

● 目錄
Contents

● 編者的話

● 目擊現場

揭示城市的另外一面—高美館創作論壇《城市·魅惑》 ◎王俊琪 4

● 好/how 潮 美術館

人力與人才—博物館在高齡化社會的發展與利基 ◎劉婉珍 12

獨占與共享—淺談當代私人美術館的公益價值 ◎黃姍姍 18

在轉角遇見藝術—「當美術館走入圖書館」 ◎商成茵 26

守護者的實踐—臺灣藝術銀行的作品管理與維護淺說 ◎張銘宏、張正霖 34

從公辦民營到半公半私—台北當代藝術館的營運轉化 ◎石瑞仁 42

藝術即生活—從土溝農村美術館和范特喜微創文化思考美術館的未來 ◎余青勳 50

● 典藏選粹

以雕刻敘事—〔哈古的故事〕 ◎陳秀薇 58

● 兒童美育側翼思考

漢字一級棒—談高美館兒童美術館「愛寫字，玩書法」展 ◎洪金禪 62

● 埤仔內故事

內惟埤園區小啄木與五色鳥記事 ◎李文化 68

樹上樹—高美館榕樹記 ◎陳仁杰 74

● 人物特寫

扛著祖靈的筆畫魯凱—杜寒菘 ◎余威璇 80

● 文物保存維護

看不見，但依然存在—探索「紅外光」下的創作軌跡 ◎李益成 86

● 南島紀事

【影像話魯凱】 部落的守護者—魯凱大頭目鄒樂恩 ◎王有邦 92

● 藝評講堂

形式，作為現代性的符號(下) ◎高千惠 98

● 藝術哲學

存在與同一：作品的同一性思辯（下） ◎陳宏星 102

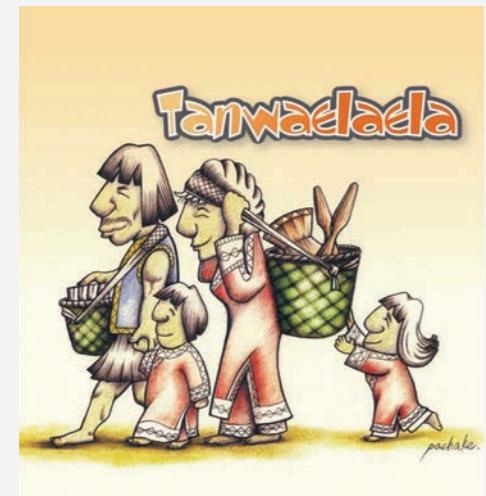
扛著祖靈的筆 畫魯凱

杜寒菘

文 / 余威璇 (自由撰稿人) 圖 / 雙豬工作室提供

屏東縣霧台鄉好茶部落魯凱族人杜寒菘 (Pacake)，出生於Kucapungan (又稱舊好茶)，在大約 1 歲的時候，因為遷村的關係，至距離舊好茶 6 公里外的新好茶定居，當時是由 Ina (魯凱族語媽媽或阿姨的意思) 用竹簍揹著下山的。

成長的過程中，父親杜冬振 (Kuale) 為了更好的教育，舉家自新好茶遷居到平地，即便離開部落到都市求學，但在父母親用心的維繫下，不曾切斷與部落的關係，為了要孩子們習慣魯凱的語言，只要回到家裡，總是充滿著母語以及一個又一個舊部落、家族的故事；每逢假日，必定回到新好茶過部落的生活、玩部落的遊戲，並與部落族人互動，讓寒菘和弟弟、妹妹總是期待假日的到來，覺得山上的生活真是快樂！更好奇著爸爸口中舊好茶的樣貌。



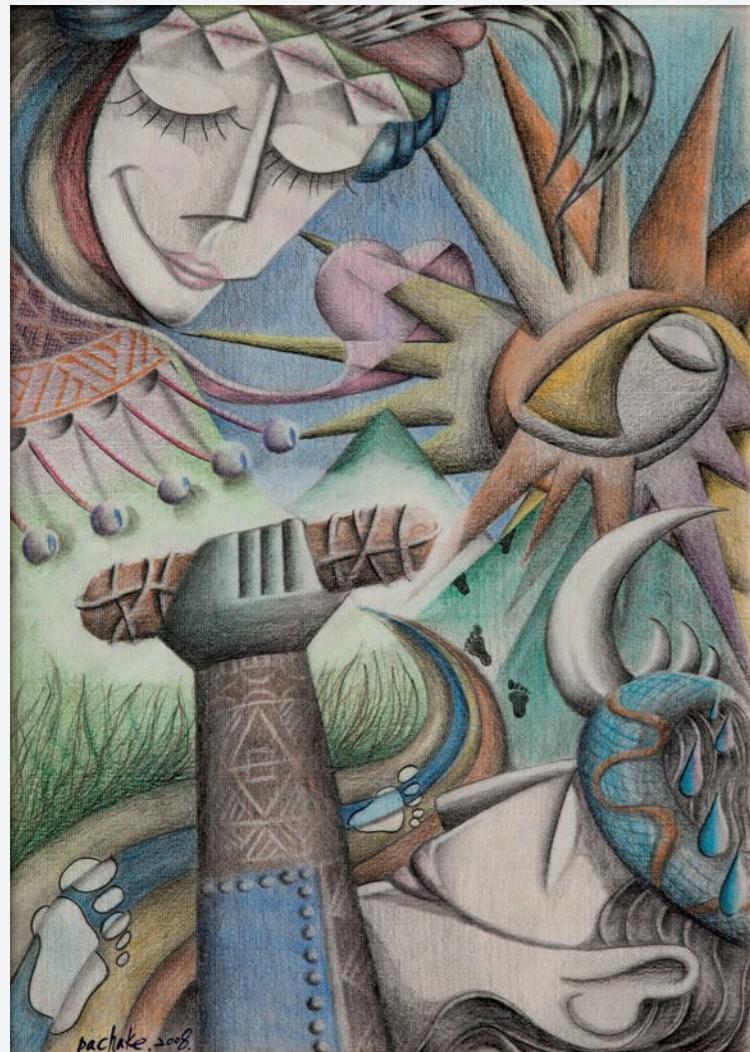
1-2 杜寒菘於2011年受由屏東縣瑪家鄉美園社區發展協會委託所繪製之插圖，左為美園部落遷移史《Tanwaelaela》封面、右為未經採用之封面原稿，寒菘將故事腳本中美園部落遷住的艱辛，融入由父母親口述當年舊好茶遷村的經驗所繪製之圖像。為了繪製美園部落遷移史《Tanwaelaela》，寒菘特別返回舊好茶一個月進行創作。

3 杜寒菘2013年自畫像

但當寒菘第一次由爸爸領著，走在通往舊好茶崎嶇難行的小徑上，路的另一邊是懸崖，稍有不慎就有墜崖的可能，一路走來，對當時還小的寒菘來說，不僅可怕、而且辛苦，但走在前方的父親，不時的鼓勵著：「快了！就快到了！！」只不過，三、四個小時過去了，父親仍是對著幾乎是以爬行的姿勢前進的寒菘說著：「快到了……」寒菘苦著臉在心裡抱怨著：「從此以後不再上山！！！」但真正到了舊好茶，卻又深深的被舊部落的一切給吸引了，那是一種無法言喻的感受，原來山林裡處處都是故事！

寒菘雖然沒有在舊好茶成長，但在腦中所思索的、夢中所追尋的，都是舊部落的生活。每當往返新好茶與舊好茶之間，總會花些時間停留在充滿著思念、別離以及祝福的紅檉木 (Tinivai) 下沈澱





1	2
3	

1 杜寒菘因為思念而繪製爸爸媽媽自戀愛到婚後的故事，圖為2008年作品《瓜樂的奇拿富》。
2-3 2014年杜寒菘返家前所繪製的繪本故事《獄見自己》，9幅原作中的2幅。

自己，想像著沒有機會經歷的年代，同時思念已逝去的Umu（魯凱語爺爺或祖父的意思）。

然而，對寒菘最深刻的影響，則是在民國91年因為參與重建石板屋、古道修護等工程，在舊部落與長輩們相處，不僅親身體驗了石板屋文化，學會了打石板的技巧，更學會走動物的路。這年，是寒菘對山林記憶最豐富的一年；也在這年，才打開了他對自身文化的追尋，終而註定一生所思、所念的，都是部落。

繪畫的天份，自小便展露在日常玩樂中，總有朋友自工地撿來長釘，聚攏一票同齡的小朋友，嚷嚷著要寒菘在石板上刻出無敵鐵金剛等圖案，舉凡學校美勞比賽等活動，多半是推派寒菘繪製，

但卻也在這時候，才發現原來他的眼睛和一般人不同，以致於在上色的過程中，總遭遇到挫折與同儕的嘲笑，甚至感到自卑，因此，寒菘拋下畫筆、拿起了酒杯，開始了一段漂泊在酒桌與卡拉OK間的放浪生活。

再度拿起畫筆，則是因為年少輕狂而強制與社會隔離，想家、想部落的心情只能靠畫筆獲得稍微的宣洩與舒解，每當寄圖回家，爸爸媽媽接著便會帶著被畫作感染而掀起的笑意前來會客，寒菘為了爭取更多家人前來會客的機會，因而對於畫畫充滿著積極的動力。

與社會隔離的環境下，更加突顯對家人的思念，寒菘除了為自己的思念而畫，也為同樣處境的



兄弟們繪製、拼組與親友的素描作品，就這樣前後八年的時間裡，繪製了近萬張的人像素描，奠定了更紮實的素描實力。

雖然愛畫畫，但真正跨越天生辨色能力的缺乏、勇敢使用色彩創作，並且同時挑戰超過百號的大幅作品，也是在與社會隔絕期間，於2012年首張油彩作品《Ama的刀幫了我很多忙》，同年另融合油彩及壓克力顏料，繪出神話故事《巴嫩公主》。

隔年，於2013年更進一步的開始繪製26幅以壓克力顏料為媒材、合計超過600號以上，關於「愛」與「勇敢」的原創繪本故事《Maca ki umu：伍姆的嘛喳》，敘說熟悉山林中各種訊息、

擁有與大自然互動的智慧，同時懂得分享與付出的獵人們對山林大地的崇敬、對生命的愛與包容、面對挫折的勇敢、面對挑戰的無懼，且部落族人間相互照應、時時不忘祖靈與我們相伴的故事。

暫且不論與社會隔離期間，在種種嚴苛的管理與規範下，進行創作的困難，更遑論大號數與大規模的創作計畫是如何在長官們的支持與協助下，加上寒菘自身對於未來有計畫的累積，同時交雜著汗水與淚水所共同成就的。

在重返社會前，寒菘另以他親身經歷改編的繪本故事《獄見自己》，回首過往荒唐與失序，映照著積極改變且對未來抱持希望的自己，欲藉由《獄見自己》傳遞正向力量給身陷囹圄的受刑人，

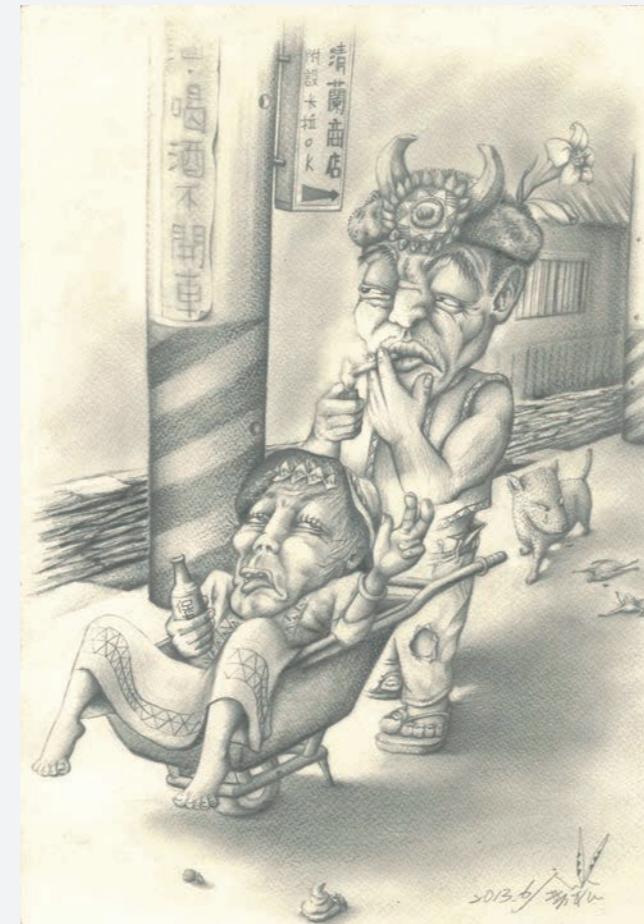
而《獄見自己》9幅原作，現留存於法務部矯正署屏東監獄。

在獄中所創作的原創繪本故事《Maca ki umu：伍姆的嘛喳》在2013年底由雙豬工作室獨立出版，隨後寒菘也如期的帶著明確的願景返家，共同與雙豬工作室展開一系列針對繪本的推廣與回饋計畫：如主動寄送予屏東、台東、高雄三地設有本土語言魯凱族語教學之國小及部份國中，以及全台原住民族圖書館資訊館際聯盟，合計近200個回饋單位，並在2014年搭配作者說故事（含母語歌謡教唱及魯凱族語互動教學）的活動，14場針對小朋友的故事巡迴、6場針對成人的創作歷程分享，總參與群眾達1,383人次，力求透過藝術欣賞落實推動語言學習與文化傳承。

此外，《Maca ki umu：伍姆的嘛喳》另受邀參與「2015年台北國際書展 臺灣原住民族文學館」展示、入選「2015年義大利波隆納兒童書展臺灣館主題書區新鮮書」展示，並獲選第三屆屏東精選伴手禮創意生活組之肯定，寒菘另將繪本故事中的內容，創作的族語歌曲〈讚頌勇者之歌〉獲選2015年原創流行音樂大獎第三名；而繪本故事中的部份圖像，先後授權與原住民族電視台「2015年度Station ID主視覺」，及原住民族委員會暨台北市原住民族事務委員會為推動「8月1日原住民族日」之台北捷運彩繪列車之圖像合成，而有不錯的成績。

透過《Maca ki umu：伍姆的嘛喳》的經驗，讓寒菘更加確定將以生動活潑、色彩豐富且淺顯易懂的故事作為媒介，推動多元文化教育，讓不同年齡、不同族群的朋友們，看見並重新認識我們的土地，以及過去先人原始而質樸的靈魂。

此後，不曾改變過的是想要透過畫作，畫出舊部落族人別具特色的體態，還有受到魯凱社會嚴謹的階級制度與道德倫理的規範與約束下，兼具真



1 杜寒菘於2013年開始創作關於好茶的系列主題「記憶：土堆下的好茶部落」，圖左為此系列的第一張作品「喝酒不開車」。
2 「奶奶的奶奶」。

誠、浪漫、內斂與可愛的性格，以及日常生活中微小的故事、片片斷斷但發人深省的對話、緊密又溫暖的人際互動、意義深遠的文化祭儀，最重要的是畫出部落長輩們教會種種對祖靈、對文化、對山林、對生命的哲學與態度。

然而，好茶部落除了在民國67年自舊好茶遷村至新好茶外，在民國94年又遭逢海棠颱風與民國96年聖帕等颱風災損，屏東縣政府強制撤離新好茶部落，安置到麟洛鄉隘寮營區，因而躲過98年的莫拉克風災，但新好茶部落140多戶家園遭土石淹沒。

寒菘在災後第一次回到新好茶，美麗的部落被沙石給沖毀了，寒菘因為遭隔離而日夜思念的家，卻成為堆疊著三塊石頭所做成的記號，除了

痛，更多的是不捨，不捨爸爸媽媽大半輩子辛苦建立的家，就這樣流失了，因而促使著手開始創作一系列的鉛筆素描「記憶：土堆下的好茶部落」，寒菘決定要將他長大的地方給畫出來，畫出新好茶天然游泳池、有魚有蝦的溪河、雨天打小鳥的遊戲，畫出隨處可見群聚編織的婦女們、夜裡傳來老人家們的吟唱聲、畫出獵人報信的呼喊聲……畫出過去部落族人們好玩的事，希望能帶給部落一點力量，透過繪畫讓族人忘記悲傷、重拾笑顏，記得曾經有過的歡樂，重拾不受限制的思想以及天真幽默的生命態度。

八八風災後，直至民國99年底永久屋落成，好茶部落被迫第二次遷村至屏東縣瑪家鄉禮納里。但在地理位置的移轉下與部落經濟模式的轉變，寒

菘的創作從「說一個身歷其境的故事」，轉而成為「說一個具有立場、帶有批判的故事」，表述部落青年當下的觀點與感受。

寒菘所有創作的能量，皆出自於與山林、祖靈、部落、族人的情感，而這些情感的連繫，更源自於寒菘的父親杜冬振的帶領，領著寒菘走在崎嶇的路上，體驗祖先走過的路，如果沒有實實在在的走過，寒菘的創作裡，不會有如此豐富的文化表現；而曾經與社會隔離的日子，正是使得寒菘透過思念，開始珍惜一切所擁有的，若不是在不同的感觸下，再度拿起畫筆、開始創作，也不會發現，原來這是崎嶇路上的美麗收穫！

寒菘註定此生將扛著祖靈的筆，畫魯凱的使命。■

人力與人才

博物館在高齡化社會的發展與利基

摘錄高美館辦理「新時代超強求生術：文化部2015博物館暨地方文化館人才培訓課程」授課內容，講授、審校 / 劉婉珍（國立臺南藝術大學博物館學與古物維護研究所教授）錄音整理 / 余青動

我們已邁向高齡化的社會，究竟博物館可以扮演什麼樣的角色？博物館的核心價值是什麼？當高齡化社會需要我們不同的服務時，博物館能缺席嗎？

我們對老人的態度

你對老人的印象及感受是什麼？透過「對老人的量表」有助了解人們對於高齡者的看法和態度。¹本問卷共有四個面向，即「外觀與生理」、「心理與認知」、「人際關係與社會參與」和「工作與經濟安全」。這份問卷早在2009至2010年就已經開始發展，採取委託施測的方式，問卷以郵寄方式寄給受測者。最後回收的有效樣本有991份，其中青少年有368位，大學生（含研究生）230位，社會成人393位；以性別而論，男性占45%。

表1：對老人的態度

●平均分數

	青少年	大學生	社會成人	高齡者 (65歲以上)
外觀與生理	21.50	27.33	25.70	30.70
心理與認知	28.48	20.28	20.20	19.86
人際關係與社會參與	31.23	27.57	28.40	29.14
工作與經濟安全	13.38	12.63	12.37	12.36

不只在臺灣，近年來在歐美也有類似的研究。許多時候，高齡者看待自己比年輕人看待高齡者更為正向，可能是高齡者不覺得自己老了，或是忘卻生理年紀這回事。這樣的研究不只是個心理測驗，同時我們也可藉此了解心理與生理年齡的關係。測試結果會發現，有些年輕人測試出有70、

80歲的心理年齡，所謂「未老先衰」，有些人則是生理年齡不斷增加的同時，但永遠保持一顆年輕的心，所謂「人老心不老」的狀態。

人口老化是全球性趨勢

人類壽命在近兩百年內增加一倍，人口老化已是全球的議題。當年戰後的「嬰兒潮」如今已成為「老人潮」，因為這些人都已超過65歲。世界衛生組織(WHO)近年來也不斷在討論老人的定義，究竟65歲以上的人能不能稱為老人，因為超過65歲的人現今已占人口很大的比例。以2014年中華民國內政部公布的「2011年世界主要國家平均壽命」來看，日本的平均壽命為世界第一，其中女性又比男性長壽，而臺灣和英國的平均壽命比較接近。近年來，英國廣播公司(The British Broadcasting Corporation，簡稱BBC)亦積極討論高齡化社會的議題，不斷提醒人們：如果每三個英國的新生兒就有一個會活到一百歲，面對未來，我們要做些什麼？

表2：世界主要國家平均壽命



內政部新聞發布2014.9.4.

資料來源http://www.moi.gov.tw/chi/chi_news/news_detail.aspx?sn=8819&type_code=02



美術館是樂齡人口參觀的好去處（高美館資料片
高美館展場一隅）



Arts Minds創辦人Carolyn於工作坊中示範如何為高齡觀眾導覽 (攝影：何孟霖)

根據內政部統計，2014年臺灣人平均壽命為79.84歲，2015年的臺灣已處高齡化社會(aging society)，2018年邁入高齡社會(aged society)，2025年就是超高齡社會(super-aged society)。有人預估臺灣將會變成全世界年齡老化最快的國家，超越英國、法國等等。五十年前，人口年齡中位數落在17.5歲，2016年是40.6歲，到了2061年時要接近60歲了。從商業的角度來看，老人商機無限，相關的照護中心、關懷中心、樂齡中心等機構陸續出現。從醫療的角度來看，伴隨高齡社會而來的病症，無論是生理的或心理的，都不容忽略。近來失智的議題屢屢被搬上大螢幕，例如日本電影《明日的記憶》、美國電影《我想念我自己》(Still Alice)。後者講述一位語言學教授罹患早發性阿茲海默症後，始終處於對疾病、工作和家庭的困苦掙扎。上述影片內容發人深省，也提醒著我們，早日預防的重要性。

因為關注高齡的議題，我也發現一些老當益壯的例子。例如退伍軍人章子張58歲才開始念大學，80歲時考上元智大學管理研究所博士班。另一個例子是「大頭大頭下雨不愁」這首童謠的作者熊智銳先生，曾擔任小學校長的他，自臺灣省教育廳退休後，曾在社區大學教授唐詩班。在80歲時痛

失伴侶讓他一度消沈喪志，甚至健康亮起紅燈。後來朋友幫他報名碩士班，再次當學生讓他愈學愈開心，因為學習讓他變得健康、快樂、勇敢。

改變世界的未來

從事高齡者研究的陳亮恭醫生建議，預防失智要從40歲開始。真正預防失智、老化的關鍵，在於日常生活，這部份就與博物館息息相關了。一般說到老化，指的是非病態的身體變化，而「成功老化」是指「保有獨立的生活能力」、「擁有生理和功能的健康、高度認知功能以及能夠主動參與社會」。前述活到老學到老的例子，在老年學的定義裡，應該就可以算是成功老化了。但「成功老化」與「不成功老化」的定義讓人覺得不舒服。因此，2002年世界衛生組織提出了「活躍老化」(active ageing)² 的政策架構，倡導年長者擁有參與藝術文化活動的機會是符合人性的老化基礎，「社會參與」是活躍老化的基礎原則，實踐終身學習理念則是高齡者社會參與的重要方式。

藝術增加正能量

BBC與新堡大學(Newcastle University)合作，找了30位志願者，這些志願者的年齡跟性別是隨機的，分成三組做不同的活動，頻率為每周3個小

時，連續進行8周。第一個活動是「快步走」，第二個設計是「益智遊戲」，而第三組是上「藝術課」，人體模特兒速寫課程。研究發現，三組都有助於增進記憶力，而「藝術課」的效果尤其顯著。分析其原因，可能是藝術課程既可以有心理層次的刺激，繪製時也可以訓練手部肌肉，再者大家一起上藝術課也有助於人際的互動。³這些研究也是更提醒我們原來藝術活動是這麼重要，原來凍齡跟逆齡的藥方就在於創造力。

心理學者Dean Keith Simonton曾做了許多關於創造力的研究，他發現，雖然創造力會隨著年齡增長而下降，但是原來就充滿創造力的人，到了晚年很少會缺乏創造力。例如前述案例，「大頭大頭下雨不愁」的作者熊智銳面臨人生低潮時，創造力讓他重拾對人生的希望。創造力是出於對自我實現的期待，創造力也是一種強烈的激勵，更重要的是，創造力可以克服跟補償晚年重度失能的狀況。有些研究以藝術家、音樂家為研究對象，研究結果發現，雖然也有人在80、90歲不幸得到腦部認知功能失常的疾病，但如果他們年輕時沒有從事具創造性的藝術文化活動，他的疾病將會惡化的更快。

英國倫敦人Grace Brett可能是世界上最年長的街頭藝人。她用最熟悉的毛線勾出一個個可愛的圖案，俏皮的街頭藝術讓整個城鎮都可愛了起來，改變她的社區和街道，為繁忙的生活注入新的力量。今年金鐘五十頒給資深廣播人李季準特別貢獻獎，李季準雖然幾年前罹患了阿茲海默症，但一聽到年輕時熟悉的歌曲「空中的快樂天堂」，竟然可以有節奏的拍手搖擺長達十分鐘，讓大家覺得不可思議。根據研究，人們最深層的記憶停留在18至20歲時。重覆這些深層的記憶，可以減緩失智的病情。總而言之，藝術性活動對高齡者的好處，在生理層面上，藝術有助於腦神經細胞發展，使身體較為放鬆，促進腦細胞與免疫系統運作，促進高層次思想進行和對身體健康帶來正向影響等；在心理層面，則可以降低憂鬱、寂寞與焦慮，增加個人對自我的正向感受，增加控制感，協助情緒抒發，以及其他正向心理改變，例如專注力、幸福感、敏銳度等；在社會層面，可以增加社會互動、主動參與生活，讓社會互動有品質，可以增強創造力以面對生

活中的不確定性，以及增加生活滿意度等。⁴

以「人」為尊的博物館理念

今年6月15日我國立法院三讀通過《博物館法》，賦予博物館在「公共性」、「公益性」與「專業功能性」清楚的定義，落實「文化平權」的社會功能及國際競爭力。博物館本身就是與時俱進的文化機構，兼具社會教育等終身學習的角色。未來文化部將依據《博物館法》研訂博物館發展政策白皮書及相關子法。⁵根據文建會（今文化部）2009年的普查結果，全國有746所博物館，其中私人博物館占61%，而公立博物館占39%，由此可見地方文化館的重要性。今年的國際博物館日就是以「永續發展的社會」為主題，這正提醒我們思考：在高齡社會裡，人才短缺、財源艱困、資源匱乏的時節，博物館可以做些什麼？

博物館其實就是一個有故事的地方。收藏是人類的本能，收藏可能是有形的、無形的，收藏到達一定程度，就會想要與人分享，於是乎有了一个個的收藏館。這裡同時也是有情天地，但這片天地不是與人隔絕而是位在人間的。傳統博物館學中，博物館本身就是存在的理由。近年來的新博物館學，博物館由目的轉變成工具，其核心論點是以「人」為中心，所以歐美的博物館經常進行觀眾研究，甚至直接詢問觀眾：你覺得在這個博物館／美術館參觀，有人在乎你、關心你嗎？博物館的發展已由過去以「物」為尊的思想，發展成為以「人」為尊，因此更加重視觀眾從哪裡來，在乎觀眾想往何處去，以觀眾為中心的博物館事業發展。

2012年國際博物館協會(ICOM)博物館學委員會(ICOFOM)的年會就以「Each and Every : One of Us」為主題，討論當我們談需求、談友善平權時，講的不是別人，而是我們自己。博物館是可以親近的地方，是遇見自己的地方。但是，博物館至今對於許多人來說，仍難以親近、充滿障礙，例如環境硬體的障礙、感覺知覺的障礙、智能理解的障礙、社會性的障礙、文化上的障礙、經濟上的障礙等。

⁶以高美館為例，不收門票對許多人來說，經濟上的障礙就不存在了，但可能還是有些人認為那是有氣質的人才去的地方，心理上的障礙還是存在。因

此，破除障礙、多元入徑，對博物館而言，就變得更為重要了。

MoMA的阿茲海默專案

美國紐約現代美術館(簡稱MoMA)自1929年成立以來，致力於教育，強調學習的重要性。在多元的教育推廣活動中，有一部份是專為身心障礙者服務的，發展或學習障礙者、視障者、聽障者和失智患者，都是他們服務的對象。友善平權專案每年服務逾8000名活動參與者，此外還到退伍軍人醫院服務退伍軍人等，這些計畫的目的是為了透過藝術與社會連結的力量減少社會孤立。2006年開始，MoMA開始服務阿茲海默症者及照顧者。在執行過程中，MoMA意識到，除了自身的教育人員投入之外，他們還需要更多的人力資源，更多的教育專業，以及社工跟社福機構，只有靠MoMA本身的人力與資源是不夠的。於是，他們與外部資源—Metlife Foundation合作。Metlife Foundation是大都會人壽保險公司所設立的基金會，在美國，企業捐贈可以使它們擁有好的社會形象，推廣企業之餘，也讓更多人跟他們買保險。2006年，MoMA嘗試進行阿茲海默專案後，Metlife Foundation自2007年便長期支助此專案。在Metlife Foundation的支持下，MoMA不僅可以在美術館內進行，更主動出擊到各地的老人中心去服務，或是出資讓MoMA教育專員到美國各地及其他國家推廣服務失智長者的理念與實務。直至今年，本計畫影響了40個國家約125個新計畫，接觸10,500位關心博物館服務失智症患者和照顧者的夥伴。

近年來，我持續關注MoMA的行動，2013年10月在與國立台灣歷史博物館合作辦理「博物館零界限：博物館特殊需求觀眾教育專題研討會暨工作坊」時，便邀請了MoMA教育專員來台說明他們的理念與實務，臺灣目前也成為此計畫散播的種子之一。2015年3月，我到美國紐約接受相關培訓與訪查研究，2015年6月以「博物館與高齡者共舞」為主題辦理了台北、台中以及台南的研習活動，10月辦理工作坊。⁷知行合一不容易，例如我們發現MoMA展場教育活動必須有的設備為一種輕便的折疊椅，在台灣，其實4,000元買張椅子並不難，但

如果沒有觀念和態度，或許就不會想到要多買一個折疊椅方便這些有特殊需求的人士。

辦理特殊團體的活動，需要人力和人才。通常這些特殊團體人數不多，一個場次或許服務5或6人，連同陪伴者，約計10-12人，一位專業講師之外，通常還需要兩位協助者，因此，人力成本是很高的。再者，這些活動需要專業人員與專業訓練。今年10月的「博物館與高齡者共舞」工作坊，來自美國Arts & Minds組織兩位專業講師Carolyn Halpin-Healy和Joyce P. Visceglia就提到，在他們的社會工作心理學裡，核心的重點就是「愛」(Love)。每個人都需要愛，但是如何給予愛這回事是需要專業的，否則，錯誤的方法反而可能帶給人傷害。因此，友善平權的無障礙空間，除了人力、財力和物力之外，更需要專業的跨域合作。以MoMA為例，2006年當他們決定要從事阿茲海默的專案時，就開始培訓專業教師，這些教師同時也是藝術家(teaching artist)，專業成長培訓非一次性的，而是長期的。兩個月一次的培訓課程，內容包羅萬象，甚至有幫彼此相互擦澡的工作坊，目的在模擬體驗與年長者接觸時，以及為他們服務時應該注意的事項。

「T型」人才：廣度與深度、跨域與專業

博物館的人力、財力與物力資源有限；財力物力之不足，不難解決。凡可以用金錢解決的事都不算難，但是專業的教育人員就不容易了。俗話說「事在人為」，博物館裡的「人」包括館長、同部門、不同部門的館員、跨領域人力資源。以致力於博物館失智長者服務的Art & Minds組織為例，其創辦人Carolyn Halpin-Healy雖然是博物館資深的教育人員，但重要的合作夥伴Joyce P. Visceglia則是資深社工人員，在雙方的努力下，才能共同發展這個領域。未來博物館很重要的是人力資源管理，在21世紀，我們要創造未來而不是被未來控制，其中最重要的是「T型」人才。所謂「T型」人才是指兼具廣度與深度、跨域與專業的人才，「T型」人才是有創意的、能創新的，並且能夠以新的視角看待老問題的人。我在紐約觀察到這類的人才，他們不見得是博物館的專職人員，而是以接專案的方式，遊

走於各大博物館。他的薪水甚至比專職還高，這是我們未來可以參考的模式。

認養／捐贈代替贊助

「合作(collaboration)是一種在各種限制下的目的性關係(a purposive relationship)，基於解決問題、創造或發現的需求欲望」。⁸企業贊助藝文活動，「贊助」基本上是一種商業行為，評估的要點在於是否符合所付出的成本效益。未來，希望可以推動企業認養或捐贈，捐贈經費讓博物館從事有意義的工作，或是認養博物館內的專業職缺，讓博物館可以聘用專業的人員、做專業的事，而不是贊助一次性的活動。例如前述Metlife Foundation與MOMA在阿茲海默專案的合作模式，即由Metlife Foundation出資，MOMA除了美術館自身的教育人員之外，還有額外的經費聘用外部的跨域人才從事此專案。而且不是一次性，也不只有一年，而是長達7年的支持。如果在臺灣也能啟動如此的機制，對博物館與企業而言，都是一種雙贏的機制，博物館事業也可以永續發展。

支持博物館聘用創齡人才

社會中的高齡者，可以是具有消費力的被服務者、使用者。觀察生活周遭的年長者，他們對自己往往是克勤克儉，但對於家人卻相當慷慨，一旦博物館服務的對象是他的親人，他也可能成為潛在的捐贈者。高齡者同時也可以是具生產力的創造者、規畫者和協助者。目前國內各大博物館的志工，平均40%以上是高齡志工（故宮有40.63%的志工為60歲以上；國美館有44.29%志工是60歲以上；臺史博有41.62%的志工為55歲以上）。除了讓志工擔任展覽服務之外，如何善用高齡者的人力與人才，是我們未來可以再開發的領域。以下就以Barbara Beskind的實例，說明高齡者也是重要的人力資源。

2013年，89歲的Barbara Beskind主動投遞求職函給IDEO。IDEO是一家總部位在美國加州帕羅奧多(Palo Alto)的知名設計公司，設計許多3C產品。Barbara毛遂自薦，花了兩個月的時間，把自己一生精彩的履歷從9頁改寫成一頁。在求職信中她提到了，渴望與一群有熱忱、有創造力的人共同

來解決問題。結果，人事部門請她來面試，最後決定錄用她，請她每週到公司上班一天。Barbara在公司的人緣很好，去年還由同事為她慶祝90歲生日。⁹IDEO有創見地錄用一位89歲的老太太，意外地為公司帶來非預期的正面能量。一方面，Barbara為IDEO正在開發的高齡者適用的3C產品帶來許多建議，另一方面，Barbara這兩年接受許多專訪，間接為公司節省了廣告費用，帶來更好的行銷效益。最近有一部美國電影《高年級實習生》(The Intern)與Barbara的故事有異曲同工之妙。

小結

論語述而篇：「發憤忘食，樂以忘憂，不知老之將至」。從人力資源管理的角度來看，高齡志工的培訓，長期以來已經是各博物館教育部門的重點工作之一，可以提供志工學習與成長的機會。不過，這類的關係依舊是上對下的權力關係。從上述Barbara Beskind與IDEO的案例啟發，未來高齡者在博物館也可以是具革命情感的行動夥伴，博物館的管理與組織發展是否可以更彈性，增權賦能，與高齡志工一起成就博物館更長遠的發展。人生有很多的風景，可是我們的風景有時候是自主選擇的，有時是被選擇的。期待博物館成為更多人生活中願意記得的風景。千里之行始於足下，有一天，你我都會老，未來我們到博物館可以做什麼呢？今日我們為高齡者規劃的博物館未來，是為年長者服務，其實也是為未來的自己服務。■

1 陸洛、高旭繁(2009). 臺灣民眾對老人的態度:量表發展與信度初探。教育與心理研究, 32(1): 147-171.

2 http://www.who.int/ageing/active_aging/en/(2015/11/10瀏覽)

3 <http://www.bbc.com/news/magazine-33505017>(2015/7/14瀏覽)

4 楊培珊、羅鈞令、陳奕如(2009)。創意老化的發展趨勢與挑戰。社區發展季刊, 125期, 408-423頁。

5 文化部·文化新聞http://www.moc.gov.tw/information_250_36160.html

6 Black, G. (2005). The engaging museum: Developing museums for visitor involvement. London: Routledge. (chapter 2)

7 <http://art.tnntu.edu.tw/museum/elder2015/homepage.html>

8 Schrage, M. (1990). Shared Minds: The New Technologies of Collaboration. Random House, p. 36.

9 <http://revolutionaryoldidea.squarespace.com/roiblogi/2015/2/5/50-over-fifty-barbara-beskind>

獨占與共享

淺談當代私人美術館的公益價值

文 / 黃姍姍 (東京大學博士候選人)

全球博物館發展進入白熱化階段，各地積極興建美術館風潮方興未艾，一座美術館的意義已經不再僅是一座美術館，甚至延伸為無形的城市精神象徵。綜觀全球，許多私立美術館甚至超越公立館所，以其靈活並具有高度實驗性的行動建立了獨特風格與價值，如紐約現代美術館MoMA、古根漢美術館、東京的森美術館(Mori Art Museum)、米蘭普拉達基金會(PRADA)、鹿特丹柏曼斯美術館(Museum Boijmans Van Beuningen)等。對於城市發展，這些私人機構所帶來的活力與影響力已是毋庸置疑。然而，支撐著這些私人美術館的究竟是什麼樣的社會與經濟環境？社會真的需要這麼多美術館嗎？我們又為何需要美術館呢？本文以日本為例，回顧日本私立美術館的發展，淺談當代社會中私立美術館的公益價值。

1. 從典藏出發的日本私立美術館

就數目上來看，日本是個博物館／美術館大國，除了每個縣市都擁有自己的公立美術館／博物館，各種由私人或民間團體所設立，有不同主題不同規模的私人美術館更是令人眼花撩亂。

在眾多私立美術館當中，目前還能夠穩健經營的館所，其大多數之設立多是源自企業主豐富的典藏，也就是構成美術館軟體(SOFT)面的關鍵。不管建築物是否改建與搬遷，這些典藏品永遠是美術館的靈魂。自古，日本社經地位高的仕紳或貴族、武士們，皆有收集書畫或器物的喜好，這也逐漸成為日本獨特的古美術收藏。這些以書畫和茶碗器物為主的典藏也成為日後眾多日本私立美術館的基



原美術Hara Museum館展間裝置一隅 (© Jim Lambie and Hara Museum of Contemporary Art)

盤，例如著名的三井紀念美術館、根津美術館、三多利美術館。這類的私立美術館皆反映著日本從戰前的財閥到戰後企業，如何將家族收藏品與公眾共享的過程。而與日本傳統文化密不可分的茶道文化中所涵蓋對於空間與物件的美感與靈性的追求，也透過這些以古美術品為中心的美術館之成立能夠被再現於當代社會。

另一方面，日本在接觸西方文化後，也快速吸收其文化養分，日本最早以西洋繪畫為主的私立美術館便是二次世界大戰前1930年設立於倉敷市的大原美術館。大原美術館是由企業家大原孫三郎所創立，擁有豐富西方繪畫及日本油畫典藏，開館至今，透過與時俱進的活動規劃，迄今仍然具有高度的活力。

2. 不敵經濟波瀾衝擊的私立美術館

在眾多以西洋繪畫為主的私立美術館當中，有一個特殊案例----於1975年設立的西武美術館。在泡沫經濟的時代，日本獨特的百貨公司美術館系統逐步形成，其中，西武美術館是一個具有時代意義的案例。企業家堤清二本身也是一位詩人，對於當代藝術(當時稱現代美術)有極高的認同與喜好，與當時一般百貨公司的展覽不同，西武美術館的企畫展皆是跨越繪畫、攝影、裝置、雕塑的前衛且難以理解的當代藝術展，同時，搭配展覽也同時規劃許多相關的活動，如音樂會、講座、導覽等。在1989年西武美術館更改稱為Saison美術館，其活動也越來越創新與前衛。在1970年代後半到1980年代，日本公立美術館還未普及的年代裡，西武美術

已閉館之日本私立美術館列表(節錄)

美術館名	設立年	閉館年	地點
東高現代美術館	1988	1991	東京
船橋西武美術館*	1979	1996	千葉
JAIB美術館	1991	1998	東京
SAISON美術館*	1975	1999	東京
齊藤記念川口現代美術館	1994	1999	埼玉
三越美術館(新宿)*	1991	1999	東京
東京國際美術館	1990	1999	東京
奈良SOGO美術館*	1989	2000	奈良
東武美術館*	1992	2001	東京
千葉SOGO美術館*	1993	2001	神奈川
由布院空想の森美術館	1986	2001	大分
梅田近代美術館	1972	2001	大阪
目黒雅叙園美術館	1991	2001	東京
小田急美術館*	1992	2001	東京
伊勢丹美術館*	1979	2002	東京
名古屋HIMARAYA美術館	1977	2002	名古屋
大阪出光美術館	1989	2003	大阪
富岡美術館	1979	2003	東京
NABIO美術館	1980	2007	大阪
青山UNIT美術館	2006	2009	東京

資料來源：2015年1月，美學校（日本東京），特別講座「美術館默默地往哪裡去？」第一回「美術館的閉館是誰的問題？」



1 義大利米蘭PRADA基金會兒童教育空間 (攝影：黃姍姍)
2 義大利米蘭The HangarBicocca Foundation外觀 (攝影：黃姍姍)



荷蘭鹿特丹的博曼斯私立美術館常設典藏空間，展出日本藝術家草間彌生作品 (攝影：黃姍姍)

館已經建立了其指標地位。綜觀在現在已經非常普及的各種美術館推廣活動，其實早在西武美術館所活躍的1980時代，皆已奠定其架構，也說明了西武美術館對於後來其他美術館發展的影響。

然而，企業主不計成本的耗資投入展覽事業，更以前衛獨特的展覽主軸發展，不太在意入館人數的Saison美術館終究不敵泡沫經濟崩解的影響，從1992年起百貨公司的經營越來越困頓，美術館也終於1999年劃下句點，宣告閉館。

和時代的經濟脈動息息相關，隨著經濟景氣起舞，或許是私立美術館的命運，但西武美術館/Saison美術館在當時特立獨行引領時代的價值，則是日本私立美術館歷史中無法忽視也無法抹滅的一頁。除了西武美術館，在日本美術館史上，還有更多受到經濟影響而閉館的私立美術館。我們從列表中可以觀察到，伴隨著經濟成長及衰退，眾多私立美術館誕生又消逝。其中又多有百貨公司型態美術館，更凸顯其過度依賴商業運作的體質。原本抱持著許多理想與願景而誕生的私立美術館，無法擺脫經濟局勢轉變而生滅的宿命。

3. 物件與想法——典藏品是必要條件？

不管是東洋古美術或是西洋繪畫的典藏品，上述的企業家皆把他們的收藏公開於社會大眾，使得原本是個人的收藏也開始具有公共價值。為了將珍貴典藏分享給大眾，美術館便成為一個實現個人理想又建立公共價值的場域。相對於日本公立美術館大多於1980年代開始設立，並且多是因地方政府所主導從建築物(硬體)出發的美術館，日本的私立美術館則更是從美術館的內容(軟體)出發，先從具有特色的典藏開始。被批評為空盒子的公立美術館和這些擁有寶庫的私立美術館，可謂是極大對比。

美術館百花齊放的年代中，各種型態與各種主題的美術館為數眾多，2000年以後，以當代藝

術為主的公私立美術館紛紛於日本各地設立，其中有部分館所不以典藏品為起點，甚至號稱是沒有收藏的開始——森大廈集團於2003年所設立之森美術館就是最佳案例。

森美術館是六本木之丘都市開發案當中的計畫，企業家森稔認為都市規劃中必須涵蓋文化藝術活動的場域，在森大樓的最高層創設了森美術館。然而美術館所主打的並非森稔的收藏品，而是美術館的企劃內容。透過與各大國際美術館的緊密連結，森美術館能夠持續推出具有國際視野和前衛觀點的展覽內容。在森美術館開幕展HAPPYNESS幸福展中，由森美術館團隊自行策畫，並從世界各大美術館與藏家手中借來許多重要藝術品，以人類的幸福為題，從日本古美術到最新的歐美當代藝術皆有，打破藝術年代與領域的界線。森美館開館至今已經邁入第十一個年頭，接下來的第二個十年也考驗著企業對於經營美術館的決心。

此外，同樣位於六本木的21_21 Design Sight是一間新型態的美術館，也是另一個沒有典藏的館所，在這裡，每檔展覽都能夠提出嶄新與獨特的觀點，並以科技互動的型態展示給社會大眾。

處在21世紀的當下，以物件為主的傳統博物館思維，或許已經受到挑戰，我們也可說，物件或許並非美術館唯一的價值，能夠持續提出挑戰和創新觀點想法的美術館，才更符合當代社會的需求。然而，如何在美術館之內，持續創造嶄新觀點，提供大眾接觸藝術的平台，又不淪為一個單純的「展覽空間」(Exhibition Space)，和替代空間與出租展場的機構有所區別，建構出屬於其美術館的風格和論述，則是這類沒有典藏品的私立美術館最大的課題。

4. 獨占與共享——私立美術館的公益價值

從歷史上來看，日本的私立美術館除了成為設立者社會地位的象徵，更反映著設立者對於社會回饋的決心。我們姑且不論法律上限制與稅制上的優惠等實務面問題，將原本獨占的典藏品與社會大眾共享的良善初衷，讓日本全民都有機會接觸這些珍貴的典藏，無形之中建立了這些美術館的公益價值。

在重視歷史與文化的日本，具有遠見與魄力的企業主願意將財富回饋社會，然而，社會依舊對於私立美術館依然有其擔憂與期待。現實中，依然有部分美術館名實不相符。例如，以美術館之名，行商業交易之實的畫廊空間，或是號稱為美術館，事實上卻是一個大型的出租空間的館所，甚至是淪為私人貴賓招待所之用的館所也時有所聞。「美術館」之名，似乎已被過度濫用。美術館或許不再是具有神聖靈光的聖域，然而在商業過度介入而喪失美術館主體及靈魂的現況，我們應該重新思考，「為何」我們還需要美術館？在那背後的慾望與目的究竟是什麼？設立者心中所想望的美術館，難道不是一間畫廊，一間私人招待所，一間俱樂部就能夠替代與滿足嗎？

結語

私立美術館相較於公立美術館，具有更優勢的部分有以下幾點，第一，擁有更靈活彈性的專業經營團隊組織與資金來源，能夠即時回應社會議題。第二，可以善用私人美術館之間的網絡建立，共同發展出更具有創意的展覽及活動內容。

就第一點而言，私立美術館組織因為沒有官僚體系的束縛，具備彈性和靈活度，能夠更快速即時的採取各種行動。但另一方面，上述所提及受到經濟影響企業組織而閉館的館所之例不在少數，因此，如何在早期建立能夠永續經營的主體，也是私立美術館必須考量的問題。經歷泡沫經濟洗禮後的日本，現在私立美術館需要以公益法人的組織身分設立並營運美術館，皆是考量到美術館經營的長期規劃與視野，以及其專業組織之經營。而第二點，關於展覽及活動內容，如何規劃出具有公共價值，公益價值的活動內容，並且建構出與社會大眾溝通的平台，才是一座能夠與社會共享與社會共生的私立美術館最大的挑戰。

一座缺乏定位與靈魂的美術館，在替代空間與畫廊繁多的年代裡，是非常容易被取代的。如果一座私立美術館無法建立其公共與公益的價值，我們也僅能視之為一個名實不符的場租空間，或者是被過度美化的貴賓招待所罷了！



日本森美術館大廳，
2009年艾未未個展。
(攝影：黃姍姍)