公務出國或赴大陸地區報告（出國類別：參訪）

106年「臺灣數位文化暨當代藝術館舍參訪活動」報告書

服務機關：臺中市政府文化局

姓名職稱：王局長志誠等 4 人

派赴國家：英國

出國期間：106 年 10 月 1 日至 10 月 8 日

報告日期：107 年 1 月 10 日

目錄

摘要 …… p.3

壹、參訪行程……p.5

貳、參訪成員名單……p.7

參、參訪任務目的……p.8

肆、參訪過程……p.10

伍、心得……p.57

陸、建議……p.61

柒、結語……p.63

摘要

臺灣數位文化中心於 2016 年開始進行先期規劃，臺中市立美術館亦於 2016 年成立籌備處，此二館舍將成為臺中水湳智慧城未來重要的兩大文化地景，共同推動臺中藝術文化之發展。為汲取各方經驗及連結各方資源，除積極走訪國內各重點美術館，亦期許能赴國際知名館舍進行考察，故本次積極規劃參訪英國倫敦指標性美術館及博物館之空間規劃與設計、展覽與推廣活動內容及硬體設備等，並與泰德美術館及大英博物館部門主任進行交流，以其成功經驗作為館舍規劃設計、內部特殊裝修及未來營運發展之參考，並與其談及未來館際合作之可能性。

此行同時安排與駐英國辦事處林永樂大使會晤，交換推動文化藝術之經驗，並分享英國倫敦重點美術館及博物館舍之營運與發展生態。英國向來是文化大國之一，藝術發展史源遠流長且擁有來自世界各地極具代表性之文化資產及藝術內涵，除開拓視野外，也能從中瞭解其對保存、維護、展示及推廣文化資產的重視。臺中市立美術館預計於 2022 年開館，作為擁有城市使命的館舍，如何有效提供大眾接觸及爬梳本市藝術史脈絡，係籌備階段即需重視的課題；臺灣數位文化中心預計於 2023 年開館，是一個肩負城市文化保存、展示及創新發展使命的館舍，如何透過數位科技保存及促進在地文化發展，並協

助產業創新突破，是現階段最需要思考的課題。

106 年度的「臺灣數位文化暨當代藝術館舍參訪活動」於 10 月 1 日至 10 月 8 日由王局長志誠親自率團前往英國倫敦參訪大英博物館、泰德美術館等指標性館舍，並與駐英國辦事處林永樂大使進行交流，為臺灣與英國增添了文化交流及合作之可能性，讓此行收穫豐碩，圓滿達成城市外交及出訪任務。

壹、參訪行程

106年度「臺灣數位文化暨當代藝術館舍參訪活動」

編號	日期	時間	行程	備註
Day 1	10/1(日)	09:00(T)	桃園機場出發	
		19:25(L)	抵達英國倫敦希斯洛機場	
		20:30-21:30	希斯洛機場→飯店	飯店: Park Plaza London Riverbank
Day 2	10/2(一)	10:30-15:00	泰德現代美術館 + 交流 Tate Modern	拜會 Ros Lawler (Head of Digital Content)
				拜會 Donald Hyslop (Head of Regeneration & Community Partnerships)
				參訪泰德創意空間及館內展覽
		15:30-17:00	南岸中心	中心人員接待與導覽
		晚上	莎士比亞環球劇場	觀賞李爾王(King Lear)
Day 3	10/3(二)	10:00-17:00	牛津大學： 參訪艾許莫林博物館、Bodleian 圖書館等	
Day 4	10/4(三)	10:30-14:00	大英博物館 British Museum	與國際參與部 Nadja Race 主任交流
				展覽參訪
		15:00-17:30	約翰索恩爵士博物館 Sir John Soane's Museum	
Day 5	10/5(四)	9:30-12:10	拜會駐英國辦事處林永樂大使	
		14:30-15:40	薩奇美術館 Saatchi Gallery	

		16:10-17:45	維多利亞與艾伯特博物館 V&A Museum	
Day 6	10/6(五)	白天	倫敦市區歷史建築或古蹟 國家美術館	
		晚上	當代藝術博覽會 Frieze London	
Day 7	10/7(六)	上午	參訪市區歷史建築及古蹟	
		下午	波羅市集 Borough Market	
		21:35(L)	飛機起飛	
Day 8	10/8(日)	21:15(T)	抵達桃園機場	

貳、參訪成員名單

職稱	姓名	服務現職	出國任務	備註
團長	王志誠	臺中市政府文化局局長	督導臺灣數位文化暨當代藝術館舍參訪活動	
副團長	許秀蘭	臺中市政府文化局 視覺藝術科科長	綜理臺灣數位文化暨當代藝術館舍參訪活動	
團員	陳苡竹	臺中市政府文化局 視覺藝術科 臺中市立美術館業務承辦人	負責參訪行程記錄及聯繫行程安排	
團員	吳霈瑀	臺中市政府文化局 視覺藝術科 臺中數位文化中心業務承辦人	負責參訪行程記錄及聯繫行程安排	

參、參訪任務目的

臺中綠美圖（Taichung Green Museumbrary）係由世界級建築大師妹島和世與西澤立衛聯合建築師事務所，以及國內劉培森建築師事務所共同合作進行設計，由臺中市立美術館及臺中市立圖書館共構而成，預計 2022 年於水湳智慧城正式啟用，屆時本市將再度擁有普立茲克大師級之建築地標。

臺中市立美術館（下稱本館）業於 2016 年成立籌備處，規劃以現、當代藝術為定位，希冀有效典藏豐富藝術品以充實本館藝術內涵供研究所需；此外，本館籌備處除積極走訪國內各重點美術館俾汲取各面向經驗之外，亦積極規劃赴國際級館舍進行參訪，故本次透過參訪英國倫敦泰德美術館、大英博物館、V&A 博物館、薩奇美術館、國家美術館、約翰索恩爵士博物館、艾許莫林博物館、Frieze London 藝術博覽會等之空間規劃與設計、展覽與推廣活動內容及硬體設備等，從中借鏡正向經驗，作為本館未來規劃活動及內部特殊裝修之參考，或設計出彈性且具友善之空間，提供多元媒材作品之呈現，並吸引國、內外藝術家競相策展，進而促使本館成為國內首屈一指之現代與當代藝術場域，形塑本市美學素養。

此行透過駐英國辦事處的用心安排，使本局能有機會與泰德美術館的數位內容、零售、創意空間、國際交流等部門主管，及大英博物

館國際參與部門主任進行營運及活動辦理之經驗分享與交流，並論及未來兩館與本館或臺灣數位文化中心合作之可行性與方式等，收穫甚豐。再者，拜訪駐英國辦事處林永樂大使也交換推動文化藝術之經驗，並分享英國倫敦重點美術館之營運與生態。

另，有關臺灣數位文化中心，為實現臺中智慧城市之願景，期望連結中央及地方產官學界，成為中央數位文化之備援中心，為中臺灣建立兼具地方特色及國際視野之文化場館，並將於 2023 年座落於水滴智慧營運中心，以保存臺灣文化基因，打造整個城市為數位城市博物館。

英國倫敦為全球數位文化及當代藝術發展重要城市之一，不僅有著名的美術館等，也積極培育數位文化人才，數位文化成果豐碩，並提供國際當代藝術家優良之展示場域。透過本次參訪了解到該地館舍組織營運、策展及活動內容、典藏運用、人才培育、在地合作、國際交流等方面資訊，將作為臺灣數位文化中心及臺中市立美術館之參考，促進本市文化躍上國際舞臺。

肆、參訪過程

第一天 10 月 1 日(星期日)

臺中市政府文化局英國倫敦臺灣數位文化暨當代藝術館設參訪團，包括文化局業務相關單位代表等一行 4 人，由王局長志誠率團於凌晨 4 時 30 分於市政府集合出發，並於上午 9 時搭乘長榮航空，經泰國曼谷轉機，展開英國倫敦參訪行程。

經過長達 17 小時的長途飛行，終於在英國時間 10 月 1 日晚上 7 時 25 分抵達希斯洛機場，並與駐英國代表處賴秀如組長會合，一同搭乘計程車前往倫敦市中心的 Park Plaza 飯店，並討論隔天拜訪泰德美術館各部門主管的行程。

第二天 10 月 2 日(星期一)

■ 泰德現代美術館 (Tate Modern)：

本次參訪特別安排了與泰德現代美術館的數位內容、零售、創意空間、交流策展及國際交流等部門主管的交流，除了分享雙方在博物館工作上的經驗，也討論到未來臺中市立美術館與臺灣數位文化中心與該館交流合作之可能性，希望未來有機會能進行雙方展品的交流合作計畫。

圖 1 與泰德現代美術館館員進行交流

圖 2 與泰德現代美術館館員進行交流

圖 3 與泰德現代美術館館員進行交流

泰特現代藝術館的建築物原位於泰晤士河的河畔發電站，1981 年發電站停止運作，改建成為以現代美術為主的藝廊，為容納更多人潮，2016 年耗資 2.6 億英鎊，在舊館南邊建立現代化的新館，目前整體館舍由泰德集團(Tate Britain, Tate Liverpool, Tate St Ives and Tate Online)四大組織合構而成，堪稱世界上首屈一指的當代藝術館舍，目標為提升大眾對於英國 16 世紀到當今藝術的興趣及增加對於藝術之理解，並藏有 1,600 年至今的國際級藝術品共 70,000 件。

圖 4 泰德現代美術館外觀

圖 5 泰德現代美術館 0 樓挑高展示空間

圖 6 泰德現代美術館 2 樓特展區

作為一個與舊館定位上有所區隔的全新館舍，新館以發展當代藝術為主要定位，除了外觀十分具當代感，一踏進館舍便有一個挑高三層樓的大型當代藝術展示空間，讓人印象深刻。共有 10 個樓層，每一層樓空間規劃如下：

•0 樓(英國習慣將我們認知的 1 樓稱為 0 樓)：商店、服務臺及各種

服務設施、學習中心、挑高的當代藝術展示空間

•1 樓：多功能電影放映廳、數位塗鴉牆、商店、捐款箱

•2 樓—3 樓：免費展區、特展區

•4 樓：免費展區、數位互動學習區

•5 樓：泰德交換區、會員空間

•6 樓—9 樓：會員及員工活動空間

•10 樓：觀景臺

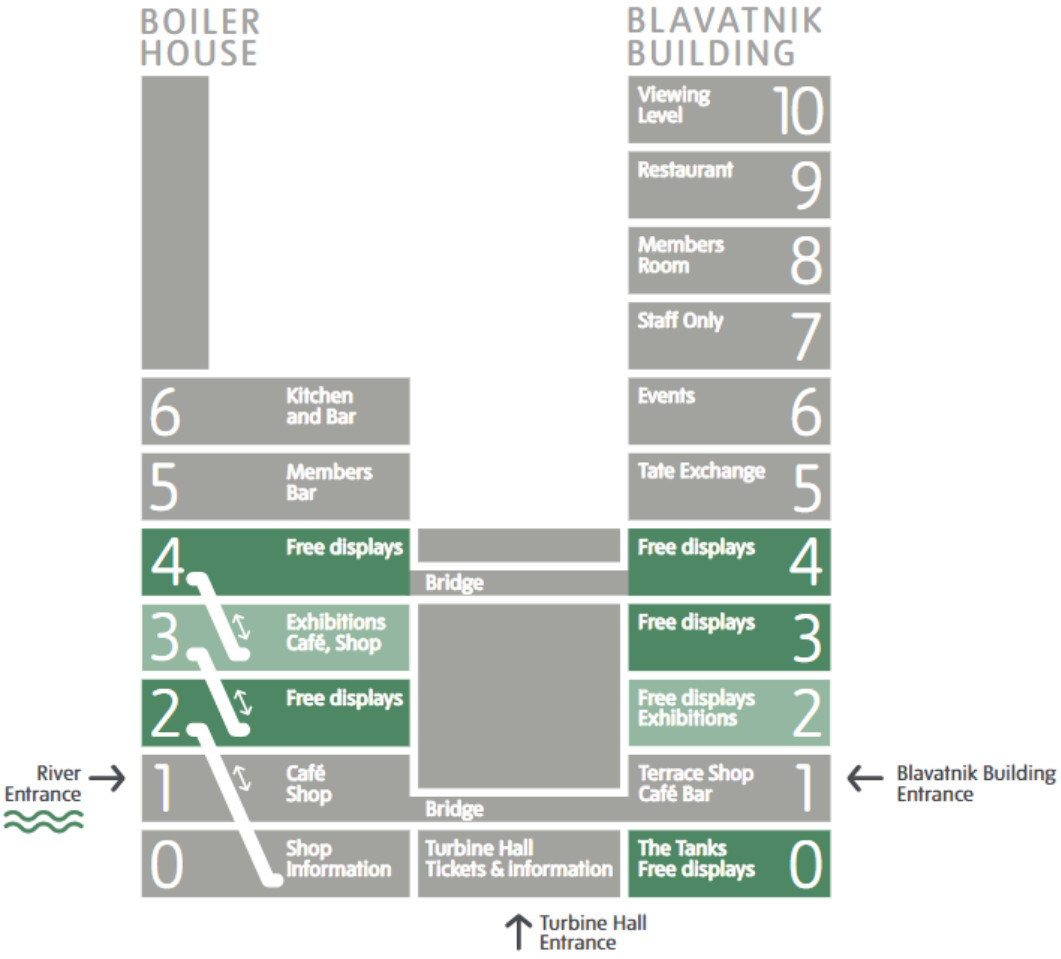

圖 7 泰德現代美術館樓層說明

一、**館舍營運**：採取非部門公共體制度(Non-Departmental Public Bodies, NDPBs)，意即與政府部門有著一臂之隔(an arm’s length)，其特徵為：

(一)由部會首長依法律、公司法或政府特許設置。

(二)具有獨立的法律人格，不具有政府部門的地位。

(三)具有執行行政、管理、商業特殊領域的職能。

(四)擁有獨立人事與預算之管理權。

(五)與政府保有一臂之遙，可獨立運作，但部會首長須對其績效及組織存續，向國會負最終說明責任。

以泰德現代美術館而言，去年收入約為 1 億 5,600 萬英鎊，雖然有30%的收入來自於政府補助，卻仍舊保有自身營運上的自由，確保其不會受到政治的干涉，使文化事務能夠更自由地以美術館的專業角度來發展，政府部門僅會提供經營指導或合作想法，這就類似於臺灣的行政法人制度，該制度使美術館具有不受外力影響的地位，可以站在公平且專業的角度來經營策展及購置藏品，館方人員亦表示，若政府或議會勢力凌駕於館舍營運之專業性之上，會是個很大的醜聞，可以見得該制度對英國藝術發展確實是有所助益。

然而，該制度也有其缺點，即館舍須自負盈虧，該館由泰德公司營

運，並採取董、監事制度。全年有 70%的經費由美術館自籌，經費來自於出版、商業及展覽等各部門，其中，出版部門因販售書籍、印刷品及文創品等，佔了最大經費來源比例，並且每檔展覽都要事先預估參觀人數，以利評估商品零售及餐廳經營狀況，有計畫性地規劃館舍營運策略；另外，更重要的收入來源是累積高達 14 萬人的會員捐助及企業贊助收入，占了總收入的 35%以上，實為一個驚人的數目，透過社會大眾的支持，使美術館可以有更多預算來進行更多社會推廣教育工作，以回饋到整個社會，成為一個循環系統，讓藝術文化與社會確實有更大的連結合作；也積極與企業合作，以挹注充足資金來發展藝術文化。更值得注意地是，該館單是 2016 年盈餘(收入減支出)就高達 7,000 萬英鎊(約為新臺幣 28 億)，足見其經營策略是非常成功的。

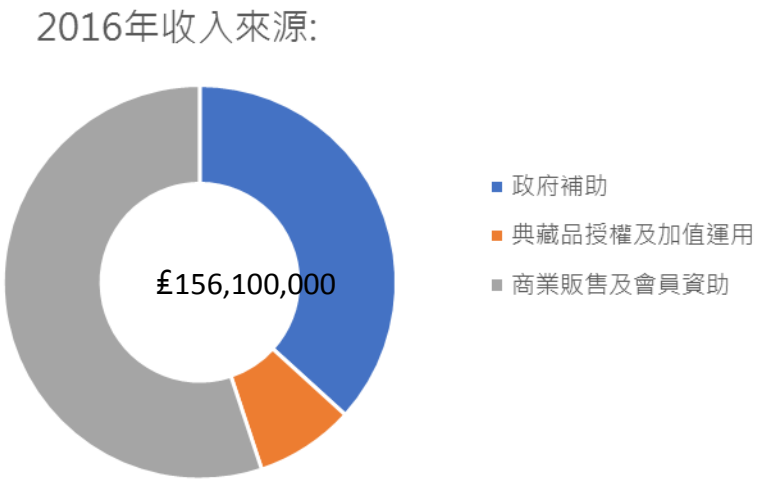

圖 8 泰德現代美術館 2016 收入來源說明

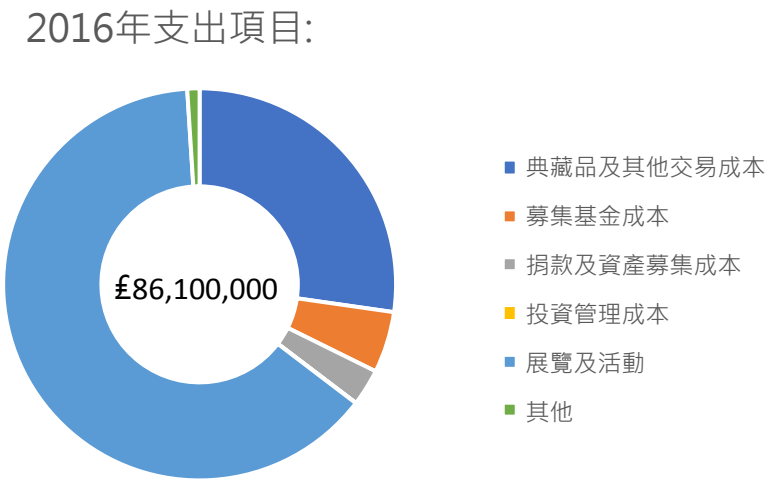

圖 9 泰德現代美術館 2016 支出項目說明

圖 10 泰德現代美術館 1 樓賣店一景

圖 11 泰德現代美術館 1 樓咖啡廳

二、**數位內容：**除了原本的數位互動區外，該館更從 2016 年起開始推展「藉由數位接觸人們(REACHING PEOPLE THROUGH DIGITAL)」計畫。

(一)1 樓數位互動區：提供數位繪圖板讓參訪者創作，完成後作品將成為現場數位繪畫牆的展示內容，也可放上網路與大家分享。

(二)4 樓數位互動區：則是透過數位面板讓大家在數位典藏資料庫中看更多有興趣的館藏品。

(三)社群網絡：每年有高達 1,500 萬的瀏覽次數，該館也特別進行網站改善工作，以線上策展方式呈現館舍及其典藏品，給觀者更好的線上參訪體驗；APP 則是被建置來協助館舍導覽，參訪者可使

用 APP 提供個人化導覽建議及進行 Beacon 感應；同時，經營社群網絡如 Facebook、Twitter、Instagram 追蹤人數皆達 100 萬人次以上，並持續增加中。

(四)數位典藏資料庫：建置完整的典藏品數位典藏資料庫，可依畫風、年代及色彩等各種主題搜尋藏品，並供藏品授權運用及複製畫販售等商業之用。

(五)線上兒童藝廊：邀請孩童創作後，將數位繪圖的作品發佈到推特或是泰德的線上藝廊網站，串聯更廣泛的社群網絡，與大家分享自己的作品，這是一個非常有趣的體驗互動，整個美術館體驗過程就可以透過這些數位互動區，與他人分享體驗過程、感想甚至是即時創作的繪畫，不僅為觀眾自身記錄下美術館的體驗經驗，也能吸引更多觀眾前來館舍參訪，創造更大參訪效益。

(六)線上商店：提供國內外的訂購寄送服務，並且可依購買紀錄擬定後續商業經營策略，吸引更多消費者至線上商店購買。

圖 12 圖 13 在數位面板上創作，畫完後作品會自動匯入上方塗鴉牆進行展示，並可上傳至網路分享。

三、 教育推廣：

泰德現代美術館有著非常完整的規劃及機制，觀眾到館舍除了可觀賞藝術品及體驗數位互動裝置外，美術館也以教育推廣的思維，設置幾個典藏品的常設展，透過不同藝術品的特性，引領觀眾從媒材、空間、形式、色彩來鑑賞作品的外觀，並藉此發想透過不同媒材及形式，藝術家想要表達的概念，以及藝術與社會、生活的關聯等，極為細心地規劃藝術鑑賞的基礎教育，使學童及不熟稔藝術的觀眾皆能加深對於藝術的認識，了解藝術存在的意義等；同時，也特別為了學童設計了問題卡、典藏品寶箱等學習工具，以及設有兒童圖書館以供學童休息及飲食，讓學童可以自在地待在美術館一整天。

泰德現代美術館近兩年展開一個非常特別的「泰德交換(Tate Exchange)」計畫，在館舍 5 樓設置一個類似工廠的工作坊空間，協助各類機構與各類型藝術家媒合合作，共同策劃讓民眾體驗藝術生產的活動，以工廠上下班打卡的生產為概念，民眾透過館方 APP 開始一天的藝術生產工作，並可於依序完成每一項製造程序後打卡，最終在完成後，與他人進行藝術品與藝術品的交易，便可打卡下班，有些課程甚至協助民眾將作品交給工廠生產，製造出自己的藝術品。在這個空間，來自各領域的人們，透過藝術，

合作、實驗想法及發現生活上的新觀點，不只是博物館單方面地為觀眾及為社會帶來什麼，更要邀請觀眾帶給博物館及社會一些養分。

圖 14 泰德交換計畫工作空間

圖 15 圖 16 用手機掃描電子織品，即可打卡上工

四、 **國際交流合作：**泰德現代美術館保持著十分開放包容的心態，積極與來自世界各地的博物館建立不同的合作模式，更特別成立專門蒐購世界藏品的收藏委員會，亞洲地區目前也積極與北京、高雄合作(107 年 7 月於高美館進行裸體藝術全球巡迴展)，未來若有機會，國際交流主任也表示非常樂意與臺中市立美術館合作策展，兩館皆定位於發展現代藝術，若有機會交換展品策劃展覽，或以臺中市立美術館作為其全球巡迴展的一個據點，都將會是令人期待的一件事。

■南岸中心（Southbank Centre）：

隨著 1951 年的英國藝術節成立，位於倫敦泰晤士河南岸，是英

國目前最大的藝文展演中心，包括皇家節日大廳、海沃德美術館、國家詩歌圖書館及南岸中心等多個場地。每年吸引 625 萬個遊客，舉辦全年度動態的藝術節目，一年共有超過 5,000 場的來自世界各地的藝術、劇場、舞蹈、古典及當代音樂等展演活動，期望各年齡層的觀眾皆可以在這裡體驗到世界級的藝術文化，並為之啟發、教育及驚嘆。

當天，中心安排兩名人員協助導覽，中心典藏品包含詩歌藝術、短暫與歷史事件相關事物、展演節目的文件或典藏物。有南岸中心文件(Southbank Centre archive)及海沃德美術館(Hayward Gallery archieve)分別蒐集與從 1951 年起與藝術事件及展覽相關的文件，以及藝術家、展覽、批評理論的印刷文件。

一、組織架構：

(一)組織架構：由執行長、藝術總監及董事會主席統領共 500 位員工，包含產品製造、技術、觀眾體驗參訪、商業及發展、科技、公關行銷等部門。

(二)經費來源：40%來自公部門英格蘭藝術委員會(Arts Council England)資助 20%來自於售票及商業合作，另外還有場地租借及會員贊助等收入。

二、國內外合作：與橫跨六大洲的國家合作，辦理藝術節包含 WOW

(世界女性藝術)、海沃德典藏巡迴展覽、導覽等；另外也積極與企業合作，感性地整合商業活動在南岸中心舉行。

圖 17 海沃德美術館

圖 18 部分展場空間

圖 19 由中心人員解說導覽

圖 20 大型演藝廳

圖 21 圖 22 黃色調之南岸中心為館舍特色，另有假日市集

■莎士比亞環球劇場 (Globe Theatre)：

最初的環球劇場由威廉·莎士比亞所在宮內大臣劇團於 1599 年建造，1613 年 6 月 29 日毀於火災。1614 年環球劇場重建，並於 1642 年關閉。1997 年，一座現代仿造的環球劇場落成，由建築師 Theo Crosby 建造，命名為「莎士比亞環球劇場」或「新環球劇場」，距離公園街（Park Street）的原址約 205 米遠，包括劇場大小、形狀與設計，都是參考原設計盡可能地重現當年面貌。

新劇場建築包含環球劇場、Sam Wanamaker Playhouse(獨立音樂、古典音樂演奏等)。與舊的環球劇場相同，新劇場也是開放式圓形劇

場，周圍有屋頂的地方為舞臺和三層座位區，舞臺寬約 13.1 米、深約 8.2 米、高約 1.52 米；座位區共 1380 個座位、500 個站位。舞臺上設計了活板門，以便表演者從舞臺下方進入舞臺；屋頂的天花板被稱為天堂，也有一個活板門，使表演者可以利用繩索或其他裝置從空中降落；舞臺後牆有兩到三扇門，上方有一個陽臺。門通向後臺，演員在那裡穿戴服裝，等候上場。陽臺是演奏者的位置，有時也可以作為一些場景的布景，如《羅密歐與朱麗葉》中的陽臺。

莎士比亞環球劇場每年僅 5 月到 10 月第一周才會有演出，冬天時則為教學場所；此外，劇場除了可欣賞劇場外，也有小型博物館、展覽與導覽活動等，導覽活動是每 30 分鐘一場，主要是解說劇場的歷史與設計等，須於看戲前對劇場及劇作有所認識，再觀賞戲劇時會更有共鳴。

環球劇場一天通常演出兩場戲，一場白天一場晚上，露天式的劇場空間讓人甫一進入便有置身歷史現場之錯覺，彷若是莎翁電影中場景般。劇場內部四周一圈又一圈、一層又一層圓弧狀的座位，過往是王公貴族看戲的座位，正對舞臺的視角最佳，也有部分座位會被梁柱遮蔽視線，形成視覺死角，因此座位票價按照視野從 10 至 45 英鎊不等，另也有中庭區站票 (Yard Standing)，相較便宜。

圖 23 環球劇場外觀

圖 24 環球劇場內部

是日抵達環球劇場時已近晚上八點，僅欣賞劇場《李爾王》，因在臺灣已上網訂好電子票，故能快速入座。本團因有購買站票及座票，爰兩種觀劇方式均有體驗；其中，站票實需足夠的體力及對戲劇內容的高度興趣，方能克服站票的疲累感。然，縱使站席票價最便宜(在古代傳統中是讓平民老百姓也能參與看戲的規劃)，卻是視野最佳處，因可近距離觀賞表演且甚至能與演員互動；後者則因場內座位均為木製，故若感到不舒適，可於入場前先行付費租坐墊，俾提升觀賞心情與品質。

在這彷若歷史場景的氛圍中觀賞表演，是一項難能可貴的體驗，有專程前來觀劇者、下班後尋求藝術薰陶之上班族、觀光遊客、莎翁忠實劇迷或表演藝術同行等，大家或坐或站、邊酌小酒或飲餐食，令人嚮往歐美國家對於藝文環境的重視與支持，進而讓社會大眾能夠視參與藝文活動為生活中的一部分，而非刻意為之。不過，其賣店之文創商品因過於呼應莎翁劇的內容，其設計及實用性倒是令人卻步。

第三天 10 月 3 日(星期二)

■牛津大學 (含艾許莫林博物館、Bodleian 圖書館)：

當天的參觀行程，由駐英國辦事處賴秀如組長全程陪同，並安排翻譯張韞為本團進行牛津大學城各重點館舍及景點之導覽。

一、 艾許莫林博物館 (Ashmolean Museum):

文物收藏家 Elias Ashmoley 在 1677 年時，將其藏品贈與牛津大學，並於 1683 年於牛津市中心創立英語世界中第一個大學博物館及第一個公眾博物館。現有建築為 1908 年建立，為牛津大學附屬的藝術及考古博物館，蒐集從古埃及木乃伊到當代藝術的典藏品，期能提供人們了解跨文化及跨時空的故事，一年參訪人數達 80 萬人。

圖 25 艾許莫林博物館外觀

(一) **典藏品**：蒐羅時間範圍從西元前 8,000 年的古埃及木乃伊到當代藝術，蒐羅了世界上重要的文明象徵物，藏品具多樣及異國性，包含拉斐爾畫作(Raphael)、埃及開羅的前王國雕塑及陶藝、古希臘邁諾安文明(Minoan)、盎格魯薩克遜人(Anglo-Saxon)遺產及近代中國畫作等。

(二) **組織架構**：館長為 Dr. Xa Sturgis (Director)，有監事會，並有古文物、凱薩藝廊、東方藝術、硬幣室、西方藝術大學參與計畫、文物保存等部門。

(三) **經費來源**：大學經費、賣店、會員制、企業贊助、民間捐助等。

(四) **國內外合作**：執行巡迴展覽計畫，與國內外各館舍合作，將其典藏品巡迴展覽至世界各地，如臺灣故宮博物院曾於 2008 年與其合作展出印象畫派卡密爾．畢沙羅(Camille Pissarro)的作品。

(五) **特殊服務**：鑑定硬幣及考古文物、協助各館舍進行巡迴展佈展、影視拍攝。

(六) **空間規劃**：艾許莫林博物館是經典式建築，其過去予人的感受是相當嚴謹且正經的館舍，特別是建築外巨大廊柱下的入口大門，總給人館禁森嚴的錯覺，彷若亂入將會破壞殿堂所醞釀積累的崇高氣息。

然，艾許莫林博物館雖為歷史悠久的館舍，但現今整棟建築物的設計卻常可見對外窗或挑高大窗的設計，與館舍周邊街道、校園、城市的視點相互流通，使其能同時保有原本博物館在空間上的特質，亦能無形中打破及跳脫傳統殿堂菁英式的館舍窠臼與冷峻氛圍，讓觀眾能擁有良善的參觀經驗與氛圍，也可以讓藝術、文化資產與人、都市和空間的關係更為緊密；樓梯及各公共空間或停等空間，也都規劃有玻璃欄杆的走道，讓觀眾在行進動線中，亦能窺探各展間之展示重點。同時，即便展品眾多，但均能擺放得有條不紊，且亦因空間規劃得宜，方能有效提高藏品能見度。透過空間設計的巧思，引領觀眾主動及回流參訪，進而帶來更豐富之創新思維。

圖 26 牛津大學區

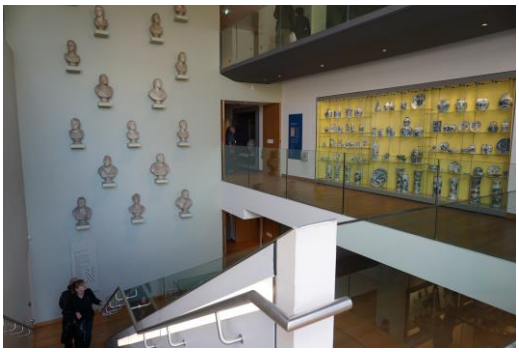

圖 27 艾許莫林博物館展場一景

圖 28 艾許莫林博物館展場一景

二、博德里安圖書館 (Bodleian Library):

在 1602 年成立，是全世界最古老的圖書館之一，約計有 1,100 萬本書。共有五棟主要建築，以及數個地下儲藏庫。參觀圖書館時，牛津人大多稱該館為「波德里」(Bodley) 或「波德」(Bod)；著名電影《哈利波特》也曾在此取景。

該圖書館擁有大量各種主題收藏，亦為牛津大學的主要研究圖書館，學生經常參考館內書籍。圖書館只有四方形庭院等部分大眾區域開放給觀眾參觀，閱覽室等則需有專人導覽及帶領方能進館，並嚴禁拍照，主要是為避免打擾閱覽中的學生。校外人士如欲入館，皆須完成聲明，表示不會移除或損壞館內的任何物品。

導覽員提及，館內最珍貴的物品包括 1455 年的《古騰堡聖經》、Percy Bysshe Shelley 的信件、四份《大憲章》副本和莎士比亞的《第一對開本》等，且常可見諸多書籍都以鍊子鎖住。

圖書館鄰近科學歷史博物館、劇院和聖瑪麗教堂，實是人文薈萃的學術寶地，擁有這樣的氛圍與資源庫，促使牛津大學成為世界最高殿堂之一。

圖 29~30 博德里安圖書館外一景

圖 31 博德里安圖書館內一景

第四天 10 月 4 日(星期三)

■大英博物館 (British Museum)：

大英博物館無論從文物典藏、展覽策劃、公共關係經營、教育推廣及館舍營運等面向來看，皆是世界上首屈一指的博物館。本次參訪目的除了學習國際級博物館的運作方式，更希望藉此機會建立合作網絡，爰此，特別拜訪了國際參與部門主任 Nadja Race，與其交流大英博物館的營運經驗，更論及與 2022 年開館的臺中市立美術館或是 2023 年開館的數位文化中心的可能合作方式。

圖 32 與大英博物館國際參與部門主任 Nadja Race 交流

圖 33 與大英博物館國際參與部門主任 Nadja Race 合影

大英博物館於 1753 年創立，是世界上第一個國家級公共博物館，每年約有高達 700 萬的參觀人次，原包含大英圖書館及博物館，1973 年圖書館獨立為新組織，現有的建築是由舊有建築及 2000 年新建造的大廳(Great Court)結合而成，而該館目前也正展開「世界保存及展覽中心」建築計畫，期望打造一個新的特展空間。

圖 34 大英博物館大廳由新館及舊館共構

圖 35 大英博物館外觀

一、**館舍營運：**與泰德現代美術館相同，採取非部門公共體制度，館舍經費來源包括英國文化、媒體與運動部 (Department of Culture,Media and Sport)、會員捐款、個人贊助、企業合作贊助、出版品及文創品販售、典藏品授權及商店營運等，其中，會員捐助及企業合作贊助實是博物館的重點經費來源，為此，該館業更特別成立了負責處理會員及企業合作的發展部門，以確保館舍順利營運。值得一提的是，大多數展覽皆有企業冠名贊助，甚至是最新打造的數位互動中心，也是三星(Samsung)集團所資助的；同時，也和 google 共同打造大英博物館的數位美術館，積極與企業

建立合作網絡，為博物館挹注更多經費，以及更多新穎的資訊科技設備，更能吸引世界各地的觀眾到館舍參訪，該館與企業及社會組織合作之方式，非常值得臺中學習，透過民間資源的挹注，補足政府資源的不足之處。

二、組織編制：

(一)基本編制：約有高達 1,000 位的員工，以及 600 名志工，有著龐大的人力資源，易於推動各類博物館事務，其中有 1/3 以上的員工(300 多位)為策展人，同時也是研究員，分別有不同領域的專業知識，包含非洲大洋洲及美洲、古埃及蘇丹、亞洲、中東、希臘及羅馬、英國歐洲及前歷史、硬幣及金屬、可攜帶古物策略、保存及科學研究、印刷及書畫等部門，是該館典藏及策展的重要枝幹，因此，每一個展覽在策劃期間，都能確保有最縝密的研究與規劃，將龐大的知識以具脈絡化的方式呈現給觀眾。以臺中市博物館的政府體制而言，總員工的 1/3 為研究員及策展人實有困難之處，但臺中可思考未來美術館或是數位文化中心如何透過不同的營運模式，加以鬆綁政府體制之人事法規限制，延攬更多專業人士到博物館，除了能真正讓每一檔展覽都獲得完整的研究，以具脈絡化的縝密論述呈現給觀眾外，更能達到培植國家文化人才及促進文化發展的重要目的。

(二)商業營運編制：由「大英博物館有限公司(The British Museum Company Ltd.)」擔任授權經紀專責機構，為信託理事會管理之個體營運公司，經費來源為大英博物館之信託理事會基金，設立目的原為提高博物館的教育功能，但現今主要任務則負責館藏加值應用之文創品販售、零售出版重製及其他經銷與影像授權等工作。

三、數位內容：

(一)虛擬網絡：與 google 合作打造「數位博物館」，將 400 萬筆龐大的藏品資料建構至數位資料庫中，透過網站互動方式展示藏品，並規劃多檔數位策展，除了解決藏品過多而展示空間不足的問題，更使民眾在世界各地，皆能無時無刻自主學習，認識館藏品及了解歷史文化知識，同時也規劃了幾檔數位策展。

(二)實體空間：與三星共同打造「數位探索中心(Digital Discovery Centre)」，以學生為目標群眾，鼓勵學校及家長帶著孩子到這裡，藉由數位面板，玩數位遊戲、解決挑戰及探索知識，讓孩子從數位互動中認識歷史文化，同時，也會辦理課程、工作坊及實驗活動，讓孩子由做中學、由體驗中深化理解，是個非常有趣的學習空間。數位化實為世界上無可避免的趨勢，該館數位內容的經驗可以作為數位文化中心的重要參考，目前文化局正建置臺中學數位典藏資料庫，希望能逐步擴充資料量，並且有效利用這些資料

來進行展示、推廣教育及加值活用，為臺中文化帶來全新樣貌；結合數位面板，透過數位遊戲的方式，吸引學生走進博物館認識典藏品，學習效果上甚至可能優於實體展示，這也是數位文化中心期望肩負的使命，與企業緊密合作，時時接軌最新科技發展，並將其運用在文化發展及傳承上，發揮跨領域合作之最大效益。

圖 36-圖 37 大英博物館三星數位探索中心

四、**國際合作**：大英博物館與各國簽約合作的方式十分彈性，主要包含兩種方式，一為配合該館世界巡迴特展時程，與各國館舍洽談展出地點及合作方式；二為彈性配合各國不同館舍的特性與需求，與亞洲巡迴展負責團隊討論可能之合作策展方式，期望藉由國際合作，推廣大英博物館典藏品，也能吸引更多觀眾至該館參訪，今年該館辦理數位木乃伊世界巡迴展，106 年 11 月以臺灣故宮博物院為其中一站。國際部門主任表示，合作主題十分彈性，展覽籌備至少需要 3 至 5 年，若配合臺中市立美術館 2022 年開館時程，目前即為與該館亞洲部門接洽討論合作方向的絕佳時機，

例如臺中的大墩美展也可以是一個重要交流方向。另外，該館更特別為了國際巡迴展而開設專業策展訓練及展覽諮詢等服務，期能藉使連結各國專業策展人，也能確保國際巡迴展具有一定品質。

大英博物館值之營運、活動規劃及設備，均值得臺中美術館及臺灣數位文化中心借鏡，除從中汲取寶貴經驗，更希望自此開始思考如何與該館有更多連結及合作，為臺中市民打造更國際化的專業展覽體驗。

■約翰索恩爵士博物館 (Sir John Soane's Museum)：

約翰·索恩爵士是 19 世紀初的英國建築大師之一，以新古典主義建築設計聞名，其建築多採線條簡潔明快之感，近乎完美之對稱及光影線條之運用令人印象深刻，其最負盛名的作品包含英格蘭銀行及 Dulwich 美術館等。

透過參訪，了解該館為倫敦最小的國立博物館，也是全世界最早對公眾開放的博物館之一，原為索恩爵士之私宅，但他曾在生病彌留之際，立下遺囑希望將此宅完好無缺的保留下來，讓世人有機會能接觸他遊歷歐亞用心蒐藏之稀世珍寶。

圖 38　索恩爵士博物館內因嚴禁拍照，觀眾僅能拍攝博物館外觀

論及博物館、美術館之規模，各有其優缺點，有關小型館舍的優點，即觀眾在參觀的過程中較不會有「博物館疲勞症」(musee fatigue)，故觀眾對展覽內容的吸收程度，均遠較大型館舍來得深刻且長久；反觀缺點，則因館內藏品為數眾多，故僅能密集的陳列在一起，或懸吊，或堆疊，展間幾乎均已達飽和，且並無特殊安全措施，僅透過志工協助管理，參觀品質及動線則深受影響。

索恩爵士博物館空間雖小，但內部可媲美大英博物館之豐富藏品與稀世珍寶，皆令人嘆為觀止，舉凡: 繪畫、瓷器、印度象牙、雕塑及石膏原型、家具、建築模型與繪圖、希臘古建築上的裝飾、1817年在埃及出土的法老石棺、古埃及畫家的作品、上萬冊各式珍貴藏書

等，橫跨年代久遠。

此外，建築系學生亦常至此研究自古埃及至索恩爵士所處年代的建築設計脈絡，實屬藝文及建築領域之資源寶地。但該館嚴格禁止攝影，故只有親臨方能體會。

第五天 10 月 5 日(星期四)

■拜會駐英國辦事處林永樂大使：

拜訪駐英辦事處的經驗非常特別，大使先帶領我方一行人參訪辦公環境，並介紹了一幅掛在大門口走廊旁的張大千畫作，足顯臺灣大使館之藝文風氣濃厚；接著，與大使進行一系列英國文化與生活的交流對話。

對於英國人而言，藝文活動不是一種要另外抽時間去做的事情，它是一種從小耳濡目染而自然地成為英國人生活中的一部分，假日時間，不僅是觀光景點人滿為患，博物館舍的參觀人次也是不惶多讓，對於英國人從小怎麼發展藝文教育及培養欣賞的能力，這除了是經年累月產生的民族生活習慣外，也是在他們孩童教育中非常重要的一環，透過基礎教育以進行藝文扎根，與臺灣的教育制度有很大的不同，也因此，英國的街道景觀維持地十分優雅美麗，也進而影響到他們的生活態度，在英國漫步的過程中，不時就能發現各式各樣精采的

文化內容；同時，也向大使分享局長在愛丁堡旅遊留下的照片及詩文，相談甚歡。

除了藝文教育的探討外，也論及英國值得一遊的博物館，大使極力推薦 V&A 博物館內的餐廳，可以感受在古堡中用餐的難得氛圍，在英國，博物館展品及文創商品的精采度雖然是吸引觀眾的最主要原因，餐廳也是每個博物館別具特色的一個空間。

與大使討論英國的文化發展及博物館營運等議題，確實對於勾勒一個城市整體的文化發展圖像具有很大的幫助，亦值得臺中予以借鏡，尤以藝文扎根為甚。

圖 39-圖 40 王局長與林永樂大使互相分享藝文活動辦理成果

圖 41 與駐英國辦事處林永樂大使及賴秀如組長合影

■薩奇美術館 (Saatchi Gallery)：

薩奇美術館創建於 1985 年，係為向公眾展示查爾斯·薩奇自身的收藏而建，2010 年，薩奇則宣布將他的藏品和美術館都捐贈給政府，讓觀眾能免費恣意徜徉欣賞其典藏品。館內典藏相當雄厚，舉凡知名藝術家 Damien Hirst 的作品亦在其中。

薩奇對藝文生態的掌握及對開發新生代藝術家的敏銳程度，均具前瞻性及國際眼光，是當代藝術的核心人物，堪稱藝文界風向球；有賴薩奇的投資，藝術家們才能夠立即在藝文界奠定名聲。

圖 42 薩奇美術館外觀

薩奇美術館的空間規劃為典型白盒子空間，展間寬敞且動線單一，觀眾能有足夠的審美距離且不會有漏逛展間的情形發生，觀展品質佳；停等空間、公共空間之大面玻璃、自然採光及家具設計，皆讓觀眾願意不斷回流並與館方、展覽產生共鳴及密切的互動。

圖 43-圖 44 薩奇美術館展場

此外，新世代博物館、美術館經營的新方向，係透過線上社群及雲端互聯以獲得知識的開發與共創。本次參觀了解到薩奇美術館所經營的社群 Saatchi Online 及 Saatchi Online TV，其係透過文件或影片編

輯等方式進行，內容含括世界各地之藝術新聞、各類型展覽的紀錄、活動拍攝或影像剪輯等，藉以聚焦藝術文化生態及當代藝術發展趨勢，觀眾即能透過此平臺互相交流，並汲取第一手資訊。

再者，薩奇美術館也相當重視教育推廣一環，參訪當天，也在館內諸多展間見到其對推廣活動的規劃與設計；同時，館方也將工作討論桌置於展間正中央，無論是館方人員、學生或對藝文有興趣之觀眾，均可在工作桌進行討論，讓所有面向均能在展場中發生。當然，美術系學生在館內進行速寫或臨摹的情形，更是稀鬆平常，是故歐美的觀眾均能與美術館互動密切，且均為主動式參與。

■維多利亞與亞伯特博物館 (V&A Museum)：

該館最早在 1852 年為工藝品博物館，後於 1899 年由維多利亞皇后成立，改命名為 V&A，1909 年克倫威爾路立面完工後，博物館才展現今日面貌。

圖 45　V&A 博物館外一景

V&A 係世界上最頂尖的工藝、藝術及設計博物館之一，約計有 300 萬件來自世界各地之典藏品，年代橫跨 5,000 年，以歐洲藏品居多，包含許多英國國家級藏品，以及一些因研究而蒐集的建築、傢俱、時尚、織品、攝影、雕塑、繪畫、珠寶、玻璃、陶瓷、書本、藝術、亞洲藝術、設計、劇場及表演資源，是觀眾爬梳藝術設計史之重要場域。館方亦期藉由提升研究及知識發展，豐富及便利人們的生活，每年參觀人次達 20 萬，是英國極具指標性之館舍之一。

一、組織架構：

(一) 採英國文化、媒體及運動部支持的非部門公共體制 (non-departmental public body)，由館長 Dr. Tristram Hunt 負責館務，並由首相任命信託董事會掌理營運。

(二) 資金來源：成立基金會，由私人、團體或企業贊助、出版品、

典藏授權費、場地租用、商品販賣及餐廳等。

二、國內外合作：

(一) 國內分館：在國內持續擴充藝術教育範圍，讓更多人認識館藏品，包含 South Kensington、Bethnal Green 兒童博物館(展出 toys and childhood artefacts)、蘇格蘭 Museum of Design Dundee(2018 開館)、東倫敦 Queen Elizabeth Olympic Park 的 V&A East (籌劃中)

(二) 國內合作：

1.與 Museums Sheffield 合作發展雪菲爾大學的 Millennium Gallery

2.與 Nottingham City Museums & Galleries and Museums Sheffield 合作，使兩館舍具備藝術攝影策展的能力。

3.與皇家建築師協會合作，在 V&A 展出各自與建築相關的藏品，以推廣建築教育。

4.與 The Herbert Art Gallery & Museum、Coventry and Coventry Transport Museum、Coventry and Coventry Transport Museum 合作，協助小學老師安排博物館參訪活動。

(三) 國際：持續與各國館舍合作，於該地展出 V&A 的各國藏品，包含中國、非洲、印度、日本、韓國、歐洲其他國家、拉丁美洲、中東及北非、北美洲、俄羅斯、土耳其等。

三、展覽規劃:

(一) 館內無論何種展示主題，均採最基本的方式展陳藏品物件，多媒體互動設備及面板文字之使用率不高，僅以簡單說明文字傳遞訊息，讓觀眾自行欣賞與體會。儘管展品與觀眾的互動性較當代藝術館舍低，但因其藏品極具珍貴性與稀有性，故仍能成功開發非觀眾，且觀眾還是願意主動前往觀展並回流，從中窺探、獲取創意靈感或進行學術研究等，進而產生最純粹的共鳴與影響力。

(二) 該館進行特展規劃時，也會併同考量後續推廣及國際交流事宜，舉凡與他館合作續辦巡迴展等，期透過國際性的展覽行銷與訊息之推播，擴大辦展之效益及提升藏品之能見度，並從觀眾的回饋與館舍間的互動交流中，汲取更多有利於館方進行研究及未來策展之經驗與資源。

四、空間規劃：

(一) 展間：

1. V&A 博物館因樓地板面積大且藏品過於豐富，館方為了有效呈現龐大的展示物件，其展間隔間相當多且亦含垂直動線等，這類非單一觀展動線之形式，常造成觀眾漏逛或迷路的情形。
2. 館內展櫃設計及擺設密度過高，部分較大型之展示物件無法提供觀眾足夠的審美距離，亦容易造成觀眾於行走間碰撞玻

璃櫃之情事，略有安全性的顧慮。

3. 因本市立美術館未來將有挑空展間及停等空間，故可參考V&A 館方利用此類空間或梯間展示大型物件之作法。

(二) 賣店：

1. 賣店經營與規劃係英國博物館與美術館之新趨勢，無論是小型私人館舍，或規模龐大之各大公立館舍，均將其視為重要財務來源。此外，常可見賣店設置於美術館 1 樓正中央或各樓層重點區域，面積廣大且不只一間，吸引觀眾逕至前往消費的意圖十分明顯。
2. 實際走訪英國各大美術館、博物館後發現，其文創商品及衍生性商品之品質、創意及吸睛程度均差強人意，V&A 博物館算是少數令人驚豔之館舍，當然，也有賴 V&A 品牌的加值，觀眾大多對其文創商品評價甚高。但總體而言，臺灣的文創品開發實是創意無限，反倒更勝一籌
3. 未來，本市立美術館亦規劃有 30 坪左右之賣店，透過本次考察及了解諸多美術館賣店之案例，期將其優、缺點納入本館後續特殊裝修及商品開發之參考。

圖 46　V&A 展間示意圖

圖 47 V&A 展間示意圖

第六天 10 月 6 日(星期五)

■國家美術館 (The National Gallery, London) :

國家美術館成立於 1824 年，由政府向銀行家 John Julius Angerstein 收購 38 件義大利、荷蘭及英國作品，1826 年景觀畫家及藝術收藏家 Sir George Beaumont 也將其收藏品捐給國家，擴大館藏規模，1838 年建立目前館舍。

論及館舍之資金來源，其主要資金來自於文化部，並由國家美術館信託經營「國家美術館股份有限公司」，負責籌措館舍營運基金，基金來源包含線上及實體商店、咖啡館、餐廳、典藏品相關出版品、典藏品授權、會員贊助等。

一、典藏與展示：

典藏品以繪畫作品居多，計約 2,300 件，年代橫跨 13 世紀至 19 世紀，並以 1260 年至 1900 年間的作品為大宗，文藝復興時期達文西的重點畫作也是館藏重點之一。因其典藏係屬英國公民所共有，因此美術館以免費參觀的方式向大眾開放，但經詢問，偶爾也會有需要收

費的特展。場館目標為研究及關注典藏品，同時讓畫作有更廣泛的可能性。

圖 48 國家美術館展間一景

館舍分為東南西北四個側翼，依年代順序劃分為四區，如下:

(一) 文藝復興初期:展示 13-15 世紀作品，如達文西著名的《聖母子與聖安妮、施洗者聖約翰》炭筆素描等。

(二) 文藝復興全盛期及矯飾主義: 展示 16 世紀作品，如義大利及日耳曼的繪畫等。

(三) 巴洛克風格:展示 17 世紀作品。

(四) 洛可可風格、印象派及後印象派:展示 18-19 世紀作品；其中，梵谷的作品獨立安排在其中一間。

17 至 18 世紀有荷蘭、義大利、法國、西班牙的繪畫。著名藏品包含

揚·范·艾克《阿爾諾非尼夫婦》、桑德羅·波提切利《維納斯與戰神》、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》、米開朗基羅的《埋葬》、梵谷的《向日葵—花瓶里的十五朵向日葵》。典藏資源豐富，是世界性的典藏資源庫，能建構完整藝術發展史。

二、美術館 30 件重點畫作 (30 highlight paintings)：

國家美術館因典藏、展示物件豐富，且展間隔間多，故要在有限時間內達到最佳參觀效率且不漏逛重點作品，便得事前先做好足夠的功課與規劃。該館在線上均有提供館內「必看之 30 件作品」清單及詳細資料，觀眾可至官網參閱，並依據國家美術館建議之導覽路線，擇取或自行規劃最喜歡的參觀行徑。同時，對作品之創作者、背景及說明內容如能先行有一定的了解，在欣賞原作的當下，更能與畫作有更深刻的共鳴。

三、教育推廣:

國家美術館的教育活動非常多元及活潑，係配合特展或典藏展示內容推出系列活動，舉凡透過演講、論壇、研習課程、工作坊、與教師合作等形式，對象也普及各年齡層(如兒童、青少年、成人或銀髮族等)並為不同類型觀眾(如視障或身障人士)打造屬於適合自身的學習與體驗方式，可謂友善且親人之館舍。

館內教育推廣活動模式及對象大抵分成: 成年人(私人團體演講、導覽等)、學校(團體參訪、教師訓練等)、家庭觀眾(故事、遊戲、工作坊、動手做等)、銀髮族(典藏品賞析等)、身障人士(BSL-interpreted events 等)，透過感官及多元智能的學習，觀眾均能在參觀過程中獲得良善的美術館經驗。

館內常可見學生或觀眾在展間現場進行臨摹或速寫，這般典藏資源雄厚卻平易近人的美術館，值得效法。

圖 49 國家美術館展間常可見觀眾現場作畫

四、賣店:

國家美術館衍生商品的質感、價位及實用程度(該館的郵票也是熱門商品之一)，值得給予高度評價，並得列為此趟英國行程中名列前茅的館舍。館方除了用心且有效將典藏品進行加值運用之外，其在空間規劃及物件櫃體的設計上，也是深具巧思，令人在觀賞及選購的過程中，能擁有不具壓迫的情緒狀態，這點是館方及觀眾雙向互惠的

作法。再者，縱使國家美術館可謂歷史悠久之傳統館舍，但其文創商品之開發卻極具創意，足以媲美泰德及薩奇美術館的當代藝術館舍。

■倫敦當代藝術博覽會 (Frieze London):

Frieze 創立於 1991 年，起初是發行與當代藝術文化相關的主流雜誌，目前是一個出版 Frieze 雜誌、Frieze 大師雜誌及 Frieze 週刊的媒體及活動公司，策劃了 Frieze London、Frieze New York 及 Frieze Master 等國際藝術展，並創辦 Frieze 學院舉辦課程及論壇活動，以及以 frieze.com 網站提供當代藝術文化資源。

本次所參訪的藝術博覽會為每年 10 月固定於倫敦攝政公園舉辦的倫敦當代藝術博覽會(Frieze London)，為國際當代藝術產業最重要的博覽會之一，致力於推廣 2000 年後的當代創新及前衛的藝術品及在世的優秀藝術家，更於 2012 年起，發起每年 5 月固定辦理的紐約藝術博覽會(Frieze New York)，並於 10 月結合倫敦藝術博覽會，辦理大師博覽會(Frieze Masters)，推廣從古代藝術到 2000 年以前的頂尖當代藝術，讓這一週名符其實的被稱作為「Frieze Week」，匯集全球頂尖的畫廊及藝術家在同一地展出優秀藝術作品。2016 年起，更創辦學院(Frieze Academy)，辦理一整年的課程及講座活動。

圖 50 Frieze London 外一景

圖 51 Frieze London

圖 52　Frieze London 展場一景

圖 53　Frieze London 展場一景

藝術博覽會最重要的目的除了匯聚世界頂尖藝廊、展示當今重要的當代藝術家作品外，更期望透過藝術基金及社會贊助，培植有潛力的藝術新秀。今年展覽包含下列四項主要活動及其他系列活動，十分多元且精采：

一、主要區域 (Main Section)：給年齡不拘的商業藝廊展示國際藝術家作品。

二、焦點 (Focus)：給年輕藝廊及新崛起的藝術家展示個人及團體代表作。

三、現場表演區 (Live)：給藝術家在現場說明或演出作品。

四、性別作品 (Sex Work)：今年首次採用「女性藝術及激進政治 (Sex Work: Feminist Art & Radical Politics)」為題，給予女性藝術家及支持其藝術的藝廊一個展示空間，展示從 1960 年代起極端邊緣的女性主義作品。

五、系列活動：

(一) 戶外雕塑(Sculpture)展：在公園戶外展出國際上領先的現代及當代藝術家的 25 件雕塑作品。

圖 54 公園展出雕塑作品

(二) 電影 (Film)：為今年的新活動，以超現實、著名神話及狂歡為主題，展示世界各國不同影像藝術家的新作品，並與國內電視臺合作放映，增加曝光機會。

(三) 音樂(Music)：以發人深省及獲得心靈穩定為主要目的，辦理音樂會活動。

(四) 藝術家獎 (Artist Award)：獎勵創新且特別的當代藝術家。

(五) 講座 (Talks)

(六) 導覽 (Tour)

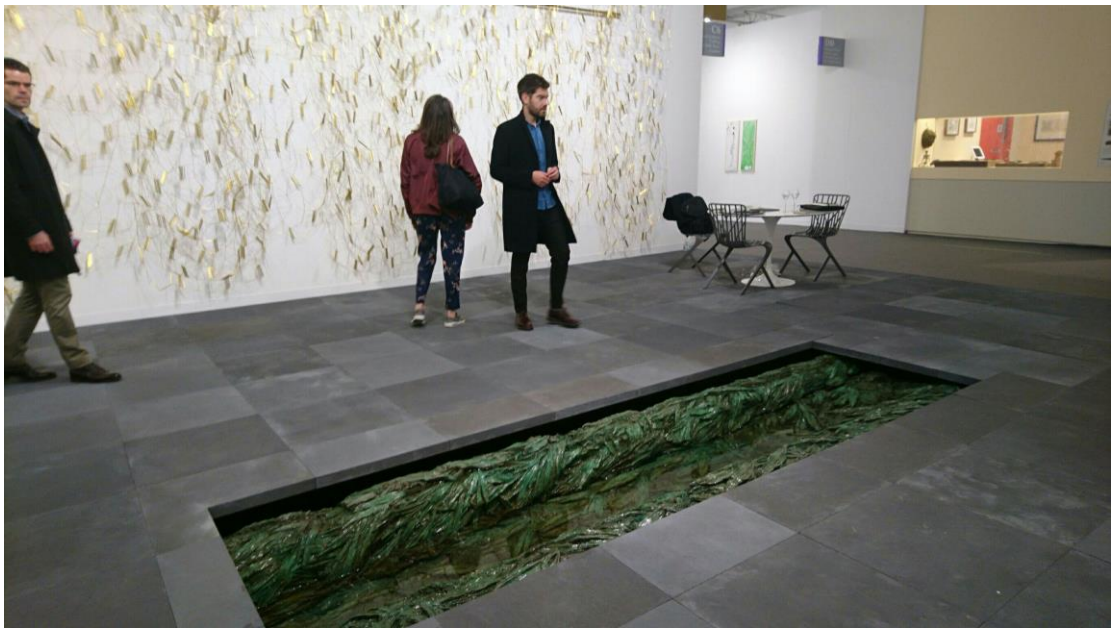

圖 55　Frieze London 展場一景

圖 56　Frieze London 展場導覽

最值得一提的是，此博覽會足見藝術與官方、與社會、與企業的密切合作關係，如藝術新秀獎由 LUMA 基金會(LUMA foundation)及英國藝術協會(Art Council English)支持、藝術開幕活動由 BMW 提供場地及資金共同辦理、導覽由

藝術基金(Art Fund)支持、食宿與當地商家合作並提供優惠等，來自各方的經濟支持，是打造這一場全球最盛大的藝術博覽會的重要推手，藝術於此，不再只是在美術館展示的價值，更多地是，如何透過各方力量，引進商業模式，活絡藝術市場，推廣當代藝術，也協助藝術家在經濟無虞的狀態下，能夠持續創作出當代領先的優秀藝術作品。

這部分是美術館較難企及之重要經濟功能，但對於美術館而言，給予藝術家展示空間、補助藝術家創作經費、推廣藝術教育及發揮藝術之社會功能等，皆為美術館責無旁貸的重要任務，但從藝術博覽會中，可將其資源連結合作之手法作為重要參考範例，促進臺中市立美術館及臺灣數位文化中心之場館營運及展示策劃等發展。

伍、心得

一、重視賣店經營：

(一) 賣店經營與規劃係英國博物館與美術館之新趨勢，每間館舍均有佔地大且數間賣店供觀眾消費，一般而言，美術館通常較少自行發展特色商品，大多請廠商開發，但開發應從館方的典藏品作衍生，這樣商品與美術館的連結性才會高。

(二) 賣店可作為美術館場域的延伸，其經營理念基本上都是由觀眾的參觀經驗延伸而來，同時，也算是美術館教育推廣功能的延續，亦可做為讓觀眾認識藏品的媒介，並於展覽開幕、記者招待會或是館員出國訪問、接待貴賓時，提供自行開發且獨具代表性的商品，既可行銷也可充實美術館財務來源。未來，本市立美術館亦規劃有約 30 坪之賣店，本館將重新思考文創商品、賣店、觀眾和美術館的連結性，進而強化美術館及賣店的品牌，提升文創商品的多樣性及流動性，話題性及永續性較高。

(三) 線上商店的經營對於英國博物館而言越趨重要，不僅可以滿足國內各地觀眾需求，更能發展至國際市場，除了滿足原有的博物館觀眾，並從中蒐集觀眾的購物行為及喜好內容，更可吸引原有觀眾群外的廣泛客群，作為數位文化中心網路平臺營運之參考，亦能於美術館成立後，配合實體賣店之營運，開設及維

運線上商店，以吸引更多潛在客群。

二、**重視觀眾需求**：英國各美術館無論在展廳、學習空間或各項公服空間，均非常重視觀眾需求，透過互動裝置、多媒體、量身訂做等形式規劃博物館展示內容，不論是兒童、青少年、成人或是高齡觀眾，均可樂在其中。

三、**展示**：本次參訪多屬歷史悠久的館舍，其藏品豐富多元，故在陳列及展示手法上較無特殊設計與安排，均採最基本的擺設方式，有時會影響觀眾的觀展品質。惟泰德現代美術館係為近年成立之新興館舍，其展示作品的方式與傳統館舍有很大差別，尤其是其放置大型當代藝術品的挑高展示空間設計，更是許多英國館舍所欠缺的「彈性」空間。本市立美術館規劃有近 28 公尺高的空間，未來將有效且妥善運用之，使其成為亮點之一；此外，針對展櫃設計、燈光運用、陳列密度、觀賞距離、參觀動線等面向，未來臺灣數位文化中心及市立美術館在規劃展覽時均會考量其細節，避免降低觀展品質或影響觀眾之博物館參訪經驗。

四、**免費入館及鼓勵大眾捐助**：無論是大型規模的公立美術館或私人美術館，多將其豐厚的世界級文化資產免費公開予大眾，在永續保存、維護及行銷推廣等面向也是不遺餘力，值得本市借鏡，雖然開放免費參訪，在各個館舍卻會放捐款箱及加入會員等推廣文

宣，鼓勵大眾捐助經費，共同支持博物館之營運，帶動整個社會對於文化之贊助風氣，以及培養民眾支持藝術文化之習慣，也是真正有效促進文化發展的方式。

五、網路行銷與節慶活動：英國美術館因有其品牌加持及知名度，故在網路行銷方面均有極佳的迴響及效果；此外，歐美國家非常重視節慶活動，因此館內展覽或教育推廣活動常配合節慶特色進行規劃，藉此活絡館舍氛圍，並提升館舍與民眾、社區、城市等之互動性，使美術館有別以往殿堂式的嚴肅氣息，如此一來，觀眾也非常願意主動參與並不斷回流。

六、多媒體設備應用及數位網絡經營：本次參訪館舍中，大英博物館及泰德美術館使用多媒體設備的頻率較高，其中，大英博物館甚至與三星集團合作，於館內規劃一個數位多媒體學習空間，提供各年齡層觀眾透過操作數位設備、參與數位學習課程等方式，從中了解美術館典藏品、展覽內容及與之互動等；另，各館舍皆積極營運其社群網絡，以及建置線上策展平臺及典藏系統、APP 等。本市立美術館及數位文化中心將參酌其數位科技應用及數位網絡經營之方式，積極規劃智慧設備及數位網絡之設計，並尋求科技產業的異業合作或技術支援，俾利提升館舍智慧亮點。

七、館際合作交流機會：此行安排與大英博物館及泰德美術館部門主

管進行交流與經驗分享，亦論及未來館際間的合作可能。期許未來本市立美術館及數位文化中心開館後，除推廣國內重點藝術內涵之外，亦能定期與國際館舍進行交流，藉此增加與國際之連結性，擴展館舍展示之豐富性及精彩性。

陸、建議

藉由此次充實之參訪與交流，提供幾項臺灣數位文化中心與本市立美術館之發展建議：

一、**應重視觀眾需求：**在展廳、學習空間或各項公服空間之規劃，均要將觀眾需求列為設計之重要考量，以提供各年齡層觀眾良好的整體參訪體驗，並將其參訪體驗心得藉由數位科技反饋至館方，作為未來館舍營運之參考。

二、**應重視賣店經營：**與廠商合作，從館方的典藏品開發出獨具特色的衍生商品，加強商品與博物館的連結性，未來，本市立美術館亦規劃有約 30 坪之賣店；數位文化中心規劃約有 60 坪之賣店，兩館都將重新思考文創商品、賣店、觀眾和館舍的連結性，進而強化美術館及賣店的品牌，提升文創商品的多樣性及流動性，延續其話題性及永續性。同時，也要積極規劃線上商店之營運策略，除了滿足原有的博物館觀眾，也要吸引更多潛在客群。

三、**應加強整體展示規劃：**針對展櫃設計、燈光運用、陳列密度、觀賞距離、參觀動線等面向，未來臺灣數位文化中心及市立美術館在規劃展覽時均會考量其細節，避免降低觀展品質或影響觀眾之博物館參訪經驗。

四、**應加強鼓勵大眾支持博物館：**文化藝術發展在臺灣往往是最需要

被政府挹注經費的一個弱勢領域，若能仿效英國博物館的大眾捐助及支持模式，加強規劃會員制及其他大眾捐助模式，才能真正促進文化藝術發展。

五、**應加強多媒體設備應用及數位網絡經營：**將參酌英國博物館之數位科技應用及數位網絡經營方式，積極規劃智慧設備及數位網絡之設計，並尋求科技產業的異業合作或技術支援，俾利提升館舍智慧亮點。

六、**應拓展館際合作交流可能：**本次與大英博物館及泰德美術館館方人員會面交流並建立初步連結，從現在到未來開館前，皆應積極與國內外館舍交流連結，期許未來本市立美術館及數位文化中心開館後，除推廣國內重點藝術內涵之外，亦能定期與國際館舍進行交流合作，藉此增加與國際之連結性，擴展館舍展示之豐富性及精彩性。

柒、結語

藉由此次參訪，觀察到英國美術館數位展示新趨勢的發展案例、教育推廣活動與互動設備之創新、空間場域與動線場域之規劃、公共服務內容、國際級美術館與觀眾的高度連結性與互動性等；同時，在英國指標性美術館中，無論是大型規模的公立美術館或私人美術館，多將其豐厚的文化資產免費公開予大眾，並於永續保存、維護及行銷推廣等面向均是不遺餘力，促使英國公民願意主動且頻繁地接觸藝文場域，且視參觀美術館為生活中的一部分，充分顯現英國對於藝文的高度重視與培植，值得臺灣借鏡與反思。