

新冠疫情與博物館的永續發展： 以歐洲博物館為例

韓慧泉 *

摘要

本文針對新冠肺炎擴散，例舉幾項事實說明疫情的嚴重性，導致許多行業受到存續的威脅，特別是首當其衝的博物館。首先，檢視博物館受到的影響，與防疫期間所面臨的挑戰。其次，探討應採取的因應措施，以及在「新常態」中博物館的營運規劃。本文強調，經營文化事業的博物館，對於社會的文化、教育、休閒，甚至創造力都扮演至為關鍵的角色。因此，如何在疫情的衝擊下，博物館數位化的策略營運，以更具效率的線上活動為民眾服務，積極回應社會大眾對文化的需求。另從多項國際文化組織的調查報告中，反映出「新常態」中博物館數位化經營的迫切性，與民間企業合作互動的期待，以及博物館聯盟成立的必要性。最後，強調在新冠肺炎疫情突發的危機中，政府支援博物館緊急的財務需求政策，成為博物館永續發展的最佳契機。

關鍵詞

新冠疫情、新常態、社交媒體、串流媒體平臺、博物館的永續發展。

* 國立歷史博物館研究助理。

COVID-19 and Museum's Sustainable Development: The Example of the European Museums

Han, Hui-chuan*

Abstract

Aiming at the spread of the pandemic virus COVID-19, this essay will bring up several facts to demonstrate the severity of the epidemic, while illustrating how it has already pushed many industries to the brink of survival. Particularly for museums, the influence and the challenges the museum sector has faced during the epidemic period will be examined first. Secondly, how museums can implement defensive measures during this critical time will be explored. This means that museums must transform their operation plans in order to keep running under the so called "new normal" circumstances. The essay emphasizes that museums as cultural organizations play an important role in every aspect of society such as culture, education and recreation, while being even more valuable in the creative sector. So, under the impact of the pandemic COVID-19, the strategy of digital activities and services online should be more efficient than ever in order to respond to the cultural needs of the public. Under the theme of the Museum and the Pandemic COVID-19, there were surveys were held by several international cultural organizations. The reports reflect the urgency of digitalized museum's online services, the prospect of collaboration with enterprises, and the necessity of establishing a Museum Alliance which can become part of the "new normal". At last, we emphasize that within the crisis period of COVID-19 epidemic, the financial emergency support policy of museums from the government could become the best opportunity for the museum's sustainable development.

Keywords

COVID-19 (Coronavirus), New Normal, Social Media, Streaming Media, Museum's Sustainable Development.

* Research Assistant, National Museum of History.

前言

2020 年 12 月 10 日，國際衛生組織美國約翰霍布金斯大學發布全球新冠病毒（Coronavirus, COVID-19）疫情確診人數已破 6,920 萬大關，其中最令人擔憂的是，累計死亡人數竟然高達 157 萬 4,704 人，疫情擴散最嚴重的美國、巴西、印度、俄羅斯，此四國確診人數已接近 3,500 萬人，超過全球確診人數的二分之一。從這些數據顯示，新冠疫情的二度爆發已如野火燎原般，在全球迅速擴散。疫情傳播嚴重地區由亞、歐洲，擴散到美、澳、非洲的國家，均無一倖免，可謂人類生存上的浩劫。人們隨時做好防禦感染的準備，甚至改變生活的習慣，這種情況已成為專家所謂的「新常態」（New Normal）。¹

壹、新冠疫情對社會的衝擊影響

一、歐美各國

在疫情爆發之初，國際間許多國家主要的防疫政策，就是首先關閉以人群聚集為主的公共活動場所，如球賽體育場、電影院，博物館、圖書館等，大型娛樂場所，餐飲、百貨購物中心等，疫情流行期間都暫時封閉，停止舉辦或取消各種大型群聚活動。在疫情控制不理想的地區，因國際往來繁忙，交通流量大，旅客進出不息，又因未提早防疫措施，感染性強的新冠病毒入侵之後，確診人數一直居高不下。在疫情爆發之後，為降低因感染而死亡人數，宣布封鎖有確診病患的辦公大樓，幾乎所有公司行業的雇員，被要求暫時離開工作崗位，採居家辦公，或在家休假的替代方式。另外，疫情頻傳感染情況惡化下，各級學校也被迫停課，只能使用線上教學課程，要求學生居家學習。

1 Brandon Ambrosino, "Amid Crisis and Disruption, We Crave the Calm of Normality. But Can We Ever Really Define What "Normal" Is?" *BBC Future*, April 24, 2020, accessed April 28, 2020, <https://www.bbc.com/zhongwen/trad/world-5280845>.

許多歐、美國家的博物館，也首當其衝地受到暫停營業的防疫規定，疫情間禁止開放民眾入館參觀，也因疫情的強大傳染力，到博物館參觀的人群銳減，致使博物館的營收以跳水的方式下滑，甚至面臨無法繼續營運的威脅。由此可見，在新冠病毒流行期間，全球博物館所面對的挑戰是嚴重的。博物館採取暫時關閉，不對外開放的舉動，直接衝擊了博物館正常營運的步調，迫使博物館在封閉期間，努力尋求其他的替代方案，維持與社區溝通及民眾互動的聯繫。

從另一方面而言，雖然在新冠疫情期間，博物館無法開放給遊客參觀，但滿足民眾對藝術的精神需求，與文化上的探索學習，仍是博物館責無旁貸的社會責任。反觀目前全球在病毒籠罩下，人人自危的處境，已說明無法很快的回復到「常態」的生活軌跡中。疫情流行嚴重的歐、美國家，甚至採取關閉博物館的防疫措施，相對於喜好參觀博物館的社區民眾而言，頓失生活中文化社交空間，間接產生社會孤立的寂寞感。² 正如國際教科文組織（United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 簡稱 UNESCO）助理總幹事爾內斯托·奧托尼·拉米雷斯（Ernesto Ottone Ramirez）所言：

現在，人們比以往任何時候都更需要文化。

文化使我們具有韌性。它給了我們希望。它提醒我們，我們並不孤單。³

事實上，人類在不確定的災難發生後，從回顧歷史的經驗中，往往能激發出人們克服危機的信心，讓社會更加團結。而擔任文化、歷史傳遞的博物館，就是社區中與民眾接觸、互動最密切的文化機構，尤其全球遭受病毒突襲危機時，因防疫而面臨暫時封閉的博物館，應如何另闢通路，讓

2 Rebecca Atkinson, "Creating A Digital Museum During Lockdown," *Museum Association*, June 10, 2020, accessed June 12, 2020, https://www.museumsassociation.org/museum-practice/creating-a-digital-museum-during-lockdown?utm_campaign=1758564_10062020%20MA%20newsletter&utm_medium=email&utm_source=Museums%20Association&utm_i=2VBX,11OX0,27MEFX,3ZURA,1.

3 Swan, "Unesco to Support Cultural Sector Hit by COVID-19," *INTER PRESS SERVICE News Agency*, April 10, 2020, accessed April 17, 2020, <https://www.ipsnews.net/2020/04/unesco-support-cultural-sector-hit-covid-19>.

民眾有接近文化的機會，成為博物館現下最急迫的挑戰。

今天對經營文化事業的博物館而言，如何在新冠疫情的衝擊下，面對各種挑戰，以新的方法彈性地調適營運，有效率地規劃新的經營策略，積極回應社會大眾在「新常態」中對文化的需求，並將疫情隨之而來的損失與衝擊，減至最輕，實為博物館當務之急。下文中將先剖析全球疫情中，博物館所受到的衝擊，以及面對的挑戰，並例舉歐洲博物館目前的因應方法，深入探討博物館在「新常態」中，如何朝永續經營的發展前進。

二、臺灣國內

國內為防止病毒感染及疫情擴散，政府把握先機，採取緊急防疫措施，在第一時間內取消所有大型群聚活動的舉辦，透過媒體強力宣導全國性防疫「隔離」措施，並劍及履及，嚴格執行。在杜絕病毒入侵本土採取措施如：凡從疫區抵臺的所有旅客，第一時間內必須接受檢驗，檢測呈陽性確診者需馬上隔離，接受治療管控；呈現陰性反應、未感染者，亦需居家隔離 14 天，接受追蹤觀察。此項針對外來的確診者送醫管理的緊急措施，杜絕了外來病毒在人與人的互動接觸下，會導致直、間接的散播感染。

另一方面，在民眾生活防疫宣導上，政府積極推行防疫政策，邀集醫師、公共衛生專家等，不間斷地在媒體上密集宣導，生活中必要的公共防疫措施，呼籲全國人民戴口罩、勤洗手；進出公共場合時必須先量體溫、以消毒液噴灑手部；搭乘大眾運輸系統，確實全程配戴口罩，並限制群聚活動參與之人數。另為維持公共互動時的安全距離，規定密閉空間人們互動，必須保持「社交距離」（Social distance）。⁴

國內防疫在政府積極地推行下，為控制疫情的擴散，民眾必須依照防疫措施的规定，嚴格遵守防疫的各項要求，確實保持安全的「社交距離」。為達到防疫的安全標準，要求各行各業經營的方式，都須符合政策要求，主動改變營運的模式，全國上、下同心協力，杜絕病毒在國內傳播擴散，

4 <「COVID-19（武漢肺炎）」因應指引：社交距離注意事項>，《衛生福利部疾病管制署》，<https://www.cdc.gov.tw/File/Get/LtS8RsN4j2kCcgiZzfGmA/>（檢索日期：2020 年 6 月 28 日）。

使臺灣成為全球防疫的典範。⁵

當新冠肺炎（Coronavirus Pneumonia, Covid-19）肆虐全球時，日本新聞週刊（Newsweek Japan）向國際發布了臺灣民眾防疫優異表現的新聞，報導：「日本智庫近日發表一份全球 49 個主要國家的疫情應對評比報告，其中臺灣在『疫情受害狀況』、『經濟受害狀況』等評估項目中，都取得優異成績。這說明了在嚴格的防疫措施，與維持民生經濟活動的取捨中，臺灣表現得當而出眾，在綜合評分中，評估項目包括疫情受害狀況（感染人數、感染擴大率、死亡率），及經濟受害狀況（GDP 損失），並以相關數據進行評比，在滿分 200 分中，獲得 180 分，拿下全球第一名。」⁶

貳、「新常態」定義的大眾生活改變

從 2020 年 1 月起，新冠疫情爆發，席捲全球，新病毒散播速度之快，與造成傷害之重，史無前例，幾乎無一國倖免。在新冠肺炎病毒疫情的影響下，我們的生活方式已起了重大的改變。

新冠病毒疫情爆發後，所有行業為確保顧客安全，無不兢兢業業，為預防病毒入侵而戒慎警備。在疫情肆虐下，受到衝擊最大的服務業如：餐廳、飯店、電影院，以及觀光等服務行業，無不遵守防止疫情擴散的規定，在營業服務的空間裡，區隔出顧客的安全距離，嚴格遵守保持「社交距離」的規範。不僅在顧客排隊等待區、顧客用餐座位區等標幟、都須分隔出安全的距離範圍。又為避免用餐時間人潮匯聚，餐飲業甚至改以「外送」的方式服務顧客。此外，在疫情擴散流行期間，受影響最大的交通業例如，

5 臺灣新冠病毒流行期間，經衛生福利部疾病管制署「COVID-19（武漢肺炎）國內通報統計」網路公佈資料：2020 年 12 月 11 日臺灣確診病例數為 724 人，死亡人數 7 人；全球確定病例數 69,576,495 人，全球死亡病例數 1,583,519 人。《衛生福利部疾病管制署》，<https://www.cdc.gov.tw>（檢索日期：2020 年 12 月 11 日）。

6 「武漢肺炎疫情為民生經濟帶來嚴重衝擊，要如何在嚴格的防疫措施，與維持經濟活動之見取捨決策，考驗各國政府危機處理與防疫能力。根據「日生基礎研究所」月初發表的疫情應對評比報告，主要選擇兼顧「控制疫情」和「維持經濟」的 49 國進行評比排名，評估項目包括疫情受害狀況（感染人數、感染擴大率、死亡率）及經濟受害狀況（GDP 損失），並以相關數據進行評比……。」國際中心／綜合報導，〈臺灣奪世界第 1！49 國防疫排名曝光〉，《三立新聞網》，<https://tw.news.yahoo.com/%E5%8F%B0%E7%81%A3%E5%A5%AA%E4%B8%96%E7%95%8C%E7%AC%AC1-49%E5%9C%8B%E9%98%B2%E7%96%AB%E6%8E%92%E5%90%8D%E6%9B%9D%E5%85%89-090011686.html>（檢索日期：2020 年 7 月 22 日）。

國際觀光郵輪的停駛、航空業飛機航班的取消、機場的暫時關閉等，皆採取暫時封鎖、停止服務的方式，以減少巨大的損失。

由於緊急防疫措施，使民眾生活進入「新常態」的模式後，挑戰了人在社會生活中「群聚」的心理需求。原以為待新冠疫情過去之後，人們的日常生活可以恢復到常態，回到原來自由自在、無拘無束的社交生活環境裡。事實上卻不如人願，疫情在全球擴散之後，全世界受到嚴重的影響，規模之大前所未見。也因為各國所採取防疫政策的不同，出現專家所預見的二次感染的爆發，造成全球公共衛生警戒的二次危機，這使原準備全面解封的國家，延緩執行。

全球區域性疫情二次爆發後，這突然的衝擊，使民眾在日常生活中持續地感到不安，時時遵行防護感染措施，謹慎保持「社交距離」的心理狀態，已經徹底顛覆原有的「常態」生活。人們也漸漸了解，不可能在短時間內，完全恢復到舊有的生活形態。生活中人際間互動樣態的改變，呼籲民眾保持「社交距離」的招呼應對，推行防疫政策的每一個環節，並呼籲身為社會的每一分子，都必須合乎公共衛生新規範的要求，身體力行政策防疫的要求準備，實踐新的生活次序。

以上所述種種改變與事實，說明了「新常態」包含了生活中所有的面向，保持「社交距離」正是目前「新常態」中最重要的部分。不可否認在疫情的威脅下，人們日常生活的形態已經改變，與過去完全不一樣了，這突然的轉變，無時不提醒我們對「新常態」應有正確的認知，與心理準備。

參、新冠疫情下博物館受到的衝擊與挑戰

從 2020 年 1 月 23 日以來，武漢封城，新型冠狀病毒肆虐全球，接下來幾乎所有的國家都無能倖免，必須面對全世界傳染病的大流行。當國際衛生組織宣布新冠病毒所造成的結果是全球性傳染病的時候，許多專家提出具體的建議，除了要求每一個人都勤洗手，戴口罩之外，最重要的建議，就是建立一個嶄新的社交觀念，為了防止強悍的新冠病毒感染，人與人之間互動的安全範圍，稱之為「社交距離」。

建議「社交距離」抗拒新冠病毒的傳染，其重要的觀念在於，如果許多人們聚集在一起，那麼一個帶有病毒的患者，將會很快地把病毒傳染給所有其他的人，如此一來，6 天之內，一個罹患新冠病毒的患者，會傳染給 3,000 人！也因為這個緣故，為了要阻撓病毒的傳染，「社交距離」的基本理念就是隔絕病毒傳染的機會，希望在「社交距離」的規定與訴求下，將病毒隔絕於飛沫傳染距離之外。

聯合國教科文組織最近針對在新冠疫情影響之前、後，以問卷調查的方式，對疫情間博物館面臨的困難，與所採取的應對方法，提出一份完整的調查報告。從這份問卷報告中顯示，自 2012 以來，全世界博物館的數量成長了 60%，目前已有 95,000 多所博物館。這些成長的數字主要發生在歐洲、美洲比較富裕的已開發國家之中，所佔的百分比比例竟然高達 65%。⁷ 根據這份報告所統計的資料顯示，在新冠疫情影響下，受限於「社交距離」的防疫措施要求，全球約有 90% 的博物館封閉停業。而在這些關門的博物館中，根據國際博物館協會的調查，有 10% 以上的博物館，約計 10,000 所博物館，將沒有辦法再度營運。⁸ 從此觀之，這是一個非常嚴重的打擊，尤其現代社會中的博物館，不可或缺地扮演著文化傳播、社會教育，以及創造多元、包容的社會角色而言。博物館在疫情衝擊下，若無法正視挑戰，積極尋找替代方案，持續為民眾提供服務，那麼無論社區、社會大眾、乃至學校都會受到影響。

本文以歐洲的博物館作為主要的例子，說明在疫情衝擊下，博物館受到的嚴重影響，即可得知問題發展的情況。國際間重要文化組織如聯合國教科文組織（UNESCO），以及國際博物館協會（International Council of Museums, ICOM）針對新冠病毒流行期間，感染爆發的歐洲地區所做的博物館調查，以及疫情所導致的影響，與博物館所做出的回應，簡述如下：⁹

7 UNESCO, "Museums Around the World: in the Face of COVID-19," *UNESCO Report*, May 27, 2020, accessed May 29, 2020, <https://en.unesco.org/news/launch-unesco-report-museums-around-world-face-covid-19>.

8 ICOM, "Museums, Museum Professionals and COVID-19," *ICOM Report*, May 26, 2020, accessed May 27, 2020, <https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/05/Report-Museums-and-COVID-19.pdf>.

9 UNESCO, "Launch of UNESCO Report on Museums Around the World in the Face of COVID-19," *UNESCO News*, May 27, 2020, accessed May 29, 2020, <https://en.unesco.org/news/launch-unesco-report-museums-around-world-face-covid-19>.

一、營運的影響：

(一)、歐洲最初以樂觀的態度估計，除了在 2020 年疫情擴散的 3、4 月間，有大量的博物館關門的情況之外，原預估在 5、6 月間可以重新開門營業。但是由於歐、美地區又發生了疫情二次爆發，致使博物館營運經歷了浩劫式的衝擊，在此情況之下，「新常態」的發生，宣告了無論人們的生活方式，與人際關係，再也不會像以前一樣了。

(二)、以歐洲地區的博物館而言，絕大多數在防疫期間都封閉館所，不對外開放，而損失慘重。從收入上損失推算，包含門票、紀念品，以及餐飲等觀之，其數額幾乎高達 80%。有一些大型的重點博物館，以及位處觀光地區的博物館，其每週損失高達幾十萬歐元不等。¹⁰

(三)、絕大多數的博物館仍保留原有的館員，還沒有正式展開裁員，不過 30% 的博物館已經停止雇用臨時工來維持營運，但是有 60% 以上的博物館，已經完全沒有義工活動的執行計畫。

(四)、博物館的經營強調收入的多樣化，但在疫情衝擊下，實際情況受到相當的影響，促使經營方式的轉換加速，且變化的幅度也大。據調查顯示，博物館只依靠原有收入來源的情況下，使得它們的營運遭受重創，且非常的拮据。

(五)、由於疫情造成觀光行業的下滑，以至於博物館原有約 40% 的觀光客，是以文化參訪為主的客源，直接受到影響而發生改變。這些遊客銳減的巨變，導致博物館的門票收入大幅減少，使博物館的經營，受到前所未有的重大衝擊。

二、面臨的挑戰：

新冠病毒導致全球傳染病的大流行，而博物館須開放給遊客參觀，但大多數的博物館既是密閉空間，又經常是群眾聚集活動舉辦的場所，在防疫措施保持「社交距離」的要求下，博物館的營運受到極大的考驗。全球

10 UNESCO, "Museums Around the World in the Face of COVID-19." .

在疫情火速的侵襲之下，幾乎可以認定，博物館是受到打擊最嚴重的行業之一，導致博物館幾乎不能稱職地扮演它的社會角色，與所負的社會教育責任。在此情況中，博物館陷入參觀人數大量下滑的慘境，使其蒙受門票收入的營業損失之外，另在業務的推行上，更是困難重重。

由此可知，博物館在新冠疫情的影響之下，所遭遇到的損失，不單純是經濟的，也是社會的。對於博物館而言，防疫造成參觀人數大幅銳減，甚至關閉大門不對外開放，這固然是經濟上的損失，更嚴謹地說，這也是社會的損失。正因為博物館在人們的社會生活中，扮演了一個舉足輕重的角色。博物館不僅保存人類文化的遺產，也提供了學習的空間，更為了教育下一代的永續發展，作出了重要的努力與貢獻。

博物館之所以重要，關鍵在於，博物館並不是一個被動讓人參觀的場所，它也是一個主動提供思想的空間，啟發人們的認知價值，尤其是在尊重傳統、相互包容，理性對話、社會凝聚，乃至於增進創意等方面，激發人們獨立思考的能力。然而，對於在社會中扮演重要角色的博物館而言，面臨新冠病毒疫情強烈的衝擊下，歐洲許多國家為防堵病毒迅速擴散，下令博物館暫時封鎖（Lockdown）不對民眾開放，為對抗危機政府所採取的緊急措施，使博物館不能有效地發揮原有的功能。由此可見，博物館面臨前所未有的不確定性，與接連而來的重大挑戰。事實顯示，新冠疫情的襲擊與肆虐，已直接威脅到博物館的經營與存續。博物館是否能在第一時間，提出應變的新策略，改變經營的方式，尋找出與社會大眾維繫連結的新重心，提出互動的創新服務，持續發揮博物館的社教影響力，是目前全球博物館最關注與聚焦的重要議題。

然而，基於防疫措施在生活中，規定有安全「社交距離」的限制，促使許多博物館的活動都改為線上執行。不過問題在於，線上的觀眾的活動參與，實際上發揮的成效，一直缺乏一個衡量基準的可靠指標，這個考量與未來博物館數位活動的發展，與行銷息息相關。如何善用博物館的資源，開發多元化的線上活動參與，依舊是目前博物館積極努力的目標。

三、受到的威脅：

以上例舉博物館受到的影響與面臨的挑戰，歷歷發人深省，在新冠肺炎的打擊下，全球許多國家博物館的處境，已變得極其令人堪憂。以下歸納出新冠病毒，在疫情二次爆發期間，歐、美政府為遏止病毒的擴散，實施應變的措施規定，封閉博物館暫時不對外開放，致使博物館在防疫期間，面臨的威脅如下：

（一）、財物的來源短缺：

新冠病毒帶來的衝擊前所未有，歐美與亞洲地區在疫情爆發後，為預防群體於公共場所，或密閉空間聚集，政府緊急命令關閉所有博物館，不讓民眾進館參觀，或參與活動體驗。這種情況直接影響到博物館的正常營運。換句話說，大大衝擊了博物館開館營業時的進場門票、文創商品、活動體驗、食用餐飲等的收入來源，突發而至的財務危機，讓博物館在財務上陷入不堪自負盈虧的窘境。

另一重要原因在於，國際間緊急防疫措施層級升高，許多國家封鎖邊界，造成國際觀光客大量的銳減，尤其在歐洲地區世界聞名的觀光景點，博物館損失國際觀光客的比例高達 75%-80%。其次，博物館從收取門票，以及商業消費活動的收入，位居鄉下郊區的博物館，每星期損失約 1000 歐元的佔 44%；位處都市的博物館，每星期損失約 5000 歐元的佔 31%；位居大都會的博物館，每星期損失約 30,000 歐元的佔 18%；另外，大都會中的大型重點博物館，每星期損失約 50,000 歐元以上的佔 8%。¹¹

根據以上博物館收入嚴重受挫的情況顯示，民間企業團體與私人慈善基金會的捐款，也身處業務的貢獻下降，入不敷出的同樣危機，導致支持博物館的捐款，也極速銳減。總而言之，當觀光旅遊業不能夠維持正常發展的情況時，它所造成的負面影響，不但是在地的，也是國家的，甚至國際間的重大危機。對於博物館而言，如何迎戰前所未有的艱難挑戰，度過

11 NEMO, "Survey on the Impact of the COVID-19 Situation on Museums in Europe Final Report," May 12, 2020, accessed May 15, 2020, https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_Report_12.05.2020.pdf.

危機，正是現下至為重要的事情。

（二）、人力維持的困境：

在新冠病毒襲擊之下，博物館最前線服務的員工與義工，因為與公眾的接觸機會頻繁，都有潛在感染的危險，所以在疫情迅速擴散之後，歐洲政府下令博物館暫時關閉，為了減輕疫情對業務上的衝擊，許多博物館員開始居家工作，並且分配其他任務給前線員工執行，或暫時無薪休假。¹²

這不僅使博物館面臨停業的威脅，與館內員工薪資的給付與去留，都使決策者陷入進退兩難的境地。在這次疫情重創之下，博物館無營業收入，財政支出出現赤字，最大的受害者即為博物館專業人員，雖然大部分歐洲的博物館尚未資遣專業工作人員，但是博物館額外雇用的員工，都是首當其衝被解雇的人員。除此之外，博物館的義工計劃幾乎全部停止。這說明目前博物館最需要財務的緊急資助，以保障博物館專業人員，繼續在館內的工作。

四、營運策略的改變：

（一）開發線上互動活動：

前文中提到，當危機發生時，生活充滿不確定性，而文化之所以重要，在於人類藉由反思過往的經驗，凝聚成團結的勇氣，衝破難關，回歸平靜。許多國家防疫措施中強制規定，疫情爆發時期博物館必須關閉，不對外開放。博物館除了擔負社會賦予的責任之外，其最為重要的功能是，維護與收藏人類文化遺產。

平時民眾參觀博物館，成為充實精神生活的休閒活動。但由於防疫期間博物館關閉，使民眾無法參觀博物館，這時博物館必須關切並了解觀眾的需求，即時地做出反應，主動提供替代方案，無論博物館在策略的計畫上，或預算的使用上，都應立即回應觀眾提出的需求。

12 Museum Association, "COVID-19: Urgent Demands to Protect Museum Workers and Our Sector," *Museum Association*, March 17, 2020, accessed March 19, 2020, <https://www.museumassociation.org/news/17032020-covid-19-urgent-demands-protect-museum-workers-and-sector?>

博物館應全力投入數位線上的發展，不僅奠基於現有的數位計畫之上，分享館藏品的數位典藏，持續投資在數位服務的新提案上，努力擴充線上的數位服務。另外，提供簡易的數位使用通路，讓觀眾經由線上活動參與，欣賞虛擬博物館，與博物館的優質數位典藏，藉增進與民眾互動的線上活動，成為吸引數位博物館社群參與的最大誘因。

（二）文化遺產數位化：

博物館是保存人類文化遺產的寶庫，若從這方面出發，檢視一個全方位的數位化政策，博物館典藏品的數位化，的確屬於數位計畫中最重要的一環。無論從基本的數位化典藏清冊的建立，到作業層面資訊設備的基礎設置，網際網路的穩定性與足夠的流通量，以及操作館員的技術培訓，都在不可或缺的環境下，營造出足以與國際接軌的互動。

博物館典藏品的數位化，不僅保留文化遺產的影像，並以後設資料（Metadata）保有其歷史資料與身分。文化遺產的數位化的重要性，在疫情期間博物館的數位學習資源，與線上參與活動的踴躍得到肯定。以數位文化遺產所產出的活動，讓民眾從線上活動的參與，激發創意，分享經驗。甚至提供一個虛擬的空間，透過社群的互動，認知人類文化遺產的價值，進而提升國民的文化素養。尤其在博物館防疫閉館期間，從線上數位活動設計，所提供予造訪者的文化資源，觸動人類精神上的文化歸屬，從不可或缺的需求出發，建立共同的信念。

歐洲博物館組織網路（Network of European Museum Organizations）為了博物館數位化文化遺產，及其使用上所遭遇到智慧財產權的難題，進行了一項調查報告，¹³其中最令人矚目的是，有 80% 的博物館藏品數位化，最主要的目的是，為了增加博物收藏的可見度。另有 75% 的博物館是為了增加線上使用的通路，與教育上的用途。除此之外，有 65% 的博物館數位化藏品的理由是為研究者提供數位化藏品的歷史背景與影音資料。但是少於 20% 的博物館數位收藏，是可以在線上搜尋瀏覽的，這數字代表只有少

13 NEMO, "NEMO Report on Digitization and Copyright – Challenges of Making Museum Collections Accessible Online," July 15, 2020, accessed July 17, 2020, <https://www.ne-mo.org/news/article/nemo/nemo-report-on-digitisation-and-copyright-challenges-of-making-museum-collections-accessible-online.html>.

於一半的博物館數位化藏品，可供民眾線上搜尋瀏覽。這也說明全球博物館對數位化收藏的工作，仍受限於專業技術的支援，與數位資源使用的合法性等挑戰，而無法全力衝刺。

肆、全球博物館永續經營的共識與針對疫情的應對措施

2019 年國際博物館協會與經濟合作與發展組織（Organization for Economic Cooperation and Development）針對地方政府、社區，以及博物館的永續發展，提出一份《地方政府、社區與博物館指南》（Guide for Local Governments, Communities and Museums），幫助博物館、社區以及地方政府，擴大文化遺產對社會與經濟的影響，並指引地方博物館的永續發展，應與全球的永續發展同步。並且，這份綱領直接呼應聯合國於 2015 年提出的世界永續發展目標（United Nations 2030，簡稱 SDG）。上述 2 份由 3 個重要的國際組織，共同推行與「博物館永續發展」相關的全球性重要性指標，並提出下列 3 個永續發展的重要議題，供博物館思考與回應：¹⁴

一、博物館追求地方發展的同時，如何與聯合國的永續發展計畫配合，且提出貢獻？

二、博物館迎合地方永續發展的目標時，要如何與全球化的永續發展目標互動？

三、在地方與全球的互動中，對博物館營運的策略會產生什麼影響？

針對上述國際機構對「博物館永續發展」的闡述中，直接從博物館在地方發展的追求切入，探討博物館應持什麼樣的觀念與全球化的永續發展扣合？

14 Michele Lanzinger and Alberto Grladini, "Local Development and Sustainable Development Goals: A Museum Experience," *Museum International* 71:3-4(2019): 48.

接下來說明，聯合國「世界永續發展計畫」對於地方博物館的影響；其次闡述，博物館對於地方環境的社會責任，最後論述，博物館應該在哪些方面，發揮其在地方上的社會影響力。

一、聯合國提出在 2030 年預計達成的永續發展目標，主要是來自於「公民自覺」的概念。對於博物館的地方發展而言：有鑒於現代社會面對的政治、社會，以及經濟上的變化，「公民自覺」主要強調，公民在參與的過程中，希望博物館基於一個文化集體記憶的機構，能夠為公民的未來選擇出路。正如聯合國教科文組織於 2015 年《博物館與收藏的保護與行銷，及其多樣性，以及在社會中所扮演的角色建議書》中所述：¹⁵

博物館是充滿活力的公共空間，面向全社會，所以能在社會聯繫與凝聚力的發展上，建立公民意識上，以及反應出集體身分認同上，扮演一個重要角色。

這個期待不但是目前眾所關心的問題，也是歷史的趨勢，博物館應負起的社會責任，作出合理的回應。其中，主要的原因是，在這時代性的變化當中，博物館一直扮演著「教育」與「民主化」的角色，而身處現代社會中，面對所有的變化，博物館都必須扮演好承先啟後的角色，充分發揮博物館永續發展的角色。

二、博物館必須強化社會責任的主要原因，來自於博物館擁有足夠的典藏與營運的經費之外，還是一個發揮社會教育的重要機構，鼓勵公民從積極參與中展現理念。此外，從「公民社會」的理想切入探討，博物館所負擔的社會責任，可以從環境保護、社會和諧、公民平等、區域發展等面向著手，這些都是時代賦予博物館的社會責任，也是朝向「公民社會」進步的關鍵。

15 2015 年聯合國教科文組織，《博物館與收藏的保護與行銷，及其多樣性，以及在社會中所扮演的角色建議書》第 17 條，頁 8-9。（*Recommendation Concerning the Protection and Promotion of Museums and Collections, Their Diversity and Their Role in Society* (§17), adopted by 2015 the General Conference at UNESCO 38th Session, Paris, November 25, 2019, 8-9.）此建議書首次探討博物館與收藏的保護與行銷，及其多樣性，以及在社會中所扮演的角色，該報告是根據 56 個成員國的捐款，於 2019 年起草，其中建議特別強調博物館的社會功能。

三、博物館在地的文化影響力，來自於其對社會的變化，與經濟變革的認知，應當有所回應。博物館已成為文化機構中一個民眾互動，以及對話的重要公共場域，除此之外，博物館也是社會經濟發展中，創意與創新的來源。以上的重要認知說明了，博物館不但是維護歷史遺產的文化機構，更是所有社會轉化發生的推手。¹⁶

伍、後新冠疫情全球博物館永續發展的策略與建議

一、博物館永續發展的策略：博物館數位活動計畫

博物館隨時都可能面臨緊急的挑戰，現實中突發的任何衝擊，與因應的策略，都可能成為往後的借鏡。尤其在科技快速發展的今天，資訊的傳遞帶來時代性的創新，網際網路傳送的速度，大大縮短了世界的距離，甚至創造虛擬的空間，成為社群參與的平臺。先進的數位電子媒體、串流媒體（Streaming media），¹⁷ 以影像、聲音、視訊、資料傳輸，拓展出線上互動的全新模式。

這次新冠疫情帶來的衝擊，迫使全球疫情嚴重地區的博物館，暫時擱置傳統的營運方式，發展線上數位的活動，或透過社交媒體與觀眾互動。事實證明，全球重要的國際文化組織，與歐洲國家的博物館組織與基金會等，在防疫期間皆以問卷的方式，從不同的角度出發，針對博物館所受的衝擊，與採取的因應措施，皆做了詳盡的調查與統計。¹⁸ 筆者針對 COVID-19 嚴重擴散，對全球造成危機災害的情況下，借鏡歐美博物館在突破疫情的困境，省思博物館未來營運的趨勢，提出永續發展的關鍵性策略，並說明如下。

在疫情閉館期間，全球的博物館都致力開發數位化的活動，並積極運用社交媒體平臺，提供一個與民眾互動的空間，這種種對博物館數位活動

16 Michele Lanzinger and Alberto Grladini, "Local Development and Sustainable Development Goals: A Museum Experience," 49.

17 串流媒體（Streaming media）如：YouTube, Netflix, TikTok, IQIYI, HBOGO, AppleTV, SoundCloud 等。

18 國際教科文組織（United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 簡稱 UNESCO）、國際博物館協會（International Council of Museums, 簡稱 ICOM）、歐洲博物館網路組織（Network of European Organization, 簡稱 NEMO）、英國藝術基金會（簡稱 Art Fund）。

革新的努力，都是為了保持與民眾的連結。為了消除民眾防疫在家的孤獨感，博物館鼓勵民眾參與線上活動（Online activities），加入博物館社交媒體（Social media），¹⁹ 主要是讓民眾享有與博物館社群互動的歸屬感。

然而，有鑑於網際網路與通信科技的蓬勃興起，帶動資訊與通信科技（Information and Communication Technology）²⁰ 的發展，博物館利用防疫期間，從事數位化兩大方向的規畫：一是經營由網際網路增加線上活動觀眾點閱率，另一更重要的面向是，於社交媒體發展社群互動的活動。正如聯合國教科文組織於 2015 年《博物館與收藏的保護與行銷，及其多樣性，以及在社會中所扮演的角色建議書》中所述：²¹

博物館的功能被新的科技，與其在平日生活中增加的角色所影響。這些科學技術有極大的潛力提升全球的博物館，但它們也為民眾與博物館，帶來潛在的障礙，尤其是那些無法有機會接近，或沒有有效使用這些科技的知識和技術。

自新冠病毒衝擊之下，博物館的數位化容量有極高比例的成長，目前博物館都競先引進新的技術與新的知識，訓練館員科技方面的技能，為了吸引觀眾的興趣與關注。在博物館數位科技轉型的過渡期，為積極拓展線上的數位活動，培養館員適應新的工作，配合新的數位科技環境，以創新的內容與造訪者互動。

這直接反映出一個關鍵性的事實，說明了早期即開始投資數位化的博物館，在防疫必須封館的期間，比較經得起突發的考驗，從容規劃線上活動與提供服務，並透過社交媒體平臺互動。這項轉變，使線上的數位活動造訪人數快速成長，依報告顯示其主要原因在於，觀眾所受的教育，與博物館收藏的內容相關，其受歡迎程度，僅次於社交媒體的活動。這說明與

19 社交媒體（Social media）如：Facebook, Twitter, Instagram 等。

20 資訊與通信科技（Information and Communication Technology 簡稱 ICT），包括所有通信設備或應用軟體，以及與之相關的各種服務和應用軟體。

21 2015 年聯合國教科文組織，《博物館與收藏的保護與行銷，及其多樣性，以及在社會中所扮演的角色建議書》第 29 條，頁 10。

教育相關的收藏品影像、影片，都最受線上觀眾的歡迎。²²

數位化一直是博物館發展的重要項目，尤其在新冠病毒疫情爆發後，博物館數位化是科技時代性的必須，而不再只是一個選擇，由此可見，博物館投資數位化文化遺產的重要性不言而喻。再者，從另一個角度觀之，數位文化遺產其本身即是有價值的資源，尤其在疫情擴散時，網際網路活躍的流動量，使其所產生的利益，變得更加明顯。但數位文化財與智慧財產權的考量同時浮現的情況下，如何合法地進行與使用博物館的數位收藏，以及如何建立線上使用的通路，皆成為實現數位化營運時，博物館所遇到的挑戰。換言之，當數位收藏可以在線上流通使用時，智慧財產權的問題也接踵而至。

上文中提及歐洲博物館組織網路，於 2020 年 4 月間，作了一份《數位化與智慧財產權問卷調查報告》。據報告顯示，在回應的歐洲博物館中，有四分之三的博物館宣稱，在數位化收藏的線上通路設置，與數位化資料的合理使用，所遭遇的最大的困難，在於財務資源上，與工作人力、時間上的不足。這促使 NEMO 在解決歐洲博物館數位化，及智慧財產權所產生的問題上，極力呼籲歐盟決策制定者，與國家博物館組織及博物館，基於博物館數位化的人類文化遺產，都應該被全世界看見與友善對待，決策者應有能力創新，金援投資的計畫與政策，全力支持博物館數位化收藏。²³

二、永續發展的建議：博物館財務供給與來源

在歐洲地區所有博物館皆因疫情嚴重，除大幅損失參觀門票的收入之外，原有的遊客也改變參訪的行為模式，由線上活動參與的方式，造訪博物館的網站。又因疫情二次爆發後，公共安全防疫措施規格的提升等，以

22 NEMO, "Survey on the Impact of the COVID-19 Situation on Museum in Europe," May 12, 2020, accessed May 15, 2020, https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/Final_Findings_and_Recommendations_CVOID19_12.05.2020.pdf.

23 歐洲博物館組織網路（Network of European Museum Organizations，簡稱 NEMO）於 2020 年 4 月作了一份《數位化與智慧財產權問卷調查報告》，該報告公開宣導《歐盟數位單一市場指南》（European Union Digital Single Market Directive，簡稱 DSM 指南）的國家實施過程，並提出了與智慧財產權（Intellectual Property Rights，簡稱 IPR）相關的問題。

上種種的改善，都需要博物館財務上龐大的額外支出。

由於歐洲有些博物館的財務來源，有一部分是來自政府的公共補助，但是大多數博物館的財源，來自於民眾參觀的門票、紀念品購買、休閒活動消費等收入，以及慈善捐款等。雖然在疫情來襲的情況下，並不會直接影響政府對博物館的資助，但由民眾來館參觀消費，或民間企業慈善機構捐款的貢獻，對這一方面的財務來源，博物館的收入的確受到很大的影響。

所以歐洲博物館組織群起呼籲政府，必須提撥緊急救災預算，彌補博物館關閉期間所損失的收入，使博物館能保有館員與維持結構的活化，確保永續的經營。此外，政府必須提供資源，援助目前博物館業務轉變的開銷之外，更著眼於博物館防疫新環境的建置。²⁴

從新冠病毒擴散危機以來，博物館所表現的復元能力，著實讓人刮目相看，可說是博物館在求生存上，所具有的基本特性。據調查報告指出，為數不少的博物館，設想出許多與觀眾互動的新方法，發展並介入數位化的新環境，透過虛擬博物館的線上造訪，以及大量運用社交網站，經營面對面的活動參與等，的確為博物館的財務經營，以引進科技的新方法，開闢出有別於傳統的財務資源。²⁵ 這使博物館在非常時期，從其工作方法的檢討改進，以及博物館與公眾互動關係的反思中，努力尋找出往前推動的誘因，足以安然度過疫情危機，並堅持充實新的內容，朝永續發展的目標推進。

陸、結論

本文針對博物館在「新常態」中應有的策略，做了詳盡的分析並且提出建議，最後在結論中強調，有鑒於博物館在文化與教育上不容忽視的重要性，博物館未來的發展需要更主動地察覺環境的改變，因應現實生活中的「新常態」，持續把握發展的動力與新機。條列出幾項博物館永續經營的新趨勢：

24 NEMO, "Survey on the Impact of the COVID-19 Situation on Museum in Europe."

25 UNESCO, "UNESCO Report on Museums Around the World in the Face of COVID-19."

一、博物館數位化的動能

博物館數位化的發展是無遠弗屆的，尤其線上活動的創新，更是大幅增加了民眾的互動參與，但是數位技術、資源的取得，與專業技術的獲得卻往往捉襟見肘。如此，不但延滯博物館數位化的發展，更阻礙博物館教育功能的發揮。並且本次新冠疫情危機，給全球帶來的衝擊與影響，身為文化機構的博物館，必須重申文化在人類生活中的重要性，提供全球文化進用的通路，增進國際合作發展的動能，使社會具有復原能力的衝勁。

二、政府支援博物館緊急的財務需求

博物館在社會中具有的文化、歷史，甚至創新功能，而本文的主要目的是強調博物館的角色及其重要性。基於以上的想法，博物館永續發展應以解決財政的困難為首要的考量。政府對於博物館影響力與其推動社會發展的功能，有清楚的認知，而在緊急情況發生時，政府對於博物館的資助，應立即作出合理的回應，協助博物館存續上必須的改變。於此，政府應編列特別預算支援博物館，使博物館能全力發揮其功能，並配合政策的要求，使危機造成的傷害降到最低。

三、強化博物館與民間企業的互動

博物館的永續發展主要的是透過民間企業的資源，以及公家機關的預算。博物館與地方政府的關係方面，必須採取主動爭取舉辦公益活動。也因為在博物館活動相關性的影響下，民間企業考慮成為博物館機構會員，參與博物館舉辦的活動，並繳交年費，或是與企業基金會合作舉辦慈善捐款，在協助公益活動的同時，藉機宣傳博物館在社會經濟發展上，所提出的新創意與貢獻，如此促進雙方進一步的合作與發展的機會。今日，民間企業參與支持博物館的營運，已是企業責無旁貸的社會責任。²⁶

26 Geraldine Kendall Adams, "Coronavirus: What Kind of Financial Support is Available to Museums and Workers?" *Museum Association*, March 19, 2020, accessed March 23, 2020, <https://www.museumassociation.org/news/17032020-covid-19-urgent-demands-protect-museum-workers-and-sector?>

四、成立博物館聯盟

博物館必須要能夠盡可能地整合變成聯盟，有利於在整體社會的發展。博物館聯盟會產生集體的效應，吸引更多的參訪觀眾與博物館社群，而且因其業務的同質性，甚至可於線上宣導相關的集體業務，串連各個館所的創意表述。博物館聯盟的成立，可成為國家或區域中博物館，最高權利的執行者，發揮重要的功能與影響力，不僅可以推動文化機構的決策，更是解決博物館共同難題的智庫，尤其在非常時期的緊急情況中，博物館資源分配的調度，不僅可截長補短，相互支援，縮短緊急救援的時間，高度凝聚博物館同業精神。



參考書目

一、專書

UNESCO. *Recommendation Concerning the Protection and Promotion of Museums and Collections, Their Diversity and Their Role in Society*. Paris: UNESO, 2019.

二、論文

Lanzinger, Michele, and Grlandini, Alberto. "Local Development and Sustainable Development Goals: A Museum Experience." *Museum International*, 71, no.3-4 (December 2019): 46-57.

三、網路資料

國際中心／綜合報導，〈臺灣奪世界第1！49國防疫排名曝光〉，《三立新聞網》，<https://tw.news.yahoo.com/%E5%8F%B0%E7%81%A3%E5%A5%AA%E4%B8%96%E7%95%8C%E7%AC%AC1-49%E5%9C%8B%E9%98%B2%E7%96%AB%E6%8E%92%E5%90%8D%E6%9B%9D%E5%85%89-090011686.html>，檢索日期：2020年7月22日。

〈「COVID-19（武漢肺炎）」因應指引：社交距離注意事項〉，《衛生福利部疾病管制署》，<https://www.cdc.gov.tw/File/Get/LtS8RsN4j2kCcgziZzfGmA/>，檢索日期：2020年6月28日。

Adams, Geraldine Kendall. "Coronavirus: What Kind of Financial Support is Available to Museums and Workers?" *Museum Association*, March 19, 2020. Accessed March 23, 2020. <https://www.museumsassociation.org/news/17032020-covid-19-urgent-demands-protect-museum-workers-and-sector?>

Ambrosino, Brandon. "Amid Crisis and Disruption, We Crave the Calm of Normality. But Can We Ever Really Define What "Normal" Is?" BBC Future, April 24, 2020. Accessed April 28, 2020. <https://www.bbc.com/zhongwen/trad/word-5280845>.

Atkinson, Rebecca. "Creating a Digital Museum During Lockdown." *Museum Association*, June 10, 2020. Accessed June 12, 2020. https://www.museumsassociation.org/museum-practice/creating-a-digital-museum-during-lockdown?utm_campaign=1758564_10062020%20MA%20newsletter&utm_medium=email&utm_source=Museums%20Association&dm_i=2VBX,11OX0,27MEFX,3ZURA,1.

ICOM. "Museums, Museum Professionals and COVID-19." ICOM Report, May 26, 2020. Accessed May 27, 2020. <https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/05/Report-Museums-and-COVID-19.pdf>.

- Museum Association. "Covid-19: Urgent Demands to Protect Museum Workers and Our Sector." *Museum Association*, March 17, 2020. Accessed March 19, 2020. <https://www.museumsassociation.org/news/17032020-covid-19-urgent-demands-protect-museum-workers-and-sector?>
- NEMO. "NEMO Report on Digitization and Copyright – Challenges of Making Museum Collections Accessible Online." July 15, 2020, accessed July 17, 2020. <https://www.ne-mo.org/news/article/nemo/nemo-report-on-digitisation-and-copyright-challenges-of-making-museum-collections-accessible-online.html>.
- NEMO. "Survey on the Impact of the COVID-19 Situation on Museums in Europe Final Report." May 12, 2020. Accessed May 15, 2020. https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_Report_12.05.2020.pdf.
- Swan. "Unesco to Support Cultural Sector Hit by COVID-19." *INTER PRESS SERVICE News Agency*, April 10, 2020. Accessed April 17, 2020. <https://www.ipsnews.net/2020/04/unesco-support-cultural-sector-hit-covid-19>.
- UNESCO. "Launch of UNESCO Report on Museums Around the World in the Face of COVID-19." *UNESCO News*, May 27, 2020. Accessed May 29, 2020. <https://en.unesco.org/news/launch-unesco-report-museums-around-world-face-covid-19>.
- UNESCO. "Museums Around the World in the Face of COVID-19." *UNESCO Report*, May 27, 2020. Accessed May 29, 2020. <https://en.unesco.org/news/launch-unesco-report-museums-around-world-face-covid-19>.