

博物館與休閒風—波士頓當代美術館

Museums and Leisure — Institute of Contemporary Art/Boston

林香琴 臺灣師範大學美術研究所

Lin, Shiang-Chin Fine Arts Institute, National Taiwan Normal University



圖1 充滿休閒風的波士頓當代美術館

摘要

本文旨在研究博物館休閒與文化創意產業—波士頓當代美術館。首先探究濱海的建築與休閒區的規畫，在博物館物主體建築物之下，建構優質都市休閒設施的目標，吸引更多的觀眾進入博物館；其次探究文化創意產業—博物館商店與餐廳，成為觀眾所期待的公共場域。研究結果發現，波士頓當代美術館的休閒與文化產業概念，可以提供給台灣博物館一個實質的經驗。

前言

波士頓(Boston)是美國頗富歷史的城市，也是東岸重要的學術與文化中心，哈佛大學(Harvard University)與麻省理工學院(Massachusetts Institute of Technology)是聞名世界的學術巔宮，博物館與美術館的數量眾多，也是波士頓居民引以為豪的地方。

2013年暑假，我在波士頓從事學術研究，閒暇時參訪波士頓各個博物館。文化創意產業可以帶動經

濟的發展，而博物館也扮演著非常重要的角色，¹頗受波士頓人所期待的波士頓當代美術館(Institute of Contemporary Art/Boston, ICA)(圖1)，於2006年落成啟用。其位於波士頓優美的長碼頭一帶弧形港灣的最邊陲地區，是波士頓新興的地標之一，與「波士頓新英格蘭水族館」、「波士頓茶黨·船·博物館」、「波士頓兒童博物館」、「波士頓電腦博物館」等，連成一個博物館區，美景如畫，充滿休閒風。

博物館(Museum)一辭源自兩個字根，一是希臘神話中，分別掌管文藝、詩歌、繪畫、音樂、舞蹈、哲學、愛情…等九位繆思女神(Muse)的名稱，她們的職責是統籌天上人間一切美好的事物。在歐美博物館被視為「知識的殿堂、繆思的女兒」，²具有保存人類珍貴遺產與傳遞知識的神聖使命。

另一字根是來自娛樂(amusement)，通常與休閒、放鬆等相關，顯示當觀眾進入博物館後，是在休閒娛樂當中獲得美感的認知。國際博物館協會於1989年9月在荷蘭海牙召開第十六屆全體大會，通過博物館的定義為：「博物館是一個為社會及其發展而服務，對公眾開放的非營利性、永久性的機構，並為了研究、教育和娛樂的目的，而蒐集、保存、研究、傳播與展示人類及其環境的物質證據」。³說明博物館提供社會大眾教育與歡樂，並且是非營利性的永久性機構。

近年來隨著全球化與人們生活型態的改變，博物館也發展出新的行銷策略，朝向多元化發展，不僅是著重館內之收藏、研究、展示與教育等基本功能，

同時也必須順應社會的文化思潮與脈動，開發文化創意產業，經營商店與休閒餐廳，使之成為觀眾所期待的公共場域，當然也蘊含觀眾所需求的休閒風。廿一世紀完工啟用的波士頓當代美術館，正好符合博物館休閒潮流的觀眾期待。除了面對當代藝術作一嶄新的觀看外，其建築美學也與附近的環境做一整體性的休閒式結合。

濱海之建築美學與休閒風

重視休閒，儼然是廿一世紀的時代潮流。博物館強調對觀眾服務的公共政策，又因現代文化經濟產業觀念的興起，休閒設施成為博物館不可或缺的要件。新世紀的博物館經營規劃，重視「觀眾研究」，對於觀眾的「參觀」和「消費」行為做仔細的觀察與研究，以期能更有效地吸引觀眾入館，創造與觀眾互相溝通的機會，希望能延長觀眾停留的時間，增強一般社會大眾全面性的「博物館經驗」。

現今博物館的整體開發，通常是在博物館物主體建築物之下，建構優質都市休閒設施的目標，如何結合博物館與休閒園區之整體規劃模式，成為新時代的課題。波士頓當代美術館具有規劃博物館園區的概念，建築美學與濱海區規劃，吸引觀眾進入博物館。

波士頓當代美術館是一座濱海的博物館建築，它的建築展示了現代藝術的當代特質，也感受到時代對博物館休閒風的需求。由紐約建築事務所DS + R設計，設計師充分展現美術館與海洋的關係，利用設計手法將「房子與海洋」、「虛與實」、「裡與外」、「軟與硬」等作巧妙的搭配。⁴當代博物館回到本位，在美與好奇心上著力，在藝術品之外，當代的愛美族喜歡炫目的建築空間，建築的想像力在博物館空間上全面解放，⁵獨特的博物館建築吸引更多觀眾前來。

向來鼓勵新生代藝術家擔任駐館藝術家，在館內進行創作的波士頓當代美術館，根據此一理念，當初美術館在選擇建築設計師時，便一反近年來許多大美術館競相邀請世界知名建築大師設計，輾轉尋覓，從而委託DS + R的伊莉莎白·狄勒(Elizabeth Diller)和斯卡菲·狄歐(Ricardo Scofidio)這對建築師夫妻。他們倆當時在業界尚無具體知名的建築作品實績，反而在許多博覽會以暫時性、概念性的展館獲得世人的矚目。美術館的頂樓以巨大平面體橫陳的態勢向前伸展，突出於海面，從側面看整座建築物如一具方形望遠鏡。⁶夏天，是波士頓港灣最活躍的季節，附近有遊艇碼頭，船隻往來絡繹不絕，大、小型的遊艇、賞鯨船或是帆船，不斷地從波士頓當代美術館前面穿梭而過，形成一幅休閒的城市圖像。

在早期海港設施遷建之後，所留下的大片空地，成為波士頓當代美術館的館址，是近半世紀以來波士頓重要的文化建設指標。從地鐵紅線的南站(south station)沿著港灣步行到此大約二十分鐘，西面與南面臨海的建築物，兩旁設有大面積的公共人行木板步道(圖2)，方便到博物館的民眾欣賞波士頓港灣美景。

從遠處看建築物的外觀，完全未見館名，只是在入口處標示美術館的全名與簡稱「ICA」，大片的玻璃帷幕將波光粼粼的海景與白晝的陽光迎入大廳，



圖2 充滿休閒風的波士頓當代美術館

售票處的櫃檯上有各式的宣傳品，導覽摺頁、特展介紹、波士頓旅遊資訊與旅遊簡介等。與櫃檯相對的一座電梯可以直達四樓的主要展場，以透明玻璃構成，可以容納五十人，裡面有一位服務人員為觀眾按鈕，在上升下降過程當中，觀者的視線可以隨著高度的提升而將整座博物館的每一個樓層納入眼底。全館善用透明玻璃的極簡風格，揭示了典藏當代美術品的美術館風格。

位於四樓的主要展場前方走廊，則以一大片透明的玻璃帷幕，盡收館外的藍天碧海，觀眾可以坐在館方所提供的沙發椅上，欣賞波士頓港灣美景，觀看不遠處羅根機場(Logan Airport)飛機的起降。

「以人為中心」的博物館經營觀點，表現博物館服務意識與服務的人性化，博物館成功的關鍵為：能否為觀眾或使用者設想，包遵彭也認為：「博物館的組織基礎在於服務觀眾，博物館的生存與發展則繫於觀眾是否自發性前來參觀。博物館之展覽設計者，過去只注意到如何使參觀者獲得最滿意的欣賞，已是盡其能事。今天則必須努力於如何能吸引大多數的觀眾，特別要使從未參觀博物館者，開始前來；和已來參觀者，樂於再度前來。」⁷博物館要吸引觀眾入館參觀，就必須了解觀眾的需求，也就是要做「觀眾的研究」。

參觀博物館的休閒經驗是一趟美好的心靈旅行與精神饗宴，博物館的建築如何提供觀眾一個輕鬆、休閒又充滿知性的學習環境，是當代博物館設計師的重要課題，波士頓當代美術館和陸地相接的後方與側面猶如一個蛋糕盒子，此建築設計給予觀眾休閒的想像空間。由此可知，博物館已經打開以往的制式框架，不僅是吸收新知的地方，同時也是文化休閒的好去處。博物館的展示已由靜態轉為動態，由被動轉為主動者的角色。通過博物館的展示有助於文化生命的再現與重建。



圖3 波士頓當代美術館的當代藝術展示

館內有一間展覽室播放媒體藝術，涵蓋錄像影片聲音與電腦數位創作(圖3)，反映出在當代藝術創作中，科技觀念發展的呈現。當代藝術是一種人境的省思，也對時代的歷史、文化、政治產生衝擊。當代藝術家以敏銳的感應力，透過藝術，回應新時代社會的多樣文化與迥異思維。⁸整體而言，館內的當代藝術展場空間寬敞明亮(圖4)，也有多處是採用電動的人物(圖5)作為展覽的方式；更多是立體式的展覽方式(圖6)，讓觀眾可以自由穿梭其間。

以往，普羅大眾與對於博物館的藝術展覽，通常都是敬而遠之，既不瞭解也很難瞭解；今日，當代博物館隨著時代潮流，擺脫過往以「精緻藝術」與「大眾化」背道而馳的態勢。新世紀之博物館與生活做緊密的聯結，裝置藝術的出現，讓人們覺得展示的物品不再是遙不可及，藝術不再是曲高和寡。世俗的生活變成了美學藝術，貼近了大眾的生活，感受到了時代的脈動。

文化創意產業—博物館商店與餐廳

新博物館學的發展，以創意產業為名，重視龐大商機的想像，圍繞在獨特的商機與藝術品；新博物館學的實踐，模糊了博物館學的疆界，物件的研究者重要性，被物件管理者取代，⁹博物館從傳統的非營利的基本哲學，逐漸走向從館藏物品開發新的商機，成為新博物館學發展的課題。

只停留在貯存與展示文物功能階段的博物館，很容易落得「門前冷落車馬稀」的窘境，除了名聞遐邇的博物館外，其經濟來源旋即有入不敷出的風險。博物館的門票收入向來是博物館自籌經費的主要財源，近年來隨著博物館行銷策略的改變，博物館商店與附設餐廳也成為經營的重點。

由此觀之，博物館如何吸引觀眾入門參觀，如何透過展覽，使「藝術品」產生附加的價值。博物館的展場運作，並非只是單純的「使用者付費」的觀念，而是讓文化與消費產生連結。

(一)文化創意產業—博物館商店

一般而言，博物館商店一直是最受觀眾喜愛的設施，也是博物館重要的經濟來源。充滿教育性、趣味性與稀有性的這些紀念品，可使人產生回憶，也有助於社會大眾的美學的教育。目前有許多博物館會把光潔明亮的商店，開設在大門入口最醒目的一

樓，櫥窗設計也放置在最容易被看見的地方，向過路的遊客招手，波士頓當代美術館的商店也不例外。博物館商店的出現，是文化創意產業概念的萌芽，讓現代博物館的發展有了新的契機。藉由文化創意產業的行銷，將博物館的文化弘揚光大，提供一種輕鬆、愉悅的知識經驗之旅與購物的商品美學，提高大眾對博物館的認知與興趣。

前英國文化媒體體育部部長克里斯·史密斯(Chris Smith)曾說：「文化創意產業定義的特質包括文化創意產業的產品，不一定是可見或是可觸碰的物體，而是能夠使我們感到興奮、深受感動，或是娛樂吸引我們的一個「東西」。在文化創意產業中，資產不是來自大地，而是來自頭腦。」¹⁰文化產業的概念，通常包括印刷、出版、多媒體、視聽商品、工藝與設計等。

由此觀之，文化創意產業就是在商品中加入文化內涵，提高它的附加價值，藉由創意的行銷策略與商品的通路，讓文化順勢推廣到大眾生活當中，發揮其影響力，提升民眾的精緻生活。文化創意的產生就是知識經濟的啟動，當文化成為經濟力量，便可以活化博物館場域，使博物館迎入更多的人潮，不僅達到博物館的文化價值，更能促成文化觀光，讓文化不只是消費，而是具有生產力的經濟活動。



圖4 波士頓當代美術館明亮寬敞的展覽空間



圖5 波士頓當代美術館所展示之裝置藝術



圖6 波士頓當代美術館立體之展示

文化產業不同於一般的產業，是一個以文化觀點出發的設計理念，是與生活結合的一種產業方式，在文化商品中注入獨特性的美學價值，融合藝術與實用的特質，以吸引消費者來消費。波士頓當代美術館的商店，結合濱海的特質，開發出實用的手提袋、衣服與旅遊書籍等的販售。

愛好博物館者(museum lover)，通常是藝術人文或者是科學的愛好者，這批社會知識階層的菁英，進到博物館之後，消費的取向往往與展示物品相關。近年來英國博物館學會(MA)草擬一份「建立廿一世紀卓越博物館宣言」，明確指出，在社會經濟衝擊下，廣義的博物館，是科學與藝術教育普及教育或是終身學習的中心，是公民與社區的空間，是社會變遷與促進文化理解的機構，典藏人類遺產的博物館是創造力的觸媒，是旅遊與觀光的關鍵夥伴。¹¹隨著人類文明的發展，生活型態的變遷，文化美學經濟已經興起。這股文化經濟產業概念催化了博物館附加經營之理念，博物館與衍生性商品與附屬餐廳隨之興起。

(二) 休閒慢食主義—博物館餐廳

作為文化產業的博物館，其所扮演的角色大部分都在休閒功能上。黃光男指出，環境與飲食是博物館文化產業的附加價值與服務，因為生活是全面性的關照，對於具有文化象徵的博物館，它所提供的服務，不僅是典藏品的展示，更重要的是環境條件的高貴、優雅。在博物館用餐或是喝咖啡，一部分是為觀眾生活服務，一方面是所營造的氣氛，讓人性得到尊重，能吸引大批觀眾，達到博物館行銷的目的。¹²博物館的休閒功能，正是博物館吸引觀眾大量湧入的重要原因之一。休閒除了是觀光或體力上的補充外，更重要的是可以得到心靈上的放鬆與舒展。

近年來博物館的經營哲學已經從「由上而下」轉變為「由下而上」的模式，與博物館最接近，接觸最

頻繁的社區，成為博物館不可或缺的資源。¹³波士頓當代美術館星期四與星期五晚上皆開放至晚上九點，星期四下午五點以後免費參觀，因此吸引許多社區民眾或是觀光客的蒞臨。博物館附設餐廳生意也特別好，波士頓夏天晚上八點多才天黑，因此許多參觀過博物館的民眾也把握傍晚餘暉的美好時光，進入博物館餐廳用餐，甚至將桌椅直接搬至前方臨海木板的休閒區用餐。

《博物館的美學經濟》作者劉惠媛察覺出，現今全球博物館不僅在乎觀眾的藝術領域，也開始注重人的需求，更開始需要人的關注，博物館、美術館展覽的商業化、迪斯尼化的發展趨勢儼然成形，美學經濟正在嶄露頭角。¹⁴娛樂的要素，增加博物館人氣的聚集。波士頓當代美術館美星期四晚上將餐廳移至前方濱海觀景的木板休閒步道上，唱歌、飲食等匯集不少前來參觀當代美術的人氣。

被定義為非營利的機構(non-profit、not-for-profit)的博物館，是為公民而存在的永久性機構，不以營利為目的，但並不表示不可以經營營利項目，例如：博物館餐廳與商店。學習藝術的人未必能認同「美學經濟」，藝術品的價值，無法用金錢衡量，但隨著時代的推移，藝術領域被解放，博物館不僅只是展示美，而且要行銷美，甚至開發紀念品、餐廳以增加營收，造成「參觀」和「消費」兩者並重的特殊趨勢。¹⁵但是將商業上的行銷策略直接套用到博物館上，有違博物館的本質，因此博物館在經營營利項目時必須加以留意。

義大利人佩屈尼(Carlo Petrini)於1986年開始推動的「慢食運動」(Slow Food Movement)，是現代人對「快速化」、「規律化」生活飲食習慣的一種反動，現今已經蔚為風潮。「慢食」的概念為：我們飲食應該用更和緩的步調去烹煮和享用，去咀嚼食物的美味與體會飲食的樂趣，符合博物館餐廳的休閒式慢食。現

代人在忙碌之餘開始尋求「忙裡偷閒」，閒暇時悠哉逛博物館，進博物館餐廳享受悠閒的藝術餐飲，就是一種休閒方式。

歐美流行的知性風，也影響到美國的餐飲文化，許多人喜歡到美術館的餐廳去用餐，因此博物館也開始重視附設餐廳的經營，它不再只是逛累了博物館，用來歇腳的地方。波士頓當代藝術館的餐廳位於一樓，前方即是帆影點點的碧海藍天。博物館功能的發揮，帶動的活動和人潮，是一項不可忽視的潛力，波士頓當代藝術館的休閒餐廳，成功地吸引對當代藝術可能不甚了解的觀眾，進入美術館參觀。

結論

當代博物館的發展已經超越傳統、保守的基本使命，而以嶄新的「文化經濟」的姿態呈現，以各種形式的休閒風貌，面對跨區域的文化、藝術、商業的全球性文化市場。

擁有人文藝術氛圍的博物館，具有其他建築所無法取代的藝文空間。波士頓當代藝術館的美學思維，來自「仔細品味」與「緩慢悠閒」的參觀欣賞步調，於是博物館從休閒風格出發，將博物館精神從展覽、研究、教育等，延伸至建築休閒美學、藝術性衍生商品與休閒飲食風尚，結合波士頓港灣的休閒生活美學，讓忙碌的現代人，在參觀博物館的過程當中，也可以在都市叢林中擁有一片廣闊的碧海藍天。

因此，博物館如何藉由建築美學空間、文化創意產業與餐廳服務等，成為形塑風格化、美學化與休閒化的當代特徵，將美學教育蘊含在文化衍生商品與藝術餐飲當中，有助於提升社會大眾生活美學，而且也不違背博物館原有的社會使命；另外，博物館商店與餐廳若能創造出綿延不斷的商機與利潤，更有助於博物館達到永續經營的目的。波士頓當代

藝術館的文化產業概念，可以提供給台灣博物館一個實質的經驗。



參考文獻

- 王高山,《差異、多樣性與博物館》,臺北,稻香出版社,2005年。
王高山,〈博物館的價值〉,《博物館學季刊》,第21卷第2期,2007年04月。
王高山,〈博物館、思想與社會行動〉,《博物館學季刊》,第20卷第4期,2006年10月。
王蘭生,〈方盒、蛋糕還是望遠鏡?波士頓當代美術館〉《藝術家》,2008年10月。
包遵彭,《博物館學》,臺北,正中書局,1987年。
弗德利西·瓦達荷西(Friedrich Waidacher)著、曾于珍等編譯,《博物館學:德語世界觀點》,臺北,五觀藝術管理,2004年。
高橋雄造,《博物館の歴史》,東京都,法政大學出版局,2013年。
洪櫻純,〈博物館與休閒規劃:閒暇時間與自由感〉,《博物館學季刊》,第19卷第3期,2005年07月。
吳鴻慶,《超博物館》,臺北,揚智文化事業,2003年。
秦裕傑,《現代博物館》,臺北,世界宗教博物館發展基金會,1996年。
楊玲、潘守永主編,《當代西方博物館發展態勢研究》,北京,學苑出版社,2005年。
黃光男,《博物館企業》,臺北,藝術家出版社,2007年。
黃麗絹,《舊金山博物館之旅》,臺北,藝術家出版社,2010年。
賴瑛瑛,《當代藝術管理:藝術學的考察》,臺北,藝術家出版社,2011年。
劉惠媛,《博物館的美學經濟》,北京,三聯書店,2008年。
國立歷史博物館編,《文化.觀光.博物館:2002年博物館館長論壇論文集》,臺北,國立歷史博物館,2002年。

- ¹ 雅妮·艾雷曼(Yani Herreman),〈博物館與觀光:新途徑〉,收入國立歷史博物館編,《文化.觀光.博物館:2002年博物館館長論壇論文集》,臺北,國立歷史博物館,2002年,頁17。
² 王高山,〈過去的未來:博物館中的人類空間〉,臺北,稻香出版社,1992,頁193。
³ 楊玲、潘守永主編,《當代西方博物館發展態勢研究》,北京,學苑出版社,頁31-32。
⁴ 王蘭生,〈方盒、蛋糕還是望遠鏡?波士頓當代美術館〉《藝術家》,2008年10月,頁294。
⁵ 漢寶德,〈面對博物館的時代變局〉,收入劉惠媛,《博物館的美學經濟》,北京,三聯書店,2008年,頁6。
⁶ 王蘭生,〈方盒、蛋糕還是望遠鏡?波士頓當代美術館〉《藝術家》,2008年10月,頁297。
⁷ 包遵彭,《博物館學》,臺北,正中書局,1987年,頁255-258。
⁸ 賴瑛瑛,《當代藝術管理:藝術學的考察》,臺北,藝術家出版社,2011,頁56。
⁹ 王高山,〈博物館的價值〉,《博物館學季刊》,第21卷第2期,2007年04月,頁5。
¹⁰ 黃光男,《博物館企業》,臺北,藝術家出版社,2007年,頁90。
¹¹ 王高山,〈博物館、思想與社會行動〉,《博物館學季刊》,第20卷第4期,2006年10月,頁5。
¹² 黃光男,〈台灣博物館與文化產業〉,收入國立歷史博物館編,《文化.觀光.博物館:2002年博物館館長論壇論文集》,臺北,國立歷史博物館,2002年,頁109。
¹³ 吳鴻慶,《超博物館》,臺北,揚智文化事業,2003年,頁142。
¹⁴ 劉惠媛,《博物館的美學經濟》,北京,三聯書店,2008年,頁8。
¹⁵ 劉惠媛,《博物館的美學經濟》,北京,三聯書店,2008年,頁9。