

出國報告(出國類別：參訪)

## 泰國文化交流參訪出國報告書

服務機關：國立故宮博物院

姓名職稱：林正儀院長

王士聖參事

派赴國家：泰國

出國期間：2017年11月9日-11月12日

報告日期：2017年12月11日

公務出國報告書提要

出國報告名稱：泰國文化交流考察出國報告書

頁數： 41 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/28812021 ext.2901

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

林正儀/國立故宮博物院/院長/28812021 ext.2001

出國類別：參訪

出國期間：107年11月9日-107年11月12日

出國地區：泰國曼谷

報告日期：107年12月14日

分類號/目：

關 鍵 詞：國立故宮博物院、曼谷國家博物館、暹羅博物館、

泰國台灣商會聯合總會、泰國台灣會館、Thailand

Creative & Design Center、Central Group

摘要：

- 一、為配合政府新南向政策推動，本院擬規劃與泰國博物館及設計中心建立文化交流、研究與創新合作關係。
- 二、為強化參觀考察效益，在台灣駐泰國台北文化經濟辦事處協助下，安排參訪曼谷國家博物館、暹羅博物館、泰國設計中心、Central 集團，另參訪泰國台灣會館，評估建置「故宮數位藝術及文創展示可行性」。
- 三、林院長並受邀於泰國台灣商會聯合總會演講，推介本院「品牌經營與雙品牌合作」相關事項，期望旅泰台商可與故宮合作，建立新的品牌形象。

## 目 次

一、目的.....	1
二、過程.....	2
三、心得.....	35
四、建議.....	37

## 一、目的

蔡總統主張，我國應「善用文化軟實力重返國際社會」，而行政院「新南向政策」政策綱領，亦正式提出「新南向政策推動計畫」，秉持「『長期深耕、多元開展、雙向互惠』核心理念，整合各部會、地方政府，以及民間企業與團體的資源與力量，從『經貿合作』、『人才交流』、『資源共享』、與『區域鏈結』四大面向著手，期望與東協、南亞及紐澳等國家，創造互利共贏的新合作模式，建立『經濟共同體意識』。」

本院呼應政府對外經貿「新南向」政策，透過南北兩院區，作為臺灣南北的重要文化設施以及觀光亮點，以既有的典藏，加上定期國際大型借展，強化「亞洲交流」特色主題，文化合作亦將以東協國家優先考量，透過展覽、文創與人才交流，讓台灣及東協國家民眾能藉由相互文化交流增進彼此了解並提升友好關係。

本次參訪重點:

- (一) 聯合駐泰國台北文化經濟辦事，自泰國首都曼谷開始，推動博物館文化交流合作。
- (二) 評估於泰國建置「故宮數位藝術及文創展示中心」可行性。
- (三) 參訪泰國設計中心 TCDC，了解泰國產業創新與設計發展趨勢，做為本院文創與產業鏈結參考。
- (四) 就本院品牌推廣現況及雙品牌合作國際行銷方式進行演講，提升旅泰台商對建立自有品牌的認識及產品與文化、文物元素結合所能帶動產品升級的可能性。

## 二、過程

### (一) 行程表

日期	時間	行程	備註
<u>11/9</u> (四)	21:10	啟程 Departure	長榮航空 BR205 班機 21:10 起飛，隔日 00:05(+1) 抵達。(航程 3 小時 50 分鐘)
<u>11/10</u> (五)	10:00	參訪曼谷國家博物館 Visit Bangkok National Museum	
	14:00	參訪暹羅博物館 Visit Museum of Siam	原訂參訪之皇室博物館因整修閉館中，經駐泰國臺北經濟文化辦事處建議，改參訪曼谷市具專業代表性的暹羅博物館。
	16:30	拜會 Central Embassy 高層 Visit Central Embassy Members	洽談故宮文創商品於該集團百貨公司設櫃之條件及可能性
<u>11/11</u> (六)	10:00	拜會泰國台灣商會聯合總會 Visit Thai-Taiwan Business Association	受邀進行專題演講 講題:「品牌經營與故宮雙品牌合作」
	14:30-15:00	拜會泰國台灣會館 Visit the Taiwan Association of Thailand	「故宮數位藝術及文創展示中心」設置地點場勘
<u>11/12</u> (日)	10:00	參訪泰國創意設計中心 Visit Thailand Creative & Design Center(TCDC)	瞭解泰國輔導最新設計產業發展，對於新科技及新媒體運用及跨界合作的推動狀況。
	17:10	回程 Arrival	長榮航空 BR68 班機 17:40 起飛返台，10:05 抵達。(航程 3 小時 50 分鐘)

## (二) 曼谷國家博物館 Bangkok National Museum 參訪



曼谷國家博物館建築特色非常"泰"，對外籍人士來說，充滿異國風，是泰王拉瑪五世(Rama V)於 1874 年創設。原來在大皇宮的康科迪亞廳(Concordia Pavilion, Grand Palace) 公開展示拉瑪四世(RamaIV)的收藏以及其它典藏文物，後來博物館搬遷到現址，為王儲宮殿的一部份。1926 年時改為「Bangkok Museum」，1934 年又在泰國藝術部的指導下發展成為曼谷國立博物館。

本次泰國參訪考察之所以選擇曼谷國家博物館，主要原因為:

1. 該館被視為東南亞最大的博物館，為泰國國立博物館龍頭，與本院在國家博物館定位上地位相當。
2. 典藏泰國皇室各時期藝術、歷史與新石器時代考古文物，如：墮羅鉢底(Dvaravati, 6-11 世紀)、三佛齊(Srivijaya, 8-11 世紀)、素可泰(Sukhothai, 1238-1378) 與大城(Ayutthaya, 1350-1767)時期；與本院北部院區典藏自新石器時代及宋、元、明、清皇室歷代收藏背景相當。
3. 典藏包含亞洲各地之佛教美術，包含：印度犍陀羅、中國唐代、越南占城、印尼爪哇及柬埔寨、高棉之藝術，與本院南部院區常設展「佛陀形影-院藏亞洲佛教藝術之美」策展主軸相當。

眾所週知，曼谷交通擁塞，參觀當日，館外週邊滿是車輛且人潮洶湧，原以為都是參觀該館民眾及學生，經同行駐泰國台北經濟文化辦事處同仁說明，方知由於過世一年的普美蓬國王生前深受泰國民眾愛戴，國王火葬大典後，皇室開放火葬亭供民眾緬懷參觀，成群的泰國人民包含各級學校師生都自發性的聚集該處，並於緬懷泰王參觀火葬亭後順道就近參觀一街之隔的曼谷國家博物館。



此次參訪泰國，駐泰國台北經濟文化辦事處童振源大使及處內同仁全程陪同。曼谷國家博物館館長因將與日本共同策劃泰日文化交流展而赴日參訪，改派學術部長接待本院，惟參訪當日學術部長又臨時銜命至文化部開會，改由主要策展人 Suppan Nongnut 女士接待及導覽。該館展覽分布於館區數棟建築，部分建築整修中，本院參觀以主建築展廳之佛教文物為重點，策展人熱情的為本參訪團進行二個多小時的導覽，詳盡說明佛教信仰在泰國歷史的發展與重要性，及佛教如何影響泰國國家、社會與人民。



曼谷國家博物館主入口



策展人 Suppawan Nongnut  
至博物館主入口迎接本團



泰國歷史展廳



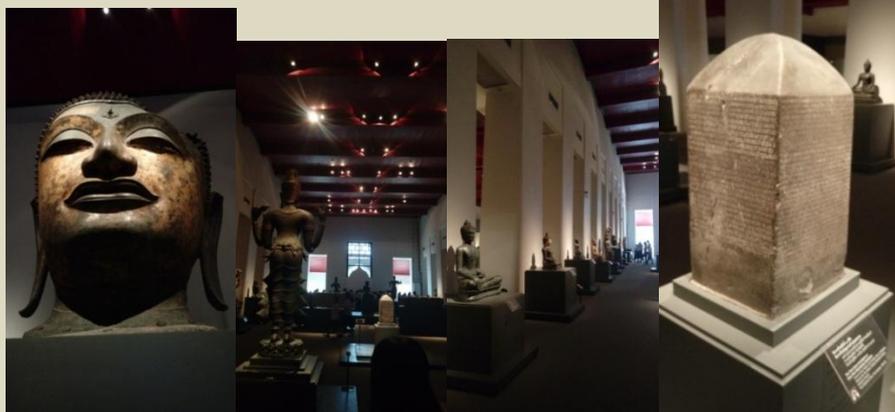
泰國歷史展廳



祈雨祈福使用的千年銅鼓



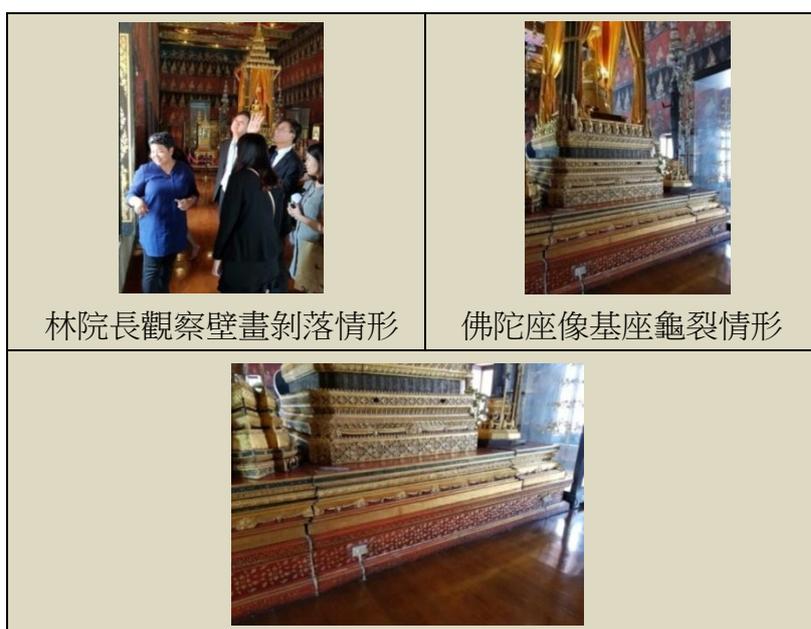
院長及大使聆聽導覽並提問



本團參觀導覽期間，許多學生入館，神情專注安靜地聆聽導覽人員解說或就地勤做筆記，這與觀察台灣學生參觀博物館時的活潑、好動、好問的經驗有很大差異。在曼谷國家博物館內之學生，國情使然，在面對眾多的佛教文物及法像莊嚴的大型佛像雕塑時，更像是頂禮膜拜的虔誠信徒。



在參觀完第一站佛教文物串連泰國歷史的專題展廳後，進入 Phutthai-sawan 禮拜堂，內部供奉佛祖，四周壁面並有著描繪佛陀一生的壁畫，壁畫及木製內裝等均有龜裂及剝落情形。

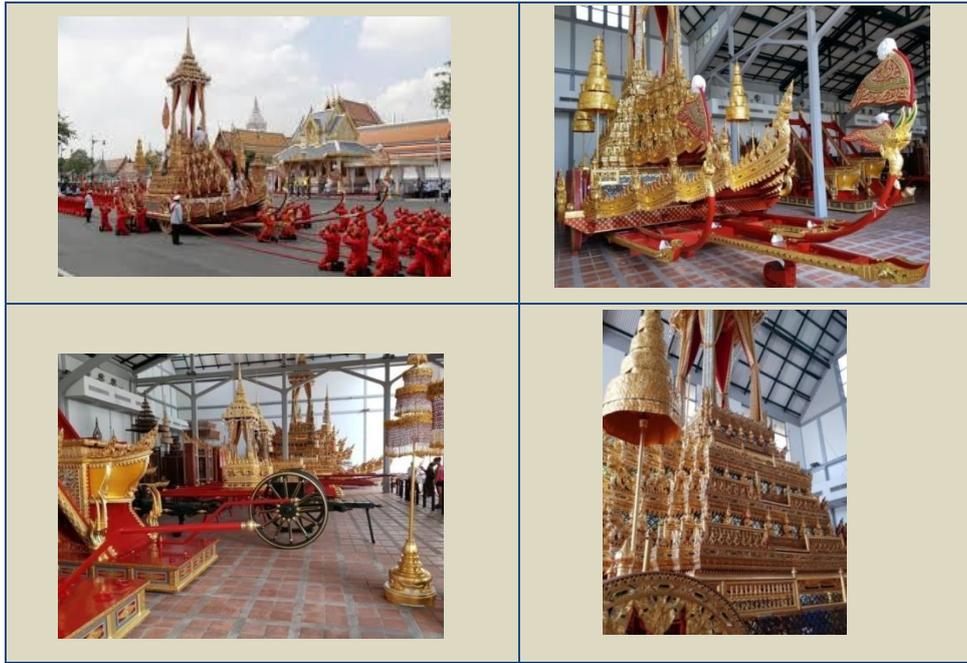


由於泰國絕大部分地區屬熱帶季風氣候，終年炎熱，而曼谷國家博物館未具備空調設備，未也全面進行溫濕度監測與控制，這些古蹟的保存與修復就成為館方嚴峻的考驗。

據接待本團的主要策展人表示，全泰國 12 位文物修復師都集中在該館，但這些修復師修復重點不在將受損壁畫或文物回復原狀，而是著重現況維持，避免損害持續擴大。



策展人在導覽完前述二館後，引領我們參觀安置在博物館另一棟建築內泰王普美蓬火化大典使用的移靈駕車，這輛鑲嵌著華麗彩色玻璃及金漆的柚木駕車是泰王拉瑪一世駕崩時製作。為了讓巨大的車輛能自建築內移出，館方此次還特別配合拆除建築大門外另一棟建築，該被拆除建築於火化大典結束後將重新啟建。



因下午尚有其他參訪行程，本團無法再應策展人邀請參觀該館其他館藏及設施，故本團於雙方合照後趕赴下一行程。

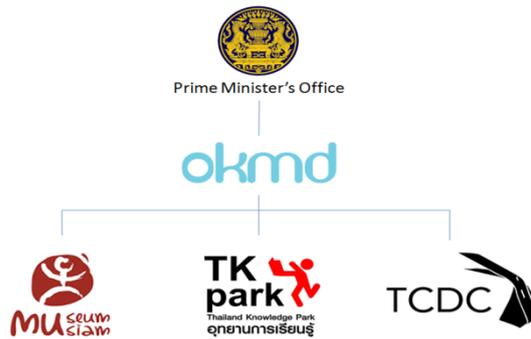


### (三) 暹羅博物館 Museum Siam 參訪

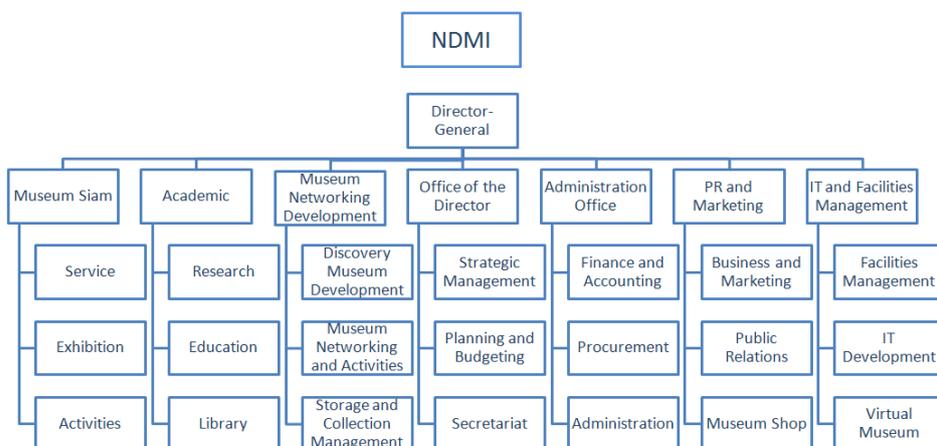


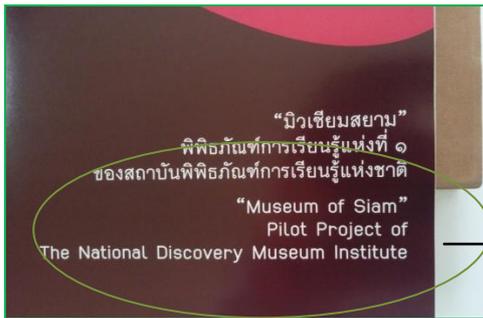
泰國的 TCDC (Thailand Vreative & Design Center) 、TK Park (Thailand Knowledge PARK) 和 National Discovery Museum Institute (NDMI) 均隸屬於泰國總理直轄的知識管理暨發展辦公室（Office of Knowledge Management and Development），該辦公室肩負泰國文化教育提升、創新設計與產業鏈結、整合全國博物館並與國際接軌的重任，其重要性可見一斑。

## About



NDMI 設立宗旨是以歷史和社會的角度，透過創新與科技的展陳方式，觀察內省泰國社區、信仰、生活方式及在地智慧，讓民眾享受單純學習的樂趣，同時藉由博物館合作網絡組織，讓博物館發揮影響力，創造一個可持續發展與終身學習的社會。NDMI 轄下的暹羅博物館就是負責達成這項艱鉅任務的領航單位。





暹羅博物館-  
NDMI 領航計畫

暹羅博物館位於曼谷舊城區，館址原為泰國商業部，建物風格典雅，改制為博物館並完成整修後，於 2004 年 6 月 18 日開幕。現因博物館前方正在興建捷運，周邊環境略顯凌亂，但隨著捷運工程進入收尾階段，未來民眾可搭乘捷運直接在博物館入口前下車，便捷的交通將為博物館營運帶來正面效益。



翻拍自暹羅博物館出版品

暹羅博物館並未典藏泰國歷史文物，如何策展？展示什麼呢？原來該館是一座與生活息息相關，充滿樂趣的互動式探索博物館，有鑑於泰國民眾沒有參觀博物館的習慣，該館致力於創造一個可以自我學習、發現的全新場域與環境，藉由「PLAY+ LEARN」，讓科技、多媒體與互動遊戲自然地與民眾接觸，展現泰國自遠古開始，經歷各王朝競爭、受西方文化影響及現代泰國人民的生活與信仰。在博物館專業人員努力下，民眾可無負擔的以「邊玩邊學」的方式輕鬆地接觸博物館，進而產生興趣。該館館長同樣因公赴日，無法親自接待本院，故本團參訪當日該館本部部長、學術部長、管理部長及數位同仁共同接待，除為本院做了完整且精闢的簡報，特別安排本院提前參觀該館即將於 12 月會推出的全新展覽。



部本部部長 Director Sukumal Phadungsilp 簡報表示，該館主要功能如前面所述：

1. 引領泰國民眾終身學習並促進社會的永續發展。
2. 成為了解泰國博物館學、歷史和文化遺產的最重要資源。
3. 建構一個原型博物館，並以此做為拓展博物館事業與知識發展的基礎。
4. 致力於博物館合作網絡以建構令人愉悅有效能的學習系統。

該館在此目標下，除訂定的展覽規劃及出版策略均以泰、英雙語版本，也於多年前開始推出誘發學習動能與提升觀光效益的 MUSE PASS。



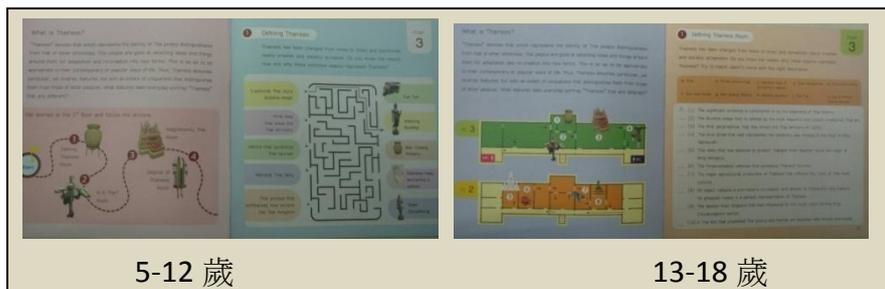
為鼓勵刺激泰國民眾走進博物館，該館除大量運用影音、科技、互動裝置，也為 5-12 歲兒童及 13-18 歲青少年設計專屬的學習手冊 Museum xplorer-DECODING THAI-



NESS》，依照不同年齡學生心智發展程度與對事物理解能力，以層次有別的有趣內容與編排解碼"泰"。

手冊開宗明義解釋 What is Thainess? 以及定義 Defining Thainess，但針對不同年齡

接受訊息的能力而做出區分：





暹羅博物館展場設計和展示方式非常貼近民眾的喜好，對泰國博物館教育的推廣發揮了很大的效果。在二、三樓展廳，策展團隊規劃了約 50 個混合了其他國家文化轉化成泰、或是泰國獨有，足以代表泰國的日常生活行為習慣、飲食、服飾、文化、建築主題等，將內容有系統的介紹給參觀者。

像是要讓民眾了解 "Is this Thai?"，館方就舉服裝為例，告訴民眾現在的泰國服裝是經過長時間演變過程，而 "Thainess" 就如同服裝一般，也歷經演變過程，



並舉了一個很有趣的例子，以泰國服裝分別在 1969、1988、2005、2008、2010 和 2015 年的世界環球小姐選美大賽各國特色服裝競賽中，勇奪第一，來強調泰國服飾獨有的特質與魅力，簡單地讓民眾了解 "Thainess" 沒有固定定義，重點在強調泰國人民善於運用生活周邊的事與物，並巧妙地將這些元素轉化為新的形式。換言之，就是自傳統中創新。

(圖截自 2016/1/10 指尖旅行)

又如，為了讓 5-12 歲小朋友認識所謂傳統泰國建築也同樣是經過其他文化交融

之後的演變，精心將不同時期的建築設計製作成淺顯易懂的手冊，並搭配酷炫的展陳。下圖可見不同時期的建築，以穿透式移動玻璃線刻板依序排列，觀賞者能清楚看見第二片建築線圖與第一片線圖的細微改變，第三片與第二片的差別，依此類推，十個不同時期建築的變化建構了完整的傳統建築發展史，非常精彩。



泰國文化中獨有的「Fat Nang Kwak」，一位自素可泰王朝起就存在傳說中的神祇，又圓又胖的，穿著傳統泰國服飾，用我們熟悉的招財貓手勢向觀者招手，其圓胖身型代表財富，據說能為生意人帶來好運，是泰國民間信仰之一。

在暹羅博物館 展廳中就 有一尊巨大的「Nang Kwak」，很受民眾歡迎。展場也有許多讓包含小朋友在內的觀眾可動手觸摸的設施，看得出策展人運用許多巧思佈展，目的不外乎讓民眾親近和體驗。另外，該館也設有圖書中心，讓有興趣多了解泰國歷史與文化的民眾能在舒適自在的環境中細細品讀。



由於該館學術部長曾至本院南北院區參觀，對本院藏品之豐，展覽之精印象深刻，並把握本院造訪機會，主動積極表示極欲與本院建立人才交流與研究合作，尤其是在博物館教育推廣領域。本院林院長除表示歡迎，並表示後續將針對雙方館際交流進行規劃。

本團於林院長致贈紀念品並合照後結束暹羅博物館參訪行程。



此次暹羅博物館之行，對泰國 MUSE PASS 的推行印象深刻，特別提出分享。泰國政府為推動博物館發展，並將之與文化觀光結合，最初推出 199 泰銖吃到飽的 MUSE PASS，一卡在手，可參觀泰國 32 間博物館及學習中心，因受國內外觀眾及觀光客的歡迎，泰國政府再加碼增加到一卡參觀 56 館。據暹羅博物館館員表示，

由於推廣策略奏效，參觀博物館人數大幅提升，今(2017)年第 6 季 MUSE PASS 將調漲為 299 泰銖。

一張 MUSE PASS 可於一年內參觀全泰國 56 個博物館及學習中心，雖然在有效期內每一間博物館只能去參觀一次，但對任何一個到泰國旅遊且有意參觀博物館的觀光客來說，MUSE PASS 是物超所值的。就以暹羅博物館和曼谷國家博物館為例，外國人士參觀該二館，任一館門票 200 泰銖，參觀兩個博物館就需 400 泰銖，所以無論如何也會選擇購買 MUSE PASS，文化觀光推廣也在無形中自然的進行。

民眾及觀光客如何知道怎麼購買 MUSE PASS ? MUSE PASS 行銷宣傳力道之大，在泰國各大博物館、旅遊景點，宣傳摺頁隨手可得；網路部落客、旅遊網、社群媒體，凡介紹泰國旅遊，均可看見設計吸睛 MUSE PASS 廣告，搭配各種優惠組合，並手機教學線上購卡。



民眾在這種花費不多、容易理解又有創新及趣味的看展環境下，加上學習的手冊引導及多樣性互動設計，能完全沒有壓力的輕鬆學習，也使得接地氣的暹羅博物館成立後累計吸引了 3000 萬人次造訪，這是泰國總人口數 6500 萬人的 45%，

驗證了泰國 NDMI Discovery Museum 政策推動的成效。

暹羅博物館也辦理許多教育推廣活動，像是「兒童營隊」、「認識暹羅博物館周邊社區文化-透過遊戲學習」等，成功與館舍所在周遭社區民眾及學生建立緊密的互動關係。



#### (四) 參訪 Central Group

此次泰國參訪考察將泰國 Central Group 列入參訪行程，主要原因及目的如下：



##### 1. Central Group 背景說明

1950 年代 Central Group 創始人 Tiang Chirathivat 在曼谷開設一家小型商店，1956 年繼承父業的 Samrit Chirathivat 在曼谷 Wangburapha 擴大家業，開始經營集團第一家百貨公司。該年代正是泰國經濟起飛時期，短時間內該集團就創造了許多泰國 "第一"，並開始強化行銷宣傳。

Central Group 是泰國五大商業集團之一，營運範圍包括零售、商場、房地產、品牌管理、酒店及度假村與食品服務，並於越南、印尼、馬爾地夫，模里西斯和斯里蘭卡經營酒店業務，另分別於 2011 年 及 2013 年分別收購義大利 La Rinascente 及丹麥 Illum 百貨公司，現已成為泰國百貨業龍頭，其規模之大，銷售之強，已連續十多年蟬聯泰國第一。

## 2. 企業品牌形象

該集團重視企業社會責任，並將社會責任視為集團發展最重要支柱，長期致力於推動四個公共領域事務：

- 文化遺產
- 社會公平
- 經濟充足
- 環境質量

 <p>協助洪水受災戶清潔環境</p>	 <p>舉辦愛地球創意環保活動</p>
 <p>提供社區農民銷售管道</p>	 <p>參加廢水疏濬改善湄克運河周遭環境</p>

## 3. 履勘故宮數位藝術及文創展示中心可能設置點

本院呼應政府對外經貿「新南向」政策，透過南北兩院區，作為臺灣南北的重要文化設施以及觀光亮點，以既有的典藏、購藏，加上定期國際大型借展，不只能強化「亞洲交流」特色主題，文化合作亦將以東南亞國家為優先考量，透過相關

主題之國際借展，提供公眾、兒童以及來自東南亞的新住民更多認識東南亞文化及經典藝術的媒介。近年來臺灣東協國家的新住民日益增多，而「新臺灣之子」的比例也漸漸增加，因此，臺灣引進新南向國家的相關展覽或加強彼等國家對台灣主流文化與科技在文化運用方面的認識，對於促進文化認同與族群和諧，具有特別的意義。本院在既有基礎上，推動與新南向國家緊密之合作關係，可深化長期、豐碩的文化藝術研究及策展成果，強化本院的國際競爭力。

由於國際合作，尤其是出國展覽，必須有本院文物海外展覽司法免扣押規定之保障，需要長時間交涉及努力，故列入施政長期規劃。短中期為落實政策目標，本院擬進行館際人才及學術交流、展覽之借入，亦希望透過建置科技、多媒體、互動等理解文化體驗門檻較低的展示基地，吸引南向國家民眾目光。

此次泰國行程，出發前本院就蒐集 Central Group 相關資料，並評估在該集團百貨公司設置「故宮數位藝術及文創展示中心」的可能性。在經駐泰國台北經濟文化辦事處聯繫協助下，本院林院長與該集團高層於 11 月 10 日下午參訪暹羅博物館後會面。

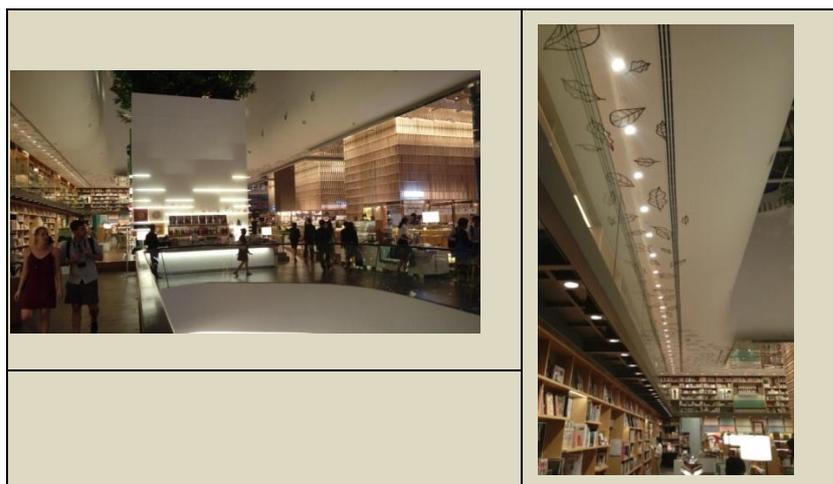


Central 百貨事業總裁及副總裁接待本團

集團高層對本院拜訪表示非常歡迎，對「故宮數位藝術及文創展示中心」之設置表示興趣，期待能有合作機會，內部也將評估提供該集團高端百貨公司 Central

Embassy 或 Central World 空間及場域供本院展示的可能性。本團參觀之 Central Embassy 為泰國最高端百貨公司，除全球各大時尚品牌均駐點設櫃外，該集團也引進被譽為日本最美的書店-蔦屋書店，以 open house 概念經營，吸引相當多年輕人流連閱讀，文藝書香也豐富了百貨商城的內涵。該集團另一百貨中心 Central World 緊鄰 Central Embassy，每日客流量超過 10 萬人，假日人流更高達 20 萬人。泰國觀光暨體育部表示，今年觀光客人次上看 3,490 萬人，較去年成長 7%，極有機會創歷史新高，同時也預估，今年觀光收益可望突破 500 億美元，占泰國生產毛額（GDP）10%以上。

泰國因從未淪為殖民地，實體上完整保存了傳統建築、舞蹈、手工藝、美食，精神上也有凝聚人民力量的宗教及皇室文化，是亞洲國家中發展觀光極早且甚為積極的國家，對全球觀光客而言，這些特色成為最具吸引力的異國風情。再加上泰國人民生性樂觀、友善，其相對低廉之消費與充滿設計感的商品，更是國際觀光客眼中的購物天堂。「故宮數位藝術及文創展示中心」若能於觀光發展快速的泰國成立，應能發揮最大效益，故將設法於短時間內爭取設置。





#### (五) 泰國台灣商會聯合總會

泰國臺灣商會於 1992 年 10 月 20 日成立，其會徽內圓，代表世界，中央有台灣地圖，外環繞台灣、泰國國旗色帶及商會英文縮寫 TTBA ( Thai Taiwan Business Association ) ，象徵旅泰台商心繫台灣、立泰國、放眼世界之國際觀。



第十一、十二屆總會長交接典禮(劉總會長右一)  
(轉載自泰國台商總會聯合會網站頁面)

2015 年 5 月 23 日劉樹添先生接任第十二屆總會長，有鑑於泰國整體投資環境及產業發展趨勢顯著改變，劉總會長根據該會章程第四條有關「收集有關於

工商業之統計、法律之資料、市場訊息、社會與經濟發展之動向與政策，此包括分析國內、外發展，對投資後果之影響，提供給會員，俾增進會員之知識，使會員所經營之業務，能隨著社會與經濟之發展而作適時之調整。」，透過駐泰國台北經濟文化辦事處居間聯繫，劉總會長邀請本院林院長訪泰期間為該會進行一場演講，對旅泰台商講述在轉型的商業發展中，如何將文化概念及元素導入商品設計及開發。劉總會長為表示邀請林院長的誠意，11月11日一早在三位副總會長及重要幹部與泰國台灣會館副主席陪同下，共同迎接林院長及陪同林院長前來的駐泰國台北經濟文化辦事處童振源大使，在劉總會長及童大使致詞後，林院長進行演講，講題「品牌經營與故宮雙品牌合作」。



林院長在演講一開始提到文化是國家軟實力的展現，國立故宮博物院長期以來都是國家外交最強而有力的後盾，此次也要以文化搭起與旅泰台商溝通交流的橋樑，提供藝術養分，並做為在泰國打拼的台商產業發展與升級的平台，讓文化與產業的結合發揮最大力量。



林院長演講重點摘錄如下:

### 1. 國際博物館發展趨勢

國際知名博物館如 **Guggenheim**、法國 **Louvre** 及英國 **Victoria & Albert Museum** 近年紛紛於海外設置分館，目的就是國家文化輸出與文化行銷。

### 2. 文化與產業的關聯性

(1) 英國旅遊局（VisitBritain）統計，2017 年英國將會吸引近 4000 萬外國遊客，人數將會創下歷史紀錄。

(2) 英國有將近一半的觀光產業與博物館有關聯性。產業如何善用文化，以提升或創造價值與競爭力；或是文化運用產業提升附加價值，是值得努力的。

(3) 國立故宮博物院「新故宮計畫」是要強化地方與國際聯結，蓄積文化藝術的價值與能量，提升台灣觀光內涵，帶動觀光產業發展的升級與文化藝術體驗的普及。

### 3. 如何以文化之力協助台商產業升級

#### (1) 產業轉型

跳脫傳統產業以技術、能力、成本為考量的思維，這些思維無法創造核心價值，這是一個強調品牌價值的時代。

(2) 「品牌」的塑造，與企業理念環環相扣，企業要創造就業、創造利潤，要追蹤產品、注重公司發展，要扣緊社會脈動、尋求社會認同、回饋社會。

### 4. 故宮文物在產業上的運用

(1) 工藝品是文化載體，產業發展過程要保留工藝技術，但技術轉化要與生活、時尚結合，正所謂體驗經濟、體驗文化，這是確保競爭力的大方向。

#### (2) 法國當代傢飾設計雜誌:

傳統工藝+國際設計+品味時尚=高價品質，設計經轉化後有無限開展的可能性。

(3) 藝術創造的價值能獲得最多的認同，畫家一張紙、一隻筆和顏料，就能創造上億的機會，足證藝術是最具競爭力的產業。

(4) 透過對文化藝術的理解，轉化商品設計及開發策略，利用故宮文物雙品牌合作創造產業新的形象。



現場聆聽林院長演講的來賓，除了旅泰台商、台商子女，也不乏泰國當地對與故宮合作有高度興趣的人士。與會者對林院長所述與故宮品牌合作乙事，表現出非常積極的態度，並在演講後的座談會中，對如何與故宮合作，如何自創品牌等議題有相當廣泛的意見交流。

許多旅泰台商表示，公司商品生產主要為接受國際知名大廠代工委託，也坦言幾十年經驗與技術雖傳承第二代，但產業結構已改變，盼能有轉型機會，讓下一代看見希望的出口。

泰國法政大學材料織品技術系教授 Foengfurad Mungtavesinsuk 女士提到，台灣的 know-how 很值得泰國學習，而泰國學生創造力強，希望能有機會與台灣紡拓會合作，讓學生有機會進入產業實習，進行 service learning，並希望有機會為故宮做產品設計開發。

泰達電副總裁謝深彥先生則建議，故宮應提高授權合作機制門檻，以確保授權廠商品質；也期盼故宮培育設計人才，協助廠商創造價值。

麗嬰房童裝泰國分公司經理張艾玲女士、泰國台灣商會聯合總會土地開發委員會主任委員黃灌君先生等人也都提出問題及看法，明顯看出台商在企業轉型與自創品牌的熱切期待。



座談會後，仍有許多與會台商趨前向林院長討教，希望能更進一步認識故宮品牌授權相關規定，林院長除耐心一一回應，亦以自身在台灣工藝研究發展中心擔任主任時期，打造「Yii(易)」品牌為例說明，「Yii(易)」品牌計畫在 2006 年啟動，

2010 年登上英國設計雜誌「Salon」評選 Top10 品牌的榜首，那次的成果不只讓大家重新看待台灣工藝，也讓台灣設計的創新思維被世界看到，所以請已擁有純熟生產技術的台商要有勇敢創新的思維，才能看見改變帶來的力量。

## (六) 泰國台灣會館

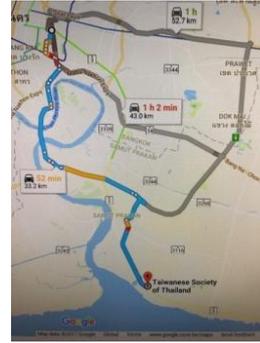
泰國台灣會館於 1947 年由一群旅泰台商組成，歷經 70 年的打拚奮鬥，今天的泰國台灣會館是台灣鄉親交誼和聯絡感情的重要聚會場所。

該會成立宗旨：

1. 尊崇泰國皇室
2. 不參與政治活動
3. 聯絡鄉親情誼
4. 促進台灣與泰國間親善交流
5. 推廣文化、教育交換資訊
6. 表揚會員間之善舉，協助會員之婚、喪、喜、慶
7. 發揚孝悌，敬老尊賢之傳統美德
8. 提倡正當之娛樂和運動
9. 積極參與社會公益事業、回饋社會
10. 提昇旅泰台灣鄉親之形象及聲譽

此次泰國交流考察，希望尋求「故宮數位藝術及文創展示中心」設置地點，做為南向文化藝術交流發展起點，而泰國台灣會館秉持「促進台灣與泰國間親善交流」、「推廣文化教育」與「積極參與社會公益事業、回饋社會」之創會宗旨，有意提供會館空間做為本院「故宮數位藝術及文創展示中心」建置之需。惟經實地勘查，會館位處曼谷郊區 Bangpoo Mai, Amphur Muang，館址旁有台商出資興建的代天

宮，但交通不便，據會館人員表示，除每年年節辦理燈會期間可匯聚 10 萬人潮外，鮮少人煙。距會館最近的捷運興建工程，可能於今年年底或明年初完工，但距會館仍有 10 分鐘車程，目前尚無大眾運輸工具可達。



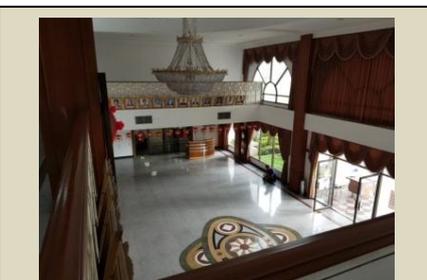
距會館最近興建中捷運站



台商出資興建的代天宮



本團抵達會館，會館副主席郭修敏女士親自接待，陪同履勘會館內可提供本院使用之空間，本院均仔細丈量尺寸並觀察記錄設施設備等狀況條件，以利後續評估。



會館入口大廳



會館大會堂



會勘後在郭副主席陪同下參觀會館歷年收藏，雙方並就履勘結果進行初步溝通與討論，於互贈紀念品拍照留念後結束行程。





#### (七) 泰國創意設計中心



泰國創意設計中心 **Thailand Creative & Design Center (TCDC)** 如前所述，與 NDMI 及 TK PARK 同樣隸屬於泰國總理直轄的知識管理與發展辦公室（Office of Knowledge Management and Development），於 2004 年創立，最初原設置於曼谷的 Emporium 百貨公司；2013 年於清邁成立分支單位。

泰國創意設計中心設立目的是成為泰國設計發展的訊息和資源中心，也是媒合設計者與企業家的重要平台。隨著泰國國家產業發展方向，為振興曼谷舊城區，才於今 (2017) 年 5 月策略性的將該中心遷至 Charoenkrung Road 有 79 年歷史的郵政總局

大樓(Grand Postal Building)現址。

泰國政府希望泰國創意設計中心扮演為社會提供廣泛資源和服務平台的角色，透過研究、創意與執行，激發社會整體創新思維，以促進全國各區域的創新產業，進而帶動泰國經濟發展。本院此次將泰國創意設計中心列入參訪行程，目的也是希望借鏡該中心創新經驗，做為故宮文創與品牌合作的參考。

11月12日參訪當日，由該中心創意空間發展部主任 Pichit Virankabutravu 先生及創意知識發展部主任 LerchartmThamtheerasathian 先生共同接待，在該中心入口處，特別為本團介紹為了接待本團，連夜趕工由工作人員手寫完成展示牆說明文字。



二位主任為本參訪團做了深入的簡報介紹，並表示該中心遷至新址後，除執行既有業務也被賦予新的任務。





其任務包含:

1. 創意願景: 透過研究創意執行，提升泰國經濟
2. 創意中心: 為人民服務
3. 創意企業: 讓企業了解設計並讓設計與企業結合
4. 創意泰國: 讓泰國社會認識創意設計的重要，也效法其他國家老舊城區改造成功的經驗



創意設計中心新址所在的 Charoenkrung Road 原本是熱鬧繁華的是曼谷市中心，泰國第一條馬路、第一個大飯店、第一個大使館都在此誕生，這裡承載著曼谷 70 年來發展的歷史與軌跡，隨著政、經中心都遷移到新開發的城區後逐漸沒落，區域發展也陷入瓶頸，目前該區有 100 多棟建築的一樓閒置荒廢，缺乏城市生機盎然的活力。

據創意知識發展部主任 Lerchartm Thamtheerasathian 先生表示，該中心遷至現址後，很重要的工作是與當大社區、社群合作，與學校、商家、民眾洽談，了解居民對社區改造抱持的態度、想法、需求與願景，加以統整評估後提出具體改造計畫，TCDC 稱之為"共創共榮計畫"。

目前此計畫已完成 5 個主要項目的調查，也擬具改善方案，主要內容為：

1. 將小巷弄連結小街道，小街道連結大馬路，讓民眾可輕易行走穿梭其間，這將有利於吸引商家進駐。
2. 改建老建物，讓老建物有新生命。
3. 整合該區域道路指標，便於民眾尋路。
4. 綠化美化街道及空間，讓民眾有親近花草公園的機會。
5. 整理區域內長達 2 公里的河岸，讓民眾容易親近；串連旅館、餐廳及河岸美景，豐富河岸商業休閒活動，吸引觀光。

主任也特別解釋，這 5 個項目，每一個都經過完整調查與測試，也彙整為研究報告。這份報告是珍貴的資源，讓政府及民眾知道如何改造這個社區，才能讓舊城區脫胎換骨，重新發展，這份研究成果連續獲得德國及其他國國際大獎的肯定。主任表示，獲獎對 TCDC 而言，就是對新與舊、現代與歷史積極對話的肯定，也代表政府將對舊城區改造投入更多更大的資源。

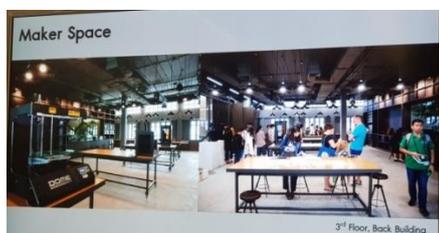
TCDC 對 Charoenkrung 進行的改造已被政府視為舊城區改造的指標性計畫，對泰國來說，Business + Cultural Assets + TCDC 就等於 Creative District，這個肩負重責的 TCDC 儼然是泰國走向現代、接軌國際的孵化器。



TCDC 內部主要空間包含資源中心，內有典藏 5000 冊且仍持續增加的設計專業圖書館以及展示上萬種用於設計的材料圖書館、創客空間、創意空間、創意商業服務、展示廳、賣店及頂樓開放空間等。

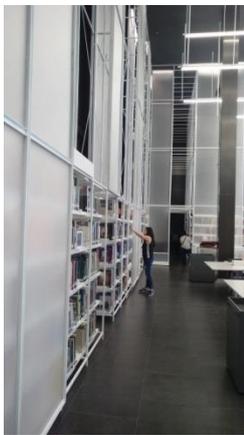


簡報結束後，本參訪團在 TCDC 二位主任引領下參觀該中心主要設施與空間，我們看到有為設計者規劃的創客準備的 maker space，有為媒合設計者與生產商所準備進行腦力激盪的各種創意討論空間，有為設計成品展示及銷售的賣店，有釋放疲累的 refreshing area 能量補給站，還有以往阻隔民眾出入，整修後對外開放的頂樓平台。



由於該中心強調"創意"設計、"創新"發展，其空間均採開放式規劃，便於依需要隨時靈活調整。設計者、製造商、品牌在自然流暢的空間隨時可進行意見分享與

交流；需要參考輔助協助，書籍與材料也隨手可得，這樣的對話空間降低了溝通的阻力，也加速了產品形成的速度，真正發揮設計與產業媒合的功能。



(圖書館及圖書館內可隨意進行交流之空間規劃)



(材料圖書館)



(創客空間)



(能量補給站提供各式飲料點心及使用者滿滿的留言)



(頂樓觀景平台)



(展覽館)

在這裡，想要突破材料限制的創客透過材料庫尋求創新，創客的設計概念透過生產商獲得實踐，生產商面臨開發的瓶頸透過創新設計獲得解決。年輕學生、創客、尋求突破產品開發的廠商、甚或是想要直接購買商品的顧客，其夢想與渴望，在 TCDC 積極運作下，被實現的機率大增。

### 三、心得

#### (一) 泰國重視知識管理與發展的力量

報告中提到泰國政府以國家之力，透過博物館推動歷史文化教育的普及，也強化優勢的創意設計及產業創新發展，進行泰國的現代化、國際化；甚至將重要機構泰國創意設計中心 Thai-land Creative & Design Center (TCDC)、National Discovery Museum Institute (NDMI) 及 Thailand Knowledge PARK (TK Park) 納於泰國總理府直屬的知識管理暨發展辦公室 (Office of Knowledge Management and Development) 管轄範圍，說明泰國政府對跨領域知識的收集、彙整、分析、整合與運用有其一套制度化的管理，透過制度性的管理，知識可被系統性的跨領域管理與運用。

#### (二) 博物館教育的推廣是泰國人民文化與教育提升的契機

從曼谷國家博物館參訪過程，了解到泰國博物館事業的發展並不如台灣如此普遍，這些館舍的管理與文物保存也有待加強，但 National Discovery Museum Institute

(NDMI) 轄下的 Siam Museum 搭起了歷史傳承與民眾間溝通的橋樑，以平實易懂的內容，科技與現代化的展示手法輕易擄獲民眾對知識的渴望，這種向下紮根的努力，正一點一滴的蓄積能量，讓近三百萬教育程度低落的泰國民眾，有翻轉人生的機會。

### (三) 在傳統文化中注入創意設計與產業創新

泰國是一個多元社會，在土著、泰族與移民文化不斷融合下，有了今日多姿多彩的泰國傳統文化。泰國人民對有著鮮明個性的泰國文化認同度極高，這也是泰國吸引全球觀光客的主因。泰國在發展觀光、提升經濟的同時，並未忽略傳統文化帶來的利基，相反的，奠基於傳統文化轉化的創意與創新價值讓古老與現代並存的泰國更散發誘人的魅力。

### (四) 漠視-兩點間最遙遠的距離

東協（Association of Southeast Asian Nations，ASEAN）是由東南亞十個國家，包含印尼、泰國、馬來西亞、菲律賓、新加坡、汶萊、柬埔寨、寮國、緬甸、越南所組成的區域聯盟。

長年以來，國人在台灣可輕易接觸東南亞各國美食、隨處可見東南亞國家外勞、外配、移工；也可以便宜的花費，短程的飛行，花個 3-5 天時間至印尼峇里島、柬埔寨吳哥窟、泰國普吉島、馬來西亞、新加坡旅遊，享受異國情調。在政府真正推動新南向政策前，多數國人對東南亞國家的印象，似乎仍停留在渡假天堂、勞工輸出與貧窮落後。

事實上，泰國居東南亞國協中樞地位，國際投資客看好東協市場前景，積極在泰國布局，2015 年商業週刊曾刊載「依據泰國投資促進委員會統計資料，去年外國企業投資總額達 1 兆 230 億泰銖（約合新台幣 9 千 8 百億元），年成長 95%。世界銀行公佈《2015 經商環境報告》，泰國經商便利度進步 2 名、排名 26 名，

步步進逼台灣的 19 名。」

泰國脫胎換骨的蛻變，讓她以東協之首之姿在國際綻放光芒，曾認為泰國是落後國度的台灣人，不能再漠視這個局勢的變化，漠視、陌生讓我們與南向國家產生了最遙遠的距離。

#### 四、建議

##### (一) 加強實質接觸，增列東協文化交流經費

對台灣來說，東協十國在過去 2、30 年，或因政治環境不穩定，或因經濟落後，多半只是台灣人觀光旅遊或是講究成本效益的商人會選擇造訪的國家，隨著時空環境的改變，這些距離台灣很近，但卻相對陌生的國家，正在快速發展。當亞洲成為 21 世紀世界經貿的中心，政府又積極推動新南向交流的同時，除外交單位，政府其他機關也應該更務實的面對這些國家，並加強實質接觸，俾真正了解能透過哪些層面的交流，落實雙邊關係的促進。

目前政府為加速地方經濟發展，促進產業升級，提升就業機會，推出前瞻計畫的同時，更可透過文化交流做為推動新南向的火車頭。當我們面對相對於歐、美、東亞明顯陌生的東南亞時，藝術與文化的交流是和一個國家交朋友最容易也最真誠的方式。

本院過往與歐、美各大博物館有著密切的合作關係，文物海外雙邊借展頻繁，出國參訪也著重這些在國際博物館界舉足輕重的大館，隨著環境與趨勢的改變，本院除需固守原已紮根甚深的歐美各館際交流外，也加強推動與南向國家的接觸。各機關年度出國預算日愈緊縮，本院也需在鞏固既有關係或拓展新關係間做出選擇，在預算未能反映實際需求下，究係將之用於已建立良好基礎的海外館際展覽交流亦或是用於與未通過台灣文物海外借展司法免扣押法律保障的東南亞各國做探視性接觸？對文化工作而言，這兩者無法權衡

輕重，建議增加東協國家出國參訪，增進文化藝術交流，因為文化是國家軟實力的展現，是國家推動外交最強有力的後盾。

## (二) 博物館可成為文化觀光發展的火車頭

先前介紹 Museum Siam 暹羅博物館時，提到了 MUSE PASS，MUSE 代表 MUSEUM，這張即將於第 6 季漲價為 299 泰銖的博物館參觀卡，因售價便宜，一年內又可參觀泰國境內 56 家博物館，自推出起就非常受到民眾歡迎。國際觀光客，尤其是歐美客，由於習慣藉由參觀旅遊當地博物館了解該地文化藝術，所以 MUSE PASS 一直是旅遊泰國背包客必購的博物館"通行證"，只要在網路上鍵入 MUSE PASS，你會發現幾乎所有與泰國旅遊相關網站都會推薦，其受歡迎程度證實 National Discovery Museum Institute (NDMI) 文化行銷觀光策略的成功。

MUSE PASS 廣受歡迎，但也有一些引人疑惑之處？泰國雖有許多博物館免費，但更多博物館不但收費且票價是高過 299 泰銖的，像是曼谷第一家 3D 博物館 Art in Paradise Bangkok 票價就高達 300 泰銖，參觀一次就已將購買 MUSE PASS 的 299 泰銖用盡，之後再參觀任一博物館都等於免費參觀。56 個包含於 MUSE PASS 的博物館群不全是公立館舍，也有許多屬私人財產，這些"被免費"參觀的博物館，為何願意參與這個計畫的推動？又在沒有票款收入的情形下，如何維持營運？299 泰銖究竟如何分配給包含公私立在內的 56 個博物館？

當林院長提出上述問題時，得到的解答令人感動。原來，這是一個看似複雜，操做起來卻極其簡單的政策：

1. NDMI 是 MUSE PASS 計畫的主政單位，成立一個發卡機構，藉著博物館進行歷史、文化等教育推廣，又為發展文化觀光，整合不以門票收入為主要目的博物館群，推出 MUSE PASS，以吸引赴泰觀光旅遊人士及泰國當地民眾購買。

2. 持卡人若是參觀如前述門票 300 泰銖的 Art in Paradise Bangkok 3D 博物館，那麼 299 泰銖一張的 MUSE PASS 金額即告用罄，尚不足 1 泰銖，Art in Paradise Bangkok 博物館可向發卡機構請領 299 泰銖，不足的 1 元由該博物館自行吸收；若是參觀之博物館門票 200 泰銖，則該館只能向發卡機構申請 200 泰銖，剩餘 99 泰銖則歸機構，等待同一張 MUSE PASS 使用過的博物館請領該卡餘款；至於在 MUSE PASS 已無剩餘金額後才"被參觀"之博物館或學習中心等則無法請領費用。

我們知道多數博物館也都有紀念品販售，這些博物館之所以願意加入 MUSE PASS 族群，是否已意謂著經營者的策略：放棄門票收入→ 吸引遊客上門 → 銷售博物館文創商品。總之，這項策略據 Museum Siam 部本部部長 Director Sukumal Phadungsilp 表示，在泰國的運用是成功的，不但成功吸引遊客，也提升了博物館教育功能。

在台灣，雖有類似博物館聯盟組織，如：臺北市文化館所聯盟、105 年八館結盟、大台南地區博物館群、新北市博物館家族、宜蘭縣博物館家族等博物館群組，但似乎受限於規費法相關規定，尚無法像泰國 MUSE PASS 般的運作。

3. 文化是國家最重要的資產，博物館事業發達與否也象徵國家文化實力，當政府重視這項資產，以國家之力領導並整合這股力量，群策群力發揮戰力，相信台灣的觀光發展也能開創另一番榮景。

### (三) 充滿未來性的知識統合與創新思考

在泰國 TCDC 創意設計中心 2 樓內有一個由 Material ConneXion Bangkok 經營的材料圖書館，內有上萬種用於各式設計的材料樣本，是設計者與生產者材料諮詢與使用的大寶庫。

Material ConneXion 是一家國際廠商，在全球設立 6 個大型材料圖書館，包括時尚之都

義大利米蘭、因古根漢博物館設館而自舊城區谷底翻身的西班牙畢爾包、瑞典高科技密集的舍夫德、日本東京、韓國大邱，以及泰國曼谷。

本團參訪 TCDC 時，就已被 Material ConneXion Bangkok 豐富的材料庫吸引，也觀察到許多年輕學生、設計師、廠商在內詢問、討論，這個材料圖書館不僅提供材料樣本，更提供材料特性說明、可運用範圍及各類產品材料使用趨勢。

由於 TCDC 簡報提到該中心將 2 樓的材料圖書館委託給 Material ConneXion Bangkok 經營，讓本團對 TCDC 與 Material ConneXion Bangkok 合作模式有高度興趣，故而特別請教中心創意知識發展主任 Lerchartm Thamtheerasathian 先生，是否向 Material ConneXion Bangkok 收取場地租金，又 Material ConneXion Bangkok 是否向洽詢者收取額外費用？主任表示，該中心使用者必須加入會員，可以月為單位，也可以年為單位，月會員每月繳費 120 泰銖，年會員每年繳費 1200 泰銖，會員可使用該中心所有設施設備及資訊，若設計者或廠商需長時間或特定空間使用需求，如會議室、工作室，則可依該中心相關租借規定辦理租用。該中心將 2 樓釋放給 Material ConneXion Bangkok 做為材料圖書館，則未收取租金，因為 TCDC 做為泰國創意設計基地，就是要提供最好環境、最先進資訊、最優質服務，培育新一代創意設計人才，Material ConneXion Bangkok 做為材料與設計溝通的橋梁，努力將設計者與製造商的想法透過對材料特性的了解予以實現，將設計經由材料的適當運用，轉化為商品，以創造創新產業最大產值。比起那些小盈小利，TCDC 更關心「曼谷 - 國際設計之都」形象的建立。

文化與傳統是生活經驗的累積，在快速變化的國際趨勢下仍能順勢延續，甚至賦予文化與傳統新的樣貌，需要的是與時俱進的彈性與轉化。泰國，這個曾經被台灣忽視的國家，早就以紮實堅定的步伐，找回歷史與文化的深度，她所散發的是一個國家為永續發展所展現的氣度與胸襟。

在台灣，故宮也在既有基礎下，加速公共化、國際化、在地化政策的推動，讓文物更親民，國際觸角更廣更多元，與地方文化更緊密連結，策展與行銷也在專業外增添更多跨界合作的創意與活力。例如：藏品圖像數量與對象大幅開放，台灣知名漫畫家作品即將進入博物館殿堂，國際合作不再侷限於文物展覽，文創與科技產業的發展多了故宮元素，虛擬與實境讓民眾與故宮藏品互動體驗，這些轉變落實文化的近用權，也讓台灣的藝文活動愈發活絡。

文化部自 2013 年起推動 iMatch 平台，近 600 位來自不同專業領域的會員透過互補，與激盪進行跨界合作，讓"創新"真正有了創意和新意，不少具全新風格的跨界組合，豐富了台灣與時俱進的內涵。

在各部會都以創新為政策推動重點的同時，如何讓這些力量能更有效的整合，發揮 1 加 1 大於 2 的實力，或許政府亦能參考泰國做法，成立高位階專責單位，將知識或者 know-how 加以整合管理，建立媒合平台，創造更大可能性，相信這是各界引頸期盼，也是最能凝聚全民共識的政策。