

经营博物馆

Running a Museum

A Practical Handbook



国际博协中国国家委员会
中国博物馆学会 译

凤凰出版传媒集团
译林出版社

图书在版编目(CIP)数据

经营博物馆/(英)博伊兰(Boylan, P.)主编;黄静雅,韦清琦译.
—南京:译林出版社,2010.9
书名原文:Running a Museum
ISBN 978-7-5447-1233-0

I. ①经… II. ①博… ②黄… ③韦… III. ①博物馆-管理
IV. ①G261

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第080390号

©UNESCO/ICOM 2006 for the original edition

©UNESCO/ICOM 2010 for the Chinese Translation

Translated by Huang Jingya and Wei Qingqi.

Chinese translation printed and published by Yilin Press.

书 名 经营博物馆
英文版主编 [英]帕特里克·博伊兰
翻 译 国际博物馆协会中国国家委员会,中国博物馆学会
译 者 黄静雅 韦清琦
责任编辑 张 遇 费明燕
原文出版 UNESCO/ICOM, 2006
出版发行 凤凰出版传媒集团
译林出版社(南京市湖南路1号 210009)
电子信箱 yilin@yilin.com
网 址 http://www.yilin.com
集团网址 凤凰出版传媒网 http://www.ppm.cn
印 刷 江苏凤凰扬州鑫华印刷有限公司
开 本 718×1000 毫米 1/16
印 张 29.25
插 页 2
字 数 425 千
版 次 2010年9月第1版 2010年9月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5447-1233-0
译林版图书若有印装错误可向出版社调换
(电话:025-83658323)

《经营博物馆》中文版 学术指导委员会

学术顾问：

宋新潮 张柏

主任：

安来顺

委员：

李耀申 段 勇 张建新

辛沪江 李学良 张春雨

曹兵武 徐 纯 王 莹

黄晶晶 艾静芳

目录

前言

国际博协主席 亚历山德拉·库明斯 (Alissandra Cummins)

中文版前言

国际博协中国国家委员会主席 张柏 (Zhang Bai)

中文版序

国家文物局局长 单霁翔 (Shan Jixiang)

导言

主编兼协调人 帕特里克·博伊兰 (Patrick Boylan)

博物馆的角色与职业道德准则

杰弗里·刘易斯 (Geoffrey Lewis) 1

博物馆的角色; 文物收集的历史背景; 第一批公共博物馆; 博物馆的起码标准与职业道德; 博物馆的管理; 藏品的收集与维护; 知识的诠释与推广——可使用度; 自然与文化遗产的欣赏与提升; 公共服务与公共利益; 与社区团体共事; 立法; 专业主义; 结语。

藏品管理

尼克拉·拉德金 (Nicola Ladkin) 26

藏品管理的介绍; 藏品管理程序; 登录; 藏品的保存; 藏品的公共使用; 藏品研究; 结论。

库存与建档

安德鲁·罗伯茨 (Andrew Roberts) 46

导言; 收藏、长期借出与登录; 库存清单的控制与编目; 物品的编号、加标签与做标记; 放置位

置与移动控制;维护信息与状况报告;注销与注销处理;补登录、库存单控制与编目;人工与计算机的编目与存取系统;图像;藏品信息的网络使用;馆员与财务资源;附录:推荐使用的编目字段。

藏品的照管与维护

斯蒂芬·米赫斯基 (Stefan Michalski) 76

藏品维护;优先级的决定与风险评估;为未来(至少百年)减少损失与损害;藏品风险的分类;藏品保存的流程:第一步、基础检视→第二步、风险调查→第三步、藏品风险管理的改善计划;特定风险评估与个案解决方案之实例;综合性虫害的风险管理(IPM);对光照、污染物、温度与湿度进行综合性、持续性的风险管理;博物馆光照指南;博物馆温度与湿度指南;博物馆污染物指南;所有四项恶化因素的综合管理;结论:继续向前;附录。

陈列、展出与展览

雅妮·艾雷曼 (Yani Herreman) 136

展示的类型;物品:在展览环境下的诠释;与其他博物馆活动有关的展览管理;设计:基本的规划与设计过程;创立展览规划纲要;展览的发展;展览的制作与材料;完成展览;评估已结束的展览。

观众的照管

维基·伍拉德 (Vicky Woollard) 154

博物馆能获得什么利益?提供有品质的观众服务的基本原则是什么?发展观众服务政策声明的一些重点;观众的定义与理解;观众类型以及他们的需要;观众服务的规划与管理;特别需要注意的区域;从观众角度出发的检视清单。

博物馆功能背景下的博物馆教育

科妮莉娅·布鲁宁豪斯-纳拜尔 (Cornelia Brüninghaus-Knubel) 175

藏品与教育;遗产与教育;发展与管理博物馆教育;博物馆教育与社区;教育活动的设计;基本原则;博物馆教育在教学及学习方法上的选择;博物馆出版物;博物馆较常使用的教育材料形式;馆外活动;非正式教育。

博物馆管理

加里·埃德森 (Gary Edson) 195

管理结构;工作团队;馆长与其他高级馆员的领导风格;任务声明;财务管理;预算规划的六项规则;博物馆道德与管理;规划程序;需考虑的问题;评估;优势、弱点、机会与威胁的分析。

人事管理

帕特里克·博伊兰 (Patrick Boylan) 213

博物馆的人事: 博物馆效率的关键; 了解人事管理; 博物馆工作和博物馆员工的主要类别; 人事信息、参与与公平; 高品质馆员的招募与维持; 馆员的管理、培训与职业发展; 惩处与申诉程序; 工作的健康与安全。

市场营销

帕尔·莫克 (Paal Mork) 236

市场营销介绍; 博物馆相关的市场营销理论和实践的当代取向; 产品、价格、促销与地点; 策略性的营销规划; 任务与愿景; 内部与外部的因素; 目标群体; 宣传活动; 广告; 公共关系; 博物馆品牌的建立。

博物馆安全和应灾准备

帕维尔·伊拉赛克 (Pavel Jirásek) 258

安全之事, 人人有责; 风险分析与安全规划; 博物馆保护的策略性规划的实践; 确保展示与展览室安全的措施; 侵入者侦测系统; 登录控制系统 (ACS); 闭路电视 (CCTV); 自动火灾侦测与警报系统 (FAS); 紧急应变计划。

非法交易

林德尔·普罗特 (Lyndel Prott) 287

预防; 盘点库存; 物品身份检查单; 国家法规; 游客与参观者; 培训; 侦测; 寻回; 国际公约; 公约不适用时的补救措施; 诉讼。

书中所用关键词汇的简单说明 301

参考资料与补充信息 312

作者简介 324

ICOM《博物馆职业道德准则》 329

中文版编后记 349

前 言

这本《经营博物馆》是应联合国教科文组织保护伊拉克文化遗产政府间委员会 (Intergovernmental Committee for the Safeguarding of the Cultural Heritage of Iraq) 的请求而出版。我们认为,在培训人员与受训人员参与的博物馆课程中,需要一本基本操作手册。这本手册可以被伊拉克博物馆的工作人员当成工具书使用;同时,在特别领域的深层次研究上,也可被用作指导资料;而一般人也可通过它来了解博物馆经营的基本方面。

正因为此书广泛的用途得到了国际博物馆界的普遍认可,联合国教科文组织决定拓展其出版范围,让地处阿拉伯世界的所有博物馆都可使用;同时本书的英文版也应运而生。

国际博物馆协会 (ICOM) 针对有需要的地区出版此书,并提供专业训练与实际运作方面的建议。事实上,ICOM 建立近六十年来,一直以团队合作的方式,致力于专业培训与提高实际运作的专业标准。如今,其成员组织的目标仍然是“通过互

相协助,使专业知识与博物馆运作实现国际共享”,同时也积极鼓励新合作模式的出现。除了为博物馆活动建立专业与道德标准,ICOM 的重点任务就是促进培训与发展知识。本书 12 位作者利用其丰富的博物馆经验与专业知识,为我们呈现出最能代表当今世界多样性与文化多元性的部分。

在此我要感谢联合国群体发展信托基金 (Development Group Trust Fund) 为本书诞生提供的经济支持,并感谢所有作者在主编帕特里克·博伊兰协调下做出的杰出贡献。最后要感谢 ICOM 规划部门的同事,他们积极推动了本书的准备与联络工作。我个人认为,以上诸位共同创造了一个杰出的学习工具,在全球范围内为博物馆事业的发展提供了重要支持。

国际博协主席



中文版前言

关于博物馆的定义及其理论探讨,一直随着时代的发展而不断深入。国际博协为此做出了诸多努力,也获得了相当的成果。这些成果中,有许多已经被介绍到中国,并被中国同行所借鉴。然而,关于如何在操作层面上运营好一家博物馆的培训教材,并不多见。

中国的博物馆事业历经风雨,正处于一个蓬勃发展的形态,无论是拥有悠久历史的老馆,或是适应形势刚建成的新馆,无论是综合馆,或是专业馆,无论是国家级或地方的国有博物馆,或是纷纷涌现的民营博物馆,都正是需要吸取养分,参考国际先进理念的时候。

这本《经营博物馆》的原版出自联合国教科文组织保护伊拉克文化遗产政府间委员会的请求,直接从实践需要中诞生,因而也就独具实用功能。

很显然,我们很容易在中国博物馆界的需求与国际博协《经营博物馆》所传达的信息之间,找到契合之处。中国有中国的国情,但中国的博物馆运营,也无法脱离

全球博物馆运营中一些共通的理念与实务。因此我相信,在现在的时机,把这本实用性尤其突出的《经营博物馆》及其《培训人员手册》介绍给中国博物馆行业,实是应时应势之举。国际博协的关键任务是提升培训、增进知识,我也相信,本书将为中国博物馆事业的发展提供更多理论素养、实践经验,为培养更多符合时代要求的博物馆专业人才产生积极影响。

在此感谢国际博协、联合国教科文组织为此书所做的种种努力,感谢原作者和编者的智慧,感谢中国国家文物局对本项目的宝贵支持,也感谢为把中文版呈现在我们面前而付出辛劳的所有人。

国际博协中国国家委员会主席

A handwritten signature in black ink, consisting of two characters: '王' (Wang) and '刚' (Gang), which together read '王刚' (Wang Kang).

中文版序

博物馆是以教育、研究和欣赏为目的,收藏、保护、展示人类活动和自然环境的见证物,向公众开放的非营利性社会服务机构,一向被誉为人类文明的宝库,是一个国家、一个地区历史文化和现代文明的形象代表。从 1905 年张謇先生创建中国人的第一个博物馆——南通博物苑开始,中国博物馆事业已经历了 100 多年的历史。改革开放以来,特别是进入新世纪以来,随着社会经济的快速发展和综合国力的不断提高,博物馆事业正在经历着历史上最好的发展时期。截止到 2008 年底,全国通过年检备案的博物馆达到 2,970 个,内容和门类几乎涵盖了社会人文和自然科学的所有领域,目前,具有中国特色的类别多样化、举办主体多元化的博物馆体系已经初步形成。

博物馆作为建设社会主义先进文化的中坚力量,日益得到党和政府的高度重视和社会普遍关注,正在成为与民生紧密相关的文化热点。截至 2009 年底,全国 1,444 个公共博物馆已经全面实施免费开放。博物馆融入民众、服务社会的步伐明

显加快，成为现代文化生活的重要组成部分，成为国民教育体系的特殊资源和阵地。对于今天的大多数普通中国人来说，博物馆已然成为生活中不再遥远和陌生的词汇，选择在节假日去博物馆感悟文明、扩展视野、增长见识，已逐渐成为城乡群众的一种生活时尚。

现代意义的博物馆自 17 世纪后期在西方诞生以来，经过 300 多年的发展，已形成了比较成熟的、可以在国际范围通用的博物馆运行管理理念、思想、理论体系和实践模式。在全球化的浪潮下，中国博物馆需要以更加开放的心态和更加广阔的视野，面向世界、放眼未来，进一步扩大与其他国家博物馆的交流与合作，充分借鉴国外同行在博物馆运行管理领域获得的先进理论和有益经验，博采众长，熔铸万物，不断地丰富和发展自己，加快和国际接轨，跟上世界先进博物馆的步伐，努力站在博物馆发展的前沿。

由国际博物馆协会与联合国教科文组织编写，并大力推荐的《经营博物馆》一书就是值得我们学习、借鉴的一本著作。该书介绍了当前博物馆通用的运行管理模式，以博物馆的角色与职业道德准则为开篇，围绕藏品管理、公众服务、教育传播、陈列展览、运行管理等博物馆核心管理领域依次展开，对博物馆各方面的业务工作进行了概念解析、务实指导和案例分析，是一本有助于正确把握博物馆日常管理和发展规律，帮助博物馆工作者提高业务素质、指引博物馆提高自身专业水准的工具书。该书内容的选择和结构的安排同时兼顾到了博物馆学最新理念的归纳与工作方法的介绍，可较广泛的适用于各种不同类型、不同规模的博物馆。尤其令人欣喜的是，书后附有专门编写的《培训人员手册》，使该书在指导博物馆运行管理方面具有很强的实用性和可操作性。

《经营博物馆》中文版是继英文、阿拉伯文版之后，国际博协和联合国教科文组织特别授权的第三个语种版本。中国博物馆学会（国际博物馆协会中国国家委员会）和译林出版社共同引进、翻译了此书，为增进国内博物馆行业对国外博物馆管理、运行先进经验的了解做了一件实实在在的好事。我十分高兴能够在国际博物馆协会第 22 届上海大会召开前夕看到它的问世，并荣幸地将书介绍给博物馆界的同行。

在此，我由衷地感谢编写此书的国际博协、联合国教科文组织及本书的多位原作者，感谢他们带来这样一本优秀的著作。我还要特别感谢国际博协中国国家委员

会、中国博物馆学会和译林出版社为中文版的引进、翻译和出版所做的大量工作，并期望在未来的日子里有更多国外优秀的博物馆学著作介绍给中国博物馆同仁，使博物馆的发展更健康、更有特色、更具有可持续性。

国家文物局局长

A handwritten signature in black ink, likely belonging to Li Xiangjun, the Director of the National Cultural Heritage Administration. The signature is written in a cursive style and is contained within a light gray rectangular border.

主编兼协调人
Patrick Boylan

导 言

《经营博物馆》旨在提供博物馆关键运作方面的全貌,以便博物馆更好地服务并满足观众和广大社区的需求与希望。

博物馆必须忠诚地保持其传统的核心价值,继续把重点放在对藏品的照管与发展上,以便对其针对区域提供文化与环境的实物证明,该区域可以是历史考古遗址、城市、地区或国家。也正因如此,当代博物馆更需将重点放在向不同类型的参观者提供优质服务上,无论观众是当地幼龄学童、普通学生、一般观众,还是国际或国内游客、专业研究者。

《经营博物馆》旨在为达成以下几项目标而努力,我们希望本书中关于“最佳运作”的信息与建议能产生实际价值:

1. 向目前经验尚有限的博物馆新进人员或未来有志于博物馆事业的专业人员提供博物馆的经营信息;
2. 向身处博物馆众多领域之一、工作经验丰富的专业技术人员,解释其他部门

的工作责任与内容；

3. 在博物馆相关人员讨论目前运作及未来政策时,本书亦可提供宝贵资料。

我们想强调的是,尽管《经营博物馆》提供了关于重要原则问题的讨论和许多“好的运作”的实例,该书仍不应仅被视为某种理论性的教科书,也不应只被当成是一本技术参考手册。本书作者们希望,它能有为博物馆从业人员的培训与职业生涯,同时也能成为提供技术信息与建议的重要资源。我们更希望,在机构内部改革和现代化的过程中,该书能在政策和实际运作两方面对博物馆馆员起到帮助作用。

虽然,本书中有些任务读者可单独完成,但设置任务的主要目的是为了博物馆成员可以进行团队讨论与操作。在理想情况下,这种研讨小组或工作小组,应由博物馆里专长不同、职位各异、责任不一的馆员组成,这样可以从不同角度探讨。我们同时也希望,本书提供的实际操作练习,可以对博物馆正规培训与馆员职业生涯的规划有所贡献。

本书中几乎所有章节都反复强调了一个主题,即博物馆馆员团队合作的必要性。我们把这一主题看成是当今世界日益“去中心化”的管理需求在博物馆的反映,该主题同时要求所有机构都应对权力最底层人员负责。

本书 12 位作者来自世界的不同地方,是各自领域的专家,拥有几十年的实际工作经验,并拥有博物馆与文化遗产机构丰富的咨询和教学经验。

本书各章节旨在提供实际建议与讨论的观点。每一章节的正文都由两部分补充信息支持,信息内容包括:重要技术数据与标准,实际运作的建议与供内部使用的讨论议题。这些补充信息或由从业人员个人提供,或由研究小组提供,或由接受培训的人员提供,或由参与馆员职业发展计划与实务的成员提供,亦或是由全体馆员共同提供。

在关于“博物馆的角色与职业道德准则”一章中,介绍了机构与专业行为的一般传统、价值与标准,这些都应存在于博物馆与相关机构的特殊活动中,而博物馆的其他工作也必须以此为基础。

接下来的几章谈了博物馆的核心活动,近几年来,博物馆核心活动的规模与复杂性大增,扩展为藏品的延伸、管理、建档、照管与保存。

交流也是博物馆的一个非常重要的功能。同时,博物馆起着展示与展览藏品的作用,并需将对观众的照管专业化。此外,博物馆正式与非正式教育功能也应接受

检验。

在传统观念看来,博物馆行政工作处在相对次要的位置。因为大部分重要的行政职能,如博物馆建筑的维护与管理、财务与人事的运作等,在多数情况下是政府的责任。然而,随着管理的“去中心化”趋势的增强,这些责任也就转移到了博物馆本身,并凸显了一般行政事务与人事管理的重要性,而馆长与高级管理人员身上的责任尤其重大。此外,市场营销也成为如今博物馆工作的一个重要方面。随着政府资金支持的逐渐减少,很多、甚至可以说是绝大多数的博物馆,现在都需开展募款和一些增加收入的活动,以应对日益见涨的经营成本。

同样的,面对各种形式的文化遗产犯罪,包括针对博物馆藏品与发掘遗址的国际犯罪事件的增加,博物馆的安全问题显得更加重要。同时也需针对文物盗窃、非法途径转移文物、艺术品、自然史标本和其他文化财产,做出国际性努力。因此本书的最后两章将关注重点放在这两个问题上。

我们希望《经营博物馆》可以吸引读者的兴趣,让读者对博物馆的角色和未来有一个整体性了解,同时希望保持与提高博物馆的专业程度以及公共服务水平,读者也能结合自身实际情况和潜力做出个人贡献。

主编兼协调人
帕特里克·博伊兰

博物馆的角色与职业道德准则

杰弗里·刘易斯

Geoffrey Lewis

Chair, ICOM Ethics Committee

博物馆的角色

博物馆照顾着世界文化财产，并向民众诠释其内在涵义。这类财产不是一般的财产，它们在国际法律体系中具有特殊的地位；一般情况下，国家会出台法律保护此类财产。它们是世界自然与文化遗产的一部分，其性质可以是有形的，也可以是无形的。这些文化财产也经常为很多学科的研究提供原始证据，比如考古学与自然科学。因此，它们为知识的发展做出了重要贡献。另外，当定义文化的身份是国家性还是国际性时，文化财产也是极其重要的考虑因素。

文物收集的历史背景

收集对象之所以会被放在一起，是因为这些远古遗物身上具有个性或共性的关联。从新石器时期墓地发掘出的陪葬品就证明了这一观点。早在公元前两千年，美索不达米亚的拉尔萨地区就已经出现了类似博物馆的理念。当地发掘出的古铭

文复刻品被认为是当时学校的教育资料。公元前 600 年的考古证据显示,不仅尼布甲尼撒和纳博尼杜斯这两位国王收集古董,而且寺庙学校旁也建有收藏室,其中发现了一块书写板,上面印刻的铭文描述了在当地发现的更早碑文的情况。这块书写板,即可被看成是“博物馆的标签”。

然而“博物馆”的正统来源,在向今人提供了博物馆实例的希腊和罗马帝国时代的历史中都没有找到。供奉品通常在寺庙中展示,有时甚至在精心建造的宝库里展出,这些展览通常对大众开放,有时也会收取少许观展费。展示品中包含艺术品、自然奇珍,还有从远方帝国带回的异域物品,但以宗教用品为主。在东方国家,出于对历史和名人的崇拜也会带来藏品的增加。比如,在伊朗麦什德发现的早期穆斯林殉道者墓地中积聚的遗物,就是献给当地伊玛目 (Reza) 的,如今它们在该墓不远处的博物馆保存着。

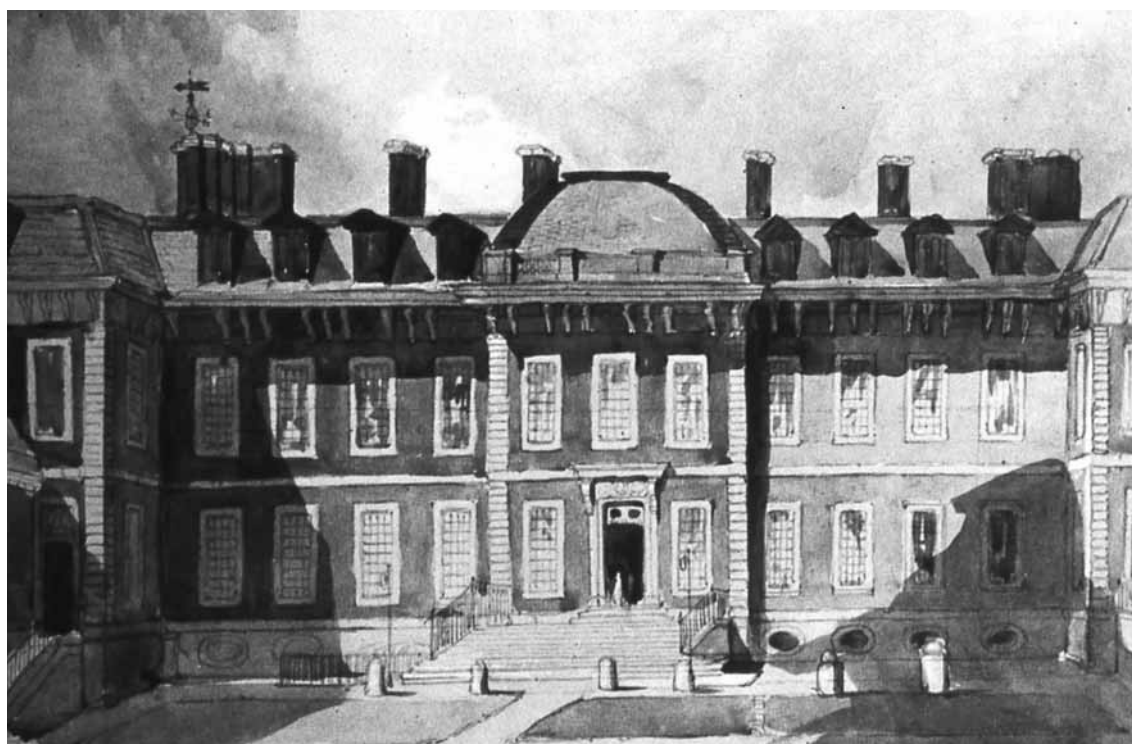
在中世纪的欧洲,收藏主要是王室与教会的特权。此类藏品具有重要的经济价值,可用于支持战争或其他国家支出。其他藏品都是从基督教的遗物而来。随着人们对古典文化财产兴趣的增强以及新商人的出现与银行家族的兴起,欧洲形成了令人惊叹的古董收藏。其中尤为杰出的是由佛罗伦萨的梅第奇 (Medici) 家族收集与发展的藏品,并最终于 1743 年遗赠给国家,成为“让托斯卡纳的民众与世界人民都可接触的藏品”。欧洲许多国家王室与贵族的收藏也都逐渐成形。到 17 世纪,随着人们对人类与自然史兴趣的增加,知识分子们创立了很多非常特别的收藏。而一些最古老的科学学会也都形成了自己独有的收藏。其中最有名的是佛罗伦萨的西芒托学院 (Accademia del Cimento) (1657), 伦敦的皇家学会 (the Royal Society) (1660), 以及巴黎的法国科学院 (the Academie des Sciences) (1666)。此时,针对自然和人类世界的系统性分类逐渐形成,帮助收藏者将收藏对象加以分类,反映出对知识的系统性和理性要求,标志着类百科全书式的探索精神开始在欧洲形成。

第一批公共博物馆

百科全书式的博物馆

欧洲启蒙运动的百科全书式探索精神孕育了公共博物馆。1683 年,牛津大学对外开放的阿什莫林 (Ashmolean) 博物馆被认为是第一座为了公众利益由公共机构成立的博物馆。馆内绝大多数藏品来自特雷迪斯康特 (Tradescant) 家族的收藏,

它们购自世界各地，之前在家族位于伦敦的宅邸对外展出。该馆性质为百科全书式，这也是另两座早期颇负盛名的博物馆（1759年在伦敦成立的大英博物馆与1793年在巴黎成立的卢浮宫博物馆）的特性。大英博物馆与卢浮宫博物馆由政府资助启动，前者的藏品主要来自于三批个人捐赠，而后者的藏品是王室藏品“民主化”的结果。



大英博物馆依据国会法案而建，该法案说明这家博物馆“不但可供学者与好奇者查阅资料和娱乐，还可为公众的一般用途与利益服务”。大英博物馆于1759年在位于布卢姆斯伯里区的蒙太古大楼（见上图）正式向公众开放。刚开始，公众进入博物馆参观都是免费的，只需要申请门票即可。1784年，一位法国观众评论道，该博物馆显然是“出于民众教育和使其获得满足感的目的”而建立的。

该博物馆的藏品有珍贵古董、自然史标本、手抄本，同时也有民族物品、钱币与艺术品。该馆的建立原则反映了百科全书式思维，即“艺术与科学是彼此相通的”。馆内自然史类的藏品于1881年被迁移出去，自然史博物馆(the Natural History Museum)则应运而生。

学会博物馆

一些学术协会也是早期公共博物馆的组织者,亚洲地区尤其如此。位于雅加达的巴达维亚艺术科学学会 (Batavia Society of Arts and Science) 从 1778 年开始收集藏品,最终更名为印尼文化中央博物馆 (the Central Museum of Indonesian Culture)。在加尔各答也有类似的情形,这里的印度博物馆 (the Indian Museum) 前身为孟加拉亚洲学会 (the Asiatic Society of Bengal),它早在 1784 年就开始了文物收集工作。这两家博物馆都拥有艺术与科学方面的收藏品,关系着国家的深层知识。美国南卡罗莱纳州查尔斯顿图书馆学会 (the Charleston Library Society of South Carolina) 于 1773 年发表声明,表示想要收集一系列藏品,以“自然产物,可以是动物、植物和矿物”为主题,展示南卡罗莱纳州当时的农业与药业的生产与经营水平。



詹姆斯·梅西·史密森 (James Macie Smithson) 着眼于建成一个以“为在人类间增进与传播知识”为目的的机构。正是这个想法,令位于华盛顿特区、拥有世界知名的科学与教育设备的史密森学会 (the Smithsonian Institution) 跨出了第一步。秉承其建构理念,该学会建筑内包括一座美术馆,一家图书馆,一间化学实验室,几个演讲厅和若干博物馆展厅。属于美国的“所有与艺术和珍奇研究有关的物品……自然史、植物、地理与矿石标本”,在这里都必须建立相关收藏。史密森学会的首栋建筑于 1855 年落成,美国国家博物馆 (the United States' National Museum) 也在三年之后开馆。其藏品数量迅速增长,很快超过了建筑的容纳量。如今,华盛顿特区不同主题的博物馆都归在史密森学会名下。

国家博物馆

博物馆承担着促进国家意识与身份认同的职责。该理念最初始于欧洲,在其支撑下,博物馆被视为保存国家历史遗产的机构。时至今日,博物馆的这一职责还在延续着,并常在新成立或重建的国家中被强调。19世纪,博物馆的这一职责体现在布达佩斯1802年建立的国家博物馆,该馆建立费用由民众自发捐款承担;后来,这一做法也被认同为匈牙利独立运动的一部分。在布拉格,民族主义的复兴促成1818年国家博物馆的建立,以及1891年新馆的开放。这一举动成为捷克国家重建的象征。这两家博物馆起初都以艺术与科学为收藏主题,随着藏品数量的增多,越来越多的藏品被转移到其他建筑里,以匈牙利为例,该国建立了分门别类的博物馆,涵盖实用艺术、美术、国家文化与自然科学等方面。



南美第一座博物馆于1812年在布宜诺斯艾利斯建立,1823年以国家博物馆的身份对公众开放。多年来,它隐于大学校园内,直至1937年迁至现址,成为如今的阿根廷自然科学博物馆(the Argentine Museum of Natural Sciences)。其藏品涵盖自然与人类历史各领域,尤以古生物学、人类学与民族学见长。

专业博物馆

以传播国家文化或全球文化为己任的百科全书式博物馆理念到 19 世纪逐渐式微,专业性的国家博物馆逐渐受到青睐。此类博物馆强调,国家博物馆应成为促进工业设计与技术成就的工具。产品制造商们举办的国际博览会对此做出了最大贡献。在伦敦成立的维多利亚与艾伯特博物馆 (Victoria and Albert Museum) 和科学博物馆 (the Science Museum)、位于维也纳的科技博物馆 (the Technisches Museum),以及位于巴黎的探索皇宫 (the Palais de la Devouverte),都是属于该类型的博物馆。



1835 年埃及政府成立了一家文物管理机构,以保护考古遗址和存放文物。1858 年,埃及成立了第一家博物馆,但并不用于展览。直到 1902 年,该国才将开罗一处建筑设为博物馆的永久性坐落地,并向公众开放(见上图)。不久,部分藏品被转移到两家新设的知名机构:伊斯兰博物馆(the Islamic Museum, 1903)和科普特博物馆(the Coptic Museum, 1908)。

普通博物馆与地方博物馆

从现在的普通博物馆中仍可看见百科全书式的博物馆理念，很多区域性 (regional) 与地方 (local) 博物馆也保留着这一特征。此类博物馆往往由私人与学会捐赠的藏品逐渐发展而来，以 19 世纪中叶为盛。在英国，城市博物馆被视为向日益增加的城市人口提供教育与娱乐的渠道，它在改革呼声一片的情况下，以解决工业化造成的社会问题为目的得到了发展。此类博物馆多建于港口或其他国际贸易中心，其藏品反映全球属性。这种区域性与地方性的博物馆也起着增强公民自豪感的作用。



尼日利亚政府独立几年后，成立了国家博物馆和古迹 (National Museums and Monuments) 筹备处，肩负着在全国几个重要城市成立国家博物馆的职责。这是该国提升文化认同与民族团结政策的一部分。在这些博物馆中，有的还拥有展示传统手工业的作坊。

乔司博物馆 (The Jos Museum) (见上图) 是最早成立的尼日利亚国家博物馆之一，其建筑为传统风格。



1879年成立的牙买加协会(the Institute of Jamaica)出于鼓励牙买加文学、艺术与科学的目的,在1891年建立了一家科学博物馆,次年又成立肖像博物馆。如今,这个机构管理着该岛不同地区的几家历史与民族学博物馆。科学博物馆(见上图)现在是自然史分馆,位于该学会金斯敦总部建筑内。

户外博物馆

1872年,一座以保存国家传统民俗为目的的新型博物馆出现在瑞典。该馆是位于斯德哥尔摩的北欧博物馆 (the Nordiska Museet) 的附属馆,随着主馆一起建成。该馆藏品内容扩展到传统风格的建筑物上,并将此类建筑在斯堪森重建,由此世界上第一座户外博物馆斯堪森博物馆 (the Skansen Museum) 宣告成立。尼日利亚也成立了这种多元主题的博物馆。因为尼日利亚传统建筑大多脆弱得无法迁移,因此工匠们前往位于乔司的传统建筑博物馆 (the Museum of Traditional Architecture) 建造复制品,在那里建立可代表尼日利亚不同地区建筑风格的作品。

作坊式博物馆

一些博物馆也发展出作坊以方便传统手工艺的展出,同时还可用作商业用途以增加收入。有些地方的作坊与工业遗址经原址保存与修缮,使其往日的工作环境得以重建。此类博物馆更强调的是保存与维护历史性进程,而不仅仅是展示这些设备昔日的使用方式,或呈现这些设施使用时所涉及的技术的连贯性。

在此层面上,遗产的无形性与保存需要就被凸显出来。传承知识与技术细节的最佳方式就是,在多媒体技术的帮助下,通过口述和视觉展示的方式,制作出一个实物。这种方法在博物馆环境下均可被广泛采用。

遗址博物馆

遗址博物馆可按照所在地本身的条件建立,根据地点的不同——可以是考古遗址或自然栖息地——而采用不同的标准。遗址能否得到很好地保护,与其所处地理位置的环境因素有关,还需要考虑气候和参观人员可能对其产生的影响。参观时起诠释作用的设施也需经特别处理,以求在最大限度上避免伤害遗址及发掘物。

虚拟博物馆

信息与传播技术的发展给博物馆展品诠释带来了新的选择。当代技术为博物馆的诠释工作提供了多种方式。为达到展示并诠释文化遗产和自然遗产并与广大观众交流的目的,可将多种数字化图像资料结合起来,此项工作必须成为博物馆的重要职能。

博物馆的起码标准与职业道德

博物馆工作是一项服务于社会的工作。它要求以最高标准实施专业操作。国际博协在其道德准则中设定了起码的标准。该道德准则的提出是为了给实施工作设定一个标准,这是公众与从业人员合理期待的范畴,所有与博物馆服务有关的设备与执行行为都有标准可依。这些标准可以进一步发展,以满足博物馆所在地的特殊要求,以及博物馆人事管理在专业上的要求。

博物馆的管理

高效的博物馆服务应该让公众对它抱有信心。为此,无论是地方还是国家级别的博物馆,对其拥有的有形与无形文化遗产都必须担任照管与诠释的全部责任。可通过增强公众对博物馆角色与目的的认识,提升对博物馆管理方法的关注,以帮助公众增长对博物馆的信心。

博物馆机构的定位

公共遗产的保护与提升需要一个合理建构的执行机构,并能对其肩负的责任作出永久承诺。博物馆必须有一份书面、已颁布的组织章程,并受法令条文或其他依法制定的公开性文件约束。博物馆章程须清楚陈述机构的立场、合法地位、任务、长久性与非营利性。

博物馆经营方向的制定与监管,在通常情况下是主管部门的责任。主管部门必须负责起草并公开博物馆的任务声明、具体目标与政策,明确自身部门的角色与部门组成。

场所

博物馆功能的履行必须得到足够的场所保证,伴之以适宜的环境,这样才能实现主管部门任务中所定义的基本功能。博物馆与其藏品必须在合理时间内向公众开放,而且要按适当标准有规律地执行,以确保观众与馆员的健康、安全与博物馆的可使用度。对有特殊需要的人应提供特别关注。

安全

博物馆藏品的性质要求主管部门提供适当的安全保护，以保证藏品可以在陈列、展览、工作或存放区域，以及在搬运时免遭偷窃或损害。各项政策也需到位，利于公众与馆员、藏品与其他资源的保护，以避免自然与人为的灾害。

博物馆可通过多种方法获得藏品资源的保险与赔偿。尽管如此，主管部门仍需确保所获费用能支付藏品的转移或租赁费用，这也是博物馆的职责所在。

募款

主管部门的责任是确保有足够的资金开展博物馆活动。这些资金可以通过公共部门、私有部门或由博物馆自行举办的活动产生。必须依照各方接受的募款手册操作，所有募得款项必须经专业账目记录。无论款项来自何处，博物馆必须保留自己对展出内容的控制，并保证展前计划、展览与活动的完整性。同时，能带来收入的活动绝不可违反博物馆的标准或损害公众利益。

人事

在博物馆工作的人员也是一项重要资源。主管单位必须确保与人事有关的所有行动都依据博物馆的政策执行，同时也要与地方性法规保持一致。

道德——案例研究一

你按自己的设想规划一场重要展览已有数年之久，可是因为缺乏资金迟迟无法投入实际运作。新闻媒体公开报道了你需赞助的情况。出乎意料的是，一家大公司写信给你，说他们愿意为展览提供全部费用，条件是将公司的名字投放在所有相关广告上。当你与一位同事分享这个好消息时，他告诉你，当地社区正在反对这家公司，因为该公司想开发一块科研用地，而该地块对于原住民来说是神圣的场所。你该怎么做？

博物馆馆长或负责人的职位至关重要，他直接面对主管单位并负有直接责任。在决定馆长人选时，主管部门必须考虑任职者所需要的知识、技能以及工作效率。这一职位要求丰富的学术才干与专业知识，同时也要求较高的道德行为标准。

博物馆运作涉及许多不同技术，一名合格的工作人员必须拥有专业知识和可承担各种职责的能力。同时还要给他们提供充分的继续教育的机会，让他们可以在博物馆业内获得职业发展。

有些博物馆鼓励志愿者参与到工作中来。在此情况下，主管部门必须针对志愿者工作出台明文规定，这样才能促进志愿者与博物馆馆员间的良好互动。志愿者一定要对 ICOM《博物馆职业道德准则》和其他可行的法律法规谙熟于心。

主管单位绝不可要求博物馆馆员或志愿者去做任何被认为与国家法律或相关道德准则相冲突的事情。

藏品的收集与维护

收藏政策

博物馆有责任获取、保存与宣传其藏品。这些藏品都是有意义的公共财产，涉及到公众对博物馆的信任问题。因此，主管部门必须采用并颁布一份关于藏品政策的明文规定，内容需包括藏品的收集、照管与使用。

道德——案例研究二

你要为你所设想的主题寻找一系列具有代表性的藏品，其中有些问题需要你解决。你已经拥有一些别人捐来的同类型标本，而与这些标本有关的人、地点与其他材料同系列藏品的要求都不一样。在你所在当地有一位收藏家，他拥有两件可以把你这一系列补充完整的物品，但是他要求与你现有的重复标本作交换。你该怎么做？

这项规定也要说明所有未能被收录、保存或展览的材料的地位。例如，可能有某种正被使用的藏品，该藏品身上暗含的文化、科学或技术过程的重要性大于藏品本身，或者这些物品、标本是为了解决常规问题与达到教学目的而被收藏的。

物品与标本的获得方式如果在博物馆声明的政策范围之外，那么只有在特殊的情况下才可收藏。当该藏品引发问题时，主管部门必须考虑和它们有关的专业人士的看法，也要考虑与其有关的其他方面的看法。必须考虑到这些物品或标本的重要性，考虑它们在文化或自然遗产中的背景，以及收藏此类藏品的其他博物馆的特

殊利益。然而,有时尽管上述因素都已纳入考虑范畴,在物品没有正当名目前仍不应入手。

所有权

无论物品或标本是经购买、赠送、借入、遗赠或交换手段获得,除非博物馆能同时获得其有效所有权,否则此物品不应被收藏。在某些国家,所有权的法律证明并不一定表明其正当性。然而,在获取藏品之前,一定要确保物品或标本并非通过非法途径获得或输出;需确保当物品尚在原属国或任何中间国时,其所有权合法(包括博物馆的所属国)。出于谨慎考虑,从物品的发现或产生之日起,就应建立完整的历史档案。

相关信息

一件物品或标本与其所处环境的联系也很重要,它们经常提供与该物品有关的更多知识。出于此原因与合法的理由,未通过授权或以非科学方式得来的藏品,或是从被蓄意破坏的历史遗迹、考古或地理遗址、物种与自然栖息地得来的物品,都不能进入博物馆的收藏。同样的,如果未能发现物品的所有者或土地所有人,或未获得相关法律或政府授权,此类物品均不应被博物馆收藏。类似的,如果有已被收集、出售或转让的生物学或地质学标本,违背了地方、国家、地区或国际法律,或违背了与野生动物保护或自然史保存有关的公约规定,博物馆也不应收藏。

在有些情况下,博物馆可能会在其法律责任权限的范围内,对非法收集或获得的标本与物品采取经授权的储藏手段。博物馆只有经政府相关授权后方可执行。

敏感性物质

在收藏某些可能特别敏感的物品或标本时,无论从文化性还是生物性角度,对其采取维护都是有必要的。对人类遗体及有神圣象征意义的藏品而言,只有当它们可以安全地储藏于室内,得到受尊重的专业维护,且符合藏品来源社区成员、民族或宗教团体的利益与信仰时,博物馆才可收藏。

对那些从自然与社会环境中得来的植物或动物活体标本,也需特别考虑和其有关的地方、国家、地区或国际法律法规,以及与野生动物保护或自然史保存有关

的公约。

从博物馆收藏中移除物品或标本

博物馆藏品的永久属性和收藏对个人捐赠的依赖性，使得移除物品成为一件相当严肃的事情。因此，很多博物馆没有注销其标本的合法权利。

而有合法处置权利的博物馆，要将收藏的一件物品或标本移除时，需在完全了解该物品重要性的情况下进行，包括了解该物品的特性、性质（可逆性或不可逆性）、法律立场，移除后是否会导致公众对博物馆丧失信任等。这项决定是主管部门的职责，且要在博物馆馆长与相关馆员商议后做出。

在决定注销藏品后，需对注销条件、法律程序及其他要求与程序做完整编列。当该收藏物品在最初入藏时是受到委托或有其他限制条例时，上述条件都必须加以考虑，除非现有情况清楚地显示遵守这些限制条例是不可能的，或者会对博物馆产生持续性伤害。在适当情况下，藏品的放弃也必须通过合法的程序。

有关博物馆的注销政策应明确给出从博物馆藏品中永久移除一件物品的方法，且该移除方法需经授权。移除方法可以是将物品捐赠、转移、交换、出售、归还或销毁。接受机构在进行转移时不受合法拥有权的限制。由于博物馆的收藏工作是受公众信任而展开的，因此藏品不可被当作不动产来处理。从物品或标本的注销和移出工作上获得的金钱或补偿，必须用于对收藏有益的事务，一般情况下用于收集该藏品原属系列的新藏品。

所有注销决策涉及的对象与其处理记录都必须完整保存。一般情况下，在本馆被注销的物品最有可能被提供给另一家博物馆。

利益冲突

接受主管部门成员、同事或其家属、亲近人士出售、捐赠或为享受税收优惠赠送的物品时，都需经过特殊考虑。曾对藏品负责的人士，均不可购买将从博物馆收藏中注销的物品。

博物馆政策应确保藏品（永久性藏品和暂时性藏品）及其相关信息已被完全记录在案，其资料不仅可在现阶段使用，而且可在其保存状况安全、完好的情况下，以可行的方式将这些涉及现阶段知识与资源的资料传承给未来的子孙。因藏品的维

护工作涉及到专业职责，因此被指派进行该工作的人员必须掌握适当的知识与技术，或要在充分监管下工作。

藏品建档

因为博物馆藏品信息至关重要，所以藏品建档必须依据专业标准执行。建档时，必须包括对每件收藏物品的完整鉴定与描述，包括其相关情况、来源、目前状况、处理方式和所处位置。这些基本资料必须保存在一个安全的环境里，并且有检索系统的支持，以便提供信息给博物馆人员与其他合法使用者。当把这些基本资料提供给公众使用时，博物馆必须进行管控，以避免资料中敏感的个人或相关信息与其他保密信息的泄露。

灾难中藏品的保护

博物馆藏品的特有性质要求每个博物馆都必须出台相关政策，以应对军事冲突及其他人为或自然灾害与风险，确保藏品的安全。

预防性维护

预防性维护是博物馆政策与收藏维护工作的重要构成元素。无论藏品是身处仓库，还是在展出或运输途中，博物馆人员的主要责任就是要为藏品创造并维持一个得到照管的安全环境。

维护 / 修复

博物馆必须谨慎监控藏品的状况，以便确定物品或标本需要接受维护 / 修复的时间，并向其提供合格的维护 / 修复服务。其主要目标应是维护物品与标本的稳定状态。维护的全过程必须建档，并尽可能地做可逆性维护，且原始物品或标本的变化必须清晰可辨。

活体动物的利益

拥有活体动物的博物馆必须对动物的健康与生存负责。博物馆必须有能力且愿意实践一项安全法规来保护馆员、观众以及动物的安全，且这项法规要经过兽医

领域专家认可。基因的改变也应清晰可辨。

博物馆藏品的个人使用

博物馆馆员、主管部门及其家庭成员、近亲好友或其他人都不允许征用博物馆藏品以作个人用途,即使是暂时征用也不可以。

知识的诠释与推广——可使用度

原始资料

博物馆掌握了许多主题学科研究的原始资料。对这些藏品,博物馆尤其负有照管、使用和诠释的责任。

博物馆的藏品政策应明确指出藏品作为原始资料的重要性。这项政策也须明确指出藏品不受目前知识潮流或博物馆用途的掌控。

可得性

博物馆在其藏品和有关信息被他人使用上要承担特殊责任,需考虑其机密性与安全性带来的使用限制。

道德——案例研究三

你正在进行一项与藏品有关的研究,目的在于为博物馆的一场重要展览打下基础。你在研究时,有新的证据出现,并可能吸引相当多的观众前来观展。在你有机会发表这份研究或准备展览之前,有一位博士研究生打电话来,告诉你她也在做同样的研究。那么你会提供给她什么样的信息?

田野收集

如果博物馆要自己执行田野收集工作,那该馆就必须提出与学术标准一致的政策,同时也要与国家及国际法律、公约中提及的义务相符。田野收集工作只有在尊重与考虑当地社区人员的看法、环境资源和文化习俗时,才可以展开;同时也需为发展自然与文化遗产而努力。

原始资料的收集特例

在特殊情况下，一个没有出处的收藏物品可能会对知识产生本质上的特殊贡献，因此该藏品必须站在公共利益的角度上加以保存。在博物馆决定是否收纳此类物品时，应当不受国家或国际立场偏见的影响，由具体学科的专家来决定。

研究

博物馆馆员进行的原始资料研究工作，必须与博物馆的使命和具体目标有关，同时要遵守法律、道德与学术规范。

有时，一些研究会涉及到破坏性分析技术的运用，此类破坏都必须保持在最小范围内。当进行研究时，要对被分析的材料、分析结果和研究成果有完整的记录，包括出版物在内，都必须成为永久记录的一部分。

当研究涉及人类遗体和有神圣象征意义的物质时，必须以与专业标准一致的态度来执行；在研究对象来源的社区、民族或宗教团体的信仰和利益都已知的情况下，这些因素也需加以考虑。

研究发现物的权利

当博物馆人员在准备资料演示或要为田野调查建档时，一定要考虑到此项工作涉及到的所有权利，并同主持该工作的博物馆签订一份清晰明了的合约。

机构与从业人员之间的合作关系

博物馆馆员与所在机构有着共同的利益与收集规范，因此馆员与所处机构需确认并认可双方合作与征询意见的需要，尤其是在与高等教育机构或某些公共团体合作时更应如此。因为在与其合作的研究工作中，可能会产生一些重要藏品，而这些藏品缺乏长期的安全保护。

博物馆馆员也有义务与其同事、相关领域的学者和学生分享知识与经验。他们必须尊重并认可那些让他们获得相关知识的人，并将技术与经验方面的进展传播给可能受益的人。

自然与文化遗产的欣赏与提升

博物馆有一项重要的责任,就是要对其所服务的社区、地区或团体起到教育作用,并从中吸引更多的观众。博物馆应该与所在社区互动,促进地方传统,这也是博物馆教育整体作用的一部分。

陈列与展览

陈列与临时性展览,无论其形式是物理的还是电子的,都必须与博物馆声明的任务、政策与目的保持一致。藏品的质量、对其恰当的照管和保存,都不应因陈列或展览而受到制约。

陈列与展览所呈现的信息必须是有事实根据的、精确的,且应考虑到被表现对象的感受和信仰。

道德——案例研究四

一名当地收藏家拥有一件极其精致的私人收藏品,且与你的展览主题有关,但是他对其所有物却持有背离正统的观点。你和他保持着友好关系,你也希望博物馆能从你们的关系中受益。有一天,他提出愿意把他的收藏借给博物馆,由博物馆出资作一次特展,但必须满足两个条件:此次展览的展品只能从他的收藏中选出,且必须由他负责所有标签与印刷物的内容。你会接受他的提议吗?

对于人类遗体与有神圣象征意义的物质,展览时应与已知的专业标准一致,同时也要考虑展品来源社区的成员、民族或宗教团体的信仰和利益。这些物品在展出时,必须对人的尊严等感情作尊重与谨慎的呈现。当公众要求从展览中移去参展藏品时,必须迅速以尊敬的态度和敏感的考虑进行处理。在面对归还展览物的要求时,也必须以同样方式处理。博物馆政策中必须详细说明处理这些请求的程序。

不明来源资料的展示

博物馆必须避免展示或使用来源有问题的或缺少出处的物品。博物馆必须意

识到,此类物品的展示与使用,是对文化财产非法交易的纵容与助长。

出版物与复制品

由博物馆出版的信息,无论采用什么方式,都必须是有事实根据的、精确的,同时需考虑要对学术准则、学会或所要展示的信仰担负的责任。博物馆的出版物不能向某些机构的标准让步。

博物馆以藏品为对象,进行临摹、复制或备份,或复制以供展示使用时,必须尊重原件的完整性。所有的备份物品必须做标签,并且永久性地附以复制品的标记。

公共服务与公共利益

博物馆涉及了广泛而多元的专业知识、技术和有形资源的使用,这将带来资源的分享,或被视为是由博物馆活动延伸出的服务措施。在组织此类活动时,均不可违背博物馆的任务规定。

物品与标本的鉴定

博物馆通常都会为公众提供鉴定服务。因此要确定,无论是直接还是间接,博物馆或个人都必须谨慎,在任何情况下都不可以发生从对方身上获利的行为。博物馆要鉴别和鉴定的对象,如果被认定有嫌疑为通过非法渠道取得、转移、进口或出口的物品,在权威部门发出通知之前,不应向大众公开。

鉴定与估价

对博物馆藏品进行估价可能是出于投保或赔偿目的。关于其他物品的货币价值的意见,只有在其他博物馆的正式要求下,或在相应的法律机构、政府或其他公共部门的要求下,方可执行。然而,当博物馆自身为该物品或标本的估价受益人时,估价工作应独立进行。

与社区团体共事

博物馆藏品可反映所在社区的文化与自然遗产。因此这些藏品有着超乎一般财产的性质,其中可能包含与国家、地区、地方、族群、宗教或政治身份的密切关系。

因此,博物馆政策必须对这些相互关系做出响应。

合作

博物馆必须促进与藏品来源国、社区的本地博物馆和文化机构的合作,分享知识、档案与藏品。同时,也要与其他已丧失重要遗产的国家与地区的博物馆一起,探索发展合作关系的可能性。

文化财产的返还

博物馆必须准备发起对话,把文化财产返还给原属国和人民。这项工作的开展必须优先于政府或政治层面,秉持公平的态度,基于科学、专业与人性的原则,同时结合地方、国家与国际法律。

文化财产的归还

文化财产的原属国和人民要求归还的物品或标本,可能是通过违反国际及国家法律和惯例的手段输出本国的。如果该物品经证实属于一个国家和人民文化或自然遗产的一部分,那么相关博物馆应在法律允许的情况下,立即采取措施,配合将物品归还。

从占领国获得的文物

博物馆必须杜绝购买或收藏从被占领土流出的文物。博物馆必须完全遵从所有关于进口、出口与转移文化或自然遗产的法律与惯例。

当代社群

博物馆的活动经常与当代社群及其遗产有关。博物馆的藏品获取必须建立在双方同意的基础上,而不是从所有者或提供消息的人处剥削而来。尊重相关社群的愿望是极其重要的。

在使用从当代社群处得来的藏品时,必须尊重其尊严、传统和文化。此类藏品必须通过拥护多元社会、多元文化与多样化语言的态度表现,同时也应用来倡导人类幸福、社会发展、包容与尊重。

社区募款

当博物馆为其活动寻求资金赞助时,要同时考虑到当代社群的利益,并确保他们的利益不会因未来赞助者的关系而受到伤害。

社区中的支持组织

博物馆必须为来自社区的支持创造一个良好的环境(例如博物馆之友或其他支持性协会),承认他们的贡献,并促进社区与博物馆馆员之间和谐关系的发展。

立法

博物馆必须完全遵照国际、地区、国内或地方的立法规定,以及所在国的有效公约规定的义务。除此之外,主管部门必须遵从和博物馆收藏、运作有关的所有合法托管条件。

国家与地方性立法

博物馆必须完全遵照国家与地方的法律。当其他国家的法律影响到其运作时,也必须尊重。

国际法律

对国际法律的承认度因国家的不同而有所不同。然而,博物馆的政策必须同以下国际法律一致。在诠释国际博物馆协会的道德准则时,要以下列各项国际规范为标准:

1954年,联合国教科文组织在海牙通过的《武装冲突情况下保护文化财产公约》(《海牙公约》)及《第一议定书》;1999年《第二议定书》(UNESCO Convention for the Protection of Cultural Property in the Event of Armed Conflict, First Protocol, 1954 and Second Protocol, 1999);

1970年,联合国教科文组织《关于禁止和防止非法进出口文化财产和非法转让其所有权的方法的公约》(UNESCO Convention on the Means of Prohibiting and Preventing the Illicit Import, Export and Transfer of Ownership of Cultural Property);

1973 年,《濒危野生动植物种国际贸易公约》(Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora) ;

1992 年,《联合国生物多样性公约》(UN Convention on Biological Diversity) ;

1995 年,国际统一私法协会的《关于被盗或非法出口文物之返还国际公约》(UNIDROIT Convention on the International Return of Stolen Illegally Exported Cultural Objects) ;

2001 年,联合国教科文组织《保护水下文化遗产公约》(UNESCO Convention on the Protection of the Underwater Cultural Heritage) ;

2003 年,联合国教科文组织《保护非物质文化遗产公约》(UNESCO Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage) 。

专业主义

博物馆的业内成员必须遵守已被接受的标准与法律,并维护自身的职业尊严与荣誉。他们必须保护公众免受非法与不道德行为的侵害。他们必须善用每一个机会,将博物馆业的目的、目标与期待告知与教育公众,以使公众能更好地了解博物馆对社会的贡献。

相关法律的熟悉度

每个博物馆从业人员都必须精通相关的国际、国家与地方法律,了解他们被雇用的条件。他们应该避免不正当行为的出现。

职业责任

博物馆的从业人员有遵从雇用机构政策与程序的义务。然而,他们仍需在适当情况下,反对可能会损害博物馆、该行业与职业道德的行为。

职业行为

对工作人员和雇用博物馆来说,忠诚是重要的职业责任,而且它必须建立在对基本道德准则保持整体忠诚的基础上。博物馆采用的道德准则必须与 ICOM《博物馆职业道德准则》的条款保持一致,同时也要注意其他与博物馆工作有关联的规范

与政策。

学术与科学的责任

博物馆从业人员应促进针对藏品的调查、保存和使用藏品中所含信息的工作。因此,他们必须避免任何可能导致藏品失去学术与科学资料的活动或环境。

非法交易与市场

博物馆人员绝不可直接或间接支持自然与文化遗产的非法交易或市场。

保密

博物馆从业人员必须保护从工作中得到的秘密信息。同时,为鉴定物品而获得的信息都是机密的,不应出版或传达给任何没有经过物品所有人授权的机构或个人。在正式职责开始期间,有关博物馆的安全细节,或曾到馆的个人藏品与其地点都必须绝对保密。

对信息保密是在遵守法定义务,在调查可能的偷窃、非法获取藏品或非法转移财产时,该保密信息将可协助警方或其他权威部门。

个体独立

博物馆业内人员有资格在一定范围内享有个人的独立权,但他们必须清楚地了解到,他们私下进行的任何交易或职业收益,都必须与其受雇机构完全分离。

职业关系

博物馆专业人员会与受雇于博物馆内外的很多其他人员形成工作关系。旁人期待他们能够高效、高标准地给他人提供专业的服务。

职业顾问工作

当个人的专业知识不足以保证正确决策的达成时,可向馆内或馆外的同事咨询意见,这是承担专业责任的表现。

礼物、赠予、借贷或其他个人收益

博物馆雇员绝不可接受可能与其在博物馆内任职有关的礼物、赠予、借贷或其他个人利益。有时,职业礼节可能包含了礼物的接受与馈赠,但都必须以机构的名义进行。

馆外职务或商业利益

博物馆从业人员虽然在规定范围内有资格享受个人独立,但他们必须清楚地了解到,任何私下进行的交易或职业收益,都必须与其受雇机构完全分离。他们绝不能接受与所在博物馆有利益冲突的其他薪酬雇用,或接受来自馆外的委托。

道德——案例研究五

你在你的个人专业上是一名专家,而且你所处的博物馆也鼓励馆员出版学术文章。你所处的博物馆偶尔会从一家商业画廊购买档案记录完好的收藏品。目前,该画廊正推广一场声望颇高、且与你专业有关的展览。画廊主管邀请你为其展览目录写一篇权威性介绍。而当你看到即将展出的物品清单时,发现有一些物品并没有注明出处,你怀疑它们可能是通过非法手段获得的。此时你会接受这份邀请吗?

自然与文化遗产的买卖

无论直接还是间接,博物馆从业人员都不应参与自然与文化遗产的买卖(出于收益目的的买或卖)。

与交易人员的互动

博物馆从业人员不应接受任何来自交易人员、拍卖公司、有意购买或处置博物馆藏品的其他个人、试图以官方行为获取或限制藏品的其他个人的礼物、招待或任何形式的报酬。除此之外,博物馆的专业人员不应向公众特别推荐交易人、拍卖公司或鉴定人员。

私人收藏

博物馆的专业人员无论是在物品收集,还是在任何个人收藏行为上,均不得与所处机构竞争。如果博物馆从业人员涉及任何个人收藏行为,需与主管单位之间就此达成协议,且需审慎遵行。

其他利益冲突

如果任何个人与博物馆之间有利益冲突,必须优先考虑博物馆的利益。

ICOM 的名义与标志的使用

必须说明,国际博物馆协会 (ICOM) 的会员不能使用“International Council of Museum”、“ICOM”或它的标志进行商业运作。

结语

博物馆在社会中是一个主动且多元的角色。虽然不同博物馆在规划上具有多样性,但它们却有着一个共同的目的,那就是保存社会集体记忆,通过呈现有形和无形的文化与自然遗产反映出来。但是这样做时,如果不与记忆的接触和诠释联系起来,就可能毫无意义。而博物馆为我们提供了一个分享、欣赏与了解遗产的地方。

负责提供博物馆资源及相关服务的人,正承担着一项公共责任。这就是他们一系列行为产生的前提。值得特别注意的是,这些责任并不一定包含在行政、政治或学术规范内。ICOM 的《博物馆职业道德准则》提供了最起码的行事标准,它可以被视为是一项合理的公众期待,博物馆从业人员的表现以此为标准得以评估。

藏品管理

尼克拉·拉德金

Nicola Ladkin

Adjunct Professor, Texas Tech University, Lubbock, Texas

就像是博物馆管理对博物馆的发展与组织至关重要一样，藏品的管理对博物馆藏品的发展、组织与保存也同样重要。虽然博物馆藏品的内容可能彼此间互不相同，但它们还是保留着相似的性质。它们都包括了大量独立的物件，收有不同种类的物品、标本、艺术品、文件与文物，它们都是“自然、文化和科学遗产”的代表（ICOM《博物馆职业道德准则》，2004）。尤其值得一提的是，很多博物馆的收藏规模都相当庞大且复杂。本章是发展、组织与保存藏品方面的最佳专业运作指南，目的就是确保博物馆的藏品都能得到适当的管理与照管。

藏品管理这一术语，被应用在法律、道德、技术与运作方法的不同方面，在这些方法的指导下，博物馆的藏品被收集、组织、研究、诠释与保存。藏品管理关注着被长期收藏的物品物理性的健康与安全。它与保存、藏品使用与记录有关，也和藏品支持博物馆的使命与目的的方法有关。

藏品管理一词也用来描述在管理过程中所执行的特定活动。

有效的藏品管理对确保藏品支持博物馆完成使命尤为重要。为了让一直都受到限制的时间、金钱、设备、物质、物理空间与人员等条件发挥最大效能,藏品管理更是不可或缺。同时,藏品管理必须建立在经清晰说明的政策与程序的基础上,以便引导日常决策和活动。

藏品管理的介绍

重点一 藏品管理的三个互相影响的关键元素

藏品登录:因博物馆收藏的文物、标本、样本与文件数量与种类繁多,博物馆也背负着来自当代公众和未来子孙的信任,因此藏品登录成为机构责信的底线。

藏品保存:藏品的保存是藏品管理的一个重要活动方面,其重要程度超过任何其他博物馆行为。

提供接触藏品的受控途径:通过展示或研究,实现博物馆教育与诠释功能,同时也要对藏品进行保护。通过登记、保存工作与记录相关问题,为藏品管理政策提供框架。

藏品管理政策

为使藏品管理可以成功地发挥功效,关于博物馆藏品的任何决定都必须经谨慎考虑,并且要以持续、定期的方式实行。好的决策建立在好的政策基础上,因此,有关博物馆藏品最重要的文件就是藏品管理政策。它建立在博物馆任务声明与其他重要政策文件的基础上,博物馆所有的目标与目的都要服务于其藏品,并且要针对藏品进行研究与维护工作。藏品管理政策一旦成文,既可以作为馆员的行事指南,也可以成为博物馆向公众解释其对藏品负起维护责任的公开文件。

藏品管理政策在博物馆运作中举足轻重,因此它在 ICOM《博物馆职业道德准则》中占有一个篇幅。其中说明,博物馆的主管部门必须使用并出版有关藏品收藏、维护与使用的书面文件。因此,博物馆出台藏品管理政策,被认为是它具有专业性、承担道德责任的表现。

藏品管理政策的提出

在开始提出一份藏品管理政策之前,必须考虑到诸多因素并载于文件。如果一个博物馆尚无一份藏品管理政策,那么这份政策的提出与起草,就给博物馆重视、设定并实现发展目标提供了一个机会。在此阶段,所有的馆员都应被邀来献策献力。这份政策必须以书面的形式呈现,以便成为馆员和公众的实用指导,且必须说明藏品的需要及其和博物馆整体目标间的联系。该政策中的条款也需定期进行审查与更新。

藏品管理政策可能涉及到一系列藏品管理的问题,这些问题可经选择后以书面形式呈现出来,以符合各博物馆的特定需要。然而,某些重要主题必须被包括在内,如在上述“重点一”中所指出的,这些主题可以在藏品登录、藏品保存与藏品使用的主题分类下进行分组。

以下的“重点二”为以典型藏品为基础的博物馆列出一份藏品管理政策的建议大纲。所列的项目细节将在本章后面提到,其中的几点内容可以被读者用在自己的藏品管理政策与程序性文件中。这些建议涉及了一些基础的与比较一般性的观点,但读者还要为其所在博物馆的环境与特殊藏品再增加一些必须且有用的信息。

正如前面章节强调过的,博物馆有一个详细清晰的任务与目标,并拥有得到普遍认可的道德法规十分重要。从藏品管理的角度来看,这些文件也至关重要,因为它们会直接影响到藏品的构成,并反映在对藏品的管理与运用上。其他和重要政策有关的声明,例如材料整理、预防性保存与灾害准备,同藏品收藏政策一样,可以成为独立的文件,也可以成为博物馆一般政策档案中的主要部分,这完全由博物馆自行决定。

在提出管理政策时,ICOM的《博物馆职业道德准则》可提供直接帮助。道德准则的第二部分是以“出于有利于社会与发展的需要、博物馆需要对其藏品进行维护”为主题,直接设计了藏品管理的主要元素;在整个起草政策的过程中都可以用它作为参考,它将提供帮助性的指导作用。

重点二 一份藏品管理政策的起草:建议内容列表

博物馆任务与目标	风险预估
职业道德准则	保险
登录	藏品的使用
收藏与使用	安全
有效所有权、藏品来源与实地查核	展览
敏感性与受到保护的物品	环境控制
评估与鉴定	展览时藏品的监控
注销与处理	合适的展品
归还与赔偿	包装与运输
目录、编号与标志	研究
藏品目录	实地收集
藏品借出	储存
条件报告与术语 / 标准	学者与研究人员的参观
档案	破坏性分析
藏品的保存	藏品的个人收集与个人使用
藏品贮藏	预防性维护
藏品的处理与移动	维护
照相	

练习一:检查本表。哪些项目是与你所在博物馆有关并可拿来使用的? 是否有无关的项目? 你所在博物馆有何特别之处,需要另外增加其他项目? 需要增加的项目是什么? 给你的结论做一个总结,并把它用于你所在博物馆的藏品管理政策纲要上。

藏品管理程序

藏品管理程序指通过多重活动,使藏品管理的政策转变为具体管理行为。当程序为行动提供持续性,并最终形成一份正式书面文件时,实施人会从中获益最多。

藏品管理程序在实施政策的各环节中备受青睐。一道道的书面程序在藏品管理政策中得以反映,可为博物馆提供最大的帮助。有了藏品管理政策,管理程序可根据读者所在博物馆的要求量身定做。

登录

博物馆的藏品登录工作同一系列相关政策规定和手续有关,藏品经此入藏并正式进入博物馆资产登记簿。博物馆同时也要写明藏品如何处理、跟踪,有时也要记下这些藏品的移除。

藏品的获得与入册

博物馆可通过几种方法来获得藏品。最常见的途径是馈赠、捐赠、购买、交换、田野收集,以及任何其他将物品所有权转移到博物馆来的方法。博物馆建立一套以什么样的藏品为收藏目标的标准是非常重要的。博物馆对获得的所有物品与藏品都需拥有有效所有权,同时有助于支持博物馆的发展目的,在使用上符合自身的状况与限制。博物馆也必须有能力对藏品进行长期维护与保存。

藏品收藏政策的建议(另请参阅“道德”一章)

收藏是博物馆获得一件物品或藏品的过程。博物馆可通过多种不同方法获得物品,例如田野收集、馈赠、遗赠,或从其他机构转移而来。不管通过何种途径获得藏品,具体方法必须合法且符合道德准则。ICOM《博物馆职业道德准则》明确说明,各博物馆必须采用一份与收藏道德有关的书面的藏品管理政策书,且包含下列相关考虑:藏品与博物馆的使命,与藏品有关文件的完整性,藏品在文化与科学方面的敏感性。从法律角度考虑,收藏政策明确指出,收藏行为不可违反地方、国家与国际间的法律与约定。

收藏程序的建议(另请参阅“建档”一章)

入册意味着对一件物品或藏品的正式接收,并将其登录在博物馆的登记簿上,纳入博物馆的藏品之列。入册开始于所有权接受文件的转移。通常,只对获得永久收藏权的物品予以入册,以区别于其他被博物馆用来做展览道具、教育节目之用和

以支持博物馆为目的的消耗性活动中使用的物品。

入册程序首先是在物品或藏品进入博物馆登记簿时, 给其一个指定的唯一鉴别号。通常该号的组成元素有: 所在博物馆名称的缩写, 年份, 藏品入库时的流水号。每个组成部分之间用点或一横来分隔。例如国家考古博物馆 (the National Archaeological Museum) 2004 年第 20 件入册物品的登录号可能是: NAM-2004-20。所有与入册登记有关的物品与档案都要汇总并标记上登录号, 以作识别。更多的关于编号和标记的信息请参阅下一部分。

博物馆藏品的建档工作是藏品管理中最重要的一部分。藏品进入博物馆的第一个步骤是登记。登录档案包括藏品入册的所有相关文件。档案的组织方式取决于博物馆自身的文件组织方法, 并由此决定档案载体是纸张、电子文件还是两者皆有。无论采用什么系统, 入册记录都是极为重要的法律、行政与藏品研究文件, 因为它们包含了藏品的捐赠人、藏品来源、藏品合法拥有权的证明、保险值信息、状况报告等信息, 一份入册清单包含的内容不止一个收藏对象, 还有照片、保险与其他的相关文件。更多有关登录与建档程序的细节请参阅“建档”一章。

注销与注销处理(另请参阅“道德”一章)

注销, 是从博物馆登录簿及在藏品中将物品永久移除的过程。这项动作的执行有很多原因, 比如, 博物馆要精简其收藏主题、藏品归还、移除已不可挽救、遭到损害或受侵染的藏品。由于博物馆背负着公众的信任, 藏品注销必然引起争议。很多博物馆的藏品注销工作都受到来自国家法律, 或其内部管理规定及机构性政策的阻碍。然而, 每个博物馆都应有一个决定并记录下合法藏品注销处理的程序。

注销处理是指, 将登记册上已注销的藏品从博物馆实际移除, 并将它们重新安置于别处。根据适用法律, 注销处理的方式也包括: 出于教育目的将物品转移到其他博物馆或类似机构, 或将损坏物品进行物理性销毁, 或将藏品归还给另一机构或个人。

藏品的编目、编号与标记

编目是指描述藏品细节, 为其制定唯一的、可识别号码的过程。所有将成为永久收藏品的物品都必须进行编目。

编目中必须包含的信息有：描述性细节，分类信息或其他鉴别信息，物理属性，来源（可以是物品的发现地点、前任主人与获得方式等与物品出处、历史有关的信息）、登录号码，储存地点。编目条目还可包括一张照片或素描，及其他可使用信息。

重点三 注销与注销处理政策中可包含的内容

1. 评估注销与注销处理办法的说明；
2. 当局应将注销的批准任务指派给一个特别委员会或团体；
3. 注销与注销处理手续的建议；
4. 物品或藏品的注销与注销处理行为，应建立在博物馆藏品管理政策中相关规定的基础上；
5. 藏品记录应包含藏品被注销与注销处理的原因，且应得到监管机构支持；
6. 确认注销与注销处理的时间、地点及执行人，并确认执行操作的机构；
7. 注销记录中应包括：注销的书面评估和证明，注销日期，物品 / 藏品的库存注销，注销处理的方法；
8. 所有的记录都要永久保存，且必须标上“已注销”标记。

重点四 编目程序政策声明的大纲

1. 物品编目是要将它们的物理属性与来源做一个记录（参阅“建档”一章），尤其是物品描述的国际“物品身份”（Object ID）系统的摘要；
2. 所有的物品都要有一个指定的用作识别的编目号码；
3. 如果考古发掘与类似的田野调查工作由博物馆执行，或与博物馆有关联，那么必须将田野调查的记录与永久性编目整合，可采用博物馆的登录、编号与编目系统；
4. 物品必须在它们因出借原因而被允许离开博物馆之前完成编目；
5. 编目工作要尽快执行以避免累积；
6. 因此，如果登录与编目有累积，博物馆必须尽快采用可接受的标准，发展并实施编目工作计划。

藏品编号与标记

藏品编号与标记是指,将物品与其唯一的可识别号码联系起来,且在物品上或另用标签标记该号码的过程。此号码可以是该物品的登录号或编目号。随后即可通过这一号码对物品进行识别。

该标记方法产生的效果必须持久,这样号码就不会被磨损、消失;但此标记过程必须可逆,以便在必要情况下将号码移除。对于表面光滑的物品,可采用稳定材料制成底层,如,可采用多乙酸乙烯酯涂料做底层,并把编码写上,等干燥后再在号码上涂上夹层涂料。标记上号码所在位置既不能影响到物品的细节或对研究工作产生阻碍,也不可妨碍展览时的观看。此外,绝对不可以把号码直接标示在任何物品的表面。

纺织物与其他不可做直接标记的物品,可采用悬挂标条或缝上标签的方式。平面加框的物品可通过在钩子或吊线上附着标条的方式加以标记。标条或标签都要采用档案材料制作,且附着方法一定不可以对物品造成损害。同时也要对标条进行维护,以免与其附着对象脱离。

对一些小而脆弱的物品,例如钱币、珠宝,以及昆虫等自然史标本,既不能将标记直接做在物品上,也不可附着标签。这些物品都必须置放于容器中,例如采用档案材料做成桶、封套、碟盘、盒、玻璃瓶或袋子(参阅本章有关藏品保存的部分),再把号码直接标记在容器上,或者把标签跟物品一起放在容器里。放在容器内的标签必须用铅笔做标记,而不能用墨水,以免墨水不小心印在物品上。

没有加框的平面物品,如照片、书本与文件等,可以放进盒子、档案夹或夹在纸板之间。这样,就可以用铅笔将号码写在物品包装上。

有的博物馆采用条形码技术标记物品,通常这种方式与登录号或编目号有关。这对库存的编制有很大帮助。这种号码与卷标的生成技术显然与常规不同,但当用条形码来进行标记与标识时,其基本原则与程序和上文讨论的也是相同的。

藏品的借入和借出

藏品的借入和借出,是把一件物品或藏品从其所有权正式拥有处或收藏地点,暂时地移出或重新分配。借入,是指博物馆向一位借主借入藏品,借主为该藏品的所有人或正式拥有方,可以是另一家博物馆或个人。该举动涉及物品或藏品地点的

改变,但是合法所有权的拥有者却不会改变。而借出与借入则完全相反:它涉及将藏品借出给另一家博物馆;同样的,只是藏品所在地点的改变,而不是所有权的改变。很多的相关博物馆法律或法规禁止将藏品外借给个人或私人企业,但即使缺乏正式限制条款,博物馆也不鼓励这样的行为。因为个人可能缺乏维护或保持系列藏品中一件物品安全的能力。另一方面,如果将藏品出借给其他公共或教育机构,虽然可以让博物馆的藏品得到分享,还可通过此举增加展览与研究的机会、从而实现博物馆的教育目的,但不幸的是,经验显示,物品借出时,由于需要经过包装、运输及一些超出一般性的处理程序,会额外增加对物品的物理性压力,也会对物品的安全造成危险,并伴随其他可能的风险。因为这些原因,在博物馆接受借出藏品的要求时,进行仔细的思考是非常重要的。特别要注意的是,只有通过有经验的维护/修复专家评估且认为额外的处理与转运程序是稳妥的,并不会对物品造成特别的危险时,方可将物品借出。

经验显示,往往在有关藏品的借入和借出协议与条件上会产生争端,所以在进行该程序时,建立完整的文件档案非常重要,这样借出方与借入方都可以了解到所有细节。对被借物品必须进行追踪记录,因此在物品回归时才能顺利结案——可通过采用标准化借贷文件来达到此目的。有关借入与借出物品的协议书与其他档案,都必须指定一个唯一的借贷标号。在借入物品情况下,在物品所处博物馆内,该号码可以被当作一个添加编号进行处理与对待。在物品借出情况下,所有与该物品有关的过往借入与借出档案都必须永久保存;而在借入物品时,如果不准备对借入物品所有档案进行永久保存,那保存期限至少应为 10 年。

物品状况报告

物品状况报告是关于物品在一个特殊时间点建立的报告,需包括关于物品样貌、保存状态、物品上的任何缺陷的书面与视觉描述。当一个物品入册(或因借入而到达本馆)时,必须做第一次状况报告。此后,任何活动涉及到该物品时,都要对其状况进行及时更新。例如,在物品参加展览或展示时,或在其借出前后。为撰写状况报告,需及时注意物品所发生的任何损害。而在任何意外发生之后和对物品进行维护处理之前,也都必须更新这份状况报告。

状况报告中使用的最有用的形式是标准化的文件形式,这样可在每次进行报

重点五 物品的借入与借出——政策与手续

物品借入与借出的政策声明大纲

1. 物品借入与借出的目的是为了研究、教育、展览、保护或调查；
2. 物品的借入与借出是限定在一个特定的时期内，该期限经互相协议后可重新决定，或被延长；
3. 物品借入与借出的文件必须声明此次行为的所有特定条件；
4. 借出物只能出借给合适的机构；
5. 借入物可以来自机构和个人；
6. 无论物品是借入还是借出，各类协议书上都必须清楚写明保险（或代替保险的赔偿）责任；
7. 未经登录的藏品不得予以借入与借出；
8. 不能出于商业目的对物品进行借入与借出。

物品借入与借出手续的建议

1. 物品 / 藏品的借入或借出决策，必须以监管部门拥有的书面藏品管理政策为基础；
2. 一份完整的物品借入与借出记录应包括：
 - a. 出于跟踪物品目的而编写的借贷号；
 - b. 物品借入与借出的开始日期；
 - c. 物品借入与借出的终止日期；
 - d. 物品借入与借出的目的；
 - e. 借入或借出物品的在库细节；
 - f. 借入或借出物品的保险价格；
 - g. 运输方式的协议；
 - h. 有决策权的个人、群体或部门（例如馆长、董事会、政府出口许可部门）需同意该物品的借出；
 - i. 任何特殊条件，例如展出要求、特别事项或包装指示。
3. 在物品借入或借出期限快结束时，对期限的追踪和延长，以及对归还物品的提醒和要求，都是合理的。

告记录时，提示馆员哪些同类信息应被采集。为此必须要有一份描写条件的词汇表。如果遇到不明白的有关某特殊技术的词汇，在记录时将观察所得的内容进行详细描述可有助于该项工作。

需在一个干净、光线充足的地方对物品进行检视。利用手电筒与放大镜可以让微小的细节得到很好的呈现。需对物品进行仔细和全面的调查，但不要强迫打开物品上任何可能是闭合或折叠的区域。无论观察到什么都要做书面记录；任何不正常和受到任何（意外）损害的迹象都要用照相或素描的形式做记录。

这份报告必须包括物品的登录号或编目号、成分、类型、位置、损害的范围与程度、之前的维修记录、检视人员的姓名与检视日期。

建档

在藏品管理的整个过程中，建档是其中一个至关重要的部分，必须另辟一章进行详细讲述，该章节中还包括了建档的政策与手续方面的细节性建议。

藏品的保存

藏品库

藏品库：当藏品没有被展览或用于研究时，存放藏品的具体空间。这个词汇也用于形容博物馆贮存与研究藏品的空间，包括各种储藏与研究设备、方法与材料。很多藏品在大多数时间都是被贮存在库中的，因此藏品库区域必须保护物品不受到环境、意外、灾害与盗窃等因素的伤害，且要为了未来之用妥善保存。因此，藏品库并不是一个什么都不会发生的死寂空间，而是有积极意义的、为藏品提供保护的地方。

博物馆的建筑为藏品与外界环境之间提供了第一层保护。藏品库必须在建筑物之内，而且如果可能的话应远离建筑外墙，这样就可把环境波动对藏品的影响减到最低。藏品库要与所有其他活动举办地分开，而且其空间只能用作藏品储存，这样才可对其物理性环境进行最佳控制。该区域必须拥有低度照明、稳定的温度与相对湿度，同时也要能够防止污染与病虫害。为安全起见，只有博物馆管理藏品的人员才可进入此区域，同时也必须安装防火设备。

由于藏品大多数时间都是被放置在贮存库中，所以接触到藏品的储存物与其包装材料的性质都必须是稳定的，且不能产生反应作用。需采用具有档案材料性质



保护性贮存库：脆弱的物品要被装在封闭独立的小盒子里，且置放在有衬垫的架子上。



藏品的移动：脆弱的藏品正被安全地放在有衬垫的手推车里。

的仓库储存物,包括由不锈钢或搪瓷钢制成的橱柜、架子。而对于体积小、性质较稳定的物品,在放进仓库之前,一定要包好、装袋或装在盒子里,让物品与环境之间有一个保护性缓冲。如果由于物品的大小或脆弱度问题而不能将其包裹起来,那最好将物品存放在封闭的橱柜或架子上。物品与物品之间的空间不能妨碍存取工作的进行。不要将物品堆放或叠放在架子上与抽屉里,这样在存取物品时会对安全产生威胁。

有很多不同材料可以保护物品且不对其造成损害,这些材料性质稳定,属于档案材料。它们通常比一般的盒子或纸张稍贵,但是所提供的保护性收益远超过为此多花的钱。我们推荐使用的贮存材料包括:无酸、无木质的标条、标签、纸张、文件夹、封套、硬纸板、盒子;内有碳酸钙、起缓冲作用的管子、棉质品、麻质品;多元酯(聚酯)纤维、卷带、绳子与线;多元酯(聚酯)棉絮与底片;聚乙烯和聚丙烯袋;微孔盒;硬板;纤维素胶袋;聚合乙烷基醋酸盐与丙酮胶袋;广口玻璃瓶,与附有聚丙烯或聚乙烯盖的小玻璃瓶。还有很多受专利权保护的合成材料在博物馆仓库中被广泛使用,例如高密度聚乙烯合成纸,聚酯薄膜和聚乙烯铝箔纸。可以在很多可得物质中,为博物馆的所有藏品找到合适的贮存材料。还有很多材料可以用在为藏品量身定做储存物,以及设计制作特别的盒子、浅盘、档案夹、支撑物和裱贴,以支持与保护特殊的标本与艺术品。

避免使用化学性质不稳定的材料是很重要的,这些材料可能与物品接触而引起化学反应,导致物品受损。性质不稳定的材料包括:木头与木制品,特别是酸质的纸张与硬纸板、玻璃纸与遮蔽胶带、粘性胶带,海绵乳胶与氨基甲酸酯海绵、塑料、指甲油、订纸张的金属钉与订书机、橡皮圈与橡胶粘着剂。如果必须使用性质不稳定的材料,例如木质架子,可在二者之间放置稳定的材料做阻隔,例如,把无酸的硬纸板放置在架子与物品之间。

藏品的处理与移动

在处理与移动藏品时,会增加其受损的几率。然而,在保护与保存之间存在着平衡的关系,因为如果完全不能对藏品进行移动和处理,那么就会给博物馆标本与藏品的研究、展示及其他用途带来极大困难。要预防损害的发生,最重要的是在处理任何不同大小与不同类别的物品时要非常小心,并运用自身的判断力。一些非常简单的预防措施就可以为物品减低风险。在进行处理时,必须把处理对象当作无价

之宝来看待，必须将手洗干净或者戴上干净的棉质或防化手套。在需要移动物品时，拿起物品之前要先决定好物品的放置地点；且在移动之前要规划好经过的路线，并确定该路线畅通无阻。一次只取一件物品，如果要移动多件物品且离目的地有一段距离，就可以把物品放在一个有软垫的盘子或手推车上。如果物品太大或太重，一人无法轻易移动的话，就要耐心等待，寻求帮助。切不可拿自身的安全或物品的安全冒险。

摄影

摄影是博物馆藏品档案中一个必要且特殊的组成部分。一张照片不仅是对一件物品所做的视觉记录，同时也有助于研究与教育工作的开展；照片还可帮助被放错地方的物品回到原所在地；在物品遗失或被窃时，照片也可被当成申请保险理赔的证明。一张照片也记录了在一个特殊时间点上物品的状况，可供将来比较之用。鉴于以上原因，照片的高质量是很重要的。在过去，博物馆的照片标准为大张照片的规格（6cm × 6cm 或更大），而且很多历史悠久的博物馆，其藏品的档案中还留有玻璃底片与软质胶片。在过去的二三十年，镜头与底片都有了相当大的发展，如今更偏向使用 35 厘米的黑白照片作为文件建档的媒介。黑白底片在长期保存上，其稳定性超过彩色底片，而且还可与多种特殊过滤剂一起使用，以使物品照片上的主要特征更加鲜明；照片的处理工作也可在室内进行。然而，数字化照片受到越来越多的欢迎，所耗的费用也越来越少，现在可以用低廉的喷墨式复印机快速完成高品质照片的打印过程。另一方面，尚未对博物馆使用的数字影像的使用寿命进行评估：然而任何数字影像在形成后，都必须立即从照相机存储器里转存到计算机硬盘上，并在博物馆之外的外接媒体上作定期备份（例如，可在博物馆以外的地方，建立一个有安全保障的远程计算机系统或只读光盘存储安全设备）。无论照片采取什么规格，生成的照片必须与物品的登录号前后对照，且照片的组织方式必须方便存取且与对应的物品相联系。

摄影必须成为物品登录手续的一部分。平面加框的物品必须采取垂直照相形式，且要放在一个画架上；如果拍照对象表面积较大，那可将其依靠在墙边并给所依物加上衬垫。照相机的镜头必须与物品正面平行，且物品应尽量填满镜头的取景范围。平面物品如果没有坚固的支持物，那就必须将其平放，拍照时照相机应置于

该平面上方。若使用翻拍架,就能轻松达此目的;若使用三脚架,可将三脚架以靠着桌子倾斜的方法放置,并使镜头与物品正面平行,也能达到最佳拍照效果。在对立体物品进行拍照时,其拍照背景的表面需平滑,可与物品形成对比但不能喧宾夺主。小的物品可被放置在坚固的桌上,而大的物品则要放在清洁的、表面加了垫衬的地板上。当所拍物品形状并非左右对称时,要选取不同角度拍摄物品照片,以得到完整的记录。同时,也许会涉及使用特殊的照明灯光,如果需要,灯光就必须打在可以呈现物品的形状、质感与轮廓特点的部位。

保险

藏品的保险一般被视为风险管理的重要组成部分,该术语被用来描述:消除或将藏品可能的损害或损失降低到最低程度的过程。保险不是劣质的藏品管理与安全状况的替代品,且物品与藏品因其独特性都是无可取代的,但保险可以在物品与藏品遭受损失或遗失的不愉快事件中提供一些货币赔偿。在允许投保的情况下(见下文),投保的目的是,当藏品损失或遗失事件发生时,所得的货币赔偿可足够支付藏品所需的修复费用或以新藏品取代。根据以下条件的不同,相应的保险也是不同的:何种物品可进行投保,根据何种险投保,保险适用的不同地点与环境,以及理赔方式。因此,藏品必须在惯常的基础上,根据替代原物所需的费用或其货币价值来进行估价,这样,博物馆就可拥有一份随日期更新的保险值表。(在最常见的保险合同下,如果藏品价值被整体低估,那么承保者只会根据其所宣称的价格的某个百分比值来进行赔偿支付。例如,如果博物馆宣称,其投保的一系列藏品的价值为其真实市场价格的50%,承保者也将只支付任何单一物品遗失或修复损害所需费用的一半。)保险或其他估价记录必须逐日更新,且要在安全条件下有限制地使用。

然而,保险的有关政策与实际使用会因国而异,同一国家内也会因馆而异。在绝大多数国家内,保险政策为:国家博物馆拥有的藏品不会予以投保;对国家博物馆及其他公共博物馆来说,展品的临时与长期借出若出现问题,都由政府赔偿来替代保险,这种做法极为平常。当允许投商业保险时,博物馆必须谨慎地衡量其保险需求。有独立的专业艺术品保险经纪(通常称为“保险中介人”)可为博物馆决定适合其需求的最佳保险公司,且可从多家保险公司中得到最优报价。

藏品的维护

预防性维护是另一章的主题,但这里要强调的是,这也是藏品管理的一个非常重要的方面。这一点必须在博物馆政策与运作中加以强调,且应被视为每个馆员的基本责任。同时,也应对藏品进行有规律的监视,以便决定物品或藏品在什么时候需要接受专业人员的维护。

应灾准备

对于灾难的准备与反应在藏品全局管理责任上也占了很重要的部分,其细节将放在“博物馆安全和应灾准备”一章中进行讨论。

然而在这里要强调的是,应灾准备必须能够应对一切紧急情况,其目标是,不管发生自然灾害还是公共紧急事件,例如火灾或受到军事冲突带来的影响,都不会使博物馆藏品遗失或受到严重损失。必要的准备措施包括风险评估,事先对博物馆建筑物、储存物、设备与系统做好完善规划和设计,并对建筑与系统进行有效的例行调查与预防性维护。有效的紧急准备措施必须建立在书面计划的基础上,且每年至少要测试并评估一次,其中也需说明任何紧急状况发生前、发生时与发生后采取的应对措施。

藏品的公共使用

重点六 藏品管理政策中应包括的安全问题

1. 当有人要参观藏品时,即使观展人员为馆员,仍需将藏品锁好,将其放置在安全地点,并控制人员的进入;
2. 负责特别展览主题、藏品或贮存区域藏品的馆员,对其他馆员与观众对藏品的访问都要起到监督作用;
3. 对有钥匙、能接触到藏品的馆员,必须记录下他们的行为;
4. 必须对所有允许进入到藏品库与其他重点安全区域的观众进行记录;
5. 对藏品的研究性使用,必须建立在研究计划已获批准的基础上,所有的参观都要做同类记录,且记录要适当地维持到物品的借出期满。

安全

安全问题将在“博物馆安全和应灾准备”一章中进行详细讨论。然而，藏品管理政策中必须说明，藏品使用也是藏品安全的组成部分。

陈列室与展厅

博物馆的展览有很多不同的类型。这些展览持续时间或长或短，展出物可以从博物馆收藏中取出、从其他机构借来或正在做巡回展览的物品。不同于访问性展览或其他临时性展览，这些展览的展出物都包含博物馆自身的藏品，因此经批准后的藏品管理程序同样也适用于展厅中的物品，处理方法同博物馆藏品库。

把物品从安全的藏品库转移到展厅会使藏品暴露在多种威胁下。对物品安全造成威胁的因素有：盗窃、暴力破坏、未经授权的处理，还有一般性保存威胁，包括受到打击与震动、含有害物质的展品支架与支撑物、大气中的污染物、环境条件不规则的变化、照明、虫害与其他自然因素。需将可见照明、紫外线、温度与相对湿度、大气污染物控制到推荐的安全级别（参见“藏品的照管与维护”一章），这也凸显出一个特别的问题：当观众数量众多时，来自人体的热度、湿度与污染也会对展厅产生影响；同时，展览时需使用足够的照明设备照亮展厅，让展品可以被清晰地看见，但这些却可能引起对物品的长期损害，一些对亮度敏感的展品，例如纺织品、服装、水彩画与素描等尤其如此。

优良的展厅设计与建造，安全因素与适当材料的使用，也会对受到控制的环境与藏品保护做出贡献。如何达成一个受到良好控制的环境，将在稍后的章节中讨论到。

展览中的藏品监控

展厅必须有规律地对展品进行监控，以为展品的损害或遗失保留证据。环境控制可通过运用多种机械与人工系统、通过多种方式达成，因此为确保环境控制的有效运作，必须对展厅实行监控。如何实行环境监控将会在稍后的章节里进行细节性讨论。

适当的展出材料

可在藏品库中安全使用的材料,也可使用于展厅建造与展出。很多用于展厅建造的材料在构成上并不是档案材料,但却被经常性地使用,这是因为它们有着令人满意的特性与低廉的价格。在这种情形之下,可在藏品与易起反应的材料间采用档案材料做阻隔。

包装与运输

作为组成展览的一部分,博物馆的藏品有时也需要经包装与运输后到达别的机构。这项活动甚至比处理与移动藏品更加危险,必须在非常谨慎地考虑后方可做出决定。包装与运输方法的选择必须以运输对象的独特需求为基础,因运输途中风险的增多,只有稳固的物品才可被运输。包装材料既与物品的运输方法有关,也应能保护物品以排除一切可合理预测出的危险。适于包装的材料与藏品库中使用的相同。虽然氨基甲酸酯泡棉不是档案材料,但因其良好的减震性质常被用于物品包装。洁净的减震材料的运用建立在物品需求的基础上,但需与物品发生直接接触的包装材料就必须由档案材料制成。

所选择的运输方法必须为物品提供最好的保护以及最短的运输时间。博物馆一般会为其物品选择陆运或空运的运输方式。铁路运输因为对物品的打击和震动较大而较少被选择。有时,当运输对象体积较大且较为稳固时,则选择海运的方式,但由于转运时间太长,对装运箱内进行长时间的环境控制较为困难。有博物馆藏品运输经验的运输公司可对藏品装运提供重要帮助。

运输政策的建议

在物品被运输之前,要仔细对其稳定性进行评估。只有较稳固的物品才可被装运。决策方在做出决定前,必须对物品的可运输性进行鉴别。

运输手续的建议

运输方法需由运输物品、运输距离与规划的运输时间来决定。所采用的包装材料则由运输方法和物品的需求来决定。

藏品研究

研究

对博物馆藏品的研究和反映研究成果的出版物，为藏品的使用提供了一种特殊的方法，同时也帮助博物馆达成其教育与诠释的使命。这些研究给不同的对藏品有兴趣的人提供了接触此类专业信息的机会，同时也为展览与教育性活动提供了基本资料。所有博物馆的研究都必须合法、合乎道德准则、遵守学术标准，且支持博物馆的使命，这是非常重要的。

田野收集

当博物馆进行田野收集工作时，必须遵照所有的法律与条款，且必须符合公认的学术标准。同时也要考虑到地方居民以及他们的需求与期待。

馆内研究工作

博物馆馆员研究工作必须与博物馆的使命和该领域有关。这种研究必须与公认的学术标准一致。博物馆人员所做的研究必须在博物馆内进行。馆员不管出于什么目的都不得将藏品带离博物馆，即使是临时的也不可以。

访问学者

博物馆对访问学者的安全、其对藏品的使用与处理都必须有书面的政策规定。博物馆应在保证藏品在研究期间的安全、藏品受到保护和安全对待的前提下，促进访问学者与研究人员在馆内对藏品的使用。

破坏性分析

为对藏品做进一步的研究调查，有时会采用破坏性分析技术。此类分析只有在经仔细考虑后才可以进行。对提交给博物馆的研究提议必须进行评估。

博物馆不能放弃对藏品的拥有权，也不应对物品进行注销，被破坏的物品未被使用的部分需归还给博物馆。从破坏性分析中得到的信息，要用来弥补受到改变或已受损的物品。

对研究政策的建议

学术性研究对博物馆的教育与公共服务的使命至关重要。因此,博物馆的馆员可以自由选择其研究主题,着手进行研究活动,寻找研究所需要的资源,并通过合适的方式传播研究成果。

所有的研究都必须与博物馆的使命保持一致。

个人收藏行为

博物馆的馆员常常因为自己的特殊兴趣与活动而拥有个人藏品。然而,正如ICOM《博物馆职业道德准则》所清晰陈述的,馆员不可以同其所在机构进行物品收集上的竞争,也不可同所在的博物馆做同类型物品的收藏,因为馆员将拥有的专长用于实现个人利益、而非博物馆的利益,将会导致利益冲突。任何解除此种收藏行为限制的批准,都必须同博物馆主管部门进行讨论。

结论

将藏品集合在一起,是博物馆的主要功能之一,形成博物馆藏品的物品就是该馆最重要的资产。对藏品进行保存、维护与管理,实现了博物馆承载的公众信任,也有助于完成博物馆的使命。优质的藏品管理是藏品保存与维护策略的一项内容,本章所建议的藏品管理政策的采用与实施,将为博物馆其他管理策略的实施提供一个坚实的基础。

库存与建档

安德鲁·罗伯茨

Andrew Roberts

Former Head of Information Resources, Museum of London

导言

精确、可使用的建档材料,是藏品管理、研究和公共服务的主要资源。本章将通过给文件建档的程序提供可行性建议,以扩展“藏品管理”章节中的理念,包括登录、库存控制与编目。本章讨论内容也包括人工操作与以计算机为基础的系统,以及通过网络途径对信息的使用。这些指南是建立在已经确认的标准上的。

收藏、长期借出与登录

登录这一程序与博物馆藏品的永久获得与长期借贷藏品紧密相连(参见“藏品管理”一章)(Buck and Gilmore, 1998; Holm, 1998; International Council of Museums, International Committee for Documentation, 1993)。在藏品建档的整个过程中,这是一个关键的阶段。它记录下了证明藏品所有权的合法证据,并为个别物品进行更全面的编目工作提供了起点。

97

basic description, identification and historical information	initial store	action taken
1 Brass bedstead 4ft 6in wide double bed on castors. White porcelain knobs with floral decoration.	Domestic gallery	Mattress destroyed following attacks by mice and partial disintegration. 1. Hoard 21.2.1999
2 Straw mattress Blue and white striped ticking. very poor condition.		Approved by Committee, 19.2.1999 see X0034
Black silk top hat. Size 7. made by Josiah Wigley, New Bond Street, London.	costume store J17.	
Railway ticket. 3 rd Class return. Anytown low level to Joyville, dated 11.4.1906	west store E3 Box 7	Found during re-organisation of stores. No previous documentation traced.
1. Brass hot water can (2 pint) Small dent on spout	Attic B2	
2. Carriage clock with key. Brass case, white enamelled dial, height 21.3 cm.	Domestic gallery Case 3	
3. Copper kettle (4 pint) Lid scratched. Above items from the house of Mrs V. Marshall (donor's grandmother) 27 High Street, Anytown.	Attic B7	

7 简要描述: 该处应包含物品的名称,并用最简文字描述每件物品的识别特征。详细描述可记录在物品编目记录中。当多件物品共用一个登录号时,可在物品名称和描述前,加上一个物品序号。(参见“非法交易”一章)

8 最初存储地点: 在此处记录下登录工作完成后,该物品将被存放的地点。即使物品后来被移动,该条款也不应被更改。博物馆最好有一套更为灵活的系统,来应对物品存放地点移动的情况。(参见“市场营销”一章)

9 页码: 应对登记簿的每一页进行编码,这样若有纸张移除或丢失,便于查找。

10 历史信息: 该部分文字尽量从简。详细的历史信息可记录在物品编目记录中。

11 注释: 此栏可在需要时作记录注释之用。例如,在做文献回顾工作时,该栏即可派上用场。

12 待填: 可用于记录后续发生的重大事件,如物品丢失、注销、文献回顾工作中的重新登录,或是物品品貌的大规模改变。

博物馆必须有一个行政构架,在该构架内,物品成为永久藏品与长期借出品的提议需经内部委员会批准,而不可因个别员工的建议就予以接受。如果博物馆想要收藏一件藏品或借入某件物品,首先就应提出一份包括所有者和物品信息的档案。档案还必须包括一张书面概要、物品来源的条目、物品的大致情况、对博物馆的重要意义、关于获得该物品方法的提议(例如赠予、购买、发掘),以及该提议如何与博物馆的收藏政策、主管人员与其他专业馆员的推荐书、委员会的决策保持一致。物品情况的概要必须包括一份物品来源的鉴定书和一份状况评估。可以的话,博物馆必须出示一张物品的照片或数字图像。

在永久获得藏品的情况下,如果提议已得到通过,那么原拥有人就必须签署一份正式、合法的物品所有权转让书。签署过的文件副本必须附在档案内,并作为此次藏品获得为合法的主要证明。

如果博物馆定期接收以群组为单位的藏品,那么可将该群组当成一件单独藏品来处理,这样比对其中的每一件进行单独处理更加有效。该处理方法对考古学、历史和自然史类藏品尤其适用。整批藏品将被记录在一个档案内,并拥有同一群组登录号。可以给该群组中的对象逐一分配独立的物品编号,该编号可以是登录号的分号,也可以是独立于登录号存在的其他号码。

如果博物馆要成为某次发掘中出土的全部物品的贮存者,博物馆就必须与发掘者商讨双方对物品进行共同编号的可能性。可让博物馆为此次发掘编一个新的登录号。

然后该号码即可用于自发掘伊始产生的田野记录系统。这可让博物馆避免为个别物品进行重新编号与做标记,并有助于藏品和发掘记录共同进入博物馆时的工作。但当发掘品由发掘者保留或要被其他博物馆收藏时,这种方法就没有可行性,因此也就需要采用两个编目号。

除了登录文件,博物馆必须保留一本附有所有藏品清单的登录簿。理想情况下,这本登录簿应使用硬纸板做封面和封底,内里纸张采用档案材料制成。内容应以纵栏排列,包括:登录号,日期,来源,获得方法,群组藏品简要介绍,群组中包含的物品编号,博物馆主管人员的姓名或姓名缩写。需将登录簿放置在安全的地方,例如有防火设备的安全地点。可能的话,要把登录簿的副本放在另一个地点进行保存。登录簿范例(经博物馆建档协会的允许,录自 Holm,1998)见前文。

在长期借贷藏品的情况下，博物馆必须记录借贷该藏品的理由与该协议的时效。除非该物品被用于展出或扩展研究，很多博物馆都不愿意接受长期出借协议，因为这涉及到物品的维护问题。如果物品经批准后成为借贷物品，定案时要有一份书面的藏品借贷协议书，该协议也需保存在档案中。该物品的编目应被列入借贷品编目的序号中。

练习：在使用登录指南的基础上，设计一份登录摘要书、所有权转移书和登录簿。

库存清单的控制与编目

博物馆建立文件系统的第二阶段的内容为：设计并使用系列藏品中单个物品的信息。博物馆应将重点放在为收藏中的所有物品建立记录，并在物品经检视与使用时扩展此记录。这些记录可被作为研究、公共使用、展示、教育、藏品发展、藏品管理和安全保障的基础。

为了扩展使用范围，这些记录需要以一致的独立类别或字段建立，其中的每一条目都可以成为一条独特的信息。表一总结了推荐的类别主题，细节部分都放在附录中。我们也建议博物馆将本章的指南作为内部库存清单控制与编目手册的基础，来供其决定采用何种主题时使用。

表一中，库存清单与目录的主题是在五个现有计划基础上发展而来的理念，现已被世界上许多博物馆所采用。这一整套方法建立在非洲博物馆国际协会 (International Association of African Museums, AFRICOM) 标准手册的基础上，由 ICOM 与 AFRICOM 联合委员会共同开发，以供非洲所有博物馆使用。其中包括 50 个主题，被分成四个主要组别 (物品管理，物品描述，物品历史与物品文件建档) (参见表一第三栏)。手册以英一法与阿拉伯文两种版本出版 (ICOM, 1996 与 1997)，并作为培训资料的基础材料使用。

这份 AFRICOM 标准更接近于一套由 ICOM 国际档案委员会 (International Committee for Documentation, CIDOC) 提出的、更具一般性的指南 (International Council of Museums, International Committee for Documentation, 1995) (第四栏)。第三个模板是 SPECTRUM 标准，这是由英联邦博物馆建档协会 (Museum Documen-

表一：推荐编目字段与同其他指南的对应关系

字段	核心	AFRICOM	CIDOC	MDA	Object ID	Dublin Core
物品管理						
博物馆名称	x	1.3	x	x		x
物品编号	x	1.4	x	x		x
登录号	x					
获取方法	x	1.5	x	x		
获取日期	x	1.6	x	x		
获取来源	x	1.7	x	x		
正式放置点	x	1.8	x	x		
目前放置点	x		x	x		
目前位置日期	x		x	x		
目前位置原因						
移动人						
保存方法				x		
保存日期				x		
保存者				x		
保存参考号码				x		
注销 / 处理方法			x			
注销处理日期			x			
注销接受者			x			
物品描述						
具体描述		2.17	x	x		x
物品特点		2.17			x	
图像参考号码		2.1	x	x	x	
物品名称 / 一般名称	x	2.9/2.10	x	x	x	x
本土名称		2.11/2.12				
所有权		2.13	x	x	x	x
分类名称		2.8	x	x		x
形态或功能类别		2.2			x	
技术类别		2.3				
材料	x	2.14	x		x	
技术		2.15	x	x	x	
尺寸	x	2.16	x	x		

字段	核心	AFRICOM	CIDOC	MDA	Object ID	Dublin Core
标本形式		2.4				
主体部分		2.5				
性别		2.6				
年代与时段		2.7				
内容 / 主题		2.18	x	x	x	
铭文 / 标记形式			x			
铭文方法			x			
铭文位置			x			
铭文释文			x			
铭文翻译			x			
铭文描述		2.19	x		x	
状况评估		2.20	x			
状况日期			x			
物品历史						
历史评价		3.26				
生产者 / 制作者		3.1/3.3	x	x	x	x
制作地点		3.2	x	x		x
制作时期 / 日期		3.4/3.5	x	x	x	
使用者		3.8	x	x		
使用地点		3.9	x	x		x
使用时期 / 日期		3.11	x	x		
收藏或发掘地点		3.12	x	x		
遗址参考名 / 名称		3.15		x		
遗址坐标		3.13				
物品在遗址中的坐标		3.14				
遗址类型		3.16				
时代 / 时期特征		3.17/3.18				
收藏者 / 发掘者		3.21/3.22	x	x		
收藏 / 发掘日期		3.23	x	x		
收藏 / 发掘方法		3.24	x			
收藏 / 发掘编号		3.25		x		
物品建档						
发表资料		4	x	x		x

tation Association, MDA) 提出的。整套 SPECTRUM 标准是一本内容丰富的出版物 (Museum Documentation Association, 1997; Ashby, McKenna and Stiff, 2001), 但 MDA 也出版了一本与主要类别有关的编目操作手册 (Holm, 2002) (第五栏)。第四个模板是物品身份 (Object ID), 是为被偷窃物品提供最有帮助的信息而提出的一份特殊指南 (参见“非法交易”章) (Thornes, 1999) (第六栏)。最后一种标准是“都柏林核心” (Dublin Core, DC), 这是为从网络进行信息资源的存取而提出的 (Dublin Core, 2004) (第七栏)。

可在已出版的这五种标准版本中获得更详细的信息。AFRICOM 手册与 CIDOC 及 Object ID 标准的英—法版本, 其全文都可以在网络上找到并使用 (参见参考书目)。

库存清单与目录的字段

表一上提供的字段可适用的主要主题领域有: 考古学、古董、民族学、艺术与装饰艺术、服装、历史与自然史藏品。不论主题领域是什么, 所有的记录都必须将核心概念包括在内, 例如: 物品编号与物品名称 (在表一的第二栏)。其他字段对独特的主题领域也是同等重要, 例如艺术收藏的权利字段, 考古藏品的生产时期 / 出土日期字段, 与自然史藏品的分类名称字段。

有很多字段对藏品的管理与安全尤其重要, 例如物品编号、目前存放位置、特征等。其他字段对研究与公共使用也很重要, 如生产者 / 制造者, 出产时期 / 日期。字段与博物馆是否有确实关联, 取决于博物馆所处的主题领域和它在研究与公共使用之间所强调的重点。

藏品的基本“库存清单”, 是核心字段结合个别主题领域重要的字段形成的记录。(关于个别艺术品与考古藏品, 其所需采用的库存字段在表一的“都柏林核心”与“物品身份”栏; 同时参见“非法交易”一章)。可通过提出一份库存清单和一个独立的、更完备的编目来进行建档工作, 但若把这些概念都看成是单一的信息源, 会使得工作效率更高。需最优先考虑库存层清单的等级信息, 且应包括物品的照片或数字图像。

排序与术语

除了使用一套分类字段标准,博物馆在字段输入时采用一致的排序方法与专有词汇也很重要。藏品的排列规则决定了字段的信息建构方式;术语规则规定了可进入字段的词汇。博物馆自身对藏品的排列与专有术语的规定,也必须与内部编目手册一致。

进行排序控制时,需考虑到记录个人与组织名称的方式。博物馆记录涉及到很多名称(藏品名、制造者、捐赠者、管理人姓名等),而且这些都可以由许多元素构成,所以遵循一个统一的构成方法是很重要的。如果博物馆没有建立一项有关名称的规则,就可参考国内主要图书馆采用的方法,这应该很有帮助,比如在英语国家已被广泛采用的英美编目规则(Anglo-American Cataloguing Rules, AARC)。

这套标准排序方法将个人姓名按罗马字母的顺序进行排列,将姓放在前面,接着跟一个逗号,逗号后跟人名首字母或人名(例如:Smith, John)。相反,一个组织的名称书写格式要按照组织自称的方式,且顺序不能更改(例如:H.J.Heinz Company Ltd.)。

关于阿拉伯文的个人姓名,AARC 指南中建议道,由于个人姓名中包括一个姓或可以与该姓形成对比的元素,编目者必须用姓名的这一部分当作关键输入词条。如果姓名中并不含有一个姓或可以与该姓形成对比的元素,那么编目者就必须使用此人最常用的元素或合并元素当作关键输入词条。该词条需被放置于姓名开始,后接其他元素(例如:Malik ibn Anas)。若该词条未能构成姓名的第一部分,那么关键词条后必须加逗号(例如:Sadr al-Din al-Qunawi, Muhammad ibn Ishaq)。

排序控制另一个要注意的方面是日期,AFRICOM 标准中采用的规格是年/月/日(YYYY/MM/DD)(例如:2004/08/24)。

第三个需要考虑的是出产地或收藏地点的排列顺序,目前较倾向于将特定地点放在前面,后接较大的地点(例如:Eiffel Tower, Champ deMars, Paris, France)。

在特有领域的字段中,包括两个或两个以上的特殊词条是很必要的,例如,当一个物品在其不同生产阶段共涉及到两个生产者的名称时,或者一个较复杂的物品由多种材料组成时。博物馆应该采用统一的词条排序法分隔这些词条,例如在多元词条间采用一个分号(例如:gold; silver)。

AFRICOM 的标准在英—法与阿拉伯文两种版本中也包括了一些针对专有词

汇的例子。其中也包括了相关材料与所用技术的列表。

从附录中节录的获得藏品的方法与获取日期的字段描述

获得方法

物品获得的方法 (核心字段)

例如：“发掘”、“礼物”、“购买”、“不明”

The AFRICOM 手册 (字段 1.5) 中有一个术语列单

获取日期 (核心字段)

物品被获取的日期

例如：“2004/08/24”

练习：在使用库存清单与编目指南的基础上，建立内部库存清单控制与编目手册，同时选择博物馆将使用的字段、排序方法与专有词汇。

物品的编号、加标签与做标记

给每个物品编撰一个唯一的序号是很重要的，且需将该序号写在标签上并附着于物品，或者将标记直接做在物品上 (ICOM, CIDOC, 1994)。这个物品的序号为物品与其档案建立联系，一旦物品被盗或放错地方，该序号将发挥作用。

如果博物馆遵循群组登录号码的方法进行编号，那么单一物品的号码可能是该群组号码下的分号，或独立于群组号之外存在。如果博物馆遵循的是给每一件物品唯一的登录号码的编号方法，那么物品的号码就与登录号相同。在博物馆内，该号码必须是唯一的：如果有两个或两个以上的部门、或者两个或两个以上的藏品使用了类似的号码，那需在每个号码前置一个编号，使该号码唯一。

在针对一件发掘物品时，博物馆应决定是采用发掘时就编用的号码，还是另外建立一个独立的物品编号。如果可与发掘者达成共识，采用相同的编码方法可免去重新编码与做标记的需要，并有助于将发掘记录纳入博物馆记录的工作。如果未达成共识，那博物馆记录需收入该物品的发掘号。

如果该物品由两个或三个部分组成，那么需给每个部分都加上标签或做标记，

以免它们在展示或保存时分离。可给这些组成部分分配一个局部编号,该局部编号可由物品编号的分号组成(例如在号尾后加上一个字母)。

给物品加标签和做标记的指南详见“藏品管理”一章。

材料术语清单范例(节录自 ICOM, 1996 年版本,经 ICOM 批准使用)

有机材料	树皮	无机材料	珍贵与类珍贵石材
有机琥珀		金属材料	玛瑙
骨头	葫芦	铝	紫水晶
珊瑚	角	红铜	霰
蛋壳	棉	金	红玉髓
毛发	粪便	铁	钻石
内脏(肠)	花	铅	翡翠绿
角	果	不明金属	赤铁矿
象牙	草	银	半宝石
珍珠母	叶子	锡	孔雀石
皮革	粟	锌	黑曜石
珍珠	核果		珍贵石(不明)
鱼鳞	纸	石质材料	石英石
海贝	花生	雪花石	红宝石
丝	根	燧石	青玉石
肌腱	酒椰	花岗石	电气石
未加工的皮	芦苇	石膏	
牙齿	树脂	锂云母	人为加工材料
龟甲	橡胶	岩浆	水泥
甲壳	灯心草	石灰石	黏土
蜡	种子	大理石砂石	玻璃
羊毛	稻草	片岩	塑料
	刺	蛇纹石	人造材料
植物性材料	植物纤维	板石	
无机琥珀	木材	冻石	
竹		石头(非珍贵与不明的)	

放置位置与移动控制

对存储位置发生的所有改变都要进行详细追踪,这一点很重要。此举可使博物馆迅速找到一件物品,且有助于减少物品放置错误的发生,或减少博物馆遭受偷窃

但尚未注意到损失发生的情况。

推荐编目的字段需分别包含藏品的正式放置点和目前放置点的词条。正式放置点是物品将被长期放置的地点,例如,藏品库或展厅;而目前放置点是物品现在所处地方,例如,保存区或因出借原因而所处的另一家博物馆。目前放置点这一条应随着物品的移动而即时更新,同时还要记录下移动的日期、原因与责任人。

为确保一件特殊物品或藏品的放置地点安全,博物馆必须对其进行特别的照管。在博物馆考虑预防攻击性犯罪时,该条信息会带来极大帮助。

维护信息与状况报告

如果物品需做维护,那么一份针对该维护工作的参考资料就必须被纳入编目记录中。如果维护过程中需涉及到更全面的细节,最好将此资料单独放在另外一份档案中,并为其加上一个保存参考资料编码,与编目记录联系起来。

同样地,如果需针对该物品提出一份状况报告,那么在编目记录上需注明物品现状与记录日期,同时需在档案中保留一份完整的状况报告(参见“藏品管理”一章)。

在维护工作进行中与准备撰写状况报告时产生的图像,必须由博物馆保存。这些图像都可与物品记录建立联系。

注销与注销处理

如果要将物品从藏品中移除,则需将相关移除信息纳入编目记录,该工作十分重要。且需保留一份完整的编目记录,这样博物馆才能拥有物品最终归属的证明。

同新藏品的获得一样,在要注销一件藏品时,也需经过提议,并获得内部委员会的批准方可进行。(参见“藏品管理”一章)

补登录、库存单控制与编目

除了新建立的博物馆外,现有藏品如存在记录不完整等问题,如,在将与物品有关的现有记录建立联系时遇到困难,那么博物馆馆员需对该情况负责。除了引入新的办事程序,也可执行补建档计划,以将现有的档案和藏品的组织工作提升到合格标准。

补建档规划必须从对藏品的历史与所处领域作回顾开始 (Ashby, McKenna and Stiff, 2001)。回顾工作必须包括对博物馆的主要收藏群的描述,既要包括单独的藏品,也要包括所获得的重大藏品。需对所有可得信息进行描述,例如登录时涉及的一切、编目的记录与档案、最深入的信息、人工操作与计算机的使用方法等。

如果在记录与档案中存有重大缺失,那么最好能提出一份新的、或经改善的编目记录。需要优先考虑的是建立一份涵盖所有藏品的记录,且重点要放在库存清单的字段上。当馆员与研究人员使用藏品时,在时间允许、专家馆员同意的情况下,可在记录上增加更完善的细节。当博物馆要为大部分藏品实行这项工作时,不失为一个引入计算机应用程序与为藏品建立图像资料的良机。(见下文)

补救工作可能需要对身处藏品库或展厅的藏品进行具体调查,同时也要检视现有的登录与记录的细节,并对这两套信息进行综合 (Holm, 1998)。对于藏品数量众多的博物馆,该项工作将是一项相当耗时的操作,但它对于整个藏品的控制又是极其关键的一步。

在藏品库内进行的工作,包括必须对库内的所有物品进行系统性检视,并记录物品的动向。如果该物品的编号并不清晰可辨,那么可通过现有可得的档案进行查找,需要时给该物品指定一个临时编号,在工程后期找到原正确编号后再将其取代。在标签上记录临时编号、通过临时编号与物品建立联系,这一点至关重要。

除了物品编号外,记录也必须包括基本的描述性细节(例如:物品名称、分类名称或类别、所有权、材质与大小)与目前贮存的地点。若时间允许且可能的话,要加上简单的具体性描述与所有的特点说明、铭文或标记,以及物品的状况。除此之外,还可以拍摄一张或多张物品的图像为内部参考,也可成为供研究人员及公众使用的资源。

只进行基本概念式的记录已是十分耗时,博物馆必须脚踏实地地了解到这项工作的规模,并要明白利用手头的资料可以带来什么样的成果。从收藏过程中得到的有限细节,可能比记录字段中的所有信息更为重要。可先进行一个实验计划,测试将要花费的时间,并从中甄选出最好的方法。对于图片显像工作来说,整个流程达到最高的工作效率极其重要,为此,可在藏品库内建立一个含有基础设备的工作室。

如果博物馆确实留有现存记录,那么这些记录就可以用来做补救计划的第二

资源。例如,如果有旧的登录簿或编目卡,无论现在是否正对物品进行追踪调查,记录中的细节均可被用来建立一个完整连续的记录,并能做到与所有物品的编号都符合。一旦具体的检视工作完成,那就有可能从记录上找到没有被追踪出来的物品并加以注释,以表现目前该藏品的状况。这些记录都必须保留在系统中供未来参考,并以期该物品可能会在日后得以鉴别。

除进行编目记录,还需要建立一个新的登录档案。如果博物馆并不确定个别藏品是永久收藏品还是长期借货品,或对借贷时间并不明确,那么就需要与其原始来源进行联系加以澄清。该举动会成为一个敏感性问题,因为它承载着来源方可能会要求将物品退回的风险,但这是确认藏品身份的必要步骤。

练习:就藏品的历史概述和有关藏品信息的可使用度拟一份报告。

练习:设计一份为某件特定藏品做补编目的规划。

人工与计算机的编目与存取系统

编目信息既可以记录在全人工操作的系统上,也可以记录在以计算机为基础的系统上。使用何种方法,取决于博物馆的专业知识与资源。

全人工操作系统中,最有效的方法就是设计记录卡片或单据,如表一中所示范的,不同的字段中要有空格。之后,原版记录的副本就可以按照物品编号的顺序进行排列并贮存,这些记录会成为藏品的最主要凭证。如果博物馆拥有许多不同主题领域的藏品,为主要领域进行单独的设计会大有帮助。例如,考古学藏品的记录卡上强调的重点是藏品的字段,而艺术品的记录卡的强调重点则在生产的字段。

如果资源允许,博物馆应为这些记录制作副本,并将之储存于另一地点,例如储存在一个身处海外的博物馆(参见“非法交易”一章)。同样,博物馆应为最有用和最常用的信息提供索引,例如,目前存放位置、物品名称、生产者、生产时期/日期与收集地点。

计算机编目系统则可储存有关藏品中的物品的信息与图像,相比全人工操作,其形式更具弹性(Holm, 1998; Holm, 2002; ICOM, 1996)。计算机系统必须包括一个基本的数据库、数据词条与搜索界面、打印设备、可将信息传递给其他系统的设

备,以及数据库备份程序。这项系统必须支持有效的编目与广泛的搜索工作,并使博物馆拥有在馆外储存其记录的安全备份的能力。

另一项代替全人工操作的方法是将信息直接输入数据库里。还有一个方法是,把系统与全人工操作记录联系起来,这就为资料进入数据库提供了基础。

除了编目功能外,计算机系统的运用功能也可扩充到支持藏品管理上,例如进行登录工作、展览规划、放置地点的控制与保存管理。博物馆也可考虑为公众与研究人员提供在馆内外使用网络信息的机会。

引入计算机软件的关键是其功能性分析的性能,这也是博物馆的需求。该分析的实现需建立在对藏品历史的回顾与藏品范围、现有信息状态的总结,以及了解博物馆发展现状的基础上。该分析还必须能描述出可能转入系统内的记录数量和信
息强度、可能的影像数量、任何补救工作的规模、编目的优先级、藏品管理与公共使用,以及潜在使用者(馆员、公众与研究人员)的数量。这些细节给博物馆管理者提供了引用计算机使用方法决策的参考。

为了进行功能分析,博物馆可能要开发一套计算机应用程序,可通过采用博物馆本身的或软件公司的技术,以改编通用型数据库管理系统来实现。也可选择另一种方法,即利用外界开发的、已被很多博物馆所采用的软件应用程序,如由博物馆建档协会、博物馆电脑网络公司(the Museum Computer Network)与其他顾问单位列出的软件(参见“资源”一节)。现在越来越多的实体博物馆应用程序都包含了可以支持编目、藏品管理与公共使用的模块。如果博物馆想要调查这些外界开发的应用程序,那么上述的功能分析即可成为博物馆(对软件的)必备要求声明(即一份提
议要求书)的基础内容。该声明可提供给潜在的软件销售商,让销售商形成关于软件方案的结构以供博物馆评估。

图像

藏品的图像、数字图像与科学制图都是很有价值的资源,既可作内部参考之用,也可供公众与研究人员使用。例如,如果发现藏品被偷,那么其图像就可以提供给法律人员、海关人员及媒体(参见“非法交易”一章);若想网络在线使用一件藏品,就可以将其图像传到网络上。理想情况下,有一张记录物品全貌的图像,再加上一张或多张凸显其特点的局部图像与明文描述,即可帮助实现上述用途。

Simple object name <i>dish</i>		Number of items 1	Institution : Identity number ANYTM : 1989.51
Other object name		Classification <i>catering equipment & tableware ; pictures, ornaments, etc. & trays and dishes ; 2.664 ;</i>	
Title			Serial number
Brief summary <i>Small Aynsley ware dish (10.9 cm in diameter) with transfer printed fruit design signed 'D. Jones'. Maker's mark and pattern number 1325 1 on the underside.</i>			
Maker/creator <i>manufacturer : Aynsley, John and Sons Ltd ; designer : Jones, D.</i>			Date made 1950 == 1960
Where made <i>Longton (Portland Works) & Stoke on Trent & Staffordshire & UK</i>			Method
Associated people <i>owner : Fairhurst, Helen, Mrs</i>			Date associated 1960==1990
Associated places <i>Jasmine Terrace & Joyville & Midshire & UK</i>			
How acquired <i>gift</i>	Acquired from <i>Fairhurst, Sarah Louise, Ms (14 Glenesk Road, Joyville, Midshire)</i>		Date acquired 1.5.1989
Entry form number E 1074	Home location : Date <i>ceram : 1.5.1989</i>	Current location : Date <i>dec arts case 4 : 22.8.1989</i>	SIMPLE CARD © mda

Physical description (e.g. materials, colour, shape, inscriptions, etc.)

Bone china, small circular dish, cream ground with transfer printed fruit decoration (apple, blackberries, plums, hazel nuts) signed 'D. Jones'. Maker's mark and pattern number 1325 / 1 on the underside.

Size (l : b : h) <i>dia 10.8 cm</i>	Complete <input checked="" type="radio"/> Y <input type="radio"/> N / ?	Condition <i>very good: 1.5.1989</i>	
Conservation method	By whom conserved	Date conserved	Ref. No.

Notes, cross references, etc.

Formerly belonged to the donor's mother, Mrs Helen Fairhurst.

photo ref. : P326-P329 (b/w print)

SAH : 1.5.1989

Drawing or Photo



编目卡范例(2002年由 Holm 复制,经博物馆建档协会允许使用)。

Classified name

Classified name

Classified name

Anytown Museum Cataloguing System

File Edit Search Navigate View Window Help

Identity number Assigned no. Previous no. Item count Part count

Identification


Object name

Other name

Classified name

Title

Summary



Production

Person Role Title/ Rank Forename / Initials Surname More

Body Role Name More

Place Street Parish County Country

Date Start End Period Method

Association

Person Role Title/ Rank Forename / Initials Surname More

Body Role Name More

Place Street Parish County Country

Date Start End Period Event

Acquisition

Person Role Title/ Rank Forename / Initials Surname More

Body Role Name More

Address Method £ Date Entry

Location

Normal Locn Date in Date out Reason

Current Locn Date in Date out Reason

Physical description

Description

Size Part Dimension Reading Unit Completeness

Condition Detail Date Assessor

References

Author Date Title

Journal / Publisher Vol. Note

Images

Reference no. Type Photographer/Note

Valuation

Value £ Value Date Admin category

Conservation

Method Conservator Date Ref. No.

Record created / edited

Recorder Date Note

Notes

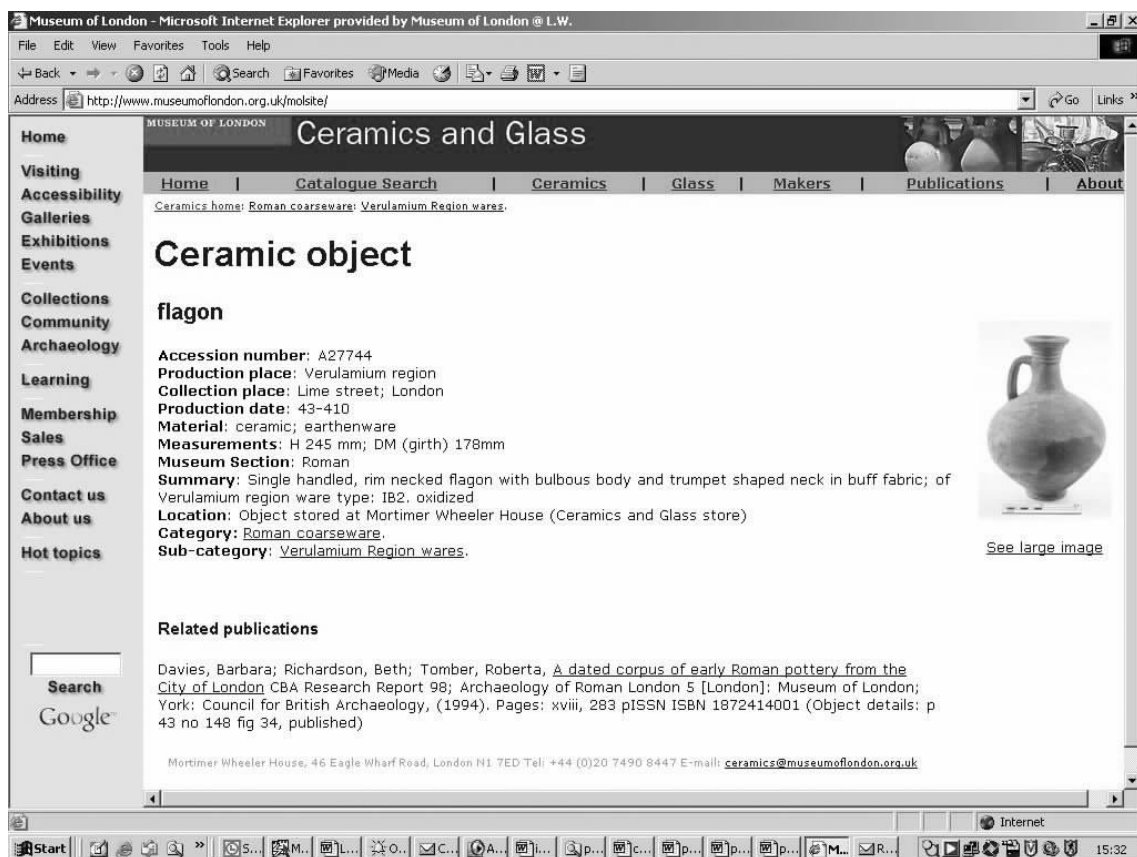
Reference no. Type Photographer/Note

计算机数据进入页面范例(2002年由 Holm 复制, 经博物馆建档协会允许使用)。

如果博物馆可使用数码照相机与扫描仪,且馆员有制作高品质图像的技术,那么数字图像即可成为最具弹性的资料。推荐使用的方法是:采用一张未经压缩的图像,并将其作为制作拇指大小与全屏幕大小图片的图像源。未经压缩的图像可以储存在计算机硬盘上,而相对较小的图片即可进行在线储存。前者较常用的图像格式为 TIFF,用作参考的图像一般为 JPEG 格式。

如果博物馆现已存有照片,直接采用数字化制作技术对原照片进行数字化备份是效率最高的。如果有第三方收录了博物馆的藏品图像,例如发掘报告或出版物中,这些也都可能成为潜在的资源。如上文所述,补救规划的提出也为一套统一的数字图像的制作提供了理想机会。将图像工作与日常的登录和编目工作相结合也同样重要。

如果博物馆是采用的计算机编目系统,就可把全屏大小的图像纳入记录中,显



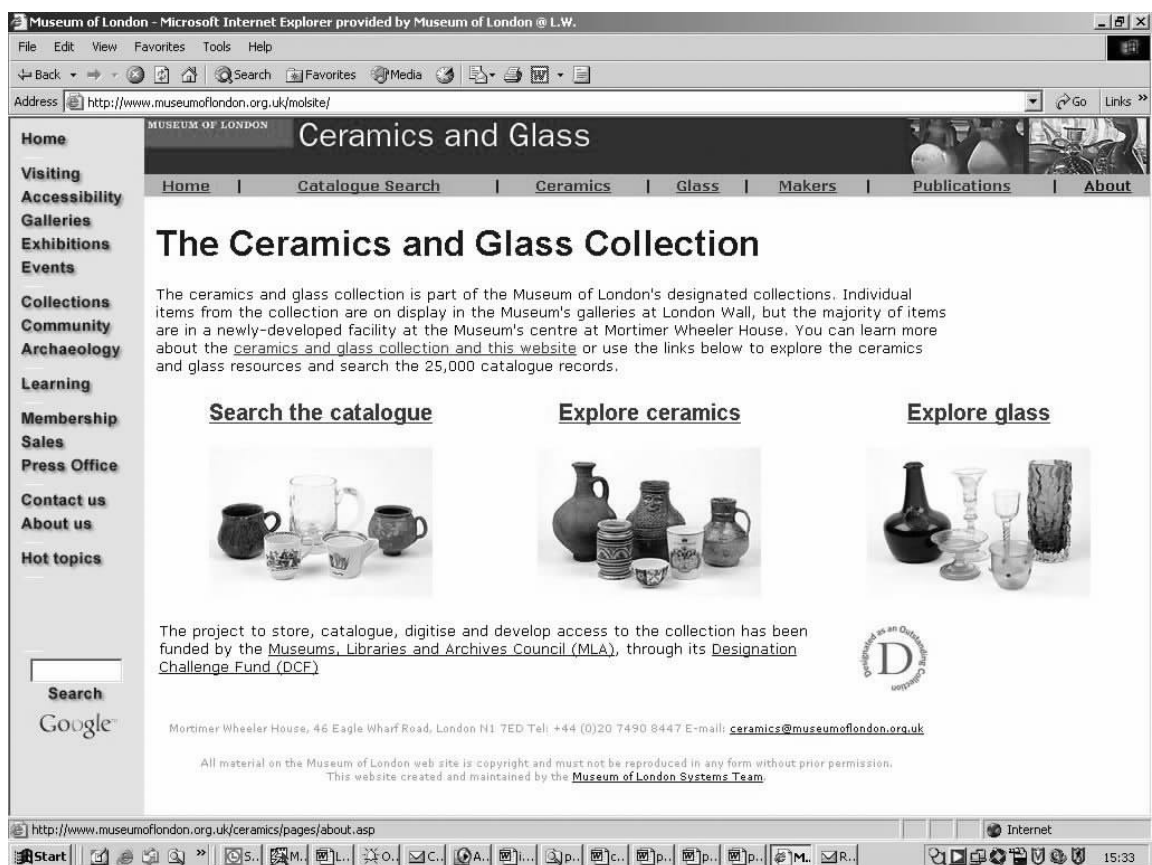
网络编目上使用的编目记录与参考图像的应用实例,例如:伦敦博物馆陶瓷与玻璃藏品,其记录编号为 A27744,网页地址是:www.museumoflondon.uk/ceramics(图像复制经由伦敦博物馆许可)。

示的缩略图则可以成为编目记录的一部分。图像参考编号为图像与编目记录建立了联系。

藏品信息的网络使用

如果博物馆正在开发计算机记录与数字图像的使用,那将为藏品的信息提供网络使用的可能。该使用的实现完全取决于博物馆自身的技术、设备与可得的专业知识,可通过在博物馆编目系统中增加公共通道模块来实现;或将内部系统的信息进行复制,放在特定网站上。可以在审查计算机系统时同步评估技术需求。

在发展网络使用时,需要考虑的重点就是鉴别潜在的使用者,并使网站资源迎合他们的兴趣。博物馆必须考虑信息资源的优先级问题,即其提供的资源是出于支持研究人员、普通公众还是教育团体的目的。研究人员的主要兴趣可能在于搜索和



网络目录应用的案例:伦敦博物馆陶瓷与玻璃藏品,网页地址是:www.museumoflondon.org.uk/ceramics(图像复制经由伦敦博物馆许可)。

浏览详细的编目记录和图像。

而来自公众与教育团体的使用者可能更感兴趣的是藏品所处环境的信息、图像与基本编目的结合,例如藏品的历史与通过分类主题进行浏览的功能。

如果博物馆想要设计其网上编目,那么与其他博物馆讨论关于潜在设计方法是非常有用的,例如设计一个合作性网站与一份面向全国的编目。

馆员与财务资源

建档工作中,开销最大的就属扩展记录工作,特别是在执行编目补救规划上的费用。除了由核心馆员进行输入工作外,该类型的工作还非常适合临时馆员与志愿者来完成,这也可以让他们学习有价值的技术。

第二大重要的预算问题要属计算机系统的成本,包括硬件、编目应用系统、图像设备与可能的网络使用服务费,以及上述软硬件的定期更新换代。同时还必须包括一项易耗品预算,包括登记簿、表格;若使用的是纯人工操作系统,那还要涉及到编目卡或纸张的使用。

练习: 研究与你所在博物馆兴趣相关且藏品类似的其他博物馆网站,同时评估其使用者的需求,以鉴别什么信息在网络上将是有益的,并判断该信息的网络使用是否会影响编目与图片成像的方式。请采用伊拉克的博物馆作为研究对象。登录:<http://icom.museum/iraqi.html>

资源与参考资料

在过去 30 年里,有很多国际与国家性的组织都建立了建档的原则。读者都可以拿来当作附加建议与参考资料。

在国际上处于领导地位的机构有:国际博物馆协会的国际档案委员会(ICOM-CIDOC)。可通过 ICOM 与 CIDOC 取得联系,登录 CIDOC 的网站也可得到一般性信息(<http://www.cidoc.icom.org/>)。位于英国的博物馆建档协会(MDA)是建立历史最久的国家性组织。MDA 的网站也有一般性的资讯(<http://www.mda.org.uk/>),并包括一套内容广博的情况说明书(<http://www.mda.org.uk/facts.htm>)。另一个成立已久的协会是美国的博物馆电脑网络公司(Museum Computer Network, MCN),它

提供给会员非常广泛的建议 (<http://www.men.edu/>)。

附录:推荐使用的编目字段

物品管理

1. 物品的鉴定

博物馆名称(核心字段)

博物馆的名称,应包括博物馆本身的名称与其所在的乡镇或城市。

例:巴格达博物馆,巴格达 (Bagdad Museum,Bagdad)

物品编号(核心字段)

物品编号由博物馆指定,且需将该编号标记或附着在物品上。如果博物馆采用群组登录编号法,那么这个物品的编号可以是群组号下的分号或一个独立编号。如果博物馆采用的是给每个物品一个登录编号的方法,那么该物品的编号就应与登录号相同。物品编号在博物馆内必须是唯一的:如果两个或两个以上的部门,两件或两件以上的藏品使用类似的号码,那么要在编号前加上一个前缀代码,使该编码唯一。

例:IM 012345, 1

在针对一件发掘物品时,博物馆应决定是采用发掘时就编用的号码(藏品/发掘品编号),还是另外建立一个独立的物品编号。如果可与发掘者达成共识,采用相同的编码方法,就可免去重新编码与做标记的需要,并有助于将发掘记录纳入博物馆记录。如果未达成共识,那博物馆记录中需纳入该物品的发掘号。

2. 藏品获得信息

这是有关博物馆系列藏品中物品的细节与其合法地位的档案。此条信息在获得物品时必须予以记录,之后要与编目记录建立联系。

登录号

如果博物馆采用的是群组登录编号,作为群组藏品中的一部分的物品就要采用群组登录号。如果物品编号是群组号的分号,那么群组登录号就必须包含在物品编号中。

例:(略)

获取方法(核心字段)

物品获得的方法。

例：“发掘”、“礼物”、“购买”、“未明”。

AFRICOM 手册上(字段 1.5)有一份术语清单。

获取日期(核心字段)

获得物品的日期。

例：“2004/08/24”

获取来源(核心字段)

获取藏品的来源,即个人、团体或组织的名称。

例:(略)

3. 贮存信息

物品放置地点的细节,即博物馆地点或者馆外地点。

正式放置点(核心字段)

物品的正式放置点,例如藏品库或展区。必须包含详细信息,以便轻松获取物品所在地点。如果物品被移动到一个新的长期放置点,必须即时更新记录。

例:(略)

目前放置点(核心字段)

目前放置点是物品现在所处的地方,例如放置在保存区或因出借原因而所处的另一家博物馆,这是对物品进行追踪的方法。目前放置地点这一条款应随着物品的移动而即时更新。

例:(略)

目前位置日期(核心字段)

当物品被移动到目前放置点时,这一条款应随着物品的移动而即时更新。

例：“2004/08/24”

目前位置原因

即物品被移动到目前放置点的原因。此条应随物品的移动而即时更新。

例：“维护”、“物品借贷”

移动人

将物品移动到目前放置地点的馆员。这一条款应随着物品的移动而即时更新。

例：(略)

4. 保存信息

有关针对该物品所做的保存工作的信息。此条应随着物品的移动而即时更新。

保存方法

在保存工作期间,针对物品所使用的主要方法或处理方式。

例：“清洁”、“修理”

保存日期

保存工作进行的日期。

例：“2004/08/24”

保存者

执行保存工作的人员。

例：(略)

保存参考编号

该编号联系着与保存有关的全面信息,如保存方法的细节与工作成果。

例：(略)

注销 / 处理信息

物品被从收藏品中注销,有关注销工作的信息记录。这些信息要全部保留,这样博物馆才能拥有物品最终归属的证明。

注销 / 处理方法

物品被从藏品中注销的方法。

例：“毁坏”、“遗失”、“转移”。

注销处理日期

物品被注销与移除的日期。

例：“2003/01/12”

注销接受者

当物品被移转到另一个机构后,记录该接收机构的名称。

例：(略)

物品描述

1. 对象描述整体评估

具体描述

一个简洁的、对物品物理属性的全面描述。该描述适用于物品遗失、参展时的说明性文字、出版物或在线系统。如果物品是由两部分或两部分以上组成,必须在描述中交代清楚。具体描述中,不需要包括物品的状况、损害、修理痕迹和瑕疵情况。(参见“状况评估与物品特点”字段)。

例:(略)

物品特点

有关物品所有特征的详细注释;当物品失窃时,可通过该注释帮助鉴定物品,将之与其他类似物品区分开。其中需包括物品损害、修理痕迹或瑕疵的情况,在状况信息中都要加以阐述(参见状况评估字段)。无需加入有关铭文与标记的信息(参见另一有关铭文的字段)。在针对物品的物品身份计划中,该信息对法律人员尤为有用,结合使用物品图像可更好地显示物品特征。记录这些信息时,要采用非专业术语型文字,这样法律人员才可以立即读懂。

例:“碗上有极细的裂痕,底部经修理过。”

2. 照片与数字图像

图像参考号码

有关物品的照片或数字图像信息,可以用来识别物品,也可供研究人员或公众查阅,只使用其中一张即可达此效果。如果物品被盗,或博物馆要在其网站上提供在线藏品目录,那么物品图像的使用就显得尤为重要。可以的话,将图像纳入藏品记录中。图像编号可与物品号码相对应,也可另外编号。

3. 分类与名称的信息

物品名称 / 一般名称(核心字段)

物品的一般名称更为公众与研究人员所熟悉。因此在信息中加入物品的一般名称、后接特定专业名词会更有帮助,这样此条信息与一般使用者与研究人员的关联度更高。在针对考古学、艺术或历史物品时,该词条可由两个编目字段组成(有形状、功能和类别描述及术语两种编目形式)。在针对自然史标本时,该词条中的一般名称应使用非拉丁语,而在分类名称上使用拉丁语。

例：“彗星兰”、“楔形文字版”、“杯子”、“圆桶印章”、“七弦琴”、“凳子”。

本土名称

为物品的本土俗名,或是名称的另一种语言形式。

例:(略)

称号

物品的称号,或由其制作者给该物品的命名,或与象征意义有关的称号。

例:(略)

属科名称

自然史标本的属科名称。

例:“angraecum sesquipedale”(拉丁文“兰花”)

形态或功能类别

为分类术语,用来描述物品的物理形态、功能或类别。该分类字段的使用取决于藏品的类型。

例:“器皿”、“家具”。

AFRICOM 手册上 (2.2 字段) 有一份范例术语清单。

《伊拉克濒危文物警示清单》(The Red List of Iraqi Antiquities at Risk) 上包含了很多有关物品的分类信息(碑、圆锥、印章、装饰金属片、雕刻、器皿、珠宝、手稿、建筑残片、金币) (<http://icom.museum/redlist/irak/en/index.html>)

技术类别

用于描述物品生产技术的分类术语。具体使用的技术必须记录在技术字段。这项分类字段的使用取决于藏品的类型。

例:“制陶”、“编织”。

AFRICOM 手册上 (2.3 字段) 有一份范例术语清单。

4. 物理性特征

材料(核心字段)

制作物品所使用的材料。有时涉及到记录两种或两种以上专有名称的记录。

例:“金”、“大理石”、“瓷土”。

AFRICOM 手册上 (2.14 字段) 有一份范例术语清单。

技术

用于创造该物品使用的技术或加工方法。有时涉及到记录两种或两种以上专有名称的记录。

例：“镶嵌”、“版画”、“编织”。

AFRICOM 手册上 (2.15 字段) 有一份范例术语列单。

尺寸(核心字段)

即物品的尺寸,包括高、长,如果适当的话还有宽。一般采用毫米与克作单位。

例:(略)

标本形式

指的是自然史标本的物理性状。

例：“蛋”、“化石”。

部分遗体

通过生物标本来代表身体的某些特定部分。

例：“头盖骨”。

性别

标本的性别

例：“雄性”、“不明”。

年龄或时期

标本在其进化过程中的年龄或时期。

例：“成年”。

5. 具体内容 / 主题

内容 / 主题

物品的主题或其象征性,指物品对抽象概念、人物、地点与事件的象征意义。但无需包括铭文与标记的信息(参见下文)。

例：“代表了某种动物”。

铭文 / 标记形式

指的是关于物品上铭文与标记的信息。需为物品的每一处重要铭文进行分别的细节描述。同物品的特点描述一样,此条信息在物品遭遇盗窃时也会起到帮助作用;特别是当有图像做支持时,该信息对研究者来说也是一个珍贵的资源。

铭文 / 标记类型

铭文的类型

例：“铭文”、“标记”、“签名”、“水印”。

铭文方法

即制造此铭文的方法。

例：“金属蚀雕刻”。

铭文位置

即铭文在物品上所处的位置。

例：“底部”。

铭文副本

即原铭文的复写版本,要使用原铭文使用的语言。

例:(略)

铭文翻译

对原文的翻译。

例:(略)

铭文描述

对铭文的描述或诠释。

例:(略)

6. 状况资料

即对物品状况的总结,包括物品状况的评估与评估日期。同时也要包括对物品特征的物理状况较完整的描述。且每次进行状况评估时,都要完善该信息。

状况评估

物理性状况的评量。

例：“脆弱”。

状况日期

即对物品进行评估的日期。

例：“2004/08/24”。

历史

1. 历史注释

对物品历史的简单描述,适用于参展时的说明性文字、出版物或在线系统。

例:(略)

2. 制作信息

生产者 / 制作者

指制作物品的个人、组织,或社会文化团体。若物品的制作较复杂,即有记录两个或两个以上名称的必要,并要注明这些参与制作的个人、团体或组织的身份(如“艺术家”、“雕刻者”、“设计者”等),以构成完整的信息。

例:(略)

制作地点

制作物品的地点。

例:“不明”。

制作时期 / 日期

即制作物品的时期或日期。博物馆必须有一份描述各个时期的专有词汇清单。

例:“乌鲁克第三王朝”、“公元前 600—300 年”。

3. 使用信息

使用者

与物品的使用有直接或间接关联的个人、组织及社会文化团体。

例:(略)

使用地点

即物品被使用的地点,或在其使用历史上与之有关联的地点。

例:(略)

使用时期 / 日期

即物品被使用的时期或日期。

例:“公元前 600 年”。

4. 收藏地点与发掘信息

收藏或发掘地点(物品来源)

指的是对物品被发现或发掘的地点进行的地理描述。在详细描述地点时,必须

考虑地点的等级顺序,排列顺序应从具体到一般。

例:“尼姆鲁特,伊拉克”。

遗址参考名 / 名称

指的是博物馆或相关考古系统内使用的遗址参考名称或代码。

例:(略)

遗址坐标

物品被发现或发掘的地点坐标。

例:(略)

物品在遗址中的坐标

物品在遗址内的相关坐标。

例:“SW37”。

遗址类型

根据已建立的类型学 (typology) 来定义遗址的类型。

例:(略)

时代 / 时期特征

遗址曾处的考古学或地理学时代 / 时期。

例:(略)

收藏者 / 发掘者

物品的收藏者 / 发掘者,需包含个人与发掘队的名称。

例:(略)

收藏 / 发掘的日期

即物品被发掘的日期。

例:“1921”。

收藏 / 发掘方法

即发掘物品的方法。

例:“挖掘”。

收藏 / 发掘编号

如果该号与物品编号不一样,则由收藏者或发掘者给物品制定一个参考编号。

例:“ND9999”。

5. 建档

出版参考物

指的是已经出版的原始资料、图像及其他与物品有关的图表,出版物中也应包括参考文献。

藏品的照管与维护

斯蒂芬·米赫斯基

Stefan Michalski

Senior Conservation Scientist, Canadian Conservation Institute

藏品维护

有关藏品维护和保存的文献,似乎常由庞杂的(甚至是无法完成的)处理事项清单占据着主导。如果对良好建议都听信盲从,那会让自己忙得不可开交,以至于完全没有时间回头思考一下,现在的做法是否真的是能够达到藏品维护基本目标的最好方法。因此本章我们在将讨论重点放在维护工作的细节上之前,先考虑一个最近提出的新观点,即将藏品的照管与维护工作视为一个整体。

同时,藏品维护也是一项很实际的工作,需要详细的实际性建议以及新的思维模式。因此,本章也包含了许多实例和案例研究(均为真实事件,或从真实案例改编而来),这些案例都是作者在对各个国家的大小博物馆——包括埃及与科威特——的调查与咨询经验中得来的。在本介绍性章节的有限篇幅里,不可能涵盖所有关于照管和维护的标准和程序,所以将提及的都是非常有实际用途的参考资料。

优先级的决定与风险评估

基本上所有的遗产维护,包括涉及博物馆藏品在内的,都取决于两个决策阶段:

1. 选择:在博物馆的可用资源之内,哪些藏品是能得到维护且应得到维护的?
2. 风险的评估与管理:利用人力和其他资源来减少未来的损害。

选择阶段与本书其他章节有很大关联(特别是“博物馆的角色与职业道德准则”及“藏品管理”这两章)。然而,了解藏品的性质、精华部分与历史是很重要的,因为它们决定博物馆需要投入多少精力与资源来维护藏品的主要因素。

在小型和大型的博物馆中,大部分藏品进馆的时间比工作人员都要早得多。尽管越来越多的博物馆收藏政策提倡,在购买新物品或接受捐赠前对物品的状况与维护进行评估,但那些了解特殊维护需求的人经常无法参与到获得新物品的决策中。由于从藏品中移除物品(即注销)很少见,做出该决定也很痛苦,所以在大多数情况下,博物馆的藏品一直都在不断增加,也总是在老化。

这些事实造成了藏品维护上的两个主要问题。首先,持续的储藏压力导致博物馆供储藏与研究使用的空间并不理想,并使得博物馆空间显得过度拥挤。同时,随着藏品的老化,多种文物对维护的要求显著增加。许多物品,例如通过考古发掘得来的金属制品或历史悠久的机械,它们一经博物馆“拯救”,反而比被密封在地下或在原工厂中使用损耗的速度更快。

尽管博物馆馆方可能认为,针对藏品需要和可用资源之间的失衡问题,解决的唯一方法就是增加工作人员、新的空间与经费,但博物馆与它所在的社区必须要时不时地问自己三个问题:为什么要保留这些特别的东西?哪些新的东西是我们想收藏的?为什么?(参阅“藏品管理”一章。)

为未来(至少百年)减少损失与损害

作为一个日常用词和一个术语,“风险”的意思仅是“损失的可能性”。以往,博物馆只在面临发生罕见的和灾难性损失的可能时,才使用风险这个词,比如遭遇火灾、盗窃、战争损害或重大自然灾害时。在本章中,“损失的可能性”同样也包括由某些因素对藏品造成的逐步性的和累积性的损害,比如遭受潮湿、虫害、光照以及污染。藏品维护是为藏品尽可能地减少损失,并预防未来的任何损失。这属于藏品的风险管理范畴。

风险和风险管理这两个术语如今已在其他领域中广泛使用；除了藏品维护领域，博物馆的其他主题也都使用了这两个术语。在“博物馆安全和应灾准备”这一章节里，提供了与博物馆及其建筑物有关的全面的风险管理信息。在“人事管理”章节中，则提供了关于馆员与观众健康与安全方面的风险信息。在这些应用中，其基本概念都是相同的，即减少损失发生的可能性。

藏品的风险管理不仅仅关乎到藏品明年、十年后，甚至在我们有生之年内的状况。它还涉及到我们下一代的一生，以及他们的子孙，如此延绵不绝。藏品风险管理经验已经显示，风险设想的可行基准点为一百年。风险评估的技术重点在于，要能够找出在一百年里，可造成藏品状况比目前更差的各种原因，并且用一般性词汇来描述其中的每一个原因。接下来的部分是针对藏品风险管理的系统落实提出建议。

藏品风险的分类

有很多潜在原因会造成藏品的损失和损害，可对这些原因用不同方法进行分类与列单。然而，当试图要了解和规划维护工作时，为这些原因选择一个独立出发点并在以后的工作中持续贯彻，对藏品风险管理会很有帮助。将全部原因列举出来也同样重要，这样我们在藏品维护工作中就不会出现遗漏。

本章采用以物品为出发点的方式。这是由加拿大文物保护中心提出的，它最初通过信息海报“文物保存框架”(A Preservation Framework)进行推广(该出版物备有精装版及 www.cci-icc.gc.ca 上的网络版)。例如，物品断裂的原因可能是由未经文物安全处理训练的馆员造成，或是由一场地震造成的。但在这两个例子中，对物品本身造成损害的是一个直接施加于文物上的物理作用力。共有“九大恶化因素”造成了藏品的损害或损失，它们是：1.直接的物理作用力；2.窃贼、破坏者和将藏品放错位置的人；3.火；4.水；5.虫害；6.污染物；7.辐射；8.不恰当温度；9.不恰当相对湿度。有关这些因素的更多细节列于表一中。

这项分类的价值在于，它有助于对藏品风险管理进行集中思考。例如，物理作用力(一种恶化因素)作用于一件陶器或整件藏品上，可能会引起物品的毁坏、破裂或表面损坏。不论其物理作用力来自于地震使物品摔落地面(此为突发性意外)，或是由管理人员在展览准备期间移动过度拥挤的物品所致(另一项突发性意外)，这

些风险基本上是相同的。然而,如果文物被有衬垫的支撑物牢固地撑住,就能避免此类突发性意外。采用有衬垫的支撑物可以减少由物理作用力引起的风险,而该作用力可能由一系列连锁反应造成。在另一个例子中,窃贼、破坏者和将藏品放错位置的人都是以类似的方式行动:他们将文物取走,并将其移至某个不明确的地方。这项突发性意外的发生,若追究其原因,所涉及的人员可从罪犯到心不在焉的研究员。但若考虑使用风险管理程序,发挥控制藏品使用通道,以及通过良好的建档工作来对藏品进行经常性的藏品库存盘点,都可降低损失发生的可能。

表一中把恶化因素与其带来的风险与突发性意外联系起来。专家就风险与突发性意外的区分,从更广泛的领域对风险管理做出了学术性定义(详见 www.sra.org 词汇表),而一般辞典中的定义已经包含了基本特性:风险指“损失的可能性”;而突发性意外是“危险的根源”。(英文 **hazard** 这个单词的来源很有意思,它来自阿拉伯文字 **az-zahr**,指的是在靠运气取胜的游戏中使用的骰子。在人类活动中,危险

表一、藏品的九项恶化因素

恶化因素	恶化因素的风险(损失或损害的形态、易受损藏品)	突发性因素(起因及恶化因素的诱发物)	与风险管理有关的其他活动与规定
直接物理作用力,如:震动;击撞;磨损和重力	破损;变形;刺穿;凹痕;抓痕;磨损。全部文物。	地震;战争;不当处理;过度拥挤的贮藏;博物馆内部与外部运输。	维护;* 全体馆员的检测、处理和紧急情况应对;清洁服务;博物馆与政府应对紧急情况的准备措施。
窃贼,破坏者和将藏品放错地方的人,例如:未经授权人员对物品的使用和移除。 1. 有意的 2. 无意的	1. 若不修复,则会导致完全损失。 所有文物,特别是贵重文物及轻便可携的文物。 2. 遗失或错放。 所有文物。	职业犯罪和非职业犯罪普通民众;博物馆员工;高度引人注意的贵重文物。	安保; 藏品管理; 管理人员和研究人員; 当地警方。

恶化因素	恶化因素的风险(损失或损害的形态、易受损藏品)	突发性因素(起因及恶化因素的诱发物)	与风险管理有关的其他活动与规定
火	无法恢复的完全毁坏;焦痕;烟熏损害;水的间接损害。 所有文物。	展览装置;有缺陷的电路、光照系统;纵火;吸烟;毗邻的建筑物。	安保(火灾);所有博物馆人员参与检测;当地消防服务;维护。*
水	在多孔渗水材料上的渗透或潮湿印记;有机物膨胀;金属锈蚀;粘着剂的溶解;含分层性成分的文物的分层、隆起、被扣住;含连接性成分的文物的松脱、断裂、腐蚀;紧密编织的纺织品或画布的收缩变形。	洪水;暴风雨;有缺陷的屋顶;有缺陷的内部用水与污水排放衔接;有缺陷的外部用水与污水排放衔接;湿管灭火系统。	维护;* 博物馆与政府应对紧急情况准备措施。全体馆员的检测;处理和紧急情况应对;清洁服务。
虫害 1. 昆虫 2. 寄生虫、鸟及其他动物 3. 霉菌、细菌(参见“不恰当相对湿度:潮湿”)	1. 消耗、穿孔、切口、洞穴;排泄物导致材料的毁坏、减弱、外形损毁;蚀刻物质,特别是毛皮、羽毛、皮肤、昆虫藏品、纺织品、纸和木头。 2. 有机物质的消耗、细小项目的错置;排泄物与尿液的污染;无机物成为产生虫害物接近有机物的障碍,产生穿孔,对无机物造成污染。	周围景观; 接近建筑物边界的植被栖息地; 垃圾堆放区; 建筑物材料的引入; 文物的引入; 散落的食物。	维护;* 建筑物的经营; 供应饮食的服务; 展览设计; 全体馆员; 馆外虫害控制公司; 馆外识别虫害的生物学家。
污染物 1. 室内与室外气体(如污染、氧化) 2. 液体(如增塑剂、脂肪) 3. 固体(如尘土、盐)	人造品的解体、退色或腐蚀,特别是反应性及多孔渗水性材料。	城市污染; 自然污染; 建筑材料; 包装材料; 某些人造产品; 清洁材料。	维护;* 建筑物的运作。 展览的设计。 建筑物清洁服务。

恶化因素	恶化因素的风险(损失或损害的形态、易受损藏品)	突发性因素(起因及恶化因素的诱发物)	与风险管理有关的其他活动与规定
辐射 1. 紫外线 2. 灯光 (有明显的辐射)	1. 有机物质与某些有色无机物质的外层分解、退色、变暗或变黄。 2. 涂料与木质材料外层的退色或变暗, 受影响层厚度为 10um—100um, 或在透明度更高的材料上产生更深的影晌。	日光; 天窗、窗户的光线; 电灯照明。	维护;* 建筑师; 建筑物的运 作; 展览的设计; 安全人员。
不恰当温度 1. 过高 2. 过低 3. 温度变动	1. 有机物质逐渐分解或变色, 特别是化学性质不稳定的物质 (例如酸性纸、彩色照片、亚硝酸盐与醋酸盐影片)。 2. 失去韧性, 由颜料与其他聚合物的裂口造成。 3. 易脆、固体材料内的破裂与分层, 特别是该物品为层状物时 RH 值 (温湿相对值) 变动而引起的 (参见“不恰当相对湿度”)。	区域性气候; 光照; 有缺陷的机械系统。	维护;* 建筑师; 建筑物的运 作; 展览设计。
不恰当相对湿度 1. 潮湿 (RH 值超过 75%) 2. RH 值高于或低于临界值 3. RH 值高于 0% 4. RH 值波动	1. 霉 (有机与无机物质都会被有污点或被弱化)、(金属的) 腐蚀与 (密梳羊毛织品的) 缩水 2. 使某些物质氢氧化 / 脱水, 也使含有盐分的金属腐蚀 3. 逐渐使有机物质分解或退色, 特别是化学性不稳定的物质 (例如酸性纸) 4. 使没有保护的有机物缩水与膨胀, 使有保护的有机物被压破或断裂; 引起层化有机物质的分层、隆起、与 / 或扣住; 有机组成部分在结合处变松散。	区域性气候; 漏水; 冷墙; 有缺陷的机械系统; 通风不足。	维护;* 建筑师; 建筑物的运 作; 展览设计。

和机会总是被联系在一起。)考虑到无法明确列出所有的突发性意外,所有潜在的风险也存在同样情况,因此“九大恶化因素”列表可算是相对完整的了。

举一个可以用到这些词汇(恶化因素、突发性意外、风险)的例子。例如,考虑一件纺织品在展览中退色的风险。其恶化因素就是光线接触到文物表面,而该恶化因素的强度可由一种简单且相对经济的测光表来测量(照明强度的单位是勒克斯lux,即每一平方米的流明数度)。那么突发性意外就可能由下列原因引起:一个不适当的照明系统;展览设计人员设计了错误的照明强度;准备人员将纺织品放置在离光源太近的位置;维持场地的技术人员更换了错误的灯泡;日光通过无保护的(或保护不充分的)窗户;建筑师为展场设计了天窗;或者是警卫为了控制室内的光线而违反指示,打开了具有特殊遮阳性质的窗帘。

藏品的维护涉及到博物馆全体人员

表一也显示了特殊风险控制与其他博物馆活动及规定的联系。博物馆的许多活动与馆内专家都直接或间接地与藏品维护有着联系。博物馆管理、藏品管理、建档、展览、安全工作以及负责管理工作的人员,对藏品维护工作都有重要贡献。

团队工作与责任分担如今被广泛地视为现代博物馆管理与运作的必要元素,而且特别适用于实现高效藏品维护。这并不仅仅是一个理论上的问题,团队工作与责任分担在保证博物馆有限资源的利用上至关重要。在笔者的经验中,相对于大型博物馆中的馆员,小型博物馆无疑更能实现团队工作与责任分担,他们较能看到全局、吸收新的维护建议,也较能协调维护工作的层次。而在大型博物馆里,等级制度、专业的分工和竞争经常取代了团队工作和责任分担。在这样的情形下,维护工作的分担及博物馆其他功能的实现,只有在成为高级主管工作的一部分时才会成为可能。

藏品维护周期

藏品的维护是一个无休止的过程,相关的活动可以广义地被视为是一个重复的周期性过程,如图一。周期中的每个步骤稍后将在本章中加以说明。

某些实质性的工作(如建造一个更好的藏品库),在完工后可带来长期的益处。其他工作,如监视室内的昆虫,则必须持续进行下去,且持续时间并不确定(需根据

昆虫本身的生命周期)。

而新储藏室的规划与设计,以及昆虫监视时间与资源分配等更细致的工作,本身就必须成为维护工作整体周期中的一部分。

博物馆团队合作的案例故事:日光与警卫

一位馆员从当地一家族中获得了一件古老的织品,她期待将这件织品纳入馆藏已有多多年。这件织品一直存放在家族中老祖母的嫁妆箱里。其家人说,如果博物馆能将这件织品展示在显著的位置,就同意将它赠予博物馆。于是该馆员对将要挂上织品的墙面进行了研究,注意到在白天的某个时段,会有一道明亮的阳光照射到墙面上。为了保持空气流通,清洁人员会打开百叶窗,安保人员也会一直开着窗户。该馆员随即要求关上百叶窗,但其他馆员抱怨这么做会使他们在工作时感觉很不舒服。该馆员曾在某处读到过有关日光会对织品造成损坏的信息,但她自己也不确定。

她所在的博物馆规模太小,缺乏这方面的专家,于是她和一位国家文物保护单位专家进行了联络。专家明确地告诉她,她所描述的织品上的某些颜色,如果每天接收两小时的直接光照,就可能在两年内产生明显的退色;而且,即使将其放置在室内非光线直接照射的区域,该织品也可能在十年内遭到退色损坏。她决定先把解决重点放在最大的风险:直接光照上。她在办公室里安排了一个会议,请清洁人员和安保人员出席,邀请他们来欣赏这件精美的织品,并说明其与社区之间的历史联系及她了解到的光照危害情况。在经过讨论之后,安保人员提出,他可以在阳光最辣的那两小时内关上百叶窗,而他自己则可以在那段时间里,把椅子移至没有太阳的另一扇开启的窗边。

在讨论中,清洁人员说,去年下雨时(当时该馆员正在休假),她发现这面墙上有从屋顶裂缝渗进来的雨水,但是她把水都清理干净了。她说她不知道该跟谁说这件事。这也许会成为一个问题?该馆员知道,她现在必须跟展示柜制作人员和负责建筑物屋顶的人谈一下,以解决潜在的渗水风险。清洁人员和警卫感觉自己与这件博物馆藏品的联系更紧密了,并且意识到他们在其中也起着重要的作用。毕竟,他们是每天最接近展厅的员工,他们的观察也是藏品监管工作中的一部分。

练习:回想一下任何团队合作的经验,不管是正面的还是负面的。也许你并没有此经验,那么想象一下你可能需要与他人分享的、你对团队合作的看法。在纸上画圆圈,用来代表三个或三个以上馆里工作的个人,利用箭头符号连接这些圆圈,代表他们之间要分享的知识或是要分担的职责。如果在个人之间存在组织性障碍,那么就在这两个圈之间画上粗线以阻断联系。任务完成后,看一看你的博物馆情况如何?

谁来领导维护工作?

长久以来,博物馆、尤其是大型博物馆多半将维护周期的各部分进行分散处理。过去 20 年来,许多博物馆重新调整了机构,把藏品维护的责任集中交给藏品管理部门负责。而在该部门内,可能存在一个维护部门,也可能不存在。安全部门通常同藏品管理单位分开独立存在,而各部门的规划工作也分开进行,只有馆长办公室能进行政策协调与制定决策。然而,在相对小型的博物馆里,每项工作只需由一两个人来分担即可。

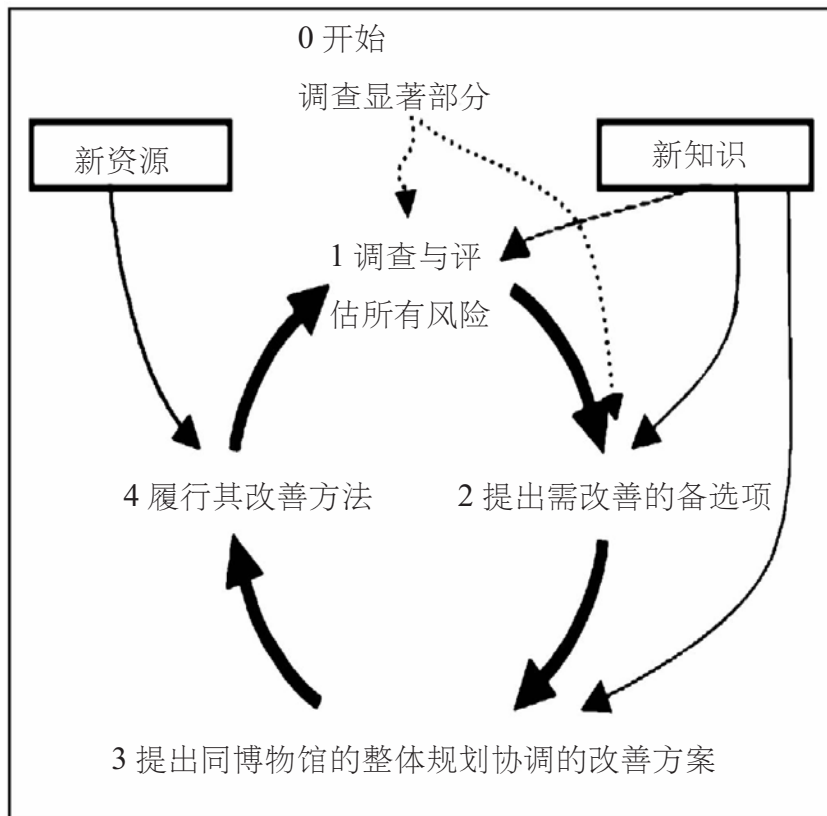
在设立了独立维护部门的大型博物馆里,尤其需要主要维护人员来领导藏品的状况调查与藏品风险调查,并为展览提出可能的备选藏品。小型博物馆通常别无选择,多以合约的形式雇用一名有经验的维护人员进行调查工作,而由藏品管理员负责整个评估工作。在某些国家中,相关费用可能由政府提供的资金支持;而在另一些国家,则有永久的政府基金资助机构来帮助博物馆进行调查并提出建议。在所有情况下,都是由一名或多名调查人员来撰写报告书。在报告书中要描述各类潜在风险,通常也提供改善建议。之后,该报告书便成为博物馆规划文件中的一部分。

不论由谁领导调查工作的执行和维护周期的规划,馆长必须在其中担任关键角色,这将有助于博物馆的整体规划程序。

维护调查的其他类型

除了本章中所强调的调查模式,还存在其他几种可能的方式,且名称众多,如,预防性维护调查,维护调查,藏品调查。

有些机构已开发出独特的调查方式,这种方式需收集来自一个区域内多家博



图一、藏品维护周期必须与博物馆的其他规划周期协调一致。

博物馆的信息并将其标准化。所获得的答案,即形成了这些博物馆维护活动及相关设备的描述资料,但这些资料对藏品维护工作的意义何在并没有分析结果。调查工作往往由一位专家来执行,而答案的诠释工作则由另一位专家负责。很多机构意识到了这个问题,其开发的调查均附有“良好运作”建议指南。因此,博物馆可以将自身的维护情况同国家或地方的“良好运作”进行比较。

藏品调查是一种更为传统的维护调查形式,其中部分工作已采用软件自动化。该调查的目的在于评估一件文物的受损程度或多件文物的平均受损程度。同时也需收集每件受损文物的预估修复工作程度,甚至以前执行过的修复工作的信息也一并收集。

所有这些关于不同调查的事务,以及它们在博物馆中的角色,在苏珊·基涅(Susan Keene) 2002年的一本优秀专著中有详尽的描述。笔者所从业的机构是加拿大文物保护中心,该中心目前正致力于以计算机为基础的系统研究,这一系统将包

含许多细节性问题,也附有专业的针对风险评估的“百科全书”,但目前它尚未成为现实。

工作中的保护与修复究竟是什么?

一百年前,博物馆文物照管人员的唯一工作就是修复,也就是对珍贵物品进行修理和重建。近五十年来,这项专业工作的从业人员转换成了“维护/修复人员”。维护工作强调的是对文物进行清洁、稳固和强化处理。维护人员有时也会修复文物旧的损伤,且意图并不在于视觉上欺瞒观者。他们同以前的同行一样,仍采取一次只修护一件物品的处理方式。

维护人员意识到预防新生损害的需要,并且发现,其预防方法可用在所有藏品上。该方法被称为“预防性维护法”(preventive conservation),而现在则被称为“补救维护法”(remedial conservation)。而在本章——风险管理——中,则将此预防性维护的概念进行了扩展。该方法强调,与有维护经费支持的所有主要分类或项目(无论是现有的还是计划中的)的有效性进行类比。

一些特殊文物的维护甚至是修理工作,仍是博物馆不可或缺的,对博物馆想要展出的美术或应用美术类作品、考古学资料或历史性资料而言尤其如此。对大型博物馆来说,可能需要一个维护部门来执行这些工作,同时负起本章中维护概念的主要责任。在中小规模的博物馆中,维护工作则只需通过与独立专家签订合同来实行;在许多国家,都是由一个官方赞助的维护机构来实行该工作。

关于维护/修复人员的详尽定义,由代表这些人员的国际性协会提出。详见 ICOM 文物保护委员会的网页 www.icomcc.org。该网页同时也列出了该委员会所有的会议、工作组和出版物的消息。另一个应知道的从事藏品维护工作的国际机构,是于 1959 年在罗马成立的一个政府间组织:国际文化财产保护与修复研究中心 (ICCROM),网址是 www.iccrom.org。它是受命在全球范围内进行所有类型文化遗产(包括可移动与不可移动遗产)维护的唯一机构。其目标在于通过提供信息、建议和训练,以及提升文化遗产保护意识,改进维护工作的实施质量。该组织不具排他性,现会员国已超过一百个。

第一步：基础检视

基本维护方针清单

关于管理有一条著名的法则，被称为帕雷托法则 (Pareto's Law)，指的是一个组织的大部分收益 (80%) 都是通过组织中的小部分 (20%) 获得的。长年从事博物馆藏品维护顾问工作的人会发现，大多数维护工作的完成与一份简短的建议清单有关，我们将之称为“基本维护方针”，或简称为“基本方针”。于是，在我们进入风险管理精细部分的讨论前有必要先看一下“基本方针”。这张清单我们把它放在名为“藏品维护的基本方针”的重点框内。一般情况下，大型博物馆不会遗漏基本方针中的任何项目，所以它常常适用于小型博物馆，或是没有此类资源的大型博物馆。

表二、藏品维护的基本方针

同时针对全部或多项恶化因素的基本方针

1. 可靠的屋顶。可靠应对本地降雨量的能力，能覆盖所有的有机文物 (最好也能覆盖大部分的无机文物)。以上功能也为非博物馆专业人员熟知。同时也应能覆盖大型物品，如历史性运输工具或带有涂料的机器。它们如果被曝露在阳光与外界气候中，将无法完好地维持多年。
2. 可靠的墙、窗和门。这些设施可以阻绝当地气候、地方性虫害、业余偷盗者和破坏者。
3. 储存与展示中合理的秩序与清洁。“合理”一词至关重要，它并不是指将大部分时间花费在维持整洁上，这样做收益甚微，甚至会造成不良后果。“合理”指的是保持文物间适当的次序，该次序不仅不会使文物互相挤压，易于调查与调查工作的进行，并且使得物品从地面举起及物品的存取都较容易。保持合理的清洁，是指害虫不会在此栖息，金属制品上不会堆积有腐蚀性尘埃，有孔的和难以清洁的文物不会被弄脏。
4. 一份及时更新的藏品目录，其中要包括文物的位置及其照片。若物品遭窃，至少该目录足以用来做识别之用；更理想的状态下还可用来对照鉴别出物品上新产生的损害。
5. 定期依照标准对藏品——无论是身处库房里还是展示中的——进行检视。这对资源有限、无法实施其他维护策略的博物馆尤其重要。检视间隔的时间

不能长于害虫的卵孵化时间(衣蛾的期限为三个星期)。检视的目的不仅是为了发现新产生的损害和新的风险征兆,也是为了防盗。

6. 除非已经提供了坚固的箱子,否则必须在任何需要的地方使用袋子、信封或封装套。该做法针对所有小型和易碎物品,所有易受水损害的物品,所有易遭受当地污染破坏的物品,所有易招致昆虫侵害的物品。所有的外套物必须至少起到防尘作用,最好还能进行不透气性密封、防水、防虫。透明的聚乙烯或聚酯材料最为可靠,比如与食品保鲜袋质量类似的袋子(例如,拉链式的封口塑料套)。有大量关于织品、档案、钱币等物品保存方法的细节参考资料。

7. 对所有精致、平坦的物品,其支撑板需由坚固的惰性材料制成,以此阻绝物品背面的恶化因素。这类物品包括手抄本、画布上的绘画、纸上和木板上的绘画、挂在墙上的地图、被展开的织品及影印照片(储藏中的与展示中的)。对任何表面易因污染、水或破坏行为受损的物品,要给予玻璃保护。

8. 馆员与志愿者要信守维护藏品的责任,因此要对其进行责任通告与适当训练。对大多数或全部藏品来说,针对单一恶化因素提出的基础策略会给藏品带来高度风险。

9. 所有的门窗都要安装锁。至少应保证和一般住宅同等程度的安全,最好能更完备。

10. 防盗系统(无论人工的还是电子的),其遭窃时的响应时间要短于一名业余盗贼开锁或破窗的时间。若无法实现,需在博物馆无人的时段,将最有价值的文物贮存在一个较安全的位置。

11. 自动消防系统,例如,洒水器(或其他更先进的系统)。只有当博物馆建筑物建材与所有藏品都是绝对非可燃性物质时,这一点才无需多加考虑。例如,装在金属与玻璃容器中的陶器,并放置于一栋无木梁的石造建筑物中。

12. 迅速处理所有持续性潮湿问题。潮湿是一项可引起快速损害且具侵犯性的恶化因素,它会导致多种风险,如,生霉、锈蚀和严重变形。与火灾、水灾和虫害不同的是,潮湿问题非常普遍,它的存在也时常被容忍。两种常见的潮湿根源是:小型漏水和由大幅降温造成的冷凝(如昼夜温差)。需将藏品从潮湿处移开,修理漏水,进行通风处理以对抗冷凝。

13. 对于所有有颜色的文物,不可对其进行强烈光照,不要有阳光直射,不要有强力灯光照射。除非确知文物上的色彩感光性为零,例如,烧制而成的陶器,烧制而成的玻璃釉彩。

为什么这些方针是维护工作的基础?

这份清单中的基本项目可以立即减少多种不同风险,且通常花费极低;或者,降低了一项可能影响到整体藏品、甚至是博物馆本身的灾难性风险。前两项(屋顶、墙等)都起到了这两个作用。可靠的屋顶和墙阻隔了全部九项恶化因素,虽然并非彻底阻隔,但在很大程度上都发挥了作用,其作用显而易见且容易做到。但对许多博物馆而言,确保一个“可靠的屋顶”和“可靠的墙”并非易事。近年来有不少报道指出,一些极著名的国际性博物馆由于缺乏适当的维护和修复,藏品遭受了大规模漏水的损害。除此之外,许多大型的或不可移动的文物被留置于室外。图二中,在邻近博物馆的地方,一个简单的屋顶被架设在考古遗址最重要也是最脆弱的部位上方。另一方面,值得注意的是:建设在太阳船(图三)周围的也许是现代建筑,沙漠阳光可通过建筑上的大扇窗户照射进来,这样就无法可靠地阻绝当地气候带来的热量(除非其空调设备发挥作用)。同时在完全相反的方面,我们也有非常简单且低廉的方法,例如使用适当的塑料袋、背板或是玻璃,也可对藏品的保护产生重大作用,并且可以避免除夜间窃盗和火灾外的大多数突发性意外。图四与稍后将提到的例子(图十),都说明了这些简单但高效的方法在实际中是如何运用的。

第二步:风险调查

何时开始进行调查,这项调查将进行多久?

为鉴别藏品存在的风险,我们可以在风险形成的情况下作出反应,例如案例研究一(如前,博物馆团队合作的案例故事)中馆员的做法。或者可以从前一小节中所提的基本方针清单着手,把其中的项目从头到尾调查一次。另一做法是,立刻开始一项系统性调查,可以针对实际情况找到基础性与非基础性方针。

对一个小型博物馆进行简单的调查,一个熟练的人员可能只要花上三天时间;而一家大型博物馆的详细调查则需要花上几个人数个月的时间。为风险分级进行



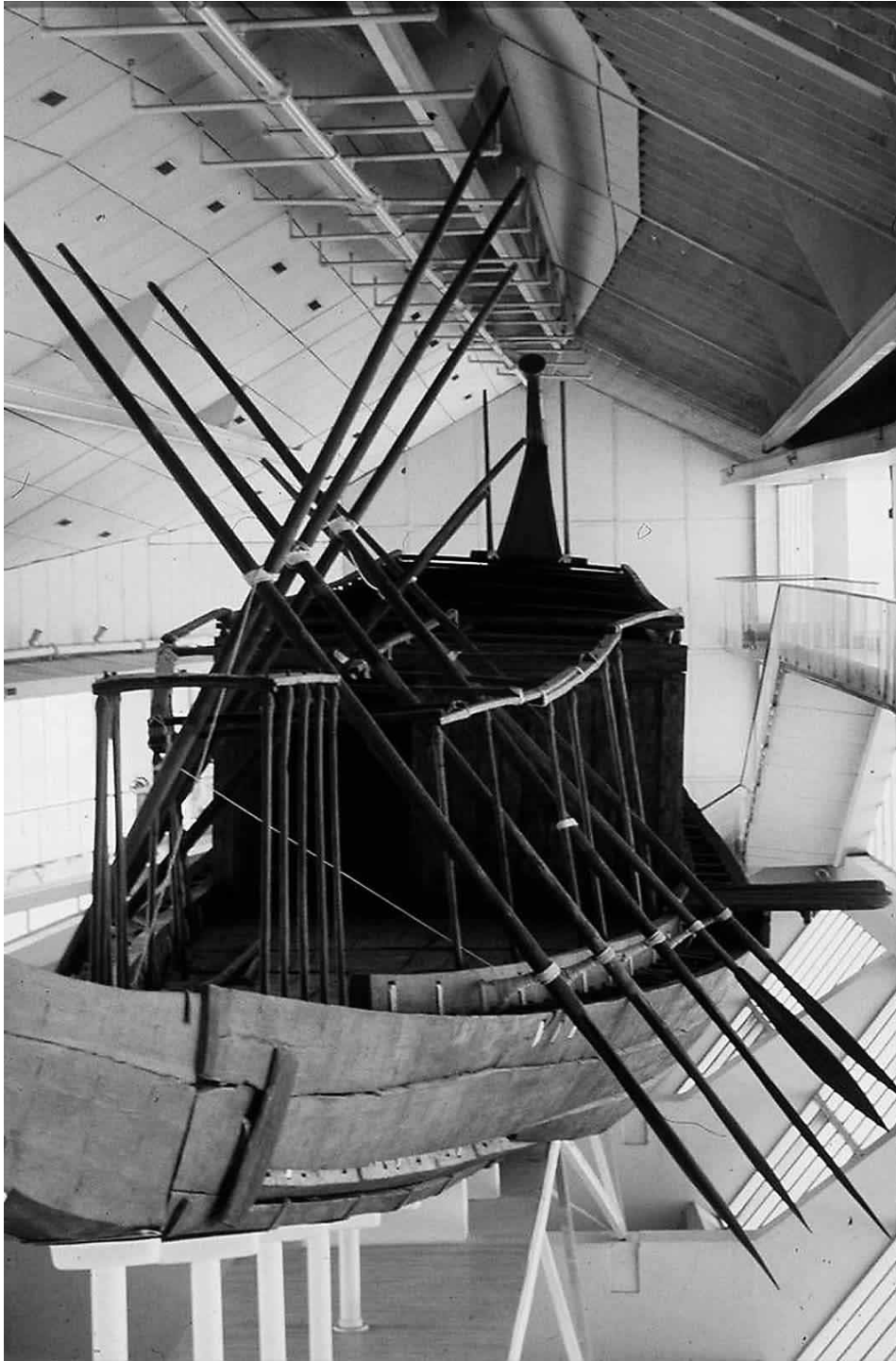
图二、一个简单结构的屋顶,盖在邻近博物馆的一处非常重要的考古遗址上。可以看到,细微的屋顶斜度与排水沟将雨水从受保护区域导离,并避免引起墙面潮湿的问题。这一工程虽然花费不高,却形成了极有效的维护。作者斯蒂芬·米赫斯基在本章中使用的所有照片由加拿大文物保护中心提供。其中除了图九、图十之外,均摄于1986年至2002年之间,为UNESCO或ICOM在开罗、阿斯旺和科威特城及附近进行教学或咨询计划时拍摄。

的简单调查或是为找出所有风险的详细调查,其指导原则都是坚持“系统性与全面性”。然而在藏品维护工作中,经常有人或盲从于陈旧的方式,或采用时下流行的程序,或专注于特别报告,或只处理紧急性、现实性、官僚性的事务。

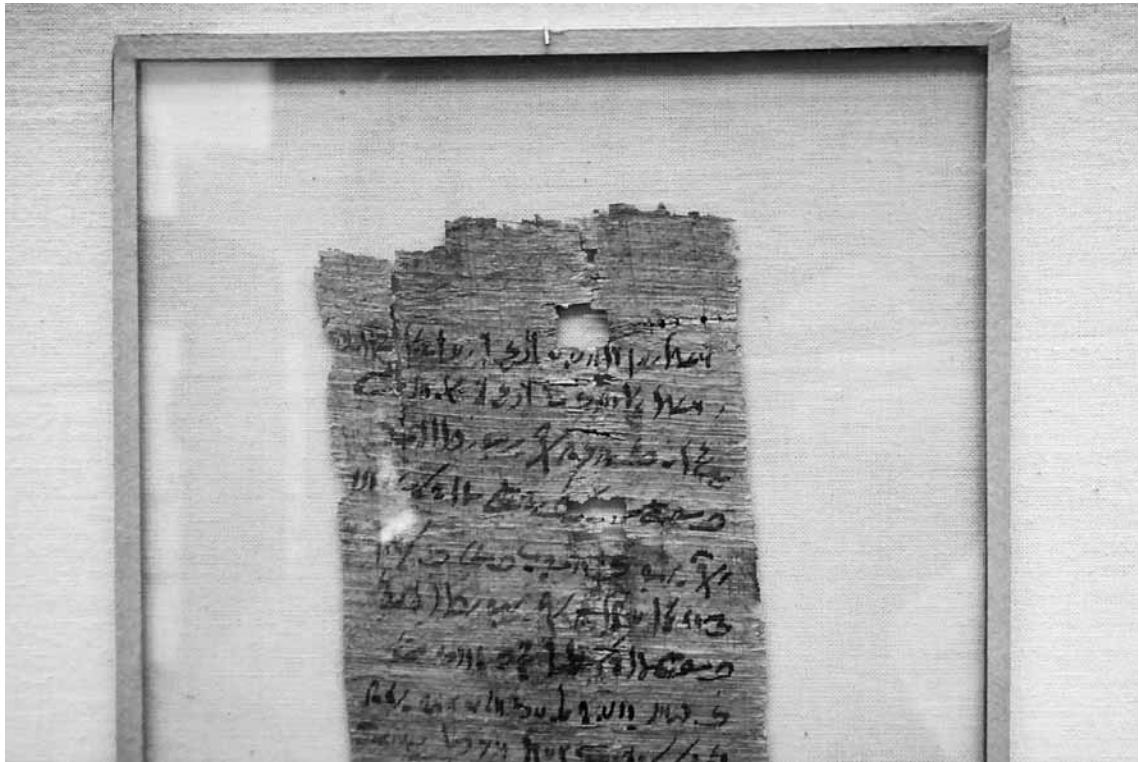
概括来说,简单的调查胜过没有调查,早执行胜过不执行。最重要的是跳出局外,从你的工作、从你的常规性维护行动中跳出来,睁开眼睛审视你的博物馆与所有藏品,找出任何可能招致损害的因素。

我究竟在寻找什么?

调查人员寻找的是藏品的所有潜在风险。这是风险评估中最难解释的一部分,



图三、这艘太阳船(The Solar Boat)放置在为它而盖的建筑物内,这栋建筑位于大金字塔旁。显而易见,该建筑需要有控制火灾风险的洒水器,但对该物品来说,会因不恰当的湿度和温度引起哪些风险?我们如何才能知道?什么才是达到可靠性控制的最佳方法?



图四、在小型博物馆中展示的纸草手稿,它被夹在两层玻璃之间,并经固定、密封。这是一种传统而高效的藏品维护法。在其周围用密封圈阻断水、虫害、致污物与不恰当的湿度。该方法也为藏品减少了多项——虽然不是所有——的物理作用破坏力。它不仅容易清洁,而且不会伤到文物。

当然,这也是让调查发挥功效最重要的一部分。该项工作可从过去的经验中获得最大收益,这是任何人都能做到的。该工作需要常识性知识、合理的理解力,以及极佳的眼力,它有助于个人对物质世界产生情感,让个人成为他人眼中的“务实之人”,它还可使人变得更具想象力,因为工作人员必须合理想象出任何可能出错的事情。它会增加个人对藏品的热爱,因为这项工作需要工作人员对藏品细节极其熟悉,对藏品安全高度关心。该调查分为两个阶段:事实的收集与风险预测。

为了预测风险而收集事实

调查人员要着手进行大量事实根据的收集,该收集工作完全是被下一步骤——预测藏品的所有潜在风险——而推动。最好以一种系统化的模式对这些事实进行收集。在接下来的小节中将对一种合适的、经实际证明的模式进行概述。事

实中必须排除任何主观意见或推测，同时也需要注明何处是事实叙述的结束与个人意见的开始。

调查人员接着需要对特定风险进行预测。每一种特定风险的预测，都是通过设想可能产生损失或损害的特定情节来实现的，每一个需要调查的事实或几种相关事实，都为情节的产生提供了可能。主要原理在于，设想出可能发生的损失，接着找出最可用事实来支持这个被量化的预测。

幸运的是，对大多数严重风险的设想通过常识思考及粗略的估计即可实现。而其他的风险，比如，因光照造成的退色，则属于科学知识的范畴。某些简单的调查并不需要专家的介入就能揭示大部分重大风险。从业人员需要的只是系统性思维。

事实的来源：可视与不可视

一个风险评估的调查依赖两种事实来源，如果对这两种来源分别进行调查，即可减少时间和精力。

1. 可视事实。这部分调查的执行，是我们用肉眼就可以看到并进行观察的。可对馆址、建筑物、藏品室、贮藏设备以及藏品进行观察。

2. 不可视事实。这部分的调查需考虑到博物馆先前的历史、目前馆员的活动、程序、态度、规划，以及许多风险评估所需的外部资料来源（例如，水灾资料、地震资料、感光度等）。

尽管不是绝对必要，但分别展开两部分的调查工作会让整个工作更容易些。这样做仅仅是因为可视的部分需要在博物馆周围巡视、检视物品、记录重点和拍摄照片；而不可视的部分则牵涉到与馆员交谈并研究相关的档案文件。哪一部分先完成并不重要，但在调查之前，对博物馆的使命、维护政策和旧的规划档案先有整体了解会很有帮助。持有一份楼层平面图的副本也会对工作有益，此举可以标识出被观察的位置。

可视事实的调查

藏品可被看作是一个置于一系列容器内的物品，就好像是小盒子装在大盒子里一样，每多一层就增加一层的保护，如图五所示。

可视事实的调查，要从室外到室内沿着一条路径进行。调查人员先从观察馆址

开始,接着观察建筑物与其所有特征,然后移入室内,从每一个房间的视角来看整栋建筑。这是笔者通过许多调查经验精简整合出的模式,请参见附录“博物馆调查建议路径、观察模式与摄影模式”。

拍摄照片

照片可以捕捉许多细节。在笔者的经验中,照片不只可形成报告书上的有力元素,也可被看作是调查人员的实际记录。一个人在凝视照片时,常会注意到他在看真实物品时所遗漏的部分:这房间有洒水器吗?全部的手抄本都在玻璃下面吗?还是只有一部分?所有柜子的灯光都亮着吗?照片的记录同时也是为将来的对比性调查保存事实根据。

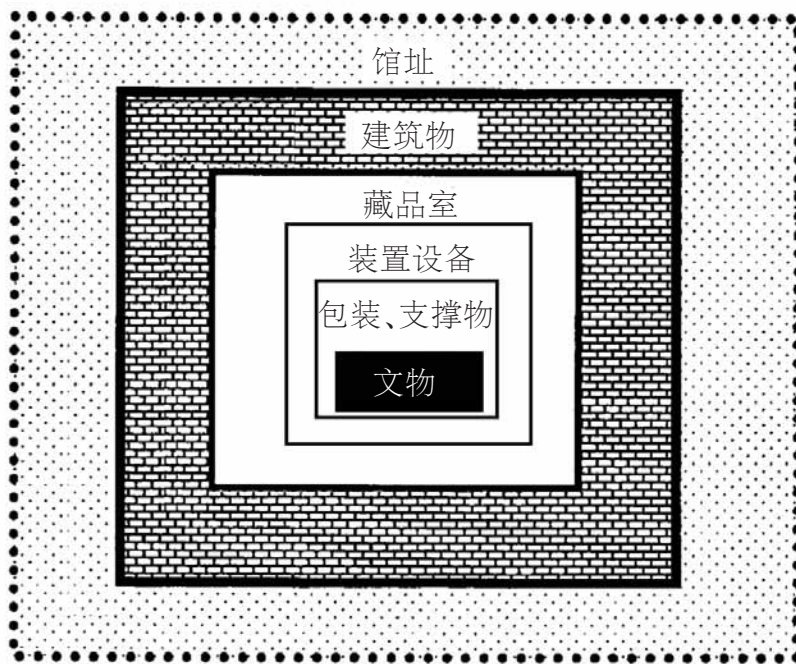
以往,使用胶卷制作数以百计的优质照片代价昂贵。但现在,利用先进的三百万或更高像素的数码相机,就可以让一名调查人员用低价拍摄到许多照片,并在需要时将它们放在报告书或电子邮件中。特别有帮助的是,调查人员可以立刻检测照片的品质,若照片曝光过度、对焦不准等,就可随时重拍。在一般情况下,小型博物馆的调查将会生成一百至两百张照片,中型博物馆则是三百至四百张。(数码相机让藏品在网络上的使用变得更容易,即使是小型博物馆也可采用这种方法。)

照片的拍摄应该经系统性规划后进行,而不是随意的想拍就拍。以逻辑性顺序拍摄照片,会使之后使用照片的工作容易许多,特别是对于一个拥有多间藏品室的博物馆。详见于附录“博物馆调查建议路径、观察模式与摄影模式”。同时,为了利用照片来记录博物馆的光照,需要学习不使用闪光灯拍摄建筑物、藏品室和展示柜。在灯光很弱时,就需要使用三脚架。

不可视事实的调查

过去,调查人员时常在巡视完建筑物与藏品后即停止调查工作,这导致藏品维护决定性因素的大量缺失。一项全面的风险评估需要来自建筑物绘图、政策与规划文件、光照与展览设计操作手册等信息,也需要那些只存在于馆员记忆中的事实,甚至是博物馆的运作习惯,这些信息并无记录,但也会造成影响。

温度高的天气里,馆员是否总是开着后门,即使明文规定禁止这一行为?在清洁人员需要工作时,所有展示柜的灯光是否整晚都亮着?屋顶或水管曾经渗过水



图五、围绕藏品的套叠层次。

吗? 渗水地点在哪里? 研究员将新的文物送入库房, 有没有对其先进行隔离? 还有, 有没有调查可能快速散布至整个博物馆的虫害? 馆员是否在库房进食, 吸引来啮齿类动物和害虫? 馆员在馆里吸烟吗? ……诸如此类的问题。

关于风险的一些重要信息源来自于博物馆外。例如, 什么是当地的和区域性的突发性危险因素? 该博物馆所在的位置是冲积平原或有山崩风险的区域吗? 地震是否有可能发生? 可识别的来自自然的突发性危险因素发生频率如何? 其目前的发展趋势又是怎样? (某些变化, 比如新建筑物的发展或道路的改变, 若阻碍了自然排水, 可对水患风险造成重大和瞬间的影响。) 以及藏品对光照和不恰当湿度敏感的程度范围是什么?

附录中的基础列表提供了关于不可视事实的典型来源和有用提问, 但不要受限于该列表: 它只是一个起点。你永远需要为你的风险评估去寻找列表内没有的事实, 或任何可得自列表以外的事实。在这项调查中, 可以依赖的两个指导原则是: 想象力以及利用历史。

想象, 指的是让你自己去想象任何看似合理的特定风险。例如, 你观察一盏被展出的、内部灯泡是亮着的叙利亚彩色玻璃灯(图六)。你设想, 如果这盏灯整天都

亮着,灯罩上的玻璃色彩恐怕会退色。有人说是这样的,所有的颜色都会因光照而受损;但也有人笑着说,不会,因为彩色玻璃不在此范围内;另外还有人更谨慎地指出,真正的装有彩色玻璃的灯没有问题,但在玻璃上绘色的灯就会有问题。于是,针对这项看似合理的设想出来的风险,立刻将你引导到你所要做的事情上:你需要确定有关叙利亚灯的事实,不同彩色设计的形式,以及其对光照的反应。

练习:如果没有有关彩色设计灯的可用信息,那试想应该对光照做出怎样的决定?

历史:博物馆内先前突发性事件的历史提供了极其珍贵的事实资料。例如,有关“对文物进行粗略处理会给整个博物馆带来什么样的风险”这个问题,会将你引向通过一个复杂系统对文物处理工作进行艰深理论性分析;或者,也会引导你对所有馆员提出一个简单的问题:有没有人记得任何因处理方式的不妥造成文物跌落、刮伤或损害的情节?即使是发生在五年前、二十年前的?但要记住,必须向馆员说明,提问的目的不在于惩处,而在于解决问题。不需要了解姓名,只需要知道细节。你会发现,全博物馆的集体记忆中包含着种种小事,之前从未被记录过。收集它们,因为它们对于了解你的藏品维护工作十分宝贵。记录下藏品历史是个缓慢的制度性“调查”方法(虽然理想情况下,所有的这些情节应该在其发生当时就已有适当的调查和记录)。对所有的调查来说,其目的在于引发某种可改善藏品风险管理的反应。

基于事实的藏品风险评估

在收集了所有经设想可得的可能性风险并列成一张清单后,疑问也随之产生:哪一项风险较为重要?哪一项较为次要?传统做法是,博物馆综合专家意见(如果有的话)、个人意见以及内部政策进行决策。问题被分散地下放至不同的部门。实际情况将由博物馆决策产生,但一份评估其藏品所有风险的调查报告可为讨论提供一个极有帮助的起点。

现行的博物馆综合性藏品风险评估的方法有两种。一是由沃勒(Waller)(2003)在一家大型国家博物馆提出的一种精细计算的方法,且已成功应用于许多



图六、一盏玻璃灯，带有彩色装饰。它的内部灯泡点亮，正在展示中。

表三、风险评估的简单分级

多久? (损害的速率,或可能性)		
分数	显著时间发生的风险	逐渐增加的风险发生
3	约每年发生一次	损害约在一年内发生
2	约每十年发生一次	损害约在十年内发生
1	约每一百年发生一次	损害约在一百年内发生
0	约每一千年发生一次	损害约在一千年内发生

一件受影响的文物损害程度为多少? (价值损失的比例)	
3	全部或几乎全部的文物 (100%)
2	每件文物的显著、但有限的损害 (10%)
1	每件文物的中度、或可逆性的损害 (1%)
0	文物刚发生的、可察觉的损害 (0.1%)

多少藏品会受到影响? (遭受风险之藏品的比例)	
3	全部或绝大多数藏品 (100%)
2	大部分的藏品 (10%)
1	小部分的藏品 (1%)
0	单一文物 (0.1%或更低)

受影响的文物有多重要? (遭受风险的文物价值)	
3	大幅高于平均重要性 (平均价值的一百倍)
2	高于平均重要性 (平均价值的十倍)
1	等同于藏品的平均重要性
0	低于藏品的平均重要性 (平均价值的十分之一)

一个获得最高可能得分的例子:

多久?	3
一件受影响的文物损害程度为多少?	3
多少藏品会受到影响?	3
受影响的文物有多重要?	1
风险强度 (以上四项得分的总和)	10

备注:总得分不可能是 11 分。如果全部藏品都遭受风险,则每一件文物的重要性不会高于平均值;如果百分之十的藏品遭受风险,则其价值不会高于平均价值的十倍。

而每一分级的得分都可以是中间值,例如,2.5。

大中型规模的博物馆。另一种是由笔者提出的简单的等级排序分级法,也成功地应用于加拿大众多的中小型博物馆,并且在几个培训课程中采用过,如2003年与2005年由国际文化财产保护与修复研究中心与加拿大文物保护中心共同赞助的课程。这里将只介绍等级排序的方法,但考虑到读者的需要,我们在后面会介绍精细计算评估方法的实际调查案例。当由非专家进行评估时,等级排序分级法在风险评估中是常见且通行的。

表三中的分级要考虑风险评估中的以下四项要素:

- 多久?
- 一件受影响的文物损害程度为多少?
- 多少藏品会受到影响?
- 受影响的文物有多重要?

之后,其风险强度可以由这四部分计分的总和得出。

每一得自这四个分级的计分相加(非相乘),其总分即是特定风险(Specific Risk)评估的风险强度(Magnitude of Risk)。整体来说,根据所得总分,这一简洁的系统建议使用以下的优先级分类:

9—10: 极度优先(Extreme priority)。藏品可能在几年或更快的时间内全部损失。总分的产生尤其来自火灾或水患的高可能性,而地震、轰炸等风险则很少发生。

6—8: 紧急优先(Urgent priority)。有相当比例的藏品可能在几年之内产生显著的损害与损失。所得总分尤其来自安全问题,或由于强烈光照、紫外线辐射、潮湿所引起的极高比率的显著恶化。

4—5: 中优先度(Moderate priority)。可能在几年之内有些文物会有中度的损害,或可能在数十年后有显著的损失或损害。这一总分的出现常见于未把维护保存工作视为优先考虑重点的博物馆。

1—3: 博物馆的维护。数十年之后中度损害或中度损失的风险。这个总分出现在持续不断改善中的博物馆,尽责的博物馆也必然会密切关注所有高度风险的问题。

在本章的后半段中,将提供一些使用此分级法的风评估工作案例。

在风险评估中使用此分级并非绝对必要。一位调查人员可以简单地选择使用

一些词汇,例如高、中、低来说明风险,或是用“需要在本年度完成”代替“可十年后考虑”。最后要提的是,这一工作的要点在于,博物馆应该能够找到一些合理的、易于理解的调查方法来形成评估,而且,要系统性地对整个博物馆与其多样的系统进行调查。

第三步:藏品风险管理的改善计划

减低藏品风险的五个阶段

对博物馆来说,有多至数以千计的降低藏品风险的方法,这些方法经细分后,可分为五个阶段:避免,阻绝,侦查,应对,恢复。

1. 避免恶化因素的源头与诱发物。
2. 阻绝所有恶化因素的接触与接触途径(若第一阶段失败)。
3. 侦查博物馆内的恶化因素(若第一与第二阶段失败)。
4. 对存在的恶化因素进行推测或侦查后做出应对措施(否则第三阶段就毫无意义)。
5. 使藏品从恶化因素的影响中恢复(修复文物,并重新考虑错误的成因、规划改善措施)。

前四个阶段是对损害进行预防,而最后一个阶段则是补救性维护与修补,只在预防性阶段失败时才需要最后阶段。当然,多数博物馆藏品的损害都发生在很久以前,或在其入馆之前。即使有最好的藏品维护也不能忽略补救维护工作。

当将接下来的工作放在规划改善上时,要牢记这五个阶段各有作用,成功的风险管理能使五个阶段之间互相平衡。随后当你实际地考虑你的藏品风险管理时,记得五个阶段中的任一阶段都为你提供强有力的思维角度,它们可促使你思考博物馆中可能产生的漏洞。

常识、家政管理与冲突

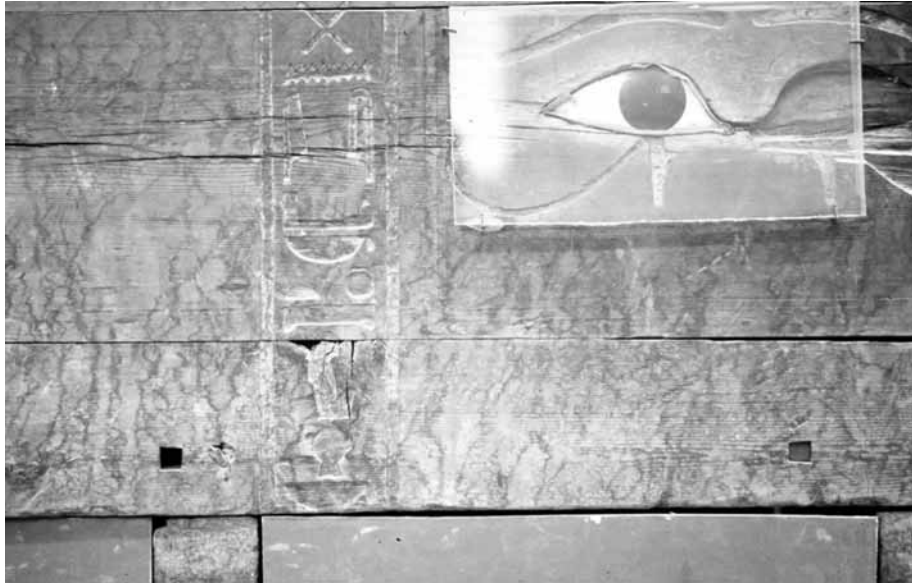
很多作者都曾指出,传统的“好家政管理”策略与好的藏品维护有类似之处。换句话说,大部分的维护工作都是常识。事实上,前述的基本维护方针清单可能跟一百年前的家政工作非常接近。但另一方面,家政工作的一些习性却很可能损害到博物馆的藏品。

例如,如果藏品处在沙漠环境或是满是灰尘的道路附近,其表面就会留下一层细质矿物粉末,当然,对其进行定期清洁似乎是个好主意。不幸的是,由此而产生两个问题:藏品的擦伤与缠结。

擦伤问题是由一张除尘布的反复使用引起。除非每隔几分钟就将除尘布仔细清洗一遍,否则它将遍布研磨性的沙尘,而文物除尘就变成了文物打磨。笔者在埃及看过一批镀金家具藏品,藏品表面几乎所有的镀金都已脱落,只因为他们定期地使用除尘布对其进行“除尘”处理。另一种类型的除尘用具则是羽毛掸,由于羽毛部分折损很快,羽毛梗就变成了能够刮伤物品表面的锋利尖点。在小型历史博物馆内经常会发现,带有涂层的藏品表面显现出历经几个世代的羽毛掸产生的刮痕。

缠结问题则出现在构成比较繁复的物品上,特别是有精细浮雕和镶嵌风格的家具,常见于伊斯兰的装饰性艺术品。除尘布或羽毛掸的碎片缠结于物品的卷曲部分或层次较多的部分,于是这些物品就被远远丢弃在角落里。(很多年前)笔者就此问题询问过一名博物馆清洁人员,他愤怒地自我辩护道,他的家族几代人都在执行此项工作。当然,由一名年轻的外国专家发问是外交方式的失败——而且还是当着他的主管的面。回想起来,在他们的博物馆中,清洁工作并不太可能会产生任何改变。较好的做法是首先告知研究员,让他之后再单独与工作人员商议处理方法。

笔者又在博物馆中见到了类似的第二个冲突性案例,该案例和去尘埃用水产生的损害有关。根据我在全世界——从东方到西方——所有炎热区域的观察来看,在这些地区最常见的博物馆地面清洁方式,无论室内与室外,都使用了含有大量水分的拖把。这略同于经常性地在地板上重复甩入泥浆,拖地时间一般是在博物馆开馆前的早晨,或是每日闭馆后。部分原因可能是出于降温的舒适效果,还有则是由于瓷砖地板和石墙的普遍使用,其间不包含木质组件;部分原因是,在许多缺水地区,符合当地文化的清洁方式就是使用循环水。撇开历史和社会的因素不谈,正是水的损害对维护工作造成了非常实际的风险,如图七所示。在此我们提出,一般在大型博物馆内,没有一个管理员会注意到文物外观上的本质改变或做出相关反应,尽管有时塑料片上的明显迹象已经给出了线索。塑料片上不会有损害产生,但是用来固定塑料片的钉子却锈蚀得极快,对木制品造成的污染更加严重。显而易见,对木制棺椁来说,采用玻璃进行保护是更好的方法,如图八。



图七、放在博物馆地面上展示的木制棺槨。其水渍因多年用湿拖把清洁地面而造成,该做法在炎热多尘气候下较为常见。图案眼部的塑料保护层减少了蓄意破坏行为产生的损害,也阻挡了拖把溅起的水花。



图八、现代博物馆展示柜中的棺槨。其保护设备已明显地阻绝了因清洁地面而产生的溅水,但却无法看出能否阻绝来自上部的渗水、虫害、烟雾或致污物。在进行评估时,可对其进行近距离检视或审视设计图,或对两者都进行检视。

先针对个案找出解决方案,再找出共通的解决方案

对于每一项已经鉴别的和评估过的风险(或至少是在所有风险中被选为最值得注意的风险),藏品风险调查员需针对其提出一个解决方案,或提出数个备选方案。若有可能,调查人员要估出该方案所需花费,或至少确认所需要的资源类型和模式。用经营术语来说,该工作可让博物馆尝试一项成本效益的计算,即:每一备选方案可控制多少风险,以及该方案的费用是多少。具体例子可参见“特定风险评估与个案解决方案之实例”一节。

若在调查中已鉴别出一些高度风险,却没有相关的解决方案,那么即可执行我们推荐的一些个别解决方案。在此情况下,简单运营逻辑的建议是,博物馆执行解决所有高风险的方案时,应对渐增的费用进行排序,按此顺序来执行。

找出针对群组风险的共通解决方案也是必须的,但也许会涉及对不同方案、针对所有风险级别的不同解决方法的探究。接着,就可找出可同时解决数种风险的方案。比起对每一种风险都执行花费成本最低的方案,在一个可解决数个风险的方案上多费一些精力,或许更符合成本效益。

当许多小的风险可以低成本解决、而唯一大的风险只能通过高成本的方式来解决时,就形成了规划时的两难状况。事实上,该状况并不比许多博物馆曾经陷入管理困境、管理误区且饱尝苦果的情况严重。将承担得起的低度风险解决,或将该工作指派给馆员,只会使我们觉得自己真的已经全力以赴地维护藏品了。但正如本章开始指出的,养成只处理低度风险的习惯并以此填满一个人的时间并非难事。

我们常会看见博物馆花上好几个月的人力,为库房中的织品加上特殊填料,却未采取任何行动降低水和屋顶乱糟糟的管线带来的风险;博物馆或制作精美的木柜解决小的湿气风险,却无视自身处在高度震区,不为地震风险设计橱柜和建筑物;或花上大笔费用保存画作,结果在布置工作结束后画作却掉落在地面——因为并没有人测试挂钩的强度;以及最后,被很多博物馆忽略的洒水器安装问题,更为甚者,出于预防水风险的考虑决定不装设洒水器,结果博物馆被大火夷为平地。(我们在一些旅游网站上注意到,如展示太阳船的博物馆的旧照片所示,展厅并没有装设洒水器。我们可以推测出,这些洒水器是后来加装的,并不在原始设计之列。)

最后需要提醒的是：我们在考虑改善风险管理时，往往想到的只是新建设些什么或是新添置些东西。这是一个相当常见的误区。然而，许多风险和突发性危险因素的解决方案是无形的，如馆员的培训或是增进馆员之间的沟通。例如，一所大型博物馆一而再地发现新展示柜出现维护上的错误（照明、支撑物、致污物质方面的问题），在设计展览期间，博物馆的维护部门与展览部门并没有经常沟通，维护部门只是迫于博物馆政策，在设置的最后阶段同意了展览的举行。当时要做出改变已经太迟，代价也很昂贵。结果，造成了馆员间的敌意和关系失常。其实改善的方法很简单，也不耗费任何成本：让维护部门派一位代表，从头至尾参与展览设计委员会的会议。之后，维护部门的馆员坦承，他们并不了解展览设计是一个如此复杂的工作，而他们所建议的照明方法，比如纤维光管，可能代价过高。（有关维护问题与展览设计过程的优质参考资料资源，详见由美国国家公园管理署（the US National Parks）出版的光碟，书名为《展览维护指南：将维护并入展览规划、设计与制作》（*Exhibit Conservation Guidelines: incorporating conservation into exhibit planning, design and fabrication*, Raphael, 2000）。

寻找综合性维护解决方案

近来才出现的“综合性”一词，是维护管理的另一理想。它指的是，将一个独立的、孤立的行动带入一个较大的系统中。该目标不应仅是纸上谈兵，也需要全方位的实务运作。这是一个相关度较高的术语，例如在将虫害控制整合进博物馆运作中时，该概念也被运用到；还有人建议将此概念纳入博物馆所有的维护活动中。

面临的挑战是：综合性方法涉及了博物馆许多单个活动，是一种扩散性和系统性的方法。例如，综合虫害控制对其他事务提出的要求包括：展柜下方的清洁工作；减少墙面积植；对新进文物的强制隔离；馆员办公室与接近藏品库的地方不能有食物出现；等等。综合性相对湿度控制则涉及了橱柜的设计、机械系统的建设及安全监视，以此来形成一个完整且合乎成本效益的系统。一项综合性方法的实施，需要多个博物馆馆员及部门的合作；持续的团队工作有赖于彼此之间的理解；而成功的综合性解决方案则永远起始于成功的沟通。

寻找可持续维护解决方案

最后,遗产保护上最先进的观念是“可持续”。针对建筑师、工程师及维护人员的一项有关可持续遗产的新综合性规划,目前刚在英国展开(www.ucl.ac.uk/sustainableheritage)。可持续,在本质上指的是一个机构所利用的资源不应多于其产出的回报。在遗产保护上,“可持续”规划的使用有两个特点:环保性和经济性。

当以维护环境为目的的思想家将可持续的概念运用到遗产保护上时,它指的是把一座具有历史意义的博物馆建筑物当成一项资源,任何要将其拆除或以新建筑取代它的计划,都必须考虑到它的一砖一瓦经丢弃后就将成为垃圾,而新的砖石则代表了从环境中大规模“索取而没有给予”的行为。

站在更日常的层面上来考虑博物馆的光照问题。日光灯是“低能量灯具”,在博物馆中使用它们可省下三倍能源。第一,使用此灯具所消耗的能源,就同等亮度而言,大幅少于白炽灯(包括展览设计人员钟爱使用的石英卤素灯);第二,日光灯也为博物馆省下了电能,可将原来因大量使用高热白炽灯消耗的电能转化到空调运转上(这对许多博物馆很重要,特别是身处炎热气候中的博物馆);第三,空调设备可以使用外型较小的机型,这样在其制造与替换过程中,所消耗的能源会更少。

不幸的是,许多简易型日光灯含有数量相当多的复杂电子零件,而当这些灯被替换后,都成为了废弃物。较新型的简易日光灯,其电子零件的部分与灯具是分离的(所有的大型日光灯也是如此)。尽管如此,所有的照明设计人员都宣称,要在博物馆展览中成功使用日光灯仍然很不容易。

另一个可持续性使用特点来自经济领域。实用主义者对此词汇的使用指博物馆要保持自身财务的平衡,且并不仅限于本年度,而是无限期地保持下去。而在过去的20年间,我们可以看到,世界各地的博物馆并没有实现经济的可持续性发展。运营费用远超其所有资源的部分原因是:为了温度与湿度的控制而装设了复杂的机械系统。这些昂贵的机械系统由“维护标准”驱动,因此,在“博物馆温度与湿度指南”一节里,我们将以更具怀疑性的态度检视这个“维护标准”。

博物馆整体规划之内、之外的规划

藏品维护周期只在可将之实现的组织结构里有意义,比如,你所在的博物馆。本书中其他有关博物馆规划及管理的章节,也将这两个概念视为一个整体。在规划

过程中,负责维护周期工作的人要对规划程序中的时间与地点进行确认,并要提议将其纳入博物馆规划范围。博物馆规划会议的目的不仅是单纯地倡导维护,也应提倡有创意和想象力的合作,并倾听博物馆其他利益的需要。

回想一下博物馆馆员与地方赞助人捐赠织品的案例。在案例中,除了规划一个受到精心维护的(低风险)展示外,博物馆也应考虑公共关系。让更多的捐赠人满意,就可以带来更多的藏品捐赠。同时,展览方会与教育部门就这件织品目前的保存与维护方法交流,如,博物馆如何处理这件织品,该织品是如何在当地被制造出来的,以及何种历史性染料可能曾被用过,最后一个问题将完善涉及织品维护的所有问题:为什么低度照明是必须的。其中的每一个可能性都可能成为现实,且在每一个成功的博物馆内,都曾发生过这样的事例。

本章的一些读者将在——或许已经在——国家级甚至国际级遗产机构里身居要职。这些机构被要求展示成果及成本效益。一切都要从考虑物品的维护周期开始:评估(此处对非可视性事实的调查被称作客户群咨询),备选方案的生成,规划(同客户群再次协调),最后,也只有此时才能执行规划。而下一阶段的评估周期即可在前一次周期执行的成果上进行,同时也要找出新生的或未提及的风险。

笔者这里提及的维护周期,由一位讲师在政府规划发展课上提到的模型基础上得来;其构想是,把过程当成是一个连续的循环周期,而不是有单一起点和单一终点的直线,该想法已被视为是重大突破。尽管在历史上,带有结尾的直线型模式是可以理解的,但这项新模式的目标更倾向于利用简短的基本维护方针清单,且通过一次执行就可完成。然而,就旧模式的目标而言,如在一所已建立了藏品维护模式的博物馆中实行,其改善的效果并不明显,成本效益也非常模糊,而成果通常也不可预测。因此,这项新的维护周期必须重复执行,并且要注入新的评估资料。

特定风险评估与个案解决方案之实例

图九中,是正在被展出的伊斯兰手稿(书籍置于水平横柜中,单页置于墙面柜),用电能灯具照明。

一间布满伊斯兰手抄本的展示室,其陈列如图九所示。采用现代电能灯具,和设计现代的、坚固的展示柜。对藏品维护的整体印象极佳。也许藏品存在重大风险,也许完全没有风险,只有经仔细评估后才可判定。

图九中的光照退色风险评估：

对曝光度进行测量是必要的，且需获取光照时间和关于该文物着色剂的信息。例如，如果手抄本的照明强度是 100 勒克斯，且研究员建议，灯光只在观众进入时由警卫打开，也就是说，平均一年里，大多数情况下，每天打开灯光时长约为 3 小时，其一年的光照量为 100 勒克斯乘以 1,000 小时，得出一年 100,000 个勒克斯时数。更大的单位可用百万勒克斯时数 (Mlx h) 为单位来表示 (如本章中附录四的例子)，而上述例子中的 100,000 个勒克斯时数 (100,000 lux-hours)，可以用 0.1 个百万勒克斯时数 (0.1 Mlx h) 表示。如果该手抄本上使用的最弱着色剂属于高敏感度类别 (例如，植物染剂)，我们则可从表中看出，若其灯具装有紫外线辐射过滤器，那么大约一个百万勒克斯时数 (1 Mlx h) 会造成可察觉的退色，需经十年时间后才可察觉。而如果是完全退色，将花上三十倍的时间，即，本案例中的物品将于三百年后完全退色。于是，关于其分级：

多久? (在 0 与 1 之间)	0.5
多少损害? (这是管理者的评估，一般为 1—2)	2
多少藏品会受到影响? (例如，可将其看成是一间小型博物馆)	2
这些文物有多重要? (例如)	1
风险强度总分为	5.5

若我们选择的估测时间从退色发生开始，则“多久？”的得分升高至 2，但“多少损害？”的得分则降至 0，那么总分为 5，其结果仍与上述计算方法类似。依照评估所设的目标，任何一种评估方法都是正确的。如果已知，除了红色之外的其他着色剂都是矿物质染剂，而且也知道红色是茜草染剂，光感度为中度，那么它在 30 百万勒克斯时数 (30 Mlx h) 下，要完全退色几乎需要一万年。在这样极端的例子中，使用刚可察觉的损害 (计分为 0) 这一类型较好，在 300 年间会发生 (计分为 0.5)，上述



图九、一家小型现代博物馆中正在展出的伊斯兰手稿。据图显示,陈列柜制作精良,光照强度相对较低,柜内无灯泡。有关此陈列室更精确的藏品维护评估,在文中亦有叙述。

例子得到 3.5 的总分(译注:各项得分依次为 0.5、0、2、1)。这是一个相对较低的风险,不是零风险,但仍然较低。

考虑另一个可能性,如果电灯不是 100 勒克斯,而是 2,500 勒克斯(常见的现代聚光灯、或者藏品被放在一间窗户开启的房间内,有间接光照),假设其展示照明时间为一天 12 小时,而非 3 小时,那么退色的比率将增加 100 倍,所有上述的总计分都跃升至 2 分。所用染剂为中度敏感时,总计分为 5.5;而高敏感度染剂总分为 7,那么藏品的风险级别将是紧急优先级。事实上,若当调查进行时,该藏品的展示期已超过了 10 年的时间,所有的高敏感度染剂可能都已发生了严重的退色。在笔者的经验中,馆员们一般都觉得此结果难以置信,是不可能发生的;但本人已看过许多参展时间约有 10 年的博物馆展出品,某些染剂在短期之间就已经被完全损坏,即使存在时间已超过百年以上的文物亦是如此。事实上,无论是一般人、学者或

是藏品拥有人，都不会让手稿和珍贵的织品暴露于强光之下，而是会将其日复一日、年复一年地珍藏着。讽刺的是，此行为只有在对藏品具有维护义务的博物馆里才会发生。

减少光照退色风险的解决备选方案一般较少，且都可预见。

1. 电能光照产生的突发性危险因素。减少灯具的尺寸及数量。成本：从低（低瓦数灯泡）至中度（新型灯具设备）。

2. 日光产生的突发性危险因素。阻绝窗户的使用。成本：从低（为玻璃上漆、加装窗帘）至高（特殊窗帘、百叶窗、建筑物重新设计）。对非常重要的手抄本，且博物馆内有会让不可避免的强烈日光透入的窗户，可使用摄影复制品以供展示之用。成本：摄影照片的价格。

图九中的水风险评估：

调查人员需要查看天花板，也许也需要查看天窗上方并检查水管，同时也要检查其上方的楼层是否有洗手间，是否分布有实验室的水槽？例如，假设调查人员发现楼上的洗手间位于展示区的正上方，还有三条水管横跨在这个房间的上方。以此作为调查起点，预估其中的任何一项都可能在 30 年内发生一次渗水——这项预估是谨慎而且合理的，按照工业术语来说，30 年是水管的预期寿命值 (expected life)。那么，30 年内发生 4 次渗水，随机认为，每 10 年会发生一起事件，估计每一次渗水区域为房间的十分之一，则其风险评估为：

多久？ (每十年一事件)	2
多少损害？ (许多水性墨水和涂料可能损失)	2.5
多少藏品会受到影响？ (每发生一次，就有十分之一的房间受潮)	1
这些文物有多重要？ (如前例)	1
风险强度总分为	6.5

即使在 10 年甚至 30 年内没有任何事件发生,这项风险强度都需被列入“紧急优先”的等级。此例属于“有可能”损失的性质。调查人员不能保证渗水一定会发生,但作为一名提供建议的人,他必须根据可能性发出警告。但若再次注意照片,会觉得该估计有误。

的确有误。上述评估中,是做的开放式展示的假设。毫无疑问,开放式展示区上方的管线与水电配管会带来高风险状况(不幸的是,现代博物馆一般偏好开放式的展示)。然而在图九中,所有手稿都放置于制作精良的展示柜中,具有密封性能良好的玻璃顶盖。近一步视察其细节会发现,展示柜显示出针对渗水问题的极好应对能力,特别是其水平横柜的斜度。多数造价昂贵的博物馆新展示柜对渗水问题无计可施,内置藏品面临的状况甚至比没有展示柜的保护还要糟糕,因为这些展示柜会让渗水沿着灯孔流向文物,如图八中的柜子,其对于水的突发性危险因素就很难判断。笔者估计,若图九中的柜子被整个喷水,柜中的书籍,30 册中也许会有一册被弄湿。除此之外,所有单独竖直展示的手稿书页均被塑料封套紧密地封在里面,所有的边缘也都密封完好。大约 10 个塑料封套中,会有一个出现开口、导致水从上方渗入的现象(但可选择质量更好的塑料封套。在图九中的封套,我预估,即使整个盒子都装满水,100 个封套中也只有一个会被渗水)。因此,展示柜中打开展示的书籍,其风险值会减少 1.5 分,总计分降至 5;展示柜中被封套保护的书页,风险值再降 1 分,总计分降为 4,因而降为中度优先的风险。

减少水风险的备选方案是:

1. 对管道进行重新布线。成本:中至高度。
2. 为处于展示区上方的水电管建立一项特定的维护时间表。
3. 仔细地调查并改进展示柜中的密封情况和塑料封套,特别是位于管线下方的区域,使其阻断渗水的能力比预估的更好。成本:低。

如果博物馆正考虑设计和购买大量展示柜或是储藏柜,并且在这个房间上方有不可避免的来自水的突发性危险因素,比方博物馆屋顶的储水槽,那么需先设计并测试这个新规划的抗水性。这一做法合情合理。

练习:看着图八,你如何判断从上方而来的水风险?

练习:进入并观察你所在博物馆的一个藏品陈列室。尝试着评估光照退色的风险,以及从上方而来的水风险。记住:从为未来设想着手,时间为未来的100年。先自己描述一下这些情节,然后试着评估它的风险等级。重点:从室内的一个特定部分,及一件特定类型的文物开始,这样会让工作较为容易。之后再练习对博物馆进行整体调查。

图十和图十一:小件织品和徽章用的两种不同箱盒

图十和图十一来自加拿大两所不同的小型军事博物馆。同大多数博物馆一样,军事博物馆既收藏有服装、织品,也有大量的小型物品,这些小型物品只有在构成大的套组时才有价值。请注意图十和图十一,我们现在已经知道,“拉链式”的保鲜塑料袋可能是减少水风险的非常合乎成本效益的工具。使用这种塑料袋也可减少因遭受污染而使光泽退去的风险。该方法可用于民族类藏品,如衣服、鞋、帽和带有金属线串的物品。我们可以设想(利用塑料袋)来防止水和污染的好处,但无法想到所有可能的危害。此处,我们考虑把塑料袋的效果用于两种较困难的风险评估上:人为处理与虫害。

毫无疑问,藏品保存人员认为这种比较厚实的、聚乙烯袋子的优点是,可针对人为的不当处理和虫害起到保护作用。馆员喜欢其可靠的贴标签功能,以及可将断片收集在一起的好处。标签卡置于袋中可保持得更久,同时还让细小的断片可见度更高。在自然类藏品、考古藏品和历史藏品中,都有这样的物质。我们知道使用保鲜袋是个好主意,但其好处是否可以被有针对性地进行评估呢?

对于人为处理,其最佳评估信息来源是馆员和藏品负责人,或使用者本人,尤其在小型博物馆中,这些角色全由同一个人担任。在此特定案例中,馆员已经将佩章和徽章移入袋中,他完全相信藏品受损的几率会大幅降低。对(图十和图十一中的)两位馆员要提出疑问——特别是那位未使用袋子的:据你估计,这些物品在过去的10年间因人为处理造成的损害有多少?或者从你进入博物馆工作后的时间算起?此类估计需包括物品使用者对其调查造成的影响。博物馆可预测到,未来的物品使用者会大幅增加,如果每年使用者数量增加10倍,则将为物品增加10倍的操作风险。该项评估工作无疑并不简单,但在博物馆对风险优先级达成一致前是很必



图十、这是一个盛有军事徽章和布织佩章的盒子，都是尚未鉴定或有待分开放置的。



图十一、这是一个盛有军事徽章和布织佩章的盒子。每一件都被分别放在独立的聚乙烯“拉链式”袋中，其中大多数都有识别卡。

要的。当然,如果已存在一个较简单的风险评估,例如银器退去光泽的比率、水损害风险、或标签遗失的风险,用来证明聚乙烯袋子的用处,那么对其实质保护的评估就有信息可循,但该信息并非必不可缺。

图三的太阳船,不恰当相对湿度风险?

图三中太阳船所在的博物馆建筑,可明显看出并不是典型的当地历史建筑,它与当地的厚墙小窗型建筑恰好相反。从技术角度来看,它可被看作是一栋低质量建筑,而且它的窗户面积是北欧地区典型的渴望阳光型。物品被称为太阳船,这是事实;但直到 50 年前,它都被法老(或其技术顾问)密封完好埋在地底,这也是事实。此博物馆建筑显然是一栋带有气候控制设备的建筑,这也就意味着,此处的室温一直都被控制在人体舒适的范围内,且大多数情况下,室内的相对湿度可能在约 40%rh 和 60%rh 之间,有时则会超出此范围。该说法并非草率提出,这就是世界各地博物馆的现实情况。

练习: 你如何确实地判定藏品温度与湿度的历史?

以下是一项更为困难的练习:如果你对其温度与湿度的历史已经了解,那接下来该怎么做? 你如何估计其风险?

很多年前有这样一项提议:当气候控制并不尽如人意时,可在船身涂抹大量的硅胶凝体,以更好地起到湿度调节的作用(称为“缓冲剂”buffer,详见 Thomson, 1986, ASHRAE, 2004 及其他资料)。那么有必要这么做吗?

多数读者已经知道,木质文物对湿度变化会显现某种程度的敏感性。有些人知晓木质文物非常敏感,其他人并不这么觉得。目前有关此问题可用的最佳风险评估,可从笔者提出的信息量很大的表格中得知。(表中提供的答案是:对一个结构有如太阳船那么大的物品而言,高至 40% 相对湿度的变化,其风险值较小,几乎没有。因为每一个木头组件均可无限制地自由膨胀和收缩,特别是针对船用的设计,船用木头本来就需要湿了再干。所以在干湿变化的过程中木质物不会裂解,它们只会变松。但若有任何组件经树脂“维修”过,就会引起不确定的风险。) 在附录三 ASHRAE 的表格中,提供了一份简化的、但不幸较模糊的风险估算。其中提供的简

短且精确的答案是：除非未来湿度变化明显地超过过去所有曾发生过的变化，那么就不会引起特别显著的裂缝或分层的重大风险。过去“最糟的相对湿度变化”被称为“已经证实的藏品的变化”（需要足够的时间让物品做反应），以此船为例，该船的任何部分厚度均超过一厘米，对大多数组件进行研究至少要花一整天或更多的时间。于是，针对风险评估的有力基准并不是有关文物的科学推算，而是发生在其身上的恶化因素的历史。对于太阳船一例，这是一把双刃剑。它被从一个湿度非常稳定的大型密封环境中移出，被放置在处于沙漠阳光环境下的一栋危险的现代建筑内。换句话说，如果存在风险 3 的话，已经全部发生了，除非是建筑本身对其产生的彻底性破坏。此船在出土 50 年后看起来仍然完好。这是运气好的原因吗？我不这样认为。我以为从最佳、可得的科学角度来看，可认为是因此类型的木质文物对于湿度变化敏感度非常低，过去的 50 年历史就足以证明这一点。所以，未来的藏品负责人就可以利用这段历史知识。有两点必须澄清的是：一，若在船身上发现有小的裂缝和变形，我推测是由长期错误的平均相对湿度造成的，而非其他因素的波动。笔者得知，在对类似墓室的测试中，稳定的相对湿度数值为 60%；二，注意，（为使自己免于尴尬）博物馆夸大自己过去的气候控制工作有多完美，是没有任何益处的。任何发生在过去的事件都已经发生了。它目前的唯一价值就是成为未来预测工作的资料。湿度变化对于木头、皮革、涂料、黏着剂、纸张、羊皮纸（和其他有机物质）来说，对过去风险知道得越多，未来需评估的风险就越少。

练习：对于你所在博物馆中的木质文物，你会针对评估“已证实的相对湿度变化”提出什么样的逻辑性规划？

练习：若其他三种风险与“已证实的相对湿度变化”不符，每一种形式对藏品都形成了累积性损害（例如潮湿）且与先前的类似事件无关。解释该情况。

图十二和图十三图坦卡蒙的狮子(Tutankhamun's lions)

图十二和图十三呈现的是关于历史资料的警戒性故事。与上述太阳船不同，图十二中的文物显示出清晰的损害痕迹，该损害是由 1986 年的不恰当相对湿度造成的。这可能是相对湿度的波动，也有可能是长期的不恰当平均相对湿度。博物馆常

使用此类资料证明建筑物现有的气候控制系统存在不足。这或许是真的,但将其作为特定证据并不具说服力。注意,图十三是在刚发掘时照的,而在三个同样的位置上,显示出同样的受损痕迹。如果能使用更清晰的照片原件,以及两个时期之间的所有图片,将可对此证据进行进一步更精确的诠释,同时也能为未来的湿度控制风险管理提供参考意见。

练习:在你所处的博物馆中,有什么重要文物存在类似由于不恰当相对湿度,或其他恶化因素造成的缓慢累积性损害的证据吗?仔细检视它们,你可以推论出该损害发生于过去哪个时段吗?你会以什么样的方法,可向博物馆证明在一年或十年间将会发生新损害?

综合性虫害的风险管理 (IPM)

导言

本段落的内容以加拿大文物保护中心汤姆·斯特朗 (Tom Strang) 的作品为根据。汤姆在 2001 年与其他人 (Pinniger) 合作发表的相关文章,是我们规划博物馆综合性虫害风险管理计划查阅的参考资料。在此,我们提供了所有的重要概念,足以让博物馆了解到从杀虫药剂防虫到综合性虫害风险管理的转变,并且可以让博物馆立刻开始实施最适合自己的方法。综合性虫害的风险管理不仅对这项工作本身很有用,也可作为博物馆其他恶化因素的风险管理模型。

避免来源及诱发物

害虫是此控制阶段新的恶化因素,所以才带来了“诱发物”一词的使用。在室外环境下,害虫是不可避免的,但是比起污染物,它们却更像是窃贼,因为害虫是沿着任何能吸引它们的路径而来的。吸引害虫的基本诱发物和路径对它们来说就是一个舒适的栖息之所。该栖息地尤其独特:最糟的诱发物是那些最易受到攻击的藏品。藏品中的毛皮、羽毛和羊毛成分特别容易受到某些害虫的侵害,而且那些害虫都是被毛皮、羽毛、动物的毛发,以及任何含有相同物质(如角质)或类似物质(蟹壳质)的东西吸引而来的,例如昆虫尸体。然而,栖息地也包括了树丛和灌木丛,它们吸引了一些无害的鸟类与昆虫,但这些生物死后就变成了危险的诱发物。在害虫清



图十二、图坦卡蒙藏品中的狮头照片之一，摄于1986年。由于下方的木质组件收缩，镀金的石膏层出现破裂且分层。这里的问题是，此损害是何时发生的？对这样的物件而言，来自于不恰当湿度和不恰当温度的风险是什么？



图十三、同一件狮头，该照片拍摄于考古学家开启陵墓的当天。尽管照片并不十分清晰，但也能看出1986年照片中显现的每一处破裂与分层此处都已出现，只是程度较弱。

理完那些诱发物之后,它们就在建筑物附近寻找更多的栖息地。一般垃圾,尤其是厨房垃圾,也会引诱寄生虫与害虫。所以,垃圾应放在距离博物馆建筑至少 20 米外的地方,而且要经常清理干净。再重申一遍,虫害的综合性风险管理第一阶段的根本原则是:要在博物馆的周围区域尽可能移去害虫的栖息地,这项要求适用于图五中套叠圈围的任何一层。图十五中设计的展示柜相较于图七的最大优点是,我们可以要求清洁人员清理干净展示柜下方的尘埃(人类皮屑、毛发等,也就是害虫的栖息所),做到这点毫无困难。

也可直接在源头上防治。害虫通常跟随新文物或建筑材料进入博物馆内,而且这些物质经常是公开展示时需使用的材料。因此另一项虫害综合性风险管理的通则是:隔离并检验所有新进馆的物质,尤其是与现有最重要或最普遍的藏品同类的物质。木制品尤其需要注意木类害虫,羊毛制品需要注意羊毛类害虫,以此类推。

阻绝路径

图五的套圈,以及基本方针中所提到的可靠的墙、屋顶、门、窗,都是虫害整合风险管理的一部分。图十一中装着珍贵军事徽章和布织佩章的塑料袋也起着同样的作用。在一个相对不明显的层次上,虫害综合性风险管理也涉及环绕建筑物的“公共卫生范围”,这种做法可以有条理地应用于图五的套圈中任一层次上。在概念上,该做法与将害虫栖息地的移除有部分重叠,但它更强调的特定观念是窄化栖息带,该栖息带给害虫提供了通往圈围内部的洞孔和裂缝。

任何超过一毫米开口的遮蔽屏都是重要的细节。在窗上装设防虫遮蔽屏,在世界上一些地方很普遍,但在许多其他地方却不然。对拥有特别易受到攻击的藏品——比如羊毛制品——的博物馆来说,应考虑在任何可通向这些藏品的窗户以及机械系统的通风口上装设遮蔽屏。

位于炎热干燥气候区的博物馆都缺乏遮蔽屏,幸运的是,它的建筑物周围也同时缺乏植被和栖息地。但极具嘲讽与不幸的是,这些国家的现代博物馆都在孜孜不倦地努力提供怡人的景观、灌溉花园和餐厅,而这些都会将害虫吸引到人造绿洲上来,并入侵他们的藏品。此类博物馆应该至少考虑到卫生范围定测器的概念,换句话说,就是要在整栋建筑的周围环绕一条宽度为一米的沙砾碎石带,不仅应禁设草地和灌木,还应对垃圾的清除特别用心。



图十四、中型博物馆中的藏品库。其整体整洁性优良,上部没有明显水源,只有极少件大型黄铜器皿没有采用互相堆叠的方式存放。许多博物馆情况也是一样,在藏品储存区域内有供工作使用的空间,将带来许多突发性风险因素。比如,馆员会常在库房内走动,带来食物、饮料以及大量的尘埃(此例中,考古学陶器正在此进行分类及清洁)。我们无法确定那些桌子到底是工作桌还是博物馆的文物。

侦查

成熟的害虫侵入藏品,为自己寻找栖所并产卵。幼虫/蛹会破坏你的文物,而长成成虫后,将扩散至所有藏品。这一周期一般需要数周,因此在周期重复之前,侦查害虫滋生的情况至关重要。如果你发现以前该周期已重复过两三次,那么造成的损失将以指数级别蹿升。在过去的20年,博物馆虫害综合性风险管理上最有效的方法之一是系统性地使用害虫“胶粘陷阱”。此类物质应用于家庭中时,其目的是用来杀虫;但在博物馆,使用这种胶粘陷阱目的并不在于杀虫,而在于侦查。这些胶

粘陷阱分布在放置藏品的各个地点,特别是沿害虫活动路径(墙壁边的暗处等),然后定期检查,可以一个月检查一次。鉴别出害虫的种类是很重要的,因为多数害虫对你的藏品无害;接着,对你发现什么、于何处发现做持续性记录也很重要;最后重要的是,关注建筑物中的所有“重点地区”并加以反应。

反应

简单的说,就是杀死害虫。更精确的说,找出通过胶粘陷阱、藏品的例行检视或隔离新进物质侦查出来的害虫滋生现象,并立刻小心地将其隔离。通过移开藏品上的所有覆盖物来驱散遍布于藏品内的成虫是没有用的。应在工作一开始,就将藏品



图十五、20年前博物馆里的一间大型展示厅。传统式博物馆展示柜历史约有100年。大清早,清洁人员用羽毛扫帚进行除尘。此处是否有物品面临风险,要看展示的是何种藏品。与图七中的柜子不同,该图中的柜子可以让相关人员很方便地清洁展示柜的下方,也可以检视其抗虫性。

用塑料袋包裹起来,接着密封妥当,查阅文献并咨询专家(真正的专家,而不是杀虫药供应商),以寻求更多的细节。博物馆需要了解几种新的杀虫方法,并避免使用杀虫药。一组方法被称为“大气控制法”(controlled atmospheres)或“缺氧处理法”(anoxia),它利用的是一个充满了气体、但不含氧气的袋子;另一种称为“热能法”(thermal),该法涉及利用非常高或非常低的温度(Strang, 2001)。高温法的技术成本极低,例如,可将受侵扰的文物放入黑色聚乙烯袋中,置于阳光下一天。这一“太阳能”法如今在藏品维护的文献中均有详细描述(Brokerhof,2002)。

对光照、污染物、温度与湿度进行综合性、持续性的风险管理

在关于特定风险评估与个别解决方案的案例中,我们介绍了已实施过的案例,比如,有关光照与湿度控制的风险评估与降低风险的议题。正如本章开始所提出的,绝大多数的维护建议与指南,使用的是建立在“最佳运作”或“标准”基础上的更为简易的方法,表一中的前四项恶化因素尤其如此,光照、污染源、不恰当的温度与不恰当的湿度,都被认为是属于“博物馆环境”的范畴。简易的规则在具体说明时容易表述,但其代价也极高,其收效也不一定能得到保证。

20世纪70年代,全球博物馆普遍对“博物馆环境”采用了简洁严格的标准。这些标准是在针对某些风险的极端谨慎的估测基础上提出的,而对于其他风险的规定则过度简化或被完全省略。在某些情况中,一些目标的实现尽管困难,但并非必须且代价昂贵;而在其他的情况中,则会产生相反的有利于虫害的条件。尽管博物馆已逐渐地以较具弹性的指南来取代此严格目标,但该目标仍然主导着多数建议,且其内容已经出版,并完全地控制着博物馆之间物品借贷的协议;对于需要借展的大型博物馆,这是一项重要的事实。

在过去的25年中,此领域中最具主导作用的文本是加利·汤姆森(Garry Thomson)所著的《博物馆环境》(*The Museum Environment*, 1978, 2nd edition 1986),虽然书中提到的一些材料如今已显得过时,但它仍然为许多问题提供了出色而全面的观点。

博物馆光照指南

几十年来,博物馆的光照标准中声明,织品与纸质品的照明度只应有50勒克

斯,而画作与其他表面的涂料为 150 勒克斯。若进行对比,则:全日光可高至 100,000 勒克斯,间接日光为 10,000 勒克斯,明亮的聚光灯是 2,000 勒克斯,办公桌提供 750 勒克斯的照明,而一只手臂长的蜡烛,照在人身上时只有 1 勒克斯的照明。

就此引出几个复杂的状况。年长的观众在 50 勒克斯的照明度下,无法看到藏品细节——而此亮度,通常符合对光照敏感的织品、水彩作品和手稿的建议光照程度——同时即使是年轻观众,在这种光照程度下也无法看清表面较繁复或颜色偏暗的展品。并没有理由把对光照并不十分敏感的文物放置在暗处。而另一方面,对光照非常敏感的文物在长期展出的情况下,接受着灯光的持续照射,即使是低至 50 勒克斯的照明度也会导致其退色。笔者曾查阅大量关于能见度的文献以及关于织品退色的所有可用资料,提出了一份简易的照明指南 (Michalski, 1997)。

近十年来,其他作者在其风险管理著述中也提及了光照问题。这些指南全都以相同的风险评估方法开始,比如,产生可察觉的退色要多久?不同的作者提出不同的策略,以简化包括不同类别藏品的决策过程。但是所有的光照指南都是建立在这样一个基础上:需要一份由光照敏感度引起的藏品可察觉退色的可承受时间的资料。此类资料的最佳摘要已发表于近期出版的国际博物馆光照指南 (CIE, 2004) 中,在附录中也有一份简短的“有色物质的光照敏感度”列表。

另一方面,我们也可以选择继续遵循传统的严格指南的方法,即给予所有文物非常低的照度,比如,50 至 150 勒克斯,同时也需考虑先前列举的复杂状况。

博物馆温度与湿度指南

几十年来,关于湿度与温度的标准建议都很简单,而且很严格:以达到摄氏 21 度与 50%相对湿度为准,只允许非常小的浮动。这项标准是出于欧洲对绘画作品与家具的考虑而产生的,对此类藏品也确实有益。不幸的是,对于现代档案类和纸类物质,该标准并没有任何好处,因为它们的长期保存需要冷且干的条件;对已腐蚀的金属也无益,因为此类物质需要的是干燥环境。对许多藏品来说,并不需要严格遵守所有条件,例如画作、木质文物、仿羊皮纸,因为它们只在潮湿和极端干燥时才会面临严重的风险;而像石器、陶器、稳定的玻璃和洁净无蚀的金属,只有潮湿才会带来严重风险。最后,正如在可持续性维护中所提及的,若在全建筑物的范围内实施该标准,代价将是高昂的。

1999年,一位北美的文物保护专家与机械工程师委员会制作了一套更精确的指南。1999年版的美国工程师手册为博物馆、图书馆与档案室新增了一个章节,2003年ASHRAE的版本对其进行了修订。该章节针对博物馆藏品的风险类型进行了极佳探讨,对表一提到的不恰当温度与湿度恶化因素进行了次分类。附录三中提供了ASHRAE章节中推荐的温度与湿度。因此,任何考虑为建筑物设计特定规格的人,都应该为自己和顾问工程师获得此完整的章节,以供参考。

ASHRAE特定规格(附录三)中采用了风险管理的概念。它将温度与湿度的浮动变化分为几种控制等级:AA、A、B、C、D,并且在表格的右栏中列出了其中任一等级的风险。同时也列出,当选择设定温度接近摄氏21度时,化学性质不稳定的档案材料会面临的风险。需注意到,在为借展品做特殊设计时,其空间设计必须符合借出单位对温湿度的要求,此类要求通常都非常严格。

在笔者关于沙漠或邻近沙漠气候的经验中,困扰沿海地区和热带地区的持续性潮湿其实并不常见。传统建筑中一般不包括地下室,因此由地底储藏引起的持续性潮湿也不常发生。最常见的突发性危险因素是非常高的平均温度,以及日夜之间气温与相对湿度的极端变化。

对传统物质来说,高温的风险其实并不大,但它们对照片、存在年份达150年之久的纸质、塑料、视听材料和数码媒介,却是个严重的问题。除非使用降温设备,否则会带来快速退化的风险。因此,现代档案材料的物质确实需要高科技现代建筑的保护。

幸运的是,对金属、陶器、玻璃、木头、皮革、仿羊皮纸、纸的残片、油性涂料、天然树脂和动物性粘着剂这些材料来说,气温偶尔高达摄氏40度,只会带来相对较低的风险。因此,博物馆和档案室中的传统物质,例如仿羊皮纸、莎草纸和纸的残片,很少因干热而造成损失。若看到这类物质的状况很差,那么起因一般都是潮湿、物理力量(粗劣的操作)、害虫、污染物、紫外线辐射和光照。(这不是要为沙漠阳光下的室外曝晒辩护。在非常强的紫外线辐射和阳光直射下,高达摄氏100度或更高的表面温度,显然会在短短数年间毁坏这些物质。)

在沿海地区——指的是接近海洋的区域——持续潮湿也是一个问题。具有地下储藏室的现代欧式建筑,由于邻近河流造成的高地下水位,持续潮湿也难以避免。在笔者的经验中,位于炎热气候区的小型博物馆中,潮湿最常见的原因是空气

调节设备,如图十六。图中的空调总是出现机能故障现象,糟糕的事实是,空调常常让博物馆的藏品首先暴露于高相对湿度危机中。切记,永远要让对水和潮湿敏感的文物远离空调设备。当你计划安装新的空调时,若有可能,在安装前先对其相对湿度进行数周或数个月的监测工作,而在安装后也要对所有空调设备进行小心监测和操作。

湿度的浮动带来了中等程度的风险,在特定风险评估与个案解决方案一节中,提供了一些风险评估的例子。其中介绍的“已证实的相对湿度变化”概念,对于预估由相对湿度变化引起的风险至关重要。例如,一个空调设备,如果它带来新的、且较大的相对湿度变化,那就有可能超过物品可承受的相对湿度变化值。在任何考虑相对湿度的情况下,人类的感知通常是不可靠的(除了极度潮湿外),为了执行一项准确的风险评估,必须谨慎地测量相对湿度(即执行“侦查阶段”)。

博物馆污染物指南

由空气流动带来的空气污染物为气态、液态或固体致污物。几乎所有人对外部的污染来源都很熟悉,比如城市污染、沙尘、海浪的水雾,但博物馆也必须考虑内部的污染源,比如,有的建筑和包装材料会散发出气体。

传统的博物馆污染物指南遵循着两条特定的推理路线:自然(污染)级别不会显现极大的伤害性,以及求助于最好的、可用的过滤系统。汤姆森(Thomson, 1986)通过多年观察对自然发生的污染级别提出了一个标准。他观察到,远离城市区域的档案类藏品可以完好地保存许多世纪,但在城市中的通常仅在数十年间便遭到损害。这对于一些程度显著的自然污染物是很有用的观察方式,例如硫氧化合物和臭氧,但是对于程度极低的自然污染物则没有用处。对于程度极低的自然污染物而言,较倾向于在特定的机械系统明细表中,找到一项“最佳可用技术”解决问题。但实际上,很少有博物馆真的建立起自己的最佳可用系统。

最近,加拿大文物保护中心的特雷奥特(Tetreault)根据“可见的逆向作用”概念,将风险管理的方法引入了污染物指南。他创造了相关术语:“不可见的逆向作用程度”(No Observable Adverse Effect Level, NOAEL)与“最低可见的逆向作用量”(Lowest Observable Adverse Effect Dose, LOAED)。这些词汇都已被纳入ASHRAE工程师手册(ASHRAE, 2004)的污染物指南,并在特雷奥特所著的一部有关污染的



图十六、典型的小型博物馆与随处可见的现代空调设备。其对文物造成的伤害程度,通常与其带给观众和馆员的舒适程度一样。它们常造成以前从未有过的高相对湿度变化,以及成为从未有过的冷凝水滴的根源。

综合简介 (Tetreault, 2003) 中有详细说明。然而,不论其正式名称是什么,我们都可以在光照指南中找出与之相同的风险概念,例如:可察觉的 (noticeable) 或可观察的 (observable) 损失量,或者更精准的概念是,“刚可察觉到的” (just noticeable) 或“刚可观察到的” (just observable) 损失量,指的是将继续引起文物退色、失去光泽或退化的许多的、更多的 (污染源) 量。以光照退色为例,在所有色彩退去前,它需经历约 30—50 个单位量。尽管该数据以“刚可观察到的效果” (just observable effect) 这样的用词呈现,对设定目标确实有益,但在一般的风险调查中,必须要小心使用这些词汇,因为它定义的是一个渐增风险的开始而非结束。值得庆幸的是,如先前的一些例子所述,风险评估分级可以与差异形成对应。

应用污染物指南非常复杂,但也更加可靠。污染物不同于光照——光照是没有次分类的恶化因素,只会带来退色的风险。而污染物则由许多微粒与气体组成,每一种有其不同的来源、不同的风险形式、不同的损害比率,以及对不同的藏品造成侵害。污染物带来的损害范围极广,例如大量的沙尘,或是特定污染物与文物的结合导致非常快速的化学反应,很多博物馆都已经一而再地遭遇这些情况。于是就总

表四、基本污染问题(节录自特雷奥特(Tetreault, 2003)高度敏感物质表,以及其他资料来源)

污染物	敏感物质	风险	危险源、来源	风险降低之方法
外部来源(主要的)				
微粒,尤其是矽酸盐(沙)、碳(烟)	所有文物,尤其是多孔的和有复合表面的文物。	土壤。 亮面金属的加快的腐蚀。 在随后的清洁中造成的损害。	空气中的沙、尘。 城市污染,尤其是交通污染。	将文物置于密闭的盒子、包装、储物柜中,以减少室外空气进入建筑物,特别在交通高峰或沙尘暴高峰期。
臭氧 二氧化氮 二氧化硫	某些水彩、灯饰中的着色剂(靛蓝、绯红、基本洋红、姜黄)	退色	城市污染,尤其是交通污染。	使用建筑过滤系统。
内部来源(主要的)				
氢硫化物	银	银器(以及随后磨蚀性清洁)	橡胶合成物;羊毛,当其曝露在紫外线辐射下时;人类。	避免展示柜受到所有列举来源的影响;避免在室内或室内陈设中受到所有列举的来源;密封或涂覆建筑中使用的材料。
羧基酸	铅。 碳酸盐,如贝壳。	铅质失去光泽。 贝壳物件风化。	木头与木质纤维作品;油画颜料与醇酸树脂性颜料;颜色尚鲜艳时的水性颜料。	

结出一份基本污染问题的清单(表四)。

需注意,降低风险的要点只有两个,一个是针对外部的污染物,另一个是针对内部污染物。外部的来源主要控制在阻绝的阶段,而内部来源主要控制在避免的阶段。

考虑一下手稿上着色剂的问题。研究已经显示,若染料不受控制地暴露在污染空气中,城市环境中恶劣的污染程度可让其中最敏感的部分约在一年内完全褪色。然而,我们知道水彩作品和手抄本已经完好地历经了好几个世纪,即使是在一些史籍上记载着被高度污染的城市中亦然。这是为什么?这是因为闭合的书本、密封的玻璃框、关上的木盒、紧闭的皮囊甚至一只信封都为这些文物提供了保护。

科学模型显示,相较于暴露于空气中,一只紧密的玻璃框或一册闭合的书本,可以100倍到1,000倍地减少污染物的进入。换句话说,由最糟的城市污染危险源带来的一年内色彩完全损失的风险,可降低至约三百年完全损失。因此,在风险评估的分级上,对于相同的城市污染危险源,若使用紧密的玻璃框,其风险在“多久?”部分的计分将降低2至3分。此外,我们可以根据密闭式建筑的优势来调整所有的估算,建筑物已显示出内部的污染度比室外的低三至十倍。所有这些估计的重点中,最明显、最重要、最可预期、最合乎经济效益的降低风险的方法,就只是简单的玻璃框而已。接下来我们要看密封工作是如何成为问题、而非解决方案的。

大量关于安全性与危险性展示材料以及如何测试的议题,在特雷奥特(Tetreault, 2003)的文本,及有关涂料的短篇出版物(1999)中均有涉及。网络上由加拿大魁北克文物保护中心(Center for Conservation in Quebec, Canada, <http://preservart.ccq.gouv.qc.ca>)所提供的一个全新、优秀的数据库中,对于许多在博物馆展览与贮藏时使用的材料,都针对其效用与危险性进行了描述。

笔者对阿拉伯国家博物馆的调查经验显示,在这些国家里,最常见的污染物并不是城市废气,而是微粒:沙与尘,通常由巴士和卡车的柴油发动机引起。一般常识告诉每个人,紧闭的柜子、橱柜、信封、盒子等,可以减少由突发性危险因素带来的风险。在图八与图十五中,柜中的文物成功地躲避了尘埃和一切风险来源。然而博物馆的展览设计人员却常希望进行开放式展示,或者博物馆仅仅是缺乏包围住大型物品的材料,这些都导致了文物暴露在外。博物馆的日常清洁工作带来了其他问题,如上文提到的“家政管理”一节,以及图七中的情形。

所有四项恶化因素的综合管理

四项恶化因素:污染物,光照/紫外线辐射,不恰当温度与不恰当相对湿度,它们有许多共同的特性,其中每一项对综合性管理都有参考作用。

A 四者均为“科学性的”恶化因素,属于现代知识。而先前的五项恶化因素(恶化因素一至五),我们对它们的了解还比较陈旧。

B 四者均可以用科学仪器或计量器进行精确测量。事实上,与先前五项较早存在的恶化因素不同,对于此四项因素,只有利用仪器进行测量,否则它们的强度也不易估计。

C 四者均与工程、建筑设计、展览设计、贮存装备设计有着密切的关系。

D 除光照/紫外线辐射外,其他三者均借由空气流通对文物产生影响。

E 除不恰当温度这一因素外,其他三者均可利用薄的、低廉的甚至精美的材料来阻绝。

关于 A 项与 B 项。这些恶化因素都是科学性的。事实上,因为它们都可以被测量,因此在博物馆的管理进行整合时,一直都是一把双刃剑。一方面,现代维护人员和科学家们可以熟练地应对科学性的恶化因素,学习如何测量它们,并已将其整合进单一实用的“博物馆环境”概念中。博物馆累积了大量的环境资料,即使是管理人员也应熟悉测光表和自动温湿计;另一方面,维护人员和科学家对于较一般性的、非科学性的突发性危险因素,例如:粗放的操作、虫害、水,甚至是灰尘,却容易判断失误。

博物馆应该使用测光表、紫外线辐射测量表、湿度表和温度表。许多国家已经发现拥有区域机构或全国性机构的益处,这些机构可将成套的仪器借给没有资源购买设备或进行仪器校准工作的小型博物馆使用。污染物测量法则较为复杂,一些重要的室内博物馆的污染物可以使用简单的色光放射量测定器 (colour dosimeters) 测量,外部的污染物则通常由其他机构测量,再从这些机构取得测量信息。一份关于污染物测量法可能性的极佳探讨,载于特雷奥特 (Tetreault, 2003) 的著作中。

关于 C 项与 D 项。博物馆气候与光照的综合性控制,需要所有建筑系统的设计人员与展览、储藏系统设计人员之间相互沟通。

关于 E 项。许多对于致污物、紫外线辐射、光照和不恰当相对湿度的风险降低解决方法,需要的仅只是一个由洁净材料制成的不透光袋子。犹如前文方策略列表中所列。

结论:继续向前

本章的目的在于传授一种态度与技术,使博物馆能创造出一种有效的藏品维护工作。只从有利的案例吸收正面经验是无法囊括所需的全部信息的。专业的维护/修复人员与科学家成功地提供了大量的科技文献,可通过出版物轻易找到,并且这些信息正成功地通过网络提供给越来越多有需要的人(详见本书结尾的参考资料)。

走遍全世界的博物馆,一再给笔者打击的是:尽管馆员们表现出极大的努力,但在维护方针上明显的分裂与矛盾仍然普遍存在。长期有效的维护依赖风险管理、综合性方法、团队合作,以及自身的可持续性。负责藏品维护任务的人必须了解这些观念,并且在实现它们之前逐步地说服博物馆中的其他人员。

图十七刚好适于作为本章的结尾。五年前,一群正在埃及参加培训活动的年轻的维护人员和科学家正在学习如何使用环境监测器,如测光表;以及如何针对特定的恶化因素调查一座展览建筑物。他们正在学习的调查,并不包含在他们的常规工作中,而他们中有些人可能会在未来领导藏品风险的复合调查工作,此次培训将成为一座桥梁。他们在展示柜边停下,一起讨论着,并在灯光下共同检视柜内的一批硬币,它们由设计人员置于柜中,呈现被发现时的状态。这是一叠因腐蚀而溶接在一起的青铜和尘土,铜器因受到污染与严重侵蚀呈现出经典的浅绿色,被静置在一只单足支架柜中。

练习:这批藏品有什么风险?有多严重?你怎么样才能查明?你如何对博物馆提出建议?下星期,我们就需要这份报告书……

附录

附录一 可视事实:博物馆调查建议路径,观察模式与摄影模式

总论:尽管照片的顺序有助于对这些照片进行组织,但根据照片的编号来记载任何和观察有关的资料,并注明观察的是哪个房间、哪扇门、哪些藏品等,都是最主要的。

风险评估调查的最终目的是发现藏品的风险,但要切记,调查只是为了获取资



图十七、团队工作与培训。年轻的维护人员和科学家正在博物馆内进行培训,他们正在学习测光表和湿度表的使用,以及藏品调查的一些基本元素。在他们前方的柜子里,装有一叠铜币,因沙的侵蚀作用而溶接在一起。它们被放置于此,以展示此类藏品是如何被考古学家发掘的。

料,只是收集事实的第一阶段。当然在调查期间,我们将发现与了解到许多风险,这些将有助于收集最有用的观察资料;但即使在门、墙或包装是“完好”的情况下,也要记录下所观察到的资料。在任何系统化的调查中——例如这里提到的调查,或是沃勒 (Waller, 2003) 进行的关于所有恶化因素的估计与所有藏品的调查,在报告书中描述藏品风险管理的现状时,就应该包含好坏两个方面。而大多数博物馆出于外交策略的考虑,都偏好一份包含有积极观察结果的报告书。

现址

履勘:环绕整个场所,距离建筑物 10 至 50 米远的范围。

拍照:建筑物正面、左侧、背面、右侧的现址全景(广角)。

观察资料收集:

邻近的,或附属的建筑物类型? (火、水、窃贼、破坏者的来源)

邻近土地的倾斜度,及离临近河川与排水管(沟)的高度/距离? (水)

你能看见的是哪一种公共给水、排水和污水系统? 它们的状况好吗? (水)

附近有可使用的消防栓吗? (火)

夜间监视的照明如何? (窃贼、破坏者)

建筑物周围

履勘:环绕建筑物周围,勘查墙与屋顶(若有需要,之后还需近距离察看屋顶)。

拍照:建筑物的正面、右侧、背面、左侧全景(广角)。

观察资料收集:

墙的材料、缝隙、建筑品质? 裂痕瑕疵?

缝隙? (阻绝所有的恶化因素)

墙面通风口? 它们有装设遮蔽屏吗? (阻绝害虫、窃贼)

夜间照明? 视线清晰吗? (窃贼、破坏者)

建筑物附近无植被带的周长? 附近有垃圾聚集吗? (害虫)

屋顶结构? 倾斜或平面? 排水系统的种类? 状况? 有会失灵的迹象吗? (水)

任何其他有关建筑物周围明显的突发性危险因素?

门与窗

履勘:环绕建筑物周围,勘查门与窗(若有需要,之后近距离察看每一扇门与窗的内部)。

拍照:识别每一种不同类型的门,每一类型至少拍摄一张照片。任何有特殊问题的门都应被拍照记录。对锁、缝隙,及任何因状况不佳引起的问题拍摄特写照片(按照门/窗的整体顺序拍摄这些照片)。

观察资料收集:

门的材料、锁、铰链、缝隙、密合,以及建造物质量? (阻绝恶化因素的能力)

窗的材料、锁、缝隙、密合、遮蔽屏,以及建筑物质量? (阻绝恶化因素的能力)

遮蔽屏、窗帘、百叶窗? (窃贼、破坏者、光照、紫外线辐射)

它们在何时、何处开启? 为什么? (询问馆员)

任何其他明显与门和窗有关的突发性危险因素？

非藏品室

履勘：遍查所有无藏品的房间与大厅。

拍照：每一房间的广角全景，一张朝向门、一张反向。相关观察资料的特写。

观察资料的收集：

装卸货区：进出斜坡的类型与高度。（文物掉落的风险）

隔离检疫室：使用，进出口。（害虫）

警卫室、洗手间：水槽、水管、排水口。（水）

食物准备与供应室：如上述，加上垃圾处理、整洁。（害虫）

门厅及走廊、电梯：进出的容易度、阻碍、整洁。（运输时的物理力量、害虫）

藏品室

履勘：穿越放置有藏品的每一房间。首先以观众的路径顺序穿过展厅，接着查看库房。摄影与记录之前，先在每一房间内沿边缘绕行数次，仔细查看。在调查设备装置与藏品之前，先完成全部的房间调查。

拍照：每一房间四个方向的广角照片，尽量拉开每一照片的拍摄位置，首先拍摄含有门的墙面，接着以顺时针方向进行拍摄。如果其墙面照片无法显示全部的天花板与地板，则另外拍摄天花板与地板的照片。针对任何下述的重要观察资料，在具有已确认存在特定风险的地方拍摄特写。

观察资料收集：

地面如何（如，超过土地的高度）？（来自淹水的水风险）

可看见什么消防系统（洒水器、手携式、侦测器）？

特殊机械系统？（污染物、温度、相对湿度、控制、水）

天花板上、墙面和接近地面的可见的水管？（水风险）

地面排水管、配置、止水阀的状况？（水、排水与备用）

电力照明系统、灯具类型、平均勒克斯强度及最高强度？

从建筑物调查中知道，此房间的哪些门与窗正被使用中？（阻绝所有恶化因素的能力）

墙的材料、缝隙与建筑物质量？（阻绝所有恶化因素的能力）

任何其他明显的和房间有关的突发性危险因素？

设备装置

履勘：在每一房间里，识别出不同种类的设备装置（橱子、柜子、架子、观众护栏）。记下各类型的数量以及每一房间内的各类型数量。除非类似装置间的差异性对风险有显著的影响，否则不需要进行区别。

拍照：每一类型装置至少拍摄一全景，并针对其结构、锁、缝、任何受损或其他有风险之处，拍摄一些特写。

观察资料收集：

建筑物材料，是否上釉？（阻绝恶化因素和致污物的来源的能力）

质量与状况，有缝隙吗？（阻绝恶化因素的能力）

安全特色，有锁吗？

防水与导水的能力？

防止倒塌、崩解的能力？（物理力量、破坏行为）

照明设备、灯具类型、勒克斯强度、紫外线辐射滤器的质量与状况？（紫外线辐射、光照、不正确的温度与相对湿度、火）

任何对湿度、污染物控制的特殊性质？

任何其他有关设备明显的突发性危险因素？

藏品、支托与包装

履勘：到目前为止，藏品已在调查房间和装置设备时被观察过数次，此刻则应仔细考虑如何调查藏品、支托与包装。收藏调查的目的不在于记录每件文物的细节画面（当然，这也应包含在一份好目录内），而是在于发现风险的现有模式。某些观察资料可应用于全体收藏，某些则应用于一件特殊的文物（若该文物十分重要）。

拍照：此时，照片应与（先前的）每一部分的观察资料有关。

观察资料收集：

支托的种类、材质、质量，以及多少藏品使用支托？（物理力量、致污物）

包装的种类、材质、支撑，以及多少藏品使用包装？（阻绝许多恶化因素和致污

物来源的能力)

最后,也是非常重要的:藏品的哪些部分位于建筑物的哪一层套叠层次、在哪个房间、有什么设备装置、用什么支托以及包装(或局部的层次套叠中、置于地面或室外等)?把这些问题与附录二的非可视事实结合,将引导出风险的鉴别与估计,也引导出改善的建议。记住,此调查系统地汇总了事实,无论是正面还是负面的都必须包括;接着引导出风险评估,无论是低度还是高度的都必须包括。也可如许多有经验的调查人员所做的,只选择可引导出重大风险估计的观察资料。报告正面的观察资料时,以不包括风险评估为佳(例如,每日清除食物垃圾,移至距建筑物 30 米远的位置),即使它与报告中某处的重要风险有关。(经过两周后的一个测试,发现大量的害虫聚集在收藏室的胶粘陷阱上,并且离食物供应区最近的墙面处也显示出害虫的明显增加。好在其中并无衣物蛀虫,但需指出,对于开放式的织品藏品,存在着数年内衣物蛀虫大量滋生的高可能性。)

附录二 所需非可视事实与其来源的基本列表

馆员访谈

对于藏品,过去曾经发生过什么样的损害?

其详细情况如何?

对于维护部门内外的馆员而言,他们在藏品维护上的正式角色与责任是什么?他们对于实际状况有何意见与了解?

档案

博物馆的政策与程序是什么,特别和藏品有关的?有什么报告书是针对之前发生的风险、事件和规划书的吗?

建筑物、设施、展览的建造?

外部资料

外部的突发性风险因素,以及发生的可能性?

可用来完善对不同风险估计的所有问题的答案是什么?

附录三、温度与相对湿度明细表：由加拿大文物保护中心的米赫斯基 (Michalski, S.) 为 ASHRAE 手册编纂。

藏品类别	控制设定点或年度平均值	在受控空间内的最大变化值与升降率			藏品的危机 / 收益
		控制类型	微弱变化* 以及空间变化升降率	控制设定点的季节性调整	
一般类型的博物馆、美术画廊、图书馆与资料库；所有阅览室与信息检索室，化学性质稳定藏品的储藏室，特别物理性质是受损程度为中至高度的物品。	50%RH (或对永久藏品的历史上的年度平均值) 温度：15°C 至 25°C 之间 (需注意作为借展使用的房间，必须能够符合借出协议上所有指定的要求，典型条件为 50%RH、21°C，但有时相对湿度为 55%RH 或 60%RH)	AA 精确控制、无季节性变化	±5%RH ±2°C	相对湿度：无变化 增 5°C 降 5°C	对于多数文物与画作，无物理性损害风险。若相对湿度设为 50%RH，即超过了临界值，某些金属和矿物可能退化。化学性质不稳定的物品，将于数十年间无法再使用。
		A 精确控制，些许升降率或季节性变化，二者不会同时发生	±5%RH ±2°C	增 10%RH，降 10%RH 增 5°C，降 10°C	对于高度易受损文物，有轻度物理性损害风险。对于大多数文物、画作、照片与书籍，则无物理性危机。化学性质不稳定的物品，将于数十年间无法再使用。
		B 精确控制，些许升降率及冬季温度。有逐渐失控现象	±10%RH ±5°C	增 10%RH，降 10%RH 增 10°C，但不超过 30°C 可降至需要的低温，只需保持湿度的控制	
		C 防止所有高度危机的最大值	整年相对湿度在 26%RH 至 75%RH 的范围内 温度极少超过 30°C，通常低于 25°C		对于高度易受损文物，有高度物理性损害风险。对于多数画作、多数照片、若干文物、若干书籍，有中度风险。对于多数文物与大多数书籍有微小风险。化学性质不稳定的物品，将于数十年间无法再使用；若常规温度为 30°C，生命期再减少，而处于寒冬性环境下生命期加倍。
		D 防止潮湿	相对湿度必须低于 75%RH		对于多数文物与画作，有高度的突然性或累积性物理性损害风险，风险来自于低湿度造成的破裂，而高湿度则造成分层与变形，特别是表面有镶饰的木板、画作、纸质和照片，更应避免这些风险。化学性质不稳定的物品，将于数十年间无法再使用；若常规温度为 30°C，生命期再减少，而处于寒冬性环境下生命期加倍。
资料库 图书馆	冷冻库温： - 20°C, 40%RH	±10%RH ±2°C		化学性质不稳定的物品，数千年内均可用。在此温度下，一个月内的相对湿度变化不会对大多数有适当包装的藏品造成影响。（离开贮存环境的时间，对其生命值起决定性作用）	
化学性质不稳定的藏品贮存	冷藏库温：10°C 相对湿度：30%RH 至 50%RH	(只要不带来潮湿的发生，即使只在冬季期间达成也可接受，这一点对藏品有益无害。)		化学性质不稳定的物品，数百年或更长时间内仍可使用。此类书籍与纸质对变化有低度物理性受损的倾向。	
特殊金属制藏品	干燥室：0—30%RH	RH 值不超过临界值，尤其是 30%RH			

* 微弱变化是指小于季节调整的变化。

附录四、有色物质的光照敏感度

这是 1999 年加拿大文物保护中心米赫斯基编辑表格的节录版,其表格由 CIE 出版(2004)。有关每一类型下染剂的更多细节,详见 CIE 的表格。有关单独的织品染剂,详见米赫斯基的表格(1997)。

	高度感光性			中度感光性			低度感光性			无感光性 ^o			
	大多数植物萃取液,即被利用的涂料媒材 ^f 大多数为历史性亮染色剂和湖着色剂:黄色,橙色,绿色,紫色,多种红,蓝。 昆虫萃取物,如所有涂料媒材中的虫胶(黄色),胭脂虫红(深红色) ^f 。 涂料媒材中使用的大多数早期的人工合成色,如苯胺。 涂料媒材中使用的很多廉价人工合成染色剂。 ^f 大多数毡尖笔,包括黑色。 大多数名称中包含“色”(color)的彩色照片相纸,如柯达彩色胶片(Kodacolor)			一些历史性植物萃取物,特别是茜素(深红色),就被用作羊毛染料,或者是被使用在所有涂料媒材上的湖色素 ^f 。根据涂料媒材的不同而使用不同染料,可根据浓缩度、感光度和腐蚀性再进行细分。 用在大多数皮毛和羽毛上的颜色。 大多数名称中包含“chrome”的彩色照片相纸,如 Cibachrome。			美术涂材被分进“永久性”这一级别(是永久性材料及低感光性颜料的混合物,例如美国材料试验协会目录 I 下 D4303;温莎和牛顿美术丙烯酸树脂漆) 从昆虫中提取的结构色(当紫外线被阻绝时)。 一些历史性植物萃取物,特别是用在羊毛上的靛青色。 银(白明胶)黑和白色印刷用纸,并非涂塑相纸,且只在紫外线被阻绝时。 许多高品质现代颜料,出于外部使用用途而被开发,如汽车表面。 朱红色(光照会使其颜色变深)			大多数(并非全部)矿物颜料 在“透视画法的壁画”所采用的颜料,是出于使颜料稳固的目的与碱性物的混合物。 真性搪瓷玻璃、陶器所用颜色(不要同陶器颜料混淆) 许多印在纸上的单色,如碳墨,但原纸的色彩以及加到碳墨中的色彩通常具有高度感光性,而纸张一般被认为具有低度感光性。 许多高品质现代颜料,出于外部使用用途而被开发,如汽车表面。			
蓝色羊毛种类:	1	2	3	4	5	6	7	8	大于 8				
暴露于紫外线辐射、百万勒克斯时数 ^a 下会有可察觉的退色 ^b	0.22	0.6	1.5	3.5	8	20	50	120					
无紫外线辐射 ^d 、百万勒克斯时数 ^a 下可能有可察觉的退色	0.3	1	3	10	30	100	300	1000					

表格的说明性注释:

“蓝色羊毛目录”为说明特定光照敏感度的国际性规格(ISO)的分类,这是根据八种用于羊毛的蓝色染料而来,大多数色彩耐光测试的参考样本都使用这份资料。

a. 百万勒克斯时数(Mlx h)为光照暴露的单位或计量。英文全文为 Megalux hours。为光照强度(勒克斯)乘以曝光时数(小时)。

b. 可察觉的退色,此处的定义如灰度分级 4(Grey Scale 4, GS4),值得注意的是,此色阶已被使用在大多数的色彩耐光测试中。其色差大约等同于 1.6CIELAB 单位。从一明亮色彩到几近全白的转化中大约有三十个色阶。

c. 紫外线含量高(UV rich)的光谱范围相当于日光通过玻璃的量。此光谱被广泛地用于此表格的色彩耐光资料中。一个蓝色羊毛色阶的变化同最符合使用于次数的曝光量。

d. 关于阻绝紫外线辐射光源的曝光资料,源自于四百种染料的研究和蓝色羊毛标准本身而来。因此,它可能只能用于有机色彩。根据估算,针对低度感光性染料使用紫外线辐射过滤器用途不大,但可对高度感光性染料进行极大的改善。保守估计,可使用紫外线辐射等级(UV rich scale)。

e. 对光照“无感光性”并不意味着对其色彩生命期的保证。此群组中的许多染料对污染很敏感,而许多有机媒材,若有任何紫外线辐射下,将转白、变黄,或两者均显现。

f. 特殊的涂料媒材在退色的幅度上只有很小的不同。不论其为油画颜料、蛋彩画颜料、水彩颜料或丙烯酸颜料,其退色是由于染剂引起的。然而,媒材对于由污染物,如臭氧或氢硫化物,引起的变色幅度,则有很大不同。

陈列、展出与展览

雅妮·艾雷曼

Yani Herreman

School of Architecture, National University of Mexico

多数人都抱着参观展厅的想法来到博物馆，但想在一次参观中看完全部展厅显然是不明智的。如果一次参观只专注于某个特定展厅、甚至是一件非常特殊的物品，通常会得到更多的享受和满足。

公开展出和展览显然是大多数博物馆里最受欢迎的部分。在这里，观众与博物馆的藏品直接接触；在这里，任何一个人，不论年龄大小，社会和经济地位高低，单独前来还是集体组织，都有机会和空间来观看“真实物品”，并可以在某些展览技术的协助下与展品沟通及互动。贝切尔 (Belcher, 1991) 曾对此写下非常精辟的文字，“只有展览给真实、可信的物品提供了一种可控的接触，也正因此，使得博物馆展览显得如此重要。”

关于陈列 (display)、展出 (exhibit) 和展览 (exhibition) 的词汇有几个定义，占主导地位的辞典《韦伯英语综合大辞典》(Webster Comprehensive Dictionary of the English Language) 将陈列定义为“展示，并使眼睛或心智可以看见”，展出是“艺术

作品的呈现”，而展览则是“展示出来让人看，做陈列”。这三个词汇的定义因国家及语言的不同而有所区别，在西班牙文中，三个词汇都是同义；但在法文和英文中，它们则在意义上有些许的甚至决定性的不同。在北美英语国家、英国及其他英语国家里，它们的定义和用法上也有细微的差别。

一些顶尖的展览设计与博物馆专家也提出了更详细的定义，例如：“展览旨在成为大量公众的沟通方法，主要是靠视觉与立体空间的方法，目的在于传达有关于人类与其周围环境的物质资料的信息、想法与情感。” (Verhaar and Meeter, 1989)

另一位顶尖的博物馆学家伯考 (Burcaw, 1997) 认为，陈列是“依据观众对物品本身的兴趣而做的物品陈示”；展出被定义为“相较于陈列，具有更严肃、更重要及更专业的内涵。它是一项目的在于教育观众的概念展现；就美术展览单元而言，它是由有学识的人士对艺术品进行的计划性展现，以构成一个展览”；而他对展览的定义是“具有美术、历史、科学或技术本质的物品之集合，观众根据事先设计，依照教育和 / 或有美学意义的次序，从一单元移动至下一单元”。

我自己的定义则是：“展览是基于物品及其辅助元素的一种传播媒介，在一个预定的空间内呈现，并使用特殊的诠释技法和学习次序，目的在于传达及沟通其概念、价值和 / 或知识。”

展示的类型

展览可根据不同的标准分类，贝切尔 (1997) 提出了几个展览分类的方法，除此之外，还讨论了“常设展” (permanent exhibition) 这个被大量使用的词，他说道：“‘永久’，指的是相对于‘暂时’的长期。”他又恰当地给予补充说明：“这两个词汇都是相对的，因为常设展如今指的是对其物品进行大规模更改和 / 或周期性更动的展览，而这类展览预期将持续 10 到 15 年的时间。”

在我的研究中，我建议重新定义这个惯用的被称作“常设展”的词汇。因为在博物馆中，它被规划成核心概念结构、叙事线或论述的一部分，也许将它称为“核心展” (core exhibition) 会更为合适。从设计的观点来看，这一类展览所采用的方法不应该让观众感到疲劳，且不会让人觉得很快就会过时，还有，它应该使用持久耐用的材料。

事实上，现在的许多小型博物馆并没有或并不倾向设置“常设”展；相反，它们

会抓住机会,通过为期一到三年的展览来呈现不同的主题和藏品,比如,墨西哥市大众文化博物馆 (Museum of Popular Cultures in Mexico City) 的例子。其他的,则如位于魁北克的文明博物馆 (Musée de la Civilisation),当主要展厅举办历时数月一到一两年的主题展览时,也会安排一个非常小规模的核心展。

至于什么是一个“临时”的特展 (temporary exhibition),贝切尔将它分成“短期”(历时一到三个月)、“中期”(三到六个月)和“长期”(持续时间并不确定)。中期或长期的展览可以办得非常成功,因为它们没有必要遵从博物馆的整体展示政策和叙事线的约束,也提供给观众在一段特定的时间内观看新事物的机会。从设计方面来看,它们可以采用较现代的、创新的材料和特定的展现体系,并采用更具吸引力、更流行却不损伤物品的解决方法。

其他常见的类型包括巡回展出 (travelling exhibitions),该展览可从简单的单一物品或一组物品的展览,到斥资数百万经费用于研究、收集展品和巡回的“超级大展”。这一类型下的分类十分广泛,也包括了设计在巴士、卡车或火车上流通的展览。它们可以是仅举办一次的方案,也可以是一个完整的全国系统性巡回展,比如著名的瑞典全国性巡回展览服务 (Swedish Rijkstallningar),足以让各种规模的展览深入到全国许多地方。

一般来说,巡回展的目的在于创造机会,让展览能在不同地点、被更多不同的人看见。因此巡回展的设计需要特别考虑几个问题,如展览布局的弹性等,这样它可以适应不同规模和形状的展场,易于建立、维持、架设和拆卸,同时也易于在不同场所之间运输。

自从一些“超级大展”的先锋案例,例如《图坦卡蒙》和 1970 年代的《威尼斯圣马力可之马展》(The Horses of San Marco, Venice) 之后,巡回在大约三或四个不同机构(所有机构共同分担费用)间的“超级大展”变得非常流行,现在已经成为世界全球化的一项特色。多数的大型博物馆都曾组织和接受过这类展览,并吸引了庞大的观众群,它们通常提供给观众一个独一无二的观看稀少和珍贵物品的机会,或是针对其主题提出一个全新的观点。很显然,此类展览需要特殊的设计和管理,且在法律、维护和安全上都存在特殊需求和问题,这些都让它们变得非常昂贵。

物品：在展览环境下的诠释

当我们站在一个展示柜前观看其中的物品时，它们用不同的方式对我们产生影响。它们可能唤起我们的兴趣、吸引我们，或让我们反感，或让我们欢喜，并让我们对它们了解更多。这些反应会因人而异，而且会受到情绪及外在环境的影响。对展览过程中出现的不同心理及感知现象，目前有包括心理学界、教育界及传播科学领域的学者正在进行研究、解释。

然而物品自己不会交流，它们需要研究员、教育人员和设计人员赋予它们诠释和支持。这就会牵涉到一大群人，其中大多也许并非专家，却能了解和欣赏它们。博物馆的物品通常都被认为是极其独特的，而且代表着不同的事物，它们并不一定要是美的，但对某个人或某群人而言，这些物品是他们的历史、记忆、身份认同，或提供了科学信息。物品的本身也许并不重要，但它所处的环境或历史却让它具有重要意义。把这些信息植入展览里，有助于传播其主题、系列藏品和个别物品的相关知识，能让一般公众或专家更好地了解和尊重它们。

在展览环境中，诠释指的是可帮助说明展览内容的行动和元素。研究员为了完成一个展览进行必要的研究，而设计人员则为了更广大观众的利益，解释和传达这组物品及它们所代表的知识和信息。实现这项目的、表现真实物品的承载意义，以及让其对观众变得有意义，都属于沟通的一部分。现代传播科学的技术包括符号学与心理学，也被应用在设计的过程中。一个物品的背景环境、与其他物品的关系、展示的位置、周围的色彩，甚至是展览所使用的说明标签牌，都会使物品产生不同的意义。

与其他博物馆活动有关的展览管理

规划、设计和制作一个展览，无论是一个完整的展场或只是个别的展示柜，都依赖于有效的团队工作。当我们走进博物馆的某个展厅，看见的是一长串互相联系、有组织的过程的结果，这一过程有时按顺序进行、有时同时进行。

展览必须跟博物馆中的其他活动一样，以相同的方法进行管理。在如今的展览过程中，周密的规划、时间的安排、资金预算与设计展览本身一样有着同等的重要性。优良的管理和有效的资源（包括馆员）使用，将促进展览的设计，而不是令好的

设计受到限制。然而,由于各种不同工作的复杂性,我们不会惊讶于近来出现的一种叫“展览项目经理”(Exhibition Project Manager)的新职业,任职者要负责协调整个展览发展和制作的过程,并要协助参与工作的不同部门进行持续的沟通。

展览项目理由谁或应该由谁担任?

博物馆的规模,特别是馆员的人数、可用性和他们的专长,都会对展览造成影响。如果馆内已具有拥有必备专业知识的馆员,那么不论其是研究员还是设计人员,都可以兼任展览项目经理一职;而在小型博物馆里,可以确定的是,该职责由博物馆馆长承担。但是,在许多博物馆,尤其是发达国家中的博物馆,展览经常会由独立接案的设计专家或专业设计公司承担,经签署合约后,再发展、管理和执行该责任。博物馆通常会指派一名合适的馆员作为联络人,与来自“外部的”规划设计团队一起工作。

如果在博物馆中有一项真正跨学科的活动,那就是展览设计。设计人员必须跟研究人员、维护人员、行政人员和教育人员紧密合作,同电工、木匠、泥水匠合作,以及依展览类型的需要同其他专家合作。尤其是宣传、安全和维护等方面的工作,还需要同负责公共关系的馆员和建筑维护人员密切联系。

设计:基本的规划与设计过程

如先前强调的,展览的构成是一个复杂的过程。本小节的目的是以清楚和简单的方式,叙述管理、创意一个好的陈列或展览的主要步骤。无论其规模或主题(详见重点框及接下来的讨论)如何,这些过程基本上是相同的,然而细节方面则会因博物馆馆员、其他资源及参与的专业人员的不同而有所区别。

设计过程中的五个阶段

1. 规划
2. 研究 / 诠释
3. 设计
4. 制作
5. 安装

规划

规划一直被学界、管理者和设计人员大量研究和分析,它采用了来自其他学科的方法和系统,特别是建筑学、工业程序管理和计算机编程。规划人员和设计人员

对展览发展可能有各自不同的处理方法,但是对下列的核心阶段则持有共识:展览规划可以被定义为一个行动,它将有助于 (a) 决定规划案的目标与可行性; (b) 在组织展览的过程中,将可用的人力、科技与经济资源以及时间与费用的估计,皆纳入考虑范围。

陈列或展览的具体目标

这是极为重要的第一个议题,因为它将主导展览的所有方面。“整体设计”概念的重点在于:此次展览中我们想要达到什么目的。比如,我们是否想在此次展览中提升物品的美学特色?我们是否想评估和传达物品科学或历史的重要性?在第一个问题中,目的是传达给观众一次审美的愉悦经验;而在第二个问题里,目标则较具教育性。

目标观众

现代博物馆运作时,对观众的认知几乎是所有需考虑因素的绝对基础,特别是有关陈列与展览时更是如此。在这个公共空间里,观众们将接触到物品及其所代表或阐述的概念或信息。当提出一个展览项目时,除了要了解博物馆所在社区外,也要确认目标观众群以及目标群组的相关信息。任何观众群都是由许多不同类型的个人组成的,他们来自不同的年龄层,有着不同的教育水平和不同的兴趣和品位。显而易见,博物馆的目的在于尽量为多类型的地方民众与其他的潜在观众服务,但是要让所有兴趣不同的观众都获得同样的满足是不太可能的。

因此,能响应观众需求的博物馆必须判断,例如,预先的阅读与其他交流的程度和观众可能已经了解主题背景知识的程度。尽管大多数情况下,一个“一般性的”博物馆希望其展览是为了那些被称为“一般公众”——可能是这个国家或城镇中,其教育和读写能力达到平均程度的成人——而设计的,但也有时候,办展人希望可以给教育程度较低的成人以特别关注,也许可运用非常简洁明了的说明标签牌,并配上图画或其他视觉说明。这可能适用于许多发展中国家,也可能适合 9 到 13 岁间的学龄儿童。另一方面,一所大学博物馆为专业学生规划教学展览,则会在设计上体现出不同的思路,它需要考虑的是预期中已有背景知识和能力的目标观众。对观众的了解也能让设计人员规划出需要的流动空间、间隔和休息区域。

可行性

展览同其他的博物馆计划一样,在最后决策前,必须研究所有的可能性。

展览可行性研究中需评估与考虑的因素

1. 展示陈列的物品:可得性,维护与安全问题。
2. 可利用的空间:规模;可接近程度,包括布置以及开展后方便残障观众的使用。
3. 可利用的人力资源:馆内员工;馆外签约者或顾问;两者的结合。
4. 时间:在博物馆整体计划内的馆内展览、特别节目和其他活动,以及规划与安装布置的时间需求。
5. 费用:估计所需的项目预算,包括建造、运输、宣传、维护和拆卸。
6. 确定展览团队的核心成员及团队组织方式。

展览是结合多种才能、大量知识、专门技术和经验,再加上品位甚至感染力的有形结果。不同专家的参与是实现这项结果的必要条件,但不需要从一开始就集合全部成员。

展览团队的结构

也被设计人员称为“展览小组”(exhibition team)、“展览委员会”(exhibition committee)或“工作团队”(work group)。

这个团队可包括下列部分或全部馆员(或馆外顾问),具体依据展览或新陈列的规模与性质而定:

行政管理	专业人员	技术人员	工匠技师
董事会成员	研究人员	摄影师	标本制作人员
馆长	维护人员	照明工程师	电气技师
项目经理	设计人员	音效工程师	布置小组等
	教育专家		安全技师

开始规划时只有基本或核心的工作团队参与更为适当。团队成员将包括专门的研究员、设计人员、维护人员和教育人员。在这个小团体中,有一位协调人将被指派为展览项目经理。在初始阶段,工作将依据每位成员的专长来分配。

大概只有非常大型的博物馆才会做超大型的展览规划,并拥有实现规划的足够预算,因为只有这种博物馆才会拥有大量的馆内专家。尽管这是事实,但现今许多机构更偏好联合馆外的顾问共同工作。在中小型博物馆里,大部分项目通过委外签约的方式处理,比如,由一些合格的、经验丰富的设计与展览承包商提交服务文件给博物馆,其中包括规划大纲、设计草图、费用预算与各项目的建议时间表,以及承包商佣金等。如果同样的项目由馆内的设计与展览部门完成,在规划阶段也必须要类似的方案和预算。

无论是哪一种情况,重要的是,预算不仅应包括实际估算所需的金钱,还应包括所需要的人力、物资和时间资源。在确定规划案与工作方法后,馆内的展览小组将起到筹划指导委员会的作用,展览项目经理则成为核心团队与馆内或馆外承包商的联络人。

在小型的社区或遗址博物馆中,不可能会有常任专家或馆内专家——如维护人员、教育人员和设计人员——来策划或建构展览。博物馆的馆长或管理人员可出任项目经理也可向其他大型机构(另一家博物馆或一个大学机构)寻求支援,来协助其进行管理、设计与建造。

规划的另一个重要元素就是估计展览每一设计阶段所需要的时间,以及任一阶段与规划中其他部分的协调。这时,时间表与网络图表就是最合适的协助工具。

规划小组的目的应该是产生一份书面的文件(规划书或展览纲要),以陈述这个展览的具体目标、概念、目标观众、工作小组与工作方法,可行性研究的结果、规划过程的描述、所需时间和一份大致的预算。

展览的发展

一旦展览纲要获得通过,合适的工作小组成员即开始在其基础上对细节进行发展,特别是已经提出将在展览中呈现的物品、资料和信息。

创建展览规划纲要

陈列或展览的规划大纲,旨在通过阐明目标、展览概念、时间表,以及所需人力与财力资源,使策展过程有纲可循。当团队要为决策者、赞助者或董事会作演示时,它也非常有用,更是募款的一项基本工具。

以下内容将有助于发展规划纲要,也是以后展览进程的后续发展阶段所需要的:

1. 决策者,特别是馆长、董事会或政府官员:需获得正式认可,以及普通的行政支持。

2. 项目经理或总协调人:负责初始的总协调工作,且需在不同专业人员间担任联络人。

3. 主题领域的专业管理员:研究并决定展览的概念,也是展览规划纲要内容的主要负责人。

4. 维护人员:对一般及特殊的维护必备条件提出建议。

5. 设计人员:对一般的设计、诠释方法,以及空间的有效使用提出建议。

6. 教育专家:对一般的教育性因素提出建议,如陈列与学校课程的联系以及交流,设计文字的可读性与读者的文化程度。

7. 建筑物与安全人员:对建筑物使用的所有方面提出建议,例如安全的楼板载荷量,设备与承包人员的进出,以及项目的安全、进出渠道与保安措施。

8. 行政或财务人员:协助准备初次的费用与人力预算,在整个过程中监督预算的使用,以及处理全部合约与采购细节,包括设备、材料、馆外承包商、独立接案人或顾问,临时员工。

这或许牵涉到一些研究人员的特殊研究,他们要对藏品和主题的知识做及时的更新和诠释。与此同时,设计人员、教育专家以及可能存在的市场营销人员,需要研究对实际与潜在观众的诠释与传播方法。

对于故事或主题发展的处理方法或许因人而异。有些专家喜欢采用描述式的方法,而另一些,包括笔者自己,则偏好使用图片制作体系。使用这些模式,目的在于开发出“脚本”(管理员较喜欢的说法)或“故事说明板”(设计人员通常较喜欢的说法,其内容可包括草图、其他视觉指示和文字)。

与展览发展有关的管理员的典型责任

1. 建立展览概念；
2. 提出发展有关主题的、科学的脚本；
3. 选择物品或美术作品及其图片说明；
4. 实践或督导所需要的档案文件；
5. 撰写信息板和标签的内容,以及其他文字信息；
6. 在故事说明板的设计上给予设计人员以建议；
7. 在平面图表系统的设计上给予设计人员以建议；
8. 监督平面图表的发展；
9. 监督辅助素材的建构；
10. 督导展览的布置与架设；
11. 撰写展览目录或指南。

然而,这需要整个团队的努力,同时建议以下的团队成员也应该参与到各项工作中:与主题相关的馆外专家顾问、诠释专家、档案专家、维护人员以及博物馆教育人员。设计人员也可经受邀后加入,但不需要在这么早期的阶段就积极参与。

不论其名称是什么,这些行为的目的都在于建立一份综合性的文件:它依照非常严格的顺序,条列出展览的各个不同部分;主题和子题都需按照等级进行分类与安排。其中包括了物品或所用工艺品、平面素材以及所有辅助元素的细节,例如,立体布景,模型,临摹品和动手制作单元。在设计故事说明板时,需为展览的任何一个组件提供一个代码,以供在整个组件与布置过程中进行身份识别。而在赋予其教育和传播目的后,故事说明板会有更复杂的版本出现。

展览系统

在许多资金充裕的大型博物馆中,展览和陈列系统都已经灵活地标准化,且常以组合形式出现。展示柜、可移动式墙面、展示屏幕和镶板等都可以用不同的方式组合并重复使用。博物馆都倾向于利用这样的设计,使用手边可利用的展示元素和预制好的组合柜,很可能设计并建造出多种长期(或“常设”)的展览和临时特展。

在另一方面,特别的时机或需求也会需要特殊的设计、展览结构的设计系统和储藏设备,它们可由馆内制作或委外生产。小型博物馆或许认为在馆内制作其基本的展示柜较为容易;或者,它们以展示柜最终可重复使用为目的,委托当地厂商进行处理。如果设计合理,没有理由不对其进行重复使用。另一个基本的设计目标是在物品与其装置设计之间找到平衡,装置设计的部分绝不能凌驾于物品本身之上。

在设计过程中需重点强调的是三个至关重要的因素。

第一,预防性保存维护的重要性,维护专家在整个设计过程中都要到位,随时给设计人员及标本制作人员提供建议,这是一个真正成功的展览所不可或缺的。

第二,永远不要忽视物品在展示中和经处理运送至展场途中的安全和维护需求,无论是从博物馆储藏室到展场展示柜的那短短的几米路程,还是因参与重要特展跨越了半个地球。

设计过程

利用故事说明板作为指引时,设计人员应该继续进行以下的工作:

1. 根据故事说明板的主题及其他视觉与传播需求,来评估及分配展览空间。
2. 决定需要的流通空间,包括残障者进出的需求、安全需要以及官方法律上的规定,例如火警逃生路线。
3. 以单位、区块、分区来检视和区分物品,以符合脚本及故事说明板的主题与子题。
4. 与维护人员或管理人员讨论所有关于收藏品的议题。
5. 与教育专家讨论信息的层次和故事线的教育性结构。
6. 设计展览贮藏设备系统,包括:看板、独立的展示立柜、屏幕、层架、大型箱柜、桌上型箱柜、墙面挂式壁板,以及其他墙面的附加饰件。
7. 决定设计平面图表及印刷系统的色系搭配,并加以分布及配置。
8. 与照明专家及维护人员讨论设计照明系统。
9. 与音效专家及教育专家讨论设计声响系统。
10. (若有需要)与其他专家及维护人员讨论设计其他的特殊装置。

第三,在准备设计工作时,需要考虑到接下来展览维护工作的需求,切记流通区域和休息区域必须维持同展示柜一样的整洁;这些每日例行工作执行的路径,是设计人员在设计时必须考虑的决定性因素之一,因为保持展览区域的清洁是达到保存与安全标准的基本要求。

展览的制作与材料

展览的最后阶段,是一个制造或建构不同元素的过程,它可分成建造工作和专业制作。前者包含了诸如砖瓦工程、砌砖、抹灰泥、基础电工、图像与声音装置、布线和固定贮藏设备的制造;而后者则包括更为专业的工作,例如制图、重新组建、模型制作、装饰艺术等。

制作工作的主要元素

建造工作

1. 空间:制定展览区域内的空间、墙、隔板或天花板和故事说明板(如有需要)。
2. 展览空间的具体准备:抹灰泥、油漆、电路安装。建议考虑维护方针。
3. 木工与泥塑工。
4. 贮藏设备与任何辅助(展示的)元素。
5. 展示柜所需的玻璃与丙烯酸树脂元素。

专业制作

6. 平面设计:图表、地图、素描、说明标签牌以及展示单元标题。
7. 复制品与临摹品。
8. 模型与仿真实境。
9. 可走入其中的套装布景与重建物。
10. 时代展示室(period rooms)。
11. 着装的人体模型。
12. 物品支架。

预算、时间和可利用的专业技术是展览的决定性因素。小型博物馆只利用简单的木头或夹板,就可举办很成功的展览,而且制作起来既容易又低价。而有充裕展览预算的博物馆则可能偏好使用精致复杂的材料。但无论使用哪种系统或材料,其中最重要且需切记的是,研究人员、维护人员和专家必须要参与决策,展览结构的组装及拆卸必须简单,并且方便于日常的清洁工作。

完成展览

一旦所有的建构工作、电路管线、装饰、墙面、地面平台,墙面附加饰件的固定以及展示柜组装的固定都已全部完成,且独立的展示立柜、固定在墙上的家具设备和展品结构都各就各位,接下来就要彻底整理干净工作区域,包括箱柜上的镶嵌玻璃或丙烯酸树脂和其他组件,并且要进行灯光测试。

接下来,主题板、文字和图标组件、插画和照片的安装可以由设计团队或承包商完成;之后,由管理人员或维护人员来执行的原物品布置便可开始。所有人体模型的着装工作都要在此阶段完成,最后的灯光调整和测试工作要按照协议认可后的维护需求,根据安全照明的标准执行。最后,管理人员、维护人员、教育专家、设计人员和其他任何相关的专家,通常还包括馆长,共同检视陈列或展览的最后结果并批准通过。在这之后,关上展示柜,对展览空间再做一次全面的清洁,准备对公众开放。

评估已结束的展览

对每一个新的展示或主要展览,用已认可的方法进行评估是极其明智的。尽可能在开展之后立即展开可靠的评估:这样将可快速鉴别出任何主要的错误或问题,如果出现比如场地流通的问题,可立即执行必要的修正。然而,展评专家钱德勒·斯科里文 (Chandler Screven) 曾描述过另一个评估方法,即在展览布置期间、开放之前执行评估工作,这是最容易发现与修正错误与问题的时刻。评估对于帮助未来找到更好的解决方案与工作系统也非常重要。

展览与博物馆传播及教育

公开陈列和展览是博物馆最重要的传播工具。因此,当规划和设计展览时,不

论其主题、方式或类型是什么,展览交流的潜力与能力都是需要谨记的主要议题。

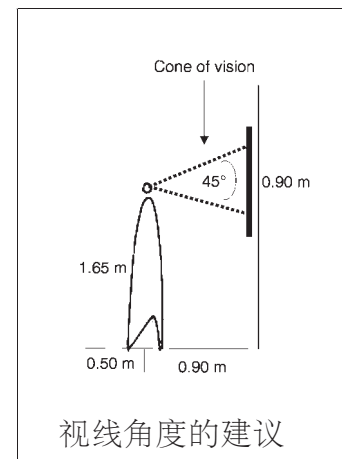
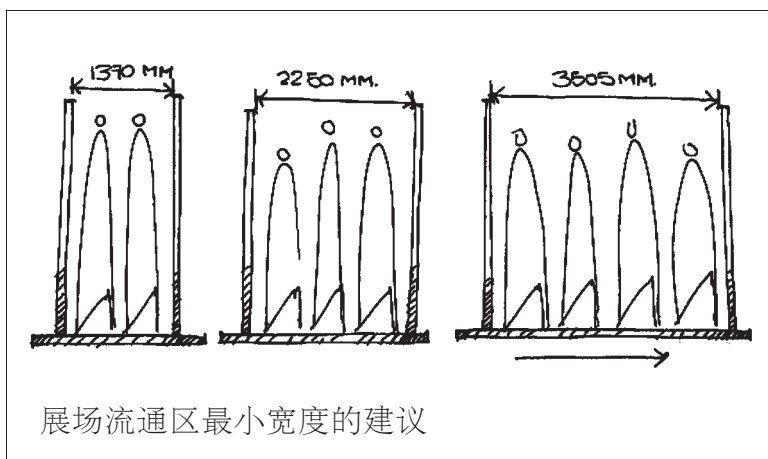
如今,在展览设计上有大量广泛的大众传播科技资源可供应用,其中有许多的价格正逐渐变得低廉。一名优秀的设计人员应该追求传播力的提升,通过创造富有吸引力的陈列,借鉴来自剧场的照明技术经验,把重点放在展览预期中最想突出的点上。其目的在于激发观众的动机以及提升其好奇程度。

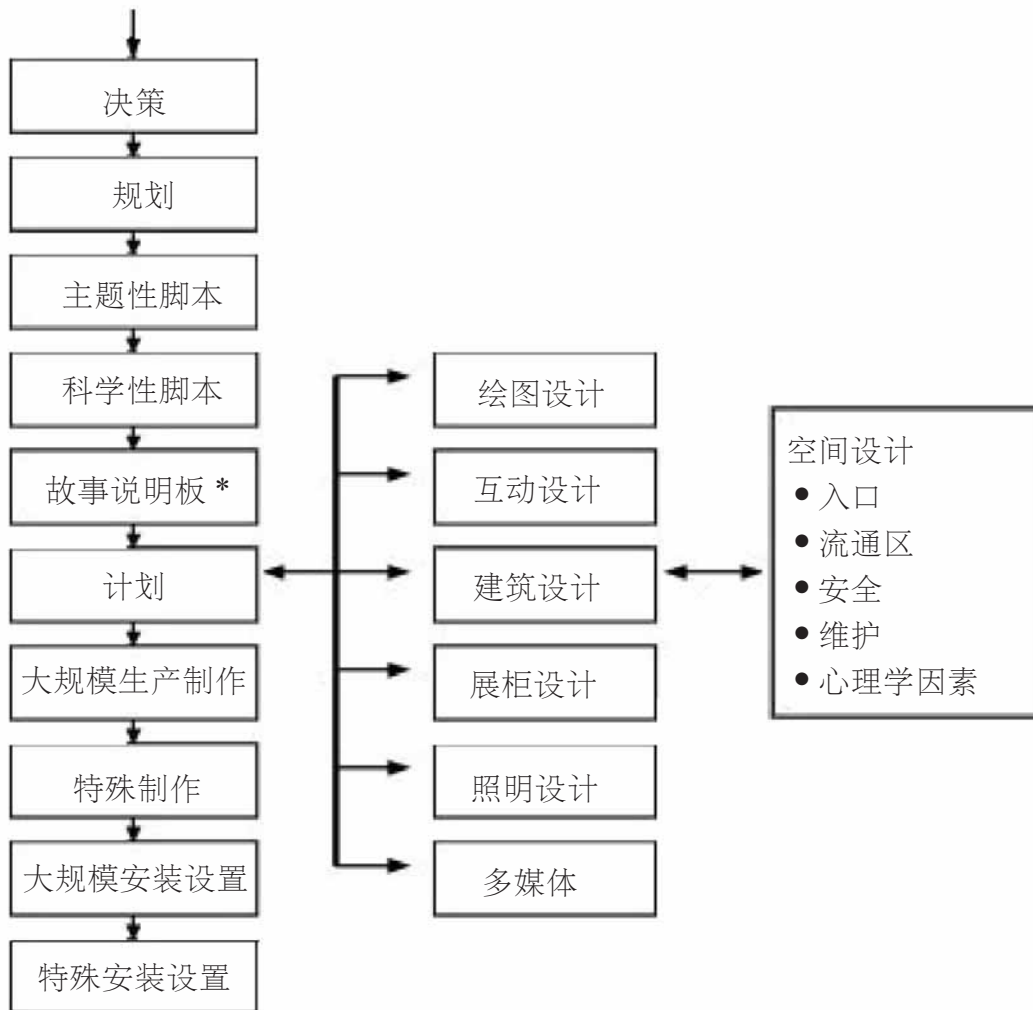
教育心理学的基本原则也已经整合于展览设计中,同时还可运用教授法、符号学概念、绘图的设计原理,当然还有艺术与美学。已故的杰出展览设计人员迈克尔·贝尔切曾说过,展览有如雕塑,而我更想提出的是,展览更接近于建筑,因为有相似的形状、实体、留白、色彩、结构,加上科技仪器和处理方式,使展览致力于完成传播概念、感觉、事实或是愉悦的目的。确实,在全世界的一些主要国家,博物馆展览设计的实施主要由建筑师完成,而不是由经过特别训练的博物馆或室内设计专业人士来执行。

博物馆展览实质上是视觉传播的一种形式。它通过展品和艺术作品,以文字看板、标题、个别物品说明标签牌上的平面设计和文字信息为辅助,来达成视觉传播的目标。其最终目的应是用清楚和精确的文字与视觉语言传达陈列或展览信息,使其在任何预期的诠释层次上都易于了解,就如同一份优秀报纸或杂志一样。

范例：

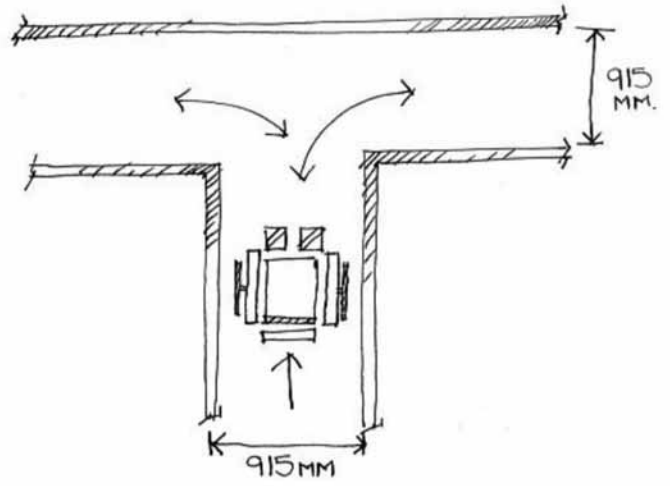
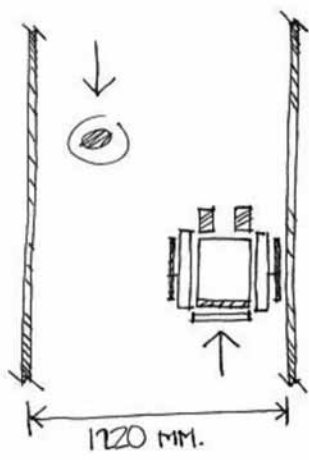
第 2 单元			2 主题:历史与基本原理		
			2.1 子主题:从史前时代到工业革命		
子单元	观察	目标	信息	展览材料	展示手法
2.1.1 导言	历史发展的介绍性标签牌……	说明博物馆参观的便利性……	展现历史观点以更好地理解……	说明标签牌	荧屏
2.1.2 太阳	太阳运行和气候间的关系……	展现原始人类意识到的重要性……	在过去,太阳能并未被开发利用,我们的祖先……	说明标签牌 图示 物品	荧屏或数码图像



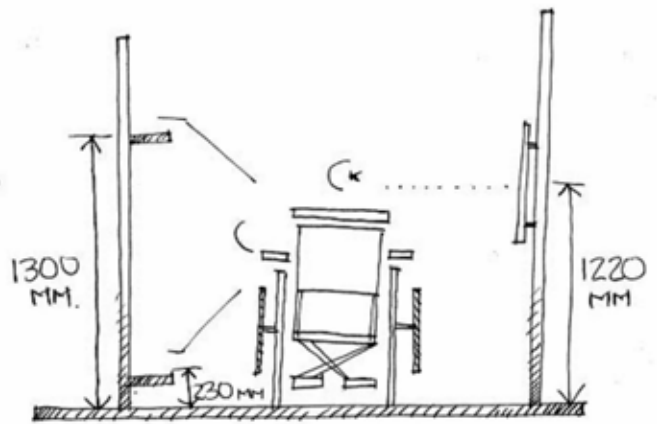
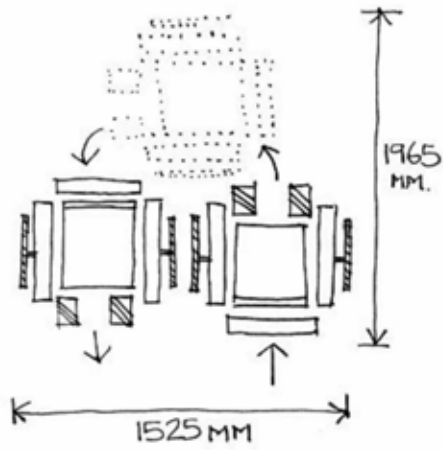


* 也称为设计脚本

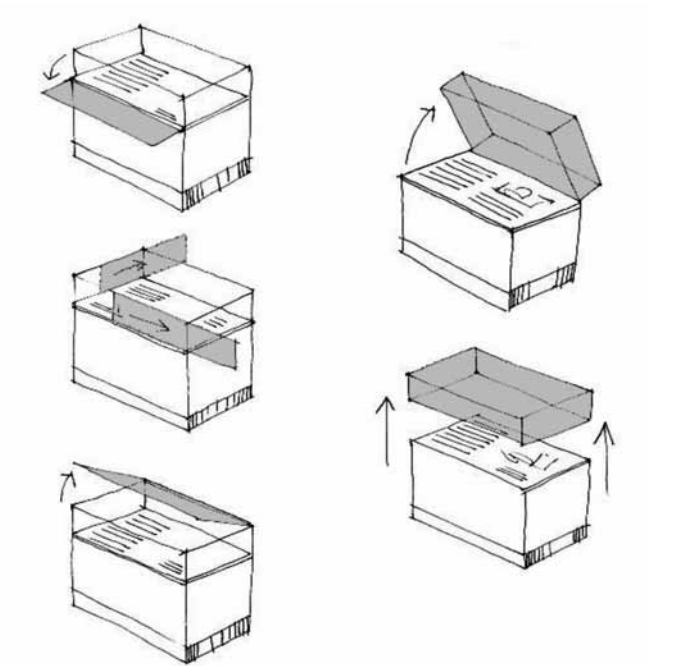
流程表 ©雅妮·艾雷曼



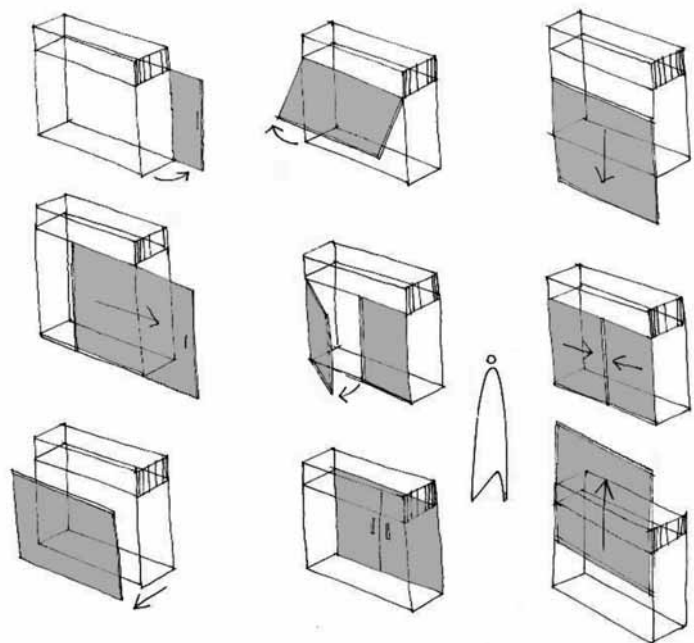
轮椅使用者的人体工学标准(1)



轮椅使用者的人体工学标准(2)



独立的展示立柜



墙面安装式展示柜

选择展示柜类型时应考虑的因素：

1. 保管；2. 安全；3. 维护；4. 费用；5. 能见度；6. 易操作度

观众的照管

维基·伍拉德

Vicky Woollard

Senior Lecturer, City University, London

简介

无论是国家政策制定者还是博物馆馆员个人,都要将观众放在博物馆的核心,放在博物馆服务与资源的核心。

本章旨在:

- 探讨观众服务概念兴起的背景,并提供相关术语和短语的定义;
- 讨论向观众提供优质服务的益处;
- 检视如何收集观众的资料、观点与经验;
- 讨论不同观众群的需求,包括现有观众与潜在观众;
- 略述观众服务的管理议题;
- 考察一位观众的典型参观模式,作为馆员可采用的审视清单。

目标是通过这些基本问题引导读者,为各种规模的博物馆建立并经营有品质的观众服务。

定义：

什么是观众服务？观众服务应是博物馆为民众所预备的具体的、智力的及社会性的服务，从而使民众获得富有信息的、愉快而舒适的参观经验。好的观众服务能减少沮丧情绪、不适感及疲劳度，更能帮助观众享受展览与活动。若缺少了优质的观众服务，观众享受与学习的机会将大大减低，回访人数也会下降。

重点一

坐下并安静思考一会。你最近在哪里获得过优质的服务体验：是在饭店、商店里、飞机上、坐火车时，还是在银行或是政府单位的办公室？服务内容有哪些？你如何评估服务好还是不好？你是否得到一个表示欢迎的微笑、清楚准确的信息、干净且运作正常的设施？你觉得询问获得解答的时间有多久？所获服务超出你的期望吗？在你的博物馆里，观众能得到哪些服务？所提供的服务能超出他们的期望吗？

练习一：所有的馆员：请每一位馆员在两表上各举出他们认为构成优质服务以及低质服务的特征。通过讨论选出 10 大正面特征，以此作为服务标准的基础。

什么是使用途径？

观众服务是公众使用途径的协调重心。使用途径是指提供给观众使用设备与服务、欣赏陈设、参与演讲、做研究、研究藏品以及与馆员对话的机会。这不仅意味着具体的物理性使用，更包括能够脱离社会与文化的偏见、在合宜的知识层面上的使用。

背景

过去 20 年来，博物馆越来越多地把观众的需求及期望列在工作之首。博物馆如果要给观众提供高品质的服务，那就需要从很多因素出发，付出关心与努力。

第一，本地以及国际观众对于将要花费金钱和有限的休闲时间的活动，变得

越来越慎重和挑剔。这种需要花费的期待同样增加了他们对获得一场美好外出经历的期待。即使是免费入场,他们也希望确保在这项参观上所花的时间与精力是值得的,它是有娱乐性的,不仅能学习到新知识,还能获得宾至如归的感受。

现在有很多竞争对手吸引着观众远离博物馆。因此博物馆不仅需要维持原有的观众群,更要能够吸引新的观众;更不用说,从商店、活动与餐饮产生的额外收入可以提供博物馆所需的额外资源。观众人数增加仅是第一步,且只是一个武断的衡量成功的指标,如果要将此成功保持下去,就必须使观众满意。但从更深的层面来看,博物馆仍必须承担社会责任、国家建设以及文化认同的使命。

博物馆自身已经认识到,若想被视为社会中一个有价值的、积极的参与者,博物馆必须真正能够为所有人使用,能够提供新鲜知识、辩论以及沉思、寻找灵感的资源与空间。

地方和国家政府也承受着压力。政府必须向民众证明,他们所缴纳的税赋被明智地使用,且产生的公众利益是可视的、有形的。旅游业也可以成为增加国家和博物馆收入的关键,而博物馆以及文化遗产则是重要景点。因此,若希望符合经验丰富的环球旅游者标准,对博物馆的投资在其中起着决定性的关键作用。

博物馆能获得什么利益?

在我们着手对博物馆管理进行重大改变和资源投入前,博物馆需要确定他们将提供给观众的优质服务能带来收益。此收益可能是立竿见影的,也可能经过一段时间才能逐渐显现出来。

提升馆员的士气:当民众对馆员说了声谢谢,并明显地带着愉快的心情离开博物馆,或在访客留言本上写下了感谢的字句时,会立即对馆员产生正面的效果。民众满意的表达若经传递和赞扬,可以提升馆员的士气,进而使馆员以热情及全新的精力来面对挑战,博物馆也获得了积极的前进动力。

市场营销潜力:当公众感受到他们所付出的时间是值得的,并得到宾至如归的感受、产生再次造访的意愿时,他们本身将成为“宣传人员”,有可能将经验分享给朋友、同事,并与亲朋好友再度造访。大部分的营销人员以及公关专家会告诉你,最有效率的广告方式就是口口相传,最重要的是,这种宣传方法完全免费!

形成支持群(又称为“博物馆之友”):满意且热心的民众能够成为长期的支持

者,并愿意贡献时间和金钱给博物馆,帮助博物馆达成目标。支持者可成为志愿者,并将他们多余的时间贡献给博物馆,例如,可协助博物馆重新整理藏品,协助在服务台工作,或帮助整理图书馆的图书。支持者也可能成为捐赠者,赞助经费或协助募款来购买藏品或更新设备。而他们也可能成为“吹毛求疵的朋友”——指的是那些真心对博物馆感兴趣的人,他们对自己提出的改善建议信心十足。对博物馆活动的这种挑剔眼光,能促使博物馆对其标准进行维持和改进。有些支持者可能与某些专业人员或团体有良好的关系,能够在专业领域,如教育以及室内设计方面给予建议。

拥护者:对于希望体现自身社会价值的博物馆来说,投入精力与当地居民创建一个长期合作关系十分重要。所有的博物馆都需要大众的支持,而这必须要由馆员拨出时间与资源去维持并发展。财政缩减的问题对于博物馆来说屡见不鲜,但一群忠诚的观众以及当地社区民众的呼声,能够提供给政治人物、商人以及媒体颇具说服力的证据,以证明你所在的博物馆是一个成功的组织,并且值得他们投资。

专业主义:为到访者及其他观众服务是博物馆的重要职责之一。藏品的独特性与针对藏品历史的理解、研究与诠释必须让公众看到,因为只有这样它们的重要性才能得到确认。不论馆员的雇主是谁,身为专业人员,他们实际上是人民的公仆,需对藏品负责,他们为了社会的利益,对这些藏品进行照顾、管理与诠释。以博物馆最基本的责任观点来看,忽视公众等于忽视藏品。

提供有品质的观众服务的基本原则是什么?

政治人物、政府官员、博物馆馆员和公众都需要了解博物馆的基本价值,因为它为塑造博物馆的现在以及未来提供了政策与计划。有些案例可以让读者根据其环境、条件与实际的、潜在的和虚拟观众的关系来做适当的考量:

1. 人权以及平等的机会;
2. 向博物馆的所有“利益受众”公开咨询;
3. 一个综合性的观众服务政策与战略;
4. 观众体验(真实与虚拟)的质量是每一位馆员的职责。

1. 1948年《世界人权宣言》第37条：

“人人皆有权利自由地参与社区文化生活、欣赏艺术，并分享科学进步及其带来的好处。”参与社区文化生活的权利，部分指的是享受接触博物馆的藏品、陈列、服务以及设备的权利，且不受年龄、性别、宗教信仰、文化认同、身体缺陷或性别倾向的任何限制。

2. 向博物馆的所有“利益受众”公开咨询

一座博物馆若要完全了解其观众以及来访者的需要，就必须关注不同观众群体的法律、经济及道德利益，与他们进行接触（目前多指“利益受众”）。这些人直接或间接接受博物馆活动影响，包括雇员、政府官员、地方或国内社区（群）、研究人员，以及其他博物馆专业人员，也包括观众。许多博物馆会安排向自己的“利益受众”咨询，他们或是拥有某方面专业的个人（并不一定是博物馆的观众），或是因合作关系而经常造访博物馆的团体，例如学校教师以及“博物馆之友”等组织。

可邀请这类团体及个人针对某一特定主题做回应、评论某个特展，或维持长期的联系，为规划残障人士使用设施或教材献策献力。这种方式与一些儿童博物馆或儿童中心尤其有关联，他们可组建一个儿童或青年人的协会，定期与馆员见面，讨论一些特定的问题，从餐厅贩卖的食品到博物馆的标签等。这种咨询可帮助博物馆避免把想法、资源或设备花费在不受欢迎或不需要的支出上。

3. 提供一个综合性的观众服务政策和战略

顾问以及观众群的使用将成为博物馆观众服务政策的重要部分。该政策的目的在于实施博物馆的指导方针，以及实现博物馆期望为观众达成的目标。这项政策应该伴有一项战略计划，以展现博物馆的资源（馆员和财务）的使用方式，使这些目标能在一定时间内得以实现。更多相关信息请参阅参考资料部分提供的讨论观众服务 / 使用政策的网站。

重点二

观众服务政策声明的规划要点：

1. 观众服务政策的基本原则；
2. 馆员在信息传达、监察以及报告程序上承担的责任；
3. 分析博物馆、藏品、展厅、服务和设施等方面提供给专业观众、一般公众使用时的各种方式；
4. 博物馆想要达到的标准；
5. 馆员训练的需求以及这些目标的达成；
6. 咨询与评估观众及观众群体的方法；
7. 沟通的系统 and 渠道。

4. 关心(实际的与虚拟的)观众是每位馆员的责任

这就需要有强势的高级管理人员的领导,以保证所有馆员都明白,每个人都需要为观众创造一个最好的环境,让观众能使用与欣赏藏品以及建筑。这是每位馆员应做的贡献,而不仅仅是那些每天和观众有直接接触的馆员的责任。那些“幕后”工作人员的责任也同样重要——无论他们是清洁人员、编目人员还是财务人员。了解并响应观众的需求永远应被列入规划并分配到幕后人员的工作中。例如,博物馆人都知道,在博物馆网站的推动下,公众对于藏品问题的询问以及研究有增加的趋势。因此,馆员在执行物品登录程序时,就必须考虑到,登录信息可以很容易地从博物馆目录或其他数据库资源转化为网络档案格式,供人们方便地使用和消化;而今后博物馆的目录也需从观众的角度而非登录员的角度来进行重新设计。

观众的定义与理解

要成为以观众为导向的博物馆,必须先注意到目前所服务的观众范围(现有的观众),以及你希望在未来吸引的观众(潜在的观众)。如果你所在的博物馆有网站的话,那也需考虑虚拟观众。

潜在观众是那些不太可能造访博物馆的观众,例如残障人士、有低龄幼儿以及婴儿的家庭、低收入户、少数民族或新移民。这些人中有很多或许过去从未有博物

馆参观的经验,所以博物馆很少思考什么会对他们产生吸引力与效益。对某些人而言,有些障碍(实际障碍与感知障碍)会阻碍他们造访博物馆。这些障碍可能是经济上的,例如无法负担入场费;也可能是物理性的,例如入口处令人却步的阶梯,以及内部参观线路问题;或来自社会与心理上的原因,例如博物馆馆员给人以不欢迎带孩子的观众的印象。博物馆馆员需要诚实地分析,并且要想办法破除这些隔阂。观众服务可帮助博物馆获得正面的声誉。

虚拟观众是那些使用博物馆网站、通过信件或邮购方式购买博物馆商品,以及与之有关联的观众。许多博物馆一开始会担心,设置网站会使得博物馆实际使用人数下降,但事实证明,这样的疑虑是不必要的。事实上,网站反而使更多人认识博物馆,并间接鼓励他们进行实地造访。有参访博物馆计划的人会发现,内容丰富的博物馆网站是协助他们事先准备的好方法。

研究你的观众

观众调查让你了解你的观众、他们的参观模式、需要以及态度。这些调查的结果告诉你未来该如何规划。观众调查分为两种形式:质的调查(qualitative)和量的调查(quantitative)。

重点三

了解你的实际观众

实际观众(即那些登门参观的人):你越了解你的访客,就越能够为他们事前计划并做好准备。

1. 你知道你目前的观众是哪些人吗?
2. 这些人中的哪些人、多少人会再访?
3. 你现有的观众资料是如何反映有多少访客来自于当地社区的? 是相同的观众群还是不同的? 你认为该资料是否应如实反映当地社区的概况? 有多少人是独自参访而不是跟家人或其他团体一起来的?
4. 有多少是当地观众,有多少是别的地区来的游客?
5. 有没有注意到任何季节性的参访趋势?
6. 在不同的星期/月/年的时段,在人数或类型上是否有什么不同?

重点四 练习一：了解你的潜在观众与虚拟观众

无论是一小群馆员还是一位馆员，都可利用下面的内容来分析将潜在观众转化为实际观众，并发展与扩大虚拟观众群的可能性。

潜在观众（那些现在还不是观众，但你希望吸引他们前来的民众）。他们可能与现有观众是同类人群（比如研究人员），但你知道，可能还有更多的人也要使用你的研究设备。

1. 你需要做些什么以吸引新的或不同类型的观众（例如：学者与研究人员，有小孩的家庭，来自学校或大学组织的团体）？

2. 你的开馆时间是否方便于那些想要前来参观藏品的一般公众或特定团体（例如学生与研究人员）？

3. 出于特殊使用目的而设的开馆时间以及各种安排的细节，这些信息可否轻松获取？

虚拟观众（通过网络或邮件使用博物馆、博物馆设备以及信息的人）

4. 如果你的博物馆已有自己的网站，看看它们对使用者和拜访者的亲善度如何。

5. 拜访者需要点击多少次才能获得想要的信息？

6. 图像以及文字风格是否清楚地传达了对拜访者表示欢迎的意思？

7. 博物馆是否能够辨识出观众的不同需要？

8. 博物馆的网页是否有意无意地对观众的优先顺序做出了暗示？例如研究人员优先，家庭观众最后。

9. 如果你的博物馆尚未有网站，可先检视几个不同国家或地区的同类型博物馆的网站，并利用上面第 5 项以及第 8 项问题对其进行评估。

10. 利用这些分析来改善你的网站或为博物馆未来的网站规划做准备。

通过质的研究，可以得知人们参观博物馆经验的反馈。这种调查可以让观众表达他们的观点、态度，或观察他们是如何规划他们在展厅里的时间和参观路线。量的研究是收集统计的数据资料，例如有多少参观民众，他们住的地方离博物馆有多远，有多少人是搭乘公共交通工具或自己开车来的，也可得知有多少观众是来自当

地居民。大部分的博物馆通过采用多种不同的方法综合这两种形式的调查,例如以关注某群体或追踪的方式,采用开放式问题做一对一的访问。

进行观众调查前需要规划。开始要思考的重点在于调查的具体目标是什么,收集到的信息可能产生什么结果。这些问题将决定你的调查将采取何种形式及你要提的问题。同时你也必须思考这些资料将以何种形式呈现在不同的阅读载体上(如一份报告,数据表,建议清单)以及将供什么人阅读(例如,政府人员,馆员或展览设计人员),以方便他们使用。必须把之前的调查资料整合以避免重复。你也可能要用这些信息作为基础资料,以呈现这几年间的趋势,因此在收集资料时需特别小心,要依据相同的标准作持续性调查。

重点五 一些观众研究技巧

问卷调查:此种方式可由观众自行填写一份印有问题选项的简短列表,或是勾选适当的选项。比较复杂的问题可能需要填写较长的答案,通常需要有一名采访人来确认问题已经填写完成,并免除观众自行填写答案之劳。可通过提供点心或小礼物给受访者来帮助他们放松,并答谢他们接受访问。

重点关注群:可从一般民众中选出 5 至 9 位人选构成一个群体,事先发出邀请,以分享他们对某些议题或发展的想法:例如可询问一对父母,他们认为一次成功的参观经验的特质是什么。这种方式能方便深入发现一些观点,并且让民众对你的工作感兴趣。然而这是相当耗时的工作,并且需要一些管理这些团体的技巧,以便让所有人都感到自己做出了充分的贡献。并记住,至少给参与的观众提供一些点心。

邮件及网络调查:可根据网站访客名录、团体报名登记表或通信记录名址寄送问卷。这种方式既快速又有效,而且花费较低,但同时,这也只能代表某种类型的观众的想法。如果你有网站,可通过网络问卷调查以获得更多的信息。

观众留言簿以及意见簿:是获得观众主动提供的观点以及想法的最佳方式——这种方式常被当作宣传资料,并可视之为大多数人可能有的态度指南,但不能视为唯一的指南。

有价值的信息可通过与观众进行一对一的讨论、让观众自行填写简单的问卷

或通过个人观察获得。通过这些方法收集而来的所有资料都有缺点,有的是缺乏准确性(例如,计算经过门口的人数),或在选择观众上有不自觉的偏向(例如,只选择那些看起来有时间的观众)。若想要资料有效,调查的数量是相当重要的。举例来说,对小型博物馆做一般性的观众调查,大概需要调查 500 人;而较大型的博物馆则需要 700 至 1,000 位。同时,若要调查观众对一项展览的反应,至少需提供 100 份样本。(国际观众研究组织的网站——The International Visitor Studies Group,见参考资料——提供了更多此类方面的建议。)

可以考虑与大学以及市场调查公司合作,以获得如何规划优质信息调查的基本技巧与知识。

观众类型以及他们的需要

我们每一个人都可根据不同的标准而被编入不同的群组。

下面所形容的群组并非唯一群组,当然,一个人可能同时、或在一生中的不同时期,被编属在不同的观众类型中。

个人:这些人通常为了某一特定的目的而参观博物馆,例如看一个特定的藏品或展览,也可能是出于学术提升或个人喜好,为了研究兴趣而前来。身为独立的学习者,他们希望能获得与物品、收藏品有关的详细信息,或者在博物馆指引下获得其他资源。他们可能参与由教育部门的馆员或藏品研究员规划的研讨会、系列演讲或导览。这个群体的人也可能包括退休人士,他们的听力以及视力也许已经减退,所以希望能提供印有较大字体的说明板或语音导览设备。他们喜欢将时间花在研究陈设或绘画上,如果博物馆能提供便携式凳子,或在展场空间提供固定的适当高度的椅子,将获得他们的认可。

独立的成人社群:这些人通常是因某种社交目的而组成的一个成年群体,他们可能将自己在博物馆的部分时间用于与他人交谈,或是放松自己上。博物馆提供一个“安全”且具美感的环境让人们见面聊天。博物馆需要认识到自身所具有的这种社交功能,并提供适当的座椅休息区、咖啡厅,以及其他适于小规模会面的空间。

家庭群组:这一类型的观众群因其年龄与兴趣的不同,产生了相当广泛的需求。鼓励家庭来参观,就意味着博物馆鼓励人们从小培养参观博物馆的兴趣,并为生活创造一种社交行为模式。家庭群组通常延伸到包括表兄弟姐妹以及其他亲戚,

并且可能是国内旅游的主要组成部分。有少数博物馆会认为他们的藏品并不适合儿童,但若经过有创意的思考,即使繁复的知识主题都能通过特别的展示、活动或传单与测验的方法转化成易于接受的形式。家庭群组也包括了可能在任何属于自己的时间里再度造访的成人。一个成功的博物馆会将目标设定在如何欢迎家庭群组上,而非只是容忍他们。

教育团体:视参观博物馆的群组人数及博物馆内教育馆员的角色而定,也许需要做下列的安排:提供摆放手提包与背包以及外套的空间;提供能让团体在抵达时讨论活动计划的聚集空间;如果是长途旅行的团体就要提供吃饭的空间,以及供记录用的剪贴板或记事本;由于许多团体会乘大巴抵达,因此提供一个安全的下车处以及巴士停车处是必须的。具有大学或更高教育程度背景的团体里,通常包括艺术系学生,需要给他们提供移动式凳子以供素描时使用(这老年长者也可使用)。

重点六 练习二:让家庭群组对博物馆产生亲和感

参看下列清单,并思考你的博物馆目前是否能让家庭群组产生亲和感。可通过一些简单实际的方法来辨识需要改善的地方:

1. 是否包括涉及儿童参与的活动,特别是在节假日期间,例如游戏测验或特别展示?与教育部门的馆员保持密切联系可帮助规划这一部分。点心则需包括低价位的食物,或者提供一个让家庭和群体享用自带餐点的地方;
2. 盥洗室/厕所设备应该包括供年幼儿童使用的较矮的洗手台以及马桶,供母亲更换婴儿尿布的设施(这项设备通常与供残障人士使用的厕所规划在一起,他们需要的空间范围较大,以方便看护员能同时提供帮助);
3. 有小孩的家庭可能携带手推车(婴儿车),展场是否允许使用手推车?
4. 博物馆是否能提供小型推车或婴儿背袋?
5. 其他家具,包括在咖啡厅里的高脚椅以及供小朋友站立的小箱盒,以方便孩子站立在上面看到展示柜。
6. 记住,孩子满意也就意味着整个家庭满意,同样的,一个快乐的儿童观众也会长大成为成年观众,最后也会成为父母观众(甚至成为负责博物馆政策以及决定资金政策的领导者)。

重点七

1. 规模最大的参观团体人数是多少？这样博物馆可以对几个关键区进行调整以提供空间,例如一般展场、特展区域、博物馆商店或咖啡厅。
2. 是否有团体预约系统可以使用? 使教育领队可以事先预约一个展场 / 空间,以确保整个建筑不会变得太拥挤和不安全。

重点八 国内及国际游客:

这一组的观众并没有很多时间逗留,因此小本的导游手册或标示博物馆重点的简介,将对他们有很大的帮助。另一需优先考虑的是提供翻译。提供经翻译后的导游手册或不同语言的导游和语音导游设备。其他应该考虑的问题如下:

1. 若由当地旅游局或旅游公司提供导游,那么你怎么确定这名导游接受过博物馆导览训练,且达到了博物馆的标准?
2. 博物馆是否需要考虑可同时接纳多少团体进行参观?
3. 在开馆时间内,博物馆是否有足够的空间供团队集合以及休息? 博物馆的展区、商店以及咖啡厅能容纳的最大团体人数是多少?
4. 是否有预约系统可使用,以提前计划导游工作?

有特殊需要的观众(身心有障碍者)

以上所有团体中都可能包括有特殊需要与要求的个人。残障人士服务以及设备的信息,必须写在一般观众可使用的资料里。所有的残障人士都应得到与一般公众相同品质的关注,而不是受到降格的待遇。有特别需要的观众经常会由朋友、亲戚或看护人陪伴,博物馆里负责收费的馆员通常在了解情况后会给陪同者或也给残障者本人免费入馆的优待。

所有相关的馆员都应接受专家训练,训练者本身或许就是残障人士,或是曾与不同残障者共事过。为残障者做特别安排的博物馆会发现,这些措施也会受到其他观众的欢迎。例如提供斜坡道或电梯来代替楼梯,这不仅帮助了坐轮椅者,也帮助了使用儿童推车的家庭,以及任何走路有困难或携有重物的人。

在地方 / 区域以及国家层面,应该有专业人士给博物馆人员建议或训练,以帮

助博物馆建立起基本标准。若这项协助在地方或国家层面上无法提供,就应与该领域的国际专家或组织合作。

对轮椅使用者:需考虑斜坡道、能够容纳使用轮椅的残障厕所、确保展场的展示都能让使用轮椅者看到(该问题也与儿童有关)、调查展示柜周围、走廊、礼品部以及咖啡厅,要有足够的空间让轮椅自由地移动。一个包括有残障人士的顾问团,例如轮椅使用者、视障人士或听障人士,都会有助于测试设备、座椅的规划以及展示设计。(参见1998年Dodd及Sandell所著相关文章。)

有轻度或重度视障问题的观众需要较大的字体或盲文板。建议字体大小不要小于14号,而16至18号字体大小的适用性较广。文字应使用白底黑字或黄色背景。许多博物馆在展场入口处或展示柜旁,放有这些书面展示说明的卷标资料夹,可以方便使用。语音导游系统是另一种不错的选择,但也伴随着操作问题。许多博物馆提供了展场的立体地图,可供个人独立使用,而不用总依赖身边经过的人。有些观众由导盲犬陪同前来,它们需要饮水,当然也会出入展场和其他公共区域。(参见英国皇家盲人学院及英国的博物馆协会——博物馆实务网站。)

听障观众期望,所有的常规导览、演讲以及其他活动都能设定一个专门的日子,并在那天配备有手语翻译员。有些博物馆有受过手语训练的馆员,但仍要记得,有些听障者并不使用手语,而是读唇语。(参见英国皇家听障学院所给予的相关实际范例及建议。)

有学习障碍的人(有些国家指的是智力障碍者)将需要特别的物品来帮助他们集中注意力,这也需要馆员给予敏锐的支持,那些有精神疾病的人也同样需要帮助。我们建议馆员能密切地与这些领域的专家们合作,获得专业的建议,例如:什么样的材料与活动是最合适的。他们还可帮助训练馆员。

观众服务的规划与管理

为确保有效的观众服务,并将该承诺全面地融入机构内,博物馆可以采用几种方式,让职员能够协调、沟通、分享专业知识、规划,并且将服务传递给民众。尤其需要至少三方的介入:馆长以及其他高层主管、观众服务团队以及博物馆的公关团队,如下:

馆长及高层管理团队

为促使全馆对观众服务的兴趣,需要馆长以及高层主管团队(SMT)的承诺。他们需要创立一个适当的处理结构,以设立目标、经协商通过标准、评估优缺点。若能指派这团队当中的一人全权负责观众服务,将会很有助益。这个人必须监督团队定期举行会议,讨论观众服务的议题,在预算上编列适当的金额分配在观众服务上,且应定期与观众服务团队与公关团队(参见下文)举行会议。馆长以及高层主管团队需要决定观众服务政策,例如能提供多少金额用于公众使用、商店开放、数据库研究,以及提供财务预算。馆长以及高层主管团队也应将这些重要议题在年度报告中体现出来。

在财务方面,馆长及高层管理团队当然必须首先考虑观众服务的投资,特别是需要做建筑工程、设备与修理时。一座博物馆的具体环境对观众有很大的影响,包括他们的舒适度、参观展览以及参与活动的感受。很显然,一些因素如灯光(人工或自然光)、地板表面、贮存设备的风格与类型、油漆颜色,都可使一个人感到平静、放松,或紧张、不舒服。展场内应提供座椅,让观众坐下休息并思考;在休息区域摆放参考书籍并提供其他信息,也许包括能连接到博物馆信息服务的计算机,这些可使观众有个人独立感,并能鼓励他们进一步阅读、学习、再访。另一种经济的选择是在特定角落的墙面挂有可携式的轻便座椅。

有效的沟通分为两个不同的部分。馆员之间有良好的沟通渠道是必要的,这可以将所有观众需要的信息收集到一起。而另一方面,与观众的沟通绝大部分取决于能否使用有效的方法将信息传达给观众。这两部分的沟通必须携手进行,如果其中有部分缺失或不足,就会影响到信息的清晰度与实用度。错误的信息会使所有人都感到沮丧,正确却无法清楚传达的信息(例如没有良好设计的印刷品)则会偏离目标并且浪费资源。馆长及高层管理或许可设置一个沟通/信息团队(参看下文)来建立架构,改善面向馆内、面向观众的沟通速度及渠道。

观众服务团队

团队成员包括接待人员(观众服务台、电话总机)、展场安全人员、特别活动安排人员,以及教育部门馆员。事实上,应该包括所有第一线——基本上如果不是每

天、至少会定时与观众面对面的——馆员。团队需要决定谁负责什么工作、该如何协调他们的活动、每一个活动的(教育、趣味、安保及安全)目的。每一位负责观众服务的成员是否应该穿制服、佩戴识别证,或一些特别的装饰——例如领带或围巾——以方便识别?团队必须做的重要决定,也包括如何分配工作的时程表,以确保在开馆时间所有的公共区域都有馆员分布(对任何雇员而言,工作时间都有可能比正常开馆时间更长)。

另一个重要的决策和处理投诉的方法有关。以服务为导向的组织经常鼓励使用者诚实地表达他们对参观经历的意见,目的是从投诉的内容以及其他建议中学习。例如,许多醒目的展示标语会说:“如果您满意我们所做的,请告诉您的朋友;若有不满意之处,请告诉我们。”最好建立一个独立的反馈系统,以供观众与其他使用者表达赞美、投诉以及其他评语,因为有些人想为博物馆的改善提出建议,但并不希望被视为是“投诉”。

拥有一位资深管理人的观众服务团队需要建立一个系统,来监视与评估博物馆所提供的服务。在决定了服务的标准与程度后,馆员可以经常检查是否每件服务设备都已到位,且都符合必备的标准。应该进行什么形式的检查以及多久进行一次?由谁负责执行?这些议题是否按着方法、时间与正确度执行?如何在维持士气和员工动力的基础上解决这些问题?

公关/信息团队

这个团队将博物馆内负责不同工作领域的代表召集起来。它的主要任务是建立一个机制,通过它来收集信息、调查信息的准确性,针对不同观众采用不同的传播方式。其目的是为确保所有信息都是最新的、正确的,且容易获得。这样做不仅是为了公众的利益,也是为馆员自己。该团队可能包括了解视觉沟通的构图设计师、拥有优秀能力的编辑人员、观众的拥护者、观众服务团队的成员,及博物馆网站管理员或网页编辑。

公关/信息团队需要特别考虑:

信息:什么信息,传达给谁,如何传达?谁提供信息,多久提供一次?重点是需要设定一个实际的信息整合时间表——无论是每天(例如展场活动信息、团体预约、

重点九 发展关于观众评论以及投诉的政策和程序

无论细节性安排是什么,博物馆都应该有一份公开的、书面的政策,并说明处理此类投诉的方法。其政策以及安排应包括:

- 投诉及评论的处理程序应适用于与博物馆及其服务有直接接触的所有人员,无论观众是大中小学校群体、研究员,还是博物馆特殊服务的使用者,如考古、古董服务或来咨询有关事项的人;

- 提出投诉以及给予赞美或建议的人,应可以用任何方便的渠道来表达意见:在他们参观时或参观结束后,可以书面形式或通过电话(或经由博物馆的电子邮件或网页)发表意见;

- 对于那些在博物馆内现场提出投诉或给评语的人,若当值的馆员或资深馆员刚好有时间,应给他们对话的机会;

- 设计特别的表格记录观众投诉、评语以及其他回馈是非常实用的,因为这些表格可以确认是否所有的信息都被记录下,且博物馆应平等接受并做出回应,无论形式是口头报告、电话或信件;

- 要有馆员尽可能记录下所有口头或电话的投诉——最好使用正式的投诉评语记录表,并应要求表达意见的民众提供邮寄地址或其他联络方式,以供回复(或询问其他进一步的信息);

- 所有投诉都应保密,也不应因为他们提出投诉而对其有任何偏见;

- 应建立调查与回复投诉和意见的程序,并需确认:

- 要有充分的内部安排来立即展开调查与回复所有的投诉与评语;

- 所有的投诉或评语都应立即以文字形式予以确认(7天通常为合理时长);这些确认记录、调查时间点与回复的送出都应有一个时间表;

- 如果确实无法符合时间表要求,应在原指定时限内进一步邮寄信件或发送信息,以解释延迟的原因。

- 若投诉已被证明是合理的,那么博物馆应尽可能立即致歉,并说明已采取何种措施以避免问题再次发生;

- 所有回复都应询问申诉人或建议人是否对回复或处理方式感到满意,并告知他们若对任何处理感到不满意该如何进一步表达。

练习:调查你们目前处理投诉所考虑的方式,并草拟未来的方针。

空间使用)、每周(例如馆员休假、收集观众数据)、每月(例如活动日记)、每季(例如特展)、每年(调查所有基本信息是否仍正确,比如电话号码、旅游细节)。公关团队应检查哪些信息可以或应该提供其他语言的版本。

到馆以及博物馆里的标示:是否看得到、清楚且易读(对外国游客或许可以使用国际或其他符号与图像)?空间是否杂乱并显得喧宾夺主或混乱?在馆外应该在何处、放置多少标示?民众从哪里开始接近博物馆:巴士站牌、停车场或行人道?是否已将不同入口都清楚标示出(有些博物馆有一个空间较大的学校团体入口或坐轮椅者入口)?

馆内方位指南:博物馆可以是一座复杂的大型建筑物,即使是一个小型展览也会充满着物品,而且复杂的参观路线会使观众感到疲倦与慌乱。没有人喜欢迷路,迷路会带来紧张与焦虑,浪费时间,而且可能会使人忽略所有经过特别设计的知识点与乐趣。博物馆应该提供制作良好的小型地图,图上有展场位置图、标示所有的展场入口、楼梯以及电梯。同时,也应训练所有馆员指引方向的能力,因为人通常会犹豫是否该进入他们不知道与看不到出口的地方。

特别需要注意的区域

询问台/接待处:拥有一个能让观众获得信息的中心地点是很重要的。这类地点通常都摆放着一张桌子,上面放着展场的平面图以及活动手册以让人识别,并有馆员负责监督与回答询问。对博物馆而言,这也是重要的安全检查点(检查观众所携带的包),以及紧急、健康和安全管理处(例如在火灾事故发生时可在进行安全及镇定的疏散工作)。然而,馆员在这方面的多重角色常常使自己及观众都觉得困惑。因为这里可能是观众进入馆内受到欢迎的第一个接触点,桌子的设计应让人感到舒服且易于使用。具体来说,例如,桌子的高度与外观不应成为阻碍,这也包括了馆员接待观众的态度与方法。担任接待工作的馆员应受过客服训练,且有乐于与公众接触的性格,因为他们所有时间都要放在关注观众以及他们的要求上。

放置雨伞、外套与包的衣帽间:这个衣帽间必须在开馆时间内一直开放,且必须有一张关于博物馆责任限度的说明告示。在近入口处是否有清楚的说明标示?在观众多的时段(闭馆之前)你如何组织馆员来帮助工作?

盥洗室:在开馆全程时间内,按时检查其清洁状况、肥皂、毛巾与手纸,而且每

天要定时进行清洁,检查其运作是否正常。其他关键问题包括:这些状况是否已清楚地标示出?它对坐轮椅的人或给婴儿换尿布的人是否合适?

咖啡厅或餐厅:参观博物馆是很累人的,人们需要一些点心(来补充能量),特别是对于那种会在博物馆待上很长一段时间的观众,或者那些在到达博物馆之前可能已经历了一段长途旅行的人。咖啡厅规模根据博物馆的整体预算而定,因为至少在小型博物馆里,点心贩卖的收入是肯定无法完全负担馆方人事及设备费用的。但是,博物馆即使只提供咖啡、茶与小点心,也可让观众拥有完全不同的博物馆体验。咖啡厅也是一个宣传未来活动以及预展的理想场所,也许可以将保存的藏品从库中提出,在咖啡厅做展示。若无法提供饮食,那么博物馆最起码要有饮水机或饮料贩卖机。

商店:当观众在此处购买导游书籍、目录、复制品、纪念品与询问信息时,很明显,这是观众会遇到馆员的另一个地方。那么商店应该出售些什么,以什么价格出售?是否有非常低成本可供小孩购买的物品?顾客是否可以从馆外订购?是否有出版物、复制品以及纪念品的目录,如果有,在博物馆网站是否看得到?博物馆商店的营业时间?商店与其存货有多少储藏空间?如果空间很有限,如何决定货架的范围及大小?商店的灯光是否够亮?是否有足够的空间供民众浏览?

户外空间:拥有一个户外空间,如一座花园,可放置无法在博物馆室内进行展示的大型或较重的物品,这对观众非常有好处。它可让人们在此进行沉思、回忆,有机会转换到另一个环境中。长凳以及遮阳设施是必须的;如果要想获得家庭观众的欢迎,还可以设置一些简单的游戏设备,游戏主题可以从藏品中获得灵感,那也会非常受欢迎。这样一个空间也是举办活动的理想之处,或出租以供私人活动使用。

重点十 从观众角度出发的检视清单

以下练习可以帮助博物馆监控并评估馆内的标准与设备。它们所收集的证据有助于为未来工作排定优先级。评估是用来检视及精炼其步骤、结果与成效的机制。评估可在一系列特殊行动的不同阶段进行。

1. 在一开始,“前置”评估 (**front-end evaluation**) 是在执行项目的规划过程中测试这个想法或原型;

2. 形成评估 (formative evaluation) 能够让你做出修改或改善;

3. 总结评估 (summative evaluation) 让你有机会收集广泛的证据来总结该项目的优缺点,以供未来执行工作时借鉴。

练习三:询问两位新进馆员(不论其资历,不管他们是清洁员、展场人员或管理人员),他们可以执行下面的检视清单,并可自行加入自己想到的任何问题。用下面三栏来为博物馆的状况评分:(1)好 (2)适当但可以改进 (3)不及格。利用其测验结果来为下一年建立执行计划。

这个练习应至少每年进行一次,看看情况是否改变。当然需要通过讨论明确什么是“好”的定义,这样可以鼓励所有人都来参与。

一般指标:是什么能让观众感受到博物馆在认真地对待他们?同时也显示出博物馆也关心他们此次参观的质量?在你的简介、网站,以及博物馆入口布告牌上,是否有简短的字句声明你的这项目的?

抵达:到达博物馆的道路是否容易识别?是否有给驾车者及行人的道路指示标志?在哪里停车?走路到入口有多远?靠近入口处是否有供残障者使用的空间?

欢迎与方向指引:谁来欢迎观众?他们是如何欢迎我的?他们是否有礼貌并且提供了正确的信息?抵达时该做的事是否清楚?厕所、衣帽间、服务台、教室、展场都在哪里?我如何得知今天有什么活动?哪些设施可供家庭、孩童、残障者,以及想来此做研究的人使用?距离闭馆还有多长时间?是否收费,多少钱,是否有儿童折扣,对年长者呢?我可以拍照吗?可以使用幼儿推车或婴儿车吗?

展场:视觉上是否被展示所吸引?空间是否吸引人或是太昏暗?我能看清楚说明标签牌吗?灯光的方向是否恰当?展场是否过于吵闹或太空旷?我能了解展示的知识环境与内容吗?除了从标签牌上,我是否得到更多有关展示单元的说明?我该去哪里找?我可以坐在哪里?以小孩的程度,他是否能学到什么并同时感到愉快?展示单元的高度是不是能让每个人都感到舒适?我如何从一个地方到另一个地方?我如果有疑问可以向谁询问?我如何分辨出可询问的人员?我可以有地方喝东西,或者吃点什么吗?餐点价格便宜吗?我可以坐在户外吗?有盥洗室吗?

重点十一 观众服务的研究

练习四：

请一些民众(最好是非固定的观众)做练习三,来观察、比较观众和馆员的反应。该练习可采用在展场与观众随意对话的方式进行——这里获得的观点需加入观众服务行动单中。

练习五：

两个博物馆馆员在同一时间参观一座不熟悉的博物馆或其他观光景点(文化遗产地、游乐园、购物中心,不管是公共或商业设施皆可),并记下他们从一个观众的角度来看、认为做得好或不好的地方。他们所采取的是什么标准?他们的反应及评语可告诉不同的团队/群体,并与之进行讨论。应将这种机会提供给所有馆员,特别是观众服务团队的馆员,因为当一个人亲自有过某种经验后,会将这种瞬时反应(情绪上的或知识上的)带回给馆内的人。

结论

对博物馆观众来说,如果要让他们获得可学到最多东西、享受最大乐趣的机会,就需要使他们感到受欢迎、安全,并确信展示出来的藏品至少有一部分是出于他们的利益考虑,是他们的部分文化遗产,并让其了解这些遗产在当今社会的作用。满意的观众对博物馆越来越有价值,因为他们不只可以衡量一间博物馆是否成功,也可以成为固定的回访观众,甚至能成为热衷参与的支持者或拥护者。要达到这种效果,博物馆及其每位馆员都需要规划并参与观众服务,提供并改善民众使用、了解和享受馆藏乐趣的设备。一位满意的观众是一座博物馆经营有的放矢且具备专业水准的证明。

更多信息

英国的博物馆协会,特别是其出版的季刊《博物馆操作实务》(*Museum Practice*)提供了广泛的相关实用资讯,例如,博物馆服务、使用、设计、标签牌,成为该机构会员的博物馆均可收到免费季刊,并有权在其网站浏览过期刊物。有意者请联络

其编辑，英国博物馆协会地址是 :24 Calvin Street, London E16NW，网址 :<http://www.museumsassociation.org>。该网站还有更多的关于观众服务、观众研究以及博物馆以外领域顾客服务的文章,包括休闲服务、旅游、遗产、文化及商业管理。

博物馆功能背景下的博物馆教育

科妮莉娅·布鲁宁豪斯－纳拜尔

Cornelia Brünighaus-Knubel

Head of Education Department, Wilhelm Lehmbruck Museum, Duisburg, Germany

博物馆是用来做什么的？努力收藏、修复以及陈列物品的目的是什么？这当然不仅只是研究人员的职业性修复工作，或者那些在各自领域做研究的人的工作；这也不仅是一个国家骄傲地展现其文化或世界遗产的场所。事实上，博物馆的目的是为了使知识以及藏品被公众、被不同年龄、不同背景的人所分享，并使他们能够参与到知识学习与文化交流中来。同时，非常重要的一点是，博物馆的每一个举措都应以服务公众及教育为目标。

博物馆给正规的学校教育附加了特别的价值，成为教育的一个非正式部分，它扩大了正规教育的内涵，并提供了不同的学习、享受以及讨论方式。所有博物馆专家，无论他们的工作或专长是什么，必须要有强烈的信念，去尽可能地促使各年龄层、各社会阶层的人发现、了解人类起源的重要性，分享人类发展文化与地球自然

遗产的知识。

从幼童到退休的老人,从小于 3 岁到超过 93 岁,各年龄层的人都可以在博物馆得到持续的教育:个人享受开放的、非正式的参观,以及与其他人沟通的机会(通过戏剧或音乐会的不同方式);团体则可拥有与他们平常学习环境不同的经验。博物馆的教育服务也增加并补充了了解与享受藏品与展示的经验,作为博物馆整体目标的重要部分,教育应该被视为博物馆政策的主要目标之一。缺少了这样一个政策的承诺,博物馆教育容易被看成是以增加观众人数为目的的市场营销手段。

藏品与教育

博物馆所有功能都相互紧密关联,博物馆教育因与藏品的本质有关,也不例外。无论是物品的组成或自然历史标本,科技物品或档案资料,对每一种藏品都需要进行缜密的分析,要与科技人员合作,以提出一个特定且相关的教育方向。在确定目标后,即可设置教育计划以增加对物品的了解,并了解博物馆相关管理及科学任务。

以上不仅适用于在博物馆举行的教育教学座谈会,也适用于考虑长期或短期展览的教育导向与内容。每一个步骤都应该以对游客负责、对藏品和物品的本质及其要传达的信息负责为指导原则。为公众开办陈列及展览时,选择物品应依照藏品的内在主题和公众的兴趣而定。展览主题可根据所关注的目标团体的不同、特定的当代议题或社会的特殊需要的不同而有所区别。

博物馆藏品里的物品或标本包含着各种信息,找出与你的不同观众群相关的信息,确认内容是重要而且需要被传递的,然后运用这些知识来决定要策划哪些活动课程,并选择可完成学习的方法。

遗产与教育

对于很多博物馆、特别是与社区相关的博物馆而言,在制定一个结合博物馆教育与管理工作的政策时,当地的传统与地区文化非常重要。不同的博物馆保存了相当广泛的不同遗产,比如,有的反映了国家或国际资源与价值。在这个史无前例快速改变着的时代,人们容易处在遗忘或忽视历史和文化传统的边缘,也会缺少对自身文化及其他世界遗产的知识。博物馆及其他机构应对物质与非物质文化遗产进行研究、学习、保存,通过教育观众的功能,使自己成为鼓励并提升民众对自然、文化及

美学遗产认知的完美地点。

发展与管理博物馆教育

如果博物馆将自己视为一个有强烈社会及教育使命的机构，那么建立一个有效的教育服务则是必然的。大约早在 1965 年第八届国际博物馆协会大会上，国际博物馆协会采纳了一项声明作为政策，其中说道：有鉴于博物馆的教育与文化传播的作用日益显著，博物馆应该雇用具有博物馆教育专长的人为馆员——可以是合格教师，并给予博物馆的基本训练；也可以是学者（包括研究人员），并给予额外的教育方法训练。

遗憾的是，大约 40 年之后，教育仍常被视为处于次要地位。即使是有专业教育部门的博物馆，教育部门的职位与地位在博物馆的组织里仍然不高。最好的例子是，以观众为导向的博物馆早在博物馆正式开馆之初就已任命教育人员，并在博物馆发展团队中工作。然而，仍然有许多博物馆并没有教育部门，即使博物馆意识到他们对公众的责任并决定成立一个教育部门，但很多时候成立之初只有一个人，这位独立的专家常被期望以实现上列的所有任务。

该由什么样的人来担任此职？大多数国家并没有为博物馆教育专业储备特殊人才。替代性地，如今出任此类工作最好的博物馆教育人员通常在不同的领域里取得了相关资格（一般为硕士学历）。许多博物馆人员根据本馆的主题进行研究，例如：考古学，生物学，历史学，物理学，或者学习教育学、心理学，以此为自身提供基本的教学知识。因为对博物馆教育人员来说，他们需要在学术上被研究藏品的同事所尊重，这一点有着决定意义的重要性。所以除此之外，无论是通过专业的（研究生）课程，还是在博物馆里在职受训，关于博物馆学的训练是绝对有必要的。一些正式的教师教学课程就很合适，但有一点也需要了解，博物馆里的学习与学校里的学习是非常不同的，特别是对只开展正规学校教学活动的国家来说尤其如此。

当博物馆决定提供教育服务并且找到合适的人来执行时，新的教育人员必须制定一个大纲、政策及相关计划。这些必须根据博物馆的状况来确定实际可行的内容，特别是评估馆员、时间、空间以及财政状况。一个有效的教育服务最起码需要一个全职、专业的领导人，他要能够处理包括管理以及行政层面的工作，同时负责教学及其他教育工作。

长久以来的经验显示,有一位教育人员胜过没有,但一个人无法执行所有的任务,特别是当中小学校、大学、家长以及更多的公众认可教育活动的价值时。一般的情况是,由于缺少必要的行政助理,一位资深教育人员不得不执行例行的秘书性工作,例如订位、发送公众资料或印制教学及学习资料。这样做不仅低效,而且是对人才的浪费。

公众对教育服务的要求,使得博物馆需要增加额外的专业馆员参与导游、教学工作,以及运作教育工作室及其他活动。自由职业者或非全职的馆员通过适当合约的安排及监督,可以实现许多这类功能。然而,这些馆员需要接受教育人员或其他专家的训练,以达到任职标准。这些训练以及持续的专业发展需要包括广泛的主题,比如如今的学习理论、心理学的知识,以及关于博物馆主要问题的新研究,也包括沟通、发表成果,以及其他与工作相关的专业领域,如历史文物的知识及技巧等。因此博物馆教育人员必须同时是领导者、管理者以及真正的团队工作者。

博物馆内外的联络关系对教育人员的工作非常重要,它们可以帮助针对大众的说明性工作,也可以成为新合作的来源,从而开拓教育人员的专业水准,提升教育人员提供的服务水平。最重要的是,联络关系可以协助解决问题。与其他博物馆专家的合作应受到重视,对一个缺乏经验的博物馆教育人员来说尤其如此。

与其他博物馆工作者的沟通——既包括博物馆内人员,也包括来自其他地方的——对于交换观点、建议以及方法极其重要。这些沟通帮助博物馆教育人员了解最新的议题、研究以及论点,进而使她或他的个人水平符合专业需要,并更加了解那些“被服务的”物品。博物馆外的联络关系可以是国家(例如,博物馆协会)或国际级别的(例如,国际博物馆协会),如果这些都不适合或无法取得联系,你也可以自己发起组成一个人际网络。除了这些专业的联络关系,通常需要一些耐心来培养同地方的个人联系:身为沟通专家,博物馆教育人员可以连结机构、民众、团体以及个人,开启合作的道路。

博物馆教育与社区

博物馆作为公众感兴趣的机构并为公众所使用,它需要被明智地置于其所在地方、国家或是国际性社群的中心。博物馆教育人员在制定博物馆任务声明、政策以及计划程序上,承担着特别重要的任务。他们能为政策的制定带来特别有价值的

观点,因为他们与公众有着紧密的接触,他们了解社会中的不同团体,特别是年轻人的期待及可能的反应;这些人都应被视为是博物馆未来的观众。

评估博物馆教育政策与课程规划的原则及优先顺序

每一个博物馆都是独一无二的,博物馆教育人员与研究部门的同事商议时,需要询问一些基本的问题,以协助分析并规划教育活动。根据不同的情形会有所区别,但大致可以归纳为下列问题:

关于地理状况:

1. 服务于大型或小型社区?
2. 四周环境属于都市 / 工业区或农村?
3. 博物馆是否与所在的地理状况保持有效的联系?

关于民众的社会及文化结构:

4. 潜在的观众是谁?
5. 我们希望哪些观众及使用者到博物馆来? 为什么?
6. 社区的文化传统是什么:是否与博物馆的目标及政策有关?
7. 社区所需要面临的现代问题是什么?

关于博物馆学的问题:

8. 主要藏品是什么?
9. 起源是什么?
10. 博物馆对外界团体,如国家、城市及其他赞助团体或赞助者的义务是什么?

关于财务:

11. 教育工作专用的补助金来源是什么?
12. 博物馆对于教育预算最有效的、可使用的方法是什么?

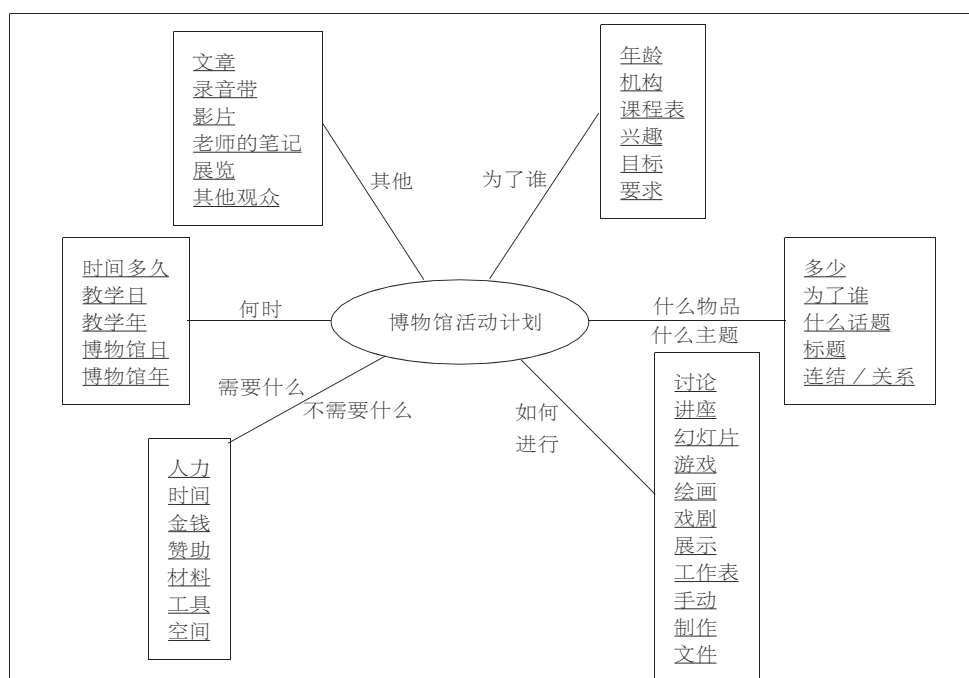
博物馆教育人员作为博物馆与公共关系方面的专家,必须了解不同观众群的需要及期望,例如,在讨论新的展览时,博物馆教育人员必须贡献他在博物馆全局管理上的知识。身为工作团队的一员,教育人员应该提供有关他对这个观众群的观点、他们的知识能力与兴趣等重要的信息。这需要对目标观众群的定位以及如何定

位有一个清楚的定义。教学活动一定要从对一件物品或一组物品的分析着手发展。

可以提供许多不同的方法:对个人观众,无论是成年人或小孩,特殊团体或学校,他们不应只被视为文化或知识的“消费者”,而更应将其看成是学习过程中的伙伴,因此,博物馆教育者的目标应该是与观众沟通各类价值,包括文化、自然史、艺术或科学等方面,可借此帮助他们掌握这些知识,且教育者可以借自己在此领域的经验加以参照。

博物馆教育在教学及学习方法上的选择

为传达博物馆物品的内涵,并帮助人们增进了解,可采用一些教育方法。这些方法及媒体将焦点放在被动的接受者身上,学习的过程牵涉到思考、理解、检测与识别。有些人鼓励观众积极地参与并观察藏品和陈列,或是通过美学性、技巧性、社会性或研究性的活动去研究单独的文化物品。



图一、规划及管理博物馆活动计划的问题(摘自 Eileen Hooper-Greenhill,《博物馆与美术馆教育》*Museum and Gallery Education* , Leicester University Press, 1991)

展示说明牌及独立标题

最起码要提供每件展示物品的信息,例如:等级、功能、起源、材质、年代及内容。如今的大多数博物馆利用文字板、单件物品的说明和标签,均提供了更为全面、完整的信息,包括整个展览的主题、每一件单件物品或所有群组物品的背景。经组织前来的博物馆教育团体,在参观公共画廊时可能需要向其中的年老团体或学生额外提供适用的信息。

设计教育课程:基本的原则

1. 从观众的知识及生活经验出发
2. 提供沟通及讨论的机会,可以帮助学生了解新想法及合理的辩论
3. 提供关于感官及心灵体验的第一手经验,包括:
 - a. 观看
 - b. 描述
 - c. 触摸
 - d. 移动
 - e. 绘画
 - f. 游戏
4. 让学生或其他观众表达他们的个人体验感言
5. 提供个人自我发掘的机会及时间
6. 小心计划所有的教育课程,将当地学校年度教学安排列入考虑范围
7. 留给团队适应博物馆新教学及学习空间的时间
8. 在参观前就在课程中设立要准备的事项(例如安排学校教师进行预先参观,或提供训练课程,或事先提供文字资料或学习材料),并在参观后做跟踪了解
9. 评估每一次的参访或课程的安排,并考虑下次变更的可能性

博物馆教育专家在计划及设计陈列与展览时可以为馆内同事提供极大的帮助。他们可解决理解程度、语言程度、字体及图像设计、沟通上的问题,并且在展示概念与具体目标上,针对特别的单一物品或群组物品的价值提出建议。

导览及教育对话

在博物馆教学方法当中,传统方法大部分依赖于以演讲作为教学媒介。然而,这种正式演讲方式应被相对非正式的对话与会话取代,特别是在与小孩、年轻人以及缺乏大学教育背景的人相处时。为了能够脱离学校问与答的教学模式,如今的博物馆教育人员应运用广泛的互动形式,鼓励学校儿童或其他参与者积极参与,运用所有的感官,并鼓励他们自我表达。不用向他们解释所有的事情,相反地,让他们自己发现、形容并体验他们所看到的。博物馆教育人员应该帮助人们自己去发现意义。

语音导览及视听设备

博物馆使用语音导览系统作为导游的替代品:可携带的卡带录音机或 CD 播放设备以及耳机。它们为个人提供了特别展览或博物馆重点内容的评论,这些评论及信息可以通过播音器或其他导览装置,针对展览不同的部分提供有针对性的评论及帮助回忆的声音(例如动物的声音,历史广播及音乐)。



图二、在雕塑展中探索艺术品,德国,威廉·雷布鲁克博物馆

通过语音导览系统可以很容易地传达信息，但代价是牺牲了与观众正常的对话及沟通。而有限使用可回放的声音对展览也会有很大帮助。视听导览系统如果被适当地使用，将会给博物馆教育创造极大的潜能。有声幻灯片、电影及录像剪辑短片可以使人们更有效地接受信息。视听媒体的好处在于可以将真实世界的信息带进博物馆，例如，一项工作的流程，人类或动物的行为，或对藏品曾处的环境进行描述。

教育空间

博物馆的教育宣传需要有适当的工作空间，该空间可以是为了教育展示的目的而设计的，用以解说一个特定主题的展览区域、教室、工作坊空间，或其他可以被学校、教育团体以及单独的观众在额外的时间使用的学习空间。特定的博物馆教育空间通常会提供辅助信息以及材料，以此让人们在展览中所包含的主题进行更深入、更主动地探究。

视觉与计算机媒体

在许多情况下，图像，如图形、地图以及照片，可以帮助说明概念，并形成清晰的连贯性。博物馆越来越依赖于利用计算机来达成同样的目的。运用网络联机的电脑终端，以及经特别程序设计的独立个人计算机，观众可以以互动的方式来学习有关科技、艺术或科学的过程，或是通过可自由选择的多种信息了解历史事实。

通过网络，可供公众使用的博物馆辅助信息越来越多，并且已经有一些实例显示，使用博物馆辅助教育及信息课程的“虚拟观众”人数已超过实际观众数目。虽然计算机信息及学习系统可以包含广泛的信息，但它也会分散人们对陈列及原始物品本身的关注。

教育性的展览

与以物品为主体的传统展示相比，一场具有教育性或教育学意义的展览通常以争议性的话题为导向。这可借由确立下列目标达成：(1) 教育目标在整体概念上占主导；(2) 内容、设计与教育辅助设施都必须与要传达的议题密切相关；(3) 展览的特殊目标群应有直接的优先权。相应的，主要应采取积极的教学方式。



图三、地方传统浮石制作常设展里的“动手做”工作坊,德国科布伦茨州立博物馆(Landesmuseum Koblenz)。

实用的作坊

作坊的活动,可以由一个在某领域中为专家的独立工作者,例如执业的艺术家、科学家或手工匠来执行,由此提供给观众一个探索制作与维护文化物品的可能,或是进行科学研究。例如,展示传统工艺,像陶器、木制品及金属工艺、烹饪、生火,或其他的当地过去的传统以及重新被发现的传统。通过运用原始的印刷、素描、绘画、雕刻及照相等技巧,可较容易地了解艺术。使用显微镜、挖掘、照相以及将物品的信息系统化以用于档案研究,都可以对科学工作做初步的介绍。

例如,对艺术课程而言,年轻人接触杰作是一种能传递美学以及设计原则(形式以及颜色、空间及构图)的方法,也很容易提升创造力及对文化物品的感受。但是,绘画及素描的工作坊并不专属于艺术博物馆的教育课程:它们在自然及文化历史博物馆同样占有一席之地。把看到的物品及获得的知识转化成艺术的形式,可以



图四、泡泡：在《泡泡(Seifenblasen)》展中的游戏性学习活动，德国，慕尼黑儿童博物馆(Kindermuseum Munchen)。

深化观众的学习及感官体验。

触觉展示及辅助

一些博物馆在一个可控的环境下，鼓励观众触摸经挑选的真实文化物品，比如一件特别的展示物或标本，或提供制作物品的材质样本，如石头、动物皮毛或织品。这种体验不仅对视觉障碍者，特别是视弱的学生及观众来说是无价之宝，而且与孩子一起工作的经历也同样弥足珍贵。

学习游戏

对小孩来说，玩游戏是对现实世界规则的模仿。因此，游戏及受到引导的游戏在学习过程中都占有重要的地位。竞争性游戏、技术性游戏、智力游戏、急智问答、历史性游戏等，都可以成功地转换到博物馆环境下。



图五、尝试技巧:在《从纸浆到书本》展览中的造纸工作坊,历史儿童博物馆(Kindermuseum de Historischen Museum),法兰克福,德国,1998/99。

教育示范

工匠、艺术家、技术人员或修复人员等专家,都可以在博物馆的环境中展示他们的工艺品及艺术作品。演员或有天分的教育人员可以扮演历史人物的角色,在博物馆里,与观众互动是很重要的。

角色扮演与博物馆剧院

在博物馆教育中,角色扮演通常是一次即兴创作的经历,该经历可由活动领导人员对角色或故事进行导演或指导,但并没有一个正式的台词及表演的指示。博物馆里角色扮演的主题不妨即兴发挥,可以是刚观看的绘画里发生的场景,或是历史事件的再次呈现。观众可以将自己对现今世界的理解融合进历史场景。

这种形式的游戏能很容易纳入旅游指南中,而且可以让观众一起动起来:这对需要与儿童及青少年互动的工作特别重要。除此之外,越来越多的博物馆在计划中使用较正式的剧院来进行表演,并通常会找包括专业演员及儿童/学生一同参与



图六、博物馆的视障观众通过用手触摸来感觉奥西普·扎德金(Ossip Zadkine)的雕塑。威廉·雷布鲁克博物馆(Whilhelm Lehbruck Museum),杜伊斯堡,德国。

角色扮演。

生动的场景

这项活动指的是团体的成员穿着画像中服饰的复制品,进行创作绘画与雕塑。观众通过具体的经验、姿态、手势及脸部的表情,可以根据个人的情况更好地理解与诠释内在的含义。

教学“工具包”

教学辅助工具及一组处理标本的工具可以收集在可携式的盒子、手提箱或其他类似的容器里。这些都可以提供给博物馆教育人员作为教学材料,或让观众自行使用。教学工具包也可用于博物馆馆外,作为提供给学校使用的外借服务。

工具包里的材料通常关注某类藏品及特定主题,这些主题源于博物馆的藏品与一般活动,可以提供广泛的补充资料并辅助学习,例如文字信息、图片、录制的声

音或音乐、复制品、可接触且未曾加工的原始材料、游戏、操作指南及学习单。

户外教学 / 发现之旅(参考下文的校外教学活动)

在扩展博物馆的展览及藏品主题时,可通过户外教学将观众的焦点拓展到馆外,例如,安排洞穴与猎场的短期旅行以同地质藏品联系起来;造访遗址、公共雕塑与历史建筑,可同艺术与文化历史博物馆联系起来;或者将考古发掘地当作考古学博物馆的教育活动节目的一部分。这些也给那些专业同博物馆有关系的人提供了机会。这些活动把博物馆的藏品同人们的日常生活联系起来,给参与者留下一个鲜活的印象。

“收藏 / 建档 / 陈列”活动

博物馆机构本身应该能激发民众的兴趣,而不仅局限在博物馆的物品上。因此,有些博物馆策划了带领观众参观博物馆幕后的活动。在一个教育性的展览环境



图七、角色扮演:像中世纪的修道士般写字。展览《从纸浆到书本》,历史儿童博物馆,法兰克福,德国,1998/99。

或是动手做的活动中,博物馆的技术,例如收藏、研究与最后的陈列都可以让观众探索。这种课程可以包括:访问博物馆里不同专业的代表,观察并参与工作的过程,进行角色扮演或模仿表演博物馆的工作,例如收藏、布展、处理难题的记录(如一次偷窃或一项损坏)。其目的在于让这些团体对博物馆以及它们所保存的遗产的价值有更深入的理解,让人们知道,在这里正在进行的工作是真实且令人兴奋的。

教育活动的支持计划(参看下文的非正式教育)

博物馆教育服务可以通过加强对活动节目的支持,来协助并增加固定的展示内容或短期特展。这种活动节目通常包括影片与录像、戏剧及音乐表演、阅读、课程及研讨会。

博物馆出版物

藏品的信息或是短期特展的内容也可通过传统的书本、书册或目录来传达。文字及图片可以强化知识并恢复参观展览时的体验。博物馆应随时将这些读者及使用者放在心上,这一点非常重要。若读者为小孩及青少年,出版物、导读及目录必须进行相应的设计,内容必须容易理解、有娱乐性,并且包含漫画及图片。相反的,程度较高的读者会欣赏有较为丰富信息的作品,包括研究人员及馆外专家较深入的研究成果。

馆外活动

延伸计划

如今的博物馆已被认为是与社会有紧密关系、且必须承担重要责任的机构。它必须服务于广泛且多元化的民众——热衷于博物馆的经常性使用者与支持者,不甚了解或完全不了解博物馆的人,以及那些从未接受过博物馆服务、从未参观过博物馆建筑的人。在另外一些情况中,有的人缺乏对博物馆的兴趣或从未使用过博物馆,很明显是由于博物馆处于难以到达的地理位置,或由缺少适当的交通运输系统引起。还有,经济上较不富裕的社区与个人无法承担到达博物馆所要花费的时间或金钱。

博物馆的外延活动计划可以克服这些阻碍,将经验与学习机会提供给学校,提



图八、工具包里租借的与北美印第安人有关材料，劳滕斯特劳赫-约斯特博物馆民族学博物馆(Rautenstrauch-Joest Museum Fur Volkerkunde)，科隆，德国。

供给社区内没有博物馆的个人，例如农村或偏僻的地区。馆外活动的目的是让公众都能了解博物馆的价值及服务，目的是在未来将他们吸引到博物馆来。

博物馆馆员、受过训练的博物馆志愿者或当地的老师驾驶巴士或货车，载运与博物馆使命有关的物品、学习材料和移动式工具包，通过展览或其他形式——例如工作坊、博物馆剧场等来开展活动。这种活动的教育价值通过传达概念以及博物馆教育人员专业管理得以保证实现。

博物馆教育部门聘用受过训练且愿意投入的人员(教师及其他教育人员、设计人员、手工艺人和其他专家)，他们能够与各种目标团体合作。选派这样的专家至博物馆馆外与不同的临近机构、社区中心、少数民族团体或学校合作是合理的。

地方图书馆、市政厅、学校、社区建筑或其他公共区域都可以作为举办展示的临时地点，且巴士或卡车本身就可以设计成为移动展览室。教学活动节目的设计通常会与当地社区的组织结合，博物馆提供馆员在巡回展览或其延伸活动中工作的机

会。然而,当这样的活动中包含有原始标本时,应执行相应的、适当的专业安全程序。

另一种形式的馆外延伸活动是租借服务,这可以成为“移动博物馆”或“博物馆车”的缩小版本。利用原始材料工具包或小型的教学箱,都可以完成教育性的展示。博物馆从馆外租借的工具包需要妥善存放,并向潜在观众宣传,加以管理以维持良好的状态。除此之外,许多博物馆的租借服务也必须向学校及其他使用者提供运输及藏品服务。因此租借服务会涉及到极大的工作量与费用,所以在规划时,费用就需要纳入考虑范围内。

博物馆较常使用的教育材料形式

学校常提出为正规教育课程及考试的程序设计材料的要求。然而,特别为辅助教学准备的工具也可以积极地使用于被动及主动的教学结构中。无论有没有博物馆教育人员的指导,该材料都可适用于所有不同年纪的孩子与学生,从幼儿园到正式及非正式的成人教育。

工作表 印制在海报上的学习游戏 卡片及骰子游戏
模拟剧院 动手做的书本及目录 急智问答
艺术及工艺材料 视听设备 (CD 播放器,录音机,录像机及照相机)
可供触摸、闻及品尝的物品或材料

除此之外,博物馆教育人员应会使用下列工具来帮助教学,并协助解释以及增加博物馆以外的知识:

图表 曲线图 地图 投影机 幻灯片
用 powerpoint 来放映的演示文稿及类似的计算机演示文稿
文本 课程计划 影片
博物馆教学及学习网站 复制品与临摹品
教学工具包 (包含各类材料及媒材的移动教学单元)

实地调查

当代的教育理念强调通过实际经验来学习,根据这一理念,学校的户外教学同样可以成为博物馆教育活动的一部分。博物馆的所有藏品都来自于馆外,许多来自当地,那么为何不追溯它们的起源呢?这类计划可以给观众创造一次鲜活体验的机

会,例如在遗址发现文物的考古发掘过程与考古方法,这样可使观众更深入地了解文物信息。

在考古、地质或生物实地调查的过程中,学生及志愿者也可以执行收藏及标本分类的工作,这样参与者就会利用不断学习的成果更积极地参与到学习的过程中。博物馆安排短程旅行,去古迹、遗址、其他博物馆和能遇到有趣的人的地方——例如艺术家的工作室、科学家的实验室或者野外工作站,参与进来的人可以不仅仅是学校团体,也可以是对此有兴趣的成年人。在这些情况下,博物馆教育人员扮演着活动节目设计者的角色,将博物馆与外面的世界联系起来。

非正式教育

特殊节目及休闲活动

与其他教育性场所相比,博物馆的优秀之处不仅在于其教育特征,也因为这是一个充满乐趣的地方。博物馆的建筑或许是美观的,同时它也应是有趣的。博物馆的藏品及展览可以创造出一个充满想象力、让观众得到心灵享受的氛围。因此,文化与娱乐活动以及特殊节目可以与博物馆的活动相结合。其他形式的艺术也对更广义的文化概念做出了贡献。例如,包含了诗文朗诵、音乐、戏剧或舞蹈的表演活动,可以令物品的展示环境提升,并启发观众的灵感。

另一种吸引民众的方法是邀请知名的艺术家来表演,这可吸引他们的仰慕者前来。此外,藏品研究人员及其他专家参与的研讨会及演讲常常是按博物馆的主题组织的,这些可深化知识并提升讨论。

一旦博物馆以多样化与具有吸引力的活动节目而闻名,就会吸引越来越多的社会团体前来,例如机构、公司、协会以及工作团体或学生团体。博物馆馆员通过他们的专长,可以根据这些团体的需要及兴趣提供并设计活动,这将成为博物馆创造收入和吸引民众的机会。然而,博物馆需要谨慎考虑,什么节目,以及为什么这些特殊节目与博物馆的任务及具体目标有关联。这不仅是与博物馆教育人员有关的事情,也与公共关系人员有关:因为这类问题需回归到博物馆具体目标及政策的核心问题上来,很有可能涉及到馆长及高级管理层,涉及主管单位,还会涉及这类活动的政策及指导方针的制定。

今天,年轻人及成年人都倾向于选择有品质的休闲活动,并期待将他们的时间



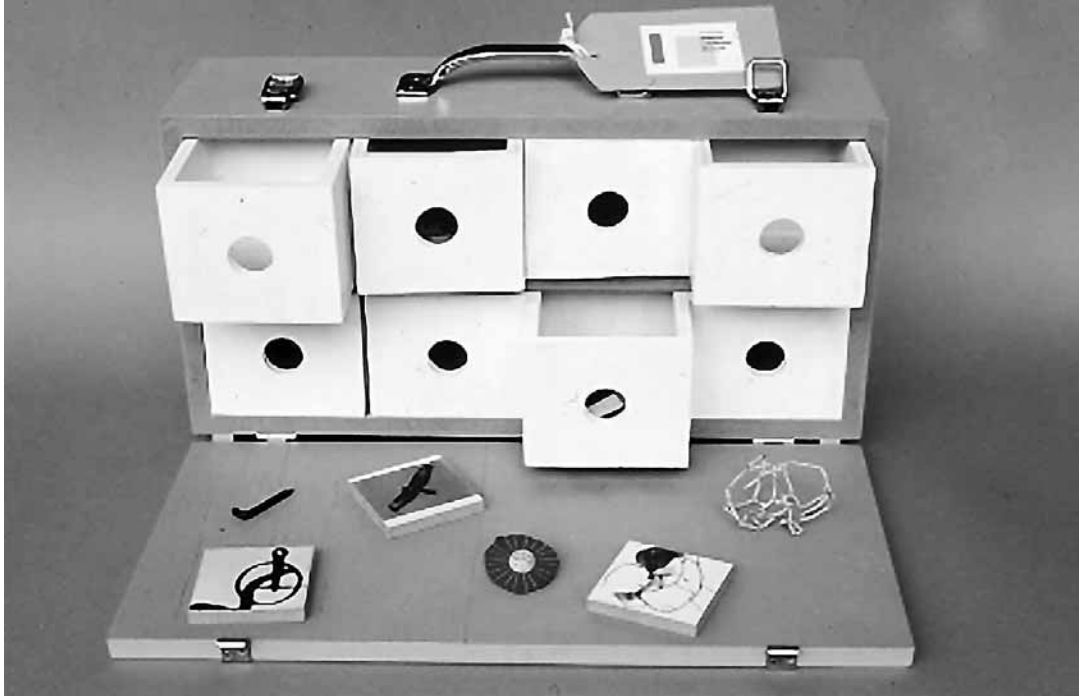
图九、从哈博罗内(Gaborone)国家博物馆出发的博物馆巴士,为开展馆外延伸活动抵达偏僻的博茨瓦纳村镇。

用在有收获及有趣的事情上。博物馆可以通过提供积极的学习机会来满足他们的需求,更可提供一种愉快的与知识性的方式让观众参与。

博物馆的教育人员因此需要设计多样化的——包括正式与非正式的——教育活动节目,且活动内容需同时兼具有意义与娱乐性,这样人们在结束一天的课业或工作之后,通过博物馆的作坊、课程或特殊节目,可获得提升生活质量的体验。



图十、在博茨瓦纳一个位于卡拉哈利沙漠(Kalahari)中的偏僻村落,教师正在教室里运用博物馆物品进行教学。



图十一、博物馆为单一的家庭观众所设计的盒子:发现艺术品的游戏。威廉·雷布鲁克博物馆,杜伊斯堡,德国。

博物馆管理

加里·埃德森

Gary Edson

The Texas Tech University

大多数的博物馆为了公众的利益而存在,而且,为取得成功,其所有运作应反映出所担负的义务与承诺。任何为公众利益而运作的组织,都必须合理地管理本身的业务,而博物馆身为个人、地区和国家的文化、自然以及科学遗产的保管人,更负有责任尽善尽美地完成使命。作为政府组织的一部分进行运转的博物馆,通常需要根据主管单位的管理系统来运行,然而,在受到限制的同时,博物馆应该维持并遵从公认的博物馆学的实践规定,以适当地运作其系统与程序。

馆长应提供领导能力、洞察力以及指导,这是形成优良管理的部分内容。

在某些国家的传统中,管理一词被用来描述制度结构中的权力阶层,这一阶层负责制定重要决策。最资深的管理人,或许也被称为馆长或首席执行官(CEO),依照惯例,他就是那位需要做大量关键性决策的人,而这些决策都与博物馆的组织方式、所提供的服务以及服务对象有关。在其他的传统中,“管理”在某种程度上被视为是多数专业馆员工作与职责的一个重要部分,也许对于较资深的技术人员也一

样。管理不只是针对馆长和其代理人,或再加上一两个诸如财务和人事部门的人的事。以英国为例,政府如今将全国约 30%的工作人口都划入了具有重要管理职责的人群里,并且早自 1964 年起,在国家资格能力体系中,管理培训已正式成为获取博物馆馆员和其他专业人员资格的重要部分。

馆长通常是由主管单位雇用或指派,例如托管委员会、董事会、文化部或地方政府、市政当局。馆长的权限取决于相关的国家或地方法律与规章。有的馆长拥有日常运作决策的职责,包括馆员的雇用与惩处;然而在其他体系中,这项责任则属于各级政府的人事部门。

在这个广义的管理责任下,管理人员应了解所处环境的行政、法律系统与结构,了解工作时必须遵循的法令细节和规章,做到这点是非常重要的。实际上,这些管理责任随着国家的不同而有很大的出入。在去殖民化几十年之后的国家中经常发现,殖民统治时建立的大多数行政、法律原则及惯例仍然存在,也仍对博物馆的管理与专业运作产生着重大影响。

例如,在阿拉伯世界,一些前法属殖民地和托管领地,如阿尔及利亚、叙利亚或黎巴嫩,与前英属领地,如伊拉克或以色列/巴勒斯坦,两者间在行政、法律,甚至哲学体系上都大不相同,而在其他地方也存在着类似的差异,例如撒哈拉以南非洲、加勒比地区等。在不同的国家也存在很大的语言差异:特定的“管理”(management)一词,如今在英语系国家中,普遍上更可能被称为“行政管理”(administration),而在保留有公共服务传统的法国、西班牙或意大利等国家中,则被称为“运作”(gestion)。

实务练习范例

练习一:研究国家与地方的主要法令及规章,并总结它们对你所处的博物馆在运作与管理(包括财务与人事管理)两方面构成的影响。

博物馆管理的关键角色是协助其组织——无论规模或复杂度如何——达成前后一致的结果,以使制度性使命得以连贯地实现。在所有能够帮助博物馆持续成功的因素中,重要的一项是创造一个有凝聚力与效率的团队。维持这样一个团队需要领导能力、洞察力和对团队努力结果的肯定。一位高效的管理人员的有力作用,在

于能激励他人成为团队中的一分子。将权力从个人或少数人手上传递到多数人中，此项工作涉及到任务的委托与责任的分担。

有效的博物馆管理包含了博物馆所有资源与活动，并且牵涉到全体馆员。它对于博物馆的发展与进步是一个必要元素。如果缺乏适当的管理，一所博物馆将无法为藏品提供恰当的维护与使用，也无法维持与支撑有效的展览和教育活动。缺乏合格的管理，博物馆将丧失公众的关注与信任，而其身为一所社会服务机构的认同与价值也将岌岌可危。博物馆作为社会发展到高层次的产物，它必须拥有一系列教育性技能与决策方法。

现代博物馆必须是一个能提供信息的、专业的、系统化的（在藏品维护方面）、富有乐趣的以及社交活跃的机构，而受争议的传统式管理方法和惯例可以说已经逐渐过时了。要符合迎接新挑战的要求，博物馆的管理需要了解与应用通过研究得出的当代管理原则，还要在商业领域与广泛的公共服务管理上有所谓的“好的运作”，这就包括了经济学、法律学、心理学、社会学、信息与传播学，以及建构服务管理的内容。有许多不同模型可供思考，这不仅仅局限于某个国家的法律与文化研究，相反，现在大多数国家都同样重视管理的程序。

博物馆的不同类型，基于其授权、管理与资金来源单位或组织：

1. 政府类——由地方、区域或国家政府建立与运营的博物馆。
2. 私营类——由个人或私人组织资助与运作的博物馆，可能有商业营利的目的。
3. 非营利的基金会、信托单位和社团性质的博物馆（在英国被称为“独立博物馆”）。
4. 隶属于学院或大学的大学博物馆，通常是为了大学的教育目的而建立与维持，不过，此类博物馆有时也具有重要的公共作用。

隶属于宗教组织与团体的博物馆和类似机构，通常被归于类别 3 中，除非它由政府的宗教部门或国家资助的宗教实体主管，那么最好应将其视为政府类博物馆。

优良管理的关键点：(1) 为职务选择恰当的人选；(2) 决定其必须完成的工作；(3) 决定开展工作的方法；以及(4) 执行管理工作的人员与博物馆其他元素之间的关系。管理活动可以直接或间接地完成，视博物馆的规模与其经营范围而定，但以上这些却都是管理程序的基本所在。任何一个国家的博物馆，无论其机构的规模、资金来源、藏品以及与观众的关系如何，都必将面对许多此类议题(或机会)。

为了更好地了解博物馆的管理程序，应对博物馆的运作方法，特别是经由谁、或什么(单位)授权给博物馆、博物馆要向谁报告的问题，要有更深的理解。

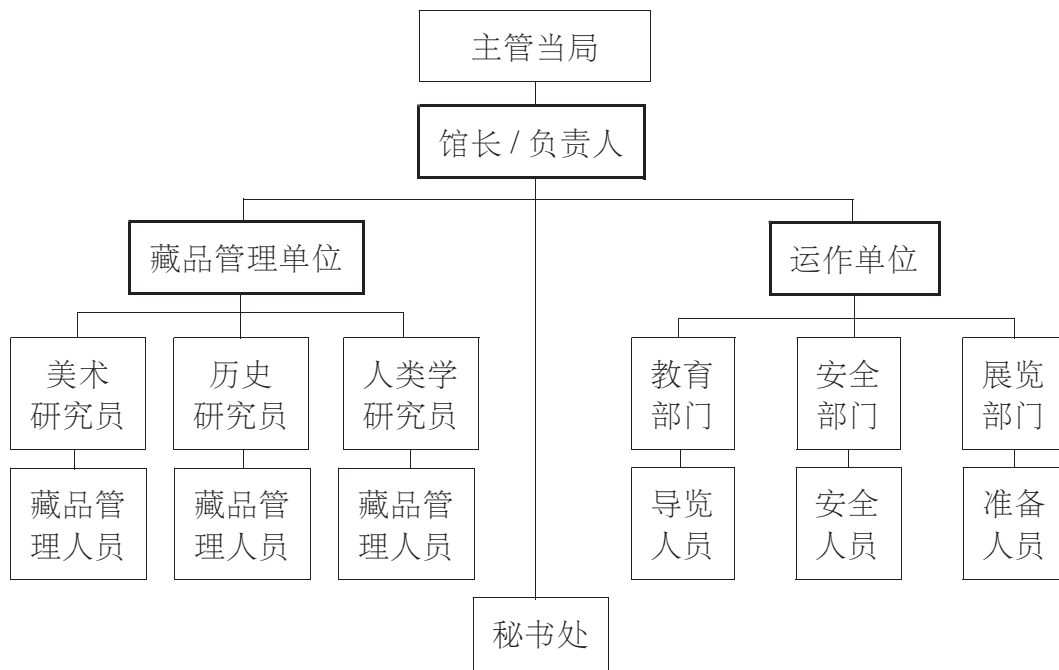
管理结构

管理中至关重要的事务就是为博物馆的授权、主管和支持结构提供文件。不论是对老馆还是新馆而言，这项基本程序都是很有价值的。通常，管理结构都建立在过去实践的基础上，但缺乏清晰的文件描述。可通过一幅简单的分析图表或组织图来说明授权与信息交流的关系。

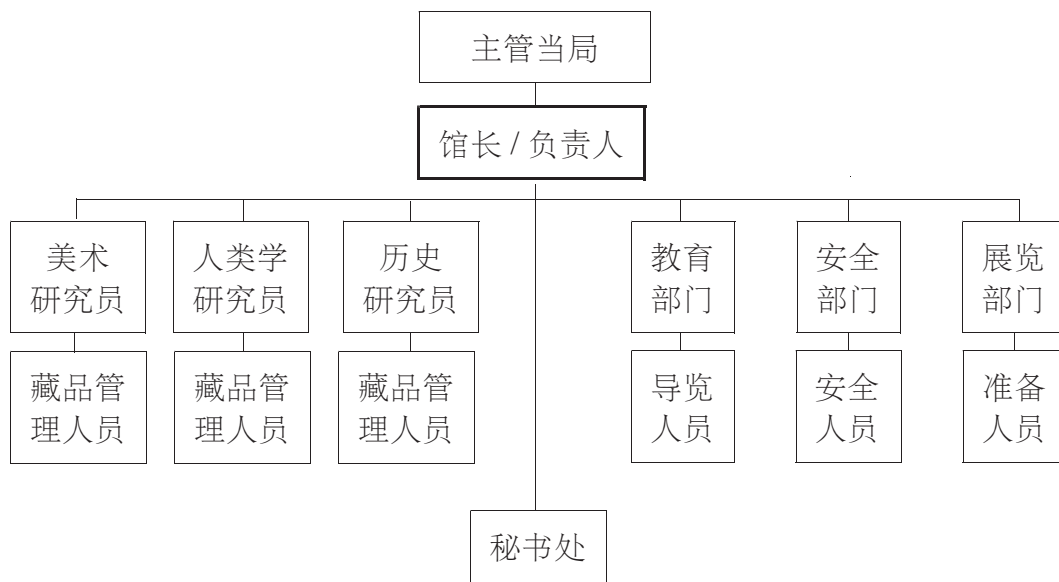
大多数博物馆的管理结构至少包括了三个部分：经营管理、人员管理与运作。博物馆的全部基本事务既可由一个人来负责，也可分配给多人负责。这个三部分的组织结构允许多种任务的分配。它可以为方便活动的增加而扩充，同时也保持着直接沟通和一项易于理解的报告程序。预算监督、资金募集、公共关系和市场营销，在制度性管理中属于直接向馆长/负责人报告的部分。这个结构的重要意义在于，拥有一个已建立沟通渠道的清晰详细的结构。全体馆员都应该知道他们身处于组织中的哪一部分，而且他们与其他馆员的关系可以在一份简单的图表上显示出来。这一组织图定义了系统，描绘了博物馆工作的流程，并且向整个机构说明了其组织编制。

在最普遍的组织结构中，主管当局处于顶端，紧接着是馆长/负责人。其他的馆员再依据他们与博物馆主要部门的关系排列在后。这种管理安排方式被称为等级制结构(hierarchical structure)，对制度的管理采用一种专断的、由上而下的方法。第二种管理方式通常被称为水平式结构(horizontal structure)，它扩展了与馆长/负责人接触的途径，让全体馆员都有平等的接触机会。

第三种越来越常见的选择则是矩阵式结构(matrix structure)。馆员，特别是高级馆员，被赋予两种“垂直”责任，他们既可是一名特定的学者或其他专业的专家，



这个经过简化的等级制组织结构将馆长/负责人直接置放在主管当局之下，而其他的博物馆馆员则置放于其下方。在这个“由上至下”(top down)的结构中，只有少数的馆员直接对馆长/负责人报告，且只有两个人位于“中层”管理位置。



这个经过简化的水平式组织结构将馆长/负责人直接置放在主管当局之下。它增加了直接接触馆长/负责人的馆员数目，因此增加了“中层”管理位置的人数。

也可是一般馆员。但他们还可以通过一个跨学科的内部工作小组或委员会,负责主管全馆或跨多数部门和人事结构的特定主题。例如,考古学的资深研究员负责管理所有考古学领域内的馆员、藏品与服务工作,可能还要领导一个常设工作小组,该小组需对一项用来发展与维持整体服务的战略性发展计划负责;而自然史资深藏品管理员可能在馆长领导下,负责全馆的信息与传播政策与实践。

不论组织安排的细节如何,所有大小事务最终汇集于馆长,他是介于主管当局与馆员之间的桥梁。现实中的结构将有所不同,但是应该被清楚地给予定义,且应该面向涉及决策范围内的所有馆员。促进这种交流的方法是建立一个管理顾问委员会,它可以使馆员、馆长和高级管理层定期聚会,讨论营运议题。

工作团队

正如已经指出的,博物馆管理的方法和结构通常反映国家的法律、组织、工作概念与发展程度及相应的实践方式。然而,不论这些影响如何,现今被广泛认知的是,博物馆的组织与管理结构需要提倡团队合作的精神、开放的内部沟通,以及一个被普遍接受的目标。因此,好的博物馆管理也应涉及建立团队工作、发展组织洞察力,以及为达成目标而创造出一个全体馆员都可拥有的高效的工作环境。团队的建立远远超越了博物馆行政或人事部门的范畴。馆员等级制度中的所有主管、监管人和领导都负有一项非常重要的职责,就是要让团队中的每一个成员都参与其中,并让他们感到受到赏识,这样成员们将会乐意为博物馆利益贡献出最大的努力。简言之,要使博物馆成功地为公众服务,每位馆员都应该了解到他们每个人的重要意义。

团队不仅可使博物馆拥有优良的运作,也促进了开放式交流并减少误解。团队工作带来的结果就是,它使得个人的工作更具创新精神,并能接受新的想法。博物馆的改变潜能会被提升,制度上的更新会受到刺激而出现,赋予馆员工作权也会产生许多正面的效果。一个开放且互相尊重的环境是好的管理的金字标记,且必定要从馆长本身开始做起。博物馆同所有其他工作环境一样,当负责人开始忽视博物馆的任务使命,沉迷于那些让组织与目的分离的实体的问题时,他们,以及他们的组织,就应该为其管理的失败负主要责任。

管理与团队建立的一个基本元素是信任,它比法律或道德行为的观念更重要。

无论是处理馆内或馆外关系,信任都是积极关系的基础。它促使理性和感性都能在相互尊重、诚实与忠诚的基础上得到安全保障。信任促使开放的交流、建设性的评估以及有创意的成就。这些元素影响着一所博物馆实现目标的能力。对于一所有机能性的、具有前瞻性思维与专业导向的博物馆而言,一个受到认同的承诺对尊重个人工作质量、维持开放式沟通和机构使命是必要的。

公共责任

博物馆文件中应该有一部分是以书面形式记载的章程与法规,或其他用以说明博物馆法定地位与财务状况的文件。这些文件应该确认这所博物馆并不是拥有者为了获取利益而成立的(私人博物馆除外),并且确认它的目的是为公众需要而服务。非营利概念所认同的理念是,博物馆生成的任何盈余,都仅能使用在支持其机构本身上,而非分配给个别用户。(然而,必须要认清的是,在全球许多国家中,政府与县市政府当局仍将所有博物馆的收益视为官方税收的一部分,且依旧不允许博物馆保留或使用来自于门票、出版物售卖等产生的收益。)

博物馆的非营利性质看似简单,其概念则细致复杂,因为它以实践特有的哲学理论为基础,这是非营利组织中一个非常重要的方面。主管当局可能会变动,馆员也可能变动,但是“公众”这样一个定义不明确的实体,却持续地“拥有”这所博物馆,而且将其视为一个文化、自然和科学财产的保管地。非营利组织的“股东”是公众,而博物馆的主管当局则是他们的代表。博物馆主管当局,无论是政府、其他公共法人团体,还是一个非政府性质的信托董事会,都需付起对博物馆的托管责任。他们可以决策,决定活动、展览和藏品的内容,但是不应接受来自个人的好处,否则绝非一名优秀管理者和可信赖的受托人所为。

博物馆面临的也是馆长面临的特殊挑战,是认同一项持续一致性的服务,其受众通常不一定仅指观众;接着,要在博物馆的发展与运行中,尽可能地主动寻求所有顾客的加入(详见“市场营销”与“观众的照管”两章)。因此,博物馆的所有顾客对于博物馆的管理与组织结构都会产生重要的影响力。

馆长与其他高级馆员的领导风格

传统式：“寡头领导者”(Solo Leader)

扮演一个不受限制的角色：寡头领导者介入每一件事。

致力于顺从：寡头领导者试图迫使全体馆员同意并采纳自己的想法。

寡头领导者集结崇拜者和奉承者，抵制任何拥有自己的新想法或不同想法的人。

将全体馆员视为部属，馆员必须毫无疑问地跟随寡头领导者。

由上而下的具体目标：寡头领导者规划每个人该做什么，以及他们的操作方式。

现代式：“团队领导者”(Team Leader)

选择将领袖本身限定于团队的一个特殊角色上：其他人则代表了团队内的其他必要角色。

建立具有多样性的领导团队：领导者正面评估成员间价值的相异性，并且将之视为组织的优势。

积极地在组织中寻求人才：团队领导者不会因具有特殊能力的成员而感到威胁。

了解领导者的重要任务是促进同事发展：团队领导者鼓励成员个人发展其长处。

为组织创造使命感：团队领导者规划未来，其他成员各尽其能。

节录自贝宾(R.A. Belbin)的研究(1993),《工作中的团队角色》(*Team Roles at Work*), (London: Butterworth-Heinemann)

任务声明

对博物馆基本任务的大致理解，可能由博物馆的名称、藏品的性质或是由政府或其他主管当局指派给它的角色而定。我们可假设一所历史、美术或科学博物馆的使命大致上是处理与这些学科相关的物品。然而，如今在广泛的认知上，博物馆的使命必须要更明确地以任务声明 (Mission Statement) 的形式来定义和描述，在许多其他的事项中，它还定义了藏品的限制，并描绘其角色与公共身份。任务声明应该要以简单、详尽的书面形式，描述这所博物馆是什么、做什么、运作方法、收藏方法、

运作地点、收藏地点,以及收藏目的。应对任务声明做定期检视,当环境允许时还可对其做定期更新、精炼,或是修正。

建立一份任务声明

任务声明为博物馆的目标做出概述,它还应包括一份机构历史性成就与其相关职责的参考说明;

定义博物馆的目的;

总结博物馆的目标;

包括一份博物馆运作提议的原则的宣言或总结。

练习:以大约四或五位拥有不同背景与专长的馆员组成小组,为你的博物馆起草一份新的任务声明。可要求一些小组以较传统的方法进行这项工作,询问与博物馆现今目的和使命有关的问题,与谁有关?有什么关联?什么时候有关?在什么地点?以及为什么?其他的小组则可能被要求以一个“合理畅想”的方式来设想,关注博物馆的未来走向。之后,不同的小组向全体馆员发表各自的方案,以进行更广泛的讨论。

尽管任务声明通常并不是正式的法定文件,但它对于管理与馆员来说,承认、认可并且信守建馆任务是非常重要的。

政策

任务声明是所有博物馆应有的、声明其目的的基本文件,但是,还需要进一步地思考与定义运行说明,与中长期政策或发展计划并行。政策为机构目标的达成提供框架——即其任务。许多机构性的政策或许已由外部形成,例如通过主管当局来进行,政府或大学的博物馆就由各自的主管单位来制定。

如果有适用于博物馆的特定国家法律和政策,为了易于使用,这些文件的副本应该被集中在一处,以便博物馆主管团体、馆长及相关馆员依照各自职责对其进行仔细研读并加以执行。在此情况下,这些文件将形成博物馆政策档案的核心,但是即使如此,仍然需要针对博物馆的特定议题,为其补充政策作清楚的说明。这些特定的议题为:(1) 机构性决策、行动与其他事务的结构;以及(2) 从临时性、前瞻性和

有益性考虑,详述博物馆行动的过程。

博物馆应制定的三类政策:

1. 基本理论政策:针对道德问题;
2. 资源发展政策:指导主要资源的分配;
3. 工作程序:有关运作上的事务。

在许多组织中,主管当局被期望与馆长进行磋商,应尤其为第一与第二类政策的生成担负主要责任,而第三类政策则通过与馆员们商议而得来。然而,如今在具有前瞻性思考的博物馆中,吸收馆员的意见以提高博物馆的基本理论与伦理政策已相当重要;同时,财务与其他资源分配的决策若没有馆员的支持也会产生不良后果。

一个好的指导原则等同于现代的“辅助性”(subsidiarity)概念(已被写入欧盟的基础宪法协议中,其中关于雇用的章节也被欧盟的25个会员国使用)。这项概念坚持,决策与责任应该永远授权于任何政府或雇用机构等级中的最低阶层。如果该政策是为了特定的需求而设计,那么最有资格鉴别其需求并对它负责的人员,应该是组织中最了解其细节的个人——即相关馆员。同时非常重要,要确保程序、内部机制与组织内任一阶层的馆员有关。要知道,并不只是馆长与藏品部门和学术部门的主管们才有好的想法。

财务管理

多数博物馆受国家财政与会计法的控制,其财务运行由主管当局决定。主管博物馆的当局各异,其财务监督的程度也可能不同,但是,很少有博物馆对财务的整体方面拥有完全且毫无限制的控制权。无论弹性程度或资金来源如何,所有的博物馆都必须对分配给它们的款项负责。预算的提出、资金的可信度与财务规划的程序,通常都被描述为财务管理。很可能是主管当局经仔细构建后完成财务管理原则,而履行原则取决于博物馆馆长/负责人,之后则是馆员们。

发展政策声明,并最终形成一份政策手册

政策是形成良好管理的要素,对于要建立有效的政策文件也很重要。该文件应反映出馆员的期望、藏品的维护与使用、会计事务、具体的设施使用,以及其他直接影响博物馆实现其使命的能力方面的问题。定义明确的政策

有助于管理,也可帮助馆员作出适当的决策,并可为其勾勒出运作的大概框架。此外,政策以及公众可得的文件向公众保证,一个机构是在经过审慎的考虑后才采取行动的。

博物馆政策可能包含若干议题,以下所举的例子是经常见于政策中的主题:

- | | |
|-----------------|---------------|
| 1. 收集藏品 | 2. 登录 |
| 3. 注销 | 4. 藏品的维护与使用 |
| 5. 借出与借入物品 | 6. 展示 |
| 7. 公众活动节目与教育 | 8. 人力资源 |
| 9. 财务资源 | 10. 馆员评估 |
| 11. 馆员与观众的健康与安全 | 12. 设备(场所)维护 |
| 13. 设备(场所)使用 | 14. 自然灾害与偶发风险 |

练习:为符合博物馆特定的需求,也许需要附加其他的政策。政策和程序要连同任务声明一起,来定义博物馆对于藏品和服务的公众所负的责任层次。

1. 在上述清单中,你所在的博物馆目前还缺乏哪些领域的政策声明或文件?
2. 所有上述领域中的现有政策文件是否都有最新版本?需要修订吗?
3. 在你所在博物馆有哪些工作与责任的特定方面,应具有政策声明或文件,但未被包含在上述清单之中?

财政的必备条件和规则

负责博物馆财务政策与控制的馆员需具备适用于博物馆、且在其工作范围内的有效的法律与财政规则知识,以及任何应用于博物馆馆员行为的特殊财务或公共服务的法令或规定(例如,反贪污措施,对于针对收受礼物或好处的限制)。或许还要加上有关这些议题的若干特殊法令或规定,如:

1. 门票销售收入的使用
2. 博物馆商店收入的使用
3. 博物馆商店内可销售物品的类别
4. 工作人员的报酬(津贴)

5. 对馆员提供医疗和 / 或社会福利的保险

6. 赋税

7. 采购和会计的程序

8. 贪污行为与利益冲突

练习:找出适用于博物馆与馆员工作的重要财务法律法规,并建立一份相关法律法规的列表和总结纲要,附上一个收集这些资料的档案夹,以提供给全体馆员使用。

很多人都把财务管理视为博物馆管理中最困难的方面之一——他们认为,这些应留给行政办公室或部门办公室里的会计人员。实际上,全体馆员都应对财务原则与实际预算控制有所了解,这将有助于制定预算与控制经费;同时,预算的文件和内部财务管理程序都应简单易用,这是至关重要的。

用最简单的金融术语来说,一份年度预算就是一份管理工具和规划的文件。然而,编列预算比保持预期收入与支出更复杂的事务。它涉及不同来源的资源(政府补助金、门票收入、交易、捐赠与赞助)的预期可用款项,涉及需要的款项(为了持续运作进行规划,以及根据年度发展计划做出改善或其他变化),以及这两种款项之间的差异。无论是为了新的发展,或是根据政策规定或优先级所做的改变,编列预算都允许管理部门在资源分配上做出最适当的抉择。因此,预算是一项具有目的性的声明,用来指导一个机构的活动,并授权博物馆管理部门决定如何最有效地使用财务资源。

任务目标和财务资源的关系至关重要,而预算编列的形成则是规划和管理过程中必要的一部分。作为管理控制的工具,一旦预算年度开始,预算即被用来做对照实际规划目标,以追踪实际支出和单据。支出与预算之间有出入时,可能暗示需要减缓花费或增加收益,或是将资源从一个项目或财务委托转移到另一项目上。花费或是收入上的差异超出原定规划时,就需要引起高级管理人员的注意,并且有必要提早报告主管当局。因为在大多数经营管理系统中——无论是政府的还是非营利性的非政府组织——馆长或其他的预算负责人或管理人员,在未经其部门、委员会、主管单位或管理团体许可时,严禁花费超过预算的数额。

大多数博物馆从不同的来源获取收益。最主要的资助通常来自政府,额外收益

也可来自门票收入、礼品商店、捐赠或餐饮服务。在很多国家中,政府和市属博物馆与类似的文化团体仍然不容许博物馆保留门票收入或馆区的任何其他赢利,相反的,博物馆却被要求向财务部门或政府支付所有款项。

至于处于政府直接管辖之外的博物馆,或在传统政府规章已经改变的环境中,博物馆也可拥有几项自理财务的机会,例如:

- | | |
|------------|---------------|
| 1. 门票收入 | 2. 礼品商店 |
| 3. 餐饮服务 | 4. 市场营销 |
| 5. 观光设施与服务 | 6. 志愿捐献 |
| 7. 公司团体赞助 | 8. 结盟与合并 |
| 9. 出版业 | 10. 来自旅游公司的酬金 |

近来,似乎很多博物馆都面临着财务上的挑战,尤其是在政府补助减少而运营费用却一直增加的情况下。该情况可以改变,究竟是好转还是恶化则取决于博物馆与其主管单位的国家、政府或组织。

博物馆所采用的会计系统,无疑反映着主管单位的需求。在该程序中,应要确认特定的基金是否受到限制,也就是说,特定基金是否只能用于特定目的,或它是不受限制、有较大弹性的,该决定可由博物馆的馆长/负责人与馆员做出。

博物馆的运营预算 (**operating budget**) 是处理博物馆在结算期内 (一般为持续的 12 个月——通常与国家的或政府的会计与税务年度相联系) 的日常财务活动。它的分配额度或数量也许是基于前一年度的费用产生,或视博物馆的活动而定。每年准备一次,以呈现当年度的预期收入与支出。它可以反映出预期收益与计划性支出之间的关系。尽管如此,在决定下一年度的整体运营预算中,主管当局可能拟定了某些经费类别的配置数额或比例,管理阶层的决策通常会留出空间,让馆长可以在此限制下仍留有修改的弹性。

一般的博物馆预算会详细列出所有经批准的支出 (以及所有收入的目标),以展示整体财务状况。与之相对应的项目预算 (**project budget**),则只与一个特定的计划或活动有关,且通常都有期限限制,包括重大建筑工程、特展,或是其他的特殊活动节目等,都在此范围之内。

当预算经明文撰写且被通过后,就要将其发展成几项“预估” (**projections**) 或称为“事先安排” (**forecasts**),通常都会以博物馆管理历史中最佳估计为根据。而当有

花费或收入的款项产生后,最后的账目则被重新定义为“实支”(actuals)。“预估”产生在预算还处于发展期中,而实支则是当计划完成或是会计年度结束时,其收讫与支出资金的账目结果。这使实际支出可能与“预估”相同,然而也有可能有所出入。某些政府与会计系统和规则允许在一定条件下,资金可从一个账目转移至另一账目(通常被称为“转账”,virement),以符合博物馆的需要,但也有的系统却不容许这种弹性。

重要的是,需了解到预算编列必须是个持续进行的程序,而非一年只进行一次而其他时间就不管的事。预算必须是一份有效可行的文件,且由馆长、其他部门主管的适当馆员和(可能的)博物馆主管部门的成员做逐月的核查。这样的仔细监督是很重要的,因为无论是收益或支出,都无法对其进行精准的预估。定期的核查是博物馆管理部门获知目前财务状况的唯一方法,借此可方便对经费或计划采取及时、必要的控制。为对几年间的财务状况进行有效比较,财政年或财务年——除非有强制性必须改变的理由——应保持一致。

一所博物馆的“资产负债表”(Balance Sheet),指的是在一个特定的时间点上,博物馆整体财务状况的声明,还需详细列出该机构所有财务资产的其他事项上的明细。该明细可以是银行里的存款总额、场所与设备的价值,以及在此时间点上博物馆负债的细节,例如,任何借贷款与尚未付款的账单。尽管该模式在商业界极

预算规划的六项规则：

1. 预估的制定需详细且精确。
2. 在预估上不要过度乐观。
3. 预算需实际可行。
4. 建立最低的内部预算。
5. 将固定成本(例如常任馆员、建筑物花费、服务)与活动或特殊计划的预算区分开。
6. 不要低估一般的管理费用。

为常见,但如今在越来越多的国家,政府和非营利团体的管理体系中也要求政府部门、公共服务事业与非政府的法人团体采用商业会计系统和规则,包括准备并发表

年度资产负债表与财务报告。

博物馆道德与管理

有一些道德上的问题涉及博物馆的政策、管理,尤其是金钱和其他资源与藏品的使用。当然,有的国家法律强调责信度问题,然而道德责任的问题并不受限于国家或政治界线。为了要符合机构道德的公认标准,每一所博物馆都应有一套财务管理政策,并规定谁有权来使用机构的资金、可采购的物资或物品的性质以及预算监督的方法。所有的支出、资金来源和每一次预算调整的记录都应被完整保留。机构财务状况的定期报告应可供相关权力部门使用。将编列预算过程公开化(或透明化),是避免问题与怀疑的最佳做法。

一所博物馆的公共责任应围绕活动的道德正确性做考虑,该活动包括藏品的维护与使用和适当的机构管理。道德责任可从组织内外的互动与博物馆经营活动的方式得以体现。一所合乎道德标准的博物馆指的是,在博物馆使命的背景下确立道德的核心价值,所有的参与者都应认可此核心价值。

规划程序

有效的博物馆规划应该是一个整体性的活动,要从博物馆的历史、使命、藏品、馆员、设备、资金、社区支持、观众、政治地位、本地和区域性威胁,以及其他的环境和社会潜在可能性来考虑。规划的制定引领着博物馆迈向未来。该规划的过程允许博物馆对其任务、规划设计、展览以及所服务的观众进行评估、重新定义和补充。规划过程与市场营销有着紧密的联系,因为规划必须领先于市场营销,而博物馆的市场营销分析则是规划过程的一部分。

规划一:规划过程

简单地说,就是博物馆需要对其使命的重申或修改作出规划——它为什么存在,它的目的是什么,它的作用是什么——并且对其可达成的未来达成共识,以及它想要的定位与在未来数年间可达成的目标。

规划过程的最终产物是一份指导博物馆活动的指南。规划的目的不在于决定未来应该完成什么,而在于决定当下要完成什么,以让期望中的事项

可在未来实现。

规划可包括以下若干或全部项目：

1. **财务规划**：关于博物馆目前与未来资金的需求，以确保有足够的资源来支持一系列活动。

2. **社区的需求与介入**：为了社区经常改变的需求所作的规划，使博物馆能够做出符合其使命及优先级的有效响应。

3. **人力资源的规划**：招募、培训与维持合格人才不流失，以便让博物馆有足够的多背景人力，来满足博物馆对馆员与志愿者服务的需求。

4. **组织性 / 结构性**：评估博物馆结构，以便决定通过优质的供应与合乎成本效益的服务，来符合目前以及未来博物馆与社区需求的最佳配置。

5. **传播 / 营销 / 可见度**：博物馆如何增加自身的可见度、告知公众其使命与服务？并考虑为获得更高可见度将需要哪些资源。

6. **对全国性机构的贡献**：无论博物馆是不是国家博物馆的一部分，或是文物收藏服务提供者，博物馆的机构性议程都应支持和提倡以下全国性问题，例如，文物维护、资金补助、责信度与标准。

7. **服务有效度**：评估博物馆的服务、活动、展览，以衡量博物馆在符合设定群众需求上的有效程度，并确保其服务范围将是扩大还是维持现状。

规划二：需考虑的问题

规划过程中，应该被考虑的博物馆元素有：

- 任务
- 组织
- 决策
- 募款
- 资源分配
- 运作评估
- 组织的成效度

规划有助于实现成功的管理，是保证主管单位强有力管理的基础，也是馆长与

馆员的健全管理、有效募款与使用的基础,同时也是所有参与者评估博物馆是否有效实现任务的基础。世界上的任何一所博物馆都有需改善之处,而有效的规划则是保证其质量与持续改进过程的一个重要部分。

评估

规划过程的最后阶段是自我评估。它是判断博物馆成效的重要方式,也是判断机构使命的意义或目的的有价值的方法。通过规划过程建立目标后,博物馆需要发展相关策略来达成与评估这些目的与具体目标。

例如,一个机构性的自我评估应致力于帮助博物馆与其馆员们达到:

- 社会认同的需求
- 定义博物馆与其任务的关系
- 评估其作为一所博物馆的能力
- 评估外在环境
- 为博物馆建立具体目标
- 为博物馆选择策略
- 为博物馆设计藏品研究、展览、教育性和其他公众活动
- 为博物馆决定未来的预算
- 评估博物馆整体运作的表现

优势、弱点、机会与威胁分析(SWOT Analysis)

分析机构价值状况的方法之一被称为 SWOT。该过程并不是为该方法画上句号,而是一项收集资料的方法,这些资料将用于规划过程中。该方法被用来检视机构的:

- 优势 (Strengths)
- 弱点 (Weaknesses)
- 机会 (Opportunities)
- 威胁 (Threats)

练习:

将馆员分成若干小组会谈,分享馆员们关于博物馆的想法,并且将这些想法归类于上述四类型。

如果没有持续的规划和评估,博物馆的努力也许仅是无法预测的偶然结果。规划应将重点放在达成一个组织和其运作环境之间最恰当的“契合”点上。而在这里,环境指的是存在于组织内外两方面且可对博物馆的运作造成影响的那些条件。

结语

包括馆长在内的资深管理人员受到博物馆的雇用,牵涉到公共信托的重大责任,但在当代博物馆里,这一群体所承担的责任却是最不明确的。这种不明确性是由于管理职责范围的广泛性,包括了多种不同的博物馆活动,以及在这个不确定与苛求的时代,领导博物馆所需要的技术性、政治性和社会性的能力。馆长必须同时是一名公众的代表人物、公共事业的拥戴者,以及博物馆的专业人员;在维持机构完善的同时,还要能够妥善地保管博物馆的必要资源。他/她还需要拥有学术与行政能力,以促进博物馆完成任务;还需要兼具杰出的沟通技术,尤其是要拥有对公众无法了解的问题——无论是重要问题还是次要问题——的说明能力。

博物馆的管理程序通常富有挑战性,但是对那些被委任来为公众利益服务、保护人们的公共福利和提倡善意与理解的人们来说,这都是值得的。优良的管理关乎机构的持续性和职业道德,关乎敬重、忠诚、诚实与奉献。博物馆馆长和其他所有具有管理责任的专业人员与行政人员,都必须遵照最严格的道德原则与最高标准的客观性,正直、完善地履行他们的职责。

要成为机构内的成功领袖,博物馆馆长应遵从以下关键点:

1. 预想并提出机构的发展目标
2. 确定机构的价值
3. 激发馆员的动机
4. 管理机构性职责
5. 达成可行的一致性
6. 说明挑战与机会
7. 作为服务的表率
8. 对外代表博物馆与团体
9. 及时更新馆员与机构的承诺

人事管理

帕特里克·博伊兰

Patrick Boylan
Professor Emeritus, City University London

博物馆的人事：博物馆效率的关键

博物馆的雇员，无论是付薪的员工还是志愿者，都是这个机构最重要的资产。不论藏品有多重要，如果没有博物馆的馆员收集、维护并将之展示，或是让民众可以接触这些藏品与资源，那么再重要的宝藏也将毫无价值及用武之地；同时若没有适当的预防性维护（这是最起码的），我们可以确定的是，这些藏品将遭受毁坏，直至完全丧失。

好的安全措施一定会涉及两种设施的使用：物理性与电子的屏障及设备，这些都有赖于招募高效的馆员来担任适当的操作与监视工作。同样，大型的博物馆都至少需要行政与其他专业人员来支持馆员在重要领域的工作，例如建筑，财务与人力资源的管理，展览与设计，以及市场营销与公关方面等。

了解人事管理

即使博物馆拥有自己的专业人事专家或人力资源经理，所有的高级馆员都应了解博物馆人事管理的基本原理，这非常重要。对馆长、各部门领导与各小组的领导来说，督导其他馆员也是一项必要的责任。大多数的人事管理决策，都是由处在专业与督导“第一线”的人决定的，而这些人并非人事专家，因此所有中高阶层的馆员，无论他们的专长与主要责任是什么，都需要对博物馆的正式人事程序与相关国家法律有合理的了解。

同时，每一个馆员都有权利了解自己受雇的条件与状况和员工守则。所有这些条件都应该用书面形式、以尽可能简洁的语言撰写，所有的馆员都可以容易地获得副本，以便在任何时候都能咨询请教。

本书的其他章节致力于寻找并呈现给使用者关于“最佳运作”的指南，这些几乎与世界上任何博物馆及类似机构都有关联。然而与之相对应的，一个博物馆所采用的人事原则、规定与程序，包括雇用合约的条件与工作条件，一定要建立在国家法律和法规的基础上，还要遵循雇用原则及劳工部或公立博物馆及相关机构的其他管理规定。

重要的是我们应该知道，每个国家在这些法律与规则上可能有相当大的差别。在殖民时代结束之后的几十年或更长时间内，过去的殖民或委托管辖权下的法律系统与当地传统存在巨大差异，不同国家对一般雇用，特别是在有关公众服务的法律体系的原则以及规则上仍然存在着差异。

重点一 鉴别雇用条件与状况重要因素的实际练习

1. 准备一张有关国家管理雇用条件与状况的主要法律与规定清单。
2. 如果你身处一家公共博物馆，也要为你的机构总结政府对雇用条件的主要规定或协议。
3. 除此之外，你所拥有的馆员手册或馆员协议书，其中是否陈述有雇用程序与条件的细节？

由于雇用传统与合约法律之间存在着很大差异，在不同国家中，传统人事运作与规则仍然继续存在，公民法（罗马法）依然在前法国殖民地有效，例如在阿尔及利

亚、黎巴嫩、叙利亚或突尼斯；过去在英国殖民地与委托管辖领土的英国普通法 (English Common Law) 系统,也依然存在于伊拉克、约旦、大多数的波斯湾国家或以色列与巴勒斯坦。

博物馆工作和博物馆员工的主要类别

再次说明,一国的传统在决定博物馆职务的性质与范围上起着相当重要的作用。在一些传统中,博物馆的雇员范围仍然十分狭隘,只有两种主要类别:接受过高等教育的专家,主要在博物馆特别藏品或研究计划的领域工作,被称为“学者型管理员”;另一种就是负责安全、建筑维护与其他支持工作的馆员。

然而在其他博物馆传统中,甚至是在看起来明显有相似性的国家或博物馆中,可能拥有许多特殊专长的馆员,包括 20 种以上的专业。这些领域包括科学维护与修复,学术领域研究,建档,教育与诠释,观众服务专业人员,还有从事管理类、行政类与财务类职务的专业人员。(参见“博物馆管理”一章的组织结构部分)

如今,明显可看出,博物馆专业有可能扩充其范围,增加多元性,我们可参考 ICOM 与其下属委员会所认可的专业分类清单上的提示(参见重点二)。

人事信息、参与与公平

考虑到博物馆馆员的特殊角色与责任,每一种类型的馆员都必须拥有相关的经验或训练,且某些相关的基本信息与理解应适用于所有馆员。(参见重点三)

然而,成功的员工管理所需要的不仅仅是馆长的优秀领导能力,以及人力资源或人事专家们所制定的雇用程序的合理管理。成功的馆员管理还需要在每个责任层次上,对良好的雇用关系与所有馆员的公平待遇有非常坚实的了解与使命感。我们在很多有关创建与维持有效的组织、好的员工关系的独立调查研究上,都发现了这一点。(参见重点四)

高品质馆员的招募与维持

馆员管理程序的公平与平等,必须兼顾实际的需要与道德义务两个方面。公平必须始于一份清晰的表达了机会平等的承诺,它必须以书面形式在机会平等政策 (Equal Opportunities Policy) 中出现,其中需涵盖在招募、升职、日常监督与管理、薪

酬与其他利益、养老金权益与培训机会方面的平等与公平。这项政策必须适用于任何阶段招募的新馆员,或者在博物馆内部考虑升职申请时可以使用。

重点二

ICOM 各类委员会所认定的专业分类清单

1. 博物馆馆长与主要行政人员
2. 在特殊类型的博物馆或效力于博物馆特别藏品工作的管理人员 (ICOM 认可的国际委员会与相关组织在此方面的描述涵盖了 25 种之多的专长)
3. 维护 / 修复人员与拥有其他专长的技术人员
4. 登录人员与其他建档专家
5. 博物馆的老师和其他教育、传播与社区联络的人员
6. 以博物馆为基础的研究人员,包括考古学家、生态学家、地质学家、民族学家、社会历史家与其他外围领域的馆员
7. 博物馆建筑师、设计师与诠释人员
8. 展览人员
9. 图像与新科技专家
10. 博物馆的图书馆员、文献人员、建档与信息专家
11. 博物馆安全专家
12. 一般与专业的管理与行政人员,包括负责财务、人事、法律与建筑管理的人员
13. 公共关系、市场营销与其他商务活动
14. 馆员培训人员,包括博物馆学培训机构的官员与讲师

博物馆馆员的结构一经批准(参见“管理”一章),需对每个馆员的职位进行恰当的分析并建立相应的职务说明 (Job Description),以告诉应征者与现有馆员这一职位的重要特点,包括目的、雇用条件、关键任务与主要责任。完成职务说明后,要对什么是品质、技术与经验进行进一步分析,以方便该职务工作的展开:这里称之为

为个人特定任务说明 (Person Specification)。这份职务说明与特定任务说明都很重要,它们是接下来选聘程序的关键。

重点三

所有馆员,无论其职务或资历如何,都必须了解的信息

ICOM 的人员培训委员会 (Training of Personnel Committee) 一直提倡,博物馆要确认每一位博物馆的工作人员都了解博物馆在社会中的作用,了解他们在此特殊机构的个人作用。我们在此推荐对新招募的馆员进行初步培训或简洁的介绍,向他们解释雇员的工作与博物馆整体目标与计划之间的重要性。目的是确保每位馆员都能回答以下与其职务有关的问题,以便应用在实际中:

1. 博物馆:我们为什么有这家博物馆,它在社会上的功能是什么?
2. 藏品:我们如何得到这些藏品、如何研究它们,要拿它们来做什么?
3. 博物馆组织:在博物馆里,谁、做什么,以及如何做?
4. 博物馆与公众服务:我们为什么要提供这些服务? 我们如何组织这些服务? 以及这些服务要怎么用?
5. 具体设备:在保证藏品安全的前提下,我们应如何最大限度地使之为人所用?

这项个人特定任务说明,必须特别应用在职务空缺应征或职务升迁时,用以个人评估与打分,并以此作为最终决定的基础。有两种博物馆职位的职务说明与特定任务的范例见于下文(重点五:高级管理人员,重点六:维护人员)。

接下来就是如何根据个人特定任务说明来对应征者进行评估。目前世界上采用的评估方法范围很广(参见重点七),而在每一种情况下都必须将以上两项进行整合。

一旦成功的选择出候选人,且应征者也接受了这项派任,那么就要有一份书面的确认书。在某些国家中,需牵涉到正式雇用合约的起草与签署,同时该合约的格式还需符合相关的法律规定。在其他一些国家中,稍显不正式的程序也是可以接受

重点四

团队健康与效率

管理研究人员布莱恩·奥尼尔 (Brian O'Neil) (专业经理人,1993 年 1 月) 研究发现,要建立一个成功且高效的组织,需要以下条件:

1. 方向与目标的常识
2. 设计良好的职务
3. 需让员工感到,他们受到公平待遇,而且其价值会得到恰当的体现与回报

4. 参与式管理方式
5. 有关计划与活动,每个人都会持续地被告知
6. 每个雇员都感到自己是团队中有价值的一分子
7. 设计良好的工作地点与设备
8. 对角色的理解都有共识
9. 每人都受过职务训练
10. 升职机会平等
11. 领导与督导人员都显示出他们对员工的在意和支持
12. 从一开始就让馆员参与到规划改变中来
13. 给馆员发挥才能的机会
14. 给馆员贡献他们想法的机会

练习:以小组方式进行工作,坦白地讨论你所在的博物馆或组织的目前状况(例如:一个部门内所设的小组),使用以上这张清单并鉴别出至少五项需要进行改善的优先领域。

的。但无论采用哪种方式,最主要的是要确定雇主与新雇用或升迁的馆员同意这份工作的条款与责任;经协商同意的书面说明起码必须包括重点九中的基本信息。

然而,即使新雇用的馆员已经开始工作,或有人因升职而在新岗位上任,这项程序也并未完成。最重要的是无论谁负责这项工作——不管他是一名专业人力资源经理,或是一般性的行政人员,或者是馆长——都要遵从规划好的初步训练计

划,为新的人选介绍他们的责任与任务,确保立即开始必要的额外训练。

新进职员除希望得到人事方面更多的支持外,在头几个月之内,也希望能有一位相同领域的技术馆员来起到“导师”或顾问的作用。

重点五 职务说明例一

职务名称: 高级管理人员

日常基本工作: 地区博物馆维护中心附属楼

等级(薪水与工作条件): 国家公民服务等级 Y

责任人: 藏品经理

负责的人员: 四名馆员(两位助理管理员,一名维护人员,一名建档与行政助理),再加上在此临时工作的学生与社工。

工作目标: 负责该服务中心的藏品维护与恰当的建档工作;支持该服务中心其他领域的维护工作;商店的发展与经营,包括监视环境的变量;卫生与安全的立法与程序;为该服务中心做紧急规划;该部门的经营管理。

工作活动:

1. 顾客服务

a. 根据协议的程序,确定所要提供给顾客的需求,同时也包括提供给残障人士的特别需求。

b. 管理与发展该部门与藏品及信息资源有关的建议事项,以应对广泛的顾客咨询。

c. 寻找可得资源并充分利用之,以针对顾客的需要、博物馆服务范围与其他有关的组织,管理并发展一项范围广泛的诠释计划。

d. 督导通过网络、物品借贷、参观与其他方法使用藏品与信息资源的所有类型的顾客。

e. 对启动观众服务做出恰当贡献。

f. 保存统计物品与信息资源使用以及一般咨询的数据。

2. 维持资源基础

a. 负责有关标本的主题和收藏范围的藏品获得、准备、保存与建档,并

将这些藏品保持在良好的状态,这样做既是为了藏品本身考虑,也是为了方便顾客使用。

b. 通过实地工作、研究与其他计划,对藏品、仓库、诠释、评估与博物馆认同的地理范围内的信息负责。

c. 在不同的地区性与国家性的讨论会上,以及在面对政府询问时,需代表博物馆的利益。

d. 与博物馆有关系的其他部门以及政府公众服务单位一起,共同发展实地工作计划。

e. 管理部门图书馆。

f. 为馆内外的出版物撰写相关主题与藏品的全面的研究文章。

3. 管理的功能

a. 规划并组织该部门的工作,确保在协议认可的时间内保质保量完成工作计划。

b. 对博物馆服务范围的年度计划做出贡献。

c. 依据部门必要条件来管理所授权的预算。

d. 参与博物馆服务范围内的一般性管理,并为管理团队所决定的计划与初步举措负责。

e. 为了部门及服务范围的有效工作,恰当安排该部门的会议及其他的团队会议。

f. 管理部门内的馆员,若合宜,可管理包括合同馆员、学生职位安排,志愿者和来自其他组织的专家。

g. 协助管理同其他组织所达成的任何有关合作协议,若在明细与费用需要帮助时,亦可做出贡献。

h. 恰当地为博物馆服务范围内所产生的收入做贡献。

i. 支持并为培训计划做恰当的贡献。

j. 支持保证服务质量的初步举措,并鼓励员工的参与。

k. 馆长或助理馆长需指出的,与职位相当的所有其他责任。

人事特定任务之选择与指派

应具属性

主要必备条件

其他加分条件

1. 经验

在主题领域的管理实践

信息技术的使用

策略规划的经验

已发表的出版记录

实地研究的经验

国家性 / 地方性的知识

应答公众询问的经验

国家性与国际性组织的联系

诠释性计划

质量为本的经验

准备计划预算与补助款申请的经验

2. 资格

相关学术领域的学士学位

硕士学历

博物馆学或硕士同等学历资格或训练

3. 动机

对博物馆目标与职务的使命感

必须能够采取策略性的观点

4. 态度与性格

必须是一名优秀的团队工作人员

有组织与领导才能

口头与书面表达上都必须能与不同背景的人做良好沟通

要能高效地主持与参与会议

5. 外貌与健康

适合条件:可以从事相关学术主题上的实地工作

正常的健康状态:有一些残障,但是有辅助装置帮助即可执行该职务

6. 特殊条件

无。

持有驾照将有帮助

(准备日期 / 最后修订:XX/XX/20XX)

重点六 职务说明例二

职务名称: 维护人员

日常基本工作: 地区博物馆保管中心议定

等级(薪水与工作条件):国家公民服务等级 Y

责任人: 藏品经理

负责的人员: 一名技术人员,再加上临时工作的学生与志愿者

工作目标: 负责该服务中心的藏品维护与恰当的建档工作;支持其他相关领域的保存工作;商店的发展与经营,包括环境变项的监视;卫生与安全法律与程序;该服务中心的紧急规划;该部门的经营管理。

职务活动:

1. 顾问与联系工作

a. 给与维护有关的事务提供建议,包括给所有属于服务照管范围内的永久性或临时性物品给予适当的维护、准备、保存、贮存与展示。

b. 给与维护有关的事务提供建议,包括博物馆一般性的物品的适当维护、准备、保存、贮存与展示。

c. 在一般性的维护事务上与馆内外的专业维护人员进行联系。

d. 在环境监控事务上,与其他专业馆员及其他部门的馆员进行联系。

e. 与馆外专家进行联系,以交换信息,并获得与维护有关的建议。

f. 与供货商与承包商合理联系。

g. 回答所有顾客及博物馆服务使用者有关维护事务的提问。

2. 标本与环境的监视

a. 在仓库及展示区域内,装置环境监控系统的设备时应做的特定事项、计划、顺序与经营。

b. 所有关于环境控制系统运作的监视,并就维护事务与承包商及供货商进行联系。

c. 在博物馆的服务范围之内,永久地及临时地监视所有标本的状况。

d. 全局性控制博物馆的贮存设备与需求,以维持服务的整体性。

3. 标本的处理

a. 执行并记录所有标本的必备的、应接受的维护或相关处理条件的诊断。

b. 标本所必须具备的恰当的维护或与处理有关的决定。

c. 付给馆外专家合理佣金,以执行必要的维护或相关的处理。

d. 记录下所有应用的处理方法。

e. 管理博物馆服务范围内的维护、保持工作计划并根据工作进度报告。

4. 其他责任

a. 维持设备、其他与保存相关化学性质的存货,以及其他必备消耗品的盘点工作。

b. 在博物馆的服务范围内,管理健康与安全规则的执行。

c. 维护化学品、消耗品与仓库物品、维护设备的贮存,对藏品进行管理,并对这些事物的健康与安全做恰当的记录。

d. 工作空间、商店与展示所必需的组织与维持。

e. 在预算范围内确保库存的费用并保持记录。

f. 为馆内使用、出版、标本维护上的沟通及其他的必要事务撰写报告、文章或论文。

g. 在维护领域中与其他人恰当合作,提供专业训练与信息交换。

h. 为博物馆的服务产生的收入做合理贡献。

i. 提供任何相关合作安排;根据他们的特定服务与成本给予必要资助。

j. 有需要时,开展特定训练,以实现特殊维护的功能。

k. 馆长或藏品经理指出的、与职位相当的所有其他责任。

职务定义

属性

主要必备条件

其他加分条件

1. 经验

标本的维护

文件建档的程序

环境的监测

陈列时物品的准备

藏品贮存的管理

环境监控系统

计算机应用能力

2. 资格

相关学位或同等学历的文凭或相关经验

3. 动机

使命感

自我进取心上的必要提升

4. 态度与性格

团队合作者

组织的技术

方法论方法

善于沟通——文字与语言能力

在广泛的维护问题上的兴趣

对新的维护技术与信息技术学科的兴趣

5. 外表与健康

健康正常

可以安全地提起并移动中等重量的物品。可以有一定残障,但是要有很好的视力(包括颜色的分辨),且提重能力是最重要的

6. 特殊条件

有效的驾照

(准备日期 / 最后修订: XX/XX/20XX)

重点七

练习:

分析目前在博物馆已存在的工作, 并为此职位准备一份职务说明与一份个人简历。

重点八

招募与升职的选择方式与方法

1. 少数候选人名单

2. 没有被列入少数候选人名单的拒绝理由与记录

3. 资料收集的程序:

a. 小组摘要演示文稿、拜访等等

b. 个人摘要演示文稿、拜访等等

c. 候选人中观察性的讨论

d. 个别或小组的计划: 实际练习; 经营管理的游戏等

e. 一对一面谈

f. 小组会谈

g. 测验: 精神测验, 心理测验, 身体测验, 特殊才能的测验

h. 工作履历、职能证明文件的检视

i. 其他测验, 例如笔迹核对

j. 访谈技巧: 特别是提问技巧

- “封闭式”问题——事实的收集与检视
- 对所有候选人提出标准化的“开放式”(例如针对问题的解决)问题
- 其他“开放式”问题
- 交换信息——候选人的问题等。

4. 根据个人履历选择录取候选人,在最后条款与工作条件上做协调(例如起薪、开始工作的日期)

5. 通知落选者

重点九

雇用声明或合约的最低职能

1. 雇主的姓名与地址
2. 雇员的姓名
3. 职称(或简短的职务说明)
4. 职位起任日期
5. 雇员离职日期
6. 薪资细节:起薪、付薪间隔与方式、薪资的计算方式或评估(例如参考一项正式或政府的付薪标准,或工会协商后的集体协议)
7. 正常工作时间与相关条件的细节(例如,可参考共同协议达成的弹性工作时间规定)
8. 假期与假期付薪的协议
9. 有关因生病或受伤而无能力工作的协议,包括病假工资的权利等
10. 有关福利金安排有关的条款
11. 通知该协议的起始时间与期限
12. 有关惩处与申诉的规定与程序的信息
13. 有关工会承认(如果可以申请的话)的权利与条件
14. 有关雇员可以咨询的顾问官方文件的全部细节(例如薪资与条件的集体协议与惩处及申诉的法规等)

还需要对每位新雇员在接受任命几个月后做一次审核,包括与该雇员进行一次非正式访谈,以便确定其工作正妥当进行,且没有潜在的问题。

招募一位新馆员需花费的时间成本极高,如果要刊登广告的话,经济成本也不小。新雇员肯定得花上几个月时间,以在他们的职位上找到发挥最大潜力与运作的方式。高级馆员的人事变动不仅会带来浪费,而且常常预示着博物馆的管理与运作

方式产生了严重问题。因此,馆员一经招募之后就必须相当努力地来维持他们。馆长与其他高级馆员,包括人力资源专家,必须确保新老馆员们在此环境下都感到舒适,并认为自身是有价值的,这样他们就会愉快地待下来。

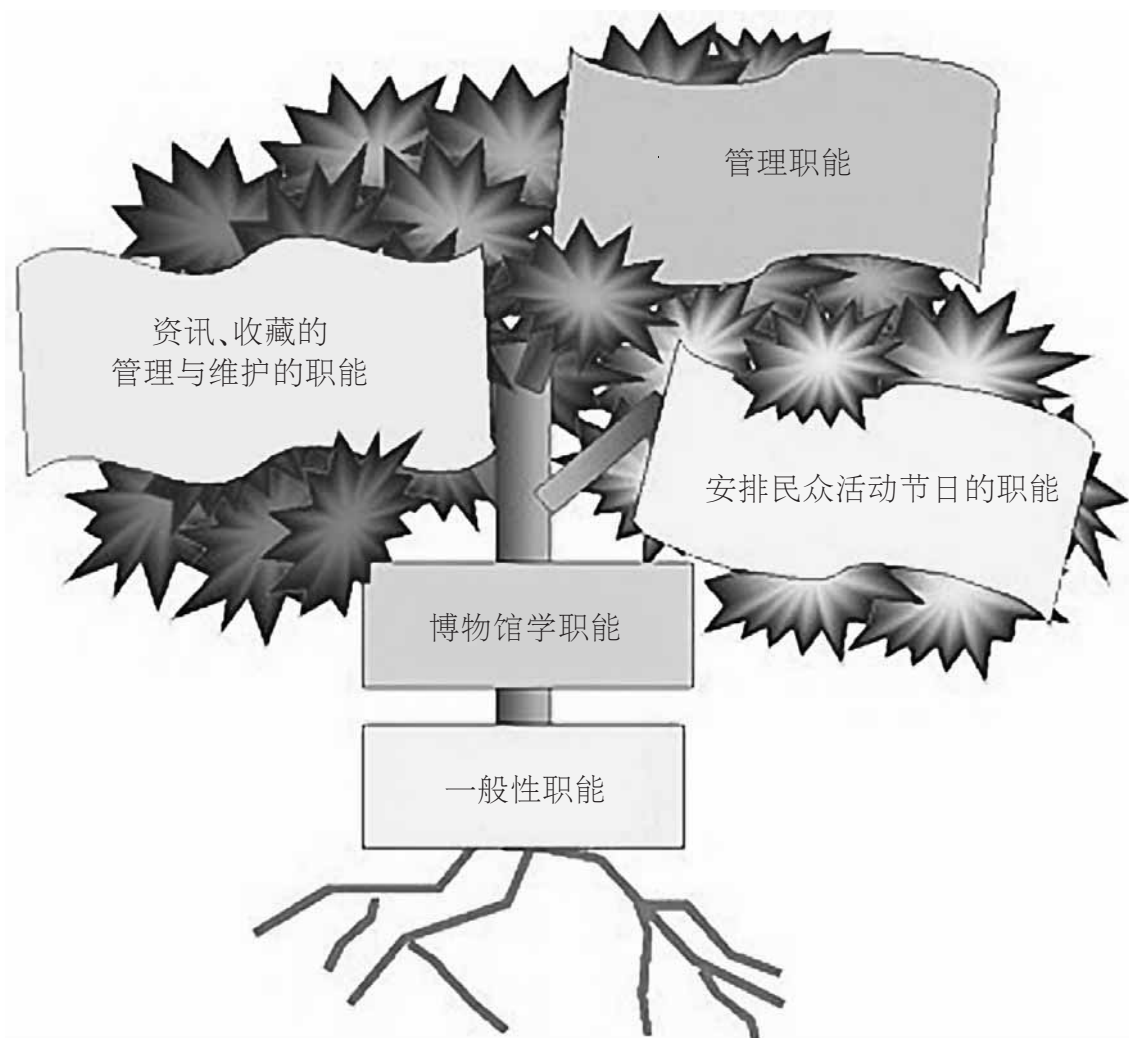
馆员的管理、培训与职业发展

近年来普遍认可的观点是,为确保有效的运作与服务,需要对其做定期的审核——而且理想情况下,是以客观的方法来执行的——即对整个机构、也是对机构中馆员的表现进行审核;尽管到目前为止,博物馆还没有受到普遍认同的一般性标准或手续。该论题过于专业化,从整体上看,要涵盖到所有细节是不可能的。但是现在有越来越多的事例出现,值得一看。例如,政府基金补助每个隶属于文化、媒体与体育部之下的英国国立博物馆与美术馆,目前正在运作一项正式的三年补助合约,将之与每个活动结合,明确其运作方法与条款,并每年提出一份审核报告;同时美国州与地方历史协会 (the American Association of State and Local History, AASLH) 也正在发展一项可供其会员 (主要是小博物馆) 使用的计划模型来做定期的审核。

馆员培训与职业发展也要持续进行,这是人事管理程序中非常重要的一部分。自 1986 年以来,ICOM 就坚持通过《博物馆职业道德准则》进行馆员的培训与继续教育,无论对机构还是从事博物馆业的个人而言,这都是一个重要的道德问题。在如今这个快速变迁的世界里,一名专业人员、技术人员或行政人员,仅在其职业生涯开始前、通过培训来获得工作资格,已经变得无法接受,因为也许当时他们只有二十几岁,而这一项培训不可能让他们在接下来的三十或四十年里都能持续受益。今天在很多的职业中,为了保持专业地位与认同,都很强调持续性职业发展 (Continuing Professional Development, CPD) 的概念,专业人员必须进行大量正式的附加训练,或在一段时间后接受再次培训。

例如,目前位于英国的博物馆协会 (Museums Association) 高度关注专业的准会员制 (Associationship) 与学徒制 (Fellowship), 采取的是五年一次的认证,而非终身会员制度。之后,每个会员都需要持续地记录有关他们正式培训与非正式馆员活动的情况,例如参加专业会议,参加一些新的专业活动或管理活动,目的是在重新审核他们的资格与专业地位之前,进行讨论与检讨。

ICOM 也发行了《博物馆专业发展课程指南》(*Curricula Guidelines for Museum Professional Development*, 最新版本出版于 2000 年), 该书为博物馆工作必需的特殊与一般知识与职能的起码标准提供了指导, 其中包括五个广义的职能领域——主要从知识、技术与技能这三个方面做一般性描述 (KSA's)——这是今天在博物馆工作中所需要的。ICOM 提出的课程指南的“树状”模式在接下来(重点十)也将展现, 其目标是解释说明博物馆工作人员所需要的共同职能与功能性职能, 以使其对他们的职务有恰当的了解并执行。具有可分享的“一般性”与“博物馆学”方面的知识能力, 被认为是所有博物馆人所必需的, 所以被放在该树形模式的根部与主干上。功能性职能的三个主要领域被认为是在博物馆里运作特定的关键活动所必备



重点十、博物馆职业发展课程指南。(全文细节请参阅 [http:// museumstudies.si.edu/ICOM-IC-TOP/index.htm](http://museumstudies.si.edu/ICOM-IC-TOP/index.htm) 。)

的,这三者分别是:“信息、藏品维护与管理职能”,“公共活动节目的职能”与一般的“管理职能”;它们交互地呈现在这一树形模式的枝干与树叶上。

惩处与申诉程序

对所有雇员都需秉持公平与平等的处理原则,这一原则不应只限于在馆员招募阶段使用,还应适用于馆员管理的所有方面。因此,有一个公平与可理解的程序是非常重要的,而后还要接续处理馆员申诉的程序。同时,任何馆员因任何与工作有关的事情,导致委屈情绪或抱怨,均有权利提出,且应对此展开公平调查,不应有任何不当的延缓。

由于可能会有一些重要的法律上的牵连与后果,例如某人被不恰当或缺乏正当理由地辞退,因此博物馆有关处理抱怨、申诉的调查与回应的法规或规则,就需要与国家劳工法(且可能也跟政府服务的规则有关)密切地联系起来。然而,在良好的人事管理中,一些普遍通行的规则就应该包括于其中,如重点十一(惩处的程序)与重点十二(馆员申诉的处理)中所述。

工作的健康与安全

管理最重要的责任之一,就是要在目前最合理的可能情况下,确保博物馆与其活动为所有使用其设备与服务的人——包括所有付薪与非付薪馆员、所有的观众与其他使用者——提供一个安全与健康的环境。最典型的情况下,健康与安全的责任要联系起来,成为机构里人事功能的一部分,而且要有一位专家出任健康与安全经理一职,这个职位最好放在博物馆的人事或人力资源管理部门中。如果博物馆没有经过训练的全职健康与安全经理,那就要以有效的变通方法来替代。这就意味着这些责任一定要由在博物馆中已具有相当公平的资深的合适馆员来担当,他可能需要接受一些有关这项责任所需的特殊训练。

无论健康与安全功能部门的组织方式如何,还是需要与所有其他服务部门有密切的联系,特别是同基础与安保部门,因为很多潜在的偶发事件关系到建筑内的结构与运作,也涉及专业实验室的馆员。例如维护部门,它要负责特殊的、具有潜在的突发性风险的化学物质与器材使用。

重点十一

惩处程序的一般规则

1. 必须以书面形式撰写
2. 必须特别指出为谁制定
3. 必须尽快得以解决
4. 必须说明可能采取的惩处行动
5. 必须特别规定具有做出不同级别、不同形式惩处权利的管理阶层
6. 只有在已通知高级管理阶层的情况下,才可做出解职的惩处;直属上级没有做出此决定的权利
7. 必须通知个人有针对他们的投诉
8. 在作出惩处决定之前,必须给个人说明情况以及申辩的机会
9. 必须给个人由一名工会代表陪同或自行选择雇员陪同的权利
10. 必须明确,除了在组织的惩处法规中定义的“集体错误行动”之外,不得因雇员为第一个违反纪律的人而将其解职
11. 必须确定任何案件在未经仔细调查时,都不能采取惩处的措施
12. 必须对个人获得的任何处罚加以说明
13. 必须提供给个人申诉的权利,并对需遵守的程序做特别规定

以下这些原则必须被全程使用:

14. 惩处规则使用的公平性:管理必须一致、公平且无偏见(例如,如果其他等级不同的雇员也违背了类似的规定,那么,这些雇员是否接受了不同的惩处?)
15. 代表性:若事情较严重,则需一个正式的惩处听证来进行调查,被告雇员必须允许有助理与代表人员出席。

要有明晰、一贯的手续和基于自然公正的原则,且应当:

16. 提前告知违规嫌疑的性质
17. 对正式听证要引起足够重视(通常不得少于7个工作日)
18. 申诉角色的分离(例如督导人员)与惩处决策人名单。(在组织非常小的情况下,必须引入“外来”的独立个人,将其加入惩处或申诉决策人名单,因为大部分的管理人员都在早期就与此案牵涉太深。)
19. 在听证期间,要给雇员足够的机会去听取所有涉嫌细节,并且回答这些疑点(包括召唤有关资料的见证人的权利)
20. 调查与寻求惩处行动的所有阶段都要迅速完成。

重点十二

申诉程序的一般原则

定义:申诉的各阶段

不满:对雇员的任何困扰,无论是口头形式还是书面形式

抱怨:为引起监督人员与 / 或员工代表的注意,以口头或书面形式表达的不满情绪

申诉:管理部门代表与 / 或员工代表已正式接到一项抱怨

申诉程序的原则

1. 所有的雇员都有权提起申诉
2. 每一位雇员都应被告知如何进行申诉
3. 在管理上,必须建立与员工代表或工会有关的程序,雇员可据此提起申诉,且该申诉必须公平与迅捷地解决
4. 除了雇主与雇员个人之间关系密切的小型机构之外,其他机构都应该有以书面形式拟定的正式申诉程序
5. 个人申诉与集体争端都应通过同样的程序来处理。虽然也有分别处理的程序,但二者之间必须要建立起联系,这样更具广泛性的申请案才能被受理(例如,个人的申诉可能会演变成贸易争端)
6. 申诉程序的政策必须提供以下几点:
 - a. 正常程序应首先在员工与其直属上司之间进行讨论
 - b. 如果这一阶段的讨论未获得满意效果,就必须举行有更多高级管理代表(例如部门主管)参与的个人听证会来处理,而且这位员工也有权让员工代表或出于自愿的同事陪同
 - c. 必须有向更高管理阶层(例如资深管理;博物馆主管会议)提出申诉的最终权利
7. 解决申诉应遵循的原则:
 - a. 公平
 - b. 尽可能接近申诉起点
 - c. 简单
 - d. 迅速

重点十三

在博物馆及其活动中健康与安全的责任

雇主的责任包括：

1. 使工作场所保持整体安全,且在健康方面没有任何风险
2. 对你的健康与安全风险作评估,并记录其中的重大发现
3. 安排经评估鉴定后的健康与安全检测,此举不可或缺
4. 起草一份健康与安全政策说明,包括强迫执行健康与安全的组织与细节,并确保告知所有的馆员,而且应让他们知道当面临一项风险或危险时如何应对
5. 提名有能力者来协助承担保障健康与安全的责任
6. 设置紧急状况应对程序
7. 确定工作设备是否与使用目的相符,并确定健康与安全的使用条件,确保对其进行适当的保养与使用
8. 在引进新设备、材料或工作方式,及对建筑进行变动时,要首先考虑其健康与安全方面的后果
9. 提供足够的紧急处理设备,安排定期训练,对受指派的急救人员定期进行重复训练
10. 确定工作场所满足公认的健康、安全与馆员福利的需求,例如空气流通、温度、照明与卫生、洗涤以及休息设备
11. 为避免火灾或爆炸引起的危险,事先要有谨慎的安排,包括恰当地控制与使用有可燃性与爆炸性物质的实验室,及其他化学材料、电器系统与设备
12. 避免因人工操控运作引起的突发性风险,如果实在不能避免,应通过必要的特殊设备与训练馆员来降低受伤的风险
13. 为了馆员的安全与保护,要按照其工作性质为其提供免费的保护性衣物与设备,例如坚固的帽子、眼罩、安全鞋子与协助升降的设备
14. 提供必要的安全与其他警告标志、障碍物与警铃,并且确保它们运转良好

每位雇员对健康与安全也要承担责任,尤其需做到以下几点：

1. 工作时需合理照顾自身健康,并注意因工作进程而受到影响的人
2. 与雇主以及被指派在健康与安全方面工作的人进行合作
3. 遵从由雇主所安排的必要的安全训练,例如急救训练或特殊设备的安全操作训练
4. 每次都要正确使用雇主所提供的设备与材料,包括个人防护设备,而且要依照训练或指示的方式进行
5. 不得干扰或误用为健康、安全或福利提供的物品

重点十四

如何评估工作场所的风险:风险评估的五个步骤

突发事件:指的是任何可能引起损害的事件(例如:化学物品、电器、工作用的梯子等)

风险:意味着某人将会因突发事件受到损害,无论发生的几率高低

步骤一:寻求突发事件

在你的工作场地走一走,并寻找任何可能会产生合理损害的因素。将重点放在较重要的突发事件上,它可能会带来严重损害或影响到很多人。询问其他馆员的想法。厂商提供的设备与材料的说明书与日期也可以帮助你发现突发性事件,并设身处地从他们的角度来考虑风险,博物馆过去的意外或不健康记录也同样可产生帮助。

步骤二:判断谁会受到损害与受损方式

不要忘记对普通公众可能存在的风险,例如博物馆的观众,特别是那些易于受伤的人,例如年轻的工人、刚怀孕的妇女、残障人士等,他们可能处于特殊风险中;此外,对于不是长期处在工作场所的工作人员,例如承包工程的人员或临时清洁人员,也要注意。

步骤三:评估风险,并判断现有的预防措施是否足够,是否还需做得更充分

考虑每项风险可能引起的损害,也要考虑是否要多一些预防措施来降低风险。有时甚至在所有事务都预先考虑后,还是会有一些风险存在。对每一项特别的突然事件,你需做的就是考虑剩余风险程度级别是高、中还是低。你的真正目标是,必须提供尽可能必要的预防措施将所有的风险减到最小。为所有的剩余风险定好优先级,哪些是高的,与 / 或哪些会影响到最多的人。在采取行动时要自问:**a)** 我可以摆脱所有的突发性事件吗? **b)** 如果不能,我如何可以控制这些风险而不让损害发生? 在风险的控制上,请采用以下原则,如果可能,按以下顺序进行:

- a. 尝试引发较小风险的方法
- b. 阻止往突发性事件发展的趋势(例如,通过警卫)

c. 将工作安排得井井有条,以减少突发性事件的发生

步骤四:记录下你的发现

你真正的目的,是通过增加必要的预防性措施减少所有的风险。

如果你发现有些事情必须要做,就规划出一张“行动单”,并给剩余风险进行优先级排序,哪些风险是高的与 / 或哪些会影响到最多的人。

步骤五:重新审查你的评估,在必要时进行修改

早晚都会有新设备、物质与程序进入博物馆,从而带来新的突发性事件。如果有任何明显的改变,就要将其增加到评估范围中,以考虑新的突发性风险。不需要在每次有微小变化时都修改你的评估,但是如果有些事物本身会带来严重的新突发性风险,一定要从事物本身的权益出发进行考虑。总之,随时审查你的评估是一项很好的习惯,通过此举可确保你的预防性措施仍处于有效运作中。

练习:

参考以上指南,为你的工作场所或在你的博物馆内实施一项风险评估,或者与你的同事组成团队,为整栋建筑准备一次风险评估。

除此之外,健康与安全必须是每一个人的职责。馆长与其他高级管理人员为此负最高责任,在越来越多的国家里,任何工作场所的高管都面临着因重大安全问题或健康原因导致的种种风险。同样的,各部门或专业科室的领导,例如实验室负责人,也需要在其职责范围内将突发事件发生的可能性降至最低。另外,博物馆对整体的健康与安全要有积极的训练计划,而且要针对操作程序和设备使用安全,加以特别指示和培训。

每一位员工都要遵守所有的安全条例,尽自己之力保证一个安全健康的工作条件。这不仅是对他们个人的义务,更是对其他员工、参观者所应承担的义务。重点十三部分总结了机构与个人应当遵守的义务。

最后也是相当重要的一点,博物馆需要有一份风险评估的可行性计划,并将其当作健康与安全工作计划的一部分,目标是必须能够辨识突发性事件与风险、评估

各项可能性,并寻求消除风险的方法;或许这不可能做到,那至少要将每项风险降低至可接受的程度。在重点十四中,我们提供了英国健康与安全执行机构 (**the United Kingdom's Health and Safety Executive**) 针对雇员——无论受雇于公共机构还是私人机构——总结的一份风险评估程序。

市场营销

帕尔·莫克

Paal Mork

Head of Communications and Marketing, Norsk Folkemuseum, Oslo

近几年,博物馆在吸引观众注意力上做出了很大努力,在越来越多的国家里,市场营销已经成为博物馆的必备管理工具。主要原因是,许多国家政府对博物馆的财务补助已经减少,而人们的休闲时间却相对增加。同时,社会上普遍的知识流通速度增快、知识本身透明化也带给博物馆更多挑战。

一个博物馆若将运作所有的重点都放在观众身上,那么它的受欢迎程度就越高,也更具有赢得新观众的潜力。与观众沟通并非单向的过程。真正成功的博物馆不会单单只是向观众传达其任务,它还应接收来自观众的反馈,同时在提出、发展计划时,将反馈信息融入观众的需要和需求部分中。

我相信世界上许多博物馆,特别是发展中国家的博物馆,如果能将重点放在市场营销上,在增加观众人数方面将会有更大的潜力。在过去几十年间,对于在政治上有纷扰的地区和国家,像是中东和阿富汗或伊拉克等国家,一旦政治情势稳定之后,我们可想象到将会有愈来愈多的对文化有兴趣的旅行者前往这些地方。Hin-

terland 旅行社 (“穷乡僻壤”旅行社)的杰夫·汉纳 (Geoff Hann) 表示,“我的客户非常渴望了解伊拉克”,因此近期遭逢内战的伊拉克或其他国家的博物馆,也很可能会成为朋友和家人会面的场所。长此以往,这些地区的博物馆会被划分为社区的集会场所,就像冲突平息后的北爱尔兰。但是这些都需要市场营销和观众服务的积极参与。

本章节要介绍有关现代博物馆营销的关键问题。我将以混合营销为开端,然后陈述策略性规划的程序,最后以简短介绍品牌建设作结尾。

市场营销介绍

商业活动和博物馆两者都会犯的错误的把营销只当作促销和买卖的过程。营销学最著名的教授菲利普·科特勒 (Philip Kotler) (2003, p.9) 说过:“卖东西只是营销这座冰山的顶端技巧而已。”现代营销学的特色是,全部过程贯穿产品的设计,融入市场,安排促销活动,最后达成客户满意。美国市场营销协会 (American Marketing Association, 1985) 对营销所下的定义被广泛使用,“营销是计划和观念的执行、定价、促销的过程,以及观念、物品和服务的分配,以此来创造满足个人和机构的交换过程”(Lancaster, 2002, p.3)。

产品导向

在工业化时代的早期,制造者的重点是生产最好的产品。在商品普遍缺乏的时代,消费者不会对产品 and 设计有什么特殊要求,就会直接购买。亨利·福特曾针对他生产的 T 型汽车说过:“你可以漆上任何想要的颜色,只要它的底色是黑的。”(Lancaster, 2002, p.7) 但不会有任何人会 (像今天的顾客) 要求漆上蓝色金属漆,再搭配上奶油色的皮革内部装潢。

买卖导向

在 1950 至 1960 年代期间,市场充斥着各式的工业产品,销量却在下滑。因为当时正处于产品买卖的转换阶段。产品依然像以前一样在生产,为了保证像以前一样销售,销售策略已经发展到说服消费者去买更多的商品。

市场营销导向

市场营销导向出现之后,消费者成为焦点。除了制造产品并销售外,制造商还必须考虑消费者的需求和要求,生产出让他们满意的产品。市场需求成为生产的基础。营销导向不再只是促使消费者购买产品的过程,同时也包括通过沟通和研究来找出消费者的需求,因此成为最现代的市场营销的特质。这项发展同时也反映在国际旅游业上。在 20 世纪七八十年代,旅客搭乘大型飞机与旅行团出行,或是和数以千计的人一起坐在沙滩上,就感到非常满意;然而,现在的趋势则倾向于自助旅行和量身定做式的旅游体验。

社会营销的观念

营销的概念仍在进一步发展,社会营销观念认为企业在生产的同时也必须照顾到环境和社会的需求。如同法国道达尔石油公司 (Total) 所强调的:“市民和社会团体期待一些公司,特别是最大型的公司,能够处理公司运营对环境产生的冲击和工业危害,同时,无论它们位于何处,都能规划并管理企业对社会和团体所产生的直接和间接影响。” (Desmarest, 2003, p.2)

博物馆相关的市场营销理论和实践的当代取向

许多博物馆仍然以生产为导向。在这种情况下,藏品管理人员根据个人兴趣和研究主题来展览。服务观众的设备会被忽视,因为高级管理人员可能从未到过观众所在的区域,甚至于从未与普通观众接触过。典型情况是,博物馆通过长期规划策划活动,但策划时考虑的仅仅是内部因素。

这样带来的结果就是,管理部门看到观众在渐渐流失,于是,他们通过雇用营销经理,通过销售导向来宣传这些陈旧的展览。但更多情况下,真正的问题在于展览本身缺乏吸引力和其他服务设施。仅仅依靠加强密集的推广和销售几乎无法解决任何问题:因为你首先需要的是一个相关的、有价值的“产品”。一座成功的博物馆,需将营销完全整合到策略规划和预算编列的过程中。以观众为导向的工作就会随时把观众放在心里,定期研究观众的意愿、需求和行为,并据此做出新的规划。

例如,挪威广播公司 (Norwegian Broadcasting Company) 在 1991 年以前是挪威境内唯一的合法电视台。该公司采用产品导向的方式,由制作人决定他们要制作节

目的类型和播放的时段。在撤销电视台管制后,该公司必须面临其他对手的竞争,因此开始制作和转播可以提高观众收视率的节目,彻底改成以市场为导向。结果,在面临所有新的竞争对象时,该公司依然是挪威境内最受欢迎的电视台。

混合市场营销(marketing mix)

营销导向取决于从产品设计到销售的一系列过程中的关键变项。这些变项就称为混合营销,最常用来检视混合营销的方式基于 E.杰罗姆·麦卡锡(E. Jerome McCharty)的“营销 4P 原则”:产品(Product),价格(Price),促销(Promotion)和地点(Place)(Kotler, 2003, p.6)。“营销 4P 原则”强调的是,从产品成形到推广促销所做的每件事都是为了对其进行市场营销。

营销 4P 原则	
产品 (Product)	价格 (Price)
促销 (Promotion)	地点 (Place)

产品

产品是消费者需求或需要的物品或服务,也是混合营销中最重要的。如果产品既没人想要,也没人需要,那么再怎么努力也无法将其销售出去。从一般观众的角度而言,博物馆的“产品”主要指的是展场、特展和开放给大众使用的其他场所。对另一些观众而言,产品也指的是研究设备、服务区域,以及与亲友会面的地方,例如博物馆的餐厅或咖啡厅。所有这些区域都应该让观众满意,因为如果博物馆不吸引人,即使免费入场并花费大量的广告费用,也无法获得和保持其吸引力。这也是过去一些博物馆尝试以生产和销售为导向进行营销所犯的最大错误。许多博物馆犯过同样的错误。展览是博物馆的“产品”基础,也是观众的兴趣和需求所在:在产品无法吸引观众的情况下,推广活动也无法拯救博物馆。通过对重点人群的调查和访谈,观众可在展览规划和发展的初期就对博物馆产生影响力,其结果反映在展览上就会使之更接近观众的喜好。

价格

在产品工业里,价格是赢得竞争和获利的重要工具。对博物馆而言,最常被用来吸引目标群体的就是价格。价格不应对每位观众都一成不变。如果博物馆想从旅游业中获利,那么提供旅游业者优惠价格是很明智的做法。赞助者和捐助者会非常乐意收到免费入场券,该券可以提供给他们的员工和重要客户。或许也可以和其他博物馆合作,共同发行可以在不同博物馆使用的有效套票。在欧洲,免费参观博物馆愈来愈受欢迎。这一做法是为了鼓励平时不会参观博物馆或无法负担费用的群体到来。

促销

促销活动的需求差异很大。展示世界知名的珍贵藏品的博物馆拥有稳定的观众来源,几乎不需要任何促销;然而,周边博物馆因为所拥有的藏品吸引力稍弱,就要为争取每位观众而努力。此类活动的细节在本章节后面会有详述。

地点

对于以生产导向的工业而言,产品的配售点和分销渠道非常重要。产品有广告却无库存只会让消费者感到失望。大部分博物馆都是在一个固定的场所,而“地点”的概念却与分销渠道不同。“地点”在博物馆营销词汇上,一般特别指的是观众到博物馆的交通状况。如果博物馆是处于没有便利交通连结网的城市之外,或是在被认为不安全的区域,博物馆就需要考虑替观众从市区安排交通工具。洛杉矶的盖蒂博物馆 (Getty Museum) 和荷兰的南海民俗博物馆 (Zuider Zee Museum) 分别给观众提供了从停车场到博物馆的免费交通工具:有轨电车和乘船;停靠在市内的博物馆公交服务(或是阿姆斯特丹博物馆的渡船)。在世界各地的其他博物馆,这种服务也都很常见,如果博物馆接待教育或旅行巴士的参观团体,就必须设有巴士停车场;提供巡回展则方便了小城市和乡镇的人或其他地区的观众欣赏藏品。

策略性的营销规划

混合营销必须成为博物馆战略规划理念和长期发展目标的一部分。策略性规划指的是博物馆所有活动的全盘管理结构。它定义了任务并陈述这项任务应该如

何完成、要达成什么目标。当然,这项规划也涉及了与营销无关的主题,例如藏品的管理和研究,但本文在这里不予讨论。策略性规划应该持续地做评估,也要适应于变迁的环境。一座以观众为导向的博物馆会在策略性规划中将目标引导向符合观众喜好的方向,所以它也是以市场营销为导向的。策略性规划的补充项目是制定一个分开独立的营销计划,并以馆内其他的活动计划配合。

任务和愿景

“任务”(Mission)用来描述机构存在的目的。

策略性规则的营销相关问题

任务和愿景	组织的目的和理念
情况分析	有关馆内外的优势、弱点、机会与威胁的分析
具体目标	未来几年内组织的主要努力目标
市场划分	对目标群观众意愿的划分
促销	让市场了解博物馆所做的努力
控制	有关所有具体目标及成就的最后分析

博物馆的主要目标是收集、保存、研究和交流,这些目标常被等同列出,并没有优先级的划分。早期博物馆的任务是一般性、描述性的形成,该任务并不能鼓励博物馆有更进一步的发展。如果博物馆想在某个领域成为专家,或者进行营销导向,那么就要重新制定任务。通过这一过程,管理阶层可以更清楚地看见并且了解博物馆的具体目标和未来的挑战。

“愿景”反映博物馆最主要的优先发展目标。它描述或总结了此机构未来的理想状况,比如,博物馆的愿景是想成为收藏国家级现代艺术藏品最完整的地方,或是拥有体验国家级考古宝藏的最佳设备的博物馆。

形势分析

每座博物馆的成功都有一系列内部和外部的因素。在战略性规划的过程中,了解组织内部以及环境的限制和可能性十分重要。这些元素可以用“SWOT”分析法

找出,分析博物馆内外环境的优势 (Strengths)、弱点 (Weakness)、机会 (Opportunities) 与威胁 (Threats)。

内部因素

使用 SWOT 分析所有内部因素,是为了判断组织的优势或弱点。内部因素可以是馆员的职能、藏品的品质、财务状况、博物馆的位置,或是博物馆建筑物的状况。博物馆总会有某些优势和弱点,重要的是不能在规划过程中掩盖弱点。而某些弱势则可转为优势。在 2003 年巴格达冲突发生时,博物馆的藏品也遭到了掠夺,与数十年来由于国际、国内政治经济形势造成的困境相比,博物馆变得更为脆弱。然而 2003 年春天的不幸事件,却使伊拉克国家博物馆获得了特别的国际关注——这时劣势也可以转为优势,因为整个世界都了解该馆的情形和它所面临的严重问题。

外部因素

在使用 SWOT 分析法时,可通过“机会”和“威胁”这些外部因素来分析博物馆。外部因素中最主要的当然就是观众,但有可能也是合作伙伴,别忘了,也可能是竞争对手:其他的博物馆、文化遗产地、不同的休闲活动,包括运动设施,以及愈来愈多的以休闲为导向的零售卖场。政治情况、政府法规和大环境的变动,比如政治局势剧变、民主政权转移和经济周期循环,这些都属于外部因素。必须对它们进行分析,并且从博物馆的角度对其进行分类,看哪些会成为博物馆的机会和威胁。近期博物馆在服务国际旅客的例子显示,在中东地区对博物馆造成威胁的因素是不稳定的政局,以及由于宗教管制而产生的对旅游市场的管制。如果旅行社可以克服这些限制并安排当地旅游行程,将给这些博物馆带来巨大的表现机会。

客观性目标

客观性目标是在特定期间制定的一系列特定目的。它们是博物馆战略规划中最重要也是最务实的一部分。客观性目标很容易被了解、遵守和评估。有太多实例显示博物馆未能设立其主要目标,结果就是,当研究员在展厅策划某个重要展览时,营销部门却在进行着不同的推广活动。

任务描述了组织的整体目标,客观性目标描述的是如何完成这项任务;愿景描述的是组织将达到的理想状况,客观性目标则指出了愿景的现实因素和时间限制。具体目标应该是 SMART 式的——特定的 (Specific)、可测量的 (Measurable)、可达成的 (Achievable)、现实的 (Realistic) 和有时间关连的 (Time-related) (Lancaster, 2002, p.239)。战略性规划必须包括整体组织的实际客观性目标。当计划已经进行一段时间后,就可以对个别目标的完成状况进行评估。如果博物馆的愿景是要成为体验和了解国家考古宝藏的最佳场所,可以利用以下为期五年的关键的客观性目标:

推出新展览的五年计划

第一年 市场研究和规划程序

第二年 为新部门创立基金

第三年 建立一个中心来容纳新设备

第四年 发展新设备

第五年 开始推出新的服务项目

市场划分

没有一家博物馆可以满足所有人的需求。有些博物馆的服务比较适合于某些特定人群。在战略性规划中,应该将观众分成特定的目标群。该举措被称为市场划分 (market segmentation), 可以了解新推出的展览会适合哪些人。在此先初步介绍一下市场划分,在下面会进一步探讨其细节。

促销活动

如果跟随战略性规划之后的是营销计划,那么促销活动可能只会在战略性规划中被简单提及,下文将会详细讨论。

评估

在经过一段特定时间后,需要对战略性规划进行评估,也要对客观性目标进行分析,才会知道是否能达成。这时内部或外部的因素也可能已经改变了,因此执行

的过程就必须做调整。战略性计划应该包含一系列成功评判标准,在经过一段时间后,必须分析其结果。为了方便评估的进行,战略性规划的目标必须是可测量的。“观众服务将会得到改善”并不是一个好的客观性目标,因为观众服务是否得到充分地改善是很难控制的。而诸如观众人数和经济收入的量性数据(quantitative data)就很容易控制。质性数据(qualitative data)则会成为棘手的问题。最好的方法是将客观性目标分成可容易掌控的工作,例如:“观众服务可通过介绍新的信息系统而得到改善。”同时也必须对观众的判断力进行研究。如果不知道其中的原因,你就很难使用观众人数上升或下降的数据。观众的意见可以通过调查来获得,如对观众进行访谈或请他们填写问卷。调查也必须包括未参观的民众,以便找出他们不愿意来参观博物馆的原因。(详见“观众服务”一章)

目标群体

忽略居住在城市、地区或乡镇所服务的最多元化的人口(拥有年龄范围分布广,教育程度不一,种族多样化)是博物馆在策划展览和其他公共计划中最常见的问题。正如前面所提过的,常见的展览主题都是以管理人员的专长和特别兴趣为主,而不是最能吸引观众的主题领域。那些声称会举办适合“所有人”的展览的研究员,可能只把注意力放在自己和身旁的同事身上而已。

博物馆推出的所有新展览都必须设定特别的目标群体。一份给受过良好教育的成人阅读的文件,绝对不适合小孩子阅读。欧洲游客可能无法了解用阿拉伯文撰写的说明。团体游客可能只在博物馆内停留 20 分钟,而独自前来的观众要花一个小时。请牢记,目标观众不只是那些到馆参观的观众,这点很重要。目标观众同样也包括资助博物馆的政府或地区当局、潜在的赞助者、捐赠者和合作伙伴。

市场划分

市场划分可以用许多方法来进行。博物馆应该寻求划分的方法,以区分不同类型的潜在观众。一些常见的划分方法分述如下(Kotler, 1998: 125):

市场划分

地理性划分	按观众所来自的地方进行划分
人口统计学划分	按观众年龄、性别、受教育程度等进行划分
地区划分	按观众社会阶层、生活形态、个人特质等进行划分
组织性划分	按与博物馆有组织上关系划分

地理性划分

有些博物馆主要为当地观众服务,而有些博物馆则接待许多国际旅客。重点放在当地观众上的博物馆,应强调节目规划的更换,以达到让观众多次参观的目的。而吸引国际旅客的博物馆,可以通过某些必看的常设展来吸引他们,因为大多数旅客是初访,甚至是一生仅来参观一次的观众。

人口统计学划分

不同年龄的人在博物馆有不同的优先级。通过多元观众的不同,如在年龄、性别、家庭类别、职业教育程度和社会阶层上的不同,目标群众的划分可以通过人口统计学类别的基准来区分。

组织性划分

如同上述,博物馆的合作伙伴也属于目标群体,且应该将其划分在组织层面上。他们可以按照其组织类型来划分,例如政府组织、主管机构、研究伙伴、赞助者、捐赠者等。也可以按他们对博物馆的支持方式来划分。

目标观众

对于要发展营销的博物馆,某些目标群体是值得特别考虑的。以下是我建议的一些群体,并介绍了吸引他们的方法。

家庭观众

世界上许多博物馆都越来越注重家庭市场。家长们非常乐意通过参观博物馆

的方式让孩子接受教育,一起分享愉快的经历。博物馆也是非常适合家庭成员和亲友们一日游的相聚场所。但是家庭观众的市场竞争十分激烈,他们可以在公园相聚,那里他们不需要支付入场费用,或者他们可以到有更多娱乐设施的场所。为了争取家庭市场,博物馆必须为他们的需求而塑造自身。

首先,博物馆在法定假日或是宗教安息日必须开放,因为只有这时家庭才有休闲的时间,例如:信仰伊斯兰教国家的每周五,其他国家的每周六和周日,以及当地学校的放假日。在假日和学校放假期间,也可给儿童安排诸如讲故事或导游的家庭活动。然而还应有更积极的措施来满足家庭团体的需求:观看藏品只是他们前来博物馆的原因之一,更多原因是,到博物馆与其他人见面并分享这段经历,因此拥有良好的非正式会面设施是吸引这一市场的必备条件。虽然家庭团体只是想找个坐下、放松和聊天的地方,也需要一间好的咖啡厅。很多博物馆给儿童提供了参与创造性游戏或动手制作藏品复制品的场所,这一做法已取得了成功。

为吸引家庭观众市场,推出特别的广告是最好的渠道。但是,我相信大多数博物馆无法负担密集型的报刊广告费用。如果博物馆能提供给学童以团体导览的服务,那么就可以分发家庭活动日历给小孩,当地报纸也可能会报道并鼓励家庭参加以后的活动。另一种可能就是与某些家庭的重要成员建立良好的关系,并将信息寄送给他们。

旅游业

在阿拉伯语系国家和中东地区,有许多早期的西方文明遗址。如此众多且独特的文化宝藏为博物馆提供了从旅游业中获益的好机会。埃及在这个市场已占据了超过一个世纪之久的全面优势,该产业已经成为一项相当可观的收入来源。但这个区域的其他国家却因多种原因而未能投入相同的努力,这也会影响到这些地方的博物馆。如果政府对旅游业给予更多的关注,博物馆就比较容易赢得更多的观众。稳定的政治形势和宗教的包容度,可以开放更多的空间给外国人,博物馆就有吸引更多游客的更大潜力。对许多博物馆而言,旅游业是稳定的收入来源。希望未来让更多的国家都可以如此。

旅行团会有特别的需求。大多数旅行社都希望团体能在最短的时间内参观完最著名的珍贵藏品,而另一些组团者则想将更多的时间花在某些特定主题上。挪威的北欧民俗博物馆(Norsk Folkemuseum)根据不同团体的参观时间,制定出适合各个团体的参

观项目。如果一个团只有 20 分钟的参观时间,那么游客可以观看最主要的展品,即 12 世纪的木制教堂;有 45 分钟时间的游客,就可以参与一些更具综合性的导览;而有 90 分钟参观时间的人,甚至可以参与讲故事环节、享受民俗舞蹈和品尝点心。

博物馆想要在旅游市场获得成功,向旅行机构提供充分的资料十分重要。杰夫·汉纳拥有多年安排旅行团到中东旅游的经验。我问他有关伊拉克博物馆的状况,他说,问题是没有人知道这些博物馆在哪里。我们可以提供一个优良的解决方法,即在同一个国家内,所有的博物馆合作出版一本手册提供给旅行机构。其内容可以包括对博物馆的描述、主要景点、开放时间和服务设施。手册分发给有意向的旅游业者,这会形成一个多赢的局面。但是,如果博物馆想将信息传达到旅行指南出版社和旅游业者那里,那么现在就必须开始着手实施这项工作。这类信息可以包括博物馆的一般信息、新闻稿和致游客信,以提供博物馆相关的信息。

朝圣者

朝圣者是旅游团体里的一个特殊类型,一年中在全世界旅行团体中其人数达百万之多。但它似乎也是被博物馆所忽略的潜力市场。当博物馆的安全受到威胁时,旅客中的大多数类型就会很快消失,而朝圣人群仍可能比较平稳。即使是在 20 世纪 90 年代波斯尼亚—黑塞哥维那武装冲突最激烈的时期,一年仍有超过十万的朝圣游客经过中东战区,以参访最近刚修建好的圣地——黑塞哥维那的默主哥耶 (Medjugorje) 的圣母马丽亚。坐落在将迎来许多朝圣游客地的博物馆,应将其看作是潜在的观众,并可以和旅游业人员合作为他们进行特别安排。

学校和学院

在全世界各地的博物馆都常可以看到有学校的课程正在其中进行,参观博物馆也常被视为是教育的一部分。对博物馆而言,针对学校系统采取专业的方法是很重要的。博物馆教育节目的发展应依据学校课程来进行规划,并且要定期的邀请学校来博物馆上课。毫无疑问,当一个人在童年时期拥有了积极、正面的博物馆参观经验时,成年后就更有可能去参观博物馆。同样地,学生也可以将博物馆活动有关的信息传达给家人。将参观博物馆或特展作为校外课程的儿童,通常会在几天后带着家人和朋友回访,这一情形相当常见(参见“博物馆教育”一章)。

赞助人

赞助人是提供博物馆资金或服务的私人或公司，同时他们也期待得到相等价值的回馈。慈善家则不同，他们是出于自己的良好意愿而支持博物馆。博物馆对赞助人负有若干义务，可能与国家价值有关，也可能是在展览厅举办招待会等。

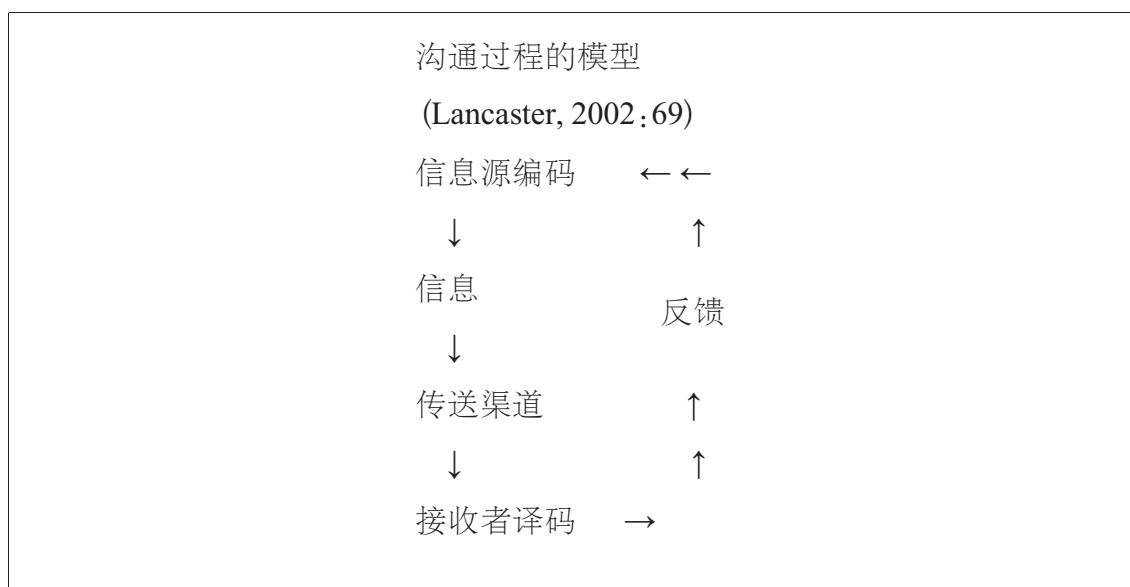
近年来，博物馆市场上蓬勃发展的私人企业正在出现，而早期该市场由于各种冲突而被忽视。其中一个就是正在发展中的、由前苏联国家形成的合作企业。全球性公司获得地方认同的方式之一就是给当地机构提供赞助。

根据上述的社会团体市场导向，在新市场建立的国际公司可能会对保护社会、环境，甚至文化价值产生兴趣。由此存在着潜在的文化赞助市场，博物馆应该持续地分析这些机会，并关注那些一直以来都在赞助文化活动的公司。

接触潜在赞助者市场的最佳方法是与个人进行接触。博物馆必须全面分析潜在赞助者的档案，并且给这些人提供明确的和吸引人的赞助方式，根据他们的个别需求提供可得的回馈收益。

宣传活动

宣传活动是博物馆将信息传播给观众的方式。请记住，这种沟通过程需要传送者和接收者双方的行动，这点很重要。当博物馆通过一个选定的渠道发送信息时，接收者应该主动接收并有所反应。



传统的沟通方式包含广告、公共关系、直接营销以及其他不同的销售方式。我想在此加入网络,作为一种沟通的形式。

广告

在商业媒体中,广告需要通过付费来发布信息——如报纸、杂志、电台和电视——该信息由付费人所控制。广告费用一定要根据从受众中获得的利益来决定。广告有很多不同的形式。为建立形象而做的广告通常只是为了推广公司的名称和商标。产品广告是推广博物馆里的展览或其他一般性的服务。分类广告会吸引观众对某些活动的注意。我相信大部分博物馆(除非它们有一位好的赞助人)都需要熟悉产品和分类广告的服务。这些广告会鼓励观众立即行动。

广告的具体目标

(Kotler, 1998:222)

目标观众:我们必须传达到的受众是谁?

立场处境:所提供服务的价值是什么?在这点上与其他竞争者有什么不同?

期待的响应:从观众那里能得到哪些响应?

时间限制:具体目标要在哪一时段达成?

为了说服广告受众,广告必须有营销专家所谓的“独特的卖点”(Unique Selling Proposition) (Kotler, 2003, p.310), 即足够吸引接受者注意力的地方。根据营销理论,一次只能有一条信息可以被有效传达,所以这个信息必须强大到让接受者可以记住广告上的产品或服务,而且可以胜过其他竞争者所提供的服务项目。因此,如果要为博物馆节目做广告,在广告中最好只宣传一项主要的活动,此举会比列出博物馆所有的活动有效。

根据“广告目标与效果测定”的营销模型(*Defining Advertising Goals for Measured Advertising Result, DAGMAR*) (Lancaster, 2002, p.74), 要使广告受众经历下列步骤,才可达到广告的目标:

从无意识到有意识→理解→说服→行动

这些步骤也需要不同形式的广告。在第一个步骤,观众并没有注意到博物馆的存在,因此需要建立形象或以其广告宣传方式让观众对博物馆有一定的认知。到了“理解”的步骤,博物馆已经引起了注意,因此可通过产品的广告来对其优势进行宣传,以激励观众产生好感。在“说服”阶段,要让广告接收者对博物馆产生肯定的态度,让他产生一个需要参观的理由,例如,前来参加某项特定节目,一场展览,或是家庭节目。如果所有的步骤都可以成功地实现,接收者就可能会采取行动前去博物馆,这就是广告所期望达到的效果。

公共关系

现代公共关系是一个复杂精密的过程,其目标是为了建立受众对服务者的认知和态度。它被定义为:为了建立与维持一个组织与其公众之间的互相了解,所做出的慎重的、经规划的和持续的努力(Lancaster, 2002, p.82)。将公共关系运用在混合沟通中,需要自由和独立的新闻舆论。如果该舆论被某种观点支配或其意义受到控制,根据一般性公共关系理论,该方法就不是一个适当的方法。

近几年,专业公共关系的运行在企业界的影响力与日俱增。现在,大多数的公司在高级管理层都设有公共关系经理,以处理所有的舆论相关事件。这些经理给人的印象都是诚实的、消息灵通,且 24 小时全天候服务。他们的任务是宣扬公司的正面特质,即使是面临风险时也必须用最积极的方式来处理。

对博物馆而言,公共关系是用来彰显其重要性的渠道。虽然广告是推广某些活动的理想方式,但公共关系却是用来建立形象的最佳方式,公共关系的最大优势就是其拥有高度的信用。当大多数的人对广告所播送的内容存有疑问时,他们更会相信报纸刊登的内容。此举最符合成本效益,博物馆只需要付发布新闻的费用。当许多博物馆无法负担广告费时,它们仍可以通过报刊对自身进行新闻报道。但是在获取报道方面的竞争却相当激烈,报社编辑对好故事的标准在不断提高。

媒体的强力放送

公共关系最简单的起点就是将信息传达给媒体。但除非是重大的新闻,否则可

能完全无法得到关注。此时就需要专业公共关系的投入。以下列表可提供一些有用的方法帮助信息的传达。

公共关系的工作应该是完善规划活动的一部分。报纸上刊登的一篇文章会唤起人们的注意或是提供背景信息,但有关博物馆的开放时间和特别服务的信息,最好在广告、海报或市场营销中直接呈现。公共关系的工作必须是有选择性的。重大的素材需要大的活动声势来宣传,而小的故事素材就不需要投以同样的关注。

新闻稿可以广泛地分送给媒体,也可通过给一些记者提供独家信息来与其建立起良好关系。新闻稿应该简短(最多一页),内容需完整,且要将重要事项放在前面。所有新闻稿都必须包括日期以及公关经理的详细联系方式。

资讯必须随手可得。准备好在任何时间提供任何资讯,且要将信息定期送出。可通过配合最重要媒体的截稿时间来规划想要传递的信息。每星期的前几天是提供新素材的最佳时机。

对不同的媒体,我们建议提供从不同角度出发的信息。报纸、电视和广播在形式上是不同的,因而需要特殊的呈现信息方式。博物馆需要有口才好的专家随时接受访问,博物馆需提供完善的背景资料。请记住,并不是所有的专家在电视上都可以有良好的表现,且过多的信息可能会对有截稿期限的记者产生压力。

不要轻易放弃机会,但是新闻稿的发送要适可而止。一封信,或是通过传真或电子邮件发送的信件,可能不会立即引起反响。但如果故事够精彩,电话就会随之而来。如果你被拒绝,试着换另一个角度去给媒体提供建议。但是不要一开始就争辩,这会给你下一次的联络带来麻烦。

直接营销

直接营销(Direct marketing)是针对特定的群体、甚至特定的个体所进行的推广活动。当广告和公共关系目标过于广泛到不能控制时,直接营销可针对可控的和特定的目标人群开展。

直接营销一般包括送信给博物馆爱好者、其他联络人、观众和潜在的捐赠者。一般而言,直接营销非常依赖相关目标人群的资料搜寻和分类。鼓励重要且有影响力的人来发布博物馆的信息也是直接营销的一种形式。

邮件可能是直接营销最常见的一种形式。根据一项针对表演艺术者的调查,直

邮被视为是最有效的推广方式 (Kotler, 1998, p.248)。博物馆可利用这个方法实现用户定制化服务,不同的观众群将会收到不同的信息。学校的儿童会受邀参加博物馆为学校设计的活动,而再访观众就可以得到一份博物馆的日程日历。

在推出新展览时,可组织寄送直邮式邀请函。博物馆也可建立起一些重要公司人员、政治人物、地方政府和当局的重要人物的完整数据库。即使他们不能来参加开幕式,给他们发送邀请函仍能让其感受到博物馆的活跃性。这样,有关表演和活动节目的信息就可根据博物馆的分类传递到相关团体的手上。最终会有一些团体接受邀请,为博物馆提供支持。

对博物馆来说,与个人进行接触也是推广活动的一个重要渠道。在使用舆论媒体有困难的地区,同某些“大使们”保持联络是非常重要的,他们会鼓励人们来参观和支持博物馆。这类重要的人物可能是政治人物、公司的高层管理者、地方权威人士和家族领导者。可通过邀请他们来参与特别活动节目、提供特别服务,并让他们持续收到来自博物馆最新的邮寄信息等,来建立良好关系。

为直接营销建立的数据库,所包含的内容不仅仅只有简单的姓名和地址而已,它必须依据某些条件进行分类,像是组织类型、观众喜好、对博物馆的贡献和地理位置等等。这些资料通过计算机程序可轻松储存与使用。

网络

网络,特别是互联网和电子邮件,是与观众沟通的独特渠道。可通过网络,用最小的花费传送数量庞大又轻松可得的信息。网络是国际性的,而且大部分都不受过多管制,特别是当博物馆的网页是建立在海外服务器上时。即使页面非常简单的网站,只要具备使观众与博物馆双向沟通的功能也可产生互动。网站容易建立也容易宣传:基本上,高中生和全球性公司使用的网站宣传方式都很相似。自 1993 年起,网络由于可免费开放给一般使用者,其发展变得非常迅速;而在未来,网络将可起到更加综合性的作用。

为了让博物馆的网站得到国际性认可,对博物馆而言,加入国际顶级域名“.museum”是很好的方法,该域名由 ICOM 经营,线上注册网址是 <http://www.musedoma.museum>。

然而,网络也有其受限制之处。广告和直接营销能够直接被大众接收,如报纸

的所有读者或电视节目的所有观众，而网络观众必须主动去寻找信息才能获取资讯。必须注意的是，为遵守相关法律法规，如隐私权方面的规定，需要得到网络用户的同意，才可将其电子邮箱地址加入博物馆邮寄名单，以实现有效的信息流通。

最理想的销售方式是，卖方亲自到市场去，向来采购的广大群众叫卖他的产品。而网络售货者则是身处虚拟的办公室里提供产品。一般的办公大楼高达近百层，而每层楼又有数千间办公室，让观众在办公室听取产品介绍的几率非常有限。在过去几年里，所有类型的搜索目录都会向博物馆网站提供将其纳入目录内的服务，不过需付费。问题在于，如何将提供优质服务的网站从其他那些因付费而被列入的项目中区别出来。事实上，最新的网络搜索引擎的发展让此类收费服务变得不再重要。

总而言之，能否在网络上被访问有着决定性的重要作用——哪怕仅仅提供观众所需的基本信息外加电子邮箱的简单页面。特别是对来自国外的旅客来说，他们计划假期旅游的第一步就是上网查询。如果博物馆在网络上能够被访问，就可以引起他们的注意。尽管发展中国家的网络发展状况各不相同，但网络应用率以及可承受性一直都在提高。博物馆即使无法立刻提供网络服务，其网站发展战略仍然十分重要，而让博物馆网站尽快呈现给世人也具有同等重要性。

博物馆品牌的建立

简单来说，品牌就是一项产品的名称。但是品牌不只是一个标签、名称或一个特别的产品。品牌创造了某项产品的世界认同。品牌除了产品本身的价值外，还结合了产品的其他价值。奔驰这个品牌不仅指的是汽车，同时还具有奢侈品的特质，而且代表着无论你是在暴风雪或是沙漠里，都可以安全地驾驶着它到达另一个地方。多数人都会对知名的世界品牌有固定的印象，这些印象也会和使用这个品牌的人结合在一起。如果你驾驶的是奔驰车，大家会认为你是有钱人，过着不错的生活。品牌资产 (brand equity) 一词是用来形容品牌的术语，它对制造商来说蕴含着巨大的价值。品牌是形成制造商形象的重要部分，也划定了其产品的广度。但是制造商却无法完全控制品牌的价值。不可避免的，是消费者创造了品牌本身的意义。可口可乐就被定义为美国的象征物，不管美国人喜欢与否，美国的所作所为似乎都会对该公司的形象产生影响。长久以来，品牌的建立在企业界始终是一项主要的商业战

略。近几年,它在文化部门和非营利组织里也成为重要的议题。

品牌资产的控制

给博物馆建立一个强有力的品牌可被看成是一个具有四个步骤的过程。这个过程始于最初的最低期待位置,此阶段观众几乎不知道博物馆。最高点则是最高期待位置,这时博物馆拥有了一群忠实捐助者,他们不仅自己前来使用博物馆,还会将博物馆介绍给其他人。以下描述根据大卫·莱恩·凯勒 (David Lane Keller) 的消费者品牌资产模型 (model of Customer-Based Brand Equity) 而来 (2003, p.75)。该模型以消费者的观点为出发点,以建立一个优势品牌。

博物馆品牌建立的步骤

- | | |
|--------|--|
| 1.身份认同 | 观众识别博物馆,博物馆的名称和类型 |
| 2.意义 | 展览,观众概述,以及博物馆的整体态度,将会形成观众对博物馆的意义认同 |
| 3.反应 | 参观者评判并产生自身对博物馆的某些感受 |
| 4.关系 | 某些观众会将博物馆推荐给其他人,推荐他人以志愿者的方式在博物馆工作,或是让博物馆成为生活方式的一部分 |

这个过程必须循序进行,而且只有当前一个步骤完成后,博物馆才会被提升到更高层次。你无法期望观众对一个一无所知的博物馆提出任何意见,你也无法期望观众对博物馆没有产生任何积极感受就成为其忠实观众。

身份认同

首先,观众必须知道这座博物馆的名称和所属类型。每天你都可以在不同情况下看见国际知名品牌的商标。例如,在国际运动比赛中,运动场上会遍布着某些牌子的标志,甚至出现在运动员身上。这么做是为了让大家能一直记住该公司的名字。这里并不是要让你所在的博物馆成为国际比赛的赞助商,但为了强化博物馆的认同,你需要让观众尽可能把你的博物馆记在脑海里,也需要让博物馆尽可能地出

现在不同场合。

当观众想参观博物馆时，他们唯一想到的就是你的博物馆。当他们想进行研究，或是与亲友会面时，他们会觉得你的博物馆将成为最佳场所。为此必须谨慎地建立起观众对博物馆的身份认同。如果这是一座新的博物馆，那就需要创造一个代表博物馆的名称和标志。如果是成立已久的博物馆，那就可以推广一则口号。很多博物馆长久以来都有自己的名称和标志，如大英博物馆。改变此类名称和标志就有可能带来风险。一个受到良好认同的品牌，是品牌建立过程中的最大优势。很多大公司都在尝试开创新品牌的过程中失败了。如果博物馆已经有众人皆知的品牌名称，那么给品牌注入新的内容就要比将其改变好得多，最好方法是增加一个好的标语。波士顿的科学博物馆 (Museum of Science, Boston) 就为其增添了“它是活的”(It's alive) 的标语，作为新的公共形象的注解 (Kotler, 1998, p.261)。

意义

其次，观众需要知道与博物馆有关的一些特色，例如展览和研究概况、观众服务、定价政策等。在此阶段，观众甚至可以根据自身的参观经验与背景，自行理解博物馆的意义。

这些特色是展览形式和研究主题的基础。现代艺术博物馆可以把关注点放在具有实验性的或是争议性的现代艺术上，由此来吸引对此类挑战有兴趣的观众。或者博物馆可以将重点放在被广泛接受且拥有相当知名度的艺术家身上，以此来吸引大量观众。其他特色也包括了服务的水平。一个以家庭为目标观众群体的博物馆，需拥有相关的儿童设备；以研究为重点的博物馆，就必须有藏品研究设备。博物馆同时也要评估这些特色的可信度和稳定度。博物馆必须如所承诺的一样，开放给公众，而且其物品以可接近使用和有趣的方式来展示。所有的员工都是博物馆意义的代表人，而且必须能表现出理想的服务态度。

这些特性都是创造博物馆意义的工具。但是观众自己也会产生对博物馆的意义和总体态度的理解。在营销概况里，这些意义是建立在谁是产品的使用者、产品被使用的情形，以及制造者的特性与其历史的基础上的。这些意义是由上述的共识与特性组成的，同时也源自于一般大众的想法和个人体验。

在现代汽车企业中可以清楚地看到这些意义。沃尔沃汽车将安全设置为其主

要形象,而它们的忠实顾客也欣赏这一特性。但是,在普通大众的想法中,“安全”即是笨重且速度不快的意思,所以并不会产生刺激感。沃尔沃现在正朝着以运动性为导向的方向改变。它们汽车的形象仍以安全为主,不过,同时也配备了强大的功率和极佳的音响设备。这有可能成为重塑一般人看法的方式,并且可以借此吸引以刺激和休闲体验为导向的家庭。

使用者的形象对博物馆品牌的建立也很重要。如果博物馆建立起一个“高水平研究”的形象,那么在校学生可能就不敢与之产生任何接触。如果对博物馆的普遍看法仅仅是博物馆提供的展览既无趣又古旧,那么家庭观众就可能不会选择其为周末的旅游地点。如果博物馆的特性是提供令人感到兴奋的设备 and 良好的服务,那它就较有可能引起注意。

反应

如果你负责为博物馆规划整体意义,你可以预期观众判断博物馆的方式,及其对博物馆的感受。然而,品牌的意义与一项产品或是服务的一般特性和共识有关,对该品牌的反应就会关连到制造者特定的质量、独特性,与消费者的考虑和消费者的个人感受等。

为达到品牌建立的第三个层级,博物馆必须表现出值得信赖的品质。博物馆的展览和其研究成果的出版品必须没有任何科学性的错误,且所有的馆员都必须熟知这一点。观众对博物馆的陈述说明的信任非常重要。这样博物馆才会获得尊重和更强的认同。不过,仅提供高品质的服务是不够的。博物馆还必须要积极地接触观众,这样才会使观众想到使用博物馆。否则,博物馆最终可能获得一个完全相反的消极状况:受到高度的认同,却很少有人来参观。

为达成预期目标,博物馆需要某种权威优势——既独特又吸引人的东西。这可以是博物馆里某种特别的珍藏,或是建立在优秀研究基础上的展览,或仅仅是镇上的小咖啡馆。观众自身也会对博物馆产生某种感受。受众的感觉和体验在现代营销中经常被拿来使用。因为产品的品质和设计都大同小异,那么通过使用特定品牌的产品让使用者产生不一样的感觉就变得很重要。文化珍藏可以让个人产生非常强烈的情感。我们可以想象一下,若游客身处不安全区域体验巴比伦的城墙,或是朝圣者最终看到了卡尔巴拉的清真寺的感受。如果博物馆安排某些关键物品而使观

众产生强烈的感受,那么这些就可成为博物馆的标志物。

关系

博物馆品牌建立的最高、最受期待的层次,是拥有一群定期来访的忠实观众,他们会向其他人推荐,并且在经济上支持博物馆,同时也会提供志愿服务。他们还可能把博物馆视为生活方式的一部分。在现代联合营销的市场上,更强调的是与此类团体进行直接接触。一般观点认为,新客户的开发要比维持一个已有客户多费五倍的力气。很多博物馆在这个区域已经运作多年,且建成了友好网络。这些博物馆之友通过支付年费来表达他们的忠诚,并且也会以其他补助和志愿服务的方式来支持博物馆。如果博物馆拥有这样的忠实观众,就必须好好关心和鼓励他们。因为他们是你所在的博物馆中最有价值的观众,他们了解自己支持的品牌与其所代表的意义。

博物馆安全和应灾准备

帕维尔·伊拉赛克

Pavel Jirásek

Department for Protection of the Heritage, Czech Ministry of Culture



“这照片就拍这么一点啊？”

“拜托,这是件博物馆的珍品啊!”

(照片提供: Jiř Černý)

安全之事,人人有责

我的一个老朋友是一名博物馆工作者,也是杰出的博物馆学家。他习惯用一个令人难忘句子开始他的演说:“没有藏品,就不会有博物馆。但请记住,反过来并不成立!”很多身处地球各端的人,都觉得有收集各式各样物品的需要,但他们并不需要建立一所博物馆;从另一方面来说,博物馆却必须要收集藏品,而藏品并不只是对文化物品感兴趣的象征而已。当然,建立在博物馆基础上的收藏并非到此为止。如果博物馆的藏品想要被有效地运用、向观众传达它所蕴含的信息,不仅必须对其进行持续地发展,最重要的是还要为了子孙后代做好藏品维护工作;当然,建立在博物馆基础上的藏品收藏,也并非指的是所有情况下任何人都不得触碰藏品以保证其完好无缺,也不是指不可将任何物品永久移除。

然而,注销藏品发生,只可以是一个清晰的博物馆藏品建立战略的结果,而不是由来自外部的影响对藏品带来的可能的严重损坏,甚至是全部藏品的毁坏。但是这样的灾难却会摧毁博物馆本身。所以为了预防灾难,博物馆要使用特殊的安全系统。

注意:某些在经济价值上不太重要的物品的损失,较之于它们作为藏品的价值可能损失更大,因为它可能构成了一个完整的系列藏品,它的损失将带来科学或文化价值上的巨大损失。

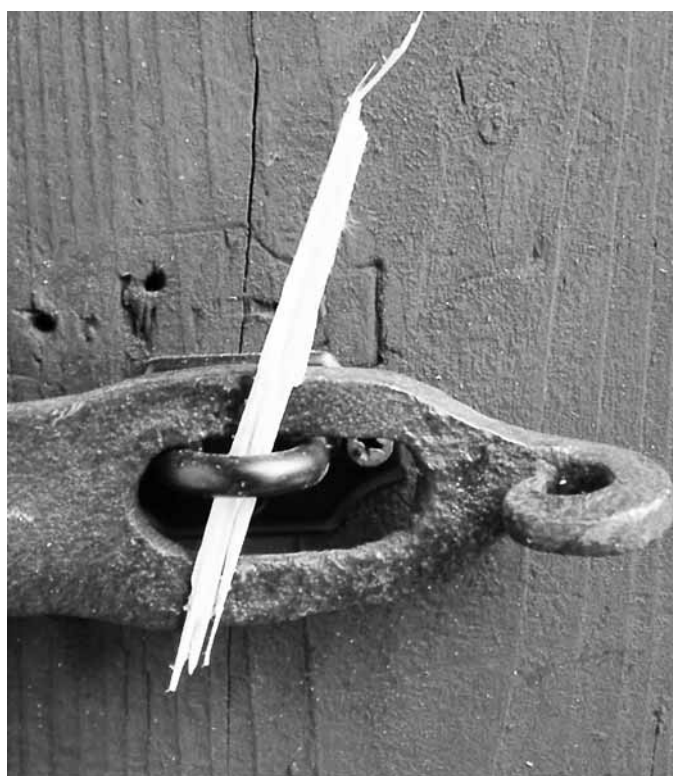
全体的馆员(不只是安全警卫,也包括管理员和技术馆员,以及管理部门)都是安全系统中的一部分,机构的所有操作及资源使用方面,也同样如此。没有人,甚至是没有一位观众,可以被允许排除在这个安全程序之外。博物馆只是一个特殊的机构,它暂时受托保管极其重要的物品,而这些物品时时处于由盗窃、被破坏、火、水、化学物等造成的风险中。任何一位跟藏品有关的人,无论是哪种途径的关系,都必须尊重这个事实,并且必须配合相关安全程序。这个安全系统还包括博物馆与其外部主要配合单位(例如,消防队与警方)的关系。

当然,除了藏品,博物馆还必须确保对其观众和馆员的保护,同时也要保护博物馆的其他资产和声誉。

博物馆可以是一个蕴含着高度风险的地方,而且,在所有分类中,这些风险都被列在“高度”的类别里。它的藏品尤其容易受到来自破坏行为的威胁,如蓄意破坏、火、水、化学物的威胁等。

此外,由于对某类藏品的需求一直在不断增加,因此藏品中的个别物品可能会通过交易获取大量赢利。博物馆在相对较小的空间里,聚积了大量的此类物品,这当然会大大增加盗窃的风险。尤其需要强调的是,对每个活动区域的安全系统造成最大风险的因素,往往来自于内部。换句话说,由于缺乏纪律、不遵守基本规范、漫不经心,以及最令人伤心的是,馆员直接的或以提供资料的方式协助罪犯而造成的风险。博物馆不能排除这些风险:若确实有偷窃、夜盗甚至是持械抢劫的案子,可能有馆员的参与或至少是有重大嫌疑。因此在人们行事方法上进行一些改变,可能要比昂贵又复杂的电子系统更有效。

如果大家能遵守安全的基本规范,风险就会减到最低。然而,任何系统都逃不开一个众所周知的法则:每条锁链都有它最脆弱的环节。一个系统中最虚弱部分的崩解,可能会导致整个系统的崩溃。不幸的是,最脆弱的环节通常只在某些令人不快的事件发生后才会被发现。本章将重点放在此类事件的预防上,它将告诉你,如何建立一个足够且恰当的博物馆安全系统,如何处理这一类的风险,以及如何应对紧急情况以及做出相应行动。



(照片提供:Pavel Korda)

安全政策的定义与建立安全系统

只有通过一项清晰的安全政策并加以适当应用,才可以真正确保博物馆的安全。然而,安全系统的有效性,有赖于对一些措施的认同,以及全体馆员执行它们的方法。

藏品与博物馆本身的安全,根据博物馆内外因素的不同而有所不同。如上述这些风险是以其风险的严重性作为特征。通过博物馆保护策略规划中的安全政策的履行,应该可以将风险减到最低。

本章中使用的一些术语的基本定义

1. 博物馆安全是一所博物馆用来完成其基本任务的直接能力。也就是,保护它的馆员、观众、藏品、其他的动产与不动产,及其声誉的直接能力。

2. 风险分析是一个过程,在该过程中,博物馆的管理部门要确认威胁博物馆(馆员、观众、藏品、其他的动产与不动产,以及声誉)的风险的几率与严重性。在本章中使用的风险分析的结果,可将每一项风险根据评估分成五种等级:

- a. 可忽略
- b. 低度
- c. 中度
- d. 高度
- e. 灾难性

3. 可接受的风险是指,某些发生几率和范围都不会造成主要损害的风险(例如,构成系列藏品中单一藏品的损失,健康损失等)。可接受的程度,也指可接受损失的范围,是由组织本身基于道德标准和所在国家的法律法规来定义的。

4. 在风险分析的基础上,安全政策定义了博物馆安全的必要级别(即个别风险的可接受程度)。

5. 博物馆的风险管理包括所有对机构安全程度造成影响的管理设备、措施和程序。

6. 博物馆保护的战略性规划包括所有规划的活动,其目的在于,根据相关级别,增强机构对各种风险的预防(以确保博物馆的安全),并且清楚

地定义其优先级。

7. 紧急应变计划包含了在意外事件与紧急管理中使用的的一份书面概要,也就是说,这是一份在做规划、决策、管理和调度时使用的方法论与信息文件。紧急计划必须以书面形式呈现;它必须由组织的负责人来制定。对于由政府当局所管辖的博物馆来说,该计划必须依据其所在国家、区域或城市的紧急计划来定,而这些计划通常又是由所在地的内政部或地方政府所授权的一个部门来制定。其他的博物馆,比如那些隶属于基金会、协会或大学的博物馆,则应在咨询后,把重点放在遵守类似国家或地方性紧急服务的标准和程序上。

8. 博物馆安全系统包含了以确保博物馆达到安全级别为目的的所有技术性的方法与机构性的测量。

9. 预防和保护计划的操作卡片需包含博物馆设备的基本信息的档案资料,以供特别小组为平息意外或因紧急事件而进入博物馆时使用。

由谁负责安全政策及其实践?

1. 博物馆馆长应该对其安全政策做出详细说明,这份安全政策必定要以风险分析为基础。

2. 由博物馆馆长授权指派一名馆员担任安全经理。他的职责必须包括对博物馆拥有与管辖的或为展览或储存文化藏品租借的所有建筑物和设备进行风险分析。这个风险分析也可由一家被公认为声誉良好的专业公司来完成,可以是一家业内专门顾问服务公司,或是博物馆的保险公司。也可利用本章结尾附录二中提供的表格和指南来得出简易的风险分析。

3. 全体馆员,特别是所有管理阶层与各部门的监管人,都必须对安全政策的履行和强制执行负责。

风险分析与安全规划

组织负责人或负责安全的经理要针对所有已鉴定的危险与所有的建筑物及设备,决定哪些是可接受的风险(此处,可能用到重点一的第二点中所提到的五种等

级)。实际上,这对某些建筑物来说(例如,一间与博物馆主体建筑有着安全距离的建材储藏室),中等程度的火灾风险是可接受的;但对于其他建筑物,即使低等程度的火灾风险都要排除(特别是展览室和藏品的储存区域)。将计划中的风险等级和风险分析的实际结果对比后,接着要决定需被排除的个别危机的优先级,并且为博物馆保护的战略性规划提供基础。

在博物馆履行其战略性规划时,馆长或安全经理要适当地调整或发展博物馆的安全系统。

因此,建立有效的博物馆安全系统的基本原则,有赖于持续不断的风险分析与评估,并且将其结论以具体措施的形式并入到日常运作中。如上文所说,不言而喻的,这不应仅是安全人员的职责,同时也应是全体馆员都应负的责任。

实际或预期中的安全问题,通常是由安全人员依照管理部门的指令来采取适当的处理步骤,但是每个人都必须了解,在实际或疑似保安或安全紧急状况下,应该采取什么行动,要向谁报告。也就是说,安全程序的训练,以及对实际的或产生威胁的安全失误,或对其他紧急状况的反应,都必须成为博物馆中每一位馆员——不论其地位或职务——的训练内容,并且应成为他们持续性职业发展计划中的一部分。

风险分析是一门独立科目,其运行集中由专业公司或政府机构的专家团队来进行。精密的现代分析系统要包含在以紧急情况管理为目的的系统反应模型中,且应成为其中不可或缺的一部分,它不仅可让我们监测到个别子系统的反应,同时也可对整体安全系统进行监测。同时,我们必须不仅考虑发生可能性高的紧急事件,也要考虑发生可能性极低的但具有潜在性灾难结果的事件。因此,每一件事都需建立在已鉴别的风险等级基础上。值得注意的是,如今,保险业已成为了长期风险研究与赞助的主要资金来源和赞助者之一,例如,伦敦大学本费尔德突发性天然风险评估中心(**the Benfield Natural Hazards Risk Assessment Center**)就属此类机构。

灾难的影响力,例如发生在特定地区的龙卷风或地震,也许每10年或50年才会发生一次,但在博物馆安全配置的设置中,却绝对不可被忽视。然而,还有一些危机,它们对博物馆收藏的物品所造成的破坏不是即时性的,但仍然值得引起注意。这样的影响,例如,侵略性的大气污染或光照,其长期的负面影响或许与只持续数分钟的巨大自然事件不相上下(参见“藏品的照管与维护”一章)。

必须判断出每一种在可接受风险等级之内的风险,换言之,博物馆必须判断在一个特定情况下风险的哪种强度是可以被接受的。当然,也会有一些完全超过博物馆预期和反应的危险发生,然而对各种情况采取预防性的措施,从而充分限制其潜在后果也是可能的。采取预防性措施,这里指的是博物馆安全部署的建立,或者更精确地说,就是建立博物馆安全系统的独立子系统,这样才能实现保护博物馆的战略规划。

博物馆保护的策略性规划的实践

根据风险分析,博物馆的管理部门可以开始建立其安全系统和程序——只要知道什么应该保护,保护它是为了预防什么危害,哪些问题可以等,哪些问题不能等,在个案中其保护的级别是什么。总之,计划的成功实践=令人满意的博物馆安全管理。

必须被评估的最重要潜在性危险。危险分析必须考虑所有可能对藏品或博物馆本身造成重大损害的危险

1. 因自然灾害而起的风险

- 洪水——起因于河川和海洋(海岸的侵蚀、海啸和飓风造成的大浪)两种
- 干旱或水源供应不足
- 强烈风暴、暴风雨和暴风雪
- 因大气力量造成的闪电和过量电压
- 大规模的森林火灾
- 大规模的有害动、植物和害虫(昆虫、啮齿动物、菌类)的入侵
- 地震
- 火山爆发

2. 技术性故障或损坏

- 博物馆建筑结构的损坏
- 建筑物失火
- 重要公共设施失灵:电力、煤气、电话与安全联动

- 供水系统故障
- 供热或冷却系统故障
- 监视系统故障
- 废弃物处理装置堵塞
- 必要物资和主要馆员来馆所需的运输服务罢工
- 化学污染
- 燃料或化学物品泄露

3. 意外

- 任何藏品上的损坏
- 关键数据库的遗失,例如,藏品档案——无论是手写版的还是计算机资料
- 建筑物、室内家具与设备的损坏
- 馆员或观众的受伤或死亡
- 上述中任何一项的累积性效应

4. 非法行为

- 人员未经授权的进入
- 夜盗
- 盗窃,包括由馆员实施的偷窃
- 抢劫,或其他未经授权的持械人员出现
- 纵火
- 市民暴动或对建筑物的攻击
- 爆炸或爆炸威胁
- 施暴,包括因性动机而起的罪行
- 妨害治安或其他有目的性的行为
- 博物馆资产的蓄意破坏,包括故意破坏公物和涂鸦
- 在博物馆场所酗酒或滥用药物
- 金钱勒索的敲诈行为
- 恐怖攻击

5. 武装冲突危机

- 炸弹和炮弹的损害
- 电力和电子系统的破坏,包括对安全系统、建筑物控制系统及计算机与计算机资料发动的电子战
- 军事占领或其他非法误用,无论是攻击方还是防御方
- 政府或一个占领力量,出于战争目的、用做部分民用救助而对建筑物、设备和必要物资的征用
- 掠夺,无论是由军事力量、非法或普通人民所为
- 为军事服务而征召或志愿参加引起的人员死亡或受伤,导致博物馆重要人才的损失
- 由于军事介入,使其安全状况或行动受限,而导致馆员无法工作
- 非法力量或叛乱暴动者的攻击
- 由于普遍混乱导致一般性犯罪风险的大幅增加,包括窃盗、夜盗与抢劫

这份表单并非没有遗漏,但它说明了潜在性风险的多样性。

建立或及时更新博物馆安全管理以使其活动有令人满意的效果,需包括具体的改善措施与解决方案的采用和实践。更详细的说明如下:

——博物馆内,组织上的改变;

——新的技术性设备的安装;

——博物馆的每个部门,也可是各部门内的每位人员,需履行恰当的程序与经精确定义的任务。

然而,必须一直确保独立的措施之间相互保持一致性,要确保其中的任何一项都不会妨碍或抵消另一项的效应。

博物馆有许多一般性的解决方案,但其中大部分彼此之间并没有显著的差异。然而,我们必须考虑到个别博物馆的特殊性质,比如,建筑物的位置、室内的布局、藏品的性质等。为确保人员和资产的有效保护,我们得从简单的(且花费不高的)方法开始,再进行到较复杂的方法,逐步地达到安全政策中(什么应该保护,保护它是为了预防什么危害)所定义的最好的安全条件。

接下来提供了一个范例，指出如何以一连串具有逻辑与功能双向联系的子系统，来建立博物馆的安全系统，从较简单的子系统开始，以最繁复的系统做结束：

1. 机械性关卡

机械性关卡特别包括了建筑物坚固的墙、门、锁、防火安全门、障碍物、栅栏、有警报装置的玻璃、展示柜、保险箱、保险室等等。所有的这些组成了藏品保护的基础层次，使其免于遭到破坏；而其他的系统则只作为辅助。

坚固的门、合适的锁和对其恰当的使用，是保证博物馆安全最重要的元素。

2. 警卫的组织系统(警卫,在不同国家和博物馆里也可以称为守卫、服务员或博物馆助手)

管理部门应该为这些人员制定行动规则。警卫或服务员的数量要根据建筑物和展厅的数量、规模、特性、观众人数与藏品价值而定。对警卫或服务人员来说，安全闭路电视系统和电子警报器应该是合适的辅助工具，但无法取代人员的执勤。

3. 关于馆员与观众行为的组织措施

这些措施必须不断地更新，比如展览的变更、对观众提供的多种服务等等都要及时更新。许多国家规定，针对观众在公共博物馆内也包括在非政府博物馆内的行为，都有相应特殊法律或规章来对其进行约束。

4. 确保展示和展览室安全的措施

减少馆员与观众发生意外和受伤风险的措施(物品的排列布置,展示柜的种类等)。

5. 侵入者侦测系统(Intruder Detection System, IDS)

这是较高层次的保护，然而，它只在结合机械性关卡和其他保护子系统时才会产生效用，且特别是针对非开放时间或非公众开放区域的保护。该系统将在下文一个独立段落中，和自动火警侦测与警报系统一起讨论。



(照片提供: Dana Einhornová)

6. 登录控制系统(Access Control System,ACS)

每一所博物馆都有至少一种形式的登录控制系统,它对于馆员行为的内部控制是很重要的。其最简单的形式是对照签名或其他笔迹记录来分发钥匙,而当代精密系统通常根据电子读卡机,在读取进入人员所输入的信息(磁性的、信息检索或其他卡片式的、或在钥匙锁链上安装电子装置)后,由设备传送讯号到中央计算机,再由中央计算机检验其是否有可以进入的权利。如果系统是包含由中央控制室监控的电子式系统,将会大幅降低博物馆馆员自盗的风险。该控制系统既可独立于其他系统而运作,也可与侵入者侦测系统和自动火警警报器互连;它也可由博物馆入口处安装的金属探测器来辅助。

7. 闭路电视(Closed Circuit Television,CCTV)

闭路电视作为侵入者侦测系统和自动火警警报器的适当辅助工具,不但可保护藏品,也可保护观众和馆员。它尤其被应用在警报确认以及提供非法活动的证据上。如今,机构逐渐舍弃了大型的监视台,改用装有好几部监视器的新式系统,它只在警报事件发生时连带激活监视器,该系统接着向控制室的馆员发出通知(同时接收到“警报监视器”里的画面),并选择高质量模式把画面记录在数据储存媒体中。为全面利用闭路电视的潜在价值,中央控制室的存在是必要的先决条件。摄像头应至少安装在所有观众都必定会经过的室内位置。闭路电视这一子系统对减少“侵入者侦测系统”所造成的误报十分必要;同时,它也因其预防性以及产生的心理效应而显得不可或缺。

8. 内部沟通与紧急事件报告

该子系统尤其对展厅内的服务人员提供了保护。它以使用紧急呼叫设备为基础——行动电话、无线电信息传输,或固定设置的呼叫器,另外一个选择就是使用无线对讲机。当代的子系统可以在非标准化的情况间作出区分,一方面是对服务员不会造成立即性的生命或健康威胁的情况;另一方面则是即时性的袭击。它们也可以对讯号发送的位置做出更精确的区域锁定。



安装在历史性建筑内的移动探测器(motion detectors)。

(照片提供:Pavel Korda)

9. 主要物理性指标的测量与规定(温度、湿度、光照与紫外线辐射的强度)

在博物馆中,该子系统主要应用在藏品保存环境的监控上。同时,在研究物理性作用的长期影响上,它也是一项重要的工具。

10. 技术性指标的测量(水、气体、落尘)

该子系统有助于鉴别出具有潜在性灾难结果的、并正在形成中的事件。

11. 室内与室外的光照设备

当对坐落在偏远地区的建筑物进行保护和监控时,该系统很有帮助。



特殊案例：户外照相机被放置在户外温度为零下二十摄氏度的空间。

(照片提供：作者)

12. 预防因大气力量所造成的电压过量

该系统对所有的弱电系统 (light-current electronic system) 都很重要。它确保系统与计算机不受到总开关电流起伏的影响,也对独立系统的部件起到保护作用。该预防措施对保护物品不受损害有着实质性的效益。一个针对过量电压的优质保护装置,由三部分组成:过量电流二极管电路保护器 (avalanche diodes),氧化锌变阻器 (varistor) 与电涌放电器 (surge arrester)。近年来的经验已证实这个子系统极为重要。许多实例都证实,昂贵的保护性子系统(价值数千美元)会在雷雨中完全毁坏,而一个预防过量电压的保护装置,大概只有被摧毁设备的5%—10%的价格。

13. 内部监控中心(控制室)

其重要性不言而喻:在一些情况下,它是其他子系统得以适当运作的基本先决条件。然而,它需要 24 小时的人员配置以及相应的操作规定才能发挥作用。非此中心的工作人员绝对禁止进入,同时也必须设有适当的安全防护。

14. 从监控中心到相关外界力量的警报资料传送

紧急状况发生时的传送信息形成了安全系统的基础。这些要传送给外界力量(警方、消防队……)的信息(大半是数据)应由内部监控中心的人员独立进行;若博物馆内没有这样的中心,信息则应该由侦测系统中心直接传送。采用几种独立的传输系统是明智的做法,假如使用的唯一传输渠道是电话线,就会产生风险,因为要让电话失灵并非难事。比较先进的当代设备通过电话线以及几种无线传输设备,以几个不同的秘密频道同时进行信息传输。

15. 文物的文本与视觉档案,登录及其进入库存的词条

藏品的文本与视觉档案非常重要,原因是它们不仅可向我们提供有意义的自然与社会信息;同时,在警方寻找失窃物品和修复、制作临摹品时,这些档案几乎是无价之宝。我们建议,建档时采用为信息交流而设的国际标准,例如物品身份识别(Object ID)国际标准。

如果一件已存在问题的物品被窃,那么,公开声明该物品的价值非常重要,可以此判断是否需要展开一起全国性调查或国际性调查,并检查这个调查是否已经确实展开。否则,警方的努力可能会被限制在相关城市或区域范围之内。任何调查中,文本档案以及特别是视觉性档案,都是关键因素。目前,博物馆已经开始采用各种精密的设定技术,例如,微粒照片技术,DNA 的登录等等,以作未来鉴定之用。

16. 两种人员(馆员与观众)与藏品的撤离疏散的紧急计划

对于任何的博物馆安全系统来说,一份考虑周详的紧急计划都是不可或缺的(详细内容将在本章其他段落中讨论)。

17. 与外界力量(或称为紧急服务单位)的合作

参与一起紧急事件救援活动的人员,会有不同的关注点。消防人员首先想将火势控制在局部;犯罪事件中,警方优先考虑找出并逮捕罪犯等问题;而博物馆的首要大事就是抢救藏品和重要的资料。我们建议事前加以讨论,当有外界力量介入时,要遵守计划和规则,以确定个别的参与者不会阻碍其他人的努力。



(照片提供:Pavel Korda)

18. 与相关的国家和国际性组织与机构的合作

如今已经有很多监控文物交易的国际性机构存在,而且与它们合作会带来正面的结果。但仍然要遵守地方的部署和议定的程序,当一项重要物品从藏品中遗失时,必须要先向当地或国家警方通报。

为了帮助调查,警方不应只采用文字性的档案,也要使用遗失物品的照片。同时,需检查警方是否可确保国际性调查的展开,此为明智之举。这起调查可以通过国际刑警组织各国家局或国际博协秘书处来进行。

19. 维护与修复的优先级

在关于其他安全子系统的讨论中,藏品维护的优先顺序,似乎是一个跟其他讨论问题关连性不大的议题。尽管如此,维护、具体的准备工作和修复,在任何藏品的

保护上都是极重要的。然而这些工作却又代价不菲,从来没有一所博物馆有足够的理想经费来进行这些活动,这也就是为什么每一所博物馆都应该有一份优先顺序计划的原因。

侵入者侦测系统 (Intruder detection system, IDS)

这个系统,连同机械性关卡和博物馆服务员与警卫系统一起,确保了一个较高质量的保护层。在设计侵入者侦测系统时,我们一定要记住,罪犯可能选择最短的路径到达他感兴趣的物品处,而他花费的时间绝对要比信号传送、警报确认和接下来的外界力量介入(自被侦测到的瞬间开始计时)所需的时间更长,或至少相等。

这里实际上指的是,在察觉到侵入者进入警戒区后,侵入者必定会面临一个或多个机械性关卡,这使得我们有足够的时间将其制服。这个简单的法则是所有侵入者侦测系统的基础。如果没有注意到这一点,即使最昂贵的电子系统也不过是个摆设。

但是,实情也常常并非如此。因为,藏品经常被存放在历史性建筑物中,而这些建筑物通常只有一道户外的围篱或栅栏(或此类设置),结合室内的电子安全系统,也就是空间探测器、玻璃碎裂探测器、门窗开启探测器,来共同保护建筑物的室内与其建筑体。这个户外的栅栏——这里也就是侵入者侦测系统——是没有任何意义的。防范的关键时间,只在罪犯越过栅栏后才开始,想想看,以当今的精密科技装备,越过栅栏根本不是问题。能起作用的是那些内部的障碍,这些才是入侵者被侦测到之后必须突破的关卡。

如果不可能安装障碍物,那还有其他的替代性做法,例如,设置室外侦测器(地下压力探测器,以及在室外环绕建筑物的红外线屏障)。当然,这是一个比较昂贵的选择,该仪器需与室外的摄像机相连,以排除因非犯罪因素引起的警报。另一个复杂因素是,这类有效的现代科技需要有室外的护栏或轨道,当这些被装置好后,离建筑物最近的地方会成为不可接近的区域。因此,对于有许多建筑物相邻、特别是位于城区的建筑,这样的解决方案是不可行的。

通过一个具备高水平专业知识的公司,选择经过测试的高品质科技来设计和安装侵入者侦测系统是值得的。这样不仅能保证设备的有效操作,也排除了两个常见的问题——假警报和干扰性警报(由服务人员的错误操作造成)。

使场所免遭盗窃的防护设备,是通过对物品本身进行保护来完善的。同样的,在这里一般性解决方法即是将机械性的关卡(玻璃展示柜、防盗警报玻璃或贴有薄片形警报器的展示柜)和侵入者侦测系统的结合。

当今的展示柜制造商通常会为成品配备玻璃破裂或开启的探测器,或是可以在展示柜上轻易地装上这些设备。但重要的是,需要针对展示柜的结构、使用的光照种类和展览单元的性质,来选择相应的侦测感应器。公共图书馆里的物品保护是一个相当棘手的问题,最有效的方法是为书籍贴上微芯片,当它通过监测区时就会激活警报器。

在选择组成侵入者侦测系统的部件时,需极度谨慎。每一个部件都有其明确定义的使用条件,特别是在非高温甚至是在户外空间使用时,选择感应器更要小心。一定要弄清这些指定设备适用的温度范围以及其他特性。根据不同的侦测原理来运用感应器是最恰当的做法。

自动火灾侦测与警报系统(Automatic fire detection and alarm system,FAS)

该系统通常位于系列保护设备金字塔的顶端。原因是,如果发生火灾,资产的损失是终结性的、不可挽回的,同时,任何火灾都会对人类的健康甚至是生命造成重大威胁。

安装自动火警侦测系统应与侵入者侦测系统配合,因为它们的安装线路可能顺着相同的方向走,可以节省开销。理想情况下,自动火警侦测与警报系统可以和自动灭火系统相结合。然而这在历史性建筑物中可能会造成一个问题,因为灭火系统对室内形貌的影响比侦测系统大得多。关于灭火系统组件的一个折衷办法是,只将其安装在建筑物内几个经挑选后的关键位置上。

使用哪一种灭火物质也是重要的选择。像水这样的传统灭火物质似乎效果最好。同时也推荐可以覆盖大范围的水雾式灭火器,它的耗水量低,且使用时对室内和藏品的损害也相对较小。

适用于侦测侵入者系统的规则,也同样适用于自动火警侦测与警报系统的设置,也就是说,与拥有较好科技与更专业公司合作,发生假警报的情形会比较少。各种类型的机构(博物馆、图书馆、纪念馆)都会安装自动火警侦测与警报系统:也许系统所用的软件与其他子系统相连,但其操作必须保持独立进行。



(照片提供:捷克警方)



处于测试中的一种独特水枪(水雾式灭火器)
(照片提供:作者)

考虑物质的特性对图书馆尤其重要。在博物馆展厅,我们应留心各展览单元光照感应器的组合。如果光线没有得到适当的遮护,它产生的热度在接近火的温度时,可能会引起假火警。与消防警卫控制台直接连接可以提高自动火警侦测系统的效率。每一个独立运作的子系统都可以降低安全风险上潜在的负面影响,但最有效的方法还是将数种子系统结合使用。

紧急应变计划

紧急应变计划是构成成功和有效的安全系统的最后一个组成部分。当严重的紧急事故发生时,不管是风险评估、规划还是馆员培训,该应变计划都可提供需要的所有关键元素与支持信息。

最后的建议与进一步的帮助

我试着在有限的篇幅里尽量多放一些信息,或者至少介绍一下藏品保护的重要性,同时,也提出了确保博物馆或藏品的安全是一项相当复杂的工作。接下来的附录则提供一份紧急应变计划的模型,它几乎可适用于每一所博物馆的特殊环境,或许可帮助你完成这样既艰难但又非常重要的任务。

最后,让我再重申一次这句对任何博物馆的安全系统都很重要的话:“安全之事,人人有责。”如果这句话对你的博物馆来说确实意味着什么,那么,你已经成功了一半了。又如果,你很关心这个问题,国际博物馆协会下属的博物馆安全委员会(the International Committee on Museum Security of ICOM) 可以为你的安全问题提供帮助,并且提供该领域内专业人士的联系方法。

附录一:紧急应变计划模型

A 部分

这个部分的紧急应变计划不应只提供给博物馆人员使用,还应该提供给因合同关系而前来处理博物馆紧急事件的外界力量,或是公共服务外界力量(警方、消防队等)使用。

核心

(一) 博物馆紧急应变计划的核心部分由馆长或安全经理起草,它应该包括:

- a) 组织的名称;
- b) 法人代表,或紧急管理负责人(例如,安全经理)的姓名;
- c) 组织的地址,电话和传真号码,电子信箱,24 小时安全服务的联络方法(若博物馆有此服务的话);
- d) 根据法律规章,在紧急管理中对博物馆的责任与权力的定义(例如,监督整个藏品撤离过程的权力等)。

(二) 在博物馆紧急应变计划的 A 部分中,还必须包括下列各项:

- a) 一份各建筑物中放置有哪些藏品的清单,包括与各建筑物管理负责人员联络的电话和传真号码、电子信箱及其手机号码;
- b) 保护建筑物和物品免于受到因紧急状况引起的危险的方法;
- c) 每位紧急应变小组成员的姓名、电话号码和电子信箱(如果有),可以用这些方式联络到他们(电话和电子邮件可直接导向组织的 24 小时安全监控部门,以确保进一步联络的进行);
- d) 一份负责建筑物和藏品的维护人员的清单,包括他们的电话号码和电子信箱(如果有),可以用这些方式联系到他们(如上述);
- e) 博物馆内个别建筑物运作的描述。

(三) 编写紧急应变计划的人必须更新在“段落四”中所提到的信息,并将其传达给与其有合约关系的外界力量,或官方的介入力量。

附录

(四) 紧急应变计划的附录一,是 A 部分的唯一附录,包含了博物馆的操作卡。紧急应变计划的操作卡必须包含下列信息:

- a) 博物馆的名称和地址;
- b) 常任馆员的数量;
- c) 负责博物馆设备安全的联络人姓名(包括其电话号码),一份负责保护独立建筑物、存放在建筑里的藏品或次从藏品的人员清单,包括他们的电话号码(手机和宅电),以及如果有的话,要列出电子信箱(电话和电子邮件可直接导向组织的

24 小时安全监控部门,以确保进一步联络的进行);

d) 关键位置的信息(煤气瓶的位置,化学品存放处等等);

e) 煤气、水、电源的总开关位置以及其相关操作说明;

f) 侵入者侦测系统、火警警报器和博物馆安全系统,与其他博物馆安全系统的可能部件;

g) 放置材料的性质,以及对它们的处理(量、运输要求)、撤离的优先级等等;

h) 适当使用设备的方法,包括通讯线路与建筑物个别楼层的品质与承载量;

i) 设备场所的平面图,并在反面标出逃生路线。

B 部分

紧急应变计划的这一部分仅供博物馆内部使用。

(1) 博物馆馆长或一名经授权的馆员要指派一个紧急管理团队。团队成员清单上,要包括他们的联络方法,这是紧急应变整体计划中的一部分。

(2) 博物馆馆长或一名经授权的馆员也要同时为馆员们起草一份简单且清楚的操作说明,以备他们面临下列任何一种状况时使用(每一事件的指示说明要单独编写):

a. 因自然灾害而起的风险

- 洪水——起因于河川和海洋(海岸的侵蚀、海啸和飓风造成的大浪)两种
- 干旱或水源供应不足
- 强烈风暴、暴风雨和暴风雪
- 因大气力量造成的闪电和过量电压
- 大规模的森林火灾
- 大规模的有害动、植物和害虫(昆虫、啮齿动物、菌类)的入侵
- 地震
- 火山爆发

b. 技术性故障或损坏

- 博物馆建筑结构的损坏
- 建筑物失火
- 重要公共设施失灵:电力、煤气、电话与安全联动

- 供水系统故障
- 供热或冷却系统故障
- 监视系统故障
- 废弃物处理装置堵塞
- 必要物资和主要馆员来馆所需的运输服务罢工
- 化学污染
- 燃料或化学物品泄露

c. 意外

- 任何藏品上的损坏
- 关键数据库的遗失,例如,藏品档案——无论是手写版的还是计算机资料
- 建筑物、室内家具与设备的损坏
- 馆员或观众的受伤或死亡
- 上述中任何一项的累积性效应

d. 非法行为

- 人员未经授权的进入
- 夜盗
- 盗窃,包括馆员实施的偷窃
- 抢劫,或其他未经授权的持械人员出现
- 纵火
- 市民暴动是对建筑物的攻击
- 爆炸或爆炸威胁
- 施暴,包括因性动机而起的罪行
- 妨害治安或其他有目的性的行为
- 博物馆资产的蓄意破坏,包括故意破坏公物和涂鸦
- 在博物馆场所酗酒或滥用药物
- 金钱勒索的敲诈行为
- 恐怖攻击

e. 武装冲突危机

- 炸弹和炮弹的损害

- 电力和电子系统的破坏,包括对安全系统、建筑物控制系统及计算机与计算机资料发动的电子战

- 军事占领或其他非法误用,无论是攻击方还是防御方

- 政府或一个占领力量,出于战争目的、用做部分民用救助而对建筑物、设备和必要物资的征用

- 掠夺,无论是由军事力量、非法或普通人民所为

- 为军事服务而征召或志愿参加引起的人员死亡或受伤,导致博物馆重要人才的损失

- 由于军事介入,使其安全状况或行动受限,而导致馆员无法执行工作

- 非法力量或叛乱暴动分子的攻击

- 由于普遍混乱导致一般性犯罪风险的大幅增加,包括窃盗、夜盗与抢劫

如果有任何一起这样的潜在性事件发生,操作说明应确保包含一份信息充分的流程图,也就是说,指出该事件的信息应立即向谁通报,以及如何通报。也应该对如何行动以消减这起事件所造成的损害作说明,并且详细说明个别馆员(可能还加上外界介入力量)的任务。

当然,紧急状况的列表可能以风险分析(参见“风险分析与安全规划”一节)为基础,连同博物馆设备的位置,将所有可能发生的事件都列入考虑,再作延伸。

操作说明应该分发给每一位馆员,理想情况下应以小册子的形式印刷发行。

附录三中的资料包含了一份操作说明的模型,这是根据盖蒂中心发行的小册子《馆员紧急应变程序》(*Staff Emergency Procedures, The Getty Center, May 2000*)所写的。

操作说明的清单是构成整体紧急应变计划的一部分。

(3) 博物馆馆长或一名经授权的馆员还必须草拟一份书面的摘要,包括与应急管理相关的合约伙伴信息。这份资料要包括:基本合作单位(警方、消防队、特殊部队力量)的联络方法,以及一份合作单位的清单(特别是修复人员、维护人员、运输提供者和其他专家)。上述这些信息,构成了紧急应变整体计划的一部分。

(4) 博物馆馆长或一名经授权的馆员,同时还要草拟一份紧急管理的书面时间表,包括综合性救援系统(**Integrated Rescue System**)各单位的接触信息、合约单位的接触信息、对于预期的紧急事件(例如,水灾)采取具体措施的最终期限等等。这

份时间表构成了紧急应变整体计划的一部分。

(5) 博物馆馆长或一名经授权的馆员,还必须草拟一份人员、藏品,以及机构其他资产的撤离疏散计划。其撤离疏散必须包括以下各项信息:

- 如何发布撤离疏散的消息;
- 撤离疏散地点,及观众和馆员紧急求生的设备;
- 撤离疏散地点,及藏品和机构其他资产的紧急储存设备;
- 撤离疏散的优先级;
- 如何安排撤离疏散的行动;
- 撤离疏散的技术性支持;
- 处理系列藏品中物品的必要条件;
- 如何为撤离疏散的物品及机构的其他财产作标示与识别;
- 指派负有撤离疏散全面责任的馆员;
- 撤离疏散的路径(计划)。

撤离疏散计划构成紧急应变整体计划的一部分。

(6) 机构的负责人(馆长)指定一个容易到达、使用并有明确标示的储藏室,以存放撤离疏散的设备。这个储藏室必须包含:

- 急救用的卫生物资;
- 清洁剂和消毒剂;
- 装有蒸馏水的容器;
- 人员的保护装备(手套、防护衣、一件式工作服、面具、口罩、保护头盔和眼镜、工作鞋和长靴等);
- 根据藏品和其他资产的性质,使用相应的包装材料和符合撤离疏散操作设备(包装捆裹用纸、可锁的撤离箱、运输用的条板箱、防水的包装材料等);
- 基本文具;
- 紧急救助和救援技术、设备、工具和其他辅助用品等等。

上述的所有项目,都必须有足够的数量可供使用,并符合博物馆设备的特色。而一份撤离疏散物资储藏室位置的精确描述表,是构成紧急应变整体计划的一部分。

(7) 博物馆馆长或一名经授权的馆员,要草拟一份紧急事件报告表,以向机构的管理部门报告。附录四中,提供了一份报告表的模板。

紧急事件报告表是紧急应变整体计划的一部分。机构中的每一位馆员,都必须能取得和利用该表。

(8) 博物馆馆长或一名经授权的馆员,要草拟一份预防措施的年度调查计划。除了必要的视察和技术性设备的调查之外,他还应该至少每年一次,通过选出一项紧急事件,进行应急仿真(即演习训练),来复审各项独立部门(甚至是整个组织)应对紧急状况时的准备情况。年终时,一名经授权的馆员,向博物馆管理部门提交其调查和演习培训的结果,以供讨论之用。预防措施的年度调查计划与其调查和演习训练的结果,依照惯例,也应成为紧急应变计划的附录之一。

(9) 博物馆馆长或一名经授权的馆员,要告知每一位馆员有关紧急应变计划的内容,以及他们个人在紧急情况中的任务与职责。馆员需在草案上签字,以确认其工作。这份草案由组织保管,直到该名馆员的雇用期满或被解雇时为止。

(10) 当有需要时,必须更新紧急应变计划,以符合组织的实际状况。经修改的信息要传交给那些在紧急管理中职能变动的馆员。

(11) 需发布紧急应变计划公告,并通过馆长的命令来确认它的履行。



消防演习。

(照片提供:Pavel Korda)

附录二 方法论的操作指南

简易风险分析表

紧急状况的种类

建筑物内部的其他紧急事件	发生的频率	发生的可能性等级 (1 至 5 /C/)	结果的严重性	严重性程度 (1 至 5 /P/)	风险 = 可能性 × 严重性 (R = 风险等级 P × C)	优先级 排序 (/1 至 5/)
洪水						
强烈风暴、暴风雨和暴风雪						
大规模的火灾						
重度空气污染						
地震						
昆虫、啮齿类动物等的侵扰						
大气造成的电压过量						

非法行为

观众或馆员的一般盗窃						
夜盗						
蓄意破坏						
观众的不当行为,包括肢体暴力						
纵火						
未登记的进入						
持械人员的出现						

意外和故障

馆员或观众的受伤						
意外导致化学品泄露						
空调设备故障						
动力设施等的故障:电能,煤气						
热能燃油,区域暖气系统						
停止供水						
安全警报系统故障						
安全通讯系统故障						

建筑物内部的其他紧急事件

火警						
因水管或暖气系统造成的溢水						
温度过高						
湿度过高						
光照强度过大						

成套藏品中可能会遭受严重被窃危险的物品数量
(件数和比例),亦即, $T1 \leq T2 + T3$

件数

百分比

附录三

火灾

若在你的区域内发生火灾

1. 立即疏散危险区域内的观众(和馆员)
2. 若可能,关上门以控制火势
3. 通知安全控制室 / 消防队 _____ (填入电话号码),和 / 或启动最近的自动警报消防站。使用无线对讲机或

电话,告知以下信息:

- a. 火灾的位置
- b. 火灾的严重程度
- c. 你的姓名

直到安全控制室 / 消防队挂断电话后,才挂上电话。

4. 如果用灭火器扑灭火势较小的火的做法安全,那就这样做。
5. 若无法扑灭火势,那么需撤离疏散该区域,到撤离疏散集合区去。

附加信息

6. 如果切断起火的电器设备电源的做法安全,立即切断它们。拔掉插头,或隔绝断路器或保险丝盒。
7. 绝不可让火势蔓延到你与出口之间。
8. 提前假设有浓烟和 / 或有烟雾的突发性危险因素。
9. 除非有绝对必要,或是为了逃生,否则不要打破窗户,因为氧气会助长火势。要打开任何一扇门以前,先触碰它的顶端,如果门的顶端很烫,或有可见的烟雾,就不要开门。

10. 不要使用电梯。

11. 在你被撤离疏散时,可随身带着重要的小型个人物品(例如,钥匙、皮包),但不要冒着人身受伤的危险尝试抢救物品。扔下所有大或重的物品,因为它们将拖慢或阻碍你的逃生。若你是最后离开的人,随手关上门,但不要上锁。

12. 如果这个区域布满浓烟,要让自己保持在接近地面、烟雾和热气以下的高度。必要时,爬行前进。

13. 如果你的衣物或其他人的衣物着火了,立即停下来,躺卧地面,不停打滚以熄灭火焰。

14. 在消防队或安全人员告知可以返回原位置前,都不要回到紧急事件的发生地。

15. 如果你被困在房间中:

- a. 用任何可能的方式呼救:扩音器或手机。
- b. 用布类材料沿着门的底部塞紧缝隙,使房间内不会有浓烟进入。
- c. 在你和燃火之间,尽可能多地关上门。

d. 如果窗户是开着的,而你也确实需要空气,那就让窗户开着。不要打破窗户,因为那会在需要关窗时,再也无法关上它。

所有的火灾,不论火势多小或多么容易扑灭,都一定要通报安保人员,由他立即告知消防队。

附录四 报告表

报告人:
姓名:
部门 / 小组或单位:
职能:

紧急事件的日期与地点:		
日期(年 / 月 / 日)	发生的时间(开始 / 结束)	发生的地点

紧急事件:
紧急事件的种类 (例如,一般窃盗)
紧急事件的原因

紧急事件造成的损害:
健康损害
藏品的损坏
其他资产的损坏
建筑物的损坏

相关反应
报告对象(人):
报告事宜 (日期与时间):

本人谨此确认上述提供的信息皆为完整与正确。

日期:

签名:

非法交易

林德尔·普罗特

Lyndel Pratt

Former Director of Cultural Heritage Division, UNESCO

前言

对所有博物馆的馆长、研究员以及其他专家学者们来说,保护文化遗产避免其遭偷窃、盗采及非法出口是一项非常重要的职责。文物遭偷窃,可能发生在文物展出时因其材质(具相当的市场价值)而被窃,也会发生在疏于检视的博物馆仓库里。盗采则是当博物馆负责看管刚被发掘出的文化遗址时,需要关注的一件事。无人注意或无人看管的遗址会招来未经授权的挖掘者。他们会挖掘出壕沟,用竿子捅,或将物品从原物件上分离,这些都会给物品与遗址造成很大伤害。对遗址环境的损害,特别是对考古地质结构的扰动,或是为盗窃痕迹的非法行为所做的蓄意掩饰,将会毁坏考古诠释工作。来自挖掘小组仓储保管的内贼也很常见。由于这些文物对国家文化遗产的重要性,同时也关系到出口禁令与限制许可,(非法出口涉及的不只是偷窃或非法挖掘出土文物的行为。)出口商或许本身就是物品的拥有者,但也可能牵涉到其他非法交易,比如一项非法的所有权的转让。任何这些情形都会造成

国民与学者可接触的文化遗产的损失。

预防

在预防盗窃方面,采取的第一个重要步骤就是要有一个安全计划。该计划应涵盖实际安全工作(如合适的展示柜或是其他保护措施,以及防盗自动警铃等)、经训练的安全人员、一份完整收录了馆内收藏的每个物品与位置的清单、一份对馆内发生紧急事件时需优先受到保护的重要物品清单,以及如果发生紧急事件时,相关的疏散应急计划。馆内所有的馆员都应接受这项安全计划的训练,包括应对紧急事件的演习,并且要让馆员都有警方的联系方法和其他后援性服务的所有恰当信息。因为当紧急事件发生时,趁火打劫的情形也极容易发生。

有许多盗窃行为是由接触到博物馆藏品的馆员、志愿者或是签订合同的工作人员所产生的,也可能是利用内部信息协助盗贼。因此工作人员在受聘之前,都必须接受犯罪记录调查,并需避免让临时性工作人员或志愿者接触博物馆较机密的区域,包括详尽的目录和登录清单。

盘点库存

在任何安全计划中,熟悉博物馆的内容都是必须的。为此,应将博物馆的藏品进行全面登录。编目与登录的清单必须提供足够的信息,以便当物品被寻获或是接受政府当局的检查,或对其进行地方、国际性的公开贩售时,可对物品进行可验证的辨识。

有的博物馆建立了一些详尽的登录清单,但其中或许没有包括可用来辨识物品的最本质信息。登录号可能很快会被擦去,还有,也许很难、甚至不可能将标记做在一些物品本身,像是钱币、勋章、珠宝、宝石或是圆柱形印章。无论如何,(在登录清单上)每个物品都必须包含至少 8 个重点辨识项目和一项图像记录(手绘图像或是其他图像)。这些必要条件必须得到国际性博物馆、政府、海关、保险及档案专家们的一致认同,同时也必须包含在物品身份证明(Object ID)中。



宋代的头像

1996年1月27日,窃贼在一个位于中国河南省巩义市的宋代(960—1279)古墓中将一尊石铸的雕像割了下来。1997年,这尊头像在旧金山被发现。

这尊头像是中国的一件特殊物品,相当易于辨识。中国政府提供了一些雕像未受损前、原始状态的图像证据,用以将该古墓列为历史遗址。这尊雕塑的图像,特别是根据历史事实显示的遭破坏的部分,独特地协助辨识出文物。它于1998年归还给中国。

物品身份检查单



©The J. Paul Getty Trust, 1999

拍照

图像记录对于辨别与寻回失窃的文物是必须的。除了整体图像，还需包括特写部分的撰文、记号，或是任何受损及经修复的部分。如果可能，拍照时，在物品旁放置一个刻度尺或是参照物以形成对比。

回答下列问题：

- 物品种类：这是什么样的物品？（如：绘画，雕塑，时钟，面具）
- 材质与技法：物品是由什么材质制成的（例如：铜器，木制，油画）？是如何制成的？（例如：雕刻，铸造，刻蚀）。
- 尺寸测量：物品尺寸大小或物品重量是多少？且需包括测量尺寸时采用的单位（例如：厘米，英寸），以及测量的是物品的哪一方面（例如：高度，宽度，深度）。
- 刻印的文字或是记号：物品上是否有任何可辨识的记号、数字或是描述（例如：一个签名，题辞，名称，制作者的标记，纯度标记，产权号印）？
- 特殊的部分：物品是否有任何物理特性协助辨识（例如：受损的地方，经修复的部分，制造的缺陷）？
- 名称：物品是否有一个常用或易于辨识的名称（例如：挪威画家孟克的画作《呐喊》）？
- 题材：物品的题材表现了什么（例如：风景，战役，怀抱婴孩的女人）？
- 时期：物品创作的时间（例如：1893年，17世纪早期，青铜时代晚期）？
- 作者：物品的作者是谁？这也许会是一个我们知道的个人（例如：Thomas Tompion）、公司（例如：蒂凡尼 Tiffany）或是一个文化机构（例如：霍皮 Hopi）？
- 写下一段简短的描述：其内容可包含任何可帮助识别物品的信息（例如：物品颜色，形状，物品制造地）。
- 妥善保管：将所登录的物品信息妥善保管于安全的地方。

物品身份

物品身份证明资料的建立,可以作为完整馆藏库存盘点记录的开始。它可以由接受过训练的志愿者迅速建立,只要有索引卡与一支铅笔。同时也可通过计算机程序迅速建立数据库。

这些资料一经收集,就应保管在一个非常安全的地方。如果将其保存在博物馆内的某处,应放置在保险柜内,或是埋在地下。在馆外备有多份复本也相当重要,甚至可将复本存放在国外。柬埔寨的吴哥窟保存维护中心就将一份物品清单的复本,放置于巴黎的法国远东研究学会中,该清单是追踪失窃文物的关键要素。类似的国际或地方之间的合作将会非常有用。

上述的这些都应于紧急事件发生之前进行预先安排。原因是,自然灾害往往是无法避免且多半是突如其来的;为避免国内或国际的冲突迅速升高至一个层次,也需要对其安排紧急救助服务的人道救援;有关当局也可能会给予其他救援任务更高的优先权。因此相关的计划措施应事先妥善安排,并针对各种可能发生的情形与紧急救助部门进行合作演习,这样一来,即使执行单位无法提供协助,馆方也能及时保护馆藏、对抗抢劫者。

熟练程度

在博物馆、海关、警察机关等人员间建立联系(此处人员指的是,熟悉物品的身份资料,以及根据现行公认的国际标准来交流失踪文物的重要信息的人员)。

请每一个参与者就放置在桌上的博物馆物品,在所发放的表格上填写一切有关该物品的信息。然后将它们念出来,并记下警察及海关人员对该物品的描述与博物馆馆员描述的不同之处。博物馆馆员务必确认其他服务人员已理解博物馆馆员所使用的专业术语,同时必须注意,博物馆职员所使用的语言应该:

- 能被你国家的警察机关与海关人员理解;
- 能毫无困难地翻译成其他语言(出于国际需求);
- 能让其他国家的人(他并非你国家的文化通)理解;或可加入特殊的文化或艺术性名称与描述。

国家法规

在预防文化遗产遭受非法运送的计划中，制定出恰当的国家法律法规是很重要的。这些法规必须清楚陈述，未经授权的挖掘是犯罪行为，同时将会处以严重的刑罚，如被罚款或是监禁。当在嫌疑人员的住处、汽车或身上搜出文物时，即表示该项罪行证据确凿，文物也将立即被没收。一些国家目前还规定，任何用于这些非法活动的设备也应没收，例如运输工具、飞机、挖掘设备等，以起到威慑的作用。

建议由国家拥有对其尚未勘探的文物的所有权。若所有国家都承认这一所有权，就可促进从其他国家重新找回文物的工作，而不是一味地强制执行国外的出口法律。少了这项法规，当申请国对遗失的物品没有任何证据（照片或是描绘说明）的时候，将很难在国外法庭上证实文物被窃。

其他条款应规定，售卖文物的商人应将他们所拥有的每一件文物，注册登记其出处来源，及其之前的所有权归属，同时标注出买主的姓名和地址。文物商同时也有明确的责任告知买主，需在登录清单上登记所有细节，以及有关该物品的任何出口限制。也应制定针对文物商的注册与职责履行定期的检核条例，一旦发现他们有不正当持有或非法登记时，将吊销其贩售文物的执照，并没收其财产中查出的非法持有文物。

针对某些协助小偷、或给私自掘墓者提供帮助的博物馆守卫及其他员工或研究人员，也应有特别的处罚规定。

游客与参观者

对来到该国的游客也应有相关规定，警告他们这些文化遗产是受到保护的；身为一名访客，也有遵守该国法律的责任。这些警示标语应张贴在各国边境的进出管制点，特别是机场出入境的区域、陆上交会处以及港口的海关。这些警示性的标语应说明，非法交易会当地的文化遗产造成严重危害，呼吁他们自觉配合。在发放签证时，宣传单上也应解释这些规定，并请求其遵从规定。

游客应特别注意以下几点：

- 被禁止出口文物的主要种类，或是没有许可证明的文物也是被禁止出口的。
- 刑事或是民事刑罚可能适用于此，包括没收文物并可能不给予赔偿。
- 未被发掘的文物均为国家财产的事实。

- 任何购买的文物都应附有其来源的详细资料、之前的所有权归属,以及购买证明。

应鼓励游客或其他来访者购买一些品质优良的地方手工艺品,或是博物馆里出售的复制品,而不是企图购买那些重要的考古或是人类学物品原件。有关当局应设置专卖处,例如博物馆或是机场出境大厅的商店。

培训

在安全计划的准备和实施工作中,最重要的是对博物馆的馆员、警方及民防组织的成员们进行培训,因为他们的相互合作很重要。通过联合国教科文组织或国际博物馆协会的帮助,可在地方及地方支区的层面上开展综合训练的研讨课程。而国家层面的训练研讨活动中,来自地方或地方支区的研讨会成员可运用联合国教科文组织发行的出版物《预防文化财产的非法交易》(*Preventing the Illicit Traffic in Culture Property*),或是参考由佩尼拉·阿斯科鲁德(Pernilla Askerud)与埃蒂安·克里蒙(Etienne Clement)(Paris, UNESCO Division of Cultural Heritage, 1997)编辑的《1970年联合国教科文组织大会实践操作指南》(*a Resource Handbook for the Implementation of the 1970 UNESCO Convention*)。

这些课程活动应定期举办,并不断地增加参训人数,同时确保博物馆馆员与警方发展相互信任的密切关系,以应对可能的风险。

侦测

侦测文化遗产犯罪是非常重要的,因为成功的犯罪会鼓励罪犯持续的犯罪行为。应对处于博物馆藏品库或是被展示的物品进行定期的物品身份资料检查或登录检查;同样的,也应检测馆内的全面损失,需要检查那些可能用来代替原件的复制品。任何损失都应立即上报并建档,记录犯罪可能日期(或是最早和最近可能犯案的日期),可能的进入方式(例如,博物馆闭馆后藏匿的参观者,破坏并进入),可能的犯罪方式(例如,干扰防盗自动警铃,或干扰其他侦测装置,安全出现漏洞)以及其他相关信息。任何情况下都可联系警方。

设计这一报告系统的最佳方法是与地方或国家的警方合作。国际刑警组织在处理文化财产物品犯罪方面特别有经验,并能协助地方或国家警察完成合适的“犯

罪现场”报告。物品的身份证明记录应跟随物品。当被盗的文化遗产在国外市场上被销售时,一经发现需立即采取必要行动。至于那些事先计划好的盗窃行为,经验显示,地下运输方式很可能已事先安排,因此遭窃的文化遗产很可能在短短 12 小时内就已经离开原属国土。这意味着(失窃)报告以及物品身份证明的资料必须尽快传递到国际组织。与国际刑警组织进行联系的工作可由国家警察机关来负责,国际刑警组织随即将这些资料输入数据库,所有参与办案的警务人员、海关即可通过计算机获得这些资料,并协助发布其他通告与公开宣传。

海关在缉查物品离境时也起着相当重要的作用,海关人员也应被包含在受训课程活动中,这样他们才可认识什么是本国最重要或是最有价值的文物,而这些文物可能会被非法出口。他们可能在行李检测或是货物输送时发现线索,并联系其他国家的海关,提醒他们所发现的可疑之处。海关人员也可直接或通过世界海关联盟间接地与其他国家海关密切合作。

寻回

上述的应对措施都非常重要,因为一旦物品离开了其所属国家,被寻回的机会就会非常渺茫。但仍然有许多国家在发现重要文化财产被从本国领土非法转移走时,向国内或国外有关当局寻求帮助,以寻回失物,并采取合法的行动对付违法犯罪者。

这也向所有文物商人、收藏家和拥有来自他国文物的人发出一个警告:他们必须检查这些物品的来源是否合法,看看自己是不是正冒着不会获得任何赔偿、反而被索赔和起诉,并损坏自己名声的风险。

培训练习

1. 你所属博物馆内最重要的物品有哪些? 制作一份优先保护及救援清单。
2. 对你所属博物馆造成最大威胁的情况有哪些?(偷窃? 地震? 内乱? 入侵? 洪水?)
3. 你所属博物馆内,所有的安全设施种类?(防护建筑物? 防盗自动警铃? 全天候安保人员? 密封的展示柜?)

4. 安全设施方面在哪些方面还可再加强?
5. 在你国的国家警察服务部门是否设有国际刑警组织的联络办公室?
该联络办公室是否仍为国际刑警组织的有效成员?
6. 警察队伍中, 哪一位是担任博物馆安全及博物馆物品遭窃事件的联络负责人? 每一个人都有他的联络方式吗?
7. 哪一个是国家海关部门的联络人? 每一个人都有他的联络方式吗?

国际公约

有几项国际协议被用来协助追踪并寻回离开原属地的文物, 它们是:

- 1954 年, 联合国教科文组织,《武装冲突情况下保护文化财产公约》(《海牙公约》)
- 1970 年, 联合国教科文组织,《关于禁止和防止非法进出口文化财产和非法转让其所有权的方法的公约》
- 1977 年, 联合国,《关于防止、调查和惩处违犯海关法罪实行行政互助的国际公约》(《内罗毕公约》)第 11 附约
- 1995 年, 国际统一私法协会,《关于被盗或非法出口文物之返还国际公约》
- 2001 年, 联合国教科文组织,《保护水下文化遗产公约》

以上这些公约文本可于下列网址查阅:

http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=12025&URL_DO=DO_TOP-IC&URL_SECTION=-471.html

公约的应用

这些公约仅适用于组织成员国之间, 为查明一个国家是否为公约成员国及其生效日期, 可查阅下列的网址:

- 1954 年的公约与议定书

<http://erc.unesco.org/cp/convention.asp?KO=15391&language=E>

- 1970 年的公约

<http://erc.unesco.org/cp/convention.asp?KO=13039&language=E>

- 1977 年的公约与第 11 附约



<http://www.wccomd.org/ie/En/Convention/EG0005E1.PDF>

- 1995 年的公约

<http://www.unidroit.org/english/implement/i-95.html>

- 2001 年的公约

<http://erc.unesco.org/cp/convention.asp?KO=13520&language=E>

若文物遭受非法转移,只有当双方国家皆为公约成员国时才能适用这些公约。

除了英国与美国,有超过 80 个国家为 1954 年《海牙公约》的成员国。在欧洲,主要的收集与运送(文物)的国家,例如法国、德国、荷兰和瑞士,也是该公约的成员国。因此当物品遭窃,或由于国内或国际冲突导致文物被窃,该公约是一个非常有用的工具。

目前加入《1970 年公约》的成员国有 104 个,包括美国、英国、法国、日本和瑞士。瑞典和荷兰已宣称它们愿接受批准,德国仍在考虑之中。其他所有的欧洲国家皆为该公约成员国,因此已包括了大部分收集与运送(文物)的国家。

较新的《国际统一私法协会公约》有 22 个成员国,(该公约内容)不但与联合国教科文组织的公约相辅,也受到了联合国教科文组织的推荐。其重要性在于,该公约涵盖了几项特定的受到争议及前公约未提及的议题,同时也包含其他许多得以确保国外的物品所属人可直接进入物品所在国的合法的程序与操作流程。

《内罗毕公约》目前有 50 个成员国,其中有 32 个成员国同时也是第 11 附约的成员国,该附约特别着重文化财产的处理部分。不幸的是,其中并未包含任何进行艺术品交易与运送的主要国家。

2001 年,最新的《保护水下文化遗产公约》,针对那些从来不曾进入国家陆地、但其所在的水域属于国家领海和法律管辖范围的水下文物作出了规定。

总而言之,这五项公约包括了和平与冲突期间、文物处于陆上或水下的各种情况,是国家对抗非法交易或寻回失窃文化遗产的重要武器。

公约不适用时的补救措施

假使双方都不是、或只有一方是公约成员国,那么公约订定的条款将不再适用。当此情况发生时,第一步要采取的措施即是:通过组织与私人单位,例如:博物馆与私人收藏家之间,或是两家博物馆之间进行协商。如果之间的沟通协商失败,将可能采取以政府与政府为基础的协商途径。

诉讼

某些国家通过诉讼程序从外国重新获得了被非法交易的文物的所有权,但此类行动代价非常昂贵。1983 年,新西兰从英国寻回被禁止出口的毛利人木制的手工艺品,结果不但没有成功,反而花费了约 20 万英镑。同样是在伦敦,1988 年印度为了寻回一尊被秘密挖掘、盗走的雕像,该雕像为呈现舞姿的湿婆青铜雕像,最后终于获得成功,但却花费了 10 万英镑,尽管这最终由买主支付,但这也是为什么需尽可能通过公约程序来解决问题的重要原因之一。

政府同时也需要考虑专家及行政人员的时间问题,他们为准备诉讼甚至为了出国提供证据而可能耗费数年之久。若国家的法律体系不同[法典法(通常为罗马法)与普通法(通常为英国法系)的体系有很大差别],对诉讼程序语言以及对社会环境的不熟悉会增大难度。每个法律体系对于主旨、诉讼程序、证据有自身的规定,因此从某种程度上说在另一个国家时,雇用当地的法律人员十分必要。

联合国教科文组织政府间委员会

若国家间的双边谈判失败,1978年成立的联合国教科文组织促使文化财产送回原有国或归还非法占有的文化财产政府间委员会,将有权介入。当请求国与被请求国都是联合国教科文组织成员时,该委员会才可介入(新加坡是目前唯一不是联合国教科文组织成员的国家),这个委员会的规约及代表可以在它的网站http://www.unesco.org/culture/laws/committee/html_eng/statues.pdf上找到。

提出文物返还请求有特定的形式,且有指南以协助其完成。这些可以自下述地点获得:

International Standards Section

Division of Cultural Heritage

UNESCO

7 place Fontenot

Paris 75032

(email: ins@culture.unesco.org)

所有表格必须在委员会定期会议召开前六个月完成,并且需包含有关遗失物品的情境、物品状况,以及完整的物品描述及其历史。被请求的国家之后应完成该物品的档案,记述下物品的信息、状况以及获得(该物品)的历史。接下来由委员会来对该请求进行考虑,并提出解决争端的推荐方法。委员会无法做出裁决的决定,但可起到仲裁者的作用。委员会通常每两年于春季在北半球开会一次(约在联合国大会开会前六个月)。

结论

非法交易是一个相当复杂的问题,必须从多方面入手进行解决。博物馆人员起着维护国家资产的关键作用。他们可提供教育与培训信息以协助本国民众、海关、警方及政府公务人员,了解遗产物品的重要性,教导他们如何辨识这些物品,同时也让这些人加入到对抗非法走私的行列中来。每个博物馆都需要有一个安全计划,对藏品进行恰当的保护,与其他机关紧密合作,这样就可帮助预防和侦测文化遗产犯罪,寻回被夺走的物品。这些工作必须持续进行,而定期的培训和信息课程应成为博物馆年度活动的一部分。



一座镀金的铜钟,原本是北京天坛作为献祭的器具,于1901年被英国军官掠夺,这座铜钟的年代可追溯至明朝晚期,现今已有500年的历史。天坛始建于1420年,与紫禁城的建筑属于同一时期。

这个英国军官的后裔将铜钟带到印度,并于二战期间,将铜钟当作礼物送给一名印度的军官。1994年7月22日,这位叫做乔希(Josh)的印度军官,在受邀参访中国时将铜钟交还给中国的张万年将军。1995年5月,归还仪式在天坛举行,中国政府方面的代表、军方代表及印度大使出席。目前它仍保存于天坛。

清单

该清单为涉及国际公约及与警方和海关人员有联系的博物馆工作人员及政府官员所准备：

一、你的国家是否为前述国际公约中的成员国？

二、若否，找出原因并试着解决该问题，并让你的国家加入公约。

三、你的国家是否曾参与政府间委员会的工作？

四、若否，找出原因，并提出让你的国家积极参与的计划，或是着手申请成为该委员会成员。

五、海关官员是否熟悉国家重要文化物品的主要类型，当这些文物出现在海关时，它们是否会被辨认出并扣押？

六、你的海关是否曾与国外海关合作，采取行动以协助文化物品的返回？

七、相关海关官员是否熟悉公约的规定？他们是否知道，在可能获得你国非法交易文物的国家中，应该跟该国海关的哪些人联络？

八、警方是否知道应如何与里昂国际刑警总部进行恰当联系？他们是否知道，出于对文物的尊重，在行动时应采取何种特殊形式？

九、他们是否曾向国际刑警组织通报过重要文化遗产的失窃？

十、如何促进警方、海关以及博物馆人员之间的合作？

书中所用关键词汇的简单说明

(请同时参考 ICOM《博物馆职业道德准则》词汇表)

无酸(Acid-free):用以贮藏之用的档案材料与储藏质材的 pH 值应为 7.0 (中性) 或更高 (碱性), 这是一项必要条件。因为酸性会弱化纸质、布料与木板的纤维素, 也会弱化含蛋白质的物质。

可接受的风险(Acceptable risk):一项风险的发生频率与范围并不会引起组织的重大损失 (例如: 整套藏品中一件物品的损失, 健康损害等)。因为, 接受度, 也就是可承受范围内的损失, 由博物馆组织本身基于国家的道德标准与法律法规来定义。

使用(Access)(在“藏品管理”、“安全”等章节中的含义):是一项控制程序, 用以控制谁可进出贮存仓库或研究场所, 何时可以进出、进入之后他们可以到哪里, 以及可以做什么。

使用(Access)(在“观众服务”、“市场营销”等章节中的含义):给一般观众与学者机会使用展览、设备、博物馆服务、藏品的研究与调查, 以及会见馆员。且不受社

会与文化偏见的干扰。

账户(Account):根据资产、负债、募款的资金平衡、支出或收入的分类,所建立的记录。

应付账款(Account payable):因购买货物或支付有偿服务,对供应者或卖方欠下的债务或应偿付的款项。

应收账款(Account receivable):组织机构应得而未得的金额,包括服务报酬,许诺的捐款,资金赞助,贷款等。

收藏(Acquisitions):通过捐赠、遗赠、收购、田野收集与交换,使博物馆藏品增加的行为。

顾问团(或委员会)(Advisory board or committee): (a) 具特定专业知识的领导小组,他们以给公众服务机构提供忠告与建议为责任。(b) 通常都是由知名的、有影响力的、重要的个人所组成的团体,公众对他们的支持与认可可增加博物馆的可信度。

拥护(Advocacy):对建立现有以及未来潜在观众的长期关系进行投资。只有拥有一群忠诚的观众与当地社区的支持,博物馆才可以向政界、工商界与媒体提供有说服力的证据,以证明博物馆是一个成功的组织,值得他们进行投资。

年度报告(Annual report):一年一次的报告,通常重点关注财务或组织状况,由机构领导人编辑并出版。

鉴定书(Appraisal)(藏品管理类词汇):对一个物品或标本的鉴定与定价。在某些国家,该词汇被用于对拟赠礼品进行独立的资产评估,以达到税务优惠的目的。

鉴定书(Appraisal)(人事管理类词汇):定期的职务审查,通常是年度性的。由雇主的资深代表对受雇人员的过去表现与未来责任、训练及其他进行检查。

审计(Audit): (a) 调查一个组织的记录、档案、账目文件的过程,以确保其遵守馆内收入规定。(b) 依据已设定的手续调查财务记录,以确认财务的正当与正确。

董事会或托管委员会(Board of directors or board of trustees):机构中,由两位或两位以上的个人组成的主管阶层。

品牌(Brand):用来鉴别一个或一群卖方的货物或服务的名称、术语、记号、符号、设计,或以上各项的综合,以与其竞争者区分开来(美国营销协会American As-

sociation of Marketing 的定义)。在实际使用方面,品牌是一项产品或服务的名称、标识或符号,博物馆也在此行列。

品牌资产(Brand equity):品牌资产是由品牌带给该产品的附加价值。它对产品的制造商或服务的提供者有着重大价值。消费者或是观众可以给品牌以肯定或否定的评价。

编制预算(Budgeting):决定某一特定期间内,现有或未来的财务资源的分配与支出的程序。预算是在一项规划过程的总结阶段提出的,它代表着有限财务资源分配的优先级,以达成博物馆所声明的具体目标。

预算剩余或短缺(Budget surplus or deficit):预算的收入与支出之间的不同。

藏品登录(Accession, 或 Accessioning):一个物品被正式接受为藏品,而且其记录被博物馆收录成为其所有物,一般包括所有权的转移。

编目(Cataloging):将一个物品编入一个已建好的分类系统中,并且有一份包括其身份、来源、登录信息、编目号,以及在藏品贮藏区所处位置等事项的记录。

慈善组织(Charitable organisation):一些国家用来描述非营利性组织的词汇。

秘密发掘(Clandestine excavation):未经许可或以其他的违法形式,对被埋葬的古物或其他文化财产进行的挖掘或搬迁。

系列藏品(Collection):一些具有可鉴别的共同特点的物品形成的系列。

藏品照管(Collections care):涉及博物馆藏品保存与维护所有方面的整体方法,从藏品贮存设备与使用,到基本政策与运作,再到馆员的教育与培训。藏品的照管工作是全体馆员的责任。

藏品管理(Collection management):在关心藏品的长期良好状态与安全之上,对于藏品的管理与照管。包括藏品的维护、存取与使用,库存编目与做记录,以及同博物馆任务和目标有关的整体藏品行政工作。

藏品管理政策(Collection management policy):一份全面的书面声明,用来说明博物馆的藏品是什么、为什么要收藏该件藏品以及通过何种方法获得。这是一份公开的文件,其中清楚规定了一个博物馆有关其藏品收集与维护的专业标准。

社区关系(Community relations):启动和维持博物馆与其社区广大成员与特定赞助者的沟通与互动。

电脑化(Computerisation):将任何一种手写记录(特别是藏品的目录与财务、人事及营销记录)转变为用计算机储存与管理。

状况报告(Condition report):每当一个物品涉及任何活动,例如要借出或参展时,及时对该物品进行正确的、书面的与照片的描述,或针对其维护状况建立文件,并及时更新。这份报告将有助于对维护处理的规划。

利益冲突(Conflict of interest):因为个人或私人利益的存在,而引起工作情况中原则上的冲撞,并使决策的客观性受到限制、或出现受限制的现象。

维护/修复人员(Conservator-restorer):属于博物馆或独立的人员,有能力承担文化财产技术性的检查、保存、维护与修复。

顾问(Consultant):不同于组织内部的“雇员”,顾问是指对该组织有提供服务能力的某些人(通常需付费)。

合约(Contract):一份具有法律效力的协议。

环境(Context):经考古发现的微观与宏观的环境,特别是与其他物品的空间关系,可与其物理环境建立起临时的科学关系,特别是在土壤层方面。

贡献(捐赠)[Contribution (donation)]:不期待任何物质回报的金钱或财产转移。

文化遗产(Cultural heritage):联合国教科文组织将文化遗产定义为“通过价值观、行为、成果、机构、古迹与遗址体现的一个民族的整体精神”。在此定义范围内,联合国教科文组织特别认定:

有形文化遗产(the tangible cultural heritage):包括考古与其他文化遗址、古迹、建筑群与整个历史城市、文化景观、自然的神圣遗址、水下文化遗产、博物馆,及可移动的艺术品、物品遗产,文艺、历史与科学藏品,手工艺品,纪录片、数码与电影遗产。

无形文化遗产(the intangible cultural heritage):包括口述的传统、语言、节日活动、仪式与信仰、音乐与歌曲、表演艺术、传统医疗、文学、烹调传统,以及传统运动与游戏。

注销(Deaccession):永久移除一件物品或藏品在博物馆的所有权与记录。

设计(Design):出于使用或装饰需要,在形式、颜色或两者间进行的安排。

直接营销(Direct marketing):直接营销是针对特定的一群人、甚至特定的个

人进行的直接宣传营销。一般广告与公共关系覆盖面广但缺少控制,而直销是受控制的,直接针对特定目标。

经营(Dealing):为个人或机构收益而进行的各种项目的买与卖。

建档(Documentation):关于一件物品或藏品的所有纸质与其他具体的记录与数字化资料;该词汇也可描述建立每件隶属于系列藏品的物品的档案记录的过程。

实地查核(Due diligence):在决定一系列行动之前,为确立一个情况中的事实应付出全部努力,特别是在接受一件藏品前,应鉴别出这一将要被收藏或使用的物品的来源与历史。

指定资金(Designated funds):为了特定的目标,由主管团体指派留出的一笔资金。

直接成本(Direct cost):特别与节目、计划或活动有关、且可鉴别的花费。

紧急计划(Emergency plan):一份文件或其他声明,包含意外或紧急处理方法与程序的书面概要,也就是在紧急状况下所要做的决策、管理与协作的规划、方法与信息的文件概要。

雇员(Employee):一个人为了酬劳而进行服务,他的工作条件由雇主来定。为博物馆工作的每个人,包括全职或半职的雇员。

捐赠(Endowment):捐赠者出资——无论是一般性的或有限制性的——不应将其当作支出花费,应将其用于投资,用投资所得收益来举办活动。本金总额不可变动,只有由其产生的收入才可拿来使用。

评估(Evaluation):监视或评估一个计划或组织的程度是否符合其目的和具体目标。

展览设计人员(Exhibition designer):受过专业训练的人员,可为展览使用的空间或结构创造一种形式和解决方案。并可发明及准备有用的、装饰性的或艺术性的设计。

展览经理(Exhibition manager):负责展览计划实施的协调人。

展览规划(Exhibition plan):建构展览的每一阶段的书面描述。

展览计划(Exhibition project):展览提议上的书面与图表描述。

可花费资金(Expendable funds):用以资助博物馆计划与服务的可得经费。该部分资金同尚未花费在固定资产上的资金保持平衡,并可将其使用在职责的履

行上。

支出(Expenditure):与已分配好的预算或资金有别,指的是实际金钱的花费。在大多数政府与会计制度中,它经常被分为两类:1) 资本支出(Capital Expenditure):花费在永久或长期使用的财产上,例如采购、建设、改善或迁移具体设备或仪器;2) 营业支出(Revenue Expenditure):所有资本支出以外的费用,例如馆员的薪资与费用、场地经营成本与定期维护费用、税金、交通费、展出与藏品支出。

设备管理(Facilities management):博物馆的室内清理、维护与结构方面的指导与监视;也可包括建筑的修缮、空间利用或安全系统。

忠诚度(Fiduciary):个人与博物馆的关系。个人必须秉着为博物馆利益考虑的宗旨行使权利。

财务规划(Financial planning):用以评估和匹配一个组织对资金的需要及其实际或潜在资金来源的系统性过程。

重点人群(Focus groups):从一般民众中选出 5—9 人的群体,他们经事先邀请来分享、讨论他们对某一个议题或发展阶段的想法。这类重点人员越来越多地被使用于博物馆观众与市场研究上。

博物馆之友(Friends of museum):合法独立于博物馆之外的个人或组织,他们通过奉献自己的时间与金钱来支持博物馆达成目标。

基金(Fund):依据特殊规定、限定或限制,出于对用于特定活动或具体目标的资源负责所建立的会计体系。而基金组(Fund Group)是一群具有类似特点的基金群,例如运作基金、捐赠基金、限制基金与资本基金。基金的使用则受到其捐赠者出于特定目的的限制,同博物馆可以为其他任何目的而使用的基金相比,其所选择的使用目的也必须与博物馆的任务相符合。

补助款(Grants):(a) 根据已通过的规划、建议书与预算,能使一个计划或活动得以实践的财务协助。(b) 收到一项有使用目的限制或无限制的礼物或捐赠。

主管团体(Governing body):ICOM 将主管团体定义为:“根据适用于博物馆的授权法规定,能为博物馆的持续性、策略性发展与募款承担责任的个人或组织。”该词汇也可用于其他根据合法程序或协议建立的董事会或协会,并不一定要符合授权法。

指南(Guidelines):用以阐明规定的声明或文件。颁布当局可以依据新的发展

而作改变,所以这些指南并不具备法律效应。

人力资源(Human resources):可协助博物馆达成其任务的实际与潜在馆员及志愿者。较之于过去的“人事”(personnel)一词,人力资源所强调的是,在所有的博物馆资源中,人力是最有价值的(通常也是最高成本的)资源之一,因此对其要像对待其他重要资源,如藏品与设备一样,并加以有效地管理。

非法出口(Illegal export):将物品从本国移送出去,且违反了该国的相关法律。

产生收入的活动(Income-generating activities):为了机构利益,可带来财务收入或利润的活动。

信息管理(Information management):博物馆收集、储存与使用的多种不同类型信息的管理程序,包括藏品和维护档案、实地工作与其他的记录。

永续(In perpetuity):字面意思为永久的持续。该词汇用于博物馆对物品和文件在其生命有效期内的管理。

保险(Insurance):由契约方(通常是保险公司,有时也会是政府)按合约执行赔偿或承担另一方因某一特定风险所遭受损失的责任。

库存盘点(Inventory):对博物馆拥有物品的清单进行具体的检视。库存控制与地点控制都是用来描述藏品管理与行政的审核系统,在此系统下,要对每一物品或随机选择的代表性物品做定期调查,以确保它们都仍在藏品之列,仍处于仓库中或被陈列中(请参阅目录项)。

职务说明(Job description):分析并说明博物馆中每项职务主要内容的文件,包括该职务的目的、雇用的条件、主要工作与主要责任。这对馆员的招募与现任馆员的日常管理都非常重要。

合法所有权(Legal title):在相关国家内对财产的合法拥有权。在某些国家中,该所有权可能通过转让得来,但在实地查核中却发现尚无法符合某些必备要求。

借入(Loan-in):从其他博物馆、机构或个人处暂时借入博物馆的一件人工制品或藏品,而其所有权并未改变。

借出(Loan-out):将博物馆的一件人工制品或藏品暂时借给其他博物馆、机构或个人,而其所有权并未改变。

亮度(流明)(Lux):(缩写是lx)光照强度的度量(SI)单位:1 lux 是每平方米 1

“流明”的光照。博物馆单件物品或艺术品的灯光曝光度目前通过以其照明的流明度数乘以其曝光小时数来记录。而长时间的曝光记录可以用百万勒克斯时数 (Mega lux hours) 来表示:例如一百万个流明时数 (Mlx h)。

市场定义 (Market definition): 由组织机构来决定与定义市场上哪些特别区块是其运作、服务或其产品必须服务的。

市场营销 (Marketing): 对概念、价格和宣传的规划与执行的过程,以及对理念、商品及服务的促进,以创造出可以达成个人与机构具体目标的交易程序。

混合营销 (Marketing mix): 描述的是博物馆所用的以达成营销具体目标的所有营销手段。给混合营销分类的最常用的方法建立在麦卡锡 (E. Jerome McCharty) 的“营销 4P”原则之上,即:产品、价格、促销与地点 (Product, Price, Promotion, Place)。该原则强调的是从产品成形到促销的每件事都属于营销的范畴。

市场分割 (Marketing segmentation): 把市场进行分割,例如进行地理与 / 或人口分布的划分来为博物馆选出最佳机会,之后这些区块便可被设定为目标群体。

起码标准 (Minimum standard): 所有博物馆与博物馆从业人员都应达到的合理的期待标准。有的国家对起码标准有自己的规定。

任务声明 (Mission statement): 这项简短的声明总结说明了博物馆存在的理由。任务声明应需特别包括:声明人是谁,要做什么工作,我们为谁做这些工作,以及为什么要做。

博物馆 (Museum): 参阅附件一:ICOM《博物馆职业道德准则》。

博物馆专业人员 (Museum professional): 参阅附件一:ICOM《博物馆职业道德准则》。

博物馆安全 (Museum security): 博物馆用以实现其基本任务的直接能力,即保护雇员、观众、藏品、其他动产与不动产,以及声誉。

博物馆安全系统 (Museum security system): 包括所有的技术性方法与组织性措施,目的在于确保博物馆的安全达到必要程度。

自然遗产 (Natural heritage): 联合国教科文组织将自然遗产定义为自然特色的构成品,这些特色包括:1) 物理性与生物性结构或此类结构群;2) 地质性与地形性结构,这些地层构成了生存受威胁的动植物的栖息地,从美学、科学或保护的观点来看,这些动植物具有巨大的整体价值;另外,从科学、保护或自然审美的观点来

看,一些自然遗址以及可精确描绘出的自然区,也具有同样的巨大的整体价值。

非营利性组织(non-profit organisation):一个合法成立的单位,无论是法人或非法人,它的收入(包括任何盈余或利益)只可使用在公共利益上,尤其是为了保证这个组织与其运作的利益。该词与“非营利(not-for-profit)”一词意义相同。

组织性发展(Organizational development):对博物馆的正式与非正式结构的分析,以此判定出博物馆的需求与问题,并为组织机构带来恰当的、可行的变化而设计一个系统性计划,以提高博物馆或其活动中所提供服务的整体效率。

组织结构与基本设施(Organizational structure and infrastructure):在一个组织内,对于关系、角色、责任与能力的定义。

个人特定资料(Person specification):此项从职务说明,与个人资格、技术和所需经历的认定发展而来,为了让这个人能按照规定标准来工作。

导航计划(Pilot project):对初始计划进行设计和资助,是为了将其作为其他领域、有同样需要的类似计划的模型。

规划(Planning):设计方法,并通过该方法达成一项具体目标。这项行动计划的细节是为了达成一项已确认的具体目标,并让协调的合作性努力成为可能。

(藏品)维护[Preservation(of collections)]:减少对藏品未来的任何或全部损失。

预防性维护(Preventive conservation):通过预防性维护、状况调查、环境控制与虫害管理(用以对抗涉及物理性介入影响的过程,例如藏品修复)的方法将藏品维持在一个稳定状况。

来源(Provenance):从一个物品的创作或被发现时开始、直到现在的整个历史与拥有权变动,通过物品来源,可确立其真伪与合法拥有权的归属。

政策部署(Policy deployment):完善与传达政策,以此在博物馆内协调与执行活动,旨在达成共同目的与具体目标。

公共关系(Public relations):公共关系是经组织商讨后、计划好的及持续性的努力,目的是为了与公众建立并维持互相了解。

记录的保存(Record keeping):用以收集管理或计划信息的系统设计与实践。

相对湿度(Relative humidity):(缩写:RH或rh)空气中湿气的含量,表示方法是在某温度下湿气可能含量最大时的百分比。其表达方式经常是,在一个既定温度

下,饱和空气中湿度的含量百分比。

风险(Risk)(对藏品而言):藏品面临受损危险的程度,无论该风险会带来灾害性损害还是全部毁坏,或是逐渐形成的与累积性损害,无论是自然的或人为引起的,意外的或有意的。风险可以被定义为一个事故发生的可能性,与事件发生的结构,也就是,风险 = 可能性×必然结果。

风险分析(Risk analysis):博物馆管理对经鉴定后会威胁到博物馆(包括其雇员、观众、藏品、其他动产与不动产及名誉)的危险发生的频率与严重性的分析。这种风险分析的结果是对每一项风险的评估——从书中来看,风险一共可分为五个层次:a.可忽视的;b.低度;c.中度;d.高度;e.灾难性。

安全(Security):对公众、馆员与研究人员使用场所的控制,以限制藏品被盗窃与毁损的机会。

展示柜(玻璃柜)[Showcase(vitrine)]:为陈列一件或多件物品而特别设计的贮存柜。

特别活动(Special events):用来引起对博物馆的注意或引起募款的活动,例如展览开幕招待会、开放参观日与宴会。

利益相关人(Stakeholders):与博物馆及其责任、工作有法律、经济、道德方面的利益关系的各类观众团体:所有这些人都会直接或间接地被博物馆有关行动所影响,这些行动来自博物馆雇员、政府官员、各级社区、研究员与其他博物馆的专业人员,也包括观众。

安全管理(Security management):包括所有会影响到机构安全度的管理工具、方法与程序。

安全政策(Security policy):一份文件或其他声明,用来定义风险分析的基础、博物馆安全的必要程度(即对每项风险的可接受程度)。

博物馆保护的战略规划(Strategic plan of museum protection):包括所有规划好的、达到所需程度、具有清楚定义的优先级的活动,其目的在于加强组织对抗多种不同风险的能力(以确保博物馆安全)。。

优势、弱点、机会与威胁之分析(SWOT analysis):对博物馆全盘情况的分析,包括对组织本身与其环境的分析。内部因素分析要从优势与弱点入手,外部因素分析要从机会与威胁入手——此称其为“SWOT”。

目标观众(Target audience):一个展示单元、展览或陈列想要吸引的观众群。

目标市场(Target market):由一个组织从整个市场中选择出来的局部市场,并将该市场作为其营销、销售或其他方面努力的重点。

团队工作(Teamwork):将原本各司其职的个人的工作与活动协调起来。

盗窃(Theft):企图从所有人(owner)处夺取财产的取得方式。

有效拥有权(Valid title):通过全程记录发现或生产一件物品的来源到目前的现状,以证明对其拥有毫无争议的合法拥有权。

观众——现有的、潜在的与虚拟的(Visitor: actual, potential & virtual):现有的观众是博物馆目前的观众;潜在的观众是在同一社区或地区内、博物馆希望在将来能吸引其前来的人;而虚拟的观众是通过网络使用博物馆的信息与其他资源的人,他们经常浏览博物馆的网站及藏品、环境记录的在线数据库。

观众研究(Visitor study):对营销研究的技术与研究,其目标是收集观众资料,及他们对博物馆、展示单元、展览与服务的观点与体验。

网站(Web):以网络为基础的全球互联网(World Wide Web)——这一信息与沟通系统——的通用缩写。

参考资料与补充信息

- Ambrose, T. & Paine, C., 1993. *Museum Basics*. (London: ICOM in conjunction with Routledge)
- American Association of Museums, 1984. *Caring for Collections: Strategies for Conservation, Maintenance, and Documentation*. (Washington: AAM)
- American Association of Museums (2001). *Museum Visitor Services Manual*. (Washington DC: AAM)
- Anderson, G. (Editor), 2004. *Reinventing the Museum: Historical & Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift*. (California: AltaMira Press)
- Appelbaum, B., 1991. *Guide to the Environmental Protection of Collections*. (Madison, Conn.: South View Press). (Out of print)
- Ashby, H., McKenna, G. and Stiff, M., 2001. *SPECTRUM knowledge: standards for cultural information management*. (Cambridge: mda.)

- ASHRAE, 2003. Museums Libraries and Archives:Chapter A21 in ASHRAE, 2003. *Handbook, HVAC Applications. SI Edition.* (Atlanta: American Society of Heating Refrigerating and Air-Conditioning Engineers)
- Askerud, P. & Clement, E.(Editors), 1977. *Preventing the Illicit Traffic in Cultural Property. A Resource Handbook for the Implementation of the 1970 UNESCO Convention.* (Paris: UNESCO)
- Bachmann, K., 1992. *Conservation Concerns.* (Washington D.C.: Smithsonian Institution Press)
- Bahgli, S-A., Boylan, P.J. & Herreman, Y., 1998. *History of ICOM (1946—1996).* (Paris: ICOM) (Out of print)
- Bauer, D. G., 1995. *The “How To” Grants Manual,* (Third Edition), (Phoenix, AZ: American Council on Education and Oryx Press)
- Belcher, M., (Editor), 1991. *Exhibitions in Museums* (1991). (Leicester:Leicester University Press)
- Blazek, J., 1996. *Financial Planning for Nonprofit Organizations.* (New York and Singapore: John Wiley & Sons, Inc.)
- Brodie, N. & Tubb, K.W., 2002. (Editors) *Illicit Antiquities. The theft of culture and the extinction of archaeology.* (London: Routledge)
- Brokerhof, A. 2002. Solarisation: A cheap but effective method to disinfest museum objects pp. 15—20 in ICOM-CC, 2002. *13th Triennial Meeting Rio de Janeiro, 22—27 September 2002.* London: James and James.
- Brüninghaus-Knubel, C., 1993. Museum educator: the audience’s advocate. *Museum International* (Paris: UNESCO) no. 180, pp. 13—17.
- Buck, R.A. and Gilmore, J. A., (Editors.), 1998. *The new museum registration methods.* (4th edition). (Washington: American Association of Museums)
- Burcaw, E.G., 1997. *Introduction to Museum Work.* (Third Edition) (London: Altamira Press)
- Burke, R. & Liston D., (Editors). 1992. *Museum Security & Protection: A Handbook for Cultural Institutions.* (London: ICOM in association with Routledge)

- CIE., 2004. *Control of Damage to Museum Objects by Optical Radiation Publication. CIE 157:2004.*(Vienna: International Commission On Illumination)
- Collins, Z.W., (Editor.), 1981. *Museums Adults and the Humanities. A Guide for Educational Planning.* (Washington DC: American Association of Museums)
- Davies, S., 1996. *MGC Guidelines for Good Practice:Producing a Forward Plan.* (London: Museums & Galleries Commission)
- Dodd, J. & Sandell, R., 1998. *Building Bridges:Guidance for museums and galleries on developing new audiences.* (London: Museums and Galleries Commission)
- Dorge, V. & Jones, S., 1999. *Building an Emergency Plan. A Guide for Museums and Other Cultural Institutions.* (Los Angeles: Getty Conservation Institute)
- Durbin, G., 1996. *Developing Museum Exhibitions for Lifelong Learning.* (London: Museums & Galleries Commission)
- Edson, G. & Dean, D., 1994. *The Handbook for Museums.* (London & New York: Routledge)
- Fahy, A.,(Editor), 1995. *Collections Management:Leicester Readers in Museum Studies.* (London & New York: Routledge)
- Faulk, H.F. & Durkin, L.D., 1992. *The Museums Experience.* (Washington DC: Whalesback Books)
- García Blanco, Á., 1999. *La Exposición como medio de Comunicación.* (Madrid : Ediciones Akal)
- Genoways, H. & Ireland, L., 2003. *Museum Administration.* (Walnut Creek, NY and Oxford:AltaMira Press)
- Giebenhause, M. (Editor). 2003. *The Architecture of the Museum.* (Manchester: University Press)
- Giles, H. (and others), 1998. *Welcoming our visitors:How to plan successful special events.* (London:English Heritage)
- Goulding C., 2000. The museum environment and the visitor experience. *European Journal of Marketing*, vol. 34, no. 34, (16 March 2000), pp.261—278.
- Graham, C., 1992. *Keep the Money Coming.* (Sarasota,FL: Pineapple Press).

- Hall, M., 1988. *On Display. A Design Grammar for Museum Exhibitions.* (London: Lund Humphries)
- Hein, G.E., 1998. *Learning in the Museum.* (London:Routledge)
- Herreman, Y., (in press). *Museos. Introducción a su teoría y práctica.* (Mexico City: INAH/SEP)
- Hilbert, G.S. (Editor), 2000. *Vocabulary of Museum Security Terms. (Multilingual: English, French, German, Spanish, Italian).* (Berlin, Staatliche Museen zu Berlin for ICOM International Committee for Museum Security - ICMS)
- Holm, S.A., 1998. *Facts & Artefacts: How to document a museum collection.* (2nd Edition). (Cambridge: mda)
- Holm, S.A., 2002. *Cataloguing made easy: how to catalogue your collections.* (2nd Edition).(Cambridge: mda)
- Hooper-Greenhill, E., 1991. *Museum and Gallery Education.* (Leicester & New York: Leicester University Press)
- Hooper-Greenhill, E., 1992. *Museums and the Shaping of Knowledge.* (London: Routledge)
- Hooper-Greenhill, E., (Editor), 1994. *Museums and their Visitors.* (London: Routledge)
- Hooper-Greenhill, E., 1995. *Museums, Media, Message.* (London: Routledge)
- Hooper-Greenhill, E., 1999. *Educational Role of the Museum.* (London: Routledge)
- Hopkins, B. R., 2001. *Starting and Managing A Nonprofit Organization.* (Third Edition). (New York and Singapore: John Wiley & Sons, Inc.)
- International Committee of the Red Cross. 2002. *Protection of Cultural Property in the Event of Armed Conflict.* (Geneva: ICRC)
- International Council of Museums, 1994. *Museums, Civilisations and Development: Amman, April 1994.* (Paris: ICOM) (Arabic edition also available)
- International Council of Museums, 1996. *Handbook of standards. Documenting African collections.* (English-French edition.) (Paris: ICOM). (Also available on-line at: <http://icom.museum/afridoc/>).
- International Council of Museums, 1997. *Handbook of standards. Documenting*

- African collections.* (Arabic edition). (Tunis: ICOM-Arab)
- International Council of Museums, 2004. *ICOM Code of Ethics for Museums.* (Paris: ICOM)
- ICOM-CIDOC, 1995. *International Guidelines for Museum Object Information: The CIDOC Information Categories.* (Paris: ICOM International Committee for Documentation-CIDOC). (Also available on-line at: <http://www.cidoc.icom.org/guide/guide.htm>)
- Keene, S., 2002. *Managing Conservation in Museums* (2nd edition). (London: Butterworth-Heinemann)
- Keller, K., 2003. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity.* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall)
- Knell, S.J., (Editor), 1994. *Care of Collections: Leicester Readers in Museum Studies.* (London & New York: Routledge)
- Kingsley, H. et al., (Editors), 2001. *Integrated Pest Management for Collections.* (London: English Heritage)
- Kotler, P. & Kotler, N., 1998. *Museum Strategy and Marketing. Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources.* (San Francisco: Jossey-Bass Inc.)
- Kotler, P., 2003. *Marketing Management.* (San Francisco: Jossey-Bass Inc.)
- Lancaster, G. & Reynolds, P., 2002. *Marketing Made Simple.* (Oxford: Elsevier Science)
- Lauffer, A., 1984. *Strategic Marketing for Not-for-Profit Organizations.* (New York: Macmillan)
- Lord, B. & Lord, G.D. 1997. *Manual of Museum Management.* (London: Stationary Office)
- Lord, B. & Lord, G.D., (Editors), 2001. *Manual of Museum Exhibitions.* (California: AltaMira Press)
- Lord, G. D. & Lord, B., (Editors), 2001. *The Manual of Museum Planning.* (Second

- Edition) (Walnut Creek, NY and Oxford: AltaMira Press)
- Malaro, M., 1998. *A Legal Primer on Managing Museum Collections*. (2nd edition) (Washington D.C.: Smithsonian Institution Press)
- McLean, F., 1997. *Marketing the Museum*. (London:Routledge)
- Michalski, S., 1997. The Lighting Decision. pp. 97—104 in Ottawa Textile Symposium, 1997. *Fabric of an Exhibition: An Interdisciplinary Approach*. (Ottawa: Canadian Conservation Institute)
- Michalski, S., 2000. Guidelines for humidity and temperature in Canadian archives. Technical Bulletin No. 23. (Ottawa: Canadian Conservation Institute)
- Moffatt, H., & Woollard, V., 2000. *Museum and Gallery Education: A Manual Of Good Practice*. (Walnut Creek, NY and Oxford: AltaMira Press)
- Mohen, J-P., 1999. *Les sciences du patrimoine : identifier, conserver, restaurer*. (Paris: O. Jacob)
- Museum Documentation Association, 1997. *SPECTRUM: The UK Museum Documentation Standard*. (Second Edition). (Cambridge: Museum Documentation Association)
- O’Keefe P.J., 1997. *Trade in Antiquities: Reducing Destruction and Theft*. (Paris: UNESCO; London:Archetype)
- O’Keefe, P.J., 2000. *Commentary on the UNESCO 1970 Convention on Illicit Traffic*. (Leicester: Institute of Art and Law)
- O’Keefe, P.J., 2002. *Shipwrecked Heritage: A Commentary on the UNESCO Convention on Underwater Cultural Heritage*. (Leicester: Institute of Art and Law)
- O’Keefe, P.J., 2004. The First Protocol to the Hague Convention Fifty Years On. *Art, Antiquity and Law*. vol. 9, pp. 99—116.
- Pinniger, D., 2001. *Pest management in museums, archives and historic houses*. (London: Archetype Publications)
- Prott, L.V., 1997. *Commentary on the UNIDROIT Convention 1995*. (Leicester: Institute of Art and Law)
- Raphael, T., (no date : ca.2000). *Exhibit conservation guidelines: incorporating con-*

- ervation into exhibit planning, design and fabrication.* (CD-ROM:Harper's Ferry, USA: US National Park Service)
- Reussner E.M., 2003. Strategic management for visitor-oriented museums. *International Journal of Cultural Policy*, vol. 9, no. 1, (12 April 2003), pp.95—108.
- Rose, C. L. & de Torres, A.R., 1992. *Storage of Natural History Collections: Ideas and Practical Solutions.* (Pittsburgh: Society for the Preservation of Natural History Collections)
- Rose, C.L., Hawkes, C.A. & Genoways, H., 1995. *Storage of Natural History Collections: A Preventive Conservation Approach.* (Pittsburgh:Society for the Preservation of Natural History Collections)
- Runyard, S. & French, Y., 2000. *Marketing and Public Relations Handbook for Museums, Galleries and Heritage Attractions.* (London: The Stationary Office)
- Screven, C., 1985. Evaluación de exposiciones *en De Museos.* (Mexico City: Comité Nacional Mexicano)
- Section Française de l'IIC, 2001. *Préserver les objets de son patrimoine: précis de conservation préventive.* (Paris : Sprimont Mardaga)
- Shackley, M., 2001. *Managing Sacred Sites Service Provision and Visitor Experience.* (London:Continuum)
- Strang, T. 2001. Principles of heat disinfestations. pp.114—129 in Kingsley, H., 2001 (*q.v.*)
- Swarbrooke, J., 2001. *Development and Management of Visitor Attractions.* (Oxford: Butterworth-Heinemann)
- Tétreault, J., 1999. *Coatings for Display and Storage in Museums. CCI Technical Bulletin, No. 21.* (Ottawa: Canadian Conservation Institute)
- Tétreault, J., 2003. *Airborne Pollutants in Museums, Galleries, and Archives: Risk Assessment, Control Strategies, and Preservation Management.* (Ottawa: Canadian Conservation Institute, Ottawa.)
- Thomson, G., 1986. *The Museum Environment.* (2nd edition). (London: Butterworths-Heineman)

- Thompson, J.M.A. (Editor), 1992. *Manual of Curatorship: A Guide to Museum Practice*. (Second Edition). (Oxford: Butterworth-Heinemann)
- Thornes, R., 1999. *Introduction to Object ID. Guidelines for making records that describe art, antiques and antiquities*. (Santa Monica, CA.: Getty Information Institute; Oxford: OUP)
- Total, 2003. *Sharing our energies—Corporate Social Responsibility Report*. (Paris: Total)
- Velarde, G., 1989. *Designing Exhibitions. The Principles and process of Contemporary Show Space Design*. (New York: Watson-Guption Publications)
- Verhaar J. & Han, M., 1989. *Project Model Exhibitions*. (Amsterdam: Amsterdamse Hogeschool voor Kunsten)
- Waidacher, Friedrich, 1999. *Handbuch der Allgemeinen Museologie*. (Vienna: Böhlau)
- Waller, R., 2003. Cultural property risk analysis model : development and application to preventive conservation at the Canadian Museum of Nature. *Göteborg studies in conservation #13*. (Göteborg: Göteborg University)
- Weschenfelder, K. & Zacharias, W. 1992. *Handbuch Museumspädagogik: Orientierungen und Methoden für die Praxis*. (3rd revised edition). Düsseldorf.
- Wilson, L-A. & Boyle, E., 2004. Explaining the performance of a new public service visitor attraction shop. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 16, No. 5 (1 May 2004), pp. 299—308.
- Wolf, T., 1999. *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century*. (New York: Simon & Schuster)

实用信息与指南网站(按主题分组)

国际组织与一般信息

联合国教科文组织:文化部主页:<http://www.unesco.org/culture/>

该网页拥有上千个非常有价值的信息资源链接,包括了所有 UNESCO 文化部门的工作,根据目前拥有的主要文化计划进行分类,包括:世界文化遗产、有形文化遗产、无形文化遗产、文化多元性、标准化行动(即条约与其他法定衡量标准)、文化交流对话、文化与发展、文化产业、艺术与创造性、著作权、博物馆及文化旅游业。

国际博物馆协会(International Council of Museums, ICOM):包括大量广阔资源网站,链接了超过 30 多个专业国际委员会与相关组织:<http://icom.museum/>

国际古迹遗址理事会(International Council on Monuments and Sites, ICOMOS):<http://www.icomos.org/>

蓝盾国际委员会(The International Committee of the Blue Shield, ICBS/Comité International du Bouclier Bleu, CIBB):<http://www.ifla.org/blueshield/>

ICBS 由与联合国教科文组织有紧密联系的四个国际专业委员会组成,这四个委员会各自的领域为:文献(国际文献协会 ICA)、图书馆(国际图书馆联合会 IFLA)、古迹与遗址(国际古迹遗址理事会 ICOMOS),以及博物馆(国际博物馆协会 ICOM)。这个组织与 UNESCO 以及其他单位密切合作,目前是 1954 年《海牙公约》1999 年《第二议定书》特别认可的机构。

国际文化财产保护与修复研究中心(International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property, ICCROM):<http://www.iccrom.org/>

这是 1959 年在罗马成立的政府间组织,它提倡全世界都来维护各个类型的文化财产——无论是可移动还是不可移动的。目前该组织的会员国已有一百多个,以改善保护工作的质量为目标,也旨在提高人们保护重要文化遗产的意识。其网站提供了使用其他广泛资源的路径,包括 ICCROM 的图书馆与维护培训课程的数据库、专家报告与其他出版物。

库存与建档的参考建议

都柏林核心元数据计划 (2004) : <http://www.dublincore.org/>

国际档案委员会 (1993):《博物馆的物品入库:按部就班的登录》(*Registration step by step:when an object enters the museum. CIDOC Fact Sheet 1*),1993 年出版有英文、法文与其他语言版本。Services Working Group. International Council of Museums. <http://www.cidoc.icom.org/fact1.htm>

国际档案委员会:《物品的加标签与做标记》(*Labelling and marking objects. CIDOC Fact Sheet 2*),1994 年出版,有英文、法文与其他语言版本。CIDOC Services Working Group. International Council of Museums. <http://www.cidoc.icom.org/fact2.htm>

国际博物馆协会:《物品身份》(*Object ID*),<http://icom.museum/object-id>

藏品的照管与保存

维护信息网络参考文献数据库:最完备的维护信息参考文献网址:<http://www.bcin.ca>

CoOL: Conservation Online (在线维护)是由斯坦福大学图书馆保管部主持的计划,针对保存信息提供全文资料,包括与图书、文献及博物馆各种材料的保存有关的各种主题。它也提供很多其他与保存有关的网址链接。<http://palimpsest.stanford.edu>

加拿大文物保护中心 (The Canadian Conservation Institute) :网站提供图书馆目录、出版物订单,及其他与保存有关的网址链接。<http://www.cci-icc.gc.ca>

加拿大魁北克文物保护中心 (Center for Conservation in Quebec, Canada) :拥有一个新的、极佳的网络数据库,详述了博物馆展示、储存中的很多材料的使用与资源,例如使用聚酯薄膜来做保存用的封装材料。<http://preservart.ccq.mcc.gouv.qc.ca>

观众服务

《观众发展计划》(Audience Development Plans)：由英国遗产彩票基金出版的一份实用手册,为那些想要向该基金会申请补助款的单位准备,其 PDF 格式的文件可在网上免费下载。<http://www.hlf.org.uk>

观众研究小组

澳洲博物馆评估与观众研究小组(Evaluation and Visitor Research Interest Group Australia): <http://amol.org.au/evrsig/>

观众研究协会(Visitor Studies Association, 美国): <http://www.visitorstudies.org/links.htm>

英国观众研究小组(Visitor Studies Group, UK): <http://www.visitors.org.uk/>

残障者规划

设计建筑通道:残障者或老年人使用建筑的规划信息参见:http://www.cae.org.uk/sheets/designs_sheets/ramps.html

对通道的思考,为残障者改善你的计划:英国遗产彩票基金出版了实用建议小册子,这是为那些想要向该基金会申请补助款的单位准备的,其 PDF 格式的文件可在网上免费下载。<http://www.hlf.org.uk>

工具包的使用:这是为克服社会排他现象、协助博物馆等机构审核目前的服务与设备使用情况所准备的,由英国博物馆、图书馆与档案协会(MLA)免费提供。可以用 PDF 与 Word 格式下载。http://www.mla.gov.uk/action/learnacc/00access_04.asp

英国皇家盲人研究所的信息包:为视觉受损的观众提供了有价值的回应与规划信息。参见网站:http://www.rnib.org.uk/xpedio/groups/public/documents/PublicWebsite/public_seeitright.hcsp

一般设计原则:由美国教育部的国家残障与复健研究所支持,以帮助那些有需要的人设计可使用的产品与环境,并让使用者能最大限度地使用,且使用者无需适应或额

外进行特殊设计。http://www.design.ncsuedu/cud/univ_design/principles/udprinciples.htm

人事管理与培训的参考建议

国际博物馆协会人员培训委员会:在人事议题上提供了范围广阔的资源,包括培训课程与计划的网络指南,并提供了原始文章与报告。<http://ictop.icom.museum/>

国际博物馆协会博物馆职业发展课程指南:包括了博物馆培训参考书目。<http://museumstudies.si.edu/ICOM-ICTOP/index.htm>

ICCROM:培训机会目录:<http://www.iccrom.org/eng/training/opportunities.php>

市场营销

“艺术的燃料”(Fuel For the Arts):这是一个卓越的全球网络资源,由澳洲艺术协会(the Australia Council for the Arts)主持,包括文化部门的营销、广告与观众/参观者的所有方面,拥有128个国家的15,000名会员。可以免费登记使用2,000项免费资源,包括:报告、出版物、实用的“如何做”的建议等,并提供定期的电子邮件新闻。<http://www.fuel4arts.com/>

非法交易:遗失物品的信息与建议

国际刑警组织(Interpol): <http://www.interpol.int/Public/WorkOfArt/Default.asp>

艺术品遗失登记(The Art Loss Register): <http://www.artloss.com/>

无价文化财产的追踪(Invaluable, Trace): <http://www.invaluable.com/stolenart/>

作者简介

帕特里克·博伊兰 (Patrick Boylan) 1990—2004 年在伦敦城市大学 (The City University, London) 出任艺术政策与管理学教授, 并于 1990—1996 年担任系主任。在他前不久退休时, 学校还特别赠予他遗产政策与管理学荣誉教授的头衔。1964—1990 年间, 他一直在英国博物馆及艺术组织中担任要职, 其中担任了长达 18 年的莱斯特郡郡属艺术暨博物馆馆长 (Director of Museums and Arts for Leicestershire); 1988—1990 年间担任英国博物馆协会常任主席。1977—2004 年间, 他也在 ICOM 担任多种职务, 包括执委、副主席、ICOM 人才培养国际委员会 (International Committee for the Training of Personnel, ICTOP) 主席, 及 ICOM 英国国家委员会 (United Kingdom National Committee) 主席。他在地质学、科学史、博物馆学、遗产研究、文化政策及管理等多个领域有近 200 种出版物。

科妮莉娅·布鲁宁豪斯 - 纳拜尔 (Cornelia Brüninghaus-Knubel) 从 1985 年至今, 一直是杜伊斯堡威廉·雷布鲁克博物馆 (the Wilhelm Lehmbruck Museum, Duis-

burg) 教育部门的主管。1969 年成为德国首批专业博物馆教育工作者之一,在为威廉·雷布鲁克博物馆创立儿童博物馆之前,主要在现代美术类博物馆中工作。她于 1983—1989 年间,担任 ICOM 博物馆教育与文化活动国际委员会 (International Committee for Museum Education and Cultural Action, CECA) 主席。1975—1982 年,她同时在埃森大学、吉森大学教授博物馆教育及艺术史;1989 年起,她代表歌德学院 (Goethe Institute) 在各洲开设博物馆学及博物馆教育的培训课程。

加里·埃德森 (Gary Edson) 是得州理工大学 (The Texas Tech University) 博物馆执行董事、博物馆科学暨文化财产管理高等研究中心主任,博物馆学教授。他曾是美国博物馆协会 (American Association of Museums, AAM) 理事会 (1992—1994)、美国博物馆协会 / 国际博物馆协会理事会 (1994—2000) 和美国博物馆协会 / 国际博物馆协会执行委员会 (1997—2000) 的成员。在 ICOM 的道德委员会中,他是活跃的一员 (1997—2004),曾服务于许多其他学术及与博物馆相关的委员会,并从 2001 年起任职于 ICOM 的执行理事会。在阿姆斯特丹莱瓦德学院 (Reinwardt Academy) 担任客座讲师,授课内容为博物馆行政,同时是哥斯达黎加大学博物馆发展委员会的顾问。除了撰写大量有关博物馆学及博物馆道德的文章及论文之外,他与大卫·迪安 (David Dean) 一起,共同完成了《博物馆手册》(*The Handbook for Museums*, 1994) 一书的撰写工作。

雅妮·艾雷曼 (Yani Herreman) 在国立墨西哥大学建筑学院负责统筹博物馆规划与设计的研究课程。她在墨西哥许多博物馆及文化机构中出任高级职务,包括文化博物馆设计部门的主任,墨西哥市自然史博物馆馆长,墨西哥市市政府博物馆、图书馆暨文化中心主任,财政部文化活动副主任,及国立大学伊兹塔卡拉 (Iztacala) 校区的文化资产及文化活动协调人。作为一个活跃的建筑师及设计师,她曾在不同国家积极地参与博物馆规划及活动策划,并撰写过关于博物馆、展览、建筑、活动策划、博物馆与展览的关系,以及旅游业与城市规划之间的关系的许多文章。在 ICOM 中,她是拉丁美洲区域组织的创办主席,博物馆建筑与设计国际委员会 (International Committee for Museum Architecture and Design) 主席,并在 1998—2004 年间,担任执行理事会成员,继而成为其副主席。

帕维尔·伊拉赛克 (Pavel Jirásek) 自 1999 年起至今,担任了捷克保护可移动文化遗产部、博物馆和美术馆部主任。在捷克理工大学 (Czech Technical University) 完成学业后,他先任职于企业界,继而进入国家布拉格古迹维护所工作。1991—1995 年间,他是保护可移动文化财产抵御犯罪及自然灾害的协调人,而在 1996—1999 年间,他致力于文化部可移动文化财产的整合系统。他曾经参与一些国外培训课程,重点放在藏品的保护与建档上。自 2001 年起,主持 ICOM 博物馆安全国际委员会 (International Committee for Museum Security, ICMS), 在由 ICOM、欧盟、捷克蓝盾委员会、欧洲委员会、国际刑警组织、欧洲刑警组织等结合的项目中,起着积极的作用。他在文化财产的保护及归还方面,发表了不少演说及出版物。

尼克拉·拉德金 (Nicola Ladkin) 是位于卢博克市的得州理工大学博物馆学外聘教授,曾在英国及美国两地的博物馆做田野考古。身为一位成功的实验室指导、人类学藏品负责人及大学博物馆的登录主任 (Registrar),她目前是该校博物馆的资深副研究员 (Senior Research Associate)。曾在国际性专题学术讨论会上发表文章,其中包括埃及阿斯旺的藏品管理与预防性保护讨论会,她代表 ICOM 发动了建立努比亚博物馆的国际行动。

杰弗里·刘易斯 (Geoffrey Lewis) 是 ICOM 道德委员会主席。曾任 ICOM 及英国博物馆协会主席、ICOM 顾问委员会 (Advisory Committee) 主席。在成为莱斯特大学博物馆学系系主任之前,他是谢菲尔德及利物浦博物馆 (利物浦国家博物馆的前身) 的馆长。他拥有考古学学位,是英国博物馆协会的研究员、荣誉研究员,也是 ICOM 的荣誉会员。曾发表过大量有关考古学及博物馆研究的论文,同时也是英国博物馆协会《管理手册:博物馆实务指南》(*Manual of Curatorship: A Guide to Museum Practice*) 的协同编辑及主要撰文者。

斯蒂芬·米赫斯基 (Stefan Michalski) 是加拿大文物保护中心的资深专家。在博物馆环境及藏品维护领域,已有超过二十年研究及提供建议的经验。他曾为博物馆执行过大量的维护保存调查,并在北美、中美、南美、加勒比海地区、欧洲、埃及及科威特教授课程。他曾连续六年担任 ICOM 文物保护委员会预防性保护工作小组的协调人,同时出版了大量著作。目前他的工作方向是藏品风险评估的数据库建设,及

2005 年在加拿大文物保护中心和 ICCROM 开设的风险评估培训课程。

帕尔·莫克 (Paal Mork) 自 1992 年至今,一直在奥斯陆的北方民俗博物馆 (Norsk Folkemuseum) 负责传播与营销工作。他提出了针对博物馆整体及数个主要展览的传播策略。他拥有民族学硕士学位,并接受了传播与营销方面的教育。在博物馆营销及传播领域,尤其针对品牌及策略计划,发表过文章及演说。2000 年起担任 ICOM 博物馆营销与公关国际委员会 (International Committee for Museum Marketing and Public Relations, MPR) 副主席,并从 2003 年起接任主席。

林德尔·普罗特 (Lyndel Prott) 是现任澳洲国立大学亚太研究院 (Research School for Asia and the Pacific at the Australian National University, Canberra, Australia) 的外聘教授,此前曾出任位于巴黎的联合国教科文组织文化遗产部部长。拥有悉尼大学、德国图宁根 (Tuningen, Germany) 及布鲁塞尔自由大学 (Free University of Brussels) 的法律及艺术学位,她在文化财产法上有丰富经验,包括对遏止非法交易的国际法律条文的协商,及其在全世界许多国家的实施。在文化财产法、比较法、国际法及法律学方面,她有约 250 种著作,其中包括重要的《关于〈国际统一私法协会公约〉的评论》 (*Commentary on the UNIDROIT Convention*),以及与帕特里克·奥基夫 (Patrick O'keefe) 合著的五卷本《法律与文化财产》 (*Law and the Cultural Heritage*)。作为一名入会时间已超过二十年的 ICOM 成员,由于其工作上的贡献已被视为杰出人士,成为澳洲勋章得奖人、澳洲科学与艺术一等十字勋章获得者,以及悉尼大学的荣誉法学博士。

安德鲁·罗伯茨 (Andrew Roberts) 已经在博物馆建档领域工作了三十年,他积极投身于文件的系统发展及规范。1974—1991 年间,他工作于英国博物馆档案协会,当时的职责包括提供建议及培训、发行刊物、组织会议,及发展博物馆藏品记录档案的标准规范。他于 1993 年加入伦敦博物馆,负责藏品信息与相关资源的管理与使用。自 1976 年起,他成为 ICOM 国际档案委员会 (International Committee for Documentation, ICOM-CIDOC) 的成员,并于 1989—1995 年间,担任该委员会主席。他也是非洲博物馆国际协会 (AFRICOM) 的项目顾问,为非洲博物馆做建档标准的发展和实践工作。

维基·伍拉德 (Vicky Woollard) 是伦敦城市大学文化政策与管理学系的高级讲师，负责该校博物馆与美术馆管理学硕士课程。过去的 18 年中，她曾在三所位于伦敦的博物馆担任教育工作，并在英国、南美、砂拉越、芬兰、巴布亚新几内亚、哥伦比亚及拉脱维亚的博物馆及文化财产机构担任讲师 / 顾问。曾三次出任英国文化协会国际研讨会协同主持人，以及《博物馆与美术馆教育：优良运作的指南》(*Museum and Gallery Education: A Manual of Good Practice, 1999*) 一书的合著者。她积极参与博物馆协会的事务，是女性图书馆 (Women Library) 及博物馆教育团体 (Group for Education in Museums) 理事会的成员。学术兴趣在于博物馆与美术馆教育，以及博物馆从业人员的职业持续发展。

ICOM《博物馆职业道德准则》

简介

现行的 ICOM《博物馆职业道德准则》是经过六年修订的最终版本。国际博物馆协会根据现代博物馆的运作,对之进行了全面检视,并在 2001 年版本基础上做出了修订。回顾当时,这一完全重新排版过的规范版本展现了博物馆业的全貌和感受,它以专业运作的重要原则为基础,将其扩展成综合性的道德指南。这一《规范》曾是国际博物馆协会会员在三个不同时期的商讨主题,最后于 2004 年在韩国首尔召开的国际博物馆协会第 21 届大会中表决通过。

这份文件的精神继续传达了博物馆从业人员服务社会、社区和社会大众,以及其广大支持者的专业主义。同时由于新的结构安排、对重点的强调,以及篇幅的缩短,使得全文的着重点发生了改变,但也并不完全都是新知识。这些新特征出现在 2.11 章节,原则被列在第 3、5、6 小节。

在不同国家的立法多有差异且很难一致的情况下,这份《博物馆职业道德准

则》在“公众服务”这一重要领域,给专业人员提供了自我规范的方法。它设定了最起码的行为与执业标准,让全世界的博物馆专业馆员可以合理地得到启发,它也提供了一份公众对博物馆业的合理期待声明。

国际博物馆协会在 1970 年制定了《收藏道德》,1986 年发行完整版的《职业道德准则》。现行的规范版本——与 2001 年的临时文件——都建立在这两部早期的版本上。这次修订和重新整理的主要工作就落在道德委员会的现任委员身上,他们通过具体会议与电子会议贡献才智,非常感谢他们为达成目标和进度做出的努力。他们的姓名列于下文。

同旧版本一样,这份《准则》提供给国家性专家团体一份全球性的起码标准,以符合他们的特殊需求。国际博物馆协会鼓励国家性专家团体发展该道德准则,以符合各种特别需要,同时也非常乐意能收到这样的资料复本。请将资料寄送至国际博物馆协会秘书处,地址是: Maison de l'UNESCO, 1 rue Miollis, 75732 Paris Cedex 15, France。电子邮件: secretariat@icom.org

Geoffrey Lewis

Chair, ICOM Ethics Committee

2001—2004 年国际博物馆协会道德委员会

主席: Geoffrey Lewis (英国)

委员: Gary Edson (美国), Per Kåks (瑞典), Byung-mo Kim (韩国), Pascal Makambila (刚果)——从 2002 年起; Jean-Yves Marin (法国), Bernice Murphy (澳大利亚)——工作至 2002 年; Tereza Scheiner (巴西), Shaje'a Tshiluilu (刚果共和国), Michel Van-Praët (法国)。

导言

博物馆职业道德准则的地位

这份针对博物馆制定的道德准则由国际博物馆协会筹划。它是参考国际博物馆协会章程制定的博物馆道德声明。此准则反映了被国际博物馆社群广泛采纳的原则。国际博物馆协会会员身份及每年向国际博物馆协会支付年费,被认为是对这份道德准则的肯定。

博物馆的起码标准

此准则代表博物馆的起码标准。它所呈现的一系列原则,受到理想专业运作指南的支持。在一些国家,某些最起码的标准由法律或政府规定定义。在其他国家,这类最起码标准可能在“鉴定”、“登记”或类似的评估形式下使用的指南与评估中看到。在没有制定这类标准的地区,可以通过国际博物馆协会秘书处、国际博物馆协会国家委员会,或从隶属于国际博物馆协会的国际委员会获得指导。同时,一些国家及与博物馆有关的专业组织也应以此准则作为基础,用以发展其他的专业标准。

博物馆职业道德准则的翻译

国际博物馆协会的这份博物馆职业道德准则共发行了三个版本:英文、法文和西班牙文。国际博物馆协会非常欢迎其他语言译本出现。但是,译本要用该国第一语言来翻译,并至少要通过国家委员会的认可,以承认其为“官方”译本。对于一门被使用在两个以上国家的语言,最好也咨询这些国家的国家委员会。在提供正式翻译时,一定要注意语言的表达和专业需求。且必须标示出翻译版本的语言及参与的国家委员会名称。为了达到教育与研究目的,上述条件不应成为《准则》翻译或部分翻译的障碍。

章节

1. 博物馆保存、诠释和提倡人类自然和文化遗产方面的内容。

机构立场

具体资源

财务资源

人事

2. 博物馆为了社会的利益及其发展而受托维护藏品。

藏品的取得

藏品的转移

藏品的照管

3. 博物馆为建立和推广知识而保留原始资料。

原始证据

博物馆的收藏与研究

4. 博物馆提供观赏、了解和管理自然与文化遗产的机会。

陈列与展览

其他资源

5. 博物馆的资源给其他公共服务与公共利益提供机会。

鉴定服务

6. 博物馆要与藏品来源的社区及其服务的社区密切合作。

藏品的来源

尊重所服务的社区

7. 博物馆以合法方式运作。

合法的组织结构

8. 博物馆以专业方法运作。

专业行为

利益冲突

道德准则中的重要词汇

鉴定书 (Appraisal) : 对一个物品或标本的鉴定与估价。在某些国家, 该词汇被用在拟赠礼品进行独立的资产评估上, 以达到税务优惠的目的。

利益冲突 (Conflict of interest) : 因为个体或私人利益的存在, 而引起工作中原则上的冲撞, 并使决策的客观性受到限制或出现受限制的现象。

经营 (Dealing) : 为个人或机构收益而进行的各种项目的买与卖。

实地查核 (Due diligence) : 在决定一系列行动之前, 为确立事实, 应付出全部的努力, 特别是在接受一件藏品前, 应鉴别出待收藏或使用物品的来源与历史。

保护—修复人员 (Conservator-restorer) : 属于博物馆或独立的人员, 有能力承担文化财产技术性的检查、保存、维护与修复。进一步资料请参考 *ICOM News* 39(1), pp. 5—6, (1986)。

文化遗产 (Cultural heritage) : 任何具有美学、历史、科学或精神意义的事物或思想。

主管单位 (Governing body) : 为博物馆的持续、战略性发展与募款承担法律责任的个人或组织。

有收入的活动 (Income-generating activities) :为了机构利益,可带来财务收入或利润的活动。

合法所有权 (Legal title) :在相关国家对财产的合法拥有权。在某些国家,该所有权可能通过转让得来,但在实地查核中却发现尚无法符合某些必备要求。

起码标准 (Minimum standard) :所有博物馆与博物馆从业人员都应达到的合理的期待标准。有的国家对起码标准有自己的规定。

自然遗产 (Natural heritage) :任何被视为具有科学重要性或具有精神启示性的自然事物、现象或概念。

博物馆 (Museum)^① :博物馆是一个开放给民众、服务社会及其发展的非营利性永久机构,致力于藏品的收集、维护、研究、传播与展示,以从事研究、教育、娱乐,并探讨人类与其环境的物质和非物质证据为目的。

博物馆专业人员 (Museum professional)^② :博物馆专业人员包括在博物馆或机构的人员(无论是否支付薪水),其定义参见第2章第1、2节的段落,这些人必须接受专业训练,或在与博物馆管理和运作有关的领域有实际操作的同等经验;独立的个人必须遵从国际博物馆协会的《博物馆职业道德准则》,并服务于前文所定义的博物馆或机构,这些人中并不包括博物馆和博物馆服务所需商品和设备的销售与交易人员。

非营利组织 (non-profit organisation) :依法成立的公司或非公司实体,其收入(包括任何盈余或利润)只可使用在公共利益上,尤其是为了保证这个组织与其运作的利益。该词与“非营利(not-for-profit)”一词意义相同。

来源 (Provenance) :从物品的生产或发现时开始直到目前的整个历史与所有权变动,通过物品来源可确立其真伪与合法所有权的归属。

有效所有权 (Valid title) :通过发现或生产物品的全部来源记录,得以证明物品毫

①② 我们必须注意到“博物馆”和“博物馆专业人员”这两个名词仅为解释《博物馆职业道德准则》的暂时定义。“博物馆”和“专业博物馆从业人员”在国际博物馆协会章程中的定义仍然有效,直到其修订版完成。

无争议的合法拥有权。

1. 博物馆保存、诠释和提倡人类自然和文化遗产方面的内容。

原则：博物馆需对有形与无形的自然和文化遗产负责。主管单位、与博物馆战略性方向有关的组织，以及博物馆的监督单位都有保护和推广这些遗产的重大责任，并通过人力、具体资源和财政资源来达成这项目标。

机构立场

1.1 合法文件的有效力

主管单位有责任确保博物馆有一份书面的并已公开颁布的组织章程、立场声明或其他公开文件，而且要依据国家法律清楚说明博物馆的法律地位、任务、运作和非营利性的本质。

1.2 任务、具体目标和政策的声明

主管单位应准备、公开并由该任务声明、具体目标和策略指引博物馆的运作，以及主管单位的作用与构成。

具体资源

1.3 场所

主管单位必须确保博物馆处于恰当的环境中，并拥有足够的场所执行博物馆任务定义的基本功能。

1.4 使用

主管单位必须确保博物馆与其藏品能在合理时间内定期地被所有的人使用。对有特别需要的人应给予特别关注。

1.5 健康和安全

主管单位须确保其健康、安全与可使用度标准适用于员工与观众。

1.6 抗灾性保护

主管单位应发展与维持政策，以保护观众、员工、藏品和其他资源，避免自然与人为的灾害。

1.7 安全需求

主管单位必须保证恰当的安全设施,用以保护藏品,以免其在陈列、展览、工作或贮存空间及搬运过程中遭窃或损坏。

1.8 保险和赔偿

为藏品投商业保险时,主管单位必须确认保险能涵盖到运输中及借出的物品,以及其他目前属于博物馆责任之内的物品。当执行赔偿计划时,所有权不属于博物馆的物品也需包含在内。

财务资源

1.9 募款

主管单位有责任确保拥有足够的资金执行与发展博物馆的活动。所有资金必须通过专业方法使用。

1.10 收入生成政策

主管单位应该有一份有关活动产生或通过外界来源产生收入的书面政策。无论募款资金的来源是什么,博物馆必须保持自身对于计划、展览与活动内容与完整性的控制。机构标准或公众不应向有收入产生的活动妥协。(见6.6)

人事

1.11 雇用政策

主管单位必须确保与人事有关的所有行动依据博物馆的政策执行,且依据适当的合法程序。

1.12 馆长或负责人的委派

博物馆的馆长或负责人是一个重要职位,在委派之前,主管单位有责任评估此职位应具备的充分知识与技术。此职位的任职条件应包括足够的学术能力与专业知识及高标准的道德操守。

1.13 与主管单位的接触

博物馆的馆长或负责人应对相关主管单位负直接责任,并可与其进行直接接触。

1.14 博物馆员工能力

被招聘的合格员工,必须具有可担负所有责任的专长。(见 2.18,2.24,8.12)

1.15 员工培训

若要让所有博物馆从业人员都能维持其工作的有效性，就必须给他们足够的接受继续教育与职业发展的机会。

1.16 道德冲突

主管单位绝对不可以与《职业道德准则》或任何国家法律、职业道德准则产生冲突的工作方式来要求博物馆从业人员。

1.17 博物馆馆员和志愿者

主管单位应有一份说明志愿者工作的书面政策，这份政策可促进志愿者和博物馆从业人员之间关系的积极发展。

1.18 志愿者和道德

主管单位应确保志愿者在实践博物馆工作和个人行为时，熟悉本准则及其他相关规范和法律。

2. 博物馆为了社会的利益及其发展而受托维护藏品。

原则：博物馆有责任获取、保存与宣传其藏品，以为保护自然、文化与科学遗产做贡献。博物馆的藏品都是重要的公共资产，在法律上有特别的地位，并且受到国际法律的保护。此公共托管行为的内在概念包括正当的所有权、永久经营、建档、可使用性和可靠的注销处理。

藏品的取得

2.1 收藏政策

每个博物馆的主管单位都必须采用并颁布一份书面收藏政策，说明藏品的收集、维护与使用。这项政策应清楚说明不能编目、保存或展示的任何物质的情况。（见 2.7, 2.8）

2.2 有效所有权

经购买、赠送、借贷、遗赠或交换而来的物品或标本，除非获得该物品的博物馆拥有有效的所有权，否则博物馆不应收集。在某些国家，法律上的所有权证明并不一定是有效所有权。

2.3 出处来源和实地查核

应努力确认博物馆将通过购买、赠送、借贷、遗赠或交换等途径获得的任何物品或标本都不是通过非法途径而来的，或确认进口原国或任何中介国家对该物品的所有权都是合法的（包括这家博物馆的所属国）。有关这方面的实地查核必须从物品自发现或生产以来就建立起完整的历史档案。

2.4 来自未经授权或非科学田野作业的物品和标本

任何可能涉及未经授权的、非科学的或是有意破坏或损害古迹、考古或地理遗址或物种与自然栖息区的发掘物，博物馆都不应收藏。同样的，如果无法找到物品的所有人或被发掘土地的拥有人，或是找不到适当的法律或政府当局的授权，博物馆都不应收藏该物品。

2.5 文化敏感物质

人类遗体与具有神圣象征意义的藏品，只有当它们可以安全地储藏于室内，能对其尊敬地进行专业维护，且能符合藏品来源社区成员、民族或宗教团体的利益与信仰时，博物馆才可对其进行收藏。（也见 3.7,4.3）

2.6 受保护的生物学或地质学的标本

博物馆不应违反地方、国家、区域或国际法律，或违反与野生动物保护、自然史保护有关的公约规定，收集、贩卖或以其他形式转让生物学或地质学标本。

2.7 活体藏品

当博物馆的藏品是活体植物和动物标本时，必须对它们原先的自然和社会环境做特别的考量，同时也必须考虑其原生地的地方、国家、区域或国际法律，或与野生动物保护、自然史保护有关的公约规定。

2.8 工作性藏品

博物馆的藏品政策应包括对某种特殊藏品类型的考虑，该藏品强调文化、科学或技术过程的保存，而不仅是物品，或出于定期处理和教学目的收集的物品或标本。（见 2.1）

2.9 取得外来藏品的政策

对于不属于博物馆声明政策内的物品与标本，只有在极其例外的情况下才能收藏。主管单位应考虑可得的专业意见与所有相关团体的看法。所考虑的内容需包括物品或标本在文化或自然遗产背景中的意义，还有其他收藏此类物品的博物馆的特殊利益。然而，即使在这些情况之下，仍不可收藏缺乏有效所有权的物品。（也

见 3.4)

2.10 主管单位和博物馆工作人员的收藏

在通过买卖、捐赠或出于减税目的的馈赠等方式收藏物品时,如果该物品与主管单位成员、博物馆员工或这些人的家属及密切关系人士有关联,需要特别关注。

2.11 贮存库的终审

《道德准则》中,没有任何规定可使博物馆免于其作为权威性储藏库,在领地范围内对来源不明的、非法收藏或获取的标本与物品应负的法律 responsibility。

藏品的转移

2.12 处理藏品的合法性或其他权力

博物馆获得合法权力对藏品进行注销处理,或获得的物品符合注销条件,其法律或其他必备条件及程序必须完全符合。当该原始收藏行为为强制委托或有其他限制时,这些条件都必须被检视,除非可清楚显示坚持限制条件是不可能的,或者实质上对博物馆会产生伤害;而且在合适情况下,放弃藏品时也必须通过合法的程序。

2.13 注销博物馆的藏品

从博物馆的藏品中将一个物品或标本移除,必须只在完全了解该物品重要性的情况下执行,包括该物品的特性(可逆或不可逆)、法律立场,以及是否会因该行为而让公众对博物馆失去信任。

2.14 注销的责任

主管单位应对藏品的注销负责,而且要与博物馆馆长与和藏品有关的管理人员共同执行。工作性藏品可能需要对其进行特殊的安排。(见 2.7, 2.8)

2.15 从收藏中将物品移去的注销工作

每座博物馆必须有一项政策对注销方法进行详细说明,可通过捐赠、转移、交换、出售、归还或毁坏的方式,将物品从博物馆藏品中永久移去,而所采用的方法将使该物品的所有权不受限制,并能让接受该物品的机构拥有。所有注销的决策、所涉及物品与物品处理的记录都必须完整保存。物品注销的首要假设去向就是将该物品送给另一家博物馆。

2.16 由藏品注销带来的收入

由于博物馆受公众托管而收藏藏品,所以藏品不能以可兑现的财产来处理。物品或标本的注销与转移处理带来的金钱或补偿,只能用于对藏品有益的方面,通常为藏品获得方面。

2.17 注销藏品的购入

不允许博物馆成员、主管单位或这些人的家属与亲朋好友购买由他们负责的、要从博物馆藏品中注销的物品。

藏品的照管

2.18 藏品的延续性

博物馆必须建立并采取政策确保藏品(包括永久的与暂时的)及其相关信息被恰当地记录,这些资料不仅可以在现阶段使用,而且要将这些当今的知识与资源,以可实践的良好、安全的状态传承给未来的子孙。

2.19 藏品责任的代表

藏品的维护涉及到职业责任,被指派的人员必须拥有适当的知识与技术,或要在充分的监督下进行工作。(也见 8.11)

2.20 藏品的建档

博物馆藏品必须依据已被接受的专业标准来进行建档。这项工作必须包括对每件物品的完整鉴定与描述,与其相关的事项、来源、状况、处理方式与目前所在的位置。这些基本资料必须保存在一个安全的环境下,并要有存取系统的支持,以方便提供信息给博物馆人员与其他的合法使用者。

2.21 抗灾性保护

发展政策时要给予其谨慎的关注,以便在军事冲突与其他人为和自然灾害中,保证藏品的安全。

2.22 藏品和相关数据库的安全

当藏品的基本资料提供给大众使用时,博物馆必须执行管控,以避免敏感的个人或相关信息与其他保密事项的泄露。

2.23 预防性保护

预防性保护是博物馆政策与藏品维护中的一个重要组成部分,属于博物馆专业人员的主要责任,他们要为他们照顾的藏品——无论这些藏品身处库房、展厅或

在运输途中——创造并维持一个保护性环境。

2.24 藏品的保护与修复

博物馆必须谨慎地监控藏品的状况，以便决定物品或标本在何时可能需要进行保护—修复工作，并让合格的保护者—修复者来提供服务。其主要目标应是维护物品与标本的稳定状态。所有的保存程序都必须建档，并尽可能地做可逆性记录保存，任何变动都能被清晰的鉴定出与原始物品或标本的不同。

2.25 活体动物的利益

拥有活体动物的博物馆必须对动物的健康与生存负责。博物馆必须准备并实践一项安全法规，既包括馆员与观众的保护，也包括对动物的保护，而且这项法规要经过兽医领域的专家认可。遗传变异必须可被清楚识别。

2.26 博物馆藏品的个人使用

博物馆的人事、主管单位与其家庭成员、近亲好友或其他任何人都不允许从博物馆藏品中征用藏品以作个人之用，仅是暂时使用也不允许。

3. 博物馆为建立和推广知识而保存原始资料。

原则：博物馆对其所有藏品的原始证据应负有维护、帮助使用与诠释的特殊责任。

原始证据

3.1 藏品作为原始证据

博物馆的收藏政策应该清楚指出藏品作为原始证据的重要性。这项政策必须明确地指出，藏品的这一重要性不受目前知识发展趋势或博物馆使用的控制。

3.2 藏品的可得性

博物馆在处理藏品与其相关信息时，应尽可能使其可得，这是博物馆的特殊职责，同时需考虑因机密性与安全性而带来的相关限制。

博物馆的收藏与研究

3.3 田野收集

如果博物馆要自己执行田野收集，就必须提出一项与学术标准一致的政策，该

政策也要与国家及国际法律、公约义务相符。田野收集的工作只有在尊重与考虑当地社区的看法、环境资源与其文化惯例时,才可以进行。同时对促进自然与文化遗产也要付出同等努力。

3.4 原始证据的特殊收集

在极其特殊的情况下,一件来源不明的物品可能会对知识产生本质上的特殊贡献,因此从公共利益角度来看,应将其保存。接受这类物品为博物馆藏品时,应由具有该主题学术专长的专家决定,才不会产生国家或国际性偏见。(也见 2.11)

3.5 研究

由博物馆人员进行的研究必须与博物馆的任务与具体目标有关,而且要遵守法律、道德与学术运作的规范。

3.6 破坏性的分析

当破坏性的分析技术已经执行,那么材料分析、分析结果、研究成果的完整记录,包括出版物,都应成为该物品永久记录的一部分。

3.7 人类遗体与有神圣象征意义的物质

研究涉及到人类遗体与有神圣象征意义的物质时,必须以与专业标准一致的态度进行,并且要考虑到这一物品的原属社群、民族或宗教团体的信仰与利益——如果这些信息为已知。(也见 2.5,4.3)

3.8 研究资料的权利保留

当博物馆人员在准备进行资料展示或要为田野调查建档时,关于该工作的所有权利问题必须与提供赞助的博物馆有一份清楚的协议书。

3.9 知识共享

博物馆的专业成员有与同仁、相关领域的学术师生分享知识与经验的义务。他们必须尊重并认可那些允许学习这些知识的人,并应将这些技术与经验上的进步知识传播给那些会因此受益的人。

3.10 机构与从业人员间的合作关系

博物馆的从业人员应认可并允许与机构之间的合作与顾问性工作,这些工作都是为了双方的共同利益与收集运作。特别是与高等教育机构和一些特殊的公共团体合作时更应如此,因为这些研究工作可能会生成一些重要藏品,而这些藏品缺乏长期的安全保护。

4. 博物馆提供观赏、了解和管理自然与文化遗产的机会。

原则:博物馆承担着发挥其教育作用的重要职责,同时也要吸引其所服务的社区、地区或团体中更广泛的观众。博物馆与其所在的社区互动并宣传它们的遗产,这是博物馆教育作用的一部分。

陈列与展览

4.1 陈列、展览与特别活动

陈列与特展 (**temporary exhibition**),无论是具体的还是电子化的,都必须与博物馆声明的任务、政策与博物馆的目的保持一致。且不可损伤到藏品的质量,以及藏品的照管与维护工作。

4.2 展示的诠释

博物馆必须确保展示与展览呈现的信息是有充分根据的、准确的,且恰当考虑被展示对象及其信仰。

4.3 敏感物质的展览

人类遗体与有神圣象征意义的物质的展示,必须采用与已知的相关专业标准一致的方式进行,同时也要考虑到这些物品的原属社区、族群或宗教团体成员的利益与信仰。这些物质必须被谨慎呈现,并能尊重所有人的情感和尊严。

4.4 公开陈列的移除

当公开陈列人类遗体或来自原社群的有神明象征意义的物质时,若收到移除展品的请求,在处理时必须带有敬意,并考虑到敏感性问题。要求退还这些物品的请求也必须按同样的方式处理。博物馆政策中必须清楚定义回应这些请求的程序。

4.5 来源不明物质的陈列

博物馆必须避免陈列或使用来源有问题或缺乏来源的物质。博物馆必须意识到这类资料的展示与使用会纵容或助长文化财产的非法交易。

其他资源

4.6 出版物

博物馆无论采用什么方式将信息出版,该信息都必须是有充分根据的、正确

的,同时需考虑其对学术规范、社会团体或所呈现的信仰所负的责任。博物馆的出版物不能违背这些机构的标准。

4.7 复制品

博物馆对收藏的物品做临摹、复制品,或必须做备份时,必须尊重原有物品的完整。所有的这些备份物品都必须加以永久性标记,以标志其为复制品。

5. 博物馆的资源给其他公共服务与公共利益提供机会。

原则:博物馆使用了大量多元化的专业、技术与具体的资源,而这些资源在其他领域的应用远大于在博物馆内。因此就会带来资源的共享,或是提供服务,并当作博物馆活动的延伸。组织这些活动的方法也不能违背博物馆的任务声明。

鉴定服务

5.1 对违法或非法所得物品的鉴定

博物馆通常会为公众提供鉴定服务,因此要确定博物馆或个人在任何情况下都不会有任何从对方身上获利的行为——无论直接的还是间接的。接受鉴定的物品,如果被认定是或有可能是通过违法或非法方式取得、转移、进口或出口的物品,在未通知恰当的权威部门以前,不应对大众公开。

5.2 鉴定与估价

对博物馆藏品进行估价可能是出于保险或赔偿的需要。对其他物品在金钱价值上的鉴定,只有在其他博物馆或适当的法律、政府或其他公共责任当局的正式要求下,才可执行。然而,当博物馆是受益者时,对物品或标本的估价应独立执行。

6. 博物馆要与藏品来源的社区及其服务的社区密切合作。

原则:博物馆的藏品要反映其来源社区的文化与自然遗产。因此这些藏品有着超乎一般财产的性质,其中可能包括与国家、地区、地方、族群、宗教与政治身份有着强烈的相关性。因此,博物馆的政策中应包含对这些可能性的回应,这一点尤其重要。

藏品的来源

6.1 合作

博物馆必须促进与藏品来源的国家与社区的博物馆与文化机构的合作，应与其分享知识、档案及藏品。也要与其他丧失了部分重要文化特性的国家与地区的博物馆探索发展伙伴关系的可能。

6.2 文化财产的回归

博物馆必须准备开始让文化财产回到其原属国家或人民这一议题的对话。这项动作必须以公平的态度、基于科学的、专业的与人性的原则去执行，同时也要采用地方、国家与国际相关立法，在一个政府或政治的层次去执行。

6.3 文化财产的归还

当物品或标本原属国家或人民要求归还一个物品或标本时，可能已出现了该物品被非法出口或以其他违反国际及国家法定原则的方式被转移的现象。如果可证明该物品是属于一个国家或人民的原有文化或自然遗产的一部分，那么相关博物馆应在法律允许的情况下，立即采取相应步骤，配合将物品归还。

6.4 从占领国家获得的文物

博物馆必须杜绝购买或收藏从被占领地区来的文物。它们必须完全遵从所有关于进口、出口与转移文化或自然遗产的法律与规定。

尊重所服务的社区

6.5 当代社群

博物馆的活动经常涉及一个当代社群或其遗产，博物馆所得藏品必须建立在告知对方、且双方都同意的基础上，而不是建立在对所有者或通知者剥削的基础上。尊重牵涉其中的社群的愿望尤其重要。

6.6 社区募款

当所开展的活动目的在于寻求募款、且牵涉到当代社群时，要确保不能损伤他们的利益。（见 1.10）

6.7 当代社群藏品的使用

使用当代社群的藏品必须尊重其原族群的尊严、传统与其文化。这样的藏品必须以拥护多元社会、多元文化与多样化语言的态度来对其表示尊敬，并以促进人类

幸福、社会发展、包容与尊敬的方式来使用。(见 4.3)

6.8 支持社区组织

博物馆必须创造一个能赢得社区支持的环境(例如,得到博物馆之友与其他支持组织的支持),需承认社区的贡献,并促进社区与博物馆员工之间的和谐关系。

7. 博物馆以合法方式运作。

原则:博物馆必须完全遵守国际、地区、国内或地方的立法和公约的规定。除此之外,其主管单位必须接受与博物馆各方面、其藏品和运作有关的法定托管约束与条件。

合法的组织结构

7.1 国家与地方立法

博物馆必须完全遵守国家与地方法律。当其他国家的法律影响到博物馆运作时,也必须对其表示尊重。

7.2 国际法律

博物馆的政策必须认同以下国际法律,在诠释《国际博物馆协会博物馆职业道德准则》时,要以下列各项国际规范为标准:

1954 年,联合国教科文组织《武装冲突情况下保护文化遗产公约》(《海牙公约》)及第一议定书和 1999 年第二议定书;

1970 年,联合国教科文组织《关于禁止和防止非法进出口文化财产和非法转让其所有权的方法的公约》;

1973 年,《濒危野生动植物种国际贸易公约》;

1992 年,《联合国生物多样性公约》;

1995 年,国际统一私法协会的《关于被盗或非法出口文物之返还国际公约》;

2001 年,联合国教科文组织《保护水下文化遗产公约》;

2003 年,联合国教科文组织《保护非物质文化遗产公约》。

8. 博物馆以专业方法运作。

原则:博物馆的专业人员必须遵守已被接受的标准与法律,并支持他们的职业

尊严与荣誉。他们必须保护公众,以对抗非法与不道德的专业行为。他们必须善用每一个机会来告知与教育公众有关博物馆专业这一职业的目的、目标与其职业期待,以便让公众对博物馆所做的社会贡献有更佳了解。

专业行为

8.1 熟知相关法律

每一名博物馆从业者都应当熟悉相关的国际、国家与地方法律,与他们被雇用的条件。他们应避免会引起不适当行为的情形。

8.2 专业责任

博物馆专业人员有遵从雇用机构政策与程序的义务。因此,他们应适当反对可能会危害到博物馆或这个专业与相关职业道德的行为。

8.3 专业行为

对同事和博物馆的忠诚是一项重要的专业责任,而且必须建立在将对基本道德原则的忠诚与职业视为一体的基础上。他们应遵守本准则,并注意其他博物馆工作法规与政策。

8.4 学术与科学职责

博物馆的从业人员必须促进对藏品固有信息的调查、保存与使用。因此,应避免任何可能会导致失去学术与科学数据的活动或环境。

8.5 违法的市场交易

无论是直接还是间接,博物馆从业人员不应支持自然与文化遗产的违法交易和非法市场。

8.6 保密

博物馆专业人员必须保守从他们工作中得到的秘密信息。同时,有关出于鉴定目的来到博物馆的物品的信息也是机密的,不应被出版或传递给任何未经物品所有人特别授权的其他机构或个人。

8.7 博物馆与藏品安全

对于博物馆的安全细节或因正式职责需要接触到的个人藏品与其所处地点信息,博物馆人员必须绝对保密。

8.8 保密义务的例外情形

保密也必须服从于法律义务，在调查可能的偷窃、非法收藏或非法财产转移时，需协助警方或其他有关当局。

8.9 个人独立

博物馆的从业人员有资格在一定规范内享有个人独立，但他们必须清楚地了解，没有任何私人交易或职业利益可以与其受雇机构完全分离。

8.10 职业关系

博物馆的专业人员会与他们受雇的博物馆内外的很多人形成工作上的关系。他们被期待提供高效、高标准的专业服务于他人。

8.11 专业的顾问工作

当博物馆里可供使用的专业知识不足以保证达成正确决策时，需向馆内或馆外的其他同事商讨和咨询意见，这是职业责任所在。

利益冲突

8.12 礼物、好处、借入或其他个人利益

博物馆的专业人员绝对不能接受可能与其在博物馆内承担责任有关而获得的礼物、好处、借贷或其他个人利益。偶然情况下，职业礼节可能包括了礼物的收受，但这些都必须以与机构有关的名义进行。

8.13 馆外职务或买卖利益

博物馆的专业人员，虽然有权在一定程度上享有个人的独立，但他们必须清楚地了解，没有任何的私人交易或职业利益可以与其受雇机构完全分离。他们绝不能接受与其博物馆有利益冲突的其他带薪雇用，或接受馆外的委托。

8.14 自然与文化遗产的买卖

博物馆的专业人员不应直接或间接参与自然与文化遗产的买卖（为了利益的买或卖）。

8.15 与交易商的互动

博物馆从业人员不应接受任何来自交易人员、拍卖公司、试图从博物馆购买或注销藏品、在正式活动中获取或限制藏品的任何他人的礼物、招待或任何形式的报酬。除此之外，博物馆的专业人员不应向公众推荐特定的交易商、拍卖公司或鉴定人员。

8.16 私人收集

博物馆员工不应在物品的收藏或个人的收集行为上,与其服务的机构竞争。如果博物馆的员工涉及任何个人收集,那么在博物馆的员工与主管单位之间,必须要就此事达成协议,而且要审慎遵行。

8.17 国际博物馆协会的名义与标志的使用

国际博物馆协会的会员不能使用“**International Council of Museum**”,“**ICOM**”或它的标志为营利活动促销或背书。

8.18 其他利益冲突

如果个人与博物馆之间有任何其他利益冲突,必须以博物馆的利益为先。

编后记

中国博物馆学会始终关注着国际博物馆界的学术研究与实践成果。2004年,国际博物馆协会与联合国教科文组织编写的《经营博物馆》及《培训人员手册》英文版问世,之后又编排了阿拉伯语版本。中国博物馆学会认为,在此基础上出版此书中文版,将12位来自不同领域且献身博物馆事业的专家们多年的学识与经验与中国博物馆从业人员分享,将满足相关人士的阅读需要,并提升国内博物馆理论研究与实践水平。

《经营博物馆》最大的特色是实用性,然而其体例及章节安排亦不缺乏理论架构的思考,可以说,它已经具备博物馆教学用书的性质。至于所附《培训人员手册》,一方面具有浓厚的教学参考工具色彩,另一方面更具有使用价值,其中大量图表、问卷等等,虽然在中国博物馆内并未完全应用,但也可以成为有益的参照。原英文版初版时间早在2004年,其作者来自不同国家,不同专业领域,本身的许多信息未尽统一;而当下的中国博物馆及其相关学科的学术研究多集中于高校、研究机构和

博物馆行业之内,不同体系之间的研究成果、学术规范等也很难做到完全一致。有鉴于此,我们特意为其中文版组建了专门的学术指导委员会,目的在于以英文版为基础,结合中国博物馆界的现状,对中文版做出更符合实际情况的学术调整与资料更新。在此对中文版学术顾问表示感谢。

在本书翻译与出版过程中,徐纯、支小勇、王莹、黄晶晶、艾静芳等付出大量劳动,译林出版社 UNESCO《国际博物馆》(*MUSEUM International*) 中文版编辑部的同仁承担了繁复细致的编辑工作,一并致谢。

中国博物馆学会秘书长 安来顺

英文版主编 / 协调人

帕特里克·博伊兰

Patrick Boylan



ICOM-International Council of Museums
Maison de l'UNESCO,
1,rue Miollis
75732 Paris Cedex 15
France

**UNESCO-United Nations Educational,Scientific
and Cultural Organization**
7,place de Fontenoy
75352 Paris 07 SP
France