

## 第 9 章 一場豪華的行動藝術饗宴——利物浦博物館群的聯合經營模式

王思宇 同學

在商業界，透過整合共同屬性企業，以聯盟的方式擴大可利用的資源並追求更大利潤，乃常見的行銷策略。而「博物館群」的經營也取材自相同概念：透過博物館之間水平的館際合作，整合不同部門的資源以吸引更多的參訪者，已是博物館界不可避免的趨勢。特別在台灣，隨著政府財政緊縮，博物館也朝向公辦民營或法人化的變革趨勢發展，未來各博物館勢必得增加自籌款的比例。

由上述的背景所知，將博物館納入觀光業的系統，致力發展文化觀光便成為當代新興的趨勢之一，而「博物館群」則是此一趨勢下重要的行銷策略。博物館在整合資源的過程中涵蓋了研究，典藏，展示，教育，行銷以及經營管理等多項層面，本文將以個案研討（case study）的方式，從組織和營運的觀點來剖析利物浦博物館群的經營管理策略，以及連帶的觀光效益，以期能成為台灣日後各地區整合博物館資源的參考。

### 前言

在觀光業蓬勃發展的 21 世紀，文化觀光逐漸成為近年來的顯學。根據聯合國文教組織對於「文化」的定義：文化乃一集結了特殊的物質、精神、知識與情感之複合體，能夠充分反映出該社會組織或族群的特質（Ivanovic, 2009）。換言之，文化的層面包括了有形或無形的地景、建築、語言、表演藝術、美術、工藝、傳統節慶、社會互動模式等形式，而博物館作為保存這些物質或精神遺產的重要場域，無庸置疑的成為文化觀光的核心。

而事實上，博物館在本質上的重要改變主要發生在 1960 年代前後，作為典藏、修復與提供大眾社會教育的角色輪廓從這個年代開始逐漸清晰。而根據 2002

年國際博物館協會副主席艾雷曼女士（Yani Herreman）的觀點，當觀光業在 21 世紀成為推動經濟的主要動力，博物館作為一個觀光景點乃成為理所當然的事情。在一項來自荷蘭的調查數據顯示，觀光客所從事的各類活動中，參觀博物館的比例高達 36%，僅次於欣賞風景的 58%，證明了博物館在觀光活動中的確扮演了舉足輕重的角色。

而反觀台灣的現況，1982 年代文建會成立之後的十年內，台灣進入了「大美術館」的時期，各類型的博物館如雨後春筍般地冒出頭（陳泓易，2009）。然而，台灣的博物館經營大多採獨立運作的方式，因此造成了資源分散以及惡性競爭的情況。再者，近年來在政府財政緊縮之下，許多博物館均面臨預算被削減，而必須增加自籌款比例的狀況。有鑑於此，整合具有地緣關係的博物館，或是整併不同性質的博物館至同一個組織架構中，使其成為力量強大的博物館群，將是未來博物館發展時的一個重要策略。

然而，在整併的過程中，如何在爭取資源的過程中保有自主營運的獨立性，將成為博物館的經營者所必須面對的兩難；在這個議題上，比我們早先起步的歐美國家或可提供一些案例以咨借鏡。因此，利用今年暑假至英國利物浦實習的契機，得以有機會親身參與觀察利物浦這個城市在經營博物館時的運作模式及其成效。本文希望能透過此案例，針對利物浦博物館群的經營模式如何成功帶動社區參與及營造地方風格這兩個不同的面向進行分析，以期作為博物館界未來的一個經營參考。

### 博物館與地方風格

在全球化的市場競爭中，建立獨樹一格的地方風格成為在競賽中勝出的重要條件。然而，博物館或美術館作為重要的文化機構，在城市的發展上是否確實扮演了推手的角色，則有待檢驗。西班牙畢爾包引進了古根漢美術館，帶動了地方經濟發展而轟動一時，造成各國政府無不極力爭取「古根漢」這個金字招牌來駐地；然而，博物館全球化其實也暗藏著文化均質化的危機。正如王嵩山（2005）

針對「都市發展或再生是否真的需要博物館？」的現象提出的質疑，博物館若一味追求經濟發展，則容易淪為另一種商業生產的工具。

而歐盟自 1985 年起推動的「歐洲文化之都」的計畫，其目的即在透過發掘特殊的地方文化資產以引領城市建設與文化行銷。利物浦身為 2008 年的歐洲文化之都，也順利成章的搭上這列順風車，透過 Albert Dock 水岸的重建與博物館群的資源整合，成功的為利物浦塑造了一個嶄新的城市形象。「博物館群」的聯合經營目的在促進館際間的水平整合，擴增觀眾群並分享不同的資源庫（呂憶皖，1999）；此種手段乃取材自企業界的集團式經營，例如台灣的統一企業旗下整合了藥妝店、咖啡店、便利商店等，利用不同的通路讓商品廣為流通，並藉機吸引更多不同型態的消費群，以追求更大的經濟效益。以下，將逐一介紹組成利物浦博物館群的各個單位；其次將透過實地參與觀察與隨機訪談所收集到的資料，進一步分析各單位之間如何協調合作與共享資源；最後，將點出博物館群如何發揮其角色功能，吸引在地民眾的參與並共同塑造出利物浦獨特的地方風格。



### 利物浦博物館群

利物浦博物館群（National Museums of Liverpool）前身為 National Museums

and Galleries on Merseyside，2003 年正式更名為 National Museums of Liverpool。這個博物館群並非因地緣關係組成，而是以同屬同一組織架構的方式來運作。旗下共涵蓋八間博物館與美術館，大部分展館位於市區中步行可達的距離（如下圖 9.1），一部分博物館即位於 Albert Dock 碼頭上，一部分則位於市中心的火車站附近，而其中最遠的當屬距離市區大約 20 公里的蘇德利之家(Sudley House)。

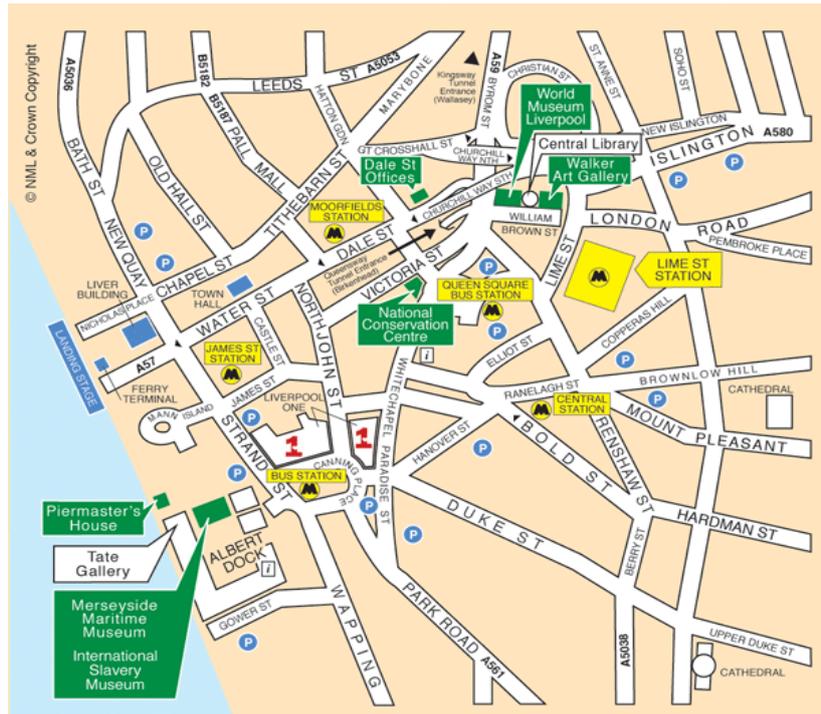


圖 9.1

利物浦博物館群的八間博物館雖屬相同的組織管理系統，彼此分享共同的人力設施，但在經營上則採各自獨立運作，以下將按照成立先後順序分別簡介這八間博物館：

### 世界博物館（World Museum）

世界博物館成立於 1851 年，是利物浦博物館群當中最先成立的一個單位。其收藏包括了自上古時代至今與人類活動有關的考古收藏、與自然史有關的各類動植物標本、民族學、地質學以及天文學的相關物件，含括範圍極廣，收藏極為

豐富，因此常成為學校校外教學的好去處。

### **沃克藝廊 (Walker Art Gallery)**

沃克藝廊位置比鄰世界博物館，自 1877 年開館至今約已有 130 年的歷史，其收藏涵蓋了中古時期自 13 世紀至今的畫作，雕刻作品、以及裝置藝術；主要收藏重點集中在文藝復興與啟蒙主義時代。

### **利斐夫人藝廊 (Lady Lever Art Gallery)**

這座藝廊的收藏忠實反映了第一代主人 Lord Leverhulme 的收藏品味；從 1922 年開館至今，展示的大多是 1880 年以降的畫作。這些畫作原來是作為 Leverhulme 自家肥皂品牌“Sunlight Soap”的產品廣告，後來其收藏範圍也擴大到瓷器、木頭家具、各類工藝品等等，使得利斐夫人藝廊成為一個專業的畫作及工藝博物館，其中最精采的收藏包括一大批英國名瓷 Wedgwood 的作品。

### **海事博物館 (Merseyside Maritime Museum)**

海事博物館於 1980 年開幕，其常設展主要展示利物浦過去海權時代的輝煌歷史；在 18 世紀工業革命時期，利物浦曾作為世界上的重要商港而與上海、紐約、倫敦等大城市平起平坐，商港的全盛期還包括了大批移民潮與奴隸貿易的議題，同樣在這個博物館獲得展示與討論。除此之外這個博物館也不定期推出特展，以便重新解讀與討論不同的議題。

### **蘇德利之家 (Sudley House)**

蘇德利之家為 19 世紀鉅富 Nicholas Robinson 的私人宅邸，坐落在利物浦的郊區，相對於其他七間博物館的距離最遠，離市區約 20 公里，搭乘公車需時約 15~20 分鐘。這間博物館於 1996 年對大眾開放，其完整保留了 19 世紀的建築樣式，也是英國唯一原址原樣呈現維多利亞時期建築的博物館，博物館中除了呈現

當時的家具與裝潢擺設，也展示了主人精彩的私人收藏，包括了蘭斯爾與透納等人的畫作。



### **國際奴隸博物館（International Slavery Museum）**

國際奴隸博物館與海事博物館位於同一棟建築物內，2007 年起在海事博物館的三樓規劃了這個展區，展示關於奴隸貿易的這段歷史與人權相關議題的討論。此外也是外地觀光客最常造訪的兩個博物館。

### **英國國立關防博物館（UK Border Agency National Museum）**

2008 年五月起在海事博物館的地下一樓開始開闢了這個特殊的展區：展示的內容包括了各種走私、偷渡以及邊界犯罪與關稅的物件與議題，讓人一窺神秘的海關關防工作的黑暗面。

### **利物浦博物館（Museum of Liverpool）**

於去年（2011）年七月新開幕的利物浦博物館可說是集博物館群之大成的一個精神象徵；這座博物館不但外型新穎前衛，其展示概念也相當特別，其標榜的是一座以市民為概念主體的博物館，因此其中除了展示利物浦這座城市本身的歷

史，並設計了許多方案讓市民能夠第一線親身參與，讓市民自己來說自己的故事，融入大量市民參與元素之後，這座博物館呈現的不只是冰冷死板的建築，其本身就宛如一場豪華的行動藝術，在這個城市的水岸上開展。



### 利物浦博物館群的聯合經營成效

2008 歐洲文化之都的頭銜為利物浦帶來了大量的觀光客，也再度提升了利物浦在國際上的能見度。以文化作為城市再生的動力，博物館群在其中功不可沒。根據 2011 最新的觀光客人數統計（見下圖 9.2），博物館群吸引超過了三百萬訪客的造訪，可見在 2008 活動結束之後，這股博物館熱潮仍持續燃燒。以下透過年度會報與訪談，簡單分析其聯合經營的方式與成效。

2012		2011	
Visitor numbers from 1 January 2012 - 30 June 2012.		Visitor numbers from 1 January 2011 - 31 December 2011.	
Venue	Number of visitors	Venue	Number of visitors
World Museum	384,852	World Museum	770,944
Walker Art Gallery	161,129	Walker Art Gallery	240,507
Merseyside Maritime Museum	462,905	Merseyside Maritime Museum	883,295
International Slavery Museum	215,482	International Slavery Museum	402,424
Museum of Liverpool	547,513	Museum of Liverpool	661,016
Lady Lever Art Gallery	103,125	Lady Lever Art Gallery	188,304
Sudley House	32,414	Sudley House	66,851
Piermaster's House	94,951	Piermaster's House	196,761
Total visitors to our venues: 1,786,529*		Total visitors to our venues: 3,007,647*	

圖 9.2

### 1. 財政方面

共屬於同一架構的利物浦博物館群每年接收來自中央文化、媒體與運動部門的財政補助，再依據各個博物館的需求進行資金調配。另外因應英國自 2002 年起實施國立博物館免門票費的政策，因此八個博物館全部開放大眾免費參觀。表面上看起來，政府似乎砸大錢補助博物館的運作，然而，訪客的到來可增加周邊其他相關餐飲及觀光單位的營收，連帶便能增加國家的財政稅收。

### 2. 人事方面

根據 2011 年的最新統計，目前利物浦博物館群的員工人數為 601 位（445 位全職人員與 156 位兼職人員）。除此之外，各館也仰賴大量的志工協助不同的專案，根據訪問到的志工表示，部分的志工會因為地緣關係或興趣而特別偏好某個博物館（即到離家近的博物館當志工），但大部分的志工來自四面八方，並無特別的喜好。而博物館群的員工與志工均可因應各個博物館的不同專案需求而隨時做機動調配，因而在人事運用上相當彈性。

### 3. 展覽方面

博物館的展覽策畫均交由各館的策展人及其工作團隊來決定，因此在某種程度上各館均享有相當高的自主性。然而各館之間也會彼此合作，分享彼此的資源或互相借展收藏品以配合某期的特展或專案。除此之外，在各館的館外可看到其他館的宣傳旗幟，在館內也可找到其他館的宣傳文宣。根據個人的觀察發現，距離其他館較遠的利斐夫人藝廊與蘇德利之家的宣傳文宣是所有博物館中最完整的。這也同時印證了媒體公關部主任 Tracy McGreah 的說法：即在行銷策略上，由於各館都有各自的觀眾群，因此針對位置偏遠、無法分享到市區地利之便的博物館，其策略乃在於找到特定的觀眾群並想辦法將數量最大化。同時，對於其他的合作夥伴而言，觀察觀眾群的流動方向並想辦法增加其數量，便成為另一種操作模式。

#### 4. 其他合作夥伴關係

除了同屬於博物館群中的合作夥伴，管理與行銷部門也積極向外拓展各種不同的合作可能性。舉例來說，在研究教育方面，利物浦大學便成為學術支援的最佳合作夥伴，目前在奴隸貿易以及考古研究上都有研究的專案在進行中，而研究成果便可成為共享的資料庫。另外像是與遺產公益基金會合作開發實習訓練計畫，以訓練未來的博物館人才；或是與其他國內或國際的博物館在展覽上的合作（互相交換展品或是借展等），能夠讓博物館群的網絡更加穩固與豐富。

整體而言，利物浦博物館群為利物浦城市及周邊所創造的經濟產值在 2011 年達到了 788 萬英鎊，同時創造了近 1400 個全職的就業機會。

#### 小結

利物浦博物館群作為英國目前少數幾個文化產業群集，其運作模式在目前看來可說是相當成功。除了能夠不同博物館彼此的資源能夠充分利用與分享，更重要的是避免了無謂的惡性競爭，以及塑造一個集體的認同感（Crow, 2005）。根據不同博物館的負責人的對談，其對於博物館群的群聚效益都相當認同，並口徑一致的認為各館彼此之間並無所謂的競爭，每個博物館都佔有自己的優勢位置，並與其他博物館對話。

此外，在觀眾的參與度上，海事與奴隸博物館固然分享了靠近水岸所帶來的地利之便，能夠吸引不同年齡與層級的外地訪客；但在較遠的利斐夫人藝廊與蘇德利之家，他們也同樣擁有自己固定的觀眾群。在拜訪蘇德利之家的那天，在博物館後院的小花園發現了一位坐在長椅上的小姐，正悠閒的喝著下午茶，享受一個人的寧靜；而在沃克藝廊的中午用餐時刻，許多老人家正三三兩兩的聚在一起，邊話家常邊享用午餐；而去年新開幕的利物浦博物館，則隨時可看到悠游的人群、活潑的學生、推著嬰兒車的母親，走進博物館的大門，去享受博物館的氣氛，當下，我突然領悟，他們正在共同創造屬於利物浦人的故事。

### 參考文獻

- Brooke, X. (2007). Acquisitions (1987-2007) at National Museums Liverpool. *Burlington Magazine*, 149(1255), 737-744.
- Couch, C. and S. J. Farr (2000). Museums, galleries, tourism and regeneration: Some experiences from Liverpool. *Built Environment*, 26(2), 152-163.
- Crow, C. (2005). The world according to Liverpool (World Museum Liverpool). *History Today*, 55(6), 8-9.
- Ivanovic, M. (2009). *Cultural Tourism*. Landsdowne: Juta Academic.
- Mommaas, H (2004). Cultural Clusters and the Post-industrial City: Towards the Remapping of Urban Cultural Policy. *Urban Study*, 41(3), 507-532.
- Sepe, M. (2010). *Cultural tourism and creative regeneration: two case studies*. Emerald Group Publishing, Limited.
- Van Aalst, I. and I. Boogaarts (2002). From museum to mass entertainment - The evolution of the role of museums in cities. *European Urban and Regional Studies*, 9(3), 195-209.
- National Museums of Liverpool <http://www.liverpoolmuseums.org.uk/>
- 王嵩山，(2005)。博物館、地方風格與都市再生。博物館學季刊，19(4)，5-6。
- 呂憶皖，(1999)。博物館群的聯合經營：以格拉斯哥博物館為例。博物館學季刊，13(2)：13-21。
- 黃光男等著，(2002)。2002年博物館館長論壇論文集：文化、觀光、博物館。台北：國立歷史博物館。
- 陳泓易，(2009)。吳瑪俐與環境藝術行動。現代美術，146，44-51。