

國立故宮博物院

迎接 4.0 時代

博物館
館長論壇

- 國立故宮博物院
陳其南 院長
- 國立臺灣美術館
蕭宗煌 館長
- 九州國立博物館
島谷弘幸 館長
- 東京國立博物館
錢谷真美 館長
- 佛羅倫斯烏菲茲美術館
Eike Schmidt 館長
- 丹佛藝術博物館
Christoph Heinrich 館長
- 舊金山亞洲藝術博物館
許傑 館長
- 芝加哥藝術博物館
James Rondeau 館長
- 韓國國立中央博物館
裴基同 館長
- 巴黎布朗利碼頭博物館
Blandine Sorbe 副館長
- 大阪市立東洋陶磁美術館
出川哲朗 館長
- 國立臺灣博物館
洪世佑 館長

-按議程排序-

2018.7.26—7.27

Embrace the 4.0 Generation of Museums:
Academic Forum for Museum Directors

會議地點 |

國立故宮博物院
文會堂

主辦單位 |

國立故宮博物院
NATIONAL PALACE MUSEUM

協辦單位 |

中華民國博物館學會
Chinese Association of Museums



迎接 4.0 時代 博物館館長論壇會議紀要

■ 顏子軒

為邁向博物館新時代，加強館際合作與交流，國立故宮博物院於2018年7月26、27日，舉辦「迎接4.0時代——博物館館長論壇」。特別邀請臺灣、日本、韓國、美國與歐洲等世界知名博物館館長，分享博物館營運經驗，一同探討博物館對數位科技的運用、知識平權與在地連結的實踐、學術合作與教育普及等，當今博物館發展之多方議題，共思未來趨向。

身處數位時代及面對文化平權的當代訴求，博物館如何回應社會脈動以彰顯功能及價值，是當代博物館的重要課題。為此，本論壇規劃四項會議子題：一、新時代博物館面臨的挑戰：AI 時代來臨，人工智能與大數據的分析應用、社群媒體的多端連結等，對人們的社會生活產生了變革，博物館應如何因應並調整其經營模式。二、知識平權的公共化政策：博物館坐擁世界文明資產，應落實文化公共性。不論偏遠地區或非主流社群與文化，顧及人類追求知識的平等權，使博物館資源得以人人共有。三、在地資源共享：推動博物館連結在地情感、深耕在地認同，賦予典藏新的文化脈絡與意義，促進大眾對博物館的參與與創造。四、有效嫁接學術研究與展覽呈現：將學術的深度知識，有效平衡、轉化於展覽中，並通過多元的策展手法，達成知識與藝術教育目的。

本文試根據上述會議子題，梳理論壇脈絡，以呈現本次論壇的精彩內容。（圖 1）

數位運用與挑戰

當今博物館所面臨的核心議題，莫過於隨數位革命而帶來的社會變遷。有鑑於此，如何將其運用並統合於博物館的營運之中，以因應人們新的感官體驗與接受訊息的方式，誠為博物館無可迴避的議題。

東京國立博物館錢谷真美館長發表〈4.0 時代博物館應有之方向——東京國立博物館的舉措〉（圖 2），介紹該館對數位與科學技術的活用，實踐當代博物館應有之作為。在數位訊息公開方面，將藏品數位化的成果，如文物高清晰圖像、3D 測量，公開設置於展廳內的教育園地，供參訪者透過數位裝置互動學習。另也有文物圖像與資料的線上公開系統，如 E 國寶、ColBase 資料庫，及古籍全頁公開的數位圖書館。同時結合 CT 掃描等科學檢測與大數據調查，運用在文物分析、文物複製、包裝運輸及安全維護上。此外亦利用數位裝置，打造多樣的文物欣賞方式，促進參訪者親近文物，以五



圖1 與會館長合照 陳守昱攝 器物處提供



圖2 東京國立博物館 錢谷真美館長
陳守豈攝 器物處提供



圖3 芝加哥藝術博物館 James Rondeau館長
陳守豈攝 器物處提供



圖4 韓國國立中央博物館 裴基同館長
陳守豈攝 器物處提供

感體驗文化傳統。如2017年親子畫廊「走進屏風世界（びょうぶとあそぶ）」，高解析複製館藏名品長谷川等伯的〈松林圖屏風〉，透過影像與空間的有機結合，使觀者體驗繪畫的世界觀，享受美術欣賞的樂趣。上述數位展示與保存調查工作，都是迎向2022年「東博新時代」博物館計畫的重要環節。今年亦將增設「文化財活用中心」，為文物資訊的整理、公開與教育普及等目標，持續邁進。

透過數位裝置增進博物館參訪的互動體驗，亦可見於芝加哥藝術博物館（Art Institute of Chicago）的經驗。James Rondeau 館長以〈博物館作為社會平臺——尋找類比與數位體驗的互聯空間〉為題（圖3），介紹該館各部門跨領域的合作，以數位工具搭起與觀眾互動的橋樑。如「梵谷的臥室（Van Gogh's Bedrooms）」特展，便實際重現畫中場景，與 Airbnb 合作於數位平臺舉行租賃活動，增進大眾參與並接觸展覽。另外如家庭式數位互動科技 Journey Maker，供孩童自由選擇參訪主題，客製化相關博物館參觀路線及導覽，打造家庭式的博物館探索之旅。在策展上亦多利用影像等數位工具，透過故事敘述的手法，宣傳並推廣展覽內容，拉近博物館與大眾的距離。

韓國國立中央博物館裴基同館長發表〈虛擬實境與混合實境於博物館的共同演化〉（圖4），除了介紹該館的數位博物館措施，更從人類學的視角，省思博物館數位化的挑戰與侷限。裴館長首先認同數位化為博物館帶來了許多新的成果，像是豐富觀展經驗及遠距使用博物館資源，使偏遠地區亦能數位造訪博物館，說明科技的進步，確實有效使博物館達成公共化與文化平權的目標。然若過度依賴，反而落入因個體間對數位熟悉度的差異，造成「數位不平等」的現象。因此，博物館不該滿足於數位化所帶來的效益，而應開創更多與社會連結的方式，提出將博物館作為自我與社群連接的平臺，成為供大眾社交與休閒的所在。數位化的社會可能使人們陷於自我中心，然人類演化的動力仍在於實質接觸（skinship），博物館應成為能療癒人心與交際的場所，扮演促使個體與社會連結、達成和諧的場域。

知識平權與公共化

跨越博物館實體界線，讓典藏資源走入社會，成為開放的文化場域，使人人共享，達成知識與文化的平權，應屬當代博物館責無旁貸之職。

國立臺灣美術館蕭宗煌館長以〈走出美術館——藝術銀行的公共美學實踐〉為例（圖5），介紹臺灣藝術銀行推動文化近用（Access to Culture）與友善平權的成果。臺灣藝術銀行以藝術品的租賃流通為核心，推廣與支持臺灣的藝術創作。近年來租賃客群穩定成長，除政府機關更擴及民間企業，使藝術進入一般職場空間，讓人們親近藝術，受其薰陶。2016年起推動「魔法藝術島」醫療與藝術計畫，將藝術帶入醫療空間，以空間美化、作品展示、藝術工作坊等方式，盼能舒緩就醫恐懼與病痛壓力、放鬆身心，提倡友善醫療之精神。另外亦配合文化外交政策之推行，將藝術銀行業務推展至駐外使館，使臺灣藝術展示於國際。

除了走出博物館，實踐藝術公共化，丹佛藝術博物館（Denver Art Museum）Christoph Heinrich 館長以〈重新定義一座現代博物館〉為題（圖6），冀圖回歸博物館建築本身，討論其空間開放性等議題，再思現代博物館的功能與價值。該館為 Gio Ponti 所設計的現代博物館建築，透明而務實，與傳統博物館的古典建築樣式不同。最近將著手進行「Vision 2021」計畫，整建舊有場館、擴增新的建築，進而也重新思

索，博物館建築之於其現代意義的根本性問題。

Heinrich 館長認為文化應屬於大眾，建築計畫不僅將繼續圍繞在館場空間的對外開放與公共性等概念上，更要加強內部空間的多功能使用彈性，使博物館附加教育與娛樂價值，成為向公眾敞開大門的文化創意中心。

在地共享與連結

相較於上述著重在博物館資源與場域的對外開放與公共性，在地共享強調博物館如何連結當地的文化經驗，產生情感認同。透過對館藏的多元詮釋，開創新的文化意義，整合在地資源，促進大眾對博物館的參與及文化創造。

烏菲茲美術館（Uffizi Galleries）Eike Schmidt 館長發表〈數位之外——烏菲茲美術館對存續於第三個千禧年的因應對策〉（圖7），以新的展間設計與「Uffizi Live」活動為例，探討在數位化浪潮來襲之下，美術館舊有的經營模式遭致挑戰，能否於數位之外，提供無法被取代的觀賞經驗與文化功能。立基於美術館擁有真品的價值上，利用特殊的玻璃材質改造展間，使觀者得以近距離清楚觀覽畫作，克服以往受限於硬體條件下的視覺妨礙，提升在展間內自由



圖5 國立臺灣美術館 蕭宗煌館長
陳守昱攝 器物處提供



圖6 丹佛藝術博物館 Christoph Heinrich 館長
陳守昱攝 器物處提供



圖7 烏菲茲美術館 Eike Schmidt 館長
陳守昱攝 器物處提供

觀賞作品的樂趣。另籌辦「Uiffizi Live」活動，在美術館結合劇場及教育功能，將呼應作品的音樂、舞蹈、戲劇等藝術表演，直接進行於展間內。鼓勵藝術家與觀眾互動，啟發對作品的想像，以藝術詮釋藝術，進一步連結大眾與美術館。

舊金山亞洲藝術博物館（Asian Art Museum of San Francisco）許傑館長則企圖拋出更遠大的構想，將博物館打造成充滿吸引力的文化機構。

（圖8）其講題〈迷人的文化樞紐——舊金山亞洲藝術博物館的「Asian For All」運動〉，透過近年來多項大型主題展的策展手法：以新視角詮釋藏品、回歸歷史情境的敘述方式、呼應在地新型態的生活潮流、全民參與展覽概念的開放性思考、創意宣傳乃至活動包裝等面向，以及如 Artists Drawing Club 的體驗活動為例，說明「Asian For All」運動的核心精神，在於讓藝術與生活、社區、當代及歷史產生連結。這是一個跨時空與文化，強調人文精神等普世價值，並就美國的社會背景來看，更期望將亞洲藝術融入的長遠理想。其願景為「喚醒過去，激發未來（Awaken the Past, Inspire the Next）」，使亞洲藝術全民化。

學術嫁接、教育普及

以數位科技為工具，提供新的觀賞經驗與資訊共享方式，並通過開放性、公共化與在地連結等課題，使博物館更易親近於大眾並深化社會認同。作為社會教育機構之一員，博物館也應深入淺出呈現學術成果，透過展覽與教育活動向下普及，達成社會教育之目的。

九州國立博物館島谷弘幸館長分享〈九博的過去、現在與將來〉（圖9），論及為因應日本社會之變遷，引入斷層掃描技術研究文物，

並落實展場內的多國語言解說。有鑑於日本的自然災害，館場設計亦採免震結構。另針對日本社會少子化之隱憂，積極推動教育普及工作，舉辦多元的教育推廣活動，如文化資產攝影師體驗、考古體驗等工作坊，並配合展覽，於閉館後舉行親子博物館探險活動。期盼博物館比學校更有趣、比教科書更易懂，讓孩童親近博物館。此外，致力於國際學術交流合作，與亞洲多座博物館機構簽訂學術文化交流協定，推動雙方研究人員館際互訪，透過展覽呈現學術交流成果。同時也重視九州地區的文化多樣性，藉多方合作，豐富展覽的多元性，體現九州自古作為地域交流樞紐的文化特徵。

位於法國巴黎的布朗利碼頭博物館（Musée du quai Branly-Jacques Chirac），是一座以非歐洲藝術收藏為主的人類學與民族學博物館。鑑於其複雜的歷史與政治脈絡，尤其牽涉到過往法國在非洲殖民統治的歷史詮釋問題，以及欲透過設立博物館聲明文明平等的普世象徵意義，Blandine Sorbe 副館長以〈文化對話——持續的挑戰〉為題（圖10），揭示該館不斷透過更多元的視角，詮釋及展示藏品的可能。像是打破展廳內的區隔，使各大洲藏品共陳，以開放式的館場空間，冀圖激起更多新的對話；定期舉辦學術研討會、演講、出版刊物，對館藏進行多方研究，並有針對一般大眾的教育課程，將學術成果向下普及；與館外策展人合作，以獨立性觀點參與策展，為藏品創造新的論述。此外，亦重視文化平權，與各社會機構、非營利組織建立長期合作關係，並積極打造博物館的無障礙空間，使博物館更為開放，成為人與藝術交流無法被取代的場所。

綜合座談

論壇尾聲由國立故宮博物院陳其南院長與姊妹館大阪市立東洋陶磁美術館出川哲朗館長、舊金山亞洲藝術博物館許傑館長，和國立臺灣博物館洪世佑館長，共同展望博物館未來之發展與規劃。（圖 11）

出川館長分別就博物館典藏、AI 科技、博物館建築三個面向，呼應論壇議題，說明該館未來計畫。首先呼籲我們應著手思考博物館的當代典藏，以持續在未來保有收藏與展示的意義，並以芝加哥藝術博物館為例，說明現今許多重量級的作品，皆在當時便納入館藏，博物館應思考如何發掘現代作品的價值。另對於 AI 科技的回應上，認為博物館擁有提供大眾鑑賞實物的體驗與文化功能，不能為數位科技所取代。最後強調博物館建築的重要性，提及該館新的門面構想與館場建設計畫，為更親近於社會，並期待成為城市象徵。

許館長加強說明「Asian For All」的概念。

第一，須重新思考何謂「亞洲」，主張不該侷限在慣常所認為的地理或人種概念，欲就文化的連結性重新定義，與亞洲文化有關聯的都應被含括而入。接續是有關「當代」的問題，認為沒有所謂的「古代」藝術。所有的藝術都是當代藝術，古代藝術也應視為彼時的當代藝術。新的時代會有新的問題，我們應回到當時的情境與脈絡，探求歷史的意義。最後論及博物館不該過度著重在知識傳授，應結合多元的詮釋角度，透過體驗，讓人們產生對藝術的興趣，並探詢問題。而上述理念都將透過該館新的展廳建設計畫，逐步落實。

洪館長分享國立臺灣博物館的多項舉措，如對日治時期建築資產的整理，發展鐵道產業的主題博物園區；推動「大館帶小館——原住民文物返鄉」活動，將文物詮釋與展覽策劃工作交由部落主導，整合在地資源，深化博物館與地方的連結。同時推行「藝術沙龍」、「夜宿博物館」、「超連結博物館」等活動，致力



圖8 舊金山亞洲藝術博物館 許傑館長
陳守昱攝 器物處提供



圖9 九州國立博物館 島谷弘幸館長
陳守昱攝 器物處提供



圖10 布朗利碼頭博物館 Blandine Sorbe副館長
陳守昱攝 器物處提供



圖11 綜合座談 陳守昱攝 器物處提供

打造多元友善平權，使公眾親近博物館。此外，也進行國際學術交流計畫，如與越南國立自然史博物館及河內博物館合作，籌辦生態主題交流展。2015年更爭取到國際博物館協會——自然史博物館委員會（ICOM NATHIST）年會的主辦權，發表「臺北宣言」，宣示未來將以維護生物多樣性及推動生態保育為重要定位。

陳院長回溯臺灣博物館的發展史，從1880年代清末馬偕傳教士到來，臺灣島上首次出現具近代博物館意義的收藏與展示空間；日治時期引入西方博物館機構的建築與制度；戰後隨中華民國政府遷來的中國文物；現代於臺灣各地籌建的地方美術館等。不同時期反映出不同樣貌的博物館建築樣式，如馬偕帶來的新英格蘭磚造風格、日本人引進的西方古典建築樣式、故宮所象徵的中國北方宮殿意象等，可窺見臺

灣複雜的文化面貌。而故宮所典守的華夏文物，既已播遷來臺，便應成為臺灣人民的共同責任。故宮也須積極走入臺灣社會，肩負起連結臺灣博物館共同體之使命。

總結上述，不管未來即將邁向哪一個時代，博物館要繼續前進，都必須回頭省思過去的發展脈絡，以思考新的方向。綜觀本次論壇，數位科技作為博物館營運的重要工具，已為世界共同趨勢。而於數位之外，與會各博物館仍積極關注如何繼續深化、豐富展覽的內涵與手法，加強友善平權及在地連結，發展博物館多方功能，作為立足於未來之基石。

作者為本院器物處研究助理