

承擔使命 · 開創未來

本刊整理

周功鑫院長談話錄

基於對博物館事業的熱愛，對國立故宮博物院深厚的感情，讓故宮的專業獲得更高發展，以及培養博物館年輕館員，曾經服務於國立故宮博物院二十七年的周功鑫院長，從導覽解說基層開始，先後任蔣復璁與秦孝儀兩位院長的秘書，十六年的展覽組組長，周功鑫博士終於離開了一手創辦的輔仁大學博物館學研究所，重返故宮，出任院長一職，她願意承擔使命，帶領同仁開創未來。五月二十日正式宣誓接篆就職，她未帶一人，隻身上任，翌日即在員工座談會上，以現代博物館學的經營理念，向全院同仁以及志工懇切地說明了她對國立故宮博物院未來發展的願景。本刊特予整理記錄，以饗讀者。——編者

掌握特質 · 開創未來

從博物館經營理論來說，博物館首重使命的確立，使命清楚，便易於定位未來發展方向。博物館界有句話：「藏品為博物館之心臟」，國立故宮博物院的心臟就在中華古文物與藝術品的收藏，藉著這些收藏，從事藏品管理、保存、研究、展示及教育推廣等工作，故宮博物院的機能方能獲得發

揮，使命方得以完成，自然也能呈現故宮的特色，這是最清楚不過的發展方向，捨此則困難重重，無從發展。我回來便是帶領大家承擔起故宮使命，大步邁向未來。

民國十三年溥儀出宮，在國父孫中山先生「天下為公」的理念下，經民國政府的努力，故宮博物院因此誕生。民國三十七年，故宮博物院與南



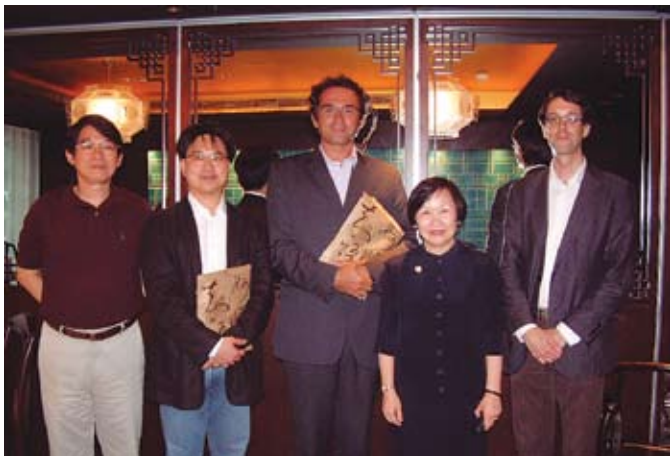
「印象畢沙羅：英國牛津大學美術館珍藏展」開幕酒會
(左起時藝多媒體黃肇松董事長、周功鑫院長、廣達電腦林百里董事長) (陸仲雁攝)



周功鑫院長接待藝術家楚戈（前排左一）、德國Meissen瓷器藝術總監 Mr. Christian Schoeppler、出口部經理 Ms. Silvia Kolitch 等人。（陸仲雁攝）



周功鑫院長與書畫處王耀庭處長接待 Georgia O'keeffe Museum 館長 Mr. Georgia King（左一）、研究員 Dr. Barbara Buhler Lynes 與夫婿及國立台灣師範大學林秀玲教授。



周功鑫院長、黃永泰副院長（左一）接待法國遠東學院台北中心陸康主任 Dr. Luca Gabbiani（右一）、柬埔寨吳哥窟修復專家（中）Dr. Pascal Royère 與華梵大學王維周教授。（陸仲雁攝）

京中央博物院籌備處文物隨政府播遷移運來台，並合併為國立故宮博物院。民國五十四年十一月十二日，國父百歲誕辰紀念日，故宮博物院在台北外雙溪建廈復院，一切業務包括典藏管理、保存、研究、展示與教育推廣等工作於此重新展開，並不斷經由捐贈、寄存、價購等各種方式，充實豐富了

故宮的典藏，經過四十多年的努力，台北故宮博物院早已蜚譽全球，成為國際間典藏中華文物最頂尖的博物館。這就是故宮的特質，典藏著八千年來的華夏文明，如何教育民眾認識自己固有的文化，這對我國而言極為重要，因為它與眾人的血脈相連，無法用意識除去，重要的是如何從中獲得啟發，

創造出屬於自己的新文化。因此，故宮將繼續掌握自己的特質，透過對典藏文物的研究、展示、數位作業與教育推廣等工作，彰顯本院特質，帶動國內文化創意產業，培育人才，配合政府推動的觀光事業，將故宮打造為頂級的觀光景點，這就是本院未來經營的重點與發展的方向。



國立故宮博物院與義大利 Alessi 品牌合作「東方傳說 Oriental」新產品發表會（左起 Alessi 公司總裁 Mr. Alberto Alessi、周功鑫院長、義大利經濟貿易文化辦事處代表 Mr. Mario Palma）（陸仲雁攝）



周功鑫院長與馮明珠副院長（右一）接待蔣經國國際學術交流基金會駐會顧問 Mr. David Dean 伉儷（陸仲雁攝）

博物館產業化

近年來由於國際間博物館蓬勃發展，出現了「博物館產業化」、「產業博物館化」的趨勢，產業界紛紛利用博物館典藏、研究、展覽、教育、保存等五大功能，為產業打造形象。以德國福斯汽車公司為例，該公司耗資七億馬克在柏

林近郊渥爾夫斯堡精心建造了汽車園區，園內有一座汽車博物館，展出了全球各國廠牌足以影響人類生活的古董車，讓參訪者了解到人類文明與車輛的關係；同時也以多媒體設計及千變萬化的汽車模型，從汽車的設計、外裝、內飾、布料、皮套、噴漆到防衝撞測

試、環保車、未來車等，以展覽手法傳達了該公司奉為圭臬的安全、品質、環保與社會責任四大議題，打造出該公司的企業形象，最後進入福斯汽車展售區，直銷營運。汽車博物館自開幕以來已吸引了上千萬的訪客，不但提升了福斯公司的品牌形象，也為博物館所在地渥爾夫斯堡創造了可觀的觀光收益。這是產業博物館化的一個成功典範。

台塑集團的「台塑企業文物館」則是國內產業博物館化的例子。位在桃園縣龜山鄉長庚大學校內，外觀沉穩七層樓圓形建築中，以高科技多媒體鮮活地將「永續經營」的企業整體形象表現出來，並以「深耕歷程」、「石化王國」、「開創新猷」、「邁向國際」、「回饋社會」等單元，呈現台塑企業的過去、現在與未來。

故宮的將來則要推動博物館產業化，以我們豐厚的典藏，紮實的研究基礎，藉企業界管理行銷的觀念，結合異

業，確立形象，打造品牌，開拓「博物館產業化」更大的發展空間。

現代化——加強電腦科技的運用

電腦科技發展至今，影響無遠弗屆，如何運用電腦科技輔助博物館展示，加強教育功能，開創文化產業，發展知識經濟，則是故宮未來更要努力的方向。

故宮近年來積極投入數位文化發展工作，陸續推動數位典藏、數位博物館與數位學習等數位專案計畫，致力於典藏文物數位化，創造多元的文化數位學習環境，將珍貴的中華文化瑰寶推向世界，促進優質文化的交流賞析；並透過文化創意加值產品的開發，帶動國內文化創意產業的興起；並利用網路傳播各種數位典藏資訊，將故宮八千年華夏文物帶到地球每一個角落。本年度故宮又爭取到 CNS 計畫，將應用 U 化科技提升博物館的整體服務品質。具體做法如下：

典藏維護

將 CNS 科技應用於文物保存維護工作上，達到安全管理預防偵測、即時掌控、即時回應之管理。

教育

發展情境式文物數位內容及隨手可得資訊服務使用介面，並應用 CNS 科技於文物學習內容之整理、應用，與建置線上展示平台。

加值

推廣 U 化服務應用產品的全球發行，利用 CNS 科技深化產品的研發與管理，整合虛實賣場，提供個人化之加值應用服務。

總之，故宮應以「使用者」為主要思考觀點，規劃營造一個優質網路文化藝術環境，建置一座完善的「U-Museum」知識體。

年輕化——提供年輕人表演平台

故宮博物院是藝術殿堂，或許予人高不可攀、不易親近的印象，如何改變這種觀感，

讓故宮活潑而年輕化起來，是今後要努力的方向。我初步的構想，是好好利用院外一樓平台及「天下為公」廣場，提供年輕人一個表演空間，年輕學子可利用這個平台從事各種藝文表演，如舉辦爵士音樂會、流行音樂發表會、服裝走秀、打擊樂器、個人劇作創作發表、相聲表演、新詩朗誦等；當然故宮也可以配合年輕人的脈動，不定期主動邀約年輕的藝術表演者前來演出。再者，配合故宮週末夜間開館，可以善用文會堂劇場主辦一些當代創新藝文表演活動，例如邀請「漢唐樂府」演出〈韓熙載夜宴圖〉、〈洛神賦〉南管，或邀請「當代傳奇劇場」、「雲門舞集」、「明華園」等前來表演。屆時並可為民眾設計配套活動：先看故宮展覽，再到故宮晶華晚餐，然後在文會堂欣賞表演或加入廣場上年輕人的活動。總之，善用故宮的文會堂、廣場、餐廳，結合精彩的展覽，主動親近民眾，提供年輕人活動平台，是我們努力



周功鑫院長為教廷駐華大使館代辦 Mons. Ambrose Madtha 所舉辦的錢行晚宴。陪同貴賓有金管會李紀珠副主委、耕莘醫院永和分院鄧世雄院長、遠東集團徐旭東董事長、輔仁大學黎建球校長、輔仁大學柏殿宏神父、趙德恕神父、國立台灣師範大學邱大環教授。（陸仲雁攝）

的方向。

創設「文化創意產業育成中心」

近年來世界各國文化創意產業蓬勃發展，文化藝術已成爲現代社會的最珍貴的資本，

我國要晉升爲開發國家，必須從工業出超國轉變爲具有文化生產力的國家，故宮的典藏正是臺灣文化創意產業豐厚的基石，善用這豐厚的文化遺產，儘速設置「文化創意產業育成中心」，一方面引進文化創意產業先進國家大師們的創意作品，在中心展出，以激發國內設計師們的靈感；定期舉辦創意大師講座，培育國內優秀的年輕設計人才，並讓他們參與故宮的文化創意產業，並將育成中心設計傑出的作品推介紹國內產業界運用，提升產業品質與形象，使故宮成爲帶動臺灣文化藝術產業發展的動力火車頭。希望藉由人才的培訓，爲臺灣帶來不同的面貌，提升臺灣本身的水準，扶植文創產業登上國際舞台。

繼續推動國際交流合作

在籌劃各項展覽及推動學術研究方面，故宮將在原有的基礎上繼續推動國際交流合作。回顧民國五十年故宮文物赴美國五大城市巡迴展出，

獲得美國民眾的熱烈迴響，促成美國在六〇年代以後成爲中國藝術史研究的重鎮之一。民國八十一年故宮應邀請參加美國華盛頓國家美術館爲紀念哥倫布發現新大陸五百週年所舉辦的「探險時代的藝術」文物展覽；民國八十五年以「中華瑰寶」到美國巡迴展出；民國八十七年於法國巴黎舉辦「帝國的回憶：國立故宮博物院珍藏展」；民國九十二年「天子之寶」在德國柏林、波昂兩地展出。這些成功的經驗不但使故宮在國際上發光發熱，也在文化外交上，讓世界見到臺灣在文化維護與推展上的成就。

當故宮在國際間聲譽鵲起之際，國外重量級博物館也開始來院展出，民國八十一年「莫內及印象派展」、八十四年的「羅浮宮十六至十九世紀風景畫珍藏展」、八十七年的「畢卡索世界」、九十年的「花樣年華——從普桑到塞尚——法國繪畫三百年展」、九十三年「德藝百年——德意志藝術的黃金時代·柏林國家博物館珍

「收藏展」，到去年的「世界文明瑰寶—大英博物館二百五十年收藏展」等。未來將延續前人的做法，結合研究與展覽，進行國際合作。初步規劃如下：民國九十八年十月擬舉辦「輝煌盛世」特展，展出康雍乾三朝院藏文物，配合展覽同步展開國際學術研討會；為慶祝中華民國建國一百年，將籌辦「國之重寶」特展；若有可能將與梵蒂岡博物館進行交



周功鑫院長於五月二十一日員工座談會中頒發模範公務人員獎
(右為保存維護處同仁黃錫柱先生)

流展；民國一百零二年則推出「南宋藝術大展」，屆時將結合世界各著名博物館，展出本院最強的南宋收藏。

推動促進博物館專業發展法令

博物館現代化是時代趨勢，博物館除典藏、維護、研究、展示及教育等功能外並朝向多元發展，成為重要的市民娛樂場域與文化創意產業的主要發展基地。因此為了因應博物館的多元化發展，人才的進用與培育極為重要，以故宮博物院為例，我們除了需要具學術研究能力的專業人才外，更迫切需要教育推廣、古物維護、美術設計、文化創意、環境監控、安全管理、企業經營以及法制等專業人才。但現行的法令制度，無法因應博物館所需專業人才的晉用，這將對博物館的發展關係甚大。本院將與文建會及國內各地方文化主管機構共同合作，推動設置「文化人員聘任條例」，以利國內博物館專業發展。此外，

有利於博物館專業發展的重要法令——「博物館法」，也應努力推動制訂。國立故宮博物院忝為公立博物館的一員，擁有國內最豐富的典藏、堅強的研究團隊，以及長年累積下來深厚的博物館營運與管理經驗，因此極願盡一己棉薄之力，與文建會及相關單位攜手合作，儘速推動攸關公私立博物館未來專業發展的法令。總之，「文化人員聘任條例」與「博物館法」等立法工作完成，方能澈底解決博物館現存問題，並提升博物館營運品質，而讓博物館專業獲得更好的發展。

結語

廿一世紀的博物館必須多元化經營，故宮作為中華文物的典藏機構，除了繼續強化文物的保存、研究、展覽、數位化與推廣教育等基本任務外，更應肩負起推動文化創意發展、落實知識經濟、培育文化人才、再造文化新生命與提升國家形象等新的使命。