

博物館「產業化」的可能性：以巴黎羅浮宮為例

日期：2014/05/16

主持人：黃貞燕／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 助理教授

文字整理：高愷珮

●黃貞燕（以下簡稱「黃」）：

各位朋友大家晚安。日本人形容禮拜五晚上是「如花一般的夜晚」，因為工作一整周後，周五是最輕鬆、最愉快的夜晚，這時大家都會選擇作自己最喜歡的事情，特別是在這下雨的晚上，能有這麼多朋友一起來聽俐俐老師的演講，顯然俐俐老師相當有吸引力。

大家一定對連俐俐老師不陌生，她在 2010 年出版《大美術館時代》，對於台灣解讀自己的美術館，以及席捲全球的美術館產業化的現象，帶來很大的影響。一個好的學術研究有幾項要件，比如他處理大家都關心的事情，但要將發生在我們周邊的事情講得既深入又有趣，又能反過來影響我們對這些事物的看法，帶來新的思考，俐俐老師的這本書在我心目中就是這樣的作品。本尊在這裡我們就不多說，把時間交給俐俐老師。

●連俐俐（以下簡稱「連」）：

在台灣很少有機會跟大家談論這樣的議題，所以我很珍惜這次主辦單位的邀請，讓我來談這個題目。我也認為，站在這時間點往回看，我們正在經歷美術館極為輝煌的時代，大概是博物館的盛世。在這盛世之中，總是有些明星的存在，我覺得那顆星，就在巴黎的羅浮宮。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盛事。後來才有《大美術館時代》的產生，所以今天想借這個機會跟在場各位朋友交流，談談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。

事實上主辦單位邀我來談這個問題時，最初是想請我談博物館的產業化。我建議是不是可以從肯定句換為疑問句。為什麼是疑問句呢，是因為我們確定這件事發生了嗎？這是第一件事。第二個是如果是肯定句，那代表一種現狀，但作為疑問句，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，羅浮宮這麼想嗎？它認為自己產業化了嗎？這也是我們今天要探討的問題。

首先要談的，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，對於於農業時代，現在也泛指各種製造提供物質產品、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，但基本上就是在講專業化的過程。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上述這幾種特質？

產業基本上涉及這四點，第一是市場經濟的運作形式、第二達到一定的規模、第三與資金有密切關係，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遇到的一大門檻，因為 ICOM 對博物館的定義開宗明義的就說「博物館是一個非營利的永久性機構」。所以如果按照這定義來解釋的話，博物館可以產業化嗎？這是個問題，所以不能被視為肯定句來討論。進一步的，我們還要詢問，博物館是種產業嗎？還有博物館營利了嗎？

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，博物館的使命有收藏、研究、展示及推廣。如果以文物徵集為其使命內容，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；教育推廣的部分，由於民眾是博物館很重要的對象之一，都須思考如何向民眾傳達，因此溝通、傳達資訊的工具，如多媒體展示工具等等，也涉及其他產業；展示則牽涉了展示道具、照明、展場設計製造等，典藏則涉及保存系統及登錄系統等軟硬體，研究則涉及出版等，此外還有周邊商品等等。以博物館為核心，周邊產業其實非常多元。

舉個例子而言，有些公司的存在極為仰賴博物館的訂單，如專業的藝術品包裝公司，巴黎有一百多間博物館，意味著博物館頻繁舉辦活動時，對於包裝運輸就有很大需求。這邊引述法國文化部部長 Jack Lang 的話：「在羅浮宮裡至少需要一萬種以上的專業。」的確有許多產業需要博物館的存在，那回到我們的問題，博物館是否就產業化了呢？當中是否有問題？

就我的觀察有兩點可以分享，台灣與法國又有所不同。先來談談台灣的觀點，這幾年對我們影響很深的，是文創法的通過，文創法裡有幾條我認為跟博物館相關的法規，當中最具體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，確實觀察文化部許多關於文創的研究報告裡，是把博物館視為文創的一環在研究。換句話說，我們面臨台灣博物館產業化在文創的概念之下，變得順理成章，其實我們是很平靜的對待，好像當中不存在任何問題，也很少看到相關的論述及討論。但在法國也是如此嗎？其實不然。

以羅浮宮為例，他們在 2010 年公布的歲入，這幾年我因為研究需求，關注幾間著名博物館的歲入歲出，故宮博物院每年大約十億台幣，法國最頂尖的博物館羅

浮宮又需多少錢營運呢？他們可以分成幾個資金來源，第一個是政府補助，占 54%，第二個是自籌款，占 46%。這個餅裡透露的訊息是，兩億一千六百萬歐元，將近九十億台幣的歲出，後來我對照美國大都會博物館，每年歲入歲出五十億台幣，大英博物館大約為三、四十億台幣，羅浮宮將近兩倍。這幾年來，羅浮宮在自籌款的成績愈來愈精彩，哪一天壓過政府補助，我覺得並不是不可能發生的。

去年我再次走訪羅浮宮，法國人對於美式東西向來都很反感，光是速食麥當勞要引入法國就可以引起抗爭，但我去年一看，麥當勞離羅浮宮卻非常近，就在對面，還有很多間。走進羅浮宮的地下商街，完全像美食街一般，聚集世界各國的美食餐廳，所以地下街叫世界餐廳，簡直像商城一樣。當時規劃時就有人預見此種情況的發生，並嗤之以鼻，但你不得不承認這的確是個好地方，觀光客也很喜歡。

而這些也的確是參觀民眾所需的服務，餐廳跟書店是博物館基本的消費配備，也是很基本的服務。但從經濟角度看待，會發現這些都是傳統的產業內容，B2C 的層次，是面對消費者的。而現在最大的問題出現了，叫做 B2B，跟先前提的周邊產業不太相同，我把他改成 M2M，Museum to Museum，意思是它的對象不再是周邊的委外廠商，而是它的同業，生意作到同業身上，這才是有爭議的。也就是 1995 年羅浮宮作品來台、開啟台灣特展先河，之後可以看到一檔檔的作品來到台灣。這些特展確實為台灣帶來許多不凡的作品，打開我們的眼界。當時我們在作這類展覽時都懷抱著很大的使命感，相信自己正在進行國際間的交流大事，因為以前沒有這樣的條件作這些事。

我從 1995 年開始協助羅浮宮到台灣的幾檔特展，也是因為這樣的機緣，我有了不同的角度看到一般民眾看不見的視野，讓我發現博物館不一樣了，且當中似乎存在著很大的問題，這些問題許多人都不適應，甚至有些話題是不能聊的，最敏感的問題是，這是國際的藝術推廣嗎？是，而且博物館的確很期待透過這樣的機會走出國外，進行推廣與行銷，但裡面最大的癥結是，這不是免費的！

每次借展的費用都非常昂貴，也許我們在門票上不會意識到這件事，但展覽非常的貴，我們來到特展「億元」起跳的時代。每一檔特展的成本至少是一億台幣，大家無法想像是吧，但確實如此！我們參與時很明確的感受到這樣的轉變，但這是產業化的證據嗎？

之前畢卡索第二次來台灣，非常特殊的是畢卡索美術館因為有館舍整修擴建的需求，但這幾年公部門資金萎縮，尋找退場機制，政府表明可以作整修，但館方須自付一半資金，所以畢卡索館有自籌款的壓力，而他知道市場上有對畢卡索展覽的需求，索性藉由巡迴展的機會來募集整建資金，確實他也透過巡迴展籌到目標資金，這是個很典型的案例。再更久以前的「米勒特展」，原汁原味真實的牛肉

湯，為什麼它能來到台灣，因為館方也有整修經費的需求，才有辦法把經典的作品出借。但博物館倫理上，我們認為展覽是不能作為商品出租的。所以這也引起許多討論跟反彈。

但是，有趣的是一旦角色互換，變成法國人、美國人要支付這筆錢時，他們每個人都氣得跳腳，認為這是不當的！不符合博物館正常的交流體系，應是我們館與館之間的平等交流，因為這是人類的共同資產，沒有正當理由將其商品化。

最近讀了一份很厚但很有趣的報告，是法國審計部做的，整理法國國立博物館十年來的轉變，有一個很重要的差異就是行政法人化。報告當中也留意到這樣的現象，博物館藉由出租展覽賺錢，而審計部竟然寫出「一般而言，作品出租到其他機構，應當是免費的，是為了文化藝術可以獲得推廣而出借，機構應當避免出租作品、或者是獲取經濟利益而頻繁出借。」

換句話說，這思想已經是普世的共識。連非博物館人都認為應該是這樣，但博物館界正在改變這個事實，這個價值也正在移轉。法國審計部得出的結論是促請 ICOM 建立一套國際的標準借展原則。很有趣吧！

而且他們很巧妙的粉飾商業化的痕跡，怎麼作呢？在我們參與的經驗當中，他們會這樣作。合約有兩份，一份是主約，規範這次合約的內容，另一份很技巧性的叫作贊助合約，裡面涉及的就是贊助款的部分。這就很弔詭，什麼叫作贊助？贊助原是出自於自我的善心及衡量能力來給予，但在實務的操作上卻非如此，而是對方告訴你他須要多少錢。但回到合約時他的確叫作 **donation**，沒有任何爭議。2012 年的年度報告裡，針對獲利自籌款的部分，最大部分 58% 來自於門票，第二大是贊助，占 16%，地產的部分包括地產的租用及委外餐廳等等為第三大，但很有趣的是「收藏」這一塊的收入，什麼叫作收藏的收入，講明白一點，就是營業額，可見羅浮宮找不到其他的詞來形容這類收入的名稱，但這字在博物館內很敏感，過去是把這類的收入放在贊助的部分，但 2012 年卻被獨立抽出來，換句話說，羅浮宮也在區隔這兩者之間的微妙差異。

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，比杜拜更為富裕的地方。這是一個人造島嶼，現在正規劃籌建幾個國際上知名品牌的博物館，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等，起碼可見集結了三座國際知名的博物館。這樣的合作案為法國創造多少財富？根據 2007 年公布的資料是四百億台幣，非常可觀。我們如何看待他們當時簽訂的合約，而這份合約又是透過什麼樣的形式來制定？他們是採「協議」，牽涉的是兩國之間的關係，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。

我在當中想找的，就是雙方對這樣行為的認定，我們發現的是，當中的確涉及了品牌授權的問題。為什麼羅浮宮可以收取如此巨額的數字，最重要的還是在於它使用了羅浮宮的 Logo，可以掛名 30 年，然後還有技術的轉移，所以存在金錢回饋的對價關係。這是否更證明了博物館產業化了？好像所有的訊息都顯示說確實如此，不是嗎？這些美術館建設確實涉及了許多經濟活動，包括營造、專業顧問諮詢及新穎設備的引進等等。這裡面有一件很弔詭的地方，這跟古根漢阿布達比協議不太相同的地方是，他不是私人博物館對國家的關係，而是國對國的關係，這意味著什麼？

意思是說，過去被博物館視為公務人員的人，也就是國家的工作人員，將來被委託服務的對象竟然是另一個國家！這會產生什麼問題呢？當時的文化界無法接受這樣的現象，認為當中存在太多問題，特別是文化商品化。但今天這件事已成定局，我關心的是他們現在如何看待這件事情？很有趣的是，過去他們反對，但今天他們想要檢視的是，法國人是否確實展現自身的專業？在這合作過程中，是否體現了法國的專業度？

這份協議裡除了標明需提供專業諮詢及技術上的轉移外，還須幫他們作文物的徵集，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，這個計劃叫寰宇博物館，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。但這對於博物館人員來說十分為難，因為他們究竟要為法國收藏，還是為阿布達比這群貴客去努力？他們的職責不就是要為法國留下最貴重的作品嗎？但阿布達比也希望博物館人員為他們收藏最頂級的文物，他們到底要以誰為優先，會否遇到利益的衝突？這當中充滿了矛盾。所有參與這個計畫的法國博物館人員，除了羅浮宮以外，還有許多來自其他博物館，他們為此成立了一間公司，是民間的機構，去整合所有博物館，將所有的參與博物館稱為股東，包含法國政府、羅浮宮、凡爾賽等等，整體結構就是企業的組織模式，所以我們到底要怎麼描述看待這種現象？

這件事引起文化界的反彈，號召了將近五千人共同聯署聲明「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。

在我的書裡主要是點出了這樣的脈絡及現象，最早博物館的存在是為了收藏而設立，所以比較接近於神殿，文物被視為聖物來看待；後來變成像學院，是教育系統裡的一份子；到今天的時候比較接近於企業，文物在這個年代被視為資產。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

份，但他們的行政法人背景跟台灣或其他國家不太相同，第 5 條就很有意思，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、進行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，針對他所有的產業名義、產權、商標、計畫、發明及產出等，羅浮宮可以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。所以我覺得羅浮宮已經很清楚地指出它未來的方向了，在章程裡就把這樣的方向明令在法律上，好像這條路線在當時確認更改為行政法人時就已經配套的想法。

無論如何，這些都是我們從外部眼光所看待的事情，博物館又是如何看待自己、如何合理化這些行為？

我一直覺得法國是個典範，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。它的第一句話只講到收藏，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。它將最重要的焦點擺在收藏上。

我過去對於博物館與收藏之間的關係並沒有那麼深刻的體會，但最近閱讀的幾份報告中，讓我感受到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。審計部的報告第一點也提到，法國將收藏擺在第一位，比博物館還前頭，是與 ICOM 最大的差異。

前面我們所分享的案例，讓羅浮宮看似博物館的商人，甚至是展覽可被商品化。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。但在 2003 年 ICOM 對於博物館又重新定義，因為他們發現目前許多博物館的營運模式跟過去產生很大的差別，在這裡面的差別讓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，來思考這個議題。最後他提的版本是，最後一句話仍是博物館是非營利的永久性組織，跟前文毫無關聯，彷彿是硬被放上去的、獨立存在的話語。

說到底在博物館事務裡，營利與非營利之間到底有無差別？其實還是有差距的！最大的差距是錢到底進了誰的口袋，他的目的是什麼？營利是為了某些人的私利，但非營利基本上不是為了某些人的私利。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，但這些都沒有改變他非營利的本質，所以

回到我們的議題的最前頭，羅浮宮產業化了嗎？

我們可以確定的是，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，提供許多周邊產業的生機，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。但至少我們知道他是在作資產的活化。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，其實他最重要的意圖，就是將法國文化的影響力拓展到阿布達比，因為當地比較偏向英語系統，要如何在當地延伸影響力，對於法國來說是一件重要的事情。在文化的範疇裡，法國一向不希望被取代或缺席。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，法國第一首府巴黎第四大學也在阿布達比成立全世界第一所分校，藉由這所學校來進行博物館專業學識的訓練及提供。而在法國與阿布達比的合作所得到的四百億，其中一百多億是撥給羅浮宮，爾後其中一部分將成立羅浮宮基金，以基金茲息的方式提供羅浮宮經費，成為法國第一所仿效美國基金(endowment)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危機，將比例由原先的 7、8% 降至 4、5%，造就今天他們在經費上的局面，以自籌款、政府補助及基金茲息這三大類並行，具備了公家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形式及彈性運用，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？到底它產業化的條件是什麼？

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。他最珍貴的一點，也就是他收藏的豐富性！這就是羅浮宮的 Museum Power。回到台灣的博物館 power 會是什麼？

我覺得應該要回來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，故宮博物院、中研院、史博館及台東史前博物館。值得我們台灣人驕傲的地方。所以我覺得博物館重要的不是他創造了什麼，而是我們留下了什麼。我今天的演講到這裡，或許貞燕老師可以跟我們再分享。

●黃：

我想先提出兩個心得跟大家分享，連老師的專長是美術館，熟悉法國的領域，我的專長是歷史類型的博物館，熟悉的領域是日本，而今天聽完連老師的演講，覺

得有很多可以跟連老師相呼應的地方。想提出兩個觀察。連老師以羅浮宮為代表討論博物館的產業化現象，而創造這種現象的原因就是我們—觀眾，消費市場創造出來的觀眾不但促成美術館產業化的現象，也悄悄地改寫了藝術史。因為以觀眾為基礎的展覽產業及市場，必須謹慎地揣測大眾對於藝術的喜好是什麼。漸漸地改變了我們對於藝術的認知及需求。可以用一個案例來說明，大家知道故宮博物院最多的國外參觀人口是日本，而這幾年故宮的賣店很特別的是為了《翠玉白菜》設立一個專區，也規劃許多日本人有興趣的商品，例如點心、手機吊飾等等。

最近故宮與日本東京博物館終於洽談成功，要在東博展出故宮藏品，而我今年四月去日本時，剛好看到他們的展覽預告海報，是以《翠玉海報》作為故宮最重要的典藏品來設計版面，標題叫作「故宮博物院至寶神品」。對我來講，這是非常值得注意的現象，大家都知道故宮的收藏意義，應該不是只以《翠玉白菜》為代表。日本想展出故宮的收藏很久了，這次多年的展覽一定也費時費力，結果竟是以大眾喜歡的藏品作為該展覽的精華。

從這案例可以思考文化被市場所影響，或是不得不面對市場的問題，而這不只是大型美術館的特例，在歷史性質的博物館也會出現，比如世界文化遺產觀光的趨勢，藝術精品化的現象也不只在美術館，更在一般常民的日常生活中出現，比如台灣地方文化館，我們會去農村體驗、瞭解日常生活，而這些本來不認為具有經濟價值或商品取向的事物，現在卻因應觀光、體驗活動等新興消費型態的出現，使得我們生活中的物件被客體化、成為被消費的對象。而這是新自由主義的影響。

新自由主義主張市場原理、追求最大利益、相信市場機制會自然地為供需達到平衡，其論述也在改變，從國家、公民應該作什麼、到國家公民應該讓文化經濟作什麼。就連老師剛才所分享的來擴大思考，新自由主義不只對美術館造成衝擊，也擴大到其他領域，當中影響的層面可能比我們想像的還要大。以上心得跟大家分享，現在還有一些時間，相信很多朋友迫不及待地想提出問題。

●連：

想先回應黃老師的討論，消費者對於博物館的運作、美術史的撰寫所產生的影響，也可以透過達文西《蒙娜麗莎》的通俗化現象來觀察，若對這議題有興趣的話，可以閱讀《蒙娜麗莎五百年》，非常精彩。

Q&A

Q1：我想博物館還是以收藏為主，接下來的世紀大概會以中國為奇蹟，因為他們挖掘到一座墓就可以成立一間博物館，隨著挖掘東西愈來愈多，博物館也愈蓋愈多，所以我想未來博物館的走向似乎不是產業化的問題。

A1：這的確是中國的特殊條件，也是亞洲區域未來值得鎖住目光關注的一塊。就現當代美術館角度來看，大家都在思考 21 世紀美術館的下一步，它應該是什麼形式？收藏的概念是否已經落伍？需要重新定義美術館的角色嗎？諸多問題慢慢浮現。

Q2：連老師您好，今天的演講聽來有種博物館慢慢朝向商品化的現象，而這會讓強者愈強，弱者愈弱，像您提到法國有一百多間博物館，其他中小型博物館是否有生存壓力或面臨其他問題？

A2：問得很好，我們可以看見明星博物館不斷膨脹，資金及資源也都朝他們靠攏，的確嚴重威脅著其他中小型博物館的生存營運。而這是一個很重要且必須被思考的問題，老實說我現在一時也沒有解決的答案。

Q3：剛您提到羅浮宮轉成行政法人，這在產業化過程中對他來說比較方便，如果回到國內來看，文化部對於轉成行政法人是有容量管制，目前如兩廳院等等，如果羅浮宮轉型是為了財力監督等資源的考量，但國內轉為行政法人後雖然可以鬆綁人事上的限制，但似乎要訂定更多章程來規範，我不曉得國內轉型的考量是什麼？

A3：這個問題非常專業，也很有趣，必須思考走向法人化是為了改變什麼問題？以及它面對的是什麼問題？基本上法國博物館體系很獨特，以國立居多，文化部所管轄的只有三十幾間，由博物館司負責統籌，另有一單位叫「RMN」法國博物館聯會，它負責所有博物館的帳務，過去法國博物館是在社會主義的互助概念下所成立，對於羅浮宮來說，若它想走向現代化，它必須瞭解自己的營運能力有多高，以及掌握人事任用的權力，所以才走向法人化。法國的法人化議題其實是非常有趣的，是為了解決過去的歷史，所以要作一個很細心的手術，才能達成它今日的局面，甚至我們也可發現他們法人化不是一蹴可及的，不是在 1993 年轉型為法人化後就忽然煥然一新，而是經過十年、二十年的改革才成功，在那過程中，先發現自身的各種問題，如人事管理等等，並透過各種法令革新，才成功地走向法人化，最近另一個值得研究的案例是畢卡索美術館，就引發了到底誰有資格、誰才能走向法人化的問題。畢卡索美術館非常獨特，他自己要求要法人化，館長因為身邊無人可用，所以自己主動積極要求變更為法人，所以剛才提的整建計畫也是來自於這裡，但最近的新聞是他辭職了，不曉得遇到什麼瓶頸，但至少在他任內已通過法人化。

Q4：謝謝兩位老師的精彩分享，我有兩個問題，首先是貞燕老師從新自由主義的角度來談，我覺得這是很重要的切入角度，讓大家得以深入的討論博物館產業化的現象，想請您再多分享一些，以及這樣的現象是否會影響博物館的政策，尤其在博物館作為公共機構的使命下，兩者之間有什麼樣的衝擊？第二個問題想請問俐俐老師，台灣政府這幾年很想推動法人化、但同時也有資源上的侷限，但您剛才提到法人化要注意的，是它到底想改變什麼，以及走向是什麼，我覺得這是目前談論法人化時很重要的思考點，也想請您就這個部分，分享您在法國觀察到的面向，也想請貞燕老師分享日本的狀況。

A4：

●黃：

謝謝香伶老師的提問，但新自由主義的這個部分大概需要兩個小時才能說明，我現在可以先簡短延伸新自由主義跟法人化之間的關聯，在日本 2001 年推動獨立行政法人背後的主要論述，就是新自由主義，他認為許多事情本來是國家的任務，可以切割出來給市場分擔，由市場達成最佳的平衡，所以新自由主義跟行政法人的關係非常密切，我的兩個小時就放到以後的以後，今天還是請連老師來進行主要的分享。

●連：觀察博物館的變動，必須體認到有部分他們是不由自主，也就是並不是他們想要往這個方面走，而是它直屬的公家單位不再像過去一樣，願意提供同樣的條件來支持博物館的經營，所以是外力的改變，迫使博物館因應這樣的改變來轉型，甚至透過很多手段，除了法人化以外，還有民營化或是公辦民營等等。所以主要是外力的轉變，使博物館不得不從內部思索如何因應這些改變。假如法人化是個途徑，台灣的博物館必須思考自身所面臨的挑戰及約束分別是什麼？相對來說，我覺得台灣跟法國的情況不一樣，台灣沒有太多束縛，館長仍掌有一定的人事任用權力，經費的壓力上，雖然政府想脫身，但它還沒找到更好的辦法。而且我們也知道，到底有哪些博物館可以真正走向法人化，在台灣我覺得真的只有故宮博物院，法人化意味著能夠扛起經費上的壓力，能夠自行解決。

●黃：今天的時間應該是到九點鐘，而我的另一個任務是讓講座準時結束，讓工作人員可以準時回家，謝謝連老師還有各位朋友，我們共渡了如花一般、收穫豐富的星期五晚上，祝大家周末愉快。