

附件四

出國報告（出國類別：考察）

日本博物館展覽合作及文創開發考察報告

服務機關：國立歷史博物館

姓名職稱：黃英哲 助理研究員、林瑞堂 研究助理

派赴國家：日本

出國期間：113年11月25日至29日

報告日期：114年1月15日

附件五

出國報告內容

壹、參訪緣由與目的

國立歷史博物館（以下簡稱「史博館」）於 2024 年完成整修並重新開館，配合此一盛事，特別籌劃「他者·他方：常玉與旅法藝術家的巴黎跫音」特展（展期自 2024 年 9 月 13 日至 12 月 8 日）。此展旨在探討東亞藝術家（包含常玉、藤田嗣治、潘玉良、楊三郎、顏水龍、陳清汾、劉啟祥等）於 20 世紀初期留學法國之歷程，並深入呈現其如何反思自身文化傳統，面對西方藝術的衝擊並尋求融合之脈絡。除展出史博館典藏之常玉作品外，亦積極向國內外館所洽借其他相關藝術家作品，以期透過多元藏品更全面地呈現當時臺灣、日本、中國與法國畫壇之交流風貌。

自 1968 年史博館獲教育部撥交常玉油畫 42 件起，歷經多年陸續撥交及購藏，迄今館內共收藏 52 件常玉作品。自 1978 年至 2017 年，史博館已舉辦六次以常玉為主題之展覽。隨著史博館於 2024 年重新開館，本次特展不僅聚焦於常玉與其他旅法藝術家，也將 20 世紀初至中期臺灣、日本與中國藝術界在法國繪畫圈之交會視為研究重心，期盼藉由展示與研究並行的策劃方式，帶領觀眾更深入理解此一時期所孕育之多元藝術創新與文化融合。

在本次展覽策畫過程中，除了聚焦於常玉以及其他臺灣留法藝術家之外，最大的目標之一即在於同時展出日本藝術家藤田嗣治（Tsuguharu Foujita）的作品。藤田嗣治（1886-1968）於 1913 年前往巴黎，定居於蒙帕納斯區；他成功融入巴黎學派（École de Paris），在技巧上揉合日本畫與西洋現代繪畫之特色。其常見創作主題包含仕女、孩童、自畫像及貓，受到當時巴黎藝術圈一致推崇。常玉與藤田嗣治同為「東方藝術家旅法」的代表性人物，雖然兩人的視覺風格與技法對照上各有差異，卻同樣展現出別開生面的東西方美學對話。

有鑑於此，在策劃「他者·他方：常玉與旅法藝術家的巴黎跫音」特展之際，史博館積極與東京國立近代美術館（Tokyo National Museum of Modern Art）及輕井澤安東美術館（Musée Ando à Karuizawa）接洽，最終獲得兩館同意出借藤田嗣治的相關作品。為強化雙方互動並尋求更多後續合作機會，史博館於 2025 年 11 月執行「日本博物館美術工藝展示考察計畫」，前往東京國立近代美術館與輕井澤安東美術館進行正式參訪與交流。本次參訪之主要目的包括：

- （一）實地考察兩館於歷史文物及現代美術展陳之策劃手法與展示成果，

吸取其空間規劃與觀眾服務之經驗。

- (二) 進一步討論國際界展合作的後續業務（含保管維護、展覽推廣、文創拓展等），以及兩館在藝術研究、策展人才培育等領域的實際運作。
- (三) 與輕井澤安東美術館進行深度訪談，了解該館創辦營運理念，探討未來籌辦展覽及文創合作之可行模式，並洽談雙方簽訂展覽交流協議書之可能性，開闢更長期穩定的合作基礎。

透過本次參訪，期能深化館際間的相互了解與資源共享，以豐富未來國際交流展覽之內涵，持續提升我國藝術展覽及文創產業在國際舞台上的能見度與影響力。

貳、 行程安排及參訪議題

一、 參訪行程

本次出國參訪日期為民國 113 年 11 月 25 日至 29 日，行程如下表所列。

日期	行程
11 月 25 日（一）	搭機前往日本東京
11 月 26 日（二）	參訪位於東京都台東區的「東京國立博物館」
11 月 27 日（三）	上午前往台北駐日經濟文化代表處「台灣文化中心」拜會，下午前往「東京國立近代美術館」進行訪談與參觀。
11 月 28 日（四）	前往「輕井澤安東美術館」參觀並進行訪談
11 月 29 日（五）	返程

二、 參訪議題及內容

（一）東京國立博物館

東京國立博物館創立於明治五年（1872 年），是日本最早成立的博物館。其起源可追溯至同年在湯島聖堂大成殿舉辦的博覽會。東京國立博物館位於東京都台東區的上野恩賜公園內，由本館、表慶館、東洋館、平成館、法隆寺寶物館等五座展覽館及資料館組成。該館致力於收集、保管、修復、管理和展示日本及東方的美術與考古等各類文化遺產。館藏文物總數約達 12 萬件，其中包括國寶 89 件、重要文化財 650 件，無論在文物品質或數量上，均位居日本首位。該館常設展「綜合文化展」始終維持約 3,000 件文物的展出，為觀眾提供豐富而多樣的文化體驗。該所博物館的主要業務還包括對文化遺產的調查研究

與教育普及活動。通過深入的學術研究與豐富的教育項目，促進日本及東方文化的傳承與發展。東京國立博物館由獨立行政法人國立文化財機構運營，確保其專業性與獨立性。



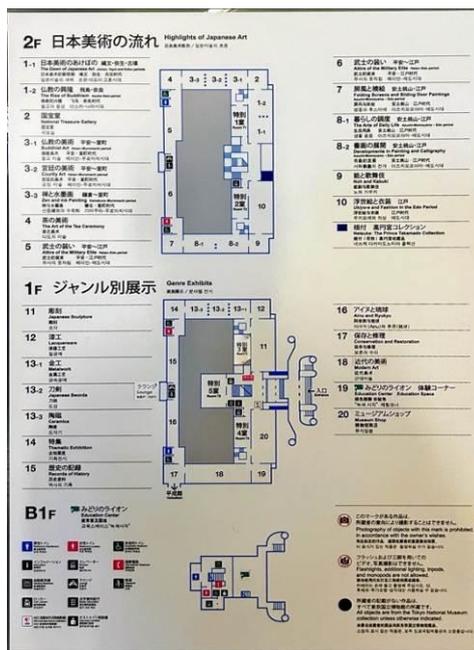
參訪當天，東京國立博物館的表慶館展出「Hello Kitty 展－我的改變與 Kitty 的轉變」，與正館的嚴肅氛圍形成有趣對比。



展覽年表結合了年份與相對時期的代表文物，讓觀者一目瞭然。



以獨立展櫃展示大型佛教文物，同時展櫃上方以霧面處理，避免妨礙觀眾視線。



東京國立博物館的展廳資訊以多語的形式提供。



東京國立博物館常設展廳情境。

透過修復展介紹文物裝裱及保存方式。

（二）台北駐日經濟文化代表處「台灣文化中心」

臺北駐日經濟文化代表處「臺灣文化中心」於 2015 年 6 月 12 日在日本東京都港區虎之門正式揭幕，為我國在日本進行文化交流與藝術推廣的重要據點。該中心前身為 2010 年 4 月設立於臺北駐日經濟文化代表處內的「臺北文化中心」，後因配合業務拓展與更積極推廣臺灣藝術文化之考量，遂於 2015 年遷址至虎之門大樓，並改名為現今之「臺灣文化中心」。該中心除扮演臺灣與日本之間文化往來與藝術交流的橋樑，亦提供小型活動空間，得以舉辦各式表演、展覽及講座，增加日本民眾對臺灣藝術與文化的認識。中心同時積極整合國內博物館及美術館資源，不定期與相關單位共同規劃小型展示或專題展演，藉此達成宣傳臺灣各類藝文發展成果之目標。

本次拜訪「臺灣文化中心」，主要在洽談本館與東京大學綜合研究博物館合作籌辦之「臺灣蘭花展」，預計於 2025 年 2 月中旬正式舉行。該中心表示，願全力協助該展覽的開幕式推廣等相關事宜，並期待藉由公開活動，進一步強化臺日兩國於文化與學術領域之交流。為利代表處提早進行活動宣傳與聯繫，該中心希望本館於開幕前一個月內，提供展覽簡介、展品清冊、開幕流程、貴賓名單等資料資料作統整與推廣之用。此外，代表處亦建議本館盡速準備蘭花展門票或邀請函，該中心將協助向各界貴賓發送邀卡並進一步推廣。屆時，代表處並將邀請駐日重要人士及友好組織代表出席觀禮，以期提升活動之能見度與影響力，並深化臺日雙邊關係。

透過本次拜會，除了解「臺灣文化中心」運作內容並建立聯繫管道外，未來亦可藉由持續與「臺灣文化中心」及日本重要藝文機構之合作，推動更多跨領域、跨國際之文化活動，持續提升本館形象與影響力。

（三）東京國立近代美術館

東京國立近代美術館是日本首座國立美術館，位於東京市中心，透過多元

的活動和豐富的館藏，致力於推廣近現代美術，成為連結日本與世界的文化橋樑。東京國立近代美術館收藏以十九世紀末至今的日本近現代美術為主要的作品和資料為主，並根據調查研究，舉辦各類展覽、出版活動及學習課程等多種活動。作為收藏近現代美術相關資料的專業圖書館，該美術館收集了日本國內外的美術相關書籍、雜誌、展覽目錄、畫冊等，並向公眾開放。同時，透過東京國立近代美術館資料庫，以數位方式發布館內的研究成果。此外，館藏作品亦向日本國內外的美術館等展覽單位提供借展服務。

該館館藏作品展定期從日本畫、西洋畫、版畫、雕塑、攝影、影像等超過13,000 件館藏作品中精選約 200 件展出。這也是日本國內首屈一指的近代藝術展覽，引領觀眾探索十九世紀末至今以日本為中心並擴及世界藝壇的美術潮流。在專題性特展方面，該館每年舉辦多次主題性展覽，包括日本國內外藝術家個展，以及探討時代和社會議題的主題展等。



東京國立近代美術館館舍外觀。



史博館人員與東京國立近代美術館研究員小林紗由里（Kobayashi Sayuri）於「埴輪與土偶的近代」特展主視覺前合影。



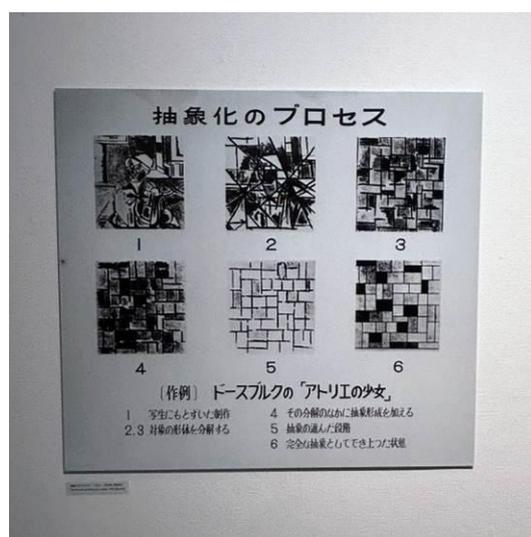
「埴輪與土偶的近代」特展從藝術史的角度探討埴輪與土偶兩類出土文物對日本藝術的影響。



「埴輪與土偶的近代」特展展場一景。



東京國立近代美術館常設展運用說名牌介紹該館過去舉辦過的「抽象藝術展：日本與美國」特展。



東京國立近代美術館常設展介紹抽象畫創作技法的說明牌，惜僅有日文解說。

(四) 輕井澤安東美術館

輕井澤安東美術館於 2022 年 10 月成立，為日本首座專門致力於藤田嗣治作品的私人美術館。創辦人安東泰志夫婦以對藤田嗣治筆下的貓與少女形象的喜愛為起點，逐漸收藏其完整創作生涯的作品，豐富多元的藏品規模令國內外

研究者驚嘆。安東泰志並不視這些畫作為投資標的，而是透過與家人一同欣賞，從金融業的忙碌工作中獲得心靈慰藉。館內藤田嗣治作品的收藏規模與品質在私人美術館中堪稱首屈一指。

為避免珍貴作品因為自身離世而散佚，安東泰志決定創建美術館，與眾人共享被藤田嗣治畫作所環繞的幸福與放鬆。歷經漫長的場地取得與施工過程，在各界熱忱協助下，美術館終於落成。其收藏涵蓋藤田嗣治自早期風景至晚期宗教畫，貓與少女主題尤為突出，完整展現其藝術脈絡。館舍以溫暖家居感營造輕鬆氛圍，引領觀眾自在地與藝術對話。



輕井澤安東美術館長水野昌美（Masami Mizuno）及主任學藝員樽沼範子（Noriko Kurenuma）導覽該館常設展。



輕井澤安東美術館長水野昌美及主任學藝員樽沼範子與史博館參訪人員於該館展廳內合影。

參、參訪心得

一、東京國立博物館

（一）兼顧歷史與媒材的典藏常設展

東京國立博物館本館的常設展示包含了依據時間以及依據媒材的展示規劃，藉此針對日本從古至今的藝術和文化發展歷程進行全方面的呈現。位於本館二樓的「日本美術歷史概觀」常設展是依照時間序列來規劃不同展區，主要單元包括「日本美術的黎明期：繩文、彌生、古墳時代」、「佛教的興隆：飛鳥—奈良時代」、「佛教美術與宮廷美術」、「禪和水墨畫：鎌倉—室町時代」、「武士的盛裝與武具：平安—江戶時代」、「屏風和襖繪：安土桃山—江戶時代」、「書畫的發展：安土桃山—江戶時代」、「浮世繪：江戶時代」

等單元。這種系統化的展示方式有助於觀眾理解日本文化在歷史長河中的演變和傳承。

位於本館一樓的「日本美術之門」則是依照媒材進行區分，包括的單元如下：漆器工藝、金屬工藝、刀劍、陶瓷、專題展、歷史資料（文獻）、近代美術等。儘管此項特展以媒材類型規劃展示，但是在最後的「近代美術」單元中，東京國立博物館仍設法將明治時期日本面對歐美文化的衝擊與應對納入此單元的介紹中，包括傳統工藝與西方「美術」概念的扞格、日本手工藝職人如何革新，以及明治政府如何透過參加海外的博覽會，在國內舉辦展覽會以及設立美術學校，完善了日本的「美術」體制。

（二）多語展示說明以簡馭繁

東京國立博物館在因應來自不同國家與語言背景之觀眾需求方面，採取了相當全面且精細的規劃方式。該館所有展示空間之說明板與標示牌，均同時提供日語、英語、簡體中文及韓語四種語言之資訊，以因應多元觀眾的需求。在字體設計與呈現方面，東京國立博物館選擇採用較大字體呈現日語內容，其他三種語言則使用相對較小的字體。此舉主要旨在兼顧展示版面之整體和諧與閱讀效果，並使日本本地觀眾與外國觀眾皆能得獲明確且清晰的導覽資訊。在資訊內容方面，該館亦依不同語言文化圈的使用者，進行文字與敘事風格之微調。對於各語言之觀眾族群可能最感興趣或最需要瞭解的關鍵資訊予以強調，同時適度刪減較不具必要性的細節。此種兼顧資訊完整性與可讀性的做法，顯示出東京國立博物館對跨文化服務之高度重視。

作為日本最重要之國家級博物館，東京國立博物館透過前述四語展示文案與精緻化之敘事規劃，成功提供多語系觀眾高品質的參觀體驗。此經驗對於國內其他大型博物館或文化機構應具有相當參考價值，建議於未來相關展覽及場館規劃時，可參採其在文字編排、敘事層次及文化差異考量等方面之做法，以持續提升本國博物館之國際化服務水準。

（三）文創：傳統融合企業創新精神的文創敘事

東京國立博物館受惠於豐富的歷史與文化資源，該館文創產品主要圍繞日本傳統藝術與歷史文物為核心，商品設計往往結合傳統工藝技術與現代美感，值得一提的是，館方積極與知名品牌及地方品牌，從事雙品牌聯名合作，開發具有地域特色的創意商品。商店營運部分分別在主館一樓、東洋館一樓、正門廣場設有博物館商店。這裡出售包括本館出版物在內的約 4500 種美術、考古、歷史相關的書籍，實體商店外並逐步拓展線上銷售。至於商品的品項主要是取材自博物館的代表性國寶或重要文化財、與日本美術史及工藝史息息相關，且為美術教科書或文物展覽常出現的知名作品，透過現代設計轉化，使傳統美感更

貼近大眾日常生活。

經實地訪查該館商店正在販售的文創商品，並綜整商品與館藏文物的比對性，分析後共計四類商品元素具有以下特質：

1. 《風神雷神圖屏風》周邊系列：圖像使用比例高，其對應館藏為江戶時代初期俵屋宗達（傳）《風神雷神圖屏風》，商品特色多以此屏風以風神、雷神兩神對峙的動感造型聞名，常見於包袋、T-shirt、扇子、紙膠帶等文創小物周邊。
2. 《土偶》（Dogū）造型小物：原館藏為繩文時代的土偶（日本古代黏土人形），該館藏有多件典藏，普遍商品特色是應用土偶造型具獨特的幾何感，常被轉化成鑰匙圈、公仔、桌上擺飾等趣味小物。
3. 《埴輪》（はにわ）周邊：原館藏是古墳時代的陶製俑，多種人物或動物形象；該館收藏規模頗具代表性，商品轉化為埴輪的可愛造型，常被設計成文具（如原子筆、便利貼）或布偶，建立該館「萌文化」連結頗具成效。
4. 浮世繪圖樣商品：該館典藏大量包含歌川廣重、葛飾北齋、東洲齋寫樂等江戶時代重要浮世繪大師作品，文創商品常見以服飾、絲巾、紙膠帶、拼圖或海報呈現，色彩繽紛，圖案富裝飾性。

東京國立博物館透過深厚的館藏基礎與日本強大的設計實力，打造出兼具藝術性、實用性與時代感的文創產品，並積極與外部品牌合作，形成多元化的授權與發展模式。值得一提的是，該館多項雙品牌開發合作對象除了日本知名大品牌之外，也納入該館地區所在區域（上野及淺草地區）的老牌店家，如「王樣堂 x 東京國立博物館」限定款的淺草七餅御欠禮盒；另外，本館文創特色之一「公益文創」，在東博也有類似操作，該館與「つばさ福祉工房」跨域合作「コラボレーション」商品，該工房是身障人士的生活照顧機構，該館與該工房合作導入生產活動（編織、輕工業、印刷），融合白天原有活動（康復、郊遊、俱樂部活動），將上述提到的埴輪為構想，轉化成「紗歐麗手織」，在發展文創之餘也能兼顧社會公益的使命。



位於主館一樓正門口左側的商店是東京國立博物館的文創旗艦店，商品品項及數量規模很大，依現地觀察到客量及提袋數均有不錯績效。



該館以《土偶》及《埴輪》為元素的趣味商品甚多，亦有以該館建築主題為元素的文創商品。



資生堂 Parlor X 東京國立博物館雙品牌限定版商品，包裝是根據東京國立博物館藏品《葛飾北齋的富士山三十六景晴空》創作。



東京國立博物館與「つばさ福祉工房」跨域合作「コラボレーション」織品商品，具有公益文創性質，與史博館文創概念契合。

二、東京國立近代美術館

(一) 以展覽進行館際對話

東京國立近代美術館近期推出的特展「埴輪與土偶的近代」，以日本古代埴輪與土偶的考古發現為基礎，探討這些出土文物如何啟發藝術家的創新創作。埴輪指的是日本古墳頂部和墳丘四周排列的素陶器，主要出現在古墳時代

（西元 3 世紀至 592 年），距今約 1300 至 1600 年。土偶這類人形陶土製品的時間更早，主要出現在繩文時代（西元前 1 萬 4000 年至前 300 年），距今約 2400 至 15000 年。這兩類出土文物，最為人所知的特徵是兩者都具備獨特的造型，不過兩者之間並沒有明確的考古學關係。

東京國立近代美術館的「埴輪與土偶的近代」特展共分四大單元：「好古與考古—是愛好？是學問？」、「挖掘『日本』—神話與戰爭」、「挖掘『傳統』—『繩文』或『彌生』」、「回到起點：身旁的遺物」。透過這些單元，東京國立近代美術館透過藝術史的角度切入，呈現這兩類文物對藝術創作的影響。

有趣的是，就在東京國立近代美術館「埴輪與土偶的近代」展出的時間，東京國立博物館也正在舉辦「埴輪特別展」以歷史學與考古學的角度呈現同一議題，兩館的這兩檔特展形成一種呼應與對照。通常來說，博物館在策劃展覽時，傾向避免與同一地區其他機構舉辦相似或重複的主題。然而，此次東京國立美術館與東京國立博物館在近似主題上同時展出，不僅未造成衝突，反而透過異質場域所提供的多元詮釋，賦予此類考古文物新的面向。對觀眾而言，這種策略更能加深對埴輪與土偶內涵的理解，並提供互補性的參觀體驗，展現出同一主題的不同詮釋方式在學術研究與文化傳播層面上所可能帶來的積極效益。

（二）館際合作意向徵詢

本次赴日拜訪東京國立近代美術館，並與該館企劃課長鈴木勝雄（Suzuki Katsuo）及研究員小林紗由里（Kobayashi Sayuri）進行正式會談。會談伊始，兩位即表達對本館所藏常玉作品之高度興趣，並表示該館已主動針對相關作品及收藏單位進行初步研究。此外，東京國立近代美術館亦積極探詢臺灣與日本近代美術之共同研究與展示的後續可能性，期能進一步促進雙方於既有藏品與研究領域之交流合作。

因小林紗由里研究員之主要專長為近現代攝影研究，故本館人員亦當場表示，願提供本館珍藏之臺灣早期攝影作品資料作為雙方後續合作之起點。透過進一步互動，東京國立近代美術館在會談中明確表示，盼能與本館攜手針對常玉與藤田嗣治，以及臺灣二十世紀前期現代美術等主題進行深入專題研究，並在研究成果累積至一定規模後，規劃共同舉辦國際巡迴展出。關於前述巡展活動，該館強調此類大型國際展覽經費需求甚高，通常該館需與第三方單位分攤成本或尋求贊助，方能確保執行之順利。

綜上所述，此次與東京國立近代美術館之訪談具體釐清了雙方未來合作之

方向與可行性。建議本館後續積極整合館藏資源與研究成果，俾利與該館持續推動常玉及藤田嗣治等近代美術相關議題之國際交流，並適時規劃合作展覽。

(三) 文創：兼具「藝術尊重」與「市場化」的發展模式

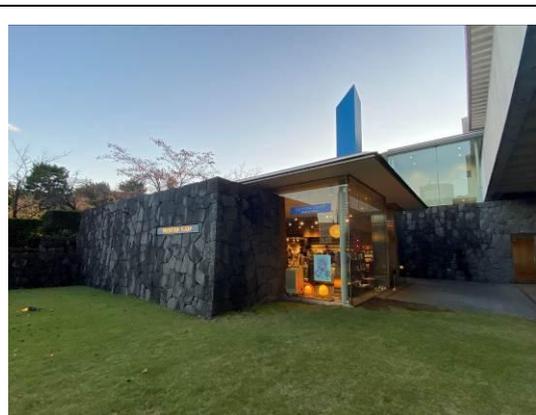
東京國立近代美術館收藏明治末期以來的繪畫、雕塑、工藝、設計、攝影等作品，都在館藏中占有舉足輕重的地位，經訪查綜整出下列幾類商品相對能代表該館文創特色：

1. 名作圖像的「複製畫+高階印刷品」：如岸田劉生、藤田嗣治的〈貓〉系列作品，保持藝術品最直接的視覺衝擊，印刷品品質高，可作為藝術收藏，這類商品多以限量方式提供，並附上美術館認證與作品說明，提升文創市場價值。
2. 以經典畫作元素為靈感之生活小物（文具、明信片、筆記本等）：經考察明信片站商店商品的數量比例相對較高，主要是價位區間及容易攜帶是主因，原作多選取作品中典型的紋樣、色塊或局部圖案，以「局部創意」的方式將作品色彩延伸到日常，使使用者能在辦公或生活場景中，感受日本近現代藝術的美感。商品定價親民，易於大量流通，亦能引導消費者回到館內欣賞原作。
3. 展覽主題限定的紀念品（T-Shirt、托特包、徽章等）：價格區間較上述商品為高，TA 鎖定在收入較高之客群，開發構想源自館藏及特展藏品，發現商品有針對特定策展，選擇展出重點作品設計多款主題紀念品，在操作上，有展期與數量限制，強調「當下感」與「獨特性」，吸引參觀者購入，此外觀察到商品與策展內容緊密結合，透過視覺設計與色彩整合能深化觀展體驗。

可以再進一步觀察的是，該館文創可與本館借鑒的部分在於「授權制度」的調和，與本館擁有大量尚未開放授權得近現代藝術家精華作品相同，著作財產權尚未進入公有領域，該館多數館藏由於近現代藝術家多數尚未逝世超過 70 年，作品的著作權仍在藝術家本人或其遺產管理人、畫廊、代理公司手中，因此，該館在進行商品開發、圖像使用時，需先確認權利歸屬並簽訂授權合約，取得特定期限或範圍的使用權。該館實務操作是採取多層次授權模式（館方、權利人、廠商三方），由美術館扮演「授權窗口」角色，必須同時與作品的真正權利人（可能是畫家後代、經紀公司等）溝通、談妥授權金、分潤方式。若廠商欲二次或多次使用該圖像，也需再度協商，或依照原合約條款續約、展延，美術館可藉此獲得部分收益，投入館務運作，並維繫藝術家（或其後繼者）的權利。

對史博館而言，東京國立近代美術館的經驗顯示，由於館藏作品的著作權多未進入公有領域，美術館在商品開發與圖像授權上，需要特別關注與藝術家

或其後繼者的權利協商與品質審核，同時須在授權管理上建立嚴謹的制度、掌握多層次商品線、並在「藝術尊重」與「市場化」之間取得平衡，才能持續推動文創商品的創新。短期內可從線上商店行銷、特展限定商品、小規模測試等方式切入；長期則需要強化 IP 形象經營、跨領域合作、以及完善的版權與授權流程，始能在文化推廣與經濟效益取得雙贏。



東京國立近代美術館的商店位於主館外，入口與本館聯通，屬於精緻的博物館風格。



博物館商店以該館名家作品明信片、紙製品及文具為大宗，器物類的商品主要以瓷器為主。

三、輕井澤安東美術館

（一）經營效應導向的美術館創辦歷程

本次參訪之輕井澤安東美術館（Musée Ando à Karuizawa）為一座私立美術館，由創辦人安東泰志伉儷以私人資金籌設並長期投入營運。經過與該館館長水野昌美（Masami Mizuno）及主任學藝員榎沼範子（Noriko Kurenuma）訪談得知，該館在籌劃階段，即已預見其未來可能面臨之各項經費支出，故於設計規劃過程中將成本控管作為重要指標，並採取以下具體措施以降低經常性開支：

- 一、建築與環境維護：採用隔熱建材，以有效控制館內溫濕度環境並降低空調耗能。全館運用 LED 燈具，兼具高效率與節能效果。
- 二、人力成本：導入自動化售票與驗票系統，以減少現場人力配置。配合展廳攝影監控系統，以精簡巡檢與維安人力。
- 三、經營多元化：建館之初即規劃可開放租用之文化活動空間與附設咖啡廳，除門票收入外，亦積極拓展展演及餐飲收入。

輕井澤安東美術館以安東泰志伉儷之個人收藏為策展核心，建構出帶有私密氛圍之展廳空間，旨在賦予觀者如同置身居家欣賞珍貴藝術作品的獨特感受。此種「私人藏品展出」概念，巧妙結合美術館整體空間設計與節能科技之

應用，不僅提升觀展之舒適度，也展現該館對經營效益及文化價值的兼顧。透過此模式，輕井澤安東美術館成功達成多元經營與人性化體驗之目標。

（二）館際合作意向徵詢

輕井澤安東美術館自 2022 年 10 月正式開館以來，其初期展覽方向主要聚焦於館藏之藤田嗣治作品。但藉由與本館「他者·他方：常玉與旅法藝術家的巴黎跫音」特展進行借展等交流合作，該館亦展現出將展覽內容範疇擴及常玉及其他旅法藝術家之高度興趣，並在訪談期間表達未來持續展開相關研究之意願。根據該館館長與策展人員所述，輕井澤安東美術館目前正積極評估未來三年內，規劃以藤田嗣治、常玉及巴黎畫派其他重要藝術家作品為核心的聯合展覽，並希望能於日本多地進行巡迴展出。此舉除可深化該館與本館之跨國文化交流，也可期望透過大規模之主題策展，向日本社會展現包含臺灣旅法藝術家在內之多元藝術面貌。

後續將持續聯繫並了解該館對本館常玉作品及相關典藏之研究進度，並適時討論是否提供文獻與研究資源支援。倘若雙方能在合作策展構想與文物借展條件上達成共識，則此三年後的巡迴聯展，將有助於推廣臺、日兩國近現代藝術脈絡之連結，同時提升常玉與其同時代旅法藝術家之國際能見度，進一步促進兩國在美術與博物館領域的密切合作與互動發展。

（三）文創：藤田嗣治 IP+輕井澤的複合式操作

由於安東美術館以藤田嗣治為主要收藏，藤田本身是旅法日本畫家，作品兼具西洋油畫技法與東洋線條特質，因此館內文創商品的開發邏輯與商店多圍繞其最知名的繪畫風格與主題，特別是「貓」、「女性肖像」及「乳白色」筆觸等，在實地訪談中，經由該館館長水野昌美及文創設計人員的講說，安東美術館與在東京高密度的博物館的很大不同，在於「在地文化連結與藝術化商品」，由於輕井澤是日本知名的避暑勝地，擁有美食、自然景觀、美術館聚落。安東美術館與在地商家或職人合作，在商品中加入「輕井澤印象」，使文創不只是藝術複製，更帶有「旅行記憶」的附加價值。綜上，綜整出該館商店較具代表性的文創商品類型：

1. 貓主題圖樣商品（如明信片、筆記本、手提袋）：商品構想源自藤田嗣治以貓為題材的素描及油畫作品，如〈自畫像與貓〉、〈工作室的貓〉，藤田的貓題材為其代表性符號，筆觸細膩，並且因日本「貓文化」風行而格外受歡迎，此系列商品多以插畫或局部放大之貓臉、貓姿勢設計，加上簡約配色，更符合現代喜好，是該館極受歡迎的主題。
2. 藤田「乳白色」調性的精品級印刷品：對應館藏：藤田典型的「乳白色肌膚」畫法，如描繪裸女、女性肖像的油畫。特色與原因：商品包含畫布複

製、精緻紙質複製畫，強調還原藤田畫作中獨特的色階與筆觸。對藝術收藏或高端紀念品需求者具有吸引力。

3. 藤田手繪線稿轉化的文具（筆袋、原子筆、資料夾）：對應館藏：藤田的素描速寫與邊緣線條風格作品。特色與原因：其簡潔的線條美學非常適合應用於文具類商品，既保留藝術感，又兼顧實用。
4. 女性肖像元素之絲巾或服飾配件：對應館藏：藤田對女性肖像的描繪，或館藏中其他具象化的女性形象。特色與原因：藤田筆下的女性帶有優雅、細緻的氛圍，轉化成絲巾、髮帶或服飾配件，可提升個人穿搭質感，具市場競爭力。
5. 紀念瓷器或杯盤組，融入「Foujita 時代感」：對應館藏：結合藤田在 20 世紀前半的巴黎生活背景，以及日法文化交融的元素。特色與原因：瓷器上可印製藤田的簽名字樣、作品局部花紋，提供觀眾在日常生活中也能感受藝術氛圍。

輕井澤安東美術館透過聚焦於藤田嗣治特有的藝術風格—貓、乳白色調、優雅女性肖像等，並結合「日法交融」的背景與在地輕井澤風土，打造出獨樹一幟的文創商品線，在商品類型上亦兼顧「高端精品」與「平價文具」，同時與當地品牌或法式風格品牌合作，強化文創商品的故事性與收藏價值。如此這些特點回頭看史博館，史博館的常玉也是藝術家個人風格強烈且在市場上備受重視的經典館藏，若能以鮮明的「藝術家／館藏符號」為核心，並善用在地文化或跨域資源，加上多層次的商品開發，有機會在市場樹立文創品牌形象與敘事風格。



輕井澤安東美術館的文創商店採取小而精緻的路線，以藤田為核心的商品開發，具水野館長表示多數商品採中單價路線，主要目的除了增加營收也讓藤田圖像能普及。



紙製品與布類織品是安東美術館的主力商品，策略是希望遊客參觀展覽後「能方便且順手的購入」。

肆、綜合建議事項

一、立即可行建議

(一) 優化展場多語文案呈現方式

根據本次出國考察與相關討論之成果，就展覽呈現方式提出如下建議：為使本館之展場文案更能兼顧多元語言需求，並提升外語觀眾對展品內容之理解力，應優先優化現行多語版本之撰寫與翻譯策略。具體而言，建議在設計多語文案時，避免僅以逐字翻譯方式處理文字，應先明確設定各目標語種之文化背景所欲傳達之重點訊息，再據以斟酌文字長度與表達方式，力求兼顧精準度與可讀性。

此外，為有效運用展場有限之空間與版面，可先採分階段方式逐步擴增除英語外之第二或第三語言，如日語等，並針對主要觀展客群文化背景進行彈性調整。如此一來，不僅能強化本館之國際化服務品質，亦有助於提升境外參觀者對本館展品之認同與共鳴，進而促進後續文化交流與合作之可能性。上述建議如能適時落實，將有助於本館在多元語言環境中更有效地傳遞核心訊息，並形塑更具國際競爭力之展演形象。

二、中長期建議

(一) 挑選適合館藏編寫國際展覽計劃

在展覽方面，根據本次參訪與討論所得經驗，中長期建議為，本館應優先挑選具備國際借展潛力之館藏作品，並針對作品編寫完整之國際展覽計劃書。此計劃書除了可參考既有的中文文獻外，尚需積極運用英語或其他外語版本，以符合亞洲與歐美等潛在借展對象在文化需求與語言差異上的考量。計劃書內容亦需立基於對藝術家（或製作者）背景、作品詮釋與歷史脈絡、核心議題與文化意涵等面向進行歸納整理，運用目標語言規劃撰寫，藉此精準呈現每件館藏的藝術價值與展示可能性。

以國立歷史博物館為例，本館目前較為適合推動國際化借展之館藏作品包括：常玉的油畫、張大千及溥心畬兩位藝術家之水墨畫，以及臺灣早期攝影作品。這些藏品充分體現了不同時空背景下之藝術成就，無論在風格、技法或主題意涵上均具有高度的國際展示與研究價值，故建議列為優先撰寫並完備展示計劃書之核心對象。此類文本的建構並不能僅以中文文本為基礎，直接進行一對一的語言轉譯。在編撰多語文案之過程中，需同時考量不同文化區域與語境下之觀眾需求，適度調整文字敘事風格、專有名詞翻譯與內容深度，以兼顧各語種的表意習慣與文化差異；唯有如此，方能確保外國策展人員與研究者在使用相關資料時，對文物與展覽主題的理解不致失焦，並且讓典藏文物的意義能於全球博物館界獲得廣泛迴響。

綜合上述建議，除確立首波優先推動之館藏作品，亦應同步考量海外觀眾與展覽機構之多元需求，整合其對藝術史與跨文化交流的期待，並調整展示策略及內容敘事。透過完整且精細的多語版本展示計劃書，可望在未來促成海外借展機構的合作意願，進一步推動本館珍貴藏品於國際展覽平台上的能見度與影響力，亦能彰顯我國文化資產於全球視野中的重要地位。

(二) 持續雙品牌拓展館藏「核心 IP」，累積品牌識別度

在文創方面，在與史博館類同的基礎上，本案三館，東京國立博物館（綜合型歷史博物館）、東京國立近代美術館（近現代藝術作品授權制度），輕井澤安東美術館（藝術家 IP 經營），從本案的實務操作來看均有可參採或作為發展方向：「持續雙品牌拓展館藏「核心 IP」，累積品牌識別度」：博物館授權最有價值在於博物館的「聲譽」，也就是博物館的「品牌」，其中很大一部分來自其館藏的定位及經營，史博館擁有館藏與授權機制，知名品牌富有原創力與資源，跨界能帶來資源與聲量，雙方透過雙品牌年合作能使商品更有故事性與文化底蘊，在操作上或可進一步在雙品牌納入 TA 的操作評估，深耕穩定且鮮明 IP 形象有助於長期品牌經營、合作授權。