

「永續經國——蔣故總統經國先生百年誕辰紀念特展」臺北展換展及金門展概述

胡斐穎*

展覽報導

壹、前言

「永續經國」特展在極度壓力緊繃，與時間競賽，以及資源調度的挑戰中，於本（98）年4月11日正式於國父紀念館開展。不過，先前3月30日，國史館（以下簡稱本館）於總統府向蕭副總統簡報特展內容時，蕭副總統裁示：為使本特展推陳出新，吸引觀眾，建議定期更換展件。本館遵示，於7月17日完成換展工作，並且舉辦活動，邀請口足畫家楊恩典小姐前來憶往及現場作畫。特展持續至9月13日結束，撤展移往金門，同月22日於金門縣政府文化局開展，展出至10月20日，整個經國先生百年誕辰紀念特展活動才正式落幕。¹從某個角度而言，這次特展可稱得上是本館第一次舉辦比較「完整」的展覽活動，從策劃、布展、文宣、推廣教育，到展場維護、卸展，乃至於巡迴展、圖錄製作²等，幾乎展覽該有的形式都具備，或許本館也

可以從這次展覽活動中，汲取教訓或難得的經驗，不斷提升本館展覽的水準。

貳、換展策劃與活動

曾經有同仁看了第一次展出內容後，表示：這次特展，幾乎關於經國先生重要歷程的描述或搭配物件，都已經展出來，基本上可說是「精銳盡出」，還有什麼可以更換的呢？這的確是一個挑戰，不過，也因為開展前的倉卒，有些還來不及收到的資料，像是俄羅斯國家社會政治歷史檔案館（Российский государственный Архив Социально-политической истории）提供經國先生在蘇聯求學工作的許多資料，在開展後經館長室秘書聯繫俄方，以及當時駐俄代表新聞組卜組長正珉協助才得到；或是未能及時展覽的文物，例如：留俄學人提供的中國留學生在蘇聯讀書所用的教科書；或是臺北展覽期間，許多熱心的人士也提供一些文物或相關資訊；加上朱副館長重聖親自主持的總統副總統文物審議鑑定工作小組，於6月29、30日前往國立歷史博物館審鑑，取得一批經國先生的禮品文物；甚至林館長滿紅於7月3日至5日，應

1 儘管在98年9月28日左右，傳聞澳門國父紀念館有意將「永續經國」特展繼續承接移往澳門展覽，不過，後來並未得到具體的計畫。

2 「永續經國」特展圖錄，預計出版中、英、日文三種版本，但由於經費關係，延至明年出版。

邀前往日本東京一橋大學發表論文時，也積極詢問經國先生與日本交流活動的相關資料，因此，也獲得了一些照片、文件及報刊等，使得換展的雛型逐漸浮現。

鑒於當初開展準備時間緊迫，副館長於5月21日就開始關心換展計畫，隨著資料不斷增加，陸續指示新的換展素材，並且指示秘書處邀請楊恩典小姐，配合特展工字旗幟在7月1日至30日准許懸掛國父紀念館周圍六個路段的時間，預訂7月中旬換展。換展的規模雖然不比開展時的盛大，但是必要的程序仍不可免，展件的蒐集確認，文案的撰寫及最後定稿，陸續於7月14日以前，交付廠商設計製作。換展內容是以新發現的史料或文物為主：

1. 增修「蘇聯的十二年」書信檔案內容及展示留蘇中國學生所讀的教科書。
2. 增加經國先生與日本青年交流活動相關書信文獻與照片。
3. 增加克萊恩與經國先生之相關書信文獻。
4. 增加經國先生與榮總之相關照片。
5. 增加經國先生乘坐之「輪椅」、最後穿著之「西服」，以及貼身侍衛之「毛衣」等，取代原展件

「淺藍短袖混紡襯衫」。

6. 加展各界呈贈經國先生之禮品11件。

而楊恩典小姐的憶往活動，經秘書處洽詢楊小姐時間，定於7月17日上午11時舉辦。因此，換展完成的期限就是7月16日。

這次需要製作的硬體設備，主要是置放經國先生的西裝、輪椅以及禮品的展櫃。原本連繫7月16日早上6點30分進場施作，預計9點開門參觀時間之前完工，國父紀念館亦特別請相關負責同仁提早到辦公室待命配合，結果，展示櫃製作的廠商8點多才到，更糟糕的是，當天才發現展示櫃的尺寸與實際展件大小竟然不合，11件禮品文物，有4件無法置於展櫃內，³若要重新製作，單是要等塗料全乾，就得花上一天的工夫，而隔天就要舉辦換展活動，所以，重作已是不可能的事。於是經現場同仁評估後，立即向國父紀念館商借兩個木製臺座、紅色桌巾、掛畫鋼索，以及一些圍籠，將二件吊掛的展品掛起，另外二件則展

3 預定展出的經國先生禮品因廠商設計展櫃需要，故尚未拿到原件以前，先以歷史博物館製作之基本資料表上登錄的尺寸資料提供廠商，未再作確認。後來才發現，基本資料表上的尺寸，有的並未包含外框，或是只測量畫心尺寸，並沒有註記測量的範圍。這也是一個教訓，日後對於移轉單位提供資料，都要重新確認。



展品加固作業

呼瑞娟攝



經國先生禮品展示區，正待輸出貼圖。

胡斐穎攝

示在展櫃旁邊，重新布置，解決了尺寸不合的問題。不過，開放參觀的時間就往後延到11點左右。嗣後，國父紀念館為了加強安全，還特別訂製一個壓克力罩來保護這些在展櫃外的文物。整個換展工作，直到晚上7點多展櫃上的文字說明輸出貼完，才算真正完全結束。

楊小姐的憶往活動，其實就是所謂的推廣教育活動，搭配著展覽一起推出，而且對象也是一般大眾，為了使這項活動更有意義，還結合國家文化總會邀請偏遠地區學童來臺北展場參觀的計畫，7月17日邀請屏東縣東港鄉東港國小五、六年級學童及師長46人，北上參觀展覽，並與楊小姐共同進行以腳作畫的活動。當日10點左右，東港國小師生抵達國父紀念館，在分組參觀之後，11點於國父紀念館東側走廊特展展場入口處，由副館長主持活動，楊小姐坐在入口意象之前，用她熟練的雙腳準備作畫用具，師生、民眾及媒體記者圍繞四周，或坐或站，隨意而自然的進行。

除了聽她回憶與經國先生認識以及鼓勵她的經過之外，還一邊作畫，一邊與小朋友互動交流，談談她的生活及其他事情，尤其讓小朋友脫掉鞋襪用腳來寫名字，親自體驗她的「不便」，對他們而言，感覺最為深刻。



楊恩典小姐憶往與作畫

胡斐穎攝



小朋友一同體驗用腳寫字 余國瑛攝



(左圖) 朱副館長重聖為楊恩典夫婦導覽，並於經國先生畫作前留影。(余國瑛攝)



楊恩典夫婦與換展活動工作同仁合影

Diaden B. Masiglat攝

參、換展內容

一、克萊恩與經國先生

此次「永續經國」特展換展，館長希望能夠將一些人的研究與展覽結合，所以，指示將涂成吉〈克萊恩[Ray S. Cline]與蔣經國〉（《傳記文學》86卷2期，民國94年）文章配合經國先生與克萊恩往來書信內容展出。

二、日華青年交流

關於日華青年交流，則是館長從日本松本或彥、澤幡仁、楊秋雄等人獲得的一些照片、文件及報刊，加上本館的檔案資料等。這個活動可以回溯到民國56年，臺灣與日本雙方都希望在國會議員交往之外，建立一個日華青年交流的機制。因此，在日本佐藤榮作首相的指導協助下，以自民黨青年局為中心，聯合其他青年團體組成「日華青年親善協會」。當時參與的海部俊樹、小淵惠三、橋本龍太郎、森喜朗、安倍晉三、麻生太郎等，後來都擔任了日本首相。在臺灣則是以國防部長、救國團主任經國先生及其重要幹部李煥、宋時選等人為中心，積極推動，同時駐日大使館也號召華僑青年、留學生及旅日青年一起參與。同年9月，日方首次組成日華青年親善訪華團來臺參訪，而且是由經國先

生親自接見。此後，每年春、秋時節、青年節與雙十節時，日方都會派遣約50名青年代表來臺，後來還曾擴大到一年600至800人。成員包括剛當選的年輕國會議員、各級地方議會議員、自民黨各地青年代表、婦女代表、農民代表、教師及大學生等。訪問活動包括：參觀十大建設、參與國際青年會議（也包括其他國家青年）、育樂營等。另一方面，日方每年邀請以救國團幹部為主的中華民國青年代表赴日參訪。即使61年臺日斷交後，青年交流活動仍然是維繫雙方關係的重要管道，雙方負責人還藉此傳遞兩國信息。直至82年之後，才改由外交部負責兩國國會議員的交流事務。

三、中國留蘇學生所讀的教科書

在4月開展之際，有一位留學俄羅斯的臺灣歷史學人李雅麗小姐，提供了一批當年中國留學生於蘇聯留學時，所讀的教科書原件9本，另外還有中央研究院近代史研究所余副研究員敏玲提供一份教科書影本。雖然，我們無法明確得知經國先生是否曾經讀過這些書，⁴但是，

4 經國先生就讀孫逸仙大學是民國14年至16年之間，所以，推測經國先生比較有可能讀到的教科書有：16年孫逸仙大學出版的《共產主義原理》、《時事問題解》、《我們黨內的社會民主黨傾向——史達林同志在1926年1-3月聯共第十五次臨時大會的報告》、《帝國主義》、《聯邦共產黨史第二講及材料》。

畢竟他留在蘇聯十二年，應該會有所涉略。無論如何，這些在臺灣都是非常難得的文獻資料，讓我們一窺留學蘇聯的中國學生，究竟上過哪些課程，或是學習的內容，以瞭解這些知識對他們日後實際從事革命活動的影響。

這些教科書都是孫逸仙大學與東方大學的出版品。孫逸仙大學（或稱莫斯科中山大學）的全名是「孫逸仙中國勞動者大學」（Университет Трудящихся Китая имени Сунь Ят-Сена，或簡寫為УТК им. Сунь Ят-Сена，14-19年），主要是收中國留學生，⁵尤其是中國國民黨與共產黨。但是，16年中國國民黨進行清黨，與共產黨決裂之後，不再派遣學生前往，17年東方大學與孫逸仙大學合併後，改名「中國勞動者共產主義大學」（Коммунистический Университет Трудящихся Китая，簡寫為КУТК），這也是為什麼後來經國先生在申請加入共產黨的履歷表中，註明的學校是「中國勞動者共產主義大學」的原因。至於東方大學，全名是「東方勞動者共產主義大學」（Коммунистический Университет Трудящихся Востока，或簡寫為КУТВ，10-17年），創立的時

間比孫逸仙大學還要早，它的學生主要是蘇聯境內的少數民族，以及其他外國學生。有趣的是，學校的建立與分合，都可以在這次展出的教科書出版單位名稱上，發現它們變化的脈絡；16、17年的出版單位都有「孫逸仙中國勞動者大學」與「東方勞動者共產主義大學」的名稱，但是18年就變成「中國勞動者共產主義大學」。所以，不論是孫逸仙大學或是東方大學，都是蘇聯當時培養外國或是境內少數民族共產主義思想的學校，這些學生未來都是要回到自己的國家或民族地區，擔任黨職或從事革命的活動。但是，求學的時間不長，不同於一般大學學制，而是比較類似政治教育學校，中國留學生要在這麼短的時間內學習俄文，並掌握共產主義的意涵，並不容易，應運而生的翻譯教材，就成為留學生主要的知識來源。這些教科書儘管封面有漢俄文對照，或完全是俄文書名，但是，翻開來裡面的內容都是漢文。

四、經國先生在蘇聯的經歷

過去經國先生在蘇聯的經歷，主要參考自早期上海出版的《我在蘇聯的生活》（上海：前鋒出版社，民國36年4月）與後來在臺灣刊印的〈我在蘇聯的

5 有些文獻指出，孫逸仙大學是東方大學中國部門獨立出來成立的學校。



修護中國留蘇學生所讀的教科書

胡斐穎攝



中國留蘇學生所讀的教科書

胡斐穎攝

日子〉，但是兩者所表達的感受不同。此次俄國檔案所披露經國先生申請成為正式共產黨員的「聯共（布）候補黨員欲轉成正式黨員的履歷」（以下簡稱「履歷」），⁶與前述兩篇回憶錄又不盡相同，加上館長室秘書根據余副研究員〈俄國檔案中的留蘇學生蔣經國〉⁷所引用的文獻，聯繫俄羅斯國家社會政治歷史檔案館，獲得了一些複製檔案，以及參考俄國RTR公司（РТР，現為俄羅斯電視台Россия）製作的經國先生紀錄片「變換皮膚的人」（Человек Меняет Кожу），⁸並請教俄國研究經國先生的專

家Александр Г. Ларин後，發現了不同於以往的說法，使得副館長在綜合這些史料與資訊後，不得不修改「蘇聯的十二年」文案，以期符合歷史原貌。

為了清楚反應經國先生在不同時空背景下，對自己經歷的陳述，本次換展，特別將「履歷」、《我在蘇聯的生活》、〈我在蘇聯的日子〉中英文稿，製成四本冊子，供民眾翻閱對照。同時，展出相關的檔案文件以為佐證，勾勒出經國先生在蘇聯比較完整、而且是鮮為人知的經歷，像是他曾經在國際列寧學校（Международная Ленинская Школа）就讀，這個學校隸屬於共產國際，是一個訓練歐美共產黨幹部從事革命運動的學校。或是在後來的回憶錄

列紀錄片中，播出這部影片，取名「蔣經國的一生：來自俄國的觀點」。

6 俄國檔案，轉引自А. Ларин. Президент Цзян Цзинго в Бытность его Н. В. Елизаровым и после. *Азия и Африка сегодня* No 8. 1991г. с.55.

7 余敏玲，〈俄國檔案中的留蘇學生蔣經國〉，《中央研究院近代史研究所集刊》，第二十九期（民國87年6月）。

8 公共電視曾經於民國90年「世紀亞洲人物」系

中，說他曾經於艾爾它金礦做苦工，但這段經歷卻不見於他自己的「履歷」中，Ларин也未找到任何這方面的資料可證明，當然，我們會比較有理由相信，「履歷」的可信度比較高，畢竟在蘇聯共產體制之下，又是一份入黨申請書，要捏造或掩蓋哪一段經歷，那是較不可能的事。反而是後來的回憶錄，有可能把時間記錯，或為政治策略考量，必須將這段經歷塑造成負面印象，而添加不同材料。過去在反共宣傳上，都會把經國先生在蘇聯這段時間的經歷，描繪成受到排擠與迫害，或是勇於挑戰當權者，以及生活困苦艱難。但是，從這次獲得的文獻資料以及回顧蘇聯當時的環境來看，有一部分的艱困是整體的，而非獨經國先生一人，而且相較於其他因思想或意見不同而遭到處決的中國學生，經國先生的處境反而是「幸運」的。25年在蘇聯風聲鶴唳、殘酷整肅的時候，經國先生也被免除職務，在即將遭到逮捕的危險之際，張學良發動西安事變，國共關係改變，他卻可以通過層層關卡，到中國駐俄大使館內尋求協助，連俄國「變換皮膚的人」紀錄片，也不得不懷疑他似乎一直受到「保護」。即使如此，在俄國的檔案中，也留有經國先生舉發他人的信函，被舉發

的人竟然是經國先生經常往來且親密的同事。⁹Ларин對此表示，在那個時代，舉發別人或是被人舉發是正常的事。儘管經國先生在臺灣的事蹟是多麼地讓人熟悉，但是，在蘇聯的十二年，看起來對於研究經國先生的歷史學家而言，仍然是一塊值得發掘的領域。

五、經國先生的輪椅、西裝及貼身侍衛的毛衣

經國先生晚年，由於健康關係，需要輪椅代步，此次展出的輪椅移轉自總統府，係臺北榮民總醫院承製。據聞經國先生的輪椅，至少生產兩代。第一代於71至72年間完成，因前方提把出現裂痕，而於72至73年設計第二代，同時製作相同款式輪椅，分別於總統府、七海寓所使用。輪椅的主要材質是金屬、皮革及塑膠，顏色聽說是採用經國先生指定的咖啡色。當時為了量身訂作，還特別找了身材與經國先生相近的同事來試坐是否舒適穩當。

這次換展還有二件最特殊的文物，就是經國先生的西裝與貼身侍衛的毛衣。他們的來歷可追溯至77年1月13日

⁹ 這件舉發的信函，係「變換皮膚的人」紀錄片中引用的一份文件，可惜尚未查知現藏於哪一個俄國檔案館。



經國先生的輪椅

胡斐穎攝



李長明先生與經國先生的西裝

胡斐穎攝

下午，經國先生在午睡中似乎想嘔吐的樣子，他的貼身侍衛蔡福來先生趕緊將他扶起，沒想到經國先生卻嘔出大量鮮血，隨即陷入昏迷，經醫生搶救無效辭世。當時蔡先生所著毛衣沾染了經國先生的鮮血，洗淨後收藏未再穿著，以

紀念他陪伴經國先生走完人生的最後一刻。而經國先生過世後，貼身侍衛暫時為他換上一套西服與鞋襪，移靈臺北榮民總醫院，處理完大體後，原本這套西裝就要丟棄，但當時參與工作的李長明先生不忍，將之拾起，撿回清洗，細心



經國先生貼身侍衛蔡福來先生檢視經國先生的西裝（胡斐穎攝）



蔡福來先生保留沾染經國先生鮮血的毛衣

胡斐穎攝

保存至今。這二件文物都在經國先生百年誕辰之際，捐贈本館典藏。

六、經國先生的禮品

最後是各界致贈經國先生的禮品，這次展出的11件，最早是總統府移交歷史博物館，嗣後因為「總統副總統文物管理條例」頒布施行，才移轉本館。雖然其形制各異，但可反映出民眾對經國先生的感懷之意。

肆、臺北展場

一、展場維護人力與經費

開展的場面，總是讓人覺得風光，但是，開展後的持續維護，卻也相當需要人力與經費。這次臺北展場的值班人力，本館跨處動用了超過312人次，而國父紀念館配合的支援，大概差不多也是這個數字，合計約600人次，所負責的工作主要是計算人數、確認闖關遊戲得獎民眾、巡視展場、維護民眾參觀品質、檢視所有機具設備是否正常運作等。展場需要多少人力才足夠，雖然沒有定論，但是，定點與移動的人員都是必要的，並可互為支援。¹⁰不過，因為這次採

取同仁輪流值班方式，為避免影響正常業務，輪流周期不會很短，如果加上換班、替班，有時候許久才輪到，經驗會顯得不足。展場狀況有時平靜無波，有時卻又問題叢生，例如違反規定影響其他觀眾，或是無理取鬧人士，或是過度熱情激動的民眾等，因此解決問題的應變機制，以及展場維護人員的專責化，都是應該要考慮的重點。

展場的設備維護，所需費用已經估算在招標費用之內，所以，舉凡燈具損壞、設施缺損更換，電腦及播放設備的修護，廠商都需要負責。不過，這次展覽的經驗也顯示，電子器材經過日復一日的操練，經常性的當機都無法避免，不斷需要人去重新啟動。此次特展的時間還不算長，機器或許可以應付，不過，如果展覽時間再長一點，可能就得把更換新機器設備的成本估算進去，或是攤在每年的展覽維護經費中。

二、參觀人數

臺北展場展出時間為156天，參觀人數達95,742人次。根據展場日誌的統計，以一星期七天來分析（如表1），

10 人力的配置，也得視展場設施來調整。若設計上區隔複雜，造成死角，那麼就得加派人力，或是增加移動巡查次數來維護安全。當然，若有這層顧慮，在設計展場時，就需要努力避免

這樣的情況出現。像這次特展，張處長鴻銘就發現，進入展場映入眼簾的燈箱與全民寫史區的背板高度，似乎讓整個展場「隱匿」在後面，無法綜觀全場。

參觀人潮主要集中在星期六、日，其次是星期五，人數最低的是星期一，但整體觀之，星期一到星期四其實人數都不多。或許這也是為什麼許多博物館會企

圖開放夜間參觀的緣故。不過，要這麼做，也得考慮人力、水電及其他成本是否可以支應。

表1：臺北展場一星期每日參觀人數累計表

星期	一	二	三	四	五	六	日	合計
總計	11,268	12,070	11,647	11,605	12,887	16,509	19,756	95,742

另以每個月平均每天的參觀人數分析（如表2），參觀人數從4月到5月達到高峰，6月卻跌了近一半的人數，7月回升維持到8月，9月雖然不足月，但以現有數字推估，似乎呈現下滑趨勢。再以

平均每日參觀人數觀察，從4月的高點，就下滑到6月，7月雖然因為換展而有些許回升，但之後的8、9月仍然還是下降的情況。

表2：臺北展場每月平均每日參觀人數分析表

月份	4月	5月	6月	7月	8月	9月	合計
天數	20	31	30	31	31	13	156
人數	21,386	24,328	13,425	15,745	15,602	5,256	95,742
平均每日人數	1,069	785	448	508	503	404	614

儘管參觀人數統計有些枯燥，或有誤差（當然是希望負責統計的人不要誇大數字，或漫不經心，只要儘可能忠實呈現即可），但是，這些數字對經營博物館而言，都是重要的數據。因為它反映了觀眾對於這個博物館所舉辦的展覽或活動的肯定程度，也就是說，它是評量一個博物館是否符合社會需要的條件之一。展覽的參觀人數變化，是否能完全反應觀眾對展覽的感覺，仍未可知，

畢竟，參觀人數只是一個數字，它無法真正反映出更細節的參數。舉例來說，參觀民眾中有多少人會再來參觀的，這有點類似推銷商品一樣，如果顧客只買一次，就不想買第二次，那這個商品就不可能賺錢，再差的狀況是，若商品造成顧客負面的印象，那非但沒有第二次機會，還可能流失掉那些聽到負面消息的顧客。此外，大環境的影響也無法忽視，例如H1N1爆發等。所以，許多博

物館都會作觀眾的調查研究，不論是對整個博物館、特定展覽或活動內容、文字表達、規劃設計、參觀動線，甚至公共設施、服務態度等，將每次的結果作為博物館經營、策劃展覽活動的改進參考，來提升品質，以獲得民眾的支持。或許，未來本館可以進行這樣的觀眾調查研究工作，去發現真正的因素，而非倚賴個人直覺，或是媒體報導。

邀請偏遠與離島地區學童來臺北參觀特展，是這次展覽的策略之一，最早在策劃展覽時，曾經有到花東巡迴展的構想，不過，考慮到參觀人潮及成本，不如改以邀請來臺北參觀的方式比較好。後來發現，因為特展的邀請，讓這些學童有機會接觸不一樣的世界，擴大他們的視野，等他們回去後，特殊的經驗也隨之回到家鄉發酵。這個計畫的承辦單位國家文化總會，總計邀請了新竹、臺中、雲林、臺南、屏東、花蓮、臺東，乃至於馬祖等地的學童，共9個梯次、409人。

三、遊戲闖關贈禮

這次特展的全民寫史區設計有闖關遊戲，全部通關後，可獲得贈禮。原本立意甚好，希望民眾在看完展覽後，檢驗一下自己在這次參觀活動中的收穫，

若有幸過關，可獲得獎品；若無，可再去展場中尋找答案後再去闖關，一樣有機會可以過關得獎，算是給自己努力學習的犒賞。但是，闖關遊戲的選擇題卻很快被民眾以猜猜樂的方式「破解」，無須用心找答案，就可以「猜」過關，連不識字的小朋友都可以「闖關成功」。有民眾發現獎品精美，立即呼朋引伴，全家出動，非得人手一件帶回家才行，甚至有的隔天還再來玩，引起同仁複雜的情緒。尤其本館許多同仁都是經歷各種艱難的「闖關遊戲」，才獲得學術成就，而這些民眾，竟然在彈指間就通過測驗，不勞而獲，有的同仁失望崩潰、頗難接受，有的則會再去考考他們，或是希望他們全家人拿一個獎品，把機會讓給其他人。這樣的問題，很難以對錯來看，因為展覽活動原本就不同於學校教育，它沒有一套制式的課程，也沒有註冊的學生，更沒有畢業與否的問題。民眾參觀展覽大都抱著輕鬆遊玩的心情，絕少是為了學習或是被教育而來，要求他們看完整個展場來回答問題，那是不可能的事情。¹¹展覽最大的挑戰，莫過於讓觀眾自然而然的進入到你設計的情境之中，沒有負擔的體驗、認

11 據估計這次特展文案共有22,658個字，幾乎相當於一篇學術期刊的論文分量。



朱副館長等人參訪金門國家公園蔣經國先生紀念館

胡斐穎攝

知你所要傳達的訊息，等待他們吸納之後，有所共鳴，或挑起他們的探索求知慾望，或激發出無窮的想像與創意。如果，我們希望知道觀眾能從展覽獲得多少知識，又想要鼓勵他們而設置獎品，在問題的設計上可能就要有所改變，或是增加難度，或是提高答對比例。此外，還有一種方式，就是回到傳統的紙本學習單，而且是採用問答題，而非選擇題，讓真正有心的觀眾拿著學習單穿梭在展場中尋找答案，去完成彼此都期望的成就感。

伍、金門展場布展

7月17日換展後，接下來就是準備金門的展覽，為了瞭解金門展場、金門國家公園蔣經國先生紀念館展覽與本館特展的關係，以及未來可能的資源互惠交流活動，副館長指示要親自前往金門現勘。8月19日，副館長率領張處長及相關同仁搭機前往金門，上午先造訪紀念館，該館的展場主要有兩間，一間是經國先生一生的經歷，另一間則是經國先生與金門的關係，風格簡單而明瞭，與本館特展的完整全面概述相比，各有特



館長、副館長、李炆烽縣長、韓國棟副秘書長及張鴻銘處長等人參觀展場

余國瑛攝

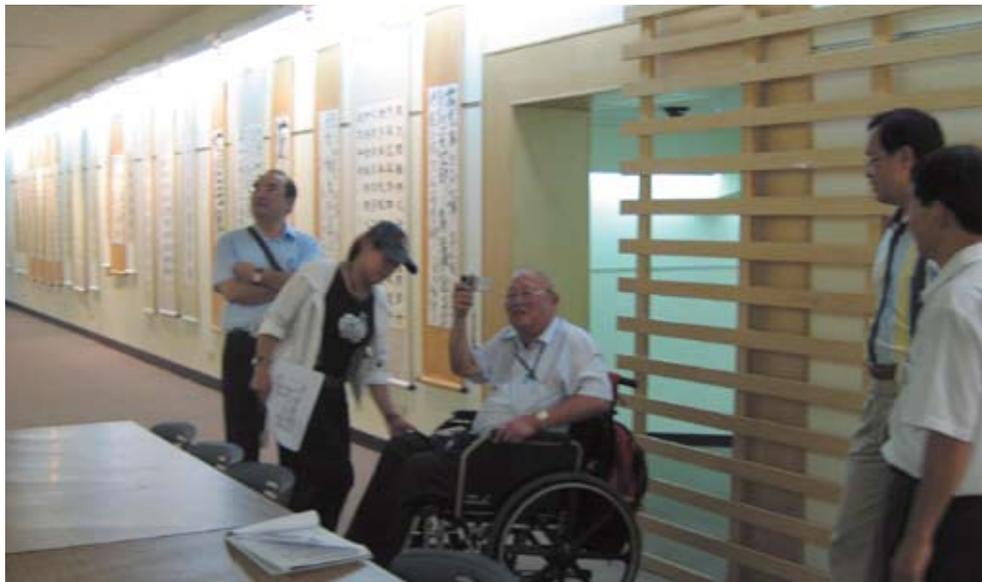
色。下午，到達文化局後，立即進入展場，發現展場空間遠比想像中的寬敞，原本預測金門展規模可能會小一點的顧慮，看來都沒有了，副館長當下決定，臺北展的內容全部於金門展出。回臺灣後，金門展的需求就製作完成，交給廠商先行規劃。9月9日，廠商向館長、副館長報告設計圖稿，核定後，廠商即進行後續作業。

9月13日臺北展覽結束，14日即要求廠商進場卸展，儘管展場設施拆運都是由廠商負責，但展件部分，尤其是本



金門展布展——清潔、安裝玻璃

胡斐穎攝



朱副館長等人勘查金門縣文化局展場

胡斐穎攝

館的藏品或是借來的文物，仍然需要自己來處理，這部分並沒有放心的交給廠商。因此，當廠商在拆卸之際，本館同仁也在進行加固包裝，當日即完成工作。15日卸展作業大致完成，需要運往金門的展覽物件與展場設施，以貨櫃裝運。原本預計貨櫃運到臺中港上船，16日開往金門，17日抵達，結果貨櫃廠商弄錯地點，運到臺北港，於是整整延後一天，18日才運抵金門縣政府文化局。同時，廠商即刻進行卸貨與硬體組裝工作。本館同仁則是分別於19日、21日抵達金門進行布展工作。由於金門展場內有玻璃櫥窗，所以，大部分的展品都

置於櫥窗內。相較於臺北展場，這裡的空間大，而且可以加班到晚上，有保全人員看管，作業時間更為充裕。不過，另一方面，由於展場是在金門，而非臺灣本島的某一個地方，所以，廠商在人力、材料、工具等資源的調度上，就頗為費心，也發現當地使用的工具與臺灣不同，需要雇用當地的人來協助。整個布展的硬體工作在20日完成，軟體的部分像是觸控式螢幕電腦架設作業，則是到21日晚上才完成。

22日，館長、副館長及張處長一早搭機飛抵金門，金門縣長李炷烽、國家文化總會韓副秘書長國棟以及金門地

方人士也都參加開幕典禮。金門展於是正式開展，並請三位同仁來輪流值班，不同的是，這次一個人一次值班九天半或十天，另外還以勞務委外請了三位金門當地的人協助展場值班工作。在21日即進行三位委外值班人員的教育訓練工

作，先解說展覽的內容，提示重點，展場注意事項，教導投影機、播放器以及電腦的開關操作方式。她們三人輪流，每天來二位搭配本館同仁，共計三人，整個展覽在10月20日結束，統計參觀人數為2,505人。（參見表3、4）

表3：金門展場一星期參觀人數累計表

星期	一	二	三	四	五	六	日	合計
總計	267	440	163	237	163	644	591	2,505

表4：金門展場每月平均每日參觀人數分析表

月份	9月	10月	合計
天數	9	20	29
人數	1,278	1,227	2,505
平均每日人數	142	61	86a

陸、結語

「永續經國」特展的舉辦，是以政治人物為主題的展覽，對現今臺灣社會來說，是否仍具有吸引力，尚待商榷，但是，因為這次特展，引發對經國先生的相關出版研究，例如《贛南與松滬筭記》、《蔣經國與宋美齡往來函電》等，同時，也因為取得經國先生在蘇聯的檔案資料，讓人發現一些鮮為人知的經歷，畢竟經國先生在蘇聯長達十二年，人生成長的重要階段都是在那裡渡過，絕對有很大的影響，值得深入研究。

就展覽本身而言，謹在此提出一些想法與建議。首先，跨處分工合作是必然的趨勢，也是必需的。不過，所謂分工並非指將同樣的工作分給不同人去做，而是應該就其業務範圍，相互合作，例如：展覽部門是策劃展覽的當然單位，負責所有展覽事務，包含展覽規劃、架構、文案內容以及展件，或其他展示的輔助元素，同時可請修纂人員或其他專家學者擔任顧問指導角色；蒐藏部門負責展覽物件的保存維護工作，並且在展覽規劃時，提出這些藏品展示時的保存建議，或進行加固的作業；推廣

部門負責舉辦相關的推廣教育活動，既可有些學術，也可以非常輕鬆，對象可以是成人，也可以是兒童；接下來由公關行銷部門負責進行宣傳活動，各司其職，不僅較能發揮專才，同時也能相互配合。

其次就是要意識到，展覽是一個龐大的複合體，涉及到的層面很多，若以特展運作架構觀之（如下圖），姑且不論本館內部同仁分工情況，單就外部運作的架構就可以看出，從主辦單位、贊助單位，到協辦單位，以及承攬的廠商、廠商的廠商，還有場地租借的單位，場地租借單位的相關服務員、志工、機電人員、清潔人員、警衛等等，形成一種樹枝分叉又相互交錯的結構。哪一個環節有狀況，就會連帶影響到其他環節，能預先做的，就是計畫周詳，不然，就是要能夠隨機應變。展覽就像有機體，絕不會循著我們規劃的路線進行，只能努力去克服所有狀況。

最後，這次特展的規模與所支出的經費不少，在目前國家預算吃緊的情況下，文化學術機構要辦理活動，不免捉襟見肘，未來年度經費絕對很難應付一連串的展覽與推廣教育活動，如果非得執行，那就有可能壓縮到正常業務的經費。但是，基本的行政管理費用，

諸如人事、水電、典藏維護等，都必須維持，畢竟本館也擔負著保存國家重要史料的責任，不可能因經費不足，而降低典藏標準。近年來，募款成為許多博物館等文化機構重要的工作之一，以美國總統圖書館、博物館為例，由政府支援所有基本的行政開銷，至於特展、推廣教育活動的舉辦，就仰賴基金會的募款，尋求贊助。或許，這個方式可以作為本館能夠「永續經國」的參考。

「永續經國」特展外部運作架構圖

