

出國報告（出國類別：考察）

出席英國博物館協會（MA）年會及博
物館行政暨博物館管理運作機制會議
與交流計畫

服務機關：文化部

姓名職稱：陳德宇/專員

派赴國家：英國

出國期間：2014年10月7日至15日

報告日期：2015年1月15日

目錄

| | |
|------------------|----|
| 壹、前言..... | 1 |
| 貳、行程安排與參訪議題..... | 3 |
| 參、參訪心得..... | 28 |
| 肆、建議事項..... | 29 |
| 伍、參考資料..... | 31 |
| 陸、附件..... | 32 |

壹、前言

一、國外環境情勢分析

英國 (United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland) 主要由英格蘭、威爾斯、蘇格蘭及北愛爾蘭組成，為君主立憲、議會內閣制國家，並採地方分權制度，即中央政府將部分職權移交予蘇格蘭、威爾斯及北愛爾蘭等地方政府自理。其中博物館事務亦屬地方治理事項之一，即使「國立博物館」亦由地方政府直接管轄，例如本次主辦英國博物館協會 2014 年會的國立威爾斯博物館 (Amgueddfa Cymru – National Museum Wales)，即由威爾斯政府支持其主要營運經費，並配合該政府的政策每三年擬定工作計畫，作為其近程發展方針。

另外英國的文化事務在發展與推動上，政府係負責制定政策及撥款等鼓勵、支援的角色，以「臂距原則」為基礎，將經費的分配與具體管理事務非部會公共機構處理 (Non-Department Public Bodies, NDPBs)，避免政治對政策造成不良影響，進而維持文化的自由發展¹，例如：中央政府主要管轄英格蘭地區，並透過英格蘭藝術委員會 (Arts Council England) 提供區域內博物館補助資源；在蘇格蘭由蘇格蘭博物館美術館 (Museums Galleries Scotland) 負責，威爾斯由威爾斯博物館、檔案館及圖書館 (CyMAL: Museums Archives and Libraries Wales) 辦理，北愛爾蘭則由北愛爾蘭博物館委員會 (NIMC: The Northern Ireland Museums Council) 主管。

有關英國的國立博物館，亦屬於行政性質的「非部會公共機構」之一，以大英博物館為例，由國會訂定法案作為創立依據，並由首相或主管機關首長提名任命不支薪的理事會，理事會監督文物展示、研究、開放等政策方向，並提名館長²，館長則負責館內人事及館務經營等，博物館主要預算來源為主管機關的補助款。

在地方博物館方面，2002 年由英國媒體體育部 (Department of Culture, Media and Sports, DCMS) 發起的區域文藝復興計畫 (Renaissance in the Regions) 是英國自 19 世紀以來最重要的國家介入地方博物館的政策³，其重點項目在：提升博物館藏品的照顧、管理與保存、擴大與學校及社區的交流等⁴，至 2011 年為止，總計投入經費 3 億英鎊 (約新臺幣 180 億元)。然隨著英國近年來經濟發展情況不佳，英國政府開始大幅刪減相關預算及縮編組織，2012 年裁撤原負責區域文藝復興計畫的「博物館、圖書館與檔案館委員會」(Museums, Libraries and Archives, MLA)，改以前述英格蘭藝術委員會取代其業務，該計畫 2011 至 2015 年的預算則被刪減了

¹ 林慧如，〈地方博物館政策研究—以英國地區文藝復興計畫為例〉國立臺南藝術大學碩士論文，2008，頁 17-19。

² 黃心蓉，〈文話部門中的非部會公共機構：從歐洲國家博物館組織再造看行政法人化〉，《博物館學季刊》22(4)，頁 8-9。

³ 林玟伶，〈地方博物館與社群參與—英國區域文藝復興計畫之實踐探討〉，《博物館學季刊》26(4) (2012 年 10 月)：頁 101。

⁴ 黃心蓉，〈英國文藝復興計畫之操作與案例〉，《社區及地方文化館專刊》

<http://www.moc.gov.tw/images/epaper/20100518/page05.html>。2010 年，摘錄於 2014 年 12 月 4 日。

15%，並以卓越（excellence）、觀眾（audience）、彈性（resilience）、領導性與多樣性（leadership and diversity）、兒童與年輕人（children and young people）作為新的發展指標⁵。

二、與參訪主題相關之本部政策現況分析

本部於文化資源司下設置博物館科，主要業務為博物館之規劃、輔導、獎勵及推動，藉由博物館法（草案）及其相關子法的研議，提升博物館之專業性及公共性，並配合認證、評鑑指標的建立，結合經費補助等輔導獎勵措施，健全博物館發展環境、凝聚博物館界共識，同時提升社會大眾之認同，進而促進民眾對博物館之利用，使得參觀博物館成為日常生活休閒的一部分。

在法制工作部分，博物館法草案業於 103 年 8 月 7 日經行政院院會審查通過，8 月 8 日函送立法院審議，相關子法（含私立博物館設立辦法、博物館認證評鑑辦法及博物館法施行細則等）亦已展開研訂工作，未來將協助博物館取得立案身份，並與現行其他法規（如稅法）銜接。在資源挹注部分，則透過「文化部博物館事業推展補助作業要點」，提供公私立博物館「研究、典藏、展示、教育之功能輔助與提升」、「人才培育及產學合作」、「國際（含兩岸）合作與交流」及「倡導文化平權推廣」等業務所需經費，另輔以專家學者諮詢或其他媒合機制，協助博物館強化專業功能，提升服務品質，同時朝向永續經營發展。

三、參訪緣由與目的

為瞭解博物館專業組織形態、業務運作推展情形，期透過觀摩英國博物館界辦理推廣教育之經驗，作為本部與國內博物館專業組織（如中華民國博物館學會）合作機制之參考。尤其博物館具備高度專業性，講求專業、自主治理，即使是公立博物館，也與一般行政機關的運作需求不同，藉由同業人員所組成的專業組織，將更有助於保障博物館界的權益，例如博物館專業倫理的建立等，亦將更有效確立博物館之存在使用與價值，同時加強社會大眾對人類在藝術、科學與文化遺產的認識與瞭解。

英國博物館協會創立於 1899 年，為一全國性、獨立於政府機構外的民間組織，也是世界上歷史最悠久的博物館專業組織，截至目前為止，仍以會員會費作為主要營運經費來源。其以分享知識、發展專業、啟發創新等為目標，強化博物館對社會的價值，經由各委員會與工作人員的投入，向政府、博物館界與一般民眾鞏固博物館界的團結與聲譽⁶。它的主要工作包括：建立倫理標準、為會員提供職業生涯所需專業訓練等。該協會目前約有 6,500 位個人會員、550 個團體會員及 250 個企業會員，每年舉辦的年會是全歐洲最大的博物館及文化資產人員專業會議⁷。

⁵ 同註 1，頁 107。

⁶ 張譽騰，〈英國博物館協會（MA）的宗旨與功能〉，《博物館學季刊》7:4（1993 年 10 月）：頁 19-20。

⁷ Museum Association, (2014). *About*. Retrieved October 31, 2014, from

中華民國博物館學會是國內目前最具規模得博物館專業組織，成立於1990年，以促進臺灣博物館專業發展扮演臺灣與國際博物館專業合作及學術交流平臺為宗旨，現有超過100所的團體會員及250位以上的團體會員⁸，與國外組織規模相比，仍有相當大的成長空間，在會務推動及會員服務上，英國博物館協會亦有許多可參考的經驗，例如歷年召開的年會，不僅聯繫會員感情，藉由相關主題的討論，更強化博物館專業知識的傳遞，同時確認博物館核心價值與共識。

近年來本部與該學會合作，共同推動國內博物館與國際連結，除組團參與國際博物館協會（International Council of Museums, ICOM）年會、多位理監事當選專業委員會理事並積極舉辦國際會議⁹，提升臺灣博物館界的國際能見度與影響力外，另建立國內外博物館發展館際合作與交流平臺，協助促進雙邊瞭解進而共同研究、策展，意在使國內觀眾可以接收到國外資源，同時亦將國內文化特色宣揚至海外。

貳、行程安排與參訪議題

一、參訪行程

| | 時 間 | 行 程 |
|----|-----------------|---|
| 出發 | 第一天 10/7 (二) | 自臺北出發，經泰國曼谷至英國倫敦 |
| 參訪 | 第二天 10/8 (三) | <p>倫敦至卡爾地夫</p> <p>▶ 卡爾地夫城堡 (Cardiff Castle)</p>   <ul style="list-style-type: none"> - West St, Cardiff CF10 1BT, UK - http://www.cardiffcastle.com - 全票£12/孩童(5至16歲)£9/學生及年長者£10.50/家庭票(2大2小)£36/年長家庭票(2年長者2小)£33/5歲以下孩童免費 - 位於卡爾地夫中心，是威爾斯最著名的文化遺產景點之一，其城牆及塔樓已有超過2,000年的歷史 |

<http://www.museumsassociation.org/about>.

⁸ 中華民國博物館學會，本會簡介，<http://www.cam.org.tw/big5/about.htm> (2014)，摘錄於2014年12月7日。

⁹ 如2009年的ICOFOM-SIB、2011年的ICOFOM、2014年的INTERCOM、MPR及ICR等。

| | | |
|----|--------------------------|--|
| 會議 | <p>第三天 10/9 (四)</p> | <p>卡爾地夫</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 英國博物館協會會展/威爾斯千禧中心 (MA Conference & Exhibition Cardiff 2014/Wales Millennium Centre)  <ul style="list-style-type: none"> ➤ 國立卡爾地夫博物館 (Amgueddfa Genedlaethol Caerdydd – National Museum Cardiff)  <ul style="list-style-type: none"> - Cathays Park, Cardiff CF10 3NP - http://www.museumwales.ac.uk/cardiff - 週一休館，週二至週日 10.00-17.00 免費開放 |
| 會議 | <p>第四天 10/10 (五)</p> | <p>卡爾地夫</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 英國博物館協會會展/威爾斯千禧中心 (MA Conference & Exhibition Cardiff 2014/Wales Millennium Centre) ➤ 卡爾地夫故事博物館 (Cardiff Story Museum)  <ul style="list-style-type: none"> - The Old Library, The Hayes, Cardiff, South Glamorgan CF10 1BH - http://www.cardiffstory.com/ - 每週一至週六 10.00~16.00，免費開放 |
| 參訪 | <p>第五天 10/11 (六)</p> | <p>卡爾地夫至倫敦</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 泰德現代美術館 (Tate Modern)  <ul style="list-style-type: none"> - Bankside, London SE1 9TG |

| | | |
|----|------------------|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - http://www.tate.org.uk/visit/tate-modern - 除特展外，免費開放，週日至週四 10.00-18.00，週五至週六 10.00-22.00 |
| 參訪 | 第六天 10/12 (日) | <p>倫敦</p> <p>➤ 維多利亞與亞伯特博物館 (Victoria & Albert Museum)</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Cromwell Road, London SW7 2RL - http://www.vam.ac.uk/ - 免費，每日 10.00-17.30 開放，週五延長至晚間 22.00 <p>➤ 自然史博物館 (Natural History Museum)</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Cromwell Road, London SW7 5BD - http://uk.naturalhistory.museum/ - 每日 10.00-17.50 免費開放 |
| 參訪 | 第七天 10/13 (一) | <p>倫敦</p> <p>➤ 科學博物館 (Science Museum)</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Kensington, London, SW7 2DD - http://www.sciencemuseum.org.uk/ - 每日 10.00-18.00 免費開放 <p>➤ 英國泰德美術館 (Tate Britain)</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Millbank, London, SW1P 4RG - http://www.tate.org.uk/visit/tate-britain - 除特展外，每日免費開放 10.00-18.00 免費開放 |

| | | |
|----|------------------|--|
| 參訪 | 第八天 10/14 (二) | ▶ 大英博物館 (British Museum) THE BRITISH MUSEUM - Great Russell Street London WC1B 3DG - http://www.britishmuseum.org/ - 免費，每日 10.00-17.30 開放，週五延長至晚間 20.30 自英國倫敦搭機經曼谷返回臺北 |
| 回程 | 第九天 10/15 (三) | |

以上 Logo 圖皆取自各館官網

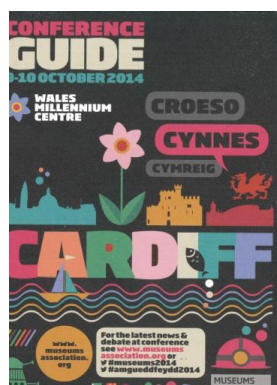
二、參訪議題與內容

(一) 英國博物館協會年會

今年是英國博物館協會第 125 屆年會，在英國威爾斯的卡爾地夫舉行，以「博物館改變人類生活」(Museums Changes Lives) 為主題，代表了該協會對於博物館影響力的願景，主要透過會議中進階的論證，探討博物館面對社會的變動，現實如何促使博物館重新思考自身的目標與角色。博物館已經證明其能彈性處理現階段人員、經費及資源的短缺或裁減問題，但若為永續發展，博物館更需再思考與公眾的關係，並重新與個人、社群建立持久的夥伴關係。

會議議程的安排分為四個部分：博物館改變人類生活、彈性空間 (Resilience Room)、職業咖啡店 (Careers café) 及進階培訓 (Smarter training)，每一部分各有專家主講的講座或帶領工作坊等，與會者能夠依照自己的興趣選擇適合的場次或主題參與，在主講人的經驗分享、觀念傳遞、與其他與會者共同討論的過程中，啟發大家審視自身博物館的存在意義，並確立博物館豐富民眾生活、凝聚社群意識的功能價值。

年會除了研討會外，另有博物館相關廠商的展會，超過 60 個攤位介紹與博物館相關之服務，例如語音導覽公司、典藏管理系統、文物保險、出版社，甚至相關學校系所等，二天的展會時間中，亦安排了 10 多場的工作坊，提供參觀者增進工作技能或接觸新科技，以更有效率、更進步的方式營運博物館。



年會手冊



展會手冊



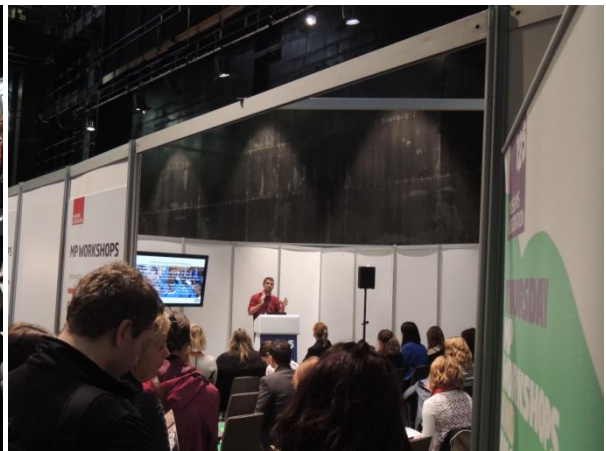
☞ 舉辦會議的威爾斯千禧中心



☞ 年會開幕式



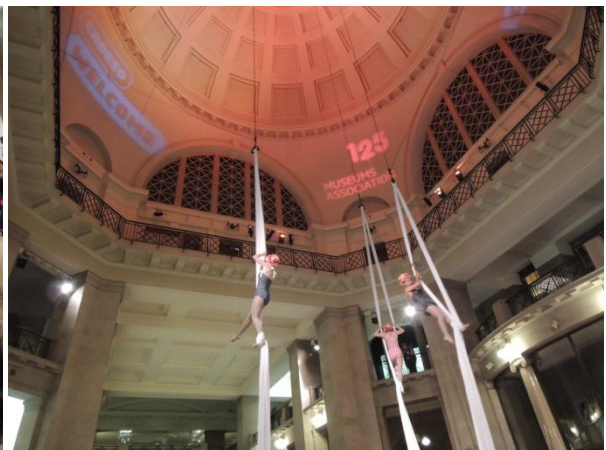
☞ 博物館年會展會是博物館人員認識新技術及交流的地方



☞ 博物館年會展會中所舉辦的工作坊



☞ 歡迎晚會上人滿為患



☞ 歡迎晚會上的表演

- ◆ **【專題演講】**2014年10月9日上午9.00 / 大衛安德森(David Anderson, 英國博物館協會主席; 威爾斯國立博物館總館長)

面對預算的縮減, 安德森館長勉勵博物館發揮道德責任, 並改變人們的生活。尤其, 當今社會面對許多挑戰, 包括資源減少、不公義及公共空間商

業化等問題，博物館的存在將比過去更形重要，因為博物館的大量研究與教育功能，能提供民眾學習的機會，彌平貧窮所帶來的落差。安德森館長特別關心政府預算的縮減如何影響博物館的價值及其威脅：例如北安普頓市議會（Northampton Borough Council）以 1,590 英鎊出售其埃及石雕－謝凱姆卡雕像（Sekhemka）的例子，已對博物館的專業倫理造成強大衝擊¹⁰－因為短期的經濟利益導致管理機關做了錯誤的決定，並侵害了它們所服務社區的長期利益。博物館是當今社會對抗市場導向的重要替代選項，市場或許能做很多事，且無所不在，但博物館關懷過去、注重未來的特性恰可以彌補其不足，使得民眾的生活因有博物館的存在而獲得改善。



安德森主席的專題演講



重視弱勢參與的英國，會議上亦提供手語同步翻譯

◆ **【專題論壇】2014 年 10 月 9 日上午 10.50-11.50**

加拿大安大略皇家博物館首位原住民全職工作人員 J'net AyAy Qwa Yak Sheelth，和與會人員分享了她的博物館如何藉由引進原住民社群的生活文化，達到改變。因為博物館可以促進人們送對殖民者及原住民的觀點，所以我們更需要不同膚色的人來呈現博物館內容的多樣性。巴西 Museu da Maré 館長指出，運用有限的預算，該館提供當地社群歸屬感，並改變它們對貧民窟的看法，「我們要打破貧民窟是貧窮且無法建法建立自己專屬記憶的刻板印象」。他呼籲各博物館以相同方式接觸它們的觀眾，組織需要更人性化，並將它服

¹⁰ 英格蘭北安普頓市議會為募集北安普頓博物館和美術館擴建工程所需的 1,400 萬英鎊爰將一座公元前 2,400 年前的古埃及 Sekhemka 石雕賣出，引發軒然大波。英格蘭藝術委員會警告北安普頓市議會：博物館可能因此失去認證資格，連帶將影響未來政府的補助。埃及駐英國大使並表示：此舉是「對埃及考古和文化財產的侵犯」，博物館怎麼可以出售一個本應向公眾展示的收藏品呢？摘錄自：<http://www.chinatimes.com/realtimenews/20140711003851-260408>



務的群眾是為能幫助生存的夥伴。「如果我們不走出象牙塔，博物館將變成一個巨大的墳墓。」大衛安德森主席表示，看到國際間的博物館營運情形，將更有助於歐洲博物館反司對於預算刪減的應變之道。

◆ **【專題論壇】2014 年 10 月 9 日中午 12.00-13.00**

倫敦以外的博物館更需要引人入勝的故事以吸引媒體，他們尤其需要彼此合作、集中資源，來將取得宣傳的機會最大化。與會的許多博物館表示，藉由投資媒體管理器或支付公關公司經費來換取曝光機會，仍是目前有效的方式。博物館似乎傾向媒體提供免費的宣傳機會，而較忽略提供能引起媒體興趣的消息。但本地化的報導或口碑，其實更能影響觀眾參觀人數。

◆ **【專題論壇】2014 年 10 月 9 日下午 15.00 -16.00**

大衛利文斯中心 (David Livingstone Centre)，包含蘇格蘭探險家和傳教士的出生地，係由蘇格蘭國家信託營運，因為通過明年的樂透彩補助申請，將歷經重大變革：布蘭太爾·拉納克郡 (Blantyre, Lanarkshire) 的露天博物館 (The Alfresco Museum) 將與當地社區合作，把博物館區內的故事擴展到館外；大衛利文斯中心的遊客數近年來持續減少，教育人員芬德利女士 (Martha Burns Findlay) 表示，他們需要改革，現有的觀眾不足以維持中心的運作，所以要拓展潛在的觀眾群。和當地社群合作是本計畫的核心價值，民眾也有共識要更積極地參與中心的活動。

◆ **【專題演講】2014 年 10 月 9 日下午 18.00-18.30 / 安東尼奧·維埃勒 (巴西里約熱內盧 Museu da Maré 館長)**

Museu da Maré 是一所位在巴西里約熱內盧最大貧民窟的社區博物館，創立於 2006 年，該區也是聲名狼藉的幫派聚集地。該貧民窟有約 14 萬的人口，從以前，無力到其他地方謀生的移民便聚居在此地。意識到幫派暴力帶來的問題，博物館的設立即是為了解決貧民窟的負面印象，並透過分享住民的故事，建立當地年輕人的自信心，本博物館正是「博物館改變人類生活」的最好見證。但維埃勒館長指出，因博物館無力支付購地費用，他的博物館被迫須在三個月內搬離，目前他正在尋找替代地存放展覽，但他其實更希望能繼續留在原址提供服務。故目前該社區正興起一股運動，大家正共同為把博物館留下來努力。



☞維埃勒館長的專題演講，講到激動處，館長也哽咽落淚，結束後全體聽眾起立鼓掌，表達對該館的支持與鼓勵。

☞維埃勒館長的專題演講

◆ **【專題演講】** 2014 年 10 月 10 日 9.00-10.15 / 麥特·菲瑟 (Mat Fraser, 藝術家及表演者)

博物館應努力改變身心障礙者的觀念，博物館能幫助他們體認自己也是歷史的一部分，並改變人們對身心障礙者的印象。Fraser 播放了一段和萊斯特大學博物館及美術館研究中心 (Research Centre for Museums and Galleries at the University of Leicester)、亨特博物館 (Hunterian Museum)、科學博物館 (the Science Museum) 等合作的影片，探討身心障礙者如何在博物館中被呈現。Fraser 強調博物館被視為權威，但博物館的藏品對身心障礙者來說卻是難以親近的，博物館必須改變，從身心障礙者的角度來設計展覽，Fraser 舉了格拉斯哥交通博物館 (Museum of Transport, Glasgow Museums) 的「居住地移動：交通與障礙」展覽 (Lives in Motion: Transport and Disability) 為例，證明博物館在過去 15 年對待及呈現身心障礙者上已有了一些進步。二位來自卡爾地夫聖方根國家歷史博物館 (St Fagans National History Museum) 的博物館員則展示了它們的幾件館藏，以反映身心障礙者的歷史如何被賦予新觀點，如一件 1930 年代前漢索醫院病人穿的洋裝。如果每間博物館能重新從不同角度審視它們的館藏，則身心障礙者才有可能從博物館中瞭解到他們也是歷史的一部分。

(二) 英國博物館界相關人士訪談

- ◆ 英國貿易及投資部 (UK Trade and Investment, UKTI) 體驗經濟部門主管 (Head of experience economy team) 理查·派瑞 (Richard Parry) / 2014 年 10 月 10 日上午 10.30-11.00
 - UKTI 如何協助博物館？或者主要係協助英國的博物館相關產業出口服務？

UKTI 與英國的博物館互動較少，主要服務對象係「博物館產業」相關公司，主因英國的博物館事業在全球享有盛名，過去 15 年，已有超過 20 億英鎊的投資，使得博物館及其服務不斷進步，而世界各國在進行大規模的重建或發展計畫時，往往需要借重英國博物館的專業與經驗，UKTI 把握了此一優勢，故更積極地推動英國博物館專業服務的出口，例如：博物館建築規劃、展示設計或詮釋、考古遺址呈現、數位科技（重現消失的物件或場景）應用、改善觀眾經驗、促進專業發展等，皆是英國博物館界可以向外輸出的服務項目。其中專業發展部分，係指「博物館」的專業課程，英國的博物館可以為其他國家的博物館提供訓練課程，其範圍可涵蓋管理作業的各個面向，如目標建立、策略訂定、專案管理、媒體關係、展示設計、教育及觀眾發展、公共服務、數位科技、文物保存乃至於安全管理等，十分豐富。

- UKTI 與文化部的合作關係？

UKTI 專注於將英國的博物館服務向國外推廣，增加相關公司的產值及在國際市場的影響力，和英國文化部致力於博物館本身的文化內涵及專業功能等事項，進而提振文化保存、認同、教育等目標，在本質上即有很大的不同，兩者間也無合作關係。又，儘管英國博物館界近幾年來面臨嚴峻的經費縮減問題，但博物館對於 UKTI 等促進貿易的組織，仍保持相當距離，甚至有些抗拒，認為博物館應維持非營利的特性、堅守文化教育的功能，與講求「利潤」、「經濟效益」等單位不應太過親近。

- UKTI 如何幫助博物館「展覽外銷」？

博物館的國際活動包括了更廣泛的巡迴展及合作計畫，它的效益不只提高各別博物館的形象，更彰顯了英國的博物館收藏的豐富性，讓各地、沒有機會來到英國的觀眾，得以親炙英國的蒐藏和展覽。UKTI 雖然不主動參與國際巡迴展的策劃或推動，但各博物館如果有需求，UKTI 仍可利用在展出地的資源（例如英國文化協會，British Council）提供協助，包含經費支援或媒體宣傳等，以提高展覽的影響力。以 2012 年 11 月在中國展出的「走向現代：英國藝術三百年」為例，該展匯集了曼徹斯特 18 所博物館的收藏，是當年度英國文化協會英國季的活動之一，為期 14 個月的展期中，在中國 6 座博物館免費展出，吸引了 400 萬觀眾到場參觀。

◆ 英格蘭藝術委員會博物館部門主管（director of museum）約翰·奧那－奧恩斯坦（John Orna-Ornstein）/ 2014 年 10 月 10 日上午 11.30-12.00

- 「博物館、圖書館與檔案館委員會」(Museums, Libraries and Archives, MLA) 裁撤的原因？英格蘭藝術委員會的功能和之前的 MLA 有何不同？

因為國家財政困難的狀況近幾年並無明顯改善，故英格蘭政府決定結束 MLA，並將博物館、圖書館及檔案館等單位之輔導、補助角色轉交 ACE 承接。ACE 原本就是為輔導、開發及投資英格蘭地區藝術與文化經驗而

存在的組織，其目的主要是豐富民眾生活，這點和博物館等機構的宗旨不謀而合，但過去 ACE 較為專長協助視覺藝術及表演藝術等領域，對於博物館的接觸與瞭解並不深入，故自承接 MLA 的輔導工作後，仍有許多和博物館溝通及合作的工作，有待 ACE 去加強；另外在預算上，與過去 MLA 相比，ACE 用於支持博物館的經費亦較有限。

- 英格蘭藝術委員會的預算來源為何？ACE 是否亦支持專業組織（如：英國博物館協會）的運作或相關活動？

2011 至 2015 年，ACE 每年將取得 14 億英鎊的政府預算，另自國家樂透彩基金獲得 8,500 萬英鎊的補助，用以支持藝術活動。博物館的活動如屬藝術類型，即可向 ACE 申請補助，至於其他的博物館活動，則直接向樂透彩基金（Heritage Lottery Fund）尋求協助。除博物館外，ACE 亦支持博物館協會的活動，如本年度的博物館協會年會，ACE 即為贊助單位之一，並在議程中安排了和博物館面對面的機會，提供各館有關申請補助的諮詢或交流事宜。

區域文藝復興計畫結束後，ACE 協助博物館發展的機制如何？

因應預算的刪減，區域文藝復興計畫已不再像過去幾年那麼大規模的提供補助，不過 ACE 仍支持部分核心館的運作，並將之轉型為 16 所合作夥伴（major partner museums），每年每館提供 50 至 200 萬英鎊（總計約 2,100 萬英鎊）以持續發揮區域內之領導角色。另外尚有 1,780 萬英鎊的策略支持基金（Strategic support fund），用於彌平地域或其他原因所造成的博物館落差，並提供博物館專業發展之機會；博物館發展計畫則每年約投注 300 萬英鎊的經費予小型博物館（合作夥伴之外的館所），主要係推動區域合作的工作；其他全國性的計畫則包括館藏發展（Collection Trust、V&A purchase grant fund）、產業及科學文物保存（Preservation of Industrial and Scientific Material Fund，PRISM Fund）及特定主題博物館的館際合作組織等，並推動博物館展覽活動目錄網站（Culture24）、夜間開放及兒童博物館等內容，每年約有 325 萬英鎊的資源可運用。2012 年開始，ACE 為博物館及藝術服務所立下的目標為：

- （一） 蓬勃發展藝術、博物館及圖書館的卓越性；
- （二） 每位民眾都有機會體驗並接受藝術、博物館及圖書館的啟發；
- （三） 藝術、博物館及圖書館可彈性營運並可與環境永續發展；
- （四） 在藝術領域、博物館及圖書館工作的員工及領導階層，都具備了多元及適當的職能；
- （五） 每位兒童及青少年皆有機會體驗藝術、博物館及圖書館的豐富性。

故有關 ACE 的各項補助計畫，都是以上開目標為基礎，審查或評估核給補助的額度或可能性。

◆ 國立威爾斯博物館 (National Museum Wales) 公共關係及宣傳經理 (corporate affairs and advocacy manager) 海樂帝·費辰 (Heledd Fychan) / 2014 年 10 月 10 日下午 15.00-15.30

- 政府是否干預國立博物館的運作？政府期望博物館發揮甚麼功能？

在英國，文化事務屬地方自治事項，故威爾斯的文化政策由威爾斯政府制定，國立威爾斯博物館 (Amgueddfa Cymru) 是威爾斯的國立博物館，定期與威爾斯政府簽訂營運計畫，其核心價值主要在於增進對公眾的教育，以呈現威爾斯的科學、藝術、產業、歷史及文化的發展，並藉由收集、記錄、保存、詮釋相關文物或知識，更促進瞭解或研究。政府每年提供的 2,250 萬英鎊是博物館最重要的經費來源，至於威爾斯政府文化部對於博物館的要求，則會以每年的職權信件 (Remit Letter) 交辦，例如協助 CyMAL 訂定博物館輔導策略或以創新的方法向不同單位 (含公、私部門) 爭取經費補助或其他資源，以因應政府財源不足的問題等。

- 在現今政府財政困難的情形下，博物館是否有機會爭取更多的政府預算？

近年來，政府的預算補助每年都在減少，且目前狀況並沒有改善的跡象。2014/15 的營運計畫中，亦反應了這種情況：政府的補助較 2012/13 減少了 4.3%，且 2015/16 恐還會再減少 30 萬英鎊，在資本投資上的削減更為嚴重，比起 2011/12，減少了 32 萬 5,000 英鎊 (35%)。

- 在英國，是否每間國立博物館都以成立公司的方式處理博物館內的商業事務？博物館公司是否確實能協助博物館的營運？

大部分的國立博物館都有獨立的博物館公司負責館內的商業業務，且在英國政府的相關部門登記有案 (UK Government at Companies House)。以威爾斯國立博物館為例，該公司的業務範圍包括了婚宴、會議場地的租用、博物館商店及停車場等之經營，其營收回饋於博物館，目前每年的數額約為 50 萬英鎊。此外，博物館亦有專司募款的單位，針對特定計畫或活動對外進行募款。

◆ 英國博物館協會出版及活動部主管 (Head of publications and events) 雪倫·希爾 (Sharon Heal)¹¹ / Email

- 英國博物館協會和政府之間的關係？

協會是獨立於政府之外的單位，和其他的組織則為策略夥伴。協會雖然有部分計畫經費來自於英格蘭藝術委員會，並與英國文化部保持合作關係，但主要的收入來源仍來自於會員的會費及對會員提供服務所收取得費用。

- 英國博物館協會和世界博物館協會英國國家委員會 (ICOM UK) 的角色

¹¹ Sharon Heal 女士 2014 年 10 月 21 日被任命為英國博物館協會理事長 (director of the Museums Association)。

和功能有何不同？

協會是 ICOM UK 的會員之一，但目前尚無實質的合作。ICOM UK 主要功能在於促進英國博物館與國際間的互動，和博物館協會的國內服務角色並無重疊。

- 博物館協會是否有營利單位成為會員？

協會目前的會員類別分為：個人、組織及公司會員，所稱的公司會員係指在博物館領域提供服務的公司；另外，部分博物館亦會以公司型態登記，但它們仍維持非營利（charities）的性質。

- 英國博物館協會如何提升博物館工作人員的專業性？

協會並無提供正式的訓練課程或特別標準，不過有設置獎學金（Associateship of the MA 及 Fellowship of the MA）及在職培訓（the transformers mid-career scheme），鼓勵博物館員增進相關職能。

- 博物館協會對於博物館免費開放的態度？

免門票措施確實可以增加博物館的觀眾人數，故協會支持本項政策。

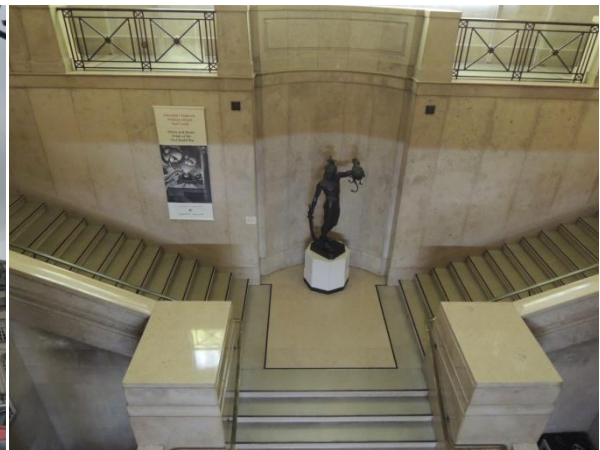
（三） 英國重要博物館參訪

◆ 國立卡爾地夫博物館

位於卡爾地夫中心，該館收藏了威爾斯的藝術、地理及自然史相關文物，尤其藝術方面的收藏（主要於博物館的二樓展出），包括五百年來來自威爾斯及世界各地的油畫、素描、雕刻、銀器及陶器等，其品質在歐洲算是屬一屬二的，館內的印象派藝術作品更是享有盛名。藝術類的展區大致分為：印象派及現代藝術、古美術、應用藝術三類，每一大類之下尚有其他細項，例如：19 世紀的法國藝術、法國印象派與後印象派、Goscombe John 與新雕刻、1500 年至 1700 年的義大利藝術、1500 年至 1700 年的荷蘭藝術、18 世紀的英國藝術、1800 年至 2000 年的威爾斯面孔、維多利亞時代的英國藝術、威爾斯地景藝廊、18 世紀的威爾斯畫家、1550 年至 1700 年的威爾斯藝術、18 世紀的中國貿易瓷、中國玉器、當代工藝、威爾斯陶瓷、銀器等。



📍 國立卡爾地夫博物館外觀



📍 國立卡爾地夫博物館大廳

一樓的威爾斯演化展廳則從 4,600 萬年前的宇宙大爆炸開始講述恐龍及猛瑪象的起源，並向觀眾解釋威爾斯從過去到現在的演進歷程。博物館的自然史收藏則呈現了威爾斯從海濱到森林的生物生存情形，另有「克洛爾探索中心」(Clare Discovery Centre)提供觀眾可親手觸摸博物館標本的機會，舉凡昆蟲、化石或青銅器時代的武器等，都在體驗範圍，搭配現場解說人員，使得博物館的教育功能更得以發揮。

◆ 卡爾地夫故事博物館

位於城區內的舊圖書館建築，圖書館於 1988 年遷到新館後，該建築曾短暫作為視覺藝術中心使用，後轉變由「遊客中心」及博物館籌備處進駐，2011 年 4 月第一個展廳正式啟用。



📍 原為圖書館的卡爾地夫故事館

該館主要以口述歷史、文物、照片及影片等媒材，呈現卡爾地夫如何從 1300 年的小商城，蛻變成為 1900 年代世界重要大港之一。展場分為三個部份，每個部份講述不同面向的卡爾地夫故事：為什麼人們來到卡爾地夫定居？以及他們的社群是如何發展的？城市中仍留有很多遺跡證明卡爾地夫有很長的發展歷史，展場中有互動的裝置幫助觀眾認識此地在鐵器時期、羅馬時代、中世紀等時候的樣貌。

「改變中的卡爾地夫」則呈現了城市的發展歷程，19 世紀的港口榮景不僅塑造了當地的建築、居屋以及交通網絡，更影響了當地人們的日常生活以及社區意識，觀眾可以透過物件、照片、口述歷史及互動活動等更瞭解展示的內容。

📍 卡爾地夫故事館的展場陳設



☞介紹卡爾地夫的建築的展示設施

「工作生活」探討卡爾地夫人的生活如何隨著時間的推移，從陸地、海洋、工業推展到今日的服務業。展示的每一個物件都訴說了它背後的人們的故事，並見證了港口的發展軌跡。



☞介紹卡爾地夫氣味的展示

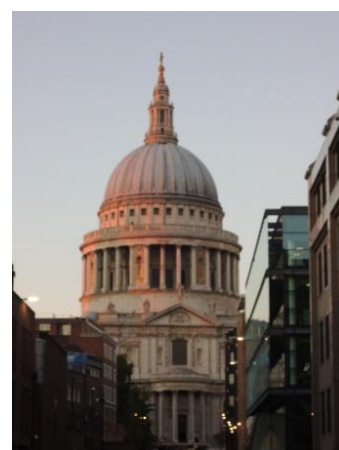
◆ 泰德現代美術館

泰德美術館於 1897 年開始對外開放，展陳係以大英美術作品為主，隨著館藏的逐漸累積，目前已有四所主要展館¹²，內容包括 16 世紀到當代的大英美術收藏，另有國際現代及當代藝術作品，總館藏量超過 7 萬件。

泰德現代美術館係 2000 年 5 月開放，主要展示 20 世紀至現代藝術作品，其所在地原為火力發電廠（建於 1947 年，1981 年停止運作），因應英國泰德美術館擴充展覽規模，並配合倫敦市政府對於泰晤士河岸的更新規劃，舊發電廠搭配新空間的泰德現代美術館，一改當地給人「工業區」或「貧困區」的印象，不僅一年吸引 400 萬人次觀眾造訪，並已成為河岸經濟與文化復興的中心。



☞位於千禧橋一端的泰德現代美術館



☞千禧橋的另一端為聖保羅大教堂

¹² 四所泰德美術館分別為：英國泰德美術館（Tate Britain）、泰德現代美術館（Tate Modern）、利物浦泰德美術館（Tate Liverpool）、聖艾維斯泰德美術館（Tate St Ives）。

館內的常設展並非按照時間序列安排，而是以四個 20 世紀重要的藝術運動為軸心展開，包括：抽象藝術；貧窮藝術與反傳統（arte povera and anti-form）；戰後藝術及超現實主義。其主題分別為：結構與明晰（Structure and Clarity）、能量與過程（Energy and Process）、蛻變的視野（Transformed Vision）以及詩與夢（Poetry and Dream）；另為提供更多的展示、學習及民眾共同參與藝術的空間，泰德現代美術館也在進行新建工程，以迎接 21 世紀不斷成長的館藏量。



📍英國的公立博物館採免費入館，但各館亦有營運經費的壓力，愛館內地圖或簡介等文宣資料常要求觀眾「捐獻」



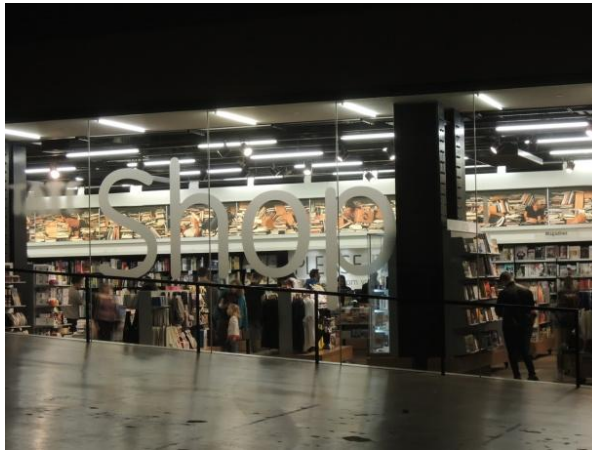
📍川流不息的展間



📍館內的互動學習空間，觀眾可以自行操作電腦接受藝術教育



📍館內常可見觀眾與現場工作人員討論展品的情形



☞館內的博物館商店就像是當代藝術的專門書店，且位於博物館的主要通道旁

☞泰德現代美術館正在更新的說明

◆ 維多利亞與亞伯特博物館

維多利亞與亞伯特博物館是世界上最重要的裝置藝術與設計類博物館之一，它的收藏包括歐洲、美洲、亞洲和非洲的陶瓷、玻璃、紡織品、服裝、家具以及各式裝飾藝術，另也收藏繪畫、素描、版畫、雕塑等精緻藝術，藏品的時間從遠古到當代，橫跨 2000 年，設立的宗旨是為使一般大眾皆能親近藝術作品，並達到教育民眾、啟發英國設計師與製造者創意等目標。當今的 V&A 並自詡為「每一個人的教室」，透過學習室、導覽、展廳活動、講座及特別活動等，提供觀眾多元且深入的學習機會。展場中亦搭配多媒體互動設施，幫助民眾瞭解展品內涵或其背後的故事。



☞V&A 正展出的婚紗特展入口

☞在展場中臨摹展品的觀眾

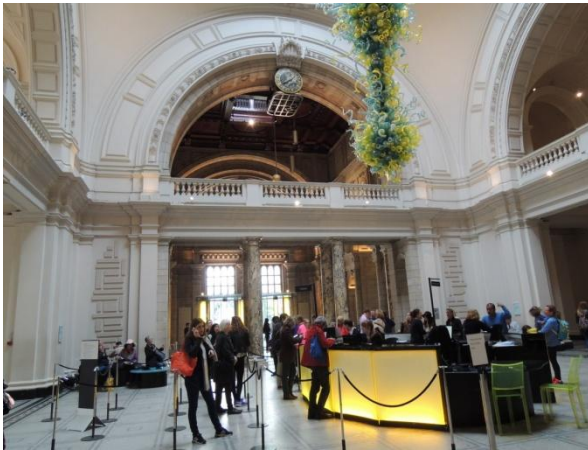
不過，V&A 有七層樓、上百個展間，以歐洲、亞洲、現代、材質與技術等四個主題區分，每一主題下再依時間或地域細分為多個子題例如 1500-1760 的英國、中東的伊斯蘭世界、20 世紀或時尚等，展覽動線錯綜複雜，如要看完同一主題下的所有展品而不迷路，是很不簡單的事情。



📍聆聽導覽的觀眾群



📍博物館主要入口大廳的後方即是博物館商店



📍博物館大廳的售票處



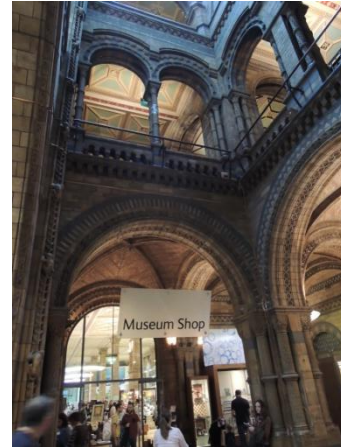
📍索取館內地圖時需「自主」捐獻1英鎊

◆ 自然史博物館

自然史博物館創建於1881年，原為大英博物館的自然史部門，後發展成為獨立的自然史博物館，設立的宗旨在於挑戰人們思考自然世界的過去、現在和未來的方式，並促進觀眾對於各個科學層面的理解、激發人類對於未來的論辯。它超過8,000萬的標本收藏，完全呈現了地球生物的多樣性，館內研究人員超過300位，每年觀眾人數超過500萬，是英國最受歡迎的博物館之一。



宏偉的自然史博物館建築



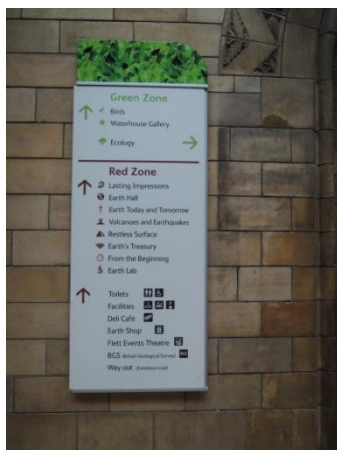
博物館入口的右手邊即為商店

博物館關心的核心主題有三：

- 起源與演變—太陽系、地球和生命 450 億年的歷史
- 多樣化的生活—現今物種、棲息地和生態系統的自然多樣性
- 永續未來—人類社會賴以維生的自然系統的未來

物種和生態系統被破壞的速度，遠比人類能記錄或瞭解的速度快得多，透過研究與展出，博物館傳達了保存自然環境的重要性，同時也將藉助資訊科技的影響力，促進人類共同面對這個威脅。

博物館的展場以顏色區分：位於橘色的是達爾文中心及野生動物花園，前者以互動的方式呈現在博物館中的科學家工作的情況，同時兼具有開放式庫房的設計，後者則為博物館首座活體展示的空間。藍區展的是和生活中各式的生物和岩石礦物，例如恐龍、魚類、人類生物學及藍鯨等哺乳類；綠區主要是有關生命、生態、演化與環境，包括鳥類、爬蟲類、巨型紅杉及礦物等；紅區的主題為地球科學，探討地球的歷史、未來及地質實驗室等。



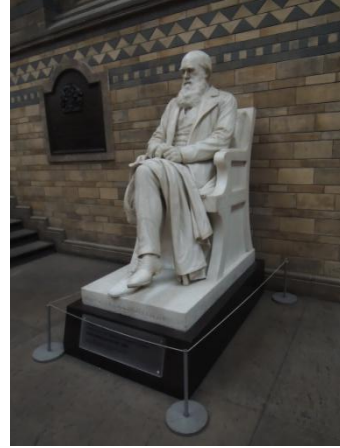
博物館的展區以顏色做區分



進入紅區地球展廳的電扶梯



📍 排列整齊的礦物化石展廳



📍 大廳裏的達爾文雕像



📍 介紹博物館科學的達爾文中心



📍 說明如何進行標本採集的互動設計

◆ 科學博物館

英國的科學博物館是世界上最大的國家級科學博物館，它主要有五個館區：倫敦、曼徹斯特、約克、布拉德福德（Bradford）及希爾登（Shildon），總館藏計有 730 萬件，每年吸引 510 萬觀眾到館參觀。建館的目的主要為提供公眾有關科學、技術、工程和醫學方面的最新知識，並呈現其對社會的影響、解決問題的方法以及當代的挑戰。



📍地鐵南肯辛頓站的月臺，直接有指標指示往博物館區的路徑



📍同位於南肯辛頓區的自然史博物館、科學博物館及維多利亞與亞伯特博物館



📍排隊等待進入科學博物館的人龍



📍進入科學博物館前的大廳

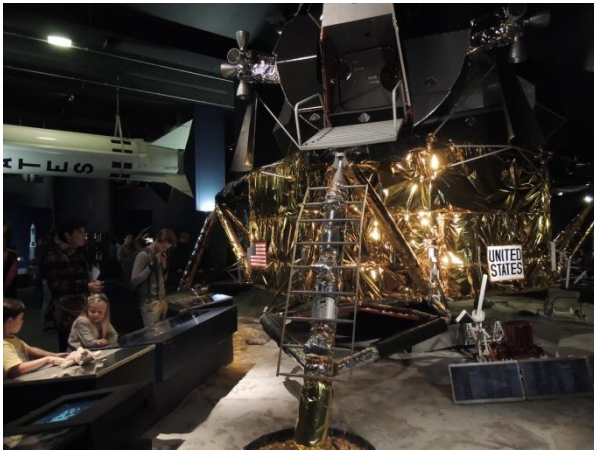
1851 年的「國際工業大展」(The Great Exhibition of the Works of Industry of all Nations) 可說是科學博物館的濫觴，當時展覽展出的地點是在距離現在博物館大門不到 400 公尺的海德公園，而博物館前方的展覽路 (Exhibition Road) 在當時則為引導觀眾進入展覽的道路。因當時展覽的成功且為反應英國在工業革命上的領導地位，亞伯特親王愛建議應在南肯辛頓設置圖書館、博物館、大學及會議中心等文教機構，於是南肯辛頓博物館於 1857 年落成開放，展覽內容仍是與之前在海德公園展出的主題相似：工業設計、機械及部分原物料等，但因科學與技術的概念不易表達，故南肯辛頓博物館愈來愈偏向藝術、設計取向。有鑑於此，化學家及天文學家洛克耶諾曼 (Norman Lockyer) 爵士進一步提出設置科學博物館的需要，1909 年，科學博物館終於成立。



☞復原的瓦特工作室



☞博物館內介紹早期發展動力的設備

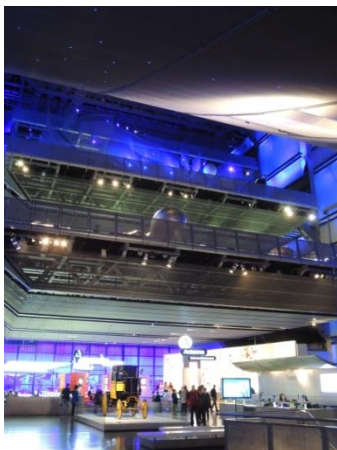


☞探索太空的展區，是館內的人氣展覽



☞交通工具的發展

博物館的展示分為科技、醫學、資訊與通訊技術和工程技術等，每一主題下再細分若干子題，並以時間排序的方式，介紹各項科學技術的發展歷程。尤其有關太空或交通工具的體驗，皆很受大小觀眾的歡迎。



☞介紹未來科技發展的展區



☞可直接體驗駕駛飛機的模擬器

◆ 英國泰德美術館

泰德美術館的館藏主要來自 1899 年工業家亨利泰德(Henry Tate)的捐贈，因當時國家畫廊(National Gallery)已無足夠的空間可以收藏，而為英國藝術建造一個專屬的展館已是既定的目標，故英國政府隨即展開積極的選址工作，1892 年時，搬遷的米爾班克(Millbank)監獄舊址被選為國家畫廊新分館的建築地，由建築師 Sidney R.J. Smith 設計的建物即是我們目前所看到的英國泰德美術館主體，門口的獅子及屋頂的獨角獸雕像，反映了這是專門展示大英藝術的美術館，本館於 1897 年開始對大眾開放，八個展廳展出了 245 件從 1790 年至當代的英國藝術。之後，該建築歷經了八次主要的擴建，並於 1917 年改變收藏主題為「大英美術收藏、國際現代及當代藝術作品」，1932 年則正式定名為「泰德美術館」；五年後，新的杜維恩雕塑藝廊(Duveen Sculpture Galleries)完工，這二個長 300 英尺的拱形畫廊是英格蘭地區首座雕塑專用的藝廊，同時各展廳加裝的電燈，使得博物館得以在任何季節都開放至下午五時。1955 年，泰德美術館自國家畫廊的體系獨立。



📍 英國泰德美術館



📍 大門口的柱石銘刻著美術館的收藏政策



📍 深入講解畫作的現場導覽



📍 展廳內的參觀人潮

英國泰德美術館以時間序列規劃的館內常設展，介紹自 1545 年至現代的英國藝術，觀眾可以依自己喜好任選參觀路徑。其他展廳則介紹了和英國泰德美術館淵源深厚的藝術家，例如 Henry Moore，館中展示了他的創作經歷以及 1950 年代至 1960 年到的公共雕塑作品；Clore 展廳展出的是有關 Turner 的館藏以及該藝術家對國家的遺贈。



☞館內隨時可見席地而坐、學習的同學



☞美術館書店就是一個大型的選書店，專門選介藝術史相關的書籍



☞觀眾對於特展意見的展示牆

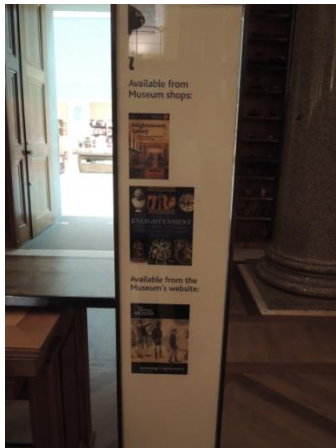


☞專為特展設置的博物館商店

◆ 大英博物館

大英博物館創立於 1753 年，是世界上歷史最悠久的國家級、對公眾開放的博物館，也是最多人參訪的博物館之一（2013 年的觀眾人數達 670 萬）；館內收藏超過 800 萬件，其品項從微小的考古碎片到大型文物，涵括時間從史前時代到當代文化。館內的展廳多達 100 多間，主要以時間或地域分類，例如：古埃及、古希臘與羅馬、亞洲、歐洲、中東、美洲、非洲等，其下再以主題區分，如埃及的生與死、中國陶瓷等，此外另有免費及收費的特展廳。參訪期間，館內正展出「明朝：改變中國的 50 年」(Ming: 50 years that changed China) 特展，參觀人潮十分踴躍。因應不同類型觀眾的需求，大英博物館設計了多種的參觀行程，從一個小時到一整天，針對重點館藏

- 大中庭 (The Great Court) — 在博物館的露天庭院及中央閱覽室上覆蓋玻璃屋頂，屋頂由 3,312 片玻璃組成，每一片都不相同，是目前歐洲最大的有頂廣場。看似簡單的設計，卻為博物館增加了 40% 的公共空間，同時使得原本迂迴的參觀動線得以紓解，觀眾可以直接取道到達想去的展廳。中央閱覽室的下方設計做為主要的博物館商店，四週為簡單的餐飲鋪，提供觀眾休憩之用，閱覽室的上層則規劃為餐廳。除了玻璃屋頂外，本計畫尚包括教育中心的設置 (Clare Education Centre)、閱覽室的整建及其他新展廳的擴建 (Sainsbury Gallery、Wellcome Trust Gallery 及 Joseph Hotung Great Court Gallery)，其所需經費由千禧基金會與文化遺產樂透基金補助支應。
- 啟蒙展廳 (Enlightenment Gallery) — 原為保存英王喬治三世 (George III) 捐贈的 6 萬冊藏書，而於 1827 年建造，是大英博物館最早的展廳，現則作為常設展「啟蒙時代：發現 18 世紀的世界」展區，上千件的文物呈現了啟蒙時代的人們如何認知他們的世界



📍 展場內展品的延伸資訊，可從博物館商店或網站上取得



📍 原為國王圖書館的啟蒙展廳



📍 針對館內的博物館商店也製作地圖



📍 大英博物館內著名的大中庭

參、參訪心得

博物館是高度專業化、自治化的文化機構，更是國家文明進步的象徵，故歐美發展先進國家莫不將其作為國家文化的標竿與櫥窗¹³，並在城市重要的公共空間設置博物館，以彰顯政府對文化的重視；但對於博物館之運作，則多尊重其專業治理，只負擔經費，不干預人事或其他組織營運等事務。基於此一原因，有關博物館的專業化養成與宣示，更有賴專業社群的組成與共同參與。英國的博物館協會、美國博物館聯盟（The American Alliance of Museums，AAM）及臺灣的中華民國博物館學會都是在此背景下組成的。

尤其英國的博物館協會，是世界歷史最悠久的博物館專業組織，透過每年年會的舉辦，建立專業人員直接溝通的管道，互相交換經驗，使彼此專業知識更精進、服務更完善¹⁴。年會主題的制定，也代表了會員間對於自身工作的期許與願景，在面對經費短缺、觀眾人數下降時，更需要確立博物館存在的核心價值與目標，例如本次大會討論「博物館改變人類生活」的種種實踐，從關懷弱勢族群到社區參與，進而建立民眾文化認同與自信，都在提醒著：博物館的工作雖以「物的收集」出發，但其服務的考量點仍應以人文關懷為根本，如果少了「為社會保存、傳遞文化知識」的本心，即便博物館有華美的建築，仍舊有違設置的宗旨。



☞年會的場合是博物館員交流的好機會 ☞協會主事者討論下一年度年會事宜

國內的博物館學會與國外相較，年齡尚輕，還有許多會員服務項目仍有很大的發展、成長空間。例如利用年會的機會確認專業信仰、舉辦相關課程，並針對國內博物館發展環境或議題設計專業工作坊等，應都有助於博物館工作人員職能及工作品質的提升，並提振博物館的專業性與公共性。不過，會員的經營需要相當的資源，而英國博物館協會並不特別依賴官方經費補助，另以會員繳交會費為主要運作經費來源，因此能有更多的自主性。在會務的參與上，MA的會員亦十分主動，諸如明年年會的各项籌辦工作，會員皆十分踴躍承擔，任事的工作人員並於會後休息時間

¹³ 漢寶德，〈博物館降級，文化失守〉，《國政分析》，<http://www.npf.org.tw/post/3/3097>（2007），摘錄於2014年12月7日。

¹⁴ 漢寶德，〈自助助人的專業協會〉，《博物館學季刊》7:4（1993年10月）：頁1。

即展開討論¹⁵。類似的精神都很值得臺灣博物館界參考學習。

在博物館的運作上，英國政府對於推動博物館的商業機制較為積極，不僅首創由博物館的董事會成立專屬公司負責藏品商業推廣、出版、授權等工作，並編製工作手冊指導博物館如何開源，例如出借展覽收取權利金等¹⁶，使博物館向企業化經營更邁向一步。但另一方面，英國博物館界對於商業化的腳步仍保持戒慎恐懼的心情，並在預算被大幅刪減的情況下，努力維持博物館公益、教育的本質。

實際走進英國的博物館商店，除衍生紀念品外，博物館出版品及相關選書更凸顯了博物館的特色，顯示其作為主題書店的重要性，同時也告訴我們：並非每一種類型的典藏都具備有發展文創商品的潛能或必要性。而博物館公司的設置，僅是代替博物館執行商業工作的媒介，並將所得營收回饋給博物館，至於其商店是否真能發揮增加營收的效益，仍需回歸館藏的獨特性與開創性而定。

肆、建議事項

一、持續協助國內專業組織發展

與英、美等國之博物館專業組織相較，國內相關民間組織之成立年代、組織規模等都仍在起步階段，鑑於博物館是高度自主的專業機構，同儕間的溝通或共識有時反而更能向社會宣示、澄清此一專業的意義與價值，如執業倫理等規範，往往比官方的法規更能切中博物館功能與服務精神的核心，故為促進國內博物館的專業發展，政府部門實有必要持續扶植專業社群的運作或支持專業學（協）會建立研討會等知識與經驗交流平臺，儘管類似的大規模集會看上去像是大拜拜，但博物館專家漢寶德教授認為：這些會議能提供需要求助的同業解決問題的建議，是很有價值的¹⁷；另一方面，政府也不宜介入或支配民間專業組織的人事或活動，以尊重、維持其獨立性，使其能充分發揮應有的功能。

二、鼓勵博物館工作人員參與國外相關年會

國內博物館學系所雖時有辦理國際研討會的機會，但類似國外專業組織年會的同業交流機會則仍有限，國際研討會常常是以講座的方式進行，博物館工作人員彼此間的資訊互通或經驗分享、互動較少，亦少藉由會員集會宣示博物館的精神、理念，如能多鼓勵博物館工作人員參與國外相關年會，應有助於更直接瞭解國際間最新議題並接受新知刺激或確定努力方向。尤其國內無論公、私立博物館，經費皆不寬裕，工作人員出國更需要政府資源的挹注。另外，國外年會常搭配有會展，與博物館服務相關廠商例如資料庫系統、語音導覽、策展公司甚至學校系所等皆會參展、展現最新技術趨勢，對於認識博物館產業的全貌亦有相當助益。

¹⁵ 2015 年的 MA 年會將於 11 月 5 至 6 日在伯明罕（Birmingham）舉行。

¹⁶ 連俐俐，《大美術館時代》（2010）臺北市：典藏藝術家庭出版，頁 289。

¹⁷ 同註 14。

三、檢討博物館事業推展補助政策

英國博物館學會年會，是英國博物館界年度的大事，博物館從業人員齊聚一堂，交換資訊或溝通意見，年會的議程中甚至安排了像英格蘭藝術委員會等半官方組織的單元，提供各館與補助單位面對面瞭解彼此的機會，對於補助方向的傳達、博物館營運狀況、未來發展藍圖的共同擘劃等，有正面的助益。本部自 2012 年成立後始設「博物館科」，並訂定補助作業要點以協助國內博物館事業的推展，該要點主係推動博物館專業功能的健全與提升、厚植博物館從業人員專業職能，同時進行人才培育的工作，另擬加強館際間的交流合作，達到資源整合與共享的目標。經過兩年多的執行，復配合博物館法的研議，有關其補助對象、補助項目、補助額度等內容，皆有再檢討、修正的必要。建議可參考英格蘭藝術委員會先訂定發展目標後，再針對博物館可能需要協助或提升部分給予補助，或明確賦予政策方向後，由各博物館提出可配合達成之計畫。另針對小型館舍及具備較完整功能之館所，亦可規劃不同的補助條件及額度，以促進其提升；同時鼓勵「大館帶小館」的合作模式，由較具經驗或資源之館所協助其他館舍研擬計畫並帶動成長，俾達到共同發展的效益。

四、參考博物館核心業務與商業延伸服務分工模式

大英博物館早在 1973 年即已成立單獨的單位——大英博物館公司，主係負責處理文物複製品或紀念商品的批發及零售、出版及製造及授權業務等¹⁸，俾讓博物館能專心發展核心功能，並將必須具備操作彈性等商業經營的部分轉由該公司辦理，之後陸續在該公司之下設立出版社、大中庭有限公司等，分別專司處理出版、餐飲服務等業務，可見當組織的服務項目愈來愈多元化，專業分工的重要性及必要性將亦發明顯。

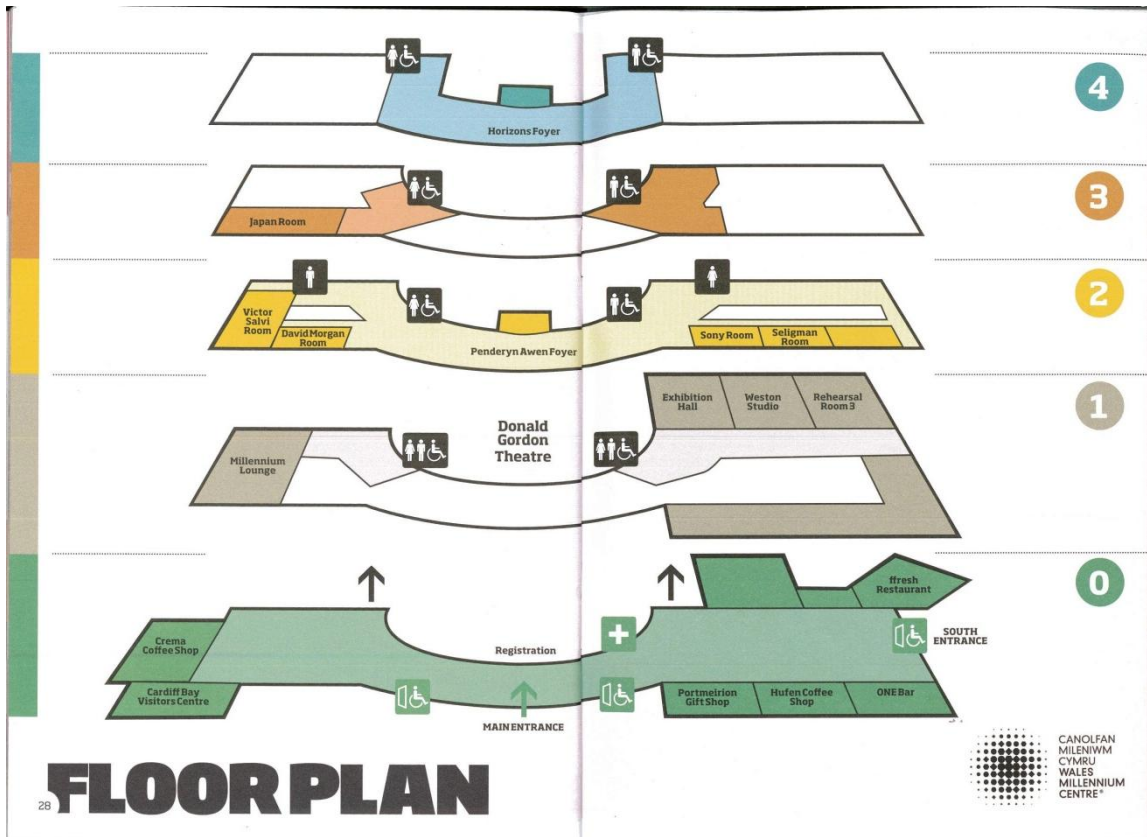
目前，英國大部分的國立博物館皆設置了獨立的博物館公司來負責館內的商業業務，並將所得的營收併入博物館的收益，完全發揮「非營利公司」的特性，亦顯示此一模式有它成功的原因，故建議本部可多再琢磨研究，妥善利用《博物館法》(草案)第十條的專業法人設立法源，以為國內的博物館商店找出合情、合理的經營空間。雖然英國的國立博物館採董事會治理，與國內國立博物館之公務機關性質不同，其制度或許無法完全移植提供國內適用，但博物館的專業功能在於典藏、研究、展示、教育等項目為舉世標準，博物館的專業人員也是以前開業務所需為優先，對於商業模式的發展自然較陌生，如能藉由獨立組織的設置，進用專門的商業經營人才，使得博物館的核心業務及衍生服務各能取得平衡及分工，相信將可免除社會對於博物館過度朝商業營利方向傾斜的疑慮，同時對於博物館事業的整體發展，也將有所助益。

¹⁸ 周欣嫻，〈臺灣文化創意產業智慧財產之法律保護與藝術授權——以國立故宮博物院為例〉(國立政治大學碩士論文，2007)，93。

伍、參考資料

- 一、 Museum Association, (2014). About. Retrieved October 31, 2014, from <http://www.museumsassociation.org/about>.
- 二、 中華民國博物館學會，本會簡介，<http://www.cam.org.tw/big5/about.htm> (2014)，摘錄於 2014 年 12 月 7 日。
- 三、 林玟伶，〈地方博物館與社群參與－英國區域文藝復興計畫之實踐探討〉，《博物館學季刊》26(4) (2012 年 10 月)：頁 101-113。
- 四、 林慧如，〈地方博物館政策研究－以英國地區文藝復興計畫為例〉(國立臺南藝術大學碩士論文，2008)。
- 五、 周欣嫻，〈臺灣文化創意產業智慧財產之法律保護與藝術授權－以國立故宮博物院為例〉。國立政治大學碩士論文，2007。
- 六、 連俐俐，《大美術館時代》(2010) 臺北市：典藏藝術家庭出版。
- 七、 黃心蓉，〈文化部門中的非部會公共機構：從歐洲國家博物館組織再造看行政法人化〉，《博物館學季刊》22(4) (2008 年 10 月)，頁 5-25。
- 八、 黃心蓉，〈英國文藝復興計畫之操作與案例〉，《社區及地方文化館專刊》<http://www.moc.gov.tw/images/epaper/20100518/page05.html>。2010 年，摘錄於 2014 年 12 月 4 日。
- 九、 張譽騰，〈英國博物館協會 (MA) 的宗旨與功能〉，《博物館學季刊》7:4 (1993 年 10 月)：頁 19-20。
- 十、 漢寶德，〈自助助人的專業協會〉，《博物館學季刊》7:4 (1993 年 10 月)：頁 1。
- 十一、 漢寶德，〈博物館降級，文化失守〉，《國政分析》，<http://www.npf.org.tw/post/3/3097> (2007)，摘錄於 2014 年 12 月 7 日。

陸、附件



英國博物館協會年會平面圖

英國博物館協會展會平面圖

* Floorplan sponsored by:
PEEL Heritage
Stand 64

FLOORPLAN

| COMPANY | STAND | COMPANY | STAND | COMPANY | STAND |
|--|-------|------------------------------------|-------|---|-------|
| ABDA Design Ltd | 17 | Hansa Design | 50 | Shire Publications | 25 |
| Acoustiguide Ltd | 1 | Historic Royal Palaces | 4 | Surface Impression Ltd | 31 |
| Alchemy Expo | 5 | Hollingworth & Moss | 63 | System Simulation | 96 |
| Ashgate Publishing Ltd | 27 | ICOM UK | 27 | System Store Solutions Ltd | 65 |
| Association for Cultural Enterprises (ACE) | 58 | InfoAktiv | 21 | The King Abdulaziz Center for World Culture | 62 |
| Aston Spinks | 32 | Jarrold Publishing/Hudson Media | 35 | Thermocable | |
| Atlas AV | 15 | Kvorning Design & Communication | 66 | Flexible Elements Ltd | 61 |
| ATS Heritage | 9 | Levy Restaurants UK | 53 | theWholeStory | 28 |
| Axiell ALM | 46 | Link 51 (Storage Products) Ltd | 59 | Thread Drawn by Tobyboo | 6 |
| BEWARE & CARD4B blackbox-av ltd | 3 | MODES Users Association | 19 | Towergate Insurance | 52 |
| Bruynzeel Storage Systems Ltd | 34 | MuseumNext | 57 | Trinity College London | 39 |
| Buttress | 40 | Museums Association | 10 | Tru Vue | 60 |
| Carlton Publishing Group | 41 | Novatron Scientific Ltd | 16 | University of Leicester | 48 |
| Carousel Books | 55 | PEEL Heritage | 64 | University of Surrey | 7 |
| Centre Screen Productions | 37 | PLB | 42 | Vernon Systems Ltd | 22 |
| ClickNetherfield Ltd | 29 | PLINTHOS, Museum Exhibition Design | 49 | White Star Memories Ltd | 23 |
| Collections Trust | 20 | Polstore Storage Systems Ltd | 26 | ZapActive Ltd | 8 |
| Conservation By Design Limited | 11 | Purcell | 51 | Zeitschel UK Ltd | 44 |
| Cornflower Ltd | 38 | Pure Audio Visual Ltd | 56 | | |
| Covergold Ltd | 33 | Extensis | 24 | | |
| Elmwood Projects Ltd | 30 | Gallery Systems | 14 | | |
| Extensis | 24 | Rackline Systems Storage Ltd | 18 | | |
| Genus IT | 12 | Restore Document Management | 45 | | |

INDEX