

No More Going Solo in Museum Careers –
A Note on Levelling and Institutional Collaboration



文化部博物館事業推展補助計畫
114年度「我不獨自升級：博物館/美術館
思維轉彎&實務共學計畫」

補助單位 Project Grant



指導單位 Supervisor



主辦單位 Organizers



**No More
Going Solo
in Museum
Careers –
A Note on
Levelling
and Institutional
Collaboration**

003	Editorial No More Going Solo in Museum Careers – A Note on Levelling and Institutional Collaboration	Nita LO
007	Museum Entering the Era of Prompts	Patricia HUANG
015	Planning and Implementing Digital Transformation in Museums: The Development of Digital Technologies at the National Palace Museum	LIN Quo-Ping
025	The Interdisciplinary Practice of Exhibition Maker - The Birth of the Curating	HUANG Hsu
039	Between Gaze and Memory: Curatorial Practices within the Museum Context	CHANG Yuan-Shuen
053	From Technological Treks to AI Trends: Rethinking Cultural Technology and Exhibition Rationality	SHIH Den-Teng
065	The Age of the Art Museum in Taiwan: A Study of Collection Policies Across Art Museums in the Six Major Cities	HSU Woan-Jen
075	Are Collection Storage Facilities the 'Graveyard' of Artworks? How Contemporary Art Achieves Sustainability Through the 'Variable Media Approach'	YU Ching-Hsun
083	Learning Through Practice A Professional Journey from Collection Management to Conservation	LIN Chia-Ho
093	Why? How? For whom? Reflecting on the creation and reconstruction of museum architecture from the perspective of its use	CHANG Chin-Wei
111	Marketing Strategies for Special Exhibition, Capturing the Moment, under Temporal and Financial Constraints How the Marketing Squad Supported Each Other to the Finish Line?	Nancy LU
125	From Content to Resonance: Marketing and Public Relations Challenges Facing Contemporary Art Museums	KAO Tzu-Chin
133	Reconsidering the Future of Social Media Management in Museums	Elanor WANG
141	Mind the Gap! How Contemporary Art Museums Tackle Audience Anxiety	Nita LO
151	Who Has a Voice in an Exhibition? Exploring Exhibition Management Strategies A Consulting Session for a Lecture Series	WANG Jui-Wei

「我不獨自升級：博物館思維轉彎&實務共學課」升級筆記 編者的話	003	羅潔尹
迎向博物館詠唱的年代	007	黃心蓉
博物館數位轉型策略規劃與實踐-故宮善用數位科技的發展歷程	015	林國平
展示與跨域-策展人的誕生	025	黃旭
凝視與記憶之間-博物館的策展風景	039	張淵舜
從科技迷航到AI熱潮-再思文化技術與展示理性	053	施登騰
臺灣美術館時代之六都美術館典藏政策調研	065	徐婉禎
典藏庫房會是藝術品的「墳場」嗎？ 當代藝術如何透過「可變媒體取徑」實現永續	075	余青勳
做中學，學中覺。 從「作品管理」到「保存維護」的專業之路	083	林佳禾
為何？如何？為誰？ 從使用現場回看博物館建築的生成與再造	093	張晉維
《瞬間》特展行銷實戰筆記： 與錢和時間賽跑，行銷小隊如何互撐跑到終點	111	呂佳音
從內容到共鳴： 當代美術館的行銷與公關挑戰	125	高子衿
博物館社群媒體的未來	133	王欣翹
Mind the Gap! 當代美術館防止觀眾恐懼大作戰	141	羅潔尹
「誰在展覽中當家做主？展覽策略大不易」 課程專題諮詢會側記	151	王睿瑋

CH.1

No More Going Solo in Museum Careers

A Note on Levelling and Institutional Collaboration

《我不獨自升級：博物館/美術館思維轉彎&實務共學課》
升級筆記

編者的話

「我不獨自升級：博物館思維轉彎&實務共學課」 升級筆記

看過電影《藍波 第一滴血II》的人，應該記得其中一段場景。

越南女臥底Co問了Rambo，為何被選到越南執行秘密任務？「因為你喜歡打架嗎？」Rambo說：「我是可被消耗的(I'm expendable.)。」Co問甚麼意思，Rambo說：「就像有人邀你去一場派對，你沒現身，但事實上也無關緊要。」

Expendable這個字有許多字義，但不僅表達了越戰退役者的悲哀，也道盡處於AI崛起的現世「打工人」或「砲灰社畜」們，那種不斷自問「是否為單位裡無關緊要的角色？」的暗自懷疑。

當虛擬世界逐漸凌駕實體空間，臺灣卻出現越來越多的博物館與美術館，讓看似波瀾不驚但伏流處處的博物館圈，無論是典藏、研究、展覽、展品、行政、策展、募款、補助或媒體行銷，都慢慢形成一股競爭暗流，不只重塑博物館與觀眾間的互動關係，也挑戰館舍數位轉型與永續經營的能力。

單打獨鬥的時代已然過去，尤其博物館這個匯集跨界知識的資訊聚合空間，沒有誰是全能的「專業人士」，而「人力（Manpower）」也是運營中最關鍵卻也最脆弱的一環，尤其當「組織改革」與「制度鬆綁」下，從業人員在各機關或機構間頻繁「流動」似乎已成常態。

當全球化下的博物館學、藝術思潮、人文關懷、文化實踐、社會永續等議題都在持續翻新，營運團隊勢必要洞察內部人心浮動與外部環境變化，破除「制式思考」與「慣性做法」，將人員「換腦」視為首要任務。

以高美館為例，身為臺灣第一間從公立轉型為行政法人的美術館，開館至今超過30年頭，無論是「公家」還是「法人」時期，大家都不斷在嘗試、摸索，也累積了許多經驗和教訓，但仍是不斷會面臨「要做什麼？怎麼做？誰來做？」等困擾，也漸漸了解到所謂工作上的「專業知識」從來不是靠學校學歷或證書

加持，而是靠「現場」的慢慢摸索、累積甚至一次次的殘忍錯誤中學習教訓。如果我們將博物館圈視為一個人員流動的「閉環」，或許擁有解決各式問題的「全觀性」人才，或許能在閉環間如魚得水。為此，2025年高美館啟動《我不獨自升級：博物館/美術館思維轉彎&實務共學課》系列，以韓國網路小說《我獨自升級》(Solo Leveling)之名為題，於文化部「博物館事業推展補助計畫」支持下，完成了20堂「線上課」並讓300多位報名者擁有進出不同課堂主題的自由。

課程借鏡了小說主角從實力最弱的獵人，不斷打怪殺敵最後升級成為「強者」的精神，邀資深從業人員或學者專家以自身經驗出發，在自我提問中進行案例討論、過程思考與解決建議等分享，營造一個可以讓同儕圈沉浸思考、彼此「伴學」並勇於分享所知，幫大家成為「閉環」中游刃有餘且越陳越香的「升級者」。

我們理解大部分從業人員未必會主動分享自己的know-how，除非感受到這是個彼此「互利」的夥伴關係，所以我們也可以把《我不獨自升級》想像成一個跨館舍與跨單位的合作網絡，讓彼此的經驗可以交易並流動；如此一來，無論身在哪個機構工作，都能快速找到資源與夥伴一起應對各式挑戰。

畢竟，對一位社會「打工人」來說，如果不想被Am I expendable? 這句話煩擾到終日惶惶不安，那你追求的就不能只是薪水、專業技能或職位上的提升，而是心態上真正的「升級」——那種「越做越穩當，越老越有價值！」的囂張感。

羅潔尹

20251030

Editorial

No More Going Solo in Museum Careers – A Note on Levelling and Institutional Collaboration

Those who have watched *First Blood* will surely remember one particular scene from the film. A Vietnamese undercover agent named Co asks Rambo why he was chosen for the mission in Vietnam.

"Is it because you enjoy fighting?" Co says.

"I'm expendable," replies Rambo.

Co doesn't understand what he means, so Rambo explains: "It's like when someone invites you to a party, but you don't turn up, and that's fine. You're expendable."

The word expendable can be understood in several ways. It reflects not only the disillusionment of Vietnam War veterans, but also the self-doubt of today's employees—mockingly called *shèchù* (社畜) in Taiwan, meaning 'corporate livestock'—who inevitably ask themselves: Am I expendable to my institution?

As the virtual world increasingly overshadows the physical one, Taiwan, conversely, has witnessed a surge in the establishment of museums and art galleries. A quiet storm of competition has arisen among these institutions – vying for everything from collections, research quality, exhibitions, and exhibits, to curatorial projects, administration, fundraising, financial support from the government, and marketing. This tension is reshaping the relationships between institutions and their audiences, while testing their ability to integrate digital transformation and sustainable management into daily operations.

The era of working in isolation is long gone, especially for museums, where interdisciplinary practices converge across multiple fields of knowledge. No individual can be an all-round professional. Yet human resources remain the most vital – and most fragile – element of museum operations. As institutions reform and loosen rigid systems, the high turnover of museum professionals, many of whom move from one institution to another, has become the new norm.

As museology, artistic thinking, social engagement, cultural practice, and sustainability efforts evolve in this globalised era, management teams must respond to both external changes and internal challenges from staff in order to break through rigid frameworks and habitual routines. "Updating our brains" has become the most crucial task.

Take the Kaohsiung Museum of Fine Arts (KMFA), for example. It is Taiwan's first institution to transition from a public art museum into an administrative corporation. Over more than three decades, whether as a public institution or a corporation, KMFA has explored and experimented with different approaches, accumulating valuable experience and learning many lessons along the way. Yet we still ask ourselves: What can we do? How can we achieve it? And who should do it?

We have also learnt that professional experience does not come from academic or professional certificates alone – it must be gained on site, often through hard-earned lessons, one project after another.

If we see the museum community as a closed loop, then an omniscient professional might be able to navigate it swiftly and skilfully. With this in mind, KMFA launched a lecture series entitled *No More Going Solo in Museum Careers in 2025* – inspired by the Korean online novel *Solo Levelling*. Supported by the Ministry of Culture under its ‘Promoting Museum Business’ programme, this series comprises twenty online lectures for three hundred participants, who are free to join whichever sessions interest them.

In the novel, the protagonist begins as the weakest hunter of all but continues to fight monsters until he levels up to become the King. Likewise, this lecture series seeks to help museum professionals upgrade their skill sets. It features experienced staff members, researchers, and specialists who reflect on their own practices, present real-life scenarios, share their reasoning and solutions, and invite participants to engage in collective reflection. Within this immersive, co-learning community, participants exchange their expertise so that everyone within the ‘closed loop’ can level up together – becoming next-level professionals equipped to address future challenges with confidence and agility.

We recognize that museum professionals are often reluctant to share their expertise unless the initiative offers mutual benefit. Therefore, *No More Going Solo in Museum Careers* can also be seen as a cross-institutional and cross-departmental network through which members can exchange experiences and ideas. Such collaboration strengthens the museum community as a whole, helping everyone quickly find partners and resources to tackle diverse challenges.

Ultimately, every employee hopes to free themselves from the nagging question: Am I expendable? With enhanced skills and genuine professional growth, one can pursue ambitions beyond salary or promotion, becoming a truly indispensable member of their institution.

迎向博物館詠唱的年代

Museums Entering the Era of Prompts

文 | 黃心蓉 國立台北教育大學藝術與造形設計系教授

2023年是人工智慧（Artificial Intelligence，下稱A.I.）發展的里程碑。繼ChatGPT以不斷更新的版本橫掃全球後，微軟與谷歌也陸續發布Copilot及Gemini（原稱Bard）等生成式A.I.，臺裔美籍企業家黃仁勳因其創辦的輝達公司在相關技術取得關鍵突破，更被封為A.I.教父。A.I.浪潮襲來，並且以越來越快的速度顛覆我們的生活及思考，究竟哪些工作會在這一波革命下倖存？博物館、美術館館員又該如何與A.I.自處，避免出局？

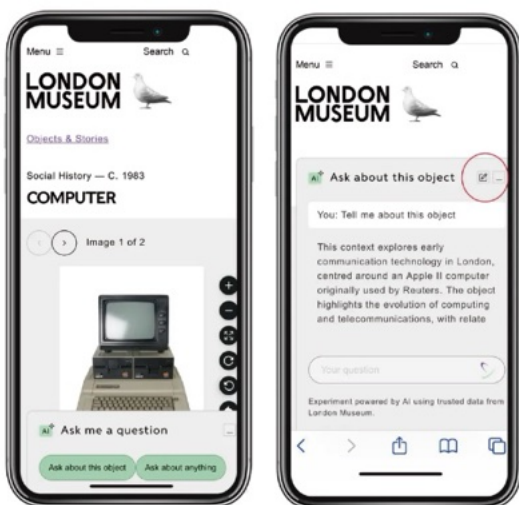
雖然2023年號稱A.I.元年，A.I.其實已有數十年的歷史，人工智慧一詞首見於1956年在美國達特茅斯大學所發起的「夏季人工智慧研究計畫」（Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence）¹，專指以電腦系統執行原本須由人類智慧判斷才能完成工作的能力，今天比較常見的定義則是有關智慧主體（intelligent agent）的研究與設計，凡可觀察感測周遭環境，並且採取行動、達成目標的系統即為智慧主體，尤其以能充分具體化「人類」形象的機器人最為人知。如電影《A.I.：人工智慧》中第一個懂愛的人工智慧，就是以一個面頰紅潤柔軟的可愛小男孩外貌出現。不過一直要等到2016年，人工智慧圍棋軟體AlphaGo在舉世矚目的人機大戰中，以4比1擊敗韓國棋手李世乭，當代A.I.才算正式離開科幻小說和電影螢幕，進入日常。圍棋的計算複雜，AlphaGo是由團隊餵食大量棋譜加以訓練，但其後更上層樓的AlphaGo Zero已經完全不須前人棋譜，只靠3天自我對弈490萬盤棋精進²，連續數年世界排名第一的中國棋手柯潔甚至在訪談中坦承不懼A.I.收集自己棋路預測下一手，因為：「我們水平那麼低、A.I.要我們數據幹甚麼？」³。

的確，在過去十年中，利用各種演算法進行機器學習，透過消化大數據辨識模式、預測結果的A.I. 成長可謂一日千里。雲端語音助理A.I.服務如亞馬遜的Alexa或谷歌的Siri已成了許多人一日不可或缺的幫手，自動駕駛、精準醫療等領域更在A.I.的引領下實現重大飛躍。即使是望之平平無奇的網站購物，從根據購買歷史推薦商品、庫存優化管理，到無人機投放包裹等，買家賣家都因為有了A.I.助

陣而更加輕鬆，A.I.永不言倦，高效準確，不嫌棄單調、骯髒或危險任務的特性，從根本上重塑了經濟的價值創造與資源分配，當然也為博物館及美術館開展了無數的機會與挑戰。

在觀眾服務方面，特別是提高博物館近用性，A.I.成熟的統整及語言能力表現向來很優越。如倫敦博物館（London Museum）早在2016年即推出聊天機器人「Clio 1.0」，像能夠「即時聊天」的虛擬客服一樣，在博物館官網右下角落即可找到「Clio 1.0」，能在24小時回覆各地網友有關藏品或倫敦歷史的問題。新加坡亞洲文明博物館（Asian Civilisations Museum）也有一位名叫Allie的虛擬招待，親切提供線上實景參觀及快速解惑的服務。但要說到強化體驗，展場的物理條件確實能讓擬真一事更為落實。如日本軟銀公司贈予美國史密森尼學會（Smithsonian Institute）的機器人「胡椒」（Pepper），造型討喜，具語音功能與觸控面板，能與視線所及之人做簡短的雙向溝通，在史瓦希里藝術展覽時就曾順利吸引好奇的觀眾跟著朗誦史瓦希里（Swahili）語⁴。

倫敦博物館於官方網站設置的對話式搜尋功能「Clio 1.0」。© London Museum



蘇格蘭歐克尼博物館（Orkney Museum）今年起也在展場新添一位投影的維京人物拉娜（Ragna），尚有觀眾透過麥克風提問，拉娜會即時從龐大的內建材料中整理出答案並開口回答。螢幕上的她身著千年前的維京服裝，還會借助肢體動作輔助表達，看起來活靈活現。

卡內基美隆大學（Carnegie Mellon University）的報告指出，傳統互動展具若加上A.I.設計，兒童觀眾會更投入，平均參與時長也會倍數增加⁵。另一項令大人小孩都有感的是有了A.I.，博物館終於可以啟動客製化的導覽，如史密森尼學會裡的美國美術館和國家肖像畫廊鼓勵遊客在官網或APP上輸入喜好及打算停留的時間，由A.I.做出相對應的必看展品推薦。另外，因為A.I.強大的圖像識別功能，只要以智慧型手機鏡頭掃過想深入了解的展品，APP就會跳出英語、西班牙語或手語的文字資訊，方便使用者能在手機上任意調節圖、文的亮度或大小等，對低視能的長者或視覺障礙者十分友善。



蘇格蘭歐克尼博物館的拉娜。

© The Orkney Museum

即將重新開幕的美國國家檔案博物館常設展「美國故事」（The American Story），也巧妙利用A.I. 完成多元敘事，傳達美國故事不只單一版本的理念。訪客可以先在入口掃描二維條碼，勾選自己喜歡的幾個主題，A.I.會依主題選取檔案文獻加到虛擬的資料夾，訪客返家後還能將資料夾分享出去⁶，不但成功打造每人專屬的參觀經驗，同時還讓卷帙浩繁的典藏藉此輪番露面。

至於研究保存等幕後事務，A.I.的神助攻也讓博物館屢創新績。如倫敦自然史博物館與亞馬遜雲端運算服務（Amazon Web Services）聯手借重A.I.觀測環境變遷。又比如說藝術作品顏料會因光線照射或其他影響導致失色，修復時很難精準還原，由歐盟金援，挪威孟克美術館、美國芝加哥美術館、英國維多利亞亞伯特美術館等12個機構合作發起的「感知計畫」（PERCEIVE）⁷，正試圖利用機構所藏素材培訓A.I.重建雕塑、繪畫、織品、相片以及擴增實境藝術作品等5大類藝術的原色。主持中國永樂宮壁畫修復的團隊，則是已公布經過海量知識投餵所研發的「A.I.元代畫師」，以及其模仿元代畫法筆觸，修復壁畫人物，補全缺失細節的成果。中國清華大學、北京故宮博物院等單位，亦合作送出六足機器狗登上山西省的應縣木塔，完成中國現存最古老木製亭閣藻井結構的掃描建模⁸。

有如此萬能的A.I.加入陣營，不啻博物館設備技術的全面豪華升級，不過更自動更優化更具成本效益的設備技術，往往也可能是就業率的雙面刃，A.I.的普及會不會對既有職位造成前所未有的威脅呢？一般相信，重複性高決策門檻低的業務被A.I.替代的機率最大。策展人因為需要原創思考、社會知覺以及協商技巧，是相對來說比較安全的位子。但事實上，2021年的「下一個雙年展應該讓機器策展」（The Next Biennale Should be Curated by a Machine），已經點出A.I.做為「候補策展人」的潛力。這個實驗性的作品以程式分析歷屆美國惠特尼美術館（Whitney Museum of American Art）及英國利物浦雙年展（Liverpool Biennial）的文本，算出特定單詞出現的概率，從而不間斷地無限組合產生雙年展藝評、新聞稿、策展宣言、藝術家簡歷等文書⁹，看似暗黑嘲弄，不過2022年羅馬尼亞布加勒斯特雙年展（Bucharest Biennale）還真的是

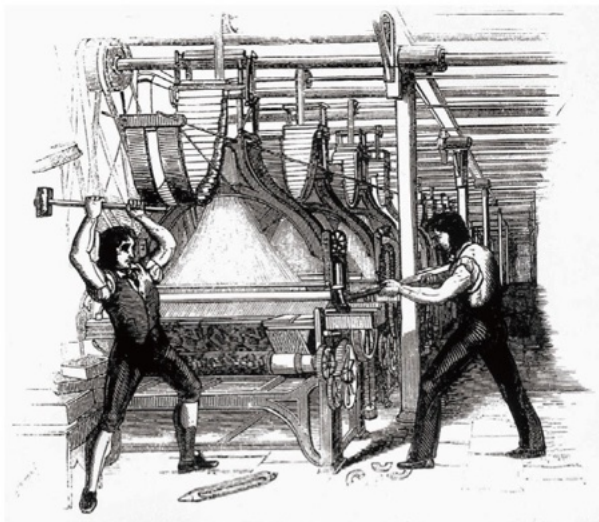
由名為賈維斯（Jarvis）的A.I.擔任策展人。賈維斯全寫是「只是一個非常智能的系統」（Just A Rather Very Intelligent System），所以早期流行文化中有時會以「賈維斯」稱呼人工智慧，如漫威電影《鋼鐵人》中的虛擬管家就叫賈維斯。策展人賈維斯的做法是先有一套評分系統，再從大學、美術館以及藝術中心的資料庫中，依藝術家受歡迎的程度以及和主題關鍵字的扣合性給予分數，選出12位藝術家參展¹⁰。雖然賈維斯遺憾地承認A.I.無法完成藝術行政庶務，如聯絡敲定藝術家等等，但仍自信的宣稱A.I.絕對可以做研究、寫論述、選作品，未來還可以處理三度建築空間。2024年，美國杜克大學納希爾美術館（Nasher Museum）又更進一步推進A.I.策展的願景。當時館方在面臨展覽調動突然空窗時，半認真半玩笑的決定由ChatGPT策展，於是藝術系的師生先把館內1萬多件藏品的登錄敘述轉成機器可讀的資料，再由館員對ChatGPT下「請像一位策展人般行動」的指令，要求就館藏建議展覽基調，並從而挑選展件、決定陳列順序、產出品名卡等。ChatGPT幾乎不費吹灰之力就讀完龐大典藏，鎖定和潛意識有關的文物畫作，產製《明天的夢：烏托邦及異托邦的視界》（Dreams of Tomorrow: Utopian and Dystopian Visions）展覽。整體而言，效能卓越、沒有情緒的A.I.能夠避開個人慣性或盲點，一視同仁地檢視藏品，但A.I.的書寫缺乏人味，感覺更像詞藻堆砌，館方為此特地附上館員版以求對比¹¹。暫時來說，A.I.策展縱使初步可行，洞察力及敏感度仍很薄弱，無法與真人策展抗衡。



ChatGPT為展覽撰寫的介紹文案在展廳外展出，重點介紹了展中的重要作品。

© Nasher Museum of Art at Duke University

2019年「博物館與A.I.網絡」(The Museums + A.I. Network) 出版了英語系博物館界第一本的A.I.應用工具書，書中已就隱私、安全風險以及現存數據可能帶有偏見等倫理問題提出警語，加拿大博物館協會(Canadian Museums Association) 現在也致力於設定A.I.倫理(2023)¹²，可見博物館界深知A.I.勢不可擋，必須及早規範，A.I.淘汰館員的悲觀看法目前則尚不在主流討論之列。不過A.I.進步之快速遠遠超出想像，「奇點」(Singularity) 已近——科技進展即將來到人工智慧超越人類智能之臨界點——的說法亦甚囂塵上，縱使是原先想像中安定的崗位如策展在此滔天巨浪下仍不免顯得脆弱，A.I.是否真的會造成博物館人力生態系統的崩壞？世界經濟論壇最新出爐的《未來工作報告》(Future of Jobs Report) 顯示A.I.大舉入侵後，有77%的雇主規畫提升員工技能以與A.I.共存¹³。也就是說，未來的大趨勢將走向「人機協作」，而人類自身的工作會更著重在協調、判斷與創新，以求更好的運用A.I.，博物館亦然，前述的機器狗、虛擬招待、量身打造導覽等，都屬館員布署A.I.的實例。人類會累會偷懶會不理性，也會隨機應變異想天開，我們需要做的正是將此中非制式反應所隱含的情感與創造力，轉換成提問力與批判性思考，展現共情能力與抽象思維，才能確保人類有足夠的韌性在人機夥伴關係中成為駕馭者。在大洗牌的年代，排斥新科技的人常被稱為盧德份子(Luddites)，但歷史不應該僅僅記得擔心工業革命迫使失業、因而有勞工藉機破壞紡織機的事故，更應該從19世紀教訓中記得技術工人的轉型需要被關注和投資。博物館美術館在擁抱A.I.之餘，如何協助館員持續學習，是奇點來臨前最重要的課題。



- 註釋
1. John McCarthy, et al., "A Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence, August 31, 1955," *A.I. Magazine*, 27: 4 (2006), pp. 12-12.
 2. Satinder Singh, Andy Okun, and Andrew Jackson, "Learning to Play Go from Scratch," *Nature*, 550: 7676 (2017), pp. 336-337.
 3. 〈柯洁鲁豫探寻破局人生〉，《熱浪之外》，第二季第六集，2025年9月6日。
 4. Smithsonian Organization and Audience Research, *An Evaluation of Pilot Pepper Robot Program*, (December 2018), https://soar.si.edu/sites/default/files/reports/pilot_pepper_robot_program_evaluation_190320.pdf
 5. Nesra Yannier, et al., "Intelligent Science Exhibits: Transforming Hands-On Exhibits into Mixed-Reality Learning Experiences," *Journal of the Learning Sciences*, 31: 3 (2022), pp. 335-368.
 6. Sarah Kurta, "The National Archives Museum Is Using A.I. to Take Visitors on an Immersive Journey through American History," *Smithsonian Magazine*, (6 June 2025), <https://www.smithsonianmag.com/smart-news/the-national-archives-museum-is-using-ai-to-take-visitors-on-an-immersive-journey-through-american-history-180986784/>.
 7. "PERCEIVE: Perceptive Enhanced Realities of Coloured Collections through A.I. and Virtual Experiences," Victoria & Albert Museum, (2023), <https://www.vam.ac.uk/research/projects/perceive-perceptive-enhanced-realities-of-coloured-collections-through-ai-and-virtual-experiences?srsltid=AfmBOoo83k8hnyth5bCZK9TkVTqCV7AzXvIZ1foh-YRmVj6dF6x2gqD4>.
 8. 魏夢佳、高搏揚、馬曉冬，〈「數字遺產」如何催生新質生產力？——專家學者共話數字時代文化遺產保護〉，《新華網》，2024年7月19日，<http://www.xinhuanet.com/fortune/20240719/b287fdd67f474e88b63a8f00658c1e6b/c.html>.
 9. Joasia Krysa, and Leonardo Impett, "Rethinking Curating in an Age of Artificial intelligence: The Next Biennial Should be Curated by a Machine," in F. P. Grunert ed., *Humanities and Artificial Intelligence* (Noema Media and Publishing), pp. 122-127.
 10. Dorian Batycka, "The Bucharest Biennial is Curated Entirely by an A.I. Named Jarvis. We Asked It a Question," *Artnet*, (25 May 2022), <https://news.artnet.com/art-world/bucharest-biennial-curated-entirely-by-an-a-i-named-jarvis-we-asked-it-a-question-2120907>.
 11. "Behind the Scenes of an A.I.-Generated Exhibition," *Nasher Museum*, (8 September 2023), <https://nasher.duke.edu/stories/behind-the-scenes-of-an-ai-generated-exhibition/>.
 12. Canadian Museums Association, *Muse Magazine*, (2023, Fall).
 13. World Economic Forum, *Future of Jobs Report*, (2025).

博物館數位轉型策略規劃與實踐— 故宮善用數位科技的發展歷程

Planning and Implementing Digital Transformation in Museums –
The Development of Digital Technologies at the National Palace Museum

文 | 林國平 國立故宮博物院 登錄保存處處長

首先要感謝主辦單位高美館的邀請參與這個課程。高美館今年規劃20堂線上課程以「我不獨自升級：博物館/美術館思維轉彎&實務共學課程」為題，廣邀資深博物館從業人員，透過直接互動的方式將業務執行過程中曾遇過的各種議題，以及在尋找解決方案過程中曾有的思考模式、作法以及對後輩的建議等，來跟其他從業人員分享。最後將課程內容整理成完整的文章，將這些議題談得更深入，並刊登於《藝術認證》半年刊專刊。

國立故宮博物院（以下簡稱故宮）引用數位科技的成果眾所皆知，其中最重要的是扭轉了故宮傳統古板的形象，而且達到了全世界傳播的目的。作者應邀以「互動科技應用的理想與現實」為題分享故宮引用數位科技的成果，因此將發想與訪談過程整理成文以「博物館數位轉型策略規劃與實踐—故宮善用數位科技的發展歷程」為題與讀者分享。

故宮身為社會大眾矚目的焦點，歷來都非常努力爭取資源來因應科技應用的發展趨勢。自2000年起故宮就積極推動文物數位化先導工作，2003年配合行政院推動「挑戰2008：國家發展重點計畫」中之「數位台灣計畫」，積極推展的三個主題「數位典藏國家型科技計畫－故宮文物數位典藏系統之研製」、「網路文化建設發展計畫－故宮文物數位博物館建置與加值應用推廣」及「數位學習國家型科技計畫－故宮文物數位學習系統之研製」。經歷了近20年的努力，成功的塑造了博物館界導入資訊科技與數位藝術運用的創新模式，也是各界周知的典範案例。

回首這20多年所創作的各項數位藝術作品，我們可以發現，其實在這歷程中故宮不斷地在反思與修正數位科技導入的方向。從策略面來看，這整個發展的過程可以分成幾個階段，從早期的萌芽、茁壯、發展、擴散，再從產出的內容來看，也可以分成幾個階段：早期的焦點主要是在於數位拍攝與文物資料庫的整

理，之後轉向互動科技與影片的製作，甚至後來探索了動漫，以及後續的VR/AR等創新科技，利用資訊科技與數位媒體的力量來協助並加速博物館數位轉型策略的達成。對於這些發展的細節與內容分別於2007年與2012年出版過兩本專書供各界參考[1][2]，在此就將細節略過。

針對故宮這個典型案例，大家最好奇的當然就是以下幾個議題：

- (1) Why? 為何? 為何需要導入科技應用?;
- (2) How? 如何? 如何導入? 如何建置? 如何維運?;
- (3) What? 用什麼科技? 目前有哪些成熟可行可及的科技可以即刻導入?

以下本文將這些問題逐一討論。

一、Why：為何需要導入科技應用

首先必要確定導入科技應用的目標，是為了博物館的哪一項功能：保存、研究、展示、教育推廣、安全管理、加值應用。

以故宮為例，近年來大量應用資訊科技於博物館經營的各個面向，其中包括了基本的藏品管理系統整合、特展主題網站建置、電子報發行、數位互動教育媒材開發、數位互動裝置藝術開發、動畫漫畫開發、行動載具APP開發。這些創新作為不但在博物館教育推廣實務上展現了具體的成效，透過國際研討會、國際會展、與國際博物館競賽等管道，在博物館展示技術與觀眾教育層面上更開創了舉世知名的典範案例。這些創新作為的背後隱藏的動機為何？故宮如何達成此一特殊的任務？實際的產出作品有多少？推動創新作法時所面對的挑戰有哪些？在克服困難中又學到了哪些經驗？而數位科技在博物館界應用的發展趨勢又如何？都值得進一步探索與討論。由於個人曾根據故宮導入科技發展歷程撰寫剖析論文，在此將部分內容摘錄。

故宮最早的數位成果始於1990年代，圖書文獻處於1996年出版《宮中檔硃批奏摺》後，決定將數位攝影及電腦科技應用於藏品管理系統中。隔年，故宮開始執行「文獻檔案光碟製作中程計畫」，將高達19萬件的宮中《軍機處檔·月摺包》進行數位典藏，造就故宮第一批的數位典藏內容。2000年至2005年間政府主導了「行動臺灣計畫」、「數位臺灣計畫」與「數位典藏國家型科技計畫」等三大計畫，建構國家資訊溝通的基礎以及無線網絡，趨使國內主要文物資產機關構展開數位化工作，於是故宮開始快速應用數位化技術在館務運作之中。2002年起故宮參與之數位化相關計畫如下：

- 數位典藏計畫
- 數位博物館計畫
- 數位學習計畫
- U化故宮計畫
- 提供科技與人文跨域文創環境計畫
- 故宮行動電子化服務計畫
- 故宮4G行動博物館計畫

故宮執行上述計畫的目標為藉文物數位化，在虛擬世界中呈現故宮的各種面向，同時藉工業標準科技，將實體博物館場域轉化或輔助，而優化數位服務內涵。故宮當時的器物處、書畫處、圖書文獻處、登錄保存處、文創行銷處、教育展資處等處室皆參與數位典藏計畫。歷時10年後，故宮先後成立了21個不同的數位圖檔及文字資料庫。目前，數位博物館計畫的下一階段目標為應用最新數位資料建構虛擬故宮的內容。故宮官方網站現有9大語言，每年亦推出不同的主題網站，如2015年單一年度即推出了27檔主題網站。此外，多數人到博物館皆為欣賞文物代表作，到故宮亦不例外，但民眾很難有機會親手觸碰文

物。是以故宮精選五項最受歡迎的展件：雕橄欖核舟、象牙球、轉心瓶、翠玉白菜和毛公鼎，以「魔幻水晶球」裝置，民眾可以隨意地用手撫摸水晶球，藉此轉動文物3D影像，提供遊客必看首選。虛擬博物館網站提供詳細的博物館知識與實體展覽空間，U化計畫則建立RFID射頻辨別技術與無線網路等基礎建設，另於館內加設溫度及濕度的監視系統，並提供無線漫遊與以在地為依據的服務。



2024年故宮與國立公共資訊圖書館合作舉辦《神出鬼沒—新媒體藝術展》，以宋代馬麟〈三關出巡圖〉為出發點，結合新媒體裝置邀請觀眾觀察作品構圖與細節。圖為「見微三境互動投影裝置」，觀眾可自由探索畫面內容。
截圖至國立故宮博物院youtube影片：<https://www.youtube.com/watch?v=IUz2x3a7MYE>

在數位學習計畫中，故宮產生數位教育內容，並將其置於網路及行動學習渠道，如數位學習網站，以及一系列諸如青銅器、瓷器、玉器、繪畫等故宮網路學園內容。2012年「數典計畫」結束時，故宮已將服務面向擴及至數位資訊服務，在執行文化創意計畫及數位服務計畫的過程中，更試圖整合數位資源至更廣大的平臺中，優化數位資訊可用性，使其成為博物館的實際內容與服務。另一方面，故宮亦創造開放資料（Open Data）及故宮教育頻道（iPalace Channel）等雲端服務平臺，結合所有故宮製作的新媒體，做為教育推廣活動之基礎，2016年更於花蓮文化創意產業園區辦理推廣成果展。故宮亦與國際知名品牌如法蘭瓷與Alessi合作，運用數位內容設計文創商品。2013年國家通訊傳播委員會開放行動寬頻（4G）業務，提供行動服務之依據，商業化的4G服務亦在隔年啟動故宮受惠於4G網路建置，現行的4G行動博物館計畫，即累積近20年的數位化成果，而計畫核心之一即為透過新媒體藝術整合數位及實體世界之資源。

然而這些數位多媒體在觀眾的體驗上，大多仍侷限於平面互動的模式。為提升文物數位體驗的沈浸性，故宮也由2014年即開始探索，曾經進行過環場環物

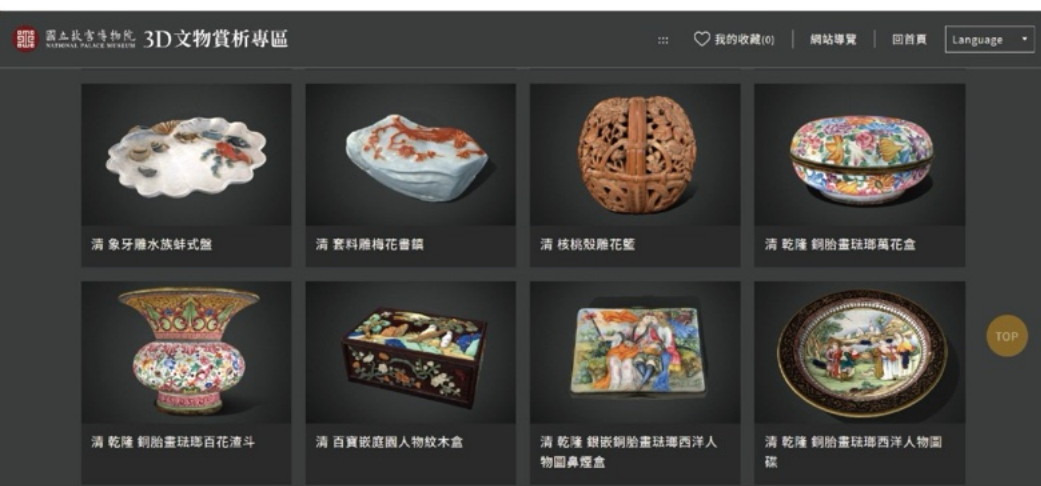


拍攝及3D立體掃描建模，並且開發各種互動應用；甚至嘗試過以 Kinect或 Leap motion 這類的互動技術來提升互動的效果，但在沉浸性的互動體驗上仍難有令人滿意的效果。直到兩年前VR的技術大幅提升之後，故宮也掌握科技的脈動，應用VR技術建立了數套虛擬實境的文物體驗系統。

二、How：如何導入？如何建置？如何維運？

故宮以數位科技應用於數位人文領域成果斐然，反思其發展歷程，亮麗的成果背後需要一套長期經營的策略，俾便憑以爭取資源，以及績效評估與控管，並策劃未來。從前述故宮應用數位科技在數位人文領域的發展歷程中，可以歸納出一套博物館數位人文長期經營策略，並分成：資金、人才、合作、創新應用四大面向。

首先，在資金面，主要是透過公務預算來支撐創新作為，一般公立博物館可以透過其相對應的主管機關，例如文化部或教育部，編列預算或者爭取補助款。其次，可以爭取專案計畫如「數位典藏國家型科技計畫」。再者，可以透過民



故宮博物院3D文物賞析專區，讓使用者得以360度觀看70件精選文物

截圖來源：<https://theme.npm.edu.tw/3d/>

間、私人或者基金會的捐贈，如故宮曾經得到松山奉天宮、龍山寺等的捐款、用心文教基金會、廣達文教基金會以及香港城市大學的捐款。再或者，透過合作方式來分攤經費，如香港城市大學曾經與故宮合作開發數位展件並且支助後續出國巡展的費用。最後，還可以透過基金如故宮文物藝術發展基金來取得經費。博物館必須在既有預算之外，爭取更多的資金來挹注數位人文各個面向的工作，這有賴透過績效的呈現與宣傳，方能爭取到上位專案經費的支持或是取得外界贊助。

其次，在人才面，博物館必須爭取內外部的人才投入數位人文的工作。在內部人才方面，必須注重賦能（進修）與授權，透過領導與激勵，方能夠產生成就感，鼓勵內部人員主動積極參與數位人文的工作。在外部人才方面，可廣邀業界學界參與。

再者，在合作面，博物館應該多做跨機構跨領域的合作，例如故宮和台大、中研院、工研院、政大等研究機構，跨領域與松山奉天宮，甚至跨國與香港城市大學合作。

最後，在創新應用面。資料的應用與展示是數位人文發展中重要的一環，有好的研究議題，好的研究資料，還要有好的展示與推廣。創新應用主題的研擬與確立是其中的關鍵成功因素。例如，故宮成功地以同安船、郎世寧等主題推出一系列的數位人文研究與展示設計，進而轉化成教育推廣及文創商品開發。要如何獲致好的數位人文研究議題，有賴專家學者的參與，發動內外部學者專家的參與討論，產生累積（同一系列，長期經營，掌握潮流脈動）及擴散（展示，媒體報導，國際競賽，國內國際展出）的效應。

三、What：用什麼科技？目前有哪些成熟可行可及的科技可以即刻導入？

這個議題涉及科技知識的取得，也就是所謂的：科技前瞻。透過科技前瞻我們可以發現有哪些新興科技即將來臨，導入這些新興科技需要面臨哪些新的挑戰

以及可能創造的成效或開創的機會。最後還要評估運用的成效，做所謂的績效評估，而這一步是所有科技導入計畫的最後一步，也是最無暇顧及的一步。

科技的採用為博物館的經營帶來競爭優勢，數位化乃當今世界各大博物館廣泛採用的策略方案。然而在此趨勢之下，未來博物館界將會面臨哪些問題？哪些科技可以提供解決問題之道？而這些科技又會對博物館本身甚至是經濟社會造成哪些衝擊？都是值得重視的議題。科技前瞻（Technology Foresight）的概念乃針對前述問題，以突破傳統科技預測的手法，透過相關團體的參與及互動，具體描繪未來科技、經濟、文化與社會發展的願景，以期界定國家科技發展策略，創造社會經濟的最大利益。由美國新媒體聯盟（New Media Consortium）和學習創新協會（EDUCAUSE Learning Initiative）所提出的指標性報告Horizon Report，就是以此科技前瞻的概念出發，觀察新興科技運用於教育、研究、創意等文教機構所產生的影響、發展趨勢與未來的挑戰。

EDUCAUSE以往發行Horizon Report時也會廣邀博物館專業人士訪談並發行博物館特刊後來限於經費停辦了。雖然EDUCAUSE 沒有發行Horizon Report 2025 Museum特刊，但是 EDUCAUSE 在2025年五月針對高等教育發行了Horizon Report | Teaching and Learning，討論如AI、VR等在教學上的發展趨勢。報告中指出artificial intelligence（AI）與virtual reality（VR）的影響與衝擊日益擴大因此各教育機構應及早因應與調整。

目前可以看到博物館界正在導入各種新興科技如AR/VR來產生沉浸式的參觀體驗，並提供全世界的人都容易取得的虛擬參訪導覽以及虛擬體驗。透過了數位展示、數位螢幕還有行動載具上的App，科技強化了展示的互動性，也提供了各式各樣的工具如數位型錄數位登錄還有3D掃描給藏品管理與保存，同時透過監控系統還有無線射頻系統改善了安全管理。未來的發展包括了AI導向的內容（AI-driven content）、全息圖像的導覽（holographic guides）、數位藏品區塊鏈（blockchain for digital collections），這些全都聚焦在對於博物館的內容更深的參與以及更廣泛的取用。

結論

總和以上故宮善用數位科技的發展歷程與各項議題的分享，可以理解到文化事業做數位轉型需要很多的因素配合。首先，就是組織最高層管理者的全力支持，其次，也仰賴專業經理人以及執行團隊的經營與管理，再者，企業內部的分工與支持也很重要，再來就是要有充分的資金來源。此外，還需要加上源源不斷的創意發想才能成功。綜合來說，數位化、數位環境、數位人口、個人化的服務、隨時隨地服務將是未來世界的發展趨勢。因此善用資訊科技大量儲存、快速搜尋、同步服務、無遠弗界、多元互動、多維呈現的特點已經是必然的專業需求。



2024年《沉浸故宮數位展—捕捉靈光：尋找新感動》新媒體藝術展，運用精密的機械儀器，微觀文物於肉眼難以觸及的紋理與質地。於展場「浸入靈光」單元中，展出六件故宮於2020年製作的「國寶新視界」系列8K文物影片
截圖至國立故宮博物院youtube影片：https://www.youtube.com/watch?v=zmxMm2wb_N8



參考書目

1. 林國平編（2007）。《時尚故宮·數位生活》。臺北市：國立故宮博物院。
2. 馮明珠、林國平主編（2012）。《十年耕耘·百年珍藏：國立故宮博物院數位典藏成果專刊》。臺北市：國立故宮博物院。

展示與跨域—策展人的誕生

The Interdisciplinary Practice of Exhibition Maker - The Birth of the Curating

文 | 黃旭 前國立自然科學博物館展示組主任

我們所談的跨領域（interdisciplinary），主要指的是不同學術領域（academic disciplines）之間的互相滲透與結合，透過多種專業知識視角完成某種計畫，例如我們耳熟能詳的「科學、科技與社會研究」（STS studies），跨過一般我們所認知的自然與人文劃分，結合科學和社會人文知識進行研究。

隨著近代社會關係的改變，科學性博物館的策展活動，其特徵可以被視為一種跨領域計畫。博物館展示的歷史當然比這種特徵出現的久遠，把收藏的珍稀物件放進櫃子、臺座或掛在牆上，帶領賓客或開放公眾觀賞，並且賦予這些物件某種知識或文化意義，一直是博物館的重要活動。

但這種活動在現代社會遇到兩個挑戰，促使展示進一步的「跨領域化」。第一個是有關認識論上的變化，尤其是生物科學，物件的知識撤退到物件表象之後，知識不再透過外型比對揭露自身，而必須進一步看到部分與整體、環境與功能的關係，達爾文進化論是標準範例。第二個挑戰是轉變的博物館社會關係，1970左右開始的新自由主義，將參觀的觀眾從之前的「學生」角色，轉變為消費者「顧客」。明瞭顧客的需要，製造及滿足顧客參觀動機，「休閒觀光」取代學校上課，這些要求已非學校式的教導能夠達成。

展示技術

這兩個挑戰同時意味著，博物館展示必須依賴更多的「展示技術」，讓訊息可以流暢甚至愉悅地傳遞到觀眾的感官。「標本」自身說不了演化論，必須依靠更多展版說明、環境造景、模型與繪畫或遊戲，描繪適者生存的意義。來此度假旅遊的觀光客，不再滿足於千篇一律標本，而要求訊息應該清晰，具有消費者意識的顧客，甚至要求額外相關資訊與符合門票價值的展場環境。

「老師」真的要想盡辦法來服務「學生」了。博物館研究人員開始注重「展示技術」進行訊息的溝通。除了年代久遠的標本剝製（taxidermy）和造景（diorama）技術，這些集中在標本展示的技術之外，空間規劃設計、展示敘事、模型製作、插畫、版面設計、影片、數位裝置甚至戲劇...等，進入了博物館展示工作範疇。所以我們看到1970之後的幾位著名展示設計師的浮現，例如專長是工業設計與插畫的詹姆斯·葛登納（James Gardner，1907－1995），這位設計臺中自然科學博物館（以下簡稱科博館）常設展的大師，他的作品「地球的故事」（The story of the earth）開幕於1972，這個作品裡，出現一個大型的FRP地質構造複製品，以及大量展版及模型。另一個倫敦自然史博物館於1980左右的常設展「人類生物廳」（Human Biology Hall），則以模型、圖表、影片和音效為主，幾乎已沒有標本的出現。

我所指的「展示技術」，以這段歷史的發展來看，包含了展示內容的規劃、文本的組織，以及涵蓋各種藝術手法的設計等。這些內容構成了歐美大型展示設計公司的標準服務範疇。教育性展示倡議者Roger Miles於1980-90的數個著作裡，嘗試賦予展示內容寫作者（writers of exhibition brief）重要地位，寫作者的工作是擬定展示綱要與提案，Miles將這個工作與博物館傳統的「curator」研究工作分開。這可說是踏出展示專業化的重要一步。Gail Dexter Lord則以其豐富的博物館實務經驗，描繪出「核心展示團隊」（core exhibition team）的工作，除了展示內容的寫作與設計，還包括了行銷、財務、藏品管理、教育、觀眾評估...等。從以上我們可以看到，博物館展示涉及的專業領域甚多。

展示的主體位置

展示團隊是多種專業領域的合作，在之中不可避免的存在著多個不同的「主體位置」（subject positions）。例如博物館收藏和專門學術知識構成的研究人員向展示發言的合法性、觀眾研究和訊息傳遞溝通技術構成不同主體的發言基礎；財務、管理、公共服務...各種專業者在博物館脈絡裡佔據發言位置，他們對展示進行判斷、診療，企圖向展示內容和設計圖發號施令，形成百家爭鳴狀態。

漢寶德（1943－2014）說過博物館本身是一種缺少專業的「雜牌軍」，因此倡議在學院裡開設專門科系，展示應該是雜牌軍的具體範例。如果大家可以各就其職就像生產線一般分工組裝生產，問題應該不大；但博物館展示卻不是一種可以大卸八塊各自分食的工作，它不是部分相加等於整體，而是特別講究不同領域的溝通與統合，生產出一個高於部分相加、具有整體性質的創造物。

可想而知，雜牌軍裡的各種主體如果各吹一把號，過程必然充滿衝突，最後成果必然破碎。展示的「專業化」，與「策展人」角色，就在這種脈絡裡浮現。

但在臺灣現實的狀況是，展示專業處於一種模糊曖昧狀態中。最通常的情形是將它縮限在設計工作中，主要是室內設計加平面設計。這個工作的上游被認為是傳統的博物館物件研究者（curator），他們或是生物學者、歷史學家、藝術學者或科學家等等，提供展示內容及標本文物給設計者。但在這種情形下，所謂展示專業就是室內設計和平面設計這種已經建制化的專業領域，同義詞情形下等於消滅了所謂展示專業。

但展示專業是從長時間實踐過程中獲得它的輪廓，它包括的工作除了設計，還有展示主題、綱要、敘事策略、影片腳本...等涉及展示內容的工作。於是問題來了，到底我們談的「展示專業」對展示內容所做的工作，與一般博物館物件研究者(curator)有何不同？為何不能直接請curator做成展示綱要和內容？

說話的對象

模糊曖昧之處在於，展示主體位置的構成條件之一，其說話的對象必須是「一般民眾」，而非curator之類專家擅長面對的「學生」。Curator當然可以佔據展示主體位置，而且一般來說是一個最佳方案，但這個主體必須學習對一般民眾說話的方式，說他們感興趣的話，而不是將所有博物館觀眾當作大學生，將展示室當作充滿實物教材的課堂。

根據過去我對英國博物館的幾篇研究，從19世紀末博物館公共化之後，「一般民眾」與「學生」的差異，經常是很多博物館亟思解決的問題。從多所的大學博物館和都市大型博物館，從它們的空間布局（**spatial layout**）之中，可以看到展示場如何將參觀對象分為兩種身分，最終以一般民眾為主。這是說話對象的轉移，畫出近代展示專業崛起的歷史軌跡。

所謂「一般民眾」，它也不是鐵板一塊，包括不同階級、文化、性別/性向、族群、年齡...等，構成複數的「公共」（**publics**）。展示主體面對不同身分的市民，盡量用他們聽得懂的語言，溝通與他們相關的訊息，甚至引領觀眾省思現狀、朝向改變的方向行動。這種工作是遠非製作學校補充教材可比擬的。它要求的是對展示內容、形式和過程更加精密的控制和轉譯，讓本來隱蔽的利害（**interests and expense**）得到揭露，相關者的力量得到壯大。

從歷史角度來看，有的學者例如卡拉·亞泥（**Carla Yanni**）認為，由於認識論的變化，「一般民眾」取代了「學生」，這是一個展場「娛樂化」的開始，因為標本物件不再被視為先進科學知識來源。本文並不持這種悲觀態度，反而認為因為這種取代，博物館公共化計畫露出曙光，除了爭取不同身分的觀眾當作「目標觀眾」，有關公共事務的議題也開始進入展示議程。原住民、婦女、老年人、勞工等，都可能面對一系列公共事務問題，例如空氣汙染、文資保存、電磁波、行人路權、高鐵建設、歷史認同...等，公共議題跨過不同身分與社會角色，讓博物館公共化理想跨出一大步。這些具有「公共化」性質的展示策畫，已經不僅是陳列標本的工作所能負荷，而要求一個更細緻的展示工作指導原則。

過去數十年來的展示實踐，已經標示出展示工作的範疇與流程，幾乎每一座博物館都具有類似的工作要點或規範。我個人認為，如果「策展人」要成功佔據一個主體位置，則必須站在「公共化」的基礎上，掌握「發言技術」，並且納入市民參與過程。此「發言技術」，關乎如何落實展示流程裡的幾個重要步驟，尤其是它們之間的結構性關係。以下說明幾點供大家參考。

主題釐訂

「主題釐定」這項工作可說是展示的發起點，重點是將展示工作牢牢地錨定在穩固基礎上。基礎由兩種力量構成，一種是博物館宣示，另一種是人的組織。

先說「博物館宣示」，它表現在宗旨、使命、博物館價值或視野等文件之中。這些宣示不僅是對社會說明博物館存在目的，更是一種資源投注方向的指引，關乎博物館自我定位。如果博物館宣示「相對」寬泛，則無法產生指引效果，「相對」意思是指相對於博物館規模，規模愈小，愈需要精煉特定的宣示，讓有限資源的投入產生效果。依據博物館宣示，博物館接續製作「館務計畫」，說明各專業領域的未來發展如何聚焦博物館宣示，展示主題的釐定就屬這些工作的一環。

主題釐訂的專業性質，因此表現在策展人對博物館宣示的認識上，關係到「博物館學」專業知識與力量，這門知識處理了博物館的社會角色，研究展示的社會文化效果。釐訂展示主題的最大誤解，就是以專業學域來劃分，而非博物館社會功能。舉例來說，「鯨魚展」這三個字並不足以說明這個主題與博物館宣示之間的關係，因為它的內容可以有非常多變化，可能是分類學的、海洋污染的、捕鯨業的、演化史的、動物倫理的、甚至是社區歷史等，這些方向可能與地方認同、海洋教育、動物保育、文化遺址保存...等博物館可以發揮的社會功能相關，在這麼多方向之中，選擇符合博物館宣示的方向進行，才是釐定展示主題時面對的挑戰。

主題釐定另外牽涉到「人的組織」。一個展示往往需要非常多經費支持，也涉及跨組室的多人合作，如何在開始時獲得館方支持是一個重要問題。最常見的方式是成立一個與展示相關的「審議委員會」，這個委員會必須具有足夠代表性，通過展示案代表授權給策展人負責進行工作，策展人的權力因此是從說服委員會開始。

展示是一種任務型工作，策展小組是任務型編組，這種組織的最大弱點通常是缺乏正式編制之間的權力關係，造成日後策展團隊內部跨領域工作的困難。跨組室的「審議委員會」或許可以解決部分問題，但主要應該賦予策展人一定實質的權力，以免工作延宕在不必要的門戶之見當中。

主題釐定的工作成果最後呈現為「展示提案」（exhibition brief），提案的重點是耕耘兩種力量的支持，一個有關博物館宣示，另一個有關組織的賦權。寫作提案的能力是展示專業化不可或缺的條件。

展示構想

「發言技術」的二點，我個人認為是有關「展示構想」（exhibition concept）。「構想」出現在大部分設計工作要求中，但不一定每一個「構想」都能發揮功能，甚至常出現天馬行空最後只能徒具一格的現象。出現這問題的原因，主要是誤認「構想」是一個沒有限制的想像過程。

「展示構想」其實有一個邊界，它作為承接「主題釐訂」之後的一種發想，企圖成為貫穿內容與形式的主導概念（idea），帶領後續的規劃設計方向。

「構想」的來源除了創意，還必須根植在對於展示主題和材料的認識，在方法上通常透過集體的腦力激盪，再由策展人綜合出一個主要「構想」。

以科博館《南風攝影展：台西村的故事》（以下簡稱《南風攝影展》）為例，攝影家許震唐及鐘聖雄提供一百餘幅攝影，有關彰化臺西村民面臨癌症風險的紀實報導，這個展示的主題釐訂，將攝影的「沙龍化」或「美學化」，當作展示面臨的首要困難與課題。「美學化」可能遮蔽了被攝影者的苦難，最後成為情感消費品或麻痺了人類同情心。因此在展示「構想」層次，針對「美學化」課題，提出「具體生命情境」想法。



「具體生命情境」意味著強調事件與人物的真實性，盡量避免真實性消失在美學凝視中。這個構想最後貫穿了內容與形式。在形式上，採取了臺西村村落的三種實質空間形式：屋舍、水圳、堤防；並且在入口播放臺西存人心跳聲音，以及在展場內放映村人騎腳踏車環繞農田及屋舍的動態影片，提醒觀眾這是一個具體存在的村落。在內容上，則將攝影作品依照村人的集體生活文化、個體的生命故事、勞動生產，以及罹癌者的相關影像等主題進行組織，企圖描繪出臺西村人的生命情境。

文本組織

第三點「發言技術」是有關展示「文本的組織」。

在這點上我指的是展示文字與空間的結構，有關主題與附屬之下的各層級子題或單元之間的關係。文本組織的目的是為了創造「訊息接收」的秩序，秩序是一種複數，不同的秩序分列在「控制」與「自由」兩端之間形成一種光譜。

「文本組織」有時是一種類似生物分類或歷史大事紀圖表的移植，但通常這種移植的問題是，它失去與「展示構想」之間的聯繫，使得「構想」顯得空泛多



「你現在聽到的聲音，是台西人的心跳聲...」《南風攝影展》入口處，告知觀眾走進一個還在生活的村落。一條藍光帶狀鋪面象徵水渠，帶領觀眾走向視覺端點的海堤。
（攝影：張介宇，國立自然科學博物館提供）

餘。一個具有策略性意義的文本組織工作，必須根據「構想」鋪陳文字與空間，也就是說，必須將展示的原始材料予以「轉化」或「轉譯」，如同說故事的人將敘事元素：情節、事件、人物、背景、人稱等組織起來，以創造展示訊息的吸引力、清晰度或網絡力量。

文本組織因此是兩種作者（writers）遭遇的作品，一個是提供原始材料的「原著者」，另一個是改編原著的「劇本寫作者」。策展的專業性工作在於後者。這個工作將多種「原著」，根據「構想」改寫成組織性篇章，並且依據篇章內容，透過空間安排訊息的秩序。

文本組織工作的標準產出，則需有「展示大綱」和「空間配置圖表」。展示大綱必須說明單元的主要內容與精神，配置圖表則旨在說明單元之間的關係，這種關係為空間所表明，被「歷時性」（diachronic）與「共時性」（synchronic）兩者構成一種觀眾在之間移動的空間系統。而這種系統也是訊息接收的秩序，在自由與控制之間尋找定位，在某種情形之下，例如透過虛擬空間技術，強調觀眾選擇自由的空間系統宛若迷宮，訊息成為情節的自由重組，展示因此變成一場遊戲。





《南風攝影展》展場一隅，台西村紅磚牆斜屋頂造型成為展場設計重要元素。（攝影：黃旭）

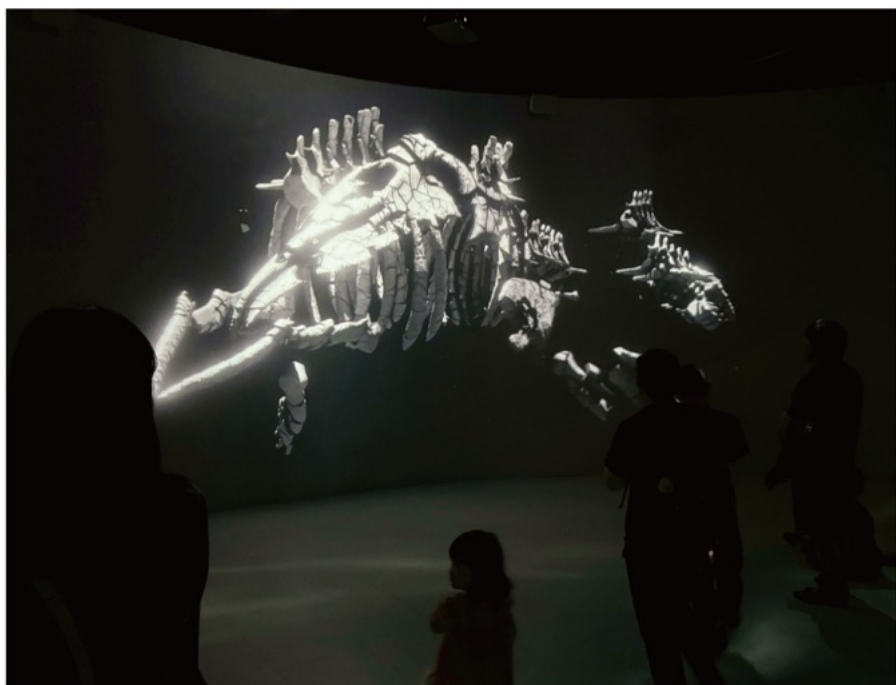
空間意象

最後但不是唯一，「發言技術」重點之一是有關「空間意象」。

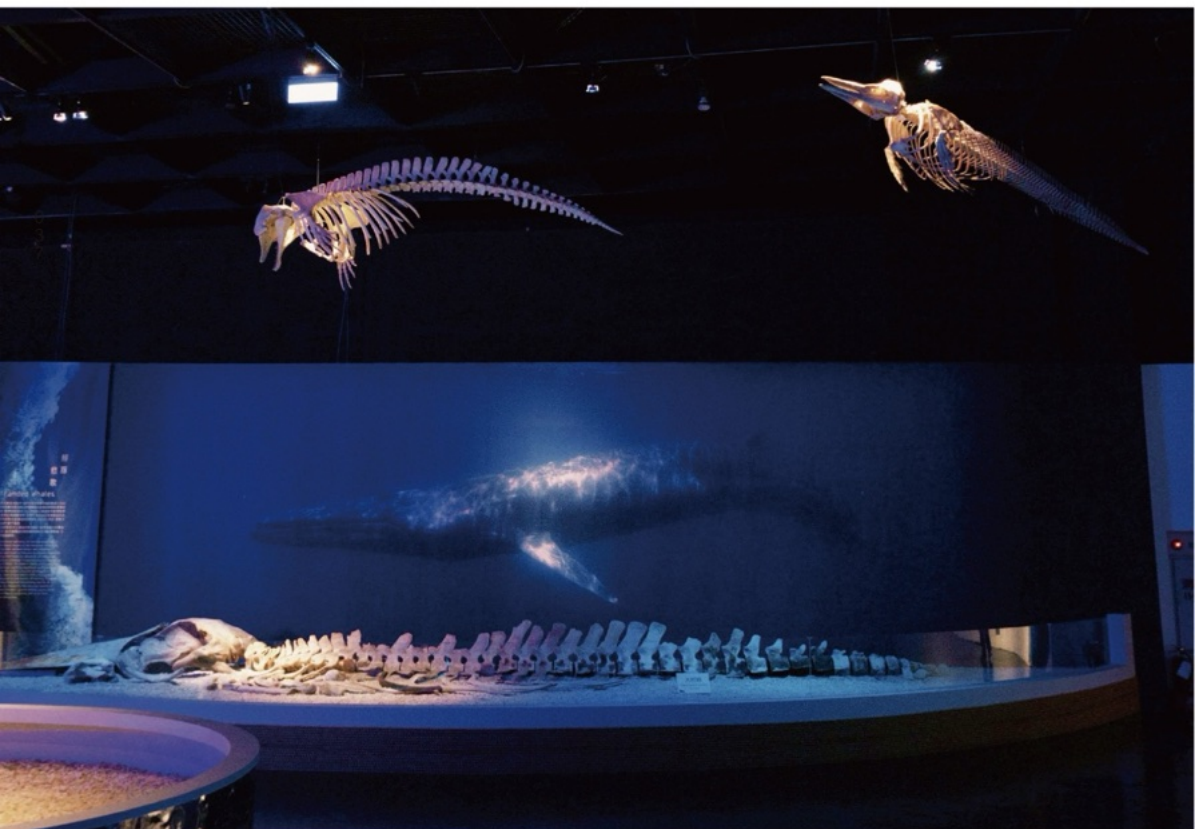
「空間意象」指的是塑造空間意義的初步工作，相較於文本組織對空間語法（syntax）的強調，空間意象主要在處理語意（semantics）的部分，對於主題或單元空間的形式意義，做出初步方向的規劃。

「空間意象」的基礎，在於各種形式在文化中的意義，塑造空間意象，就是試圖透過這些形式進行溝通，它們傳達出來可能是情感性的，例如崇高、忠誠、哀傷、死亡、歡樂、恐懼...也可能是造景式氛圍，森林、墓穴、廟宇、農村、商場、海洋...等。空間意象作為強化訊息傳遞效果的符號，在二級的符指（signified）之間操作轉換，因此，這個工作也要求必須具備如羅蘭巴特閱讀符號般的敏銳能力。

空間意象並非無中生有，在展示發展過程中，必須著床於「構想」或「文本」的內容。例如前述《南風攝影展》的村落空間意向，即是根據「構想」發展而來。而一個好的空間意象計畫，往往也帶領著後續的規畫設計。舉例來說，如果我們展示一隻出土的鯨魚化石，在「構想」層次上以這隻動物的「幽靈」來發想，「文本組織」將這隻鯨魚當作第一人稱的「敘述者」，述說她的身世，有關出生、洄游、遊戲、死亡等故事情節，結合科學知識構成文本的單元內容；在「空間意象」層次上，幽暗如冥界的海洋空間，以及遊蕩全場如幽靈般的鯨魚光影，甚至鯨魚的嘯叫聲，這個意向將帶領著接續的規劃設計工作。空間意象的工作要求，並不必然是一張空間繪圖，需要的能力在於察覺何種空間形式符合「構想」或「文本組織」的需要，以作為後續規劃設計依據。這種能力與建築專業的養成有關，必須具備空間尺度與想像能力，但也不一定必須出自建築專業訓練。另一方面，熟悉空間形式的各種文化意義也有幫助，例如理解廟宇屋頂形式與祭拜空間，可能對於宗教文化的展示有所啟發。



《鯨躍》特展設置了「沉浸式科技藝術劇場」，透過劇場投影、新媒體技術表現鯨魚從誕生到鯨落的生命軌跡。（攝影：王睿璋）



《鯨躍》特展展出鯨豚化石，以及打造「化石清修實驗室」
呈現古生物清修、化石整理的重要幕後工作。（攝影：王睿璋）

一個互通的結構性渠道

透過以上四點說話技術，我企圖勾勒出一種專業，「策展人」佔據一個主體位置所必備的工作條件。從主題釐訂、構想、文本組織到空間意象，它們環環相扣，成為一種結構性流程。策展人必須具備這些技術來控制展示發展方向，失去了這種控制力，展示也很難成為一種專業。

缺少展示專業的介入斡旋，不同領域之間的溝通討論將缺乏最後判斷依據，因此容易出現之間的爭執與門戶之見。各種學術專業都有各自標準，多樣的資料與知識如果無法匯流，出現工作內耗和成果破碎的情形可以預期。在這意義上，策展技術作為一個互通的結構性渠道，工具已經準備在那裏，主體能否浮現就看行動者的行動。

參考文獻

1. 黃旭，2008。介入當代社會的大學博物館群：公眾教育的一個替代性發展方案。《大學博物館與博物館群國際學術研討會論文集》，頁95-110。臺北：國立臺灣大學。
2. 黃旭，2015。遮蔽與敞開：報導攝影與展示設計的一場對話。《博物館學季刊》29(4): 87-110。
3. 漢寶德，1999。雜牌成軍之道。漢寶德著《博物館談片》頁67-8。臺中：國立自然科學博物館。
4. 漢寶德，2000。《展示規劃，理論與實務》。臺北：田園城市文化。
5. Asma, S. T. 2001. *Stuffed Animals and Pickled Heads: The Culture and Evolution of Natural History Museums*. UK: Oxford University Press.
6. Hooper-Greenhill, E. 1992. *Museum and the Shaping of Knowledge*. London: Routledge.
7. Huang, H. 2007. Scopic Regime and Organised Walking – A typological Study on the Modern Museum. *Opticon 1826*. Volume 1, issue 2: 46-60. London: University College London.
8. Huang, H. 2008. Mapping Knowledge in the Natural History Museum: Richard Owen's Naturalistic Ideas and Spatial Layouts of the Natural History Museum in London. *Collection and Research*, Vol 21, pp: 51-77. Taichung: National Museum of Natural Science.
9. Lord, B. and Lord, G. D. (eds.) 2001. *The Manual of Museum Exhibitions*. USA: ALTAMIRA Press.
10. Miles, R. S. 1982. *The Design of Educational Exhibits*. London: Unwin Hyman Ltd.
11. Miles, R. S. 1993. Exhibiting Learning. In *Museum Journal*. May 1993. Pp: 27-8.
12. Peponis, J and Hedin, J. 1982. The Layout of Theories in the Natural History Museum. *9H* vol.3: 21-5.
13. Yanni, C. 1999. *Nature's Museums – Victorian Science & the Architecture of Display*. London: The Athlone Press.

凝視與記憶之間： 博物館的策展風景

Between Gaze and Memory – Curatorial Practices within the Museum Context

文 | 張淵舜 國立臺灣歷史博物館副研究員

走進展覽，總覺得像走進一片被安排過的風景。

美術館的風景是一場美學的凝視，歷史博物館的風景則像記憶的召喚，提醒我們誰的故事被留下，誰的痕跡被遺忘。

策展人就是那位編排景色的人，既要選擇，也要取捨，更要在觀看與被觀看之間，開出一條觀眾想走進的路。

展覽作為風景！

從觀者的角度，有一種體驗存在於觀展的主體性與場域建構的關係。觀者不是在「看東西」，而是在一個特定脈絡裡「被邀請去觀看某種安排好的景象」，像風景一樣，它從來不是中立的，而是被選擇、被構圖、被設計的。觀眾是旅人，被帶領也被限定地「觀看」。

美術館的「風景」像是一種視覺美學的劇場，彷彿觀眾進入別人精心打理的夢境劇場，卻又必須思索：這是現實？還是藝術？藝術家正在用什麼媒介說話？藝術家想表達什麼？而歷史博物館的「風景」則像是個記憶召喚場，引導人們怎麼去認識，怎麼去記得——是誰的歷史？誰的時間線？誰的祖先？誰被遺漏？

展覽對大多數人來說，是一種跨越時間與空間的對話：我們走入展廳，被陳列的物件或畫作吸引、凝視、思考。這表面看起來像是「看展覽」，但其實背後是一整個策展體系的運作。美術館與歷史博物館雖然表面都在「展示」，但它們的內部邏輯與工作節奏，卻有著本質上的差異。

展覽生成風景！

從博物館人員的角度，博物館的展覽，往往被觀眾視為一種可被欣賞與學習的「風景」。然而，這些風景的背後，是不同類型博物館所承載的組織架構、研究模式與知識生產方式。美術館與歷史博物館雖同為公共文化機構，但二者在策展邏輯與專業分工上，存在著一些差異。美術館側重於藝術品的美感體驗與形式傳達，重視以觀者為主體對藝術作品的直觀感受；歷史博物館則更注重物件所承載的時代背景、使用脈絡與文化意涵，展覽的焦點不在於作品的美學表現，而在於其作為「以物證史」的價值。

筆者長期於美術館教育部門工作，習慣以「視覺閱讀」切入藝術作品的分析，透過形式美學的框架，引導觀眾進入藝術家創作的內在世界。然而，當筆者轉入歷史博物館後，卻發現單純的物質形式無法完整揭示歷史物件的意義，歷史博物館的核心很明顯的並非作品的藝術性，而是其背後的社會文化脈絡與歷史記憶。例如，一張泛黃的清代老照片，或是一件日本時代的民具，單純以外在的物理形式難以切入，必須結合歷史文獻、族群研究或田野調查，才能回到物件所屬的社會語境。這樣的經驗轉折，使筆者有機會理解美術館與歷史博物館的策展風景，不只是呈現方式的不同，而「知識生產方式」也存在著差異。

在組織架構上，美術館有研究、展覽、典藏、與公共服務與教育部門；展覽團隊通常以策展人（可能是館內或館外，可能是一人或多人）進行展覽內容規劃研究、之後結合空間設計師、視覺統籌設計師，有些特展講究一點還會邀請燈光設計師，如展覽較有資源則會加入教育推廣等單位。歷史類博物館以國立臺灣歷史博物館（以下簡稱臺史博）為例，也分有（歷史）研究、展示（規劃）、典藏近用、公共服務與教育等部門，展示團隊上則是經由跨部門「研究策展人」與「展示策展人」兩組人（不一定是一人）共同合作規劃展覽，以研究為主體共同生產出展示架構與腳本後進行展示發包，除此之外也需投入文物相關的實地調查、口述採集、社群參與與內容轉譯等任務。這些工作往往是並

行、不易被看見的幕後勞動，當然在佈展階段不管哪一類型博物館都會有典藏部門加入到文物持拿、陳列與維護等工作。

美術館的展覽設計，較多依循藝術史的脈絡或當代議題的架構，將作品放置在時代或風格演變的序列之中，或是藉由議題展開不同藝術家作品的呈現與表達探討。觀者被引導去辨識藝術家的創作表現以及作品與作品間的關係邏輯，進而建立起對藝術家作品或藝術史的感知與審美經驗。相對地，歷史博物館則需要面對更龐雜的物件類型，從官方檔案、民間文書、生活器具到影像紀錄等等，策展人必須思考「什麼值得被觀眾看見？」「如何從冷僻史料中找出故事性？」。這也導致歷史博物館在策展過程中，不僅要處理物件的歷史議題研究與文物保存，還要進行史料轉化、語境重建或轉譯以及與觀眾溝通等多重任務。

這樣的差異，揭示了「策展風景」的多重面貌。一方面，觀眾在展覽中看到的主題敘事、物件陳列與展示設計；另一方面，館員在幕後所面對的，則是跨領域專業的協作、命題的選擇與學術以及大眾之間的平衡。以臺史博《跨·1624：世界島臺灣》特展（以下簡稱《1624》）為案例¹，策展人不僅要處理冷僻或散佚各地的史料，還要將其轉化為觀眾能夠理解與感受的故事。這是一種從檔案庫到展覽場的轉譯過程，也是歷史博物館策展的獨特挑戰。



更進一步說，美術館與歷史博物館的差異，也反映在「時間性」的理解上。美術館較多關注藝術品的永恆性與形式美感，有些作品有時也會被抽離自原有的使用環境，以便突顯其美學價值；而歷史博物館則強調物件的「文化生命史」，從製作、使用、交換、收藏到再展示的過程，物件的意義不斷被重塑與再定義。換言之，美術館的展覽風景是對形式的凝視或是對於藝術家美學的感知，歷史博物館的策展風景則是一場關於脈絡、記憶與意義的協商。

接下來針對歷史類博物館的策展風景，也就是就座談會中與臺史博石文誠副研究員、林孟欣助理研究員、張安理VR專案負責人等策展人的激盪分享，以有限的篇幅就「展覽命題」、「展覽語境」兩個課題，作一些筆者個人的反芻與回饋。

展覽的命題技術

展覽從來不是隨便一個題目就能成立，它背後是一連串「命題的技術」。所謂「命題」，不只是設定一個展覽名稱或標題，而是對歷史、物件與觀眾之間的關係提出問題，並透過策展的方式給出某種回應。這是一個持續拉扯的過程：如何在史料與觀眾之間保持距離、如何避免單一視角的霸權、如何在回顧中啟動批判的力量等，這些都是策展人在過程中的內心戲碼。



圖1 | 《1624：世界島臺灣》展場一隅
圖2 | 《1624》展中，展出繪有17世紀港口卸貨場景的〈南山人來潮圖屏風〉
(720環景網路截圖，資料來源：https://vr.nmth.gov.tw/Transcending1624/)。

一、問題意識：策展人與問題的距離

一個好的展覽，不是把問題直接端上桌，而是透過議題、物件讓觀眾自己感受到問題存在的重量。對策展人來說，最大的挑戰往往不是「找不到問題」，而是「離問題太近」。當研究者過度沉浸在特定歷史課題裡，展覽容易變成研究成果的再現，缺乏轉譯的張力。

在與文誠副研究員討論的過程中，我們看到了有經驗的策展人展現了「與問題保持距離的姿態」，文誠副研究員分享著他的經驗，策展人必須學會退後一步，把問題放在展覽之中，讓觀眾自己去追問、去發現。他從展覽的題目《跨·1624：世界島臺灣》（圖1、圖2）就埋伏了這樣的線索：兩個標題，時間（1624）與空間（臺灣）的前後呼應，從「跨」、「1624」到「跨·1624」；從「世界島」、「臺灣」到「世界島臺灣」。每一個關鍵字詞都充滿的狹義到擴延的意義，引人深思，這也是這個展覽的迷人之處。

簡單舉例，「跨」，範圍多大？往前或往後的跨時間嗎？還是從臺灣、東亞乃至地理性世界的跨地理空間？

「1624」，誰的1624？臺南400²中的1624？臺灣的1624？或是荷蘭人的1624？「臺灣」，誰的臺灣？荷蘭人的臺灣？日本人的臺灣？或是西方人所稱的福爾摩沙（Ilha Formosa）那個「美麗之島」？亦或是當時臺灣人的臺灣？那當時的臺灣人又是誰？是對岸來臺的少數漢人？還是荷蘭人口中居住在大員（大灣）的西拉雅族人？或居住在島嶼上的原住民族……

《1624》特展中所使用的材料如地圖、書信、古書資料、文物，若直接以「殖民」、「貿易」為題來解讀，觀眾可能覺得抽象、艱澀。但當策展人選擇「一張地圖上的島嶼」、「一封跨國的書信」、「一幀多國人群往來圖像的屏風」、「一座充滿精緻工藝的櫥櫃」、「往來於各地的外銷陶瓷」，問題就被放置在展覽場域，觀眾進入其中，自然會開始追問：誰寫下這封信？誰擁有它

們？它為何流轉至此？它與我有什麼關係？這種保持距離的手法，正是策展命題的第一道技術。



圖3、4 | 《跨•1624：世界島臺灣》特展展場一隅，展出江西景德鎮窯青花瓷器、荷蘭聯合東印度公司於亞洲各地活動的航海日誌、徽章等。
(720環景網路截圖，資料來源：<https://vr.nmth.gov.tw/Transcending1624/>)

二、多重視角：破除中心化

歷史展覽若只用單一敘事，往往會掉入「大時代」的陷阱。策展人要做的，是打破單一中心，建構時間軸、人群、地域等多重視角。這種多元策略，不是為了增加「熱鬧感」，而是因為歷史本來就不只有一個角度。

以《清法戰爭：西仔反印象記》³特展（圖5）為例，教科書往往強調戰役的軍事層面，但在博物館裡，我們可以用不同的物件來展開多重敘事：一張百姓的信札，反映了民間的恐懼；一件地方工藝品，記錄了社會經濟的轉變；一張地圖，呈現國際勢力的角逐；一封小兵的日記，保留了戰爭下的參與者真實的心情寫照。當這些物件被並置於展覽空間，觀眾看到的不再只是被慣性思考貼上的立場標籤，例如：國與國、敵與我、成與敗等，而是看到多個視角共同構成的歷史場景。

同樣地，《We Can Help：臺灣扶助事業X基督教芥菜種會》特展（圖6）以芥菜種會的史料展示臺灣扶助事業，展出日常行政檔案及數以萬封的書信，在看似冷門的題材中，藉由這些材料打開多重觀點，透過物件之間的對話，展覽不再是「官方的單一版本」，而是成為多層次、多聲音的交錯場域。



圖5 | 為「清法戰爭：西仔反印象記特展」展覽現場。
（720環景網路截圖，資料來源：<https://vr.nmth.gov.tw/TheSino-FrenchWar/>）。

三、反思與批判：回望、抵抗、反省

展覽不只是歷史的重現，更是當代的回望。策展的命題技術，必須在敘事中保留「批判性」。這種批判不是高高在上的指責，而是讓觀眾在觀看中意識到：歷史不只是過去的事，它與現在仍有關聯。

舉例來說，《1624》特展中展出的油畫作品《尤紐士牧師為蕭壠社人宣講及施洗圖》（圖7），這類殖民時期的圖像，不僅是美學作品或宗教紀錄，更是一種觀看權力的展現。策展人在展覽中，若只是展現這些圖像，便可能落入複製殖民視角的陷阱；若能加入多元的詮釋，例如原住民族的口述觀點或不同族群回應，便能形成一種反思的張力。這樣的展覽，不只是展示「當時如何」，更是邀請觀眾思考「我們現在要如何看待那個當時」。

反思與批判，也意味著策展要面對「我們如何說故事」的責任。博物館作為文化治理的空間，不可能是中立的。展覽必須在回顧的同時，讓觀眾意識到歷史的多重性與複雜性，進而產生對過去的不管是理解、妥協、抵抗與反省，這種力量，才是展覽命題的深層價值。

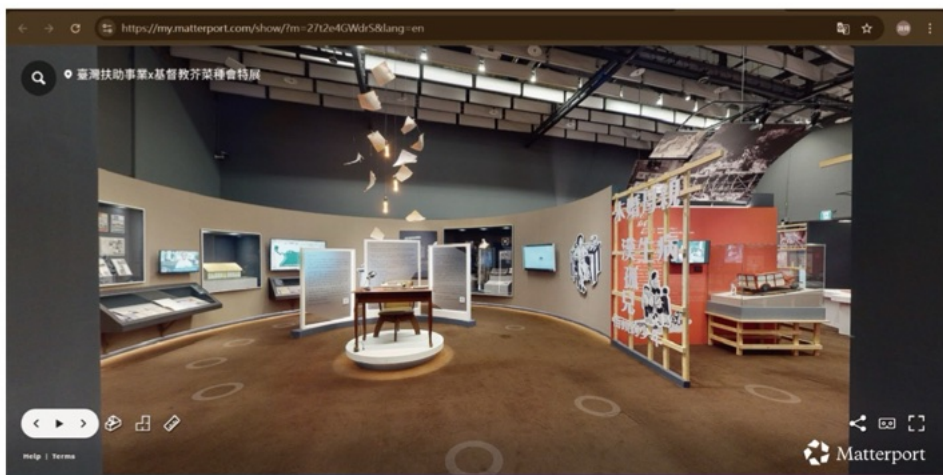


圖6 | 為「臺灣扶助事業×基督教芥菜種會特展」展覽現場。
(720環景網路截圖，資料來源：<https://my.matterport.com/show/?m=27t2e4GWdrS&lang=en>)。

展覽的命題技術，不在於製造一個漂亮的標題，而在於如何運用問題意識、多重視角與批判反思，讓展覽成為一個能夠思考、對話與辯論的公共場域。當我們在展場裡看到的不只是物件，而是問題、是視角的交錯、是歷史的回望時，展覽才真正具備了歷史文化的厚度與社會溝通的意義價值。



圖7 | 《跨·1624：世界與臺灣》國際學術系列講座現場。主題為「驚奇牧師！17世紀尤紐士牧師具爭議性的臺灣傳教事業」，針對《尤紐士牧師為蕭壠社人宣講及施洗圖》這張作品內容，邀請包樂史（Leonard Blussé）荷蘭萊頓大學名譽教授主講、由館長張隆志主持、康培德國立臺灣師範大學臺灣史研究所教授兼所長、鄭維中中央研究院臺灣史研究所副研究員與談進行對談分享。

展覽語境的建構

展覽不只是把物件放上展櫃，文誠副研究員在課程的分享中舉出了『展覽語境 = 研究語境 + 設計語境 + 教育功能』，展覽透過這三個語境的交織，生成一個能被觀看、被感受、被學習的整體。「語境的建構」是策展最關鍵也最細緻的工作，它決定了觀眾如何理解物件、如何感受歷史（或藝術）、且如何的與自身經驗產生連結。筆者搭著文誠副研究員的思考統整過往與美術館策展的經驗，將展覽語境為調整為研究語境、空間語境、體驗語境三者來分別說明。

一、研究語境：多元視角與文物生命史的重返

「研究語境」是展覽的基底。歷史博物館的展覽不能只是一種單向的知識陳列，而必須在研究脈絡中重構物件的多重意義。在策展中，避免「單一敘事」是重要原則。歷史並非只有官方版本，它來自不同的群體、時間軸與地域。例如清法戰爭，不只是一場戰役的勝敗，更有地方百姓的記憶、物件的殘留、與國際政治的影響。展覽透過多重視角，打破中心化的單線敘事。

此外，每件文物都有其「生命史」：製作、使用、交換、收藏，最後進入博物館。策展若僅僅停留在它的外觀，觀眾得到的只是靜態知識；唯有回到物件生命的流動，觀眾才會理解它如何見證歷史。像先前所舉《尤紐士牧師為蕭壠社人宣講及施洗圖》，既是藝術圖像，也是殖民時代觀看原住民的政治工具，透過研究語境的重返，它不再只是畫面，而是一段族群互動的歷史證詞。研究語境的建構，讓展覽能夠從物件出發，開展出跨國（荷蘭與臺灣）與跨時代（17世紀與當下）的對話，不只是歷史學者的研究成果，更是多重聲音的並置。

二、空間語境：感官與敘事的塑形

研究提供了內容，空間則塑造了觀眾的感受。觀眾踏入展場的第一步，就已經進入了一個被安排的空間。展覽空間是歷史故事的「舞台」，動線則是觀眾的「閱讀順序」。動線設計不是單純的人流管理，而是展覽敘事的一部分，策展人常常利用動線安排，讓觀眾從「問題提出」走到「情境再現」再到「反思出口」。

在空間敘事中，「端點」往往是觀眾停下腳步、心中生成疑問或感動的時刻。例如一件被聚光燈照亮的物件、一面充滿細節的投影牆，都可能成為觀眾心中的端點。端點設計讓觀眾的記憶被錨定，也讓展覽形成情感節奏，端點與端點間可以進行起承轉合的鋪陳。展場中的色彩能引導情緒，冷色調製造歷史厚度，暖色調拉近親近感；光線的聚焦與隱晦，則塑造了展品的重要性。

聲音在歷史展覽中具有穿透力。一段錄音或環境聲效，能瞬間把觀眾帶進特定時代氛圍。聲音不只是陪襯，而是語境的重要元素之一。展場中的牆面、地板、展櫃材質，往往傳遞著潛在訊息。木材帶來溫潤的歷史感，金屬則帶來冷峻與距離感，材質的細節決定觀眾在空間中「身體如何感知歷史、記憶歷史」。空間語境的建構，讓展覽從「知識呈現」轉化為「身體經驗」，觀眾在走動、凝視與停留之間，完成了一次歷史的感官旅行。

三、體驗語境：參與模式的想像

「體驗語境」則是讓展覽與觀眾產生連結的最後一環。它將研究與空間轉化為可學習、參與、批判的體驗模式。觀眾不只是觀看者，而是參與者，透過互動裝置、重現體驗，在觸摸、實作中獲得知識與經驗。例如透過VR走進歷史場景，或透過現場操作與書寫提供觀展後的直接回饋，如今的AI技術結合科技的運用，未來或許更可以落實這樣的「體驗感」。

體驗語境強調「故事化」的進入方式。當觀眾以角色視角走進展覽時，歷史會更有代入感，孩子可能從「一個小村民」的角度看清法戰爭；成年人則能從政策文書看到國家與地方的張力。展覽必須同時提供不同深度的入口，孩童需要圖像化的理解，大學生需要知識的延伸，研究者或許期待找到新的詮釋線索，多層次的解讀設計，讓展覽能夠服務更廣的觀眾群。體驗不只是傳遞知識，更是引導觀眾批判與反思：「為什麼展覽這樣呈現？」、「還有沒有另一種解釋？」，這些問題能讓展覽成為觀眾與歷史對話的契機。體驗語境的核心，思考現在、想像未來。

「研究語境」提供多元視角與物件的歷史生命，「空間語境」建構出觀眾的感官與敘事經驗，「體驗語境」則開啟學習、參與與批判的可能。三者的結合，使展覽成為一個真正的文化場域：觀眾在其中與歷史對話、更重要的是與當下的自己對話。

作為當代博物館……

當代博物館已不再只是物件的收藏庫或知識的展示櫃。它更像是一個社會溝通的平台，一個能夠召喚記憶、展開對話、啟動想像的公共場域，這樣的博物館任務，往往跨越「可見與不可見」、「現實與想像」、「過去與未來」。

一、重現可見與不可見

博物館最直接的工作，是讓不可見之物成為可見。典藏庫房裡塵封的文件、泛黃的照片、已失去原本使用情境的器具，透過展覽得以重回公共視野，觀眾因而有機會重新認識這些歷史的殘片。

然而，「不可見」不只是指看不見的物件，更包括被忽略的歷史與被壓抑的記憶，許多展覽實際上是一種「補充」或是「填空」：它讓我們看見那些未被大敘事納入的小歷史。提醒我們即便是看似乏味日常的文件如書信、契約、日記

等等，也能透過策展轉化為生動的故事；這種轉化，正是將「不可見」重現為「可見」的工作。

更進一步，當代博物館要做的不只是把物件陳列出來，而是揭示它背後的語境，除了展示其藝術性或文化性之外，更重要的是揭露它所隱含的各種觀看的視角，這種批判性的詮釋才是真正讓「不可見」的意識形態被看見。

二、社會溝通與協商

當代博物館不只是歷史的詮釋者，更是社會的協商者，展覽不單是「展示結果」，更是「公共對話」的過程，博物館展覽需要在專業研究與大眾理解之間找到平衡，這意味著策展人要用能被感受的語言，而不是僅有專業的術語。展示一件農具，除了說明年代與材質，還要讓觀眾聽見勞動者的聲音，感受到生活的溫度。在多元社會中，歷史敘事往往存在爭議，不同族群、世代對同一物件可能有不同解讀。當代博物館的任務，是把這些多元聲音帶入展場，讓它們互相並置，而不是壓縮成單一版本，這種多聲道展示，本身就是一種社會協商。博物館是「文化治理的空間」，這意味著博物館並非中立，而是參與文化再生產的一環，讓觀眾意識到自己也是參與者，而不只是旁觀者。

三、離開現實，看見過去、現在與未來

博物館有一種奇妙的力量：它能让觀眾暫時離開現實，在展場裡走進另一個時空。這並不是逃避，而是一種「穿越」的體驗。觀眾透過物件回到歷史現場，感受到不同時代的生活脈絡，無論是一張戰爭的地圖，還是一封日常的家書，都是過去的切片。展覽並不僅僅重現過去，它同時折射出我們當下的價值與問題：為什麼我們要在今天重提某段歷史？為什麼某件物件會被拿出來展示？這些選擇本身，就是當代社會的鏡子。博物館的展覽，也是一種未來想像的場域，當觀眾在展場中經歷過去與現在的交錯，他們會開始思考：

未來會是什麼樣子？我們要如何從歷史中學習，去建構一個更好的社會？

總之，這次經由高美館的邀請，讓筆者有機會把美術館與歷史博物館的「策展風景」的幕後思維，進行一些梳理，更重要的是從內部重新觀察，兩者間的異同與核心價值，感謝高美館與臺史博的夥伴們提供了這些養分。

當代的博物館，不只是收藏的倉庫，也不是單純的知識櫃檯，而是一個讓人停下來凝視、想像與對話的場域。它讓被遺忘的檔案再次出場，也讓多元的聲音彼此交會；它邀請觀眾暫時離開現實，卻又在展場中重新理解自己。

策展的風景，從不是靜止的，而是在研究、空間與體驗之間不斷生成的景觀。走進展覽的旅程，也是一場與過去對話、與現在拉扯、與未來交會的豐富之旅。

- 註釋
1. 於2025年9月26日《我不獨自升級》的課程中，邀請臺史博該展的研究策展人石文誠副研究員，來分享他面對這樣的大型展覽所必須處理的各種問題與背後的思考，《跨・1624：世界島臺灣》特展也有720。環景的展示紀錄，連結如下：<https://vr.nmth.gov.tw/Transcending1624/>。
 2. 「臺南400」是臺南市政府於2024年所啟動的城市重要節慶活動，對應於荷蘭東印度公司自1624年於臺南安平築熱蘭遮城，至2024年屆滿400年，相關活動資訊詳：<https://tainan400.tainan.gov.tw/#>。
 3. 「不獨自升級」課程中，邀請臺史博《清法戰爭：西仔反印象記》特展林孟欣助理研究員、張安理VR專案負責人兩位研究策展人來分享他們的策展經驗，林孟欣助理研究員更是課程討論中《We Can Help：臺灣扶助事業X基督教芥菜種會》的特展研究策展人之一。特展也有720。環景的展示紀錄，詳臺史博官網。

從科技迷航到AI熱潮： 再思文化技術與展示理性

From Technological Treks to AI Trends:
Rethinking Cultural Technology and Exhibition Rationality

文 | 施登騰 中國科技大學視覺傳達設計系副教授

一、緒論：科技的盛宴與博物館的迷航

當科技被視為文化機構面向未來的途徑或解答時，那些出於政策導向的技術應用或勉為其難的因應策略，已在博物館與美術館的展覽現場中顯現——光影裝置、互動牆與虛擬沉浸技術幾乎成為新常態。表面上，或許這些技術讓觀眾的體驗更具娛樂性與感官刺激；然而，隨著逐漸累積的業務負擔與經驗驗證，一種現象：「科技迷航」出現似乎更為明瞭¹，在此篇文中，它係指一種以技術為目的、以炫目為導向的設計思維，不論是蓄意或缺乏數位策略，都讓博物館自身的敘事與展示功能變模糊。

「科技迷航」的現象不僅是展示過度的問題，更是價值判準的偏移。當「科技」被視為文化創新的代名詞，或「文化科技」被賦予文化共構的意涵時，實踐往往流於形式創新而忽略內容深度。這種偏差，多源於甲乙分工下內容方與技術方的專業斷裂與缺乏對話。此外，現在相關機構在逐漸在「數位化—智慧化—AI化」的轉型過程中都面對著共同焦慮，那就是技術的進步速度遠超過文化反思的節奏。²本文目的即在於揭示這種文化決策的偏移，以及提出共同思考的策略轉向，意即從委託代辦成就的「炫技迷航」回歸數位敘事呈現的「內容傳達」；且此一轉向的理論基礎與實務脈絡，是以「內容為核」為主軸。本文之旨不在於推崇／否定數位科技與AI的功能，或者僅尋求單一技術解方，何況目前正值「AI熱潮」³，而是在試圖釐清科技在文化治理中的角色轉變。因此，以「內容為核」的展示科技思維，方能提出關於展示科技評估與文化轉譯的理論基礎，探討如何在科技熱潮中重新定位文化專業的理性角色。

二、以內容為核：科技決策的新邏輯

（一）從內容出發的技術理性

「以內容為核」不僅是策展設計與互動設計的出發點，更是一種文化治理的哲學觀。當展示科技日漸進入博物館日常，所導入之技術是否具備「詮釋意圖」與「敘事自覺」已是文化機構數位政策與數位職能不可迴避的基本問題。內容導向並非意味著單側的權傾或致忽視技術的價值，而是要求技術部署必須回應文化知識的生成條件與需求，涵括展示、研究、教育推廣等業務。

在此背景下，常見的展示設備如多媒體螢幕，便需重新定位其文化功能。過去螢幕往往被視為訊息補充或影音播放的介面，但在「以內容為核」的思維下，螢幕不應只作為資訊傳遞之載具，而應被視為「詮釋節點」的關鍵技術。個人曾將多媒體螢幕的功能與形式區分為五類，但主要仍以以下核心技術為體：⁴其一為導引式（**navigational**），協助觀眾建立空間與主題之邏輯關聯，例如樓層展區介紹；其二為敘事式（**narrative**），主動承載文化情境與歷史事件的多層轉譯，例如展場中的LED與投影螢幕；其三為補充式（**supplementary**），補足實體展示無法承載之圖文影音延伸，例如展場中多媒體機Kiosk。若機構無視這些螢幕功能之分工，只視其為播映或互動的裝飾性存在，自然地其潛在的詮釋效能與認知價值將被嚴重浪費。

展示科技的合理性不在於「科技可以做什麼」，而在於「科技為何而做」。當代展示若無知識結構支撐，其沉浸性與互動性便僅止於感官經驗的拼貼。Luo, J., V. Aumeboonsuke, and Z. He. (2024) 所探討AI與VR環境在展示設計中的整合與使用者體驗分析的研究，也支持著「內容為核」的要求是一種回歸物件脈絡與敘事邏輯的知識倫理，因為所關注的該是展示技術如何轉譯文化內涵，而非取代文化本身。

（二）互動不是操作，而是詮釋的轉譯器

觀眾若只是點選、滑動、體感參與，卻未進入內容的語境，也就無法在技術經驗中產生文化理解。不得不說在learning by doing的操作型技術與設備運用上，自然科學類的博物館是最有經驗且累積最多成果的，也較少出現「炫技性互動」遮蔽展示的知識功能。真正具備詮釋價值的互動設計，應當具備三項條件：一是可導引觀眾從感知進入內容邏輯；二是能回應觀眾的認知背景與理解狀態；三是可透過技術邏輯呈現知識的多層面關係。換言之，互動都該被當作知識語言去遂行溝通，而不是科技表演。

展示科技若不能在展場去呈現內容的「再詮釋」，其價值便止步於內容形式的數位包裝。建議將數位互動視為知識的轉譯者，而非效果的製造機，博物館與美術館方能機會去重建技術與內容之間的治理倫理。畢竟，技術與內容之間關係的重構：不是替代，而是翻譯；不是干擾，而是轉譯。

（三）案例演繹，菊元百貨店特展的實踐

以個人實踐專案為例，個人在「守護城中·再現菊元」特展中提出此方面的實踐與驗證，將必要的數位化與數位展示視為一種重構文化敘事與知識責任的方法論。⁵且在策展時，就導入數位內容中的「物—場—史」到「節點—關係—路徑」為核心的數位轉譯模型，並以數位設備為媒介。

1. 「物」到「節點」（object to node）：資料的微觀聚焦

展覽將菊元百貨店的歷史物件（如國立臺灣歷史博物館典藏的用品，如眼鏡、帽子、雞毛撢子）及文獻資料（如《先期研究規劃》報告書）視為敘事起點的「物」。數位轉譯的過程，則是將這些「物」轉化為承載特定資訊與記憶的「節點」。例如，策展團隊透過AI技術生成重田榮治的動態影像，讓創辦人親述經營理念，或是復刻「菊元小姐」來介紹樓層內容，使靜態文獻資料成為具生命力之歷史再現符號。

2. 「場」到「關係」（field to relationship）：空間的立體交織

展覽的「場」即是菊元百貨店的歷史現址空間，這個空間不僅是物理結構，更是跨越不同時期的「歷史層次體」。策展設計運用「留白」和「幻象輪廓」等手法，強調空間本身的「物質性」與「空間性」。數位轉譯在此建立了複雜的「關係」網絡。藝術家張暉明的作品運用動態展示，讓眼鏡、帽子等物件輕微移動，模糊了物質與時間的界限，並結合多屏影像，將不同時代的女性身影交織於同一空間，使觀眾的移動與觀看成為歷史的「共構者」，激發與歷史的「情感聯繫」。

3. 「史」到「路徑」（history to path）：知識的動態導引

此展覽的「史」以縱向的歷史脈絡（從1932年百貨公司到戰後的軍友社等變遷）與橫向的文化鏈結為基礎，構築了嚴謹的研究文獻。數位轉譯的最終目標，是將這些知識轉化為觀眾可主動探索的「路徑」。策展團隊採用類似考古發掘空間的「架設步道」來引導動線，讓觀眾在現實空間中的每一步都對應著歷史的探索節奏。此外，透過Matterport掃描技術建立的「虛擬展館」，也提供了一條跨越時空的數位路徑，使實體展覽的倡議與記憶徵集活動得以在雲端延續。這驗證了技術操作須對應文化脈絡，確保觀眾在行進中能理解和反思歷史的重量。

「守護城中·再現菊元」展證明，數位轉譯的價值在於將史料研究成果結構化為可操作的數位技術，使靜態的「物」透過動態設計和空間敘事，在「場域」中轉化為可被感知與深度探索的「知識路徑」。

〈守護城中·再現菊元〉特展現場——
「物一場一史」的敘事轉譯模型實踐



三、從科技迷航到AI熱潮：以內容為核的演講分享

本節則整理自個人在此「我不獨自升級」講座活動中的演講重點，其旨在分享「以內容為核」如何不僅作為技術選擇的價值標準，更作為數位轉譯時代策展思維的操作秩序與展示治理的理論架構。

如前所述，該次演講主軸為「如何讓科技回到敘事中心」，我提出具體的工作方法：從館藏與研究出發，建構 **Collection**（藏品）、**Selection**（選擇）、**Curation**（策展）的內容鏈；對齊 **Content**（內容本體）與 **Context**（詮釋脈絡）的理解軸線；最後才進入互動與展示技術的邏輯。此一鏈結不是種流程順序，而是個思維秩序：技術即使不為主角，也必須作為敘事的語言，或至少是支撐理解的媒介的積極角色才對。而判斷基準在於：離開展區時，觀眾是否帶走清晰理解，是否能延伸探索軌跡。

在講座中為了說明內容鏈與數位延展的雙重架構，我提出實體展場（on-site）與雲端資料（on-cloud）雙軌系統，具體說明以現地承擔「聚焦與引發」、雲端承擔「延伸與追蹤」之任務分工；且兩者共用相同資料來源，建構一套「敘事共享架構」，可進行內容擴增或語境轉換，形成多層、異軌的文化論述。個人是以此模式去強調：展示場域不應封閉於空間與時限，而是資料驅動之敘事循環的節點，於是延展與共用數位典藏（或線上展覽）資源，就是必要。

且我在此次演講簡報中亦提出館方角色與職能的再定義，特別引了於國立歷史博物館內部演講的主題，提出「AI-assisted Client」之概念。此為一種在AI熱潮時代似可在許多業務上賦能甲方的能力模型，我在主張此數位職能是在能將研究與典藏轉譯為可執行之敘事框架，並建構基於觀眾理解與互動經驗的敘事模組等基礎上，設計、規劃、執行初期即導入數位輔助（特別是以AI效能作為示範）使在掌握數位效能的同時，能提出具備雛形原型與資料骨架，與/或與技術方共用資料源與敘事節點。並且善用「時間性壓縮」與「認知與成象迴圈」的數位輔助工作效能，使技術配置也確實回應敘事等業務需求，而非逆向

或平行規劃。

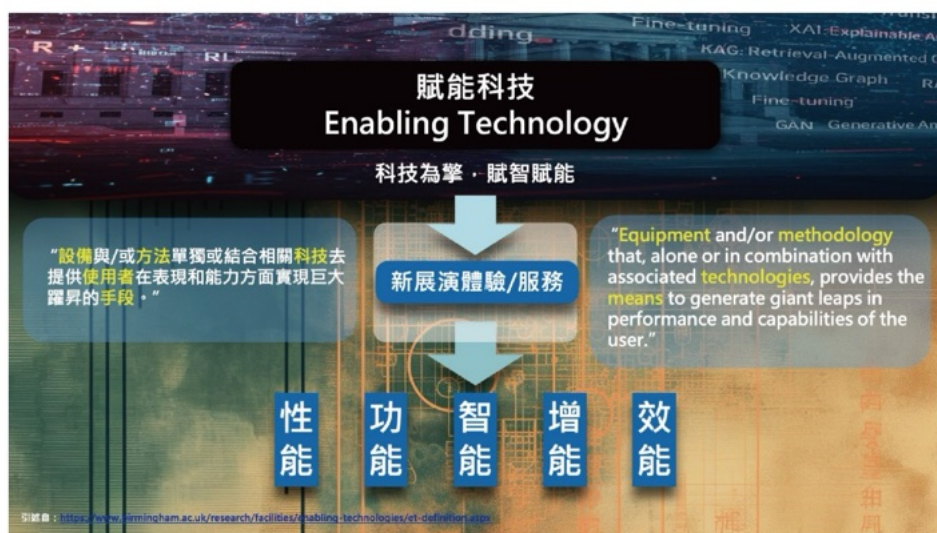
個人於整場演講分為三個核心議題與三組概念對讀架構，分述如下：

第一議題：「互動展示為何無感？」，以此刻意指出問題常不在技術裝置本身，而在於缺乏敘事導引與學習曲線。為回應此問題，我提出四階段設計節奏：「看見—連結—參與—帶走」，即主題語彙明確、內容關聯可視化、觀眾行為可回寫、體驗記憶可延伸（如接軌雲端系統）。此類「敘事導引型互動設計」使互動不僅可操作，也能觸發知識生成。案例可見於 ArtLens、911紀念博物館與高市歷史博物館等案例中。

第二議題：「AI與展示科技的三道門檻」——設備、預算、想像力。前兩者為資源門檻，我遂據以建議導入AI為前期盤點、語料整理、初稿撰寫、視覺草圖等流程去加速效能，以形成「時間性壓縮機制」。至於想像力，則建議奠基於「證據導向」的文化創意，讓典藏資料成為創作起點而非形式妄想，演講時分享的Lightbox Gallery 與 The Living Museum 等都是此理念的典範實踐。

第三議題：「如何降低想像落差」係用以批判傳統「甲乙分離」的委託制，主張透過「AI-assisted Client」模型重構流程：讓內容方具備敘事架構之輸出與溝通能力，而技術方具備轉譯與擴增之介面支援能力；兩方得以共構工作語言，共享資料結構與理解節點，在理想上不需改變或增加甲方的業務負擔，但確實可以具備減少落差、加快迭代、縮短誤解等策略成果。

總結而言，此場演講與其所示之概念架構，是個人對當前數位策展與展示科技結構性問題之回應，且認為唯有從內容鏈出發，以敘事模型統整空間、資料與體驗，方能讓科技回歸詮釋之中樞，重構博物館作為文化知識節點之治理秩序。



四、展示科技的可評估性：從經驗敘事到量化框架

博物館展示科技的導入往往停留在「創新經驗」層次，而缺乏可驗證的成效評估工具。這導致許多展示方案在完成後難以被檢核、比較與再利用，亦無法形成累積性知識。近年國立臺灣歷史博物館展示組曾針對《跨·1624：世界島臺灣》與《原民、漢人、官府的交織物語》兩項展覽的研究，嘗試建構「展示科技有效性評估框架」，正好擔任了吳佳霓、錢乃瑜（2024）〈尋找博物館展示的虛實量度〉一篇於研討會發表時的評論人。⁶其核心理念即是以多維度指標（知識內容、互動性、情感共鳴、視覺呈現、成本效益）作為展示科技的分析軸線，並結合策展人與觀眾的雙重回饋。

個人特別依據該篇論文內容提出此架構，因為認為該文提出之評估模型具有重要啟示，事實上，Li, Jingjing, et al.（2024）也系統性回顧博物館中AI、AR/VR、IoT等數位轉型技術，指出展示設計與互動體驗的多維度關係。首先，〈尋找博物館展示的虛實量度〉一篇的概念是使「展示科技的應用」不再只是後設回顧，而能被提前嵌入於策展初期的預測性設計階段。換言之，展示科技不再是執行手段，而是一項可評估的策展策略。其次，此框架鼓勵以觀眾行為數據與情感回饋為依據，轉化以往過度主觀的「互動成效」判斷，這與本文所提出的「以內容為核」原則高度契合。唯有透過可測量的指標，內容價值才能被實證地檢視與優化。

進一步而言，此類多維指標框架與我在史博館演講〈AI助攻的甲方〉中提出的「認知輔助策展」理念可互補：AI能自動分析觀眾反應與行為資料，將其轉化為策展決策的即時回饋機制，形成「策展設計—觀眾互動—數據學習—內容再生成」的智慧循環。這樣的系統若整合為「策展工具包（digi-curation toolkit）」，將能讓博物館於策展初期進行資源配置優化與技術選擇評估，使文化科技的使用更加策略化與永續化。

因此，「展示科技有效性評估框架」不僅是一套技術工具，更是一種文化治理思維。它讓博物館能以量化與質化並行的方式重構知識生產流程，同時促進技術與文化的透明性。因此，思考著未來若有更多類似此框架的發展與實用，且能納入國家文化記憶庫或文化部展覽補助計畫等的評估機制，將可形成以文化技術與展示理性之決策新模式。

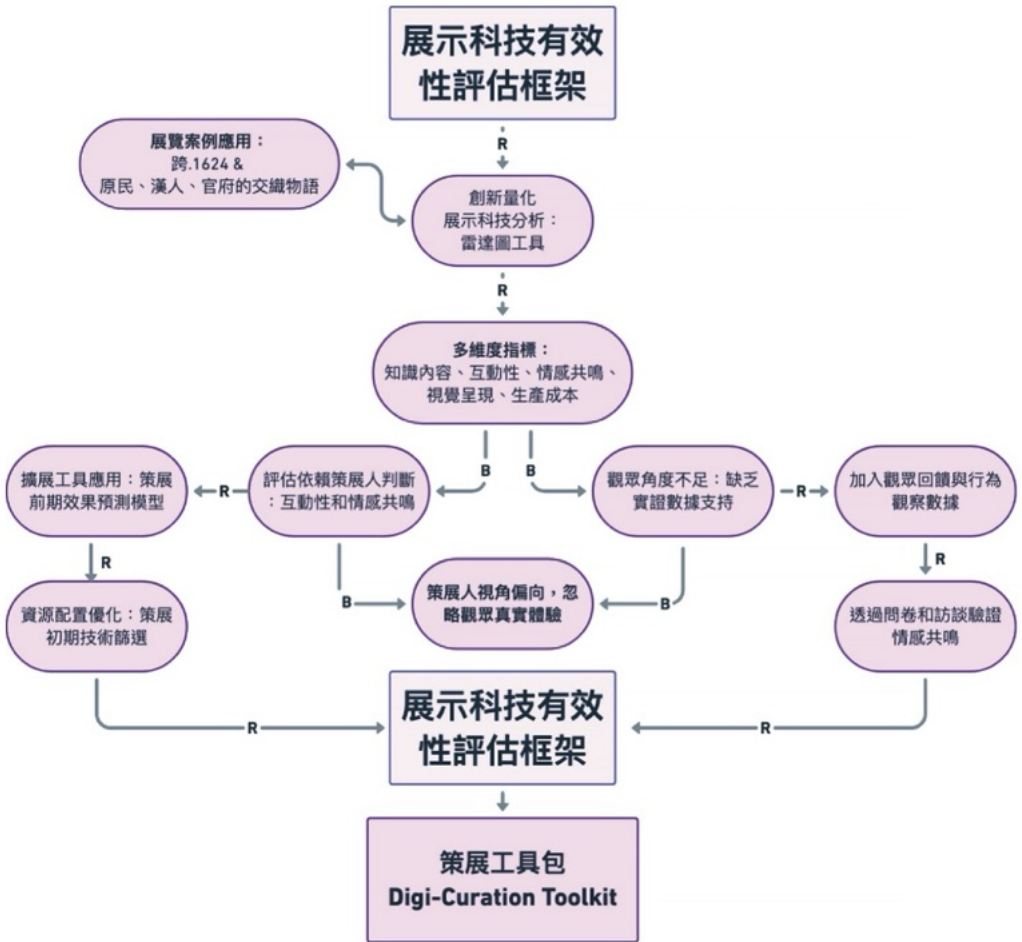
五、結論：展示理性的回歸

本文從「科技迷航」切入，揭示文化機構在展示科技與AI熱潮中所面臨的形式偏誤與價值偏移，並提出「以內容為核」作為數位策展與展示科技選擇的核心原則。唯有讓科技回歸敘事中樞，展示設計方能從感官堆疊轉向知識生成。不論是數位轉譯模型、互動敘事節奏、抑或AI輔助策展與觀眾研究之應用，皆指向一項治理共識。那就是展示技術的效能，應建基於詮釋意圖與內容結構之上，而非以技術條件取代文化意義。

因此，本篇也呼應展示評估機制的必要性，主張文化技術的發展應有可驗證的理性依據，方能脫離「炫技循環」的迷航。當數位浪潮推動博物館再定位的同時，作為內容導向的展示邏輯與技術判斷。



《原民、漢人、官府之交織物語》展現場，筆者攝影。



註釋

1. 此篇延伸自高雄市立美術館於2025年辦理之「我不獨自升級：博物館/美術館思維轉場&實務共學」第一期線上演講的「從科技迷航到AI熱潮」之內容。
2. Klein, A. Z. (2022) 指出數位轉型技術的演進速度與社會倫理反應之間的落差，構成當代「技術倫理焦慮」。
3. 近年來「AI熱潮」已成為台灣文化展示場域的顯性趨勢。在政策層面，文化部與文策院陸續推動生成式AI應用指引與文化科技專案；博物館與美術館於展示與導覽實務中，廣泛導入AI語音、生成圖文與沉浸敘事等工具；科技業者如HTC、工研院亦積極參與文化專案研發。此現象顯示，AI不僅為文化創新提供工具語彙，更在制度與實作之間構成當代文化治理的新焦點。
4. 於將多媒體機歸類以下型式：「無所不在的學習機(Ubiquitous Learning Device)」、「數位展品成像機(Digital Exhibit Items Imaging Device)」、「數位互動設備機(Digital Interaction Installed Device)」、「多媒體資訊服務機(Multimedia Content Servicing Device)」、「虛實新媒體展覽機(New Media Exhibiting Device)」。
5. 《守護城中·再現菊元》為歷史建築策展專案，係以在址調查與可查證史料為核心呈現全台第一家百貨店的實體展覽，展期為：2024年7月18日至2025年1月5日。
6. 於2024年第十一屆博物館研究國際雙年學術研討會的「跨·1624：世界島臺灣」：一場國際大展的技術實戰與魔鬼細節」場次，擔任吳佳霓與錢乃瑜／〈尋找博物館展示的虛實量度：以臺史博「跨·1624」、「原民、漢人、官府之交織物語」特展科技運用為例〉之評論人。

參考書目

1. 吳佳霓、錢乃瑜。〈尋找博物館展示的虛實量度：以臺史博「跨·1624」及「原民、漢人、官府之交織物語」特展科技運用為例〉。2024第十一屆博物館研究國際雙年學術研討會，2024，台北。
2. 施登騰（2024）。〈視聽多媒體技術與設備的空間性與真實性的再思考〉。《博物館簡訊》No. 108，pp 26-31。
3. Klein, A. Z. (2022). Ethical issues of digital transformation. *Organizações & Sociedade*, 29, 443-448.
4. Li, Jingjing, Xiaoyang Zheng, I. Watanabe, and Yoichi Ochiai. "A Systematic Review of Digital Transformation Technologies in Museum Exhibition." *Computers in Human Behavior*, vol. 161, 2024, p. 108407.
5. Luo, Jing, Vesarach Aumeboonsuke, and Zenghua He. "Artificial Intelligence and Digital Museum VR Environment Design Based on Embedded Image Processing." *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, vol. 9, 2024.

臺灣美術館時代之 六都美術館典藏政策調研

The Age of the Art Museum in Taiwan:
A Study of Collection Policies Across Art Museums in the Six Major Cities

文 | 徐婉禎 台南應用科技大學美術系專任副教授

臺灣自1983年第一座美術館「臺北市立美術館」正式營運至今已逾四十年，而後有中央級美術館或直轄市六都美術館、甚至各縣市地方美術館相繼籌備、興建乃至集中於近年落成營運，現階段可謂正值臺灣風起雲湧的美術館時代。

「文化部臺灣藝術研究補助作業要點」補助轄下，高雄市立美術館辦理「我不獨自升級：博物館／美術館思維轉彎&實務共學」計畫，本文則受高美館委託執行子計畫「美術館典藏政策與臺灣藝術史發展影響」研究書寫計畫之研究成果，針對臺灣直轄市六都之關鍵美術館—臺北市立美術館（簡稱「北美館」）、新北市美術館（簡稱「新美館」）、桃園市立美術館（簡稱「桃美館」）、臺中市立美術館（簡稱「中美館」）、臺南市美術館（簡稱「南美館」）、高雄市立美術館（簡稱「高美館」）之典藏現況，透過文獻資料之蒐集調研、館方主管人員之訪談，對其進行典藏政策、館藏發展現狀、現存藏品特色、未來典藏發展與其對臺灣藝術史發展影響等研討，詳細研究成果可參見成果報告書，本文將對調研結果做關鍵內容之統整分析。

一、美術館成立

臺灣開始出現「美術館」以從事展覽、典藏、研究、推廣之專職機構，肇於1980年代政治管制趨向鬆動的戒嚴後期，六都美術館之中最早成立的是北美館，也是臺灣史上第一座美術館，於1983年開館，距今已有42年歷史，是臺灣首座公立美術館；臺灣史上第二座美術館是隸屬中央的國家級美術館「國立臺灣美術館」（簡稱「國美館」），於1988年開館。而六都之地方美術館按開館時序則是：1994年開館的高美館，高美館是第二座六都地方美術館，也作為臺灣第三座專業美術館，南部首座大型公立現代美術館；南美館一館2018年10月試營運、南美館二館2019年1月開館（2025年3月25日轉隸屬文化部改名「臺南國家美術館」，簡稱「南國美」），是臺灣首座「行政法人」美

術館；集中在近三年內成立開館的美術館有：桃美館2018年成立，轄下橫山書法藝術館於2021年10月開館、母館預計2027年完工；新美館於2025年4月開館；中美館則是在2025年12月開館，臺灣六都之地方美術館終於臻於全面完備。

二、美術館定位

美術館之典藏政策與其定位密切相關，調查研究六都美術館之各美術館定位，均定位為「現代美術館」或「現當代美術館」，並強調其所屬地域的「地方特色」。

北美館定位為臺灣第一座「現代」美術館，其關鍵角色是作為臺灣現代美術史的回溯者、國際藝術交流平台以及臺灣當代藝術發展的推動者。作為臺灣參展「威尼斯雙年展」的主責機構，北美館擔任臺灣文化與國際對話的橋樑，建立臺灣在國際藝術圈中的表現舞台，推動臺灣當代藝術的發展，透過展覽與典藏，系統性地研究臺灣美術發展脈絡。



臺北市立美術館典藏品陳進《野邊》，於2025年台北雙年展《地平線上的低吟》展出。（攝影：陳嘉王）

新美館以「全民美術館」為願景，透過展覽、合作專案與公共活動來積極的連接市民、藝術家與社區，形塑「公共性」的核心定位。秉持「立基在地、面向國際」（rooted locally, oriented globally）理念，透過典藏與展覽進而詮釋新北城市美學，驅動城市發展能量，透過跨國合作計畫與國際交流平台，回應當代社會與全球藝術議題，扮演承接在地文化、同時銜接國際對話的重要角色。

桃美館以「一機關多場館」的方式發展，先開館的「橫山書法藝術館」為臺灣首座以書法藝術為主題的美術館，奠基書藝研究教育、塑型在地藝文特色、拓展國際書藝交流，以建構亞洲書法藝術發展基地為目標。預計將於2027年完工的母館，創設之初便是承接原為桃園市文化局主辦的諸多展覽，自2018年開始策劃桃園的城市品牌活動「桃園地景藝術節」。

中美館則將美術館與臺中市立圖書館雙館「館舍共構」的模式，形構出超越單一功能的「綠美圖」多元系統，更有意識地思考，如何將這些多樣化的進入途徑轉化為觀眾的日常經驗，期許將美術館打造成為臺灣與國際之間的藝術交流樞紐，拓展新的文化視野，詮釋當代價值觀。

南美館以突顯臺南在地文化特色、開放多元典藏策略及議題、推動國際雙年展為目標。保留臺南前輩藝術家與當代藝術的地域文化，展現獨特地域文化特色。透過與國際館際的合作與交流，結合城市多元文化元素，回應當代藝術形態的變革與挑戰。鼓勵跨界合作，推動非傳統展覽策劃與美術館功能的轉型，強調開創性與靈活性，拓展美術館於社會與藝術層面的多維價值。

高美館為臺灣南部首座大型公立「現代美術館」，其定位為「美術史美術館」，以推動「美術高雄」和南島文化的多元史觀為核心，同時強化與國際藝術交流的目標。實踐「國際本土化，本土國際化」的理念，透過典藏與展覽的相互支持，既呈現地方脈絡藝術，又結合國際視野，推動南部藝術向更廣泛的藝術舞台發展。



新美術館建築外觀

《關係場域：90年代新北文化地景》展場，展覽透過檔案文件、館藏作品與藝術家全新創作，回望1990年代的新北藝術現場。（攝影：王睿瑋）



中美館首檔典藏教育展《庫房裡的光》，透過多元互動體驗，帶領觀眾認識庫房的樣貌與日常運作。（攝影：陳儀如）

綠美圖內部，由美術館與臺中市立圖書館共構的複合式文化場館。（攝影：陳儀如）

三、美術館組織架構

六都美術館大致可分為兩種治理模式：一類隸屬市府文化局，屬二級機關，館長需向市議會報告，包括北美館、桃美館、中美館；另一類採行政法人制度，由董事會與監事會監督，包括新美館、南美館、高美館（高美館原隸屬文化局，2017年改制後納入「一法人多館所」）。在不同治理結構下，各館的典藏政策一定程度上也會受到市府政策或董監事會的影響。

在組織架構上，各館皆設有典藏相關單位，但其編制與分工略有差異。北美館設有「典藏管理組」與高美館設有「典藏部」皆為專責典藏單位，處理作品徵集、修護、管理與曝光，能以較充分的資源推動典藏工作深化與細緻化。北美館典藏管理組轄下另設有「作品維護室」，負責美術作品之裱裝修護。

其餘四館則採「典藏」與「研究」合一的編制，新美館、桃美館、南美館以「研究典藏部／組」或中美館以「典藏研究組」，使典藏、研究、修護與出版之間能更緊密協作。其中，桃美館研究典藏組亦負責館史文獻及館務發展研究；中美館典藏研究組另聘3位副研究員，針對館內各部門間相互協調的整合工作，並主要從事與美術館未來大方向的調查研究分析。南美館研究典藏部則另成立「美術科學中心」，進一步提升典藏品的修復與保護能力，針對典藏品進行實質的檢測、修復與保存，深化藝術品的科學調查。

整體而言，典藏相關事務由獨立單位專責進行，較充裕的資源可推動任務更為細緻深入，而合併典藏與研究之精簡行政體系，可免除不必要的公務往返，強化典藏與研究的緊密結合，以典藏為主的研究或以研究先行基礎的典藏，得以具體落實。

四、典藏政策／典藏品特色

美術館典藏政策之制訂左右該美術館典藏品特色走向，而主事館長則對美術館

典藏政策之制訂發揮相當深度的影響力。

北美館黃光男館長，設定典藏目標為「1945年開始到當下為主，上溯銜接臺灣現代化年代的1900年代作品為輔」與「海外華裔藝術家及20世紀重要美術思潮之代表性作品」。張振宇館長進行「精緻化」政策，堅持「全部著作財產權」轉向「與藝術家商議授權」，為美術館專業化營運奠定基礎。林曼麗館長強調研究與展覽的結合，推出「典藏常設展」，透過展覽系統性地梳理臺灣美術史脈絡。黃才郎館長撰寫《美術館的公部門文化與專業走向》，推動典藏品大點檢、創立《北美館》年報、出版典藏展專書等，為保存史料進行重要工作。吳光庭館長輔助典藏組於2012年提出「庫房新建工程可行性評估暨先期規劃」。黃海鳴館長委託建築師陳澤修，進行典藏庫房新建的可行性評估。林平館長重視「藝術家創作脈絡」，強調典藏藝術家創作脈絡的完整性。王俊傑館長重視數位藝術與新媒體的創作發展，重視藝術家文獻檔案的收集與保存工作，啟動「北美館藝術園區擴建計畫」，因應電子軟硬體的世代更迭，發展「時基媒體（Time-based media）」的典藏。「大批捐贈」形成北美館典藏的重要脈絡，館藏全面性地包含臺灣當代多元藝術。

新美館籌備處時期即已撰寫《新北市典藏脈絡及入藏管理規劃》，舉辦焦點論壇「破藝術：重訪臺北盆邊的文化行動」，研究新北市藝術史與其相關作品脈絡。以1990年代前衛藝術為核心聚焦，籌備處成立後出版《流變的展覽：北縣美展與前衛實驗1992-1997》一書，回顧並梳理新北地區1990年代的藝術發展。其典藏理念在於與學術界共同建構具時代性的關鍵作品與藝術檔案，並持續深化與市民及社會大眾的交流。

目前桃美館的藏品來源有：1.原桃園市文化局視覺藝術科典藏作品移撥。2.藝術家或民間的捐贈。3.研究計畫的成果。4.配合展覽發展出的收藏。5.「桃源美展」、「桃源國際藝術獎」、「橫山書藝獎」等具徵件或競賽性質的活動獎賽機制。桃美館典藏政策之四大主軸為：書藝研究、城市記藝、國際對話、兒藝研究。透過「橫山書法藝術館」推動臺灣書法藝術，以桃園在地藝術發展與臺

灣現當代美術史的脈絡進行爬梳與整理，典藏具有「桃園關聯性」的創作。作為「國門之都的美術館」，桃園與臺灣與國際的橫向關係互動亦為典藏方向。

中美館頒布「臺中市立美術館美術品蒐購作業要點」，典藏政策的重點方向為：臺灣美術史中具體呈現中部美術發展脈絡的重要作品；以「中美館」籌劃的展演為脈絡之具代表性作品，透過展覽研究之創作類型作品；回應美術館和圖書館共構特色，著重於場館特質之各媒材類別作品；具當代視野並扣合國際議題之重要作品，以當代多元性之視野開拓與國際藝壇對話之平臺，積極蒐購國際間重要藝術家作品。

南美館典藏原則及典藏對象為：經典前輩藝術家作品，對臺灣藝術史有重大影響的經典藝術家作品，在美術史上有承先啟後或對國內外美術教育有特殊貢獻之藝術家作品；現代傑作，具有國際視野與新觀念辯證的藝術作品，世界藝壇公認或與臺灣美術史互為影響之國際名家作品；府城當代創作，以臺南為主體進行再創造以及媒材傳統對話的作品；臺南新藝獎等各類展覽及競賽之優秀作品，有重構臺南元素及有開放新樣態風貌的作品；各畫廊及其他公開展覽之優秀作品，其他國際性具有特殊藝術價值之珍貴作品。值得注意的是南美館推動三年期的主題性典藏與蒐購計畫，搭配年度大展及研究計畫進行民藝、女性藝術家、原住民三大主題的收藏與展覽推廣。未來將啟動更多新媒體的典藏工作，以數位保存概念，特別針對時基藝術等聲音作品，只典藏數位檔案，不典藏實體。透過計畫性規劃典藏名單、緊密結合研究工作、修復合作機制及數位保存等，在有限的資源條件下發揮最大典藏效能。

高美館典藏政策主要圍繞「美術史美術館」定位，強調地方藝術發展史，尤其聚焦高雄在地及南方藝術，並隨不同館長的理念而有所調整和演變。開館初期，以雕塑與書法為兩大特色，同時收錄少量南島（原住民）藝術。李俊賢館長重視南島原住民當代藝術，考量高雄地理位置鄰近臺灣南島藝術家聚集的屏東與台東，將「南島當代藝術」作為館方定位，既延續自開館以來以「雕塑」為主的典藏脈絡，更開創出具前瞻性的典藏方向。謝佩霓館長期間正值「高美館」20週年，延續開館時書法、水墨藝術的脈絡，拓展包含攝影、錄像裝置

等作品形式，以女性藝術開創新局，再延續原住民藝術脈絡。李玉玲館長提出「關鍵典藏」理念，強調收集關鍵性、代表性的作品，正值館方行政法人化，開展南方抽象、常民藝術、行為藝術、社會參與藝術等多元主題，提出「大南方多元史觀」，並且設立了「多元史觀特藏室」，著重從多元路線及全球南方立場出發，打破單一價值史觀的框架，強調跨地域、跨族群與多元面向發展。典藏決策建立在深度研究與明確目標的基礎上，不再被動接受藝術家送件，而是積極甄選具高質量和具議題性的作品，且與展覽部維持密切合作，許多展覽成果也成為典藏品的選擇依據。透過典藏、研究與展覽三者緊密結合，形成互補關係，讓典藏策略能緊密結合南部的社會環境與藝術史脈絡，反映出南部美術發展的多元可能。

五、結論

美術館成立時間於其時代背景的影響，以及所屬行政制度的差異，致使不同美術館所擬定位亦有所不同。北美館定位為「現代」美術館，透過展覽與典藏，系統性地研究臺灣美術發展脈絡。推動「當代」藝術發展，擔任臺灣文化藝術與國際藝術界對話的官方橋樑，透過臺北雙年展、威尼斯雙年展的舉辦與參與，建立臺灣在國際藝術圈中的表現舞台。新美館定位為「全民美術館」，提出「公共博物館」概念，強調社會互動與公民參與，藉由多元活動形塑「公共性」核心價值。桃美館為「一機關多場館」的營運方式，「橫山書法藝術館」為臺灣首座以書法藝術為主題的美術館，凸顯出書法藝術特色。中美館與圖書館兩館館舍共構，超越單一功能藝文場館的範疇，館長之下特有編制「研究員」，從事館內各部門之間的整合，增加政策執行的整體性和深度。南美館突顯臺南在地文化特色，特別設立「美術科學中心」，透過深化藝術品的科學調查，支援臺灣藝術史的研究、展覽、學術推廣與教育發展。高美館定位為「美術史美術館」，強調收集與展示臺灣南部及南島語系文化背景下的美術作品，以「美術高雄」為核心，實踐「國際本土化，本土國際化」的理念。

典藏政策與研究、展示、推廣的關係交互影響，相互的交流除了帶給美術館典藏相關部門不同的發展方向外，也形成了各部門之間的密切合作，除了單純地豐富了典藏內容的內涵，更讓典藏品能在不同的角度下發揮最大的學術價值、藝術價值與社會影響力。研究先行的方式進行典藏工作，先主動深入理解目標藝術家在藝術史上的存在定位，可充分認識作品本身的重要性與價值。然而，典藏工作也存在另一種模式，有時因緣際會下接收到一些新訊息或線索，這時館方會特別針對這些資訊進行深入研究，重新認識和評估相關藝術家及其作品。這種由被動接觸所觸發的研究過程，同樣可能促成重要的典藏決策，形成了典藏工作中主動與被動並行的雙重模式。展覽與典藏兩者存在著深刻的連結，「展覽規劃」於日後的「典藏蒐集」上扮演了一個強力的媒介。

除了符合美術館的典藏方向外，還需要考量到典藏品保存的實際成本，特別是考慮長期保存的成本，因此需要斟酌其除了研究上的珍稀性與歷史性外，還需要綜合考量其保存的空間量體、維護經費、保存技術等實務問題，畢竟美術館有肩負永遠的保存作品的責任。美術館接受重要作品或近期展覽作品的寄藏，而這些作品經過定期追蹤，如：年度報告回饋、組織方針、養護推薦與管理上各方面得到認可後，也有機會將其轉為正式典藏，開啟另一條典藏的轉機——即透過寄藏轉為捐贈，讓美術館在有限經費中獲得適度喘息的空間。

臺灣六都美術館，不僅扮演地方美術館的「拼圖」角色，各自展現其獨特的地方性，進而將臺灣藝術總體拼圖推向完整。典藏部門與館內其他部門之間的橫向連結日趨緊密，受到更認真的重視，尤其具備研究基礎的典藏，能更精準地切中關鍵，為建構藝術史脈絡更增深度也更增廣度。而結合重大展覽的典藏，則使藏品更加豐富精彩。美術館典藏乃為留下人類文化資產而努力，面對現在乃至未來之多且新的作品型態，如何將之做有效的典藏而日後得以再現展出？將是美術館典藏部門必須面對的挑戰。

典藏庫房會是藝術品的「墳場」嗎？ 當代藝術如何透過「可變媒體取徑」實現永續

Are Collection Storage Facilities the 'Graveyard' of Artworks?
How Contemporary Art Achieves Sustainability

文 | 余青勳 國立成功大學藝術研究所專任助理教授

藝術博物館傳統上是人類文化的「守護者」，核心職責是致力於保存作品的「物理完整性與真實性」。一般而言，人們或許認為，藝術品在美術館24小時恆溫恆濕的庫房中，應當是靜止不動、永恆不變的古董，得以歷久彌新。

然而，面對媒材不斷變異的當代藝術時，這套傳統觀念正經歷一場前所未有的挑戰。試想，如果藝術品是由易腐敗的香蕉皮組成、以可能隨時間而發脆的塑膠袋所裝置而成，或是高度依賴特定軟硬體的數位藝術，它們的特性往往是「非靜態且可變動的」。若我們僅是將這些作品像對待古董般的「鎖起來」，典藏庫房是否會因此成為藝術品的「墳場」？這正是當代美術館面臨的「人格分裂」窘境：一方面追求創新展覽以吸引觀眾，另一方面卻固守傳統典藏制度，難以將新的創作形式納入蒐藏。

從「物體保存」到「動態永續」：可變媒體取徑

為使這些「活著」的當代藝術得以永續，我們的保存思維必須徹底轉變！典藏不再固守單純的「物質保存」，而是轉向更為寬廣的「文獻記錄」。透過「可變媒體取徑」（The Variable Media Approach）的典藏策略，我們必須開始接受作品的「變動性」（variability），藉由改變來達成永續的創新保存方法，這與傳統「盡可能不干預」的原則形成鮮明對比。

「可變媒體取徑」的核心概念是「開放」與「合作」。在該取徑的主張下，建議邀請藝術家參與確認作品定義，以及作品如何隨時間演變的「核心角色」，取代以往由典藏人員單方決定的作法。博物館典藏人員則從單方面的「規定者」，轉變為提供「多種保存選擇」的協助者。唯有透過緊密合作，才能共同定義作品的核心要素，並在技術變遷時採取靈活的應對策略。

四大保存策略與案例分析

為了應對科技與材質的演變，「可變媒體取徑」提出了四個實用策略，讓典藏人員能更有彈性地判斷與執行工作：

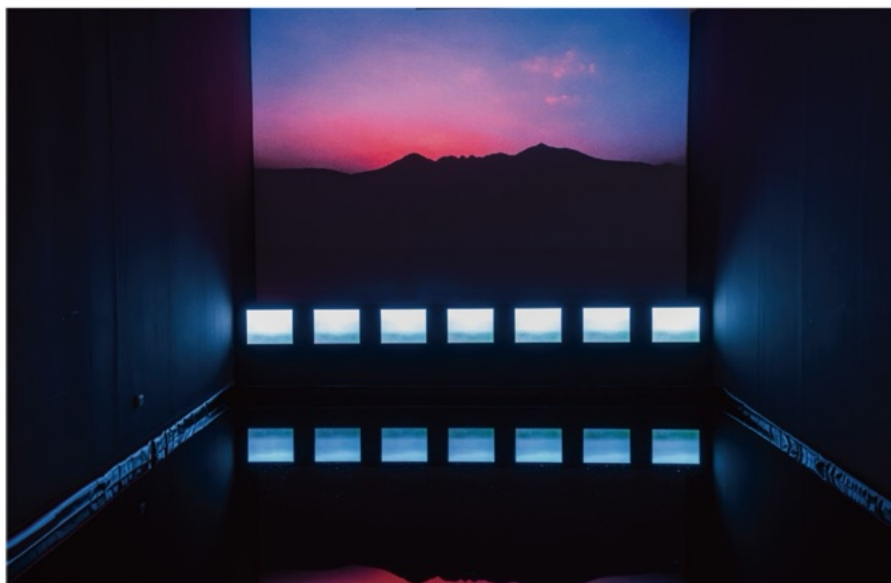
1. 儲存（Storage）

這是最傳統的方式，透過控制環境延緩實體劣化。但對於可變媒體而言，單純的儲存並不實際，必須與其他策略結合。

2. 模擬（Emulation）

想像藝術品「靈魂不變，身體重塑」。此策略是指使用全新的媒介與方法，來模仿作品原有的外觀與行為。以洪素珍（1949–）〈回家路上〉為例，美術館典藏的是「藝術家概念、投影影像、展場設計圖與紀錄等文件」，每次展出時，策展人憑藉這些文件「模擬」重現作品內涵。文獻中詳細記錄了藝術家的預期效果，如觀眾需以藝術家的視角觀看，因此策展人需參考藝術家的「指令」來定位電視機與水池的高度和距離，並規劃模擬黃昏時刻的暗間。典藏文件的作用是「藝術家概念」的腳本，與「模擬」策略緊密關聯。

洪素珍的錄像裝置作品〈回家路上〉創作於1994年，是藝術家具有濃厚自傳色彩的作品。洪素珍在赴美10年後，因為重返臺灣舉辦個展而與友人偶然遊經淡水河邊。當時淡水線小火車仍然行駛於河畔旁，因車流緩慢而讓這一幕包含了遠山（觀音山）和區間慢車倒映在淡水河上的美景，烙印在她心中。之後經歷多年琢磨，〈回家路上〉如其所願在1994年於臺灣首展。2015年，此作在高雄市立美術館展出，身為高雄女兒的洪素珍，總算是回到了家。展覽結束之後，作品也因此被高雄市立美術館所典藏。





3. 遷移 (Migration)

強調技術平臺轉換，但「體驗與概念」不變。將作品從「過時的技術平臺」轉移到「當代標準」，允許外觀或體驗改變。例如知名的韓裔美籍錄像藝術家白南準 (Nam June Paik, 1932–2006) 的〈電視花園〉 (TV Garden) 便是一例。這件結合數十部電視機與盆栽的作品，其影片來源已從早期的類比格式轉移到現代數位格式。這種遷移策略，旨在維護作品的「體驗與概念」。至於植栽與電視，不需要保存在典藏庫房中，可以於再次展出時，由策展單位購置或取得，依據藝術家文件中所期待的「電視花園」意象再現即可。

1 | 2

洪素珍 | 回家路上
錄像裝置，7頻道彩色有聲錄像
1頻道彩色無聲投影、水 | 時長2小時
1994 | 尺寸依空間而定 | 高雄市立美術館典藏品

白南準 Nam June Paik | 電視花園 TV Garden
彩色有聲錄像、至少需要30台電視機、活體植物
1974 | 尺寸依空間而定 | 時長29分鐘
此照片攝於2022年新加坡國家美術館
《白南準：未來即現下》展覽現場
(圖片提供：衣若芬)

4. 再詮釋（Reinterpretation）

允許「大幅度的自由發揮」，甚至改變核心媒材與形式。例如吳瑪悌的作品，其「易腐的土壤皆可依據文件『重新購置、填入』」，作品的宣言比土壤本身更為關鍵。

吳瑪悌（1957–）的裝置藝術〈重建一立方公分土地需要100年〉，是藝術家創作於2023年創作的觀念藝術作品。作品宣言中的「100年」，說明了受到污染的土地若要恢復到可供萬物生長耕作的階段，需要耗費如此漫長的時間。土壤作為地球萬物維繫生存的根本，人類的一舉一動牽動著生態的變異，若我們漠視自身的作為，終將造成無法挽回的惡性循環。作品以數組90公分高的木夾容器，在展場地面排開，容器中可供大量培養土填入其中。踏入展間的觀眾，可依循斜升的文字角度，讀到藝術家希望傳遞的訊息。每次展出時，其易腐的土壤皆可依據文件「重新購置、填入」。作品的宣言，比起那堆土壤本身，可能更為關鍵。

七種保存行為：保存「活著的腳本」

「可變媒體取徑」創新之處在於它強調藝術品的持久性不應只取決於其物質形式，更在於其保存維護策略的「行為」（behaviors）。它將藝術品保存歸類為七種獨立於媒材的行為，幫助我們理解保存工作的本質。這七種行為分別是：裝置（Installed）、表演（Performed）、複製（Reproduced）、重複（Duplicated）、編碼（Encoded）、互動（Interactive）與網路化（Networked）。作品會隨每次展出而改變實體安裝方式，保存核心是理解並記錄其變動規則。



1 吳瑪俐 | 重建一立方公分土地需要100年
木板、土 | 2023 | 尺寸依場地而定 | 新北市美術館典藏品
此為2023年高雄市立美術館《濫－吳瑪俐個展》展覽現場
(攝影：Studio Millspace)

2 〈重建一立方公分土地需要100年時間〉提醒人們土壤恢復所需的漫長歲月，並呼籲人們重視環境保護。在高美館展出時，作品於展期最後三週開放觀眾帶走作品中的土壤，使其生態意涵得以在展場之外持續延伸。(攝影：顏冠名)

以梅格·韋伯斯特（Meg Webster, 1944–）〈螺旋〉（Stick Spiral）的保存為例。這位來自美國舊金山的雕塑與裝置藝術家，其創作以擅長使用自然元素而聞名。藝術家要求每次展出〈螺旋〉時，用於建造這件短暫裝置的樹枝必須就近從當地修剪，因為他主張作品的創造過程與最終作品的外觀同等重要。就近從當地修剪樹枝，以便能夠保留當季的枝葉、氣味和／或果實。但是，基於環保，不可以為了創作藝術而破壞大自然，不得為製作展覽而刻意修剪樹枝。相關典藏人員如何執行作品的管理呢？如果作品借予其他單位展出，是否需要借展單位提供相關證明，證實樹枝的來源符合藝術家規範呢？〈螺旋〉一作需要由未來的策展人「重演」原始指令，而作品入藏時的各種紀錄與資料，就是其日後實踐重要的「腳本」（score）。這類的藝術作品可比擬為交響樂團的演出，策展人好比指揮，藝術家提供各種指示的腳本就好比樂譜一般。每個樂團演奏的效果雖然不同，但是貝多芬的第九號交響曲依然震撼人心！

數位時代之下，有不少藝術創作依賴網路才能運作，這類作品保存的挑戰在於網路環境的不斷變化。馬克·納皮爾（Mark Napier, 1961–）的〈網旗〉（Net Flag），是一個Java小程式，透過「世界資訊網」（World Wide Web）瀏覽器，創建一面假想的互聯網旗幟。網站訪客可以組合各種國際旗幟的幾何元素，創造出一面獨特的混合旗幟，作為網路消解國家界限的象徵。每位訪客的操作都儲存在網路伺服器上，以便後續訪客可以查看先前訪客所做的修改，從而了解旗幟在計畫過程中是如何演變的。

作為一個依賴網路記錄參與者蹤跡的Java小程式〈網旗〉具有互動性、編碼性和網路化的特徵。然而，藝術家的作品及網路觀眾的參與行為，都會因技術過時而受到影響。Java程式語言可能無法被未來的瀏覽器讀取，而未來的顯示技術可能無法提供原始安裝環境。因此，美術館典藏這件作品，所保存的不僅是程式碼，更是讓作品得以「在線」的動態本質。

以上梅格·韋伯斯特的〈螺旋〉與馬克·納皮爾的〈網旗〉，分別體現了保存行為中的表演性，以及數位／網路藝術的互動、編碼與網路化等行為。

典藏工作：從「看守者」到「管理者」

「可變媒體取徑」將傳統保存視為「儲存」的觀念，轉變為一個持續演變的「動態過程」。對於當代藝術，特別是互動或表演性作品，真正的「原件」不再是單純的實體物件，而是「觀看者與作品之間的體驗」，或是「藝術家設定的創作規則」。這要求保存者的角色必須從被動的「物體看守者」，轉變為嚴謹的「資料管理者」。對於這類藝術而言，「文獻記錄」與「原件」同等重要的地位，這些資料是未來重新詮釋與活化藝術品歷史與價值的重要基礎。

當藝術品不再由其物質形式所定義，我們如何確保美術館的典藏能夠在技術與文化不斷變動的世界中，持續活化並延續這些作品的藝術價值呢？答案或許就在於這種開放、靈活且與藝術家緊密合作的典藏新思維中。

1. Wharton, G. (2005). The challenges of conserving contemporary art. *Collecting the new: museums and contemporary art*, 163-178.
2. 余青勳 (2012)。為未來而蒐藏—當代美術館之蒐藏政策與挑戰。《博物館學季刊》，26(1)，43-53。
3. Altshuler, B. (2005). Collecting the new: a historical introduction. *Collecting the new: museums and contemporary art*, 1-13.
4. 古根漢美術館 The Variable Media Initiative <https://www.guggenheim.org/conservation/the-variable-media-initiative>

做中學，學中覺

從「作品管理」到「保存維護」的專業之路

Learning Through Practice:

A Professional Journey from Collection Management to Conservation

文 | 林佳禾 正修科技大學文物修護研究中心修復師

前高雄市立美術館典藏組助理編輯

摘要

面對當代藝術越來越多元複雜的媒材，以及裝置、大型量體的作品，無論在典藏空間規劃管理或作品保存維護，皆有極大挑戰。

複合媒材、裝置藝術作品構件、型態繁多，既佔空間又不能直接堆疊，因此入庫時需儘量化零為整，可以客製化方式製作專屬箱子（保護盒概念），箱內再依材質屬性或作品結構部位歸納，於大箱內再分小箱或分隔，並加襯緩衝材，諸如作品固定、防碰撞、防壓等安全防護措施，皆需考量設計，將作品所有構／組件收納於一箱後，再放置於層架上定位。當這些作品變為一箱一箱，並在箱外標示作品身份，即可像積木般安全的堆疊收納，使空間得到最大效益，又方便作品管理、提取、歸位及保存維護。

當代藝術家不斷研究創新表現手法，運用各種材料、技法以展現其創作理念與視覺效果，常未留意哪些材料或技法是否影響日後保存。從保存維護的觀點，當代藝術作品呈現的問題主要端視其使用的技巧與材料而定，有些材料在各種環境條件下十分脆弱，或容易因搬動或氣候變化而損壞。有時所混合的不同材料之延展性、漲縮程度各異，彼此的結合性不佳，若保存環境溫濕度不穩定，可能產生裂縫、分隔、顏料剝落……等劣化狀況。

藝術品的保存不是修復師的專屬工作，若創作者也能多瞭解所使用材料特性對保存的影響，收藏者能夠落實預防性保存維護措施，降低作品劣化風險，只要觀念與方法正確，便可延續作品生命。

回首來時路

回顧職涯，1993年自國立藝專（今臺灣藝術大學）美術科畢業，旋即任職高雄市立美術館籌備處典藏組，翌年，迎來高美館開館。當時適逢國家推行人事精簡政策，開館時，僅由九位具美術科班背景的館員撐起全館展覽、典藏、研究、教育推廣業務，且人人皆要策展。有段時間還需支援園區養護，協助澆水工作。

館舍竣工後，除了執行「美術高雄—開元篇」策展任務，同時進行典藏組的重點工作：包含四間典藏庫房空間規劃；將籌備處寄藏於台灣省立美術館（今國立臺灣美術館）的典藏品運回館內；成立各媒材典藏委員會召開典藏會議、建立典藏計畫名單、購置典藏品、建置典藏品登錄管理系統（從紙本年代到數位化）；以及典藏品保存維護等相關軟硬體建構，包含掛畫網架、書畫櫃、立體作品大型層架施作，空調、防火、防盜、防蟲及防震等，各式預防性保存管理維護系統，與對應所需之材料、配備和設施建置。

任職典藏組期間，有幸參加數次文建會（今文化部）舉辦的文物保存維護研習課程與工坊，習得諸多典藏品預防性保存維護觀念與實務操作，包含環境蟲菌防治、溫濕度控制與紀錄、作品保存狀況檢視記錄、紙類作品無酸夾裱、檔案夾、保護盒製作，與書畫裝裱基礎技能等。後適逢國立台南藝術學院（今台南藝術大學）設立古物維護研究所，因契合美術館工作實務需求而前往在職進修，歷經7年半取得文保碩士學位。2001年因館內人事調整轉至研究組，至2017年7月退休，同年12月起，至正修科技大學文物修護研究中心擔任修復師。

做中學，學中覺

1999年921地震除了左右劇烈搖晃，亦伴隨著上下跳動，從中得到啟發，尋找協作廠商，將典藏庫房掛畫網架之掛勾改良為封閉式，預防地震時跳脫、作品摔落。並以此案例撰寫〈淺談美術館庫房掛畫網架及掛勾的防震基本概念〉乙文，發表於國立文化資產保存研究中心籌備處今文化部文化資產局《籌備通訊》「保存討論區」¹。

任職高美館期間，另撰寫文保相關論述〈免於曝光·遠離日曬—簡述建築體對有機質文物保存環境溫濕度的影響〉²、〈「醛」方位防護：去甲醛塗料在木作裝潢施工的運用—以高美館「極簡·大用：包浩斯巨匠亞伯斯」展為例〉，發表於高美館館刊《藝術認證》³。

從過去美術館典藏行政管理到今日藝術品／文物修護工作，深感面對當代藝術越來越多元複雜的媒材，以及裝置、大型量體的作品，無論典藏庫房規劃管理或作品保存維護，皆具有極大挑戰。

美術館／博物館對典藏的數量不會設限，但典藏庫房的空間卻是有限的，因此，典藏空間的規劃運用需力求極大化。過去較單一、傳統的媒材作品，相對單純許多，概分平面、立體作品不同庫房，平面作品庫房再另劃分一區以書畫櫃收藏掛軸、冊頁、扇面等裝裱形式之書畫作品。原則上大型、較重的立體作品配置在大型層架下層，並放於棧板上，方便使用堆高機、叉叉式拖板車（俗稱鐵牛）等機具移動作品。平面裝框作品懸掛網架時，亦以較大、較重作品置下，較小、較輕作品置上為原則。

比較棘手的是複合媒材／裝置藝術作品的收藏，此類作品構件、型態繁多，且既佔空間又不能直接堆疊，因此入庫時需儘量化零為整，每件作品可以客製化方式製作專屬箱子（猶如保護盒或收納陶瓷作品錦盒的概念），箱內再依材質屬性或作品結構部位歸納，於大箱內再分小箱或分隔，並加襯緩衝

材，包含運輸時的安全防護措施，諸如作品固定、防碰撞、防壓等，皆需一併考量設計，將作品所有構／組件收納於一箱後，再放置於層架上定位，且大箱子需有方便提取與機具移動的設計。作品若遇出借展覽時，以原箱提件，如有作品操作、安裝說明及任何提醒資訊等，典藏時應一併記載於典藏登錄系統，提件時，將相關資訊列印紙本做為附件，跟隨作品移動，同時列於合約中，必要時可要求作品的佈展監工。當這些作品化零為整，變為一箱一箱，並在箱外顯眼處標示作品身分，即可像積木般安全的堆疊收納，使空間得到最大的效益，又方便作品管理、提取、歸位、保存維護。



林佳禾參與台南藝術大學修護高美館藏品，林之助《水影》畫作。
(攝影：盧昱瑞)

財團法人陳澄波文化基金會在陳澄波油畫作品修復完成後，於荷蘭訂製一批專供運輸且可重複使用之作品運輸箱（保護箱），其使用的材質與設計具有抗震、堅固耐用（耐重摔及重壓）、防潮不滲水（落水可漂浮於水面上）、防火等功能，並可有效抵抗相對濕度與溫度的微小變化，且箱子可平放亦可直立。其箱體與上蓋覆合後以鋼製鎖扣固定，箱外前後左右皆安裝鋼製提把，握把處套一管狀厚橡膠墊，以方便搬運時提拿。箱體八個角，皆安裝圓弧厚橡膠墊，可防撞及增加放立時的穩定。箱內以類似相機包的概念，使用緩衝材料搭配特殊專利的「T+固定角」，可隨作品尺寸調整配置空間，固定多幅作品，兼具固定與防碰撞保護效果。製作此保護箱的公司將其命名為「烏龜箱（Turtle-box）」，希望保護珍貴藝術品的包裝箱能「像烏龜一樣，外殼堅硬，但內部很柔軟」⁴，其設計概念，值得美術館、博物館製作複合媒材／裝置藝術作品收藏箱之參考。

例如陳幸婉「大地之歌」系列作品，尺寸大者達4米半，展示時需現場裝置，媒材包含獸皮（其中一件有獸毛）、大衣、褲子、麻布、報紙漿、鋼絲、釘書針、黏著劑（膠、樹脂）、漆料、鋁片等，創作時為使大衣、褲子、麻布等呈現之型態、布局、線條，固定在期望之狀態，而綜合使用黏著劑、漆料、紙漿等，將上述布料固化，獸皮則以釘書針固定。其使用的媒材中獸皮、固化的布料等為不規則形狀，且收納和運輸時不宜直接摺疊，否則獸皮會造成摺痕，固化的布料可能會產生裂痕，因此就需有客製化保護箱做為收納與運輸用。此外，若保存環境不清潔、濕度過高，獸皮、布料有遭受蟲害（老鼠、衣魚、衣蛾）、黴害風險，釘書針則會生鏽，鏽漬有沾染獸皮風險；若溫度過高則會造成鋁片軟化，這些都是需留意的細節。

面對當代藝術典藏的挑戰

二十世紀以來，藝術的新趨勢與運動快速更迭，各種創作材料與技巧的使用推陳出新。藝術家不斷研究創新表現手法，運用各種材料與技法的融合，以展現其創作理念與欲呈現的視覺效果，常未留意、理解哪些材料或技法是否影響日

後保存。從保存維護的觀點言，當代藝術作品呈現的問題有別於傳統媒材，主要端視其使用的技巧與材料而定，複雜許多。

在當代藝術作品中，常可見藝術家使用現成物進行創作，諸如塑料、合成樹脂、玻璃纖維、海廢、建築廢棄物、沙子、木門窗、瀝青、水泥、玻璃、紙漿、漂流木、3C產品、機械零件……等包羅萬象、混搭使用、錯綜複雜。有些材料在各種環境條件下十分脆弱，或容易因搬動或氣候變化而損壞。有時所混合的不同材料之延展性、漲縮程度各異，彼此的結合性不佳，若保存環境溫濕度不穩定，可能產生裂縫、分隔、顏料剝落……等劣化狀況。亦有繪畫層過重而導致基底材變形、撕裂者，或油畫層上附加天然材料，這些天然材料若是油畫未乾時鑲嵌上去的，其沒有油畫層本身黏性佳，日久即容易脫落缺失。若為樹葉，則其自然老化，葉片變得易碎，一旦毀損，便無法復原。

若以塑料為例，多年後可能因空氣的氧化作用、光線的紫外線輻射、材料本身自然老化、外力撞擊、擠壓等，造成褪色、脆化、破損，而面臨無法修護或該物已停產無法更換，也就無法使作品回復到原始樣貌。現代錄像、數位藝術廣泛使用的3C產品，因科技日新月異，升級、汰換的速度飛快，也可能面臨原作品的某組件已停產，當與新產品無法相容、替換時，是否也就無法再呈現作品原創欲傳達的意念或視覺表現。又若沙子欲穩定附著在作品基底材或其他物件上時，必需使用黏著劑，坊間販售之各式黏著劑皆屬酸性物質，隨著時間累積將促使與其接觸的材料老化、脆化，當濕度愈高時愈加速其釋酸，而黏著劑使用量不夠或其本身老化黏性降低時，沙子即可能會脫落，當沙子脫落到一定程度後，也可能減弱作者使用此材料欲表達之意念與視覺效果。

曾有藝術家使用漂流木做為其創作戶外裝置作品的主要材料，數年後木質的部位嚴重蟲蛀，已危及作品結構造成損壞，但其認為此材料為天然素材，就讓其回歸自然，無需修護、更換，其創作過程與成果已做成紀錄，作品實體是否永久存在也就順其自然、聽天由命了。

筆者曾修護一裝置藝術作品，其中一構件以樹枝做成義肢意象，並套上氣球，其樹枝有蟲蛀孔洞，氣球則因自身材質老化，及彈性疲乏而破損脫落，樹枝蟲蛀處以木質修護方法予以填補、全色，氣球部分幸有找到顏色與原作一致且尺寸合適者予以更換，惟日後氣球仍有可能再破損，若屆時無法再找到合適更換者，便無法復原該作品之原創精神與效果。

我們在執行受委託的藝術品整飭、修護案中，發現有些作品在展示時被黏貼泡棉膠、雙面膠、防滑貼土／黏土等物品加強固定，卸展後未清除乾淨，留下膠帶、貼土，或殘留膠漬，收藏時，尤其是裝置藝術作品的構件與構件堆疊，常有相互沾黏帶來損傷風險。防滑貼土移除後常留下漬痕，當其滲入作品的木質、紙漿、布料等材質纖維孔隙時將難以清除。而坊間販售的各式膠帶之黏膠皆屬酸性，將會加速作品材質的老化、脆化，影響保存。



〈芭娜娜・バナナ・Saging〉
以風乾的香蕉皮作為創作媒材，
圖為作品進行修護情形。
（攝影：林宏龍）

又如羅懿君以風乾的香蕉皮創作，獲得2015高雄獎首獎的裝置作品〈芭娜娜・バナナ・Saging〉，其為有機材質，若保存環境濕度達65%以上，即有滋生黴菌的風險，當黴菌色素滲入香蕉皮纖維時，在修護上僅能儘量淡化黴菌色斑，無法完全清除。美術館的典藏庫房為恆溫恆濕環境，且都在標準範圍，不易有黴菌生長，但欲移出庫房展出時，就需特別留意移動的路徑上和展示空間的溫、濕度，與典藏庫房相比是否有起伏過大的狀況，一旦溫度升高產生回潮現象，香蕉皮便會潮濕而滋生黴菌。此現象與台灣夏季戴眼鏡者從冷氣房步出室外，遇到室外的高溫時，鏡片容易起霧潮濕是一樣的原理。

科學化的現代修護

現代修護有別於傳統匠師，已導入科學的方法，並結合藝術史、化學、生物、物理等領域專家群策群力，以系統的方式進行修護、保存文化資產。如今，紫外線、紅外線、X射線、顯微鏡與其他許多尖端的儀器，經常被運用於藝術品修護前的檢視分析，提供修復師更詳細的數據資訊，降低修復過程二次傷害的風險。

例如透過X射線的穿透性質，無須破壞物體本身，就可以看到藝術品的內部狀況，X射線的影像呈現會因穿透的物質密度與厚度而有所不同，對密度越低的物質X射線的穿透力越大，影像呈現的顏色也就越深。在元素週期表上，原子量越大的元素對於X射線的吸收也越強。礦物顏料中含有許多不同的金屬成分，例如鉛白、鉻黃、群青等，鉛白與鉻黃對於X射線的吸收強度高於群青，而含有金屬的礦物顏料對X射線的吸收強度會高於有機顏料。因此，修護前便可以X射線來檢視確認作品／文物上使用之顏料與內部狀況，作為修護計畫擬定與執行的參考依據。

正修科技大學文物修護研究中心在執行陳澄波油畫作品修護案中，便透過X射線的檢視，發現陳澄波油畫作品有相當大的比例，在我們現在所看到的畫作底下還隱藏著另一層畫。例如1934年〈嘉義公園一景〉，透過X射線，顯示該

作品的第一圖層為直幅的雙裸女構圖，右為站姿裸女側面向左，左為坐姿裸女側身向右臉轉正面，上方兩側亦可明顯看到窗簾的構圖，是陳澄波的創作中少數罕見同時出現二位裸女的作品。1931年〈小弟弟〉乙件，顯示該作品的第一圖層為一站姿裸身男子，於腰際下方可見右手持長刀，陳澄波的油畫創作中雖未曾有這類主題，但於鉛筆速寫手稿中，曾有多件以原住民男子為主題的作品。1932年〈陽台遙望裸女〉，底層作品為橫幅創作，透過X射線可以看到中間有許多龜裂痕，構圖雖不是很清晰，但隱約可看出疑似為繪有山脈和林道的風景畫。年代不詳的〈貯木場〉乙件，明顯可見該作品的第一個圖層為裸女半身像，比對陳澄波的其他作品中，也有與該作品第一個圖層裸女臉部輪廓特徵與表情相仿的女性模特兒。1926年〈背向坐姿裸女〉，透過X射線，顯示該作品共繪有三個圖層，第三個圖層為現在我們所見的坐姿背面裸女，第二個圖層為一名綁辮子女子左手插腰之半身像，第一個圖層則為一名男子肖像。1926年〈日本橋風景（一）〉，從X射線影像檢視，該作品具有兩層不同構圖的風景畫圖層，在第二圖層畫面左上方天空處，明顯可見第一個圖層的房子已被天空所覆蓋，畫面下方原繪製應為道路，有透視的景深構圖。其他現存畫面底下另有圖層的作品不勝枚舉，這些發現，雖不盡然全對修護本身有直接幫助，但卻提供藝術史學者對陳澄波繪畫作品研究上極為寶貴的資訊。⁵

紅外線（Infrared，簡稱IR）雖然不為肉眼所見，但因波長較可見光長，具有較高的穿透性，能夠穿透許多物質，在攝影技術輔助下，可以協助我們觀察肉眼難以辨別的事物，查看文物／作品表層顏料底下的狀況。例如含碳物質特別容易吸收紅外線，因此紅外線攝影中會呈現深色，常為文保工作者運用檢視表層下含碳的鉛筆、炭筆或墨水等痕跡，藉此觀察位於繪畫底層的含碳底稿。

筆者經手的一件神轎修護案中，因部分構件木片上之墨繪圖像已模糊，遂以紅外線攝影進行檢視，發現其中二片的圖像上下顛倒，進一步與委託者確認，該座神轎長年使用，許多結構鬆弛，曾有部分構件鬆脫，由當地木工師傅重新裝回，因而得知係該位師傅未留意圖像方向而裝反。因此，修護時將此二片構件卸下重新安裝，使其回復正確方向。

結語

作品毀損的原因包含內在因素，即材料本身的特性與自然老化造成；以及外在因素，即不正確的操作、搬運、收藏或疏忽這些細節，而加速這些材料老化、劣化。藝術品／文化資產的保存不是修復師的特殊專屬工作，其涉及到材料、技法、保存環境、人為等諸多綜合因素，修護是不得不的最後一道作為。若創作者也能多瞭解所使用材料特性對保存的影響，選擇對保存較有利的材料進行創作，而收藏者能夠落實預防性保存維護措施，降低作品劣化風險、機會，只要觀念與方法正確，便可延續作品生命，使其在更好、完整的狀態下傳承給後代。



英國國家肖像藝廊（National Portrait Gallery）修護室有抽氣設備。（攝影：羅潔尹）

註 1. 第三期，2000年2月。

釋 2. 《藝術認證》NO.29，高雄市立美術館，2009年12月，頁76~79。

3. 《藝術認證》NO.33高雄市立美術館，2010年8月，頁86~91。

4. 有關烏龜箱詳細資訊可參閱「不務正業的博物館吧The Museum Bar」粉專，與荷蘭公司Hizkia Van Kralingen
官網 <https://hizkia.com>

5. 有關陳澄波油畫作品透過X射線檢視發現成果，參閱《LOOKING THROUGH X-RAY THE UNKNOWN CHEN CHENG-PO》
簡介，正修科技大學文物修護研究中心，2023年。

為何？如何？為誰？

從使用現場回看博物館建築的生成與再造

Why? How? For whom? Reflecting on the creation and reconstruction of museum architecture from the perspective of its use

文 | 張晉維 輔仁大學博物館學研究所113學年度專案助理教授
建築史學者、評論作家、策展人

摘要 Abstract

本研究試圖從使用現場的角度，重新思考博物館建築的生成與實踐邏輯。傳統博物館建築論述往往集中於設計者視角與建成後的形式美學，然而，在實際運作過程中，空間經常被多元使用者持續重構、轉用與再生。本研究結合博物館建築案例觀察與《我不獨自升級：博物館／美術館思維轉彎&實務共學課》、「博物館建築」課程中蒐集的問卷資料，聚焦於展覽設置、活動調度、拆除與重整等實務環節，剖析建築空間如何在過程中被不斷形塑與調整，並產生新的空間邏輯。本文特別關注三個層次的空間生成問題：「誰在生成？為誰建館？如何建構？」，透過制度規劃者、建築師、策展人、教育人員、行政館員與觀眾等不同角色的交錯參與，展現出博物館建築並非靜態物件，而是一個持續變動的場域過程。文章最後呼籲，應將空間視為一種由身體實踐所生成的動態系統，設計者也應從「創造者」轉變為「共構者」，與現場使用者共同回應多變的實用需求與文化治理邏輯，開展對博物館建築更為開放、多元與可持續的想像。

一、設計圖之後，空間才開始存在

「建築完工」是否等同於「建築落成」？這個看似理所當然的觀念，在當代博物館建築中屢屢受挫。大量新啟用的博物館場館，啟用後不久便陷入使用困境：燈光難以調整、展品懸掛受限、展櫃進不了門、貨車卡在斜坡、觀眾找不到電梯——所有設計圖說無法預測的細節，卻成為工作人員每日運作的實際阻礙。設計師所想像的使用情境，與真實使用者的空間經驗之間，存在一道難以輕忽的斷層。

這些問題並非個別技術瑕疵，而是一種制度性視而不見。當建築界與主事官僚仍將「建築成果」視為交屋那一刻的亮相壯舉，博物館真正的空間挑戰卻才剛剛開始。設計者的筆劃結束之處，並非使用者故事的終點；相反，空間的真正形貌，往往是在不斷的錯位、補救、摸索與妥協之中，才逐漸顯形。

這些經驗並非虛構。筆者曾於文化部「博物館事業推展補助計畫」支持下，與高雄市立美術館合作主持《我不獨自升級：博物館／美術館思維轉彎&實務共學課》，聚焦於當代博物館建築與館舍使用落差的實務討論。課程期間，邀請展務、典藏、教育、行政等部門的一線館員，從自身工作經驗出發，集體檢視展覽空間如何在日常操作中被逼迫重構，並揭露了設計圖無法預見的操作性錯位與實務補位機制。

此外，本文亦得力於筆者於天主教輔仁大學織品服裝學院博物館學研究所擔任助理教授期間，兩度開授「博物館建築」課程所累積之教學與實地觀察經驗。該課程結合校園田野、實體館舍訪查與批判性文本導讀，讓學生親身觀察「設計圖說」與「使用現場」之間的不對稱，進一步推進對「空間使用何以成為治理問題」的反思與書寫。

在這些討論與觀察中，我們經常見到設計預期與實務操作之間的錯位現象。例如：某館展櫃依標準圖說施作，卻因缺乏動線模擬，安裝當日才發現無法通過升降梯；亦有展廳因排水設計不良，每逢降雨便須臨時移位展件；更有場館為求外觀造型而設置過於陡峭的卸貨坡道，最終成為藝廊物流作業的障礙。這些案例非但讓使用者倍感挫折，更突顯出當代建築專業體系中，對「實際使用情境」的忽略與淡化。

換言之，「建築空間的誕生」並不終結於設計定稿或工程完工，而是在一線館員持續參與、調整與交涉的日常實作中，不斷被生成與再造。這也是本文希望強調的觀點：設計圖所預示的功能，與使用者所實踐的經驗之間，往往存在著必須正視的落差，而這個距離本身，就是一種治理課題。

筆者主張，我們需要一種重新回看「建築生成」的觀點——不是聚焦於建築設計的理想狀態，而是關注空間落成之後、制度如何持續溝通、使用者如何被迫調整的現場現實。建築並非靜態成果，而是一個持續演進的動態過程。在這過程中，規劃者與執行者的斷裂、制度配置的盲點、現場調度的智慧與彈性，才是形塑「空間是否真正可用」的關鍵因素。

本文即以此為出發點，從筆者主持博物館建築專題課程與高美館教學計畫所累積的實務觀察出發，透過「為何？如何？為誰？」三個層次的反思，試圖還原那些被藏於「建築完工」之後、由一線實作者不斷修正的博物館空間生成脈絡。這不僅是對當代建築實務盲點的反思，也是在提問：在文化治理的體制中，誰才是空間真正的主人？誰又有權決定一個空間被如何使用？

二、誰在生成？設計者與使用者的空間敘事

倘若第一節揭示的是「建築完工≠空間落成」的現象，那麼接下來的問題便是：在建築蓋好之後，究竟是誰在生產空間？台灣文創學者施承毅在博物館設計的建築空間生成模型（含建築本體或展覽空間設計、施作與營造）中，提出「設計者—使用者—空間本體」三角架構，主張建築不應僅被視為設計的終點，而是持續生成的場域。設計者以圖面構想空間可能性，使用者則以身體實踐回應並修正設計，而「空間本體」並非靜態結果，而是一種在互動中不斷被形塑的中介存在。這個觀點的重要性，在於它將建築從設計者的單向創作，轉化為多方交涉的生成過程。

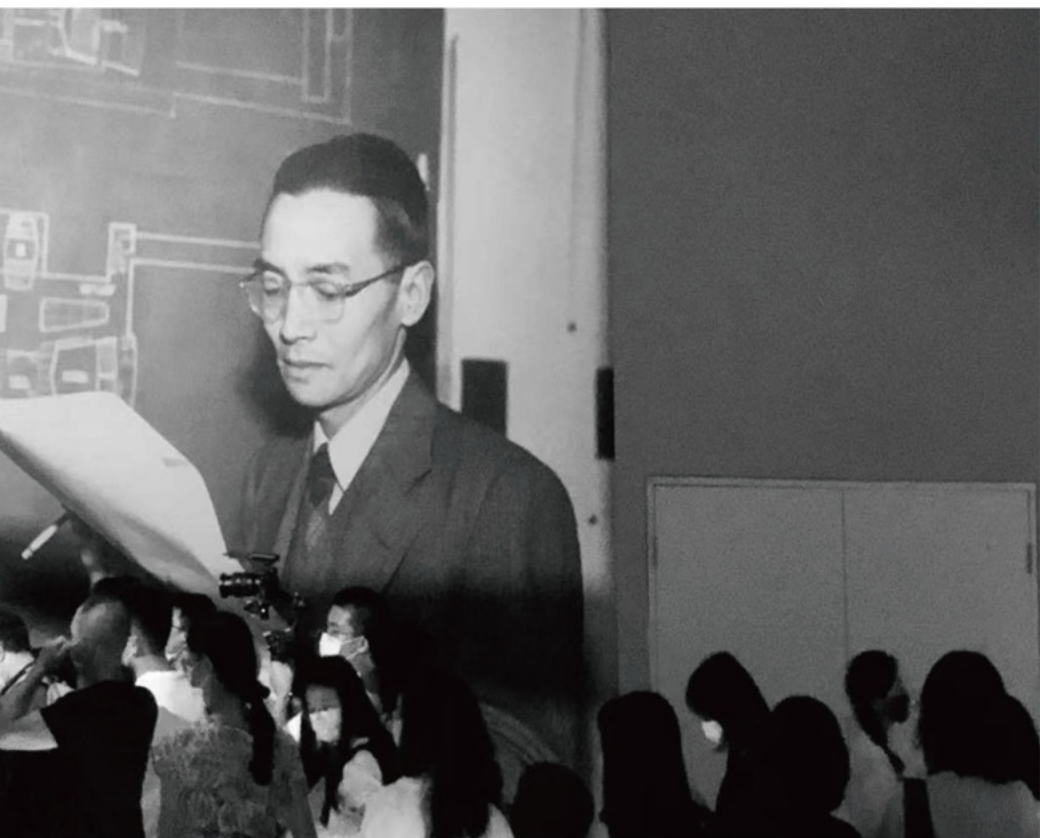
然而，這樣的生成關係往往在制度層面被遮蔽。建築的簽證、驗收、竣工報告，傾向於強調完工的可量測性，而非使用的可操作性。設計圖說嘗試以技術語言描繪空間，但它所「說不出的故事」，正是那些發生在每日運作中的實作性修補。這些故事不僅揭示了圖面與現場的扞格，更展現了博物館建築（空間）作為社會實踐場域的流動性。

以筆者協同哈佛大學（美國）華人藝術媒體實驗室（Chinese Art Media Lab, CAMLab）策劃清華大學（北京）2021年「棟樑——梁思成誕辰一百二十周年文獻展」展品陳列為例，館員們在展覽開幕後發現，部分展牆與燈軌配置雖完全符合設計規範，卻難以應付大型作品吊掛與運送需求（圖1），於是策展人不得不在展覽安裝前夕臨時調整作品動線，導致教育推廣人員被迫重新規劃觀眾導覽的起訖點（圖2）。這些即時的「操作補位」雖非正式設計行為，卻事實上參與了空間的再創造。從設計理論角度看，這正是施文所說的「再設計」（redesign）：由使用者的實務回饋，促成設計意圖的重新定義。



圖1 | 由於需要吊掛大型作品，部分展場結構與高度在實際操作中仍顯不足突顯出設計與使用之間的落差。
圖中觀眾與作品集中於展牆與投影區，也反映出動線擁擠與觀看節奏的緊湊。

圖2 | 導覽人員需以手電筒輔助照明，幫助觀眾看清文獻細節，反映設計與實際使用的落差，也顯示現場人員如何靈活因應，維持導覽流暢。



這個紀念華人建築家梁思成（1901–1972）、並且定位為巡迴活動的展覽亦提供另一個顯著例子：該館在啟用初期即面臨少數的重點史料與復刻模型靜態展示區聲學設計不足的問題，導致觀眾經常投訴回音過大。後續館方與設計團隊協商後，決定以「臨時性改造」方式，在該區局部吊掛植栽抑或懸掛吸音布幕（圖3）（圖4），以視覺軟裝修補聲學缺陷。這種改變並非「設計瑕疵的修正」，而是使用者以身體與經驗重新定義空間條件的具體實踐。

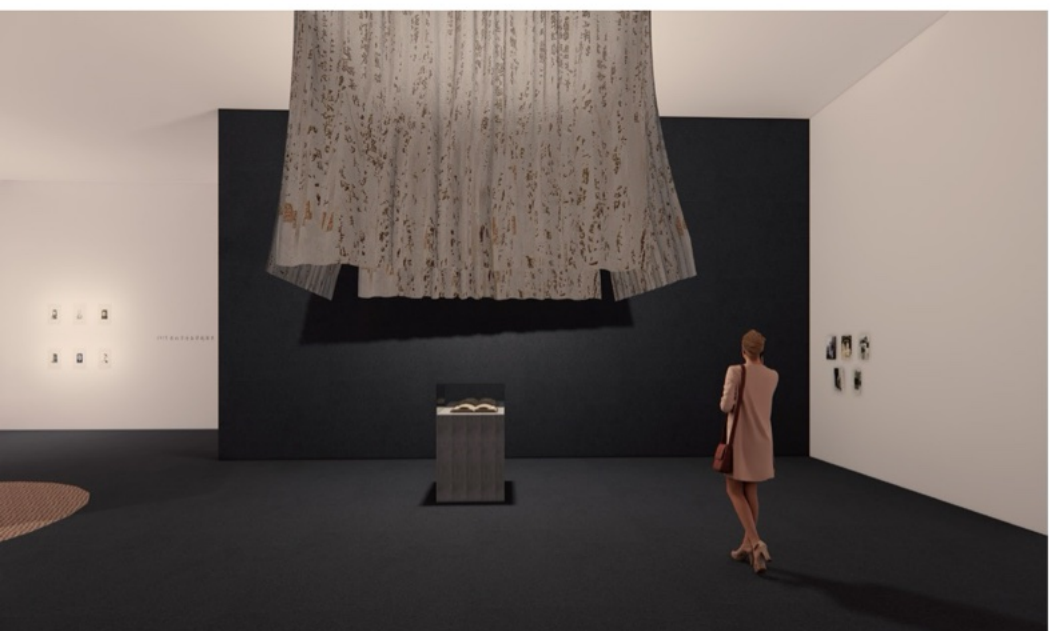
在這些過程中，我們看到設計者與使用者之間的權力協商：

- 設計者追求形式與理念的一致性；
- 使用者則追求操作與維護的可行性；
- 而空間本體，在兩者之間不斷被重新界定。

館員在調整燈軌、修改牆面、變更動線的行動中，其實已成為空間生成的共同作者。這些微小卻持續的調整，構成了「空間治理」的另一層意識形態——一種不依附於建築師簽章的設計知識。

圖3 | 為改善展場回音過大所造成的聲學干擾，策展團隊於梁思成紀念展的史料展示區嘗試懸掛吸音布幕，以柔性裝置回應硬體條件不足的問題。

圖4 | 面對靜態展示區聲學表現不佳的現場回饋，館方選擇以吊掛式布幔進行聲學干擾的緩解，體現展覽運作現場中「使用者反饋驅動空間調整」的可能性。



這樣的現象也揭示了一個更根本的問題：使用者究竟能否參與決策？還是只能在事後善後？現行的文化建設制度中，設計決策通常在發包與審查階段完成，使用者的經驗往往被視為「次要」或「營運性」的。即便後續的館舍使用出現明顯落差，也多被歸咎於「使用不當」而非「設計預設錯誤」。於是，使用者的智慧只能在善後中彰顯，而非決策中被預見。這種排他性的發生，使得空間的生成變成一場被動而非主動的實踐。

然而，若從「生成模型」的角度重新審視，我們或可重新定義設計權的邊界！建築師的圖說只是空間生成的初稿，而使用者的操作經驗才是持續修訂的手稿。兩者之間的鴻溝，不是錯誤，而是一種潛在的協作場域。空間因此成為一種「共作現場」（co-authored site）——它的樣貌不是一次完成，而是透過不斷對話、修正與適應而逐漸成形。

從這個意義上看，「誰在生成空間？」這個問題的答案不再是單一的。它包含建築師的構想、營運者的調度、館員的操作、觀眾的使用，甚至包括維修工班與清潔人員在空間中留下的細微痕跡。每一個行動者都在參與「再設計」——這使得空間不僅是建築成果，更是社會互動的載體。

因此，理解博物館空間，必須超越建築圖說的範疇，轉向對「使用」與「生成」的長期觀察。唯有如此，才能在下一節進一步討論：在這樣的知識錯位中，如何讓「設計」重新與「使用」對話，並形成可被系統化吸納的學習機制。

三、為誰建館？「使用者」的多重拼圖

在探問「誰是空間真正的使用者」之前，我們必須先拆解這個詞彙本身。傳統建築實務中，「使用者」往往被簡化為單一類型的假想群體——例如一位「一般觀眾」，或一位理想的展覽參觀者。然而，經由英國建築理論家強納森·希爾（Jonathan Hill）的視角實際進入博物館運作現場後，才會發現「使用者」¹從來不是一個角色，而是一組彼此交疊、互有矛盾的多重拼圖。

以館內部門來說，展務、教育、推廣、典藏、行政、營運等不同角色，皆在空間中進行操作與協作；而在外部，觀眾、藝評人、學校教師、志工團體，乃至週邊居民，也在不同時間與形式上「使用」著這些空間。每一組使用者都有自身需求與節奏，卻未必被納入設計者當初的考量之中。

這樣的落差，最常體現在功能設計與進出動線中，誠如第二節梳理的那些案例，不僅在在突顯了「設計美感」與「使用友善」之間的張力，也揭露出設計過程中的權力排序：誰的使用經驗被納入設計前期的決策討論？誰的聲音被視為次要、可調整、甚至可犧牲？當建築設計團隊在進行空間模擬與動線規劃時，往往以主要展廳的觀眾路徑為優先考量，卻忽略了後勤人員的物流動線、教育推廣人員的活動安排，或是志工導覽時對聲音傳播與視線遮蔽的特殊需求。

這些偏誤，在筆者於「博物館建築」課程中所進行的觀眾路線問卷調查中亦屢見不鮮。學生們在實地訪查後，回報最多的回饋包括：「找不到廁所」、「動線不清楚」、「電梯位置難找」、「出入口混亂」、「觀眾進入後容易迷路」等。這些看似枝微末節的細節，卻直接影響了空間是否能被友善使用，也反映出設計過程中對不同使用者角色的忽略。

這些觀察讓我們重新思考：當我們說「為誰建館」時，是否只想到了某個理想化的「觀眾」，卻遺漏了那群每日與空間搏鬥的館員、默默支撐服務的志工、時常受限於空間障礙的弱勢群體？真正具有參與權力的使用者，與被迫善後的使用者，在制度中處於截然不同的位置，而這些差異，也正是當代文化空間治理必須面對的根本問題。

在現代博物館建築的實際運作中，使用者的經驗常揭露設計與使用之間的斷裂。《我不獨自升級：博物館／美術館思維轉彎&實務共學課》多位受訪者指出，展場空間往往受限於結構與天花板設計，「矽酸鈣天花板無法承重，作品及投影機皆無法吊掛，且不便於走線」；或是古蹟型館舍「展覽空間兼作演講場地，沒有講座空間」。這些案例反映出設計師在追求形式或保留歷史時，常忽略了操作層面的彈性與功能配置。

進一步來看，館員與策展人所感受到的「使用落差」，並不僅止於展廳內部。多數實務回饋集中於後勤區域的缺席：如「卸貨平台、施作區、正規庫房」等被視為最低限度卻屢遭省略的空間；甚至有館員具體指出「作品暫存區應獨立於典藏暫存區，並需具備溫溼度控制與門禁」。這些細節顯示，所謂「博物館建築的使用」其實是一套被高度隱藏的基礎工作網絡，而非僅止於面向觀眾的展示場域。

同樣值得注意的，是受訪者對未來建築討論議題的期望。許多意見聚焦於跨域整合與維運思維的導入：「設計前要考慮硬體維護計畫」、「應跨業結合如文創、餐飲等」。也有受訪者明確指出：「應是好用的館舍空間，而不是建築標新立異」。這些觀點提醒我們，「為誰建館」的答案不只存在於觀眾調查，也存在於建築師未曾親身體驗的日常維運現場。

最後，受訪者對建築師群體的建言呈現出一種由理性轉向情感的訴求。有館員以「有容乃大」作為回應，有人直言「請好好設想好用、適宜的內部空間」，

亦有受訪者以「建議聆聽使用者回饋」呼籲更開放的溝通。這些語句雖簡短，卻折射出一種情感化的呼聲：建築不只是被觀看的物件，更應是被傾聽的空間。

四、如何建構？博物館空間的技術理性與現場微調

建築師如何回應館舍需求？這一問題往往導向兩種語言的張力：一是專業技術語言，二是現場使用經驗。當博物館建築進入設計與施工階段，往往由建築師與工程顧問主導各種技術指標，如光線控制、展櫃尺寸、環境控制、載重計算等。這些指標建立在標準化與精準性的假設上，強調結構安全與展覽條件的理性保障。然而，這套系統化語言的對面，則是高度機動、依賴經驗微調的現場實作邏輯——一場展覽何時進場？展櫃怎麼進貨梯？志工怎麼引導觀眾？教育活動怎麼快速布置？這些操作性問題，很少在設計圖紙中被視為「優先項目」，卻往往成為使用者每日面對的現實困境。

在《我不獨自升級：博物館／美術館思維轉彎 & 實務共學課》中，參與者的實務回饋即揭露出這兩種邏輯的錯位。最常被提及的情境之一是展品運送與展櫃進出問題，例如有館員指出：「展櫃根本進不去電梯」、「電梯尺寸不符，導致展品搬運必須繞行後門或臨時加設吊車」，更有受訪者根據實地觀察後驚訝地記錄：「這個館的樓梯比展廳還多，觀眾和工作人員都容易迷路」的情境，告訴我們這些不是單純的使用不便，而是設計邏輯與實務需求錯身而過的證明。

另一類問題則來自空間轉彎與層高控制。輔大有「博物館建築」學生反映：「展品在轉彎處卡住，無法順利進場」，顯示展場轉角寬度與運送路線並未依實物尺度考量；也有寒暑假在博物館實習的博館所學生指出：「天花板無法承重，導致投影機與燈具皆無法吊掛」，此種限制不僅影響佈展，更阻礙了未來展演類型的多樣性。

這也正是本文所主張的核心觀點——設計者必須學會從使用現場學習，重新學設計。這種「反向學習」不再將設計視為一次性定案的產出，而是一種持續對話的過程：與館員對話，理解他們面對的設備限制與操作需求；與教育人員對話，理解活動空間的時間與節奏；甚至與清潔與維修人員對話，理解藏身於牆後、燈架上的使用痕跡。只有當這些「微調語言」被納入建築語彙，設計才可能真正回應使用者所需。

總之，建構博物館空間，不只是將展覽理念轉化為空間形式的過程，更是一場由技術理性與現場經驗共同組成的辯證工程。建築專業若要真誠回應「為誰建館」的課題，就必須走出圖紙與模型，「允許各類使用者長期或短暫地重寫地景、重寫建築，成為一個持續變動與演進的（類）博物館空間」²，走入現場與使用者的身體節奏之中。

五、再造如何可能？從「彈性空間」到「動態管理」

1974 年，法國社會學家亨利·列斐伏爾（Henri Lefebvre）在其鉅作《空間的生產》（The Production of Space）中，開啟了關於空間權力結構與生產邏輯的深刻對話³。他將設計師界定為受過訓練、能操演專業技術或「社會技術」（social technology）的專業者，包括建築師、規劃師與營造工人；而空間使用者則涵蓋了居住其中、消費其中、甚至短暫介入其中的各類行動者。從這樣的理論脈絡出發，空間的生成從來不是單向的設計輸出，而是設計與使用之間持續互動的總和。這也讓我們得以重新理解「再造」的意義：它不再是為了修補設計失誤而啟動的補丁工程，而是一種來自多方使用者、回應現實需求的集體行動與協商斡旋。唯有承認這樣的動態與未竟之境，空間才能保有真正的開放性與彈性——也才有可能在面對未知的使用情境時，仍保有一套可調整、可轉化的餘裕結構。

1. 展場管理中的「再配置」日常

在博物館與美術館的展務實況中，「重新編排」、「局部再造」幾乎是每日發生的管理邏輯。例如：展間是否需要加掛隔板？照明如何隨展品更換？不同材質或尺寸的作品是否能在同一展廳展示？這些問題的回應，絕非全然依賴原初設計圖，而是依靠場務團隊的臨場經驗與技術靈活度。

這些細節突顯一個根本問題：設計中的專業，是為了誰的便利？若設計專業只服務於施工效率與視覺美感，而無視現場工作邏輯與使用軌跡，則其「專業性」本身值得重新定義。建築師在圖面上規劃動線，但真正知道展品如何轉彎、觀眾何時排隊、志工如何佈置桌椅的人，是每日駐守現場的工作者們。

2. 案例分析：倫敦V&A East Storehouse的可逆場域設計

作為全球最具指標性的「博物館未來形態」實驗場域之一，倫敦的維多利亞與亞伯特博物館（Victoria and Albert Museum，簡稱 V&A）近年在東倫敦擘劃的東區倉儲館（V&A East Storehouse），不僅在建築與設計上全面導入「可逆性」（reversibility）與「觀眾參與」（public engagement）的空間操作邏輯，更企圖從根本上重新定義藏品展示、研究與博物館治理之間的關係。由美國建築師事務所Diller Scofidio + Renfro與倫敦建築事務所Austin-Smith:Lord聯手操刀，該館突破傳統美術館倉儲區「幕後運作、觀眾止步」的空間邏輯，改以前後分層為中軸環繞，將儲藏、裝卸、維修與觀眾參觀路徑並置，組構成一個兼具功能整合與開放體驗的有機空間系統（圖5）。

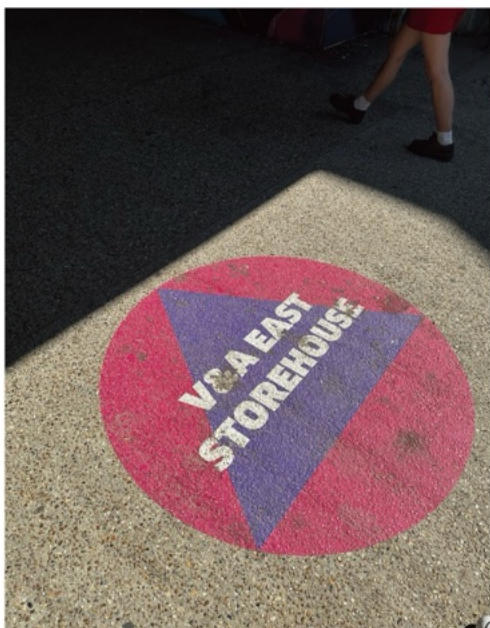
其核心空間結構採三層同心圓式佈局：最內層為開放式可見儲藏區與藏品維修工作站，中層為觀眾得以穿梭並近距離觀察工作的觀景平台，外層則為研究人員與典藏單位使用的深度藏品管理區。觀眾不再只能在白盒子展場中遠觀藝術品，而是被邀請走進館所運作的肌理之中——觀察藏品如何被搬運、登記、維修、儲藏與分類。如此不僅翻轉了以往「典藏幕後、展示前台」的二元空間想像，也象徵著當代博物館治理模式正從專業封閉、單向敘事的知識生產邁向開放對話與公共參與的文化平台。其設計背後所反映的理念，是一種「建築即策展」的文化批判實踐，在空間原型階段便預留轉換與調整的可能性，使得未來營運者能在實際使用中不斷修正動線、調整場域節奏，回應瞬息萬變的文化情境與觀眾想像。

3. 可逆性設計 × 治理彈性

倫敦V&A East Storehouse的場域實驗設計提醒我們空間的「再造可能性」不單是設計技術問題，更是一種治理觀。現代博物館建築若要符合複雜多元的使用者結構與活動節奏，就必須具備「可逆性設計（design reversibility）」與「治理彈性（flexible governance）」兩大基礎條件。前者意味著：空間要能夠被拆解與重新編排；後者則意味著：制度上要允許這樣的再配置，而非將空間凍結於「設計當下」的圖紙想像之中（圖6）。

圖5 | V&A East Storehouse核心空間經由通透式的中庭設計，將藏品儲藏、修復、裝卸與觀眾參觀動線並置，打破傳統「前台／後台」二元劃分，重新定義「參與」與「展示」之界線。

圖6 | V&A East Storehouse採用明確可辨的圖形導引圖示，作為都市街廓與文化場域之間的轉換介面，體現該館致力於打破美術館傳統疆界、強化社區參與的治理理念。



許多館舍營運困難的原因，其實不是「設計錯誤」，而是缺乏足夠彈性去修正或應對未預期的使用情境。這正如文化治理研究中常提出的張力：「計劃性治理（planned governance）」與「非計劃性使用（unplanned use）」之間的落差。空間的治理若僅仰賴「事先規劃」的設計與制度，就難以回應未來使用者所帶來的各種變化與挑戰；唯有建立一套能夠「隨情境進行微調」的制度與技術機制，才能真正實現以使用者為核心的文化空間治理。

4. 為「未來的未知」保留空間

回到根本問題——設計能否從一開始，就為未來的未知預留操作空間？這樣的提問不僅是對建築師的挑戰，也是對整個文化體系的提醒：真正的「好空間」不是預設答案完美實踐的產物，而是能夠在不斷變化中保持彈性與協商能力的系統。如果我們認同文化空間不只是靜態物件，而是一種與觀眾、展品、活動不斷互動的動態場域，那麼就應當重新思考設計的起點：不是「設計一個空間給未來使用」，而是「為未來使用建構一個可對話的系統」。

六、結語 | 從使用現場出發的建築再思：看見「空間之後」的可能

本文試圖打開一條不同於傳統設計導向的視野——一種從使用現場出發的空間生成觀點。這並非否定建築設計的重要性，而是強調：空間不應止於設計之時，而應生於使用之中。正如英國博物館學家蘇珊娜·麥克利達（Suzanne MacLeod）指出對於那些試圖作為身份認同錨點、以及歷史再現場域的博物館而言，能夠傳達我們是誰、來自何處，這類空間策略與敘事實踐無疑具有關鍵意義。尤其對於那些致力於社群參與與實際使用、並以改善日常生活為目標的進步性博物館而言，這些理念更是不可或缺的行動基礎⁴。換言之，空間在被觀看、被進入、被使用的過程中，不斷被賦予新的意義與角色，而這正是我們應當重新理解「建築」之生成與參與式設計的切入點。

當我們深入現場、傾聽館員與展務者的聲音，就會發現空間的生命其實來自於他們每日的行走、調整、協作與應變。展牆如何挪動、動線如何重構、展品如何吊掛、展後如何拆卸、活動如何共享空間——這些動作組成了一套動態且有機的「空間生成系統」，超越了設計圖面所能預見的線條與尺度。因此，筆者提出的三重提問——「誰在生成？為誰建館？如何建構？」——不僅是思辨策略，也是一種治理倫理。它提醒我們：每一棟博物館建築的誕生，都不應只是為了實現某種形式的權力宣示或地景標誌，更應是為了回應真實場域中的多元需求與使用節奏。

而這樣的轉變，必須建立在一種新的合作邏輯之上：建築師不再是孤高的創造者，而是與館方、展務、教育、行政等多元角色共構場域的參與者；館員也不再只是建築的「使用者」，而是日復一日重新生成空間的實踐者。從問卷中對「電梯進不去展櫃」、「展品不能轉彎」、「樓梯比展廳多」的真實反饋，再到V&A East Storehouse的同心圓式開放架構，無一不在提醒我們：空間從來不是靜止不動的物件，而是動態生成的過程。而我們身處其中，不只是使用空間，更是以身體不斷編寫空間的生成路徑。最後，或許可以用這句話作為總結：「我們使用的不只是空間，而是用身體去生成空間。」這也是文化空間治理、建築設計實踐與當代博物館營運在未來所必須共同面對的關鍵命題。

- 註釋
1. 使用者可分三類：絕大多數的使用者接受設計者的安排，他稱之為被動的使用者（passive user）；另外還有具有回應性的使用者（reactive user，但非主動發起改變）；以及他最在意的，具有創造力的使用者（creative user）。筆者在此係泛指所有類型的使用者，請參閱：Hill, Jonathan. *Actions of Architecture: Architects and Creative Users*. Routledge, 2003.
 2. 施承毅。〈博物館空間的生成：從設計者與使用者的空間敘事觀點〉。《南美館學刊》，第2期，2021，頁73。
 3. Lefebvre, Henri. *The Production of Space*. Translated by Donald Nicholson-Smith, Blackwell Publishing, 1991. Originally published in French in 1974.
 4. 筆者中譯，原文為「For the museums that aim to play some role as anchors for identity and as sites for the representation of history, telling us who we are and where we come from, these are important observations. For progressive museums, committed to community involvement and use and driven by a desire to make a difference to life as it is lived, these ideas are vital.」請參閱：MacLeod, Suzanne. *Museum Architecture: A New Biography*. Routledge, 2013.

《瞬間》特展行銷實戰筆記： 與錢和時間賽跑，行銷小隊如何互撐跑到終點

Marketing Strategies for Special Exhibition, Capturing the Moment,
under Temporal and Financial Constraints – How the Marketing Squad
Supported Each Other to the Finish Line?

文 | 呂佳音 高雄市立美術館行銷企劃暨社會資源部代理主任

曾任NSO美國巡演專案行銷公關經理

衛武營國家藝術文化中心及國家兩廳院節目行銷

每個觀眾眼中的高光時刻，背後都有行銷人深夜的鍵盤聲

做過藝術行銷的人都知道，這條路不只是數據和KPI，而是一次次在有限資源裡的拚搏。展覽策展像是一場漫長的馬拉松，但行銷往往是零碎卻不斷重來的短跑。每一次貼文、每一次新聞曝光，都是一口氣的衝刺；跑得太急，可能力竭；放得太慢，又怕錯過黃金時機。這其中的辛酸與小小成就，很少被真正討論。

筆者一路在表演與視覺藝術領域的行銷公關工作中摸爬滾打，深知行銷人要有「大顆的心臟」去承受突發狀況，也要有「冷靜的腦袋」去判斷下一步怎麼借力打力，才能在一次次的短跑後還有餘力繼續。

這篇文章，並不是要寫一個完美的案例，而是想分享2024年高雄市立美術館與泰德美術館（Tate Modern）、國巨基金會共同策辦的售票特展《瞬間－穿越繪畫與攝影之旅》（Capturing the Moment）（以下簡稱《瞬間》）行銷小隊奮鬥歷程。它是一個典型又真實的案例，讓我們看見行銷人在創意與現實、資源與期待、團隊與觀眾之間，如何跌跌撞撞、互相支撐，最後還是把這場「長跑中的短跑」完成。

「大師真跡閃耀的同時，行銷人卻在與經費、天氣與流言賽跑。」

《瞬間》特展的誕生，本身就是意外的驚喜。原先這檔匯集泰德美術館與國巨基金會私人收藏的現當代藝術大展，並沒有海外巡迴計畫，2024年春天在倫

敦展出後就該畫下句點。誰也沒想到，在多方斡旋下，因2018年的良好合作基礎，高雄市立美術館成了它唯一的海外展出點。

然而，大師真跡與國際大展的光環，背後卻是高壓的行銷挑戰。從2023年底確定加開高雄站那一刻起，團隊就必須同時對抗多重壓力：國際局勢升溫、運輸與保險費飆漲，加上缺乏巡迴點可分攤成本，預算因此被緊縮到極限；另一方面，圖片授權條件嚴苛、文化市場競爭激烈，展期間又接連遭颱風襲擊，光是停班停課就高達8天。更雪上加霜的是，社群上甚至流傳著「高美館周遭交通受災、無法進入」的錯誤訊息，直接削弱觀眾的到訪意願。這些挑戰，都成了行銷團隊必須正面迎擊的關卡。

產業群聚效應：從競爭到共振的最佳盟友

2024年作為疫情後全面開放的第一年，文化活動迎來爆炸性回歸。演唱會與特展齊發，觀眾的選擇突然大幅增加，市場競爭比以往更為激烈。面對這樣的情勢，高美館選擇的不是單打獨鬥，而是「尋找共振」——讓不同場館彼此成為助力。

《瞬間》特展與台南奇美博物館《從拉斐爾到梵谷：英國國家藝廊珍藏展》的聯動，正是最好的例子。兩檔展覽同樣來自英國、同樣聚焦藝術名家、展期緊密相連，自然形成「南台灣雙美特展」的氣勢。從消息曝光起，兩館便策略性呼應，推出聯票、進行社群交叉曝光，共同描繪出「南台灣一小時生活圈」的觀展藍圖。

這場「雙美時刻」並非削弱彼此，而是成功放大聲量。奇美的展覽先聲奪人，打破北部藝文長年壟斷的印象；高美則順勢推出聯票，兩館合力對外喊出「今年夏天，看展往南走！」，用聯合的力量說服觀眾轉身南下。



高雄市立美術館《瞬間-穿越繪畫與攝影之旅》展場一隅



同時，高美館也把展覽與高雄當地的熱門演唱會串連，將《瞬間》包裝成「看完演唱會，還能順道感受世界級藝術」的休閒選項。這種跨產業的聲量借力，讓展覽在激烈競爭的文化市場中，始終維持討論熱度。

交通連結的美學設計：易達也是行銷策略

在展覽行銷的考量中，地理位置與交通便利性是最現實卻往往最被低估的關鍵。高雄輕軌美術館站於2023年底開通，確實解決了過往高美館「大眾交通不便」的詬病，讓觀眾能更輕鬆抵達。但團隊深知，便利不是天降的幸運，而是需要進一步「被設計」。

由於現代人對於旅遊規劃也已經從仰賴傳統旅行社轉向資訊更即時的電商旅遊平台，在《瞬間》特展開展之前，高美團隊便著手整合KKday、Klook、易遊網、trip.com等旅行社與國際旅遊電商平台，推出觀展套票與交通組合。這些合作不只是行銷管道的拓展，而是為不同族群的受眾提前鋪好路：對觀光客而言，平台提供友善的語言介面與直覺的購票流程；對本地民眾而言，來館的習慣不被打斷，還能順道規劃一趟「一日遊」。

因為我們都明白，觀眾走進展覽場館的那一刻，並不是他們「決定要看展」的起點，而是所有細節早已被鋪陳妥當後的結果。讓看展不再成為麻煩，而是一場有儀式感的旅行，是我們能與觀眾建立長遠連結的方式。這不是單純的交通串聯，而是一種和城市節奏同步的美學設計。

授權困境下的創意突圍：現當代藝術真的很棘手嗎？

對《瞬間》特展的行銷團隊來說，預算有限與授權限制，是兩道硬牆。多數資源投入在運輸與保險，行銷經費只能極度精簡；而作品圖像的使用，又必須通過層層審核，從藝術家本人、基金會、藝術家版權協會（DACs, the Design and Artists Copyright Society）與泰德美術館，都必須逐層審核。部分已逝藝術家的權利甚至牽涉複雜家族關係，光是圖片授權就可能耗時數週甚至數月，在不同媒體曝光也牽涉到不同的授權費，曝光越多次收費越高。對需要即時、流量、強調視覺的社群操作而言，幾乎是當頭棒喝。

於是，行銷團隊調整了策略：減少依賴「作品本身」作為主要宣傳手法，改以「展覽氛圍」與「生活連結」出發。在社群發文的圖卡上不直接使用展覽主視覺，而是以延伸色彩設計資訊圖像；前導影片則用僅有的幾張授權圖片、倫敦與高雄的城市片段與館舍外觀，傳遞「不必遠行，也能親見大師真跡」的訊息。

團隊將「第一次」設定為行銷的關鍵字：第一次在台灣、第一次跨海展出、以及觀眾第一次近距離欣賞巨匠真跡。這樣的語言，比起強調「藝術價值」，更容易與觀眾打開對話。即使作品影像有限，我們仍能透過導覽、講座、美食、週邊活動，以及KOL的「搶先看」分享，展開一種多層次的觀展感受。

當作品難以被看見，就讓觀眾先「感受到」。陪觀眾從筆觸、光線、顏色、甚至穿搭等細微處切入；不倚賴視覺堆疊，而是營造一種生活化的「共感入口」。限制之下，反而逼出了更多元的創意突圍。

小編的日常挑戰：用生活語言突破授權限制

對《瞬間》來說，社群媒體是最重要卻最受考驗的戰場。如同上述段落所言之授權困境，小編必須另闢蹊徑，想辦法在有限授權下製造話題，讓觀眾對展覽產生期待，因此我們設定「藝術未必易懂，但能感受」為核心訊息聚焦在日常體驗。

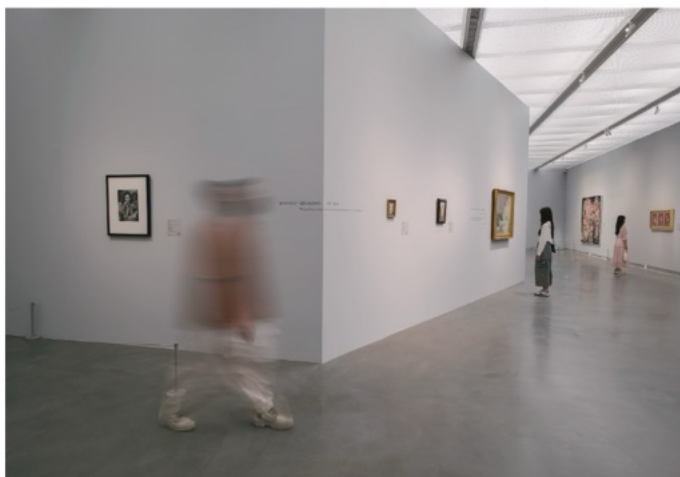
小編撰寫的每一則社群貼文、每一份設計圖文，都必須送交泰德美術館審核。由於國情差異，最初的過程頗為繁瑣，但在一次次的審核溝通往返之間，泰德逐漸理解台灣在社群行銷上的語境與手法，也開始對這些企劃感到新鮮有趣。隨著溝通與成果累積，彼此逐漸建立起專業互信，讓更多本地化的行銷提案能順利通過。

在內容企劃上，我們嘗試了各種創意操作：例如以「MBTI人格測驗對照藝術家的性格」，讓觀眾在留言區熱烈討論「原來我跟安迪·沃荷同類型！」；中秋假期推出「emoji猜畫作」活動，把節慶文化與互動機制結合，藉由轉發擴散讓觀眾自發成為推廣者；與 UNIQLO 品牌合作進行「穿搭投票」貼文，則把藝術家的風格轉化為日常選擇，讓觀眾在社群互動時，也能「穿上」藝術態度。這些手法都繞過了圖像授權限制，卻有效地建立了觀眾的參與感與親近感。

不過，社群操作的挑戰並不只在創意。結合KOL 合作帶來的成效有時候不如預期：例如有些高流量的KOL雖然能創造聲量，卻流於網美式打卡，並未帶動實際觀展；而專業策展語言，也未必是 KOL 能即時轉譯的內容。團隊意識到「慎選代言人」的關鍵，在專業與常民語言之間找到平衡，是推廣藝術真正的核心。

社群上的每一次發文、每一場互動，確實都像馬拉松裡一段又一段短跑、障礙賽，必須靠著靈感與耐力撐過去。觀眾眼中那些看似輕鬆的活動、投票，其實

都來自行銷團隊不斷調整的節奏。正是這些密集的短衝，才讓展覽這場馬拉松不斷被推進，最終迎向終點。



高雄市立美術館《瞬間-穿越繪畫與攝影之旅》開箱搶先看記者會

行銷人往往需要瞬間轉換角色，圖中為行銷人在展間擔任模特兒走動以符合圖像授權使用規範。
高雄市立美術館《瞬間-穿越繪畫與攝影之旅》展場一隅（攝影：胡哲維）



公關危機的反轉：一場客訴，意外帶來展場人潮？

記得在展覽期間，某個週五迎來一場突如其來的客訴危機——一位觀眾在社群發文，對觀展體驗表達失望，批評現場服務人員在管制動線上的態度，以及缺乏雙語導覽機的設置。這則情緒激動的留言迅速被轉發到各大社群討論區，引發一波網路熱議，媒體也聞風而至爭相報導。尤其在 **Threads** 崛起後，訊息流串的速度比以往更快、更難以預測，讓危機處理的應變時間更加緊迫。

第一時間，行銷公關團隊確實緊張，看著輿論似乎往單一方向傾斜，但很快冷靜下來著手處理。團隊盤點實際情況，迅速調整回應與展場管理方式，同時也得維護前線同仁與志工的士氣。隨著時間推進，輿論的樣貌逐漸轉變：除了批評聲浪，也陸續有人分享自己在美術館的良好經驗。



台鋼雄鷹TAKAO於高雄市立美術館《瞬間-穿越繪畫與攝影之旅》展出托馬斯·施特魯斯（Thomas Struth, 1954）作品〈老繪畫陳列館，自畫像〉（Alte Pinakothek, Self-Portrait）前。

令人意外的是，這波批評並沒有演變成災難性的退票潮，反而因為這些討論登上热搜榜，意外激起更多好奇心——有人想確認「真的有那麼差嗎？」，也有人驚訝於「台灣現在能看到畢卡索真跡？」。結果，那一週的觀展人數竟然比預期還高出不少。

安迪·沃荷（Andy Warhol）曾說過：「未來，每個人都有可能出名 15 分鐘。」如今看來依然精準。在網路時代，一則貼文的瞬間參與，往往就成為被高度關注的事件。在很多案例裡，「黑粉也是粉」——公關危機若處理得宜，有時反而讓展覽重新被看見。這次事件也提醒我們，觀眾對展覽的期待正逐漸轉變。對以現當代藝術為主軸的展覽來說，或許正是一種契機：讓觀展不只是被動接受，而是一場主動參與。而行銷不只是單向傳遞訊息，更是一種持續對話與應變的能力。你永遠說不準，哪一次被點燃的網路聲量，究竟是火災？還是絢爛的煙火？

資源配置與出資者期待：錢要花在刀口，也要聽見心聲

對於如何平衡贊助單位對版面、報導、曝光的「願望清單」與實際預算的落差，是行銷團隊幾乎每天都要面對的挑戰。

隨著展覽臨近，贊助與補助的挹注雖然逐步緩解了資金壓力，但隨之而來的便是更多「期待清單」。實體廣告版面（所謂的「陸戰」）價格高昂，卻往往是贊助者最有感的成果；相對的，社群經營與數位廣告（「空戰」）雖然已是兵家必爭之地，但效果難以在短期內以量化數據說服每一位出資者，如何在兩者之間找到平衡點，讓資源分配既符合受眾習慣，也能讓贊助者覺得「投資有價值」，確實是一道難題。

這其中更涉及世代與生活習慣的差異：不同年齡層對廣告與宣傳形式的感受大不相同，有人重視報章雜誌的版面，有人則只看手機推播的動態。行銷團隊最後的體會是——不是「誰比較重要」，而是「如何讓兩者同時發揮效果」。

因此，高美館行銷策略始終秉持「內容行銷」的核心思維，而非僅僅追求曝光數字。無論是數位還是實體廣告，我們都強調以巧思置入內容，透過品牌聯名、跨界合作或敘事方式的轉換，讓同一檔展覽在不同階段都能有新鮮的切入角度，而不是從頭到尾僅依賴單一視覺或語言，這樣的規劃，既能讓贊助單位在不同媒介裡看到自己的價值，也能確保每一分行銷預算，都能真正轉化為品牌聲量與觀眾共鳴，而非曇花一現的「看過就忘」。

藝術生活圈不是口號：讓美術館被「遇見」

公立美術館要面對的挑戰，往往不只是策展內容，還包括「如何讓更多人走進來」。在《瞬間》特展中，高美館嘗試透過票價、票券與跨界合作三個面向，讓藝術離觀眾更近一步。

首先是票價設計，早鳥優惠、市民與青年票，以及「與高美館同年出生1994免費觀展」的策略，看似細微的安排，在無形中降低了觀眾的入場門檻。票價不只是金額，更是觀眾與美術館的第一層距離感。

其次是票券設計。我們發現票券本身往往會成為觀眾收藏的紀念品，因此以沃荷的《自畫像》（Self Portrait）設計特展門票，並與館慶30週年活動相互呼應。票券成了一種「入場的儀式感」，也自然引發討論。

最後是跨界合作，館方嘗試與餐飲品牌及在地店家合作，從特製餐飲到票根優惠，把展覽延伸到城市角落。雖然也有不少合作提案未能成行，像是有咖啡品牌提出製作聯名杯套，考量到作品授權的複雜性，以及一次性杯套不符環保趨勢，最終選擇婉拒。這些取捨，提醒我們跨域合作不只是曝光，更涉及價值觀的判斷。

從行銷角度來看，這些做法不只是讓展覽更「好看」，而是提醒我們：美術館的價值，不僅在於作品的重磅程度，而在於是否能創造一次「被遇見的機會」，有時候，拒絕合作並不是損失，而是對品牌價值與長期信任的一種保護。

小結：行銷不是任務，而是長跑

在國際博物館協會（International Council of Museums，簡稱ICOM）定義的博物館四大功能中（典藏、研究、教育、展示），行銷並未被明確點名。但正因如此，行銷往往像「化妝師」般隱匿：妝效無痕，卻影響全局。下手過重，易流於強推；過輕，則如石沉大海。

《瞬間》特展的經驗提醒我們：在資源有限的情況下，真正能持續發酵的，不是單一的廣告版位，而是「內容」本身，每一次溝通，都是與觀眾建立連結的嘗試；即使不是所有貼文都會引發討論和行動，但每一次的設計、每一個轉譯，都是留下痕跡的瞬間，正如展覽本身也由無數「瞬間」構成，16萬觀展人次，是觀眾對長期信任的回應。

從倫敦到高雄，飛越9700公里，《瞬間》特展完成了一場跨越國界的藝術對話。

數字之外，更重要的是我們在過程中學到：行銷是一場馬拉松與衝刺交織的賽事，有時快，有時慢，但從不孤單，因為我們總是彼此互撐，才跑得過每一個關卡。

謝謝這場特展裡所有同行的隊友——每一次的支援與協作，都是成就這場行銷團隊馬拉松的關鍵，如果你也正在面對艱難的行銷挑戰，請記得你不是一個人，我們都還在路上，你不獨自升級。



高雄市立美術館《瞬間-穿越繪畫與攝影之旅》票券設計。

從內容到共鳴： 當代美術館的行銷與公關挑戰

From Content to Resonance:
Marketing and Public Relations Challenges Facing Contemporary Art Museums

文 | 高子衿 臺北市立美術館行銷推廣組組長

在當代文化生態中，美術館已不再僅是展示藝術作品的空間，而是承擔知識生產、文化詮釋與公共情感建構的重要平台；透過策展、研究與教育推廣，使公共對話得以展開，並協助公眾形成對美學、歷史與價值議題的集體理解。國際博物館協會行銷與公關委員會（ICOM MPR）在2018年芝加哥年會提出「用心溝通：以人為本」主題，即顯現思維的轉向——美術館不再以機構本位出發，而是將受眾置於核心位置，強調以更具同理心，也更具反思性的方式進行文化傳遞。

然而，在進一步討論美術館面對的溝通挑戰之前，或許可以先設問，社會大眾如何看待美術館與當代藝術？其印象與實際運作之間是否存在落差？因此，我們或可借鏡電影等大眾文化文本，觀察美術館在文化想像中被形塑的樣貌，此舉將有助於機構重新思考自身的溝通策略與公共使命。

2017年瑞典電影《抓狂美術館》（The Square），即呈現出當代美術館在公共文化中的複雜形象。片中開場由館長接受媒體採訪，其言談中充滿艱澀的專業術語，與日常語境相距甚遠，這樣的距離感與優越氣息彷彿成為全片的寓言核心。電影在敘事中也並未放過任何一絲對美術館的幽默諷刺，例如一堆堆已成為藝術作品的小沙丘，不慎遭清潔人員清除。這些段落既試圖扯下當代藝術的「國王新衣」，也呈現出電影如何運用誇飾手法凸顯美術館在大眾印象當中的定位。

然而，這部電影之所以引起廣泛共鳴，並非僅因其嘲諷手法，而是因為它觸及美術館在今日所面臨的雙重張力：一方面，美術館常被視為高深且難以親近的殿堂；另一方面，社會卻期待它成為能觸動情感、促進對話並引領公共思考的文化平台。電影中所建立的刻板框架，將這些張力壓縮成單一形象，使原本多元的觀展經驗被扁平化，進而影響大眾對藝術的理解與期待。也因此，對行銷與公關從業人員而言，如何在專業性與公共可及性之間維持適切的平衡，正是最具挑戰性的課題之一。



17世紀藝術家揚·戴維茲（Jan Davidsz. de Heem）的靜物作品《玻璃花瓶中的花束》，曾被設計品牌發展出紋身貼紙。荷蘭國家博物館典藏。

一、從內容行銷到文化共鳴

國際市場行銷學專家科特勒（Philip Kotler）曾寫過《Museum Marketing and Strategy》一書，指出博物館應該提供多樣經驗，除了展示作品或典藏，也包含互動、教育、社交、線上體驗等形式。觀眾不只是被動來看展覽，而是透過這些不同形式主動參與；當觀眾能參與、理解、轉化，並帶回自身經驗，美術館就不再是「高牆上的象牙塔」，而是「生活中親近的文化夥伴」。因此對美術館而言，行銷不僅限於宣傳展覽，而應該思考如何透過多元計畫、共創機制與開放資源，建立與不同社群之間的長期關係，使文化能在生活中真正發生。以下試以兩個具代表性的案例，分享美術館如何從行銷思維出發，逐步演變成促發社群認同與文化再創造的平台。

（一）Tate Collective：年輕世代的文化認同

英國泰德現代藝術館（Tate Modern）在2014年推出「泰德青年共創計畫」（Tate Collective），以16至25歲年輕觀眾為核心社群，透過象徵性票價、共創活動、音樂與表演活動，以及強調歸屬與互動的社群策略，建立屬於年輕世代的文化平台。該計畫的理念在於：美術館不僅是觀看藝術的場所，更應是青年能夠感受被重視、提升認同和參與投入的場域。

《衛報》（The Guardian）於2019年曾報導，該計畫不僅成功讓青年觀眾增加40%，有效突破傳統藝術機構難以吸引年輕人的結構性困境。整體而言，「泰德青年共創計畫」展示了一種新型態的文化治理模式：將年輕世代視為共同創作者，而非被動受眾，使美術館逐漸從內容輸出者，轉化為文化對話與共感的協作場域。

（二）Rijksstudio：讓典藏成為共享資源

荷蘭國家博物館（Rijksmuseum）於2012年啟動「開放典藏平台」（Rijksstudio），開放超過70萬件館藏影像，供大眾自由下載、再創作，甚至可運用於商業用途。許多民眾以典藏名畫進行拼貼，或重新設計為商品，體現了「讓公眾重新成為文化創造者」，而非侷限於被動的觀眾角色。其中一項應用設計專案「Tattoo by Droog」，即以典藏中17世紀畫家揚·戴維茲（Jan Davidsz. de Heem）的靜物畫為基底，發展出紋身貼紙，頗受關注。

2014年《紐約時報》（The New York Times）將此平台形容為「讓典藏重新活過來」的文化實驗。然而，這樣的開放也引發某些批評者擔憂：當典藏影像進入商品化與裝飾用途時，是否會削弱其教育性或歷史脈絡？這樣的討論凸顯當代內容行銷面臨的結構性挑戰——如何在開放與保護之間取得平衡，既能促進公共價值的再造，又不犧牲藝術與文化的深度。

二、「炎上」勿近：公開危機與回應處理

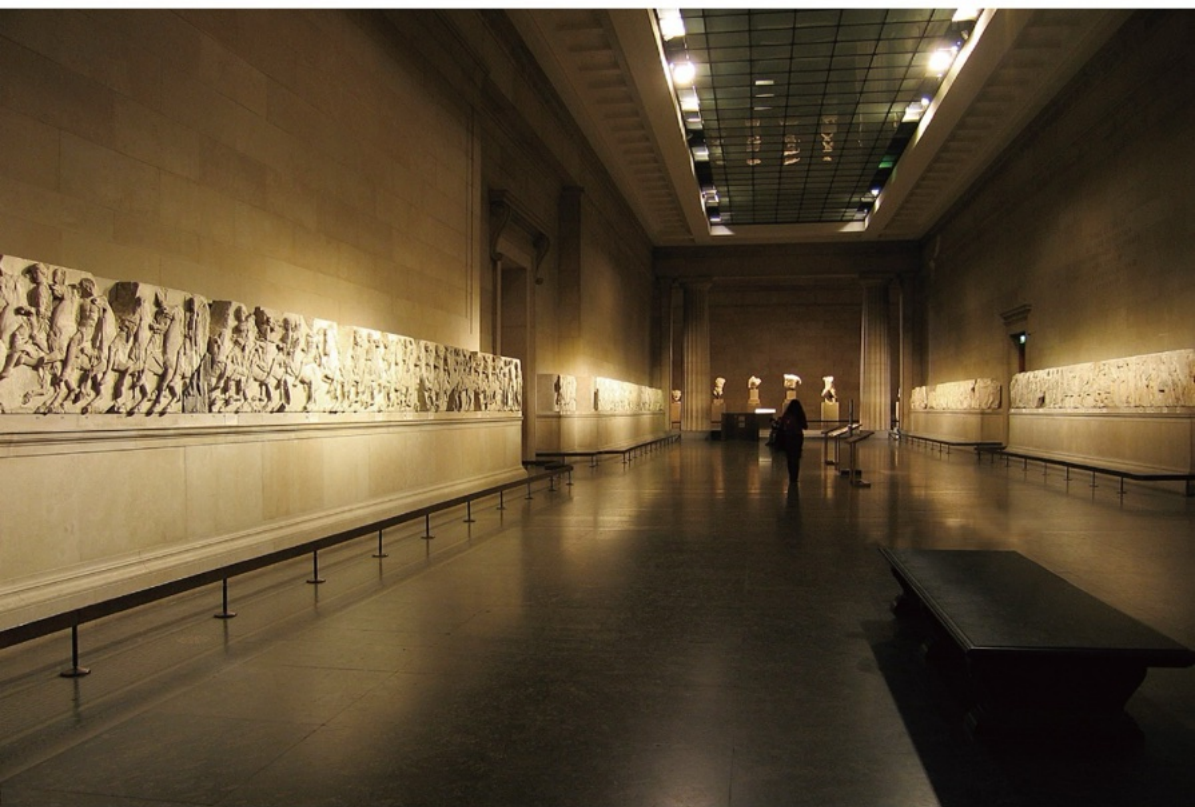
對美術館而言，公共關係與行銷近似，皆為相當新近的組織機能，也在晚近受到重視。國際博物館協會（ICOM）自2000年起將「風險防備／災害應變」納入議程，此處的風險管理並非僅限於文化資產的安全管理議題，也納入「公共責任與信任維繫」之層面，開啟了公共關係與危機管理意識的篇章。

進入2010年代中後期，社群媒體使美術館可能面臨的風險樣態擴張，危機不再侷限於實體安全或展務層面，而是涵蓋外界聲譽、輿論反彈與虛擬社群的加速擴散效應。而疫情期間的封館與觀眾流失，更迫使各館加速投入數位溝通、社群互動與遠端服務，變成文化機構不容忽視的關鍵業務。在此背景下，美術館的使命被賦予更高的公共性需求，其透明度、社會責任與倫理議題成為大眾與媒體關注焦點。

（一）大英博物館失竊案：從館藏體系的警示到殖民文物爭端

近期引起熱議的羅浮宮珠寶失竊案，被視為一記警訊，凸顯這座世界級博物館在安全管理上的嚴重失衡，更被視為法國公共治理長期積弊的縮影。無獨有偶，大英博物館於2023年8月亦爆出長期竊盜事件，約有1800至2000件館藏失竊、毀損或遺失，部分藏品在拍賣網站eBay上被低價販售。事件曝光後，國際媒體高度關注，社群輿論更對大英博物館的安全管理提出嚴厲質疑。許多人認為，作為全球最具規模與聲望的博物館之一，大英博物館不僅未能善盡基本的藏品保護責任，在館藏登錄、管理制度上顯然存在著重大缺失，致使內部藏品已失竊多年卻未被發現。此一醜聞不僅衝擊館方形象，也再次引燃「殖民時期文物正當性」的爭議，許多國家要求歸還被掠奪或爭議來源的文物，質疑大英博物館連自身典藏品都無法妥善保護，憑什麼拒絕歸還？例如希臘考古學家協會主席德斯皮娜·庫特蘇姆巴（Despina Koutsoumba）所說：「我們想告訴大英博物館，他們再也不能聲稱希臘文化遺產在英國得到更好的保護。」

事件發展最終促使館長引咎辭職，並由館方啟動全面清查及安全檢討計畫，承諾建立更透明的管理機制。這場危機成為全球博物館治理的重要教材，提醒文化機構將「信任修復」納入長期策略，而不只短期回應，同時，典藏品不僅是展覽資源，也承載著文化正義與信任風險。



大英博物館內收藏的埃爾金石雕（Elgin Marbles），長期以來是希臘與英國之間最具爭議的文化財產歸還問題之一。© Andrew Dunn

（二）奧賽美術館著裝事件：性別規訓與倫理考驗

2020年9月，巴黎奧賽美術館（Musée d'Orsay）爆發一起備受矚目的「著裝歧視」事件。一名22歲女大學生因穿著領口較低的洋裝，被安檢人員以「服裝不合適」為由拒絕入館。當事人將經過公開於社群平台後，事件迅速引發爭論。輿論批評的核心集中於制度的「雙重標準」：奧賽美術館館內陳列大量裸女油畫與雕塑，但對一位女性觀眾的著裝卻施以嚴格審視，反映出對女性身體的偏見與規訓仍潛伏於文化機構的日常判斷。多家法國媒體以「允許裸女畫作，卻不允許真實女性的胸口」來諷刺此一矛盾，事件也在網路上造成強烈迴響。

在壓力下，奧賽美術館於兩天後發布聲明，承認安檢人員處理不當並正式向當事人道歉。然而，爭議已超越事件本身，延伸至更深層的公共討論：博物館是否仍存在性別偏見？藝術機構在作為公共場域時，應如何面對多元性並維護觀眾的自由？此事件雖以道歉落幕，但已對奧賽美術館的公共形象造成衝擊，也成為當代文化機構在處理性別議題、社群輿論與公關危機時的重要案例。

三、公關挑戰，往往來自於「信任」

國際藝術媒體《ArtReview》指出，當代文化機構需像品牌經營者般理解，形象來自長期累積的信任。美術館的公共角色，不僅體現在展覽內容，也在於能否持續與社會保持開放溝通的能力。面對性別、族群、文化返還或贊助倫理等敏感議題時，更需展現一致且有據可循的價值立場，避免因態度曖昧或反應延遲而引發不必要的爭議。

在資訊流動加速的環境中，公關工作已從「訊息發布」走向「議題回應」，任何誤會或疏失都可能演變為輿論危機。因此，危機管理不應停留在事件後的補救，而需內建於組織治理，使機構能依循可預期節奏與明確流程回應社會期

待。若能將危機事件視為制度檢視、流程調整與增進倫理敏感度的契機，更能展現文化機構的韌性。

在此背景下，行銷與公關團隊肩負關鍵責任——他們既是機構故事的敘述者，也需確保溝通方式誠懇與透明，並在面對外界質疑時提供具說服力且符合時代價值的回應。唯有從內部凝聚方向、理解受眾與審視文化定位，美術館才能在快速變動的時代中維持清晰的形象，並與社會大眾建立長久而良性的互動關係。



巴黎奧賽美術館擁有為數眾多的裸體人像作品，如馬內（Édouard Manet）知名之作《草地上的午餐》與塞美術館典藏。

博物館社群媒體的未來

Reconsidering the Future of Social Media Management in Museums

文 | 王欣翹 自由作者、實踐大學兼任講師
曾任北師美術館媒體公關暨行銷負責人

2019年當洞田貫晉一郎寫下《直擊！森美術館數位行銷現場：活用IG、推特、臉書社群媒體推廣展覽的第一線實戰筆記》時，他曾提及社群管理員不僅負責對外，也要負責對內，必須與公司內部報告、商量與聯絡，讓組織內部成員理解經營社群媒體的重要性與價值，方能推動內部集體經營社群的意願。¹

時至今日，人們花在社群媒體的時間已經翻轉了這個狀況。社群媒體已是機構向大眾溝通的重要媒介，只是該如何向大眾傳達資訊、該傳達什麼樣的資訊，甚至如何思考博物館社群媒體的定位儼然成為博物館的當務之急。

只是談到博物館社群媒體的經營，需要回到核心思考：「博物館為什麼要做社群媒體呢？」我認為是「觀眾體驗」、「教育」與「社群」。本篇文章將分別從此三點開始，切入博物館的社群媒體之現狀與願景。

一、不只是行銷推廣，還是觀眾體驗

目前我們對於博物館的社群媒體之想像，往往認為社群媒體就是行銷推廣的渠道。不管是教育活動、館舍公告、期間限定展覽或博物館品牌，我們期待這些行銷的內容能夠在茫茫演算法海飄蕩到觀眾面前。

因此我們花許多時間調整內容或是形式受到演算法青睞，或是跟上當時潮流拍些氛圍感的短影音，苦惱搜羅時事跟上僅能存活五小時的話題，或者乾脆下廣告如同繳保護費般給予社群平台——不得不說非常有效²。

過去我們會將社群媒體分成兩種演算法，分別是「社群圖譜」(Social Graph)和「興趣圖譜」(Interest Graph)。在「社群圖譜」的社群媒體，人們透過既

有的人際網路串起世界，科技公司假定觀眾們會因為社交需求，進而關注彼此的生活動向和興趣，若A觀眾關注了B博物館，A觀眾的親朋好友們也會跟著看到較多B博物館的資訊，因此老牌或資源強大的館舍在此有著較高的優勢，機構也會盡量鼓勵觀眾追蹤，Facebook和Instagram即是以社群圖譜起家；然而近年以「興趣圖譜」為主的社群媒體崛起後，遊戲規則重新地制定。這類型的社群媒體將觀眾視為單獨個體，透過觀眾的行為模式，如停留時間長短、按讚、儲存、轉發或留言，來決定要推播何種內容給觀眾。這類型的社群媒體以TikTok最知名，隨即影響既有社群圖譜的演算法，致使當今社群媒體像是大混戰，我們可以在Facebook和Instagram看見朋友們的消息，同時湧入大量「你可能會喜歡的內容」。

作為觀眾，社群媒體如同這時代的電視；而作為機構方，我們就是在社群媒體上生產內容的一端，只是我們與電商平台或是自媒體不同，我們銷售的產品既不是酵素也不是團購，而是一份來到博物館的邀請。

因此對於觀眾來說，博物館的體驗並非是踏入建築的那一刻才開始。

當觀眾接收到展覽或是活動的資訊當下，觀眾起心動念將自己珍貴的時間花在博物館。觀眾試圖邀請朋友、一同前往展館的路程、走在展覽現場仔細閱讀展品和展牌，可能被動地聽了場導覽，或者主動參與教育推廣活動，在離開前還逛了紀念品店，甚至深夜在社群媒體發文推薦，這些對觀眾來說都是博物館體驗的一部份。

因此社群媒體在此可說是博物館觀眾體驗的前哨戰，因此許多對博物館來說理所當然的事，舉凡說展覽的展期、開放時間、地點在哪裡，都必須要再三地強調，相信館員都曾在週一門口遇見觀眾嘆息，表示他們不知道週一休館。對此，博物館的社群行銷往往需要將自己設身處地放在觀眾的位置來思考，將資訊透明化外，還要使其簡單好懂，特別是我們在機構內常使用的文字如「場域」、「後人類世」、「脈絡」等，對觀眾說是外星用語。

另一方面，觀眾行為模式改變。特別是年輕觀眾不只是單方面地關注社群帳號，還會直接在Instagram搜尋他們感興趣的展覽與活動，或者公開在threads上面伸手牌要求推薦，這種時候就成了博物館方的利器，社群媒體的內容只要宣傳得當就有機會出圈，若善用追蹤主題功能的話還能夠直接主動出擊介紹。不過這不代表官網就可以忽略，在大型語言模型（LLM）如ChatGPT、Gemini到Claude崛起的當下，許多觀眾也開始直接向其詢問哪些展覽和活動，而由於這些LLM都是以爬蟲似的四處抓取網站資料，亦回頭考驗機構官網的SEO是否完備，能否及時跟上LLM的腳步。³

至此，機構不免會遇到一個問題，我們是否要為了搏得觀眾注意而讓內容跟著潮流走？

二、教育，線上社群媒體作為另外一個現場

如今社群媒體有些鮮明的趨勢，如迷因（meme）影片、各種挑戰（challenge）、氛圍感⁴、奇觀和知識影片都是顯學。而我認為博物館應該鎖定知識影片作為戰場，將線上社群媒體視為博物館另一個推廣教育的場域。

前述曾提到年輕觀眾會慣性在社群媒體上搜尋推薦地點，同樣的行為也發生在知識面，觀眾們直接鍵入「怎麼除垢」、「恆星是什麼」等便跑出各式各樣的影片或是圖文教學。我近期收藏的影片即是來自德州的Instagram創作者@brynnsmithjenkins所拍攝的布料圖案名詞介紹，整部影片僅是快速地放出各種如花呢格紋、方格布、絞染等不同布料圖案的照片，並且唸出每個名詞為何，但是觸發了我對於布料和織品藝術的興趣，而這支影片截至現在已經有163萬點擊次數。

這種簡潔明快的知識影片，正是博物館最該引以為豪的所在，無論是專家分享、藝術家和策展人的訪談，或是由館員解說都能達到效果。近期國立自然科學博物館為了《量力而微：量子科學特展》一展所拍攝的短影音，在影片的封

面縮圖寫上了「薛丁格的貓還活著嗎？」這恆久的問題帶出觀眾好奇，並由「量子力學和我們生活有關嗎？」、「愛因斯坦懂不懂量子？」、「所謂觀測的定義是什麼？」等問題，每個以20至30秒由策展人王斌威博士以淺顯的方式回答，創下30.9萬次數的短影音。除了影片節奏和敘述者的台風本身就吸引人外，能夠出圈的要點興許還是這些問題已經長期在觀眾心中，因此觀眾不只會在數位之海停下來觀看，更願意去主動分享給朋友。儘管展覽總有一天會結束，但是這樣類型的影片是會持續留存在網路上，吸引著同樣對這問題感興趣的觀眾注意到博物館。

這裡有個細節是，社群媒體是很需要場景建構的——觀眾需要有一個情境作為想像的基礎。以國立自然科學博物館該支影片為例，他們以問題為引，並形塑出「這個展覽裡面提供許多答案，而且是用淺顯易懂的方式來為你回答，觀眾只要走進來都能獲得解答」，這樣的場景塑造在線上成為很好的概念，並促使觀眾對該展覽的興趣產生。

知識類型影片的優點是，人們很樂於將知識分享出去。然而缺點便是需要精細的腳本撰寫和剪輯，透過不斷測試才能抓出最好的節奏和風格，甚至陣痛期很長。所幸這些專業內容不需要非得是由博物館生產，還可以和KOL合作一同發展，甚至透過KOL們獨特的視角，不只是帶來新的觀眾，更是為機構碰撞出新的火花。

近期最知名的例子莫過於英國國家畫廊（National Gallery）在2024年的和兩百個KOL合作案，該機構邀請KOL們以自己的角度重新詮釋英國國家畫廊的館藏，最終出現了Pinsent Tailoring重製Thomas Gainsborough 240年前的西裝、@charitykase以梵谷的向日葵為靈感的扮裝等精彩內容。儘管在台灣這類型的合作案仍舊多已邀請KOL來觀展並拍攝觀看心得為主，然而近期臺灣當代文化實驗場C-Lab和藝情指揮中心 @acc_podcast 為了展覽《如果我們的語言是……》合作的宣傳影片，開頭並不直接切入展覽本身，而是從「藝術的本質是什麼？」切入，由該節目的三位主持人從「如果我們的語言失效

了怎麼辦」說起，帶到對話的重點是傾聽，並介紹到了展覽概念。不只成為另一種回應展覽的方式，亦開啟觀眾各種思考切角。

和KOL的合作這點，還可以連結到本篇文章最後一個概念，「社群媒體作為博物館社群的另一個場域。」

三、社群媒體作為博物館社群的另一個場域

我一直都認為機構的社群媒體，是一種觀眾體驗的前哨戰，是一個品牌形塑的第一線，所以稱呼他為「臉」。只是近幾年我開始意識到博物館的社群媒體不只是單方面的形象，它更是一個事情發生的地方。以此為基礎，我們能否想像博物館的社群媒體作為一個貫穿線上線下的場域，進而去打造真正的「社群」。

博物館既是場景，也是事情發生的地方。

我粗略地將會看到博物館社群媒體的觀眾分成單純的參觀者（visitors）和社群（community），參觀者是到此一遊的人們，博物館僅是他們旅程的一部分，而社群是留下來的人們，社群會一而再再而三的回訪這裡，渴望知道這個博物館發生什麼事情，覺得自己是屬於博物館的一份子，願意去捍衛和維持博物館。這牽扯到機構如何想像「社群」，對我而言「社群」的核心精神是認同和彼此支持。

沒有觸碰到內心，觀眾不會有行動。在探討演算法如何改變世界的《扁平時代》，作者Kyle Chayka指出挑動情緒的貼文往往會得到比較多的回饋，如生氣找人吵架、幽默感、熟悉（以我為例，我在社群上看了超過一百次湯姆貓與傑利鼠的小短片，不管幾次我都會停下來。）或是共鳴。⁵

而我認為最能召喚觀眾，進而形塑社群的就是「共鳴」。

共鳴感這點，在台北市立美術館為藝術家倪祥拍攝的影片中也可以見得，其個展「大家都來看你了」表面上好像堆積了大量如垃圾般的現成物，但實際上是想探討了他陪病關係中的緊繃和對於死亡的思考，而在影片中他也直率地分享了自己生命經驗，許多觀眾都覺得在影片中得到治癒。美術館當然可以選擇用更獵奇的方式切入，拍攝「囤積症也可以是藝術」等主題，但最終選擇的溫柔舉措，也成為和觀眾搭起兩分鐘時光，讓他們認同這個機構是可以讓我安心的所在，並進而成為長久的陪伴。

2024年我至英國黑鄉生活博物館（Black Country Living Museum）拜訪時，其行銷團隊經理 Hannah BROWN曾與我分享他們積極經營Facebook，因為當地的社群長輩都持續地在使用該平台，而作為當地歷史記憶保存為核心的場館，他們也藉由Facebook和長輩交流得到更多歷史資料，無論線上和線下都維持著親密的連結。另一方面，他們也有意圖地在社群上推廣女性和LGBTQ議題，挖掘過去歷史敘事中被忽視的族群們，不單是將其捍衛的多元價值透過社群媒體的內容傳達，更是藉此吸引到擁有同樣價值觀的社群。⁶

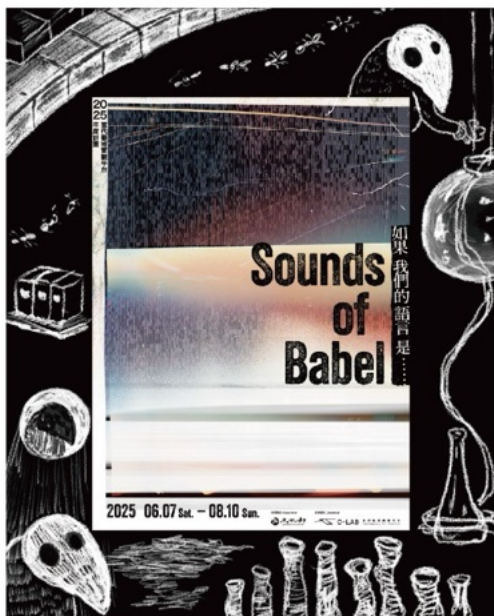


國立自然科學博物館《量力而微：量子科學特展》所拍攝的宣傳影片。
（圖片來源為國立自然科學博物館Instagram：<https://www.instagram.com/nmnsnwl/>）

即使只是參觀者，都有機會成為社群。

「你不可能老是想要臆測公眾最想看的是什麼戲。受到大眾喜愛的，往往是創造性信念的結果。創造性信念並無法保證一定會大受歡迎，可是一味追求流行的結果卻會扼殺創意。正因如此，你要做自己相信的東西。」⁷ 前英國國家劇院總監Nicholas Hytner在自傳《我在英國國家劇院的日子》下了這個總結，儘管他說的是如何企劃一齣戲，但在博物館社群媒體也是觸類旁通。我們常常抱怨社群上飄蕩的噱頭和錯誤的內容，但作為博物館我們擁有的就是知識，可以轉換成有價值的內容。這世界上往往有些極盡挑剔的人，他們受夠社群媒體飄蕩的碎片，渴望自己去挑選、精煉出符合他們品味的東西，這些人特別容易受到好的內容吸引。

在線上與線下交織的年代，這些透過社群媒體接觸到博物館的觀眾，不只是因為博物館的社群行銷受到吸引開始關注，也可能因為博物館好的內容而獲得知識，更有機會形塑出新型態的連結。我認為我們不應該僅將社群媒體視為公關行銷的管道，而是應該重新去思考博物館如何將社群媒體視為另一個場域，透過社群媒體的形式和特徵，讓社群媒體也是博物館教育的場域。



註釋

1. 洞田貴晉一朗，2020，《直擊！森美術館數位行銷現場：活用IG、推特、臉書社群媒體推廣展覽的第一線實戰筆記》，麥浩斯出版，p149-152。
2. 適時地以低預算，如兩三百元做廣告測試後，能夠讓機構更清楚何種內容或形式更受觀眾青睞，或者有效地傳播出去到目標觀眾，推薦每個月選一兩則內容先做測試，再精準以當時最需要宣傳的內容投放。
3. 關於LLM和SEO的關聯，可以參考Podcast節目「雪倫拍拍」《EP26 歡迎 SEO 之友 Harper！2025 AI SEO要注意什麼、內容規劃要從「場景」回推內容、網站優化時記得顧好技術面！》
4. 氛圍感影片指向某種比起敘事，更著重在讓影片呈現一個地點或是一個生活方式的氛圍，如早起倒咖啡，越南河內街頭等，其鏡頭變化舒緩，色調溫暖，配樂起伏不大，著重在烘托想像情境。
5. Chayka, Kyle, 2025,《扁平時代》，衛城出版。
6. 王欣翹，《將注定遠去的礦業時光，以復刻而凝練：英國黑鄉生活博物館》，CLABO實驗波，14 Aug. 2024, <https://mag.-clabo.org.tw/clabo-article/black-country-living-museum/>
7. Nicholas Hytner, 2019,《我在英國國家劇院的日子》，臉譜出版社。

Mind the Gap!

當代美術館防止觀眾恐懼大作戰

Mind the Gap! How Contemporary Art Museums Tackle Audience Anxiety

文 | 羅潔尹 高雄市立美術館研究發展部主任

美術館中徬徨的麻瓜們

這是一個老生常談的問題了，對從業人員來說。

2004年6月，英國泰德畫廊（Tate Gallery）中，一位清潔工將展場等待佈展的一件「當代」藝術作品丟棄；那是一包由德國藝術家梅茲格（Gustav Metzger）用「報紙、紙板與碎紙片」組成的作品，後來館方不知花了多少錢請藝術家部份「重製」這件展品。

2005年3月，臺灣報紙上也出現這樣一則看似無厘頭但卻引人深思的報導。一位臺灣本島居民寄送一支邯鄲爺的「天地掃」到蘭嶼給他的朋友去霉運，卻在機場運送過程中被航空公司地勤人員當爛掃帚丟棄。事件中，最讓失主為之氣結的部份，在於航空公司試圖以另一把「加持過」的新掃帚來賠償了事，但在失主眼中，這把在宗教儀式中掃除炮灰的超神力掃帚，才是無可取代的珍寶啊！

有了這些二十幾年前發生的前例，或許我們會開始漸漸明白那件2025年11月在基隆美術館展出的陳松志《倒裝的語句-16》，他特意留在鏡面上的灰塵被志工善意「擦乾淨」卻造成損害的作品，其實一直都不是單一個案。

大眾的責怪聲浪下，鮮有人好奇這些事件背後의清潔人員或志工，他們的「人生觀」是否也跟著起了變化？不僅是對「真垃圾」與「髒污」分辨能力的挫折，還有後來在畫廊或類似空間中再度執行清潔工作或執勤時，是否會對美術館中「類回收物」展品產生恐慌？

所以，理想上一位清潔工或志工要達到當代美術館眼界的「高度」，顯然必須

接受「藝術家」、「策展人」、「研究人員」、「藝術行政」等專業訓練的「加碼」教育，訓練自己能迅速且自信地分辨出「藝術品」與「非藝術品」間的分野，方能在當代美術館的各類奇觀異景展出聖地中，游刃有餘地完成他的值勤任務。

那麼，觀眾呢？當他們進入當代美術館前，到底需要甚麼樣的知識背景或「自覺」？

當代美術館給你驚訝、惶恐多於驚艷

其實這些新聞中的當事者們，跟那位2018年在葡萄牙塞拉維斯當代美術館（Serralves Museum）展場中，不信邪一腳踩入英國藝術家卡爾普（Anish Kapoor）用他那極黝黑塗料Vantablack在展場中央製作出的2公尺多深「黑洞」中，差點摔殘的義大利遊客一樣，都是美術館裡經常出現的「世間人」，也就是哈利波特魔法學院所稱的「麻瓜」（Muggles），無魔法的平凡人。

礙於成長背景與機緣的缺乏，他們沒機會擁有「魔法」（美術專業），無法成為美術館員、藝術家、策展人等藝術「專業」，與專業人士間也存在著不同的生命經驗與認知差異，總在當代美術館展覽無限裂解的跨域知識展域中，頻頻踩進藝術家與自己之間的Gap（間隙）。

基於那些肉眼無法預見的Gap，我們可以合理懷疑，為何充滿「精神食糧」、看似對社會人文發展具要意義的美術館群，入館人數遠遠趕不上那些展品任你觸摸、拍打、自由把玩的自然科學博物館或科學工藝博物館；不僅是因為後者展品的「日常臉」讓人感到親近，也可能是長久以來，人們早已深深地被美術館展品的脆弱與不可觸碰所恐嚇、馴化著，終至敬而遠之並分道揚鑣。

可以想見，當類似卡爾普的「黑洞事件」越來越多時，美術館中受挫的人們自然更容易對「當代藝術」產生隔閡感，甚至心生恐懼或排斥心理，尤其在媒體

的推波助瀾或魔法群對麻瓜不斷地指責或訕笑時，其實已經在人們心中埋下「距離感」的種子。然而，一般觀眾很難透過「自學」去了解當代藝術家究竟在「玩」甚麼（有時連後者自己都未必想清楚），因此當展覽中有一些實驗性過強、帶有挑釁感的作品時，美術館策展方的「清楚說明」就相對重要，但展覽現場的「說明牌」，往往又為了不將作品的神祕感太早「破梗」，往往採取一些故弄玄虛的方式去試探觀眾，甚至玩起神隱，將說明牌藏到遠方牆面，讓觀眾自己「連連看」；大部分時候，展覽執行者或展出藝術家，也都只忙著幫「作品」打蘋果光、幫展場注入「氛圍感」，最後說明卡或詮釋文字常常成為「外掛」，靠邊緣「微光」去鍛鍊人們的火眼金睛。很遺憾地，當代人又大多把視力奉獻給手機或電腦藍光，年紀輕輕就眼前濛濛者所在多有，因此光源設計的「偏心」往往也成為現場觀眾對「說明牌」或「作品詮釋」視而不見、見而不讀的幫兇之一。

了解當代藝術在玩甚麼的人，可能會對那些悲涼事件毫無同理心的訕笑或「嘴」上幾句，但這並無助於減少這類事件的發生；因為即使是在美術館界長年工作的人們，有時在參觀「友館」時，也難保不會因為疲累或認同差異去踩到這些「雷」。

作品的「自明性」，可能根本不在場

試想，當一位逛美術館或博物館時過度疲累的老者，下意識地坐到展場中一張未掛上「展品，請勿登坐」牌但卻又理直氣壯被視為展品的「類座椅」時，會去嘲笑或責罵老者這般行為「離譜」之人，大概是那些接受過「當代藝術」非凡價值及意義的一群；他們大部分都堅信藝術品是「不言自明」的。

但在美術館中因為疲累找地方坐的行為，在一般人的眼中並無「離譜」之處；誤坐的觀眾，也大多會在責備聲中，帶點罪惡感或惱羞成怒地回嘴：「幹嘛不放上警告標示？」

所以，問題只出在於那把「給不給坐」的椅子嗎？

英國泰德畫廊（Tate Gallery）中，便有著這樣一組「類座椅」的藏品。擅長用現成品處理社會議題的李查·溫特沃斯（Richard Wentworth），將兩張椅子疊放一起，中間穿掛著兩粒帶著「性別意涵」的鉛球；這組被名為（Siege）的作品，有著現代藝術中常用的雙重隱喻，作品名在英文中意為「圍困」，但在法文中則有「坐椅」之意。

作者附加在兩組極為普通的疊放座椅之隱喻，並不容易為一般觀眾所察覺，端靠下方附加的兩顆鉛球，方能讓「座椅」從一組普通生活物件成功「轉化」成「人」，也才成為「藝術品」；但這類超越物件在一般人認知中的功能或價值並能微妙產生轉化的「自明性」卻未必真地存在所有人的認知中。

因為展覽現場裡，泰德將這組類椅子用矮圍欄圍起，應該是顧慮到腿酸的觀眾，可能會試圖動手扳開它們用以乘坐；但正因為這樣的作為，說明了所謂的「自明性」可能根本不在場，才讓管理者必須靠「圍欄」來讓人注意到「這是藝術品」。

「達達」梗在全球造成風行的時間其實已不算短，隨後的仿效者也不少，如今已步入了「老梗」級，但藝術家們試圖以一般人熟悉的物件來探討生命群體所面對的當下處境，或賦予物件更新的社會意義等作品，仍不斷問世；負責消弭人們對日常物件衍生的「無感」或「誤解」，是美術館要在創作者、展品與展出現場進行嫁接橋樑的工作，但常常缺乏方法、同理心或耐性，最後讓展品自我放飛、去頻頻測試觀者，進而挑戰管理者的底線，製造出更多的Gap。

隨Gap裂解出的當代藝術複雜圖景

許多步入美術館展間的觀眾，或許想像著要為自己進行一次「藝術」洗禮，但運氣不好的反可能被眼前物件所措折並對「藝術」開始產生不確定感或是疑

慮，甚至受到另一種忘不掉的「洗禮」。大家總說當代藝術不易懂，但即使是美術館的「行內人」，也無法自信地看著所有經手的作品或展品，並對它們的「藝術」成份深信不疑。畢竟在大眾媒體、科技與「跨領域」的幫扶下，強調「社會化」¹與「多元媒材」應用的²當代藝術，已迅速且誇張地模糊了它的可識面容，甚至進入AI世代後，真假難辨、處處致敬、虛張聲勢的創作，也逐漸翻轉著我們對藝術與美學原有的定義。

就像已經式微的eBay一般，藝術如今成為一種誇口「什麼都有、什麼都賣、什麼都不奇怪」的現象；在美術館出現的作品到底算不算「藝術」？有時候連館內研究人員都得被說服或進行心理建設，更遑論一般觀眾看完後滿腦子的問號。

當代藝術沒有衡量標準，評論者與策展人說了算；所有的事物、現象都可以被「論述」與「哲學思考」或「理性分析」後合理地華麗轉身。而美術館與策展者為了宣傳，包裝藝術品與藝術家的「傳說感」，總用複雜、曲折甚至疏離感的敘事邏輯，去描述一個本來「不複雜」的主題觀點或內容，讓觀眾帶著「學術感」拜讀；策展主題與論述內容多如牛毛，有如「文字獄」般強迫「閱讀」，但牆上複雜的語意反更容易讓觀眾懷揣著「惶恐」（取經感）去觀視展覽與展品。

而美術館人員每日忙著處理進進出出的展品，永無休止的展覽輪替需求；一場場有如舞台場景般換場的展覽，不斷地開幕、落幕，觀眾往往記得它們的門面裝潢更甚於展出內容，誰是策展人？誰是藝術家？恐怕只有當事者始終在意。

如今展出者的年輕化，數位資源與設備的大量應用，都讓展品風格模糊，甚至出現高頻率的「大眾臉」，也讓當代藝術研究的優先序呈現不穩定的插隊或反轉；這些變化為原本穩定建置著藝術史連續性脈絡的美術館帶來瓶頸、展覽主題上呈現跳躍性、伴隨空洞的展區文字堆疊，無助於觀眾理解的同時，也大大地改寫了以往給予世人「穩重自恃」的美術館形象，並加劇觀眾與當代藝術、

美術館間的Gap。

大眾對美術館的真正感受

2017年上映的瑞典電影《抓狂美術館》（The Square），就曾毫不客氣地諷刺了當代美術館「無厘頭」的行徑與荒謬的現象。

一幕畫面中，展廳內正展示著一組實驗性作品；服務人員（一位年輕的女孩，看起來像志工）慵懶又無奈的癱坐在椅上，看起來對眼前作品也提不起興趣。她對著忽然往自己展廳走來的一群亞洲人，下意識地指向了另一個方向並說：「不好意思，你們現在走的方向是個『藝術展覽』，城堡在那一頭。」等人群走後，我們看到這位服務人員搖了搖頭。

或許有人會從這個片段，直覺感受到導演想表現的是西方人眼中的東方人，應該對「當代藝術」的接受度低（未被馴化過的族群？），僅對娛樂性高的觀光景點（如庭園）有興趣；但從接續後的情節或也讓我們理解到，那個服務人員的「搖頭」動作，未必是專業人對遊客輕蔑的回應，更像是在大眾認知中，「當代藝術」原本就無法吸引人們青睞、因此用一種「未戰先降」的態度來對應，但這也可能是出自導演Ruben Östlund或大眾認知中的制式觀點。

畢竟這是一部導演意圖諷諭美術館與當代藝術的影片，影片譯名「抓狂美術館」也點出了這個意圖；某一畫面中，一群在開幕式中衣冠楚楚、耐著性子聽完致詞的來賓，最後只是一群迫不急待想要搶進茶宴中用餐的平凡人。導演用「世俗觀點」來諷喻美術館中人們的各式「假掰」行為，讓我們看到外界或大眾（包括導演）對美術館人的真正感受，也瞭解別人眼中的自己。

當然，作為「美術館人」還是免不了「道學」地給予了觀眾一些「人生建議」；認為他們也需要學習知道什麼是「藝術」，學會察覺當代藝術與展品要教我們的社會「遊戲規則」，才不至於踩進Gap或掉進「黑洞」中，無端被挫

折感所連累。但藝術家或藝評家眼中認證與背書的「藝術」，真的是「藝術」嗎？那麼，一般人眼中的「藝術」又是什麼樣的形貌？在甚麼情況下，我們可以不再費力地遊說大眾，這些是請勿觸摸的「藝術品」，讓美術館與觀眾都能相安無事、彼此自在。

那些Gap不只是天地帶失主與航空公司間無法跨越的「認知鴻溝」，也是美術館夾在創作者、策展人與觀眾間扮演「橋樑」角色時，必須想辦法補縫的間隙；當間隙越來越大時，兩面都想當人的美術館，最後可能兩面都不是人。

（寫於辦理《我不獨自升級》課程後，心情複雜。2025.11.30）

註
釋

1. 據筆者長期觀察，部份藝術家越來越強調與各社會份子之間的互動，一些強調「社會化」的展覽，是從早期在各社區推廣的「社區營造」精神學習而來，近年來許多藝術學系以「跨領域」為名，進行藝術創作或社區方案規劃及執行，強調不同學門領域間的互動與交流。
2. 許多藝術家對材質的研究與實驗應用興趣大於過往的藝術家，不再囿於固定的媒材分類，混用各類媒材與創作模式，甚至結合多媒體與新科技，創作主題由極普遍題材到冷僻題材一應俱全。



英國的泰德畫廊（Tate Gallery）典藏的李查·溫特沃斯（Richard Wentworth）作品〈Siege〉英文意為「圍困」，但在法文中則有「坐椅」之意。（攝影：羅潔尹，2018）

可參考該作品說明：
<https://www.tate.org.uk/art/artworks/wentworth-siege-t07167>



真正具有自明性的當代藝術展品，是將「敘事主張」與「引誘想像」成功融合於一體的創作；圖為國立臺灣美術館2017年的《關鍵斡旋—2017亞洲藝術雙年展》中，由孟加拉藝術家塔耶巴·比根·里皮由尖銳的不鏽鋼刀片組起來的輪椅作品〈劇痛〉，隱喻加薩戰爭中醫院裡的病患以及該戰區人體的存在與消失的受苦之途。（攝影：羅潔尹）



1

2

1 像巴黎東京宮（Palais de Tokyo）這樣實驗性強的當代美術館，展品中經常有相當多讓人定義混亂的類回收物；圖為東京宮2004年中國藝術家王度（Wang Du）個展。（攝影：羅潔尹）

2 2019年賈茜茹在北師美術館展出的《這是一個在自助洗衣店的故事》一部懸疑驚悚的愛情故事》利用了大量的回收衣，凌亂堆疊以探討她的生活與內心世界，但或許觀眾只聯想到家中相似、令人不悅的場景。（攝影：羅潔尹）

「誰在展覽中當家做主？展覽策略大不易」

課程專題諮詢會側紀

Who Has a Voice in an Exhibition? Exploring Exhibition Management Strategies
– A Consulting Session for a Lecture Series

整理及撰文 | 王睿瑋 高雄市立美術館研究發展部執行專員

近年來臺灣各縣市美術館興起，不僅有許多新興館舍落成，六都也積極興辦地方美術館，某種程度上，臺灣彷彿進入了美術館的戰國時代，在這樣的背景下，北部、中部、南部三大美術館如何從眾多館舍中，確立自身的特色與定位，仍是各館持續調整與聚焦的挑戰。

高雄市立美術館（以下簡稱高美館）於2025年，在文化部補助計畫的支持下，辦理「我不獨自升級：博物館／美術館思維轉彎&實務共學課」課程計畫。為求課程完善，在計畫執行前，於2025年8月邀請博物館／美術館界資深從業人員進行「誰在展覽中當家做主？展覽策略大不易」課程專題諮詢會，會議由高美館研究發展部羅潔尹主任擔任提問及主持。於前半場，邀請了國立臺灣美術館（以下簡稱國美館）展覽組組長黃舒屏、臺北市立美術館（以下簡稱北美館）展覽組組長簡正怡，以及高美館展覽部主任曾芳玲，就各自館舍的展覽策略與特色進行深入交流；後半段則由簡組長及黃組長，帶我們一同窺見在展務執行當中，鮮少被提及的重要小事。本文則是對於此諮詢會上的內容進行的側記觀察。

北美館忙什麼？從國際雙年展到未來的擴建藍圖

北美館作為臺灣重要的文化機構，既是對外的文化窗口，也承擔了推動本土藝術發展的角色。簡組長談及北美館的展覽狀態，整體而言，需要著重國際視野的拓展與當代藝術潮流的引介，同時兼顧國內外藝術家的展出平衡，因此北美館的展覽類型十分多元。

在北美館舉辦過的國際型展覽中，最為大眾熟悉的便是每兩年舉辦一次的「台北雙年展」，台北雙年展（以下簡稱北雙）長期以來邀請國際策展人擔綱規劃，藝術家名單更廣及世界各地，期望建構一座使臺灣與全球當代藝術脈動互

通的平台，透過展覽匯聚不同的聲音、推動各方交流，使藝術與社會議題彼此牽動，近年來關注的展覽主題面相包括全球化、後殖民、性別政治、科技與生態等。

在擁有百餘年歷史的威尼斯國際美術雙年展（以下簡稱威尼斯雙年展）舉辦期間，北美館也規劃參與平行展（Collateral Events），以臺灣館的形式於威尼斯總督宮旁的普里奇歐尼宮邸（Palazzo delle Prigioni）參展，呈現臺灣的文化美學，並提升臺灣當代藝術於國際間的能見度。

此外，北美館的展覽規劃方向並不止於國際視野，簡組長談到，館方也十分重視回溯與建構臺灣現當代藝術史，故定期策劃中生代與資深藝術家的個展，從不同世代視角來補織臺灣藝術史的重要脈絡。在新生代創作者方面，北美館則是透過每年公開徵件的「臺北美術獎」挖掘潛力，首獎得由北美館邀請舉辦個展，讓創作計畫在專業場域中實踐。

除了上述的展覽項目外，也不定期推出研究性或專題性展覽，北美館也會依據年度計畫、館長的策展方向或當代文化議題的需求，這類展覽可能由館內策展人主導，或與外聘策展人協作，通常具有較強的學術性與議題聚焦，並強調深度探索與跨領域的可能性。整體來看，北美館的展覽策略兼具國際視野、在地脈絡與前瞻性的系統規劃，使其在臺灣乃至亞洲的藝術機構中形成獨特且完整的樣貌。

目前北美館尚未有常設展的設置，但隨著「北美館藝術園區擴建計畫」上路，北美館以「花博公園美術園區」為基地打造覆土式地下美術館，待新館落成後，展開一系列更完整的展示與空間規劃。在談及即將擴建的新館與舊館的功能差異，簡組長指出，新館同為美術館的展示空間，將偏向作為當代藝術、新媒體或科技藝術、現場藝術、實驗性創作等，新類型藝術創生的展演、研究、推廣教育平臺，並包含雙年展等大型展演企劃的實踐場域；相較之下，舊館未來將配置更多與現代藝術、傳統媒材相關的展示內容，並規劃設置常設展，使



1

2

3

- 1 除了主要展場之外，於圖書文獻中心自
- 2 2025年展出「書中自有美術館——《現
代美術》中的藝術家特寫」一展，以刊物
《現代美術》出發，結合圖書出版、檔案
研究及藝術家文獻，展出藝術家手稿、小
型作品與圖書文獻，帶觀眾一覽北美館近
十年的期刊出版軌跡。（攝影：陳嘉王）

- 3 「北美館藝術園區擴建計畫」，工地外圍。
（攝影：陳嘉王）

其成為推動藝術與文化資產教育的重要基地。北美館透過新舊館展示功能的分工，期許未來在展覽內容上發揮更佳的平衡與彈性。

玩轉典藏與新媒體實踐，國美館的混搭術

作為國家級美術館，國美館自成立以來以「臺灣藝術的典藏、研究與推廣」為主要使命。其展覽規劃不僅展現臺灣藝術發展的多重面向，也透過國際交流、科技藝術推廣與跨組室合作，逐步形成具深度與多元性的館舍特色。

黃組長提到，相較於目前未有典藏常設展區設置的北美館，國美館積極定期持續性推出以藏品為研究的典藏常設展，並鼓勵館內策展人與研究員以典藏為基礎進行研究策畫，近期代表性展覽包括2024年的《致未來世代的美術史》、2025年的《時代印記：國美典藏常設展》等。而國美館則強調跨組別共作的展覽規劃方式，使典藏研究不僅侷限於單一部門，例如在《致未來世代的美術史》展示規劃上，展覽組結合與典藏修復專業研究人員，推出典藏保存維護觀點切入國美館藏品的研究、另外也邀請教育推廣組的研究人員以文化近用（universal access）的概念和視障服務為出發的全人近用展示策略策畫展覽內容，這些都是透過由典藏研究做為核心，延伸出多元的展示與推廣內容，體現國美館以典藏研究帶動展示的規劃策略，展現國美館朝向全人友善美術館的目標，致力於提供觀眾更友善與包容的藝術體驗。

提到典藏品的入藏狀態，黃組長特別指出，雖入藏的現當代作品部分與北美館、高美館有所重疊，但國美館的藏品年代上溯至明清後期，典藏脈絡也不僅涵蓋臺灣現當代藝術，也包含清末、日治時期的書畫作品，以及與臺灣前輩藝術家相關的部分日本藝術家作品，相較之下，其典藏品的時間跨度相對的大且完整，也成為國美館的特色。在臺灣藝術史研究的耕耘與推動上，國美館也不遺餘力，透過藝術家的研究展來深化典藏脈絡，並回應其在臺灣美術史中的關鍵地位。

國際展的辦理部分，則是負責承辦「威尼斯建築雙年展－臺灣館」、「亞洲藝術雙年展」（以下簡稱亞雙展），展覽的屬性則是針對地緣關係，錨定亞洲地區做為觀察對象，因此合作的策展人及單位亦是聚焦在該地區。而國美館在2004年重新開館後，便展開了新的展覽支線，隨著每年的科技飛速演進，國美館也逐便扮演起臺灣科技與數位藝術的孵化器，近20年來推動多項科技藝術計畫，邀請國際科技藝術專業機構、策展人和藝術家合作，以藝術與科技的形式探索人文議題，包含醫學、生態、科學、宗教、經濟等面向，形成館方另一項重點特色，黃組長提起近期的案例，2025年的《無序樂章：聲音藝術之旅》便是與法國龐畢度中心共同合作，透過龐畢度中心藏品、臺灣及亞洲藝術家對於聲音媒介的觀察來策畫，形成雙向互動的合作方式，形成具有文化對話意義的展覽。在2021年啟用的5G沉浸式藝術實驗場域「U-108 Space」更是具體推動新媒體展演的實踐之地，透過徵件展演創作計畫以培育新型態的創作模式與人才。

近年來，國美館更在文化部的支持下積極推動海外巡展，這些展覽不只是單向輸出，更是透過議題共鳴建立實質的文化對話，例如在2022年赴法國南特展出的《暴風之眼》，即透過臺灣藝術家的視角，回應地緣政治與當代生活議題，以及與美國當代原住民藝術博物館（IAIA Museum of Contemporary Native Arts）促成的原住民藝術交流《破土：臺灣當代原住民藝術與行動主義》，在美國聖塔菲市開展。

1

2

1 《時代印記：國美典藏常設展》「交融與重構：2000～全球視野與數位浪潮」展區一隅，左為陳順築〈族譜肖像（叔叔 I/叔叔 II/姑姑）〉，右為吳天章〈永協同心文字篇〉。（攝影：王睿瑋）

2 「U-108 Space」展場展出沉浸式互動作品〈天空寫下的故事〉。（攝影：王睿瑋）



在地深耕與國際接軌：高美館的轉型與拓展

在本次會議的三座美術館中，高美館是最年輕的一館，而即使是最年輕的它，卻也在去年迎接了三十週年的館慶。曾主任回顧，1994年高美館開館之時，以「國際本土化、本土國際化」作為高美館這三十年來的努力方向，不論是對於高美館的自身定位，或面對所處城市的文化環境，都懷抱著相當高的期待，寄望能透過藝術專業，為被經常被視為文化沙漠的高雄引進國際藝術資訊，並與世界同步。此外，耕耘「在地發展」也是高美館的核心任務之一，高美館開館初期便啟動「美術高雄」的區域研究，某種程度上，如同人類學家的田野做法，將聚焦於高雄地區的藝術家脈絡建立的細膩而深入。

而在2017年，高美館轉型成為行政法人，也讓展覽面臨了新的策略調整，不僅要維持展覽內涵，也必須衡量現實上的收益狀況。因此自2017年起，高美館每年便會辦理一檔大型的售票特展，大多與國際重要美術館合作，例如法國凱布朗利博物館、日本森美術館等，在去年得到眾多迴響的《瞬間－穿越繪畫與攝影之旅》即是與泰特現代美術館（Tate Modern）合作，而2025年也突破性的以館舍自行籌辦展覽的方式，邀約國際藝術家馮·沃爾夫（Von Wolfe）前來展出。此外，蔡明亮導演《行者十步：蔡明亮》及日本設計師皆川明《minä perhonen／皆川明 つづく》於高美館的展出，皆為建築、設計、影像、生活領域間實踐跨界實驗。

典藏方面，高美館自開館時幾乎是白手起家的狀態，因此在初期面臨不少困難。曾主任提到，一直到成為法人之後，典藏品的總累積量達到了一定的程度，館方才覺得有足夠成熟的基礎來啟動長期的常設展，便打造了「大南方・多元史觀特展」作為常設展的基本架構，透過「關鍵典藏」策略，以有限資源購入重要作品，並以此延伸展覽研究。

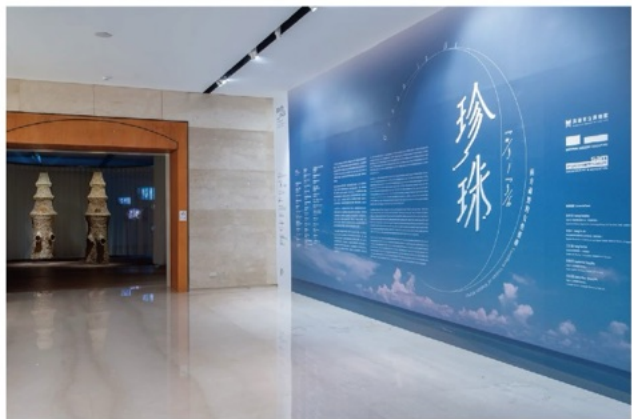
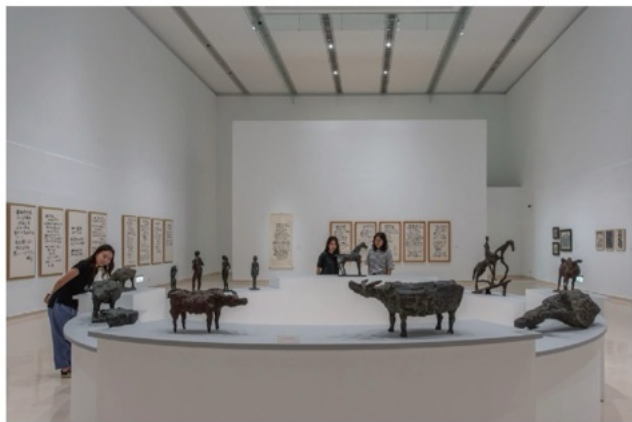
自2006年起，高美館啟動了一條重要的展覽路線——南島當代藝術，以海洋思維與島嶼視角為核心，逐步成為館方策展的顯著特質。多年來，館方透過典

藏原住民／南島語系藝術作品、國際交流與跨文化研究累積，近年代表展覽如《潮壤相接》與大南方多元史觀三部曲的《珍珠—南方視野的女性藝術》等，皆從海洋文化與島嶼的想像出發，試圖在在地與全球之間構築「南方」對話平台，此路線不只是強調身份組成，也開拓出多元、跨地域的當代藝術視野。另一方面，高美館也開始關注較少觸及的歷史性議題，例如於2025年展出的《相忘於江湖：李德X熊秉明》，以不同世代藝術家對話，帶來觀看臺灣藝術史的新視角。

高美館在徵件展部分，則有兩個具代表性的計畫。分別是以策展人提案為主軸的「創作論壇」，以及由「市民畫廊」轉生成為的「KSpace高雄實驗場」，徵件條件也從高雄限定逐漸鬆綁至支持選擇在南部地區創作的藝術家，回應當代藝術更開放的屬地性，從徵件制度的變化，也能看到高美館展覽策略的轉型與擴張，高美館未來將持續在國際與在地之間延展視野，讓高雄成為一個能夠與世界對話的藝術城市。

從北美館、國美館到高美館，三座美術館的展覽策略看來，乍看之下似乎互不相干，若將其放於同一軸線思考，或許在其中便能察覺美術館之間的分工互補。北美館奠基了豐沛的國內外藝術能量累積，持續在國際拓展自身與臺灣藝術的能見度、國美館則以歷史縱深與推動科技藝術軸線並進，聚焦亞洲地區的藝術能量醞釀、高美館從本土國際化出發，逐步探索如何在南方視角與全球討論下建立自己的策展能量。

在國際化、在地性與歷史書寫的多重拉力之間，臺灣的美術館正嘗試描繪什麼樣的文化未來，這個答案或許尚未清晰，但正是這些策略調整、展覽配置與跨域實驗，逐步構築了臺灣藝術生態的複數面貌，也讓未來的想像得以有更多起點與方向。



KSpace高雄實驗場，《連結失落的風景－帕里薩·卡里米個展》現場。（攝影：林宏龍）

《相忘於江湖：李德 X 熊秉明》展出現場。（攝影：林宏龍）

《珍珠—南方視野的女性藝術》展場。（攝影：林宏龍）

在國際與在地之間：策展的視野與想像

在會議下半場，我們也跟北美館的簡組長與國美館的黃組長談及在執行展覽實務時，展覽的內容時常成為外界關注的重點，但在背後的執行面向，以及行政制度的磨合等，都呈現相當複雜的操作經驗，以下根據兩位組長的分享，整理出不同機構在推進指標性國際展覽時的關鍵考量與挑戰。

就北美館的展覽組而言，台北雙年展與威尼斯雙年展是當前主要的兩大業務，兩個展覽交替進行，作為臺灣第一個舉辦的雙年展，並非僅是單純扮演兩年一次的藝術盛會，在藝術史研究與藝術教育上都扮演著重要的角色，簡組長強調，它就像一個窗口，為臺灣連接國際的藝術脈動，透過國際策展人的規劃，讓觀眾得以接觸國際藝術家作品、當前的藝術議題與思潮，實現臺灣與國際藝術發展的同步對話。

至於威尼斯雙年展，它則是全球重要的藝文活動，展現各國關注的議題與思潮，雖是以平行展姿態參展，北美館作為承辦臺灣館的機構，冀望能把臺灣最具淺力或受矚目的藝術家帶上國際舞台，讓世界看見臺灣，因此這兩大展覽具有不小的指標意義。

在國際策展人與藝術家的邀請選擇上，以北雙為例，藝術家參展名單主要由國際策展人主導，館方通常會邀請策展人來臺進行三至五天的短期實地研究，並預先提供藝術家名單協助參考。至於北雙的初衷在於引進國際級視野，因此不強制策展人需要事先熟悉臺灣，但在執行過程中，仍希望策展人可以對與臺灣的歷史、政治與文化脈絡有所理解與掌握，使展覽能與在地觀眾產生共鳴。在其中，館內研究員便成為關鍵的轉譯者，協助提供在地歷史、文化與語境資訊，幫助策展人理解臺灣的文化脈絡，避免展覽內容落入誤讀，確保展覽能在國際視野與在地想像之間對接。

以近一屆北雙《地平線上的低吟》策展人山姆·巴塔維爾（Sam Bardaouil）與

提爾·法爾拉特（Till Fellrath）取材自臺灣影像與文學，以臺灣的歷史文化為策展起點，從殖民統治、身份認同的掙扎，到政治更迭的歷史脈絡，作為形塑展覽的思想背景。此外，本屆北雙亦將北美館典藏作品與當代藝術創作交織呈現，近三十件館藏作品散布於展場各處，甚至成為藝術家於本次展場現地製作的作品一環，也有藝術家以故宮博物院的藏品為靈感創作本次雙年展的新作，使典藏與當代藝術之間形成跨時代的對話。

相較於北美館的全球佈局，國美館則選擇了一條深耕亞洲的路線，其深厚的典藏特色與對臺灣藝術發展的關注，始終與亞洲脈絡保持著密切的關聯，自2007年薛保瑕館長時期開始辦理亞洲藝術雙年展，國美館便致力於尋找自身的差異化特色。黃舒屏組長指出，亞雙展的定位緊扣國美館對臺灣與亞洲藝術發展的關注，其核心策略在於推動區域策展人與藝術機構之間的合作，形成一個有機的交流平台，這包括結合臺灣本地與亞洲地區策展人共同進行研究與策劃，建立長期的合作關係。此外，「臺灣美術雙年展」（以下簡稱臺雙展）則是以兩年為期間觀察，以臺灣當代藝術生態環境及發展現況作為討論對象。

1 藝術家阿瓦羅·烏爾巴諾（Alvaro Urbano）《活畫（失竊的太陽）》結合北美館13件典藏品展出。攝影於2025年《地平線上的低吟》展場。（攝影：陳嘉王）

2 李受僊作品〈轉譯瓷瓶_何時再見_2025〉以國立故宮博物院典藏〈三彩馬球仕女俑〉的複製品作為靈感。攝影於2025年《地平線上的低吟》展場。（攝影：陳嘉王）



在國際交流方面，國美館的合作足跡廣泛，2010年曾與光州美術館合作，於光州雙年展舉辦期間赴韓國展出《複語·腹語－台灣當代藝術展》，後續也與新加坡美術館、菲律賓大都會美術館等進行交流與對接。

在策展人的選擇上，更傾向於與區域內的「中生代」或新世代策展人合作，從而促成了更緊密、更具彈性的長期研究關係。透過每兩年一次的雙年展，國美館持續邀請亞洲地區的藝文策劃者與藝術家共同參與，深入討論並觀察不同的亞洲藝術發展生態、議題與現象。

展覽之外：一場關於溝通與行政的協作

談到策展人的養成，兩位組長皆提到「天份」與「訓練」的辯證，展覽技術、方法、溝通方式與藝術知識皆可透過學習累積，但策展是否能完全依循訓練而成，或許仍有其限度，簡組長認為，策展的核心在於「想像力」，那是一種源於對文學、社會觀察與跨領域的好奇，這種對於跨領域敏銳度與觸類旁通的能力，往往與個人所累積的經驗及資料庫有關，當真正面臨策展組構時，才進而有建構出想像世界的能力。然而在將想像落實的過程，迎面而來的便是極具現實的種種挑戰。

在展覽承辦的實務層面中，簡組長提到，她逐漸意識到在展覽合作中，需要在專業立場上劃出適度的界線，展覽承辦人常處於連結策展人、藝術家與館方的樞紐位置，既要掌握行政流程、經費運用，又要兼顧作品呈現，若過度遷就其中一方，往往會讓整體運作受影響。因此，必需在理想與實踐之間找尋可行的平衡，這些判斷都是展覽專業的一部分，需要透過長期的實作與磨合才能逐漸成熟。

2025年的臺雙展以《黑水》為題，對於殖民性、原民性及現代性三相相進行討論，以當代藝術創作對於臺灣過去的歷史黑暗面進行反思，及未來提出追問。

上圖為李立中〈大肚王國〉，下圖為陳界仁〈風摧肉身〉。攝影於2025年《黑水》展場。（攝影：王睿瑋）



黃組長分享，她所面臨的挑戰則多是來自跨團隊的管理與協調，當需同時帶領多檔展覽、面對同時進行、性質各異的專案，必需快速掌握不同團隊的進度與需求。她強調，人才管理並非只有分工，更在於如何讓同仁在參與過程中持續成長，累積研究與策展能力，進而形塑一個能獨立運作、彼此支援的專業團隊，透過不同職務的特性與階段，她也期待能為團隊成員創造更多學習與發展的可能。

除了館內的團隊協作，與國際策展人及藝術家合作時又是另一種全然不同的挑戰。在跨文化合作中，除了語言隔閡，文化背景及制度差異常使許多工作方法與理解出現落差。黃組長坦言，在合作經驗中，不同策展人介入的方式與程度也各不相同，且實務上常伴隨突發狀況需要即時應變。也常遇到新館或新手團隊想與國際策展人合作，但不清楚如何挑選合適人選及談條件，例如，外國策展人可能希望能到臺灣待一段時間，涉及住宿與相關成本，或提出策展費，但費用是否合理則取決於其服務內容，故找到合作策展人往往不困難，而是合作對象否能承擔的了後續合作成本與工作需求，這些前置評估與談判的細節，皆成為團隊在協作與溝通上持續調整與汲取的重要養分。

除了前述展務層面的挑戰之外，展覽的成形其實還建立在大量不被看見的繁複籌備與行政流程之上，因此困難的或許不全然出於展覽專案本身，而是必需平衡國際展務的運作方式與臺灣行政程序之間的巨大落差。以涉及經費的流程為例，公部門必須遵循政府採購法的規範，各項金額皆有相應的程序、界定與使用原則，這也使得展覽承辦人在面對國際策展人與藝術家時，需額外花費心力解釋臺灣的行政制度與法律限制。然而，對國際策展人與藝術家而言，他們往往認為自己是受邀合作的專業人員，而非採購法所定義的「廠商」，因此當需要面對報價、簽約或金額議價等流程時，常會感到困惑甚至不解，進而對合作產生負面感受，這些落差有時也會導致合作上的阻礙，成為展覽實踐中最不易被察覺、卻極其關鍵的挑戰之一。

此外，來自不同部門的工作語境偶爾也會出現理解上的落差，在這樣的情況

下，展覽承辦人往往需要同時向行政部門說明展務合作的實務流程與需求，也需向策展人、藝術家解釋制度的運作，雙方語言與期待的轉譯成為專案順利推進的關鍵環節。黃組長認為，展覽的核心能力，其實是人人之間的溝通與應對，如何說話、翻譯行政語言、在限制中協調。

綜觀臺灣兩大公立美術館在推動指標性國際展覽的過程中，所累積的經驗不僅止於作品與展覽的陳列與展示，而是一場關於行政、文化與溝通的複雜過程。透過北美館簡組長與國美館黃組長的分享，我們得以窺見在展覽內容之外的行政實務與制度磨合。或許比展覽內容更複雜的，是讓展覽真正能「被實踐」的那個看不見的面相，當我們談論展覽成果時，行政工作往往被視為背景性的支持角色，當策展的想像與行政的語言在同一個專案中並置，歧異並非偶然，而是由不同出發點、考量所碰撞的必然之物。藝文工作者、藝術行政或專案承辦人在各項展覽合作中所必須承擔的，往往不僅是藝術層面的專業判斷，更包含跨文化溝通、行政轉譯與制度協商等多重角色，那些讓展覽得以誕生的細緻工作，行政流程、溝通成本，以及一連串的勞動往往被忽略，這些看不見的繁瑣過程，其實是展覽運作中不可或缺、且需不斷磨練與深化的專業能力，它們不僅促成展覽的完整呈現，更構成了展覽最真實、也是最關鍵的現場，正因如此，展覽的專業不只存在於展場，也深深體現在那些瑣碎、繁複卻不可或缺的協調裡。

「我不獨自升級：博物館思維轉彎&實務共學課」升級筆記

發行人 | 顏名宏

編輯監督 | 羅潔尹、曾芳玲、洪金禪、蔡佩珍、呂佳音、郭宗祐

專文撰稿 | 王欣翹、王睿瑋、余青勳、呂佳音、林佳禾、林國平
施登騰、徐婉禎、高子衿、張晉維、張淵舜、黃心蓉
黃旭、羅潔尹（依姓名筆劃排序）

執行編輯 | 羅潔尹、王睿瑋

專書設計 | Miya（可物想要工作室）

翻譯 | 林庭如（RYE LIN 翻譯工作室）

總務 | 戴資容

出納 | 孫珮蓉

印刷 | 秋雨創新股份有限公司

版次 | 第一版

發行日期 | 2025年12月

發行單位 | 高雄市立美術館

804 高雄市鼓山區美術館路80號

電話 | 07-5550331

傳真 | 07-5550307

網址 | <https://www.kmfa.gov.tw>

電子信箱 | servicemail2@kmfa.gov.tw

No More Going Solo in Museum Careers

A Note on Levelling and Institutional Collaboration

Publisher/Director | YEN Ming-Hung

Executive Supervisor | Nita LO, TSENG Fang-Ling, HUNG Ching-Chan, TSAI Pei-Chung, Nancy LU, KUO Tsung-You

Authors |

Elanor WANG, WANG Jui-Wei, YU Ching-Hsun, Nancy LU,

LIN Chia-Ho, LIN Quo-Ping, SHIH Den-Teng, HSU Woan-Jen, KAO Tzu-Chin,

CHANG Chin-Wei, CHANG Yuan-Shuen, Patricia HUANG, HUANG Hsu, Nita LO

Executive Editor | Nita LO, WANG Jui-Wei

Translators | RYE LIN ART & TRANSLATION

Graphic Designer | Huang Yichen(Make Something Cute Studio)

General Affairs | Ava Sun

Cashier | DAI Zhi-Rong

Printer | Choice Development, Inc.

Edition | First edition

Publication Date | 2025.12

Published by | Kaohsiung Museum of Fine Arts

80, Meishuguan Rd., Kaohsiung, Taiwan, R.O.C.

Tel | 886-7-5550331 Fax | 886-7-5550307

Web Site | <http://www.kmfa.gov.tw>

E-mail | servicemail@kmfa.gov.tw