

出國報告（出國類別：考察）

英國博物館協會年度會展暨相關單位 參訪報告

服務機關：國立故宮博物院等

姓名職稱：馮副院長明珠等

派赴國家：英國

出國期間：2008.10.04-11

報告日期：2009.01.05

一、參訪目的

基於臺英雙方文化交流之重要性，近年來英國文化協會（British Council, BC）與英國貿易文化辦事處（British Trade & Cultural Office, BTCO）皆積極與臺灣文化單位密集接觸與交流，促成許多合作案，英國文化協會甚至於 2006 年 3 月安排一英國參訪團來臺進行文化產業調查，走訪數個國家級博物館，瞭解臺英之間潛在的合作關係。這樣的交流模式，有其正面意義，而英國貿易文化辦事處所屬「英國貿易暨投資署」（UK Trade Investment, UKTI）乃於今年與文建會合作，共邀臺灣的博物館界人士組團前往英國利物浦與倫敦二地，參訪英國博物館協會年度會展，並與數座重要博物館及相關展示與商品公司交流。時程是 2008 年 10 月 4 至 11 日（含路程），其間面會不少公司行號人士，也與博物館同業人員座談，互換經驗與想法，成果豐碩，相信有助於未來臺英文化產業間的交流與互惠，並給予臺灣博物館之經營有所刺激。

參訪團成員：

國立故宮博物院/馮明珠副院長

國立自然科學博物館/周文豪副館長

國立歷史博物館/高玉珍副館長

國立科學工藝博物館/黃俊夫主任

臺北市立美術館/謝小韞館長

臺北縣立黃金博物館/施岑宜代理館長

國立臺北教育大學藝文產業設計與經營研究所/林詠能助理教授

朱銘文教基金會朱銘美術館/廖慧鈴執行長助理

二、參訪過程

（一）行程紀要

本次參訪行程為 10 月 4 日（星期六）至 10 月 11 日（星期六），在英國期間的行程由英國貿易文化辦事處貿易投資署安排，幾乎每天上班時間行程安排的滿滿，想要找空檔時間去看看博物館都很難，大部份時間都待在會議室聽報告，讓參訪團內首次到英國參訪的成員覺得很可惜。

10 月 4 日（星期六）

- 20:20pm 國泰航空 CX-531，臺灣桃園國際機場出發
- 22:00pm 抵達香港



香港機場候機室旁的兒童區

10月5日（星期日）

- 00:35am 英國航空 BA-28，香港國際機場出發
- 06:35am 抵達倫敦希斯洛機場，原本要馬上轉機 07:40am BA-1384 到曼徹斯特，但是由於氣候因素抵達倫敦希斯洛機場時已經是 07:30am 了，所以勢必趕不上預定飛機，到櫃台重新劃位僅能劃到 13:15pm 的班機飛曼徹斯特，所以還要在倫敦希斯洛機場耗約 5 個小時。



2008 年初剛開放使用的倫敦希斯洛機場新航廈

- 14:20pm 抵達曼徹斯特，英國貿易文化辦事處貿易投資署此次隨參訪團前來英國的吳梓維小姐在曼徹斯特機場接機，也空等了約 5 個小時。接著搭乘租賃車前往利物浦 Jurys Inn Liverpool 飯店辦理報到。此飯店對面就是此次 2008 英國博物館協會年度會展場所，從房間窗戶就可看到會場。



Jurys Inn Liverpool 飯店



2008 英國博物館協會年度會展場所

- 16:00pm 大夥放完行李，就趕緊把握時間到飯店鄰近很有名的 Albert Dock 碼頭區逛逛，Albert Dock 碼頭在十八、十九世紀是一個英國很重要貿易碼頭，現今貿易碼頭的功能雖然喪失，但政府將先前的倉庫建築保存並再利用，該區域內有海事博物館、黑奴博物館、披頭四博物館、泰德美術館利物浦分館、餐廳及酒吧、禮品店等等，這種對於該碼頭保存與再利用成功的模式，使得它成為世界遺產的一部份（2004 年聯合國教科文組織通過「利物浦：海上貿易城市」為世界文化遺產，分為六個區域來進行管理，其中第二區：Albert Dock and Wapping Dock Area）



Albert Dock 區域



披頭四博物館



海事博物館及黑奴博物館



泰德美術館利物浦分館



10月6日（星期一）

- 09:00am 英國博物館協會年會開幕式
- 10:00am-17:30pm 參觀英國博物館協會年度會展，來自全英國各地從事博物館相關領域的商業機構在年度會展場地展出，從蒐藏櫃體設計製作、蒐藏相關耗材、展覽櫃體設計製作、展示架設計製作、圖片資料庫、PDA 語音導覽、博物館書籍、展場設計製作等等，讓我見識到英國博物館相關產業的蓬勃發展並也蒐集了一些資料。



英國博物館協會年會開幕式



年會茶會



展覽櫃體設計製作



PDA 語音導覽

- 19:15pm-21:00pm 利物浦博物館夜間參觀，這是參加英國博物館協會年會的特別福利，利物浦所屬的公立博物館配合英國博物館協會年會的召開，特地為來參加年會的人夜間開放。我選擇需搭接泊車的 the National Conservation Centre 與 the Walker Art Gallery 參觀，比較印象深刻的是國家保存中心的參觀，此保存中心是負責協助或建議利物浦地區博物館的保存及維護蒐藏品的工作，此機構有點類似位於台南的文化資產維護中心，該國家保存中心有一對外開放的展示空間，展出如何對蒐藏品作科學檢視、科學鑑識、維護科技、保存科技、修復科技等等。



國家保存中心科學檢視、科學鑑識相關儀器



隔窗可以觀賞檢視工作



國家保存中心木乃伊科學檢視成果展示



畫作鑑識

10月7日（星期二）

- 10:00am 參加英國博物館協會年會。
- 12:00noon 聽當地的展示設計公司 24Design 簡報並作討論。
- 13:00pm 聽國立足球博物館館長 Kevin Moore 簡介此一有趣的博物館，Kevin Moore 曾經編寫了幾本有關博物館經營管理的書籍，周文豪副館長還用他的書當課本在北藝大上課。



周文豪副館長（右）與 Kevin Moore 合照

- 聽完兩場簡報後開始出發到利物浦火車站搭乘 15:15 火車前往倫敦，17:47 抵達。再由小巴士接送到 Holiday Inn Kensington Forum 飯店。

10月8日（星期三）

- 10:00am 從今天開始在倫敦的行程英國貿易文化辦事處貿易投資署有另外派 Euan Scott 先生來帶領參訪團的行程。首先拜會 The Museums, Libraries and Archives Council（簡稱 MLA）此機構為一個第三組織，負責替 Department for Culture, Media and Sport（簡稱 DCMS）政府部門來執行一些政策，或是聯合相關博物館、圖書館、檔案館來辦理某些主題的活動。



MLA 門牌

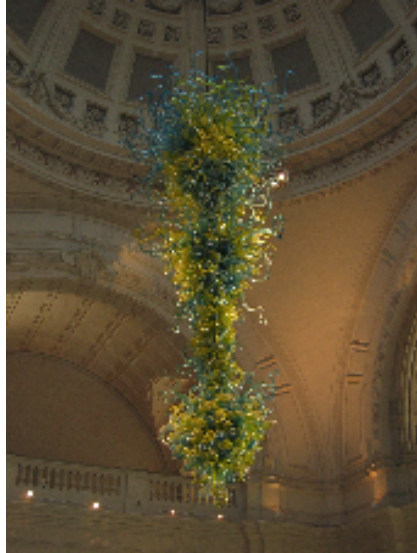


MLA 所在的大樓屬於科學博物館 dana centre

- 11:00am 離開 MLA 前往 Victoria and Albert Museum (簡稱 V&A) 參訪，在 V&A 大廳受到亞洲部主管的接待，參觀了幾個展覽館，最後到 V&A 最近剛完成的一個藝術教育中心 Sackler Centre，該中心內除了會辦理相關藝術教育活動外，還有幾個工作室開放給藝術家申請進駐使用。



V&A 接待大廳



大廳上方藝術品



藝術教育中心 Sackler Centre



學員作品展示



駐館藝術家說明她的創作



V&A 禮品店

參觀完展覽廳後與該館的行銷部門及巡迴展部門主管座談，了解到該館的禮品店與餐廳的收入佔全年所有收入的 1/7（約一千萬英鎊），這真是驚人的數字！另外在座談中他們表露出對於故宮文物的高度期待到 V&A 展出，甚至於建議故宮副院長不一定要找大英博物館作交換展，也可以找 V&A。

- 14:30pm 拜會 Department for Culture, Media and Sport(簡稱 DCMS)政府部門，與參訪團會面的是掌理博物館部門的首長（Ben Cowell）及副首長（Paul Barnes），他們提及目前正在檢討從 2001 年 12 月所實施的國立博物館免費入館政策的效益，總結的說，免費入館政策對於博物館的參觀人次有很明顯的倍增，他們很滿意此政策。
- 16:00pm 到大英博物館（The British Museum）參訪，一進入接待大廳就受到該館亞洲部的主管及同仁的歡迎，這當然是因為故宮博物院現正在與該館洽談合作換展，而故宮副院長又在參訪團內，所以才有此高規格的接待，全程由亞洲部的 curator 陪同解說，看了許多展覽，最後免不了有一場座談，座談完博物館已閉館休息，禮品店都關門了。



大英博物館 (The British Museum) 入口



亞洲部的主管及同仁的歡迎



純金打造的展品



古今對於人像詮釋對比展示



大英博物館 (The British Museum) 中庭



結束準備離開

- 結束一整天忙碌的行程。

10月9日(星期四)

- 10:00am 今天一整天要待在自然史博物館 (Natural History Museum) 進行參觀及座談，印象最深的是參觀 Palaeontology Conservational Unit (簡稱 PCU)，這個單位是對於該館標本、化石來進行保存與維護的單位，該館在世界上同類型博物館中的藏品數量可說是數一數二，可見得該保存維護單位的重要性。



等待著進自然史博物館的觀眾



自然史博物館的大門



在 PCU 觀察動物牙齒骨骸



在 PCU 觀察三葉蟲化石標本



龐貝城計畫(在 PCU)



將龐貝城所挖掘出的骨骸重新製作存放盒(在 PCU)

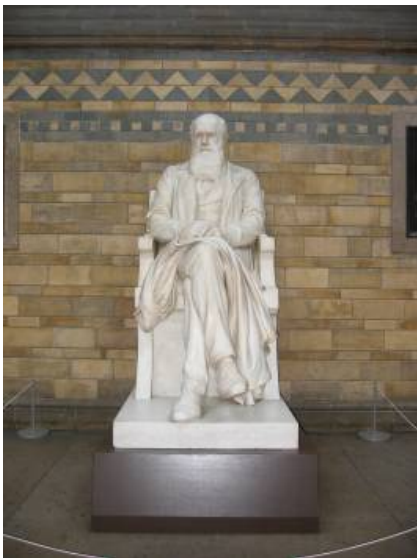


高中生參觀



學齡前學童參觀

另外與他們座談中得知 2009 年是達爾文 200 歲生日，自然史博物館他們爲了紀念此一偉大人物，從 1999 年就開始計畫，以 10 年的時間分兩期來建設「達爾文中心」。第一期我 2005 年參訪時已經完成，是以「開放式蒐藏庫房」的概念來呈現自然史博物館多樣的動植物標本，並定期請研究人員在特定場所講解所蒐藏的標本。第二期就預計在 2009 年達爾文 200 歲生日開幕，並在他們館內辦理一個關於達爾文的展覽，另外結合全球其他同類型博物館一同辦理此一議題的展覽，台灣是由自然科學博物館與其合作。



自然史博物館大廳達爾文雕像



達爾文中心第二期工程告示牌

10 月 10 日（星期五）

- 09:30am 今日整個上午由英國貿易文化辦事處貿易投資署安排 5 個英國展示規劃設計公司來進行簡報，看看是否有商業媒合的機會，參訪團成員怕辜負英國貿易文化辦事處貿易投資署苦心安排及在英國期間的招待，都努力聆聽並討論國內是否有什麼案件可與英國合作。
- 12:30pm 整個在英國期間行程結束。
- 21:15pm 搭英國航空 BA-31 從倫敦希斯洛機場飛香港。

10月11日(星期六)

● 19:25pm 抵達桃園國際機場

(二) 英國博物館協會年會紀要

◎開幕致辭

今年英國博物館協會年會邀請英國“文化、傳媒和運動部”(Department of Culture, Media, and Sport; DCMS)的部長 Andy Burnham 致詞。A. Burnham 是國會議員，可用「年青、優雅、聰慧」來說明對他的初步印象，他受邀與會開場致辭，給年會添增光采。由於地面交通壅塞，他一出機場就動彈不得，遲到了約 30 分鐘，所有年會議程也隨著順延。他到場步上講台，主持人 Virginia Tandy 站在他旁邊，先開口向與會人問候，竟把早安說成“Good evening”，大家失笑，Burnham 也苦笑說：「我沒遲到那麼晚吧！」大家又是一陣笑聲，Tandy 略顯尷尬，也突顯 Burnham 的反應及幽默。

Burnham 表示，博物館是個影響個人（尤其是小孩）一辈子的地方，往往一個小孩受到博物館某一物件、某一活動或某一展示的影響，會一辈子難忘而且影響深遠。往往，對於文化建設，我們得從過去 10 年的工作回顧做起，更需要想想未來 10 年我們如何推行文化工作。DCMS 的政策目標是要改善全國民眾的文化生活，支持追求卓越；我們得透過人類的精神生活更新，同時加強地方認同，啓發文化的思維（Aspirationing culture）。

博物館作為文化的教育機構，DCMS 要協助博物館作幾件事：1. 協助博物館提昇觀眾的品質，給予新的視野；協助博物館強化民眾對文化的認同；協助博物館帶領民眾走上發現的旅程。2. 協助建立博物館間的同儕評鑑系統，博物館間得以相互砥礪。3. DCMS 對地方有強力的允諾，協助地方文化發展，同時也希望博物館或劇院能找到協力單位，甚至也建立國際間的伙伴關係（partnership），過去已成功地和中國、印度...等等國家建立了伙伴關係。4. 博物館和民眾與社區需要建立新的關係，DCMS 聆聽他們的聲音，與博物館一起作好文化紮根的工作。

[註: DCMS 是制定政府政策的機構，負責藝術、體育、國家樂透、觀光、圖書館、博物館與畫廊、廣播界、創意產業、新聞自由、歷史文物等區塊，也是 2012 年 Olympic 和 Paralympics Games 的主辦部門。DCMS 的目標是 “to improve the quality of life for all through cultural and sporting activities, support the pursuit of excellence and champion the tourism, creative and leisure industries”。根據 DCMS 的 2008 年度報告，近年來 DCMS 在文化工作的進展，大致分成幾個區塊來說：

1. 文化與青少年－「Creative Partnership」是英國政府於 2002 年啓航的旗艦創意活動，有超過 2000 所學校、8 萬老師及 80 萬學生參加，往後三年還要投入 1.1 億英鎊，每年要進入 2000 所學校之中。在此之基礎上，政府承諾以 2500 萬英鎊打造“Find Your Talent”計畫，開拓年輕人的創意，在全國 10 地區提供每一學童每週課外 5 小時的文化與藝術課程。
2. 幼童閱讀－在 2007 年的“Summer Reading Challenge”有 1600 萬冊圖書館的書籍被借閱。
3. 文藝復興計畫－2006-07 年度有 1380 萬人次參觀此計畫支持之博物館，比往年

增加 5.9%。

4. 文化遺產--過去 12 年來，“Heritage Lottery Fund”已投入 4 billion 英鎊，供維護文化遺產之用。

2008 年元月，一樁 “Supporting Excellence in the Arts : From Measurement to Judgment” 的政策評估報告出爐，這項由 Sir Brian McMaster 主導的報告顯示，英國在追求文化卓越的經驗，會給世界帶來衝擊，並表示英國可能已站在另一波文藝復興的邊緣。

◎「文藝復興」回顧：發現與未來方向（Hedley Swain 主持）討論

經過六年「區域的文藝復興」（Renaissance in the Regions）推行工作，英國政府打算到 2010-11 年間，就要投入 3 億英鎊這麼龐大的經費。在過去這段期間，從 2002 年至今，文藝復興工作已有些成效，但中途評鑑是必要的，也是必需進行的工作；這項獨立評鑑工作正由一組顧問會（advisory committee）如火如荼的行進中。本項評鑑工作分成三期，第一期：初步收集資料（initial findings）和建議工作（recommendations）。第二期：持續收集資料（additional findings）和籌備 CSR campaign。第三期：組成 CSR 運作。評鑑的目的乃期盼透過檢驗過去的成果，作出未來推展的優先順序。評鑑者聽聽原先的資料怎麼說，也考量如何協助博物館、圖書館和文獻檔案局（Museums, Libraries and Archives Council; MLA）與其他伙伴共同形塑未來的方向與計畫。

此一討論案由 Hedley Swain（Director of Programme delivery, MLA）主持，由 Sara Selwood（Chair, Renaissance review）說明 Renaissance 計畫的目標與方針，並作簡單的「文藝復興」計畫推行回顧；之後，她提出幾項讓與會人士思考的基本問題，以掌握未來方向：

1. 願景與目標的明確性（clarity of vision of purpose），以下分成二小項
 - 補助地方重要博物館或更廣的區塊（funding of major regional museums, the wider sector）
 - 計畫補助（project funding）或長期補助（long term funding）。
2. 回顧中心事項（core review findings）或加入週邊事項。
3. 過程驅動（process-driven）或產出驅動（out-come-driven）。
4. 著重伙伴關係（partnership），或工作-資助（working-funds）關係，國家性-地方性（national-regional），地方-廣泛文化區塊（local-wider cultural sector）...其他。
5. 看待建立才能（Building capability）或能力建立（capacity building）。
6. 卓越（excellence）是相對的（relative）或絕對的（absolute）。
7. 標準模型（Standard model）取向或接納地方變異（regional variations）。
8. 是輕輕帶過（Light touch）或嚴格的同儕評量（peer review）與觀測（monitoring）。

Selwood 把在場的聽眾分成數組，每組給予一項討論案，最後聽聽每組報告討論的結果，由台上的顧問群和報告人及組員互動，分享想法。

與會的人多少是地方上執行「文藝復興計畫」的人，他（她）們對於評鑑人提出以上的問題都較能體會與有看法，甚至質疑主持人所用的字眼是否合宜（例如 outcome-driven 不如 output-driven 恰當）。由於我們自己在台灣有類似的文化中心再造的計畫，這樣的 review 可以與台灣的類似計畫相比較。事實上我們對

自己的「地方文化再造計畫」的成效與內容不甚清楚，無法提出我們的經驗與意見，但大家對問題核心問題的討論是值得參考的。

顧問群和各個分組所提的看法基本上存在著差異，由於時間的關係他們無法詳細討論。而分組討論多少代表地方上執行人的看法，若在執行前或執行中就有類似這樣的討論，有機會獲得共識，或許在評估階段對基本問題的看法就不會有反差。不過，從旁人來看，有些觀點是需要事先建立好；例如，經費的性質是 project funding 或 long-term funding 一事，地方人士認為文藝復興機制（mechanism）本身需要長期的資源來維持；但顧問表示，理論上或許是如此，但事實上不然（usually not the case），重要的是要事先預知資源的期程，作好目標管理，在期程內善用資源，發揮效果。所以，planning issue 重於 funding issue。當然，顧問團中也有人（David Fleming）認為，文藝復興這件事是要發揮在人上面而不是博物館上，而且資源這一回事根本和政治有關，往往不是一般人都可期待或操作的。由此看來 project funding 就比較不那麼真實，根本就是政治問題。Fleming 也強調 mechanism 是重要的，政府不能在期程過後就走開，就長期機制而言，應設法維持之。

就“process-driven, outcome driven”的討論，這一組強調文藝復興計畫的精神上是 outcome-driven，但現實上是 process driven。我想，這對每一個計畫而言，似乎都是同樣的現象。

Outcome-driven 多少是設定目標後，朝著目標走；換言之，outcome 是要能期待的，乃以設定的 outcome 來驅動計畫的進行。但事實上，在推展的過程中往往牽涉許多程序，結果為了符合程序上的要求，事件的發生就註定由程序來決定一切，產生荒腔走板情形亦所在皆有。所以，期待與現實是事件的本質，是實踐上的現實，智慧遂成為決策的後盾。有人強調 outcome 本身是質的問題，評鑑最後的結果就是諸如：“城市終得再造 regeneration of city”一句話就帶過了。反而 output 就有量的性質，是可以測量的，也較有 peer-review 的可行性。我想，這些觀點可能是顧問群最初沒想到的，以致於在提出這些問題時，有些人還有些愣住，不知如何討論。當然，顧問群中也有人給予認同，但有一件與會人的心聲值得注意，有人抱怨 data collecting 出問題，因為有許多數據提供出來了卻未被採用。可見評估系統與執行人之間的看法與作法有大落差，如何去建立 standard model？因此，regional variation 或個案的變異，是須要額外關注的。此外，也有人認為如何看待 benefit 或 impact，比檢視 outcome 或 process 重要。從這一 session 的討論看來，這回的 review 是有些問題，需要先有克服之道，才得以作出客觀的評量與建議。

◎Curators for changing times 變動時代的研究人員

在博物館中，專業人員／研究人員（curators）的角色似乎不可或缺，但這組人往往被他人留存刻板的印象；或許，連研究人員對自我角色認知也是刻板的。1994 年 Roger Miles 就曾倡議研究人員應該調整自我的角色，但多年來到底有多少改善，實令人懷疑。或許過去曾有成效，但今天仍有人提起，多少透露研究人員的觀念改變還是作得不夠。

在這種變動的年代，似乎「研究人員」得更應認清博物館的使命及自我角色扮演，以及任務調整。然而，多數研究人員仍然被人有「只關心文物標本，遠離民眾」的印象，他（她）們是「不容易溝通的一群，常是博物中難纏的人物」。Cathy

Ross 說，研究人員若還是固守老套，那刻板印象就永遠持續下去。她說：Curators 有何專長？簡言之，就是：objects（物件），obstructiveness（阻礙），obscurantisms（蒙昧主義）。博物館中的工作往往受制於研究人員，而且博物館中的政治性復雜，curator 之外的人要改變自己，但往往也在現實環境中會被 curators 左右。反之，curators 要能走出“good-evil”的形象，得在變動的時代中具備 dialogue（對話），democratization（民主），user-driven learning（使用者驅動學習）的特質。

Cathy Ross 指出，博物館與大眾互動的機制是由 curator 生產知識出發，提供給博物館中的詮釋單位與民眾對話，研究人員全躲在幕後不太參與民眾事務（去年到 NHM 訪問時，該館仍有太多人是如此，對展示教育不聞不問）。然而當網際網路的技術逐漸發展之際，訊息革命啓始了學習革命，民眾碰觸網路訊息擴增博物館在知識諮詢的服務空間，甚至當研究人員在網頁提供的物件說明資料過於技術性或理解性不足時，求知慾強的民眾便反映意見，頻頻諮詢問題，讓研究人員反思其提供的資料是否呆板或高不可測。研究人員提供未經詮釋的資料在不受歡迎的狀況下就得思考與改變，得以成為可學習的資源，而不是只是物件標本的材質、大小、色澤等等的基本訊息而已。因此，研究人員在語言溝通、數據呈現和知識的摘要性，都要問“How good to the public”，甚至“是否符合大眾的旨趣”。在“User-driven Learning”的年代，博物館中生產知識的研究人員就應該知道調整角色，既提供博物館的知識詮釋所需要的內容，同時也要直接與民眾對話，改善自己在提供學習中所擔任的角色。

總而言之，在現實上，新的技術發展已創造出新的大眾對話形勢，也衝擊出新的研究人員作業模式。在新時代的“面對群眾”及“除守舊”的研究人員角色，正考驗老式的博物館結構是否能跟上時代腳步。

三、心得與建議

◎「Free for All」國立博物館免門票制度

英國國立博物館自 2001 年實施不收費政策以來，已引領世界潮流如丹麥、澳洲、美國國立博物館皆不收門票，甚至是一向以收取高額門票增加觀光收益的法國與中國大陸皆於 2008 年宣布國立博物館免費開放。

博物館免門票政策在英國經歷長久的爭議，保守黨一向站在鼓勵收取費的立場，而工黨則持相反意見。英國國立博物館門票政策與政黨理念有很大關係。博物館免費的觀念可追溯到 1753 年設立大英博物館的國會法案，大英博物館認為收藏功能是讓民眾有免費使用的權利，不過大英博物館開放民眾參觀初期不是如館方所言讓大眾進入，而是參觀者事先須申請門票。1845 年博物館法通過，賦予地方政府建立博物館權利，並允許博物館收門票，但上限為 1 便士。1937 年國家藝廊一週收費兩天，其目的是為了降低觀眾數量，以確保藝術家可在其中學習、臨摹畫作。二次大戰後的文化政策傾向不收取門票費，根據 1963 年統計，85.2% 的博物館入館免費，直到 1964 年公共圖書館與博物館法通過允許收費，許多博物館又紛紛轉向收費制度。1970 年代由於兩黨政策不同調，門票的爭議再現。1970-1974 年保守黨執政，1972 年通過博物館與藝廊入場費法，允許博物館收取門票，不過

很快地三個月後，工黨取回政權，隨之改變這項政策，而 1979 年保守黨政府上台，政策又轉向要求博物館收取門票費用，但把決定是否收費的權力交給國立博物館的董事會。

保守黨 1979 到 1996 年執政期間，政府鼓吹市場自由競爭，也導致幾座國立博物館，如海事博物館、維多利亞及艾伯特博物館、國家自然史博物館等紛紛開始收費，1994 年增值稅（VAT）法令通過，允許國立博物館的增值稅收入可回饋到館務使用，更確立了各博物館的門票收費政策。不過 1997 年英國政權由新工黨取得，其主張增進國家文化生活將是新工黨政府的施政核心，其中免收門票便是英國工黨政府引以為傲的文化政策成就。基於此施政重點 DCMS 通過彩券基金以及補助款來彌補國立博物館因停收門票所造成的損失。為了不讓免票政策引起太大爭議，DMCS 採漸進式策略，於 1999 年宣布兒童參觀博物館免費，隔年給予 60 歲以上的高齡者免費，最後於 2001 年通過全國國立博物館免費。根據「文化與創意 2007」（Culture & Creativity in 2007）報告，總結了英國 10 年來成果，其中門票免費的政策是首相 Tony Blair 大力推崇的政績，根據此報告自 2001 年起所有國立博物館多新增 40% 新觀眾，對於經濟弱勢的觀眾也從 2002-3 年的 540 萬增加到 2004-5 的 650 萬，共成長約 16-18%，自 1999 年開放兒童免費入館後，約有 1600 萬的兒童參觀過這些國立的博物館，其中有 800 萬的兒童在 2005-6 年獨自參觀博物館比起 1998-99 年增加了 70%，另外參觀人數的成長也為博物館帶來估計約 4000 萬的額外收入。此外有這些數據明顯增長的佐證，文化媒體體育部將在 2008 年增加 3 億 3600 萬英鎊來補助這些國立博物館，這項補助金額也比 1997 年增加了 28%。由人數的成長反應了從 1997 年推動博物館門票免費政策至今十多年的成果，也實現了新工黨政府致力讓絕大多數民眾親近藝術的目標。

表一、英國歷來博物館收費政策演進

年代	立法/事件
1845	博物館法通過允許博物館收取入場費但上限為1便士
1850	公眾圖書館與博物館法允許圖書館以及博物館免費入館
1937	國家藝廊一週有2天收費
1964	公眾圖書館與博物館法允許博物館以及藝廊收入場費
1972	博物館與藝廊入場費法移除國立博物館與藝廊收費的限制
1974(1月)	國立博物館與藝廊引進門票制度
1974(4月)	國立博物館與藝廊移除門票制度
1984	第一個國立博物館—國立海事博物館（The National Maritime Museum）開始收費
1985	維多利亞及艾伯特博物館（Victoria and Albert Museum）開始請觀眾自由式的付費
1987	國立自然史博物館（The Natural History Museum）開始收費
1988	科學博物館（The Science Museum）開始收費
1989	帝國戰爭博物館（The Imperial War Museum）開始收費

1990	下議院特別委員會發表報告「博物館應該收費嗎？」
1996	維多利亞及艾伯特博物館開始強制付費
1999	兒童可以免費進入國立博物館與藝廊
2000	65歲以上高齡者可以免費進入國立博物館與藝廊
2001	國立博物館與藝廊門票免費

資料來源：林詠能, 2006

在過去，全世界諸多大大小小的博物館都把蒐藏研究、保存文化遺產和社會大眾的教育作為立館使命，成為這些博物館的指導力量。半個世紀來，全世界的博物館事業蓬勃發展，但是經濟的成長與衰退的脈動，似乎緊密地扣住博物館的營運，尤其在經濟蕭條、政府稅收下降時，刪減博物館的經費補助常是政府的最優先考量。平常對博物館慷慨解囊的公司，在受到經濟萎縮的衝擊下，更是自顧不暇，也就無閒錢挹注了。這些窘境，就像波浪一樣，一次次地衝擊博物館的營運。Andy Harvey 在 1994 年曾說：當代的博物館，除了傳統使命之外，又增加了一個立即性的目標－「經濟上的生存」(economic survival)。

其實，上個世紀的八〇年代以來，博物館經營中，早就把“do business”當作一個重要的選項。多年來，提高入場費、擴張募款活動、廣收會員都是努力的目標；而讓博物館賣店蓬勃發展，似乎也是各個博物館競相大顯身手的區塊，商業拓展的面向，可謂無所不用其極，慣用的手法包括：寄發或網上訂購目錄、產品授權、發行有形或無形出版品、場地出租、經營劇場、餐廳／咖啡廳經營、點心站、販賣寄發目錄或電郵址，而舉辦娛樂性活動也是收入的方式之一；博物館辦理正式課程、大師演講、超級大展等，也都肩負經濟生存的使命。

本世紀初，英國政府在 2001 年實施公立博物館免門票政策，對博物館的經濟生存的使命見似雪上加霜，收入的區塊像是被敲掉一角一樣，博物館的經營面向立時需要有所調整。這次在博物館年會就有報告提到，在免門票政策實施之後，許多博物館的年參觀人數倍增[註：倫敦自然史博物館(NHM)由 2001 年的 180 萬增加到今年的 380 萬人，大英博物館(BM)則由 481 萬增加到 604 萬人)；自然史博物館有時一天就進來 22,000 人，擠得水泄不通(過去是 12,000/天)(但是調查顯示，每人平均留在館中參觀的時間也下降許多，意味「學習」時間少了，或按耐不住參觀環境的可能性增加了)，在這種狀況下，賣店生意業績大幅增加，免門票成為行銷的賣點，收入從 2001 年以前的 1.8 百萬英鎊增加到 2008 年的 5.8 百萬英鎊，之間有 4 百萬英鎊的差別。當然，在免門票政策的刺激下，入館人數大增，政府不能讓參觀人失望，因此實施「文藝復興計畫 Renaissance」，在 2002 到 2008 年之間，就投入約 1 億 5000 萬英鎊，補助全英國約 41 個地區的博物館，加強民眾接觸知識的機會，也激發民眾的創意與啟蒙，這項經費協助博物館給民眾更好的博物館經驗，包括強化展示，接觸蒐藏品的機會，也投資在博物館的人才與人力。博物館既存在經濟生存的使命，“Commercial”這樣的字眼已不再忌諱，博物館中的各個部門也都可創造商機。

◎ 「Renaissance in the Regions」區域博物館文藝復興計畫

英國工黨政府的博物館政策並非僅止於國立博物館，隨著 Free for All 的政策推行後，由成立於 2000 年 4 月的 MLA 博物館、圖書館與檔案館委員會於 2002 年提出「Renaissance in the Regions」區域博物館文藝復興計畫。

MLA 是 DCMS 補助的非政府公共體 (non-departmental public body)，是臂距理論下的產物 (即政府不直接插手文化事務)。MLA 的研究認為當時的英國地方博物館缺乏組織間的連絡、角色和責任的確認，造成的地區性博物館的功能無法有效彰顯。

為館際間相互合作，提昇博物館的效率，MLA 提出區域博物館文藝復興計畫，其目的是為活化英格蘭的地方政府所管轄的地區性博物館。這項計畫時程自 2002 年至 2011 年為止，總經費計約 3 億英鎊 (180 億台幣)，在英格蘭 9 個行政區 London、East of England、South East、North East、North West、Yorkshire、East Midlands、West Midlands 與 South West 等，各個行政區中設有一個地區中心(Hub)，而每個中心最多可有 5 個較大型的博物館所組成，總共有 42 個區域博物館在計畫涵蓋在地區中心內，並扮演博物館應傳達的教育、近用等重要角色；計畫由中心博物館扮演重要的領導角色，協助博物館相關經驗傳承及博物館教育的推廣；而同時 MLA 的 Regional Agencies and Museum Development Officers 地地部門與博物館發展人員亦提供諮詢與協助，並由相關的國立博物館分享技術與館藏。

由於 MLA 的區域博物館文藝復興計畫與文建會的地方文化館的政策時間點相關接近，表二僅針對二國的區域 (地方) 博物館政策做一比較。

表二、英國與台灣區域 (地方) 博物館政策比較

	英國	臺灣
名稱	區域博物館文藝復興計畫	地方文化館第一、二期計畫
時程	2002-2011	2002-2013
機關	MLA	文建會
經費	約 180 億台幣(3 億英鎊)	67 億台幣
館數	9 個地區中心，42 個博物館	約 270 個文化館
目標	學習、教育、近用	社造、觀光、產業、經濟

此外，為檢視區域博物館文藝復興計畫，從今年開始 MLA 亦委由 Cultural Trend 的主編 Sara Selwood 擔任 Renaissance review 召集人，針對這項計畫的成果進行評鑑，這項評鑑計畫從 2008 年 6 月至 2009 年 12 月，分為三個階段進行；其結果將做為政府區域博物館政策的施政方向參考。

◎市鎮與博物館的關係

Lady Lever Art Gallery 是利華休姆爵士 (Lord Leverhulme 1851-1925) 將自己的收藏以妻子名義成立的博物館，館址便設在以他名字命名的小鎮上，說明了他與此鎮的關係。利華休姆爵士在 30 歲時成立利華兄弟公司，專營肥皂業，1825 年他雇用了 85000 名員工，擁有自己的島嶼與城鎮，直到今天利華兄弟公司已蛻變

為股票上市國際知名的化學工司，生產高級的清潔用劑，利華公司在 Liverpool 仍擁有島嶼、小鎮，Lever Village 的居民仍以利華公司的員工為主，鎮中有自己的博物館與教堂，居民生活與博物館緊密結合，在此教學、休閒、消費。在 Lever Village 與 Lady Lever Art Gallery 的例子中，可看見地方與博物館的關係，地方要興建博物館，要善用地方資源，有地方特色並與文化或產業結合，方可能成功。

◎保存維護（Conservation）的教育功能與商機

國立故宮博物院是國內少數擁有「保存維護處」的博物館，我們擁有古物維修室、古畫修裱室及古書修繕裝訂室，除了例行修繕業務外，唯一與教育有關的服務，是每年接受一兩位學古物保存維護的學生來院學習，這次訪英之旅讓我大開眼界。10月6日我參觀了位於利物浦市中心的 The National Conservation Centre，發現他們將博物館中所有維護修繕工作設計展出，修復師一面在玻璃圍幕後工作，一面展出他工作時的動態；當然學生在參觀之餘，一方面可了解古物保存維護是何種工作，理解與觀察到古物保存維護這門學科，讓博物館維護修繕工作與教育完全結合，這種做法是值得故宮效法的。在 The National Conservation Centre 中，我看到了英國如何利用博物館保存維護工作與教育結合；在倫敦自然歷史博物館（Natural History Museum）中我看到了博物館 Conservation 的商機。Natural History Museum 的保存維護中心十分大，各種修繕設施齊備，他們一一為我們介紹，並告之可以代為修護，當然是收費的，這也就是博物館的產值，看得到的商機。

參訪團一行於 2008 年 10 月 9 日早上 10 時準時到達倫敦自然史博物館，但因為排隊安檢和辦理訪問手續，第一個小時（10:00~11:00）與 Audrey O'Connell（Head of planning of Design Consulting）及 Mike Sarna（Head of Interpretation）的會議就相對縮短。Mike 的談論重點在於因應時代變革，博物館作為一個品牌，在觀念上需要有所改變，博物館的 Logo 從過去的葉形標誌改成大“N”空心字，可以作許多圖案的填充，成為一個活潑、親近、有屬性的標識，可運用於產品或任何有形無形出版品上，大大提升一般民眾對 NHM 品質上的觀感。Mike 特別提到近年來“Darwin Center”的建設（第一期已開放，第二期在 2009 年 9 月開放）確實改變民眾對自然史博物館的看法，蒐藏品有科學家的加持，增加民眾與蒐藏品親近的機會，並有與科學家面對面互動的機會，提升民眾參觀的滿意度。Darwin Center 的 Cocoon 將容納所有的蒐藏品，屆時民眾接觸蒐藏品的層面將更擴大。Mike 也提到因應時令而推出的 Darwin 200 和 Darwin Exhibition，是眼前很重要的活動，意味運用時勢與特別事件推出特展與教育活動的經營要義。2009 年 2 月 12 日是達爾文的生日，同時 2009 年也是達爾文出版「演化論」150 年，在舉世紀念之時，NHM 與美國紐約自然史博物館合作推出巡迴展，目前有一套在歐美巡迴展出，預定要在今年十二月在倫敦自然史博物館展出，把這套展品留下，該館會整年有配套活動進行，向這位改變演化觀念的英國學者致敬。這項世界巡迴展另有一套於亞洲展出，臺中科博館已預定於 2009 年暑假展出，Mike 知道此事倍感欣慰，但表示美國製作的巡迴展太傾向於時間軸的敘述，當在英國展出時將着重達爾文相關

事蹟的展示，以英國人的角度略加調整，願意在 12 月提供設計圖供臺灣參考。

午後，12:30~14:00 之間安排與巡迴展部門的主管 Lizzy Cox 會面。Lizzy 曾與台北國立台灣博物館合辦「生命的律動」巡迴展，曾到過台灣，由科博館協助翻譯。Lizzy 表示，NHM 曾作過大大小小 400 個巡迴展，都很精彩，可在網上瀏覽，但她特別推崇“南極洲 Antarctica”巡迴展，這項收費展示去年底在 NHM 推出之後，目前已在國外巡迴，若台灣方面有意接展，將排在 2010 或 2011 年，每月的租金是 3 萬英鎊（約台幣 180~200 萬），佔地約 800 m²。她建議台灣幾個科學博物館可聯合接展，可省下不少運輸費。這項巡迴展示可以考量的，其科學性十足，但缺少南極環境的體驗設計，作為一個收費展，在台灣恐怕較不賣座，但如果大家合作共同加入冷冽環境的體驗區，應當可以考慮接受這項展示。

在 NHM 的“Do business”氛圍下，貨品銷售（Retailing）的收入佔 2007/8 總收入的 6.8% [NHM 的年總收入 7400 萬鎊，其中政府補助 4540 萬鎊（61.3%），募捐 1080 萬鎊（22.6%），會員及收費展 150 萬鎊（2.0%），販售部收入 510 萬鎊（6.9%），研究補助經費 320 萬鎊（4.4%），其他投資收入 210 萬鎊（2.8%）]，不難看出這一區塊的重要性。下午 14:00~16:00 之間與 Retail operation 的主管 John Arsh 會談。John 表示他在 2001 年到 NHM 任職之後，努力經營，2008/2009 這一年度的營餘將可達 580 萬鎊。他強調 NHM 的總賣店有重新集中與整合的力道，但也未放棄其他小角落，別看小角落不起眼，它的業績可達大賣店的 1/3，他覺得家庭訪客及常客是最主要的買家。他也強調 NHM 品牌也是重要的，因為其產品有科學家的認證，甚至開發前都由相關館內的科學家參與意見，確保產品的科學正確性；因此，只要有 NHM 的標章，買客可以放心地將產品當作學習的補助器材。若有產品被指出不正確，在經過館內科學家的確認後，產品不惜下架。NHM 的產品不但在網路上流通，也和 High Street 購物鏈（例如 WH Smith、Tesco 和 Next）合作，擴大銷售網。John 說，慎選合作對象非常重要，免得有 NHM 品牌的物品成為折價傾銷貨，對 NHM 的形象大大的打擊。John 表示，固然科學家要參與產品開發，但在該館的「ONE TEAM GOAL」的理念之下，產品開發之後，並無特別給相關專家回饋金的制度，這一點值得欽佩。偶爾他們也配合特展開發產品，但如果沒在 18 個月前就評估完竣作出決定，就不會開發，以免在匆忙中出錯。有小心的決策，才能作出有利益的開發案。John 也不否認“不冒險就不會成長”，但目前在未成立公司之前，還是保守的做，希望將來能像 V&A 一樣成立公司，走出自己的路，獲利不僅回饋 NHM，也要進入公司之中協助公司的成長與壯大。

當我們走過、看過 British Museum、V&A Art Museum 和 Natural History Museum 時，我們看到每個館都有佔地廣、設計精美的賣店，民眾在其中熱鬧地瀏覽、選購、付錢；服務人員熱情的招呼；在博物館當中，賣店成為最讓人留連的地方。博物館中，到處都是花錢的地方，但賣店卻是賺錢的地方。過去，博物館剛開始談企業化，館員常詢問的是我們會不會因為貨品行銷過度而忽略了建館的目的？marketing people 和 curatorial staff 曾經有過緊張；但今天 NHM 的展示教育單位都也作起生意來了（do business），Curatorial 部門的保存維修單位，也跟了上來；換言之，marketers 和 curators 之間已逐漸趨同於共通的理念。

長久以來，博物館在財務上一直面對挑戰，經營者就得不時找尋實現經濟使

命的方法。從創收中力求自給自足是個夢，是否在現實上真能完全實現，實在是個問號，以 NHM 為例，終究未能填補門票受益的坑洞。2001 年以前，NHM 是入場收費的，每人約收 £9，當年的參觀人數是 180 萬人，估計其門票收入可達 1620 萬英鎊。經過 6 年的免入場費政策，2007 年 NHM 的總參觀人數躍升為 380 萬，帶動賣店生意收入 505 萬鎊，與門票收入差別仍大。其他博物館又如何呢？我們台灣的博物館如果也免費，賣店創收有足夠的力道讓財務面對挑戰嗎？政府是否也要實施免門票而倚重賣店這一塊來解決財務問題？我們在不在意人潮多了觀眾留館學習的時間卻短了？我們人人都會說我們要有 smart move，但 How？

近日（2008.10.15）中國時報專訪前教育部長及文建會主委郭為藩教授，他提到馬總統的競選承諾，將在就職一年內成立「文化觀光部」。他特別詮釋觀光為何要與文化結合。他強調：觀光納入文化部，即表示未來的方向不是在於開發而是重於保育，開發走的是工程，保育是跟環境結合。（在這一環，英、法走的是文化與傳播結合，而英國更進一步將運動也納入所謂的「文化、傳媒、體育部(DCMS)」，我國與南韓同將文化與觀光合併）。這樣的詮釋與定位，是令人有期待的；保育與環境整合，加上優質文化，同構觀光的要件，一起推展走向國際，這是其間的創意，「福爾摩沙」就是一個重要的品牌，是可以發揮的。台灣這塊土地經過前幾代的蹂躪，已經滑出了「福爾摩沙」的意涵，再不憐惜，恐怕來不及了。博物館與保育、環境整合，早就是命題。

郭教授也提到台灣的觀光強項，其中包括博物館（例如：故宮）。博物館是可以觀光的，但作為國際觀光，自然史館似乎仍略遜一籌，科博館即為一例。但 NHM 的國際觀光卻非吳下阿蒙，在其 2007 年的觀眾調查中有 33% 是國外觀光客，這所建築優美、蒐藏豐富、展示大器的博物館，每年一百多萬的國外觀光的確可觀。但如果從這次的參訪體會英國博物館 do business 的積極性，就認為 NHM 已定位為一個以文化觀光或文化創意為主軸的博物館！那可能是個偏見（註：不幸，國內某些博物館的高層竟有這樣的迷失），從其 2008/08 的經費預算來看，其科學研究與蒐藏部門的經費是 1800 萬英鎊（合台幣約 1 億 1 千萬，佔總支出 8300 萬英鎊的 22%），僅次於人事費（3288 萬英鎊，40%）。在研究蒐藏支出之後，依序是展示（606 萬英鎊，7%）、觀眾服務（606 萬英鎊，7%）、固定資產（598 萬英鎊，7%）、募款（417 萬英鎊，5%）、圖書（321 萬英鎊，4%）、學習（177 萬英鎊，2%）及其他（537 萬英鎊，6%）。自然史博物館的後院，往往有龐大的研究蒐藏學者群，他們到各處蒐集物件標本，研究與詮釋，是學術也是教育，這才是博物館內涵的支柱，是一般民眾所不常接觸的。

誠如 Andy Burnham 所說：博物館是個影響個人（尤其是小孩）一輩子的地方，往往一個小孩受到博物館某一物件、某一活動或某一展示的影響，會一輩子難忘而且影響深遠。NHM 頗看重外界對該館的看法，一項調查顯示政府和媒體對該館的科學研究、教育工作和啟發民眾對自然世界的的能力給予高度肯定。在民眾方面，多數人認為自 NHM 可找到學習機會，是個增進自然知識的地方，也是進一步進入自然專業的渠道。很多人特別提起“特展、文化氛圍、建築宏美”是令人“着迷、啟發和讚嘆”的元素。部份人也提到，NHM 是“可殺掉一天時間的地方”、“家庭活動與一起學習的地方”、“必須一遊的地方”。NHM 十足符合 Andy Burnham 稱許

的博物館。

近年來 NHM 致力於把蒐藏及研究成果推到前台，設置「達爾文中心」，第二期工程將在明年全面開放，屆時「蒐藏、研究、教育」的整合，及「科學、環境意識、自然文化」的再融合，將更為閃亮，自然史館在社會教育影響力，仍是最重要的。因此，台灣的國立自然科學博物館（及其他）與倫敦自然史博物館，無論在館內各部門的合作交流與互動是重點的，對於博物館如何影響世界，更需多多交換意見，共創博物館事業。

一個博物館專業人員最重要是增廣見聞，了解博物館的展示、推廣、行銷及出版甚至是博物館禮品部門如何營運，例如以國立歷史博物館今年開始實施館務基金，如何自籌經費，如何務實規劃博物館的活動及目標，增加博物館吸引觀眾前來參觀，在我們參訪的三大博物館中皆可看到他們的活力與生命力。大英博物館在「大中庭計畫」完成之後，不僅展示空間拓展，整個挑高的建築與自然採光，讓這個具有歷史的博物館更加壯闊氣派，不僅展出的每個展覽都很有吸引力，即使是走在博物館內都讓人對這個博物館的內涵留下一輩子難以忘懷的印象！例如亞洲部讓人期待的中國名家顧愷之「女史箴圖」，存世僅有幾件的宋代汝窯展示，大家最耳熟能詳的埃及文物，一個舉世聞名的博物館讓人心嚮往之，拜訪之後更覺不虛此行！一個歷史悠久的博物館如何成功轉型為例，維多利亞博物館則規模不若大英博物館，但這幾年重新整修之後的展示廳，其內容相當精采，對於展示廳的燈光控制相當講究，保護歷史悠久的文物不遺餘力，當然他們對推廣教育的規劃讓人印象深刻！也是未來台灣博物館可多加學習的！不僅推廣教育的空間足夠，還針對不同年齡對象推出不同活動，最特殊的是邀請他們國內不同工藝藝術家來館進駐三個月，這些藝術家在博物館內專心創作，並開放給預約觀眾參觀及動手學習，我們雖短暫學習，卻充滿興趣，也覺博物館真好玩！當然他們的禮品部更是博物館重要的生財之地，因此博物館開發創意產品更是未來重要的工作！

包含大英博物館在內，每個博物館都在為自己博物館行銷，尋找自己博物館的財源，他們務實專業而積極謙虛的態度令人印象深刻，大英博物館亞洲部部長親自接待來自台灣博物館界的同業，流利的中文仔細介紹他們可輸出的展覽，包含「埃及木乃伊」為主的科技展示，古典希臘的雕刻展等主題，維多利亞博物館也是不斷行銷自己博物館的特色，自然歷史博物館這個以恐龍展示聞名的博物館更推出十二項可借展的主題，每一份皆製作精美而專業，可瞭解他們的用心專業及對博物館業務的重視！

讓博物館專業人員有機會多接觸國際博物館，將是最實務的工作經驗！然參訪行程過於匆忙，很多精采展覽僅能走馬看花，無法深入了解其設計、動線、溫濕度及燈光等，甚至未來如何洽展，實在可惜！再者，文化創意是台灣這些年最深耕的一環，不過這次行程卻完全沒有觸及，英國是全世界知名文化創意最成功的國家，身入其境但無法接觸實在可惜！若能與相關人員彼此交換心得、互相討論，相信將更能收事半功倍的效果！