

新契機·新挑戰



我們在博物館領域的探索

文／雷繼成 文化工作者 攝影／左美雲

以時間觀點來說，博物館作為一個文化載體，一直持續在當下且有將過去延伸至未來的可能性，同時有著在變局中保有適應變動、創造契機的本質。三位博物館前輩分享長年的累積，以期引領當下者能將視野移至更廣闊大千世界；期許因為博物館人的努力，引領大眾對文化有更長遠的理解與認同，願意啟動文化帶來的創新契機，改變生活，創造更好的未來。

在博物館流動的場域中，其存在的角色如何透過各種專業介面（典藏、研究、展示、教育等）被不同社群的觀眾所認同、接納，是博物館人共同的目標。作為一個博物館，承擔著社會責任、文化認同的使命，而於其運轉的關鍵——「館員」，如何認知組織的角色定位、思索自我的專業實踐，以及意識社會變遷與時代需求，甚且關注如何親近民眾的生命經驗；在在關乎能否成就博物館「被看見」、「被認定」為一個有價值且積極的「文化有機體」。博物館角色隨著人類歷史更迭，隨時代、資源與環境不同，各個博物館面臨的挑戰也有差異，被賦予必須與時俱進的博物館，習於恆常變動的世局之際，仍背負許多不變的責任與原則，依舊要挺身迎向日新月異的挑戰與新啟發。至於如何去適應時代卻又不失責，一直是博物館從業者時時反省的命題。身為文化的載體一員，邁步文化傳承的場域，因應這些趨勢與挑戰，始終需要在使命中思考及調整自身的角色與定位，嘗試跨疆越界迎向多元社會走出新方向。

國立台灣文學館，逢518國際博物館日，邀請博物館資深前輩，重啟深植你我心中的重要議題：變局中的博物館新挑戰。談博物館人在面臨新環境與挑戰，角色該如何扮演才不會進退失據。如啟動這場活動議題的台文館館長李瑞騰所引言，博物館人當回到自身角色扮演、崗位立場中自省，重新思



李瑞騰館長為講座開場，勉勵博物館人當在變遷的社會中去反思組織、角色扮演，以因應各種新的挑戰。

索今時今日殊異的時局，我們究竟應扮演何種角色、如何調整腳步去面對不斷迎來的各種挑戰。

徐純在博物館的探索與實踐

徐純教授現任教於金門大學閩南文化研究所，是一位始終在博物館志業中奔波經營的長者，藉館員專業職能談起從故宮三職等公務員入行前，局勢環境意外橫波不斷打擊其職能專業與博物館理想之際，依舊挺身面對，順勢累積專業、把握縫隙間可發揮的任務，迎向新契機中信守專業實踐。

博物館的成敗關鍵

從博物館職能到專業實踐，徐教授重申博物館應是文化載具而非政治載具，且堅持理論之一：博物館的運作之矩陣¹。矩陣恰恰標示了博物館的運作與博物館的目的關聯，同時聚焦施為者思索標的：需要的資源是否可得？效益在哪？效率呢？館長與館員的職能運作攸關博物館的成敗，本著社會所需目的之原則，有責有信的使用社會資源，落實社會需求的效益，同時對這份資源做出效率呼應，發揮博物館專業職能。

目的	資源
館長與館員職能的運作	
效益	效率

矩陣的詮釋

博物館的成立以其正當的目的性，取得社會資源，求其社會效益，運作需同兼三者，如夢想家的事件，雖目的性和資源都有，但效益不彰，難獲認同，因而爭議話題不歇。任何一個博物館的成立，資源能到位，目的必定要對社會有益，不僅是對過去的歷史有好處，也需要對未來有構想，因為博物館是社會的，運作的資源來自社會。當目的的正當性與資源都齊備時，規劃運作能否促進社會效益，能否滿足社會期待的效率，成敗關鍵在館長與館員的職能發揮。

逆境中深耕的專業與實踐

徐教授由館員專業職能談起的經驗分享，回溯當年受限政治人事因素，雖擁博士光環仍委身故宮基層任職七年，風發意氣暫逕付館前遠眺，仍寄予終身夢想投身中華文化工作。是時館內管理風格殊異，致使專業職能被制約，所幸仍有機會以三職等



徐純教授，現任金門大學閩南文化研究所教授、台灣博物館學會理事長。專長博物館史、博物館評量、展覽評量，長年投入博物館專業教育、實務輔導與教材發展。

公務員輾轉承擔教育研習活動的規劃、籌辦國際演講、研討會，及引進法國羅浮宮的導覽制度，藉獨力運籌的壓力激發潛能；甚至是幻燈片室的資料整理實務，同樣讓專業力有機會提升。故宮歲月縱使遭遇制度制約、人事傾軋，依舊藉力使力發揮館員職能，充實博物館教育活動實務經歷與東方藝術史專業，並完成博士論文與自我實踐。爾後有了美國普林斯頓大學服務機會。

在普林斯頓大學擔任亞洲藝術的助理策展人職位，亦極力提升在典藏編目工作的專業能力。三個月的編目造冊，經由後設資料的註記與流通借件回饋研究資料中，梳理出遺失的46件東方藝術館藏，意外影響了執事關鍵者在普林斯頓大學校園藝術博物館權力以及其在大都會博物館的curator地位，和其工作去留權益。影響更甚的是阻礙了他向故宮借件巡展美國的計畫。普林斯頓大學實務3年經此風波與官司，除讓徐教授體會美國社會的平等之外，充實自身英文能力和博物館倫理法規與藝術史鑑定實力。

傾力投入的志業

徐教授於1995年轉身台南藝術院的籌備與教學，投入培育博物館人才路徑，參與南部文化與藝術。倉皇屆齡退休，實屬終身難忘的投入。徐教授在環境局勢的風浪不斷，激盪博物館人的人生，同時致力於充實在博物館專業及實務經驗。不懈於博物館事業志願，奔波本島與外嶼之間，同時跨步國際跟上ICOM的成長，協助中國同儕走進國際路線。

林曼麗的博物館經營方法學

出身府城的林曼麗教授，暢談多年經營博物館的核心價值與理念，直言文化資源分配態度，亟需革新；博物館的啟動的契機不是要回到過去，而是要創造未來；形塑博物館的力量需要更民主、更具親和和落實在民間；籌設坐落城市客廳的博物館，是要進入大眾生活，符合在地居民生活需要，期盼博物館這個溝通平台能得到民眾普遍的使用，博物館的普世價值應建立以民為主的歸依基礎上。

新時代的契機

隨著時代不同，博物館與政治、社會都有不同的挑戰和機會。變革的21世紀時代，博物館與博物館人，在時代、社會與文化的對口，不論是內部或外部正面對前所未有的挑戰和契機。任職博物館，讓林教授對前輩徐純老師描述的過去同有戚戚。傳統上博物館視典藏為功能重心，舉凡文物之蒐藏、保存、研究、教育、推廣……無一不是關注重心，普林斯頓大學保存缺口絕對是重大事件。當博物館功能與時遷移，典藏觀念革新，數位化與科技結合已屬博物館發展的基礎工程，故宮「Old is New」經營策略包括數位化的革新工程，也不只是加值運用或授權推廣而已，一旦影像與後設資料建檔造冊上傳公開的同時，正宣示博物館館藏不再私藏，所有的研究與資訊透過科技平台普及於眾，博物館物權以更民主、民有的方式公開使用，活化更多典藏使用的可能。

過去的實務證實了我們需要從新的觀念、時代的走向、大環境的需求來檢視我們的美術館，思索需要透過何種努力來達成我們所期待。

更緊密的連結需要民眾情感的介入

林教授現正參與台南市美術館的籌備工作，特援引日本金澤21世紀美術館及青森縣十和田市現代美術館的博物館籌設經營策略，分析美術館革新以親民設計取代殿堂式博物館的思維意義；對暗藏社會文化矛盾的博物館場域來說，參觀的觀眾代表的是大眾文化，而展覽內容往往表徵部分菁英文化²。金澤市打造市民的客廳的背後動因，可說是極力對這兩種文化對抗的投影印象鬆綁，以親民理念溝通社群的相對立場，依附在民眾生活的做法，確認博物館運作的是連結，而不是誰與誰的權威，提供市民大眾分享參與，也滿足研究需要。

金澤美術館的親民案例，除了成功打造美術館革新的傳奇外，古城的金澤市可以有一個如此具有前衛性的當代美術館產生，同為古都的府城也當然可以借鏡。領導者、專業經營團隊、建築師三個關鍵角色成功發揮，使這個美術館讓市民自豪：一、領導者掌握了時代趨勢、釐定了美術館的定位與價值和使命所在；市長從市長和市民立場出發，一心



林曼麗教授，現任台北教育大學藝術與造形設計學系教授、台南美術館籌備會委員。專長藝術教育史、博物館教育、博物館創新營運策略等。

1. 此矩陣修改自Stephen E. Weil, A Success/Failure Matrix for Museums, *Museum News*, January/February, 2005, p. 38.
2. 在美術館中，我們所見和不見——以及在誰的權威和何種規則下的見與不見——是緊密地連結著社群是由些什麼人組成，以及誰界定它的地位等較大問題的（鄧肯，1998）。

要建「很低很低的」博物館，讓美術館變成老少往來互動的客廳；二、軟體先行的專業經營團隊，扎實擘畫與執行籌備工作；三、符合籌備團隊詮釋「展覽」與「溝通」概念的建築設計。

十和田市現代美術館的建設也是相近的親民建築，起於逐一協調博物館周邊公共藝術的形成、親近性、易達性和機能性。從整治荒蕪的官廳街廓開始，分區營造生活與地域和藝術的關係，策略目的是希望提供居民更好的生活。這個美術館為了所有人更好的未來，集合多方視點交集，以更多元、自由且民主的方式取代仰望殿堂的視角；尊重觀眾意識，能夠鼓勵其運用力量去追求不同的藝術方向，生活方式。

只有文化創新才是累積，未來才有可能

府城可以累積台灣過去四百年豐富的歷史文化與美學養分，是因為各個時代持續不斷的發生創新；而台南的「古」與「新」能否持續創造加乘價值，端視是否有更多嘗試改變的動能。今天，透過創建一個新型態美術館的啟動，藉博物館開放溝通的平台功能角色，吸納當代人與文物的對話，創造內化和創新的機會，內聚營力創造新的觀念和價值，影響台南、影響明日的力量，創造無限可能的未來。

林志興談「博物館如何成為我的生活方式」

後現代主義反動思潮驅動下，博物館將對物的重心移轉到人身上，博物館成為人們生活的一環，是理想也是實踐。曾在多個文化溝通與傳承場域為多元訪客服務的林主任，透過自己博物館的生涯經歷，分享著博物館與訪客乃至自身生活的相遇心得。

從邂逅到新關視野，看見投影在新世界的族人



林志興主任，現任國立臺灣史前文化博物館副研究員兼南科分館籌備處主任、原舞者文化基金會董事長。專長原住民文化、博物館與部落／社區關係經營、文化展演等。

和自己，產生影響生涯路規劃的思考；以至視野與焦點移至更寬闊的世界後，有機會隨變化所帶來的靈感起舞，開啟找尋與接觸每一種角色與定位，嘗試跨界也開啟新的調整與內化方式；能將改變自己的力量，回饋給社會、也回到博物館分享給眾人；最幸福的莫過於使博物館能成為生活方式與信仰，讓明天永遠有無限可能。

開朗幽默的主任在會中打趣說：國立臺灣史前文化博物館是另類的東台灣大陰宅，將看似死人死物的文化遺留供人參訪；考古事業最終是要把死人搞活，有別於複雜到把人搞死的政治，博物館工作一心只想挑戰的是將死物活化。特參照故宮「Old is New」，林主任更戲言要為史前館創擬「死就是活」（Dead is Live）標語，在哄堂大笑中為18年的博物館工作經驗分享開場。

邂逅印象

第一次相遇博物館，是林主任就學時在台大人類學系陳列室；驚訝看見族人文物，也看見博物館與學界觀看族人的印象。

再次遭逢，是卑南遺址發現那年，有人倡議現址保存建博物館，博物館與考古可以結合的理解印象。遺址現場是族人禁忌場域、是全村出動防禦儀式的地點。整理盜棺現場的文物遺留時，隱約聽見先人似責？似問？也似諭知的啟發；遂自問一直以來學者形式的投入，以科學想像、科學使命，執

行考古要發掘真相與過去的業務，是唯一嗎？曾幾何時，也能站在族人的立場、族人的想像、族人使命與部落需要，來看待這些遺留文化帶給族人可怕可懼的威脅印象。再次深思自己應定位在考古科學家、博物館人、族人身分？還是要追求更深層創意和思維，是多重角色定位。

第三次深刻殿堂印象來自任職救國團期間，帶著學生參觀故宮與科博館，留下仰望巒宮記憶。

多重投入，多重發現

救國團到博物館的轉業，時機正逢史前館籌備，加上考古人類學專業、在地台東人及原住民等多重背景加持，故而有生涯轉向的契機；進入史前館後，為其生活開啟一個新世界，一個跨越時間深度與文化界域的新世界。工作觸角不僅使其深入鄰里，也成就與世界各地專家交流的機會。

因為身繫多重身分，易位在館員、縣民、原住民、人類學學者角色，似在象徵菁英／民眾、中央／地方、文化／學術立場中自我拉扯與調適。角色的游移與調整之間，訓練他體會多方立場，思索人已間角色互異、立場與需求衝突的關鍵。

博物館援技術思維與營運策略，投入社區總體營造，隨其業務在部落社群間參與發展社區、透過保存維繫社群的存在、突顯社群特色。如此經常參與實務，累積林主任成為專家的能量，體認博物館與地方關係互動精微。

博物館成為生活方式與信仰

「史前館工作領域，是我養家活口的獵場、農田。」幸運的是博物館就在他的家鄉，可與鄰里共作，不需遠走。博物館生活養成他保留生活紀錄習慣，他夢想退休後在部落經營民宿，打造私人的生活

博物館，展示他與家人、族人的生活紀錄與友同享。

博物館漸漸成為林主任生活的信仰，成為追求知識的主題，它讓他相信，透過博物館可以達到保存與發揚原住民文化的機會。

結語

以時間觀點來說，博物館作為一個文化載體，一直持續在當下且有將過去延伸至未來的屬性，同時有著在變局中保有適應變動、創造契機的本質。也由於所處的位置是現在，因而致力廣而精泛的掌握文化、社會、地域之間的脈動和變化，打造不受時空困囿的溝通平台期待，也許尚未得到共同的定見，但這絕對是博物館從業人員及有識者必須體察的時局課題。

透過三位前輩分享長年的累積，以期引領當下者能觀看過去、將目光落在更長的時間軸上，將視野移至更廣闊大千世界，本著想要更好的信念與推力，或將古今或將傳統送往未來，珍視每一種變化所帶來的靈感與開啟的新契機；期許因為博物館人的努力，更多當下的人有更高的興趣接觸文化，對文化有更長遠的理解與認同，願意啟動文化帶來的創新契機，改變自己的生活，創造更好的可能。✎

本文整理節錄自5月18日於國立台灣文學館舉辦之2012博物館專業講座「我在博物館領域的探索：演進活化與創意美學」。該講座由國立台灣文學館主辦，中華民國博物館學會專業人才培訓委員會、國立臺灣史前文化博物館南科分館籌備處、台南美術館籌備會、台南市政府文化局協辦。