

出國報告（出國類別：考察）

赴歐洲洽談展覽暨考察博物館

服務機關：國立故宮博物院

姓名職稱：徐孝德主任秘書、張嬋娟處長、
呂憶皖科長、方慧潔助理研究員

派赴國家/地區：法國、荷蘭、英國

出國期間：2024 年 9 月 9 日至 18 日

報告日期：2024 年 12 月 10 日

目錄

摘要

壹、目的.....	1
-----------	---

貳、過程

一、赴歐洲考察行程表.....	2
-----------------	---

二、參訪紀實

（一）法國奧塞美術館.....	3
-----------------	---

（二）荷蘭范伯寧恩博物館典藏庫.....	6
----------------------	---

（三）英國大英博物館.....	11
-----------------	----

（四）英國國家藝廊.....	16
----------------	----

（五）英國 Young V&A 兒童博物館	25
-----------------------------	----

參、心得及建議	35
---------------	----

摘要

本次出國考察由國立故宮博物院（以下稱本院）徐孝德主任秘書率同仁赴法國、荷蘭及英國等地博物館及文化機構進行參訪並洽談展覽合作。參訪機構包含法國奧塞美術館、荷蘭博伊曼斯·范伯寧恩博物館典藏庫、英國大英博物館、英國國家藝廊和 Young V&A 等。上述參訪機構與國立故宮博物院曾經合作抑或後續將有相關合作可能，除了商談實質合作，參訪過程中也與館內人員就博物館政策、展覽趨勢、教育推廣、觀眾服務及庫房管理等面向有交流對談。此行獲益頗多，可作為未來本院營運之參考。

壹、目的

本院於疫情後積極開展國際交流，除了維繫並深化原有的友好關係，亦規劃與全球更多館舍建立新的聯繫。本次赴歐考察法國、荷蘭與英國等地博物館及文化機構進行參訪並洽談合作，於觀摩及蒐集如開放式庫房管理、兒童博物館設計理念及經營趨勢等資料外，也希望開拓歐洲新的國際文化交流據點與建立新的展覽合作模式。

貳、過程

一、徐主任秘書率同仁赴歐洲考察行程表

月/日 (星期)	行 程
9/9(一)	桃園機場搭乘長榮班機赴巴黎
9/10(二)	抵達巴黎，參訪奧賽美術館、拜會駐法國台灣文化中心
9/11(三)	移動路程：巴黎-鹿特丹 參訪博伊曼斯·范伯寧恩博物館典藏庫、拜會駐荷蘭代表陳欣新大使
9/12(四)	移動路程：鹿特丹-倫敦
9/13(五)	參訪大英博物館
9/14(六)	參觀 Young V&A
9/15(日)	參觀國家藝廊
9/16(一)	拜訪國家藝廊公共參與部門、Young V&A 主任
9/17(二)	搭乘中華航空返國
9/18(三)	抵達桃園機場

二、參訪紀實

(一) 奧塞美術館 Musée d'Orsay

本院與奧塞美術館最近一次的合作是 2017 年「印象・左岸奧賽美術館 30 周年大展」，參觀人數逾 34 萬人次，深獲觀眾好評。今（2024）年 4 月奧塞美術館展覽部主任 Clémence Maillard 與副主任 Stéphanie de Bradander 連袂來臺拜訪蕭院長，說明該館近期規劃於亞洲辦理巡展的計畫，以及與本院合作的可能性。

由於奧塞美術館的展覽政策以館內展覽為主，館外展覽則包括法國國內與國際展覽。國際巡展的主題選擇需考量熱門展品的檔期、合作館舍的收藏特色及當地文化等因素，因此通常需要較長的籌備時間。本院圖書文獻大樓自 1996 年落成啟用以來，一樓特展空間一直是舉辦國際展覽的主要場地。近年來，由於內部空間重新修整，暫時停止對外開放，預計於明（2025）年重新啟用。目前，本院正積極與國際友館展開洽談合作事宜。

此次赴歐行程納入奧塞美術館，回訪展覽部主任與副主任，旨在深入了解奧塞美術館的國際展覽計畫及其運作實務，作為未來續洽合作之參考依據。

Maillard 主任於會晤時說明，展覽部門人力有限，國際展覽並非該館主力業務，目前國際展覽的合作形式主要有二，一是以館員研究為基礎的策展，如今年推出「塞尚與雷諾瓦」特展，除了在巴黎橘園美術館展出，亦安排巡迴義大利米蘭、瑞士馬蒂尼(Martigny)和香港等地展出，雖是巡迴展，但當地館舍會加入自己的收藏，豐富展覽的地域色彩；另一種則是雙方共同策展，需投入較多資源，且巡迴展難度較高，整體效益需審慎評估，故宮擁有成熟的數位展覽作品與經驗，亦可考慮以數位與實體物件共同策展。

奧塞美術館收藏自 1848 年至 1914 年間的西方藝術，涵蓋繪畫、雕塑、裝飾藝術、平面藝術、攝影和建築等多種形式，是歐洲最大的此類時期藝術博物館之一。館內擁有世界上最重要的印象派與後印象派畫作收藏，這些作品深受亞洲觀眾喜愛並廣為人知。此外，負責國際展覽業務的副主任指出，該館的裝飾藝術藏品同樣具有高度觀賞價值，目前正在籌備以裝飾藝術為主題的展覽，預計將於 2027 年在澳洲和亞洲巡迴展出。該館目前正在進行 2029 至 2030 年的國際展覽時程規劃，若故宮有合作意願，最快可排入上述展覽計畫。

徐主任秘書介紹，本院今年與巴黎裝飾藝術博物館及梵克雅寶共同舉辦的「大美不言」特展中，裝飾藝術作品得到了恰如其分的展示設計。該展將在台北院區及南部院區展出，若主任與副主任能在明年 4 月下旬前來亞洲，誠摯歡迎蒞臨參觀。此外，圖書文獻大樓於明年整建完成後，預計首檔特展將是來自美國紐約大都會博物館的印象派收藏，屆時亦歡迎現場實地參觀展覽空間。

會後，我們前往參觀今年 5 月才重新開放的 61 至 66 號展廳。這幾間展

廳自 1986 年博物館開幕以來，展示了裝飾藝術收藏中的法國與比利時新藝術運動（Art Nouveau）作品，未曾進行翻修。奧塞博物館在 1970 年代籌備期間，即已啟動積極的藏品徵集政策，並在一開始就為裝飾藝術騰出專屬空間，尤其是新藝術運動(1890-1914)，三十年來收藏量翻倍，加入了義大利和加泰隆尼亞(Catalonia)，以及其他國際新藝術流派的作品。

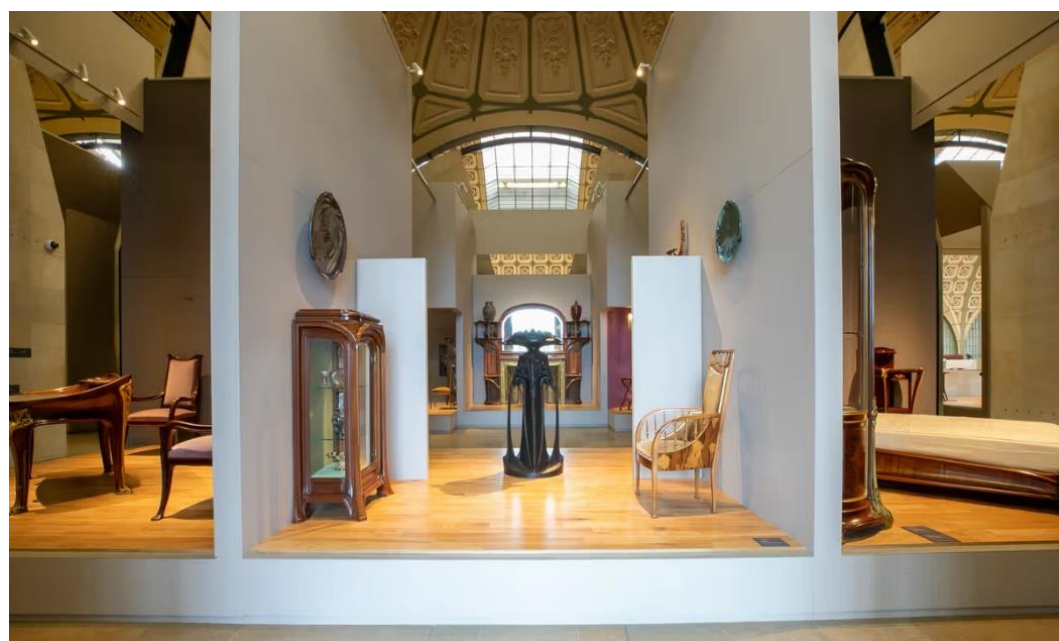
這次整修主要調整了展示方式，為讓新藝術的裝飾氛圍更加突出，依創作來源或藝術家重新組織展品位置，將牆面顏色改成更為溫暖的顏色，並改善照明系統，主要說明牌以三種語文呈現（法文、英文與西文），共展示了近 350 件作品，包括家具、陶瓷、珠寶和彩色玻璃等，關鍵展品另有詳細的說明牌，為觀眾提供更多補充資訊。



徐主任秘書（左一）向奧塞美術館展覽部主任 Clémence Maillard（右一）與副主任 Stéphanie de Brabander（右二）就未來展覽合作交換意見。



兩館團隊會後互贈禮物。



裝飾藝術展廳一隅。



西班牙建築師 Antoni Gaudí(1852-1926)設計的室內家具，展示上加入與主題相關的舊照片。



Maillard 主任解說展間新風貌。



徐主秘參觀法國著名藝術家 Alexandre Charpentier(1856-1909)設計的餐廳空間。



珠寶與陶瓷器皿收藏。



關於義大利新藝術運動的三語說明牌。

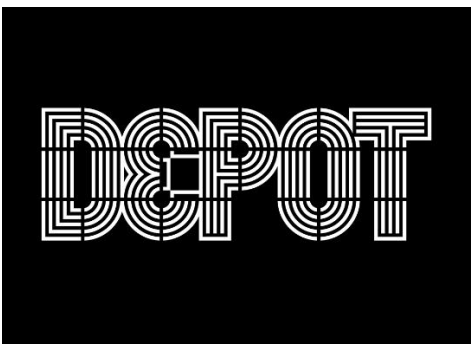
(二) 博伊曼斯·范伯寧恩博物館典藏庫(Depot Boijmans Van Beuningen)

博伊曼斯·范伯寧恩博物館典藏庫自 2021 年 11 月開幕以來，其收藏向公眾開放的理念獲得世界各方的討論與肯定，原本設定每年 188,000 參觀人次，在 2022 年來到 265,000 人次，2023 年亦有 248,000 人次，皆超過期望值。作為全球首座對公眾開放的典藏庫，我們對該設施背後的設計理念深感好奇。期望透過此次參訪，為本院現有相關業務提供借鏡，並為未來的國際交流與合作開闢新的可能性，並藉此機會邀請現任館長 Ina Klaassen 為本院今年 12 月份辦理的文物管理論壇分享該館開館三年，將博物館後場轉至前場之經驗。

館長在百忙之中親自接待我們，她是前任館長 Sjarel Ex 在典藏庫計畫中的重要推手與合作夥伴，對博伊曼斯·范博寧恩博物館的發展有著相同的願景。她在典藏庫開幕前一個月接受訪談時，曾提到博物館面臨的重大挑戰是「如何吸引來自不同文化、民族背景以及不同年齡群體的人們。每個人都應該在收藏中找到自己的興趣點。這是我們在開放式庫房和博物館翻新工作中關注的重點。我們希望成為所有鹿特丹人的博物館，無論是更具精英氣質的觀眾還是對藝術不太感興趣的鹿特丹人。」¹該館隸屬於鹿特丹市政府，十分重視對公眾的社會責任，這一理念在典藏庫中得到了具體的實踐。

1.典藏庫現場直擊

我們進入地面層接待大廳時，很直接地感受到外觀如碗狀的建築，使得它在地面上佔地面積較小，同時荷蘭盛名的「設計力」也立即在接待大廳中令觀眾很有感——建築師 John Körmeling 負責大廳內部空間的設計，他使用了覆盆子色的塑膠材料設計了觀眾使用的置物櫃與禮品店的展櫃，半透明的材料使整個空間有種通透感，以藝術性的創意作法，轉變對空間的感知，使接待大廳本身也成了藝術品。此外，設計元素在整個參觀過程中有非常連貫的整體感，包括 Logo 設計與建築外觀的緊密連結、Logo 在館內餐廳與員工制服上的應用等，都令人耳目一新。

	
博伊曼斯·范博寧恩典藏庫外觀，鏡面化的外牆使建築融入周圍環境。	博伊曼斯·范博寧恩典藏庫的 Logo，為了傳達建築的視覺特色，採用了多線條的字體，

¹ 訪談報導請見 <https://www.koosdewiltconcept.nl/ina-klaassen-bestuurder-boijmans>

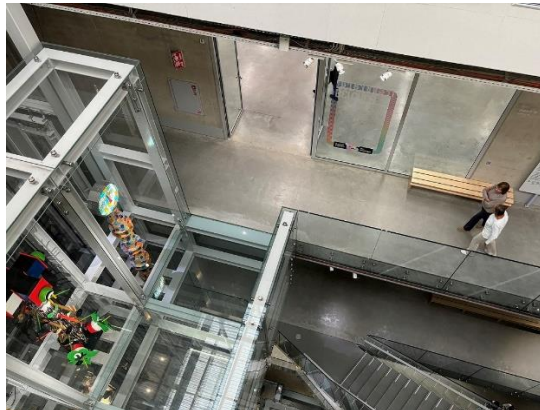
	这些字體中的斷裂線條與外觀鏡面格柵相呼應。
	
接待大廳，畫面左側為通往各樓層的透明電梯。	接待大廳另一側是禮品部，夾層樓是觀眾使用的置物設備區。
	
置物櫃使用密碼鎖，畫面左側則是預約導覽的觀眾專用的掛衣鉤。	入場時會在觀眾手背蓋上典藏庫形象章。

館長帶領我們從頂樓開始參觀，她提到，從地面層乘坐電梯穿越中庭直達六樓，不僅讓觀眾對各個樓層有一個整體印象，開闊的頂層還會讓人以愉悅的心情開始參觀。頂樓有餐廳、花園與廣場，可以俯瞰腳下的博物館公園與城市天際線，在頂樓辦理的活動相當受到在地年輕人歡迎，甚至部分屬於非觀眾。我們對於典藏庫設定的目標觀眾群感到好奇，館長說博物館基本上會依循鹿特丹市政府政策，例如目前全市的博物館致力開發 20 至 40 歲的觀眾，因這個年齡層的族群若成為博物館的忠實觀眾，回訪次數和時間跨度就能有機會持續，而未來他們也會帶著自己的子女前來，如此搭建起世代與博物館的長期穩定關係。

博伊曼斯·范伯寧恩博物館擁有 155,000 件館藏，悉數收藏在典藏庫中，其中約 7 萬件在觀眾目光可及之處，觀眾可透過大片玻璃看見典藏空間與物

件，以及修復師的工作空間。館長特別介紹我們在中庭所見到的多個漂浮展示櫃，其實是藝術家的設計成果「迷宮」。典藏庫的中庭是一個矩形的開放空間，中庭從地面一直延伸到屋頂，這個空間高達 40 公尺、長 6 公尺、寬 28 公尺，空間中穿過被觀眾暱稱為哈利波特樓梯的之字形階梯，館方邀請視覺藝術家 **Marieke van Diemen** 設計這個區域，用來展示從收藏中選出的作品。最後共建造十三個形狀和大小各異的大型展示櫃，這樣的設計著重於打破習慣性的單一觀看方式，讓遊逛興味橫生。

博伊曼斯·范伯寧恩博物館典藏庫本質上雖是庫房，但因建築獨立於本館之外，在對公眾開放的前提下，除了典藏設施需達專業標準，與公眾服務相關的作為上也頗費心思，例如紙質修復師 **Sophie** 便跟我們分享，修儘管修復室的玻璃具有隔音功能，館內的修復師起初對於觀眾觀看他們每一個工作動作感到相當抗拒，但隨著時間的推移，他們漸漸習慣後，反而樂在其中。

	
館長 Ina Klaassen（左三）於頂層為我們介紹建築理念，作為我們參觀的起點。右三為該館國際展覽部專案經理 Susanne Koenig。	中庭一隅。
	
館長介紹這是最大的飄浮展示櫃，尺寸為 6x5x5 公尺，分別以垂掛與平鋪展出織品收藏。	最大的飄浮展示櫃位於頂層，與餐廳為鄰。



參觀繪畫收藏庫房。



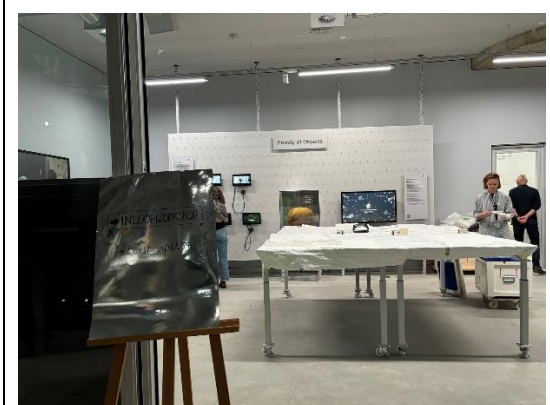
館長特別介紹這幅《耶穌與他的門徒》，當初館方購買時以為是維梅爾的畫作，沒想到是 Han van Meegeren 複製維梅爾風格製作的偽畫，愚弄了專家，反使此幅畫聲名大噪。



徐主任秘書在走道上觀看繪畫庫房。



紙質修復師 Sophie 介紹修復室空間與她的工作經驗，她身上的工作服運用了 logo 的線條設計。



數月辦理一次的包裝工作坊，觀眾在館員的指導下學習如何安全地包裝藝術品以便運輸或存儲。



包裝工作坊亦是讓觀眾認識博物館職業的一種教推活動。

2.國際展覽

博伊曼斯·范博寧恩博物館的名字來自兩位重要的收藏家，弗朗斯·博伊曼斯(Frans Boijmans)和丹尼爾·喬治·范博寧恩(Daniël George van Beuningen)，自 1849 年成立以來，博物館的收藏始終具有顯著的國際性與多樣性，無論是繪畫與雕塑、素描與版畫、現代與應用藝術，還是前工業時期的藝術品和應用藝術，均囊括了來自世界各地的作品。博物館的素描與版畫、以及印象派與超現實主義作品是世界上最為出色的收藏之一。

由於博伊曼斯·范博寧恩博物館主館正在進行整修工程，預計 2030 年開幕，為籌措相關財源，以及維持該館典藏在文化藝術領域的可見度，該館成立專案辦公室 BVB Collections 啟動國外巡展。

專案經理 Susanne Koenig 表示，國際展覽通常需要約兩年的籌備期，且展覽的主題和檔期需提前確定。她補充道，過去兩年來，該館推出的超現實主義巡展已經在全球各地展出，並觀察到不同國情與文化下觀眾對該主題的反應。例如，韓國觀眾的接受度不如預期，而在墨西哥則相當受歡迎，吸引了超過 246,000 名觀眾。她分析認為，這與墨西哥對超現實主義的深厚傳統有關，特別是女性藝術家在其中扮演的關鍵角色。此外，展覽還與當地博物館和私人收藏一同展出。至於紐西蘭的站點，則是在巡迴展覽部主任 Sandra Tatsakis 與該館人員於一次研討會中深入交流後達成協議的。

該館圍繞博物館的多個核心收藏策劃多個巡展方案，如荷蘭十七世紀藝術、現代經典、設計、當代趨勢以及紙本作品，還有一些跨歷史時期的展覽。並在官網上特闢巡展專區。此外，目前該館正在籌劃「印象派到抽象主義」與「經典作品展」，亦可作為本院規劃未來國際展覽的參考。



專案經理 Susanne Koenig 邀請我們在頂層餐廳茶敘。



徐主任秘書與專案經理互贈禮品。

(三) 大英博物館(British Museum)

2007 年本院首度自大英博物館 (British Museum) 引進世界各民族歷史文物 271 組件，舉辦「世界文明瑰寶：大英博物館二百五十年收藏 (Treasures of the World's Cultures: The British Museum after 250 Years)」特展，使觀眾得以透過不同時代與地域的文物，瞭解古往今來世界文明的多元面相。此後，陸續於 2010 年舉辦「古希臘人體之美—大英博物館珍藏 (Body Beautiful in Ancient Greece: Treasures from the British Museum)」展覽、2015 年「另眼看世界—大英博物館百品 (A History of the World in 100 Objects)」亞洲巡迴首展，以及 2017 年「大英博物館藏埃及木乃伊—探索古代生活 (Egyptian Mummies from the British Museum: Exploring Ancient Lives)」特展，每檔皆為國內民眾帶來了豐富的文化體驗。

此次參訪為疫後首度官方拜訪，雙方目前雖無實質進行之展覽合作案，兩館學術交流研究並未中斷。由於本院正在進行文物改箱為櫃及重新規劃文物包裝作業，本次行程特別拜訪了該館典藏管理部門主任暨典藏維護部門代理主任 David Packer，以及資深典藏經理 Thomas Heal，進行藏品管理實務的交流與討論。

該部門所在之「世界文物保護與展覽中心(World Conservation and Exhibitions Centre, WCEC)」落成於 2014 年，位於大英博物館本館園區的西北角，總體費用為 1.35 億英鎊，約 54 億台幣。總面積約為 18,000 平方公尺。該中心旨在保護和研究博物館的珍貴藏品，匯集了多項設施，包括聖斯伯里展廳(Sainsbury Exhibitions Gallery)，該畫廊面積 1,100 平方公尺，專為大型特展設計，該展廳位於地面層，經由大中庭(The Great Court)北側向公眾開放。



從大英博物館北側往南望，圖片右側前方的新式建築即為 WCEC，規劃時以不超過主館的建築高度為限，維持平衡的天際線。圖片中央綠色圓頂及周邊突起處是有名的大中庭。

(圖片來源：RSHP 建築事務所 <https://reurl.cc/3636W9>)

中心內還設有修復室和科學實驗室，致力於使用現代技術保護博物館的藏品，並通過對物品的檢查和分析深入了解過去，部分修復室設有玻璃窗，觀眾可見到修復師工作情況，目前大多數觀眾是學校團體。這些設施使博物館能夠處理各類大規模藏品，同時支持員工培訓和國際合作。

此外，WCEC 還設有世界級的環境控制庫房，面積 5,100 平方公尺，專門用於存放和保護脆弱的藏品。新設施不僅提升了博物館的藏品管理效率，還改善了對藏品的研究和展示條件。每層庫房均設有研究室，供學者和訪客進行研究和觀察。

WCEC 還提供專門的設施來處理物品的接收、包裝、運送與拆包，並設有安全的裝卸區和專業的隔離處理室，防止昆蟲等害蟲對藏品造成損害。新建的卡車電梯也提高了物品轉運的安全性與效率，使得博物館能夠更高效地管理每年成千上萬件的國際借展藏品。

該中心自啟用至今已十年，關於藏品管理與維護的實務，Packer 主任分享，大英博物館擁有約 800 萬件藏品，且仍在不斷徵集新文物。由於典藏空間長期不足，部分藏品至今仍需暫時存放於館外，今年 6 月在距離倫敦 64 公里處的雷丁市(Reading)落成的大英博物館考古研究收藏(British Museum Archaeological Research Collection, BM_ARC)，是個儲存、研究及促進博物館藏品出借的新館舍，收納逾 130 萬件藏品，以大型立體與考古物件為主。BM_ARC 是大英博物館總體規劃方案(Masterplan)第一階段的成果，第二階段則體現了博物館的永續能源政策，將在主館內建設一個新的能源中心(Energy Center)，對博物館的服務基礎設施進行現代化改造，包括主要的電力供應和供暖系統，預計此項目將使博物館每年減少 1,700 噸二氧化碳排放，相較於現有能源使用，顯著降低博物館的碳足跡。此外，這個能源中心將集中管理水電等設施，從而釋放出部分空間，可用來擴充庫房，提升博物館的藏品儲存能力。主任亦坦言，由於藏品種類繁多且數量龐大，博物館至今仍在進行盤點工作，此外，在藏品打包與搬遷過程中，博物館也不斷優化管理方法，以提高效率並確保藏品的安全。

對於本院庫房規劃導入數位科技，朝向智能化方向前進，大英博物館對此則持保留態度。Heal 經理在大英博物館參與了數個大型的藏品搬遷工作，對於藏品的倉儲、運輸與資料管理等已積累豐富經驗，他認為博物館的藏品管理並不適合作為數位科技應用的前沿領域，應該等待相關技術更加成熟後，再根據實際需求進行適當的運用。目前，大英博物館仍使用低技術的條碼登錄管理系統，穩定性是首要考量。

徐主任秘書說明今明兩年本院預計辦理以文物管理為主題之論壇，今年 12 月本院辦理文物管理論壇，已邀請 Heal 經理親臨分享其在大英

博物館搬遷大洋洲典藏的經驗，而明年的文物登錄與修復場次，則誠摯邀請主任參與。



大英博物館 David Packer 主任(左一)與 Thomas Heal 經理(左二)，與本院進行交流。中為駐英代表處文化組組長陳斌全博士。



會後合影。



大洋洲典藏庫房，採密集式移動櫃設計，依需求安置抽屜或層板。



文物底部加置無酸紙板，以利提取時不會直接碰觸到物件，且提高安全度。



庫房中來自臺灣的物件。



箭矛類武器採格柵綁置方式，以利管理者一目了然，降低翻動文物的次數。



為形制特殊或較為脆弱的文物訂製專屬箱櫃。



此櫃陶土器皿底部呈尖錐狀，需在泡棉挖洞以穩定安置物件。



大英博物館在南側主入口處開闢一室，以文字、影片與模型等向公眾說明正在進行之總體計畫。



在模型上清楚標示出相關改建項目與位置，例如能源中心、西側展廳重整等。

在觀眾服務方面，大英博物館的大中庭寬敞明亮，指標及公共服務設施完善，服務台、商店、餐廳、語音導覽櫃台、休息區等都在此，地下一樓還有 Clore Centre 教育資源中心可辦理教育活動、Ford Centre 有提供學校團體、家庭團體用餐的午餐室，空間可容納數百學校師生使用，桌椅、洗手台、廁所俱全，設施完善便利。學校團體使用 Ford Centre 需事先預約，限學期期間的周一至周五使用。周六及周日則是開放給家庭團體用餐。

大英博物館的語音導覽完全由觀眾自行下載 App，現場沒有個人語音導覽機，因此節省許多服務人力、機具及櫃台空間。語音導覽 APP 可以免費試聽每個展廳其中一件，但如果要聆聽更多語音內容則須付費，內容包括精選展件的導覽套餐、特展導覽、古代埃及、羅馬帝國等主題導覽路線，每個項目價格約新台幣 60 至 220 元不等，都是分別下載付費。參觀團體導覽解說也不需租用博物館的團導機，可以使用自己的團體導覽機解說，也有一些導遊沒有使用，因此解說音量很大。特別是熱門的埃及展廳，參觀人潮十分擁擠，甚至看到有遊客用手觸摸石雕展件，而未有展場工作人員制止。

視障觀眾個人可以在大英博物館的服務台借用埃及展廳的 Touch Tour 點字觸摸圖，服務台人員會提供識別證，視障觀眾配戴著識別證，以示被允許可以觸摸有視障標示的展件。令人驚訝的是大英博物館是讓視障觀眾可以觸摸埃及展廳 9 件石雕真品，詢問館員，他們表示石雕可以清洗，因此開放視障者觸摸。展廳定點設有 Hands on desks 觸摸解說服務，由受過訓練的志工解說，觀眾觸摸的都是真實的物件，志工表示這些物件有些是博物館的收藏，因為有很多件，部分作為教育活動使用，有些則是館方研究員田野調查時收購近現代物件，這些用於教育解說，可以發揮很好的教育效果，觀眾也相當感興趣。除此之外，大英博物館推出「慾望、愛、認同：LGBTQ+主題導覽」(Desire, love, identity: LGBTQ+ histories trail)，精選 15 件（60-75 分鐘）與 3 件（30 分鐘）的主題路線，觀眾可自行下載導覽路線、解說資料或聆聽語音導覽，亦可參加博物館每月兩次的專人導覽。



視障觀眾可以借用點字觸摸圖，配戴著識別證，觸摸埃及展廳的石雕真品。

埃及展廳可供觀眾觸摸的石雕，但也看到一般觀眾用手觸摸石雕的情形。



展廳有志工的 Hands on desks 解說服務。

LGBTQ+主題導覽選件之一

(三) 英國國家藝廊(National Gallery)

英國國家藝廊 (The National Gallery)為世界著名美術館之一，座落於倫敦特拉法加廣場(Trafalgar Square)，免費向公眾開放，每年吸引了來自世界各地的遊客和藝術愛好者。2023 年參觀人數達 3,096,508 人次²，位居英國博物館參觀人數排名第七名³。

成立於 1824 年的國家藝廊，館藏超過 2,300 件作品，主要為 13 世紀中期到 20 世紀初的西方歐洲繪畫，涵蓋義大利文藝復興、荷蘭黃金時代、法國印象派等重要藝術流派，收藏許多西方重要藝術家的作品，例如達文西、梵谷、莫內、提香和林布蘭等。國家藝廊不僅為英國知名的美術館，展示藝術經典名作，且長期致力於學術研究與教育，定期推出展覽、舉辦講座、教育活動和工作坊等，亦為英國熱門的文化觀光景點。

1.拜會紀要

此行抵達國家藝廊時，在特拉法加廣場就可以從博物館建築外觀看到 200 周年慶的主視覺，十分醒目。由於目前正在進行展覽空間改造計畫，周邊有大幅的看板介紹，讓館外排隊入場的觀眾可以了解博物館的願景及規劃。觀眾須在戶外排隊等候從主入口入館，一列為已線上預約或博物館會員，另一列為現場排隊的觀眾，排隊入館的觀眾人潮絡繹不絕。

此行參訪是由國家藝廊公眾參與部門主任(Director of Public Engagement) Jane Knowles、學習與國家計畫負責人 Karen Eslea、特拉法加廣場展覽人 Sunnifa Hopec 和公共事務經理 Joshua Mort 一同接待，拜會訪問主要目的為了解未來與國家藝廊合作展覽的可能性，以及汲取該館 200 周年慶祝活動規劃及執行的實務經驗。參訪當天，駐英國代表處文化組組長陳斌全、林欣怡小姐前來參與，館方特別於開館前安排參觀導覽，之後並進行交流座談。

首先，公眾參與部門主任 Jane Knowles 帶領我們參觀常設展，接著策展人 Sterre Overmars 特別為我們導覽了該館 200 周年慶特展——《梵谷：詩人與愛人》特展。此檔特展適逢國家藝廊購藏「梵谷的椅子」和「向日葵」剛好滿 100 周年。這次展覽展期為 2024 年 9 月 14 日至 2025 年 1 月 19 日。展覽名稱「詩人與愛人」，取自於梵谷房間的兩幅人像畫：Eugène Boch 的肖像《詩人》和 Paul-Eugène Milliet 的肖像《愛人》。展覽標題也與《詩人的花園》和《隆河上的星夜》畫作中的一雙戀人相互輝映。特展共有六個展廳，展出 61 幅梵谷的畫作，包括《向

²資料來源引自國家藝廊官網 <https://reurl.cc/WAXzkD>

³ 英國 The Association of Leading Visitor Attractions (ALVA)數據資料，資料來源引自 <https://reurl.cc/vpgGej>

日葵》、《在亞爾的臥室》、《黃房子》、《梵谷的椅子》和《自畫像》等多幅著名畫作。這次展覽特別從阿姆斯特丹、巴黎、華盛頓、芝加哥等地美術館借展，也有私人珍藏的畫作，吸引大批遊客前來參觀朝聖。

在交流座談中，公眾參與部門 Jane Knowles 主任說明整個 200 周年慶計畫的主軸是「拉近公眾與博物館藏品的距離」，透過跨地域、跨館、跨領域的推展策略，藉由博物館精心規劃、內容及形式豐富多元的免費展覽及活動，邀請所有社會大眾一同歡慶國家藝廊 200 周年。

公眾參與部門主任 Jane Knowles 表示，目前博物館的展示空間因改造工程關閉因此大幅縮減。長期以來國家藝廊的公共服務空間不足，全新的空間預計 2025 年 5 月將對外開放，由 Selldorf Architects 建築師團隊設計了一系列改造方案：包括針對賽斯伯利翼 (Sainsbury Wing) 入口的改造、公共空間和觀眾服務設施的重新規劃、新的會員之家以及新的研究中心。屆時會有新的博物館入口，入口接待大廳將改善使之更開闊明亮，並為所有觀眾提供更加友善的參觀環境，還將增加博物館會員的專屬空間。此外，創意學習中心也將進行全面改造，大幅提升博物館教育推廣功能和觀眾的學習體驗。

在展覽合作方面，公眾參與部門 Jane Knowle 主任表示，《從拉斐爾到梵谷：英國國家藝廊珍藏展》由英國國家藝廊、奇美博物館共同主辦，匯聚 50 位重要西洋藝術大師所創作的 52 件國寶級畫作，這項為慶祝 200 周年的國際巡迴展是國家藝廊首度在海外巡迴展覽，首度來臺即獲得臺灣觀眾極為熱烈的迴響。國家藝廊未來期待與故宮合作，促成國際藝術交流盛事，將國家藝廊精彩的藏品推展至臺灣觀眾。



國家藝廊位於特拉法加廣場，廣場人潮如織，是許多觀光客造訪的熱門景點。



國家藝廊入口高掛 200 周年館慶的旗幟，十分醒目。

	
未來改造後的入口大廳將更加明亮。 （圖片來源：國家藝廊官網 https://reurl.cc/743YOQ）	從特拉法加廣場進入國家藝廊的入口預想圖。（圖片來源：國家藝廊官網 https://reurl.cc/743YOQ）
	
徐主任秘書與國家藝廊公眾參與部門主任 Jane Knowles 等人交流並參觀梵谷特展。	策展人 Sterre Overmars 特別為我們導覽《梵谷：詩人與愛人》特展，說明策展理念。
	
《梵谷：詩人與愛人》特展為售票展覽，每位觀眾票價成人 24 英鎊（另有團體票和會員優惠），觀眾可以獲得一本小手冊，上面有詳細的解說文字。	Jane Knowles 主任為我們解說常設展的重點展件，說明國家藝廊館藏特色。



國家藝廊常設展廳寬敞明亮，展出許多世界知名畫作。



范戴克(Jan van Eyck)的作品—阿諾菲尼夫婦 Portrait of Giovanni Arnolfini and his Wife (The Arnolfini Portrait)為國家藝廊知名畫作之一。

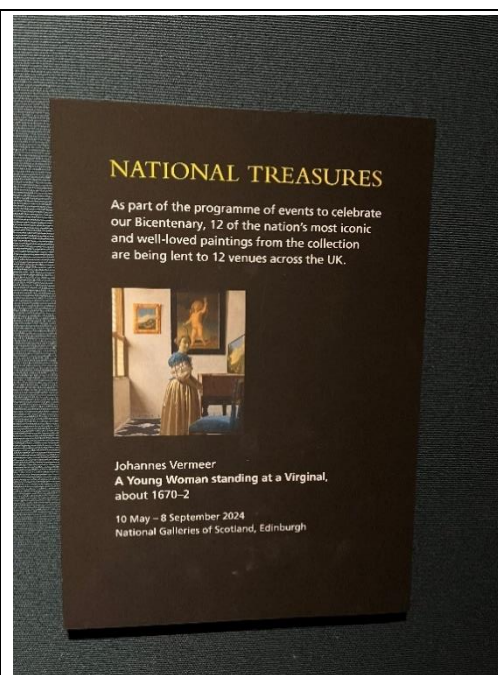


此行由徐孝德主任秘書帶隊參訪，國家藝廊接待人員：左一國家藝廊學習與國家計畫負責人 Karen Eslea、右六公眾參與部門主任 Jane Knowles、右四策展人 Sterre Overmars、右三公共事務經理 Joshua Mort、右二特拉法加廣場展覽負責人 Sunnifa Hope。駐英國代表處文化組組長陳斌全（左五）、林欣怡小姐（左二）陪同參與。

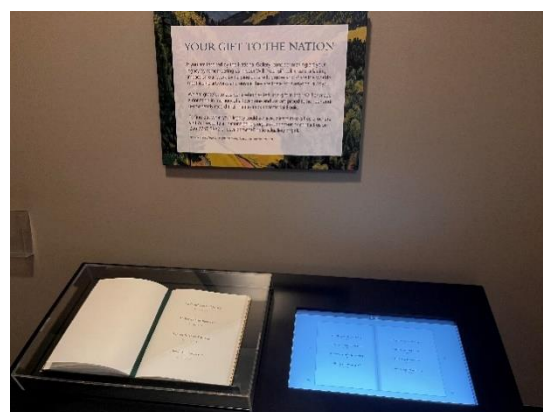
後方兩幅梵谷畫作—1888 年版「向日葵」(Sunflowers) 和 1889 年版「向日葵」，9 月 27 日發生 3 名氣候環保人士朝畫作潑灑「湯狀物質」並遭到逮捕的事件。



國家藝廊免費參觀，但鼓勵觀眾捐款，捐款採電子支付。



200 周年慶期間國家藝廊與 12 間博物館和畫廊合作舉辦 12 個展覽，國家瑰寶(National Treasures)外地展出，展廳特別告示說明。



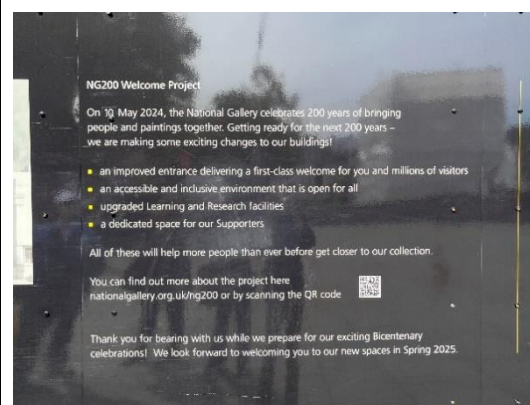
展廳設有捐贈者名錄，並以電子螢幕提供觀眾瀏覽。



200 周年慶商品專區，品項包括紀念茶、啤酒、圍巾、絲巾、托特包、帽子、徽章等。



戶外設立大型看板宣傳 200 周年館慶。



戶外大型看板說明 200 周年館慶計畫。

2. 國家藝廊 200 周年慶活動

倫敦國家藝廊的 200 周年慶活動於 2024 年 5 月 10 日正式啟動，一系列的慶祝活動持續整整一年，並在官網上以 NG200 專頁介紹。如前所述，館方的目標是為了「拉近公眾與博物館藏品的距離」，因此透過跨地域、跨館、跨領域合作的策略，在館慶期間陸續在館內及館外，國內乃至於國外推出各種內容及形式豐富多元的展覽及活動，邀請社會大眾一起歡慶國家藝廊 200 周年。以下依據交流訪談及國家藝廊官網 NG200 專頁資料⁴，概述國家藝廊 200 周年慶活動：

(1)「週五夜間開放」(Friday Lates)

從 2024 年 5 月 10 日開始特別開闢「週五夜間開放」，每週五晚上夜間開放至 9 時，每個月舉辦多樣化的活動，包括從傳統到現代風格的音樂會、DJ 表演、主題講座、導覽、創意工作坊等。「週五夜間開放」希望吸引所有年齡層、社會階層的觀眾來到國家藝廊，也期望人們與畫作能產生更緊密的連結，以全新的觀看方式與藏品互動，同時也希望激發新一代對藝術的熱愛，因為未來幾十年這群年輕世代將成為博物館的主力觀眾。週五夜間開放的創意工作坊十分多元，例如展廳人體素描課程、由館方導覽員以獨特視角導賞藏品，其中包括手語導覽、青少年導覽等。館方也舉辦過結合藝術欣賞的冥想活動、「文藝復興風格、換裝和自拍」攝影活動等。

(2)光雕投影秀

2024 年 5 月 10 日、11 日兩天，國家藝廊以光雕投影秀揭開館慶的序幕，邀請社會大眾到特拉法加廣場，免費觀賞國家藝廊建築的光雕投影秀⁵。這個光雕秀呈現國家藝廊歷史中的重要時刻和動態畫作。演出內容還包括了由斯坎德貝格•紹爾（Scanderbeg Sauer）拍攝的國家藝廊 34 號展廳的照片、美術館團隊的見證、觀眾的採訪、電影《我的國家藝廊》的片段，以及由三所學校學生在“Take One Picture”計畫下創作的藝術作品。

	
國家藝廊光雕投影秀（圖片來源：國家藝廊官網 https://reurl.cc/EgX61a ）	國家藝廊官網 NG200 專頁（圖片來源： https://reurl.cc/EgX61a ）

⁴ 國家藝廊 NG200 專頁 <https://reurl.cc/EgX61a>。

⁵ 參考資料及照片引自 <https://www.nationalgallery.org.uk/whats-on/big-birthday-weekend-late-and-light-show>。

(3)國家瑰寶(National Treasures)

「國家瑰寶計畫」是國家藝廊與 12 間博物館和畫廊合作舉辦 12 個展覽，預計超過一半的英國人口將在不到一小時的路程內欣賞到國家藝廊珍貴館藏。

(4)藝術之旅(Art Road Trip)

國家藝廊負責這項計畫的學習與國家計畫負責人 Karen Eslea 表示，為了提升國家藝廊藏品的文化近用性，這項計畫與 18 個機構合作、5 位藝術教育工作者合作，以「藝術之旅」巴士載著教育人員、複製畫作、教具、教育展示巡迴全國各地，特別是文化資源較不足的偏鄉地區。談及如何與地方合作關係，Karen Eslea 表示是透過核心夥伴(central partner)、衛星夥伴(satellite partner)的概念，發展社區合作的網絡。為期一年的計畫推展期間，預計將舉辦 200 個藝術工作坊和學習活動，將藝術教育的體驗服務帶到全國各地，預計將服務 4 萬人次。



藝術之旅(Art Road Trip)的巡迴巴士（圖片來源：國家藝廊官網 <https://reurl.cc/EgX61a>）

(5)Jeremy Deller 的「藝術的勝利」專案

這是一項全國性的公共藝術委託案，嘗試將節日融入藝術、文化和市民生活。藝術家是以文藝復興時期畫家提香的《酒神巴克斯與阿里阿德涅》（1520-23）中的羅馬神祇狂歡遊行為靈感，同時融入了民俗、舞蹈、戲劇、狂歡文化和流行藝術。四個合作場館包括 Plymouth 的 The Box、Dundee 的 Duncan of Jordanstone College of Art & Design、Llandudno 的 Mostyn 以及 Derry 的 The Playhouse。藝術家和這四間美術館合作，企劃執行為期近一年的公眾活動、集體互動和地方表演。這個合作專案將在 2025 年夏季於特拉法加廣場國家藝廊外舉行一場大型表演，作為整個活動最後高潮的結尾。

(6)數位形式的館慶活動

200 週年慶活動還以數位方式呈現，包括邀請來自英國各地的 200 位社群媒體創作者一起合作宣傳 200 周年慶。此外，館方製作一系列全新的線上影片帶領觀眾深入國家藝廊幕後，並展現 NG200 計畫的亮點特色。藉由拍攝影片介紹 200 幅畫作來慶祝 200 年，影片講述每幅畫作的完整脈絡，分享館藏豐富研究成果，並運用數位內容形式方便世界各地觀眾隨時隨地瀏覽。同時國家藝廊推出一個全新的大規模虛擬藝廊體驗，提供觀眾可在官網上瀏覽。

(7)發行電影《我的國家藝廊》

2024 年發行的電影《我的國家藝廊》(My National Gallery)是一部探索個人與國家藝廊藝術品之間連結的紀錄片，片長 90 分鐘，呈現博物館工作人員（策展人、保全、清潔人員等等）、來自各行各業的遊客、社會名人等對於他們最喜歡的作品的詮釋，透過這些人們的視角呈現國家藝廊的過去與未來。

(8)國家藝廊年表

為慶祝 200 週年，拉近人們與畫作的距離，國家藝廊與《衛報》(The Guardian)共同設計了一份視覺年表，目的為提供藝術愛好者和感趣者瞭解國家藝廊藏品歷史的啟點。透過 20 幅畫作和 200 年的歷史，公眾可以探索並理解國家藝廊如何從一開始只有 38 幅畫作起步的小房子，發展成擁有 2400 件藝術作品、座落於特拉法加廣場最具地標性的重要博物館。

(9)館慶紀念商品

國家藝廊商店設有紀念品專區，品項包括紀念茶、啤酒、圍巾、絲巾、托特包、帽子、徽章等。此外也與馬汀大夫(Dr. Martens)合作，推出了一系列限量版紀念商品，包括靴子、鞋子和皮革背包各 1 款。這些產品的設計靈感來自荷蘭藝術家哈門·斯廷維克 (Harmen Steenwyck) 及其最著名的畫作《靜物：人類生命的虛榮寓言》。馬汀大夫為英國知名品牌，是龐克文化的代表性象徵之一，是頗具特色的紀念商品。

(10) 行銷合作專案

除上述之外，國家藝廊從 2024 年 5 月到 2025 年 5 月推出了一系列公共活動。其中 2024 年夏季，在特拉法加廣場舉辦免費藝術節，將藝術帶入街頭，鼓勵各年齡層的民眾發揮創意。國家藝廊也推動一系列全國性的行銷合作專案，其中包括與英國國家廣播電台 BBC 合作製作《讚美之歌》(Songs of Praise) 特別節目。該節目主持人 Aled Jones 與館長 Gabriele Finaldi 一起參觀國家藝廊，挑選亮點藏品，並與派翠克範·德·沃斯特神父 (Father Patrick Van Der Vorst) 對談，討論館藏作品如何啟發人們在日常生活中思考福音信息。博物館也結合全世界最

大的花展—2024 年切爾西花展，花展中 Boodles 花園的園藝創作是從國家藝廊花卉和植物相關畫作汲取靈感，以卡納萊托（Canaletto）、莫內（Monet）和秀拉（Seurat）等藝術家的作品。此外，館方也與英國航空合作推展館慶，在 2024 年夏季，長途旅客可以在機上點閱觀賞國家藝廊多支影片內容。可見國家藝廊透過多元宣傳管道，針對不同客群積極行銷，以親和活潑的形象，吸引國內及國際社會大眾的參與，並展現博物館邁向未來的活力。

特拉法加廣場一直是倫敦乃至全英國人民聚集慶祝除夕夜、聖誕節等節日，和舉行政治示威的場地。我們參觀時，特拉法加廣場廣場上有年輕人的街舞表演，另一旁有政治示威活動，整個廣場人來人往，十分熱鬧。過去國家藝廊曾多次成為氣候抗議活動的目標。例如 2023 年 11 月 6 日 2 名來自環保運動組織「停止石油」（Just Stop Oil）的青年，向文藝復興後期西班牙畫家維拉斯奎茲（Diego Velázquez）的知名作品《維納斯對鏡梳妝》（La Venus del espejo），奮力揮舞緊急逃生錘，將畫作上的玻璃敲出數個白色破洞。

今年 9 月 27 日國家藝廊又發生 3 名氣候環保人士向 2 幅梵谷（Vincent van Gogh）的 1888 年版「向日葵」（Sunflowers）和 1889 年版「向日葵」畫作潑灑「湯狀物質」。此行考察國家藝廊接待人員，正好邀請我們在這兩幅梵谷名畫之前一同合影，因此看到新聞感到十分震驚。

在事件發生之後，館方對外宣布加強安全措施，以確保觀眾、工作人員和館藏畫作的安全。除嬰兒配方奶、吸出來的母乳和處方藥之外，任何液體不得帶入國家藝廊。館方也宣導請遊客盡量減少攜帶的隨身物品，不攜帶大型背包入館。同時裝設金屬探測器，並配合檢查袋子和背包，展館還禁止觀眾展示或穿戴威脅藏品的衣物，以及禁止發送任何宣傳資料等行為。

國家藝廊作為對公眾免費開放的博物館，每年接待三百多萬的國內外觀眾，不僅是受到觀眾喜愛的藝術文化聖地，也儼然成為公眾表述意見的空間。面對社會多元觀點的挑戰，博物館必須不斷在友善開放、藏品安全維護兩者之間取得適當的平衡點。

（五）英國 Young V&A 兒童博物館

Young V&A 隸屬於維多利亞和阿爾伯特博物館 (Victoria & Albert Museum, 簡稱 V&A)，Young V&A 館址位於英國東倫敦 Bethnal Green，是一座專門為兒童和家庭觀眾設計的博物館，也是東倫敦第一個公共博物館。這座博物館創立於 1872 年，原名為 V&A Museum of Childhood（又稱 Bethnal Green Museum），是以童年社會史與物質文化為主題的博物館。博物館自 150 多年前的維多利亞時代創建以來，一直致力於服務當地社區，並曾在夜間開放，以方便勞動階層的社區大眾參觀。2021 年重新命名為「Young V&A」，於 2023 年 7 月 1 日重新對外開放。

Young V&A 整個改造計畫背後的推手為 2017 年上任的 V&A 館長崔斯特瑞姆·杭特(Tristram Hunt)本身是歷史學者，曾擔任議員和影子教育大臣，他推動 V&A 博物館「成為一個致力於發揮創造力的博物館家族」(a family of museums dedicated to the power of creativity)。自 2017 年上任以來，他一直倡議推動英國學校的設計教育與 V&A 博物館的結合，鼓勵對於 V&A 全球性收藏歷史的討論，並推動 V&A 博物館家族 6 個場館的發展，目前場館如下：

- V&A 南肯辛頓(V&A South Kensington)、
- V&A 韋奇伍德收藏館(V&A Wedgwood Collection)、
- V&A 丹迪(V&A Dundee)、
- Young V&A（前身為 V&A 兒童博物館）
- V&A 東區(V&A East)：包括 2 個免費文化點(cultural destinations)—V&A 東庫房和博物館(V&A East Storehouse and Museum)，預計 2025 年在東倫敦開放。

Young V&A 為 2023 年改造完成並重新啟用，在 2024 年 7 月即榮獲英國藝術基金會 (Art Fund) 的年度博物館獎 (Museum of the Year)，贏得價值 12 萬英鎊的獎金，此獎項是世界上最大的博物館獎項。剛開館即榮獲大獎，吸引國際兒童博物館界的關注，紛紛借鏡學習，想了解其如何將百年的兒童博物館蛻變轉型成為設計與創意博物館，以培育未來世代創造力自信為目標。此行考察的目的即是希望汲取 Young V&A 改造計畫的成功經驗，了解該館運用「設計思考」(design thinking) 及「協作設計」(co-design)，在規畫執行博物館展示及教育推廣活動等方面的實務經驗。



本次參訪是由館長海倫·查曼（Helen Charman）博士親自接待，查曼館長帶領我們直接到展廳參觀，並實地說明策展理念及過程。查曼館長擁有 30 年經驗的文化學習專業，曾任 V & A 學習與國家計畫部門主管及多家博物館教育部門主管，並擁有倫敦大學博物館教育學博士學位。

查曼館長說明，Young V&A 改造計畫投入 1300 萬英鎊（約 5 億新台幣）的經費翻新整修，館舍及展示亦經過全面改造，徹底改變博物館以前的面貌。改造計畫始於 2018 年，過程從一開始討論界定計畫的願景，到前期規劃納入公共政策層面的討論、創造力課程，到組成內部及外部專業團隊，歷經在過程中，館方和兒童、家庭觀眾、教師、社區成員共同設計，他們希望翻轉過去為（for）兒童設計的思維，改以與（with）兒童一起設計，共同打造一個世界上最快樂的博物館，期望博物館能成為兒童創造力、樂趣、學習的泉源。

查曼館長指出，「博物館要真正以兒童、社區家庭為中心，首先必須和當地社區建立緊密的聯繫關係」。Young V&A 所在地的鄰近社區是擁有數百種語言、多元種族文化的社區，有極高比例是移民家庭、社經地位較弱勢。150 多年來博物館建築一直是社區的地標，十分重視與當地社區的連結，保持和當地社區密切互動，並多方嘗試與社區居民建立不同的連結方式。

在 Young V&A 的改造計畫中，館方在前期規劃及籌建過程中，都投注長時間與社區互動合作。規劃設計的階段，邀請兒童、家庭觀眾、教師、社區居民，與專業建築師、設計師及館員一起工作，藉由協作參與機制，共同想像與形塑博物館的未來。博物館在第一年就接待了 730,526 名觀眾，由此可證明博 Young V&A 的吸引力和影響力。

在詢問博物館如何尋找或遴選兒少代表？兒少代表的代表性如何決定呢？查曼館表示，博物館是透過社區學校推薦具代表性的兒少代表，這些兒少代表加入設計團隊的討論和訪談。這些一次又一次的討論及訪談都是以非常結構化的方式

進行，將兒少代表的意見和觀點融入展示設計。因為協作參與的過程需要付出許多時間和心力，博物館會支付一些年紀較大的孩子酬勞。

	
查曼館長簡報說明改造計畫以及與兒童協作的過程。	徐主任秘書致贈查曼館長本院文創禮品。

Young V&A 的新常設展包含三個展廳：「遊戲」(Play)、「想像」(Imagine)、「設計」(Design)。展覽是透過遊戲學習為核心，創造一種積極、賦權和充滿活力的博物館體驗，藉由互動展覽、創意活動和教育計畫，希望激發兒童的創造力、好奇心和學習興趣。博物館的展覽涵蓋了從玩具、遊戲到藝術、設計等多種主題，並且巧妙地融合 Young V&A 具百年歷史的館藏與當代文化，讓孩子們在遊戲和探索中學習，透過來自不同時空 2,000 多件玩具、物件和藝術品中獲得啟發。博物館內的設施和展覽空間以兒童觀眾為中心進行設計，鼓勵參與互動、動手創作，並在參觀過程中發掘自己的創造力潛能。從展示可以看得出是博物館多年來累積與社區互動的軌跡，一個又一個兒童在協作參與過程中所表達觀點、想法和創意，在此空間鮮活地呈現出來。

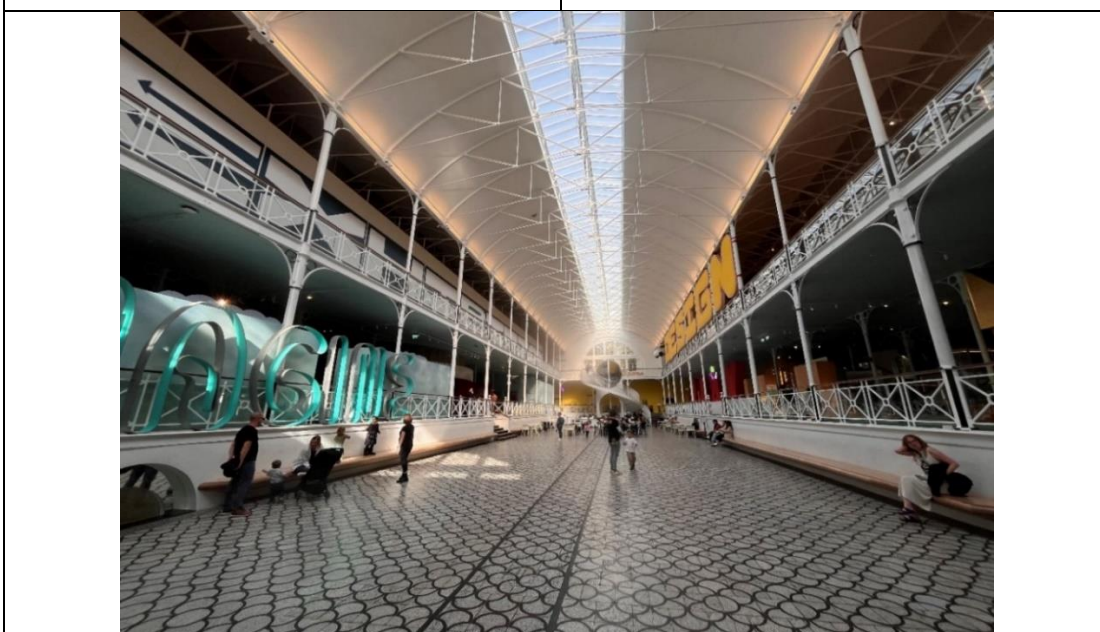
此外，Young V&A 還與學校、社區組織緊密合作，為各年齡層的兒童提供豐富的教育資源和活動。設計廳三樓設置的「開放工作室」，是大人和小孩都可以一同動手創作的空間，並不定期邀請藝術家或設計師舉辦主題工作坊，啟發孩子對於設計的思考和創意。查曼館長也表示，由於疫情造成許多孩子沉迷於虛擬世界，缺少真實世界的互動經驗，因此博物館很重視營造五感經驗，以及孩子與真實世界互動的學習機會。

查曼館長表示在開館前一年(2022)的夏天，為慶祝博物館 150 週年紀念，Young V&A 特別推出「再創造嘉年華」(Reinvent Festival)，在此為期一年的計畫中，緊鑼密鼓推出 150 個創意活動。這段期間博物館辦理「再創造嘉年華」計畫主動走入社區，與居民密切互動，服務了 28,000 多人次。

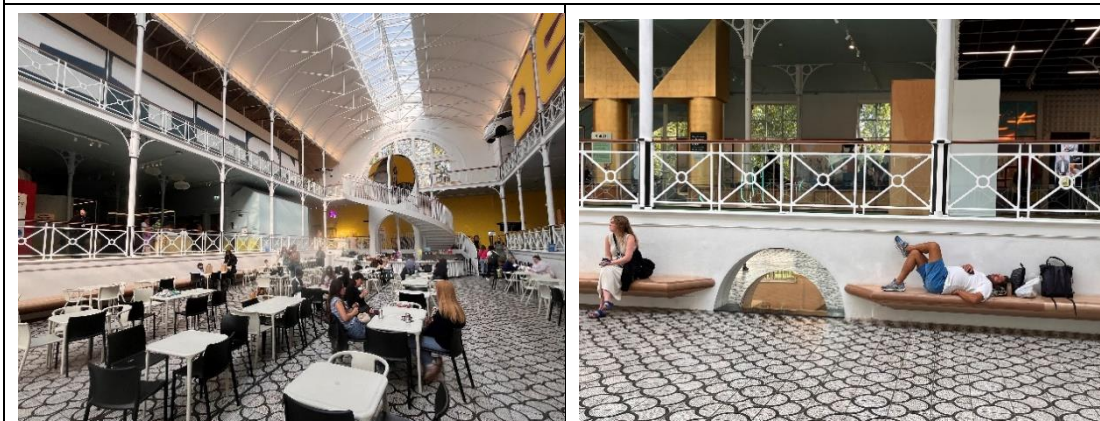


Young V&A 展廳入口，清楚標示免費參觀。

嬰兒車停放區寬敞，平面圖等指標高度及設計都考慮兒童的需求。



一入館是維多利亞時代拱頂建築，查曼館長表示設計團隊刻意讓中庭廣場保留寬敞，並打開屋頂天窗，讓整體空間開闊明亮，動線清楚，賦予活潑的色彩。



中庭廣場一側設有咖啡廳，供觀眾休息用餐。咖啡廳備有溫奶器、微波爐可以加熱食物，對家庭觀眾相當友善。

中庭兩側設有很多座椅，也有一些幼兒可以探索的遊戲角落，方便家長休息時，就近看顧孩子。



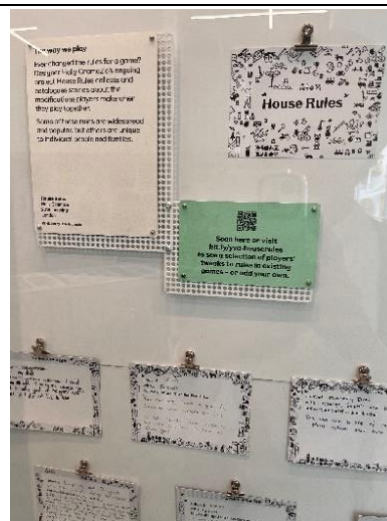
在這裡奔跑不會被制止。小小孩在斜坡道自由奔跑，坡道兩側加裝不同高度的扶手。



博物館指標設計以霓虹燈管裝飾，活潑醒目。



「遊戲」展廳說明看板，大字且易讀易懂。



展示呈現兒童對於遊戲規則的想法。



「遊戲」展廳中家庭觀眾一起玩桌遊。



展示結合現在孩子最喜歡的電玩遊戲，介紹設計師設計遊戲的思維，讓孩子參與設計。



沙畫的互動展示，讓小孩玩得不亦樂乎，透過操作感受沙的特性，觀察自由變化的線條。



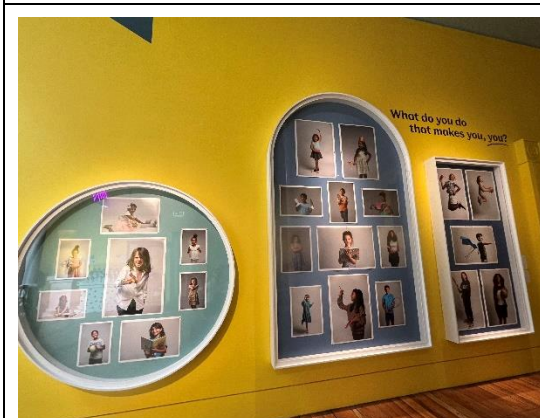
遊戲廳的大型積木區，家長和孩子一起堆疊積木，共同打造想要的結構和空間。



想像廳鼓勵孩子好奇、發揮想像力。展示說明版是有孔洞的金屬板，未來可以自由調整版面、組構不同解說資料在上面。



以館藏肖像畫發展出來的互動展示，讓觀眾看著鏡子畫自畫像。



兒童在展示設計階段即參與，並呈現於展示內容中。



透過窺孔可以看到有趣的錯覺效果，圖為查曼館長與徐主任秘書。



以復原社區場景的方式展示娃娃屋，展示檯也考慮到兒童的身高、輪椅觀眾的無障礙需求。



展示考量兒童的高度，設計互動裝置。



想像廳有小劇場，提供兒童表演的空間和扮裝道具。



遊戲廳給嬰幼兒的空間，著重五感體驗，設計有關色彩、質感、光線、聲音的探索和遊戲。



遊戲廳幼兒空間提供孩子多元豐富的五感刺激，讓孩子在遊戲中學習。



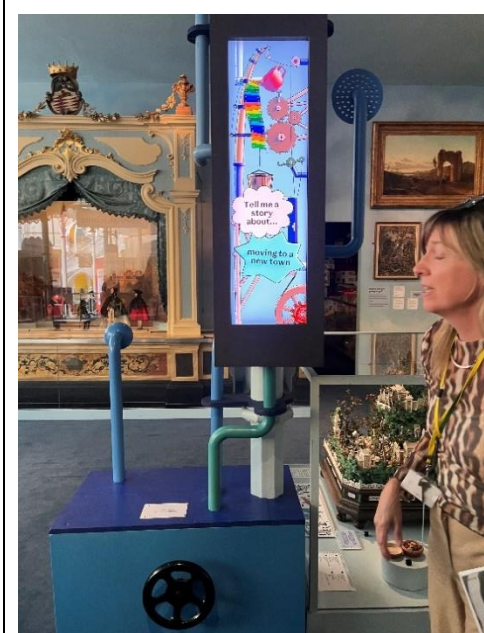
這輛懸吊在天花板的小車是協作過程中兒童發想出來的創意。



查曼館長帶領並解說改造計畫。



以輪盤裝置促進兒童與娃娃屋展示的互動。



轉動下方的輪盤，螢幕顯示主題，鼓勵孩子發揮想像力，編出個人的故事。



透過傳聲筒可以聽到對方所說的故事。



「想像廳」中營造的場景，希望觸發孩子的想像力、鼓勵創造自己的故事。



「設計展」設置的「開放工作室」。



查曼館長帶我們到博物館的「最佳拍攝點」螺旋樓梯上方一起合影。

在觀眾服務設施及空間方面，館內地下一樓設有親子廁所、寄物櫃、社區活動室(Community Room)、閱讀室(Reading Room)等。社區活動室是 Young V&A 改造計畫的一部分，此空間得到慈善機構 Portal Trust 的贊助，用於接待學校團體，學生可以在社區活動室用午餐，寄放背包及外套的寄物手推車等設施，讓學校團體參觀更加便利。

同時此空間也舉辦社區活動，使博物館與社區產生更多聯繫。例如 Young V&A 曾在開館之初舉辦過一項為期兩天的夏日親子日活動，啟動並對外展示 Young V&A 的新空間。這場在社區活動室舉辦的首場公眾教育活動，由參與式藝術專案團隊 Leap then Look 規劃設計，活動邀請各年齡層的公眾參與，以數英里長的彩色繩子，將其纏繞在柱子上並穿越房間的角落，共同交織創作出一個不斷生長的網絡雕塑。博物館邀請參與的公眾共同改造了社區活動室，將其轉變成一個獨特的遊樂空間、一個創造記憶的地方。參與活動的觀眾在房間裡自由纏繞繩線，其他人則在繫在繩子上的行李標籤上畫下或寫下回憶和想法。兩天活動結束，整房間佈滿一張奇妙的網，各年齡層公眾在此空間玩耍、放鬆、探索和反思。



觀眾共同參與創作，在空間中纏繞繩線、在繫在繩線上的行李標籤上畫下或寫下回憶和想法。



社區活動室變身為一個巨大的粉筆塗鴉遊樂場。孩童自由發揮自己的創意和想法。

另一個活動則是與藝術家 **Shepherd Manyika** 和街頭藝術家 **Malarko**，他們各自運用獨特的又有趣的合作和創造力方法，將社區活動室改造成一個巨大的粉筆畫遊樂場，參與者從傳統的遊樂場遊戲，到新發明的太空生物，在這個空間裡可以自由發揮各式各樣的創意，館方也藉由此活動賦予公眾更多表達觀點的自由、空間的主導權與使用權。

在服務設施方面，館內地下一樓設有閱讀室，這個空間不僅是閱讀空間，也是哺乳室、祈禱室，或是當兒童需要安靜下來時，家長也可以將孩子帶到這個空間。讓不同需求的觀眾共用一個公共空間，這種綜合多功能的做法是國內博物館較為少見的。館內工作人員的制服無論男性或女性都是圍裙，胸前別著徽章，相當有親和力。展廳入口有一位工作人員好像幼兒園的園長一樣，帶著親切的笑容迎接每一位到訪的觀眾，讓人感受到這裡是一個友善、溫暖、歡樂的地方，相信這也是 **Young V&A** 成功吸引觀眾的因素之一。

參、心得及建議

一、瞭解國際友館之國際交流策略，為未來合作奠定基礎

本院的國際展覽合作因 COVID-19 疫情而暫停了數年，疫情過後逐漸恢復與各館的聯繫，隨著本院特展空間整建工程即將完成，未來的展覽檔期也正在規劃中，此次參訪過程中，我們發現國際友館在國際巡展策略和合作方式上進行了不同程度的調整，尤其在應對全球變化和展覽需求的多樣化方面，展現了明顯的靈活性和創新性。首先，永續發展理念已逐漸融入他們的展覽策劃與實施中，許多博物館開始注重減少碳足跡、節能減排以及使用環保材料，以確保其展覽和運營的可持續性。同時，本地觀眾的興趣與文化需求也成為討論的重要議題，博物館在策劃展覽時更加關注與本地社區的互動。通過這些調整，國際友館不僅加強了與全球文化交流的深度，也提升了其展覽在本地社會中的影響力和相關性。這些經驗和做法無疑為未來的國際合作提供了寶貴的參考。

二、探索博物館庫房與觀眾關係的多種可能性

近年來，歐洲博物館在文物庫房的規劃與建設方面開展了多項重要工程，許多已完成的案例中，典藏管理、文物修復與研究等功能的整合，已成為博物館建設的基本標準。然而，博伊斯曼·范博寧恩博物館在此基礎上進行了更為創新的探索。該館結合團隊多年的工作經驗，將庫房從傳統的後場區域移至前場，並將展示空間與庫房功能相結合，打破了博物館展示和幕後工作的界限。這一大膽的實驗性創意做法不僅迎合了觀眾對博物館幕後工作、文物儲存和修復過程的興趣，更透過教育與推廣活動，幫助觀眾更深刻地理解博物館的日常運作和專業實踐。通過這一轉變，博物館不僅讓觀眾更直觀地體驗到文物保管與修復的複雜性，也使得博物館的公共教育功能得到了更大的發揮，增強了與觀眾的互動和連接。此舉為博物館在現代社會中的角色提供了新的思考，也為全球博物館界帶來了具有借鑒意義的創新實踐。

三、借鏡館慶專案之規劃與策略，提升觀眾認同及參與

國家藝廊的 200 周年館慶活動有明確的目標及策略，有些是因應館慶的全新展覽或活動方案，有些則是延續博物館推動多年的計畫，許多計畫都設定具體的關鍵績效指標，注重社會公眾的參與，並強調將觸角延伸至館外或海外。此外，國家藝廊並以多方位、跨領域的策略整合社會資源，透過博物館建築及展覽改造計畫、國內外巡迴展覽、教育推廣、行銷宣傳等各項方案，在為期一年的館慶期間，一波一波吸引社會的關注，提升社會公眾的認同感。本院正值籌劃辦理故宮 100+院慶之際，建議可以參考國家藝廊的 200 周年館慶的作法，於官網設置專頁，彙整及宣傳各項院慶展覽、教育推廣活動等資

訊，主動向社會公眾闡述故宮院慶的理念，積極溝通故宮未來的願景，邀請社會公眾參與一起見證故宮 100+的里程碑，進而提升院慶各項展覽、教育推廣、行銷宣傳等層面的效益。

四、以兒童為本，翻轉博物館兒童教育的思考

在此次參訪中，看到兒童展示策畫的概念，從成人為（for）兒童策展的思維，轉變為與（with）兒童一起策展。兒童的角色不僅是使用者，而是實際參與規劃者，兒童的想法、觀點和創意也在博物館的公共場域中被聽見、被看見。此次參訪的 Young V&A 長期與社區保持密切的互動，以服務當地社區居民為使命，方能成功地透過社區、學校的網絡與兒童、家庭觀眾、教師建立緊密的合作關係。Young V&A 博物館常設展免費，只有特展收費，但特展票在展覽期間可以多次重覆參觀，如此能吸引家庭觀眾多次參訪，培養穩定回流的家庭觀眾群，也是值得參考的作法。此外，Young V&A 重新定位館藏，與創造力、設計教育結合，著重兒童透過藝術的學習，激發創造力與想像力，透過博物館視覺、觸覺等多元感官的學習體驗，提升兒童的感知、思考和問題解決能力，長遠而言即是為國家培養新時代的人才，貢獻於英國的文化、創意及經濟發展。博物館重視藝術教育的功能性，將博物館學習扣合國家教育政策的發展目標，為未來社會培育所需要的人才，可做為兒童博物館定義其存在價值及長期發展方向之一。