

出國報告（出國類別：考察）

# 蘇州文化資產營運維護管理 考察計畫

服務機關：國立臺灣博物館

姓名職稱：吳維茜組員、張筑涵組員

派赴國家/地區：中國蘇州

出國期間：中華民國 107 年 9 月 18 日至 107 年 9 月 22 日

報告日期：中華民國 107 年 11 月 22 日

## 摘要

文化資產包括古蹟、歷史建築、史蹟、文化景觀等有形文化資產，亦包括傳統表演藝術、傳統工藝與民俗等無形文化資產，本計畫參訪案例以蘇州代表性博物館及被列名為世界文化遺產或全國重點文物保護單位為主，藉由實地觀摩文化資產營運維護、佈置及規劃、觀眾服務等，作為本館學習和借鏡之參考。

實地觀察可見蘇州地區博物館透過公私協力進行文化體驗教育、透過文化資產場域發揚無形文化資產，並嘗試系統性方式連結地區名勝景點強化文化資產營運與推廣效能，反思本館現有制度，其實亦有執行相關策略、計畫及具體執行措施，惟仍可將部分運用策略加以檢視，因為文化的議題與博物館營運的演進並非是單點式的，而是可能在跨地域疆界共同正在發生的，故應以更慎重的態度為未來做準備。

**關鍵字：**蘇州、有形文化資產、無形文化資產、世界文化遺產、維護管理、公私協力、文化體驗教育

# 目錄

壹、前言 .....	1
一、博物館營運與文化資產維護管理雖與時俱進 .....	1
二、與參訪主題相關之本部政策現況分析 .....	1
貳、行程安排及參訪議題 .....	2
一、參訪行程 .....	2
二、參訪議題及內容 .....	2
參、參訪心得 .....	3
一、參訪蒐集資料 .....	3
二、參訪地相關(計畫、措施、政策)分析 .....	22
(一)在規劃面: .....	22
(二)在執行面 .....	23
肆、建議事項 .....	25
一、立即可行建議 .....	25
(一)針對博物館園區特色展品、建築等開發相關文創商品 .....	25
(二) 展品展示手法的省思 .....	25
二、長期建議 .....	25
(一)強化更多的民間參與協力量能 .....	25
(二)專業導覽人員的培力並提供更多元導覽方式供公眾選擇 .....	25
(三)強化區域內空間歷史及館舍系統性連結 .....	26
伍、參考文獻 .....	27

# 壹、前言

## 一、博物館營運與文化資產維護管理雖與時俱進

博物館不單單只是一個開放展覽的空間，也是傳承文化的重要載體。透過博物館系統性、有意義的作為，展場空間的舒適性與適當性不只滿足參訪者硬體需求，整體知識及文化傳承、美學的培養，亦無形透過博物館良好的營運維護管理模式，達到活化文化資產軟實力目的，進而使參訪者能更認識不同時空背景意義的文化資產，深化文化教育的目標。

博物館營運模式從過去傳統專業者與參觀者二元對立，至由下而上參與，再到生態博物館等概念興起，博物館營運管理方式隨時空環境及需求改變亦不斷改變，故適時的學習新的方式，參考新的案例是相當重要的。

## 二、與參訪主題相關之本部政策現況分析

我國的文化政策係以”厚植文化力，帶動文化參與”為使命，祈以經由再造文化治理、連結土地與人民歷史記憶、發揚在地文化以提升文化內涵、重視數位革新與創造國際連結，以提振文化經濟為目標。本次參訪主題係為世界文化遺產園林及具世界級建築大師貝聿銘所建的蘇州博物館為主軸，園林區的體驗可以對應連結文化資產的活用，博物館的參訪則能啟發對於古蹟再利用及典藏品展示規劃的醒思。

## 貳、行程安排及參訪議題

### 一、參訪行程

本次出國人員為秘書室吳組員維茜及張組員筑涵 2 位。出國期間自 107 年 9 月 18 日起至 107 年 9 月 22 日止，共計 5 日，至蘇州因無直達班機，故採取飛航自上海轉乘高鐵及公車的方式抵達目的地，參訪方式則以鄰近參訪為原則，俾利深入各參訪地點考察。

本次安排參訪地點包含蘇州工藝美術博物館、拙政園、蘇州博物館、蘇州絲綢博物館、蘇州戲曲博物館、耦園、寒山寺、虎丘、網師園、滄浪亭及可園，參訪地點以當地博物館及世界文化遺產之文化遺產景點為主，欲藉實地拜訪觀摩當地博物館維運，以及文化資產保存、維護、經營之方式，並期透過與相關人員經驗交流，作為本館營運管理及維護上參考及借鏡。

### 二、參訪議題及內容

本次考察觀摩地區為中國蘇州，蘇州自古以來即涵有豐富的文化底蘊；臺博館現今有的襄陽路本館、土銀展示館、南門園區展示館和未來即將於北門開幕的鐵道部園區而言，透過本次與拙政園、蘇州博物館等導覽人員的互動交流，參訪數個世界文化遺產園林和在網師園體驗的中國文化之美，以做為本館未來規劃鐵道部園區的參考。藉由了解中國於古物的管理、環境的規劃、展品的展示手法和連結觀光景點的作法下，期望更能深入對於博物館在文化資產保存、營運及管理面上的加強重點，也不負本館作為台灣歷史最久遠的自然史博物館的美名。詳細參訪行程表如下：

天數	時間	行程概要	城市
Day1	9月18日	臺北-上海，自上海乘坐高鐵至蘇州 參訪蘇州工藝美術博物館。	蘇州
Day2	9月19日	參訪拙政園、蘇州博物館	
Day3	9月20日	參訪蘇州絲綢博物館、蘇州戲曲博物館、耦園	
Day4	9月21日	參訪寒山寺、虎丘、網師園	
Day5	9月22日	參訪滄浪亭、可園，晚上返回臺北	

## 參、參訪心得

### 一、參訪蒐集資料

#### (一) 蘇州歷史背景簡介

蘇州是吳文化的發源地，中國現存最古老的城市之一，蘇州文化底蘊深厚，長期為江南地區一級行政區的和文化中心，也占有長江三角洲經濟圈北方最重要的地位。蘇州古典園林為中國古典園林的代表，已列入世界文化遺產名錄，在 2018 年舉辦的世界遺產城市組織亞太區會上，蘇州市被授予全球第一個「世界遺產典範城市」。蘇州的國家級非物質文化遺產種類多元，例如蘇繡、評彈、崑曲、桃花塢年畫都是眾所周知的無形文化資產；蘇州目前各級文物保護單位 538 處，其中全國重點文物保護單位 34 處，現有保存完好的古典園林 60 餘處，其中拙政園、留園、網師園、獅子林等 9 個古典園林已被列入世界文化遺產保護名錄。

#### (二) 蘇州工藝美術博物館

蘇州工藝美術博物館成立於 2003 年，原址為清乾隆年間之古建築”尚志堂”吳宅，東臨拙政園、獅子林，西靠北塔寺，館內展廳有「珍品展示廳」、「織繡展示廳」、「綜合雕刻展示廳」、「民間工藝展示廳」、「微型景觀展示廳」及一個「多功能展示廳」，收藏蘇州近代的刺繡、緞絲、木雕、石雕、民族樂器、金屬工藝品、仿古銅器、桃花塢木刻年畫等藝術品。

館內展示空間樓層以一樓為主，二樓為輔，相較於本次參訪其他博物館來說，蘇州工藝美術博物館面積坪數占地雖不大，館內整體空間園現較為老舊，展示手法亦以傳統舊式展示窗方式佈展，雖未有高科技如 VR 設施，但因其藏品包括蘇州國家級工藝大師作品，在傳統工藝美術傳承和保護上，亦有其重要意義。

<p>蘇州工藝美術博物館外觀</p> 	<p>蘇州工藝美術博物館刺繡平面圖</p> 
<p>展示窗佈展手法</p>	<p>刺繡圖(虎丘)</p>



### (三) 拙政園

拙政園始建於 1509 年，與同在蘇州的「留園」、北京的「頤和園」、承德「避暑山莊」並稱中國四大名園，其面積雖無法與皇家園林相比，但拙政園的建築與造景，使其名列中國四大名園之首，亦是蘇州面積最大的古典園林。拙政園始建於明正德初年，在 500 多年間更換了 30 多位園主，除了主建人王獻堂外，太平天國忠王李秀成亦有補建，整修等添加，才呈現拙政園的全貌。

全園以水為中心，共分為東、西、中三個花園，東園代表景點為秫香館，西園為三十六鴛鴦館，中園則為見山樓與香洲。拙政園內東花園開闊，西花園以建築為勝，中園則是全園精華所在，這三個花園及大部份的建築，都是太平天國忠王所建造，園內各園水路相通處，種滿清新的荷花，園內百餘個花窗圖案皆不重複，可透過其中一處花窗，形成遠方北塔寺即在眼前的景觀，為著名的借景之處。

三十六鴛鴦館是拙政園西部的主廳，是由前後兩廳相結合的建築，南廳為十八蔓陀羅花館，北廳則為三十六鴛鴦館，館北邊有荷花池，池中有養鴛鴦，三十六鴛鴦館取自霍光”園中鑿大地，植五色睡蓮，養鴛鴦三十六對，望之燦若披錦”之意，館內有陳設精緻的書畫文物和古時傢俱擺設。

見山樓取自陶淵明的”采菊東籬下，悠然見南山”之意，此樓三面環水，景出層出，相傳天平天國忠王曾於此辦公，見山樓西側假山可通往二樓，惟目前二樓為封閉狀態，無法一探其內。

園內展式方式以園林造景意象及建築特色為主，此外，也提供現代化付費 VR 設備供了解全園，園林展現手法不僅僅只是傳達建築之美或造景之意，其意在顯現當時古人的生活體現，經由造景，植栽方式傳達對於美的追求及對於生命的自省，園主將生活態度及體驗融入建築及園林造景中，也是展現無形文化資產軟實力的一面，亦可提供同樣為古蹟建築的本館，思考如何在提供豐富展覽外，可結合建築本體，作為發揮軟實力的借鏡。

拙政園導覽



見山樓



館員交流



館員交流



拙政園花窗借景-北塔寺



拙政園郵局



拙政園賣店商品



拙政園 VR 館



三十六鴛鴦館



拙政園景色



香洲



富有江南意味涼亭



具有吉祥之意的蝙蝠石雕



迴廊



獨特花窗皆不重複



遠香堂三面廳



園中荷花池



園中造景



#### (四) 蘇州博物館

蘇州博物館成立於 1960 年，原址為太平天國忠王府，新館 2006 年開館為貝聿銘規劃建造，新館建築本體為地上(下)各一層，為尊重周邊古蹟歷史風貌，中央大廳及西邊展廳局部設計了 2 層，未超過附近古蹟之高度。新館設計理念為「傳統、多元、創新」，色調以粉牆黛瓦為"傳統"展現方式，屋面設計突破傳統建築大屋頂在採光方面的限制為"創新"表現方式，館內有竹林、小橋、假山、亭台等融合傳統園林與現代山水，則為"多元"創作手法之顯現。

蘇州博物館設有自動售票機，入館需通過安檢，館內藏品類別眾多，例如瓷器、陶土、玉器、古代飾品及衣飾等，藏品內最特別物件為洪憲時期所製之「粉彩鵲

梅圖折腰碗」，髮絲刺繡觀音圖也是展現蘇州繡品之美之藝術品，博物館賣店販賣物種類多元，分類則以鎮館之寶、吳門四家、蘇博建築、過眼雲煙為主題，分別發展出不同時色的文創商品，內容以七君子圖墨竹筆箋、唐寅茶包、蘇博造型、過眼雲煙書箋，另外，用國寶秘色瓷蓮花碗案作的餅乾也是具有代表性的特色小物。本次參訪蘇州博物館有一專人解說導覽，導覽時間雖不是很長，但在專人導覽情形下，可自由的提出問題獲得詳細的解答，本館作為台灣代表性自然史博物館，經由參訪蘇博建築、文物，賣店，期許對於本館未來即將開幕的鐵道部園區能有實質的參考作用。

博物館一側為太平天國忠王府舊址宅第，現仍保存太平天國時期之石獅、龍鳳紋窗櫺、彩繪壁畫等物件，也成為蘇州獨特人文景觀。

蘇州博物館中庭景致



蘇州博物館正門入口



蘇州博物館入口自動售票機



安檢入口



館員交流



館員交流



展品文物--陶土



展品文物—瓷器



展品文物—洪憲帝制時期制碗



展品文物—鏤空開光人物碗



展品文物—髮繡



展品文物—畫扇



屋頂採光設計



中國風的設計



<p>新館展品</p> 	<p>新館展品</p> 
<p>太平天國忠王府</p> 	<p>太平天國忠王府</p> 
<p>蘇州博物館賣店</p> 	<p>賣店</p> 

### (五) 蘇州絲綢博物館

中國是世界絲綢文明的發源地，華夏先民在六千多年前左右開始種桑養蠶，開創早期絲綢文明，也孕育了豐富的絲綢文化。在明清時期，蘇州民間絲織蓬勃發展，官營織造更是領先全中國。蘇州絲綢博物館在 1991 年落成開放，是中國第一個專業絲綢博物館，也是宋錦、緞絲的重點保護單位。

館有設有歷史館、現代館、少兒科普館、桑梓院和絲織機械陳列室等展區，「歷史館」內展示從公元前 2000 年起絲綢生產和蘇繡的歷史，館內包括古代廳、蠶桑居、織染坊、貢織院、民國街和非遺廳，館內既有精美絲綢文物、衣飾陳列，亦包括動態實體養蠶、織布展示的介紹，參觀民眾可直接看到桑樹林，現場還有

工作人員展示操作舊時織布機，館內佈展方式主要是以固定展示窗方式為主，動態螢幕及模型為輔，其置物櫃不採傳統鎖匙使投幣方式，採用電子系統操作，打開置物櫃時輸入數字，俟取物時掃描條碼，即可方便取物。「現代館」立於歷史館旁邊，相較於歷史館而言，現代館整體氛圍呈現較有摩登時髦感覺，館內除一樓常設展外，二樓常為特展展場之用。

蘇州絲綢博物館(歷史館及現代館)



古代廳



民國館



狩獵紋錦



彩繡云肩



蘇州絲綢博物館賣店



展場-現場機具展示



展場-絲綢歷史



養蠶區



宋錦介紹

佈展展示手法



動態螢幕模型



## (六) 蘇州戲曲博物館

蘇州戲曲博物館為中國昆曲博物館及中國蘇州評彈博物館之總稱，該處亦為世界文化遺產—中國大運河舊址遺跡之處。昆曲為中國現存最古老的戲曲，也是世界古老三大戲劇源之一，昆曲發源於蘇州昆山一帶，至今已有 600 年歷史；評彈是評話和彈詞的總稱，亦發源於蘇州，以蘇州方言說唱為主，評話只說不唱，彈詞說唱俱備。

中國昆曲博物館於 1986 年成立，館內常設展包括「昆曲史話展區」、「晚清民國昆曲展區」、「新中國昆曲展區」、「昆曲服飾與樂器展區」、「昆曲生活館」，館內珍藏昆曲各種文物與史料古籍，以陳列展覽、表演、研究為推廣方式，中國昆曲博物館亦不定期於館內舉行售票表演活動。

中國蘇州評彈博物館於 2004 年建立，是一所專業性藝術類博物館，館內旨在保護、繼承及弘揚蘇州評彈各時期的文物，館內重點展示蘇州評彈的歷史沿革與各派別之手稿腳本，記錄了評彈的興衰歷史，館內每日下午有評彈專業演員演出傳統藝曲，讓參觀者仿佛身處於數百年前的老蘇州，親自的感受評彈的藝術特點。中國昆曲博物館展分為內、外展示場，外場以表演臺為主，在外場表演臺設計規劃上，因為在臺面內側正上方採用集音設備，就算表演者未配有擴音裝置，參觀者也可以清楚的聽到表演者的表演內容，在內展示場方面，多採用以櫥窗展示或將資訊展示於牆上為主的靜態展示手法。評彈博物館展示方式以大片靜態展示牆為主，佈展手法亦有以模型或附耳機方式使參觀者能經多元化方式了解評彈，其展館空間以一樓為主，二樓為輔，整體來說，展示空間略為老舊且多為常設展，但因其提供大量的評彈相關資料，故參觀者仍可從館方提供的展覽中獲得資訊。

蘇州昆曲博物館 館員交流合影



蘇州評彈博物館戲台



蘇州戲曲博物館



蘇州昆曲博物館戲台



佈展方式



佈展方式—使用耳機聆聽崑曲

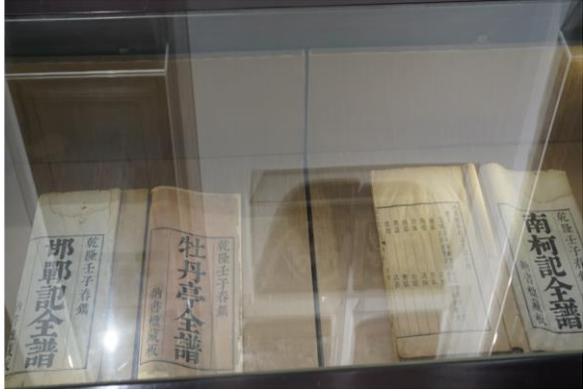
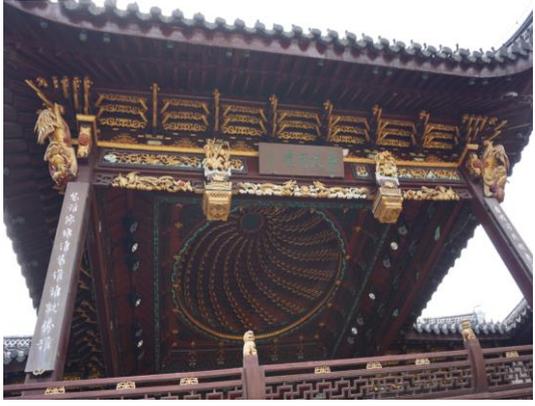


佈展方式



佈展方式—模型



<p style="text-align: center;">佈展方式</p> 	<p style="text-align: center;">表演台</p> 
<p style="text-align: center;">佈展方式</p> 	<p style="text-align: center;">佈展方式</p> 
<p style="text-align: center;">昆曲博物館戶外表演臺</p> 	<p style="text-align: center;">中國大運河遺址點</p> 

## (七) 耦園

耦園為世界文化遺產，位於蘇州古城北隅，是中國唯一的愛情古典林園，其地理環境特殊，園內三面環河，一面臨街，南北處皆有埠水碼頭，可體驗搖櫓船樂趣，也可在園中「雙照樓」內享用茶點，觀賞茶藝表演。

耦園依照不同的族群提供不同的文化體驗活動，針對新婚族提供古典迎親活動，依照中國古典婚儀習俗以喜船迎親至完成結婚儀式，讓新人們在愛情古典園林莊重的古禮婚俗儀式中，體驗園林之美外，更能加深對中華傳統婚儀的印

象。針對一般社會大眾提供水鄉搖櫓船遊船活動，乘客可付費搭乘木船，人力船夫沿河介紹當地景點，唱著蘇州特殊的歌謠，可以使體驗者更貼近當地民眾的生活，也能享受園林水道之清悠和當地風俗民情。

耦園也是第一個以園林為題材，提供古服定點拍照活動的園林，結合古典園林與傳統服飾，使人在古園林中享受返回舊日時光的樂趣，此也對應到本館針對不同的客群發展中不同的文化體驗活動，例如對於外國觀光客提供多國語言導覽，對於學生族群提供小小古生物導覽員課程培力，即為互相呼應例子。



## (八) 寒山寺

寒山寺坐落蘇州古城閶門外，面朝古運河，始建於西元 502 年，因唐代高僧寒山子駐於此處，故名寒山寺，後因張繼之楓橋夜泊一詩名聞天下，寒山寺幾經興廢，清未改革開放下，全力發展重建。寺中寶塔高聳，佳木參天，佛像莊嚴，每年除夕舉辦「除夕聽鐘聲」活動，素有「聞鐘聲，煩惱輕；智慧長，菩提增」的傳說，寄託了無數人們的願望，祈望為聆聽者帶來好運。

寺中著名景點為普明寶塔、和合祖庭、寒山遺踪、敲鐘閣、江楓樓影等。寒山寺每日定時 2 次提供免費導覽活動，導覽人員身著富有中國風的改良傳統服飾進行專業解說，寺內提供付費敲鐘活動，敲鐘者可至樓閣敲鐘 3 下祈求心靈的平靜，館內牆上隨處可見充滿智慧的生活禪語，也是寒山寺的特色

之一。



### (九) 虎丘

虎丘歷史迄今約 2500 多年，素有吳中第一名勝及江左丘壑之表之譽，景點富涵自然景觀、文化景觀及史蹟，景點有試劍石、二仙池、真娘墓等景點，其中最著名的就是劍池及云岩寺塔。岩寺塔已有一千多年歷史，為中國第一斜塔，古雄偉，成為蘇州象徵，蘇東坡曾說過，到蘇州不到虎丘為一憾事。因為地質關係，虎丘在建造時已有傾斜之像，劍池帶有神秘色彩，據說為吳王闔閭墓葬之地，風壑泉湧，令人流連忘返。

虎丘是蘇州民間重要集會場所，景區結合歷史、自然景觀，弘揚了吳地傳統文化，在春天匯集百花，遍佈滿山，秋季配合中秋等節日，舉辦一系列特殊文化活動，虎丘每日皆有定時專人導覽，現在不單單為節慶集會地，其身兼歷史與自然的特色，是人類不可多得之文化資產。



<p style="text-align: center;">二仙亭</p> 	<p style="text-align: center;">試劍石</p> 
<p style="text-align: center;">劍池</p> 	<p style="text-align: center;">劍池</p> 

### (十) 網師園

網師園始建於南宋，保持了蘇州舊時世家完整宅、園相連之風貌，園中以水池為中心，四周布置亭園閣樓、花木山石、山池雖不大，但不覺狹隘，被認為是蘇州古典園林以少勝多之範例。

園內景點包括「看松讀畫軒」、「集虛齋」、「月到風來亭」、「竹外一枝軒」、「濯纓水閣」、「小山叢竹軒」、「射鴨廊」、「擷秀樓」、「五峰書屋」、「大廳」、「蹈和館」、「琴室」等景點，其中「小山叢竹軒」為網師園主廳，主廳西、南方為兩個小院，軒前有疊石及花台，給人一種幽靜感。名字由來源於西漢劉向輯中的楚辭，有「桂樹生叢山之幽」之句，用桂樹表示屈原品格，故士人常以「從桂」這類稱呼，作為園中景點與建築的名稱。

除了一般參觀時間，網師園每年3月中旬至11月中旬晚上皆有付費欣賞昆曲、蘇州評彈江南絲竹、古箏舞蹈、簫及古琴之表演，導覽員會提供中、英語雙語的講解，夜遊網師園能除了能體驗小巧經的園林意境，配合身著傳統服飾的表演者多樣性的演出，更能深刻體驗蘇州無形文化(傳統表演藝術)之美。

網師園-遊園驚夢活動	網師園-遊園驚夢活動
------------	------------



網師園-遊園驚夢活動



網師園-遊園驚夢活動



網師園-遊園驚夢活動



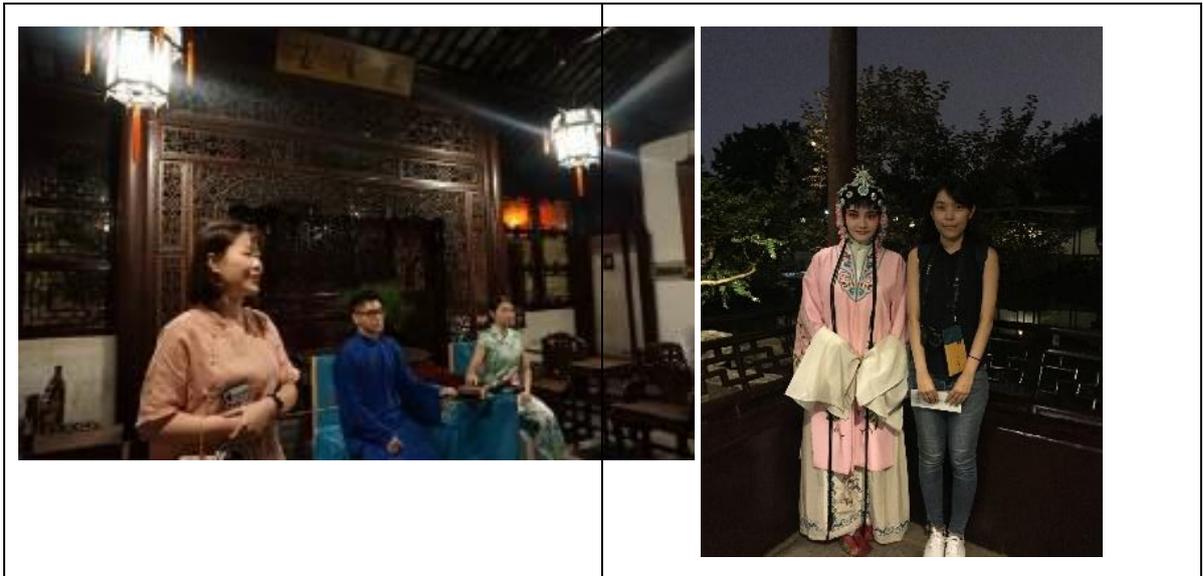
網師園-遊園驚夢活動



專業講解



與表演團體合影



### (十一) 滄浪亭

滄浪亭為蘇州最古老的園林，世界文化遺產之一，於 1954 年向公眾開放，其結構將園外葑溪納入園景，使園內外山水融為一體，其手法在蘇州眾多園林中更顯獨樹一格，園林專家因此將滄浪亭譽為「城市山林」。

園內景點有面水軒、觀魚處、明道堂、看山樓、鋤月軒、翠玲瓏等，滄浪亭的植栽特點為竹子，竹子象徵著高潔，為歷代文人歌頌的題材，其中以蘇舜欽之詩「秋色入林紅暗淡，日光穿竹翠玲瓏」最為有名，南宋韓世忠為宅第時，即以此詩意建築翠玲瓏。康年間吳存禮[重修滄浪亭記]中有「竹木清妍」、「周圍植竹」之句，顯示滄浪亭始終保持著竹子的特色。



### (十二) 可園

可園早期為滄浪亭的一部分，清道光時期重修，曾名為近山林、樂園，後易名為可園，其園址園名與滄浪亭同源，地理位置與滄浪亭隔水相望，取自孟子之「滄浪之水清兮可以濯我纓，滄浪之水濁兮可以濯我足」之意；可園中建造了正誼書院，建有藏書樓，故可書院園內之代表，園區歷經戰事破壞，多次整修後，於 2014 年再現蘇州古式典雅之風範，園內整體氛圍呈疏朗狀，水池居中，有挹清堂、濯纓處、浩歌亭等，為蘇州現存唯一的書院園林。

挹清堂



可園一角



## 二、參訪地相關(計畫、措施、政策)分析

在本次參訪行程中，分別從規畫面、執行面檢視，可以發現蘇州地區博物館從傳統博物館學和文化資產維運方式外，透過新的方式、新的參與者、新的經營模式、新的媒介，進行當地文化資產維護、地方歷史特色之傳承和發揚當地文化特色等工作，雖然各個博物館人力資源有著一定程度的差異，然而各個博物館和文化資產維護單位透過多元的參觀方式引發參訪動機強化參訪印象，利用科技行動裝置與媒介提供不同導覽方式和資訊獲取得選擇，配合特色歷史建築、人文故事，在政府民間共同協力之下，強化文化體驗教育活動，結合地方文化產業，企圖以更系統性、地域性方式保存和連結各個文化遺產。

### (一)在規畫面:

#### 1、藉由政府與民間協力強化推廣無形文化資產保存與推廣

無形文化資產保存於近年越來越備受國際重視，然而無形文化資產之傳承與發展並不容易，如何將這些技術與技藝傳承，使在地的人文歷史、地方特色永續發展，是很多文化資產保存單位須面對之課題，在面對資源、人力、專業可能不足之情形下，透過一些地方民間團體的投入，甚至是大型文化企業合作，例如蘇州園林控股集團，揭示強化推廣效能的一種方式。

以蘇州而言，蘇州傳統表演藝術、口述傳統以昆曲、評彈為重點項目，且皆被國務院列為非物質文化遺產名錄，絲繡則為蘇州傳統工藝之代表，為當地手工製作為主之傳統技藝。首先以昆曲為例，昆曲由興轉衰時期，依靠民間有心人士出錢出力在中國各地進行表演，雖無法達到雅俗共賞，惟仍為小眾藝術所傳，後因「十五貫」一劇再度興盛於中國，至今成立蘇州昆曲博物館保存，並結合民間團體定時演出，為政府和民間合力保存發揚例子。再以評彈為例，蘇州評彈博物館每天下午皆安排江浙個評彈團體與演員演出長篇評彈，亦是與民間協力推展無形文化資產保存之案例。讓參觀者直接感受、品味過去說唱藝術，體驗不一樣的博物館參觀經驗，強化文化體驗教育，讓在地知識與故事得以延續和推廣。

#### 2、透過博物館或文化資產保存場域強化文化體驗教育並結合文化產業

在這趟行程中，對許多園林或博物館內的表演活動有相當深刻之印象，以網師園夜間「游園今夢」活動為例，讓參觀者於夜間一窺古典園林風貌，透過蘇州園林控股集團合作經營，以及和相關地方藝術團體合作，讓年輕表演藝術者、團體在不同的展示空間內演奏蘇州昆曲、評彈、江南絲竹、古箏、古琴、簫等樂器，且這些表演節目之間還搭配專業中英文講解及游園指引，使無形文化資產在有形文化資產、文化觀光景點搭配下，強化觀者的體驗與感受，達到無形文化資產推廣教育之目標。

此外筆者認為舉辦這些表演藝術活動，除能增加觀者遊園之感官體驗，達到文化教育推廣之目標，也活化了既有博物館、園林等文化資產場域，提供當地藝文表演團體及個人發揮的舞台，保障更多文化工作權。

#### 3、嘗試以系統性、地域性方式保存和連結蘇州園林名勝景點

無論是參訪前在官網瀏覽，或是在參觀各個博物館和文化遺產的過程中，皆可看到當地其他文化資產景點之介紹，雖然尚未達致真正系統性和地域性保存

制度建立，博物館所與文化資產保存單位仍然因為擁有資源、人力相異，在管理維護及營運上有著一定程度之差別，然而，仍然可以從一些作法，發現當地有在著手將地方文化資產、博物館加以連結，建立蘇州園林名勝區域之企圖心。

#### 4、 歷史建築文化資產有助於推動整體文化資產之保存

許多歷史建築再利用成為博物館空間一部分時，除了尊重原始空間保存外，博物館在藏品展示、空間分配、觀眾需求考量上均須兼顧平衡，才能讓展覽兼具深度及達到文化資產、審美觀傳承的意義。蘇州博物館除了保存太平天國忠王府宅第樣貌，此種以實體建築、呈現資料史記方式，也是歷史性建築再利用為博物館時重要的展示元素；本館為台灣歷史最悠久的自然史博物館，本體建築即國內重點古蹟之一，結合歷史脈絡和歷史建築再利用，可以讓博物館和歷史空間產生連結，有益於加強參觀者的感受，也有助於整體文化資產保存。

### (二)在執行面

#### 1、 手機 APP 軟體提供多元的導覽方式和資訊獲取管道

部分博物館及園區導覽除人工講解以外，皆提供微信 QR code 掃描或相關 APP 軟體供民眾自行遊覽參觀時使用，於園區出入口、展場出入口、展示品皆能清楚看到掃描標示。且導覽頁面設置相當用心，參觀者可選擇特定展品掃描條碼，再選擇撥放人聲錄音或是觀看中英文文字解說方式，更具有參觀導覽的彈性，且博物館和園林導覽資料多有置官方微信 QR code，供參觀者逕行掃描關注獲取相關資訊。

博物館導覽解說其實對博物館參觀經驗有著很大的影響，在科技和資訊日益進步之下，行動裝置及相關軟體推陳出新，博物館如何提供更多不同參觀方式，以及如何用更便利的方式讓大眾取得資訊，亦為各博物館經營須面對之課題。

#### 2、 透過多元媒介及管道強化系統性及地域性連結

於參觀個別博物館及古典園林的過程中，皆會從參觀導覽手冊、票卷 QR Code 掃描、現場告示或是官網上看到其他蘇州地區同樣被列名為「全國重點文化保護單位」或是列名於「世界文化遺產」的博物館、園林、文化資產景點介紹。筆者認為此種同類型館舍景點系統性連結、介紹，打破過去傳統博物館建築以內為範圍之限制，除能互相助長推廣本身的能見度以外，亦是一種以地域性、系統性保存地方文化資產之方式。

#### 3、 多元的參觀方式提升參訪動機並提供更深刻的參訪印象

以拙政園為例，除一般遊園參觀外，更提供了客製化行程「私享拙政園」供民眾提前預約，行程分為 A、B 方案，結合導覽、三輪車、餐點、評彈等行程，參加客製化行程方案者，可較一般遊園時間更早一小時進入參觀聆聽館內人員專業解說，除可避開人潮感受園區氛圍和寧靜之美，亦結合了不同當地特色行程，強化在地文化連結，並吸引不同觀眾的參觀興趣，讓園林參觀變得更多元、更有趣、更創新，是一種傳統博物館參觀方式創新。

此類型活動與本館「夜宿博物館」的活動有著異曲同工之趣，讓民眾有機會

於非正式博物館開館時間進入博物館一窺究竟，雖然現階段本館以提供偏鄉參訪學生為主，惟未來或許可思考如何創新提供更多元的博物館參觀方式，讓博物館參觀有更多不一樣的可能。

#### **4、專業導覽解說人員對博物館推廣有畫龍點睛的效用**

本次參訪行程中，蘇州博物館、拙政園、蘇州戲曲博物館、寒山寺、虎丘及網師園皆有導覽服務，除須付費的導覽以外亦有免費定時導覽供遊客登記安排。在導覽過程中，導覽人員與觀眾人數比例適當，故聆聽導覽過程中可針對個人疑問和導覽員有所互動；此外多數導覽人員於導覽過程皆身著中國服飾，除更具有專業感外，同時結合當地文化特色(例如：雙面繡蘇繡扇子、蘇繡手提包)以及建築園區氛圍(例如：寒山寺服飾較為素淨、蘇州博物館之服飾較具現代設計感)，更給人耳目一新之感覺。

## 肆、建議事項

### 一、立即可行建議

#### (一)針對博物館園區特色展品、建築等開發相關文創商品

參訪蘇州博物館、園林時，可見相當多元的文創開方商品，以蘇州博物館為例，博物館將鎮館國寶製成餅乾，變成名產伴手禮；以拙政園為例，管理單位除設計園林建築相關文創商品外，亦將園區特別景緻或動物、植物製成精美書籤，有如成雙成對的鴛鴦、令人平靜的玉蘭花、季節性水果枇杷等，並附上簡短的文字介紹。

故筆者認為可評估常設展品選出富有知名度或代表性的展品，針對不同客層，開發多元化類型的日常用品或紀念小物，特展期間則配合展覽宣傳期，適當開發相對應的文創品，或是針對博物館建築、博物館園區季節風景，甚至是動植物開發文創品，加深參觀者對於博物館的了解，產生情感的連結，進而達成無形的宣傳文化效應及推廣博物館目標。

#### (二) 展品展示手法的省思

展品展示手法是美學的顯現、教育的傳達，也是培養文化底蘊的搖籃。老舊不合時宜的展示風格、未針對參觀者需求設計符合其需要的展示；因此，博物館必需定期進行評量，在佈展前考量參觀者需求，展後進分析和檢討，才能使展覽達到最大功效。

### 二、長期建議

#### (一)強化更多的民間參與協力量能

依照上述分析可見蘇州地區文化資產維運，利用和民間單位、園林私人企業合作等相關方式，在有形文化資產還是無形文化資產的推廣都可見一定程度的功效，有如表演團體和表演者駐點表演傳統技藝等，彌補了部分博物館機構本身人力資源之不足（部分館所人員配置僅二三十人），或是維運問題上的不足。

檢視我國近年文化政策，亦強調民眾參與、有下而上參與、公私協力，或是和中介組織合作落實臂距原則等文化治理概念，其皆打破傳統博物館專業者與參觀者之二元模式，強化文化資產保存並深化參與；臺灣博物館近年亦和相當多民間團體或個人合作，透過工作坊、演講活動、教育活動、表演活動、市集活動等，強化文化協力治理知量能，然而，如何不偏離博物館本身定位，並進行有計畫性、持續性的推動，為持續必須面對之挑戰。

#### (二)專業導覽人員的培力並提供更多元導覽方式供公眾選擇

導覽對博物館而言相當重要，專業的導覽者如同轉譯者、解碼者甚至是說故事者，將博物館深藏的歷史記憶及典藏知識提供給參觀者，專業的導覽人員除能提供文化教育，更能使參觀者感動，提升參觀者參訪的興趣和動機，因此各博物館如何加強、提升專業導覽員的熱忱和專業，皆是需要思考的議題。

有如蘇州的區博物館和文化遺產管理單位使用 QR Code 提供手機掃描語音導覽，或是專人預約導覽、現場免費定時導覽，臺博館在展場導覽解說部分，除本身設置說明員、志工進行定時導覽和團體導覽，近年亦開始培訓小小導覽員、

新移民大使、國際外語導覽員等導覽人員，提供更多的導覽語言選擇，讓更多的觀者能選擇自己母語的導覽活動參加，此外，目前亦在做「臺博館數位導覽」軟體，讓民眾能使用手機下載 app 後，逕行收聽展場導覽。然而，相關人力和系統必須與時俱進，專業人員的人力、知能、熱忱如何保持，亦為本館須持續努力知部分。

### (三)強化區域內空間歷史及館舍系統性連結

從前面的分析可見，蘇州地區園林文化遺產經營皆嘗試做系統性空間連結，透過官方網站、簡介手冊等方式相互為彼此介紹，結合鄰近具有特色的或固有景點，對參觀訪客而言，除可更便利地進行行程安排，更可以系統性的對當地歷史文化進行窺探。

檢視臺灣博物館，目前共有襄陽路本館、土銀展示館、南門園區展示館及即將於 109 年開館的鐵道部園區，其皆座落於不同地方，故博物館亦進行許多努力在強化連結，有如過去臺博系統等研究計畫，希望強化座落於臺北舊城區各館舍以及區域內空間歷史建物之連結，以及目前正在研議更新之票務系統，待鐵道部開館後，可能採套票方式強化館舍間連結，也給參訪者有更多選擇需求。此外，臺博館刻正進行 English walking tour，範圍除了博物館，亦包括周邊 228 公園、北門、鐵道部等，企圖透過更深度的城市散步導覽，讓觀者地經驗感受，了解舊臺北城區的故事。然而，如何在臺博館本身定位下強化更多的在地連結，並結合觀者多元需求，是本館未來仍然區不斷思考、辯證和努力的議題。

## 伍、參考文獻

維基百科

<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/>

蘇州博物館官網

<http://www.szmuseum.com/Activity?page=1>

拙政園官網

[www.szzzy.cn](http://www.szzzy.cn)

蘇州崑曲博物館

[www.kunopera.com.cn](http://www.kunopera.com.cn)