

# 大都會博物館的行政制度與營運現況

王湘琪

紐約大學視覺藝術管理碩士

一八七〇年由一群社會名流、慈善家與藝術家建立的大都會博物館，座落於紐約中央公園臨第五大道(註)，佔地廣大橫跨五條街。建築雄偉，藏品自史前時期到當代，展現五千年世界文明，收藏件數高達三百五十萬件。(註：一八八〇年遷於現址，由建築師Richard Morris Hunt所設計)

雖然性質上是「非營利機構」(Non-profit Organization)，土地卻由政府撥用並每年支付維護與安全預算。董事會四〇名董事(Trustees)中六位是市政府官員，全部領有全職薪津，並負責制定政策、籌措預算，任期五年。鮮為人知的是，大都會自一九七八年採取雙首長制(twin leadership)，即董事長(President)與館長(Director)並行，前者主要負責對外籌募基金、建立公關，後者則負責內部各部門統籌，兩人辦公室緊鄰，常



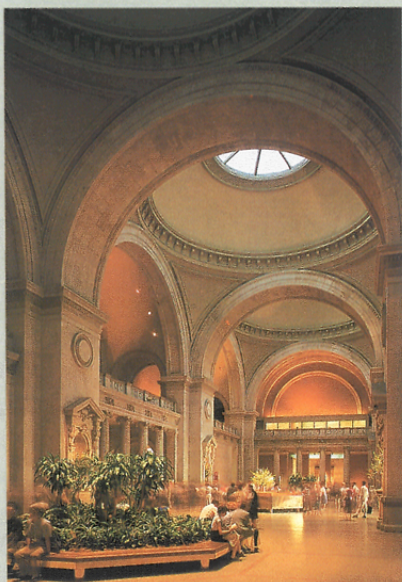
大都會博物館

就預算、展場空間分配，以及對外關係、對內管理交換意見，另設有副董事長一人，負責安全、銷售、財務等管理及外界媒體。

現任館長 Philippe de Montebello算是筆者的學長，二〇年前在NYU拿到歐洲藝術史碩士，然後在波士頓一處美術館工作，之後輾轉任此職。雖然他謙虛的表示是運氣好，現在的館長很少不要求擁有博士學位，但從他銳利逼人的目光與八面玲瓏的談吐，不難看出「館長」的氣勢。當問及一位優秀的展覽研究員的必備條件時，他回答：「有品味、才識、熱情、一點常識、抱負、以及藝術史專業背景」。

大都會現有員工二,七〇〇名，薪資支出便佔全年預算一億零五百萬美元的三分之二，董事長 William H. Luers不勝感慨地說「與羅浮宮比較起來，每年法國政府提





內部入口大廳(Great Hall)

供一億七千萬(美元)預算，羅浮宮根本無需四處尋求與援解決財務問題」，相較之下，美國國家藝術基金會(NEA)每年只提供大都會一筆二十萬美元的特別展覽基金，實在是杯水車薪。

設備完善的大都會尚有約五百人座的大會堂，經常舉行古典音樂會與座談會。餐飲服務便有五種，有自助餐、咖啡廳、餐廳、大廳露台酒吧，以及董事餐廳(註)，所有職、義工可享三三%折扣，禮品店則享二五%折扣，並可免費參加音樂會或演講。會員制度分為十種，依會費額度享有不同福利及免稅額。(註：Trustees' Restaurant限董事、每年捐贈二萬五千美元以上的會員，以及職員方可使用，最低用餐價位是「漢堡」十八美元。)



Great Hall攝於1902年，當時歐洲古典雕塑極受美國上流社會青睞。

### 行政部門分述如下：

#### ● 發言室(Communications Office)

擁有十三名職員的發言室肩負大都會對外溝通、自我推銷的重任，在一九九五年的預算爭奪戰中成功出擊，重新定位博物館對增加政府盈收的正面效益。道理其實很簡單，根據館方統計一九九四年間大都會共吸引了四百六十萬名訪客，其中約三〇%是紐約客，二〇%是紐約鄰近的康州、紐澤西州居民，另二五%是美國其他地區訪客，剩下約二二%是海外觀光客，外地訪客到了紐約市自然得消費，食、住、行、再加購物，按物價估算(註)，已為紐約市帶來九億五千多萬美元的消費，州、市政府因此而得九千六百萬美元稅收(八二五%)。如此強有力的分析，說服了政府官員相信支助大都會是有利的投資，州政府於是撥了一千五百萬，市政府也掏出七百五十萬美元的預算。(註：外地訪客中五九%花二三四元在住宿、八四元購物，平



餐飲設施：上層為自助式，下層為餐廳

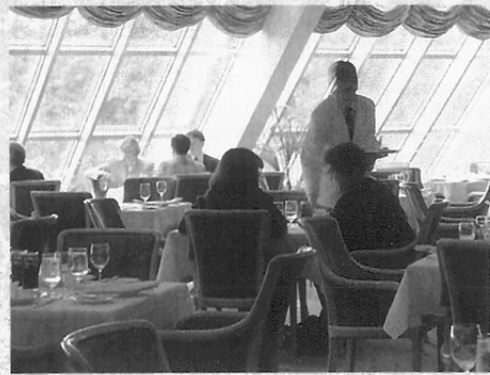


大廳露台酒吧一景

均每位訪客為參觀大都會花費一二五美元。)

雖然，知名度高的大師展覽總是人潮洶湧，如林布蘭展創下了每日兩萬訪客的盛況，但展覽宣傳是永遠嫌不夠的。該部門另一項重要





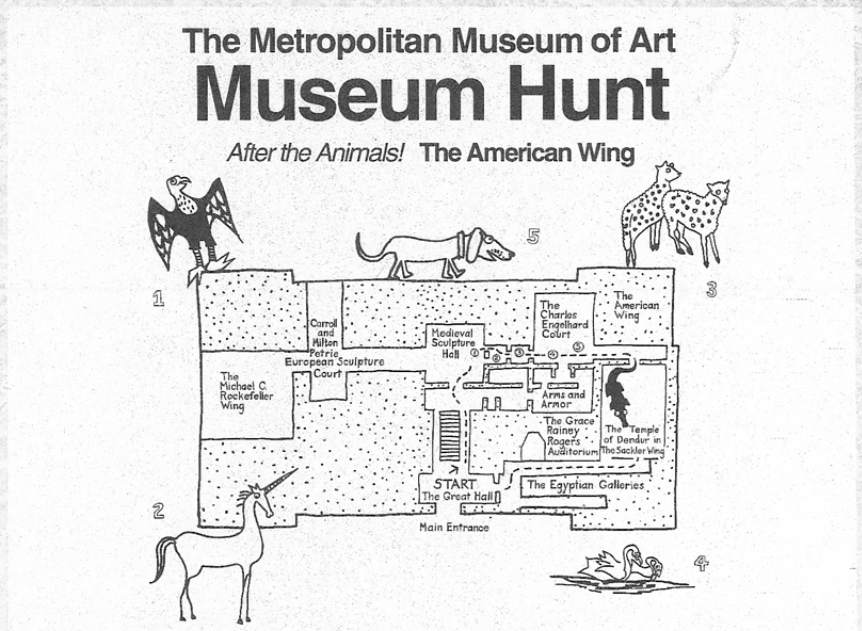
董事餐廳一景

工作是妥善回應外界負面的聲音。舉例而言，知名歌星麥可傑克森在性醜聞案爆發後，所屬唱片公司安排租借大都會部份展室三天，表示為拍新歌MTV，結果卻在影片最後擅自加上「大都會此舉表示對麥可的支持」的訊息，該部門主管坦承雖然租借費用高達七萬五千美元一日，但若早知有假借大都會名聲之舉，再高的價碼也不會接受，不過事情既已發生，該部門只好耐心地對每通關心的電話解釋。

#### ● 教育部門 (Education Dept.)

擁有二十位教育人員的教育部門自認代表大都會最人性化的一面，並擁有高度的理想色彩——「以群眾的歸屬感建構博物館的明日」，為使訪客對大都會能產生歸屬感，該部門設計有各類教育活動如下：導覽（含六種語言及手語、錄音、學校導覽、紙上導覽）、教師研習營（自費，每年約二、三千人參加）、影片、演講、音樂會、美術營、初高中生免費課程活動、殘障服務，以及義工、實習的訓練課程。（註：上述導覽活動詳細內容可參閱《現代美術》六三期「大都會美術館的導覽推廣活動」，全永慰著）

殘障服務的觀念起源於一九八〇年代初期，現在「殘障」的觀念已



孩童用的紙上導覽



教育部門：學童導覽情形

漸修正為「所處環境未考慮某些人的特別需求所造成的障礙」，目前大都會擁有二五位職、義工致力於殘障服務，例如：視障者的觸摸藏品活動 (Touch Collection)、智障者的發現之旅 (Discovery)、聽障者的手語導覽 (包括演講翻譯) 等。設計此類活動必須先考慮：哪些藏品可用？需要哪些技術支援？如何讓目標觀眾知道這項活動？不可否認的，這是一項吃力不討好的工作，受惠的人非常有限，成效也非一蹴

可及。

此外，該部門所安排的訓練課程，筆者身為暑期實習生也曾受益良多，將近五十場的演講、參觀，所有的實習生走遍了大都會，甚至還安排到佳士得拍賣場 (Christie's)、私人畫廊參觀訪問，實際認識展覽後的運作過程，誠屬難能可貴，大都會對學生不計回報的栽培，其實已為明日的奧援奠下良好基礎。

義工組織在行政上屬於教育部門，現約有九百人，有一個由歷屆義工主席組成的管理委員會，每月定期開會。義工主席兩年一任，負責貫徹政策、推行各項服務。各項計畫下設有領導人與多名隊長，分工進行，組織內設有一名行政助理是受薪員工，全職負責各部門與義工的聯繫，並安排各項工作。義工初加入大都會後，通常只在服務台 (Visitors' Desk) 回答訪客疑問，熟悉館內展覽資訊與營運概況後，



再依興趣與能力，接受教育部門安排的訓練課程，從事導覽服務；少部份的義工按需要支援展覽研究或行政部門。參與社區計畫的義工攜帶幻燈設備在市內的老人院、療養院等處介紹，使藝術推廣工作能擴及行動不便的民眾。基本上，只要有熱心興趣的民眾皆可報名加入義工行列，有些計畫需具備美術史知識與教學經驗，則必須通過甄選，或接受特別訓練，此外，每週至少半天的服務時間也是必要條件。義工簽具協議書並由館方承辦人背書後，即可履行職責，同時享有用餐、購物的折扣。（註：詳細的義工計畫可參閱《現代美術》六六期「大都會美術館的義工制度」，全永慰著。）

#### ● 評鑑研究部門(Evaluation and Research Dept.)

在過去，該部門主要負責館內教育活動的成效評量，但隨著民眾休閒需求的轉變，該部門的工作成為研究消費者行為，譬如：參觀者對作品說明卡設計的反應、平均觀看一件作品所花時間等，這些相關資料對掌握觀眾反應極有助益，同時也可事先規劃動線。該部門主管強調，如果是採問卷形式調查，必須小心設計問題，盡量明確、簡單，因為觀眾不愛提筆寫字。另外，為求採樣平均，該部門採取主動出擊、緊迫盯人，在入口處每數到第五個人就請對方幫忙做問卷，一般而言，六五%到八〇%的人都會接受，最不合作的族群是亞裔男性生意人。

#### ● 註冊組(Registra Office)

該部門共有十二位工作人員，主要的任務是裝卸展品並辦理保險、運輸事宜，其中有四位是全職的包裝專業人員，這種規模在美國稱得上是獨一無二，頗令他館欽羨。然而，人手雖然眾多，業務仍

十分繁忙，對於巡迴展覽的藏品通常並不派員護送，除非有特別的裝卸要求，但安全規範早有計劃。以故宮瑰寶展為例，部門主管早在一九九五年商談展覽之初即先來臺考察作品狀況，直到作品運送之前又飛來確認狀況，態度非常謹慎。本來部門內有一批電腦技師負責館內作業系統支援，但因缺乏預算而被資遣，只剩一位功力不怎麼高的技師在維護資料庫。肇因於館長對電腦科技的輕視，大都會不知何時才會出現時下流行的電腦導覽或館藏光碟。

#### ● 登錄部門(Accessions and Catalogue Dept.)

「登錄」的主要目的是「給予館內新購買或新受贈的物件一個永久號碼，這個號碼就如同是此件藏品的身份證字號」，所有關於這件藏品的背景資料記載在小小的卡片上，如同圖書館電腦化之前的圖書索引卡，或依種類材質、或依藝術家姓名順序、或依年代時期、或依作品名稱編排，讀者必須按照分類在檔案櫃裏找出所欲查詢物件的卡片。此部門又依卡片內容的不同，設有四大檔案櫃，為防止藏品價格、捐贈者等機密資料外洩，一般民眾只能申請查看其中的一類(Central Card File)。雖然，早在四年前，此部門已開始進行電腦化，但五位全職員工要完成鍵入三百多萬件的收藏資料何其困難，況且在完成電腦化之前，每件新入館的藏品仍必須製作卡片資料歸檔，先天條件已不良(收藏龐大、人員稀少)再加上後天設備不足(硬碟速度慢、軟體弊病多)，使得典藏資料電腦化遙遙無期。藝術行政者實應以此為鑑，先進的電腦設備可以增進內部各部門資源共享，減少重複作業，提昇工作效率與服務品質，然而電子科技

的日新月異，軟硬體投資實在不能省也不該省。

雖然這個部門的工作比較機械化，不似展覽部門多采多姿，但卻掌握了所有藏品的資料，每一個展覽部門新購或受贈的物件，都必須附上詳細背景資料與描述，才能申請登錄號碼。號碼分為三種，一般是數字開頭，表示進館年份，由於大都會已有百年歷史，故以一九七〇年為分界點，之前用兩碼(如七〇表一八七〇)，之後用四碼(如一九七一...等)；X開頭則表示背景資料佚失、此物不可考，N.A.開頭者多為大批捐贈中不具收藏價值的物件，待捐贈手續完成即會被館方釋出(de-accession)。在這些內部資料中，每一筆交易都清清楚楚，訂價、折扣、或捐贈狀況各有交待，當然，所有的捐贈都是可以免稅的，免稅率則比照會員制，但總額不可高過法律限定。

順帶一提的是，隨著法律訴訟的增加，各大博物館已逐漸不接受有條件捐贈(Restricted Gift)，大都會自一九六五年起不再接受Promised Gift(即藏品待藏家逝世後才移交館方)，但對價值非凡的藝術品通常會另外考慮。

#### ● 圖書館(Library)

大都會一共有八個附屬圖書館，華生圖書館(Thomas J. Watson Library)與照片圖書館(Photograph and Slide Library)是主要的兩個資料中心，前者貯藏文字資料，有三十萬冊相關於大都會典藏的書籍，並訂有二千餘種期刊，以及微縮影片、手稿等藏品，其中展覽作品集有八萬冊、拍賣會目錄七萬冊，稱得上是藝術研究資料寶庫，但限制研究所學生、大學教師、專業藝術工作者、博物館員才可入內使用。後者則收藏圖片資



料，有全館藏品存檔照片。

其餘六個圖書館分置在下列各部門：服裝館(Irene Lewisohn Costume Reference Library)、教育部門(Uris Library and Resource)、版畫與插圖(Print Study Room)、原始藝術(Robert Goldwater Library)、修道院(Cloisters Library)、以及Robert Lehman Collection Library。

#### ● 攝影工作室(Photo Studio)

本工作室有全職與兼職攝影師各二位，沖洗人員三位，負責館內所有典藏品之存檔照，以及支援展覽目錄所需照片。大都會自一九〇五年成立此工作室以來，民眾可自由訂購所需照片(八"×一〇"黑白或彩色，或一三五正片)(註)，在初期照相印刷尚未普及的時代，翻拍照片無疑是一般大眾的最佳選擇，銷路非常好，現在則多為研究用途。由於攝影成本高，光材料費年度預算就有二十五萬美元。(註：美國著作權法對博物館藏品image的著作權多歸館方，使用須注意)

#### ● 藝品維護部門(Conservation Dept.)

略。

#### ● 展場設計部門(Exhibition Design Dept.)

本部門擁有首席設計師、資深設計師、平面設計師等二十名，每件展場設計案通常花六個月至一年時間構思，設計師除了要不斷充實技術上的新知，平均每天得花上三小時和展覽部門溝通理念，再根據每件案子的預算設計。

#### ● 安全部門(Security Dept.)

擁有六百位員工的安全部門是全館第一大部門，不單單警衛數目龐大，所有館內員工若在晚間六點以後加班，一律得通報該部門，而且夜間加班絕不可超過十一點。員

工若對安全措施規定有任何疑問，可隨時撥內線三二〇一洽詢。如此嚴苛的規定，實在是因為價值連城的收藏品禁不起任何風險；不過，萬一發生災難，部門主管強調，還是人命優先。防火設備有兩套，一是乾粉式一是水管式。

館內的藝廊被分成十三區，值班警衛每天巡邏的區域都不一樣，以增加工作變化，並減少「監守自盜」的機會。每區有一位職員統管，當下午五點全館關閉後，警衛必須於十分鐘內清查完畢自己的責任區，確定沒有遊客逗留，或異常狀況，方可離去。雖然身為館內第一線的警衛都事先接受為期一週的在職訓練，以瞭解館內地形與工作守則，但仍防止不了「大嘴巴」的警衛洩露安全防護事宜給遊客，部門主管(註)無奈的說，所有的訓練都有不管用的時候，雖然已要求警衛只可以為觀眾指引路線，但有些人天性就是愛閒談。不可否認的，警衛的工作確實較枯燥，部門主管指出每年約有十分之一的人離職，但流動率還算低的，「因為大都會太大了，你永遠也不會厭煩」他信心滿滿的這麼說。(註：行政部門主管多稱Manager，展覽部門稱Curator)

然而樹大招風，每當預算被裁減，館方一定先對安全部門裁員，一九九一—一九九二年間甚至出現警衛不足的窘況，只好縮短藝廊開放時間，有幾間展室上午關閉下午才開放。此外，若遇上失竊的狀況，一般處理方式是先不聲張，私下聯絡熟悉的藝品交易商，請代為在市場上留意，因為大多數的竊賊無非是為了錢才下手，所以避過風頭後，就會開始找買主。大都會畢竟名氣太大，處理這種案例必須十分謹慎、低調處理。

#### ● 硬體運作部門(Operations

Dept.)

館內穿著黃色卡其布制服的各類技工都屬於此部門，大多數的時間，他們都待在地下室裏或屋頂上，以維持館內各硬體正常運作，由於大都會的硬體設備屬於約紐市政府所有，所以市政府撥給的預算多用在此部門。偌大的館維修本已不易，再加上玻璃帷幕牆面易髒卻不易洗，更增困擾。部門主管(General Manager)帶領我們進入地下室後，立刻熱浪襲面，原因是機器、管線須散熱，地底熱氣卻不易對流；然而，這種又熱又乾的氣候正合適儲放石、銅雕。大都會另在曼哈頓北部市郊租有倉庫存放藏品，以解決空間不足的問題。

#### ● 銷售部門(The Publications and Reproductions Program)

大都會的銷售服務起源於一八七一年，當時館方購買了第一批館藏品——一七四幅十七世紀荷蘭繪畫，並選擇其中十幅精品，委託巴黎一家公司製作蝕刻版畫，於倫敦宣傳發行。這批藏品立刻吸引了歐洲各大美術館的注意，每張二五美元的售價也帶給大都會可觀的收入，從此奠定館藏複製品的銷售基礎。如今，銷售服務每年為大都會開創一千八百萬美元的營業額，販售貨品都直接由館方經營的工廠生產，成為推廣館藏品與相關活動最平民化的利器，也是館內極為仰賴的收入來源。

該部門擁有十六位職員，全力協調展覽部門與工廠間的合作，規劃相關產品，並隨時注意消費者需求與流行趨勢，開發新產品，或將舊產品披上流行色彩。通常在展覽之前兩年即需著手進行產品研製事宜，與展覽研究員的溝通平均持續一年以上，一方面達到複製品的教育意義，又不至於曲高和寡。逛過





銷售服務開始於一八七一年，此為當時第一批複製畫之一。

禮品店的遊客都可看到每一件商品旁貼有標籤，解釋該件作品的出處、時代、創作者等相關資料，付帳後會收到一張小紙條(reinforce receipt)，載明此次消費對大都會的助益與感謝。所有具教育意義的商品售出，館方都不必付稅給政府，盈收又不受任何使用用途限制，所以「分店」一直在擴張中。

目前銷售管道有四種：第一種是館內禮品店(Gift Shop)；第二種是零售分店(Retail Channel)，由館方出資並管理，全美設有十六家，號稱全世界最大藝術禮品連鎖店；第三種是郵購(Mail Order)，每年吸引數百萬客戶，最後是批發代理(Channel Distribution)，批給其他博物館代售，或授權國外代理商銷售，全球已有二一處合法代理店。(註：國內代理商設

在遠企百貨商場)

由於美國人工高昂，製造工廠多設在亞洲以降低成本，海報與明信片則為取得方便在紐約印製，此外，紐約也是珠寶製造首善之地。每逢耶誕節旺季，金飾品銷路特別好，平常的日子，海報永遠賣得不錯，所以一般印製量為五千份。而觀光客的口味相當一致，印象派產品永遠是最愛，部門經理打趣說：「只要有莫內的作品在上面的產品，我們就賣得出去」。不過，近兩年走相同路線的私人企業Museum Company竄起，形成良性競爭，加



複製商品之一

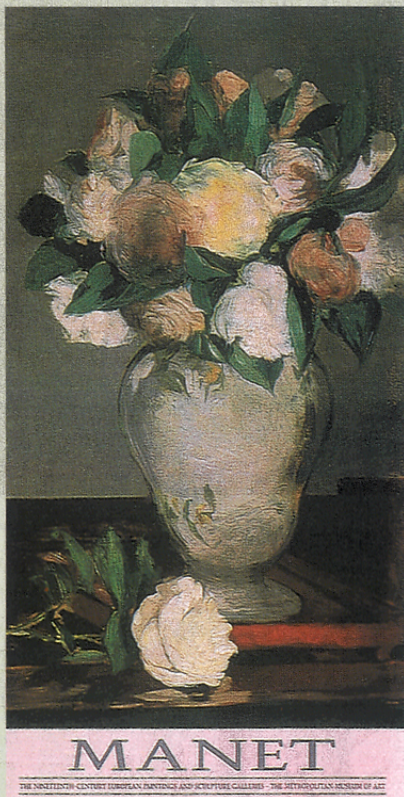


複製商品之二

複製過程一覽



上與當代藝術家的著作權讓渡問題，已對該部門造成些許壓力。



展覽部門按藏品種類分為十八個，茲分別說明如下：

● 歐洲繪畫部門 (European Paintings Dept.)

此部門成立於一九〇一年，收藏有三千多幅畫作，其中不少是名家精品，尤其是印象派與後期印象派畫作，莫內便有三十幅，塞尚有十七幅，可謂重量級收藏。作品來源除了早期在歐洲蒐購外，兩次大戰期間避難至新大陸的歐洲有錢人，身後亦留下可觀的藏品。部門主管津津樂道的陳述去「倉庫」(註)挖寶的經過，從他眉飛色舞的表情，不難了解伯樂遇上千里馬的心境，另一方面，也不禁令人欽佩大



DAVID HOCKNEY: A RETROSPECTIVE THE METROPOLITAN MUSEUM OF ART

都會的各個部門主管都在各自的領域有極深的藝術史素養。(註：Storage Room, 位處郊區，付費租借，統一管理。)

由於部門主管是荷蘭移民，對荷蘭繪畫特別有研究，因此收藏甚為可觀，尤其是維梅爾的畫作就有五幅之多。不過部門主管也強調，為了避嫌，他並不參與任何有關荷蘭繪畫的議價工作。一般而言，任何的購置都先由該部門提出照片檢驗作品現況，然後由委員會考慮以下問題：現有之收藏是否獨缺此類作品？價格是否合理？狀況是否良



海報一覽

好？然而由於近年來畫價瘋漲，名畫所費不貲，加上展示與貯存空間亦有限，已很少購置作品。

年代久遠的作品總難免有真偽之議，部份畫作由於有完整的沙龍(展示)史，較不致產生爭議，然而一旦經專家鑑定非為真蹟的畫作，一概難逃被館方釋出的命運。所有展出的作品都附有詳細的解說，畫作呈現的方式則隨主題、時期、畫家等分區陳列；為什麼不全按時代順序呢？「一幅偉大的畫作永遠可



歐洲繪畫部門：「十九世紀歐洲繪畫與雕塑展室」一景。





歐洲繪畫部門：維梅爾(Johannes Vermeer)的「執水瓶的年輕婦女」

以為它自己找到意義，而不需要被用來陳述藝術史」部門主管如是說。

此外，展示說明卡巧妙的連在框上，使得牆面不因換展而受損。而畫框也是經過一番精挑細選才決定的，期以配合畫作當年在沙龍展出的情景。不過，精心雕鏤的畫框愈來愈少了，畫商再也不肯隨畫附贈精緻的框架，一個細緻精美的畫框開價竟十分高昂，因此該部門現在大多仰賴早期的收藏存貨以及私人捐贈品。然而，最大的問題還是在光線，在過去依靠燭光油燈的歲月裏，藝術創作是在相當昏暗的工作室裏完成的，所以，在現代照明充足的畫廊裏，有些作品畫面上的對比顯得非常突兀，顏色也過度強烈，但若調弱燈光，觀眾勢必無法看清楚畫面上的細節，部門主管坦承這實在是一大難題。



歐洲雕塑與裝飾藝術部門：奧地利維也納的皇室宮殿一景(Palais Paarl, 1769-71)。

### ●歐洲雕塑與裝飾藝術部門(European Sculpture and Decorative Arts Dept.)

一九〇七年成立，收藏品約有六萬件，期間涵蓋自文藝復興至本世紀初期，種類包括：雕塑、木製品、傢俱、磁器、玻璃器、鐘錶、金屬品(如珠寶、計算儀器)、掛氈和紡織品等。展場分隔成十數間展室，佈置成不同時期的宮殿陳設或私人華宅內部，極盡精巧之能事，恍如時空交錯。

參觀時值得注意的是義大利文藝復興時期與法國十八世紀的雕塑，置放於自然採光的三層挑高空間，巧妙地將新舊館身連結起來(註)，室內並佈置綠色盆栽與流水，呼應玻璃帷幕牆外中央公園的盎然綠意，生動優美的人像雕塑在這舒適怡人的空間裏，似乎隨時會從台座上走下來，那份感動至今仍難忘懷；記得第一次參觀大都會時，富麗堂皇收藏豐富的展示帶給內心很大的衝擊，逛到此處又眼睛



歐洲雕塑與裝飾藝術部門：雕塑展示

一亮，不禁脫口而出希望有一天能在這個地方工作，沒想到兩年後實現了夢想，也更堅定了對藝術管理





的專業肯定，異鄉求學的日子總算沒交白卷。(註：如圖示，加蓋部份為American Wing)

● 羅伯特·萊曼藏品 (Robert Lehman Collection)

略。

● 素描、版畫與攝影部門 (Drawings, Prints, and Photographs Dept.)

從一八八〇年素描部門初創，一九一六年加入版畫與攝影，至今已超過百萬件的收藏涵蓋了各式各樣的作品，有建築圖稿、印刷成品、版畫插圖書籍、甚至棒球卡集錦，該部門強調，收藏品多元化一直是內部運作方針。儘管民眾在私人收藏上多數傾向購買名家作品，但美術館卻必須考慮整體收藏的廣泛性與深度能並重；以素描為例，近幾年大都會極力蒐購早期北歐藝術家作品，而非大師名作，以期現有五千件的素描收藏，不只偏重義大利

與法國畫家，而能完整展現十四至十九世紀的素描創作。

正因藏品的種類繁多，部門內十五位職員有九位是研究員 (Curator)(註)，各自負責專長領域。由於紙



張對光線十分敏感，展示通常分為兩種，一種是定期輪流展出的典藏品，另一種是新近購置或受贈的藏品，此外，有三間展室是為特別展覽所設的。至於美國素描藏品則由美國藝術部門收藏展示，分工十分細密。(註：Curator的職務為策劃展覽、研究館藏、擬訂並指導部門運作計畫等，一般具備特定領域的藝術史專才，職位很高，大多居部門之首，其下有Associate Curator與Assistant Cura-



素描、版畫與攝影部門：攝影家Nadar特展，1995年。

tor，有些部門由於藏品龐大，設有多位Curators，而由一位Curator in Charge統籌。大都會裏幾乎所有的Curators都擁有藝術史博士學位，其中不少是傑出的學者移民，對於學術研究貢獻卓著，可說是美國精英移民政策的開花結實，館內各色人種宛如地球村的縮影。

● 美國藝術部門 (American Art Dept.)

雖號稱擁有全世界最豐富的美國藝術收藏，但該部門收藏史卻是大都會歷經諸多爭議，重新釐清博物館定位的最佳見證。話說大都會在成立之初四十年，一直致力收藏美國本土高品質的裝飾藝術，也就是當時的「當代藝術」，然而，不應忘記的是大都會成立於一百二十六年前！那是一個不知現代主義為何物的時代，新大陸的移民仍以歐陸藝術發展為品味依歸，從早期收藏中可以看出，一七三〇至一七九〇



年間麻州式樣(Massachusetts Styles)大量模仿新英格蘭傢俱；賓州費城在革命之前是全國首善之地，但法律禁止直接向英國購買傢俱，所以製造商只好從進口書上抄襲圖案式樣，並結合自身的創意，設計出美式傢俱，形成本土裝飾藝術，逐漸蔚為風尚。長久以來，新大陸的移民者就是藉著這些熟悉的建築、陳設樣式，維繫對故土的一絲惦念。此外，像彩色玻璃Tiffany也是在如此背景下發展出來的典型美國藝術。到了一九〇九年，大都會忽然警醒到：難道一個深具美國特色的博物館就算是「博物館」？於是毅然決然地部份停止美國藝術增購，將典藏範圍擴大，隨後又陸續獲得洛克斐勒的多項收藏捐贈，才奠定今日的規模。

到了七〇年代，館內空間漸呈飽和，於是原館兩側加蓋，在建築式樣上一反過去傳統，改採現代建築的鋼管與玻璃帷幕。在當時，不銹鋼結構的落地窗式牆面在美國尚屬首見

，此項創舉反應了當時藝術風潮的轉變，並突顯紐約在戰後人文薈萃鋒芒畢露的局面。右翼的新建物，取名為美國之翼(American Wing)，美國藝術部門改遷於此，一入展室，落地玻璃牆面呼應著大型掛牆式彩繪玻璃Tiffany，似欲向訪客娓娓道來美國玻璃發展史，另一面則是一幢曾聳立在華爾街的



美國藝術部門：  
費城式樣的椅子，一七六五~七五年製造。



美國藝術部門：彩色玻璃Tiffany

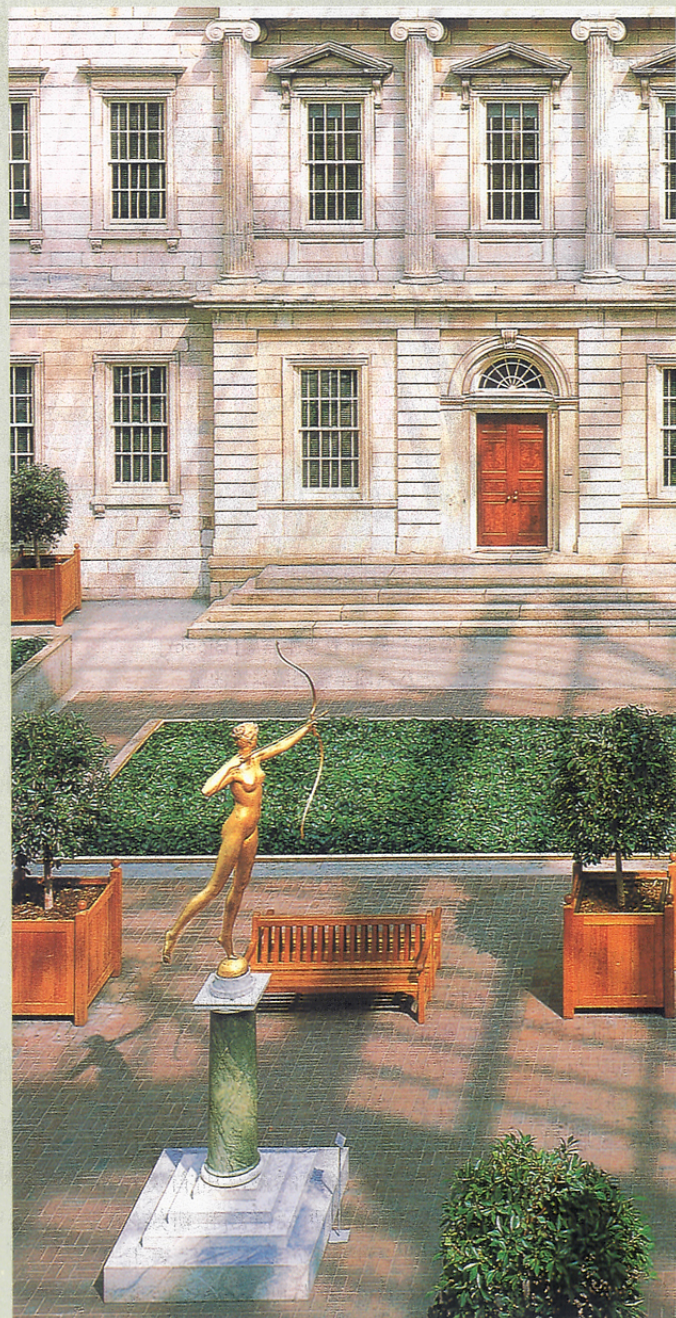
殖民式銀行建築外觀(正面外牆)，暗示著傳統與現代的相遇、結合。

移民者的故事隨著一間間小型展室(period rooms)展開，部門內最早的收藏是十七世紀的傢俱，裝飾圖案明顯帶有北英格蘭色彩，簡樸的陳設顯示出移民者的刻苦與辛勞。部門主管解釋在藉由傢俱陳設重現昔日情景的展示中，難免有刻意的安排在內。舉例而言，當時人們很喜歡明亮的家居環境，卻沒有

太多的錢購買蠟燭，窗戶也非常狹小，於是他們將牆面、傢俱、地板塗上明亮的色彩，以增加光亮效果，然而這些傢俱如今早已褪色殘舊，無法顯現當時的效果，博物館是否應該重新油漆這些展品一直爭議未定。從早期殖民居家到名建築師萊特(Frank Lloyd Wright)的客廳陳設，這廿五個不同時期的房間實是美國藝術史與家居生活結合的最佳範例。

該部門的收藏可說是研究美國藝術史的第一手資料，另有設施完善先進的亨利·盧斯中心(The





美國藝術部門：「美國之翼」鳥廠。

美國藝術部門：建築師萊特的臥房一景  
(Prairie Style House in Minnesota)

Henry R. Luce Center for the Study of American Art), 結合實物與文字資料, 供訪客自行查詢。使用者先在電腦上查看相關資訊(依藏品種類分類, 如傢俱、油畫、金屬器皿…), 再依年代與形式分類, 如椅子、鏡子…), 若藏品並未在展場陳列, 便是在此中心的玻璃陳列櫃中, 如圖書館開架式書庫般編號存放, 只有近三千件對光線極為敏感的藏品, 放置在密閉式貯藏室, 必須預約才能觀看。電腦目錄下的每件藏品都有詳細的描述說明, 是圖書館化的藝術研究中心。

#### ● 廿世紀藝術部門(20th Century Art)

一般泛指一九六五年之後的歐洲藝術與一九七五年後的美國藝術為當代藝術(Contemporary Art), 此部門近年來極力在充實當代收藏, 包括繪畫、雕塑、以及紙上作品等, 至於本世紀前葉一九〇





○年後的現代藝術(Modern Art)收藏，則是靠該部門一九六七年成立初期，與現代美術館(MoMA)進行部份交換所奠定的基礎。大體而言，收藏的重點在抽象表現主義畫派與當代美國繪畫。拜大都會響亮的名號所賜，有不少藝術家願意捐贈作品供館方收藏，其中不乏大師級人物，如普普大師Jim Dine去年就捐了兩件裝置藝術品。

所有的作品都在「華里斯館」展出，原來Lila Acheson Wallace是讀者文摘的發行人，長期大筆贊助大都會，所以展場以她的名字命名，以資紀念；這種情形在美國各大小美術館隨處可見，由於美術館多屬私立非營利組織，所受到政府的資助相當少，因此籌錢的方法五花八門各盡所能，為吸引大筆贊助，常見不同展室內掛上了不同贊助人大名，對愛好附庸風雅、自認為藝術保護者的有錢人，無疑多了個名垂青史的好機會。華里斯館的頂層是一個小型空中庭園，季節性展示當代雕塑，放眼望去，一側可眺望紐約市的壯觀摩天高樓，另一側則盡收中央公園的盎然綠意；此外，館方還善解人意地設置了販賣飲料的攤位及座椅，只見遊客一杯在手，流連不去，極為愜意。

雖然當代藝術一向不是大都會訪客的焦點所在，近幾年此部門一直積極籌辦當代名家展覽，例如一九九四年的露西安·佛洛伊德展(註)即備受好評。不過，該部門現在最煩惱的便是缺乏儲存空間，偏偏當代藝術品動輒數尺，在展示上亦造成困擾，更甬提永久典藏的後患，部門主管談起數位喜好作大尺寸的藝術家，真是又恨又愛。除此之外，要抓住瞬息萬變的藝術潮流，權衡那一位藝術家值得收藏，更是一大挑戰，相信這也是當代藝

術迷人之處。(註：Lucian Freud是心理學泰斗佛洛伊德的孫子，一九二二年生於柏林，現居英國，被譽為本世紀最偉大的具象畫家之一，極擅刻劃人體，呈現剝去人性虛偽後的赤裸。)



二十世紀藝術部門：Lucian Freud的自畫像

### ● 服裝館(Costume Institute)

該部門藏有十七世紀至二十世紀九〇年代的地域性流行服飾，數量約有五萬件(含配飾)，但以西方女性服飾居多。該部門成立於一九三七年，設有部門主管兩位、職員與修護人員各兩位，以及研究助理、技師、圖書館員各一位，該部門的圖書館與藏品是劇院與設計人士的重要參考資源，可約定參觀。定期展出則受限於空間，僅佔藏品極少部份，並設有主題，如「Bloom」展出十七至二十世紀晚期，與花有關的服裝、帽子、鞋子與設計圖等，真可謂百「花」爭豔。



服裝館：'95年春夏季特展「Bloom」

左：一八六四年法國製絲質禮服

右：一八五六年美國製絲質禮服

### ● 原始藝術—非洲、大洋洲、南北美洲藝術部門(Arts of Africa, Oceania, and the Americas Dept.)

該部門展場命名為洛克斐勒館，因為洛氏的慷慨捐贈，才形成收藏的規模，也帶動了西方收藏家搜集原始藝術品的風潮。本部門於一九八二年整合成立，非洲藏品包括奈及利亞的銅雕與非洲中、西部的木雕；大洋洲的藏品則有美拉尼西亞與玻里尼西亞群島和新幾內亞的雕塑；印地安手工品代表北美洲，而墨西哥與前哥倫比亞時期(Pre-Columbian Art)的金屬、磁器、石器則代表中南美洲。尤其是前哥倫比亞的黃金，顯示古文明已瞭解用銀、銅混合鑄造來降低金的熔點，鍛鑄技巧十分熟練，精美的圖案式樣為當時的文化留下了珍貴紀錄，這批收藏可說是大都會珍寶之一。





原始藝術：前哥倫比亞時期的黃金作品，第八至第十二世紀。

#### ● 古代近東藝術部門 (Ancient Near Eastern Art Dept.)

此部門成立於一九五六年，收藏上自西元前六千年，下迄阿拉伯之征服於西元六二六年，地理範圍包括古代美索不達米亞平原、伊朗、敘利亞、安那托利亞，以及北起高加索山脈、南抵亞登灣，西達土耳其西界，東至巴基斯坦的印度河等地區。研究員很自豪的表示，大都會是極少數西方的美術館，收藏豐富到可提供考古佐證的。有趣的是，藝廊中有一組浮雕作品雖然是由數位收藏家贈給館方，但卻是出土於同一地點的系列作品。無獨有偶地，這種藝術品「骨肉重逢」的例子還有一起，此部門擁有一件雕像的身體，而頭部卻陰錯陽差地流轉到法國，為羅浮宮所有，雙方都不願割愛，所以約定好兩館輪流展出，每四年一輪，也算是館際合作的成功案例。

#### ● 亞洲藝術 (Departments of Asian Arts.)

此部份收藏分四個部門各自運作：中國藝術部門 (Chinese

Art)、日本藝術部門 (Japanese Art)、印度和東南亞藝術部門 (South and Southeast Asian Art)、以及亞洲藝術部門 (Asian Art)，時間上自西元前三千年下迄本世紀。

中國藝術部門在一九九五年關閉進行整修，以迎接故宮瑰寶展，展室的玻璃全換上不會產生倒影干擾欣賞的特殊濾光玻璃，櫥窗內照明設備也改採光纖燈泡，據悉整項工程耗費數百萬美元。收藏重點在佛教雕塑、宋元畫作、瓷器、玉器、明代傢俱等，還有一座仿造的明代文人庭園，頗受遊客喜愛。

日本藝術部門成立較晚，藝廊於一九七七年建成，名雕塑家 Naguchi 曾參與展場設計空間規



古代近東藝術部門：銀製伊朗國王頭像，第四世紀



印度和東南亞藝術部門：展出一三〇〇餘件作品，從西元前三世紀至十九世紀早期。





中國藝術部門：仿明式文人庭園

劃，建造了一個饒富日本趣味的小噴泉做為空間分隔，十分雅緻漂亮，但就展示古董的場地而言，並不合適。展場在一九九五年暑期亦關閉進行整修。本部門收藏的重點在浮世繪、屏風畫、漆器等等，由於這些展品材質較脆弱，必須數個月換展一次。

值得注意的是，美國學生對於技術性問題，諸如：用筆用墨、形象造型的區別、中日藝術間的差異等，較感興趣頻頻發問。所以，在跨文化的視覺經驗中，適度的技法、文化背景解說將對觀賞者有很大的幫助。

#### ● 埃及藝術部門 (Egyptian Art Dept.)

該部門收藏為史前(西元前三千一百年)至拜占庭時期(西元第八世紀)的古埃及藝術，部門主管極為自豪的指出，大都會的藏品尤精於中王國與新王國兩時期，連羅浮宮與大英博物館都望之項背，惟有波士頓美術館在此二時期的藏品差可比擬。

古埃及人極擅石雕，館方為求忠實呈現原貌，較殘破的藏品經修復整理後(如配上基座)，以開放方式陳列，珍貴的藏品才以玻璃罩保

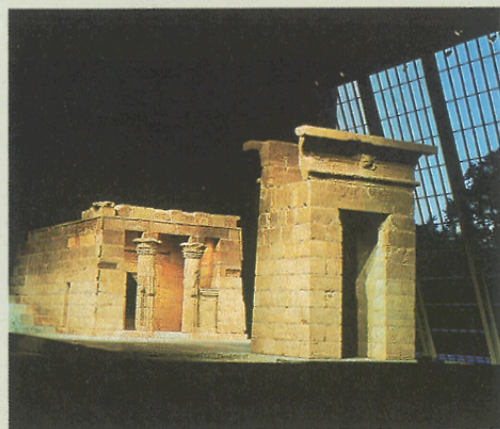
護，此外，考古挖掘品亦同時展出于研究室(Study Galleries)，小型碎片及解說文字利用照明桌展示，是很理想的研究環境。

埃及寶藏被不肖子孫盜賣的新聞時有所聞，不過部門主管特別強調此處藏品皆為合法購置，或是藏家捐贈，由於部門早在一九〇六年成立，收藏質量俱豐，幾年前開始就不再添購新品。值得一提的是，因為大都會每年的典藏預算有限，所以館方並非平均分配給各部門，而是由各部門依所需，提出購藏計畫(每件三萬五千美元以上的作品)，再由董事會決定如何分配預算，所以，愈是收藏飽和的部門，要想拿到典藏預算愈是困難，所提說明必須極富說服力，且還得事先爭取館長支持。

「丹鐸廟」(Temple of Dendur)位於薩可樂側翼(註)，一磚一石皆運自埃及，是埃及政府同意出售海外的四座神廟之一。此間展室約有一千二百平方公尺，挑高約十公尺，以一面玻璃帷幕牆與中央公園相隔，牆外綠樹成蔭、綠草如茵，牆內壯觀的石廟周圍築以高臺流水，另一面牆則是人面獸身的大型雕塑數座，十分壯觀；這也是有錢的會員開party的熱門場地，至於此項特別服務的代價多少，部門主管不願透露，錢在資本主義社會的妙用，可見一斑。(註：Sackler Wing，以收藏家Arthur Sackler命名，此人極熱衷考古收藏，藏品學術價值與藝術價值俱高，備受推崇)

#### ● 回教藝術部門 (Islamic Art Dept.)

該部門雖名為「伊斯蘭教」收藏，但藏品之藝術性遠超過宗教文化表徵，與中世紀藝術部門的基督教文物比較起來，多樣化、生活化



埃及藝術部門：丹鐸神廟(Temple of Dendur)



回教藝術部門：手稿細部、描繪學校生活，1432年。

的物件更展現出回教世界的文化差異與藝術的瑰麗多采。

該部門成立於一八九一年，現有藏品一萬二千五百件，分別由三位研究員掌管，藏品自七世紀到十九世紀均有，範圍東起印尼、西至摩洛哥地區，收藏甚豐。在展品陳列上，並不以重現當時的宗教生活為主，而是儘可能地突顯作品的藝



術性；此外，一些別具用心的展示設計也顯示該館的專業素養，以回教文化中重要的毛氈為例，因為毛織品對光線極為敏感，所以每次展示不超過三個月，而毛氈平日收藏最好能平放不受壓力，極佔貯藏空間，因此該部門設計了活動展示牆，牆後加裝數根平行吊桿，每根吊桿掛一條毛氈，如此一來平日儲放於牆後可避光，換展時只要將牆移開，操作電動吊桿，即可輕鬆換上，既省了貯藏空間，又不致影響保存狀況，換展時的人力也減至最低，可謂一舉數得。

據研究員表示，藏品中約有一五%是民眾捐贈的，另有五%是私人收藏家借展品。解說的當時，正好有一批大型毛氈是私人借展，借期一年，藏家已過世，他的繼承人希望將這批收藏出售，所以藉借展增取曝光機會，但該部門無力購買，只好眼睜睜看著這批精彩藝品在展後運到日本待價而沽。

此部門擁有一批一千六百多件的陶器，代表各個不同時期與地區，此份收藏之完整豐富，該館自詡為世界第一；其中有些陶器的圖案相當眼熟，與中國古文物頗雷同，研究員解釋應是模仿十三、十

希臘與羅馬藝術部門：展場一景



希臘與羅馬藝術部門：展場一景

四世紀蒙古人西征所帶入的金屬器皿。其他重要收藏尚有埃及、敘利亞和美索不達米亞的玻璃器與金屬製品，波斯與印度的皇室小畫，以及一間十八世紀的敘利亞房間。

#### ● 希臘與羅馬藝術部門 (Greek and Roman Art Dept.)

該部門成立於一九五六年，收藏包括：希臘藝術之前的東地中海作品與羅馬藝術之前的義大利作品，還有一般遊客較熟知的古典時期藝術品，總計三萬五千件；至於康斯坦丁大帝於西元三一三年改信基督教之後的藝術品，則由中古藝術部門收藏。實用性器物如玻璃器、銀器、希臘彩瓶，收藏豐富，希臘與羅馬雕塑亦十分可觀，展場中並搭配綠







希臘與羅馬藝術部門：展場一景

色盆栽，使得原本因大型石塊顯得沈重灰暗的展示，頓時鮮活起來，令人精神也為之一振。

#### ● 樂器部門 (Musical Instrument Dept.)

直到一八八九年大都會才首度接受樂器成為藝術收藏品；最早是接受布朗女士 (Crosby Brown) 捐贈了四千多件樂器，以紀念她過世的丈夫，這份收藏在當時是由「樂器進化」的觀點形成，布朗女士企圖展現樂器在各種社會下的轉變。此部門於一九四二年正式成立，經過一番淘汰過濾之後，如今擁有五千件藏品，分為歐系樂器與非西方樂器兩大類，由兩位研究員分別管理，收藏的重點除了樂器本身的重要性和社會功能外，還有音調、視覺美感與技巧研究，不過樂譜手稿並未在收藏之列。

由於空間有限，只有八百件藏

品展出，並按種類附上簡單說明。對此，研究員雙手一攤表示無奈，他說「每一件樂器背後都有一個故事」，以號角為例，在古老的歐洲，若有人獻上號角給君主，會被視為「忠貞」表現，因為號角是戰場上衝鋒陷陣的傳令；此外，展示中的象牙材質號角，雖然發音效果不佳，但因號角逐漸被有錢有勢的貴族收藏，所代表的意義轉變為「財富」，工匠也就極盡心思雕琢華麗的外貌，樂器的功能反被輕視了。然而，上述這些典故是無法標示告知觀眾的，也因此，研究員感到相當遺憾。

本部門擁有一台一七二〇年製造的鋼琴，據稱是全世界現存最古老的鋼琴。雖然這些樂器保養得宜狀況良好，演奏規定卻非常嚴格，研究員解釋每件樂器演奏的方式都各有特別要求，以大鍵琴為例，手指的力道輕重依琴身不同而有別，

所以現場有三架大鍵琴，三架所彈奏的方式都不同，研究員一面示範一面強調要先懂得每件樂器的特質，才能抓住演奏竅門。

不過，運氣好的遊客還是有機會大飽耳福，置放於二樓迴廊的管風琴偶爾會排演奏，可事先查看雙月份節目表確定演出時間。這架管風琴的由來又是一則故事，原來，在一座老教堂整修挖開牆壁時，赫然發現了這座管風琴，沒有人知道為什麼它會被藏起來，但根據考證，應為全美歷史最悠久的管風琴，幸運的是，它在陰暗乾冷的教堂牆後，保存十分良好。然而說到此處，研究員皺起了眉頭，表示從二樓玻璃天窗透入的陽光及遊客所造成的溼度干擾，使得這架管風琴的保存堪憂，雖然館方加裝了紫外線濾光鏡，並保證此舉可以解決光線問題，但研究員顯然並不滿意，他半開玩笑地說「絕不要相信博物館的人說的話」；這也正說明了博物館在「維護保存」與「推廣教育」兩大目標相互衝突下的兩難處境。

由於遊客對非西方樂器普遍生疏，二十年前，此部門特別拍攝了錄影帶闡釋如何演奏，不過，在自然歷史博物館也有類似的跨文化介紹後，大都會便不再播放此類影片。目前本部門正大量釋出藏品，以求去蕪存菁，更善用展示空間，唯一會考慮添購的是蒙古樂器，以使收藏更為完備。



## ● 武器與盔甲部門 (Arms and Armer Dept.)

成立於一九一二年，首批藏品購自法國一批相當完整的盔甲收藏，之後又陸續增購日本與伊斯蘭等地的相關藏品，至今總件數已逾一萬四千件。

盔甲收藏在歐洲約起源於十六世紀，此時所製作的盔甲為迎合有錢貴族的品味，儘可能的精雕細琢，在形式上高度美化，反而不重視保護的功能，形成迎合文藝復興品味的表徵之一，之後並隨著交通的往來、文明的傳播，取材自古董飾品的武器盔甲花紋逐漸融合了各地風格，法德義等國的式樣漸趨統一。由於展室的樓上即為樂器部門，天庭式的挑空設計，光線自天窗勻稱灑落，遇上二樓管風琴演奏時，真令遊客流連忘返。

## ● 中古藝術部門 (Medieval Art Dept.)

幾乎所有此時期(西元四至十六世紀)的藏品都是教堂珍藏器物，然而這些物件不論功用為何，在本質上絕對是高度藝術性的，我們有幸生在這個「博物館時代」，展場大門時時敞開(註)，可以親眼目睹這些豐碩的文明成就，這樣的機會，在中古世紀時卻反而與一般民眾無緣，所有的傑出作品都成為教堂的私產，只有極少精英份子有緣得見。(註：大都會的參觀費用採「建議式」，即Suggested Admission，成人七元美金、學生與老人三塊半，然而，只要你臉皮夠厚，付一毛錢也可以進去，因為建議制是沒有強制性的，觀眾有權付他們認為付得起的費用。這樣的制度用意保障每個人都可以進館參觀，極符合該國憲法的平等精神，其他許多博物館也採相同方式。然而，值得一提的是，根據館方在一九九四



武器與盔甲部門：義大利式盔甲，1510年製

年的調查，平均門票收入每位訪客只有三點五美元，所以成人建議票價立刻從六元調至七元，以刺激訪客多付一點門票。)

一九一七年時，洛克斐勒捐贈了六千件藏品給大都會，形成本部門收藏的基礎，並於一九三三年正式成立；隨後在一九三八年，洛氏又自海外購置了一座修道院捐出，因此，在收藏重點上，本部門偏重於早期基督教藝術，並展示部份考古物件佐證考據，使觀眾能建立對中古文化的概念，以有別於修道院的收藏。

## ● 修道院 (The Cloisters)

位於曼哈頓北端一處公園，地

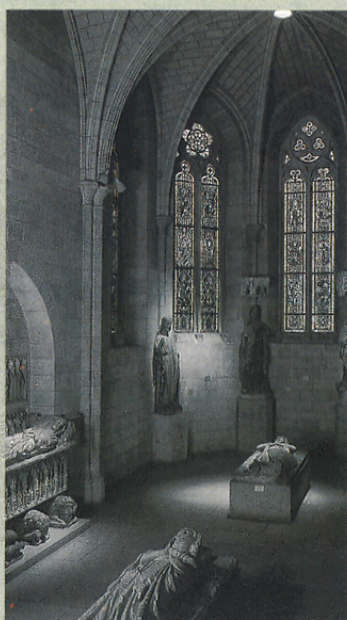
處郊區景色怡人，洛克斐勒當年自國外購買瓦，仿十二至十五世紀的歌德式禮拜堂、修道僧住所建成，建築式樣饒富古味，重現了修道院昔日情景，還有一座花園種植了兩百五十餘種中世紀時期的花草，別具匠心，可說是一處適合假日出遊攬勝的世外桃源。

修道院屬於大都會的「分館」，一切事務規劃都在大都會進行，與中古藝術部門完全分開運作，洛氏留有一筆典藏基金專供修道院使用，院方也儘可能地遵照捐贈者意願添置收藏。收藏重點有：獨角獸系列掛鐘、雕塑、彩繪手稿、銀器、彩色玻璃、繪畫，以及一幅全世界





修道院：內部一景



修道院：禮拜堂一景



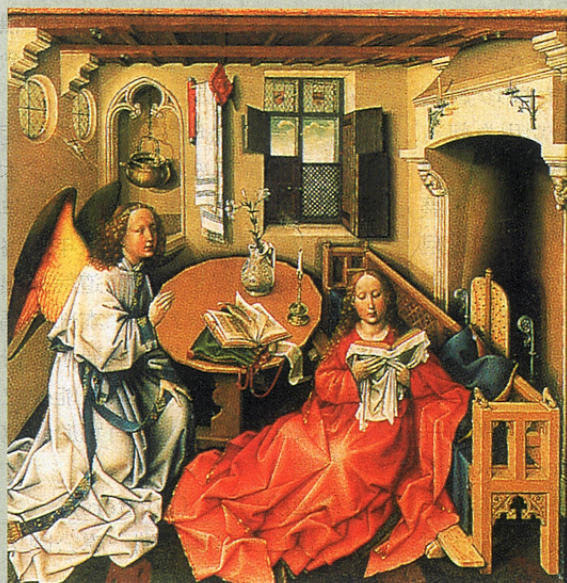
修道院：禮拜堂一景

最早的紙牌。

由於地處市郊，離地鐵站尚有一段距離，非假日時的參觀率並不高，平均每日五、六十人次，主要是學校團體參觀，因此教育推廣活動僅限於學校兒童，每日下午三時安排有一場導覽，週日則兩場，大多由義工協助，導覽者須有碩士學位，並具備藝術史或歷史方面的背景。由於現在的兒童對宗教觀念薄弱，所以導覽主題是以「武士」、「中古傳說」等有趣的話題來強調中古時代的文化藝術。院內附設有一間完善的小型圖書館，僅供專業人士使用。

## 結語

以上是筆者一九九五年暑期在大都會博物館擔任實習所見所聞，綜合相關文字紀錄整理而成。返國



羅伯坎賓  
(Robert Campin)的報佳音  
(The Annunciation),  
1425年。

服務後，深感國內藝文報導在藝術管理方面之不足，大都會的行政管理或可供有心人參考借鏡，故作此文，偏重於管理現況介紹，然而，已有一二六年歷史的大都

會，一枝禿筆實在描述不盡，手邊資料亦散佚不全，只能勉力為之。期能拋磚引玉，見到更多美術館工作者跳脫「報導展覽」形式，關切藝術管理的全面性與專業化作業。