

後疫情時期的博物館課題： 以兩個歐洲博物館為例

Two European Museums in the Post-Pandemic Era

江桂珍

Chiang, Kuei-Chen

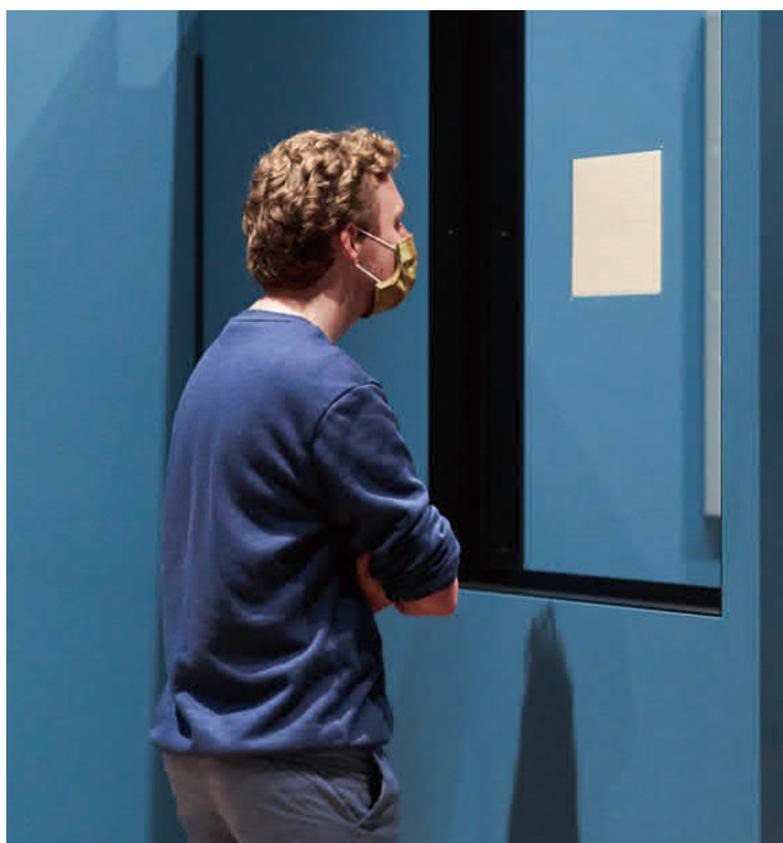
國立歷史博物館

National Museum of History

2020年春，全球經歷前所未有的COVID-19（Coronavirus Disease-2019，新冠肺炎）疫情（以下簡稱新冠疫情）襲擊，重創人類生活與百業運作，文化藝術產業也難以倖免。一向與觀眾深切連結的博物館，配合政府防疫封鎖措施導致觀眾人數遞減甚或暫停營運，它們該如何自處？

新冠疫情席捲全球，擾動了人類日常與各行業運作，卻也激發了世人重新思考與力圖改變、推動轉型、尋求突圍。面對史無前例的新冠疫情影响，後疫情時期的博物館界開始反思其存在的意義與價值，從而審視此變動情勢，博物館該如何以新視野關懷「人」、觀看「物」，緊密扣連當代社會脈動，謀求永續經營之道。

本文以深受新冠疫情打擊的歐洲境內2個博物館為例（梵谷博物館、瑞士蓮巧克力之家），分享其因應嚴峻時局的新思維與新策略。



觀眾戴口罩進入梵谷博物館觀展（圖片來源：梵谷博物館官網）

荷蘭／梵谷博物館

Van Gogh Museum

創設於1973年的梵谷博物館（以下簡稱「梵谷館」）是全球典藏梵谷作品數量最多的博物館，也是荷蘭¹吸引最多外國遊客的文化機構，就去（2019）年而言，就有來自110個國家、213萬的參觀人次²。然而，來勢洶洶的COVID-19，吹皺了一池春水，擾亂了原有的步調和秩序。今（2020）年2月，梵谷館新任館長就職，面對新冠疫情的衝擊，又將如何迎戰？



新人「新」局

2020年2月1日，艾蜜莉·高登克(Emilie Gordenker)在新冠疫情爆發、施行封鎖的1個多月前接掌了梵谷館，她不僅精通荷蘭與歐洲文化，擁有豐沛國際人脈，並能融合學術與創新。接任梵谷館之前，她是荷蘭莫瑞泰斯皇家美術館(Mauritshuis Royal Picture Gallery)³的館長，任職期間完成館舍更新擴建工程，建置「虛擬維梅爾博物館」(Virtual Vermeer Museum)，對於開拓年輕觀眾及強化公眾參與的表現傑出，而被譽為荷蘭文化界的領導者。而當高登克從莫瑞泰斯皇家美術館轉任梵谷館時，荷蘭媒體以「博物館再也不會安靜了」的標題報導她將為新東家帶來新氣象。⁴

高登克走馬上任後，首先面臨的挑戰是如何為這座荷蘭最受歡迎的博物館開發更多觀眾群，對她而言，這並非難題。然而，受到新冠疫情襲擊，接踵而至的突發狀況，打亂了高登克的館務規劃。

自接任現職至重新開館日止，三分之二的任期都處於閉館期(03/13-05/31)，高登克都待在家線上辦公，而該館300多位員工中，有40位必須到館上班，以確保博物館的基本運作安全無虞。她無奈表示：「博物館的災難應變方案中，對於水災與火災的準備較為充分，但是像這次新冠疫情大流行而導致的封鎖與經濟停頓，前所未見，而且我不認為有人能預料到。」⁵

¹ 荷蘭政府宣布從2020年元旦起正名為「尼德蘭」(荷語 Nederland, 英語 Netherlands)。臺灣的荷蘭貿易暨投資辦事處(Netherlands Trade And Investment Office, NTIO)宣布沿用中文「荷蘭」國名。

² 根據梵谷博物館2019年年報統計資料而得。

³ 該館以珍藏荷蘭黃金時代(Dutch Golden Age)作品聞名，如：約翰尼斯·維梅爾(Johannes Vermeer)代表作《戴珍珠耳環的少女》。

⁴ 引自荷蘭國家級報社NRC Handelsblad的相關報導。

⁵ 引自The New York Times(2020/6/12)。「Leading the Van Gogh Museum Through a Future With No Tourists」一文。

重新開館 轉換思維

1. 不見擁擠人潮 提升參觀品質

2020年6月1日，梵谷館在閉館11週後重新開館，解封後第一批觀眾佩戴口罩、保持6呎（約1.83公尺）的社交距離排隊，並使用自動消毒潔手裝置後入館。首位入館的觀眾艾瑪·歐佛芙女士（Emma Overheul）提到特別選在這個時間點參觀梵谷館的動機：「以往博物館總是人山人海，我認為現在少了擁擠人群，正是參觀博物館的好時機。」、「2000年初，當我還是學生時，常到梵谷館參觀，然而對我而言，過去5年間，這座博物館參觀人潮過於擁擠，當30個人同時站在同一幅名作前時，無法令人放鬆欣賞。這些年來，我感覺參觀博物館越來越像置身旅遊景點。」⁶

閉館前的梵谷館，每日觀眾量多達6,000人次，其中85%觀眾群來自海外。而重新開館後的梵谷館，由於需有防疫控管，館方實施「時段預約系統」（Time-Slot System）⁷，讓民眾在線上選購特定時段門票入館，以控管人流；也特別設計地面標示貼紙，引導觀眾在欣賞展品時至少保持1.5公尺的社交距離。



即使每天開放6小時，總共也只能接待750人，有別於過去人潮熙攘的景象，現階段觀眾人數成長緩慢，門票數量仍有提升空間，顯示民眾對於參觀博物館尚處於觀望期。

有鑒於此，高登克呼籲：「許多民眾認為梵谷館是以服務國外遊客為主，我們必須改變這種觀念。在後疫情時期，我們要重新定位梵谷館，將服務對象轉向荷蘭公眾。」⁸她希望荷蘭民眾能像歐佛芙女士一樣，將現階段視為體驗博物館，享受參觀品質的最佳時機。梵谷館強調當地遊客原本就是該館相當重視的群體，而本國籍的觀眾也佔居一定比例的遊客數。面對因此次疫情而流失巨幅國外旅客人數的嚴峻挑戰，梵谷館除了延續以往為阿姆斯特丹年輕族群（Young Amsterdammers）所辦理的特別活動，例如：「Van Gogh Connects」專案計畫的目的便是讓來自不同文化背景的荷蘭年輕族群與梵谷館產生連結，從今（2020）年3月以來館方的重心便放在國內，各項活動的決策都聚焦於荷蘭，甚至鎖定在阿姆斯特丹。⁹

⁶ 同註5。

⁷ 長久以來，人流控管就是梵谷館的重點業務。2015年館方新建一處較大的入口，以紓解在蜿蜒街道上排隊的人流。惟此作法仍無法有效解決問題，因此，該館又引進了時段預約系統（Time-Slot System），讓觀眾在線上選購特定時段的門票，有效管控了參觀人流。

⁸ 同註5。

⁹ 感謝梵谷館新聞部門人（Junior Press Officer）米魯·波倫女士（Milou Bollen）提供相關資料。

¹⁰ 同註5。



梵谷博物館展廳設計地面標示貼紙，引導觀眾觀展時保持 1.5 公尺的社交距離（圖片來源：梵谷博物館官網）

2. 觀眾數量銳減 營運面臨挑戰

博物館的營運與觀眾息息相關，有別於接受政府補助經費的其他荷蘭國立博物館，梵谷館的門票、商店和餐廳收入高佔總預算的 89%，其中極高比例來自海外遊客。如今因新冠疫情之故，該館海外觀眾數量巨幅減少，無疑為該館的營運困境雪上加霜，因此，高登克面臨最嚴峻的考驗便是如何解決博物館的虧損。梵谷館閉館期間，每個月虧損 430 萬美元；即使目前已重新開館，每個月的收益也僅是閉館前的 10%。身為梵谷館營運決策的核心人物，高登克認為這種狀況將比預期地更久，倘若它一直持續，博物館將會耗盡預備金，如此一來，全館的未來營運令人感到憂心。

2020 年 5 月 11 日，荷蘭教育文化暨科學部部長英格里德·范·恩格斯霍芬(Ingrid van Engelshoven)訪察梵谷館時宣布，將提供該館額外的政府資助，並公開表示：「梵谷館會一直存在，我們會幫助它度過危機。」¹⁰ 政府的宣示雖緩和了高登克的憂慮感，但面對後疫情時期難以預料的局勢，高登克認為現階段不確定因素太多，梵谷館只能步步為營，重要的是如何運用有限資源創造博物館最大效益。

3. 全球危機 地方生機

2020年春，新冠疫情致使歐洲文化藝術產業全面蕭條，世界級博物館、美術館閉館謝客。荷蘭的文化觀光產業也難逃一劫，遭受衝擊及重創。然而，疫情引發的全球危機，卻催生了地方生機。

就梵谷館所在地阿姆斯特丹市而言，以往人潮壅塞導致遊客參觀品質劣化的觀感，並不僅發生在梵谷館等各大博物館，亦包括阿姆斯特丹市區中的安妮·弗蘭克之家（Anne Frank House）等文化觀光景點，甚至影響整個城市的形象。當地人士不僅感嘆阿姆斯特丹市遭受過度觀光所產生的負面影響，甚至認為阿姆斯特丹市的獨特魅力在每年接待近 2,000 萬遊客的紛擾喧鬧中消失殆盡。



梵谷博物館建築外觀（Jan Kees Steenman 攝，圖片來源：梵谷博物館官網）

近年來，阿姆斯特丹市當局開始思考外來觀光人流管制問題，從歐洲其他熱門旅遊城市：威尼斯、巴塞隆納等地借鏡，開始執行管理措施以管控不守規矩的遊客，如針對在公共場所飲酒等不當行為罰款，規限觀光巴士的路線，以及增加旅館住宿旅遊稅等；並實施「城市平衡」（City In Balance）¹¹ 策略、發起「我在此生活」（I Live Here）運動¹²。這些措施著眼於改善城市形象，並發展一種不會造成當地居民沉重負擔的「永續旅遊經濟」（Sustainable Visitor Economy）。如此一來，旅遊業不但可為阿姆斯特丹市民提供更多工作機會，也將間接帶來經濟利益，推動地方創生。

新冠疫情為阿姆斯特丹市開啟必要的「暫停」模式，讓市民得以重新思考觀光所帶來的正面價值與負面影響，如遊客量的銳減，對阿姆斯特丹藝術與文化產業的確造成不小衝擊。即使如此，有些市民卻喜歡現況，認為這正是他們鍾情的阿姆斯特丹原本樣貌。今（2020）年 6 月，阿姆斯特丹市當局向市民宣布當地文化機構與觀光景點重新開放¹³，鼓吹民眾深度體驗自己的城市，探索自己的國家，同時也瞄準無法出國旅遊的荷蘭人之潛在市場，開創國內文化觀光的契機。

¹¹ 是指阿姆斯特丹當局的一系列雷厲風行的措施：停止建造新飯店、紀念品賣店、售票處與當地人不會光顧的乳酪販賣店。阿姆斯特丹史基浦（Schiphol）國際機場開始管制遊客人數，觀光客船的停泊點也移出市中心。此外，也鼓勵遊客前往非熱門景點，深度探索阿姆斯特丹的另類行程。

¹² 阿姆斯特丹民眾聯合政府發起的運動；當地住戶門窗上巨幅的標語——「我在此生活」（I Live Here）提醒了遊客：在阿姆斯特丹旅遊應如同置身於自己所居住的城市，應注意個人的言行舉止。

¹³ 梵谷館於 2020 年 11 月 5 日至 18 日二度閉館，11 月 19 日再度開館。

瑞士／瑞士蓮巧克力之家 Lindt Home of Chocolate

2020年9月，瑞士最大規模的巧克力產業博物館——「瑞士蓮巧克力之家」在瑞士隆重登場。正當世界各地博物館因新冠疫情閉館或重啟，瑞士蓮巧克力之家卻選擇於此時開館，蔚為話題，其在後疫情時期面向群眾時，該如何平衡防疫需求與互動創意，吸引人潮，考驗著管理者的經營智慧與行銷功力。

¹⁴ 威利·旺卡(Willy Wonka)是羅爾德·達爾(Roald Dahl)1964年所撰的兒童小說《查理與巧克力工廠》(Charlie And The Chocolate Factory)的虛構人物，被描繪為世界上最有創意、最具發明能力的巧克力製造者，經營著傳奇性的巧克力工廠。

¹⁵ 根據瑞士蓮集團175周年特刊所記述之統計資料而得。



瑞士蓮巧克力之家建築外觀（圖片來源：瑞士蓮巧克力之家官網）

企業作為營運後盾

今(2020)年9月13日，位於瑞士基希伯格(Kilchberg)瑞士蓮工廠所在地的「瑞士蓮巧克力之家」(以下簡稱「瑞士蓮館」)正式開館。其自2013年開始籌建，並由瑞士知名建築師事務所Christ & Gantenbein設計規劃，歷經7年完工。這座具威利·旺卡風格(Willy Wonka-Style)¹⁴且擁有全世界最大獨立式巧克力噴泉(Free-Standing Chocolate Fountain)的巧克力博物館，係由瑞士蓮巧克力素養基金會(Lindt Chocolate Competence Foundation)出資並負責營運。

具有175年歷史的瑞士蓮集團(Lindt & Sprüngli)是世界知名的巧克力製造商，該公司的巧克力產品暢銷全球120個國家，2017年全球銷售額高達4.1億瑞士法郎，預計2020年可達4.5億瑞士法郎。¹⁵瑞士蓮集團於2013年設立瑞士蓮巧克力素養基金會，以非營利機構之姿對公眾推廣巧克力的科學、研究、教育、文化與資訊。瑞士蓮館是瑞士蓮巧克力素養基金會的重點項目，該基金會投注了1億多瑞士法郎的資金在這項工程上，希望透過瑞士蓮館的創設，為廣大民眾提供全方位巧克力資訊的交流平臺。

面對充滿變數的後疫情時期，與隨之而來的防疫因應措施，或可能再次衝擊博物館產業，導致營運困境。瑞士蓮館擁有財力雄厚的企業集團作為後盾，並由該企業基金會負責營運，相較於其他受限於年度預算或必須自籌經費的公部門博物館或小型私立博物館而言，瑞士蓮館具有得天獨厚的經濟優勢與營運籌碼。





瑞士蓮巧克力之家——巧克力烘焙教室（圖片來源：瑞士蓮巧克力之家官網）

客製化、觀眾導向的博物館服務

在解封不久，歐洲民眾仍在觀望之時，需「眾」孔急的博物館在策劃上必須有足夠吸引力，並有完整防疫配套以吸引觀眾「出走」，願意走進博物館參觀。而瑞士蓮館便是立基於觀眾導向 (Audience-Oriented) 的思維來規劃設計館內各項措施與服務。該館配合後疫情時期之管控政策，實施防疫配套措施：入館參觀者佩戴口罩，提供線上購票、非接觸式支付、人流與參觀路線控管、團體導覽以 15 人為限 (含導覽員)、導覽機每次使用後消毒、館內定時清潔消毒、自動消毒潔手裝置、「巧克力品嚐站」執行嚴格衛生標準等，以維護遊客與員工的安全與健康。瑞士蓮館也針對不同客群與需求，規劃了不同的門票與導覽方案：個人觀眾、家

庭觀眾、團體觀眾；內建多種歐洲語言的語音導覽器、一般大眾導覽、團體導覽、獨家豪華團體導覽及學校班級導覽。並積極發展社群媒體如 Facebook、Instagram 與 YouTube，讓未能親身前來的民眾也能身歷其境。

其獨特氛圍的巧克力烘培教室 (CHOCOLATERIA) 也提供各種巧克力 DIY 課程，遊客在巧克力職人的指導下，可以依個人喜好創製專屬口味的巧克力製品，也可以學習製作美味的瑞士蓮松仁糖¹⁶與香檳餡松露巧克力，感受參與之樂趣及享受成果之喜悅。此外，該館咖啡廳提供特別調製的巧克力飲品及多種搭配巧克力的精緻甜點，讓觀眾在參觀之餘，也能享受悠閒午茶時光。館內另設有占地 500 平方公尺，全球最大的瑞士蓮巧克力專賣店，販售瑞士蓮客製化及限定版產品，讓遊客盡情選購、滿載而歸。私人或企業也能借用場地舉辦活動，館方亦能依顧客需求提供餐飲等服務。人性化、多樣化與客製化的方案，展現瑞士蓮館貼近觀眾的營運策略。



瑞士蓮巧克力之家常設展「巧克力探索之旅」的多媒體互動展示（圖片來源：瑞士蓮巧克力之家官網）

提供多元的博物館經驗

觀眾透過瑞士蓮館常設展「巧克力探索之旅」的多媒體互動展示，從異時限與同時限不同向度了解巧克力如何在 5,000 年歷史中征服世人味蕾：從可可果莢的培植到精緻巧克力的製作過程，以及可可從古代馬雅人的神聖飲品到傳入歐洲、瑞士的巧克力產業發展史，與瑞士為何成為世界巧克力的首善之地等。

展場同時設有「巧克力品嚐站」，在巧克力職人自信與充滿魅力的解說下，觀眾可以盡情享受豐富的巧克力饗宴；惟防疫期間品嚐體驗只提供觀眾試吃有包裝之巧克力球¹⁷。而「巧克力製作流程展示」區更是必訪，遊客可見證可可豆化為可可液，再轉為液體巧克力，最後成為精緻美味巧克力的層層步驟，當然也提供獨家的機會品嚐每一道程序的原料及初步製品¹⁸。

¹⁶ 於外殼中注入濃稠液態內餡的一種巧克力，內餡傳統多由榛果、杏仁、糖漿或牛奶醬混合而成。

¹⁷ 感謝瑞士蓮館行銷經理瑪緹娜·凱斯拉女士 (Martina Kessler) 提供相關資訊。

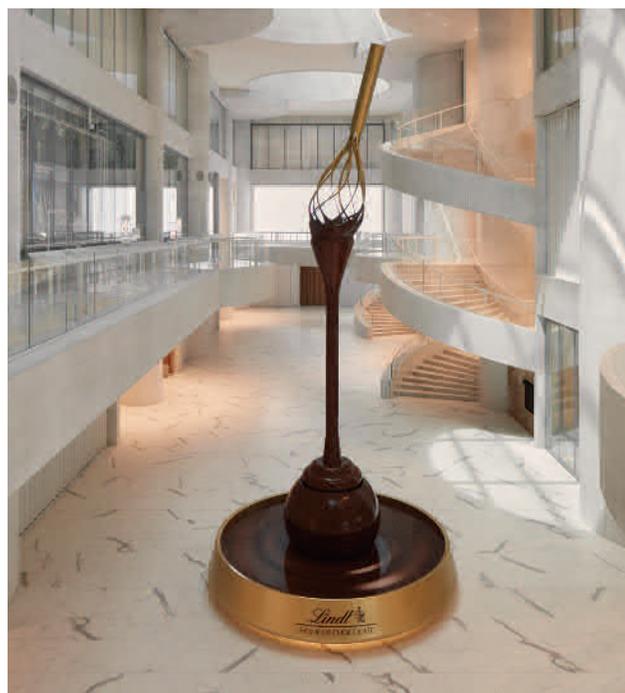
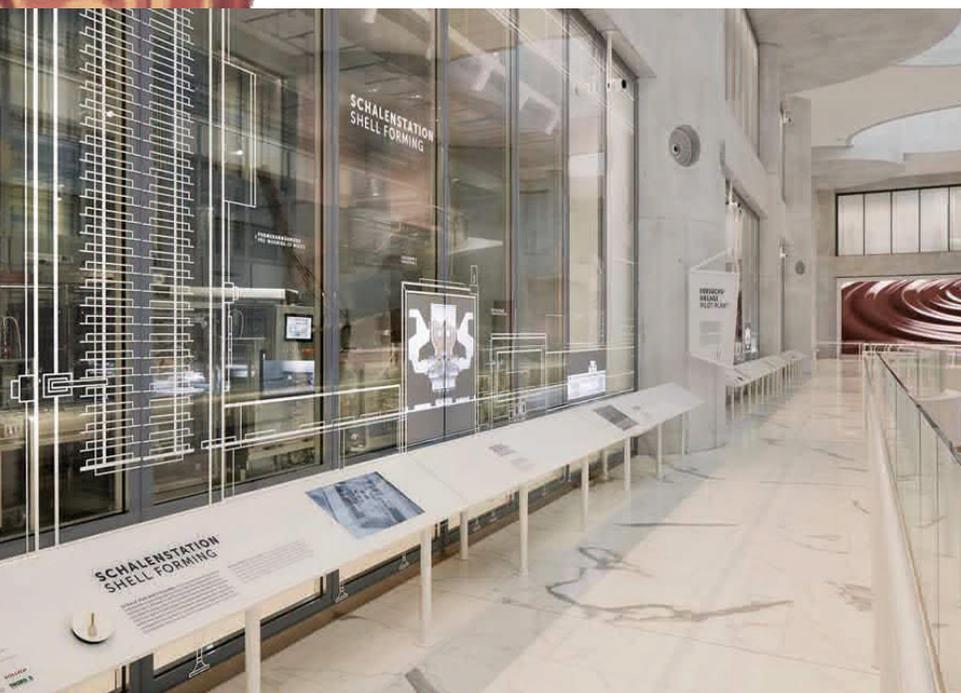
¹⁸ 防疫期間流程展示區不提供品嚐服務。



瑞士蓮巧克力之家常設展「巧克力探索之旅」的多媒體互動展示（圖片來源：瑞士蓮巧克力之家官網）



瑞士蓮巧克力之家常設展「巧克力探索之旅」的多媒體互動展示（圖片來源：瑞士蓮巧克力之家官網）



瑞士蓮巧克力之家試驗工廠（圖片來源：瑞士蓮巧克力之家官網）、矗立於瑞士蓮巧克力之家入口處的巧克力噴泉（右圖）

博物館中最特別的一處，莫過於巧克力「試驗工廠」(Pilot Plant)，為瑞士蓮館的研發中心，該館研究團隊在此研發新配方、改進製作技術並匯集珍貴的實作經驗，觀眾透過工廠四周的玻璃窗，觀看最新的研究成果及製作巧克力的每道工序，好吃巧克力的秘密都在此處逐一揭開。除了能直擊幕後外，遊客也能心滿意足地品嚐現場製作的巧克力。¹⁹ 瑞士蓮館通過互動展覽、試驗工廠、烘焙教室、咖啡廳與專賣店，提供觀眾視、聽、味、嗅、觸五感兼具，融合教育、研究、科學、娛樂等多元博物館經驗，讓遊客多個願望一次滿足，以期在後疫情時期最大限度吸引人群。

強化國家認同 吸引本國遊客

瑞士為巧克力生產大國，以精進巧克力加工技術聞名於世，且瑞士人對巧克力也甚為偏愛，其巧克力消費量相當驚人²⁰，巧克力與瑞士人生活密不可分，從而成為瑞士國家認同的一環，它不僅是瑞士的文化資產，也是重要的經濟產業。

瑞士蓮館是瑞士蓮集團發展史上的重要里程碑，在瑞士蓮基金會的營運下，該館對於捍衛瑞士長期作為世界巧克力生產國的領導地位、促進瑞士巧克力產業的研究發展、助益巧克力專業知識的傳遞，以至強化瑞士國家認同等，都扮演重要角色。

在世界疫情仍不明朗、全球尚處於半鎖國狀態之際，各國積極發展國內觀光產業、開發本國遊客成為當務之急，瑞士蓮館將自己打造成國家巧克力形象館，藉以強化國家認同。館方也與瑞士聯邦鐵路局(SBB)及瑞士旅遊局(Swiss Tourism)合作，對搭乘列車及使用蘇黎世卡²¹(Zürich Card)的遊客提供門票9折優惠，冀期吸引後疫情時期的瑞士民眾到此一遊。

¹⁹ 防疫期間不提供裸裝巧克力試吃。

²⁰ 根據瑞士蓮集團(Lindt & Sprüngli) 2017年報，援引Euromonitor統計數據顯示顯示瑞士人之巧克力人均消費量為8.8公斤。

²¹ 是指結合蘇黎世景點與交通的旅遊卡，持該卡就可以優惠價格暢遊該地。

結語

歷經新冠疫情的無情襲擊，人類生活失序，全球經濟蕭索。一向與觀眾密切連結的博物館，受到疫情影響，乏人問津，陸續閉館，營運面臨考驗。後疫情時期，世界各博物館無不思考如何因應當下、創造未來。歐洲是此次疫情的重災區，各國實施出行限制，歐洲各大博物館面對沒有觀眾的殘酷現實，積極尋求應合局勢、調整運作，再創價值之道。

荷蘭梵谷館新館長高登克甫上任即面臨「新冠疫情」的嚴峻挑戰，該館因流失 85% 國外觀眾，銳減 90% 總參觀人次，造成巨幅虧損，導致營運發生困境。高登克不僅尋求政府的經濟奧援外，也鑒於後疫情時期全球仍處於半鎖國狀態，海外旅遊受阻，各國轉而發展國內觀光之情勢，提出梵谷館必須重新定位，將目標觀眾鎖定國內公眾，呼籲國民將現階段視為體驗博物館、享受參觀品質的黃金時期，鼓勵民眾走入博物館，期許將新冠疫情帶來的全球經濟危機轉化為發展地方文化產業的生機，此一思維與策略可供臺灣博物館界取法。

新冠疫情重創全球藝文產業，正當各博物館或休館、或進入轉型整備期之際，瑞士指標性的巧克力產業博物館——瑞士蓮館則在後疫情時期隆重開幕，迎向群眾，不僅為促進國家文化產業經濟的當代博物館角色作了註解，也展現了該館對防疫措施嚴格把關的高度自信。該館鄰近蘇黎世，大眾運輸便捷，預期成為每年全球 35 萬巧克力迷一日遊的新據點。

瑞士蓮館由財力雄厚的瑞士蓮集團出資、旗下基金會負責營運，承負著推展全方位巧克力資訊、促進瑞士巧克力產業，以及強化瑞士國家認同的獨特願景。該館以客製化、分眾化、多元化與實作性的舉措，落實觀眾導向的博物館理念，其中 DIY 課程更將觀眾情感、博物館與瑞士蓮巧克力三者深刻串連。而多媒體互動式的常設展更讓觀眾從歷史縱深與文化向度詮釋巧克力的前世今生，它不僅是展覽場域，也設置試驗工廠、烘焙教室、咖啡廳與專賣店，提供遊客多元的博物館經驗。瑞士蓮館在後疫情時期致力創造自身價值之營運視野與行銷創意的精神，值得臺灣的博物館借鑑。

參考文獻

- 德國之聲 (2019/3/11)。一個僅有 85 萬人口的都市，每年卻有 1900 萬名遊客……阿姆斯特丹正設法解決這個難題：觀光客太多啦！2020 年 9 月 21 日，檢索自 <https://www.storm.mg/article/1042036>
- Blooloo (2020/9/14)。Lindt opens Willy Wonka-style chocolate museum。2020 年 9 月 22 日，檢索自 <https://blooloo.com/news/lindt-chocolate-museum/>
- Greater Zurich Area (2020/9/14)。Lindt Home of Chocolate Set to Strengthen Location。2020 年 10 月 2 日，檢索自 <https://www.greaterzuricharea.com/en/news/lindt-home-chocolate-set-strengthen-location>
- International Comunicaffe (2020/9/15)。Lindt Home of Chocolate Opening Unveil Spectacular Chocolate Fountain。2020 年 9 月 23 日，檢索自 <https://www.comunicaffe.com/lindt-home-of-chocolate-holds-grand-opening-unveils-spectacular-fountain/>
- Lindt Chocolate Competence Foundation。2020 年 9 月 22 日，檢索自 <https://www.lindt-home-of-chocolate.com/en/lindt-chocolate-competence-foundation/>
- Lindt & Sprüngli 2019 Annual Report。Chocolate Competence Center — a vision takes shape。2020 年 9 月 22 日，檢索自 https://report.lindt-spruengli.com/17/ar/en/dist/pdf/Chocolate_Competence_Center_en.pdf
- Lindt's Home of Chocolate。2020 年 9 月 22 日，檢索自 <https://www.lindt-home-of-chocolate.com/de/>
- Lindt & Sprüngli。2020 年 9 月 22 日，檢索自 <https://www.lindt-spruengli.com/about-us/>；2020 年 10 月 3 日，檢索自 <https://www.lindt-spruengli.com/about-us/lindt-home-of-chocolate/>
- Statista (2020)。Total number of visitors of the Van Gogh Museum in the Netherlands from 2014 to 2019。檢索自 <https://www.statista.com/statistics/646076/attendance-at-the-van-gogh-museum-in-the-netherlands/>
- The New York Times (2020/6/12)。Leading the Van Gogh Museum Through a Future With No Tourists。2020 年 9 月 21 日，檢索自 <https://www.nytimes.com/2020/06/12/arts/design/van-gogh-museum-emilie-gordenker.html>
- Van Gogh Museum。2020 年 9 月 22 日，檢索自 <https://www.vangoghmuseum.nl/en> <https://www.vangoghmuseum.nl/en/about/organisation/annual-report>
- Lindt & Sprüngli Anninensary Magazine。175 Years of Lindt & Sprüngli。2020 年 9 月 22 日，檢索自 <https://175years.lindt-spruengli.com/en/>
- Statista。Switzerland Comes First for Chocolate Consumption。2020 年 9 月 26 日，檢索自 <https://www.statista.com/chart/3668/the-worlds-biggest-chocolate-consumers/>
- Lindt & Sprüngli Annual Report 2017。Global Growth。2020 年 10 月 3 日，檢索自 https://www.lindt-spruengli.com/fileadmin/user_upload/corporate/user_upload/Investors/Annual_Reports/Annual_Report_2017_E.pdf#page=59