

出國報告(出國類別：考察)

博物館數位行銷與文化創意產業

服務機關：國立臺南藝術大學

姓名職稱：曾信傑 助理教授

派赴國家：英國

報告日期：2015 年 02 月 15 日

出國時間：2015/02/01 至 2015/02/08

摘要

本研究主要是以英國的首都倫敦(London)之博物館為主要研究對象，瞭解具有百年歷史的英國博物館在近年來積極推動博物館 E 化研究的行動，並深入地觀察英國博物館界在新科技的應用，以及在實務運作並達到寓教於樂的效益。

在執行過程中除了參訪各博物館的新科技在博物館展示的應用之外，也與大英博物館教育部門經理 Katharine Hoare 與三星數位學習中心教育部門經理 Lizzie Edwards、泰德美術館數位傳播主任 Maria Pavlou 進行深度訪談。

本研究透過實地踏查與深度訪談，閱讀相關文獻資料，歸納出新科技媒體的使用可整理為以下四點：1. 創新的展示效果、 2. 寓教於樂的雙贏階段、 3. 增加博物館的可親性、 4. 博物館數位行銷推廣。

本次出國交流暨考察希望藉由此研究成果，引進英國博物館現行的寶貴經驗，作為未來課程教學之基礎資料，並提供國內博物館發展數位行銷與文化創意產業結合之參考。

目 次

摘要

一、 目的	01
二、 行程表	02
三、 內容記要	03
四、 參訪心得	18
五、 建 議	20

一、 目的

在數位化越來越頻繁的年代，博物館似乎也不得不跟上這一波數位化的風潮，結合電腦與多媒體技術應用，提供大眾有更多種途徑來了解博物館與其中的物件。最為知悉的為博物館數位典藏，透過數位典藏建立一個收藏系統，館員能更快速地尋找到物件，利於保存或是盤點進行。博物館的文物再建立數位化資訊後，也有利於典藏以外的其他組別使用該物件的資料，進行展示與教育和研究。

英國是博物館的發源地，不但有相當多歷史悠久的博物館，也有多元的博物館面貌。這些古老的博物館在新世代的數位科技衝擊下，如何運用新觀念與策略？另外，傳統的博物館又如何結合最新的文化創意產業？本次交流暨考察計畫足了拜訪數間英國著名的博物館與部分館舍的館員進行訪談外，也藉由實地參觀獲得寶貴的第一手經驗。其中較成功的案例，一是大英博物館的數位學習中心利用贊助商三星所提供的平板電腦與開發之軟體，進行博物館教育活動，透過分組闖關完成任務，增加了孩童在學習上的興趣；另一是泰德現代館運用數位平台，與網路上小有名氣的藝術家聯手轉發近期館內活動訊息，透過社群網路的轉貼功能，不僅成功推銷出博物館的品牌與名氣，也省下一筆可觀的支出宣傳經費，對藝術家而言，也可以得到更多的關注人氣，成功打造雙贏局面。另一個案例是大英自然史博物館，除了數位典藏的使用外，大英自然史博物館還有使用平板的小劇場，利用擴充實境的概念增加學習樂趣，並模擬一套劇本，讓觀眾隨著教育活動的進行，隨時可以參與選擇題的統計。

本次計畫主要拜訪位於倫敦市區的7間博物館，分別為華勒斯美術館、維多利亞與亞伯特博物館、泰德現代館、大英博物館、國家畫廊、科學博物館、大英自然史博物館。

二、行程表

本計劃將於 2015 年 2 月 1 日至 2 月 8 日間，赴英國進行為期 7 天的交流暨考察。

日期	參訪博物館/行程	課程內容	備註
02/01 (日)	華勒斯美術館 Wallace Collection	傳統美術、重新裝潢 1	結合藏品發展文創商品
02/02 (一)	維多利亞與亞伯特博物館 Victoria & Albert Museum	設計工藝、創意呈現	展場的數位媒體整合
02/03 (二)	泰德現代館 Tate Modern	現代藝術、鼓勵進用	數位行銷與內容行銷
02/04 (三)	大英博物館 British Museum	世界文明、聞名世界	數位教育與推廣
02/05 (四)	國家畫廊 National Gallery	藝術經典、活藝術史	數位創意與行銷推廣
02/06 (五)	科學博物館 Science Museum	互動學習、活潑呈現	數位教育與展示媒體
02/07 (六)	大英自然史博物館 Natural History Museum	深入淺出、潛移默化	數位展示與互動學習
02/08 (日)	啟程回國		倫敦機場-小港機場

三、 內容記要

2015 年 2 月 1 日		Day 1
參訪地點	華勒斯美術館	
訪談人員	無	
內容記要	<p>華勒斯美術館主要收藏 15 世紀至 19 世紀世界性的知名美術作品和裝飾美術作品，以及 18 世紀法國的繪畫。內部展廳華麗氣派，牆壁用色鮮豔大膽充滿宮廷風格，卻又能襯托藝術品達成一種和諧的觀感，華勒斯博物館建築及典藏物風格一致，環境清幽舒適，館員態度也非常親切，是個麻雀雖小五臟俱全的精緻博物館。</p> <ol style="list-style-type: none">1. 華勒斯美術館收藏品許多帶有異國風格的藝術珍品，尤其以法國藝術居多因此可觀察到國外遊客及法國觀眾來訪率比當地民眾比例更高。曾是一座私人博物館，收藏品質精良，參觀人數雖不如大英、國家畫廊等大館，但也因此提供更好的參觀品質。2. 近年來博物館已不全然是個嚴肅學習的場所，娛樂、社交功能開始受到重視。華勒斯美術館將餐廳，獨立於建築中央，有別於一般博物館，將餐廳安排在出入口角落的設計，藏品與餐廳是隔開的，因此不易受到油煙汙染，同時能隔絕味道，提升參觀品質。整體用餐環境幽雅舒適，採光明亮，可看出館方用心維持其高雅華麗的博物館形象。 <p>華勒斯美術館近年來積極推定文化創意商品的開發，將華麗的法國洛可可時期畫作轉化為觀眾愛不釋手的商品，從明信片、衣飾、玩具到食物等，再再締吸引觀眾願意討腰包進行購買；另外在餐飲服務方面，也結合館方的法式風格，經營法式餐廳，吸引民眾前往用餐休閒。</p>	

補充
資料
(圖片)

圖 1 博物館賣店結合文創，開發出各式各樣的衍生商品，值得借鏡。



圖 2 博物館餐廳配合法式典藏風格，提供高雅精緻的法式美食。



2015 年 2 月 2 日		Day 2
參訪地點	維多利亞與亞伯特博物館	
訪談人員	無	
內容記要	<p>維多利亞與亞伯特博物館(以下簡稱 V&A)是收藏工藝美術、設計與應用美術的博物館，藏品來自地區不僅止於歐洲，還包括亞洲、非洲等，物件類型包羅萬象，藏品豐富精采。</p> <p>V&A 館內現也不止於靜態的物件展示，更擅長運用特展方式與內容引入較多科技裝置。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 電腦：近年來許多人使用平板電腦，原因為輕巧方便好操作，許多博物館也藉其便利性與好操控性，運用在博物館展示當中。在 V&A 特展當中，就運用平板電腦與設計 APP，結合話筒與螢幕，讓觀眾體驗遊戲，並藉由遊戲了解展覽的主旨與相關內容。 2. 觸控式裝置：V&A 在展示當中，將科技與文物結合。觀眾可在展場當中，看到展櫃裡真實的物件，一旁也有觸控式裝置，含有關於物件研究的內容(例如：科學分析的結果、相關史料……等)，觀眾在看到物件後，可在觸控式裝置上點選想深入了解的內容。 3. 聲音資料：在伊斯蘭展中，有配合伊斯蘭文物的吟詩音檔供給觀眾聆聽，分為英文版與波斯語，並有數位化的音檔以話筒的裝置傳送，使觀眾在觀賞展出物件時也能聆聽詩詞，創造豐富的參觀經驗。 	

補充資料

圖 3 供聲音資料的展示數位輔助裝置，創造多元參觀經驗。

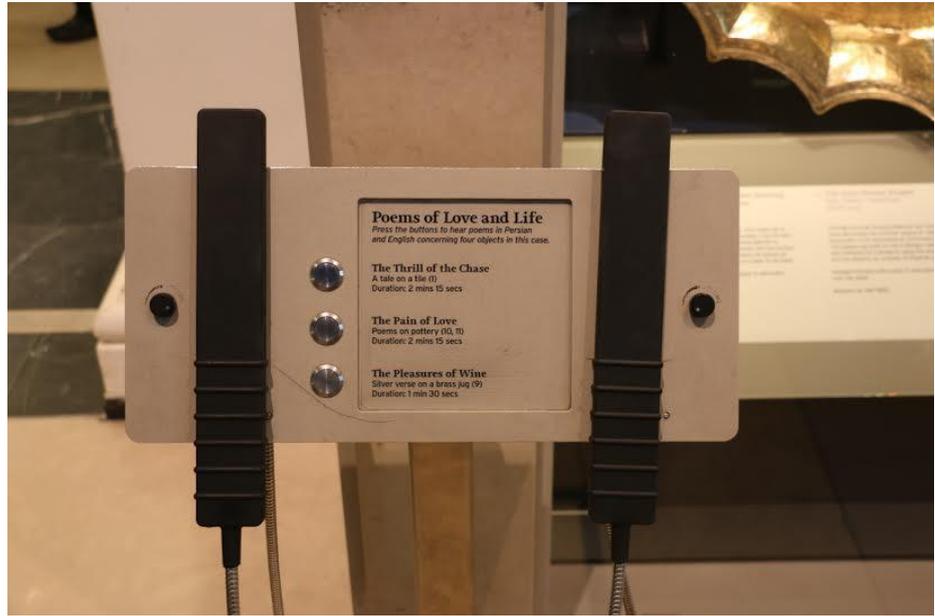
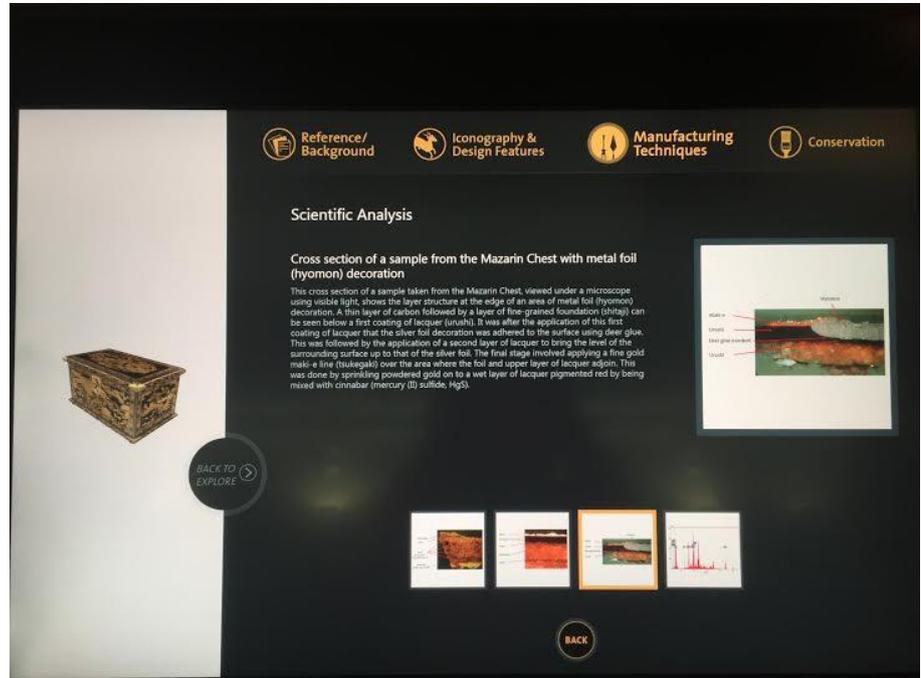


圖 4 平板電腦使觀眾可以深入了解其科學分析結果。



2015 年 2 月 3 日		Day3
參訪地點	泰德現代館	
訪談人員	Maria Pavlou 英國倫敦泰德美術館數位傳播主任	
內容記要	<p>泰德現代館成立於西元 2000 年，為倫敦泰晤士河南岸注入一股藝文氣息，也是現今倫敦最受歡迎的景點之一。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 泰德現代館是現代英國著名的景點之一，也因為其收藏的現代作品吸引年輕觀眾進館參觀。即使泰德現代館參觀人數每年超過五百萬人次，但仍致力於數位行銷吸引非觀眾到館參觀。 2. Maria 提到泰德美術館利用不同的網路社群媒體，達到行銷的目的，例如：推特的使用，在不同的網路尖峰時段發文，根據他們的統計，上午 11 點~下午 2 點、下午 4 點是網路族群使用高峰期，也是較多人會閱讀推特訊息，因此針對族群的使用時間有效的發送訊息。 3. 除了發文，也利用推特的互動功能，使觀眾可以社群媒體上與藝術家對談，了解藝術家的創作理念與想法。另外，也使不同領域的專家以不同的觀點，在社群媒體上與觀眾討論藝術，促進觀眾參與藝術的機會。 4. 近期，也致力於開發新觀眾。使用新的社群媒體，例如：Instagram 將擴大博物館品牌的曝光率，Pinterest 增加新觀眾接觸泰德的資訊。 5. 典藏資料庫方面是去年 12 月才開始在網路上開放觀眾使用，但在此之前的前置作業，早已在 1998 年就開始著手進行。數位典藏所提供的是個人化的連結，以數位學習的概念使用資料庫，增加觀眾使用博物館的可能性。 	

補充資料

圖 5 特展結合數位裝置，增加觀眾的參與感。



圖 6 拜訪數位傳播主任 Maria，了解泰德現代管在數位科技的結合。

2015 年 2 月 4 日		Day 4
參訪地點	大英博物館	
訪談人員	教育部門經理 Khairne Hoare 三星數位學習中心教育人員 Lizzie Edwards	
內容記要	<p>大英博物館成立於 1753 年，是世界上第一個對大眾開放的博物館，藏品數量高達 800 多萬件，從原始時代的石器到 20 世紀版畫，橫跨世界文化史 200 萬年，目前大英博物館每年的參觀人數達到六百萬人次。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 大英的展館分為美洲館、古埃及館、古希臘和羅馬、亞洲館、中東館、主題館、及推展。每日開放時間為早上 10 點至下午 5 點半，週五延至晚上 8 點半，常設展免費入場，部分展覽須購票，但會員得以享受免費的待遇。 2. 在教育活動方面，大英獲得韓國三星公司的贊助，提供多台平板電腦及相關設備，提供不同年齡及族群的觀眾使用。在 Samsung Digital Discovery Centre，針對家庭觀眾、學校團體、支持者、研究人員分別提供不同內容的主題活動或工作坊，只要事先報名，費用全免。 3. 在帕德嫩神廟的展廳，英國小學生由教育人員帶領進行活動，在事先的講解後，小朋友們兩人一組分配一台三星平板電腦，依照電腦內設計的課程對照現場展示的石雕作品，有趣的設計讓小朋友專注在展品上找尋答案，寓教於樂，浸淫在藝術及歷史的氛圍中。 4. 大英博物館運用數位科技方式，開創更多元且平易近人的學習途徑，不但提升學校學童對於文物的興趣、更讓博物館教育有更多的可能性 	

補充
資料

圖 7 三星數位學習中心，提供平板運用於學童教育活動中。



圖 8 與博物館教育人員 Lizzie Edwards 交流並觀摩教育活動。



2015 年 2 月 5 日		Day 5
參訪地點	國家畫廊	
訪談人員	無	
內容記要	<p>國家畫廊，位於英國倫敦市中心特拉法加廣場北側，成立於 1824 年。收藏許多 13~19 世紀的藝術品。常見英國學校在博物館進行校外教學，國家畫廊也是熱門的選擇之一，兒童觀眾在館員使用說故事導覽的方式下，更容易吸收藝術知識培養美感，大學生除了學習藝術史外還能申請館方許可，現場臨摹大師作品，在生活中學習。國家畫廊在教育這方面的推廣，值得很多博物館參考、學習。</p> <p>國家畫廊收藏齊 10 觀後有 9 了一堂藝術史課，每間展廳都有不同的驚喜，莫內、雷諾瓦、透納、梵谷、秀拉、維拉斯貴茲、卡拉瓦喬.....等鼎鼎大名的藝術家作品，常常不經意就出現眼前。觀眾可以親眼目睹藝術家們精湛的技巧、體驗作品的生命力絕非課本上讀到的知識可比擬，百聞不如一見，由此更應證了博物館教育的重要性。這次一個小遺憾是國家畫廊有名的維拉斯貴茲畫作(照鏡維納斯)出借，移地展覽，雖然因此無緣看到，但也提醒了我們藝術是大眾的文化資產，不同地區的人民因為這些展品的出借而更有機會來親近、欣賞。</p> <p>國家畫廊的賣店中設計許多當期展覽、常設展之延伸商品，利用數位典藏的延伸使用讓商品更多元、有趣。此外，賣店還提供一項服務，可在電腦上選取自己喜歡的作品，再由館方印製，印刷品質精緻、價格合理。從國家畫廊把喜歡的藝術品，帶回家作紀念，是一個很有趣想法與數位典藏應用。</p>	

補充資料

圖 9 國家畫廊提供學習機會，觀眾可以現場臨摹畫作。



圖 10 國家畫廊豐富的收藏也創在出文創商品的無限可能。



2015 年 2 月 6 日		Day 6
參訪地點	科學博物館	
訪談人員	無	
內容記要	<p>科學館位於倫敦市，建於 1857 年，保存並陳列有關自然科學技術發展史上和對現代科技研究、探索，具有意義的實物。展示了數學、天文學、物理學和化學、電器工程和機械工程、電信學和家用器具等方面的展品。從 1980 年開始收藏了惠爾康醫學史博物館的所有藏品。其中，印象最深刻的展品為阿波羅十號指令倉，這類似角錐，重達 28,834 公斤的指令倉有著偉大的功績-拍攝出世界上第一張彩色地球照片。</p> <p>科學館館藏不僅十分豐富也利於學校教學使用，因此成為重要的校外教學目的地，入館後在任何地方都可以看到大批大批的老師與導覽員帶著孩童教學觀賞。也因學校團體觀眾與親子觀眾特別多的狀況下，館內貼心設計了多處的餐廳，每個樓層都設有用餐處，並且使用裝潢高彩度的設計，在視覺上更是適合兒童、青少年觀眾。</p> <p>此外，科學館內設有 IMAX 3D 與模擬器，觀眾可依價錢斟酌參觀。且博物館內的教育活動會依照年齡層分為五種，五歲以下、5-7 歲、8-11 歲、12-16 歲與成人。</p> <p>近年來也努力地開發博物館文創商品，結合科學知識，目的在傳遞簡易入門的科普知識，打破社會大眾對於科學高深莫測的刻板印象。</p>	

補充資料

圖 11 科學博物館中運用數位科技輔助科學知識'的展示內容。



圖 12 互動區展示的觸控互動螢幕，觀眾可以自行依照上方問題，提出看法，接下來的觀眾也會看到你的留言，甚至可以將你的觀點寄給你的朋友。



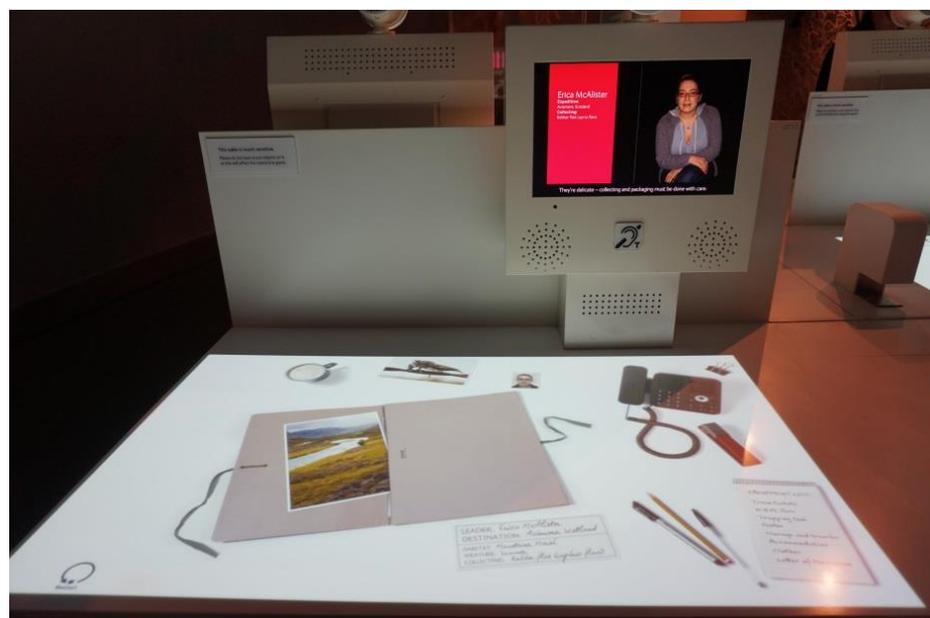
2015 年 2 月 7 日		Day 7
參訪地點	大英自然史博物館	
訪談人員	無	
內容記要	<p>自然史博物館現今收藏了超過八千萬個自然科學及地球科學方面的標本與物件，並以成為世界級的科學研究中心為期許。在 Association of Leading Visitor Attractions (2015) 一項於 2013 年所做的研究中顯示，自然史博物館的觀眾參觀人數高達五百萬人，在英國各大旅遊景點中排名第三，僅次於大英博物館及國家畫廊。</p> <p>自然史博物館的建築繁複精緻，既像宏偉雄壯的皇室宮殿又像莊嚴神聖的學術殿堂，令人十分驚豔。除了建築物的外觀及顏色保持得宜外，細心的觀眾可以在建築物的內內外外發現各種動物的蹤跡，令人不禁佩服建築師的用心。</p> <p>一般的博物館都會不定期更換特展以增加觀眾的新鮮度，自然史博物館也不例外。但是能夠吸引固定客源的關鍵應在於常設展，尤其是自然史博物館身為擁有能提供觀眾自然環境相關豐富知識的場域，常設展的優劣更是至關重要。</p> <p>2010 年完成達爾文中心第二期工程，建構出數位的展示內容，讓觀眾在前顯易懂的多媒體展示中，逐步地學習到多元的自然史知識，並增加與展示互動的各項設施，目的在創造出有趣、主動的博物館參觀經驗。</p>	

補充資料

圖 13 大英自然史博物館達爾文中心第二期展示區。



圖 14 互動展示區中以數位影片配合動畫介紹研究者出田野時所需要的各項裝備。



2015 年 2 月 8 日		Day 8
參訪地點	搭機返回臺灣。	
訪談人員	無	
內容記要		
補充資料		

四、參訪心得

從本次英國博物館的參觀訪問行程中，可以了解到數位化時代的來臨與新世紀中文化創意產業興起對博物館的影響。透過與博物館中從業人員之訪談，瞭解到每一個博物館都是單獨的個案，必須針對該博物館的歷史背景與脈絡、內外部環境的分析、博物館的使命與目標、以及現有資源的多寡來釐清數位化的使用程度與結合文化創意開發博物館的各項服務內容。

本次參觀英國博物館主要心得發現到博物館數位的應用與數位典藏的基礎息息相關，觀眾並不會因為擁有了梵谷向日葵的明信片不去國家畫廊；相反的，正是因為如此，才有前往目睹真跡的動力；博物館結合文化創意也讓餐廳與賣店有不同意義，讓觀眾可以休憩也可以透過購買賣店商品進一步地學習。以下以英國博物館為例。

- 以大英博物館為例，其教育部門受到韓國三星公司的贊助，提供多台平板電腦及相關設備，結合數位典藏，發展教育活動，使觀眾可以深入了解藏品的故事。此外，**Samsung Digital Discovery Centre** 也提供不同年齡及族群的觀眾使用在，針對家庭觀眾、學校團體、支持者、研究人員分別提供不同內容的主題活動或工作坊，只要事先報名，費用全免。
- 有博物館則是利用科技的技術，使觀眾可以看到博物館的「幕後」，也就是保存維護。其中 **V&A**，就是以新科技結合展示的手法，讓觀眾看到文物藉由科技檢視的科學分析，讓有興趣想了解更多的觀眾可以透過觸控式螢幕的操作，自我探索。
- 對於新的社群媒體而言，要在現今競爭的版圖中獲得一席之地談何容易，因此如果可以在領先其他博物館善用博物館品牌策略善用社群媒體與網路虛擬觀眾的互動性、即時性，則可以以圖 5-1 帝國戰爭博物館的無障礙展示。博物館中，善用社群媒體的最佳代表就是泰德美術館。從臉書、推特、**Instagram**、到最近的 **Pinterest**，吸引博物館的非觀眾到館參觀，也成為網路最大使用族群的青少年觀眾的喜愛，可見其經營成功之處。
- 自然史博物館將深奧難懂的人類演化史、生物學結合擴充實境，將觀眾的生活經驗連結，使教育活動變得有趣又活潑；達爾文中心第二期展示更是

平易近人地宣導自然史研究的內涵。

- 越來越多博物館開始重視文化創意的結合，從餐廳經營到賣店賞品開發，發展出多元與多樣的成果，許多觀眾到博物館不再只是為了教育目的，而是結合休閒與娛樂。博物館餐廳提供了社交的場域、博物館賣店商品則增加觀眾可以從商品中延伸對於博物館展示與活動的記憶，成為另類博物館學習機會。

另外，從本次交流暨觀摩計畫中，也深刻體會到英國博物館近年來在數位典藏上延伸、轉換，結合文化創意更具體實踐在博物館的餐廳與賣店，藉由品牌的包裝來創造生機，增加博物館的營收，同時也鞏固既有顧客的忠誠度。從世界知名的博物館如大英博物館、V&A、私人收藏的華勒斯美術館，衍生商品的開發已經是博物館的重要事業，由其是結合創意的形式，讓觀眾願意主動地掏腰包來購買，也是良好的教具延伸，是當今博物館數位典藏多角化發展的另一項策略。



圖 15 大英博物館成為新世紀的博物館典範。

五、建議

走入 21 世紀，博物館不再只是傳統的學術殿堂了，而是民眾休閒生活的一個選項。同時，隨著時代改變，博物館已很難依賴國家的補助來獨撐大局，門票和賣店的收入成為重要資金來源，因此各家博物館無不使出渾身解數來吸引民眾上門。但面對著其他強勢的娛樂場所，如遊樂園、電影院、百貨公司等，博物館如何散發自身獨特的魅力來鞏固觀眾的心，並兼顧寓教於樂的目的，這是現代博物館最大的課題，畢竟逛博物館和其他娛樂活動不一樣的地方就在於博物館是一個課外的學習場域。此趟英國博物館之行，見識到歐美國家如何從行銷、經營、展示、蒐藏等各個角度來經營博物館。

■ 善用 e 化資源

一般來說，博物館被認為是傳統和守舊的場所，然而如果能善用最新科技帶來的便利，勢必能碰撞出新的火花，讓觀眾有耳目一新的感受。以英國的博物館來說，大英博物館在提供給學校團體的教育活動中將高科技資源運用得恰到好處。大英與科技大廠三星合作，利用三星提供的平板，設計出一款結合館內藏品的 APP 遊戲。國小學童兩兩組隊，利用螢幕上出現的提示，在館內的特定區域內尋找符合的展示品，當任務達成時，畫面會出現與該展品有關的歷史背景與詳細資訊。遊戲不僅畫面精緻細膩，更有寓教於樂的功能。反思台灣，台灣有科技大廠也有科技人才，但卻沒有開發出像這樣結合高科技與館內藏品的活動殊為可惜。

■ 策展手法大眾

也許是因為目標觀眾群包含孩童，自然史博物館（Natural History Museum）可算是英國博物館中將展示方式大眾化發揮得極好的佼佼者。館內各個展覽中都有許多互動式展示，大致可以分為兩類，第一為按鈕式的遊戲機，第二是展示機，可供觀眾操作，兩者都有加深印象的功能，前者是期望觀眾能夠在操作遊戲的過程中，體會到展覽背後想傳達的涵義；後者的主要目的在於保留一些時間讓觀眾思考，因為按鈕式的展示機上通常會有一道題目，對這題答案感興趣的人就會按下按鈕，而觀眾在按下按鈕前通常會不自覺地預設好答案，因此當答案揭曉時不

論是對是錯，都會有所收穫。台灣的博物館其實也很常見這樣的按鈕式機器，但也許是因為展示的方式乏善可陳或是題目的內容僵硬死板，總讓人覺得沒有這麼有趣，所以關於這方面可以參考國外成功的案例。

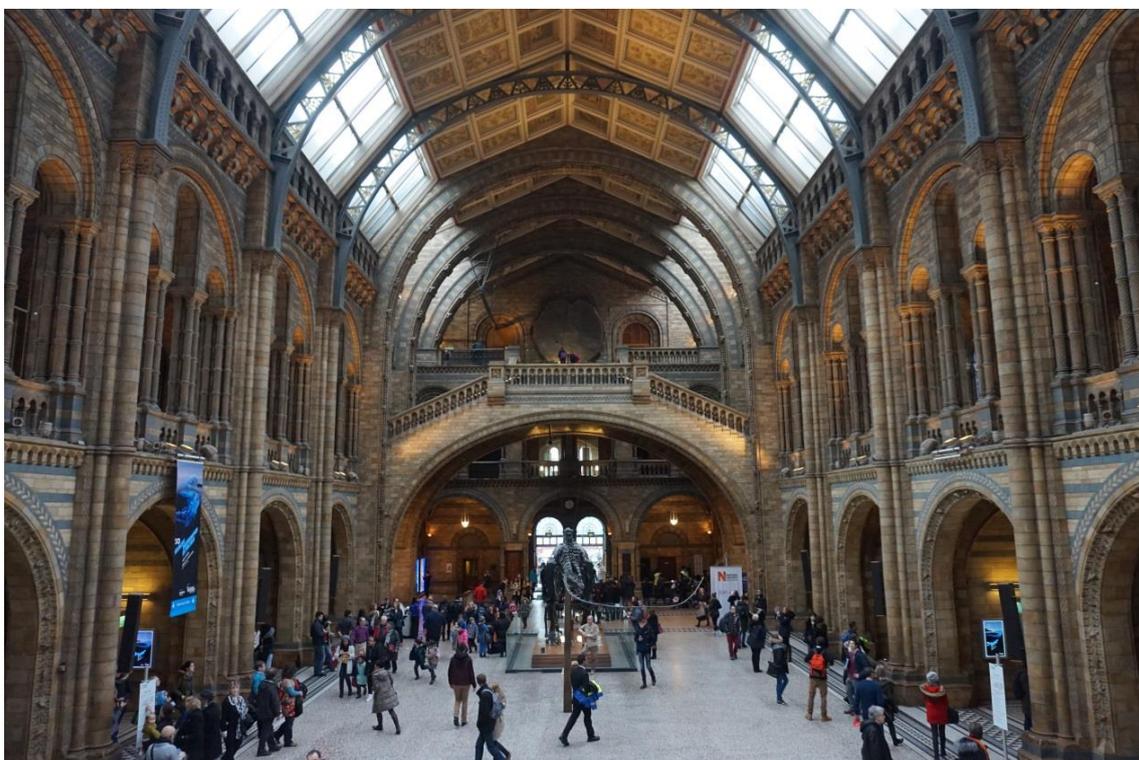


圖 16 自然史博物館

■ 透過文化創意，將咖啡廳、賣店融合成博物館品牌的一部分

民以食為天，在馬斯洛的需求理論中是最基本的生理需求，因此，滿足生理需求才能進階心理需求提升。維多利亞與亞伯特博物館成功地塑造出「來 V&A 是一項舒服的享受，因為不只可以逛展，還可以用餐、買書」。V&A 咖啡廳的裝潢維持本館的風格，耀眼絢麗卻又不失高貴典雅，提供的餐點包含正餐、飲料以及蛋糕，價位依英國物價來說也算是平易近人，因此用餐人潮從上午到傍晚，始終絡繹不絕。不僅如此，V&A 提供的用餐環境愜意，民眾可以帶著筆電在咖啡廳內悠閒地度過午後時光，這是值得台灣博物館餐廳學習之處。另外，在賣店部分，V&A 除了一間主要的紀念品店外，還額外經營一間書店，專賣藝術相關的書。現代博物館的決勝點在於如何能讓民眾在館內停留越久的時間，V&A 花了心思在經營這一塊，相信其中有很多細節是台灣的博物館可以學習的。