

# 突破與創新—— 論國家博物館展示的新視野

耿鳳英<sup>1</sup>

## 摘要

什麼樣的議題該進入國家博物館？國家博物館又該展出什麼內容？近數十年來特展盛行與常設展更新的現象，令人重新省思國家博物館的定位與價值。國立博物館應具備的要件包括：建築具有國家象徵性、擁有國家級蒐藏品，且是國家文教政策性的產物，由此突顯出國家博物館展覽具備的指標性與代表性應如何呈現的議題。加上 21 世紀全球化、資訊技術更新及經濟持續衰退等現象，不斷地挑戰著博物館經營及管理的極限。國家博物館是否真的需要迎合互動性、娛樂化與科技性的展示潮流？在數位化經營及科技整合的理念下，是否要不斷地挑戰傳統博物館的價值，並造就博物館展示呈現的變革，這些都是促成研究者對近來博物館展示在突破與創新的研究興趣。

本研究試圖彙整國家博物館在經濟學與政治學兩個面向的研究討論，探究博物館的展示新發展，分析國家博物館如何因應當代社會潮流與觀眾需求，如何能不隨波逐流地發展國家文物既有的特質，並持續凝聚國家共識的象徵意義。藉由分析日本、英國與臺灣的案例，歸納出國家博物館展示之特質。

整體而言，國家博物館在展示執行上應該重新定位以符合組織的使命，同時也要引進不同的展示議題並傳遞社會價值，藉由創新手法運用與結合科技來突破既有的呈現方式，讓國家博物館成為觀眾一再造訪的去處，最終應能突破現況，達到創新表現的展示風貌，建構出新世紀中國家博物館展示的新視野。

關鍵詞：國家博物館、博物館展示、博物館政治學、博物館經濟學、高科技展示

---

<sup>1</sup> E-mail: kengjpp@gmail.com

## 緒言：國家的榮光

國家博物館都是得天獨厚的天之驕子，眾所矚目，擁有最多的經濟資源與行政支援，更是國家重要的代表門面。尤其我國的國家博物館都冠上「國立」2字，以之彰顯其為國家重要文化機構、表明其經費來自中央，以及其行政地位與組織規模（曾信傑，2010：102）。英國的定義則強調藏品具國家級價值、受全民所託、由中央政府直接補助與提供政府專業諮詢四大要項（曾信傑，2010：99）。也正因其優於一般博物館的資源與條件，國家博物館相對地肩負彰顯當代社會價值的義務與責任，並具備因應時勢而不斷提昇的能力。

漢寶德在《我國國立博物館組織定位與經營模式之研究》中提到：「博物館中，國立博物館（national museums，也稱為國家博物館）因肩負知識的傳遞、國家認同的塑造、國民美學素養的提昇與精神生活的增進等責任，成為各國博物館的領導者，並有義務引領全國博物館的發展方向。」（漢寶德，2011：1）因此，近年來世界各國政府無不卯足氣力地投注於國家博物館的建置，以期國家博物館能提供社會大眾更完善的服務，發揮龍頭的力量與公眾建立密切的互動關係。

馮久玲在《文化是好生意》一書中提到：「全球主要的博物館正大肆進行翻新和擴充計畫，希望更能夠為民服務。」（馮久玲，2002：151）其中又以國家博物館為最，例如：法國羅浮宮的大羅浮計畫、英國大英博物館的大中庭計畫（徐明福，2001）（圖1），以及臺灣國立故宮博物院的国家博物館整建與南部院區等，不僅凸顯國家博物館的重要性，也在在說明了其對國家文化建設，所代表的領頭羊地位與指標性的存在價值。而這些國家博物館創新建設計畫的成功案例，以及繼之而起的



圖 1. 大英博物館是最早的國家博物館，也是國家的象徵。（攝影／耿鳳英）

世界博物館修建風潮，更說明了「一個文化繁榮的環境將成為一個城市中心與外界競爭的優勢」（馮久玲，2002：152）。

國家博物館不僅擁有珍貴的國家級或世界級藏品，更保存了深厚底蘊的無形文化資產，成為人類知識與智慧文化的集散處，其作為引領當代社會文化與知識潮流的標竿，更肩負提昇國民文化素養的重責大任。也正如馮久玲所言：「要世界尊敬我們，我們必須先給別人一些我們值得尊敬的理由。」（馮久玲，2002：187）如果要找出一個獲得國民認同與喜愛，並足以展現當代社會價值，且代表國家榮光的場域，應該就非國家博物館莫屬。

### 一、國家博物館的角色與定位

國立博物館的宗旨闡述了國立博物館應具備的功能；而國家博物館的定義則更明確的表示出國家博物館應為何而存在（漢寶德，2011：29）。依據國際博物館協會（International Council of Museums，簡稱 ICOM）的定義，博物館為「永久設立的非營利機構，以服務社會及其自身的發展，向公眾開放，並致力於蒐藏、保存、研究、詮釋與展示人類的有形和無形文化遺產及其環境，以獲致博物館教育、學習與娛樂等目標。」（ICOM, 2007）；英國博物館協會（Museums Association，簡

稱 MA) 則認為「博物館提供人們探索其藏品，以追求靈感、學習並且樂在其中。博物館並受社會所付託，負責蒐藏、維護文物和標本，並使其能為公眾所運用。」(MA, 1998)

漢寶德 (2011) 認為各國在研究國立博物館的定義中，以英國定義得最清楚明確。其中，英國博物館與畫廊委員會 (Museums and Galleries Commission) 於 1988 年出版的報告中論及國家博物館：

必須負責提供其豐厚的蒐藏品作為學習與研究之用，不論在國內或國際上，國立博物館理應有其一定的學術地位。在藏品展示上必須以公眾最大的利益為優先，除了致力於提供來館觀眾寓教於樂的參觀經驗外，國立博物館也積極用各種方式將服務推廣至最遠的地方，如：設立分館、借展或巡迴展覽、大館帶小館、藏品數位化串連，以期造福更多觀眾。(漢寶德，2011：27-29)

在《我國國立博物館組織定位與經營模式之研究》報告中，進一步彙整歸納出國家博物館的 3 項條件，包括：(一) 具有國家代表性，其往往表現於建築之上；(二) 具有國家級蒐藏品；以及(三) 為國家文教政策性的產物。博物館只要滿足其中 1 項以上條件，即可稱為國家博物館 (漢寶德，2011：35-36)。因此，除了博物館必須是提供展示、蒐藏、研究、服務、教育、學習及休閒等功能之外，身為國家博物館具有權威的指標，扮演的角色是以呈現國家文化特色或是公眾價值為主要訴求，並以國內博物館發展方向為前提，透過教育推廣來達到社會學習的目標，以及生活品質與知識水準的提昇。

## 二、國家博物館的經營與困境

博物館為具有高度精神價值之文化機構，世界各國不僅重視其蒐藏、研究、展示、教育之傳統功能，更視之為文化指標及城市的標誌。在全球化浪潮之下，博物館不單是個人終身學習之寶庫，其日益彰顯之文化觀光與創意加值角色功能，也成為民眾觀光朝聖或休閒娛樂的熱點 (博物館法總說明，2015)<sup>2</sup>。其實早有很多的學者專家，把博物館列為文化的金礦或產業的礦區，尤其是非營利事業中，博物館有更多的能量抒發 (黃光男，2007：51)。馮久玲 (2002) 指出：「研究顯示，文化的確是好生意。與博物館、非營利美術館和劇院有關的就業，是紐約急速增加的工作類型之一。」(馮久玲，2002：151-152) 由此可見，博物館應可被視為近來受到各界熱烈討論的文化經濟體之中重要的一環，也無怪乎各國競相力挺其軟硬體設施的強化與創新 (圖 2)。

P. F. Drucker 曾經在《非營利機構的經營之道》一書中提到：「推動事業前進的一個力量，就是擁有廣大堅固而可靠的擁護群。要想發展這樣的基礎，最好就是從你本身的贊助群中開始做起，你需要他們的擁護。」(余珮珊譯，1994：113) 而國家博物館的贊助者即是這個國家所有



圖 2. 英國的國家畫廊近年來也努力地開發觀眾增加營收 (攝影/耿鳳英)

<sup>2</sup> 博物館法總說明，2015，[http://www.moc.gov.tw/information\\_306\\_37430.html](http://www.moc.gov.tw/information_306_37430.html) (瀏覽日期：2011/09/15)。

的納稅人，其優勢是在國家體制的保護傘下，能獲得較一般博物館豐富且立即的資源與條件。相對地，在公眾作為國家博物館之共同贊助者的前提下，傳統的國家博物館展示，也往往多與國家議題或公眾福利的主題相關，或是作為對外展現其文化成就，以及政治經濟因素考量之訴求。因此，國家博物館在匯集全國最豐富的館藏，又背負國家門面的重責大任與傳統包袱之狀態下，似乎很難將其視為是一個連結時尚、生活及娛樂性高的展示場域。

不過近年來，受全球經濟不景氣的影響，國家博物館的經營也受到經濟疲弱的波及，不只面臨同業的競爭，還擴及商業、娛樂休閒、文化藝術等其他產業的相繼角力，為了因應情勢的轉變，博物館界則多方嘗試著進行變革，並竭力尋找新的財源。葉貴玉(2008)指出有很多因素(包括來自內在和外在的壓力)會導致博物館變革。在影響博物館變革的外在因素當中，最為致命的應該是經濟力。連俐俐在《大美術館時代》一書中便提到：「創造營收本非美術館的專長，也非其存在的主要目的。不過，今天已經全然改觀。多數的美術館都無法再漠視來自生存與競爭的壓力，開拓財源已是現今每一個美術館必須練就的基本工。」(連俐俐，2010：188)而能夠幫助博物館獲益的利器與條件在哪裡？黃光男認為，知識是文化產業，藝術更是具體可數的文化產業，博物館又是知識、歷史社會性、宗教性、教育性的文化殿堂，不僅有無限公益力量，更是創意價值的研發處(黃光男，2007：54)。

D. Ebitz 則認為全世界的博物館管理結構正在轉變當中。為數不少的公立博物館紛紛將管理權交到地方政府手中，甚至民營化，企求從門票、販售商品、個人或企業捐助來增加私人經營的財源(高慧芬譯，2008：68)。因此，世界各國的博物館無不積極地開發並運用其藏品資源，以

衍生其文化價值、建構獨特的博物館品牌，並以增設博物館商店，或擴充其規模來增加館內的財源收入，以期能延伸博物館展示教育的目的，並進一步提供和滿足觀眾將展品帶回家的需求及願望。

綜上所述，儘管面對社會環境的變遷，對國家博物館造成不小的衝擊，但不可否認地，國家博物館直至今日，仍然持續負有傳統的使命與價值。另一方面，隨著社會情勢與公眾需求的變化，眾多因素牽動著國家博物館的發展與變革，而「觀眾」代表的市場需求所產生的連鎖效應，也正衝擊著國家博物館的展示策略，傳統國家博物館的展示型態與手法，似乎也開始產生了體質上的變化。究竟國家博物館的展示有哪些創新的發展？應該要如何突破現況？這些轉變為何會被引入國家博物館之中？新概念是否會受到博物館政策的排斥與觀眾質疑？新和舊、傳統與現代之間又該如何拿捏？這些都是研究者所希望探討的課題。

## 國家博物館與《國富論》

1776年 A. Smith 在其所著的《國富論》中提到「固定資本」與「循環資本」的概念，可以簡單的稱之為「積蓄」和「投資」，是經濟發展與資金來源的基礎(塚原正彥譯，2000：44-73)。如果以博物館的觀點論之，所謂儲蓄應可視為藏品的累積，而投資則是發展其藏品的經濟價值。其中不受市場喜愛的產品會隨著時間而被淘汰；反之，若是符合市場需求，其產品當然就能持續地在市場上蓬勃發展。如此充分運作的市場價格機制，也正是 A. Smith 著名的「看不見的市場之手」(invisible hand) 理論。

「經濟」可以左右一個國家的興衰，沒有經濟的支援，國家便沒有財力資源來發展各種文化建設。依據 Hon. B. Lehman

(2002) 的調查研究：「博物館和史跡繼續開闢新的創收並刺激經濟活動。美國博物館營業總收入的 8% 來自紀念品商店和出版物的出售、大型博物館經營商店、郵購目錄和網站。有不少大型的軟體及電子公司，正在對世界各地的博物館進行投資。」(Lehman, 2002；轉引自人民網，2003)

這說明了當代國家博物館為何需要結合相關產業，將流行時尚元素導入館內運作的原因。如此一來，不僅能促成異業聯盟的經濟策略，亦可強化文化產業的連結，以及公眾對於文化建構的認同，更是發展文化經濟共榮的有效手段。由此可知，為什麼「美國政府一直積極創造一個促進美國文化繁榮、發展並對美國經濟做出貢獻的經濟環境。聯邦政府不僅給非營利文化產業提供直接資助，還以稅制方式提供極重要的財政利益。」(Lehman, 2002；轉引自人民網，2003) 因為文化是生動的主意，把活的觀念注入產品和服務內，以建立活的事業。生意必須建立在生動的主意上，才會長青不朽(馮久玲，2002：18)。

同樣地，B. S. Frey 在《當藝術遇上經濟》一書中也提到：「藝術與經濟可以良好配合，的確相互需要對方。沒有建全的經濟基礎，藝術無法生存；沒有創造力，經濟無法繁榮。」這顯示了文化與經濟一體兩面的重要性。再則，倘以文化經濟學(cultural economics)或藝術經濟學(economics of art)的角度觀之，這些非營利文化在當今全球化的經濟結構中，憑藉其文化的異質性，竟成了提供國家財富和國際競爭優勢的重要因素。然而 B. S. Frey 認為「這種說法似乎也暗示了在藝術世界中一種帝國主義式的、卑微的成本效益及演算法的延伸，但這種恐懼是沒有根據的，相反地，文化經濟學家強調藝術的社會價值，並捍衛它以對抗粗陋的藝術交易觀點。藝

術經濟學家是尋求可以支援的方法與手段，而非以直接的商業利益考量來屏棄藝術。」(蔡宜真、林秀玲譯，2003：vii)

L. C. Thurow 在其所著的《知識經濟時代》書中提及：「知識於現今社會的重要性，是任何有形資產所不能及的。」(齊思賢譯，2000：6) 也就是說，不管是在物質或非物質的形體中，人類智慧與知識的無形文化特質是無法被取代的。D. Throsby 則認為，可結合文化及經濟來闡釋文化之經營，並舉美術館為例，說明美術館不僅具有經濟價值也具有文化價值。文化具有永續性(sustainability)，得以跨越時間形成資本(capital)，不僅須以文化維護的觀點，也要從經濟價值創作的觀點，不斷地投入創意，永續管理經營文化遺產，方得使文化資本外溢於整體經濟環境之中(張維倫等譯，2003：205)。根據上述相關研究顯示，博物館是可以為在地經濟與居民生計帶來重大的影響力，除參觀博物館之外，其衍生的相關產品與周邊旅遊服務的文化特質即是最佳的賣點，更是提昇整體經濟效益的重要籌碼。

因此可以清楚地看出，博物館深深地受到政治學與經濟學的影響，因展示而獲得的政治經濟利益是顯而易見地，與社會中有關展示資源分配不均等息息相關(王嵩山，2012：75)；加上，展示往往作為博物館與民眾接觸的第一線，更是體現了展示的政治與經濟不同層面的結果，分別說明如下：

### 一、博物館政治學

「政治是人類各層次的互動關係中，權力的存在證明與關係，權力透過意義的暫時穩定，深藏在文化領域的建構、規範與競爭中。」(Barker, 2003；劉婉珍，2010：15) 這也猶如「葛蘭西(Antonio Gramsci) 主張所有上層結構的元素都會企圖將意識型態霸權運用在其文化中，從宗

教到教育、大眾傳媒、法律、大眾文化、運動及娛樂等各方面。」(王淑燕等譯, 1998) 從中可以得知政治與文化密不可分的關係。

日本學藝員金子淳在《博物館の政治学》一書中提到：「近代的博物館可以說是權力的象徵處，從蒐藏到展示一連串的專業，其實既是彰顯權力最好的地方，像是殖民主義時期的支配與被支配者之間的關係，博物館即成為支配者很好的道具。」(金子淳, 2001: 10) 另外，劉婉珍也提出：「文化蒐藏與再現的問題是『政治的』，實務行動的過程與權力密切相關。博物館工作者的真實環境是專業與非專業、理性與非理性、公益與私利、理想與現實、權力遊戲與文化政治拉扯折衝的生活世界，換言之，博物館的實踐是在權力中建構而成。」(劉婉珍, 2010: 6) 因此，「博物館絕對不是中立於政治之中，反而是隸屬於政治，以權力的象徵物為其機制卻也有它的潛在屬性。就如殖民時期博物館的設置，即是擺在我們面前，說明了當時非常具有親和性的殖民主義與國際性趨勢的歷史事實。」(金子淳, 2001: 192)

博物館脫離不開政治，博物館中的政治有如「運用權力影響政府行為性質和內容的方法，權力是能實現一個人或一個群體成員的目的，或推進他們所持利益的能力。」(劉婉珍, 2010: 15) 若要更確切地說明政治如何體現於博物館中，首先博物館是一個「意義爭辯的場域，各種攸關蒐藏及再現對象的文本爭相競逐取得優勢，以獲得『發言權』及『登臺權』。」(劉婉珍, 2010: 6) 另外「不論是直接的(透過補助金的發放)，或是間接的(透過像是稅法之類的法令)，政府對於藝術的支援都扮演了重要的角色。」這其中「政策的決定都是基於政治(或是官僚體制)的考量，其實政治層面對於藝術的影響大於

國家政府本身。」(蔡宜真、林秀玲譯, 2009: 11) 因此，透過反映時下政策、經費或意識型態的方式，國家博物館的發展在政治的影響下呈現出另一番面貌。博物館雖為西方文明的產物，然而不論是在東、西方世界，博物館皆是具有權力表徵的文化場域。但如今基於國家博物館固有的使命與任務，加上現代社會對於多元文化的尊重與重視，如何將「唯一真理的提供者(purveyor of truth) 與備受崇敬的文化權威(venerated cultural authority)」(Harrison, 1994: 161)，進化成為一種屬於社會責任發聲與各族群權力公平展現的平臺？以及如何讓長久以來作為文化霸權的機構，主動為公眾需求提供平等的服務？箇中意義才應是政治之於博物館的最終目的！

許多國家博物館在展示的安排上，也都或多或少地和政治產生密切的關聯，如國立故宮博物院在 2014 年安排典藏文物前往日本東京國立博物館(以下簡稱東博)與九州國立博物館的「臺北國立故宮博物院：神品至寶」展，可以說是實踐博物館政治學中的文化外交力量(朱紀蓉, 2016: 50-83)；新興中東與中國大陸近年來在美術館與展覽的擴張下，有不少是作為政治籌碼與外交實力的表現(黃友玫譯, 2017: 158-160)，甚至在沙漠城市的阿布達比建設藝術計畫，並籌建羅浮宮分館、古根漢美術館分館的新館(黃友玫譯, 2017: 173-175)，一方面展現其政治實力，同時也開發文化觀光市場，並在世界文化版圖中可以占有一席之地。而隨著政治意識的體悟，越來越多國家博物館也在展示中納入新興議題，如：利物浦國家博物館的奴隸博物館中，探討英國數百年來的人權議題(張釋譯, 2014)、國立自然科學博物館的南風特展中(圖 3)，省思工業大廠對於環境與居民的身心危害(黃旭, 2015)。另外，紐西蘭國立博物館(National Museum of New Zealand-Te Papa

Tongarewa) 的改名與重新定位，強調雙文化主義與重視毛利的文化遺產與身分認同，並大量展出毛利文物，都象徵了後殖民時代下博物館在政治影響下的改變（楊翎，2016）；蘇格蘭國家博物館 (National Museum of Scotland) 展示更新在 2011 年開放後，強調蘇格蘭認同與世界文化的在地全球化理念，展示手法更引入互動多媒體，增加觀眾的參與。可見國家博物館的展示往往扮演著國家文化外交軟實力、反映民眾需求及凝聚國家的認同，這些都可視為展示中的創新與突破表現，同時也是社會中流砥柱的良知與國家文化能力的表現。

## 二、博物館經濟學

「就經濟學而言：館藏是博物館資本的一部分，館藏創造出不同形式的利益，最明顯的就是帶給參觀者樂趣。……藝術在很多領域都被視為一股動態的經濟力量。」（蔡宜真、林秀玲譯，2009：11）許多國家博物館都擁有傲人的館藏，甚至是舉世聞名，例如：法國羅浮宮的蒙娜麗莎、英國大英博物館羅賽特石或是亞尼的死者之書、俄國冬宮博物館的伏爾泰坐像、美國大都會美術館竇加的舞蹈教室，以及國立故宮博物院的翠玉白菜等，不僅每年為這些國家帶來為數不少的觀光人潮，間接的也大大提昇了在地城市的知名



圖 3. 國立自然科學博物館的南風攝影展特展，呈現經濟與環保的兩難。（攝影／耿鳳英）

度，並促進其文化經濟的活絡與發展。

連俐俐 (2010) 認為，新的博物館學論述中，美術館的商業行為也難得地成為熱門的研究議題。我們可以發現正是這些新的經濟模式與邏輯帶動美術館巨幅的改變。美術館最新變動的重要理由之一就是經濟，美術館產業化已經是全球美術館共通的走向。而連鎖美術館的方式正快速的擴大這些大美術館的影響力（連俐俐，2010：12-13）。我們可以從古根漢的跨國際計畫，或是世界各大國家博物館的分館擴建計畫中，窺見其端倪（黃友玫譯，2017：158-160）；而展示又在其中扮演著舉足輕重的腳色，包括超級特展所帶來的觀眾人潮與相關的經濟效益相當強大（賴素玲，1998；曾信傑，2001；陳炎生，2011；朱紀蓉，2016）、常設展示更新後的全新風貌產生卓越的集客效果，也成為近 20 年來國家博物館拓展的領域。

另一方面，就市場需求性而言，馮久玲則認為，近年來，無論食衣住行，都要好玩、帶點趣味。消費者要通過產品消費達到娛樂。最常見的做法就是在原有功能外，也提供休閒、娛樂（馮久玲，2002：62）。當然，要文化受歡迎，它必須應時順世，不能太超前，它必須有世人所要的當下價值（馮久玲，2002：19）。因此，國家博物館從 20 世紀後半也開始重視並推出重量級的特展來吸引在地與外來的觀眾。經濟學家 B. S. Frey 從經濟學的供需角度，分析特展與藝術節，肯定特展所帶來的商業效益（蔡宜真、林秀玲譯，2009：80-107）；朱紀蓉也曾探究國內博物館舉辦特展的現象：內容上從莫內到哆啦 A 夢展示、地點上從國家博物館到地方博物館甚至私人博物館、在型態上從純藝術展到純娛樂展，特展變得更多樣化，但參觀人數卻逐年遞減、經濟收益也不像過去可以獲得較高的利潤；也有國家博物館是運用更新常設展示的操作方式，

以大英自然史博物館達爾文廳的第二期工程 (Darwin Centre, Phase II, the Natural History Museum) 「繭」(Coccon) 的建築展示空間為例，該館整合數位化經營及科技理念，突破既定展示空間，並運用高科技互動裝置，達成觀眾從做中學及寓教於樂雙重的效益 (朱紀蓉，2016：98-124)。不論如何，展示都為國家博物館帶來一波波的觀眾，可能是特展或是常設展，而觀眾在參觀時往往會花費不只是門票，加上交通、住宿、賣店與餐飲開支，常是為數可觀的數目 (賴素鈴，1998)。

事實上，展示在近年來也成為博物館經濟學的主力之一，世界最著名的展示與最受歡迎的展示，不但可以帶來人潮，也可以帶來錢潮；新世紀中特展與常設展示的更新，儼然已成為博物館行銷的利器，也是「開源」最佳的一帖良方 (郭書瑄、嚴玲娟譯，2008：209-240)。從吸引觀眾前來、開發新觀眾族群、鼓勵觀眾回流，到增加觀眾在博物館中進行消費，並提高他們在館內的學習成效，越來越多博物館依賴特展與常設展示的更新，來達到這些目標，甚至有美術館已經轉型成為舉辦特展的聖地，或是將常設展特展化，更遑論運用特展開發衍生商品與提供館內餐飲服務。當然，國家博物館也不遑多讓，國立故宮博物院每年 10 月的大展，早已成為國內外觀眾關切注目與前來造訪的最重要時機，日本國立新美術館的特展往往是眾人引領期盼的盛事，泰德現代館 (Tate Modern) 的聯合利華贊助年度特展 (Unilever Series) 更為館方帶來一波波的人潮，大英博物館也起而仿效，將圖書室改為特展空間，從兵馬俑特展開始聚集參觀群眾，可見展示在現代博物館中的經濟驅動力。

綜合上述研究分析，身為文化表徵的博物館與政治及經濟成為密不可分的三

環，若仔細觀察國內外博物館藝文動態，不難發現各國的國家博物館近年來陸續產生許多異於傳統的變革。在展示方面，有別於過往人們對於國家博物館唯美、珍奇、尊貴與崇高的印象，國家博物館在既有的框架上，亦嘗試延展出生活化、時髦的，甚至是商業性的展覽，如：2011 年國立中正紀念堂「手塚治虫的世界」特展、2009 年日本東博的「卡迪亞的故事」(「Story of ...」カルティエ クリエイション〜めぐり逢う美の記憶) 日法 150 週年紀念特展<sup>3</sup>、2014 年的「臺北國立故宮博物院－神品至寶」展，以及英國維多利亞與亞伯特博物館 (Victoria and Albert Museum，以下簡稱 V&A) 2004 年舉辦的「薇薇安流行服飾展」(Vivienne Westwood Exhibition at the Victoria and Albert Museum) 與 2017 年的「寬衣解帶：內衣簡史」(Undressed: A Brief History of Underwear) 特展 (圖 4) 等。國家博物館希望透過舉辦特展或展示更新來實踐政治正確性、開闢館方的經濟實力；一方面服務不同觀眾族群、平衡文化的詮釋，另一方面也試圖藉此增加觀眾參觀人次與提高館方的營收，這些都是創新的具體做法，在各



圖 4. V&A 特展「寬衣解帶：內衣簡史」特展也設置賣店販售紀念品。(攝影／耿鳳英)

<sup>3</sup> <http://www.storyof.jp.msn.com/information.html> (瀏覽日期：2010/08/02)。

地與各館都有所不同，本研究以研究者親身造訪的展示，執行個人觀察與深度訪談來剖析相關案例，在下一節中將進一步說明。

## 國家博物館展示的新頁：突破舊思維、開創新觀念

國家博物館的展示不僅僅是將其藏品呈現，更是一處反映社會需求、回應觀眾並滿足期待的代表場域，同時也是呈現不同故事的地方。近 20 年來世界各國的國家博物館正在為展示寫下嶄新的一頁，不論是常設展示的更新或是特展的舉辦，在在地開拓觀眾的視野、啟發社會的省思、鼓舞觀眾的觀感，發展出創新的展示風貌；加上受到前述政治與經濟的雙重影響下，國家博物館已逐漸從舊思維中理出一條新的路徑，並在各個國家之中開花結果。研究者認為國家博物館在思考展示與規劃設計時，首先要回歸以觀眾為中心 (visitor-oriented)，並檢視是否符合博物館的定位；其次，從議題與內容上反映出觀眾與館方的價值；再者，更要考慮展示的手法、類型與呈現方式，讓觀眾不同於以往，更容易接近國家博物館的展示，從中獲得美感體驗或知識學習。但在戮力達到上述目標時，展示人員必須要跳脫舊思維，將被動化為主動開創新的觀念，不斷地檢視什麼是符合觀眾所需、回應社會趨勢、吸引觀眾前來、創造社會教育與終身學習的效果。近年來，研究者透過造訪不同國家博物館的經驗中，體認到不少案例值得進一步分析，本研究將分別就品牌的組織定位、議題的拓展開創以及手法的創新呈現 3 個面向，說明國家博物館如何在展示轉變中開啟一波波的突破與創新。

### 一、品牌形象的守與攻：展示與組織定位

P. F. Drucker 在《非營利機構的經營之道》一書中提到：「行銷裡面最重要的任務即是研究市場、區隔市場、鎖定你想要服務的目標市場、做好自己的市場定位 (positioning)，還要創造出與需求相契合的服務，有著極其密切的關係。」而「非營利行銷的第一項首要步驟是先界定清楚本身的市場，意思就是你以後要面對的大眾，想清楚你要對誰推銷自己的產品和本領。」以國家博物館為主體，需要清楚地知道觀眾的需求是什麼、再進一步地滿足他們的需求。儘管博物館是非營利機構，仍能像營利企業一樣具有進行市場調查研究的需求，也就是「要先知道顧客的價值觀是什麼、重視的又是什麼，而不是自說自話告訴顧客你想講的事情。」(余珮珊譯，1994：111)

2009 年 4 月研究者帶著學生到日本進行移地教學，日本東博是拜訪的第一站，剛好遇上日法 150 週年紀念特別展「卡迪亞的故事」，展出主要以法國皇室御用的珠寶カルティエ為訴求 (圖 5)。

檢視東博以往對於展示主題的選擇與呈現，大都還是以日本的傳統歷史與文化為主要訴求，此展與一貫的展覽風格相當地不同。依據東博學藝員木下史青 (2007)<sup>4</sup> 表示，此展乃是政治因素而臨時安插的展覽，原因無他，即是在兩國文化交流的需求與考量下，由政府主管機關指定的業務，而這樣的現象其實在世界各國都有可能發生。加上所有展示策劃及設計工作亦都交由博物館外部人員負責執行，對一向擁有主導權的東博來說實在少見。不過也因此展示設計規劃上，採用了不同於以往的手法。例如：「卡迪亞的故事」展區中長形的雙面透明展櫃，呈現效果相當令人驚艷，甚至一時之間還無法理解其手

<sup>4</sup> 東博設計室室長。

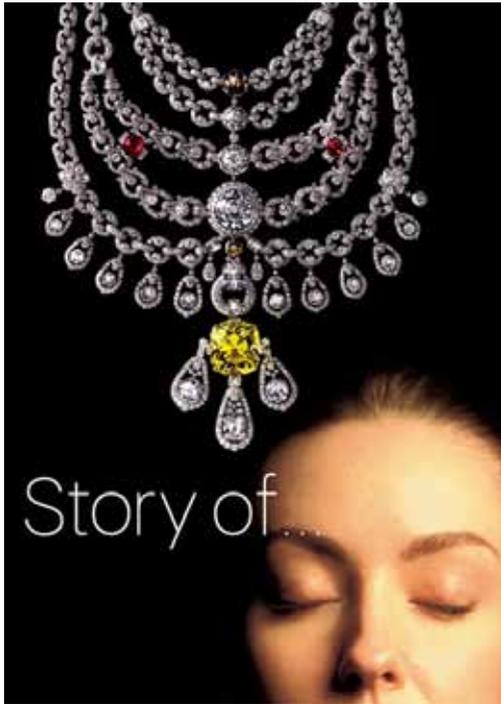


圖 5. 「卡迪亞的故事」特展文宣<sup>5</sup>

法是如何同時放映雙面影像於透明玻璃上（圖 6）；策展團隊還在黑白展示空間中，利用燈光及影像的投射，讓人感受擁有悠久歷史文化的老舖，精雕細琢出的工藝品之美，強烈呈現傳統與現代空間氛圍的視覺美感，以及歷史交錯的時空並置感（圖 7），應可視為東博展示上的突破與創新。

就藝術經濟學的角度而言，展覽活動如果能夠順應市場的需求，「備受讚賞的文化往往具有可以感動世人的內涵」（馮久玲，2002：19）。因此，在東博優雅細緻的表慶館歷史空間裡，展現同樣深具歷史與文化底蘊的工藝產業，展覽所傳達的不僅是人類文明與物質文化在時空脈絡中的組構關係，而是如何將兩者的傳統特質與當下美感訊息適切的結合，提供觀眾在



圖 6. 透明玻璃上同時放映雙面影像<sup>6</sup>



圖 7. 黑白展間中利用燈光及影像的照射，所呈現的空間異質並置感<sup>7</sup>。

視覺美感的體驗之外，充分感受國家級的文化資產之珍貴性，亦應是策展團隊不容忽視並強調的重點。

另一個值得一提是新加坡國家博物館 (National Museum of Singapore) 與蘇格蘭國家博物館 (National Museum of Scotland)

<sup>5</sup> 圖片來源：<http://www.guidenet.jp/sp/archives/2096>（瀏覽日期：2011/09/15）。

<sup>6</sup> 圖片來源：<http://tanken.guidenet.jp/?p=7209>（瀏覽日期：2011/09/15）。

<sup>7</sup> 圖片來源：<http://tanken.guidenet.jp/?p=7209>（瀏覽日期：2011/09/15）。

展示的呈現方式。新加坡建國至今不到 60 年歷史，人口組成也以華裔為主，但是新加坡國家博物館在展示表現上，卻是依循著國家政策，強調多元文化、多樣種族的精神，整體說明新加坡發展的歷史（如 Singapore History Gallery），回溯到華人之前並加上英國殖民（如 Modern Colony Gallery）與現在多元種族的面貌；即便是最近的常設展廳更新，仍然著重在多元文化（如 Voices of Singapore）、在地環境風貌的演變（如 Glass Rotunda: Story of the Forest and Singapore, Very Old Tree）、多種族歷史的陳述，加上科技與經濟的發展，並在展示動線上提供多元參觀動線，讓展場更加活潑。新加坡國家博物館的展示目的是希望塑造出多元觀點與脈絡，避免單一論述，落實國家博物館的定位。

而位於愛丁堡的蘇格蘭國家博物館則是受到民族意識高漲的影響，博物館在展示上特別著重在蘇格蘭的歷史與成就，並在 2011 年常設展示更新同時將原本皇家蘇格蘭博物館 (Royal Scottish Musuem) 更名整合到蘇格蘭國家博物館中。常設展示更新後再三強調從蘇格蘭走向世界文化 (world cultures) 的概念，不論是在歷史考古 (Scottish History and Archaeology)、自然世界 (Natural World)、科學工業 (Science and Technology)、藝術設計與時尚 (Art, Design and Fashion) 等展示廳，都不斷地強調蘇格蘭人的成就與驕傲，但同時延伸到世界文化，彷彿蘇格蘭就是一個獨立國家，這與倫敦的各個國家博物館呈現方式有極大的差異，也顯見展示的確體現了博物館的國家新定位與特色。

此外，位於日本東京六本木的國立新美術館，是日本國立美術館中最資淺的一座<sup>8</sup>，由建築師黑川紀章設計，在西元 2007 年 1 月 21 日開幕，也是唯一在 21 世紀才設置的一座國家美術館（圖 8）。該館最特殊之處在於它的定位，是一座沒有蒐藏的美術館，或被視為畫廊型態 (gallery-style) 的美術館，也有日本學者稱之為「空的美術館」(empty museum)，迥異於傳統的國家博物館 (Morishita, 2010: 1-4)。事實上，日本國內的 5 座國立美術館已經在 2001 年組成獨立行政法人國立美術館機構，但是每座館舍皆有不同定位：東京國立近代美術館以展示與蒐藏日本近現代美術為主<sup>9</sup>；京都國立近代美術館則是以蒐藏展示近現代藝術作品，並著重在與京都和關西地區的藝術家<sup>10</sup>；國立西洋美術館則是蒐藏與展示從文藝復興時期至 20 世紀初期的西洋藝術作品<sup>11</sup>；國立國際美術館一直以蒐集保管與展示日本國內及海外的現代藝術作品為主<sup>12</sup>；而國立



圖 8. 日本國立新美術館定位為特展的館舍，吸引觀眾前來觀看不同的展示。（攝影／耿鳳英）

<sup>8</sup> 日本國立美術館一共有 5 座，包括東京國立近代美術館、國立西洋美術館、京都國立近代美術館、國立國際美術館與國立新美術館，除了京都國立近代美術館位於京都、國立國際美術館位於大阪之外，其餘都座落在東京市區。

<sup>9</sup> 資料來源：[www.momat.go.jp/ge/about/](http://www.momat.go.jp/ge/about/)（瀏覽日期：2017/01/31）。

<sup>10</sup> 資料來源：[www.momak.go.jp/Japanese/about.html](http://www.momak.go.jp/Japanese/about.html)（瀏覽日期：2017/01/31）。

<sup>11</sup> 資料來源：[www.nmwa.go.jp/jp/index.html](http://www.nmwa.go.jp/jp/index.html)（瀏覽日期：2017/01/31）。

新美術館則指出作為一座國家博物館雖沒有蒐藏，但能提供日本最大的展覽空間，達到藝術訊息傳遞與教育普及的目的<sup>13</sup>。館方出版品中也強調「國立新美術館不進行作品的蒐藏，運用全日本最大規模的展示空間（14,000 平方公尺）舉辦多元多樣的展覽……」，有學者指出簡直是公然的宣布國立新美術館只是場地租借館（引自蔡世蓉譯，2008：95-96）。該館在開館內半年不到就吸引了超過百萬觀眾，2007 年的「莫內特展」(Monet Exhibition) 就有七十多萬觀眾參觀，名列《藝術新聞》(The Art Newspapers) 當年世界第二受歡迎的展覽 (Morishita, 2010: 2-3)；從開館至今的 10 年之間，國立新美術館展出來自日本國內與國外的藝術展覽，涵蓋古代、現代與當代，從日本美展、印象派畫作、中古世紀的掛毯、當代藝術家創作與回顧展，多次展覽都在藝術新聞年度展覽榜的觀眾參觀人次上名列前茅，這或許因為館方沒有蒐藏的包袱，所以無所不展、無所不包，但是也引發不少學者批判這種做法悖離了美術館的公共責任與社會教育目的。

從上述的案例中可以看出，新世紀中國家博物館已經從傳統的一言堂、單一論述、館內主導的方式，逐漸的配合組織



圖 9. 2004 年英國 V&A 展出「薇薇安流行服飾展」<sup>14</sup>

定位，採取對外開放、整合多元文化的表現，雖然不免受到博物館政治學的影響，然而，因為多元多變的展示方式，也讓國家博物館更具吸引力，往往在展示更新或是特展舉辦時，成為吸引觀眾前往參觀的去處；相對地，過分開放的結果，也引來學術界對館舍定位與社會責任的批評。

## 二、嶄新視野的整合：展示與議題拓展開創

在國家博物館展示的創新上，最引人注目的是在展示議題 (issues) 的開拓與展示內容 (exhibits) 的開創：尤其是在常設展中開始納入以往鮮少出現的議題、展出內容物件選擇具爭議的展品或展件；在特展舉辦上有推陳出新的趨勢，甚至到了主題無所不展的新境界，更遑論依循展示主題出現的品項，從時尚設計的展示、動漫主題的引進、社會議題的反映到限制級展品的陳列等，讓觀眾頗有大開眼界、新奇有趣的期待，但也出現不少反對的聲浪，描繪出國家博物館展示的嶄新視野。以下針對幾個案例提出說明。

V&A 在 2004 年推出的「薇薇安流行服飾展」(圖 9)，以服裝設計師 Vivienne Westwood 的時尚事業為主題，結合叛逆與傳統，展出作品除了對於正統風格的戲謔詮釋之外，傳統樣式的再演繹更不時出現在其服裝設計上。Vivienne Westwood 與 V&A 淵源深厚，不僅曾經花費許多時間在博物館研究服飾與畫作，亦常由館內展品中擷取靈感。她是 1970 年代龐克搖滾 (punk rock) 崛起時的靈魂人物，進而成為當代最具原創性與影響力的設計師。該展覽的展品出自薇薇安個人蒐藏與 V&A 的館藏，其中挑選出超過 150 件的作品，

<sup>12</sup> 資料來源：[www.nmao.go.jp/guide/history.html](http://www.nmao.go.jp/guide/history.html)（瀏覽日期：2017/01/31）。

<sup>13</sup> 資料來源：[www.nact.jp/information/introduce/](http://www.nact.jp/information/introduce/)（瀏覽日期：2017/01/31）。

<sup>14</sup> 圖片來源：<http://www.holmes-wood.com/Work/exhibitionsAndGalleries/details.asp?iuid=16459918&wdgt26680797=2>（瀏覽日期：2011/09/15）。

充分展現她的創作力。從倫敦街頭到巴黎伸展臺、從叛逆的服飾店老闆躍升為時尚教母，其時尚生涯跨越了年代而歷久彌新 (Wilcox, 2004)。這個受歡迎的展覽也因而巡迴世界各地，從英國倫敦到澳洲坎培拉、從美國舊金山到日本東京，也曾經在臺北市立美術館展出。

或許我們很難想像一個當代流行的時尚品牌，竟能站上國家博物館的舞臺。然而，若就 Vivienne Westwood 所創造出的品牌效應，以及其在流行服飾界的指標意義思考，重要原因之一是因為她在設計時，也常常到博物館尋求創作靈感，與博物館有著密不可分的關係，應該不難理解以「作為世界領先的藝術設計博物館」為目標的 V&A 典藏其設計作品的原因。再則，一個能夠成為永恆經典的流行創作，是經得起時間與潮流的考驗，她身為「龐克教母」，引導流行次文化的重大影響不在話下，其較傳統國家博物館的展覽主題更貼近一般大眾生活，彰顯出 V&A 在設計與時尚舉足輕重的角色定位，也更能符合當代觀眾的需求與期待，這應該也是其受到國家博物館的青睞，選擇作為展出主題的主要原因。影響所及，V&A 之後幾乎每一年都會舉辦與時尚主題結合之特展，包括 2015 年的「亞歷山大·麥昆：野性之美」(Alexander McQueen: Savage Beauty)、2016 年的「寬衣解帶」與 2017 年「巴黎世家：形塑時尚」(Balenciaga: Shaping Fashion) 等，不僅吸引博物館常客的目光，更強烈地為博物館開創了新的觀眾群。

泰德現代館在 2000 年開幕對外開放，不久就成為倫敦最受歡迎的博物館之一，在 10 年之間的年參觀人次從 200 萬提昇到 500 萬，10 年之內的觀眾人次超過 5,400 萬 (Serota, 2012)，的確令人刮目相看。在展示主題安排上，泰德現代館與其他美術館相比，十分獨特，因為該館已經

跳脫傳統的美術館展示主題方式，不再依循年代史、藝術畫派或流派、地區等主題進行安排；相反地，從創館之初的常設展就以主題式，將藝術作品放在同一個空間內陳列展出，從最早期的「歷史／記憶／社會、裸體／行動／身體、地景／事件／環境、靜物／物件／真實」，到 2006 年更新後的「物質姿態、詩與夢境、動力與過程、流動狀態」，在 2012 年又更新為「詩與夢境、結構與清晰、轉變的願景、動力與過程、情境設定」，最近則是在 2016 年更新為「開始陳列、藝術家與社會、在工作室內、物質與物件、媒體網路、物件與建築之間、表演者與參與者、生生不息的城市」，沒有一個是以單獨藝術家或是藝術流派的主題展現。也因此，觀眾可以在每一個展示主題中與不同時期的藝術品邂逅。舉例而言，在詩與夢境的展示廳中，可能展出 20 世紀初期的米羅作品，但也可以有 21 世紀初期當代藝術家作品，在傳統美術館中可能會放在兩個不同的展示廳或展示主題中。M. Gale 就指出這樣的安排是為了讓藝術作品與觀眾產生對話，讓藝術作品能就情境的改變並傳遞不同的訊息 (Gale, 2012)，藝術作品也因此有更多元詮釋的可能性，增進觀眾的認識。

泰德現代館在常設展的展示主題規劃相當地創新，異於傳統藝術史或編年史的主題選擇，而是類似歷史性或是科學類的主題式安排，將藝術作品依據同一主題安排在同一個展示廳。優點是在於不同藝術作品可配合在不同的展示主題中呈現，充分地被詮釋與再現，甚至予人耳目一新的感受 (圖 10)；然而，也有學者提出這樣的方式，對於一般不具藝術史背景的民眾，要透過主題式展示來認識與學習藝術作品是有難度的，缺少對歷史發展與藝術內涵前後關聯性的認知，或是容易混淆不同時期或藝術流派的作品，將之視為同一流派，是一大缺點。但，此一突破之舉也



圖 10. 泰德現代館常設展示以主題式呈現，藝術作品有不同的詮釋。(攝影／耿鳳英)

的確為館方帶來大量的參觀民眾，甚至影響到其他博物館與美術館的展示主題規劃，其效果仍有待吾輩長期地觀察。

此外，越來越多國家博物館開始將以往較為禁忌的議題，納入展示主體之中，包括同志議題、環保議題、社會議題等，甚至也會展出較為爭議的展品（大體）。也因此，國家博物館的展示議題似乎日益趨向多元化與娛樂化，所謂的動漫展、企業（產業）展、人體展品等，皆名正言順地進入往日被視為神聖殿堂的國家博物館，值得持續追蹤與探究。

由此可知，國家博物館的結構似乎正在改變中，呈現的展覽主題變得多元、時尚、活潑，內容也更接近一般大眾的生活，這個現象近年來更有逐漸增加的趨勢。高橋明也提及：「時尚品牌將改變美術館？……時尚品牌回顧展成為潮流。」甚至動漫展也成為新的展覽風潮（黃友玫譯，2017：176-178、190-197）。例如：2002年國立故宮博物院的「時代的容顏」特展，以及2011年國立中正紀念堂「手塚治虫的世界」特展亦皆屬之。然而，所謂水可載舟亦可覆舟，在導入當代社會流行元素或議題的同時，或是大量使用視覺手法營造展覽氛圍之際，博物館人應謹慎抉擇，尤其是作為國家文化教育與產業指

標的國家博物館，更應在其目標宗旨以及博物館質性的原則下，呼應館方宗旨與目標，發展其展示功能與任務，建立國家博物館品牌的一致性與定位，並盡力滿足觀眾追求感官刺激的期待與娛樂的需求。否則，博物館將面臨淪為「觀光夜市」的危機，觀眾則將在不同類型的博物館中，觀看到同樣性質與主題的展覽。

### 三、除舊佈新的展現：展示與手法創新

「『新』，泛指新概念、新技術、新手法，尤其是最近20年來的發展，包括：博物館界逐漸突破以往對於沒有蒐藏即非博物館的論點、對真實物件崇拜論的反思、對博物館的實體物件展示詮釋更客觀、大量運用裝置藝術、多媒體應用、數位影像、電腦等，讓博物館展示風貌為之一變，許多博物館甚至因展示的更新而吸引大批人潮，其盛況不亞於百貨公司的週年慶。」（耿鳳英，2007：84）

2007年羅浮宮官網上，由《達文西密碼》這部電影中警探尚·雷諾（Jean Renoir）的一段旁白開始，讓原本傳統的導覽解說，帶入另一種虛構的情境式導覽，猶如融入電影的劇情般，讓人更能有參與式的情緒導入（連俐俐，2010：18-22）。2004年由國立故宮博物院投資拍攝的電影《經過》，也曾希望透過通俗文化的傳播方法，來強化博物館既有的品牌行銷。就如同並木誠士及中山理的主張：現代博物館的特徵之一就是「功能擴張」，或是「功能擴散」（蔡世蓉譯，2008：50-51）。當代博物館不再只是借助傳統文物展出的單一賣點，而是因應市場的需求，透過不同媒體的串連，達到為展示及博物館做另類詮釋與敘事的佈陳。如羅浮宮希望能透過《達文西密碼》虛構的劇情，實現博物館最真切的訴求，亦即「吸引觀眾來館參觀」。而此效應不只可為博物館帶來一批批好奇的觀光客，更能透過

影像記憶的連結，喚起曾經到訪過的觀眾再次前往參觀的動機。

由此可知，博物館掌握當代市場趨勢與需求的重要性。其中，「市場趨勢」係指當今社會中的時尚流行趨勢，此趨勢運用得宜則可加乘展示效益的提昇。儘管博物館似乎大多是以「舊」的題材居多，不過博物館展示的確擁有讓原本塵封的故事、傳說、神話再度復活的能力，而成為當代「新」的議題，再次透過常設展示的更新來呈現。

1995年法國「國立自然史博物館展示更新計畫」(Grand Gallery at the National Museum of Natural History)，在博物館中央的大廳中創造出演化步道，透過燈光的劇場式呈現，讓演化步道中的動物標本栩栩如生般地吸引觀眾目光焦點。即是將舊的標本，融入視覺美學的展示手法，猶如裝置藝術般，讓每一座標本展品都像是藝術品，重新復活並呈現其耀眼的光芒(圖11)，也成功的將觀眾帶回到博物館。

「一段獨一無二的博物館經驗。將你自己浸淫在達爾文中心二期『繭』的展場中，走在這座未來感十足的建築物裡，你將為巨幅的牆面展示與投影感到驚嘆。」<sup>15</sup>

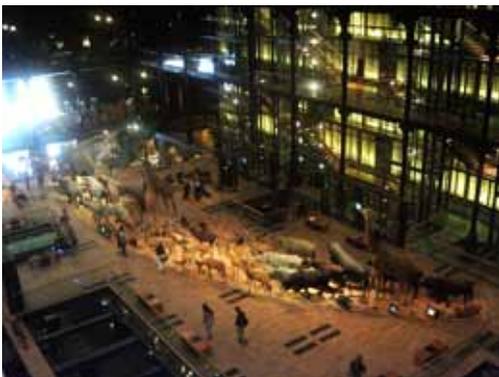


圖 11. 法國國立自然史博物館大中庭——行進中的動物群 (攝影/耿鳳英)

這是大英自然史博物館達爾文中心第二期展示空間「繭」在其網站中的一段開場白。靠近這個以鋼鐵與玻璃打造的堅固建築物，你將讚嘆於它的建築成就。「繭」是由丹麥建築師 C. F. Moller 所設計，以 25 個月與 280 位人力所建造而成，成為博物館在數位化經營及科技整合理念影響下，突破既定展示空間，並運用高科技互動裝置，以達成觀眾從做中學及寓教於樂雙重效益的絕佳案例。

強調以最新科技打造的建築物「繭」，希望為觀眾帶來一場前所未有的自然科學互動體驗，標榜的是即使沒有嚮導，也能夠親身體驗其真實標本、極佳展示以及動手操作裝置的互動經驗(圖12)。而整個建築即可視為一個視覺、聽覺與觸覺的互動體，強調親身體驗的操作精神，希望藉由新的展示空間，讓觀眾更願意動手操作並探索展品。同時，透過動畫觸控裝置，鼓勵觀眾實際參與，在參觀過程中觀眾亦有機會看到工作中的科學家(部分窗戶可以看到實驗室的工作情況)，可進一步瞭解他們如何辨識新的物種與準備研究需要的標本，也更拉近觀眾與物件之間的距離(圖13)。



圖 12. 動手操作的裝置提供互動經驗 (攝影/耿鳳英)

<sup>15</sup> Natural History Museum (2011). Cocoon. Retrieved from <http://www.nhm.ac.uk/visit-us/darwin-centre-visitors/cocoon/index.html>.



圖 13. 參觀過程中，觀眾亦有機會看到工作中的科學家<sup>17</sup>。

另外，觀眾可以在達爾文中心的服務臺免費挑選一張自己專屬的 NaturePlus 卡，只要在「繭」展場中看見掃描機，便可使用卡片來記錄自己在展示場中使用展品的互動資訊，蒐集觀眾在該展廳中的每一步參觀過程；這張卡片還能在觀眾離開展場後繼續於線上使用，瀏覽其在博物館所蒐集到的相關知識<sup>16</sup>。從達爾文中心「繭」的展場設計規劃中，正說明了一種為觀眾「量身訂做」專屬的、唯一的展示概念，在國家博物館中已然成形，互動與高科技更為展示人員創造無限的可能性，提供各式各樣的展示手法。越來越多的國家博物館也將這樣的觀念納入展示規劃理念中，建造出日益增加的特殊展示內容，提供令觀眾印象深刻的博物館參觀經驗。

國立自然科學博物館也在 2016 年推出特展「腦中乾坤」，介紹視覺呈像與腦部功能的展示內容，其中結合新科技以虛擬實境 (VR) 的展示手法，吸引許多觀眾排隊嘗新；大英博物館也曾經與三星公司合作，在大中庭提供虛擬實境展示機具，讓觀眾可以體驗石器時代的情境；國立故宮博物院也在最近 10 年內陸續嘗試運用多媒體展示方式來引介重要作品，較為著名者包括：郎世寧駿圖中可透過 3D 影

像轉動的駿馬，以及配合富春山居圖所製作的富春山居合璧多媒體作品，讓現實中無法重組的作品在多媒體中再現，並以聲音與影像重組的效果，使大小觀眾都能樂在其中。

從上述案例中可以清楚地察覺到一個展示的趨勢：結合新科技與新媒體的內容呈現。不論是在國內或國外的國家博物館中，在展示規劃上皆運用多媒體形式來豐富內容的呈現，舉凡電腦科技、虛擬實境、擴充實境、環景劇場、多媒體等，通常都廣受觀眾喜愛，也因此提高展示的互動性與參與度，獲得許多國家博物館的採納與運用，包括大英自然史博物館的達爾文中心、國立自然科學博物館與國立故宮博物院的展示等，也勢必成為未來一波新的流行方向。

## 結論

綜觀上述，國家博物館多擁有得天獨厚的內外部資源，不論是政治或是經濟層面皆然，對於其角色與定位的界定與歸屬，應該如前文幾個案例採取不同的因應與抉擇，同時也應順應社會發展的趨勢，在展示主題與內容、展示手法與表現上，要有承先啟後並開創新局的作為，藉由既有的蒐藏創造更多的產值，延續博物館的使命與價值，透過知識與經驗的傳承，持續其領頭羊的代表性。因此，本研究彙整相關文獻資料的分析與個案探討之經驗，歸納出下列看法與建議：

### 一、攻守之間的新面向：展示定位

國家博物館擁有豐富且珍貴的館藏資源，是其有別於其他公私立博物館的最大

<sup>16</sup> Natural History Museum (2011). Cocoon. Retrieved from <http://www.nhm.ac.uk/visit-us/darwin-centre-visitors/cocoon/index.html> .

<sup>17</sup> 圖片來源：<http://www.nhm.ac.uk/visit-us/darwin-centre-visitors/cocoon-highlights-sldies/index.html> (瀏覽日期：2011/09/15)

優勢條件。然而，除了固守原有博物館館藏的傳統價值之外，若能加以考量當代社會潮流與觀眾需求，並以館藏特色與博物館精神為基礎，妥善運用各個館藏的特質與可塑性，發展具有創意的展示主題與內涵，不僅能強化其文化創意的獨特性與競爭力，更是呈現博物館文化最好的舞臺。例如：國立故宮博物院曾經規劃富春山居圖合璧展，雖然主角是兩幅傳統中國山水畫名作，但是卻也邀請多媒體藝術家設計互動展示，有別於以往，不僅吸引年輕人並令人為之驚艷，觀眾除了可以細細品味舊的展品、透過動畫進一步瞭解畫作之奧秘，也可積極賞玩新的互動裝置，開創出一種進可攻退可守、不同觀眾各取所需的展示內容。再則，時尚與企業的合作並不表示國家博物館的沉淪，而是一種適應當下及永續發展所產生的新面向，但仍須回歸到博物館的定位，符合博物館使命與展示方針。自國立中正紀念堂「手塚治虫的世界」特展、V&A「薇薇安流行服飾展」等案例中可發現，國家博物館的展示讓觀眾多了一份輕鬆、多了一些年輕活力，也多了一種聲音，轉守為攻，這樣的國家博物館才能順應時勢、才能維持其領頭羊的地位，也才能落實國家博物館展示教育普及化的真正使命。

## 二、社會價值的新思維：展示議題創新

黃光男在《博物館新視覺》一書中提到：「考察過去博物館經營的理念，90年代以後的趨勢，從較為單一或傳統的功能，化為多元與創新的性質，並成為一門很專精的科學，尤其它與社會發展產生了相激相勵的成長關係。」（黃光男，1999：13）博物館應該與時俱進，反映社會議題、結合文化時事發展、反映民眾需求，從這些面向規劃出展示發展的方向。例

如：日本東京國立新美術館跳脫傳統常設展的範疇，其特別之處在於它是一個單純的展示空間，主要以特展為主，有人稱之為「空的美術館」，也就是沒有館藏。然而，少了蒐藏的包袱，卻增加了展示主題的彈性，幾乎每檔展覽都叫座，增加觀眾的參與度；國立自然科學博物館的南風特展，則是反映時事、喚醒民眾對於環境保育的意識，目的都是希望能夠鼓勵觀眾的省思，傳遞社會文化價值的做法。

## 三、科技開啟的新能量：展示呈現

「從政治及經濟角度來看，展示是博物館各項機能中最具溝通及傳播能力的一項，也是觀眾進入博物館參觀時印象最深刻的一環；從文化發展而言，博物館也是代表國家文化特質的重要場域。」（耿鳳英，2007：95）有鑑於國家博物館擁有國家最豐碩、最具文化代表性以及最優質的藏品資源，更應瞭解如何運用它，促成國家社會教育變革的契機，並進一步引領國內博物館的發展方向，同時連結當代感官的、心理的、視覺的或唯美的組構，才能達成當今社會教育的需求。猶如詹偉雄(2010)在〈傳記是消費〉一文中提到：「現代人的『自我』，是由一連串我們己身的所組合構成的，因而這個時代最犀利的發明，往往不是那些功能強大、超級便宜的商品，而是那些能深入現代人傳記故事之中，營造希望、撫慰悲傷、創造人們存在感的商品<sup>18</sup>。」這也說明了為何近年來，一些故事性、敘述性、擬人化的展示手法陸續出現在博物館展覽中。國家博物館今後又該如何運用這些過去的故事（藏品）、當代的故事（趨勢），以及未來期待中的故事（虛擬），獲得大眾的認同，並創造其獨特的代表性，應是今後博物館展示更需進一步探討的重要課題。

<sup>18</sup> 詹偉雄，99.5.16，聯合報。

21 世紀是體驗經濟的時代，也是力求變革突破的契機。國家博物館在歷經外在環境的競爭與挑戰下，正逐漸發展出一條不同於傳統的路徑，從重新定位、引進新的議題到突破性的展示手法，在在地試圖拉近博物館與社會大眾的距離，通俗化與娛樂化的展示在國家博物館中已經屢見不鮮，甚至來自世界各國的國際特展，正為這些國家博物館注入一股新的活力。流行文化從世界知名的英國服飾品牌到風靡一時的日本漫畫，開始走入神聖的博物館殿堂，更不用說是國家文化表徵的國家博物館，這不但是一種突破，更是一種創新，

但前提是國家博物館的展示必須契合組織的定位與展示方針，才能創造出累積與永續的能量。從過去幾年來的多元發展，可以預見下一個 10 年，國家博物館的展示將呈現出更多元豐富且兼容並蓄的展示新視野。

## 誌謝

感謝兩位匿名審查委員的細心審查與寶貴意見，讓本論文得以更臻完善。另外，特別感謝英國教授 P. Humfrey 與 M. Humfrey 賢伉儷協助訂正英文摘要。

## 參考文獻

- 木下史青，2007。博物館へ行こう。東京都：株式会社岩波書店。
- 王淑燕等譯、Jenks, C. 原著，1998。文化。高雄：巨流圖書公司。
- 王嵩山，2012。博物館與文化。臺北：遠流出版事業股份有限公司。
- 朱紀蓉，2016。超越珍奇櫃：博物館研究的新視界。臺北：藝術家出版社。
- 余珮珊譯，Drucker, P. F. 原著，1994。非營利機構的經營之道，頁：99。臺北：遠流出版事業股份有限公司。
- 金子淳，2001。博物館の政治学。日本東京都：株式會社青弓社。
- 徐明福，2001。英法博物館建築之旅。臺南：臺灣建築與文化資產出版社。
- 耿鳳英，2007。虛與實：新世紀的博物館展示趨勢，博物館學季刊，20(1)：81-85。
- 高慧芬譯，Ebitz, D. 原著，2008。二十一世紀博物館的領導力：宗旨、利益關係人與價值，博物館學季刊，22(4)：53-75。
- 張維倫等譯，Throsby, D. 原著，2003。文化經濟學 (Economics and Culture )，頁：205。臺北：典藏藝術家庭股份有限公司。
- 張釋譯，Amy de Joia 原著，2014。國立利物浦博物館與人權議題：挑戰與實踐，博物館學季刊，28(3)：27-42。
- 連俐俐，2010。大美術館時代。臺北：典藏藝術家庭股份有限公司。
- 郭書瑄、嚴玲娟譯，Heilbrum, J. and Gray, C. M. 原著，2008。藝術文化經濟學。臺北：典藏藝術家庭股份有限公司。
- 陳炎生，2011。博物館與媒體合作行銷超級特展模式與效益：以國立歷史博物館梵谷展為例。國立臺南藝術大學博物館學研究所碩士論文（未出版）。
- 曾信傑，2001。特展：博物館行銷的利器，博物館學季刊，15(3)：39-49。
- ，2010。政治對博物館的影響：以國家博物館為例，博物館學季刊，24(4)：95-113。
- 馮久玲，2002。文化是好生意。臺北：城邦文化事業股份有限公司。
- 黃友玫譯，高橋由美原著，2017。美術館原來如此！從日本到歐美，美術館的工作現場及

- 策展思考。臺北：麥浩斯出版股份有限公司。
- 黃光男，1999。博物館新視覺，頁：13。臺北：中正書局。
- ，2007。博物館企業，頁：51-54。臺北：藝術家出版社。
- 黃旭，2015。遮蔽與敞開：報導攝影與展示設計的一場對話，博物館學季刊，29(4)：87-109。
- 塚原正彥譯，Anderson, D. 原著，2000。ミュージアム国富論。日本國東京都：日本地域社會研究所。
- 楊翎，2016。紐西蘭博物館的後典範興革：從島嶼記憶之重塑與展演談起，博物館學季刊，30(3)：31-65。
- 葉貴玉，2008。政府革新運動與博物館之轉變，博物館學季刊，22(3)：5-20。
- 詹偉雄，2010。傳記是消費，聯合報，5月16日，D3版。
- 漢寶德，2011。我國國立博物館組織定位與經營模式之研究。臺北：行政院研考會。
- 齊思賢譯，Thurrow, L. C. 原著，2000。知識經濟時代。臺北：時報文化出版公司。
- 劉婉珍，2010。反制宰製：博物館人的能動性與政治行動，博物館學季刊，24(3)：5-19。
- 蔡世蓉譯，並木誠士、中山理原著，2008。美術館の可能性，頁：50。臺北：典藏藝術家庭股份有限公司。
- 蔡宜真、林秀玲譯，Frey, B. S. 原著；2003。當藝術遇上經濟。臺北：典藏藝術家庭股份有限公司。
- 賴素鈴，1998。不確定的友情：美、英、荷、法博物館與媒體關係研究。臺北：新聞評議委員會。
- Barker, C., 2003. Cultural Studies: Theory and Practice. London: Sage.
- Gale, M., 2012. Fixed and changing: New displays at Tate Modern. *In*: Gale, M. (Ed.), 2012, Tate Modern: The Handbook, pp. 29-34. London: Tate Publishing.
- Harrison, J. D., 1994. Ideas of museums in the 1990s. *Museum Management and Curatorship*, 13(2): 160-176.
- ICOM, 2007. ICOM Code of Museum Definition. Paris, France: International Council of Museums, ICOM. <http://icom.museum/the-vision/museum-definition/>.
- Lehman, Hon. B., 2002. Copyright, Culture and Development: The Role of Intellectual Property and of WIPO in the Cultural Industries. Washington, DC: International Intellectual Property Institute, IPI. [http://iipi.org/wp-content/uploads/2010/07/Beijing\\_Culture\\_052202.pdf](http://iipi.org/wp-content/uploads/2010/07/Beijing_Culture_052202.pdf).
- MA, 1998. MA Code of What is a Museum? London, UK: Museums Association, MA. <http://www.museumsassociation.org/about/frequently-asked-questions>.
- Morishita, M., 2010. The Empty Museum: Western Cultures and the Artistic Field in Modern Japan. Farnham: Ashgate.
- Serota, N., 2012. Tate Modern: The first decade. *In*: Gale, M. (Ed.), 2012, Tate Modern: The Handbook, pp. 12-14. London: Tate Publishing.
- Wilcox, C., 2004. Vivienne Westwood. London: V & A Publications.

## 作者簡介

耿鳳英現任國立臺南藝術大學博物館學與古物維護研究所副教授兼所長。

## **Breakthrough and Innovation: New Visions for National Museum Exhibitions**

Feng-Ying Ken\*

### **Abstract**

What types of topics should be addressed by national museums and what types of content should be included in their exhibitions? The current trend in blockbuster exhibitions and rearrangement of permanent collections is a reminder of the present attitudes and values of national museums. National museums must possess three basic elements: architecture that symbolically reflects the nation; collections of national significance; and compliance with national cultural policy. National museums are being confronted with new challenges in the 21st century, including globalization, advances in information and communication technology, and economic recession. Is it necessary for national museums to respond to exhibition trends in terms of interactivity, entertainment and technology? As a result of digitalization and the development of technology, have traditional museum values been challenged and changes introduced to incorporate these elements in national museum exhibitions? These are the questions that this author has focused on in the research of recent exhibitions in national museums.

The aim of this study is to discuss economics and politics as possible new directions for national museum exhibitions. The author first analyzed social trends and visitor demands to determine the characteristics of national museum exhibitions, and compared several recent cases in Japan, the UK and Taiwan to draw conclusions.

According to the findings, national museums should reposition themselves to achieve their mandates. They should also introduce a wide range of issues in exhibitions to convey social values. This should be combined with already incorporated new technologies to break through the barriers between museums and visitors. Good museum exhibitions attract repeat visitors. National museums must aim to break through current barriers, and to present exhibitions using innovative and creative methods that will ultimately set new standards for national museums in the 21st century.

Keywords: National museums, museum exhibitions, museum politics, museum economics, high technology exhibitions

\* Associate Professor and Director, Graduate Institute of Conservation of Cultural Relics and Museology, Tainan National University of the Arts; E-mail: kengjpp@gmail.com