

出國報告（出國類別：考察）

英國典藏維護管理暨藏品加值運用文創 考察報告

服務機關：國立中正紀念堂管理處

姓名職稱：林處長慧芬、蔡組長怡怡

派赴國家：英國倫敦

出國期間：民國 104 年 9 月 7 日至 9 月 15 日

報告日期：104 年 11 月 8 日

行政院及所屬各機關出國報告提要

系統識別號：	C10303304
計畫名稱：	104 年「典藏維護管理暨藏品加值運用文創考察計畫」
報告名稱：	英國文物維護加值及文創產業考察出國報告
計畫主辦機關：	國立中正紀念堂管理處
出國人員：	林慧芬/國立中正紀念堂管理處/處長/02-23431111 蔡怡怡/國立中正紀念堂管理處/研究典藏組/組長/02-23431100
前往地區：	英國倫敦
參訪機關：	HMS Belfast 戰艦博物館、大英博物館、帝國戰爭博物館、倫敦自然史博物館、維多利亞阿伯特博物館、波多貝羅市集、倫敦博物館、泰德現代館、國家畫廊、國家肖像畫廊、柯芬園蘋果文創市集、裘園植物園
出國類別：	考察
出國期間：	民國 104 年 9 月 07 日至民國 104 年 09 月 15 日
報告日期：	民國 104 年 11 月 08 日
關鍵詞：	英國，倫敦，博物館，典藏，文創，展示
報告書頁數：	59 頁
報告內容摘要：	104 年至英國倫敦之出國考察案，主要深入了解倫敦重要博物館的特色營運、與大英博物館及帝國戰爭博物館進行正式拜會與交流，以深入了解其典藏與文創(商品開發及商店)等面向，汲取英國經營博物館經驗。另因應本處未來服務升級計畫專案執行，故針對博物館之指標、

軟硬體更新、公眾服務、展示推廣、園區景觀等亦一併觀摩。

本次參觀之博物館及機構包含，帝國戰爭博物館分館特拉法號艦、大英博物館、帝國戰爭博物館(倫敦館與邱吉爾戰略室)、倫敦自然史博物館、維多利亞阿伯特博物館、波多貝羅市集、倫敦博物館、泰德現代館、國家畫廊、國家肖像畫廊、柯芬園蘋果文創市集及裘園皇家植物園等。

經參觀考察後，得出博物館共同特色，茲如下述。

(一)營運面:博物館更新規劃時，以務實、實用角度思考，博物館商店或輕食區為體驗博物館重要一環；在設計上，博物館積極面對遊客的需求，並且想盡辦法讓民眾可以多留博物館，故多數博物館除了採免門票制度外，更提供親子教育活動、輕食服務、文創商品販售等，以提高博物館收入。

(二)公共服務:1.博物館善用各空間提供民眾休憩；2.除少數哺乳室提供熱水外，並不提供飲用水的服務；3.須購買門票的博物館，提供免費之多國語音導覽機供遊客使用；4.館內有無線網路服務，惟網路速度非常慢。

(三)品牌形象塑造:博物館以各自特色凸顯品牌，知名博物館的 logo 並無特別花俏，如大英博物館、V&A 博物館、倫敦博物館均是簡單的英文名作為 logo，大方又清楚。品牌形塑從展示、指標及特色商品開發等多元角度營造。此外，動線指標與展覽指標有所區隔，動線指標較為簡單、低調，展覽指標則依照博物館的重點或主題進行設計，並因應教育推廣功能建置擴充性指標牌。

(四)推廣教育融合在展示中:博物館提供活動單予民眾免費自行拿取；多數博物館均在展場規劃可進行教育推廣功能的空間，如大英博物館、V&A 博物館、國家自然史博物館均有可觸摸展品的展示區，輔以展品手冊或知識卡等，此部分並有大字版或點字版；帝國戰爭博物館特展是設計成小孩喜歡玩的交通工具展示台，前述展覽及教育推廣考量上，除服務特殊觀眾外，亦留意欲服務的觀眾年齡層。

(五)博物館商店與文創商品開發策略:博物館商店多在博物館入口、出

	<p>口處，以方便民眾購買博物館商品；博物館內通常不只一家博物館商店，商店空間不管大或小，均很注意空間規劃的通透性、空間營造及主題擺設。文創商品開發方面，仍以博物館展示品衍伸開發之系列文創商品，及大家熟悉的英國景點意象商品為主；商品類別上則應有盡有，大型博物館商店以觀光客為銷售主要客群，英國境內民眾為次要客群。</p> <p>綜述而言，當從倫敦的博物館營運面向檢視，亦可發現英國與台灣的博物館制度不同，人力資源及財務運用方式皆不同，我們無法一味移植，因英國的博物館經營非以「防弊」為出發，更是以「興利」、「授權」、「鼓勵民眾捐款、捐贈」角度出發，在人才晉用、薪資均有彈性、專案財務可調整，以使博物館有最大創意，協助城市發展亮點文化及文創。</p>
電子全文檔：	
出國報告審核表：	
限閱與否：	否
專責人員姓名：	
專責人員電話：	

本文電子檔已上傳至出國報告資訊網 (<http://report.nat.gov.tw/>)

目錄

壹、 前言.....	6
貳、 參訪考察目的.....	6
參、 行程安排及參訪議題.....	7
肆、 正式拜會訪談重點整理、參訪心得暨照片分享.....	10
伍、 考察主要發現及心得.....	37
陸、 結語與建議事項.....	57

壹、前言

國立中正紀念堂管理處(以下簡稱紀念堂或本處)從成立以來，一直扮演著國民外交的角色，經檢視本處 2011 年起到本處參訪且申請導覽的貴賓約 11 團，包含英國下議院國會議員訪華團、英國外交家雜誌主編及克夫樂女士、英國保守黨青年領袖團、英國大學校長 Sir. Eric-Ash、英國前首相邱吉爾之外孫女舒梅絲等等，其中不乏具有影響力之人士；而本處也在 2013 年首次與英國伯明罕大學、國立台北教育大學、國立台灣大學、國立中央大學於 2013 年 4 月 5 日-4 月 9 日舉辦「觀光與轉變中的文化資產價值:訪古以開創未來」國際學術研討會，邀請到 UNESCO/UNITWIN NETWORK 及 ICOMOS-ICHIC 國際古蹟遺址理事會無形文化資產委員會主席與專家，計 55 個國家，260 位學者專家與會，共同探討世界與台灣文化資產政策及國際觀光經營的實務經驗。2014 年亦與英國貿易辦事處合作邀請文化部舉辦的金音創作獎(Overseas Creative Music Award)海外創作音樂獎提名之英國搖滾團體「前進樂團(uk rock group Transition)」在本處戶外大孝門廣場演出。不管是透過參訪、學術交流或文化活動的舉辦，本處向以友誼之手歡迎著英國及世界各國的訪賓。

本處第一次考察英國，是以觀摩學習及交流的角度來規劃，經查大英博物館由國會成立非營利的信託制，而多數英國博物館又免收門票，這些館所如何營運及推動博物館使命及願景；如何透過文化行銷博物館、商店及推動商品行銷等等，英國已經累積了非常豐富的經驗，值得我們參考借鏡。

貳、參訪考察目的

本計畫希透過至英國博物館所及機構考察交流，達到以下目的:

- 一、汲取博物館典藏維護管理、品牌建立的經驗，啟發本處博物館典藏創意加值運用和品牌的建立，往博物館專業化目標邁進。
- 二、了解倫敦相關博物館之整體營運及服務內涵。
- 三、博物館如何透過文化觀光行銷各館特色，實踐城市人文美學意象。

參、行程安排及參訪議題

一、行程及參訪地點概略介紹(詳附件一)

時間	地點	參訪地點概略介紹
9/8	倫敦塔→ Belfast 戰艦博物館→設計博物館文創商店	
9/8 (二)	倫敦塔 Tower of London	倫敦塔為倫敦知名景點之一，以活的博物館(Living Museum)概念，和觀眾互動，藉由參訪博物館機構和商店，汲取博物館整合典藏資源及發揮效能之經驗
	貝特拉法號船艦博物館 HMS Belfast	為二戰時重要的戰艦，位於泰晤士河畔，經由巧思就地改為博物館，展示二戰時戰爭記憶和士兵生活，現為帝國戰爭博物館分館之一
	設計博物館商店 Design Museum	參訪博物館機構，以觀摩其文創、商品藝術設計等創意和巧思
9/9 (三)	大英博物館(上下午)→大英博物館圖書館	
9/9	大英博物館 The British Museum (正式拜會)	參訪典藏庫房、博物館商店並和典藏維護團隊進行業務交流，汲取其文物保存維護及文物增值運用之經驗
	大英博物館 The British Museum	參訪典藏庫房、博物館商店並進行業務交流，汲取其文物保存維護及文物增值運用之經驗
9/10 (四)	帝國戰爭博物館倫敦館→大英博物館博物館典藏庫→帝國戰爭博物館邱吉爾戰略室(分館)	
9/10	帝國戰爭博物館倫敦館 Imperial War Museum, London (正式拜會)	英國帝國戰爭博物館收藏自一戰以來重要軍事歷史文物，文物維護方面有專業典藏和修復團隊，提供本處將來在典藏品維護和管理之規劃的參考
	大英博物館博物館典藏庫	新增

	帝國戰爭博物館邱吉爾戰略室 Imperial War Museum churchill war room	英國帝國戰爭博物館所屬之邱吉爾紀念館亦為二戰重要人物紀念館
9/11 (五)	倫敦自然史博物館→維多利亞阿伯特博物館→與駐英代表處許公使芬媯及文化部王組長更陵會面	
9/11	倫敦自然史博物館 Natural History Museum	最初為大英博物館分館，於 1963 年獨立建館，以其維多利亞式外觀建築和自然史研究知名，為全球自然史研究重地，亦為倫敦熱門博物館之一，參訪以汲取世界知名博物館經營規劃之經驗
	維多利亞阿伯特博物館 V&A Museum	為文化部博物館文創品牌開發之典範博物館。參訪博物館商店並進行業務交流，汲取其文物加值運用之經驗
9/12 (六)	波多貝羅市集→倫敦博物館→南岸中心→泰德現代館	
9/12	波多貝羅市集	參訪其文創市集作為本處文創市集之規劃
	倫敦博物館 Museum of London	參訪博物館機構，以觀摩地方博物館文物加值運用之經驗
	南岸中心(新增)	在泰晤士河西北角轉彎處，很大的藝術中心，南岸中心外的濱河步道亦是各式活動及市集聚集之處
	泰德現代館 Tate Modern	為古蹟再利用轉化為博物館品牌的成功案例，參訪博物館機構和商店，汲取其文物加值運用之經驗
9/13 (日)	國家畫廊→國家肖像畫廊→柯芬園蘋果文創市集→倫敦交通博物館文創商店	
9/13	國家畫廊 National Gallery	英國倫敦十大知名博物館之一，亦為知名景點，蒐藏珍貴藝術品和畫作，參訪並觀摩其規劃和成功之經驗
	國家肖像畫廊 National Portrait Gallery	國家肖像畫廊是以收集人物肖像為著名，收藏上萬件作品包括錄像，攝影，繪畫，素描與雕塑等創作形態作品
	柯芬園蘋果文創市集 Apple Market	倫敦柯芬園蘋果市集以販賣特色文創手工藝品和藝術品著名，藉由參訪文創市集，觀摩其市集規劃之創意和巧

		思，供本處未來規劃主題文創市集參考
	倫敦交通博物館商店 London Transport Museum	倫敦交通博物館展示 19 世紀以來倫敦交通發展史，以及一戰和二戰戰爭期間之軍事交通工具以及戰爭記憶，參訪博物館，汲取其典藏資源運用和展示之經驗
9/14 (一)	裘園(新增) Kew-Royal Botanic Garden 1630 前往機場搭機	裘園為皇家植物園，面積有 125 公頃，主題園區為其特色並為文化遺產。本處園區亦為文化景觀，故增加此參訪行程，以汲取該園區經營之經驗。

二、正式拜會及交流議題重點

上述行程規劃除自行參訪博物館行程外，另有正式拜會交流行程，交流重點分為三大主題，包含典藏、文創及展覽(交流重點如附件二)。

原規劃正式交流訪談博物館包含: 1.大英博物館；2.英國帝國戰爭博物館之邱吉爾紀念館；3.英國 V&A 博物館。大英博物館具有全英國最具規模且最歷史悠久的文物保存維護團隊，且為世界五大博物館之一，藏品超過 600 萬件，其典藏維護管理技術和典藏經驗之交流學習，有助於本處往博物館專業化目標邁進。英國帝國戰爭博物館收藏自一戰以來重要軍事歷史文物，文物維護方面有專業典藏和修復團隊，其所屬之邱吉爾紀念館亦為世界二次大戰重要人物紀念館，與本處性質相同，均為人物型館所，值得本處前往學習，提供本處將來在典藏品維護和管理之規劃的參考；英國 V&A 博物館，以文創品牌、商品及博物館商店典範著稱，其中每年授權收入超過 100 億台幣，其展廳與博物館商店等均在近年來更新後重新開放，值得參訪交流。

經多次聯繫後，除英國 V&A 博物館並無回應外，大英博物館博物館及帝國戰爭博物館均納入正式拜會交流行程。

肆、正式拜會訪談重點整理、參訪心得暨照片分享

一、大英博物館

(一)館方接待人員

- 1.Lizzy Moriarty, International Engagement Manager
- 2.Mr Roderick Buchanan, Director of Retail Buying and Sales

(二)拜會及交流人員

本處代表林處長慧芬、蔡組長怡怡、文化部駐英代表處文化組王組長更陵及 英國萊斯特大學博士生林玟伶

(三)時間: 9 月 9 日拜會交流、9 月 10 日參觀新建置之典藏庫

(四)訪談重點

大英博物館是世界五大博物館之一，以巨量藏品為著名；本次拜會交流主要就文創事業經營及典藏業務兩面向進行交流，訪談重點摘要如次。

1.大英博物館之文創事業經營

該博物館文創業務主要由商品採購與銷售部門(Retail Buying and Sales)統籌；該部門包含正式與兼職員工(如商店的收銀員等)約 150-160 人。

業務內容包含：

- (1)Conferencing 租借場地: 頻率約是一周兩次，提供外面公司或廠商辦理講座或活動，一般較屬商業性質，租借的單位非常多樣，包含從藥廠到遊戲公司皆有。
- (2)Event 辦活動，指跟大英博物館有關的行銷活動，例如展覽開幕式、推廣活動或是博物館本身之贊助單位所辦的活動等等。
- (3)Hospitality 餐旅服務
- (4)BM image 大型博物館的形象
- (5)Shop 博物館商店
- (6)Buying and Sales 商品購買與銷售
- (7)Licensing 授權: 目前授權這一塊還在起步階段，但預估三五年之後會有很大的成長空間，因大英博物館的品牌形象很好用，又是全球知名博物館。

2.商品購買與銷售部門主管

銷售主管 Buchanan 先生在 2008 年進入大英博物館擔任主管(Director)一職，在那之前，他在英國大型連鎖超市 Tesco 有 26 年工作經驗，他進入大英博物館的第一個任務，就是協助大英博物館的商店轉型，包括找來知名設計公司 Small Back Room，協助他們重新設計商店，並做策略與市場區隔，給予四家主要商店一個明確的定位，目前的四家賣店，分別為在入口處的高檔 Grenville Room shop，在大中庭的書店(Bookshop)、親子商店(Family shop)與收藏品商店(Collections shop)。自從他們重新設計書店之後，書店的獲利成長 85%，Buchanan 先生說一般人認為書店不會賺錢，但他覺得來博物館參觀的人還是會想要買書，他們的書店是有獲利的。Buchanan 先生提到這是一個漫長與嘗試錯誤的過程，不斷改進錯誤累積經驗，才會奠基目前博物館商店營收的成就。

3.商品開發

以大英博物館的羅塞塔石碑(Rosetta Stone)與黃色小鴨的商品做為案例介紹。羅塞塔石碑為大英博物館的鎮館之寶，他們以此主打，開發一系列商品，包括紙鎮、眼鏡布、水壺、雨傘、提袋、電腦袋等，在 Buchanan 先生進來當主管前，他們就有設計羅塞塔石

碑的相關商品，但是不知道為什麼設計師做成紅色底白字，而且都開發一些很普遍的商品，例如鉛筆、尺等文具，銷售不佳，造成許多庫存。Buchanan 先生加入大英博物館團隊後，就決定要重新開發羅塞塔石碑的商品，並以石頭的原件特色做複印來開發商品，並成功大賣。

另外的例子是關於大英博物館自行設計的黃色小鴨塑膠玩具，目前已開發的有羅馬鴨、維京鴨、埃及鴨等，這是該館研究人員依照真實史實為本，提供給設計團隊所開發之商品，在開發過程中，意外地產生了商品銷售團隊與研究人員的衝突，例如在設計維京鴨時，一般人的印象是維京人的頭盔有兩個尖尖的角，但大英博物館的研究人員說這非史實，所以他們的維京鴨並沒有那個尖尖的角，而是依照史實來設計。另外，由於這是他們研究人員主導所開發的商品，Buchanan 先生提到有次接到亞洲研究部門的抱怨，認為小鴨商品都沒有亞洲的代表，因此他們便趁著辦理日本的相關特展，開發出日本武士鴨，商品銷售狀況意外的非常好。另外他們也考量到商品的擺設設計方面，像是小鴨系列是泡澡用的商品，他們便在商店放置一個浴缸作為小鴨專區，成功的吸引消費者的目光。

在珠寶飾品開發方面的經驗分享: Buchanan 先生提到要不斷創造新的機會，例如大英博物館在出版「維多利亞女王時代的珠寶」一書(Jewellery in the Age of Queen Victoria: A Mirror to the World)時，行銷開發團隊藉此機會也開發與珠寶相關的商品，早期大英博物物的珠寶開發都是委託美國大都會博物館來設計與協助，但這花費大英博物館相當多的成本，並常常受限於對方的政策或時間規劃，後來大英博物館決定自己找英國的設計團隊來做。最近 Buchanan 先生得知美國大都會博物館裁撤了他們博物館的珠寶設計團隊，所以他很慶幸自己做了自行培養設計團隊的決策，也因此未受波及。

典藏品的文創商品開發方面: Buchanan 先生他們會選擇幾件明星收藏來開發商品，例如日本浮世繪、路易斯西洋棋(Lewis chessmen)等，開發商品的總類很多元，甚至連襪子都可以開發為商品。Buchanan 先生也提到會特別重視商品的品質，例如，在他之前開發的路易斯西洋棋的棋板只是薄薄一片木板，他收到顧客的抱怨，後來他們重新開發的棋板就用好的材質，不僅顧客比較滿意，同時他們還可以賣到更高的價格，另外他們將西洋棋的棋子單獨販售，因為消費者喜歡單買棋子做收藏。Buchanan 先生也強調，去思考誰是你的消費者以及消費者的需求是非常重要的關鍵。例如他們有一系列土耳其印花圖案的收藏，該藏品本身並不有名，但因印花圖案很精緻，他們用來開發居家裝飾的系列商品便十分成功，因為這符合消費者的需求。另外，由於倫敦有大量的觀光客，大英

博物館就是這個觀光產業的一環，也需要販售與倫敦有關的紀念商品，因為觀眾來大英博物館也會想買倫敦的紀念品。同時他們也懂得抓住時機，例如倫敦奧運期間，他們販售奧運相關商品外，並在商品上加入大英博物館的 logo，該商品便賣得非常好。

4.商品購買與銷售流程: 大英博物館有自己的設計團隊，可以負責商品開發；生產商遍及世界各地，依商品的屬性決定，例如 ipad 的套子在倫敦當地就可以找到生產商，那就不需要在國外製造；大英博物館有自己的採購團隊，負責進貨到博物館販售，商店中約 75%是自己的商品，其餘是採購團隊導入進貨的商品；大英博物館亦有自己的銷售團隊，負責商品的行銷販售。

5.博物館的銷售通路: 除了自己的賣店，網路商店通路，還可以在英國其他博物館或商店販售，也會透過巡迴特展，讓大英博物館的商品在國外可以買得到，如大英博物館在台灣故宮辦理的特展，消費者即可在特展商店買到大英博物館 logo 的商品，但海外商品銷售目前僅止於特展，並非長期寄賣商品，大英博物館開發之商品目前只在英國當地販賣，或可從網路商店購買大英博物館之文創商品。

6.庫存問題處理

目前博物館租倉庫來存放文創商品庫存，但因為倉庫的租金每年都在漲，所以 Buchanan 先生近期已經向他們董事會提案，看是否能在博物館本館找空間來存放。另外，他也提到以前博物館的做法是特展開發的相關商品沒有賣完就放進倉庫，導致庫存很多，他來之後就告訴他的團隊同仁，可以透過清倉的方式，把商品打折出售，以降低庫存量，讓博物館有更多的流動現金可彈性運用，以用來開發新的文創商品。

7.大英博物館典藏業務及典藏庫

接下來，國際參與經理(International Engagement Manager) Moriarty 女士向本次考察人員說明大英博物館最近的世界保存與展覽中心(World Conservation and Exhibitions Centre)計畫的興建理念、發展與成果，該計畫內有新蓋建築，並規劃地下新的典藏庫房。Moriarty 女士特別闡述關於典藏管理的相關問題。

(1)定義典藏問題

大英博物館目前有三座庫房，除了一小部分的典藏品收藏在博物館庫房外，在東與

西倫敦各有一座庫房。

大英博物館面臨的典藏問題，如下：

- a. 大英博物館本身庫房空間不足，研究人員往往需要舟車勞頓，往返博物館辦公室與博物館外的庫房，造成時間與交通成本的浪費。
- b. 若需要研究與進行藏品維護工作，都需要將藏品從庫房調回博物館，也形成藏品移動的風險，不利於藏品的保存。
- c. 藏品保存工作，都在不適合的建築空間中進行，這些空間不但狹小，有些在地下室缺乏自然光，造成研究人員工作上的挑戰，更別提大型的藏品根本無法進行保存的工作，因為空間容納不下。
- d. 典藏空間分散在博物館各處，及博物館外之租借空間，對於一些脆弱的藏品，造成運輸上的風險。
- e. 不利配合館方辦理佈卸展：大英博物館以往的大型特展都在大中庭的閱讀室(Reading Room)舉辦，但其實這並非理想的展覽空間，該空間的入口狹小，面臨大型的藏品無法進入展廳內，館員必須等到博物館閉館才能開始佈展，因此展覽的佈卸展期花費相當長的時間。

(2)新建典藏庫的整體規劃特色

興建「世界保存與展覽中心」的目的，是為了解決博物館長期所面臨的空間不足問題，並且為下個 15 年的發展做規劃，大英博物館在 2004-06 年間就開始有興建新建築構想。

籌建新建築的預算為 13 億 5 百萬英鎊，資金來源為政府補助與各界的募款，其中國家樂透基金為最大的補助來源。在 2009 年大英博物館提出新建築的計畫，並向外界競圖，所提出的競圖條件是大英博物館不是要一個設計感強的建築，而是要有實用性、功能性、可以解決博物館目前空間使用問題的建築。由於博物館周遭有天際線的管制，無法蓋太高的建築，因此決定往下挖，充分利用地下空間。新建築包含地上兩層挑高的展覽空間，可以容納大型的物件，並有大型的貨櫃電梯，方便展覽的佈卸展，新的特展空間讓博物館可以更頻繁的換展；除了提供民眾更多服務外，從某種程度來思考，也增加博物館收入的可能性¹，展覽空間以上的樓層有館員的辦公室空間，最頂層為保存工作的空間。地下空間包含地下三層的庫房、科學研究的工作室，以及攝影工作室等等。

在這個花費四年，為博物館量身打造的綠建築中，考量到藏品的科學研究工作、保

¹ 大英博物館博物館目前是免收門票，但展覽或空間更新或增加，則民眾會願意留在博物館較久時間、回流率也會提高，間接對於博物館內之商店營收、餐飲收入均有助益。

存工作、收藏與展示的各種細節。例如在科學研究方面，X 光室用水泥無接縫的設計，確保輻射不會外洩；庫房在地下三層，並以水泥加強，確保低震動頻率。防火設備使用高壓抽氧設施，防蟲以及溫濕度的控管，以確保展品安全收藏，收藏櫃統一規格，但櫃內可以彈性調整寬度，以符合藏品的高度或放置藏品收納箱；在藏品保存工作方面，過去以各種工作室進行藏品之保存管理，並依照不同的藏品類別(例如紙類與陶瓷類)，分散在博物館各處，新建築的典藏與保存工作環境，提供更高大寬敞的空間可以彈性運用外，更提供新的平台與機會，讓跨領域的館員可以在同一個空間一起工作，互相交流合作，這是以前的空間無法做到的。未來預計花費四年時間，將其他兩座庫房的部分藏品帶回大英博物館的新典藏庫，並透過這個搬遷過程，大英博物館的典藏管理業務，可藉此機會重新進行藏品檢視、維護，並建置資料庫，幫藏品做攝影紀錄、數位登記等工作。

(3) 興建「世界保存與展覽中心」帶動觀念改變

新建築的誕生，不但解決博物館目前遭遇的問題，更重新審視博物館工作的機會，讓博物館館員體會到藏品維護是所有人的責任，是博物館的核心價值。因推動本案，也同時搭建起館內合作的平台，過去大英博物館的策展人，都是彼此獨立做各自的工作，鮮少有機會做跨部門的交流，而新建築的空間，改變館員過去的工作環境與模式，讓不同部門的館員有機會一起工作，提供更多對話的機會。

8. 藏品捐贈與鑑價

問題: 私人捐贈藏品，博物館是否協助鑑價，以便捐贈人抵稅？

回答: Moriarty 女士說明博物館對藏品鑑價多是為了保險用途，據她所知在英國捐贈藏品並無抵稅的制度。另外她補充關於藏品捐贈，會由博物館的策展人決定是否接受外界捐贈的藏品，有些捐贈人會有附帶條件，例如他們希望博物館能夠全部收藏所有的捐贈品，但經過策展人²評估若只 90%是值得收藏的文物，也會因捐贈人的附帶條件，博物館還是接受該批捐贈。亦曾有位私人藏家有一系列豐富的瓷器收藏，但捐贈條件是博物館必須有一個空間將所有捐贈收藏品展出，博物館經過評估，這批瓷器的確是大英博物館想要收藏之藏品，因此在這種情況下，博物館也欣然接受，並新闢一個展廳，展出該系列之精緻藏品。

² 策展人: 英文為 curator, 本文雖翻譯為策展人, 但有可能是典藏部門的典藏研究人員, curator 在博物館裡未必工作均與策展有關, 也有可能是在博物館進行典藏品蒐集、研究、管理等工作。

(五) 大英博物館參訪心得

1. 整體營運面

大英博物館從興建「世界保存與展覽中心」概念出發到完成建築物的過程花了十年，接續藏品的搬遷將再花費4年的工作時間，想見博物館的基礎建設是須投入經費與時間，並有耐心推動，而博物館在思考建築更新時，從使用百年的初衷去規劃，考慮功能性與實用性，大英博物館把博物館當成百年事業在經營，而非以營利角度規畫該中心。再者，建置過程中最困難之處，還包括「帶領所有館員變革的改變」，這真的是一大挑戰，如大英博物館分享因建置新典藏庫，須打破以往的藏品放置方式，及典藏部門下各學門典藏館員自行工作之概念，而改以跨領域團隊一起合作；且展廳動線或藏品運送方式均須大幅調整，要說服大家朝同一願景努力，則須透過不斷溝通才能完成此任務。在興建「世界保存與展覽中心」的概念與團隊合作的方式，的確是國內博物館可學習的範本。

2. 大英博物館典藏庫參觀及藏品管理面

本次考察能夠一睹世界級博物館之典藏庫是相當難得的經驗，館方特別於正式交流後隔天，抽空於休息時間帶領我們參觀新建置的典藏庫，博物館原來的建築物與新典藏庫連結，從博物館正面完全無法想像後面另有一棟建築物，並且有地下三層的典藏庫，新建築物出口有好幾個，有大型車輛可以進出的停車空間，也有直接從大英博物館正廳某個門出來之通道，非常的驚喜。大英博物館為了建置新的典藏庫，不同的部門開始討論、進行資源整合，有更多的交流；在細節部分，藏品櫃是以電子轉軸方式進行，進出庫房均是以電子卡片設定，也因此人員的進出都被記錄，在庫房設計上，均可感受到細膩之處，如柱墩較寬以防蟲；滅火措施有少部分是灑水裝置，但大部分是以抽掉氧氣，防止燃燒方式以因應風險；另規劃上，不以藏品大小做為藏櫃規格之設計，而是統一藏櫃規格與材質，以容納最多藏品數量，針對小藏品則由各部門包裝固定；另外若因應藏品大小訂製收納盒，亦會塗佈特殊材質以防止酸性釋出，傷害藏品。

在藏品管理上，大英博物館充分授權專業策展人，如由策展人評估捐贈品是否值得收藏；典藏單位並與展覽單位共同合作評估，以符合捐贈者要求。故大英博物館為持續收藏有價值的捐贈品，在制度上是授權策展人並有彈性空間，且大英博物館展覽單位與典藏單位是合作一體，除提升博物館藏品數目外，更有助於博物館長久利益，及提升博物館價值。

3.文創商品開發及行銷方面

本次正式拜會交流後，得知大英博物館商店開發及銷售部門下有 150、160 個人，有館方自己的設計師、商店，共參觀了 5 個博物館商店(含咖啡輕食區)，路過廊道也有商店，並運用大中庭的角落或廊下各有輕食咖啡區及商店；另大中庭有一個書店，入口處右邊為販賣精品的博物館商店，並有各自的定位，充分善用空間。

部門團隊的主管態度與政策方向很重要，Buchanan 先生秉持著「錯誤也是一種學習的態度」，但有策略性的擘畫館內重要展品之文創商品開發，且引進市場商業模式與導入專業設計團隊，以培育館內人才為博物館服務，是大英博物館在文創業務收入增加的重要關鍵；因此該部門館員即便萬一開發之文創商品銷售不佳，並不會因此被究責，進而打擊團隊士氣、不敢前進；銷售不佳的商品則清倉處理，以有能量及空間再開發新系列商品。另外，大英博物館圖像授權業務較少，未來也會慢慢著力於此業務。

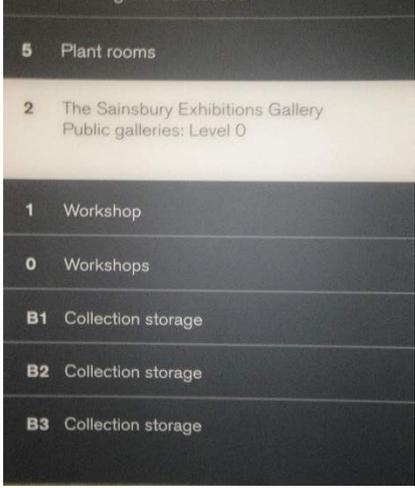
其次，在文創商品開發思維上，並非以提高藏品加值衍生成文創商品的比例為重點，而是從遊客喜歡的展品、鎮館之寶、主動策展讓藏品成為展品，以了解遊客喜好後，才去開發系列文創商品，故展品與文創商品的開發有互相關聯。而在開發文創商品則注意細節，並創造民眾潛在的文化消費需求，如大英博物館在開發羅塞塔石碑複製品方面，館方認為複製品必須要完全符合原件的造型與碑文內容的縮小版本，並加上介紹石碑的歷史書一併販售，滿足對石碑有興趣的消費者需求。另他們設計的石碑複製品並沒有很重，商品亦提供全球運送的服務，以增加顧客的購買意願。商品擺設會設計情境；另如黃色小鴨放於浴缸販售或同系列圖像開發之文創商品則放置於同一區，以期有整體性及設計感。

其次，大英博物館開發文創商品，未必均從藏品衍生出發，文創商品中也有許多是與英國意象出發之商品；例如黃色小鴨非藏品也未跟展品主題有關，即大英博物館也會包裝普通的玩具為有趣的文創商品，他們將黃色塑膠小鴨戴上維京人海盜帽子、或是日本武士裝扮，凸顯大英博物館之展示係蒐藏各國藏品特色，同時創造各國參訪遊客之採購慾望。

再者，針對珠寶、飾品類文創商品開發，大英博物館曾經長年與美國大都會博物館設計團隊合作，大英博物館最後決定獨立設計，培養自己設計團隊，不再依賴其他博物館，從此業務得知，大英博物館不再認為所有業務都適合委外處理，亦顯見大英博物館下了很大的決心，並決定專注投入資源，強化重點業務，並培育自己的專業團隊。在一切講求效率與節省成本之企業化經營已為全球趨勢下，大英博物館卻反倒其行，重視基

礎工程，並奠定「基業長青」，俾為博物館開展下一世紀之發展，實為難得。

(六) 拜會大英博物館及與博物館人員交流圖片

	
<p>摘要:大英博物館正門及正門廣場</p>	<p>摘要: Buchanan 先生進行簡報分享</p>
	
<p>摘要:拜會後合影</p>	<p>摘要:大英典藏庫</p>
	
<p>摘要:大英典藏庫建築外觀(左側)</p>	<p>摘要:大英新大樓樓層配置</p>



摘要:大英典藏庫(防蟲盒)



摘要:大英典藏庫防止蟲爬之柱墩



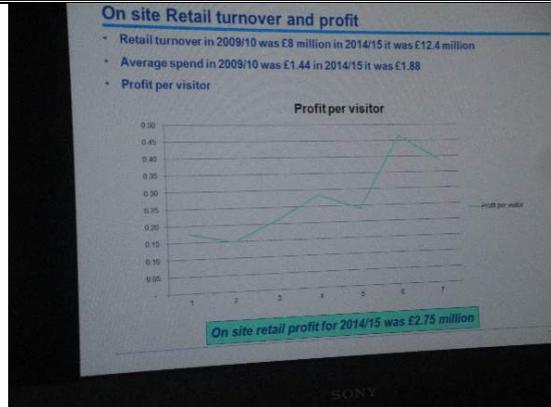
摘要:大英典藏庫儲放櫃



摘要:大英典藏庫電腦或設備插座



摘要:大英典藏庫儲放櫃



摘要:大英博物館商店之歷年營收圖



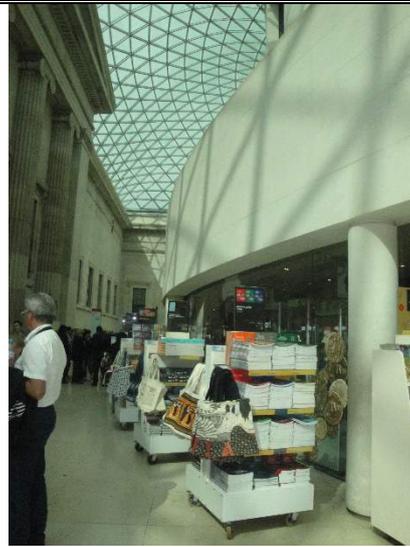
摘要: logo 結合建築之文創商品



摘要:大中庭 2 樓往下望之咖啡館



摘要:大中庭的中廊 2F 過道



摘要:大中庭商店



摘要:大中庭過道咖啡館(2F)



摘要:大英博物館書店(2014 年更新)



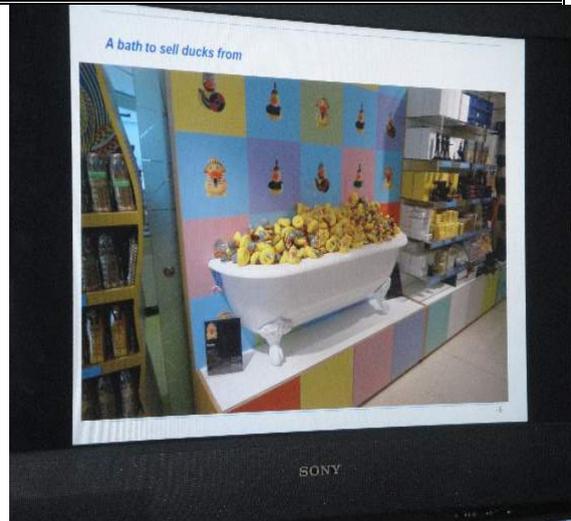
摘要:大英博物館內之通廊商店



摘要:孫子兵法商品



摘要:大英博物館商店商品



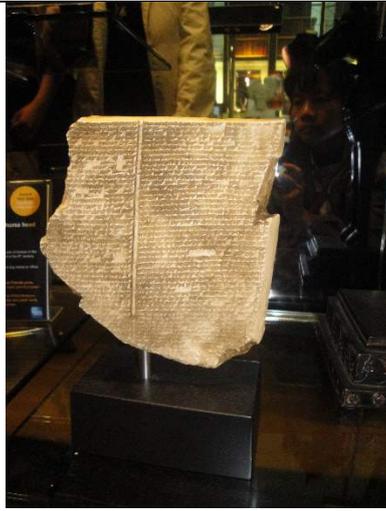
摘要:大英博物館商店擺設



摘要:大英博物館商店



摘要:銷售爆紅的棋盤與棋子



摘要:大英博物館商店



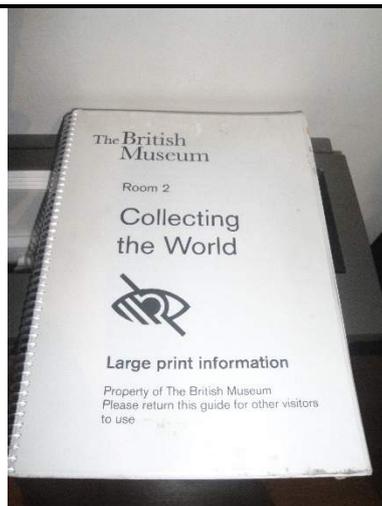
摘要:小熊造型玩具展示



摘要:大英博物館展廳漏水現況



摘要:大英博物館展廳漏水處理



摘要:大字體印刷展示手冊



摘要:可觸摸之複製品展示與教育推廣
使用桌



摘要:石雕文物展示



摘要:石頭文物展示



摘要:企業贊助解說板



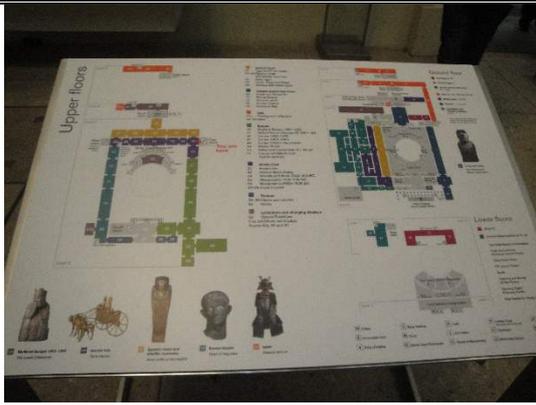
摘要:有修復痕跡的藏品展示



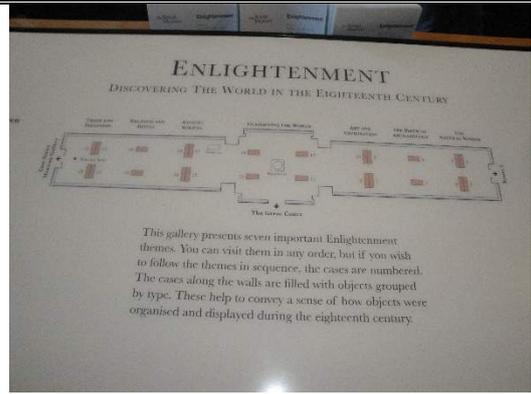
摘要:展品棋盤



摘要:展廳及兩側石塊展示



摘要:展廳指標



摘要:動線指標牌



摘要:商店英國意象陳列



摘要:商品及展示說明牌



摘要:黃色小鴨展示區



摘要:新商品上架說明牌



摘要:儀兵口紅文創商品



摘要:大英之商店介紹與購物指標



摘要:清倉銷售展示櫃



摘要:羅塞塔石碑開發之隨身碟



摘要:羅塞塔石碑系列商品



摘要:羅塞塔石碑之 key chain

二、帝國戰爭博物館 倫敦分館

(一)館方接待人員

- 1.Mr. James Taylor Assistant Director of Narrative and Content
- 2.Ms. Gael Dundas Assistant Director of Collection management
- 3.Ms. Jessica Chen Business and Planning Manager, Public Programmes

(二)拜會及交流人員

本處代表林處長慧芬、蔡組長怡怡、文化部駐英代表處文化組王組長更陵及英國萊斯特大學博士生林玟伶

(三)時間: 9 月 10 日

(四)訪談重點

英國帝國戰爭博物館收藏自一戰以來重要軍事歷史文物，文物維護方面有專業典藏和修復團隊。本次拜會交流主要就展覽結合典藏、典藏業務及文創三面向進行交流，訪談重點摘要如次。

1.正式交流團隊簡介與業務經驗分享

Taylor 先生先向我們介紹其工作內容，包含目前正在戰爭博物館展示的「第一世界大戰紀念特展」。他負責第一次世界大戰展廳的文字內容，他是歷史敘事團隊的主管，並為策展人之一，負責選件與展示牌內容的撰寫，他強調自己並非歷史學家，認為自己的角色比較類似說故事的人(story teller)，他與歷史學家與策展人一起工作，協助他們發展展示內容給廣大的觀眾。

Dundas 女士工作為典藏管理，近期工作內容包含如何透過他們的推廣活動(public programs)或商業活動讓觀眾認識這些展品，長期而言是如何保存這些典藏品，她表示在藏品的使用與保存上是一種自然且不可避免的衝突，她要管理她的團隊做一些特殊專案的計畫，像是保存、數位化、藏品照顧與註冊，所以當策展人 Taylor 先生提出一些構想，她的責任就是提供相關的素材，這是她與 Taylor 先生的合作模式。

Chen 女士在博物館的工作內容主要是財務管理，包括編列預算、專案間的經費調整、人力資源的協調運用以及跨部門的溝通。

2.庫房管理

戰爭博物館有一個庫房管理小組，過去十年的工作經驗累積下來，他們逐漸了解，

為因應「第一次世界大戰紀念特展」任務小組的成立，應有較為資深的典藏人員加入，來支援 Taylor 先生「第一次世界大戰紀念特展」任務小組的策展工作，負責藏品的詮釋工作；較為資淺的館員則繼續負責庫房設備的管理工作，而非一個人負責所有的工作。他們的庫房所在地約距離博物館北邊 55 哩遠，是一棟二戰時期的建築，因此典藏設備並非很理想，他們目前正在進行改善庫房的工作，包含將藏品暫時移出庫房，接著庫房更新，並確保藏品的紀錄工作完善，最後再將藏品放回更新後的庫房。她提到如果策展人需要藏品，不論是做研究或展示，他們會要求策展團隊應該做藏品的紀錄工作，這會幫助典藏的工作館員減輕一些工作量，並協助典藏的工作能夠更集中、有效率。 Chen 女士補充說明，Dundas 女士提到的庫房，是位在劍橋附近，原是二戰時期的飛機場，他們現在所用的庫房是原飛機場的倉庫，所以並不理想。因此帝國戰爭博物館現在的藏品是配合不同的展覽進行，而去調整空間，等於說有展覽舉辦的時期，藏品有借出展示，空間就可以挪用。

有關庫房恆溫恆濕系統方面，Dundas 女士回答，戰爭博物館與丹麥的博物館合作，因為英國與丹麥的氣候不是差很多，所以他們向丹麥博物館學習能源環境控管方面的技術，例如，他們現在於博物館建築裡裝置一些絕緣體，他們亦有符合英國標準的循環系統，他們很努力在降低碳排放量，戰爭博物館的能源環境控管系統，可以利用自然的氣候進行能源調整，幫助他們更加節省能源與環保。Chen 女士補充，說明英國的氣候較乾燥，所以濕度方面他們要花更多心思做控制，戰爭博物館跟英國其他大博物館比較起來，經費比較有限，所以他們不會採用較大的設備，而是用現有的空間與優勢做變動。

3. 藏品取得

Taylor 先生說明，戰爭博物館的收藏歷史，始於 1917 年一位軍官開始四處收物件，博物館也自 1917 年成立，也因此他們開始建立博物館的收藏，不論是從政府機構，像是國防部或戰爭部門捐贈，或是私人捐贈，其中一個最重要的收藏，是從檔案部門捐贈 23,000 件檔案文件，包括日記或信件，這些檔案文件都不是官方的，官方文件會存放在國家檔案館，另外他們也有很棒的藝術作品收藏，有些是委託藝術家創作，有些是藝術家贈與或向藝術家購買的。

另外，有關藏品取得，戰爭博物館覺得他們的收藏有不足之處，因為一開始這個博物館就是以一戰為主題的博物館，博物館在 1939 年擴張到二戰主題的收藏，他們典藏範圍涵蓋所有跟英國到現在有關的戰爭，但問題是在 1939-1945 年代，博物館的策展人

都是一戰的退伍軍人，他們不相信，也不認為新的戰爭是他們要收藏的重點，所以他們在二次大戰間個人故事方面的收藏，並沒有像第一次大戰那樣豐富，這對博物館現在的經營及蒐藏是一大挑戰，因為 Taylor 先生強調，他們是一個戰爭博物館，而非軍事博物館，所以物件背後的故事對他們而言是非常重要的，要不然這些文物若只是一個頭盔、一件制服等等，那變得只是分門別類的收藏罷了，但觀眾想知道的是那個擁有那件制服的人的故事，而非一般的制服介紹。

4. 數位典藏方面

數位典藏目前正在進行的有兩部分，(1)自 1996 年開始，他們將國防部的一些影像如射擊的影像數位化，到現在他們所有的影像都是數位化的，但在那階段之前，有些像電影的收藏並沒有數位化，因此過去六年以來，他們在做的事情，就是在為這些所收藏的電影內容，進行解碼複製的工作。

戰爭博物館進行電影或影音內容數位化有兩個目的，第一是供館內業務使用，例如他們會讓數位化的內容文字呈現在資料庫中，讓博物館館員可以方便查詢，以協助他們使用數位影像或檔案進行各種如研究、展示、推廣等工作；另一目的為保存珍貴影像。因此，戰爭博物館持續將重要影像或電影進行複製工作，所以當他們需要使用影像作展覽時，他們就可以使用複製的影像來展示。另外他們的影像也可以作為商業用途，由於英國的版權規範與其他國家不同，所以，如果是博物館的藏品提供給外界進行編輯使用，他們可以得到版權，並作為館方使用。因此他們的內部團隊不只是掃描複製的技術，他們通常對歷史或各主題有很深的認識，所以當他們要與外面單位簽約時，他們可以很仔細的確保契約的內容不會損害博物館的利益。Chen 女士補充，他們博物館在影像方面的專業很高，所以他們可以對影像作剪接編輯，不只是轉數位化而已，如果編輯程度超過原版本 50%以上，那版權就回歸博物館所有，但是關於這部分，他們會先跟使用單位做好協調。他們有成立一組特別的資訊人員，專門推動這一塊業務。

5. 典藏開發為文創商品的作法

典藏人員把所有收藏的資料放在館方共用的資料庫中，這個資料庫也是 Taylor 先生用來找藏品的資料庫(帝國戰爭博物館各部門的人均會運用此資料庫去開發文創、展示、行銷業務)；負責商業授權的團隊，可以用來開發商品的資料庫。Taylor 先生的團隊也有機會與商業團隊合作，來發展新的商品，所以有時候戰爭博物館不只是運用原有藏品去

開發，他們還會去發展不同種類的新商品。另外，他們也做授權，在授權方面，目前並沒有一個規範對方如何去使用他們的影像，但他們與使用方密切合作，去評估是否授權給對方，例如對方是要用他們的影像做卡片或拼圖，那他們的團隊可以快速地協助這塊，影片授權方面，取決於對方需要的畫質，一般提供的畫質並不會太高，除非使用方需要較高的畫質。Chen 女士補充，戰爭博物館有自己的設計師團隊，所以很多商品他們都可以自行開發，因此很多設計師都喜歡跟他們博物館合作，故設計成果可以包含很多種類。他們有商業部的主管，所以主管就會去評估商品開發的部分，配合主要紀念日或展覽做商品開發。Dundas 女士補充，戰爭博物館他們現在也開始發展一套工作流程，就是 Taylor 先生把他目前與未來可能發展的展覽列出來，那商業部門的團隊，就可以去看去規劃未來的商品開發，展覽發展與商品開發能夠同時進行的話，可以節省他們很多成本與時間，也符合觀眾的期待。

在商品開發的週期方面，Taylor 先生回復是「取決於商品本身，大概幾個月」，Dundas 女士補充，主要是花時間在找知名的設計師或藝術家，因為這是一個賣點，一旦他們選擇了設計師，他們製造上其實蠻快速的。Chen 女士補充他們商店是自己經營，所以他們有很多不同團隊，例如他們有另外的部門管商業，包含門票、賣店，不過咖啡店是委外經營。

6.特展--第一次世界大戰展廳

第一次世界大戰特展展廳的規劃花費四年，但這只是他們第一階段的常設展更新，他們現在正在發展第二階段，包含新的第二次世界大戰常設展展廳，以及重新發展他們的大屠殺展廳，這是他們目前的首要工作，他們需要重新組織一個任務團隊來負責執行。

為了要重新組織一個任務團隊，是否影響到一般性業務的工作？Dundas 女士回答，一般性的日常工作並不會影響，但她會試著彈性調整他們的資源分配，所以，像是在原預定的時間表內之保存或數位化工作，她會試著重新調整優先性，配合他們目前的大計劃來做，例如她現在就做二戰的保存或數位化的工作，她會著重在比較脆弱的藏品來做保存的工作，等到 Taylor 先生有需要什麼樣的藏品時，她就再花費一點人力，來回應策展人團隊 Taylor 先生這邊展示的需求，她認為，這是一個微妙的平衡拿捏，有時候她們所做的保存或數位化的工作，可以提供 Taylor 先生策展的靈感來源，例如她們有一部電影的內容，過去因為畫質很差，所以都沒使用，現在他們將畫質重新處理好，Taylor 先

生這邊就可以第一次觀賞到影片的完整內容，並拿來運用在展覽上面。

任務團隊的組成是否不只有典藏管理、策展，還包括建築、機電、商品開發的人進來？Chen 女士回答是的。Taylor 先生補充，他認為這不會影響到一般性業務工作，因為這本來就是展覽規劃的業務，及策展人的工作，策劃展覽本來就是策展人的日常工作，策展人的工作就是為物件賦予意義，不論只是做圖錄的紀錄或是展覽都是一樣的。Dundas 女士補充，他們為了專案執行，從典藏部門成立一個很小的團隊，給予 Taylor 先生自由空間去挑一些非常獨特的物件，而這個團隊可以協助、並回應 Taylor 先生的需求，另外其他典藏部門的館員就還是繼續他們原來的工作。Chen 女士補充，這些工作調配的衝突是無可避免的，但是因為他們有一戰紀念特展的經驗，現在做二戰的特展就比較知道要如何去解決挑戰了。

7. 博物館財務及鑑價

Chen 女士回答，英國政府每年會補助一部分預算，其他部分是靠商店、博物館的門票收入、捐款。戰爭博物館有專門的部門為博物館推動募款工作。一般大企業捐款可以做為節稅的手段，但捐贈物品不一定可以節稅。Dundas 女士補充說，英國對於捐贈物品並沒有讓捐贈人節稅的機制，除非是繼承才有可能可以節稅，另他們並不為捐贈物品鑑定市場價格。

(五) 帝國戰爭博物館參訪心得

1. 整體營運面

本次參訪帝國戰爭博物館的兩個分館，倫敦館及邱吉爾戰略室，其中邱吉爾戰略室需購買門票，但購買門票後，在入口處即有服務台人員詢問要用何種語言聽導覽，並免費提供導覽機；戰略室是一個地下的博物館，再現英國政府在第二次世界大戰時的指揮中心；以及一窺邱吉爾與所有在指揮中心工作的人員生活。並沒有太炫的展示手法，但是卻相當吸引人，以栩栩如生的蠟像、語音導覽內容並以當時參與的人員訪談錄音作為說明，讓人有身歷其境之感。

帝國戰爭博物館的 5 個分館，有 2 個分館是收費，其餘免費，所以該館也預估現在執政黨政策將大幅縮減給予博物館的經費補助，故未來可能面臨是否擴大收門票或提高門票的措施。

另外，邱吉爾戰略室因在地下室無法提供無障礙空間外，帝國戰爭博物館英國館提

供了以下服務，如藍色標章的持有者，免費停車；輪椅租借、電梯、無障礙廁所、歡迎導盲犬進入、大印刷版本、語音導覽、可觸摸展品、點字說明牌、手語導覽的影片播放(BSL)等，顯見博物館提供多元分眾之服務。

2.藏品管理及典藏庫面

博物館的工作繁雜細瑣，典藏是須投入人力與時間的工作，且博物館典藏政策的確影響藏品的蒐藏方向，戰爭博物館從 1917 年開始進行蒐藏，並且有明確的蒐藏範圍，惟並非僅鎖定在戰爭物件的蒐藏，也有藝文作品的蒐藏，本處在訂定典藏計畫時可參考。

另帝國戰爭博物館花 6 年進行電影內容解碼複製，接著在 1996 年開始，進行資料的數位化，顯見博物館很重視核心的奠基工作，在訪談中，博物館的人員也對於他們的工作充滿了自信，認為自己的工作不因不被人彰顯，就不重要；典藏所累積的成果，是博物館其他單位或未來商業可運用的素材與資源，所以帝國戰爭博物館認為這是很重要的基礎建設。

再者，該博物館很重視藏品詮釋，且認為展示不應該只是將物件擺出來，而是透過展示手法呈現更深的歷史意涵，以帶給民眾教育或省思。

在展覽面向，去(103)年因適逢第一次世界大戰 100 年紀念，故帝國戰爭博物館推出「第一次世界大戰特展」，一展出，即獲熱烈的回饋與讚揚，來參觀的人次，達到年度參觀大英博物館博物館的人次，也因此延長到今年還在展覽，館方也打算將此展覽變成常設展之一；考察人員在開館前於館外等待參訪時，就發現已經有校外教學團體排隊，等待入內。而展示內容相當豐富，從大廳一入口的高挑大廳，就有各式的戰機與戰爭相關的實體展示；展廳入口是斜坡，並創造一個開闊的視野，透過影聲音效的大型投螢幕說著故事，帶民眾走入時間隧道，本展示並且是能讓坐輪椅者無障礙的觀展空間，動線細節均考慮到便民；並且搭配展品與展示區，營造各種形制的民眾可坐著看展或休息的座椅，因此若完整仔細的看完整個展覽，也會讓民眾或遊客感覺不會太疲累；該館並有提供退幣式免費寄物箱的服務，故觀展時也不用大包小包揹著行李，相當便民；尤其是當通過安全檢查到了博物館內，展示大廳即有配戴館徽標示的館員主動微笑，並詢問是否第一次參觀，主動提供相關參觀訊息給民眾，非常貼心的博物館服務。正式交流結束後，Chen 女士另外分享，當初在展廳施工時，一整建挖開地基才發現，地下有許多電線、埋藏物需要重新整理，故在經費調整跟時程上都需要大幅度變動，尤其地基要如何

調整施工、從其他專案調整費用及展覽開幕時間的壓力等，這些都是對於博物館很大的考驗。

在典藏工作上，也因為要執行第一次世界大戰紀念特展的相關協助工作，的確壓縮到原來應該進行的典藏工作，所以館方把原來規劃的執行項目排定優先重要順序，以平衡業務量；但是從 Dundas 女士的分享可以得知，雖然辛苦，而策展團隊給予的肯定及她能參與「第一次世界大戰紀念特展」的協助，仍感到學習很多。

3.文創商品開發及行銷方面

考察團隊在正式訪談時，就先自行參觀了帝國戰爭博物館英國館的商店，兩個商店有各自的特色，但是商品販售主題非常清楚，約為(一)英國意象主題、(二)館特色或藏品主題；(三)節慶或英國與世界年度主題等三類。商店的布置雅致，並依特色營造氛圍。結帳的男性館員亦穿著制服，並在結帳後詢問是否要捐贈博物館或買個博物館自行開發的袋子。幾乎本次所有考察的博物館商店在結帳時，結帳人員都會主動促銷或行銷博物館，另鼓勵民眾捐款。

其中一家商店並配合去年、今年聯合國婦女署（UN Women）提倡的性別平等的議題，因此可看到商店文創商品呼應前開主題，有幾個展示櫃，展示著不同時代女性時尚、有成就的世界女性、女性里程碑以及值得關注的時刻等女性系列主題之文創商品。

(六)拜會帝國戰爭博物館照片(倫敦館與邱吉爾戰略室)

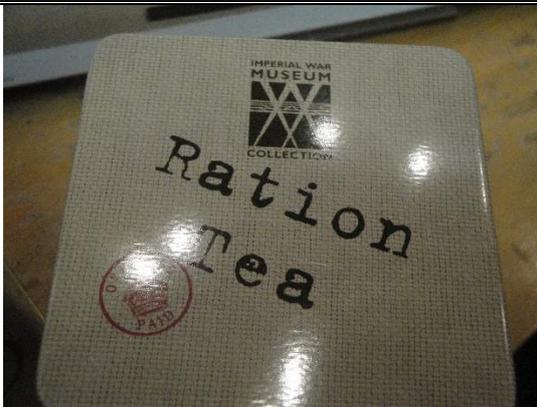
	
摘要:邱吉爾戰略室商店	摘要:邱吉爾戰略室商店



摘要:邱吉爾戰略室商店



摘要:邱吉爾戰略室商店



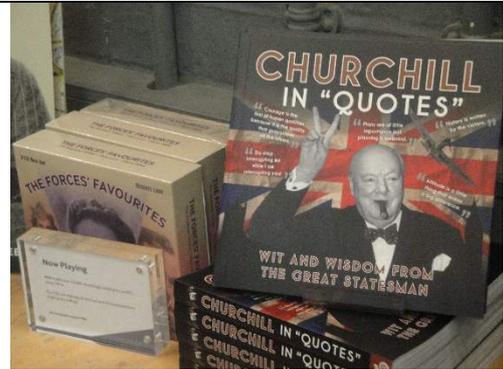
摘要:邱吉爾戰略室商店



摘要:邱吉爾戰略室商店



摘要:邱吉爾戰略室商店



摘要:邱吉爾戰略室商店



摘要:邱吉爾戰略室商店



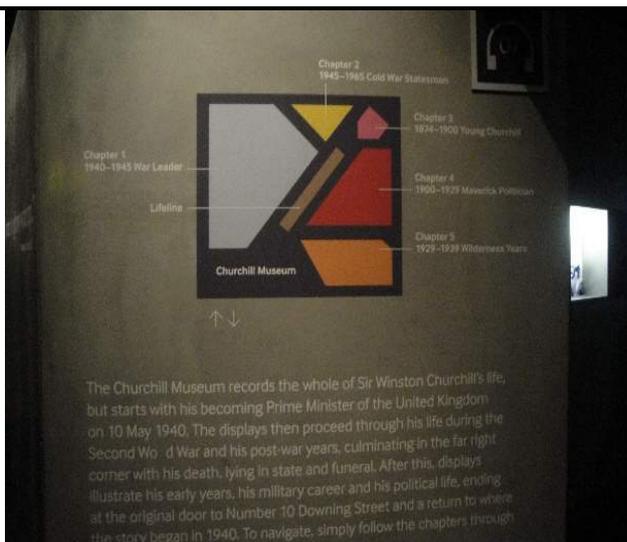
摘要:帝國戰爭博物館



摘要:帝國戰爭博物館購票處



摘要:帝國戰爭博物館展示



摘要:帝國戰爭博物館展示以顏色為區分



摘要:帝國戰爭博物館展示



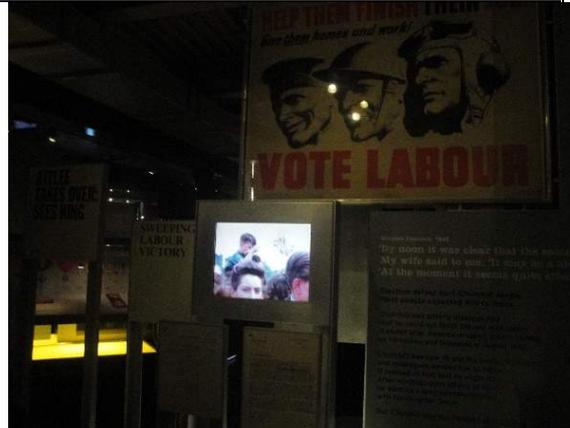
摘要:帝國戰爭博物館展示



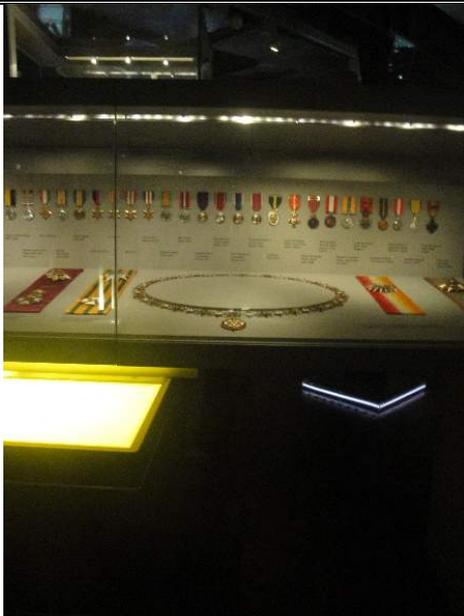
摘要:帝國戰爭博物館展示



摘要:帝國戰爭博物館展示



摘要:帝國戰爭博物館展示



摘要:帝國戰爭博物館勳章展示



摘要:邱吉爾人物生平展示



摘要:帝國戰爭博物館展示



摘要:帝國戰爭博物館展示



摘要: 邱吉爾戰略室展示



摘要: 邱吉爾戰略室展示



摘要: 邱吉爾戰略室展示



摘要: 邱吉爾戰略室通廊



摘要:帝國戰爭博物館通廊捐贈名錄



摘要:正式交流剪影



摘要:我方致贈紀念品



摘要:雙方交流合影

伍、考察主要發現及心得

本次考察除上述正式拜會參訪典藏及文創業務外，另為因應本處目前正在著手規劃之指標系統建置、服務升級計畫、園區景觀維護等，故在參訪各博物館或單位時，考察人員除參觀展示、博物館文創商店外，特別著重在博物館軟硬體設備施及提供給遊客之相關服務。

一、參訪倫敦各大博物館後發現之共有特色

(一)營運面

1.博物館更新規劃時，以務實、功能角度思考，博物館商店或輕食區為體驗博物館重要的一環；在設計上，博物館積極面對遊客的需求，並且想盡辦法讓民眾可以多留博物館，故多數博物館除了採取免門票制度外，更有提供親子的教育活動、輕食區，提高民眾在博物館消費的數量。博物館商店採複合式經營，可以採購商品，也可以享用咖

啡輕食(如戰艦博物館商店、設計博物館商店、大英博物館、V&A 博物館)。

- 2.博物館鼓勵民眾藝文捐款，以幫助館務。藝文捐款措施包含博物館入口或各處均放置有捐款箱、鼓勵民眾加入博物館會員、在休息區或明顯處置有捐贈芳名錄(如帝國戰爭博物館邱吉爾戰略室是在穿廊牆壁設計捐贈芳名錄；近年完成更新之倫敦博物館則在整個展廳的牆面展示倫敦史，沿著展示年代設有一長型木頭扶桿，民眾若捐款一定額度，則可認養扶桿上的日期，並由博物館為其刻上)。
- 3.多數博物館因不收門票，出入民眾及遊客眾多，一進入館內，多有駐警或保全人員檢視行李，偶而人員會詢問你，如是否有帶刀子之類的話。另有一些博物館巡視的人員，會提醒遊客將背包改移前揹，以免參觀時誤碰撞藏品。

(二)公共服務

- 1.提供休憩之空間很重要:博物館經過調查統計及累積之經驗，深知民眾留在博物館的時間越長，消費金額越高；故在設計上，博物館展場及展間均有搭配展場佈置氛圍之座椅，提供民眾休息；另有提供民眾特殊需求(如練習素描、體力不佳.....)的折疊椅子，供民眾自行取用；在博物館外園區亦有簡單的餐車或簡易桌椅，讓民眾可以悠閒坐在園區享受博物館氛圍(如大英博物館博物館、帝國戰爭博物館、倫敦塔、裘園、南方中心)。
- 2.除少數哺乳室提供熱水外，並不提供飲用水的服務，其原因有二：因自來水可飲用；另為博物館商店能販售飲料。
- 3.需門票的博物館，會提供免費之語音導覽機供遊客使用，有提供中文語音導覽機。
- 4.進入館內即有自動無線網路服務，網路速度非常慢。
- 5.多有提供寄物櫃服務，整理如下表格。

參觀之博物館或機構	收費情況	是否提供寄物櫃服務
服務項目	免門票	寄物櫃
倫敦塔	x	x
戰艦博物館	x	x
大英博物館	v	v
帝國戰爭博物館	v	v
倫敦自然史博物館	v	v
V&A	v	?
倫敦博物館	v	v

泰德現代美術館	v	?
國家畫廊	v	v
國家肖像畫廊	v	x
裘園	x	?
備註:若沒看到寄物櫃，則以問號標註		

(三)品牌形象塑造

- 1.知名博物館的 logo 並無特別花俏，如大英博物館博物館、V&A 博物館均是簡單的英文名作為 logo，大方又清楚。
- 2.倫敦博物館大大小小的博物館很多，要如何打造出自己的特色與品牌，小博物館更形重要，本次考察之國家肖像畫廊雖空間小，卻以收集肖像作品、不斷增加現在名人肖像、每年辦理肖像作品創作獎比賽與推廣活動為特色；在收費性特展方面，本案考察時間該館正展出「奧黛莉.赫本」特展，商店也搭配此特展販售赫本系列的商品，並重新佈置商店擺飾。
- 3.動線指標與展覽指標有所區隔，動線指標較為簡單、低調，展覽指標則依照博物館的重點進行設計，如大英博物館博物館的展覽指標新舊都有，新的展示說明牌有歷史年代，以方便民眾理解該展品在歷史上的位置；展廳的說明牌除了標示該展廳展區的主題外，另標註幾個重要非看不可的展品。倫敦塔之中型介紹建築的指標牌，則以多國語言標示。以植物園藝為著名的裘園，則有多種指標牌以區隔，簡單的植物名稱，以低調簡單的標示牌呈現；若是特色植物並能作為推廣教育用途，指標牌上則會有植物介紹外，還會有與民眾互動的文字說明輔助，並告知民眾若想要了解更多植物的用途之上網網址及 QR code。此部分為擴充性指標牌，因本次考察團隊即發現近期英國出版的卡通故事，因提到某個植物，所以裘園在推廣教育用途的指標牌上，特別增註，讓民眾了解植物與我們的生活是緊密相連的。

(四)推廣教育融合在展示中

倫敦的博物館很重視教育活動，其目的係為提升民眾博物館參觀習慣及美學素養。倫敦博物館在展廳門口則有學習單板子，讓參觀學習者可以拿著板子去尋找「倫敦之寶藏」，在展廳的通廊則運用一個小空間，打造成資訊學習區，讓民眾能夠坐下來學習。

國家肖像畫廊運用館內的角落，建置一個體驗教育工作桌，讓學生可以在工作桌取用畫筆，畫完之後，亦可在此工作桌展示個人作品。

本次在倫敦參觀的博物館，均相當重視推廣教育，亦提供活動單予民眾自行拿取；多數館所，均在展場規劃留意到可進行教育推廣功能的空間，如大英博物館博物館、V&A 博物館、國家自然史博物館均有可觸摸展品的展示區，展示台上還有抽屜可打開，裡面則有更多展品的知識卡說明。帝國戰爭博物館則是設計成小孩喜歡玩的交通工具展示台，並輔以壓下去就有音樂、聲效、或打開可看到小人物在展示櫥窗裡的展示；前述相關教育推廣的考量上，並留意到小孩的高度與想服務的觀眾年齡層。

(五)博物館商店與文創商品開發策略

博物館商店多在博物館入口、出口處，以方便民眾購買博物館商品；且博物館內通常不只有一家博物館商店，有的商店甚至在博物館重要動線上，如 V&A 博物館。另國立自然史博物館、國家畫廊、國家肖像畫廊、大英博物館多個商店位在展覽出口與大中庭等。商店空間不管大或小，均很注意空間規劃的通透性，商店雖小，但不會讓你覺得侷促。在文創商品開發方面，仍以博物館展示品衍伸開發之系列文創商品，及大家熟悉的英國景點圖像商品為主，在商品類別上則應有盡有，包含日常生活用品的擦碗布、杯盤、小朋友玩具、書籍文具、掛飾、掛畫、盒裝之餅乾糖果等；針對特殊開發之業務，如購置複製畫之訂製畫框服務，部分博物館商店在現場有人員提供電腦選樣及諮詢服務；大型博物館商店銷售，以觀光客為銷售主要客群，英國境內民眾為次要客群。

商品擺設若是珠寶、飾品類，則採展覽手法並加燈光，以呈現出高價質感；書籍販售的擺設，亦有專門配合博物館特色造型之書櫃，若是一般較平價商品，則以一類一格擺放，並非整齊地放置，以安心讓民眾可以拿取。

二、非正式拜會之博物館或機構特色及參訪心得

地點	考察博物館發現
倫敦塔 Tower of London	<p>(一)服務面</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.服務提供:大印刷及點字導覽，觸覺模型、語音導覽電磁感應環 2.BSL(口語導覽)之旅。 3.該單位提供校外教學團體使用之背心，非常便民，不僅方便辨認為校外教學團體，亦較易管理，且若小孩失蹤亦容易找回。 4.休息座位有其造型，上方並有大型撥放螢幕，故可以為民眾所休息，同時亦為展示之一部分，為其他民眾觀看影片用途。 5.多國語言說明牌，語音導覽輔助。 6.從捷運出口，沿著牆邊即有立柱式的歡迎宣傳標示。 <p>(二)展示面</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.倫敦塔為倫敦知名景點之一，以活的博物館(Living Museum)概念，和觀眾互動。因場館即是古蹟，故有原建築加上修復內裝及新舊展示；場館內新處理之部分亦顯現整體完整感，如樑柱的木頭、監視器顏色裝置也與背景融合，而不突兀。 2.運用武器之盾牌、盔甲元素隔間，使空間有所區隔但卻兼具穿透性。在其他國家贈送給當時王室的禮品專區，則以世界地圖強調時代及其世界脈絡。 3.有一展區顯現當時之小教堂情境，顯見宗教慰藉對於當時代人民的重要性，也透過此展示，我們可以回到那個時代脈絡的社會情境，也反映了當時社會的現況。 4.蠟像人物很逼真，並且依著展示，有著符合情境的表情與動作，讓參觀者有深入其境。 <p>(三)其他:無看到典藏空間，另有店面式商店及戶外型簡易餐車或賣冰品之餐車服務；整個倫敦塔範圍很大，在角落設有餐車或販售冰淇淋車，可提供民眾休憩之處，並可增加館方收入；塔內至少有 4 個商店，每一商店有自己的設計特色及主打的商品，每個商店會有少部分重複之商品，如英國意象主題之商品，但從裝潢及主題展示，仍可發現每個商店之特色區隔。</p>

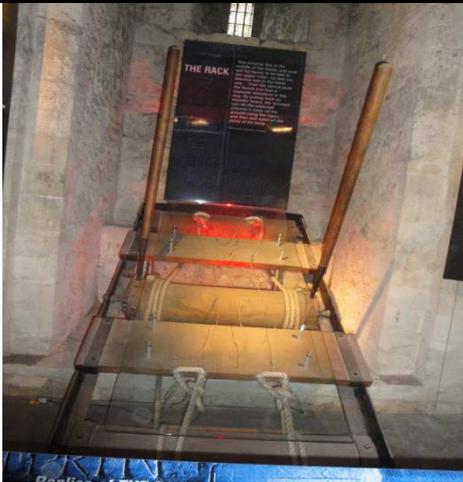
<p>戰艦博物館 HMS Belfast</p>	<p>為二戰時重要的戰艦，位於泰晤士河畔，經由巧思就地改為博物館，展示二戰時戰爭記憶和士兵生活，現為帝國戰爭博物館分館之一。</p> <p>(一)服務面</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.提供九種語言導覽、輪椅設施包含電梯、通道、出借、無障礙廁所；允許導盲犬入館，該館並備有受過協助身心障礙人士服務訓練的員工。 2.購票即提供免費之語音導覽。 <p>(二)展示面</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.展覽情境搭配音樂、聲響，有身歷其境之感。 2.語音導覽內容加上採訪曾於船上工作擔任相關職務之人，語音導覽很有真實感，且較豐富不單調。 3.裡面有小教堂展示，顯見宗教慰藉對於人民的重要性。 4.蠟像人物很逼真，讓參觀者有深入情境之感。 <p>(三)博物館商店</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.以設計感的主題特色做為分類，如以盾牌開發之商品、以歷史人物為主題之專櫃；另展示平台採以紀念館特色之主調。 2.商店出入口處結合了驗票、商店、輕食咖啡區功能。
<p>設計博物館 館文創商店 Design Museum Shop</p>	<p>(一)服務面</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.方便坐輪椅者設施：電梯、無障礙廁所、停車場。 2.提供照顧輪椅者入館免費。 3.每兩個月會有 BSL (手語導覽)之旅: 服務視障、聽障者觸摸體驗式導覽。 <p>(二)博物館商店</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.商店為透明玻璃外觀，有助於吸引遊客。 2.以其文創、商品藝術設計等創意和巧思為著名，開放式的商店小而美，角落搭配輕食咖啡區，給人輕鬆之感。 3.販售之商品有小巧思，讓人駐足、討論。

<p>倫敦自然史博物館 Natural History Museum</p>	<p>(一)服務面</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.最初為大英博物館分館，於 1963 年獨立建館，以其維多利亞式外觀建築和自然史研究知名，為全球自然史研究重地，亦為倫敦熱門博物館之一。另新蓋之達爾文中心建築跟原古典建築和諧地並列連結，可看出英國對於古典與現代並容之功力。 2.輪椅租借、電梯、無障礙廁所、身心障礙停車位、允許導覽錄音、免費的語音導覽、大印刷版本及點字版本文宣品、歡迎導盲犬進入、免費的手語導覽之 BSL 服務。 3.提供手語之多媒體影片導覽。 <p>(二)展示、文創</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.幫大廳的展示恐龍取名叫 Dino, (此亦為鎮館之寶)並運用 Dino 開發各式文創商品。 2.博物館商店以公司成立，營運收入回饋博物館。 3.展示-以顏色作為主題分類。 <p>(三)其他:新建達爾文中心，屬現代建築，設計是讓原博物館與此新建築連接起來；蛹形狀之達爾文中心，盡量採玻璃規劃，以呈現空間通透感，遊客亦可看到內部工作人員之辦公區、維護區及館員工作情況等等，非常吸睛，透過建築展示了博物館的企圖，博物館並開發一系列達爾文相關之文創商品。</p>
<p>V&A 維多利亞阿伯特博物館</p>	<p>(一)服務面</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.為聽障而設計的介紹館內展覽的手環，並在展廳內有錄影帶撥放為輔助。 2.為視障者進行定期的服務，提供可觸摸的書、可閱讀的播放螢幕、字體螢幕放大系統。 3.重視教育活動，除了展覽均有推廣教育台可進行教育活動外，並有學習中心。 4.動線主軸規畫經過商店、餐廳，與其他博物館不同，非常特別。 5.充分運用走廊及各種空間。 <p>(二)展示、文創</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.展廳沙龍式展示融合一些當代風格，非有故事線，而是以年代或地

	<p>區國別作為展示規劃。</p> <p>2.擅長將不同藏品以主題展示，珠寶廳是重新設計再開放的展廳。</p> <p>3.授權收入超過 100 億。</p> <p>4.抽取展品或藏品圖像部分元素亦可授權。</p> <p>5.商品下單再量產。</p> <p>6.文創商店以展示手法呈現，具有價值感。</p> <p>(三)其他: 以擴建計畫改變原博物館面貌，轉型策略上是整體規劃，連 logo 一起重新設計更新，98 年左右有三年是關閉做整修，並思考轉型。</p>
<p>National Gallery</p> <p>國家畫廊</p>	<p>1.國家畫廊為英國倫敦十大知名博物館之一，亦為知名景點，蒐藏珍貴藝術品和畫作。另國家畫廊展覽之展示手法仍相當傳統，但以展品的珍貴性內容吸引民眾，並且定期增加新的展品(展示上均有標註)來吸引民眾回流參觀欣賞。在國家畫廊戶外廣場，則是租借辦理相關活動，活動並無與國家畫廊有關，顯然為民眾閒逛、休憩之處；另每月定期辦理手語導覽(BSL)活動。</p> <p>2.非方正展廳，由原建築一間一間房間規劃，惟空間挑高，故不會有壓迫感，反有探索房間的歷史秘密之感。為讓民眾能好好靜心欣賞畫作，故每個房間中間，均有非常古典並有靠背的椅子讓大家可坐著欣賞或休息。</p> <p>3.畫框很精緻。</p> <p>4.珍貴畫作的展廳均有展廳溫濕度控制器於內。</p>
<p>國家肖像畫廊</p> <p>National Portrait Gallery</p>	<p>1.國家肖像畫廊則善用夾層空間做為書店，並有垂吊之大型醒目宣傳海報掛於書店外，當進入挑高之中廊，抬頭一看即可看到。</p> <p>2.參觀國家肖像畫廊能瞭解英國歷史，該畫廊透過名人肖像為主要媒介進行展示，並對肖像藝術作品闡釋及評價。國家畫廊並有一區可以抽換照片的特展區，相當靈活，現在正展示名人女性之照片展。</p> <p>3.收費型「奧黛莉.赫本」特展，主題吸引人，且常設商店有一區展示該特展所開發之文創商品。</p>

<p>倫敦交通博物館商店 London Transport Museum</p>	<p>1.倫敦交通博物館展示 19 世紀以來倫敦交通發展史，以及一戰和二戰戰爭期間之軍事交通工具以及戰爭記憶。</p> <p>2.多數地方都是輪椅可自由通行、有字幕的影片、簡介手環、BSL 詮釋演講、大字體印刷品、歡迎導盲犬進入、水可帶入、可轉換大小的網頁。</p>
<p>柯芬園蘋果文創市集 Apple Market</p>	<p>1.倫敦柯芬園蘋果市集以販賣特色文創手工藝品和藝術品著名。除了室內、也有室外的市集攤位，周邊新蓋的建築物內比較像品牌商店(即百貨公司亦可買到的精品名牌，在此也可買到)，另在舊建築物內或建築物與建築物間所搭建棚架之市集，則多為文創工作者自行販售的手工藝品。</p> <p>2.柯芬園蘋果市集廣場則有街頭藝人進行表演，人來人往，非常熱鬧，也是文創工作者可以自由發揮的平台，惟攤位販售商品差異性大，素質不一，品質較無控管。</p>
<p>倫敦博物館 Museum of London</p>	<p>(一)服務面</p> <p>1.全館均是無障礙空間、大字地圖、可觸摸體驗之旅、放大鏡、輪椅和殘障者車子、獨立的影片播放廳。</p> <p>2.倫敦博物館從外觀並不容易找到，但是一進入倫敦博物館，感覺視野非常開闊，大廳除了有以車站站牌作為指標形象外，另中間即設有圓形服務台，方便服務民眾，民眾也可繞道服務台後面的檯面上拿取各種活動簡介；大廳牆面並有大型投影幕撥放著倫敦的短片。</p> <p>3.提供椅子讓需要民眾可以自取，以作為臨摹創作使用或提供特殊民眾需求使用。</p> <p>(二)展示面</p> <p>1.展廳入口處，以數位抓住展示目光→以倫敦的考古去探討倫敦過去的最早歷史→倫敦的歷史、生活(羅馬—中世紀—1950—現代)。</p> <p>2.展廳流唱著當時代之背景音樂。</p> <p>3.展廳以歷史主題為軸線進行展示，相當清楚並且有特色。</p> <p>4.部分影片有同步手語導覽說明。</p>
<p>泰德現代</p>	<p>1.為古蹟再利用轉化為博物館品牌的成功案例。像倉庫的挑高空間，</p>

館 Tate Modern	現代的動線整體規劃等。 2.歡迎導盲犬進入、水可帶入、大字體選項和展覽印刷複本、可觸摸體驗之旅、為視障服務以聽為主之手環、為聽障服務之視覺展示、為特定族群之 BSL 對談、研習等。
裘園 Kew-Royal Botanic Garden	<p>2003 年以一座植物園的身份入選為世界遺產，占地 121 公頃，園區各個溫室栽植植物的原生種，另庭園造景有特色，並具藝術性。</p> <p>在參觀了棕欖屋、日本庭園、裘宮等溫室後，發現這植物園吸引人之處不僅在植物或景觀，更是因為園區提供了各種可以符合不同族群的服務，如有展示、小朋友戶外、戶內玩耍的空間、更可以提供喜歡健行散步、享受靜謐的民眾，到此一遊；若是不想走路，也有付費的遊園車，主幹道上均有上車、下車點等。</p> <p>特色:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 有不同功能之指標及為不同族群服務之規劃: 遊園車、少部分小孩子使用的廁所(大人可以從上面看到廁所內)。 2. 重視植物園之教育推廣功能: 溫室內有進行自行閱讀之教育推廣說明牌、認識植物展示台、水中植物生物區(含 3D 眼鏡)。 3. 有登記世界遺產的樹，會特別標記；正在進行特殊處理之植栽亦會有說明標籤，綁在樹上，讓民眾了解。

參訪博物館照片	
倫敦塔	倫敦塔
	
摘要：倫敦塔酷刑室(以投影及透明板畫上人	摘要：倫敦塔販售的英國意象儀兵筆

形，展示絞刑示意)



摘要：倫敦塔文創商品



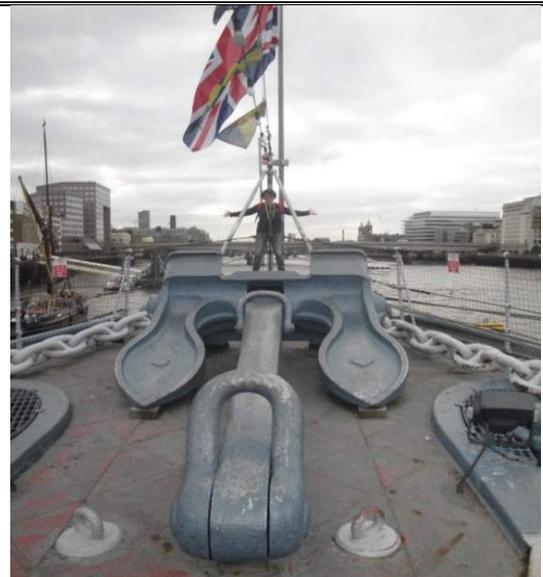
摘要：倫敦塔現地遺址



摘要：倫敦塔募款箱



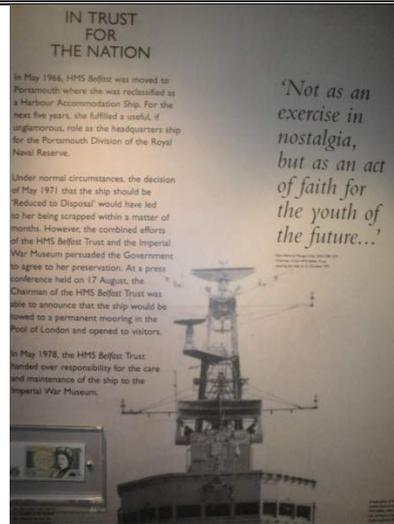
摘要：倫敦塔展示及具通透性之隔間



摘要：戰艦內之公告



摘要：戰艦船頭



摘要：戰艦博物館展示櫥窗

摘要：戰艦博物館，特拉法特艦成為信託之緣起介紹



摘要：戰艦博物館往戰艦下層引擎區

摘要：邱吉爾戰略室勳章展示



摘要：邱吉爾戰略室,當時情境還原重現



摘要：邱吉爾戰略室，往地下密道



摘要：帝國戰爭博物館，海軍、戰艦意象之系列商品



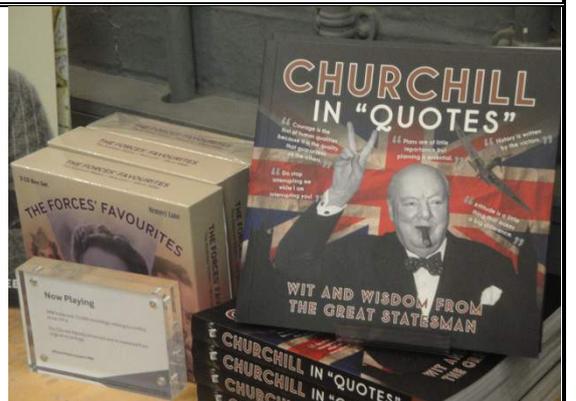
摘要：帝國戰爭博物館商店販售的書、宣傳品



摘要：帝國戰爭博物館，意象展示及展示說明牌



摘要：帝國戰爭博物館，第一次世界大戰當時社會的指標、公告



摘要：帝國戰爭博物館，戰爭為主題之家飾品

摘要：帝國戰爭博物館，歷史書系列



摘要：V&A, 博物館展品



摘要：V&A 博物館大廳挑高意象



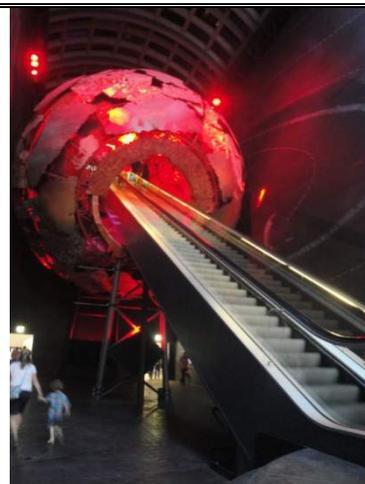
摘要：V&A 博物館，以各種模型車商品堆疊之展示



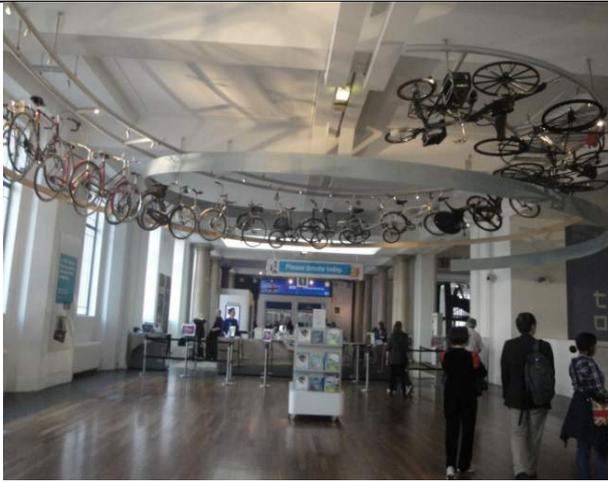
摘要：V&A 博物館，天堂之門展示



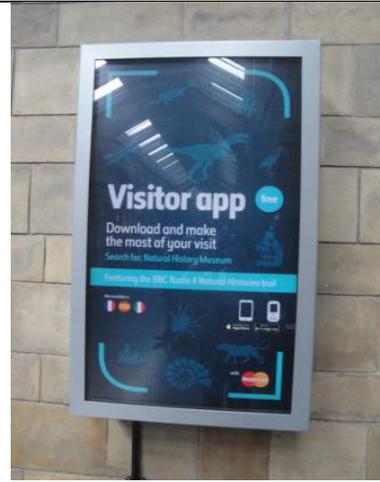
摘要：白金漢宮



摘要：倫敦自然史博物館入口處



摘要：科學博物館入口大廳



摘要：行銷及導覽倫敦自然史博物館 app 告示，此宣傳看板輪流撥放博物館各項活動或展覽及服務訊息



摘要：倫敦自然史博物館(右邊為指標牌)



摘要：倫敦自然史博物館大廳 Dino 恐龍



摘要：倫敦博物館展廳入口區（教育推廣板）



摘要：倫敦博物館展示建築物件之想像



摘要：倫敦博物館再現庶民生活一景



摘要：倫敦博物館展示當時報紙



摘要：倫敦博物館影片放映室，隔間以半通透之剪影牆與通廊隔開



摘要：泰德美術館海報展示



摘要：科芬園文創市集文創工作者現場工作情形



摘要：科芬園文創市集開放式中庭咖啡簡餐區



摘要：科芬園文創市集



摘要：現場創作客製之中國書法畫



摘要：國家肖像畫廊外之特展宣傳看板



摘要：國家肖像畫廊商店販售人物明信片



摘要：國家肖像畫廊，每年由企業贊助辦理之肖像獎說明



摘要：國家肖像畫廊，回收地圖、解說手冊



摘要：再現當時庭園景觀(從 2 樓起居室拍攝)



摘要：公共展示



摘要：裘園為更新園區之皇室宮廷，而設置募款箱



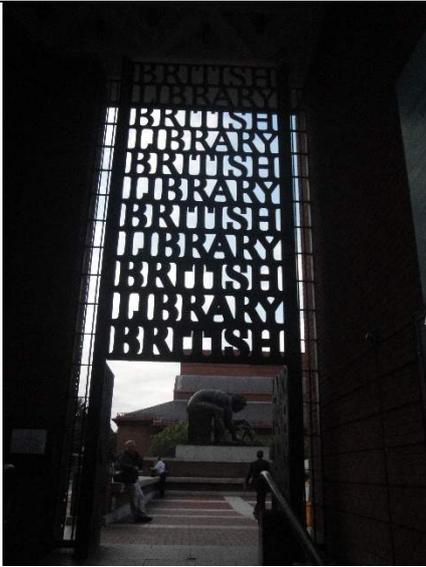
摘要：設計博物館商店外觀及戶外展示櫥窗



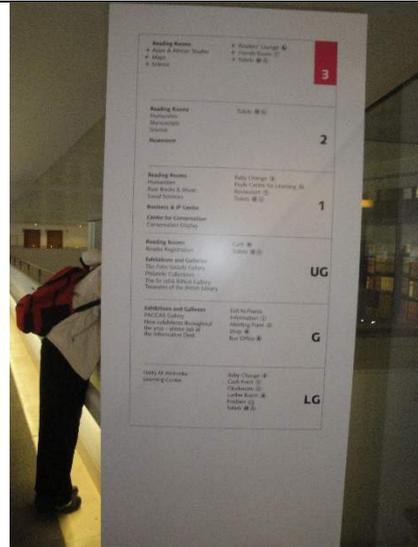
摘要：設計博物館商店



摘要：設計博物館商店



摘要:大英圖書館入口意象



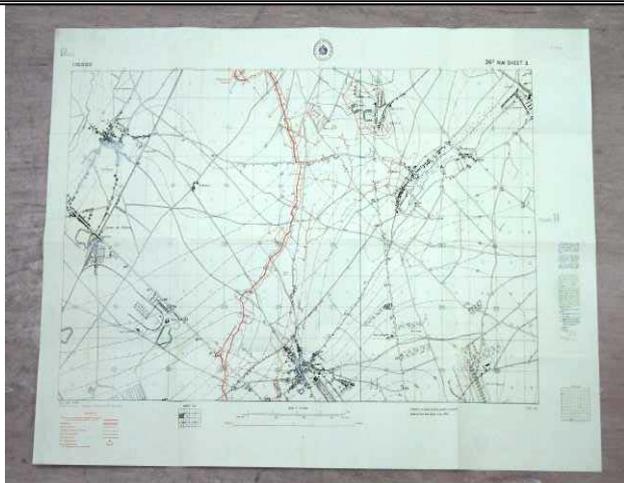
摘要:大英圖書館指標



摘要: IWM London 帝國戰爭博物館明信片



摘要: WWI Replica Pack 第一次世界大戰書信複製品紀念組合包



摘要: Trench Map 戰爭壕溝地圖



摘要: WWI Victoria Cross

一次世界大戰維多利亞十字勳章



摘要: Ruler Stencil Heirog
象形文字模板尺

摘要: 2000 Years History 歷史長尺

陸、結語與建議事項

城市不是因經濟而偉大，而是因文化而偉大。倫敦把文化當成一行銷手段去展現，觀光客從深度旅遊的體驗，認同這個城市及國家。因為重視文化，所以在文化地貌、建築、景觀、古蹟、資產保存上嚴格把關，都市計畫政策明確落實，檢查審核機制非常嚴格，故倫敦近年雖仍陸續在蓋新建築，但我們看到的倫敦卻是新舊建築融合的非常調和，並仍保持倫敦天空的天際線之美。倫敦雖也是空氣品質似乎不太好的城市，但以亮眼的紅色雙層公車、甚少使用但仍置於原地之懷舊紅色電話亭、復古郵筒，並隨處可見的綠地公園等，向觀光客行銷倫敦的特色。

其次，博物館參觀經驗中有觀眾個人脈絡、社會脈絡以及博物館的環境脈絡三面向，可檢視博物館參觀經驗。本次考察著重的是環境脈絡，環境脈絡組成包括建築以及建築物給人的「感覺」、營造的氛圍和在建築物之內的展品、藏品物件、指標、動線規劃、展示說明牌、咖啡餐飲、商店、休憩空間等元素，這些元素均對參觀者的感受及印象有深刻影響。

上述環境脈絡元素之細節，倫敦的博物館有很多值得我們學習之處，大至古蹟建築之保存與新舊融和，小至展品擺設手法等等，這些博物館整體給民眾「到博物館是令人愉悅的休閒活動」，有著輕鬆、易於親近、具教育性、並善於營造「寓教於樂」之非正式學習場域氛圍，但卻不譁眾取寵、凌亂吵雜或過於嚴肅，自然流露出文化的優雅及自信內涵；博物館雖然遊客多，但還不至於太吵雜或凌亂，係因博物館挑高的空間跟整體的設計一致有關。另因倫敦除了商業之外，每天更湧進龐大觀光客，博物館也是如此，故博物館多有勤務安全人員進行安全檢查，以確保入內遊客與博物館的安全；多數博物館一完成安全檢查進入到博物館展示大廳，也有配戴徽章之館員主動向遊客打招呼，並且親切詢問或介紹當期特展，如帝國戰爭博物館倫敦館；或服務台即在大廳顯而易見之處，提供各式服務及民眾可索取的簡介等，如大英博物館、V&A 博物館、倫敦博物館、國家畫廊等等。再者，倫敦的多數博物館提供分眾及無障礙服務，如服務視障及高齡者之大印刷手冊及點字導覽、字體放大撥放系統；另針對視障及校外教學團體需求，提供可觸摸的展品、語音導覽，並歡迎導盲犬進入；另有針對聽障的定期手語導覽行程、搭配手語的影片撥放；博物館內斜坡空間、電梯設施、簡易可收納之椅子等，則提供坐輪椅者、行動不便者或體力稍差之遊客等服務，前述這些博物館的軟硬體設施及服務，均可供國內對於無障礙博物館的思考與具體落實。此外，在國家政策上，也看到英國樂透基金對於博物館及文化的支持；且政府鼓勵博物館募款，博物館也積極鼓勵民眾捐款之

具體作為。

本次參訪也發現博物館仍有些需要改善之處，如大英博物館的天花板漏水，以簡陋的板子遮蔽；國家畫廊的展品雖精彩，但仍採非常傳統沒有變化的展示手法；大英博物館展品說明牌新舊不一，較舊的說明牌設計不夠精美、歷史脈絡不夠清楚，可能因經費之故僅能逐年汰換。

當從倫敦參訪的博物館營運面向檢視，亦可發現英國與台灣的博物館制度不同，人力資源、財務運用方式皆不同，我們無法一味移植，因為英國博物館經營非以「防弊」為出發，更是以「興利」角度出發，在人才晉用、員工薪資均有彈性、專案間預算財務可調整，並授權各部門去展現最大創意等，因此我們看到大英博物館引進具市場豐富經驗的管理者，來帶領整個博物館的文創部門；帝國戰爭博物館充分運用國家史料資源，以增加收入，讓營運收入回饋博物館營運；或為專案執行最佳化，可彈性調整原財務預算等，前述這些博物館的實際做法，亦凸顯了博物館針對想發展的面向，會投入人力、經費及支援，以進行博物館轉型。此外，博物館被認為是行銷倫敦最佳場域之一，因此政府確實提供大型建置或專案經費補助，讓博物館能夠更新門面或轉型，如 V&A 博物館、大英博物館、帝國戰爭博物館、倫敦博物館等，更新時有部分博物館甚至部分展廳閉館以進行工程，內部團隊也被賦予更大的使命，積極轉型；在更新案規劃時，博物館思考的並非僅是建築的美感，更是考量要符合博物館未來營運的實用性功能；另一方面，博物館並有專門團隊進行募款活動，英國政府在法令上也讓博物館能夠積極募款，以確保新建或更新案執行及博物館營運。

再者，博物館的務實面，可從提供的服務與更新的重點檢視，如以往博物館對外租借倉庫以放置藏品或文創商品，現在透過新建案，一方面滿足博物館本身所需文創產業永續經營之倉庫需求，更有可以放置藏品之處，除了便利維護、策展外，亦可節省租金。此外，博物館並設定營運上之優先順序，若認為該專案相當重要，則投入經費與人力資源，如大英博物館近年成立自己的設計團隊；帝國戰爭博物館有自己的設計團隊，並有專業之資訊或數位的人才，以強化影像授權的商機；透過更新或新建中心專案，博物館也重新檢視業務的劃分，如大英博物館以前分亞洲部門、歐洲部門等去放置藏品，但在新蓋的中心內之典藏庫，則是需要大家共同討論哪些藏品是要移動，而非僅提供某些部門藏品放置的需求。

然而，英國的博物館目前也有擔憂，保守黨上任後，博物館將面臨政府補助的減少，未來是否會持續免門票政策，博物館仍在觀察。從前述博物館人員之想法得知，文化變

成產業、事業後，博物館除擔心財務外，還得因應政治勢力的轉變，並調整博物館服務政策，這類的議題似乎在各國均有發生。

The British Museum 大英博物館¹

一、 歷史

大英博物館建立於 1753 年，是世界上首家國立公共博物館。它的建立是根據漢斯·斯隆爵士（Sir Hans Sloane，1660 年 - 1753 年）的遺願，漢斯·斯隆爵士是一名內科醫生、博物學家和收藏家，一生中收藏 71000 多件物品，他將所有的收藏遺贈給了國王喬治二世，國王則回報給他的繼承人 20000 英鎊，至此，國家接受了他的贈品，並於 1753 年 6 月 7 日，國會法案（Act of Parliament）批准建立大英博物館。博物館建立之初的藏品大部分為書籍、手抄本、關於某些文物的自然標本（包括錢幣、徽章、版畫和素描）以及文化研究的人種志組成。

1757 年國王喬治二世捐獻了英國君主「老王室圖書館」（Old Royal Library）的藏書。大英博物館最初建在布魯姆斯伯里區（Bloomsbury）的一幢 17 世紀的大樓—蒙塔古大樓（Montagu House），這裡也是現今博物館的所在地，於 1759 年 1 月 15 日正式對公眾開放，對於所有「好學求知的人」都可以免費入場，除了兩次世界大戰之外，博物館一直都對外開放並逐漸延長開放的時間。

2008 年和 2009 年開放了 4 個新的永久展館，其中包括中國陶器館和珀西瓦爾·大衛德收藏館（Percival David）（95 號展覽室），並於 2014 年春季開放新世界文物保護與展覽中心。

二、 重要收藏品

時期	說明	備註
創立之初的藏品	大英博物館創辦時的收藏品是漢斯·斯隆爵士在 1753 年遺贈給國家的包括書、自然標本在內的 71000 件文物。	
早期收藏	最初的藏品被分為 3 類：1.印刷書籍（包括版畫）；2.手稿（包括獎章）；3.天然和人工製品（其它所有藏品）。 <u>1772 年，第一批著名的文物被運送至博物館，當時博物館獲得了威廉·漢米爾頓爵士（Sir William Hamilton）的希臘花瓶。</u> 其他文物則包括： <u>1756 年遺贈給博物館的第一具古埃及木乃伊，以及庫</u>	

¹ 大英博物館 http://lvyou168.cn/travel/uk/Britishmuseum/history_of_the_museum.html。檢索日期：2015.7.2

	克船長三次太平洋航行（1767 - 1770 年）帶回的大量人種誌手工藝品。	
19 世紀早期至中期：古典文物	博物館收藏了大批知名度很高的古典文物， <u>像羅塞塔石碑</u> （Rosetta Stone）（1802 年）以及包括「擲鐵餅者」雕像、巴塞的阿波羅神殿（Temple of Apollo at Bassae）雕像（1815 年）、帕特農神廟雕塑（1816 年）。	
20 世紀：現今收藏的發展	<p>20 世紀時，為了向參觀者們更好地展示藏品，博物館重組了收藏並開放了許多新展館。第一次世界大戰之後的主要發展是在 1920 年創建了研究實驗室。</p> <p>它的職責是報告藏品的狀況並協助修復和保存它們。這個部門是發現許多藏品在戰爭期間遭到破壞之後設立的。</p> <p>1997 年，書庫從博物館移至聖潘克拉斯（St Pancras）的新大英圖書館中。</p>	

三、 部門

大英博物館分為十個部門，分別是：非洲、大洋洲和美洲，亞洲，中東，古埃及和蘇丹，史前史和歐洲，希臘和羅馬，硬幣和獎章，版畫和素描作品，可移動文物和寶藏，文物保護和科學研究。

四、 建築

現今主體建築是由建築大師羅伯特·斯默克爵士（Sir Robert Smirke，1780-1867 年）設計於 1823 年，1852 年竣工。它是一幢帶有四翼的四邊形建築：北翼、東翼、南翼和西翼。採用希臘復興式的建築風格，仿效古希臘的建築，具有希臘特色的建築有南入口的圓柱和山形牆。

大中庭：女王伊莉莎白二世大中庭由由福斯特夥伴公司（Foster and Partners）設計，於 2000 年對外開放。

Imperial War museum, London 帝國戰爭博物館倫敦館

一、簡介

博物館分布於英格蘭的五個地點，其中有三處位於倫敦。帝國戰爭博物館成立於第一次世界大戰期間的 1917 年，記錄大英帝國戰爭的努力和犧牲。今天博物館的使命為「使人們了解現代戰爭及其對個人與社會的影響」。

樓層展廳分佈：

- 地下室：一戰、二戰時用的槍械、服裝等軍用品，模擬戰壕
- 大廳、二層、三層：主要展出坦克、導彈、飛機等大型武器裝備
- 三層：武器展覽，以及當時的間諜所用的裝備
- 四層：紀念廳—主要展出當時失去生命的士兵的遺物，藝術家的反戰畫展
- 五層：反人類罪行展覽—法西斯迫害猶太人的罪行

二、歷史

1917 年 2 月 27 日爵士阿爾弗雷德·蒙德，寫信給首相戴維·勞合·喬治提議建立一個國家戰爭博物館，同年 3 月 5 日戰時內閣接受此建議，並於 3 月 26 日在《時報》雜誌上宣布。接著成立委員會，由蒙德主持並監將在新博物館展出的材料收集工作。

國家戰爭博物館委員會著手收集材料來說明英國的戰爭努力，分成小組委員會審查等科目的陸軍、海軍、軍需品、戰爭時的女性工作。1917 年 12 月更名為帝國戰爭博物館。1939 年第二次世界大戰爆發後，博物館開始收集記錄戰爭衝突的材料。至 1966 年開始陸續擴建。

三、 建築與佈局

博物館占地包含位於蘭貝斯路上的前 Bethlem 皇家醫院（自 1936 年），1936 年博物館搬進此建築物，中央部分的底層主要是藝術畫廊，東邊房間是海軍畫廊、西邊是陸軍畫廊，空軍畫廊被安置在前劇場。一樓包括藝術畫廊（包括給 William Orpen 和 John Lavery 的專用房間），一間展示戰爭時婦女工作的畫廊，以及展示運輸和信號等設施；一樓還設了博物館的照片集。二樓的西側室博物館的圖書室，東側收藏有地圖、存放照片和圖紙。在 2013-2014 重建。

四、藏品

博物館的藏品包括個人和官方的檔案文件、照片、電影和視頻資料，以及口述歷史紀錄、圖書資料、大型藝術品，軍用車輛、飛機、裝備等。

Imperial War museum Churchill war room 帝國戰爭博物館倫邱

吉爾戰略室

一、 簡介

邱吉爾戰略室位於倫敦，隸屬帝國戰爭博物館中五個分館之一。該博物館包括內閣戰爭紀念館——一座歷史悠久的地下綜合體，裡面遍布英國政府在第二次世界大戰時的指揮中心；以及邱吉爾博物館——傳記博物館，探索英國政治家溫斯頓·丘吉爾的生活。

內閣戰爭紀念館位於威斯敏斯特白廳區的財政部下方，建於 1938 年。1939 年 8 月開始運作——在歐戰爆發前不久。整個第二次世界大戰期間仍然持續在運作，直到 1945 年 8 月日本投降後此地區才被捨棄。戰爭結束後的內閣戰爭紀念館的歷史價值才再次得到承認，保存此處成為工部（後來的環境部）的責任。在此期間，只有非常少數的民眾可以以預約方式參觀。1980 年代初期，帝國戰爭博物館被要求接管，於是內閣戰爭紀念館在 1984 年 4 月向公眾進行開放。2005 年博物館重新開放，包含主要重建的邱吉爾博物館和內閣戰爭紀念館，不過在 2010 年又只剩邱吉爾戰爭辦公室可供參觀。

二、 建築

1936 年空軍部，英國政府部門負責 Royal Air Force 英國皇家空軍者，認為戰爭時敵人在倫敦空中進行的轟炸，會使每週最多有 20 萬人傷亡。1937 年和 1938 年，英國政府委員會（Warren Fisher 和 Sir James Rae i 之下）認為關鍵的政府部門應該從倫敦市中心分散到郊區，而非必要的辦事處遷至中部或西北部。在這次的分開之前，1938 年 5 月 Sir Hastings Ismay，帝國防務委員會副書記，下令白廳的工程辦公室調查，找一個合適的地點作為臨時的緊急政府中心。工程辦公室提議最合適的地點就是新公共辦事處的地下室，（新辦公室：政府大樓位於 Horse Guards Road 和 Great George Street 的街角，靠近國會廣場。該建築目前容納財政部。）

HMS Belfast 帝國戰爭博物館貝爾法斯特號館

一、簡介

帝國戰爭博物館貝爾法斯特號館(HMS Belfast, 原為貝爾法斯特號輕巡洋艦)巡洋艦屬英國皇家海軍的愛丁堡級輕巡洋艦, 曾在二戰中服役, 現在停泊在倫敦的泰晤士河上塔橋附近作為博物館供人參觀, 屬帝國戰爭博物館管轄。

二、歷史

貝爾法斯特號, 第一艘被以國家首都「北愛爾蘭」命名的皇家海軍船, 是十艘鎮級巡洋艦的其中一艘, 開始於 1936 年 12 月。1938 年 3 月 17 日於 St Patrick's Day 下水, 1939 年第二次世界大戰爆發前不久的八月初, 貝爾法斯特作為英國海軍最初對德國封鎖的一部分戰力。1945 年 6 月貝爾法斯特被調往遠東加入英國太平洋艦隊, 直到它 1963 年收入後備。

1967 年, 研究計畫開始為避免貝爾法斯特報廢並保留她作為博物館船, 帝國戰爭博物館的聯合委員會和國家海事博物館以及國防部成立。政府在 1971 年 7 月將船轉讓給信託。貝爾法斯特號被帶往倫敦, 它停泊在泰晤士河上、倫敦塔橋的附近在這個倫敦的泳池中。1971 年 10 月此博物館向公眾開放, 1978 年貝爾法斯特成為帝國戰爭博物館的一個分支。作為一個熱門的觀光景點, 大約一年有 25 萬的遊客量。作為國家博物館的一個分支和隸屬國家歷史艦隊的部分, 貝爾法斯特得到文化部、媒體部和體育部的支持, 作為入場的收入和博物館的商業活動。2011 年 11 月因發生事故而短暫關閉, 並於 2012 年 5 月 18 日重新開放參觀。

此外, 帝國戰爭博物館聲音檔案館試圖記錄訪談前機務人員以記錄口述歷史。

三、設計

貝爾法斯特是鎮級巡洋艦(second Town class)之一。鎮級巡洋艦發起於 1933 年作為 Admiralty 回應日本帝國海軍的最上級巡洋艦, 一個 11200 噸的巡洋艦安裝有 15 個 6 英寸口徑的大砲, 其最高速度可超過 35 海哩。Admiralty 要求製造一個 9 萬噸的巡洋艦, 其裝甲足以抵禦 8 英寸砲彈的攻擊, 並能夠達到 32 海哩的速度和安裝 12 個 6 英寸口徑的大砲。船上攜帶水上飛機可使船的航線巡邏範圍更廣, 也有防空的能力。在海軍建設主管下, 1933 年有一新的設計樣式出現, 成為新類航艦之首—9100 噸的 HMS Southampton 和她的姊妹船 HMS Newcastle, 在 1933 年評估後分別訂購。

貝爾法斯特的主要裝備武器包括 12 個 Mk XXIII 六英寸口徑的大砲在四個三塔樓上。具有每發射一槍、每分鐘可射八輪的火炮速度。

貝爾法斯特的航空能力是由兩個彈射器發射的超級海軍海象兩棲雙翼飛機(Supermarine Walrus amphibious biplanes)所提供。這些可以從 D1H 安裝在船尾的彈射器發射, 並透過裝設在兩側前面漏斗的兩台起重機從水中回收。該機是由 Fleet Air Arm's HMS Belfast Flight of 700 Naval Air Squadron 操作, 分別存放兩個飛機庫中的上層建築。

Victoria and Albert Museum 維多利亞和阿伯特博物館

一、 簡介

維多利亞和艾伯特博物館（Victoria and Albert Museum，簡稱 V&A），是位於英國倫敦的工藝美術、裝置及應用藝術的博物館，成立於 1852 年。1899 年，維多利亞女王為博物館的側廳舉行奠基禮時，將博物館正式更名為 V&A，以紀念她的丈夫阿伯特王夫。館藏以歐洲展品居多，但也有中國、日本、印度和伊斯蘭藝術和設計的收藏，展品大部分陳列在南肯辛頓的主樓或倫敦東區的童年博物館（Museum of Childhood）中。

二、 歷史

博物館的歷史可追溯到 1837 年，當時的英國政府在倫敦成立了一個設計學院，學校有一批數量不多的教學收藏品。萬國工業博覽會 1851 年在水晶宮舉辦後，設計學院的教學收藏品更名為工藝品博物館（Museum of Manufactures）。而博覽會組織者之一的科爾（Henry Cole），則成為博物館於 1852 年創立時的首任館長，開始擴大收藏。博物館並利用萬國工業博覽會的利潤購買海德公園以南的大片土地，於 1857 年遷入並更名為南肯辛頓博物館（South Kensington Museum）。博物館為世界上首家提供煤氣照明的博物館，並且率先開設了餐廳。博物館現址在 1857 年建立後，到了 1890 年代，博物館已經包括了辦公室、展示長廊和圖書館三部分。但要等到 1909 年克倫威爾路（Cromwell Road）立面完工之後，博物館才展現今日面貌。

三、 館藏

博物館內的繪畫藝廊包括五個畫廊，是原有建築的一部分，展出的油畫超過 200 幅，其中包括庚斯博羅、康斯特布爾、和特納、波提切利、丁托列托、羅塞蒂、德加以及德拉克洛瓦等人的作品。水彩畫部分，館藏包含了保羅·桑比、托馬斯·桑比和托馬斯·羅蘭森等十八世紀著名水彩畫家的作品。版畫收藏則同時囊括純藝術作品和商業性作品，由大約 500,000 件收藏品組成，包括從文藝復興時期至當代的版畫品、裝飾藝術用印刷圖案、地形和肖像版畫、漫畫和賀卡、臨時和商業繪圖、海報與壁紙。館藏的微型肖像畫，則被放在為其專門設計的畫廊內展覽，於 2005 年對外開放。

四、 建築

維多利亞時代

維多利亞女王時代的建築具有複雜的歷史，由不同的建築師分別建成。成立於 1852 年 5 月，1857 年遷至現址。倫敦的這個區域被稱為布朗普頓區，但已更名為南肯辛頓，布朗普頓公園大廈占用並擴建此處，最著名的就是「布朗普頓鍋

爐」，最初僅直接使用鋼鐵臨時建構畫廊，後來拆除已用來建造 V&A 的童年博物館。

阿爾伯特親王出現在兩個主要拱門的入口上方，維多利亞女王在拱門和入口處周圍的框架上，是 Alfred Drury 所設計的。這些外牆圍繞四個層次的畫廊。韋伯所設計的其他領域包括大廳和圓頂大廳，東、西大廳，商店和亞洲畫廊，以及在服裝畫廊等地區。內飾使用很多由大理石製成的門廳和樓梯兩側，雖然最初的設計是以白色和嚴謹的古典式的細節建造，與維多利亞畫廊的精緻裝飾呈現對比，但許多這種裝飾的畫廊在 20 世紀初已被移除。

五、 部門

博物館分為四個類別：1. 地區，2. 家具、紡織品和服裝，3. 雕塑、金屬製品、陶瓷及玻璃，4. Word 及圖像。此外，正進一步分成十六個展示區。

National Gallery 國家畫廊²

一、簡介

National Gallery，可稱為國家畫廊、國立美術館、國家藝廊，是一座位於英國倫敦市中心特拉法加廣場北側的美術館，成立於 1824 年。國家美術館收集了從 13 世紀至 19 世紀、多達 2,300 件的繪畫作品。由於其收藏屬於英國公眾，因此美術館是以免費參觀的方式向大眾開放，但偶爾也有要收費的特展。

作品以 1260 年至 1900 年之間為主。國家美術館分為東、南、西、北四個側翼，按年代序展出，早期文藝復興有達文西著名的《聖母子與聖安妮、施洗者聖約翰》炭筆素描。全盛時期有義大利及日耳曼的繪畫。1600 年至 1700 年之間有荷蘭、義大利、法國、西班牙的繪畫。

二、著名藏品

- Jan van Eyck: The Arnolfini Portrait (揚·范·艾克的《阿爾諾芬妮夫婦像》)
- 桑德羅·波提切利的《維納斯與戰神》
- Leonardo da Vinci: The Virgin of the Rocks, The Virgin and Child with St Anne and St John the Baptist (達文西的《岩間聖母》和《聖母子與聖安妮、施洗者聖約翰》)
- 委拉斯開茲的《鏡前的維納斯》
- 烏切洛的《聖羅馬諾之戰》的三件套油畫中的《聖羅馬諾戰場中的尼克·達·特倫提諾》(Niccolò Mauruzi da Tolentino at the Battle of San Romano)
- Michelangelo: The Entombment (米開朗基羅的《埋葬》)
- 梵谷的《向日葵 — 花瓶里的十五朵向日葵》

² 維基百科，

<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%98%BD%E5%AE%B6%E7%BE%8E%E6%9C%AF%E9%A6%86>，檢索日期：2015 年 7 月 2 日。

National portrait Gallery 國家肖像畫廊³

一、簡介

國家肖像館 (National Portrait Gallery)，是英國的一家肖像藝術畫廊，坐落在倫敦特拉法加廣場旁邊，英國國家美術館的北側。自 1856 年起，肖像館向公眾開放。肖像館收藏對英國歷史，文化和社會做出過卓越貢獻的名人肖像，並以其為主要媒介，通過對肖像藝術作品的評價和闡釋來展示和促進英國歷史和文化的發展。肖像館收藏的上萬件作品包括錄像，攝影，繪畫，素描與雕塑等創作形態，其中展出的 1300 多件肖像作品中，包括了中世紀晚期至今的諸多英國重要人物，如

國家肖像館組織每年一度的「BP 肖像藝術獎」。

五、著名藏品

亨利八世、佛羅倫斯·南丁格爾、丘吉爾、甲殼蟲樂隊、戴安娜王妃、當今英國女皇、甚至哈里·波特和貝克漢姆等人物畫像，宛然串起一部英國史。

Museum of London 倫敦博物館⁴

一、簡介

倫敦博物館展示了史前時代至現今倫敦的歷史。博物館在二戰大轟炸的地區，於 1976 年所建立，是巴比肯屋村的一部分，接近巴比肯藝術中心，步行數分鐘便北抵聖保羅座堂，可見羅馬時代在倫敦建造的城牆。博物館內可見倫敦，特別是歷史城區倫敦市的社會歷史改變。

二、博物館群

倫敦港區博物館

2003 年，倫敦港區博物館 (Museum of London Docklands，前稱港區博物館 (Museum in Docklands)) 在道格斯島 (Isle of Dogs) 金絲雀碼頭 (Canary Wharf) 附近一間 19 世紀一級保護倉庫開幕。倫敦港區博物館紀錄倫敦做為港口的歷史，2000 年前泰晤士河畔就被羅馬人當成貿易港，並記錄到倫敦擴張成世界最大的港口。2007 年 11 月，博物館開了倫敦第一間審視其在跨大西洋奴隸貿易的參與的永久性展覽館：「倫敦，糖與奴隸」 ("London, Sugar & Slavery")

倫敦考古學博物館

倫敦博物館包括倫敦考古學博物館，該博物館不只在倫敦進行考古工作，也

³ 互動百科，

<http://www.baik.com/wiki/%E8%8B%B1%E5%9B%BD%E5%9B%BD%E5%AE%B6%E8%82%96%E5%83%8F%E9%A6%86>，檢索日期：2015 年 7 月 3 日。

⁴ 維基百科，

<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%80%AB%E6%95%A6%E5%8D%9A%E7%89%A9%E9%A4%A8>，檢索日期：2015 年 7 月 3 日。

在英國及海外進行考古活動。博物館和其他考古機構的考古發現將會存放在此博物館內。

三、組織

倫敦博物館、倫敦港區博物館及倫敦考古學博物館屬同一博物館組群。倫敦博物館曾由倫敦市政府及文化、傳媒和體育部所管理。自 2008 年 4 月 1 日，博物館由倫敦市法團及大倫敦政府所資助及管理，並委任董事長所領導博物館。

Tate Modern 泰德現代館⁵

一、簡介

泰德現代藝術館位於倫敦是英國國家國際現代藝術博物館，並設有泰德不列顛、泰德利物浦、泰德聖艾伍茲及泰特在線，合稱「泰德」。

泰特現代藝術館的建築物前身是座落於泰晤士河的河畔發電站。當初由建築師史考特（Giles Gilbert Scott）設計。1981 年發電站停止運作，後來由瑞士建築師雅克·赫爾佐格(Jacques Herzog)和皮埃爾·德·梅隆(Pierre de Meuron)改變了它的用途。

二、館藏有亨利·馬蒂斯、畢加索及 Rothko 等大師的作品。

London Transport Museum 倫敦交通博物館⁶

一、簡介

倫敦交通博物館（London Transport Museum）位於英國首都倫敦的柯芬園（Covent Garden），在 1980 年成立，是一所以倫敦公共運輸發展為主題的博物館。博物館所佔用的主館，前身是一座花卉市場大樓，建於 1872 年，屬維多利亞時代典雅的工業建築。花卉市場大樓當時是柯芬園花卉市場的一部分，是倫敦市內售賣花卉、蔬菜和水果的主要市場之一（現今花卉市場大樓已被英國政府列為二級法定古蹟）。1974 年，花卉市場遷往沃克斯霍爾（Vauxhall），大樓於是被空置，1978 年至 1979 年，大樓進行了大規模的翻新，至 1980 年竣工，並成為了倫敦交通博物館的主館。

倫敦交通博物館曾於 2000 年更名為倫敦的交通博物館（London's Transport Museum），但不久又於 2007 年恢復原名。2005 年 9 月至 2007 年秋天，博物館曾經暫停開放，以便開展大規模的翻新工程，有關工程已在 2007 年完成，博物館亦已在 2007 年 11 月 22 日重開。

⁵ 維基百科，

<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E6%B3%B0%E7%89%B9%E7%8F%BE%E4%BB%A3%E8%97%9D%E8%A1%93%E9%A4%A8>，檢索日期：2015 年 7 月 3 日。

⁶ 維基百科，

<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%80%AB%E6%95%A6%E9%81%8B%E8%BC%B8%E5%8D%9A%E7%89%A9%E9%A4%A8>，檢索日期：2015 年 7 月 3 日。

除了博物館主館外，倫敦交通博物館還在艾克頓設有分館，名叫艾克頓車庫（Acton Depot）。

二、館藏

博物館的館藏最早可上溯至 1920 年代，當時的倫敦公共巴士公司（London General Omnibus Company）決定保留兩輛馬車巴士和一輛早期的機械巴士，為博物館的成立鋪路。到 1960 年代，倫敦交通局當局曾於倫敦南部的克拉咸（Clapham），將一處廢置的巴士車庫改建成為「英國交通博物館」（The Museum of British Transport），後來在 1973 年，博物館又遷往倫敦西部的西昂公園（Syon Park），並更名為「倫敦交通局館藏」（The London Transport Collection）。

倫敦交通博物館收藏了大量不同時期的倫敦公共運輸工具。當中包括了各式各樣的巴士、計程車、無軌電車、有軌電車，以至是火車車廂，而其他展品還包括了不同的海報、參考書本和職員制服等等。此外，博物館以往又設有精品店出售相關的精品、模型和書本。

由於博物館大樓本身場地有限，所以未能展出所有展品，其絕大部份的館藏均安放於倫敦市中心以西的艾克頓車庫分館。分館佔地達 6000 平方呎，館藏多達 370,000 件，很多大型的展品都是在那裡展出的。

Natural History Museum 倫敦自然史博物館⁷

一、簡介

自然史博物館（The Natural History Museum），是位於英國倫敦市南肯辛頓博覽會路上的一家大型博物館，與科學博物館、維多利亞和阿爾伯特博物館比鄰。該博物館是由英國文化、媒體和體育部贊助的非政府部門的公共機構。

該館所擁有的生物和地球科學標本約七千萬件，包括五個主題：植物學、昆蟲學、礦物學、古生物學和動物學。該博物館是世界著名的研究中心，專門從事生物分類、鑑定和保存。由這個機構建館已有百餘年，許多藏品具有偉大的歷史和科學價值，例如由達爾文所採集的標本。自然史博物館圖書館典藏有大量書籍、期刊、手稿，以及關連到這些科學部門的研究工作的藝術品收藏。如欲使用該圖書館，必須事先預約。

最廣為人知的是恐龍骨骼展示及其華麗的建築，有時被稱為自然大教堂，兩者同時體現於雄踞在拱形中央大廳的大型梁龍模型。

博物館的典藏品源自於大英博物館，其地標阿爾弗雷德沃特豪斯館（Alfred Waterhouse）於 1881 年建成並開放參觀，後來將地質博物館納入。達爾文中心是最近新增的，有一部分設計為現代化的設施以保存珍貴的典藏品。

⁷ 維基百科，

[https://zh.wikipedia.org/wiki/%E8%87%AA%E7%84%B6%E5%8F%B2%E5%8D%9A%E7%89%A9%E9%A6%86_\(%E4%BC%A6%E6%95%A6\)](https://zh.wikipedia.org/wiki/%E8%87%AA%E7%84%B6%E5%8F%B2%E5%8D%9A%E7%89%A9%E9%A6%86_(%E4%BC%A6%E6%95%A6))，檢索日期：2015 年 7 月 3 日。

Design Museum 設計博物館⁸

一、簡介

1989 年成立，位於泰晤士河畔，展出內容涵蓋產品、工業、平面、時尚、建築設計等多方面領域的小型現代博物館。博物館內除有常設的收藏品展示之外，亦會不定期提供特展。

二、館藏

收藏品主要是關於 20 世紀日常生活中所會用到的物品，譬如：電視、洗衣機等電器產品，照相機、鐘錶等精密儀器，或椅子、汽車等日用品。

⁸ <http://blog.xuite.net/selenachen/selena/46076125-Design+Museum+London>，檢索日期：2015 年 7 月 3 日。

國立中正紀念堂管理處 104 年度赴英國考察

「典藏維護管理暨藏品加值運用文創考察計畫」赴倫敦參訪博物館考察重點

(104.3.16 核定)

壹、 拜會暨交流時間： 1-1.5 小時。

貳、 拜會目的: 藉由本次考察英國相關館所，汲取其典藏維護管理，藏品和品
牌建立的經驗，助於本處往博物館專業化目標邁進。

參、 預計拜會交流館所

1. 大英博物館
2. 帝國戰爭博物館

肆、 考察及相關問題交流：

(一) 典藏管理相關議題

1. 請館方典藏單位介紹典藏環境或業務內容等，並實際參觀典藏庫房環境。
2. 如何重新建置典藏庫房？有哪些需要注意的事情？
3. 瞭解文物保存環境、防災設施和緊急應變計畫(制度)、安全設施。
4. 瞭解文物儲存空間、櫃位、櫃架型式，文物儲藏時如何分類？
5. 典藏管理在貴館的角色為何？典藏管理如何和研究、展覽、教育推廣的部門合作？
6. 貴館怎麼辦理藏品取得？以及捐贈者捐贈文物的流程？有何相關法律議題須留意？

(二) 文創商品相關議題：

1. 博物館商店之營運方式為何？是自營還是委託經營，亦或為其它營運模式？
2. 貴館如何結合典藏資源，進行相關加值和開發？從典藏到文創開發的進行方式。
3. 博物館商店除於貴館外，是否還有其它通路？
4. 貴館之專屬品牌或識別系統(CIS)，有無被運用在文創商品(商店商品)的設計上？

附件二

5. 貴館所販售之文創商品（賣店商品）是否皆有運用到館藏或其它主題意象等元素？倘有，運用館藏開發的比例為多少？若無，如何開發販售商品？
6. 有關文創商品（商店商品）之開發或導入，貴館是否有獨特、關鍵的資源及重要的合作伙伴？
7. 文創商品每年之營收，佔貴館總營收的比例為何？

(三) 展覽相關議題

1. 貴館展品內容豐富且深具歷史研究深度，請問在展覽策劃、導覽撰寫乃至說明牌文案等等第一線接觸參訪者之展覽重要說明，如何保有歷史深度、複雜性而又能使觀看者容易閱讀吸收；另有關展覽規劃上，如何因應全球各地不同文化、語言及民族的多元觀點？
2. 貴館本身典藏豐富，請問貴館係以如何的思維與營運模式區分規劃常設展與特展，此外，該兩類展覽型式、展示手法、預期效益及定位有何異同？