



新科技來臨下的博物館發展

上海博物館李仲謀副館長專訪

■ 編輯部採訪，葉雅婷、黃蘭茵整理

科技改變我們的生活，改變我們逛博物館的經驗，也改變我們對於文物的認識與想像。大家都好奇，在新科技不斷推陳出新的當代，博物館要怎麼善用科技帶來的好處，又該怎麼面對隨之而來的新挑戰，擴展我們的觀展經驗？

掌中的博物館

本期專訪對象上海博物館的李仲謀副館長，訪談一開始就呼應今年國際博物館日的主題「超級鏈接的博物館——新方法、新公眾」（圖1），說明在新科技發展下，博物館將更有利於走向社會，能夠吸引更多人到博物館參觀。他解釋：「所謂超級鏈接的博物館，不只是科技的發展，而是博物館和人、和社區、和社會不同團體的鏈接關係，綜合傳統與新科技的方法。」

以微信（WeChat）為例，這項通訊軟體今日在中國使用非常廣泛，它最大的好處，就是能快速的傳遞訊息，是一種新的溝通方式。相比於傳統媒體如電視、廣播或是網頁的傳播方式，微信的溝通方式是「朋友傳給朋友」，而且是透過人人隨身攜帶的手機來傳遞訊息，每個人都可以隨時接收並轉傳，因此有非常快的傳播速度。「現在大陸幾乎每個大的博物館都在使用」，李副館長說。上海博物館也在前年建立「微信公眾號」，如此一來，民眾平常就能在博物館的平臺上，看到各種訊息，也可以

用微信公眾號在展覽裡面進行導覽，「我們會在展品旁邊設一個二維碼（QR code），觀眾只要一掃描，就可以在微信看到說明，或是聽到錄音、視頻（影音）。」除此之外，也有許多博物館正積極開發各種應用程式（APP），目標觀眾以年輕人為主，範圍從幼兒、小孩子到大學生都包括在內。

透過「微信公眾號」，也可以反過來檢視博物館運用新科技推廣後取得的成績。「微信公眾號可以得出數據，看有多少人在關注，上博有多少人在關注？」余處長問。李副館長說，上海博物館剛成立微信公眾號時，只有五萬人關注，但去年「大英博物館百物展」後，一下子漲到了四十萬人。「我們有個耍點小聰明的做法」，李副館長向我們透漏著上海博物館取得佳績的秘訣，在於他們將「微信公眾號」與展覽緊密連結。「大英博物館百物展」（圖2、3）自從在2014年開始它的世界巡迴，一路所停留的博物館都會挑選一件作品當作第一〇一件展品，接續著百物成為最能展現當代的一件作品。



圖1 國際博物館日2018年主題海報 取自<http://network.icom.museum/international-museum-day>，檢索日期：2018年9月17日。

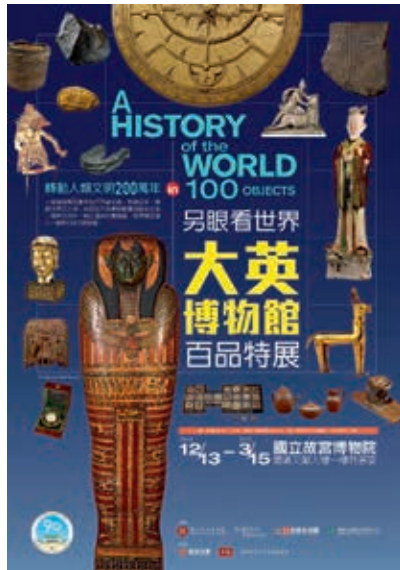


圖3 國立故宮博物院「另眼看世界——大英博物館百物特展」海報 時藝多媒體傳播股份有限公司提供

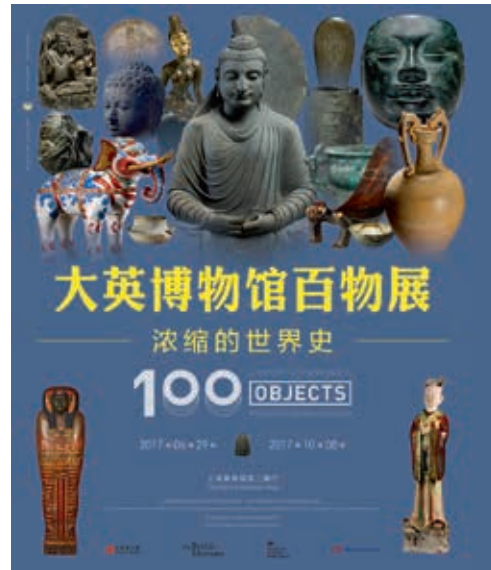


圖2 上海博物館「大英博物館百物展」海報 上海博物館提供

而上海博物館別出新意，「我們將從大英博物館借來的百件展品，製作成黑白圖像，拼成一個二維碼，這二維碼可以掃描，掃出來就是上海博物館的微信公眾號。」李副館長笑著說：「觀眾一到展覽最後，他就必須掃描嘛。觀眾到最後一看，好像看到一件現代的作品，因為我們把它做成像一個作品，印在布上，然後做了畫框，前面還加了平臺，看上去像是當代的藝術

品在牆上，其實是個二維碼。」上海博物館選擇二維碼作為第一〇一件當代的代表物（圖4、5），可說是具體肯定二十一世紀新科技帶來的教育推廣功能。李副館長說，諸如上述新科技的運用，其實是推廣博物館很好的方式，尤其是對年輕人。



微信用QR Code

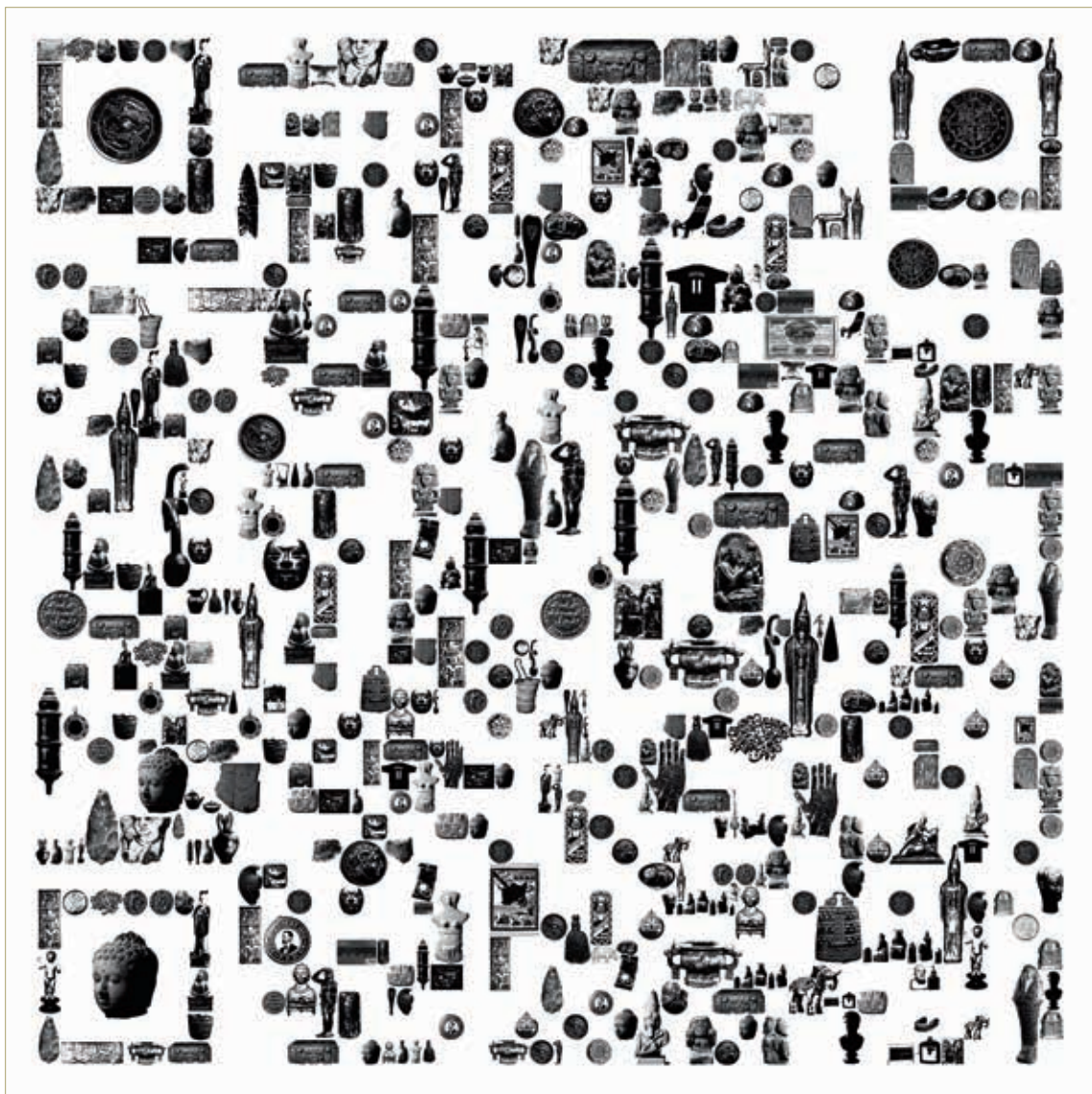


圖4 上海博物館以二維碼作為第101件展品 上海博物館提供



圖5 「大英博物館百物展」第101件展品展廳效果圖 上海博物館提供

面對實物的堅持

「那我們到底要教給年輕人什麼呢？」余處長問。「這就說到新科技的運用不能無限制的擴大，還是要適度」，李副館長說。他強調，新科技在保管、管理、教育方面沒有問題，但博物館最重要的仍是展示的功能，讓觀眾可以實地的、專心的面對文物。李副館長提到，有些新近的博物館大量運用新科技，像是多媒體、人工智慧（AI）或是虛擬實境（VR），博物館剛建成時很漂亮，感覺很炫，可是過了一段時間，約有百分之六十的設備會漸漸無法使用，因為還需要牽涉到後期維護，需要花費大量的精力與經費，許多互動式多媒體都需要面對維護與技術的問題。而且，更重要的是，藝術博物館首要仍是以藝術品為主，數位的新科技只是輔助的手段，不能反客為主。

「專心、仔細面對實物仍是最重要的，現在很多觀眾進了展廳，就拿著相機一直拍，拍完就離開，好像到此一遊。其實回去看了，還是圖片，並沒有用心的看藝術品本身」，李副館長感慨的說著。余處長立即追問：「那麼，要如何讓觀眾了解到面對實物比面對手機重要？」李副館長隨即開玩笑說：「其中一種解



圖6 李副館長分享如何引導觀眾觀看實物 汪正翔攝

決方式，就是不讓觀眾在展場拍照囉！」（圖6）他接著解釋，上海博物館的常設展有開放拍照，但特展大多數禁止拍照，這一方面是基於借展時的協議，但也期望進來參觀的觀眾能專注的觀看文物。在強制性的禁止之外，李副館長認為仍是需要透過各種公開演講、媒體等方式，慢慢向社會大眾說明面對實物的重要性。

觀看實物能得到什麼？「大陸現在很流行兩句話，一是講述文物背後的故事，二是讓文物活起來。以前博物館的文物說明很少，只是希望讓觀眾自己慢慢體會，認為觀眾只要看實物的時間長，就能漸漸地了解。但是多年下來，發現不了解的觀眾仍然不了解。」因此，李副



圖7 「典雅與狂歡——來自雅典衛城博物館的珍寶」展覽開幕式 上海博物館提供



圖8 「典雅與狂歡——來自雅典衛城博物館的珍寶」展品 希臘雅典衛城博物館藏 上海博物館提供

館長認為最好能在觀眾欣賞文物的同時，也向他們講解文物背後的故事。

但是，文物的故事到底該怎麼說呢？李副館長強調，「策展人的思路非常重要，展覽本身不能過於專業化，或是過於學術化。」余處長也補充：「展覽本身應該要有明確的切入點。」李副館長：「沒錯，要透過展覽架構引導觀眾，

而且展覽中的文字解說應該要改善，不能只提到文物的造型，或是一個紋飾好不好看，更重要的是講述文物體現的歷史內涵，這是策展人應該要注意的面向。」李副館長進一步解釋，比如上海博物館書畫陳列館以前的解說牌，寫的全都是藝術家的生平介紹，像是名字、字號、官職，但其實觀眾對這些文字完全不能理解，因為這些內容對他們毫無意義，根本不能幫助他們了解擺在眼前的作品。「因此，現在要換一種方式說，要強調物品本身的亮點，特別值得注意的地方，不用面面俱到，這是不可能的，字數也要限定在一百字內。」另外，也會提供二維碼，讓想要知道更多資訊的觀眾，也具有主動性，他們可以透過掃描二維碼，看到相關文字解說，或是聽到專業人員的語音導覽。

李副館長認為教育推廣的活動也很重要，教育活動可以組織不同角度讓觀眾綜合地了解藝術品。余處長問：「上博辦過最特別的教育活動是什麼？」李副館長舉了兩個例子：第一個，最近上海博物館和希臘雅典衛城博物館合作，互相交換兩件藝術品展出，上博借到一件希臘科拉雕像、一件彩繪陶器。（圖7、8）展出期間，特別邀請兩位希臘的藝術人員到上博示範如何製作雕像，以及彩繪陶器。開放四天的固定時間，請兩位藝術人員在展品旁邊當場示範，觀眾可以觸摸已經做好的作品，也可以和藝術人員互動、問問題。同樣的，上博也派出兩位人員，到希臘雅典衛城博物館示範中國繪畫和書法創作。「我們也和國家話劇院合作，在上博演出古希臘名劇《美狄亞》，就在展品旁邊演出。每天預約的觀眾都是爆滿。」李副館長說。另一個例子，去年上海博物館舉辦的「遺我雙鯉魚——上海博物館藏明代吳門書畫家書札精品展」。（圖9）李副館長說：「書札

展原本應該是很枯燥的，頂多說說書信的內容和書法。但我們將這些書信全部翻成白話文，讓觀眾看得懂。我們還挑出幾封重點的信，讓上海評彈團的演員用吳語朗讀、吟唱吳門書信。也請現代播音的演員用普通話讀信並解釋，加深觀眾對文物的印象。」從李副館長的介紹中，可以感受到上博想把人帶進博物館的努力，也期待觀眾能夠更貼近古代藝術品，讓這些年代久遠的文物對他們產生意義。

世界中的上海博物館

李副館長擁有豐富的國際借展經驗，跑過世界許多地區，向其他博物館借作品到上海博物館展覽。對此，余處長問道：「博物館過去致力於國際交流，是因為以前彼此的距離很大，博物館

希望能在國際交流中，透過借出去的展品、借進來的展品，讓大家互相認識。但是現在新科技發展下，人與人、地區與地區的距離好像變得很近，對於博物館而言，國際交流是否還是重要？」

李副館長表示，對他而言，國際交流毫無疑問、肯定是非常重要的，甚至是比以往更加重要，因為透過網路的了解仍然是二手的，觀眾看到的永遠是圖像，沒有直觀的感受。就如旅行，到當地跑一趟的感受，和看書的感受完全不一樣。



圖9 「遺我雙鯉魚——上海博物館藏明代吳門書畫家書札精品展」海報 上海博物館提供

國際借展的經驗方面，李副館長提到他在上海博物館印象最深刻、最自豪的，就是2012年「幽藍神采——元青花瓷器大展」（圖10），當時跟英國、日本、美國、伊朗等國以及中國總共大約四十多間博物館和收藏機構借展。提及這項自豪的成果，李副館長興奮說著：「這項展覽的準備工作大概花費十年的時間，還借到重要的至正十一年（1351）〈青花雲龍紋象耳瓶〉，但是這項展覽最困難的就是希望可以向土耳其和伊朗的博物館借到作品，可惜

幽藍神采 Splendors in Smalt 元代青花瓷器特集 Art of Yuan Blue-and-white Porcelain



圖10 《幽藍神采——元代青花瓷器特集》圖錄封面 上海博物館提供

最後仍無法借到土耳其的收藏品，感到非常遺憾。另一個遺憾是印度，當時就快借成，但在時間上無法配合，最後也沒有借成功。」即使到了2018年的今日，李副館長仍笑說：「要是將來有機會，還是想再向土耳其和印度借元青花來展，覺得當年缺的就是這兩個地方的收藏，希望可以完成這個夢想。」當然，未來也會規劃書畫相關的展覽，並向國際各大博物館借展。

李副館長認為，上海博物館在國際交流的表現特別突出，「我們和國際的交流很頻繁，無論是收藏品的借出或借入，或是人員的交流、訪問和培訓都很頻繁。」舉例來說，在美國紐約的上海博物館之友基金會，剛成立的時候，

是中國博物館在海外唯一的一家基金會，直到今日都還存在。上博推動國際交流的努力獲得好的名聲，國外的收藏家也會主動聯絡，表示願意捐贈文物到上博。這些各式各樣的活動，呈現出上博過去對國際交流的重視，未來也仍以此方向為目標。

結合時尚的東館計劃

上海博物館的東館計劃，預計於2020年竣工，並在一至兩年後開始舉辦展覽。關於東館的興建，李副館長說：「上海的土地都是黃金地段，除非市政府下定決心，不然沒辦法做。2015年時市長送我們一個禮物，讓我們建新館。」東館計劃的目的，從市政府的角度考慮，就是要提高浦東的文化內涵，平衡浦東與浦西的發展。

從上海博物館的角度，主要是考慮到上博現在的空間太小。「上博有將近一〇二萬件藏品，但是現在展場面積，只夠展出六千多件，很多東西沒有機會展出。」另外，目前上博的功能無法配合許多教育推廣的活動，也無法吸引更多觀眾。余處長問：「你一直強調博物館的教育功能，東館打算怎麼做呢？」李副館長回應，目前上博的主要構想之一是在東館設置一個古代文明探索宮，設置多個互動的展項，讓青少年可以在大空間中，用互動體驗的方式探索中外古文明的演進歷程。

李副館長還說：「上博要與時尚結合起來。我們的理想是，將來博物館不光是看展覽的地方，還要有很好的餐廳，目前東館的餐廳空間已經放入建築規劃。也要有很好的商品銷售處，空間要大，價格要親民，要大量開發人民幣一百塊以下的商品。」李副館長一邊說著、一邊展示他的手機殼（圖11），即是以貿易瓷為

構想的設計商品。他笑說，雖然開發商品不是他的職責所在，但也經常會幫忙出主意，他的目標就是希望這些漂亮的藝術品能深入到生活中，他認為就算這些商品沒有斗大的上海博物館標誌（他的手機殼沒有上博標誌），但只要他們做得好，也等於是宣傳博物館。余處長也同意上博的商品很親民，筆記本設計的不錯。簡單地



圖11 李副館長使用的上海博物館手機殼 汪正翔攝

說，上博對未來博物館的期待，除了觀賞文物接收新知，也是一個可以吃、可以買，能與時尚結合的地方。

談到未來兩館聯結的問題，李副館長說目前兩館的交通已經很方便，大約半小時的交通時間，但是兩館未來的發展走向勢必不會一樣。舉例來說，大家都已經習慣現在上海博物館展示與分類的方式，未來基本上會保持一致的走向，只是把多出來的空間，擴大成公共服務的空間，重新整修並改造，可能用在教育推廣的功能。東館未來的走向則仍在規劃中。

對兩岸博物館的交流理想

談到兩岸博物館交流的看法，李副館長認為兩岸還是必須有交流。雖然有些問題短期內無法解決，但可以加強人員和學術的來往，或是其他方面的交流。對此，他抱著樂觀的態度，「理想狀況是，兩岸博物館能夠互相無障礙的

借展覽，博物館整體各方面的交流，人員經常互相學習，因為各有各的優勢。」他提到，臺灣的博物館在國際化、教育功能還有文創產品方面，有很明顯的優勢。而中國這幾年也開始注意到這些面向，並慢慢進步、提高。另外，在研究資料，像是考古資源、材料等方面，絕對有很大的優勢。「如果在臺灣的研究人員利用不了這些資料就很可惜。尤其在現在的狀況下，大家都喜歡交流，大陸沒有一家博物館會說，我不願意交流。希望將來情況可以好轉。」兩岸博物館界如果互通有無，可以共同提升研究上的層次與質量，開拓彼此的視野，目前國立故宮博物院也跟上海博物館有青銅相關的合作計畫。

訪問結束時夜已深，李副館長即使隔天仍有安排行程，也未見疲累，彷彿談及博物館的理想與使命，就永遠也不疲倦。

葉雅婷、黃蘭茵均任職於本院器物處