

# 從平權共融、開放多元中重新出發—— 後疫情時代的博物館

■ 林慧嫻

2020年迄今，新冠肺炎疫情蔓延全球，全球因應疫情而停止開放的博物館數量甚多，相形之下，臺灣的博物館在疫情期間維持正常開放，是博物館界的少數例外。在過去的一年內，許多博物館關閉的時間多於開放，也因為參觀人數下降、收入及捐款銳減，實施裁員、休無薪假等措施。從國際博物館協會（International Council of Museums，以下簡稱ICOM）在2020年的四月和十月兩度針對博物館從業人員所做的調查中，博物館從業人員對於博物館前景普遍感覺悲觀，即使十月時因全球疫情暫時趨緩，部分博物館恢復正常開放，卻仍有大於60%的受訪者悲觀預測未來舉辦展覽與活動的能量將下降，反映了博物館正面臨著嚴苛的考驗。

除了ICOM的報告，近期英國博物館協會（Museums Association）主席Sharon Heal女士也針對英國博物館界的現況提出警語——有多達十分之六的博物館擔心未來無法繼續經營。而英國維多利亞與亞伯特博物館（Victoria and Albert Museum，以下簡稱V&A）也宣告了大規模財務重整計劃，將裁員三百多人並整併組織，顯示單純依賴政府紓困仍不足以解決該館的財務困難。大都會藝術博物館（The Metropolitan Museum of Art，以下簡稱大都會）也已經在去年兩度裁員，估計已有20%的員工離職或選擇提前退休，大都會甚至考慮出售典藏作品，以爭取營運經費。若大型博物館如V&A與大都會尚且飽受衝擊，可以想見有更多中小型博物館岌岌可危，博物館堪稱面臨了二戰以來最大的生存危機。

值此關鍵時刻，博物館界早已開始認真思考如何應對疫情結束之後的變局，其中博物館

諮詢顧問András Szántó利用疫情期間訪問並出版了二十八位美術館館長為博物館未來擘畫的遠景。受訪的館長來自歐美亞非各洲，雖然各自面對所在區域的特定問題，但是他們卻不約而同地聚焦於幾個共同的議題——數位發展、平權共融、開放多元。時值每年的國際博物館日即將來臨，今年的博物館日以「博物館的未來——復甦與新象」（The Future of Museums: Recover and Reimagine）為主題，期許博物館界重新想像與創造未來，從調整核心政策方向、再造經營模式，及跨域共創中面對後疫情時代的社會變革、經濟衝擊、永續發展等議題的挑戰。下文即結合Szántó書中受訪館長關注及討論的未來發展方向，及博物館專業社群近期的建議，並參考部分博物館超前部署的作為，從博物館界共同的反省與經驗中，初探後疫情時代博物館將何去何從。



圖1 博物館以虛擬展廳等數位資源遠距服務觀眾 取自國立故宮博物院「720° VR」虛擬展廳：<https://tech2.npm.edu.tw/720vr/index.html>，檢索日期：2021年3月30日。

## 數位發展

無可否認，數位內容是博物館在疫情期間持續服務觀眾的必要工具（圖1），因此疫情中或疫後數位轉型的必要性，已成為博物館界的共識。疫情中 ICOM 的兩次調查顯示了多數博物館其實是匆促上陣，既無完整數位政策，亦乏人力預算等配套，倉促成軍的經驗讓博物館界深刻體認，無論硬體、軟體設施的投資與數位人才的培育皆不可或缺且刻不容緩。

Szántó 書中受訪的幾位館長除了強調數位發展的重要性，也皆不約而同提醒博物館在數位轉型的過程中，勿忘以人為本的核心價值。其中倫敦 Acute Art 美術館館長 Daniel Birnbaum 則從環境永續觀點解讀數位的必要性，他認為目前舉辦國際借展的規模涉及國際／洲際、人／物的頻繁交通，與降低碳足跡等環境友善的政策正好背道而馳。或許博物館應思考未來舉辦跨國展覽時，以數位科技，例如 AR、VR、虛擬展廳等形式，連結不同地域的館藏，取代或至少部分取代實體展品數量，以降低頻繁的人／物交通。

大都會館長 Max Hollein 則提醒博物館的存在不只是實體的或數位的，也是知識性（intellectual）的，博物館的首要工作是傳達訊息、敘述故事，亦即無論採取實體或虛擬的途徑，重點是說好故事，以建立與觀眾的連結。美國博物館協會（American Alliances of Museums，以下簡稱 AAM）的「未來政策發展中心」（Center for the Future of Museums，以下簡稱 CFM）則強調數位化發展仍應以社會平權為念，提供免費資源並降低使用門檻，服務因各種障礙無法親近博物館資源者，以達近用與平權的目的。以上皆是博物館界提醒數位轉型的過程中，勿忘時時以觀眾需求為核心考量，避免陷入為科技而科技的迷思。

## 平權與共融——重新檢視典藏

疫情衝擊中暴露的另一個社會現象是因貧富差距、族群、性別、身心狀態等差異而導致的不平等。首先，在疫情中因醫療資源分配不均等造成的差異，讓少數族裔居住的特定社區



圖2 約1650至1655年 Aelbert Cuyp VOC Senior Merchant with his Wife and an Enslaved Servant (東印度公司商人夫婦及奴僕) 荷蘭國家博物館藏 取自該館官網：<https://www.rijksmuseum.nl/en/my/collections/1851712--francois-bachelard/aelbert-cuyp/objecten#/SK-A-2350.2> (Public Domain)，檢索日期：2021年3月30日。  
本圖描繪在荷屬東印度公司任職的商人及其妻，遠景可見東印度公司在印尼巴達維亞的巨大堡壘，兩位奴隸身後則有奴隸為其撐傘。

衝擊慘重，罹病與死亡率皆高於其他社區。亞洲地區也發生因為移工居住環境不佳及防疫資訊不足而導致的疫情傳播，凸顯社會地位影響個人獲得的醫療資源是否充沛。而少數族裔及第一線勞工受失業衝擊嚴重，顯示了就業機會的不平等與經濟資源的分配不均。即使是居家隔離工作，亦有貧富、族群與性別之差異，當白領勞工居家辦公時，許多藍領勞工仍需冒著罹病的危險，繼續在疫情第一線服務眾人生活所需，其中女性勞工佔多數。而當老老少少皆在家中隔離時，女性除了工作維持家計，尚需分身操持家務、照顧老幼、輔導孩童在家中學習等，凸顯了性別與家務分配不平等的關係。身心障礙者因無法取得相同的資訊與物資之情

形更是不一而足——例如視覺障礙者為防疫之需避免觸摸，反而失去部分生活功能；聽覺障礙者在沒有手語翻譯或字幕的情況下，無法快速取得各種防疫訊息；肢體障礙者無法輕易獲得防疫所需物資等——顯露了針對身心障礙者的不平等待遇。疫情的快速傳遞一再提醒我們，如果只有擁有豐沛資源的少數人變得更好，並無法抑止疫情，唯有互助共享、共善共好，才能面對疫情的挑戰。

除了因疫情而暴露的社會不公，2020年5月因警察執法過當導致非裔美人佛洛伊德（George Floyd, 1973-2020）死亡的事件，則是敲響了種族歧視的警鐘，讓以「黑人生命，不容踐踏」（Black Lives Matter，以下簡稱BLM）為名的抗

議活動席捲美國各地，並獲得多國奧援。疫情及BLM 暴露出的種族差別待遇，讓近年來著力於推動平權與共融的博物館有諸多反省，除了積極聲援BLM 活動，也決定反求諸己，自我檢討博物館是否成為社會不公的沈默幫兇，縱容歧視和不平等繼續存在。博物館可以採取的作為包括審視博物館歷史與典藏物件，爬梳其中是否包括與殖民或掠奪相關的物件與事件，以跨域對話打破慣性思考，重新檢視是否自覺或不自覺地繼續延續以掠奪者、壓迫者、當權者的角度建立的詮釋觀點，是否將焦點擴及非屬統治階級的、被忽視噤聲的、邊緣的、沒有話語權的聲音與故事，以解構典藏中隱含的暗黑歷史。

而面對典藏中的幽暗與不堪亦非夸夸之談，已經有部分博物館開始付諸實踐。美國巴爾的摩沃特斯美術館（The Walters Art Museum）近期甫宣佈將重新檢討美術館的歷史，包括檢視兩位主要捐贈者——沃特斯父子（William Thompson Walters, 1820-94; Henry Walters, 1848-1931）——的歷史定位。美術館確實因該家族之慷慨捐贈而快速擴充典藏，然而美術館長期忽視此二人在南北戰爭時期支持蓄奴，並因而得以擴張家族事業版圖及累積財富和藝術典藏，卻是刻意對歷史事件的視而不見與默許。近期因BLM 運動的刺激，美術館已將上述訊息公開於官網，從揭露事實、還原真相開始面對不光彩的過去，從自省與檢討中營造更公正平等的現在與未來。

荷蘭熱帶博物館（Tropen Museum）則邀請少數族裔青少年，以一年的時間與博物館策展人共同討論及參與展覽詮釋，以被殖民的少數族裔的視角書寫展品說明，並與博物館傳統論述觀點並陳，以彰顯過去的敘事其實刻意淡化了博物館物件的暗黑歷史。荷蘭國家博物館（Rijksmuseum）則計畫於今年內舉辦該館籌畫

經年、廣受各方矚目的「奴役展」（Slavery），展覽的物件跨越十七至十九世紀及歐美亞非各洲，並將深入探討與荷蘭經濟文化發展息息相關的荷屬東、西印度公司（Vereenigde Oostindische Compagnie; Geocroyeerde Westindische Compagnie）在其中扮演的角色。（圖2）策展團隊選擇聚焦於十個真實歷史人物——包括奴隸主、成功逃脫的及被終生奴役的奴工——的生命史，以真實展現被奴役者的生命經驗。除了藉由特展檢討暗黑歷史，荷蘭國家博物館也著重體制內的、永續的改變，目前已組成專案工作團隊，持續爬梳出現在典藏作品中，身分、面目模糊的奴隸的身分，並還原其姓名與生平。（圖3）



圖3 約1906年 Simon Maris Isabella (伊莎貝拉) 荷蘭國家博物館藏 取自該館官網：<https://www.rijksmuseum.nl/en/my/collections/2766434--chrissy/simon-maris/objecten#/SK-A-2931.0> (Public Domain)，檢索日期：2021年3月30日。此畫原名〈女奴像〉，經博物館人員深入研究後，重新還原畫中人物的姓名。

「奴役展」的歷史背景與歐亞交流史息關，因此還原這段奴役與壓迫的歷史並非歐美博物館專屬的議題。而如果跳脫此段時空範圍之外，則各國皆有其難以直視的、黑暗的、掠奪與壓迫的歷史，仍然沉默地隱含在博物館的歷史、典藏與展覽中，未經分析與陳述。而博物館無論位居哪個區域，亦皆需面對所處社群中既存的族群、文化與認同的差異，以及這些差異是否繼續造成不公平與不正義。

### 平權與共融——積極改變現況

除了以典藏、展覽實踐平權，部分博物館則採取了更積極入世的行動，快速回應所屬社區面臨的問題。例如位居紐約市區布魯克林區與皇后區的布魯克林美術館（Brooklyn Museum）及皇后區藝術博物館（Queens Museum），因所屬社區之居民多為少數族裔，受疫情影響嚴重，

因此二館積極伸出援手，與不同的公益團體合作，自2020年6月起每週固定提供救急糧食（圖4、5），在半年內至少供應了9,650個家庭之所需。供應食物自非博物館所長，須尋求外界奧援才能實踐，但是博物館擁有場地與人力，在緊急時仍能發揮功能。布魯克林博物館也同時



圖4 布魯克林美術館在疫情中提供救急食物 Brooklyn Museum staff and volunteers at Food Distribution with The Campaign Against Hunger. 06/01/2020. Brooklyn Museum. (Photo: Sarah DeSantis, Brooklyn Museum)



圖5 皇后區藝術博物館在疫情期間成為社區的救急食物供應站 取自該館官網：<https://queensmuseum.org/2020/06/la-jornada-and-together-we-can-food-pantry-at-queens-museum>，檢索日期：2021年3月13日。

利用戶外場地宣導防疫，與藝術家合作公共藝術，呼籲社區民眾重視正確的防疫措施。(圖6)

CFM 提醒，博物館勿輕忽手中其實擁有許多足以破除社會不公的資源，例如提供弱勢族群培訓、實習與工作機會，以提升其重新就業的機會與能力；將外包工作或合作機會優先保留給深受經濟衝擊的個人或團體；或積極尋求熱心社會公益、破除社會不公、對環境友善的團體與企業的合作。博物館還擁有重要的無形資產——亦即藉由展覽與活動改變觀眾認知的影響力，以及博物館社群內的傳播力，應善用資源呼籲更多人以行動介入並改善社會不平等、資源分配不公與不均，以改變現狀。

## 推動平權勿忘性別議題

每年5月18日的國際博物館日是博物館界凝聚共識，討論與推動社會議題的契機，而今年各館的關切預料將涵蓋前文所述的數位發展與社會平權主題。在518博物館日前，同樣受到許多博物館矚目的三月「女性歷史月」(Woman's History Month)和三月八日國際婦女節，則是博物館界鼓吹性別平權的機會，以持續的倡議與行動，追求不同性別與性別認同者的平等待遇。美國國立女性藝術博物館(National Museum of Women in the Arts, 以下簡稱NMWA)已連續五年在三月時推出社群媒體挑戰活動(圖7-8)，請粉絲寫下五位女性藝術家的姓名並廣為分享，



圖6 藝術家利用美術館臺階創作裝置作品《為了防疫請維持6呎距離！》 Installation view, *Carrie Mae Weems: Resist COVID Take 6!*, September 16, 2020 - November 8, 2020, Brooklyn Museum. (Photo: Jonathan Dorado)

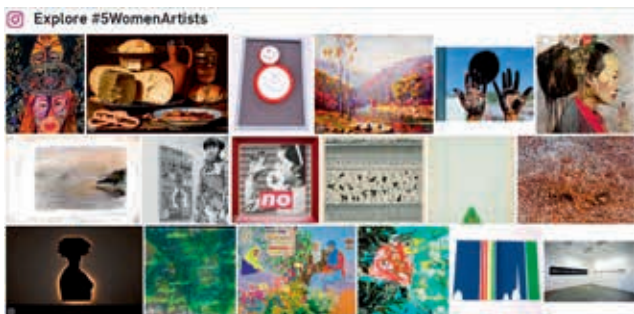


圖8 NMWA在Instagram上發起「認識五位女性藝術家」(#5WomenArtists)活動，取自該館官網：<https://nmwa.org/support/advocacy/5womenartists/>，檢索日期：2021年3月31日。



圖7 NMWA在推特上發起「認識五位女性藝術家」(Can You Name #5WomenArtists?)活動，取自該館官網：<https://nmwa.org/support/advocacy/5womenartists/shareable-content/>，檢索日期：2021年3月13日。

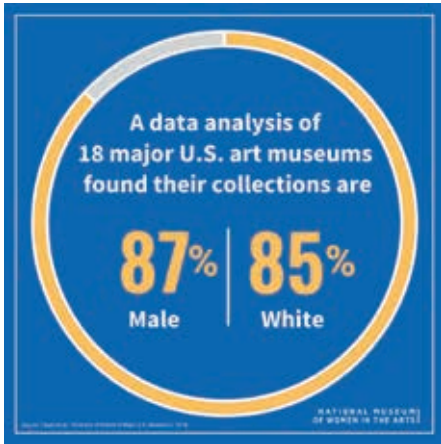


圖9 NMWA以圖示顯示美術館典藏作品中大多數為白人、男性藝術家作品。取自該館官網：<https://nmwa.org/support/advocacy/5womenartists/shareable-content/>，檢索日期：2021年3月13日。



圖10 英國國家美術館以官網上的文字、圖片及影片，常態介紹典藏中的女性藝術家與贊助者。取自該館官網：<https://www.nationalgallery.org.uk/paintings/women-in-our-collection>，檢索日期：2021年3月24日。

以讓更多人認識女性藝術家。2020年時共有多達36國、675間博物館等文化機構響應此活動。該館也分享了針對全美美術館典藏的調查(圖9)，發現其中85%為白人藝術家的作品，顯示了族群果然是影響典藏決策的因素，而男性藝術家作品也高達87%，表示性別顯然也是影響決策的隱含盲點。該館藉此數據探討形成性別差異的最大障礙，其實是針對性別的盲點與成見，且其仍然主導著博物館的論述與觀點，繼續造成差異，因此博物館應自我檢視典藏與展覽政策中是否隱藏了對特定性別不利的因素與偏見。

NMWA也倡議博物館應採取具體的行動，以造成實質的改變。其中泰德美術館(Tate Gallery)回應將在兩年內展出五位女性藝術家的個人展；猶太美術館(Jewish Museum)承諾每一季的展覽中皆將包括女性藝術家或歷史人物；英國國家美術館(National Gallery)則是在官網上以文字、圖片及影片常態介紹典藏中的女性藝術家作品與女性贊助者的貢獻。(圖10)巴西的聖保羅美術館(Museu de Arte de São

Paulo, Brazil)則以女性的歷史、女性主義的歷史為年度主題，舉辦一整年的展覽與活動，並進而典藏這些女性藝術家作品，啟動體制內的改變，而非止步於一時的活動與宣傳。

而典藏、展覽女性藝術家的作品只是起步，過往習以為常的、男性為主體的論述觀點尚需重新檢視與翻轉。此外，性別不是二分法，多元的性別認同是曾經存在於古今中外的社會文化現象，不是專屬於當代的課題與現象。這些故事是否仍然隱含在博物館物件中，被視而不見或刻意隱蔽，尚待博物館繼續發掘與重現。

## 開放多元

如同Szántó書中受訪的許多博物館館長強調的，博物館的敘事應該呈現複雜的、多元的版本與觀點，成為觀眾探索多元史觀與詮釋的場域，及溝通與辯論社會歧見的平台。此外，博物館訴說的是人的故事，即需以更多人可以理解的语言和方式敘述，讓觀眾從人與物的故事中，連結與當代、與自我相關的議題，從觀看古人中看見自己，從凝視過去中看見現在。



圖11 故宮南院園區提供休閒設施 南院處提供

而博物館未來究竟何去何從，雖然充滿了不確定性，Szántó 書中受訪的館長們卻提出了多元而開放的各種可能性，例如博物館所在場域可以不被一棟固定的建物所限，館外的園區也是博物館體驗的一部份（圖 11），或者將展覽外延至社區，分佈在城市的不同角落，也可以常態性地與在地的文化或節慶活動結合；博物館的型態與功能更豐富，可以參考新型態的圖書館（圖 12），成為觀眾日常休閒娛樂、教育文化體驗（圖 13、14）的重要場域。總之，為因應充滿變數的未來，博物館的自我定位應維持多元與開放，博



圖12 臺南市立圖書館內有展示空間、創客空間、烹飪教室、數位學習區、兒童五感探索區等多元活動空間。取自該館官網：<https://www.tnpl.tn.edu.tw/u5418428796382949586/a1>，檢索日期：2021年3月31日。

物館的功能、詮釋方式、與觀眾的關係皆可以被重新定義，不再止步於傳統的保存、研究、展覽、教育等功能，而是以開放的心態，以觀眾為核心，依其需求做與時俱進的調整。





圖13 觀眾與數位展件互動，獲得全新的體驗。 數位資訊室提供



圖14 觀眾的創作融入數位展件內容中，獲得共創展覽之體驗。 數位資訊室提供

## 結語

過去一年的疫情與 BLM 運動，凸顯消弭歧視、尋求社會平權仍屬未竟之功，尚需投注漫長的時間與持續的努力。AAM 在 2018 年曾公告了博物館推行「多元、平權、近用、共融」（Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion）政策的工作準則「Facing Change」，提醒博物館追求平等共融的首要之務是常態與定期的自我檢視，以分析是否繼續讓偏見與成見影響博物館的各項決策。因此，博物館維持開放心態、

尋求跨域合作皆屬必要，始能從傾聽與對話中突破盲點，跨出自我設限。

疫情終將趨緩或終結，博物館亦將面對疫情後更爲分歧的社會。博物館責無旁貸，需從自我檢視、跨域對話、平權共融、開放多元之中重新出發，成爲當代觀眾學習包容、尊重差異的場域，以營造更爲和諧的未來。這是博物館存在的真正價值，也是博物館疫後浴火重生、復甦與再造的關鍵。

作者任職於本院行銷業務處

---

### 參考書目：

1. Adams, Geraldine Kendall. "V&A to cut posts and merge departments: Financial impact of the pandemic spells the end of some specialist teams." *Museums Association News*, March 5, 2021. Accessed March 9, 2021. <https://www.museumsassociation.org/museums-journal/news/2021/03/va-to-cut-140-posts-and-merge-departments/>.
  2. American Alliance of Museums. *Facing Change: Insights from AAM's DEAI Working Group*. Arlington, VA: AAM, 2018.
  3. Cascone, Sarah. "Dozens More Layoffs Hit the Metropolitan Museum of Art, Which Has Shed 20 Percent of Its Staff Since March." *Art Netnews*, August 5, 2020. Accessed March 9, 2021. <https://news.artnet.com/art-world/layoffs-metropolitan-museum-art-1900013>.
  4. Center for the Future of Museums. *TrendsWatch: Navigating a Disrupted Future (2021)*. Arlington, VA: AAM, 2021.
  5. Heal, Sharon. "Six out of 10 museums now fear for their survival—but there have been surprising positives." *The Guardian*, March 4, 2021. Accessed March 9, 2021. <https://www.theguardian.com/culture/2021/mar/04/six-out-of-10-museums-fear-survival-surprising-positives-covid>.
  6. Holbein, Max. "Building and Caring for The Met Collection." *Metropolitan Museum Blog*, February 17, 2021. Accessed March 31, 2021. <https://www.metmuseum.org/blogs/now-at-the-met/2021/building-and-caring-for-the-met-collection>.
  7. ICOM. *Museums, museum professionals and COVID-19*. Accessed March 1, 2021. <https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/05/Report-Museums-and-COVID-19.pdf>.
  8. ICOM. *Museums, museum professionals and COVID-19: follow-up survey*. Accessed March 1, 2021. [https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/11/FINAL-EN\\_Follow-up-survey.pdf](https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/11/FINAL-EN_Follow-up-survey.pdf).
  9. Szántó, András. *The Future of the Museum: 28 Dialogues*. Berlin: Hatje Cantz Verlag, 2020.
  10. 王舒俐，〈當代人類學博物館的轉型與議題：以荷蘭熱帶博物館的去殖民計畫為例〉，《博物館簡訊》，79 期，2017 年 3 月，頁 2-5。
  11. 王舒俐，〈論博物館、當代典藏與公共史學〉，《芭樂人類學》<https://guavanthropology.tw/article/6557>，檢索日期：2021 年 3 月 9 日。
  12. 沃特斯美術館網站 <https://thewalters.org/about/>，檢索日期：2021 年 3 月 30 日。
  13. 美國國立女性藝術博物館網站 <https://nmwa.org/support/advocacy/5womenartists/>，檢索日期：2021 年 3 月 31 日。
  14. 荷蘭國家博物館「奴役展」網站 <https://www.rijksmuseum.nl/en/whats-on/exhibitions/slavery>，檢索日期：2021 年 3 月 9 日。
  15. 謝佳均，〈我們如何看待困難歷史？來自臺灣、日本與英國的觀點——第九屆博物館研究國際雙年研討會專題演講〉，《博物之島》<http://www.cam.org.tw/2021-article05/>，檢索日期：2021 年 3 月 28 日。
  16. 賴毓芝，〈我們需要什麼樣的性別藝術史〉，收入賴毓芝、高彥頤、阮圓主編，《看見與觸碰性別：近現代中國藝術史新視野》，臺北：石頭出版社，2020，頁 5-13。
-