

# 從八個實務案例談如何策展

李如菁 國立科學工藝博物館展示組助理研究員

【摘要】近年來，展示不僅在博物館中蓬勃發展，更從博物館擴散到外界，參觀「類博物館展示」成了社會大眾普及的休閒活動，此也意味著策展工作的愈漸普及。有鑑於此，本文立基於八個實務案例之分析，釐清策展工作流程與每一階段之內涵。首先定義策展工作為五個主要階段，包括：研究、提案、規劃、設計、製作，接著詳述每一階段工作之重點，最後則整理出策展時應具備的重要觀念，包括：研究階段的成果需深入淺出，同時從專業者角度來發掘出趣味；提案階段除了做可行性評估外，更需綜合各項條件與限制，為展示找到定位；規劃階段則應提出完整的書面規劃，並含括從整體的到細節的敘述；設計階段所完成的細部圖說，則需由不同專業的人員進行審查與確認；製作階段應耐心而審慎的進行審查作業，同時持續依據現況調整設計。

關鍵詞：博物館展示；策展

## 壹、前言

展示，是博物館中不可或缺的核心部分，也是吸引觀眾到訪的主要手段。近二十多年來，展示不僅在博物館中蓬勃發展，更從博物館擴散到商場、古蹟、工廠、文創園區、戶外空間、甚至市集中。所以，參觀「類博物館展示」也成了常見的休閒活動。

展示的廣為普及，意謂著有愈來愈多的人投身於此領域。「策展人」的職稱，更是其中最吸引者，但參與策展者很快就會發現，在光鮮的表象下，隱藏著的是繁瑣、挫折與磨人的一面，種種的波折、壓力與問題，會不斷的挑戰著策展人

的能力與意志。有鑑於此，筆者將策展工作流程分成五個主要階段：研究、提案、規劃、設計、製作，透過數年來所累積的八個實務案例之分析，引領讀者跨入策展這個有趣的領域，希望能幫助不斷增加的策展人們，從容的面對策展工作中的波折與問題。

## 貳、研究階段

現在已有各種酷炫的展示呈現手法，觀眾參觀時，往往目不暇給。然而策展人不可或忘的是：博物館展示的核心是知識的傳遞，而非炫人的科技。因此，良好的展示必須要有「研究」作為根



本與基礎。

說到「研究」一詞，通常會聯想到的是「學術研究」；然而策辦展示所需的研究，其實與學術研究有著目的與性質的差異。展示研究的出發點，不是如同學術研究般去「解決一個問題」，也非如同百科全書般將所有相關知識都放入內容中，就可稱為是一個展示。展示之目的，是對觀眾「訴說一個動人的故事」，因此內容必須配合目標觀眾的理解能力，要能深入淺出，同時從專業者角度來發掘出趣味來。

進行展示研究時，最大的挑戰是：需從浩瀚如海的資料中挑選出適當的知識來，同時串連成一個好的展示故事，成功的關鍵在於博物館要找到「對」的研究者。何謂「對」的？研究者或研究團隊除了學有專精、嫻熟展示主題的知識外，必須了解博物館與展示，願意親近社會大眾，同時樂於接受各式各樣的觀點與意見。

#### ◎案例一：「大電」展示廳委託研究（未推出展示）

本案研究目的，乃是因科工館擬建置以「電力」為主題的常設展示廳，因而委託一位電機工程系的大學教授進行為期六個月的內容研究。過程包括：蒐集及研讀相關文獻，參觀相關的展覽館，瀏覽世界各大博物館網站，參考各博物館與電相關的展示，並對部分存有疑義的展示單元進行初步實驗；此外，教授與策展人每月定期會面討論。研究成果中最具特色之處是從動手實驗中，找出兩個展示焦點：「電一下」與「用電煮肉」；前者讓觀眾可以安全的、真正的摸到電，（見圖 1）後者則是找到用電將一塊生肉煮熟的技巧。後續可推出科學演示活動。

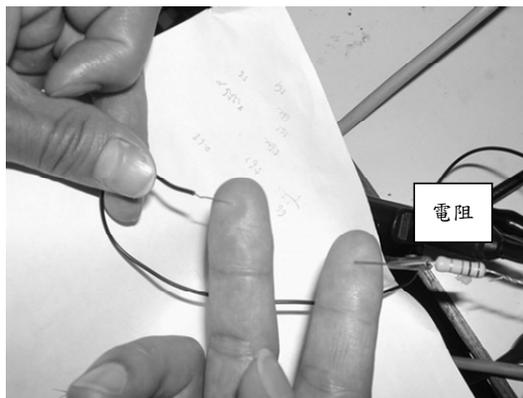


圖 1：手指觸電實驗。

### 參、展示提案階段

展示提案，是一個從無到有的階段。從具備動機要發起一個展示為始，到對於展示有基本的理念與概要的規劃為止。此階段的基本要務為：提出展示的構想並確認之。

展示被發起的狀況通常有三：第一種狀況是展示主題已被指定，例如：上級指派你要策辦少數民族文化的展示。第二種狀況是：要展出的物件已被指定，例如：要展出博物館的典藏文物，但展示主題與內容還未定。第三種狀況則是僅有辦展的需求，例如：為了因應明年的暑假檔期，決定要推出特展，但展出主題、物件、資料等則待策展人決定。

不論是哪種狀況，在提案階段必須檢視所擁有的策展資源與限制，並針對主要工作項目進行可行性分析，以確定展示案實際可行。應考慮的主要工作項目如下：

- 一、展示目標：展示所欲達到之目的為何。
- 二、展示類型：常設展示、短期特展或是巡迴展示。
- 三、展示主題：展示的主題名稱與預計展出內容



的概要。

- 四、展示地點：展示預定舉辦的地點，以及該地點的狀況與限制。
- 五、所需經費：包括經費額度、來源、有無募款的需要？
- 六、工作時程：從此刻起算到展示預定開幕的日期，擬定出策展工作時程表。
- 七、展出物件：若是文物為主的展示，則需確認文物的來源、數量與狀況，以及是否有相關研究與文獻。
- 八、目標觀眾：為一般民眾，或是特定的觀眾族群。
- 九、工作人力：策展人與其他相關之工作人員由誰擔任。

除了可行性評估之外，在提案階段需綜合各項資源、條件與限制，為展示找到「定位」，就如同開設一家新餐廳時，得設想好要做上海菜、廣東菜或是臺灣菜一樣，策展人也必須好好衡量手上的素材與資源，為展示找出可行又吸引人的策展方向。

#### ◎案例二：科工館「風箏特展」

2002年，筆者偶然買下風箏創作者黃先生的專書，因書中作品十分精采，而萌起可合作策展的想法，恰巧黃先生因推廣書籍而來到高雄演講，筆者特地到場與黃先生洽談，雙方一拍即合。黃先生過去皆是以個人創作展之名，然而筆者深感此種觀點較為狹隘，而且也不符合科工館的「科普」屬性。因此，在徵得黃先生的同意後，將展示主題擴大為以「風箏」為題，並以專書中對於風箏分類的內容為基礎，再尋找相關素材與資料，介紹風箏的源起典故、歷史發展、應用影響等，黃先生的作品則作為風箏的精采案例。

此外，在洽談過程中筆者發現：除了傳統的竹骨與棉紙外，黃先生也使用各式各樣的現代材料，其中最好用的是杜邦公司出產的泰維克材料。為了尋求策展時更大的可能性與更多的資源，筆者在臺灣杜邦公司的網站上找到一個聯繫公關的 email，嘗試性的與其聯繫，不料很快就獲得積極的回應。臺灣杜邦公司的人員到創作者家中看過作品，同時到本館參訪後隨即同意合作，並贊助了一筆經費，展覽也因贊助的加入而有更多的資源，包括：更大的展示面積，以泰維克材料印製的展示海報與紀念品（小風箏）。（見圖 2、圖 3、圖 4、圖 5）

#### 肆、展示規劃階段

展示規劃是從初步概念到完整構想的階段。從確立展示的基本設定，到對於展示的軟硬體提出完整構想，並將之書面化為止。此階段的基本要務為：釐清展示的細節並提出通盤考量。

策展構想通過提案階段的可行性評估後，接下來要提出完整的書面規劃。所謂「完整」意指：從整體的、方向性的展示概念，到細節的、每個展示單元的內容與手法，都應含括在內。此份完整的書面規劃，可使後續的展示設計與製作階段有明確依循，同時也成為發包招商與訂定合約時，不可或缺的依據。此份書面規劃，筆者以「展示規劃書」名之，應包含項目如下：

- 一、前言與背景。
- 二、基本設定。
- 三、展示目標。
- 四、預期效益。
- 五、核心概念。



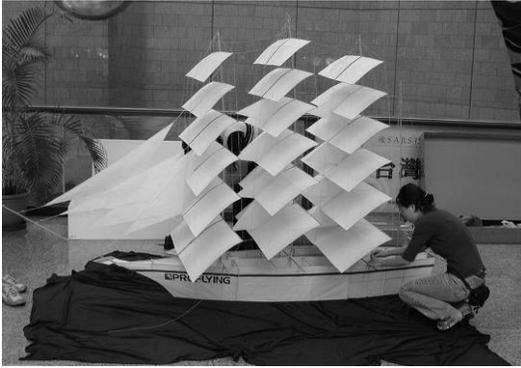


圖 2：黃先生的風箏作品，可拆開壓扁後收藏在小盒中。

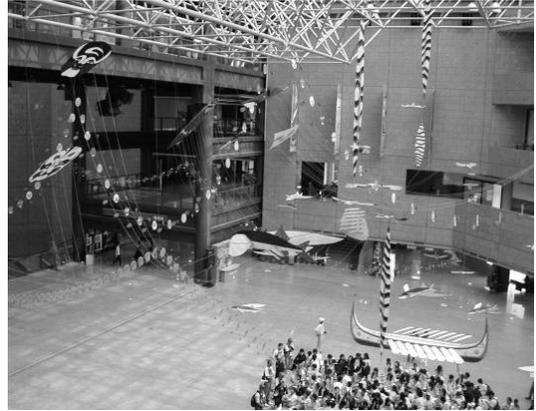


圖 4：眾多風箏作品掛在科工館的大廳中。

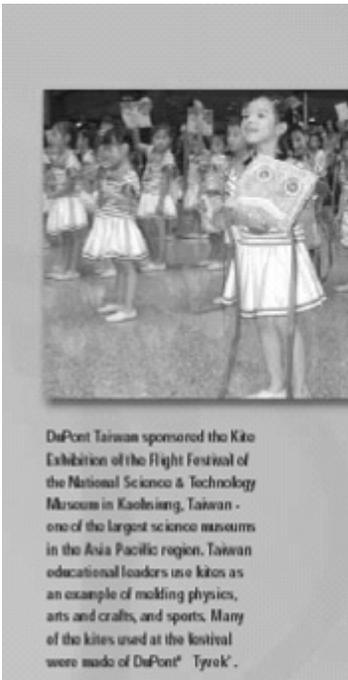


圖 3：開幕表演的照片登上杜邦公司全球年報；女孩手持的小風箏即是用泰維克材料所製成，由黃先生設計。



圖 5：特展中，對於杜邦公司的介紹，有其特殊的材料與一本公司歷史的專書。

六、展示內容與手法。

七、展出文物。

八、工作時程。

九、經費預估。

十、特殊要求。

展示規劃書的擬定者，可由策展人擔任，如：博物館蒐藏部門或是展示部門的館員，也可由外部的學者或專家執筆，但策展人應作最終審視與



訂正，以充分掌握展示規劃的成果能確切符合展覽之所需。

◎案例三：科工館「明察秋毫：度量衡」特展

2007年，科工館典藏有一批百年的法定度量衡儀器，是由中央標準局所捐贈。在進行了數年的物件研究後，決定要推出展示，向社會大眾公開呈現蒐藏成果。因此，以「館藏文物」為題，開始籌備展示。原本預期這是個「嚴肅」的展示，不料非常湊巧的，工業技術研究院的人員來館禮貌性拜會館長，內政部土地測量局的人員也來本館參觀典藏物件，最後意外獲得兩個單位的主動贊助。

由於本案有三個合作單位，包括：打算展出典藏品的本館，想要介紹國家標準業務的工業技術研究院，以及希望介紹土地測量業務的土地測量局，因此進行展示規劃時，最大的困難在於：必須容納三方期待展出的內容，讓所有內容都「和諧共存」在一個故事架構下，且要儘量將之有趣化、活潑化。幾經思考，最後決定讓策展核心概念回到「最基本的疑問」，以「5W1H」為基礎，性質各異的展出內容，終能和諧的「共存」在此故事架構下：

- 一、無所不在的度量（Where）。（見圖6）
- 二、度量什麼（What）。（見圖7）
- 三、如何度量（How）。（見圖8）
- 四、誰來度量（Who）。
- 五、生活度量。
- 六、度量你自己。
- 七、度量台灣。（見圖9）



圖6：入口：無所不在的度量，觀眾進入前要先度量自己。



圖7：度量什麼：外遇指數單元。



圖8：如何度量：工業技術研究院的研究成果影片，採用顯微鏡造型來強化效果。





圖 9：土地測量局的業務成果展現：臺灣地圖。

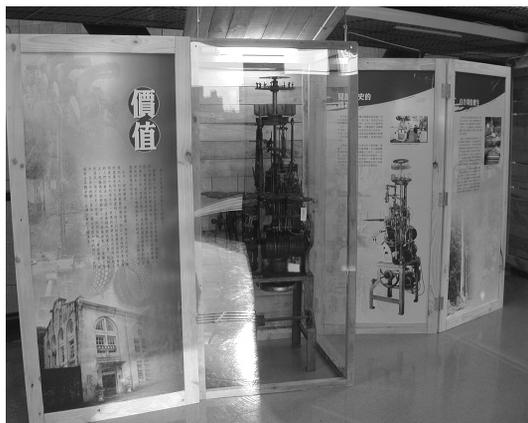


圖 10：「價值」單元：科工館的典藏文物，自製的織機。

#### ◎案例四：科工館「產業文化資產」特展

2004 年，由於社會的現代化發展，臺灣許多歷史悠久的公營產業都要轉型或是關廠，因此產生了是否要保存相關文化資產的呼聲。由於科工館所在地即是臺灣重要的工業城，為了呼籲與響應歷史記憶的保存，故推出本特展。

然而，這是新近崛起的全新議題，沒有書本或文獻可以參考，只有報紙報導與學者寫的幾篇文章，還有一些開始著手保存的實務案例。幾經思考後，最後以實務中保存文化資產的十個步驟，包括：真實、變遷、消逝、保存、借鏡、價值、行動、爭議、尷尬、抉擇，組成為展示分區的標題，並構成了展示的故事線，不僅零散的展示內容得以組合成形，也讓觀眾可以了解文化資產保存的實際作法。（見圖 10、圖 11）

#### ◎案例五：科工館「天涯若比鄰：電信科技與文物」特展

這是筆者遇過最困難的案例。2004 年，本館與臺灣最大的電信公司決定合作辦展，雙方分工為：本館主導策展，電信公司提供展出文物。上級指派任務時有兩個要求，一是展示開幕日期訂



圖 11：「抉擇」單元：對觀眾提問，讓觀眾透過打卡機表達是否要保存。

在一年後；二是從八百多件電信文物中，挑選一些展出。筆者在此之前，既不了解電信科技或發展史，也看不懂電信文物，硬著頭皮接下任務、上網搜尋後，更發現沒有現成的完整書籍資料可以參考，只有一些零星資料。

之後，在幾位資深電信人的指引下，在電信公司的圖書室中，找到過去數十年的年報與期刊，其中有豐富的圖文資料。最後決定以一般觀



眾較能理解的「電信發展史」作為展示架構，而非以一般人看不太懂的電信技術運作為架構。在三、四個月內，筆者從兩大箱資料中，整理出展示的細部內容。展示的時間軸，從清朝末年為始，再到二次世界大戰後的每十年為一世代，組成展示的故事架構。

至於電信文物，則由一群資深電信人辨識這批文物的品名、功能與年代後，再參照展示內容中的年代、事件與技術，將相關的物件「插入」展示中；此種方式，讓文物展出時有相應的說明，甚至可有歷史圖像佐證，而非僅是「單獨的存在」。（見圖 12、圖 13）

## 伍、展示設計階段

展示設計，是對於具現效果進行沙盤推演的階段。從先前規劃階段所產出的書面構想，到依據場地、經費等條件，完成設計細部圖說為止。此階段的基本要務為：提出展示製作的完整細部圖說並確認之。

以臺灣博物館現況而言，通常博物館會委由外部的專業廠商執行，策展人主要扮演監督者的角色。此階段主要完成的項目如下：

- 一、展場動線與空間配置。
- 二、展示單元的細部設計。
- 三、說明圖板的整合編排。
- 四、視聽媒體硬體設備規格、系統架構、以及軟體之腳本內容。
- 五、每件文物展出方式的細節規劃。
- 六、靜態模型（含造景）的考據與參考資料，以及模型的製作規範。

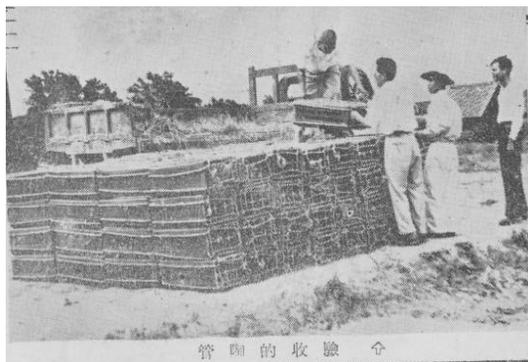


圖 12：年報上 1950 年代的老照片：記錄著鋪設陶管的施工過程。



圖 13：遺留迄今的陶管文物。

- 七、動態模型的考據與參考資料，以及模型的製作規範。
- 八、互動式展品詳列硬體規格與軟體需求。
- 九、因應展示設計的需求以及展出場地的條件，訂定製作階段施工時的規範。
- 十、針對後續製作階段，各分項作業訂定出工作時程。
- 十一、每個展示單元中，每一組成構件的規格、數量與造價。



展示設計完成後所提出的細部圖說，除了由策展人詳閱外，應針對圖說進行審查與確認，審查成員應視展示議題與設計特色而聘請不同專業人士，例如，DNA 議題的展示，可找生物領域的學者；若大量採用虛擬實境手法，則可找有此專長的工程師。此外，展示維修人員應加入其中，因為開展後即由維修人員接手管理。最好在設計階段即考量到日後維修的便利性與成本，以避免設計師陳義過高或思慮不周，造成日後維修的困難。

#### ◎案例六：科工館「綠色能源」特展

這是本館 2006 年與台達電公司合作推出的巡迴特展。策展概念是：將綠色能源議題融入一虛擬的未來家庭生活情境之中，凸顯綠色能源思維可如何形塑人類未來生活，並巡迴各地展出，希望藉此引導大眾重視綠色能源議題，同時在生活中落實環保節能。

由於本案展品的的基本考量是：需易拆、易裝與搬運，此外需呈現出「家庭」的氣氛。最後設計概念決定參照電影《厄夜變奏曲》。此片唯一的場景就是一個大型舞臺，地板上的白線標示出房子、道路、山丘、河流等，循此概念將展場分區設定為家庭的不同房間，如客廳、浴室、廚房等，且使用半抽象、半具象式的手法，呈現出不同房間的樣貌與其中的各種綠能設施，同時地板也是設計的重點之一。（見圖 14、圖 15）

#### ◎案例七：「三分鐘的魔法：泡麵」特展

本特展設定條件為：可巡迴展出、臺灣式懷舊氣氛的、有趣的。最終的設計解決之道是：類似積木的組裝式展品架構（而非長長的牆壁），運用說明圖板的視覺設計帶入臺灣式懷舊氣氛，以大比例的泡麵模型帶出趣味。此外，因展場位



圖 14：科工館「綠色能源」特展：展場俯視。



圖 15：科工館「綠色能源」特展：廚房區。

於挑高二十多米的空間中，所以創造出一個從高處往下看時是「一碗泡麵」的展場意象。

根據實際觀察，觀眾最喜歡放大的碗麵模型，幾乎所有人皆會拍照留念；造成的困擾則是：那撮放大的麵條在二個月後就必須重做，因為被觀眾拉壞了。（見圖 16、圖 17）

### 陸、展示製作階段

展示製作階段，是具體呈現先前規劃與設計構想的階段。從依據展示細部設計圖說繪製施工





圖 16：「三分鐘的魔法：泡麵」特展：展場俯視。



圖 17：「三分鐘的魔法：泡麵」特展：繽紛有趣的說明圖板設計。

圖，並在場地、經費等條件下，完成展場的施工為止。此階段基本要務為：在良好的施工品質下，完成所有展品製作，同時通過驗收。

製作廠商在承攬展示案後，會先依據各個專業施工項目，包括：室內裝修、說明圖板、視聽軟體、視聽硬體、模型、互動式展品等進行分工。室內裝修，交由其他裝修廠商或自行施作；說明圖板的編排製作，則交由視覺設計公司負責；視聽軟體，由傳播公司或數位媒體公司處理；模型

與互動式展品，則有相對應的專業公司。

在分工完妥後，展示製作開始進行。通常各分工廠商會先在公司或工廠中製作至半成品狀態，然後再運進展場組裝。策展人在整個過程中，需依照進度逐步審查與反覆確認，從製作開始前的準備作業，到半成品狀態，再到製作完成的驗收，需逐一仔細審視，好讓最終成品有良好品質。

由於製作階段需要進行大量的審查作業，因此策展人應組成審查的工作團隊，主要成員是精熟展示內容的學者專家，以及館內不同專長的成員，以便細察展示的所有細節。此階段的審查作業往往繁瑣而複雜，但工作還是需耐心進行，省時省力的關鍵在於：找到稱職的學者或專家來參與，不見得要找很多位，好的審查委員其實一、二位就夠了。館方更應注意切勿將責任皆歸給審查委員，「他只是提供意見給館方參考」，策展人與館方應分辨何者需要送審、送給誰審查，同時整合各方審查意見並有所取捨。努力審查的成果在開展後就會顯現，因為觀眾的眼睛是雪亮的，任何疏忽或錯誤，遲早都會有人發現。

除了審查工作外，製作階段經常發生的狀況是：因現場施工實際情形或意料之外的問題，而需局部調整原設計。此時就有賴策展人依據策展理念與需求，協調展示設計者與展示製作者一起找出最佳的解決方案，以免問題懸而不決，工程進度因而延宕。

#### ◎案例八：科工館開館時的常設展示廳

1990 年代時，正值科工館建館階段，由於展示設計與製作皆委託給國外展示公司，因此收到的設計報告皆是英文版。以「電子世界」常設展示廳來說，其展示說明文字翻譯成中文後，有將



近十四萬字，共召開審查會三十九次，參與者有中小學老師數位與相關專家，大家逐字逐句的審查。另一個「能的運用」常設展示廳的資料非常豐富，光是影片就將近一百部；其中更有一個互動展示單元中介紹了百位與能源相關的科學家，當時為了確保正確性，總共花了一年時間才完成內容的審查。

## 柒、結語

本文依據策展執行的五個階段與步驟，以科工館八個常設展與特展的案例分析，整理出策展時應具備的重要觀念，包括：研究階段的成果需

深入淺出，同時從專業者角度來發掘出趣味；提案階段除了做可行性評估外，更需綜合各項條件與限制，為展示找到定位；規劃階段則應提出完整的書面規劃，並含括從整體的到細節的敘述；設計階段所完成的細部圖說，則需由不同專業的人員進行審查與確認；製作階段應耐心而審慎的進行審查作業，同時持續依據現況調整設計。以上觀點僅為拋磚引玉，期待有更多的策展人能夠分享工作經驗與體會，讓博物館策展領域更加蓬勃發展，產出更多、更好的展示。

### 【訊息】

## 《佛教圖書館館刊》約稿啟事

本館刊旨在發展佛教圖書館事業，提供佛教圖書館經營管理之理論及實務作業資訊。歡迎關心佛教圖書館之先進不吝惠賜專論、研究心得與新知報導等文章。

凡有關圖書資訊或佛教學之論述，皆歡迎來稿。本刊專欄有：專題論述、經營管理、佛圖論壇、電子藏經閣、書香·書鄉、人物專訪、圖書館巡禮、參與·分享。

來稿以原創性為主，一稿不能數投。來稿請具備下列項目：1. 中文篇名及真實姓名。2. 服務單位、職稱。3. 學術論著請附中文提要（三百字以內）、關鍵詞（五個以內）。

凡來稿需經本刊編輯委員會審稿通過後，方行刊載，且同意授權本刊得再授權國家圖書館「臺灣期刊論文索引系統」做合理使用。

來稿刊出後，致贈稿酬及當期本刊三冊，並將同時發行於本刊之全球資訊網( WWW )。

來稿請寄：604 嘉義縣竹崎鄉內埔村溪州 49 之 1 號「佛教圖書館館刊編輯部收」。

稿約詳見：<http://www.gaya.org.tw/journal/news.htm>

