博物館的資源開發與整合 [註 1]

日　　期：2014 年 5 月 30 日
主 持 人：賴香伶 春之文化基金會董事
主 講 人：賴瑛瑛 國立台灣藝術大學藝術管理與文化政策研究所專任教授兼所長

一、博物館永續經營的新契機

一般而言，博物館展示、教育、研究之核心皆從典藏出發。舉凡世界重要的博物館均以其典藏的內容、質量、特色而建立其聲望，是博物館營運與行銷推廣的基石。然而，每一個博物館所擁有的典藏資源大不相同且各有特色。博物館必須先審視自己所擁有的典藏資源，思考典藏資源如何活化再利用，以及如何將舊有資產創新開發出新的時代價值。這些博物館開發的新內容，不侷限於博物館文創商品的有形物件，更應該是博物館與當代社會大眾溝通對話的新思維。

新時代博物館典範轉移的一個重要主張為，博物館應該從對「物」的典藏研究關注轉移到「物」與當代觀眾對話溝通的「人」的關心。唯有讓觀眾從情感和思想面向去認識博物館與典藏，開展對社會大眾有意義的語言和故事，博物館的存在價值才得以確認。博物館如何從傳統的典藏資源轉向開發與創新，並藉此發展「永續經營」的契機，正是本文探討的目的。

英國學者約翰．霍登（John Holden）指出，文化的價值在於文化傳承、文化實踐及文化認同。文化價值不僅是文化的傳承，更在於文化的開創，終而凝聚共識、認同文化。文化政策的目標即是在公民社會中推展出具有文化價值的機制與環境。文化的價值無法以觀眾參觀人數的多寡來證明。[註 2] 然而，財務緊縮與觀眾期待是為近年來博物館必須面對的嚴厲挑戰。藝術品及文物標本因價格高昂和環保限制而逐漸走向「枯竭」，[註 3] 因此不論是傳統的大型博物館，抑或是新進創立的博物館，為因應此一困境，都必須重新思考市場區隔及品牌建構的迫切，進而有效的行銷並開發新觀眾。

此外，晚近博物館等非營利組織的「社會績效」面對考驗，博物館等的評量標準面對結構性的指標調整。哈佛大學商學院教授格利高里．迪斯（Gregory Dees）針對非營利組織提出的「社會－企業模型」（social-enterprise model）評量機構、以及美國聯合勸募所提倡的「結果導向評量」（outcome-

自 2007 年開始，東大博物館便與新日鉄興和不動産株式会社合作「行動博物館 001」計畫，讓藏品進駐其辦公大樓的大廳，例如展示數學模型——常螺旋面、蜥蜴標本等。©UMUT

based evaluation），都是針對非營利組織所設計的績效評量，博物館評量的結構性改變反映的是博物館存在價值的再審視。過去博物館等非營利組織的最好指標，在於組織的營運管理，但迪斯提出非營利組織的成敗，並非僅關注於資源、經營、活動的多樣性，而是組織目標所產生的效果和影響力。【註4】過往，博物館等非營利組職仰賴社會的樂善好施，作為提供社會大眾免費或低於成本的服務。【註5】現今，非營利組織追求的縱然並非商業利益，所以不一定能用數據量化的方式來呈現，然而非營利組織的社會影響力卻是其永續存在的關鍵。大衛．索羅斯比（David Throsby）在《文化經濟學》一書中提到，「價值」（value）概念是所有經濟行為的起因及動機。在文化方面，價值存在於文化現象之中，指的是一個物件、作品、經驗或文化事物之價值。【註6】面臨經濟緊縮和資源枯竭的困境，政府或社會大眾對其評量與期待的改變，走向服務社會大眾的博物館，如何重新界定資源，開發資源，整合資源，就變成了博物館存續經營的重要課題。

一般而言，博物館因典藏資源而開展，豐富典藏是為運作的優勢，但並非所有的博物館都擅於將典藏品充分開發。部分博物館無法進行多面向的再利用，原因大致如下；缺乏典藏研究及人力資源而無法進行，博物館典藏品雖多，卻無法或是不知如何進行有效的開發。又，部分博物館因設置主題和典藏物件的視覺展現不易，而屬專題研究及教育功能，商業性的開發再利用也不容易。但許多這樣的博物館，也成功地以另類的方法，完成了博物館資源的「再開發」。下文將提出日本東京大學綜合研究博物館（以下簡稱「東大博物館」）及英國利物浦博物館兩個國外博物館，分析其設館的宗旨使命，豐富且獨特的典藏資源，以及崇高又務實的經營策略，作為博物館資源開發的參考案例。

二、典藏標本的詮釋溝通──東大博物館

東大博物館館長兼博物館學教授西野嘉章（Yoshiaki Nishino）曾經指出日本博物館面臨的幾大問題，包括博物館預算的縮編、過度依賴大型展覽、缺乏「保存及公開是一體兩面」的營運認識。【註7】東大博物館雖也面對經營困難的問題，卻成功地藉由對典藏資源的再開發而拓展了經營的新面向，可以視為資源開發的優秀範例。

東大博物館最早為 1966 年成立的「總合研究資料館」，直到 1996 年才改組成為「東京大学総合研究博物館」。該博物館蒐藏內容相當廣泛，東京大學跟一般美術館、博物館的不同之處在於它擁有許多不同的學門，這些學門因應老師的研究需求，會收藏各式各樣不同的標本、文獻資料等。至 1960 年代時，校方已累積超過 600 多萬件的學術標本及研究資料。於是在 1966 年成立「總合研究資料館」。館藏共分為地質類、生物類、文化史類三大類別，再細分為 17 門類別。地質類包括礦物、岩石、地理、礦床礦山構造和古生物化石等展品、生物類包括各類動植物、遠古人類和醫學發展等展品、文化史類則包括考古、建築、藝術等人文相關展品。【註8】

東大博物館雖然擁有大量的資源與典藏，但參觀觀眾卻非常有限，數量豐富的標本僅能發揮有限的利用價值。2010 年西野嘉章就任館長後，開始致力於

2012 年東大博物館與台灣大學博物館群合作籌辦行動博物館展覽「逸脫美考」，從二校眾多且豐富的館藏中，挑選跳脫規格、規範、規則的藏品展示，涵蓋動植物與昆蟲的標本、礦物等。©UMUT

典藏品的「再開發」。這些標本是早期研究者嘔心瀝血將其搜集起來的，留存至今還剩下什麼樣的意義跟價值？可以帶給我們什麼樣不同的聯想？西野嘉章指出，博物館總體事業價值是個抽象概念，不僅只是入館參觀人數，更是高度良性循環的社會價值。他認為與其將這些標本放在倉庫，不如分享給大家，與企業、學校等單位合作，送到辦公室及校園裡展出，讓這些標本成為文化交流的觸媒，並提出了「re-use、recycle、redesign」的口號，試圖將這些封存的展品以嶄新的方式呈現在世人面前，深入社會大眾之中。

「行動博物館」便是西野嘉章構想的實踐，他與外部的企業、學校等各類團體合作，利用公共及閒置的空間來創造出可輕易移動和重組的展覽，將東大博物館中的典藏資源搬出博物館，配合各團體不同的主題和需求，進行活潑的展出和呈現。針對學校的「School Mobile」計畫、與民間企業推動產學合作的「Office Mobile」計畫，不僅止於和學校的教育合作，同時與企業的合作也使一般民眾及企業員工能在日常的辦公室或大樓大廳中近距離觀看典藏品，更加對社會大眾擴展其教育意義。而對於合作的企業等團體來說，因提供學術單位支持和贊助，對於企業或團體本身的形象也具有加分作用，成功的開啟一種「雙贏」的局面。【註9】

在日本國內成功的試驗並獲得迴響後，西野嘉章更將「行動博物館」推向國際，如其以「Chamber of Curiosity」為展名進行亞洲巡迴展，包括台灣藝術大學和台灣大學都曾經展出東大博物館的典藏品。另一方面，西野嘉章也邀請了日本知名商業攝影師上田義彥（Yoshihiko Ueda）進駐東大博物館。上田義彥將許多標本作了有趣的組合，如將巨大的骨頭結合極小型的猴子頭骨，透過藝術家之眼產生了奇妙的張力。

2013 年西野嘉章主導了東大博物館與日本郵局進行合作。日本郵局為了因應東京車站的都市更新計畫，將其擁有的舊東京中央郵局大樓重新規劃，並保留舊大樓前段部分作為文化設施，後面則重新開發並結合新建的商業大樓，成為一嶄新的商場「J.P. TOWER」。日本郵局釋出商場部分空間，與東大展開長達 45 年的合作計畫。西野館長將這空間稱為「Inter Media Theque」（以下簡稱「IMT」）。從 2013 年至今已破百萬參觀人次。IMT 的展品以東大典藏為基礎，含各領域，如動植物標本、模型模具等等。西野試圖建立學術研究與文化藝術間對話的橋樑，讓歷史遺產活化再生，並且藉由跨領域的整合，將歷史性的學術標本，以接近美術館、富含美感的展示手法，邀請所有民眾免費參觀，創造了博物館與社會大眾穿越時光的互動。IMT 的建立，讓博物館有了一種新的經營方式，也讓更多觀眾了解了所謂「行動博物館」的概念。西野嘉章將原本僵化的博物館和典藏，透過行動博物館的方式來使博物館典藏和展覽有了流動性，使這些原本深藏在東京大學中的典藏品，能在不同的場所接觸不同族群的觀眾，產生更多的「對話」，使其真正達到「行動」的目的。而博物館本身便擁有收集和保存物件的責任，若僅是為保存而保存，典藏品便喪失了其公共價值。【註10】西野嘉章透過新的策劃與設計的「再設計」，使博物館典藏再次開發並產生新價值，博物館絕非物件的保存庫，而是美感與知識的創造基地，成功達到了「走入社會」的教育目標。

利物浦國際奴役博物館特展「獅子山的女人 42」海報。
©National Museums Liverpool

三、幽暗歷史的感性訴說——利物浦國際奴役博物館

社會發展的進程中，偉大英勇的大敘事之外，凡夫俗子的悲歡離合可能更是生命難以承受的輕。歷史性及社會屬性的博物館，又該如何進行幽暗歷史的訴說展示及教育「開發」呢？利物浦國際奴役博物館（International Slavery Museum）便是這樣一個特殊的例子。利物浦國際奴役博物館是屬於國立利物浦博物館群（National Museums of Liverpool）的一員，位於利物浦的艾伯特碼頭（Albert Dock），是全世

界第一個以大西洋奴隸貿易及其遺產為主題的博物館。18 世紀是大西洋奴隸貿易的極盛期，當時利物浦是奴隸貿易的中心，有超過五千艘奴隸販運船出入利物浦，數量超過整個英國奴隸貿易的二分之一。【註 11】奴隸貿易雖不是利物浦唯一的貿易活動，但其帶來的財富卻曾是在 18 至 19 世紀時主要的經濟基礎，使得奴隸貿易在利物浦的城市歷史中有著不容掩蓋的重要性。

國際奴役博物館的館長大衛．佛萊明（David Fleming）便指出；「利物浦曾是國際奴隸販賣的首都。我們甚至可以說，比起歐洲任何一個城市，位於人類史上最大規模強迫遷移核心的利物浦，在奴隸販賣這部分必須背負的責任更加沉重」。【註 12】

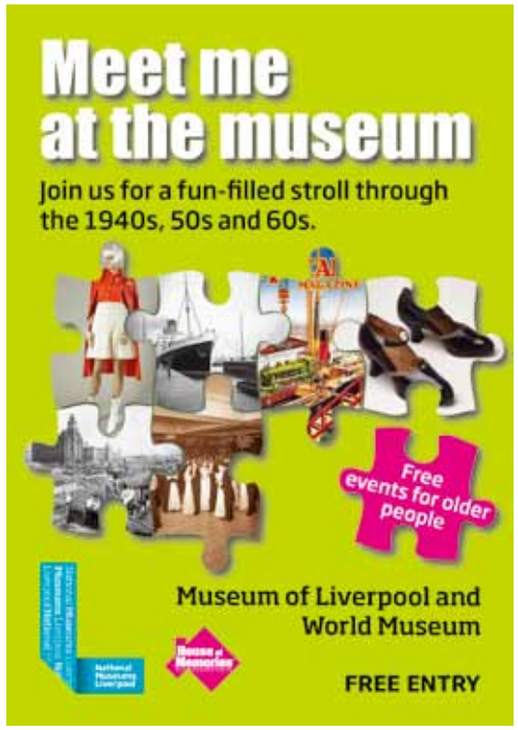
1990 年代之前，利物浦始終沒有明確承認其在奴隸貿易所扮演的角色，如博物館群之一的默西賽德郡海事博物館（Merseyside Maritime Museum）存有相當豐富的奴隸貿易藏品與史料，但奴隸貿易卻只有放置在港口歷史的一般貿易脈絡下輕描淡寫，也因此引起各種不滿與批評。針對這樣的責難，博物館曾在 1994 年設置了「跨大西洋奴役：違反人類尊嚴」（Transatlantic Slavery: Against Human Dignity）的展覽。【註 13】國際奴役博物館的設置正是在與當地非裔社群的參與努力下的共同成果。

國際奴役博物館於聯合國訂定的「奴役紀念日」8 月 23 日正式開幕，並宣示其設館的宗旨與使命為：「教育並協助訪客理解大西洋奴隸販賣的歷史和背後的人權等議題、挑戰偏見與歧視，並使世人正視其影響與共同責任，同時以坦率且真誠的態度面對利物浦在這段期間所扮演的角色，和其對城市的影響。」【註 14】館長佛萊明提出國際奴役博物館的目標，除了展示過往奴隸在歷史中的角色外，更應該負起社會責任，面對當今社會仍存在的侵犯人權事件發出聲音，他提到：「我常常把國際奴役博物館稱為爭取自由的博物館，希望他在提出意識型態主張的同時負起社會責任，積極對侵犯人權之事發出不平之聲。這所博物館並非傳統博物館般在文化多元性上採中立態度。…在這裡我們對種族歧視與缺乏包容提出質疑，並試圖影響我們的訪客對人權的看法…。我們的討論不只侷限於跨大西洋奴隸販賣的遺跡，亦涵蓋包含人口販運、當代種族歧視與種族偏狹以及剝削童工等其他較廣的人權議題。這些都是全球性的現象，也對我們每個人有著根本的重要性。」【註 15】

利物浦國際奴役博物館將「奴隸貿易」的歷史悲劇，視為警世後代的無形文化資產／博物館資源，並且將社會包容及普世關懷作為博物館教育的社會責任。利物浦國際奴役博物館選擇從展場構思、公眾的參與以及觀眾反思人權議題等面向深入討論。【註 16】除此之外，更設置了「倡議區」（Campaign Zone），主張在回顧奴隸貿易的悲劇歷史的同時，必須進一步延伸人權議題，更重要的是面對世界各地現在依然存在的人權問題認識省思並有所行動。佛萊明指出，縱使奴隸制度已經廢除了將近 150 年，但其所帶來的悲劇卻仍影響著當代社會，包括非洲與拉丁美洲所面臨的經濟政治困境、在歐洲與北美州的非裔人民後代為爭取權益的努力、以及勞工問題和婦女問題等等，行動的改變才是博物館的終極責任。【註 17】

「國際奴役博物館是博物館與政治相遇的場所。在這裡重視的是人而非文物，而人則與其情感有關，而不是物件。」【註 18】國際奴役博物館所訴說的這段歷

「博物館見」計畫是國立利物浦博物館為高齡者所規劃的一系列記憶、懷舊活動。©National Museums Liverpool



史，是利物浦難以面對的一部分，因為利物浦的富裕正是建立在販賣奴隸的不當貿易。但今日再檢視奴隸貿易的這段歷史，有助於我們對於奴隸、人權和種族歧視等問題的省思，並正視今天非洲的貧困、戰亂、低度發展、教育落後等問題。博物館絕非中立客觀的場域，正如佛萊明所說：沒有立場就沒有主張。幽暗歷史雖是難以面對的人類苦難，但藉由博物館及展覽來勇敢面對，並將之視為正面誘導的教育資源，達到改變參觀者思維及行動的目的，具體展現了博物館資源開發與整合的另一種可能性。

四、小結：特色行銷的博物館時代

對於當代博物館而言，行銷絕非是個齷齪的字眼，而是必要的生存工具。【註19】當代博物館面對各種不同的挑戰，如何開發資源？整合資源？並突顯其存在價值？正是不同博物館差異中的共同困境。博物館必須持續地、不斷地開創更多新的營運資源，才能建構特色開創新局。美國學者詹姆士．堆徹爾（James B. Twitchell）主張 20 世紀中期開始，品牌行銷就深深地滲透到文化價值及信仰的領域，舉凡教會、私立大學及博物館等，皆竭盡所能地形塑品牌，不僅為尋求理念價值的認同及文化資本的創造，更尋求其文化服務最高效益的回收。【註20】行銷是一門選擇目標市場，並且透過創造、溝通、傳送優越的顧客價值，以獲取、維繫、增加顧客的藝術與科學。【註21】行銷之於博物館，有賴自身資源的創意開發和整合，將博物館自身的理念、經驗、資訊與組織本身，傳遞給社會大眾，並建構自我特色與品牌。

博物館的典藏資源，無論有形或無形的文化資源，無論是學術榮耀亦或是幽暗的過往歷史，博物館唯有勇於面對確認，並轉化其獨有特異元素為動人故事，方有利於自我特色的推廣與行銷。美國博物館學者史蒂芬．威爾（Stephen Weil）指出，博物館的企圖心乃是檢視博物館營運優劣的首要項目。博物館自身必須要確認外界的期待，並有效達成設館宗旨。【註22】新時代博物館的發展方向，主張當代博物館的關注面向應該更多元，舉凡性別、種族、殖民主義、階級等時代議題均應納入，博物館應以多元觀點及新的詮釋方式與觀眾溝通。【註23】博物館不僅是非正式學習的重要場所，也是不同領域、不同文化間相互對話的有效場域。透過前述的案例，我們可以了解到博物館所擁有有形與無形的文化資產，有賴營運者不斷地去開發、整合，瞭解自己博物館最大的核心價值及資源。這些資源並不是去辦許多超級特展、或是變成文化創意產業的賣店，追求營利收入，而是將資源和典藏潛藏的內涵竭力開展，充分發揮博物館的社會影響力。

【註釋】

1. 轉載自《博物館經驗與當代藝術——國際博物館論壇：21 世紀博物館的營運與發展》，頁 103-106。本文在先前文章基礎上修訂而成。
2. John Holden. *Capturing Cultural Value: How culture has become a tool of government policy*. London: Demos, 2004.
3. Stephen E. Weil，張譽騰譯，《博物館重要的事》，頁 107。
4. 同前註，頁 109。
5. 同前註。
6. David Throsby，張維倫等譯，《文化經濟學》，台北：典藏藝術家庭，2003。Throsby 在《文化經濟學》中提到的文化價值計有，1. 美學價值，2. 精神價值，3. 社會價值，4. 歷史價值，5 . 象徵價值，6. 真實價值。
7. 黃姍姍，〈博物館經營機制的變革實踐——西野嘉章《行動的博物館—21 世紀的文化經濟論》〉，《今藝術》第 263 期，2014 年 8 月，頁 128-129。
8. 東京大學總合研究博物館網站，http://www.um.u-tokyo.ac.jp/information/overview.html（最後瀏覽於 2014 年 8 月 31 日）。
9. 同註 6。
10. 同註 6。
11. Amy de Joia，張釋譯，〈國立利物浦博物館與人權議題——挑戰與實踐〉，《博物館學季刊》第 28 卷第 3 期，2014 年 7 月，頁 29。
12. David Fleming，呂繼先譯，〈越界－國際奴隸博物館之建立〉，頁 82。
13. 同註 10。
14. 同註 10，頁 30。
15. 同註 11，頁 83。
16. 同註 13。博物館內首先在入口的引言區建立了一個「自由牆」（Wall of Freedom），在當中呈現遭受奴役的人們和人權領袖的話語，使觀眾在進入之初，便開始思考對於自由與奴役議題的看法。展館內分為三個主題展區，首先是「在西非的生活」（Life in West Africa）主題展區，呈現出奴隸販運開始前的非洲樣貌，挑戰觀眾對非洲的刻板印象。「非洲並不是一個原始的大陸，非洲文化並沒有比歐洲文化來的膚淺簡單，只是不一樣而已」。第二個展廳則是「奴役和販運途中」（Enslavement and the Middle Passage）

主題展區，呈現出奴役的經濟發展情形、販運途中非洲人所受到的創傷和在美洲農場工作的情形。第三個展廳則是「奴役之遺產」（Legacies of Slavery）主題展區，展示了四個世紀以來奴隸貿易所傳承的遺產，包括民權運動的興起和在這段過程中出現的著名人物與象徵物，如三 K 黨的制服等，此廳中還有「黑人成就者」的區域，陳列了在非裔社群中的著名人物，並且以開放公眾票選的方式來增加新成員。館方希望這一區塊能夠顯現遭奴役的非洲人的精神，在遭受壓迫的狀況下，仍然成功的傳承下去，並且對當今世界帶來影響。而展場內也使用展品來襯托主題，包括與奴隸制度有關的物件、代表奴隸制度且遺留至今的物件、和與非裔社群的相關文物以及口述歷史等等。例如展廳中展示了一位尼日女性佩戴過的腳銬，直到幾年前該女性才在國際組織幫助下獲釋，並且展場讓觀眾能直接觸摸、配戴腳銬，讓觀眾除了在物件之外，也能從心理上感受到被奴役者的感受，以及奴隸制度至今仍存在的現實。

17. David Fleming，呂繼先譯，〈利物浦：歐洲跨大西洋黑奴販賣之都〉，頁 95。倡議區的第一個展覽，是和國際反奴役組織（Anti-Slavery International）所策劃展出的「獨自在家：根絕奴役家庭幫傭」（Home Alone: End Domestic Slavery）。家庭幫傭是全世界存在最久的職業之一，但是在社會上經常缺乏保障，成為最受剝削和虐待的勞動者之一。倡議區中也提供了與博物館合作的人權團體一個交流的空間，使觀眾能夠藉此了解當前的倡議活動和人權問題，博物館中還設有專為人權教育活動的「安東尼．沃克教育中心」（Anthony Walker Education Centre），以紀念於 2005 年遭殺害的非裔學生安東尼．沃克。這樣一個區塊的建立是國際奴隸博物館相當成功的一環，它藉由與當前人權議題的結合，使博物館的理念和意義更加延伸，讓參觀的觀眾能夠了解到奴隸制度和貿易並不是一個已結束的歷史事件。也不僅僅讓觀眾對於奴隸貿易和制度停留在物件和資料的認識，真正讓觀眾在心理和思想層面上去認識、思考這些典藏品，和其代表的意義，並且思考在當今的議題之中所能做的。
18. 同註 10，頁 33。
19. Ruth Rentschler. “Museum Marketing: No Longer a Dirty Word,” *Museum Marketing: Competing in the Global Marketplace*. Edited by Ruth Rentschler and Anne-Marie Hede, Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007, pp.12-21.
20. James B. Twitchell. *Branded Nation: the Marketing of Megachurch, College, Inc., and Museumworld.* New York: Simon & Schuster,2004.
21. Philip Kotler，張振明譯，《行銷是甚麼？》，台北：商周出版，2004，頁 30。Philip Kotler，方世榮譯，《行銷管理學》，台北：東華書局，2007，頁 6。
22. Stephen E. Weil. “Organization-wide quality: A theory of museums and immodest proposal,” *Making Museums Matters*. Washington, D.C.: Smithsonian Institution Press, 2002, p.7.
23. Peter Davis. “New Museologies and the Ecomuseum,” *The Ashgate Research Companion of Heritage and Identity*. Edited by Brian Graham and Peter Howard, Surrey: Ashgate Publishing, 2008, pp.397-414.

賴瑛瑛

國立台灣藝術大學藝術管理與文化政策研究所專任教授兼所長；擔任世界博物館管理委員會 ICOM-INTERCOM 理事、中華民國博物館學會理事。擅長領域為博物館管理、美術行政、現代美術史。出版專書有《當代藝術管理：藝術學的考察》、《展覽反思與論述實踐－台北市立美術館展覽方針之研究（1983-2007）》、《台灣現代美術大系－複合媒體藝術》及《台灣前衛：六〇年代複合藝術》等著作。

博物館「產業化」的可能性：以巴黎羅浮宮為例【註 1】

日　　期：2014 年 5 月 16 日
主 持 人：黃貞燕 國立台北藝術大學博物館研究所助理教授
主 講 人：連俐俐 文藻外語大學傳播藝術系暨創意藝術產業研究所副教授

站在今天這個時間點往回看，我們正在經歷美術館極為輝煌的時代，堪稱博物館的盛世。在這盛世之中，總是有些明星的存在，其中的那顆星，我覺得應該就是巴黎的羅浮宮。當然這當中有些私心，因為我曾參與許多檔羅浮宮到台灣來的特展，因為這個機緣，讓我得以窺探整個國際博物館發展的局勢。後來才有《大美術館時代》一書的產生，論及目前我們所看到博物館的特殊作為，這些作為可能具有高度的啟發性。

演講前我建議主辦單位將講題「談博物館的產業化」的議題從肯定句換為疑問句。第一，是因為我們確定這件事發生了嗎？當代表一種現狀的肯定句替換成疑問句，代表當中值得我們再仔細推論一番，思考這個現象是否已經產生？另外一點，羅浮宮認為自己產業化了嗎？這也是我們今天要探討的問題。

首先，什麼叫作「產業」？什麼叫作「產業化」？從粗淺面來談，產業是指國民經濟的各種生產部門，過去也專指工業，對照於農業時代，現在也泛指各種製造提供物質的產品、服務勞動等企業及組織。「化」則是指一種動態的過程，表示我們目前正朝某種狀態前進當中，產業化則是指某種產業在市場經濟條件下，以行業需求為導向，以實現效益為目標，依靠專業服務。這樣聽來略為抽象，但基本上就是專業化的過程。它有幾項特質：面向市場、行業優勢、規模經營、專業分工、相關行業的配合、配套服務及市場化運作。但現在博物館產業化是否出現了呢？

產業基本上涉及第一是市場經濟的運作形式、第二達到一定的規模、第三與

羅浮宮委託貝聿銘完成擴建工程後外觀。（連俐俐提供）

資金有密切關係，以及第四是以營利為目的，這是所有產業存在的價值。但第四點卻是博物館界面臨的一大問題，因為 ICOM（國際博物館聯會）對博物館的定義開宗明義就視「博物館是一個非營利的永久性機構」。所以如果按照這定義解釋，博物館可以產業化嗎？進一步提問，博物館是種產業嗎？博物館營利了嗎？

我們不確定博物館是否為產業，但它的確有許多周邊產業相互關聯。從博物館的使命——收藏、研究、展示及推廣推衍，如果以文物徵集為例，可以想像光是文物徵集就須動員多少產業，例如畫廊、拍賣會、包裝運輸、保險等等；教育推廣亦同，須思考如何向民眾傳達，因此涉及溝通、傳達資訊工具的運

用，如多媒體展示工具等等；而展示則牽涉了展示道具、照明、展場設計製造，以及含周邊商品等；典藏則涉及保存系統及登錄系統等軟硬體與設備；研究則又涉及出版、發表…，由此可見，以博物館為核心，的的確確存在著龐大的周邊產業。

舉例而言，有些公司確實極為仰賴博物館的訂單，如專業的藝術品包裝公司。像巴黎，有 100 多間博物館，當博物館頻繁舉辦活動時，意味著對於包裝運輸就有很大的需求。前法國文化部部長賈克朗（Jack Lang）曾說過一句話令人印象深刻，他說：「在羅浮宮至少需要一萬種以上的專業。」話中之意說明了博物館確實是涉及多元專業的機構。那麼回歸我們的問題，博物館是否就產業化了呢？當中是否有問題？

就我觀察發現，在這問題上台灣與法國又有所不同。台灣近幾年受文創法影響很深，法條中最具體與博物館相關的是第三點「展演產業設施」。博物館被視為展演設施的硬體看待，觀察文化部許多關於文創的研究報告裡，我們也發現多數研究確實是把博物館視為文創的一環。換句話說，台灣博物館產業化在文創的概念之下變得順理成章，我們非常平靜地對待這個現象，顯少看到相關提問、論述及討論，而法國則不然。近幾年因研究需求，我積極關

羅浮宮地下一樓擴建後景象。（連俐俐提供）

羅浮宮賣店趕搭全球風靡達文西密碼熱潮，擺設大量與達文西相關的出版刊物。（連俐俐提供）

注幾間著名博物館的歲入歲出。法國最頂尖的博物館羅浮宮 2010 年歲入約 90 億台幣，其中政府補助與自籌款幾乎各半，自籌金額已經快逼近美國大都會博物館歲入約 50 億台幣，後者自籌比例幾乎高達 99%。相較大英博物館大約 30、40 億台幣的歲入，與羅浮宮幾乎有一倍的差異。很明顯地，羅浮宮近幾年來在自籌款的表現越來越好，不過，自籌款數字的上升代表的不正是博物館經濟力的展現嗎？

去年再次走訪了羅浮宮地下商街。此地匯集了世界各國的美食餐廳、名店，當年規劃時就有人對此設計嗤之以鼻，甚至大加撻伐，但今天我們卻不得不承認它確實相當具有觀光魅力，而且也的確符合參觀民眾的基本需求。不過，從經濟角度來看，會發現這些經濟模式仍是傳統的產業內容 B2C（Business to Customer）的層次。這些消費內容針對的是消費者。而博物館經濟更大的問題卻是 B2B（Business to Business）的層面，我將它改成 M2M（Museum to Museum），意味的是其對象不只是周邊的委外廠商，而是博物館同業，這才是博物館經濟最具爭議性的地方。當 1995 年羅浮宮作品來台開啟了台灣特展先河，後續相繼來台的諸多特展確實為台灣帶來了許多不凡的作品，打

開國人的眼界。當年在欠缺特展的條件下，所有參與特展的人都懷抱著強大的使命感，相信自己正在進行國際間的交流大事。但同時，我也發現這當中似乎存在著很大的問題，因為許多人都不適應這種新的交流模式，甚至有些話題是不能聊的，例如它並不是免費的！那麼這是產業化的證據嗎？

過去先後來台的「畢卡索特展」、「米勒特展」，多源自法國美術館館舍整修擴建的需求，或為因應公部門資金萎縮，尋找退場機制，館所面臨自籌款的壓力，再加上發現市場確有需求，西方美術館索性藉由巡迴展的機會來募集整建資金，藉此籌措目標資金，這些都是很典型的案例。但在博物館倫理上，這卻遭遇很大的質疑，也引起許多討論跟反彈。但有趣的是，一旦角色互換，任何出資的一方都認為這是不當的！不符合博物館正常的交流體系。

法國百年茶葉品牌 Mariage Frères 進駐羅浮宮地下商城。（連俐俐提供）

最近閱讀了法國審計部一份報告，這份報告整理了法國國立博物館 10 年來的轉變。當中也留意到法國博物館藉由出租展覽賺錢的現象，因而說到：「一般而言，作品出租到其他機構，應當是免費的，是為了文化藝術可獲得推廣而出借，機構應當避免出租作品、或者是獲取經濟利益而頻繁出借。」十分有趣的是連非博物館人都有此番見解，顯示這思想已是普世的共識。但博物館界卻正在改變這個事實，這個價值正在移轉。

另一個值得我們關注的案例，就是未來 2020 年左右即將出現的文化場址——阿布達比。這個比杜拜更富裕的人造島嶼——謂之為「快樂島」——現在正規劃籌建幾個國際上知名博物館的分館計畫，比如說古根漢阿布達比、羅浮宮阿布達比，以及由大英博物館負責的國立博物館等，起碼可見集結了三座國際知名的博物館。根據 2007 年公布資料，這份跨國合約將為法國創造 400 億台幣的可觀獲利。這份合約是法蘭西共和國與阿拉伯聯合大公國針對阿布達比寰宇博物館所簽的協議，牽涉的是國與國的關係。那麼為什麼羅浮宮可以收取如此巨額的數字？最重要的理由是羅浮宮品牌授權長達 30 年，其中還包含了技術的轉移，這筆合約當中顯然存在著金錢回饋的對價關係。那麼這是否更證明了博物館產業化的事實？

這份協議裡除了標明須提供專業諮詢及技術上的轉移外，還須幫他們進行文物的徵集，也就是收藏。阿布達比每年提撥 16 億台幣給法國進行文物的收藏，這個計畫叫寰宇博物館，意圖呼應羅浮宮的特性。因為羅浮宮有八大部門，代表八種文化類別。所以他們也希望未來的羅浮宮阿布達比至少是一個迷你羅浮宮的概念，橫跨許多不同領域的文明。但這對於法國博物館人員來說十分為難，因為他們究竟要為法國服務，還是為阿布達比這群貴客去努力？究竟以誰為優先對象？這當中充滿了矛盾。包含羅浮宮及許多參與此計畫的法國博物館人員。為此法國特地成立了一間公司 France-Museums，設法整合所有博物館（含法國政府、羅浮宮、凡爾賽等），參與的博物館成為當然股東，整體結構根本就是企業的組織模式，那麼我們又應當如何看待這種現象？

這件事在法國引起了文化界的反彈，號召了將近五千人共同聯署「博物館是非賣品」這封公開信，譴責博物館以商品的方式出借、出賣文物的模式。但這樣的譴責、抗爭並沒有成功，整件事還是朝原有的構想繼續進行。我一直關注著這樣的脈絡及現象，發現博物館從最原先為收藏而存在，文物被視為聖物來看待，博物館更近似於神殿；後來演變成學院，較接近於教育體系裡的一份子；到今天則更趨近企業，文物在這個年代更像是資產。

很多人不知道的是，羅浮宮在 1992 年 12 月底正式通過法令，在 1993 年 1 月正式更改為行政法人的身分。根據當年法令中第五條指出「羅浮宮活動可以特許，得以授權使用公有地上物，並且可對其提供的服務進行收費及資金上的參與來成立分支事業，同時可以進行所有的商務操作，獲取並開發文學藝術的數位版權，針對它所有的產業名義、產權、商標、計畫、發明及產出等，

可以其名並進行登記認證，且可將所有智慧財產進行更有效的利用，參與或進行影視產品的生產。」當中似乎已經明確指出了羅浮宮未來的方向，並且為博物館經濟提供了合法的運作空間。那麼博物館又是如何看待自己？如何合理化這些行為？

對我來說法國一直是個典範，若大家還記得我們最初看的 ICOM 對於博物館的定義，最有印象的莫過於它是非營利的永久性機構，以及收藏、研究、展示及推廣等職責，但我們對於這樣機構的認識似乎還不是很明確，至少我覺得這樣的定義還不夠清楚，直到法國出現了自己對於博物館的定義時，簡短明確地講出博物館的核心。它的第一句話就是收藏，「其永久典藏品是由具備收藏與展示價值之物件所組成，且其保存與展示具公眾利益、同時有利於國民的認知、教育與娛樂者，即可視為博物館。」簡單、清晰而有力，其中

羅浮宮蘭斯分館照。（連俐俐提供）

最重要的焦點全擺在收藏上。法國人對於文物的重視，對於博物館內容的重視，是很令人讚嘆的。他們不只談博物館，也談國家收藏，兩者並列，同等地位在看待，與 ICOM 定義有十分顯著的差異。

前面我們所分享的案例，讓羅浮宮看似博物館的商人，甚至展覽可被商品化。到底營利跟非營利之間有無差距呢？博物館究竟能不能營利？這是一件重要的議題。在 2003 年 ICOM 企圖對博物館重新定義，因為他們發現目前許多博物館的營運模式跟過去差別很大，因此激發他們重新思考博物館的定義問題。2003 年發起了對於定義的修正，並且整合其他非博物館界人員的專業，一起共同思考這個議題。但是最後確認的版本中最後一句話仍是「博物館是非營利的永久性組織」，與新定義中前文毫無關聯，彷彿是硬被放上去的、獨立存在的話語。可見至始至終，非營利的本質仍然與博物館事業如影隨形。

說到底在博物館事務裡，營利與非營利之間到底有無差別？我認為還是有差距的。最大的差距是錢到底進了誰的口袋？目的是什麼？營利是為了某些人的私利，但非營利基本上不是為了迎合某些人的私利。確實，博物館這幾年使用的工具及行銷，都是從企業的模式所學習運用而來的，這些借自商業體系的新工具似乎為博物館沾染了商業的色彩，但，事實上博物館非營利的本質從未因此改變。所以回到我們議題的最前頭，羅浮宮產業化了嗎？

我們可以確定的是，確實有一個博物館產業的存在，而羅浮宮就是我們所提到的龍頭角色，帶領博物館事業的前進，並且提供了許多周邊產業的生機，此外，對於城市觀光也是重要的指標性機構，所以產業化與否，似乎還可以再被討論。但至少我們知道它是在作資產的活化。而產業活化的結果是什麼？在羅浮宮的案例裡我們可以看見的是機構愈來愈強大，帶動愈來愈龐大的產業規模。

以羅浮宮前進阿布達比為例，其實它最重要的意圖，就是將法國文化的影響力拓及阿布達比，因為當地比較偏向英語系統，要如何在當地延伸影響力，對於法國相當重要。在文化的範疇裡，法國一向不希望被取代或缺席。透過這項計畫，除了展覽出租及技術轉移服務的提供外，他們也提供推廣教育，法國巴黎第四大學也在阿布達比成立全世界首座分校，藉由學校進行博物

館專業學識的訓練。而法國與阿布達比合作所得到的 400 億，其中 100 多億提撥給羅浮宮，爾後其中一部分將成立羅浮宮基金，以基金孳息的方式提供羅浮宮未來永續的營運經費，並且使之成為法國第一所仿效美國基金（endowement）模式的博物館。幸運的是，他們平安渡過 2008 年的金融海嘯，因為當時此事還在推動階段。但經過這一次的經驗也讓他們意識到當中的風險，將比例由原先的 7、8% 降至 4、5%，造就今天他們在經費上相對安定、穩健的局面，以自籌款、政府補助及基金這三大類並行，具備了公立機構的安全感及穩定性，但同時又加入私人機構基金的自主性及彈性，使得羅浮宮如同具備雙引擎資金模式。所以資產活化的關鍵到底是什麼？

我認為關鍵仍在於法國人對於博物館價值的認定，也就是收藏。法國博物館最珍貴的一點，也就是其收藏的豐富性！這就是羅浮宮的 Museum Power。回到台灣的博物館，台灣博物館的 Museum Power 會是什麼？我們應該要思考台灣的收藏是什麼？值得我們去保存的東西是什麼？我們的國家寶藏是什麼？我覺得至少以下幾個地方是有可能的，國立故宮博物院、中研院、國立歷史博館及台東國立史前博物館，它們都是值得我們台灣人驕傲的地方。所以我的結論是博物館重要的不是創造了什麼，而是留下了什麼！

【註釋】

1. 轉載自《博物館經驗與當代藝術——國際博物館論壇：21 世紀博物館的營運與發展》，頁 83-85。

連俐俐

法國勃根地大學博物館學博士，現任文藻外語大學傳播藝術系暨創意藝術產業研究所副教授。長期專注於西方美術館發展趨勢觀察與研究，並曾多次參與國內多項國際大展的策劃與籌備，包括1995年「羅浮宮歐洲風景繪畫展」、1998年「畢卡索展」、2000 年「美索不達米亞展」以及 2003-2004 年「羅浮宮古埃及文物展」等。其中三度與法國羅浮宮緊密的合作，貼近式的觀察加上長期深入的研究，使之對特展產業以及西方美術館趨勢轉變之研究尤有深刻的認知。著有《大美術館時代》一書。