

出國報告（出國類別：考察）

赴歐洲考察博物館暨洽談展覽

服務機關：國立故宮博物院

姓名職稱：吳密察院長

方慧潔助理研究員

黃雯瑜助理研究員

派赴國家/地區：法國及荷蘭

出國期間：111年8月29日至9月7日

報告日期：111年11月24日

目錄

摘要

一、目的.....	1
二、過程.....	1
(一) 赴歐洲考察行程表.....	1
(二) 參訪紀實.....	3
1. 凱布朗利博物館.....	3
2. 吉美國立亞洲藝術博物館.....	7
3. 裝飾藝術博物館.....	10
4. 羅浮宮文物保存維護中心.....	11
5. 羅浮宮朗斯分館.....	15
6. 荷蘭阿姆斯特丹國家博物館.....	16
三、心得及建議.....	19

摘要

本次出國考察由國立故宮博物院（以下稱本院）吳密察院長率同仁赴法國、荷蘭等地博物館及文化機構進行參訪並洽談展覽合作。參訪機構包含法國凱布朗利博物館、吉美國立亞洲藝術博物館、巴黎裝飾藝術博物館、羅浮宮文物保存維護中心及朗斯分館，以及荷蘭阿姆斯特丹國家博物館等。上述參訪機構多數與國立故宮博物院曾經合作抑或後續將有相關合作，除了商談實質的合作，參訪過程中也與館內人員就博物館的典藏政策、內部營運、組織分工乃至於友善設施等等面向有交流對談。此行獲益頗多，可做為未來本院營運之參考。

一、 目的

本院近年與法國、荷蘭等歐洲國家博物館多有交流或合作，為持續深化雙方之互動並引進優質展覽以饗本地民眾，本次考察赴法國、荷蘭等地博物館及文化機構進行參訪並洽談展覽合作。

二、 過程

(一) 赴歐洲考察行程表 (111 年 8 月 29 日至 9 月 7 日 共計 10 天)

月/日 (星期)	行 程
8/29(一)	桃園機場搭乘長榮航空 BR87 班機赴巴黎
8/30(二)	法國當地時間上午 07:55 抵巴黎戴高樂機場
8/31(三)	11:00 拜會凱布朗利博物館並參觀 15:00 拜會法國吉美國立亞洲藝術博物館
9/01(四)	10:00 拜會巴黎裝飾藝術博物館並參觀 12:00 與駐法代表處吳志中大使餐敘
9/02(五)	參觀羅浮宮文物保存維護中心及朗斯分館
9/03(六)	路程(巴黎-阿姆斯特丹)
9/04(日)	與阿姆斯特丹國家博物館王靜靈研究員會面交流
9/05(一)	拜會阿姆斯特丹國家博物館館長並參觀
9/06(二)	阿姆斯特丹史基浦機場搭乘長榮航空 BR76 班機返臺

9/07(三)	臺北時間 20:00 抵達桃園機場
---------	-------------------

(二) 參訪紀實

1. 凱布朗利博物館 (Musée du quai Branly – Jacques Chirac)

作為法國總統席哈克任內重要的文化政績，凱布朗利博物館的收藏主要來自巴黎另兩間歷史悠久的博物館：人類博物館 (Musée de l'Homme) 與非洲及大洋洲博物館 (Musée national des Arts d'Afrique et d'Océanie)，共約 30 萬件文物。2006 年開館迄今，在積極執行收藏政策之下，已擁有 37 萬件文物、70 萬張照片與 20 萬件教育研究品。¹

凱布朗利博物館收藏歐洲之外的文明物質證據—包括非洲、近東、亞洲、大洋洲與美洲，時間跨度從新石器時代至二十世紀，與羅浮宮、奧塞美術館和龐畢度國家藝術和文化中心並列。與本院淵源起自 2012 年該館派員來訪，洽談合作可能性，當時籌建中的南部院區以亞洲藝術文化為主軸，館藏有相近之處，後促成兩館簽訂合作備忘錄，期許在研究、保存、展覽、出版、專業人員與技術等方面展開交流與分享。前館長馬丁先生(Stéphane Martin)曾於 2015 與 2017 年應邀來院演講，分享其博物館創建理念與國際視野。本院亦於 2019 年在南部院區展出「法國凱布朗利博物館面具精品展」，獲得廣大迴響。

此次參訪該館，除了確認以本院收藏為主之「龍文化」特展將於 2025 年赴凱布朗利博物館展出，其內涵將朝吸引年輕族群、從生活面向解構古老的「龍」的意象，並拜訪於 2020 年接任館長的卡薩埃胡博士 (Emmanuel Kasarhérou, 1960-)，對雙方未來的合作意願與方向做意見交流。



(圖) 卡薩埃胡館長 (右一)、鍾志佳副處長 (右二)、德魯安處長 (左二) 和吳院長餐敘交流

¹ Musée du quai Branly-Jacques Chirac: Arts and civilisations of Africa, Asia, Oceania and the Americas, 2021, p33.

卡薩埃胡館長是法國以原住民後裔身分擔任國家博物館館長的第一人，他本身是著名的大洋洲文化與藝術專家，來自太平洋島群法屬新喀里多尼（la Nouvelle-Calédonie），在巴黎完成中學與大學學業，取得藝術史暨考古專業，在法國博物館工作一陣子之後，回到家鄉首府努美亞（Nouméa），帶領新喀里多尼亞博物館（Musée de la Nouvelle-Calédonie）走向現代。²九零年代期間，卡薩埃胡參與法國政府在努美亞建造吉巴烏文化中心（Jean-Marie Tjibaou Cultural Center）計畫，發展展示內容，「歐陸—島群」雙重的文化身分使他得以遊走於豐富多元的文化經驗之中。爾後赴巴黎凱布朗利博物館任職，從典藏處副處長升任為館長。

卡薩埃胡本人相當謙和，與專長臺灣史的吳院長相談甚歡，臺灣作為太平洋南島的重要節點，島嶼上的生態與族群文化多樣性豐富了人類學、考古學和歷史等學科，更與凱布朗利博物館的創建理念「文化間的對話」（Dialogues des cultures）不謀而合。未來是否有機會合作以臺灣原住民為主題的展覽計畫，雙方都樂見其成。此外，對於展覽的呈現方式，雙方亦就博物館展示應用數位科技的現況與可能性作一交流，臺灣為著名的科技之島，博物館展示使用數位科技的情況相當普遍，例如近年日本 TeamLab 引領的沉浸式數位體驗風潮，吸引喜愛拍照打卡的年輕族群前往朝聖，儼然是票房的保證；法國公司 culturespaces 以知名畫作打造華美的沉浸式展覽，近十年間陸續在巴黎、波爾多、首爾、阿姆斯特丹、紐約和杜拜等大型城市設下據點，足見其熱門程度。然而在法國博物館人眼裡，數位科技應是作為展覽的輔助工具，協助民眾在觀看真實物件之際，作為媒介，進一步了解展覽傳遞的訊息。吳院長特地邀請卡薩埃胡館長下次訪問臺灣時，到南部院區體驗展覽應用科技的情況，期待他給予反饋。



（圖）鍾志佳副處長解說常設展的設計理念與美學



（圖）特展展間設置觀眾意見回饋桌

關於 COVID-19 疫情對巴黎博物館的影響，凱布朗利博物館文化發展處處長德魯安女士（Christine Drouin）與我們分享，比起羅浮宮、奧塞美術館等以外國

² Farah Nayeri, "A New Museum Director's First Challenge: Which Exhibits to Give Back," *The New York Times*, June 5, 2020, <https://reurl.cc/QWe2K9>.

遊客為大宗的觀光景點，長年耕耘忠實觀眾的凱布朗利博物館恢復得較快。主要也歸功於「接地氣」的展覽政策，擅長結合館藏研究與大眾相關議題進行策展，在競爭激烈的文化產業與休閒娛樂市場維持一定的能見度，持續吸引忠實觀眾與擴展新觀眾群，每年參觀人數約 135 萬人次。凱布朗利博物館在館外舉辦的巡迴展每年約有 10-12 檔，十多年來質量已建立極佳聲譽，每檔展覽籌備約需 2-3 年，其背後展覽籌備之工作方法值得本院進一步了解。



(圖) 吳院長與德魯安女士、鍾志佳先生討論策展團隊分工

文化發展處副處長鍾志佳認為各單位之間橫向合作至為重要，主題的挑選往往由館內幾位高層主管討論產生，他們通常擁有對世界的好奇與對話題的靈敏度，即使不是每一次都達到預期的結果，每一次都帶來寶貴的學習經驗。而在實務上，每檔展覽以專案方式組成工作小組，成員包括館內與館外人員，主要有三方：展覽經理人（館內）、策展人（館內或館外）與展覽設計師（館外廠商）。三方職掌與分工請見下表。

在對工作時程準確掌握與執行之下，依據展覽展開的行銷宣傳和教育推廣亦能規劃到位，每年九月份即會對外公告博物館未來一年的各式展覽與活動。

鍾副處長表示，展覽實務屬於學校沒教的事，多半是進入此行業後累積經驗，並從中彈性調整。法國博物館籌備展覽，無論規模大小，基本上都遵循此種合作模式。吳院長認為這樣的專業分工可以減輕策展人的負擔，並使展覽工作在籌備期程的掌控上更能游刃有餘，對於本院策展實務極富參考價值。

- Planning defining
- Public bidding organization
- Budget management & control
- Coordination with curator / exhibition designing
- Scientific and exhibition design ideas input
- Prototype, Production and construction supervising



(表) 策展三方工作表 鍾志佳提供

2.吉美國立亞洲藝術博物館(Musée national des arts asiatiques Guimet)

吉美國立亞洲藝術博物館（以下簡稱為吉美博物館）擁有歐洲最重要的亞洲收藏，典藏七萬五千多組件來自東南亞、中亞、中國、韓國、日本、阿富汗、巴基斯坦、喜馬拉雅等地的藝術與宗教文物，其中約五分之一屬於華夏文物，時代橫跨新石器時代至二十世紀初，藏品類型包括玉器、青銅器、漆器、陶瓷器、雕塑、大型佛像、書畫等。³

1998 年本院特展「帝國的回憶—國立故宮博物院瑰寶 (Trésors du Musée national du Palais, Taipei: Mémoire d'Empire)」赴巴黎大皇宮展出，即開啟本院與吉美博物館間的合作策展關係。爾後吉美博物館多次邀請本院參與該館展覽，例如 2006 年「中國宮廷盛世 (Les Très Riches Heures de la Cour de Chine)」、2012 年「道之路—道教或神民藝術 (La voie du Tao: le taoïsme ou l'art de l'immortalité)」和「茶—千年茗品的歷史 (Le thé: Histoires d'une boisson millénaire)」，以及 2016 年合作「玉器：從帝王到裝飾藝術 (Jade, des empereurs à l'Art Déco)」，共展出 330 件作品，近三分之一展品來自本院。

此次參訪為禮貌性拜會，雙方目前雖無實質進行之展覽合作案，但兩館學術研究交流並未中斷，館方由典藏部門主任勒費爾 (Vincent Lefèvre) 博士偕同資深研究員曹慧中女士代表接待，彼此就台法博物館現狀與國際情勢交換意見，吳院長並向曹女士致賀，她與德樂希 (Claire Déléry) 合著之《葡萄牙桑托斯宮的中國陶瓷 (Porcelaines chinoises du palais de Santos)》，獲得 2022 年最佳藝術圖書獎之殊榮。



(圖) 勒費爾主任 (中)、曹慧中女士 (右) 與吳院長於大廳合影



(圖) 展廳說明牌採用館藏佛像圖像傳達防疫訊息，相當有巧思

³ 陸仲雁，〈羅浮宮朗斯分館開幕典禮紀行〉，《故宮文物月刊》，361 期(2013.4)，頁 10-11。

勒費爾主任除了介紹重要的柬埔寨展廳，亦特意帶我們走過中國收藏常設展廳，欣賞中國藝術家楊詰蒼將數件當代作品置於現地，與永久典藏品對話。例如搶眼的〈地下花〉，以青花瓷材質呈現人骨，藉以向天安門事件犧牲的學生致敬，「就像道家說的，骨頭上的花，象徵著死亡是新生的起點。」藝術家如是說。



(圖) 楊詰蒼 〈地下花〉 1989-2009



(圖) 勒費爾主任 (右一) 解說 2021 年入藏的元代青花梅瓶



(圖) 曹慧中女士 (右二) 向吳院長 (右一) 介紹書畫特展作品

吉美博物館收藏的中國陶瓷超過 8000 件，絕大多數來自法國實業家格宏迪耶 (Ernest Grandidier, 1833-1912) 的收藏，常設展約展出 400 件。費勒爾主任帶我們一窺陶瓷庫房面目，儲置文物的層架與收納櫃材質為常見的鐵件，法國鮮少有地震，文物防災上不太需要考慮地震，因此收納櫃中僅以泡棉緩衝材作為文物與層板的接觸面，未再做額外的包裝或支撐。

勒費爾主任亦帶我們參觀圓形圖書館，創建者吉美先生 (Emile Guimet, 1836-1918) 長期有系統地收集相關書籍，入藏途徑多元，包括他在日本與中國的旅行期間特意收集當地圖書、收購其他東方學者的藏書、或是如漢學家伯希和等人的捐贈等，逐漸成為一座亞洲藝術與考古專業的圖書館，其中以佛教典籍最為知名。吉美圖書館更有系統地將國立博物館所屬圖書館的學術研究成果一一編目，使得研究工作更為便利，同時也致力規劃展覽，推廣館藏典籍。



(圖) 吉美博物館的陶瓷庫房-收納櫃



(圖) 吉美博物館著名的圓形圖書館



(圖) 吉美博物館的陶瓷庫房-層架區



(圖) 吉美博物館陶瓷庫房一隅

3.裝飾藝術博物館（MUSÉE DES ARTS DÉCORATIFS）

巴黎裝飾藝術博物館鄰近羅浮宮，是法國最古老的博物館之一。典藏品主要來自企業家的捐贈，涵蓋自中世紀至當代的藝術品；藏品的地理範圍相當廣泛，涵蓋歐、亞、非洲等。該館的典藏包含裝飾藝術與設計、時尚與織品、廣告及圖像設計；展覽企圖呈現各文化的交流和對話。

2019 年時任裝飾藝術博物館館長的 Olivier GABET 先生親自來故宮提案，建議 2024 年雙方合作辦理展覽。故宮與該館於 2021 年簽署展覽協議，確認雙方將共同策展並於 2024 年在故宮南、北院推出展覽之合作意向。2020 年以來雖遇 COVID-19 疫情，雙方仍透過視訊會議持續推動策展工作。

參訪當天由該館 CEO，Sylvie Correard 女士、代理館長 Anne Foray-Carlier、策展人 Béatrice Quette、國際事務部門主管 Yvon Figueras 等人接待。該館積極與設計師合作，並以對於當代有影響力的作品作為收藏方針持續購入典藏。該館的參觀者有 50%是觀光客、另 50%為本地人。推廣青年、孩童，特別希望吸引年輕人來館。2022 年至 8 月底為止已有 60 萬參觀人次。

吳院長回應，故宮典藏的古代文物如何對當代產生影響，是故宮目前重要的課題。故宮則較少與各設計學校的合作。

2024 年於本院辦理展覽事宜。策展人 Béatrice Quette 進行導覽。2024 年與故宮的合作展，雙方持續進行選件討論，約有 80%的展件已確定，參觀展廳時也參觀了部分預計 2024 年赴故宮之展件。



（圖）與巴黎裝飾藝術博物館 CEO，Sylvie Correard 女士、代理館長 Anne Foray-Carlier、策展人 Béatrice Quette、國際事務部門主管 Yvon Figueras 等人會談。



（圖）聽取策展人 Béatrice Quette 導覽。

4.羅浮宮文物保存維護中心 (Centre de Conservation du Louvre)

羅浮宮位於塞納河邊，兩百多年來深受水患威脅，尤以 1910 年發生的巴黎大水患受創最重，深深烙印在法國人的記憶之中。自 2002 年以來，水災發生頻率增加，羅浮宮雖然據以擬定防災應變計畫，嚴陣以待，然若一世紀前的洪水規模重演，要在短時間內撤離地下層庫房的所有文物，可說是不可能的任務。

羅浮宮受限於自身宮殿建築，除了儲放地點分散各處，庫房空間不足與水患隱憂，使得部分文物需在館外另覓地點放置，增加藏品管理與文物研究的難度；而不論館內或館外，保存環境條件和設備都差強人意，種種因素加總，尋覓一處適當、安全、永久的文物保存地點，成為歷任館長的最大挑戰。

法國文化部與羅浮宮在 2008 年啟動了一項「國立文化資產保存修復研究中心」(le Centre national de Conservation, de Restauration et de Recherches Patrimoniales) 興建計畫，預計將羅浮宮、奧塞美術館、凱布朗利博物館和裝飾藝術博物館等博物館的收藏遷移至巴黎西北近郊的小城瑟吉-蓬多茲 (Cergy-Pontoise)，集文物庫房、實驗室、修復工坊、展示廳與教育中心為一，預計耗資 2.5 億歐元 (約 90 億台幣)。原規劃於 2014 年完工，然因牽涉的機構眾多，整併介面複雜，專業人員反對聲浪不斷，加上金額過高無力籌措，除了羅浮宮之外，其他博物館參與意願不高，計畫遲滯不前，直至 2012 年政黨輪替後，該計畫告終。

據馬丁內茲 (Jean-luc Martinez) 館長的回憶，2012 年羅浮宮朗斯分館 (Louvre-Lens) 開幕，籌備過程中他與當時的館長羅亥特 (Henri Loyrette) 不約而同認為朗斯或許是適當的新庫房地點。主要原因有三，一是巴黎與朗斯之間的文物運輸將成為常態，庫房落腳此地利多於弊，亦有助於當地發展博物館園區；二是土地取得價格低廉，大大降低計畫成本；第三點則是交通尚稱便利，工作人員或研究者從巴黎搭高鐵至朗斯約一小時十分鐘。

經過多方評估，法國文化部與羅浮宮於 2013 年宣布「羅浮宮文物保存維護中心 (le Centre de conservation du Louvre)」(以下簡稱文保中心) 落腳緊鄰朗斯的小城列萬 (Liévin)。定位為專業文物保存維護與修復中心，文保中心的發展著重於兩方面：一是從博物館實務管理而言，全新的建築在防災設備上比老舊宮殿更能提供文物安全適當的保存環境，並藉此打破羅浮宮本館原先按照研究部門各自管理藏品之慣例，改依文物的形制與材質重新規劃文物的分類與儲放，利於物件的保存與提件研究；第二點則是促進文物保存、修復與研究領域的專業知識、技術交流與累積，透過與上法蘭西大區 (Hauts-de-France) 博物館建立密切合作關係，加強鞏固北法作為歐洲獨特的博物館特區之地位。另為培訓專業人才，除與鄰近大學相關科系之碩士課程合作，亦結合國立文化資產研究院 (Institut national du patrimoine) 部分學程，在共享文物資源的基礎上鏈結國家級修復專業領域。

文保中心由英國建築師事務所 Rogers Stirk Harbour + Partners 負責設計與監

造，園區占地 4 萬平方公尺（約 12,100 坪/4 公頃），建物總樓地板面積為 18,500 平方公尺，其中規劃 9,600 平方公尺置放文物，1,700 平方公尺作為文物研究與修復空間。所需總經費為 6,000 萬歐元（約 22 億台幣），其中 4,200 萬為硬體工程所需，其餘款項作為整理藏品、文物研究等工作項目之用。⁴



（圖）接近完工的文保中心 羅浮宮提供



（圖）融入地景的參觀入口

因塞納河水患的威脅持續，文保中心的建設進度與時間賽跑，2017 年 12 月動工，以工程界少見的速度提前於 2019 年 10 月完工。規劃於 2019 年至 2024 年間陸續將羅浮宮巴黎本館的 25 萬件文物搬運至此。

文保中心不對外開放，每年僅於九月份的歐洲文化資產日開放民眾入內參觀，博物館領域相關人員則可透過電話或電郵預約安排。此次透過羅浮宮聯繫，由文保中心藏品管理科波姆女士（**Raphaëlle Baume**）與建物保全科瑞卡先生（**Laurent Ricard**）帶領我們逐一參觀每個空間，並詳加說明內部空間是基於羅浮宮工作團隊多年累積的集體經驗所規劃而成，力求符合文物安全與使用者需求。除了員工入口與辦公室屬於樓中樓空間，主要的文物工作空間與庫房置於同一地面層，此舉免去文物移動時上下搬運的風險，亦排除了貨梯故障的可能，以及伴隨的節能優點。然而為了在有限的面積達到最高效的倉儲量能，以及考慮大型文物的出入，高達 6 公尺的天花板高度使庫房的層架得以往上加疊，擴充儲物空間，工作空間則因裝設落地窗而能引進明亮的自然光。



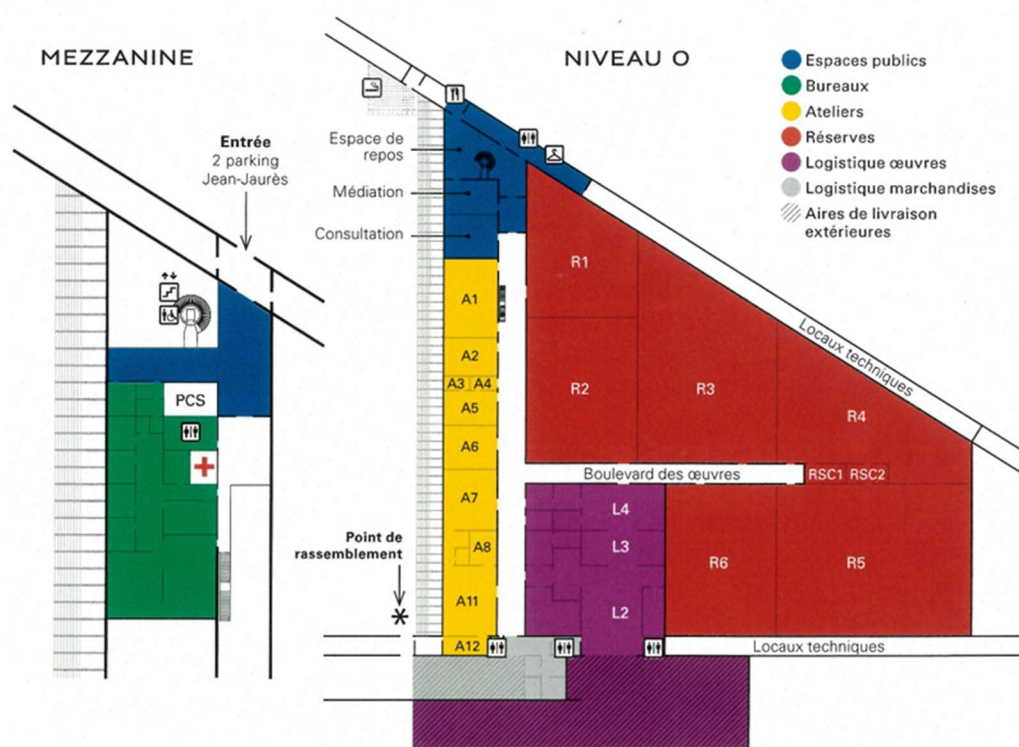
（圖）文物卸貨區 羅浮宮提供



（圖）可調整收納高度的電動層架 羅浮宮提供

⁴ 羅浮宮文保中心開幕發佈之新聞稿 <https://reurl.cc/ROWRXg>

羅浮宮收藏 1860 年以前的藝術作品與考古文物，典藏單位主要分為八個部門，包括古希臘羅馬、古埃及、古代東方、繪畫、雕塑、美術工藝、版畫素描和伊斯蘭藝術，收藏總數約 60 萬件。瑞卡先生向我們說明，並非所有的文物都運到文保中心，主要是將水患高風險區的文物轉移，並篩選較無機會展出、或重複品項、或作為研究用途的物件，共約 25 萬件；只有版畫素描部門的收藏全數留在巴黎本館，以及較常展出、或較常被出借的文物，例如繪畫有 400-600 件，又或者是狀況不佳，不宜搬動的物件，都留在巴黎。波姆女士補充，文保中心除了存放羅浮宮收藏，亦接受他館文物寄存，但有其條件，例如上法蘭西大區博物館若遇館舍整修，館藏可暫時就近託管，抑或戰亂國可將博物館重要館藏暫存文保中心，免受戰火波及。



(圖) 文保中心內部平面圖，藍色為公共區域，綠色為辦公室，黃色是多功能工作區，紅色佔地最大，是文物庫房，紫色是文物物流區，為文物專用的出入口，灰色為材料或其他貨物出入口 羅浮宮提供

羅浮宮百科全書式的眾多收藏，包羅萬象，尺寸和材質差距極大，表現在文保中心的設計上，在在與本院收藏大相逕庭，然而文保中心在文物「包裝」和「尋址」上的作法對本院的典藏管理實務極具參考價值。分述如下：

一、包裝：文物的包裝材質與形式依據運送的距離長短與運輸方式而不同。從巴黎到列萬的 200 公里道路，除了考慮運輸時的道路顛簸，運送到文保中心的文物屬於較無機會展出的物件，每區每架會置放哪些文物，在離開羅浮宮之前已作好規畫，文物抵達文保中心後，即按圖上架，包裝原則為盡量整齊、一致，一眼便能看見物件。我們在庫房所見到的文物包裝，高密度的聚乙烯纖維 Tyvek 是常見材料，具有抗撕、防水、可回收等特點，作為文物與緩衝材之間的接觸面料。



(圖) 包裝盒內特製凹槽，並以十字固定



(圖) 系列物件放在同一盒內

二、尋址：羅浮宮物件因分儲多地，且每年約有 2,000-3,000 件文物出借，文物移動頻繁，因此確切掌握文物去向是管理重點。羅浮宮引入條碼管理系統，與文物數位資料庫結合，文物的原始文物編號轉成條碼貼紙，經掃描可在電腦上立即讀取文物相關資料，並便利資料同步更新，另儲放位置亦設有條碼，文物進出經掃描位置條碼，資料庫內的文物地點立即更新，省去許多人工與出錯的機會。



(圖) 文物包裝外有文物編號條碼，層架上亦有



(圖) 層架外部列出各列位置條碼

5.羅浮宮朗斯分館（Louvre Lens）

從文保中心步行即可抵達羅浮宮朗斯分館（Louvre-Lens，以下稱朗斯分館）。朗斯分館於 2012 年落成，園區占地 20 公頃，博物館主體建築的周遭是公園，由日本建築師妹島和世（Kazuyo Sejima）及西澤立衛（Ryue Nishizawa）的 SANAA 建築事務所設計規劃，強調對環境之尊重、與地形之融合，因此博物館主體建築最高不超過六公尺；⁵建築外牆透明，訪客置身於博物館中可以感受整日的光影變化，且訪客的身影亦是博物館的一道風景，共同形塑著博物館的樣貌。

朗斯分館的地下層樓有開放式庫房；館內包含 1 個常設展區、2 個臨時展區。每年辦理兩場特展，另有表演廳等。常設展區「時間長廊」面積約 3,000 平方公尺，展示羅浮宮博物館的 250 件展品，定期更換展品並且按照年代順序展覽，遊客在此可綜觀 5,000 年的藝術史。

此行我們有機會與朗斯分館策略部門主管 Juliette Guépratte 女士交流，並與我們分享朗斯分館的營運現況。Juliette Guépratte 女士表示，朗斯（Lens）是因礦業發展起來的地區，曾經盛極一時，目前全市居民約 32,000 人。朗斯分館設立之初，是為打造羅浮宮一日生活圈，相較於巴黎的羅浮宮本館空間大、展品眾多，分館的常設展將文物集結在同一展覽中，相對較人性化。

朗斯分館設置的初衷不同於阿布達比羅浮宮（Louvre Abu Dhabi）；阿布達比羅浮宮與羅浮宮簽署 30 年的契約，這期間羅浮宮協助阿布達比羅浮宮建立其典藏，屬於法國文化外交政策；朗斯分館的設置則是強調在地經營。

朗斯分館的財務獨立於巴黎本館，但有朗斯當地市政府的支持，羅浮宮館長是分館的行政館長。朗斯分館的參訪者中約有 80% 是法國當地人，20% 為外國人；此與巴黎本館的參觀者比例正好相反；目前每年大約 50 萬名訪客，是排除巴黎地區博物館後全國參觀人次第二多的博物館。

Juliette Guépratte 女士也表示，朗斯分館在教育推廣上不遺餘力，甚至設計有 9 個月大的嬰兒可參加的活動，館方認為這類活動同時也是讓父母學習的機會。館方不追求這類親子遊客在館內長時間停留，而是可以觀賞一件展品後就離開。

在 COVID-19 疫情期間，巴黎羅浮宮本館的參訪人次嚴重受創，朗斯分館的參觀人次有時甚至超越本館。

吳院長亦向 Juliette Guépratte 女士表示，朗斯分館的現狀與本院南部院區有類似之處，後續兩館可以持續交流並交換營運經驗。

⁵ 引自朗斯分館官網：<https://www.louvre-lens.fr/en/architecture-et-parc/>



(圖) 與朗斯分館的策略部門主管 Juliette Guépratte 女士交流

6. 荷蘭阿姆斯特丹國家博物館 (Rijksmuseum)

國家博物館位於阿姆斯特丹市中心。參訪當天故宮訪團與該館 Taco Dibbits 館長、亞洲藝術部門主管 Menno Fitski、王靜靈研究員等人會面，駐荷蘭代表處陳新欣代表亦出席。

Taco Dibbits 館長於 2016 年就任國家博物館館長。吳院長在會談時表示，希望故宮與國家博物館未來能有包含人員互訪、研究等各種面向的交流，台灣人在歐洲國家中對荷蘭相對熟悉，因此故宮會努力讓文物可以到荷蘭展出。故宮以往的展覽較偏重在中國藝術史，現在則多著重「文化交流」的面向，著眼於 17 世紀，兩館將有很多主題可以交流。吳院長也特別提到，該館典藏品數位圖像的公開，讓博物館的作品得以被更多人下載使用、擴大影響力，其作法十分值得故宮參考。

Taco Dibbits 館長亦回應表示樂於與故宮交流，可以互相派員進行短期研究，相互了解學習；關於故宮文物赴荷蘭展出乙節，也將與荷蘭文化部長討論故宮文物赴荷的安全問題。2024 年秋季該館規劃以亞洲青銅器為題辦理展覽，屆時可望與故宮有合作。會談後由該館館員王靜靈博士為故宮訪團導覽。

2003 年起國家博物館進行改建，因應市民團體的建議保留貫穿博物館建築的腳踏車道，為此，博物館的公共空間因而往地下層挖，原預計五年工期延長至十年，直至 2013 年博物館終於迎接重新開館。

博物館的地下一樓為寄物、服務台、商店、咖啡店等公共空間；一樓，二樓主打世紀荷蘭繪畫、三樓則是 20 世紀的當代藝術。

17 世紀繪畫巨匠包含如林布蘭特、維梅爾等人的作品是該館最知名的典藏。二樓中軸線稱 Gallery of Honour (以下稱「光榮走廊」)，沿「光榮走廊」可觀賞到這批典藏，林布蘭特的〈夜巡〉即放置在「光榮走廊」的終端，充分呼應〈夜巡〉對於博物館的重要意義。〈夜巡〉被置於挑高的透明玻璃室中，修復師會在室中進行現場修復，遊客可以直接見證修復實況。

同樣展示於「光榮走廊」的〈卡彼特 (Oopjen Coppit)〉與〈蘇爾門 (Maerten Soolmans)〉夫婦肖像，1634 年由林布蘭特製作，是林布蘭特作品中極少數的全身像。畫作描繪精細，數年前由法國羅浮宮和荷蘭國家博物館一起出資買下，此

後在法國和荷蘭兩地輪流展出。卡彼特與蘇爾門的家族財富與當時的奴隸制度有密切關連。2021 年該館辦理「奴隸展」(Slavery)，在奴隸制度的脈絡下重新撰寫相關展品的說明牌，重新書寫的說明牌為白色，與既有的黑色說明牌並陳。「奴隸展」結束後館方並未撤除白色說明牌，仍在現場供觀眾參照比對。

另外，〈卡彼特〉與〈蘇爾門〉夫婦肖像旁另放置有卡片，針對作品的細節如服飾、手勢、表情等加強說明，讓觀眾能獲得更多作品資訊。

該館的亞洲藝術展廳是十年改建工程中唯一新建的展廳。該館的亞洲藝術相關典藏主要來自 20 世紀初的「荷蘭亞洲藝術之友協會」，該協會永久寄存於國家博物館，但典藏品的所有權人仍為協會，此外亦有館方陸續購入的藏品。亞洲藝術展廳中有一件日本當代藝術家手塚愛子 (Tezuka aiko, 1976-) 創作的掛毯，此作尺寸約 130*170 公分，使用〈夜巡〉的構圖，經 Photoshop 軟體辨識，畫作黑色的部分用印度更紗的紋飾取代，畫面的右方有荷蘭東印度公司「VOC」的標誌，印度更紗是 17 世紀荷蘭東印度公司重要的貿易品，在歐洲大受歡迎。當代藝術家受到名作〈夜巡〉之啟發，創作中重新詮釋數百年前的〈夜巡〉，館方也藉此呈現古代作品與當代作品的連結、西方與東方的對話。

王靜靈博士亦向我們介紹該館的組織分工。國家博物館已法人化，館長係由董事會任命，策展人總計約 40 名，分屬於「視覺藝術」、「歷史」、「攝影及版畫」等三個部門；另外每個展覽均有一名展覽經理人控管展覽的期程並協調相關單位，此點與凱布朗利博物館的分工類似，該館展覽經理人由典藏部 (Bureau Collecties) 職員擔任。另外，不同於故宮的策展單位同時管理藏品，該館的藏品由典藏部管理，該館強調部門之間的良好橫向溝通才能形塑出好的展覽。

整體來說，國家博物館館藏豐富多元，透過平易簡潔的展品說明文字等，可見館方致力於縮小觀者與作品距離。學生團體參觀時也可在展廳席地而坐觀賞作品並聽取介紹。博物館的許多資訊在該館官網上皆可取得，包含前述的黑、白說明卡內容等，有利於離開博物館後的延伸學習。部分展品新、舊說明卡的並陳，也顯示出博物館企圖將展覽打造為資訊或議題交流平台的努力。



(圖) 參觀林布蘭特〈夜巡〉的學生團體



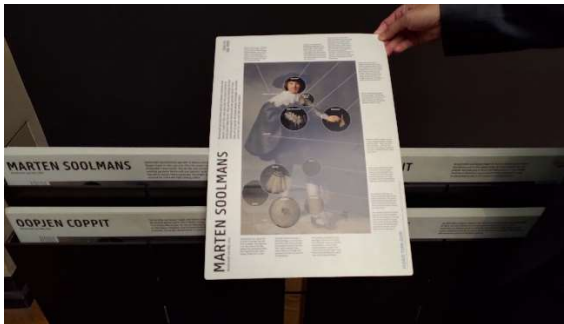
(圖) 吳院長與 Taco Dibbitts 館長會談



(圖) 林布蘭特〈卡彼特〉與〈蘇爾門〉夫婦肖像，由羅浮宮及國家博物館共同出資買下，輪流在兩地展出。



(圖) 林布蘭特〈卡彼特〉的說明牌。白色說明牌是為 2021 年奴隸展所撰寫；下方黑色說明牌為原來的說明牌。



(圖) 觀眾可於現場參閱重要作品的細節。



(圖) 亞洲藝術展廳中日本當代藝術家手塚愛子的作品。

三、心得及建議

以下為本次出國考察心得及建議：

(一) 參考凱布朗利博物館等籌備展覽的實務分工經驗：

檢視本院現行策展流程下所遇困難，併以考慮任務編組與人員職能，以期作最佳改善。本院業於 111 年 10 月 13 日邀請該館文化發展處副處長鍾志佳先生來院，針對策展規劃、分工執行、展覽流程及實務經驗等，與院內同仁分享。

(二) 借鏡羅浮宮文保中心的庫房管理：

羅浮宮建立全新館舍，全面提升文物保存維護環境與研究能量，其庫房安全管理措施值得本院參考，並審視現行規範、環境與可用資源，在兼顧文物安全與使用者需求之下，尋找最佳方案。建議後續可邀請羅浮宮文保中心人員來院，與本院相關部門進行更一步的交流。

(三) 持續關注羅浮宮朗斯分館的營運狀態：

朗斯分館與本院南部院區的建置目的、觀眾組成等有類似之處，建議持續交流、交換營運經驗。

(四) 打造觀眾容易親近的博物館：

本次參訪的館舍大多不遺餘力地打造觀眾友善、容易親近的博物館，縮小觀眾與博物館間的距離；打造友善的博物館分別呈現在展覽主題、展示設計，乃至於展品解說等等各種面向。例如凱布朗利博物館不強調單一藝術家的獨特性，而是透過展覽強調藝術的普遍性存在於各個民族及文化；朗斯分館將代表性作品齊聚一室藉以呈現五千年的藝術史，致力於人性化的觀展方式；阿姆斯特丹國家博物館展品數量眾多且類別多元，但館方擅長使用平易近人的文字詮釋展品。故宮近年亦在此方向上努力，並也逐漸顯露出成果，建議在此基礎上持續努力。

(五) 博物館應作為議題交流之平台：

當代博物館除收藏、展示文物，也應思考如何扮演議題或諮詢交流平台的角色。荷蘭阿姆斯特丹國家博物館於 2021 年推出「奴隸展」，反思過去荷蘭殖民的歷史，重新檢視並定義展品，引發大眾對於此議題的討論。而故宮訪團參訪時奴隸展展期雖已結束，為此展撰寫的說明牌仍未撤除，也顯示博物館不因展覽結束便終止對議題的探討、反而會持續關注此議題的決心。國家博物館的作法，是當代博物館應努力扮演資訊及議題交流之平台的示範案例，亦可供本院參考借鏡。