

博物館資源的開發與整合

國立台灣藝術大學
藝術管理與文化政策研究所
賴瑛瑛教授

一、博物館的資源：典藏價值的彰顯與開發

當代博物館面對時代及社會的挑戰，必須推陳出新持續變革，方能回應需求領導趨勢。典藏一直是博物館的核心價值，透過展覽、研究、推廣來展現對於浩瀚宇宙及人類文明的驚嘆及探索，述說不同時代的詮釋觀點與價值歸依。在當下公私部門經費緊縮的壓力下，博物館該如何開發更多的營運資源，期以維持自身營運的特色，進而深入淺出廣泛發揮其教育推廣的功能。定期輪換流水般的專題展覽固然是觀眾參訪的重要動機，但是在有限財源下將舊有資產活化出新的價值，則是博物館典藏價值的彰顯及開發運用的契機。博物館必須先審視自身擁有的有形及無形的資源，檢討資源活化再利用的可能性。這樣的做為不僅僅可以為博物館開發出新的特色及行銷，也是二對於博物館的當代功能及意義的進一步反思。

二十世紀下半葉發起的「新博物館學」(new museology) 主張博物館應從對「物的注意」轉移到對「人的關心」，意即「物的注意」不該止於「物」的展示、研究、修復、保存等，更重要的在於去凸顯「物」與大眾的關係。博物館與典藏的價值與意義應開放與社會大眾的參與及共同建構。博物館有必要幫助觀眾去認識、欣賞、享受博物館所典藏的各種「物」件及其背後的故事。若能從人們的需求及想法來瞭解這些物件時，典藏品就可轉化為有意義的訊息，對社會大眾產生啟發。面對當前政府補助及企業贊助的減少，社會整體經濟也充滿變數的時代，博物館如何開發各種不同的資源來豐富博物館自身的內容，以達到「永續經營」的目的，便是本文所要作的一個探討。

典藏資源「開發」的方式非常多元，國立故宮博物院的圖像授權及文物衍生開發是為成功的案例。故宮設有品管的審核系統來監督並開放國內外文創開發公司及個人創意設計者來進行多樣的典藏圖象的複製、開發及創新。國立故宮博物院早期在林曼麗院長所提出「Old is New」的口號，將其典藏的古代文物和當代藝術發想及創意設計進行了有效的整合「再利用」。這些典藏文物的開發方式，計有圖像授權、品牌授權、合作開發等模式，以故宮本身作為品牌，授權開發或合作開發出多元的商品。典藏品的衍生開發不僅帶領了台灣文創產業的嶄新面向，更重要的是結合了新世代的創意設計及產業模式開展出新時代的藝術及文化，得以留傳為後世子孫的時代文化及資產。從此，故宮文物不再是典藏寶庫內的遙遠文明，更是大家每日談笑風生附庸風雅的歷史典故。

故宮得天獨厚擁有豐富的典藏資源，並多年來累積斐碩的研究成果，故宮已是精緻閃亮的品牌，自然也享有衍生開發及合作上的優勢。然而每個博物館所擁有的資源大不同，典藏開發「再利用」的模式自然也無法簡單複製。本文特別以東京大學綜合研究博物館（東京大学総合研究博物館，The University Museum, The University of Tokyo, UMUT）和利物浦國際奴隸博物館（International Slavery Museum）為例來介紹分析自然及歷史類的博物館，如何以另類的策展及典藏再利用的方式進行典藏資源的開發及整合。

二、東京大學總合研究博物館

日本身為全球的博物館大國之一，然而在這樣看似多采多姿的大量博物館卻潛藏著各種經營問題。現任東京大學綜合研究博物館館長兼博物館學教授西野嘉章（Yoshiaki Nishino, 1952-）曾經指出日本博物館面臨的幾大問題，包括博物館預算的縮編、過度依賴大型展覽、缺乏「保存及公開是一體兩面」的意識¹。東京大學綜合研究博物館也曾經遭遇到經營困難的問題，卻成功地藉由對典藏物的再開發而得到解決並更開拓展覽經營的面向，是為另類開發的成功範例。

東京大學總合研究博物館最早為 1966 年成立的「總合研究資料館」，直到 1996 年才改組成為「東京大学総合研究博物館」。該博物館蒐藏內容相當廣泛，東京大學跟一般美術館、博物館的不同之處在於其它擁有許多很多不同的學門，這些學門因應老師的研究需求，收藏各式各樣不同的標本、文獻資料等。至 1960 年代時，校方已累積超過六百多萬件的學術標本及研究資料，於是在 1966 年成立「總合研究資料館」。館藏共分為地質類、生物類、文化史類三大類別，再細分為十七門類別。地質類包括礦物、岩石、地理、礦床礦山構造和古生物化石等展品、生物類包括各類植物動物、原古人類和醫學發展等展品、文化史類則包括考古、建築、藝術等人文相關展品²。但東京大學總合研究博物館雖然擁有大量的典藏，但在運用與開發上卻遭遇到困難，使得這些大量保存的標本僅能發揮有限的價值。西野嘉章於 2010 年就任館長，主張必須活用開發這些典藏品。

這些標本是早期研究者嘔心瀝血的蒐集，對於當下今日大眾的意義跟價值為何？西野嘉章認為：「博物館總體事業價值是個抽象概念，不僅只是入館參觀人數，更是高度良性循環的社會價值意義³。」他以學術標本為軸，跨領域的創造力作為博物館活動，不斷地再利用、再循環、再設計，思考這些資源如何「re-use、recycle、redesign」，甚至變成行動博物館的資源，成功的讓六百萬件的學術標本重新活化。西野嘉章認為與其將這些標本放在倉庫，不如分享給大家，與企業、學校等單位合作，送到辦公室及校園裡展出，讓這些標本成為文化交流的觸媒。

¹ 黃姍姍，〈博物館經營機制的變革實踐—西野嘉章《行動的博物館:21 世紀的文化經濟論》〉，《典藏今藝術》（典藏藝術，2014）2014 年 8 月號，頁 263。

² 東京大學總合研究博物館網站 <http://www.um.u-tokyo.ac.jp/information/overview.html>（最後訪問於 2014.8.31）

³ 西野嘉章，2012。《行動的博物館:21 世紀的文化經濟論》，東京：平凡社。

西野嘉章也邀請藝術家與館藏重新「對話」，以館藏為靈感 and 材料創造新的作品，如當代攝影家針對標本的細節作攝影特寫，或是服裝設計師將蝴蝶標本拍成照片、轉印成花布圖案製成時裝，再找模特兒來走秀，將學術資源重新活化再利用。

西野嘉章在東大總合博物館中最具特色的再開發方式便是「行動博物館」。他與外部的企業、學校等各類團體合作，利用閒置的空間來創造出可輕易移動和重組的展覽，將東大博物館中的典藏資源搬出博物館，配合各團體不同的主題和需求，進行活潑的展出和呈現。包括了針對學校的「School Mobile」計畫、與民間企業推動產學合作的「Office Mobile」計畫，不僅在於和學校的教育合作，同時與企業的合作也使企業員工能在日常的辦公室或大樓大廳中近距離觀看珍貴的文物及標本，更加對社會大眾擴展其教育意義。而對於合作的企業等團體來說，因其對於學術單位提供贊助和支持，對於企業或團體本身的形象也具有加分作用，成功的開啟一種「雙贏」的局面⁴。西野嘉章更將行動博物館推向國際，如其以「Chamber of Curiosity」為展名進行亞洲巡迴展，包括台灣藝術大學和台灣大學都曾經合作共同策展。另一方面，西野嘉章也邀請了日本知名攝影師上田義彥（Yoshihiko Ueda, 1957-）進駐東大博物館，上田義彥將許多標本作有趣的組合，如將巨大的骨頭結合極小型的猴子頭骨，透過藝術家之眼產生了奇妙的張力。

2013 年西野嘉章將東大博物館與日本郵局展開合作。日本郵局為了因應東京車站的都市更新計畫，將其擁有的舊東京中央郵局大樓重新規劃，他們將保留舊大樓前段部分作為文化設施，後面則重新開發並結合新建的商業大樓，成為一嶄新的商場「J.P. TOWER」。日本郵局釋出商場部分空間，與東大展開長達 45 年的合作計畫。西野館長將這空間稱為「Inter media theque, I.M.T.」。從 2013 年至今已破百萬人參觀人次。「Inter media theque」的收藏品包含各領域，如動植物標本、模型模具等等。西野試圖建立學術研究與文化藝術間對話的橋樑，讓歷史遺產活化再生，並且藉由跨領域的整合，將歷史性的學術標本，以接近美術館、富含美感的展示手法，邀請所有民眾免費參觀，創造了博物館與社會大眾穿越時光的互動。「Inter media theque」的建立，讓博物館有了一種新的經營方式，也讓更多觀眾了解了所謂「行動博物館」的概念。

西野嘉章將原本僵化的博物館和典藏，透過行動博物館的方式來使博物館典藏和展覽有了流動性，使這些原本深藏在東京大學中的收藏品，能在不同的場所接觸不同族群的觀眾，產生更多的「對話」，使其真正達到「行動」的目的。而博物館本身便擁有收集和保存物件的責任，若僅是為保存而保存，收藏品便喪失了其公共價值⁵。西野嘉章透過新的策劃與設計的「再設計」，使收藏品產生新的價值，讓博物館不僅只是保存庫，也是創造知性價值的場所。西野嘉章與東京大學總合博物館的這樣對於「再開發」的成功案例，值得我們學習與參考。

⁴ 黃姍姍，〈博物館經營機制的變革實踐—西野嘉章《行動的博物館?21 世紀的文化經濟論》〉，《典藏今藝術》，頁 263。

⁵ 同上註。

三、英國利物浦奴役博物館

前文所介紹的東京大學總合研究博物館，其遭遇的問題是典藏品無法有效利用，並且經由對典藏品的再開發行動展出而得到解決。但若是本身典藏品的數量有限，且又非社會大眾所熟悉或樂於討論的幽暗歷史，其典藏、展示及教育意又該如何進行「開發」呢？利物浦國際奴役博物館（International Slavery Museum）便是一個特殊且感動人的案例。

利物浦國際奴役博物館是屬於利物浦博物館群（National Museum of Liverpool）中的一部分，位於利物浦的艾伯特碼頭（Albert Dock），是全世界第一個以大西洋奴隸貿易及其遺產為主題的博物館。十八世紀是大西洋奴隸貿易的極盛期，當時利物浦是奴隸貿易的中心，有超過五千艘奴隸販運船出入利物浦，數量超過整個英國奴隸貿易的二分之一⁶。奴隸貿易雖不是利物浦唯一的貿易活動，但其帶來的財富卻曾是其在十八至十九世紀時的主要的經濟基礎。奴隸貿易在利物浦的歷史中有著不可忽視的位置，但直到 1990 年代前，利物浦始終沒有明確承認其在奴隸貿易所扮演的角色。如博物館群之一的默西賽德郡海事博物館（Merseyside Maritime Museum）存有相當豐富的奴隸貿易藏品與史料，但在介紹港口歷史時卻將奴隸貿易放置在普遍的貿易脈絡下說明，遭到許多人士的批評而促成了 1994 年「跨大西洋奴役：違反人類尊嚴」（Transatlantic Slavery: Against Human Dignity）展場的建立⁷。但當地的非裔社群認為利物浦博物館的展覽仍不足，使得日後將展場延伸為國際奴隸博物館的過程中，館方相當重視與當地非裔社群的參與與互動。最終國際奴役博物館於 2007 年 8 月 23 日，聯合國所訂的奴役紀念日開幕，並強調其使命與宗旨：教育並協助訪客理解大西洋奴隸販賣的歷史和背後的人權等議題、挑戰偏見與歧視，並使世人正視其影響與共同責任、同時以坦率且真誠的態度面對利物浦在這段期間所扮演的角色，和其對城市的影響⁸。

博物館內首先在引言區的自由牆（Wall of Freedom）中呈現遭受奴役的人們和人權領袖的話語，使觀眾開始思考對於自由與奴役議題的看法。展館內分為三個主題展區，首先是「在西非的生活」（Life in West Africa），呈現出奴隸販運開始前的非洲是什麼樣子，挑戰以往觀眾對非洲的既定印象—「非洲並不是一個原始的大陸，非洲文化並沒有比歐洲文化來的膚淺簡單，只是不一樣而已」⁹。第二個展廳則是「奴役和販運途中」（Enslavement and the Middle Passage），呈現出奴役的經濟發展情形、販運途中非洲人所受到的創傷和在美洲農場工作的情形。第三個展廳則是「奴役之襲產」（Legacies of slavery），展示了四個世紀以來奴隸貿易所傳承的襲產，包括民權運動的興起和在這段過程中出現的著名人物和象徵

⁶ International Slavery Museum, <http://www.liverpoolmuseums.org.uk/ism/>.

⁷ (英) Amy de Joia, 張釋譯,〈國立利物浦博物館與人權議題—挑戰與實踐〉,《博物館學季刊》,台中:國立自然科學博物館,2014年7月,28(3),頁29。

⁸ 同上註,頁30。

⁹ 同上註。

物，如三 K 黨的制服等。此廳中還有「黑人成就者」的區域，成列在非裔社群中的著名人物，並且以開放公眾票選的方式來增加新成員。館方希望這一區塊能夠顯現遭奴役的非洲人的精神，在遭受壓迫的狀況下，仍然成功的傳承下去，並且對當今世界帶來影響。而展場內也使用展品來襯托主題，包括與奴隸制度有關的物件、代表奴隸制度至今襲產的物件、和與非裔社群的相關文物和口述歷史等等。例如展廳中展示了一位尼日女性佩戴過的腳銬，直到幾年前該女性才在國際組織幫助下獲釋，並且展場讓觀眾能直接觸摸、配戴腳銬，讓觀眾除了在物件之外，也能從心理上感受到被奴役者的感受，和奴隸制度至今仍存在的現實。

國際奴役博物館將其有限的資源充分利用，雖非高價的文物或標本，卻因其與觀眾的親密互動而深深感動參觀者的參觀經驗。此外，國際奴役博物館更將其幽暗歷史展向未來，進一步與人權議題結合，進一步開發歷史開展相關的典藏及展示的資源，透過創新的呈現與應用得以讓其核心理念推廣至觀眾。為此，博物館設立了「倡議區」(Campaign Zone)，奴隸貿易和制度並非只是一個過去的歷史事件，現今仍然有許多後遺症和其他傷害人權的現象，倡議區所呈現的便是現今時代和社會中仍然存在的人權問題。如倡議區的第一個展覽便是和國際反奴役組織 (Anti-Slavery International) 所策劃展出的「獨自在家：根絕奴役家庭幫傭」(Home Alone: End Domestic Slavery)。家庭幫傭是全世界存在最久的職業之一，但是在社會上經常缺乏保障，成為最受剝削和虐待的勞動者之一¹⁰。同時在倡議區中也提供給與博物館合作的人權團體一交流的空間，使觀眾能夠藉此了解當前的倡議活動和人權問題。博物館中還設有專為教育活動的「安東尼·沃克教育中心」(Anthony Walker Education Centre)，以紀念與 2005 年遭殺害的非裔學生安東尼·沃克。這樣一個區塊的建立是國際奴隸博物館相當成功的一環，它藉由與當前人權議題的結合，使博物館的理念和意義更加延伸，讓參觀的觀眾能夠了解到奴隸制度和貿易並不是一個已結束的歷史事件。也不僅僅讓觀眾對於奴隸貿易和制度停留在物件和資料的認識，真正讓觀眾在心理和思想層面上去認識、思考這些典藏品，和其代表的意義，並且思考在當今的議題之中所能做的。正如博物館館長大衛·佛萊明 (David Fleming OBE, MA, PhD, AMA.) 對博物館的描述：「是個有社會責任感的博物館，而且非常的有個性...國際奴役博物館是博物館與政治相遇的場所。在這裡重視的是人而非文物，而人則與其情感有關，而不是物件。」¹¹。

國際奴役博物館所訴說的這段歷史，是利物浦難以面對的一部份，因為利物浦最風光的時刻，是建立在販賣奴隸的貿易行為上。但有無可能把這段黑暗歷史變成博物館的資源？因為奴隸貿易的這段歷史，讓我們對於奴隸、人權問題和種族歧視，甚至造成今天在非洲的貧困、戰亂、低度發展、教育上的落後等，有更深的一層體會。利物浦博物館群覺得這是利物浦不可遺忘的歷史教訓，因此在展覽規劃上納入這段歷史，讓利物浦的居民重新認識自己的城市歷史是如何發展到

¹⁰ (英) Amy de Joia, 張釋譯, 〈國立利物浦博物館與人權議題—挑戰與實踐〉, 頁 31。

¹¹ 同上註, 頁 33。

今日。希望讓觀眾記取歷史教訓，迴避當代的不當行為，比如童工、人口販賣等。利物浦博物館群覺得博物館絕對不是中立的，沒有立場就沒有主張。其主張改變生活，希望對民眾帶來想法上及思維上的改變。國際奴役博物館雖然沒有高貴的典藏文物，卻擁有深刻的歷史資產，即便過往是不願正視回顧的幽暗歷史，藉由坦然的面對及對於普世價值得追求，博物館展現歷史，反省歷史，活化歷史，進而開發為博物館最珍貴且最吸引人的資源。

四、結語

提出上列的二個案例，可以了解到博物館所擁有的資產和典藏都不近相同。因此，博物館自身必須由自身擁有的資產和典藏出發，探詢、開發、整合，瞭解自己博物館最大的核心價值及資源。這些資源可能無法構成門庭若市的超級特展，或是創造驚人產值的文化創意商店。但若可將資源和典藏的價值充分開發，其所彰顯的博物館價值將可發揮更大的社會影響力。博物館能否透過自身的設置及宗旨進行資源的開發，開放並促進更廣大的群眾參與？文化有無可能成為社區營造的核心動力？博物館有無可能吸引觀光並促進經濟發展？博物館有無可能將城市的黑暗歷史轉化為全民的社會責任？如何將博物館的資源與其效益發揮到最大，就必須看管理者和團隊如何思考、如何運用，以及如何開發，為社會大眾來整合、創造共同的生命經驗。

五、綜合座談與 Q&A

●伶：謝謝瑛瑛老師帶來精彩而特別的演講，我個人最大的學習，當我們看傳統博物館、美術館時，都覺得典藏是最重要的，像瑛瑛老師一開始演講的，就是以典藏為核心，從博物館最重要的核心價值—典藏開始談，討論博物館怎麼創新、活化再利用。一般人在談時也最常從這個角度去談，像是文創如何將典藏品重新再利用、開發成文創商品。

但很重要的，如瑛瑛老師所講的，是如何在這些商業價值、經濟價值之外，重新認知博物館的典藏價值、重新開發。裡面談到的幾個例子是非常好的，羅浮宮就是一個例子，怎麼樣從既有典藏創造新典藏。

我覺得，怎麼樣認知博物館的核心價值，Intermediatheque 的「Chamber of Curiosity」就是很好的例子，他們如何重新認識所謂的「學術垃圾」就很吸引人。因為我們常強調博物館的學術性，可能來自於研究、展覽等等，或是典藏，但 Intermediatheque 的典藏卻是學術垃圾，如何認知藏品、重新定義，將不再有使用價值的標本視為現成物，重新觀看、利用及展示。這個轉換就很有趣，牽涉了我們如何觀看物件變成藏品這件事情，包括標本、器具等等。

另一個很有趣的，就是我們怎麼去管理他、重新再利用他，這也是我的問題，不知道東京大學總合研究博物館對於藏品有無嚴格的定義？以及他們如何管理這些藏品？

另一個問題是，一般看到那樣的藏品會想到自然科學博物館，西野館長如何區分、定義自己的博物館性質？以及他們如何詮釋，是回到原有學科進行研究，還是從新型態的綜合博物館來思考？

●瑛：我想六百萬件都要展出大概有點困難，西野老師的作法是跟許多機構合作，甚至到北海道等偏遠地區的小學，因為校區廢棄了不知道該作什麼用途，或是因少子化現象導致有些教室是閒置的，所以只要有人跟他提，他就願意出借這些標本去展出。

在西野老師的觀念裡，除了 reuse、recycle 之外，更重要的還有 redesign。如果沒有 redesign，便無法讓大家重新看見物件的價值。所以他會用很多方法讓大家看見作品，可以看見剛才照片裡，像是照明系統、台座，台座都是東大的樓梯、扶手改造而來的，許多東西都是他廢物再利用。這些東西本身就有趣味性，當它們被並置在一起時，就產生趣味性。西野老師認為好的設計並不是用大理石蓋豪宅，而是能用最便宜的材料創造符合人們需求的東西，所以博物館有它技術性層

面，技術性層面也是審美層面。

另外他也提到 *Intermediatheque*，就是跨領域的概念，像剛才提到的愛因斯坦和瑪麗蓮夢露，或是他找藝術家去作標本的攝影、找服裝設計師重新思考蝴蝶的標本，創造更多故事性，轉化變成有意義的內容，就是博物館的價值。

就 *Intermediatheque* 來說，裡面有些當然是永久典藏品，但他們也有特展室，像「造型考」、「愛因斯坦跟瑪麗蓮夢露」等都是特展，都會讓人很期待他們怎麼轉換學術垃圾，變成有趣的對話。有趣的對話有時不只是物件本身，更在於策展人、展示設計者如何為物件創造出審美的物件。

●**伶**：的確我對這樣的展覽印象深刻，之前西野館長在台藝大的展覽我也有看，我記得一進展場時，有種很乾淨、冷冽、有點距離的感覺，但同時又讓人有驚異的感受。因為材質的並置，以及用不同的角度來觀看物件，這樣的經驗是非常特別的。你剛才提到的 *redesign*，恐怕就是這個展覽的核心，怎麼重新去使用。在 *redesign* 之後，才會有產生新的意義，也就是跨域的激撞，而這種意義如何被詮釋？我個人很好奇他會怎麼對觀眾進行導覽及詮釋。

另外一個我很有興趣的是，當品牌時尚跟物件並置時，中間想呈現的意義是什麼？像愛馬仕跟鱷魚標本的並置，其實也有點趣味，除了讓人覺得愛馬仕是真貨、高檔，也讓人體察到背後的生態環境危機，這種雙重意義對於大眾來說，是一種很不同的體驗。

●**瑛**：我記得西野老師是美術史背景，但他到了東大博物館工作以後，他被給予了一項任務。因為博物館裡面的人不是動物學家，就是植物學家、礦物學家、化石學家、天文學家等，但就是沒有美術史類的研究者；而東大也是什麼都有，就是沒有藝術學門，所以東大博物館很希望有一位瞭解藝術的人，能將這些不同學門的物件，用視覺的方式講給大家聽。因為大家在科學博物館裡就很容易將標本指認為原本的用途或功能，所以西野老師很努力地思考用視覺的方式來呈現。

對西野老師來說，他早期很努力的作這種視覺上的呈現，但後來他發現自己慢慢地降低了所謂的「標籤」的問題，甚至有時展場裡都不給標籤。這也回應了他所謂的「*cutless*」，這些物件其實只是觸媒而已，主要的目的是讓我們看到這些東西，有更多的交流、討論、甚至是疑問產生。除了背後代表的知識之外，更重要的是這些物件有無可能成為人與人之間交流的觸媒。

●**伶**：因為瑛瑛老師提的另一個例子是利物浦博物館群，我們知道比如德國柏林的博物館島，或是美國史密森尼國家博物館園區，雖然同樣是由不同領域組

成的博物館群，但他們對於社會的關注遠低於利物浦博物館群。而奴役博物館的例子讓我想到另一個案例，就是猶太博物館，在美國、德國各處都有許多博物館處理猶太人大屠殺的這段歷史，也是在面對這段黑暗歷史。

剛剛瑛瑛老師談的博物館資源，已從具體的典藏品到無形的資產價值，可能是一段歷史、或是一段生命經驗，如何被重新運用，變成新的計畫、新的典藏展示物件，或是生產新的文化意義等等。

現場問答

Q1：我想問個較尖銳的問題，德國的展覽裡有許多談論關於過勞的議題，資本主義如何剝削現代勞工，我覺得這很接近公共的議題，於是請工會裡的老師們來參觀，但我發現他們沒有參觀博物館的經驗。像剛才提到東京的 Intermediatheque 是用自然科學的物件，但這裡面就有個危險，因為這些是我們不再使用的落後物件，可能因為我們已經進化到使用顯微鏡、電腦模擬等技術，但你又將這些廢棄物重新包裝，雖然這樣可以重新創造價值，但可能在學術界的價值排列程序上，認為博物館在處理後端的事情，我們要如何避免這樣的思考？第二個問題是，我們知道像工會這種學門本來就不該關在實驗室裡，但今天來看展的多半還是以藝術史或是博物館學門的觀眾為主，怎麼樣才能讓其他領域的人也來參觀博物館？我們能作怎麼樣的事情？

瑛：有人去過景美人權園區或綠島人權文化園區嗎？其實台灣現在有創傷博物館，也有點像黑暗歷史。上次我去景美人權園區時，看見地上有一副腳銬。在利物浦則是將鐵銬變成教具，讓小朋友可以親自觸摸它，瞭解它的重量，發揮他們的同理心，體會到以前的人承受著這樣的痛苦。有時這些物件可能充斥於我們的生活，只是我們有無可能破除許多禁忌，坦然的接近它、瞭解它，轉換成我們現在可繼續使用的東西。也許這樣的學習經驗，比如我就看到一個小朋友分享他的感覺，他看到這些腳銬，認為這樣的經歷是不好的，奴隸也是不好的。所以我們其實要思考的是，我們到底要傳遞什麼樣的訊息。

而剛才談到的學術資源或是學術垃圾，今天會有學術垃圾，就是因為這些學門不斷地因為時間的遞進，某些東西他們不再適用了。但不適用是否就代表完全無價值？今天我從這樣的廢物再利用方法裡看見，只要我們有巧思，適度作利用，他就可以變成很多有用的教具，甚至成為偏鄉的教育資源，這樣就可相互分享資源，也是一種行動博物館的概念。資源要有效利用、循環利用，分享給更多人利用，才會增進這些人對於事物的感情跟瞭解。我想我們還是可從西野老師的作法裡去思考，因為我們並沒有這樣的博物館，而資源也一定不一樣，到底我們擁有什麼樣的資源，大概也須好好的思考。

伶：我覺得這是個蠻值得省思的問題，我個人的淺薄看法是，每個物件都有好多個面向可被觀察，像您是公共衛生的背景，但肯定您也對藝術文化有著高度的興趣及好奇心。對於所謂的學術垃圾是否也可這樣思考，在科學的範疇裡，除了它的知識性價值外，也會有文化性的價值。比如科學博物館所展現的恐龍蛋，就會專注在他背後的生物學及科學性知識上，那個討論當然會在科學的面向上與時俱近，相關的文獻及討論可能就是您所說的最新的研究資料。

但當它被放在歷史或文化藝術的博物館裡時，討論的面向可能就不一樣，也許會變成探討它跟出土地之間的關係，或是談論造型的關係，可能就轉變成討論它在社會或文化裡的價值。甚至也容易衍伸出教育的價值，像是能夠如何推廣等等。所以我個人的看法是這兩者並非互相抵觸的，端看我們怎樣去使用這個物件。

另外還有一個方法我覺得很重要的，就是在本有的科學或文化意義上，這個物件在當下還可以衍生出什麼樣的意義，我覺得這是策展人或藝術家更關注的面向。我們常看到的作品多半都是新製作，比如雙年展，就是策展人跟藝術家共同合作，創造新的計畫，比如上一屆卡塞爾文件展有一件作品就是各種考古殘骸，但藝術家不談背後的考古、科學、生物等價值，而是談背後的殖民歷史，我覺得這就是不斷地再生產，很重要的，也是取決於我們在什麼樣的場域裡去討論它。剛才問到的要怎麼讓學術圈的人願意走到博物館，我覺得就可以用第一種展覽方式，那是比較友善、易於親近的展覽模式。

Q2：目前大學博物館逐漸興起，幾乎都是建立在大學這種高等教育的地方，有沒有可能是從中學以下的地方來開始推廣，像是成立小型畫廊，讓小朋友從小就能跟藝術有些交流，在大學時在用自主學習的方式，去大學博物館裡自行觀看，不曉得老師對這有何看法？

瑛：曾經有研究說，如果你 15 歲以前有三次美好的博物館經驗的話，那你這輩子就會很喜歡。

我講一下我個人的經驗，高中時我就讀衛理女中，就在故宮旁邊，最喜歡的就是聽到老師說校外教學去故宮，因為衛理女中是須住校的，而校內沒有福利社，去故宮不僅可看展覽，也可以順道去一旁的咖啡廳享用點心，所以我的博物館經驗肯定是很好的，因為是身體跟心靈上的雙重解放。所以要怎麼讓更多人從小就有很好的博物館經驗是很重要的。

但回到學校的教育體制來看，不論是老師帶學生外出的校外教學，或是家長被要求帶著孩子去參觀博物館，也會看到很多是家長開著車載小朋友去博物館，

叫孩子蓋個章馬上出來。透過這樣的現象可以知道，要創造美好的博物館參觀經驗，還是要以學校為主，因為學校還是有個制度，但這也不能單靠老師的個人力量。所以我認為比較好的參觀經驗可能是，參觀前由義工向小朋友介紹即將要參觀的博物館，先給他們一些知識，再讓他們來，之後結合義工的力量給他們事後溫習，這樣小朋友對博物館會愈來愈熟悉。若我們能創造很好的參觀經驗，也許大家就都會想來博物館而非百貨公司。

但另外一點是，博物館要作教育推廣活動的同時，也要瞭解自身的資源所在，並非所有大學博物館都像亞洲大學一樣，有一位財力十分雄厚的董事長，請安藤忠雄來蓋美術館。為什麼叫大學博物館，這代表它並非一般的博物館，要思考的是大學擁有什麼樣的資源及後天條件，可能擁有的是老師、學生、學校資源，或是學校積累出的歷史資源，在這些資源裡創造最高的價值。

Q3：您剛才提到愛馬仕與鱷魚標本的展覽，讓我想到了台灣的精品推廣行銷不外乎是找明星來打廣告，但我也覺得好像是愛馬仕請博物館去幫他們作行銷，不知道是否有這層意義？

瑛：今天我們說愛馬仕是一個品牌，但其實也可將東大視為一個品牌，但東大願意跟愛馬仕合作，因為有跨領域才有對話的開始，這就看我們怎麼詮釋。可能對於愛馬仕來說，可以突顯他們有追求極限美的要求；但對東大來說，他想討論的可能是學術價值跟商業的運作，就看大家怎麼去解讀。但後面談的奴隸博物館，就是如何創造出一種機制，讓大家可以藉由博物館這樣的場域有些新的想法、創造及對話，甚至在這樣的對話裡，可以給予我們啟發，而非向現在的商業運作或高價追逐等等靠攏。

Q4：我是東大學生，可以談一下我的參觀經驗。剛才提到博物館作為觸媒的價值，我想我就是那位被觸發的其中一人。在座觀眾剛才有人提到其他領域的專家可能沒有進美術館、博物館的經驗；相反地，對我而言，我從小是學藝術的，我也沒有參觀過科學類、自然類博物館的經驗，會將它視為無趣、不美觀的地方。但我進東大時就讀曾修西野老師的課，也進去博物館參觀。藉由參觀博物館讓我知道東大整個學術研究的廣度，以及東大學術的歷史。

第二個剛才提到博物館作為對話的場域，在我就學過程中，我親眼看見西野老師邀請當代藝術家如杉本博司等，來東京博物館一起合作，雖然這些標本文物被戲稱為學術垃圾，卻激發當代人的想法及想像，讓他們進行創作。

●伶：謝謝最後一位聽眾的分享，為我們作了很好的總結，今天也再次謝謝賴瑛瑛老師進行這麼棒的演講。