

### 博物館與國際大型特展

博物館是服務社會的一個非營利、永久性、對公眾開放的機構，針對教育、研究和欣賞等目的，對人類及其環境之有形與無形遺產，進行蒐藏、保存、研究、

傳達及展示。(註一)除了常設展外，博物館持續舉辦大型特展(或稱超級大展，blockbuster)，目的乃是希望藉由展出世界知名博物館收藏或藝術家作品來提升博物館的知名度，吸引新的觀眾群，藉由展

示博物館典藏以外的借展品，帶給大眾推陳出新、展覽主題多元的感受。然而，博物館的使命並非僅是舉辦名氣響亮的藝術特展，還肩負藝術教育及美學涵養培育的重責。博物館的特展就如同為民眾打開通



## 從「奧塞美術館三十週年大展」看博物館展示與教育功能的實踐

黃琇凌

由國立故宮博物院和時藝多媒體合作主辦的「印象·左岸——奧塞美術館三十週年大展」，是一七七年博物館界的一大盛事，即便近年來臺灣國際藝術類展覽因高成本與市場競爭，已漸漸減少，為動漫、多媒體類等主題的特展所取代。因此，成本超過一億、總保價近一百五十億，獲得觀眾熱烈迴響的奧塞美術館大展，是故宮展現推動重量級國際藝術大展成功的例證。



圖2 19世紀 文生·梵谷 午睡 時藝多媒體提供

**展覽緣起**  
成立於一九八六年的法國奧塞美術館 (Musée d'Orsay, 以下簡稱奧塞), 在二〇一六年歡慶建館三十週年, 同時為響應法韓建交一百三十年文化交流活動, 特別策劃原本亞洲僅於一站展出的特展——「十九世紀的美學世界」(以下簡稱首爾站), 於二〇一六年十月至二〇一七年三月於首

**展覽主題規劃與展出件數**  
臺灣觀眾對奧塞並不陌生, 從國立歷史博物館一九九七年舉辦「黃金印象——奧塞美術館名作特展」和二〇〇八年「驚艷米勒——田園之美畫展」, 二〇〇一年故宮的「從普桑到塞尚——法國繪畫三百年」等, 都讓臺灣觀眾更認識奧塞美術館璀璨豐富的典藏。本次特展由奧塞時任典藏處處長、現任馬賽市博物館館長 Xavier Rey 策展, 以一百年的縱深來呈現十九世紀多面的美學世界。故宮站和首爾站展覽主題皆分為 (一) 浪漫主義與古典主義、(二) 學院派與寫實主義、(三) 印象派與自然主義、

(四) 象徵主義與折衷主義, 以及(五) 二十世紀現代藝術之起源等五大區, 展出德拉克洛瓦、米勒、雷諾瓦、竇加、柯洛、畢沙羅、塞尚、希斯萊、莫內、梵谷、高更等大師鉅作, 有如一本十九世紀西洋美術史躍然於眼前。依故宮站展覽顧問鄭治桂的分析, 策展人刻意以兩兩對照的主題來呈現, 取代了一個畫派結束之後接續第二個畫派的線性思維, 邀請觀眾一起探究法國十九世紀繽紛多元的藝術世界。(註一)  
換言之, 策展人是從更寬闊的觀點來呈現我們過去所了解的西方藝術派別或主義在當時並沒有明顯的分界, 例如印象派大師雷諾瓦的作品即分散於第二、第三及第五區展出, 此展因此對於十九世紀法國藝術有新的呈現方式, 也展現了奧塞的策展專業。  
根據韓媒報導, 首爾站僅米勒的〈拾穗〉和雷諾瓦的〈彈鋼琴的少女〉曾在韓國展出, 其餘皆為首次亮相, 而梵谷的〈午睡〉更是第一次在亞洲展出(圖二), 這三件即是故宮站宣傳主打的明星件。(註三) 在首爾展出的三百三十一件作品中, 近六十件鮮少在海外展出的素描作品, 因紙質脆弱, 每次展覽後需置於庫房數年, 基



圖1 韓國首爾藝術中心 漢佳瀾藝術館 作者攝

附表 奧塞展故宮站和首爾站的簡要比較

作者製表

	首爾站	故宮站
展名	十九世紀的美學世界	印象·左岸——奧塞美術館三十週年大展
展期	2016.10.29-2017.3.5	2017.4.8-2017.8.28
天數	128天	142天(扣除1日颱風假)
主辦單位	奧塞美術館、GNC Media	國立故宮博物院、奧塞美術館、時藝多媒體
地點	首爾藝術中心漢佳瀾藝術館	國立故宮博物院
策展人/當地展覽顧問	Xavier Rey / 無	Xavier Rey / 鄭治桂
件數	131件	69件
參觀人數	約250,000(參觀人數由時藝多媒體提供), 平均每日1,953人	348,963, 平均每日2,457人
票價(以臺幣計)	成人約350元 青少年(13-18歲)約265元 孩童(7-12歲)約213元 幼兒(4-6歲)約160元 65歲長者約160元	成人350元 優待票320元(6歲以上學生、20人以上團體) 特惠票175元(65歲以上長者) 免票(6歲以下孩童、持身心障礙手冊及陪同者1位)

往多元藝術文化的窗門, 提供拓展美學新視野和探索新知的機會。  
國立故宮博物院(以下簡稱故宮)於一九九三年引進「法國莫內與印象派繪畫特展」時即造成轟動, 於一九九五年舉辦「法國羅浮博物館珍藏名畫特展」, 更創下高達七十二萬的參觀人次; 接下來二十幾年, 國內博物館紛紛推出國際大型特展, 形成超級大展熱潮。另一方面, 籌辦國際特展需負擔高額の借展費、保險費、運費、展示設計及宣傳行銷等成本, 在博物館有限的經費和人力下, 開啟了博物館與媒體、民間基金會、策展公司等合作辦展模式, 其中又以擁有宣傳和行銷資源的媒體為最主要的合作對象, 如時藝多媒體公司(以下簡稱時藝)即屬旺旺中時媒體集團的策展公司。然而, 因為籌辦特展經費主要來自民間合作單位挹注的財力和人力等資源, 博物館應如何保有專業的堅持而不過度商業導向, 如何在追求高人氣和專業功能的實踐之間取得平衡, 本文試從博物館展示與教育功能, 介紹故宮與奧塞展的此兩個面向, 並簡要比較奧塞展在前一站首爾展出的差異(附表), 同時探討博物館與民間策展公司合作辦理特展時兩者所扮演的角色。



圖5-1 故宮站展覽主題第二區 時藝多媒體提供



圖5-2 故宮站展覽主題第三區 時藝多媒體提供



圖5-3 故宮站展覽主題第四區 作者攝

### 展示——帶領觀眾穿越時空的橋樑

展示手法是博物館建立展品和觀眾面對面溝通的橋樑，配合不同的展覽主題和觀眾需求而產生多元的展示方式，能帶領觀眾穿越時空身歷其境，同時，打造舒適愉悅的參觀情境與空間亦能強化博物館休閒娛樂的功能，以吸引更多民眾再度造訪。

### 入口意象氛圍

當觀眾一進入故宮站陳列室，首先映入眼簾的是俯瞰奧塞本館展廳的巨幅黑白

故宮奧塞展的展示設計理念，即呼應「不用飛巴黎就可看到奧塞真跡」的宣傳主軸，重現奧塞展場的氛圍。

影像，搭配標示奧塞白色縮寫「M O」字母的大型赭紅色立柱，為觀眾營造有如親臨奧塞觀展的情境。（圖三）首爾站入口則呈現奧塞最著名的金色大鐘及一樓展廳（圖四一一、四一二），觀眾接著穿過黑色布幔進入第一展區。兩者都欲營造帶領觀眾進入奧塞的氛圍，惟故宮站的入口意

於展品保存維護的專業考量，奧塞表示閉展後所有素描展件皆需返回館內休養。除此之外，有關展品從首爾到臺北的運輸安排，故宮面臨了裝運巨幅畫作的木箱尺寸過大、是否可通過故宮庫房和展場入口高度的挑戰。奧塞每件借展品皆單獨存置於

特製的木箱，且禁止堆疊以避免木箱受損，因此少數幾件大型作品因無適合載運的大型貨機而取消來臺。對於無法展出首爾站的全數作品故宮雖感遺憾，但身為守護千年古物的博物館，深知藏品的「健康」才是能繼續和世人分享前人藝術資產的關鍵，

因此尊重奧塞展品維護及運輸安全的專業考量，且尚有多幅重量級藏品前來，即使少數作品曾經造訪過臺灣（註四），但已事隔多年，能再度來臺展出亦是千載難逢的盛事。



圖3 故宮站入口意象 時藝多媒體提供



圖4-1 首爾站入口意象可見奧塞著名的大鐘圖像 作者攝

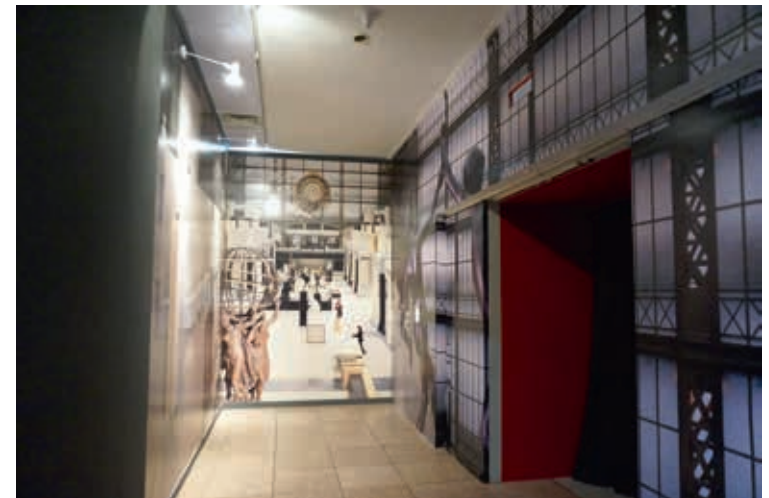


圖4-2 首爾站入口廊道意象，觀眾穿過右側布幔進入展區。 時藝多媒體提供



圖7 首爾站米勒〈拾穗〉展示區 時藝多媒體提供

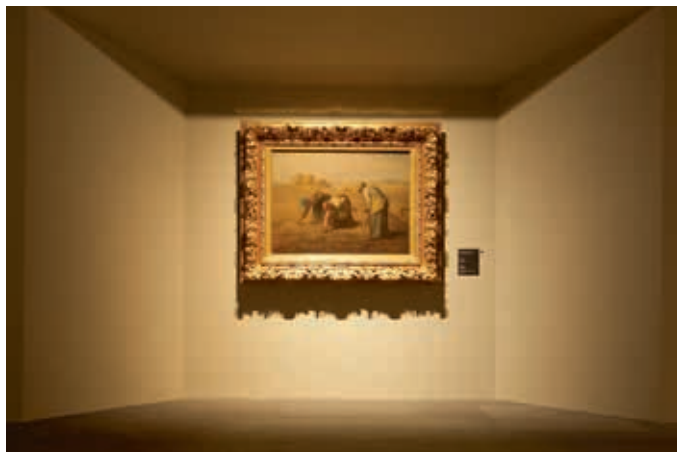


圖8 故宮站米勒〈拾穗〉展示區 時藝多媒體提供



圖9 大幅巨型畫作的懸掛動用多位工作人員進行，兩旁為奧塞展檢人員。時藝多媒體提供

（圖七）〈拾穗〉展間在牆面下方建置向外延伸的平台，取代圍欄保持民眾和作品間的距離。筆者觀察，雖僅有一兩個請勿乘坐的小型告示，並無觀眾違規，然而，這樣的平台設計是否會讓民眾容易攀爬或倚靠，而過於靠近展品，仍需按國情考量。

另一方面，故宮站在第二區轉至第三區時加入窗景設計的巧思，增加空間的透視感，並為重量級米勒的〈拾穗〉和梵谷

的〈午睡〉打造弧形牆面獨立展出，讓觀眾集中視覺焦點，突顯明星展件的重要性。（圖八）此外，為確保牆面能承載畫作及木質畫框的重量，奧塞要求使用特殊規格的防盜掛鉤，以及展示牆面厚度需至少一九公分，而故宮站更大手筆地將厚度增至二．四公分，並動員多名佈展人員，以達安全掛畫的最高標準。（圖九）從故宮過往的經驗與觀眾意見，品名卡的大小對於

展品資訊的易讀性扮演著舉足輕重的角色，因此設計團隊測試了幾種尺寸，最後以至少二十×十六公分的尺寸提案，以達一目了然的效果。這項改變果然讓故宮在閉展前未再收到觀眾對品名卡的抱怨，也顯示故宮更關心觀眾閱讀文字說明的需求。

總體而言，兩站的展示設計、空間規劃皆與奧塞充分討論，首爾站因有多件素描展品，藉由和油畫的對照展出，更能

象較首爾站更為大器、成功。奧塞的押運人員曾驚嘆說：「真像回到自己的博物館了！」

**參觀動線安排**

參觀動線是民眾觀展時前進的方向，而展覽參觀動線的設計，通常以民眾進入某一空間時偏好右轉和依循右牆的行為模

式為原則。故宮站因場地限制，入口和出口在同一區域，雖易造成進場和離場的人群相互阻擋壅塞，但動線可彈性規劃由右向或左向開始。觀察近年故宮特展的動線安排不乏由左開始參觀，運用展示和視覺元素引導民眾前進。本次奧塞展覽設計左向動線的考量，主要是評估展覽第一區和最



圖6-1 故宮站第一區至第二區的拱門造型 作者攝



圖6-2 首爾站第一區至第二區同樣的拱門造型 時藝多媒體提供

後一區作品數量與空間的關係，將入口右側腹地較大的區塊保留給展品數較多的第五區，因此決定以左向動線開始。然而，設計團隊並不限制民眾須遵循單一路徑，觀眾仍可自行選擇參觀方面。首爾站則採出、入口分開，屬固定方向式單一動線，可分隔入場和離場的民眾。此外，故宮瞭解民眾觀展時容易疲倦，在展場內設置座椅供觀眾休息，相較於首爾站無提供座椅，是比較貼心的服務。

**分區視覺設計**

為重現奧塞展場的氛围，故宮站和首爾站展場設計皆以奧塞本館各區所使用的牆面顏色為依據，以故宮站為例，第一至第五區的分區色調依序為酒紅、淺灰、深灰、藍綠及普魯士藍。（圖五——五——三）連結第一和第二區的過道兩站都運用拱門元素（圖六——一、六——二），在出口外也都設置拍照互動區。不同的是，首爾站因展件較多，部份分區主題下的小單元再以不同牆面顏色區隔，更專為米勒〈拾穗〉特闢類似八角型的獨立展間，以鐵灰色的牆面烘托中央鑲著金色畫框的〈拾穗〉，兩側同時展出畫家練習的素描手稿。



圖10 新竹縣五峰鄉桃山國小參加「故宮文化輕旅行」奧塞觀展，後排左起教育部師資培育及藝術教育張明文司長、教育部陳雪玉主任秘書、故宮李靜慧副院長、桃山國小蘇美娟校長、故宮教育展覽處徐孝德處長 國立故宮博物院



圖11 偏鄉學校師生公益教育觀展 力晶文教基金會提供

完整呈現藝術家的創作歷程。故宮站雖無素描作品，但六十九件畫作仍可充分展現十九世紀法國藝術的經典美學，同時更進一步為觀眾設想觀展時的需求。

## 教育——文化平權和博物館公共化的落實

博物館教育肩負著培育美學素養與塑造美感經驗的使命，不同於學校的正規教育，屬非正式學習，也是提供個人自由和藝術真品互動、對話，自主學習構建知識或發展新經驗的場域。奧塞展成形之初，故宮即著手發展分齡分眾的教育推廣方案，廣邀公益團體和學校團體參觀，尤其著重弱勢團體的觀展服務，以發揮博物館教育功能，拓展藝術教育至社會各層面，並實踐社會大眾文化參與和文化近用，以及博物館是大眾共享的期許。奧塞展故宮站的教育推廣包括以下幾個主要面向：

- 一、幫助現場觀眾了解展覽的輔助工具，提供每日定時導覽、展覽介紹摺頁、親子學習手冊、語音導覽租借等。
- 二、為分齡分眾對象規劃的教育活動：
  1. 成人觀眾——舉辦八場午後沙龍專題

講座，邀請奧塞策展人Xavier、臺灣藝術史專家學者、餐飲顧問、詩人醫生等講者，從多元角度帶領觀眾深入認識奧塞美術館及其典藏、十九世紀與現代法國的歷史藝術與文化。

2. 學校教師——辦理三場教師培訓，其中兩場以偏鄉學校教師為優先參加對象。

3. 親子觀眾——由國內說故事團隊以〈拾穗〉和〈午睡〉兩件作品規劃兩場親子手作活動，從動手做中啟發幼兒的想像力及藝術欣賞力。

4. 偏鄉學校師生——鑑於國際特展多在大都會地區舉辦，為讓偏鄉學校的孩童能和都市學生均享藝術洗禮的機會，故宮和教育部合作推動「故宮文化輕旅行」專案（圖十），贊助二十三所偏鄉學校一千五百名中小學師生免費參觀奧塞展。另由力晶文化基金會和時藝合作推動的「力晶美學種子計畫」，為奧塞展企劃偏鄉小學藝術課程、教師研習營及贊助一千二百名師生公益教育觀展。（圖十一）這是博物館特展

聯合公家單位與民間企業之力，共同以拓展偏鄉孩童藝術視野、散播美學種子至各地發芽為目標所作的努力。

5. 弱勢族群——故宮投入服務弱勢族群不遺餘力，面對他們不同於一般觀眾的特殊需求，除了比照故宮正館提供身心障礙者免費參觀、導覽和語音租借服務外，奧塞展成為故宮院外特展首次為視障者精選展品製作「點字版」導覽手冊，並為聽障者辦理「定時手語導覽」，由專業手語翻譯員現場同步手語翻譯（以上皆為免費服務）。其他包括邀請自閉症、身心障礙、教養院等公益團體參觀，期盼藝術之美能跨越有形與無形的障礙，達到有「藝」身心的美學陶冶。

- 三、配合不同觀眾群的需求，設計深入淺出的展覽介紹。針對藝術入門者，可利用網路媒體臺灣吧和關鍵評論網各製作的五張圖（註五），以及特展臉書粉絲團所推出的「經典作品賞析系列」和「認識大師系列」，快速掌握看展重點。藝術愛好者則可選擇展覽深度

報導、專家帶你看展系列短片，幕後佈展密辛、專題講座、導覽手冊和圖錄等作為進一步探索的工具。

相對於故宮著重發揮博物館教育功能，首爾站僅提供定時導覽、語音導覽和出口區播放奧塞介紹影片，似未安排其他教育活動。GNC 受訪時坦承，教育活動需額外投入人力與成本，在成本自負下，辦展仍需以獲取盈收為前提。此突顯當商業策展公司為展覽主導者時，教育活動的功能因非主要目的，因此部分的支出容易被節省。

### 博物館和民間策展公司在特展合作中的角色

過去二十年來國內公立博物館長期和媒體或策展公司合作，經常性推出國際特展，博物館提供專業經驗和場地，策展公司挹助經費、人力與行銷宣傳。民間策展公司為能持續營運，通常選擇大眾較為熟悉的特展主題，並傾力於媒體宣傳，期望獲取最大參觀人數。策展公司在預算考量下，對於博物館的諸多要求不見得都可配合。對於博物館而言，容易達到高人數的

質不佳的現象，在閉展前兩個月開始出現人潮，尤其集中於週末時段，即使實施人流控管，在有限的展場空間內，仍有觀眾抱怨過於擁擠吵雜、無法觀展等問題，這是未來亟需改善的面向。

主題多元的特展能幫助博物館開發潛在觀眾群，但同時博物館不能棄守自身學術研究取向的展覽，那亦是博物館存在的價值。可改變的，是將學術性展覽的呈現方式活潑化，而良好的展示設計能激發觀眾學習的興趣，可謂和博物館教育功能相輔相成。一個特展的產生，需由各方人員齊心付出，博物館的使命是以落實博物館的專業功能為重心，在策展公司因贊助特展經費且自負盈虧的情形下，需創造利潤方可維持公司的營運，以持續贊助特展。因此在追求達成博物館使命和創造高參觀人數之間如何取得平衡，如何創造觀眾、博物館和策展公司的三贏結果，是籌辦每個特展時博物館都要重新思考的議題。

在肖像畫專屬於中上層階級特權的十九世紀，米勒卻以卑微勞苦的農人為其畫作的主角，呈現不畏環境艱困的動人真實面貌。期許成為全民共享的故宮，希望

特展固然誘人，但展覽主題選擇的適切性，以及高人數和參觀品質之間的平衡，都需仰賴博物館不斷回頭檢視其宗旨和專業的判斷。博物館和民間策展公司之間的權利與義務乃以合約條文明訂，即便如此，博物館內部單位是否就能置身事外，將所有展覽事務歸由策展公司負責？從觀眾的角度，特展和博物館是一體的，最終是由博物館概括承受一個展覽的好壞，因此博物館無旁貸地需在可能範圍內主導、監督和協助合作伙伴，以提供觀眾應有的展覽和服務品質。而博物館藉由策展公司行銷策劃和資源整合的專業，能將展覽訊息甚至教育內容擴散，效益加乘。反之，當策展公司以行銷宣傳為目的，或依其贊助企業要求，欲進行不盡符合博物館專業的活動時，博物館人員需具有警覺性，表達立場和採取因應措施，以維護博物館和觀眾的權益。

奧塞展故宮站及首爾站皆由策展公司負責自籌經費，自負盈虧，但所扮演的角色卻明顯不同。韓國展出地點的漢佳瀾藝術館位於首爾藝術中心，英文名稱中雖有「Museum」一字，但本身並無典藏、研究、保存維護部門，而是以提供館外單位展覽

延伸米勒關懷弱勢的精神，將奧塞展中藝術的美好擴及各個層面，為臺灣藝術教育播下美學的種子。感謝所有參與和協助本展覽的伙伴，一起繼續為臺灣藝術素養的培育共同努力。

#### 註釋

1. 按國際博物館協會 (International Council of Museums) 對博物館之定義，<http://icom.museum/the-vision/museum-definition/>，瀏覽日期：二〇一七年九月十一日。
2. 鄭洽桂，〈為何奧塞美術館值得一看〉，中時電子報 <https://www.youtube.com/watch?v=BJy29Px0kJA>，瀏覽日期：二〇一七年八月二十四日。
3. Woo Jae-yeon, "French Orsay museum's masterpieces travel to Korea," Yonhap News Agency, <http://english.yonhapnews.co.kr/news/2016/10/28/020000000AEN20161028006800315.html>，瀏覽日期：二〇一七年二月二十五日。
4. 雷諾瓦〈彈鋼琴的少女〉、米勒〈諾曼地葛瑞維村送牛奶的農婦〉曾於「黃金印象」展出；高更〈布列塔尼農婦〉曾於「法國繪畫三百年」展出；米勒〈拾穗〉、〈牧羊女與羊群〉、布荷東〈拾穗者之歸〉、抗特〈農婦〉和特華庸〈牧場養鵝女〉皆於「驚艷米勒」展出。
5. 臺灣吧製作「乘著繪畫翅膀回十九世紀 黑啤帶你看懂西方藝術」，<https://www.facebook.com/taiwanbarstudio/posts/77343229490524>，關鍵評論網製作「【圖解】看看重點：五張圖讓你瞭解十九世紀不同畫派的藝術風格」，<https://www.thenewslens.com/article/64439>，瀏覽日期：二〇一七年八月二十四日。

空間為主的展示館。(註六) 也因如此，首爾站除了展覽內容和設計是由奧塞定奪外，其餘主要由GNC主導，以致創造盈收減低成本成為展覽運作的重要考量。反觀故宮和民間策展公司合辦特展時，故宮皆以博物館專業標準進行展覽各個面向的規劃與執行，與合作伙伴共同致力於提供更全面、專業的服務。奧塞展在韓臺兩地皆遵循奧塞策展和展示設計的專業呈現，但故宮站則著力發揮更完整的博物館功能，包括觀眾服務、教育推廣、弱勢族群等友善平權及公共性的實踐。

### 結語

奧塞展故宮站於八月二十八日閉展後總參觀人次近三十五萬，為歷年故宮和院外單位合辦的特展第三高參觀人數。(註七) 雖不能單以人數衡量展覽的成功與否，但可反映觀眾對此展的肯定，證明奧塞美術館和印象畫派的魅力不減，喜愛藝術的人口仍在。另一方面，也顯示故宮、時藝和所有合作伙伴共同為博物館推廣和深耕藝術的努力，達成博物館教育的功能。惟美中不足的是，高參觀人數常伴隨著參觀品

後記：筆者於二〇一七年二月底前往參訪首爾站和GNC，以作為故宮辦展參考。感謝本展所有工作人員的努力與付出，另感謝時藝多媒體吳長育經理協助提供相關資料及圖片。

作者任職於本院教育展覽處

#### 參考書目

1. Bloom, J. and Mintz, A., "Museums and the Future of Education," *Patterns in Practice: Selections from the Journal of Museum Education*, Washington, D. C.: Museum Education Roundtable, Inc., 1992.
2. Dean, D., *Museum Exhibition Theory and Practice*, London: Routledge, 1994.
3. 林慧嫻，〈臺灣博物館與媒體合作的新介面——以國立故宮博物院特展的舉辦為例〉，《博物館學季刊》第十七卷第一期，二〇〇三年一月，頁七一—八五。
4. 耿風英，〈曾與量——臺灣博物館特展現況之剖析〉，《博物館學季刊》第十七卷第一期，二〇〇三年一月，頁三三—四一。
5. 陳春蘭，〈初探博物館特展行銷策略：以「驚艷米勒——田園之美畫展」為例〉，《國立虎尾科技大學學報》第二十九卷第四期，二〇一〇，頁五十三—六十七。

# 埃及木乃伊 大英博物館藏



## EGYPTIAN MUMMIES

FROM THE BRITISH MUSEUM  
EXPLORING ANCIENT LIVES

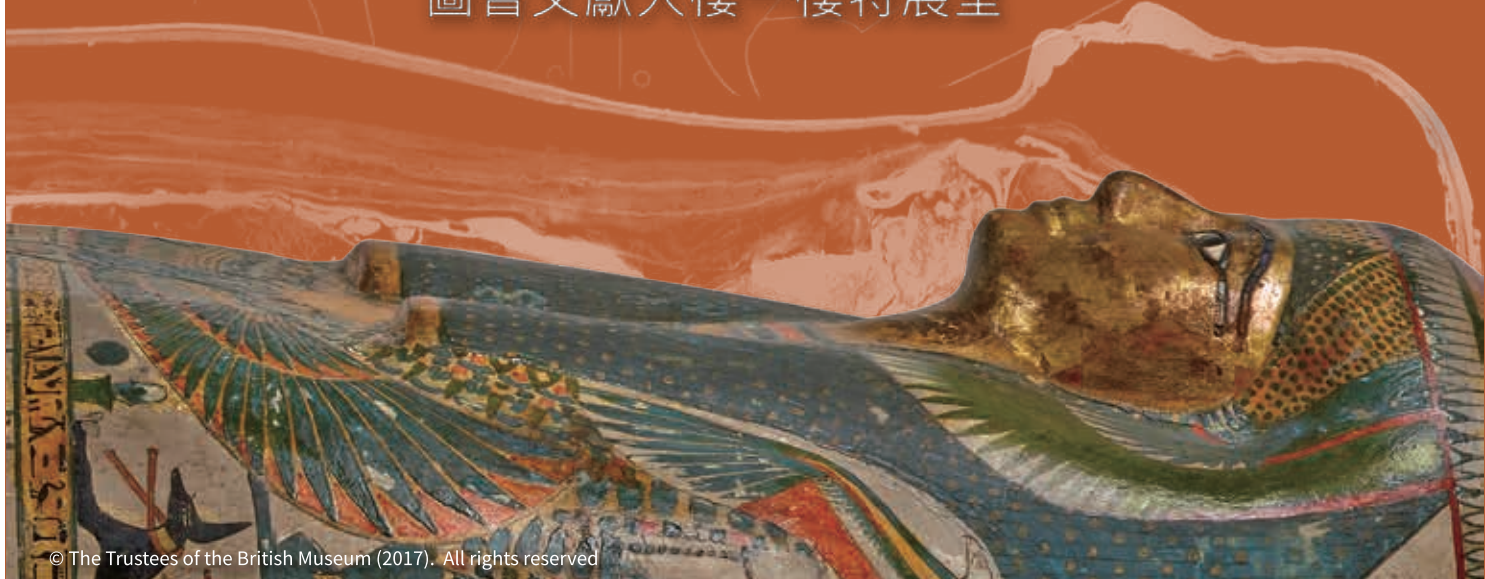
全新掃描科技

探索古代生活

2017 11/14 - 2018 02/18

開放時間 09:00-17:00  
(16:30 停止售票及入場)

國立故宮博物院  
圖書文獻大樓一樓特展室



© The Trustees of the British Museum (2017). All rights reserved

主辦  
單位



國立故宮博物院  
NATIONAL PALACE MUSEUM

The British  
Museum



時藝多媒體  
Time Space Multimedia Ltd.



閣林文創股份有限公司  
GREENLAND CREATIVE CO., LTD.

協辦  
單位



城市美學新態度

教育  
贊助



廣達文教基金會  
Guanta Culture & Education Foundation

指定  
飯店

COURTYARD  
Jiangnan  
指定飯店