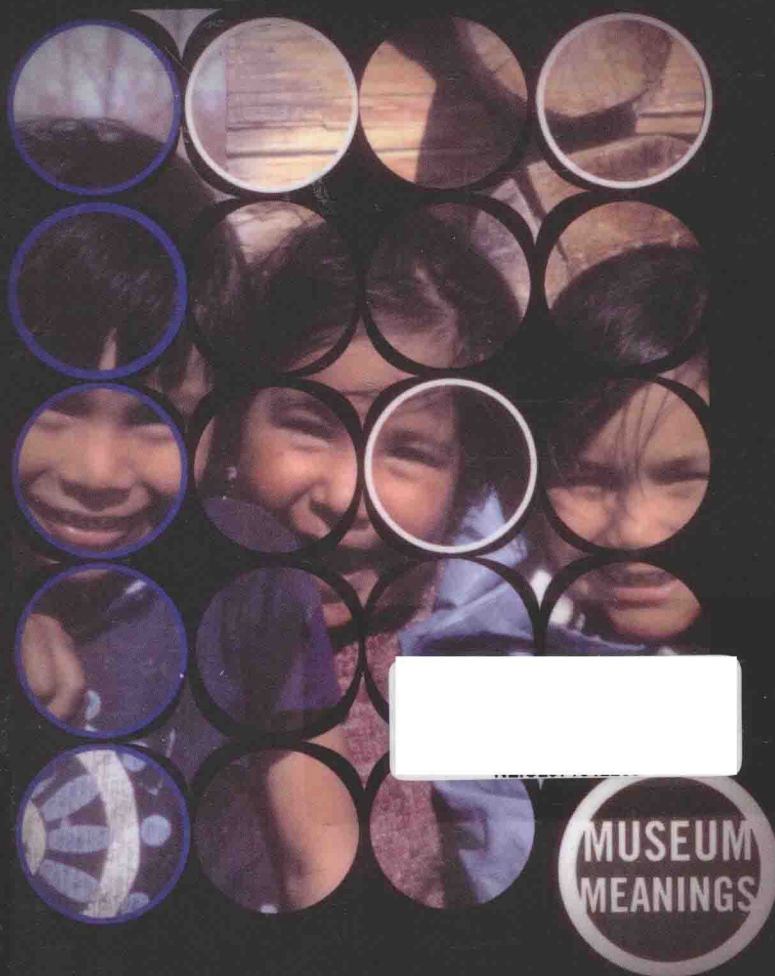


混亂世界下的博物館 再造、無關或衰敗

Museums in a Troubled World
Renewal, Irrelevance or Collapse?



Robert R. Janes 原著

國立歷史博物館館長 張譽騰 推薦
林詠能 等譯

混亂世界下的博物館 再造、無關或衰敗

Museums in a Troubled World

Renewal, Irrelevance or Collapse?



Robert R. Janes 原著

國立歷史博物館館長 張譽騰 推薦

林詠能 等譯

國家圖書館出版品預行編目

混亂世界下的博物館：再造、無關或衰敗／
Robert R. Janes 原著；林詠能等譯． -- 初版
-- 臺北市：華騰文化，2012.01
240 面：26×19 公分
譯 自：Museums in a Troubled World:
Renewal, Irrelevance or Collapse?
ISBN 978-986-5998-02-8 (平裝)

1. 博物館學 2. 博物館哲學
069

101000146

混亂世界下的博物館

再造、無關或衰敗

Museums in a Troubled World: Renewal, Irrelevance or Collapse?

作 者／Robert R. Janes

譯 者／林詠能、林瑩珊、蔡怡怡、鄭又寧

負 責 人／黃月娥

出 版 者／華騰文化股份有限公司 劃撥帳號：19103963

登 記 證：局版北市業字第 1128 號

地 址：11661 台北市忠順街二段 85 巷 1 弄 35 號 1 樓

電 話：02-29379078

傳 真：02-29371162

E-mail: fartern@ymail.com

http://www.fartern.com.tw

總 經 銷：禾楓書局有限公司 劃撥帳號：19104589

地 址：11661 台北市忠順街二段 85 巷 1 弄 35 號 1 樓

電 話：02-29371703

傳 真：02-29375126

出版日期／2012 年 1 月初版

I S B N / 978-986-5998-02-8

定 價／新台幣 **350** 元

版權所有 翻印必究

書碼：W121

All rights reserved. Authorised translation from the English language edition published by Routledge, a member of the Taylor & Francis Group.

CHINESE TRADITIONAL language edition published by FARTERN
CULTURE CO., LTD., Copyright © 2012.

致謝

最近書籍冗長的致謝常遭致批評，但當一個人無論在博物館工作或通水管 30 多年，而將其經驗撰寫成書，這種批評便不必要。這些經過 30 幾年無數互動的統整、構思與學習的經驗，在寫作時已不需要假藉某人的思想或觀點。感謝身邊的人，因為他們的專業知識與支持，讓我完成研究、思考與寫作。

感謝 Richard Sandell 協助審查手稿，因其在博物館使命召喚下所展現的睿智、分享與堅持不懈的態度，而給予的建議及支持是完成本書的動力。也感謝 Joy Davis 的大力支持，並給予寶貴、周延的建議。此外，James M. Bradburne 慷慨的審查稿件，並提供具說服力的意見和國際視野。寫作是孤獨的工作，而 Sandell、Davis 及 Bradburne 激發我寫作的動機。同時也要感謝著名的博物館學者 Elaine Heumann Gurian，幫我撰寫前言，她大方的分享她所積累的知識和經驗。

其他審查眾多章節及提供建設性的意見，給予鼓勵的人，包含 Adrian Ellis、Suzanne Keene、Kathleen McLean、Michael Robinson 與 Douglas Worts。也有許多提供採訪、指導、出版及未出版等工作，包含 Joanne DiCosimo、Maurice Davies、Elaine Heumann Gurian、Peter Janes、David Klatt、Emlyn Koster、Ruth Lane、Diane Mar-Nicolle、Sylvie Morel、Bernice Murphy、Gabrielle Nammour、Will Phillips、Beatriz Plaza、Marjorie Schwarzer、Charles Stanish、Frank Vanclay 與 Alaka Wali。特別感謝 Rob Ferguson，讓我掌握許多相關文獻。

其他同事和朋友持續的提供支援和鼓勵，協助審查以促成本書，感謝 Alexandra Badzak、Mary Case、Christine Castle、Gerry Conaty、Michele Corbeil、Ford Bell、Jim Cullen、Clare-Estelle Daitch、Naomi Grattan、Des Griffin、Eilean Hooper-Greenhill、Erica Janes、Joan Kanigan-Fairen、Doug Leonard、Michael Lundholm、Suzanne MacLeod、Kitty Raymond、Barbara Soren 與 Ronald Wright 的關心。另外，也要感謝兩位朋友 Michael Ames 和 Stephen Weil，雖然他們已不在我們的身邊。也要謝謝 Museum Management and Curatorship

編輯委員會，與許多作者及審查委員及其研究、寫作及承諾。所有人都是激勵及洞見的來源。

之所以能在許多公開演說呈現本書中的許多想法，都要歸功於邀請我去演講的中大西洋博物館協會、英屬哥倫比亞博物館協會、加拿大維多利亞大學文化管理學程辦理的「向 Stephen Weil 致意」活動、萊斯特大學及美國博物館協會觀眾研究與評量委員會。感謝加拿大獨立學者學院(Canadian Academy of Independent Scholars) 與西門菲沙大學，透過貝雅蒂斯葛蘿絲獨立學者獎助(Beatrice Gross Independent Scholar Award)在本書的準備過程中所提供經濟上的援助。

感謝那些幫助確認及找尋參考文獻的人，包含 Marc-Andre Anderson、John McAvity、Terry Cheney、Michelle Elligott、Elizabeth Ellis、Chantal Fortier、Graham Kappel 和 Alexander Pappas。許多人很大方提供他們的照片。雖不能全部用上，但仍非常感謝他們的協助，包括 Adam Blackshaw、Christie DuBois、Maurice Davies、Jocelyn Dodd、Ceri Jones、David Klatt、Ruth Lane、Elizabeth McCrea、Gabrielle Nammour、Mark O'Neill、Madeleine Tudor、Frank Vanclay、Alaka Wali 與 Douglas Worts。感謝 Ron Marsh 協助準備出版用的數位照片。

由衷感謝 Routledge 出版社的編輯 Matthew Gibbons 的支持與協助，他從一開始便參與本書。也感謝在稿件往返中 Lalle Pursglove 所提供的協助。同時謝謝 Matthew Brown 的潤稿與校對，並安排所有的細節。最後，我要感謝我的妻子 Priscilla，以其貫有的平和、優雅與洞見，促成本書。

Robert R. Janes

推薦序

近年來，博物館面臨政治、經濟、社會、環境與科技等層面的激烈變動，博物館的存在意義、使命與專業逐漸鬆動；加上過時的經營方式與市場導向的價值，進一步危及博物館永續發展的契機。這些徵兆，反映出博物館面對一連串挑戰時的束手無策；這些困境不僅來自外在世界，也由博物館本身所引起。因此，在此混亂時刻，博物館必須重新思考本身的角色、價值與社會責任。

博物館每日面對眾多問題，包括參觀人數、觀眾需求、建築安全、教育推廣、賣店、展覽……等。太多繁複的日常事務，佔據博物館從業人員的時間與精力，而迎合商業機制的大型特展、華麗而功能不彰的博物館建築也同樣惡名昭彰，使博物館與主流社會議題脫節。在眾多困境中，博物館該採取何種解決之道？作者所提出的最佳實踐案例告訴我們，博物館其實有許多選擇。透過對本身使命及價值的檢視，並對社會、經濟和環境問題做出具體承諾，博物館將可成為具有自省能力，進而成為能夠永續經營的社會機構。

新世紀的文化政策發展，朝重商主義傾斜，在全球興起文化創意產業的風潮中，文化的經濟性被過度強調，文化成為消費的關鍵元素，博物館也深陷在這個深淵中而不自覺。加上自2009年以來的全球經濟危機與歐債問題，讓一向仰賴政府資助的博物館，因面臨資金短缺危機，大量採行商業運作模式，以營利為目的，將經濟價值視為高於一切。事實上，商業模式是對博物館使命與永續發展的重大阻礙，正如作者所言，博物館是公眾導向的機構，任何沒有與博物館使命連結的活動，都可能危及博物館的存在價值。

許多證據顯示，地球越來越無法承受人類過度消費所帶來的後果。過度消費所產生的人為破壞，消費價值觀的推擠，使得地球資源逐漸消耗殆盡。這些源起於無限的經濟成長與不受限的消費，深刻改變了我們居住的地球。其結果導致以往數十年周期的颱風、水災，在人類所造成的溫室效應影響下變得更為失衡。極端氣候近年頻繁出現，不但影響自然生態，也對人們的生活造成極大威脅。但面對這些危機，多數的博物館並未產生焦慮，仍如往常，以傳統、

保守方式運作，無論博物館從業人員是否察覺，這都將使博物館的困境漸增。令人驚喜的是，本書中所舉出的例子，彰顯出博物館在環境教育上所能扮演的積極角色。

博物館也是為公眾福祉而存在的社會機構，對所有觀眾的尊重與關心，是博物館的使命，不過卻因上述提及的困境，減損了博物館做為社會機構的巨大潛能。博物館身為社會機構，對於弱勢族群所負的責任，獨一無二、珍貴無比。博物館有義務與責任帶領人們探索人性，而本書中所提及，不論是博物館、研究機構與殘障人士共同合作，來提升觀眾對於殘障人士經驗理解的「身心障礙再現的反思」專案；或格拉斯哥的戈馬現代美術館對尋求政治庇護者、暴力受害女性與同性戀社群題議的嘗試，在在展現博物館在實現社會正義的重要價值。

本書作者 Robert Janes 博士為《Museum Management and Curatorship》主編，在其 30 多年的博物館館長、諮詢顧問與期刊主編的生涯中，對於博物館的發展有廣泛且深入的觀察。雖然書中個案以北美地區博物館為主，但本書提及、博物館所面對的困境及其解決之道，對台灣的博物館同樣適用。本書並非提出新的博物館運作模式，而是超越商業主義，重新關注博物館的使命與存在意義。這是一本探討博物館自身價值、目的與使命的重要著作，對博物館從業人員與相關系所師生們，將是一本必讀的好書。

國立歷史博物館館長

張譽騰

序幕

1

遠古時代

Time immemorial

根據加拿大原住民的記載，在大河邊的深山山洞中有個持續進行的動物大議會¹。這些動物監督著世界上的人類事務。如果女人或男人陷入貧窮或困難，並且謙卑地尋求協助，議會會挑選一位成員去幫忙。這位代表，不論是有翅膀、四條腿、或是爬行的，會出現在求助者面前，將自己的力量或建議給予求助者並引導求助者生命的方向。我們了解到動物比人類更早存在，因此有比人類更優越之處。

又再一次地，大議會在山底下召開，當與會者聚集時，有著往常般的噪音、混亂和氣味。一直以來總是如此，甚至在人類出現前的奇妙歲月，那時動物們發言、改變形體和做他們想做的事。當時聰明的動物，像是狼獾可以快速移動很長的距離，就像將一張紙般將地球折成一半，然後走幾步就可到達遙遠的地方。即使當人類初次降臨，生命依舊美好，主要是動物召開就任會議的關係。初期會議持續非常久的時間，有人說是數百年之久，因為他們必須做出有關彼此間如何互相聯繫的關鍵抉擇。

這次會議有許多人類以及每隻鳥兒、魚兒和地球上的動物出席。因為昆蟲太多，所以僅允許派出代表參加。大家都同意一些支配他們之間的原則，像讓人類以他們為食，假如人類只在使他們生活舒適所需而殺那些動物，並以高度的尊重對待他們的獵物，不要浪費任何東西。人類經常被告誡要尊重動物，包括所有有翅膀、會游泳、和爬行的生物。對人類而言，這一直是項挑戰，因此許多動物決定要躲開那些無法表現對他們尊重的人類。甚至當就任會議結束時，動物與人類仍能彼此交談，尤其是懂醫術的人和動物領袖。只要人類和動物們記著這些準則，事情即進行得很順利，直到某一天一種新的人類出現，他們的膚色較淺，且在獨木舟中還有許多東西。自此以後議會需要不斷的進行溝通。

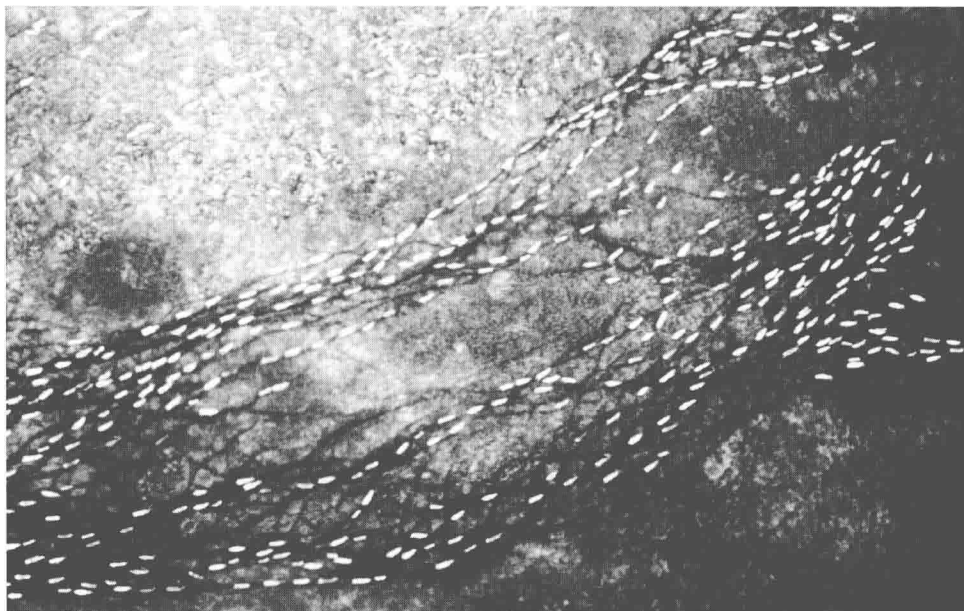


圖 1 從空中鳥瞰加拿大西北領地的荒地馴鹿遷徙(1971 年攝)。

照片提供：Priscilla B. Janes

動物們發出的呼嚕聲、噓聲和呼喊的聲音被擔任會議主持的荒地灰熊所發出隆隆鼓噪聲所打斷。有很多原因說明熊為何適合當主持人，一般人都知道熊有著靈敏聽力，能夠讀出人類的心理並且聽見他們在說什麼、也能知道人類在想什麼。最重要的是，眾所皆知，熊是良友而且如同你對待他們一般地對待著你。由於這些原因，自遠古以來，熊就一直主持著動物大議會。當張羅會議召開時，洞穴會場回響著眾多動物、包含使用會議室作為陰雨天遮蔽的土撥鼠發出的喧鬧聲。

「我們必須考慮許多訴求和調停事件。」熊說著，用他曾在這些場合所使用的人類聲音表達顯而易見的怒氣。人類在這些會議中使用混合語，被動物們認為不雅但卻實用的溝通方式。「很顯然地，我們的親戚，人類繼續他們自我破壞之途，污染土地、空氣和水，已經有很多動物請求我們的協助。」熊開始說：「我們必須決定當我們被他們的詭計和傲慢削弱時，我們是否準備好再次協助人類。」

如同他數年來所做決定一般，熊強調，狼最適合提供人類引導和諮詢，因為她的體態能夠變成狗，據說狗是人類最好的朋友。然而，狼卻拒絕，並再次強調，人類深深被迷信和民間傳說所影響，對狼群的幼稚觀點銘記在心。他們持續把狼描繪成兇猛、貪婪、具毀滅性，這使得所有的狼不與人類合作，同時展現對人類的深惡痛絕。出席的狼再次重申他們只是想在尾巴底下嗅著而已，況且人類也沒有尾巴呢！

大家已經有普遍的共識，就算狼群願意，人類目前自我沉溺的情況使得議會不可能在人類世界中做出任何改善。此外，幾世紀以來都一直是議程中的主題，就是現在是否要使圍繞地球三層的精神能量崩解。這是個經年的問題，因為中間地層不僅是所有動物和昆蟲精神形體居住所在，也是大議會運作之處。這問題總是挑起與會者熱烈討論，更遑論譏諷的言詞和挫敗，如同他們爭辯著幫助人類的價值何在。「就關閉中間地層」，貂熊說，「反正，大多數的人類不會知道有什麼差別。」他的意見仍然是少數，問題再次被擱置。會議的結論決定，仍提供在遙遠北方廣大森林過生活的少數獵人們的協助。那些遙遠的獵人，似乎亦受到酒精、電視、油和瓦斯探勘所造成的傷害。

2 威洛湖人

The Willow Lakers²

這群人類，有著黝黑的肌膚，自稱為威洛湖人³。他們是世上僅存的偉大狩獵文化，千年以來一直都在加拿大西部亞北極區的北部森林中打獵、捕魚、設陷阱。他們在世界上最險惡的環境之中，從無數的飢荒、傳染病和新移民的狡猾中倖存。氣候是季節性極端的變化之一，有漫長的冬季和短暫但溫暖的夏季。這裡一月份最惡劣的溫度是攝氏負 28 度，但夏季時攝氏 32 度卻也常見。亞北極的生態系統非常簡單或者換個方式說，缺少多變性。低溫有著強大的限制，相對地，很少生物能成功地適應這種北方的環境。這樣的單一性也和缺乏穩定性有關，動物多與寡的循環結果讓這個地方難以居住。

威洛湖人的社群散佈在威洛河湖旁，因此被稱為居住狩獵營地最恰當不過。獵人固定從此地開始向外搜尋肉類、魚和皮毛，離開一至數天後又返回。有七個家庭組成核心團體，包括男人、女人及孩童共 31 位，年紀從一個月到 78 歲都有。威洛湖人與他們從事狩獵和採集的祖先不能直接相比。不過，迄今為止，在他們的文化適應和地區的史前紀錄中，有著無法斬斷的連結。然而，在 20 世紀的背景中，他們從事的活動如果不是傳統，則被視為過渡性。



圖 2 加拿大西北領地威洛湖人的狩獵營地(1975 年攝)。

照片提供：無玷聖母獻主會 Felix Labat 神父

自從與歐裔的加拿大人接觸，許多威洛湖人的活動如狩獵、肉類加工、路途跋涉、觀察野獸活動的隱密場所、烹飪、水路旅行、避難所建造、採集、以及他們的社會組織只有表面上的改變，並非全然，因為這些都是適應環境的行為。威洛湖人廣泛運用現代科技，例如高功率步槍、雪地摩托車、船外馬達與尼龍刺網，將他們和本地物質文化整合，包括了雪鞋、鹿皮軟鞋和先進的木材處理技術。在森林、湖和河所取得的肉食（北美麋鹿、北美馴鹿、海狸、野兔、麝鼠、鴨肉、鵝肉、松雞等等）和魚肉成為荒野地區的主要飲食。

各個家庭的年度行程、期間的循環模式差異極大，而循環以彈性和機動為特徵。威洛湖人顯現出地區成員和任務小組的部分性格特色。地區成員通常開發自己與親屬中所佔優勢空間範圍內所有的資源。而任務小組則開發特定場所內季節性的資源並分享農產品，包含鴨、魚和大型的哺乳類。任務小組是志願性組合，成員因一個特定的經濟目的而組成，例如，像是捕魚營、肉食營和誘捕團體等諸多活動。地區成員及任務小組的活動與選擇的自由很類似。一位威洛湖人的長者提及「我們就像動物一樣常常到處移動。」威洛湖人是小群體的文化，由小群體決定分享、修正或拒絕。威洛湖人的價值觀強調個體自治、平等主義、藉由共識和限制來展現力量。這些傳統美德持續反映在他們的社會組織及領導模式上。

對住在世上最大森林之一的狩獵文化而言，木頭做為原料的重要性不能被過於強調。在史前所使用的木製工具的數量和種類、設備和結構，傳到後代已經大量佚失，這是木頭在亞北極酸性的土壤中易腐壞特質的必然結果。北極森林中木製物全然腐壞只是時間早晚的問題。在博物館中，這些北方獵人的史前和歷史藏品也極度缺乏。如「Athapaskans：北方陌生人」是第一個大型展覽，內容主要以阿拉斯加和加拿大西北的北方阿撒巴斯卡人為主。此展覽和民族的物質文化有關，並結合兩個世界上蒐藏最重要文物的博物館，皇家蘇格蘭博物館(Royal Scottish Museum)和位於加拿大的嘉迪諾(Gatineau)⁴的國家人類博物館(National Museum of Man)，其現已改為加拿大文明博物館(Canadian Museum of Civilization)。本展覽導覽目錄中的 268 件展品或群組標本中，只有 57 件是由木頭製造或是保有部份木製零件，總計為總蒐藏的 21%。而這 57 件木製展品中，只有 38 件是 20 世紀所蒐集，而且看起來破舊不堪。

3 策展員

The curator

最近，她一直做夢，也許是因為工作壓力與勞累。政府已連續三年降低補助資金，現在來了一位新館長和一位新的董事會主席，他們倆人在博物館界的謠言滿天飛。她唯一可確定的是他們兩人都是意志堅強和難搞。主席是擁有有九億資產的企業家，沒有記行事

曆的習慣。傳說新館長是變革代理人，不論意指什麼，縱使在他離開上個職位的祕密幌子下，都已經成為那種暗指館長和董事會一樣不適任的粉飾太平。不僅如此，新館長拒絕她出席全球恐怖主義對博物館典藏品影響的全國會議請求。新館長告訴她「用你自己的時間去參加就好」，她因為新館長對典藏或蒐藏品不感興趣而受到打擊，此事加深她對大宗館藏出售計畫謠言的焦慮感。

她最近一直在思索典藏品，為何他們需要蒐藏品及為何必須完成所有工作。她逐漸為自己未能登錄所有收集而來的成千件展品所煩擾，但是她從未曾寫下來。她的同仁可能也有同樣感覺。當他們離開或是退休時，而只留下很少且不完整的檔案，而驚嚇到繼任者，會發生什麼事呢？她安慰自己，這是所有策展人都有的問題；不管怎樣，他們給自己一個藉口，他們已在博物館會議、政府和大學資助的工作坊中盡責的討論這些問題。說也奇怪，這些聚會只產生建議，從來沒有計畫或是資源來處理這種情況。唯一明確的結果，就是在知名但是乏人問津的期刊專題中記載策展人的困境。但錢永遠不夠，事情永遠做不完，有了這個想法以後她稍感欣慰。有時，思及前人及繼任者也可能有同樣的問題時，她覺得繼任者應會原諒她。

她想，有別於傳統智慧，實際上策展人工作有急迫性，縱然你從不知道。有策展人在 25 年的職涯中從未發表過一篇學術或是其他類的文章。你可能認為那是因為策展工作，然後卻又發現典藏品甚至沒有全部登錄，更不用說編目。館藏積壓和缺乏出版總是有很多的理由。而近來最熱門的理由則是市場需求與營利優先。10 年前的理由是缺少訓練有素的職員；20 年之前是政府的錯，典藏品並非優先。而 30 年前，缺少關注是因為有太多的錢和太多的機會建造博物館及參加會議。

最近，她正開始質疑普遍的口號「策展人應致力於他們的典藏品」。對她而言，聽起來越來越虛偽、而且她也知道那並非事實。她知道她的同事們寧可花時間在其他事情上。她知道她所做的，儘管她在非策展同仁間和在專業會議裡維持虛偽。她認識的所有策展人寧可和人聊天、拜訪蒐藏家，也不會整頓紀律和承諾幫助那些沉默物件為它們自己發聲。她花了 11 年完成藝術碩士學位而那也足夠了，她心裡知道她沒有興趣替任何人、同仁或是其他人做研究或是

寫作，而使自己遭受責難。不論是績效焦慮或是恐懼失敗，她都不想要任何不確定感和自我懷疑，這些必然會陪伴著她的一生。所有種種的壓力和矛盾在腦中攪和、煎熬著，所以最近做很多的夢，一點也不意外。

策展人夢見一個被不斷流動的冰川所磨亮，而露出的石頭上舉行的斷頭臺喪禮。石頭的表面就像是一堆混雜著不同大小的石枕，有著無數的凹痕和裂縫。大波浪形的石峰群被彩色的地衣所覆蓋著，從白到黑到綠到橘，有著深淺不同的顏色。參雜在地衣之中是顏色隨機的擴張，包括熊果的聚落、拉不拉多茶葉和茂盛的蔓越莓。野玫瑰和雜草幾乎消失在這塊背景之中。喪禮就在這塊光滑的花崗岩長椅上舉行，沒有樹木，毗鄰在湍急的溪流。斷頭臺是由去皮的竿子所製成並以綠色麋皮革帶繫牢。屍體放在平台旁的地面上，完全地覆蓋於海狸皮製長袍下。

「我們努力了兩天使他們就緒」老婦人說。「我們清洗了他的雙手和雙腳，就像我們族人所作的，並幫他穿上新衣。羊毛褲和一件有很多珠飾的鹿皮上衣。還有新的鹿皮軟鞋。」這是我們的習慣。那裡是呼嘯之谷，被許多女人所佔用。而倏忽間，兩位女人從洋裝中抽出刀子，笨拙地劃過大腿，她們的鮮血不停地流。

策展人穿行到人群前方看看屍體。她太遲了，因為他已經被放置在由幼樹所編結製成的粗糙箱子中。親戚和朋友們持有他所有的財產，他們正把財產放入粗糙的棺材中或是投入雲杉木原木堆及灌木叢堆成的火堆裡。一位高齡的女士正在指揮分工。策展人看著一把溫徹斯特 44.40 手槍和一把雙管獵槍被放在棺材中，與一把去皮刀、一雙雪鞋、繡有花紋的連指手套、一個射擊袋及一條犬鞭。獵人最重要的財產，被丟入火裡，更別提五花八門的木製工具和裝置。老人的羅網、睡衣、衣服、狗背包、皮帳篷與懸掛在埋葬臺架上的木製義肢也被狂暴的火勢給燒燬。六個女人正跪在火堆的邊緣，悲慟發愣。他們一起緩慢地朝烈熱的火堆彎下頭，垂下他們的頭髮歌頌幾秒鐘。當棺材被高舉至平台，一名女子說話了。

「他必須在他的旅程中生火，這就是為什麼放茶葉桶在他頭邊。也有乾肉在他的籃子裡。」她說。

「那兒狩獵很容易；因為那兒總是有許多動物」一位年邁的

男子說。「反正，那就是老居民所言。你必須喝一鍋的肥魚和如此多的鵝油膏。那就是為什麼他們要把他的東西放在他身邊。」

悲傷繼續，並在火堆面前形成一條線。親戚朋友，正在破壞自己的財產，從服裝和手工工具，和交易用的麝鼠皮。所有的婦女已經剪下自己的頭髮，除其年幼的女兒可免除此義務。兩名婦女跳進河裡，在溺水處附近被救起。死者的狩獵獨木舟沒有任何儀式的被推來，只是在湍急的河水中翻覆、消失。自殘的行為繼續著，尤其是老年婦女，將他們的面孔和身體覆蓋著恐怖的血、泥土和淚水赭石。燒毛髮的氣味懸在空中，如同財產燒毀的混合刺鼻氣味。突然間，全然、瘋狂、讓人精疲力竭。

策展人走向火堆，脫掉她的襯衫並把它扔進火裡。她的手錶和鞘刀也一樣。策展人解開她的靴子，脫掉了她的襪子和牛仔褲，把他們都扔進火裡。她只剩下內衣，還有逐漸增長的超然感。

她瞬間醒來，被那些無價物件的命運而感到不知所措。

4 展覽佈展人員

The exhibit technician

一個冬天早上八點整，展覽佈展員正在原住民藝廊等待他的老闆，展覽部主任 Lester。Lester 是位沒有耐心、酗酒的貝魯特宗教戰爭的難民，而且不會被愚弄，除了被他自己愚弄以外。他們要搬動一個神聖的響環(rattle)並且歸還至貯藏庫，因為管理部門的長官擔心展出神聖的手工藝品會激怒原住民指責他們對聖品不敬。不管怎樣，這是傳聞。響環顯然是很久以前用來召喚某種動物聚會的用具，而他們正在等待知曉所有關於那些東西的民族學家。

民族學家耗費了很多時間和原住民相處，學習他們的語言及參與他們的儀式。他們教他如何適當使用這些聖器，包括博物館內的那些聖器。反正，那是展覽技術員在咖啡廳所聽見的。八點 25 分，民族學家還沒有出現，Lester 已經沒有耐心喝另一杯咖啡。他們舉起玻璃櫃的蓋子，當蓋子離開響環及展架時，玻璃蓋子伴著響亮的嘶嘶聲，往內爆裂成無數的碎片。他們呆站在那裏不發一言，手上拿著空架子。

「該死！」Lester 大叫著，「你還好嗎？」

「是的！」展覽技術員說。「響環也沒事，但是我們不應該在沒有民族學家的情況下試著搬走它，他說不要這樣做。」

「你不要相信什麼印地安靈魂，可以嗎？這是無稽之談、虛構出來的。」Lester 堅持地說。可是他說得很心虛，每個人都可以看出他被嚇壞了。他馬上用對講機與館長辦公室通話。當四位主管出現時，展覽技術員正在清掃玻璃小碎片。

「這裡發生什麼事了？」助理副館長問 Lester。「你說發生了一場意外。」

「不合理。」Lester 說。「我從來沒有見過這樣的事情。我們的櫃子建造得像磚屋那樣堅固，它卻就在我手上爆開了。」

「我看見了。」資深助理副館長說。「但民族學家在哪兒？你應該要等到他來。」

「他感冒在家，我剛跟他通電話。」資深執行助理 Ethel 說。

「他沒有準時，而且我們今天很忙。所以我的助手建議我們自己搬運。」Lester 說。

展覽佈展人員很習慣被歸咎，就像 Lester 處理自己錯誤的方式。此外，佈展人員注意到館長，當他淚眼汪汪時館長正在做深呼吸。

館長用顫抖的聲音說。「不，你不應該動它，錯了。你必須學會傾聽。」說完便轉身離開。

針對響環的事件，這是一個也是唯一的官方回應。

5 執行長

The Chief Executive Officer

「若你只是個在一旁的郵件業務員，而你所聽到的都是些傳聞時，你會做什麼？我從來沒有機會去和任何人討論任何事，甚至於都不叫我名字的老闆。要是我被解雇了我也不在乎，任何地方我都

能得到這種工作，只是不會像這裡那麼好。只要你想你就可以喝咖啡，沒有人會說什麼。不像開貨車到垃圾掩埋場只有十分鐘的休息時間。這裡的所有人只是坐著，半個小時或一個小時，誰知道。反正這樣工作時數就變短了。反正他們有足夠的人力去處理。天啊！我聽到他們現正展出的展覽已經展了五年！所以，現在我聽到其中一位策展人討論到裁員。反正我不在乎，就像我說的，但使我反感的是這附近的任何人甚至都不會跟你說話。他們都認為自己是這麼該死的聰明。」

「他怎麼敢更改我們的名稱及關閉所有的部門？我沒有像某些郵件業務員花了九年的時間去得到博士學位然後被耍。我們在這裡是知識的擁有者，且未來也將一直都是。所以如果我們沒有在學術期刊上發表會怎麼樣，我們擁有該死的收藏品。我們只是沒有足夠的錢和時間去把它寫下來。而且不要跟我談教育和行銷人員。他們已經有太多的權力和影響力，把他們納入策展團隊是很愚笨的事。他們甚至用『消費者(customer)』這個字。這一切有關使用(accessibility)和消費者的談話完全是無稽之談。所有博物館的必要條件是典藏品，而且這些會一直在這裡，直到賣出最後的展品為止。策展人不死，我們只是在等待。」

「現在是換新血的時候了。我已經在這裡當保全 19 年了，可是從我工作的第一天到現在，藝廊仍然有維修的手工藝品遺失的情形。你相信嗎？19 年了，居然還有閒置的空間？試試看百貨公司這樣做會如何。我曾看過七位館長，男同性戀、酒鬼、懶漢及空有知識的理論家，甚至還有一位女騙子。但我必須得到他們的信任，他們每一個人都是交談高手，只是他們從未跟我們交談。沒有一個人和我們交談，只有守衛，我們發現我們和他們彼此有很多共同之處，每天與大眾見面、聆聽他們的好惡、推薦餐廳。舉凡你能想到的都有。我們得有答案，否則就會看起來像個白癡。新的執行長說，我們是前線。這是什麼意思？我們在前面當砲灰嗎？甚至沒有一個人要告訴我們這裡所發生的事情，除了把我們從保全這個名字改成遊客服務。這是什麼意思？我們所做的不就是保全嗎？你會發現我完全不憂慮這些傳聞。我們要團結，而我各走各的路。我們在這裡得到保全的工作，而且也要加班。」