

公務出國報告

(出國類別：考察)

應邀赴英德參訪博物館相關機構 心得報告

服務機關：國立故宮博物院

出國人職稱：院長、編審

姓名：周功鑫、方慧潔

出國地區：英國、德國

出國期間：100.3.13-3.20

報告日期：100.5.20

公務出國報告提要

出國報告名稱：應邀赴英德參訪博物館相關機構心得報告

頁數__16__ 含附件：否

出國計劃主辦機關/聯絡人/電話

國立故宮博物院/鄭美珠/28812021ext2225

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

方慧潔/國立故宮博物院/秘書室/編審/28812021ext2231/8801

出國類別：考察

出國期間：100年3月13日~100年3月20日

出國地區：英國、德國

報告日期：100年5月20日

分類號/目：

關鍵詞：博物館、擴建、文化資產再利用、魯爾工業區

摘要：

國立故宮博物院鑒於目前進行中的南部分院籌建工程以及為因應遊客數遽升而導致館舍硬體不敷使用而籌畫中的大故宮計劃等兩項重要工程，需要借鏡其他博物館的成功經驗，做為規劃時的參考依據，因此接受英國博物館的邀請，赴歐實地參訪。此次考察重點亦有英國博物館的文創發展現況，以及德國的魯爾工業區從重工業污染區經由埃姆瑟國際建築博覽會（IBA Emscher Park）的努力之下成功轉型發展為多元園區，其間遭遇的新與舊、傳統與新科技之間的取舍也相當值得我們深思。

目 次

一、目的	4
二、過程	4
三、心得	5
四、建議	16

一、目的

1980 年代起，國際大型博物館不約而同進行一連串整建、擴建或新建工程，歐美尤其扮演著龍頭地位，不論是羅浮宮的大羅浮計畫或大英博物館的大中庭計畫，都獲得了國際間高度的讚賞與掌聲。作為一社會教育機構，博物館對於時代的變動必須適時作出回應，在強調公眾服務的趨勢下，博物館面對觀光業的興起、遊客數攀升、藝文產業競爭以及館舍設備的折舊等等，莫不亟思提供大眾美好的博物館經驗，因此摸索出一條非約定俗成的經驗之路，每十年便重新評估博物館的理念與經營方向，並就軟硬體做適度調整，力求達成服務大眾的社會責任。

國立故宮博物院鑒於目前進行中的南部分院籌建工程以及籌畫中的大故宮計劃等兩項重要工程，需要借鏡其他博物館的成功經驗，做為規劃時的參考依據，因此接受英國博物館的邀請，實地參訪。此次考察重點亦有德國的魯爾工業區從重工業污染區經由 IBA 的努力之下成功轉型發展為多元園區，其中新與舊、傳統與新科技之間的拉扯達成的平衡也相當值得我們向主事者請教其心得與經驗。

二、過程

日期	時間	行程
2/13 (日)	0930	桃園國際機場 CI 69
	1610	抵倫敦 Heathrow airport
2/14 (一)	下午	參訪 Tate Modern
2/15 (二)	11 00	Neil MacGregor, Director of British Museum 接待 參訪 British Museum Company, BM Asia Galleries
2/16 (三)	下午	參訪 V&A Museum, 並拜會館長 Sir Mark Jones V&A Enterprises V&A Asian Collections
2/17 (四)	1225	離英
	1445	抵德 Dusseldorf airport
2/18 (五)	0930	參訪魯爾區 Ruhr (2010 歐洲文化之都) - 關稅聯盟第 12 號礦區 Zollverein Mine Complex - Duisberg 景觀公園 - 紅點設計博物館
2/19 (六)	1130	離德
2/20 (日)	1300	抵台 CI 66

三、心得

(一) 英國

在國際博物館發展上動見觀瞻的英國博物館界不約而同地進行著館舍的擴建計畫，使得未來幾年的城市文化地景相當令人期待。本次參訪倫敦三個博物館，依參訪次序為泰德現代美術館(Tate Modern)、大英博物館(British Museum)與維多利亞與亞伯特博物館(Victoria & Albert Museum)，並將收穫詳述如下：

1. 泰德現代美術館

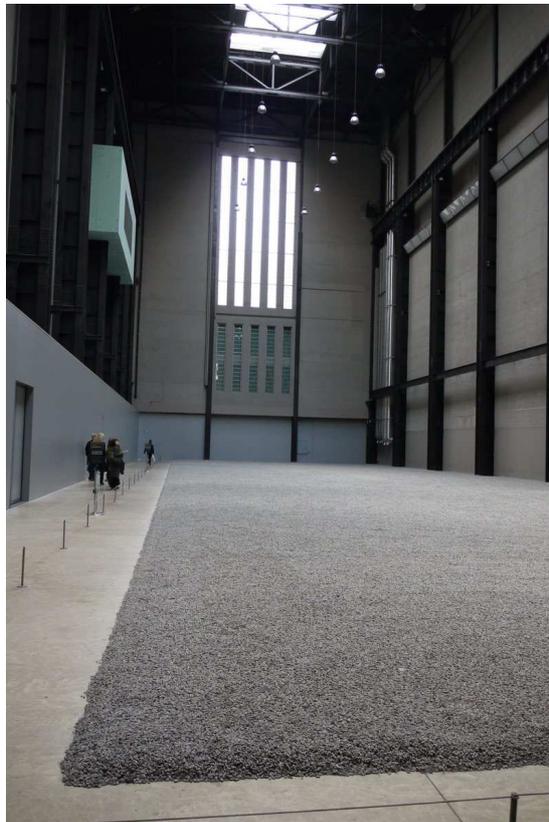
在現代藝術的世界版圖中，美國有紐約現代美術館、法國有巴黎龐畢度中心，而遲至 2000 年才開館的英國倫敦泰德現代美術館在短短十年之間即躍升為全世界最多人參觀的美術館之一，揭開英國現代藝術的新紀元。泰德現代美術館原為一廢棄的發電廠，改建成現代美術館，歸納其成功之處在於：

- (1) 利用原有的建築物進行改造，同時保有原建物的空間特色與氛圍，創造文化藝術與歷史空間交融的特殊感受。舊觀的保留，留住了市民的共同記憶，夜間打光時，被形容成是城市的「藝術發電廠」。
- (2) 規劃空間時，與不同世代的藝術家討論他們會需要什麼樣的空間，並將內部空間以最低限度的變更作為適合展示現代藝術作品的場所。
- (3) 由具建築與藝術背景的專案經理人負責各部門之間的溝通協調，並居中調解需求，取得最理想的平衡。

泰德現代美術館由瑞士建築師 Jacques Herzog & Pierre de Meuron 負責，他們的簡潔風格廣泛獲得好評，也促使他們接下泰德現代美術館的擴建計畫。由於現代美術作品普遍大小形式不拘，大型裝置藝術作品使得收藏與展示空間必須隨之加大，泰德現代美術館面對場館空間的不敷使用，以及對教育空間的需求，預計在本館的後方增建一新館，物料的採用延續了本館之建築語彙－紅磚，建築師匠心獨具地在各層牆面間留下縫隙，使得整座建築在夜色中如同一座滲出亮光的金字塔。屬性上不僅是當代藝術界的先鋒，新館的設計也採用節能策略，除了大量運用自然光以降低人工光源的使用、在夜間敞開窗戶引進天然的冷空氣降溫等基本作法外，這座建築也將重複使用排放出來的熱氣，牆面設計用以儲存熱能，確保能源得到最妥善的利用。造價兩億一千五百萬英鎊，新展廠面積為 5000 平方公尺。



從千禧橋上望向泰德現代美術館，高聳的煙囪象徵著工業時代的歷史



渦輪大廳(Turbine Hall) 正展出中國現代藝術家艾未未的〈葵花籽〉，這個場地展出的作品通常都會引起熱烈討論，挑高的巨大空間可供藝術家無限發揮



館內特闢一特區展出擴建計畫的模型與說明，讓大眾瞭解擴建的理念與進度，促進大眾對美術館的認同與支持



向館方請益泰德經驗。左圖為教育部門主管 Emily Pringle，右圖為助理策展人 Rachel Taylor

2.大英博物館

(1)大中庭計畫

自 1753 年成立以來，大英博物館的希臘式古典建築隨著時代的推進，也面臨了「現代化」的難題。中庭空間的設計最初是一戶外庭園，但 1857 年大英圖書館(The British Library)落成後即佔據了博物館的中央，且四周裝設了書架，阻擋了南北向的動線；1990 年之後每年遊客數皆超過六百萬人次，更使得博物館飽受入口空間不足與動線混亂的困擾，因此在改建計畫中，決定將大英圖書館與大英博物館分家，圖書館於 1998 年遷出，釋放出來的空間則開始進行空間改造的工程，並進一步整頓入口處參觀動線。

大中庭計畫(The Great Court)的正式名稱爲「伊莉莎白二世女王大庭(Queen Elizabeth II Great Court)」，競圖的目標可簡述爲三：釋放隱藏未用的空間、改造舊有空間與創造新空間。1994 年建築師 Norman Foster 從一百多件競選案中脫穎而出，他的提案將原來呈「口」字形分佈的展覽室與古典圓形圖書館之間的戶外空間，設計了自然採光的玻璃結構屋頂，成爲歐洲最大的室內公共廣場；去除原先置於中庭的圖書儲藏空間，並以弧形動線結合了商店、餐飲等服務，自然引入穿越性人潮，重新活化中央中庭空間，玻璃天窗與白色大理石地板賦予了這所歷史悠久的博物館明亮與流動感；於 2000 年由英國女王揭幕後，成爲人們喜愛流連的公共空間，堪稱博物館改建的佳例。

(2)擴建案

大英博物館由 Richard Rogers 事務所主持擴建案，其名稱爲「世界文物保存與展示中心(The World Conservation and Exhibitions Centre)」，預計將花費三億六千萬美元。

新的擴建計畫提供了審視往昔工程的絕佳機會，大英博物館期望藉由新的工程案引進新的觀念與科技，並加以施行於全館，環境永續的節能措施諸如雨水的回收與再利用（使用在洗手間與實驗室）、省水馬桶與噴霧式水龍頭、建材廢料的再使用、引進零碳科技等等。英國在綠建築發展體系上是國際先驅，英國建築研究所 (British Building Research Establishment) 於 1990 年率先對新建大樓發展出永續建築評估體系(BREEAM, Building Research Establishment Environmental Assessment Methode)，因其評估性與完整性佳，成爲世界各國制定建築環境評估指標時的重要參考。大英博物館表示此次擴建案以達到 BREEAM 的最高等級爲目標。

(3)大英博物館公司 (British Museum Company)

大英博物館公司與大英博物館分屬兩個各別營運管理的個體，大英博物館公司為信託理事會所屬的有限公司，負責館內外所有的大英博物館專賣店、餐飲營運、以及複製品、珠寶、禮物等紀念商品的開發。

從政府而來的實際核心預算，僅能維持基本的開銷。大英博物館鑒於政府強調國立博物館免費入場的重要性，核撥額外的經費支持博物館各項營運支出。



拜會大英博物館館長 Neil McGregor



大英博物館公司總經理 Brian Oldman 在禮品店前與院長分享商店的經營



自然光線於中庭的變化，晴雨晨昏自有不同風貌



專案經理 Alex Shaw 說明擴建計畫



綠色方塊屋頂即為擴建區

3. 維多利亞與亞伯特博物館

繼泰德現代美術館與大英博物館陸續進行增建計畫，維多利亞與亞伯特博物館也不遑多讓。鑑於現有的三間特展室已不敷使用，新館將是博物館定期舉辦特展的空間，涵括在「展覽路 (The Exhibition Road Project)」¹計畫中，預定增建館內

¹ 展覽路(Exhibition Road)指的是從南肯辛頓地鐵站往北至海德公園間的一條街道，路名來自於1851年於海德公園水晶宮舉行的萬國博覽會。如今這條路上座落著倫敦有名的文化地標，大型博物館諸如維多利亞與亞伯特博物館、自然史博物館與科學博物館，學校如倫敦帝國學院 (Imperial College London)、皇家音樂學院(Royal College of Music)等等，是相當具有知名度的

的原鍋爐房(Boiler House Yard) 地下層，可使用的展示面積將達 1500 平方公尺，廣場上方的空間也將重新設計，作為露天咖啡座、展示裝置藝術或舉辦活動等更有彈性的用途。

「展覽路計畫」是維多利亞與亞伯特博物館改革計劃的一部分，此項增建計畫其實之前曾遭中斷，1996 年時由波蘭籍建築師 Daniel Libeskind 的「螺旋體」(The Spiral)奪得首獎，預計 2006 年完工開放，總經費需五千四百萬歐元，建物面積近 1000 平方公尺。但因其前衛的解構主義造型讓大眾無法接受，爭議不斷，彩券基金不願出資贊助，經費短缺之下，此案被迫宣告中斷。

本次重啓國際競圖時，條件便設定為不得更動現有建物門面，保留中庭作為庭園與露天咖啡區，並將展廳置於地下層。最後投件超過 110 組，從入圍的 7 組競圖提案中，可歸納出其強調新舊融合的趨勢，最終由倫敦的 Amanda Levete 建築師事務所拿下，其設計案強調妥善保存博物館原有的廣場空間，參觀者沿著階梯走入地下層時，階梯四周牆面大量使用玻璃，人們仍能感受到原館建築的環繞。預估需五年時間完工，總經費為三千五百萬歐元。



館長 Sir Mark Jones 介紹常設展



維多利亞與亞伯特公司總經理 Jo Prosser 說明書店營運實務

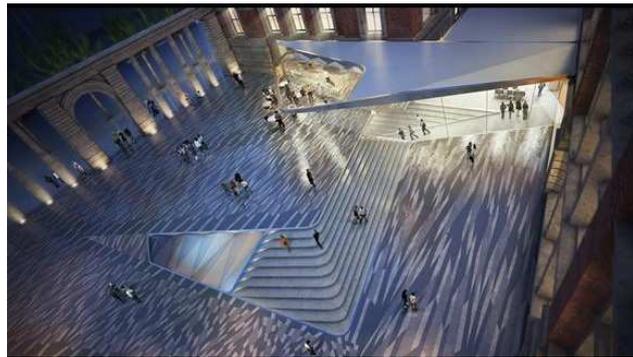
文藝大道。為了迎接 2012 年倫敦奧運會，皇家肯辛頓切爾西自治區(Royal Borough of Kensington and Chelsea) 積極推動展覽路計畫，進行街景的美化與改善，增加行人徒步區；沿線的藝文機構也進行改建工程，維多利亞與亞伯特博物館的增建計畫也是其中之一。



原鍋爐房，於二次大戰時被炸損後便未再重建，為維多利亞與亞伯特博物館目前展覽路計畫的預定地。



1996 Sipral



2011 倫敦 Amanda Levete 建築師事務所之數位模擬圖

(二) 德國

德國參訪地為最大的傳統工業區魯爾區(Ruhrgebiet)的北魯爾區(Emscher)。該區在 1989-1999 年間推動為期十年的「國際建築博覽會(The International Building Exhibition Emscher Park)」（簡稱為 IBA），並非如字面上顯示的那樣是個一般的建築模型或博物館裡的博覽會，而是一個設定高訴求的地區發展整體結構更新改善計畫，由邦政府成立私人企業體「國際建築博覽會股份有限公司(IBA-GmbH)」，提供約六億五千萬台幣作為營運資本，試圖以新的手法與概念，為這個曾是鋼鐵工業重鎮的衰頹地區注入新生命。這塊區域總面積達 800 平方公里，廣大的區域上有 17 個地方行政區，總共近 200 萬人口，在 IBA 的指導協助下，整個地區提出 119 個大小不同的計畫案，可歸納成五大課題訴求：

1. 全區景觀公園綠帶
七個南北向的都會綠帶彼此相連成一東西橫貫約 80 公里的區域綠帶，其中步道與單車道貫穿全區；每個綠帶及公園計畫均有其主題，主題則視地方的自然／人文特色而定。
2. 生態取向式的河域改造
工業時代時被指定為廢水排放管道，傳統工業的衰頹帶來了河川的新生機。
3. 公園中就業－產業區位想像力的提升
將老舊工業區改建為富吸引力且附加價值高的高科技產業、工商業或服務業。當地因為傳統產業的衰退而釋出一批價格便宜的土地，園區的經營不僅鼓勵地方青年創業，也期望這些新的創意未來能連結地方產業發展並回饋。
4. 居住／整合性的城區發展
住宅計畫在整體都市發展中扮演了中心的角色，可能是都市荒廢地的再利用，也可能是建築與都市設計上的新脈衝，刺激地區更新。最重要的是規劃過程中納入未來使用者參與。
5. 舊工業建築的再利用－歷史文化資產保存與利用
二十世紀的工業建築具秩序與尺度，運用鋼鐵所呈顯的美學，使它深具歷史古蹟保存的價值，但符合經濟效益的保存使用是不容易計算的，因此將真正有價值、典型、工業歷史上意義重大的設施挑選出來，是無法避免的過程。



橘線為魯爾區，綠斜線則是國際建築博覽會的進行區域

此次參訪 IBA 的重點即在於其工業建築的再利用，最成功的案例為「關稅聯盟第 12 號礦區(Bauhütte Zeche Zollverein Schacht XII)」和「北杜易斯堡景觀公園(Duisburg Nord Landscape Park)」，茲說明如下：

1. 關稅聯盟第 12 號礦區

建於 1930 年代的歐洲最大煤礦場，以現代建築的樣式及精神設計了這巨大的工業設施，其建築與採礦技術是歐洲級的歷史文化紀念象徵，時稱「魯爾工業區的科隆大教堂」和「世界上最美的礦場」。1986 年因礦源枯竭及煤礦業無法持續經營而宣布停工，被邦政府買下作為古蹟保存下來。礦區面積廣達 80 公頃，擁有 20 棟建築物，新的用途規劃除了傳統工業歷史的收集研究中心和博物館展示外，空間改建也相當多元，諸如藝術家工作室、展覽廳、會議中心和工業設計中心等等。

礦區設施的保存與更新帶來了各種新的工作形式、內容與就業機會，透過市政府就業輔導計畫的仲介，幫助當地長期失業者再度就業，從事礦區舊建築物的復舊與保存工作。



關稅聯盟礦區入口處



當地居民擔任導覽解說園區歷史與現況



鍋爐房改建的餐廳，保留了管線與水泥模牆



巨大的洗煤廠

2. 北杜易斯堡景觀公園

佔地 200 公頃，原為德國鋼鐵工業巨擘 Thyssen 的廠房，在兩次世界大戰裡擔任了德國船艦、坦克、大砲等所需鋼鐵的生產，1970 年代逐漸喪失了競爭力，遂於 1985 年停工，成了一大片工業廢地。工廠倒閉之後，當地失業率高達 23%，杜易斯堡市政府為產業再發展的需求，結合了市民團體與邦政府的力量，配合 IBA，以老舊的工業地景作為一個新公園的基礎，採用景觀建築師 Peter Latz 的規劃案，對現存的廠區與物件進行規劃設計，並讓市民參與公園的改建，他並沒有大刀闊斧地改建，沒有附加什麼新的建設，在以保存為前提之下，創造出許多極富想像力的驚奇結果，例如工廠起重架的高牆改建為攀岩訓練場、煤氣槽注滿了水供當地潛水協會研習救生技術、大大小小的冷卻池成了親子最愛的遊樂場，廠房倉庫也整理成表演場地等等，讓公園成為市民共同創作的作品，其中展現的正是德國社會總體營造的方式—Change people with people.



Peter Latz 解說園區平面



園區四處可見廢棄機台



維護園區的自然生態



廢棄倉庫作為演唱會場地，深受歡迎

IBA 所從事的都市更新工作是一個謹慎而全面的都市整理過程，行動的主旨並非只是狹隘地直接著眼於立即改善衰敗的實質環境，更不是汲汲於振興土地不動

產，而是視永續性為涵蓋文化、經濟、社會生活與生態的統合概念，以生態與文化為基礎，革新經濟架構，為社會開展新的動力。

1999 年 IBA 期滿後公司即結束營運，但 IBA 的影響仍在發酵，原先參與規劃的當地專業人士從數十位到後來橫跨公私領域各行各業的數百人，惟有隨著時間，這些「乘數」的影響才會日益明顯。邦政府也後續鼓勵更多的創新城市發展專案，攏合了相關專業人士，在 2005 年成立了建築工業博物館(M:AI, Museum Für Architektur und Ingenieurkunst) 延續 IBA 的角色，雖名為「博物館」，實質上則是採用博物館的概念，作法上相當前衛機動，哪裡有需要就往哪裡去，可以快速地在當地落腳與居民互動，經由不同的方式諸如舉辦展覽、田野調查、藝術表演或出版品等等讓居民思考他們所擁有的文化資產在未來希望如何影響他們的生活。

四、建議

從英國到德國，從古典到現代，都因為面對了時代的挑戰而陸續以不同的方式回應。國情、民族性、文化等先天因素的不同，也使得本次的考察有了新的思考視野。本院南部院區面積達 70 公頃，其籌建過程是從無到有，全新的建設工作；大故宮計畫則是在台北現址上意圖擴建，著重於保留原有的文化歷史紋理，強調新舊建築的融合。基於兩者的起點與條件不同，茲提出兩點建議供參考：

(一) 博物館等文化設施不論公私立，皆因對大眾開放而具有公共性格，擴建等工程應在設計上注意到使用者的需要，鼓勵館方與民眾都積極參與。

(二) 拉高到城市的層次，設施的變更可以改變當地文化氣氛甚至地景，應審慎評估。