

國立臺灣藝術大學

ICOM-INTERCOM 2009 墨西哥年會 出國報告書

指導單位：行政院文化建設委員會

主辦單位：國立臺灣藝術大學

承辦單位：國立臺灣藝術大學人文學院

執行單位：國立臺灣藝術大學藝術與文化政策管理研究所

協辦單位：國立臺灣藝術大學藝術博物館

國立臺灣藝術大學教育推廣中心

執行期間：2009年11月10日~2009年11月15日

摘要

此次考察行程主要參與 ICOM-INTERCOM 2009 年會的論文發表，並參訪墨西哥 Coahuila 地區的 Torreón 市及周邊地區進行博物館專業交流。INTERCOM 年會於十一月十日至十一月十三日假 Arocena Museum 及多處文化地標舉行。賴瑛瑛於年會上報告主題為「文化開創—博物館與當代藝術家的合作關係」，介紹美術館如何結合當代藝術家創新想像的能量，開發美術館的豐富資源，博古今用，成為文化開創及組織再造的動力。藉由 ICOM-INTERCOM 年會的參與，除與各國博物館管理的學界及業界進行交流與分享，更藉此介紹台灣博物館現今豐富多樣性的面貌，以及不斷檢討精進的蓬勃發展。

關鍵字：博物館管理、夥伴關係、墨西哥、博物館

Keywords：museum management、working in partnership、Mexico、museum

目次

壹、 緣起.....	1
貳、 目的.....	3
參、 行程說明.....	4
肆、 2009 INTERCOM 墨西哥年會	5
一、 主辦單位介紹.....	5
二、 研討會內容.....	10
三、 參訪機構(礦業博物館、革命博物館、沙漠之旅)	19
伍、 國際交流及後續成果.....	22
陸、 建議.....	23

壹、緣起

國際博物館管理委員會（ICOM-INTERCOM, International Committee on Management）是國際博物館協會（ICOM）的 30 個國際委員會之一，為一獨立、非政府的國際博物館管理專業與研究的組織，1996 年成立於澳大利亞墨爾本。該委員會旨在就博物館管理專業，負責國際各館管理專業倫理之監測、專業人員之意見交流、博物館專業發展等，關心議題涵蓋博物館實務、博物館法令、博物館資源開發與管理等。會員皆為博物館管理專業人士，目前約有 180 個國際會員，在各國博物館的管理領域具相當影響力。理事會每年召開年會，理事任期三年，配合國際博物館協會會期實施改選，目前理事共有十席，分別來自英國、美國、澳大利亞、紐西蘭、奧地利、肯亞、伊朗及台灣。2004 年，INTERCOM 於韓國首爾舉行年會，文建會研究員吳淑英參加年會並當選為理事，同時爭取到 2006 台北年會的主辦權。2007 年在維也納年會再次獲選連任，目前亞洲地區僅台灣代表在 INTERCOM 理事會佔有席位，負責亞洲區域博物館資源之開拓及整合。

本屆主席 Dr. David Fleming 為英國利物浦博物館總館長，前英國博物館學會理事長，專研博物館管理與領導，於 2001 年就任英國利物浦博物館總館長後，當地博物館參觀觀眾已呈倍數的成長。透過每年定期舉辦的會員年會、網站、電子郵件聯絡，INTERCOM 有效地建立起國際間博物館管理專業人才的聯絡網，致力於專業領域的交流合作。

回顧歷年 INTERCOM 年會主題如下，2000 年「追求卓越：21 世紀的博物館領導」，2001 年「博物館的管理倫理」，2002 年「博物館領導：核心價值的轉移？」，2003 年

「博物館事業的管理」，2004 年「博物館與無形文化遺產」，2005 年「博物館與時代變遷」，2006 年「博物館的新任務與新角色」，2007 年「21 世紀博物館領導挑戰」，2007 年「博物館與觀光」等，致力於博物館專業管理的實務交流及學術論述，年會暨研討會所發表的論文可在 INTERCOM 官方網站上瀏覽(www.intercom.museum)。2009 年年會於墨西哥舉行，主題為「博物館與伙伴關係 Museum: working in partnership」，主辦機構為 Arocena Museum, Torreon。

ICOM-INTERCOM 不僅是重要的博物館管理專業社群組織，更是臺灣與國際博物館管理界交流活動的最重要平台。此次除以發表論文的方式向與會會員介紹台灣博物館的現況，亦以正式及非正式的聚會及洽談方式邀約國際間重要專家共同規劃日後在台灣舉辦的博物館管理專業合作計畫。

貳、目的

為積極參與國際組織活動，促進對國際間博物館管理專業之瞭解、交流及經驗分享，探索未來與相關機構合作之可能性，本計劃主持人賴瑛瑛於 2009 年 11 月 10 日至 11 月 15 日親赴墨西哥，以國立臺灣藝術大學藝術與文化政策管理研究所副教授及中華民國博物館學會博物館管理專業委員會副召集人的身分，出席國際博物館協會博物館管理委員會（ICOM-INTERCOM）2009 年年會，發表學術研究成果並訪問考察當地機構，以及考察博物館管理專業培訓及國際交流等事宜。

參、行程說明

此次參訪行程主要於墨西哥 Coahuila 地區的 Torreón 市參與 2009 ICOM-INTERCOM 年會及參訪周邊地區進行博物館專業交流。INTERCOM 年會於十一月十日至十一月十二日假 Arocena Museum 及多處文化地標舉行。賴瑛瑛於台灣時間十一月十日深夜搭乘長榮班機經美國洛杉磯及墨西哥 Guadalajara 轉機，於墨西哥時間十一月十一日清晨抵達墨西哥 Torreón 市，隨即趕往研討會現場，開始參與所有相關活動。

因賴瑛瑛抵達時間稍有延誤，原訂於十一月十日第一議題的學術發表經主辦單位協助安排，順延至十一月十二日閉幕式前，向全體與會人員發表論文、分享台灣學術研究成果。

INTERCOM 年會於十一月十二日下午五點結束，隔日參加墨西哥主辦單位策劃的沙漠探訪行程，深入瞭解墨西哥及 Coahuila 地區的文化地理環境等。後於十一月十四日清早搭機回台，經美國達拉斯、洛杉磯，於十一月十五日晚上抵達桃園機場。

肆、2009 INTERCOM 墨西哥年會

一、主辦單位介紹 (墨西哥、Torreón 市、Arocena Museum)

(一) 墨西哥

墨西哥是拉丁美洲裡文化教育事業較為發達的國家，主要為三大類文化的混合，包含原有的印第安文化，大量的西班牙文化，還有西方國家（主要是美國）文化的影響。墨西哥政府重視發展本國的民族文化，因此整合社會各種力量來促進民族文化事業的發展，加強文化設施如博物館、圖書館等的建設，推展民眾參與的社區文化活動，鼓勵各地區建構各具特色的地方文化。

墨西哥政府主張文化的最高宗旨在於墨西哥國家的獨立、自由、民主、正義，把保護和發展民族文化與堅持民族獨立的概念聯繫在一起，主張通過繼承和發展墨西哥的歷史傳統和文化遺產，增強民族主義意識。民族文化遺產與國家現代化不可切割，除了樹立和宣傳國家形象，亦強調公民參與文化的權利和意識。在保護和發展民族文化的過程中，墨西哥藉由保持和發展各地區文化的不同特色，強調其為多元文化的國家。在文化藝術創作方面，鼓勵自由創作及各種藝術思想和文學藝術流派的發展。

墨西哥政府對外實行文化開放政策，重視與外國的文化交流，認為文化交流有助於增強文化批判意識，豐富民族文化創作的力量，因而每年都邀約外國文化藝術團體到墨訪問演出，各外國駐墨外交機構亦經常開展文化宣傳活動。

(二) Torreón 市

Torreón 位於墨西哥北方的 Coahuila 洲，是一個相當年輕的城市，剛剛結束其成立一百週年的慶祝。Coahuila 洲中 Torreón、Gómez Palacio、Lerdo 三個城市合稱 Lagunera 地區，而 Lagunera 的中心城市就是 Torreón。Torreón 擁有豐富的礦產，近年來礦業的發展帶動其經濟成長快速，農產品則以棉花、小麥、豆類與西瓜為主，亦為主要牛隻的畜牧區。Torreón 的夏天氣溫高達 45°C，春、秋兩季約為 20°C 到 35°C，雨量非常稀少，通常伴隨著當地人稱為 tolveneras 的沙塵暴，tolveneras 的意思即為只持續數分鐘，由風力形成的地理景觀。

此地主要的居住人口，一半以上為混血，約百分之 40 為白人，其餘為美洲印地安人。墨西哥獨立戰爭時在 Torreón 有多場戰爭開打，主要是當時 Pancho Villa 的軍隊以及攝政軍隊的衝突，包含 1913 年 9 月 30 日以及 1914 年四月與五月的戰事。2005 年因而在 Torreón 正式成立革命博物館。2006 年開始，為了慶祝城市成立的一百周年，在各地劇院與公共空間揭開包括古典音樂會、流行音樂等的系列文化活動。



Torreón 市景

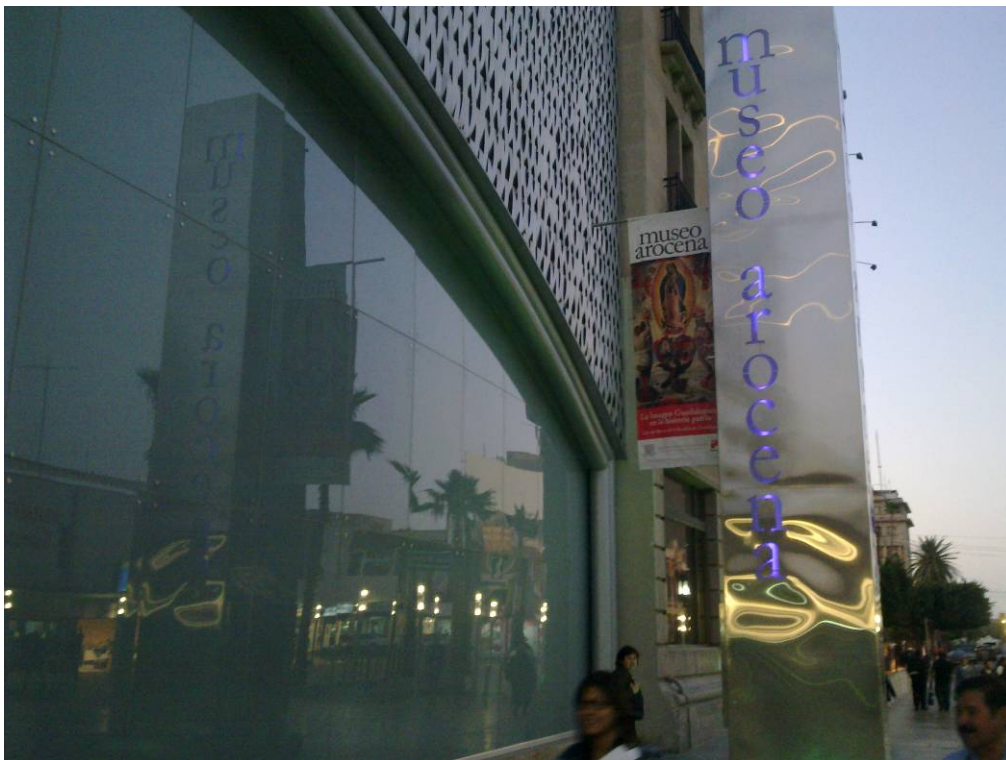
(三) Arocena Museum

Arocena Museum 座落於 Torreón 城市內 Laguna 廣場前，佔地約五萬平方米，主要收藏為歐洲藝術、新西班牙藝術以及區域歷史相關的文物。博物館前身於 1910 年由法國建築師 Louis Channel 建立，其後經由博物館學家 Rodrigo Witker 協助，建築師 Abby Aguirre Garay 主持，以當時最新科技進行修復與設計，形成今日的 Arocena Museum。

Arocena 家族的興盛始於 Rafael de Arocenay Arbide 先生，原為巴斯克的移民，生於 1847 年。Arocena 先生將美國原生的棉花種子引入此地，除了改變 Torreón 地

區的產業結構，作為棉花種植者以及棉花商人，亦獲得了大量的財富及崇高的社經地位。女兒 Zenaida Arocena，開啓了 Arocena 家族收藏歐洲與墨西哥藝術作品的傳統。一百多年來，已經擁有超過 2000 件的藏品，目前全部由 E. Arocena 基金會管理，經常作為地區文化推廣以及教育之用。

Arocena Museum 總共有 4 個樓層，包含兩個大展覽廳，分別為歐洲藝術的常設展，以及新西班牙藝術的常設展。藏品主要為 14 世紀到 19 世紀的作品，其中又以中世紀、文藝復興、巴洛克、殖民主義、新古典、浪漫和現代主義等風格為主；裝飾藝術則以象牙、銀和瓷器為主。關於國家與區域歷史的文物也是收藏與展示重點，例如「歷史的墨西哥」以及「Laguna 地區編年史」的展覽，均獲得國家博物館的支持。



廣場上的 Arocena Museum



Arocena Museum 門口



Arocena Museum 內的展示

二、 研討會內容

(一) 大會進行方式

此次大會主題為 Museums, working in partnership，研討會每一時段皆有不同的論文發表，以西班牙文、英文同步翻譯的方式進行。由於發表文章數目過多，除了共同的場次外，會中依照主題不同，採取兩個場次於不同地點，同時進行的方式，參加者可自由選擇參與的場次。數十篇的論文研究報告分別包括博物館與管理、博物館管理與社群發展、博物館與公眾、博物館與虛擬社群、博物館與教育等議題。



研討會講者發表

(二) 大會議題及發表分析

1. 第一天議題：

A. 博物館與管理

此場次首先由紐約大都會美術館的副教育主任 Rosa Tejada 發表「拉丁美洲之外的拉丁美洲：外來的觀點」，以其工作經驗與大家分享如何創造與發展各式各樣的博物館群眾。接著兩個子題分別為：「藝術家、志工與發展計畫：不斷提升的博物館」以及「博物館管理：面臨現況的因應之道」。「藝術家、志工與發展計畫：不斷提升的博物館」場次分別由匈牙利、阿根廷以及墨西哥的學者，分析當地博物館的現狀以及如何運用策略提升館的營運效率；「博物館管理：面臨現況的因應之道」則由來自墨西哥、丹麥、立陶宛的學者，以單一的個案介紹他們如何因應時代變遷所產生的問題，例如財政、國家策略等等。

B. 博物館管理與社群發展

本場次為共同場次，經由不同面向介紹墨西哥的博物館發展概況。首先，由 Iberoamerica 大學的教授發表，講述 Torreón 地區的博物館，如何找尋自己的定位，並且對世界開放；接著是礦業博物館以及 Coahuila 洲文化發展概況的簡介，最後以 Arocena Museum 的介紹與參訪做結。整體而言，這個單元讓參加者深刻的了解，自己目前身處地區的歷史文化背景脈絡，相當具有意義。



研討會參與學者

2.第二天議題：

A. 博物館與公眾

此場次首先由墨西哥經濟互動博物館館長，以及墨西哥沙漠博物館館長共同發表「行銷與研究：面臨時代危機的博物館」。他們從文化環境的變遷對於自身博物館造成的影響談起，藉由豐富的經驗分享，讓大家開始深刻思考，新時代的博物館是什麼樣子。接著兩個子題分別為：「博物館與週邊的社群：真實的連結」以及「文化觀光：21 世紀的挑戰」。「博物館與週邊的社群：真實的連結」由西班牙 Vigo 大學的教授發表群眾的力量以及如何點滴累積；接著是菲律賓馬尼拉都會博物館裡對於藝術家視野所做的個案研究；最後由墨西哥學者分別發表女性藝術家在墨西哥國立博物館當中的角色，以及如何拓展被博物館所忽略的社群做結。「文化觀光：21 世紀的挑戰」則是由墨西哥以及秘魯的學者，以個案的方式，分別發表各自的博物館如何因應文化觀光興盛的 21 世紀，以及如何兼顧提升地區經濟效益，與保持原有特色和功能。

B. 博物館與虛擬社群

此場次的兩個子題分別為「新時代的科技：組織社群的策略」，與「傳播與發展：網際網路作為文化的挑戰」。「新時代的科技：組織社群的策略」由西班牙、智利、以及墨西哥的學者，分別發表博物館如何透過數位科技，提供行動服務，以及虛擬博物館如何服務群眾等重要議題；「傳播與發展：網際網路作為文化的挑戰」則由墨西哥以及哥倫比亞的學者，以個案研究的方式，討論如何透過多媒體，讓大眾更貼近博物館，博物館也可以在許多方面運用新科技，例如推廣教育、觀眾服務以及觀眾研究。



演藝廳發表的講者

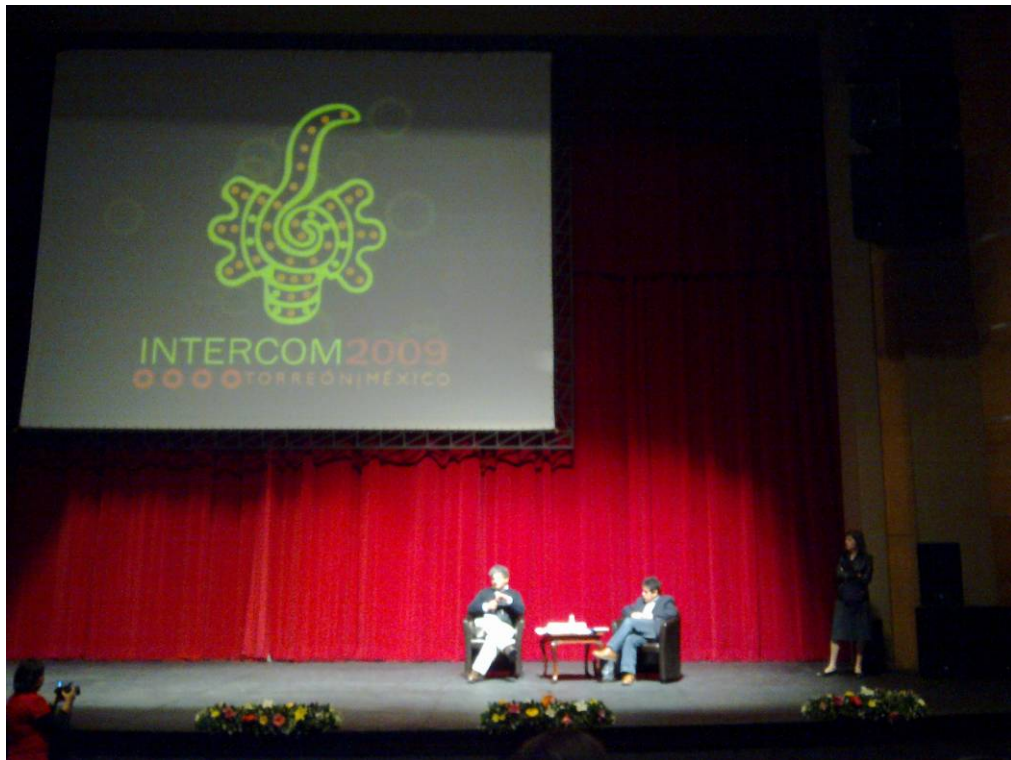
3.第三天議題：

A. 博物館與教育

本場次首先由墨西哥洲自治大學的教授以及 Arocena Museum 的研究員共同發表「博物館的敘事、脈絡與學習」一文，講述博物館如何透過展示方法，讓觀眾有不同的參觀經驗與學習。接著兩個子題分別為「博物館、文化、遺產與情感：教育目標」、「博物館與學院：面臨現況的因應之道」。「博物館、文化、遺產與情感：教育目標」由瓜地馬拉、巴西以及墨西哥三地的學者，分別講述如何透過新科技的發展，打破博物館的界線，延伸館外學習，讓更多人擁有學習的機會，發展民主真正的價值與意義。「博物館與學院：面臨現況的因應之道」由愛沙尼亞、莫爾多瓦、坦尚尼亞、墨西哥的學者分別發表，介紹該國的博物館如何透過與學院合作研究，發展對於藏品的詮釋對話。

B. 工作坊

工作坊以分組討論的方式進行，分別先由西班牙的學者發表「Web2.0：自然與文化遺產的再造」以及「公民社會：文化的火花」，與墨西哥礦業博物館研究員發表「兒童觀眾對於博物館的重要性」，以及賴瑛瑛的「文化開創—博物館與當代藝術家的合作關係」等四篇文章，接著才進行各國學者間的交流。



Q&A 時間

(三) 賴瑛瑛發表主題介紹

A. 講題：文化開創—博物館與當代藝術家的合作關係

B. 大綱：

博物館如何超越現有的現實困境，整合社會資源，進行更活潑的公眾服務及更有效率的機構管理，幾乎是所有機構共同面對的時代挑戰。1+1>2 的策略思考是組織活化重要的策略方針。文化資產是人們歷史記憶的寶藏，文化不僅須加以保護，更重要的是透過鼓勵當代藝術計畫，如藝術家駐館計劃等，創造新與舊的對話，建立過去與未來的橋樑，開創屬於大家的共同的新的文化。在這當中，博物館必須藉由藝術家獨特的觀察視野，包容開放文化詮釋的各種可能性，在藝術家、居民、博物館之間，創造合作夥伴關係的雙贏局面。另外，文化的多元性及複合性，讓博物館跨領域的合作成爲日後趨勢，從傳統藝術到新媒體，從藏品到音樂、建築、詩歌，甚至文化創意的設計都是銳不可擋的新浪潮，例如台灣的當代藝術館「無中生有」展覽，以及故宮「Old is New」的經驗。今日影響博物館發展最鉅的，依然是政府的政策執行，文化開創是緩慢長遠的發展，政策須有國際視野及長遠規劃，並且貫徹執行。

C. 投影片節錄

Culture Re-initiation

Partnership between Museum and Contemporary Artists

Dr. LAI Ying-Ying, Associate Professor

Graduate School of Art-Culture Policy & Management
National Taiwan University of Arts
yyl@ntua.edu.tw

ii. The Win-Win Partnership between Artists and Museum

Contemporary artist performs as active agent that creates foreign chemistry for both the museum and the community.



Artist-In-Residence Program

The jewel of the museum programs

Mission
to create an opportunity for contemporary and classical art in the museum's collection to communicate, while making the museum a supporting force in artist's creation...

Participating Artists
painters, sculptors, musicians, storytellers, photographers, installation and landscape artists...

Effects
developed an evolving dialogue between the past and the present through the form of art



2005 Paula Robison
Variations on a Theme by Sol LeWitt & Paula Robison

Case Three:

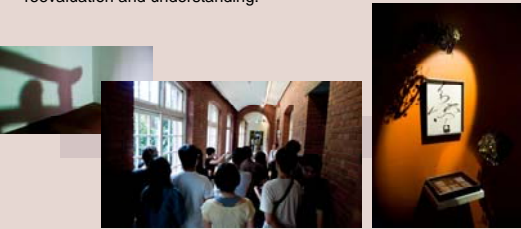
Site-Specific Program of the Museum of Contemporary Art, Taipei, Taiwan (MOCA Taipei)



X beyond O: Calligraphy-Sign-Space

Effects

- Opened another window for traditional culture
- Calligraphy, with its long history, can turn its back on traditional art's decline, once again seek the possibility of reevaluation and understanding.



iii. Implementation of Policy

- Cultural development is a long and slow progress, it requires the long-term planning and execution of the policy, along with clear leadership and constant endeavor in order to reap its fruit.
- Museum can function as culture preserver, meanwhile, museum can also function as a culture re-initiator for the 21st Century Society.

三、 參訪機構 (礦業博物館、革命博物館、沙漠之旅 Cuatrociénegas)

(1) 礦業博物館 (Museo de los Metales)

Torreón 地區擁有豐富的銀礦，百年來的開發為區域引進大量的移民及豐富的財富。礦業博物館為一棟美國式的建築，內部裝設以木頭材質為主，全館共分爲 7 個展區，分別就地質學、古生物學、地球科學等等 9 大不同面向，來討論與詮釋礦業的歷史，以及礦業與人們生活的關係的議題。礦業博物館與國立人類學與歷史博物館有相當密切的合作關係，包括技術支援、展品交流等。除了豐富的藏品之外，館內運用大量的圖表、模型、以及科技的設施，帶給觀眾相當特殊且享受的博物館經驗。



礦業博物館的展示

(2) 革命博物館

Torreón 城市為墨西哥獨立革命的重要基地，多場革命戰爭曾在此發生。為紀念 Torreón 革命英雄的事蹟，特別設置此一博物館。革命博物館由政府主導規劃，正式成立於 1986 年 11 月 20 日。博物館的展示以墨西哥的歷史為主，設有常設展「63 年歷史—1857-1920 年的墨西哥」，從 1857 年總統 Venustiano Carranza 制定憲法開始談起，主要側重於前期的革命事蹟。



革命博物館一景

(3) 沙漠之旅 Cuatro Ciénegas

Cuatro Ciénegas 是墨西哥沙漠中的綠洲，這個地區表面看似覆蓋滿白砂，事實上其地底有阡陌縱橫的水道，有的聚成河流，有的成爲湖泊，在沙漠當中形成了一小區的綠意。因陸塊的擠壓，現存於沙漠中的湖泊計有 550 之多，湖泊中仍活存有遠古時期地殼變動前的多種海洋生物，形成非常特別的生態，被劃爲自然生態保育區。



勘查沙漠的學者們

伍、國際交流及後續成果

本次相當榮幸得到 2009 年 Intercom 年會的論文發表機會，期許藉由專業的學術論文分享台灣的研究成果，也再度讓台灣博物館豐碩的成果展現於國際舞台，讓各國清楚瞭解台灣在文化深耕上的努力，其獨特的樣貌在地球村的大環境下實佔有一席之地。台灣向來對於歐美英語系國家的博物館發展概況較能掌握，藉由參與今年的年會，能更加瞭解西班牙語系國家的博物館發展現狀，除了得到最新資訊之外，和其它參與學者的交流是最寶貴的經驗。不同的地域往往孕育出各式各樣不同的觀念，在博物館界也不例外，藉由學術研究發表，帶動許多博物館營運上及想法上的激盪，對彼此都有相當大的益處。最重要的是，和當地文化機構代表以及與會學者之間，建立了非常良好的友誼，無論是學術交流、專案合作等方面，後續的合作指日可待。



我方參與人員與大會工作人員合照

陸、建議

參與國際盛會除了能增加台灣在世界上的曝光率，藉由學者之間的交流，以及觀摩所在地的博物館，帶給我們相當大的啟發。根據學者發表文章內容，與短暫的參訪行程分析，匯整出以下幾點建議：

- 一、 加強國際博物館界的密切文化交流：無論是博物館或者文化觀光，都是台灣積極參與國際事務的機會，也是文化界相當關注的焦點。博物館領域是全球經濟及文化的新興議題，要走出兼具台灣主體性與國際視野的道路，必須跟上國際間的潮流，觀察各國的發展狀態、模式，與優缺利弊，方能反思與規劃未來的發展。
- 二、 鼓吹企業贊助文化事業的夥伴關係： Arocena Museum 的企業會員經營方式，值得作為台灣博物館界的參考。Arocena Museum 積極開發當地企業夫人及社交名媛作為會員與志工，除了金錢及實務工作的協助及贊助之外，對於社會發展具有示範性與指標性的作用，對於會員本身亦兼具提昇形象及回饋社會的雙重意義。台灣的企業多以贊助大型特展的方式協助博物館，應思考如何吸引企業與博物館發展長期的夥伴關係。
- 三、 建立台灣與墨西哥的文化交流及合作：墨西哥擁有豐富的自然資源及深厚多元的古文物歷史，是為認識中南美洲文化的重要途徑，雙方的合作交流有助於經濟、外交的相互支持及學習。