

以博物館復興的城市—巴爾帝摩

徐純 Christina C. HSU

國立臺南藝術學院博物館學研究所副教授



圖一 美國博物館協會座落的大樓。作者攝於1999年。

美國博物館協會（American Association of Museums，圖一）的年會每年所選的開會地點都與其主題有關，例如一九九八年在洛杉磯舉行，主題是「探訪差異與發現聯繫」（exploring differences and finding connections），把加州的地理背景與多元文化的問題做了很好的詮釋，令人佩服該會人員對博物館意義的用心與透視。二〇〇〇年他們選定在巴爾帝摩市（Baltimore, Maryland）舉行，原因是近年來巴爾帝摩以博物館做為重點建設，而完成城市的復興，主題是「博物館的反應：視野與改變」（Reflection: Vision and Change）。今年的暑假筆者特別去拜訪美國博物館協會總部、博物館認定部門的主任艾果（Kim Igoe）女士，將它們刊物（Museum News）上介紹巴爾帝摩市的文章交給筆者，以便向臺灣博物館界做報導。筆者在三天的遊訪中，很容易的就明白這個選擇的意義。這對臺灣的博物館是一個很清楚的範例。讀者如果想深刻了解博物館的功能，看了此文可以作些思考，尤其當我們看見高雄港的紊亂，不禁要問：「美國人行，臺灣人怎麼不行？」

巴爾帝摩市在一九〇四年二月七日發生一場大火，一天半的火攻燒去了全城一千五百幢建築，包括一些歷史建築在內。但巴爾帝摩人並不以為憾，他們以建設二十世紀新城為目標，在大火之後幾天就著手重建，在將近一世紀之後，這座城市再以同樣的心情卻不一樣的手法，再次進行

「復興」城市，來迎接廿一世紀。這次市長蕭莫克（Mayor Kurt L. Schmoke）以博物館為共赴該目標的主要夥伴，他認為博物館可以「豐富我們的生活，提供就業機會，可以當成經濟的發動機。本市有幾千個工作崗位與博物館有關，我們還在擴大中。」使博物館事業隨著巴城觀光事業成長，緊迫在巴城原有第一名的健康事業之後。一九九五年春天成立哥倫布中心（Columbus Center，圖二）是生物技術學的研究與展覽中心；同年十一月也成立美國視覺藝術博物館（American Visionary Art Museum，圖三之A、B）；去年成立美國國家牙醫學博物館（National Museum of Dentistry），及屬於巴爾帝摩城市生活博物館的布羅斯坦市生活展示中心（Morton K. Blaustein City Life Exhibition Center）；今年四月也將原來在總統街上的火車站（President Street Railway Station）改為巴爾帝摩內戰博物館（Baltimore Civil War Museum，圖四之A、B、C）；去年將陸斯博物館（Babe Ruth Museum）與棒球中心遷至康頓棒球場（Camden Yard），並增加千萬元的設備；有迪斯奈樂園式的發現港（Port Discovery），這是一所兒童博物館，也將於明年完成。還有其他專注於美國非洲歷史、城市地理及爵士樂的博物館也將陸續成立，以展示社區的優點。

規劃

整個計劃的進行是利用巴爾帝摩座落在查薩波克海灣（Chosapeake Bay）的優勢。巴爾帝摩城市的發展一直與水有關是從一七九七年開始的，它本是美國航海業與貿易最繁忙的都市，雖然二

二 哥倫布中心，為巴爾帝摩準備生命科學的基礎。
（作者攝於8/1999）



圖三之A 美國視覺藝術博物館，專為該市之新藝術家展示與該城有關之藝術



圖三之B
市藝術家
品。（作
於8/1999）

次大戰之後，它一直是重要的工業城市，但五〇及六〇年代，製造業與中產階級居民都遷出城外，城市的經濟低落，影響了它服務的品質。從一九五九年開始，要解決這個問題仍需回到「水」的本題，至一九八〇年魯斯公司（Rouse Company）完成內港（Inner Harbor，圖五之A、B、C、D、E、F、G、H）的重整工程，而成為巴爾帝摩復興城市的典範，重振六〇年代以來的經濟，每年吸引五至八百萬的觀光客。與觀光同時並進的旅館、餐廳、商店、運動、附近的博物館都為該城帶來經濟繁榮的條件，這個海港重建的中心力量就是巴市發展公司（Baltimore Development Corporation）。

與一九九四年的巴爾帝摩美術館（Baltimore Museum of Art，圖七）的現代美術廳是市政府與私人合作的成果。兩年前，市政府將灰狗巴士的車庫以一塊錢賣給馬里蘭歷史學會（Maryland Historical Society），今年十月火車站改為展覽中心的工程也將完成；另外還要將巴爾帝摩電車博物館（Baltimore Streetcar Museum）遷移於巴爾帝摩與俄亥俄火車博物館（Ohio Railway Museum）附近，還可能加上馬里蘭消防博物館（Fire Museum of Maryland）收藏的五輛一八〇六年的救火車，三家鄰近又同性質的博物館可能共享設備，在市場上相互合作，也可以共同舉辦展覽與活動節目。

蕭市長（Mayor Kurt L. Schmoke）說：「一般市政府對博物館提供不少的支持，有的是建立的資本，或做基本的輔助，或者有年度性的款項支持。」很多巴爾帝摩的古老機構的重建與再利用就是市政府輔助博物館的最好見證。國家水族館（National Aquarium in Baltimore，一九八一，圖六）

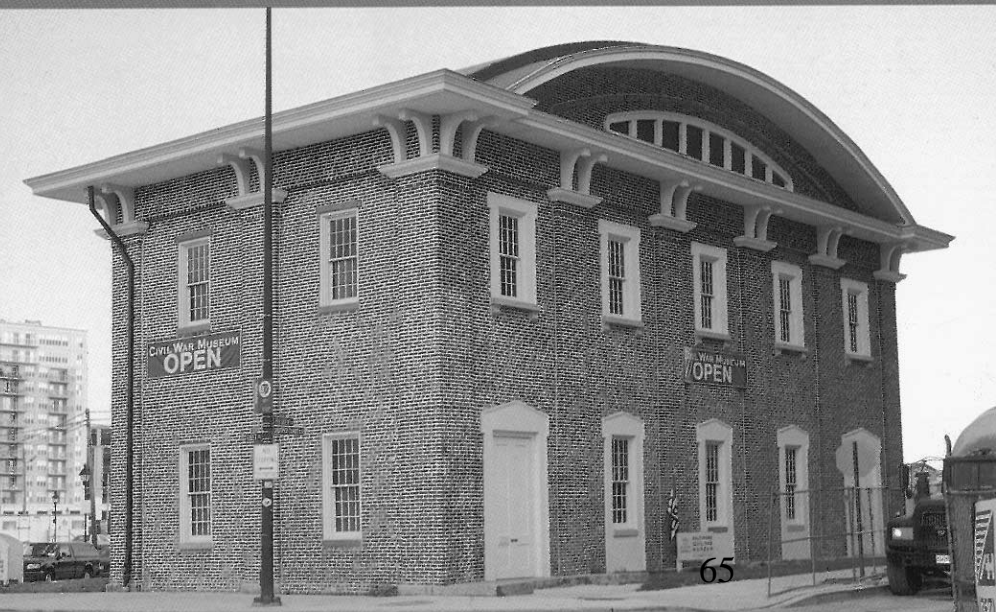
圖四之B 巴爾帝摩內戰博物館的正面因保存的條件較差，僅留兩處出門，外加上保護的建築與新的入口。（作者攝於8/1999）



圖四之C
巴爾帝摩內戰博物館的內部展示



圖四之A 巴爾帝摩內戰博物館的後面保持舊車站的樣貌。（作者攝於8/1999）





下圖 五之D 到下午就會有幾個雜耍表演以娛樂遊客，多能做到互動的效果，與觀眾打成一片，並可以收到不少的賞錢

左 上 圖五之A 內港中停的一艘古董船為巴市僅存的紀念
 左 圖五之B 林立成排的餐廳，從喝啤酒到吃海鮮，每家各有其特色
 上 圖五之C 內港的世界貿易大樓，使內港不只是觀光之地，也是商業中心

巴爾帝摩市發展委員會在一九九一年稱，以它在「生命科學」的國際性領域成長（即巴市的醫學與生物學研究事業），是巴市的力量所在，加上該市海洋科學與技術的基礎，將是該市市民獲得高科技高薪職位的最好機會。市長說：「下個世紀是我們以生命科學為助力，改變我們經濟的最大動力與改變。」

市政府與非營利機構合作設計了長期發展計劃的經濟策略，博物館是一個重要的合作對象。由於博物館被視為是社區與教育性機構，可以幫助準備廿一世紀年青人在科技工作的基礎，例如：哥倫布中心與發現港二館的展覽與教育節目。巴爾帝摩市生活博物館的前館長杜瑞（John Durel）說：「當大巴市委員會把地方經濟發動力進注於

科技的潛力時，我們以非籍美國人的初中與高中學生為設定對象，做了一次展覽，向他們將來投身於科技領域做挑戰。」這個展覽放棄過去展示科技的歷史手法，代之以檢視黑人在巴市工作機會的過去、現在與未來，包括「在傳統上阻礙巴市黑人就業機會的呈現，我們將它命名為『你就是英雄』」這個展覽延續了三年之久。

馬里蘭科學中心與國家水族館自來就有常設的館外節目給年青人介紹科學方面的事業，但耗費



圖五之E、F 內港中商業性的「博物館」，是電視發現頻道的商店，其中的商品與擺飾多為科學的、互動的、環保的、教育性的，比博物館更自由、更有趣，做到教育無障礙的效果



圖五之G 內港舊魚市大廈改建成商業大樓



圖五之H 內港舊魚市大廈改建成商業大樓內之書店

一億六千萬美元的哥倫布中心才是生命科學策略的礎石。海洋科學研究與展覽交會而成的是一四九二年義大利探險家登陸美洲的呈現。該館的明文任務是以有關海洋生物技術學的訊息來教育與娛樂觀眾，以確定美國科學研究與發展的領導權，並訓練未來科學的工作力量。該館蘊釀十年，在哥倫布登陸五百週年紀念時就開始了，當時是一群商業界與社區領導人們共同發展一個可以結合展覽、教育與科學，且有創意的海洋科學研究中心計劃而來的，參與者如馬里蘭科學中心（Maryland Science Center, 1997，圖八）、國家水族館、港務局（Harbor Place）、魯斯公司的商店旅館都在內港選了一塊地，做為成立該館的理想根據地，成為巴市海洋生物研究的中心。

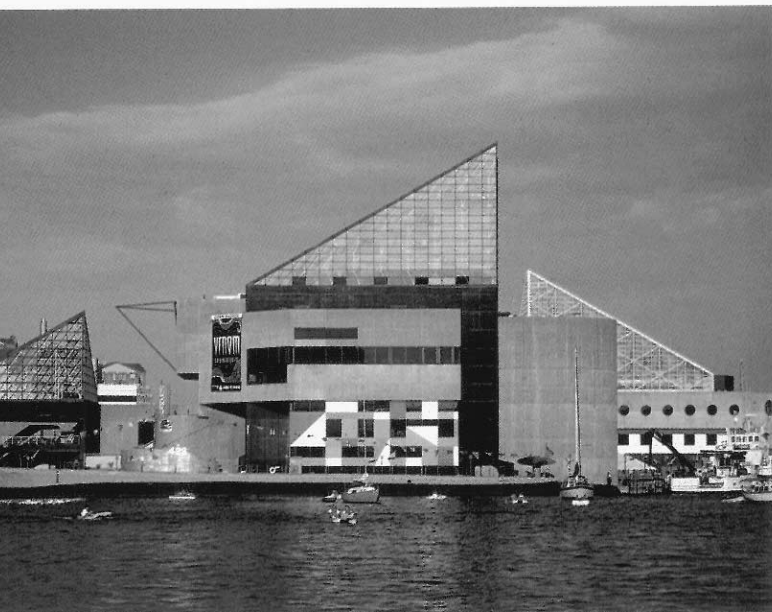
市政府投資七千萬，餘款則由聯邦政府、州政府及私人捐贈。市政府投資中的三千四百萬中包括市府以一美元租給該館九十九年。其他的款項來源卻沒有那麼順利取得，當馬里蘭州政府拒絕增加補助，博物館就放棄了海港考古的部份計劃，聯邦政府補助七百六十萬也比原定的少，導致展覽廳建築的延誤，缺額就由巴市的合作廠商與巴市自行貸款來補足。

有人批評這將成為巴市府的會計負擔，但市長不同意，他認為：「該館將為生命科學研究機構與一般民眾發展出前所未有的良好關係榜樣，也促使私人企業與民眾合作，是有償投資的好例子。」為確保市府可以從該項規劃中回收，該館的創始人開始時就在地方上找到捐贈者，哥倫布中心教育組組長赫依斯樂（Stan Heusler）是在巴市出生長大的，他說：「民眾給了我們這麼多

錢，就是我們的責任。」因為全部投資中的二千五百萬來自與他們有合作合約的中小企業，九千萬來自市營事業。還有社區代表主動參與建築、常設展與教育節目的設計，「屬於每個人的科學展」就是其合作計畫之一，社區的教堂則負責訓練義工教兒童的方法。這是「官辦民營」的好例子。

建築面積共二十五萬七千平方尺的哥倫布中心由一九九二年十月開工，一九九五年初完成。有玻璃與金屬的外表，五層樓建築加上玻璃纖維的屋頂，製造出巴市對秋牡丹的回憶。該中心共分三組，海洋生物技術中心（Center of Marine Biotechnology）原屬於馬里蘭大學（University of Maryland），在一九九五開幕。他們的科學家利用海洋植物與動物發展藥物及其他產品；第二部份是科技中心（Science and Technology Center）是教育單位，於一九九五年九月開幕；第三部份是探索堂（Hall of Exploration），是一九九九年五月開幕的展示廳。這三個單位是博物館要打破民眾與科學之間的界限。

赫氏說：「我們每天有越來越多的傳真與無線電call-in節目，使民眾可以對我們的公眾政策、環境、創意的研究發生影響力。公開的調查顯示民眾對日新月異的科學知道的越來越少」，館員們都希望用該館來解決問題。當時的設計師費倫（Bran Ferren，現為華特迪斯奈的影像設計）把探索堂當成實驗室，在那兒人們可以看到「科學是真的在進步中，而不只是激發他們，觀眾可以看到科學家進行實驗，如何清理海洋環境；發現有創意的化妝品如何影響健康與體重；觀眾走過一



圖六 國家水族館。其屋頂之三角玻璃建築及世界有名的雨林帶魚類展示，還是按巴爾帝摩市民在該館成立之前回應「前置評量」(front-end evaluation)的觀眾調查結果成立的，足見評量之效用



圖七 巴爾帝摩美術館正面

個巨型細胞來瞭解它在人體中的功能。」

所有的展示都與「探索」電腦網路連結來指引觀眾。該中心的觀眾分為兩大群：單一參觀的觀光客及多次參觀的居民，所以「探索」的系統就分不同層次的資訊，觀眾不但可以循展示進行，還可以在網路上繼續查詢。該堂的主管兼副館長伯賽特 (Carol Bossert) 說：「知道多的人可以直接連到核心問題上，其他人可以慢慢找不同層次的資訊。」透過這些電腦可以連到教育單位，即科技中心，這是可容納二百人的演講廳。另外裝有三十二架由奧倫伯公司 (Olympus American) 捐贈的顯微鏡，分成兩個實驗室，以及由矽谷公司 (Silicon Graphics) 捐贈的三十二個電腦的實驗室，會上網路的高中與大專學生，可以來做與海洋生物技術中心有關的研究。館內外教育部門主任華盛頓 (Treopia Washington) 認為：「三小時的經驗不會改變他們人生的追尋，但我們可以種下『科學不難』的種子，讓他們知道科學是有意思而且人人會做的東西，我們希望幾年之後，這些學生會步入科學事業，利用更多的資訊來建立科學的生涯，我們也希望學生們體會到科學對其他事業的重要性。」

生活的玩具

離哥倫布中心不遠佔地八萬平方尺的魚市大廈

(Fishmarket Building) 是已有九十年的歷史建築，前些時日都荒廢沒人用，一九八〇年代有的一家夜總會也關門，一九九二年市府收購，把它與國家銀行廣場 (NationsBank Plaza) 合併開發成一個博物館，設計以品質與技術來幫助當地居民的家庭培育年青人成為可用之材，一九九八年這所兒童博物館 (Children's Museum in Baltimore) 成立，命名為發現港 (Port Discovery)。

巴市發展公司先鼓勵國家銀行 (NationsBank) 及其他商業機構搬進這一區，把廣場預設為居民家庭相關活動與機構的中心，為家庭提供高品質的娛樂活動，其主席鮑納爾 (Bonnell) 說：「我們想繼續做的是超出海岸以外的地區。」當然博物館設立的理想是太高了一點，但目標仍定為每年吸引四十至七十五萬觀眾，一千個工作機會，而其中百分之九十三是在博物館工作，對巴市南區的居民而言，幾乎是令人不敢相信的事。

發現港博物館的館長索震 (Kathy Dwyer Southern) 承認，她在早上三點醒來時自問：「我們可是真做對了？這真是我們成功的計劃嗎？」她因而列出博物館可能具有潛力的理由來。

首先是這個支持力來自巴城，市政府以每年一塊錢的租金將魚市場大樓租給博物館一百一十

年，並與巴城發展委員會討論停車、街道清潔、犯罪與如何鼓勵人參觀等事項，有的實際問題如近日才開發出來的捷運站、步道。索震館長不認為這些有什麼困難，她說：「蕭市長瞭解博物館的價值與重要性，我們這個發現港博物館就得到他的保護。」市政府撥款二百萬，並說服國家銀行（NationsBank）捐出三百萬，博物館的總預算是二千九百萬，而地方與聯邦組織也捐了一千三百萬，從今年下半年就開始重建。

索震採用房地產的術語來形容市長支持理由：「地點、地點、地點。」到內港來的人很多，兒童博物館很接近，可以提供外地人來的理由，發現港可以為地方上與郊區的居民提供親子聚會的服務，市長認為發現港博物館可以使巴城「各社團混合而且各得其利。」

另一項理由是發現港博物館的設計是由主題公園設計的巨人華特迪斯奈影像工程部（Walt Disney Imagineering）來設計。也許有人會奇怪這種合作方式，但索震保證其中不會包括有米老鼠或其他迪斯奈的特殊角色出現在博物館裡，她說：「每個博物館都會遇到同樣的一些問題是：為什麼建館？展覽館內的收藏有什麼？觀點是什麼？我們這個館也一樣。迪斯奈設計是國際性的團隊，他們最瞭解家庭與孩子的問題，這也是我們的問題。」

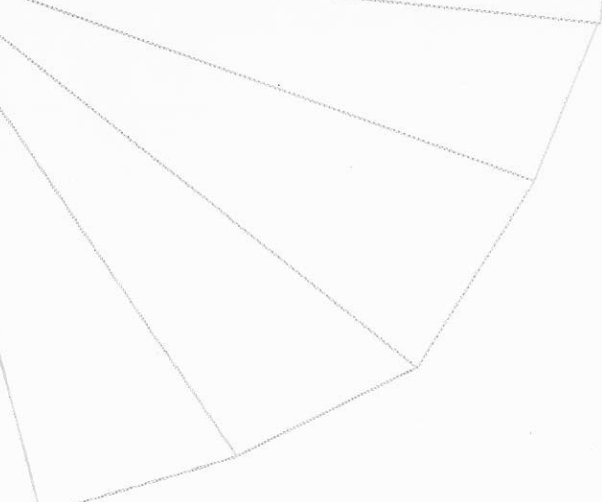
事實上，這項合作是一種互惠的。幾年之前，迪斯奈就想在北維吉尼亞的馬那薩國家戰場公園（Manassas National Battlefield Park）的美國內戰遺址建立一個以歷史為主題的公園，企圖將嚴肅的

歷史以娛樂性來呈現，如：奴隸問題、移民問題及越戰，但學者們認為他們把歷史看得不真實而且曲解了，保守的人士也要保護這個競爭的場域，在一九九四年末，迪斯奈取消了這項計劃。發現港的館員這次有機會來告訴迪斯奈的設計人員，他們的展品是如何選擇產生的，而「館員們也學習到如何使家庭與兒童觀眾享受博物館的服務。」館長說：「迪斯奈的展示能力所創造的環境必能使參觀的人感到驚奇。」



圖八 馬里蘭科學中心正面

展示之一將是專為年青的觀眾設計的，希望觀眾可以由一個地下通道進入一艘潛水艇（讀者當中如果有人願意捐贈潛水艇，該館樂於接受），對博物館的教育顧問而言，如何在娛樂與學習之間得到平衡，是一項大的挑戰。這些顧問包括原



波士頓兒童博物館的館長史柏克（Michael Spock）、原美國大屠殺博物館（U.S. Holocaust Museum）的代理館長賀曼（Elaine Heumann）。對博物館教育人員而言，博物館是為孩子們而設的，要比科學、歷史或其他原則更重要，發現將幫助年青人如何在現代社會所產生的社會、情感與技術問題的混亂環境中自我導航，在他們的世界中找到自己的方向。館長說：「每個孩子都有他們的夢想與歸屬感，我們應如何鼓勵他們勇於想像，接受在夢想實現時之想像，不論在館內或館外展覽與節目，都要提供孩子們如何做決定、解決問題與他人合作時之工具，本館與哥倫布中心一樣，也會有電腦的活動教孩子們對未來事業的了解，並非只有生活上的科學教育。例如其展覽是讓青年人自行設計一個成功的旅行，想像旅程中所需的衣物與設備、經過的路線要通過山洞、他們要與誰為伴。這就是博物館要給孩子的『生活的工具』，既使他們離開博物館很久，但他們仍可繼續使用博物館展覽所傳達的訊息。在他們隨著節目進行時，還可以看到山洞中的壁畫與地質學，父母親的參與更是博物館最樂於安排的節目。」

「信」的行動

二百個離散的社團以「鄰居之誼」創建的另外三個博物館反映巴城居民的驕傲，博物館是該城長期提昇生活品質的結果。該城經濟基礎由原本的製造業轉型為科技與觀光，它的居民也都希望博物館可以呈現出他們過去三百年的傳統與社團的形象—內港、黃鸝、藍蟹及原始材料的住屋。

至於巴城「美國第一之城」的記錄是一八〇〇年的投資金融事業、一八五一年的冰淇淋工廠、與一八九五年美國第一輛電動火車。一八三九年

在巴城的馬里蘭大學校園中成立第一家國立牙科博物館（National Museum of Dentistry），其任務是以牙醫專業及牙科醫生的相關事項教育並娛樂民眾，同時提昇口腔之衛生，展示的牙醫器材中展品包括了維多利亞女皇所用的及十九世紀牙醫用來執行麻醉的器材。

巴城是愛倫坡（Edgar Allan Poe）生活至壽終之地，也是前衛電影導演瓦特斯（John Waters）的出生之地。

巴城的美國視覺藝術博物館（American Visionary Art Museum）之創辦人及館長賀福貝格（Rebecca Hoffberger）就以自我創造的地方藝術家之作品與資料為收藏目標，其展示目的在發現、競賽並慶賀創作者的發明、新思想及對自我的信賴。這個博物館的兩個建築物是由市府捐贈的。

巴城博物館的館長們都明白他們在巴城經濟策略上的角色是雙重的：在這轉型期支持市政，還要吸引外來觀光客。市政府已將巴城重新定義為人們要將休閒時間過得有教育與文化價值的地方，因此每個博物館的成立並不是競爭對象的增加，而是合作力量的增加。事實上到一九九六年的統計，觀光客也許並未達到原定計劃的標準，但市政府相信「只要有人要將休閒的金錢花在東岸，我們一定可以成功。」■