒，但卻少登大雅之堂，主辦單位遍訪當地酒館，花了數月的時間，聚集了這群表演者 在皇家利物浦愛樂樂團的伴奏下高歌，節目想法雖然簡單，但吸納了在地生力軍，也擴大了半職業和業餘歌手的參與，從靜態的觀賞到更進一步的表演，對普及文化之都和肯定音樂工作，注入莫大助力。

四、靈活結合公部門與私部門的力量

爲了彈性利用時間、資源、人才，利物浦市政府成立了「利物浦文化公司」(Liverpool Culture Company)，由利物浦市政局成員、民間社區團體領袖及文化人士組成，集合各方專長，統籌所有活動事宜，並進行募款、宣傳、行銷城市，使得數千場的活動和數十億的投資，仍可以井然有序的進行。

肆、建議

一、加強館舍活化，以大館帶小館方式，促進館際交流與合作

我國公民營各級博物館、美術館、地方文館資源深具多元性及多樣性，且範圍擴及全省，爲有效活化館舍、促進藝文推廣及資源轉介等功能，藉由大館帶小館的方式，運用館舍本身資源，媒合當地藝文團隊巡迴至其它地方文化館展演，可強化資源的推廣、轉介；而結合相關資源進行館際交流合作，並鼓勵異業結盟，打破單館侷限，多元發展，促進創意思考，亦可吸引民眾前往參觀使用。

二、整合行銷推廣、擴大宣傳效益

運用各種文宣管道，或透過與廣播電臺合作、辦理活動等，提供民眾以不同視野認識各地具特色之地方文化館。

規劃相關行銷推廣策略，建立與學校及民眾的溝通管道，或結合文化觀光資源，引介各文化空間成爲學校校外觀摩地點，並提供居民各種欣賞藝文的機會，使人文習性在地生根，在區域橫向延伸，以推廣地方文化館在地之精神與成果。

三、以跨縣市館舍資源整合、發展全國性主題網絡平台

從「特色」、「生活」、「美學」等主題出發，以主題式策略聯盟、資源共享等方式，創造全國性文化特色及效益，例如：文學館網絡、陶瓷文化館網絡、藝文展演空間網絡、文化體系藝術院線網絡等。

以國家文化整體發展藍圖，進行主題性、跨縣市、區域整合特色文化據點，達到全國文化資源互相援引協助的整合功能，並發展出全國性文化據點主題網絡平台。

伍、結語

利物浦爭取出線（2008年歐洲文化首都）時，曾以提高利物浦知名度、確保2008年後利物浦的文化參與度能夠持續、鼓勵在地力量能不間斷地支持藝術創作並提供藝術家參與投入的機會等三項主軸，規劃歐洲文化首都的藍圖，而從利物浦2003年順利取得主辦權後所舉辦的一系列暖身及文化年活動觀之，利物浦的努力方向確是將歐洲文化首都視爲其上位的的第一步。

綜合來說，利物浦歐洲文化首都的策略可用加強在地連結、突破疆界限制、尋求長期效益來總結，利物浦是繼佛羅倫斯後，第一個同時擁有世界文化遺產登錄和歐洲文化首都頭銜的城市，但佛羅倫斯承辦歐洲文化城市時（1986年），籌劃時間太短，歐洲文化城市的概念又還未廣爲人知，相形之下，利物浦就較能善用有形歷史古都（水岸、教堂）和現代文化藝術的對話，營造鮮明的形象，以利未來長期

發展文化觀光；如歐洲文化首都圓滿結束，交棒給 2009 年主辦城市奧地利林茲的活動就是在碼頭頂舉行。當然在風光背後也有學者對歐洲文化首都對都市能帶來多少長期效益感到懷疑，在利物浦之前，英國唯一承辦過歐洲文化城市的只有蘇格蘭蒂格拉斯哥，而一直以來，有關歐洲文化首都長期效益的研究，也都無法有確切的結論，還需要更多的追蹤調查來支持。

在博物館方面，我們參觀的泰特（Tate）利物浦和利物浦博物館群都是國家大館，特別值得一提的，是它們對學齡觀眾的培養，如泰特分館在 2 樓有藝術行動推車，車上有各種看似簡單的裝備，但卻是充滿巧思的教材，如大小不同的鍋子，各自有花香或食物等獨特的味道，推車旁的教育人員，會引導小朋友在打開鍋蓋後，聯想與味道相關的場景，再試圖從展示中找出配對的作品，如以花園或餐桌靜物為主題的繪畫。

沃克美術館有新增的兒童專區，其中一項設計，需要兩個小朋友一起參與，一人透過牆上的電話描述眼前動物的型態，另一位手持聽筒的小孩，可以試著根據描述畫出動物，培養觀察和寫生能力；奴隸博物館面積不大，但也有一個專屬的教育中心 Anthony Walker（Education Center Anthony Walker），是紀念大利物浦地區在地黑人少年 2005 年時因膚色而遭兩名白人謀殺，奴隸博物館教育中心以他為名，希祈能夠消弭種族歧視，宣廣種族共存的理念。

英國約有 2500 個博物館，每年參觀人數約 1 億，博物館和美術館等文化資產都是行銷英國的重要利器。但英國和台灣，有其根本上不同之點，英國即使是地方性的博物館，許多都有悠久的歷史和豐富的收藏；而台灣的地方博物館或文化館，大多成立於 90 年代後，當時的博物館，在生態博物館及社區博物館的趨勢下，深受以人為重，而非以物為重的想法影響，因此，博物館的走向、需求及現階段的目標，都明顯的和英國不同。

英國地區博物館文藝復興計畫的重點項目在：提升藏品的照顧、管理與保存、擴大與學校及社區的交流；其出發點及經費主要挹注對象也因此是落在有重要典藏的大館，如大的地區博物館（多由較大

的市鎮政府支持)、大學博物館或已獲文化部專案補助蒐藏管理的博物館，也就是說，那些非公部門博物館，可能是所有博物館中最需資金挹注的小博物館，很難從文藝復興計畫取得太多財務上的幫助，而來自大館專業或實質上的幫助，究竟有多少效益?有待觀察。

若和台灣的地方文化館計畫相比，英國的文藝復興計畫可謂是大館帶小館加上輔導團；但如前述，台灣博物館的收藏和英國博物館的收藏發展和數量都不相同，並不偏重補助大館；而是採分類輔導方式，包括重點館舍的升級計畫、文化生活圈整合型計畫（採區域內館舍的資源結合），兩者並行。因此，兩者雖堆採補助款由公部門支應，但操作與督導機制（英國採任務編組的行政法人制，我國則透過中央部會審核、督考制）、補助對象均有不同處，但兩國的博物館（地方文化館）界共同的心聲：政府的補助不可貿然停止。

參考資料：

本報告除參考各館舍提供之簡介手冊、及官方網站上之資料外，其餘為當場導覽解說會談內容彙整。