

書評 Book Review

評《The Private Collector's Museum: Public Good Versus Private Gain》¹

Book Review: The Private Collector's Museum: Public Good Versus Private Gain

張正霖²

Cheng-Lin Chang

壹、問題意識與學術定位

澳洲學者 Georgina S. Walker 在《私人收藏家的博物館：公共利益與私人利益的抉擇》（The Private Collector's Museum: Public Good Versus Private Gain）一書中，針對近廿年迅速興起的「私人收藏家博物館」（private collector's museum）現象，提出一個具有高度反思性的核心問題：當私人收藏家博物館進入公共領域時，所謂「公共博物館」的純粹定義是否仍然成立，抑或事實上存在不同的博物館公共化的路徑？換言之，在不同國家或地區的差異化歷史脈絡下，私人與公共博物館的界線並非涇渭分明，甚至可能呈現複雜的辯證、交錯關係，使得博物館世界本身呈現豐富而多元的內容。面對此一當代的問題，Walker 則採取具有縱深性的歷史方法進行探究，從而使其分析更加具有力量。評者認為，Walker 所指涉的公共博物館乃同時涵蓋公立博物館

¹ 作者：Georgina S. Walker。出版社：Routledge, 2019。同時，感謝匿名評審在審稿期間提供的寶貴建議與指正，使本書評的內容與邏輯更加完善。

² 本文作者為國立中山大學藝術管理與創業研究所副教授。Associate Professor, Graduate Institute of Arts Management and Entrepreneurship, National Sun Yat-Sen University.

（投稿日期：2026 年 5 月 4 日。接受刊登日期：2026 年 6 月 22 日。）

與私人收藏家博物館，前者意指由全部或主要由政府資金、資源支持的各級博物館；後者則指由私人收藏及私人資金、資源所設立、運作的博物館。兩者雖具有諸多差異，但均對公眾提供其空間、藏品、推廣教育等服務，亦企求扮演某種社會責任和角色，是故均具備一定內涵的公共性（publicness）。

顯然公共性並非自然生成，而是制度實踐的結果。如本書作者指出，當代的博物館體系正面臨結構性轉變，公共性的內涵正面臨改寫和挑戰。一方面，公立博物館因財政壓力與政府補助縮減而逐漸失去主導地位；另一方面，頂尖富豪或財富人群透過建立私人收藏家博物館，不僅介入藝術生產與消費，也重新界定藝術展示與公共參與的方式。如 Walker 指出，這一轉變不僅是制度層面的變化，更涉及文化權力的再分配與再正當化。然而，這樣的博物館公/私辯證的現象是否僅存在於當代？在作者呈現的歷史考察中，更指出從西方現代博物館誕生的過程看，私人收藏原本即為博物館制度的起源之一。眾所周知，現代博物館的誕生與法國大革命等事件有著密不可分的歷史關聯（張正霖，2005）。自該時期起，歐洲主要國家開始將原本屬於貴族和國王的「私人收藏」轉化為所謂「公共資產」，標誌著現代博物館公共性概念的正式出現。後續則在美國等地的脈絡下，來自富有階層的私人收藏則使此公共性概念的實踐變得更加豐富、具有彈性，包括塑造了公眾對於現代博物館的認知方式的重要部份。

從現象層面看，在當代全球資本主義與文化經濟條件下，私人收藏家博物館已轉化為一種結合藝術、市場、權力與社會身份建構的新型文化機構，且至少紮根於歐美社會。根據此一觀察，作者方能於本書有力剖析為何私人收藏家博物館在近二十年內不減反增？其與公立博物館和政府部門之關係為何日益複雜？私人收藏家的「慈善」是否真正服務公共利益？以及這些私人收藏家博物館如何能持續運作乃至創新？本書的學術價值，即在於將私人收藏家博物館置於歷史、經濟與文化理論交織的脈絡中，並透過具體案例分析，揭示其背後的結構性成因和矛盾。與既有研究多半著重藝術市場或收藏史不同，Walker 聚焦於探究私人收藏家博物館的「組織與制度」層面，並

由此統整和開展其論述。如 Walker 指出，西方私人收藏博物館已從傳統收藏家逝世後將藏品捐贈國家或公共機構的模式，逐漸轉向由收藏家在生前主導建立、營運並公開展示其收藏的「混合型文化機構」（hybrid cultural institution）。其主要組織型態包括由私人住宅轉化而成的宅邸博物館（house museum）、兼具居住與展示功能的住宅博物館混合模式，以及具備專業館舍與管理制度的獨立博物館（stand-alone museum）。在制度層面上，則發展出以基金會治理（foundation model）、公私合作（private-public model）、單一贊助人主導（single patron museum）及企業家式文化經營（entrepreneurial museum）等模式。這些新型態不僅透過基金會、董事會、捐贈基金與稅制優惠企圖確保收藏的永續經營，也使私人收藏在保有所有權與自主性的同時，承擔更多公共展示、教育與文化服務功能，進而重新定義了博物館、慈善事業與公共性的關係。

貳、內容架構：從歷史源流到當代轉型

全書結構清晰，主要分為三大部分。第一部分建立歷史與理論基礎，討論收藏行為與慈善（philanthropy）的歷時性演變；第二部分聚焦「住宅博物館」（house museum）與其轉型；第三部分則透過具體案例，探討當代私人收藏家博物館如何運作並影響文化體系。這種由歷史到當代、由理論到案例的結構，使論述具有較清楚的發展脈絡，也強化了論證的說服力。概要而論，首先作者從歷史角度說明，博物館制度本質上源自私人收藏。如其論述，早期歐洲諸多「珍奇櫃」（cabinet of curiosities）本質即為私人展示及社交空間，此後逐漸轉化為公共博物館。透過對博物館歷史根源的考證，本書作者最重要的貢獻，便在於企圖提出且回答一個清晰而尖銳的問題意識：私人收藏家博物館究竟是公共文化資源，還是私人權力的延伸，或者兩者兼具？

作者在掌握此問題後，憑藉細膩的歷史分析中，她企圖說服讀者私人收藏家博物館從其早期形態起，迄今已有著諸多歷史發展。但如 Walker 指出，當代私人收藏家博物館的興起絕非單純回歸歷史可以說明，而是一種新的制

度變異。與過去不同，現代收藏家不再選擇將藏品捐贈給公立機構，而是透過建立自己的博物館，在選擇「公開」藏品的同時保留控制權。這種模式形成一種「私人擁有 — 公共展示」的混合型機構，同時成為公立博物館的有力競爭者，甚至可能在運營模式上比後者更能回應、貼近現實需要。就此部份的論述而言，作者顯然肯定私人收藏家博物館的當代性（contemporaneity），同時亦是種全球化現象。如 Walker 透過跨國案例（德國、美國、英國、澳洲、瑞士等）的具體分析指出，私人收藏家博物館的當代興起並非單一原因，而是多重因素跨國交織的結果，包括全球財富分配、藝術市場擴張、稅制誘因與文化資本競逐等力量交疊而成。

透過歷史分析，作者亦針對「慈善」、「公共性」與「博物館」三個概念進行再界定，揭示其內在張力以及相關概念的多義性。她指出當代收藏家往往以「公共開放」為理由建立私人收藏家博物館，但此種「公共性」常帶有策略性與工具性，甚至成為正當化其文化權力的敘事。隨著 1960 年代起，歐美公共博物館財政困難的趨勢日益突顯，私人資本逐漸填補資源缺口，從而導致公共機構無法避免在部份策展與收藏決策上受到私人影響，甚至出現「私人公共化」（privatized publicness）的現象。據之 Walker 對「慈善」概念提出關鍵質疑或商榷：傳統慈善強調無私捐贈，但當代收藏家往往透過博物館保留所有權、控制展示與強化個人品牌，形成自利與利他主義之間的灰色地帶。

參、本書針對私人收藏家博物館之核心發現

一、慈善的再定義與策略化

如上所述，Walker 一個突出的關鍵論點在於：當代私人收藏家博物館重新定義了「慈善」的意義，使其從無私行為轉變為策略性文化投資。傳統慈善模式，如 John D. Rockefeller（1839-1937）或 Henry Clay Frick

（1849-1919），強調將私人收藏轉化為公共資源，其核心在於「放棄所有權」和位居幕後的匿名性。當代慈善模式之收藏家則傾向透過建立私人收藏家博物館，使其收藏在形式上公開，但所有權實質上仍掌握於個人、家族或基金會手中。據此研究所見，Walker 認為，當代私人收藏家博物館的慈善性質與公共利益敘事已發生根本轉變。傳統模式強調匿名或「死後留名」，而當代模式則傾向於「可見性」與「自我建構」。

易言之，當代收藏家更傾向於在生前建立專屬博物館。這不再僅是捐贈藏品，而是一種「企業化」或「個人品牌化」行為。例如書中提及美國地產與保險業大亨 Eli Broad（1933–2021）建立之布洛德博物館（The Broad），不僅展示收藏，更塑造其文化領袖形象。這一轉變意味著，慈善不再是純粹利他，而是介於利他與自利之間的「混合行為」。同時，各級政府所設置之博物館，亦須受到私人藏家成立的博物館的文化競爭。Walker 亦進一步指出，當代慈善往往與稅制等法規密切相關。私人收藏家博物館的建立，通常伴隨稅務減免與財務規劃需求，這使得「慈善」同時具有經濟理性。因之，本書具有說服力的揭示：當代慈善並非純粹道德行為，而是一種更靈活的制度性安排與策略選擇。據之，私人收藏家博物館在建構自身品牌的作為中亦顯得更為動態、彈性，使其在觀眾數量和文化界定權上對公有體制下的博物館形成壓力。

二、「公共」與「私人」界線的模糊化

Walker 另一核心發現是：私人收藏家博物館的興起使「公共」與「私人」之間的界線變得更加模糊且不穩定。傳統上認為公立博物館由國家或公共資金支持，其使命在於服務社會，是故成為博物館實現公共性的範式。然而，私人收藏家博物館雖向公眾開放，卻由個人或基金會控制，使其表現出之公共性具有更高不確定性。簡言之，當私人收藏家博物館向公眾開放時，其性質已不再純粹私人，但也難以被簡單歸類為傳統意義上的公共機構——那它究竟何為？我認為這部份的分析，乃為本書最為精彩之處。

對 Walker 而言，上述模糊性至少帶來三個層面的問題：

決策權容易集中於個人：在治理層面，私人收藏家博物館的決策往往更加反映創辦人的個人偏好，而非廣義的公共需求。

文化多樣性難以確保：其次，在文化層面，收藏與展覽可能偏向特定藝術風格或市場趨勢，從而抑制文化多樣性。

資源分配問題：在倫理層面，公共資源（如稅務優惠）被用於支持私人機構，可能導致資源分配的不公平。

若從上述三個面向觀之，Walker 確實對當代私人收藏家博物館的現狀提出批判性反思。然而，她並未因此否定私人收藏家博物館的公共價值。取而代之，她提出私人收藏家博物館並非單純對公共體系的補充，更經常是公共文化重塑的催化劑和創新行動者，甚或是變革的引擎。許多營運模式的創新，往往率先在私人收藏家博物館中被實驗與採用，而公立博物館則較常受制於行政體系與制度框架。

三、博物館作為身份建構工具

面對私人收藏家博物館的多重功能，Walker 進一步指出，私人收藏家博物館不僅是藝術展示空間，更經常是身份建構的工具。透過建築設計、展覽策劃與收藏選擇，收藏家得以塑造其文化形象。更重要的是，這種權力具有全球性影響。當私人收藏家博物館成為城市地標與文化品牌時，其創辦人亦同時獲得國際文化地位，形成「文化資本全球化」的現象。就此 Walker 強調，私人收藏家博物館可能傾向形塑某種敘事體系並加以對外傳播。例如澳洲之新舊藝術博物館（Museum of Old & New Art, MONA）透過挑戰傳統博物館規範，企圖塑造創辦人 David Walsh（1961~）的個性化及反主流文化的形象。

四、可持續性與否的結構性危機

儘管私人收藏家博物館具有高度靈活性與創新性，Walker 指出其最大問題在於可持續性（sustainability）。首先，在財務層面，私人收藏家博物館高度依賴創辦人資金，缺乏穩定的公共支持。一旦資金來源中斷，機構即面臨危機。在制度層面，許多私人收藏家博物館缺乏長期治理機制，創辦人過世後往往面臨經營困難或轉型壓力。而在文化層面上，私人收藏家博物館的存續與否，可能影響文化與藝術資產的保存與公共可及性。針對營運的可持續性，Walker 進一步尖銳指出私人收藏家博物館的結構性危機：即其是否真的能成為長期公共文化資源？這一論述點出私人藝文機構存在的矛盾：其創新性來自個人或企業，但其脆弱性亦可能源於個人或企業的決策本身。私人收藏家博物館因高度依賴創辦人或其企業之資金，一旦資金鏈中斷、資產處分或繼承人缺乏興趣，機構可能迅速衰退甚至關閉。

肆、整體評價與本土借鑒

本書採用歷史分析與案例研究結合的方法，使其論述結構相對清晰，此點可為後續研究者採參。對於歷史脈絡的考察，使讀者理解私人收藏家博物館並非一新現象，而是長期發展的結果。此種歷史沈澱而成的研究領域，亦使作者的分析更具豐厚的經驗基礎。加諸具有代表性的案例研究提供具體證據，使其理論解釋擁有較好說服力。但本書以博物館組織和制度演變為分析核心，對於受眾經驗與社會影響層面的實證分析仍顯不足。

跨國比較框架的運用，亦使本書具有局部的全球視角。換言之，本書的跨國概念存在明顯限制。如其案例多集中於西方國家，使其論點可能難以適用於亞洲或全球南方（global south）的情境。Walker 關於私人收藏家博物館之研究，似無法充分涵蓋歐美以外國家或地區的發展歷史、現況和挑戰，亦未能反映當代藝術地理的變化。2016 年，由 Larry's List 與雅昌藝術市場監測中心（Larry's List & Art Market Monitor of Artron, 2016）共同發布之重要

調查《私人美術館報告》（Private Art Museum Report），即指出亞洲是私人美術館增長率第二高的區域（僅次於歐洲）。其中，於 2016 年時，韓國為全球私人美術館密度最高的國家（包括由私人收藏家和企業成立者）。面對此一事實，本書缺乏對亞洲地區私人收藏家博物館的觀察和探討，實為其顯著的關漏。

綜合上述研究限制，令本書雖具高度學術價值，卻仍有須進一步發展之處。包括作者既已觸及博物館「公共性」在歷史脈絡下形成的複雜內涵，卻未對此概念本身給予清楚明確的界定，亦缺乏更進一步的理論化工作。亦因此，Walker 未能清楚闡述所謂博物館的公共性本身，實則為各種社會行動者競逐文化和社會資源的場域。博物館的設立、運作資源來自公部門或私部門，導致的經常是運營模式的差異，而非此一場域的屬性。而私人收藏家博物館群體，更因其交織於資本、階層、文化權力、審美品味乃至全球化等複雜因素中，使之成為亟需更深入探究的博物館對象。

總體而言，《私人收藏家的博物館：公共利益與私人利益的抉擇》是一部具有清楚問題意識和傑出分析內容的研究著作。Walker 有力闡釋了私人收藏家博物館的歷史脈絡、權力結構與制度實踐的多層次內涵，並提出「公共利益與私人利益之辯」這一核心議題。幫助我們重新思考，當代時期的博物館本質：它不僅是文化或藝術機構，亦是資本、權力、身份認同和管理體系交織的場域。此外，本書對於臺灣的博物館研究亦具有借鑑作用與價值。在臺灣，公立藝術博物館在數量與影響力上均居突出地位，而私人收藏家博物館的設立與運作，則有助於促進博物館生態的多元發展。作為公立博物館的競合者，私人收藏家博物館不僅能提供不同於公部門的運營思維與文化實踐，也能透過彼此互動與合作，共同激盪出更多展覽、教育推廣及館舍經營上的創新可能。

Walker 的研究提醒我們，私人收藏家博物館的組織形式與制度發展並不存在單一模式，而是深受各地區歷史傳統、文化政策、稅制設計與公私部門關係等在地脈絡所形塑。此一觀點對臺灣實具啟發。近年來，臺灣積極倡議

「公私協力」與企業贊助，在將私人或企業所擁有的資源與藝術收藏導向公共分享的過程中，某種程度上為私人收藏家博物館的發展創造了有利條件。例如，私人基金會參與美術館經營、企業將藝術收藏納入公司治理與社會責任架構，或透過展覽、教育推廣與館舍設立等方式，將企業與私人收藏轉化為公共文化資產，皆反映出私人收藏逐步走向公共化的趨勢。此種由「私藏」轉向「共享」的發展，不僅擴大了藝術資源的社會可近性，也重新形塑臺灣博物館場域中對於公共性及公眾參與的理解，呈現出與 Walker 所論述之公私混合制度相呼應的發展方向。同時如 Walker 強調，當代私人收藏家博物館的興起，與稅制與法律制度密切相關，例如稅務減免促使收藏家建立基金會或博物館。若對比此論點至臺灣，如何將私人收藏轉為公共資源的制度設計，在我國仍相對缺乏。包括臺灣之藝術捐贈制度誘因有限、私人收藏進入公共體系的機制設計不完善、私人收藏家博物館運營經驗的相對缺乏，以及缺乏長期信託與基金制度支持博物館運作等現況，再再說明本書對於臺灣的博物館發展及學術研究的借鑒價值。

參考文獻

- 張正霖（2005）。博物館、公共性與國族建構：以十九世紀之倫敦國家畫廊為分析對象。載於王嵩山（主編），博物館、知識建構與現代性（頁 343-366）。臺中：國立自然科學博物館。
- Larry's List, & Art Market Monitor of Artron. (2016). *Private art museum report*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.larryslist.com/report/Private%20Art%20Museum%20Report.pdf
- Walker, Georgina S. (2019). *The private collector's museum: Public good versus private gain*. London & New York: Routledge.