

出國報告（出國類別：考察）

泰國創意設計中心、博物館空間運用及文創、餐飲商店經營考察報告

服務機關：國立中正紀念堂管理處

姓名職稱：張研究員美美、莊組長燕如、涂組長美智、
林組員文瑋

派赴國家/地區：泰國/曼谷

出國期間：113年4月23日至26日

報告日期：113年6月17日

摘要

泰國將創意經濟計畫納入國家發展目標，將文化遺產與美食、藝術與表演藝術、音樂與數位內容、文化創意等四大產業，透過觀光、文創產業持續推升國家競爭力。泰國擁有豐富多元的文化，融合了種族、宗教、傳統、歷史、藝術、文創的特色，為亞洲觀光產業發展蓬勃的國家之一，每年吸引全球大量觀光人口。2023 年，赴泰觀光之外國旅客近 2800 萬人次，旅遊復甦在文創與觀光發展方面有許多地方值得學習。

為落實文化部「保障文化平權」、「完備專業文化場館」等政策¹，本處定期維護古蹟建築與設施，提供藝文展演平臺，辦理多元教育活動，優化場館友善設施，強化賣店經營管理、開發特色文創商品，以公私協力合作模式提升服務品質、促進藝文消費，盼能加速疫情後觀光遊客回流，充分活用文化資產並發揮臺灣價值。

當前泰國為我國重點合作對象，雙方在觀光旅遊、藝術文化領域、博物館事業有許多交流合作。本處於 2024 年 4 月 23 日至 4 月 26 日至泰國考察曼谷 7 處指標性藝文場館，其中並與當代藝術博物館 (MOCA BANGKOK)、泰國創意設計中心 (TCDC)、曼谷國立博物館 (National Museum) 等三間館所進行交流訪談，並參觀曼谷市立文化中心 (BACC)、泰國知識公園 (TK Park) 及暹羅博物館 (Museum Siam) 等。

藉由本次參訪觀摩，瞭解泰國致力發展當地文化特色，國家傾力推動文創、知識、創意經濟，為設計、創作人才提供充分的學習及媒合機會；TCDC、TK Park 運用資訊科技、多媒體素材創建有吸引力的學習環境；各藝文館所根據不同年齡群體制定票價，讓經濟背景相異的每個群體都能擁有平等的教育和學習機會；在藝文展覽及教育活動方面，充分融合科技、文化、探索與互動性，透過多感官體驗強化與觀眾的連結；在博物館空間方面，以目標客群（使用者）需求、特性，量身打造各空間使用功能，以現代、明亮、通透寬闊的環境塑造藝文氛圍；在博物館文創、餐飲商店經營方面，引進豐富多元的品牌與產品選擇，滿足不同消費需求，提升購物體驗。

期望未來能汲取各館所優點，進一步研擬相關可行措施，建立優良、適眾的藝文體驗環境，提高遊客認同及再次造訪意願，促進整體營運績效，達成文化部專業場館升級之施政理念。

關鍵字：泰國曼谷、博物館、博物館空間、博物館文創商品、博物館商店

¹ 文化部施政理念：<https://www.moc.gov.tw/cp.aspx?n=104>

目次

壹、前言

- 一、國內文化政策與博物館發展趨勢1
- 二、泰國文化、產業特色1
- 三、與參訪主題相關之政策現況分析3
- 四、參訪緣由與目的5

貳、行程安排及參訪議題

- 一、參訪行程及館所介紹5
- 二、參訪議題及內容9
 - (一) 曼谷市立文化中心9
 - (二) 泰國知識公園17
 - (三) 曼谷當代藝術博物館21
 - (四) 泰國創意設計中心25
 - (五) 曼谷國立博物館28
 - (六) 曼谷大皇宮31
 - (七) 暹羅博物館32

參、綜合心得

- 一、國家傾力推動文創、知識、創意經濟及培育文創產業人才36
- 二、融合科技、文化與創意，吸引觀眾參與互動37
- 三、運用科技蒐集數據、創意思維經營博物館社群38

肆、結論與建議

- 一、博物館為促進文化平權與終身學習的場域39
- 二、運用科技藝術，增加展演、活動之互動性，創造獨特體驗39
- 三、促進文化觀光、提升博物館收入之商店經營方案39
- 四、結合實習計畫資源，強化與大專校院交流合作40
- 五、透過空間整建工程，打造友善、低碳、節能、智慧的博物館40

壹、前言

一、 國內文化政策與博物館發展趨勢

為厚植臺灣文化實力，促進藝文參與，實踐文化平權目標，文化部從強化內容產業、完備法規體系、促進多元文化發展、專業場館升級、國際交流與合作等面向持續壯大臺灣內容²。

2022年8月，國際博物館協會(International Council of Museums, 簡稱 ICOM) 將博物館新定義為「社會服務的非營利性永久性機構，其功能包含研究、蒐藏、保存、詮釋與展示有形與無形資產」。因博物館對公眾開放，人人均有平等接觸的機會，此定義強化了博物館具社會服務、包容、平等、多元性等特質。

為落實文化平權，近年來政府積極扶植藝文人才，拓展國家創作能量，積極努力建構專業、友善使用、尊重包容、啟發學習、促進參與及實踐社會平權的博物館所。然而，COVID-19 疫情改變了全球生活型態，許多藝術展演活動相繼取消，藝文消費人口驟降，相關產業衝擊甚鉅，博物館面臨經營困難與財務虧損，也開啟了創新的轉機。

疫情之後，世界各國的藝文場館、展示手法及文創商品不斷地推陳出新，國內外博物館紛紛興起開辦數位展覽、課程、文創商城之風潮，同時也透過社群媒體推廣數位資源，讓藝術融入教育與生活。

在運用資訊科技部分，建構數位典藏系統，升級數據庫與相關設備；同時制定藝術授權模式，提升藏品價值，擴大博物館吸引力；在展覽形式方面，運用虛擬實境、擴增實境、多媒體導覽等科技，以友好的介面及功能提升展覽品質，同時增添藝文體驗的趣味性。此外，透過視覺、聽覺、觸覺等互動性展品，讓觀眾可以參與其中，更深入地瞭解在地的歷史與文化內涵。

在設施與服務部分，透過友善專業志工、豐富的導覽系統，與教育資源相互串聯；落實無障礙設施，持續優化休息區、餐飲區、禮品店空間，滿足不同年齡遊客需求；建立滿意度調查與改善機制，針對回饋意見評估改善措施，持續優化展覽、導覽、教育活動及商店服務品質，促進博物館永續發展。

二、 泰國文化、產業特色

泰國舊名為暹羅(SIAM)，自西元 1238 年起建立素可泰王朝，迄今已有 700 多年的歷史文化。19 世紀末，曼谷五世王吸收西方經驗進行社會改革，先後與英、法簽訂條約，使得暹羅成為東南亞唯一未淪為殖民地的國家。1932 年，泰國人民黨發動政變，建立君主立憲政體(秦王為虛位元首，無政治實權)。1939 年 6 月更名為泰國，政府採內閣制，最高行政機關為總理府。

² 文化部 113 年度施政計畫：<https://www.moc.gov.tw/News.aspx?n=140&sms=10554>。

泰國面積約 50 萬平方公里，與法國國土相當，人口由數十個民族組成（泰族、蒙古、高棉、寮國、中國、馬來、波斯及印度），其中 14% 人口為華族，2022 年人口 7100 萬，約 31% 人口集中於曼谷等城市，文化兼容並蓄。³ 泰國的天然資源豐富，擁有獨特的文化、美食小吃及熱帶小島等觀光資源，無地震及颱風等天災，人民個性溫和、天性樂觀，政府對外簽署多個自由貿易協定，社會秩序及經濟發展均較其他東協國家平穩。⁴

1995 年以前，泰國主要以農業及低價勞力供應的代工經濟為主，文創設計產業尚未起步發展，在 1997 年亞洲爆發金融風暴，重創泰國經濟情勢，加上鄰近國家（如中國、越南、印度）的崛起，更使得泰國經濟雪上加霜。面對經濟危機與產業發展挑戰，泰國亟需轉型。2004 年，泰國前總理塔克辛（Thaksin Shinawatra）於總理辦公室成立「知識管理與發展辦公室」（OKMD），將文化創意產業的發展列為國家重大政策，並借鏡國際經驗、制定政策法規，打造國家級文創發展中心、教育學習機構等。

2015 年，普吉島被聯合國教科文組織命名為美食創意城市，2019 年 10 月，曼谷被聯合國教科文組織指定為設計創意城市，泰國將創意經濟計畫納入國家發展目標，該計畫包含文化遺產與美食、藝術與表演藝術、音樂與數位內容、文化創意等四大產業，透過觀光、文創產業持續推升國家競爭力⁵。

泰國為亞洲最早發展觀光產業的國家之一，疫情之前，2019 年泰國觀光旅遊人次達 3980 萬，創造逾 1,000 億美元的觀光收入，觀光收入占泰國 GDP20%，高居東南亞首位，亦為世界旅遊排名前十大國家。疫情期間，全世界觀光產業均受到研究衝擊，許多國家至今仍面臨艱困考驗，而泰國的復甦卻在亞洲國家中名列前茅。根據泰國政府數據，2023 年赴泰國旅遊之外國旅客近 2800 萬人次（2023 年台灣的外國旅客為 640 萬人次、日本的外國旅客為 2507 萬人次），顯見疫情後泰國觀光旅遊復甦強勁。

在國家政策引領下，泰國成功地將觀光結合文創產業，公、私部門均大力支持文創產業，且大型企業也時常與藝術工作者合作，商場亦定期舉辦主題市集，展示地方文創商品，同時也帶動藝文消費，促進繁榮。深入觀察曼谷的博物館和藝文場域，空間承載著城市記憶，設計感鮮明，當藝術文化融入生活，使遊客從生活的細微之處切身感受到這個城市的想像力與創造力，轉化為獨特的旅遊體驗。

³ 泰國觀光局：<https://www.tattpe.org.tw/About.html>

⁴ 經濟部國際貿易局貿協全球資訊網：<https://www.taitraresource.com/>

⁵ 公視新聞網：<https://news.pts.org.tw/article/676985>

三、與參訪主題相關之政策現況分析

(一) 我國新南向政策

隨著全球化的發展，東協國家憑藉著豐沛的自然資源及人口紅利（東協十國約 6.7 億）⁶，經濟迅速成長，成為亞太地區備受矚目的新興市場。近 10 年來，東協國家已穩居我國前三大出口市場與對外投資目的地，而臺灣與東協國家之雙邊關係更已延伸至科技、觀光、教育、勞工、文化等多重領域。

2016 年 9 月，行政院發布新南向政策綱領⁷，秉持以人為本、互惠互利及多元發展等理念，藉由更全面多元的交流，拉近與新南向國家在社會、文化上的距離。兼顧夥伴國需求與臺灣需要，政府持續透過經貿合作、人才交流、資源共享、區域鏈結等四大面向，強化我國與新南向國家之連結，開創互惠共贏的合作夥伴關係⁸。

(二) 我國文化平權政策

1948 年，聯合國《世界人權宣言》第 27 條宣示「人人有權自由參與社區的文化生活，享受藝術，分享科學進步及其帶來的好處。」，2001 年《世界文化多樣性宣言》第 5 條進一步重申，每個人都應當能夠參加其選擇的文化生活和從事自己所特有的文化活動，顯示文化生活是人民的基本權利，而文化平權的意義在於，任何人都擁有平等參與文化生活的機會。

文化部於 2019 年制定並頒布《文化基本法》，確立文化平權為施政基本原則及方針，國家應肯認多元文化，保障所有族群、世代與社群之自我認同，建立平等及自由參與之多元文化環境，確保人民享有參與、欣賞及共享文化之近用權利，不因族群、語言、性別、性傾向、年齡、地域、宗教信仰、身心狀況、社會經濟地位及其他條件，而受歧視或不合理之差別待遇。2016 年，文化部設置「文化平權推動會報」，下設六個專案小組（文化設施、藝文展演、出版及閱讀推廣、影視音推廣、法規檢視及資訊服務），以推動並保障公眾平等之文化參與及文化近用之權利。

(三) 臺灣文創產業發展現況

文化可作為國家發展經濟的重要源頭，借鏡英、法及亞洲國家軟實力發展經驗，許多國家已將文化創意產業作為國家發展重點。我國文化部於 2010 年制定並頒布《文化創意產業發展法》，將文創產業定義為「源自創意或文化積累，透過智慧財產之形成及運用，具有創造財富與就業機會之潛力，並促進全民美學素養，使國民生活環境提升之產業」。在此定義下，臺灣文創產業分為

⁶ 東協十國分別為泰國(7100 萬人)、馬來西亞(3400 萬人)、新加坡(560 萬人)、菲律賓(1.1 億人)、印度尼西亞(2.7 億人)、汶萊(45 萬人)、越南(9800 萬人)、寮國(758 萬人)、緬甸(5500 萬人)、柬埔寨(1700 萬人)。

⁷ 行政院新南向政策推動計畫：<https://www.cy.gov.tw/Page/5A8A0CB5B41DA11E/86f143fa-8441-4914-8349-c474afe0d44e>

⁸ 行政院新南向政策施政成果：<https://www.cy.gov.tw/achievement/4FA9200AE4958785>

15 項產業，個別產業間的特性差異大，有直接面對消費者（B to C）的視覺藝術、音樂及表演藝術、文化資產應用及文化展演設施、工藝、電影、廣播電視、流行音樂及文化內容、出版、設計品牌時尚、創意生活、數位內容，也有以服產業（B to B）為主的廣告、產品設計、視覺傳達設計、建築設計等。

以量化數據觀看文創產業整體發展情形，2022 年臺灣文創產業廠商家數約 7.1 萬家，整體營業額為新臺幣 1 兆 905 億元，總就業人數約 29 萬人，占全國總就業人數比重 2.54%。從產業發展數據觀察，2022 年營業額最高的前 5 大次產業依序為廣播電視、廣告、數位內容、出版及工藝產業，其中前 2 大產業占整體文創產業的 43.28%，而營業額最小的 3 個次產業（文化資產應用及展演設施、視覺設計、視覺藝術）僅占整體文創產業營業額 2.21%。⁹

文創產業的基礎來自國家的文化底蘊，文創產業政策的重點在於建構完善藝文創作環境及支持體系，推動應用科技於文化，豐富民眾藝文活動結合科技應用之體驗，運用數位科技促進文化參與，並加強相關人才之培育。¹⁰

(四) 本處服務升級計畫

根據交通部觀光局 2021 年「來臺旅客消費及動向調查」顯示，外國旅客主要來台購物觀光、逛夜市、參觀古蹟，其中前 20 名受歡迎的臺灣旅遊景點依序為「夜市」、「臺北 101」、「故宮博物院」、「中正紀念堂」、「日月潭」、「淡水」、「艋舺（西門町及龍山寺）」等。

中正紀念堂自 1980 年落成啟用，建築物具獨特風格，主堂體、民主大道、民主廣場及自由廣場正面牌樓屬國定古蹟，常年舉辦多元推廣教育及藝文展演活動，園區亦擁有豐富多元之生態景觀，吸引眾多國內外遊客觀光、休憩。疫情前（2019 年）每年遊客約 500 萬人。依交通部統計數據，2023 年全臺外國旅客共 648 萬人次，中正紀念堂遊客約 320.2 萬人次（近五成外國旅客造訪中正紀念堂），顯示本處為熱門之國際觀光休憩場所。近年來，我國之外國旅客主要來自港澳、日本、韓國、美國、馬來西亞、新加坡、泰國、越南、菲律賓及印尼¹¹等國家，而新南向國家旅客人次及消費力有逐漸成長趨勢。

為落實文化平權，優化本處藝文展演設施與觀光休憩服務品質，進一步提升資產活化效益，本處以歷史、文化傳承、軟硬體整備及開創觀光、創意產業等面向為主軸，提出「多元文化交織·古蹟風華再現—中正紀念堂服務升級計畫」。冀望透過良好完善之規劃，提升軟硬體設施及整體服務品質，建立優良、適眾的藝文體驗環境，提高遊客認同及再次造訪意願，促進整體營運績效，形塑成為優質國際觀光、藝文場所，達成文化部專業場館升級之施政理念。

⁹ 文化內容策進院產業專題研究及調查報告 <https://taicca.tw/article/9e0368ac>

¹⁰ 文化部文創發展業務說明 <https://www.moc.gov.tw/cp.aspx?n=113>

¹¹ 交通部觀光局觀光統計資料庫 <https://stat.taiwan.net.tw/>

四、參訪緣由與目的

為落實文化部「保障文化平權」、「完備專業文化場館」等政策，本處定期維護古蹟建築與設施，提供藝文展演平臺，辦理多元教育活動，優化場館友善設施。除此之外，亦持續強化賣店經營管理、運用文化創意資產開發特色商品，以公私協力合作模式提升服務品質、促進藝文消費，盼能加速疫情後觀光遊客回流，充分活用文化資產並發揮臺灣價值。

當前泰國為我國重點合作對象，雙方在觀光旅遊、藝術文化領域、博物館事業有許多交流合作，本次「泰國創意設計中心、博物館空間運用及文創、餐飲商店經營考察計畫」，主要與當代藝術博物館（MOCA Bangkok）、泰國創意設計中心（TCDC）、曼谷國立博物館等三間館所進行交流訪談，並參觀曼谷市立文化中心（BACC）、泰國知識公園（TK Park）、曼谷大皇宮（Royal Grand Palace）及暹羅博物館（Museum Siam）。

藉由本次參訪，從不同層面觀摩學習曼谷的指標性藝文場館。考察內容包含泰國博物館營運模式、空間運用、展覽規劃、文創與餐飲商店經營模式等。盼藉由本次交流學習經驗，為本處激發空間規劃、環境美化、藝文活動、友善服務與賣店經營管理之新思維，使各項業務兼顧國際視野及潮流，並持續推進本處未來執行之服務升級計畫，帶給參訪民眾更完善的藝文體驗與深刻的旅遊記憶。

貳、行程安排及參訪議題

一、參訪行程及館所介紹

(一)行程表

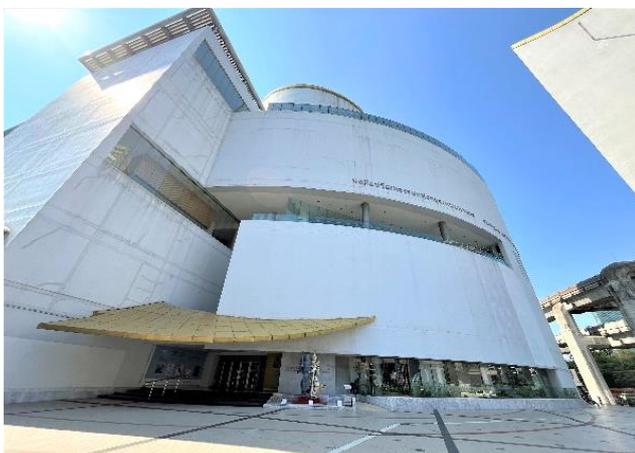
| 日期 | 行程 | 交流訪談 | 考察重點 |
|-------------|------------------------------|------|----------------------------------|
| 4/23 (二) | 上午：桃園機場直飛曼谷蘇凡納布機場 | | 博物館經營模式、空間運用與規劃、展示內容、文創餐飲商店經營管理等 |
| | 下午：曼谷市立文化中心（BACC） | | |
| | 晚間：泰國知識公園（TK Park） | | |
| 4/24 (三) | 上午：曼谷當代藝術博物館（MOCA Bangkok） | √ | |
| | 下午：泰國創意設計中心（TCDC） | √ | |
| 4/25 (四) | 上午：曼谷國立博物館（National Museum） | √ | |
| | 下午：曼谷大皇宮（Royal Grand Palace） | | |
| | 下午：暹羅博物館（Museum Siam） | | |
| 4/26 (五) | 上午：曼谷市立文化中心（BACC） | | |
| | 下午：曼谷蘇凡納布機場直飛桃園機場 | | |

(二)參訪館所介紹

1. 曼谷市立文化中心

1994 年，泰國藝術家聯盟發起興建曼谷大型藝文空間訴求，泰國曼谷都市管理局（BMA）出資、興建曼谷市立文化中心（Bangkok Art and Culture Centre），2008 年 7 月，BACC 正式開館，由 BACC 基金會負責經營。營運時間為每週二至週日 10:00AM~20:00PM，免費入場。

BACC 位於曼谷市中心，搭乘曼谷捷運 BTS 國立體育館站 3 號出口可直接由連通天橋進入。周遭為百貨商圈、泰國老字號購物商場 MBK、朱拉隆功大學城。該中心以推廣泰國藝術文化為使命，辦理眾多展演與教育活動，激發無限地創造力和想像力，也使得此處也成為藝術家與學生、市民交流的場地。



2. 泰國知識公園

2005 年，泰國總理轄下的「知識管理與發展辦公室」（OKMD）於曼谷市中心「中央世界廣場」（Central World Plaza）8 樓成立了「泰國知識公園」（Thailand Knowledge Park，簡稱 TK Park）。

TK Park 開放時間為周二至周日 10:00AM~20:00PM，主要採會員制收費：4 至 25 歲或 60 歲以上之會員年費 100 泰銖，25 至 59 歲會員年費 200 泰銖，非會員亦可購買入場券入內參觀。

TK Park 旨在滿足青少年閱讀、學習需求，促進多元文化、創意的學習風氣。園區內有閱讀與媒體中心、音樂圖書館、自修室、親子空間、資訊科技區（遊戲體驗區）、迷你劇場及咖啡餐飲空間，性質類似多媒體圖書館與學習中心。



3. 曼谷當代藝術博物館

曼谷當代藝術博物館（Museum Of Contemporary Art，簡稱 MOCA Bangkok）建於 2000 年，2012 年 3 月正式開幕，是東南亞首座當代藝術博物館，由泰國知名富商 Boonchai Bencharongkul（電信公司老闆）獨資興建設立，屬於私人企業博物館。MOCA Bangkok 位於曼谷北方的 Chatuchak 區，從曼谷市中心搭乘大眾運輸（地鐵轉乘火車）至此處，需 1 個小時才能抵達。

博物館營業時間為每週二至週日 10:00AM~18:00PM，入館門票 280 泰銖，學生 120 泰銖，13 歲以下或 60 歲以上免費入館。該館成立目的為傳播保存泰國藝術及文化，紀念「泰國當代藝術之父」—義大利雕塑家 Silpa Bhirasri 對泰國藝術帶來的貢獻，同時向深受敬重的泰王拉瑪九世蒲美蓬·阿杜德（His Majesty King Bhumibol Adulyadej）致意。



12

4. 泰國創意設計中心

泰國創意設計中心（Thailand Creative & Design Center，簡稱 TCDC）與 TK Park 同為「知識管理與發展辦公室」（OKMD）規劃成立的機構。2004 年，OKMD 於皇家百貨公司 6 樓設立 TCDC，使得泰國推動創意經濟政策，有了成功的起步。2018 年，泰國總理辦公室新成立創意經濟局（Creative Economy Agency，簡稱 CEA），負責督導管理 TCDC 運作。為豐富素材、增加展示空間，CEA 籌備整建舊郵政大樓（泰國最大的郵政總局，建築物逾 80 年歷史），為活化古蹟資產及振興周邊經濟，聘請朱拉隆功大學建築學院的建築菁英規劃改建工程，工期僅一年，2019 年重新開幕啟用。

在 CEA 的管理下，TCDC 已成為亞洲最大的創意設計中心，亦為孕育泰國美學與設計人才的基地。透過整合產業鏈資源，展示、推廣、媒合設計者作品，培育產業人才，促進泰國經濟和社會成長。TCDC 營業時間為每週二至週日 10:30AM~21:30PM，主要收費採會員制，學生年費 600 泰銖、成人年費 1200 泰銖，非會員入內參觀收費 100 泰銖。¹³



¹² 曼谷國立博物館官網：<http://www.virtualmuseum.finearts.go.th/bangkoknationalmuseums/>

¹³ TCDC 官網：<https://www.tcdc.or.th/th/tcdc-bangkok/service/membership>

5. 曼谷國立博物館

曼谷國立博物館（BANGKOK National Museum）位於曼谷歷史皇城區，原為（副王）宮殿的一部分，由拉瑪五世國王（朱拉隆功王 King Chulalongkorn）創立建成。該館為泰國首座博物館，亦為東南亞最大的國家博物館（相當於我國故宮）。1934 年，泰國政府通過國家博物館法案，該館正式成立、開放所有遊客參觀。

博物館營業時間為每週二至週日 10:00AM~18:00PM，外國人參觀門票 200 泰銖，泰國人 30 泰銖。館內陳列泰國各時期傳統文物，最早可追溯至距今約四、五千年的史前時期，亦有來自印度、中國之文物。因藏品多元豐富、建築物、景觀極具特色，2003 年被聯合國教科文組織登錄為世界記憶計畫之一¹⁴。



6. 曼谷大皇宮

曼谷大皇宮（Royal Grand Palace）位於曼谷湄南河畔旁，周邊為泰國歷史悠久的老城區。1782 年拉瑪一世（暹羅王國第一位君主 King Rama）即位後，將首都遷至曼谷，開始興建大皇宮作為王宮和政府中心，歷代國王均持續擴建。拉瑪五世朱拉隆功王統治期間，此處新建多座西方風格的宮殿，最終建成 22 座建築群，占地 6.6 萬坪，為歷代保存最好、規模最大、最有民族特色的皇宮¹⁵。

1782 年至 1932 年間為暹羅王國君主專制時期，大皇宮為泰國行政、宗教中心，王室及重要官員皆居住於此。1925 年，暹羅王室遷出大皇宮，1932 年建立君主立憲制，大皇宮不再是政府機關的辦公地，如今僅為皇室舉行正式典禮的場所，也是曼谷重要旅遊景點之一。

大皇宮為皇室資產，由泰國皇家事務管理局（Bureau of the Royal Household）負責經營管理。開放時間為每日 08:30AM ~16:30PM，外國遊客參觀門票為 500 泰銖，泰國當地人出示身分證件即可免費進入遊覽，遊客憑門票可參觀大皇宮、玉佛寺及皇宮範圍內之景點。

¹⁴ 曼谷國立博物館官網：<http://www.virtualmuseum.finearts.go.th/bangkoknationalmuseums/index.php/th/>

¹⁵ 曼谷大皇宮官網：<https://www.royalgrandpalace.th/th/home>

7. 暹羅博物館

暹羅博物館（Museum Siam）位於泰國曼谷沙南猜路，鄰近臥佛寺、湄南河畔及曼谷大皇宮。該館土地最初為泰國皇室宮殿土地，19 世紀初，拉瑪三世國王在此興建宮殿作為兒子的住所。直到歐亞洲爆發第一次世界大戰，拉瑪六世國王請義大利建築師 Mario Tamagno 規劃設計西式新古典主義風格的三層建築物，1922 年施工完成後，泰國將此處作為商務部辦公大樓使用。1999 年，商務部遷移至暖武里府，2006 年，泰國政府將此處公告成為國定古蹟。

為傳承及發揚泰國歷史文化與民族認同，推廣終身學習，泰國總理「知識管理與發展辦公室」（OKMD）設立泰國國家探索博物館機構（National Discovery Museum Institute，簡稱 NDMI），2008 年 NMDI 成立暹羅博物館，正式開放遊客參觀¹⁶。該館於每周一休館，開放時間為每週二至週日 10:00AM~18:00PM，成人參觀門票 100 泰銖，15 歲以上學生票 50 泰銖，15 歲以下、60 歲以上、僧侶及身心障礙者遊客憑證件免費進入參觀。



二、參訪議題及內容

(一) 曼谷市立文化中心（4 月 23 日下午及 4 月 26 日上午）

1. 經營模式

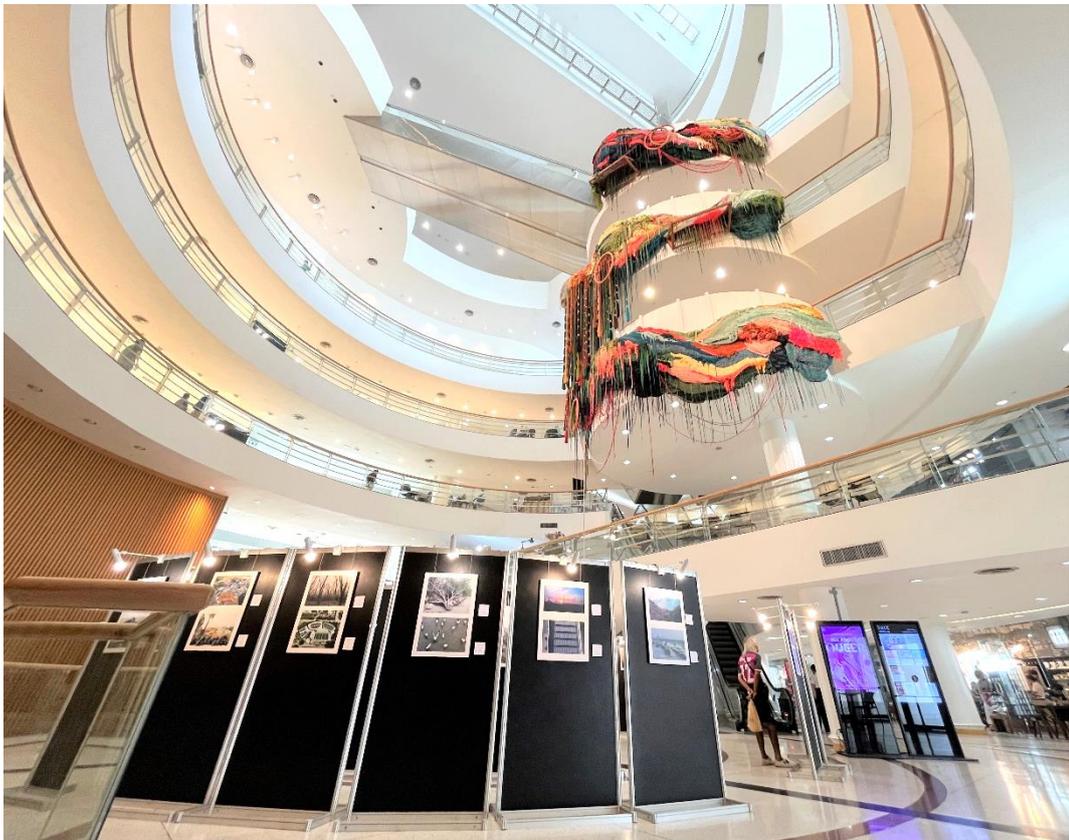
BACC 的營運經費來自政府及基金會自籌預算，透過舉辦各式展覽、活動、場地租借及自營商店商品等收入賺取部分營運經費。BACC 也辦理藝術教育推廣活動，透過藝文活動拓展兒童藝術視野，培育美學涵養，啟發其對藝術創作的興趣。當作品完成之後，館方將學習成果轉化為實地展覽，藉由鼓勵兒童展示作品、提升成就感，培養團隊合作精神，也使得社會大眾更支持 BACC 的營運體系。

¹⁶ 暹羅博物館官網：<https://www.museum-siam.org/>



BACC 藝術工作坊的學習作品，兒童創意沙畫成果展

2. 空間運用及文創、餐飲商店特色

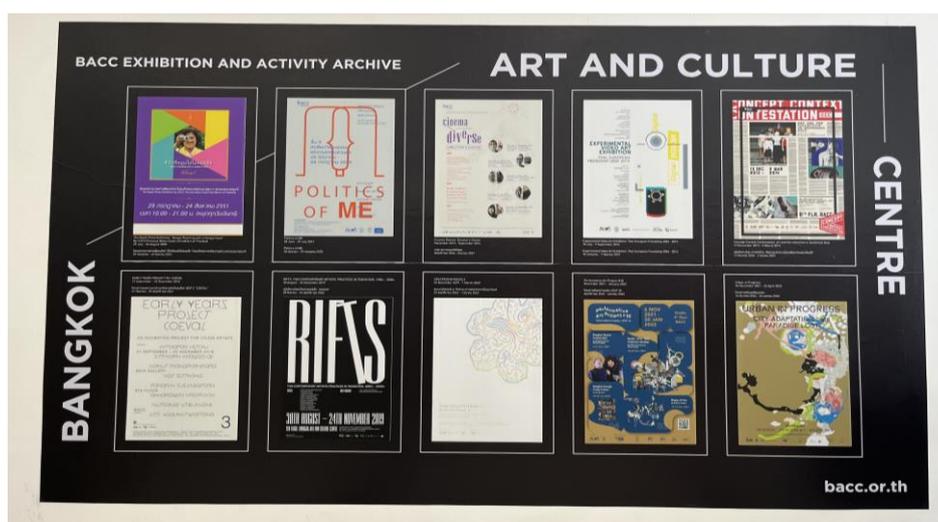


一踏進 BACC，立即感受到現代、明亮的舒服氛圍。建築物與室內空間呈圓弧型，樓高 9 層，中央為視覺穿透的中庭，多層次燈光展示各式媒材、藝文創作與裝置藝術，形塑良好的藝文氛圍。BACC 的 1 至 5 樓均由手扶梯連接，1 至 4 樓分別為藝廊、書店、手工藝品店及餐飲空間，每個空間多用透明玻璃隔間，雖然面積不大，但裝飾都獨具特色。



多重光源採光絕佳，亦襯托展品

(1)3 樓入口處海報牆：運用大面積深色牆面取代傳統海報架，亦定位空間功能，搭配簡潔、明亮的海報，提升整體空間美感，吸引遊客目光。



(2)3 樓入口意象：海報牆的另一側，以木飾主視覺牆點綴空間，營造活潑、明亮、舒適氛圍，鼓勵社會大眾融入 BACC，一訪平易近人的藝文場域。



(3)展覽空間：展廳位於 BACC 的 6 至 8 樓，我們先去高樓層觀看展覽，再一層層往下走。8 樓為泰國知名攝影師的展覽。一走進展場，即看到 BACC Gallery 的展場規定，告示牌僅有簡易的泰文和英文，以圖像呈現禁止錄影、觸碰作品、攜帶背包及飲食等規定，這樣的告示牌簡單易懂，使得國內外旅客都能清楚明白展覽注意事項。



進一步觀察展場設施，貓道設施的線條簡潔流暢，以視覺穿透的設計放大整體空間感，貓道的構造穩固安全、光源充足，使得日常機電檢修、維護管理更便利。燈光設計在此展覽扮演著關鍵角色，光的線條和投影凸顯展品細節，也提升整體氛圍，使觀眾更投入、專注地欣賞作品。



(4)推廣教育與工作坊空間：BACC 的 7 樓，為該中心舉辦推廣教育活動的專屬空間，每年定期辦理主題工作坊（文學、藝術、創作）、主題競賽、說故事或其他藝術交流活動。一進入這個空間，就看到兒童教育的工作坊課表及大型親子互動設施「蛇與梯子：曼谷的美好生活」（SNAKE AND LADDER, THE GOOD LIFE IN BANGKOK）。

該設施為一個模擬城市生存的互動式體驗，結合貪食蛇、桌遊、棋盤等遊戲概念，吸引孩童拿起骰子，體驗日常生活中的問題與障礙，最後突破關卡，走到終點。



- (5)服務台：服務台設於遊客進出展場的 5 樓通道旁，此處提供各項展覽、活動資訊與諮詢服務，桌面設滿意度調查箱，讓遊客提供相關建議。服務台後方為寄物櫃專區，如手提包或其他物件大於規定尺寸，需使用櫃子寄放（每次 10~20 泰銖），寄物櫃的數量非常多，人流量大時也足夠使用。



- (6)公共補水點：曼谷市政府為響應環保，減少塑膠瓶，特地在每個樓層的廊道設置一處融入空間美學的感應式飲水機。補水點的外觀彩繪海洋主題，上方標示著「每一次用環保杯瓶補充水，就可以拯救我們的海洋朋友」（Every Refill Counts, save our ocean friends）。飲水機很有設計感，一體成型的造型，展現簡約、俐落的現代美學，也達成遊客注視友善環境課題的目標，值得學習。



- (7)公共垃圾桶：多數民眾雖有回收垃圾的習慣，如果回收資訊紛亂或標示不明，將導致錯誤的丟棄行為。BACC 從使用者行為出發，以黑色牆面凸顯回收場域，再運用黃、綠、藍色桶子區分可回收、廚餘及一般垃圾。牆壁上的插畫呈現回收範例，讓使用者清楚了解對應的垃圾品項。此設計不僅美化環境，也從源頭提升環保意識，有效引導遊客進行垃圾分類、資源回收等行為。



- (8)無障礙(輪椅)升降梯：BACC 針對輪椅族量身打造公共友善設施，在樓梯處設置「折疊式升降平台」。此設施能在有限的空間妥善收納，每次可乘載 1 位使用者，當有人需要的時候，只要按下一鍵按鈕，就能開啟使用。



- (9)共享鋼琴：3 樓空間放置 1 台共享鋼琴，提供遊客、藝術家自由彈奏。共享鋼琴讓音樂家展現琴藝，也讓路過的遊客彈得自在愉快，不同年齡、族群、性別的遊客都能欣賞、彈奏音樂，實踐文化平權的意義。



- (10)音樂及小提琴教室：BACC 每個樓層都有不同主題的商店，每間店都與文創產業、文化、藝術息息相關。在客流量大的空間設置樂器教室，以實際行動鼓勵人們接觸音樂，進一步誘發學習樂器，讓藝術融入生活。



- (11) 拍貼機專門店：拍貼機專門店，提供各種主題場景、道具、髮飾、配件，讓遊客自由詮釋個人風格，也讓每張照片都成為獨一無二的紀念品。



商店外公共空間設置繽紛的休息座椅（綠色），創意、吸睛的造型指引牌

- (12) 餐飲商店：BACC 的 1 樓至 4 樓均設置餐飲商店，種類包含咖啡廳、甜點（巧克力、銅鑼燒）、泰式小吃或輕食類。

因餐飲選擇多元、價格實惠(品項單價約 65~100 泰銖之間)，多數生意不錯。BACC 引進多元廠商進駐經營，滿足參與藝文活動遊客餐飲需求。



銅鑼燒店(各品項均 65 泰銖)

- (13) 禮品店：有別於一般藝文場館，BACC 每家商店都有其藝術主題，例如出版、視覺藝術、攝影、繪畫、泰國傳統工藝、手工藝、文創選品等，商品多為泰國設計、產製，有些是當地藝術家的獨特作品，部分店家提供訂製服務（皮件），這些服務特色豐富了遊客體驗，也促進當地文創產業的發展。



書籍與生活選品店

(14) 自營商店：為提高自營商店曝光度與人流量，館方將自營商店設置在 5 樓手扶梯旁，因商店就在遊客進出的主要通道上，遊客觀展結束之後，會自然而然地進入商店參觀。自營商店周邊無其他店面，商品種類多為藝術品衍生的明信片、文具、服飾、絲巾、包袋或其他紀念品等，設計感強，產品價位也略高於 1 至 4 樓的其他禮品店。



在整體氛圍方面，該店以白色展櫃為基底，搭配暖色調燈光及木質地板，使整體空間顯得更明亮、寬廣，也與 BACC 的現代風格互相呼應。在商品陳設方面，館方獨家或限量版商品放置在顯眼的位置（絲巾、頭巾、包袋），產品價格標示很清楚，現場也展示許多未包裝的樣品，使得遊客可以近距離地觀看、觸摸、體驗，有助於提升顧客的購買意願、促進營業額成長。



BACC GIFT SHOP（官方自營商店）

(二)泰國知識公園 (4月23日晚間)

1. 經營模式

泰國知識公園是一個充滿書籍、音樂、多媒體、活動，及永無止境的想像力場域 (books, music, multimedia, activities & Never-ending Imagination)，亦是泰國公部門督導經營的「終身學習」創意空間¹⁷。據官網資料，TK Park 的會員將近 60,000 人，每周末遊客多達 5,000 人次，以多媒體圖書館的性質而言，使用率極高，這也反映了商圈位置對 TK Park 帶來「學習近用」的便利性。



2. 空間運用及文創、餐飲商店特色

(1) 空間設計風格：TK Park 的主要服務對象為親子、兒童及年輕人，空間主題色系為紅、白、黑等活潑的顏色，LOGO 呈現人與書本互動玩耍的樣子，充分展現快樂學習、終身學習之精神。



(2) 指標系統：以活潑的 ICON 圖示標示 5 處空間，圖像簡約、清楚，也親近各年齡層的使用者，值得參考學習。



¹⁷ TK Park 官網 <https://www.tkpark.or.th/eng/page/story>

- (3) 閱讀及媒體中心 (Reading Park)：TK Park 有實體書與電子書，閱讀素材包含工藝、設計、行銷、文化、建築、潮流、電影及攝影。各主題書架指示牌清楚，讓使用者快速識別、容易找書。整體而言，豐富的資源、新穎設施、舒適環境及平價會費等措施，為兒童及年輕人創造有吸引力的學習環境。



- (4) TK 咖啡 (TK Cafe)：提供適合兒童、青少年及成人的飲品(如水、茶、可樂、果汁、咖啡等)，各品項價位約 50~100 泰銖。內用區禁止讀者攜帶或食用非 TK Cafe 販售的飲品或其他外食。



- (5) 友善設施：TK Park 提供無線網路、無障礙通道、自助借書機、自助還書機及除菌機等設備，各機台的操作高度十分友善，使得兒童、輪椅族或高齡族群都能輕鬆操作，透過友善的設施，營造和諧、平等的學習環境。



由左而右依序為自助借書機，還書機及書籍除菌機

- (6) 音樂圖書館 (Music Library)：為讓更多年輕人接觸、學習音樂，此處提供演唱、樂器演奏、聆聽及進行研究等服務。會員可借用的樂器種類如鋼琴、吉他等。我們參訪時，正好有一位年輕人彈奏電子琴。琴音僅透過耳機傳送自借用者耳中，即使借用人數眾多，彼此也不會互相干擾。



- (7) IT 圖書館 (IT Library)：提供資訊科技相關閱讀與多媒體素材、電腦、網路及軟硬體設施。這裡設置多種與泰國文化相關的電動遊戲，不僅促進泰國大眾對自身文化的了解，也提升兒童、青少年、成人學習的樂趣和動機。



- (8) 閱讀室 (Quiet Room)：提供大眾安靜閱讀的區域。



- (9) 兒童區 (Kids Room)：以使用者的需求規劃溫馨、有趣的閱讀空間。右圖為活潑的蜂巢式座椅及沙發軟墊，鼓勵兒童從尋找喜歡的地方開始，彼此交流及分享閱讀體驗，激發學習動機，也滿足不同讀者的閱讀偏好。



此外，兒童區也設置適合親子一同學習的地方，入口處提供結合泰國文化、雙語（泰文、英文），等不同學習主題（如動物、植物、水果、交通工具…）之教學道具，並開放會員登記使用。此服務促進家長與兒童的互動關係，也增加了孩童學習、閱讀的樂趣。



(三)曼谷當代藝術博物館(4月24日上午)

1. 經營模式

參訪曼谷當代藝術館當日，由該館副總經理 Montakarn Sodsathit 導覽、接待。交流訪談後得知，全館正職員工約 50 人，組織扁平，多數員工辦理策展、場地外租及商店（禮品店、咖啡廳）管理等工作，會計、資訊科技等工作則由母公司人員處理。博物館 113 年度經營預算約 7,800 萬泰銖，同年收入約 6,000 萬泰銖，收入來源如售票、咖啡廳、文創商品及場地租借（展廳、節目拍攝、晚宴），政府無補助款，需自籌營運經費，當經費短絀時，由老闆個人支應不足之費用。在策劃展覽方面，該館定期參與 Bangkok Art Biennale（曼谷藝術雙年展），藉由參與藝術展會，增進與藝術家合作、交流機會，引進最新的展示技巧，同時也跟著展會潮流，結合趨勢設計、推出吸引年輕人購買之文創商品。



左至右依序為策展主管、副總經理、
本處研究員、組長及泰國翻譯



研究員與副總經理合影

2. 空間運用及文創、餐飲商店特色

博物館共 5 層樓，1 樓為售票處、大廳、咖啡廳及紀念品店，2 樓有大型視聽空間，2 至 4 樓展廳陳設泰國藝術家作品，5 樓為西方藝術風格作品。

(1) 1 樓售票處：提供泰語、英語及手語服務。手語導覽標示牌淺顯易懂。



(2) 入口藝術雕塑：入口處有兩個引人注目的雕塑，神像象徵泰國的「文化包容性」，而宏偉的白色水蓮象徵「幸福」，建築物與戶外雕塑倒映於水面，充分展現當代藝術的主題意象，此處也成為熱門的打卡拍照景點。



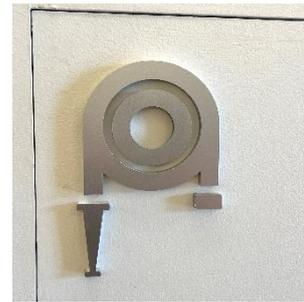
館內挑高寬闊的空間感讓人印象深刻，美麗的鏤空雕刻、菱形光影與潔白的地磚相互對稱，抬頭右邊牆上寫著 Slipa 說過的「生命短暫，藝術永恆」(Art is long, life is short)，傳遞著當代藝術是無限寬廣的概念。



1 樓大廳 LOGO、Garuda 雕像

泰國當代藝術之父 Slipa Bhirasri

(3)整體環境與指標系統：博物館建築物為低彩度的灰白色調，給人安定沉靜的舒適感；參觀環境動線清晰明確，觀展體驗佳。各空間指標為泰語/英語及簡易圖示。館方表示，壁貼式指標的優點為色系一致(銀灰色)、美觀、成本低、易更換，且能因應不同展覽主題彈性更新內容。



空間指標

室內消防栓設備標示

(4)1樓展廳 (Temporary Exhibition)：開放給藝術團體或個人租借場地舉辦主題展，以藝術家名氣或展覽內容作為審查標準，運作模式與本處申請展相似。

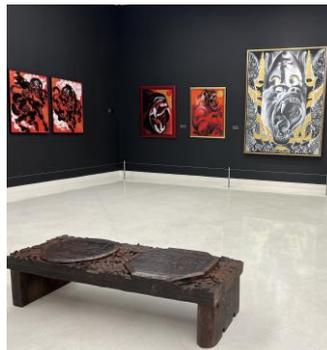


(5)2樓展廳：展示泰國的文化、歷史、面具，及皮影戲偶等藝術品。

(6)3樓展廳：展示泰國大城王朝時代 House of Phimphilalai 的故事。女主角婉通自幼與坤平(戰功彪炳的英雄)、坤昌(大財主)熟識，婉通被兩男爭相追求，因未下定決心跟定某一方，被冠上花心女之名，最終被國王賜死，悲劇收場。出口處設有調查箱，讓參訪者回答，是否會做出與女主角一樣的抉擇。



(7)4F 展廳：展示泰國宗教文化、三界(天堂、人間及地獄)相關藝術作品，各展間均放置藝術家的雕刻木椅，遊客可靜靜地坐在展間欣賞畫作，沉澱心靈。



(8)5 樓展廳：英國維多利亞時期的畫廊風格，展示世界知名的藝術家原作。另外，5 樓展廳中央處為玻璃透明屋頂，戶外的自然光源照進室內畫廊，呈現不一樣的藝文氛圍。



(9)博物館商店：

與館方交流時，副總經理提及，自營商店最受歡迎的產品為知名藝術畫作的衍生商品，例如梵谷、愛因斯坦畫作、造型環保杯、磁鐵、明信片等。商品有館方自行開發，也有廠商寄售，館方人員會觀察運用觀眾比較有興趣的展品來開發商品。



(10) MOCA CAFÉ：館方自營商店，主要販售咖啡飲品、三明治、鬆餅及簡餐，各品項單價約 70 至 200 泰銖。用餐環境圍繞在雕塑與藝術畫作之中，桌椅也相當有質感，吸引遊客休憩飲食。交流時得知，CAFÉ 盈餘為該館穩定的收入來源，113 年之淨收益高達 700 萬泰銖，經營模式值得學習。



(四)泰國創意設計中心(4月24日下午)

1. 經營模式

TCDC 營運經費主要來自政府預算，自籌收入來源主要為會員費及場地租金。創意設計中心的員工約 150 人，本次參訪的曼谷機構員工約 70 人。



本處研究員代表贈禮



與公關部門 Saran Boonpayung 合影

2. 空間運用及文創、餐飲商店特色

TCDC 總面積約 2700 坪，樓高 5 層，1 樓大廳為畫廊（原為文創商店）及服務台、2 樓為辦公室及材料與設計中心、3 樓為自造空間與會議室、4 樓為資源中心及多功能室、5 樓為創意空間、空中花園及咖啡廳。到訪時看見穿著校服的學生在實習、共享辦公室內有社會人士在討論設計，空間功能多元，處處皆是美學，比一般公眾的圖書館、藝文場域更有設計感，以下分別介紹各空間特色：

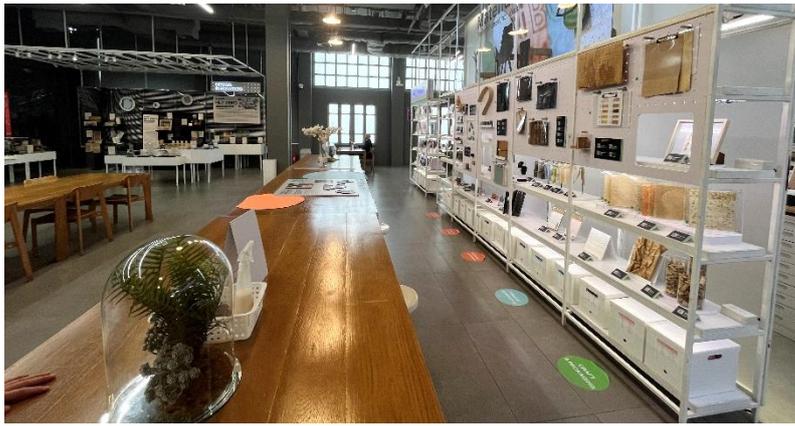
- (1)材料與設計創新中心 (Material & Design Innovation Center)：全亞洲第一個創新設計的材料庫，共 5000 多種創新素材。TCDC 開放世界各國(主要為泰國、東南亞及歐美國家)的廠商在此展示原材料，因此這裡也被稱為設計師的天堂。



淨零低碳材料展，符合時代潮流

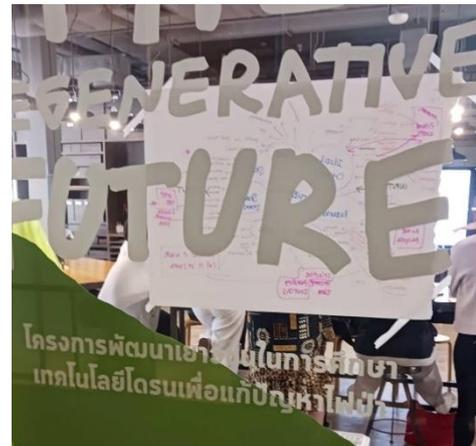


設計者、遊客可直接觸摸、感受樣本材料，也可以直接 QR code 連結立即找到創造者或供應商資訊，便於採購。此空間也促成材料商、設計師、品牌三方的合作鏈結，也激發無限的設計動能及創造企業商機。

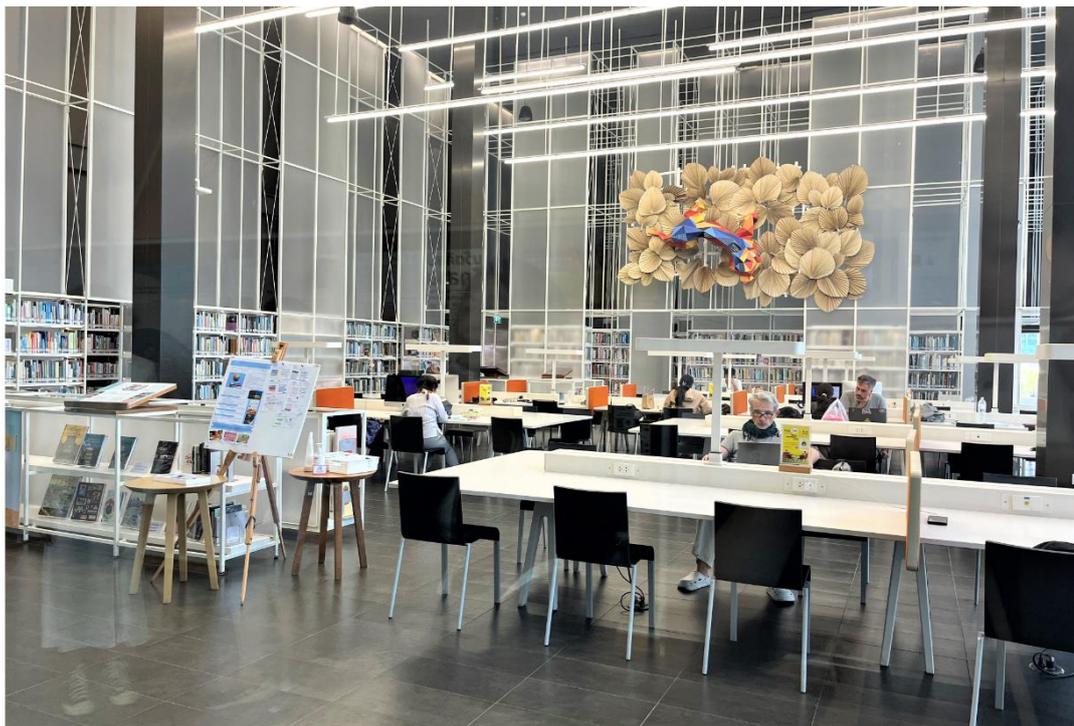


創意空間不定期舉辦工作坊、創新媒材發布會 多媒體室供租借使用

(2) 創客空間 (Maker Space)：此空間外租給一間結合設計、科技、公益、自造精神的創意設計公司，現場放置 3D 列印機、雷射雕刻機，提供數位製造服務，鼓勵設計者在現場討論的過程中，即時將創意轉化為實品，Fab café 也加入共享工作室。此處非由 TCDC 直接經營，但對公司及機構而言，兩者合作相輔相成，也是彼此服務的亮點。



(3) 資源中心 (Resource Center)：挑高設計、優美採光、半透明布幔，超過 7 萬本藝術設計書籍，無論是廊道、書架、閱讀的角落，處處呈現建築美學。一般圖書館的書櫃材質是木材，這裡的書架材質是透明壓克力板，使讀者更容易找到目標刊物。



(4) 創意空間 (Creative Space)：這裡設置 TCDC 的服務櫃檯大廳、可以說話的圖書館空間及咖啡專區，讓遊客享用咖啡，也讓商業人士在此創意空間討論、交流。



家具都是泰國設計師得獎作品，讓學設計、藝術的可以看見得獎作品

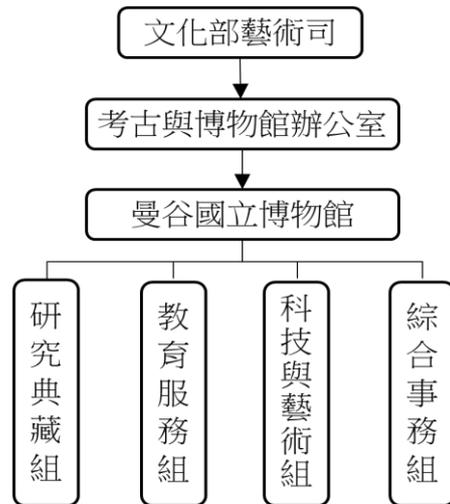
與 TCDC 交流時得知，泰國藝術、設計相關科系所會安排學生實地走訪 TCDC、BACC 或其他博物館、美術館，而 TCDC 也年年提供學生實習及專業培訓的機會，藝術教育體系十分完善。而當日參訪的過程中，我們也看到許多穿著白襯衫、西裝褲，或白襯衫搭配黑色百褶裙的學生，一問之下才知道泰國大學生必須穿著制服，而參訪看到的同學，均為朱拉隆功大學藝術學院的學生。



(五)曼谷國立博物館(4月25日上午)

1. 經營模式

曼谷國立博物館由泰國文化部藝術司（Fine Arts Department，簡稱 FAD）轄下之考古與博物館辦公室統籌管理營運策略、分配預算及開發文創商品。近 5 年來，每年平均預算約 1500 萬至 2000 萬泰銖，由於該館是泰國歷史最悠久的博物館，也是國定古蹟，近 2 年來，政府分配 15 億泰銖經費予該館，一方面用於整建、修復、維護建築物與硬體設備，一方面用於考古、研究古文物，提升展覽內容及服務品質。



曼谷國立博物館組織圖

訪談該館後得知，108 年（COVID-19 疫情）前，該館每年門票收入約 900 多萬泰銖，疫情後遊客大幅減少，112 年門票收入不到 400 萬泰銖。博物館須將年度門票收益繳回文化部藝術司，由該單位統一分配預算給所有博物館組織。

博物館主要由研究典藏、教育服務、科技與藝術及綜合事務等 4 個部門負責營運，員工編制約 100 人，志工 200 名，多國語言導覽志工 40 名（英語、德語、西班牙及日語等），博物館亦有軍人進駐守衛、巡邏，維管秩序。



與代理館長 Ruetaiwan Manosa、教育組長 Suppawan Nongnut 座談及合影

相對於其他博物館，曼谷國立博物館的員工薪資及福利制度還不錯，人員流動率低。為確保員工誠信與能力，該館的招聘流程較為嚴謹，員工須通過背景調查及面試，在接受專業培訓後，就有足夠的能力即時判斷、處理問題。

在博物館商店均透過公開招標機制招商，其中禮品店及複合式商店等承租廠商須具備一定的文化藝術背景才能投標（廠商即為藝術家）。為鼓勵業者策劃多元活動及提供優質的服務，博物館僅收取場地租金，未收取權利金（商店部分收益免繳回國庫）。根據該館調查，多數參訪博物館的遊客喜愛歷史、藝術、文化，吸引其購買的不只是新穎的文創商品，而是背後的歷史脈絡與文化內涵。

旅遊淡季時，經營博物館商店的廠商會透過自身網絡、人脈舉辦藝術性質活動，吸引遊客參訪，目前也規劃嘗試新的策略，未來可能舉辦論壇或具學術價值的活動。故博物館與承租廠商之間屬於互補關係，彼此相互學習、共享遊客人數增加帶來的收益。

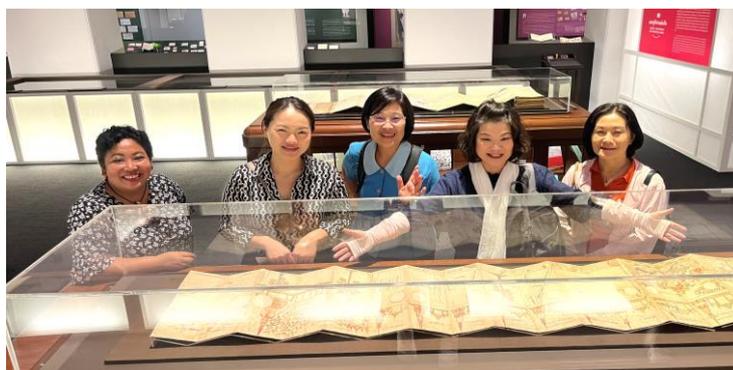
2. 空間運用及文創、餐飲商店特色

曼谷國立博物館由 14 棟建築組成，計五個展館（歷史館、佛教館、藝術館、考古館及民俗文化館），30 個展廳，總面積約 4 萬平方公尺。

- (1) 歷史館：前身為皇宮前殿，現在為泰國歷史和藝術特展，另外，館方也與全世界藝術家合作，不定期舉辦各式主題藝術展。



Siwanokkaphiman 展館（陳設泰國古文明、歷史文物、宗教器具）



1292 年時期石碑、泰國最早的地契（古地圖融入三界故事，展現南方真實樣貌）



泰國最早的打字機



郵政歷史展，明信片集章活動貼心附回郵，讓觀眾寄回難忘的旅遊回憶

- (2) 佛教館：展示泰國佛教相關藝術藏品。
- (3) 考古館：泰國各個歷史時期的考古遺物，如古代佛像、陶器和青銅器等。
- (4) 藝術館：泰國傳統藝術作品，如壁畫、雕塑和繪畫，及皇室珍藏的古老瓷器。
- (5) 民俗文化館：展示泰國不同地區、民族的傳統文化、習俗和手工藝品。
- (6) 泰國皇室文物：展示皇家紡織品、服飾、戰爭相關武器以及其他重要文物。



皇室泰服（受波斯及歐洲文化影響）、貝殼鑲嵌的衣櫃、二世皇參與雕刻的門

早在 1000 年前，泰國將大象作為運輸工具，象背座椅由象牙或金屬打造而成。



大象座椅、古代武器復刻品，紫檀木和金屬打造的泰國皇室靈車

(7)中式風格建築：園區有座小型建築，名為 Nukitrachaborihan shrine。內無神像，僅保留牆壁畫作，如三太子、媽祖等中式信仰。

(8)複合式商店 (Chao Phraya Yommarat Memorial Hall : Galley of Traditional Art)：泰國藝術家經營的，販售茶飲、甜點及傳統工藝品、紀念品等。



複合式商店環境

(9)博物館禮品店：販售多元文創商品及紀念品禮盒。館方目前尚未開發自有商品，多數商品由文化部藝術司統籌規劃、設計、產製。經觀察，商品具泰國歷史、建築文化等特色，也有許多大象造型衍生的實用商品，如文具、磁鐵、冰箱貼、限定 T shirt。



(六)曼谷大皇宮(4月25日下午)

曼谷大皇宮的收入、支出等費用均由泰國王室資產管理局 (C P B) 管理，皇宮內有軍警站哨維護安全，也有閱兵部隊巡邏。因皇宮和玉佛寺屬於神聖、莊嚴的場所，不可穿著短褲、短裙、無袖或露背裝，不可穿露出腳趾的拖鞋或涼鞋，若衣著不合格，可向周邊的店家或攤販購買披紗，衣著符合規定後，警衛才會放行進入。參訪當日炙熱、體感溫度 41 度、塞車嚴重，故僅在外圍參觀一些建築，未在此多停留，直接搭車前往下一個考察地點：暹羅博物館。



(七)暹羅博物館(4月25日下午)

1. 經營模式

暹羅博物館隸屬於泰國首相「知識管理與發展辦公室」(OKMD)轄下的泰國國家探索博物館機構(NDMI)，由 NMDI 負責制定該館營運策略。為傳承及發揚泰國歷史文化與民族認同，暹羅博物館透過科技、創新、互動的展示方式，向社會傳遞泰國的信仰、生活方式與智慧，也讓遊客享受學習的樂趣。在博物館推廣行銷方面，該館透過影片於 youtube 行銷常設展內容，也在官網提供虛擬導覽服務(泰語/英語)，讓遊客可至線上觀看展覽主題內容。



2. 展覽特色

館內共 3 層樓，1 樓有售票櫃台、導覽機借用服務及置物櫃間，並設有紀念品商店、紀念壓幣機；2 至 3 樓均為展覽空間。常設展「解碼泰國」(Decoding Thainess) 共 14 個主題，透過歷史、宗教信仰、傳統、服飾文化、建築形式、飲食、教育與消費等面向，講述泰國歷史文化、社會發展歷程。透過豐富的素材與物件，讓遊客在參訪的過程中不斷深化對泰國的印象。

- (1) 互動式拼圖遊戲：此空間設置一個大投影幕，桌上有 27 個圖案相異的方塊，透過 AR 技術與互動過程向觀眾展示國家(君主立憲制)、宗教、民族等三大議題。進到展間之後，工作人員會先示範操作幾次，接著由遊客嘗試依不同議題屬性作分類。如果方塊的分類正確，投影幕會立即播放相關的影像。每階段拼圖就像是驚喜包一樣，我們在拼湊的過程，陸續觀賞許多歷史片段和影像，留下難忘的觀展體驗。



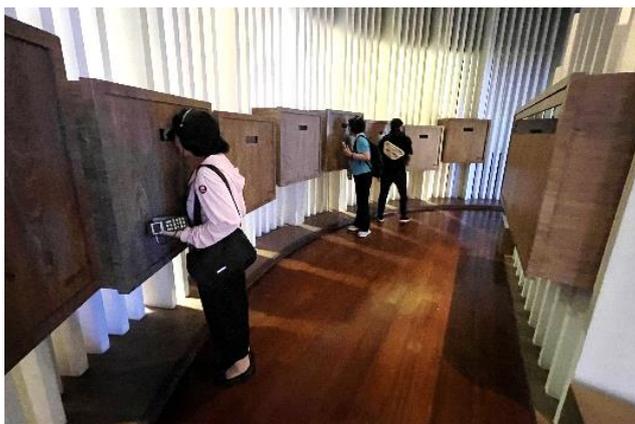
展覽主題：泰國三大核心概念，國家、宗教、民族 (Thailand's Three Pillars)

- (2)多媒體聲光導覽：運用液壓模型技術、多媒體導覽，展示不同時代的泰國民族、文化、社會之發展歷程與演進（Birth of Thainess）。觀展過程中，桌上的模型展示盒隨著燈光、音樂、旁白介紹的內容而上下升降，帶給遊客多重感官體驗。



展覽主題：定義泰國（Defining Thainess）

- (3)木箱投影裝置：此空間放置數個木箱，每個木箱均有3個投影畫面。這裡展示泰國人和外國人眼中的泰國生活、交通（嘟嘟車）、食物、文化（服飾）等影像記憶。木箱外未標示主題，觀眾須親自操作，才能看到畫面，這樣的展示手法能提升觀眾的好奇心。



展覽主題：泰國人及外國人眼中的泰國（International Thai）

- (4)數位互動展示泰國風味：
走進展間，像走進餐廳的廚房，兩側牆上擺滿印有泰式料理的盤子，盤子上裝設感應器，運用 QR code 掃描技術展示泰國著名菜餚。當盤子放到桌面時，會立即出現食譜與料理過程等動畫，增添觀展的樂趣，也加深對泰式料理的認識。



展覽主題：泰國風味（Taste of Thai）

(5)沉浸式體驗空間：此空間展示泰國民主初期、政府統治、全球化浪潮及近代等 4 個不同時期的課堂氛圍、教室場景（黑板、教科書、教具等）。走進展間，彷彿置身於不同情境，也體驗不同政治、經濟、社會背景的教育文化差異。



展覽主題：泰國的課程（Lesson in Thainess）

3. 博物館設施

(1)服務台、售票與導覽服務：服務台、售票處位於 1 樓大廳。除現場於服務台購買參觀門票，也可使用自動售票機，或提前於博物館官網刷卡購票。在友善服務方面，該館提供免費的多國語音導覽機（含泰、英、法、德、荷、中及日語等），操作方式簡單、容易理解；另外，服務台前方也設置手機充電站、AED 設備、寄物櫃及滿意度調查站等。



(2)遊客休息區：免費提供參觀學習單與色筆文具等，在結束參訪之後，人人都能坐在休息區拿起色筆塗鴉、繪畫，享受藝術與學習的樂趣。



(3)博物館商店與紀念幣機：有別於其他泰國博物館，該館的文創商品風格較現代，未販售傳統的絲織品、木雕或刺繡品，多數商品為手繪、童趣或極簡風格（如明信片、資料夾、筆記本、磁鐵、紀念杯等）；紀念幣共有 5 台，均設置在博物館商店附近，紀念幣機台的造型小巧、顏色繽紛，而壓幣的圖案包含泰國特色建築物（古蹟）、信仰、郵筒、動物或交通工具等，十分多元。

值得一提的是，暹羅博物館商店在結帳櫃檯旁設置一處 DIY 空間，提供 50 多個紀念章、各種色筆與印台墨水，遊客只要購買明信片或筆記本，就能在此蓋章、塗鴉，留下難忘的旅遊回憶。



(4)園區餐車：博物館前方有一大片草坪、樹蔭，館方引進廠商，在此設置「行動咖啡攤車」，販售飲料、果汁、甜點、輕食、炸物，多樣化的菜單及平易近人的價格（人均消費約 150 泰銖），受到當地人與觀光客喜愛。



參、綜合心得

一、國家傾力推動文創、知識、創意經濟，培育文創產業人才

2004 年，泰國前總理塔克辛於總理辦公室成立「知識管理與發展辦公室」(OKMD)，從制定政策法規開始，逐步研訂「教育、培訓、獎勵」制度，強化「國際交流與產業鏈合作」，打造國家級文創發展中心與教育學習機構（如 TK Park、TCDC、國家探索博物館機構等），以新的知識管理方式，鼓勵人們終身學習¹⁸。



知識管理與發展辦公室轄下機構

(一)針對目標對象量身設計空間使用功能：由於泰國知識公園（TK Park）、泰國創意設計中心(TCDC)、暹羅博物館的使命均為「激發創造力和想像力」，致力成為「終身學習」的場域。因此，在規劃興建館所前，均針對不同目標客群進行完整的需求調查及分析，綜合評估客群特徵、偏好及人流量後，再規劃空間功能、動線，將有限的空間巧妙地劃分為不同的功能區域，如展覽區、教育區、休息區、服務區等。每個區域的功能、動線與指標系統清晰明確，便於遊客理解和利用，也創造良好的使用者體驗。

(二)根據不同年齡群體制定票價，普及教育資源：公立博物館（如曼谷國立博物館、暹羅博物館）及學習機構（TCDC、TK park）提供免費或低成本的學習資源，讓經濟背景相異的每個群體都能擁有平等的教育和學習機會。

| 名稱 | 參觀門票價格比較 |
|-----------|---|
| 曼谷文化中心 | 免費參觀 |
| 曼谷國立博物館 | 本國人 30 泰銖、外國人 200 泰銖 |
| 暹羅博物館 | 15 歲以上學生票 50 泰銖、成人 100 泰銖 15 歲以下 / 60 歲以上 / 僧侶及身心障礙者：免費 |
| 曼谷當代藝術博物館 | 學生 120 泰銖、成人 280 泰銖 泰國人 15 歲以下 / 60 歲以上：免費 |
| 泰國創意設計中心 | 單次 100 泰銖、學生年費 600 泰銖、成人年費 1200 泰銖 |
| 泰國知識公園 | 單次 20 泰銖 4-25 歲 / 60 歲以上：新會員 100 泰銖、續會 70 泰銖 25-59 歲：新會員 200 泰銖、續會 150 泰銖 |

¹⁸ OKMD 官網 <https://www.okmd.or.th/en/about/index.php>

(三)運用資訊科技、多媒體素材創建有吸引力的學習環境：傳統的圖書館強調閱讀，泰國知識公園打破閱讀的框架，從使用者（兒童、青少年）需求和想法為出發點，為人們量身打造具吸引力的學習場域。有關運用新的知識傳播場域、多媒體素材，及鼓勵表現創意等推廣學習模式，可做為未來舉辦工作坊或創建音樂/兒童/文創圖書館或主題學習中心之參考。

(四)整合產業鏈資源，為創作人才提供充分的學習及媒合機會：泰國創意設計中心致力打造完整產業生態系，除材料中心規模龐大外，相關家具、展示品均為國際得獎作品，鼓勵設計者直接觸摸、感受樣本材料，也能透過 QR code 連結立即找到各種材料的創造者與供應商。建議政府未來設置同性質的機構時，可參考泰國創意設計中心作法，以國家的力量打造一定規模的材料庫資源，提供豐沛的學習、設計與實習機會，搭建多方媒合平台，促進產業鏈彼此合作，實現資源共享、互惠共贏的目標。

二、融合科技、文化與創意，吸引觀眾參與互動

(一)展現國家文化特色的互動性展覽：泰國手工編織技術發達，從傳統服裝、飾品、工藝品甚至家具，均可窺見其成熟的編織技術。到訪曼谷市立文化中心時，正展出「編織我們的故事」(weaving our stories)。展覽運用挑高的中庭牆面，在 2 樓至 5 樓的牆面懸掛壯觀的編織裝置藝術品，展品分散於各樓層的垂直空間，內容包含認識編織歷史、作品、編織技術影像及 DIY 體驗。館方運用空間優勢，融合科技藝術，結合靜態、動態、影像與編織實作體驗，引發觀眾興趣並參與互動，可作為本處未來策展之參考。



(二) 展覽或活動融入科技或遊戲元素，鼓勵觀眾探索：

1. 曼谷國立博物館的歷史文物主題展搭配集章活動，鼓勵遊客在集章的過程深入解歷史內涵。館方以強化參觀者體驗為出發點，透過有趣的方式吸引觀眾探索、體驗展示內容，此做法規劃不僅吸引更多遊客，也為場館帶來更多的關注度與討論度，可作為本處未來辦理活動或策展之參考。

2. 暹羅博物館透過一系列的互動式展覽誘導觀展者邊玩邊學習，如製作可觸摸、感應、實際操作等展品，透過燈光、音效、影像等方式營造身歷其境的體驗。



透過桌遊遊戲，鼓勵學習泰國文化

三、運用科技蒐集數據、創意思維經營博物館社群

隨著科技的進步以及手機普及化，社群媒體成為博物館傳播展演資訊、知識、文化的關鍵力量，也能深化博物館與社會的互動性，更是吸引遊客回訪的重要工具。本次參訪之後，深刻體認到泰國政府對文創產業的重視與執行力，也感受到泰國博物館、藝文機構在行銷推廣方面的創意思維。

- (一) 運用科技蒐集數據，瞭解觀眾喜好與參與程度：曼谷國立博物館把已設置感應器 (sensor) 的手環發給入場觀眾，並於展廳設置定位點與感應設備，運用科技蒐集、分析遊客對不同展覽內容的參與程度，進而瞭解遊客對展覽主題的偏好，作為未來規劃展覽及制定推廣策略等參考。然而，館方在蒐集及分析展覽數據前已取得遊客同意，並充分尊重其隱私權和個人意願。

- (二) 豐富的視覺貼文、有吸引力的社群內容：曼谷國立博物館針對不同客群分別設立了 2 個 FB 帳號及 1 個 APP。2 個 FB 帳號分別傳遞「博物館展演活動資訊」、「教育知識型內容」(內容如藏品知識、有趣的歷史事件解說、文化內涵等)，並時常分享照片、影片，讓社會大眾直觀的感受博物館的魅力及藏品的價值；曼谷當代藝術館社群 (FB、IG) 除展示展覽主題外，也常透過 IG 限時動態或貼文分享博物館內部運作與策展過程的幕後花絮，此類型的貼文能讓觀眾看到博物館的日常工作和展覽過程有趣的一面，也讓藝術拉近與彼此生活的距離。

肆、結論與建議

一、博物館為促進文化平權與終身學習的場域

泰國博物館、泰國創意設計中心、曼谷市立文化中心及泰國知識公園在促進文化平權與終身學習方面扮演著關鍵角色，其共同點為根據不同年齡群體制定不同票價，提供豐富多元的學習機會；為促進文化多樣性和包容性，實踐文化平權理念，本處也持續舉辦各式展演活動，為不同年齡族群開辦多元推廣教育課程，並強化與學校合作，推動校外教學、辦理大專院校學生實習、見習計畫，成為與社會大眾親近的藝文館所，提升文化近用性。

二、運用科技藝術，增加展演、活動之互動性，創造獨特體驗

泰國藝文館所相當重視服務對象的需求，並以提供「獨特服務」為經營目標。在線上展覽方面，運用科技藝術於官網、社群媒體（IG、YouTube）展現館藏特色；在實體展覽方面，運用 AR 或視覺、聽覺、觸覺或嗅覺等多感官體驗，引發觀眾的投入與情感共鳴，因此遊客回訪率偏高。本處刻規劃將演藝廳整建為多功能劇院，期望能透過燈光、音效、影像等元素營造全新的藝文體驗，另在辦理展演活動方面，將嘗試增加遊戲與互動環節，例如於展區或活動現場設計挑戰、解謎、集章、投票機制（評價專區）或其他任務等，引發觀眾的投入與共鳴。

三、促進文化觀光、提升博物館收入之商店經營方案

（一）豐富多元的店家與產品，提升購物體驗

曼谷市立文化中心將 1 至 4 樓空間分隔為 30 多間店面，除提升整體場地租金收入外，也提高空間利用效率。本處外國遊客較多（約六成以上），多數停留時間短（約 30 分鐘），未來將深入研析各外租場域之人流、客群、經營坪效後，規劃調整標租面積與經營條件，吸引更多業者進駐經營，另外，將要求賣店提供豐富多樣的產品選擇，滿足不同消費者的需求和偏好、創造服務亮點，以吸引遊客消費、提升營運績效。

（二）明亮、視覺通透的店面，營造愉悅的購物氛圍

曼谷市立文化中心內的多數店家面積偏小（約 20 坪以下），每家店均採用透明玻璃門面，並設計多層次展櫃增加商品陳設面積，整體空間通透明亮，營造良好的購物氛圍。未來本處賣店廠商裝潢店面時，將要求廠商妥善規劃門面、裝潢風格、照明及陳設風格，並充分利用牆面和櫥窗展示商品，

以簡潔、美觀的陳列技巧凸顯商品特色，營造促進購物的氛圍。

(三)參訪藝文展會或設計獎賽，掌握文創市場商品趨勢

曼谷當代藝術博物館的策展及商品開發人員定期參與「曼谷藝術雙年展」(Bangkok Art Biennale)。展會是藝術家或設計師展示作品的重要平台，政府機關可透過參與藝術展會或參訪設計競賽成果，增進與藝術家交流合作機會，同時尋求潛在客戶與合作夥伴，有助拓展行銷通路、瞭解市場動態、掌握商品設計趨勢，及激發商品開發之靈感。

四、結合實習計畫資源，強化與大專校院交流合作

泰國的藝文、教育與產學合作體系令人印象深刻，博物館及藝文館所為該國極為重要的校外教學或自主學習場域，另外，博物館也提供學生實地學習資源，不僅提升學習動機與能力，也增加其成功就業的機會。本處目前除配合教育部青年發展署辦理「大專生公部門見習計畫」外，亦訂有受理學生暑期實習作業要點，年年提供學生至本處學習並參與實務運作之機會。未來可強化與大專校院設計科系合作，提供良好的學習環境與資源，設計具挑戰性和吸引力的任務，在與學生互動的過程中，深入瞭解年輕客群的需求與喜好，激發設計靈感與創造力，開發具市場潛力的文創商品。

五、透過空間整建工程，打造友善、低碳、節能、智慧的博物館

本次參訪之曼谷當代藝術博物館，從建築物外觀、大型裝置藝術至內部陳設，充分展現建築藝術的卓越，一舉獲得 2014 年國際建築大獎的肯定；泰國創意設計中心、泰國知識公園均為目標客群量身建造的場館，整體空間現代、簡約又有創意，處處展現藝術美學；而曼谷國立博物館及暹羅博物館都曾因設施設備老舊，分階段大規模整修，並調整參觀動線與指標系統。本處未來執行之堂內整建工程計畫亦可參考本次的參訪經驗，綜合評估使用者需求、喜好及動線後，設計簡約、易理解的指標系統，並將低碳、節能、智慧、無障礙設施、親子與高齡友善等面向一併納入規劃。冀望透過良好完善之規劃，提升軟硬體設施及整體服務品質，建立優良、適齡適眾的藝文體驗環境，提高遊客認同及再次造訪意願，促進整體營運績效，形塑成為優質的國際觀光、藝文場所，達成文化部專業場館升級之施政理念。