

木心美術館「木心的講述：大英圖書館珍寶展」。

博物館門外漢的 Dream Job

V&A 博物館國際部主任\趙愷銓

“THIS IS MY JOB!!”

去年十月在V&A的第一次工作面試中，對面坐著副館長暨首席營運官（也就是我現在的主管）和展覽部主任，我講到之前的工作經驗，這句話脫口而出。

執筆之際，正值工作滿五個月，才剛通過試用期會談，正式成為V&A博物館的國際部主任，工作內容為替V&A開發拓展國際商業市場。回首職涯旅程，V&A博物館嚴格說起來是我第一次真正在「博物館」工作。從駐台的外交單位到倫敦的非政府組織，回台重返外交領域後，再次回到倫敦才首次踏入英國文化圈，這個非線型，看似隨機的跳躍，到底是怎麼把我帶到V&A這樣的英國頂級博物館的呢？

在真正踏入文化圈前的最後一個工作，是在歐盟駐台辦事處工作了三年的政策專員。在第二及第三年，因緣際會接手了「歐洲教育展」、「歐盟電影節」以及台北國際書展的「歐盟館」三個年度專案。國際外交的工作，替我打開了通往文化領域的第一扇窗。

博物館（圖書館）速成班

在大英圖書館工作將近十年的時間，擔任了兩個完全不同的崗位。2016年再次回到倫敦時，沒有鎖定任何特定方向地找工作。無意間看到大英圖書館在應徵The British Library in China的Project Manager。當時我沒有中國相關的經驗，也沒有在文化領域工作過，但是面試時引用在歐盟工作時文化教育領域的經驗，以及積極地在兩次面試之間報名Prince 2 Project Management的線上課程，經過兩次面試順利入取。

就這樣誤打誤撞，我一腳踏進了中英兩國文化交流的領域，負責推動大英圖書館在中國首次展開的大型公眾參與計畫。我和四個核心成員組成的專案小組，以及館內二十餘位不同位階、不同部門的同事組成的Project Board，開啟了三年160萬英鎊的國際文化交流計畫。

三年中，我和館內外的專家合作，和中國國家圖書館、上海圖書館以及木心美術館舉辦了三個共同策劃（co-curation）的展覽，把英國文學中一些最著名的作家手稿帶到了中國：夏綠蒂·勃朗特的《簡·愛》的修訂手稿本、莎士比亞的《羅密歐與茱麗葉》的早期四開本、亞瑟·柯南·道爾爵士的福爾摩斯系列中的《失蹤的中後衛探案》手稿、查爾斯·狄更斯的《匹克威克外傳》、維吉尼亞·吳爾芙《時時刻刻》的手稿以及拜倫的《愛與黃金》的手寫稿等名家真跡，通過作品上的字跡、塗改的痕跡，作家的靈感、創造力、以及創作過程的掙扎，躍然紙上。

當時的工作內容還包括了監督學習部門的組員建立英國文學的中英雙語平台，開啟大英圖書館的中國社群媒體公眾號。因為身為中英雙邊的溝通橋樑，



作者本人在 V&A East Storehouse。

除了管理計畫的進度外，還同時擔任翻譯的工作。從展覽策展思路、展覽設計、藏品安全及修護、展覽場地環境報告、到協商合約、法律文件校對，甚至到展版展籤的翻譯校對，我和我的組員都得親自把關。龐大的工作量造就了「速成班」般的環境，我得以在短時間內學到了廣泛的策展、巡展業務內容，也快速地摸清楚了組織架構及英國大型文化機構的運作模式、政府、商業及個人等利益相關者（stakeholders）的網絡。

人生coffee chat

回想幾次人生職涯發展重要的轉折點，不一定都發生在明顯的「人生十字路口」。更多次是決定於咖啡店裡簡短的對談。在圖書館的China Project結束前，我和當時的主管坐在廣場上的咖啡店討論未來工作發展的方向。當時有兩個可能性：一是加入學習部門，另一個則是前往商業部門，替大英圖書館開發中國市場的商業策略。學習部門（Learning Team）是隸屬於我當時主管底下的一個部門，已經有穩定的架構以及工作模式。商業部門則是我在China Project進行的期間，從市場上接收到的資訊，直覺性判斷的潛力領域。雖然充滿未知性，我毫不猶豫地選擇了後者。在此之前我完全沒有商業的經驗，但是由於在負責China Project的期間，我時常幫忙商業部門介紹、推動新的商業合作機會，該部門主管也因此看到了中國市場的潛力，決定先開一個



China Project 策展人 Alexandra Ault 在上海圖書館為「文苑英華——來自大英圖書館的珍寶」布展，檢查夏洛勃朗特的《簡·愛》原稿。

一年的職位讓我來試試。一次咖啡間的對談，就讓我從一個負責花錢的工作，跳到了一個負責賺錢的崗位。這次coffee chat的道岔，也徹底改變了我未來的走向——我轉向了前往今日V&A博物館工作的軌道上。

文化與商業的尷尬

英國文化產業對於談錢這件事都是有些敏感的。英國文化機構以往有政府的大力支持，充足的經費讓機構得以專注學術研究以及提供免費的內容給一般大眾。但是過去十幾年來政府縮減投入文化的預算，機構得扛起自負盈虧的財務責任。這個轉變對於大部分文化領域的工作者而言是很困難的。談商業（錢）代表著犧牲文化自主性以及藝術的純粹性，更代表向資本主義妥協。加入商業部門後，更深刻地體會到這種難以找到平衡點的尷尬。除了外部市場的競爭，還有內部的溝通成本：尋求資源、徵求跨部門支持後才能夠順利推進新的商業機會。在大英圖書館商業部門的這幾年，我不斷地摸索、學習在文化遇到商業中找到對話方式、建立共同目標，從無到有，打下了圖書館在中國市場的商業基礎。

轉到商業部門後，我開始替大英圖書館擬定中國市場的商業策略，和不同的合作夥伴談品牌授權合作，開發沉浸式體驗展，協商特別商業合作計畫。當時我萌生了一個想法：若是圖書館裡面有一個職位是專門負責國際商業開發的話，該有多好。在我

累積文化商業市場的經驗之時，V&A國際部的工作方向，也悄悄地從文化外交往商業機會轉移。而做為最早進入中國商業市場的英國博物館之一，中國就是他們的重點區域之一。

文化場域內的種族與殖民議題

2020年全球籠罩在新冠疫情的陰影下，George Floyd之死點燃眾怒，反種族主義以及去殖民化的議題再度席捲各領域。文化圈也紛紛發起各項工作回應這個悲劇，致力於提升機構內的種族公平（Race Equity）。當時在大英圖書館的我，疫情前才剛加入BAME Network（大英圖書館的員工組織Black, Asian, and Minority Ethnic Network，BAME這個標籤被批評為粗暴地將所有非白人人種圈為一類，忽視了人種多元性，現在幾乎不再使用。該員工組織後改名為Cultural, Racial, Ethnic Diversity Network, CRED Network），面對排山倒海的憤怒以及各項員工組織自發性的活動，認為身為少數族群的我，不能夠漠不關心，於是加入該員工組織的指導委員會（Steering Committee）。在台灣的成長環境中，鮮少接觸相關議題，我決定以主動參與的方式學習。當時的員工組織發起了一連串的倡議活動，自發性地舉辦講座、討論、讀書會、督促圖書館高層領導對相關議題的重視，進而促成了「種族公平行動方案」（Race Equity Action Plan），檢視圖書館各項工作領域內的種族公平情況，並提出改善方法。在指導委員會兩年後，我接了員工組織的Co-Chair一自願職。

我學習了在自己不熟悉的領域內帶領團隊的能力，也因代表員工組織加入圖書館的高階領導團隊（Senior Leadership Team），參與高層級的組織策略討論及重要政策決定，替現在在V&A博物館的職位暖身。

在蝙蝠洞中成長

身為一個博物館門外漢，我還多了一層「外國人」的隔閡。一腳踏進了博物館這個專業領域，我時常感到戒慎惶恐。英國是公共博物館起始地，面對身邊的策展專家、學術界菁英、專業領域翹楚，我時常覺得自己是全場最無知的那位。我自認為英文程度還不差，但是在一個全新的領域裡面，聽著身邊的同事們個個舌粲蓮花口若懸河地介紹策略、討論決策方向，雄辯滔滔地闡述種族議題，批判博物館學歐洲中心史觀、殖民主義的遺毒，我難免會自我懷疑：在白人主導的英國博物館領域內，我有辦法走出自己的一條路嗎？

越是害怕的事物，越是要接觸。蝙蝠俠為了克服對蝙蝠的恐懼而住進了蝙蝠洞，我把自己丟入不熟悉的領域，將恐懼轉換為學習的動力。從China Project到商業部門，我學習了策展及國際巡展的工作，累積了對中國文化市場的了解，以及商業談判到執行的經驗。對於我不懂的議題，我直接通過加入員工組織參與其中，沉浸式學習法。這種「住進蝙蝠洞」的激進手段或許不適合所有的人，卻培養了我在新環境成長的能力。

十年一刻

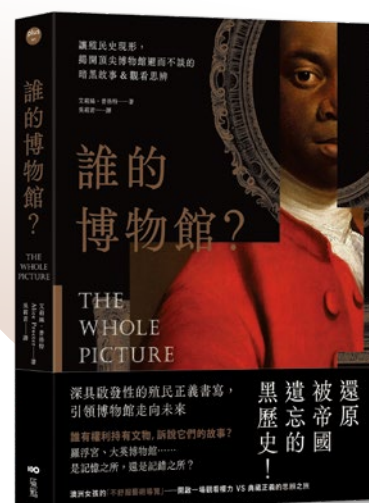
第二次面試，我需要準備一個5-10分鐘的簡報，內容是我上任後6-12月的工作計畫：重點領域、優先發展方向以及目標。兩次面試相隔將近一個月，中間還夾著一趟出差之旅，真正可以準備的時間大概就是兩週。V&A博物館是世界頂尖的博物館之一，是多少人夢寐以求的夢幻博物館，國際部主任的工作和我在大英圖書館的職位相比，至少是兩個級別的差距，可以想像我的競爭對手會有多強大。當時的我，感受到有股前所未有的能量驅使著我不斷往前，心無旁騖，100%的投入。面試當天，在館長、

副館長以及商務部門主任面前，我的簡報行雲流水一氣呵成。兩天後，我接到副館長的電話，給了我這個offer。我成為了V&A博物館第一個非白人且非英國籍的國際部主任。

十年一刻，這個簡報，是我過去十年經驗積累的結晶。

從國際文化交流工作跳到用文化IP賺錢的角色，我從一個博物館門外漢，不斷地跨出舒適圈，進入蝙蝠洞，學習新技能吸收新知。在「文化外交」和「文化商業」這獨特的雞尾酒式混搭經驗，讓我有機會在V&A國際部轉型之時，擊敗眾多相較之下經驗單一的競爭對手。

為了因應國家文化策略的轉變、科技AI快速發展、全球政治經濟的變動以及博物館學，博物館運營必須更靈活更多元，方能對外提供符合當代社會群體需求的內容服務，對內財務模式轉型成為自負盈虧的企業。進入博物館領域的入口，也不再局限於博物館學一條路。無論所學為何，多方嘗試，找到自己有興趣，善用自己的優勢，把握每一次學習的機會，有一天你也能夠在博物館領域找到自己的dream job。



好書推薦

《誰的博物館？：揭開頂尖博物館避而不談的暗黑故事 & 觀看思辨》
(The Whole Picture: The colonial story of the art in our museums & why we need to talk about it)

作者：艾莉絲·普洛特 (Alice Procter)