

## 國立故宮博物院 109 年度施政計畫

國立故宮博物院成立於 1925 年，迄 2020 年已邁入成立第 95 週年。故宮典藏之文物，主要建立在清宮文物和中央博物院之基礎上，是人類文明史上的重要文化遺產。1949 年，文物隨著中華民國政府播遷來台；1965 年，於台北外雙溪興建陳列館舍；翌年（1966 年）展出文物對外開放。故宮肩負文物蒐藏、保存修護、研究、展示、教育推廣、人才培育、公共服務、行銷管理等任務，目前院內分別以典藏研究、登錄保存、展出服務與周邊文創產業等業務成立單位。

近年來隨著來台國際觀光客數量之成長，來院參觀訪客也大幅增加，每年南北兩院區合計入館人次已達 450 萬以上，展場呈現擁擠、甚至不勝負荷狀態，有損訪客觀展品質。因此，如何以「參觀者本位」、「使用者友善化（user-friendly）」之原則，提升院區各項軟硬體服務，建構友善的觀展環境，改進擁擠狀態，提升觀展品質，便成為亟待解決之急務，爰將之列為 109 年度主要施政項目。其中，焦點工作為推動新故宮計畫整擴建工程，強化南北院區資源整合，促進國內外館際合作，具體內容包括：進行院區空間及設施友善化、舉辦國際借展合作、深化與國際博物館之人才交流、進行國內外新媒體與數位科技展演合作、精進文物保存研究與安全維護措施等。

另外，守護、發揚本院典藏之世界級的藝術精品與圖書文獻，為本院最重要與必須持續的核心使命。因此 109 年度亦將在本院優秀、豐富的典藏基礎上，辦理重視觀眾觀展需求之多樣化的主題展示，舉辦教育推廣活動，配合政府 Open Data 政策進行資源公共化，鏈結在地，培植藝文欣賞人口，落實文化平權，持續強化博物館的服務、專業與責任。

本院依據行政院 109 年度施政方針，配合中程施政計畫及核定預算額度，並針對經社情勢變化及本院未來發展需要，編定 109 年度施政計畫。

### 壹、年度施政目標及策略

一、以參觀者為本位，進行空間及設施友善化，提升觀展品質

#### （一）北部院區觀展品質與空間設施優化

北院文物典藏展示環境有迫切改善需求，包括正館建築物老舊，結構待耐震補強，文物典藏庫房機電、空調設備需汰換更新等。另外展場面積不足，參訪動線入口狹隘，售票處、服務台、遊客集合點、領取導覽機、寄物、餐飲、賣店等服務端點四散、動線交錯，遊客觀光旅遊體驗品質有待提升，109 年度將以對使用者友善化（user-friendly）為主要目標，持續改善票務、租借導覽、正館動線規劃與空間安排等，並適時調整參觀動線，提升觀眾觀展體驗，精進服務品質。

並繼續執行「故宮北部院區整擴建計畫」，計畫含北部院區北側基地（至善路二段以北）正館、典藏研究大樓、圖書文獻大樓、第二行政大樓四棟主要建物之整建，與南側基地藝文園區及綠地公園整建及新行政大樓新建工程。109 年度主要工作計畫如下：

- 1、北側基地：圖書文獻大樓、典藏研究大樓及正館整建之規劃設計；新行政大樓新建之規劃設計；安全設施中央電腦控制系統升級汰換及機電空調等中央監控系統整合建置規劃設計。
- 2、南側基地：藝文服務中心室內裝修工程完工、取得使用執照；北側基地之行政辦公人員搬遷至南側辦公室、北側圖書文獻一般書籍搬遷至南側。

#### （二）南部院區新建國寶館與戶外空間景觀改善

配合國寶館重新配置，增加南部院區臨水步道、親子活動專區等友善設施，擴大綠蔭面積，建構遊客駐足休憩空間，打造園區新亮點，提升園區服務效能及聚客能量。並加強在地連結，配合策展主題或節慶活動，積極結合在地藝文團體辦理表演藝術及文化體驗活動，活絡南院周邊產經與藝文發展，促進南院未來的發展及營運。主要工作計畫如下：

- 1、國寶館建築工程委由專業代辦，109 年持續執行規劃設計作業，預定 110 年辦理工程發包。
- 2、加強空間視覺與植栽景觀：搭配相關主題規劃構想，周邊景觀配合場館性質，採取具地區特色的園林設計，強調內外空間視野的穿透性，並於主入口、參觀動線、水域空

間、停車場等，依空間特性，新植多元種類優形喬木，搭配可食用之灌木與草花等，營造複層植栽及可食地景意象。

- 3、評估規劃多樣的景觀水域活動：綜整國寶館暨周邊景觀規劃案、嘉義縣五分車延駛案，規劃未來園區景觀規劃分區及構想，以多元特色景觀園區及親水遊憩活動吸引遊客到訪。

## 二、舉辦多元展覽活動，以與觀眾對話為策展理念，擴大藝文欣賞人口

故宮舉辦精選院藏珍玩器物、書畫藝術、古籍善本、佛典版畫、清代官方檔案文書珍品等常設展覽外，亦籌劃豐富、精彩的特展。展覽嘗試以「策展者必須與觀眾對話」為策展理念，重視觀眾的觀展需求，並透過多元的展覽樣態，展現故宮典藏的藝術性與多樣性，達到博物館教育功能與知識普及的目標。109 年度預計舉辦特展（展名暫定）如下：

### （一）器物特展

- 1、「百花獻瑞：清乾隆朝琺瑯彩瓷特展」－乾隆朝琺瑯彩瓷多數藏於本院，透過展示掌握文物傳世的相關脈絡，同時也與康雍兩朝同類品比較研究，發現新創的紋樣與技術，由實物理解中西交流面向的多元發展。
- 2、「西清鑑古：清宮舊藏銅器研究成果展」－《西清古鑑》四十卷本是乾隆飭編清宮所藏銅器圖錄，內容為器形描繪和銘文摹寫，說明尺寸、重量等實測紀錄，旁徵文獻典籍以資參照。透過展覽呈現清宮典藏銅器的脈絡，結合近代豐富的考古訊息，認識清代銅器的收藏和知識背景。
- 3、「清康熙琺瑯彩瓷特展」－結合清宮檔案（活計檔和宮中奏摺）與傳世材料的對比研究，梳理清康熙朝畫琺瑯技術於不同材質的使用樣式。展示清康熙朝琺瑯彩瓷從試驗階段至成熟作品的轉變。由工藝製作角度，探索中西交流面的發展與流變。
- 4、「鼻煙壺特展」－配合 109 年國際鼻煙壺年會在台舉辦，展現國立故宮博物院所收質量俱佳的鼻煙壺收藏，共襄盛舉並提升國際能見度。

### （二）書畫特展

- 1、「職貢圖特展」－「職貢」制度規範「宗主－臣屬」關係的政治、經濟、軍事責任，是中國獨有的特殊外交模式，「職貢圖」即是用繪畫和文字的形式，記錄中國和外邦以及鄰近部族間往來互動的圖像。透過展覽梳理院藏歷代職貢圖像的各式樣貌與發展脈絡，建構歷代國際秩序與族群關係，以多元文化視角，呈現國際政治與族群關係。
- 2、「近現代實景山水畫特展」－擬透過院藏作品梳理實景山水畫在近現代的發展脈絡，呈現實景山水畫與既有圖式的關係，及其與新興交通設施與旅遊業之脈動。
- 3、「女性的形象與才藝特展」－本展擬規劃「女性形象」與「女性才藝」兩大主軸，透過院藏書畫，具體呈現古代婦女生活的豐富層面，進而探討並且詮釋與女性攸關的課題。並藉此展的推廣，落實政府性別主流和兩性平權的政策。

### （三）圖書文獻特展

- 1、「四大活佛特展」－藏傳佛教最重要四位宗教領袖相關文物，系統性地介紹蒙藏地區深具影響力的活佛世系歷史。
- 2、「北溝傳奇－故宮文物遷臺後早期歲月特展」－透過歷史影像，使觀眾一窺故宮文物遷臺後之存藏歷史，並提昇對本院之認同感。

### （四）南部院區特展

- 1、「新入藏文物展」－運用情境式陳列，呈現近年南部院區在文物入藏方面的成果。
- 2、與國立歷史博物館合作之館際聯合特展－於國立歷史博物館閉館整修期間，規劃聯合策展，促進館際合作交流。
- 3、「人氣國寶特展」－展出翠玉白菜、肉型石等本院院藏人氣國寶，焦點呈現本院收藏文物之獨特性與重要性。
- 4、「藏物∞特展」－展示各類型院藏多寶格，從多寶格所涵蓋各種工藝製作的角度呈現特展主題，並以影片及互動式多媒體呈現最新的研究成果與詮釋。

- 5、「清明上河圖特展」—展出之〈清院本清明上河圖〉由畫院陳枚（1694-1745）、孫祜、金昆、戴洪及程志道五位畫家合作，描繪內容包羅萬象，製作精緻考究，為集各家所長之經典名作，是本院典藏中最為人熟知與喜愛的名品。

### 三、參與國際交流與國際借展合作，深化跨國人才交流與經驗分享

參與國際交流與國際借展合作不僅可以與世界各地觀眾分享故宮典藏文物之美，也讓臺灣民眾不須舟車勞頓、遠赴國外，即可欣賞國際知名博物館所藏的經典文物，也是推廣故宮文創資源與博物館人才交流的重要途徑。109 年度預計舉辦展覽（展名暫定）與參與展會如下：

- （一）洛杉磯郡立美術館「仇英藝術特展」—本院出借包含明仇英〈仙山樓閣〉、杜堇〈玩古圖〉等繪畫作品。
- （二）「四大活佛特展」—為充實展覽內容，蒙古博格達汗冬宮博物館出借相關文物，展覽期間亦將派員來院，觀摩學習文物修復作業。
- （三）「面具—靈魂之美特展」—精選法國凱布朗利博物館典藏百餘件造型豐富多樣的面具，呈現大洋洲、非洲、美洲及亞洲具代表性的面具，提供民眾觀賞並瞭解來自世界各地豐富多元的面具文化，體會面具的非凡創造力之美。
- （四）「凝視亞美利加：美國丹佛美術館精選展」—借鏡美國原住民議題，增進社會對於尊重多元文化之思考。精選丹佛美術館典藏，以西部牛仔形像切入，看見白人凝視下的北美原住民形象，藉由與原住民藝術家創作交互對比，討論原住民形象與他者凝視之形成。
- （五）參與日本國際授權展、新加坡華文書展、首爾國際書展等展會，推廣故宮文化創意資源及各項文創衍生產品與出版品。

### 四、進行國內外新媒體與數位科技展演合作，辦理各項研討會、論壇與發行出版品

以故宮領先國際的數位展演實力，帶動國內數位展演的開發能力，推動國內外合作計畫，運用新媒體科技，呈現臺灣文化內涵與多元的生命力。並透過辦理各項論壇、演講、研討會與發行出版品，精進故宮專業地位及國際競爭力、提升整體臺灣品牌形象。主要工作計畫如下：

- （一）因應數位時代趨勢，連接產學能量，推動與國內外學術機構、知名博物館、以及產業界之實質合作計畫，進行新媒體與數位科技在博物館之實驗、開發、展演與應用。
- （二）「製造：生產的知識與知識的生產（Making: the knowledge of Production and Production of Knowledge）」國際學術研討會—為強化學術能量，研討會由本院、中研院近史所與清華大學歷史所三個單位合作辦理，主題以近代全球史為範疇，結合科技史、文化史、美術史與科學分析等不同領域的學者，探討近代全球化的過程中，物質性的生產與抽象性的知識之間的關係與互動。
- （三）「轉世認證—十七世紀以來的活佛體制（暫名）」國際學術研討會—配合「四大活佛」特展內容，預計於 109 年 12 月召開。國內外學者透過此次研討會，可從不同角度探討藏傳佛教文化的獨特傳統，討論清代以來蒙藏地區以活佛為中心所建立的政教體制內涵，期以達成研討內容深度與廣度兼具的目標。
- （四）兒童及博物館國際論壇—邀請國際博物館之學者專家，以兒童與親子友善為主題，交流分享國際創新觀點與實踐方式，精進博物館兒童教育之責任與義務，並行銷臺灣親子友善博物館串聯合作平台，共築與全球博物館專業交流之管道。
- （五）出版品之編輯發行：針對本院典藏與展覽，定期出版圖錄、導覽手冊等學術性論著與普及性出版品，並定期出版故宮學術季刊、故宮文物月刊等刊物。

### 五、辦理多元教育推廣活動，落實文化平權

持續進行故宮典藏資源公共化，並於院內外辦理多元課程與教育推廣活動，促進偏鄉、青少年、高齡長者、身心障礙者等各群體文化近用的權利，提供平等參與藝文活動的機會，使民眾都能夠親近故宮資源，以彌平文化落差。主要工作計畫如下：

- （一）持續進行故宮典藏資源公共化，文物資源與全民共享：開放文物典藏資料與圖檔，讓民眾能夠認識更多的文物。持續擴充 Open Data 資料庫，不限用途、免費使用，並可以展覽為單位將圖像下載。提供 API 服務，提升與民間資料介接應用之便利性。
- （二）文物資源進入偏鄉，縮短城鄉藝文差距：持續與偏鄉學校合作，透過教育巡迴展、數位教學等文物賞析課程，提供學子享有平等文化近用之機會，彌平城鄉藝文差距。109 年度將

安排講師進行到校進班之文物解析及科技融入教學，呈現故宮策展的多元面向和跨域合作的潛能，並將故宮文物資源帶入偏鄉學校及社區。

- (三) 設計藝術療育課程，服務低度參與觀眾群：對象包括心智障礙者、精神障礙者、機構安置兒少等，透過與學校、醫療、社福、藝術團體專業工作者跨領域合作，以故宮典藏文物為主軸設計「藝術療育」課程；另針對樂齡觀眾發展客製化故宮文物課程，與社區在地機構、健康服務中心、安養護機構等合作，邀職能治療師參與開發文物健康操，與衛生福利部共同推廣。
- (四) 辦理非典型教育巡迴展，打造藝文創新體驗：109 年續將教育巡迴展帶入青少年矯正機構、醫療等封閉式機構，結合本院既有數位及複製文物多元展覽成果，與展前、中、後的教育活動，導入藝術教育資源、創造多元藝文體驗。
- (五) 與大學院校合作進行人才培育：與臺北醫學大學、政治大學、臺灣科技大學等合作開設相關課程，提供學生實習與培訓機會，培養文物、導覽與跨域應用能力。透過大學端整合故宮與社區資源，鏈結社區文化與地方產業，培育未來博物館專業人才。開設磨課師開放式線上課程，突破傳統授課的時空侷限，為大眾提供親近、認識故宮國寶的多元便捷管道。
- (六) 推動青年主流化，擴大年輕族群參與：透過兒童暨青年事務推動諮詢會，提供友善兒少青年觀點，從創作、展覽、教育、傳播、行銷等，推動跨界美學行銷，擴大年輕族群參與層面，培養博物館客群。
- (七) 優化博物館無障礙文化近用環境：持續盤整檢討無障礙設施與環境，加強博物館無障礙觀展品質，提供身心障礙者、高齡長者、孕婦、嬰兒、兒童等舒適、便利與安全的旅遊體驗，提升無障礙藝文參與的友善環境。

#### 六、強化文物保存修護與研究，精進文物安全維護措施

博物館的核心業務為典藏及文物保存，唯有專業化的展存環境預防措施，以及精進的檢測、修護、研究與管理，才能周全文物的保存。主要工作計畫如下：

- (一) 加強展存環境預防性措施，確保適切的文物保存環境：為確保文物常時處於良好的保存環境，執行展示與收存環境之溫濕度、展示照度、空氣汙染物之監測，並進行有害生物防治，以及展示保存用材釋酸性測試等相關實務工作。
- (二) 持續執行院藏文物修護，加強相關研究：為改善文物之保存狀況與增長存世年限，執行本院所藏之器物、書畫、文獻、織品等文物之修護，並因應本院文物每季抽點、文物徵集、文物借展等業務，進行文物狀況檢視。同時，加強文物修護材料與修護技術之研究，以及國內外修護機構之合作交流，促進修護科學之發展。
- (三) 精進文物科學檢測，開拓研究新視野：科學檢測分析之妥善應用有助於開拓文物新知與研究新視野，並協助文物保存修護之問題探討與技術發展。本院需持續提升文物科學檢測技術，落實文物科學保存與分析研究之運用。
- (四) 強化文物安全維護措施，優化監控系統：
  - 1、強化安全人員訓練，引進外部警消機關支援聯防，靈活調整駐衛警勤務內容及崗哨配置、確保建物安全。
  - 2、研擬包含預防、整備、保護、復原安全防護計畫、落實防災訓練、實施應變措施，提升防災韌性。
  - 3、本院執行展場文物安全及展場秩序管理維護。
  - 4、辦理北部院區弱電、消防設施保養維護，確保設備可靠度。
  - 5、升級門禁管制設備安全防護等級。
  - 6、更新優化中央電腦控制安全預警系統及 IP 化安全監視設備，並整合火警預警系統以構建安全自動化（SA）資訊平台，智慧化監控建築物安全狀況，提升院區安全性。

## 貳、年度重要計畫

工作計畫名稱	重要計畫項目	計畫類別	實施內容
新故宮－故宮公共化帶動觀光產業發展中程計畫（107-112年）	新故宮－故宮公共化帶動觀光產業發展中程計畫（107-112年）	公共建設	<p>一、啟動故宮北部院區整（擴）建計畫，規劃內容包含故宮正館整（擴）建、典藏研究大樓與圖書文獻大樓整建、新行政大樓新建、藝文服務中心及綠地公園（低密度）整建施工。規劃故宮南部院區「故宮國寶文物修復展示館建設計畫」，內容包含文物修復室、文物典藏庫、展示教育空間、國際特展借展廳、委外營運空間、公共服務空間及周邊景觀藝術化工程等。</p> <p>二、以故宮為核心，持續與國內、外博物館進行多方面合作，串連博物館資源與能量，提升臺灣文化／觀光品質與能見度，創造友善環境，主動行銷，開拓青年、新南向國家等各面向客群。</p> <p>三、本院青少年及兒童網站使用介面友善化。以兒童串連博物館虛擬網站為基礎，從使用者需求角度考量，提供觀光、深度文化旅遊、各館特色活動及博物館兒童教育推廣活動等資訊，規劃以中英雙語併行。</p>
博物館館校合作教育資料鏈結服務計畫（107-109）	博物館館校合作教育資料鏈結服務計畫（107-109）	科技發展	<p>一、109 年度擬統合故宮教育資源並最大化串聯公私單位之教育平台，並將歷年博物館教育回饋資料、計畫過程中徵集所得符合開放創用 CC 授權之教案與課程，以開放授權使用方式回饋社會，凸顯故宮在 STEAM 教育及博物館教育中作為藝術（Art）領域先驅者角色。</p> <p>二、為優化博物館應用人工智慧（AI）、沉浸體驗 VR/AR/MR，推展「AI 博物館」，將結合未來智慧政府行動方案「整合服務功能，創新智慧服務」之政策目標，介接教育部推動中小學 AI 基礎教育，以應用於美學教育及人文推廣之中。</p> <p>三、將故宮教育頻道導入 AI 並優化為智慧之自適性學習平台（Adaptive Learning）；並以藝術教育資料應用為導向，發展以藝術教育資料為數據基礎之 AI 藝術教育素材，開放大眾使用。</p> <p>四、持續推動科技融入藝術教育之「創客魔幻列車」巡迴教育活動，配合 108 新課綱發展跨領域博物館教案。</p>
故宮數位巡展推廣示範計畫	故宮數位巡展推廣示範計畫	社會發展	<p>推動「故宮數位巡展推廣示範計畫」，以數位媒體技術推廣博物館教育，透過「行動數位博物館」的概念及故宮教育頻道平臺，提供由鄉至校至班的活動，進而增進地方民眾對於人文歷史的相關知識，以使城鄉文化資源得以平衡發展，享有平等資訊近用的機會，達到數位融入、文化扎根，以及城鄉共學的目的。</p>
國家文化記憶庫及促進數位加值應用計畫－故宮重要文物數位化基礎	國家文化記憶庫及促進數位加值應用計畫－故宮重要文物數位化基礎	其它	<p>推動「國家文化記憶庫及促進數位加值應用計畫－故宮重要文物數位化基礎建設及公共化教育應用計畫」，將以發展數位文創、普及高畫質服務為主軸，期望經由數位化基礎建設為基，進一步推動多元轉化應用、創造數位化文化產值。主要工作項目包括以下多個面向：</p>

工作計畫名稱	重要計畫項目	計畫類別	實施內容
建設及公共化教育應用計畫	建設及公共化教育應用計畫		一、推動增值應用，帶動數位文創。 二、推動亞洲文物數位應用帶動文化新南向。 三、推動數位教育推廣轉化應用，結合民眾共享。 四、擴充數位典藏與普及高解析及高畫質文物內容。 五、推動數位資產之保存並加速轉化應用及開放。