

# 二十一世紀初美術館治理 與公共責任之初探\*

Reflections on Art Museum Governance and  
Public Accountability at the Beginning of the  
21st Century

曾信傑

Tzeng Shin-chieh

國立臺南藝術大學博物館學與古物維護研究所助理教授

Assistant Professor, Graduate Institute of Conservation of Cultural Relics and  
Museology, Tainan National University of the Arts

---

\* 感謝審查委員與編輯委員寶貴的專業意見，讓本篇文章更加完備，在此特別致謝。

## 摘要

美術館治理在現今社會中，仍是較少被提出探討的主題，但是治理相關的議題卻是關乎美術館的公共責任與民眾對於美術館信任感。近年來，美術館的發展與治理都有密切關聯，包括：文物所有權的歸屬、文物歸還與普世博物館、美術館治理模式的轉變、美術館館長與董事會的溝通（或溝通不良）、美術館精英主義與民主化、服務對象的擴張與社會公允的落實等，相關議題都是本研究所觸及之議題，並希望透過研究探討，歸納出美術館治理的運作模式與申論肩負的公共責任。

本研究首先回顧美術館的定義與發展，列舉出現代社會中與治理有關的事件，強調治理的在美術館中必要性。其次，探討治理的發展與相關理論，從公司治理與非營利治理的概念中，歸結出影響美術館治理的三個最重要層面，分別是所有權、控制權與受益權，並進一步地剖析每一個層面，從理論與實務面討論所有權的歸屬、控制權的運作與受益權的擴大，並強調三者之間相輔相成的因果。最後，研究者試圖從理論發展與實務運作中，針對美術館歸結出合適的治理模式，解釋美術館治理的實務運作；同時，研究者認為要落實美術館的公共責任，治理是最佳的工具。

本研究根據理論基礎與實務運作，歸納出美術館治理模式，提供一個清楚與明確的架構，解釋現代美術館在治理運作上所需要注重的層面，做為未來分析之參考基礎。

良好的治理不但可以提升民眾對美術館的信賴感，也會願意參與美術館所提供的各項服務，有助於鼓勵民眾捐贈文物與財務、加入董事會與擔任志工、吸引弱勢族群或是少數團體來使用美術館，逐步走向民主化，最終理想是創造一個全民共有、全民共治與全民共享的美術館。

---

關鍵字：美術館治理、公共責任、所有權、控制權、受益權

## Abstract

At the present time, research into the governance of art museums is still somewhat undervalued and few contributions have been made to the subject. However, governance plays a key role in attracting public trust and accountability for art museums. In recent years, the development of art museums has been closely related to issues of governance, including the ownership of artworks, repatriation of artifacts, changing modes of art museum governance, (mis)communication between museum directors and their boards, a movement from elitism to democracy, expanding museum audiences and a new emphasis on social inclusion. This research aims to explore modes of art museum governance and how art museums maintain their accountability to society.

The author begins by looking at the definition and historical development of art museums with emphasis on relevant cases of governance and the significance of governance. Secondly, he explores the historical development of governance and theories of governance from corporate to non-profit organizations, distilling three paramount aspects of governance for art museums: who owns them, who controls them, and who benefits from them. The paper then proceeds by analyzing each of these levels in both theory and practice, specifically confronting the vested interests of ownership, control mechanism employed by museum directors and government officials, and expanding circle of those who derive benefit from museums. These three aspects are in fact intertwined in the practice of art museum governance. For his conclusion, the author argues that good governance is a museums' best tool in living up to its public responsibilities.

Good governance of art museums will not only increase public confidence, it will engage visitors in all aspects of the museum, including donations of cash or works to the collection, participation on the board of directors, volunteerism, and attracting minority groups. Ideally, the ultimate goal is to create an art museum owned, managed and shared by the people.

---

*Keywords:* art museum governance, accountability, ownership, control mechanism, benefit

## 一、引言 - 美術館治理的必要性

當世人都引頸稱羨西班牙畢爾包古根漢美術館(Guggenheim Museum Bilbao)的成功，讓一座沒落的工業城市重新回到世界文化版圖，並吸引每年數百萬計的遊客時，古根漢美術館的治理根基正不斷的受到撼動，關鍵是湯瑪斯·克倫士(Thomas Krens)擔任館長的二十年間爭議性領導風格。從1988年至2008年的二十年之間，克倫士擔任古根漢美術館的館長，開啟古根漢美術館的品牌全球化與分館擴張新紀元，但同時卻也在財務上年年產生不足與短缺的狀況。古根漢美術館在1990年與1991年曾經出售館藏的畢卡索、康丁斯基與莫迪里亞尼的畫作，獲得收入來購置新館藏與償還負債，引起喧然大波(蔡昭儀, 2004: 36-37; Einreinhofer, 1997: 193-194);另外在2005年當時任職古根漢美術館董事會主席(Chairman of the Board of Trustees)的彼得·路易斯(Peter B. Lewis)於元月辭去主席與董事的職銜，主要導火線是路易斯不滿克倫士館長長久以來堅持擴張政策(expansion process)，以及館長不顧美術館財務赤字日益增加的危機(D'Arcy, 2006)。在2007年時，大西洋彼岸的英國倫敦國家畫廊(The National Gallery)館長查理·蘇瑪利斯·史密斯(Charles Saumarez Smith)在任職五年後提出辭呈(Morris, 2007)，據聞背後的主要因素是因為館長無



圖1 畢爾包古根漢美術館成功活化在地



圖2 紐約古根漢美術館治理爭端不斷

法獲得董事會與館內高層主管支持，政策推動不易，因而辭職前往皇家藝術學院（The Royal Academy of Arts）任職（Higgins, 2007）。英國新堡的波爾迪克藝術中心（Baltic Centre, Newcastle）在2006年時也發生付不出權利金給藝術家的窘境，當時甚至有藝術家本身也兼任董事，潛在的雙重身份明顯地違反博物館倫理之虞（Steel, 2006）。吳金桃曾經針對大西洋兩岸的英、美兩國知名美術館調查董事會成員組成進行研究，發現在二十世紀末的美術館中，多數董事都具有企業背景、以男性為主、教育背景也是公校或名校為主，呈現出集中在社會精英份子為主的董事治理方式（Wu, 2002）。在日本則是從二十世紀末開始將國家美術館推向行政法人化的方向前進，在2001年時四座國家美術館整合成為一個機構治理，稱之為獨立行政法人國立美術館，包括東京國立近代美術館、國立西洋美術館、京都國立近代美術館與國立國際美術館（金子啟明, 2008），透過獨立行政法人制度的推行，目的在提供這些公立博物館較大的營運彈性，包括人事與經費量的層面，但是卻也增加美術館的財務壓力，對臺灣當時的美術館也產生不小衝擊，不斷有師法日本的獨立行政法人的呼聲出現。

從上述事件的發展，可以明顯地發現近二十年來美術館的決策制定與組織發展上，持續地面對社會環境的新挑戰，美術館治理（art museum governance）的正當性與合理性需要重新思考，不論是文物的典藏責任、治理主體（governing body）的代表性、館長與治理主體的溝通協調、對於博物館營運的監督、社會大眾是否有權利參與並使用美術館提供的活動與服務等課題，再再地引發新世紀中美術館治理的討論。本研究預期透過回顧治理理論的相關文獻，對照當今美術館治理的實務運作，進行初步探討。首先發掘出影響現行美術館治理的重要因素，並分別敘明，強調美術館治理的必要性；同時，反映到身為公共機構的美術館中，如何為全民代為管理重要文化資產的藝術品？如何轉化這些藝術品成為全民可以學習或享受的參觀經驗？都是考驗著美術館如何落實到公共責任（accountability<sup>1</sup>）。最後，透過治理議題的討論，本研究將進一步地歸納出相關建議，提供國內美術館未來運作之參考。

## 二、美術館的發展與社會角色的轉變

何謂美術館？美術館是人類文明的寶庫，是美學藝術的表徵，也是一個城市、區域或國家對文化重視的指標。美國博物館協會（American Association of Museums,

1 Accountability一般在企業管理中翻譯為責信，指得是企業本身需要有責任，本研究中的核心是美術館，屬於非營利組織治理，因此在此翻譯為公共責任較為合適。

專題：美術館的當代性

簡稱AAM)將美術館定義為「永久性的非營利性機構，基本上以教育與美學為目的，雇用專業館員，蒐藏與擁有藝術品，固定地為大眾進行保存、詮釋與展示」，主要在蒐藏、保存與呈現藝術作品(Einreinhofer, 1997: 190)；簡單地說，美術館就是以藝術作品為核心的博物館類型。連俐俐(2010: 32-33)提出美術館的定義是「必須建構在收藏的基礎上，且以造型或視覺藝術為主；以審美的角度作為看待與展示文物的基礎」。當肯(Duncan, 1995: 7-8)認為美術館是儀式的場域(the art museum as a ritual site)，保存了社區正式的文化記憶。因此物件進入到美術館或觀眾在美術館空間的體驗，都是儀式的一部份，具有抽象性的意義。舒伯特(Schubert)則主張美術館<sup>2</sup>在過去是藝術課題的權威、定義與價值的絕對答案，今日社會中則被熱烈地討論美術館存在的本質與方法(Schubert, 2009: 15)。因此可知，傳統的美術館扮演著絕對性的權威，擁有至高無上的權力，但是現代社會中的美術館卻是具備多重功能，需要服務多元的觀眾，方能達成美術館的使命。進一步地探究，學者麥嘉倫(McClellan, 2008: 1)強調當今美術館受歡迎的程度是前所未有，卻也受到發展方向與價值觀上的挑戰。也就是二十一世紀的美術館相較以往，呈現出更多元與多變的風貌，尤其在蒐藏作品與獨特建築兩方面，依舊持續地引導世界的潮流。並木誠士與中川理(2008)從日本觀點出發，提及美術館具有神聖性，被視為鑑定美的場所，但這種認知在現代社會中隱含著會被恣意操縱的危機。也就是美術館可能受到政治或是社會的特意操作，左右原本應有的教育與美感傳遞本質。整體而言，美術館從文藝復興時期的私人收藏的畫廊(Galleria)，逐漸發展成為現代社會中舉足輕重的藝術教育與美感體驗的公共機構，從既有的精英主義(elitism)逐步地轉向歸屬全民的民主化(democracy)表現，提供一個社會大眾可以共同使用服務的重要場域。

根據上述學者的論點，可看出二十一世紀的美術館不但要承襲既有的典藏藝術品工作，也要提供社會大眾參觀並與藝術品面對面的第一類接觸、學習藝術作品的內涵與提昇對藝術的認識，無形中創造出一個儀式的場域，更是肩負社會期待的明燈與引導藝術發展的重要舵手。但是隨著社會急遽改變，外在環境也帶來新的挑戰，美術館如何因應進行變革，找出合適的定位，承擔公共責任，是當今所有美術館從業人員應該要積極因應的議題。

從歐洲國家早期設立的美術館至今，發展的歷史已經超過兩百年，著名案例包括

2 原作者在書中原文以museums稱之，翻譯為博物館，但該書中所探討之museums仍是以美術館為核心，因此在此翻譯為美術館。



圖3 英國倫敦的華勒斯美術館(The Wallace Collection)，是從傳統逐漸轉型到現代的一座美術館，近年來推出許多平易近民的服務措施，象徵其社會角色的改變

羅浮宮(The Louvre, 創立於1793年)與英國國家畫廊(The National Gallery, 創立於1824年),可以說是博物館中歷史最悠久與最重要的類型之一。美術館的原文是art museum或museum of art,但是歐美也有不少國家以gallery一字代替art museum,所以gallery, art gallery與gallery of art都是可能美術館。它的範疇包含所有蒐藏藝術作品的博物館,從廣義的百科全書式博物館(encyclopedic museums)或普世博物館(universal museums)、到狹義的單一藝術類型的繪畫館或雕塑館、甚至於單一藝術家的紀念館或單一蒐藏家的博物館都可以稱為美術館;另外,從上世紀中也開始創建一波美術館新貴:現代美術館(museum/gallery of modern art)與當代美術館(museum/gallery of contemporary art),這類美術館的目的在反映與引介社會中不斷創新的藝術家與他們的藝術作品。時至今日,現代與當代美術館的設置,也被視為城市文化的重要指標,世界知名城市莫不以設立具規模與特色的現代/當代藝術館為己任,最近二十年來廣為設立,如:倫敦的泰德現代館(Tate Modern)、格拉斯哥現代美術館(Gallery of Modern Art, Glasgow)與臺北當代藝術館等。

專題：美術館的當代性



圖4、圖5 英國格拉斯哥現代美術館 (The Gallery of Modern Art, Glasgow)，除了引介當代藝術家作品之外，也積極吸引民眾參與，右圖是親子教育學習區

歐洲各國美術館的形成，早期都是集中在私人蒐藏，之後再陸續轉變成為公共機構，如：佛羅倫斯的梅狄西家族 (the Medici) 蒐藏是世界著名的烏菲茲美術館 (Uffizi Gallery) 之基礎，哈布斯堡王朝的蒐藏 (Habsburg collection) 則是維也納美景宮 (Belvedere Palace) 的前身，類似案例不勝枚舉 (Alexander & Alexander, 2008: 24-30)；此一傳統也影響到美國境內美術館的發展，由私人收藏、捐贈而成立，甚至尤有甚者，連經營費用都以私人捐贈為主 (Einreinhofer, 1997: 1-17)。由此可見，由私人到公有得過程中，需要考慮到公眾，也因此美術館開始承受公共責任 (Boylan, 2006: 201-202)，這也可以說是美術館與私人收藏或畫廊最大的不同之處。藝術品與博物館的歸屬是從私人轉變為公共擁有，這顯示出在美術館治理中的最核心概念，就是所有權 (ownership) 的轉移，藝術品在美術館中是由館方代替社會大眾進行管理與照顧，但是這樣的公共所有權偶爾也會產生新問題，如：文物歸還與普世美術館之間的爭論、藝術品如何採購與可否註銷；另外，因為所有權已經歸屬公眾，館藏藝術品與組織應被視為公共財，因而發展出美術館治理的第二個要件——控制權 (control) 的運作，這往往是透過代理人機制，指定董事會或是政府機關代為看管，以確認組織運作的適當性，與制度面息息相關；另一個重要議題，是在公共財產的基礎概念下，美術館為



誰 (for whom) 服務, 或是說誰有權利使用美術館各項設施, 受到新世紀中社會公允 (social inclusion) 提倡的影響 (Dodd & Sandell, 2001), 強調人人都有權使用受到社會的照顧並使用美術館, 形成美術館治理的第三個因素, 也就是受益權 (benefit) 的產生。簡而言之, 美術館受全民所託, 應妥善照顧館藏與館舍; 民眾則透過控制權的運作, 委託代理人決定美術館的方針與監督館方的表現; 也因為所有權歸屬公眾, 因此社會上的每一份子, 都應該有權受益於博物館所提供的各項服務。事實上, 這三個要件環環相扣, 牽一髮而動全身, 是形成新世紀初美術館治理的基本概念。

### 三、治理理論與美術館

何謂治理 (governance)? 美術館需要治理嗎? 本節主要是透過相關文獻回顧, 找出治理理論的基礎, 放置在美術館的脈絡, 檢視美術館是否需要治理與如何治理。

治理是來自西方文明的概念, 一般發生在團體或是組織中, 負責導引方向與掌控表現的成果, 最常見的是企業組織管理上 (Cadbury, 2002), 屬於組織行為研究, 稱之為公司治理 (corporate governance)。一般而言, 公司治理的基本概念是在於股東出資成立公司後, 由管理階層與員工進行組織營運。但是如何監督與督促整個公司運作, 達成營利並有盈餘可以分配給股東? 核心關鍵是選出一批扮演代理人機制的董事, 成立董事會 (board of directors) 來決定組織的政策或方針, 同時, 由董事會來監督組織的表現, 目的是責成董事會來促進並提昇企業的營運表現, 達成盈利分配的最終目標, 讓企業的所有持股人 (shareholders) 都能夠因此分享利潤。組成董事會其中要因之一是因為在團體與組織中, 並非每一份子都有時間或能力參與決策與活動, 尤其是在大型企業中, 持股人往往是小額投資者, 雖然他們都擁有部分的所有權, 但是為數眾多, 所以董事會的成立就是協助企業運作。學者對公司治理有不同的定義: 施萊弗與維什尼 (Shleifer & Vishny, 1997) 認為「公司治理在確保資金提供者可以獲得投資的報酬」; (Cadbury, 2002) 將之定義為「由公司主導與控制的制度」; 戴立達頓與卡內拉; (Daily, Dalton & Cannella, 2003) 則提出是「董事會的決策, 運用組織的資源並解決多數參與者之間的衝突」。由於在英、美兩國公司的資金主要是由投資股東出資, 一般公司會設立董事會作為決策與監督機制, 並委任管理階層與員工進行營運推展工作, 股東權益與利潤分享一直以來都是治理研究的重點 (曾信傑, 2006)。

專題：美術館的當代性



圖6 維多利亞與亞伯特博物館 (Victoria and Albert Museum)，1980年代前是政府治理，之後成立董事會，轉為董事治理

針對公司治理理論，瑪琳(Mallin)曾經整理出相關的重要理論，包括：代理理論(agency theory)、交易成本經濟理論(transaction cost economics)、利益關係人理論(stakeholder theory)、管家理論(stewardship theory)、階級霸權理論(class hegemony)與管理階層霸權理論(managerial hegemony)，其中以代理理論與利益關係人理論較常被討論(Mallin, 2004: 9-17)。前者持傳統觀點，即公司股東授權給董事進行代理人的職權，有助於推動與監督公司的正常營運；後者則擴大代理參與的範疇，認為與企業組織有關的利益關係人(stakeholders)皆有權表達意見，公司營運也要注重利益關係人的權利。公司治理理論在二十一世紀初再次受到重視，主要是因為不少的企業決策錯誤或是罔顧股東權利造成企業破產，董事會的決策與監督功能被視為企業治理的成功的樞紐。公司治理的理論深深地影響到非營利組織治理(governance for non-profit organisations)，其中尤其以董事會做為代理人最具代表性，因此董事治理(board governance)成為歐美國家許多非營利組織的治理模式。康福斯(Cornforth, 2003)提出非營利組織治理中常見的理论包含了代理理論、管家理論、利益關係人理論、民主觀點(democratic perspective)、資源依賴理論(resources dependency theory)與管理階層霸權理論，與公司治理的理論泰半雷同，也再次強調透過代理機制，讓董事會行使決策與監督的責任。其中較特別的是資源依賴理論，是強調非營利組織中，資源的取得有限，因此透過董事會與社會大眾的努力，可以將吸引資源並與組織生存相依賴，互利共生，許多非營利組織的董事因而扮演著資源聚攏的核心角色。不論是公司治理或是非營利組織治理，多半是集中在探討所有權與控制權之間的平衡關係，但近年來已有學者提出「受益權」的概念，將治理延伸到另一個層次的探討。特別是在非營利組織的運作，因為所有權是屬於無形的社會大眾或公眾，是一個集合名詞，因此誰有權可以獲得組織提供的服務，是需要專章討論，受益權提出也讓非營利組織治理形成「所有權、控制權與受益權三權分立」的現象(陳林, 2004)。

本研究認定美術館屬於非營利組織的一部份，若遵循上述學者論點，非營利組織治理的理論或許較為合適。目前歐美各國針對美術館治理的論述甚少，多數集中討論董事會運作機制，如：董事會成員組成、董事會操作方式、資金來源與資源聚攏等議題，另外一部分則著重在實務操作面與倫理的規範，我國美術館有不少是公立的文化機構，包括國立與縣市立美術館，並非透過董事治理進行運作，而是由政府機關直接管轄與監督，相較之下，有何異同？至於美術館治理是否有既定模式？受到哪些因素的影響？值得深入探究。

根據相關文獻回顧得知，美術館治理仍然缺乏明確的架構與理論基礎，現階段主要是由政治與經濟學角度，借用相關論點審視美術館治理現況(Oster & Geotzmann, 2003)。本研究分別就前述所歸納出的三權分立原則，針對所有權、控制權與受益權分別進一步申論探討。

#### 四、所有權歸屬—全民所有

美術館中的藝術品，應歸誰所有？美術館藏品以藝術品為主軸，往往都是價值連城的藝術大師的巨作或是無價之寶，吸引世界各地的觀眾不遠千里而來，只為親眼一睹藝術的真跡，如：羅浮宮的 蒙娜麗莎的微笑 (*The Mona Lisa*)、荷蘭國家博物館(Rijksmuseum)的 夜巡 (*The Night Watch*)、紐約現代美術館(Museum of Modern Art)的 亞維儂少女 (*Les Demoiselles d'Avignon*)以及臺北國立故宮博物院的收藏，所謂鎮館之寶也不為過，名義上應該是屬於美術館所有，但果真如此，美術館是否有權買賣這些藝術藏品？誰有權做這樣的決定？

談到所有權，是治理理論的核心，因為是群體的組織，所有權是一個集合概念(collective)，是共有且歸屬於群體或是組織的每一份子。在美術館中，基於非營利組織的公共特質，所有權很難以切割，必須是共享(shared)或是共同所有(collectively owned)存在，也就是社會上每一份子都有權共同擁有美術館與其藏品，都可以稱為利益關係人(stakeholders)，與公司治理中的持股人(shareholders)有所不同。因此美術館中的藝術藏品究竟是歸誰所有？是國家政府？或是董事會？或是館長與館員？還是社會大眾？基於共同所有權的抽象觀念，陳林提出非營利組織中的公益信託型態下，以公益為目的，所有權成為「名義上的所有權」，廣義的定義可以推及整個社會大眾與全體公眾，應是比較合理的解釋(2004)。

筆者曾在其他著作中提出所有權議題的受重視，在二十一世紀初應該重新思考相關課題(曾信傑, 2008)，包括：誰有權決定要收購文物？誰有權決定要(或不要)收購哪些文物？誰有權決定文物的重要性以及是否可以交換、註銷與變賣？誰有權決定如何使用文物以及提供給哪些人使用？還有面對新科技時代的挑戰，文物如何運用來增進其功能？反映在實際案例中，從90年代古根漢美術館拍賣館藏的三幅現代藝術品 2006年曼徹斯特附近的柏立地方政府(Bury Council near Manchester)

決定拍賣英國畫家羅利(L. S. Lowery)的畫作來填補地方政府赤字<sup>3</sup>、到2008年華茲美術館(Watts Gallery)出售重要的摩爾(Albert Moore)與柏恩瓊斯(Edward Burn-Jones)的畫作(Steel, 2008a),美術館是否有權利替民眾出售或買賣館藏藝術品?如果美術館淪為藝術品交易的場域,與私人商業畫廊又有甚麼樣的差別。因此,英國博物館協會在2008年經過多次討論後,歸結出一個較明確的定論:博物館 美術館屬於公共機構,受全民所託(held in public trust),明訂博物館 美術館可以註銷並出售藏品的可能性,只有在充實館藏、改善藏品保存條件與設備的狀況下,而非用於弭平館方營運赤字。另一個令人深省的著名案例,是位於美國費城郊區的邦恩斯美術館(Barnes Collection, near Philadelphia),創辦人邦恩斯博士(Dr. Albert C. Barnes)在遺囑中要求所有藏品不得離開博物館(to remain on-site)。但是在1992年時,美術館董事會決議將藏品借展到日本,以獲得額外收入來整建日益破舊的博物館建築與室內裝修,當時引發極大爭議,許多博物館從業人士提出抗議,最後法院判決董事會勝訴,但僅是特例(Malaro, 1994: 108-109; Thomson, 2002: 44-46),主要原因是為了讓美術館獲得經費進行建築整修,同時有機會到海外展出,是一石二鳥的策略,但是仍有為數不少的人認為董事會沒有權力否決創辦人的遺囑決定藏品的借展與否,是違反博物館倫理的規範。這個案例反映出董事會的權力應不應該受到限制,同時,藝術品歸屬大眾所有,誰有權利為大眾決定。從上述兩個案例中,可以得知現今的概念是以永續考量,唯有當藝術藏品受到潛在的威脅時,董事會是可以權宜性地註銷或是移動蒐藏藝術品。

另外一個廣受爭議的課題是文物歸還與普世博物館的主張。文物所有權既然歸屬大眾所有,美術館為全民照顧藝術品應是名正言順,只是全民或大眾的範圍有沒有界限?是社區、縣市、國家或是全世界?2002年12月由十八座世界著名的美術館共同提出「普世博物館宣言」(Declaration of the Importance and Value of Universal Museums),強調文物歸還有違背美術館為全民看管藝術品的使命,試圖為文物歸還解套,如:大英博物館(The British Museum)可以因此大聲主張艾爾京大理石雕像群(Elgin Marbles)的合法所有。此番論點一出,輿論譁然,贊成者鼓掌叫好,認為文物可以獲得更妥善的照顧,減去舟車勞頓的搬運與政治角力的危機;反對者則是不以為然,感嘆本國文明的藝術品流落他國的悲哀;尤有甚者,坤諾(Cuno)更明白指出,臺北國立故宮博物院的珍貴文物所有權,究竟是不是歸屬中華民國,恐怕也不是沒有爭議

3 來源：<http://news.bbc.co.uk/1/hi/england/manchester/4716240.stm> (瀏覽日期：2013/02/02)



圖7 國立故宮博物院的所有權歸屬是否歸屬中華民國？或有不同聲音？

(Cuno, 2008)。

2011年11月，國立故宮博物院員工盜取藏品《龍藏經》的數位影像檔在大陸轉印與賤賣，牟取暴利<sup>4</sup>，引發社會高度關注，雖然故宮前院長在立法院答詢時曾經表示該員僅是盜取影像檔案尚未販售<sup>5</sup>，事件中的主要癥結點之一是在於文物歸屬全民所有，當特定人士將文物的使用（含版權與著作權）占為己有或作為私人用途，很明顯地就違反了美術館治理的真義，而圖利私人則更清楚地違反博物館倫理與相關法律規範，更可能讓社會大眾對於博物館的聲譽與能力，留下懷疑的陰影。因此，博物館從業人員在處理館藏文物時，更需要小心謹慎，時時謹記文物所有權的意涵，並以大眾的利益為最終指標。

美術館是現代社會中重要的藝術文物守護者，從所有權的概念來看，是社會大眾依賴的代理人，替全民行使所有權的決策，涵蓋了藝術文物的購置、出借與註銷等，如同艾倫霍夫（Einreinhofer）主張，所有藝術品的典藏與捐贈都基於公眾信任，因此董事會應該要深入瞭解各方條件才能做出決定，藏品註銷更要小心謹慎。因為有代理機制，賦予董事會或政府機關更重要的使命：為社會大眾監督代管的無價文化資產，督促美術館進行藝術藏品的研究、教育與展示等各項活動，如此才能讓社會大眾有機會瞭解與認識藝術與文化的真諦（Einreinhofer, 1997: 191-192）。

4 資料來源：<http://www.want-daily.com/portal.php?mod=view&aid=96>（瀏覽日期：2013/03/15）

5 資料來源：<http://lis.ly.gov.tw/lcgci/lypdf.txt?10008501;0065;0107>（瀏覽日期：2013/03/20）

## 五、控制權主導—為民所治

美術館運作的好壞，應歸誰來管控？各國政府對於美術館的重視超乎以往，但是有沒有一套標準來評估美術館的成效？控制權的主導在各國產生極大的差異性，近年來面臨外界呼籲改革的壓力，英國與法國的博物館被要求分權化 (devolution or decentralisation)、其他國家的館舍機構則面對減少開支、自治化 (autonomy) 到私有化 (privatisation<sup>6</sup>) 等多元政策，不一而足 (Boylan, 2006: 201)。傳統上，以英國與美國為主的美術館通常是透過董事會來進行治理工作，也就是董事治理；歐陸國家一般是由中央或地方政府來管控與監督美術館的運作，如：法國與荷蘭，政府因此扮演重要的角色，本研究稱之為政府治理。我國公立美術館建置受到歐洲大陸國家與日本影響，往往是由政府主導與控制，也就是政府治理的形式，如：國立臺灣美術館、臺北市立美術館與高雄市立美術館，不論是在人事任用、營運經費編列上，都取決於中央與地方政府的支持。

董事治理的美術館，主要是透過董事會來行使控制權，因此博物館營運方針、各項政策的制定，甚至館長的遴選，都需要由董事會集體進行表決；換句話說，博物館的董事就是全民代理人，協助全民進行決策與監督的工作，英國與美國多數的美術館都屬於此類，如：倫敦國家畫廊、紐約大都會美術館 (The Metropolitan Museum of Art)。董事治理的優點是善用臂距原則 (arm's length principle)，參與決策的董事多半不具有公務人員資格，是來自全民的代表，因此得以與政府部門或是贊助單位保持一定距離，避免決策時受到財務來源或政治因素的影響，損及全民利益，與一般的代議政治相似。但也由於財務責任 (financial responsibility) 並非直接隸屬政府單位，容易受到外在經濟環境的影響，相對地，董事會或多或少也必須承擔募款的任務，其中以美國的美術館最具代表性。

另一方面，在政府治理的美術館中，主要經費來源由政府所提供，十足地闡明了政府直接控制 (direct government control) 的正當性，因此任何決策的制定也多半由主管機關所決定，從經營方針、預算、組織結構到人事員額等，甚至是館長的任用都是。所謂政府主管機關，是中央或地方政府管轄美術館的部會與局處，如國立臺灣美術館是由文化部所管轄、臺北市立美術館則是隸臺北市政府文化局。其優點是財務來自公部門且較為穩定，但是缺點是經費運用較不具彈性，人事聘任或預算運用上，往往會綁手綁腳的困境。另外，主管機關的專業性，也往往會影響到美術館的績效表現，加上政府政策的影響，需要配合政令宣導發展博物館的服務內容，與主管機關的依存程度較密切。

董事治理與政府治理最大的差別之一，是代理人(agents)的不同。前者由董事來行使控制權，相形之下，董事組成是重要的影響因素，也是許多研究者關切的主題；後者由政府單位行使控制權，主事者的職能成為關鍵，否則容易流於形式。董事治理下的美術館，傳統上呈現出精英主義的氛圍，通常董事必須有良好的教育背景、優秀的企業經營經驗、政治關係密切或是家境優裕(Wu, 2002)，在美國多數美術館的董事除了提供專業意見之外，更重要的是金錢上的贊助，董事的財富與背景成為重要依據(Ostrower, 2002)。如此的重商主義下，也容易影響到董事會的組成與運作，近年來不少英國的美術館董事會也師法美國經驗，逐漸增加企業經營背景與雄厚財力的人士加入成為董事。不過，現代社會中美術館董事會發展，正逐步地從精英主義走向民主化，鼓吹在董事成員方面開始重視性別、種族、教育背景與階級的平衡，廣納多元意見並呈現多樣文化，但實際成效仍有待觀察。相較之下，政府治理由政府部門直接控制，經費來源較為穩定，往往較重視美術館提供的服務內容，但是也容易受到政治的影響，需要配合政策舉辦相關活動，如本世紀初日本幾座國家美術館被要求轉型成為獨立行政法人化方式運作，這些美術館也必須要遵循政府政策，較缺乏彈性，有時候在館長任用也較容易引發爭議。我國的美術館治理的控制權中，具代表性的是臺北當代藝術館，最初定位是臺北市的第二美術館，利用舊市政府的古蹟建築為館舍，後轉為當代藝術館並在2001年5月開館，委由民間企業組成的「當代藝術基金會」營運，首創公辦民營的美術館先例，屬董事治理的範疇，但是仍然受到臺北市政府的督導。之後經過兩屆董事會交還給臺北市政府，由「財團法人臺北市文化基金會<sup>6</sup>」負責經營管理<sup>7</sup>，屬於臺北市政府的基金會之一，是類政府治理形式。經營權的轉移，由民間色彩濃厚的移至官方色彩為主的的不同基金會，象徵了區域與文化上的差異，我國美術館目前似乎較適用(類)政府治理，可以減少經營上的困擾。

另一個較常見的爭議，是館長與治理單位之間的溝通，容易發生問題的往往是館長與董事會或是政府部門之間意見產生落差，如前文所提及的案例，英國國家畫廊館長因此辭職或是古根漢美術館的董事選擇離開，臺北市立美術館在過去三年來館長更換頻仍，多達六位也值得探究<sup>8</sup>。當然，館長的任用也是研究美術館治理的重要議題，國內外美術館館長任用條件上各有不同，英國較重視學術的背景，在美國則較強

6 來源：<http://www.taipeiculture.org.tw/Content/Content.aspx?id=4403> (瀏覽日期：2013/03/15)。

7 來源：<http://www.mocataipei.org.tw/blog/post/25361584> (瀏覽日期：2013/03/15)。

8 來源：[http://www.tfam.museum/TFAM\\_About/default.aspx?PMN=O&PMId=128&cid=128](http://www.tfam.museum/TFAM_About/default.aspx?PMN=O&PMId=128&cid=128) (瀏覽日期：2013/03/15。)





圖8 英國國家肖像畫廊 (National Portrait Gallery)，在2009年曾經針對特殊族群舉辦同志偶像 (Gay Icons) 特展

調管理與募款的能力，孰優孰劣，目前似乎還沒有建立定論。另外，董事會或是政府部門如何扮演適切的控制與監督的角色，將是影響美術館營運成敗的關鍵，雖然館長的領導統御風格也是影響美術館的主要成因，但是適時地主導美術館發展方向，避免造成營運上的困擾或是忽略社會大眾的需求，必然有助於館務的永續經營。

## 六 受益權擴大 - 全民共享

美術館是為誰設立與存在？誰有權利使用美術館提供的服務？二十一世紀中的美術館除了提供美感經驗之外，越來越強調教育的功能，可謂是美術館民主化的重大演進，同時也是擴大民眾參與的具體表現。傳統的美術館，尤其是在十八與十九世紀時，服務的對象是上流社會的知識份子，仍深受精英主義的影響；但是從二十世紀中葉開始，美術館的教育使命逐漸彰顯，服務參觀觀眾與社區居民之外，甚至主動到館外進行教育推廣 (outreach programmes)，針對不同觀眾的需求規劃與設計展示、教

育、活動等內容，這樣的思維再再地反映出美術館身為非營利機構的公共責任。

所謂受益權，是根基於美術館的所有權，如前文所闡述，美術館的所有權歸屬全民所共有，因此在使用相關設施與服務時，也應該是讓全民都有機會可以共享的理想。世界各國的發展，的確反映出此一趨勢，英國過去十年來的社會公允 (social inclusion) 政策強調人人都有權利使用美術館 (Dodd & Sandell, 2001)，因此有廢除國家博物館的門票收費制度的政策，目的在鼓勵社會大眾的參與；日本在推行社區總體營造政策下，美術館也成為社區營造的重要場域，是市民交流、公共設施與教育的據點 (並木誠士與中川理, 2008)，民眾有機會參與美術館的設立與運作；美國則是在教育主軸目的下強調民主化的意義，美術館提供更多元的教育機會與活潑的活動內容 (Einreinhofer, 1997)；臺灣近年來也日益重視文化平權，重視少數與弱勢團體的需求，並透過不同方式提供相關的服務，如針對低視能觀眾設計的展示、建立兒童專屬的美術館空間、前往矯正單位針對受刑人提供美術教育服務、吸引高齡觀眾來館參觀等。因此，新世紀的美術館應該為服務不同觀眾的需求，開發與提供多樣化與多元的內容，可發想的方向有：針對兒童需求設計的美術教育空間、滿足城市新貴的餐飲服務、符合高齡觀眾的教育活動、偏遠地區的館外活動、觀光客必造訪的賣店與衍生商品開發等。美術館為符合這些條件，已經透過改裝、擴建、提供服務、增設分館等方式，持續發展，目的不外乎在吸引觀眾參觀並前來參觀，然後進一步地讓民眾受益後，心滿意足的離開。

然而，在全民共享的受益權概念上，現階段仍有努力的空間，尤其是要如何照顧到平時很少造訪美術館的民眾，恐怕是一項最大的挑戰，是否可以從距離遠近、性別差異、種族背景、收入基準、年齡多寡上加以考量，照顧到部同年齡層的潛在觀眾群、跨越城市與鄉村的距離落差、彌平族群優劣的態勢並且讓不同性別的民眾都平等地使用，達到「年齡不是問題、城鄉不是距離、族群不是壓力、性別沒有關係」的社會平權目標。以英國的美術館為例，許多美術館會針對少數族群的需求規劃展覽與教育活動，如：舉辦印度裔英國藝術家的展覽、中國農曆年期間舉辦寫春聯與戲劇表演活動；此外，也會針對特殊族群規畫獨特主題的展示，如：國家肖像畫廊 (National Portrait Gallery) 曾經在2009年舉辦同志偶像 (Gay Icons) 特展，呈現出特殊族群的文化史與名人肖像、維多利亞與亞伯特博物館 (Victoria and Albert Museum, V&A) 每年10月都會舉辦黑人歷史月 (Black History Month) 活動，提高社會大眾對於黑人文化的認識與理解。反顧臺灣，美術館從業人員有沒有針對弱勢族群需求特別地關照？美術館有什麼方法可以運用來吸引新移民、身心障礙人士或是服務偏遠地區的居民？

國內近十年來被廣泛討論的美術館與博物館設置員工消費合作社，如立法院數度關切國立故宮博物院員工消費合作社之收益分配，其間涉及的關鍵考量，即是受益權的釐清。因為美術館中的典藏文物所有權應歸屬全民共有，各館員工消費合作社的受益回歸合作社成員原本無可厚非，但是如果收益是來自於館藏文物的應用開發或是受到館方資源的挹注，那麼合作社收益是歸全民所共享或是合作社成員所均分就必須仔細地檢視，以釐清之間的公平性與合理性。全民共享是一個理想，但值得美術館思考並努力規劃，因為唯有讓更多民眾獲得啟發、學習並樂在其中的狀況下，跨越有形與無形的阻礙，讓受益權持續延伸與擴大，博物館才能獲得社會大眾的認同，引起更多民眾的參與並吸引更多資源的挹注。

## 七、美術館治理模式建構的可能性

前文論述從治理的理論與美術館實際案例中，不難發現在美術館治理中最具影響力的三個因素是所有權、控制權與受益權，也就是三權分立的治理理論架構。在三權分立的架構下，是否可以建構出一個清楚且容易理解美術館治理模式，並呼應美術館在二十一世紀中所必需要考量的公共責任？本研究嘗試在此一領域中作前瞻性的理論假設，提供作為未來有志之士的參考。

根據文獻回顧中，發現到適合美術館的治理理論是代理理論與利益關係人，由於美術館具備非營利的特質，影響層面廣泛，加上所有權共同所有的抽象概念，社會中的各份子都扮演著利益關係人角色，形成開放性的系統(open system)。在這個開放性系統中，受到社會的代理人的協助對美術館運作加以監督與管控，成為一個互動共生的關係，代理人一般是由社會各份子組成的董事會或是政府主管機關的公務人員

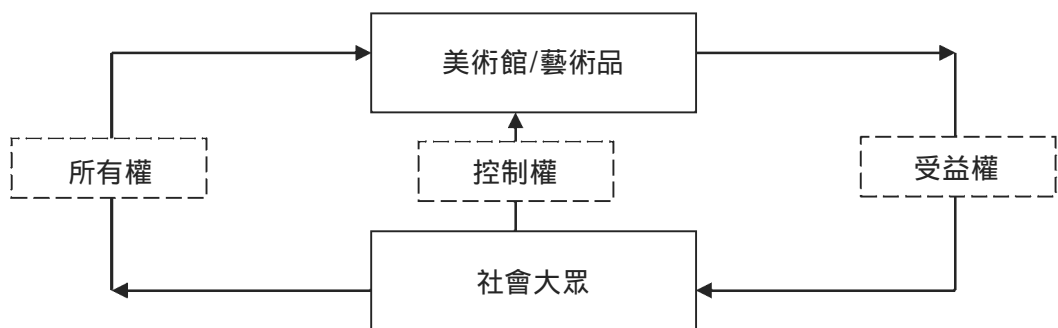


圖9 美術館治理的基礎模式

來擔任，形成所謂董事治理與政府治理兩大分野。但是由於共同所有權的基礎，就必須另外考慮一個衍生的重要課題，也就是受益權，哪些人有權利使用博物館所提供的服務，這是近年來才逐漸被重視的新議題。這三個因素的互動下，本研究歸納出一個簡易的美術館治理模式，如下圖所示，試圖解釋美術館的實務運作。

簡單地說，就是美術館與蒐藏的藝術品是由社會大眾所提供，因此所有權也是歸屬社會大眾所有，如上圖左的「社會大眾 所有權 美術館」的箭頭所示，代表社會大眾共同地擁有美術館與收藏的藝術品；美術館與蒐藏的藝術品需要提供给社會大眾所用，是由社會大眾所受益，如上圖右的「美術館 受益權 社會大眾」的箭頭所示，意謂著美術館是服務社會大眾，由公眾共同受益；上圖中間則是代表了社會大眾對於美術館的控制，即「社會大眾 控制權 美術館」的箭頭所示，美術館應該要受制於社會大眾，由選出的代理人來協助監督與管控。

但是在第三部份的控制權層面，卻是較為複雜，從實際案例的現況分析中，發現到普遍會受到館長與治理主體的影響(Bieber, 2003)，館長的表現舉足輕重，治理主體的資源與監督也關係美術館成敗；後者可能是董事會或是政府機關，甚至於也延伸出治理制度轉變的研究，近年來所討論的公辦民營、獨立行政法人化等體制的研究，在日本、英國與臺灣都不斷地被提出討論。因此，針對控制權的實際運作，將上述的美術館治理基礎模式做修正，提出美術館治理的進階模式，有助於一般人對於美術館治理的瞭解。

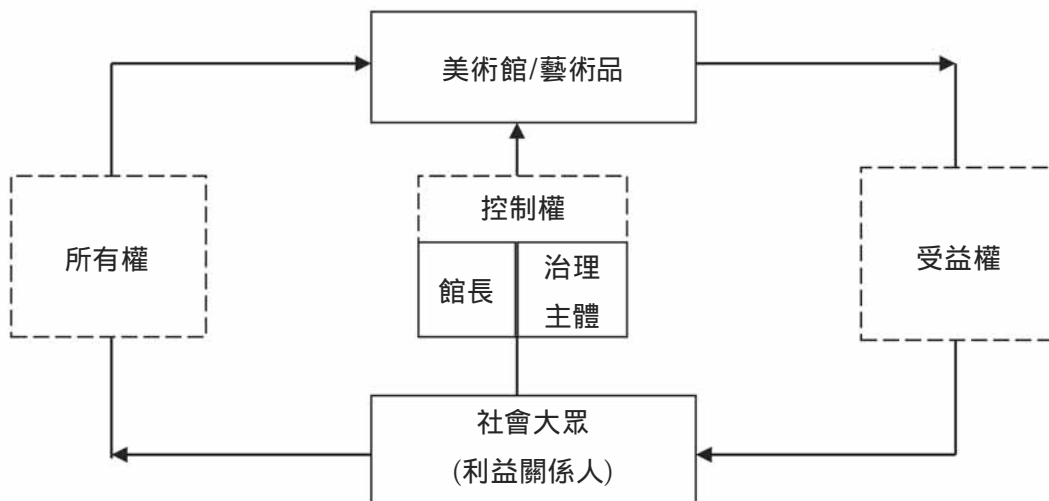


圖10 美術館治理的進階模式

一般而言,在美術治理中的論述,仍然集中在上圖左方的所有權議題,強調物件的重要性與美術館所需負擔的責任;但是,過去十餘年的重點則轉移到上圖中間的控制權,尤其是對館長的任用與館長的績效有諸多討論,同時也因為社會環境的改變,控制權中的治理主體也日益受到重視;較不受到重視的,是上圖右的受益權,也是美術館未來可以持續研究的方向。三者之間,尤其是控制權中的治理主體的轉變,近年來吸引學者與實務界的眼光焦點,不少博物館從政府主導的方式轉向董事治理的方式,包括日本的國立美術館機構、英國的地方博物館與美術館(Babbidge, 2006)以及臺灣的新設美術館組織,似乎世界各國都在找尋一個最適合的美術館治理體制,不論是採用哪一種方式,從上圖中的美術館治理模式中,可以清楚地看出,只要能夠釐清所有權、控制權與受益權,並兼顧三者之間的平衡,合理地考慮到美術館與社會大眾之間的互動性與公共責任,應該都是良好的治理。

## 八 美術館：實踐公共責任的場域

二十一世紀初中的美術館正以多樣的風貌面對世人,但也有不可承受之輕的負擔,即身為社會教育機構所應負的公共責任,或者是社會責任(social responsibility),也就是受到民眾所託、為民眾服務。要落實這個理想,良好的美術館治理是重要的工具。

回歸到治理的三個層面,美術館治理在運作上,應該要考量文物所有權的歸屬問題、增加行使控制權的代理人之多元性、提供更多樣化的服務並照顧到民眾的受益權,唯有健全美術館治理的工作,方能實踐公共責任的理想。在理論結構上,最根本課題是釐清所有權的擁有者,在什麼範圍下的共同擁有,並從此衍生那些人具備資格受益於美術館所提供的服務,同時也可藉此瞭解誰有權參與控制權的行使。然而,在美術館的治理上,落實社會公共責任背後的主要因素之一,是因為美術館的資源與資金大多是取之於社會,因此也應該要還諸社會、用之於社會,不論是董事會或是政府主管機關,或多或少在協助社會大眾監督美術館的表現,是否需要明確的評量機制,來確認美術館的表現與績效?國外的博物館評鑑機制行之有年,也的確發揮監督與激勵的作用,甚至適時地提昇美術館與博物館的水平,是不可或缺的工作。或許,位來國內美術館也可以考慮評量的可能性,不但可以釐清一套評量的標準,同時可以讓美術館從業人員實際地實踐公共責任,爭取更多社會大眾的認同。

專題：美術館的當代性

當今社會仍有許多需要美術館努力的事項，首先是在典藏藝術品時需確實釐清文物來源並恪守倫理守則，因為藏品所有權是美術館信譽的根本，清楚的所有權標示有助於提升民眾對博物館的信任感；其次，在代理人的任命，不論是董事會或是政府部門，都應擴大參與並增加專業意見，讓美術館走出菁英主義，步向真實的民主；最後，在美術館的受益權上，應思考如何擴大服務社會各階層，讓每一份子都有機會來到美術館享受多元的服務，不會受到性別、年齡、種族、階級等因素的影響。如果美術館可以達到上述之理想，公共責任才有可能在現代美術館中被確實實地體現，美術館更有機會在現代社會中紮根，發揮其影響力。透過美術館與社會大眾之間的互利、互動、互信，才能夠建構出一個全民共有、全民共治與全民共享的美術館理想國。本研究透過相關文獻與美術館案例進行分析，目的在建構一個美術館治理的理論基礎，並衍生出美術館治理的基礎模式；進一步地透過討論與省思，修正為美術館治理的進階模式，能否適用於我國現行的各個美術館，是否會需要再修正，因為現有資源的限制，需要另一個層次的探究，以美術館實例，輔以嚴謹的研究方法來進行驗證，將是未來治理研究發展另一個階段。



圖11 英國國家畫廊(The National Gallery)，提供更多活動，讓民眾參與，爭取社會大眾的信任

## 參考書目

- 李宗勳(2007)。《政府業務委外經營：理論、策略與經驗》。臺北市：智勝文化。
- 並木誠士與中川理著，蔡世蓉譯(2008)。《美術館的可能性》。臺北市：典藏藝術家庭。
- 金子啟明著，中須賀譯(2008)。日本國立博物館獨立行政法人化以及諸問題。臺中市《博物館學季刊》，22卷(4)，頁27-35。
- 林十十(1997)。視覺藝術性之探討。臺中《美美月刊》，16期(11)，頁21-31。
- 連俐俐(2010)。《大美術館時代》。臺北市：典藏藝術家庭。
- 陳林(2004)。《非營利組織法人治理》。臺北市：洪葉文化。
- 黃光男(2007)。《博物館企業》。臺北市：藝術家。
- 曾信傑(2010)。國家寶藏：博物館藏品與所有權之省思，收錄於王嵩山編，《博物館蒐藏的文化與科學》，頁109-128。臺中市：自然科學博物館。
- 曾信傑(2009)。博物館治理與文化掌控權初探：英國國家博物館治理個案分析，收錄於王嵩山編，《製作博物館》，頁221-238。臺中市：自然科學博物館。
- 蔡昭儀(2004)。《全球古根漢效應》(*The Global Guggenheim Effect*)。臺北市：典藏藝術家庭。
- Alexander, E. P. (1996). *Museums in Motion: An Introduction to the History and Functions of Museums*(2<sup>nd</sup> ed.). Walnut Creek, CA: AltaMira.
- Alexander, E. P. & Alexander, M.(1996). *Museums in Motion: An Introduction to the History and Functions of Museums*. Lanham, MD: AltaMira.
- Babbidge, A. (2006). *Moving to Museum Trusts: Learning from Experience. Advice to Museums in England & Wales*. London: MLA.
- Bieber, M. (2003). "Governing Independent Museums: How Trustees and Directors Exercise Their Powers," in *The Governance of Public and Non-Profit Organisations: What Do Boards Do?*, ed. By Christ Cornforth, 164-184. London: Routledge.
- Blair, M. M. (1995). *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*. Washington, D.C.: The Brookings Institution.
- Boylan, P. J. (2006). "Current Trends in Governance and Management of Museums in Europe," in *Museum Philosophy for the Twenty-first Century*, ed. By Hugh H. Genoways, 201-219. Lanham, MD: AltaMira.
- Cadbury, A. (2002). *Corporate Governance and Chairmanship: A Personal View*. Oxford: Oxford University Press.
- Cornforth, C. (2003). "Introduction," in *The Governance of Public and Non-profit Organisations: What do Boards do?* ed. By Cornforth, Chris, 1-19. London & New York: Routledge.
- Cuno, J. (2008). *Who Owns Antiquity? Museums and the Battle over Our Ancient Heritage*. Princeton & Oxford: Princeton University Press.
- Daily, C., Dalton, D. and Cannella, A. (2003). "Corporate Governance: Decades of Dialogue & Data." *Academy of Management Review*, 28(3), 371-382.
- D'Arcy, D. (2006). "I Saw No Option but to Leave Because I Could Not Effect the Changes I Thought Were Essential." *The Art Newspapers*, 14(4), 22-23.
- Dodd, J. & Sandell, R. (2001). *Including Museums: Perspectives on Museums, Galleries and Social Inclusion*. Leicester: Research Centre for Museums and Galleries.
- Duncan, C. (1995). *Civilizing Rituals: Inside Public Art Museums*. New York: Routledge.
- Einreinhofer, N. (1997). *The American Art Museum: Elitism and Democracy*. London: Leicester University Press.
- Griffin, D. & Abraham, M. (2007). "The Effective Management of Museums: Cohesive Leadership and Visitor-focused Public Programming," In *Museum Management and Marketing*. ed. By Richard Sandell & Robert, R. Janes, 104-141. London & New York: Routledge.
- Higgins, C. (2007.07.26). "The National Gallery chief walks away from the old masters." London: The Guardian.
- Lord, G. D. & Lord, B. (1997). *The Manual of Museum Management*. London: The Stationery Office.
- Malaro, M. C. (1994). *Museum Governance: Mission, Ethics, Policy*. Washington, D.C.: Smithsonian Institution Press.
- Mallin, C. A. (2004). *Corporate Governance*. Oxford: Oxford University Press.
- McClellan, A. (2008). *The Art Museum: From Boullée to Bilbao*. Berkeley and Los Angeles, CA: University of California Press.
- Morris, J. (2007). "Saumarez Smith Resigns from National Gallery amidst Governance Speculation." *Museums*

專題：美術館的當代性

*Journal*, May 2007, 7.

- O'Sullivan., M. (2000). *Contests for Corporate Control: Corporate Governance and Economic Performance in the United States and Germany*. New York: Oxford University Press.
- OECD (1997). *Principles of Corporate Governance*. OECD, Paris.
- Oster, S. & Geotzmann, N. W. (2003). "Does Governance Matter? The Case of Art Museums," in *The Governance of Not-for-Profit Organisations*, ed. By Edward L. Glaeser, 71-100. Chicago & London: The University of Chicago Press.
- Ostrower, F. (2002). *Trustees of Culture: Power, Wealth, and Status on Elite Arts Boards*. Chicago & London: The University of Chicago Press.
- Schubert, K. (2009). *The Curator's Egg: The Evolution of the Museum Concept from the French Revolution to the Present Day*(3<sup>rd</sup> ed.). London: Ridinghouse.
- Shleifer, Andrei. & Vishny, Robert W. (1997). "A Survey of Corporate Governance." *Journal of Financ*, 12(2), 737-783.
- Steel, P. (2006). "Baltic Set to Lose Out in Commissioning Costs Row." *Museums Journal*. July 2006, 8.
- Thomson, K. S. (2002). *Treasures on Earth: Museums, Collections and Paradoxes*. London: Faber and Faber.
- Wu, C-t. (2002). *Privatising Culture: Corporate Art Intervention since the 1980s*. London: Verso.
- Zuilaika, J. (2003). *Guggenheim Bilbao Museoa: Museums, Architecture, and City Renewal*. Reno, NE: University of Nevada.