

文化開創： 從文化價值的觀點談博物館的藝術家駐館計劃

Culture Re-initiation:

A Study of Museum's Artist-in-Residency Programs
from the Perspective of Cultural Values

賴瑛瑛

LAI, Ying-Ying

國立台灣藝術大學 藝術與文化政策研究所 副教授
Associate Professor, Graduate School of Art-Culture Policy and Management
National Taiwan University of Arts

摘要

文化價值不僅是文化的傳承，更在於文化的開創，終而凝聚共識認同文化，文化政策的目標即是在公民社會中推展出具有文化價值的機制與環境。當代博物館的角色功能正面臨急遽轉變的社會挑戰，在維護傳統文化的同時，博物館如何回應時代變遷，轉而省思博物館存在的「價值」與「使命」，並檢視博物館在文化發展上可以扮演的角色功能及對於時空脈絡下社會文化境況的回應。本文秉持新時代博物館對於社會需求的回應及與文化開創的信念，在此借用文化價值的觀點來檢視博物館的當代藝術家的駐館計畫¹。

本文將以美國 **Isabella Stewart Gardner Museum**、日本大原美術館二個博物館與當代藝術家的合作計畫為研究案例，分析博物館設置的宗旨及當下困境，規劃藝術家駐館計畫的內容、模式及成效，以及對於博物館所衍生的影響。透過藝術家駐館計畫，歷史悠久的典藏文物獲得重新詮釋的機會，機構組織與空間環境得以活化再造，而跨領域的整合更激盪出文化藝術的嶄新面貌。這些博物館因應時代變遷及營運理念的轉型，基於對文化傳承、開展及認同的理想，透過與藝術家建立合作夥伴關係，有效地為組織營運注入新思維，創造新的價值及認同。

藝術家駐館計畫不僅是文化開創的生產機制，亦是新時代博物館的營運策略。藉此，博物館組織不僅獲得新的能量及視野，新藝術的生產更創造新的文化資產，文化得以傳承再創，是為當代博物館在社會文化上可以兼顧的文化功能。建構藝術生產的贊助機制，擁抱與當代藝術家的異質撞擊，博物館扮演了介入未來社會及文化傳承更積極的角色，成為文化開創的策動者。

關鍵詞：博物館管理、藝術家進駐計畫、文化價值、合作夥伴關係

¹ 美術館為博物館眾多類型之一，文中討論的博物館案例均屬藝術類博物館，然機構全名分別以美術館，藝術館及博物館等不同名稱命名。本文針對特定機構的討論時，以該機構的全名稱之。若就博物館營運管理之議題討論時，則因屬博物館研究範疇，則以博物館通論之。

Abstract

The value of culture lies not only in the lineage; more importantly, it also consists in the making of culture, and in its ultimate cohesion and identity. As expected, the aim of cultural policies is to promote institutions and environments of cultural values in the civic society. The role and functions of museums today are being challenged by rapidly transforming societies. While safeguarding traditional cultures, it is also critical that museums reflect upon their “mission” and “value” in response to historic changes over time, and consider the role they may play in the development of cultures, as well as the feedbacks they may give in the context of certain socio-cultural conditions. Grounded in the principle of cultural re-initiation and considering the social demands made of museums of the new era, this paper examines museums’ artist-in-residence programs from the perspectives of cultural values.

In this paper, the aim of museum establishment, its present problems, the intended projects, patterns and outcomes of the museum’s artist-in-residence programs, and finally the significance and value produced in relation to the museum itself, are analyzed with evidence drawn from case studies on the collaboration between museums and contemporary artists at the Isabella Stewart Gardner Museum (USA) and the Ohara Museum of Art (Japan). Faced with the whirling changes of time and demands for operational transformations, these museums forged new partnerships with artists in their idealistic intentions to re-initiate, pass down and identify culture. They also brought in new ideas of operations at organizational level, modified organizational culture, and showed operational efficiency.

Through the artist-in-residence programs, collections are given opportunities of re-interpretation, organizations and display spaces are re-thought and revived, and moreover, integration across fields works up the brand new features for arts and culture. Museum institutions are thereby able to renew their energies and horizons, while the production of new arts creates new cultural capital. Culture gets to be passed down from generation to generation in their re-creation, which reinforces the positive influences exerted by contemporary museums on culture and society. Museums become the activists of cultural re-initiation by playing a more active role in cultural heritage for future societies, constructing institutions of patronage for artistic production and embracing the heterogeneous coalition with contemporary artists.

Keywords: Museum Management, Artist-in-Residence Program, Cultural Values, Partnership

一、前言

法國羅浮宮專案委託台灣電影導演蔡明亮拍攝電影作品《臉》，並成為羅浮宮所典藏的第一部電影作品。當下，羅浮宮除了展示古典藝術之外，亦延展了當代藝術走向未來的橋樑角色，此一措施揭示博物館在兼顧研究、展示、典藏及推廣等功能外，在時代文化的開創催生上發揮了重要的影響力。

文化的價值不僅是文化的傳承，更在於文化的開創，終而凝聚共識認同文化，文化政策的目標即是在公民社會中推展出具有文化價值的機制環境。博物館結合當代藝術家的創意，發展藝術家駐館計畫的文化機制，藉此支持藝術，鼓勵藝術家從內涵多樣的文物中獲得靈感，期許理念作為各不相同的藝術家得以不同的視野重新詮釋歷史物件，並刺激撞擊機構的主流價值，活化再造機構組織，為博物館注入新的能量。當代藝術家對於時代敏銳的感應力，適足以具現人類在新時代社會境況下的理想與現實。藝術家可以扮演博物館發展最佳的合作夥伴，博物館透過與藝術家的合作機制，透過藝術創作來回應時代社會的變遷，繼往開來創造文化再生的契機。

二、文化價值：博物館是目的？還是工具？

(一) 文化開創：博物館的當代使命

當代博物館的角色功能正面臨急遽轉變的社會挑戰。在維護傳統功能的同時，博物館如何回應「新博物館學」的主張，轉而省思博物館存在的「價值」與「使命」，重新檢視博物館的角色功能及對於社會大眾需求的回應。當代博物館的研究含括政治、經濟、社會、文化、觀光、休閒等領域的跨際整合研究，擁抱不斷變動的社會現實，力求以反思和批判的觀點，回應社會和時代的需要，挑戰現況勇於實驗，尊重多元和差異，重新詮釋解讀博物館的意義與價值。在這理念建構下的博物館，是目標取向、觀眾取向，而非物質取向。博物館的核心關係為博物館與社會大眾，而非僅止於博物館對於藏品物件的妥善收存。博物館的價值來自於領導者的視野，帶領眾人追求卓越。而博物館的人事規劃更需跨領域的整合，工作人員不再侷限於組織配置上專業人員，博物館義工、博物館之友、社區成員，甚至藝術家等可能成為博物館最好的工作夥伴，共同開展博物館的新時代價值²。

美國博物館學者 S. E. Weil 於 2002 年提出，檢視博物館營運優劣的首要項目為博物館的企圖心，博物館自身必須要確認外界的期待，並有效達成設館宗旨³。博物館是目的還是工具？參觀人數的量化統計成長是否與博物館的存在價值高低

2 Vergo, P. ed. 1989. *New Museology*, London: Reaktion Book, pp. 21.

3 Weil, S. E., 2002b. "Organization-wide quality: A theory of museums and immodest proposal." *Making Museums Mstter*, Washington, D. C.: Smithsonian Institution Press, pp. 7.

成正比？博物館在文化上的價值究竟為何？英國學者 J. Holden 指出，文化的價值無法以觀眾的參觀數的多寡來證明。文化的價值在於文化傳承、文化實踐及文化認同；文化政策的目的應在公民社會中推展出文化價值實踐的合理模式⁴。然而公部門為取信公眾而多採用量化統計的財務效率和效能呈現方式，來突顯政府對於文化的支持，如以每人接受政府補助的金額多寡，而忽略了文化價值的議題⁵。台灣博物館多以每年參觀人次的多寡來突顯文化的經濟效益，而忽略文化活動的深層意涵及社會價值。創造和辨識文化價值的議題，因而成為現階段對於支持文化部門及提供補助爭論的核心議題⁶。以藝術家的駐館計劃為例，雙方的合作利基為何？博物館是否應成就藝術家的藝術創作，扮演藝術贊助機制的一員，還是藝術家成就了博物館成為回應新時代挑戰的應變策略，或是指向未來的文化資產？

當一種(新)藝術發生時，便會對歷史造成衝擊，那兒就有某種新的開始，新的視野和新的歷史⁷。
- M. Heidegger

當代藝術是為一種人類境況的省思，也是對於時代歷史、文化、政治變遷的衝撞反擊。當代藝術家以其敏銳的感應力，透過藝術回應新時代社會的多樣文化及迥異價值。面對當下藝術與文化全球化的狀況，當代藝術家的游移與遷移式的展演活動或交流計畫也相形頻繁，透過這些國際性藝術家交流活動，藝術家以異質的入侵者撞擊在地文化及機構運作，豐富地方文化的能量及活力。藝術家進駐計畫 (Artist-in-Residence Program) 因而成為城市間、國際間合作交流與互動溝通的一種藝術有效機制，甚且是都市再造、文化觀光的利器。目前在全世界已經有無數個藝術家駐村的機構，而美術館與博物館所實施的藝術家進駐計畫亦逐漸普及並展現不同的成效。藝術家以一種動態的、異質的身分進入靜態的博物館環境之中，可以期待的是各種不同化學變化的產生，大小不同的刺激與質變允許了改變及反思的機會，藝術家的介入被賦予了社會的期待。

九〇年代以來異文化、跨文化、多元文化之間的影響與互動成為歐美博物館思考的一項重要議題。博物館不僅是非正式學習的重要場所，也是不同文化間相互對話的有效場域。誠如美國博物館協會 (American Association of Museums, AAM) 在《新世紀的博物館》報告中所指出的四項改變博物館未來的趨勢；傾聽不同聲音、尊重文化多樣、改變教育方式及與資訊時代的銜接⁸。P. Davis 於 2008 年提出的新的博物館學及生態博物館的研究路徑，主張當代博物館的關注面向應

4 Holden, J. 2004. *Capturing Cultural Value: How culture has become a tool of government policy*, London: DEMOS.

5 Selwood, S. 2002. "The politics of data collection: gathering analyzing and using data about the subsidized cultural sector in England." *Cultural Trends*, 12(47): pp. 13-84.

6 Holden, J. 2004. *Capturing Cultural Value: How Culture Has Become A Tool of Government Policy*, London: DEMOS.

7 出於海德格 (Martin Heidegger, 1889-1976) 的《時間與存有》，摘錄於陳瑞文，2002。〈當代藝術理論的源點〉，《美學革命與當代徵候評述》，台北：北美館，頁 108。

8 AAM. 1984. *Museum for a New Century*, Washington, D. C., American Association of Museums.

該更多元，舉凡性別、種族、殖民主義、階級等時代議題均應納入，博物館應以多元觀點及新的詮釋方式與觀眾溝通⁹。就此，博物館所需人員之研究領域或專擅技能往往超越博物館人員的原有專精，而需要更多不同背景專長人員的合作介入，期以創造新的營運展現，藝術家獨特的角色功能於焉受到更多的關注，成為機構重要的新能量來源。

當藝術家介入博物館活動時，藝術的能量與博物館的功能的結合當可有加乘效能。透過美感經驗與文化詮釋，時代的境況得以轉述再現，藝術家乃是當代文化最有力的詮釋者。當代藝術家不再侷限於形式風格，而力求與社會大眾的溝通，藉此重建個體與社群、藝術作品與公眾的關係，挑戰長久以來自主性意識侷限的美學觀點¹⁰。藝術家的創作不再侷限於白色方盒空間的展示，與社會互動成為其更重要的課題，而藝術家的介入也成為一股改變舊有體制系統的新力量。

回顧博物館與藝術家的關係，雙方因觀點立場及角色功能的不同，而存有長久的矛盾衝突。合作夥伴的關係必須妥善經營方有助於博物館突破限制、落實使命。C. K. Brown 透過案例研究證實藝術家能有效反映社區和博物館關切的議題、藝術家參與博物館的專案工作，甚或加入博物館的工作編制，對於博物館營運具有正面積極的效益¹¹。博物館與藝術家合作模式有助於社區關係的建立、時代社會議題的反思及對於時代權威的批判與挑戰，因而對於新時代的博物館社會功能扮演重要角色¹²。

(二) 雙贏策略：藝術家與博物館的合作夥伴關係

2005 年經濟學者 W. Chan Kim 和 R. Mauborgne 提出了藍海策略的觀念¹³。此書的出版改寫了產能至上相互競爭的企業傳統思維，期許透過合作夥伴的策略聯盟來開展出新的時代經濟。當我們把視野聚焦於博物館營運，博物館的藍海策略為何？超越研究、典藏、展示、推廣等傳統功能導向的博物館，跨領域的策略聯盟、合作交流當開展出當代博物館價值創新契機。

藍海策略的主張並非純然的市場經濟創造，而是策略合作所開展的新命題：價值、利益以及人力。簡言之，價值意旨企業使命，是超越金錢的理想實踐。利益可以是金錢實質滿足或是精神無形的回饋，亦或是跨界資源的加乘整合，而人力則是跨界合作、人力資源的有效運用。藍海策略的命題置放在文化機構的公共

9 Davis, P. 2008. New Museologies and the Ecomuseum, pp. 397-414. In *The Ashgate Research Companion of Heritage and Identity*, edited by Graham, B & Howard, P. Surrey: Ashgate Publishing.

10 吳瑪榘 (譯)，2004。Lacy, Suzanne. ed. 1995。《量繪形貌-新類型公共藝術》，台北：遠流。

11 Brown, C. K. 2008. "Museums, Communities and Artists." *Visual Arts Research*, 34(2), pp. 5-13.

12 鐘瑤筠，2010。〈以當代藝術活化博物館的策略研究：以美國嘉德納博物館藝術家駐館計劃為例〉：台藝大碩士論文。

13 Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2005. *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.

性上，有助於超越衝突競爭的處境，創新價值、跨界合作及整合資源。藝術生產乃是藝術家的專擅，而文化傳承則是博物館的功能使命，文化大業正是雙方合作的最高價值主張。雙方的合作得以創造未來豐富的社會文化資源，成就有形及無形的文化資產。博物館與藝術家的跨界合作，正是不同領域知識及技能的整合，為雙方開啓雙贏的優勢。

跨界的合作策略正也是近年來企業開源節流有效管理的發展趨勢。非營利組織的博物館更應該主動出擊尋求各界的有利資源並妥善運用，積極強化雙方合作協力關係¹⁴。J. Austin 指出，博物館、美術館等非營利藝文機構間的合作夥伴關係 (partnership) 有許多加乘的效果；減少支出、增加收益、擴展經濟效益，並可資源、知識及經驗相互共享¹⁵。然而，作為文化機構的博物館與作為創造者的藝術家其本質並不相同，但是雙方都具有文化傳承的使命與義務。博物館與藝術家的合作關係並非只考慮到其中一方的利益，而是期許透過整合與跨界的交流合作達到雙方的改變與成長。透過藝術家對於博物館的詮釋再創造，博物館得以串聯過往的歷史文化，並透過當代議題的回應和展現，最終得以指引未來。換言之，博物館是聯結過往與現在的對話平台，它揭櫫社會所需面對的挑戰，警醒人們勇於面對進而採取行動¹⁶。博物館與當代藝術家的合作是一種整合發展，可以是雙贏的合作夥伴關係，更可成就開創文化的激進機制。

以下將藉由文化價值的三大面向；文化傳承、文化實踐及文化認同來進行美國 Isabella Stewart Gardner Museum 及日本大原美術館二個藝術家進駐計畫案例的分析，探討藝術家與博物館的合作夥伴關係對於博物館營運轉機的助力，其文化活動的實踐模式，以及最終對於建構機構文化認同的影響。

三、案例分析：美國 Isabella Stewart Gardner Museum 的藝術家駐館計畫

(一) 文化傳承：博物館的設置宗旨、困境及轉型契機

Isabella Stewart Gardner Museum 位於美國波士頓，成立於二十世紀初的 1903 年，博物館的設置宗旨在於對後代宣揚時代藝術的美的訊息¹⁷。這所擁有百年歷史的博物館以其豐富的古典藝術典藏著名，代表作品為惠斯勒的孔雀室等從文藝

14 Wymer, W. W. & Samu, S. 2003. Nonprofit and Business Sector Collaboration: Social Enterprises, Cause-related Marketing, Sponsorships, and Other Corporate-nonprofit Dealing. NY: Best Business Books.

15 Austin, J. E. 2000. The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

16 Teruggi, M. E. 1973, UNESCO. 1973. Resolutions adopted by the Round Table of Santiago(Chile)', *Museum*, 25(3):129.

17 "... living message of the beauty in art." 摘自於 Hawley, A. 2003. Life in Art, Report from the Director, *Centenary Report of Isabella Stewart Gardner Museum*, pp. 13.

復興到 19 世紀末期的歐美藝術。縱然 Gardner Museum 擁有令人稱羨的典藏及館舍，長久以來博物館的發展卻一直受制於創辦人 Isabella Stewart Gardner 的遺囑，規範 Gardner Museum 不得變動博物館的典藏、硬體空間及作品擺設的樣貌。受限於此，Gardner Museum 雖基於文化傳承而以其典雅悠久的收藏展現聞名，卻因其一成不變的典藏展式而與地方社區、社會發展及觀眾需求有嚴重的期待落差。(圖 1)



圖 1
Gardner Museum 於 1903 年成立於美國波士頓，博物館的設置宗旨在於對後代宣揚時代藝術的美的訊息。依據創辦人 Isabella Stewart Gardner 的遺囑，規範 Gardner Museum 不得變動博物館的典藏、硬體空間及作品擺設的樣貌。

1985 年新任館長 Anne Hawley 到職，發現博物館展示方式與內容皆與時代潮流嚴重脫鉤，參觀人數未盡理想，更缺乏與觀眾互動的活動規劃。Hawley 館長就任後的首要任務即是期許將活力與生氣帶回博物館 (bring the museum back to life)¹⁸。一系列的活動規劃和執行將 Gardner Museum 導入一新的發展階段，開發嶄新的觀眾客群，建構與社區的共識認同，振興 Gardner Museum 的組織活力，其中以當代藝術家的駐館計畫的成效最為顯著，使得博物館的展示與活動重新結合時代趨勢，挽回觀眾的心¹⁹。(圖 2)



圖 2
2000 年台灣藝術家李明維受邀參與 Gardner Museum 的藝術家駐館計畫，其後創作了作品「客廳」的展覽計畫。透過作品「客廳」的展覽計畫，李明維邀請民眾反思藝術品味與生命價值，挑戰博物館的概念及其對於大眾生活的意義。

18 賴瑛瑛、鐘路筠，2009。教育部補助計畫成果報告。訪談館長 Anne Hawley，頁 25。

19 Cohen, J. 2003. "Re/Framing the Museum: Artists at the Gardner." *Art New England* (April/May), pp.1-6.

(二) 文化實踐：藝術家駐館計畫 (Artist-In-Residence Program) 及其成效

2000 年台灣藝術家李明維受邀參與 Gardner Museum 的藝術家駐館計畫，其後創作了作品「客廳」的展覽計畫。李明維在古典博物館空間中的展覽廳內置放了綠色植物、舒適的沙發以及好吃的餅乾茶點，現場每天有藝術家本人或是“博物館家族成員”的義工朋友擔任展覽的主人，並從自家帶來自己最珍愛的物件於現場與參訪的觀眾分享，邀請民眾在輕鬆品嚐茶點的同時也閒聊回憶 Gardner Museum 的創辦人 Isabella Stewart Gardner，其周遊列國傳奇的一生，熱情好客的個性，藝術品入藏的歷史故事，以及設置博物館的目的及用心等等。透過作品「客廳」的展覽計畫，李明維邀請民眾反思藝術品味與生命價值，挑戰博物館的概念及其對於大眾生活的意義²⁰。透過藝術家居中的詮釋溝通，觀眾對於博物館產生了新的解讀及認同。(圖 3)



圖 3

博物館必須是一機動成長與時俱進的博物館，藝術家駐館計畫是 Gardner Museum 活動規劃的重點。藝術家 Joseph Kosuth 於 2003 年應邀駐館，並以其擅長的文字裝置手法詮釋創辦人當年典藏的歷程。Gardner Museum 的故事隨著藝術家的作品展覽及出版發行而得以在不同時空及脈絡下再三被傳頌討論。

博物館每年約有一到三檔特展，其中由當代藝術部推出一檔與駐館藝術家有關的展覽。2008 年駐館藝術家 Luisa Rabbia 的個展「與依莎貝拉同行 *Travel with Isabella: 1893-2008*」，則以博物館創辦人 Isabella Gardner 在亞洲各地的旅行為主題，展出其在旅行中所購藏的藝術品。呼應此展，Gardner Museum 隨後又策劃了「東遊 *Journeys East*」的展覽，展出創辦人生前在亞洲旅遊之所見所聞以及相關藝術收藏。藉由藝術家的作品創作及展覽發表，原本沉睡在典藏室中的文獻資料與藝術作品，透過當代藝術家的觀看得以重新獲得展現，創辦人的收藏精神及生

20 同上。

命歷程來亦得以以一當代人的觀點加以解讀再現，創辦人過去傳奇的故事亦得以再次為眾人所知。

擔任當代藝術部主任的 Pieranna Cavalchini 指出，藝術家駐館計劃所欲達到的目標就是使當代藝術與館藏的古典藝術能夠有交會與對談的機會，另外一個重要的目的即是希望博物館能夠扮演協助藝術家創作的角色，甚至是提供適當的環境來思考他們的作品²¹。藝術家駐館計劃乃是博物館活動中的寶石 (the jewel of museum programs)²²。藝術家駐館計畫以協助藝術家發想、創作、沈思為目的，在規劃時便考慮到計畫必須因人而異，因此保留許多即時變更的空間，包括藝術家的行程安排、創作空間的安排，以及最終可能呈現的展覽形式，因為每一位駐館藝術家都可能和博物館激發出不一樣的火花，因此必須允許高度的彈性。

Gardner Museum 的當代藝術部，負責藝術家駐館計劃的執行與策展。每年主動邀請 2-3 位來自各種不同領域的藝術家，包括了視覺藝術創作者、兒童繪本藝術家、音樂家、文學家、哲學家、園藝設計師等廣義的創作者，其中包括 J. Kosuth 等當代藝術世界中風格獨特的藝術家。多樣藝術家的邀請是為不同藝術觀點、表現形式及文化態度的多元選樣。駐館計劃的藝術家除了接受博物館的獎助經費，居住在博物館後院的小屋，更享有自由進出博物館各空間及部門的權利，藝術家被鼓勵自由瀏覽檢視在展場及庫房內的典藏藝術品，Gardner Museum 對於駐館藝術家展現最高的尊重，駐館過後亦無限期繳交藝術作品及展覽的規範，藝術家在充分受尊重及開誠交流的過程，進入博物館的場域及時空，並從中汲取個人所需之文化滋養成為日後創作的元素，二者之間是共存共生的合作夥伴關係。

Gardner Museum 主動邀請藝術家的參與來認識博物館，更透過藝術家的藝術創作及多元的活動使 Gardner Museum 成為更具特色的博物館，這些連續性的活動和計畫，不斷地刺激博物館與藝術家的創意和想法，將原本「束縛」於堡壘中的藝術品轉換成更有影響力的形式，並且廣泛傳播。因為當代藝術家進駐計劃，特展籌辦因而展現了博物館新的關懷視野。就組織運作上，為符應藝術家的需求，歷史典藏部和當代藝術部門間因而必須有緊密的溝通合作。這些計畫的執行均保留相當彈性的計畫變更，因其最終的目的在於創意的激發和鼓勵，是為文化的具體實踐。藝術家駐館計畫具體展現 Gardner Museum 開創文化、實踐文化的理想，而其成效則不僅對於機構產生組織年輕化轉型及博物館典藏生命再生的可能性，更將博物館的聲望及信念隨著藝術家作品的生產及展出而揚名國際。

21 "This is a wonderful place where you can leap to renaissance to contemporary in an almost surprising way. That's one of our goals. The other goal is to actually help artists to create their work, support the work of our thinkers living in our time, and support their artistic process ; I think we do that as well." 摘自於賴瑛瑛、鐘路筠，2009。〈組織活化的藝術策略研究：美國 Isabella Stewart Gardner Museum〉：教育部補助計畫成果報告，頁 35。

22 同註 19，Cohen, J. 2003. "Re/Framing the Museum: Artists at the Gardner." *Art New England*(April/May), pp.1-6.

(三) 文化認同：博物館的價值共識

博物館必須維持活力，對後代宣揚時代藝術的美的訊息，此乃是博物館最初的理想及執行的目標²³。 -O. Monks

《Gardner Museum: 2003 年百年紀念年報》揭示了博物館設置的宗旨與使命，一則延續創辦人所堅持的理想與目標，保持博物館的獨特性，再則必須與時代呼應，必須是一機動成長與時俱進的博物館。Gardner Museum 屬於中型博物館，部門和員工之間彼此有緊密的合作關係，維繫此關係的是有效的溝通。Hawley 館長上任後積極引進優秀新血，以年輕的視野、思維、技能帶領 Gardner Museum 走向新的世紀。以舉辦展覽為例，每年二到三檔特展，需要部門間的密切合作，同時，教育部門的活動也同步配合，推出新的義工訓練內容和學校合作，舉辦以展覽為核心的教育推廣活動；活動舉行之餘，為了維護年齡過百的博物館建築和內部典藏品，更必須仰賴安全部門和修復部門的合作。因此，部門之間的溝通是 Gardner Museum 員工彼此皆重視的工作，在環環相扣的工作程序下，這種相互依賴共存的理解有賴彼此的溝通和合作。而透過當代藝術家駐館計劃的介入，撞擊了原有的組織思維及工作模式，開展了博物館的新視野，更也重新凝聚工作人員、地方社區對於博物館的認同。

在 Hawley 館長的領導下，Gardner Museum 從一個以古典藝術收藏為主題、靜態展示為主、組織架構和業務單調、步調緩慢且與社會脫節的老舊博物館，轉型成一個較有完善功能的組織編制、紮根於社區、提供多元展示和活動的新型博物館，其經營方式的轉變過程中相當重要的考量即邀請藝術家的進駐來回應當代社會的發展境況。館長和館員隨時回應藝術家的需求及建議，適時回應了當代社會的發展趨勢。對博物館營運而言，這些刺激帶來了展示呈現的改變、與觀眾互動的博物館經驗規劃、博物館營運所需的新科技應用等，對於博物館產生了基本功能的反思及革新。

今日的 Gardner Museum 不僅延續其創辦人所堅持的使命和目標，保持博物館在文化傳承上獨特性，同時透過當代藝術的介入而化解傳統歷史藝術博物館所面臨的機構限制、觀眾流失、遠離社會等問題，成功地凝聚機構共識發展新價值，成為一間與時俱進的博物館。館長 Hawley 透過新的活動規劃來進行組織重組，加入年輕新血的工作成員來達到機構活化的目的。經過她長年的嘗試與努力，博物館營運開展了新價值共識的凝聚，為博物館使命努力前進的人事組合，同時也開發了博物館新客源及經濟效益。透過藝術家進駐計畫的文化實踐，博物館與藝

23 Monks, O. 1924. "The museum must always remain live, for that was the idea in the original conception and in the execution of the idea, a living message of the beauty in art to each generation." 摘自於 *Centenary Report of Isabella Stewart Gardner Museum*, pp. 11. Olga Monks 為創辦人 Isabella Stewart Gardner 的姪女。

術家的合作產生了最高的效能，是創意的激發和鼓舞，是前瞻性的文化開創，而非量化的藝術生產驗收。

四、案例分析：日本大原美術館的藝術家駐館計劃

(一) 文化傳承：博物館的設置宗旨、困境及轉型契機

大原美術館為日本第一個以西洋美術館為主題的私立美術館，設立於 1930 年，由日本企業家大原孫三郎創辦。美術館的設置宗旨為社會教育，並非為個人的興趣或為藝術投資而設置的博物館²⁴。大原美術館位於日本的倉敷 (Kurashiki)，是為江戶時代以來關西地區的商業與交通中心。當今，倉敷河川的沿岸依然保有 18 世紀白壁家屋風情，大原美術館的所在區域更被指定為歷史美景的特區。(圖 4)



圖 4
大原美術館為日本第一個以西洋美術為主題的私立美術館，設立於 1930 年，由日本企業家大原孫三郎創辦。大原美術館的建築採希臘風格的古典樣式，藏品豐富，為歐美藝術在日本的重要典藏據點。

大原美術館的建築採希臘風格的古典樣式，高聳廊柱的正面玄關兩側置放有羅丹 (Auguste Rodin) 的《傳教的聖約翰》與《迦來市民群像》。大原美術館的典藏品含括 17 世紀葛雷柯 (El Greco) 的《受胎告知》，19 世紀莫內 (Claude-Oscar Monet)、雷諾瓦 (Pierre Auguste Renoir) 等其他印象派大師作品，也藏有日本近代美術與現代美術作品。而早期歐美藝術作品的典藏必須歸功於大原孫三郎的友人兒島虎次郎，因受大原之託而在留學歐洲時全力收集優秀作品的努力，並成為歐美藝術在日本的重要典藏資產。

美術館設立初始，大原孫三郎即宣告其設館宗旨；避免大原美術館成爲一種官僚式的寶物殿堂²⁵。美術館的設置乃是爲提供日本民眾接觸這些真正的藝術作

24 今村新三，1993。《大原美術館ロマン紀行》，岡山：野村。

25 今村新三，1993。《大原美術館ロマン紀行》，岡山：野村。

品的機會。爲了社會大眾的現代學習，創設者大原孫三郎秉持著「藝術報國」、「社會貢獻」的立場來設立此一美術館，這種無私的熱情構成了大原美術館的核心價值。大原孫三郎期許培育世界公民，希望有朝一日日本人可與歐洲人並列齊趨，期許將來的世代站上世界的舞台²⁶。

隨著時代的腳步，企業第二代的大原總一郎（1909-1968）接任企業集團的理事長後，延續先人的精神及理念經營博物館，將研究調查及展示典藏轉向日本現代美術²⁷。大原總一郎本身擔任博物館理事會的理事長，親自主導博物館的典藏規劃。在他掌管期間，累積收購了 1920 年代以降的歐美及日本藝術，他本人更積極參與當時日本藝術界對於藝術形式、價值的創新實驗，而對於日本傳統文化音樂的推廣亦不遺餘力²⁸。然而大原總一郎理事長於 1968 年過世，博物館的活力以及對於當代藝術文化的關注支持亦逐漸淡去。多年來的日本經濟安定，新幹線的便捷及旅遊風氣的普遍，博物館因位處於倉敷觀光風景區而仍維持相當的參觀人口。然機構本身卻未規劃有更符合當代社會及地方民眾需求的活動，組織的逐漸老化導致博物館與地方社區及藝文世界的脫節，喪失博物館的文化開創精神而流爲觀光景點²⁹。

高階秀爾館長於日本國立西洋美術館卸任後，即應大原企業第三代及理事會理事長大原欽一郎的邀請出任館長。高階秀爾就任以來，啟動了多元的當代藝術活動，爲倉敷地區及大原美術館注入了博物館的新方向及營運契機，不僅是參觀人口的多樣化成長以及大原美術館設館宗旨的再延伸，更也是文化傳承的積極作爲以及大原美術館聲望的振興。

（二）文化實踐：ARKO 藝術家駐館計畫及其成效

當代藝術家的相關活動從高階秀爾館長於 2002 年就任館長之後，有了積極的推展，對於博物館的營運管理及活動績效產生極大的影響。從美術館開辦以來，大原美術館以收藏作品、舉辦展覽的方式做爲贊助藝術、支援藝術家的模式。在高階秀爾館長的主導下，大原美術館於 2002 年開辦了大原家族的宅第「有鄰莊」當代藝術展覽計畫（New Art in the Old Ohara Estate），ARKO 藝術家進駐計畫（Artist in Residence Kurashiki, Ohara）以及 2007 年的 AM 倉敷計畫（藝術家與倉敷的相會 Artist Meets Kurashiki），這三項計畫於焉成爲大原美術館與當代藝術社群及倉敷地方社區的合作指標。

26 兒島直平，1967。《兒島虎次郎略伝》，岡山：山陽。

27 高階秀爾，2009。〈大原總一郎和大原美術館的建設〉，《大原總一郎和大原美術館的建設》，倉敷：大原美術館，頁 4-5。

28 柳沢秀行，2009。〈前文藝復興〉，《大原總一郎和大原美術館的建設》，倉敷：大原美術館，頁 8。

29 大原美術館，2006。《大原美術館：2002-2005 活動報告》，倉敷：大原美術館，頁 8。

以 ARKO 藝術家進駐計畫為例，計畫的推出乃是經過詳細的評估，而發現藝術家進駐計畫不僅可以回應 21 世紀新時代的社會議題，更具有多重的經濟效益。美術館於 2005 年開始每年邀請藝術家進駐，使用早年兒島虎次郎曾經居住過的工作室「無為村莊」。自 2006 年以後開始以徵件的方式選取進駐的藝術家，閒置多年的美術館資產「無為村莊」因為藝術家的進駐而得到充分的利用，工作室的提供更不僅是對於年輕藝術家的贊助支持，更讓倉敷的大原美術館再次成為與當代藝術世界交流互動的據點，大原美術館亦因而有了對外發聲對話的據點。

「我確信我將終身獻身繪畫創作³⁰。」這是 2007 年的進駐藝術家三瀨夏之介於駐館計劃後所表達的感謝及決心。(圖 5) ARKO 藝術家進駐計畫提供了一個藝術生產的有效機制，鼓勵藝術家得以專注於創意的發想及文化的生產。在安定的機制規範下，藝術家得以認識歷史悠久地方文化，並引為創作的刺激及滋養。進駐期滿時，藝術家將創作成果於大原美術館內展示，除了舉辦展覽之外還舉辦藝術家與藝評家的專訪討論，印製展覽專集並彙整藝評專文。就此，大原美術館扮演了藝術家與藝術世界其他環節的交流溝通，直接實踐藝術文化的創造。透過當代藝術家的進駐，大原美術館的閒置空間發揮了最大的功效，更有許多的藝術家有機會重新解讀館內的典藏品，讓古典的藝術作品有了更創新與多元的詮釋。對於藝術家而言，ARKO 藝術家進駐計畫提供了藝術家專注於個人專精的創作發展，在大原美術館的輔導機制下與藝術世界互動溝通，創造了博物館與藝術家的雙贏局面。



圖 5
在高階秀爾館長的主導下，大原美術館於 2002 年開始陸續開辦當代藝術計畫，促使大原美術館與當代藝術社群及倉敷地方社區有了新的對話。文化價值不僅是文化的傳承，更在於文化的開創，終而凝聚共識認同文化。

(三) 文化認同：博物館的新價值

早於 1961 年，大原總一郎理事長即宣稱：博物館不應為一儲存展示的處所，

30 “I am confirmed and shall continue to paint till I die.”收錄於三瀨夏之介，2008。《ARKO 2007 三瀨夏之介》，倉敷：大原美術館，頁 63。

而應與時俱進³¹。扶持藝術家贊助藝術一直是大原美術館的設置重點³²。隨著高階秀爾館長的上任，宣示了博物館進入第三個的里程階段，也是一個新時代的使命：「一個致力於文化事業的新世紀」。承繼前人留下來豐富的典藏資源及博物館精神，大原美術館為 21 世紀設定了新的目標；典藏作品的深度研究，多元文化的尊重欣賞，地方社區的參與，支持藝術家及系列教育推廣活動³³。

作為一地方企業的美術機構，大原美術館展現了企業的企圖心，策動地方的文化傳承，開創新的文化資產，並發展大眾對於地方文化的共識與認同。為培育地方居民對於博物館的永續支持及認同，大原美術館與社區觀眾建立密切的共生發展，經常舉辦音樂會，廣場活動，並發展以兒童為對象的藝術計畫「兒童美術館計畫」，每年開放二整天只給兒童觀眾。一年之間約有 4000 人次的幼稚園兒童參訪美術館。此外，更在休館日時間進行專為小學生開放的時段及活動規劃，舉辦展覽導覽及兒童工作坊等多樣活動。這些努力不僅培育博物館日後長久的忠實觀眾，建立社區認同，也呼應著博物館的公共性的設館宗旨。誠如創設者的大原孫三郎從未將所藏作品裝飾於家中，博物館的設置及藝術品的收集並不是基於自我的興趣，而是基於文化永續發展及服務社區的公共精神。(圖 6)



圖 6
「我確信我將終身獻身繪畫創作。」這是 2007 年的進駐藝術家三瀨夏之介於駐館計劃後所表達的感謝及決心。ARKO 藝術家進駐計畫提供了一個藝術生產的有效機制，鼓勵藝術家得以專注於創意的發想及文化的生產。

日本泡沫經濟崩解之後，所謂的「美術館的嚴冬期」依舊持續著，特別是經濟的蕭條造成地方政府管轄下之公立博物館預算被大量刪減，活動規劃亦因而大

31 大原總一郎，1961。〈大原美術館的道路〉，《朝日新聞》，6月12日。請參閱柳沢秀行，2009。〈前文藝復興〉，《大原總一郎和大原美術館的建設》，倉敷：大原美術館。

32 早年大原孫三郎委託他所信賴的畫家兒島虎次郎協助作品的收集，仰賴藝術家的理想及視野建構博物館的典藏樣貌。其中多件重要作品均是透過藝術家的相互間的信任溝通而直接蒐購的作品，莫內的《睡蓮》便是兒島直接與莫內交涉之後購買的作品。馬諦斯 (Henri Matisse) 的《畫家的女兒肖像》與高更 (Paul Gauguin) 的《芳香大地》亦是兒島透過平時不斷的努力所購買的作品。第二次世界大戰後，兒島的後繼者更收集了新時代的作品例如波洛克、克萊因、杜布菲等等作品。此外，也收集了日本國內的岸田劉生的《童女舞姿》等同時代的美術作品。美術館除了收集建構美術史的代表作品外，對於當代前衛的美術展覽與作品的典藏收集活動亦從未間斷。自 1930 年開館的大原美術館，到今日依然持續推動支持當代藝術家及藝術活動，並以年輕藝術家為主要對象，期待能藉此培育與世界並駕齊驅的日本藝術家。

33 大原美術館，2006。《大原美術館：2002-2005 活動報告》，倉敷：大原美術館，頁 8。

量縮減，博物館的存續成爲重大危機。雖然大原美術館與國立西洋美術館相較之下規模較小，但每年的參訪民眾人數卻均有近 40 萬人次。透過當代藝術系列活動的規劃，大原美術館默默地經營倉敷的地方藝術特色，並開展根基於社區共識的文化傳承。透過藝術家進駐計畫不僅活化了博物館的機構營運，帶動了大原美術館周邊環境的文化意識，更讓歷史悠久的博物館因爲藝術家與當地居民的熱情參與而有了新的生命活力，展現博物館公共性的理想³⁴。

五、博物館的文化價值開創：台灣的境況

上述案例皆屬歷史悠久的藝術類博物館，Gardner Museum 及大原美術館在面對時代與觀眾變化的狀況下，新任館長選擇了邀請當代藝術家介入博物館的活動內容，藉此調整組織的運作及既有思維，釐清博物館的優勢與劣勢，進而進行博物館的營運實驗與改革。透過藝術家駐館計畫，歷史悠久的典藏文物獲得重新詮釋的機會，機構組織與空間環境得以活化再造，而跨領域的整合更激盪出文化藝術的嶄新面貌。藉此，博物館組織不僅獲得新的能量及視野，新藝術的生產更創造新的文化資產，文化得以傳承再創，是爲當代博物館在社會文化上可以發揮功能。建構藝術生產的贊助機制，擁抱與當代藝術家的異質撞擊，博物館扮演了介入未來社會及文化傳承更積極的角色，成爲文化開創的策動者。

國內博物館實施藝術家進駐計畫者並不多，其中以鶯歌陶瓷博物館於今年 2010 年開展的駐村藝術家計劃最具特色。計劃宗旨旨在提供世界各地申請的藝術家一個設備良好的創作環境與空間，期許藉此駐村計畫而促進國際的文化交流，進而體驗鶯歌創作環境，深入探索鶯歌的當代陶藝發展。駐村期程每期 1 至 3 個月。駐村期間，博物館負責提供創作所需之基本工具與設備，然其餘材料、燒窯費及食宿費用需由陶藝家自行負擔。駐村創作期間的週末假日，藝術家有義務開放工作室讓民眾入內參觀。駐村期滿，駐村藝術家必須提供駐村期間所創作完成作品總數之五分之一予博物館作爲教育用品³⁵。

今 (2010) 年由鶯歌陶瓷博物館主辦的臺灣國際陶藝雙年展更爲 2012 年下一屆的雙年展積極向外邀請國際陶藝競賽的得獎者來臺駐村創作，「2012 臺灣國際陶藝雙年展：召喚熱愛陶藝的靈魂³⁶！」駐村藝術家計劃是一國際交流及合作互訪的文化機制，對於機構文化及地方社區必然會激發良性的撞擊。鶯歌陶瓷博物

34 高階秀爾，2009，〈大原美術館：私立美術館の公共性〉。《ミュージアム新時代：世界的美術館長によるニュー・ビジョン》，東京：慶應義塾大学出版。

35 請參閱台北縣立鶯歌陶瓷博物館駐村藝術家計劃網站，瀏覽日期 2010.7.15。
http://www.ceramics.tpc.gov.tw/MultiMedia/WorldWideWeb/History/Data/998_289.pdf

36 請參閱台北縣立鶯歌陶瓷博物館臺灣國際陶藝雙年展網站，瀏覽日期 2010.7.15。
http://www.ceramics.tpc.gov.tw/Competition/Files/CPTN_37/History/PDF/37_%E7%B0%A1%E7%AB%A0.pdf

館以發展地方產業及鼓勵當代陶藝創作爲目標，其開創性值得鼓勵喝采。然而因台灣的公務體制及風俗習性的考量設計，駐村規範中要求藝術家需配合簽到，並需協同配合館方至地方及學校進行講學，這種對藝術家的期待要求將需公務體系更普遍的支持及合作溝通。參照 Garden Museum，駐館計劃最終的目的在於創意的激發和鼓勵，因而計畫的執行必須保留相當彈性的變更，並給予藝術家更多的自主及尊重。又以大原美術館的進駐計劃爲例，駐館計劃期間規劃有藝術家與藝文界的交流討論，期以激發雙方更開闊的視野及合作，最後再藉由專書的發表出版成爲文化迴流發展的要素。文化的開創難以制式的管理及量化的報表加以展現，如何化解公務體系的規範限制當是藝術管理者持續的挑戰。

專題策展多爲國內的藝術家與博物館合作的常見模式，在此以 2009 年台北當代藝術館的「無中生有：書法-符號-空間」爲例分析討論。當代館雖不同於上述案例爲擁有豐富典藏及歷史資源的博物館，然當代館以傳統書法爲議題來挑戰當代藝術及機構品牌卻值得討論。在書法藝術日益式微的當代社會，當代館被交辦書法展挑戰的正是領導者及策展人的智慧，如何重新解讀悠遠歷史書法，串連其於文化發展的一貫脈絡，甚且重新導引年輕觀眾正視書法藝術的精髓及美感。

「無中生有」的「無」是董陽孜以書法家角色與不同領域人士相互激盪的跨界對話、跨域創作、跨平台的展演合作，挑戰書法的跨界想像和思維激盪，亦演繹出傳統美學的當代新精神³⁷。誠如策展動機所示；「讓傳統文化與當代藝術『玩』在一起，正如展覽名稱預示，這是一場從『無』，沒有界限、沒有範圍、沒有束縛，到『有』，充滿想像、充滿議題、充滿對話的展覽，這不再是一場傳統書法的展覽，而是以書法爲引，希望在這『文字氾濫、書法式微』的資訊時代，探討書法融入當代文化及視覺環境的各種可能性」³⁸。在訪談之中，石瑞仁館長與展覽組林羽婕組長強調多次的討論溝通，鼓勵書法家與各個領域參與者激發火花才產生意想不到的各種創新作品³⁹。

在策劃過程中，當代館扮演了引導書法家與其他專家跨界合作的重要靈魂角色，鼓勵、激發、活化跨領域合作中潛在的可能性，並啟動了美術館、策展、藝術家之間合作聯盟的新方式。當代館雖然不具豐富傲人的典藏品，卻積極透過當代藝術進行跨界整合及與社區的對話，尋求歷史悠久的大同傳統社區更正面的接納及認同。除了優質創新的視覺藝術展覽，當代館也持續與建築界、時尚界、設

37 此展以董陽孜的書法爲核心發展，邀請楊岸、阮慶岳、劉小康、胡恩威、胡德如、簡學義、黃永洪、陳瑞憲、以及 Rainbow team + 工研院組合等八位建築師及藝術團隊，期許在「文字氾濫、書寫式微」的資訊時代，探討書法融入當代視覺文化環境的各種可能性。

38 石瑞仁、林羽婕，2009。《擁抱書法·親吻文化，無中生有 書法—符號—空間展覽專輯》，台北：財團法人台北市文化基金會、台北當代藝術館。

39 賴瑛瑛，2009。〈訪談當代藝術館館長石瑞仁、展覽組組長林羽婕資料〉，訪談日期 2009. 8. 24。

計界及表演藝術界等合作策劃多樣的特展。現今當代館經常有年輕觀眾大排長龍，其實驗創新的藝術展演、跨界合作的資源整合以及靈活積極的營運管理，不僅是文化傳承，更也是文化開創、文化認同。

六、結語

博物館的藝術家進駐計畫是為一具高度價值的文化生產機制，藝術家的介入為機構帶來了機構使命的文化傳承、新藝術的文化開創以及對於機構的新認同，為博物館的營運管理帶來了新的契機。對於一般民眾而言，透過藝術家的作品及時代語彙，民眾得有重新認識博物館功能使命的機會，對於博物館與民眾及社區均具有積極正面的作用。藝術家與博物館的合作計畫雖因雙方的期待及角色的差異，而彼此衝撞產生摩擦及衝突，然而這也正是新的視野新的文化誕生的契機。對於雙方而言，合作夥伴的關係建築於雙方積極的溝通及尊重，機構必須拋開權威、制式管理的規範，允許更彈性的思考、變更調整及足夠的時間從容協調溝通，方才可能創造出彼此互益的合作夥伴關係。最終的理想不在於準時報到驗收無誤，更重要的是創意的開發及未來文化資產的創造。而藝術家進駐計畫不僅在藝術類博物館具有相當的實施成效，相信對於文史類、自然類的博物館也都會激盪出創意的火花。

文化的多元性及複合性，可以從傳統的藝術類項，繪畫，雕刻到新媒體，也可以是音樂、建築、設計、文學、詩歌等等。相較於美國與日本的案例，邀請的藝術家並不侷限於視覺藝術家，也可以是文學家、思想家的邀請進駐。台灣博物館與藝術家的合作計劃仍以藝術類博物館居多，然而若可跨領域邀集人文、社會、自然、科學等不同領域的專家參與跨領域博物館的典藏、展示、場域的研究討論，勢必亦將激盪出更開放多元的詮釋解讀，產生更具實驗性、批判性的異質撞擊，開展出文化的創新面貌。就此，博物館當可以主動出擊，開放博物館的機制場域，廣邀武林高手腦力激盪，發揮藍海策略整合各方資源。

文化開創有賴機制的制定及推動，政策須有國際視野及長遠規劃，透過貫徹執行假以時日才有豐碩成果。在本研究中，我們看到藝術文化機構透過與各種不同類型藝術家的跨界合作夥伴關係，成為文化開創不可或缺的重要關鍵。機制的開發及政策的貫徹是為博物館營運的依循，博物館的文化價值當是文化事業更關鍵核心的議題。文化資產是人們歷史記憶的寶藏，文化不僅須加以保護，更重要的是透過鼓勵當代藝術計畫、藝術家駐館計劃來創造新舊的對話，開展明日的文化資產。

附表：

藝術家駐館計劃—Isabella Stewart Gardner Museum 與大原美術館比較表

| | | |
|----------|--|--|
| | Isabella Stewart Gardner Museum (私人美術館) | 大原美術館 (私人美術館) |
| 成立年代 | 1903 年 | 1930 年 |
| 地點 | 美國，波士頓 | 日本，倉敷 (Kurashiki) |
| 成立宗旨 | 成立於二十世紀初，以其豐富的古典藝術典藏著名，例如惠斯勒的孔雀室等。創辦人 Isabella Stewart Gardner 在遺囑規定，Gardner Museum 必須維護展場空間及其典藏及佈展的樣貌而不得變動，因此依然保持當年的風貌。 | 日本首個以西洋美術館為主題的私立美術館，由日本企業家大原孫三郎收藏的 19 世紀末到 20 世紀的西洋美術作品構成本館主要的典藏品。博物館的公共性以及與當代藝術家的合作發展一直是大原美術館的經營方針。 |
| 經費來源 | 私人財團捐贈贊助，例如：PEW Grant、Warhol Foundation、Nemoys Foundation 等。 | 大原私人企業贊助，其他個人與企業捐贈贊助。 |
| 藝術家駐館計劃 | 藝術家駐館計畫開始於 1996 年，至今已超過 10 年以上。 | ARKO (Artist in Residence Kurashiki, Ohara) 計畫自 2005 年開始。 |
| 特色 | 採主動邀請的方式，邀請對象為國際性、視覺藝術、音樂、文學等不同類型的藝術家。 | 採公開徵件的方式，對象為日本視覺類藝術家。 |
| 當代藝術相關計畫 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 藝術家駐館計畫 2. 夜間開館特別活動 3. 社區合作計畫 4. 學校合作計畫 | <ol style="list-style-type: none"> 1. ARKO 藝術家駐館計畫 2. 有鄰莊當代藝術展覽計畫 3. AM 倉敷計畫 |
| 成效 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 文化開創、藝術創作 2. 博物館組織活化 3. 博物館品牌行銷 4. 地方社區的共識凝結 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 文化開創、藝術創作 2. 博物館組織活化 3. 博物館品牌行銷 4. 地方社區的共識凝結 |

引用文獻

一、中文書目

- 王嵩山，2003。〈包容性的博物館實踐與文化權〉。《博物館學季刊》，17 (3)：5-6。
- 石瑞仁、林羽婕，2009。《擁抱書法·親吻文化，無中生有 書法-符號-空間展覽專輯》，台北：財團法人台北市文化基金會、台北當代藝術館出版。
- 田潔菁、林詠能，2009。〈博物館的本質價值與評量—以英國為例〉。《博物館學季刊》，23 (4)：101-111。
- 陳佳利，2003。〈博物館多元文化與社會參與平等—以英國的經驗為例〉，《博物館學季刊》，17 (1)：139-147。
- 陳瑞文，2002。〈當代藝術理論的源點〉。《美學革命與當代徵候評述》，台北：北美館。
- 張婉真，2005。《論博物館學》，台北：典藏。
- 張譽騰，2002。《博物館發燒》，台北：南天。
- 賴瑛瑛，2009。〈訪談當代藝術館館長石瑞仁及展覽組長林羽婕〉，8月24日。
- 賴瑛瑛、鐘珞筠，2009。〈組織活化的藝術策略研究：美國 Isabella Stewart Gardner Museum〉：教育部補助計畫成果報告。
- 鐘珞筠，2010。〈以當代藝術活化博物館的策略研究：以美國嘉德納博物館藝術家駐館計劃為例〉：台藝大碩士論文。
- 吳瑪俐 (譯)，2004。Lacy, Suzanne.(ed.)，1995。《量繪形貌—新類型公共藝術》，台北：遠流。
- 陳佳利、城菁汝 (譯)，2003。Sandell, Richard.，2003。〈博物館與社會不平等的爭鬥：角色、責任、抗拒〉。《博物館學季刊》，17 (3)：7-23。

二、日文部分

- 大原美術館，2006。《大原美術館：2002-2005 活動報告》，倉敷：大原美術館
- 大原總一郎，1961。〈大原美術館的道路〉，《朝日新聞》，1961.6.12。
- 小林真理，2009。〈芸術文化と法・制度〉。《アーツマネジメント概論》，東京：水曜社。
- 今村新三，1993。《大原美術館ロマン紀行》。岡山：野村。
- 三瀬夏之介，2008。《ARKO 2007 三瀬夏之介》，倉敷：大原美術館。
- 児島直平，1967。《児島虎次郎略伝》。岡山：山陽。
- 柳沢秀行，2009。〈前文藝復興〉。《大原總一郎和大原美術館的建設》，倉敷：大原美術館。
- 高階秀爾，2007。〈公立美術館「実力調査」の意義〉。《五つ星の美術館》，東京：日本經濟新聞社。

- 高階秀爾，2009。「大原美術館：私立美術館の公共性」。《ミュージアム新時代：世界の美術館長によるニュー・ビジョン》，東京：慶應義塾大学。
- 高階秀爾，2009。「大原總一郎和大原美術館的建設」。《大原總一郎和大原美術館的建設》，倉敷：大原美術館。

三、英文部分

- AAM. 1984. *Museum for a New Century*, Washington, D. C., American Association of Museums.
- Austin, J. E. 2000. *The Collaboration Challenge: How Nonprofits And Businesses Succeed Through Strategic alliances*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Brown, C. K. 2008. "Museums, Communities and Artists." *Visual Arts Research*, 34(2), pp. 5-13.
- Cohen, J. 2003. "Re/Framing the Museum: Artists at the Gardner." *Art New England* (April/May).
- Davis, P. 2008. *New Museologies and the Ecomuseum*. p. 397-414 in *The Ashgate Research Companion of Heritage and Identity*, edited by Graham, B. & Howard, P. Surrey: Ashgate Publishing.
- Hawley, A. 2003. Life in Art, Report from the Director, *Centenary Report of Isabella Stewart Gardner Museum*.
- Holden, J. 2004. *Capturing Cultural Value: How Culture Has Become A Tool of Government Policy*, London: DEMOS.
- Hooper-Greenhill, E. 2000. *Museums and the Interpretation of Visual Culture*, London and New York : Routledge.
- Iyer, E. 2003. "Theory of alliances: partnership and partner characteristics." In Wymer, W.W. and Samu, S. *Nonprofit and Business Sector Collaboration: Social Enterprises, Cause-related Marketing, Sponsorships, and Other Corporate-nonprofit dealings*, NY: Best Business Books.
- Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée. 2005. *Blue Ocean Strategy*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, N. & Kotler, P. 1998. *Museum strategy and marketing: Designing missions, building audiences, generating revenue and resources*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Macdonald, S. 1998. "Exhibitions of Power and Powers of Exhibition: An Introduction to the Publics of Display." *The Politics of Display: Museums, Science, culture*, pp. 1-24. London and New York: Routledge.
- Mensch, P. 1997. "Towards a Methodology of Museology." PhD thesis, University of Zagreb, 取自 http://www.muzeologie.net/downloads/mat_lit/mensch_phd.pdf. 2010.7.15.

- Selwood, S. 2002. "The politics of data collection: gathering, analysing and using data about the subsidised cultural sector in England." *Cultural Trends*, 12(47), pp. 13-84.
- Teruggi, M. E. 1973, UNESCO. 1973. Resolutions adopted by the Round Table of Santiago (Chile), *Museum*, 25(3): pp. 129.
- Weil, S. E. 1986. "Questioning some premises." *Museum News* (June), pp. 20-27.
- Weil, S. E. 1990. "Rethinking the museum: an emerging new paradigm." *Rethinking the Museum and Other Meditations*, Washington, DC: Smithsonian Institution Press.
- Weil, S. E. 2002a. "From being about something to being for somebody: The ongoing transformation of the American museum." *Making Museums Matter*. Washington, D.C.: Smithsonian Institution Press.
- Weil, S. E. 2002b. "Organization-wide quality: A theory of museums and immodest proposal." *Making Museums Matter*, Washington, D.C.: Smithsonian Institution Press.
- Wymer, W. W. & Samu, S. 2003. *Nonprofit and Business Sector Collaboration: Social Enterprises, Cause-related Marketing, Sponsorships, and Other Corporate-nonprofit Dealings*, NY: Best Business Books.
- Vergo, P. ed. 1989. *New Museology*, London: Reaktion Book.