

NEW VISIONS FOR MUSEUMS

黄光男 著

博物馆新视觉

博物馆管理丛书

全国美术馆专业委员会推荐

文化艺术出版社
Culture and Art Publishing House

NEW VISIONS FOR MUSEUMS

黄光男 著

博物馆新视觉

文化艺术出版社
Culture and Art Publishing House

全国美术馆专业委员会推荐
博物馆管理丛书

图书在版编目 (CIP) 数据

博物馆新视觉/黄光男著. —北京: 文化艺术出版社,

2011. 7

ISBN 978 - 7 - 5039 - 5146 - 6

I. ①博… II. ①黄… III. ①博物馆事业—研究

IV. ①G26

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 135187 号

博物馆新视觉

(博物馆管理丛书)

著 者 黄光男

策划编辑 蔡宛若

文字编辑 蔡宛若

装帧设计 刘玲子

出版发行 文化艺术出版社

地 址 北京市东城区东四八条 52 号 100700

网 址 www.whyscbs.com

电子邮箱 whysbooks@263.net

电 话 (010) 84057666 84057660 (总编室)

(010) 84057691 84057690 (发行部)

经 销 新华书店

印 刷 国英印务有限公司

版 次 2011 年 7 月第 1 版

2011 年 7 月第 1 次印刷

开 本 700 × 1000 毫米 1/16

印 张 17.75

字 数 230 千字

书 号 ISBN 978 - 7 - 5039 - 5146 - 6

定 价 42.00 元

版权所有, 侵权必究。印装错误, 随时调换。

序

文化部艺术司副司长 诸迪

近年来，随着中国经济和社会的全面发展，美术馆、博物馆建设方兴未艾，蓬勃发展。国家大力推动美术馆、博物馆的免费开放工作，作为公共文化服务体系的重要组成部分，美术馆和博物馆在国家文化建设和满足人民群众精神文化需求方面发挥着越来越重要的作用。但是，与欧美国家成熟的美术馆、博物馆体系相比，我国大陆地区的美术馆发展起步较晚。尽管近年来美术馆硬件设施普遍改善，但是其内部管理水平和专业能力都还有待进一步提升。借鉴其他国家和地区在美术馆建设方面的先进理念与发展经验，对于促进大陆地区美术馆的发展有着重要意义。

黄光男先生现任台湾艺术大学校长，并曾长期担任台北市立美术馆馆长、台湾历史博物馆馆长，对于台湾地区美术馆、博物馆的发展有着重要的影响，拥有丰富的博物馆管理的实践经验和学术研究成果，并善于从实践出发，不断进行思考和总结。他将自己主持博物馆的经验与多年来考察国外博物馆事业的心得融会贯通，完成了《美术馆管理》、《博物馆新视觉》及《博物馆企业》等专业著述，包含了美术馆、博物馆的管理理念、文化政策、营销策略与营运实务等方面的内容。目前国内可见的美术馆、博物馆学的专著还比较少。希望黄光男先生这套专著的出版，不仅能够让更多的读者了解美术馆、博物馆，也能够为大陆地区美术馆、博物馆的发展提供很好的借鉴和帮助。

作者序

博物馆（包括美术馆）营运是否有绩效，来自博物馆工作人员是否能有积极的态度对应。所谓积极态度是在博物馆理念上与专业上的正确作为，好比国际博物馆联合会（CIOM）所揭示的“发展社会、服务社会”，或是美国博物馆协会（AAM）“增进人民知识，提升生活品质”等等的宣示，以及中华文化深厚积淀，更精于大众生命价值的开发时，博物馆事业的建制，实质上需要在服务的态势上有所作为，在工作方法上有高度的理想性。

由于本人在博物馆界有过二十年的任职经验，除了引进国际间博物馆营运的方法，学习作为“公益性”与“教育性”的专业理想，以及征集典藏品、研究藏品风格时，有些许心得与经验。开拓了博物馆服务的范围，使博物馆事业得到大众的理解与喜爱。除了受国际博物馆界的重视外，考虑博物馆时代性与环境性的影响，作为中华文化的爱好者与宣道者，博物馆事业也值得再三研讨与推展。

大家都知道，博物馆营运是否完善，影响大众学习结果。作为国力展现的博物馆，应该在不断精进中保持止于至善的价值，在营运方法上宜作适度的调适，例如从过去对“物”的保护到现在对“人”的尊重等新意念、新作为，则待同道大公无私的携手合作，才能活化博物馆的功能。

因此，本人将二十余年来工作经验合并为三本《美术馆管理》、《博物馆新视觉》、《博物馆企业》的文字出版，期待有益于博物馆界同道的工作，并且感谢文化艺术出版社的出版和参与此项工作的领导与朋友，谢谢大家。

黄光男 馆长新数字
2011.6

导读

经济学家 Stan Davis 和 Christopher Meyer 在其合著预测新世纪经济发展的著作《瞬息万变》(Blur)一书中,以速度(Speed)、联结(Connectivity)及不可测知值(Intangibles),作为预示下一世纪的三项指标。^①他们认为下一世纪由于交通及互联网速度的发展,使人与人、国与国、企业与企业间的联结,都将更加紧密。资产价值也因速度与联结的能力、关系、创造力等不可测知值都成为资产指标,而扩大了传统的资产定义。史蒂文·斯皮尔伯格能在仅是宣布“梦工场”的筹组计划时,即得到20亿美元的投资,说明了梦工厂的价值正建立在斯皮尔伯格个人“不可测知值”上的保证。^②

以实物为基础与特色的博物馆,以有形的文化资产发展了2000年。^③面对新世纪的发展,博物馆若期望能跟得上时代瞬息万变的速度,具有竞争力,为社会所需,并与大众生活建立紧密的联结,以长久永续的经营,除了擅用博物馆原已拥有的有形资产和资源外,“不可测知值”的附加与增长,似乎亦可作为未来考量博物馆是否得以生存与成功营运的重要元素。

博物馆的不可测知值取决于博物馆内的资产——物与人,以及

①② 见张元茜,《挺进下一个瞬息万变的时代——迈向二〇〇〇年,亚洲文化协会(ACC)获奖人见作展》,台北:《新朝艺术》,1998年,(2):29-31。

③ 若以建立于公元前290年的亚历山大博物馆(The Mouseion of Alexandria)作为史上第一座博物馆计算。

博物馆外的资源，相互间联结的最大可能性上。包括藏（展）品与藏（展）品、藏（展）品与博物馆工作者（museum professionals）、藏（展）品与观众、博物馆工作者与观众、博物馆与博物馆、博物馆与社区、博物馆与企业等，彼此之间联结的建立，以及因此联结所能产生的效益。

面对一个新的千禧年的到来，人类对于现存的许多观念、制度、体系甚至价值等，大多会予以重新的审视和思考，继而判断与选择。作为社会机制产物的博物馆亦不例外。尤其，在20世纪末的一二十年，博物馆无论是在本质、存在的意义、整体营运机制、新科技的冲击和运用，以及与社会互动等，皆有很大的变革。面对新世纪，变化不会因此停止，也许只会更多。博物馆在无单一模式的操作经营及生存环境之下，如何有效率及有效益地永续发展，是21世纪博物馆需深切思考，也是本书所关心的议题。

本书共分六部分，包括以新世纪应有的新视觉来看博物馆呈现的思维与挑战，博物馆如何掌握时机、运用行销方法达到文化间的互动与推广，以及善为社会资源的开发；以博物馆本身所具中介者的角色与功能出发，探讨与其他中介者的关系，尤其是在建立良性艺术生态环境的前提之下，博物馆与商业画廊的互动，以及在整体传播体系内，博物馆与媒体发展间之关系；回归至博物馆根本的一些议题，包括重新思考典藏品的意义与应用，博物馆作为终生学习机制的实践方法，以及从台湾博物馆的现状和特色，提出现阶段的需要以及未来应有的发展方向。

本书所提出的问题，亦对新世纪台湾博物馆的发展与需要提出诸多建议。包括相关法令的制定与规范，进行博物馆类型与成效的普查，组织编制与管理的评鉴，专业理念与营运观念的建立，行销方法的运用，加强本土化中的国际交流，博物馆专业的坚持，以及广纳社会资源等。亦即期待台湾博物馆事业于新世纪的发展，能以新的视觉运用新的经营理念，增加竞争力，发挥博物馆的张力与效力。

我是一个习惯以文字或图像呈现思考历程和结果的人，故此不期然间已有许多不同类型的出版，包括美学、艺术史、艺术创作理论、

博物馆行政、散文、游记、画作（册）等。我常对同人玩笑地说，个人写的有关博物馆行政的文章，或许五年之后，即无保存的必要。事实上，这也不全然是玩笑，盖因博物馆作为一个社会的机制，其环境与社会的发展和变迁息息相关。尤其，现今所处的社会是如此瞬息万变，一段时期之后，又是一番新的社会景象，博物馆的种种作为往往亦不同于今昔。

即使如此，这本书仍可作为博物馆发展历程中的一项记录，并以此作为迈向更美好成果的基础，特别是就台湾博物馆事业的发展而言。

目 录

导读·····	1
第一部分 新世纪新视觉·····	1
第一章 博物馆新视觉——博物馆呈现的思维与挑战·····	2
第二章 文化行销与博物馆——条件与时机·····	24
第三章 博物馆资源开发与时机掌握·····	41
第二部分 博物馆的理念·····	53
第一章 博物馆领航者与其专业·····	54
第二章 博物馆展览的真实性·····	73
第三章 博物馆研究工作·····	94
第三部分 博物馆与政策·····	103
第一章 博物馆公办民营与企业化经营·····	104
第二章 台湾博物馆发展方向·····	116
第三章 台湾博物馆与文化产业·····	132
第四部分 中介者的角色与功能·····	157
第一章 博物馆与中介者·····	158
第二章 博物(美术)馆与画廊的互动·····	169
第三章 博物馆与媒体·····	186

第五部分 现实议题	207
第一章 典藏品的意义与应用.....	208
第二章 博物馆与终身学习.....	218
第三章 新世纪台湾博物馆的发展与需要.....	232
第六部分 博物馆营运实务	245
第一章 博物馆营运的信誉与广度.....	246
第二章 营运博物馆 —— 以台湾历史博物馆为例	257

1

新世纪新视觉

第一章 博物馆新视觉——博物馆呈现的思维与挑战

20世纪，是博物馆成长的世纪。新理论与技术的应用，除增强了博物馆的功能，也让博物馆于精神意义及呈现的美学上，更为丰富多样。面对新世纪，博物馆亦将面临新的问题与冲击，而需要有新的思考空间。

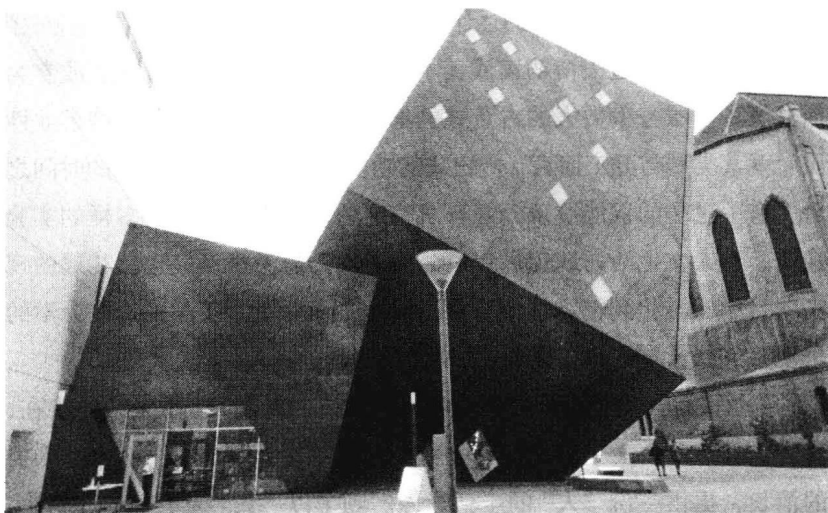
20世纪是博物馆成长的世纪，也是人类生活力求精致的世纪。而博物馆营运，则成为社会发展、社会开发程度的重要指标之一。^①

在诸多博物馆营运的经验里，一般人都认为它是个很高水准的文化事业，学者也在这种认知倾向上，有了进一步探求博物馆真实所在的动机。因为国际间在博物馆的设置、营运、功能上，均作深切的关注与投入，并喻为国家开发的新生力量。

综观先进国家，无不在博物馆事业上，群策群力，希望在发展自己国家的过程中，能以厚实的文化力量，作为提升大众知识的根源，并据为生活价值的标准。美国如此，法、德、英等国亦然。因此，在这些国家境内，有关博物馆的理论与实际，除了设有专门的研究机构外，在大学、研究所学程内，亦有丰富的研讨文献与课业。

台湾地区在近十年来，随着社会发展的需要，博物馆相关的设置

^① 一般而言，社会开发程度，以该地区的图书馆、博物馆、大学的数量多少为三大指标。



美国旧金山犹太博物馆

也如火如荼地展开。在实际运作中，以自身文化的认知，并引用国际的经验与理念，成为研发的重点。以博物馆事业累积的成效，事实上已有很亮丽的表现。然而秉持精益求精的精神，并导引它的正确发展，则是一项不可忽略的工作。

鉴于过去博物馆经营的理念，参佐国际博物馆发展趋向，博物馆事业，已有大幅度的改变，或说是有更精确的论点与应用，除了功能的不断增强外，博物馆的精神意义，已更为丰富多样。相对的，博物馆也将面临更多的问题与冲击，包括在理想制度与实际运作上，都将成为讨论重心。亦即在审视博物馆事业的发展过程，将面临新世纪、新时代的考验，将有新的问题产生，也将有解决的策略与方法，使其不断增加活力，并持续发展。

一、新思考——观念与呈现

考察过去博物馆营运的理念，20世纪90年代以后的趋势，从较为单一或传统的功能，演化为多元与创新的性质，并成为一门很专精的学科，尤其它与社会发展产生了相激相励的成长关系。从垂直性的营

运思考方式，变为扩散性的运作。

众所周知，过去博物馆或美术馆的经营，已由贮藏为主、或专为拥有者，并服务少数人的古董式的趣味，转为公开、非营利的事业性质。就其类型与分工而言，传统式的功能^①，在运作了百年来的时间之后，有了更多的机能展现，并且从稳定的实践方式，转为多样的实验性质。在人文生活的统理过程中，所引发的思考内涵，也从相属的现实项目中，转化到精神性的探求上。诸如哲学的、美学的、社会学的呈现，其分量与范畴亦逐渐在加重与扩大。

(一)就哲学性思考而言，博物馆机能的展现，从“物”的存在，看到它具有的人文经验，保有在可属的思维中，如历史的事实、人类的消长，提供一份“人”的生活影像。到了以“人”为中心的博物馆，它不仅在追索过去的“物情”，也在现实的“人情”里作一番有生命力的文化体现。换言之，价值意义的认同与哲理思维的纯粹，构成人类活动的触媒，也是自我实现的动力。曾是很确实的例行工作，在社会的变迁、环境的改变中，并不容易维持定向的循环，况且博物馆营运的方法，随着人类的知识而迭有开发，即在于知识微妙处，可能所演化的乃与人类的思想相融，亦即其运作之程度功效，将随着营运者的认知层次起伏。

学者认为，博物馆营运思考，在20世纪90年代之前，均以“博物馆是一个为公众利益而搜集、记录、展示及解说资料证据，和结合资讯的机构”(A museum is an institution which collects documents, preserves, exhibits and interprets material evidence and associated information for the public benefit.)，这是1984年，英国博物馆协会(The U.K. Museum Association)宣示的定义。在其功能展现上，已经有很多面相的关照。但在90年代以后，更具新意的营运观念，超越了既成的规范，而朝向更为多元的发展。除了不失为博物馆的立场外，结合其他科类的学识、方法，尤其是精神性的思考，更催发博物馆新的营运

^① 一般性博物馆功能，具备研究、展示、教育、典藏的机能，进而增为图证、资讯、沟通、休闲的功能。见黄光男：《美术馆广角镜》，台北市立美术馆，1994年，第7页。

观念。

从基本哲学的论点来审视新世纪的博物馆功能，可以获得一份更为简洁有力的着落点。博物馆学者威尔（Weil）于1990年提出，在接近21世纪之时，对博物馆的角色，在哲学上的讨论，有三个主要的功能，即为：1. 保存（to preserve）；2. 研究（to study）；3. 传达（to communicate）。其中：“保存”包含了文物和标本的典藏和照顾；“研究”以搜集文物的研究并被实现成为知识的有机体；“传达”亦为沟通，它是双向的运作，博物馆与观众两者之间的互动，包含所具的活动和专业上的体现，能让大众接近所研究之文物与成果。^①

这项理念，基本上是较为直接而有效的方法，其中作为展示的藏品、教育的目的，都来自研究的过程以及传达的意义上。但是传达同为教育的方法，教育则以传达为媒介，它是一体两面的共生体。博物馆本质的意义，乃在教育任务，它提供了机会（opportunities）给大众，以增进经验与知识，虽然有时为了加强教育的功效，以寓教于乐的方式进行活动，但促使博物馆学习应用的方法，何止一端，它吸纳各种可能，拥有各类资源，享有无限的生机。然而“传达”是个广大的新兴力量，它是当今博物馆的主要功能，包含了吸引参观者到博物馆的活动，如宣传（publicity）和行销（marketing）；调查观众的需要，如研究（research）和评估（evaluation）；提供大众智力上的需要，如教育（education）和娱乐（entertainment）。并且通过展示、研讨会、导览及表演等活动，才能达到这个目的。所以传达的范围，扩及到现在与未来的现象与理想，并且是双向的。

从这些交织的哲思与行动中，便明白博物馆的呈现，在于传达理念的实践、与教育的目的，而人生在终身学习环境上，博物馆所提供的情境，是个不断增强的引力。因此博物馆学者一致认为：“它是注重在过程而非结果；是非正式和以需要为导向，而不是正式和以课程为导向；以社区为基准的博物馆、美术馆的教育，乃是今日博

^① Hooper-Greenhill, Eilean, *Museum and their Visitors*, London and New York: Routledge, 1994, pp140-169.

物馆最好的改革与创新。”(O'Neill, 1991; Plant, 1992; Hemmings, 1991)。^①

目的性与思考性,所诠释的博物馆功能,朝向博物馆设置价值的确立,它不只是一种象征,或是一种符号,它是人类学习的场所、思想的园地,更重要的它是增产的正值。

博物馆设立的价值,起源于保存、保有人类的知识与经验,借之为激发人类生存意义的拥有,并可提供为生活内涵与外在的需求上。换言之,博物馆设置的精神,在于哲学性思考,与美学性的实践。它在不断涌现的功能中,有其一定性的发展趋向,并且是正面而积极的角色。这种凝集在精神层面的感受,就是博物馆美学的呈现,它已超越了艺术形式的表现,而在于恒常不变的价值意义。

(二)博物馆的美学呈现,乃基于它在文化本质的体现,是个可实践的人文事实,笔者曾以五项美学诠释,作为此一主题的探讨,即是:

1. 认知对象; 2. 历史图证; 3. 人文关怀; 4. 价值肯定; 5. 人生理想。^②

将物件的存在,转化为人情的保有,是美感的开端。人性之所以有情思因素,乃在于生命内在需要,它寻求认知对象,共感经验、开拓心灵视窗、启发人生理想等,这些很抽象又很具体的事实,便可在博物馆作业实践。因为博物馆的张力,随着工作人员的素养增进,而有不同层次的开展。其中最具美感引力的,就是未知的浩瀚知识、神秘的人文生态,以及可感的价值肯定和启发的人生理想。这种发现文化的喜悦,有真善美的具体形质,足以引发积极性的社会发展,提供人类的学习环境。

关于博物馆的本质,在美学上与教育上的目的,博物馆学者曾用两个很简单的方程式来说明:

一是“文物+维护+使用=博物馆的价值”(objects+care+use=worth of museum);

^① Hooper-Greenhill, Elean, Museum and their Visitors, London and New York: Routledge, 1994, pp. 140-169.

^② 黄光男:《博物馆行销策略》,台北:艺术家出版社,1997年,第49页。

二是“成果（教育、启示等）÷ 支出（时间、精力、金钱、机会）= 博物馆所展现的效率”（results i.e. education, inspiration, etc. ÷ expenditure i.e. time, energy money opportunities, etc.=efficiency of the museum）。

这里所指价值与展现效率，事实上就是美学上的感受力，与所呈现的正面功能分量。因为博物馆实际能达成（actual achievement）和其具潜力上所达成（potential achievement）的工作，便具有现象呈现、与本质上内在的意涵。前者属于可数的具体功能，包括了人力可传达的目的；后者则为人类生存信度的依据，包含了价值的认定、自我实现的学习等。前者是很实际的工作项目，甚至可以统计成效高低的事件，或者说它是外在的、视觉的物象，如观众、展示品、设计的空间等；后者则是内在的、心理的、情感的、感觉的个人承受经验。

这两类方式，实际上都很密合的博物馆工作，也不容易单独存在，物与情之间交集在营造的环境上，一方面需要具体的精确度，力求工作的完善，另一方面又要求可被接受的情境。博物馆事业之所以引人入胜，便在于这种无限的开发、与在成长的探索中，得到心灵上的满足。或者说面对展示品时，由于作业人员的导引，它提供一份吸引观众的力量，是个联想、移情、想象或是直觉的感动，都与美感距离效应有绝对的关系。

虽然博物馆学者，大致都可以理解它的功效所呈现问题，是在为少数的精英分子服务，还是为多数的普遍大众服务，但无可讳言的是：它必须是美的事务。尽管很多人以“二分法”^①作为了解博物馆的方法，即为博物馆作业态度，有为精英分子服务，和为普遍大众服务的分别，但从冷漠、排他，到寻求民主、普及的追求，是个有价值的存在事实，才能合乎博物馆的美感实现，也是美学为基准的工作。一般人认为博物馆的设立可提供民众一份“娱乐”，而专家却认为它是为了“教育”和美学的“目的”，两者的功用，事实上是殊

① Burcaw, G. Ellis, Introduction to Museum Work, the American Association for State and Local History, Third Edition 1983, p. 184、185、186.