

公務出國報告
(出國類別：考察)

2013 年英國倫敦設計節、博物館公司
及博物館商店營運考察報告

服務機關： 國立故宮博物院文創行銷處
姓名職稱： 李亞祝助理研究員
孫鴻鈴編纂兼科長
派赴國家： 英國(倫敦)
出國期間： 102 年 9 月 13 日至 9 月 19 日
報告日期： 102 年 12 月 9 日

C10203408

公務出國報告提要

出國報告名稱：2013 年英國倫敦設計節、博物館公司及博物館商店營運考察報告

頁數：30 含附件：否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話

國立故宮博物院/王姿雯/28812021ext2901

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

李亞祝/國立故宮博物院/文創行銷處/助理研究員/02-28812021 分機 68318

孫鴻鈴/國立故宮博物院/文創行銷處/編纂兼科長/02-28812021 分機 68950

出國類別：考察

出國期間：102 年 9 月 13 日~102 年 9 月 19 日

出國地區：英國倫敦

報告日期：102 年 12 月 9 日

分類號/目：

關鍵詞：倫敦設計節、博物館公司、博物館商店、博物館商品開發

摘要：

2013 年第 11 屆倫敦設計節於 9 月 14 日至 22 日展開為期 9 天、超過 300 多個的設計相關活動。今年倫敦設計節以「設計無所不在」(Design is everywhere)為主題，強調人們日常生活與設計息息相關的理念，因此，行走於倫敦的城市街頭和各個角落，幾乎隨時隨地都能看到各類設計作品和成果，以各種形式展現於觀眾眼前。

擁有悠久歷史及深厚文化底蘊的首都倫敦，對於從事藝文工作的從業人員來說，無疑是最佳取經之地；而英國博物館公司的營運模式，更是本院未來若要朝向設置博物館公司的重要參考依據。

本次獲邀前往英國倫敦，除了參訪倫敦設計節與其周邊活動外，還順道觀摩幾間國際級的博物館商店營運現況並拜會維多利亞與艾伯特博物館公司(V&A)以瞭解其運作情形，希望能透過觀摩英國博物館的經驗，汲取其寶貴且值得借鏡之處，為本院帶來新的思考面向和發展契機。

目 次

壹、背景概述.....	4
貳、考察目的.....	6
參、過程與心得.....	6
肆、結論與建議.....	27
伍、參考資料.....	29

壹、背景概述—倫敦設計節

一、倫敦設計節的源起

「倫敦設計節 (London Design Festival) 乃最能代表倫敦為世界創意產業樞紐位置的實證」，倫敦市長 Boris Johnson 如是說。每年舉辦的倫敦藝術節已成為一項盛會，慶頌並推動倫敦成為世界設計首都，也是通往國際創意社群之門道。

倫敦設計節的構想來自於英國商務大使兼倫敦設計節主席 John Sorrell 爵士¹和設計節總監 Ben Evans，在 2003 年將原本倫敦已行之有年的設計節活動加以整合，打造成為世界級的年度要事，以推展城市的創意精神為目標：「英國是創意金礦，倫敦設計節的任務就是要展現這點」(The UK was "an ideas goldmine". The London Design Festival's job was to show that off to the world)²，號召全國各界的創意發想者、從業者、零售業者及教育工作者等等熱烈響應，凝聚全世界的創意人才共同發揚、傳遞設計新思維、帶動新風潮的理想，樹立倫敦作為世界創意設計中心的地位。

2003 年 3 月 25 日倫敦設計節首度開辦，即獲得來自設計界、教育界、政府部門和倫敦各公私機構的支持，2004 年倫敦設計節的規模即達倍數成長，2006 年參觀人數突破 30 萬人次，2007 年首度推出城市地標委製計畫(Landmark Project)，而 2008 年當國際間發生金融海嘯時，倫敦設計節絲毫未受景氣影響，足見其魅力和創意產業的前景持續獲得高度期待。此外，倫敦設計節的成功經驗也啟發了世界各國的紛起效尤，發展出類似的設計展或設計節。

二、倫敦設計節的特色與主要項目

倫敦設計節的資金來自於公部門與私部門，倫敦市長辦公室提供部分經費，而英格蘭藝術協會(Arts Council England)則長期贊助，其餘約六成的資金來自於主辦單位自籌贊助款和經年的設計節商品銷售與服務收入。設計節當中的各個專案都有來自多個領域的贊助廠商和商業合作夥伴，其中包括汽車企業、銀行以及建材行業等各種領域。

每年為期不到二周的倫敦設計節活動涵括了各式各樣的展覽會、演講論壇、裝置藝術等，還有倫敦各主要購物商店街、國際品牌旗艦店、公私立機構及博物館等共襄盛舉，超過 300 項的活動和展會，在不同的時間點，以各種形式擴散到倫敦各個角落，彷彿一場嘉年華會，使倫敦這個國際都市總能走在設計的尖端，散發著創意、新潮和引領流行的氣息。此外，有些學術機構也趁著倫敦設計節舉

¹早年學習藝術與設計，19 歲即創業投入相關業界，創辦歐洲最重要之一的 Newell and Sorrell 公私，同時身兼英國公共設計機構設計協會以及建築與環境委員會主席，並創辦倫敦設計節。此外，他所設立的 Sorrell 基金會與年輕人合作，啟發年輕人的創意並提供進修教育或從事創意產業的機會。

² 引自倫敦設計節官方網站。

辦畢業展，以提高其設計新秀人才的能見度，例如倫敦大學的金匠學院(Goldsmiths)、倫敦藝術大學的倫敦傳播學院(London College of Communication)等。倫敦設計節的項目主要分為：

- 地標委製計畫(Landmark Projects)：倫敦設計節核心項目，自 2007 年起每年透過贊助方式，委託世界級的建築大師與設計師在最受民眾喜愛的倫敦公共景點打造全新的地標作品。
- 合作夥伴所舉辦的活動(Partner events)：由來自於企業、教育界、製造業者、新興業者、零售業者等各領域的合作夥伴主導發起各項設計節活動，以呈現倫敦設計文化的多元性和城市的生命力。
- 設計節展會活動：包含文化和商業活動，例如國際展會到交易會、裝置藝術、設計論壇、演講、研討會、產品發表會、接待酒會等等，以供觀眾參與、聆聽、學習或是洽商等。
- 博物館搭配倫敦設計節所推出的展覽活動：以維多利亞與艾伯特博物館(Victoria & Albert Museum，以下簡稱 V&A 博物館)最富盛名。

三、2013 年倫敦設計節的主題—「設計無所不在」(Design is Everywhere)

2013 年倫敦設計節的主題概念是「設計無處不在」，每年主辦單位會讓視覺設計團隊創作一個不同的標識，通常會選用紅色，而設計節的 Logo 會出現在旁邊。至於今年之所以選擇「設計無處不在」為標題，乃基於人們對設計其實已有切身的體驗，人們每天的生活都可能會遭遇成百上千的設計，只是或許沒有察覺且進行深入的思考。主辦單位希望通過這個概念讓人們瞭解，「設計」其實與每個人息息相關，時時刻刻影響著我們的日常生活。設計節的活動在全倫敦範圍的數百個場地舉行，通過多樣化的方式，在多個地點和時間，展現無所不在的本質，並希望藉此啟發人們更進一步去發掘和思考身邊的設計。





倫敦設計節導覽手冊封面

倫敦設計節導覽手冊目次頁

貳、考察目的

本次能夠榮獲前往英國倫敦考察的機會，係根據今(102)年 3 月 11 日本院馮明珠院長與文化部龍應台部長的會談，龍部長在會談當中邀請故宮參加每年一度的倫敦設計節盛會。由於本院文創行銷處職掌有關本院文物複製品、紀念商品或出版品之設計、製作、品牌或圖像授權等業務，亦正進行經營計畫構想和附設博物館商店委託經營管理案等等，因此藉這個難得的機會，本院派選文創行銷處授權科與文創科人員前往，除了考察倫敦設計節與其周邊活動外，還規劃了幾間國際級的博物館商店營運考察與博物館公司拜會行程，希望能透過觀摩英國博物館的經驗和經營現況，汲取其寶貴且值得借鏡之處，為本院帶來新的思考面向和未來發展契機。本次考察目的主要包括：

- 考察倫敦藝術節及其周邊活動；
- 參訪倫敦藝術節當中的臺灣參展會場；
- 考察重要博物館的商店經營現況，觀摩其中值得學習之處；
- 瞭解博物館公司的運作模式與相關機制等，作為本院經營計畫構想或未來若籌設博物館公司等業務參考。

參、過程與心得

本院文創行銷處人員在出訪前即與 V&A 博物館所屬公司接洽連繫，並事先以電子郵件提供訪談綱要讓受訪者能夠瞭解本院的需求。9 月 13 日搭乘長榮航空 BR67 早上 9:00 班機，歷經 16 小時的長途飛行，於晚間倫敦抵達希斯樂國際機場，旋即轉乘希斯樂國際機場捷運線(Heathrow Express)前往倫敦中央車站，再轉乘倫敦地鐵赴下榻旅館休息以準備開啓爾後的行程。由於此次考察為期七天，扣除飛行和交通旅程，計有六日的實際行程，時間緊湊之下無法完整造訪倫敦設計節活動，且部分展會或活動實於 19 日之後才開放參觀，因此，我們擇選了幾項重點進行考察，期能將有限的時間充分運用於攸關於本院博物館業務發展的項目中。本次主要行程與工作項目如表 1，較詳盡過程、內容與心得則分述如后。

表 1：本次考察行程表

日期	地點	工作項目
9 月 13 日	台北→倫敦	搭乘長榮航空 BR67 班機早上 9:00 班機，約晚間 10 點抵達倫敦希斯樂國際機場
9 月 14 日	倫敦	參加倫敦設計節相關展覽活動及參觀 Richard Rogers 回顧展
9 月 15 日	倫敦	參觀倫敦設計節相關博物館展覽活動
9 月 16 日	倫敦	考察大英博物館商店、國家美術館(National Gallery of Art)及其商店
9 月 17 日	倫敦	參觀倫敦設計節相關展覽活動及倫敦交通博物館(London Transport Museum) 及其商店
9 月 18 日	倫敦	參訪百分百設計展(100% Design)及其開幕活動 拜會維多利亞與艾伯特博物館公司(V&A) 品牌、設計及採購部門主管進行訪談與商店巡禮 考察國立自然史博物館及其商店
9 月 19 日-20 日	倫敦→台北	參觀 Tent London 設計展及其開幕活動 考察泰特當代美術館(Tate Modern)及其商店 搭乘長榮航空 BR68 晚間 9:35 班機返台

一、「百分百設計展」(100% Design)

於倫敦伯爵宮展覽中心(Earls Court)舉行的「百分百設計展」，其實已有 19 年的歷史，算是元老級的商展會。展場面積達 2 萬平方公尺，是倫敦設計節的焦點活動之一，主要以室內設計、建築設計、商業設計和趨勢發表為重點，每年吸引眾多國際設計師、製造商和買家齊聚一堂，進行交易和互動並尋找商機。今年我國由台北市政府文化局領軍組團首次參與，其他參展國家還包括韓國、土耳其、法國、俄羅斯、葡萄牙、阿根廷與澳洲等國家。

今年的「百分百設計展」由凌志汽車(Lexus)所贊助，會場當中還展出國際性的「凌志設計獎」(Lexus Design Awards)最新成果，這個獎項主要目的在於藉由「百分百設計展」發表的機會，展現設計對於汽車產業的影響力，提供新生代創新工作者發表的舞台並從世界各地設計領域的專家學者處獲得回饋，鼓勵年輕新秀將絕佳的創意發揚至日常生活當中。

從展覽前線上登錄基本資料獲得免費入場券，到現場後憑預先列印之入場券，換取正式的識別證，以及附有條碼及 QR 碼以供廠商快速瞭解參訪者，到展覽前中後每日更新的活動快訊電子報，皆顯示主辦單位的用心與細心，對於買賣雙方的交易媒合亦甚有助益。此外大會還提供貼心服務—智慧腳踏車(smart ebike)，提供觀眾得以租借騎乘穿梭於倫敦設計節的各地大小活動。



伯爵宮展覽中心外觀



伯爵宮展覽中心之動態海報牆



「百分百設計展」入場識別證



「百分百設計展」入口處

(一)展場規劃與開幕典禮

今年「百分百設計展」的入口設計，特別邀請英國知名設計師 Thomas Matthews 和設計工作室(Studio Design UK)的協助，總計 63 公尺的通道以黑色牆面、天花板為基底，輔以介於黑白兩色之間的漸層色塊，組成了一條具備質感與神祕夢幻氣息的迎賓通道，走過入場通道後則是一面開闊的各區展場。

9 月 18 日「百分百設計展」在英國文化、通信與創意產業部長 Ed Vaizey 及英國商務大使兼倫敦設計節主席 John Sorrell 爵士剪綵後正式開幕，通過以深淺不一冷色調燈光形成的長廊後，迎接參訪者的是一個開放式的中央吧台區，提供各類餐飲服務，周圍有幾個入口，各有清晰的標記，環形排開以放射狀通往辦公用品(Office)、室內設計(Interiors)、廚房與浴室(Kitchens & Bathrooms)，以及生態、設計與建築(Eco, Design & Build)等四大展區，另有新興品牌(Emerging Brands)設計產品分布於各展區之間的長廊，兼具品牌獨立性與展區間連結性。



「百分百設計展」平面圖



倫敦設計節主席 John Sorrell 爵士(右)與文化、通信與創意產業部長 Ed Vaizey(左)蒞臨剪綵



中央吧台區

(二)大師論壇—建築巨擘 Richard Rogers

「百分百設計展」展館當中的半開放式論壇會場與發表舞台區名為「AMASS」，由Benjamim Hubert設計的三角結構組件營造出一片背板屏風所構成。開幕當天，大會亦邀請到建築界的巨擘、打造法國巴黎龐畢度藝術中心的當代大師Richard Rogers親臨會場，分享他的建築理念及心路歷程，為此次大會倍增風采。我們也抽空參觀Richard Rogers於皇家藝術學院(Royal Academy of Arts)的回顧展「Inside Out」，該展覽與倫敦設計節相互輝映，也是一大亮點。

作為一名享譽全球的建築師，在年滿八旬的 2013 年，推出回顧展實乃意義非凡的大事，從中瞭解其早期的建築啟蒙，還有確信建築可以改變社會，並於多年以來致力推動與實踐的信念，令人敬佩。Richard Rogers 回顧展現場有面顯眼的牆，上面寫著：「這是一處屬於大眾的地方，無論貧富、信仰、老少」(A place for all people, all ages, all creeds, the rich and the poor)，這句話除了是當初 Richard Rogers 與建築師 Renzo Piano 共同打造巴黎龐畢度藝術中心的核心理念，更可視為 Richard Rogers 代表作品最佳的詮釋。另外，大師亦強調團隊合作的重要性，無論是在其工作或生活中，團隊的力量皆是不可或缺的一部分，特別是跨領域專業的分工更是其建築團隊屢次脫穎而出的關鍵因素。



建築大師 Richard Rogers 論壇活動



皇家藝術學院 Richard Rogers 回顧展

(三)各展區重點觀察

如前所述，「百分百設計展」主要分為辦公用品、室內設計、廚房與浴室，以及生態、設計與建築四大展區，另有新興品牌還有獨立出來的國際參展區，提供各國(包括台北館)以國家身分代表參加。在偌大的「百分百設計展」裡，其中每個展區的焦點和最吸引我們觀察的項目包括：

1. 室內設計展區之古典圖騰瓷磚及隱藏式音響

故宮館藏文物裡具有藝術價值極高的圖騰與花樣，除了開發一般文具及居家用品外，其實在瓷磚等產品的應用上，可以有很大的發揮空間，且能朝向客製化的方向規劃。另一方面，隱藏式音響則可應用於展場的設計之中，讓展覽的整體呈現更為簡潔俐落。



2. 廚房與浴室展區之「農場廚房」(Farm Kitchen)

本次廚房與浴室展區中的焦點為推廣「農場廚房」的概念，由小型鐵工具製造商起家、現為創新實用美學領導品牌、迄今已有 300 多年歷史的 Gaggenau 公司所贊助支持、Mette 創意工作室受委託設計製作，將傳統的廚房跟微型農業栽種結合，強調居家生活與環保緊密結合以及永續發展的環保生活概念。



3. 生態、設計與建築展區之材質工作室(Materials Atelier)

位於生態、設計與建築展區由 Material Lab 公司創設的材質工作室，則是一個可讓參觀者親手觸摸和感受各種材料的區域。



材質工作室視覺牆面



材質工作室展示情形

4. 位於國際參展區的「紙張空間」 (Paper Space)

「紙張空間」由 Studio Glowacka 和 Maria Fulford Architects 共同設計，目的是推廣應用紙張這種最普遍的材料。



「紙張空間」展區



「紙張空間」展區

(四)台北館—「Adaptive City Taipei 100%」

今年台北市首度以城市名義參展，以社會設計(Social Design)、永續設計(Sustainable Design)及設計台北(Design Taipei)為三大主題，分享台北角逐為 2016 年設計之都(World Design Capital 2016)入圍者的設計風采和無限潛力。「Adaptive City Taipei 100%」強調「設計」乃一個城市推動創新的最佳途徑，而社會設計與永續設計可作為城市創新迫切需要的幹細胞，以發展出符合當代城市的治理創新思維，更要兼顧人文傳統、經濟與環保等層面。此外還邀請了臺灣本土新生代設計師包括王俊隆、徐景亭、廖柏晴、周育潤與阮英豪等展現我國文化創意軟實力。



「Adaptive City Taipei 100%」展場



「Adaptive City Taipei 100%」開幕典禮
貴賓參觀與解說

二、Tent London 設計展

位於倫敦東區老杜魯門釀酒廠(Old Truman Brewery London)的 Tent London 設計展是倫敦設計節當中僅次於「百分百設計展」的品牌齊聚展會，相較於 100% 設計展屬性較趨近商業交易性質，Tent London 設計展則更有前衛和提攜後進新秀的意味。每年 9 月來自全球各地的新銳設計師，都會群聚在此展現他們的成果。展場規模面積達 3,500 平方公尺，展示最新的當代室內產品，如家具、燈飾、陶瓷、紡織、材料和配件等，展區主要分為一樓的「超級品牌區」(Super Brand London)和二樓的「新銳品牌區」(Tent London)，「超級品牌區」顧名思義就是已經具備國際品牌知名度的大廠展示區，發表最新的品項和流行趨勢，而「新銳品牌區」的特色在於年輕化且提供全球各地設計新銳嶄露頭角的機會。



老杜魯門釀酒廠舊址



Tent London 設計展宣傳牆面



Tent London 設計展入口接待處



Tent London 設計展導覽資料

(一) 超級品牌區(Super Brand London)

國際知名品牌 Edra、Ligne Roset、Gubi、Jacuzzi、BoConcept、義大利品牌 Parchettificio Toscana、La Falegnami、Ginger & Jagger、Munna、Front London、Objekten、Surface View 及 Materials Council 等。內容大多是家庭用具及其周邊擺飾等兼具實用與新潮時尚感的新穎產品。



超級品牌區入口處



頂級衛浴用品品牌 Jacuzzi

在這個展區當中，我們發現一家業者的產品服務內容頗值得留意及借鏡。英國本地一家公司 **Surface View**，專門提供民眾自己揮發創意應用博物館藏品圖像設計製造出屬於自己的居家生活的佈置或用品，除了專業客製化之外，還增添了一些趣味性。這家公司獲得多家博物館的圖像授權，包括國家美術館、國立海洋博物館、美國 **Getty** 博物館、國立自然史博物館、國家肖像館等，民眾透過網站選取圖片，把網站當作遊戲場，實驗看看自己想要做出甚麼樣子的用品，包括窗飾(例如窗簾、遮陽板)、牆飾(例如壁紙、瓷磚)、掛飾(各種尺寸、形式的輸出掛畫)、桌飾(例如桌面貼)、用品(例如枕套)等等種類繁多，如果想要幽默一點，也可以把圖像做一點修改或調整成為自己喜歡的模樣。目前國內還沒有這樣的服務，實在可惜，或許往後臺灣也能出現這樣的業者，整合包括故宮的圖像資源行銷全世界市場。



Surface View 公司展區



運用博物館典藏圖像加上自己創意製成的抱枕套，成為獨一無二的客製化商品



用博物館肖像典藏圖像所製作的掛畫



亦客製化提供裱框的趣味掛畫

(二) 新銳品牌區(Tent London)

這個展區多半來自中小型業者甚至是個人工作室的設計產品，提高文創產業新秀的能見度以及被發掘和洽商的機會。我們遇見了獨立參展的臺灣 IDEOSO 与熊設計推廣「加減砌」(台語)系列商品。



獨立參展的臺灣新銳品牌「加減砌」



「加減砌」的環保背包



燈飾品牌 Rebay 推出的產品非常搶眼



中央聖馬丁藝術學院陶瓷系學生作品展售區

(三) Fresh Taiwan 展區

文化部「文化創意產業國際拓展計畫」今年以國家形象館「Fresh Taiwan」形式希能擴大參展效益，公開徵選優秀文創業者及產品參與國際文創展會，藉由國際參展接觸通路買主，建立國內業者與國際市場搭接的管道；並以整合行銷手法，透過記者會、餐敘交流、文宣品及宣傳影片等多元方式，推廣台灣文創整體品牌形象，展現以文化為核心的 15 項文創產業，進而以文化內涵加值及深化參展品牌在國際間的形象，提升台灣創意產業在國際能見度，並建立台灣品牌市場價值³。

執行單位財團法人台灣創意設計中心統籌展館設計及視覺形象，打造台灣原創設計與優質文創精品之美學形象，並將以開放式的展場設計，增加參觀者與展館的互動機會，並駐有台創中心工作人員，提供廠商與買家即時諮詢，並於現場陳列相關文宣品⁴。主視覺以裸石象徵著台灣文創業者質樸的光芒和豐富的創作能量，客家花布妝點展場，強調的是台灣文創的在地特質，以及兼容並蓄的多元

³ 引自文化部「文化創意產業國際拓展計畫」2013「TENT London」展徵展辦法。

⁴ 同註 3。

風貌，年輕、創新、前衛希能帶出台灣原創給人清新的感受。



Fresh Taiwan 主視覺



Fresh Taiwan 接待櫃台



Fresh Taiwan 參展業者「饅頭藥鋪」



Fresh Taiwan 參展業者「品研」

本院第五屆文創產業發展研習營團隊柴木設計也在此次參展行列當中，眾人在倫敦相見歡，該團隊表示爲了這次展出，跟我們一樣無法參加本院第五屆文創營於 9 月 14 日的結業典禮，甚爲遺憾。而或許是受到故宮文創研習的影響，柴木設計這次推出的設計產品取材自古典青花圖樣元素，注入熱牛奶即會變色的杯子，現代與傳統巧妙結合，令人驚艷。



本院第五屆文創產業發展研習營團隊柴木設計參展情形



柴木設計參展作品，以青花圖樣所設計的杯子，遇熱則會變色

(四)趨勢觀察與預告

Global Color Research色彩研究團隊在設計展中宣布未來幾季的色彩趨勢，由於全世界開始重視環保議題，「綠色」效應未來將會一直持續發酵，不過接下來綠色將會在紅色、黃色、紫色的相伴下，產生更具熱鬧鮮豔與生命力的效果。

此外還強調利用簡單的色塊、對比強烈效果能有效吸引全球時尚界的眼光⁵。

四、倫敦設計節周邊活動

(一)「設計無所不在」的購物商店搭配活動

由於強調「設計無所不在」，因此走在倫敦街頭，隨時可見各類設計作品在個購物商店展區或販售，例如在英國倫敦繁忙的攝政街上，美國品牌「人類學」(Anthropologie)店面有個掛滿色彩繽紛的彩繪杯櫥窗吸引眾人目光，展覽名為「365 天的杯子」(365—A Year in Cups)，仔細一看，這間服飾店亦為倫敦設計節的一環，實踐「設計無所不在」的真諦。來自美國的藝術家 Gwyneth Leech 在過去一年間，每天在一個咖啡紙杯上作畫，部分更製作成同等尺寸的瓷杯於現場販售。櫥窗下的椅子上，擺著繪畫的工具，原以為只是作陳列之用，只見一位面容慈祥的女士前來致意，表明她就是創作者本人，成長於美國賓州並先後於賓州大學及英國愛丁堡大學完成學業。藉由倫敦設計節的機會，創始於美國賓州的「人類學」(Anthropologie)公司，找來繪畫風格與其產品概念相同且一樣來自賓州的 Leech 女士合作，這種搭配實在是相得益彰，Leech 女士並於稍後坐在櫥窗前的椅子上作畫，這種與藝術家近距離的機會實屬難得，在創作者的說明後，我們亦對作品有更進一步的認識，更佩服其一天一杯的執行力，以及「人類學」公司巧妙結合藝術家作品展示、為品牌商品加分的巧思。



「人類學」(Anthropologie)櫥窗展示



商店櫥窗旁的倫敦設計節指標



「人類學」(Anthropologie)櫥窗設計

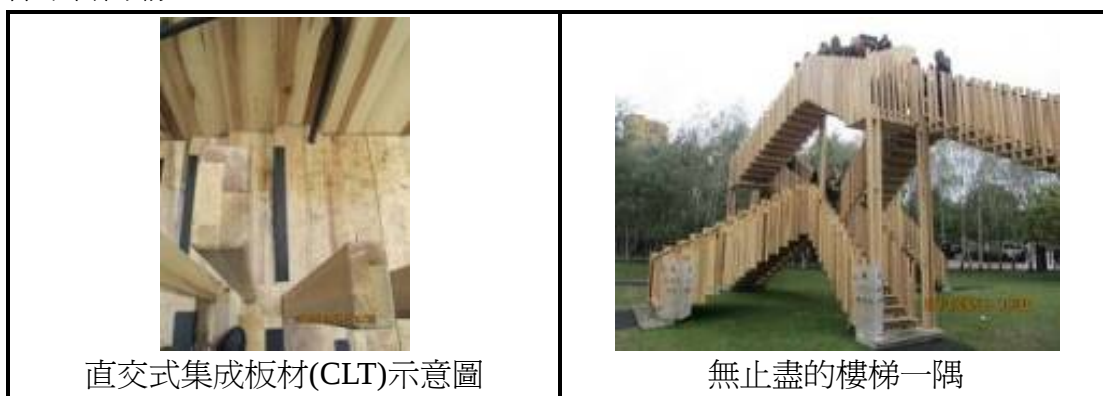


本院文創行銷處李亞祝助理研究員與藝術家 Leech 女士合影

⁵ 參考自 Tent London 官方網站。

(二)年度地標計畫—無止盡的階梯(Endless Stair)

從 2007 年開始，倫敦設計節每年都會推出一個地標性的亮點計畫(Landmark Project)，今年泰特當代美術館(Tate Modern)廣場前的草地上矗立著此次倫敦設計節的重要地標「無止盡的階梯」(Endless Stair)，結合世界級的設計師與建築師並融合倫敦最受歡迎的景點之一泰特當代美術館，造訪的遊客可從不同角度看待無止境的樓梯，也由於該作品的多重角度及結構，促使遊客攀登於上，從新的視角觀察倫敦這個城市。在此同時，帶領設計此作品的dRMM建築公司創辦人兼皇家藝術學院建築學院院長Alex de Rijke 先生預言木材將取代混凝土，將成為 21 世紀的主要建材。木材贊助商美國闊葉木外銷委員會(American Hardwood Export Council, AHEC)歐洲區總裁David Venables對於此次使用鬱金香木(tulipwood)製成的直交式集成板材(cross-laminated timber,CLT)⁶深具信心，並直言營造業將興起一場「木材革命」。是故，兼具經濟與實用價值的材料與創意設計之間緊密關係不言而喻。

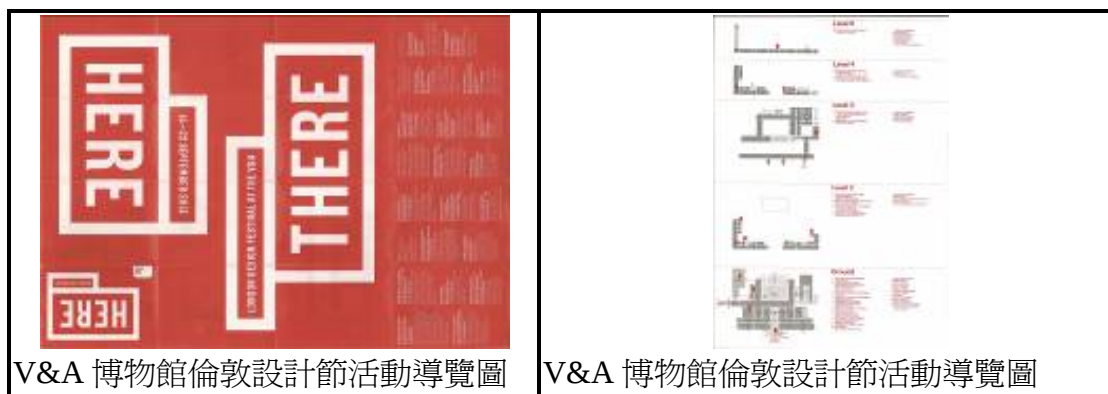


(三) 倫敦設計節的博物館特別展覽活動—V&A 博物館

V&A博物館是英國也是世界上最著名的博物館之一，館藏超過 200 萬件，與大英博物館的規模和重要性幾乎不相上下。V&A博物館自許為「藝術與設計的先驅」，將「激發設計者與創作者對設計的鑑賞與品味，支持並促進英國的創意經濟」納為關鍵發展目標，成為「奧援文創產業的創意學習中心和創意新銳的苗圃」(a seedbed for new and emerging creative talent)⁷。該館在倫敦設計節當中扮演著極積極重要的角色，舉辦相關的展覽、講座、設計工作營，特別展出新銳設計家的裝置藝術等等，單是專程前往該館參加其倫敦設計節周邊活動約 10 天左右即可吸引超過 10 萬的觀賞人潮。

⁶直交式集成板材 (Cross-Laminated Timber, CLT) 乃是一種板狀型態之工程木材集成品，相較於其他板類工程產品，直交式集成板材不僅是結構牆體之構成元素，更可直接作為承重牆與剪力牆等結構牆體，配合集成樑柱之使用，可應用於集成材建築中，作為木結構建築之構成要素。節錄自楊德新，卓志隆，《直交式結構用集成板材之開發與工程性能評估》報告，行政院國家科學委員會。

⁷ 參考自 V&A UK Strategy 2011-2015。



今年的幾項展覽焦點包括博物館入口大廳裝置了由加拿大籍的設計師 Omer Arbel 和燈具品牌 Bocci 合作的八層樓高巨型藝術燈飾名為「28.280」；還有與國際品牌 Swarovski 合作，邀請 14 位具有影響力的設計師包括 Faye Toogood, Paul Cocksedge, Osman Yousefzada, Tom Dixon, Stephen Webster and Amanda Levete 等挑戰「上帝就在細節當中」(God is in the Details)這個主題，每位設計師都以 V&A 博物館內的一件典藏為發想，在挑選出的典藏展品旁邊放置 Swarovski 的特製放大鏡，讓觀眾用另一種觀看角度的概念察覺到展品細節之處。另一個主題展「個人成長與體驗領域的進展」(The Progressive Extension of the Field of Individual Development and Experience)，將天然軟木地板覆蓋於 V&A 博物館文藝復興風格的走廊上，以物質細胞結構科學圖解為基礎的地磚形式，組成重複的幾何圖形。



另一處展場通道大門則有黎巴嫩新銳設計師 Najla El Zein 用五千個紙風車妝點、高達 8 公尺裝置藝術作品「風之通道」(The Wind Portal)，這道門具備電

腦控制的風力和光照系統，風速不同，每個風車都會發出不同的響聲。光線也會隨著風速的變化而改變。



「風之通道」



「風之通道」細部

三、博物館商店考察紀要

本次考察行程，除了上述倫敦設計節相關活動之外，基於本院博物館商店未來經營及文創行銷處的業務需求，還另外參訪幾間英國知名博物館，觀摩其商店與商品的規劃等值得學習之處，茲就當中較具參考價值的重點和特色分述如下。

(一)與藝術家合作的藝術精品創作銷售—大英博物館

大英博物館主要的收入主要來自於政府的補助，大約佔一半左右，其他則來自於展覽、諮詢、商業交易、出版、服務設施、教育訓練及贊助者的捐贈等。在館內設置有數個博物館商店區，大廳走道處的環形牆面也充分運用展售各式各樣的明信片、小海報等紙類紀念品。每個商店都有自己的屬性和市場區隔，分為書店(Bookshop)、親子家庭專賣區(Family Shop)、典藏專賣區(Collection Shop)、精品專賣店(Grenville Room shop)等。在精品專賣店當中，我們看到許多博物館與藝術家合作推出以博物館典藏為元素所發想的藝術創作精品，陳設於櫥窗內，附有藝術家的介紹與所選用的典藏說明牌，走的是較高單價的路線。



大英博物館與藝術家合作的創作精品



大英博物館與藝術家合作的創作精品



大英博物館與藝術家合作的創作精品



大英博物館與藝術家合作的創作精品

(二)博物館商店也是另類展場—商品擺設和櫥窗設計的展示手法

參訪過幾間倫敦的知名博物館，我們不難發現各博物館商店在商品擺設和櫥窗設計皆頗有巧思和藝術美感，商品的說明看板和櫥窗設計絲毫不遜於典藏展覽，也有教育的意義存在，且博物館商品種類和品項雖多，但經過精心規劃的擺設手法和區隔設計，使博物館商店看起來並不會顯得雜亂。而各博物館商店往往將某件明星展品或圖樣的所有商品集中成為一個小型造景展示區，以該展品的大型圖像輸出當作背板輔以說明文字，下方陳設相關商品，讓人一目了然，喜歡該展品的觀眾可以馬上就把相關周邊商品帶走。



大英博物館黃色小鴨專賣區的展售設計



大英博物館精品專賣店商品擺設手法



國家美術館商店陳設花系列商品



倫敦交通博物館商店入口處的櫥窗設計



V&A 博物館商店櫥窗設計結合當代藝術家作品



國立自然史博物館商店的櫥窗設計採取活潑可愛路線

(三)針對兒童與親子家庭族群開發商品並設置專賣區

除了讓博物館精品、一般觀光客紀念品、書店的空間有所區隔之外，針對兒童觀眾而開發博物館商品並設置專賣區亦為各博物館商店經營的重點。



大英博物館親子家庭專賣區



泰特現代美術館商店兒童專區

(四)隨選客製化的複製畫服務模式

在幾間博物館商店當中我們都看到提供隨選客製化的複製畫商品服務，有數千張圖像的選擇，一方面可以節省商店的擺設空間，不需要將每件複製畫都掛在牆上，另一方面，觀眾也可以自己在電腦螢幕上點選典藏圖像的選項、複製畫的尺寸大小(或甚至特殊尺寸量身訂做)與裱框樣式，例如大英博物館的「藝術任選」(Art on Demand)以及國家美術館的「把傑作帶回家」(Take A Masterpiece Home)都屬這類服務，如此一來便可擴大經濟規模，頗值得國內業者參考。



大英博物館商店提供的複製畫商品服務



國家美術館商店的「把傑作帶回家」商品服務

(五)商品種類齊全選擇眾多並與國際品牌或設計師合作



大英博物館商店販售帶有 Swarovski 裝飾的筆



香港原創 Chocolate Rain 進軍大英博物館商店



大英博物館商店販售的雨傘樣式眾多



大英博物館商店販售的背包樣式齊全



大英博物館環形長廊設置明信片專賣區



泰特現代美術館商店的明信片專賣區

(六) 鼓勵年輕人發揮創意並散播藝術種子—泰特當代美術館(Tate Modern)

泰特當代美術館的咖啡廳旁，有個佔滿整個牆面的螢幕，下面有一整排的電腦供參觀民眾現場作畫，使用專屬的觸碰式畫筆選擇線條粗細及顏色，如紙本作畫般一筆一畫地著墨，完成後的個人作品會先以較其他已完成畫作四倍大的尺寸投影，之後再縮小為單一電腦螢幕大小的作品暫存於螢幕中。無論大人小孩皆畫得不亦樂乎，從中獲得的成就感可見一斑，藝術種子亦在無形之中生根，加深人民美學素養之底蘊。

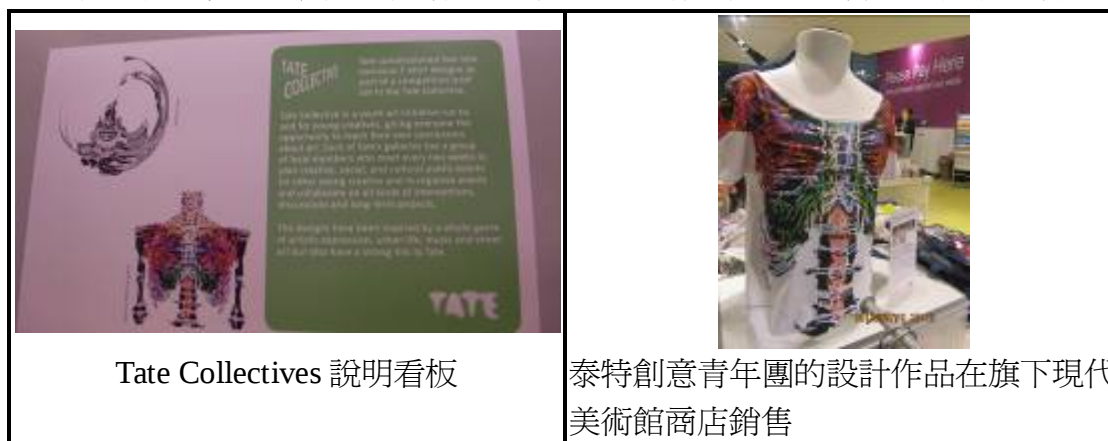


泰特當代美術館咖啡廳旁的互動牆

民眾以觸碰筆作畫情形

畫作完成顯示於互動牆面

英國泰特美術館(The Tate)特別在旗下四間博物館為新生代創意工作者組成探索、交流與分享的群組 (Tate Collectives)，激勵每位成員勇於發表自己對藝術的詮釋，自發性地規劃各式各樣的方案，其設計成果還可在博物館商店販售。



Tate Collectives 說明看板

泰特創意青年團的設計作品在旗下現代美術館商店銷售

四、維多利亞與艾伯特博物館公司(V&A)訪談

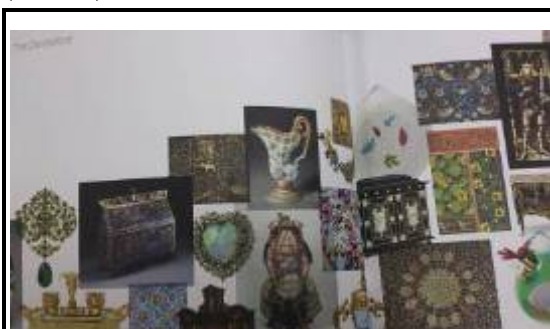
(一) VAE 品牌、設計及採購部門主管 Sarah Sevier 訪談內容

約莫 20 年前成立的博物館公司(V&A Enterprises，簡稱 VAE)是推動館務運作時不容忽視的最大功臣。此次考察期間在李亞祝助理研究員友人引薦下，於 9 月 18 日與掌管 VAE 品牌、設計及採購等要務高層主管、擁有 17 年實務經驗的 Sarah Sevier 女士碰面，針對博物館公司的營運模式作深度訪談，實為此行之最大收穫。

Sevier 女士談到 VAE 成立的最大原因，主要來自稅務問題，因為法律規定文化機構每年營收不得超過 1 萬 5 千英鎊(約新臺幣 75 萬元)，因此許多英國博物館在 20 幾年前相繼成立博物館公司，使所有營收得以直接挹注於館務運作中。大英博物館、國家美術館(National Gallery of Art)與泰特現代美術館(Tate Modern)等，幾乎皆於同一時間成立了博物館公司。除了博物館公司 VAE 每年在 120 萬至 200 萬英鎊(約新臺幣 6 千萬至 1 億元)的營業利潤外，政府編列預算與個人捐款亦仍為博物館每年運作經費之主要來源。

VAE 由董事會組成，V&A 博物館館長為當然成員，另有兩位博物館員工，業界人士以及專業會計人員。除博物館館長外的董事，皆以推派方式產生，董事為無給職，主要任務為監督 VAE 之營運並適時提出建議。VAE 只需對博物館而不必政府負責，公司決策則由幾位高層一起研商後做出最後決定。目前 VAE 轄下有零售、出版、授權與數位等四大業務，原有八個部門串連一起支援各大業務，後整併為前述四個部門，彼此各自獨立又能互相配合。

博物館商品方面，計有 Created、Inspired 以及 Loved 三大類，且不同類別產品的產品 logo 除了 V&A 外，亦會加上該系列名稱，第一類原創 Created 系列產品由 VAE 一組設計人員以及特約公司設計，直接從館藏 2 百萬件文物之圖樣與外觀衍生各式各樣的產品，通常針特殊主題或展覽設計。原創產品下又可分為「裝飾」(Decorative)、「魅力」(Glamorous)、「英國傳統」(British)以及「異國風情」(Exotic) 四種形態之產品，Created 系列只在博物館商店與線上販售。



「裝飾」(the Decorative)文物圖像



Created 系列產品-文物圖像撲克牌

第二類產品為開放一般公司申請且需經 VAE 授權許可之 Inspired 系列商品，自 V&A 館藏文物攫取靈感而來的產品，至少需具備創造性、工藝性或對圖騰的靈活運用性其中之一項要件，才有機會獲得 VAE 審查人員的青睞。Inspired 系列產品佔 VAE 產品大宗，大部分的 Inspired 系列產品製造商皆有自己的通路可販售商品，只有少數產品才會被選在博物館商店陳列。



Inspired 系列產品-馬克杯



Inspired 系列產品

第三類產品為 VAE 認為設計理念及價值與博物館相同，但是產品本身既非

從館藏圖像亦無從文物攫取靈感的 Loved 系列商品，由 VAE 採購人員自世界各地尋找合適物件，且通常由 VAE 取得在英國地區獨家販售的專屬權。Loved 系列僅於 V&A 博物館實體店面販售。



出版品方面，除了實體店面與線上商城外，另於全球各地皆有合作代理商協助出版事宜，出版超過 15 種語言的出版品。在此同時，實體書店、網路書店及國際博物館中亦販售 VAE 發行之出版品。



定價策略方面，Sevier 女士表示，VAE 百分之八十的產品低於 25 英鎊，讓人人皆買得起紀念品；另亦有高單價產品，如珠寶等，吸引高階客戶的目光。通路方面，除了實體商店與線上商城外，另於全球各地有合作在案的代理商，協助商品販售事宜。Created 系列主要在博物館實體與線上商店販售，Inspired 大多在該商品製造商自有通路但亦有少數在博物館內販售，Loved 系列則僅於博物館實體店面販售，以上三類皆掛有 V&A 品牌商標。另外，單純申請圖像授權而不掛 V&A 商標的非品牌(Unbranded)產品，則不會出現在 V&A 的實體與線上商店之中。

所有的授權模式皆無固定的標準作業流程及權利金價碼，而是由 VAE 品牌、授權與出版三大部門主管率同仁審查廠商遞交企劃書之相關細節，並於開會討論後決定誰能成為 Created 系列及 Inspired 系列商品之合作廠商。Loved 系列產品則由 VAE 人員主動尋覓產品價值、理念及形象與 V&A 博物館相同的設計

師合作，爾後於博物館實體店面陳列該等設計師產品販售。另外，VAE 亦受理一般學術研究、出版發行、廣告宣傳以及影片製作等沒有 V&A 商標在上面的非品牌(Unbranded)授權，惟申請人需於適當位置載示文物資料來源為 V&A 博物館。



VAE 的品牌介紹手冊



VAE 的品牌授權指南

此外，我們也問及國際巡迴展如何授權，Sevier 女士表示國際巡迴展則仍由博物館一組專門人員負責協調整合，與 VAE 業務較無直接關係，V&A 博物館的巡迴展部門，與欲申請巡展單位洽談後，計算所有成本及預估利潤，一次收取固定費用的權利金。

(二)傳奇珍珠展(Pearls) 週邊產品

V&A 博物館與卡達博物館(Qatar Museum)合辦的傳奇珍珠展的週邊產品，在商店裡的專屬區域陳列，海報及商品陳列設計皆與展覽主題「珍珠」相互呼應。商品方面，除有平價導覽手冊與常見的明信片外，亦有高級的珍珠飾品於商店販售，在觀展時看到瑪麗蓮夢露獲贈的珍珠項鍊及歷代王公貴族佩戴的珠寶後，對於珍珠的熱愛，相信亦能刺激消費者的購買欲望，進而提高展覽所衍生的經濟效益。



V&A 傳奇珍珠展海報



展覽商店之珠寶陳列



週邊商品—彈力球及特展圖錄



週邊商品—明信片牆



週邊商品陳列示意圖

肆、結論與建議

自 2003 年迄今，倫敦設計節已邁入第 11 個年頭，呼應今年大會主題「設計無所不在」，在街頭的服飾店、著名的博物館與美術館，到大型會展中心乃至廢棄杜魯門釀酒廠改建的展場，隨處皆可參與設計節的相關活動。擁有悠久歷史及深厚文化底蘊的首都倫敦，對於從事藝文工作的從業人員來說，無疑是最佳取經之地；而 V&A、大英博物館等博物館公司的營運模式，更是本院未來若要朝向設置博物館公司發展的重要參考依據。

再者，在倫敦設計節的相關活動中，博物館佔有不可或缺的一席之地，「他山之石，可以攻錯」，本院身為國際知名博物館之一，相信亦可藉由展覽與研討會等形式展現中華文物的設計魅力，為臺北市政府爭取 2016 年世界設計之都的願景「打造具有設計遠見的城市」加分。期許不久的將來，本院能與文化部、臺北市政府等機關以及一般民間團體，用跨領域的多元合作，共同提昇國民的文化素養，並讓國際友人對臺灣的設計另眼相待，進而創造潛力無窮的文創商機，如同倫敦設計節 11 年來產生驚人的文化經濟效益一般。綜觀此次前往考察倫敦設計節與相關博物館業務與運作，茲歸納成以下幾點建議及未來可推動的方向：

一、藉由國際級的設計節活動以提昇品牌知名度並塑造城市形象

我們正處在一個注重國家文化軟實力的時代，設計產業變得越來越國際化，倫敦設計節最重要的使命就是建立起交易的國際平台和市場機制，並藉此強化設計節的品牌形象和知名度，以持續吸引世界各國的品牌參展。政府方面有來自倫敦市長辦公室及英格蘭藝術協會的大力支持，加上創意業界、各公私立機構、學校、V&A 博物館等協力襄助，使倫敦藝術節的規模逐漸擴大，並成為推動倫敦經濟發展和創造就業與商機的重要力量。而倫敦設計節與其周邊的創意活動，有助於塑造倫敦作為創意城市的整體形象，實堪為我國推動創意都市理念的表率。

二、吸引國際創意人才注入新氣象並扶持國內新秀躍上國際舞台

蘋果雖為美國品牌，其設計總監卻是英國人，設計人才不斷地從一個國家流動到另外一個國家，已然為世界趨勢。而倫敦設計節之所以能產生現在的成就，

其中原因乃倫敦在創意領域的教育久負盛名，吸引了世界各國的人才前往取經創意專業甚至留駐工作，亦帶來了國際化的角度和前瞻思維。倫敦創意產業的推動者不僅包括英國本地人，也有來自世界各地的創意人才，這是倫敦能夠保持其世界創意之都地位屹立不搖的重要因素。在英國發光發熱的香港設計師麥雅端曾說：「英國的創意產業發展蓬勃，國民的才華固然應記一功，但其樂意扶掖行業新血的制度才是重點」⁸，因此，我國扶持產業新秀和吸納國際創意人才應同時並行，乃朝向國際化發展的關鍵。

三、加強博物館商店經營的市場區隔和陳設美學

觀察各重要博物館商店，兼具教育意義和富有文化內涵的商業價值的博物館商店實已成為另一種博物館展示空間，是博物館功能的延伸，更代表著博物館的門面與形象。本院現在文創商品種類和項目越來越多，商品擺設空間已略顯擁擠，眾多具有文創意義的商品和品牌精品專櫃，與一般紀念品混雜相間，實無法突顯精品或文創商品的精緻度和美感，現有商店空間的不足實為主要原因。因此，未來若能實現擴建館舍的理想，應學習英國博物館商店的優點，在商店空間的規劃方面，充分考量市場的區隔和消費者特性，也要加強櫥窗和商品擺設的設計美學。

四、鼓勵博物館商品開發業者創造更具經濟規模的商業模式

大英博物館、國家美術館以及民間業者 Surface View 公司等提供的複製畫客製化服務，成千上萬筆的博物館典藏圖像資料庫，讓民眾擁有選擇自己想要的品項、尺寸和裝框樣式的彈性，廠商業者只要接獲訂單即開始製作、送貨到府，既沒有囤貨或庫存的壓力，更不需要佔用廣大的商店擺設空間。這樣的商業模式其實頗值得國內相關業者加以仿效，或者博物館可以主動邀集業者共同創設此類商業模式，相信應可擴大經濟規模與效益，亦能開拓圖像授權應用的市場商機。

五、推動更豐富多元的博物館商品開發機制與代理通路

目前本院現行的商品授權模式計有品牌授權、合作開發授權及圖像授權三大類。以銷售通路來看，與 VAE 旗下的 Inspired、Created 與 Unbranded 系列產品情形大同小異(如下表 2)，惟本院缺少如主動尋找合適的藝術家，進而陳列其商品於禮品部販賣之 Loved 系列產品。若設計師的產品理念與博物館欲傳達之信息相同，則亦能為博物館形象加分，好的產品必然不會寂寞，甚至若可取得該設計師在本國的獨家代理權，更能增進遊客購買的動機。

⁸引自環球視野，〈本地原創 Chocolate Rain 走進大英博物館〉，商薈雜誌，2011 年 12 月，頁 7。

表 2：故宮與 VAE 產品通路比較

博物館/商店 通路	故宮	VAE
館內加館外廠商自有通路	品牌授權	Inspired (大多在館外，少數在館內)
館內通路(實體店面+線上商城)販售	合作開發授權	Created
僅限於廠商自有通路販售	圖像授權	Unbranded
僅在館內實體店面販售	無	Loved (非自館藏文物圖像或意象而來之獨立商品)

資料來源：本文整理

六、期待能將博物館商店營收回饋至博物館本身

VAE 與大英博物館公司的營收全部併入博物館年度財務，而本院現行委託之有限責任國立故宮博物院員工消費合作社每年所得之營收，則需回繳國庫。在每年公務預算按比例遞減的情況下，就長遠角度看來，若本院未來能設置成立博物館公司，實需朝爭取營收回饋到博物館本身的方向努力，以維持水準之上的館務運作，更有助於充分發揮博物館核心功能與教育使命。

七、博物館可主動與藝術家合作，推出具備創作精神的藝術精品

大英博物館邀請幾位藝術家，以館藏所蘊涵的元素發想出藝術創作精品，並在精品專賣店當中展售，雖然是商品的販售，但這樣的商品實為帶有典藏新生命和新價值的藝術創作品，也具有獨特性。目前本院的商品，無論是品牌授權或是合作開發商品，仍採取量產銷售，尚未發展出類似「僅此一件」的創作精品類型。而本院正研擬推動青年陶藝家運用故宮元素創作精品、將來可在商店銷售的辦法，建議未來這些青年陶藝家所設計製作的精品或許也能夠與大英博物館一樣，在本院博物館商店設置專賣區，輔以介紹說明以呈現其價值。

八、無論是法令或進用專業人才，政府應給予公立博物館在商業經營方面的彈性

英國國際級的博物館例如大英博物館、V&A 博物館、泰特美術館、國家美術館等等，早在 20 多年前就已經各自成立博物館公司，去經營有關商品與出版品開發、商店與餐飲營運、圖像授權、品牌合作、拓展國際通路及行銷等等有關商業領域的內容，因此，他們可以聘用更具專業的人才，擁有商業經營的彈性，不需要對「政府」負責，但在實際運作上又不至於脫離博物館的掌控和監督，於是博物館公司與博物館形成了一種相輔相成的夥伴關係。

反觀我國目前公立博物館普遍存在的困境，其中最主要的原因是政府仍然以

公部門官僚體系的眼光和政府採購法的思維邏輯，來看待博物館事業的經營，而用公務員的身分和角色來經營這塊領域，無論是專業程度和適法性，都有捉襟見肘之處。缺乏前瞻性的政策，加上博物館法遲遲未能通過以及種種法令的限制，使公立博物館無法突破現況。因此，我們希望未來能藉由博物館法或相關法規的修訂，為公立博物館尋找解套之道。

伍、參考資料

1. 倫敦設計節有限公司，《2013 倫敦設計節導覽手冊》(The London Design Festival Guide)，2013 年。
2. 倫敦設計節官方網站 (<http://www.londondesignfestival.com>)。
3. 英國設計協會官方網站 (<http://www.designcouncil.org.uk>)。
4. 「百分百設計展」官方網站(<http://www.100percentdesign.co.uk>)。
5. 「臺北申辦 2016 世界設計之都」官方網站(<http://www.taipeidesign.org.tw>)。
6. 中時電子報，〈竹燈籠、候車亭展創意 台北設計前進倫敦〉，中時新聞網 (<http://www.chinatimes.com>)。
7. 文化部，「文化創意產業國際拓展計畫」2013「TENT London」展徵展辦法。
8. 中央社，〈台灣文創夯設計 倫敦亮眼登場〉，中時新聞網。
(<http://www.chinatimes.com/realtimenews/20130920001102-260413>)。
9. 楊德新、卓志隆，《直交式結構用集成板材之開發與工程性能評估報告》，行政院國家科學委員會，計畫編號 NSC98-2313-B005-038-MY2
([http://grbsearch.stpi.narl.org.tw/GRB/reportDetail.jsp?id=RD9911-0349&highStr=*\)](http://grbsearch.stpi.narl.org.tw/GRB/reportDetail.jsp?id=RD9911-0349&highStr=*)))
10. 環球視野，〈本地原創 Chocolate Rain 走進大英博物館〉，喬薈雜誌，2011 年 12 月，頁 6-16。
11. Tent London 官方網站(<http://www.tentlondon.co.uk>)。
12. The British Museum 《Towards 2020 The British Museum's Strategy》。
13. V&A UK 《Strategy 2011-2015》。