

博物館與文化 第 29 期 頁 3~33 (2025 年 6 月)
Journal of Museum & Culture 29 : 3~33 (June, 2025)

博物館聯合品牌超級特展研究 — 以故宮《大美不言》展覽為例¹

盧淑芬²

Research on Museum Co-Branding Blockbuster Exhibitions:
A Case Study of the Beauty speaks for Itself Exhibition at
the National Palace Museum

Shu-Fen, Lu

關鍵詞：超級特展、聯合品牌、五力平衡、國立故宮博物院

Keywords: blockbuster exhibitions, co-branding, Five Forces Analysis, the National Palace Museum (Taiwan)

¹ 本研究得以順利完成，誠摯感謝國立臺北教育大學林詠能教授，在博物館學領域的悉心啟迪與教導。論文撰寫期間，輔仁大學織品服裝學院何兆華院長給予嚴謹的學術引導與支持，使本研究在學理基礎上更臻完善。國立故宮博物院余佩瑾副院長，慷慨分享寶貴的策展經驗與專業見解，更使本文能融貫學術與實務，開拓更廣闊的視野。此外，亦感謝過往任職於時尚媒體期間，所結識精品界諸多先進好友們貢獻專業見解。由於您們的無私分享，得以匯集不同面向的專業見解，使本研究的論述更為豐富且多元。最後，謹向在研究期間所有給予支持與鼓勵的師長、同儕及家人，致上最深切的謝忱。

² 本作者為輔仁大學織品服裝學系副教授。Email：lushufen0210@gmail.com
(投稿日期：2025 年 4 月 25 日。接受刊登日期：2025 年 8 月 26 日)

摘要

本文針對由國立故宮博物院、巴黎裝飾藝術博物館及珠寶品牌梵克雅寶共同策劃的聯合品牌超級特展《大美不言》進行探討。研究主要目的在了解三方於展覽中角色及其合作模式。本文採用了專家訪談法和行銷學中的「五力分析模型」，分析了展覽從發想到執行過程中的合作動態，並探討了三方如何分工協作。梵克雅寶貢獻了強大的行銷資源與品牌策略，巴黎裝飾藝術博物館提供了跨文化策展經驗，而故宮則帶來了學術深度與歷史權威。三方是否於共同價值觀基礎上達成平衡合作，並在展覽過程中發揮各自優勢。

研究顯示《大美不言》突破了傳統物件陳列方式，透過沉浸式「舞臺場景」設計，並以莊子哲學「至美無言」為核心意象，融合東西方藝術工藝。由國際級建築設計師規劃創造了一種全新的觀展體驗。共吸引了 65 萬觀眾，成功融合「智慧(brain)、名氣(fame)、時尚(fashion)與藝術品質(quality)」四大元素，實現了學術性、藝術性與品牌推廣的高度協調。

本研究呈現，博物館與品牌的合作能在不犧牲博物館倫理的情況下，達成文化價值與市場影響的雙贏局面，是公私合作之成功範例，為當代博物館的合作實踐，以及未來博物館展覽策劃，提供了重要理論與實務參考，特別在當今文化、經濟及社會多元需求的背景下，在保持學術自主性與開放合作的雙重挑戰中實現成功策展。

Abstract

Beauty Speaks for Itself (《大美不言》) was co-organized by the National Palace Museum, the Musée des Arts Décoratifs in Paris, and the luxury brand Van Cleef & Arpels. The primary goal of this research is to examine the roles and collaboration models of the three parties involved. Using expert interviews and the Five Forces analysis model from marketing theory, this study analyzes the cooperative dynamics from the exhibition's inception to execution and explores how the three parties coordinated and divided responsibilities. Van Cleef & Arpels contributed extensive marketing resources and brand strategies, the Musée des Arts Décoratifs provided cross-cultural curatorial expertise, and the National Palace Museum offered scholarly depth and historical authority. The study further examines whether the three parties achieved a balanced collaboration grounded in shared values and how each leveraged its distinctive strengths throughout the exhibition process.

The findings indicate that Beauty Speaks for Itself broke away from conventional object-centered displays by adopting an immersive scenographic design, with Zhuangzi's philosophy of "supremebeauty lies beyond words" as its core imagery, and integrated artistic craftsmanship from both Eastern and Western traditions. Designed by internationally renowned architects, the exhibition created an entirely new mode of visitor experience. It attracted nearly 500,000 visitors and successfully integrated four key elements: brain (intellectual depth), fame, fashion, and artistic quality, achieving a high level of coordination between academic, artistic, and brand promotion goals.

This study demonstrates that collaborations between museums and brands can generate a win-win outcome, balancing cultural value and market influence without compromising museum ethics. The Beauty Speaks for Itself exhibition serves as a successful case of public-private collaboration, offering important

theoretical and practical insights for contemporary museum practice and exhibition planning. In particular, it highlights the potential of such collaborations to meet diverse cultural, economic, and social demands, while navigating the dual challenges of safeguarding academic autonomy and fostering open cooperation to achieve successful curatorial practice.

一、緒論

2024年9月，《大美不言》展覽於臺北故宮博物院北部院區盛大開展，為期三個月，吸引超過五十萬人次參觀，成為後疫情時代故宮首見之「超級特展」（blockbuster exhibition）。展覽隨後移師嘉義南院，作為故宮百年系列活動的開場之作，不僅締造可觀參觀人數，亦累積良好展覽口碑。從展演成效觀之，《大美不言》無疑已成為近年臺灣博物館界少數能兼顧學術性、觀賞性與國際合作規模的成功案例。此特展，宣稱透過「中華文化」與「法國工藝」的對話，呈現一場關於自然、技藝與時間的美學共振。此展覽表面上企圖建構一種跨文化的交流框架，實則運作著深層的話語再生產機制。

此次展覽得以冠以「超級特展」之名，其背後關鍵在於其主辦與參與機構的高度國際能見度與資源整合能力：一為台灣具國家地位的文化重鎮——國立故宮博物院（下稱「故宮」），其以擁有世界最重要之中華文物收藏聞名於世；一為巴黎裝飾藝術博物館（Musée des Arts Décoratifs），法國最具代表性之時裝與裝飾藝術專業機構；第三方則為創立逾百年之法國高級珠寶品牌——Van Cleef & Arpels 梵克雅寶（下稱「梵克雅寶」）。三方合作歷時七年，期間不僅歷經新冠疫情，更橫跨故宮四任院長任期更替，然合作進度未因而中斷，反映出長期深度協商與學術交流的高度韌性。

展覽匯集三方珍稀館藏與品牌典藏，展出高達逾260件展品，並由國際級建築師團隊操刀展場設計，呈現一種學術性與感官經驗兼具的展覽語境。整體展演可視為「聯合品牌」（co-branded exhibition）模式下所實現的高度協調結果，不僅體現策展企圖的宏觀視野，更展示當代博物館於資源限制情境下之合作策略創新。

在當前國際博物館普遍面臨經費縮減與標準提升的情況下，作為臺灣代表性公立博物館的國立故宮博物院，亦長期受限於法定預算與募資規範，難以主動拓展展覽資源與進行大型跨域合作。《大美不言》特展因而成為一項具代表性的突破性實踐案例：展覽由高級珠寶品牌梵克雅寶主動提案與出資，

採用聯合品牌策展模式，成功促成與巴黎裝飾藝術博物館的跨國合作，並於故宮北院以舞台化展示手法展出，在形式與論述上皆具實驗性。

然而，合作的成功不僅仰賴資源整合，更關鍵於三方如何維持權責平衡與論述主導權。研究指出，展覽的順利推進，乃基於各方對彼此專業性的尊重，並在策展主軸、展示形式、選件邏輯與品牌形象等多重層面展開協商與調和。此一合作歷程中，各方所投入之館藏、人力與資金，與其所獲致的成果，構成一種象徵資本與權力再分配的動態關係。

本研究關注《大美不言》作為當代博物館於有限資源下，進行跨域合作與文化治理的一種試驗性平台。透過此案可觀察「聯合品牌策展」模式如何進行資源引入、角色協調與論述建構，並提供未來文化機構與品牌合作實務的重要參照。為此，本研究之目的包括：

1. 分析三方協作機制與實踐策略：探討梵克雅寶作為提案與出資方、國立故宮博物院作為展覽場域與內容主導者，以及巴黎裝飾藝術博物館作為合作策展機構，三者於展覽策劃、執行與行銷層面之協作模式。
- 2.釐清合作角色與權力關係：解析合作各方於展覽中的角色定位與分工安排，並進一步檢視其於展覽內容創作與品牌推廣之間，如何實現文化敘事與商業目標的平衡。
- 3.評估合作成效與未來意涵：評估此次合作為三方分別帶來的文化影響、商業效益與品牌形象轉化，進而探討其對未來博物館策展與品牌合作模式的啟發與可行性。

總結而言，《大美不言》雖以「美」為名，卻不乏文化政治與象徵資源交涉的深層結構。該展既是一次美學與資本合作的展示場域，也為當代博物館在跨文化交流與品牌合作中的話語建構與主體性協商，提供值得反思與檢視的研究座標。

二、文獻回顧

(一)聯合品牌與聯合展覽

「聯合品牌」（Co-Branding）最初源自行銷學，指兩個或多個品牌基於互補優勢共同推出產品或服務，以提升品牌價值與擴大消費族群。此概念逐漸延伸至文化產業，特別是博物館與奢侈品牌的合作。2017 年 Louis Vuitton 與羅浮宮推出 Jeff Koons 設計的限量商品，即以館藏名畫轉化為品牌商品上可親近的文化符號，既拓展了藝術影響力，也鞏固品牌的藝術化形象。

反向，當「聯合品牌」策略由外部導入博物館，便產生出不同於傳統單位策展模式的新型態合作，其中最具代表性的即為「聯合展覽」（Joint Exhibitions）形式的發展。在聯合展覽中，參與單位可能為博物館、文化機構、品牌或私人收藏方，彼此共享資源、共同策劃主題，並透過展覽實踐推動文化交流與品牌敘事的相互結合。這類合作不僅提升了展覽的內容層次與視覺多樣性，亦強化各參與方在觀眾心中的形象認同。尤其對奢侈品牌而言，透過進駐具高度文化資本的博物館場域，可使其品牌價值獲得文化背書（Urde, M., 2007），也創造出深具美學張力與歷史敘事的行銷載體（Muller, 2017）。

若以展覽為合作產出，則可見自 1990 年代起，博物館間之聯展便已頻繁出現，例如 1993 年臺北故宮與瑪摩丹莫內美術館（Musée Marmottan Monet）合作「莫內及印象派畫作展」，或 1995 年與羅浮宮合作「西方繪畫中的風景畫特展」，皆為純博物館間的聯合行動（陸仲雁，2019）。進一步發展至與私部門合作的典範，則以 2012 年「皇家風尚——清代宮廷與西方貴族珠寶特展」為例，該展由臺北故宮、瀋陽故宮與 Cartier 品牌三方策劃，共展出 475 組件橫跨東西方的珠寶珍品，藉由東西宮廷與貴族文化的珠寶對照，構築出跨文化語境下的歷史敘事與品牌意涵（陳慧霞，2012）。

這類展覽所展現的不僅是實體文物的匯集，更是一種文化權力、品牌資本與公共論述的重構機制。聯合品牌展覽也因其具備高話題性、高成本與高文化價值等特性，逐漸發展為「超級特展」（Blockbuster Exhibitions）趨勢的一部分。此趨勢下的展覽往往由品牌出資、文化機構主導策展，並採跨機構協作模式完成，在傳統公共文化治理體系中引入新的資金動能與話語結構（Skov & Meizel, 2011）。

因此，聯合品牌的展覽合作已非單純的展示事件，而是博物館與品牌透過策略聯盟，重新分配資源與論述權的文化治理實驗。這類合作使得文化機構得以突破預算與資源限制，進行更具國際視野與跨文化意涵的展覽實踐，同時也促進品牌形象的深層文化轉化與長期主義策略的實踐（Holt, 2004）。

（二）超級特展

「超級特展」（Blockbuster Exhibitions）一詞源自 1970 年代美國，借用電影《大白鯊》的高票房模式，形容能引發社會關注並創造媒體效應的大型展覽（Dean, 1994）。McClellan（2008）指出其具五項特徵：一、圍繞知名主題或藝術家；二、展品稀有且具學術價值；三、需大量資源並仰賴贊助；四、配合廣告、社群與商品的全方位行銷；五、觀眾數顯著高於一般展覽，強化營收與影響力。此模式成功吸引企業資源與合作，成為博物館爭取贊助與擴展觀眾的重要手段（McClellan, 2008）。V&A 的策展人 Sonnet Stanfill 在 2025 年論壇指出，「超級特展門票是 V&A 主要營收來源之一」，顯示其對博物館財務與品牌曝光的關鍵角色。

然而，Blockbuster 展覽自 1990 年代起，也因商業導向與教育使命的衝突引發爭議。博物館需在文化教育與財務壓力間取得平衡，正提供探討博物館倫理與合作策略的理論依據。

應用於《大美不言》展覽，可見其「超級特展」特質：展品高規格、跨文化合作，並結合品牌、博物館與觀眾的三方互動。梵克雅寶不再只是贊助

者，而是參與展覽策略與敘事的主體；故宮則透過品牌與國際館藏資源，突破制度限制，實現跨文化合作典範。此呼應 Hooper-Greenhill 關於博物館治理轉向與觀眾動員的觀點。

(三) 五力分析

在企業與非營利文化機構之間日益頻繁的合作實踐中，分析雙方合作策略與資源互動的結構性脈絡已成為研究關注焦點。麥可·波特（Michael E. Porter）於 1980 年代提出的「五力分析模型」（Five Forces Model）原用以解析產業競爭力，指出企業所處產業的獲利能力受以下五種力量影響：產業內競爭者之競爭強度、潛在進入者的威脅、替代品的威脅、供應商的議價能力，以及買方的議價能力（Porter, 1980）。此模型雖起源於商業經營領域，然而後續學者也開始將其擴展應用至文化產業、非營利組織與跨界合作分析中（Hesmondhalgh, 2013, p23）。

在本研究關注的《大美不言》聯合品牌特展案例中，三方合作主體——國立故宮博物院、巴黎裝飾藝術博物館與梵克雅寶——可視為文化與商業場域間權力與資源互動的具體實踐。故宮作為場館與內容提供方，具備象徵資本與文化資產，對於品牌而言是一種高價值的「文化供應者」，而品牌則扮演資金與行銷動能的「資源供應商」角色，提供展覽能規模化運作的關鍵資源。買方則可理解為最終觀眾與媒體，其參與程度與評價會直接影響展覽效益，亦成為品牌形象建構與博物館知名度拓展的重要力量。此外，其他潛在合作方如其他競爭博物館或品牌，也構成潛在進入者與替代品的威脅，對此類展覽模式的可持續性與稀缺性產生影響。

透過五力分析模型可系統性梳理三方在展覽合作中的角色與權力結構，進一步理解文化與商業之間如何在互利共生與象徵主導性之間取得平衡。本研究藉此理論視角，補充博物館與品牌合作背後所隱含的資源配置邏輯與市場競爭策略，為跨界展覽模式的後設性反思提供理論基礎。

三、研究方法

本研究採用質性研究方法，並以「專家訪談法」作為主要資料來源，針對《大美不言》聯合品牌特展進行深入探討。研究訪談對象涵蓋展覽之關鍵參與者，從展覽啟動、策劃、執行至行銷效應，採取由上而下的多面向訪談架構。共計訪談五位具實務與學術代表性之專家，分別為：國立故宮博物院副院長（受訪者 A）、品牌方關鍵執行者（受訪者 B）、博物館學者（受訪者 C）、時尚媒體社長（受訪者 D）、國際精品品牌大中華區行銷副總裁（受訪者 E）。訪談時間自 2025 年 1 月 5 日起至 2025 年 2 月 7 日止，為期 33 天。每位受訪者皆進行一至兩次、每次約一至兩小時的深度訪談，總計訪談時數約九小時，並彙整為共計 57,052 字之逐字稿。

唯由於品牌方為高端精品，部分媒體策略、貴賓數據與預算規模等具體數字為商業機密無法揭露，為本研究之限制，於是邀請具類似展覽經驗之專業人士進行模擬推估。關於合作形成與決策機制等面向，品牌方與其他受訪者皆展現高度配合與開放性。

本研究針對受訪逐字稿進行開放編碼（open coding），以捕捉受訪者在描述展覽經驗、觀點與詮釋時所隱含的核心意涵。編碼過程中，研究者將逐字稿中具有意義的片段轉化為**初始代碼**（initial codes），例如「展覽被視為史詩級任務」被編碼為「展覽規模／挑戰性」；「展覽目的不在銷售，而是推廣藝術文化」則被編碼為「非商業導向／文化推廣」。後，透過概念聚合（categorization）將相似代碼進行分群，逐步萃取出更高層次的意涵。在反覆比對與討論後，歸納出四個核心構面，分別為：**智慧（Brain）**、**名氣（Fame）**、**時尚（Fashion）**、**品質（Quality）**。這四大構面即為此展覽內部價值之構成因素，涵蓋展覽在文化價值、社會影響、潮流吸引力與專業執行上的綜合條件。

1. **智慧（Brain）**：展覽體現之文化與學術內涵，包括教育推廣、知識傳遞、跨文化對話等，確保展覽具有深層文化意義。

2. 名氣 (Fame)：構成展覽在社會與國際上的能見度，體現在觀眾人數、媒體關注、合作背書與跨國交流的效果。

3. 時尚 (Fashion)：構成展覽在潮流性與話題性上的表現，能夠吸引新觀眾、創造急迫性，並強化品牌形象的當代表達。

4. 品質 (Quality)：構成展覽的專業策展與執行力，涵蓋工藝精緻度、專業水準與高品質的觀眾體驗。

表 1. 質性編碼示例：從訪談語料到理論構面的歸納過程

訪談者	語料摘錄	初始代碼	分群類別	歸納構面
A-2025/02/04_第一段	「整個展覽被視為一個『史詩級的任務』，需要巨大的突破才能完成。」	展覽規模／挑戰性、執行創新	專業與品質	Quality
A-2025/02/04_第四段	「此類展覽的核心價值在於其文化內涵和學術性，被全世界看到故宮的意義極大。」	學術性、文化內涵、國際能見度	文化與智慧	Brain/Fame
C-2025/01/14_第六段	「特展能吸引平常不看博物館的新觀眾，並創造急迫性。」	新觀眾拓展、時效性吸引	品牌與時尚	Fashion
E-2025/02/07_第十段	「展覽是建立品牌聲譽的有效方式，能帶來正面形象。」	品牌聲譽、正向形象	品牌與時尚	Fashion/Fame

本研究透過開放編碼與歸納，從訪談資料中建構展覽成功的內部要素。並提出「雙維度」（Dual-Dimensional）分析框架，從「外部結構」與「內部價值」兩層面探討《大美不言》之策略意涵。「外部結構」援引波特（Porter）五力模型，檢視跨機構合作、資源競爭與市場環境中的權力分布；「內部價值」則聚焦文化與品牌內涵，歸納智慧（Brain）、名氣（Fame）、時尚（Fashion）、品質（Quality）四構面，呈現展覽如何整合多方資源，實現文化與品牌價值的協調，並彰顯其作為聯合品牌展覽的典範意義。

四. 研究分析

(一) 博物館與品牌

1. 對等性與合作平衡

在博物館與品牌啟動合作討論中，對象的選擇至關重要，需考量機構地位的對等性與價值協商的平衡。博物館為維持合作的對等性與專業尊嚴，往往傾向與地位相當的單位合作；若合作方地位懸殊，則多半僅能作為協辦或次要角色參與。在《大美不言》長達七年的籌備歷程中，三方能最終達成對等合作關係，正是整個策展推進過程中最具挑戰之處，也反映出提案方面對的協調難度。故宮代表指出：

這由梵克雅寶提案的聯合品牌策展計畫合作，七年醞釀籌備期間，歷任院長皆認為以故宮立場應該博物館對博物館。最終能順利成案，最重要關鍵在於梵克雅寶在提案初期即說服邀請了藏品豐富性在世界工藝歷史上具有極高代表性的巴黎裝飾博物館加入。

(受訪者 A 第二段)

此次合作之所以成形，關鍵在於梵克雅寶身為巴黎裝飾藝術博物館的長期贊助者，擁有多年穩定合作基礎，亦深諳博物館之專業性與合作文化。品牌方進一步強調：「國立故宮博物院的館藏十分豐富，為全球五大博物館之一。提出與故宮聯展的想法時，法國總公司即刻支持，並邀請巴黎裝飾藝術博物館加入，以增加展覽的深度及廣度。三方合作有諸多挑戰，特別是與兩家重量級博物館協作，幸而裝飾藝術博物館策展人對亞洲文物理解深厚，堅持「工藝」這個跨東西方文化歷史、跨素材技法的核心，三方並進。使策展籌備歷經三年仍能順利推進。」

此段訪談內容反映出雙方對於「合作對等性」的重視：對故宮而言，維持與國際博物館的平行合作關係，是確保策展專業與機構尊嚴的前提；對品

牌方而言，選擇與世界級文化機構合作，不僅提供展覽內容的深度，更有助於品牌形象與藝術認同的再建構。在此次《大美不言》展覽中，梵克雅寶與故宮、巴黎裝飾藝術博物館的三方合作，體現了品牌策略與博物館價值的高度整合。品牌藉由與兩大機構的聯展，獲得在文化與藝術領域中的象徵地位（status），進一步鞏固其品牌在高端藝術市場的長期定位。

2. 博物館角色與商業品牌策略

在當代文化治理與展覽實務中，公私協作已成為博物館回應資源限制與擴展影響力的關鍵機制。公立博物館在維持學術與教育本質的同時，若能與具文化導向的品牌合作，不僅可取得額外資源，也可拓展策展形式與觀眾層面。正如故宮代表所言：「展覽設計花費巨大，並且由於預算限制，未來可能不會再有類似的展覽。此次展覽梵克雅寶承擔展覽的資源支出，故宮提供場地和展品，在平等合作的前提下，若以提升展覽品質為目標，故宮當然希望未來能持續獲得贊助支持。」（受訪者 A 第七段）

對品牌而言，此類合作有助於建立文化價值與深化品牌認同。品牌策略不在於高調行銷，而是透過與博物館的合作情境，引導觀眾自然認識品牌的藝術性與歷史深度。

此次展覽，受吸引進入博物館的是並非品牌的準確高端消費者，但我們沒有銷售的動機，只要入場觀眾能感受：『原來梵克雅寶是個藝術品、博物館等級的珠寶品牌』，這是對世家最好的回饋及效益了。

（受訪者 B 第六段）

博物館學者亦指出：「品牌其實是把自己推到後面，一直去壓低他們的品牌色彩……即便不說一句話，依然能夠取得關注及高度，這是一種巨大的成就。實際上它是非常長遠的價值。」（受訪者 C 第五段）他的觀察指出品牌從「可見性」轉向「文化參與性」，以形塑象徵資本並建立公共信任。

綜合而言，《大美不言》一展顯示：當博物館與品牌基於尊重專業與共享價值合作，將有助於提升展覽品質與文化層次，進而建立雙方長期文化聲望與市場優勢，提供當代文化機構與企業共構文化資產的合作典範。

3. 展覽規格與品質提升

此次展覽由梵克雅寶主導策劃，並由臺灣分公司提出構想，進一步推動至法國總部執行層級，成功將展覽規模提升至國際等級。而此時實際資金應為此研究重要資訊，卻因研究限制而無法取得。於是委請具備國際大型展覽操作經驗的國際精品資深行銷專家（曾參與 Gucci 與策展人 Maurizio Cattelan 合作策劃，於 2018 年在上海余德耀美術館舉行之《The Artist Is Present（藝術家此在）》等國際級展覽），針對此次展覽所執行規模，根據個人類似規模展覽之實際執行經驗，給予「具參考性」推估：

此次三方展品價值珍貴、許多屬國寶級，展覽過程無論在保險、運輸、策展規劃、展場設計、布展工程…都必須要求最高層級。再加上圖錄編製、開幕米其林級午宴、記者會、國際貴賓接待至七個月展期的持續宣傳、各種教育活動與展間維持，人力與物力成本均極為可觀。若從最低執行門檻估算，約為一至兩億台幣，若實際達三至五億，亦屬合理範圍。

（受訪者 E 第四段）

此舉突破了臺灣博物館界長期受限的預算規模，使展覽資源的動員不再侷限於單一機構的財政條件。根據本研究訪談，包括故宮在內，臺灣多數公立博物館能執行超過新台幣千萬元規模的展覽仍屬少數。本次展覽雖未由品牌方正式揭露實際預算，但從展演品質與執行規格即可推知，其資源投入之深度與廣度。

從館方角度觀之，此次展覽亦為故宮帶來前所未有的展覽經驗與品質提升。故宮代表針對此次展覽規模作出以下的表達：

這種展覽花費太大了，我們以後也不一定做得起……但我認為值得，因為我們真的把展覽的語彙做了一次徹底的革新。此案涵蓋策展團隊、裝置設計、燈光、音樂與導覽等多面向專業合作，這是故宮過去少有的資源整合經驗。

(受訪者A第十段)

正如博物館學者（受訪者C）所指出，若能兼顧學術立場與展覽品質，品牌與博物館的合作將有助於深化策展內容，實現雙贏：品牌獲得文化認同與市場能見度，博物館則在資源支援下擴展其策展能量與展演手法。展覽的高規格投入不僅提升展品呈現的精緻度，也使故宮在展場設計、敘事語言與空間經驗上開拓新視野。

（二）挑戰三方聯合策展

1. 三方共融策展策略

《大美不言》展覽於策劃初始階段，即採取三方對等溝通模式作為合作基礎。儘管國立故宮博物院、巴黎裝飾藝術博物館與梵克雅寶三方皆具高度專業性，然因其館藏所屬文化背景迥異，合作整合上仍存不小挑戰。巴黎裝飾藝術博物館策展人 Béatrice Quette 對自身館藏脈絡掌握甚深，亦熟稔梵克雅寶之工藝傳統，並因自幼接觸中日藝術，具備東西文化的感知與詮釋能力，遂成為協調三方視角與策展理念的重要橋樑。據接受媒體訪談時其所述：

我們必須找到一個共通點、一個解方，能容納三方館藏，不僅呈現其多樣性，且在展櫃中並置時，雖形式迥異，然深入探究則可見其意涵相通與相互指涉之處。³

--Béatrice Quette

³ Béatrice Quette，網文專訪，哈潑時尚 Harpers Bazaar，2024 年 12 月
<https://www.harpersbazaar.com/tw/luxury/jewelryandwatch/a63280898/interview-with-mad-curator-beatrice-quette-in-beauty-speak-for-itself-exhibition/>

顯示該館在策展中所扮演的文化轉譯者角色。至於，策展策略方面，三方團隊一致同意突破傳統以時間為序的展示結構，改採主題式工藝整合。展品年代橫跨自十六至二十一世紀，策展團隊透過跨時代對話的展示邏輯，歷經多次線上協商，將不同時期作品共置於展櫃之中，嘗試引發觀眾對歷史與當代之關聯性思考。正如國立故宮博物院副院長余珮瑾作為此次故宮策展代表，於故宮北院演講廳所舉行的在開幕記者會上，亦針對此次三方聯合策展的思維說明：展櫃中的作品關係既具張力亦能互補，在策展上刻意模糊文物與珠寶之邊界，營造出一種視覺與文化上的和諧場域：「我們讓文物如珠寶般被展出，也讓珠寶如文物般有歷史語境。」這三方觀點交織出展覽內容與形式上的共構過程，突顯策展合作已由傳統借展模式，轉型為文化價值與美學教育的協作典範。

2. 保守與創新的平衡

《大美不言》於展場設計邏輯上，突破了故宮長期以文物保存為主的展示傳統，開創一種融合沉浸式體驗與國寶級展示規範的複合場域。三方合作藉由跨文化對話與策展共構，導入感官參與與情境敘事，展現具有方法論潛力的展示轉向。空間設計由建築師田根剛主導，其設計概念源於三方策展的深度對話，目的在於建立統一敘事架構，使展品彼此對話，超越文化與時代邊界。

這次的設計重點不在突顯故宮、巴黎裝飾藝術博物館和梵克雅寶收藏品之間的差異，而是要打破這些界限，創造一個統一的故事脈絡，讓作品能夠自然對話。每個展區都有特定的色彩，但轉換到下一個空間時又能柔和流暢，創造如流動舞台般的觀展動線。⁴

根據由主辦記者會的公關公司提供與媒體的三方代表公開訪談資料，巴黎裝飾藝術博物館策展人 Béatrice Quette 說到：「我們希望透過展覽創造一

⁴ 「大美不言」展覽空間設計師田根剛，帶來光影、色彩、空間的魔法，讓展品自己說故事！Verse 2024/11/1 田根剛 專訪 <https://www.verse.com.tw/article/tsuyoshi-tane>

種沉浸式、詩意的敘事空間」此理念亦呼應梵克雅寶典藏部門主管Alexandrine Mavie Sonet 提出的「舞台場景」(tableaux) 概念。她指出：「作品是展覽中最重要的東西，我希望人們能牢牢記住這些珍品……透過對於作品之美的理解，提出了透明場景和展櫃的構想，為作品帶來漂浮於空中的獨特想像，以更專注於展品本身。」⁵此一構想不僅延伸了展品的美學想像，也促成故宮踏出傳統，由於展品涵蓋陶瓷、金工、玉石、珠寶與鐘錶等異質材質，設計團隊需同時顧及溫濕度控制與燈光調節，在符合國際保存標準下維持視覺與敘事一致性，對故宮現行展示體制構成結構性挑戰，亦展現出展演規格與文化表述間的再協商與實踐。

在《大美不言》展覽中，故宮突破傳統博物館的運作模式，與品牌及巴黎裝飾藝術博物館共同策劃展覽，融入創新展示手法。媒體皆給予三方正面評價。資深媒體人就說道：

故宮有精彩的各時期、各種藝術與工藝，只要經過新的策展，它就會像活過來一樣。若希望藝術永生，那就要重新給它生命。珠寶在此展覽中更非配角，而是作為文化遺產對話的一方，以平等姿態與國寶展品並陳，共同參與策展主題的詮釋與展演。

（受訪者D第五段）

3. 文化主場的宣示

在品牌與博物館的聯合展覽中，展名不僅承載主題精神，更是文化詮釋與話語協商的重要場域。根據故宮代表（受訪者 A）表示，原擬展名為 "Beyond Boundaries"（跨界之美），意在突顯展覽跨越東西美學疆界與文化界線的策展理念。然而，此一名稱雖具國際視角與當代意涵，卻較難觸及本地觀眾的文化情感與認同脈絡。經多次討論與評估後，策展團隊於開展前三

⁵ Alexandrine Mavie Sonet , 網文專訪美麗佳人 Marie Claire , 2025/03/04 <https://www.marieclaire.com.tw/fashion/feature/84365/vanleefarpels-exhibition-beauty-speaks-for-itself>

個月將展覽最終定名為《大美不言 Beauty Speaks for Itself》。此名稱取自莊子語錄，融入東方哲學中對「美」之不可言說性與超越語言的審美思維，強化了展覽與中華文化深層意涵的連結，也暗示了故宮三方聯合策展中，在文化主體性與話語權上的主場定位。但同時，此一決策是否貶抑了其他策展單位之立場？資深精品行銷專家提出不同角度的觀點：

從行銷角度而言，國際品牌在展覽中融入在地文化與歷史元素，常被視為對東道主的尊重與回應，亦有助於深化其與在地市場的情感連結，提升品牌形象與文化認同。

（受訪者 E 第三段）

類似尊種在地立場的展覽策略在多項奢侈精品牌國際巡展中屢見不鮮，如《Dior: Designer of Dreams》自巴黎巡展至東京時，即特別納入 Dior 先生 1950 年代於東京舉辦時裝秀的歷史資料與日幣訂價資訊；Cartier 典藏展於東京展出時，也展示當年為日本市場設計的訂製珠寶，並透過其藝術基金會支持包括三宅一生 (Issey Miyake) 在內的日本當代藝術家，強化文化對話與品牌深度。」從國際視角轉向在地文化語彙，展名《大美不言》成為一種文化轉譯的實踐，使展覽得以在全球化合作中維持本土文化立場，並展現其作為聯合品牌展覽的策略深度與象徵價值。

4. 行銷推廣觀念差異磨合

在展覽行銷策略的操作上，博物館與品牌方展現出明顯的模式差異，反映兩者在面對觀眾與媒體時的慣性思維與機構特性。博物館傾向於提前規劃與公布展覽資訊，以利策展理念的鋪陳與教育推廣的長期佈局；相對地，精品品牌則強調資訊保密，避免過早釋出訊息，以維持品牌神秘感與話題性。

儘管雙方在宣傳節奏與理念上有所不同，最終透過品牌方主導的媒體資源整合，成功建立有效的溝通與合作模式。本次展覽的整體推廣由梵克雅寶

主導，並與故宮密切協調，確保訊息傳遞符合三方期待。品牌代表指出：「宣傳主要由 VCA 先行規劃，包括廣告投資、社群推播與媒體採訪，再與兩方策展單位協調整合。故宮則透過其網站、App 與 Line 官方帳號對既有受眾溝通。」（受訪者 B，第七段）

值得注意的是，品牌方在行銷策略上刻意淡化商業屬性，轉而聚焦展覽本身的藝術價值與文化深度。國際精品行銷專家指出：「這個展覽中幾乎看不到明顯的商業痕跡……這對行銷人而言是一場夢幻企劃，因為它不是為了銷售，而是為了形象。」（受訪者 E，第十段）這種「long-termism」（長期主義）策略，不僅有助於重塑品牌歷史敘事與文化資產，也透過展覽這一文化平台深化品牌形象與觀眾的情感連結。雖然其效益難以短期量化，但長遠來看，將有助於建立更深層次的品牌認同與顧客忠誠。

在展覽實施階段，品牌方亦主動提出包括專題講座與兒童工作坊等延伸活動，藉此擴展展覽內涵與觀眾觸及面。相關規劃由梵克雅寶提出初步構想後，再由三方策展團隊共同討論與調整，展現品牌在尊重博物館專業的基礎上所展現的協作精神與文化責任。此舉不僅突破單向行銷框架，更實踐了跨機構、跨領域共同推動公共文化價值的合作典範。

（三）雙維度分析

此段落研究核心在於探究展覽起初之外部合作關係架構，與展覽最終形成文化影響力與品牌效益內部價值，彼此間的共構關係。透過此方法，可更全面掌握《大美不言》作為當代表徵性展覽的策略性成因，並為未來博物館與精品品牌之間的跨界合作提供理論參照與實務意涵。

1. 「外部結構」維度

本研究之外部結構分析維度，借用麥可·波特（Michael E. Porter）所提出的「五力分析模型」（Five Forces Model），以評估《大美不言》展覽於

全球文化與品牌競爭場域中的定位與挑戰。此模型原用於產業競爭分析，亦可應用於評估合作關係的穩定性與資源整合的可能性。具體而言，本研究聚焦於合作方（故宮、梵克雅寶與巴黎裝飾藝術博物館）之間的議價能力、潛在進入者與替代性展演形式之威脅、觀眾行為變化，以及文化產業內競爭激烈程度等五個面向。透過此模型，有助於理解本展如何運用聯合策展策略，實現多方優勢互補與合作互惠，進而在競爭激烈的文化展演市場中創造差異化與示範意義。

表 2 五力分析

分析項目	針對故宮的分析	針對梵克雅寶的分析	針對巴黎裝飾博物館的分析
A.供應商的議價能力(三方)	故宮擁有豐富的館藏資源，合作夥伴須尊重其專業性與自主性，因此故宮在議價上具有較高優勢。	梵克雅寶擁有資金、行銷與品牌影響力，能為展覽提供額外資源，但仍需依賴故宮的文化資產，因此供應商的議價能力受限。	裝飾藝術博物館具備世界級裝飾藝術館藏，能夠提供珍貴歷史工藝展品，補充展覽的深度與多樣性。但仍需依賴梵克雅寶資金、行銷能力，才可能順利參與此超級大展之合作。
B.買方的議價能力（觀眾）	觀眾對展覽品質與文化價值的期待影響策展方向，若故宮未能滿足觀眾需求，可能影響參觀意願。	觀眾包括高端藝術愛好者、文化消費者及奢侈品珠寶市場買家，他們的期待也許可能影響展覽的內容與呈現方式。 梵克雅寶需確保展覽符合品牌形象，同時滿足不同層次觀眾需求。	時尚、藝術領域之全球觀眾對裝飾藝術博物館之工藝藏品，及工藝主題展覽，持續投注高度注目。
C.潛在進入者的威脅（三方各自的競爭者）	其他國內外博物館若採取類似的合作策略，可能分散故宮的市場影響力。	其他珠寶品牌若仿效梵克雅寶與博物館的合作模式，可能使梵克雅寶的獨特性降低，影響市場競爭優勢。	其他裝飾藝術機構可能競爭此類展覽合作，特別是相同典藏類型之博物館機構。
D.替代品的威脅（被取代性）	故宮的展覽面臨其他國內外博物館展覽、數位展演與沉浸式體驗的競爭。例如，數位藝術展與線上藝術平台的崛起，使部分觀眾選擇透過數位方式接觸藝術。	梵克雅寶的品牌行銷策略需考量其他奢侈品品牌的展覽若也與文化合作計畫，這些替代選擇可能影響梵克雅寶在市場上的獨特競爭力。	強調數位科技、數位展演、沉浸式 VR 體驗等新興技術之展覽型態，可能超越此次「大美不言」超級特展，是以三方典藏品展示為主體之實體展覽的吸引力。

E. 產業內競爭程度	故宮需在國際博物館市場中保持競爭力，確保獨特性，並提升國際能見度。展覽質量與文化影響力不被其他機構超越。	梵克雅寶在高端珠寶市場面臨來自其他精品的競爭，須透過與故宮等文化機構的合作來增強品牌文化價值，提升競爭優勢。	其他同類型博物館可能參與競爭加入此次合作展覽，並對此次合作之策展權產生影響。
------------	--	--	--

透過波特五力分析模型可綜觀《大美不言》展覽在前期構成階段的合作策略與權力結構，並由此評估其合作穩定性與風險控管能力。歸納分析如下：

(1) 三方權力的對應平衡

本展三方合作原先存在權力差異：故宮擁有獨特館藏與高度學術權威，在談判中具相對優勢；梵克雅寶則提供資金與行銷資源，展現其品牌導向的文化資本；而巴黎裝飾藝術博物館則以豐富的歐洲工藝藏品與策展經驗參與其中。初始雖略見失衡，然隨著策展階段的協調，三方作品在展櫃中並列、主題與分區平均分布，使合作轉為高度平衡與互信，呈現出「非平均權力下的對等合作」的智慧模式。

(2) 合作條件的互利互惠

在針對觀眾（買方）的議價能力與產業競爭壓力分析中，三方皆面臨類似挑戰：需提供高品質內容以回應多元觀眾需求，並應對來自文化場域與奢侈品市場中其他潛在對手場館或品牌的競爭壓力。此種「共同壓力下的合作對齊」，促使三方目標一致，並加強團隊凝聚力。展覽設計導入沉浸式體驗與非線性敘事策略，顯示三方以創新回應市場期待，展後更以「Dream Team」自許，反映實質合作默契。

(3) 低可取代性與市場屏障

對潛在進入者的威脅而言，三方合作皆具高度進入門檻。梵克雅寶雖可能面臨其他品牌仿效，但品牌地位、文化審美高度與故宮等文化機構之連結，

非一般精品能輕易複製。而故宮在台灣無可替代的典藏優勢，以及展覽地區限定性，亦降低其被取代風險。裝飾藝術博物館則因其特殊歐洲工藝收藏與與梵克雅寶既有合作關係，亦屬難以取代之文化夥伴。

2. 「內部價值」維度

本研究從展覽內涵，透過構成展覽成功的四大核心要素：智慧（Brain）、名氣（Fame）、時尚（Fashion）與品質（Quality）結合受訪者觀點作為實證，剖析其跨界合作過程中各方觀點的交集與差異，進一步揭示其整合文化策展、品牌形象與審美經驗的策略成效。「內部價值」維度。

（1）智慧：策展架構的整合與文化語彙的創新

本展展現高度的智慧整合，突破以館藏為核心的策展侷限，轉以主題為導向，實踐跨機構與跨文化的協商模式。博物館學者（受訪者 C）指出，展覽因創新內容觸及非傳統觀眾，並透過品牌合作提升公共性，為故宮開啟新策略方向。故宮代表（受訪者 A）強調，三方主題對等協調的複雜性顯示此次合作並非話題操作，而是一場基於專業與文化尊重的智慧實踐。國際精品行銷專家（受訪者 E）亦認為，跨界合作的關鍵在於相互理解與審慎協商，而非形式化的行銷包裝，凸顯展覽在文化語彙與合作溝通上的深度。

（2）名氣：文化聲望與品牌價值的雙向推升

「名氣」在本展中成為博物館與品牌彼此拉抬的槓桿。資深媒體人（受訪者 D）指出，故宮本身即具高度新聞價值，與國際品牌合作自然能吸引關注，而受益最大的是梵克雅寶，其成功將品牌形象導入文化場域，實現跨界認同。國際精品行銷專家（受訪者 E）補充，觀眾已不僅將珠寶視為商品，而是透過文化美學脈絡理解其工藝價值。博物館學者（受訪者 C）則強調，故宮在維持文化主體性的前提下靈活借力品牌資源，展現高度策略彈性。此過程凸顯文化機構在「名氣操盤」中的主導性，也揭示文化資本與商業價值的交織。

(3) 時尚：審美語彙的轉化與文化參與的拓展

展覽透過沉浸式設計與感官布局，使時尚不再僅是風格符號，而轉化為文化態度與審美選擇。品牌端（受訪者 E）指出，展覽透過「身體參與」回應後疫情的文化焦慮，特別觸動年輕族群對真實經驗的需求，並呼應多元、平等與包容的價值追求。資深媒體人（受訪者 D）亦觀察到，精品美學語彙深刻影響觀眾視角，使其以新方式觀看國寶，並在無形中促進精品文化的美學滲透。兩者皆肯定展覽成功將時尚精品轉化為策展語彙，促成跨世代、跨文化的對話與共享。

(4) 品質：策展深度與文化信賴的建構

藝術品質構成本展的基礎支柱。故宮提供中華工藝權威，巴黎裝飾藝術博物館補充歐洲制度脈絡，梵克雅寶則以當代奢侈品工藝串聯古今，達成形式與精神上的整合。品牌端（受訪者 E）認為，觀眾更在意與自身文化經驗的連結，而非展品出處，這種主觀轉化進一步彰顯展覽的藝術品質。然而，受訪者 E 也提醒，在社群熱度升高的同時，藝術是否淪為品牌工具值得警覺。此觀察提示藝術與消費、文化與行銷之間的張力，亦凸顯展覽在「品質彰顯」與「品牌語彙」間的微妙平衡。

總結而言，《大美不言》透過展品的精選與展示方式，提升了藝術的社會參與度與審美共享性，使藝術品質不僅存在於作品本身，更在於策展與觀眾間的互動關係與文化協商之中。

表 3：雙維度分析表

成功要素 (內) (外) 五力分析	智慧 (Brain)	名氣 (Fame)	時尚 (Fashion)	品質 (Quality)
A. 供應商的議價能力 (三方)	三方供應者議價權的精準協商與角色定位。故宮以學術主體維持話語權，梵克雅寶從品牌商蛻變為文化參與者，巴黎裝	名氣即資本，亦為結構權力來源：名氣不僅形塑文化形象，更影響合作中的權力結構與資源流動。故宮名氣帶來文化「正當	文化主體性與時尚語彙的交涉平衡：故宮保有展覽的策展主體性與文化詮釋力，VCA 透過時尚語彙滲透文化敘事，裝飾博物館則提	藝術品質亦反映權力結構與文化協商：在藝術高度之下，文化是否被消費、品牌是否以藝術為工具，成為隱而未顯的權力議

	飾藝術博物館則透過專業展件與國際學術資源取得參與席位。這種「權力非平均，但合作平衡」的結構正是文化合作智慧的體現	性」、梵克雅寶則提供「話題性」與資金推動。裝飾博物館則以藝術價值參與合作，但高度依賴他方支持。	供美學資源支撐展覽深度，形成三方權力與語言的平衡協作。	題。此次展覽透過三方的策略協調，成功避免藝術品質被稀釋為單純商業形象，展現出跨界合作的文化底線與倫理張力。
B. 買方的議價能力（觀眾）	觀眾不再是被動接受者，而是文化策展中的「隱性合作者」：他們以參觀行動與社群評價成為可能左右策展語彙與設計的合作者，構成買方的議價力量。	名氣不再是單向操作，而是一種「與觀眾共構」的品牌文化資本生產機制。觀眾的議價能力來自其在數位時代的話語權與影響力。品牌以大眾媒體風向呼應。	觀眾的議價能力在此不僅體現在參觀人次，更體現在「文化消費的選擇權與分享意願」，時尚元素強化了這種選擇的情感與美學吸引力。	觀眾議價權提升意味著文化競爭門檻提高：若無深度展品與精緻設計，難以獲得高度審美期待的觀眾青睞；這也意味未來展覽需更強調跨文化詮釋能力與共感策略。
C. 潛在進入者的威脅（三方競爭者）	具備高模仿門檻，正是來自其所需的「智慧協商能力」：本展非單純品牌導入，而是經過多輪審慎協調與文化理解的合作歷程，確保三方作品在展覽脈絡中平等對照、相互呼應。這樣的策展深度與文化尊重，難以複製。	名氣的可持續性關鍵非曝光數，而在如何深化品牌的在文化語境中的角色轉化：品牌以文化合作者的角色進行自我重塑，避免產生權威競爭。 日後潛在進入者意圖仿效此模式，若無同等的文化理解力與展覽策略，亦難以真正再現其綜效。	時尚感知的文化轉譯優勢，與潛在競爭者複製風險間的張力：「時尚 × 文化」策略高度創新引發關注，亦為潛在進入者鋪設了模仿路徑。但其不易取代之競爭優勢，在於其「時尚資產」深度是否相當。	藝術品質雖為其當前競爭優勢的心，無形中也開啟了合作形式與價值敘事的標準化風險：本展以高度藝術工藝作為敘事主軸，其所樹立的跨文化藝術標準也可能成為未來其他潛在進入者試圖追趕的範本。
D. 替代品的威脅（被取代性）	後疫情時代，觀眾展覽經驗正迅速數位化，尤其對年輕觀眾而言：當策展智慧以實體展櫃、主題敘事與原件展出為主的展覽正發揮其文化感召力之際，展覽也面臨愈來愈多的「替代品威脅」。如 teamLab 式的科技展覽、線上虛擬策展平台、以及結合 AI 與 VR 的感官體驗等。	「名氣」操作成功建構了一場文化與商業彼此借力、互為資本的展覽典範：梵克雅寶的成功參與，也可能激發其他奢侈品牌複製其策略，進行與博物館的文化合作。一旦聯名策展模式成為行業常態，其初期所帶來的品牌獨特性與文化稀有性將面臨快速「同質化」的挑戰。	展覽透過將「時尚」升級為一種文化態度與價值選擇，有效回應當代觀眾對沉浸式、感知型展演的渴望：時尚作為文化傳達與審美建構的核心語言，展現對當代趨勢的高度敏銳。亦需警覺在數位展演生態日漸強勢的情境下，時尚與文化的連結是否能繼續作為吸引觀眾的主要敘事。	藝術品質未來的延續性挑戰，將這種高密度的文化整合轉譯為可延展、可更新的經驗形式：持續維繫觀眾對「實體美學經驗」的獨特渴望。當藝術品質日益成為社群媒體操作下的「文化話題」，其展示形式也容易被削弱為「品牌可視性」或「社群打卡性」的表面消費。

E. 產業競爭程度	三方因應各自業內競爭壓力，透過合作策展形成差異化優勢，鞏固在文化市場、精品業與博物館聯盟中的競爭地位：以故宮為例，此次跨文化整合與東西方對話，跳脫僅依靠館藏敘事的侷限。結合品牌與國際館所資源，進一步拓展受眾與策展層次，使其在同業競爭中展現創新策展範式。	以名氣打造競爭優勢：《大美不言》如何成為文化與品牌雙贏的曝光機制： 展覽成功操作「名氣」作為文化價值與品牌資本的增幅工具，有效回應三方在各自產業內部所面臨的高度競爭壓力。三方藉由此次展覽合作進行策略性聲量再分配，不僅守住既有地位，亦開拓新受眾與市場想像。	以時尚語彙深化文化競爭力，在高度競爭市場中突圍策略： 在國際文化展覽與高端精品市場日益競爭的背景下，《大美不言》成功將「時尚」從快速流變的產業語彙轉化為策展層級的文化策略，為三方合作方建立起兼具審美魅力與差異化競爭優勢的文化定位。	三方合作展現了超越單一機構資源所能達成的藝術高度：融合華夏、歐洲與奢侈品文化精粹，使展覽具備強烈的識別性與文化敘事力，這正回應了故宮與梵克雅寶分別面對的產業競爭壓力。在激烈的同業競爭中奠定其領先地位。
-----------	--	--	--	--

3. 雙維度交叉分析結論

根據以上「外部結構 × 內部價值」的雙維度分析表格，從內部價值的四大構面觀察，體現高度的策展智慧（Brain）；三方於展覽中獲得互惠曝光，形成名氣（Fame）與文化資本的雙向加值；展場設計美學與敘事語言充分運用精品語彙，引領時尚（Fashion）進入文化論述場域；同時，展覽在展品選件、展示手法與觀展體驗上亦維持高度品質（Quality），建立觀眾的文化信賴感。皆得到外部結構評估點的正向支撐，果然為《大美不言》展覽創造出口碑及人潮的成功。成功源於「外部結構壓力」與「內部文化價值」間的高度整合與策略回應。外部結構提供內部價值的實現資源，而在內部價值的高完成度，支撐了外部結構所期待的品質與平衡。

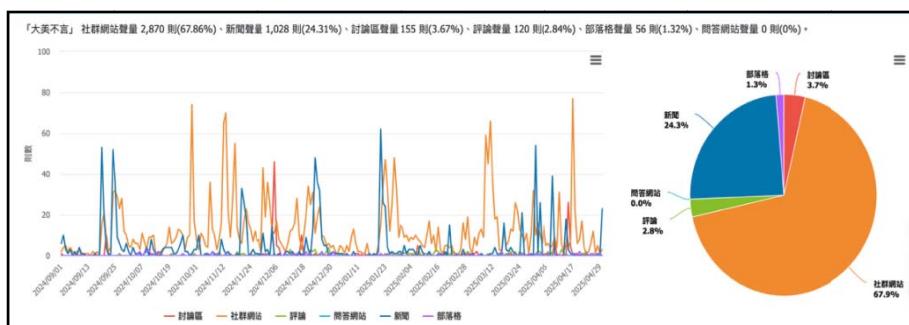
展覽期間，不僅成功吸引高參觀人次，更在品牌形象與國際文化能見度方面創造顯著影響。成功吸引高參觀人次，根據公開數據指出，北部院區（臺北故宮）三個月內展期內共吸引約 49–50 萬名參觀人次⁶，較過往單一

⁶ 北部院區（臺北故宮）展覽於 2024 年 9 月 26 日至 12 月 29 日舉辦，在為期三個月內吸引了約 49–50 萬名參觀者，其中官方指出「北部院區整年度約 187 萬人次，《大美不言》就佔近 50 萬」zh.wikipedia.org/w/index.php?title=2024年台北故宮《大美不言》特展&oldid=7000000。

主題展覽有明顯增幅，印證超級特展對觀眾號召力的提升。南部院區（嘉義南院）亦有約 13.5 萬人次⁷。

而自開展前，於九月一日開始至閉展之後一週至四月二十九日期間，OpView Trend 專業社群觀測網站上統計，《大美不言》創造了社群「大美不言」社群網站聲量 2,870 則(67.86%)、新聞報導聲量 1,028 則(24.31%)、討論區聲量 155 則(3.67%)、評論聲量 120 則(2.84%)、部落格聲量 56 則(1.32%)。為相當豐碩之宣傳成果。（如表 4.）

表 4:社群聲量圖



資料來源：OpView Trend

綜合而言，《大美不言》不僅在結構面上成功回應外部環境的挑戰，也在價值面上創造出具文化深度與時代感的展覽體驗，堪為當代博物館與奢侈品牌聯合策展行動中的成功範例。雙構面缺一不可。

⁷ 南部院區（嘉義南院）

展期為 2025 年 1 月 23 日至 4 月 20 日，累計參觀人次約 13.5 萬人。theme.npm.edu.tw+2udn.com+2npm.gov.tw+2。

五、結論

本研究旨在透過《大美不言》展覽案例，探討博物館與奢侈品牌及國際博物館之間的聯合展覽模式，釐清其合作架構、權力分配與文化價值的協商過程，並進一步剖析其策略成功之處與未來參考意涵。透過專家訪談法與雙維度分析架構，研究從「外部結構」（如五力模型）與「內部價值」（智慧、名氣、時尚、品質四要素）兩大層面進行系統性探究。

研究發現，《大美不言》展覽成功的關鍵，在於三方合作架構呈現出高度策略性平衡。故宮作為國家級文化機構，憑藉其文化權威與典藏優勢，在合作中擁有敘事主導力與議價能力；巴黎裝飾藝術博物館則提供跨文化策展經驗與歐洲工藝制度支撐；梵克雅寶則將其資源、品牌語彙與市場行銷專業轉化為文化內容參與的資產。三者分工明確、角色互補，並透過非主導式的協作機制，共同建構出具當代性、可觀性與文化深度的展覽內容，展現高度文化整合力與審美創造力。

作為一場聯合展覽，《大美不言》同時具備超級特展（blockbuster exhibition）所應有的吸引力、話題性與公共影響力。其展覽形制與行銷規模，已跳脫傳統博物館自主辦展的範式，轉而以跨域聯盟形式進行文化共構與資源整合，體現出新型策展模式的制度實驗性。展覽同時滿足文化傳承與觀眾參與雙重目標，為聯合品牌展覽在國際文化場域中的實踐開創典範。

在外部市場結構上，三方合作有效應對展覽市場的激烈競爭壓力與觀眾期待，透過高品質內容與沉浸式展場設計，強化品牌與觀眾之間的文化連結與情感認同。數據顯示，北部院區三個月內吸引近 50 萬參觀人次，遠高於過往單一主題展覽，南部院區亦達 13.5 萬人，印證本案為典型的「超級特展」具備強大吸引力與社會影響力。

在內部價值層面上，《大美不言》展覽不僅呈現出策展智慧（Brain）的高度完成，亦透過三方品牌間的平等曝光與文化共構，達成名氣（Fame）的相互加乘。展場美學融合精品語彙與當代空間敘事，使時尚（Fashion）

從流行概念轉化為文化態度；展品選件、展示細節與整體品質（Quality）則確保了觀眾的信任與審美體驗。這四大內涵相輔相成，使展覽兼顧觀眾深度參與與文化資本建構。

然而，研究亦指出，此類合作關係中潛藏文化資本再分配與象徵權力協商問題。當奢侈品牌逐漸由隱性贊助者轉化為文化共構者，其文化正當性亦須經由博物館場域的治理邏輯來重新賦權。因此，《大美不言》可視為品牌策展化（curatorial branding）的一種實踐，反映品牌如何藉由博物館場域實現文化轉譯與身份再塑。這種轉型也強化了聯合展覽不僅為行銷合作，更為文化治理中的一種共創模式，為「超級特展」提供制度性合法性。

綜合而論，本研究認為《大美不言》展覽為博物館與奢侈品牌合作開創一種全新且可持續的策展模式，其成功不僅來自結構面上資源互補與風險共擔的策略部署，更根基於文化價值共創與敘事協商的深層合作機制。此模式對於全球文化機構而言，不僅具高度參考性，更預示未來博物館治理與品牌文化合作的可能方向：即如何在商業現實與文化理想間，實現合作的倫理平衡與美學創新。

參考文獻

- Burmann, C., Zeplin, S. Building brand commitment: A behavioral approach to internal brand management. *J Brand Manag*, 12: 279–300 (2005).
- Urde, M., Greyser, S. & Balmer, J. Corporate brands with a heritage. *J Brand Manag*, 15: 4–19 (2007).
- Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. Harvard Business School Press
- Hooper-Greenhill, E. (2000). Museums and the interpretation of visual culture. Routledge.
- Muller, F. (2017). Christian Dior: Designer of dreams. Thames & Hudson.
- Peter Leeflang (2008), Co-Branding :The Stea of the Art, Schmalenbach Business Review
2
- David Hesmondhalgh (2013) Introduction: Change andContinuity, Power and Creativity
p23
- Goulding, C. (2000). The museum environment and the visitor experience. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 261-278.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work is Theater & Every Business a Stage*. Harvard Business Press.
- Porter, Michael E. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy ,Special Issue on HBS Centennial. *Harvard Business Review* 86, no. 1 (January 2008): 78–93.
- 郭瑞坤(Jui-Kun Kuo) , 2006。博物館及其人的分類：以超級特展現象為例。博物館學季刊， 20(3) : 37-47、49
- 陳郁汶(Chen Yu-Wen) , 2020。超級特展之朝聖現象與符號凝視分析：以「大英自然史博物館展」為例。國立師範大學社會教育學系研究所。
- 蔡玫芬(May-Fen Tsai),2012。皇家風尚—清代宮廷與西方貴族珠寶Royal style : Qing dynasty and western court jewelry 。國立故宮博物院。

附件 1. 質性編碼總表

訪談者	語料摘錄	初始代碼	分群類別	歸納
A -2025/02/04_ 第一段	「整個展覽被視為一個『史詩級的任務』，需要巨大的突破才能完成。」	展覽規模／挑戰性、執行創新	專業與品質	Quality
A 2025/02/04_ 第三段	「反映高水準的執行品質。」	專業水準、品質保證	專業與品質	Quality
A 2025/02/04_ 第三段	「故宮在跨界合作的策展工作中，始終維持及掌握其專業性與自主性。」	專業主導、文化自主性	自主性與權力	Brain/ Quality
A 2025/02/04_ 第四段	「此類展覽的核心價值在於其文化內涵和學術性，被全世界看到故宮的意義極大。」	學術性、文化內涵、國際能見度	文化與智慧	Brain/ Fame
A 2025/02/04_ 第六段	「梵克雅寶隱祕式鑲嵌的精緻工藝技術，可與故宮文物互相對照。」	工藝並置、跨文化對話	文化與智慧	Brain/ Quality
A 2025/02/04_ 第六段	「文物不是用固定方式展覽，而像珠寶一樣；珠寶展的像文物一樣。」	策展創新、展示轉換	專業與品質	Quality/ Brain
A 2025/02/04_ 第六段	「突破珠寶不再是珠寶範疇，與博物館合作是一個很好的策略。」	跨域策略、再定義珠寶	品牌與時尚	Fashion
B 2025/01/05_ 第二段	「展覽目的不在銷售，而是推廣藝術文化。」	非商業導向、文化推廣	文化與智慧	Brain
B 2025/01/05_ 第二段	「除了展覽，主動策劃講座、兒童工作坊。」	教育推廣、多元參與	文化與智慧	Brain
B 2025/01/05_ 第四段	「了解珠寶設計與歷史背景。」	知識傳遞、文化脈絡	文化與智慧	Brain
B 2025/01/05_ 第五段	「展覽所創造的近 50 萬人次參觀人潮。」	高觀眾數據、吸引力	名氣與能見度	Fame
C 2025/01/14_ 第一段	「故宮是全世界四大博物館之一。」	國際合作、典藏能見度	名氣與能見度	Fame
C 2025/01/14_ 第一段	「故宮是一個老機關，展覽品質無庸置疑。」	國際地位、權威性	專業與品質	Quality/ Fame
C 2025/01/14_	「任何博物館或精品與故宮合作，就等同在其領域與故宮	策展專業、品質保證	專業與品質	Quality
	合作背書、地位提升	合作背書、地位提升	名氣與能見度	Fame

第三段	同一水準。」			
C 2025/01/14_ 第六段	「最大價值就是國際精品展出了一般民眾難得接觸的工藝珠寶精品。」	稀有性、資產共享	文化與智慧	Brain/ Fame
C 2025/01/14_ 第六段	「特展能吸引平常不看博物館的新觀眾，並創造急迫性。」	新觀眾拓展、時效性吸引	品牌與時尚	Fashion
C 2025/01/14_ 第七段	「具有話題性的展覽，能創造急迫性，讓觀眾有『必須去』的動機。」	話題性、觀眾動機	名氣與能見度、品牌與時尚	Fame/ Fashion
D 2025/01/13_ 第七段	「單獨品牌活動通常為銷售，合作型展覽則注重藝術性，減少商業氣息，提升品牌形象。」	非商業導向、藝術優先、品牌形象提升	品牌與時尚	Fashion/ Brain
E 2025/02/07_ 第二段	「展覽目的之一是溝通品牌DNA和品牌故事。」	品牌核心傳達、敘事策略	品牌與時尚	Fashion
E 2025/02/07_ 第三段	「與觀眾建立更深層次的連結。」	觀眾連結、品牌認同	品牌與時尚	Fashion
E 2025/02/07_ 第十段	「展覽是建立品牌聲譽的有效方式，能帶來正面形象。」	品牌聲譽、正向形象	品牌與時尚	Fashion/ Fame

34 博物館與文化第 29 期 2025 年 6 月