

大學博物館的危機與轉機



張譽騰

行政院文化建設委員會副主任委員

大綱

- 一、大學博物館的使命與功能
- 二、大學博物館的危機
- 三、大學博物館的轉機
- 四、結語

一、大學博物館的使命與功能

前言

- 臺灣大學博物館的設置從文化大學華岡博物館1971年成立迄今，已經有一段長遠歷史。
- 目前在各大學校園內成立的博物館如偏向收藏研究性質的系所標本室或文物館，偏向展演性質的大學藝文中心或展覽館，以及新近成立，和以往而言比較有完整體制的國立台灣大學博物館群、國立成功大學博物館、國立台灣藝術大學藝術博物館、國立台北藝術大學關渡美術館等，讓我們感覺到大學當局已逐漸重視大學博物館，這是一個可喜的現象。

基礎結構(infrastructure) 的建構

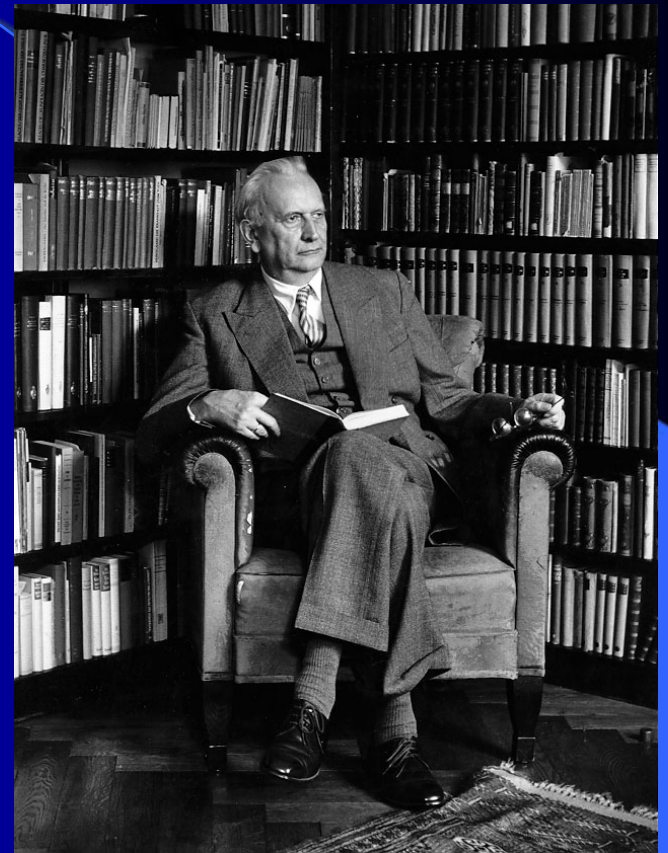
- 本演講想強調的是，發展大學博物館不僅是大學當局或首長因一時興趣的即興作為，還必須要有更積極的決心、更積極的作為，去為大學博物館建立有助其穩定發展的基礎結構(infrastructure)。
- 藉著觀察歐美大學博物館遇到的危機和轉機，以下想要呈現大學博物館在學術研究、推廣教育或促進大學形象上的強大潛力，希望對台灣大學博物館的發展有些許參考價值。

大學博物館的特色

- 大學博物館具有許多特色，使其有別於一般的博物館。
- 首先，它的創立與所在大學的歷史有密切的淵源。
- 其次，它的使命、目標與功能與大學的學術研究和教學密不可分。
- 第三，它座落於校園之內，是校園景觀的重要成份。

大學的三個組成

- 德國哲學家雅斯培(Karl Jaspers)說過，一所真正的大學必須有三個組成：
- 一是教學。
- 二是學術研究。
- 三是創造性的文化生活。
- 三者不可分，分則必歸於衰退。



創造性的文化生活

- 金耀基針對雅斯培所謂「創造性的文化生活」進一步的說明：
- 第一流的大學，特別是歷史悠久的大學，無不有意無意地都在培養一種文化生活，牛津、劍橋固以此聞名於世，即使哈佛、耶魯、海德堡、東京帝大以及過去的北大等，亦無不在知性生活之外，亦有其豐富的文化生活。
- 一間大學如果不能激起年輕人一些詩心的迴蕩，一些對人類問題的思索，那麼這間大學之缺少感染力是無可置疑的。



哈佛大學博物館的宗旨

- 博物館不僅僅是物件的收藏而已，它提供了一種寬廣視野，激起我們對芸芸眾生和過去種種神秘的敬畏與驚奇之心。
- 它打開通往科學新知的門扉，也讓我們見識人類藝術成就的全景。
- 它刺激思考，點燃想像力，激發新觀念。



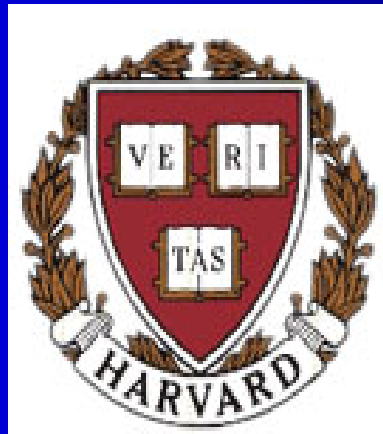
校園文化情調的重要成份

- 大學博物館提供一個跨領域的文化環境。
- 除了輔助教學和研究之外，大學博物館最積極的功能在於它是創造性校園文化情調的重要元素。
- 是一個有助於育成通才的重要場所，一個提供「博雅教育」(Liberal education)的重要媒介。



大學博物館的角色

- 一個展現大學抱負與識見，呈現大學理念，做為大學精神表徵的地方。
- 一個能進行不同學科之間、人文與科學之間，以及知識與熱情之間對話的場域。
- 一個追求專精與通博間的平衡，扮演結合象牙塔與社會服務站的角色。



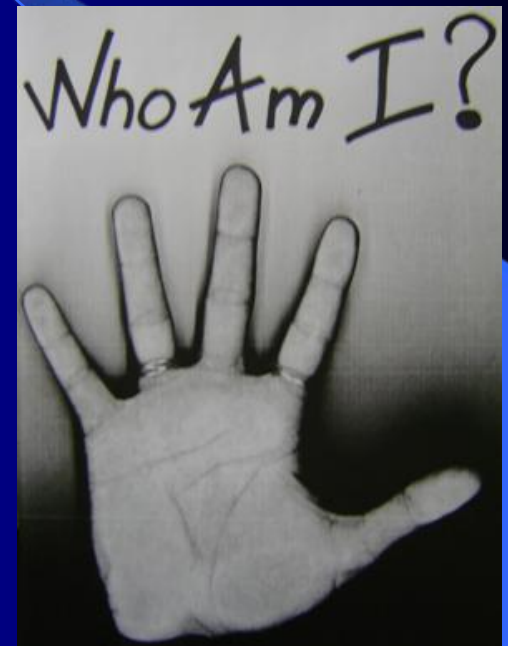
二、大學博物館的危機

- 1986年瓦何(Warhurst A.) 指出大學博物館的三重危機：
- 一是「缺乏認同與目標」
- (A crisis of identity and purpose) ，
- 二是「不被認可」
- (A crisis of recognition) ，
- 三是「資源不足」
- (A crisis of resources) 。



(一) 缺乏認同與目標

- 第一重危機出自大學博物館本身，可說是內在性質的(intrinsic)、存在主義式的、認同的危機。
- 其中的關鍵提問是：
- 「我是誰？」
- 「我現在在哪裡？」
- 「我未來要走到哪裡去？」。
- 在過去的榮耀逐漸遠逝之後，許多大學博物館似乎患了失憶症，忘掉它的過去與傳承，不知如何在當代社會自處，因此，也無法準確掌控自己的未來。



(二) 不被認可

- 第二重危機出自博物館普遍缺乏外界的認可，是一種外在性質的(external)、行銷(marketing)的危機。
- 所謂行銷，是管理(management)的一部份，係指從博物館利益關係人(stakeholder)的角度確定博物館使命和目標的過程。



資源提供者

- 博物館的利益關係人有二：
- 一是博物館的「資源提供者」(resource providers)，在此指大學相關系所、大學行政當局和其他潛在資源贊助者(如地方或中央政府)。
- 大學博物館有必要讓他們了解博物館存在的意義和價值，才能爭取他們的支持。



使用者

- 二是博物館的「使用者」(clients)，亦即廣意的博物館觀眾，他們可能是所在大學或其他大學的師生、中小學校教學團體、社區民眾或慕名而來的觀光客。
- 瓦何認為大學博物館在這方面或因昧於時勢或缺乏專業知識，常遠遠被拋在時代潮流的後端。





(三) 資源不足

- 第三重危機出自博物館的資源匱乏，大學博物館需要多方面的資源，並不侷限於財源一端。
- 由於年代久遠，許多大學博物館在藏品維護、研究、展示更新、教育推廣、經營管理上在在需要專業人力和義工的支援。
- 有如失去照顧的老人一樣，大學博物館資源匱乏的背後其實是長年以來備受忽視，任其專業逐漸凋零功能衰竭的結果。

大學博物館的三個困境

- 前英國博物館協會主席包以蘭(Boyland, P.J.,)在〈大學與博物館：過去、現在和未來〉一文中指出大學博物館的三個困境：



(一) 藏品逐漸失去時效

- 其一是，大學博物館及其藏品已逐漸失去時效；
- 包以蘭認為這方面特別嚴重的是自然史博物館及其藏品，由於傳統分類學、古生物學和考古學已不再是大學學術研究和教學的主流，過去倚為重鎮的大學自然史博物館及其藏品，地位和價值不再，資源也不再挹注於此，遂逐漸任其塵封在校園角落甚至遭到棄置命運。



(二) 缺乏專業人才和技術資訊

- 其二是，大學博物館缺乏足夠的專業人才和先進博物館技術資訊。
- 由於老成凋零，後進興趣缺缺，大學博物館在這兩方面均未能與時俱進，惡性循環之下，更增添了問題的嚴重性。
-



(三) 社會關聯性不足

- 其三是，大學博物館與社會的關聯性(relevancy)不足。
- 大學經常被視為是象牙塔，而大學博物館更常是塔中之塔，在當代公私立大學博物館無不極力尋求社會大眾的支持，加強其社會關聯性的同時，許多大學博物館依然固我，「不知有漢，遑論魏晉」，遠離當代博物館學的潮流。



三、大學博物館的轉機

危機也是轉機

- 然而，在此同時，卻也有一些大學博物館發展出新的組織和管理模式，將其校園內的藏品重新整合，並創立了新的博物館。
- 這代表一個健康而積極的勢頭，顯現大學博物館在種種危機之下仍然有開拓創新的可能性，是重振大學博物館事業的一線曙光。



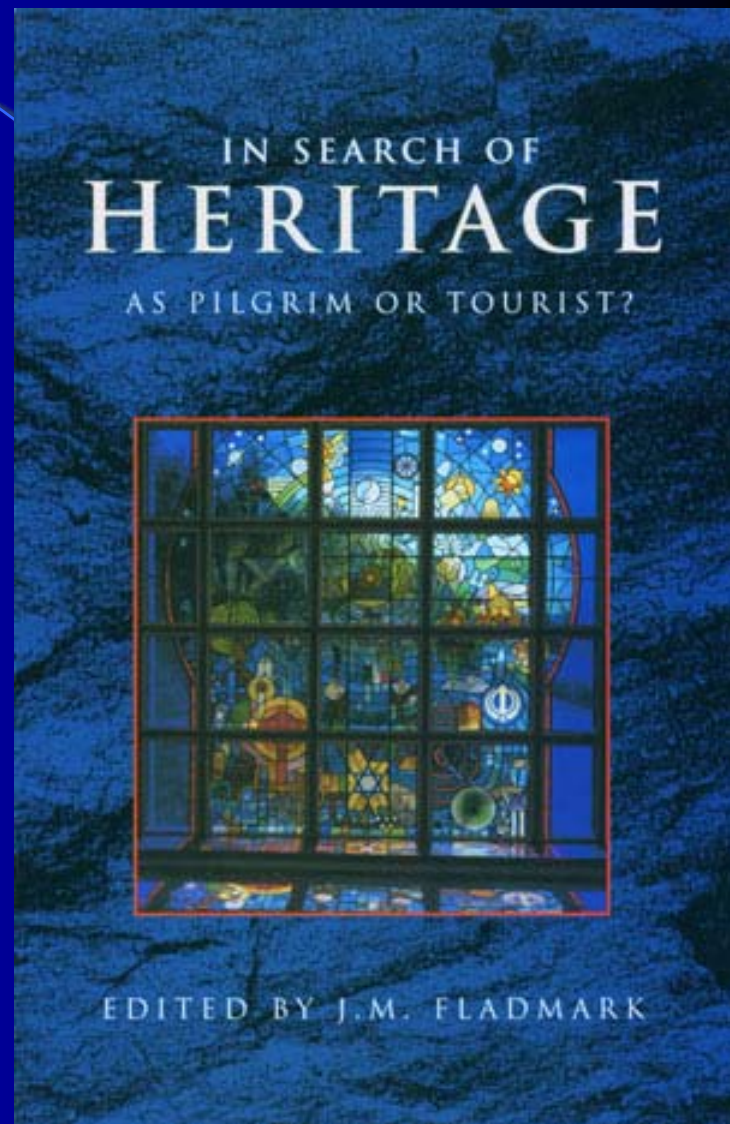
大學博物館如何開拓新的轉機

大學博物館要如何揮別歷史陰影，開拓新的轉機，筆者建議可以從下列四方面著手。

- 一、重新想像大學文化資產，檢視大學博物館的角色。
- 二、推動大學博物館的組織改造。
- 三、重新建構大學博物館與當代社會的關係。
- 四、重新思考藏品的意義，建立藏品的嶄新價值。

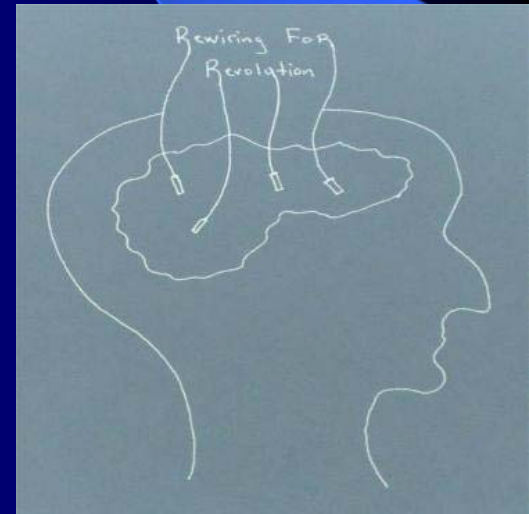
(一) 重新想像大學文化資產

- 什麼是文化資產(heritage)? 簡單的說，那就是過去傳承給我們的東西，不管是有形的或無形的。
- 過去與認同感是一體的兩面，瞭解過去是確認現在的前提，能夠召喚過去並與之產生認同，就能使我們當前的存有具有意義、目的和價值。
- 文化資產確認了我們的認同，肯定我們存在的價值。



「文化資產意識」 (heritage-mindedness)

- 大學博物館要經常反躬自問：
- 我們是誰？我們是什麼？我們到底是為誰工作？
- Who are we ?
- What are we ?
- and for whom do we work ?
- 大學博物館的經營管理者要有文化資產意識，能夠以新的視野，新的洞察力，去檢視其與大學文化資產的關係，並扮演更積極主動的角色。



大學文化資產 (university heritage)

什麼是大學文化資產？

那就是使這座大學與其他大學不同的東西，有形的如建築、校園景觀、教師、學生、圖書館及其圖書、博物館及其藏品，無形的如大學的形象、精神、風氣、教師風範、學生氣質等。



大學品牌(brand)

- 大學文化資產可能很具體也可能很抽象，但是它確實存在於大學日常生活的肌理當中，可以讓我們感覺得到，也因此造就了一座大學的獨特性。
- 以當代流行的話語來說，那就是大學品牌(brand)的基底，是一座大學具體形象與抽象理念的集合體，傳達了這座大學與其他大學區隔的特性，對內是師生對之產生自我認同，對外是傳遞大學形象爭取社會認同的象徵。

**BRAND
UNIVERSITY**

The Next Step in marketing
for colleges and universities

博物館是大學重要的文化資產

- 大學博物館與大學文化資產的關係何在？就學術研究或教學而言，大學博物館及其藏品提供一種跨領域和專業訓練的寬廣視野，一種超乎狹隘學科知識的文化環境，有助於大學在學術研究和教學上建立特色，它同時也是大學發揮其社會功能的重要角色，因此是大學文化資產的重要成份。

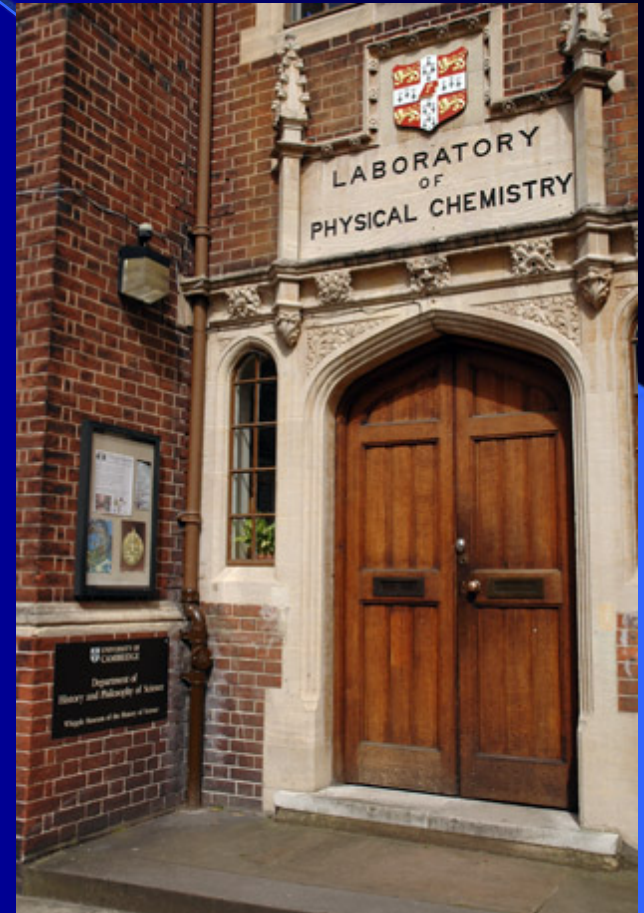
大學博物館是一面鏡子

- 我們可以說，大學博物館是大學師生關照自己的一面鏡子，用來發現自我的形象，尋求對大學過去的詮釋、現在的理解，以及對未來的展望。
- 它同時也是一面能讓社會大眾拿著藉以深入瞭解大學歷史特質和精神特性的鏡子。



牛津大學科學史博物館

- 牛津大學科學史博物館 (The Museum of the History of Science)，內有近一萬件珍貴的科學史藏品，它不僅是科學史研究者的天堂，也是一般社會大眾必到的科學朝聖地，每年吸引近10萬名觀眾。



重現牛津大學與科學史的關係

- 它不僅是一座科學史博物館，同時也是一座展現牛津大學在科學上輝煌成就的校史館。
- 它將牛津大學與科學發展史的關係緊密聯結起來，展現牛津大學從創立以來是如何孜孜矻矻地從事尖端科學研究。





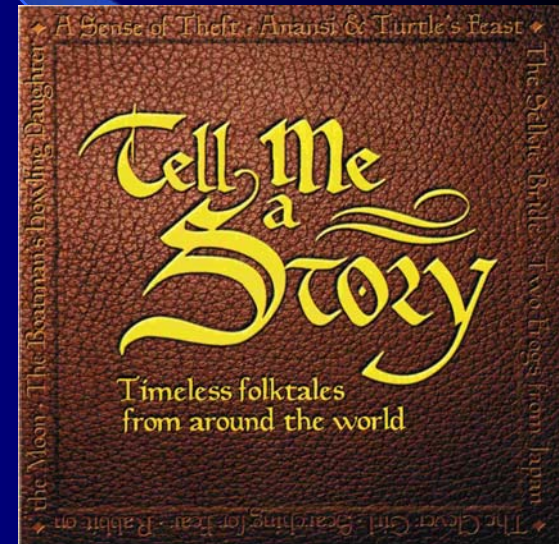
牛津大學科學史博物館透過其豐富的藏品，強烈表達了牛津大學與西方科學發展的密切關係，是建立大學形象的重要工具。

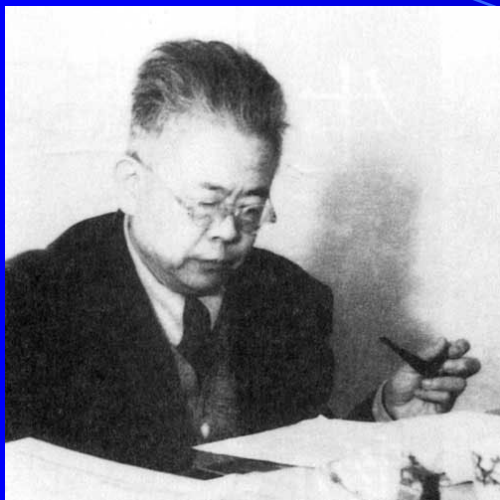


牛津大學科學史博物館的「牛頓的蘋果」(Newton's Apple)展示當年牛頓要不是剛好坐在那棵蘋果樹底下，那天要不是剛好掉下一個蘋果，蘋果要不是剛好打中他，那麼地心引力的發現是否另有其人？

如何說自己的故事

- 當代大學競爭激烈，大學品牌之建立不僅是類似牛津這類世界性頂尖大學的專屬，也是所有想要建立特色之大學的要務。
- 每一所大學各有其學術研究、教學或歷史的特色，如何敘述一個屬於自己的獨特故事，如何與外界有效溝通爭取社會的認同與支持，大學博物館應該具有潛力，可以在其中發揮重要的功能。





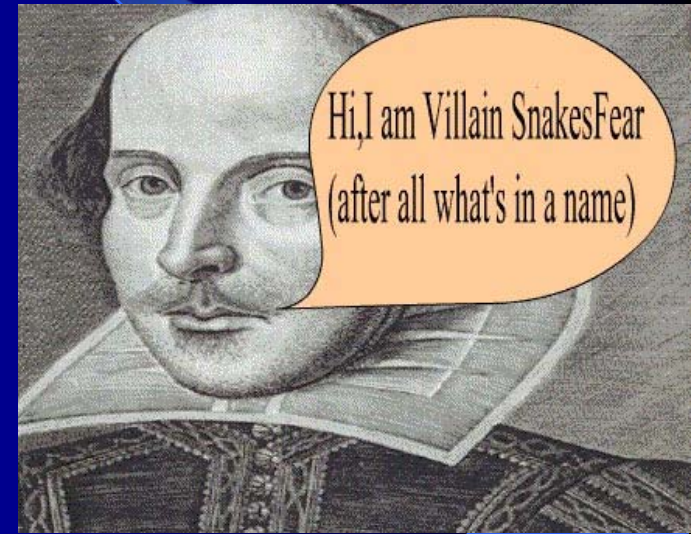
「一天只有二十一小時，剩下三小時是用來沉思的。」



貢獻這所大學于宇宙的精神

二、推動組織改造

- 許多大學博物館在大學內的法律地位
尚未明，嚴重影響其資源之取得和
經營管理的成效，
- 大學博物館當務之急在於要以新的組
織和管理模式，新的態度和行動，去
重新建立和鞏固大學博物館的法律地
位，為大學博物館建立一個正式的法
律結構(a proper legal structure)，一個
統治主體(a governing body)，一個專為
大學博物館而設的管理委員會
(management board)或理事會(trustee
body)。



獨立永續經營的機構

- 這些組織的成員除了來自大學相關系所或行政單位之外，也要吸納校友、企業界和社區中有影響力的人士，藉以兼顧大學博物館的學術性和公眾性，
- 要使大學博物館成為一個獨立的、可以永續經營的機構，無須因為大學校長、院長或系所主管更迭而遭到不同的命運和待遇。



牛津大學自然史博物館



- 牛津大學自然史博物館(The Oxford University Museum of Natural History) 屬下有四個部門，分別為地質學、礦物學、動物學和昆蟲學。
- 每一部門各有一位兼職館長(本職為大學教授)一位專職館員，其上則設總館長綜理館務。
- 另設有教育、資訊科技、圖書館、維護和技術人員支援各部門相關業務。

哈佛大學博物館系統



- 以哈佛大學校園內共有14座博物館，如連同校外，則一共有22座博物館，各館均設有獨立的理事會和館長。
- 1998年哈佛大學重新整合其校園內的三個自然史博物館：比較動物學博物館(Museum of Comparative Zoology)、
- 植物標本館(Harvard University Herbaria) 和礦物與地質學博物館(Mineralogical and Geological Museum))，將之統合為哈佛大學自然史博物館(Harvard Museum of Natural History)系統。

哈佛大學博物館評議會

- 藝術類的三座博物館：
- 佛格博物館(The Fogg Museum)、
- 布許雷辛格博物館(The Busch-Reisinger Museum)和莎可樂博物館(The Arthur M. Sackler Museum)，
- 三者整合為哈佛大學藝術博物館
- (The Harvard Art Museums)系統。
- 校方設有博物館評議會
- (The Museum Council of Harvard University)監督各館業務。
- 透過這些新的組織和管理模式，整合原有散置校園各自為政的博物館和收藏，發揮更大的功能。



三、建構和社會的關聯性

一個大學博物館，它應該可分成兩個面向：

一個是內部的、學術性的博物館
(An inner, scholarly museum)
側重於收藏和研究的功能。

一個是外部的、公眾博物館
(An outer, public museum)
側重於展示和教育的功能。



全方位（full-service）博物館

- 一個優秀的大學博物館，理想上應該以一座全方位（full-service）、內外兼修的博物館自許。
- 在學術研究和收藏上，其服務對象除本身師生之外，也可以擴展到國內外的自然或人文科學社群。
- 在展示或教育活動上，其服務對象則可以擴展到國內社會大眾甚至國外的觀光客。



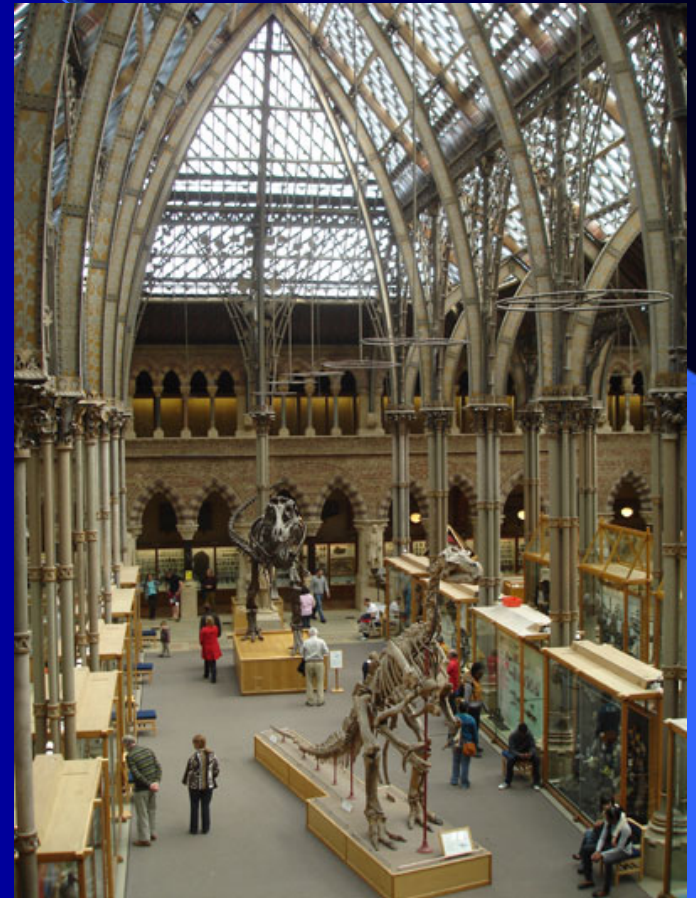
哈佛大學的自然史博物館

- 哈佛大學的自然史博物館是哈佛大學吸引觀眾最多的校園景點，2007年觀眾總數達155,000名。觀眾來源除了哈佛師生、波士頓社區的家庭與成人觀眾之外，還包括每年近33,000名的中小學校團體觀眾以及國內外的觀光客。
- 它的功能不再僅限教學和研究，而以增進社會大眾對自然世界、對人類在自然界的地位的瞭解和欣賞，激發各個年齡層的好奇心和探索的精神為其終極使命。



牛津大學自然史博物館

- 牛津大學自然史博物館除了供相關系所師生研究教學之外，也定時開放供社會大眾參觀，每天開放7小時(從上午10點到下午5點)，經營運作方式與一般公私立博物館大同小異，每年吸引約30萬名觀眾，其中有1萬5千名為中小學校團體觀眾。



博物館策略聯盟



- 英國政府推動「地區文藝復興」（Renaissance in the Regions: a new vision for England's museums）計畫，為英格蘭九個地區設計一個博物館領域發展的新架構。
- 位於新架構中心的是地區核心小組（regional Hub），它是由負責領導的核心博物館（lead hub partner），加上三~四個夥伴博物館（hub partners）所組成的博物館策略聯盟。
- 透過這個核心小組連結地區裡不同的博物館資源，讓原本缺乏整合、各自為政的博物館經由共同合作建立夥伴關係。

牛津大學博物館策略聯盟

為了推廣中小學科學與藝術教育，牛津大學自然史博物館與科學史博物館、艾許莫林博物館(Asmolean Museum)、匹特·瑞佛考古和人類學博物館(The Pitt Rivers Museum)合作，成立了牛津大學博物館聯盟(The Oxford University Hub Museum)。

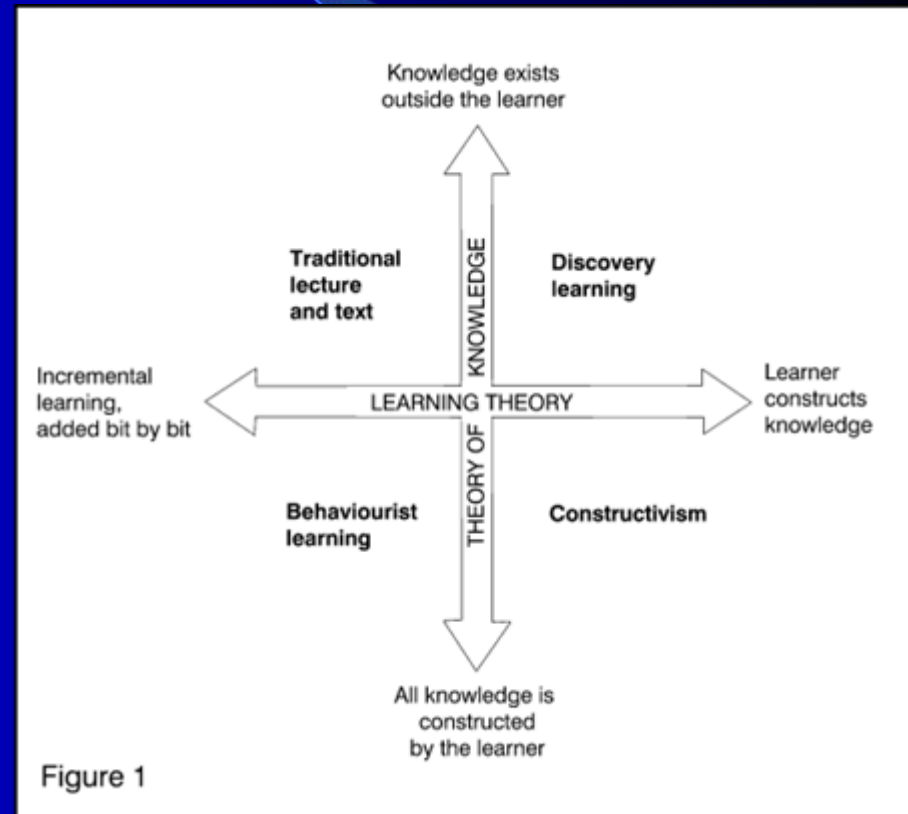
各館合作推廣博物館教育，教育人員定期會面溝通，互通有無，共同研發中小學的教育活動。

此一計畫執行以來，非常受到附近中小學師生的歡迎，大大提昇了博物館的參觀人數，也使大學博物館的影響力走出大學校門，大大增加了大學博物館與社會的關聯性。



四、重新思考藏品的意義

- 以建構主義 (constructivism) 的角度而論，看待大學博物館的藏品可以有種種不同的方式，任何一件藏品都有多重意義。
- 從不同觀點切入，就可以說出種種不同故事，建構出種種不同意義。



大學博物館三類藏品

- 大學博物館的藏品可分成三大類，
- 第一類是**研究類藏品**(research collections)，是為了特定學術研究目的累積的藏品。
- 第二類是**教學類藏品**(teaching collections)，是為了教學目的累積的藏品。
- 第三類是**歷史類藏品**(historical collections)，是在大學發展過程中所累積的藏品，足以建構或見證大學發展的歷史。

物件傳記

(biographies of objects)



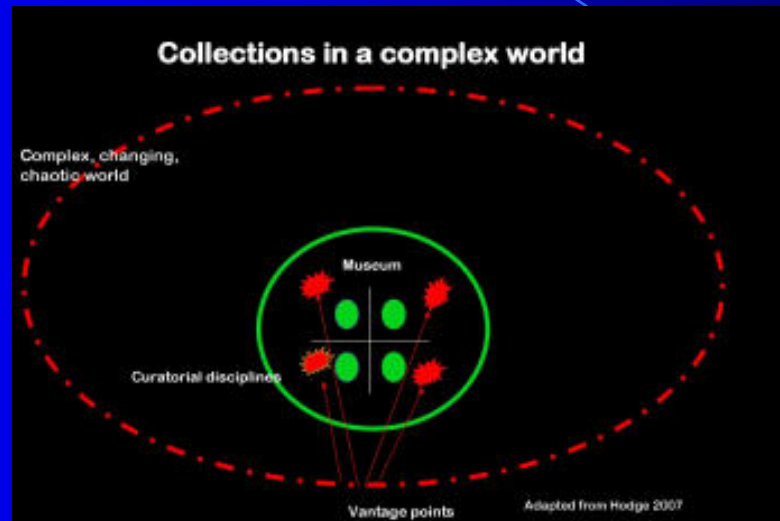
- 「物件傳記」(biographies of objects)：
- 就好像一個人從出生到死亡，在不同階段扮演不同角色，因為遇到不同的人而建構出不同的人生；物件或藏品也有它們自己的生命史，它們自己的傳記，它經歷過種種旅程，在不同的機構或人手上經過，並由之獲得種種不同的意義。
- 因此，物質文化具有一個隱喻性的「生命」或「生涯」。(material culture has a metaphorical “life” or “career”)

藏品隱藏大學變化的消息



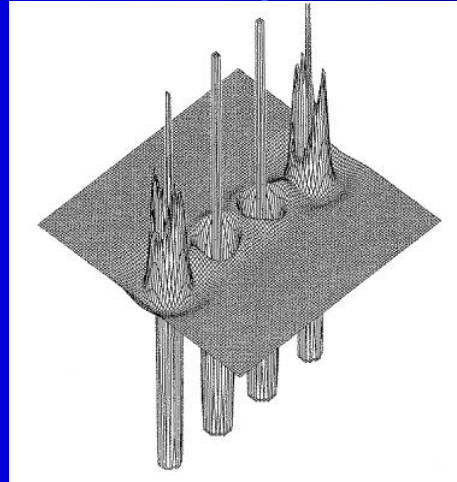
- 根據這樣的觀念，我們可以建構出大學博物館藏品多層次的意義；以大學博物館為例，如果我們追溯其藏品從最初採集入館迄今所經歷的不同脈絡和被賦予的不同意義，其實也正反映大學隨著社會變遷在角色、使命、目標或價值觀上的改變。
- 大學博物館藏品的歷史，隱藏著大學歷史變化的消息，撰寫和閱讀一件藏品的傳記，因此也可能見微知著，索尋到大學在時代中變化的身影。

學科脈絡的意義 (disciplinary context)



- 大學博物館藏品有三個層次的意義：
 - 一、初級層次(primary layer) 的意義
- 來自藏品所屬學科的脈絡(disciplinary context)，它們是由於在大學相關學科的學術研究或教學功能而入藏於大學博物館，並因而具有其意義。

學術或教學發展史的意義



- 二、次級層次(secondary layer)意義，
- 有些大學博物館藏品由於大學相關學科和教學方向上的變化，喪失全部或局部的學術研究或教學功能，但由於它們仍具備見證學術研究或教學發展史的功能，因此其意義從初級層次轉型成次級層次的意義，亦即其在學術研究或教學發展史上的意義。

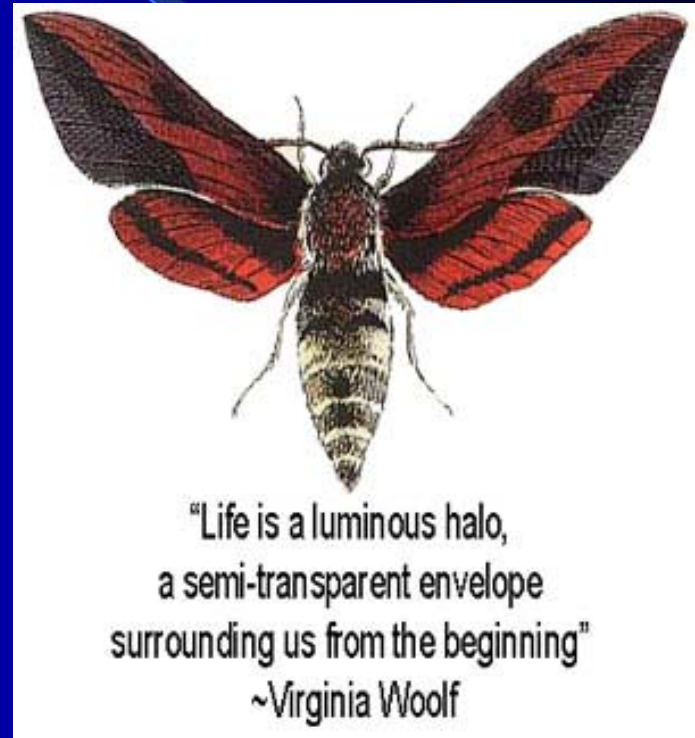
做為大學象徵的意義



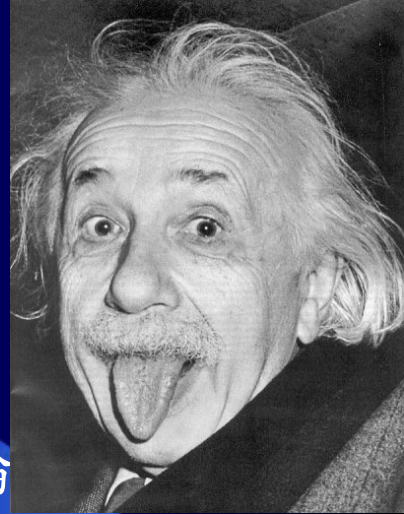
- 三、第三級層次(tertiary layer)意義
- 指其在大學象徵脈絡上的意義(university symbolic meaning context)的意義，除了實際研究教學功能或見證學術研究或教學發展史之外，一些大學博物館藏品由於具備強烈的大學傳統的象徵意義，加以適當詮釋，則能有助於大學師生對母校以及外界的認同，因而有潛力成為建構大學品牌的利器。

建立藏品的嶄新價值

- 為了發揮大學博物館藏品的多層次意義，大學博物館必需須就校內現有的收藏進行清查評估，以嶄新觀點去檢視大學博物館及其藏品，重新加以登錄、分類和詮釋，並訂定明確的收藏管理與發展政策，藉以建立藏品的嶄新價值。



愛因斯坦的板書



- 2005年是愛因斯坦(Albert Einstein)發表特殊相對論(special theory of relativity)的一百週年紀念。
- 牛津大學科學史博物館為此策劃了一個展覽，展覽的念頭來自一件1931年的藏品。
- 在那一年，物理學家愛因斯坦應邀到牛津大學講學，當時他已名滿天下，在其中一次演講之後，牛津大學將他用粉筆書寫過的一塊黑板和上頭內容留了下來，成為鎮館之寶。

$$D = \frac{1}{c} \frac{1}{l} \frac{dl}{dt} = \frac{1}{c} \frac{1}{P} \frac{dP}{dt}$$

$$D^2 = \frac{1}{P^2} \frac{P_0 - P}{P} \sim \frac{1}{P^2} \quad (1a)$$

$$D^2 = \frac{\kappa \rho}{3} \frac{P_0 - P}{P_0} \sim \frac{1}{3} \kappa \rho \quad (2a)$$

$$D^2 \sim 10^{-53}$$

$$\rho \sim 10^{-26}$$

$$P \sim 10^8 \text{ g/cm}^2$$

$$t \sim 10^{10} (10^{11}) \text{ y}$$

牛津大學科學史博物館所藏愛因斯坦講學時所留下的
黑板板書

徵求名人板書

- 從這件藏品發想，科學史博物館邀請了20位英國各界名人(包括科學家、音樂家、建築師、漫畫家、政治家、歷史學家等，甚至還要邀請了一位名廚)，請他們在同樣大小的黑板上書寫他們對此一重大科學事件的感想。
- 這些名人欣然應允，有些板書的內容與特殊相對論或科學有關，但也有其中一些名人利用這個機會寫下他們所服膺的政治或社會的理念，以及一些亦莊亦諧的隨想。

ASK THE POWERFUL FIVE QUESTIONS

- ① WHAT POWER HAVE YOU GOT ?
- ② WHERE DID YOU GET IT FROM ?
- ③ IN WHOSE INTERESTS DO YOU EXERCISE IT ?
- ④ TO WHOM ARE YOU ACCOUNTABLE ?
- ⑤ HOW CAN WE GET RID OF YOU ?

ONLY DEMOCRACY
GIVES US THAT RIGHT

THAT IS WHY NO-ONE WITH
POWER LIKES DEMOCRACY

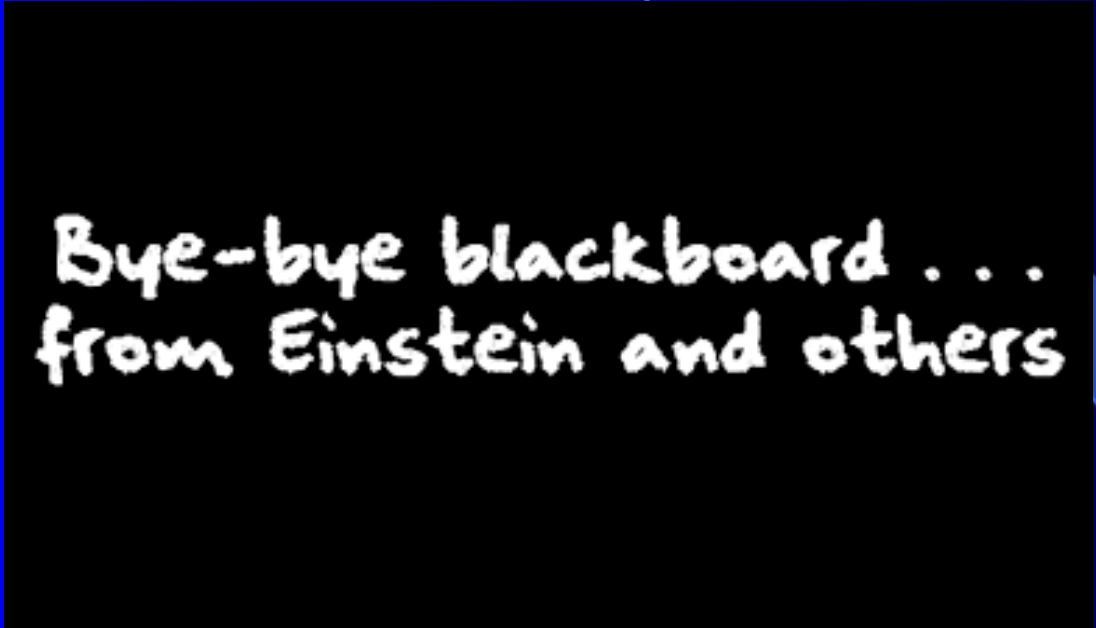
AND THAT IS WHY EVERY
GENERATION MUST STRUGGLE
TO WIN IT AND KEEP IT
— INCLUDING YOU AND ME
HERE AND NOW

TONY BENN
2005

英國國會議員貝恩(Tony Benn)所提供的黑板上面提出五個有關權力的問題，清晰表達了他對民主的理念。

再見了!黑板

(Bye Bye Blackboard)

A blackboard with white chalk text. The text is written in a casual, handwritten style. The background of the slide is blue with a white curved line and a white triangle on the right side.

Bye-bye blackboard ...
from Einstein and others

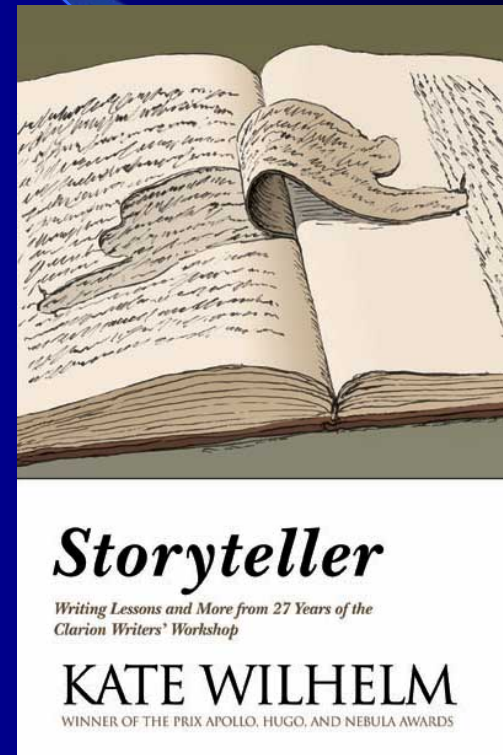
現在多數的會議、教室和演講廳已經不再使用黑板了，所以這個展覽就以《再見了!黑板》(Bye Bye Blackboard)為名。

這是大學博物館重新想像其藏品價值並慧黠地加以利用，使藏品重現「第二春」(second life)的一個有趣例子。

黑板不見了，故事還是在的



- 過去的並沒有真正過去，我們如何看待過去，會決定我們的未來。
- 每一個大學都有很多屬於它自己的故事。
- 有藏品的地方就有故事。
- 大學博物館是說故事的好地方。





感謝聆聽・敬請指教