

出國報告（出國類別：考察）

## 赴歐洲洽談展覽暨考察博物館

服務機關：國立故宮博物院

姓名職稱：余佩瑾副院長、吳紹群科長、方慧潔助理研究員

派赴國家/地區：捷克、法國

出國期間：2023年7月18日至28日

報告日期：2023年10月23日

# 目錄

## 摘要

壹、目的.....	1
貳、過程.....	1
一、赴歐洲考察行程表.....	1
二、參訪紀實	
(一) 捷克國家博物館.....	3
(二) 亞非美博物館.....	8
(三) 布拉格國家藝廊貿易宮分館.....	11
(四) 布拉格裝飾藝術博物館.....	14
(五) 法國凱布朗利博物館.....	16
(六) 巴黎裝飾藝術博物館.....	22
(七) 吉美國立亞洲藝術博物館.....	27
參、心得及建議.....	30

## 摘要

本次出國考察由國立故宮博物院(以下稱本院)余佩瑾副院長率同仁赴捷克、法國等地博物館及文化機構進行參訪並洽談展覽合作。參訪機構包含捷克國家博物館、亞非美博物館、布拉格國家藝廊貿易宮分館、布拉格裝飾藝術博物館、法國凱布朗利博物館、巴黎裝飾藝術博物館以及吉美國立亞洲藝術博物館等。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，除了商談實質合作，參訪過程中也與館內人員就博物館政策、展覽趨勢及專業社群等面向有交流對談。此行獲益頗多，可作為未來本院營運之參考。

## 壹、目的

國立故宮博物院於去(2022)年 9 月與捷克國家博物館(National Museum)締結姊妹館，同意深化友好關係，共同促進兩館在展覽、研究、教育等專業領域的合作。今(2023)年 3 月捷克眾議院議長 Markéta Adamová 來台訪問，捷克國家博物館館長 Michal Lukeš 一行隨團再次來訪本院，副館長 Michal Stehlík 與資訊長 Martin Souček 就兩院展覽合作之主題、規模與數位展件等與本院余佩瑾副院長進行初步意見交流。

為了以具體行動展現本院對此次合作的支持，盼能進一步了解捷克國家博物館與其歷史文化，以及當地擁有的東方收藏與其源流，以充實策展內容，本院由余副院長率員搭乘台北－布拉格首航班機，且考量本院近年與法國凱布朗利博物館(Musée du quai Branly-Jacques Chirac)、裝飾藝術博物館(Musée des Arts Décoratifs)和吉美博物館(Musée national des arts asiatiques-Guimet)陸續開展合作計畫，因此此行亦安排前往巴黎拜訪友館，就博物館實務、展覽趨勢與未來合作計畫交流意見。

## 貳、過程

### 一、余副院長率同仁赴歐洲考察行程表

月/日 (星期)	行 程
7/18(二)	桃園機場搭乘華航班機赴布拉格
7/19(三)	抵達布拉格、拜會捷克國家博物館
7/20(四)	參訪亞美非博物館、參觀捷克國家博物館、拜會駐捷克代表柯良叡大使
7/21(五)	參訪布拉格國家藝廊
7/22(六)	參觀布拉格裝飾藝術博物館
7/23(日)	移動路程：布拉格-巴黎
7/24(一)	與凱布朗利博物館會議
7/25(二)	參訪裝飾藝術博物館
7/26(三)	參訪吉美博物館、拜會駐法代表吳志中大使
7/27(四)	搭乘長榮航空返國
7/28(五)	抵達桃園機場

## 二、參訪紀實

### (一) 捷克國家博物館

今(2023)年3月捷克國家博物館來臺討論展覽合作計畫時，余副院長略述了本院自外雙溪院址落成後，赴歐洲的幾次大型展覽，包括1994年赴法國「帝國的回憶—國立故宮博物院瑰寶」特展、2001年德國「天子之寶—臺北國立故宮博物院的收藏」特展，及2006年赴奧地利「物華天寶—臺灣國立故宮博物院精品展」特展。除此之外，本院與法國博物館始終維持良好的夥伴關係，對於歐洲並不陌生。而捷克國家博物館與國立臺灣博物館於2005年及2007年即曾合作展覽，近年在文化部的積極耕耘之下，臺灣與捷克其他博物館館舍也延伸出更多的交流計畫。此次國際展覽經驗豐富的捷克國家博物館邀請本院籌辦展覽，有鑑於中國藝術展覽趨勢與博物館對於觀眾的關注，雙方在主題或選件上，都展現出與以往不同的視野。本次希望透過實地參訪，進一步了解捷克國家博物館與其歷史文化，以及當地擁有的東方收藏與其源流，以充實策展內容。

#### 1. 工作會議紀要

- (1) 展名為“*One Hundred Objects, One Hundred Stories*”，暫譯為「故宮文物百選」。
- (2) 就展覽期程和工作權責分配作一釐清，包括文物保價、包裝運輸費用、展示設計等。
- (3) 本院將提供數位展件所需相關設備。
- (4) 九月底確認選件清單。
- (5) 捷方策展團隊預計年底將再來台確認展件原件、討論展陳重點等相關事宜。



余副院長（右二）向捷克國家博物館團隊簡報展覽提案與選件介紹



兩館團隊會後合影，左五為余副院長，右五為捷克國家博物館副館長 Michal Stehlik

## 2. 未來展覽空間場勘

展覽空間設定在該館本館之特展展廳，展示面積共約 1000 平方公尺，由同一平面層三個空間相連而成。該場所時值攝影展展出，使用其中兩個空間，另一空間暫時放置前檔展覽所卸下的展板與佈置品，我們在現地討論數位展件所需環境與機電設備，以及文物展區和數位展區劃分的可能。此外，館方表示倉庫有現成展櫃可供選用，亦可依展覽所需特製展櫃，務使兼顧展出效果與文物保存維護需求。

	
<p>特展展間入口</p>	<p>捷克國家博物館副館長 Michal Stehlik 為余副院長介紹展場空間</p>
	
<p>挑高天花板上設有固定燈具，樑上設有軌道燈，亦可在展版上另置光源。因天花板為舊建築，不能打吊架，因此投影機等設備需以地面/牆面支撐方式架設</p>	<p>展場有一面對外開窗，館方表示能依需求遮蔽自然光線</p>

### 3. 捷克國家博物館展場巡禮

捷克國家博物館自 2011 年 7 月開始進行重大整建工程，博物館停止對外開放，直到 2018 年 10 月，為了迎接捷克建國百年紀念才又重新回到公眾懷抱。當時舉辦了兩個展覽，一個是述說捷克斯洛伐克共和國(Czechoslovakia)歷史的展覽，另一「2x100」則是慶祝博物館已有兩百年歷史，從豐富的館藏精選出兩百件最珍貴的物件，其中包括公眾完全不熟悉、從未展出或最近修復完成的文物；接下來常設展陸續完成更新，展覽空間逐步對外開放。

有鑑於自然史收藏是捷克國家博物館最負盛名的收藏，我們參觀了全面更新的「演化的奇蹟(The Miracles of Evolution)」和「史前時代之窗(Windows into Prehistory)」等常設展，展示設計將自然物標本提升到美學層次，動物標本/模型栩栩如生，定格姿勢逼真，棲地和行為也經過考據，令人印象深刻。其中「演化的奇蹟」在 2019 年開幕後即獲得眾多好評，並被視為目前歐洲數一數二的現代自然史展覽。時任自然史博物館館長 Ivo Macek<sup>1</sup>認為最主要的展示改變在於捨棄往昔以層架展示物種的方式，並以創新方法進行動物標本的製作，「我們要求藝術家繪製動物生活在自然環境中的真實樣貌，因為我希望牠們看起來就像是活著並互動著。我們與歐洲一些最出色的動物標本師合作，他們根據我們提供的圖樣來工作。通常情況下是相反的，標本師將填充好的標本直接放入展示箱中。」<sup>2</sup>展場中也有不少專為展示場景製作的模型，模型與標本交錯，這樣的展示方式的確讓我們感到身歷其境，也給我們在展覽選件上的靈感。此外，展場中有一投影影片(video-mapping)令我們印象深刻，內容以「演化的奇蹟」展覽出現的動物接力演出，構圖具有創意，節奏流暢，給予觀眾裸眼上的立體視覺，技術上則是標準的動畫製作。<sup>3</sup>

跳脫以往單調的陳列，展示設計納入了更多為觀眾設想的現代元素，例如數位科技的應用、觸摸臺與互動裝置的設置等，展場亦設置專區自動播放縮時紀錄影片，影片記錄展間從無到有的珍貴歷程，如果事先看過整建前的樣貌，比較過 Before & After 的改變程度，應該會更能感受到這樣披有沉重鎧甲的老博物館，能走入 21 世紀，是多麼不容易。<sup>4</sup>

不過相較於我們熟悉的西歐，捷克國家博物館的無障礙設施與友善平權的概念並未在這次的整建計畫中體現，是最可惜的美中不

---

<sup>1</sup> 他以館長身分全程參與(2015-2021)與領導工作團隊完成複雜的常設展任務，後於 2023 年 1 月轉任布拉格城市博物館(Prague City Museum)館長。

<sup>2</sup> Zoé Samin, National Museum in Prague presents The Miracles of Evolution, October 7, 2021, <https://reurl.cc/r6E6Lr>。

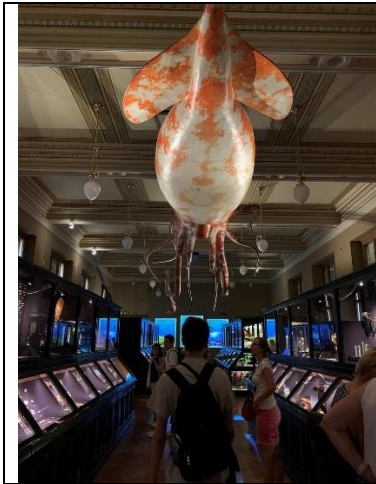
<sup>3</sup> 影片請參考 <https://reurl.cc/V4YmGA>。

<sup>4</sup> 捷克國家博物館內部空間舊照請參考 <https://reurl.cc/1GbqIQ>。



足。我們在布拉格停留期間所拜訪的博物館多是如此，儘管捷克人口結構與臺灣相似，65 歲以上樂齡族約占人口五分之一，而這座疫後觀光正在復甦的古老城市，竟很少見到華髮或行動不便的人們，此現象或與無障礙設施的缺乏不無關係。

	
<p>自然史博物館中最知名的長鬚鯨骨骼，身長達 22 公尺（演化的奇蹟）</p>	<p>形象生動的非洲獅子及其動物朋友（演化的奇蹟）</p>
	
<p>栩栩如生的環尾狐猴。布拉格動物園即豢養著環尾狐猴，動物園通常會將死亡的動物遺體捐贈給博物館（演化的奇蹟）</p>	<p>小小觀眾目不轉睛地欣賞影片（演化的奇蹟）</p>
	
<p>將螢幕嵌入展版，觀眾如同身歷海底沈船實境（演化的奇蹟）</p>	<p>19 世紀的日本巨型螃蟹標本，是捷克人民的共同記憶，這次整建時也對標本進行了修復</p>



17 公尺長的巨型魷魚是此次向法國訂製的新模型（演化的奇蹟）



展間常見將影片螢幕安裝在展櫃內，圖為泥盆紀的珊瑚生態區（史前時代之窗）



展間中頗受歡迎的開放式演示桌，可舉辦小型教育活動，平時供觀眾觀看影片、觸摸複製品與短憩（史前時代之窗）



斜面觸摸臺，觸摸品從館藏三葉蟲化石複製而來（史前時代之窗）



五千年前撞擊阿根廷的隕石，歡迎現場觀眾觸摸（隕石廳）



有些礦石中的銀元素對光敏感，過度曝光會造成晶體發黑，館方設計布面遮板，由觀眾自行掀開觀看，既具保存維護的教育意義，亦成一番趣味

## (二) 亞非美博物館(Náprstek Museum of Asian, African & American Cultures)

捷克國家博物館轄下的亞非美博物館主要收藏非歐洲文化文物，以中國、蒙古、西藏的收藏品數量最多，也最珍貴。博物館的創始人 Vojta Náprstek(1826-1894)，他從旅行帶回來世界各地的民族學和藝術收藏，有些則來自朋友的旅行戰利品。

國家博物館安排了該館研究員 Helena Heroldová 博士和 Ondřej Crhák 先生為我們導覽當期特展。原本我們期待看到館內的陶瓷收藏，但因該館部分區域正在整修中，此次無緣得見。

Heroldová 博士曾在北京學習中文，在布拉格查理大學(Charles University)獲得中國文學的博士學位，她目前擔任館內中國、西藏及蒙古文物的研究員。Heroldová 博士向我們介紹「環遊世界八十天(Around the World in 80 days)」特展，題目直接取自法國 Jules Verne(1828-1905)創作的古典冒險小說，Verne 的作品自十九世紀以來在捷克就眾所周知，因此這個以旅行為名的展覽吸引不少當地觀眾。

關於 Verne 作品在捷克受歡迎的原因，這個展覽並未進一步探究。觀眾跟隨小說中的虛構角色，透過展出的物件、照片和文本等，了解小說發生的真實地點與歷史背景，迅速發展的國際交通促進了環遊世界的可行性，各個停靠點包括埃及、印度、新加坡、中國、日本和美國，每個地區都有典型的物件代表展出。中國區的物件展出包括中式服裝、中國外銷的貿易瓷及象牙製品等。

展場中有一區介紹 Verne 本人與作品，展出《環遊世界八十天》的法語與捷克語版本，包括最早版本。展覽還呈現了當代藝術家受 Verne 作品啟發而創作的作品，例如捷克藝術家 Jaroslav Róna 的雕塑作品。



亞非美博物館外觀



環遊世界八十天特展，學童探索各個城市風光與文化

	
<p>Helena Heroldová 博士（中立者）介紹展覽理念</p>	<p>中國區展出貿易出口品，包括瓷器和象牙製品等</p>
	
<p>這件有著四爪龍的中國袍服，由一位捷克水手於 1887 年的廣東購入</p>	<p>充滿想像力的雕塑作品出自捷克藝術家 Jaroslav Róna 之手</p>

另一個特展則以捷克著名探險家 Emil Holub 為名，由協同策展人 Ondřej Crhák 先生為我們導覽。

Emil Holub 原職為醫生，在動機不明的情況下，在南非進行了十一年的探險，他因此收集了數以萬計的物件，跨足自然史和民族學領域，狩獵野生動物，並研究他在旅途中遇到的民族群體。他戴着一頂熱帶頭盔的肖像基本上已成為標誌性形象。因他善於經營形象，且為了募集探險資金，除了本業的收入，他將非洲帶回來的物件組織成展覽會，並舉辦演講，如此強力推廣下成為捷克家喻戶曉的人物。直到今天，他仍時常被各種如電影、廣告作為創意素材，以不同形式出現在捷克流行文化中。

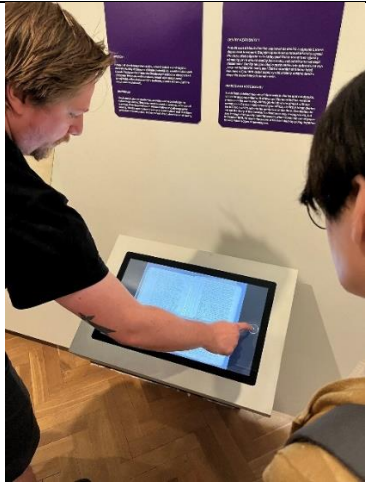
Crhák 先生告訴我們這次展覽的目的是邀請觀眾省思今日我們如何看待 Emil Holub 及與他相關的活動，他的收藏有何價值，他如何處理它們，當代展覽如何運用他們？我們又如何透過殖民研究的視角看待 Holub? 展覽提供了許多民族學和自然史物件、照片、速寫、書籍和海報，以及日記和筆記本等手稿。Emil Holub 生前即有意識地將許多收藏捐贈或出售，目前亞非美博物館收藏約五百件，其他所知散布在世界各地，從有名的歐洲博物館到一般的市立學校，約有十幾所館舍。



Ondřej Crhák 先生（左一）向我們介紹展覽理念與各區主題



Emil Holub 精心營造的形象從他在布拉格或維也納攝影工作室裡拍攝的肖像可見一斑，被視為 19 世紀探險家的典型形象



Emil Holub 的旅行日誌以數位掃描檔展出，可惜無法選擇頁數，只能依序閱覽



展場中搭建了當時 Emil Holub 在非洲運送收藏物件所用的篷車



復原當時民族學物件的陳列樣貌



展櫃抽屜放置博物館文物資料卡（複製品）供觀眾取閱比對。Crhák 先生說館方文物資料的數位化受限於人力與經費，仍有待努力

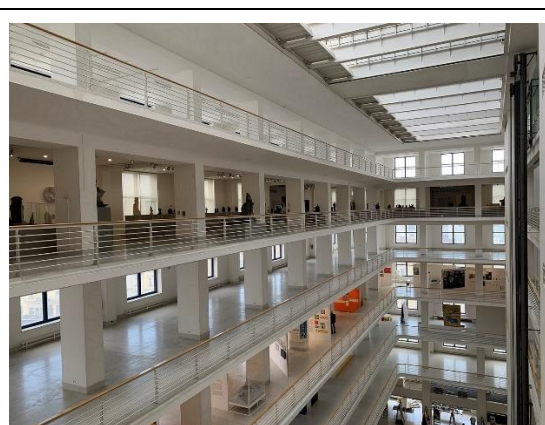
### (三) 布拉格國家藝廊貿易宮分館(National Gallery Prague- Trade Fair Palace)

布拉格國家藝廊成立於十八世紀末，擁有捷克最大的美術品收藏，目前在布拉格擁有七間分館，多數館舍屬於歷史建物，其中亞洲文物收藏位於老城廣場(Old Town Square)上的 Kinský Palace，亞洲文物的進藏始於 1951 年，來源包括有計畫性的購買、私人捐贈與國家文資的分配等，地理範圍跨及日本、中國、韓國、西藏、中亞、南亞、東南亞與近東，目前收藏總數逾一萬三千件，其中日本文物占了半數，為最大宗，中國文物居次，約四千四百件，包括現代和古代繪畫、古代藝術、佛教雕塑、陶瓷，以及織毯等。此外，還有一個獨特的二十世紀中國繪畫收藏，其中包括著名畫家齊白石(1864-1957)的作品百來幅。

自 2018 年起亞洲文物收藏暫移至貿易宮分館，部分文物以開放式庫房形式展出，是目前唯一能親炙該收藏的公開途徑。我們到貿易宮分館參觀時，亞洲藝術收藏部門主任 Markéta Hánová 特地接待我們。Hánová 博士的研究領域在於日本繪畫與版畫，以及歐洲的日本藝術收藏史，她曾在 2003 年參觀本院，並與當時書畫處處長王耀庭先生有過交流切磋，對本院展出的書畫作品印象深刻。她向我們介紹開放式庫房展出六、七百件收藏，展示主題有二，一是呈現道教、佛教、儒家和印度教的哲學和宗教觀，接著以亞洲藝術和工藝為題，展出材料(陶器、瓷器、漆器和金屬等)、技術(如掐絲琺瑯)和裝飾等方面的作品。Hánová 博士亦觀察到開放式庫房雖提供展覽手冊供民眾查閱，實際上到訪的群體仍以研究人員為主，一般民眾較難產生持久的興趣，因此在 Kinský Palace 的整建計畫中，將一樓規劃為特展區、主題區，二樓則是常設展，書畫、竹木、漆器等有機材質每三個月做局部換展，預計於明(2024)年 10 月盛大重新開幕。



國家藝廊貿易宮外觀



國家藝廊貿易宮內部一隅

	
<p>亞洲文物開放式庫房入口處，右側架上放置展覽手冊，僅供觀眾在館內取閱</p>	<p>Hánová 博士(右二)以展覽手冊說明文物的配置與相關介紹</p>
	
<p>開放式庫房一隅，玻璃櫃體上的數字可對應展覽手冊作為指引</p>	<p>多數展櫃採四面玻璃通透設計，觀眾可多視角觀察物件細節</p>

關於如何提升當地民眾對亞洲文化的興趣，Hánová 博士表示這確實一直是他們所面臨的最大挑戰，在有限的資源下，策展人與館內教育部門的合作至為重要，有待未來攜手開發更多可能性。目前解說員來自教育部門，有正式人員與兼職人員，希望多招收年輕學子加入導覽行列，成為文化種子。

貿易宮以收藏現代與當代藝術作品為主，因此我們也在 Hánová 博士的陪同下參觀了常設展「1796-1918: 漫長世紀的藝術」(1796-1918: Art of the Long Century)。該展呈現該館 220 年間的收藏成果與歷程，展出館藏逾 450 件繪畫與雕塑、分屬於 150 位藝術家的作品，包括捷克本地與歐洲藝術重要作品，其中我們耳熟能詳的包括孟克(Edvard Munch, 1863-1944)、席勒(Egon Schiele, 1890-1918)、畢卡索(Pablo Picasso, 1881-1973)、高更(Paul Gauguin, 1848-1903)、盧梭(Henri Rousseau, 1844-1910)、慕夏(Alfons Mucha, 1860-1939)及克林姆(Gustav Klimt, 1862-1918)等，皆在收藏之列。



Hánová 博士為我們解說常設展「1796-1918: 漫長世紀的藝術」策展理念



展間動線指標



克林姆創作於 1913 年的大尺幅作品「聖母 (The Virgin)」，描繪了新藝術(Art Nouveau)的一個重要主題：女性作為美與短暫、青春與死亡對比的象徵



貿易宮一樓入口處的工業風餐廳，寬敞的現代空間吸引不少年輕人前來

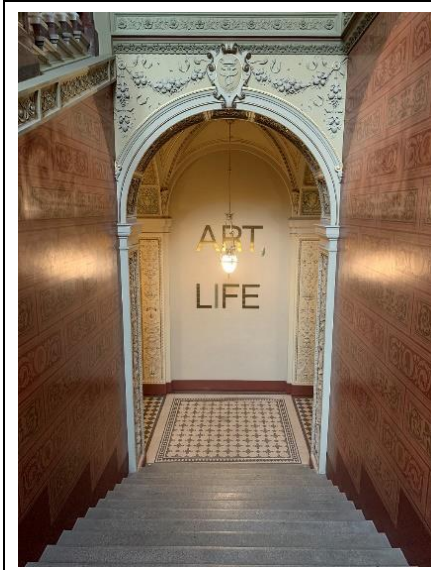


#### (四) 布拉格裝飾藝術博物館(Museum of Decorative Arts in Prague)

今年 3 月捷克國家博物館來院討論展覽計畫時，曾提到本院的多寶格與歐洲的珍奇櫃(cabinet of curiosities)有類似的特徵與概念，歐洲遊客對此並不陌生。歷史上最著名的歐洲珍奇室之一即是由神聖羅馬帝國皇帝魯道夫二世 (Rudolf II, 1552–1612) 於 16 世紀末、17 世紀初在布拉格所建。這是一個偉大的創意工坊和科學實驗室，在其中皇帝被來自歐洲各地的眾多藝術家、學者和科學家視為受過良好教育並受尊敬的合作夥伴。當時歐洲皇家宮廷的珍奇室用於保存百科全書式的收藏物，它們通常分為三個主要部分：自然物(naturalia)－涵蓋自然中的一切；人造物(artificialia)－人類製造的產品或人工改造的自然物；科學物(scientifica)－具有技術或科學性質的物品。有時還會加入奇蹟類(mirabilia)，包括一些奇特物件和神奇的現象。然而魯道夫二世的收藏在他去世後散逸，如今僅能在世界各地的博物館或私人收藏中見到其中一些。

布拉格裝飾藝術博物館建於十九世紀末，豐富的收藏包括從古代晚期到現代的裝飾藝術和應用藝術，以及設計作品，關注歐洲物件，特別是波希米亞地區的藝術和工藝品。該館常設展「藝術·生活(Art, Life)」中有一子題是「微觀宇宙：皇家珍奇室(Microcosms: Royal Kunstkammers)」，這個展間的展示設計便以珍奇櫃呈現，大大小小的物件錯落有致，部分特別的物件以燈箱或高解析影片加以強調，試圖賦予觀者走入時光萬花筒、置身另一宇宙之感。魯道夫二世收到來自慕尼黑和德勒斯登王室贈送的多面體象牙車鏤作品，驚艷之餘，力邀當時知名的宮廷工匠 Georg Wecker(ca. 1550-1622/26)到布拉格設置專業工坊。在多樣的車鏤展品中，對比本院清宮舊藏象牙球和木套杯所隱示的歐洲源流，中西交流早已不絕如縷。

	
博物館側門入口（正門不開放進出）	展覽與展覽間的中介休憩區，館方出版品供觀眾自由取閱，頗具設計巧思



常設展入口



適度運用燈箱提請觀眾注意重要展件，並可增加展間亮度。此處燈片圖像取自展件日晷儀局部，不顯呆板



珍奇室裡琳琅滿目的各式奇物



展件看似隨機擺置，但自有其分類秩序



以多樣材質製作的魯道夫二世袖珍肖像





16世紀末的德國多面體象牙車鏟作品

### (五) 法國凱布朗利博物館(Musée du quai Branly- Jacques Chirac)

由本院與凱布朗利博物館合作的「龍文化」特展（以下稱龍展），經過數年的規劃，預計 2025 年赴法國展出。龍展由兩館共同策展，展覽分為四個子題，前三個子題將展出本院相關收藏，最後一個子題則由凱布朗利博物館策劃，展示不同文化中各種形象的龍。此次凱布朗利博物館的策展人 Julien Rousseau 是亞洲收藏部門研究員，自 2012 年開始策展，擅長以第三者的新鮮眼光從豐富的異文化素材中挑選出同時具有普世和獨特性的內容組合，降低觀眾入門門檻，而在展示設計上則大膽運用多樣媒材而不失於流俗，屢獲好評。在他歷年的作品中，國人最熟悉的當屬「亞洲的地獄與幽魂(Ghosts and Hells: The underworld in Asian art)」特展，2018 年在凱布朗利博物館首展，其結合戲劇與電影的沉浸手法，吸引了逾二十萬參觀人次；去(2022)年巡迴至臺南市美術館展出，因宣傳手法得宜，更以逾三十萬參觀人次創下紀錄。而他與臺灣文化的緣分更可溯及 2019 年受文化部駐法國臺灣文化中心(Centre Culturel de Taïwan à Paris)邀請，以臺灣紙紮文化主題策展「極樂天堂」(Palace Paradis)，於凱布朗利博物館展出，並巡迴至尼斯亞洲藝術博物館(Musée des Arts Asiatiques de Nice)，部分展件在展覽結束後成為凱布朗利博物館館藏。為了此次合作，Rousseau 先生已數度來台尋找展覽素材，該館向以靈活的策展手法著稱，龍展與法國觀眾之間會產生什麼樣的火花，值得期待。

#### 1. 工作會議紀要

- (1) 九月中提供展覽重點選件及其說明，供借展方進行後續行銷宣傳參考。
- (2) 九月底提供書畫類文物展陳尺寸。
- (3) 借展方預計自行發展適合當地觀眾的數位作品，亦會向本院借展現有數位展件，待借展方確認後，本院將提供相關設備。
- (4) 展覽空間場勘。

	
雙方就展覽合作現況與進度進行討論，右一為文化發展部鍾志佳副總監，右二為展覽科科长 Isabelle Lainé 女士	勘查特展空間

	
<p>討論展櫃設備與文物展陳方式</p>	<p>特展空間遮光機制良好，天花板可打吊架， 施工單純</p>
	
<p>於常設展空間勘查現有展陳設備，左側為樂器可見式庫房</p>	<p>文物展檢空間</p>

## 2. 參觀庫房

經過近十年的籌備，凱布朗利博物館 2006 年對外開放，該館在許多方面都堪稱當時法國國家博物館現代化的最佳典範，不論是硬體建築和展覽空間，或是軟體政策如友善平權、性別平等或永續發展上，該館都以積極行動回應。其中影響博物館典藏管理實務至鉅的當屬該館進行的文物整理工作。

凱布朗利博物館的基礎收藏來自人類博物館 (Musée de l'Homme) 與國立非洲及大洋洲藝術博物館 (Musée national des Arts d'Afrique et d'Océanie)，包括 27 萬 5 千件文物、58 萬張照片以及 7 萬冊書籍。這些塵封已久的文物，保存情況並不理想，為了在有限的時間內有效率地進行文物的整理工作，並有助於後續的展覽、研究和教育推廣，必須發展出有系統的管理方法，包括搬運、清潔、修復、清冊製作與文物資料數位化等一連串的「工序」，其良好的實踐與成果對後世的法國博物館起了很好的示範作用。

凱布朗利博物館的文物庫房分為館內與館外，多數存放於館內，包括位於地下層的主要庫房，以及擁有一萬件樂器的可見式庫房；

<sup>5</sup>館外庫房位於十八公里外的郊區，專門收存大型物件。

此次我們申請參觀地下庫房，由典藏管理部門負責人 Vincent Saporito 先生帶領我們進入重地，地下層庫房空間依功能劃分為文物庫房和工作空間，共佔地 8000 平方公尺(2420 坪)。如同該館常設展的分類，庫房文物也是依地理區域來分類存放，例如美洲、亞洲、非洲等，但也有例外，例如織品類採集中存放。而工作空間則包括文物準備室、攝影間、包裝室、脫氧燻蒸室、清潔室與文物提件研究室(Salle de consultation)等。我們在參觀的過程中，深深感受到適用的空間環境來自事前縝密的通盤規畫，尤其是文物因各種需求而產生的移動—在各種空間之間的移動路線，並設想各類使用者需求與文物安全要素。

凱布朗利博物館開館至今已過了十七個年頭，有感於庫房工作並非一成不變，該館多年來累積的經驗與現況，交流觀摩重點有以下五項：

### **(1) 物件追蹤系統**

Saporito 先生告訴我們，庫房裡的層架數量超過四千片，每年約有兩萬件文物移動，移動總數達九萬，為了詳細記錄物件在館內的移動狀況，每件文物身上都有自己的專屬條碼，只要物件一經移動，即使只是從這個層架移到下方層架，都必須掃碼，以即時更新資料庫中的文物位置，準確度達 99.8%。以科技協助記錄，既省下可觀的人力，亦提高管理的效率。

鑑於每次移動對文物都是一種風險，人員的持拿訓練更顯重要。凱布朗利博物館庫房從業人員基本上都是在學校受過相關訓練、並取得專業資格證的專業人員，少數是技術人員，為了維持工作素質的整齊與促進實務觀摩交流，Saporito 先生除了辦理內部訓練，也會與學校例如國家資產學院(Institut National du Patrimoine)合作辦理課程。

### **(2) 永續發展於典藏管理實務的實踐**

對於典藏管理部門而言，節省資源和減少廢棄物是永續發展的行動目標。目前的實際作為除了盡量重複使用保護箱盒之外，在與收藏品相關的所有工作區域中設置一次性丁腈手套的回收箱，到了一定的數量便會集中回收；保存維護工作所剩餘、用不到的材料也會透過平台捐給有需要的博物館社群。

為了在實務上能有更積極的參與，典藏管理部門不定期為典藏管理與保存維護部門同仁辦理相關課程；館方若辦理對外的相關主題研討會，典藏管理部門亦積極參與；典藏管理部門

---

<sup>5</sup> 這座高 24 公尺、直徑 16 公尺的樂器塔，是法國知名建築師 Jean Nouvel 的巧思，貫穿了建築的中心位置，共有六層樓高，在某些樓層觀眾可以透過透明玻璃看見來自世界各地的樂器。

積極參與跨部門工作小組，以實際行動支持並協助館方的 RSO 主管在生態責任(Eco-responsibility)方面的實踐。

### (3) 文物提件研究室運作情形

文物提件研究室設立在文物準備室旁，空間可依需求彈性調整為一至三個空間，館內與館外人士使用不同出入口，以維護庫房重地安全。文物提件申請除了開放給館內研究人員，館外研究者、學生和文物相關文化者亦能申請，去(2022)年接待了 610 位申請者，其中 416 位來自館外，共有 3639 件文物提出。<sup>6</sup>據 Saporito 先生說此項業務目前僅有一全職人員負責，目前提件期程已排到六個月後，時常處於滿載狀態，彈性不足。館方正在檢討空間使用率及可能的改善方向，短期作法是更加嚴格篩選館外申請件，以館內需求為優先，例如換展、特展、研究計畫等；長期而言，近年正在進行文物的重新檢視/分類工作，部分文物或可允許申請者進入庫房直接查看，在一定程度上可望減輕現有空間的使用強度。

### (4) 防洪應變計畫(Plan de Prévention contre le Risque Inondation, PPRI)

由於位處巴黎塞納河畔的博物館長期以來飽受洪水威脅，凱布朗利博物館在籌備時期已將建物（包括庫房）的防洪功能納入設計，然而考量極端的氣候變遷，該館仍嚴肅看待此一風險。在該館的防洪應變計畫中，文物撤離的先後依重要性劃分為三個等級，第一級為首先需撤離的文物，第三級則是最後。我們在庫房中見到第一級文物已經包裝好放入訂製的柵格層架，當洪水警報發布時，只需將層架底部的輪子解除固定，即可整座推向撤離動線。第二級文物則是已置入保護箱盒，與第三級文物並置於層架上。在理想情況下，將可安全轉移約 27%的收藏品，包括第一級與第二級文物。

近兩年凱布朗利博物館委託一專門開發應對風險和氣候暖化解決方案的組織重新規劃並檢視其防洪應變計畫。研究報告所提出的行動準則，包括危機應變小組的準備、警報工具的設計、志工的動員、生活基礎需求的預估以及新方法的測試，需要館方進行跨部門的協調，以進行準備與演練。除了前述跨部門的撤離演練，Saporito 主理的部門也為了因應存放平面作品（繪畫、版畫等）的櫃體更新，相關實務也需隨之調整，因此去年獨立進行了撤離演練，測試搬運時所需的人力、材料與方法。

---

<sup>6</sup> Musée du quai Branly- Jacques Chirac, Rapport d'activité, 2022, p.32

### (5) 庫房改善計畫

近幾年凱布朗利博物館館外庫房面臨到空間不足的窘境，部分藏品無法上架，只能暫堆置於地面，藏品安全不無隱憂。至 2022 年底，館外庫房空間使用率已超載，達 126.5%。為了改善儲放空間的壓力，館方短期內將向專業倉儲公司租用空間，長期目標則是預計在 2032 年能擁有一棟全新的庫房。

另外 Saporito 先生也提到庫房人力吃緊，管線維修委託外包廠商進行，而因庫房屬管制重地，每遇維修工作，館方需有同仁在旁全程陪同，對原業務不無影響。

庫房因部分空間不開放拍照，為使讀者對庫房空間更有概念，以下部分圖片來自凱布朗利博物館委託的專題拍攝與年報，特此說明。

	
<p>可見式樂器庫房</p>	<p>地下層庫房的走道空間 (圖片來源：<a href="https://reurl.cc/9RvxvV">https://reurl.cc/9RvxvV</a> 頁 15)</p>
	
<p>文物暫存室，從庫房提領出來的文物會在此處暫存，再依提件目的安排之流程進行 (圖片來源：<a href="https://reurl.cc/L6WVpy">https://reurl.cc/L6WVpy</a>)</p>	<p>文物準備室 (圖片來源：<a href="https://reurl.cc/L6WVpy">https://reurl.cc/L6WVpy</a>)</p>



文物提件研究室  
 (圖片來源：<https://reurl.cc/L6WVpy>)



掃描物件上的條碼以更新位置紀錄  
 (圖片來源：<https://reurl.cc/a4x5mX> 頁 35)



庫房使用的是圖書館密集櫃，此區收藏的是大洋洲美拉尼西亞島群文物  
 (圖片來源：<https://reurl.cc/8Nvzqd>)



櫃體上的橘色螢光貼紙即是 PPRI 1 第一級需撤離文物的標誌，此區收藏的是大洋洲坡里尼西亞島群文物



上方保護盒盒身有一黃色螢光貼紙，是 PPRI 2 第二級文物



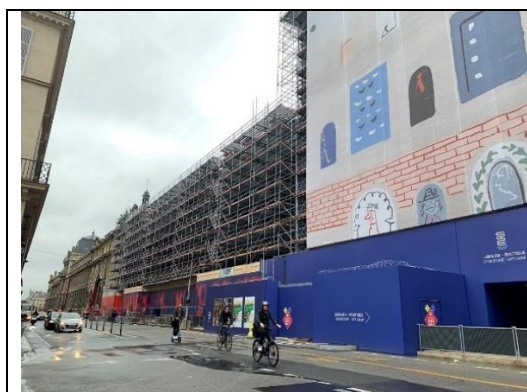
Saporito 先生特別介紹脆弱文物專有的包裝樣式。在保存維護部門的建議下，為文物裝設托架，無論是展覽或提件研究，只需移動托架便可取出展示，大大減少與文物的接觸；外盒採用聚碳酸酯(polycarbonate)和鋁材製成，可有效加固，缺點是量體較佔空間



## (六) 巴黎裝飾藝術博物館(Musée des Arts Décoratifs)

本院與巴黎裝飾藝術博物館、梵克雅寶(Van Cleef & Arpels)三方的典藏精品聯展已籌備多年，預計 2024-2025 年在本院展出。此次參訪由裝飾藝術博物館（以下簡稱 MAD）副館長 Anne Forray-Carlier 女士與國際發展部門主任 Yvon Figueras 先生接待，梵克雅寶（以下簡稱 VCA）文化遺產暨展覽總監 Alexandrine Maviel-Sonet 女士與專案經理 Géraldine de Spéville 女士全程陪同。

Forray-Carlier 女士專長為歐洲十七、十八世紀歷史文物，曾在 2021 年「康熙大帝與太陽王路易十四」特展隨該館展品來臺，對臺灣和本院留下很好的印象。此次見面，她告訴我們即將到羅浮宮藝術器物部門 (Département des Objets d'Art) 履新，往後或許有其他合作機會。對館內收藏如數家珍的 Forray-Carlier 女士帶我們參觀常設展，並特別指出正在常設展展出、預計在明(2024)年來臺展出的物件。



與羅浮宮為鄰的 MAD 正在整修門面，迎接 2024 年巴黎奧運



MAD 副館長 Anne Forray-Carlier 女士(左二)與 VCA 文化遺產暨展覽總監 Alexandrine Maviel-Sonet 女士(左一)，從二樓開始為我們介紹常設展



珠寶展間以大小一致的透明盒創造出一種秩序之美，並以黑色為空間主色，襯托出展品的瑰麗



璀璨奪目的珠寶來自素樸的原石礦石，兩相比較，讓觀眾在視覺衝突之餘，連結自然界原相



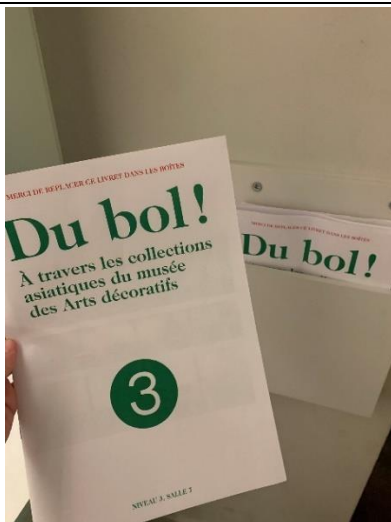
MAD 收藏不少十六世紀法國中部城市里摩日 (Limoges) 的畫琺瑯作品，極為珍貴



Anne Forray-Carlier 女士向我們介紹時代展示室 (Period Room)，前方觸摸式螢幕應用 360 度虛擬環景，供觀眾進一步了解展品細節

Forray-Carlier 女士特別介紹亞洲收藏策展人 Béatrice Quette 女士在常設展做的一個小特展「來碗！裝飾藝術博物館亞洲收藏 (Du bol! A travers les collections asiatiques du musée des arts décoratifs)」。關於展名的訂定，Yvon Figueras 先生透露，字面意思是「碗」，但法文裡的另一意涵是「幸運」的意思，是策展人的靈光一現，也是法語世界才能領略的趣味。

「來碗」集結 MAD 約百來件收藏，包括各種形狀、大小和材質的碗，不論來自中國、日本或韓國，不論是皇室或士人專用，抑或出口品，都具有豐富的美學多樣性。



依常設展動線，被「來碗」挑選的展品展間裡設有解說摺頁，供觀眾現地取閱。可惜只有法文版本



這個小展的策展實務皆在展櫃外進行，是很有意思的小成本活動

此外我們也參觀了 MAD 近期最受歡迎的特展「頭髮與毛髮(Des cheveux et des poils)」。策展人是 MAD 首席研究員 Denis Bruna 先生，同時是時尚與織品(mode et textile)收藏的主理人。此展展出逾六百件作品，探討從 15 世紀至今與髮型歷史相關的主題，同時亦涉及臉部與身體毛髮。相關的工匠和技術都納入其中，包括最得法王路易十六皇后 Marie Antoinette 歡心的髮型師 Léonard Autier，以及當代時尚界的偉大名字如 Alexander McQueen，展示他們用頭髮製成的壯觀作品。

Figuera 先生告訴我們，這個以 MAD 自身收藏為主規劃的展覽相當受到歡迎，目前已有加拿大博物館來洽談，他對未來合作的提議持開放態度，借展方亦可以將自身收藏納入展覽，融入本地文化。另外 MAD 本館下一檔特展「時尚與運動(la Mode et le Sport)」則是為了明年巴黎奧運所策劃的前導展覽，亦值得期待。

	
<p>設計師將展覽主視覺的男子肖像做成大型輸出，佔據位居一、二樓的展場出入口，並將原畫作中體面的上衣移除，露出濃密的胸毛，點出展覽主題，令人不禁莞爾</p>	<p>余副院長與 MAD Figuera 先生（右二），VCA Géraldine 女士（右一）合影</p>
	
<p>萬頭鑽動的展覽現場</p>	<p>1697 女子畫像 油畫 以路易十四情婦命名的「芳丹高頭」髮型(a la Fontange)</p>

	
<p>假髮支撐架</p>	<p>約 1780 陶瓷 被稱為「高級髮型」的團體 18 世紀時，梳化髮型成為白天最花時間的活動，也成為重要的社交時光</p>
	
<p>20 世紀迄今名伶們的經典髮型</p>	<p>梳妝台的鏡子上繪有各種時尚髮型，歡迎觀眾在鏡前以手機自拍</p>

結束在 MAD 的參訪行程後，我們步行至不遠的 VCA 巴黎辦公室，經過嚴密安檢程序，與設計團隊一同進入珠寶提件參觀室。此次合作案 VCA 提供數十件古董展品，因時間有限，我們僅檢視其中一部分。現場由 VCA 人員持拿、演示物件，並說明物件歷史與設計概念，設計團隊則是第一次近距離觀察展品細節，眾人討論選件特色與展示設計重點，並確認後續籌備工作時程。

隨後我們參觀 VCA 支持創立的珠寶藝術學院(Ecole des Arts Joailliers)所舉辦的「新藝術運動：珠寶的變革(Un Art nouveau, métamorphoses du bijou 1880-1914)」特展，該展籌集各品牌與博物館共百件作品，呈現珠寶在十九世紀末轉折點，於材料使用與創造力方面上的演變佔據了獨特地位，它們都有具有明顯的新藝術細節：彎曲的線條、珍貴材料與普通材料（如玻璃和錫）的結合，以及受到自然或幻想啟發的圖像。這樣的意象也同樣使用在其展示手法與設計上。



余副院長與 VCA 團隊討論選件主題與設計重點



檢視展件



我們到訪的這間 VCA 辦公室採開放式空間，空間中另設如太空艙般的獨立艙房，員工可在此專注工作或聯繫業務



另一款艙房則是讓員工間的討論不影響到辦公室其他夥伴



參觀「新藝術運動」展



「新藝術運動」展亦闢有介紹材料的專區

(七) 吉美國立亞洲藝術博物館(Musée national des Arts Asiatiques- Guimet)

去(2022)年 11 月 Yannick Lintz 博士榮陞吉美博物館館長，離開工作近二十年的羅浮宮。Lintz 博士原是一名文學教師，因緣際會通過國家博物館研究員考試，赴法國西南部擔任阿讓美術館(Musée des Beaux-Arts d'Agen)館長，2000 年回到巴黎，在教育部擔任博物館部門的顧問，接著於 2004 年進入羅浮宮，管理國外的借展品(Service des dépôts antiques)，在這期間獲得索邦大學的歷史博士學位，主要研究領域在伊斯蘭藝術史領域及十九世紀以來的伊斯蘭藝術收藏與博物館歷史。她在 2013 年接任伊斯蘭藝術部門(Département des arts de l'islam)主任，成為羅浮宮最年輕的部門主任。值得注意的是，2018 年她籌備伊斯蘭藝術的研討會，藉此建立了法國的伊斯蘭藝術網絡，以及一個國際性的工作小組，該小組由歐洲和美國的伊斯蘭藝術博物館的館長組成，國際交流的長才展現無遺。

在法國文化部發布 Lintz 博士將擔任吉美博物館館長的新聞稿裡，我們可以看到她被賦予了文化外交的重任：「借助她的豐富經驗，Yannick Lintz 將能團結吉美博物館團隊，努力將其長久志業和藝文活動推廣到對亞洲藝術與文明並不熟悉的非觀眾族群，由此推動該館追求卓越與累積國際聲譽。她將實施雄心勃勃的領土行動政策，以文化資產部門的角色來動員法國擁有亞洲藝術收藏的博物館。最後，她將建立合作夥伴關係，使該館能夠繼續發展並增強其在法國及國際，特別是亞洲的影響力。」<sup>7</sup>

這位精通教育和國際交流的歷史學家自上任以來，馬不停蹄，足跡遍布中國、香港、印度與東南亞等，積極與亞洲建立合作網絡。

吉美博物館收藏超過 6 萬件作品，涵蓋了從阿富汗到日本，印度、中國、韓國、東南亞等地的 6000 多年歷史。這使它成為世界上最全面的亞洲藝術收藏，也是歐洲最重要的亞洲藝術收藏之一。本院長期與該館保持友好關係，Lintz 館長雖上任未久，即慷慨出借六件明代萬曆青花瓷，使本院今年 11 月大展「無界之涯—從海出發探索十六世紀東西文化交流」特展增色不少，因此此行安排親訪 Lintz 館長，亦當面邀請館長擔任該展開幕式嘉賓。行程滿檔的 Lintz 館長十分看重本院的邀請，即使她的幕僚在旁面露難色，她仍允諾將排除萬難訪台；對於雙方未來的合作計畫，余副院長表示 2010 年曾簽署合作意向書，可作為討論的基礎，並邀請 Lintz 館長訪台時參觀南部院區，亦歡迎以公開演講讓觀眾對吉美博物館有更多了解。

當期特展「亞洲醫學·平衡的藝術(Médecines d'Asie, L'art de l'équilibre)」體現了 Lintz 館長就任時所宣布的目標之一，即嘗試以打破往昔被動的參觀方式，吸引更多廣泛和更年輕的觀眾。該展在疫後推出，

<sup>7</sup> 新聞稿請參考 <https://reurl.cc/E1bZza>

反映十多年來亞洲醫術在西方受到愈來愈大的關注，為廣大觀眾提供初次接觸中國、印度和西藏三大醫學傳統的機會。超過 300 件來自法國和歐洲大型文化機構的典藏文物，其中多數是首次展出，包括繪畫、藝術品、雕塑和服裝等，展示了亞洲的藝術家如何在幾個世紀的時間裡探索醫學主題。



余副院長與 Lintz 館長在館長辦公室合影



余副院長介紹本院展覽出版品，並贈予 Lintz 館長



「亞洲醫學」特展入口及其主視覺



地面投影持續不斷的光流，象徵著體內流動的生命能量，其平衡是東方醫學的基本原則



19 世紀中國製的中藥櫃，又稱百眼櫥、百子櫃



創造出適合靜心觀察並冥想的环境



## 貳、心得及建議

### 一、觀察歐洲博物館亞洲藝術文化的展覽趨勢・省思異文化觀眾的觀展體驗

國際博物館是文化觀光的重要一環，來自世界各地的觀光客是不可忽視的群體，他們對於異文化的接受度常常取決於展覽採取的視角。不論是可能在捷克國家博物館展出的本院收藏，或吉美博物館策劃的亞洲展覽，亦或在本院展出的常設展與特展，都必須考慮到觀眾，以達到傳遞展覽理念的初衷。特別是歐洲博物館在籌畫對當地民眾較為陌生的亞洲藝術文化的展覽時，我們可以觀察到策展人本身也多來自不同文化背景，因此他們較善於捕捉異文化中的普世性，而這方面的視角應該可以給我們不少啟發。

### 二、活絡的專業社群有效促進對話

歐洲博物館專業社群相當活絡，注重實務經驗交流，鼓勵分享與對話，與相關學校系所合作亦已成常態，明顯有助於專業領域的累積與推進。作為國內擁有最豐富資源的國家博物館，本院長年累積的國際交流經驗及專業網絡，若行有餘力，應以更入世的態度，協助提升國內博物館從業人員的視野與專業度。

### 三、持續觀察數位科技在博物館實務的應用

歐洲博物館對於使用數位科技的態度普遍保守謹慎，視為觀眾理解展覽/展品的輔助工具，儘管近年已有 AR、VR 的應用，沉浸式數位體驗也大舉進佔歐陸重要城市的文化景觀，博物館一方面重視年輕觀眾，不排斥嘗試但抱持懷疑態度，另一方面則強調內容仍是王道，應避免落入淺碟式的炫技。未來是否能發展出更理想的平衡，值得持續觀察。

### 四、借鏡庫房規劃與管理的實務經驗

凱布朗利博物館由於面臨庫房空間不足，去年啟動新庫房的規劃，工作小組參訪了數間法國和歐美知名的案例，例如羅浮宮在朗斯分館附近新成立的文物保存維護中心、史特拉斯堡博物館聯合庫房、馬賽歐洲與地中海文化博物館的保存暨資源中心、荷蘭鹿特丹博伊曼斯・范博寧恩美術館典藏庫、荷蘭國家博物館聯合庫房、瑞士國家博物館庫房、奧地利布達佩斯國家文物保存維護中心及華盛頓特區美國印地安人博物館的文化資源中心等，作為可行性研究的基礎。這些案例也提供我們在庫房規劃上可進一步參考的資源。