

# 殷鑑不遠，過去即未來—— 後疫情時代博物館的優雅轉身

■ 張懷介

2020年 COVID-19 疫情對於全球博物館無不造成巨大的影響。面臨隔離、閉館、人員縮減、加強數位化發展等，無論是大型或小型博物館都極力在此非常時期維持與觀眾的線上互動，而觀眾也透過網路以博物館素材進行各式充滿創意的創作，令人驚豔。危機的確可以是轉機。2021年國際博物館協會（International Committee of Museums，簡稱 ICOM）訂定國際博物館日主題便是「博物館的未來——復甦與新象」（The Future of Museums: Recover and Reimagine），正是呼應此現象。本文除檢視世界博物館在 2020 年所展現的創意案例，並以國立故宮博物院「2020 展覽廣告影片及平面視覺宣傳設計」專案所拍攝的三支展覽廣告影片為例，探討博物館於後疫情時代應如何對於觀眾需求作出回應，並以共鳴式行銷，成為貼近觀眾生活的「夥伴」。

## 疫情對於世界博物館的衝擊

2002年3月14日臺灣出現第一人感染「嚴重感染呼吸道症候群」（簡稱 SARS），其後四個月間，臺灣共出現 664 個 SARS 病例。2016年1月23至26日的超級寒流，造成臺灣平地多處下雪，陽明山雪景引發臺北人追雪熱潮，但臺灣整體農漁業損失慘重。2020年1月21日中央流行疫情指揮中心公佈一名境外移入的「嚴重特殊感染性肺炎」<sup>1</sup> 確診病例，自此於 2020 全年，駭人疫情席捲全球，堪稱世紀災難。此三件事件看似互不相關，但同樣呈現面臨自然引起鉅變之下，人類的脆弱與渺小，在第一時間，個人生命、群體、環境、社會，均遭受無以倫比的衝擊。同時因此人類才得以調整腳步與檢討，例如：對環境的過度開發、科技發展無限上綱是否正確等問題。最重要的是，在此過程中，所展現生命的強大復甦能力，

如同病毒侵入後，人體自動產生抗體，引發身體出現種種症狀，但目的即為消滅病毒，並產生免疫力。

2021年，ICOM 訂定 5月18日國際博物館日主題為「博物館的未來——復甦與新象」，正是在此波疫情的挑戰之下，討論博物館的因應之道。在人們生命與基本需求遭受威脅之下，作為文化藝術典藏管理、保存維護、研究展示、教育推廣機構，同時對於公眾開放的群聚場所，雖然全世界各博物館於疫情期間，或者長期閉館、或者因開放時間縮短，參觀人數銳減，但博物館也迅速做出回應，維繫與觀眾的良好互動，使長期因疫情不得出門的觀眾透過網際網路、社群媒體，關注博物館藏品甚至進行線上參觀。無論是博物館方，或是觀眾均以更加活躍的創新思維，使博物館藏品成為疫情時期療癒心靈的一帖良藥。

## 博物館與觀眾展現無限創意

根據 ICOM 於 2020 年 4 月 7 日至 5 月 7 日針對全球博物館進行的調查報告顯示，94.7% 的博物館處於閉館狀態。在預算層面，80% 的相關計畫被刪減，而人員編制方面幾近三分之一的博物館必須裁員。該報告同時呈現，各博物館因閉館或受疫情影響，轉而將資源及人力投入於線上辦理活動及進行觀眾溝通。<sup>2</sup>

在 2020 年，充滿「過去」元素的博物館成為疫情時代的寵兒，眾博物館紛紛投入製作各項線上虛擬展覽，例如：於疫情前，Google 便已成立的 Google Arts and Culture 在疫情期間急速擴充，至今於該平臺上提供多達約五百間世界博物館的虛擬展覽；梵蒂岡博物館（Vatican Museums）亦於該館網站提供虛擬展覽（圖 1）；或是觀眾以博物館藏品為本，進行各種唯妙唯肖的角色扮演，於社群媒體引起模仿效應（圖 2）；博物館於閉館期間為展覽舉辦直播活動，如：日本墨田博物館因擔憂疏於人際互動，水族館

花園鰻終日躲藏於沙堆而無法確認其健康狀況，而特別舉辦線上直播。（圖 3）位於美國堪薩斯城的納爾遜—阿特金斯藝術博物館（The Nelson-Atkins Museum of Art）館長因一個愚人節玩笑，而認真邀請動物園三隻企鵝前來博物館參觀，反而促發一場成功的公關活動。<sup>3</sup> 因疫情而爆紅的日本線上遊戲「動物森友會」也採用博物館元素開發遊戲產品。（圖 4）這些因應疫情而舉辦的展覽或活動，目的均為與觀眾維持互動，各種趣味化設計更使得博物館接觸到以往未曾涉足博物館的觀眾族群。此外，透過網際網路，博物館館藏線上資源成為支援各類正規與非正規教育的強大資料庫，無論是自然、人文、科學、藝術各種層面。

## 故宮從「未來，不期而遇」到「相遇·過去的未來」

2019 年 9 月故宮推出一支「未來，不期而遇」影片（圖 5），引起網路上的廣大迴響，<sup>4</sup>

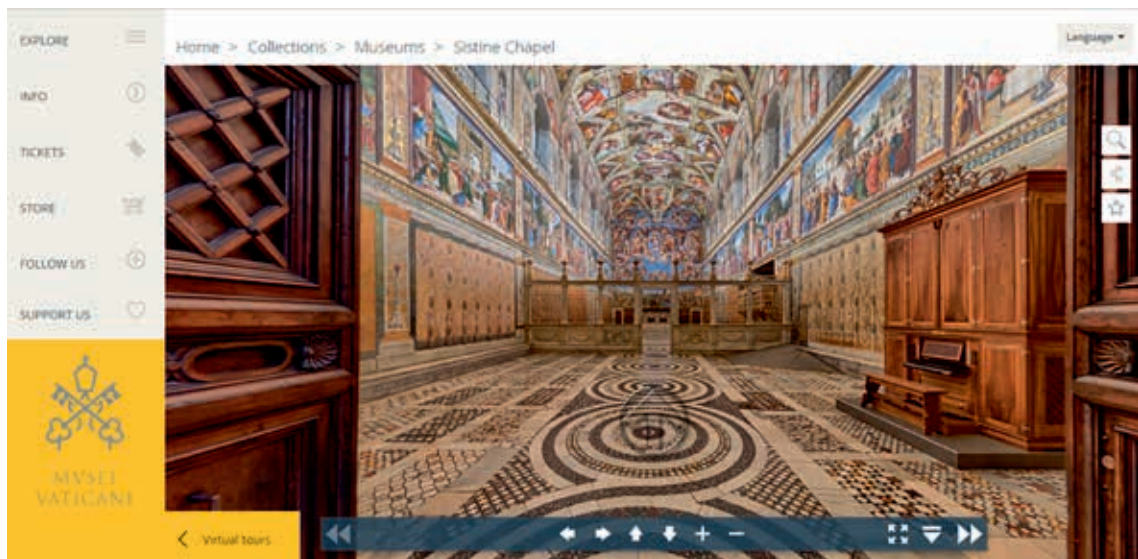


圖 1 梵蒂岡博物館西斯汀教堂（Sistine Chapel）虛擬展覽 取自該館官網：<https://www.museivaticani.va/content/museivaticani/en/collezioni/musei/tour-virtuali-elenco.2.html>，檢索日期：2021年3月20日。



圖2 疫情封城期間，日本觀眾為小孩進行模仿荷蘭國家博物館鎮館之寶維梅爾（Johannes Vermeer）〈倒牛奶的女僕〉角色扮演。 Chieko Okubo提供

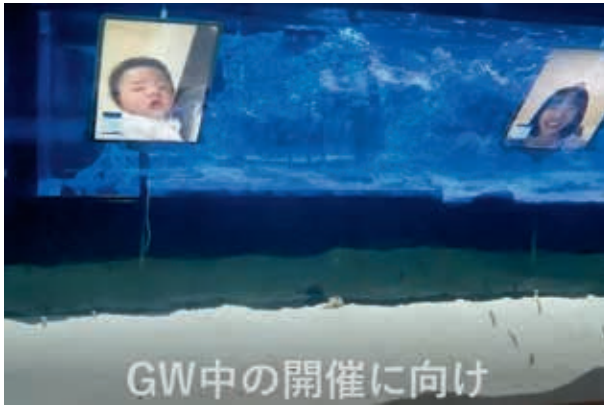


圖3 日本墨田博物館為水族館花園鯉舉辦YouTube直播 取自《バウンシー》YouTube頻道：<https://www.youtube.com/watch?v=Myd0SOVdT8g>，檢索日期：2021年3月20日。



圖4 故宮提供藏品相關設計給〈動物森友會〉玩家作為遊戲元素 數位資訊室提供

佳評如潮，是近年來故宮最為成功的一支宣傳影片。該影片「運用創意敘事風格，以全新視角喚起故宮帶給每個人的不同感動。未來，希望延續你我在這裡的故事，讓博物館不只是珍藏傳統文物的寶庫，更是提供跨域創新體驗與人際情感交流的場域。」<sup>5</sup>未來一詞，在此片中屬於時態，意指在時間以線性發展的狀態之下的未來，期待人們均可以在此相遇，產生情感的交流，發掘不同的故事。

2020年年初故宮進行「故宮整體行銷及媒宣推廣」計畫下的一項子計畫「展覽廣告影片與平面視覺宣傳設計」專案，規劃需有一宣傳主軸貫穿該年全年的展覽宣傳，計畫初始設定為「I Heart NPM 心的故宮」，正是因應疫情而做設定：

每一段令人印象深刻的博物館參觀經驗，均因觀眾在觀賞文物時，與個人記憶、歷史、背景有所連結而受到感動。博物館是一個人與人、人與文物、人與記憶不斷碰撞與對話的場域。在這嶄新的一年，故宮將以平易近人的方式呈現各項展覽，在此處觀眾可以沉澱心靈，在靜謐的觀展氛圍中，激發出個人生命深層感動的參觀經驗。本年度宣傳重點以觀眾的「心」為訴求目標，傳遞全新而觸動人心的各項精彩 2020 特展。

宣傳主軸設定以心為起點，便是因應在疫情衝擊之下的人心需要被撫慰。專案設定將有全年宣傳主軸及 LOGO 設計，<sup>6</sup>爾後經製作團隊與院方反覆聚焦討論後，



圖5 2019年故宮成功的宣傳影片「未來，不期而遇」。行銷業務處提供

為延續2019年「未來，不期而遇」精神，緊扣由吳密察院長提出的「友善、開放、智慧、普世」四大願景，並以人類文明的瑰寶為核心目標，發展中、英文宣傳主軸，訂定2020年的宣傳主軸為「相遇·過去的未來」，英文為Rendezvous with the Past and Future。並進而發展該主軸設計的統一視覺標誌（圖6），其設計理念如下：

以善本書中的古籍字體為設計基礎，骨感的字體營造出歷史脈絡的傲然與堅毅。前五字「相遇·過去的」採用飽滿的墨色，象徵傳統實體展覽的豐富與身歷其境。後兩字「未來」採用二維條碼的數位設計，象徵故宮持續朝線上虛擬與科技的尖端邁進。虛實之間，過去的傳統與未來的體驗在故宮相遇。<sup>7</sup>

此宣傳主軸的未來，將時間狀態轉化為代名詞，它是承襲自過去的未來，也是所有世代必須共



圖6 2020年故宮「相遇·過去的未來」LOGO設計 行銷業務處提供

創與參與的未來。傳統對於時間的定義，是單向線性發展，是持續由舊至新，逝者已矣，來日不可追。但在博物館，時間狀態可以是流動的，也可以是停滯的，更可能是循環的。博物館典藏文物宛如時光膠囊，在某個時代由某／數個工匠的某位人物（在故宮多數是皇帝、皇室，或菁英貴族、文人雅士）的生活用品、藝術創作，或宗教器皿，經過千百年的時光，被典藏陳列在博物館展櫃之中。人們前來，與過去的人物相遇，他們看見歷史的軌跡，於此同時，回想起自己與博物館／文物的關聯，透過參觀或學習博物館的文物，觀眾便能完成一趟



圖7 「士拿乎——清宮鼻煙壺的時尚風潮」展覽廣告影片中，以時尚名媛與清18世紀〈紅色玻璃八角鼻煙壺〉做對照。行銷業務處提供

時光旅行，穿梭於過去與未來之間。

以下將以該案所製作 2020 年三支展覽廣告影片為例，討論如何在影片呼應「相遇·過去的未來」主題。

### 一、「士拿乎——清宮鼻煙壺的時尚風潮」展覽廣告影片<sup>8</sup>

鼻煙壺展主角為流行於清宮中的時尚配件——鼻煙壺，影片製作團隊在發展影片腳本時，為呼應「相遇·過去的未來」主軸，於是以「新舊呼應比對手法，讓文物與現代元素互相碰撞、對話，觸發目標觀眾族群對於典藏文物的共鳴，進而產生興趣」，<sup>9</sup>由策展人首先挑選五件風格各異的鼻煙壺，與五組代表不同族群的現代時尚男女：潮男、羅莉塔少女、雅痞、時尚名媛（圖 7）、女文青類比，以身分、打扮穿著、配飾風格、穿著色系等呼應各件文物，這五位人物縮小為迷你小人，逡巡於平均高約 4 至 5 公分的鼻煙壺周圍，同時分別帶入「態度」、

「個性」、「品味」、「時尚」、「主張」，五個年輕世代所關心的關鍵字。

### 二、「她——女性形象與才藝」展覽廣告影片<sup>10</sup>

睽違十七年，繼 2002 年「群芳譜——女性形象與才藝」之後，故宮再度以女性形象與才藝為主題舉辦特展，本展主題為：

通過展覽帶領觀眾盡覽由唐宋至今，在男尊女卑傳統文化壓抑下依舊散發光彩女性身影，以及她們在藝術史上留下的書法、繪畫及繡繡成就。從不一樣的視角，讓婦女不再是被歷史掩沒的模糊身影，而是擁有多元面貌、風格各具的精采生命。<sup>11</sup>

主辦單位於規劃影片與製作團隊於討論影片拍攝腳本時，便設定目標為「刺激觀眾對於故宮與展覽的好奇心，想要進一步親近與探索」。製作團隊於構想影片腳本初期便拋出一個問題：「如今的女性與古代女性是否真的不同？」試圖找出



圖8 「她——女性形象與才藝」展覽廣告影片片尾出現五位女性與故宮畫作對照圖。行銷業務處提供

現代女性與展出畫作主角／作者之間的共通點，而呈現「以前有，現在也有，我們之間其實沒有你想的那麼不一樣」角度，該影片由五段短片組成的一分鐘影片。由五位來自不同領域的專業女性擔綱實況演出（圖8），分別是與唐朝麗裝仕女同樣享受騎乘樂趣的樂活生活家馮云（圖9）對照宋李公麟（1049-1106）〈麗人行〉（圖10），創作歌手鄭宜農對照傳唐周昉（730-800）〈調嬰圖〉、拼貼水墨藝術家楊世芝對照元管道昇（1262-1319）〈致中峰和尚尺牘〉、中學國文老師賴曉雲（圖11）對照清金廷標（?-1767）〈畫曹大家授書圖〉（圖12）、花藝工作者陳艾琳對照明仇英（1494-1552）〈漢宮春曉〉，影片旁白不斷出現「她是我，我是她」，凸顯影片所要傳達的主要意念，回應初始設定的問題答案即是，其實



圖9 「她——女性形象與才藝」展覽廣告影片中，馮云享受騎乘自行車畫面。行銷業務處提供



圖10 宋 李公麟 麗人行 卷 局部 國立故宮博物院藏



圖11 「她——女性形象與才藝」展覽廣告影片中，賴曉雲老師與學生討論書法作品畫面。行銷業務處提供

從古至今，女性所扮演的角色或許因為時代背景的不同有所差異，如漢朝的曹大家（45-112）僅能為生活範圍受到局限的宮中妃嬪授課，現代的賴曉雲卻能對著每天往返學校與家中的高中學生們，在國文課堂上談論王羲之（303-361）的〈蘭亭序〉（亦可能於課餘時間帶領學生至故宮欣賞書帖真跡），影片以同理、引發觀眾共鳴



圖12 清 金廷標 畫曹大家授書圖 軸 國立故宮博物院藏



圖13 「呼畢勒罕——清宮活佛文物大展」展覽廣告影片中，仁波切書寫藏文佛經畫面。行銷業務處提供

的角度，讓觀眾體會，透過古今女性的類比與對比，看見女性獨特的魅力以及不亞於男性的優異表現。

### 三、「呼畢勒罕——清宮活佛文物大展」展覽廣告影片（北院版）<sup>12</sup>

本展展出內容為清宮珍藏藏傳佛教文物，製作團隊初始構想以文物為核心——「讓文物說話」，因文物造型精緻、裝飾華麗，影片欲強調清宮造辦處匠師們的專業精神，與現代各行各業的職人如出一轍：「無我地奉獻一生，一輩子做好一件事。無論是宮廷匠師或平民凡夫，這樣的精神從過去到未來都相同。」<sup>13</sup>

影片一開始以低沉的男聲唸出：「堅持，是職人不變的精神。」陸續以書寫藏文佛經的仁波切（圖13）、建築工人、外科醫生、文物修復師、策展人對照佛經、佛龕、綠像救度佛母、金纓絲八吉祥供具等展出文物，以下為本片旁白全文：

堅持，是職人不變的精神。

有人凝神在筆尖一輩子，  
讓文字可以永續流傳。

有些人專注建築安身的住居，  
也有人虔誠打造心靈的殿堂。

過去，宮廷匠人盡心製作一部經文。

現代，仁心醫護無私守護千萬生命。

宮廷中，無數人奉獻一生，成就極致之美，  
如今，更有人歡喜為文化付出。

呼畢勒罕，清代活佛文物大展，  
一睹古今職人的堅持。

2020 年全年疫情期間，無數醫護人員犧牲奉獻，為守護全體國民健康戮力把關，對應片中藏傳佛教中救度苦難、庇護眾生的綠度母菩薩。藉由各種不同行業的職人精神，傳達博物館展出文物均是經過世代宮廷匠人的傳承與努力，乃至如今博物館專業人員的堅持，才使得觀眾得以目睹這些經典與極致的工藝精品與藝術成就。



該專案三支影片於剪輯製作完成之後，隨即配合展覽開展日期，於網路社群媒體，主要於故宮臉書（Facebook）粉絲專頁、YouTube 影音「國立故宮博物院」頻道進行推送，於本年（2021）4月13日檢視結果顯示，三支影片於臉書觀看人次達 86.2 萬人，YouTube 瀏覽人數為 34.9 萬人，透過網路媒體的傳播，故宮文物得以與遍布全球的網路使用者接觸，也獲得觀眾的熱烈回應，例如：於「土拿乎」展影片下方，網友留言：「很有時尚潮流的宣傳影片，故宮果然走在時代尖端。」「很吸引人耶！一改鼻煙是『某類』人使用的感覺。」「她」展影片留言有：「好美麗，好女力！」「這個展覽好特別，好美麗又別具意義。」「呼畢勒罕」展的觀眾回應較為特別，也獲得這三支影片當中最多的互動留言數，共 229 則。可能是因為展覽主題與宗教藝術有關，有的觀眾想要探討生命的意義，也有人關注文物相關背景知識，與臉書小編展開論證。這些都是以往於進行傳統展覽宣傳中較為少見的現象，網友的回應便是引發其興趣的第一步，只要引發興趣，便能縮短博物館與觀眾之間的距離，這是在 2020 年故宮進行展覽影片行銷所發現的特別現象，也顯示疫情期間的人們更為關心切身相關事物，當他們看見博物館的展覽與文物時，他們渴望發掘其與自身的關聯，當連結愈強烈，便越能引發其踏入博物館的動力，這也是後疫情時代博物館所應關注的重點。

故宮作為守護國寶的重點博物館，數代故宮人無不兢兢業業、恪盡職守，建立專業博物館工作典範。然而面臨時代、環境與觀眾的改變，守成絕非最佳選項。從觀眾思考角度出發，採用觀眾關心議題發展腳本、拍攝影片，並透過網路進行展覽宣傳，進而觸及新觀眾族群，展現故宮經營觀眾關係的創新思維。以下日本案例或可

作為博物館今後進一步開創新局的殷鑑。與日本其他成立於戰後的博物館一樣，國立民族學博物館（National Museum of Ethnology）、國立歷史民俗博物館（National Museum of Japanese History）皆曾面臨一項重大考驗：如何將過去與現在進行連結。以往傳統博物館只要延續承襲自皇家收藏的傳統、呈現文人雅士的品味，但在 1950、1960 年代日本經濟起飛之後，人們需要的是博物館更加貼近在地脈絡與常民生活。<sup>14</sup>由觀眾對於本文所述三支影片的回應觀之，貼近在地脈絡與常民生活的確是觀眾所思所求。經歷 2020 年的疫情挑戰，如今各博物館無不全力進行復甦之際，只要延續以上訴求，相信未來必能開拓全新氣象。

## 結語

以上三支影片均以現代人物與古文物交錯對比，並採取共鳴式行銷手法，所謂共鳴式行銷即為「創造顧客與機構之間的情感連結」，「若觀眾了解展覽背景、進行與他相關連的思考、對話與創意，加深他們對於展覽的理解，便形成彼此之間的互動。」<sup>15</sup>透過網路平臺的傳播，博物館的影響力較之以往更廣泛、更深入人們日常生活。在疫情時代的衝擊之下，此影響力更加無遠弗屆。博物館的觀眾關係的經營，甚至經營績效的評估模式，不應繼續拘泥於傳統實體展覽的呈現、入館參觀人數等數字。截至 2021 年 3 月筆者撰寫本文期間，疫情的威脅仍持續存在，口罩成為必需品，人們的往來須保持社交距離，在任何群聚的場合，人們的健康狀態仍須受到嚴格的監控。雖然在可預期的未來，疫情終將受到控制，進而消散，但無論國家、社會乃至博物館，都應該記取 COVID-19 帶來的慘痛教訓，以及此段期間積累的寶貴經驗。那就是無論世

界如何演變，時代如何進步，科技如何發達，博物館匯聚了人類歷代的珍貴經驗，是具體呈現思想、智慧與記憶的場域，此處充滿源源不絕的創新元素，隨時等待人們前來探索與發掘。除了等待，博物館更應該主動出擊。本年度國際博物館日主題副標「復甦與新象」原文 Recover and Reimagine，這也是 COVID-19 為博物館所帶來的啟示：當社會歷經天災、疾病等危機，經

過休養、復甦，繼而重新調整方向，為國家、社會，及喜愛博物館的觀眾最大福祉尋找最佳方案。博物館保有人類人文、自然、藝術、科學發展的軌跡，為人們提供無限想像的空間，博物館專家應責無旁貸，在未來致力使博物館成為如英國泰德現代美術館（Tate Modern, London）前館長 Chris Dercon 所言：「不再僅是受限的容器，而是人們充滿活力的夥伴。」<sup>16</sup>

作者任職於本院行銷業務處

---

#### 註釋：

1. 世界衛生組織定名為 COVID-19，一般簡稱 coronavirus。
  2. "Survey: Museums, museum professionals and COVID-19," International Council of Museums, accessed April 7, 2021, <https://icom.museum/en/covid-19/surveys-and-data/survey-museums-and-museum-professionals/>，共有分別來自五大洲、107 個國家的 1,600 個博物館與博物館從業人員答覆這項問卷調查。
  3. 請參考該館 YouTube 頻道 <https://www.youtube.com/watch?v=zOqUoo96ssQ&t=5s>（檢索日期：2021 年 4 月 15 日）。
  4. 該影片於故宮粉絲專頁的觀看人次達 90 萬人，獲得 1.8 萬人點讚等心情數，YouTube 故宮頻道的觀看次數為 5.4 萬人，1356 個點讚數（檢索日期：2021 年 3 月 20 日）。
  5. 故宮 Facebook 粉絲專頁「未來，不期而遇」影片介紹文字，參考 <https://www.facebook.com/npmgov/posts/3508517322565360>（檢索日期：2021 年 3 月 20 日）。
  6. Wallace M., *Museum Branding: How to Create and Maintain Image, Loyalty, and Support* (Oxford: AltaMira Press, 2006), 73. 本文提及若能使用統一的標誌設計、標語、字型、格式及風格，將能維持博物館品牌的持續性：「Brand consistency would be easy to enforce if museums realized how much effort is saved by always using the same logo, tag line, typeface, format, and style.」
  7. 蝦米智慧媒體股份有限公司，《2020 展覽廣告影片與平面宣傳設計委外製作案第一階段服務建議書》（臺北：蝦米公司，2020），頁 17。
  8. 影片取自國立故宮博物院 YouTube 頻道 <https://www.youtube.com/watch?v=GvqeHMvEBfA>（檢索日期：2021 年 3 月 20 日）。
  9. 蝦米公司，《2020 展覽廣告影片與平面宣傳設計委外製作案第一階段服務建議書》，頁 31。
  10. 影片取自國立故宮博物院 YouTube 頻道 <https://www.youtube.com/watch?v=0QNcSiZNGUk>（檢索日期：2021 年 3 月 20 日）。
  11. 國立故宮博物院「她——女性形象與才藝」展新聞稿 <https://www.npm.gov.tw/Article.aspx?sNo=04011466>（檢索日期：2021 年 3 月 20 日）。
  12. 影片取自國立故宮博物院 YouTube 頻道 <https://www.youtube.com/watch?v=utJg2Zm-2ak>（檢索日期：2021 年 3 月 31 日）。
  13. 蝦米公司，《2020 展覽廣告影片與平面視覺宣傳設計委外製作案第三階段專案管理報告書》（臺北：蝦米公司，2020），頁 60。
  14. Agnus Lockyer, "National Museums and Other Cultures in Modern Japan," in *Museums and Difference*, ed. Daniel J. Sherman (Bloomington: Indiana University Press, 2008), 108.
  15. Christina Errico, "Museum Questions: Resonance and Wonder," Museum Studies at Tufts University, accessed March 31, 2021, <https://sites.tufts.edu/museumstudents/2017/02/02/museum-questions-resonance-and-wonder/>.
  16. Chris Dercon, "What is the Museum of the Future?" *Tate Etc.*, issue 35, September 22, 2015, accessed April 8, 2021, <https://www.tate.org.uk/tate-etc/issue-35-autumn-2015/what-museum-future>. 原文：「As such, the museum will become less a restrained container, and more of an exuberant companion.」，中文為筆者翻譯。
-