

博物館韌實力—— 與環境共好的集體合作

■ 鄭邦彥

每個時代，都有它自己的博物館；不同時代的博物館，有其各自內蘊潛力。今年（2022）國際博物館日（International Museum Day，以下簡稱 2022 IMD）以「博物館的力量」（The Power of Museums，圖 1）為題，探究博物館如何為所服務的社群，帶來正向改變的能量，共有三項關鍵能力。¹ 本文依其中的第二項「落實永續力」（The power of achieving sustainability），首先闡述博物館如何由僅視藏品為唯一的傳統，朝向多元與平等的新思維，並引介美國博物館聯盟（American Alliance of Museums，以下簡稱 AAM）2022 年「以韌性同行」（Resilient, Together，圖 2）的年會主題。接著，透過日本 311 大地震東京迪士尼渡假區（Tokyo Disney Resort）應變之道，以及釜山現代美術館（Museum of Contemporary Art Busan, MOCA Busan）「零碳排」策展案例，討論面對氣候變遷（climate change）的挑戰，博物館又是如何翻轉傳統，共創「與環境共存，以韌性同行」的韌實力（resilient power）。²

由《卓越與平等》一書談起

1992 年，美國博物館聯盟出版《卓越與平等：博物館教育和公眾面向》（*Excellence and Equity: Education and the Public Dimension of Museums*，以下簡稱《卓越與平等》）一書，由艾倫·赫茲（Ellen Hirzy）主編，邦妮·皮特曼（Bonnie Pitman）擔任召集人，歷經兩年半，帶領廿五位專家學者小組討論、撰稿，共同決議以「卓越與平等」作為書名，將博物館教育的重要議題，濃縮於廿八頁的小手冊，廣發美國各地博物館。³（圖 3）

該書的核心提問，其一是「博物館如何用最佳的方式，豐富人類的集體經驗」，其二為「為此公眾責任，博物館如何準備」（AAM, *Excellence and Equity*, p.12）。為此提問，全書總結十點原則，且依博物館的使命、觀眾、

學習、學術、詮釋、合作、決策模式、董事會、館員和義工、專業發展和領導（Mission, Audience, Learning, Scholarship, Interpretation,

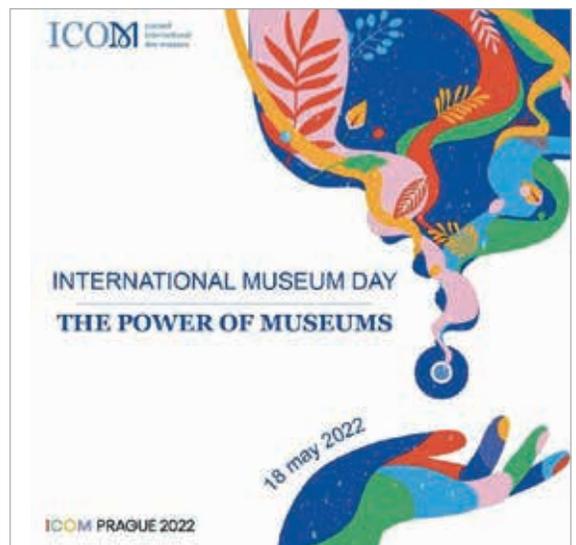


圖1 國際博物館日2022年主題海報 © International Council of Museums



圖2 美國博物館聯盟2021年「以韌性同行」年會主題海報
© American Alliance of Museums

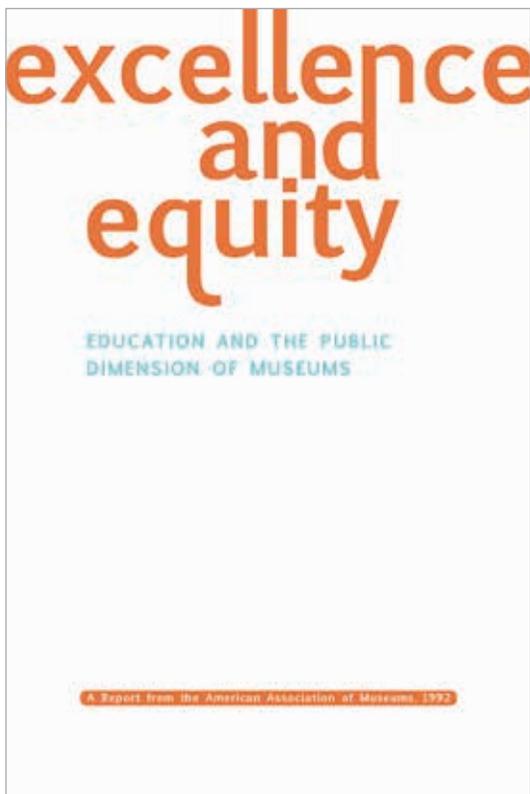


圖3 《卓越與平等：博物館教育和公眾面向》封面（2008年版）
© American Alliance of Museums

Collaboration, Decision making, Boards, staff and volunteers, Professional development, Leadership) 等不同面向，提出建議。

2017年，適逢《卓越與平等》問世廿五年，同年，葛瑞格·史蒂文斯（Greg Stevens）在〈卓越與平等，廿五年後：過去、現在與下一步〉

（*Excellence and Equity at 25: Then, Now, Next*）訪談稿中，揭露該書討論的細緻歷程和不為人知的張力。⁴即便該書召集人皮特曼接受訪談時，看似雲淡風清指出「透過教育與藏品的卓越，博物館才能夠更具有力量，成為更有包容性的機構」（Stevens, *Excellence and Equity at 25*, p.18）。不過，赫茲則點出：這是個充滿張力，卻又高度合作的過程。因小組討論中傳統派深信——藏品是在博物館階級結構的最頂端，不願意與教育人員分享權力；如今看來，將博物館自豪守護藏品的傳統（卓越），以及擁抱美國的文化多元（平等）同列為書名，所將帶來巨大的潛力，不可謂只是小小的一步。

該書揭櫫的三大概念：一、承諾教育作為博物館公眾服務的核心，應明確記載於每個博物館使命（museum's mission），成為館方活動的關鍵。二、博物館應成為更具包容性（inclusive）的場域，歡迎多元觀眾（diverse audiences）；不過，館方各層面的操作與方案，應先反應當下社會的多元主義（society's pluralism）。三、無分個人、單位與機構，博物館社群內外具有動態和能量的領導力，將會是館方落實公眾服務的潛能（AAM, *Excellence and Equity*, p.5）。如今讀來，鏗鏘有力，持續帶來啟示。

再者，學者認為「被選擇成為標題關鍵字的是公平無私、關照個別需求的平等（equity），而不是無視於個別差異和需求的齊頭式平等（Equality）；提醒博物館應以專業態度和行動提供不同需求者最好的環境和服務，而不是開放給大眾的『有就好』」。⁵由此足見，《卓越與平等》至今出版已逾三十年，諸多觀點並未過時，仍具可讀性，作為AAM最具指標性的出版品，實至名歸。

由「追求卓越」到「以韌性同行」

AAM 2020 年年會，因受疫情影響取消。這是 AAM 成立一百十六年以來，除戰爭因素外的首次取消，隔年改以視訊舉行。「以韌性同行」（見圖 2）是 2021 年 AAM 年會主題。⁶ 該會議邀請博物館同行齊聚網路空間，一起討論面對疫情的不確性，以及根植美國系統性的種族歧視，博物館將如何擁抱危機所帶來的改變？如何在個人、社群、組織或整體等層面，建構更好的韌性？還有哪些博物館的傳統實作，讓它變得脆弱，易受破壞？面對危機，館方又能為社群的復原做些什麼，扮演怎樣的角色？然而，這些探問的關鍵在於：在社群、博物館或更大的範疇，「韌力」（resiliency）的實質意涵為何。是故，「之於博物館，何謂韌力」和「博物館『如何』以韌性同行」，成為年會中最難解、無可迴避簡答的大哉問。

「韌性」（resilience）一詞，根據美國心理學會（American Psychological Association, APA）的定義，係指「在面對逆境、創傷、悲劇、威脅或重大壓力來源，諸如家庭與關係、嚴重的健康或職場與財務等問題，經歷時所展現適應良好的能力，亦即從困難經驗中反彈回來的能力」。⁷ 不同學門，有韌性、復原力、心理彈性、抗逆力與恢復力等不同的中譯，顯示該詞彙背後不盡相同的概念和意涵。有學者表示「復原力」雖是較為廣泛使用的中譯，但復原具有「恢復原狀」的傾向，難以傳達帶有「超越」化險為夷的意涵，建議採用「韌性」作為中譯。一言以蔽之，心理學門中的「韌性」係指逆境或挑戰時的正向適應歷程，「韌力」指涉抵抗風險或因應逆境時的人格特質與個人能力。⁸

回到「博物館如何培養自身的韌力，以韌性與社群同行」，或許是個太抽象，不易理解

的概念。不過，日本 311 大地震發生當天，東京迪士尼渡假區（以下簡稱東京迪士尼）為遊客提供了一連串的危機應變處置，應是個足以借鏡的參照案例。

311 大地震，發生於 2011 年 3 月 11 日週五，當地時間下午二時四十六分，震度九級，震央在宮城縣首府仙台市東方的太平洋海域，是有紀錄以來日本發生規模最大的地震，同時引起巨大海嘯和嚴重的土壤液化。東京迪士尼，位於日本千葉縣浦安市，距東京市東南方約廿公里，瀕臨東京灣，占地約兩百公頃，有 JR（Japan Railways）電車京葉線直達；園區遊樂設施以東京迪士尼樂園（Tokyo Disneyland）和東京迪士尼海洋（Tokyo DisneySea）為主，周邊設有多家迪士尼飯店、購物中心和商品專賣店，每年超過兩千五百萬人造訪。311 大地震當天，一如往常，園區人潮絡繹不絕。

韌性：應變力的正向展現

根據富士電視臺（Fuji Television Network, Inc.）2011 年 5 月 8、9 日的兩則報導，311 當天遊客手上本來作為記錄歡樂的手機、攝影機，成為最佳的紀實工具。該報導是由遊客提供的一百十八分鐘影片、三百八十七張照片為基礎，重建了面對突發大地震，東京迪士尼如何即時應變和決策處置的歷程。⁹

一如過往，午後一時三十分，米奇帶領米妮、唐老鴨、高飛、布魯托，走出園區裡最受歡迎的「灰姑娘城堡」（Cinderella Castle），迎接來自各地的遊客，處處洋溢笑聲和驚喜。（圖 4、5）不到一小時十六分鐘，四處傳來「好恐怖」、「有地震」及「這不太正常」等話詞，園區瞬間變色。不過，遊客手上的攝影並未停止，忠實記錄下本來播放音樂的音響設備，應



圖4 東京迪士尼樂園「灰姑娘城堡」 王作方攝於2004年



圖5 東京迪士尼樂園一隅 王作方攝於2004年

聲倒下；不少遊客，就地蹲下，工作人員穿梭其中，要大家「請保護好頭部，儘快蹲下」。在另支影片裡，工作人員身抱數十隻人氣商品達菲熊（Duffy）布偶，分送給遊客，用來保護頭部。當時，園區震度五級，遊客約有七萬人，停車場和通往車站的路面凹陷、滲水，出現土壤液化的跡象，JR 電車亦受損，全數停駛。東京迪士尼，頓時宛如孤島。

三時廿二分，地震發生後半小時內，成立「地震對策統括本部」（以下統稱園方），由東京迪士尼社長擔任總指揮，在第一時間

統籌並確保應變決策，能傳達給每位工作人員（當天約有一萬名員工到勤，其中有九成是第一線服務遊客的「計時人員」）。報導指出，任何的應變決策，悉以早已預先設定好的危機標準和應變計畫為基礎。應變計畫是以預料園區內有十萬人、遇到六級以上強震為標準而設定，據此擬定計畫並實施訓練。所有安排都是考量最壞的情境，對「預料之中的災害」有所回應，包括：地震發生後四十秒內，廣播傳來「剛才發生地震，若您正在建築物旁，請快遠離，到空曠處等候」；正在室內活動的遊客，則被請至戶外，以進行建物安檢等模擬情境的演練。

不久，園區下起雨來，戶外只有攝氏十度，工作人員廣發購物袋、手套、大型垃圾袋和紙箱等東西，讓遊客套在頭、手和身上或鋪在地上，暫時擋雨、保暖。原為園區商店販售的餅乾、糖果和巧克力，免費成為遊客充飢的食物。原雄司一家三口接受採訪時，拿出當天在園區拿到，至今還沒吃完的糖果，和小孩身套購物袋的照片，言談之間，充滿感激。記者問到「到處發給大家嗎」，母親原和子接著表示：工作人員是說「請大家不要站起來，原地等候，大家一定會拿到」，如今回想若要排隊去拿，恐怕造成混亂。

韌力：內化決策的體制、行動

傍晚六時，天氣漸暗，無法確知 JR 電車何時復駛，約有兩萬名遊客恐將滯留園區，心中的不安全感漸漸增加。此時，室外溫度攝氏四度，遊客雖已被引導至完成安檢的建築物裡，遊樂場走道、劇場座位、餐廳地板，即便坐滿，卻仍有遊客躲在戶外的藍色帆布裡。當下園方的決定是——將所有遊客由迪士尼樂園，轉置到更早完成安檢的迪士尼海洋。此時，從樂園區

走到海洋區，將會行經土壤液化的危險區域，如何解決？

破天荒的決策是：園方同意讓遊客行經園區的行政區域，這是開園廿八年以來不曾有過的事，因為在此將會看到樂園的內部運作。然而，誠如報導所下的評論，「真正需要保護的不是慣例，而是遊客的安全」，這才是下此決策的關鍵。最終，約有一千五百位遊客穿越管制區，順利完成安置，已過凌晨十二時。此時，園區商店關閉，多數遊客可能一直未喝水或進食，園方為遊客分送盒裝拌飯，帶來意外與溫暖。事實上，園方隨時備有足供五萬人、度過三至四天的儲糧（每包黃豆羊栖菜飯，只要加入熱水，約十五分鐘，即可分送五十份）。此外，深夜裡不斷更新災情和交通訊息，陪伴遊客，要大家安心，直到天明。隔天，在工作人員笑容的歡送下，所有遊客踏上歸途。

「預料之中」是東京迪士尼應變決策的哲學，事事以預料之中的最壞打算，擬定計畫、實施訓練，搭配合宜的基礎設施，得以順利落實。不過，並不是所有的應變作為，都得白紙黑字，寫入計畫。不只是上述提供充飢的食物，利用布偶讓人保護頭部，有更多似不經意的小小作為，悉為工作人員當下的同理心，加上臨場反應的具體展現。譬如，有工作人員站在不時搖晃的吊燈下，說「請大家別擔心，我是吊燈精靈，不管發生什麼時，都會保護大家」；面對滿受驚嚇的幼童，另位工作人員則是要小朋友找出購物袋上的「隱藏版米奇」（Hidden Mickey），分散他們的注意力，處處反應工作人員的內化能力。

再者，為了落實「預料之中」的應變哲學，定期安排訓練，提供各式情境的模擬演練機會，實為關鍵。報導亦指出：東京迪士尼全年舉辦



圖6 釜山現代藝術館「永續博物館：藝術與環境」特展入口 Photography by Jeongbiso © Museum of Contemporary Art Busan

約一百八十場的訓練，即每兩天在園區不同角落，就會召開規模不一的情境演練。

回到 2021 年 AAM 年會主題，「之於博物館，何謂韌力」，以及「博物館『如何』以韌性同行」這兩個大哉問，東京迪士尼面對地震時的應變案例，或許只能部分參考，因為博物館除了觀眾外，同時還要面對以藏品為核心的策展、保存、安全等面向的專業挑戰。況且，年會主題「以韌性同行」背後更大的議題是——博物館如何「面對氣候變遷，與環境共存」？

「零碳排」的策展案例

釜山現代藝術館主辦「永續博物館：藝術與環境」特展（Sustainable Museum: Art and Environment，以下簡稱「永續博物館」，圖6），展期自 2021 年 5 月 4 日至 9 月 22 日，策展主軸在於：揭露博物館策展背後的幕後運作，雖然這些運作足以體現博物館體制和借展機制的緊密結合，為觀眾帶來驚豔。然而，無法迴避的卻是一因策展（特別是國際借展）的展品運

送，之於氣候變遷的影響，以及對環境所造成的衝擊。已於該特展總說明文字（詳下）中，昭然若揭。¹⁰

這是我們博物館所面臨的真實問題。

有六件借展品，從紐約出發，抵達釜山現代藝術館，總重量為 1,273 公斤。紐約甘迺迪國際機場（John F. Kennedy International Airport, JFK）距離仁川國際機場（Incheon International Airport, ICN）約 11,000 公里。空運時所產生碳排放量約為 15.98 噸。仁川國際機場與釜山現代藝術館相距 432.54 公里，以卡車陸運產生 0.12 噸的碳排放量。意即借展品由紐約單程空運到藝術館總共排放二氧化碳 16.1 噸，來回排放 32.3 噸。此碳排放量是 2018 年韓國個人全年碳排放量（14.1 噸）的兩倍多，而空運天數約 15 個工作天。

相同的六件作品，採海運運送的總距離為 37,354 公里，碳排放量是 0.82 噸，



圖7 該特展大量使用組合式「展示隔板」 Photography by Jeongbiso © Museum of Contemporary Art Busan

所碳排放量約為空運的 1/40，但運送時間約為 60 個工作天，將會是空運的 4 倍時間。多數博物館終究偏好空運。

並以「註腳三」說明「本特展六件作品採取『海運』運送，並不代表『空運』不好。在安全和保險費率上，空運提供了較多優勢」，作為平衡觀點。透過此特展，釜山現代藝術館展現了：願意在借展品與氣候變遷之間，採取因地制宜的彈性、折衷或妥協之最大善意。這正是博物館如何與環境共存最困難的實務挑戰。

此特展的場域設計，不再以燈光美、氣氛佳為唯一的考量，各項實作顯得看到很「不一樣」，作為「與環境同行」的韌性展現。例如，「展示隔板」選擇使用造型，類似大型空心磚的設計，在隔板四周各有固定栓孔，加上螺絲帽，即可安全固定（圖 7）；栓孔、螺絲帽均外露，隔板表面保留原始木材原色，減少非必要的塗漆；必要時若要避免外露，則可以加上小方型外殼，作為遮罩（請參考圖 6，特展入口展示隔



圖8 該特展減量後的廢棄物，亦成為展示的一部分。 Photography by Jeongbiso © Museum of Contemporary Art Busan

板即利用此設計)。因此「組合式」的展示隔板，能夠大量「重複使用」，減少浪費。這與過往每檔策展或多或少產生「一次性使用」的展覽構件或廢棄物，也被刻意呈現在特展一隅(圖8)，構成鮮明對比。是故，撤展後展示構件得以全數再利用，該特展能夠宣稱「零碳排」，絕非偶然。

@COP26，博物館沒缺席

2021年11月11、12日，第廿六屆聯合國氣候變化會議(The 26th UN Climate Change Conference of the Parties，以下簡稱COP26)，由英國、義大利政府共同舉辦，於蘇格蘭格拉斯哥召開。(圖9)是次會議，將因受疫情影響，將原訂前一年召開的三個會議，一併納入議程，分別是《聯合國氣候變遷綱要公約》(United Nations Framework Convention on Climate Change, UNFCCC)第廿六次締約國會議、《京都議定書》(Kyoto Protocol)第十六次締約國會議，以及《巴

黎協定》(Paris Agreement)第三次締約國會議。

11月13日，COP26閉幕的重頭戲，是通過《格拉斯哥氣候約定》(Glasgow Climate Pact，除前言外，有八章共九十七條)，要求維持《巴黎協定》，以「控制全球氣溫升溫超過攝氏1.5度」為目標，逐步減少(phase down)煤碳使用；同時，以「透明性」(transparency)原則，要求所有代表國家每兩年報告一次排放量及其進展，以檢視各國是否兌現承諾。¹¹

早在COP26召開前，於會場外已有不少實體或線上，與博物館有關倡議活動，如火如荼展開。碳素養信託(The Carbon Literacy Trust)辦理「碳素養行動日」(Carbon Literacy Action Day)的線上論壇，11月4日為「博物館焦點日」(Museums Focus Day，圖10)，除介紹「何謂碳素養」外，同時安排如曼徹斯特猶太博物館：低能源發展計畫(Manchester Jewish Museum: Lower energy development)等實務案例的分享。同時，與關注氣候變遷如英國倫敦「茱莉的腳



圖9 《聯合國氣候變遷綱要公約》第26屆締約國會議會場 取自United Nations Framework Convention on Climate Change網站：<https://reurl.cc/QLpQ1p> (CC BY-NC-SA 2.0)，檢索日期：2022年4月14日。



圖10 碳素養信託「碳素養行動日」11月4日「博物館焦點日」 取自該網站：<https://www.youtube.com/watch?v=bC4cxb6bB2c&list=PLEgnMi5G3OXmpf393zwJcpZtt2WzvzrTt>，檢索日期：2022年4月14日。



圖11 COP26外圍會場的系列講座、策展與倡議活動。汪筱薈攝於2021年

踏車」(Julie's Bicycle)等環境運動倡議團體，共商對策，一起想像低碳博物館(Low Carbon Museum)的可能樣貌。¹²此外，與會期間不少博物館自發性舉辦各式策展與倡議活動。¹³(圖11、12)

事實上，早在同年九月，英格蘭藝術諮議會(Arts Council England)委託茱莉的腳踏車，率先發表《文化、氣候與環境責任：2019-20年報》(Culture, Climate and Environmental Responsibility: Annual Report 2019-20)，以具體統計數字，檢視文化產業減碳的成果，並以視覺化圖表呈現，該產業所產生76,049噸的碳排放量中，來自如電、天然氣等不同能源，以及用於博物館、音樂廳、劇院等館所，各自所占比例。其中，博物館占碳排放量的24%，僅次

於與藝術相關(Combined Arts)產業31%，接續是劇院17%、視覺藝術15%(圖13)；較前一年度，整體能源使用已減少12%(電和天然氣分別降低8%、6%)，使用再生能源增加2.5倍。¹⁴(圖14)



圖12 COP26主席夏瑪(Alok Sharma)於會場與兒童合影
林彥廷攝於2021年

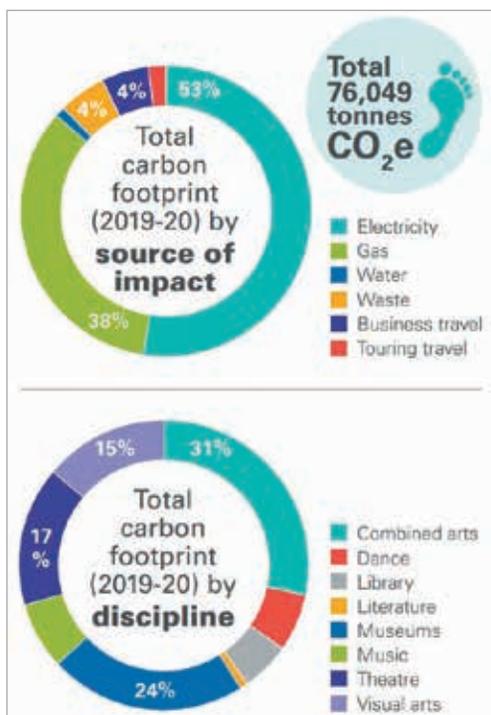


圖13 《文化、氣候與環境責任：2019、20年報》館所能源比例圖 © Arts Council England

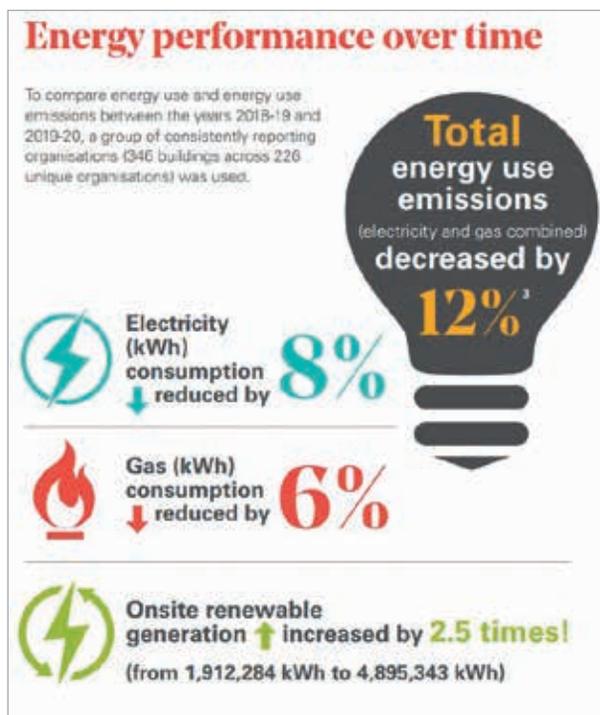


圖14 《文化、氣候與環境責任：2019、20年報》整體能源使用2019、20年比較圖 © Arts Council England

倫敦霍尼曼博物館和花園（Horniman Museum and Gardens）館長尼克·梅里曼（Nick Merriman），在〈面對氣候變遷，博物館必須立即採取行動——以免為時已晚〉（Museums must take action on climate change now – before it's too late）一文，即以專文標題，直指「COP26 正是面對問題的時機。若未正視，博物館館長將遭受譴責為何沒有大聲疾呼和沒有採取行動」。¹⁵ 由此足見，氣候變遷，之於博物館的影響力，持續作用，特別是COP26的約束力，早已發酵。

落實永續力的關鍵：需要 vs. 想要

回到今年 IMD 主題「博物館的力量」的第二項關鍵能力——落實永續力，「永續」（sustainability）一詞，首次出現於 1987 年，聯合國「世界環境

與發展委員會」（World Commission on Environment and Development, WCED）出版，《我們共同的未來》（*Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*）專案報告中所提概念。

依報告第二章，「永續發展」（sustainable development）係指「滿足當下的需求，同時又不犧牲下個世代追求自身需求的發展模式」，核心概念有二：

- 一、「需求」的概念，特別是指生活在世界底層人們的基本需求，優先給予。
- 二、於現有技術和社會組織下，強化「需求」應有所限制的概念，以滿足當下與未來在環境面向上的能力。¹⁶

持續發展至今，「永續發展」已轉化成爲：在



圖15 泰德不列顛館入口 陳佳利攝於2005年

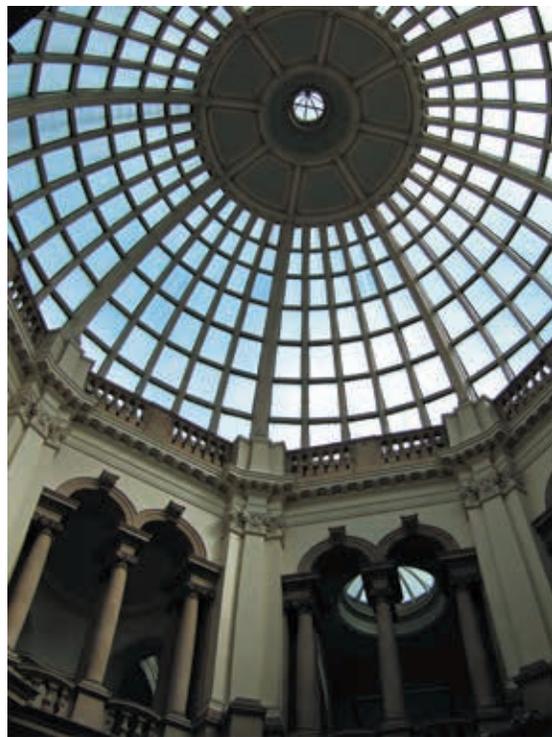


圖16 泰德不列顛館中庭 陳佳利攝於2005年



圖17 泰德當代館商店 作者攝於2005年



圖18 泰德利物浦館 陳佳利攝於2011年

人類經濟發展、地球環境保護以及跨世代之間，強調如何取捨並找得平衡的概念倡議，而「氣候變遷」儼然是討論永續發展的另個關鍵詞。然而，如何在氣候變遷、永續發展之間，找到平衡？該報告以「減排」(mitigation)與「調適」(adaptation)作為回應策略。

若以「永續博物館」特展，作為參照，再再提供的省思，包括：

- 一、什麼是博物館的「需要」(必要)？還是「想要」(不必要)？
- 二、面對此需求，有無「減排」或「調適」的可能？進而採取彈性、折衷或妥協的回應之道？

這些提問，正可反映博物館及其專業社群，對於COP26《格拉斯哥氣候約定》的理解程度，但是「博物館如何『落實永續力』」，「實踐」才是關鍵能力，唯有實踐，才有可能不斷省思，成為下一次行動的基礎。

2019年7月17日，泰德博物館(Tate Museums)四位館長共同發表「泰德氣候危機宣言」(Tate Declares: A Climate Emergency)，承諾「2023年前，降低至少10%的碳排放量」。這四間泰德博物館相同的難題是——大型的公共建築、來自世界各地的百萬觀眾，再再大量消耗

能源；守護的藏品、促進藝術全球近用(making art accessible globally)亦需要資源。為此承諾，博物館將尋覓更具調適(adaptive)和負責的回應之道(泰德不列顛/Tate Britain、泰德當代館/Tate Modern、泰德利物浦館/Tate Liverpool，圖15~18)。¹⁷

透過泰德博物館官網，即時更新館方共同努力的成果，包括：2019年起，所有博物館都百分之百採用綠色再生能源；相較2013至14與2019至20年間，館員工商務旅行減少44%；安裝偵測器，監測用水，全年收集雨水約22.6萬公升，足供沖洗泰德當代館廁所使用等。其中，有關藏品的保存環境，四館都更換低耗能的LED燈具，設置Wi-Fi環境監測系統，以確保(展場與庫房)環境狀況。同時，依據國際公約，修訂溫、濕度標準。包裝藏品的材料，都是使用可重複利用的木材，並創新儲存、運送藏品的方式。此外，館方設置蜂箱，「自產蜂蜜，鼓勵蜜蜂來泰德當代館、不列顛館採蜜」(Made our own honey, encouraging bees with hives at Tate Modern and Tate Britain)，販售自創品牌「泰德蜂蜜」(Tate honey)，成為貫徹「泰德氣候危機宣言」和環境教育的最佳教材。¹⁸



圖19 可重複使用的「烏龜箱」 張哲維攝於2021年



圖20 「看見藏品裡的原、民、官：故宮、臺博、臺史博三館聯合特展」（展期至2022年5月29日） 國立臺灣博物館大門入口 作者攝於2021年

博物館韌實力：兼顧藏品、與環境共好

博物館無法迴避的是一因策展對環境所造成的整體衝擊，透過「永續博物館」特展所揭露的國際借展品運送，只是其中的面向之一，就足以促使我們重新思考對博物館策展「需要」的再定義和想像，亦與「想要」有所區辨。

面對氣候變遷，「需要」可謂是博物館面對藏品（包括借展品）所應承擔責任的展現；「想要」是博物館如何透過「減排」或「調適」為方法，採取彈性、折衷或妥協的回應策略。譬如，展示效果上的光鮮亮麗、借展品以空運運送、安排押運員隨借展品運送、展櫃的重複使用、配合策展主題每次重新更換展覽牆面等操作，哪些是「需要」？還是「想要」？在需要和想要之間，博物館如何選擇？取捨的考量為何？

2009年的「展示—綠化調查」，早已指出：面對國際借展品的環境控制是否調整，關鍵在於借出方（lender）的要求，以及相關保險理賠對於溫濕度的限制。然而，借出方要求背後的考量基礎為何？是國際採取的一致性標準，還是因地制宜的原則？因此建議：如 AAM 等國際

性博物館社群應扮演協調角色，早日取得共識，作為跨國借展之約定。十年後的「展示—綠化調查 2018 —十年過後」（Exhibitions – Going Green Survey 2018 – 10 years on），進一步呈現博物館更多的實踐與省思。僅以「展示空間」與「展覽製作」為例，時間與成本——成為博物館選擇對永續發展有所承諾時所需考量的關鍵因素。¹⁹ 唯有務實思考時間、成本，之於藏品與環境的交互影響，始能夠針對氣候變遷下「博物館的『真正』需求」，有所省思。

國內博物館對於永續發展與環境變遷的關注，本院曾於 2018 年主辦「展示綠化調查工作坊」，其中，如何「減少使用」、「重覆使用」與「循環再造」成為討論的重點之一。²⁰ 同年 12 月，本院策劃「亞洲探險記——十七世紀東西交流傳奇」特展，其中向荷蘭阿姆斯特丹國家博物館（Rijksmuseum）商借的油畫展件，是利用能重覆使用的「烏龜箱」（Turtle Box，荷蘭專門製作借展品運送箱的 Hizkia van Kralingen 公司研發，全名為 Turtle uNLtd），作為國際借展時的運送外箱。（圖 19）「看見藏品裡的原、民、官：故宮、臺博、臺史博三館聯合特展」



圖21 「看見藏品裡的原、民、官：故宮、臺博、臺史博三館聯合特展」展場一隅 作者攝於2021年

(圖 20)，則是今年本院與國立臺灣博物館、國立臺灣歷史博物館共同策展，展場已見部分展示隔板表面保留原始木材原色，又以木框取代隔板，或有「減少使用」的設計意圖。(圖 21)

總之，藏品建構了博物館「追求卓越」的傳統和自信，並透過卓越與平等之間的張力，反思博物館存有對於觀眾的價值與意義；面對氣候變遷的難題，博物館如何「與環境共存，

以韌性同行」，成為最嚴峻的挑戰，有賴博物館專業社群基於藏品的屬性，在減排或調適之間，找到合宜的彈性、折衷或妥協策略，轉化為集體合作。回到 2022 IMD 主題，「博物館的力量」是潛力，也是權力，不容小覷，勿以善小而不為，僅以本文拋磚引玉，由衷期待國內博物館韌實力的討論與建構。

作者任職於本院登錄保存處

註釋：

1. 2021 IMD 主題說明，請參考 ICOM 官網「博物館的力量」(The Power of Museums) 首頁 <https://icom.museum/en/our-actions/events/international-museum-day/> (檢索日期：2022 年 3 月 25 日)。
2. 本文「韌實力」為 resilient power 的中譯，主要參考：林宗弘，〈建構韌實力：全球疫情下臺灣的公民社會與創新福利國家〉，《臺灣社會學刊》，67 期 (2020.6)，頁 203-212。

3. AAM, *Excellence and equity: Education and the public dimension of museums* (Washington, DC: The American Association of Museums, 1992), accessed April 14, 2021, <http://ww2.aam-us.org/docs/default-source/resource-library/excellence-and-equity.pdf> (2008 2nd version).
4. Greg Stevens, "Excellence and Equity at 25: Then, Now, Next," *Museum Magazine*, July / August, 2017, 16-19, accessed April 14, 2021, <https://www.aam-us.org/2017/07/01/excellence-and-equity-at-25-then-now-next/>.
5. 劉婉珍, 〈讓人親近的博物館——淺談文化近用的實踐意涵〉, 《臺灣文學館通訊》, 59 期 (2018.6), 頁 6-12。
6. AAM 2021 年會主題說明, 請參考 AAM 官網「以韌性同行」(Resilient, Together) 首頁 <https://annualmeeting.aam-us.org/resilient-together-theme/> (檢索日期: 2022 年 3 月 25 日)。感謝科技部提供出席 AAM 2021 年會之經費(計畫編號: MOST109-2410-H136-003)。
7. 「韌性」(resilience) 的定義及其中譯, 請參考: "Building your resilience," American Psychological Association, February 1, 2020, accessed April 14, 2021, <https://www.apa.org/topics/resilience>; 王智弘、劉淑慧、孫頌賢、夏允中, 〈文化脈絡中的危機、轉機與復原力: 本土諮商心理學研究的方向、目標與策略〉, 《中華輔導與諮商學報》, 50 期 (2017.12), 頁 1-28。
8. 有關「韌性」與「韌力」(resiliency) 的討論, 主要參考: 曾文志, 〈復原力的概念分析與評估工具之建構〉, 《教育與心理研究》, 40 卷 1 期 (2017.3), 頁 87-118; 利翠珊、蕭英玲, 〈壓力下婚姻韌性的展現: 夫妻感情與互動行為之影響〉, 《應用心理研究》, 38 期 (2008.6), 頁 151-172; 洪瑞斌, 〈失業經驗中的生涯韌性與韌力: 對成年男性失業者之質性研究初探〉, 《中華輔導與諮商學報》, 34 期 (2012.12), 頁 143-173。
9. 有關東京迪士尼於 311 地震時的應變處置, 主要參考: 富士電視臺「311 東日本大地震・東京迪士尼的危機應變」(東京ディズニーランド 311 東日本大地震発生時の危機対応, 2011 年 5 月 8、9 日報導) <https://www.youtube.com/watch?v=ttVjw95gcKg&t=636s>、<https://www.youtube.com/watch?v=SGOx0R24SRE> (檢索日期: 2022 年 4 月 14 日); 〈311 大地震 10 週年: 東京迪士尼每年防災演練 180 次 / 311 守住 7 萬人平安〉, 《中央通訊社版》(2021 年 3 月 9 日) <https://www.cna.com.tw/news/aopl/202103090337.aspx> (檢索日期: 2022 年 4 月 14 日)。
10. 釜山現代藝術館, 「永續博物館: 藝術與環境」(Sustainable Museum: Art and Environment) 特展, 主要參考: MOCA Busan 官網 https://www.busan.go.kr/moca_en/exhibition01/1488230 (檢索日期: 2022 年 3 月 21 日)。接續引文悉以此為據, 不再贅述。同此, 釜山現代藝術館提供展覽圖錄和展場高解析度圖檔(電子檔), 特此申謝。
11. 擇要整理的會議過程與結果, 主要參考: COP26 官網 <https://ukcop26.org/>; 魏國彥, 〈綜論 COP26 的成就與衝擊〉, 《展望與探索》, 19 卷 12 期 (2021.12), 頁 1-6; 鄭宇茹, 〈【COP26 直擊】格拉斯哥氣候公約出爐 首次提及煤炭、1.5°C 沒守住, COP26 是成功還是失敗?〉, 《CSR@天下》(2021 年 11 月 15 日) <https://csr.cw.com.tw/article/42256> (檢索日期: 2022 年 4 月 14 日)。
12. 有關碳素養信託(The Carbon Literacy Trust)「碳素養行動日」(Carbon Literacy Action Day) 11 月 4 日「博物館焦點日」(Museums Focus Day) 的相關說明, 請參考: "COP26 Events Programme," Carbon Literacy Project, accessed April 14, 2022, <https://carbonliteracy.com/carbon-literacy-action-day/cop26-events-program/>.
13. 汪筱薈、林彥廷, 〈COP26 不缺席! 博物館共商氣候變遷因應之道〉, 《博物館訊刊》, 待刊稿。
14. "Culture, Climate and Environmental Responsibility: Annual Report 2019-20," Arts Council England, accessed April 14, 2021, <https://www.artscouncil.org.uk/publication/culture-climate-and-environmental-responsibility-annual-report-2019-20>.
15. Nick Merriman, "Museums must take action on climate change now-before it's too late," *The Art Newspaper*, November 1, 2021, accessed April 14, 2021, <https://www.theartnewspaper.com/2021/11/01/what-will-be-there-for-posterity-unless-museums-take-action>.
16. UN. Secretary-General; World Commission on Environment and Development, "Towards Sustainable Development," *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future* (Oxford; New York: Oxford University Press, 1987), 54-75, accessed April 14, 2021, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>. 接續引文悉以此為據, 不再贅述。
17. "Tate Declares: A Climate Emergency," July 17, 2019, accessed April 14, 2021, <https://www.tate.org.uk/press/press-releases/tate-directors-declare-climate-emergency>.
18. "TATE AND CLIMATE CHANGE: Our ongoing work to reduce our carbon footprint and protect the environment," accessed April 14, 2021, <https://www.tate.org.uk/about-us/tate-and-climate-change>.
19. Stephen Mellor, "Exhibitions-Going Green Survey," October 23, 2008, accessed April 14, 2001. http://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/service/Exhibitions_-_Going_Green_FINAL_Report_08.pdf; Stephen Mellor, "Exhibitions-Going Green Survey 2018-10 Year On," December, 2019, accessed April 14, 2001. <https://uk.icom.museum/wp-content/uploads/2020/05/2018-Summary-Report-Exhibitions-Going-Green-Survey-2018-ten-years-on.pdf>.
20. 請參考: 鄭邦彥, 〈綠化 × 博物館永續發展〉, 《故宮文物月刊》, 426 期 (2018.9), 頁 66-73。



看見藏品裡的

原民官

故宮·臺博·臺史博
三館聯合特展

IMAGING INDIGENE, HAN TAIWANESE,
AND ROYALTY IN COLLECTION:
A NPM, NTM, AND NMTH JOINT EXHIBITION



2021.12.21 ^{TUE} - 2022.5.29 ^{SUN}

國立臺灣博物館一樓東西展間
Gallery 1E and 1W, National Taiwan Museum

開放時間 / 週二到週日 每日 9:30-17:00 (9am-5pm) Opening Hours / Tuesday - Sunday, 9:30 a.m. - 5:00 p.m. Closed on Mondays
地址 / 臺北市中正區襄陽路2號 Address / No. 2, Xiangyang Rd., Zhongzheng Dist., Taipei City

協辦單位 / 主辦單位 / 國立臺灣博物館 / 國立故宮博物院 / 國立臺灣史學研究中心
Co-organizer / Organizer / National Taiwan Museum / National Palace Museum / National Sun Yat-sen Memorial Hall / National Sun Yat-sen University Center for Sun Yat-sen Studies

