

出國報告（出國類別：考察）

四川博物館展示與營運交流

服務機關：國立臺南藝術大學

姓名職稱：耿鳳英 副教授、曾信傑 助理教授

派赴國家：大陸（重慶市與成都市）

出國期間：104年8月27日至104年9月12日

報告日期：104年10月25日

摘要

過去數年，本所已經與大陸地區的博物館與博物館學教學單位建立聯繫，為秉持永續發展與雙方互惠之基礎，本年度提出「四川博物館展示與營運交流」考察計畫，針對大陸四川地區的主要博物館，進一步地了解在博物館營運各項功能之運作，希望可以將歸納出大陸地區對於博物館事業人才迫切需要的專業，未來可以透過合作方式開設相關課程，提升大陸地區博物館事業的人才專業標準。

目 次

摘要

一、目的	1
二、行程表	2
三、內容紀要	3
四、心得及建議	16

一、目的

大陸地區的博物館仍在蓬勃發展中，尤其是在主要的大都會地區，隨著經濟快速成長，博物館建設也成為政治、經濟與文化成就的重要表徵。其中重慶市與四川成都地區都有代表性的博物館，本計畫延續本所長久以來與大陸地區的文博單位與文化資產機構的合作與交流，規劃拜訪兩座城市中的主要博物館，並安排與各館舍的研究人員與教授對談，瞭解目前大陸地區博物館欠缺之專業項目，與亟需外部資源挹注之專業領域，未來希望深入地規劃博物館與文化資產專業培訓課程，促成本所專業教師前往大陸地區授課。同時，也希望藉由此次機會，與考察文博機構洽談建立正式的合作關係。

本計畫主要目的的主要如下：

- (一) 考察四川成都市與重慶市主要的博物館，了解大陸地區重點地區在博物館建設的具體實踐。
- (二) 針對主要博物館的經營、展示、教育與行銷等工作項目進行交流與深入探討，了解其現況發展。
- (三) 了解大陸四川地區博物館發展如何帶動大陸其他地區的博物館事業，目前面臨的主要問題與未來的人才培育之需求。
- (四) 建立雙邊學術交流與人才培育互惠之可能性，並與本校博物館學與古物維護研究所現有師資與課程結合，強化雙方之合作機制。

二、行程表

出國時間：自 104 年 8 月 27 日起至 9 月 12 日止，共計 17 天。由於少數館舍在於事前連繫時，承辦人表示時間上臨時無法配合，因此參訪的館舍與當初出國申請書上略為不同。以下為本次實際前往參觀與座談的各個機構及行程。

日期	行程	備註
8/27	臺灣-重慶	
8/28	涪陵白鶴梁水下考古博物館	重慶市
8/29	重慶市博物館（改為參訪世界文化遺產 大足石刻）	重慶市
8/30	中國三峽博物館	重慶市
8/31	重慶科技館	重慶市
9/01	重慶警察博物館（改為參訪瓷器口古鎮）	重慶市
9/02	重慶自然博物館（整建中，改為重慶市前往成都市行程）	重慶市
9/03	四川科技院	成都市
9/04	四川博物院 拜訪芑荃副院長	成都市
9/05	都江堰與文化資產	成都市
9/06	金沙博物館	成都市
9/07	四川大學歷史文化學院 拜訪李永憲教授	成都市
9/08	四川大學學術交流（望江校區）	成都市
9/09	四川大學學術交流（協同參訪建川博物館與劉氏莊園博物館）	成都市
9/10	四川大學學術交流（江安校區）	成都市
9/11	四川大學學術交流（江安校區）	成都市
9/12	成都-臺灣	

三、內容紀要

8/27 臺灣→重慶

於桃園中正國際機場出發到達重慶江北國際機場。

8/28 涪陵白鶴梁水下考古博物館

涪陵所在地為長江沿岸，白鶴梁自古以來有許多文人墨士在江邊留下題字，在江中石頭刻下字跡，在水流減少時便會浮出水面，成為當地的勝景。在長江大壩興建時，引起許多重視，如何保留這些珍貴的文化資產，當時其中有一提議是籌建一座水下考古博物館，讓後代子孫可以見證千年來的文字痕跡。因此，在水利工程、土木工程與文化資產三個專業的協力下，促成了這座白鶴梁水下考古博物館的完工。



圖一 位於長江畔的博物館



圖二 博物館中可以看到水中保存的石刻

觀眾到達博物館，只覺得是一座沿著江邊興建的建築物，進入到博物館中，一樓與二樓主要是展示廳，展出白鶴梁的歷史與不同時期的名人在白鶴梁留下的字跡墨刻，當觀眾人數到達一定數量（或定時），館方便安排一位導覽人員，引領觀眾搭乘深達數十公尺的電扶梯，逐漸往水下移動，一直到江底，看到如同水族館或是潛水艇般的觀景窗，從觀景窗可以看到水下原始的面貌，一處處重要的石刻盡現眼底，導覽人員一邊介紹不同時刻的重要性，一方面也讓觀眾可以親眼目睹被埋在江水下的石刻。這座博物館最具挑戰之處，是如何讓觀眾清楚看到混濁江水下的文化資產，需要不斷地經由過濾器過濾水中雜質，達到一定的能見度，也是整座博物館價值所在。

整座博物館最令人佩服之處是完整保留整處文化資產，並透過水利與土木工程，提供觀眾可以直接觀看千百年來的石刻，讓這批重要的文化資產不至於因為長江三峽大壩工程而消失，或是移到其他區域造成去脈絡化或再脈絡化的現象，讓觀眾失去了解文物原始的樣貌，也是吸引許多人不遠千里而來的主要原因。美中不足之處，是該館地處偏遠，從重慶市前往需搭乘動車（高鐵）抵達涪陵戰後再專搭乘公車方可抵達，往返一趟費時四個小時。另外，博物館鄰近地區高樓林立，對於有著高度期望的我們，不免感到十分困惑，或許未來博物館規劃時，也需要考量到整個區域的規劃，以免造成觀眾有時空錯置的感受。

8/29 重慶市博物館

抵達重慶市後，得知重慶市博物館已經與中國三峽博物館合而為一，因此另外安排行程前往大足石刻。

大足石刻是目前重慶市直轄市區域中唯一名列聯合國教科文組織的世界文化遺產指定點，位於重慶市郊的大足縣，使該區域摩崖造像的石窟藝術的總稱。整區主要以佛教石刻為主，從唐末（西元 650 年）、歷經晚唐、五代、盛於兩宋，綿延到晚清時期，山壁上的雕刻十分精細，往往是運用一組一組地掉向來表現不同的佛經故事，經年吸引來自不同國家的遊客前往造訪。其中以寶頂山石刻最具代表性，因此從重慶市搭車前往。其中最吸引人之處是石刻仍然維持當時的樣貌，以臥佛、千手觀音為箇中亮點，每每令觀眾駐足停留，細細觀賞，石刻雕像多達四千多座、造像龕窟兩百多處，俯拾皆有獨到之處，驚嘆大陸在文化資產保存上所的心力。



圖三、四 佛像石刻，典雅秀麗。



圖五、六 在山洞中雕刻的佛像，保存完整；千手觀音可以看出修復的新跡。

8/30 中國三峽博物館

重慶三峽博物館又名重慶博物館，與重慶市人民大禮堂相對，前身為 1951 年 3 月成立的西南博物院，新館於 2005 年 6 月 18 日正式開放，現為國家一級博物館。展廳面積為 23, 225 平方公尺，主要分四個展區：「壯麗三峽」、「遠古巴渝」、「重慶：城市之路」、「漢代雕塑藝術」、「歷代錢幣」、「歷代書畫」、「荷蘭高羅佩家族捐贈高羅佩私人收藏文物展」，另有特展區數個。展出重慶地區重要文物、也已造景方式讓觀眾了解到重慶市豐富的自然與人文資源。



圖七 中國三峽博物館的外觀



圖八 「重慶：城市之路」常設展



圖九 中國三峽博物館的大廳動線



圖十 博物館的賣店



圖十一 重慶市人民大禮堂



圖十二 博物館內部的展示廳

8/31 重慶科技館

重慶科技館為綜合性的多功能大型科學教育館，於 2009 年 9 月 9 日開館，分為 A、B 兩館。外觀的材質為石材與玻璃兩種；石材採用多種顏色的交疊，隱喻堅硬的「山」，而大約 10000 平方公尺的透明玻璃牆面則隱喻「水」，顯示出重慶「山水之城」的特色。館內展廳有「生活科技」、「防災科技」、「交通科技」、「國防科技」、「宇航科技」和「基礎科學」六個常設展，館藏數量有 400 多件。

重慶科技館呼應了大陸重要城市在最近二十年來，推動科技教育的雄心，館舍龐大，師法國外博物館，採用互動與多媒體進行科技展示，讓觀眾從做中學。另外，在一樓的特展廳進行海洋精靈展，卻令筆者感到憂心，因為該展涉及到展示倫理議題，是博物館人需再三思量。該展示的目的是希望透過展示海洋生物標本教育社會大眾，但是重慶科技館的主要觀眾是親子與家庭觀眾，許多父母親帶著年幼兒童前往參觀，展出的確不只是海洋生物標本，不少展示將這些生物的內臟、組織與器官展出，部分一半是標本外殼、一半是內部組織，甚至也有將動物切片後展出，在視覺上或許達到震撼感，但是卻也可能帶給觀眾不舒適的感受。



圖十二 重慶科技館的外觀



圖十三 海洋精靈展



圖十四 科技館內部的展示廳



圖十五 互動多媒體的展示手法

9/01 重慶警察博物館（改為參訪瓷器口古鎮）

當日前往重慶警察博物館，但是抵達博物館門口時，被告知該館設仍在整修當中，未對外開放，因此我們決定改為前往參訪瓷器口古鎮。

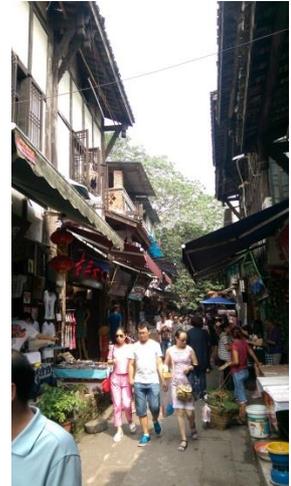


圖十六 警察博物館整修中



圖十七 瓷器口古鎮的入口牌坊

瓷器口古鎮，是重慶市的古鎮中唯一坐落於主要市區的一處，交通便捷，可以搭乘捷運到鄰近的一站後再步行約七分鐘即可到達。古鎮名稱瓷器口主要是因為在二十世紀初期，該地區開始大量製作瓷器，因而取代舊名龍隱鎮。進入到古鎮，發現整個區域都修復成清末民初的樣貌，已經分布出來那些是古建築，那些是新稱建的仿古建筑。在八月底的時間，應該也是暑假的末期，因此可以看到滿滿都是參觀的民眾，幾乎可以說是人潮洶湧，而兩旁所有建築物功能確是令人大之一驚，因為幾乎沒有保留任何原始功能或脈絡，而是全盤商業化。也就是瓷器口古鎮僅僅有古代建築的外觀與味道，但是實際上卻是當代觀光景點或甚至像是士林夜市的感覺。一天的參訪後，帶著惆悵的心情離開，因為好像在古代場景中失去了甚麼，有著深深的失落感，這或許是許多擁有豐富文化資產區域都會面臨的宿命：資本化、經濟化、觀光化。值得文化人省思。



圖十八、十九 瓷器口古鎮的假日人潮相當多，商業氣息濃厚。

9/02 重慶自然博物館（改為從重慶到成都的行程）

重慶自然博物館原本預定於 2015 年 4 月開館，但因為工程因素又延遲開館，因此無法前往參觀。最後決定前往成都市。從重慶前往成都最簡便的方式是搭乘動車（高鐵），但是必須事先購票、且採用記名制。最好要提前一小時抵達車站，因為還需要通過驗票、驗行李等手續，最後在候車大廳等候。從重慶到達成都需要兩個半小時。

9/03 四川科技館

四川科技館於 2006 年 11 月 2 日開館，由四川省展覽館的主體建築改建而成，位於成都市中心天府廣場的北邊。館內設有虛擬世界、數學、青少年科技園、機器人工作室等 20 個展區，館藏約 600 多件，展品藉由光、電等展示手法，輔以互動與虛擬方式，將科學與知識以有趣的方式展出。



圖二十一 四川科技館的外觀



圖二十二 虛擬世界展區



圖二十三 科技館內部的展示廳



圖二十四 紀念品專售區



圖二十五 內部展示廳的展示手法



圖二十六 內部展示廳的展示手法

9/04 四川博物院 拜訪葦荃副院長

前往四川博物院拜訪葦荃副院長，討論文物保護工作發展與未來的學術交流。

「四川博物院」在成都市浣花溪公園旁，占地廣闊，蒐藏豐富，是大陸西南地區最重要的博物館建設之一。藏品分為「陶瓷類」、「磚石類」、「金屬類」、「錢幣類」、「書畫類」、「民族民俗類」、「碑帖類」、「近現代史類」等八大類展品，其中館藏國家一級文物有 1399 件。由於四川又稱為天府之國，自古即為巴蜀古國所在地，擁有豐富的歷史文化底蘊，四川博物院歷年來透過考古發掘、徵集與捐贈等方式，收藏了十多萬件珍貴文物，其中以張大千畫作、漢代墓像磚、古書畫等較為著名，展場中也多以這些主題作為展示內涵。同時，四川博物院在較推廣方面，近年來著重在服務不同對象，加上四川省幅員廣闊，因此也以「流動博物館（或稱為行動博物館）」形式，將博物館的文物與資訊集中在一台移動式的卡車上，送到偏鄉地區，服務偏遠地區的民眾，成效卓越。在管理與行銷層面，四川博物院大多數大陸的博物館一樣，仍在初期開發狀態，雖然有數量與品質皆多的文物，但是在博物館文創商品的開發上，仍有很大的發展空間。但是在展覽的安排上，每年仍會定期地安排重要展品前來展出，本次參訪期間，館內特展有「微笑彩俑-漢景帝的地下王國」展出，另外剛結束的是與卡地亞珠寶合作的「藝境天工-中西方珍寶藝術」展。本次透過事先聯繫葦荃副院長，洽談雙方合作與簽訂合作協議書的可能性外，也討論未來在館員與教師、學生實習等交流的實際提議，並希望有機會可以合作辦理活動。預計在 2016 年的研討會中，邀請來自四川博物院的專家來台分享研究成果。



圖二十六 內部展示廳的展示手法



圖二十七 四川博物院內部的展示廳



圖二十八 與葦副院長與王征主任合照



圖二十九 博物館的賣店

9/05 都江堰與文化資產（因天候因素，改參觀建川博物館聚落與劉氏莊園博物館）

原本預定前往成都市郊的江堰，實地參訪重要的水利工程文化資產，但因天候因素，改由四川博物院協助安排前往參觀大邑縣安仁鎮的建川博物館聚落與劉氏莊園博物館。

劉氏莊園博物館

大邑劉氏莊園建於清末，是四川士紳劉文彩與其兄弟陸續修建而成，是中國保存較完整、規模較大的私人莊園之一。2009年5月，被公布為國家三級博物館。房屋有350多間，館藏2萬多件，為研究中國封建時期農村建築物的重點項目。



圖三十 劉氏莊園博物館 門蘭藹瑞



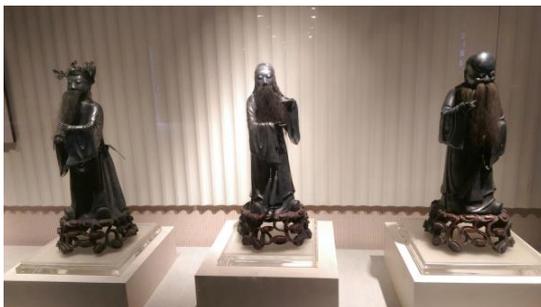
圖三十一 內部展示廳的展示手法



圖三十二 劉氏莊園博物館 入口



圖三十三 內部展示廳的展示手法



圖三十四 內部展示廳的展示手法



圖三十五 戶外展示區

建川博物館聚落

全名為建川博物館聚落，由企業家樊建川所創建，館藏約 800 萬多件，其中國家一級文物有 329 件。聚落中現有 25 個博物館和 2 個主題廣場，分別由磯崎新、切斯特·懷東、邢同和、張永和、彭一剛、馬國馨等國際知名建築家、雕塑家擔任設計規劃。此館打破傳統博物館的概念，將 20 幾個博物館群聚集合而成，具備歐美戶外博物館。並設有其他商業設施，如客棧、酒店、商店等，以及結合周圍古街環境，形成具展示教育、休閒觀光的新型態博物館。



圖三十六 建川博物館聚落 入口處



圖三十七 日軍侵華罪行館展示廳



圖三十八 汶川大地震博物館展示廳



圖三十九 國民黨抗日軍隊館



圖四十 紅色年代生活用品陳列館展廳



圖四十一 中國抗日壯士 戶外展示



圖四十二 中國老兵 手印碑林



圖四十三 建川旅遊商品供銷社

9/06 金沙遺址博物館

2001年2月於成都發現金沙遺址，分佈範圍約5平方公里，距今約3200年-2900年（商代晚期-西周時期）。館藏約10000多件，種類有金屬、銅器、玉器、石器、漆木器、象牙、陶瓷等，其中「遺跡館」內的無立柱大空間設計，展現遺址的完整性，而建築主要為鋼結構的形式，為考古現場和文物創造良好的環境條件，也讓參訪觀眾可以想像考古發掘的現場樣貌。另外一座建築「陳列館」中，則以展出文物為主，將古蜀文明的金器、青銅器、玉器、漆木器等地下考古發掘物件，展示出數千年前的歷史文明，也證明與延續了三星堆文明的成果，與中原文化有相當大的差異。常設展「走進金沙」共有五個主題，分別是遠古家園、王都剪影、天地不絕、千載遺珍與解讀金沙，讓觀眾有機會認識當時人們的居住環境與生活文化。其中太陽神鳥金器最具代表性，象徵了當時的工藝之美，也成為金沙遺址博物館的館徽。陳列館中也有特展廳，定時輪替不同主題的特展，參觀當時的特展為「霸：迷失的古國」，展出來自山西博物院與山西考古研究所的珍藏文物。



圖四十四 金沙遺址現址保存



圖四十五 金沙博物館參觀、導覽



圖四十六 博物館內部的展示廳



圖四十七 博物館的賣店



圖四十八 內部展示廳的展示手法



圖四十九 內部展示廳的展示手法

9/07 四川大學歷史文化學院 拜訪李永憲教授

此行重點行程是前往四川大學歷史文化學院拜訪李永憲教授，討論博物館展示課程需求與文化創意產業行銷課程之可能性。李教授也引薦霍巍院長、王憲華教授、周靜副教授與董華鋒副教授，共同討論未來交流的各項可行性。

四川大學是大陸西南最優秀的大學之一，也是最早成立的大學之一，大學博物館的成立自 1914 年美籍戴謙和教授 Daniel Sheets Dye 捐出文物已經也將近百年歷史。

李永憲教授目前任職於歷史文化學院考古學系，因為三年曾經來本校交流，藉此參訪機會洽談未來合作與交流的機會。李教授任職的考古學系包含博物館學專業，也提供碩士學位，吸引來自大陸各地的本科生前來報考，也是選定前來四川大學交流的主要原因。前次 2013 年參訪時，曾談及大陸地區對於博物館學與博物館實務的相關課程較為缺乏，由其在博物館展示、教育、管理與行銷等面向，因此本次參訪也安排工作坊，配合耿鳳英所長與曾信傑助理教授之專長，分享博物館展示、文創、營銷與觀眾專業，讓四川的學的師生對於這些不同博物館學的領域，有所交流。

當天會面後並參觀四川大學博物館，前身是華西協和大學古物博物館，歷史悠久，也可以說是西南地區第一座現代化的展館。配合四川大學考古系發掘與採集，擁有豐富的館藏。2004年校方出資在東門興建新館舍，位於錦江旁，鄰近一旁的望江公園，環境幽靜。總建築面積 17000 平方公尺，館藏文物超過四萬件，是大陸地區高等教育學府中最大的綜合性博物館。其中民族、書畫與石刻藏品，急遽研究與展示價值。配合目前考古學系的博物館課程，四川大學博物館也提供了師生一處實務操作的場域，定期舉辦特展，吸引民眾前來參觀。



圖五十 與歷史文化學院霍巍院長合影



圖五十一 四川大學博物館展示廳



圖五十二 四川大學博物館展示廳



圖五十三 耿鳳英所長與周靜副教授

9/08-9/11 四川大學 學術交流

本次與四川大學之學術交流，主要是由耿鳳英所長與曾信傑助理教授協助四川大學辦理博物館「展陳、營銷與觀眾工作坊」，吸引四川大學考古學系與博物館學專業的大學部學生、碩士生與四川地區博物館從業人員前來參加。工作坊舉辦地點主要在四川大學城區的望江校區、江安校區與四川博物院三處，其中前兩者皆是利用四川大學教學設備、後者則是帶領參與學員前往博物館實地參觀與討論，並與博物館工作人員進行交流。

耿鳳英所長分別就博物館展示規劃與執行 I、博物館展示規劃與執行 II、博物館與學習、從翠玉白菜談博物館文創開發、博物館展示與照明等主題，進行專題授課，並讓學員在工作坊中實地動手操作，進行策展，引起廣大迴響。尤其是展示規劃與執行開拓許多學員視野、文創開發啟發學員對於文創在博物館中運用的思維、博物館展示與照明也令許多學員對於照明的重要有所了解，並且每每提供學員熱烈討論素材。另外其中也安排一天到四川博物院實際就展示現場的設計、規劃與照明現況進行實地講解與討論，讓學員了解到理論與實務間的落差，並提出解決之道。



圖五十四 四川大學交流（望江校區）



圖五十五 四川大學交流（江安校區）



圖五十六 四川大學交流（江安校區）



圖五十七 與四川博物院館員進行交流

曾信傑助理教授則協助博物館數字化（數位化）、博物館組織與管理、博物館學習、博物館營銷（行銷）策略、博物館營銷與營收等主題，透過國內外案例的分析，協助學員對認識博物館與數位世界結合、博物館管理的不同面向、博物館組織規劃的重要性、博物館中學習的類型與教育活動規劃、博物館結合行銷策略思考與爭取營收等，讓學員體認現代博物館應面對瞬息萬變的外在環境做出合適的反應。但是其中也

有不少文化上的差異，例如在提到博物館與數位化的運用時，列舉的新媒體包括臉書（facebook）與推特（Twitter）等，對於學員都是陌生的。

整體而言，此次交流有益於雙方建立未來學術交流的基礎，甚至可以安排兩校學生與老師進行更多的合作，例如李教授就提及在暑假期間前往青康藏地區的田野調查，未來或許也可以提供名額讓南藝大學生參與；同時，耿鳳英所長也提到未來可以合作舉辦研討會或是邀請雙方參加研討會分享專業；四川大學參與的學生也表示有意願前來台灣進行交流與學習。

9/12 成都-臺灣

從四川成都雙流國際機場返回桃園中正國際機場。

四、心得及建議

從此次參訪中，發現到大陸地區博物館在展示與營運層面上仍有很大的發展空間，不論是博物館實務或是學術教學上，與臺灣的博物館學發展差異頗大，透過與四川大學的交流，更可以明確地感受到大陸地區對於博物館專業人才培訓與專業標準提升上，需求殷切，也是未來可以持續推廣的契機。

雖然大陸在過去二十年來陸續增建新的與擴建博物館，但是在博物館展示、教育、管理及行銷的專業上，臺灣博物館界都還能提供更多元、深入且專業的培訓課程。尤其是在博物館展示與營運上，不只觀念上還有實務運作上，都需要再加強與提升。

經由本次的參訪與考察，具體地歸納出幾項結論，說明如下：

- (一) 博物館事業在四川成都市與重慶市仍持續成長，重點仍在文物的保存與維護工作。但是隨著社會發展與國際持續交流，博物館的類型與展示營運方式也日益擴張，呈現出越來越多元的面貌。
- (二) 成都市與重慶市博物館在專業人才培訓方面，尚無完整且專業的課程規劃，目前主要是以四川大學考古學系的博物館專業提供相關資源，極具學術交流的潛力。
- (三) 上述兩地的博物館在展示、管理與教育方面，仍偏向傳統的方式，相關新知與專業尚在發展中，尤其是對於博物館展示人才需求殷切，對於博物館營運與營銷（行銷）的觀念仍在起步階段，建議可以此為主軸，進一步地建立兩岸博物館學術與人才培訓交流機制。

臺灣的博物館界目前在博物館學的發展仍是華人世界中教完整寫先進的現況，建議未來可以持續地規劃，透過培訓課程的提出，強化兩岸之間的博物館學專業交流，並延攬本所專業師資前往授課，將博物館的蒐藏、維護、展示、教育、行銷與管理新觀念帶到大陸地區，一方面有助於提升大陸地區的博物館專業、另一方面也有助於本校與大陸地區學校與博物館的交流。