

文化建設基金管理委員會出國報告

(出國類別：研究)

期待一個文化饗宴

—博物館展覽的規劃與呈現

服務機關：國立故宮博物院

出國人：職 稱：助理研究員

姓 名：余佩瑾

出國地區：美國

出國期間：2001年7月1日至8月31日

報告日期：2001年12月

文化建設基金管理委員會出國報告提要

出國報告名稱：期待一個文化饗宴
—博物館展覽的規劃與呈現

出國計畫主辦機關：文化建設基金管理委員會
聯絡人：羅慧明小姐
電話：(02)23690559 分機 13

出國人員姓名：余佩瑾
服務機關：國立故宮博物院
單位：器物處
職稱：助理研究員
電話：(02) 28812021 分機 210

出國類別：研究

出國期間：2001 年 7 月 1 日至 8 月 31 日

出國地區：美國

報告日期：2001 年 12 月

分類號／目：

關鍵詞：博物館，展覽的規劃與呈現

目 錄

壹、研究摘要	3
貳、正文	4
一. 研究目的	4
二. 參訪內容	6
三. 研究心得與省思	12
四. 建議	15
參、附錄	17

公務出國報告提要

頁數: 14 含附件: 否

報告名稱:

博物館展覽的規劃與呈現

主辦機關:

行政院文化建設委員會

聯絡人/電話:

/

出國人員:

余佩瑾 國立故宮博物院 器物處 助理研究員

出國類別: 研究

出國地區: 美國

出國期間: 民國 90 年 07 月 01 日 - 民國 90 年 08 月 31 日

報告日期: 民國 90 年 12 月 31 日

分類號/目: C4/教育行政 C4/教育行政

關鍵詞: 美國,博物館,展覽規劃與呈現

內容摘要: 展覽是博物館與民眾之間的橋樑以及對話的窗口。博物館定期更換展示，或著舉辦年度特展，透過展品的陳列、佈置，博物館的收藏可以輪流與世人見面，博物館人員對文物的研究心得也可以藉由展覽推廣出去。文物是文明遺產的一部分，代表著歷史、藝術的結晶，每一件作品的背後可能存在著一個文化的面向，也可以反映出一個技術的創新，這些文物保存在博物館的庫房中，惟有經由展覽的選件及與相關主題的搭配，民眾才有機會認識它們。今天，博物館已成為開放式的公共空間，民眾前往博物館參觀，除了享受博物館提供的各項硬體設施之外，更希望借助博物館展覽所傳達的訊息，來提昇個人的文化素養。作為一個博物館工作者，定期要參與策展的工作，對於展覽始終抱持著一份美好的理想，以為一個成功的展示，不僅可以引領人們馳騁於藝術的殿堂，感受典雅的視覺經驗。展覽所造成的影響，也可以激發出人們研究某一類藝術品的興趣，或是間接的培養出藝術史的學者。無論是什麼？博物館開門的一天，展覽的呈現也必然要存在。基於此，本文旨在透過特展的規劃與呈現，來說明展覽在博物館扮演的角色。並以美國Freer Gallery of Art and Arthur M. Sackler Gallery的特展「Worshiping the Ancestors—Chinese Commemorative Portraits」（此展覽的中文標題或可翻譯成：慎終追遠—中國祖先肖像畫展）為例，說明籌展的步驟和可能面臨的問題。最重要的，一個以內容掛帥的研究展，轉化成陳列室的特展之際，必須以一般民眾為考量，因此如何從中搭配相關的文物，以說出展覽的主題。同時如何藉由專業的展場設計，去營造觀看的氣氛，以吸引民眾，讓觀眾看展的同時也能夠吸取文物的新知，應該是博物館策展人企圖連結研究與展覽，推廣藝術史教育之餘，特別值得思考的方向。

本文電子檔已上傳至出國報告資訊網

壹、研究摘要

展覽是博物館與民眾之間的橋樑以及對話的窗口。博物館定期更換展示，或著舉辦年度特展，透過展品的陳列、佈置，博物館的收藏可以輪流與世人見面，博物館人員對文物的研究心得也可以藉由展覽推廣出去。文物是文明遺產的一部分，代表著歷史、藝術的結晶，每一件作品的背後可能存在著一個文化的面向，也可以反映出一個技術的創新，這些文物保存在博物館的庫房中，惟有經由展覽的選件及與相關主題的搭配，民眾才有機會認識它們。今天，博物館已成為開放式的公共空間，民眾前往博物館參觀，除了享受博物館提供的各項硬體設施之外，更希望借助博物館展覽所傳達的訊息，來提昇個人的文化素養。

作為一個博物館工作者，定期要參與策展的工作，對於展覽始終抱持著一份美好的理想，以為一個成功的展示，不僅可以引領人們馳騁於藝術的殿堂，感受典雅的視覺經驗。展覽所造成的影響，也可以激發出人們研究某一類藝術品的興趣，或是間接的培養出藝術史的學者。無論是什麼？博物館開門的一天，展覽的呈現也必然要存在。

基於此，本文旨在透過特展的規劃與呈現，來說明展覽在博物館扮演的角色。並以美國 Freer Gallery of Art and Arthur M. Sackler Gallery 的特展「Worshiping the Ancestors—Chinese Commemorative Portraits」（此展覽的中文標題或可翻譯成：慎終追遠—中國祖先肖像畫展）為例，說明籌展的步驟和可能面臨的問題。最重要的，一個以內容掛帥的研究展，轉化成陳列室的特展之際，必須以一般民眾為考量，因此如何從中搭配相關的文物，以說出展覽的主題。同時如何藉由專業的展場設計，去營造觀看的氣氛，以吸引民眾，讓觀眾看展的同時也能夠吸取文物的新知，應該是博物館策展人企圖連結研究與展覽，推廣藝術史教育之餘，特別值得思考的方向。

貳、正文

一、研究目的

作為一名博物館從業人員，出自於一分自工作中養成的習慣，以及潛存的對台北故宮的期許，每到一個城市，總是汲汲營營的穿梭於不同的博物館之間，觀察陳列室中各類主題的展示，以為透過相同或相異文物的陳列、佈置，或著與展覽相關的說明文字及配置的圖片等，可以反過來激發策展的靈感。

台北故宮所舉辦的特展，向來以展示各個時代中的書畫、器物及文獻等的單一質材的文物為導向。此類展覽的特色，首先可以突出收藏的特點，藉由展覽的舉辦，向民眾宣揚收藏的重點與研究的取向。其次，藉由同類質材的排比，較能夠深入展品的內涵，以從中探討相關的文化面向。然而，文化面向所涵蓋的範圍，往往跨躍不同質材的領域，並非設限於單一質材的內容。因此，若要藉由特展說明一個藝術的歷史，在合理的情況下，它的觸角應該要擴及至不同質材的範疇。

基於此，台北故宮自 2000 年舉辦的同時涵蓋器物、書畫、文獻於一室的「千禧年宋代文物大展」之後，陸續於 2001 年又推出「大汗的世紀—蒙元時代的多元藝術與文化」的特展，同時也著手規劃 2002 年的「天祿琳琅—乾隆皇帝的文化大業」特展，此類同時彙集不同質材，整合相異領域的研究展，偃然已成為台北故宮未來策劃年度特展的方向。此類跨單位的特展，優勢在於能夠同時連結研究與展覽，並且藉由具體的物質文化來呈現藝術、歷史的觀點及文化的內涵，算是台北故宮積極推動改革之際，相當值得稱許的作法。然而，跨單位的聯展，簽涉到分工與整合的問題，如果策展的過程中，參與工作的團隊彼此無法建立起一個互信、合作的溝通模式，無論是展覽背後所寄望的理想，或是展覽要傳達的主題，最終將只是紙上談兵，而無法達成展覽的目的。

經由文建會文化基金管理委員的獎助，自 2001 年 7 月 1 日至 8 月 31 日，接受美國 Freer Gallery of Art and Arthur M. Sackler Gallery 的邀請，前往美國華府作為期兩個月的研究。主要研究的題目為「博物館展覽的規劃與呈現」。故在 Freer Gallery of Art and Arthur M. Sackler Gallery 研究期間，特別觀察該館的夏季特展「Worshipping the Ancestors—Chinese Commemorative Portraits」，並與策展人員 Jan Stuart 女士進行訪談，希望透過一個經過五年的籌劃才推出的展覽，來瞭解籌展的細節以及可能面臨的

問題。雖然每一家博物館的策展情況不盡相同，但是經由相類經驗的交流，或有助於反思台北故宮舉辦展覽的目的。相較於 Freer Gallery of Art and Arthur M. Sackler Gallery，台北故宮於展覽的規劃與呈現上，明顯的有所不同。排除東、西方存在的文化因素的差異之外，專業的博物館學或是台北故宮宣稱擁有世界一流收藏之後，必須要面對與反省的問題。

博物館展覽的理念及其相應產生的教育功能，隨著展覽的推出，同時也傳達給觀眾。所以，一個深具意義的展覽，的確能夠提昇博物館的專業形象。什麼是成功的展覽？一個成功的展覽至少應該要包含三個要素：一是充實的內容，二是專業的陳列設計，三是足夠的參觀民眾。台北故宮絕對有足夠的條件舉辦一個成功的展覽，希望美國博物館策展經驗的分享，能夠讓故宮策展人員有所借鏡。



Freer Gallery of Art 的入口

二、研究過程

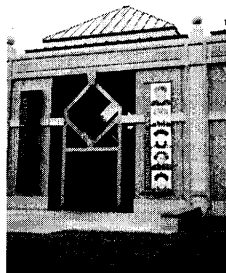
a、參訪內容：

於美國研究期間，除了 Freer Gallery of Art and Arthur M. Sackler Gallery 之外，亦曾先後造訪 The Metropolitan Museum of Art 和 The Cleveland Museum of Art 兩家博物館，在大都會博物館和克里福蘭博物館停留期間，經由專業人員的介紹，特別針對兩家博物館的庫房管理，作詳細的參訪與瞭解。但由於本文的主題為博物館展覽的規劃與呈現，故下文中將只針對 Freer Gallery of Art and Arthur M. Sackler Gallery 的特展，來陳述博物館展覽規劃的細節與呈現的方式，關於文物庫房的典藏設施及方式，則暫不表述。

「Worshipping the Ancestors—Chinese Commemorative Portraits」為 Freer Gallery of Art and Arthur M. Sackler Gallery 的年度特展，展出日期自 2001 年的 6 月 17 日起至 2001 年的 9 月 9 日為止，展期不到 3 個月。

Freer Gallery of Art 與 Arthur M. Sackler Gallery

兩家博物館皆以私人收藏為基礎所建立的博物館，目前這兩家博物館已合併成為 SMITHSONIAN INSTITUTION 之下所屬的一家專門收藏亞洲藝術品的國立博物館¹。據統計該館擁有 31500 件的收藏，藏品內容涵蓋中國、日本、韓國、印度、巴基斯坦、土耳其、伊朗、伊拉克、敘利亞和中亞等地的文物，和一部分原來屬於 Charles Lang Freer 先生所擁有的十九世紀至二十世紀初期的美國繪畫。兩家博物館的陳列室與庫房彼此分開管理，然



Arthur M. Sackler Gallery 的入口

¹ 參見 Freer Gallery of Art and Arthur M. Sackler Gallery 的 FACT SHEET: The Freer and the neighboring Arthur M. Sackler Gallery together form the national museum of Asia art for the United States.

而，兩家博物館共同聘任一位館長及若干職員，其中 Freer Gallery of Art 的藏品絕對不外借，陳列室也不展出外借的文物。相對的，Sackler Gallery 的陳列室可以出借所屬的文物，同時展出外借文物。而合併起來的 Freer Gallery of Art and Arthur M. Sackler Gallery 除於每年的十二月二十五日聖誕節當天閉館休息之外，全年皆對外開放而且一律免門票，每天的開館時間自上午九時起至下午五時三十分為止，每週四則特別延長至晚間八點才閉館。

b、展覽的目的

Freer Gallery of Art and Arthur M. Sackler Gallery 此次舉辦中國祖先肖像畫展，展覽的動機可以分為兩個層面來看，首先是 Arthur M. Sackler Gallery 在 1990 年代爭取到八十五件原來屬於 Pritzlaff 先生收藏的十五世紀至二十世紀的中國祖先肖像畫，而在展覽籌劃期間，Freer Gallery of Art 的研究員也說服不具名的私人收藏家收購一張「乾隆皇帝文殊菩薩扮像」，然後捐給 Freer Gallery of Art。為了向大眾展示新藏品，Freer Gallery of Art and Arthur M. Sackler Gallery 於是由研究員 Jan Stuart 策劃「Worshiping the Ancestors—Chinese Commemorative Portraits」的展覽，藉由展覽向世人宣稱 Freer Gallery of Art and Arthur M. Sackler Gallery 從此成為祖先肖像畫的重要收藏機構與研究中心²。

其次，中國祖先肖像畫自十九世紀以來，一度成為歐美人士熱衷收藏的對象之一。肖像畫中，臉龐寫真細微，舉凡穿戴的服飾，端坐的椅子及腳踩的地毯等，無不精緻、華麗，對歐美人士而言，這些充滿著異國風味的肖像畫，神秘幽深而奇巧異常，最適合懸掛在明亮的客廳中，所以時尚雜誌中無不將之視之為流行的居家飾品。在此情形下，祖先肖像畫在傳統中國社會中所扮演的角色，以及它們在祭典具備的功能，完全被忽略掉。所以，在策展人的想法中，的確是想藉由「Worshiping the Ancestors—Chinese Commemorative Portraits」展覽，來釐清一般人對中國祖先肖像畫的誤解。同時也藉著畫作的展出，說明中國祖先肖像畫本來的用途。更深入的層面，則企圖試透過七十件中國肖像畫的展出，提出祖先肖像畫在不同時期的發展面貌及演變的問題，並且擴大到中、西視覺形象在詮釋手法的差異等。

從畫像的認識到畫作背後可能涉及的議題，說明「Worshiping the Ancestors—Chinese Commemorative Portraits」這樣一個展覽，並非只是單純的羅列展品，將之佈置成展覽而已。它其實是一個包含著研究心得的展示。

² 參見 Jan Stuart "Introduction", *Worshiping the Ancestors—Chinese Commemorative Portraits*, Freer Gallery of Art and Arthur M. Sackler Gallery, pp. 15-33.

由於研究的心得可以加強說明文物的內涵，也可以深入淺出的引導人們認識相關的藝術與歷史，與展覽同時出版的圖錄和陳列室牆面的說明，又能反映策展人想要提出的看法，及引發的議題，具有充實展覽內涵的效果。故目前世界各大博物館規劃特展時，亦多以研究議題為考量。對一般民眾而言，經過專業包裝的研究展，非但不會影響觀賞的品質，還能帶領有興趣者走進更深奧的殿堂，具有啟發、提昇文化素養的功能。主題。



中國祖先肖像畫

c、展覽的規劃與呈現

對 Freer Gallery of Art and Arthur M. Sackler Gallery 的研究員而言，籌備如此一個特展的時間，平均是五年左右。以「Worshiping the Ancestors—Chinese Commemorative Portraits」為例，主要承辦人只有研究員 Jan Stuart 一個人，但 Freer Gallery of Art and Arthur M. Sackler Gallery 組織健全、分工細密，辦展過程中的所有步驟，舉凡尋找贊助的基金會以籌募展覽的經費，確認展品的選件，展覽圖錄、展場說明和單張品名卡的撰寫，展品的整理，展場的設計，陳列櫃的製作及文物的佈置等，在 Freer Gallery of Art and Arthur M. Sackler Gallery 中都可以找到相應的合作部門與對象。亦即展覽雖由一個研究員策劃擔綱與展出相關的所有細節，但執行的過程中，又分別有不同專長的館員或研究人員，隨時在每一個階段裏加入策展的工作，大家既分工又合作，一直到展覽完成為止。

尤其是以研究、教育為導向的展出，特別需要相關研究人員的意見，在這個前提之下，Pittsburgh 大學的 Evelyn S. Rawski 教授此次遂成為

「Worshipping the Ancestors—Chinese Commemorative Portraits」展覽所邀請的顧問，同時也擔任圖錄撰寫人之一。此外，主辦人 Jan Stuart 於籌展過程，為避免遺漏之憾，她先後拜訪幾家同樣收藏有祖先肖像畫或帝王畫像的博物館，並和相關人員訪談，以增廣展覽的視野。（如台北故宮與北京故宮便是她曾經造訪的兩家博物館）

儘管如此，展覽最終要呈現在觀者的眼前，關於此，又可以從展品的整理、展場的設計與動線的安排等三方面，來觀察一個展覽的創作與包裝。首先，對博物館的參觀者來講，無論展覽背後的議題是什麼？他們想看的其實就是展出的文物，所以如何讓文物扣合主題，並且呈現最好的一面於觀者眼前，應該是策展人推出展覽之前，必需要進行的工作。此次

「Worshipping the Ancestors—Chinese Commemorative Portraits」特展，為了展現博物館修護部門的專業，同時也為了表達尊重民眾看展的品質，展品中超過三十件的畫作，皆經重新裱背、清洗和修復的處理。整個清理的工程相當浩大，共歷時一年才讓這些作品擁有如新的面貌。其過程也一一被紀錄至展覽圖錄之中，策展人希企透過整理文物的工作，來引導觀者產生珍惜、愛護文物的心態。



修護部門的顧祥妹女士解說古畫修護、清洗的步驟

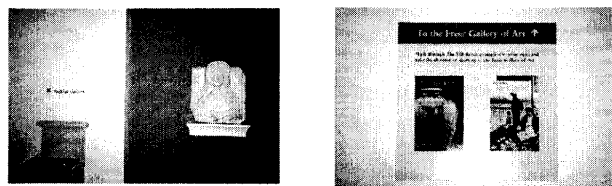
當個別展品處理完畢，一一上櫃之前，策展人需要面對將研究內容轉化成展覽的過程。此時策展人必需與展場設計師充分的溝通，同時要以一般民眾作為佈展的對象。對多數人而言，展覽最好也像是一個故事，觀看文物的同時，能夠透過文物來瞭解與展覽相關的內容。因此，無論策展人如何構思一個有內涵的展覽，無論展覽圖錄如何在闡述一個嚴肅的觀點，文物轉換成展覽之際，策展人首先要面對的是群眾，他應該思考的是如何讓民眾看得懂展覽，所以如何於施與受之間取得平衡？或是策展人辛苦準備展覽之餘，必需要面對、反省的問題。

以「Worshipping the Ancestors—Chinese Commemorative Portraits」特展為例，展覽討論的議題要轉換成物質意象，陳列於展場，為了讓觀眾可以

在輕鬆的遊覽中，瞭解展覽的目的。策展人特別安排幾項引導的設計，以說明展出的內容，及所要表達的教育宗旨。例如在展場的入口，他們特別規劃出一個角落，在角落的牆面上，以醒目的文字與圖片，說明祭儀在傳統中國社會中的角色，而兩岸三地中國人的實地訪談紀錄，突迫文化上的隔閡，讓現代人對祖先的看法，來連接中國人祭祖的觀念及儀式。讓一般的外國人或旅居海外的華僑，藉由同時代人們的說詞，體會到祭儀背後的意涵，也認識祖先肖像畫絕不是時髦的家居飾品，它其實是人類用以連繫感情的憑藉。

與畫作一起展出的五供、服飾、朝珠和家俱坐椅等，不僅可以與畫中文物互相對照，亦能說明祖先在中國的社會中，非但沒有因為過逝而消失，反而在其死後被賦予至高無上的權力，持續左右、影響後裔子孫的興衰與榮辱。故每張作品的人物，無論胖與瘦，高與矮，特徵皆勾繪得栩栩如生；尤其是臉龐、衣著及廳堂景物，特別顯得巨細靡遺的作法，皆讓人產生睹畫如見人的連想。

至於動線的安排，由於特展室正好位於 Sackler Gallery 的地下一、二樓，在動線的規劃上，因樓層自然存在的上、下區隔，而產生一定的參觀方向。解決了依年代掛畫時，一方面因遷就時代的順序，另一方面也因遵巡策展人主觀的動線，而容易產生與觀眾看展的路線相衝突的窘境。雖然如此，一個特展室終究歸屬於整棟博物館的一部分，故特展的入口，同時也是上樓的過道，通過它可以前往 Freer Gallery。特展的出口，則是下樓的過道，經由它可以連接另一個「Piano 300 Years」的展覽。為兼顧出口即入口的功能，「Worshipping the Ancestors—Chinese Commemorative Portraits」的策展人同時在入口與出口擺放展覽圖錄，最重要的是圖錄均以線固定於椅子上，觀者可以舒服的坐著閱讀圖錄。



Freer Gallery of Art and Arthur M. Sackler Gallery 的動線指示

展覽的出口，策展人不能免俗的想要營造流連忘返的氣氛，於是他們設

計幾塊大木板，木板表面印出展品中的畫像人物，由於臉龐挖空，故任何人只要有興趣扮演古代的祖先，皆能站在木版後面露出自己的臉孔反串古代的祖先。而且木版每隔幾天會輪流替換，不僅內容有變化，其尺寸亦配合孩童、成人的體形，而有高低的不同。值得一提的是，整個展場並不允許拍照，只有在結束處才准許攝影留念。又，木版左側的牆角，擺上桌子、椅子，當觀者看完展示想發表感言，可以在留言簿上寫字或畫圖。同時配合展覽，於展期之內，博物館每日提供相關的語音導覽、現場講解及策展人主講的專題導覽等。針對六到十四歲的孩童，也設計「認識祖先」、「製作圖卡」等相關的活動。

就展覽的呈現而言，「Worshiping the Ancestors—Chinese Commemorative Portraits」特展所展出的作品皆能扣合主題，完成策展設定的教育功能。陳列室的佈置，也相當有專業的水準，惟中國肖像畫在二十世紀的轉變，及中西視覺圖像表現手法的差異等，或因材料不夠，或因議題過大，或因轉換過程的創意不足，觀眾其實無法從展場中得到相關的訊息，必須轉而依賴展覽圖錄，這可能是研究類型的展覽普遍存在的現象。

再回到策展的過程，「Worshiping the Ancestors—Chinese Commemorative Portraits」特展的承辦人只有一位，感覺上有一些勢單力薄，讓人疑慮一個人是否有足夠的能力去規劃一個大型的展覽，然而，經過觀察與分析之後，發現整個展覽雖由一個人領銜，可是 reer Gallery of Art and Arthur M. Sackler Gallery 分工機制健全，實際執行過程中，策展人已按部就班的與不同部門的專業人士一起合作，所以全部的展覽仍然是集結眾多專業之後所合力完成的。相較於因應展覽組合的團隊，一個人規劃展覽的優點在於決策過程中，無需要耗費過多的時間去整合相左的意見，展覽的主題也能夠避免不同意見的干擾，而從頭貫徹到底。

三、研究心得與省思

博物館不同於超市、公園及學校，博物館是一個特別規劃出來的，典藏著與日常生活有一段距離的文物的場所。觀眾前往博物館參觀，無論是否通過許多階梯之後才進入室內，當你面對陳列室的文物，感受到的氣氛已與現實有別，這也無怪乎博物館學者以為博物館是一個被標示、區格出來的空間。遊客被誘導至展覽情境中，來思索、學習與凡俗日常生活不同的物質。無論博物館提供什麼樣的腳本或劇情，觀眾參觀過程中所得到的啟發、感召，其實與傳統儀式中蘊釀而出的心靈交流並無太大的區差別，更由於博物館的文物聯結著藝術、歷史的脈絡，因此公共博物館提供給觀者的服務，彷彿是一場文明的儀式³。

無論儀式與否？博物館開放給大眾參觀，提供各項服務的功能，也運用各種管道與群眾溝通，但是展覽卻是最特殊的方式，也是唯一不同於其他機構的方法⁴。由於展覽展出的是作品的原件，原件本身具備的原創特色，及其與平面出版品的差異，常是展品吸引觀眾，引發好奇與興趣的所在。

以台北故宮為例，雖然目前尚無具體的問卷數據，可以直接反應觀眾來參觀的目的。但是從與觀眾實地接觸、訪談的經驗中，會發現許多民眾前來故宮為的是看「翠玉白菜」，或著他們會前往服務台尋問「翠玉白菜在哪裏？」，上述無論是看展品或尋問展品在何處的例子，都說明展品是民眾願意親近故宮的第一印象。因此，藉由展品本身具備的特質，以及相關訊息的傳播，民眾才有意願前來班觀博物館，博物館也才有機會推廣他們的教育理念。

在此前提下，展覽根本是民眾與博物之間的橋樑及對話的窗口。對博物館的策展人來講，展覽也是一項創作。惟其是創作，所以同時可以帶給承辦人和觀眾無限的期許。期許它所開闢的想像空間，不僅可以呈現書本的知識、研究的心得或是文化史的面向，並且也能夠引領人們馳騁於藝術的殿堂，感受美好的視覺經驗。尤其是一個有意義的展覽，所造成的影響，遠超乎預期的想像，它可以激發人們研究某一類藝術品的興趣，也可以培養出藝術史的學者。無論是什麼？博物館開門的一天，展覽的呈現絕對是必要的，這份工作應該也是激勵博物館策展人朝向專業目標前進的原動力。

特別是今日，博物館偃然已成為休閒的去處、旅遊的景點，每天有許多遊客出入陳列室、餐廳及公園，他們佇足其中，運用博物館相關的空間進行各項活動，

³ 參見 Carol Duncan 著，王雅各譯，〈作為儀式的美術館〉，《文明化的儀式：公共美術館之內》（Civilizing Rituals: inside public art museums），台北，遠流，1988，頁 17-42。

⁴

在此情形下，如果博物館不能夠提供一個有意義的展覽，其存在的意義將無異於百貨公司或超市。

台北故宮自 1965 年開館以來，先後舉辦過無數次大小不同的展覽，其中亦不乏令人回味與認同的展出，譬如 1973 年的「吳派畫九十年展」，1994 年的「藏傳佛教文物特展」，2000 年的「千禧年宋代文物大展」及 2001 年的「大汗的世紀—蒙元時代的多元文化與藝術」等。

其中，「吳派畫九十年展」和「藏傳佛教文物特展」分別是書畫類及器物類的專題展覽，藉由單一主題、質材的文物的展示，來深入探討文物的內涵與背景。研究與展覽在這兩個展覽之中有所交集，吳門畫派的作品，隨著「吳派畫九十年展」的展出，可以作出細微的編年。而「藏傳佛教文物特展」則藉宗教文物進出宮廷之間產生的複製、仿作的現象，來陳述皇權法治的另一個層面。

不同於單一質材的展出方式，「千禧年宋代文物大展」和「大汗的世紀—蒙元時代的多元文化與藝術」的展覽，策展團隊嘗試連接展覽與研究為一體，展出的作品，涵蓋器物、書畫及文獻三類相異質材的文物，研究的議題也橫跨三處，與單一質材的專題展相比，跨單位的聯展不緊展出內容豐富、多樣，所涉及的議題如「再現三代」或「多民族文化」的觀點等，比較能夠搭配具體的文物，說明寬廣的文化面向。

然而，研究轉換成展示的過程，必需要考慮到觀展的對象。博物館推廣的是的全民教育，而非曲高和寡的專業常識。有鑑於此，展覽的呈現上，務以吸引民眾為原則，展覽的包裝包含許多專業的內容，它可以是說明文字口語化的工作，也可以是和賞鳥協會合作的構想，更可以建立起具專業、有水準的陳列設計。

博物館除了展現完美無瑕的收藏之外，應該要將專業先進的想法落實到展場中。博物館經營以觀眾為導向，惟有積極規劃舒適、美觀的展覽空間，才能夠表現出博物館接納觀眾的誠意，與改進看展的品質。同時深具內容的展覽，在合宜的展示空間之中，也才能突出主題，達成展出目的。關於此，或可從 1960 年代台北故宮文物第一次赴美展出談起，故宮文物第一次赴美展，文物本身透過不一樣的陳列、佈置，讓許多人對它們印象深刻，造成的影響也一直引發討論。1996 年、1998 年故宮文物再度赴美、赴法展出，展覽的方式與圖錄的撰寫皆不同於台北故宮平常的作業模式，令人無法明白的是，展覽期間以及展出文物回國之後，相關人員並沒有立即針對國外展出的利與弊，提出檢討或互相討論，所以有時候不免質疑，一個擁有國際知名度藏品的博物館，在展覽的呈現上，如果無心正視其存在的問題，展覽的呈現不僅無法與其他國際知名博物館同步，其存在的價值，充其量只能以一個大倉庫來看待。

眾所周知，台北故宮典藏的文物絕大多數來自清宮皇室的舊藏，由於這一批文物曾經被賦予政治上主權的角色，它們跟隨著政權的轉移，一路輾轉撥遷來台。即使重新為它們建造的博物館，外觀的設計仍與北京紫禁城遙遙呼應，訴說著兩者之間不可切斷的牽連。這些是台北故宮歷史的一部分，也是這個博物館與眾不同的典藏特質。這項特質絲毫不會影響到展覽的規劃與呈現。相對的，策展人應該要從中思考藏品的內容及特徵，方能展現展覽的精神。

其實展覽的精神與博物館的定位習習相關，如果台北故宮想要去政治化，走出專業博物館的形象，包括策展人在內的所有員工，應該要深刻省思故宮存在的目的，及其兼負的責任。因此，藉由專業的展覽舉辦，故宮才能提出專業的文物知識，民眾也才有機會轉變觀感，重新以藝術、歷史的角度來認識故宮。

四、建議

展覽是一項創作，內容可以是漫無邊際的虛擬世界，也可以是與周遭習習相關的生活細節，如何從中整理出一個適當的焦點，端賴策展人對收藏品的認識與理解。臺北國立故宮博物院號稱擁有六十四萬件的收藏品，排除重複的作與品相不佳者，要從中再挑出適合展出的作品，仍然顯得綽綽有餘。

在充裕的展覽條件之下，回顧故宮過去舉辦的展覽，總跳脫不出時代和專題的兩大脈絡，在「新世紀的故宮」的理念下，改變展出的方式與表達的內容，成為迫切需要推行的政策。仔細觀察這項轉變，發現2000年到2001年的展覽，在標題名稱上，的確有不同以往的著墨方式，如「人間的關懷—文學與美術作品展覽」，或「人親土親—李梅樹繪畫作品展」等，如此的展覽名稱，既不是十分的通俗化，也不致於深奧到令人看不懂，算是雅、俗之間的一個平衡。值得稱許的是，無論展覽內容為何，至少展覽名稱之中，已流露出博物館對人的關懷，讓觀眾產生前往看展的興趣。

然而，展覽不能只靠名稱來傳達訊息，重要的是展出的內容，正如上述列舉的例子，一張「文姬歸漢圖」經由策展單位的關懷與注意，是否真如標題所示，能夠引起觀眾的共鳴？而臺灣畫家李梅樹筆下的風景與心境，透過現代館的陳列展示，真的能夠讓民眾親近這塊土地嗎？還是展品歸展品，觀眾歸觀眾，觀眾與展品之間沒有溝通的管道？如果展覽的內容無法如標題所示，從人的觀點出發，縱使標題如何的別具巧思、引人入勝，展覽所呈現的將只是標題而非內容。

無庸置疑的，展覽的內容是影響整個展出活動成敗與否的關鍵。台北故宮雖然擁有龐大的收藏，可是基於某種因素，相同的展覽會一再的出現。在此情形下，想建議策展人，可否在辦展之前，思考相同展覽的不同議題，例如台北故宮已於1968年、1969年和1975年先後舉辦過四次乾隆時期的文物展覽（1968年推出兩次「乾隆珍玩」展），即將於2002年10月推出的新的乾隆展，我們或許可以預期它仍會與以往的乾隆展完全不同，然而令人更期待的是，第五度的乾隆展能夠提出什麼新觀點？或著產生什麼新貢獻？也就是說，策展人不應該只是依據題目，從庫房提件而已，策展人更需要思考展覽的目的及展覽的意義。

尤其是大型的年度特展，由於籌備時間比較長⁵，有充裕的時間準備，加上策展人多半希望連結研究與展覽，藉著展覽的推出，同時也呈現研究的心得。因此籌展過程無不希望集結各個領域的研究人員，組成策展團隊。其出發點理想性非常高，試想，來自書畫、器物與文獻的研究人員，可以在一個主題之下，抒發

⁵ 其實故宮特展的籌展時間，最多是兩年，相較於Freer Gallery of Art and Arthur M. Sackler Gallery，以五年的時間來規劃一個展覽，尤顯得倉促、短暫。

自己的觀察，等聚集起來成為一個展覽的議題時，絕對有助於展覽內容的深度。然而，合作的過程中，研究人員往往過於專注一己的議題，而忽略展覽本身其實是要連接所有的小子題之後，才能夠完成一個大主題。

其次，當策展團隊經營出來的成果要轉換成展覽時，卻出現一些無解的難題。當研究人員遇上設計師，在理想的情況下，兩種專業經過相互砥礪與溝通之後，原本可以共同激發出更為完美的構想，無奈觀察故宮過去舉辦的幾檔大型展覽，發現設計師與研究人員常是各自為政，設計師與策展人員分別堅持崗位、執著理念的結果，讓共同合作推出的展覽，始終是展品與設計無法合而為一，喪失展出的目的與功能。此點不僅是研究人員與設計師共同的損失，同時也讓故宮無法藉由專業設計的理念，來提昇它的博物館專業形象。在此想要建議台北故宮，請成立相關的團隊，以尋找合適的設計師，並在策展的過程中，建議讓設計團隊一起參與規劃的工作。

台北故宮博物院立足臺灣五十二年，明星藏品透過出版品的宣傳，早已廣為人知，無論是「毛公鼎」、「谿山行旅圖」、「翠玉白菜」，早已成為台北故宮博物院的代名詞。世界各地的觀光客莫不追隨著明星展品的光芒，對故宮趨之若鶩。面對參觀者的熱誠，博物館應該要更積極的構思有意義的展示，以回饋涉足博物館的民眾。無論是國際化或本土化，展覽是直接面對觀眾，傳達理念的重要活動。如果，台北故宮的藏品亦如院長所言，「藝術的本質是美，真正的美是普世的超越國家、民族或文化的界限」⁶，策展人員絕對有義務將文物作完整的規劃，並展示出來，以呈現人類的創作與文明演進的歷程。加上，文化本身具備多樣的面向，因此，台北故宮理應舉辦學術、非學術的各類展覽，其對象亦可以設定為孩童或成人，藉由不同層次的展覽，來宴饗觀眾，啟發新的研究契機。

⁶ 參見杜正勝，〈故宮願景〉，《故宮文物月刊》209期，2000年8月。