

出國報告（出國類別：考察）

出席國際博物館協會（ICOM）  
2022 布拉格大會

服務機關：文化部

姓名職稱：蕭宗煌政務次長、陳德宇科長

派赴國家/地區：荷蘭、捷克

出國期間：2022 年 8 月 19 日至 27 日

報告日期：2023 年 01 月 31 日

# 壹、前言

## 一、國內、外環境情勢分析

國際博物館協會（International Council of Museums，以下簡稱 ICOM）創立於 1946 年，為博物館及其專業人員的全球性組織，與聯合國教育、科學及文化組織（UNESCO）有緊密的合作關係，致力於研究、保存、維護並向現在及未來的世代傳播有形及無形的自然與文化遺產。ICOM 的會員超過 45,000 人，來自 138 個國家及地區，計有 119 國家委員會（National Committee），及 32 個由國際專家學者共同組成的專業委員會（International Committees）。我國因參與國際組織不易，歷來係透過中華民國博物館學會以專業社群身分與 ICOM 互動，除自 2004 年起持續出席每 3 年舉辦之 ICOM 大會，並陸續有多位專家學者於各專業委員會獲選為理事，積極貢獻臺灣經驗外，亦多次邀請專業委員會來臺舉辦年會，使得國際專業社群對於臺灣之博物館事業有更深入的了解。

本（2022）年之 ICOM 大會以「博物館的力量」（The Power of Museums）為主題，於 8 月 20 至 28 日於捷克布拉格舉行。捷克位處歐洲中部，第一次世界大戰與斯洛伐克聯合立國後，便一直有不同族群無法調和的問題；1968 年「布拉格之春」改革運動遭到蘇聯軍隊鎮壓，直到 1989 年絲絨革命後，捷克才走向議會民主制度，並於 1992 年與斯洛伐克和平分裂，於 1993 年各自成立獨立主權國家。因有曾遭受共產勢力入侵的歷史經驗，捷克珍視民主的價值，並對於臺灣的國際處境特別能感同身受，故近年與我國在貿易、投資、教育、科技、文化等領域皆持續深化合作關係。

## 二、與參訪主題相關之本部政策現況分析

本年 ICOM 大會與 518 國際博物館日相同，皆為「博物館的力量」，主要探討博物館在公民社會、永續環境、願景開拓及知識傳遞上能夠發揮的關鍵角色。延續過去的參加模式，本年仍由中華民國博物館學會統籌相關事宜，並以「原生力量·源自台灣」（The Power Origins from Taiwan）為展位之名，呼應大會主題，介紹國內公私立博物館與地方文化館在 4 大面向：「包容：永續之力」，「使命：社群與公眾之力」、「遠見：領導之力」，以及「傳遞：科技之力」的具體表現，另舉辦講座、文化體驗等相關活動展現臺灣文化的獨特意象。

在永續力方面，臺灣的博物館事業面對後疫情時代，激發了組織營運的韌性與彈性，透過具創意的教育推廣活動及線上互動計畫，持續提供觀眾服務；同時，響應聯合國的可持續發展目標（SDGs），亦以有效的行動方案，增進社會不同群體間的相互了解與對話，強化對多樣性的認同。在公眾力部分，臺灣擁有豐富多元的人文歷史積累，透過博物館的典藏、研究與展示過程，將其重新賦予定位和意義，並積極進行轉型和賦權，為追求自由、平等、正義的公民社會注入前進的能

量。在領導力上，本部係以支持各館所中長期整體發展之專業治理為目標，並壯大相關公設及民間專業社群等中介組織能量，以擴大協助國內博物館與地方文化館進行橫向溝通，發揮社會影響力。另外，臺灣博物館事業在新科技的表現亦相當亮眼，開創許多無接觸的展覽參觀體驗以及線上化的教育推廣活動，讓博物館更親切地觸及觀眾，讓知識的傳播更加無遠弗屆。

### 三、參訪緣由與目的

ICOM 為一強調專業參與的國際組織，我國自 2004 年耕耘至今，多獲國際博物館界友人肯定，且三年一次的 ICOM 大會，係各國博物館專家學者就當代博物館面對的問題及其解決方案進行合作、交流與溝通的機會，為延續過往成果，並掌握國際最新博物館趨勢，進而發掘、檢視我國博物館相關課題，本部爰由次長率隊出席，另藉過境荷蘭的機會，參訪 2021 年甫對開幕的博伊曼斯·范伯寧恩美術館典藏庫，以汲取其設計、營運對公眾開放典藏庫房的經驗，俾做為臺灣推動相關政策或計畫之參考。

## 貳、行程安排及參訪議題

### 一、參訪行程

日期 Date	時間 Time	內容 Description
8/19 (五)	23:20-07:40(+1)	臺北－阿姆斯特丹 駐荷蘭代表處林科揚副參事及黃菁鶯秘書接機
8/20 (六)	08:00-09:30	與駐荷蘭代表處林科揚副參事及黃菁鶯秘書會談 有關臺灣與荷蘭交流現況
	14:00-16:00	拜會博伊曼斯·范伯寧恩美術館典藏庫 Depot Boijmans Van Beuningen 館長 Sjarel Ex 及國際展覽總監 Sandra Tatsakis
	21:25-22:50	阿姆斯特丹－布拉格 駐捷克臺北經濟文化辦事處柯良叡代表及李佳燕 秘書等人接機
8/21 (日)	08:00-16:00	展覽會佈展 (Museum Fair Set-up) 考察負面文化遺產－特雷辛(Terezin)納粹集中營
8/22 (一)	08:00-09:00	與駐捷克臺北經濟文化辦事處柯良叡代表及李佳 燕秘書研商有關本屆 ICOM 大會臺灣展位名稱標 示及遇中國大陸滋擾時之因應對策
	09:00-	國際博物館協會第 26 屆大會開幕典禮 Opening Ceremony of the 26 <sup>th</sup> ICOM General Conference
	15:30-16:30	臺灣館開幕茶會 Taiwan Pavilion Opening Reception
	19:00-23:30	開幕晚會
8/23 (二)	11:00-12:00	見證國立臺灣博物館 National Taiwan Museum 與 捷克國家技術博物館 Národního technického muzea 簽署合作意向書

日期 Date	時間 Time	內容 Description
		捷克文化部副部長 Vlastislav Ouroda 總館長 Karel Ksandr 及鐵道博物館館長 Michal Novotny
	14:30-15:30	拜會捷克國家博物館 Národního muzea 總館長 Michal Lukeš 及副館長 Michal Stehlik
	16:00-17:00	拜會參議院教科文化委員會 Committee on Education, Science, Culture 主席 Jiří Drahoš 及捷克愛樂交響樂團 Česká filharmonie 節目負責人 Ondřej Sikora
	19:00-23:30	博物館之夜 Museum Night
8/24 (三)	13:00-16:00	克倫洛夫 Cesky Krumlov 文化資產保存、修復與再利用 克倫洛夫堡行政主管 Pavel Slavko 及國際研習中心主管
	19:00-20:00	大會接旗儀式@捷克國家博物館 ICOM General Conference Flag Relay Ceremony @ Národního muzea
8/25 (四)	9:00-17:00	考察德國德勒斯登文化資產修復
8/26 (五)	06:05-07:35 11:00-06:15(+1)	布拉格－阿姆斯特丹－臺北

## 二、參訪議題及內容

### (一) 博伊曼斯·范伯寧恩美術館典藏庫

典藏空間不足是多數當代博物館面臨的困境，但相較於光鮮亮麗的展廳及教育活動現場，典藏庫屬於博物館的後臺，運作成本沉重，卻不易為博物館帶來直接收入，爰有關其建置的區位及效益，往往受到許多挑戰。2021 年 11 月開幕的博伊曼斯·范伯寧恩美術館典藏庫，是全球首座對大眾開放的博物館典藏庫房，對於向來僅能展出不到 10%藏品的傳統博物館來說，開放庫房不啻可為增加典藏效率提供解決方案。為瞭解國際最新發展案例，做為臺灣博物館未來興建類似設施之參考，爰參訪博伊曼斯·范伯寧恩美術館典藏庫，以從其規劃、興建過程及營運模式中汲取經驗、交流學習。

- 原來典藏的問題之一為庫房分散，管理不易，完成本典藏庫後，是否能容納全部 15 萬件藏品。原來分散的庫房後續用途。
- 典藏庫是否支援其他博物館。
- 美術館的開放庫房是否有永續節能的措施？如硬體設計、或如何維持恆溫恆濕的需要、因應觀眾進出造成數據波動等…
- 開放庫房如何安排空間及動線，以維持庫房效益？
- 除了募資，美術館如何透過開放庫房加強與民眾互動，甚至鼓勵捐贈或在地典藏？
- 開放半年多來遭遇的最大問題。

## （二）國際博物館協會第 26 屆大會

因應國際疫情發展，本屆 ICOM 大會首次結合線上、線下模式召開，亦反映了世界各地博物館面對新的挑戰，持續以創意及韌性拓展博物館的影響力，並且堅持提供平權參與的價值。會議的內容針對當代博物館的四個關鍵議題—「目的：博物館和公民社會」、「永續性：博物館和韌性」、「願景：博物館與領導力」、「傳遞：博物館與新技術」，其形式包括主題演講、小組討論、圓桌會議等，並設置青年論壇，廣邀年輕的參與者表達他們的意見。另各專業委員會亦辦理海報及論文的線上與現場發表，使不同國家的實務經驗及學術研究等發現得以相互分享學習，進而提出更有效或更有意義的解決方案<sup>1</sup>。

本屆大會另一重點為表決上一屆京都大會未能取得共識的博物館新定義，因 COVID-19 疫情而延後的討論，從 2020 年 12 月開始，歷經長時間的諮詢、分析、收斂及表決、修正後，於 2022 年 6 月提出草案，供本屆大會與會者投票決定。



📍第 26 屆 ICOM 布拉格大會主視覺

## （三）捷克國家博物館與臺灣的博物館合作交流

捷克國家博物館與臺灣的交流始於 2004 年，由行政院文化建設委員會（文化部前身）與捷克文化部合作推動，國立臺灣博物館及捷克國家博物館執行，包括 2005 年臺灣赴捷克展出「千面福爾摩沙：臺灣的自然與傳統特展」，捷克則於 2007 年至臺灣展出「波西米亞偶的家—捷克懸絲偶戲展（Traditional Czech Puppets）」，兩個展覽籌備期間，雙方為展覽內容的討論密切往來，共同推出讓對方民眾認識他國多樣性特質及文化蘊涵的展覽，成功為兩國奠下深厚的合作基礎。此次會面除商討兩館未來合作方向外，捷克國家博物館並預計擴展與臺灣其他博物館的交流，期望能引進不同的文化內容促進兩國人民的相互瞭解。

## （四）克倫洛夫堡的文化資產保存、修復與再利用經驗

克倫洛夫位於捷克南部波西米亞地區，距離布拉格約 3 小時車程，因完整保存了哥德時期、文藝復興時期、巴洛克時期等各階段發展的城鎮建築，

<sup>1</sup> Conference Outline, ICOM Prague 2022. <https://prague2022.icom.museum/conference-outline>

於 1992 年被指定為世界文化遺產。2002 年夏天遭逢水患，市內文化資產損毀嚴重，行政院文化建設委員會（文化部前身）捐款參與其復原重建工作，並開啟雙方後續文資保存與藝術等交流合作。本次藉赴布拉格出席 ICOM 大會重訪克倫洛夫，除關心當地世界文化遺產的保存現況外，亦期雙方在既有的基礎上，開拓新的合作方案。

- 捷克文化部及地方政府如何分工文化資產的保存、維護與再利用。
- 克倫洛夫堡的維護經費來源。其他地方政府或私人所有的文化資產如何維護，文化部等中央政府是否提供補助。
- 捷克文化資產長於結合保存再利用與休閒觀光，是否遭遇發展問題、如何解決。
- 面對極端氣候，古蹟、歷史建築等文化資產遭遇與過去迥異的環境，如高溫、暴雨等，是否已有對應的維護修復策略。
- 2016 年完成的國際研習中心，城堡管理單位是否自行規劃發展或與國內外教育機構合作常態性的文化資產維護相關課程，或提供駐村實習機會。



#### （五）捷克與臺灣的文化合作交流

臺灣與捷克在民主化的過程中有類似的經歷，自 2004 年捷克第一任民選總統哈維爾（Václav Havel）訪臺後，其參議院議長維特齊（Miloš Vystrčil）於 2020 年率團來臺，期望針對防疫經驗、經貿投資、觀光旅遊、國際參與等議題展開全方位深入交流。2021 年臺捷雙方針對高科技及產業交流簽署合作備忘錄，2022 年 6 月李永得部長出訪歐洲，並於捷克宣布將從 2023 年 1 月起在駐捷克代表處增設文化組，期盼使臺捷兩國及鄰近中東歐地區的文化交流更直接、緊密且即時。本次利用出席 ICOM 布拉格大會期間，蕭次長在駐捷克臺北經濟文化辦事處柯良叡代表陪同下，拜會捷克參議院教育文化科學委員會主席伊日·德拉霍斯博士（Jiří Drahoš），就未來臺捷之文化合作進行具體討論。

## 參、參訪主要發現

### 一、參訪蒐集資料

#### (一) 博伊曼斯·范伯寧恩美術館典藏庫

博伊曼斯·范伯寧恩美術館位於荷蘭鹿特丹，當地因低於海平面的地理位置特殊性，美術館及其位於地下室的庫房一直飽受淹水之苦，尤其在 1999 年後，隨著氣候變化愈來愈劇烈，更加深建置新庫房的迫切性。館長 Sjarel Ex 博士<sup>2</sup>從 2006 年開始請人規劃新庫房，鹿特丹市政府原擬協助該館於市郊設置，但館方堅持於市中心、美術館所在的博物館公園內設置，並尋求第三方協助建設資金的不足，於 2017 年開始動工。

完工後的典藏庫於 2021 年 11 月對外開放，外觀像一個大碗，高 39.5 公尺，外牆鑲有 1,664 片鏡面玻璃，映照出周邊的博物館公園，與環境融為一體，並提供到訪觀眾趣味的互動、參觀經驗。這座號稱全球首座公共藝術倉庫的建築，占地 1 萬 5,400 平方公尺，土地係向市政府租賃，建物造價高達 9 千 4 百萬歐元，其中 5 千 2 百萬歐元係以低利向銀行貸款，餘 4 千 2 百萬歐元則來自基金會及各界捐款。



① 外牆貼附的鏡面玻璃使得典藏庫看起來就像一個不銹鋼大碗，映照周邊的公園景色



② 接待本部的美術館館長 Sjarel Ex 博士及國際展覽總監 Sandra Tatsakis 女士，從館外開始為我們介紹典藏庫的設計

典藏庫計有 7 層樓，除妥善保存博伊曼斯·范伯寧恩美術館累積超過 173 年的 15 萬 1,000 件典藏，其種類涵蓋繪畫、雕塑、家具、陶瓷等，目前尚有約 1,900 平方公尺的面積係提供給民間藏家以每年每平方公尺 400 歐元租借使用。其內部共有 14 個典藏室，分成 5 種不同溫濕度環境，主要收存藝術品，依材質、主題及大小尺寸擺放，以利環境控制並節省空間；另有 4 個修復室及 1 個教育中心。典藏庫的頂樓設置太陽能板及多種植栽，並有餐廳、觀景臺等設施，是本建築具體反映友善環境的場域，花園內的樺樹、松樹、

<sup>2</sup> Sjarel Ex 館長已於 2022 年 9 月退休。

草地等植物提供保水、降溫等功能，在觀景臺上，參觀民眾可 360 度欣賞博物館公園內的景致及鹿特丹市的天際線。



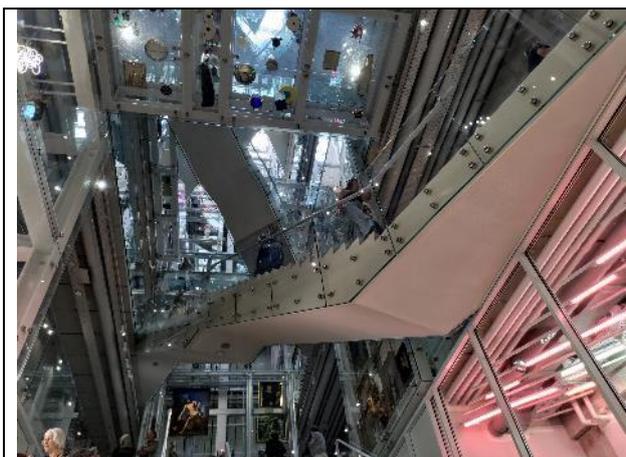
#### 📍 典藏庫頂樓的花園及觀景臺

為避免碰撞或傷害藏品，到訪觀眾在地面層集合後，服務人員會發給每位觀眾 1 件白袍，並要求寄放背包等大件行李。目前典藏庫約有 50% 的空間係開放給民眾自行參觀，包含展示室及透明展示箱，其中的作品係經過策展人選件，並呈現相關聯的敘事脈絡。開放的展示區搭配樓梯等空間設計，現類似迷宮的感覺，也讓觀眾可以從不同角度自行發現藏品的不同趣味；此外，觀眾可透過開啟燈控開關，從各典藏室的玻璃窗觀看庫房內的層架及作品，如要進入典藏室內，則需參加團體導覽。另亦透過修復室的開放，拉近觀眾與典藏的距離，目前 4 個修復室包括紙質、繪畫、攝影與織品，以及木質、金屬、玻璃與陶瓷等類型，修復室裝設了大型玻璃窗讓觀眾可直視相關設備儀器以及修復師的工作過程，滿足觀眾對博物館後臺工作的好奇心。

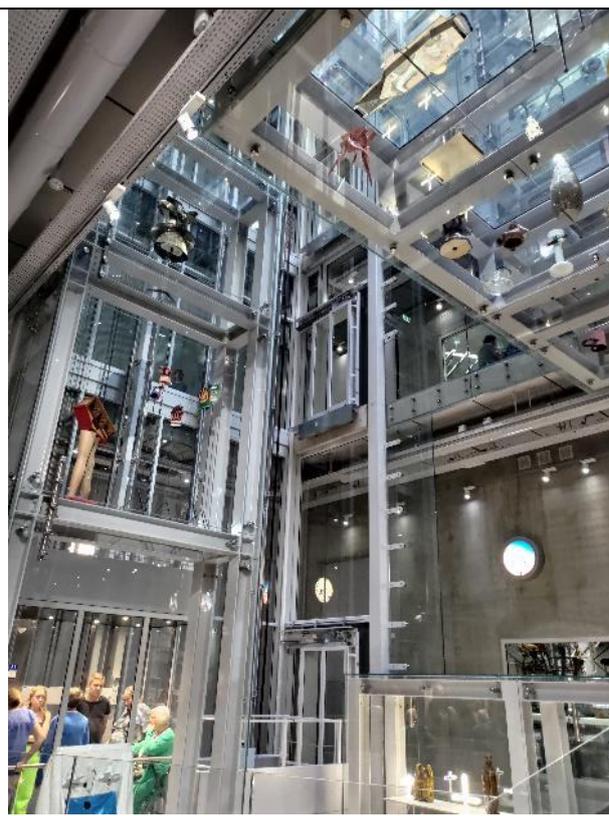


📍 進入庫房需換上白袍，參觀結束可帶回家紀念

📍 觀眾可從庫房的玻璃窗看到內部的藏品排列，窗旁的開關可開啟燈光



①➡館內如同迷宮的樓梯及透明的典藏櫃，可讓觀眾穿梭其中發現藏品的樂趣



①庫房仍有門禁管制，進入參觀須有工作人員或導覽人員陪同



①館內定時辦理教育活動，參加的民眾十分踴躍



①觀眾可透過玻璃窗觀看修復室內的狀況



①牆面上亦設置多媒體影片輔助說明修復工作的辦理程序

## (二) 本屆 ICOM 大會主題及博物館新定義

本屆 ICOM 大會主題「博物館的力量」，主要傳達博物館有改變我們周遭世界的能力，尤其博物館主張為社會存在、服務的價值，在面對民主、人權的威脅時，更應採取積極的立場。如於 2022 年初爆發的烏俄戰爭，ICOM 不僅倡議對烏克蘭境內博物館人及文化資產保護等議題的支持，也在大會中討論近年對於東南歐地區瀕危文化遺產的記錄與保存等交流經驗，擴大宣導藉由紅色名錄 (Red List) 此一工具的建立，協助非相關專業人員亦得辨識、保護文化遺產，避免遭非法販運。另外，本次大會安排的專題演講，則係從「使命：博物館與公民社會」、「永續：博物館與韌性」、「願景：博物館與領導力」、「傳遞：博物館與新科技」等 4 個面向呈現博物館的力量，包括哥倫比亞的人類學與博物館學者 Margarita Reyes Suárez，以她超過 30 年的經驗鼓勵博物館應協助被展示的社群反思自身文化及表達意見；烏干達的氣候及環境行動學家 Hilda Flavia Nakabuye 提出博物館應對更多人開放，並為維護多樣性做出更多實質的貢獻；美國史密森學會秘書 Lonnie G. Bunch III 及 Clore Leadership 的執行董事 Hilary Carty OBE 針對如何培養啟發靈感的文化領導力進行對談；澳洲國家影視文化博物館 (Australia's national museum of screen culture, ACMI) 的 Sebastian Robert Chan 則分享該館進行線上典藏的經驗，並期許博物館人應認知自身想為社會帶來甚麼樣的改變，再從中選擇合適的科技來達到目標<sup>3</sup>。

	
<p>①大會入場證，單位名稱及國籍等資訊經更正後正確標示</p>	<p>①蕭宗煌次長（中）在進入大會會場前遇見捷克國家博物館總館長 Michal Lukeš（右），二人於 2004 年臺捷博物館合作時即認識，左為駐捷克臺北經濟文化辦事處柯良叡代表</p>

<sup>3</sup> Programme / Records, ICOM Prague 2022. <https://icomprague2022.gcon.me/programme>



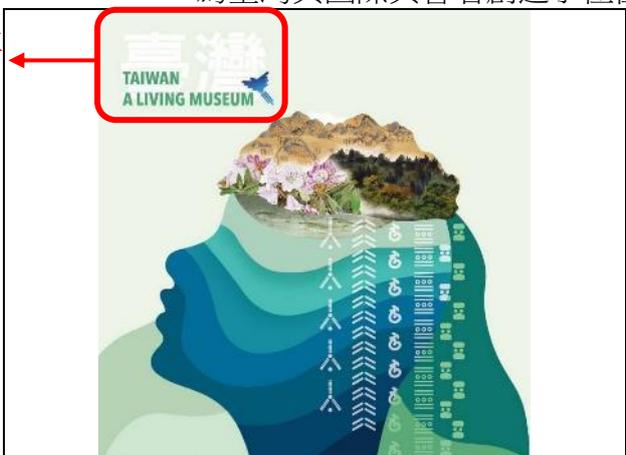
❶ ICOM 主席 Alberto Garlandini 致詞



❶ 本屆大會採線上線下並行，圖為第一場次「使命：博物館與公民社會」的小組論壇

為呼應本屆大會主題，本次臺灣在 ICOM 展位上的策展內容以大會的四大議題為軸線，按人文歷史、自然科學、東亞典藏分區，由學會向國內博物館、地方文化館收集適合對國際介紹的相關影音及展件文宣等，主視覺以臺灣博物館群山海藍綠色搭配傳統藝術金紅色系多功能區，再加上為了表演活動搭建的布袋戲臺及多功能的臺灣島型桌，與會者一踏入展會區很難不被臺灣展位吸引。8 月 22 日的開幕茶會於下午 3 點 30 分舉行，邀請到國際博物館協會前主席 Dr. Hans-Martin Hinz、國際博物館建築暨技術委員會 (ICAMT) 主席 Nana Meparishvili、國際自然史博物館委員會 (NATHIST) 主席 Dorti Wolenitz、國際博物館協會管理委員會 (INTERCOM) 主席 Goranka Horjan 等國際貴賓蒞臨參觀，駐捷克臺北經濟文化辦事處柯良劼代表亦全程參與，李天祿法國弟子班任旅 (Jean-Luc Penso) 帶領的「小宛然布袋戲」現場演出及臺灣茶文化體驗等活動，均予現場人員深刻印象。三天展位現場人氣熱絡，總計有超過 450 人觀展，兩場布袋戲演出吸引約 200 名觀眾，6 場文化體驗活動約 120 人次體驗，媒體露出總計 28 則，另透過 FB 管道進行發文與直播 6 次，共有 24,902 次點擊率，在國際博物館界專業人士間有效提升能見度，為臺灣與國際與會者創造了極佳的交流空間，具有效益。

臺灣展位  
LOGO



❶ 本次臺灣展位「原生力量·源自臺灣」(The Power Origins from Taiwan) 的海報，左上方的鯨、山、鳥組成展位 LOGO，象徵打開國際視野



❶ 臺灣展位開幕茶會吸引國內外貴賓蒞臨，圖為 ICOM 前主席 Hans-Martin Hinz 致詞



① 展位以臺灣島嶼結合風、土、山、海、人等意象，再加上博物館的經典典藏，交織出原生地理環境與人文歷史薈萃之美



① 另一側展區則以傳統藝術金紅色系為主，並搭配布袋戲臺



① 現場文化體驗活動之小宛然布袋戲演出，吸引許多與會者駐足聆賞



① 開幕茶會活動之臺灣茶文化體驗

此次大會的另一重頭戲為博物館新定義的表決。ICOM 對於博物館的定義從 1946 年提出後，經過多次修正，但幅度都不大，距今最近一次修正為 2007 年維也納大會，其決議的內容也是臺灣 2015 年通過《博物館法》時所引用做為我國博物館定義範圍的基礎。2016 年 ICOM 米蘭大會因應新時代的改變，再次提出了對於博物館定義的檢討，其後並組成委員會（Standing Committee for Museum Definition, Prospects and Potentials, MDPP），經過長時間諮詢、討論，及收集各方提案後，所提出之內容原定於 2019 年京都大會表決，惟因無法取得各國共識，高達 70% 的投票者同意將新定義延後至隔年再表決。然 2020 年開始，全球 COVID-19 疫情陸續爆發，各國博物館因防疫隔離規定，營運受到嚴重影響，再加上 ICOM 原為新定義成立的委員會亦有多位成員辭職，爰使得國際間對於博物館新定義的討論需要花費更多時間整合不同意見。後 MDPP 改組為 ICOM Define，並再次歷經長時間的諮詢、分析、檢討及修正後，終於提出大會草案，於 8 月 24 日通過<sup>4</sup>：博物館是一個為社會服務、非以營利為目的的永久設立機構，研究、蒐藏、保存、詮釋並展示有形及無形遺產。博物館向大眾開放，具備近用與包容特性，促進多樣性與

<sup>4</sup> Museum Definition, ICOM. <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/>

永續發展。博物館以符合倫理規範、具專業知識與技能且能與大眾共同參與等方式營運並與外界溝通，為教育、娛樂、反思及知識共享等目的提供多元體驗。(A museum is a not-for-profit, permanent institution in the service of society that researches, **collects**, conserves, **interprets** and exhibits tangible and intangible heritage. Open to the public, **accessible and inclusive**, museums foster **diversity** and **sustainability**. They operate and communicate **ethically, professionally** and with the **participation of communities**, offering **varied experiences** for education, enjoyment, **reflection** and **knowledge sharing**.) 與 2007 年的版本相比，2022 年通過的定義增加了典藏（原版本為收集 acquire）、轉譯、近用性與包容性、多樣性與永續性、倫理、專業、社群參與、多元體驗、反思、知識共享等內容，雖然未必為新的概念，有些甚至在博物館界已行之有年，但透過納入定義的做法，確有強調、深化宣示的作用，並期許博物館在各自的主題領域及詮釋脈絡下發揮、實踐，以回應世界潮流及博物館的社會價值。



📍 2022 年 8 月 24 日大會表決博物館定義現場（取自 ICOM 網站<sup>5</sup>）

### （三）捷克國家技術博物館與國立臺灣博物館簽訂合作備忘錄

捷克國家技術博物館(National Technical Museum, NTM)的典藏始於 1870 年代，並於 1908 年正式設立組織，歷經發展，目前其下共有 5 個分館：建築與土木博物館、交通博物館、電子技術和媒體博物館、工業博物館、鐵道博物館。總館的常設展則以科學、技術與工業等典藏重新定位，於 2013 年完成更新，內含建築與設計、天文、交通、攝影、冶礦、生活化學、時間測量、

<sup>5</sup> <https://icom.museum/en/news/icom-approves-a-new-museum-definition/>

印刷、電視傳播等 14 個主題。

總館長 Karel Ksandr 於 2007 年任職捷克國家博物館歷史分館時曾參與與國立臺灣博物館合作的「捷克懸絲偶戲展」，2010 年就任國家技術博物館總館長後，於 2019 年參訪國立臺灣博物館鐵道部園區，並期望建立雙方合作關係，尤其在鐵道文化方面，臺捷各有經驗可作為對話基礎，爰促成本次備忘錄的簽訂。簽約儀式於 8 月 23 日上午舉行，由兩館館長簽署，本部蕭宗煌次長及捷克文化部次長 Vlastimil Ouroda 共同見證，兩館將展開聯合策展等工作，以加深兩國文化交流，增進對彼此的瞭解。



① 捷克國家技術博物館外觀



② 捷克國家技術博物館內部常設展



③ 蕭宗煌次長（中）致贈布袋戲偶予捷克文化部次長 Vlastimil Ouroda（右），左立者為國家技術博物館總館長 Karel Ksandr



④ 簽約儀式結束後，總館長 Karel Ksandr 及鐵道博物館館長 Michal Novotny 陪同參觀博物館內的建築常設展

#### （四）國立臺灣博物館與捷克國家博物館洽談締結姊妹館

捷克國家博物館與國立臺灣博物館於 2005 年及 2007 年曾合作展覽，其時蕭次長為國立臺灣博物館館長，國家博物館館長則皆為 Michal Lukeš，故兩館本次見面格外親切，除洽談更進一步的合作，也延伸與臺灣的其他博物館交流可能性。



① 國立臺灣博物館與捷克國家博物館前次合作展覽時，即在一個會議室討論



① 捷克國家博物館總管長 Michal Lukeš (左) 與蕭宗煌次長 (右) 展示國立臺灣博物館的門神版畫

做為捷克最大的博物館建築群，國家博物館成立於 1818 年，以增強國家認同感、看見自身在歐洲及世界文化中的位置為目標，歷經長時間的發展，目前計有 5 個專業機構，包括自然科學博物館、歷史博物館、圖書館、亞洲非洲美洲文化博物館、音樂博物館等，另有 2 個技術及行政部門，16 個館區。其典藏以捷克的自然史及史前史等資料為主，如礦物學、地質學、古生物學、植物學、動物學、人類學、考古學、民族誌等，並根據館方進行的相關研究建立戲劇史、體育運動史、亞洲文化、音樂學等收藏，再由館員轉化為各項展覽及教育活動，提供民眾參觀利用。



① 夜晚的捷克國家博物館及 Wenceslas 廣場

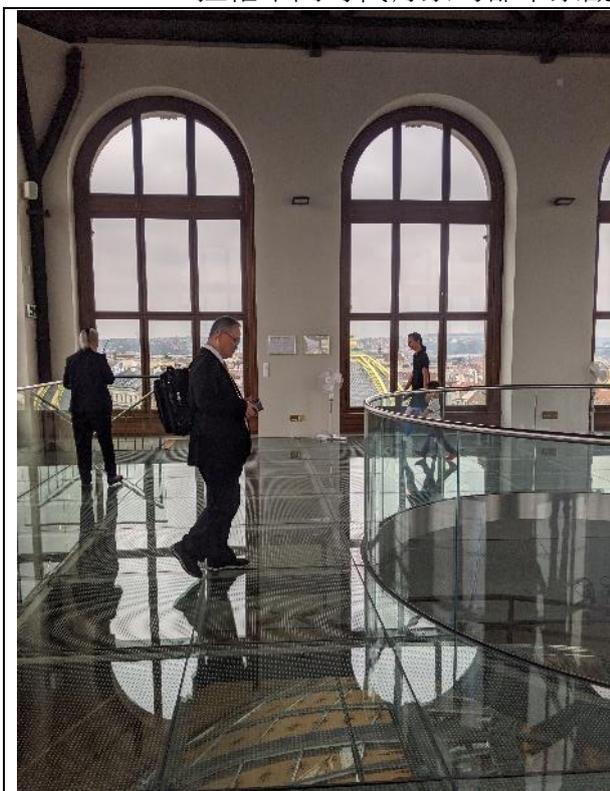


① 捷克國家博物館內的礦物展廳

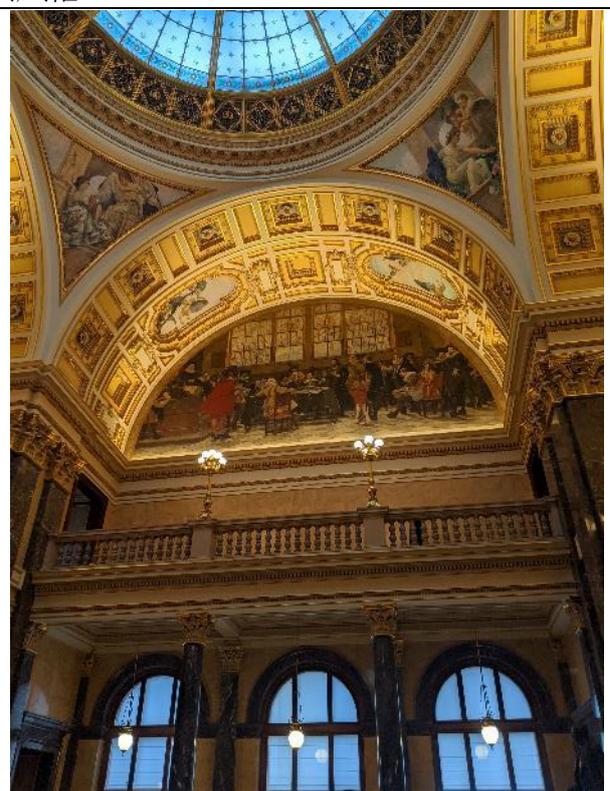


① 更新後的捷克國家博物館以多媒體方式展示中古世紀的生活

博物館主館位於布拉格市區的 Wenceslas 廣場，新文藝復興風格的建築於 1891 年完工。有鑑於空間不敷使用，2006 年獲分配位於博物館對街、原聯邦議會的建築做為新館，主要用以辦理特展。博物館的整建工程於 2015 至 2019 年進行，除原主館從裏到外的翻新、同時整備新館外，Lukeš 館長汲取前參訪國立臺灣博物館時所得、但臺博館未能完成的地下連通道概念，實現讓新、舊兩座展館以地下道相連，並設計具歷史意義的多媒體展示「走過時代的長廊」(Walk through the hall of history)，讓觀眾在行進間即能透過影像的轉換交疊，認識百年來在 Wenceslas 廣場所發生的重要事件，及它們對捷克人民造成的影響；另尚有以廣場周邊建築發展為主題的投影內容，反映布拉格不同時代背景的都市景觀與風格。



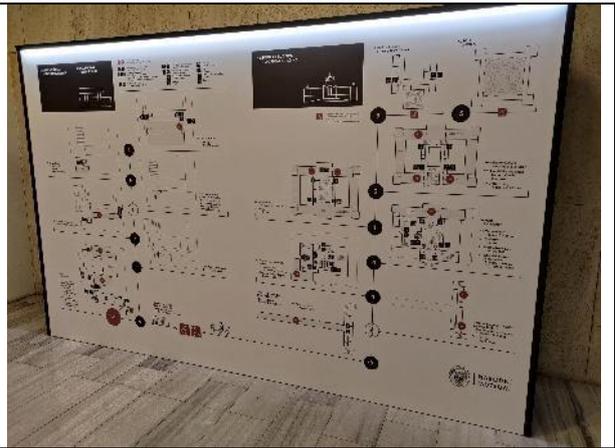
📍捷克國家博物館經過建築內外的整理後，連尖塔穹頂的上方都可開放參觀



📍國立臺灣博物館 2005 年於捷克國家博物館展出「千面福爾摩沙—臺灣的自然與傳統特展」展廳亦完成整修，煥然一新，雙方後續的合作預計將於同一空間辦理



❶ 捷克國家博物館於 2019 年完成國立臺灣博物館未能執行的新舊展館地下連通道計畫，並在其中裝置多媒體展覽對外開放



❷ 擴建後的捷克國家博物館新舊展館平面圖



❸ 整建後的捷克國家博物館新展館內設有國際會議廳，可外租提供使用



❹ 映照在捷克國家博物館新展館上的舊展館

#### (五) 拜會捷克參議院教育文化科學委員會主席

臺灣與捷克近年交流密切，本次臺灣出席 ICOM 大會雖在名稱標示上仍難免受到中國代表來自 ICOM 總部的干預及壓力，但捷方主辦單位和參議院給予我們的協助與支持，終使得現場報到一切順利，且臺灣展位亦能在大會開幕式當天圓滿呈現。8 月 23 日下午的拜會，蕭次長首先向德拉霍斯主席表達感謝，德拉霍斯主席則表示，臺灣和捷克一樣珍視民主人權的價值，願臺灣能持續以公平自由的角度，勇敢地表達自己堅持的立場與觀點。接著雙方亦就主席 9 月 17 至 24 日率團訪臺所預計討論的交流事項進行意見交換，如捷克愛樂管弦樂團、布拉格交響樂團等皆有巡演的規劃，希能加強與臺灣新興的古典樂團合作；在博物館方面，捷克國家博物館 Lukeš 館長本次也將隨同主席訪臺，除將與既有的合作對象—國立臺灣博物館更進一步簽訂姐妹館外，亦期望延伸與其他類型博物館的交流，如國立故宮博物院，捷方瞭解故宮文物赴國外展出需有展出國的免扣押相關聲明文件，其國內刻研析立法可行性，在法制作業完備之前，雙方將先就合作內容進行研究、溝通、討論，以提供兩國民眾更深入、完整的展覽饗宴。



① 蕭宗煌次長（右）拜會捷克參議院教育文化科學委員會主席 Jiří Drahoš（左）



① 蕭宗煌次長（右）與捷克愛樂交響樂團節目負責人 Ondřej Sikora（左）合影

### （六）克倫洛夫堡的文化資產保存、修復與再利用經驗

克倫洛夫由於城內建築完整保存中世紀風貌，於 1992 年獲指定為世界文化遺產，目前全鎮建築約有 25% 為公有（包括 20% 屬市政府、5% 國有），75% 屬私人資產，因觀光人潮從每年 10 萬人成長至 30 萬人，雖帶來經濟收入，但亦對現場帶來破壞問題，爰如人流疏散、參觀時間分配等限制配套，更需被嚴格規劃與落實；15 年前捷克文化部調整了旅遊推動策略，改以深度體驗文化資產與傳統工藝為發展重點，城鎮內包括古堡等建築的修復原則則寧願放慢速度，使有足夠時間研究或選擇適當方式進行，並盡可能使用原有的材料與工法，以天然材料為基底等，俾盡量修舊如舊，或保留未來回復的可能性。



① 克倫洛夫因完整保存了哥德時期、文藝復興時期、巴洛克時期等各階段發展的城鎮建築，於 1992 年被指定為世界文化遺產

② 從克倫洛夫堡內的建築牆面可以明顯看出不同時候的修復痕跡



本日參訪由克倫洛夫堡 (Český Krumlov Castle) 主任巴維克先生 Dr. Pavel Slavko 及克倫洛夫學習中心 (Český Krumlov Study Centre) 主任 Ladislav Vokaty 共同接待，Slavko 已在克倫洛夫堡任職超過 35 年，並從文化建設委員會時期即和臺灣有許多交流合作，如 2006 年曾於堡內舉辦為期 4 日的現地工作營，讓來自臺灣的學者專家及行政人員學習捷克在世界遺產之日常保存維護、經營管理的豐富經驗。本次會面除重溫臺捷過往情誼，亦討論未來雙方進一步延續合作的可能性。



克倫洛夫學習中心於 2016 年完工<sup>6</sup>，是捷克唯一由文物保護局管轄的城堡所辦理的教育中心，其設立係為了保護和維護捷克共和國的文化資產，使與當代社會及大眾產生共鳴，並將現地保護、修復和保存、管理、文化人類學、文獻研究、藝術、歷史戲劇等理論與實務結合，以達經驗傳承的目的；另每個月也辦理一般民眾參與的講座課程，以推廣文化資產教育。中心改造了克倫洛夫堡的舊馬廄為研習空間，一樓可彈性做為講堂或學員交誼使用，二、三樓則提供參加研習營的學員住宿，包含單人房及雙人房計 33 個床位。中心並可依據需求單位需要提供課程諮詢建議及實習機會。

<sup>6</sup> International Study Centre project, Český Krumlov. <https://www.zamek-ceskykrumlov.cz/en/projects/international-study-centre-project>



①學習中心內的研習空間



①學習中心附設住宿空間，此為單人房

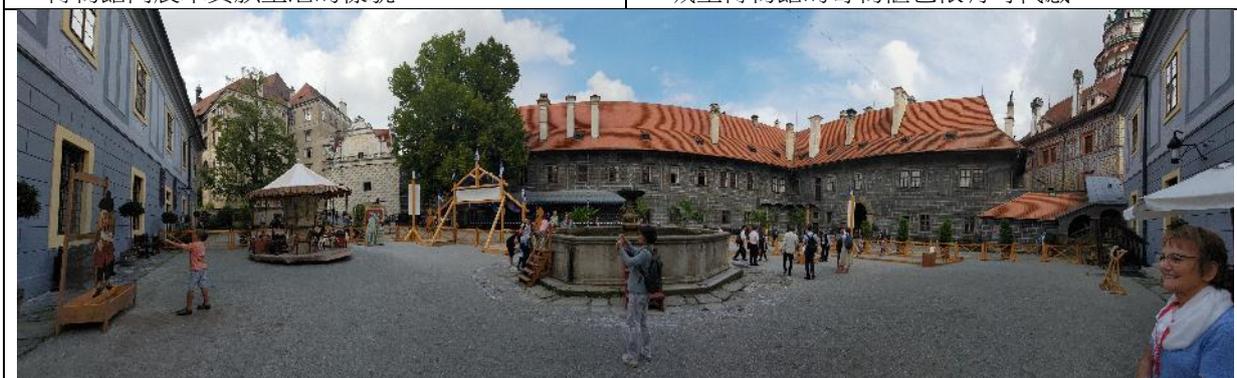
除學習中心外，克倫洛夫堡亦將城堡內重新以博物館展覽方式裝修，並對公眾開放，展示內容以 19 世紀風格為主，呈現貴族生活的樣貌，包含戶外的兒童遊戲區，皆為早期貴族所使用的遊具型式，可提供觀眾直接互動。城堡內尚有捷克境內保存最完整的巴洛克劇院，包括織毯布景及歷史道具等，皆可操作利用，每年固定演出巴洛克時期劇目供民眾觀賞。



①博物館內展示貴族生活的樣貌



①城堡博物館的寄物櫃也很有時代感



①包含戶外的兒童遊具，都是早期貴族使用的形式，可以提供觀眾直接操作、互動



📍城堡內有捷克境內保存最完整的巴洛克劇院，包含布景、道具等都還可以操作、使用📍

## 二、與我國相關政策之比較分析

### (一) 各國博物館面臨典藏空間不足而有增建庫房的需要

典藏為博物館的基本功能，對於建構博物館的主題特色與專業性具有決定性影響，且博物館係受社會託付，保存管理這些有形及無形的文化資產或自然紀念物，爰需配合其特性、條件，提供合適的庫房、預防性保存或修復措施。然隨著人類知識的成長累積，各博物館的典藏隨之增加，故庫房空間不足已成為普遍面臨的困境，但典藏及庫房管理的業務屬於博物館後臺工作，不若展覽或教育推廣活動引人注目，在權衡空間使用效率及博物館管理便利性上，如何選擇合宜的庫房地點亦往往令博物館經營者陷入兩難，因此近 20 年來時有「開放式庫房」概念被提及，只是多數的開放庫房係將典藏櫃架做為展示家具，並讓觀眾隔著玻璃帷幕遠距離地觀看藏品的擺設及典藏或修復人員的工作狀況，此與提供觀眾直接與藏品互動的理想仍有相當差距。

本次參訪的博伊曼斯·范伯寧恩美術館亦觀察到這一問題，故其在設計上試圖解構博物館專業人員呈現藏品物件時習慣採用的敘事架構，而係回歸藏品的材質、大小等物理條件，以藏品所需要的溫濕度環境及對光線的敏感度等進行分類，單純、直觀地陳列。但即便如此，庫房安全及展場互動在本質上相異甚至相斥的特性，仍舊使得典藏庫房的自導式參觀有其限制，即使以數位方式提供了文物或藝術品的延伸說明，藏品及展示箱的動線安排還是容易使觀眾迷惑，而且許多典藏庫房仍需有導覽人員陪同才能進入，基於安全及環境控制等考量也需有人數上限，可見完全透明、開放的庫房，在實務運作上仍有相當困難。



❶ 為節省空間，畫作的典藏架可收納，但只有館方人員能操作拉出



❷ 典藏庫以藏品材質及大小作分類、排列，以將空間作最有效的利用，並統一控制環境

❸ 典藏庫亦有展覽室，策展則著重在物件的細節，如畫作背面的註記或簽名等，述說了作品流傳的歷程

另一方面，博伊曼斯·范伯寧恩美術館典藏庫雖提供私人租用其庫房(約10%)，但為了方便管理、避免汙染典藏環境，在入庫的物件選擇上仍需以美術館的典藏類型，如畫作、陶瓷作品等為主，自然史標本等類型不適合納入。故為維持庫房管理及其環境控制等效率，典藏庫房的設置仍宜有明確的目標對象，並根據其需求做相關規劃設計。另為明權責，亦需有固定的管理單位及典章制度處理日常維運事宜，因需以固定溫溼度保存的作品或物件皆有其無可替代的價值，需謹慎、妥善維護，以延續其存在時間。

## (二) 臺灣對於博物館新定義的詮釋

本次 ICOM 布拉格大會除因全球經歷 COVID-19 疫情而隔離近三年，亟需交流分享彼此因應經驗，懸宕多時的博物館新定義，亦有待博物館界凝聚共識，體現博物館的新價值。

經表決所得的定義，與臺灣在 2019 年博物館論壇所討論的文化／生物多樣性與永續發展、公眾參與與當代視野、專業發展與科技應用等議題若合符節，意即臺灣博物館界對於自身的期許能與世界潮流對話，但我們現在需要更多實踐案例來回應近用性、包容性、多樣性與永續性等目標，以臺灣經

驗向國際說明我們如何透過博物館的溝通平臺功能，實現維護多元觀點與社會公平正義等理想。

### (三) 博物館的國際參與與交流合作

臺灣自 2004 年積極重返國際博物館專業組織，持續參與 ICOM 每三年舉辦之大會及其展會、鼓勵專家學者及從業人員發表海報論文展現臺灣觀點並競選各專業委員會理事，貢獻自身力量。本次 ICOM 布拉格大會，臺灣除透過展位設計及體驗活動等傳遞博物館力量外，我國博物館學者及館員等共計發表超過 50 篇論文或海報，在國際典藏委員會、博物館建築暨技術委員會、自然史博物館委員會、區域博物館委員會、博物館學委員會等專業委員會取得理事席次；另國立臺灣博物館於出訪期間與捷克國家技術博物館簽訂合作備忘錄，國立臺灣文學館亦洽談多項雙向展覽交流及文學外譯出版等合作，成果豐碩。

### (四) 文化資產保存教育推廣

捷克在 20 世紀初即開始系統性的文化資產保存工作，有關其教育推廣主係由文物保護局負責，並依據聯合國教科文組織(UNESCO)的規範推動，其對象除一般社會大眾，使之瞭解文化資產的歷史價值與重要性，亦聚焦高等教育的專業人才養成，讓有志進入相關領域服務的學生能結合理論與實務，妥善處理捷克國內的文化資產經營與維護。

在臺灣，為培育文化資產領域人才、推廣文化資產保存觀念，本部文化資產局於 2015 年正式啟動「文化資產學院人才培育計畫」，主要透過經費補助產官學研民合作的方式，期望以系統性的學程培育國內文化資產保存所需的各種人才，從教學、研發及推廣等面向投入資源，建立國人對修復工作及保存觀念的理解與重視，進而強化從業人員對於文化資產維護及治理的能力，並做為發展相關職能基準，甚至證照制度的基礎。目前各項課程計畫多由大學系所提出、執行。

## 肆、建議事項

### 一、立即可行建議

#### (一) 從補助資源及政策計畫回應博物館新定義

博物館做為為社會服務，以研究、蒐藏、保存、詮釋及展示有形及無形遺產的永久型機構，需保障大眾對於博物館內容的利用，故本次新定義所強調的包容性、多樣性及永續性等目標，值得臺灣的博物館界共同思考，我們能以甚麼方式回應博物館順應國際趨勢，從而體現博物館為社會存在的價值。本部宜調整補助資源投注的面向或推動專案計畫，以引導博物館關注多元族(社)群的意見表達，使得博物館能確實透過核心功能，發揮專業，達成維

護文化多樣性及生物多樣性的任務，並促進自然環境的永續發展。

## (二) 支持深化的國際參與與實質的館際合作關係

本部長期以來支持博物館及其專家學者和從業人員出席國際會議，發表具臺灣觀點的博物館經驗，雖可令國外專業社群認識臺灣的博物館發展，並由相關人員攜回最新的技術和觀念，與國內交流，但受益者終究較為有限。爰為擴大影響層面，除在人員返國後，視其參與的會議性質辦理分享會，使得有更多人可以瞭解國際博物館的最新趨勢外，亦鼓勵爭取國際會議來臺舉行，尤其臺灣目前在多個 ICOM 專業委員會內已具備理事席次，藉由邀請國外重要學者、專家來臺出席會議，可令其更深入、全面地感受臺灣博物館的專業表現，亦可讓國內相關人員直接與國際專業社群對話，並進一步累積做為未來發展合作關係的基礎。

## 二、中長期建議

### (一) 鼓勵國內博物館參與不同類型的國際組織

臺灣於 2004 年後長期深耕國際博物館協會，並與該組織部分成員建立深厚情誼，故儘管近年受中國干預，時於會議報名系統的國籍標示或展位名稱等環節遭遇問題，但尚能獲得主辦單位協助，順利參與。然隨著中國代表在 ICOM 執委會取得主導席位，未來或將更為擠壓臺灣的參與空間，我國除應持續加強自身能力，以專業表現爭取認同、實質參與外，亦宜考量增加經營其他國際或區域型文化交流平臺，透過相互溝通、累積知識與技術，廣泛借鏡不同國家的經驗，同時增加臺灣博物館國際能見度，展現文化軟實力。



📍 下一屆 ICOM 大會的主辦國－杜拜

(二) 持續跨部會溝通對於所轄博物館的重視，呈顯臺灣博物館內涵的多元性

臺灣的博物館主題內容多元，如自然生態、科學技術、交通發展等，交織出豐富多樣的面貌。為使博物館治理更趨完善，實需加強跨部會溝通，協調各中央目的事業主管機關挹注所屬博物館營運所需人力、預算等，以健全各主題類型博物館之發展。另在國際行銷上，亦需持續跨部會合作，以專案方式集結相關人才與資源，俾整體展現臺灣博物館的專業性與多樣性，發揮一加一大於二的加乘效果，為我國的博物館創造更大的國際交流空間。