

## 考察中國大陸博物館 及製作「辛亥革命」影片勘景報告（一）

陸瑞玉、胡斐穎、歐威麟\*



宣傳看板

陸瑞玉攝

### 壹、前言

中國大陸近年來經濟快速成長，使得文化事業也隨之蓬勃發展，新的博物館及文化機構不斷設立，舊的博物館也力求更新，或另覓新址擴建，呈現一股新興、蓄勢待發的企圖。此次，奉國史館（以下簡稱本館）館長指示考察中國大陸北京之博物館（院）、美術館等相關機構，瞭解中國大陸對文物之蒐藏管理、保存維護、展覽及行銷推廣等理念與技術，並拜訪相關人員，瞭解其對文物作法，以為本館業務執行之參考。同時為了製作「辛亥革命」百週年紀念影



宣傳看板

胡斐穎攝

\* 陸瑞玉現任國史館采集處第三科科長，胡斐穎現任國史館采集處第二科科長，歐威麟現任國史館審編處專員。

片，進行有關辛亥革命或中國現代史重要地點勘景作業。

## 貳、行程

本次奉派考察成員為本館采集處陸

科長瑞玉、胡專員斐穎及審編處歐專員威麟三人，行程為期六天（2009年10月19日至24日）。詳如表1。

表1：考察中國大陸博物館及製作「辛亥革命」影片勘景行程

日期	時間	訪談/參觀/勘景	接待人員
10月19日 (星期一)	08:05-11:10	臺北到北京	
	14:30-19:30	拜會中國美術館	梁副館長江、國際事務部韓主任淑英、典藏部裴副主任建國、典藏部韓勁松先生。
10月20日 (星期二)	10:00-17:00	拜會首都博物館	王副館長武鈺、文物保護修復中心劉主任樹林、策劃交流部張主任健萍、藏品保管部杜副主任欣、外事辦公室王曉晨小姐。
10月21日 (星期三)	09:30-14:30	拜會國際友誼博物館	張館長健、相副館長瑞花、藏品管理部范主任小淵、展覽信息部蔣主任瀟、辦公室朱主任亞平、藏品管理部隋副主任立新。
	14:30-17:00	勘查民國初年段祺瑞執政府主樓（北京東城區張自忠路）	
10月22日 (星期四)	09:30-10:50	勘查東交民巷使館建築群（北京東城區）	
	10:50-14:00	參觀北京八達嶺長城	
	15:00-17:00	參觀北京明十三陵定陵博物館	
10月23日 (星期五)	10:00-17:00	參觀北京故宮博物院	
10月24日 (星期六)	08:50-09:50	分二組進行勘景及考察行程： 第一組行程： 勘查盧溝橋及宛平舊城	中國社科院近代史研究所 侯中軍博士
	11:05-11:45	勘查五四運動發源地 北京大學紅樓 勘查軍調部1946年中共代表團駐地	
	09:10-09:25	第二組行程： 訪查中國民族博物館	
	09:40-10:15	參觀民族文化宮	
	10:30-11:30	參觀中國國家大劇院	
14:30-16:30	參觀中國國家博物館		
17:00-17:15	勘查北京協和醫院舊樓		
	20:25-23:35	北京返臺北	



中國美術館

陸瑞玉攝

### 叁、考察參觀博物館

#### 一、中國美術館<sup>1</sup>

##### （一）機構

##### 1. 建館歷史

1963年6月成立，是以收藏、研究、展示中國近現代藝術家作品為重點的國家造型藝術博物館。

##### 2. 空間設施與建築樣式

中國美術館現址位於北京市心臟地

帶，有三棟建築物，主體大樓為仿古閣樓式，黃色琉璃瓦大屋頂，四周廊榭圍繞，具有鮮明的民族建築風格，其他兩棟則為辦公室。

主樓建築面積18,000平方公尺（5,445坪）。展覽空間：有17個展廳，<sup>2</sup>總面積8,300平方公尺（2,510坪），展線總長2,110公尺；典藏空間：1995年在主建築樓後，新建藏品庫，面積4,100平方公尺（1,240坪），但很多空間是用作辦公室，庫房主要在地下室。

1 中國美術館館址為中國北京市東城區五四大街1號，郵遞區號：100010，網址：<http://www.namoc.org>。

2 中國美術館網站上資料顯示有17個展廳，不過根據實地考察，其平面圖上顯示有21個展廳。



入館前作X光檢查，在北京地鐵、重要設施或博物館，進入前都需經過安全檢查。 胡斐穎攝

### 3.組織、人力及經費

#### (1) 組織

中國美術館隸屬文化部，置館長1人、副館長3人，下設14個部門：館長辦公室、黨委辦公室、財務部、人事部、展覽部、典藏部、學術一部、學術二部、公共教育部、公共關係部、安全保衛部、事業發展部、服務中心及基礎辦公室。

#### (2) 人力

正式編制約130人，以招聘方式進用；另委託物業管理公司人員負責安全、展場服務約200人。

### (二) 蒐藏

#### 1.蒐藏內容

##### (1) 蒐藏範圍

原則上1919年以前的作品，歸北京故宮博物院典藏。中國美術館蒐藏的是1919年五四運動（中國大陸解釋為「新民主主義運動」）以後的美術作品，雖然也有明末、清代、民國初期藝術家的傑作，但還是以1949年中華人民共和國成立後的作品為主，除了中國近現代美術精品，當代著名美術家和重大美術展覽獲獎作品，以及豐富的民間美術作品外，還有外國美術作品千餘件。如1999年，德國收藏家路德維希夫婦捐贈外國美術作品117件，包括4幅畢卡索的油畫。

##### (2) 數量

各類美術作品約十一餘萬件。

##### (3) 蒐藏運作機制

###### A.取得方式

中國美術館取得文物的方式主要是購買與捐贈。

###### a.購買

中國大陸針對蒐藏成立「專項收藏資金」，協助美術館蒐藏珍貴的藝術品。為了「建國60週年特展：國家重大歷史題材美術創作工程作品展」（以下

簡稱「國家歷史題材展」)斥資1億元人民幣(約5億新臺幣),以「採購」方式委請「評選」通過的藝術家作畫,完成後驗收付款,藏品歸中國美術館所有。

#### b. 捐贈

中國美術館接受藝術家或家屬捐贈的藝術家作品,例如:李平凡、劉迅、張仃、華君武、趙望雲、唐一禾、滑田友、文樓、吳作人、靳尚誼、吳冠中等。同時也會進行中國藝術史上重要藝術家的作品及其生平、創作歷程整體的蒐藏。不只是作品本身,也包含藝術家創作的相關資料。

#### B. 蒐藏程序

中國美術館設置中國美術館顧問委員會、中國美術館藝術委員會、中國美術館策展委員會、中國美術館收藏評鑑委員會、中國美術館展覽資格評審小組等委員會,有一百多位專家學者可供諮詢,其中收藏評鑑委員會有三十多位委員,他們會對中國美術館大的蒐藏方向提出建議。如果是重要的藝術作品蒐藏都會經過委員們的評鑑,採取投票方式決定是否入藏;但一般的蒐藏工作,主要是學術部負責,主任核准即可。

#### (4) 典藏管理

藏品的登錄工作,主要還是以紙本

的文件為主,藏品分為國畫、油畫、版畫、雕塑、年畫、連環畫、漫畫、水彩水粉、漆畫、素描速寫、書法、攝影、外國美術、玩具、風箏、陶瓷、服飾、剪紙、皮影等19類,尚無類似本館館藏史料文物作業管理系統。

#### (5) 註銷

早期有所謂的調撥機制,將某個館的藏品移交到另一個館,但現在沒有。而且,目前也沒有藏品註銷的情況。

#### (三) 展覽

##### 1. 展覽的程序與經費

##### (1) 程序

該館有展覽部之建制,惟係負責展示設計,例如燈光、文物位置等,以及規劃教育推廣人力的安排,再委託展示廠商布展施作,以及物業管理公司辦理展場服務工作。而展覽主題之形塑及規劃係由學術部擔綱,惟在實務上,典藏部因保有所有的藏品資料,對藏品資訊較有充分之掌握,亦常扮演策劃展覽之角色。

##### (2) 經費來源

展覽經費來源主要由國家撥款,另館方常將展場對外出租辦理展覽,一年可收取之租金亦不在少數。

##### 2. 自辦展覽與申請展



展場一景

陸瑞玉攝

自辦展覽及申請展均有。在申請展方面，不接受以「個人」名義舉辦之展覽，民間畫家須有「機關」出具主辦，方得辦展。

### 3.展覽觀摩

出國考察期間，常可在北京道路或興建中的大樓帷幕上，看見刊掛著「熱烈慶祝中華人民共和國成立60週年」等字眼的紅色大標語。本次拜會的中國美術館亦在2009年9月23日至10月20日，配合國

家慶典辦理「國家歷史題材展」。

「國家歷史題材展」於2004年開始策劃，先委請社科院近史所就1840年以來的反帝制、反殖民以及社會主義革命、建設的重大歷史事件，選定諸如「林則徐虎門銷煙」、「洋務運動」、「阿里的抗日鬪爭」、「黃埔軍校」、「國共合作」等106個主題後，委請藝術家以國畫、油畫、雕塑等方式進行創作展示。本展所費不貲，每件創作約100萬人民幣，

共計花費1億元人民幣。這些創作多為大型作品，撤展後即為藏品的一部分，對庫房空間造成很大的壓力。

#### （四）教育推廣、行銷及門票

該館有配合展覽舉辦學術講座之情形。目前導覽服務及展場安全維護委由「物業管理公司」（3年契約）辦理。該館雖有「公共教育部」負責推廣教育之建制，並已招募20名志工，惟該部門係新成立單位，尚未正式上場運作。另因該館展覽型態多為個展，一年常有多達一百餘場展覽，展期又常僅止10天或半個月，公共教育部如何因應如此高頻率之導覽解說，實為待解決之問題。

在門票方面，過去收費人民幣20元，但60歲以上老人、17歲以下學童、30人以上團體、農民工集體參觀等免費；另18歲以上學生及國內、國際旅行團優惠10元人民幣。現有政策指示，博物館展覽係屬「公益事業」，已改為「免費」參觀。而該館為管理考量，仍要求參觀者須「免費領票」，以便統計及管控參觀人數。

#### （五）業務遭遇困難及解決之道

##### 1. 展場與辦公空間的配置

原展場與辦公空間位於同一區域，互有干擾。經近年逐步調整後，已將前二空間加以區隔。



青銅展館斜出建築物的外牆

胡斐穎攝



## 2. 庫房飽和

典藏部位於主建築樓後的建築體內，辦公區在一樓，地下三層樓均為庫房，已呈飽和，目前為庫房轉換時期，環境設施尚未達到正常要求。該館預定於鳥巢體育館附近增建新館，將為現有面積之四倍大，現暫以臨時庫房處理，待新館完成時，應可解決此一問題。

## 3. 推廣教育人力運用

目前導覽解說及展場服務委由物業公司辦理。該館似思考以新成立之公共教育部及所招募之志工辦理推廣教育，惟如何應付一年多達一百多次展覽需求，似仍有困難。

## 二、首都博物館<sup>3</sup>

### (一) 機構<sup>4</sup>

#### 1. 建館歷史

首都博物館於1953年開始籌備，1981年正式對外開放，原館址在北京孔廟內，後於2001年12月於北京西城區復興門外大街覓地建設新館。經過四年時間完工，2005年12月開始試營運，2006年5月18日正式開館。

3 首都博物館館址為中國北京市西城區復興門外大街16號，郵遞區號：100045，網址：<http://www.capitalmuseum.org.cn>。

4 此單元內容主要參考《首都博物館簡介》（2006年編）與首都博物館網站<http://www.capitalmuseum.org.cn>。

## 2.立館宗旨

籌建之初，首都博物館就定位為一綜合性博物館，並且能作為北京市的「文化窗口」，在該館的簡介或網站上都宣示，企圖成為一座與北京「歷史文化名城」、「文化中心」以及「國際化大都市」地位相稱的大型現代化博物館，並躋身於「國內一流，國際先進」的博物館行列。

## 3.空間設施

### （1）建築總體概況

建築用地面積24,800平方公尺（7,502坪）。建築體樓地板總面積為63,390平方公尺（19,177坪），建築高度40公尺，地上五層，地下二層。從功能分區面積表來看，展覽空間（展陳區）所用面積最大，包含其他推廣教育（社會教育區）、綜合服務區以及地下停車場，佔建築體總面積61%。不過，實際上藏品庫房面積並不僅於此，館方另外在北京附近，還有兩間庫房，包含存放一些大型工業遺產藏品，像是機器設備等。

### （2）建築設計

首都博物館的建築設計理念是「以人為本，以文物為本，為社會服務」，強調「過去與未來、歷史與現代、藝術與自然的和諧統一」。整個建築設計方

案，經過兩次國際招標，從十六家中外知名建築設計機構提出的二十二個設計方案中選出。首博的設計，也被認為是「融古典美和現代美於一體的建築藝術品，既具有濃郁的民族特色，又呈現鮮明的現代感」。更在2009年經由北京市民及專家共同票選為「北京當代十大建築」之一。<sup>5</sup>

### A.建築樣式

巨大的屋蓋繼承中國傳統建築深遠挑簷；通長的石質幕牆象徵中國古代城牆；廣場起坡傳承古代高臺建築風格；在大廳北門外地面上鑲嵌清代丹陛，大廳內有明代牌樓，體現出中國傳統建築平面中心軸線特點；橢圓形的青銅展館斜出牆面寓意古代文物破土而出。

### B.建築材質

運用大量的青銅、木材與磚石來凸顯歷史的久遠。北廣場和大堂地面所用石材，產於自古以來為營造北京城供應石材的房山地區；矩形展廳的外裝飾，採用北京最常見的榆木；橢圓形展廳的外裝飾，採用青銅材料，並飾以北京出土的西周時期青銅器的紋樣。

5 2009年9月24日評選出的「北京當代十大建築」：首都博物院、機場3號航站樓、國家體育場、國家大劇院、北京南站、國家游泳中心、北京電視中心、國家圖書館（二期）、北京新保利大廈、國家體育館。

鋼結構棚頂、玻璃幕牆等企圖表現出北京有力的時代步伐，高大空間和通透的視覺效果順應當代建築的國際流行趨勢。

### C.空間布局

新館建築內部分為三棟獨立的建築，即：矩形展館，橢圓形專題展館，條形的辦公科研樓。三者之間的空間則為中央大廳和室內竹林庭院。自然光的利用、古樸的中式牌樓、下沉式的翠竹庭院、潺潺的流水，為觀眾營造了一個兼具人文、自然情調的環境。包含中央禮儀大廳、展廳、文物庫房、多功能會議廳、數位放映廳、休閒空間及教育互動區等。

### 4.先進技術

#### (1) 智慧化工程

展廳安裝智慧化控制溫濕度的空調系統，確保展廳內觀眾活動空間舒適，以及利於文物保存的溫濕度；在文物庫房則是根據不同材質的文物庫區提供不同的溫濕度。

館內安全技術防範系統（含停車庫管理和燈光照明控制）、消防監控與自動滅火系統（含應急廣播系統）、樓宇自動化系統、音響燈光聯動控制系統，全面實現智慧化；其中自動滅火還針對

文物易損怕水的特性做出特殊設計。

#### (2) 數位化博物館建設

首都博物館的「文化遺產與博物館資訊集成應用系統」，包含文化遺產資訊管理系統、多媒體展示後臺管理系統等11個子系統，將文化遺產資訊數位化保存、文化遺產資訊資料庫建設、文化遺產業務研究活動、博物館行政管理、觀眾現場服務與網路服務等多項應用系統，集成為一個綜合系統。

#### (3) 多媒體展示

在展覽中，廣泛使用多媒體展示手段，如多幕投影（在國際博物館領域首次採用）、幻影成像、虛擬實境影像、數位影片等，以強化展覽效果，深化實物展品資訊的傳達，打破了以往教科書式的乏味與單調。

#### (4) 環保、節能

採用蒙皮式非晶體柔性太陽能發電板，是中國大陸第一家採用太陽能電源的博物館和文化場所。館內還採用節能燈具、膠體電池EPS應急電源。裝飾材料和展櫃等展覽用品均為符合中國大陸國家標準的綠色環保產品。

#### (5) 文物修護

引進成套先進的文物保護和修護設備，利用高科技手段全面提高文物保護

與修復水準，使首都博物館成為中國北方地區文物保護與修護中心。

### 5.組織、人力及經費

#### （1）組織架構

首都博物館隸屬於北京市文物局，置館長1人、副館長6人，其中1人為黨委書記兼常務副館長，下設16個部門：政工部、辦公室、財務部、文物徵集部、藏品保管部、文物保護修復中心、業務研究部、策劃交流部、陳列設計部、社會教育部、資料資訊研究中心、電腦管理中心、文化產業部、安全保衛部、物業管理部及開放管理部。

#### （2）人力

目前首都博物館正式人力為二百多人，合同人員二百多人（契約雇用），以及安全保衛、物業管理等四百多人，合計約960人左右。基本上，首都博物館也是「事業單位」，所以，任用人員也多是特定專長招考進來，而非公務人員，人員的專業有考古學、文博學、歷史學、民俗學、電腦學、文學、藝術（包括美術、攝影等）宣傳、講解等。

#### （3）經費

首都博物館每年的預算約1.2到1.5億元人民幣（6到7.5億元新臺幣）之間，一般都可以維持在1億元人民幣以上，基本維持費用約7千8百萬元人民幣（3.9億

元新臺幣）。經費均由北京市政府文物局撥款。

### （二）蒐藏

#### 1.蒐藏內容

##### （1）蒐藏政策、範圍及數量

首都博物館雖然沒有明確表示是否有書面的蒐藏政策或範圍，不過，經過訪談，作為一個綜合性的博物館，首都博物館蒐藏自古迄今所有有關北京的歷史、藝術、民俗以及科學技術等各類型的文物，以及非物質文化遺產，例如：傳統表演藝術、民俗活動、禮儀、節慶、傳統手工藝技能等。從考古出土的遺物、歷代工匠藝師的工藝創作、生活器皿、民俗用品、文獻紀錄，乃至於近代工業革命傳入中國的產物，像是紡織機、汽車或是鐵路等，甚至包含2002到2003年爆發非典型肺炎<sup>6</sup>導致市民生活陷入恐懼、直到疫情控制中間過程的有關物件，或是中華人民共和國建國六十週年，在天安門前遊行過的四幅巨型領導人像油畫（毛澤東、鄧小平、江澤民），或是當代流行性的物件，即所謂「時尚收藏」，都在蒐藏之列。館方期許在蒐藏的工作上，就如同「現代司馬遷」一樣，詳實「記錄」北京所有發展

6 在臺灣稱為SARS（Severe Acute Respiratory Syndrome，嚴重急性呼吸道綜合症）。

的過程。估計目前的蒐藏約21萬件。

## (2) 蒐藏運作機制

### A.取得方式

首都博物館取得文物的方式主要是採集、購置與捐贈。

#### a.採集

館員直接去蒐集，像是許多非典型肺炎流行期間有關的物件。

#### b.購置

有一些重要且有價值，正好是館方所缺少的藏品，就會用購買的方式，首

都博物館曾經花費8百萬到2千萬元人民幣（4千萬到1億元新臺幣）購置文物，經費來源主要是北京市文物局。

c.如果是比較近現代的文物，多是以鼓勵捐贈為主。

### B.蒐藏程序

由入藏流程圖可以看出，文物入藏與否，主要決定權在徵集部門的主管以及由專家學者組成的委員會。不過，由於有些副館長本身也是研究人員出身，經常也會主動蒐集一些文物希望入藏，

## 首都博物館文物入藏流程圖



這中間必然會發生與徵集部意見不合的情況，據館方表示，基本上仍然會採取從專業學術角度來衡量，溝通討論是否入藏，而非藉用行政權威解決。

## 2. 典藏管理的制度、流程、文件及輔助系統

### （1）登錄工作

#### A. 帳冊與藏品卡

文物確定入藏後，就會登記在總帳冊內，再依類別登記在「分類保管登記單」，等於是一份分類的帳冊。每一件藏品都有一份「藏品卡」，登載內容欄位雖然不多，不過主要的資訊都有，紙本的登錄資料仍然是最重要的典藏管理基礎，另外，該館還正在開發類似藏品登錄管理系統。

典藏分類主要是以材質來區分，共分為31類。有關藏品的帳冊、基本資料專置一間總帳室來管理存放，除了辦公空間外，還設一個查詢藏品資料的空間，提供申請核准的館內外人士研究或工作需要使用。

#### B. 實體藏品管理

藏品進入庫房後，還要一份「入庫憑證」，確認已入庫房。如果有任何異動，例如借展、修護等，就需要填寫「憑證」，經過必要程序核准後，方得離開庫房。將藏品交予其他單位時，還

需要簽收「交接單」以示負責。同時為了便於專家學者的研究或是重要外賓的鑑賞，還設置鑑賞室（或觀摩室），屬藏品保管部負責，鄰近庫房區，便於藏品的移動。內部裝潢以中國古典樣式設計，彷彿是進入文人大家，鑑定珍稀古玩的交流場所，除了配置有各式桌椅、適合燈光外，還有捲簾布幕，有放大投影機，將小型藏品放大投射到螢幕上，方便年長者觀看藏品。此外也有購置空氣清淨機，維持空氣品質。

#### C. 拍攝

首都博物館為進行藏品的拍攝工作，特別設置一間攝影室，同樣鄰近庫房區，不包含進入攝影室寬闊的通道，單就攝影室就挑高7至8公尺左右，約200平方公尺（60.5坪），各式攝影器材，許多是國外進口，包含一套義大利進口的大型掃描器，幾乎所有藏品都可以在這裡進行數位化拍攝或掃描作業。在這裡數位化的圖檔影像都會進入到「文化遺產與博物館資訊集成應用系統」，後置作業也都會在這個系統內完成。

### （2）預防性保存

#### A. 藏品保存包裝

藏品的包裝、加固，像是捲軸類，仍維持中國傳統的方式，置於有棉墊的錦盒中，藏品本身還會再包覆棉布，不



藏品保管部總帳室

胡斐穎攝



藏品總登記帳冊

胡斐穎攝



查詢藏品資料空間

胡斐穎攝



鑑賞室

胡斐穎攝



攝影室內（胡斐穎攝）

過首都博物館針對不同等級的藏品，有不同外包棉布以為標示。

## B.庫房設施

### a.庫房區設計

首都博物館的庫房主要是在地下二層，為了確保藏品的安全與管制便利，整個地下二樓只有一個對外的出入口，就是首都博物館獨有的一部10噸液壓電梯，可開進一臺中型貨車運送藏品。另外還有二部電梯，分別通往展場，以及修護室或辦公區，讓藏品前往不同區域，進行不同用途時，不致相互干擾。先前所提到的藏品保管部總帳室、觀摩室、攝影室，以及一些藏品保管部的技術工人工作室，都在典藏庫房區附近，不僅便於藏品管理人員管理藏品，或技術工人工作，還可就近提供專家學者與研究人員鑑賞藏品，或進行拍攝作業。進入到真正典藏庫房之前的區域稱作庫前區，其實就是貨車裝卸藏品或其他材料貨物的地方，或是移動前往總帳室、觀摩室以及攝影室的緩衝區。典藏庫房外設有登記處與安全檢查站，並裝置有厚重的雙開大鐵門以及除塵通道，可將灰塵除去。典藏庫房區內有一個工作區，又有25間庫房，主要是按材質區分存放藏品。

### b.恆溫恆濕空調

由於庫房設在地下室，因此，通風、溫溼度的穩定格外重要，基本上庫房都訂有一定溫溼度，而且依不同材質藏品區分不同溫溼度，因此，兩三間庫房就需要一個獨立空調機組來運作。

#### c.消防

設有惰性氣體的滅火系統，不過，考慮消防氣體對藏品影響，另置滅火器作為輔助。

#### d.監視門禁系統與管制

在必要的出入口或位置均裝有監視器，庫房的藏品管理人員必須要兩人一同進出才行，甚至，在離開時，還要兩人共同簽名貼上封條。此外，進入庫房區前有一個安全檢查站，其他非藏品管理人員需要簽名登記，即使進入個別庫房之後，還要再簽名，館內的長官也不例外。

### C.典藏設施

#### a.櫃架

庫房內存放藏品的方式，主要有固定式與移動式的櫃架。這次所見到的櫃架主要是固定式抽屜櫃，存放捲軸或書畫類藏品。這種櫃架高3公尺，寬2.4公尺（分兩連，每連寬1.2公尺，有12個抽屜，每個抽屜高度約15公分左右），深度0.8公尺，採取背靠背方式立置。金屬



10噸液壓電梯

陸瑞玉攝



庫前區：進入庫房區前緩衝空間

胡斐穎攝



庫房區入口大門

胡斐穎攝

製，櫃體外垂直處磨角避免刮傷，抽屜櫃內托盤為樟木板，覆以棉布。

另一種櫥櫃，外體尺寸高3公尺，寬2.4公尺，深度為1.6公尺，分為三連，雙開門，上下共三層。最特殊之處在於內部設計，前後雙開門，內部前後相通，承板一樣採用樟木包覆棉布，可以有彈性地存放各種尺寸較大或較長的藏品。

#### b. 外包裝箱

首都博物館對於藏品的包裝分為內包裝與外包裝：內包裝主要是對藏品本身直接的保護；外包裝則是在做長途運送過程中，更進一步的安全保護措施，因此，在庫房中都可以見到這些外包裝的箱子，提供搬運移動藏品之用。

#### D. 輔助工具

##### a. 工作桌

在庫房中無可避免也會進行一些藏品的作業，所以工作桌是經常會使用到的用具。這些桌子上面都會墊一層用澳洲羊毛製成的厚墊，上面再鋪上一塊灰色桌布，目的是防止藏品放置在桌上可能遭致的撞擊。

##### b. 藏品移動運輸工具

##### ( ) 推車

運送藏品最普遍的工具是推車，首都博物館推車基本上也是金屬製成，推



360度轉角電動叉車

胡斐穎攝

車上放置藏品的位置或藏品可能接觸的部位，都覆以緩衝材料。

##### ( ) 360度轉角電動叉車

有些藏品因為重量關係，不可能都靠人力及推車來完成，因此，需要一些機械設備來輔助，首都博物館這類的工具不少，像是電動升降臺、電動叉車、電瓶運輸車等，其中有一種是日本進口可作360度轉角的電動叉車，而且移動距離可操控到1公厘，其精細程度在運送藏品時，更增加其安全性。

##### ( ) 自行裝配

首都博物館的技術工人也頗具巧思，也會運用現成的一些物品改裝成運

輸工具，例如，乒乓球桌可以拿來運送藏品，或是在展場上的工作桌。

#### c.制式化使用工具

進行藏品的保存維護、包裝加固或布展工作等，都需要一些工具。首都博物館在這方面同樣秉持制式化的原則，在每間庫房裡面都有一個小工具箱，把基本上需要的工具都裝配在裡面。此外，為了在展場上布展需要，也裝備了一臺工具推車，把布展要用到的工具材料，分類置放在推車的抽屜內。一旦需要工作，可立即出動，不用臨時再到處去找工具和材料。

### （3）修護性保存

#### A.傳統技術新材料

首都博物館許多修護師屬於傳統的老師傅，他們擁有純熟的技術與經驗，不過，首都博物館在傳統技術的基礎上，開發對保存修護藏品更適合的新材料。

#### B.修護優先順序

因為辦理展覽的需要，現階段修護的優先順序都是以要展覽的物件為主。

#### C.文物保護分析及生物實驗室

藏品修護無法單靠老師傅或保存修護人員的技術與經驗，畢竟藏品包羅萬象，材質更是複雜日新，科學分析儀器的輔助已成必要。首都博物館為此挹注



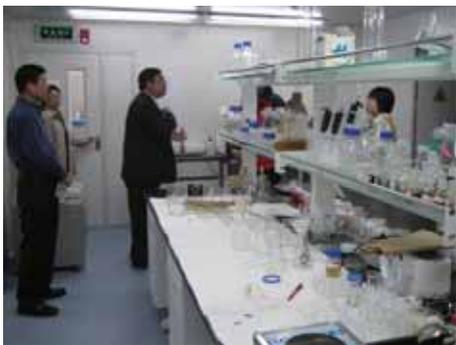
藏品保管部技術組之布展工具推車 胡斐穎攝

近3千5百萬元人民幣（1億7千5百萬元新臺幣），裝修文物保護分析及生物實驗室，上下三層樓，並且從日本、英國、德國、荷蘭、奧地利等國購置分析測試儀器，例如：電子探針、X光能譜掃描電子顯微鏡、X光螢光分析顯微鏡、環境材料試驗機、攜帶式X光螢光能譜儀、X光衍射儀、3D雷射掃描儀、紅外線攝影裝置、光學及數位攝影系統、環境溫溼度測試系統等。有機物或無機物的材質均可檢測，但主要還是以無機物為主，並且採取非破壞性的檢測方式。運用科學的檢測分析結果，提供修護師修護的參考，使得傳統技術與現代科技結合，相得益彰。現階段首都博物館致力於生



文物保護分析實驗室

陸瑞玉攝



生物實驗室

胡斐穎攝



文物檢測分析及環境偵測設備

胡斐穎攝

物保護技術，亦即運用一些生物性的材料進行保存修護藏品，所以，除了分析外，還有生物實驗室，進行一些實驗工作。這個部門預估需要15人，不過，目

前配置9人，都具有碩士、博士學歷。上級也要求這個部門，每一種儀器，都要求至少2、3個人會操作，而且每人也都要負責1、2臺儀器，確保這些昂貴的機器得到妥善的維護以及充分的利用，偶爾也會接受其他單位的委託檢測，估計這個部門年度預算經費約150萬元人民幣（750萬元新臺幣）。

#### （4）註銷

關於藏品的註銷，首都博物館幾乎沒有進行過這類工作。除非藏品因為某些特殊因素無法再存續，才會敘明理由，簽陳館長，提報文物局同意後註銷。過去還有所謂的「調撥」，就是上級單位要求所屬博物館將某批藏品轉交給另一個博物館典藏，但現在已經沒有這種情形。

#### （三）展覽

##### 1. 展覽程序

首都博物館的基本陳列（即常設展）共計10個，另外一年辦理20至30個特展。策展程序為先由策劃部擬訂計畫，交陳列部撰寫展覽大綱及內容，再由展覽部負責展示設計後，委由廠商施作。

##### 2. 展覽及展場觀摩

此次參觀了「京城舊事——老北京民俗展」，該展共分「嫁娶」、「添



造景式展示(陸瑞玉攝)



展場光源 引進自然光及軌道燈具 陸瑞玉攝



文物展示櫃 陸瑞玉攝

丁」、「大壽」、「過年」等4項專題展覽。其展示手法大量運用造景模擬當時的街景或民俗慶典。其光源，或引進自然光，或以軌道燈具交互運用。在展櫃方面，除一般文物櫃外，亦穿插運用大型壁龕式展櫃，豐富展示內容。

在展場相關設施方面，消防配備使用簡易型滅火器及消防栓；展覽簡介摺頁，除置於入口大廳處外，亦置於展場的休憩區，供人取閱。另亦有電子導覽、觀眾留言臺等之設置。



壁龕式文物展示櫃

陸瑞玉攝



展場消防栓及滅火器設備

陸瑞玉攝



休憩區及簡介摺頁箱

陸瑞玉攝



電子導覽設備

陸瑞玉攝

#### (四) 教育推廣、行銷及門票

教育推廣由開放管理部負責，並未提及志工人員。惟由該館尚有合同工（勞務委外）二百多名及物業管理公司人員四百多名研判，導覽解說及展場服務可能多為委外處理。除現場導覽解說外，在展場亦設有「互動區」。另如遇貴賓參訪時，亦設有接待之「貴賓室」。該貴賓室透過巧妙設計，使其緊臨一樓大廳，便利參觀，惟又不失隱密性，可不受干擾。



觀眾留言臺

陸瑞玉攝



展場內之互動區

陸瑞玉攝



一樓大廳後方貴賓室入口

陸瑞玉攝

在行銷方面，設有「紀念品及出版品中心」，位於地下一樓。紀念品為首都博物館開發之產品；出版品則不限首都博物館出版者，除有標示為首都博物館特色之出版品外，另與北京歷史及發展相關之出版品亦相當的多。

在門票部分，過去常設展及特展均收費，現常設展採線上預約、不收費；僅特展收費。

在參觀人數方面，周六、日每日



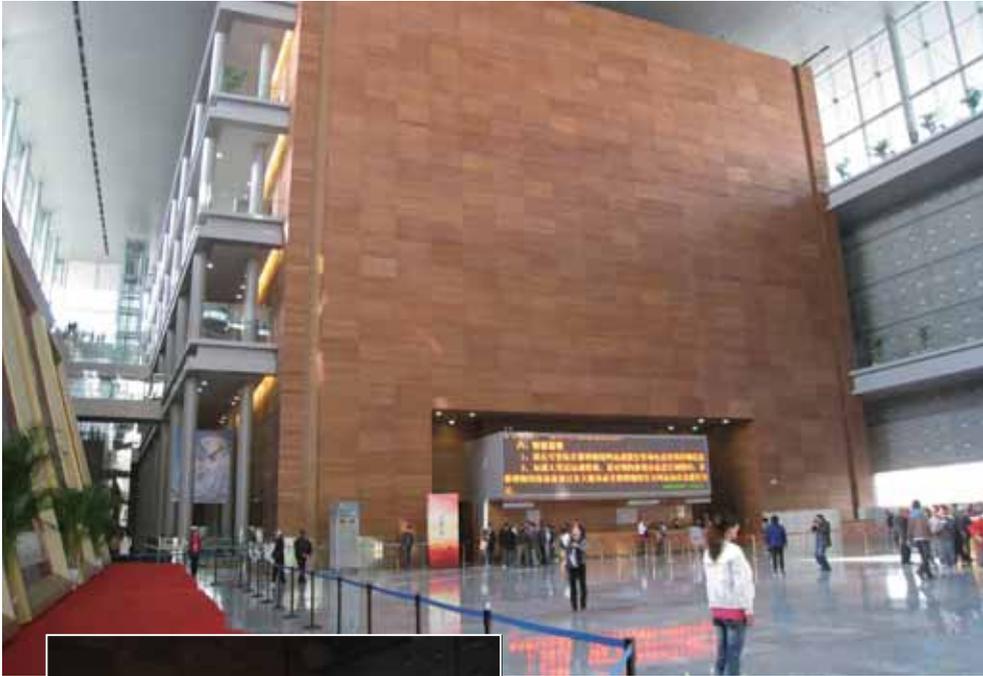
紀念品中心

陸瑞玉攝



出版品中心

陸瑞玉攝



接待大廳

陸瑞玉攝



置物櫃檯及置物櫃

陸瑞玉攝

5,000至6,000人次；平日每日3,000至4,000人次，一日最多曾達14,000人次。

#### (五) 業務上遭遇的困難、解決之道

##### 1. 部門協調

首都博物館新館自2001年開始興建，到2005年完工，從原址北京孔廟

遷新館後一年正式對外開放。不僅館舍擴增，組織架構擴大，業務又需同時推動，整個館共有17個部門，在新館成立之初，部門間確有所謂的「磨合期」，即便運作了四、五年後的今日，特別是遇有時效性的工作時，仍會發生協調上的問題。但是，經過幾年下來，也漸漸形成默契。

##### 2. 人才培養

主要有兩個方面的問題，一是專業領域人才的缺乏，例如該館刻正需要研究「世界史」的人才，以因應明年辦理「埃

及展」等國際大展的需要；一是如何激勵員工，提升為博物館服務的熱誠。

### 3. 對外交流

近來國際性的展覽很多，不同的國家，有著不同的歷史文化，展覽內容就頗為費心，館內未必都有這個領域的研究人員，因此，需要求助於館外專家學者。此外，各國的博物館人員作風亦不盡相同，有的很嚴謹，有的很隨性，也是需要不斷溝通。尤其在借展文物修護上，必須要透過外交途徑，得到當事國同意，方得進行。因此整個國際展覽，需要處理各國民族性、外交事務及每個博物館制度不同等三個層面的問題。

## 三、國際友誼博物館<sup>7</sup>

### （一）機構

#### 1. 建館歷史

1981年1月，國際友誼博物館籌備處成立，1982年即提供展覽服務，曾以北京故宮博物院文華殿作為辦公用地和文物庫房，先後遷至勞動人民文化宮、景山服裝廠及柏林寺藏經樓辦公。1991年12月，正式建制為博物館。1990年9月在中國革命博物館二樓展廳展出基本

陳列，後因樓房維修於1992年12月結束展覽。1993年文物庫房遷至柏林寺藏經樓。1997年12月基本陳列「國際珍貴禮品展覽」在中國革命博物館二樓展廳開展，1999年12月撤展。2002年文物庫房遷至六鋪炕。

#### 2. 立館宗旨

國際友誼博物館是專門收藏、保護、研究和展示中國大陸對外交往中，黨和國家領導人受贈的外交禮品的專題博物館。

#### 3. 空間設施

現階段國際友誼博物館的辦公廳主要是在北京雍和宮柏林寺的藏經樓內。庫房則是在六鋪炕，係2002年10月，在國務院指導和國家文物局支持下，建成一座近3,500平方公尺（1,059坪）的現代化藏



國際友誼博物館位於雍和宮柏林寺（陸瑞玉攝）

<sup>7</sup> 國際友誼博物館館址為北京市東城區雍和宮大街戲樓胡同1號，郵遞區號：100007，網址：<http://www.friendshipmuseum.com>。

品庫房。不過，該館目前尚無展覽空間，未來希望能尋得一塊地，建設新館。

#### 4.組織、人力

##### (1)組織架構

國際友誼博物館隸屬於國家文物局，置館長1人、書記1人，副館長2人，館長助理1人，下設4個部門：辦公室、展覽信息部、行政管理部及保衛處。

##### (2)人力

現有正式編制人員51人，合同工（勞務委外人員）16名，共計67人。

#### (二)蒐藏

##### 1.蒐藏內容

##### (1)主要蒐藏

目前已收藏來自世界一百七十多個國家和地區的禮品，這些禮品或具有重要政治意義和歷史價值，與重要事件和重要人物有著密切關係；或具有較高藝術價值，反映世界各民族多元文化魅力和藝術風采；或具有極高經濟價值和收藏價值，還有一些是珍貴化石和動植物標本。這些藏品都具有雙重性，既是外交禮品，又是外國藝術品、工藝品，或是珍貴化石標本。這種雙重性，決定了國際友誼博物館的特殊屬性，構成與其他博物館截然不同的特色和風格。

##### (2)數量

目前蒐藏數量約17,000件（對外號稱20,000件）。

#### 2.蒐藏運作機制

(1)目前藏品的取得主要是來自國務院辦公廳或中央各大部委辦公室移轉，因此，基本上並無特別的審鑑機制，不過基本上也因為是要移送博物館典藏之故，似乎大部分的蒐藏品質量都不錯。

(2)典藏管理制度、流程、文件及輔助系統

##### A.登錄作業

入藏之藏品會區分國別，分別登記在「藏品總登記分冊」內，並且會將資料登錄在「藏品卡」上，這些登錄的表格是參考北京故宮博物院而來。目前尚未發展典藏管理系統。

##### B.保存維護

a.藏品的保存方式維持中國傳統對文物的包裝方式，都會製作錦盒。但也有的是用金屬製作外盒，同時兼具保存包裝與長途運輸保護的功能。

##### b.典藏櫃架

據國際友誼博物館館員表示，其典藏櫃架基本上是參考北京故宮博物院的樣式製成，屬於固定式櫃架，金屬製成，雙開門，有的門上還有透明玻璃。內部隔板、支柱均用亞麻布包覆，經防

蟲處理，並可阻燃。

#### c.庫房及相關設施

國際友誼博物館之庫房除了與藏品相關作業及人員辦公空間外，並未與其他辦公或公共空間一起，因此，動線安排上比較單純，搬運的藏品電梯主要為2噸液壓電梯。庫房設雙道門，均置有恆溫恆濕空調、七氟炳烷自動滅火系統（FM200）、監視門禁系統等，另設有一間攝影室約50平方公尺（15坪）。

d.修護性保存：過去有一位師傅擔任修護工作，不過退休之後，目前並無修護師，如果遇到需要修護的藏品，會委請北京故宮博物院、中國文化遺產研究院等機構協助。

（3）國際友誼博物館基本上是把藏品當成是每次外交活動的證物，並無因價值問題而註銷之情況，不過如果有因為劣化或蟲蛀等因素，導致無法繼續保存該藏品時，就會簽請文物局同意後註銷。

### （三）展覽

#### 1.展覽程序與經費

##### （1）程序

國際友誼博物館的展覽係由展覽信息部負責。展覽信息部下設展宣科、信息資料中心、國際禮品研究中心等三單位，展宣科負責展覽的策劃執行，以及

展覽宣傳、社會教育工作；信息資料中心負責圖書、資訊的收集與管理工作、以及館內刊物與學術出版品的編輯；國際禮品研究中心則負責研究工作。

##### （2）經費來源

由中央的國家文物局核撥經費，或與合辦展覽的單位洽談經費的分攤。

#### 2.展覽類型與主題意見交流

該館自1981年成立後的二十多年中，曾數度遷移辦公地點及文物庫房，且一直以來，因館址空間有限，並無屬於自己的展覽空間。除曾在北京借用場地舉辦5次常設展外，另曾在全國近30省、市、自治區和香港特別行政區舉辦過各種形式的巡迴展覽百餘次。

綜觀國際友誼博物館舉辦過的禮品展，略可將其展覽主題歸納介紹如下：

##### （1）綜合展：以五大洲為展覽架構。

##### （2）專題展：

A.海洋題材禮品選萃：例如配合青島奧運帆船比賽，以「舟船」與「海洋生物」等禮品為內容之「帆影海韻」禮品展。

B.表演藝術題材外交禮品：例如以「人偶」、「面具」、「樂器」等禮品為內容之「樂舞繽紛」禮品展。

C.領袖人物禮品展：例如為紀念領袖人物誕辰辦理之「鄧小平與國際友人」等禮品展，以五大洲為架構。

D.特定國家或地區之禮品展：例如「泰國國禮藝術展」、「東盟十國國禮藝術展」。

#### (四) 教育推廣、行銷及門票

早期教育推廣曾有群工部（後改「社教部」）之建制，後因該館並無固定館址之常設展，故將社教部撤廢，教育推廣業務納入「展覽信息部」。例如在北京地區辦理之禮品展，其教育推廣工作，多由該館負責；如係在各省辦理之巡迴禮品展，則與合辦機關洽談分工事宜。

在門票方面，近一、二年，因上級機關規定，常設展應免費，特展「得」收費。該館亦遵此規定辦理。

#### (五) 業務上遭遇的困難、解決之道

目前國際友誼博物館位於北京雍和宮（北京藏傳佛教）的附屬建築內（經典放置場所），僅為辦公場所，而文物庫則位於六鋪炕，並無固定的展覽及推廣等空間。除在北京及其他各地辦理展覽，以克服無固定展館的困難外，亦正積極尋找新的館址。

## 本館出版新書簡介

《陳誠從政史料選輯 行政院美援運用委員會會議紀錄（三）》，葉惠芬編輯，2009年12月出版。兩度兼任美援會主任委員的陳誠是美援會任期最長，也是最重要的兼主委，和美援關係之密切與影響之重大不言可喻。尤其在民國47年開始以副總統組閣，兼美援會主任委員的五年，更被稱道是「創造臺灣經濟的關鍵時期」，美援支撐的許多經濟建設成果，奠定了臺灣經濟迅速起飛的根基。鑒於美援的重要性，本書乃蒐錄「陳誠檔案」的「行政院美援運用委員會會議紀錄彙輯」第1輯至第9輯，加上部分中央研究院近代史研究所檔案館的「美援運用委員會會議紀錄」史料，彙編成書。

《臺灣省參議會史料彙編 農林篇》，歐素瑛編輯，2009年12月出版。本書共分二章，第一章「省參議員提案與詢問」，係羅列各次大會中省參議員有關農林類之提案與詢問；第二章「各界請願案」，為社會各界向省參議會之陳情、請願案。