

出國報告（出國類別：考察）

韓國博物館經營暨展示參訪報告

服務機關：國立中正紀念堂管理處

姓名職稱：徐研究員文濤、簡組長惠文、郭助理研究員秉翰

派赴國家：韓國

出國期間：民國 106 年 6 月 27 日至 6 月 30 日

報告日期：106 年 8 月

目 錄

壹、 前言	-----2
貳、 參訪考察緣由及議題	-----3
參、 行程安排及場館簡介	-----4
肆、 參訪心得	-----10
伍、 結語與建議	-----31

壹、前言

一、國內、外博物館環境概略

現今世界各國博物館，除了原有博物館傳統的研究、典藏、教育，以及展覽脈絡外，回應當代社會脈絡之議題已成為當代博物館重要趨勢之一。例如德國柏林猶太博物館，它去除了任何展示文件與記錄的功能，博物館自身以美學及隱喻的空間形式，成為德國猶太人的歷史故事本身，因此博物館介於建築與雕塑之間，透過當代藝術的概念回應了德國歷史當中的重要議題。博物館或美術館在知識與美學的輸出上，有其長久的歷史淵源，在這個觀點下強調史觀的呈現，以及某個藝術思想的體現。台灣當代社會思想與觀念多元，對於多元歷史的詮釋也各自或有不同看法，因此，博物館或美術館如何能對於當代潮流作出回應，則是博物館對於當代社會所必須面對的新興議題。

在博物館參觀經驗上，除了文物或藝術品的靜態展示外，經驗的創造是現今潮流趨勢。研究參觀經驗本身緣於後現代觀點，從博物館核心轉向觀者角度，研究了解參觀者在博物館當中的行為，以及他們所經驗的事情以及所產生的回憶。隨著時代科技的進步，製造博物館經驗的方式也日益多元精進，如現今科技上可運用 VR、AR 等擴增實境的技術，讓觀眾的經驗不僅侷限於博物館的物質展品上。在當代藝術上，與觀眾建立關係的關係美學也是一種新的體驗，例如我國藝術家李明維於台北市立美術館的藝術計畫，邀請觀眾於閉館後與館員一起用餐，創造出不同思維的美術館經驗。回到中正紀念堂本身，尋找並創造屬於不同群體的特殊經驗，本身就是一種概念上轉型的過程。

二、與參訪主題相關之政策現況分析

中正紀念堂本身具有特殊的歷史脈絡，已由過去的單一元首紀念館逐漸轉型為多元博物館，優質藝術展演及教育推廣為當前政策及業務重點，然面對當今多元體驗的時代趨勢下，也思索更積極朝更多元藝術領域方向轉型，其中當代藝術策展則是日後自辦展覽研議方向之一。觀看我國公營當代藝術館所當中，台北市立美術館已發展當代藝術以及國際雙年展為主軸，國立臺灣美術館以除當代藝術外，亦具有為現代藝術前輩典藏建檔、辦理藝術銀行以及全國美展的任務。另以台北市文化基金會經營的台北當代藝術館，則邀請各國當代藝術家進行主題策展，同時部分檔期以跨領域策展方式呈現。各個當代藝術館或美術館看似範圍廣泛，實際上各有其主要政策走向，且該政策也與該館成立的淵源有關。在本次參訪的國立現代美術館首爾館、國立中央博物館以及三星美術館具有各自的發展策略，可以作為本處研究參考當代藝術策展或轉型的學習對象。

在文化資產保存方面，除了日常維護與修復外，活化再利用為現今重要課題。文化

資產的活化再利用與它的場域精神、歷史事件有重要關係，同時也強調它的真實性。景福宮在韓國宮闕建築中具有代表性，其活化再利用的規劃方式值得作為借鏡。綠美化公園部分，在都市環境內的綠地與自然公園意義不同，它往往兼具綠美化、人文脈絡以及疏洪作用，甚至在特殊活動事件的影響下(例如寶可夢的風行)，公園也成為新興娛樂交友場所。中正紀念堂園區位於市區精華地段，植栽覆蓋率高且腹地廣大，有基本的優勢，或可透過這次研究參訪，發掘綠美化公園的各種可能性。

貳、參訪考察緣由與議題

本次參訪地點為韓國國立現代美術館首爾館、國立中央博物館、三星美術、景福宮、龍山家族公園及清溪川等博物館型態文化場館。韓國國家級美術館與博物館，其營運管理、策展機制與相關推廣活動等值得本處作為借鏡。另對韓國綠美化公園以及文化資產管理與活化再利用機制，亦有實務經驗對照，期透過本次參訪，能有助於本處推動有形文化資產永續經營管理，發展多面向文化資產保存維護思維，辦理國定古蹟資產保存、管理維護及再利用相關工作，參訪考察議題摘要如下：

一、博物館與美術館類

(觀摩單位：國立現代美術館首爾館、國立中央博物館、三星美術館)

- (一) 策展與典藏策略：包含組織內的策展編制及人員運用、典藏品來源及編列預算、策展與典藏策略、策展呈現與展場設計等。
- (二) 營運方針與合作模式：包含組織經費來源、票價制定策略、組織內經費運用分布，以及與館外單位合作模式等。
- (三) 展場設備與科技運用：包含燈光計畫、空間運用、輔助說明設施、數位科技運用、無障礙設施、導覽解說輔助系統等。
- (四) 文創商品開發與推廣：包含文創商品開發模式、顧客研究，以及研發創意等。

二、文化資產與綠美化公園類

(觀摩單位：清溪川、景福宮、龍山家族公園)

- (一) 環境規劃及運用：包含綠美化措施、動線規劃、空間設計、日常管理維護、空間結合藝術等。
- (二) 觀光推廣措施：包含票務策略、推廣活動、定點表演，以及媒體宣傳活動等。
- (三) 相關設備規劃：包含安全措施、民眾活動器材、步道規劃，以及指標系統等。

參、行程安排及場館簡介

一、行程安排

(一)清溪川步道

1.公園簡介：

清溪川為首爾市區內的人工河流，早期作為都市內排水系統的重要一部分。60年代期間因歷經首爾都市化及工業化過程，清溪川曾被覆蓋成為暗渠。2003年後，時任首爾市長李明博推動修復及綠美化工程，並將川上的高架橋拆除，興建特色橋梁橫跨河道。河道兼具新舊建物的特色，並有清溪八景(清溪廣場、廣通橋、正祖斑次圖、時尚廣場、清溪洗衣場、希望之牆、保留橋墩及噴水隧道)供市民及遊客參觀，為首爾市區一個貼近自然環境的休憩空間。¹



106年6月27日下午，清溪川

2.參觀時間：106年6月27日下午

¹ 參考資料：維基百科、韓國觀光公社網站

(二)國立現代美術館首爾館

1.館舍簡介：

1969 年，國立現代美術館於景福宮開館，1998 年於德壽宮內設立分館，並於 2013 年於首爾市區昭格洞修建了國立現代美術館首爾館。國立現代美術館首爾館為韓國重要近現代及當代藝術的發展及展示中心，同時也韓國當代藝術與國際接軌的重要美術館。其現址空間具有特殊的歷史淵源，包含前首爾大學醫學院附屬醫院、國軍首都綜合醫院、機務司令部等機關等，一方面具有舊建築活化再利用脈絡，另一方面也具有空間的歷史底蘊。²



2.拜會時間：106 年 6 月 28 日上午

3.拜會對象：國立現代美術館首爾館—文化關係和宣傳部副主任 Yoo Hyanok、國際事務和出版物團隊經理 Young-in Lee、設施管理部門助理 Kang Jin-koo。

²參考資料：維基百科、韓國觀光公社網站

(三)景福宮

1.館舍簡介：

首爾市境內的景福宮於 1394 年興建，為朝鮮王朝的正宮，又被稱作是「北闕」，是韓國重要的歷史文化資產。景福宮是韓國五大宮闕當中最量體與規模最大，同時設計也最為精緻的。景福宮內建築於王辰倭亂期間遭到破壞，於高宗時期大規模重建。

依據韓國《文化財保護法》，景福宮之崇禮門為第一件被指定的大韓民國國寶(與我國文化資產保存法不同之處在於，我國傾向依據建築或物品的類別作區別，大韓民國國寶則包含文物、遺跡與建築等)。另景福宮內包含韓國文化財項目共有景福宮及勤正殿等 8 項，為韓國重要文化資產。³



2.參訪時間：106年6月28日下午

³參考資料：維基百科、韓國觀光公社網站

(四)國立中央博物館

1.館舍簡介：

國立中央博物館為韓國首要國家級文史博物館，收藏文物約 22 萬件，主要包含亞洲地區的美術與古物等。博物館分為常設展、企劃展以及兒童博物館，經營方式多元。國立中央博物館在韓國設有其他 11 分館，為韓國國立博物館群的核心館所。博物館最初創立於 1909 年，1972 年正式命名為國立中央博物館，韓戰後文物回歸至現址，並於 2005 年正式開館。博物館知名古物包括半跏思惟像、新羅金王冠，以及敬天寺十層石塔，為韓國學術、教育及文化推廣之重要單位。⁴



2.拜會時間：106 年 6 月 29 日上午

3.拜會對象：國立中央博物館 阿拉伯之道特展策展人 KIM Seung-ik、產品經營團隊經理 Kim Mi Kyung、文化部門國際關係經理 KIM Yeonshin。

⁴參考資料：維基百科、韓國觀光公社網站

(五)龍山家族公園

1.公園簡介：

龍山家族公園為首爾龍山洞內的一間藝術休閒公園，建於原駐韓美軍司令部舊址的高爾夫球用地。來自韓國及國際藝術家的雕塑與公共藝術作品陳列在其中，為適合民眾休閒娛樂的綠地空間。公園內同時也放置了部分廟宇建物如石塔、石燈等，與鄰近的國立中央博物館互相呼應。龍山家族公園同時也是韓劇《秘密》拍攝的場景，許多喜好該部韓劇的當地民眾與觀光客亦會到此參訪。⁵



106年6月29日下午，龍山家族公園

2.參訪時間：106年6月29日下午

⁵參考資料：韓國觀光公社網站

(六) 三星美術館

1.館舍簡介：

三星美術館為韓國首爾重要的私人美術館，收藏了許多韓國傳統藝術品以及國際現當代藝術家的藝術創作。三星集團已故創立者李秉喆對於收藏藝術品不遺餘力，除三星美術館外同時成立了湖巖美術館、湖巖畫廊以及 Rodin 畫廊，收藏數量豐厚且質量高。博物館內的 MUSEUM1 展示韓國古代美術，MUSEUM2 則展示現當代藝術，並另外設有藝術教育中心。博物館建築風格包含傳統、現代，以及未來感，由 Mario Botta、Jean Nouvel，以及 Rem Koolhaas 三位國際知名建築師所設計。⁶



106 年 6 月 30 日上午，三星美術館

2.拜會時間：106 年 6 月 30 日上午

3.拜會對象：三星美術館-管理部門經理 Junghoi Kim。

⁶參考資料：韓國觀光公社網站

肆、參訪心得

一、博物館與美術館類

(一)國立現代美術館首爾館

1.美術館環境基本介紹：





國立現代美術館首爾館因位於景福宮鄰近地區，建築高度受到規定限制，故美術館的展覽空間往地下樓層發展，與台灣的關渡美術館情況相似。美術館地面上建築物本身分成三個部分，分別由朝鮮時期的韓屋宗親府、70年代建成的陸軍醫院，以及現代建築。跨時代性的建築物本身具有的隱喻性，與亞洲國家接受西方藝術思潮的現當代轉變歷程相互呼應。

美術館內之照明設計，部分區域以自然光為主，人工光線為輔，兼具環保與新式美學的需求，同時也顯示美術館的本質、展覽形式及空間意象與建築設計息息相關。本次行程參訪之國立中央博物館亦採用類似的採光設計。

	
美術館一隅	美術館入口處
	
天然採光設計-展場	天然採光設計-美術館大廳

2. 典藏品收藏管道及策展運用-從「森羅萬象：從金煥基到楊東福」為例：

參訪美術館時，由館方解說員為我們進行導覽，導覽挑選了幾件館方認為具有代表性的作品，以瞭解這次典藏展的意義，包含展名來源的森羅萬象裝置藝術、韓國畫家金基昶作品、中國名旦梅蘭芳畫像、板門店當代攝影作品等。解說員以故事性描述取代藝術理論的說明，並且選擇了具有民族象徵性的作品作為簡介內容，也間接說明站在教育推廣角度上，如何挑選藝術作品進行導覽及教育推廣。

	
<p>姜益中，《森羅萬象》</p>	<p>金基昶，《靜聽》</p>
	
<p>金殷鎬，《梅蘭芳》</p>	<p>金我他，《ON-AIR Project 019-DMZ Series "8hours"》</p>

藝術發展日趨專業化、理論化的過程當中，如何兼具專業性與大眾推廣性，讓觀眾們不會因為藝術的艱澀而心生排斥呢？在與館方人員交流會議中，策展人回應了我方的提問：「在本質上這仍是相當困難的事情，但首先要讓觀眾進來。透過舉辦講座、活動等推廣方式，吸引更多民眾保持參與度。」而這也呼應了導覽解說的策略：以故事性的趣味取代理論的闡述，吸引民眾對當代藝術產生興趣是長期的文化投資。

「森羅萬象：從金煥基到楊東福」為館方自行策畫的典藏展，由這個展的生成模式可以討論美術館的經營方針。美術館的工作人員當中，正式人員約 80 人，包含其他工作人員總計約 200 人，人數編制略大於本處，但不同之處在於由館方正式人員擔任策展人，以確保美術館本身的策展由自身專業出發。經費來源部分，美術館的經費來源為預算制，並無自籌款的壓力，與本處的作業基金制有所不同。每年固定編列藏品收藏之預算。美術館年度預算大約使用五分之一於策展，五分之一用於設施，其餘部分收藏藝術品的預算比例占最高。

典藏與策展方針部分，館方現有典藏品約有 7 至 8 千件，大多以 20 世紀至今的韓國藝術家之創作為主，輔以收藏其他亞洲藝術家作品，可見美術館有明確發展的主軸政策。美術館訂有中長程策展計畫，以典藏展而言「先收藏再策展」以及「先策展再收藏」兩種模式皆有。典藏機制分為三階段：首先調查具有收藏價值之藝術品，接者邀集外部委員召開典藏會議，最後再由內部委員進行最終審查決定。由此看來，典藏與策展的關係建立於美術館一方面具有明確策展方針(例如以本國藝術家為主)，另一方面收藏符合營運方針的藝術品，同時保持彈性以收藏其他具有價值的藝術品，也產生新的策展可能性。

3.服務台及展覽訊息公告設計：

現當代美術館內的空間感因強調降低對於欣賞藝術品的干擾，在設計上常採行簡潔的美學概念，國立現代美術館首爾館內的服務台與公告設施基本上也採行類似的設計。服務台以深灰色作為色彩基調，與建築物融合，並不格外醒目。因應國際化的需求，以大型的英文字體標示 Information 取代韓文說明，對於國際旅客而言更符需求。服務台鄰近處設置了簡明的美術館建館歷史，參觀者可以快速取得對於美術館的基本概念。

數位應用的部分，現場設置了自動售票機，可減少人力成本。入口處的展覽活動訊息數位公告板，尺度並不特別大，以符合成人的視覺高度為原則，並以類似手機的造型貼近現代人的視覺經驗，而這類的設計在參訪期間也不只看過一次，符合使用者行為的設計概念也是美術館可以討論的範疇之一。

指引設施的部分，在色彩選用上與博物館內部空間的灰、白色相似，設計概念並不以醒目為第一要務，而是當遊客有需要取得資訊時再進一步去閱讀，並不特意強調鮮明的視覺吸引力。

	
<p>服務台</p>	<p>美術館建館簡介</p>
	
<p>活動訊息電子看板</p>	<p>自動售票機</p>
	
<p>動線指引圖</p>	<p>博物館商品店</p>

(二) 國立中央博物館

1. 博物館基本環境介紹：

國立中央博物館位於前美軍駐軍用地，鄰近龍山家族公園，空間腹地十分遼闊。博物館座落位置略高於平地，入口廣場開闊，提供參觀者舒適遼闊的空間氛圍。博物館分為常設展以及特展兩廳，特展位於館區西側，常設展則位於館區東側，空間設置為長廊狀。常設展大廳採用環形設計，展場一樓長廊則使用了天然採光，官方人員表示，平日採光以天然光為主，如遇陰雨則輔以人工照明設施，與國立現代美術館相似。

空間影響博物館的參觀經驗，除了展件本身所提供的知識性學習外，空間則給予一種感性的體驗。常設展一樓長廊挑高，線狀自然光形成一種聖殿感，照射在古物上多了一分特殊氛圍。常設展內的古物一方面避免過度光害，往往採低度照明，但也因此產生了一種神祕效果。

	
博物館外觀	入口廣場
	
常設展內大廳	常設展一樓長廊

	
<p>半跏思惟像</p>	<p>阿拉伯之道-展場空間</p>

2.特展合作模式-以《阿拉伯之道-沙特阿拉伯的歷史與文化》特展為例：

國立中央博物館所策劃之特展，基本上為博物館主動策劃，而非民間公司提出申請之商業特展。本展由沙烏地阿拉伯官方單位沙特旅遊與民族遺產總機構提出申請，保費及運費由沙國負擔，展出相關經費則由韓方支出。國立中央博物館的館藏性質為古物與古文明研究，本展也與館方長期發展方針相符，並可促進不同文化間的國際交流。單一策展的籌劃期程大約兩年，展前一年與合作方簽訂協議，開展前五個月正式簽約。

以文物或者藝術品特展而言，本處的特展合作模式是透過民間策展公司向國外博物館引進展品，本處視展品狀況及依合約規定，協助擔保並向海關申請免關稅。國立中央博物館的合作方式則是官方對官方，中間不透過民間策展單位，故展品進出關無須負擔關稅。

票價部分，每檔特展依展覽成本訂定票價約韓幣 1 萬元至 1 萬 3 千元，折合台幣約 300 元，考量韓國物價高於我國，其特展票價定價與我國相似，本檔因沙烏地阿拉伯方負擔成本較高，票價訂為韓幣 5 千元，折合台幣不到 150 元，推廣性質大於成本考量。

組織部分，國立中央博物館設有館長為機關首長，另下設部長負責對外宣傳媒體工作，並另設有副部長與策展人，彼此對於策展業務進行分工。在交流的幾間博物館與美術館所當中，策展人的角色往往是制度化，職位明確化，而不另委由其他組織外者擔任，顯示出策展專業的明確性。國立中央博物館的組織完整，在專業人力負擔能力較高的情況下，較少產生公私協力的合作模式。相對來說，人力較為精簡的機構則必須善用民間專業人員的力量，以維持策展的水準。

3.展場空間設計：

國立中央博物館的特展部下設十幾個部門，其中包含展覽美術設計組，負責展場設計、影像製作等，除施作以外包方式辦理外，其他皆以博物館本身的工作成員進行規劃

及設計，每檔展覽的工作團隊約 20 人，分工細膩。以本檔特展為例，為營造展覽現場的感性氛圍，美術設計組創作了主題數位影音，引領觀眾進入沙烏地阿拉伯的世界。

為妥善保存珍貴古物，展覽現場設有溫溼度即時監控設備，確保展示環境之安全。展覽的說明牌皆為韓英雙語對照，便於國際觀光客閱讀，現場同時設有紀念集章處，以供參觀者蒐集留念。展覽空間與燈光設計部分，以暗房聚光燈為基本模式，營造出古文明(尤其是宗教古物)神秘莊嚴的氛圍。

	
<p>展場空間</p>	<p>展場空間-2</p>
	
<p>主題數位影音</p>	<p>溫溼度即時監控</p>
	
<p>韓英對照說明牌</p>	<p>遊客紀念章</p>

4.文創開發及商品店經營：

國立中央博物館的商品，由博物館方設計開發約佔六成，民間設計開發導入約佔四成。博物館典藏為豐富取材來源，設計了紀念性用品以及實用性文具等不同商品。以韓國本地觀光客而言，所偏好的是選購文具類等實用性商品。國際觀光客則較偏好古文物複製品，例如「半跏思惟像」複製品，與我國的「翠玉白菜」相似，成為觀光客熱愛購買的明星紀念品。此外，博物館商品店也依照不同時節推出相關產品，例如夏天或雨季時推出陽、雨傘等，以符合遊客需求，提高購置熱度。

	
商品店一景	與商品部負責人合影
	
典藏古物複製商品	典藏古物複製商品

5.展覽相關設施與動線：

國立中央博物館因位於前美軍駐軍用地，基地面積廣闊，可使用空間大，在博物館外部指引系統尺寸也相對放大以符合視覺比例。例如展場入口處的特展文宣尺寸相當顯目，使遊客在遠處即能清楚看見。

入口休息區的座位數量也相當充裕，並且於休息區前架設螢幕牆壁，在適當的位置提供參觀民眾博物館訊息，與國立臺灣美術館設計方式相似，但如果遇到使用人數較多

的情況，可能不利於遠離螢幕的遊客看到電子資訊，或許可以採用具有弧度的擺放方式以增強觀看的便利性。


電子看板與博物館平面圖部分，統一以透光材質作為設計的風格。另有設計一款視覺上酷似智慧型手機/平板電腦的電子看板，也於韓國他處遇見類似的設計，垃圾桶部分以韓/英雙語標示，便利國際旅客使用。

	
<p>入口處文宣</p>	<p>入口大廳</p>
	
<p>展覽資訊電子看板</p>	<p>博物館平面圖</p>
	
<p>展覽訊息電子看板-2</p>	<p>垃圾桶</p>

(三)三星美術館

1.基本環境介紹：

三星美術館位於首爾二村，地處鄰近市區的小山坡上，相較於國立現代美術館首爾館，較為遠離人群。美術館建物的整體風格訴諸於品味及格調，採用精緻藝術的設計理念，以木材質、透光玻璃材質、金屬，以及混凝土等作為外在材質，而且某種程度上顯示一種「晶磨」過的效果。美術館的標語「memories of the future」揭露了它的寓意，外部空間設置了許多雕塑品，基本上是屬於高度工業技術水準操作下的藝術品。美術館入口大廳為環形設計，材質與顏色調性與上述木材質、玻璃、金屬等相符，服務人員數量比例偏高，皆著深色套裝，營造專業服務的空間氛圍。

	
美術館入口處	美術館全景
	
標語：memories of the future	美術館大廳




2.科技運用於展覽設施：



三星美術館基於既有的科技優勢，展場互動設施也採用了該公司研發的 DID 技術 (Digital Information Display)，館方主要用於文物不易觀察到的細節與質地，透過平板技術做視角轉換以及放大觀察。依照文物的性質與設定模組可分為，放大、水平、360 度全

視角三種功能。放大水平用於圓筒狀文物以及長卷畫軸，與既有的觀看方式相符。360度全視角的部分用於立體物件，操作者可由物品外觀任何角度觀看。

DID技術提供觀看者新的視覺體驗，可說是從既有的視覺經驗當中擴充它的可能性。值得討論的地方在於，這樣的觀看樂趣是否會取代觀看實物？而人在博物館當中所體驗的又是什麼？古代畫師、帝王在觀看一件畫作的時候，他的經驗與現代大不相同，博物館裡所發生的事件與體驗，是試圖複製、再現過往的視覺經驗，或者創造屬於博物館裡獨一無二的記憶？頗值深究。

三星美術館設有導覽解說手機，取代人員的導覽解說。導覽解說包含韓、英、中三種語言，操作上分成自動與手動。自動部分，當配戴者靠近展品的時候，導覽解說手機會自行感應並開始說明；手動部分，配戴者在任何時候可以點選手機上的功能選項以聆聽展品導覽解說。

	
<p>DID 互動展示技術-水平及放大</p>	<p>DID 互動展示技術-水平及放大</p>
	
<p>DID 互動展示技術-360 度</p>	<p>DID 互動展示技術-360 度</p>

	
<p>配戴型導覽解說手機-展品顯示</p>	<p>配戴行導覽解說手機-選擇語言</p>

3.展場空間運用及營運方針：

三星美術館分為 MUSEUM1、MUSEUM2，以及藝術教育中心三部分。MUSEUM1 以收藏古典藝術品為主，命名為時代交流，展出古典美術藏品(金屬工藝、書畫、彩瓷等)。MUSEUM2 以韓國及西方現當代藝術品為主，命名為東西交融，藝術教育中心設置則主要針對兒童教育。本次參訪以 MUSEUM2 當代藝術部分進行觀摩，三星美術館基本上的空間設計以現代藝術的「白盒子」與「黑盒子」為基礎，意即減低展場對於展品的干擾，去除其他脈絡僅僅只呈現藝術品本身，營造出一種使人沉澱下來進入藝術世界的空間型態。

三星美術館收藏品更傾向與現代藝術，即 20 世紀末至 21 世紀期間的純粹藝術型態。另一方面 MUSEUM 的收藏傾向於東方及西方藝術家併行，如當代知名攝影家杉本博司以及美國普普藝術家安迪沃荷的作品皆有。在空間規劃上，三星美術館以收藏與展示為主要目的。例如與館方人員討論到是否規劃使用 VR 技術於展示時，其表示在科技的選擇上那與作品本身並不相符，也就是說館方在展示藝術品的時候聚焦於如實呈現，以及不干擾它們，讓它們被觀眾看見，而非另外創造現場經驗。

三星美術館以企業為基礎，由三星集團所成立的文化基金會經營，每年參觀者大約 20 萬人次，近年來外籍遊客以陸客比例較高，同時日本參觀者也佔有一定比例，雖然參觀人數可觀，但營利並非經營首要目標。總言之，三星美術館是一個收藏數量不多，但品質高，結合科技與品味的精緻美術館。

	
<p>美術館場景</p>	<p>數位藝術</p>
	
<p>數位藝術</p>	<p>博物館商品店</p>

(四)參訪博物館與美術館類綜整

1. 策展與典藏策略：

參訪三間美術館/博物館，其在組織上設有內部策展人，專業與工作內容明確，且具備策展專業能力。典藏編列預算充足，典藏與策展機制相互形成循環，並有明確的策展方針。例如國立中央博物館以古文物收藏為主，合作特展阿拉伯之道也是屬於古文明類研究特展；三星美術館以東西交融為主題，藏品亦包含亞洲與歐美的當代藝品；國立現代美術館首爾館則設立中長程計畫，藏品與策展滾動式相互影響。策展與典藏策略往往與該館的核心價值，以及所與推廣的面向有直接關聯性。

2. 營運方針與合作模式：

三者的經營導向較無營收壓力，可專注於追求藝術與文化的專業性，以及教育推廣

性。雖營運方針與預算來源頗有相關，但穩定的政策也有助於博物館營運。國立中央博物館定位於傳統文化研究，三星美術館定位為精緻藝術與品牌形象之經營，國立現代美術館首爾館則以研究推廣近現代及當代藝術為核心。本處在經營方針上歷經幾度轉變，組織編制與傳統博物館定義之典藏、研究、展覽及教育推廣相符，而核心業務則從最初紀念蔣中正總統，到生活美學與藝文推廣，逐漸往專業藝術方向前進。

所參訪三間博物館或美術館，其特展皆與其他單位直接合作，不透過外部策展公司，由博物館本身辦理。其中國立中央博物館與國立現代美術館首爾館兩者係屬國家層級，充裕的員額編制也提供了館方得以不透過委外經營的條件。然公私協力的合作機制也可以讓博物館更清楚藝文市場脈動，以及企業在高競爭力下的新思維與創意措施。

3.展場設備與科技運用：

對於博物館展場設備而言，建築空間是首要重點。參訪館所的建築特色都相當鮮明，國立中央博物館訴諸巨大寬敞的宏偉感，國立現代美術館首爾館具有傳統建築與當代建築混和的時代交融風格，三星美術館則是講究材質感的後現代設計。本處的空間也相當有特色，為一種具有宏偉感的紀念性建築。在博物館的專業環境上，參訪館所除基本的溫溼度控制外，自然採光的引進也是值得效法之處。參訪館所之指引系統部分採用融合建築物色調的設計，並不特別格外醒目，但若需要得到資訊時亦能清楚得知。數位看板採用智慧型手機或平板電腦的造型設計，與現代人視覺經驗相互連接。科技運用部分，所參訪三間美術館與博物館基本上科技是以輔助角度，而非過度取代展覽呈現。如三星美術館著力與導覽解說手機的開發，觀看者仍是以欣賞藝術品為主。

4.文創商品開發及其他：

所參訪館所之博物館商品店，自行開發與外部導入的情況皆有，商品開發基本上以博物館藏品為素材來源，具有其不可取代性，如國立中央博物館的半跏思惟像複製商品，受到觀光客的喜愛。另一方面，隨著國際觀光客的增加，商品店內產品也包含都市與文化意象，導入具有精品性質與年輕創意設計風格的產品。另外值得討論之處在於，所參訪的館所幾乎都設有國際交流事務部門，皆具備中英文能力人才，十分有利於學術與文化交流。以國立中央博物館的國際交流部門窗口為例，除了語文能力的具備外，對於館務也相當了解，專業性相當足夠。國內場館如能培訓發展第二及第三語言，有助於在國際交流方面取得更多空間。

二、文化資產與綠美化公園類

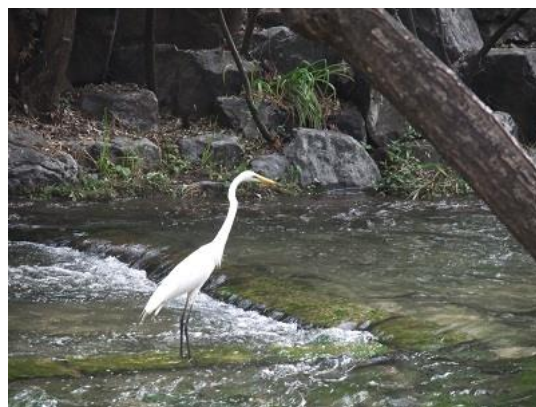
(一)清溪川

1.基本環境介紹：

清溪川位於都市中心，對於身處便捷環境但同時也嚮往自然生活的都市人而言，具有相當程度的吸引力。清溪川水質管理成效高，不僅無異味，水質也能維持清澈，當中可見棲息之魚類及鳥類，甚至有部分民眾會在川邊泡腳，提供民眾親近大自然的場域。本處園區的綠地覆蓋範圍廣大，在台北市當中也是提供民眾親近自然的重要地點，而有別於都市邊緣的自然環境與荒野，都市內精緻的綠地或河流空間的交通便利性以及空間，對都市居民更有吸引力。



親水休憩的民眾



川內覓食的水鳥

2.都市紋理的新舊交融：

清溪川整治工程保留了傳統舊橋墩，同時搭建許多富有設計感的新式拱橋，保留了都市的時代脈絡。步道當中有部分區域以韓國國寶正祖斑次圖做為壁畫設計，搭配模擬帝王出巡的演奏音樂，打造具有傳統意象的氛圍。在都市快速發展當中，同時保有現代感與歷史脈絡，成為都市更新值得思考的課題。中正紀念堂略為可惜之處在於，建堂以前的「原陸軍步兵第一聯隊及山砲隊兵舍遺址」現已無相關遺跡，在文資保存觀念興起的當下，對於未來的脈絡轉變之挑戰，也應保留這個時代的建物記憶與痕跡。



3.安全設施的思考：

清溪川的親水性讓人愛不釋手，但在管理方面也具有一定潛在風險。拱橋底下的防撞標示作為基本的保護措施，但穿越河道的石塊顯然重視親水性更勝於安全性。這看似是一個公共建設價值觀的選擇：自然或者安全。然而在都市內的自然景觀需要兩者兼具。



(二)龍山家族公園

1.基本環境介紹：

龍山家族公園鄰近國立現代美術館，腹地為原美軍駐軍用地，現為兼具休憩與藝術的綠美化公園。公園入口處設有水塘，夏季荷花盛開，綠地範圍廣大，提供鄰近都市住戶一個呼吸的空間。值得一提的是，首爾的行道樹採認養制度，台北市政府則提供公園及行道樹認養，一方面減少政府預算支出，另一方面加強民眾對於都市的認同感。

園區內的水塘設計以完整大型水池為主，本處園區則是對稱分為雲漢池以及光華池，前者以完整大格局為設計方向，後者則蜿蜒婉約，更多了南方園林建築的設計風格。園區內設有太極旗公園，用以紀念自由的可貴。當中的說明文字描述了這個小公園的寓意，意指韓國在日本時期失去自由，而在美軍進駐時期也同樣失去自由，因此國家的主權是相當重要的。太極旗公園的造型是韓國國花木槿，並以五十面太極旗包圍著，傳遞出深刻而強烈的民族與國家主權意識。

除了綠美化功能外，園區綠地中也安置了許多公共藝術品，巧妙地與園區的自然環境結合。同時在與國立中央博物館銜接鄰近處設置了寺院燈台，與博物館的傳統文化意象相連結。整體而言，龍山家族公園兼具綠美化、歷史氛圍以及藝術性。中正紀念堂本身也具有它的歷史脈絡，園區內的設計或可參考龍山家族公園內的太極旗公園，規劃與歷史場域相呼應的藝術裝置。

	
<p>園區內水塘</p>	<p>園區內綠地</p>
	
<p>太極旗公園</p>	<p>公共藝術作品</p>



公共藝術作品-2



寺院燈台

2.相關設施：

在相關設施方面，公園的土壤鋪面雨水容易濕滑，具有潛在的通行危險性。一般而言常見使用方式是利用石板或石階，以利行人通行。龍山家族公園提供了另一個可採行的方式，以麻材質覆蓋於土壤上，如水分並不太多的時候，應可增加摩擦力提升行走的穩定性，此外，園區內亦有常見的石板鋪面，若能定時修剪雜草不僅美觀也能增加行人的安全性。園區內的樹木用藥袋也做了美化，以貼近自然的色調與設計，營造更友善的空間品質。另外，園區內亦設有健身器材，以供民眾運動養生，且健身器材的設計也是仿木材質，與自然環境較為融合，而我國的設計較傾向於使用鮮艷顏色的金屬材質，兩者顯示出不同的設計觀念。



覆蓋於土壤的麻材質鋪面



樹木用藥袋



(三)景福宮

1. 基本環境介紹：

景福宮鄰近地區的建築物，依據韓國相關規定其興建高度是必須被受到限制的，也因此成功地騰出景福宮的遼闊空間。中正紀念堂的園區腹地廣大，在視覺上也有類似的效果。光化門是景福宮的重要景點，進入門內則是衛兵交接及衛兵操練的廣場，聚集了大批參觀民眾。鋪面維持了傳統的土砂，有利於宮殿內的安全守衛。

勤政殿內王座後方掛著日月五峰圖，象徵韓國的王權概念，在於天人合一，而該圖也是韓元一萬元紙幣上所繪的背景。景福宮北方接連一片自然山景，其地理位置與也與日月五峰圖彼此相呼應。勤政殿前廣場是一整片石材鋪面，上方標示著何種官等進朝所應該站的位置，清楚顯示官階與倫理次序。慶會樓則是用於接待國內位重要貴賓，為了妥善保存文化資產，採預約進場制以限制參觀人數。



	
<p>勤政殿-日月五峰圖</p>	<p>慶會樓</p>
	
<p>勤政殿前廣場</p>	<p>鄰近山景</p>

2. 參觀活動及相關推廣措施：

為因應觀光所需，光化門的衛兵可供參觀民眾拍照，甚至在不影響的情況下可以一起合影，也因此吸引了大量觀光客前來。在現今社會下傳統衛兵的脈絡雖仍存在，但也逐漸觀光化、表演化。光化門廣場的衛兵交接及操練儀式，形成了一種定目劇型態，儀式時間約三十分鐘，觀眾以類似觀看表演藝術的方式參與其中。

參觀當日正值韓國「文化日」：每月的第四週的星期三，在這天藝文館所需提供優惠措施，以推廣民眾參與文化活動。因此當日的景福宮不收取門票，歡迎各位遊客進場參觀。文化日的主要參與機構包括博物館、美術館、文化財(如景福宮)、公演設施，甚至部分電影院，基本上參與機構大多屬公務機構，負擔當天的參觀門票收入，少數大企業也響應者如樂天企業等旗下的電影院，也予以部分優惠。

景福宮提供免費定點韓文及中文導覽解說服務，擴大服務觀光客群範圍。導覽解說時間經安排，與衛兵交接儀式相銜接。導覽解說員身穿傳統韓服，以配合景福宮的歷史氛圍。勤政殿前可見工作人員進行除草作業，當日天氣炎熱，工作辛苦，但也因此維持了景福宮的景觀品質。景福宮為推廣民眾參與以及加強行銷，凡穿著韓服者可免費參觀。

現場許多女性身著韓服，一方面營造出現場的歷史感，另一方面遊客拍照上傳社群網站，可說是相當成功的行銷政策。



光化門與衛兵合照之民眾



光化門廣場-等待衛兵交接的民眾



衛兵交接及操練儀式



著韓服的導覽解說員



清理勤政殿前廣場雜草的工作人員



著韓服的觀光客

(四) 文化資產與綠美化公園類綜整

1.人文脈絡的延續與再利用：

在參觀的綠美化公園當中，發現人文的脈絡是被重視與凸顯的。龍山家族公園強調藝術性以及原美軍駐地的脈絡，園區內另設置太極旗公園，以紀念自由與國家主權的重要性。清溪川步道的整修，找回了親水、休憩等人與自然互動的模式，並且結合裝置藝術與藝廊空間，賦予自然空間當中的人文脈絡。這樣的思維在我國也不難看見，如台北市的新公園改為二二八紀念公園，新北市永和區的四號公園為八二三紀念公園，但與現址的舊脈絡相聯結則是關鍵。

2.體驗性：

在參觀的文化資產與綠美化公園當中，可查見體驗性的重要。景福宮推出著韓裝免費入場，使參與者與觀者進入歷史情境內。清溪川可供人親水泡腳，使都市人更靠近大自然，龍山家族公園內的太極旗公園的五十張國旗裝置，喚起民族意識的感知，這些體驗性的活動有賴空間規劃與活動設計。本處亦可多思考具有體驗性質的活動，以及園區內親近大自然的體驗。歷史脈絡與豐富的園區環境，是在未來我們可以拓展體驗性活動的優勢。

3.管理維護的觀念：

在所參觀的綠美化公園與文化資產的管理維護上，顯現出維護的品質。國立現代美術館首爾館外的植栽維護工作人員，細心調整花草的位置，比起維護者更像是一個細心照顧的保姆。景福宮勤政殿前廣場的除草人員，在大太陽底下辛苦工作，用以維持宮殿的整潔與氣勢。當環境與人的關係變得更加緊密時，環境就會變得更理想。例如韓國與我國開放民眾認養公園或行道樹的政策，就是從單純管理提升到照顧的層次。

伍、結論與建議

博物館的專業化有賴明確的經營理念與政策、專業的組織與工作團隊，以及穩定的預算來源。明確的管理政策與博物館的發展息息相關，國立故宮博物院因其特殊歷史脈絡，成為保存中華傳統精緻文化藝術的重要博物館，台北市立美術館興建於台灣現當代藝術發展期間，典藏與策展維持當代藝術並與國際接軌的明確路線。博物館的文化脈絡

及博物館的精神，觀眾在參與博物館或美術館所得知的理性與感性認識，最後也會成為一種文化認同，而這個文化認同也有賴博物館的專業化。

另一方面，博物館的預算來源左右它發展的可能性，預算來源的形式不論是年度預算至、作業基金制或法人制，制度的背後反映出更根本性的政策，也就是文化機構之於國家機構以及群眾的關係。

一、博物館專業規劃設計及分工

經營博物館需要不同領域的專業人力，管理、行政、策展、典藏、環境設施、自然環境等，牽涉領域十分廣闊，專業能力也與時俱進。近半世紀以來策展概念的形成使其逐漸成為一個新的專業，博物館組成成員的專業能力也需要因應調整，與當前社會潮流相符，博物館才能轉型精進。

二、推廣活動與創意行銷

當代博物館的經營重視與群眾互動，不再只是以靜態呈現精緻藝術以教育群眾為目的，因此推廣活動與創意行銷顯示出它的價值。景福宮推出穿韓服免費入場，國立現代美術館首爾館以體驗活動及講座吸引群眾進館，都是訴諸於博物館的體驗行為。商業特展也強調體驗、拍照以及社群網站回饋，觀看單一珍品物件的參觀行為已經逐漸轉變，因此推廣活動與創意行銷，原則是製造與觀眾相互對話，共創回憶的經營方式。

三、管理維護動機之提升

學者漢娜鄂蘭將人類行為分成勞動、工作，與行動。涉及生存的行為稱為勞動，為了創造更有意義的結果為工作，而與所處的世界互動則是行動。不論是博物館、美術館或公園綠地，從單純訴諸於勞動整潔外，如能具有對美學、對環境上的品味，在管理維護上也能顯著出現美學風格。博物館經營與策展亦是如此，提升經營與管理維護的動機，則能提升整體的質與量。

三、回應當下社會的能力

博物館的文化脈絡可能隨著社會局勢及歷史發展有所轉變，策展也需要具有回應社會的能力，除了美學與純藝術的底蘊，如能對於博物館的脈絡與所處的環境做出相對應的討論與策展，可改變民眾對於這個空間的想像以及參與行為。反之，博物館若無法對於自身歷史做出回應，可能失去發展特色的優勢。故此，觀察、了解博物館所處環境的人事物，並且以群眾為核心發展經營方向，或許即便是一次策展、一件公共藝術，或一場演說，也能觸動人心。