

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，儼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「Worshiping 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。

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。

「Worshiping 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

¹ ?? 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.

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。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。

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

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

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「Worshiping 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

「Worshiping 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。

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，突顯文化上的隔閡，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縉。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，特別顯得巨細糜遺的作法，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。

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，但是展覽卻是其中最特殊的方式，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，博物館儼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 ? ? Carol Duncan ? , ? ? ? ? , < ? ? ? ? ? ? ? ? > , « ? ? ? ? ? ? : ? ? ? ? ? ? 內 » (Civilizing Rituals: inside public art museums), ? ? , ? ? , 1988, ? 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。