

博物館簡訊

# Newsletter

of Chinese Association of Museums  
June 2017/ No. 80



## 博物館百工圖 How We Run a Museum

修復師、行銷企劃、  
飼育員、策展人、志工

Conservator, Marketing Executive,  
Animal Keeper, Curator and Volunteer.

### Cover Story

國立歷史博物館，常玉《人約黃昏後》文創衍生作品。常玉(1901-1966)的作品融合了中國與西洋藝術，以水墨及毛筆等工具來勾勒人體的線條，率性而獨特地表現人體線條的流暢及感性美。



## 中華民國博物館學會

理事長	張譽騰
副理事長	陳國寧 釋如常
常務理事	吳淑英 辛治寧 劉婉珍 賴瑛瑛
理事	王長華 王嵩山 李子寧 李莎莉
	岩素芬 徐純 陳訓祥 陳碧琳
	游浩乙 游冉琪 劉惠媛 劉德祥
	蕭宗煌 謝佩霓
常務監事	徐天福
監事	李麗芳 周文豪 張善楠 葉淑貞
	廖仁義 蕭淑貞
秘書長	林詠能
執行秘書	謝宜秀 趙子琳
網站管理	趙子琳

創會理事長	秦孝儀
顧問	黃光男 林柏亭 林曼麗

## 博物館簡訊

發行人	張譽騰
總編輯	林詠能
編輯	潘欣怡 謝宜秀
指導單位	文化部
發行	中華民國博物館學會
地址	22175 新北市汐止區新台五路一段95號4樓
電話	(02) 2697-5555
電子信箱	camnewsletter.edit@gmail.com
網站	www.cam.org.tw
臉書	www.facebook.com/camorgtw
美術設計	行者設計工作室
印刷	駿智企業有限公司

## Contents

### 1 序 總編輯的話 | 林詠能

#### 專論

- 2 修復師 寬廣的視野，力于毫芒為渺間：談書畫修復師 | 洪順興
- 6 策展人 回望博物館展示的來時路 | 楊中信
- 10 行銷企劃 為尋寶人蓋一條通往大秘寶的路：博物館文創行銷專員的挑戰 | 譚秋慧
- 14 飼育員 生命才是博物館內最珍貴的寶藏：在海生館當飼育員的水下異想世界 | 張正杰
- 18 志工 在心為志，時有義行：博物館志工展場見聞說思 | 陳宗寶
- 22 志工 在奇美博物館當志工：一段與館藏、人們互動的歷程 | 顏絃仰

#### 臺灣博物館新訊

- 26 博物館介紹 「阿嬤家—和平與女性人權館」的建館歷程與社會意義 | 康淑華
- 28 博物館應用介紹 博物館數位圖像授權與創新應用 | 張文櫻、李福蓉
- 30 博物館營運介紹 故宮南院週年記：試營運之回顧、省思與展望 | 鄭莉蓉

#### 國際博物館新訊

- 33 博物館介紹 讀者共築的創作環境：京都國際漫畫博物館「《描繪!》漫畫展」 | 謝宜秀
- 34 博物館介紹 與自然融合：箱根雕刻之森美術館 | 杜逢瑀
- 36 國際博物館日特輯 博物館作為社會和解的平台 | 鄭伊綸

#### 博物館知識庫

- 38 博物館知識 博物館，觀設計：國立臺灣博物館平面設計文宣品案例分享 | 張慧娟
- 41 博物館書籍介紹 美術館，原來如此 | 麥浩斯出版股份有限公司

# Preface

博物館的型態與種類多元，而從業人員從研究、典藏、行政管理、策展、行銷企劃、公關到教育推廣等，不但分工極細、專業領域亦涵蓋極廣。本期簡訊專題以「博物館百工圖」為主題，介紹了修復師、行銷企劃、飼育員、策展人與志工等甘苦談。

第一篇介紹的是書畫修復師。文物修復是繁瑣且重複性極高的工作，每一次的修復都是一次新挑戰。修復要儘可能保存文物的本質與歷史價值，並延長文物的壽命，而非只是看起來完美。文化修復在於內在本質的維持而非外在型態的美化，唯有如此才能看到文物的原始風華與其故事傳承；第二篇介紹策展與展示工作，並回顧博物館展示的發展。國內一些博物館早期的展示裝修多由國外展示公司的臺灣協力商施作，隨著臺灣博物館的發展，國內的設計公司或擁有設計團隊的博物館，也逐漸有能力獨力進行展示規劃與設計。回顧這些發展歷程，可看到我國博物館策展與展示專業能力的提升。


文化存在於人們日常生活中，創意發想也不斷產生，讓生活處處充滿驚奇。近年在政策引導下，不少博物館成立文創相關單位，進行商店經營與紀念品的開發。第三篇即是從行銷企劃者的角度來看博物館商店的經營管理、圖像授權加值應用與行銷宣傳等業務切入，介紹史博館文創業務的發展，這也是少數成功的案例；第四篇介紹的是海洋生物博物館的飼育員工作。不同海洋生物的居住環境以及習性相去甚遠，因此，飼育員的工作型態有很大的差異。世界水域館的飼育員必須常待在深達10公尺的巨藻、或人見人愛的企鵝館缸體中，這些環境非常寒冷，工作亦極為辛苦；最後二篇則介紹博物館最重要的人力資源——志工朋友。博物館志工臥虎藏龍，個個身懷絕技、熱情十足，他們協助的服務範圍從維持展場秩序、回覆觀眾詢問、協助處理觀眾困難到展覽導覽等不一而足，與博物館形成密切的夥伴關係，是館所最佳的後勤部隊。

最後，也藉此機會向所有在崗位默默付出的博物館人致上敬意。

總編輯

中華民國博物館學會 秘書長

研訊誌



# 寬廣的視野 力于毫芒微渺間 談書畫修復師

圖、文 | 洪順興 國立故宮博物院 登錄保存處助理研究員

1 傅明仇英〈清明上河圖〉裱畫店

書畫裝裱修復是一個非常古老的行業。從文獻中可以追溯到魏晉時期，距今有1500年以上，因而積累傳承了一套裝裱修復的方法與訓練方式。

中國歷代與裝裱行業相關的名人有：唐代張彥遠、褚遂良，宋代徽宗、米芾、南宋周密、明代周嘉宙等都有相關著錄記載，這些人有皇帝、大官、文豪、收藏家、畫家、書家以及一般百姓，也就是說：上至王公貴族下至平民百姓皆可與這個行業有關。它興盛於社會繁榮富裕與文風、收藏鼎盛的時代，從明代中葉明四大家行走的姑蘇地區到清代乾隆時期以至於現在，皆能看到書畫裝裱修復興盛的足跡。(圖1)

## 養成

由於此為千年不墜之工藝美術，自古傳承皆以師徒相授為其訓練方式。以國立故宮博物院第一任書畫修復師邱景任先生為例，幾年前曾對我們憶及學習裝裱的過程：其年少時(1940年代)經長輩做保推薦至天津裱畫店當學徒，為期三年四個月，期間除學習裝裱各項技藝，同時也負責裱畫店的清潔，打掃，應對進退，部分時間也得幫忙師傅居家雜事。由於是師徒制，學習過程並無一套有系統的方法，自己必須眼明手快偷著學並利用晚上時間努力不斷練習白天所學，方能在這三年四個月出師。

故宮第二代修復師林勝伴先生則完全於博物館中養成，但仍以師徒制方式跟隨邱先生學習。但有別於以往在裱畫店的工作模式，博物館中已經導入一些文物保存修復理念，並可與國外修復團體交流修復經驗，同時能從清宮舊藏書畫汲取歷代裝裱精華，同事中又有書畫藝術專家可徵詢，這與過去師徒制單一的學習管道非常不一樣。林先生於2003年退休，同年筆者以研究人員進入故宮裱畫室工作。

個人接觸書畫裝裱起因於就讀國立臺北藝術大學美術系水墨組所接觸到的裝裱課程進而引發興趣，大學畢業後成立書畫裝裱個人工作室，七年後於1999年進入國立臺南藝術大學古物維護研究所就讀。因大學主修水墨故能認識繪畫材質與技法，並瞭解創作與裝裱之間微妙的關係，除了兼顧美感亦能保存作品。除此之外修習中國藝術史，認識歷代書畫風格形式轉變的脈絡，瞭解創作與材質的變化息息相關。這些養分都能充分運用於裝裱工作之中。

古物所課程包含博物館環境、文物化學、生物病蟲害、預防性保存、文物檢視登錄、材料史、修復倫理、文物攝影、緊急救災與文物修復專業演練。並於課程中設計學生出國實習，這個制度有助於個人從世界級博物館修復師中快速學習累積實作經驗與技術，同時瞭解修復室於博物館中的運作模式與扮演的角色。因有在北藝與南藝這兩所大學的訓練，提供我日後於博物館工作的養分與專業知識，成為我進入博物館進行修復工作的銜接途徑。

## 傳承

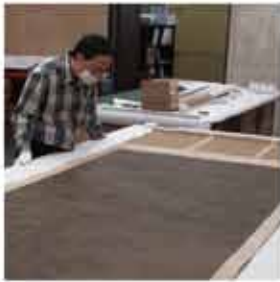
從故宮裱畫室幾代修復師的學習歷程中即可看出文物修復訓練的變革：漸從師徒制轉至學院課程與博物館工作訓練，將材料科學、預防性保存、藝術史與裝裱技藝做更好的整合。兩者養成的方式不一樣但對專業技術與文物保存的要求卻是一致的。

從事文物維護工作本是一件煩瑣又重複性極高的工作。除了自律還需具備一雙靈巧的手；一顆持之以恆的耐心與愛心外，必須不斷的求進步。其關鍵還是在於對文物的「舊」和「新」：所謂「舊」是能從過去的文物與裝裱中看出保存良窳與否？掌握文物的材質進而懂得利用材質，學習佳處，摒除不好的。所謂「新」是結合新技術、新材料，透過實驗印證而後知保存與裝裱技術的不足。

書畫修復不只是三年又四個月，是十年，二十年乃至三十年不斷的累積經驗，看似容易其實是一條艱辛又漫長無止盡的道路。唯有燃起學習的熱情，才能夠在學習的過程中時時刻刻自我實現並從中找到屬於自己的樂趣所在，這樣的學習與技術訓練也才能夠持久下去。



### 有幸



2 文物檢視

能在故宮修復書畫應是書畫裝裱師最大的夢想，只因它聚集了中國歷代最精華的書畫。不知不覺中在故宮裱畫室也十餘年了，期間檢視了所有大小展覽的書畫文物，至今已不知累積多少件數。令我印象最深刻的是2006年12月某個下午因《大觀展》同時檢視〈五代董源溪岸圖〉(美國大都會美術館藏)、〈宋郭熙早春圖〉、〈宋李唐萬壑松風〉、〈宋范寬谿山行旅圖〉、〈宋許道寧漁父圖〉(美國克里夫蘭美術館藏)等五件文物狀況，能同一時候看見五件北宋繪畫何其困難，我想只有在臺北故宮才有這種機會，不僅能見到最好的書畫文物，同時亦見到了最好的裝裱技術與材料。雖然我們主要的業務仍是文物修護，文物檢視是修復師的例行性工作，卻仍覺何其有幸！(圖2)

### 對話



3 發現過去補托的命紙

這些年來在故宮修復不少書畫如〈宋人采芝仙〉、〈鄭成功畫像〉、〈明沈周溪山草閣〉、〈宋元真跡冊〉、〈宋人錦春圖〉、〈明朱端尋梅圖〉、〈明仇英桐蔭畫靜〉、〈明仇英雙駿圖〉、〈清郎世寧錦春圖〉等。但累積愈多經驗態度卻愈加謹慎，體驗到每件繪畫都敘述著不同的故事，沒有一件文物狀況是相同的問題，書畫要重新揭裱大修表示文物已經劣化得非常嚴重，更何況距上一回裝裱已是三、四百年前，任何的資訊僅能從修復中抽絲剝繭慢慢釐清。因此沒辦法用同一種方法來解決裝裱修復全部的問題。



4 揭除命紙

修復的過程就如同回到過去，與幾百年前的修復師對話而展開一連串的發展。以〈清郎世寧錦春圖〉為例，從裝裱形式與材質判斷是清代宮廷所作，依過去經驗應該是第一手裝裱，也就是尚未重裱。修復過程中揭除畫心後面命紙是最困難的工作，時間亦最難預估，共花了一個月時間揭除命紙。然而在揭除命紙過程中卻發現：早在清代此件文物已經有劣化狀況，曾重裱！而當時欲揭除命紙，但發現命紙不易揭去，因此僅於四周除去部份命紙，再以新命紙補托，歷經二百多年兩種紙張產生顏色的變化，而判斷出其在清代已經修復過，能看到此件文物保存的生命史，何其有幸！除此之外，當移除〈錦春圖〉命紙之後，也見到畫家在畫的背後使用了一種特別的繪畫技巧——背後上彩，讓畫作正面的畫意顏色更顯飽和。而這些發現可說是修復師，我們正與畫家、裝裱師進行一場無言的歷史對話。

(圖3、4、5、6)



5 揭除命紙後可以見到背後上彩



## 挑戰

在故宮修復文物每一次都是一個新挑戰，修復師應儘可能保存每一件重要文物的本質與歷史價值，並延長文物的壽命，而不只是讓它看起來完美。在不更動文物外在的原則下進行相關必要的維護處置，也就是在於內在本質的維持而非外在型態的美化或增補，現在的我們才有機會在故宮看到每件文物的原始風華及屬於它們的傳承故事。這艱困的工作除了應有的專業素養，更需要一份能自得其樂的個性與寬廣的胸懷接受新知，並於修復過程中心細如麻，毫芒不差將各種難題一一克服，這是修復師的一輩子的工作與功課，很困難，仍努力中……但我很快樂很踏實。



6 郎世寧〈錦春圖〉正面



# 回望 博物館展示的來時路

圖、文 | 楊中信 國立自然科學博物館 副研究員

1 我們的身體—生老病死展廳

記得20多年前來到位於臺中的國立自然科學博物館工作時，當時館內正如火如荼地進行三期(人類文化廳)與四期(地球環境廳)的展示工程。那時候的展示設計工程多是委由國外設計公司來執行，而展示裝修工作則大都是由國外展示施作公司的臺灣協力廠商來協力施作。在10多年後，國內的設計公司不僅能執行傳統式的展示陳列設計，也能執行互動與操作式的展示設計，整體設計也可以做得還不錯。有設計團隊的國內博物館，也逐漸有能力執行展示規劃設計的工作，例如，「我們的身體—生老病死展廳」的規劃設計工作就是由國立自然科學博物館館內的人員所執行的。(圖1)

隨著展示應用科技的演進，20多年前價格昂貴且噴印出來的大圖還都是200dpi-300dpi馬賽克圖樣的印圖技術，現在已演進到可以噴印出極其細緻的2880dpi圖樣與可噴印在任何材質的印圖技術。不僅噴印的圖樣更加精美，印圖價格還僅是早期相同噴印面積的五分之一甚至是十分之一。中大型印圖機的價格在之前的價格可由原來130-140萬的價格在半年後，價格折半變成僅花60-70萬就可以採買得到。隨著生產技術與時間的推演，不僅在平面的印圖上可以看到品質提高而價格降低的現象，連電腦、投影機與播放螢幕等展示設備也可以看到相同的現象。記得10幾年前大型電漿與液晶螢幕的價格是1吋1萬元，至今都可降到1吋不到1千元的價格。



觀眾一直是博物館展示重要的課題。科學類型的博物館不論是國外或臺灣，主要的觀眾類群為學生團體與家庭觀眾，博物館平日靠的是校外教學的學生團體，而假日則是靠著家庭觀眾來支撐著博物館的參觀人數。由於現在臺灣出生率僅約20多年前的一半，這意味著現在的學生團體人數僅約為20多年前的一半。家庭觀眾人數則更是嚴峻，因為許多父母與親友是因為小朋友的教育或休閒因素而到博物館的，所以少生一個小孩對博物館的家庭觀眾而言至少是少2個以上。如果博物館無法增加來館參觀的類群觀眾或增加既有類群觀眾的參觀次數，博物館來館參觀的人數將會大幅下降。(表1)

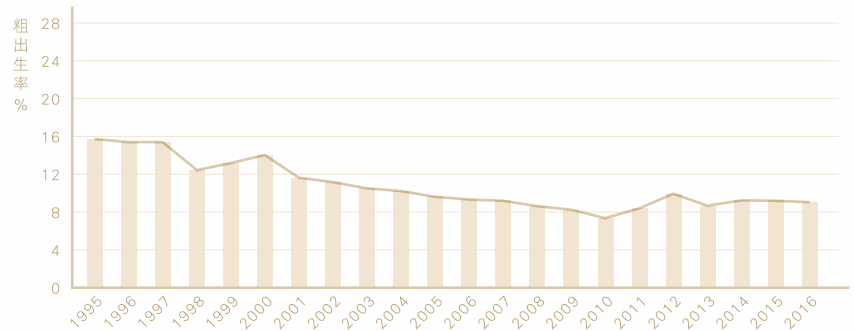
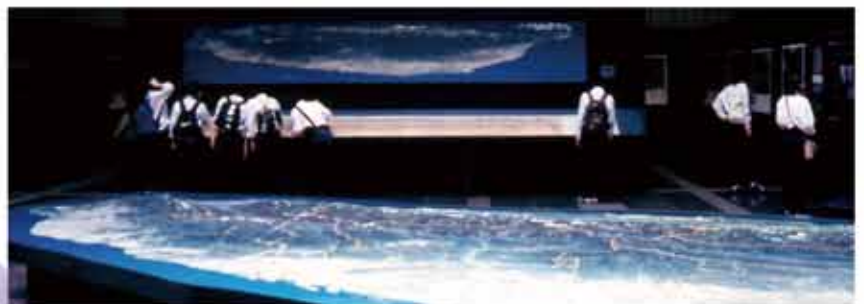


表 1 1995-2016臺灣人口粗出生率

從吸引觀眾的觀點來看，由於現在的觀眾更容易觀看與接觸到新的訊息與展出形式，使得原來吸引民眾的展出形式很容易就失去吸引力。記得以前與太空遙測中心合作展出臺灣衛星影像時，當時的觀眾很少看到臺灣衛星圖像(圖2)，所以可以吸引不少觀眾來館參觀，之後由於谷歌地圖的出現，衛星圖像很容易被看到與取得，所以衛星圖像對觀眾的吸引力就降低了。另外博物館經常花費不少經費所規劃製作的電腦遊戲，在與今日觀眾所玩的互動高且聲光效果佳的遊戲相較之下，亦失去了吸引力。所以現在博物館的展示不論是展品或是展示形式，如果無法具有奇與妙的吸引力，將會無法吸引觀眾目光或驅動觀眾來博物館參觀。



2 從太空看家園特展展出臺灣衛星圖像

競爭也是博物館展示需要重視的另一個課題。從辦理展覽的場地競爭來看，20多年前收費性展覽的場地，除了世貿中心外，博物館與美術館的展場也是辦展單位主要考量租借的場地，主要是當時合適辦理收費展覽的場地實在太少了。環視現在辦展環境，臺灣各地除了新增不少政府投資的藝文或文創園區可供辦理收費展覽外，民間投資的百貨公司展場與會展中心也增加了不少可以辦理收費展覽場地。目前博物館的展場除了對展場溫濕度與保全環境有特殊須求的展覽還擁有絕對優勢外，稀缺性的展場需求優勢已經消失了。從競爭觀眾的時間來看，參觀博物館展示與逛街、看電影、上網看影片、玩手遊與看書等活動競爭觀眾的時間。觀眾參觀博物館的主要動機有學習、娛樂與社交等，過度強調知識性學習的展示，往往做得枯燥乏味，很難競爭到觀眾的時間，吸引觀眾來館參觀展示。以寓教於樂的形式來規劃設計博物館展示，在競爭觀眾時間十分激烈的今日更顯得重要。

另從博物館展示的維護營運課題來看，國小高年級與國中學生是博物館展示耐用度與維護能力的考驗。因為幼稚園與國小中低年級的學生即使操作不當或有意破壞展品，由於施力的力氣還不是非常大，通常不會對展示造成重大修護問題。但是在反叛期的國小高年級與國中學生，由於力氣大，在操作展示不當或有意破壞展品時，通常會對展示造成重大毀損。這就是觀眾來博物館參觀時，會看到安裝如同電玩機器上十分耐用的大顆按鈕在展品上或是使用鐵件與壓克力板來固定展品的景象。

在國立自然科學博物館工作的20多年來，令我記憶深刻的幾件事，首推在2003年受SARS疫情威脅下，量體溫與戴口罩成為全民防疫運動時，科博館在當年的5月7日至5月31日停止開放室內展場與各劇場一事。雖然停止開放密閉空間的展示場域，科博館立即在戶外推出了SARS病毒特展(圖3)，並且在隨後的7月也在戶外推出與國家地理雜誌合作的野生動物攝影展(圖4)，來讓對進入密閉空間參觀仍有疑慮的民眾，有另一種參觀環境的選擇。




另一件令我記憶深刻的事，就是在2005年科博館戶外展出上天下地看臺灣特展期間，有三個颱風經過臺灣本島，颱風造成展架倒塌毀損的是可預期的，但是展架不是被三個颱風之一的海龍颱風的強風吹倒而是遭到倒下黑板樹壓損的事令我至今還印象深刻。黑板樹由於淺根粗大經常會造成人行道鋪面損毀，本次要談的不是樹木損毀人行道鋪面的事，而是看起來活得還不錯且綠意盎然的樹木，其實已爛根死亡，變成是威脅在其旁人車安全的不定時炸彈。這是有戶外林蔭步道與在戶外辦理活動的館所，必須留意的潛在安全威脅。(圖5)

2002年辦理大熊貓特展的經歷，也是一件讓我不會忘記的事。大熊貓特展原來是一個兩岸交流合作的特展，後來由於兩岸政治關係產生變化，致使原來規劃展出的大熊貓與其生活環境周邊的動物標本無法獲得批准來館展出，唯一能夠取得的展出物件除了照片與影片外，僅有大熊貓吃的竹葉、肚子內的蛔蟲與拉出的大便等三樣真品。由於展期已定，在缺乏展出物件的情況下，就以打造與大熊貓生活習性與環境有關的充氣式展品為應變來進行展出設計。結果出乎我的意料之外，此展受到大小朋友喜愛，在6個月的展出期間迎來了近40萬的參觀人次。(圖6)

回望博物館展示的來時路，所看到唯一不變的就是變。國內的展示設計能力比以前更強了且展示應用科技也比以前更精進，這對做好博物館展示創造了良好的條件。但是，主要觀眾類群人數比以前更少與競爭觀眾時間的活動也比以前更多，這對博物館展示的吸引力要求形成了巨大的壓力。博物館展示的核心在於做好良好傳遞展示訊息的工作，而創造吸引觀眾參觀展示的亮點則為展示訊息傳遞給觀眾的工作創造機會，兩者缺一不可，這是我回望20多年來從事博物館展示工作的所見與心得。

\*dpi是噴印的解析度，是指每1英寸面積內可噴印出點的數目。





# 為尋寶人蓋一條 通往大秘寶的路 博物館文創行銷專員的挑戰

圖、文 | 譚秋慧 國立歷史博物館 文創行銷組專員

文化一直存在於我們生活中，創意發想也不斷產生，讓我們的生活充滿驚奇。在博物館這樣充滿文化底蘊地方工作的人員又會是怎樣的呢？尤其是近年來文化創意產的話題正夯，博物館的組織編制內也應運而生文創業務相關的臨時編制小組，甚至成立了專責單位，而這個新興的單位在做些什麼，2012年5月20日史博館改隸文化部，並新增文創行銷組，主責督導博物館商店的經營管理、圖像授權加值應用及行銷宣傳等業務。筆者謹以國立歷史博物館(以下簡稱史博館)業務為例，為您揭開博物館文創行銷專員的面紗。



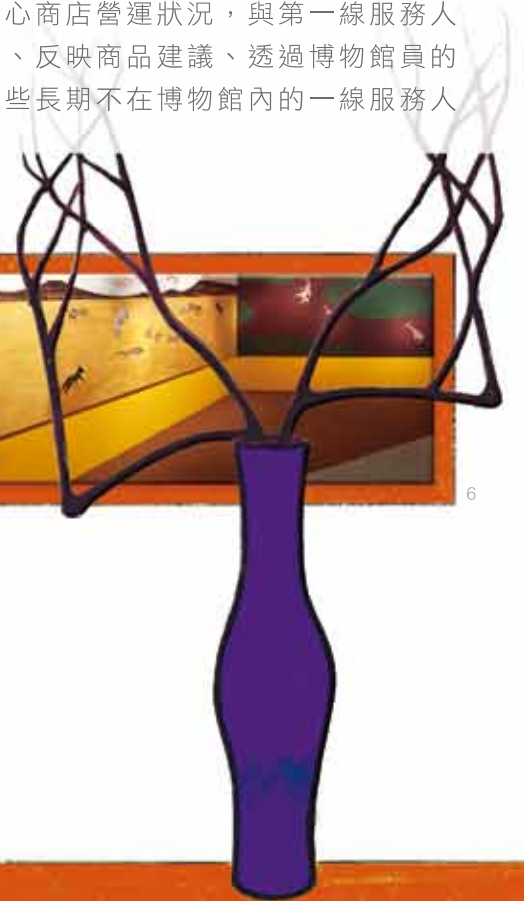
## How We Start

### 博物館商店該怎麼經營

在文創行銷組成立的首要要務就是面臨接手博物館商店經營的重責大任，一開始就充滿著挑戰及新鮮感，準備像海綿開始學習博物館商店的經營管理。商店經營自有一套商業經營管理模式，包含前端的商店形象、銷售策略、服務人員的專業訓練以及後端的市場調查、財務管理及進銷存貨管理等，但博物館商店的經營管理除了須具備一般商店的營運管理之外，被賦予更多的課責與期待。透過徵求合作開發夥伴聯手經營博物館商店及開發商品，不僅希望開創了公部門與民間企業合作夥伴經驗的新典範，更期待藉合作夥伴之專業能力開啟史博館商店的另一番新氣象。新的開始總有許多新鮮事想嘗試，史博館商店大部分都位全臺各大國際機場(臺北松山機場、桃園國際機場、高雄機場及花蓮機場)，為了盤點各商店狀況我開始在臺灣各大國際機場進行巡店之旅，並開始勾畫博物館商店的藍圖。進行店面更新、銷售人員的進修課程、消費者行為觀察問卷調查及商品主題陳設等，雖然有合作夥伴協助商店營運，但博物館商店的主導權仍在於博物館，所以在初期頻繁進出國際機場親至各店關心商店營運狀況，與第一線服務人員聊天除了瞭解商品銷售裝況、反映商品建議、透過博物館員的熱心問候，更可以藉此建立這些長期不在博物館內的一線服務人員對博物館的向心力。



- 1,3 喜上枝頭馬克杯
- 2 悠然杯盤組
- 4,5,6 《藏玉於家》展區



## How We Proceed 博物館商品的產生



花鳥刺繡旅行沖茶組



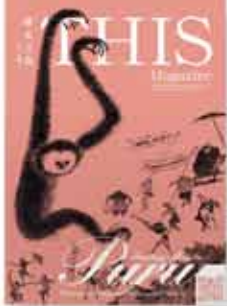
四季溥儒同心杯

博物館商店內所銷售就是博物館館藏的周邊衍生性商品，為了儘量滿足這個期待，積極推動圖像授權加值運用就成為接下來努力的目標，尤其史博館擁有為數不少的通路，除了被動的受理申請，更需要主動積極外尋可能的合作機會。首先面對的是商品品項多元化該如何挑選，合作優先順序則可透過銷售報表的觀察，就銷售表現良好的寄售品項優先洽談史博館授權。例如陶瓷器皿類一直是史博館商店的長銷寄售品項，在2013年即與在地陶瓷產業台華窯以「鳳華文創」雙品牌模式推出10款「花鳥刺繡系列旅行沖茶組」，並與陶作坊推出「四季溥儒同心杯」，以Tea Party活動推廣飲茶文化。其次在受理圖像授權開發商品時，便有可能產生博物館及廠商對文化商品的期待的落差，如何兼顧博物館商品的文化性、教育性及市場性，成為博物館及廠商互相不斷學習的課題。文創組提供授權主題推薦、廠商提供商品樣稿及定價、文創組再就博物館商店經營面回饋設計及售價建議，最終的目的就是希望拉近彼此的期待值。在這個過程中，我體驗到自己真的像在外奔波的業務員，因為就想開發的品項想尋得適合的廠商，就必須親自登門拜訪，除了表現博物館的親和力，更藉此實際瞭解廠商商品開發情形，有助於瞭解產業發展狀態。

## How We Move Forward 行銷宣傳：《This》雜誌、《藏玉於家》文創展區

博物館商店整頓後的新氣象及大量的商品開發該如何讓大家知道呢？所以開始透過自行編輯雜誌及文創商品展開始進行行銷宣傳。《This》雜誌是傳遞史博館推動文創行銷業務的重要刊物，在整體規劃上每一期的雜誌都以主題方式呈現，在內容文字及美編設計方面都力求圖文並符，文字敘述說明了史博館推動文創業務的理念，美編設計的呈現更是展現博物館文創的企圖心。每期的專題試圖以不同面向的篇章來說明史博文創的推動，例如開創授權模式的多樣性(2014秋冬季)、首創公益文創模式的推動(2015春夏季)以及史博60週年的典藏專題(2015秋冬季)等；與產業的跨域合作是博物館推動文化創意產業的具體成果，透過品牌合作案例介紹與博物館合作之產業，藉此共同行銷品牌價值；博物館商店的展覽資訊及新品介紹等。





2014秋冬季



2015春夏季



2015秋冬季

每一期的美編設計也是《This》雜誌的重要亮點，這是史博館企圖在平面設計上呈現如何重新詮釋館藏圖像，自2014至2015年的美編設計由行者美學執行，成功形塑《This》雜誌的美學設計風貌，例如2014年秋冬季號以溥心畬為主題，預告隔年的猴年及史博60週年，特選自溥心畬畫作的猿、鍾馗《馴鬼圖冊》及山水作品等多件作品，運用設計力將其巧妙融合呈現於封面。雜誌的編輯又是件非常辛苦的差事，從主題的規劃到內容產生的過程，在家挑燈夜戰爬格子時，就體會到為何夜深人靜時才能文思泉湧，文字完稿後就待美編設計者的畫龍點睛，能知遇有博物館文物美學素養及具設計能力的設計師是件幸事，尊重彼此的專業下成就了《This》雜誌，讓這本雜誌改變了一般民眾對歷史博物館的刻板印象，不斷收到好的回響。

目前正在史博館展出的〈藏玉於家〉展區，自開展以來即受到參觀者的喜愛，更意外成為民眾最愛拍照留影的展區，這個展區非自然而然的產生，而是早在開展9個多月前即進行規劃。博物館內的展覽規劃都是以文物展示為主，2017年適逢常玉逝世滿五十周年，為紀念這位偉大華人藝術家的繪畫成就，所以特別在2017年3月策劃推出《相思巴黎—館藏常玉展》，展出館藏52件常玉作品，為了呼應該展及呈現本館就常玉圖像授權加值應用之成果，文創組積極爭取在這個展覽中規劃常玉文創展區。因為著作財產法的規定，著作人逝世滿50年其作品成為公共財，博物館即可進行授權推廣，2017年1月1日起常玉作品落入公共財範圍，但展覽3月開幕，就辦理授權業務的經驗可知，商品開發、設計到量產製作都至少需要3個月，且這並非一般特展商店所銷售的短期性商品，故為顧及產品品質及品項多元化，因此在2016年特別規劃館藏常玉授權專案，僅就商品設計打樣及討論先進行等。經過2016年的撒網，2017年則開始進行收網，彙整所有常玉授權商品，就常玉文創展主題定調後即進行商品的初步篩選。展區的設計規劃則仍需要徵求對博物館展示有概念的設計團隊，透過展區的設計規劃完成博物館想傳達的概念。

從事文創行銷業務很多都是新的嘗試而充滿挑戰性，擔任博物館商店經營的督導者、跨域合作的商品開發的業務人員、《This》雜誌的編輯者及展覽的規劃者，工作很不簡單，但成就感依然是往前行的最好動力！



7 常玉帆布袋 8 暗香浮動馬克杯

# 生命才是博物館內 最珍貴的寶藏

## 在海生館當飼育員的水下異想世界

圖、文 | 張正杰 海景世界企業股份有限公司 企劃部副理

位在於屏東縣墾丁國家公園境內的國立海洋生物博物館(簡稱海生館)，是目前國內唯一以海洋生物為展示主軸的社教館所，有別於大多數的博物館，海生館的館藏是活生生的海洋生物，在博物館中任職的工作人員，所需要維護館藏的方式，也與其他館截然不同了。

在海生館中負責維護館藏的工作人員，是生物部門的飼育人員，由於海生館是屬於BOT的方式經營，這些飼育員就是由委託經營的廠商—海景世界企業股份有限公司負責聘用培訓。

由於海生館展示區分為三大展示館，分別為臺灣水域館、珊瑚王國館以及世界水域館，各有不同的展示生態以及對應的生物展示，所以飼育工作也不盡相同，生物部門也依著展示的差異性，分組工作。負責照顧臺灣水域館的飼育人員，照顧的包括了臺灣生態的淡水魚類、河口的彈塗魚以及招潮蟹、潮間帶的海星海膽、部分的珊瑚礁生物以及國內最大的展示缸體之一-大洋池裏頭的鯊魚、魷魚和各種大型魚類。







由於生物居住環境以及習性相去甚遠，所以負責臺灣水域館的飼育員，從每天一大早就非常忙碌，首先得細心的巡檢每一個展示缸體，看看水質、燈光以及缸體內有無異常，是否有生物壽終正寢，或是有生病感染的情況。巡查完偌大的展示館後，接著開始準備一日的餌料，從淡水魚食用的飼料、水草，到珊瑚礁魚類的蝦肉。而大洋池的魚類，因為體型及食性，更需要準備多達百公斤的餌料量，讓所有的魚類都有足夠的食物來源，避免發生大自然中弱肉強食的現象。

臺灣水域館飼育員在每天的大洋池餵食解說中，會出現在遊客的面前，也讓遊客能透過解說瞭解到，每一種海洋生物的進食方式以及生態習性，同時能感受到，人與海洋生物的關係不只是建立在飲食文化，更能像是眼前的餵食演出般，和諧平等。

珊瑚王國館的飼育員，區分為兩個單位，包括照顧珊瑚、熱帶魚類的，以及照顧最受矚目的白鯨飼育員。珊瑚相較於魚類來說，是如此的恬靜怡人，就安安靜靜地待在原地，也不會來主動爭取食物，也從不在身邊翩翩起舞，就安靜地停在礁石上綻放美麗。

但是這樣的被動，也考驗著飼育員的觀察力。觀察每天珊瑚的情況，變得更為重要，要有足夠的光線，不可任意變動的水溫以及合適的水質，缺一不可的環節，才能讓珊瑚健康的生存著。在安排魚類展示的時候，也得小心翼翼，有些珊瑚礁魚類是以啃食珊瑚為食，在挑選的就須要避開與珊瑚共同展示，而有些以藻類為食的魚類，則需要安排有足夠藻類的缸體，或者是在沒有藻類的季節，提供不同的替代食品，也是因此有時會在海生館中看到魚兒在吃高麗菜唷。



- 1 餵食高麗菜
- 2 缸魚餵食
- 3 缸體清潔
- 4 巡檢展示缸體





白鯨的飼育員雖然只照顧單一物種，但是卻不比其他同伴們輕鬆。白鯨聰明討喜，但是就像是小孩子一樣，需要更為用心照顧，不懂得彼此語言的人類與白鯨，在相互溝通上真的只能看相處長久的默契了。常常白鯨一個風吹草動，飼育員馬上知道白鯨需要的是什麼，或是可能哪裡不太舒服，常常不輸獸醫的判斷，也成為獸醫最佳的幫手。曾經詢問飼育員，為何能知道白鯨的情況，這些可愛的飼育員也只是笑笑地說，相處久了，彼此都有默契了。

白鯨生活在海水中，但同樣屬於哺乳類動物的牠們，也是需要足夠的淡水，在大自然中鯨豚可以從食物的體液中得到淡水的來源，而在人工環境中，飼育員每天都得將淡水注入餌料魚體中，讓白鯨一邊吃飽一邊喝足。在餵食白鯨的同時，趁著白鯨張大嘴巴，也是個檢查身體的好時機，聞聞口中有沒有異味，或是觀察口腔是否正常、每天吃的食量是否正常，甚至利用潛水到缸體內的時候觀察白鯨的排泄中有沒有異狀……等等，讀者有沒有突然發現，怎麼跟照顧自己的小孩如此的相似，只是這些白鯨飼育員的小孩，體重高達一公噸以上啊。

既然像小孩一樣，就不是只有吃喝拉撒而已了，白鯨非常的愛玩耍，飼育員每段時間就要絞盡腦汁，以不同的安全素材為白鯨設計出新的玩具，讓白鯨不會待在單一環境中感覺到無趣，藉由多樣的行為豐富化，提供白鯨驚奇樂趣，也就不會產生一些不良的心理疾病。不過，無論飼育員多麼努力，都改變不了白鯨最喜愛的玩伴(玩具?)，就是飼育員本身，每當飼育員潛入缸體清潔的時候，就是小白鯨最開心的時候，會游到飼育員身邊磨蹭、或有時用胸鰭拍拍、或用嘴巴輕輕咬咬看，讓飼育員有感到窩心、又感到無奈，畢竟白鯨輕輕一碰，常常都會讓飼育員暈頭轉向。

5 | 6

5 白鯨餌料準備。  
6 檢查小白鯨牙齒。



世界水域館的飼育員呢？則是被冰凍的一群人。不是心理上的冰凍唷，而是真的走入冰天雪地中工作，無論是待在深達10公尺的巨藻缸、或是人見人愛的企鵝，都是非常寒冷的環境。

世界水域館展示的海藻森林生態，是移植來自溫帶海域的巨藻林生態，剛開館的時候，這裡絕對是最吸引遊客目光的展示之一，因為生活在亞熱到熱帶的我們，很難想像如同傑克魔豆般的巨藻，真實的存在眼前的震撼。不過既然是溫度，水溫就自然非常低溫，只有15度左右的水溫，配合上10公尺的水壓，讓飼育員每次下水，都得全副武裝，才不會不小心受寒失溫。

而可愛討喜的企鵝，生活在南極大陸以及周邊島嶼，自然要讓牠們來到海生館能賓至如歸囉。所以展示缸體內規禡了零下五度的氣溫以及五度的水溫，讓企鵝在這的環境下充滿活動力。對於飼育員來說，工作雖然開心，相處的同事(企鵝)雖然可愛，但是能待在缸子裡頭的時間真的有限，不然不小心就會凍僵了。

飼育員的工作雖然辛苦，但是最令他們得到成就感的就是能夠見證這些生命誕生的喜悅，不管是魚類或是水母的自行復育繁殖，或是可愛的企鵝誕生，都讓這些飼育員真的如同爸媽般，感到非常的開心。而唯有日以繼夜地維持展示缸體的環境，讓生物感覺到舒適自在，也才有機會不斷的見證新生命的誕生。



- 7 餵食時穿著防寒衣。
- 8 小企鵝敲破蛋殼。
- 9 破蛋而出的巴布亞寶寶。



# 在心為志，時有義行

## 博物館志工展場見聞說思

圖、文 | 陳宗寶 國立臺灣歷史博物館 志工

從近期的媒體報導可知白沙屯拱天宮媽祖進香活動中沿途無數真誠信眾們無私的奉獻及志工群的義行，都只因感念媽祖慈雲法雨德澤而自願付出與實踐。寶島這塊土地令人珍愛與讚賞，寶島風情不僅美麗，人情更加溫暖。安身立命於此的人民更是勤奮善良，時時有義行，處處是志工。鄙何其有幸生於斯，活命於斯，誓必終老於斯。當了十年的博物館志工，行年以屆黃昏的我有些許感觸。



原先博物館之於我只是走馬看花打發時間的場所而已，2007年在因緣際會下成為臺灣歷史博物館的志工，經過多次培訓才知道博物館不僅是休閒場所，更是教育場所。經過幾年來的博物館服務經驗，才略知典藏、研究、展示等博物館工作過程。看倌若還有興致且容我娓娓道來。

一件文物能展現在觀眾眼前，需要不同博物館工作的合作，可能是來自價購與捐贈，從臺史博的《大家的博物館：2011-2015館藏受贈選要特展》中可知奉獻者的惜物、無私與對親人的思念。而文物入藏後，須由研究人員比對、考證，再經策展人員規劃、設計、製作、施工，才能把文物完整呈現於觀眾眼前。

光是入館典藏就是一大工程！就以文物捐贈來說，須由館方專責人員至捐贈者處所，評估有無典藏價值，期間端看該文物真偽，再來是與時地人事連結關係的強弱，以及對當代臺灣人、事、物影響層面深廣程度。只因臺史博是以收藏傳達臺灣歷代常民生活文化為訴求的博物館。

文物入藏後，典藏人員以媽祖般的神通力保養、修復和維護。後由研究人員以千里眼順風耳般的能耐，從資料堆中耙梳、比對、訪談、考證，讓文物重現價值，最終展出呈現予世人。

上述期間的各環節，皆有志工夥伴的身影與足跡。接著就由服務團隊接棒行銷，思考如何造就參觀人潮、如何讓遊客觀眾滿懷期待而來，並且高興而滿足的賦歸。一件文物從入藏到展出，再再都是整個博物館團隊嘔心瀝血的精華，志工夥伴們也很熱誠地奉獻心力。鄙即參與展場巡視以維護遊客及文物安全和歷史導覽的工作。





參加筆試



參與培訓



正式擔任志工

臺史博於2011年10月29日開館。正式開館前就陸陸續續辦了《異文化的相遇：臺灣的機會與選擇特展》、《聞眾之聲：霧社事件80週年特展》、《臺灣囝仔特展—遊戲童年》、童玩製作等展覽及活動。當時雖沒造成巨量遊客潮，但帶給遊客觀眾的休閒效果及臺灣史認知的推廣成果是顯著的，從這些展覽中，志工夥伴們學了很多也累積了很多經驗。

正式開館前，館方也給予志工群密集的開了臺灣史教育、電腦、攝影、田野訪談、環境生態等課程，乃至後續的手語、口述影像、說故事、手作等等的培訓，提升志工團隊的素質。

為了達到預期的成果，每種課程結束後的成果驗收和認證考試，強化了志工團隊的服務能力與品質。這在開館後的展場服務、導覽介紹、歷史園區導覽、生態維護、兒童廳等各項服務均發揮了很大的效用。

臺史博為了推廣臺灣史學，讓臺灣全民皆能分享文建成果，更陸續推出各種方案，廣邀身心障礙者等不同障別之弱勢團體及偏鄉兒童蒞館參訪圓夢，過程都需要志工團隊高度協助參與。

每當我在展場服務特殊需求族群時，我總會驚覺自己何等幸運，今尚有殘存餘力為他人服務，能回饋社會是何等幸福！因而一再提醒自己珍視健康，也經常在為觀眾導覽解說與觀眾互動中，得知自己對史料所知非常有限，因而激勵自己不斷吸收學習。

與夥伴們閒談、分享展場內外的所見所聞也是一大樂事，展場本就人多、事多、妙聞趣事也不少。例如：曾經有位外地遊客，以我聽得懂的语言、但不是那麼令人舒服的語氣接連兩次說出：「臺灣有什麼歷史？臺灣有什麼歷史？」當時我愣了一下，快速來個深呼吸後，以報馬仔般討人喜的姿態回以：「請問府上有無家族史？貴校有無校史？貴地有無發展史？」三問皆答：「有啊！」語氣頗為輕快，我再問以：「臺灣有無歷史？」只見這位老兄抿著雙唇、瞪著圓眼、悶不吭聲，加上形態些許不自在，那個當下我直想著，該不是被口水給噎著了，又強忍著不給流出來吧！



還有更妙的，展場中龐大的媽祖出巡區旁側那座小廟，被遠來而來的原供奉信眾們指認出是村中失竊已久的土地廟(廟與神尊是一體的)。館方開明的從善如流，經一番手續後，物歸原主，一切遵由原主決定去留，欲知詳情，歡迎蒞館即見分明。大展場文物無數，各有不為人知的趣事和說不盡的生態面。

博物館就是館大物博故事多，從收集、典藏、研究、到展出，都需要高度專業。然專業來自傳承創新和競爭，傳承的是經驗法則，當然很大部份來自常規教育體系，而體系內除了來自書本，再來就是師長的心得傳授，就算有實習課程，也只是累積經驗。社會上的百工雜藝之能流傳於世，自有各自的生存之道，其中門道豈是體制內師長說得盡、書本上寫得完？體制環境內透得出真相，又哪是短短幾堂實習課就能摸出個中三昧，或一紙證書就能證明其份量，甚至競活於世、奪標於同儕。

志工招募首重服務熱誠與服務身段，有形的門檻、框架那就不必了，倒可訂出所需的人力屬性而廣納群賢，再予以雕琢研磨，強化所需的質與能，必要時還可篩選、汰除，再來是考核與獎懲的管理。人的動能來自於利誘和脅迫，主事者欲顯英明非此莫甚。府衙陰暗處、體制隱晦處、檯面上遍尋不著之時，補遺填漏就讓志工們揮灑吧！更何況諸主事們還可於各色賢達中吸取寶貴的處事經驗，特別是稍有年事的長者們，其人生閱歷也是知識寶庫，別忘了臭皮匠總有他發揮之時。





# 在奇美博物館當志工 一段與館藏、人們互動的歷程

圖、文 | 顏絃仰 奇美博物館 志工

在奇美博物館當志工，可謂我擔任長期志工的初體驗，從新館初開館、試營運到現在，從一無所知到略有心得，是很特別的經驗。

我擔任的是展場志工，由於尚未接觸導覽工作，主要服務內容為維持展場秩序，回覆或回應觀眾的詢問，協助處理觀眾碰到的問題與困難。貼切點比喻，志工就猶如雷達偵測系統，在值班的區域遊走觀察，探測著展廳內的大小：觀眾是否未遵循參觀須知，如攝影、飲食、喝水、觸碰展品？抑或者有困難需要協助，舉凡想知道洗手間或出口的位置，語音導覽操作之疑難排除，樂器廳展演的時間與購票資訊，到和館藏、展示相關，更為深入的探問：動物廳內的動物是標本還是模型？〈沉思者〉是何種材質？提琴展廳內相關名琴的介紹等。面對這些情況，志工的工作便包括有禮婉轉地請觀眾遵守參觀須知，指引觀眾方向，以及提供問題的說明與解答。







蘇格蘭作家George MacDonald曾說過：「比起被喜愛，被信任才是更大的恭維。」<sup>1</sup>在擔任志工的過程中，我開始能體會到這句話的精神。穿著制服、帶著名牌，觀眾便視志工為博物館的一份子，當他們對博物館有任何疑問與不解，甚至建議時，他們尋求的對象通常即為現場的志工群。因為具有這個身分，我面對了各式各樣觀眾的回饋，也是在互動中，發現自己是被信任的，從中獲得成就感。例如：在回覆觀眾的疑問與解釋館藏資訊時，最常看見凝神專注的眼眸，以及認真回應的心情。幾分鐘的交流，是能真實地感受到被信任的快樂，若獲得解答的觀眾還能將資訊分享給同行的夥伴，這份喜悅也將有所昇華。而最讓我印象深刻的，莫過於我們的行動也能激起他人想成為博物館志工的意願。曾經碰過一位觀眾，熱切地詢問我當志工的點點滴滴，原來，進來博物館參觀，看到展廳志工能夠與豐富館藏為伍並與人們互動，讓他也 very 希望能加入志工隊，成為其中的一員。

感受到自己被信任，被賦予連繫觀眾與博物館的責任，是一種快樂，另一種快樂，則是在值班過程中看到或發現趣聞與趣事。由於奇美博物館有性質各異的展廳，衍生的趣味也各有不同。像在非常受小朋友歡迎、經常人潮湧動的動物廳，最常聽到觀眾將展廳與電影《博物館驚魂夜》做聯想，興致勃勃地發想到了晚上，動物廳的標本是否會如電影一般復活！也有看到小朋友為獅子的標本所震懾，不敢靠近非洲區的展示。更曾有一位小男孩，看到駱駝卻說是恐龍，即便他的媽媽很努力地想澄清，他卻不願接受那就是隻駱駝的事實！

>|||<

我不是恐龍，  
是駱駝！



<sup>1</sup> 筆者引自「MPlus|云閱讀」臉書，  
(<https://zh-tw.facebook.com/TaiwanMplus/>)，  
最後造訪：2017.3.3。

在兵器廳，則曾注意過有一群外國人，在看到印尼的蛇刀、蛇刀架後相當興奮，興致高昂地說那是他們國家的東西！在異鄉的博物館，看到家鄉的物件被置於展間為眾人所欣賞和觀看，我想，那份激動與心情是別於一般觀眾的。再者，展廳內有〈蒙古弓騎兵〉的大型造景，比起其他造景如〈馬上長槍對戰〉、〈戰爭遊戲〉，〈蒙古弓騎兵〉看似較為孤單，卻隱含有強烈的氣場，我便有見識過小小孩懼於其挽弓回射的英姿而不敢靠近。當下這個場面我只覺得好玩，但回想起來，是我忽略了小朋友的視野，沒有體會到他們的視界，在他們由下而上仰看的視角裡，這位定格、蓄勢待發之弓騎兵散發的壓迫感，和成人有的感受，必是不盡相同。若將自己也放到小朋友所處的位置，或許，才更能體會並遙想成吉思汗帶領蒙古鐵騎征戰沙場的英姿與雄心壯志。

:~)

哥只是擺pose，  
不用怕啦！

藝術廳的趣事，則不得不說是發生於有些微妙的情境下。場景為19至20世紀展廳，約莫博物館剛開館不久，三樓藝術展廳的觀眾僅寥寥數位，當時卻有兩三位男士音量過大地聊天進入展廳。志工夥伴前去叮嚀須輕聲細語，不料，這些男士們笑笑後，指著卡玉伯特(Gustave CAILLEBOTTE)的作品〈配戴玫瑰的女士〉(The Woman with Roses)對著志工說道：「噢！妳跟這幅畫好像！」在他們的眼裡，身著黑色套裝的志工與畫中穿素黑裝扮，被以印象派技法勾勒出的女子極其相似，我好奇地想像：處於當下凝滯的時空，他們會不會有錯覺是畫中的人物走出畫布與畫框和他們對話？

在音樂廳，「走入管弦樂團」極受歡迎，整點時多聲道影音合奏，帶給觀眾如臨交響樂演奏會場的音樂饗宴，非整點時刻，也有各個樂器的輪流解說與演奏。觀眾們通常是聞聲尋人：聽到解說，目光隨之追隨至演奏家及其介紹的樂器，不過，依展廳設計，有一角色通常會被忽略，即「指揮」，因其影音面板是背對著觀眾。因而可以有趣地觀看到，人們會追逐音樂家的身影與解說，可是當介紹者是指揮時，觀眾卻會先有遍尋不著的困惑，接著一回頭，恍然大悟的心情於焉展現，似有「眾裏尋他千百度，驀然回首，那人卻在燈火闌珊處」之意境！

= ='' 嗯...  
有人很像我嗎？

有快樂，有成就感，當然，也有必須面對的挑戰與挫折。以挑戰而言，便包括無法回答觀眾的提問，或者碰到和觀眾有語言不通的問題。前者的狀況必須去尋求其他夥伴支援，之後，回過頭來反思自身的不足，逼迫自己找回動力，去更認識博物館這個空間、場域和其中的人事物；面對後者，只能運用不標準且錯誤百出的台、英、日語溝通，不過，幸運的是，面對我語無倫次地說明，觀眾們都不吝展現其寬宏大量。語言有時確實是個隔閡、龐大的障礙，如何改善這個困境，將是我往後必須努力克服的。

挫折方面，則必須說，是遇到無法遵守參觀須知，卻又不聽勸導的民眾。值勤期間，幾次碰到一再拍攝的參觀者，當下的柔性勸導僅有暫時的效果，之後則依然故我，或像和志工進行諜對諜般捕捉任何能拍照的空檔，志工無奈之餘，只能繼續不斷地上前勸說。慶幸的是，大多數人都能尊重志工的引導與提醒，甚至有禮地致歉。而善意的回應於我而言，可說是額外的收穫。

擔任博物館志工，除了經歷與館藏、人互動的歷程，也是一段學習付出，面對人群，持續不斷的課題。我並非外向，會主動親近他人者，但通過志工這個身分，觀察其他志工前輩的應對進退，是能清楚意識到志工本身具有的主動與積極性質。是以現在，我仍舊嘗試努力跳出自己的侷限，於值班當下，遊走於人們之間，繼續學習與人交流，期許能成為觀眾認識博物館，貼近博物館的存在之一。



# 「阿嬤家— 和平與女性人權館」 的建館歷程與社會意義

圖、文 | 康淑華 阿嬤家—和平與女性人權館 館長

展場互動區中觀眾留下「一心一旗」創作，表達對性暴力歷史的反思與對和平未來的期許。

「慰安婦」是二十世紀中最具規模且計畫性的集體性奴役受害者，婦援會自1992年起即協助臺籍前「慰安婦」進行對日求償與人權運動，於1992至1996年間陸續確認了58位倖存者，並對於這群年長的阿嬤提供長期的身心與生活照顧。25年來婦援會與阿嬤的努力，完整提供了本國受暴婦女如何從受害者、復原者，蛻變為對抗暴力、倡議女權之行動者的歷程，同時也累積出民間團體如何在其中發展最佳服務模式的寶貴經驗。為保存「慰安婦」生命歷程與人權運動史料，也為將此議題與經驗傳遞、教育給社會下一代，自2004年起，亞洲各受害國紛紛致力於博物館的建立，婦援會亦積極倡議政府能協助成立「慰安婦」紀念館，以能保存歷史，並教育下一代。2016年12月10日世界人權日，籌備十多年、遭遇多所變故的臺灣「慰安婦」紀念館建置計畫，終於完成開館，取名為「阿嬤家—和平與女性人權館」，成為臺灣第一座由民間募資成立及獨力經營的女性人權館，為臺灣的「慰安婦」人權運動史樹立了新頁。

「阿嬤家」籌備過程相當不易，從政府的允諾協助尋找場地卻無疾而終，到最後本會決定長期承租迪化街的房舍建立博物館，中間歷經許多波折。2016年3月8日「阿嬤家」揭牌後，本會隨即展開募款及籌建工作，期間感謝來自各界的支持，包括首批於Flying V募資平台789位捐款人的第一期工程款贊助，後續來自海內外各界的捐款支持，以及文化部的硬體補助。此外，還有一路陪伴及協力建館過程的無數各界夥伴，一起投入在這個重要的歷史工程。



1,2 AMA Cafe是博物館的入口處，提供援助盧安達戰爭地區的公平貿易咖啡，並販售博物館商品，並提供創業婦女及公益夥伴商品之寄賣。



3



4

「阿嬤家」以「慰安婦」人權運動為基礎，期許作為當代女性人權議題展示及女性培力的多功能社會教育基地。常設展除了呈現二次大戰時「慰安婦」所遭受的性/性別暴力，亦帶動民眾反思當代女權與和平議題，呼籲大眾重視國內外不同女性所面臨的困境；同時，長達16年的倖存者身心工作坊歷程，展示於館內的人權教育空間中，讓參觀者理解生命的創傷得以轉化為前行的力量，歷史的傷痕是和平未來的基石。館內亦透過特展、定時導覽與無數的教育活動，邀請不同年齡、性別的民眾以多元途徑認識當代性別與人權議題，並進行各種行動策略的交流討論，進而促成改變。

開館迄今，參觀人次已破萬人。其中，有六成年輕人，兩成為外籍人士，並以日本觀光客居多。「阿嬤家」以「陪伴」為概念的溫暖空間設計，讓「慰安婦」議題與觀眾的距離不再遙遠，而是有著生命的溫度。從我們選用阿嬤的畫作為博物館入口意象，並與「阿嬤家」附屬商店AMA Cafe共融，活潑及絢麗的設計，吸引著漫步在大稻埕的遊客的目光，也邀請大家的參觀。而整體常設展設計，有著歷史的重度，透過物件、影像、口述史細訴倖存者的多元面容，搭配著94年歷史老房子所散發出的古樸，呈現出女性生命的力量。這個館不僅記憶歷史，也讓觀眾感受到創傷被療癒的可能，以及生命的繼續前行，讓「慰安婦」議題與當代民眾得以連結。

做為一個私立博物館，開館只是開始，如何永續經營才是挑戰，在沒有企業集團長期的贊助下，其實是非常大的課題。邀請大家到迪化街時，一定到阿嬤家走走，感受阿嬤的生命力量，思考平權無暴力的未來，也支持我們的努力！

5



7



6



3 一樓過水：「時光走廊」

4 二樓過水：「蘆葦之歌」走廊

5 一進二樓的展區：身心工作坊

6 二進一樓的展區：慰安婦的歷史及阿嬤們的生命故事

7 女力空間同時扮演身心工作坊常設展示空間、人權教育基地，並有公民書房。

# 博物館數位圖像授權 與創新應用

圖、文 | 張文櫻 財團法人資訊工業策進會 主任  
李福蓉 財團法人資訊工業策進會 組長

聯合國教科文組織(United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO)曾於2015年底發布一份名為《文化時代—全球首張文化創意產業地圖》(Cultural Times: the First Global Map of Cultural and Creative Industries)報告，在這份全球首份文化創意產業調查報告中，研究團隊總共調查全球五大區、十一項文化內容與創意產業(Cultural and Creative Industries, CCI)，調查結果顯示「數位化」是必然之趨勢，數位化的文化內容與創意產業扮演了數位經濟的火車頭，文化內容產業的商品更是數位經濟中最主要的獲利來源。此外，文化部近期為打造國家文化記憶庫所倡導及呼籲各界重視的「文化DNA」，博物館之數位圖像即扮演重要角色，且為目前數位化程度最完整的領域。臺灣的博物館擁有豐富文化內容，除收集累積成為典藏之外，如何將數位化的文化內容跨領域創新應用是數位經濟時代形成國家的競爭力之重要因素。



數位典藏授權平台  
www.mygoods.com.tw

## 數位圖像帶動博物館經濟

博物館因典藏品數位化帶動圖像創新應用，國際上幾家大型博物館的圖像數量規模已大到需要策略性的經營管理，使得圖像授權提升為具有規模的商業化經營。世界博物館的經營型態持續轉型，博物館的價值與功能也不斷擴張。英國Victoria and Albert Museum是最早開始圖像授權的博物館之一，國立故宮博物院則是國內圖像授權服務的龍頭，兩家博物館皆因此成立獨立部門處理授權，且圖像授權服務與衍生性商品結合帶來相輔相成效益。雖然近期故宮於媒體發佈因應「博物館公共化」為國際時勢所趨，各國指標性博物館多將典藏品圖像免費釋出於非營利使用。因此故宮將積極發揮博物館公共化之影響力，提升故宮社教功能，加速知識傳遞，並帶動國內外學術研究風潮。但以博物館圖像授權產生之商業應用，創造產值及價值，仍然是數位經濟重要的一環。



郎世寧新媒體藝術  
展至義大利展出時，  
觀眾觀賞「探索郎  
世寧世界之花鳥走  
獸」作品。

## 數位典藏經紀授權中心為博物館與產業之橋梁



皇樓喜餅運用史博館  
〈清代花鳥刺繡橫批〉  
加值禮盒包裝及系列商品



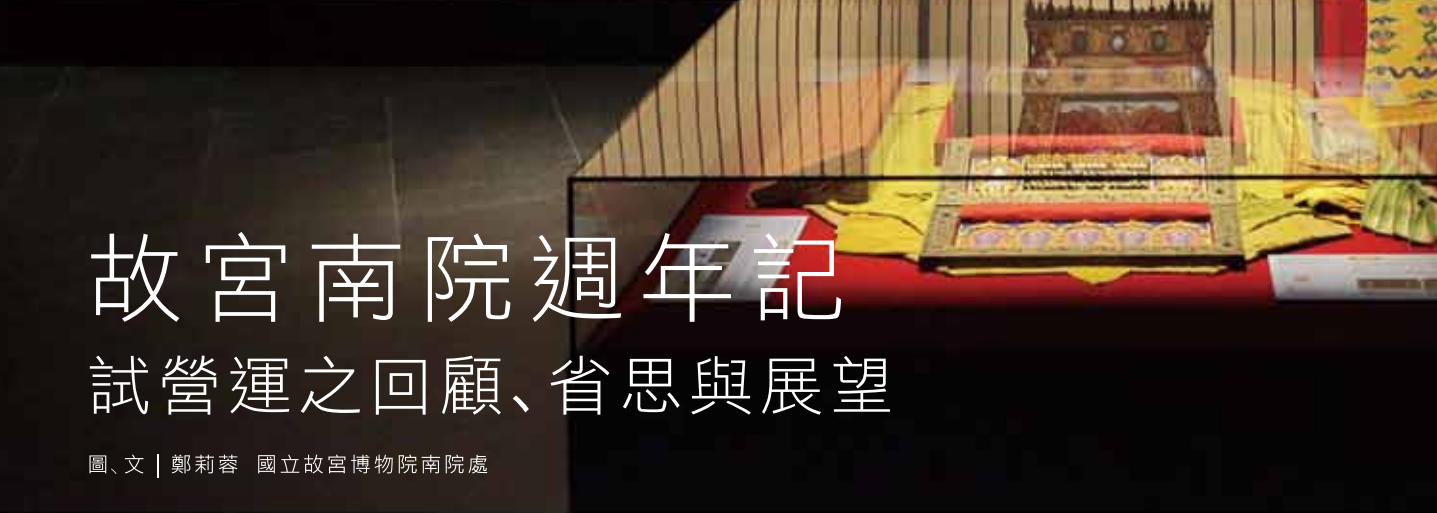
寬寬文創運用國美館  
張永村畫作〈文明的躍昇〉  
開發Coplay包款

臺灣自民國91年起開始由科技部推動數位典藏國家型計畫，歷經10多年時間，耗資100億以上，藏品數位化的影像、影音檔逾230萬個數位化媒材。為創造這些豐富之數位媒材價值，科技部成立數位典藏經紀授權中心（以下簡稱本中心），定位為數位典藏內容創新整合應用推動平台，是臺灣第一個聯合授權平台，以「數典素材」作為「創意加值」及「系統整合」之核心業務，發展多元創新應用。主軸業務為推動內容授權、產業融合、科技融合及國際推展。經營理念為平台串聯共創共利、科技創價創新應用、企業專案產業融合、系統整合文創出航。本中心目前代理圖像包含國立故宮博物院、國立歷史博物館、國立臺灣美術館、國立臺灣博物館、鳳甲美術館、李天祿布袋戲文物館、國立東華大學、國史館臺灣文獻館、國發會檔案管理局、國立臺灣史前文化博物館及國立自然科學博物館等11家典藏機構。

本中心推動博物館圖像創新加值應用，致力於產業環境建構、合作網絡建立、經濟效益擴大等面向，扮演關鍵性催化觸媒角色，精準地切合產業發展需求，持續複製成功模式，擴散圖像，於六個領域建構創新應用模式，跨界應用案例如下所述：一、創意生活：天仁茗茶、皇樓喜餅及寬寬文創等企業採用博物館圖像轉化於其禮盒設計。二、場域應用：承德文旅、印度Writes's cafe及薇朵漾會館等，運用博物館圖像於空間設計，營造藝術環境氛圍。三、文化科技：博物館圖像以文化科技融合概念，形成產品與服務，如元太科技之電子紙、藝數網之雲端美術館及Line貼圖等。四、展演應用：博物館圖像與展演應用加值，如春樂田田4G音樂會、慈善公益音樂會及2016程式解碼宗邁展覽等。五、數位平台：藉數位平台少量生產、多樣化及客製化商品特質，與網迅雲端公司(memobook)合作。六、時尚設計：博物館圖像經萃取轉化加值應用於服裝設計，如劭彥衣識之歐洲時尚春夏新裝及岱妮蠶絲之刺繡藝術蠶絲服飾等。

## 發展商業模式形成生態體系

為實現博物館圖像成為台灣數位經濟的源頭，本中心以平台串聯方式與各類型平台對接發展商業模式，形成商業生態系統，讓產業相互連結，共同創造價值與分享價值。例如串聯公協會、設計師群及數位平台，甚至博物館圖像最大載體文創商品之虛擬或實體通路。此外，為了讓臺灣文化透過博物館圖像受到國際關注，中心預計與國際上重要的圖像經紀平台合作，如法國RMN(法國國家博物館聯合會Reunion des Musees Nationaux，簡稱RMN)、美國GETTY IMAGE及日本DNPAC(大日本印刷株式會社子公司大日本藝術傳播有限公司，簡稱DNPAC)，讓臺灣博物館圖像透過國際重要的圖像經紀通路行銷全球。日前中心即與全日本最大的藝術授權平台DNPAC進行合作，整合數家臺灣重量級博物館圖像推進日本市場，將臺灣文化DNA行銷國際。為永續經營數位典藏經紀授權中心，除圖像授權外，另從事文創商品經紀、整合服務專案、文化科技產品及服務等業務。本中心藉由聯合授權機制推動博物館圖像產業化，並以系統整合服務形式輸出國際，將為臺灣文化內容發揮經濟與社會效益，同時讓世界看見臺灣。



# 故宮南院週年記

## 試營運之回顧、省思與展望

圖、文 | 鄭莉蓉 國立故宮博物院南院處

籌備長達15年的故宮南院，終於104年12月28日開館試營運，其承載的不僅是國家「平衡南北·文化均富」的使命，更有地方對南院帶動中南部地區教育、藝術、文化、經濟全面發展的期待。

### 故宮南院定位及策展方向

許多人到南院首先問：「故宮南院與北院有何不同？」

事實上，故宮南院在93年籌建計畫核定之初，就已定位為「國際級的亞洲藝術文化博物館」，其宗旨包含：探索及欣賞亞洲藝術中所體現的文化間複雜的互動與動態關係；呈現臺灣從過去到現在，在亞洲動態多元性中的位置與主體性；以及為臺灣創造一個新的藝術文化景點。

以結果觀之，新建的南院並不脫93年的規劃初衷。其一，南院的開幕十大首展，均致力呈現、探索亞洲這片廣袤土地上文化的多元性、豐富性及互動交流的軌跡。如「錦繡繽紛一院藏亞洲織品展」，集結故宮原藝術成就極高的緞絲與刺繡珍品，加上新徵集的亞洲織品，展陳橫跨東亞、東南亞、南亞、中亞和西亞各地的織品特色及其藝術成就；「佛陀形影一院藏亞洲佛教藝術之美」以起源於南亞印度，後經文化傳播及商旅往來，致影響力及於中亞、東亞、東北亞、東南亞各地的佛教藝術為題，將各地的佛教造像及經典並列，呈現亞洲佛教藝術多元豐富的面貌及不變的宗教哲理。本展以前所未有的規模展出清康熙《內府泥金寫本藏文龍藏經》，為開幕首展一大亮點，亦突顯出故宮南院以院藏華夏精品為根本、視野拓及全亞洲的策展方向。



其二，為連結在地，並增加臺灣主體性思考及詮釋，南院特闢有常設展廳「嘉義文史廳」，「奔流不息—嘉義發展史」展覽向地方文史工作者及耆老請益，以結合歷史檔案、文物及新媒體影片的方式，探索嘉義從史前至近代化過程中不斷蛻變及文化交融發展的多元面貌。如「體育薪傳」即以1930年代嘉農棒球隊的故事為主軸，闡述日本人、臺灣人及原住民等不同族群透過棒球運動在嘉義集結，進而促成族群及文化融合的重要意義<sup>1</sup>。

故宮在99年籌建修正計畫書裡曾就南院為何定位為「亞洲藝術文化博物館」提出說明：21世紀面對各地紛紛成立亞洲博物館與啟動各式亞洲研究計畫，臺灣正處於對主體定位的思考與反省的新階段，以亞洲作為新的思考架構與格局，並對亞洲鄰近國家歷史文化、風土人情做更多的瞭解，不僅是不得不為的趨勢性行動，更是臺灣積極接軌國際社會的重要管道。……本院除運用目前館藏豐富的東亞(華夏)文物外，將擴充日本、韓國、東南亞各地文物的收藏，從文化史的角度呈現亞洲多元文化，補足民眾對臺灣周邊環境認識不足的缺憾，塑造更寬廣的歷史觀。

就政策而言，亞洲藝術文化的定位並無不可，一為該主題之重要性、影響力與日俱增，二在臺灣博物館群像中，與該主題相關的典藏展覽館付之闕如，該定位具有特色及區隔性。故宮作為國家重要博物館，負有提升民眾視野及格局、反思自我定位及主體性的重要任務；透過藝術、文化、歷史作為媒介，我們更能回顧過去及現在、自我與他者的關係。亞洲，包含國人熟知的日韓文化，也包含大家較陌生的東南亞、中亞、南亞及西亞文化，因為認識、瞭解而尊重文化的多元性，可以是一個美好的目標及契機，無論它的開始與過程是否是政治的，也無論它是否為只想看中華文物或臺灣歷史的民眾所喜愛。南院既已開館，唯有努力彰顯自身的價值，落實博物館的教育使命與社會責任，在專業的基礎上，方能回應各界的不同期待。

1 「錦繡繽紛—院藏亞洲織品展」入口意象以亞洲各地服飾拼接成亞洲地圖。

2 開館之際清康熙《內府泥金寫本藏文龍藏經》盛大展出。

1 本文有關展覽內容部分，多有參考策展人所撰之展覽簡介、影片等資料，特此說明。



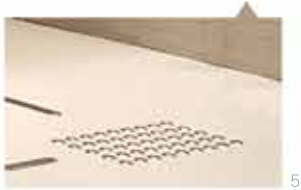
## 南院觀眾及友善參觀服務



3



4



5



6

- 3 心理地圖
- 4 展場導盲指引
- 5 導盲磚指引
- 6 佛教藝術展廳觸摸體驗區

近年博物館愈發重視友善環境及服務，南院籌建亦以打造全園區無障礙環境為目標，導入通用設計觀念規劃空間，園區道路皆為平坦無門檻設計，館內普設導盲磚、扶手等指引措施，各常設展廳亦設有心理地圖及觸摸體驗區。為打造低碳環境，南院園區禁行一般車輛，但仍開放行動不便者車輛由「無障礙入口」駛入，讓行動不便者可先行於博物館站下車，循無障礙坡道入館；此外，提供無障礙接駁車及遊園車接駁服務，105年8月底起已爭取持身心障礙手冊觀眾及陪同者1人可免費搭乘。南院園區達70公頃，行動不便觀眾如有需協助之處，均可撥打遊客中心或服務臺電話，由專人立即前往協助。另為使身心障礙者及弱勢民眾更易親近博物館，10人以上無障礙團體可透過專線或電子郵件方式由專人協助預約、安排免費入館及導覽服務，9人以下行動不便及年長者，則可至博物館服務臺愛心窗口，由服務人員協助取票入館及借用語音導覽機、輪椅等事宜。

博物館觀眾異質性高，需求也各有不同。據票務統計，南院約有98%為國人觀眾；另一項調查則顯示，其中近四分之一是第一次參觀博物館<sup>2</sup>。評估到訪觀眾屬性，南院希望逐步增加年長者服務，並深化無障礙服務內容，拓展新住民及國際遊客服務等；針對國人當中的許多「新手觀眾」，將透過教育訓練強化一線人員主動提供親切友善服務，另經由開發導覽地圖等方式，讓不熟悉博物館的觀眾在南院也能感到舒適自在，獲得愉快豐富的參觀經驗。

## 正式營運的挑戰與展望

博物館作為一種永續經營的志業，南院適才起步，改善過程雖經歷種種不便，卻或許是永續發展的必要之痛。教育推廣及友善服務方面，南院也已逐步推出，並就試營運觀察及觀眾群分析結果研擬後續規劃雛形，如深化館校合作內容、開發更豐富的教案及學習資源、提升高齡者及無障礙服務、深入觀眾研究內涵、進行國際及館際交流等，均是值得投入的項目；而其中的挑戰，如同許多博物館所面臨的，是專業人力的不足，二是教育的深耕需要時間累積，不論是南院廣義上所有服務人員的質素，或是地方期待故宮南院所帶來的、帶動中南部地區整體藝術文化的發展皆然。

故宮南院即將邁入正式營運階段，如同亞洲廣袤的地域及文化，還有太多尚待開發及探索的可能性，期待它持續成長茁壯，逐步落實美學及多元文化教育紮根，以及提供優質的文化體驗育樂等願景與目標。

<sup>2</sup> 105/1/7-17南院於博物館現場共回收467份問卷，402份有效問卷，65份無效問卷。

# 讀者共築的創作環境 京都國際漫畫博物館 ‘描繪！’漫畫展

圖、文 | 謝宜秀 中華民國博物館學會 執行秘書

1

2



「『描繪！』漫畫展」特展看板



天花板展示戰後盛行的「貸本漫畫」，  
讀者投稿專欄孕育了許多未來的漫畫家



時代與風格各異的漫畫家展出



京都國際漫畫博物館的「漫畫之壁」，  
供觀眾自由閱覽

「『描繪！』漫畫展～探索孕育名作的畫技—描線、分鏡、角色～」(原名：「『描く！』マンガ展～名作を生む画技に迫る—描線・コマ・キャラ～」)由漫畫評論家伊藤剛教授所監修，於2015年起陸續於日本大分縣立美術館、北九州市漫畫博物館、高崎市美術館、豐橋市美術博物館與川崎市市民博物館巡迴，最終站來到了由京都國際漫畫博物館，於2017年3月16日至5月14日展出。

漫畫作為日本重要的文化表現載體，其發展亦處處受時代演變的脈絡而牽動著。展題特別強調了「描繪」這個動作，現今聞名的大師級作家，最初亦是從「描繪的讀者」開始成長的。繪製、分享、同樂的這個歷程，可說是漫畫的本質之一。本展分成三個章節，第一章以手塚治虫為原點，記錄著五位戰後崛起的漫畫家，透過雜誌投稿等途徑，從讀者成長為與崇拜的前輩共同工作的創作者之歷程。第二章以八名年代與風格各異的作者為主軸，在展示作品的同時，透過漫畫家田中圭一的解說，從描線的手法、分鏡與構圖、符號化與寫實化的交互作用等，一一窺探其受前輩漫畫家或時代環境影響的變遷軌跡。第三章以通往未來的聯繫為題，介紹受網路媒體影響的當今創作分享環境，並提供繪製工具等讓觀眾體驗互動。

在隨著時代與個人風格而劇烈變化的展示中，透過每個人或多或少經驗過的「描繪」這個行為，串聯了讀者與作者、觀眾與展出者。漫畫原本是以「閱讀」形式被享受，其成品更是透過大量複製流通的過程而真正能稱之為完成。將之放到以「觀看」與「鑑賞」為主的美術館環境中，給予了學藝員與觀眾從另一個角度鑑賞漫畫的契機與樂趣。

1 京都國際漫畫博物館入口

2 京都國際漫畫館前身為廢校的龍池小學，規劃舒壓的戶外草坪空間

# 與自然融合 箱根雕刻之森美術館

圖、文 | 杜逢瑀 國立故宮博物院文創行銷處 助理研究員

## 簡介

距離東京不遠的箱根，向來以溫泉著名，除了溫泉之外，於1969年開幕，佔地約2100坪的日本第一家戶外美術館「箱根雕刻之森美術館」，也是非常值得大家探訪的好去處。除了開闊的戶外空間，還擁有包括畢卡索館在內的5個室內展覽館、兒童遊樂場、天然噴水足浴池以及各式各樣的設施。

## 戶外展區

植物最大的特性是其為活性、可生長的元素，隨著季節變幻、時間轉移，同樣的樹種在視覺效果上可以產生極大的變化。而不同的樹種與樹型的搭配也可營造出不同形式的空間。在箱根一年四季裡都能欣賞到令人讚嘆的自然景緻，而雕刻作品歷久不變的型態與持續變化的空間形成的對比，十分富有魅力。英國雕塑大師亨利·摩爾曾說「雕塑就是戶外藝術」，他同時也認為，天空是雕塑最好的背景，雕刻之森美術館可說是此言最佳的具體實踐。在雕刻之森美術館的綠蔭廣場庭園裡，共展示了11件亨利·摩爾的雕刻作品，猶如見證時光流逝的美好印記。在這裡永久展示著約120件近現代知名雕塑家的作品，包括了：奧古斯特·羅丹(Auguste Rodin, 1840年11月12日—1917年11月17日)、安托萬·布德爾(Antoine Bourdelle, 1861年10月30日—1929年10月1日)以及妮基·桑法勒(Niki de Saint Phalle, 1930年10月29日—2002年5月21日)等近現代世界藝術大師。



1



2

1 妮基·桑法勒作品 Miss Black Power

2 亨利摩爾作品「家庭群像」

3 亨利摩爾作品「兩件體斜倚的人形:切割」

3



4

## 室內展館

除了廣大的戶外空間，箱根雕刻之森美術館共有5個室內展覽館，其中以收藏了300件畢卡索作品的畢卡索館最值得一看。館內以從畢卡索長女馬雅畢卡索購得的種類繁多的陶器為主，同時也擁有各種油畫、版畫、雕塑及金銀器。除此之外，館內同時也展出攝影記者大衛·道格拉斯·鄧肯拍攝以畢卡索為主題的攝影作品，生動地呈現出這位藝術巨匠的日常生活



5

## 兒童專屬空間

為了服務有孩童同行的參觀者，該館也打造了不少專屬兒童的空間，其中又以運用超大且色彩繽紛的棉線製作而成的「網羅之森」最受孩童喜愛。小朋友可以攀爬或懸吊於用各式鮮艷顏色棉線編織而成造型奇特的網羅中，在遊戲中，可以接觸到不同的造型，從而觀察美麗的光線及色彩變化，達寓教於樂之效果。



6

## 休閒空間

箱根以溫泉聞名，該館也設有天然溫泉足浴池「柳橙之泉」，是實際湧出於館內的天然溫泉。在館內走累了，還能泡個足浴休息片刻，開館時間內皆可免費使用，讓您能享受一段心靈充實精神放鬆的美好時光。稍微泡個足浴放鬆疲憊身心後，帶著輕盈的步伐往下一個作品再出發吧。

## 結語

隨著時代的演進，參觀博物館已成為許多民眾日常生活的一部分。也因此博物館所面臨的競爭不只是來自同業之間，也面臨來自其他主題樂園、購物中心、或是電影院的競爭。在眾多的博物館以及各式各樣的休閒設施中，如何吸引民眾不斷地造訪，以及滿足各年齡層的需求，也成為每間博物館除了展覽之外必須關注的重要課題。與自然融為一體的雕刻之森美術館，戶外空間因著四季變化而有不同的風貌，成為雕塑品最佳的展示場所，並成功的結合當地溫泉特色，設置戶外足湯，使民眾在博物館吸收知識的同時也能兼具娛樂、休閒、社交等其他功能，寓教於樂，遊客也樂於一再造訪。

4 畢卡索館外觀

5 專屬兒童的空間網羅之森

6 柳橙之泉天然足浴

# 博物館作為 社會和解的平台

圖、文 | 鄭伊絢 展覽詮釋規劃者、「博物館學家的觀察與日常實踐」作者

去年年底，看到國際博物館日公布2017年主題時，心裡相當振奮。「博物館與有爭議的歷史」這樣的一個主題反映出，博物館積極正視自己在當代社會的角色與責任。究竟博物館是一個逃避爭議與困難的地方，還是可以成為參與面對歷史與現實困境之所呢？

早在2015年，葡萄牙文化機構Acesso Cultura執行長Maria Vlachou在歐洲博物館組織網絡(NEMO)年會演說呼籲，要眾人重新思考檢視博物館教育的角色與價值。她認為，當前的博物館教育是失敗的，失敗於保持沉默，失敗於沒有在社會現實中實踐工作。從2014年歐洲發生的反猶太人示威，到2015年的巴黎《查理周刊》攻擊事件，希臘危機以及難民受到殘酷對待等等議題，都甚少有博物館回應或引導觀眾思考。博物館假想應該保持中立而沉默，卻切斷了與現實事件的連結。

如果檢視博物館存在的目的，到底我們為什麼要徵集保存文物？難道不是因為這些文物能夠讓我們從過去找尋答案，回應當代，最後產生知識、夢想未來。要知道蒐藏的物件不會單獨存在，歷史事件也不會單獨存在。

戰爭、殖民、政治暴力、大屠殺、難民、歧視等有爭議的歷史事件，通常是較為黑暗且難以述說的，博物館可以主動地引領社會思考與面對，例如美國的博物館回應移民議題；2015年6月，德國歷史博物館與同性戀博物館合作展出同性戀特展，以及2015年4月30日，二次大戰結束與希特勒自殺七十週年的這一天，位於慕尼黑的納粹歷史檔案中心開幕。



1



2



3



4

- 1 納粹歷史檔案中心常設展：紀念因反對納粹而受到迫害的人
- 2 納粹歷史檔案中心常設展：記錄猶太人受迫害的過程
- 3 柏林歐洲文化博物館裡難民議題特展
- 4 柏林民族學博物館「去殖民化」展示

這座納粹博物館的存在，不是為了崇拜希特勒，而是為了接受與面對德國曾經的黑暗歷史。博物館的目標是，提供一個方式處理德國曾經悖離文明規範，並提醒參觀者，民主與寬容不是理所當然。展覽非常詳盡地交代納粹主義(國家民族社會主義)興起的背景、發展過程與結果。這也是轉型正義，坦誠地釐清事實，增加社會和解的可能性，避免歷史重演。

當前社會衝突與分裂仍不斷發生，迫切地需要同理心，博物館著實不該迴避扮演促進溝通與對話的關鍵角色，提供反思的空間。英國萊斯特大學博物館研究遠距學習經理Robin Clarke說：「博物館是一個很美好的場域，但這個美好不是為了讓你逃避紛擾，博物館應該挑戰媒體與政治敘事，站在社會邊緣的、不幸的人與弱勢族群的那一邊……」。

博物館的美好可以照耀更多人，撫平創傷，創造新的美好與和諧。國際博物館日主題海報設計理念提到，博物館應該鼓勵打破沉默的鎖鏈，讓隱藏的聲音被釋放出來，讓這些有爭議的歷史能夠走出陰影，被帶到新的光線中討論。

因為博物館是一個安全開放且受到信賴的場域，是一個包容的平台，能運用物件、藝術、文字、活動，溫柔平和且堅定地講述故事，讓困難的對話能夠進行。就如為「脫歐」議題辦理討論會的英國德比博物館信託執行長Tony Butler所說：

### 「如果不在博物館，能在哪裡呢？」

轉引自Jim, 2017

5 納粹歷史檔案中心

6 以互動多媒體解說納粹主義的組織與基本理念

7 2017國際博物館日主題  
(Museums and contested histories:  
Saying the unspeakable in museums.)  
海報, 來源: <http://network.icom.museum/international-museum-day>

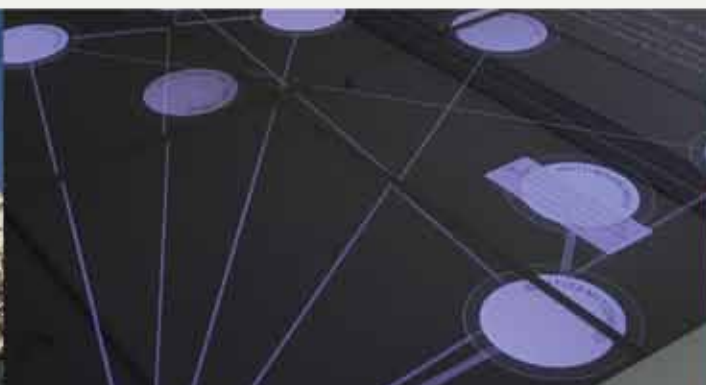
參考資料：

1. Maria Vlachou(2015.11.07).〈Are we failing?—Consideration on the role museums may currently have in education〉 [http://musingonculturextra.blogspot.tw/2015/11/conference-are-we-failing\\_6.html](http://musingonculturextra.blogspot.tw/2015/11/conference-are-we-failing_6.html)
2. Sarah Cascone(2015.05.03).〈Germany Opens Nazi Museum Promising to Come To Terms With Dark Past〉. Artnet. <https://news.artnet.com/exhibitions/germany-opens-nazi-museum-293503>
3. Robin Clarke(2016.11.02).〈Museums as sanctuaries from hate?〉. <http://staffblogs.le.ac.uk/museum-studies/2016/11/02/257/>
4. International Museum Day. <http://network.icom.museum/international-museum-day>
5. Jim Richardson(2017.03.07).〈Protest and the Museum?〉.MuseumNext. <https://www.museumnext.com/2017/03/protest-and-the-museum/>

5

6

7



## 博物館 觀設計

### 國立臺灣博物館 平面設計文宣品案例分享

圖、文 | 張慧娟 國立臺灣博物館 美術設計

博物館作為一個保存國家文化、歷史、物件與記憶的場域，近年來，在主打文化創意的風潮之下，擁有多樣化且龐大文化資源的博物館，可說是發展文化創意最重要的活水源頭，相較以往博物館透過典藏、研究、展示等觀點來與觀眾接觸，文化創意則提供一種新的溝通方式，而最直接與觀眾產生連結的文創載體，除了如雨後春筍般產出的博物館商品外，應該就屬無所不在的博物館文宣設計品。不同於商業性文宣品，博物館文宣設計首重博物館使命與自身文化意涵，除了展現館所代表的美學風格，也必須肩負傳遞知識的正確性，從前端文宣內容的企劃與撰寫，到中端消化整合資訊後的視覺設計，最後透過良好精準的印刷表現，規劃出合於主題的文宣品，觀眾可以藉由此媒介來了解博物館各個面向，展覽內容以及各式活動，同時也透過這些經過設計規劃的文宣品，將美感潛移默化至生活當中，進而落實博物館的教育功能。本篇將以國立臺灣博物館的文宣設計品為例，介紹一般常態性，以及特定主題的平面設計作品供大眾參酌。



摺頁簡介:摺頁主視覺選用飽和度高,較鮮明的色彩計畫,點綴金屬特別色作為反差,畫面搭配人類學門、地學門、動物學門、植物學門的典藏標本來凸顯主題,內頁整合臺灣館代表性的典藏品,與文案做秩序性的版面安排,襯色則採柔性大地色系維持閱讀舒適性。





**紙袋:**臺博館仿西洋式古典風格的建築體廣為民眾所記憶,擷取經典建築立面為意象的小型直式紙袋,及以海洋巨獸「抹香鯨」的骨骼標本局部放大的中型橫式紙袋。

走進國內外博物館,放眼所及一定設有放置平面文宣之處,當觀眾還未展開參觀之時,便可藉由這些館方精心規劃的展覽摺頁,初步一覽這間博物館的歷史故事、館藏特色,樓層位置等基本資訊。臺博館成立於1908年,為臺灣歷史最悠久的博物館,以自然史蒐藏為主要特色,其最主要的常態性摺頁包括以展覽為首要的摺頁簡介,還有以當月教育活動為主的活動簡訊,由於摺頁與簡訊皆為大量性常態文宣,流通率廣,故考量易於攜帶的通用性外,通常也採無特殊造型的摺頁形式來降低印刷成本,目前文宣品最大宗乃屬摺頁型態。同一內容考量各國觀眾之需求,以臺博館來說便同時有中、英、日及越南、印尼語版,設計上則以完成尺寸的封面來做變化,從色彩及視覺元素著手做為區隔。另外,博物館基本的文宣品還包括紙袋設計,紙袋因為具備再利用的實用功能,同時像是可移動的博物館,利用袋身上的視覺要素,藉著移動的過程,間接提高博物館形象與信息傳達的功能。

博物館蒐藏的功能之一,便是藉由「展示」公開面對給觀眾,每檔展覽或活動開幕前,臺博館會以正式的紙本請柬邀請與會貴賓,而為了精準傳達展覽的主題內容,近年來在請柬的設計也逐漸多樣化,除了針對展覽主軸與精神作為創意發想的核心,且不論是紙張的選材或印刷加工,皆回到展覽的內容來進行思考,從中發掘故事,也許僅是其中一個細節概念,便可發展為有趣具擴散性的創意種子,賦予請柬新的形式,也讓收到請柬的對象產生參觀展覽的念頭,進而推薦更多的人走進博物館。



**活動簡訊:**臺博館每月一期的活動簡訊,詳細介紹當月博物館活動內容,在設計規劃上,是以廣告稿作為宣傳概念,透過每期簡訊封面,主打當月展覽或是大型活動。



**請柬設計《時空膠囊—琥珀特展》:**請柬以琥珀最基本的原始黃橙色作為基調,透過簡單結構與膠片材質的印刷,將請柬立體化,層次的結構表現剎那即永恆的瞬間,信封亦選半透明的黃色紙材與內容物做呼應。



**請柬設計《太陽之子—當神話傳說遇上排灣族特展》:**以排灣族文化巫師替人祈福為概念,透過巫師箱結合祭儀中所使用的植物桑葉、小米意象,向大自然取得和諧,象徵開啟請柬如同受到神靈祝福一般。



專書《菊島秘境—澎湖南方四島特展》:全書以明亮的配色為基調,轉化國家公園剛硬的使命,以鮮明的大面積色塊及手感的插畫表現不同單元的特色,封面則利用膠片材質呈現水的透明及層次感,呼應展覽與海洋相關的主軸,並塑造輕快的氛圍。

設計/盧穎秦



專書《植物的魔法》:專書以「古典的魔法書」作為整體設計概念,書衣以植物魔法湯之視覺意象呼應,搭配植物纖維感強烈的麻布書封,並在書頁側刷上金邊,金箔結合自然手感的紙材,塑造魔法的神秘及植物的有機氛圍;內容各章節以古典紋飾圖樣展開,透過植物生態照輔以拼貼風格的插畫及早期復古植物圖繪,嘗試以趣味方式傳遞知識,讓讀者藉此一窺自然奧妙外,更期待民眾了解植物生活後,能內化愛惜生靈萬物的意識,進而展現珍惜地球資源的行動。

相較於其他博物館文宣品,博物館出版品擁有較長的時效性,而這項特點延續文宣被保存及被記憶的功能,有別以往,政府出版品在設計上不斷推陳出新,並隨著環保概念提升,逐漸跳脫以往中規中矩的裝幀模式,開始從設計的角度去思考,在字體、字級行距安排上,兼顧讀者閱讀的舒適性,又在風格設計上恰如其分表現出主題精神,進入新媒體時代的現在,實體書的出版雖不像數位傳播來得快,讀者卻是可以從一本有重量的書,去體會博物館的文化內涵,及其在設計細節上的安排,深化對博物館的品牌形象。

臺博館於一年之初為表達祝福,每年皆會以當年度生肖為主題設計新年賀卡,由於本身定位為自然史博物館,在動物學門部分,蒐藏著許多臺灣本土動物標本,包括臺灣特種及特有亞種,這些生物標本不見得為一般大眾所熟知,因此藉由生肖介紹相同類別或相近物種的特有動物,幫助大眾認識臺灣生物的多樣性,同時也因應特殊節慶衍生設計應景的年節小物,如:絹印版畫、紅包袋等。

也由於現今博物館的功能越來越多元,展示跟教育的功能便可藉由「設計」,來轉化複雜艱深的研究內容,讓呈現在觀眾面前是一份易於親近的文宣品,觀眾走進博物館除了親身觀賞展覽,在離開博物館時,手上或許多了參加活動體驗的成品、一本展覽手冊,亦或一份導覽摺頁,這些靜態的文宣設計品,便是深化教育意涵之外,幫助延續參觀經驗最好的紀念。



賀卡:以黑長尾雉、臺灣獼猴、臺灣野山羊設計發想的新年卡片,為延長使用的時效性,均設計可立於平面處的創意造型,並附加年曆功能,讓卡片至少保有一年的賞味期。

設計/盧穎秦



編印版畫 圖片提供/楮版畫工作室



紅包袋



# 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

作者 | 高橋明也 Takahashi Akiya

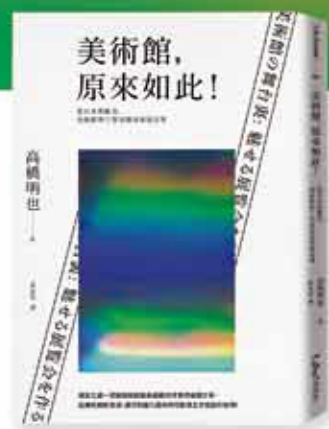
譯者 | 黃友玫

### 美術館の舞台裏 魅せる展覧会を作るには

一個展覽如何從無到有，如何推介給大眾，而天價的藝術品，又該如何確保其安全？「策展人」的頭銜，或是看似風雅的美術館工作，並非如此簡單。

本書作者以其曾任職於日本國立西洋美術館、奧賽美術館、三菱一號館美術館的扎實經歷，娓娓介紹日本與西方近代美術館的發源歷史、美術館的工作分工、當代展覽最新風潮、舉辦展覽背後的眉眉角角等知識與趣聞軼事與面臨轉捩點的美術館未來等諸多面向，更分析日本與歐美的美術館相關人士所需能力與策展狀況的差異，比如：在法國，美術館館長以學者型為主，但需要高度社交能力，社會地位也很高；在日本，美術館辦展與報社有密不可分的关系，自身的經紀能力仍不能獨當一面。

透過清楚的架構與豐富實務案例，為大家揭開美術館幕後廣闊深奧的世界。



出版社 麥浩斯出版股份有限公司  
出版日期 2017年1月14日  
語言 中文  
ISBN 9789864082315  
裝訂 膠裝  
定價 新臺幣350元

#### 作者簡介

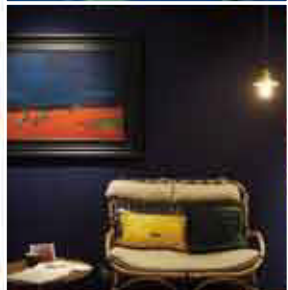
東京藝術大學美術研究科碩士結業，主修十九世紀法國美術史。

1984到1986年間，做為日本文部省在外研究員進入法國巴黎奧塞美術館開館準備室工作。

歷經國立西洋美術館主任研究官、學藝課長，2006年就任東京丸之內三菱一號館美術館第一任館長。

#### 譯者簡介

畢業於日本愛知縣立藝術大學，譯有藝術大師世紀畫廊叢書多本。



ISSN 2222-308-8



中華民國博物館學會  
Chinese Association of Museums



文化部  
MINISTRY OF CULTURE