

南 華 大 學

美學與藝術管理研究所碩士論文

本論文獲財團法人國家文化藝術基金會獎助

從超級特展探討博物館與傳播媒體之互動

以「黃金印象 奧塞美術館名作」與「兵馬俑·秦文化」特展為例



研 究 生：王 雅 玲

指 導 教 授：吳 金 桃 簡 瑞 榮

中華民國九十一年六月

# 目 錄

謝 辭

論 文 摘 要

目 錄.....I

圖 目 錄.....V

表 目 錄.....VI

第一章 緒論.....1

第一節 研究動機與目的.....1

第二節 研究方法及架構.....2

第三節 研究範圍及限制.....6

第四節 文獻探討.....6

第五節 名詞釋義.....9

第二章 特展形塑與傳播互動之方式.....15

第一節 特展之歷史沿革.....15

一、西方特展歷史發展.....15

二、台灣近十年特展概況.....17

第二節 博物館舉辦特展之目的及其傳播方式.....24

一、機構舉辦特展之目的.....25

二、特展傳播管道與物件詮釋.....29

第三節 媒體投入特展動機與操作手法.....35

一、辦展之動機.....36

二、傳播機制運作之方式.....39

|  |           |
|--|-----------|
| 第四節 機構權力互動與展演分析 .....                            | 43        |
| 一、機構合作互動之普遍模式 .....                              | 44        |
| 二、特展展覽面貌.....                                    | 47        |
| <b>第三章 案例分析：「黃金印象 奧塞美術館名作」與「兵馬俑．秦文化」特展 .....</b> | <b>52</b> |
| 第一節 計畫源起.....                                    | 52        |
| 一、黃金印象 奧塞美術館名作特展.....                            | 53        |
| 二、兵馬俑．秦文化特展.....                                 | 54        |
| 第二節 組織互動之生態.....                                 | 56        |
| 一、國立歷史博物館與中國時報.....                              | 57        |
| 二、高雄市立美術館與中國時報.....                              | 61        |
| 三、國立歷史博物館與聯合報 .....                              | 63        |
| 四、國立台中自然科學博物館與全國廣播教育 電台 .....                    | 67        |
| 第三節 博物館特展內容再現.....                               | 70        |
| 一、黃金印象 奧塞美術館名作.....                              | 70        |
| 二、兵馬俑．秦文化.....                                   | 78        |
| 第四節 媒體於特展宣傳、報導方式.....                            | 84        |
| 一、行銷策略.....                                      | 84        |
| 二、特展議題之設定與建構.....                                | 88        |
| <b>第四章 特展之組織互動、呈現與省思.....</b>                    | <b>93</b> |
| 第一節 組織之權力交換.....                                 | 93        |
| 一、組織合作之平衡與失衡.....                                | 93        |
| 二、另一種可能的方式.....                                  | 102       |
| 第二節 展覽詮釋分析.....                                  | 104       |
| 一、物件抽離敘述之隱憂.....                                 | 104       |
| 二、過度包裝之危機 .....                                  | 109       |

|   |            |
|---|------------|
| 第三節 另一種特展美學觀點.....                        | 112        |
| 一、文化工業 / 文化消費.....                        | 113        |
| 二、菁英藝術 / 大眾藝術.....                        | 119        |
| <b>第五章 結論與建議.....</b>                     | <b>122</b> |
| <b>參考書目 .....</b>                         | <b>130</b> |
| <b>附錄一、1990—2002.5 博物館與報業媒體合辦特展表.....</b> | <b>139</b> |
| <b>附錄二、報業媒體組織架構圖 .....</b>                | <b>144</b> |
| <b>附錄三、博物館特展策展人及相關人員訪談紀錄整理.....</b>       | <b>148</b> |

## 圖目錄

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| 圖 1-1 本文研究架構圖.....                  | 5   |
| 圖 2-1 國立歷史博物館組織架構圖.....             | 25  |
| 圖 2-2 傳播基本模式.....                   | 30  |
| 圖 2-3 CAMERON 的回饋模式.....            | 32  |
| 圖 2-4 博物館新的溝通模式.....                | 34  |
| 圖 2-5 中時集團架構圖.....                  | 37  |
| 圖 2-6 衛斯理與麥克林 ABX 大眾傳播模式，1957 ..... | 40  |
| 圖 2-7 特展中博物館、媒體與閱聽人之互動模式.....       | 41  |
| 圖 2-8 特展機構互動之普遍模式.....              | 46  |
| 圖 3-1 黃金印象 奧塞美術館名作特展展場平面圖 .....     | 74  |
| 圖 3-2 黃金印象 奧塞美術館名作特展 LOGO .....     | 76  |
| 圖 3-3 兵馬俑．秦文化特展 LOGO.....           | 82  |
| 圖 4-1 特展之組織合作理想狀態.....              | 96  |
| 圖 4-2 特展之組織合作失衡狀態.....              | 99  |
| 圖 4-3 藝術特展贊助企業 LOGO.....            | 103 |

## 表目錄

|   |    |
|---|----|
| 表 2-1 1990 2002.5 年公立博物館大型特展簡表（詳盡的分類表於附錄中）..... | 18 |
| 表 2-2 1990 2002.5 報業媒體投入之特展活動.....              | 22 |
| 表 2-3 黃光男館長任職期內與媒體企業合作舉辦之特展.....                | 23 |
| 表 2-4 博物館舉辦大型特展的正面功能 / 思考.....                  | 27 |
| 表 2-5 博物館舉辦大型特展的負面影響 / 損失.....                  | 28 |
| 表 2-6 中西藝術類特展之展覽主題.....                         | 48 |
| 表 3-1 「黃金印象 奧塞美術館名作」與「兵馬俑．秦文化」特展基本資料.....       | 52 |
| 表 3-2 「黃展」國立歷史博物館與中國時報行政事務之分配.....              | 57 |
| 表 3-3 「黃展」高雄市立美術館與中時報系行政事務之分配.....              | 61 |
| 表 3-4 「秦展」國立歷史博物館與聯合報行政事務之分配表.....              | 64 |
| 表 3-5 「秦展」國立台中自然科學博物館與全國廣播教育電台行政事務之分配.....      | 67 |
| 表 3-6 黃展期間史博館舉辦之推廣、公關活動.....                    | 77 |
| 表 3-7 黃展期間史博館舉辦之演講活動.....                       | 77 |
| 表 3-8 「兵馬俑．秦文化」特展之展覽腳本與設計理念.....                | 80 |
| 表 3-9 秦展期間史博館舉辦之推廣、公關活動.....                    | 84 |
| 表 3-10 秦展期間史博館舉辦之演講活動.....                      | 84 |
| 表 3-11 聯合報系兵馬俑．秦文化特展報導議題.....                   | 89 |

# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機與目的

2001年3月9日「兵馬俑·秦文化特展」第84天，國立歷史博物館館外依舊是人潮不斷，場內人聲沸騰，史博館館長、聯合報發行人與文字、攝影記者很早就於場外等待與第一百萬個展覽參觀者合照。館外擺著複製的兵馬俑、聯合報系攤位上寫著各項訂報優惠方案，文物複製品販售區的收銀員忙得沒空補貨，南海路旗海飄揚。

如此的景象，在台灣並不陌生。公立博物館與媒體企業合辦大型特展／超人氣特展（blockbuster）活動<sup>1</sup>，引起參觀熱潮，這樣的現象過去十年來持續發生著。而這一類型展覽的開創，以93年的故宮與中時報系所舉辦的「莫內與印象派畫作展」為代表，展期65天，吸引31萬餘人參觀，為台灣的藝術展覽活動，創下空前的紀錄；至97年的「黃金印象奧塞美術館名作特展」，近半年的展期，北高二地參觀人次加起來超過百萬；到了「兵馬俑·秦文化」特展的舉辦，短短三個多月的參觀人數在台北即破百萬，平均每日有一萬二千六百五十位左右參觀者，締造國內特展人潮最新紀錄及很可能的世界紀錄。而連續多日「湊」熱鬧的場景，在台灣只有宗教盛會或百貨公司折扣才可能發生的景像，卻出現於展覽現場，大量流動的人群來自各個城市，如朝聖般觀看一場嘉年華會式的展覽。

「大型特展」雖發展出這樣的操作模式，卻沒有一個精確的定義，以及機構互動關係和展覽方式，根據 Shearer West 的說法，「主要是一種發生在大都市的現象，藉著大量的報導和宣傳以吸引眾多參與者，目的是為錢，但卻辯解為教育與娛樂，並且引起公共關係、媒介炒作和消費主義的運作」<sup>2</sup>。

---

<sup>1</sup> 以「超人氣特展」來形容「blockbuster」的中文字意，據稱是出於聯合報系藝文記者陳長華，但未正式公開發表。

<sup>2</sup> Shearer West, 'The Devaluation of 'Cultural Capital': Post - Modern Democracy and the Art Blockbuster', in Susan Pearce (ed.), *Art in museums* (London: The Athlone, 1995), pp. 74-93.

特展的主辦單位為公立博物館與私人媒體企業，二者因對特展帶來的效益各有所需，投入大量的資本與人力策劃，再經由不同的管道傳播。亦即，每一場大型特展，是由非營利博物館與營利導向的媒體企業所主導，兩者為不同屬性的個體，卻又具結合體的關係。但因各項因素，機構組合會不斷的變化。每次的組合都是新的開始，所談的合作條件如：資金分配、事務運作、營收、版權等，也因而不問；加上組織內部結構與定位的不一，在目標、專業表現、社會資本上各有差異，使得這樣的關係會出現利益競爭、權力不均等問題，影響到特展的呈現，展覽場域裡表面上是熱鬧的嘉年華會，實質上有可能是主客體之爭或者是權力的角逐，但也有可能是互為所用。

本研究目的主要在探討展覽之中組織的結合現象，試圖研究大型特展機構互動的過程，並深入解析握有文化詮釋權的機構，如何主導展覽知識形塑與傳播溝通方式。依循這樣的思考脈絡，可以再將問題區分為二，首先是非營利與營利機構間、機構內部的結構問題，思索其為何舉辦特展、發展出什麼樣的合作關係、限制點在哪裡。其次，當展覽成為溝通媒介時，涉及到博物館以展覽規劃，媒體以新聞報導加上大量的宣傳策略，塑造出展覽的全貌，博物館、媒體是如何操弄知識與權力，呈現出什麼樣的文化意識形態和現象。還有展覽整體牽涉到藝術品的複製與真品、文化工業與消費、高級文化與通俗文化等美學問題，本研究也將併入討論。

## 第二節 研究方法及架構

### 一、研究方法

本研究以質的研究方法為主，包括個案研究、深度訪談、理論運用等。

#### (一) 個案研究

以「黃金印象奧塞美術館名作」與「兵馬俑·秦文化」特展為研究案例。質

性研究者 Michael Quinn Patton 曾論及質性研究的抽樣重點是：「樣本一般都很少，甚至只有一個個案，但須要有深度的「立意」抽樣」<sup>3</sup>。回顧台灣大型特展案例中，本研究選擇了「黃展」與「秦展」，這兩個展覽是國立歷史博物館分別與中時報系、聯合報系合作主辦。這樣的合作關係，對於博物館而言，其中原因之一是為了不得罪媒體企業，而採用輪替的合作方式；相對的筆者可以藉由這樣的關係，比較研究二報業在不同的時空和同一個博物館合作之異同。另外，這二個超人氣特展的文物屬性雖然為一中一西，但都創下空前的參觀人潮，成為二報業投入大型特展的代表作。因此這二個個案無論是在深度、廣度與資料的豐富性，都符合本研究的需求。

## （二）訪談法

每一次的特展，主辦機構及工作團隊代表，都是一個新組合<sup>4</sup>，藉由文獻分析、實地觀察，得到的是偏向特展外在的呈現，無法得知實質組織互動之情形。但透過對場域內主要策展與媒體工作者的訪談，可以觀照不同屬性機構中的專業工作人員，對於舉辦特展的過程，以及與對方合作方式等想法，有助了解特展機構互動之狀況。

訪談的對象一組是「黃展」與「秦展」相關策展人，同樣的主題面對每一位受訪者，有個別的互動方式及不同的題型，受訪者手中握有訪題，作為彼此的題綱，但訪談過程不依題型順序提問，而是順著受訪者講述對某問題的意見、態度、價值判斷做深入提問。另一組媒體工作者在特展事務的訪談，筆者則參考莊克仁的《我國博物館與媒體關係之研究》與劉怡芳的《藝文活動行銷傳播策略之研究——以報社贊助大型展覽為例》的論文訪談紀錄為主<sup>5</sup>。

---

<sup>3</sup> 見胡幼慧主編，《質性研究 理論、方法及本土女性研究實例》，台北：巨流，1996，頁 148。「立意」的意思為非機率的抽樣，研究者按研究需要選取所需的樣本。

<sup>4</sup> 如黃金印象名作特展為中時報系與史博館主辦、「魔幻達利特展」為中時報系與故宮主辦、美索不達米特展為聯合報與史博館主辦、「花樣年華 普桑到塞尚三百年」為中時與故宮，所以每一個展都是新的合作關係。

<sup>5</sup> 莊克仁，《我國博物館與媒體關係之研究》，台灣師範大學社會教育系博士論文，2000，頁 287-302。劉怡芳，《藝文活動行銷傳播策略之研究——以報社贊助大型展覽為例》，台灣師範大學大眾傳播所碩士論文，2001，頁 133-143。

### （三）觀察法

撰寫論文期間，筆者可接觸、參觀的大型特展，如：史博館、科博館的「兵馬俑．秦文化特展」，故宮的「花樣年華 普桑到塞尚三百年」等，實地觀察展覽如何被再現，以及機構在場域中扮演的角色。另外，筆者曾於公立博物館展覽組與公共事務小組、報章與電視媒體實習，有助了解特展機制的運作。

### （四）理論取向

本研究以二次戰後才具體發展的傳播學（Communication Science）與 1970 年代左右興起的新博物館學（New Museology）為分析取向。二者皆為新興學科，隨著時間的推進，一方面自我不斷的修正，另一方面共同吸取其他的學科，如社會學、經濟學、政治學、語言學及後現代主義中的布爾迪厄（Bourdieu）、傅柯（Foucault）、詹明信（Jameson）等人的思想。

新博物館學相對於傳統博物館學，不同點在於重新檢驗博物館於社會中的角色、功能，基本上是一種思考方法，一種對於世界全面開放的系統看法<sup>6</sup>，也可廣泛的解釋為一種知道如何去除各種意識形態禁忌的博物館學，或是能夠涵蓋歷史內涵與社會意義的博物館學<sup>7</sup>。本研究以新博物館學結合其它的學科，審視大型特展中博物館專業團隊對於展示意涵的再現，探討「黃金印象」、「兵馬俑．秦文化」特展再現的語言符號、展示溝通過程，還有傳播媒體、博物館、大眾三者於展場中的權力位階關係。

傳播學的研究，因傳播（communication）活動本身的複雜性，發展出多樣化的理論<sup>8</sup>。除了傳播模式與部分理論是屬於自己的語言，還有從不同學科探究傳播行為過程而發展的傳播政治學、傳播符號學、傳播批判理論、媒體經濟學等。同樣的，研究大型特展中的傳播活動，也必須結合各領域的視野，探討策展人與藝文

---

<sup>6</sup> Julia D. Harrison 著，黃正儒、高忠義譯，〈1990 年代的博物館理念〉，《博物館學季刊》，1995，9 卷 3 期，頁 1-8。

<sup>7</sup> 許功明，〈從博物館學的角度來看物質文化研究〉，《博物館學季刊》，1993，7 卷 4 期，頁 73-83。

<sup>8</sup> S.W. Littlejohn 著，程之行譯，《傳播理論》，台北：遠流，1993。

記者的溝通（人際溝通）、博物館與媒體企業的互動（組織傳播）、媒體在特展中與社會大眾的關係（大眾傳播）、媒體結構問題與媒體特展新聞報導方式，以及最後以批判理論分析媒體投入特展活動引起的各種文化現象。

## 二、研究架構

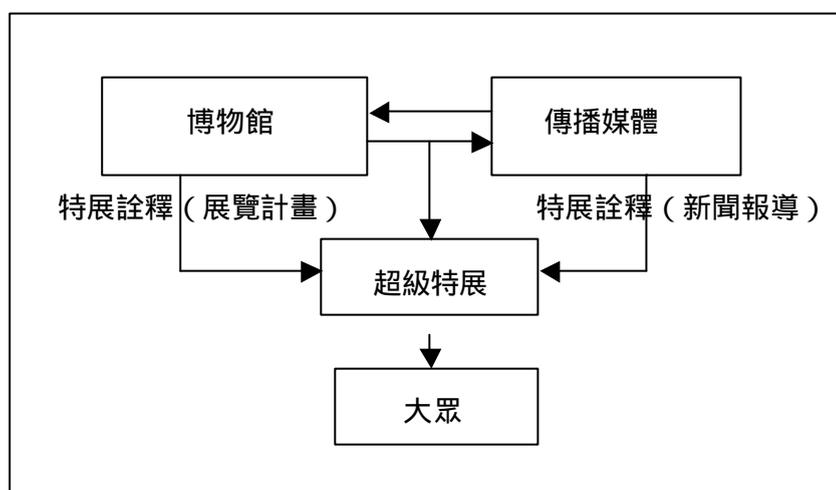


圖 1-1 本文研究架構圖

本論文研究架構以機構互動所合作的大型特展為主，探索其間的共生關係，以及不同的溝通管道及推動展覽的過程。論文架構可分為五章：

第一章緒論，說明此論文的動機、目的及研究範圍與限制。第二章特展形塑與傳播互動之方式。運用新博物館學、傳播學科討論博物館和媒體組織投入特展之目的，展覽操作方式，以及機構間的權力關係，共同推出什麼類型的展覽。第三章則為案例分析。以「黃金印象 奧塞美術館名作」、「兵馬俑·秦文化」特展為個案，藉由深度訪談，討論其合作方式、展覽規劃、媒體報導等。第四章特展之組織互動、呈現及省思。討論大型特展在現實發展上隱含的問題，進而論述機

構如何善用彼此達到效益，以及文化機構如何善用詮釋權，經由傳播管道與大眾溝通，引起什麼樣的文化現象。第五章結論；則是對博物館與媒體的合作方式、展覽詮釋的未來發展提出一些看法與建議。

### 第三節 研究範圍及限制

#### 一、研究範圍

本研究以台灣公立博物館與報業媒體合作的大型特展為研究範圍，對象鎖定在「黃金印象 奧塞美術館名作」、「兵馬俑·秦文化」特展之相關的人事物。另外，研究特展的新聞報導內容，以中時報系、聯合報系的藝文版面為主。

#### 二、研究限制

本文在案例取材上，試圖以「秦展」與「黃展」案例，由小觀大探討台灣超人氣特展於社會中的整體文化現象，但每一個特展的形成過程、博物館與媒體互動的情形，依當時的外在環境與合作對象的轉換而有其特殊性，並非以二個個案就可涵括所有現象，這一點是本文的限制。其次，當訪談涉及商業機密性問題，對方有所保留的未能將資料公開，如特展門票所得兩方如何分配、文物複製品利益營收的歸屬、合作真實概況與組織權限等。最後，特展已成為歷史事件，難以客觀性的復原，「黃展」與「秦展」發生於過去，筆者雖然藉著文獻探討與深度訪談試圖再現事件的原貌，但是仍有其侷限性。

### 第四節 文獻探討

國內超人氣特展在 1990 年代後才逐漸發展，約 1995 年左右，此議題在學術研究上開始受到各界的關注。這些文獻再加上國外的研究資料，約可分成三類：(一) 各式觀點的短篇文章；(二) 以傳播媒體為主題所撰寫相關議題之論文；(三) 從

社會學與後現代主義論點探討的論文。

在短篇的文獻裡有多元的視角，以及深度不一的討論，有藉由美術館教育的出擊、企業在文化上的投資、文化土壤的深耕厚植、以藝術商品帶動文化品味的觀點，談論藝術大展在台灣崛起的正面意義<sup>9</sup>；也有描述超級特展形成過程與其成功的原因，除了採低票價和市場行銷外，公共關係部門的成熟宣傳策略是主要的因素，以及尋求到媒體經營者的贊助，使得特展的新聞可以大量的報導，而更加引起大眾注意<sup>10</sup>；還有強調贊助者角色的重要性，使得需要大量資金的國際巡迴展得以成為可能，只是博物館在合作的過程裡要避免讓贊助者予取予求<sup>11</sup>。

另外，還有以內容分析法探討報業媒體對於特展的框架方式，在曾信傑所寫的〈博物館、報章媒體與觀眾的互動〉文章<sup>12</sup>，為國內目前唯一將特展新聞報導量化研究與使用 ABX 傳播模式解析特展傳播過程之短文，但曾文研究過程之嚴謹度與適當性有再商確的必要，原因在於曾文在確定事件內容研究範圍及抽樣樣本後，未將所欲分析的類目做明確的定義，以致在「畫作說明」、「活動照片」、「活動報導」、「促銷訊息」、「觀眾留言」等類目在不具互斥性下進行研究，有失此研究方法的科學性，傳播模式套用的不適切，無法正確表達出媒體於特展中的雙重角色，因為在大型特展裡博物館與媒體是共同扮演倡議者的角色，並非如曾文所使用只有博物館是特展倡儀者<sup>13</sup>。

對於大型特展議題的研究，還有探討特展的行銷過程，如陳欽育的〈大型借展文物之展覽行銷——以故宮博物院「畢卡索的世界」〉、浦青青的〈博物館行銷公關——以國立科學工藝博物館「達文西特展」為例〉<sup>14</sup>；談論特展展覽的呈現方式，如陳媛的〈博物館的展覽呈現——以「三星堆傳奇特展」與荷蘭自然史博物館展覽

---

<sup>9</sup> 鄭惠美，〈藝術大展在台灣崛起的意義與思索〉，《藝術家》，2000，297期，頁322-325。

<sup>10</sup> Herbert Coultts. 'Profile of the blockbuster' *Museums Journal*, 1986, 86, pp. 23-26.

<sup>11</sup> Victor J. Danilov. 'Internation Exhibition Sponsorship' *International Journal of Museum Management and Curatorship*, 1988, 7(2): 139-150.

<sup>12</sup> 曾信傑，〈博物館、報章媒體與觀眾的互動〉，《博物館學季刊》，1998，12卷3期，頁59-64。

<sup>13</sup> 關於 ABX 傳播模式與模式如何轉用於特展傳播過程，請參見本文第二章第三節的第二小節。

<sup>14</sup> 陳欽育，〈大型借展文物之展覽行銷〉，《博物館學季刊》，1999，13期2卷，頁51-56。浦青青，〈博物館行銷公關——以國立科學工藝博物館達文西特展為例〉，《科技博物》，2001，5卷1期，頁5-17。

團隊為例<sup>15</sup>。這些短篇的文章所呈現的論述，偏向於特展正面或事件的描述，樂觀的觀望特展形成，以及說明傳播媒體、行銷的效果。這些文獻提供本文廣泛的視點，不過特展行銷觀念的加入、媒體的大量報導、眾多的參觀人潮，是否意謂著是好的展覽、意謂民眾的文化需求度提升及藝術教育的普及，這些問題是值得進一步思考的。

從博物館、大型特展論述傳播媒體的論文有莊克仁的《我國博物館與媒體關係之研究》(以下簡稱莊文)、劉怡芳《藝文活動行銷傳播策略之研究--以報社贊助大型展覽為例》(以下簡稱劉文)、王銘鴻《「黃金印象 奧塞美術館名作特展」：論媒介正當性與資本主義文化邏輯》(以下簡稱王文)<sup>16</sup>。以上論文皆以不同的角度切入主題；莊文主要在研究博物館的公共關係部門，也可以解釋為博物館新聞傳送和大眾傳播媒體之間的關係，在論文題目上雖然是博物館與媒體，但還是著重於描述媒體對於博物館新聞傳播的重要性。劉文則從藝文活動的行銷的觀點，利用問卷調查與深度訪談的方式，討論報社參與大型展覽行銷動機、合作夥伴選擇準則、展覽的行銷績效等。

以上二篇以較正面的角度，研究媒體對於博物館、大型展覽的功能與可發揮的效益。相較之下，王文則從較批判的觀點，以「黃金印象 奧塞美術館名作」特展為例，探討在資本主義運作機制下，新聞媒體如何利用其既有的優勢，合法化本身的職權，經由文藝活動介入人們的生活領域。文中關注的論點筆者大致贊同，然而，王文對黃金印象特展的行政事務不夠了解，以致出現少許錯誤。首先，關於特展選件問題，並非如王文所言由媒介主導，事實上媒體雖有干涉但最後的展出作品及方式都由博物館決定；二、王文於論文第 69、107 頁將展覽參觀人潮，以 200 萬人次來分析中時報系的收益，事實上台北和高雄二地參觀人數總合約 104

---

<sup>15</sup> 陳媛，〈博物館的展覽呈現——以「三星堆傳奇特展」與荷蘭自然史博物館展覽團隊為例〉，《博物館學季刊》，2000，14 卷 2 期，頁 47-55。

<sup>16</sup> 莊克仁，《我國博物館與媒體關係之研究》，台灣師範大學社會教育系博士論文，2000。劉怡芳，《藝文活動行銷傳播策略之研究--以報社贊助大型展覽為例》，台灣師範大學大眾傳播所碩士論文，2001。王銘鴻，《「黃金印象 奧塞美術館名作特展」：論媒介正當性與資本主義文化邏輯》，世新大學傳播研究所碩士論文，2000。

萬，國內至目前為止尚未有任何展覽達到 200 萬人次；三、博物館雖然為非營利組織，但有非正式的福利委員會的組織，可接收特展之營收做為館務運用，並非如王文所言博物館無任何營收。

賴嘉玲的《莫內故宮展與台灣社會文化變遷》以社會學與後現代主義角度<sup>17</sup>，觀察批判博物館於大眾社會中的角色定位，以及大型特展所引發的各種問題，她引用 Bourdieu 思想體系中的場域（field）、資本（capital）、習氣（habitus）概念切入論題。Shearer West 則從後現代主義中文化與民主的爭論問題，大型特展所產生的消費主義、藝術、商業邏輯做深入分析<sup>18</sup>。郭瑞坤運用 Foucault 的論述分析，將報章雜誌上特展的書寫當作文件／檔案，藉由這些文件論述證明台灣博物館「超級特展」存在條件和文化現象<sup>19</sup>，而在關於超級特展再現類型方面，作者本著研究取向由展覽主題、媒體報導、評論文章構成特展的整體而予以分類，筆者卻認為仍必須回歸到「文物」的藝術本質、藝術史和社會的位置，再結合特展當下的書寫評論才能完整的形構成特展再現類型。

本研究之重要性，相較於以上所談，是從一個新的思考點觀察大型特展現象。本文的焦點在組織互動的基點上，試圖以第三者的角色觀察整體現象，研究博物館、傳播媒體如何合作、權力劃分、詮釋展覽等。另外必須說明的，莊文的論文題目《我國博物館與媒體關係之研究》與本論文題目看似頗近，但莊文的重點在於我國博物館消息的傳佈與傳播媒體的互動關係，跟本文所關注的角度並不一樣。

## 第五節 名詞釋義

國內博物館學與傳播學的專業用語，大都由英文翻譯而來，然而不同的社會

---

<sup>17</sup> 賴嘉玲，《莫內故宮展與台灣社會文化變遷——一個文化生產場域的個案研究》，台灣大學社會研究所碩士論文，1995。

<sup>18</sup> 同註 2。

<sup>19</sup> 郭瑞坤，《當代台灣的博物館「超級特展」熱：一個「論述」層面的初步分析》，台南藝術學院博物館學研究所論文，2000。

文化所產生的語言直接對譯後，部分的語意和原始意義會有所差異或無法詮釋，在此對於文中將提到的關鍵詞做論述，希望以最適當的譯詞讓觀念的表達更為清晰明確。

## 一、博物館 ( Museum )

英文第一次使用「Museum」一詞是在 1682 年，用來形容 Elias Ashmole 送給牛津大學一批奇異、稀有、詭異的藏品所用的詞彙，隔年牛津大學即創立艾許莫林博物館 ( Ashmolean Museum )，至 1773 年開放給一般大眾參觀，為世界第一座公眾博物館 ( public museum )，至此博物館逐漸演變為今日眾所皆知的教育機構<sup>20</sup>。不過，韓國、中國、台灣和日本都使用「博物館」和「美術館」這二個名詞，也因此當國內把西方博物館種類之一的藝術博物館 ( art museum ) 狹譯為美術館<sup>21</sup>，造成一些讀者對於「博物館」與「美術館」的混淆不清<sup>22</sup>。本論文題目中使用「博物館」一詞是採其原文的意思，即包括各類博物館。

在博物館的分類上，*Museum Basics* 一書中，將博物館依藏品、主管單位、地區、觀眾、展覽等類別，區分成不同類型的博物館，換句話說，每一個博物館是由多重的身份組合而成，根據這樣的區分方式，本文所提及的博物館，可做以下的界定：

### (一) 國立歷史博物館

創立於 1966 年，屬於國家級博物館，主管單位為文建會，藏品性質屬於歷史類、藝術類博物館。

### (二) 國立台中自然科學博物館

---

<sup>20</sup> Timothy Amberose and Crispin Paine, *Museum Basics* (London and New York : Routledge, 1993), p 6. 呂理政，〈博物館展示的傳統與展望〉，台北：南天，1999。

<sup>21</sup> 如 Introduction to Museum Work 的中文譯本「博物館這一行」，便將 art museum 譯為美術館。

<sup>22</sup> 其實關於「博物館」與「美術館」名詞使用問題，現今仍是一直存在，我們可以從 2000 年台北市文化局委託中華民國博物館協會所進行的研究案題目「台北市文化資源調查 博物館與美術館資源之研究」中，可以看到二個字詞被並置使用。

1986年後科博館館區陸續開放，屬於國家級博物館，主管單位為教育部，藏品性質屬於科學類、自然史類博物館。

### （三）高雄市立美術館

1994年開館，地方性公立博物館，主管單位為高雄市政府，藏品性質屬於藝術類博物館。

## 二、特展（temporary exhibition、special exhibition）

國內將 temporary exhibitions、special exhibitions 皆譯為特展，原文的意思二者略有差異，後者於下一個字詞談論。

博物館的展覽以展示時間劃分，確定展期的稱為特展（temporary exhibitions），無限展期的稱為常設展（permanent exhibitions）<sup>23</sup>。以國立歷史博物館為例，三樓中華文物通史為常設展，一、二、四樓展廳為固定展期的特展。由展期上可再區分為三，短期的特展視博物館的展覽計畫或事件而定，可能為一天、一星期或一到二個月，中期的可能是一次三到六個月，而長期的意思指的是展覽行程控制表中，不須要填入確定的時間訊息，而是等待未來發展期間「隨時」填入者<sup>24</sup>。

## 三、大型特展、超級特展、超人氣特展（blockbuster）

依據 Michael Belcher 對於展覽模式的類別劃分<sup>25</sup>，把 special exhibitions 和 travelling, circulating or touring exhibitions 都歸於其它類型的展覽之一。

Michael Belcher 認為 special exhibitions 的展覽呈現，可以稱為 blockbusters，他認為 special 這個字意謂著報酬、有目的性的和非於平常，這種特別的展出類別可以以大型特展來形容之。blockbuster 字詞的原意為超級炸彈，指二次大戰時，

---

<sup>23</sup> David Dean, *Museum Exhibition: Theory and Practice* (London: Routledge, 1994), p. 82.

<sup>24</sup> Michael Belcher, *Exhibitions in Museums* (Washington, D.C.: Smithsonian Institution, 1991), p. 47.

<sup>25</sup> 同上, p. 51.

用於摧毀城市大區域的大型德製炸彈之通俗名稱，之後使用於博物館用以形容創新、有影響力的展覽<sup>26</sup>。展出文物巡迴於各地或國外，中文以巡迴展稱之，英文則有 travelling, circulating or touring exhibitions。

綜合其上的討論，簡單的說展覽的模式分為常設展、特展與其它類型。本論文所使用的中文字詞「特展」，限定以 special exhibitions 為主的大型 / 超級特展，這類展覽沒有一定的標準，共同的現象是展品多為經典的代表作，且是以借展性質巡迴於世界各地，在活動方面，有企業贊助與大量媒體的宣傳行銷於展覽活動上，吸引大量的參觀人潮及各式藝術複製品的販售等。

#### 四、策展人 / 博物館研究員 / 博物館專業人員 ( curator )

策展人與博物館研究員在國內被認為是二個不同的名詞，在英文則都是以 curator 稱呼。

曾任國立歷史博物館研究員的張婉真小姐對於「策展人」與「博物館研究人員」有一番論述<sup>27</sup>，她指出「策展人」，即是策劃展覽的人，包含展覽主題構思、展覽內容的挑選確定、展品的研究與解讀說明與展覽空間及陳列方式的規劃；在行政方面則要監督展覽籌備進度、協調相關工作人員之間的合作、預算的收支平衡。就這些工作而言，策展人與博物館研究人員在籌備展覽時所做的工作是一樣的，那為什麼要另立名目稱為「策展人」呢？作者繼續指出，台灣所稱的策展人是帶有「獨立策展人」的意思，指的是不隸屬某一個特定文化機構（尤其是公部門之美術館的策展人），在受委託的情況下，為某一公私立文化機構規劃展覽的個人。至此，除了反應出字詞翻譯的適用性仍舊是個問題外，更點出國內對博物館專業認知的不成熟。對於國外而言，策展人為展覽期間臨時任務編組成員中的一個職務，展覽結束，工作完成後，職務自然消失，因此，此一策展人可以是博物

---

<sup>26</sup> 同註 23, p. 159.

<sup>27</sup> 張婉真，〈當代藝術·展覽·策展人〉，《歷史文物》，2000，10 卷 10 期，頁 81-89。

館內任何人，如法國博物館任何展覽皆有一策展人，稱為 Commissaire 意思為總監，展覽結束，頭銜自然消失<sup>28</sup>。

在本文中，大型特展的展覽規劃者即以「策展人」稱之，其負責的工作包含以上張婉真小姐所談的展示的專業規劃及行政業務。

## 五、傳播 / 溝通 ( communication )

傳播是一個抽象的名詞，起源於拉丁文 Communi，意思是「共通」，適切的中文翻譯應為「溝通」，但在傳播學的領域最早以傳播稱之，所以一直沿用。它的定義從廣泛來說有二種，第一、傳播是一種過程，甲傳給乙，對乙產生效果；第二、傳播是在協商和交換意義，人們在同一種文化以及真實的訊息之中互動，因而產生意義使彼此了解<sup>29</sup>。由以上廣義的解釋，將「傳播」的概念運用於博物館、媒體、展示、報導彼此互動微妙的關係。而論文題目使用「互動」( interaction)，實為傳播定義中的一種，意思為經由互動才能產生共同行動，此字詞的使用是為彌補 communication 的中文譯詞的不足，避免讀者誤以為是單方面的傳送。

## 六、媒介 / 媒體 ( Medium / Media )

在《傳播及文化研究主要概念工具書》中<sup>30</sup>，譯者將 Medium 譯為媒介，複數 Media 譯為媒體，二者的意思是一樣，而這個字是從拉丁文「medius」衍生而來，有所謂「中間」的意思<sup>31</sup>。

再依據傳播學者 John Fiske 的解釋<sup>32</sup>，廣義的說言語、書寫、姿勢、臉部表情、衣著、演出及舞蹈種種，都可以視為傳播 ( media )，每一種 medium 都能夠在傳播

---

<sup>28</sup> 周功鑫，〈博物館展覽策劃與觀眾學習〉，《博物館學季刊》，2001，15卷2期，頁83-90。

<sup>29</sup> John Fiske 著，張錦華等譯，《傳播符號學理論》，台北：遠流，1995。

<sup>30</sup> Tim O'Sullivan 等著，楊祖珺譯，《傳播及文化研究主要概念》，台北：遠流，1997，頁228。

<sup>31</sup> David Croteau & William Hoynes 著，湯允一等譯，《媒體 / 社會 產業、形象與閱聽大眾》，台北：學富，2001。

<sup>32</sup> 同註30。

管道中傳送符碼。但這種用法已愈來愈少，大多用來指技術性的媒體（technical media），特別是大眾傳播媒體如報紙、廣播、電視、網際網路等。轉換為中文，一般人對於媒介與媒體的認知似乎是不一樣的，國內似乎習慣將「媒介」解釋為言語、姿勢、臉部表情、衣著等可傳達訊息的符碼，「媒體」則理解為報紙、電視、廣播等大眾傳播媒體。

本文依據國內的用法，將展覽場內的畫作、多媒體、圖片、文字、動線視為溝通媒介，報業透過大眾傳播管道報導特展新聞，則以媒體稱之。

## 第二章 特展形塑與傳播互動之方式

本章試圖從舉辦特展的主要機構<sup>33</sup>，觀察展覽的形塑過程、傳播方式及呈現類別。首先概論中西特展的發展，觀察台灣與美國現況；再個別的論述博物館、傳播媒體投入特展之目的，運用新博物館學、傳播學解析不同屬性的機構如何詮釋、實踐展覽書寫，最後討論組織權力互動過程以及展現的各類現象。

### 第一節 特展之歷史沿革

博物館展覽以特展形式呈現，最初是在英國，但盛行於美國，其發展的時機與形成的條件和台灣有極大的差異。

#### 一、西方特展歷史發展

1940 年代晚期，西方博物館對一種特別的、短暫性的展示方式格外重視，彼此以能夠製作碩大、顯眼的展示題材競爭而自豪<sup>34</sup>，但此時尚未形成 blockbuster 的概念與辭彙；直到 1960 年代晚期，紐約大都會博物館館長候文( Thomas Hoving ) 籌劃、耗資數十億美元的埃及王「圖坦哈門寶藏」( Treasures of Tutankhamun ) 特展，其巡迴至美國的首站 華盛頓國家藝術畫廊，展期 117 天創下 835,924 參觀人潮，之後再巡迴美國各大城市展出<sup>35</sup>，是美國首次的大型巡迴展，也成為此類展覽

---

<sup>33</sup> 本論文所使用的「特展」字詞，泛指「超級特展」、「超人氣特展」、「大型展覽」，也就是 blockbuster 展覽形式的意思。

<sup>34</sup> George S Gardner. 著，程延年譯，〈特展之本質〉，《博物館學季刊》，1986，2 卷 1 期，頁 51-54。

<sup>35</sup> 「圖坦哈門寶藏」特展，展覽贊助艾克森石油公司( Exxon Corporation.)和 Robert Wood Johnson, Jr. Charitable Trust，國家文化基金會( National Endowment for the Humanities ) 補助。此特展巡迴於美國、蘇俄、日本、法國、加拿大、西德、英國 7 個國家的城市。以美國為例其 1976 年 11 月於 National Gallery of Art, Washington, 1977 年 4 月於 Field Museum of Natural History and University of Chicago, 1977 年 9 月於 New Orleans Museum of Art, 1978 年 2 月於 Los Angeles County Museum of Art, 1978 年 6 月於 Seattle Art Museum, 1978 年 12 月於 Metropolitan Museum of Art, New York 展覽。Mac Donald G. F. 著，張譽騰編譯，〈全球中博物館的未

的典範。從此，超級特展也被稱為埃及王展（Tut show），同時 blockbuster 辭彙與意思被確立並應用到博物館領域<sup>36</sup>，流行於 1980、90 年代，但舉辦的目的和初期 40 年代有所不同。

美國二次大戰後經濟重建、民權運動、文化消費等等因素，使得博物館的定位與經營方式不斷的調整。40 年代博物館由於經費與公眾的壓力，從以往專注於蒐藏、保存、研究等功能，開始正視觀眾的需求與興趣；50 年代的大蕭條時期和從二次大戰得到領悟<sup>37</sup>，博物館開始吸收企業經營方法，依循市場的經濟與假設採行教育任務，並且與教育、娛樂市場競爭；60 年代除了博物館教育部門與人員不斷的擴張外，另一種消費世代逐漸形成，美國產生了一批前所未有的「文化消費」人口及文化工業，他們參觀博物館、聽音樂會、購買書籍、和藝術品等文化產品，來滿足其對文化的飢渴<sup>38</sup>。同時，在早期社會運動思潮的衝擊下，一向離世獨立的博物館，其傳統的權力與威信受到質疑，面對這些衝擊，博物館開始重新定位並在公眾服務上進行一系列的改革<sup>39</sup>。緊接著在 1973 年及 1979 年兩次能源危機，使得政府對博物館的補助、企業贊助的活動相形減少，經濟因素使得每個地方的博物館向外尋求其他的基金，也因此，可以為博物館吸引大量參觀人潮及財源的特展，便成為美國大多數博物館的董事會所喜好<sup>40</sup>，其帶來企業贊助、門票收入、政府的藝術資助與媒體的高度報導及文物複製品的販售<sup>41</sup>，可以為博物館帶來相當不

---

來》，《全球村中博物館的未來》，台北：稻鄉，1994，頁 33。<http://www.nga.gov/past/data/exh410.htm>、<http://theologytoday.ptsem.edu/apr1977/v34-1-editorial1.htm>

<sup>36</sup> < Treasures of Tutankhamun > <http://www.nga.gov/past/data/exh410.htm>

<sup>37</sup> 「大蕭條」（Great Depression）主要指自一九二九年十月紐約股票市場的大崩盤開始，由於股價股量的信用操作發生問題，所引起美國及全世界的經濟連鎖反應。辛治寧，〈公共服務與社會需求 略舉一九四〇至七〇年代博物館專業發展之相關議題〉，《國立歷史博物館學報》，1999，13 期，頁 97-113。

<sup>38</sup> 辛治寧，〈公共服務與社會需求 略舉一九四〇至七〇年代博物館專業發展之相關議題〉，《國立歷史博物館學報》，1999，13 期，頁 97-113。

<sup>39</sup> American Association of Museums, 'The Growing Museum Movement', *Museums For a New Century* (American Association of Museums Press, 1984), pp. 18-28.

<sup>40</sup> 美國多數的博物館由私人贊助，私人發起經營，博物館館員必須對一個相當於董事會的行政委員會負責，館員的身份和一般的上班族沒什麼二樣，因此美國博物館與一般企業體幾無不同；而法國（歐洲）和亞洲的公立博物館和美國不同的是多採公辦公營的方式，資金源自政府，博物館人員的身份相當於公務員。連俐俐，〈美術館強人之爭〉，《新朝藝術》，2000，20 期，頁 56-62。

<sup>41</sup> 同註 38。

錯的收益<sup>42</sup>。

綜合以上種種觀看特展的興起，可以了解博物館從正視觀眾的需求與經費來源的不足，從而試圖學習企業的經營手法，注重公共關係，這些跡象已可預示超級特展的到來，與結合商業行銷的可能。爾後政府的財政縮減，博物館預算減少，使得博物館不得不自己開闢財源舉行所謂的超級大展，藉由展示、文化商品、商業贊助、行銷策略以引吸觀眾。

這類展覽所耗費的龐大經費與人力，並非是每個博物館皆有能力舉辦，以美國來說，都是大型博物館，如紐約大都會博物館、紐約美國自然史博物館、紐約現代美術館、華盛頓特區國家藝廊、華盛頓特區國家自然史博物館、芝加哥美術中心、波士頓美術館、洛杉磯美術館、芝加哥費氏自然史博物館等。特展活動的企業贊助與合作單位方面，也是一些固定的商業集團及二個聯邦機構，如美孚油（Mobil Corporation）、艾克森石油（Exxon Corporation）、美國快遞（American Express Company）、IBM公司、美國科技（United Technologies）、時代公司（Time Inc.）、美國世界航空（Pan American World Airway）、菲利普莫里斯公司（Philip Morris Inc.）及 Robert Wood Johnson Jr. Charitable Trust 等，聯邦機構為國家藝術基金會（National Endowment for the Arts）、國家人文基金會（National Endowment for the Humanities）<sup>43</sup>。在合作單位／贊助者名單上，可清楚的看出與接下來要談論國內特展部分不同的是「傳播媒體」所扮演的角色。

## 二、台灣近十年特展概況

國內特展發展之背景，可追溯到二條脈絡，一、博物館在政府文化政策的推

---

<sup>42</sup> 以「圖坦哈門寶藏」特展為例，根據可靠的資料顯示，展覽雖耗資數十億美元，回收卻是很可觀，單是紐約一地因此展帶來的觀光收入即達數十億美元。Mac Donald G. F. 著，張譽騰編譯，〈全球中博物館的未來〉，《全球村中博物館的未來》，台北：稻鄉，1994，頁33。

<sup>43</sup> 同註11。

動開始增建，爾後，隨著新館的建設與陸續的開館，逐漸帶動國內藝術文化的風氣。二、戒嚴解除、報禁開放，使得台灣的大眾傳播事業，進入了一個新的氣象。

### （一）1980 年代後博物館生態的轉變

台灣的美術發展史在 1980 年代被稱為美術館時代，但是在博物館角色功能的認知、專業人才的培養，以及博物館文化事權的統一，都是在硬體建設完成後才緩慢的成長。

在 80 年代前，民眾所認知的博物館大多是台北的故宮以及文化中心。各縣市文化中心的建立是政府於 1977 年 9 月擬定十二項建設中的最後一項，即五年內在台灣地區各縣市設立一個「文化中心」（大多數已改為文化局）。到了 1978 年行政院為配合各地方的文化建設，頒定「加強文化及育樂活動方案」，列出十二項措施，其中第一項措施便是「設置文化建設和文化政策推行的專管機構」<sup>44</sup>，從此點開始，政府在既無館藏（典藏品）及專業人才欠缺的情形下，陸續規劃了大型公立博物館的硬體建設。除了 1983 年，國內第一個以現代美術為定位的台北市立美術館開館，另外，新的博物館籌備處陸續成立，如 1980 年成立了台中省立博物館（現已改名國立台灣美術館）籌備處、1981 年是台中國立自然科學博物館、1986 高雄科學工藝博物館、1988 年高雄市立美術館、1991 年則是海洋生物博物館籌備處等。

在重要的美術行政人才培育上，1995 年以前有關博物館學、藝術行政相關課程都附屬於社教系所、史學所、圖書管理等領域，1995 年才有藝術管理、博物館學、文物維護研究所的創設<sup>45</sup>。攸關台灣官方文化機構事權的統一，遲至 2000 年底將分散於內政部、教育部、新聞局所管轄的文化機構與業務，做了部分的重新整合；公立博物館方面，目前歸屬於教育部的有：國立自然科學博物館、國立科

**表 2-1 1990 2002.5 年公立博物館大型特展簡表（詳盡的分類表於附錄中）**

<sup>44</sup> 行政院文化建設委員會，《文化白皮書》，台北：行政院文化建設委員會，1998。

<sup>45</sup> 如中山大學藝術管理研究所、台北藝術大學藝術行政管理研究所，台南藝術學院博物館學研究所、南華大

| 公立博物館      | 展覽主題                            | 展覽時間                 | 參觀人數(萬) |
|------------|---------------------------------|----------------------|---------|
| 故宮博物院      | 莫內與印象派畫作展                       | 1993.2.20-4.25       | 約 31.2  |
|            | 羅浮宮珍藏名畫特展                       | 1995.9.16-1995.12.31 | 約 72    |
|            | 張大千·畢卡索東西藝術聯展                   | 1998.9.26-1999.1.20  | 約 46    |
|            | 三星堆傳奇                           | 1999.3.27-6.30       | 約 17.6  |
|            | 漢代文物大展                          | 1999.9.21-2000.2.25  | 約 25    |
|            | 魔幻·達利特展                         | 2001.1.20-4.22       | 約 25    |
|            | 花樣年華 從普桑到塞尚法國繪畫三百               | 2001.11.15-2002.2.20 | 約 34    |
|            | 天可汗的世界 唐代文物大展                   | 2002.4.20-7.21       |         |
| 歷史博物館      | 黃金印象 奧塞美術館名作特展                  | 1997.1.15-4.27       | 約 55.4  |
|            | 尚·杜布菲回顧展                        | 1998.9.26-12.20      |         |
|            | 達文西 科學家、發明家、藝術家特展               | 2000.3.25-5.7        | 約 18.3  |
|            | 兵馬俑·秦文化特展                       | 2000.12.15-2001.3.11 | 約 105   |
|            | 美索不達米亞特展                        | 2001.3.24-7.15       |         |
| 台北市立美術館    | 米羅的夢幻世界                         | 1991.9.21-11.17      | 約 10    |
|            | 羅丹雕塑展                           | 1993.6.12-7.18       | 約 25.5  |
|            | 世紀風華 橘園美術館珍藏展                   | 1999.12.4-2000.3.1   | 約 40    |
| 國父紀念館      | 慈悲·智慧 藏傳佛教藝術大展                  | 1998.1.16-3.16       |         |
|            | 王者之王 拿破崙大展                      | 2001.9.8-12.2        |         |
| 台北市兒童交通博物館 | 中華恐龍大展                          | 2002.1.26-4.28       |         |
| 台中科學博物館    | 沙漠中的明珠 敦煌石窟特展                   | 1999.4.29-10.29      | 約 40    |
|            | 千禧印象 古埃及的今生與來世                  | 2000.3.11-7.16       | 約 44.7  |
|            | 兵馬俑·秦文化特展<br>(於史博館展後南下)         | 2001.3.20-5.10       | 約 60    |
| 高雄市立美術館    | 黃金印象 奧塞美術館名作特展<br>(於史博館展後南下)    | 1997.5.11-7.15       | 約 48    |
|            | 慈悲·智慧 藏傳佛教藝術大展<br>(於國父紀念館展後南下)  | 1998.3.29-5.31       |         |
|            | 世紀風華 橘園美術館珍藏展<br>(於北美館展後南下)     | 2000.3.10-4.23       | 約 23    |
|            | 王者之王 拿破崙文展<br>(於國父紀念館展後南下)      | 2001.12.14-2002.3.3  | 約 14    |
| 科學工藝博物館    | 達文西 科學家、發明家、藝術家特展<br>(於史博館展後南下) | 2000.5.15 7.30       | 約 14.2  |

資料來源：本研究整理

學工藝館、國立海洋生物博物館與國立海洋科技博物館，而原本也隸屬教育部的國立歷史博物館、台灣史前博物館等，則移轉行政院文化建設委員會。

新的公立博物館 90 年代後陸續開館營運，特展也於此時開始發酵，然而，可能因為新的博物館館務與行政資源尚未積累，加上藝術專業行政人才的不足，以致我們審視台灣 1990 年到 2002 年 5 月年曾主辦特展的博物館（見表 2-1），都是位居於台北地區早期建立的國立故宮博物院（1965 年復館）、國立歷史博物館（創立於 1955 年），與晚期建立的台北市立美術館（1983 年開館）為主，並且皆為展覽首站，部分的特展在北部首展以後，巡迴於中部科博館或南部的高美館。

## （二）解嚴後報業場域的轉變

1987 年戒嚴解除、1988 年的開放報禁是國內媒體生態改變的關鍵時刻。它預示著政治力干預媒體的力量消退，以經濟資本力量（資本主義）為主導的報業市場萌生，以及報紙版面多元化的到來。

報禁在開放前，早期受限於政府 1950 年代戒嚴時期各項限制，不僅透過「限證」、「限張」、「限印」等措施<sup>46</sup>，形成所謂的報禁；還有出版管制法，規範公營或民營的新聞媒體活動與報導，報業受到限制以致於沒有競爭性<sup>47</sup>；但是相對的，因這些規範使得早在報禁實施前，已創刊的「聯合報」與「中國時報」取得開拓市場的先機，寡佔了報業市場<sup>48</sup>，爾後，隨著辦報者的專業、台灣經濟成長至資訊蓬勃至 80 年代後，二報團挾其雄厚資金，開始了多元化的經營模式，擴充硬體設備、投資新報刊、延攬專業人才，報業王國的地位愈益鞏固<sup>49</sup>。

以另一個觀點闡釋報業市場的結構發展，也可說是黨政聯合下政治力的護盤，使得兩大報得以以民間辦報的背景，形成寡斷的局面，即使報禁開放後，台

---

<sup>46</sup> 限證：限制核發報業營業證照。限印：限制印報的地點只能於報業總社。限張：限制印報發行的張數。

<sup>47</sup> 張宏源，《報禁開放後台灣地區報業經營管理之研究與探討》，台北：世新大學出版中心，1997。

<sup>48</sup> 「聯合報」創刊於民國 40 年 9 月。「中國時報」創刊於民國 39 年，初期名稱為「徵信新聞」，至 57 年改名為中國時報。

<sup>49</sup> 陳國祥、祝萍，《台灣報業發展四十年》，台北：自立，1987，頁 191。

灣報紙家數逐年增加，報業的產權結構仍由特定集團主控著<sup>50</sup>。二報系壟斷市場的情形一直到 92 年自由時報創刊後，連續二年以「贈送黃金千兩」、「每日對股現金抽獎」等巨額贈獎促銷活動，打破二報業在市場的壟斷，形成目前的三足鼎立。另外，除了報業的蓬勃發展，93 年有線電視法通過、廣電頻道的釋出，使得台灣的傳媒生態逐漸學習西方資本主義模式——集團化經營，邁入了傳媒資本主義的時代。

報業對於藝文領域的報導，伴隨著經濟成長、教育水平的提升，以及藝術文化軟硬體的發展如：文化中心的建設、美術教育課程、藝術專門學校、藝術雜誌、藝術競賽等，而有所改變。報業在資本市場的競爭下，為了符合更多元化的讀者群，從以往關注政經、社會領域的議題，拓展到文化、藝術範疇，在 1975 年之後，將雜繪式的副刊內容逐漸改變為文學藝術、學術與生活的題材<sup>51</sup>；此時的藝術新聞仍附屬於副刊或影劇新聞版面，直到報禁解除，因報紙的張數可以增加，以致於新聞內容的需求大增，藝術新聞得以慢慢轉型為獨立版面；到 1998 年，聯合報已將文化版提升至第 14 版整版報導，中國時報則為第 11 版<sup>52</sup>（報紙版面最前面的十六個版，稱第一落，被定位為「重要版面」）。

### （三）組織合作關係的開始

報業組織與公立博物館的首次合作始於 1990 年代「梵谷教育展」，此展覽來台有諸多外在機緣與內在因素的配合，也預告了如美國 70 年代那樣的文化盛事

---

<sup>50</sup> 馮建三，《廣電資本運動的政治經濟學——析論 1990 年代台灣廣電媒體的若干變遷》，台灣社會研究叢刊-05，台北：唐山，1995。中時報系關係企業有時報文化出版公司、時報周刊、工商時報、時報新聞周刊、中時晚報、時報資訊公司、時報育樂公司、中時科技網路公司、新朝藝術月刊（已停刊）、中時電子報、安時運輸企業有限公司、中國時報旅行社、米奇傳播事業公司等，又中時於 2000 年與網站雅虎公司成立策略聯盟，雅虎入股中時網路科技公司 50% 股份。中時報系編輯委員會，《中國時報五十年》，中時報社，2000。聯合報系關係企業，民生報、聯合晚報、經濟日報、人間福報、寶瓶文化、星報、聯經出版社、聯合文學、聯經資訊公司、歷史月刊、文茂書報雜誌、美洲世界日報、歐洲日報、聯合報新聞網、天利運輸公司、鼎世公司等。<http://udnnews.com/UDN/UDNGROUP/b/main1.html>。

<sup>51</sup> 同註 49。以中時為例 1976 年於「人間副刊」上開闢「人間參與」、「江湖人物誌」、「陳若曦作品專輯」，1976 年聯合報創辦聯合報小說獎。

<sup>52</sup> 莊克仁，《我國博物館與媒體關係之研究》，台灣師範大學社會教育系博士論文，2000，頁 87。

表 2-2 1990 2002.5 報業媒體投入之特展活動

| 報章媒體                                   | 活動時間   | 展覽主題                                   | 展覽地點                           |           |
|--|--|--|--------------------------------|-----------|
| 中時報系                                   | 1990.4.14-5.6  | 梵谷教育展                                  | 北美館                            |           |
|  | 1993.2.20-4.20   | 莫內與印象派畫作展                              | 故宮                             |           |
|  | 1993.6.12-7.18   | 羅丹雕塑展                                  | 北美館                            |           |
|  | 1997.1.15-4.27<br>1997.5.11-7.15                       | 黃金印象 奧塞名作特展                            | 史博館<br>高美館                     |           |
|  | 1998.1.16-3.16<br>1998.3.29-5.31<br>1998.6.13-8.2      | 慈悲．智慧 藏傳佛教藝術文物大展                       | 國父紀念館<br>高美館<br>台中省立美術館        |           |
|  | 1998.9.26-1999.1.20                                    | 張大千．畢卡索 東西藝術聯展                         | 故宮                             |           |
|  | 1999.1.16-3.14<br>1999.3.21-5.23                       | 清宮秘藏 承德避暑山莊藏傳佛教文物特展                    | 鴻禧美術館<br>高美館                   |           |
|  | 1999.3.27-6.30   | 三星堆傳奇                                  | 故宮                             |           |
|  | 1999.12.4-2000.3.1<br>2000.3.10-4.23                   | 世紀風華 橘園美術館珍藏展                          | 北美館<br>高美館                     |           |
|  | 2000.3.25-5.7<br>2000.5.15-7.30                        | 達文西 科學家、發明家、藝術家特展                      | 史博館<br>科學工藝博物館                 |           |
|  | 2000.11.3-12.5<br>2000.12.15-2001.3.18                 | 李可染藝術世紀大展                              | 史博館<br>高美館                     |           |
|  | 2001.1.20-4.22   | 魔幻．達利特展                                | 故宮                             |           |
|  | 2001.9.8-12.2<br>2001.12.14-2002.3.3<br>2002.3.12-4.28 | 王者之王 拿破崙大展                             | 國父紀念館<br>高美館<br>台中港區藝術中心       |           |
|  | 2002.1.22-4.14   | 魔法花園 - 安徒生童話繪本原畫展                      | 國父紀念館<br>高美館                   |           |
|  | 2002.1.26-4.28<br>2002.5.17-6.16<br>2002.7.5-8.31      | 中華恐龍大展                                 | 兒童交通博物館<br>台中港區藝術中心<br>科學工藝博物館 |           |
|  | 2002.4.20-7.21<br>2002.8.3-10.6                        | 天可汗的世界 唐代文物大展                          | 故宮博物院<br>高美館                   |           |
|  | 聯合報系   | 1995.9.17-12.31                        | 羅浮宮珍藏名畫特展                      | 故宮        |
|  |  | 1998.2.18-5.31<br>1998.12.20-1999.4.18 | 傳奇之美 女人頌：西洋繪畫與雕塑特展             | 故宮<br>高美館 |
| 1998.9.26-12.20                        |  | 尚．杜布菲回顧展                               | 史博館                            |           |
| 1999.4.29-10.29                        |  | 沙漠中的明珠 敦煌石窟特展                          | 科學博物館                          |           |
| 1999.9.21-2000.2.25                    |  | 漢代文物大展                                 | 故宮                             |           |
| 2000.12.15-2001.3.11<br>2001.3.20-5.10 |  | 兵馬俑．秦文化特展                              | 史博館<br>科博館                     |           |
| 2001.3.24-7.15                         |  | 米索不達米亞特展                               | 史博館                            |           |
| 2001.11.15-2002.2.20                   |  | 花樣年華 普桑到塞尚三百年                          | 故宮                             |           |
| 自由時報                                   | 2000.5.17 7.16   | 牆                                      | 史博館                            |           |

資料來源：本研究整理

即將登台。

梵谷展是荷蘭為畫家梵谷逝世一百周年，舉辦擴及全球的大規模紀念活動，這個全球性的活動適逢台灣社會解嚴、報禁開放後大環境的變動，因此帶進傳媒與博物館投入藝術特展的契機。荷蘭航空邀請「中時報系」為採訪梵谷大展之一的媒體，「台北市立美術館」則早於一年前即透過荷蘭航空與阿姆斯特丹梵谷博物館接洽，決定以教育展的形式在國內舉辦梵谷展<sup>53</sup>。此次的機會，讓中時報系、北美館有機會觀摩與學習國外大型展覽的舉辦方式與行銷報導手法，也體會到特展帶來的藝術朝聖／觀光人潮，和可觀的文化消費收益。更確切的說，它開啟往後中時報系贊助大型藝術活動的意願（見表 2-2），並且造就當時的北美館館長黃光男先生對於這類活動的積極性（見表 2-3），中時報系和黃光男先生可分別視為國內傳播界、博物館界投入特展的引領者。

表 2-3 黃光男館長任職期內與媒體企業合作舉辦之特展

|              | 館名                   | 展覽名稱 / 展覽起始年            |
|--------------|----------------------|-------------------------|
| 黃光男先生任職博物館期間 | 台北市立美術館<br>1986-1994 | 梵谷教育展（1990）             |
|              |                      | 米羅的夢幻世界（1991）           |
|              |                      | 羅丹雕塑展（1993）             |
|              | 國立歷史博物館<br>1995 年至今  | 黃金印象 奧塞美術館名作特展（1997）    |
|              |                      | 尚·杜布菲回顧展（1998）          |
|              |                      | 達文西 科學家、發明家、藝術家特展（2000） |
|              |                      | 牆（2000）                 |
|              |                      | 李可染藝術世紀大展（2000）         |
|              |                      | 兵馬俑·秦文化特展（2000）         |
|              |                      | 米索不達米亞特展（2001）          |
|              |                      | 屈原的故鄉 楚文化特展（2001）       |

資料來源：本研究整理

<sup>53</sup> 梵谷教育展並沒有梵谷的實作，只是展出攝影家哈夫（Paul Huf）的「梵谷足跡攝影展」，舉行學生向梵谷致敬的畫作競賽，並且有演講、電影欣賞會。朱苓尹輯，〈盛況空前的梵谷饗宴〉，《雄獅美術》，1990，230期，頁97-98。

90年代的「梵谷教育展」為博物館與媒體的合作揭開序幕<sup>54</sup>，到了1993年2月，中時與故宮合作的「莫內與印象派畫作展」，同年6月中時又與北美館合辦「羅丹雕塑展」，特展的報導宣傳手法在此時期成形，成為傳媒以後舉辦特展的基本傳播模式。中時的對手報 聯合報，於95年也加入舉辦特展行列（見表2-2），從此二報系於特展活動的舞台上互別苗頭，最晚創刊的自由時報，並不熱衷於此類藝術活動，只於2000年與史博合作舉辦「牆展」。

舉辦特展的機構，國內和美國一樣皆是固定的大型博物館與企業集團。台灣從1990至2000年，以故宮、史博館最常舉辦，合作主辦單位幾乎是中時報系、聯合報系，贊助單位為長榮航空、國泰航空、富邦集團、花旗銀行、世華聯合商業銀行、台積電文教基金會與廣達電腦教育基金會等。整體而言，特展的組織合作單位，以近十年的發展可歸納出「博物館、傳播媒體、航空公司、銀行、基金會」，前二者多為主辦單位，後三者為協辦、贊助單位。

這些現象值得注意的是，傳媒企業體介入特展活動並且擁有某程度的主導權，在國外是鮮少見到，更不可能出現媒體為主辦單位，博物館退為協辦單位的現象<sup>55</sup>，國外主要媒體報導藝文活動態度，如果具新聞性大都會加以報導於藝文版或文化活動的消息，有時候會刊載重要的評介文章，但不會由媒體主觀的支持自己所主辦的展覽<sup>56</sup>，或是媒體故意忽略同業所主辦的特展。

## 第二節 博物館舉辦特展之目的及其傳播方式

博物館舉辦特展或一般性展覽，都基於組織的使命，藉由展示與大眾面對面

---

<sup>54</sup> 在一些文獻中將「梵谷教育展」視為台灣超級特展的前身，這樣的觀點筆者認為值得再探討，當然，這其中牽涉到每個人對於 blockbuster 定義的不同。早在民國59年史博館所舉行的「月球岩石展」展期三天竟然吸引約35萬人潮，民國75年史博館舉辦的「埃及文物展」，參觀民眾大排長龍至重慶南路，報紙每天做專題報導，轟動台灣各地，這二個展覽已經有Blockbuster的形式，應是最早的特展代表。筆者認為「梵谷教育展」是可作為博物館與媒體進一步合作的前身，其奠下往後的合作基礎。

<sup>55</sup> 「中華恐龍大展」首站於台北兒童博物館展覽，是國內近十年的特展活動中，報業媒體首次的單一主辦單位，博物館皆為協辦單位。

<sup>56</sup> 漢寶德，《博物館管理》，台北：田園城市，2000，頁122。

溝通，試圖發揮教育、知識傳達的功能<sup>57</sup>；然而，人力與經費原本就吃緊的公立博物館，愈來愈喜好舉辦能夠引起社會高度關注的特展活動，這類展覽也逐漸成為自我與外界評價博物館效益的判準。

## 一、機構舉辦特展之目的

在談舉辦特展目的之前，我們必須先探討特展與一般性展覽的決策過程有何不同。

### (一) 博物館展覽決策過程

國內公立博物館的組織架構大多如圖 2-1 所示，設有館長、副館長、秘書職位及業務單位、幕僚單位，從架構中顯示台灣的博物館普遍為單一層級的組織結構，意即位於上層管理者掌控著整體組織之權力，握有大小事務政策之決定權，

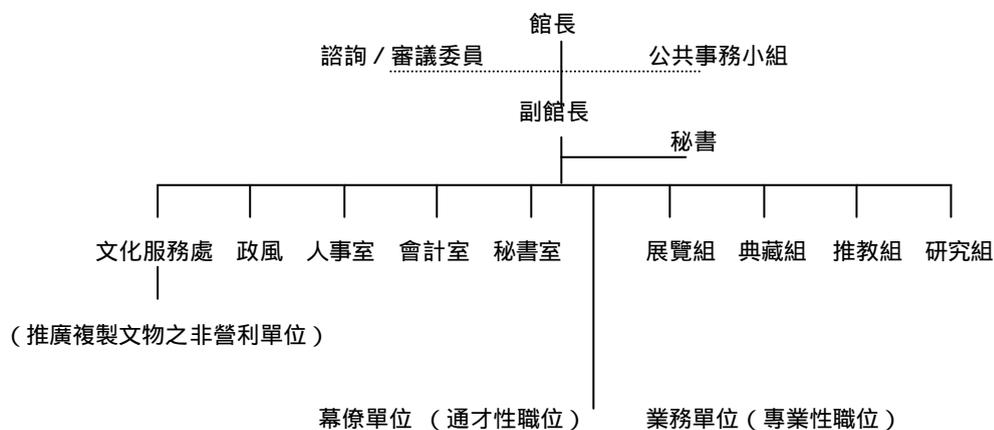


圖 2-1 國立歷史博物館組織架構圖

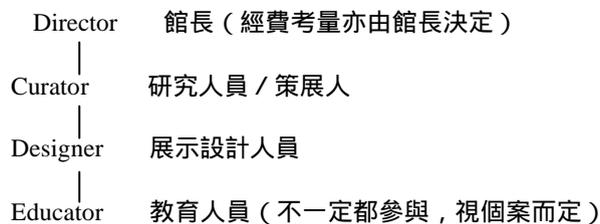
資料來源：曾曾旂，〈博物館的人事管理〉，《博物館營運與實務——以國立歷史博物館為例》，黃永川主編，國立歷史博物館出版，2000，頁 272。

<sup>57</sup> 國際博物館協會 (International Council of Museums, ICOM) 一九九四年對博物館所下的定義為：一非營利性的永久機構，致力於蒐集、保存、研究、傳播與展示，以從事研究、教育、娛樂、和探討人與環境的物質證據，它開放給社會大眾，完成服務社會，促進社會發展的責任。

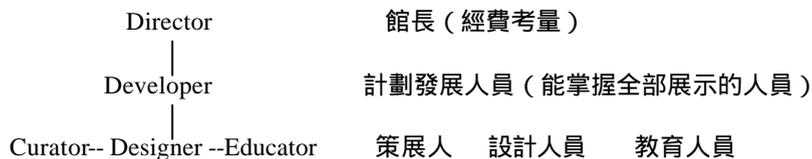
下層結構之工作人員接受指揮完成任務<sup>58</sup>，這樣的結構關係，隨著各館的行政業務之大小會有彈性變化，一般性的展覽幾乎是由工作人員確定展示內容與檔期後再提出展示企劃書與預算表，是由下往上遞呈的業務關係（此處尚未有明顯的職位階級關係，上位者的同意是符合行政作業程序），而超級特展的決策權則是一場上層位階者才能加入的遊戲場域。

單就博物館而言，展覽決策過程可以以「權威型」與「團隊型」來討論之<sup>59</sup>。

1. 權威型決策（由館長或權威性之研究人員決定，決策由高層人士下達至工作人員，再傳至外界）



2. 團隊型決策（意見大都來自館內）



就特展決定權而言（此處尚未涉及展示內容的規劃），權威型決策過程較適用於解釋展覽成行的關鍵，博物館管理者先行與媒體負責人、借展單位的高層私下協商，同時館內高層也會進行評估，也就是「館長或權威性之研究人員決定」；結構下的工作人員及外界尚未得知此訊息，待特展由上位者定案後，博物館會依專業考量選定策展人進行展覽規劃。

<sup>58</sup> 張振明，〈藝術博物館組織型態研究〉，《現代美術》，1995，61期，頁36-47。

<sup>59</sup> 引自 Jim Volkert 主講，王維梅譯，〈美國的博物館決策形成的過程〉，《博物館學季刊》，1993，7卷3期，頁17。

## (二) 博物館舉辦特展之目的

特展的舉辦對於被標榜為非營利定位的博物館，有多重、複雜又具爭議性的意義，以下我們從此現象的正、負面思考點切入討論。

博物館籌辦超人氣特展，目的可先從正面性角度（如表 2-4）探討。任何一個博物館的典藏品往往是藝術史中的一小部分，為了給予公眾更廣闊的視野與藝術欣賞，博物館巨資向它館商借文物舉辦特展，讓大眾有機會或激發其再度參觀博物館的意願，大量人潮的來到，將博物館凝固的空氣轉化為流動，以及證明展覽的多樣性；從經濟效益的觀點，門票與藝術複製品的販售為博物館增加額外的收益，博物館所位居的城市，因可觀的參觀人潮為周邊的商店帶來豐厚的收入<sup>60</sup>。

表 2-4 博物館舉辦大型特展的正面功能 / 思考

- 
- 很少有博物館擁有完整的收藏，藉由特展彌補館藏文物的不足，或設計為一系列的特展。
  - 顯示博物館是一個活躍的、多變的而且具鼓舞性的場所，非死寂、靜止不變。
  - 達到國際間的文化交流。
  - 可鼓舞私人或特殊機構提供作品給展示單位。
  - 展示當前受注目的論點，連繫更廣大的觀眾。
  - 特展的形式就觀眾而言，是重新激發興趣的一種手段與方法。
  - 滿足公眾的期望、帶來可看性。
  - 博物館行銷的利器，大量的參觀者，額外的收益對博物館有所助益。
  - 多樣的節目可吸引經常性的觀眾及會員再次造訪。
  - 試圖增加有鑑賞力與判識力的觀眾。
- 

資料來源：綜合整理自 George S. Gardner 著，程延年譯，〈特展之本質〉，《博物館學季刊》，1986，2 卷 1 期，頁 51-54。曾信傑，〈特展 博物館行銷的利器？〉，《博物館學季刊》，2001，15 卷 3 期，頁 39-49。Timothy Amberose and Crispin Paine. *Museum Basics* (London and New York: Routledge, 1993).

---

<sup>60</sup> 特展能帶動城市經濟效益的情形，以台灣的兵馬俑·秦文化特展為例，該展於台中科學博物館 2001 年 3 月 20 日 5 月 10 日期間，台中市計程車載客率、百貨業來客量和觀光飯店住房數有百分之五十的成長，科博館附近的商圈，糕餅專賣店業績成長五成，便利店成長四成，傳統小吃類成長二至三成，增加就業率一萬人。參見民生報，2001.12.27，A10 版，賴素鈴報導。同樣的，美國 1996 年於費城美術館舉辦的塞尚藝術展，幾乎有百分之九十的外來觀光客，平均每一個人花費 402 美元，為地區帶來約八千六百萬美元的經濟收入。Neil Kotler & Philip Kotler, *Museum Strategy and Marketing* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998), p. 310.

更理想的目標是，特展可以提升市民的藝術品味、引導社會文化風氣的盛行。

特展除了以上所談的正面性意義外，對於國內博物館尚有另一個目的，即公立博物館必須接受國家的績效考核，博物館的年度參觀人數多寡，往往就成為政府提撥預算的依據之一；然而，弔詭的是參觀人數與參觀品質永遠是成反比。國內公立博物館依類型劃分為歷史美術與自然教育類，前者隸屬於文建會，後者歸於教育部，因此，隸屬於同一個主管單位下的各館，為了爭取最多的預算經費，必須在考核制度下彼此競爭；而一場大型特展所累計的參觀人潮，可能相當於博物館整年的參觀人數，特展，似乎是最亮麗的成績單。

相對於正面功能，特展（見表 2-5）也備受各方批評與質疑。一個大展的舉辦的確有其令人憂慮之處，由於組織管理者在文化場域中擁有支配權，因此，特

表 2-5 博物館舉辦大型特展的負面影響 / 損失

- 
- 博物館建築的損耗。
  - 文物安全的威脅。
  - 永久典藏的忽略。
  - 過度的行銷。
  - 一些臨時起意的觀光客、激發短暫的興趣。
  - 膚淺的教育成果。
  - 博物館變成「工業」須大量生產以創造財源。
  - 資本主義入侵博物館。
  - 提供展覽及容納觀眾的空間，犧牲原有的教育設施。
  - 犧牲了其它小型的展覽。
  - 博物館的正面 / 非營利形象，有可能因宣傳、行銷廣告而毀於一旦。
  - 上位者權力欲望的張顯。
- 

資料來源：筆者綜合整理自 George S. Gardner 著，程延年譯，〈特展之本質〉，《博物館學季刊》，1986，2 卷 1 期，頁 51-54。Ames Peter J. 著，林美齡譯，〈博物館行銷 使用的運用或主導〉，《博物館學季刊》，1995，9 卷 2 期，頁 29-34。辛治寧，〈公共服務與社會需求 略舉一九四〇至七〇年代博物館專業發展之相關議題〉，《國立歷史博物館學報》，1999，13 期，頁 97-113。

展往往淪為個人權力欲望之彰顯，而非實質的藝術教育；博物館在特展上支出的經費，足以舉辦好幾場小型的展覽，而且，每一次的展覽都必須重新設計展場，造成資源的浪費；以及，印刷精美卻無實質內容的圖錄、廣告宣傳旗幟、結合贊助廠商進行大規模的行銷策略、開發各類藝術複製與衍生商品等，博物館宛若商品博覽會，靠著「商品／文物」的噱頭，吸引大量聞風而至的消費性觀光客，擁擠的展場、人手一袋藝術商品，博物館與合作單位的荷包飽滿，博物館頓時之間讓人難以辨認，是百貨公司年終慶或是宗教慶典。

關於特展所引起的諸多看法，卡麥隆（Duncan Cameron）在一篇論文「博物館：寺廟或集會廣場？」（The Museum：A Temple or the Forum）<sup>61</sup>，可為以上的討論提出客觀性的觀點，卡麥隆主張博物館同時具有寺廟和集會廣場兩種特性，但重要的是博物館必須對社會有所回應。特展此處所展現的便是「集會」的特性，它讓具有寺廟般崇高的特質，且似乎是為菁英份子服務的博物館，有機會成為熱鬧、親切，人人可使用的廣場，所以博物館是藝術殿堂或大型商場已經不重要，值得關注的，以教育為前提的使命如何落實，以及接下來所要談物件詮釋的「適當」性問題。

## 二、特展傳播管道與物件詮釋

特展之決策權行使後，博物館組織所指定的策展人便著手執行、規劃展示業務與計劃，並於過程中不斷的與博物館工作團隊、展示設計師、出版商及媒體單位溝通互動，以落實展示計劃。另外，博物館公共關係部門或教育推廣組會主動將特展相關議題與消息傳送予各大眾傳播媒體，增加特展訊息的曝光度。

---

<sup>61</sup> 引自 Julia D. Harrison 著，黃正儒、高忠義譯，〈1990 年代的博物館理念〉，《博物館學季刊》，1995，9 卷 3 期，頁 1-8。

## (一) 展覽之傳播模式與詮釋

策展人結合展示設計師，前者運用文字符碼後者執行空間規劃，共同詮釋圖片、照片、圖表、物件等媒介，有秩序的建構出展覽全貌。

概括的說，特展的傳播情境和一般傳播過程是相同的，包括了傳送者（sender，在此為策展人、展示設計師）、通道（channel）、訊息（message，展覽媒介）、接收者（receiver，參觀者）<sup>62</sup>，傳送者與接收者的關係（relationship）、效果（effect，觀者反應）、傳播所發生的環境（context，博物館），以及傳送者與接收者是製碼（encoding）與譯碼（decoding）的過程，策展人將訊息轉換成適用於傳送與預定接受者的語言符號（語言、非語言）；接受者靠著聽覺與視覺轉換訊息，以便了

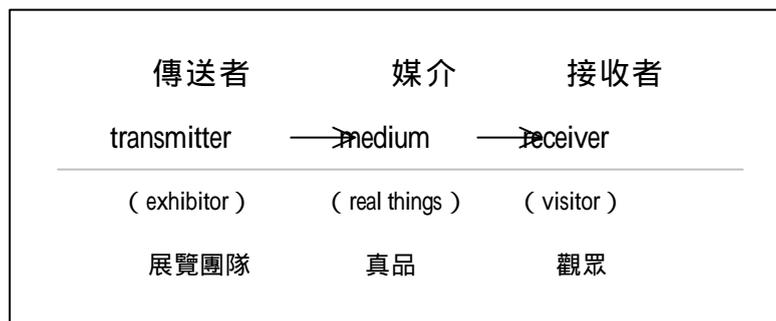


圖 2-2 傳播基本模式

資料來源：引自 E. Hooper-Greenhill, 'A new communication model for museum', in Gaynor Kavanagh, (ed.) *Museum Languages: Objects and Texts* (London and New York: Leicester University, 1991), p. 56.

解其中的意義<sup>63</sup>。應用於展覽的傳播關係中（見圖 2-2），早期展覽的傳播方式是呈直線的，如同早期的傳播研究，觀眾是被動的接受，強調一個單向傳播過程，博

<sup>62</sup> Receiver 可翻成閱聽人、接受者、受播者，閱聽人的譯詞較能強調人的主體性，接受者、受播者的譯詞表達出人的被動與過於強調傳播者的目的性。

<sup>63</sup> McQuail Denis & Windahl Sven 著，楊志弘、莫季雍譯，《傳播模式》，台北：正中，1996。

物館制碼、觀眾譯碼，不涉及意義體系的問題。

1970 年代以後，受到新博物館學興起及後現代思潮的影響，單向的展覽傳播方式，開始有不同的思維。線性的展示傳播是一種給予、餵養參觀者的動作，博物館與觀眾之間並沒有交集，訊息本身是博物館工作團隊選擇的意義體系，以及媒體可能的干預，所完成的製碼動作，參觀者的展示閱讀行為被期待表現出符合工作人員的意識型態；因此，各類型的展示實踐，尤其是超人氣特展，由於牽涉到文物已是經典的歷史位階，以及借展性質、籌展時間的壓力、贊助企業等複雜因素的干預，使得展覽的呈現，更難以脫離個人價值形塑、意識型態與政治經濟結構影響的事實<sup>64</sup>。也因此，博物館學者 C. Chadbourne 注意到博物館在展覽詮釋中「優先力量」( privileging forces ) 的問題，提出：

我們如何揀選想要展示的東西？打算用什麼方式來展示它們？想要告訴觀眾一個什麼故事？一旦這些都決定了，這個展示就變成我們特定的一種詮釋，一個我們對歷史某一片段的特展看法。如果將之記錄下來，這個展示本身也就是歷史了<sup>65</sup>。

這段文字說明了博物館的展示詮釋是經過權力系統的運作，進而揀選知識、呈現觀念和形象，權力的本源是來自文化機構界定與分類所處的社會和人民的資格<sup>66</sup>。為了避免展示單向傳播與過於本位詮釋的問題，新博物館學借用了傳播學「回饋」( feedback ) 概念的模式，博物館工作團隊( 傳播者 ) 經由媒介將訊息傳送給參觀者( 接收者 )，參觀者譯碼之後，有所反應回饋給博物館工作團隊( 見圖 2-3 )。

博物館應用「回饋」的重要概念，訊息呈現環狀的流動，參觀者與展示媒介

---

<sup>64</sup> 王嵩山，〈展示的社會文化觀察〉，《台灣博物館民族誌論壇社》，2000，3 卷 2 期，頁 3-6。

<sup>65</sup> 引自 Rebecca Duclos 著，張譽騰譯，〈後現代 / 後博物館 當代博物館評論新走向〉，《博物館學季刊》，1996，10 卷 2 期，頁 3-12。

<sup>66</sup> Ivan Karp and Steven D Lavine (ed.), *Museums and Communities: The Politics and of Public Culture* (Washington and London: Smithsonian Institution, 1992), pp. 1-2.

的對話回流於博物館團隊，達到溝通的目的，換句話說，回饋就是調查大眾的觀展「反應」。

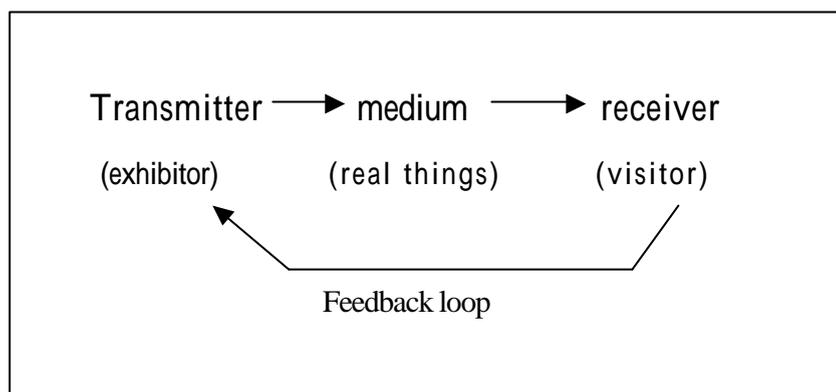


圖 2-3 Cameron 的回饋模式

資料來源：引自 E. Hooper-Greenhill, 'A new communication model for museum' in Gaynor Kavanagh, (ed.), *Museum Languages: Objects and Texts* (London and New York: Leicester University, 1991), p. 57.

博物館的觀眾研究，可以了解大眾與展示媒介的溝通情形，以及策展人本身企圖傳播的資訊與觀展民眾的認知有何關聯，產生了什麼樣的效果，更重要的，回饋調查是做為博物館工作團隊規劃下一個展覽的參考。例如：英國倫敦自然歷史博物館曾研究展示文本與觀眾之間的對話情形，他們發現在十個參觀團體中，七個團體的成員在彼此的談話裡，顯露出對展覽的「文本共鳴」(text-echo)，也就是說，參觀者對談的內容，使用了部分展示說明<sup>67</sup>；於此，博物館藉由大眾觀展行為的研究，證明展示媒介的存在，有助大眾與藝術品的互動。但若從展場內知識與權力的觀點，探討博物館所做的觀眾調查，則有不同的見解；學者傅柯認為權力機制的背後會有「有效工具 觀察方法、登記技術、探討和研究的程序、

---

<sup>67</sup> Paulette M. Mcmanus, 'Making sense of exhibits', in Gaynor Kavanagh, (ed.), *Museum Languages: Objects and Text* (London and New York: Leicester University, 1991), pp. 35-46.

控制機器的產生，用來構成和累積知識」<sup>68</sup>；觀眾研究則是博物館以最自然的方式來累積相關知識，藉以調查民眾的回饋行為，觀察、印證博物館賦予場內的展覽詮釋與觀展規則，是否皆自然、正確、具影響性地滲入參觀者的行為與思想中，構成一個視之當然的參觀禮儀、觀展動線、展示對話等現象。

目前為止特展的展示傳播，仍是停留於博物館團隊扮演傳播者（製碼）的角色，觀眾則是填寫博物館所設計的展示問卷調查達到回饋行為。然而，過去十年的特展活動，只有「黃金印象 奧塞美術館名作特展」及「杜布菲」特展（後者並無引起 blockbuster 的效應）做過較完整的展示評量與觀眾調查，並且發表於學術刊物<sup>69</sup>，大部分特展所吸引的參觀人潮，最終只剩下一個「數字」，一個可以做為機構與機構之間、機構與體制之間交換價值的籌碼。

圖 2-3 的傳播模式，表達出特展活動是一個從甲地到乙地的傳播過程，策展人是主動的傳播者，觀眾是被動的接受者，展覽內容尚未被關注。博物館學繼續向傳播學看齊，也借用了「符號學」（semiology）學科，試圖讓展示詮釋與溝過程達到完善，創見出博物館新的溝通模式（見圖 2-4），博物館團隊與參觀者以平等的地位共同詮釋展示媒介，達到全面的溝通。

展覽的溝通模式引用符號學科之後，將傳播過程製碼與譯碼者的關係，轉換到重視文本（展覽）的意義產製。展覽文本（展示文字說明、展示主題、照片、旗幟、圖解等展示媒介）的詮釋不是由策展人單方面完成，符號的意義由博物館溝通團隊（包含策展人、管理者、教育人員等組成），與使用以前的經驗與知識主動詮釋展覽的參觀者，兩方互動、交流出不斷變化的展示媒介意義<sup>70</sup>；所以，無論參觀者、策展人、讀者、畫家、老師或記者等，都是符號的使用者，每一個

---

<sup>68</sup> 引自 Barry Smart 著，蔡采秀譯，《傅柯》，台北：巨流，1998，頁 145。

<sup>69</sup> 張婉真、辛治寧，〈「黃金印象 奧塞美術館名作特展」展示評量與觀眾調查〉，《國立歷史博物館學報》，1997，7 期，頁 71-102。吳國淳，〈杜布菲展覽觀眾研究〉，《國立歷史博物館學報》，1999，12 期。除了以上二個特展，故宮「莫內及印象派畫展」及科工館「達文西特展」也曾做過觀眾調查分析，是偏重觀眾特性的研究報告，但對於民眾參觀後的反應調查甚少。

<sup>70</sup> E. Hooper-Greenhill, 'A new communication model for museum', in Gaynor Kavanagh, (ed.), *Museum Languages*:



圖 2-4 博物館新的溝通模式

資料來源：E. Hooper-Greenhill, 'A new communication model for museum', in Gaynor Kavanagh, (ed.), *Museum Languages: Objects and Texts* (London and New York: Leicester University, 1991), p. 59.

人依其心理上的概念對符號做出解釋<sup>71</sup>。延用這樣的想法，博物館學者 Eilean Hooper-Greenhill 認為再加上「適當性」(pertinence)，可以達到全面的溝通。簡單的說，適當性成為展覽溝通或表達過程，選擇符號的基礎與標準，以引起預期的反應，同時以接收符號者可能產生的詮釋作反應為目標<sup>72</sup>，例如：博物館團隊與參觀者對於「兵馬俑」(符號)之所以產生了相同的意義認知，是因為我們的中文系統，以及我們共同的經驗，能夠將「兵馬俑」所指 (signifier) 與能指 (signified) 的內容與特徵對應的適當性。

這樣的方式，是為了找到展覽詮釋之適當、適切的符號應用；然而，就現實面，實際運作上有它的困難度，一個所謂的「全面」的溝通模式，對於現代博物館來說，只是消除展示文化差異的理想<sup>73</sup>。畢竟，展示規劃還是要考量專業領域與行政機制運作的限制性，特展的決策權、選件、展示規劃至展覽呈現，牽涉諸多複雜問題，例如贊助企業的干預、重要作品無法出借；或特展為套裝式巡迴展<sup>74</sup>，

*Objects and Texts* (London and New York: Leicester University, 1991), p. 59.

<sup>71</sup> John Fiske 著，張錦華等譯，《傳播符號學理論》，台北：遠流，1995。

<sup>72</sup> 曾小英，〈博物館異文化展示的跨文化溝通〉，《博物館學研討會 博物館的呈現與文化論文集》，台北：國立歷史博物館，1998，頁 138-160。

<sup>73</sup> 韓慧泉，〈博物館的展覽與溝通〉，《國立歷史博物館學報》，1997，12 期，頁 171。

<sup>74</sup> 所謂「套裝展覽」是指，國外策展人或策展單位提供展場設計、圖文說明、圖錄內容 等有關展覽各個方向、特色與形式，承展單位只需根據場地空間的不同以及使用文字的差別作適度的調整。韋心滢，〈「兵馬俑·秦文化」策展論述〉，《國立歷史博物館學報》，2001，19 期，頁 35-49。

展覽的作品件數與詮釋方式已由它國規劃好，博物館是扮演場地提供的角色；另外，博物館需面對展覽行政業務的繁雜與籌展時間緊迫的情況，如何再兼顧展覽的學術專業與詮釋的適切性，除此之外，適當性的表達是一個抽象的概念，如何在不同的個體，即使使用同一套語言系統，也能夠找到他們共同的符號意義，這些問題都是博物館必須一一克服的。

博物館的展覽傳播與溝通，筆者認為還是要回到 F. Kaplan 所說的：

展覽源自於對於展覽內容與概念負責的策展人及博物館團隊。他們要求建築師、設計師、館內人員、以及不同的幕僚人員，在三度空間的條件下，提供明確的理念。但一個展覽的成功與否，最終仍將由大眾的「參觀率」，及他們對於參觀「展覽的感想」所決定<sup>75</sup>。

意即博物館工作團隊仍是策展的主導者，展覽的傳播以直線方式送達多數的民眾，大眾觀展後的感想回饋給博物館（圖 2-3 Cameron 回饋模式），博物館再針對參觀者的「回應」做出「反應」，才能是一個成功的展覽。

### 第三節 媒體投入特展動機與操作手法

1990 年代初期，中時報系首度投入藝術展覽，十年之內報業媒體對於舉辦特展熱度逐漸提高，媒體角色也從最初的藝文訊息中介傳播者轉換到生產者、支配者至最後獲益者。傳媒已然發現有別於政治、民生經濟領域外的商業契機——超級特展。

---

<sup>75</sup> Flora E.S. Kaplan 'Exhibition as communicative media' *Museum Media Message*, Hooper-Greenhill, E. (ed.) (London and New York : Routledge, 1995), pp. 37-58.

## 一、辦展之動機

### (一) 媒體組織與集團

在資本主義下的媒體體制，傳媒企業是一個以「營利」為主，並且與環境中的政治、經濟、民生等緊密的連結運轉，它的經營方式配合著傳播科技進步與市場的自由競爭，已發展為跨媒體經營的企業集團。

假若我們僅是觀察投入藝文活動的媒體，報導特展時的傳播管道，通常只能發現到單一的媒體企業，真正的企業體結構，可能包含著跨媒體經營，即同一家公司買下不同的媒體，如電視、報業、出版、網際網路、唱片公司，將所有權不同形態與特質之媒體併購（此為橫向整合），或是媒體擁有者取得單一媒體相關產品及銷售過程，如報紙、印刷廠、出版社、雜誌、運輸公司、行銷公關公司等（此為縱向整合）<sup>76</sup>，當傳媒進行橫向與縱向整合時，媒體企業擁有權會愈來愈集中在少數人手中，逐漸形成媒體獨占或壟斷，並且主宰整個傳播產業，如平面媒體中的聯合報系、中時報系便是一例，二者皆從媒體組織發展，爾後依資本市場的競爭而跨媒體經營成為媒體集團。

中時集團同時擁有時報公司與網路科技公司（見圖 2-5），每個公司內部都是一組人力完整的企業經營制度，當中國時報籌辦特展活動時，中時集團會動員各組織資源予以協助，如雜誌、出版社、運輸公司與網路科技等；或是中國時報特別成立一個籌展小組，借用業務管理部、廣告部門、印務部與藝文記者等部門的團隊合作，以創造特展最大的利益。換句話說，一個動則需千百萬元成本與事務龐雜的特展活動，只有擁有豐富人力、資源條件的媒體集團才有能力投入。

---

<sup>76</sup> 同註 31。



圖 2-5 中時集團架構圖

資料來源：<http://www.chinatimes.com/about/c1.htm> (此資料為 2002 年 4 月中時集團架構圖)

## (二) 媒體集團投入特展動機

媒體集團動員巨資、人力投入藝文活動，目的是多重的，在自利的觀點上，最顯著為謀取文化衍生性商品所得的暴利，在它利的觀點上則是藝術教育功能的發揮。

在 1990 年代前的台灣，媒體機制和博物館是二個不會交集的體制，其之所以結合互動，除了之前所討論的，因國內報禁開放後傳媒生態轉變因素；外在環境方面，於 90 年代左右以歐美國家為中心的全球資本主義、傳媒資本主義滲透至西方以外的國家，台灣學習了西方資本主義下的特展 (Blockbuster) 運作形式，將文化產品平民化、民主化的同時，文化成為商品做為市場結構中可估價及買賣的一部分，而當藝術可轉換為貨幣的產業觀念萌生時，便促成了媒體企業結合公立博

物館的空間，共同舉辦特展創造藝術消費契機<sup>77</sup>；如「兵馬俑·秦文化特展」為聯合報系創造了大約二億元的收入<sup>78</sup>，堪稱為目前最賣座的超人氣特展。然而，必須了解的，並非每一次特展都能引起大量閱聽人的參觀，達到實質的文化盈收，它也很可能是不賣座的特展，所以傳媒贊助展覽活動還有其它的自利動機。

在「藝文活動行銷傳播策略之研究」論文中<sup>79</sup>，劉怡芳以問卷方式調查中時、聯合、民生報體制內的從業人員，他們認為報社參與大型展覽動機依序為：(1) 建立報社形象與接觸客戶；(2) 趕流行與獲取資源；(3) 情面、節稅與充實報導；(4) 獲取部分門票收入與關心藝文；(5) 與協辦單位建立關係。在媒體對於特展的效益評估依序為：(1) 風潮效益；(2) 提昇與建立藝文報導能力效益；(3) 實質經濟效益。

綜合以上要點，了解媒體參與藝文活動的動機，仍是以經濟價值的交換為主。報社贊助藝文活動往往是企業公關的一部分，將媒體組織與藝術文化齊名做廣泛的宣傳與促銷活動，可為企業帶來美好形象及提升知名度，顧客更容易接受公司的產品，以及訂報量、點網率的增加，同時廣告商也趕搭藝文列車主動的與媒體協商合作；另外，媒體還可以和協辦單位（多為大企業，如飯店、銀行、電腦業等）結合共同促銷活動，再加上企業贊助藝文活動還可以減稅等因素，難怪「趕流行與獲取資源」是報社舉辦特展的動機之一。

媒體投入特展的目的，除了實際經濟效益的考量；無法否認，媒體事業也是一種文化事業，它能發揮無法立即見效的文化教育功能，間接、直接的推廣、支持、參與藝術文化活動，開拓多元的藝術展覽類型，並且媒體的公信力與眾多傳播管道，也有助於一般大眾得知藝術展演的訊息。

---

<sup>77</sup> 王嘉驥，〈關於一個地區文化的再現——從台灣的官方美術館談起〉，《誠品好讀》，2000，5期，頁30-33。

<sup>78</sup> 徐蘊康，〈中時、聯合兩大報系的吸金大法——兵馬俑展為《聯合報系》創造二億元收入？〉，《商業周刊》，2001，698期，頁108-109。

<sup>79</sup> 劉怡芳，《藝文活動行銷傳播策略之研究——以報社贊助大型展覽為例》，台灣師範大學大眾傳播所碩士論文，2001。

## 二、傳播機制運作之方式

企業通常運用二種方式影響文化界的面貌：「第一種藉由與報紙、雜誌、電視、電影、音樂等企業合併，直接參與文化的生產（也就是之前所談的跨媒體集團）。第二種是未直接參與媒體生產，透過身為廣告商或贊助者的角色，間接影響文化活動的走向」<sup>80</sup>。傳媒集團於特展的機制運作方式則包含以上二種，既為直接的文化生產者，又是贊助者、廣告商。

媒體組織與從業人員究竟如何產製特展新聞，在特展中媒體與博物館是如何的互動，於此以政經學派的觀點結合早期傳播學中，衛斯理與麥克林（Westley & McLean）的 ABX 傳播模式、「守門人」（Gatekeeper）概念討論之<sup>81</sup>。

### （一）特展中博物館與媒體之互動關係

特展的大眾傳播過程，可借用衛斯理與麥克林於 1957 年提出 ABX 模式，探討大眾傳播過程中，特展、媒體、博物館與閱聽人的互動關係。

ABX 大眾傳播模式（見圖 2-6），A（advocacy roles）代表有目的的傳播者或倡議者；C（channel roles）意為通道，指媒體組織或組織中的個人，他們根據閱聽人的興趣和需求選取事件傳送訊息（X'），而媒體組織接收到訊息（X'），也會對訊息來源作出回饋（fca）；B（behavioral system roles）則代表一個人、一個團體或是整個社會系統的閱聽人，當閱聽人接收到訊息（X'）後，對於資訊來源與媒體組織產生回饋行為（fba、fbc）；X 代表環境中諸多事件<sup>82</sup>。模式內媒體組織 C（channel roles）扮演中立性守門人報導真實的角色，是導致事件與大眾互動的關鍵性要素，形成訊息得以傳送與回饋。

---

<sup>80</sup> James Curran & Michael Gurevitch 著，唐維敏等譯，《大眾媒介與社會》，台北：五南，1997，頁 21。

<sup>81</sup> 「守門人」一詞是格氏心理學家魯溫（Kurt Lewin）所提，他認為「守門行為」包括訊息通過各種關卡的過程，和容許訊息通過的守門人，1950 年懷特（White）第一個把它用來研究新聞組織，揭開傳播者研究的序幕。李金銓，《大眾傳播理論》，台北：三民，1996。同註 63。

<sup>82</sup> 同註 63。Severin Werner J. & Tankard James W. 著，孟淑華譯，《傳播理論起源、方法與應用》，台北：五南，1999。

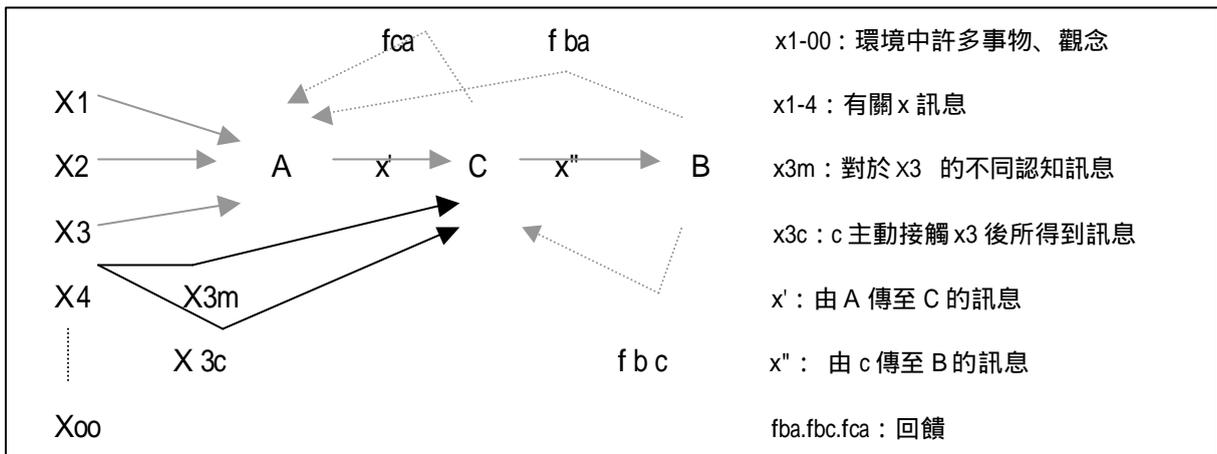


圖 2-6 衛斯理與麥克林 ABX大眾傳播模式，1957

資料來源：Denis McQuail & Sven Windahl 著，楊志弘、莫季雍譯，《傳播模式》，台北：正中，1996，頁 51。Severin Werner J. & Tankard James W 著，孟淑華譯，《傳播理論起源、方法與應用》，台北：五南，1999，頁 84。

衛斯理與麥克林提出的 ABX 模式，趨向於理想的大眾傳播過程，強調 A、B、C 三者的整合關係，以及角色的平等。當我們將其轉換並應用於實際的特展傳播活動（見圖 2-7），解析投入辦展媒體所扮演的角色，以及媒體機制於文化場域的運作狀況，即可了解媒體與其它角色的互動並非是平等的關係。

博物館與媒體企業（指合辦特展的媒體）是特展事件的倡議者(A)(見圖 2-7)，他們共同將特展訊息有目的的選擇與傳送至大眾傳播媒體(C)，媒體工作者接收到特展訊息，會有以下幾個反應：一、同意訊息進而報導；二、對於事件的認知與倡議者有所不同，所以修正訊息再報導；三、記者主動到特展現場採訪後報導。媒體基於以上的反應，評斷訊息之後再傳送至閱聽人；閱聽人(B)接收到特展訊息之後，產生觀展、投稿參加活動、訂閱報紙等回饋行為；媒體(C)對特展的倡議者(A)也會有所回饋，可能正面性的報導特展事件，但也有可能拒絕傳遞。

模式的原意，倡議者、媒體與閱聽人的關係，原本是個別獨立於傳播系統，因傳媒產生聯繫活動。然而，觀察特展的大眾傳播過程，藝術特展的倡議者是「博

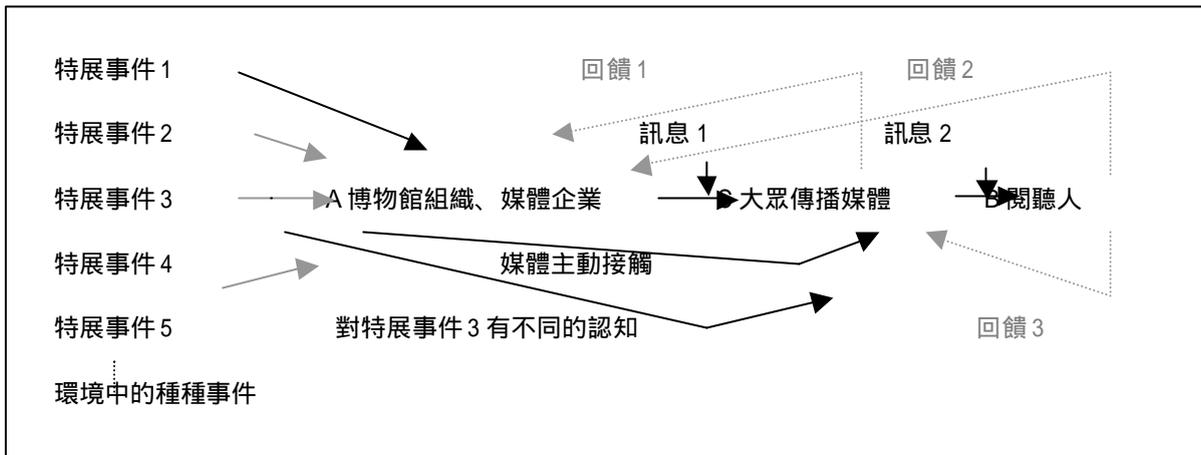


圖 2-7 特展中博物館、媒體與閱聽人之互動模式

資料來源：筆者根據圖 2-6 衛斯理與麥克林 ABX 大眾傳播模式繪製而來

物館」與「媒體」，換句話說，舉辦藝文活動的媒體是雙重身份——倡議者(A)與傳播者(C)，相對於媒體原有的單一角色，其身兼文化產製、文化再現與傳送給閱聽人，也就是辦展媒體投入展覽的舉辦並利用組織的傳播管道，為自辦的活動製造新聞與宣傳，企圖引起大眾的觀展行為；當特展訊息傳送到非辦展的傳媒組織(C)，媒體內的守門人依其專業判準與媒體競爭的現實條件，對於特展事件的報導有所取捨與修正。

## (二) 媒體組織內的傳播者 / 特展新聞之守門人

守門人 (Gatekeeper) 的觀念雖然有人認為概念過於簡化、沒有助益<sup>83</sup>，但用來觀察媒體組織與從業人員如何產製特展新聞，仍是有助現況的解析。

廣義的說，守門人概念是訊息透過他們的選擇、過濾傳播予閱聽人。在一般社會裡很多人都扮演這個角色，如策展人、導覽人員、畫家、導演、老師等。狹

<sup>83</sup> 同註 30，頁 164。

義而言，指媒體組織內的新聞編輯或記者，他們決定某則新聞是否刊登、報導。守門人初期的概念，認為編輯的主觀因素，也就是個人的喜好，決定新聞稿的採用與否；到 1964 年 Gieber 則認為是新聞組織的種種壓力，才是決定個人判斷與新聞價值的因素；直至 1971 左右 Tunstall、Johnstont 等人提出外在環境如政治、經濟與個人職位等的影響，才是守門人決定一則新聞的因素<sup>84</sup>，綜合以上種種都有可能影響編輯或記者對於新聞的報導。

影響守門人決定新聞的因素，還可以包括媒體從業人員的工作自主權，也就是組織給予記者多少的工作自主性，也就是可運作的權力權限為何（在特展中包含特展新聞報導、與合作單位談判等）。媒體組織所給予的工作權限，通常會造成媒體工作者對於專業角色的自我衝突，究竟是要追求新聞學中客觀、公正、中立的理想，還是達到組織所交付的工作目標等，這些問題通常在與博物館合作時，會轉換成另一種壓力形式加諸於策展人。

還有媒體工作者自我審查的心態，也是影響新聞產生的原因。媒體工作者通常在組織制度化的價值脈絡，以及組織成就判斷的標準下工作；換句話說，種種的結構限制，隱含於媒體工作者的職場內<sup>85</sup>。當媒體上層行使特展決策權之後，接受特展任務的媒體記者在執行工作的過程，會產生有意識或無意識的自我審查心態，考慮到報業老闆的命令、同事間都這麼做、組織的目標、加薪等原因；所以特展活動期間，我們看到某一個媒體大量報導正面性、消費性的特展新聞，或者媒體記者完全不報導，僅是藝文記者自我審查所導致。

媒體工作者自我審查的心態，其實，並沒有太複雜的原因，大多從業人員只是為了平安無事的生活、有利升遷、達到上層所交付的任務，或者，僅僅是完成一天的例行工作；而記者自願接受這樣的行為，也意謂著其心甘情願地進入傳媒組織意識形態的系統運作之中<sup>86</sup>。

---

<sup>84</sup> 李金銓，《大眾傳播理論》，台北：三民，1996。

<sup>85</sup> Margaret Gallagher 著，戴育賢譯，〈媒體組織與媒體職業的控制協商〉，《文化、社會與媒體》，陳光興等譯，台北：遠流，1994。

<sup>86</sup> Lisa Taylor & Adrew Willis 著，管中祥等譯，《大眾傳播媒體新論》，台北：韋伯，1999。

因此所謂「媒體專業」便受到多方的質疑。艾略特(Philip Elliot)認為特定的媒體環境下自稱為專業，只不過是聲稱做得能幹而稱職，專業仍是服從於媒體組織的機制，他主張：「要求新聞學中的專業主義，是諸如：事實正確、符合截稿時間的速度、呈現風格，以及共享的新聞價值等」。此即意謂著與媒體工作相關的日常任務，變成一系列「專業的」實踐<sup>87</sup>。所以，特展活動裡，藝文記者對於特展新聞的報導，或是因為組織非主辦單位而完全不報導等，都是組織任務的實踐。所以媒體的特展呈現，是媒體工作者依據組織任務、日常任務、經驗累積與職業理想等等的「專業」所集結而成。

媒體的特展呈現，通常包括大量由報社與記者所製造的新聞。這樣的製造新聞並非是一個負面的概念，或被誤認為「捏造新聞」欺騙讀者的報導，其引發的新聞對社會、大眾具有以下三個功能：(1) 增加報社的社會教育功能；(2) 增加報紙內容的趣味性；(3) 增加報紙的銷售功能<sup>88</sup>。媒體為特展所製造的新聞，的確也有如上的功用，從開闢專欄、每日一畫的介紹與看展寫詩活動等，都增加了新聞內容的趣味性和知識性，特展的舉辦與報導也提升報紙的銷售量與廣告量，增加媒體的營利獲得。只是，製造特展新聞的現象似乎如歷史學家布爾斯汀(Daniel J. Boorstin)對「製造新聞」的解釋：「形容那些以製造知名度為目的的傳播行為」<sup>89</sup>，對照特展中過量的報導、新聞與廣告內容不分的情況時，媒體事實上是以社會公器為名行私用之實，以達到宣傳特展活動的目的。

#### 第四節 機構權力互動與展演分析

媒體與博物館因需要彼此的資源，所以展開了組織的談判、價值妥協、合作互動，共同推展出藝術特展。

---

<sup>87</sup> 同上。

<sup>88</sup> 鄭貞銘，《新聞學與大眾傳播學》，台北：三民，1987，頁125。

<sup>89</sup> Roshco Bernard 著，姜雪影譯，《製作新聞》，台北：遠流，1994。

## 一、機構合作互動之普遍模式

### (一) 機構條件的互為所需

特展的合辦單位普遍為博物館與媒體集團，二個組織的定位、目標雖然不一，但組織所擁有的各式資本，成為彼此可以互為利用的條件，而場域內誰擁有較多的資本／權力，也就如布爾迪厄（Bourdieu）所表達的，可以決定行動者位置高低與特殊利潤的控制<sup>90</sup>。

在博物館的立場，其之所以與媒體合作，可歸納為以下幾點：首先，是經濟資本的差異。特展需要龐大的經費，如「黃金印象名作特展」的權利金（借展費）便高達五千萬台幣，再加上保險、運輸等費用，高額的支出往往不是一個公立博物館可以負擔，擁有雄厚資本的媒體集團的介入，可以解決展覽費用的問題。其次，文化產品的傳播通路。媒體集團具有傳播優勢、完整的傳播管道，配合宣傳策略，可使特展曝光率提高，不僅提升活動的知名度，亦增加博物館與大眾之間的親近感，吸引更多非固定參觀的民眾。另外，媒體尋找贊助廠商較為容易。博物館組織比較難有利益條件可以與一般的企業作交換，媒體集團則基於商業往來，容易有贊助意願的企業。最後，是大眾媒體的象徵資本<sup>91</sup>，民主制度下的核心媒體，在社會上是具有公信力、權威和影響性的，藝術特展經由他們的報導，無形之中肯定了展覽活動與博物館本身。

媒體與博物館機構合作的需求性，關鍵點在於博物館的文化資本、展覽空間、展覽實務性等要件的提供。博物館是國家經典文物的重要典藏所，這些典藏品代表一個國家的文化，其價值無法衡量，也因此造就了博物館的社會地位與角色

文化權威、知識的殿堂、教育使命。當傳媒投入文化活動而與博物館齊名，共

---

<sup>90</sup> 包亞明譯，《文化資本與社會煉金術——布爾迪厄訪談錄》，上海人民出版社，1997。

<sup>91</sup> 關於資本的類型，布爾迪厄認為可分為經濟的、社會的、文化的、象徵的，不同類型的資本會隨著場的不同，重要性順序也會有所改變，資本的形式彼此之間是可以轉換，社會資本可轉換為經濟資本，文化資本也可能轉換為社會資本。Patrice Bonnewitz 著，孫智綺譯，《布赫迪厄社會學的第一課》，台北：麥田，2002。

享了博物館的社會地位。另外，特展的展品皆由國外博物館借展而來，報業基於專業屬性是新聞媒體，必須結合國內博物館與對方成為對等單位，利用博物館研究人員的專業技能與恆溼恆溫的展示空間，與對方（博物館）溝通，進行選件、文物評估、包裝運輸與規劃展覽等。

## （二）機構結合互動之模式

特展的機構結合，雙方基於理性的溝通，同意於自由市場下條件的交換，尋求利益平衡或利益結合，彼此是相互對立卻又互補的妥協<sup>92</sup>，妥協之中唯一共同目標是大量的參觀人潮。圖 2-8 是特展普遍性的形成過程與組織結合互動之方式。

一個國際性的借展和藝術特展的舉辦，先決條件是大環境的穩定，政治民主、經濟富裕的情況才能發展文化交流活動。再者，借展的起源有各式的可能，媒體爭取、博物館主動邀展、基金會、企業發起等；借展尚未確定前，為了確保文物的安全、同業競爭（包括博物館、媒體）等都是隱密進行的，當對方同意借展後，博物館上層、媒體負責人不對外公開的協商，暫且不讓組織內部大部分成員得知此訊息，待雙方所提出的條件達成共識後，即展開合作關係。反之，則另覓合作對象。

在特展場域中，媒體握有高度經濟資本，博物館則是文化資本，二者在擁有不同形式的籌碼下展開協商談判，最終目標都在控制事件，以得到最大利益。而必須說明的是，每一次特展組織的合作關係，都是新的場域的展開，行動者之間的狀況，界定了場域的結構關係和遊戲規則<sup>93</sup>，即使，同樣的一個展覽從北部巡迴到南部，因行動者和場域的轉換，會產生不同的遊戲規則，即使是相同的機構再度合作也是一個新的場域的展開。因此每一次的結合體，是不同的經營組織（媒體）與經營組織（博物館）的互動，也是組織內相異的從業人員之間的互動溝通，

---

<sup>92</sup> 韋伯著，顧忠華譯，《社會學的基本概念》，台北：遠流，1993。

<sup>93</sup> 同註 90。

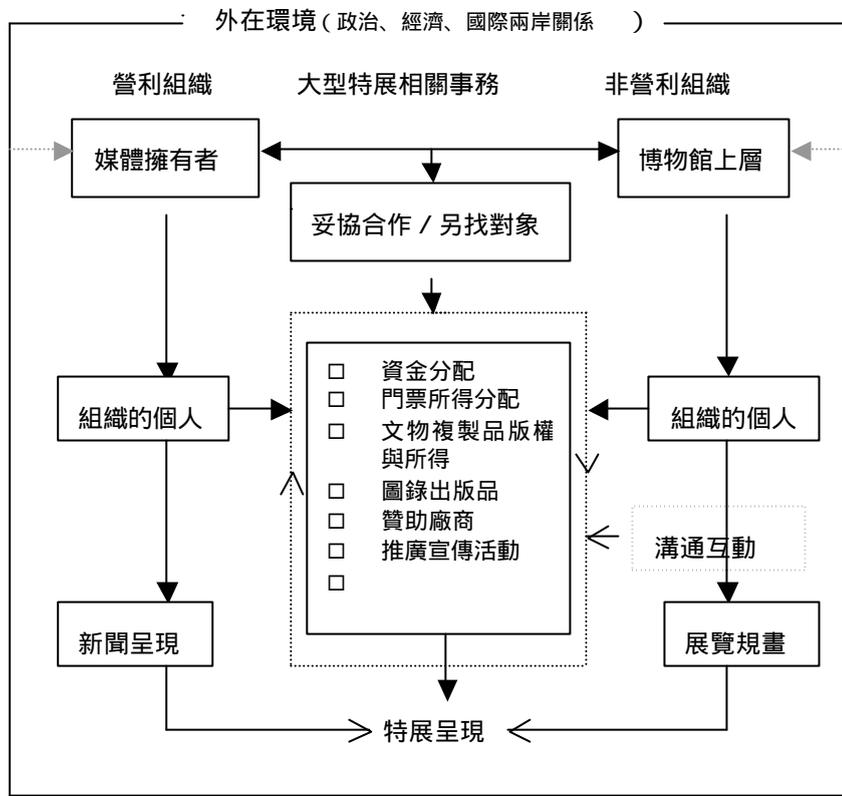


圖 2-8 特展機構互動之普遍模式

資料來源：本研究

而相同的機構再度合作，雖然決策者不變，任務的執行者通常也會不一樣<sup>94</sup>。

特展決策過程是權威式的由上而下，兩方上位者通常會先談定具爭議性的條件，如門票所得、資金分配、文物複製品所得（仍須視每個特展個案而定），其他的細節則交由組織內的從業人員執行籌劃。當組織把任務交付予所屬的媒體從業人員與博物館策展人，兩方會因彼此的專業信念、溝通、人格特質等因素，發展出和諧的合作關係，但也有可能是個體代表組織之名義行使權力之爭，造成另一

<sup>94</sup> 這樣的情形較容易發生在博物館，每個特展的藝術屬性不一，組織會依照館員專業、學習背景、語文能力等考量指定展覽策展人，報業主要是由藝文組記者負責，其它部門配合。

個組織的主體性被剝奪，這種情形通常發生在特展合作關係中居於弱勢的博物館。

組織（博物館、媒體）是特展當中重要的權力來源，唯有組織所擁有的資產，才能使機構產生運轉，個人（博物館研究人員、媒體從業者）附屬於組織，試圖達成組織所託付的目標而行動；所以，個人是組織的權力實行者，組織也賦予個人權力<sup>95</sup>，這是組織權力與個體無法排除的關係。但也因為這樣的關係，當媒體集團將權力分散於從業人員手中，媒體工作者因為媒體集團享有的社會地位，而擴大自我，如加爾布雷斯所說：權力錯覺，亦即組織有權力，個人也覺得其中有自己的一份<sup>96</sup>。因此在特展的合作關係中，媒體工作者大量的涉入特展事務，成為活動的統籌者。而博物館研究人員基於組織服務、教育大眾的使命，不允許有權力錯覺的現象。

特展機構的結合，姑且不論是組織資本的多寡所產生的影響力，或是組織內的從業人員的人格及專業驅使，導致了權力互動的平衡或失衡；一個浮現於特展機構互動的現象是，依靠國家提撥預算經營的公立博物館，似乎愈來愈無法脫離，或甘願接受媒體集團既有的優勢與權勢；相反的，媒體集團因辦展「經驗」的積累，把經驗當成一種專業，正當化自我投入藝術特展的角色，並且藉由組織原有的資本在特展上開拓更多的商機。

## 二、特展展覽面貌

特展的展覽面貌，大概可以從兩方面來看：一、博物館或媒體依據藝術本質、藝術史的定位、市場性，選定展覽主題以後，向其它的「博物館」借展，安排文物來反映這個主題<sup>97</sup>；二、外力的營造，組織把特展現場結合宣傳旗幟、大型海報、表演活動等，有別於一般展覽的宣傳、展出方式。此二點互為因果，共同形塑出

---

<sup>95</sup> John Kenneth Galbraith 著，劉北成譯，《權力的剖析》，台北：時報，1992。

<sup>96</sup> 同上。

<sup>97</sup> E. H. Gombrich 著，范景中等譯，《博物館的過去、現在和未來》，《理想與偶像 價值在歷史和藝術史中的地位》，上海人民美術出版社，1989。

blockbuster 的形貌。

首先，特展主題的選擇，決定著展覽能否形成 blockbuster 的關鍵之一。博物館或媒體組織在展覽主題的選定，可以從文物在藝術史與藝術市場的定位找到端倪；以西洋藝術史而言雖然藝術風格、派別轉變多元，但是較受特展青睞的，仍停留於現代主義的神話——即十九世紀和二十世紀初，經典的男性藝術家或藝術派別的回顧展，如：印象派、後印象派、立體派、超現實主義<sup>98</sup>，國內曾展覽的如：「黃金印象——奧塞美術館名作」、「花樣年華——普桑到塞尚三百年」、「莫內與印象派畫作展」、「羅丹雕塑展」、「畢加索展」、「魔幻·達利」。這些主題都是被公認為大師級的藝術家，更重要的是，此時期的作品在目前的藝術拍賣、文化消費市場有無限的商機<sup>99</sup>。另外，這樣的展覽主題受國內博物館、媒體或大眾特別歡迎的原因，可能是與台灣早期現代藝術和藝術教育的發展有關<sup>100</sup>；當年學習藝術創作的人，大部分受到來台並具有留法背景，與深受巴黎印象畫派影響的日籍美術老師的啟蒙與引導，他們間接的將現代主義風格，帶入藝術教育與環境剛起步的台灣<sup>101</sup>，民眾對於印象派的畫風也就較容易接受。

直到 2000 年左右，有關中國藝術的展覽才開始舉辦（見表 2-6），而且出現了可比擬西方藝術特展的盛況現象，打破了博物館界認為中國藝術／器物不受歡迎的想法。

表 2-6 中西藝術類特展之展覽主題

---

<sup>98</sup> Emma Barker, 'Exhibiting the canon: the blockbuster show', in Emma Barker, (ed.), *Contemporary Cultures of Display*. (New Haven & London: Yale University Press, 1999), pp. 127-146.

<sup>99</sup> 同註 2。

<sup>100</sup> 指的是日本殖民時期一八九五年到一九四五年間。

<sup>101</sup> 王秀雄，《台灣美術發展史論》，台北：國立歷史博物館，1995。

| 藝術屬性 | 展覽主題              | 展覽年代(起始年) |
|------|-------------------|-----------|
| 西方藝術 | 米羅的夢幻世界           | 1991      |
|      | 莫內與印象派畫作展         | 1993      |
|      | 羅丹雕塑展             | 1993      |
|      | 羅浮宮珍藏名畫特展         | 1995      |
|      | 黃金印象 奧塞美術館名作特展    | 1997      |
|      | 張大千·畢卡索 東西藝術聯展    | 1998      |
|      | 世紀風華 橘園美術館珍藏展     | 1999      |
|      | 達文西 科學家、發明家、藝術家特展 | 2000      |
|      | 魔幻·達利特展           | 2001      |
|      | 花樣年華 從普桑到塞尚法國繪畫三百 | 2001      |
| 中國藝術 | 三星堆傳奇             | 1999      |
|      | 漢代文物大展            | 1999      |
|      | 兵馬俑·秦文化特展         | 2000      |
|      | 天可汗的世界 唐代文物大展     | 2002      |

資料來源：本研究整理

中國藝術類型的特展活動，晚於西洋美術近十年，主要是因為兩岸（台灣與大陸）政治的敏感問題，以致遲遲無法向大陸博物館商借重要的藝術文物。其次，在西方文化霸權的浸透下，西洋美術的風格、發展一向被視為主流，使得國內的藝術創作、評論、教育、欣賞與文化消費等人口，仍以西方美術為多。特展類別偏西方的情形至 2000 年左右才有了轉變，兩岸關係的穩定，台灣才開始向大陸借展。展覽主題相對於西方印象派的精品或典型大師回顧展有明顯的不同；至目前為止，中國藝術主題的選定，大部分以朝代作為劃分，如：「漢代文物大展」、「兵馬俑·秦文化特展」、「天可汗的世界 唐代文物大展」，或是以遺跡地為名如「三星堆傳奇 華夏古文明的探索」<sup>102</sup>，展出的文物多數為考古發掘而來的墓葬或祭祀坑，具有高度的藝術價值與市場。但因文化消費商品種類的開發較少，以及國人對中國文物的興趣並不高，中國藝術整體的參觀人潮與西方藝術類特展相較之下，略為低一些<sup>103</sup>。也因此，當 2000 年底的「兵馬俑·秦文化」開展時，主辦單

<sup>102</sup> 「三星堆」指的是四川省廣漢三星村外三個毗連的土堆所發現的遺址，策展人使用這樣的展覽主題是與物件之間最好的連結。另外，中國藝術方面的主題挑選（向大陸借展），從 1999 年的三星堆到現在 2002 年仍有發展的可能性，未來應可能逐步擴及到各個時期、朝代、各藝術形式的主題。

<sup>103</sup> 曾於故宮展覽的三星堆、漢代文物，分別有約 17.6 萬與 25 萬左右的參觀人潮，相較於各個博物館所舉辦

位仍以相同的經驗預估展覽效益，忽略了秦始皇、兵馬俑在中國歷史上的重要性與民間社會的通俗性，因而錯估了參觀人潮，展覽最後反而創下百萬人潮的紀錄。

特展的再現現象，除了文物本身的藝術特質外，還需配合博物館與媒體的外力介入營造，使之具有表演事業、無規則性、新聞事件、博覽會 / 文化商場的特質<sup>104</sup>，以完備特展之整體形貌。

### 1.表演事業

特展活動過程會舉辦與主題相關之戲劇、音樂、舞蹈、走秀等動態表演，這些表演通常安排於特展預展、開幕當天及週末，目的是希望引起注目以吸引更多的觀眾。除了表演團體的參與外，博物館的展示規劃也是一種表演事業，展示設計師與策展人合作，使用各種展示技巧以引發觀眾學習的興趣及吸引觀眾持續的注意力<sup>105</sup>，如：燈光、多媒體應用、氣氛擬造、活潑的動線規劃與大型宣傳海報與旗海等。

### 2.規則擺一邊

特展通常是博物館難得的盛事，所以除了為展覽量身訂造展示環境、推廣教育、公共關係，還會與媒體企業、贊助廠商結合宣傳，試圖創造出有別於常設展「靜」態的印象。因此，博物館會暫時放下原有的規則與限制，例如：增加兒童學習區，讓充滿好奇與好動的兒童觸摸展示媒介；展出文物複製品以彌補原作的不足；邀請表演團體加入展覽活動，讓現場更為歡樂；還有看展抽獎活動、邀請名人來參觀等等。投入特展的媒體，也暫時不遵循報業專業，大量的報導與宣傳自辦的活動。在無規則性的情境上，可以解釋為組織熱情的展開雙臂迎接群眾參與文化藝術，但也可以說是特展失序的開始。

### 3.新聞事件

---

的印象派和經典大師的展覽，最少都有近三十萬的參觀人潮。關於中西藝術類型的參觀人數可參考表 2-1。  
<sup>104</sup> 前三點引自 Burcaw G. Ellis, *Introduction to Museum Work*, 3rd ed, (Walnut Creek . London . New Delhi, 1997), pp. 144-149.

展覽主題的選定加上組織的有意經營使得特展足以成為事件。特展就其文物本身的重要性，足以成為新聞價值；再加上主辦單位計劃性的傳播，預先評估了可以成為新聞的特展活動，讓事件曝光於大眾傳播媒體，達到宣傳的目的。

#### 4.博覽會 / 文化商場

借展性質的特展，比平時博物館的展覽更能讓人心動。因為它的現場如同博覽會般，有著各式的攤位提供訂報、兌換紀念品、蓋紀念章等服務，還有文物複製品專賣區提供多樣、生活化的文化商品。大眾在熱鬧的氣氛中，享受觀展與消費的樂趣。

總體而言，特展形貌就是在組織的運作，挑選可能成為 blockbuster 的展覽主題，再將特展活動結合表演事業、無規則性、事件性及博覽會特質，展現於大眾面前。

---

<sup>105</sup> 同上。

### 第三章 案例分析：「黃金印象 奧塞美術館名作」與 「兵馬俑．秦文化」特展

「黃金印象 奧塞美術館名作」與「兵馬俑．秦文化」特展，為國立歷史博物館分別和中國時報、聯合報所舉辦的藝術特展（以下簡稱黃展、秦展），之後再分別巡迴到高美館、科博館，二個展覽四個展出地點，皆創了下來大量觀展人潮（見表 3-1）。以下即針對這二個展覽的計劃源起、組織互動生態、特展內容建構與宣傳報導方式，分層論述。在此，必須說明的是，每個小節的內容，都是自建立於同一個場域內的組織權力互動、溝通妥協，所發生的結果，各層面的論述都是彼此影響且共同存在。

表 3-1 「黃金印象 奧塞美術館名作」與「兵馬俑．秦文化」特展基本資料

| 展覽主題           | 展出期間                 | 展出天數 | 主辦單位（國內部分）  |          | 展出地點 | 參觀人數（萬） |
|----------------|----------------------|------|-------------|----------|------|---------|
|                |                      |      | 博物館         | 媒體       |      |         |
| 黃金印象 奧塞美術館名作特展 | 1997.1.15-4.27       | 102  | 國立歷史博物館     | 中時報系     | 史博館  | 約 55.4  |
|                | 1997.5.11-7.15       | 66   | 高雄市立美術館     |          | 高美館  | 約 48    |
| 兵馬俑．秦文化        | 2000.12.15-2001.3.11 | 86   | 國立歷史博物館     | 聯合報系     | 史博館  | 約 105   |
|                | 2001.3.20-5.10       | 50   | 台中國立自然科學博物館 | 全國廣播教育電台 | 科博館  | 約 60    |

資料來源：本研究

#### 第一節 計畫源起

特展文物的來台展出，包括多種機緣與現實條件的集合，例如：配合文物於世界巡迴展，經由機構爭取，使台灣成為巡迴展地之一<sup>106</sup>，或是，原展地博物館

<sup>106</sup> 如「達文西」、「魔幻．達利特展」、「橘園」等皆是國際巡迴展，以「達文西特展」來說，來自 30 多個美術館匯整了達文西相關作品 260 餘件，委託德國杜賓文化交流協會負責國際巡迴展，自 1994 年起陸續在

因缺乏維修硬體及擴建經費<sup>107</sup>，以文物借展的收入，來解決博物館經費問題，還有我方人員（博物館、媒體）主動爭取的策劃，以及有心人士的引線等因素促成特展來台<sup>108</sup>。

## 一、黃金印象 奧塞美術館名作特展

黃展起源可從二個方面討論：其一，國內博物館的需求與媒體的主動接觸，其二，法方在文化政策的推動。以下針對黃金印象來台之行做進一步的分析與探討。

黃展是由中國時報文化中心主任李梅齡主動向史博館館長黃光男提及：「奧塞美術館目前閉館整頓，其館藏品可否到史博展出？」<sup>109</sup>。有此訊息後，借展成行的原因有以下不同的說法：一、黃光男先生在一次赴法與奧塞美術館館長亨利·羅赫特(Henri Loyrette)先生會晤時，表達希望引介印象派畫作來台展出的想法，這個想法獲得奧塞美術館館方的支持<sup>110</sup>；二、奧塞美術館館長受邀來台，中國時報發行人宴請亨利·羅赫特，並表達借展之意<sup>111</sup>；三、由史博館邀請奧塞美術館館長蒞館洽談印象派名作至史博展出等相關條件<sup>112</sup>。這些訊息，分別刊載於舉辦黃展機構的組織傳播媒體上，皆強調組織於事件的主動性。高美館方面則是在法方同意借展後，透過中國時報的引線合辦此展。

---

北歐、美國、新加坡、韓國、加拿大等國巡迴展出，而特展在國際間巡展6年後，2000年在史博館展出。陳玉珍，〈達文西：科學家、發明家、藝術家〉，《藝術家》，2000，298期，頁340-351。

<sup>107</sup> 如「橘園」、「黃金印象」、「漢代文物大展」。

<sup>108</sup> 「漢代文物大展」在1990、1995年台灣都有人想接洽展出，但都無法成行。因兩儀文化事業負責人謝玉玲與湖南省博物館熊傳薪館長的私交，有一次熊館長對謝玉玲表示，由於湖南省博物館整修需要經費，希望有機會在台灣展出，九六年謝玉玲有機會與當時的故宮秦孝儀接觸，展覽於此點開始，在1999年開展。吳南薰，〈故宮「漢代文物大展」洽展過程 訪兩儀文化事業負責人謝玉玲〉，《藝術家》，1999，292期，頁218-219。「三星堆傳奇」，原本借展費過高而作罷，但因原籍四川的太平洋基金會執行長張豫生回鄉，在參觀三星堆博物館時，首次提起邀展之意便得到館方的回應。吳南薰，〈三星堆傳奇〉，《藝術家》，1999，286期，頁230-231。

<sup>109</sup> 黃光男，〈問題與討論〉，《博物館學研討會 博物館的呈現與文化論文集》，史博館出版，1998。

<sup>110</sup> 張婉真、辛治寧，〈「黃金印象 奧塞美術館名作特展」展示評量與觀眾調查〉，《國立歷史博物館學報》，1997，7期，頁71-102。

<sup>111</sup> 中國時報，1997年1月15日，41版。

<sup>112</sup> 同註109。

黃展的舉辦，博物館與媒體皆有特殊的目的性。史博館與高美館除了發揮博物館功能外，館方本身「知名度」的拓展是參與展覽動機之一，中國時報則是考量到商場利機與文化形象而投入。

黃光男館長於 1995 年 2 月從北美館調任至史博館，同年開始籌備黃展。他表示籌辦黃展的理念有二：「一、為了讓史博館恢復生機，讓觀眾知道史博館在哪裡。二、歷史博物館向來肩負著歷史與美術的雙重任務」<sup>113</sup>。而黃展過後，的確讓曾被譏為連縣市文化中心都不如的史博館聲名大噪<sup>114</sup>，從此史博館幾乎每年舉辦藝術特展。同樣的，1994 年 6 月開館的高雄市立美術館，有著和史博館一樣的意圖：「就是希望觀眾知道高美館已開館的訊息及所在位置，而黃展舉辦過後，達到百分之八十的高雄市民知道高美館的存在」<sup>115</sup>。而中國時報在經歷過「梵谷教育展」、「莫內與印象派畫作展」、「羅丹雕塑展」之後，印證了藝術特展的市場性進而持續的投入，並看好展覽巡迴到南部的市場潛力，因此，首次將特展巡迴至南部。

法國政府在 1980 年代期間，透過國寶級文物的越洋展出，一方面為了建立了正面的國際形象，另一方面，法方需要經費大規模整修或新建博物館。因此，1990 年代之後與台灣的展覽合作，即是法國長期以藝術品作為文化外交的另一種市場開拓方式。而當時的台灣，不論是政治或文化發展都較為弱勢，必須以經濟投資才能換取高水準的藝術品來台，台灣提供的權利金，也是受到不景氣波及的法國博物館所急需的<sup>116</sup>。1997 年黃展，就是在這樣的歷史淵源中形成，但跟以往與法方合作不同的是，我方支付高額的權利金，換取台灣主辦單位人員首次赴法並以平等溝通的方式挑選作品。

## 二、兵馬俑．秦文化特展

黃展到秦展這段期間，台灣陸續有「達文西」、「橘園」、「畢卡索」與「達利」

---

<sup>113</sup> 同註 109。

<sup>114</sup> 秦裕傑，《博物館論述》，台灣省立博物館，1997。

<sup>115</sup> 訪談高雄市立美術館館員，2001 年 5 月 7 日，參見附錄三訪談 c。

<sup>116</sup> 張婉真，〈國際性展覽的交流模式——國立歷史博物館與法國合作之經驗分享〉，《博物館學季刊》，2000，14 卷 2 期，頁 57-62。

等特展，這些展覽可說是博物館與媒體合作黃展造勢成功後的效應延續，到了2000年底秦展的舉辦，仍然是同性質機構的結合關係，但不同的，它創下代表性的觀展人潮紀錄與意外的展覽合作過程。

2000年底秦展尚未開展，紐約時報就以斗大篇幅稱這次的特展，是所謂兵馬俑外交，率先引爆了兩岸文化交流展最不願被聯想的問題<sup>117</sup>。展覽本身雖涉及敏感的兩岸問題，但事件的源起，僅是史博館黃館長主動向西安兵馬俑博物館館長借展，兩方當時的口頭承諾而開始，至於內容為何、以什麼樣的模式展出，也是在事隔一年半後，因兩岸時局的轉變，才完成簽立意向書開始規劃展覽<sup>118</sup>。此展初期是科博館與大陸接洽，最後的借展卻成行於史博館，於此間接透露出國內博物館借展之競爭性，及展覽成形條件的複雜性與機緣<sup>119</sup>。史博館借展成功後，因為「籌展費（包含權利金）無法負擔，聯合報系願意出這一筆經費，兩方就變成合作單位」<sup>120</sup>。

秦展開幕後所引起的可觀人潮，為此展覽行程帶來意外的變數。開展半年前史博館、聯合報系的組織結合與展覽計劃早已確定，預定2000年12月15日開展至2001年3月11日畢展即將文物歸還予大陸。但是在「秦展開幕後近聖誕節左右，立法委員沈智慧（同時擔任全國廣播教育電台董事長）主動與大陸方面連繫，希望秦展能夠續展，隔年1月初沈委員、台灣新聞處辦公室人員以及科博館人員赴西安洽談續展事宜，當時大陸方面並未正式達覆可否續展，但已有暗示；後來決定兵馬俑特展可延期五十天於台中科博館展出」<sup>121</sup>。秦展可續展的消息，早在1月份已有眉目，各方（史博館、科館、聯合報系）似乎很有默契的等到史博館秦

---

<sup>117</sup> 鄭乃銘，〈還給藝術一個乾淨的空間〉，《藝術新聞》，2001，第40期，頁74。

<sup>118</sup> 韋心滢，〈「兵馬俑·秦文化」策展論述〉，《國立歷史博物館學報》，2001，19期，頁35-49。

<sup>119</sup> 國內缺少如日本博物館協會的職權功能，日本國內在引進各項展覽，先提交日本博物館協會審議，每項規劃案會列出展覽時間、展覽地點、經費、場地重要內容概述及相關資料、圖片、主辦單位、協辦單位等，而規劃單位提出的展覽企劃案都由一個媒體、一個展覽單位、及一個經費單位組織而成。林淑心，〈略談博物館國際交流的相關問題〉，《博物館學季刊》，1994，8卷4期，頁49-54。

<sup>120</sup> 訪談對國立歷史博物館館員，2001年4月3日，參見附錄三訪談a。

<sup>121</sup> 訪談台中自然科學博物館館員，2001年5月9日，參見附錄三訪談d。

展結束前 5 天，也就是 3 月 6 日才對外公開此消息<sup>122</sup>。

民意代表的介入，使得台北展畢文物須歸還西安的計畫臨時變更，轉站到台中科博館，但受限於政府法令規定，外借文物必須原進原出，即史博館具名外借之文物，不能轉由其它單位歸還，必須由史博館負歸還之責<sup>123</sup>，所以展覽轉移到台中科博館，主辦單位仍需有聯合報、史博館的具名，再加入出資者全國廣播教育電台（簡稱全廣）與科博館。秦展轉站的文物責任與展覽主導權改為科博館與全廣，而突然的續展「對於科博館而言，使得原訂檔期必須延後，且在無任何預算下，展覽經費完全由全廣出資」<sup>124</sup>，全廣方面則是首次的廣播類媒體投入辦展，以及政治人物身兼媒體擁有者雙重身份主動爭取續展。

秦展行程的轉折在大部分特展行程中是不容許發生的，因為借展之文物涉及複雜的合約與法律問題，對於文物安全性、預訂檔期的安排，何時到哪個國家城市、何時結束展覽、贊助單位為何，都有周詳的計劃時間表。然而，秦展卻是在台北開展以後，因政治力的介入與金錢的趨競達到續展之目的，並且，為顧及北部展場的賣座，展出單位彼此約定，在展期結束前 5 天，才公開續展於台中的消息。

## 第二節 組織互動之生態

對於黃展與秦展的機構互動情形，可分四組討論。黃展在展覽開幕前，史博館、高美館與中國時報雖然談妥大方向與合作的條件，但在細節方面，如門票、文物複製品的抽成、推廣教育活動配合等，則是「史博館與中時」、「高美館與中時」的個別互動。秦展預定於史博館展覽，所以，開幕前「史博館與聯合報」兩方條件已談妥，「科博館與全廣」突然的介入，使得同一個展覽發展出另一個全新

---

<sup>122</sup> 聯合報，〈大陸批准兵馬俑台中展 台北展出晚上也開放〉，2001 年 3 月 6 日，14 版。

<sup>123</sup> 同註 118。

<sup>124</sup> 同註 121。

的組織結構。這四個展場的背後，包括了不同媒體組織、媒體從業人員與博物館機構、策展人，也是不同的資本結構、組織規範、目標與專業的結合，因此，造就每個特展場域內或協調或爭議的狀況。

## 一、國立歷史博物館與中國時報

史博館與中時結合初期，博物館是處於弱勢的姿態，兩方往後的互動在組織目標不一、專業分工不清的情況下，使得合作的過程呈現失序的狀態。

失序的原因大致可歸納以下幾個因素：一、中時取得展覽訊息先機，一開始就握有選擇合作對象的權力；史博館是被選擇者，認同對方的想法才可能有結合的機會。二、權利金約五千萬台幣完全由中時給付，為目前國內特展借展費用最高額的紀錄，媒體集團依仗著雄厚經濟資本，已預告了自我的主導位置及未來的作法。三、黃展為黃光男館長任職史博館後的首次大展，也是館內工作人員第一次面對媒體集團的運作機制，而中時報系在此之前已有辦展經驗，因此，博物館工作人員，即使是遇到不合理的互動，在面對著高姿態的媒體仍舊無法有發聲的機會。

從表 3-2 可觀察出史博館與中時在組織結合所妥協的條件，兩方的價值交換是符合媒體最大利益的取得。中國時報出資近一億台幣，史博館約二千萬，簡單的數字決定場域中二者的位置高低，重商主義下的媒體集團願意出資，即為目的性的投資並開拓藝術消費市場的商機，期望的是為組織謀取營利，中時掌握展覽中主要利機「門票」與「文物複製品」，其將門票所得回饋的百分之十（約三百萬）給予史博館繳交國庫，另捐贈美金一萬元作為展覽設備的維護<sup>125</sup>；並開發大

表 3-2 「黃展」國立歷史博物館與中國時報行政事務之分配

---

<sup>125</sup> 同註 109。關於錢的問題筆者很難查證，即使訪談館員也多以不清楚回答，文中黃光男先生所言的門票回饋的百分之十究竟意思為何？從門票收入計算，黃展一般票 150 元、一般團體 120 元、優待票 100 元、優專團體票 80 元，以優待票價 100 元保守推算，100 元 x 55.4 萬參觀人數=5540 萬元，百分之十應為五百多萬，而非三百萬。另一種可能性是博物館在開展前即與中時談好，無論賣座與否，中時都須給史博

|        |                               |
|--------|-------------------------------|
| 經費分配   | 中時報系：約一億台幣                    |
|        | 史博館：約二千萬台幣                    |
|        | 高美館：(無法得知)                    |
|        | 權利金約五千萬由中時負擔(包括於一億元內)。        |
| 行政事務分配 |                               |
| 史博館    | 選件：最後由史博館策展人與奧塞美術館共同決定        |
|        | 展場設計                          |
|        | 展示計畫(主題、掛圖、展示說明)              |
|        | 圖錄                            |
|        | 導覽人員                          |
|        | 推廣活動                          |
|        | 公關組尋找贊助單位                     |
| 中國時報   | 選件代表：李梅齡、蔣勳                   |
|        | 導覽手冊                          |
|        | 文物複製品版權、文物複製品販售               |
|        | 行銷報導(專欄部份由蔣勳先生撰寫，其它由報社記者撰寫為多) |
|        | 尋找贊助單位、促銷活動                   |
|        | 門票收入(回饋百分之十予史博館)              |
|        | 網路美術館「奧塞典藏網路閒逛」               |

資料來源：筆者綜合整理報章、雜誌、網路與訪談所得之特展相關資料

量的藝術衍生商品換取組織投資最大的報酬。

1月15日揭幕以來，每天參觀民眾大排長龍，會場前側相關藝術紀念品的展售區也擠滿人潮。中時報系取得法國國家博物館協會授權，時報出版公司以此六十幅印象派大師的名畫為主題，印製精美的畫冊、紀念郵票、藏書票、筆記書等，民眾的反應相當熱烈，詳細介紹各畫家及畫作的導覽手冊尤其搶手，參觀畫展民眾每三、四人就有一人購買。除了畫冊、書籍之外，台灣廠商取得授權，「黃金印象大展」會場前也展售各種複製於名畫的紀念品，包括明信片、海報、複製畫、小月曆、魔術方塊、T恤、馬

---

館多少錢予以繳交國庫。

克杯、拼圖、背袋等，雲門舞集的攤位則銷售上百種來自奧塞美術館精品屋的紀念品<sup>126</sup>。

藝術消費商品的利潤若依中時報系李梅齡主任表示：「按照慣例，衍生性商品與門票比約 0.9 到 1.25，也就是說如果票款有 1000 萬元，商品營收通常在 900 萬元到 1250 萬元之間」<sup>127</sup>，若以此推算每個特展的門票與藝術商品的所得，即可得知媒體在與博物館合作的條件中為何要掌控此二者。

中時與史博館在重要利益彼此妥協後，或者說博物館是無條件的接受，以致媒體不斷擴大特展事務的干預，某位中時報系人員更表示「報社堅持的立場是統籌展覽，不願只擔任宣傳角色，或是用廣告交換方式作為合作形式，如果合作對象不能配合這項條件，合作不易成功」<sup>128</sup>。也因此，秉持組織管理階層理念的傳媒從業人員，在投入特展後似乎不再以傳媒工作者自居，扮演起策展人、博物館研究人員、藝術史學家等專業角色，博物館的主體性與應有的立場也逐漸喪失。

中時與史博館特別為黃展成立選件小組，成員包含法方奧塞美術館繪畫部主任蒂絲達，台灣則是中時李梅齡、與中時合作的學者蔣勳、史博館館長黃光男、展覽組主任高玉珍、館員蘇美玉<sup>129</sup>，選件問題讓黃展陷入混亂狀態。

選件團隊於 1996 年初出發，兩方在尚未有完整的展覽主題規劃（或者說誰有權力規劃展覽），隨即挑選了近 70 件作品。這樣的作法陸續的出現問題，例如部分的作品因保險額超高、部分作品被他國美術館先行借走、奧塞修護人員判定作品待修護不宜出國，另一部分，則是當初捐贈者的遺囑中即載明作品不可以離開法國<sup>130</sup>。令人難以理解的，借展所衍生的問題，專業的博物館工作團隊為什麼沒有考慮到，而大眾傳媒工作者以什麼樣的專業介入選件，或是，博物館根本無法

---

<sup>126</sup> 中國時報，1997 年 3 月 2 日，15 版。

<sup>127</sup> 引自同註 78。

<sup>128</sup> 引自同註 79，頁 135。

<sup>129</sup> 中國時報，1997 年 1 月 7 日，25 版。

<sup>130</sup> 同註 110。

主導選件的過程。在媒體是否要介入專業的選件工作，其實從台灣近年特展選件現象的觀察，大都涉及組織上位者個人因素，而非組織的問題，同一個組織換不同的主事者，或者同一展覽合作對象不一，做法可能就不同。

中國時報近年特展籌劃之負責人，都由中時文化中心主任李梅齡小姐擔任，可能因其為台大歷史所藝術史組畢業，所學相關或特別感到興趣，所以會積極參與特展之所有事務<sup>131</sup>。

展品的選件與規劃最後還是回到專業的博物館策展人。由史博館館員負責，在往後的選件與修改名單過程，只有史博館策展人與奧塞美術館人員持續的溝通互動，而在這個過程裡，中時報系始終表達希望有松方幸次郎因日本和平條約而留贈在法國的畫作<sup>132</sup>；曾是選畫小組成員之一的蔣勳，他個人則認為展覽主題應以時間為區分標準較為恰當<sup>133</sup>。

二者互動的歧異不僅於選件過程，在諸多行政細節上更是混亂，如史博館館員曾表示：「導覽手冊的編印，原預定由史博館製作，後來突然改由中時，提醒中時在出版前需送至史博館校閱，但直到印刷前一天，史博館才看印刷前樣，之後即送印，完全不在乎史博館的反應，同時中時的很多做法，是陸陸續續做完後，史博館才知道」<sup>134</sup>，媒體對外所做的商業性活動或促銷都未事先告知博物館。創下亮麗票房的黃展背後，是一場權力失衡與媒體集團正式介入藝術特展的代表。

---

<sup>131</sup> 訪談國立歷史博物館館員，2001年4月13日，參見附錄三訪談 b。

例如「畢卡索的世界」特展，選件是由帝門藝術基金會執行長賴香伶及中時文化中心副主任李梅齡共同與畢卡索美術館的策展人多明尼克·都畢·拉塔（Dominique Dupuis-Labbe）一起擬定的。又三星堆特展來台大致底定後，張豫生便偕同故宮器物處處長張光遠、中時報系副總編輯莊展信、李梅齡及基金會的左玉苓數度往返四川，展開洽談工作。吳南薰，〈畢卡索在台北〉，《藝術家》，1998，281期，頁362-363。吳南薰，〈三星堆傳奇〉，《藝術家》，1999，286期，頁230-231。

<sup>132</sup> 同註129。

<sup>133</sup> 藝術家，〈黃金印象大展隆重揭幕〉，《藝術家》，1997，261期，頁274-277。

<sup>134</sup> 同註131。

## 二、高雄市立美術館與中國時報

當黃展轉站到高雄，兩方的組織互動相較於北部，高美館反而擁有較多的主導權，中時南部輯編中心，則是站在配合的立場報導、宣傳活動。

展覽巡迴至高雄後，場域的結構關係有諸多更動，與台北相較即有三個基本條件不同。第一點，黃展已成為套裝式展覽，選件、主題規劃與部分行政事務都接收北部既有的分配與條件，行政事務簡易化。第二、合作組織與從業人員的轉換，黃展在北部的組織與組織代表者，為中時總社與文化中心主任李梅齡和史博館展覽組組長高玉珍，兩方溝通、執行展覽事宜；轉展南部後為中時南部輯編中心與主任李彪和高美館展覽組組長張艾如為代表。第三、南部中時與高美館都是首次承辦大展，兩方都在學習與嘗試。

表 3-3 可看到展覽從北部轉站後，高美館只有在門票回饋與北部中時另外協

表 3-3 「黃展」高雄市立美術館與中時報系行政事務之分配

|             |                                    |
|-------------|------------------------------------|
| 經費分配        | 如表 3-2 之經費分配                       |
|             | 中時負擔文物由北部到南部的運費                    |
| 高美館         | 圖錄（重新編印）                           |
|             | 導覽人員                               |
|             | 推廣活動、研習座談                          |
| 中時報系·南部編輯中心 | 推廣教育組尋找贊助                          |
|             | 導覽手冊、複製品版權、文物複製品販售、網路美術館「奧塞典藏網路閒逛」 |
|             | 行銷報導（南部記者報導，同時高館負責找各領域相關人員撰寫）      |
|             | 贊助單位（北部的黃展的贊助單位部分會帶下南部）            |
|             | 門票收入（回饋百分之五給高美館）                   |

資料來源：筆者綜合整理報章、雜誌、網路與訪談所得之特展相關資料

商，其它的行政事務分配，大部份按照北部中時與史博館的劃分；所以，黃展在高美館，兩方因清楚的行政事務分配，而媒體仍是最大獲利者，雙方的衝突性自

然降低，博物館只須致力於活動的設計與推廣以達教育之目的。

展場權力結構和諧的另一個關鍵因素，是合作對象的改變，引領出另一個組織互動模式。

台北中時和史博館配合的工作人員，與南部的中時和高美館是不一樣的，所以，雖然都是中時，可能因為不同的人，我們合作分工的方式也不太一樣，事實上高美館在黃展上的推動是積極與主動的，而中時的南部編輯部，他們也是第一次承接大型展覽到高雄，對他們來講是新鮮有趣，也是滿陌生的工作內容，我們可以說都是在摸索與學習的階段<sup>135</sup>。

中時南部編輯中心擁有工作上的獨立性與自主性，因此黃展新聞報導無須經由北部總社的審核，組織從業人員也無承接北部中時之權力意識型態，以行使組織所賦予權力之習氣，兩方在全新的經驗，加上博物館主動提供多元化的特展相關題材，幫助了媒體記者執行組織所交付製造特展議題的任務，因此南部中時在特展中所扮演的角色，除了是同樣的宣傳者，也間接是協助高美館推廣教育的傳播者。

中時南部編輯中心與高美館的合作無間，可在藝文報導的內容得到印證<sup>136</sup>。例如針對特展所開闢的專欄：「印象派迴響」、「認識印象派」、「藝術大使日記」都是由中時提供版面與部分稿費，委託高美館邀請各領域的人士如藝術創作者、舞蹈家、表演工作者、音樂工作者、一般觀眾、高美館人員撰寫<sup>137</sup>，相較北部只由學者蔣勳撰寫，南部的作法不僅擴大各階層的參與，並且把高美館所策劃的黃金印象教育推廣活動搬到媒體版面，甚至連高美館（將高美館當成活動主體）籌備

---

<sup>135</sup> 同註 115。

<sup>136</sup> 黃展於史博館展覽，中時的報導是全國性，黃展於高美館展覽，特展新聞大部分只出現於南部中時藝文版、地方版。

<sup>137</sup> 曾媚珍，〈淺談黃金印象特展教育推廣活動〉，《都會高雄》，7月，1997。

活動的過程都一一做介紹<sup>138</sup>。這些做法雖然同樣是媒體運用組織的優勢，但媒體願意全力的配合博物館做報導，協助推廣活動並提供版面，甚至南部特展報導盛況不亞於首站等現象，都是特展組織裡少見的合作關係<sup>139</sup>。

一位常與媒體互動的高美館館員對筆者表示：「南部的藝文記者，比較願意配合博物館的相關活動，換句話說，博物館的工作人員可以麻煩記者配合報導。」此訊息背後透露著許多不確定的意義。是北部的媒體較具專業意理，不容外人干涉，南部則相反？還是因地域關係，北部組織所擁有的龐大資本讓媒體的傲慢更為放大，而南部編輯中心，因遠離了組織的權力中心，使媒體工作者回到個人專業之判斷；還是組織下的個人對特展認知不同而已？諸多因素與場域結構條件改變交雜於高美館的黃展中，呈現出令兩方都滿意的互動狀態。

### 三、國立歷史博物館與聯合報

史博館與聯合報系系直到兵馬俑·秦文化特展的結合才有深入的互動。九八年的「杜布菲回顧展」雙方雖有合作，但經費在史博自行籌措下，媒體雖掛主辦單位但實際上是偏協辦角色<sup>140</sup>，到了二千年的「秦展」，是史博、聯合報系系個別的經歷了多次的辦展經驗以後，展開首次的合作。

秦展的展覽契機與組織結合皆由史博館「主動」完成，主動性的取得讓博物館在合作場域裡成為可談判的籌碼，協商出有別以往的組織的條件交換。

在展覽經費方面，台灣向大陸借展之權利金為數百萬元，與黃展相比已算低廉，因此不會造成如黃展兩方所付出的經濟資本過於懸殊，博物館只能站在被動的角色。而秦展，因史博館握有挑選符合自我立場的合作對象之展覽優勢，相對

---

<sup>138</sup> 南部中國時報，〈黃金拍檔給您好印象 高美館的幹部群 為迎接奧塞美術館名作南下 以拚命三郎精神籌備各項作業務必讓展覽盡善盡美〉，1997年5月11日，15版。南部中國時報，〈黃金印象派送到家門口〉，1997年4月26日，14版。

<sup>139</sup> 國內特展巡迴到中南部時，媒體大多會將特展新聞小篇幅處理放於地方版。

<sup>140</sup> 在杜布菲回顧展中（1998年9月26日至12月20日），媒體雖是掛主辦單位，但整個展覽籌劃與經費都由博物館負責，並且沒有另外售票，媒體在特展中自然不會有控制權，也不會利用組織傳播管道宣傳特展。

的，對方願意配合博物館才有可能產生結合。

彼此條件談得攏就合作，所以沒有再和別的單位（指中國時報、自由時報）接洽，所謂的條件是指博物館與聯合報在大方向，即經費與工作分配確定後，便各司其職，如彼此發現認知有差距時，我們會開會協調，但基本上並不會過渡干涉對方的內部工作<sup>141</sup>。

從表 3-4 可觀察史博館與聯合報系在特展事務專業分工的互動過程。同時從以下博物館館員的談話，也可了解博物館本身從以往特展合作經驗中，認知了媒體機制與影響力。

在選件過程上並沒有讓媒體參與，因為選件工作涉及到專業，且不宜太早曝光，直到史博館前置作業完成，與大陸、聯合報系系簽訂合約後，才舉辦一個三方簽約的記者會宣佈，此時候媒體才正式加入。如果前置工作讓媒體參與，對博物館而言，可能會有不利的、負面的影響，有時要善用媒體，因為媒體就像一把刀，媒體的思考模式基本上還是不同的，他們是站在生意人的角度，只是說生意人的成分多少，吃虧的生意沒有人做，聯合報也一樣<sup>142</sup>。

表 3-4 「秦展」國立歷史博物館與聯合報行政事務之分配表

---

<sup>141</sup> 同註 120。

|        |  |
|--------|--|
| 經費分配   | 聯合報：約二千萬   |
|        | 史博館：約五、六百萬   |
|        | 借展權利金十二萬美元（約四百萬台幣，聯合報出資）   |
|        | 展場硬體施作經費分配：史博三分之一，聯合報三分之二  |
| 行政事務分配 |  |
| 史博館    | 選件   |
|        | 展場規劃（由策展人與設計師完成，可容納約九百人）   |
|        | 圖錄   |
|        | 導覽人員   |
|        | 推廣活動、研習座談  |
|        | 複製品版權、複製品販售（史博館製作部分）   |
|        | 尋找贊助單位：富邦  |
| 聯合報系   | 導覽手冊（聯合報記者李玉玲撰寫、史博館提供圖片，聯合報出版）   |
|        | 行銷報導   |
|        | 尋找贊助單位如：台灣煙酒、華航  |
|        | 門票收入（展前先談定予史博館多少錢繳交國庫）   |
|        | 複製品販售（聯合報製作部分所得歸聯合報，但須讓博物館抽成）  |
|        | 兵馬俑：秦文化網路特展 <a href="http://www.qin.com.tw/">http://www.qin.com.tw/</a> （怡碩環球贊助網站制作） |

資料來源：筆者綜合整理報章、雜誌、網路與訪談所得之特展相關資料

在秦展期間，博物館不僅主導展覽專業，更投入文物衍生商品的製作販售，和聯合報系共享文化消費市場。博物館銷售的藝術商品所得歸博物館，媒體販賣部分則需讓博物館抽成，博物館會將藝術商品所得部分歸入組織之福利委員會，換句話說，博物館於特展中也有營利行為，只是所得的盈餘是如何的處理，是一個敏感且組織相關人員不願意談論的問題。

當合作條件由兩方上位者決定後，細部的執行計劃，在博物館方面指定策展人統籌，媒體則由報系企劃組人員與策展人對話；另外，聯合報系同時自行規劃各式特展議題與專欄，雙方互不介入彼此的專業領域，只有在可能出現重複性

<sup>142</sup> 同上。

或具影響性事項，兩方工作人員會再進行溝通（內容無關資本分配），重複性的事項如出版品內容，「聯合報系會先與策展人商量彼此的刊物內容的走向」<sup>143</sup>，史博館的圖錄界定在學術性，而聯合報系的導覽手冊趨向一般化的展品解釋，影響性的事務如「兵馬俑·秦文化」字詞的確定是由兩方共同構思產生。從以上現象，或許可得到以下的結論：組織結合若回到專業本位，將特展事權一一確定分工，則執行展覽雙方衝突應該可以減少，而且可更深度的展現組織專業能力。然而，無法避免的是專業分工的前提，牽涉到特展結構中哪一方付出較多的資本、由誰主導決定遊戲規則、以及合作對象對舉辦藝術活動的認知與目標。

我認為此展可以為博物館與媒體的合作關係找到一個完整模式，也就是各司其職，不像以往媒體的聲音多過於博物館。「兵馬俑·秦文化」特展變成史博館的招牌，所以這次給外界的感覺會是歷史博物館所辦的展覽，而不會是聯合報系，之前的黃金印象名作特展，外界會認為是中時報系辦的展覽而非歷史博物館<sup>144</sup>。

姑且不論，外界是否注意到展覽的主辦單位是博物館或是媒體，或是如以上受訪者所談：「為特展找到完整的合作模式」。秦展的合作關係，是可以解釋為雙方辦展經驗從貧乏到豐富，博物館組織慢慢了解媒體的運作機制，哪些事物在與媒體互動時可以且應該堅持；同樣的，媒體也認知展覽專業的建立必須回到博物館。然而，組織合作關係的成長與經驗的累積，卻不代表專業能力與展覽品質的提升，史博館錯估了參觀人數，「館方預期參觀人數約三十萬，連聯合報也不看好中國的古代文物展」的情形下<sup>145</sup>，展示空間依預期人數設計，並採用線性的參觀動線，當百萬的參觀人潮湧入，現場只能以失控來形容。

---

<sup>143</sup> 同註 120。

<sup>144</sup> 同註 120。

<sup>145</sup> 同上。

值得思考的是，專業能力、學識與經驗都豐厚的主辦單位，為何會錯估參觀群眾，錯估的原因究竟在哪裡？

#### 四、國立台中自然科學博物館與全國廣播教育電台

秦展於台中的組織結合是目前國內特展中最特殊的個案。首次出現廣播媒體主動向大陸爭取續展，並且在不符合一般借展程序下意外成行；另一個主辦單位科博館，在面對成功爭取插隊進來的秦展，以不到三個月時間實踐展示計劃與出版品的書寫，忙碌的雙方直到開展前一星期才完成組織合作簽約手續。

表 3-5 可清楚看到雙方的妥協條件及分工情形，全廣與科博的互動關係僅建立於經濟上。全廣沒有辦展經驗，也無報業集團多元化的資源與藝文相關人才，但提供二千三百萬元全額展覽經費與贊助廠商；科博館在有經費的基礎上開始籌

表 3-5 「秦展」國立台中自然科學博物館與全國廣播教育電台行政事務之分配

|        |                                   |
|--------|-----------------------------------|
| 經費分配   | 全廣公司全額提供：約二千三百萬                   |
|        | 權利金（無法得知全廣付出多少的權利金予大陸）            |
| 行政事務分配 |                                   |
| 科博館    | 展場規劃設計（策展人的理念為主，可同時容納五百人）         |
|        | 圖錄（委託大地出版社出版，策展人提供圖片與相關資料）        |
|        | 導覽手冊（策展人撰寫，祥灑有限公司出版）              |
|        | 導覽人員（策展人訓練導覽人員）                   |
|        | 推廣活動                              |
|        | 複製品版權、複製品販售所得（複製品來源不一，無法得知盈餘分配比例） |
| 全廣     | 尋找贊助單位（東信電訊獨家贊助）                  |
|        | 門票收入（前 20 萬人屬科博館，後 6 / 4 分帳，科博 4） |
|        | 宣傳活動                              |

資料來源：筆者綜合整理報章、雜誌、網路與訪談所得之特展相關資料。

備所有展覽事務，重新規劃比台北展場更好的展示動線、圖錄，並且打破以往特展導覽手冊皆由媒體負責的作法，改由策展人撰寫，再交由專業印刷廠編印，圖錄與導覽手冊內容則完全沒有任何贊助廠商、合作單位的商標或廣告。

以營利為取向的全廣願意出資並且不涉入任何的展覽事務，除了機構本身沒有能力介入外，也預示著它會以另一種權力形式進入特展場域。以下引用受訪者的一段話，從談話中，可得知一位堅持原則的博物館工作人員如何看待營利取向的媒體介入博物館公共空間：

媒體太強勢，積極宣傳，以為出錢就財大氣粗，完全不尊重博物館的專業「全廣」、「聯合報」一定要在博物館內擺攤位，還要挑醒目的位置，這些我都無法妥協，但像聯合報的攤位是上層答應的，且是聯合報暨民生報發行人選的，聯合報的攤位根本是多餘的，它只讓訂報的人換取紀念品，媒體也只報導自己辦的展覽，根本是剝奪讀者的權益，報社還會規定記者要報導多少篇。另外，東訊的傳單也是偷偷放在博物館的一角，那些傳單我都會拿去丟，中庭放的大牌子（上標示著四個主辦單位），本來是放在前面，我故意把它移到中庭旁，比較不顯目；我故意將語音導覽和導覽手冊放於展覽入口處，把空間佔滿，因為我知道媒體一直很想在入口處放置他們的宣傳廣告，我不贊成這麼做。很多東西當初協議好不能擺，但後來他們都擺上去，例如：開幕當天有媒體來，他們就會把廣告宣傳拿出來，他們很像惡霸，自認為主辦單位，又如：「全廣」也曾想在博物館內做廣播，我都不允許，他們當然可以利用週末跟科博借廣場辦活動，只是一切要照規矩來<sup>146</sup>。

---

<sup>146</sup> 同註 121。

以上種種可以觀察出全廣對於博物館空間的認知，或者擴大解釋為所有媒體投入特展的想法，意即博物館空間在舉辦特展時的功用與大型賣場、百貨公司是一樣的，參觀者就是顧客，顧客上門時商家（指媒體與展覽贊助廠商）須把握機會打響品牌知名度，藉以提高廣告主投資與大眾消費意願，或拉抬自家廣播頻道的聲勢，商品擺置於環境中最顯眼的上架位子，以吸引過往的人潮，連館內的看板、票根上的主辦單位排序也要爭取。大部分的特展主辦單位排序以博物館為第一順位，其次為媒體企業<sup>147</sup>，而秦展於科博展場的看板、票根上的排序為「全國廣播 FM106」、「國立自然科學博物館」、「聯合報文化基金會暨聯合報系」、「國立歷史博物館」，媒體甚至希望到博物館內做節目或到館外插上組織宣傳旗幟等等，在在顯示出資者認為金錢可以交換博物館空間的使用權。

秦展於科博館事務分配與北部展場相近，皆為專業的分工，然而誠如受訪者所言「台北和台中是不一樣的，不能把台北的經驗帶到台中來」<sup>148</sup>，換言之，北部場域裡聯合報系與史博館的合作關係不代表全廣與科博也可以依樣畫葫蘆，每個媒體人、策展人的理念與堅持度不一，因此同樣是媒體與博物館的結合，同一個展覽因為人的認知不同，呈現出來的面貌會完全不同。

科博館與媒體合作的衝突現象，博物館本身應該了解，如果妥協於對方提供的籌展經費，媒體也就擁有發聲權；換言之，博物館是可以預設資本家的企圖及做法，只是每個投資者的發聲方式與介入程度會有所不同，全廣基於廣播媒介特性所以無法涉入展示專業，以致展覽詮釋權歸於科博館，加上博物館給予策展人高度工作自主權，使得合作雙方互動雖不甚和諧，但展覽的呈現卻在策展人的監督下保有了博物館的使命與觀展的良好品質。

導覽人員是由我〔指策展人〕訓練，幫他們上課，告訴他們當人多與人少

---

<sup>147</sup> 如「魔幻達利」入場門票上，主辦單位排列順序為國立故宮博物院、中時報系；「美索不達米亞」門票上為國立歷史博物館、羅浮宮博物館、聯合報系；「兵馬俑·秦文化」特展於史博館展覽的門票、請柬、摺頁上、導覽手冊，主辦單位的排序以國立歷史博物館、聯合報系。

<sup>148</sup> 同註 121。

時，該如何導覽。我隨時都在展場注意，如果人真得太多，展場的出入口是同一個，會先停止讓觀眾入場，或是下午三點以後就會停止賣票，五點後停止入場，下午六點便準時關門<sup>149</sup>。

特展組織如何互動才能稱為成功？媒體到底應該介入特展到什麼程度？博物館希望媒體扮演什麼角色等問題，在本節所談的四個案例，並沒有絕對的答案。北部中時的過度介入，造成史博館有失立場；南部中時卻是全力配合高美館達到雙方和諧；秦展於北部是專業分工，博物館方面認為是特展組織合作的成熟代表；轉展到台中，同樣是專業分工，策展人在堅持展覽品質與博物館公共空間的情況下，將媒體形容為惡霸。組織互動生態的和諧或爭議，最後，似乎只能取決於各組織欲達成的目標與組織下從業人員的認知與堅持；不過，可以確定的，當博物館堅持專業與展覽品質時，與媒體的互動關係大概很難良好。

### 第三節 博物館特展內容再現

博物館與媒體在特展合作的協調條件中，無論彼此的資本差距有多大，媒體如何介入展覽事務，展覽詮釋權幾乎都會回到博物館機構，藉由博物館策展人與工作團隊籌劃展示專業。

本節將論述焦點集中於展覽的首站 史博館，探討展覽計畫如何的實踐與策展論述的形成，至於轉站高美館、科博館的部分，僅針其和首站的差異點做談論。

#### 一、黃金印象 奧塞美術館名作

「黃金印象」特展內容，表面上如其主題所述，反應著印象派於西方藝術史的神話代表，也如 Arnold Hauser 所言：「印象主義不單是短期內風行一時的藝術

---

<sup>149</sup> 同註 121。

形式，它也是最後一種輿論界公認的潮流趨向」<sup>150</sup>，實質上，除了「印象」符號聯結讓人想起莫內、雷諾瓦等大師與作品外，博物館工作團隊有多元的詮釋觀點與操作手法呈現於展覽。

## （一）展覽主題設計與策展論述

黃展的選件決定權最後回到博物館組織，由史博館上層指定的策展人與奧塞美術館主任研究人員不斷的溝通、刪改作品名單而成。

具有留法背景的黃展策展人張婉真小姐與奧塞美術館主任安·迪斯特女士共同選件，並界定展覽的主題與內容<sup>151</sup>，策展人將安·迪斯特女士於1995年底提出以「城市文明」展覽中心概念，設計為黃展主題的參考方案，這個抉擇意謂著展覽是以「主題」式而非「編年」史的選件原則與系統的單元展示<sup>152</sup>，主題式的策展方向目的與重點在於以奧塞美術館的收藏作品，來呈現與討論出法國十九世紀後期印象主義為代表的「新藝術風潮」的時代背景，以及法國隨著工業革命而來的新興社會風貌。換言之，「黃金印象」並非如其名稱，是一個解釋印象派或後印象派發展史的展覽，或是以傳統藝術史的論述方式主導展覽的觀念<sup>153</sup>，在策展內涵上，有其更大的企圖心，試圖從西方美術史「現代性」的興起論述廣泛的文化社會問題。

在瞭解策展理念後，再參考安·迪斯特女士提出「城市文明」主題中所區分的展示單元：「巴黎風景」、「工作中的巴黎」、「娛樂中的巴黎」、「靜物」為基礎，進行作品挑選與展示單元的再確立，在這個過程裡，策展人一方面關注作品的件

---

<sup>150</sup> Arnold Hauser 著，邱彰譯，《西方社會藝術進化史》，1987，台北：雄獅，頁163。

<sup>151</sup> 張婉真，〈國際性展覽的可能策略——以近三年國立歷史博物館與法國合作之展覽為例〉，《博物館終身學習研討會》，國立台中自然科學博物館，1999，頁57-61。

<sup>152</sup> 每個特展都會有不同的展覽設計理念，如「畢卡索特展」展覽設計上，展覽設計屬於編年性質，注重的是動線的一貫性，目的是能簡單而系統地呈現主題。「三星堆特展」展覽則以「傳奇」為題，並以古文明之探索為立場，展覽概念的呈現是以視覺導引為主要設計。吳南薰，〈畢卡索在台北〉，《藝術家》，1998，281期，頁362-363。同註14。

<sup>153</sup> 張婉真，〈有關「黃金印象」及其延伸討論〉，《歷史博物館館刊》，1996，6卷6期，頁72-79。

數與代表性，另一方面注意各個名作的保險額，以免超過預算，在不斷修訂的版本中，最後以圍繞「文明／現代性」主題概念選定三十八位畫家的六十幅畫作；除了有被公認為大師級的畫家與作品，還有首次引入與印象派同一時期的那比派（Inabis）繪畫藝術<sup>154</sup>。

黃展展示單元的確定「現代生活的景象」、「城市與鄉村」、「靜物」、「人物與肖像」，及以資料介紹「奧塞美術館簡史」，代表著策展人對於六十件作品於藝術史、歷史、美學等各領域中系統性、原則性的整合，也藉此傳達出的策展理念。這些理念的論述可從「有關黃金印象及其延伸討論」文中得到進一步的了解<sup>155</sup>。作者先談論了黃金印象的名稱與展出內容，再申論了這是一個談「現代性」的展覽，在藝術史中「現代」的意義通常代表著某一時期的藝術；「現代藝術」則是帶有與之前的藝術有所不同的自覺，爾後再藉由十九世紀的法國詩人波特萊爾（C. Baudelaire）表達現代性的想法，談論繪畫的現代性與當時生活景像的結合，並介紹十九世紀的歐洲現代性的社會背景，提出一八六二年波特萊爾的友人馬內所繪的〈突勒喜花園的音樂會〉，是首位以現代生活為主題提昇至藝術史定位的作品，文中在現代性的概念下，繼續深入的談論另外三個單元與社會背景、藝術表現技法與同一時期各派別的關係等。

另外，策展人撰文表達策展理念，有助於參觀者或有心研究者了解展覽詮釋者的觀看角度，更重要的是，策展能力的驗證與展覽學術的建立，並且帶動或引起相關主題的廣泛討論。如劉平衡的「奧塞美術館來台展出感言」、李蕭錕的「西方繪畫科學實驗精神的承傳與反動——奧塞美術館名作特展的省思」或是王秀雄的「巴黎、東京、台灣的美術關係——台灣西洋畫的移殖與發展研究」等<sup>156</sup>，可視為策展論述外的延伸或展覽主題確定下所構織的展覽議題論述，這些議題可做為展

---

<sup>154</sup> 同註 153。白婷，〈印象之旅〉，《歷史博物館館刊》，1997，7卷1期，頁55-61。

<sup>155</sup> 同註 153。

<sup>156</sup> 劉平衡，〈奧塞美術館來台展出感言〉，《歷史博物館館刊》，1997，7卷1期，頁49-54。李蕭錕，〈西方繪畫科學實驗精神的承傳與反動——奧塞美術館名作特展的省思〉，《藝術家》，1997，262期，頁245-253。王秀雄，〈巴黎、東京、台灣的美術關係——台灣西洋畫的移殖與發展研究〉，《黃金印象——奧塞美術館名作特展》，台北：國立歷史博物館，1997，頁59-98。

覽主體詮釋者與客體專業觀察者對於藝術作品於歷史價值、地位再度討論並且同時檢測策展者的觀點，最後這些文字敘述加上出版品（圖錄、導覽手冊、藝術家雜誌等）構成一個具時效性的展覽活動上，完整而有意義的呈現紀錄。

## （二）展示設計與包裝

黃展的展場規劃與選件是同時並進<sup>157</sup>，館內除了以策展人策展理念為主導且實際負責展示計畫的落實，還委託曾任台南藝術學院院長的漢寶德先生與設計師登琨豔整建一樓內部展場，另外香港出版界、設計界的施養德先生則義務贊助為黃展做系統設計<sup>158</sup>。

史博館為了此次特展，花了二千萬台幣重新整修一樓展廳，使其符合國際標準的展覽場地，這個大工程不僅是為了展出奧塞美術館之名作，同時可因應日後大型展覽的舉辦<sup>159</sup>，換言之，史博館將一樓展場全部翻新及舊有獨立空間打通，轉換成完整的展示場所，是兼顧適用於未來各類型展覽之可能用途及呈現黃展作品的空間下進行；另外，還接受奧塞美術館館長羅赫特先生的建議，將封閉的左右大門開啟做為展覽的出入口，使展覽動線規劃為單一動線<sup>160</sup>，大眾順著直線式的參觀方向右邊入場左邊出場。

圖 3-1 可清楚看到展覽場內的設計動線與展示單元的規劃，右邊展覽室為展覽入口，入口處提供語音導覽租借，然後迎面而來的是普維斯·德·夏畹的「氣球」與「鴿子」，接著在同一個展示空間(A)是陳列「現代生活的景象」為主題的作品，之後進入中央被分隔為三個小區的展場，分別展出「城市與鄉村(B- ) (城市部分)」、「城市與鄉村(B- ) (鄉村部分)」及「靜物」(C)等主題，史博館原有的出入口封閉(B 的對面)成為黃展年表的放置位置。繼續依著直線式的參觀

---

<sup>157</sup> 同註 110。

<sup>158</sup> 中國時報，1996 年 11 月 29 日，24 版。

<sup>159</sup> 同註 109。

<sup>160</sup> 同註 110。

**圖 3-1 黃金印象 奧塞美術館名作特展展場平面圖**

資料來源：張婉真、辛治寧，〈「黃金印象 奧塞美術館名作特展」展示評量與觀眾調查〉，《國立歷史博物館學報》，1997，第7期，頁100。

路徑進入最左邊的展示空間(D)，即為「人物與肖像」主題作品，此空間同時規劃放映室(b)，以及「奧塞美術館簡史」資料介紹與展場出口處的藝術衍生商品販賣區(c)。展覽的文字說明部分，策展人為使文字不干擾作品的欣賞過程，在設計時乃有意不使用過大的字體，並且為突顯作品的存在，展場設計以低彩度為原則，白色牆面、灰綠色的地板、灰黑色的說明文字，除了總說明板、單元說明板以及每一幅作品皆有小說明卡之外，展場內的展示牆還穿插波特萊爾的詩句，希望提供參觀者對作品的思考角度與增加展場的文學性氣氛<sup>161</sup>。

展場在內部進行大規模的整修與規劃，博物館外部同時也做了整體的變裝設計，並首次將企業識別系統概念應用於藝術特展當中。負責黃展系統設計的施養德先生認為：「在建築物有其既定的印象時，外在的包裝設計是很重要的，在外觀上製造出良好氣氛，可以很容易就將人們帶了進去」<sup>162</sup>。因此在施先生的設計下，史博館左邊一半維持紅牆綠瓦的中式模樣，另一半則以帆布加上高 110 尺的大型電腦噴製而成的奧塞美術館內部與建築設計圖樣，噴畫的主圖是奧塞具寬敞半圓天頂的內部展場，附圖則為奧塞美術館的義大利設計師奧蘭蒂（Gae Aulenti）當初為奧塞所畫的設計圖，這巨幅噴畫將史博館右半部包裹起來<sup>163</sup>，使得史博館外部左邊是中國傳統建築式樣，右邊則為奧塞美術館現代模樣，將中西形象結合，並且希望觀眾從右邊進入「黃金印象」展場時，有著進入「奧塞美術館」的感覺<sup>164</sup>。另外，設計師以我方與法方的國旗色彩為主，為黃展設計了以紅、白、藍三色為主的整體形象標幟，將這三個色彩運用於展覽相關的旗子、出版品、展名字樣等（見圖 3-2），還有以莫內「巴黎蒙托各街」作主題的海報，亦是設計師之創意<sup>165</sup>。

---

<sup>161</sup> 同註 110。

<sup>162</sup> 中國時報，1996 年 12 月 25 日，24 版。

<sup>163</sup> 中國時報，1996 年 11 月 29 日，24 版。

<sup>164</sup> 同註 162。

<sup>165</sup> 同註 163。



圖 3-2 黃金印象 奧塞美術館名作特展 Logo

資料來源：《黃金印象 奧塞美術館名作特展》，台北：國立歷史博物館出版，1997。

### （三）展覽之推廣、公關活動

博物館為特展所擬定的推廣、公關活動，其實早於 1993 年中國時報合辦的「莫內與印象派畫作展」、「羅丹雕塑展」時已發展成形。博物館會安排文物開箱與二次記者招待會，並於展出前舉行開幕酒會，匯集國內各大媒體記者、貴賓、企業家、贊助者與藝術家共襄盛舉<sup>166</sup>，同時舉辦與展覽相關的教育推廣活動。

黃展舉辦期間公共事務小組策劃事件（見表 3-6），希望藉由大眾媒體的報導來傳達特展訊息；推廣組則依照黃金印象的藝術性與特色，企劃靜態與動態活動（見表 3-6、3-7），從繪畫、音樂、建築、電影及文學等，使觀眾了解當時法國整體的文化現象。黃展巡迴至高美館時，高美館所構想的推廣活動之一「藝術送到家」，由藝術大使進入學校、社區、機關單位為大眾介紹畫作。此活動成果斐然，公費部分即有 104 場，自費團體有 32 場次，參與民眾達 114,41 人<sup>167</sup>，實質地達到博物館教育推廣之使命。

<sup>166</sup> 鄭惠美，〈回應「莫內、羅丹大展隨想」〉，《雄獅美術》，1994，276 期，頁 19。

<sup>167</sup> 南部中國時報，〈王者之王藝術送到家參與民眾多達 2 萬 1 千人〉，2002 年 3 月 9 日。  
<http://ctnews.yam.com/realtime/200203/09/125832.html>

表 3-6 黃展期間史博館舉辦之推廣、公關活動

|         |       |   |
|---------|-------|---|
| 相關活動與事件 | 事件    | 組織合作簽約記者會 (85.12.16)                    |
|         |       | 贊助廠商簽約記者會 (85.12.20)                    |
|         |       | 文物開箱記者會 (86.1.6)                        |
|         |       | 預展記者會 (86.1.14)                         |
|         | 活動與表演 | 黃金印象有獎徵答活動 (與中時合辦)<br>小提琴家蘇顯達、豎笛家黃貞華等合奏 |
|         |       | 賴英里長笛室內樂團                               |
|         |       | 新台北長笛市內樂團                               |
|         |       | 國防部示範樂隊                                 |
|         |       | 阿拉「弓在弦上」                                |
|         |       | 蔡一「顛覆揚琴」                                |
|         |       | 奧賽親子營                                   |
|         |       | 娃娃看奧賽                                   |
|         |       |   |

資料來源：本研究整理

表 3-7 黃展期間史博館舉辦之演講活動

| 演講主題 |                               | 演講者                                |
|------|-------------------------------|------------------------------------|
| 奧塞講座 | 奧塞美術館史簡介                      | 亨利·羅赫特 (奧塞美術館館長)                   |
|      | 現代性的觀看                        | 于治中 (清華大學外文系教授)                    |
|      | 印象畫派中靜物的角色相徵                  | 蘇美玉 (史博館助理研究員)                     |
|      | 德布西=印象派作曲家?                   | 陳漢金 (東吳大學音樂系教授)                    |
|      | 十九世紀後半的幾個特殊的人像原型              | 黃海鳴 (法國藝術史博士)                      |
|      | 十九世紀末奧斯曼的風格探討                 | 謝偉勳 (中原大學建築系教授)                    |
|      | 剎那與永恆 印象奧塞                    | 陳水財 (專業畫家藝術史研究者)                   |
|      | 波特萊爾的詩境對印象派的啟示                | 翁文嫻 (文化大學法文系教授)                    |
|      | 革命激情過後的文學榮景<br>從電影的誕生看莫內的盧昂教堂 | 劉光能 (中央大學法文系教授)<br>閻嘯平 (文化大學政治系教授) |

資料來源：黃金印象奧塞美術館名作特展教育活動手冊

黃展整體內容呈現，皆為單方的博物館工作團隊與策展人共同策劃，而北部史博館用心之處是將大眾的觀展「反應」納入展覽的一部分，使展覽的詮釋與溝通更趨於完整。史博館所做的黃展觀眾問卷調查，除了觀眾基本資料還包含展示評量等各式問題，藉由問卷回饋知悉觀展民眾的想法及與博物館的預期是否有所差距，進而作為下一次展覽規劃之參考。不過，感到可惜的，史博館、高美館雖

然在展覽詮釋、推廣活動上皆很用心，但是仍舊無法給大眾一個良好的觀展品質；黃館長在一個研討會上便表示：「這項展覽（黃金印象）所衍生的問題是，人潮有時過於擁擠，使得觀眾參觀品質無法保證」<sup>168</sup>。南部的黃展新聞報導則有「黃金印象雖在南台灣造成前所未有的賞畫時尚，過程中還是免不了有瑕疵，比方說人數就很難控制（曾嘗試控制卻引來觀眾的抗議），展場內的畫距也因未估計人數如此多，而掛得近了些，影響觀賞品質；也有部份藝術界人士批評，辦得太流行化」<sup>169</sup>，而博物館在每次的檢討後，似乎也未曾在這個問題做實質的改善。

## 二、兵馬俑．秦文化

「兵馬俑．秦文化」的主題名稱，似乎傳達著以兵馬俑為主要的展覽，然而實質的整體內容，包含了秦國文化多元的展示呈現，兵馬俑僅是展示類別的其中一項。

### （一）展覽主題設計與策展論述

史博館所主導的秦展，當借展成行之後，由策展人與館內工作團隊、館外所聘請的展示設計師擔負起展覽詮釋之要責。

展覽的主題方向在策展人所撰寫的策展論述中表達「為了突顯展覽特點，將展覽重心選定以兵馬俑為主軸，在件數的選擇與品相的考慮上，期望涵蓋較為完整的軍種、階級、等別，展覽內容若僅以兵馬俑為展出對象則過於單調薄弱，因此將兵俑坑出土的相關文物以及具秦國代表性文物相繼納入展品範疇。如此一來，展覽在可看性與研究性上彼此兼顧，展品與觀眾之間具有親和溝通機制，而非遙不可及的歷史陳列」，秦展的策展方向便確定以實地出土之文物，系統展現秦國文化的整體面貌為理念，將歷史時間縱軸向上推至春秋戰國時期的秦國，向下

---

<sup>168</sup> 同註 109。

<sup>169</sup> 中國時報，1997 年 7 月 16 日，25 版。

延伸至秦始皇統一天下的秦帝國，試圖綜合出秦國文化美學的各個面相<sup>170</sup>。

在展覽架構決定之後，便開始展品的選件工作，史博館初步先與大陸合作單位共同討論選取了 120 件作品，之後再與台灣各類別學者專家討論剔除重覆性或代表不足、品相不佳、偏離主題太遠之文物，協商加入以「漢字發展史於秦文化所佔的重要性」和「獨具秦國特色的文物」為選件考量，另外，在無法出國巡展文物的解決方案，則以商借複製品方式，使展品更為完整。最後，秦展共有 124 件器物，包括了兵馬俑、玉器、青銅器、兵器、車馬飾、銅車馬、建築構件、文字、錢幣等展示類別，其中 120 件由陝西省對外文物展覽公司統籌向陝西省內各博物館徵集而來，4 件包括一號、二號銅車馬複製品及兩件刻石拓片，向國內國立自然科學博物館與私人收藏家商借<sup>171</sup>。策展人認為以上各類文物，「能夠表現秦國先世發展的代表（玉器、青銅器），象徵秦始皇兼併天下（虎符、兵器），統一錢幣、度量衡、文字的史實物證（半兩錢與範、安邑下官鍾），秦國建築式樣的重構（秦磚、水管道、金釘），秦始皇死後世界的再現（兵馬俑坑、馬廄坑）等單元，可系統的完整組合秦文化脈絡，使展覽深度與廣度更有著力點<sup>172</sup>。

策展方向雖然決定了以秦文化為主，但主題上的命名在史博館與聯合報的討論下，將家喻戶曉與符號意象鮮明的「兵馬俑」與「秦文化」並置，成為展覽主題。展示內容的規劃則以展示設計師林志峰先生提出的「故事線」概念為主軸，策展人與展示設計師分別提出的展覽腳本與設計理念（見表 3-8），即「說故事的人」所要敘述的故事軸與題材，二者意思雖相近，但展覽詮釋的出發點是有些出入的。

策展人期望的是學術化，設計師則希望故事化<sup>173</sup>，這樣的專業衝突，比較策展人所撰寫〈兵馬俑．秦文化策展論述〉內容和設計師以自我提問的方式構想設

---

<sup>170</sup> 同註 118。

<sup>171</sup> 同註 118。章心滢，〈秦俑登台 話秦史〉，《藝術新聞》，2000，39 期，頁 30-31。

<sup>172</sup> 同註 118。

<sup>173</sup> 陳加雯，《博物館展示與知識形塑 - 以「兵馬俑 - 秦文化特展」為例》，台灣師範大學社會教育所碩士論文，2001，頁 70。

表 3-8 「兵馬俑．秦文化」特展之展覽腳本與設計理念

| 展覽腳本（策展人）  | 設計理念（展場設計師）                   |
|------------|-------------------------------|
| 牧馬民族的崛起與起源 | 俑的概念？時空座標？                    |
| 秦的藝術觀      | 孕育秦文化？秦文化的藝術成就？               |
| 秦始皇的性格與長相  | 秦始皇的性格？                       |
| 秦始皇的統一霸業   |                               |
| 秦始皇死後世界    | 兵馬俑坑的概念？兵馬俑坑的考古發掘？<br>兵馬俑的研究？ |
| 地下禁衛軍      |                               |
| 青銅器之冠      | 銅車馬遺址？及其他出土文物？                |
| 圜人俑與跽坐俑    |                               |
| 宮廷建築的表現    |                               |
| 秦文化與現代人的關係 | 兵馬俑 vs. 現代人！秦始皇 vs. 現代人！      |
| 其它         |                               |

資料來源：韋心滢，〈「兵馬俑．秦文化」策展論述〉，《國立歷史博物館學報》，2001，19 期，頁 43。陳加雯，《博物館展示與知識形塑 - 以「兵馬俑．秦文化特展」為例》，台灣師範大學社會教育所碩士論文，2001，頁 55。

計理念，即可得到答案。策展人於文章中，除了強調展品的多樣性可重新建構具深度的秦文化再現，於展覽腳本的內容解釋更可看出策展人試圖從歷史、文化變遷、藝術史的角度帶入「百代皆行秦代制」、「視死如視生」、「漢字發展」、「兵馬俑坑」等重要藝術成就與發展；相對的設計師則是以提問的方式，根據這些問題構思一個精采的故事。當學術化與故事化立場實際操作於展覽場，策展人與展示設計師於特展場域內正進行著展覽詮釋的權力之爭。

## （二）策展人、展示設計師與展示包裝

秦展的展場規劃，博物館聘請的展場設計師於展示空間扮演著重要的角色，策展人反而無法主導整個展覽的規劃，在《博物館展示與知識形塑 - 以「兵馬俑．秦文化」特展為例》論文中更提出設計師是展場專業角力的最大贏家，掌握了整個展覽動線、空間、分類系統的初始理念，策展人則是在文字書寫與標籤運上展

現權力，把展示的敘事拉回所欲展現的「歷史發展」和「典故」上<sup>174</sup>。

展示設計師參與了多項展覽工作，如展覽主題決定、展品的選擇、展品分類、展場動線、空間安排、展場設計、施工佈置等<sup>175</sup>。在整體空間設計上設計師強調，「展覽企圖營造的不是兵馬俑坑遺址懾人的氣勢，而是讓台灣觀眾更近距離欣賞秦代文化藝術之美。每位觀眾進場看展前心中一定會有許多問題，什麼是兵馬俑？秦帝國的歷史發展脈絡如何？這次展場設計就是透過故事線的方式，以顏色、燈光和音樂引導觀眾走進二千多年前的秦帝國」<sup>176</sup>。從最後一句話明顯傳達出設計師對於展場規劃的看法，著重使用設計元素以凝造展示空間的氛圍。內部的動線規劃，設計師則採取單一參觀路線，一方面方便故事線的行進，另一方面較能控制觀展的秩序，將史博館二樓與一樓結合為展場，二樓為展覽入口，一樓為出口，並利用二樓和一樓展場連結下樓梯的動勢，試圖營造「下兵馬俑坑」的氣氛，同時在一樓展場入口處搭建一座縮小的斷臂殘片的兵馬俑坑，有復原三號坑生態造景之意圖，希望引領觀眾走進秦始皇死世界的感覺，可惜「下坑」想法在設計師實踐後，不僅策展人感到不盡理想，參觀者更產生了觀展氣氛無法連結，如同看電影看到一半廣告插進來，更造成殘障者觀展的不便<sup>177</sup>。

參觀動線由二樓進入展場，會經過 15 個段落，二樓部分依序為語音導覽販賣、玉器、青銅及樂器、瓦當、中央集權區，目的希望觀眾先了解春秋戰國到秦統一六國的歷史背景，下樓後依序為生態造景、考古、兵器、騎兵俑、將軍俑及車馬區、銅車馬、馬廄坑、建築構件、放映室、秦人與現代生活區，最後出口連結藝術複製品販賣處，15 個分區環環相扣，但實際參觀時在大量人潮不斷的推擠下很難察覺這些展示單元<sup>178</sup>。設計師在展場中加入企業識別系統概念（CIS/VI），運用 Logo 與標準字的組合（見圖 3-3），再依據單元分區使用磚紅、靛藍、青綠

---

<sup>174</sup> 同註 173，頁 117。

<sup>175</sup> 同上，頁 51。

<sup>176</sup> 聯合報，2000 年 12 月 13 日，14 版。

<sup>177</sup> 韋心滢，〈秦俑登台 話秦史〉，《藝術新聞》，2000，39 期，頁 30-31。同註 173。

<sup>178</sup> 同註 173。

配合冷灰色背景，構成本次展覽的主調色系分散於各區<sup>179</sup>。



圖 3-3 兵馬俑．秦文化特展 Logo

資料來源：《兵馬俑．秦文化特展》，台北：國立歷史博物館，2000。

展場內的圖文說明與圖錄編纂由策展人負責，在難字與少見字均加入注音以方便閱讀，解釋文字也儘量傾向口語化與圖示搭配，字數適中(約 200 字以內)<sup>180</sup>，圖錄則針對學術性、專業化的角度出發，內文收錄多位學者對於秦文化的專門論述。策展人負責文字部分，呼應了之前所談的展示設計師與策展人的專業角力，後者在喪失了控制展場空間的能力後，以文字書寫方式，把展示的敘事拉回自我所期盼的歷史發展脈絡之中。

秦展內容的建構，因為策展人本身未能主導一切，展示設計師凌駕策展人之上成為空間的權力作用者，策展人所希望深度策展論述的實踐與設計師認為的故事線行進無法配合。然而當秦展轉展到台中後，科博館策展人與所邀約的展示設計師是展現了不同的合作關係；策展人握有工作職責上的自主權，設計師則是站在討論與配合的角色，當然，兩方合作過程還是不免有所意見，如策展人便表示：「設計師原本把一組的兵馬俑分開陳列，因為他們不知道那些文物是一組的，為

<sup>179</sup> 同註 118。

<sup>180</sup> 黃光男，〈展覽的規劃與張力 談「兵馬俑特展」致勝關鍵〉，《藝術新聞》，2001，41 期，頁 26。

了這件事，我還和他們爭辯不休，才讓設計師改變想法」<sup>181</sup>。策展人以學術與專業立場說服設計師，讓展覽詮釋回到學術，而非以視覺衡量物件的擺放；在展示動線方面相對於史博館的單一參觀動線，科博館策展人採放射性設計，文字說明也由策展人負責。科博館秦展的整體呈現，也就是以策展人為主體下完成空間規劃與物件詮釋。

史博館秦展展覽規劃，策展人與展示設計師的合作雖然不甚和諧，但不能否認策展人與設計師在展示規劃上有諸多美意，如展場開「考古專區」，介紹兵馬俑坑挖掘的過程與相關的考古器材，希望讓民眾體會文物出土的辛苦與歷程，還有部分無法三百六十度觀看的立體展品採用鏡面補強；然而，所有的美意在擁入大量的參觀民眾後完全喪失原有的功能，擁擠人群不斷往前推擠，現場就如藝文記者鄭乃銘所言：「觀眾看展的品質盪然無存，史博館本來用心擘劃的展覽內涵也都無法充份傳遞給觀者，整個展場臭氣薰天，整條南海路簡直是災難現場」<sup>182</sup>，百萬的參觀人潮，卻未見有觀眾調查結果的發表，觀眾的觀展反應為何，對展覽品質有何意見也無受到重視。

在展覽之推廣與公關活動，同樣如前所述已成為一套操作模式，開展前公共事務組規劃三次記者會，撰寫秦展相關新聞稿傳送各大眾媒體，推廣組則構思秦展各式教育活動（見表 3-9,3-10）。

---

<sup>181</sup> 同註 121。

<sup>182</sup> 鄭乃銘，〈權利的傲慢所鋪設出的富貴場景〉，《藝術新聞》，2001，42期，頁 80。

表 3-9 秦展期間史博館舉辦之推廣、公關活動

|             |               |                         |
|-------------|---------------|-------------------------|
| 相關活動<br>與事件 | 事件            | 組織宣佈展覽記者會 (89.11.21)    |
|             |               | 文物開箱記者會 (89.12.12)      |
|             |               | 預展兼開幕記者會 (90.1.15)      |
|             |               | 宣佈可續展訊息 (90.3.6)        |
|             | 活動<br>與<br>表演 | 拼圖集字換門票或參加抽獎 (與報社合作)    |
|             |               | 「兵馬俑」有獎徵答 (與報社合作)       |
|             |               | 「秦始皇的阿兵哥」兒童著色比賽 (與報社合作) |
|             |               | 「兵慌馬亂陶俑」製作              |
|             |               | 兒童藝術與人文冬令營              |
|             |               | 「朱宗慶打擊樂團」於現場表演          |
|             |               | 漢隸民俗說聲藝術                |
| 無獨有偶工作室劇團   |               |                         |

資料來源：本研究整理

表 3-10 秦展期間史博館舉辦之演講活動

|                    | 演講主題         | 演講者 |
|--------------------|--------------|-----|
| 專題演講               | 秦始皇與皇帝制度     | 廖伯源 |
| 「兵馬俑·秦文化」學術<br>座談會 | 別有天地非人間      | 黃光男 |
|                    | 秦陵兵馬俑        | 張穎嵐 |
|                    | 秦文字在漢字發展上的位置 | 陳昭容 |
|                    | 千古一帝秦始皇      | 田靜  |
|                    | 秦陵出土文物的保護    | 林春美 |

資料來源：本研究整理

## 第四節 媒體於特展宣傳、報導方式

報業媒體對於自辦展覽的強力宣傳、包裝、報導手法，同樣在 93 年莫內展、羅丹展的摸索與經驗學習後，奠下良好的操作基礎。往後，媒體逐漸熟練使用組織傳播管道報導、行銷展覽。

### 一、行銷策略

報業媒體於黃展、秦展的舉辦，仍依照往例透過自家的傳播管道形塑展覽之

外貌。

以時間點觀察中國時報在黃展，聯合報於秦展在不同的時空下相似的行銷、報導手法。黃展開幕前約 45 天議題已於文化版曝光<sup>183</sup>，此後幾乎每日的文化版皆有黃展新聞，是展覽氣氛的醞釀，直到 1996 年 12 月 16 日對外正式公開主辦特展單位簽約記者會，視為展覽造勢的開始，隔日即可見到中國時報對於特展事件的大肆宣傳，將特展議題置於一向是重大的國際、政治經濟新聞才能報導的頭版與社會焦點 5 版，並放上大眾熟悉的雷諾瓦「彈鋼琴的少女」作品和少許的字數介紹〈本報、史博館、高美館等單位共同主辦 黃金印象大展元月中登場〉、5 版改為黃金印象特別報導，往後中國時報文化版每日都有黃金印象相關新聞報導與促銷活動的刊登報導。黃展在 12 月 16 日簽約記者會後，緊接著還有一波造勢宣傳，黃展贊助廠商簽約記者會的舉行，刊登於 12 月 21 日的 5 版社會焦點〈黃金印象大展贊助廠商昨簽約 藝術、企業互惠交流開先河〉，將各個贊助企業名稱刊登於報，並報導各個企業於黃展中選定的年度企業形象代表畫作。

「秦」展則省略了醞釀期，以史博館、聯合報於開展前 23 天共同宣布特展消息正式為特展造勢，隔日 2000 年 11 月 22 日議題首次曝光於大眾媒體。在版面安排上，特展新聞也上了頭版，聯合報頭版放上具體而熟悉的兵馬俑圖片和不到一百字的介紹〈兵馬俑真品 下月台北見〉、5 版話題半版〈7 件兵馬俑來台 史博館虛擬實境〉、14 版文化〈戍衛秦皇陵墓 兵馬俑成珍貴文化財〉並且於每日文化版倒數秦展，同日，對手報中時則以約二百字報導秦展新聞於 14 版。

特展訊息正式發佈後，報社會有一系列的宣傳與報導，議題的建構方向大多不脫離展品知識性、趣味性介紹、預約導覽、藝術講座及贈獎促銷活動，這些議題大部分會報導在文化版面，可視為展覽的持續加溫與報社各項行銷策略的推行<sup>184</sup>，另一波的宣傳造勢則是開展前的文物開箱記者會。中國時報在距離開展前 8

---

<sup>183</sup> 黃金印象展於 1997 年 1 月 15 日開展，中國時報提早於 1996 年 11 月 29 日 24 版，標題為〈史博館變臉 迎接奧塞美術館館藏「黃金印象」大展〉報導黃展消息。

<sup>184</sup> 如「黃金印象紀念送本報讀者 預付一年報費獲奧塞紀念錶一只或全國電子禮券 1800 元，預付半年年費可任選奧塞紀念品精品組，或全國電子禮券九百元」、「看三年時報送迪奧機車 時報之友貴賓卡 黃金大

天 1997 年 1 月 7 日第 5 版〈奧塞開箱 曠世名畫 串起驚嘆〉〈印象之旅 沸騰台北城〉，25 版幾乎全版〈護畫歷程顯影〉〈選名畫 7 次定案〉〈嬌客嚴密保護〉等報導黃展開箱、護送名畫過程。聯合報於 2000 年 12 月 13 日的頭版〈兵馬俑抵台開箱〉、5 版話題〈兵馬俑開箱 秦文化展 15 日揭幕〉、14 版文化〈欣賞秦俑 展場設計讓你更貼近〉，為二天後即將開展的秦展，做了最有效率的宣傳告知。

製造特展新聞的高潮，一定於展覽開幕酒會即預展和開幕當天，預展會邀請政府高官、知名人士、媒體記者、與贊助企業等為展覽剪採並優先參觀畫作享用較佳的參觀品質，預展當天情形會報導於隔天（開幕日）與開幕議題結合，而這波的造勢活動往往是形塑超人氣特展重要的行銷重頭戲。中時報系於 1997 年 1 月 14 日第 5 版〈黃金印象預展驚豔〉，1997 年 1 月 15 日報導昨日預展情形與揭示 15 日的正式開幕，頭版〈黃金印象大展 今隆重揭幕 李總統伉儷昨先睹為快 深表讚同〉，3 版〈文化互動、生命活力〉，5 版〈黃金印象 溫馨暖身 昨日舉行慶祝酒會樂聲飄揚 中法文化交流寫下歷史新頁〉〈秦孝儀肯定特展〉（仙樂結合名畫〉，同日還有黃金印象大展專刊 41-47 版，內容包含展覽知識性、籌劃過程、奧塞美術館特寫等，由中時藝文記者與史博館多位研究員、藝術學者撰寫而成，48 版全版內容為國泰航空如何完成載運黃金印象作品過程及國泰航空企業介紹，隔日 1997 年 1 月 16 日第 5 版〈黃金印象首展 魅力無法擋〉〈昨日 五千人爭睹奧塞名作〉，中國時報連續於 14 日（預展）、15 日（開幕）、16 日三天大規模造勢活動將展覽氛圍藉由組織傳播管道擴散至社會環境，往後則以文化版為主要報導版面，也會視議題建構之方向將特展新聞分置於影劇、醫藥、副刊等版面。

聯合報對於秦展的造勢規模較黃展小，但手法大致雷同，秦展於 2000 年 12

---

展入場券 6 張」、「集贊助企業標幟換奧塞精美畫卡」、「黃金印象精品好禮值得您珍藏 時報之友看大展享優惠」、「兵馬俑·秦文化特展團體及訂報贈票信用卡訂報表」、「看兵馬俑有機會遊琉球」等促銷活動。中國時報 1997 年 1 月 1 日，24 版。1 月 16 日，5 版。1 月 16 日，25 版。1 月 10 日，47 版。聯合報，2000 年 12 月 17 日，14 版。2001 年 1 月 19 日，14 版

月 15 日上午開幕典禮完畢後即開放大眾參觀，由於開幕酒會與正式開幕是同一天，所以當天聯合報僅以文化版幾乎全版報導，同日中國時報也以 14 版近全版報導自辦的展覽 **<李可染藝術世紀展 高雄今登場>**，在報業競爭下雙方記者與編輯都不提對方所辦的展覽訊息，猶恐為對方的活動做了免費的宣傳廣告，但卻同樣的為組織自辦的活動做免費宣傳。15 日的造勢活動，報導於隔日 12 月 16 日，頭版 **<兵馬俑 轟動開展>** 放置一張民眾大排長龍的照片與一張兵馬俑圖片，第 3 版焦點 **<秦文化渡海來台 兵馬俑震撼開展>** **<十年前看 這次再看 呂秀蓮省思>** **<看跽坐俑 觀銅馬車 蔡英文過癮>** **<史地活教材 彷彿入時光隧道>** 與 14 文化版幾乎整版報導，往後的報導情形同樣以文化版為主，但仍會視議題而置於副刊、影劇等版面。整合聯合報系各報對於秦展的報導則數，從展覽 23 天前開始倒數至 3 月 21 日，共有約 764 篇相關文章，也就是說近 4 個月期間平均每天有 6 篇的報導<sup>185</sup>。

所有的報導與造勢，除了「組織合作簽約」、「文物開箱」、「展覽開幕」是特展行銷過程裡關鍵性的活動，在特展行銷策略中具份量且可引起話題的名人邀約觀展，同是展覽宣傳不可少的，這些名人議題不僅可以填充、擴充版面，擁有可觀的新聞報導量與增加發行人，另一方面，也透過這些名人聲望或知名度塑造媒介舉辦此活動的權威性<sup>186</sup>，相對的名人也樂於參與文化藝術活動，以彰顯自己的文化水準與社會地位。而以下報導提到的每一位名人，報社記者都可以人名為主題寫一則特展新聞。

「黃金印象 奧塞美術館名作特展」今天開始展出，李登輝總統伉儷昨天親臨參觀，對於展出畫作的豐富珍貴深表讚賞。昨天下午舉行開幕酒會，共有六百位政經及藝文人士出席。東海大學美術系教授蔣勳擔任導覽，

---

<sup>185</sup> 同註 78。

<sup>186</sup> 王銘鴻，《「黃金印象 奧塞美術館名作特展」：論媒介正當性與資本主義文化邏輯》，世新大學傳播研究所碩士論文，2000，頁 35。

一路為李總統伉儷解說各幅名畫的背景。下午三點，史博館舉辦了開幕酒會，包括總統府資政孫運璿、故宮博物院院長秦孝儀、文建會主委林澄枝及衛生署長張博雅、立委陳癸淼等多位政黨人士，以及國家文化藝術基金會董事長陳奇祿均到場致意<sup>187</sup>。

「兵馬俑·秦文化」開幕典禮，由朱宗慶打擊樂團現場演奏暖身，公務繁忙的呂秀蓮特地抽空參加開幕典禮，立法院長王金平、陸委員主委蔡文英、教育部次長林昭賢、文建會副主委羅文嘉等政經文化界人士也趕來一睹兵馬俑英姿<sup>188</sup>。

媒體在特展新聞的報導方式與內容呈現，不全然是造勢與宣傳手法，展覽期間整體的特展新聞內容之議題設定與宣傳步驟，可由下一小節討論之。

## 二、特展議題之設定與建構

特展之議題設定，即媒體運用組織優勢為自辦的活動，建構抽象的特展氛圍於大環境中，而一個靜態、展期長達 2 至 3 個多月的藝術特展，媒體企業便是藉由建構各式議題才得以產製出大量的特展新聞。

媒體在每次的特展議題建構方向與過程都大致相似，唯一的差別可從報導量的多寡與版面安排，觀察媒體對每一次特展活動的投資、動員程度；「黃展」與「秦展」的媒體呈現，明顯表達出報社對活動有一定額度的投資，才會動員組織資源與策劃一系列的相關報導。本小節以「秦展」新聞為主軸，「黃展」新聞為對照，依時間順序，條列出秦展訊息首次曝光至展覽結束隔天刊登於聯合報文化版的相關議題於表 3-11，但捨去每日固定於文化版左上方之邊欄內容<sup>189</sup>，並且

---

<sup>187</sup> 中國時報，1997 年 1 月 15 日，1 版。

<sup>188</sup> 聯合報，2000 年 12 月 16 日，3 版。

<sup>189</sup> 從 2000 年 11 月 22 日 2001 年 3 月 12 日，每日於文化版中的固定的邊欄「世界人類文化遺產兵馬俑來

表 3-11 聯合報系兵馬俑．秦文化特展報導議題

| 兵馬俑．秦文化特展於文化版報導之議題 |  |   |   |                         |   |
|--------------------|--|---|---|-------------------------|---|
| 日期                 | 標題   | 日期  | 標題  | 日期                      | 標題  |
| 2000<br>11<br>22   | 兵馬俑真品 下月台北見 (1 版)  | 12.16                                       | 兵馬俑 轟動開展 (1 版)  | 1.31                    | 第四十萬幸運觀眾入場 李婉貞看兵馬俑獲大獎   |
|                    | 17 件兵馬俑來台 史博館虛擬實境、門票預售 紀念品近百項、全部展品 下月八日抵台、借展秦俑沒有發霉問題 (5 版) |   | 秦文化渡海來台 兵馬俑震撼開展、十年前看 這次再看 呂秀蓮省思、看跪坐俑 觀銅馬車 蔡英文過癮、史地活教材 彷彿入時光隧道 (3 版) | 2.4                     | 「秦始皇與兵馬俑」歷史考古篇系列、兵馬俑有獎徵答抽獎  |
|                    | 戎衛秦皇陵墓 兵馬俑成珍貴文化財 (14 版)                                    | 看陶俑 藝文界嘆服秦工藝成就、秦兵俑複製品搶手、發現兵馬俑 展場筆記系列 (14 版) | 2.5   | 兵馬俑破五十萬參觀人次 王韋翔昨天幸運獲贈機票 |   |
| 11.23              | 深入兵馬俑遺止系列 1  | 12.17                                       | 近八千民眾爭睹秦俑丰采、大陸隨展人員訪科博館、張博雅驚嘆古文化偉大、廖伯源昨專題講秦始、發現兵馬俑 展場筆記系列            | 2.7                     | 「秦始皇與兵馬俑」歷史考古篇系列  |
| 11.24              | 深入兵馬俑遺止系列 2  | 12.18                                       | 爭睹秦俑 陰雨擋不住人潮  | 2.8                     | 水墨創作 高行健：不與傳統比不趕時髦 預計十月起在北高展出四十幅水墨近作，昨天趁史博館洽談展覽，抽空參觀兵馬俑、伊甸肢障學員看秦俑 碰觸歷史感到很值得 |
| 11.25              | 深入兵馬俑遺止系列 3  | 12.21                                       | 秦始皇挖地宮要不要付費   | 2.17                    | 兵馬俑參觀人次破 70 萬   |
| 11.26              | 深入兵馬俑遺止系列 4  | 12.27                                       | 兵馬俑 吸引人潮 昨突破十萬人次  | 2.25                    | 爭睹兵馬俑 第 80 萬參觀者昨入場  |
| 11.27              | 深入兵馬俑遺止系列 5  | 12.28                                       | 譚盾津津有味看兵馬俑  | 2.26                    | 劉作泥大膽推論：秦俑窯址在俑坑現場   |
| 11.28              | 深入兵馬俑遺止系列 6  | 2001.1.1                                    | 逾 15 萬人次參觀兵馬俑   | 2.27                    | 時尚有請兵馬俑系列   |
| 11.29              | 參觀兵馬俑機關團體熱烈預約  | 1.6   | 時尚有請兵馬俑系列   | 3.4                     | 兵馬俑觀展人數破 90   |
| 12.2               | 兵馬俑台灣行 點交包裝忒費心   | 1.7   | 參觀兵馬俑獲贈跪射俑蕭雅昱是第廿萬名觀眾  | 3.5                     | 兵馬俑特展增加夜間時段   |
| 12.3               | 複製秦俑陝西商人好商機  | 1.10  | 蘇貞昌看陶俑 嘆秦工藝美極、駐華使節參觀兵馬俑稱展覽設計相當用心                                    | 3.6                     | 大陸批准兵馬俑台中展 台北展出晚上也開放  |
| 12.4               | 搭秦俑便車 商人招財進寶   | 1.11  | 時尚有請兵馬俑系列   | 3.7                     | 馬友友偕團員參觀兵馬俑   |
| 12.6               | 完整彩色秦俑亮相爭艷   | 1.14  | 時尚有請兵馬俑系列   | 3.8                     | 兵馬俑 20 日移師台中展威風   |
| 12.7               | 兵馬俑路邊迎賓  | 1.15  | 小朋友扮成秦俑模樣 昨全副武參觀真俑  | 3.9                     | 科博館加緊佈置迎兵馬俑   |
| 12.12              | 兵馬俑週五開展 大陸隨展員抵台、近二萬人預約參觀兵馬俑、黃光男：看兵馬俑不必搭飛機                  | 1.20  | 兵馬俑特展來台創新紀錄 展出一個月五天 黃建志成第三十萬名觀眾 獲琉球旅遊券                              | 3.10                    | 兵馬俑觀展熱昨破百萬人 次、黃光男：百萬數字顯現民眾對文化的期待吳永琪：巡迴世界各地台灣跑在前面                            |
| 12.13              | 兵馬俑抵台 開箱 (1 版)   | 1.21  | 李國修扮秦俑 活歷史、戲劇古喻今 李國修：從秦俑反躬  | 3.11                    | 「秦始皇與兵馬俑」歷史考古篇系列  |

訪 倒數第 N 天」，「秦始皇和他的阿兵哥」，內容通常是放置圖片與介紹導覽作品、展覽促銷訊息、參觀注意事項或與博物館合作的推廣活動、問答、觀眾徵文等，不列入表 3-4-1，但會歸納入討論中。

|       |  |      |                       |      |  |
|-------|--|------|-----------------------|------|--|
|       | 兵馬俑開箱 秦文化展 15 日揭幕、陶俑吊放 5 公分寬布帶搞定 (5 版) | 1.22 | 時尚有請兵馬俑系列             |      |  |
|       | 欣賞秦俑 展場設計讓你更貼近 (14 版)                  | 1.23 | 逾三十萬人看陶俑 驚艷秦文化        |      |  |
| 12.14 | 陶馬壓陣 凌晨安裝、吳永琪稱兵馬俑是文物中領銜明星              | 1.28 | 搶看兵馬俑 人潮創新高           | 3.12 | 105 萬民眾親炙秦兵馬俑藝術風華、兵馬俑讓文化藝術不再小眾、觀展入次創新 全民共創佳績、民眾熱情參觀感人！ |
| 12.15 | 兵馬俑秦始皇地下軍隊今起展出、兵馬俑 沈睡帝國網站上線            | 1.29 | 秦始皇的藏寶圖昨上演 人偶同台逗樂大小觀眾 |      |  |

資料來源：筆者綜合整理聯合報 2000 年 11 月 22 日 2001 年 3 月 12 日之文化版特展新聞

在議題的首次曝光日以及組織合作簽約 文物開箱與展覽開幕上則不限於文化版。

歸納「秦展」議題的整體呈現面貌 (見表 3-11), 不外乎人潮盛況、洽展過程、展場規劃、文物知識性介紹、花絮 / 趣聞、宣傳促銷、重要人物與活動等議題, 若從時間與議題發展的關係來看, 則大略可分為三個階段分析媒體如何有計劃地建構特展報導內容。

議題報導初期可以解釋為展前任何一天至文物開箱前, 端看媒體主辦者的行銷策略或與博物館行政事務的互相配合。聯合報展前 23 天首次披露秦展訊息並作大於頭版, 同時文化版開闢固定邊欄「世界人類文化遺產兵馬俑來訪 倒數第 N 天」, 中國時報則是消息先曝光, 等到組織合作簽約記者會才作大黃展新聞, 並於文化版開闢邊欄「黃金印象展覽萬花筒」。邊欄每日的存在直到展期結束, 除了是報社不停的提醒大眾展覽進行中, 也是一個運用彈性的版面, 內容會有展品的簡短介紹、預售票作業辦法、贈獎促銷、展覽過程花絮與觀眾投稿等。初期的特展議題以展場設計、預約盛況、藝術品於歷史、藝術史的介紹和持續性的專欄為主<sup>190</sup>, 這段時間報社建構議題的重點在於展品淺顯知識性導讀, 拉近大眾與藝術品

<sup>190</sup> 中國時報, <史博館變臉>, 1996 年 11 月 29 日, 24 版。<施養德: 把史博館改裝成現代奧塞>, 1996 年 12 月 25 日, 24 版。<黃金印象講座報名反應熱烈>, 1996 年 12 月 11 日, 24 版。<印象派兩女傑作照亮你眼>, 1996 年 12 月 18 日, 24 版。<鑄鐵拱圓天棚矗立歷史博物館>, 1996 年 12 月 19 日, 24 版。

的距離，並且強調展覽預約、藝術講座的反應熱烈，營造展覽未演先轟動的情境。

中期指的是文物開箱到開展日過後約一週，這段時間媒體會大量運用組織傳播管道與人力動員報導與宣傳特展，而媒體於特展現象中合理化自我角色引導文化走向雖已是司空見慣，但仍必須在大環境沒有發生重大意外事件的前題下。文物開箱到開展日通常不會差距過遠，文物開箱時的議題無外乎文物包裝、運送、開箱過程與工作人員的興奮之情，還有不斷重複的展場設計、預約熱烈等<sup>191</sup>，展覽氣氛營造出彷彿隔日即開展。預展記者會、開幕當天與後幾天，議題的建構除了開幕過程，還有高官、知名人士和參觀人潮的累積為主要<sup>192</sup>，同時陸續推出具知識性、趣味性的系列報導與專欄，如秦展的「發現兵馬俑 展場筆記系列」報社藝文版記者撰寫、「時尚有請兵馬俑系列」為生活版記者負責。黃展開闢蔣勳專欄「黃金印象畫題共賞」每日導覽一幅畫作到展期結束，以及「奧塞美術館驚豔記系列」由藝文記者報導多位文化界知名人士觀展後的口述心得。中國時報與蔣勳先生在特展的合作方式，亦每日介紹一幅畫作或是系列講座，往後的「橘園」、「魔幻、達利」、「唐代文物大展」等，都是以相同的方式進行著。

這項「黃金印象精華作品講座」是由聲寶公司及陳茂榜紀念文教基金會主辦，主講人則是藝文界最具知名度、夙有「超級導覽員」之稱的東海美術系教授蔣勳。該基金會將陸續於全省二十一縣市舉辦演講<sup>193</sup>。

報導議題的後期，以開展日約一週後到展期結束，報導量會逐漸的減少且集中於文化版，每日存在的邊欄在報社策劃下會刊出觀眾投稿文章、贈獎活動、展品知識性介紹，如秦展的「詩人看兵馬俑系列」與「兵馬俑答客問」都是與觀眾

---

<sup>191</sup> 中國時報，〈護畫歷程顯影〉〈嬌客嚴密保護〉，1997年1月7日，25版。〈印象之旅沸騰台北城〉，1997年1月7日，5版。〈建中預訂團體票 拔得頭籌〉，1997年1月8日，25版。

<sup>192</sup> 中國時報，〈郝伯村喜歡莫內〉，1997年1月17日，25版。〈尤清率同仁看畫忙簽名〉，1997年1月22日，25版。〈昨天五千人爭睹奧塞名作〉，1997年1月16日，5版。

<sup>193</sup> 中國時報，1996年12月10日，24版。

互動且具知識教育性的單元，而「人潮盛況」與「公眾人物」議題仍會被大量使用<sup>194</sup>，數字本身所傳達的訊息與公眾人物的知名度，都是為展覽現象的加溫。

從線性發展看待秦展、黃展議題建構大致可做以上分期，二者雖為不同報業舉辦，卻有近似的議題建構與行銷手法，這樣的特展新聞產制現象在媒體生態上，反應著藝文新聞於文化版與新聞專業的無關性，報社可任意使用與改版；另外還反應出越多人擁有媒體，媒體產物就越缺乏多樣性，也就是說媒體越集中，媒體內容就越統一<sup>195</sup>，所以無論中時報系或聯合報系所投入的展覽皆可以看到雷同的報導方式。

---

<sup>194</sup> 秦展後期報導議題參考表 3-11。中國時報，〈寒假到黃金印象票房發燒〉，1997 年 2 月 1 日，5 版。〈18 萬人看過黃金印象〉，1997 年 2 月 21 日，25 版。〈黃金印象人潮破 20 萬〉，1997 年 2 月 24 日，5 版。〈黃金印象人次突破 30 萬〉，1997 年 3 月 17 日，25 版。〈范曉宣豔驚黃金印象展〉，1997 年 2 月 21 日，21 版。〈賴比瑞亞總統看畫展印象深刻〉，1997 年 2 月 23 日，7 版。〈李遠哲參觀黃金印象大展〉，1997 年 3 月 2 日，7 版。〈莫內魅力撼動學者〉，1997 年 4 月 3 日，25 版。〈黃金印人潮學生占六成最後兩天展期北部觀眾快把握〉，1997 年 4 月 26 日，25 版。〈邱進益、蔣仲苓、廖正豪三部長趕巧同一天看黃金印象〉，1997 年 4 月 12 日，25 版。〈小馬哥看奧塞觀眾跟著跑〉，1997 年 4 月 13 日，25 版。〈中南美洲駐華使節聯袂看展〉，1997 年 4 月 16 日，25 版。

<sup>195</sup> 同註 31。

## 第四章 特展之組織互動、呈現與省思

博物館與媒體在組織資本不均的合作關係下，慢慢形成藝術場域內相互依賴的畸形文化系統，或者，可以說媒體的影響力逐漸進入博物館主體。雙方以藝術推廣為由，共同包裝、再現藝術特展，也共享藝術消費市場，模糊了藝術特展的初衷與文化藝術的深層意義。

### 第一節 組織之權力交換

特展組織結合的協商條件，視展覽當下的機緣與組織資本的變動，而有不同的權力互動關係，在每一次錯綜交雜的權力互動，大致可以歸納出，假使其中一方先掌握住借展機緣，並且文物具成為超人氣特展的潛力，即有較多籌碼與對方談判。

#### 一、組織合作之平衡與失衡

要提出一套檢驗組織合作交換過程的權力平衡與否，無法有一個絕對的標準，於此，我們回歸組織目標與組織專業的基礎點，衡量二者的位置關係。在論及組織合作狀態前，先行討論國內目前為止，經常性投入特展的機構，彼此對於合作對象的選擇與事務要求的原則。

##### （一）組織合作的演變

國內特展組織合作演變至今，博物館與媒體兩方在特展上的互動，無論是展覽目標或專業認知，都是由摸索學習到經驗的累積之後，逐一衍生了不同的堅持點於特展合作關係中。

以史博館為例，自從黃光男先生擔任館長以來，無論與哪個媒體互動，都要求特展圖錄及展示規劃由館方負責；故宮博物院在這方面，似乎沒有特別的堅持，於特展合作關係上，故宮大多扮演著場地承租者的角色，將展示的專業與空間規劃讓渡給媒體主導。一位博物館工作人員在受訪時就曾表示：「他們（指故宮）似乎認為故宮的文獻大樓（特展場地），並不屬於故宮的一部分，所以會將展覽規劃的主導權交出去」<sup>196</sup>，另一位受訪者也表達「故宮有時候連圖錄都沒有，他們容易將展覽外包出去」<sup>197</sup>。台中科學博物館則是公立博物館中，對於藝術特展的運作較有原則性的代表，館方以主導性展覽專業、空間為原則，媒體是扮演配合宣傳的角色，也因此，科博館所舉辦的特展，往往有較高的觀展品質，展覽的呈現不會有媒體喧賓奪主的現象。但相對的，媒體企業若無法與博物館有良好的配合，則容易出現緊繃的合作關係，甚至，很難有合作機緣。如科博館於 2000 年舉辦的埃及展，中時報系原已同意與科博館合辦展覽，但互動過程中因理念的不合，媒體在開展前的約二個月放棄合作的機會。

在報業媒體投入特展約十年的光景中，中時報系、聯合報系各有辦展立場與合作對象（博物館與其它贊助廠商）的選擇考量。依據劉怡芳的訪談資料<sup>198</sup>，中國報系對於合作對象的選擇，包括：（1）對方形象與規模；（2）認同報社政策與立場；（3）合作誠意與雙方配合度；（4）合作對象屬性；（5）展品能否表現整體概念與氣勢；（6）有無經驗。聯合報系則為（1）市場地位相似；（2）合作夥伴上層的支持；（3）合作對象的公信力；（4）展品形象與報社定位相關；（5）合作對象的財務狀況；（6）提供的資源。

從以上，可清楚歸納出二報系選擇特展合作對象的異同點。從「對方形象與規模」與「合作對象的公信力」，是報系共同的要求重點，此顯示媒體基於投資風險因素，比較願意與大型並具知名度的博物館合作。同時，大型博物館具有文化

---

<sup>196</sup> 同註 121。

<sup>197</sup> 同註 131。

<sup>198</sup> 同註 79。

權威的代表性，媒體與之齊名可共享社會地位之認同感，間接也有助於消費者認同媒體產品與文化的關聯性。另外，「展品能否表現整體概念與氣勢」、「展品形象與報社定位」則是媒體考量展品的價值，與文物是否具有市場性。相異點是，中時報系的「認同報社政策與立場」、「合作誠意與雙方配合度」等二項要求，傳達出報社統籌展覽的意味，換句話說，媒體有意主導展覽場域，博物館則被認為是客體的角色。而聯合報系的作法，則偏向雙方透過上層的溝通，取得共識以利事務推行，並考量對方可以提供多少的專業能力與資源，以提供彼此的協助。

除了上述的要求之外，媒體對於合作對象的條件與互動方式，還會因當下投入特展的動機不同而有所考量。依據劉怡芳的調查，當報社基於「建立報社形象與接觸新客戶」的目的，會傾向尋找從未有合作經驗的合作對象，並且會儘量參與整個展覽企劃與執行過程。然而，此動機意謂著，媒體的行動已介入博物館主體，同時，報社為了「趕流行」、「促銷」、「提昇閱報率」，會希望透過與合作單位的良好互動，以獲得特殊資源<sup>199</sup>。

由此可知，媒體雖皆為主辦單位之一，但是在不同的動機下，對於不同的特展，也會有不同的涉入程度。特展的組織結合與條件交換，就在每個博物館不一的堅持點與報業媒體多樣化的動機中，透過不斷的協商與溝通，合則展開遊戲場域；無法達成共識時，則由掌控展覽機緣的一方另覓合作對象。

## （二）理想的專業互動平衡狀態

組織結合，通常牽涉到共同的利益目標才會有所行動。以博物館而言，希望藉由媒體的力量解決籌展經費，並吸引大量的參觀者；媒體，則將大量的參觀者視為消費者，再把消費者轉換為可估價的籌碼，以增加組織利潤的追求。原則上，博物館與媒體的立場並無絕對的衝突，博物館專業與媒體專業，也沒有重疊之處。

---

<sup>199</sup> 同上。

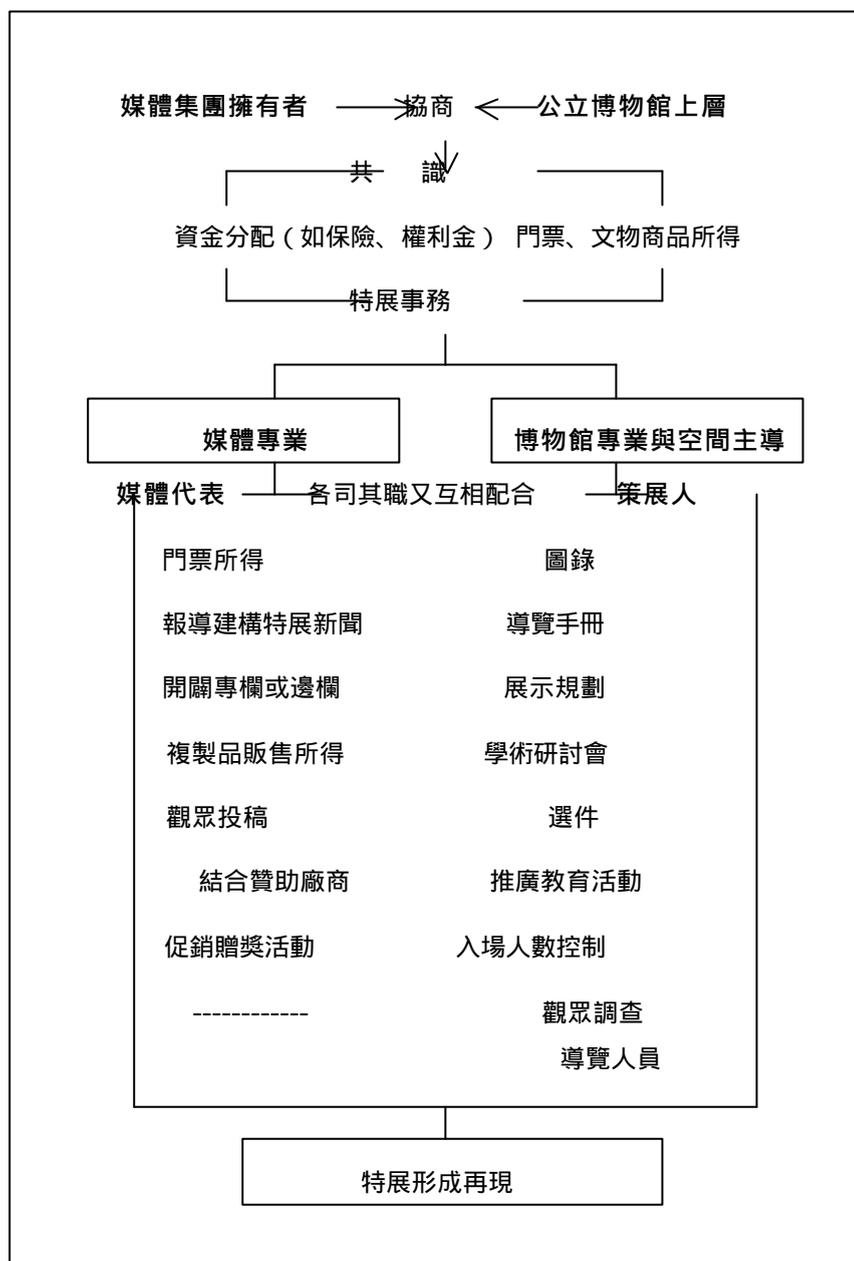


圖 4-1 特展之組織合作理想狀態

資料來源：本研究

圖 4-1 為特展組織結合的權力結構化之理想情境，是回歸組織目標與組織專業所形成的圖式。無論展覽場內是哪一方主導，雙方皆基於各自組織的基本利益，從事協商結合，同時透過上位者由上而下的決策方式，進行特展規劃的溝通與妥協，當重要的經費支出與收益分配達成共識後，展覽即交由媒體從業人員與博物館指定適任的策展人，在專業分工下執行任務。

在這個互動過程中，場域內最大的衝突點，是媒體以什麼心態去衡量投資特展的報酬率，意即報社在藝術特展裡，想賺取立即而有形的盈餘，如訂報、閱報率、點網率，及廣告效果的增加，或是無形的社會形象的提升。

在理想的情境裡，撇開媒體將藝術特展作為產業投資的商場行為，讓特展回歸到媒體主辦藝文活動時一貫的聲稱「回饋社會」、「帶動文化風氣」等美好動機，當然，也必須考慮媒體企業的基本獲利，這也是維持組織營運的基礎；故此，媒體投入特展有形的盈收可在善美的動機下，以不賠錢為最低原則，無形收益則可讓報社享有無限的商機，報社亦可藉著門票所得、文物衍生商品的盈收，或舉辦促銷贈獎等活動，達到組織的支出平衡。

當雙方達成共識，認同彼此的組織專業與組織目標後，從業人員與工作團隊即開始以專業分工但彼此配合的方式執行展覽規劃。在媒體部分，報業記者建構與規劃各類富教育性、娛樂性的專欄或報導，也可商請博物館提供資料或活動配合；企劃組人員可以構思各項特展有關的行銷或優惠方案，以帶動參觀人潮。博物館則應賦予專業策展人工作自主權，使其統籌展覽專業、行政事務及博物館空間（內部與外部），從選件、展示規劃、圖錄與導覽手冊等，建立展覽學術與專業的代表性，並盡量維持觀展的基本品質；推廣教育組亦可針對不同年齡的觀眾舉辦藝術講座與活動。雙方從業人員都不介入彼此的組織專業，以新聞、傳播的行銷手法，搭配專業的展覽規劃，共同推動、呈現特展整體形貌。

平衡狀態的特展組織結合，建基於媒體企業決策者贊助特展動機的單純化，並認同博物館機構非營利的特殊使命；當然，博物館也應該了解營利企業的商業機制運作。在這樣理想條件的價值交換，博物館不會因經濟資本的受限而矮化本

身與媒體的互動位階，媒體在場域中可藉由特展的專業化報導，來建立傳媒的權威與影響力，並獲得基本利益。

### （三）媒體機構主宰文化場域的失衡

然而，最不願見到的 傳播媒體介入文化生態後所造成畸形現象，正逐漸的發生。

從國內報業媒體在近十年的特展經驗來看，報社最初只是贊助者的角色，投入特展盡量以不虧本為政策，之後面臨了資本市場上多元化的競爭，報業媒體發現舉辦特展的門票收入與藝術衍生性商品的行銷，竟可以為組織賺取高額利潤時，藝術展覽已然成為報社重要收入來源之一<sup>200</sup>。

當報業投資特展動機是為了獲取最高報酬，有可能呈現組織合作失衡現象（見圖 4-2）。展覽機緣無論是哪一方取得，媒體都有意主導且參與整個展覽企劃與執行過程，這樣的特展結構，意謂著博物館勢必要放棄組織的自主性，讓媒體介入博物館主體，取代其展覽專業與空間使用權。在往後特展的規劃與執行，每個方案都可能是為了開拓盈收與提升市場的競爭力。

在特展活動中，媒體集團可動員旗下的報業、出版商、運輸與網路科技等來協助，甚至統籌整個新聞報導、展品選件、展示規劃與網路特展，負責圖錄和導覽手冊的撰寫與出版。媒體之所以動員大量人力、財力參與展覽活動，目的不僅在樹立組織辦展權威，更可以藝術美名搭起與其它企業往來關係，藉此開發新顧客，同時把展覽網絡擴大到他們的領域，共同創造最佳效益，所以銀行、航空、電腦、飯店、石油業等大企業常出現於特展協辦名單中。以下引文是辦展報系員工描述與贊助企業的合作過程，從內文可以了解媒體與銀行如何共創特展效益。

---

<sup>200</sup> 同註 78。

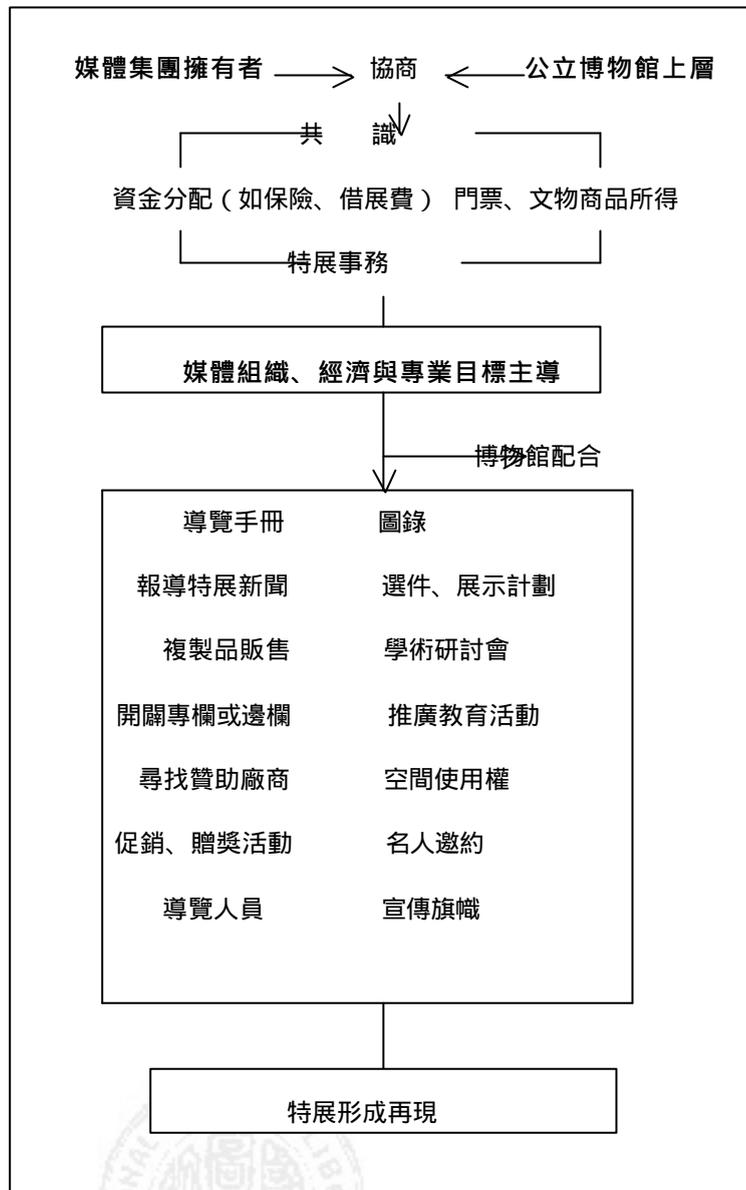


圖 4-2 特展之組織合作失衡狀態

資料來源：本研究

發行人（指報業）讓我們的獨家贊助「世華銀行」全力投入本展，尤其在主任說服下，世華作了公車廣告、KIOSK 電子售票、所有分行張貼海報、燈箱，金融卡、存摺在違反他們的既定發卡計劃下，硬是插隊推動<sup>201</sup>。

媒體把展覽轉換為籌碼，成為與協辦的企業交換條件，協辦的企業再將籌碼推行到組織業務，或繼續尋找其它企業，最後，特展成為企業間不斷可轉手的搖錢樹，並且在藝術贊助的幌子下，給自己戴上利他主義（altruism）的花環，利用主辦單位是新聞界，來為企業捧場、揚名<sup>202</sup>。

博物館外的空間同樣是媒體可以轉化為商機的地方。報社於館外設置攤位，提供訂報、贈報服務，贊助銀行則提供辦卡服務，且推出使用他們的信用卡購買藝術商品的優惠折扣，另外，館外成為報社款宴贊助廠商的高尚社交場所。報業是以什麼樣的心態看待博物館空間，以及傳媒與贊助企業之間因特展活動搭起的綿密商機網絡，可以從以下的引文看出，前者是聯合報系員工在參與特展活動後所撰寫的文章，而後者則是中時報系記者的特展報導。

尤其在發行人、主任的說服下，故宮同意讓一般企業在展場舉辦貴賓之夜，世華銀行更大手筆的聘請外燴等美食犒賞銀行貴賓，當晚貴婦雲集，賓士車、晚禮服、鑽石滿場飛，堪稱是有史以來最高貴的貴賓之夜。相關配合單位世華銀行、富邦集團、長榮航空、晶華酒店、3 M 等品牌都是一等一，尤其晶華酒店一樓更配合本展陳列紀念品區進行販售，酒店外牆亦懸掛花樣年華的巨型布旗；承廣告中心呂主任洽談的 PEUGEOT307 汽車也在「塞納河與巴黎聖母院」畫作包裹下，每日停放在故宮門前<sup>203</sup>。

---

<sup>201</sup> < 法國繪畫三百年 在故宮展出 >，《聯合報系月刊》，2002 年 3 月。

[http://27681234.com/udnbooks/menu.asp?menu=200203&AID=24&ShowDiffType=0&FILENAME=00024\\_231-13\\_11001.TXT&TITLE](http://27681234.com/udnbooks/menu.asp?menu=200203&AID=24&ShowDiffType=0&FILENAME=00024_231-13_11001.TXT&TITLE)

<sup>202</sup> Pierre Boudieu & H. Haake 著，桂裕芳譯，《自由交流》，1996，北京：三聯書店。

<sup>203</sup> 同註 201。

在富邦藝術基金會精心安排的唐代迎賓舞開場下，昨晚有千位富邦集團的富邦之友，在國立故宮博物院體會了一場唐代文物的視覺饗宴。富邦集團由富邦行銷總經理林啟峰代表致詞指出，近幾年該集團在藝術文化推廣給國人深度認識上，有特別的著墨，如這次唐文物大展，除贊助保險之外，由富邦藝術基金會的安排，由美學權威蔣勳做過一次文物展前幻燈片導覽，讓民眾能藉文物認識唐代風華<sup>204</sup>。

媒體不僅主導展覽專業，甚至可以任意使用博物館的公共空間，或者說，博物館竟然同意將一個藝術、文化教育使命的公共空間，讓渡給辦展媒體作為與贊助企業的交際場所。現場如引文形容「貴婦雲集，賓士車、晚禮服、鑽石滿場飛，堪稱是有史以來最高貴的貴賓之夜」、「享受到晶華酒店五星級的外燴餐飲」，公立博物館彷彿回到十八世紀以前，為社會上層與菁英份子專用的社交場所。

台北市立美術館館長黃才郎表示：「一個有獲利的展覽，門票收入大約等於借展費用，衍生性商品的盈餘才是獲利來源」<sup>205</sup>，因此，媒體在藝術商品上會配合各種造勢活動與行銷報導，目的是為吸引人潮到博物館進行消費；報刊版面，除了媒體記者負責，報社還會挑選配合度高、具知名度的知識份子撰寫藝術專欄，而完全無視合作機構博物館內，有更具專業、學識背景的研究人員。

特展的組織結合，博物館妥協於對方所提出的條件，就等於出讓了組織目標，這種情形的發生如一位受訪者所言：「這幾年的特展現象，其實就是學者（指博物館）不守規矩、守不住」<sup>206</sup>，讓媒體炒作展覽，將報導娛樂化、影劇化，觀眾被當作消費者，觀看已被商場層層轉手交易的藝術珍品，館外則有各式攤位，等待大量流動的消費群帶來商機。

---

<sup>204</sup> 丁榮生報導，〈富邦之夜千人共享唐文物盛宴〉，2002年5月17日，13版，中國時報。

<sup>205</sup> 引自同註78。

<sup>206</sup> 同註121。

## 二、另一種可能的方式

在現實情況裡，要媒體完全配合博物館所產生的互動，幾乎是一種理想，或許，可解釋為博物館的堅持度愈來愈低，以致於讓媒體主導，博物館配合的特展結構關係反而成為常態。

博物館界舉辦特展活動，若想破除媒體商業機制的操作，回到非營利的組織目標與倫理規範，落實組織的公共性格，另一種可能的方式，就是以優先文物借展的機緣，由組織獨立辦展，也可以說由博物館主動爭取的特展，不再傾向與單一的媒體企業合作。

博物館除了在籌展經費的能力不足外，絕對有專業能力承辦展覽。依據以下二位博物館人員表示：「博物館本身是否有能力獨立舉辦大型的特展，答案是肯定的，只是不可否認的是，媒體力量真得很大」<sup>207</sup>、「博物館有能力獨立辦展，就是沒錢，在專業方面絕對可以辦得起來」<sup>208</sup>。另一位受訪者更表達：「對博物館來說，最好是先編列預算，收支並列，博物館出錢，自編廣告費，刊登廣告，變成我們是老闆，媒體聽我們的，或是交給公關公司，再結合教育部、學校團體來宣傳，而那些贊助的私人團體，只要掛名不要插手，否則博物館會像商場一樣。」<sup>209</sup>此想法的提出，給予了大部份的博物館工作人員，思考特展經費不足與宣傳問題的解決之道，以及博物館界自我需要覺醒的地方。

對於籌展經費或許可以透過以下方法解決。一般而言，博物館從得知展覽訊息、洽談到確定借展，需要長達一年半以上的時間規劃，博物館可以在年度計劃中編列一筆預算，商請官方單位補助，館內公關或教育組人員積極尋求私人企業的小額贊助，讓企業認養特展推廣活動，或是企業提供實質的技術。相對的，博物館對贊助企業必須有所回饋，例如將企業商標放置於特展海報、小冊子、門票

---

<sup>207</sup> 同註 120。

<sup>208</sup> 同註 131。

<sup>209</sup> 同註 121。

中（見圖 4-3），優惠企業內的從業人員參觀展覽等。



圖 4-3 藝術特展贊助企業 Logo

..資料來源：兵馬俑．秦文化特展導覽手冊（聯合報出版）

另外，特展還需要許多專業廠商的配合，如航空業、運輸包裝、設計公司、出版業（圖錄、導覽手冊）、製造業（開發文物衍生商品）、網路業者（網路特展）與保險業等，博物館可以尋求每個廠商的協助，或是開創廠商間彼此的合作關係，甚至，可以利用門票、文物衍生商品收入，與企業交換贊助條件。

展覽宣傳方面，博物館公關人員可以有一整套的行銷策略設計，包含與學校團體結合、郵寄海報到各機關單位、張貼展覽訊息於相關網站、舉辦記者會、提供文章或新聞稿予報業、雜誌、電視等不同媒介特性的傳媒。

在可能性的方式裡，博物館必須改變過去被動的態度，代以積極出擊，發掘展覽訊息與爭取展覽來台機會，掌控所有展覽專業、博物館空間的應用，並且更應該走出博物館，將藝術推廣到社區、學校、社團或任何公共空間，將行銷觀念運用於展覽活動，達到宣傳告知的目的。秉持著組織原則與目標，博物館仍可以獨立舉辦展覽，將特展的娛樂與教育性並置，同時吸引觀眾參觀，如高雄科學工藝博物館「鎖與鑰匙二千年」特展，主辦單位為科工館、奧地利鎖與鑰匙博物館、中華古文物基金會，展期約四個月，締造近 23 萬參觀人潮<sup>210</sup>，台中科博館的「古埃及的今生與來世」特展，主辦單位為德國的 Roemer-und Pelizaeu-Museum、科

<sup>210</sup> 金靜玉，〈博物館媒體策略探討——以國立科學工藝博物館「鎖與鑰匙二千年」特展為例〉，《科技博物》，2001，5 卷 1 期，頁 38-47。展出時間 2000 年 5 月 23 日—9 月 24 日。

博館、安蘭居，展期近四個月參觀人數約 44 萬<sup>211</sup>。這二個展覽是博物館獨立辦展且人潮可比擬超人氣特展的證明。

博物館獨立辦展的可能性，借展機緣的獲取及籌展費的解決，展場的主控就在館方，如果落實執行，可以確保組織專業的運作，避免展覽場可能成為超級商場的危機。然而，當展覽機緣是由某一媒體爭取而得，其勢必尋求博物館合作，當博物館成為被選擇者，也就回到組織互動可能是平衡或失衡的狀態，並考驗著博物館決策者的原則性、妥協的尺度。

## 第二節 展覽詮釋分析

藝術品的再現於當代，誠如 Harold Rosenberg 所指：「不管藝術是以包裝或非包裝的型態出現，它擁有像包裝的特性。那就是透過新聞界傳媒系統，包括藝術刊物、美術館、畫廊或其他行銷和教育機構來傳播。」<sup>212</sup>的確，特展訊息的傳播與展覽呈現，是透過博物館與報業媒體，他們擁有詮釋及傳播藝術品的合法地位，然而，組織在資本市場的影響下，文物開始如商品般被過度設計、包裝，以因應市場需求，並具有了流行風潮的瞬間特質。

### 一、物件抽離敘述之隱憂

特展的舉辦，當策展人的策展理念與大眾的觀展反應，愈來愈不受博物館的注重，展示設計師與公關行為反而成為特展之要角，此意謂著，藝術作品的深度意義正逐漸的被遺忘，文物成為秀場主角，於華麗舞台上被短暫的展示。

---

<sup>211</sup> 莊世滋，〈展示與文物保存環境之研究 以「古埃及的今生與來世特展」為例〉，《博物館學季刊》，2001，15 卷 3 期，頁 79。

<sup>212</sup> Harold Rosenberg 著，錢正珠、謝東山譯，《藝術品與包裝》，台北：遠流，1998。

## （一）展覽詮釋的獨佔性與專業性

公立博物館策展人，必須具備多元化的角色與專業能力。他需要有藝術史、人類學、歷史或語言等專業學養，能將藝術品系統性的組合、詮釋，編寫展覽圖錄，同時要具備籌展行政效率，能夠依循組織科層制度的規定，進行特展業務繁雜的公文申請，並與得標的各個廠商簽定合約，藉由公文往返及合約書的保障，以利特展事務的推行，同時確保展覽能如期開幕。

一般而言，博物館職場環境，策展人應該是展覽核心人物，工作團隊（包含館內教育、研究組人員）與展示設計師是協商及配合的角色。策展人會考量到，展覽是因大眾而存在，參觀者的認知經驗與作品內容的分析，是展前需要著重鑽研的。因此，策展人與工作團隊在面對原作之前，要閱讀豐厚的文物相關知識，以預設立場了解大部分參觀者的想法，試圖將博物館、原作、作者及觀眾的角度統合，並歸納一個策展方向；再者，策展人還要考量組織預算、技術配合，同時承擔媒體可能的意見，進行紙上展示規劃與策展理念的形，爾後才實際的進行選件。整個展覽籌劃的過程，考驗或展現策展團隊，如何的重組屬於過去的作品，達到與現在的溝通；換句話說，策展人的構思是結合展示設計師的實作，藉由物件／作品的排列並置，展場內會隱含一種秩序性與結構性，這種秩序無法言說，但能夠被觀眾感覺或歸納出來<sup>213</sup>，而參觀者的感覺，即是與展覽產生對話，博物館再藉由問卷調查、訪談或是現場觀察研究，了解自我所認知的展覽意涵與觀展民眾的想法有何異同。

當特展是套裝式展覽巡迴於世界各地，展覽作品、件數、研究資料早已被規劃好，博物館偏向場地提供者的角色，策展人行政職的發揮大於專業能力的展現。

策展團隊在特展詮釋的適切性與專業性，對照 Tilden所提出的五個詮釋的原則：（1）詮釋最好要和觀眾經驗相關；（2）揭示展品背後的生命；（3）要以具有

---

<sup>213</sup> 引自張譽騰，〈大學博物館的使命與功能〉，《當代博物館探索》，台北：南天，2000，頁 132。

想像力的方式再現；(4) 誘導觀眾的思考；(5) 以較寬廣的視野從事詮釋工作<sup>214</sup>。印證了博物館所做的一切，皆是為了讓藝術品的價值、精神重新延續，讓民眾在觀展時能夠有所反應，因此，唯有掌握行政權與專業學識的博物館策展團隊，才有能力完成。

## (二) 策展人、設計師的展場競技

然而，特展展覽的詮釋權，似乎不再單純的由策展人主導。館內策展人與外聘的設計師，正在進行展覽詮釋與傳播的角力。

展示設計師的參與，大部分由博物館自行邀約或由報業媒體推薦，為特展文物量身訂造展示空間。偶爾在特展出現的系統設計師，賦予博物館企業識別系統的觀念，為博物館的外觀與特展的文宣品，如旗幟、大海報、出版品封面等，做美術設計，統一文宣品部分的字形、色彩與圖片，使其更具美感與容易識別。例如本論文第三章所談的「黃展」、「秦展」案例，皆聘請了展示與平面設計師。另外，故宮的「三星堆傳奇」展示設計為張基義先生、平面設計為曾逢景先生，「唐代文物大展」、「魔幻·達利」特展，皆由交通大學建築研究所負責展場設計。

展示設計師存在的目的與重要性，是協助策展人策展方向大致抵定以後，藉由展示設計的實作技術，如動線規劃、燈光、圖表、多媒體或任何巧思的應用，將策展理念與實務操作結合，共同創造展覽情境。這樣的情境符合策展人想傳達的知識、作品的意義，展覽氛圍的營造，也能激起參觀者的好奇心、新鮮感，進而對藝術品更有興趣。策展人與設計師的配合，展覽如同一件創作品，原作被重新組合、詮釋、包裝既而得到再生。

如果說展示設計師是負責包裝博物館內部，系統設計師就是負責博物館的外表。曾為「黃」展做外觀系統設計的施養德先生表示：「進步的外在設計，可以經

---

<sup>214</sup> 引自 Philip Wright. 'The Quality of Visitors Experiences in Art Museums', in Peter Verge (ed.), *The New Museology* (London: Reaktion Book, 1989), p.140.

由氣氛的轉換，將一個環境巧妙的變成適合活動的地方。」<sup>215</sup>博物館的外在空間，通常給予莊嚴、高尚的距離感，為了因應特展活動而適度的改變，的確可為博物館帶來新氣象；系統設計依照文物特質取其形式、色彩代表與適用的字體，設計出一組代表展覽的識別系統，應用於所有文宣品，不僅增加大眾對於展覽的印象，同時也利於傳播行銷。

展覽的設計與包裝，都是基於引發大眾對藝術的欣賞與學習的動機，然而，策展人與設計師作用於特展時，我們似乎無法如此的樂觀來看待這場盛事。

一場又一場的大展舉辦下來，展示與平面設計師輪流登場，設計師的展場設計理念、展場空間規劃與應用的媒材等，不斷的被辦展媒體記者引述與報導，除文字之外，並且搭配炫麗、神秘的展場圖片，一組設計好的特展主題標誌，每日皆出現於報刊、網路及所有文宣品。

他（展示設計師）的設計概念是：「藉由流體多元曲面的彈性薄膜，與不斷變化的光影、重疊虛幻影像來呈現他所認知的達利與魔幻。」<sup>216</sup>

策展人在特展活動的聲音逐漸消匿，博物館與媒體為了吸引更多的觀眾，展示設計師取代策展人的位置，展覽重視物件形式與美感的視覺取向，物件陳列抽離了敘述，著重在場域裡「秀」的連貫性<sup>217</sup>，而層層的包裝設計使展覽整體更具誘惑力，珍品也彷彿置身於高級專櫃內的名牌商品，原作精神與展場設計完全沒有關係，大眾進入擁擠的秀場享受一場感官之旅，離開展場之前，迎面的是博物館與媒體在展覽入／出口的兩點之間，所規劃的「強迫性暫留空間」<sup>218</sup>，即藝術

---

<sup>215</sup> 中國時報，1996年12月25日，24版。

<sup>216</sup> 中國時報，〈魔幻作品虛幻展場〉，2001年1月9日，21版。

<sup>217</sup> 例如：芝加哥自然史博物館十年前，決定重新整理太平洋藝術收藏，由展示設計師、行銷部門合作，決定重新設計一個新的展示廳，名為「太平洋之路」，展覽策展人被排除於策劃過程之外。另外，倫敦泰德現代館，展覽策展人更被徹底排除。尼克·史坦立演講，柳慧整理翻譯，〈現代博物館展覽過度設計的危機〉，《歷史文物》，2001，95期，頁86-87。

<sup>218</sup> 編輯室整理，〈Refashion the city：shopping & urban life〉，《誠品好讀》，2002，19期，頁59-63。

衍生商品販售區，是觀展後大眾必經的區域。

觀展民眾對於原作品的生命與精神距離愈來愈遠，與原作的複製衍生商品卻更為親近，作品被大量複製於馬克杯、名片盒、撲克牌，藝術存在的意義成為一種複製與裝飾，使之更具美觀，博物館與媒體也藉機賺取文化暴利。館外無論是垂吊或張貼的大型海報，成為民眾拍照留念最佳的背景。最後，觀眾如同進入高級的超級商場，場外滿是宣傳海報與各式攤位，排隊進場觀看被上架的名牌，然後再繼續排隊購買藝術商品。

被設計師過度包裝的藝術特展，很可能造成原作與歷史關係的斷裂，大眾觀賞的是短暫而華麗的「秀」場。甚至，擁有大師級的頭銜，卻沒有大師重要作品的特展，展場設計師也可以化腐朽為神奇，將展覽現場妝點的有模有樣，再配合媒體的強力造勢，以大師之名吸引觀眾到博物館消費。

事實上，並非每一場特展的物件陳列與敘述都是被分離，或是展示設計師取代了策展人的專業，也有彼此配合展現出良好特展成效的實例，如科博館的「秦展」、故宮的「三星堆傳奇」，都是策展人與設計人成功結合的表現。只是，令人疑惑的，展示設計師在電腦科技的協助下，展示技巧更為精進，展場氛圍的營造也愈來愈生動；但是，卻愈來愈看不到博物館策展人在特展結束後，將策展理念、詳細的展示主題規劃與民眾觀展問卷調查等結果，做出書面資料，供後繼者參考與檢討，把策展人該有的學術典範與行政經驗表現出來。

在一篇以「現代博物館展覽過度設計的危機」為題的演講紀錄，演講者最後提到：「設計師的思考是為了行銷推廣來做更吸引人展示，請各位（指博物館人員）從設計師為博物館帶來的設計中學習他們的語言與思考模式。博物館人員一定要參與展覽陳列設計的每個過程。」<sup>219</sup>在此我們可以體認，博物館策展人除了必須堅守自己的專業領域，同時也應該學習設計師所使用的展覽元素，將個別物件與展示設計做最完善的結合，達到物件精神的延續，也兼顧活潑展示手法，以啟

---

<sup>219</sup> 尼克·史坦立演講，柳慧整理翻譯，〈現代博物館展覽過度設計的危機〉，《歷史文物》，2001，95期，頁86-87。

發觀者無限的想像空間。

## 二、過度包裝之危機

當傳媒企業不斷積極地以「回饋社會」為理由，以藝術之美名包裝自我，端出一道道包裝精美的藝術超級特餐供消費者使用，開拓藝術特展豐厚的市場商機，藝術與媒體的界線，似乎正逐漸走向模糊的地帶。

### （一）藝術包裝媒體

在民主化與資本主義的傳媒體制裡，媒體扮演著極為矛盾的角色。在政治、社會領域，以第四權、道德批判者自居，偏向大眾與事件的訊息中介者、評論者；在文化藝術領域，卻是頂著藝術光環與新聞權威，從事文化產品製造、文化議題建構及傳播。

媒體以這樣的角色進入文化領域，結合享有文化權威的博物館，藉由與博物館的齊名，鞏固其介入藝術特展的地位，讓傳媒本身可以更合理化的為自辦藝文活動大力宣傳。媒體這樣的動作，誠如布爾迪厄所指：「場域中已經取得合法地位的那些人，因為是場域中合法掌權者，是場域的統治階級。他們可以假壟斷的態勢、披上合法化的外衣、獨斷的操縱，控制著場域中文化的走向。」<sup>220</sup>因此，當媒體於特展場域中取得合法性的地位，便開始以藝術所隱含的權威、智慧等特性，包裹媒體謀取文化盈收與失之新聞意理之實。

媒體企業假博物館之名，以舉辦展覽是支持藝術文化、開拓藝術類型等社會公益為藉口，從借展、選件、策展到邀請學者、專家撰寫藝術專欄一手統籌，推出各式的藝術衍生性商品，於博物館展示空間提供觀眾訂報、抽獎、更換紀念品服務，並且宴請贊助貴賓，媒體組織不斷的自我擴張，試圖取代了博物館專業，

---

<sup>220</sup> 引自李芳森，〈布爾迪厄科學場域的社會學分析〉，南華大學教育社會所碩士論文，1999。

並將博物館機構的文化資本象徵轉嫁到組織上。

在傳媒眼中，原作與複製品是最有魅力的藝術商品，而這樣的魅力除了與生俱有，廣告就是製造魅力的過程<sup>221</sup>，所以，新聞媒體與藝術的結合行銷，廣告不僅是製造藝術產品的魅力，同時也在塑造組織的外在形象；換言之，即組織獲得更多的社會認同感與知名度。因此，新聞媒體成為藝術商品的廣告管道，新聞本身即商品，商品的魅力點綴新聞媒體。

媒體報導並強調藝術品高額的保險費，不僅告知大眾展品有形價值性，也透露著藝術品的尊貴性，讓辦展媒體更顯文化價值性，媒體再藉著展品的有形價值性，拓展與其它企業的商機往來。

在資本主義為主的文化邏輯，傳播媒體以藝術為名，包裝自我於文化場域的企圖心，堂而皇之以新聞傳播管道生產文化、廣告商品；然而，一場消耗大量人力、財力並且從遠方搬到這個地方的特展，若只成為媒體與企業間的財富交流、形像建立，這場文化盛宴與電腦、傢俱博覽會的差別，似乎只剩下展覽場內唯一的真品。

## （二）藝術商品化、偶像化的宣傳消費機制

媒體在藝術特展大量的報導行銷，可以麥克魯漢（Marshall MacLuhan）提出的：「媒介即訊息」。媒體自身比它傳送的實際內容更能影響受眾，換句話說，是信息的傳送手段而不是實際傳送的內容<sup>222</sup>，呼應媒體在特展上的操作，產生藝術商品化、偶像化的消費現象。

媒體在特展中以達到經濟目標為主要考量，藝術等同於商品的邏輯運作，展品已和世界沒有關係，它們只和市場有關，所有事物都是針對商品意識採取行動<sup>223</sup>。所以，媒體在藝術商品的行銷，幾乎可與超人氣偶像比擬，主辦單位將「主

---

<sup>221</sup> John Berger 著，戴行鉞譯，《藝術觀賞之道》，台北：商務，1993。

<sup>222</sup> Diana Crane 著，趙國新譯，《文化生產：媒體與都市藝術》，南京：譯林出版社，2001。

<sup>223</sup> Suzi Gablik 著，王雅各譯，《藝術的魅力重生》，台北：遠流，1998。

角」精心包裝，所有的造勢都為爭取「主角」最大曝光機率；舉辦固定的對外記者招待會、邀約足以構成新聞焦點與話題的人物到場，另外，利用組織的大眾傳播管道，每日持續報導以助長展示活動的人氣指數。

媒體在特展的行銷手段，以議題建構是最明顯的商品宣傳手法。在展期之中，媒體組織從業人員，會視議題的相關性，記者會製造各類的特展新聞填充於各個版面，藉由不斷的上報，以爭取廣泛的大眾，而所有的議題被建構並刊登於媒體，就等同以新聞報導之權威肯定藝術展覽的價值性。

特展議題的選擇、編排與報導則數等，都是辦展媒體刻意的安排，當內容展現於一般大眾面前時，已經是媒體計劃性的隱藏事件的選擇與編排過程，讓議題、商品與一則新聞的關係是平滑與流暢<sup>224</sup>，尤如事實原本如此。從展覽訊息的首次曝光，報業以循序漸進或直接造勢的方式，媒體所進行藝術商品的宣傳，往後出現的新聞，展覽預約人數的攀升、複製原作影像再現於版面、企業贊助展覽、觀展人潮上升等，一切似乎是自然而然的發生並報導於新聞媒體。媒體成為引領一般大眾藝術欣賞的媒介，民眾的意識在無形中，每日看到大量的藝術特展訊息，逐漸知道或是認同，一個重要的藝術展覽正在展開；最後，超人氣特展如同超人氣偶像的開唱現場，大批的「迷」排隊等待進場、場內擁擠哄亂、搶購偶像周邊商品。

藝術特展在市場導向的扭曲，文化本身被當成商品來分配（流通），這些區別並沒有被激化而對立，反而是彼此抵銷而均衡<sup>225</sup>，商品在傳播媒體、大眾、博物館與贊助企業所形成的市場供需，使得藝術消費機制的運轉更為熱絡，媒體成為社會文化的風向球。

資本體制下的傳媒機構，似乎已被各界默許，理所當然的使用社會公器包裝文化產品，引領文化風潮與刺激藝術消費。媒體生態裡，我們幾乎看不到傳媒同業對於文化現象的批評，某一家傳媒舉辦的藝展活動，其它媒體同業基於商業往

---

<sup>224</sup> 同註 86。

<sup>225</sup> 同註 223。

來、媒體競爭因素，大多以不報導或是純訊息介紹作為處理方式。國內這幾年，大概僅有藝文記者鄭乃銘以媒體人的身份，寫出「權利的傲慢所舖設出的富貴場景」短篇文字，對特展現象提出的質疑與省思如下：

在兵馬俑特展的這個行為過程裡，我們所看到是一份被過度偶像化及鼓噪化的文化行為，展覽本身的質量是被漠視，甚至可說是掩蓋的，為了看而看卻不知是為何而看，恐怕是這項藝術大展所留盪在空間的一份疑慮。

兵馬俑特展突破百萬人數，突顯的是展覽場地困窘及觀展品質不佳的問題，展覽辦到這樣的地步，最大的憂慮是日後辦展到底該處處向票房看齊，還是得在觀展品質上作更嚴格自我要求或藝術本質上強化。<sup>226</sup>

在特展場域裡，媒體成為文化買辦者，仲介所有藝術商品，當展期結束，新聞媒體馬上停止所有的報導與廣告，沒有人記得何時看過這個展覽，展覽的內容到底說了什麼，如同一位過氣的偶像，被眾人所遺忘；最後，就如班雅明所言：「資訊的價值只限於它是新聞的一刻，它只能在那一刻裡生存。」<sup>227</sup> 藝術特展也僅存在於媒體報導。

### 第三節 另一種特展美學觀點

從二十世紀初期到現在，藝術活動內所牽涉到作品、媒體、博物館與大眾的角色定位，以及彼此的互動關係，有了快速的轉變。

藝術品的表現技法、存在形式、材質使用與美感標準，朝向了無規則性；媒體企業從組織擴張為跨媒體集團，結合了日新月異的傳播科技，緊密與大眾的生活連接；博物館原本是上層階級的私人社交場所，現在則是開放給公眾參觀並由

---

<sup>226</sup> 同註 182。

<sup>227</sup> 引自馬國明，《班雅明》，東大圖書，1998。

國家管理，而一向深鎖於博物館內的典藏品，開始借展到它地進行文化交流；大眾在科技的協助，改變了欣賞藝術的方式，在家裡聆聽音樂、觀看電影，電視上可能現場轉播一場文化展演，網際網路可連接到任何博物館，觀賞虛擬畫作，隨時列印自己喜歡的藝術作品。當這四個點作用於藝術特展，所有的文化界線與規則似乎漸被打破，甚至有了創新，藝術品可以是新聞商品，媒體生產、包裝藝術，博物館重組藝術、行銷藝術，媒體產品是流行文化？博物館代表精緻文化？或者，文化藝術是博物館與媒體共同所打造，新的文化面相不斷的產生，我們已經很難以絕對的標準來評論，何者為好，何者為壞，或者誰是高級，誰是低俗。

本節試圖從美學角度，探討藝術特展四個角色交織所呈現的文化現象。借用法蘭克福學派的批判理論，以及後現代理論，以這二個對比又互補的概念為特展做更廣泛的思考與討論。

## 一、文化工業 / 文化消費

文化工業與文化消費，皆泛指大眾文化被創造、購買、使用的過程。法蘭克福學派在二十世紀中期以文化工業代稱大眾文化，在於以批判角度與否定的思辯，談論文化的商品化、規格化，大眾的消費是被操作、欺瞞。到了後現代的興起，文化消費則成一種生活型態，大眾的消費行為是慾望與生活的結合，消費是朝向流行性、設計包裝的產品。

### （一）文化工業

阿多諾（Theodor W. Adorno）、霍克海默（Max Horkheimer）於 1947 年代提出文化工業（culture industry）的概念，主要是批判資本主義體制內，傳統藝術成為資本家的工具，他們由上而下宰制，按照市場交換原則，將藝術標準化且大量的設計成文化產品。

傳統藝術無論是屬於精緻或是通俗的範疇，在阿多諾等人的想法裡，最後都

只存在一種文化，就是所謂的「文化工業」<sup>228</sup>。所有的文化（商品）都以開創市場需求為準則，策略應用配合完美的機械技術，迎合特定的大眾，大量的生產傾銷，廣告宣傳，為大眾製造一個最美好的幻象，而這樣的商場遊戲方式，就如阿多諾與霍克海默所指：

文化工業通過不斷地向消費者許願來欺騙消費者。它不斷地改變享樂的活動和裝飾，但這種許諾沒有得到實際的兌現，僅僅是讓顧客畫餅充飢而已。需求者雖然受到琳琅滿目、五光十色的廣告的誘惑，但實際上仍不得不過著日常慘淡的生活<sup>229</sup>。

大眾對於產品渴望，已經非源於真實的需求和自發性的創造，而是被操弄與被喚醒<sup>230</sup>，是一種虛假與表象的需要，資本家控制著看似充滿靈性可以慰藉，實則是均質化、娛樂化的廉價商品，群眾在商品消費機制中層層的被剝削與支配。最後，整個社會成為馬庫色（Herbert Marcuse）眼中單向度的人，單一的思考，喪失了批判、否定與超越的精神，個體性已經消逝，集體跟隨著由資產階級所預先設定的流行，如暢銷書、音樂排行榜、票選活動、偶像人氣、收視率等，盲目的崇拜，無意識從事消費，卻又自以為得到真實的滿足。

從文化工業的觀點，思考特展場域內的資本文化邏輯。傳媒工業是製造藝術商品的夢工廠，博物館則是圓夢的地方，傳媒工業經由傳播管道，將展覽塑造成一場美好、品味、空前盛況的景象，代表著智慧、權威的藝術原作，經過複製、包裝成為更具有神秘、價值感，卻是輕易可得廉價的商品，再配合著制式化的宣傳公式，聘請文化界的名人名嘴，為展覽背書，結合其它資本家贊助藝術。傳媒這些作為鞏固了文化工業的運作，技巧性的把標準化的藝術產品促銷給大眾；消

---

<sup>228</sup> Martin Jay 著，李健鴻譯，《阿多諾》，台北：桂冠，1994。

<sup>229</sup> Max Horkheimer & Theodor W. Adorno 著，洪佩郁、蔭月峰譯，〈文化工業：欺騙群眾的啟蒙精神〉，《啟蒙辯證法》，重慶出版社，1990。

<sup>230</sup> 洪翠娥，《霍克海默與阿多諾對文化工業的批判》，台北：唐山，1988。

費者購票進入充滿感覺的展場，身體依序著已設定好的參觀動線行動，離開展場必定會經過藝術衍生商品販售區，腦中還迴盪原作影象，連接傳播媒體賦予商品的價值感，產生商品拜物的消費行為。

霍克海默等人以否定的態度進行思辯，批判資本主義下社會的文化異化現象，不過同為法蘭克福學派的成員 班雅明 (Walter Benjamin)，對文化工業的問題解析，和其它成員不盡相同。在他所提出的觀點，或者可以為特展藝術複製品的製作與大眾觀展反應，找到不同的詮釋角度。

班雅明對於文化工業的現象，仍是站在批判陣線，大力反對文化商品化的交換價值，但對於社會的科技進步、生產力的發展方面，其他成員悲觀的認為技術是資本家操控整個文化體系的工具之一，他則樂觀的認為，可帶動文化的普及性。

班雅明的論述裡，認為以機械技術複製文化是資本主義社會的文化藝術特徵，而一定程度的技術，也就傳達著一定的藝術生產力的發展階段<sup>231</sup>，如攝影、電影、音樂。他認為透過複製技術的協助，不但取消真品獨一無二、此時此地的存在特質，並且將複製品傳送到原作到不了的地方，或大眾沒有能力前往原作的所在地，作品與觀者或聽者的距離變得更為親近<sup>232</sup>。

眾多的藝術摹本，環繞於大眾生活四周，每個人都可輕易擁有與享受文化，傳統藝術的儀式角色便不再如以往受到大眾的膜拜，原作的靈光 (aura) 逐漸褪去，就如班雅明所指：

藝術作品最初仍歸屬於整個傳統關係，這點即表現在崇拜儀式中。我們曉得最早的藝術作品是為了崇拜而產生的，起先是用於魔法儀式，後來用於宗教儀式。然而，一旦藝術品不再具有任何儀式的功能便只能失去它的「靈光」，這一點具有決定性的重要意義。換言之，「真實」藝術作品的獨一性

---

<sup>231</sup> 陳學明，《班傑明》，台北：生智，1998。

<sup>232</sup> Walter Benjamin 著，許琦玲譯，〈機械複製時代的藝術作品〉，《迎向靈光消逝的年代》，台北：台灣攝影工作室，1998，頁 58-119。

質是築基於儀式之上，而最初原有的實用價值也表現在儀式中。<sup>233</sup>

原作在機械的大量複製，破除了傳統的崇拜價值，亦等於靈光的消失，奠基於儀式的真實作品，改由現代博物館的展覽價值取代，即展覽方式取代儀示，與之相對應的，是大眾參觀藝術的反應，一樣在藝術複製技術的發展，開始以消遣性的接受方式，取代以往面對傳統藝術的專注凝神<sup>234</sup>。

運用班雅明對於機械複製藝術的想法，討論機械技術與藝術特展的關係。特展商借而來的文物，的確是獨一無二的真品，博物館在種種技術性的克服，將不容有任何損毀的原件運輸到本地，極少部分無法借展的作品，則以原作複製品代之，並於文物展示標籤上說明此為複製品，如史博館秦展 124 件文物，2 件銅車馬為原作之複製品。策展人、展示設計師為所有文物，創造出最具氛圍的展覽情境，展覽氣氛猶如以往的宗教儀式，吸引大量一窺真品的觀眾。

然而，當展覽場內的藝術作品，都是對真實的仿造，主辦者刻意隱瞞大眾，仍以展覽方式展出，利用儀式性掩護仿造物的非真實，讓大眾在展覽情境中，抱著觀看原作的認知面對複製品，這樣的欺騙行為等於是民眾觀展儀式受到褻瀆，民眾得知真相後，會有所不滿而反抗，如秦展的原作於史博館、科博館展覽期間，台南、嘉義、高雄等地業者以仿品推出兵馬俑展，在宣傳品上以真品廣告之，最後，被欺騙的觀展民眾，向行政院公平委員會，檢舉業者廣告的不實<sup>235</sup>。

班雅明認為在機械複製的影響下，「改變了大眾的藝術反應，對一幅畢卡索繪畫的消極態度，變成了對一部卓別林電影的積極態度」<sup>236</sup>。以往，面對一件真品，參觀者是消極的進行個人性沈思、專注，最後被藝術品所吸收，而在機械複製的時代，隨手可得的摹本、攝影反覆沖印、電影畫面連續移動，凝視的參觀方式已經不再適用，取而代之的是積極態度 渙散、消遣的參觀方式，也就是藝術的

---

<sup>233</sup> 同上。

<sup>234</sup> 同註 231。

<sup>235</sup> 聯合電子報，<http://udnmoney.com/ias/emoney/news/>，2001 年 6 月 2 日。

<sup>236</sup> 引自同註 231，頁 145。

欣賞過程，是經由視覺、觸覺和習慣的混合將藝術品吸收進來<sup>237</sup>，回到觀賞者的主體。這樣的想法，若用於特展的觀展民眾，則強調觀者是漫遊於展覽現場，他們在進去之前，可能看過展覽作品之相關圖片、影片介紹與虛擬特展，或是在館外已看到相關的原作複製品，觀者與展覽原件的距離感消失，大眾是輕鬆的遊走於內，藉由作品深入自我對談。

從班雅明的觀點，機械複製藝術的想法，的確讓藝術特展的呈現更為完整，原作的儀式性轉為展覽價值，大眾有機會欣賞從各地徵集而來的作品，並不斷從報刊、電視、網路、明信片等看到藝術品的影像，還可以收藏維妙維肖的原作複製品，大眾與藝術比以前更為親近；然而，親近藝術是否代表著民眾由凝神專注性的接受方式，轉為消遣式的參觀，並開發自我，回到主體上；傳統藝術的靈光真的因複製技術而解消，還是因大量複製使得原作的靈光更為顯要，或者如阿多諾所言：「真正祛除「靈光」的藝術是那些「自律」的、拒絕同資本主義商品市場合流的現代主義藝術，而不是融入商品拜物教行列之中的大眾藝術」<sup>238</sup>。

總體而言，無論是阿多諾或是班雅明對於現代資本社會現象的文化論述，都是持相同的立場，批判資本家對於文化活動的操弄，強調文化欣賞者主體的重要性，以及觀者（主體）與作品（客體）的關聯。

## （二）文化消費

於此，將文化消費置於從現代延伸而來的後現代情境中討論，一方面與之前的文化工業比對，再者，繼續為特展內博物館、媒體等角色關係與展覽呈現，尋找不同的觀點。

詹明信（Fredric Jameson）在〈後現代主義與消費社會〉一文中，提到後現代的二個特點：一、後現代主義大多數是針對高度發展的現代主義所確立的形式，

---

<sup>237</sup> 楊小濱，《否定的美學》，台北：麥田，1995。同註 231。

<sup>238</sup> 引自楊小濱，《否定的美學》，台北：麥田，1995。

展開特定的反動，反對已經征服大學、博物館、美術館和基金會的主導性的現代主義；二、一些主要的界限和分野消失，最值得注意的是，高等文化和所謂大眾文化之間舊有區分的消失<sup>239</sup>。

這樣的前題，傳達出後現代思潮欲解除文化權威機構與藝術的對立性。現代主義的文化邏輯裡，學校、博物館、圖書館被視為一種合理化的文化權威機構，維護、傳承知識體系，客觀、理性的展現知識，並捍衛古典藝術的精緻性，抵抗資本主義下文化的工業化現象；然而，過渡到後現代，知識份子打破社會上層鞏固已久的文化神話，質疑博物館、圖書館等機構是製造、再現或壟斷知識的權力機構。這個想法影響整個博物館學界開始反省展覽詮釋的問題，策展人的策展意圖也受到重視。

另外，後現代因應著社會的消費型態與文化價值的改變，文化呈現是所有元素的交溶，三大男高音、世界杯足球賽與麥當勞可以結合在一起，古典音樂流行化或是流行音樂古典化，電視通俗劇是精緻化又廣受大眾歡迎，新聞娛樂化、廣告新聞化，當然，藝術特展也可以有嘉年華會的歡樂特質。

大眾文化消費行為的產生，與後現代社會在晚期資本主義與科技高度發達，所形成高度商品化的消費社會或媒體社會有很大的關聯<sup>240</sup>。人類的生活與傳媒已很難分隔，物品被生產的意義也已經不限於物質成份與實際用途，是依生產體系的目的而行銷<sup>241</sup>，廣告藉由傳媒不斷現身於大眾生活，每一件設計好的物品，都有特定的符號語言，以及可能造成流行的趨勢。在這樣的環境裡，大眾所進行的文化消費，從以往「需要」為基礎的「現代」性消費，逐漸被建立於慾望之上的「後現代」所取代；消費不再是一個經濟過程，而是一個社會與文化過程<sup>242</sup>。所以，從後現代觀點，無論是藝術特展、葡式蛋塔、今夏流行款式、馬友友的大提

---

<sup>239</sup> Fredric Jameson 著，陳清僑等譯，〈後現代主義與消費社會〉，《晚期資本主義的文化邏輯》，香港：牛津大學，1996。Fredric Jameson 著，呂健忠譯，〈後現代主義與消費社會〉，《反美學》，台北：立緒，1998。

<sup>240</sup> 同上。

<sup>241</sup> Jean Baudrillard 著，林志明譯，《物體系》，台北：時報，1997。

<sup>242</sup> Robert Bocoock 著，《消費》，台北：巨流，1995。

琴演奏會、梵谷信用卡等，對於大眾而言這些商品並不是為了讓生活過得更好而需要，而是物品符號、身份、地位結合成的慾望，一種參與流行的消費使生活獲得更大的滿足，一種取得社會認同感的消費。

在這樣的文化消費型態，人的主體性早已消失，藝術特展的參觀大眾如同詹明信所指涉的後現代氛圍，原作的深度審美意義消失，藝術再現與歷史意識逐漸斷裂，趨向了淺薄微弱的歷史感<sup>243</sup>，也就是意謂著大眾對於原作的傳統、歷史價值失去了興趣。大眾是在流行的風潮，到博物館進行文化消費，欣賞原作表象，參觀行為的本身就是一種流行，展覽場內究竟是真實的原作或是虛擬的摹本，實則沒有多大意義，藝術品真實與摹本的差別，對大眾來說，剩下藝術家的簽名<sup>244</sup>。一小時的參觀時間，半個小時可能是待在擁擠的展場，循著直線式參觀動線，加入排隊看展的大眾，順著觀展人群，無意識的於作品前流動，剩下的時間就待在藝術衍生商品區，慢慢挑選各式具美感的文化商品，消費著媒體或資本家賦予複製於馬克杯、絲巾、名片盒上的圖像符號。

後現代社會的文化藝術，最後，步入「文化拼貼」的現況<sup>245</sup>，藝術與商品、精緻與通俗，各種的藝術形式都成為可能，成為一種可供大眾消費的可能。

## 二、菁英藝術 / 大眾藝術

藝術特展的整體呈現，是文化工業或文化消費？博物館是文化權威機構的代表，精緻文化的最後堡壘？還是如後現代所指，僅是製造知識、拼湊記憶的地方，媒體把文化商品化、膚淺化，亦或是拉近文化與大眾的距離，這種種文化現象的解讀，筆者最後回到本論文基礎點 博物館與媒體的結合互動 論述這些現象。

在博物館世界中的論戰，多半圍繞著菁英主義（Elitism）與公眾主義（Populism）打轉。公眾主義者因為想要吸引中等階級，甚至是更低的大眾，而

---

<sup>243</sup> Fredric Jameson 著，陳清僑等譯，《晚期資本主義的文化邏輯》，香港：牛津大學，1996。

<sup>244</sup> 王治河，《扑朔迷離的遊戲 後現代哲學思潮研究》，北京：社會科學文獻出版社，1998。

<sup>245</sup> 劉康，《對話的喧囂 巴赫汀文化理論述評》，台北：麥田，1995。

犧牲展覽品質，連帶也損害了學術的標準（尤其是在藝術方面）。菁英們則因為忘卻下述事情而被公開指責，假若他們所獻身的文化是如此值得，那麼它不應該排斥博物館賴以生存的多數人口<sup>246</sup>。平心而論，博物館一直處於這樣的兩難中，尤其現代的博物館面對的是多元化的公眾階層，公眾自身也面對了多樣的休閒、娛樂方式，當代公立博物館在組織使命上，還是必須以一般民眾為訴求對象，並且維持一定的展覽品質，同時與百貨公司、主題樂園、KTV 等娛樂場所競爭，將被動的大眾吸引至博物館。所以，偶爾為之並與傳媒合作的大型特展，是可以為博物館爭取大量的人群，而也只有大眾願意走進博物館，博物館才有機會發揮它的功能。

特展若就作品的藝術本質，在當代是歸屬於精緻藝術範疇，但是在展場內，博物館策展人如何再現藝術，已經不是以精緻或大眾這樣的二分法可以涵蓋的。同樣的，投入特展媒體的新聞呈現，也很難去評論是媒體將藝術變成媒體，還是藝術將媒體產品變成藝術<sup>247</sup>。這一切，的確如後現代所傳達的，文化界線趨向模糊，但是對於文化工作者而言，即使面對消費社會或媒體社會的到來，有一些基本前題還是應該面對與堅持。

博物館要用心思索的是如何將具歷史傳承意義、單一形式的原件，重組並詮釋展出，帶給大眾知識與娛樂的審美意義，甚至，可以引導大眾質疑展覽敘述的適當性。而以教育為前題的策展意圖，配合活潑、生動的佈展手法及易讀性的展示說明，是以一個專業策展人的角色出發，行政專職配合專業背景，讓藝術文化與群眾之間產生良性的互動。

傳媒在藝術特展的影響力，不能否認是破壞性與建設性並存的。破壞性是如文化工業所指，以資本市場機制支配藝術商品，甚至，連新聞報導也商品化；建設性（若不論新聞倫理）是特展活動因媒體的投入，獲得大量的報導與行銷包裝，

---

<sup>246</sup> Vera L. Zolberg 著，蔡佳蓓譯，〈二十一世紀博物館面臨的挑戰——一個社會學家的觀點〉，《博物館季刊》，1995，9 卷 3 期，頁 9-13。

<sup>247</sup> 同註 212。

讓原件更具有吸引大眾的魅力，多樣化議題的建構，包括不切實際的娛樂、人數累計、贈獎新聞，當然也有藝術展品知識性的導讀、專題系列報導、知識性的問答與大眾觀展心得投稿等。媒體對於當代的特展文化的呈現，偏向後現代情境所描述的文化拼貼，商品形式是文化本身的滲透，文化趨向商品、商品也趨向文化<sup>248</sup>。同時，媒體包裝藝術，藝術也包裝了媒體。這樣的展現，若從整體社會風氣來看，能夠多一點藝文新聞或藝文商品，不見得是一件壞事，媒體利用傳媒科技的發達，報刊每日顯現具美感藝術影像，網路上的虛擬特展，提供大眾的 24 小時的連結欣賞，藝術、生活與媒體是同時的並存。

當傳媒不斷的為特展一波波宣傳、造勢，參觀特展可能變成一種流行趨勢，大眾陸續來到博物館。對博物館而言，不論觀者是基於什麼理由走進展場，一旦觀眾走進來，就是博物館的機會，同時也是大眾自身的機會，一個我們無法預知展覽對參觀者的影響，一群孩子走入展覽，對於他往後的學習有什麼改變。

在特展場域內，筆者認為博物館可以是文化權威，且應該扮演這個角色，以他們的權威性與專業性，適當的詮釋藝術特展。博物館可以藉由班雅明所敘述的，展覽價值取代崇拜價值，「原件」置於展覽空間，配合媒體宣傳成為觀展的誘因，在原件的基準點上，文物還是回到了歷史意義，展覽詮釋依文物的歷史意義、社會文化而呈現，並不會如後現代所談論，作品歷史意義的斷裂，無法連續。只是，相對於觀展的普羅大眾，每個人的確因科技的發達，改變了欣賞藝術的方式，大眾來到展場，是抱著參觀精緻藝術的凝神、嚴謹心情，或是面對流行藝術的消遣娛樂，這是一個充滿複雜因素的問題，亦是本論文無法解決的問題。

博物館與媒體共同營造的特展文化，媒體的經濟力量與傳播優勢的確有助於文化的展現，但不一定可以提高文化水準，公立博物館有義務與責任讓大眾享有高品質的展覽，拉近較低與較高的文化階層，取得中間值，往後站在中間的基點，再繼續往上提升。

---

<sup>248</sup> 王逢振，《文化研究》，揚智，2000。

## 第五章 結論與建議

2002年5月，由媒體獨自主辦的「中華恐龍大展」轉展到了中部，正在展出的「魔法花園 - 安徒生童話繪本原畫展」、「齊白石大展」與「天可汗的世界 唐代文物大展」，是中時報系分別為兒童交通博物館、國父紀念館與故宮博物館在這段時間的合作，不過囿於時間的因素，無法在此詳加討論。

### 第一節 結論

2000年後，藝術特展的合作模式與傳播手法，相較於前十年，已經有了相當的轉變。

許多新成立的公立博物館，像兒童交通博物館、科學工藝博物館，陸續加入特展行列；媒體方面，則有部分廣播與電視媒體，如台中全國廣播教育電台、TVBS電視、三立電視與公共電視台等，以主辦或協辦的角色出現於活動中；至於贊助特展的企業類別，從過去的電腦、保險與銀行企業等，擴及到出版業、菸酒、石油與通訊公司。

過去十年來，特展的合作機構，一直維持著博物館與媒體共同主辦，再配合其它廠商的贊助，但是在「中華恐龍大展」，媒體（中時報系）首次成為單一主辦單位，博物館群（科學工藝博物館、兒童交通博物館與台中縣立港區藝術中心）皆為協辦單位。如果我們將1997年的「黃金印象展」視為媒體正式進入藝術特展領域的代表，2002年的「中華恐龍大展」，似乎可作為替媒體正名，傳媒集團經營文化展示的事業的開始。

特展的傳播方式在近十年來，從議題建構、商品包裝到造勢活動，已是一套模式在操作，而比較不同的是，網路媒體的興起。報社將特展的平面報導內容同

步刊於企業網站與電子報，例如：時報資訊網（中時電子報）、聯合資訊網（電子報）並且將主辦的特展，規劃為網路特展附掛在報系網站<sup>249</sup>，讓大眾可以經由電子報介面連結進入。網路的特展內容，幾乎包含活動訊息、展覽商品介紹、展覽媒體剪貼、展品選介、展覽相關單位等。以下結合特展現象於 2000 年後的改變，提出本論文的結論。

### （一）特展組織結合現況的不確定性

特展場域內，組織結合的形成過程與價值條件的交換，每個展覽皆有其不確定性的因素：首先，展覽來台時機，涉及到大環境變動與組織籌展動機；其次，組織的基本屬性不一，博物館是非營利單位，媒體集團是營利取向，而不同的博物館、媒體，舉辦特展活動的考量點或堅持點也不同，中時與故宮、聯合與故宮，或是聯合報系與史博館等，都有不同的組織合作關係；此外，同一個機構下的不同承辦人員，在組織、專業與經濟目標的認知不同，同一個展覽可能開創新的合作關係。所以，特展組織的結合，每一次都是新的合作場域，兩方溝通、妥協進而合作，若雙方無法達到共識，則另覓合作對象，展開另一個結合關係。

就雙方組織談判的過程中，促成展品來台的一方，較具談判的主導性，尤其文物具有發展為 blockbuster 的潛能時，組織有較多的籌碼與合作對象協商。組織結合以後，特展合作事項的分配，博物館負責展覽詮釋，媒體則是宣傳、報導特展、展覽的門票、藝術衍生商品的盈收以及借展文物權力金的出資。

### （二）觀展品質與合作關係的無關聯性

---

<sup>249</sup> 「齊白石大展」 <http://www.readingtimes.com.tw/promote/chi/>  
「中華恐龍大展」 <http://project.chinatimes.com/dinosaur/exhibition/press.htm>  
「天可汗的世界 唐代文物大展」 <http://nettv.chinatimes.com/news/tung/index.htm>  
「花樣年華 從普桑到塞尚法國繪畫三百」 <http://www.udnnews.com/SPECIAL-ISSUE/FR>

觀展品質的呈現與博物館和媒體的互動，並沒有絕對的因果關係。例如：「黃展」在台北，史博館與中時報系的互動是失序狀態，轉展南部之後，高美館與南部中時編輯中心，反而是和諧的合作關係，但二個展場的觀展品質都不是很理想。

「秦展」展示期間，史博館與聯合報系的合作圓滿，但展覽現場只能以「亂」來形容，轉展中部之後，科博館與全廣的緊繃關係，卻展現良好的觀展品質。

因此，觀展品質與組織互動狀況，並沒有直接的影響力，但可以確定，若博物館堅持民眾的觀展品質，重視展場管理，嚴格的控制人數或預約觀展，同時限定媒體的設攤區域，傳單的分發等等，當這些作法影響到媒體商業利益的獲得，則很難有良好的互動關係。

### （三）藝術、新聞、商品界線的模糊

傳媒集團跨產業經營藝術特展，並且使用組織傳播管道為自辦的活動宣傳，已成為一種常態。

展覽期間，傳媒在特展活動，發展了一套制式化的宣傳手法。組織合作簽約、文物開箱、預展及開幕活動都是重要的造勢宣傳點；特展議題建構包括展品介紹、展場設計、名人看展、人數累積、系列報導、複製衍生商品與贊助企業家，還有固定的邊欄與邀請名人撰寫專欄等等；整體的報導內容包含著知識與教育性的藝術品介紹，但更多的是一則又一則讓人無法分辨的藝術商品的新聞，或是藝術商品的廣告，藝術、新聞與商品似乎已經互為相等，自然的呈現於大眾生活。2000年後，特展制式化的宣傳，不再只用於經典或大師級的作品，同樣的宣傳方式開始套用於其它類型的物件，如「魔法花園 - 安徒生童話繪本原畫展」、「中華恐龍大展」。

### （四）博物館自主權、倫理規範的喪失

再次借用博物館受訪者的話：「這幾年的特展現象，就是學者不守規矩、守不

住」<sup>250</sup>。

博物館與媒體的互動，如果無法以專業來主導策展，反而順服於傳播媒體資本主義的市場邏輯，博物館機構存在的功能、倫理規範與學術專業，將置於何處？上位者輕易的出讓展覽主導權，從選件、展示規劃、圖錄到導覽手冊，都由媒體主導，博物館空間也成為傳媒的社交舞台，博物館自身將變成一個空殼，只是一個空享文化權威與社會地位的場地提供者，利用其空間掩飾媒體謀取藝術商品之營利，形成藝術特展商業化的共犯結構。

### （五）藝術文化的影響力

藝術特展的舉辦，無論如何，還是應該給予肯定與支持。借展來台的文物，不僅讓大眾有機會欣賞各類型的藝術品，難得的是，民眾比以往更願意走進博物館，進行休閒娛樂的活動；而一向是政經、社會新聞充斥的傳播媒體，因為特展新聞的炒作，藝文訊息有機會擴及各個版面，包括頭版、焦點、影劇版等，姑且不論傳媒的意圖，當大眾可以輕易取得藝文消息，翻閱輕鬆、易讀的藝文展品介紹，的確是有助於社會文化風氣的提升。

只是令人擔憂的，傳播媒體在藝術文化領域，已然成為大眾美感經驗的引領者、創造者，當媒體的呈現是藝術、商品與新聞不分，而博物館自身的角色、功能又無法堅持，大眾僅僅被視為消費者的角色，在吵雜的環境中看展；而具經濟、文化資本的社會操控者，如媒體記者、政府高層、知名人士卻可預先看展，或安排特定時段，享受良好的觀展品質；一般觀展的群眾，淪為一組供博物館炫耀的數字，以換取下年度的預算，媒體爭取廣告主的籌碼，群眾的權益淪喪為讓資本家們遊戲的籌碼。

---

<sup>250</sup> 訪談台中自然科學博物館館員，2001年5月9日，參見附錄三訪談d。

## 第二節 建議

博物館與媒體組織共同推動的大型特展已然為台灣文化、教育界的盛事，這場藝術盛事的背後，因為投入辦展的媒體在特展傳播過程的雙重身份——文化生產者與文化傳播者——利用大眾傳播媒體固定的版面與長時間的報導，吸引各階層的民眾參加藝文活動，似乎也使藝術欣賞逐漸劃破精緻與通俗的界線。然而，也因為媒體於特展場域內扮演的雙重身份，文化與新聞商品化、膚淺化的現象日益嚴重。所以非營利性質博物館在特展組織結合互動中，更必須堅持組織原有的使命，努力尋求結合互動的平衡點，鞏固博物館展覽專業的主導權，化被動為主動的積極態度，面對合作對象與籌展事宜，給予民眾適當的藝術欣賞認知與良好的觀展品質。

### （一）尋求組織結合的平衡點——專業分工與各司其職

博物館與媒體，若能以專業分工、各司其職的互動方式共同舉辦特展，此為組織合作平衡點的開始。然而，專業分工、各司其職看似簡單，對博物館本身，它必須包含幾點：一、組織上位者與研究人員的堅持；二、館員有充分的工作自主權；三、優先獲得借展機緣；四、編列特展預算。在筆者所談的案例中，「兵馬俑·秦文化」特展，史博館優先獲得借展機緣，合作對象的選擇是符合了博物館的既定條件，才展開合作關係；秦展轉站科博館，場域內的策展人由於本身擁有自主權，可以盡其所能建立展覽專業。二個展覽都達到組織專業分工的合作狀態。

組織結合的平衡點，雖然無法等同於展覽品質的良好，但是博物館必須以專業分工的態度，維護組織的自主權，發揮博物館研究人員應有的專業能力。

### （二）博物館化被動為主動

特展合作的過程，博物館工作人員幾乎是被動的固守於專業領域，這樣的做

事方式，不僅讓博物館更為封閉，也無形的讓媒體自認為是主導者。博物館人員應打破媒體權威的迷思，主動的爭取應有的權益，並涉入所有展覽相關的事務，尋找贊助單位、公關行銷，推廣各式展覽教育活動，同時，把這些事務整理為可報導的題材提供給媒體。

博物館在未來必須重新審視自我於特展合作結構的角色，以積極的活動力主導展覽活動，並且了解媒體的運作機制與思考模式，才得以既不失組織立場，又可以和媒體作良性的互動。

### （三）博物館獨立辦展、各特展的連結性

博物館獨立辦展的可能性，筆者所採訪的四位博物館員，都傳達了肯定的訊息：「展覽專業沒問題，只是籌展經費的不足。」

博物館究竟要獨立辦展，或者博物館與媒體合辦展覽，筆者認為是各組織衡量自我能力與資源之後的決定，此決定與展覽品質的呈現，無絕對的好或壞。筆者認為要重視的是如受訪者所言：「這樣的展覽能為台灣地區帶來什麼樣的好處，兩岸文化交流哪些對台灣有益處，我不希望展覽都是空降部隊，即使是空降，也想引進一系列中國大陸的文物，讓台灣的民眾多了解中國的歷史」<sup>251</sup>。亦即，組織獨立辦展或合辦展覽，二者的重點在於，展覽能為台灣的民眾帶來什麼？博物館、媒體從業人員可曾將「兵馬俑·秦文化」、「漢代文物大展」與「天可汗的世界 唐代文物」做一個連結，在展覽現場與媒體報導提及這些文物於中國歷史上的關係，也讓大眾有機會回憶看過的展覽；或是，博物館或媒體向他國借展有計劃性的鋪陳下個展覽與以往展示活動的關聯，例如未來的借展計劃中，可以列上明代或清代的文物，接續國內已展過的秦代、漢代與唐代文物，讓大眾欣賞一系列的中國文物。

---

<sup>251</sup> 訪談台中自然科學博物館館員，2001年5月9日，參見附錄三訪談d。

#### （四）維持觀展品質重要性

這幾年特展活動的舉辦，慢慢培養了大眾觀展的興趣，媒體在特展的宣傳與報導量，已沒有如從前的浩大，博物館的展覽規劃，自身也有諸多反省、討論的聲音；然而，所有改變卻沒有包括特展觀展品質的改進。

展場空間大小與人群密度的關係，是可以計算的，也就是說，可預估展場內最多可容納多少位的參觀者；或許，博物館總是聲稱：「無法拒絕所有的參觀者、媒體的介入引來太多的民眾」，但更重要的是博物館應給予每一位參觀者良好的觀展品質。對於展覽品質的維持，博物館可以採行各種辦法，例如：週一為預約看展、週二為教學觀摩、週末略調高票價。或者，人潮過多時提早停止售票，種種措施的推行可能會增加博物館與媒體的衝突，但這是為了讓觀展者有一個美好的博物館觀展經驗。

#### （五）展覽詮釋與觀眾反應

特展當中，觀眾的觀展反應是顯少被研究的一項，此點亦是本論文的研究侷限。一個展覽的存在，仍舊是取決於觀者的參觀行為的發生，觀者於展場中，可能的自我對話、單一作品對話、展示氣氛對話，或者只是漫遊，但也有可能是受不了觀展品質的惡劣而走出展場；這種種的觀展行為與反應，必須經過嚴謹的問卷調查或是深度訪談，才能知悉策展人與外聘的展示設計師，共同詮釋下的展覽，與民眾的觀展認知的差距。

### 後續研究

博物館與媒體結合舉辦大型特展已有不少案例，本論文僅能針對史博館分別與中國時報合辦的「黃展」、與聯合報合辦的「秦展」案例討論，無法全面性的交

又比對每個案例中組織結合的情況，例如中國時報與故宮、史博館、高美館的組織結合情形，或是故宮與中國時報、聯合報的結合情形有什麼異同。後續的研究，可以組織為主體交叉分析藝術特展組織結合現象。其次，筆者研究特展組織結合與展覽呈現的現象，在時間點上以 1990 年到 2000 年期間國內大型特展為主，2000 年以後藝術特展的舉辦與運作方式，目前尚在發展當中，往後研究者可以持續的觀察與分析。筆者對於特展未來的隱憂，在於資本體制下的傳媒集團不斷的進行橫向、縱向資源整合，他們未來將在特展扮演什麼樣的角色，以媒體在社會所具有的影響力，傳媒是否會以其經濟的力量，「獨立舉辦藝術特展」，主動商借藝術品來台展出、聘請展覽各類專業、技術人員，而博物館最終只淪為場地的租借者，媒體集團未來在特展的運作，值得進一步的觀察與批判。

## 參考書目

### (一) 中文部分

- 中時報系編輯委員會，《中國時報五十年》，中時報社，2000。
- 王治河，《扑朔迷離的遊戲 后現代哲學思潮研究》，北京：社會科學文獻出版社，1998。
- 王逢振，《文化研究》，揚智，2000。
- 包亞明譯，《文化資本與社會煉金術 布爾迪厄訪談錄》，上海人民出版社，1997。
- 朱元鴻，〈文化工業：因繁榮而即將作廢的類概念〉，《文化產業 文化生產的結構分析》，張荳雲編，台北：遠流，2000。
- 李金銓，《大眾傳播理論》，台北：三民，1996。
- 辛治寧，〈博物館公共關係的定位、功能與策略〉，《博物館之營運與實務》，黃永川主編，台北：國立歷史博物館，2000。
- 呂理政，《博物館展示的傳統與展望》，台北：南天，1999。
- 阿諾德·豪澤爾 居延安譯，《藝術社會學》，台北：雅典，1991。
- 倪再沁，《台灣美術的人文觀察》，台北：雄獅，1995。
- 洪翠娥，《霍克海默與阿多諾對文化工業的批判》，台北：唐山，1988。
- 張婉真，〈國際性展覽的可能策略 以近三年國立歷史博物館與法國合作之展覽為例〉，《博物館終身學習研討會》，國立台中自然科學博物館，1999，頁57-61。
- 陳學明，《文化工業》，台北：揚智，1998。
- 黃光男，《博物館新視覺》，台北：正中書局，1999。
- 黃永川主編，《博物館之營運與實務》，台北：國立歷史博物館，2000。
- 馬國明，《班雅明》，東大圖書，1998。

- 舒嘉興，《新聞卸妝 布爾迪厄新聞場域理論》，桂冠，2001。
- 曾小英，〈博物館異文化展示的跨文化溝通〉，《博物館學研討會 博物館的呈現與文化論文集》，台北：國立歷史博物館，1998，頁 138-160。
- 馮建三，《廣電資本運動的政治經濟學 析論 1990 年代台灣廣電媒體的若干變遷》，台灣社會研究叢刊-05，台北：唐山，1995。
- 張譽騰，《走在博物館的時空裡》，台北：稻鄉出版社，1994。
- ，《當代博物館探索》，台北：南天，2000。
- 張宏源，《報禁開放後台灣地區報業經營管理之研究與探討》，台北：世新大學出版中心，1997。
- 葉維廉，〈殖民主義．文化工業與消費欲望〉，《後殖民理論與文化批評》，張京媛主編，北京大學出版，1999。
- 漢寶德，《博物館管理》，台北：田園城市，2000。
- 《展示規劃理論與實務》，台北：田園城市，2000。
- Baudrillard, Jean 林志明譯，《物體系》，台北：時報，1997。
- Berger, John 戴行鉞譯，《藝術觀賞之道》，台北：商務，1993。
- Benjamin, Walter 許琦玲譯，〈機械複製時代的藝術作品〉，《迎向靈光消逝的年代》，台北：台灣攝影工作室，1998，頁 58-119。
- Bonnewitz, Patrice 孫智綺譯，《布赫迪厄社會學的第一課》，台北：麥田，2002。
- Boudieu, P. & Haake, H. 桂裕芳譯，《自由交流》，1996，北京：三聯書店。
- Bocock, Robert 張君玫、黃鵬仁譯，《消費》，台北：巨流，1995。
- Burcaw, G. Ellis 張譽騰審訂，《博物館這一行》，台北：五觀，2000。
- Crane, Diana 趙國新譯，《文化生產：媒體與都市藝術》，南京：譯林出版社，2001。
- Croteau, David & William Hoynes 湯允一等譯，《媒體／社會 產業、形象與閱聽大眾》，台北：學富，2001。
- Curran, James & Michael Gurevitch 唐維敏等譯，《大眾媒介與社會》，台北：五南，1997。

- Duncan, Carol 王雅各譯,《文明化的儀式：公共美術館之內》,台北：遠流,1998。
- E. H. Gombrich 范景中等譯,《理想與偶像 價值在歷史和藝術史中的地位》,上海人民美術出版社,1989。
- Gablik, Suzi 滕立平譯,《現代主義失敗了嗎》,台北：遠流,1995。
- 王雅各譯,《藝術的魅力重生》,台北：遠流,1998。
- Horkheimer, Max & Adorno, Theodor W. 洪佩郁、蘭月峰譯,〈文化工業：欺騙群眾的啟蒙精神〉,《啟蒙辯證法》,重慶出版社,1990。
- Fiske, John 張錦華等譯,《傳播符號學理論》,台北：遠流,1995。
- Jameson, Fredric 陳清僑等譯,《晚期資本主義的文化邏輯》,香港：牛津大學,1996。
- Jensen, Klaus B. & Nicholas W. Jankowski 唐維敏譯,《大眾傳播研究方法 質化取向》,台北：五南,1996。
- Jay, Martin 李健鴻譯,《阿多諾》,台北：桂冠,1994。
- Littlejohn, S. W. 程之行譯,《傳播理論》,台北：遠流,1993。
- Marc, Jimenez 樂棟、關寶艷譯,《阿多諾：藝術、意識形態與美學理論》,台北：遠流,1990。
- McComb and Shaw 滕淑芬譯,〈報紙的議題設定功能〉,《大眾傳播的恆久話題》, E. Edennis 等編,台北：遠流,1994。
- McQuail, D. & Sven Windahl 楊志弘、莫季雍譯,《傳播模式》,台北：正中,1996。
- McQuail, D. (3rd) 潘邦順譯,《大眾傳播理論》,台北：風雲,2000。
- Michael, Gurevitch. (ed.) 陳光興等譯,《文化、社會與媒體》,台北：遠流,1994。
- Gelatt, James P. 張譽騰譯,《世紀曙光 非營利事業管理》,台北：五觀,2001。
- Rosenberg, Harold 錢正珠、謝東山譯,《藝術品與包裝》,台北：遠流,1998。
- Roshco, Bernard 姜雪影譯,《製作新聞》,台北：遠流,1994。
- Salzman, Jason 陳皓譯,《製造新聞》,台北：書泉,1999。
- Smart, Barry 蔡采秀譯,《傳柯》,台北：巨流,1998。

Taylor, Lisa & Adrew Willis 管中祥等譯,《大眾傳播媒體新論》,台北:韋伯,1999。  
O'Sullivan, Tom 等著 楊祖珺譯,《傳播及文化研究主要概念》,台北:遠流,1997。  
Weber, M. 顧忠華譯,《社會學的基本概念》,台北:遠流,1993。

## (二) 期刊論文

王嵩山,〈展示的社會文化觀察〉,《台灣博物館民族誌論壇社》,2000,3卷2期,頁3-6。

王銘鴻,《「黃金印象 奧塞美術館名作特展」:論媒介正當性與資本主義文化邏輯》,世新大學傳播研究所碩士論文,2000。

王嘉驥,〈關於一個地區文化的再現 從台灣的官方美術館談起〉,《誠品好讀》,2000,5期,頁30-33。

-----,〈台灣的位置 奇觀、傳媒與當代藝術〉,《典藏·今藝術》,2001,102期,頁90-93。

方振寧,〈「三星堆·中國五千年之謎·驚異的假面王國」東京展綜述〉,《藝術家》,1998,277期,頁282。

朱苓尹輯,〈盛況空前的梵谷饗宴〉,《雄獅美術》,1990,230期,頁97-98。

李俊賢,〈藝術、人間、方便門 論商品經濟與現代藝術互動之角色與功能〉,《雄獅美術》,1993,263期,頁24-27。

辛治寧,〈公共服務與社會需求 略舉一九四〇至七〇年代博物館專業發展之相關議題〉,《國立歷史博物館學報》,1999,13期,頁97-113。

吳南薰,〈畢卡索在台北〉,《藝術家》,1998,281期,頁362-363。

〈三星堆傳奇〉,《藝術家》,1999,286期,頁230-231。

〈故宮『漢代文物大展』洽展過過 訪兩儀文化事業負責人謝玉玲〉,《藝術家》,1999,292期,頁218-219。

林淑心,〈略談博物館國際交流的相關問題〉,《博物館學季刊》,1994,8卷4

- 期，頁 49-54。
- 金靜玉，〈博物館媒體策略探討——以國立科學工藝博物館「鎖與鑰匙二千年」特展為例〉，《科技博物》，2001，5 卷 1 期，頁 38-47。
- 周功鑫，〈博物館展覽策劃與觀眾學習〉，《博物館學季刊》，2001，15 卷 2 期，頁 83-90。
- 尚言，〈花瓶文化？文化花瓶——一個藝文記者看藝文新聞〉，《文訊月刊》，68 期，頁 31-33。
- 浦青青，〈博物館行銷公關——以國立科學工藝博物館達文西特展為例〉，《科技博物》，2001，5 卷 1 期，頁 5-17。
- 倪再泌，〈誰能拒絕沈睡？傳媒時代的美術現象〉，《典藏·今藝術》，2001，105 期，頁 137-139。
- 韋心滢，〈「兵馬俑·秦文化」策展論述〉，《國立歷史博物館學報》，2001，19 期，頁 35-49。
- 〈秦俑登台 話秦史〉，《藝術新聞》，2000，39 期，頁 30-31。
- 徐蘊康，〈中時、聯合兩大報系的吸金大法——兵馬俑展為《聯合報系》創造二億元收入？〉，《商業周刊》，2001，698 期，頁 108-109。
- 莊克仁，《我國博物館與媒體關係之研究》，台灣師範大學社會教育系博士論文，2000。
- 郭瑞坤，《當代台灣的博物館「超級特展」熱：一個「論述」層面的初步分析》，台南藝術學院博物館學研究所論文，2000。
- 陳其南，〈展示的文化技術——做為一個文化工作者的策展人〉，《典藏·今藝術》，2001，104 期，頁 98-99。
- 陳媛，〈博物館的展覽呈現——以「三星堆傳奇特展」與荷蘭自然史博物館展覽團隊為例〉，《博物館學季刊》，2000，14 卷 2 期，頁 47-55。
- 陳雪雲，〈淺談博物館「學」——文化研究的觀點〉，《社會教育學刊》，1998，27 期，頁 89-111。

- 陳加雯,《博物館展示與知識形塑 - 以「兵馬俑 - 秦文化特展」為例》,台灣師範大學社會教育所碩士論文,2001。
- 陳欽育,〈大型借展文物之展覽行銷〉,《博物館學季刊》,1999,13期2卷,頁51-56。
- 張婉真,〈當代藝術·展覽·策展人〉,《歷史博物館館刊》,2000,10卷10期,頁81-89。
- 〈有關「黃金印象」及其延伸討論〉,《歷史博物館館刊》,1996,6卷6期,頁72-79。
- 張婉真、辛治寧,〈「黃金印象 奧塞美術館名特展」展示評量與觀眾調查〉,《國立歷史博物館學報》,1997,7期,頁71-102。
- 張振明,〈藝術博物館組織型態研究〉,《現代美術》,1995,61期,頁36-47。
- 黃光男,〈展覽的規劃與張力 談「兵馬俑特展」致勝關鍵〉,《藝術新聞》,2001,41期,頁26。
- 曾信傑,〈特展 博物館行銷的利器?〉,《博物館學季刊》,2001,15卷3期,頁39-49。
- 〈博物館行銷時代的來臨〉,《博物館學季刊》,1999,13卷3期,頁3-9。
- 〈博物館、報章媒體與觀眾的互動〉,《博物館學季刊》,1998,12卷3期,頁59-64。
- 曾媚珍,〈淺談黃金印象特展教育推廣活動〉,《都會高雄》,1997,7月。
- 鄭惠美,〈藝術大展在台灣崛起的意義與思索〉,《藝術家》,2000,297期,頁322-325。
- 〈回應「莫內、羅丹大展隨想」〉,《雄獅美術》,1994,276期,頁16-20。
- 鄭乃銘,〈權利的傲慢所鋪設出的富貴場景〉,《藝術新聞》,2001,42期,頁80。
- 劉怡芳,《藝文活動行銷傳播策略之研究--以報社贊助大型展覽為例》,台灣師範大學大眾傳播所碩士論文,2001。
- 賴嘉玲,《莫內故宮展與台灣社會文化變遷 一個文化生產場域的個案研究》,台

- 灣大學社會研究所碩士論文，1995。
- 韓慧泉，〈博物館的展覽與溝通〉，《國立歷史博物館學報》，1997，12期，頁157-171。
- 尼克·史坦立演講，柳慧整理翻譯，〈現代博物館展覽過度設計的危機〉，《歷史文物》，2001，95期，頁86-87。
- Bourdieu, Pierre. 許功明編譯，〈美術館觀眾的社會學調查與分析〉，《博物館學季刊》，1995，9卷1期，頁67-77。
- Duclos, Rebecca. 張譽騰譯，〈後現代／後博物館 當代博物館評論新走向〉，《博物館學季刊》，1996，10卷2期，頁3-12。
- Harrison, Julia D. 黃正儒、高忠義譯，〈1990年代的博物館理念〉，《博物館學季刊》，1995，9卷3期，頁1-8。
- Lumley, Robert. 顏重威譯，〈後現代世界博物館〉，《博物館學季刊》，1988，2卷3期，頁3-8。
- Volkert, Jim 主講 王維梅譯，〈美國的博物館決策形成的過程〉，《博物館學季刊》，1993，7卷3期，頁15-18。
- Zolberg, Vera L. 蔡佳蓓譯，〈二十一世紀博物館面臨的挑戰 一個社會學家的觀點〉，《博物館學季刊》，1995，9卷3期，頁9-13。

### (三) 外文部分

- Amberose, Timothy and Crispin Paine, *Museum basics* (London and New York: Routledge, 1993)
- Barker, Emma. 'Exhibiting the canon : the blockbuster show', *Contemporary Cultures of Display*. Emma Barker (ed.) (New Haven & London: Yale University Press, 1999), pp. 127-146.
- Belcher, Michael. *Exhibitions in Museums* (Washington, D.C.: Smithsonian Institution,

- 1991).
- Burcaw, G.Ellis. *Introduction to Museum Work*, 3rd ed. (Walnut Creek, CA: AltaMira, 1997).
- Coutts, Herbert. 'Profile of the blockbuster', *Museums Journal*, 1986, 86, pp. 23-26.
- Dean, David, *Museum Exhibition: Theory and Practice* (London: Routledge, 1994).
- Danilov, Victor J. 'Internation Exhibition Sponsorship', *International Journal of Museum Management and Curatorship*, 1988, 7(2) : 139-150.
- Kaplan, Flora E. S. 'Exhibition as communicative media' in Eilean Hooper-Greenhill, (ed.), *Museum Media Message* (London and New York: Routledge. 1995), pp. 37-58.
- Hooper-Greenhill, Eilean (ed.), *Museum Media Message* (London and New York: Routledge, 1995).
- . *Museums and the Shaping of Knowledge* (London and New York: Routledge, 1992).
- . 'A new communication model for museum', in Gaynor Kavanagh, (ed.), *Museum Languages: Objects and Texts* (London and New York: Leicester University. 1991), pp. 49-61.
- Kotler, Neil & Philip Kotler. *Museum Strategy and Marketing* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998).
- Karp, Ivan and Steven D Lavine (ed.), *Museums and Communities: The Politics and of Public Culture*, (Washington and London: Smithsonian Institution, 1992).
- Mcmanus, Paulette M. 'Making sense of exhibits', in Gaynor Kavanagh, (ed.), *Museum Languages: Objects and Texts* (London and New York: Leicester University. 1991), pp. 35-46.
- American Association of Museums, 'The Growing Museum Movement', *Museums For a New Century* (American Association of Museum Press, 1984), pp. 18-28.

- Vergo, Peter (ed.), *The New Museology* (London: Reaktion. Books, 1989).
- Schroeder-Gudehus, B. (ed.), *Industrial Society and Its Museums* (Paris: Harwood Academic Publishers. 1993).
- Weil, S. E. in *Rethinking the Museum* (Washington and London: Smithsonian Institution, 1991).
- West, Shearer. 'The Devaluation of Cultural Capital: Post - Modern Democracy and the Art Blockbuster' , in Susan Pearce (ed.), *Art in museums* (London: The Athlone, 1995), pp. 74-93.
- Wright, Philip. 'The Quality of Visitors Experiences in Art Museums' , in Peter Verge, (ed.), *The New Museology* (London: Reaktion Book. 1989), pp. 119-148.
- Zeller, T. 'From national service to social protest: American museums in the 1940s. 50s. 60s. and 70s ' *Museum News*, 1996, 75(2) : 48-59.

## 附錄一、1990 2002.5 博物館與報業媒體合辦特展表

| 館名    | 展覽主題   | 展覽時間                    | 主辦單位  | 協辦 / 贊助單位   | 參觀人數<br>(萬) |
|-------|--|-------------------------|---|---|-------------|
| 歷史博物館 | 黃金印象 奧塞美術館名作特展<br><a href="http://203.64.118.1/museum/history/art/index.htm">http://203.64.118.1/museum/history/art/index.htm</a>  | 1997.1.15<br>4.27       | 中國時報、史博館、高美館、法國奧塞美術館                        | 法國在台協會、駐法代表處 / 花旗銀行、陳茂榜文教基金會、比雅久機車、新寶集團、國泰航空、富邦集團、藝術欣賞交流圖書館、海灣包裝公司  | 約 55.4      |
|       | 尚·杜布菲回顧展   | 1998.9.26<br>12.20      | 聯合報、民生報、史博館、法國杜布菲基金會、法人富邦藝術基金會              | 文化建設基金管理委員會、法國在台協會、財團法人中法文化教育基金會 / 法國核燃料循環公司  |             |
|       | 達文西 科學家、發明家、藝術家特展<br><a href="http://ntfs2.nmhs.gov.tw/davinci/homepage2.html">http://ntfs2.nmhs.gov.tw/davinci/homepage2.html</a> | 2000.3.25<br>5.7        | 中國時報、史博館、科工館、財團法人台積電文教基金會、德國杜賓根文化交流協會       | (國際贊助)<br>戴姆勒克萊勒集團 朋馳汽車、MTU 柴油引擎、戴姆勒克萊勒航太 IWC 萬國表   | 18.3        |
|       | 牆  | 2000.5.17<br>7.16       | 自由時報、史博館                                    | 耶路撒冷以色列博物館、柏林德國歷史博物館、北京中國長城學會、台北市政府、紐約 James Cohan Gallery、名古屋 Kenji Taki Gallery、中華民國博物館學會 / 財團法人公共電視文化事業基金會、藝騰網、興僑科技股份有限公司、亞洲文化協會 |             |
|       | 李可染藝術世紀大展  | 2000.11.3<br>12.5       | 中國時報、財團法人時報文教基金會、史博館、李可染藝術基金會、李可染水墨畫世紀大展籌委員 | 財團法人廣達電腦教育基金會、晟銘工業股份有限公司、羲之堂 / 財團法人世華聯合商業銀行文化慈善基金會  |             |
|       | 兵馬俑·秦文化特展  | 2000.12.15<br>2001.3.11 | 聯合報、史博館、中華文物交流協會、陝西省對外文物展覽公司                | 年代網際、台灣省菸酒公賣局 / 富邦集團、中華航空   | 約 105       |
|       |  |                         |   |   |             |

|  |   |  |   |  |  |
|--|---|--|---|--|--|
|  | 米索不達米亞特展<br><a href="http://203.64.118.5/maso/index1.htm">http://203.64.118.5/maso/index1.htm</a> | 2001.3.24<br>7.15                                      | 聯合報系、史博館、法國羅浮宮博物館、年代國際、統一夢公園                  | 橘園策展公司、TVBS、國立教育廣播電台、聯合報系基金會 / 長榮航空、富邦集團 |  |
|  | 屈原的故鄉楚文化特展  | 2001.12.14<br>2001.2.17<br>(後巡迴展於台東史前文化博物館、台中縣立港區藝術中心) | 聯合報、國立歷史博物館、國立史前文化博物館、台中縣立港區藝術中心、兩儀文化事業股份有限公司 |  |  |

| 館名      | 展覽主題          | 展覽時間                  | 主辦單位                   | 協辦 / 贊助單位                                  | 參觀人數<br>(萬) |
|---------|---------------|-----------------------|------------------------|--|-------------|
| 台北市立美術館 | 梵谷教育展         | 1990.4.14<br>5.6      | 中國時報、北美館               |  |             |
|         | 米羅的夢幻世界       | 1991.9.21<br>11.17    | 北美館、法國麥格基金會美術館、台灣省立美術館 | 文建會  | 約 10        |
|         | 羅丹雕塑展         | 1993.6.12<br>7.18     | 中時、北美館、法國在台協會、羅丹美術館    | 外交部、教育部、文建會等、新光人壽、法國億而富基金會                 | 約 25.5      |
|         | 世紀風華 橘園美術館珍藏展 | 1999.12.4<br>2000.3.1 | 中國時報、北美館、法國橘園美術館       | 駐法國台北代表處、法國巴黎新聞中心、法國在台協會 / 霖園關係企業國泰人壽、長榮航空 | 約 40        |

| 館名 | 展覽主題               | 展覽時間                   | 主辦單位                        | 協辦 / 贊助單位                        | 參觀人數<br>(萬) |
|----|--------------------|------------------------|-----------------------------|----------------------------------|-------------|
| 故宮 | 莫內與印象派畫作展          | 1993.2.20<br>4.25      | 中國時報、國立故宮博物院、帝門基金會、法國瑪摩美術館  | 文建會、外交部等<br>蘭寇、統一、太子建設、順益建設、國泰航空 | 約 31.2      |
|    | 羅浮宮珍藏名畫特展          | 1995.9.16<br>12.31     | 聯合報、國立故宮博物院、帝門基金會、羅浮宮       |                                  | 約 72        |
|    | 傳奇之美 女人頌：西洋繪畫與雕塑特展 | 1998.2.18<br>5.31      | 聯合報系文化基金會、民生報、奇美博物館、高美館     |                                  |             |
|    | 張大千、畢卡索 東西藝術聯展     | 1998.9.26<br>1999.1.20 | 中國時報、國立故宮博物院、帝門基金會、巴黎畢卡索美術館 | 台積電文教基金會、長榮航空                    | 約 46        |

|  |   |                         |                                  |  |        |
|--|---|-------------------------|----------------------------------|--|--------|
|  | 三星堆傳奇   | 1999.3.27<br>6.30       | 中國時報、國立故宮博物院、太平洋文化基金會、四川三星堆博物館   | 廣達電腦   | 約 17.6 |
|  | 漢代文物大展  | 1999.9.21<br>2000.2..25 | 聯合報系文化基金會、國故宮博物院、兩儀文化事業、湖南馬王堆博物館 |  | 約 25   |
|  | 魔幻．達利特展   | 2001.1.20<br>4.22       | 中國時報、時報文教基金會、國立故宮博物院、達利基金會       | 藝術家雜誌 / 長榮航空、中國信託                                      | 約 25   |
|  | 花樣年華 從普桑到塞尚法國繪畫三百   | 2001.11.15<br>2002.2.20 | 法國博物館司、法國博物館聯合會、國立故宮博物院、聯合報      | 法國藝術活動協會、聯合報文化基金會、民生報、長榮航空、富邦銀行、晶華酒店 / 世華聯合商業銀行 (獨家贊助) | 約 34   |
|  | 天可汗的世界 唐代文物大展   | 2002..4.20<br>7.21      | 國立故宮博物院、高雄市立美術館、中國時報             | 富邦集團 / 財團法人台積電文教基金會 (獨家贊助)                             |        |
|  | <a href="http://www.udnnews.com/SPECIAL-ISSUE/FR">http://www.udnnews.com/SPECIAL-ISSUE/FR</a>                                   |                         |                                  |  |        |
|  | <a href="http://www.npm.gov.tw/exh91/tang0417/chinese/default.htm">http://www.npm.gov.tw/exh91/tang0417/chinese/default.htm</a> |                         |                                  |  |        |

| 館名    | 展覽主題  | 展覽時間              | 主辦單位                  | 協辦 / 贊助單位                              | 參觀人數 (萬) |
|-------|---|-------------------|-----------------------|--|----------|
| 國父紀念館 | 慈悲．智慧 藏傳佛教藝術大展  | 1998.1.16<br>3.16 | 中國時報、國父紀念館、美國紐約西藏文化中心 | 陳茂榜文教基金會、中華航空、富邦保險、大元文教基金會、浩然文教基金會     |          |
|       | 王者之王 拿破崙大展  | 2001.9.8<br>12.2  | 中國時報、台中縣政府、國父紀念館、高美館  | 特展虛擬網站由統一左岸咖啡獨家贊助<br>台灣省菸酒公賣局 / 全聯福利中心 |          |
|       | <a href="http://napoleon.chinatimes.com">http://napoleon.chinatimes.com</a> |                   |                       |  |          |

|  |  |                   |                          |                             |
|--|--|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
|  | 魔法花園 - 安徒生童話繪本原畫展  | 2002.1.22<br>5.19 | 中國時報、青林國際出版、國父紀念館        |                             |
|  | 齊白石大展<br><a href="http://www.readingtimes.com.tw/promote/chi/">http://www.readingtimes.com.tw/promote/chi/</a> | 2002.4.19         | 中國時報、台北國父紀念館、中國美術館、北京榮寶齋 | 公共電視 / 廣達電腦教育基金會、晟銘工業股份有限公司 |

| 館名         | 展覽主題   | 展覽時間              | 主辦單位         | 協辦 / 媒體協辦 / 贊助單位   | 參觀人數 (萬) |
|------------|--|-------------------|--------------|--|----------|
| 台北市兒童交通博物館 | 中華恐龍大展<br><a href="http://www.comm.com.tw/index.htm">http://www.comm.com.tw/index.htm</a><br><a href="http://project.chinatimes.com/dinosaur/exhibition/">http://project.chinatimes.com/dinosaur/exhibition/</a><br>(巡迴展於台中縣立港區藝術中心、科學工藝博物館) | 2002.1.26<br>4.28 | 中國時報、中時文教基金會 | 國立科學工藝博物館、台灣菸酒、台北市兒童交通博物館、台中縣立港區藝術中心 / 三立電視台、飛碟聯播網 / 中國信託、台塑石油、台灣大哥大 |          |

| 館名      | 展覽主題                | 展覽時間               | 主辦單位  | 協辦 / 贊助單位   | 參觀人數 (萬) |
|---------|---------------------|--------------------|---|-------------|----------|
| 台中科學博物館 | 沙漠中的明珠<br>敦煌石窟特展    | 1999.4.29<br>10.29 | 聯合報、科學博物館、敦煌研究院、海峽交流基金會、琉璃工房                |             | 約 40     |
|         | 千禧印象 古埃及的今生與來世      | 2000.3.11<br>7.16  | Roemer-und-Pelizaeus 博物館、科學博物館、安蘭居          | 德國漢莎航空、晶華酒店 | 約 44.7   |
|         | 兵馬俑·秦文化特展 (史博館展後南下) | 2001.3.20<br>5.10  | 全國廣播 FM106 國立自然科學博物館、聯合報系文化基金會暨聯合報系、國立歷史博物館 | 東信電訊 (獨家贊助) | 約 60     |

| 館名 | 展覽主題 | 展覽時間 | 主辦單位 | 協辦 / 贊助單位 | 參觀人數 (萬) |
|----|------|------|------|-----------|----------|
|----|------|------|------|-----------|----------|

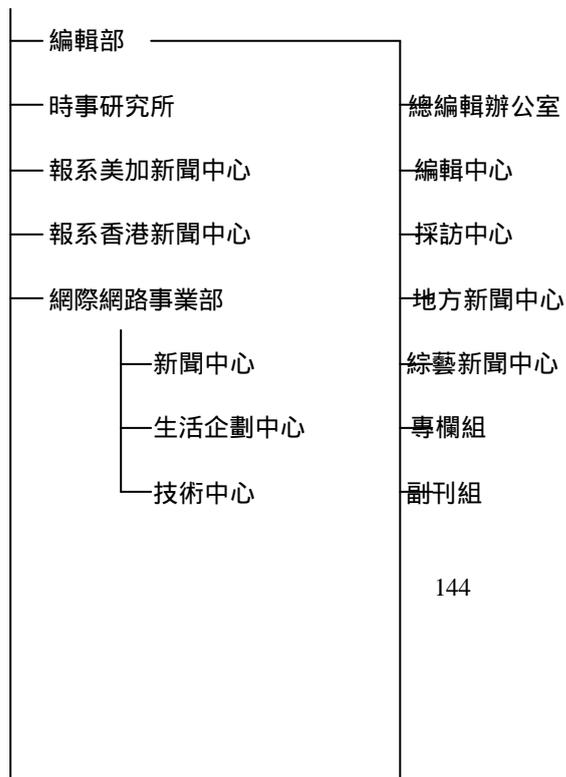
|         |   |                         |   |  |      |
|---------|---|-------------------------|---|--|------|
| 高雄市立美術館 | 黃金印象 奧塞美術館名作特展<br>(於史博館展後南下)  | 1997.5.11<br>7.15       | 中時報系、史博館、高美館、法國奧塞美術館                          | 法國在台協會、駐法代表處 / 花旗銀行、陳茂榜文教基金會、比雅久機車、新寶集團、國泰航空、富邦集團、藝術欣賞交流圖書館、海灣包裝公司 | 約 48 |
|         | 慈悲·智慧 藏傳佛教藝術大展(於國父紀念館展後南下)  | 1998.3.29<br>5.31       | 中國時報、高美館、西藏文化中心                               | 新寶集團、中華航空、富邦保險等  |      |
|         | 傳奇之美 女人頌：西洋繪畫與雕塑特展<br>(於故宮展後南下)   | 1998.12.20<br>1999.4.18 | 聯合報系文化基金會、民生報、奇美博物館、高美館                       |  |      |
|         | 清宮秘藏 承德避暑山莊藏傳佛教文物特展(於台北鴻禧美術館展後南下)   | 1999.3.21<br>5.23       | 中國時報、鴻禧美術館、高美館                                | 觀想文物藝術有限公司   |      |
|         | 世紀風華 橘園美術館珍藏展<br>(於北美館展後南下)   | 2000.3.10<br>4.23       | 中國時報、高美館、法國橘園美術館                              | 駐法國台北代表處、法國巴黎新聞中心、法國在台協會 / 霖園關係企業國泰人壽、長榮航空                         | 約 23 |
|         | 李可染藝術世紀大展(於史博館展後南下)   | 2000.12.15<br>2001.3.18 | 中時報系·財團法人時報文教基金會、高美館、李可染藝術基金會、李可染水墨畫世紀大展籌委員   | 財團法人廣達電腦教育基金會、晟銘工業股份有限公司、羲之堂 / 財團法人世華聯合商業銀行文化慈善基金會                 |      |
|         | 林布蘭特蝕刻版畫展   | 2001.4.28<br>7.29       | 荷蘭米奈斯藝術基金會、荷蘭海芬克·因洛本古宅博物館、荷蘭林布蘭特故居博物館、高雄市立美術館 | 中國時報 / 台灣飛利浦建元電子股份有限公司   |      |
|         | 王者之王 拿破崙文展<br>(於國父紀念館展後南下)<br><a href="http://www.kmfa.gov.tw/napoleon/art/art.htm">http://www.kmfa.gov.tw/napoleon/art/art.htm</a> | 2001.12.14<br>2002.3.3  | 中國時報、台中縣政府、國父紀念館、高美館                          | 台灣省菸酒公賣局 / 全聯福利中心  |      |

| 館名          | 展覽主題                            | 展覽時間              | 主辦單位                                  | 協辦 / 贊助單位  | 參觀人數<br>(萬) |
|-------------|---------------------------------|-------------------|---------------------------------------|--|-------------|
| 高雄國立科學工藝博物館 | 達文西 科學家、發明家、藝術家特展<br>(於史博館展後南下) | 2000.5.15<br>7.30 | 中時報系、史博館、科工館、財團法人台積電文教基金會、德國杜賓根文化交流協會 | (國際贊助)<br>戴姆勒克萊勒集團 朋馳汽車、MTU 柴油引擎、戴姆勒克萊勒航太IWC萬國表  |             |
|             | 中華恐龍大展<br>(於兒童交通館、港區藝術中心展後南下)   | 2002.7.5<br>8.31  | 中國時報、中時文教基金會                          | 協辦 / 媒體協辦 / 贊助單位<br>國立科學工藝博物館、台灣菸酒、台北市兒童交通博物館、台中縣立港區藝術中心 / 三立電視台、飛碟聯播網 / 中國信託、台塑石油、台灣大哥大 |             |

## 附錄二、報業媒體組織架構圖

### 聯合報系社組織系統表

社本部



— 業務管理部

- 管理組
- 企研組
- 資料組
- 稽查組
- 收款組

— 專案新聞中心

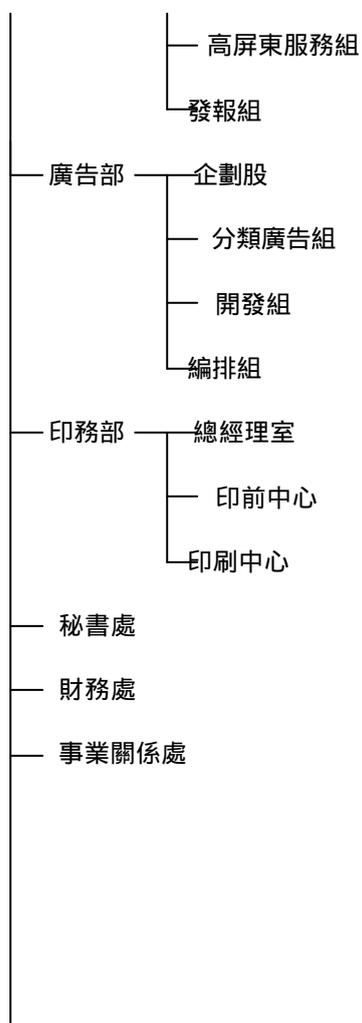
- 報系國際新聞中心
- 報系大陸新聞中心
- 報系民意調查中心
- 國外航空版
- 報系資訊中心

— 發行部

- 管理組
- 企劃組
- 大台北服務組
- 大台北零售組
- 桃竹苗服務組
- 中彰投服務組
- 雲嘉南服務組

— 報系校對中心

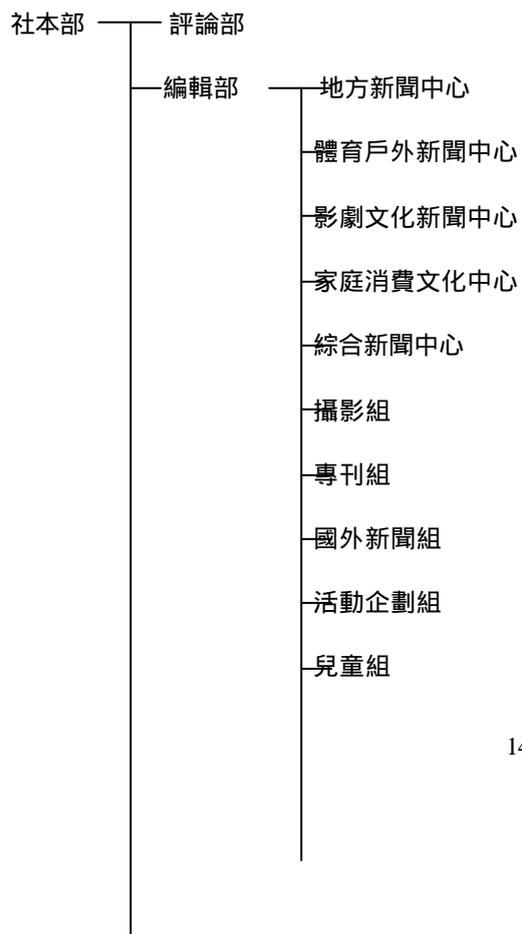
編政組

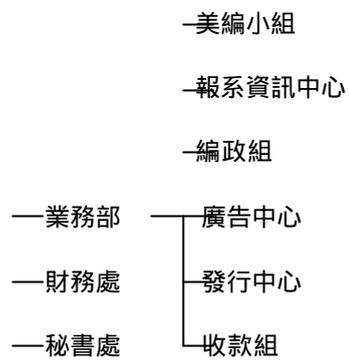


- 人事室
- 法制室
- 公共服務部
- 勞資關係室
- 勞工安全衛生室

資料來源：聯合報系網站 <http://udnnews.com/UDN/UDNGROUP/c/main1.html>

## (二) 民生報社組織系統





資料來源：聯合報系網站 <http://udnnews.com/UDN/UDNGROUP/c/main1.html>

## 附錄三、博物館特展策展人及相關人員訪談紀錄整理

- 時間：2001.4.3
  - 地點：國立歷史博物館
  - 訪談對象：國立歷史博物館人員（訪談 a）
- 

*經由這次的兵馬俑．秦文化特展，我在思考大眾與菁英之間的選擇，博物館如何為自己定位，如何辦展覽，在兩難之間，找出一個平衡點*

### 從無到有的展覽

「秦展」的形成，是二年前館長（史博館館長）與對方（兵馬俑博物館館長）口頭約定，二年後，因大環境的允許在去年上半年館長把展覽訊息帶回來，交由展覽組承辦人，也就是我，才開始了秦展具體籌劃與互動。籌展費方面我們付不起，所以要找合作單位，聯合報願意出這一筆經費，就變成我們的主辦單位。

我們與大陸達成協議後，聯合報才加入，這時展覽的內容還很抽象、未具體，館長、主任、館內其它的研究人員和我做初步的討論，大家提出看法，我再綜合大家的想法，擬出展覽計劃書，館長認為這樣的方向可行，便著手展覽相關事宜，從選件、編圖錄、各項簽約、招標、邀稿、撰稿、展場設計規劃、海報，所有的事情由我負責統籌，動員的人力不只館內，也有館外的人士加入，史博館各組如：研究組、推廣組、公共事務小組都會互相配合，在實際運作近半年後「秦展」正式開展。

兵馬俑特展是一個從無到有的展覽，和以往的展覽模式不一樣。以「達文西」、「美索不達米亞」，我稱呼這種展覽為「套裝式展覽」，也就是由國外或別人的策展單位規劃，然後文案、內容都已規劃好，像一個包裝好的東西世界巡迴展覽，到任何一個國家都是相同的內容，只是翻成不同的語言。兵馬俑特展是館長與對方的口頭承諾，就是從這裡開始，至於內容為何、什麼樣的展出模式，是經由後來不斷的修正、討論出來的，所以和其它特展的出發點就不同。

## 與聯合報的合作

彼此條件談得攏就合作，所以沒有再和別的單位（指中國時報、自由時報）接洽，所謂的條件是指與聯合報在大方向，即經費與工作分配確定後便各司其職，當彼此發現認知有差距時再開會協調，但基本上並不會去過渡干涉對方的內部工作情形。經費方面博物館從各組室分配下來約五、六百萬，對方出資二千萬，展場硬體施作所花的錢，三分之一由博物館出，三分之二歸聯合報，特展賣票部分，所得全歸聯合報，但聯合報無論是虧或賺都必須捐一筆錢予史博館繳交國庫，彌補秦展展覽三個月內，史博館無門票收入，所以這有點像賭注。

展覽的專業部份媒體並不干涉，如：摺頁、選件、展示設計、規劃、運輸、保險、推廣活動，而圖錄方面，聯合報雖有另出版導覽手冊，但內容與風格先和我討論，史博館的圖錄是界定在學術性，聯合報的導覽手冊趨向展品的解釋；另外文物複製品製作與所得，這個部份比較複雜，史博館做的，販賣所得便歸我們，聯合報做的賣得所得屬於他們，但必須讓博物館抽成，而聯合報秦展的報導，內容是他們規劃的，只是說因為聯合報也是主辦單位，等於我們是生命共同體，所以不管舉辦任何活動都一起掛名。博物館舉辦的活動，聯合報也有義務宣傳，且宣傳做得好，收入就會提高，所以他們也樂意幫我們做每個活動的宣傳。展覽的贊助方面主要也是聯合報找的，如台灣煙酒、華航，博物館只有找富邦，媒體比較好找贊助廠商，因為他們可以交換利益，博物館沒有利益可交換。

## 特展與媒體合作的成熟代表

「秦展」可以說是博物館與媒體合作中，達到一個和諧、尊重彼此專業的成熟代表，甚至博物館是佔有主導權。

從秦展的選件、展場的動線規劃、展品放置位置，館長給的職權很自由，聯合報系也尊重博物館的專業，而我們所做的事會知會他們（聯合報），例如：選件完後希望媒體參與，所以開放點交，聯合報會派人過去，這是當初規劃好的宣傳方式，我們會把我們認為媒體適合加入的時機，通知他們參與，聯合報配合度也非常高，他們盡可能報導博物館舉辦的活動，又聯合報本身的強力宣傳，像聯合報文化版、民生報文化版，都有持續性關於秦展的報導，另籌劃許多和大眾互動的活動，所以才能有百萬的人潮。但像選件過程就沒有讓媒體參與，因涉及到專業，且不宜

太早曝光，直到我們前置作業完成，與大陸、聯合報簽訂合約後，一個三方簽約的記者會宣佈，那時候媒體正式加入。如果之前媒體參與，對我們而言，是一個不利的、負面的，有時要善用媒體，因為媒體就像一把刀，與媒體合作彼此的思考模式基本上還是不同的，他們是站在生意人的角度，只是說生意人的程分多少，吃虧的生意沒有人做，聯合報也一樣，只是他覺得可以讓步的地方比較多，所以說這次的聯合報是很好的合作單位，雖然他們也是站在利益考量，但在文化責任上，他們很能諒解我們的立場。

我認為此展可以為博物館與媒體合作關係找到一個完整模式，也就各司其職，不像以往媒體的聲音多過於博物館。「兵馬俑·秦文化」特展變成史博館的招牌，大眾談論的是，你有去史博看兵馬俑嗎？以往好像很多人不知道史博館是什麼、在哪裡，現在只要講展兵馬俑，大家都知道，連計程車司機，只要客人說兵馬俑，他們就會開到史博館。所以這次給外界的感覺會是歷史博物館所辦的展覽，而不會是聯合報，之前的黃金印象名作特展，外界會認為是中國時報辦的展覽而非歷史博物館。

## 百萬人潮

館長預期參觀人數約三十萬，我們館員認為約二十萬，連聯合報系也不看好中國的古代文物展，原因是台灣民眾對中國古文物的興趣不大，之前的漢代文物大展、草原文化展參觀的人數不是很多。所以，兵馬俑的展場設計是以預期為主，但沒想到兵馬俑會引起空前的人潮，人數控制無法如期，民眾排隊二、三小時，怨聲載道，即使已提早開館、延後閉館，也無法改變現狀，民意的力量也很可怕，今天很多人說：「你們為什麼不控制人數進場？」但如果控制人數，會招來民怨，對我們來講是兩難，我們也想裡面的人少一些，但外面的人可能要等二、三個小時以上，外面的人會一直罵，為什麼你們放那麼慢，但放快點時，裡面的人又覺得為什麼要讓那麼多人進來，我們也不能叫大眾都不要來，只能說叫大家下午四點半後來，參觀品質會比較好。

我覺得從兩個層面看這個現象，第一個層面是說台灣的文化圈確實有成長的空間，你可以看到台灣民眾對於展覽、文化的求知，另一個就是說，我們如何在這麼多人之中取得平衡點，如何既吸引觀眾又能維持水準，這是一個困難點。如果當初設想到那麼多人，我們展場會做改變，很多人會說為什麼展場會這麼小，當然第一我們展場本來就小，第二真得想不到會有那麼多人來，

一般人可能無法想像，一旦展品上架之後，做任何更改是很危險的，所以我們沒辦法對展場做任何應變。

其實，經由這次的特展，我會思考大眾與菁英之間的選擇，博物館如何為自己定位，如何辦展覽，在兩難之間，找出一個平衡點，但這是一個兩難，就是說現在每個人都說博物館要向大眾接近，博物館不應是象牙塔，應該將藝術導入生活，在講這個口號的同時，兵馬俑確實將藝術品平民化，很多人願意來，但就像百貨公司不打折時，你會覺得逛起來很好，但打折時人一多逛起來又不想買，兵馬俑是同樣的道理。

### 博物館有能力獨立辦展

博物館本身否有能力辦大型的特展，答案是肯定的，只是說博物館不可否認的，媒體力量真得很大，辦展專業方面媒體是完全不參與，所以沒有媒體，博物館也一樣可以辦大展，只是媒體角色在於資金的提供及宣傳；博物館是否一定要和媒體合作才會吸引人潮，答案就不一定，像故宮和民生辦的「草原文化」故宮和中時辦的「達利」奇美與民生合辦的「傳奇之美 女人頌」，並無引起人潮，所以和媒體合辦不一定會賣，但不可否認，媒體有一定的力量，要看媒體如何和合作單位合作無間的推一個展覽，及在展品很好的基礎上，較有可能開啟參觀的人潮。兵馬俑的成功，不可否認第一個展品真得很好，知名度也高，但這次的聯合報也功不可沒，他們很認真在推兵馬俑，他們有一整套且持續的配合整個活動，這些活動是他們體制內自己規劃的。

- 時間：2001.4.13
  - 地點：國立歷史博物館
  - 訪談對象：國立歷史博物館人員（訪談 b）
- 

*展覽對我都一樣，是在發揮我的想法，所以我從來沒有考慮過媒體的立場，坦白講，我只考慮博物館的立場，展覽的立場。*

#### 關係黃金印象展覽

我進博物館是 1996 年 2 月，那時黃金印象的團隊已經成形，也就是說博物館和中國時報已經結合在一起。我報到的那天，他們要出發到法國選件，那時，館長告訴我先幫忙這個展覽。

他們選件大概一、二禮拜後回來，大家把選件的東西呈現出來。選件小組選的東西因為保險費的問題，也就是說他們選的東西保險費太高，所以後來做了調整。而且那時只是選件，事實上主題還沒有很清楚，主題是後來我們與奧塞推敲出來的。關於後來要換件，史博館提出很多意見，那時中國時報對選件比較沒有意見，是我們自己調整。這些問題在我和治寧合寫的文章有交待。

黃展由我和蘇美玉承辦，她負責跟外界交涉，我負責展覽本身的規劃，也就是作品的研究。那時的我只希望把這個展覽的專業和學術部份做好。我負責了作品在圖錄、展覽場上的呈現，還有整個一樓打掉重新做成奧塞時候的展場，注意展覽場怎麼變成新的展覽場，怎麼擺東西、規劃動線及說明牌。

#### 與中國時報的合作

中國時報他們不太主導展品的研究，但他們等於主導整個展覽的包裝。在合作過程裡有很多的作法是我們陸陸續續發現的，很多事他們做了，可是我們不曉得。

奧塞美術館要拿一千萬法郎的權利金，約五千萬台幣是中國時報出的，所以他們必須要靠門票和衍生品賺錢。他們會想辦法做很多的宣傳，吸引很多人潮，那不能避免不會有商業性的做法出現。又加上他們掌握的是媒體，透過各種方式去發動他們認識的人脈，或者說關係不錯的企業去做他們的事情。

而那時候的合作真得很混亂，我們本來要自己出導覽手冊，並且都寫好了，後來也不知道為何博物館把導覽手冊讓給中國時報，這些我統統沒有辦法，導覽手冊中時有依比例給博物館，歷史博物館是繳庫的，但讓我生氣的是，他們居然把我們的東西當做參考，且把我們的文章當附錄，而且那時候我一再跟他們提醒出版前先給我們看看，但他們給我們看時，已是印刷前的前樣，後來我看時，校出很多錯字要他們改正。我想他們傳給我們看後就去印刷了，根本不在乎我們看後的反應，我們傳回去之後他們也沒有改，根本就僅是讓你看就去做了，根本不在乎你後來的反應，在報導上他們也是想報什麼就報。

### 與其它媒體的合作

「杜布菲」展覽，聯合報沒有出錢，我們只希望他們做媒體宣傳，我們希望和他們有較單純的關係，他們也掛主辦單位，但感覺上他們不是報導的很積極。自由時報在「牆展」宣傳上表現讓我們滿意，他們自己去挖掘，擴展到各個層面。但事實上這和主題可能有關係，因為牆是一個比較抽象的概念，所以自由時報可以從各個角度開發報導，有攝影、很多採訪，有文學家寫的文章，這些都出乎我們的想像，我們沒有想到他們會做到這些程度。

其實依我的感覺，像黃金印象時中時出很多錢，做成那個樣子，我不是很喜歡；而杜布菲聯合報沒出錢，也沒有做的很熱烈，所以你不能夠要求媒體一定要怎樣，因為每次的經驗會不一樣，而且你不能主宰要求媒體你要和以前什麼展一樣幫我們報導。像牆展人潮沒有像黃金印象或兵馬俑排成那個樣子，但人也不算少。這個展覽後來我感受到他蠻受注意，雖然不是媒體的聚光燈焦點，但感覺到溫潤的後效力。而且事實上在做的時候，自由時報的報導讓我覺得不錯，就是說他會從另一個角度報導。這些呈現，並不是博物館或我個人的意見，也許是我們提出的觀點引發了大家的想法，所以他們會為了一種興趣或為了自我表達去做相關的東西。後來還有藝術界、學界的朋友，也和我們講這個展覽很不錯。我比較喜歡這個展，你可以慢慢看，那事實上報紙也很盡力，但他們並非為了賺錢而做報導。像黃金印像就是要促銷，他們就是要吸引人過來。

三個展覽（指黃金印象、杜布菲、牆展）展覽對我都一樣，是在發揮我的想法，所以我從來沒有考慮過媒體的立場，坦白講，我只考慮博物館的立場，展覽的立場。

特展過程可以導出一個模式嗎？

我覺得很難，不一定，其實館裡有很多的展覽是人家來跟他談，然後他覺得想做，再交給誰去策劃，但也有情況是，我們在外面得到一些訊息跟他反應，他覺得還不錯，繼續連絡，然後又被拒絕，再跟他報告，這也有可能。你不要期望什麼都可以套模式，當然這樣對你們寫論文是最方便，可是事實不一定是這個樣子。

像黃金印象中時干預的滿厲害的，可是我覺得和李梅齡（中時代表）有關，因為她對這方面比較感興趣，所以她會積極的參與，但是別的報社比較不會這樣子，甚至是同一個報社，換一個人情況也會不同，所以我覺得很多時候人的因素是佔很大問題。

而有一些東西它可能就這樣過去了，很難重新把他建立成當時的情況，黃金印象對我來說已經很遙遠了，雖然有些還清楚，有些細節已經模糊了。

#### 何謂成功的展覽

我覺得這個答案應該不只一個吧！如果站在中國時報的立場，他們應該會覺得黃金印象很成功，但是我們也不能說他不成功，不能因為他的參觀品質很糟糕，所以說他是不成功的展覽。這個問題我覺得滿難回答的。我想人潮多，是一個成功的展覽，那也不能否認。如果一個展覽沒人看，也會讓人很傷心。假如一個展覽人多很轟動，還是要給予肯定，可是今天人來這麼多，你能怎麼樣，只能讓觀眾排隊，像秦展來的人真得是超過我們場地的負荷，但是你能叫那些人回家嗎？那你能夠變出更大的場地嗎？又變不出來，還是要怪媒體宣傳成那樣，讓大家都來，可是我覺得兵馬俑不促銷成那樣，一樣會很多人來，它就算不到一百萬也會到八十萬。

而成功的原因是和媒體合作，當然不是這樣講，這是一個很深層的社會心裡因素，不是和媒體合作就會賣，黃金印象的東西在台灣是很有吸引力的，如果考慮台灣整個西洋藝術發展過程，是蠻明顯的。台灣老一輩的畫家他們其實都間接受印象派的影響，真正留學法國的人很少。這種長期的藝術發展過程，會對法國印象派有憧憬的心裡，是很強烈且是很深層的東西。台灣現代美術發展下來，印象派的影響是非常大的，所以今天有真蹟來，有點好像是圓這個夢，一定會很多人去看，這個絕對是很強烈的。

媒體如果報導的很熱烈，促銷的方法很好的話，那當然會促進相當多的人潮，比沒有報導來得人更多。但是能多到多少程度？如果多到一百萬，絕對還有其它因素，就是說觀眾它心裡有一

些東西被燃起，他感到想看，而這個東西是滿普遍存在的，所以人人都會來。從中國歷史來講，秦始皇是大家從小知道的，你只要說秦始皇、秦俑的話，大家就會來看。假如說，西洋與中國的東西中大眾最感興趣題材，我覺得這二個就在其中。熟悉就會想知道，那秦始皇加上秦始皇的墓，帶有點神秘，又是從小很熟悉的歷史人物，這些都會影響觀眾的心裡，所以他們會想來看，會不辭千里從南部奔車來台北看。

### 台灣就是各憑本事辦展覽

當然是這樣，那我們本事當然是最強，這幾年表現下來，是無庸置疑的事情。雖然遭批評，但就是這樣。而且博物館辦展就是堅持專業部份一定自己做，圖錄也不會讓別人做，故宮有時候連圖錄都沒有，他們容易把展覽包出去，我們不會。

博物館有能力獨立辦展，在專業方面絕對可以，但就是沒有錢，就算要報也要編預算年度，這種預算年度的作業無法跟得上特展時機，你可能是那個時候才有東西，過那個時候就沒有，很多展覽是這個樣子，所以你必須去民間找贊助。而且有時候，你必須把握天時地利人合的條件，今天錯失它就不會再來了，你不能說等場地弄好，二年後再來借秦俑，你現在不把握就沒有了。

- 時間：2001.5.7
  - 地點：高雄市立美術館
  - 訪談對象：高雄市立美術館人員（訪談 c）
- 

## 我們不會把與媒體合作的成功當成功

### 關於「黃金印象 奧塞美術館名作」特展（以下簡稱黃展）

黃展對高美館來說，是一個很重要的展覽。高美館 1995 年開館，很多人不知道高美館，我們希望藉由黃展來打響知名度，讓大眾知道高美館，而辦了黃金印象後，達到了百分之 80 的高雄市民知道高美館的存在。

展覽活動中，我是負責展覽的推廣教育，甚至是促銷，吸引觀眾到美術館的工作，與媒體的接觸是後續部分比較多，在與媒體合作的條件擬定、權力義務方面是展覽組談的。

### 與南部中時的合作

高美館舉辦「黃展」機緣，主要是中國時報的引線。而中時之所以會下南部，是因為報紙重北輕南的現象是大家都在反應，所以中國時報想要平衡這種說法；另外，他們覺得老是在台北辦活動，南部上去的人有限，他們也會想到南部有一些票房。

在這邊（指高美館），媒體（南部中時編輯中心）和博物館（高美館）的合作是互助互利。我們（高美館）不太須要花什麼錢，中國時報等於是在做一些回饋社會的動作，雖然它在台北已經滿成功的，但在接觸的感覺，不太會跟博物館計較。

我們主要和中時南部編輯中心總編輯李彪先生溝通，他會讓記者李小芬執行。我們和李總編輯談好條件後，除非有新的構想再和李總編輯談，否則就和記者直接配合，以後有任何活動就聯絡記者。我覺得南部編輯部對我們很支持，他們也很忙，不太有時間顧慮到太多事，而且也不會很在意。所以，我們有很大的空間及自主權做想要推廣的活動，比如說：須要版面報導，他們都很配合，包括那時候推動的「藝術大使」、「藝術送到家」、「專欄」，台北是中時邀請蔣勳撰寫，這邊是我們邀請的，我們很自然就這樣做，希望能夠擴大參與，邀請文史工作者、導覽義工、館員，

一起撰寫，所以同樣的特展專欄，高美館的參與就相當廣泛。而如果你有觀察黃展北部中時媒體所做的廣告或宣傳，把它與高雄的部分做比較，你會發現高雄無論是首站或第幾站展覽，南部中時幾乎是每天半版在報導。

展覽贊助方面大部分還是由高美館自己策劃，但遇到經費方面的困難，我們會請中國時報協助看看可否找到贊助。這個案子（指黃展）在台北原本就有一些贊助，相對的，它可以帶到高雄。以陳茂榜文教基金會為例，在台北已經有贊助，他也想把觸角伸到南部來，所以派了一組人到高雄和我們進行訪談，我們會設計好幾組活動讓他們認養。比如說，有五組活動，看他們對哪幾組有興趣，優先認養，認養是指經費讓他們出，活動由我們進行；不過，不見得所有廠商願意到南部來，因為可能是、工作場所都在台北，聯絡上也不方便。

#### 與南部中時合作和諧的關鍵點

主事者的思考、價值觀，主事者在意的是什麼。那我們在意的就是把高美館曝光，把展覽的活動、績效介紹出去，就是付出專業，就這麼簡單。我們不想從中獲得什麼，我們辦展工作量增加，並沒有從中得到什麼好處。而這樣的想法可能是因為以前的黃館長，他認為我們是公務員，我們已經獲得合理的薪資，現在在做的只是工作的一部分，所以就不要再從當中獲得什麼。而且博物館就是做專業，你不需要花那麼多力氣，或弄個公關和媒體互動，我們只要覺得不吃很多虧就可以。

另外，北部的中國時報和歷史博物館配合的一批人，到南部的中時和高美館的配合是不一樣的，所以，雖然都是中時，因為不同的人，我們合作分工的方式會不太一樣。並且，在這次的活動中，高美館是積極與主動，而南部中時編輯部，他們是第一次承接大型展覽到高雄，所以對他們來講是滿新鮮有趣，也是滿陌生的工作內容，對我們雙方來說，也就是在摸索這個展覽。

還有，南部中時發現高美館可以提供的資料太多了，他們沒有想到高美館可以提供那麼多的文字稿、活動，可以讓他們做報導，而他們的報導也須要內容。

#### 高美館的特展非首展

高美館都是巡迴展，非首站，你會覺得這個重要嗎？對觀眾來說重要嗎？

我們平常的活動大都是自己去接洽的，這些展覽我們沒有和報社合作。而這些特展（如黃金

印象、橘園等), 都是與台北的中時、台北的聯合報所合作舉辦, 首展當然是台北比較方便。所以自然而然, 他們會安排台北是第一站, 一切就緒後, 再到其它地方展覽, 對他們而言是輕鬆自在。很多人都以這個當話題, 高雄總是第二站第幾站, 我只覺得沒關係, 我們的目的不是要讓人家覺得我們很能幹、出風頭, 目的是為了教育、讓一般民眾欣賞得到, 達到這個目的就好, 為什麼要計較。你想想看, 如是是巡迴地方總是會有首站, 如果每個人把力氣花在強第一, 對博物館有什麼好處。

### 與媒體合作的必要性？

博物館獨立辦展還是可以的, 只要費用不要太高。你會發覺說和媒體合作的展覽權利金通常比較高。

高美館和對方談展覽都是以文化交流為主, 我們不太付所謂的權利金, 所以, 如果經費不是很須要的話, 我們會希望的報導是公開的, 每一家報紙都會報導, 我們不會傾向只找一家報紙合作, 因為其他的媒體會排斥報導, 你會發覺高美館的走向, 除非有必要, 要不然都是公開的, 不跟某一家特別的合作; 高美館的記者會一開, 地方報、全國報都會來報導, 雖然報導的篇幅不是很大, 但它還是把訊息散播出去。現在的高美館雖然安靜, 但還是每個月持續三、四萬的人次參觀, 我們很安靜、安心、按部就班的固定在經營這個成績, 不會有人注意我們, 但我們就是知道自己在做什麼。

我們也不會把與媒體合作的成功當成功, 我們每年都有一、二個比較大型的展覽, 是策劃展, 可能是和國外的國際文化交流展, 我們的經費與精力, 一年大概只能做一到二個大展, 沒有那個經費都在做大展, 我們必須衡量有多少能力, 多少人手, 一個大展來你不要把它浪費掉, 一個大展來它會花很多錢, 那, 有什麼辦法讓大展實質上對人民有所助益, 會是我們在意的地方。至於媒體有沒有大肆報導, 有最好沒有也不會影響我們的工作。

不過, 因為每個人對成功、教育的定義不一, 別的博物館持續與媒體合作一定有他們的想法與立場, 我不能說這樣做是對或錯。

### 大展的現象

特展偶一為之, 也不能讓民眾覺得看展覽就是這付德性, 這也不是一個正確的觀念。

我是覺得在國外也是一樣，因為特展它就是難得，比如說：辦一個塞尚特展，這些作品必須從世界各個博物館集合，它本來就是一個困難度高的展覽，所以很多人想在某時刻一次看完塞尚的作品，它是必要擠，必須犧牲掉品質問題。

台灣變成大家不太講究展覽的內容，值不值得你擠破頭或說犧牲掉品質去看，值不值得、須不須要，我們好像不太會判斷這部分，只要是特展就會去看，那以我們來講就會判斷，兵馬俑我就不會去看為什麼？因為我知道到西安可以看到大場景，我的震撼會比那十幾尊一堆人還多，我真得沒有那個欲望想去看兵馬俑。所以這種東西不會困擾我，因為我知道它在西安。那今天這個展覽是從一、二十個博物館借來，而我要跑一、二十個博物館才看得到的，我當然會犧牲品質去和別人擠，這是我可以判斷的，這個東西值不值得我去取捨。



- 時間：2001.5.9
  - 地點：國立自然科學博物館
  - 訪談對象：國立自然科學博物館人員（訪談 d）
- 

## 這幾年的特展現象其實就是學者不守規矩、守不住

### 展覽的形成

科博館是最早與大陸方面接觸借展兵馬俑，史博館也知道，後來史博館先和大陸簽約（當時科博館未加入）；之後，兵馬俑特展續展主要是立委主動促成，聖誕節前沈智慧委員（兼全國廣播教育電台董事長）先與大陸代表團方面接洽，那時還不知道是否可以續展（被訪者指的是兵馬俑特展原初計畫只在台北國立歷史博物館展覽），1月初我們和沈委員、新聞處辦公室一起去西安四天，大陸方面並未正式達覆可否續展，但有暗示。後來決定兵馬俑特展可延期五十天於科博館展覽，但由於是突然插進來的展覽，使得原訂的檔期必須延後，另外，科博館沒有預算辦展覽，所有的展覽經費二千三百萬由合作單位全國廣播教育電台出這筆錢。

### 與全廣的合作

由於全國廣播電台董事長身兼立委，所以很多事變得較複雜，彼此簽約一直到開展前一星期才完成，而「東信電訊」的贊助是全國找的，只是「全廣」跟「東信」拿了錢後，好像都沒有支會東信到底做了什麼事。

這幾年的特展現象其實就是學者不守規矩、守不住，媒體太強勢，以為出錢就財大氣粗，極積的做宣傳（被訪者指的是對於企業知名度的宣傳），完全不尊重博物館的專業；像「全廣」、「聯合報」一定要在博物館擺攤位，還要挑醒目的位置，這些我都無法妥協，但像聯合報的攤位是上層答應的，且是王效蘭（聯合報暨民生報發行人）選的，聯合報的攤位根本是多餘，讓訂報的人換取紀念品，媒體也只報導自己辦的展覽，根本是剝奪讀者的權益，報社還會規定記者要報導多少篇。另外，東訊的傳單也是偷偷放在博物館的一角，那些傳單我都會拿去丟。中庭放的大牌子（上標示著全國廣播 FM106、國立自然科學博物館、聯合報文化基金會暨聯合報系、國立歷史博物館），本來是放在前面，我故意把它移到中庭旁，比較不顯目；語音導覽是後來臨時再加進來，

費付才能取用，我故意將語音導覽和導覽手冊放於展覽入口處，把空間佔滿，因為我知道媒體一直很想在入口處放置他們的宣傳廣告，我不贊成這麼做。

很多東西當初協議好不能擺，但後來他們都擺上去，例如：開幕當天，有媒體來，他們就會把廣告宣傳拿出來，他們很像惡霸，自認為主辦單位，又如：「全國」也曾想到博物館內做廣播，我都不允許，他們當然可以利用週末跟科博借廣場辦活動，只是一切要照規矩來。

## 展覽規劃

籌展時間不到三個月，導覽人員是由我訓練，幫他們上課，告訴他們當人多與少時，該如何導覽，而展場有很多維持秩序的工作人員，都是「全廣」的，因為科博館內其它的展覽也都在運作，沒有那麼多的人力。展示設計方面，也是由我負責，之前的展示設計師，設計出來的我並不滿意，我必須不斷的和他們溝通；博物館的展示是一種專業，把展品用考古學的想法重新呈現，還有燈光、展示動線都是要注意的，後來我和設計師一起去西安兵馬俑博物館，一方面拍攝很多照片，一方面了解坑內的狀況；像展示現場的燈箱上的照片，是直接去西安拍的，展場四周的面版內容都是我撰寫的，每一樣東西要出去前，我會先看過。把展場設計成 1 號坑的樣子，展場後面的拱處，就是讓觀眾走上去，往下看如同 1 號坑的現況，又設計師原本把一組的兵馬俑分開陳列，因為他們不知道那些文物是一組的，為了這件事，我還和他們爭辯不休，才讓設計師改變想法。其實，台灣的博物館在展示設計方面很弱，目前只有漢寶德較有經驗，現在在學校教博物館學的，都談博物館的經營管理，國外的經驗並不適合台灣，為什麼不思考一套台灣博物館本身經驗的經營管理辦法，台灣經驗可以觀察日本、新加坡、韓國他們的博物館經營方式，在學校裡學習後，很多人去實習後都覺得應用的部份在台灣很弱。

整個展場設計，我是採用放射式的，因為史博館採用的是線性設計，容易造成擁擠，所以你會發現在科博的展場裡，如果你覺得太擁擠，可以走到另一個展品，但展場唯一的缺點，左右兩邊是直線式的設計。展場在設計的時候，預估可容納五百人，但有時候外面的人太多時，當然會讓多一點人進來，但我隨時都在展場注意，如果人真得太多，展場的出入口是同一個，會先停止讓觀眾入場，或是下午三點後，就會停止賣票，五點後停止入場，下午六點便準時關門。如果要像史博館開放到晚上八點，那還要有加班費，我們沒有這些預算。

## 博物館有能力獨立辦展

台北和台中是不一樣的，不能把台北的經驗帶到台中來，以後不希望和媒體合作，對博物館來說，最好是博物館出錢先編列預算收支並列，自編廣告費刊登廣告，變成我們是老闆，媒體聽我們的，或是交給公關公司，再結合教育部、學校團體來宣傳，而那些贊助的私人團體，只要掛名不要插手，否則博物館會像商場一樣，而科博館的場地現在大家知道可以租借，其實是不太好，場租費又太低，或許可以重新調整。故宮的文獻大樓（故宮舉辦特展的場地），他們都以為那不屬於故宮的一部分，所以都把展覽都承覽出去，其實都是屬於故宮的一部分。而史博館兵馬俑特展能創出那麼多的人潮，有三個假期是很重要的一部份，聖誕節、農曆年、寒假，且兵馬俑是世界八大遺蹟，而當初的黃館長預測觀眾只有三十、四十萬人，為什麼會預估錯誤，原因在哪裡？在兵馬俑未來之前，我就判準它一定轟動，為什麼史博館會預估錯誤，這是否和專業有關，而這樣的展覽能為台灣地區能帶來什麼樣的好處，兩岸文物交流哪些對台灣有益處，我不希望展覽都是空降部隊，即使是空降，也想一系列的引進中國大陸的文物，讓台灣的民眾多了解中國的歷史。