

行政院及所屬各機關出國報告
(出國類別：考察)

法國文化設施規劃設置及營運管理 考察報告

主辦機關：行政院文化建設委員會

出國人員：主任秘書柯基良等

考察地點：法國艾克斯普羅旺斯、里昂與巴黎

考察日期：97年12月8日至12月16日

摘要

此次走訪近十個法國文化設施，除了讚嘆歐陸數百年來累積的文化藝術資產，深入了解各種文化設施可能的營運管理模式，以及學習新的展示、活動、空間規劃設計形式之外，最重要的啓示乃在於體認這些文化藝術工作者以及公私部門對於推動相關工作的基本態度；包括對專業者的信任與尊重、對不同領域族群文化之開放性、各項服務的人性化、對紮根教育積極重視以及重視弱勢族群權益與福利的社會主義精神實踐，相信無論是從事任一領域的文化藝術推廣工作，都應秉持這樣的態度努力實踐，才有機會將整體文化服務品質提升至更高層次。

另經由此次參訪，體會到法國人對於文化設施、文化活動及文化專業人士的尊重與熱誠，更深刻了解文化設施是一項非營利性的文化事業，需要各界持續的關注、鼓勵、參與及支持；文化設施除了提供民眾有接觸文化藝術或休閒活動的機會外，亦需與都市觀光事業、產業發展相互結合，進行整體行銷，以帶動城市或地方經濟發展及活絡商機。

文化設施功能多元化發展趨勢下，各文化設施應依其特性重新定位，檢討調整其空間配置及設備，而規劃發展中的文化設施則應考量未來服務市場的需求與變化，在空間機能上更具彈性與多功能的開發。

興建中之文化設施在規劃設計時，必須同時研擬經營管理計畫及財務可行性評估，以決定其營運管理模式。在規劃過程中即甄選與決定未來營運管理團隊，營運管理團隊的甄選主要考量其與該文化設施相關的專業能力與經驗，並且讓未來營運管理者參與空間規劃的決策，以增加未來經營管理之績效。

目次

壹、目的	3
貳、考察成員	4
叁、考察行程	5
肆、參訪重點紀要	6
一、普羅旺斯舞蹈表演廳	6
二、普羅旺斯大劇院	8
三、里昂美術館	14
四、龐畢度藝術中心	17
五、布利碼頭博物館	19
六、維雷特音樂城	23
七、貝西電影資料館	25
八、104 創意藝術中心	29
伍、參訪心得	31
陸、建議事項	33
柒、結語	34

壹、目的

在國際文化觀光化以及體驗經濟的趨勢下，文化設施與活動已成爲各國刺激地方經濟再發展及文化紮根的重要策略。爲能創造文化設施持續性的附加價值，強調在文化政策的執行以及文化設施興、修建軟硬體規劃時，也同時導入創新營運管理的架構。文化設施的經營管理必須掌握創新、研發以及服務、行銷兩大方向，以實現更高的附加價值。在永續經營的概念下，其成功的關鍵概念即在於掌握文化設施與文化經濟結合(The Alliance of Arts and Economics)。

法國位於歐洲中心，地理面積爲 59 萬平方公里，人口 6,300 萬人，法國以豐富的自然和文化景觀以及精彩的文化活動創造一種獨特的文化風格，吸引無數的遊客一再前往（2006 年前往法國觀光旅遊之外國遊客人數高達 7,910 萬人，是在全世界旅遊業排名第一）。在文化政策趨勢方面，法國屬於「中央主導制」，文化部在文化公共領域及公共政策積極介入，以國家預算強力支持藝術活動。文化設施在規劃及營運管理上也致力創新，結合觀光、休閒、體驗的方式行銷，與地方政府觀光發展結合吸引更多的遊客，並與企業有多元的夥伴關係，以增加收入來源，並成爲文化消費的品牌，提高增加預算的籌碼。

本計畫參訪對象將以法國最具特色與新建的博物館、文化中心等文化設施爲主，內容包含藝術文化景觀、創意設計與教育、文化設施與都市發展、經營管理與創意人口、創新經營管理、文化設施行銷策略等，並依上述內容參訪法國三處不同層級的城市，包括艾克斯普羅旺斯、里昂與巴黎以及十處文化設施，藉由實地參訪和座談，吸取法國在文化設施營運管理的觀念與創新作法，作爲中央及地方推動文化設施興建、修建相關政策與執行之參考。

本計畫期望達成下列目的：

- 一、參訪法國文化設施，了解文化設施的發展政策。
- 二、分析文化設施的規劃設置與營運管理策略的關聯性。
- 三、探討文化設施所面對的營運管理課題與創新營運管理模式。

貳、考察成員

稱謂	單位	職稱	姓名	備註
團長	行政院文化建設委員會	主任秘書	柯基良	
團員	行政院第六組	參議	徐良鎮	
團員	行政院經建會人力處	專員	劉榆華	
團員	宜蘭縣政府蘭陽博物館	秘書	黃怡芬	
團員	臺中市文化局	編審	劉貞蘭	
團員	屏東縣政府文化處	科員	周明祥	
團員	行政院文化建設委員會 第一處	科長	張嬋娟	
團員	行政院文化建設委員會 第一處	書記	廖家好	
團員	行政院文化建設委員會 第一處	專員	郭哲旭	業務承辦人員
團員	朝陽科技大學都市計畫與 景觀建築系	副教授	許國威	承辦單位
團員	高苑科技大學建築系	助理教授	張惠蘭	承辦單位

叁、考察行程

時 間	行 程 內 容	住宿地點
第一天 12月8日 (一)	17:00 於文建會門口集合出發 國泰航空 CX451 台北 20:00→ 香港 21:45 國泰航空 CX261 香港 23:45→ 巴黎 05:50	
第二天 12月9日 (二)	TGV 08:21 巴黎→12:10 艾克斯普羅旺斯 15:00~17:00 參訪普羅旺斯舞蹈表演廳 由普羅旺斯舞蹈表演廳導覽說明其規劃內容與經營管理方式	Hotel Cezanne
第三天 12月10日 (三)	10:00~12:00 參訪普羅旺斯大劇院 由普羅旺斯大劇院說明其規劃及營運策略 14:00~17:00 參觀畫家塞尚研習繪畫的藝術學校改建而成的格瑞涅美術館(Granet Museum)	Hotel Cezanne
第四天 12月11日 (四)	TGV 09:25 艾克斯普羅旺斯→11:23 里昂 14:30~17:30 參訪里昂美術館 20:30~22:00 里昂歌劇院欣賞音樂表演	Campanile Lyon Centre-Gare Part Dieu
第五天 12月12日 (五)	TGV 7:30 里昂 → 9:30 巴黎 10:00~12:00 參訪貝西電影圖書館與舊酒廠閒置空間再利用 14:00~17:00 參訪龐畢度藝術中心	Fraser Suites Harmonie Paris
第六天 12月13日 (六)	10:00~12:00 參訪布利碼頭博物館 由布利碼頭博物館派員說明其經營管理模式 15:00~17:00 參訪維雷特音樂城	Fraser Suites Harmonie Paris

時間	行程內容	住宿地點
第七天 12月14日 (日)	10:00~12:00 104 參訪創意藝術中心 由創意藝術中心派員說明其經營管理模式	Fraser Suites Harmonie Paris
第八天 12月15日 (一)	巴黎→台北 國泰航空 CX260 巴黎 13:05 → 香港 07:30	
第九天 12月16日 (二)	國泰航空 CX530 香港 08:50 → 台北 10:20 專車由桃園機場回台北文建會	

肆、參訪重點紀要

一、普羅旺斯舞蹈表演廳(Le Pavillon Noir de Preljocaj)

本團於12月9日下午參訪位於艾克斯普羅旺斯(Aix-en-Provence)的普羅旺斯舞蹈表演廳(Le Pavillon Noir de Preljocaj)，由普蕾羅卡(Angelin Preljocaj)芭蕾舞團分別負責公關及編舞的兩位行政主管引導參觀與解說。



普羅旺斯舞蹈表演廳的興建，緣起於艾克斯普羅旺斯市政府為留住1984年創立的普蕾羅卡芭蕾舞團，決定為該舞蹈團興建一座演出與排練場所。嗣後，由國家、省、市及大區政府共同出資，並由建築師 Rudy Ricciotti 設計，且由普蕾羅卡芭蕾舞團參與規劃設計，

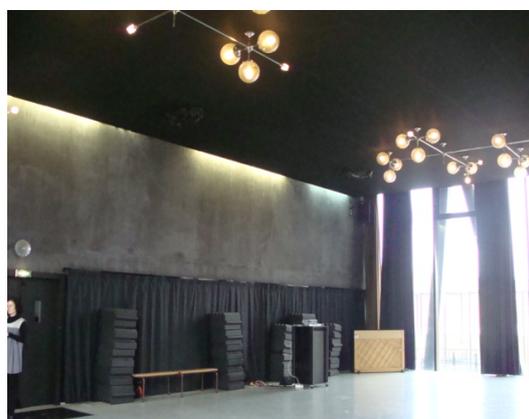


始建於 2004 年，於 2006 年興建完成對外開放，總建造經費約 700 萬歐元。

此建築被稱為僅有骨和皮的黑建築 (the black pavilion)，考量土地面積有限，又為使室內空間極大化，於是設計為黑色的鋼筋混凝土柵條框住由玻璃牆組成的立方體，完全沒有走廊，不但展現出極簡風格，並且讓社區民眾可由玻璃牆外看見舞者在排練室內練習的情形。



目前法國有 19 個公有文化設施提供舞蹈家編舞及排練所需場地，但僅有普羅旺斯舞蹈表演廳為專供舞蹈之用。普羅旺斯舞蹈表演廳的樓地板面積約 3000 平方公尺，一樓為辦公區。二樓及三樓各有 2 間排練場，每間長 14 公尺、寬 8 公尺，等同於舞台的大小，2 間排練場係以可拆式隔板隔間，隔板拆下後，可提供 30 名舞者同時練習，亦可開放民眾參觀。地下室為表演舞台和可容納 400 名觀眾的表演廳，每年安排 50 至 60 個節目、每個節目表演 2 至 5 天，幾乎每一天的表演都是滿座。



普羅旺斯舞蹈表演廳係由普蕾羅卡芭蕾舞團負責營運，常態工作人員約 60



名(包含 26 名舞者)，部分時間工作及合作人員約 100 名。每年經費 600 萬歐元，政府提供 300 萬歐元，普蕾羅卡芭蕾舞團自籌 300 萬歐元。例如，由該團自行創作的「白雪公主」芭蕾舞劇，跳脫以往較為抽象的表演，改以說故事的敘述性演出，大受歡迎，並且巡迴世界各地表演，每年約有 100 萬歐元的收入。

普蕾羅卡芭蕾舞團除每年自行推出創作演出外，每年邀請 3 至 4 個編舞家進駐創作，不但提供其所需經費，並且提供技術協助，創作完成後，安排其巡迴

充滿生氣蓬勃與無限魅力的國家。

艾克斯普羅旺斯(Aix-en-Provence)城市於西元 2 世紀前由羅馬人建造的，12 世紀後成為普羅旺斯的首都，就城市整體意象而言，以遍植法國梧桐的米哈波林蔭大道(Cours Mirabeau)、古老噴泉、格瑞涅美術館(Musée Granet)、塞尚畫室(Atelier de Cézanne)及與塞尚相關景點等文化藝術聞名。每年定期於 6 至 7 月間舉辦普羅旺斯音樂節，已有 60 年之久；艾克斯城市以「追隨塞尚步伐」做為城市行銷主軸，興建重要文化設施包含普羅旺斯舞蹈表演廳及普羅旺斯大劇院(Grand Théâtre de Provence)，不僅提供高水準的展演空間，促進表演藝術文化交流，更吸引無數觀光客每年到此造訪，促進城市經濟發展。

普羅旺斯大劇院派 Homan 先生(公關人員)協助全案介紹及導覽，區分基地環境及建築設計概要、營運及管理情形等分述如下：

(一) 基地環境及建築設計概要

普羅旺斯大劇院位於艾克斯市中心，自 1989 年開始籌劃，於 2002 年由維托里歐葛雷歐帝(Vittorio Gregotti)建築師設計，興建經費總計 7,000 萬歐元(以 1:45 計，約新台幣 315,000 萬元)，於 2006 年興建完成，已於 2007 年 6 月開幕啓用。

在功能方面，除戲劇表演外，以音樂及舞蹈演出為主；整體建築物設計構想以螺旋狀造型為出發，並以此設計構想發揮於室內座椅傢俱，營造出整體感及藝術氛圍；因普羅旺斯氣候屬於夏天熱、冬天冷型態，因此建築師在進行規劃設計時，以減少開窗設計手法，節省日後空調等能源之浪費；在材料運用，門廳前廣場牆面採用印度石，當陽光照射後會產生光影變化，取其聖維特山意象，以及艾克斯市著名塞尚畫家(19 世紀藝術大師/現代藝術大師)的畫作色彩變化一般；門廳及大廳地坪採用天然建材義大利白大理石鋪設；另外，因本劇院基地週遭環境有鐵路及主要道路等不良因素，會產生噪音及振動，因此在門廳與劇場間設置伸縮縫，以降低外來噪音及振動，避免影響演出品質。

本劇院地上 4 層，地下 1 層，主要空間包含：門廳、大廳、衣物寄放間、大劇場(1,800 席)、排練室(大小計 11 間)、道具室、藝術家休息室(計 12 間)、營運辦公室、餐廳...等；劇場採圓形平面，區分為主層及陽台層，主層計有 1,000 席，陽台層共分三層，合計 800 席，整體室內裝修以紅色色調為主，如：觀眾坐席、

橡木地板、地毯，取其弦樂器木紋色等美學考量；劇場空調，是採用在每個觀眾席下設置一個出風口，由下往上吹方式。劇場音響效果是以菩提木為主要裝修材料。

（二）營運及管理情形

2004 年以招標方式開始甄選委外經營者(非營利/非政府機構)，甄選過程中，以營運總監及營運計畫為主要評選重心，委託經營年限為 5 年，年限屆滿後有優先續約機制；最後由普利先生獲選，本團隊可以獲選的關鍵，除營運總監專業能力外，以營運計畫書所提出的推動政策、方向、節目安排及票價等獲得評選肯定，而本團隊是由一群年約 35 歲年輕人所組成，每位成員均以專業及溝通，共同建立團隊合作愉快、合諧的運作模式。

本座劇院為艾克斯市暨鄰近週邊約 30 個鎮所共同擁有的公共財產，營運人力，設常正職計 35 人，負責特殊燈光設備計(約聘)70~80 人，每個節目會再聘請技術人力，另外會僱用工讀生協助引導進場及撕票工作，讓工讀生享有優惠票價或免費入場欣賞等方式，達到彼此互惠的運作模式，因此沒有招募義工的機制。

在營運經費方面，政府每年編列 1,000 萬歐元(以 1:45 計，約新台幣 45,000 萬元)補助經費，不足部份由委外經營者自負營虧，另尋求企業捐助及票房等收入支應；劇院及硬體設備等，如有損壞，則由保險費負擔。在節目安排方面，以音樂及舞蹈演出為主，包含當代或古典等類型的成名作品，每年 5 月至 8 月的檔期將保留予本地舉辦音樂節或戲劇節等表演活動使用，平日將在兩個節目演出期間之空檔進行休館或設備維修；在營運考核方面，每年提交一份營運報告，其內容包含營運收支狀況、民眾滿意度...等，俟 5 年營運期屆滿後，由艾克斯市暨鄰近週邊約 30 個鎮共同組成考核小組進行評估，決定是否繼續續約。

在藝文表演活動票價，以平民化為主，最高票價約 50 歐元(以 1:45 計，約新台幣 2,250 元)，而在巴黎市最高票價可達 250~300 歐元(以 1:45 計，約新台幣 11,250~13,500 元)藝文欣賞人口，以本地人為主，約佔 80~90%，外地或觀光客約佔 10~20%，本劇院開館約僅 1 年，累計自 2007 年 6 月開幕後至 2008 年底欣賞人次達 800 萬人，預計 2009 年會突破 1,000 萬人。

經由 Homan 先生導覽後，於該劇院休息室進行小型座談，Homan 先生建議

合理的營運人力應有 100~150 人；另分享在營運管理過程中，認為古典演出節目，在票房及檔期安排上是最困難之處，因為該類型節目已不具吸引力，但基於對文化表演藝術活動推廣等考量，仍需予以鼓勵及支持。

普羅旺斯大劇院以 5 年為一期的委託年限，委託年限適中，不長不短，營運團隊需由專業人員所組成，因為沒有任何試營運的年限或機會，一旦接管，必需馬上進入正式營運狀態。另藝文表演場所，除具備藝術文化服務功能外，亦希望能容許與藝術相關的各種服務性，如：影音書店、餐飲等商業活動進駐，其主要效果在於能活絡人氣及拓展消費群，以增加營運收入。普羅旺斯大劇院規劃有餐廳，可提供愛好表演藝術人士一個聚會休憩之空間。

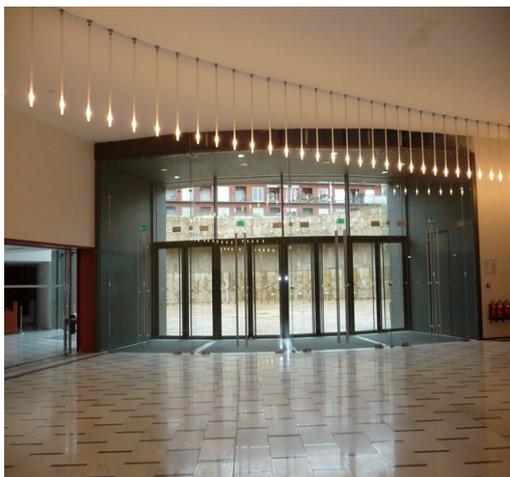
普羅旺斯大劇院採每年提交一份營運報告做為績效考核，而非每年考核，俟 5 年營運年限屆滿後，再進行營運考核，委託營運期間，讓營運總監有充分發揮之機會，並享有經營決策權，讓人感受到國外政府部門對於專業者之完全尊重及信賴感。



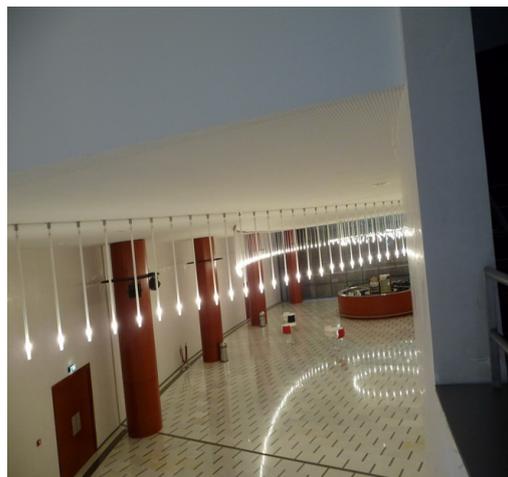
普羅旺斯大劇院整體外觀



普羅旺斯大劇院外觀(局部)



普羅旺斯大劇院之門廳



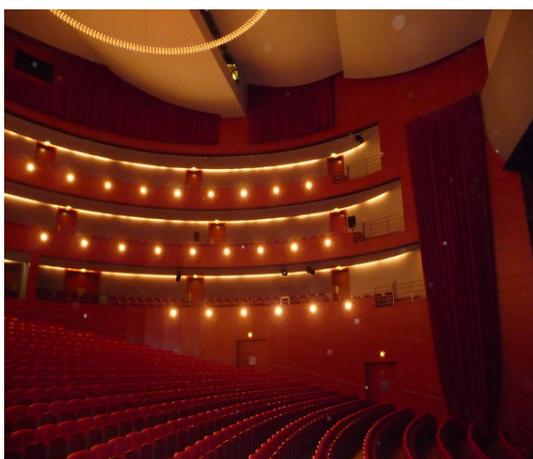
普羅旺斯大劇院之大廳及服務台



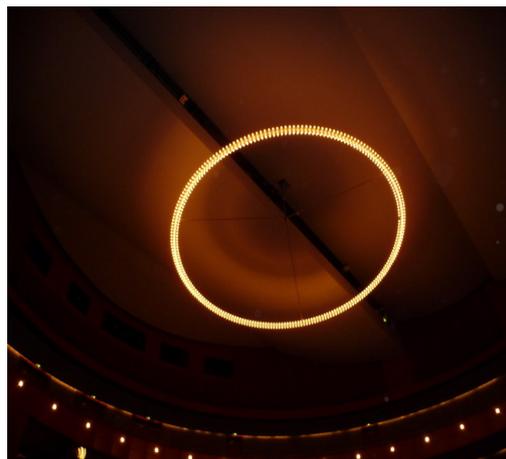
普羅旺斯大劇院之大廳(局部)



普羅旺斯大劇院之衣物寄放間



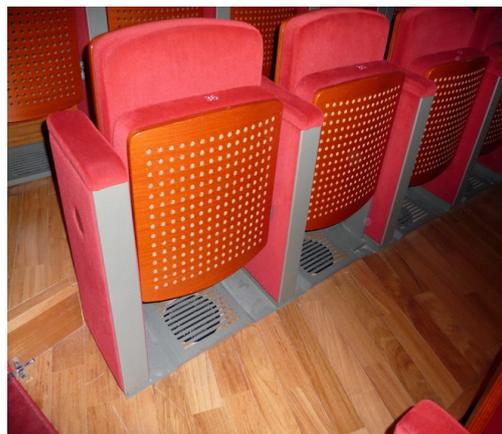
普羅旺斯大劇院室內裝修(主坐席區及陽台層)



普羅旺斯大劇院室內裝修(天花板)



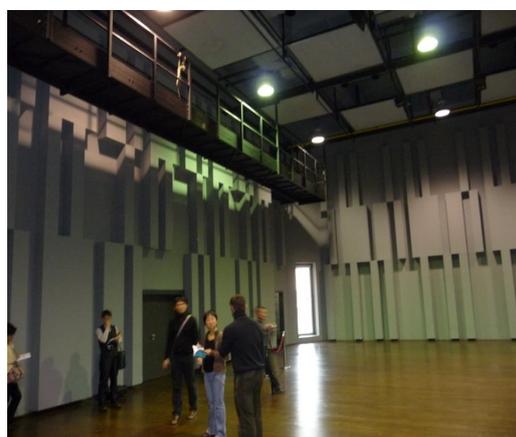
劇院室內裝修(主坐席區及陽台層)



劇院之觀眾席(坐椅及空調出風孔)



普羅旺斯大劇院之排練室(團體)



普羅旺斯大劇院之排練室(團體)



普羅旺斯大劇院之化妝室



普羅旺斯大劇院之休息室



普羅旺斯大劇院之休憩坐椅
(以建築物螺旋狀為造型)



普羅旺斯大劇院之餐廳(委外方式)

三、里昂美術館 (Le Musee des Beaux-arts de Lyon)

考察行程第三天來到了法國的第二大城－里昂(Lyon)，她是由隆河(Rhone)與頌恩河(Saone)匯流孕育的古老城市，有著傲人的歷史遺跡，同時融合現代化的風情，並鑲戴聯合國教科文組織頒授的世界遺產文化古城勳章，還有著繼羅浮宮之後，法國第二大的美術館－里昂美術館(Lyon Museum)，這也是本次考察的重點館舍之一，主要係參訪及學習該館規劃與展示方式。



里昂市景 3 幅

里昂美術館前身是一座六世紀的修道院，經過整建再利用後於 1801 年成為國家美術館；由於 200 年來館藏不斷增加，館方於 1989 年決定擴建，由法國文化部和里昂市合作，耗資 4.2 億法郎進行為期 10 年的整建工程後，以現代博物館的面貌重新開放。目前擁有 7000 平方公尺的展示空間，規劃成 70 間常設展覽室，以雕塑、繪畫、藝術品、錢幣與徽章，及埃及、希臘、古羅馬、中東等考古

文物為主題，成立了 5 個主要展覽區。館藏涵蓋古埃及到畢卡索在內的數千件藝術作品，收藏之豐僅次於巴黎羅浮宮。



左：美術館白天外觀



右：美術館夜間景觀

除了藏品多元豐富外，作為一個重點藝術文化中心，里昂美術館之建築本身也是藝術。入口利用修道院原本的迴廊改建而成，莊嚴而優美，接待詢問處、展示空間與展品陳設方式等，均充分運用原有建築與設施規劃再利用，務期使藝術與功用達成最完美的結合；連中庭花園也是藝術空間，展示了多款羅丹及其他法國藝術家的雕塑作品，讓人從踏入美術館的每一佇足、每一目光接觸到的都是美。



左：迴廊

中：美術館招牌

右：民眾接待處



1.羅丹作品

2.保留天窗採光及雕塑

3.花園休憩空間

4.迴梯與牆面運用

身為法國第二大美術館，除了典藏本身的魅力與名氣，里昂美術館對於民眾之可及性也很高，同時吸引當地居民與世界各地遊客前來朝聖。其一在於交通便利，搭乘地鐵出站步行約莫 5 分鐘即可到達；其二在於週邊設施完整，里昂美術館附近有里昂歌劇院、市政廳、市集廣場、音樂噴泉與燈光表演結合之廣場；其三在於館內陳設方式多元可親，展品不僅可近距離欣賞與拍照，並以 A4 大小製成作品說明提供充足資訊，同時隨處可見休息與討論設施。



1.是傢俱也是藝術品



2.利用光線與梯廳展示



3.是展品也是隔間



4.休息與資料置放椅

四、龐畢度中心（ Centre Pompidou）

龐畢度中心全名為龐畢度國家藝術和文化中心，是座落於法國首都巴黎 Beaubourg 區的現代藝術博物館。興建於 1971 年至 1977 年，於 1977 年 1 月開館。

1969 年時，法國總統喬治龐畢度（Georges Pompidou）為紀念帶領法國於第二次世界大戰時擊退希特勒的戴高樂總統，於是倡議興建一座現代藝術館。經過國際競圖，從 600 多個參與競圖的團隊選出一個做為興建的建築造形風格。這個獲選團隊的設計者為義大利建築師皮亞諾（Renzo Piano）和英國建築師羅傑斯（Richard Rogers）合作設計。喬治·龐畢度於 1974 年因癌症逝世，所以此建築完工啓用就命名為龐畢度中心以茲紀念。

龐畢度中心以水管線路、煙囪風管、鋼筋桁架等怪異外觀而受到注意。它的管路顏色各有其代表：藍色代表排氣管，綠色為水管，黃色是電線管，紅色是人行通道。龐畢度中心的電扶梯由建築物的正面扶級而上，猶如玻璃導管，從頂樓可俯瞰巴黎各大景點。由於外觀過於前衛，曾引起一陣軒然大波，不過

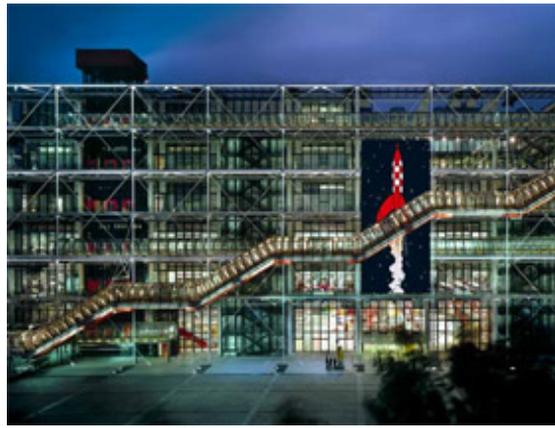
每年卻因此吸引了大約八百萬遊客參觀，號稱是全世界最多人造訪的文化中心。

法國政府希望使龐畢度中心成爲「一個活躍的情報、娛樂及文化的中心」，也就是使這建築物既是一個可塑性容器，又是一個動態的溝通裝置。提供高度服務，而且以預製的組件連成。是一個真正充滿活力，各種活動的彈性而設備良好的空間中重疊進行的聚集場所，其目的在於突破傳統文化制度的束縛，藉此可能吸引更多的民眾。此外，還想創造一個屬於專家、遊客以及附近社區之民眾的文化中心。

基地中更留出許多的開放廣場，提供公共娛樂及訊息的交流空間，用以容納各式各樣的公眾活動。公共廣場經常有五花八門的露天街頭表演活動，如雜耍、音樂會、野台戲及藝術市集等，也提供市民及觀光客休閒，功能近似中古時代教堂前的廣場市集，景象熱鬧。在南側則有一座由聖法勒和丁格利設計，巴黎首座現代動態噴泉—史特拉汶基廣場(Place Igor Stravinsky)。圍繞著它們的則是由鄰近建築蔓延出來的商業活動。周圍的道路也封鎖，使商店能遍佈步行區。建築物本身有一半埋在地下，使面前形成一緩坡廣場，並隔絕背面車水馬龍的雷納大道噪音與煙塵。

進入館內，仍像是施工中的情景，沒有任何粉飾的鋼管天花板，材料防火的噴護，都直接的外露出來，好似一棟臨時的展覽館，隨意搭蓋的模樣。一樓與地下層挑空的夾層空間，替館中的展覽提供更多樣展出的可能性，也因此沒有任何展出方式及內容的限制，使得這形成人群聚集最多的地方。各展覽的售票處、服務處以及紀念品販賣部和書局，也都位在此樓。

雖然有評論家批評龐畢度中心怪異的造型一點也沒考慮到周圍的都市紋理，與周遭的環境形成強烈的對比與衝擊，但是從歷史的角度來看，龐畢度中心的興建即是代表著一個新時代的來臨，一種高科技建築的開始。所以說必須以未來的前衛眼光欣賞這特殊的建築物，而未來建築的最大特點就是一種彈性使用的觀念。爲了因應將來可能的需求，可以再增建擴大的可能性，形成龐畢度中心這種未完成的造型。對於人們的接受程度，也可從每年眾多的參觀者可知，確實達到當初的設計需求的理念，可以說是成功的例子。



五、 布利碼頭博物館 (Musée du Quai Branly)

布利碼頭博物館的成立有其特殊的意義，該館是法國席哈克總統任內非常重要的文化計畫，該館設立的主要想是希望將法國對文化多元性的尊重及營造不同文化對話的空間，透過博物館表達出來。法國政府期望透過布利碼頭博物館的設立，彰顯法國的文化政策與外交政策。

布利碼頭博物館籌建計畫是在 1995 年開始醞釀並成立思考委員會，著手思索博物館的設立宗旨，該館目前的典藏品是整合「國立非洲及大洋洲藝術博物館」及「人類博物館」二個館所之典藏品，主要原因在於前面二個博物館的參觀人數不足，管理機制出現問題，觀眾互動及展示方式亦不佳。所以法國文化部籌建布利碼頭博物館時，即規劃整合前面二個館所典藏品至新的博物館，該館的象徵意義在於將非洲、亞洲及大洋洲藝術等法屬殖民地的文物，透過新的博物館設置，重新面對法國與其殖民地的關係及法國的文化外交政策。

布利碼頭博物館建築設計係以國際競圖的方式進行，由法國建築師尚努維爾 (Jean Nouvel) 規劃設計，該建築基地屬狹長型靠近塞納河畔，因此需特別注重典藏品的保護及水氣的防治，因此在規劃設計時即將建築基地提高，此外整體館設計以開放性、延伸性的設計理念、材質，以多元化方式顯現該館設立宗旨，如：以玻璃帷幕規劃常設展及典藏空間，輔以樹木植栽方式及多處露天場地設置，相當符合法國人民喜愛陽光的特質。對於植栽的選擇亦以多元生態觀點，並強調建築與水景的對話，其水池設計亦可反應博物館與周遭環境融合的關係，並強調環保意識及綠建築的設計理念，建築體設計包括以搜集雨水進行再利用，灌溉該館

周邊的花園及植栽。

布利碼頭博物館總面積是兩萬九千平方公尺，常設展空間面積是 4750 平方公尺，特展空間面積是 3400 平方公尺，館內的庫房面積佔約 6095 平方公尺，其營建費約二億七千萬至二億九千萬歐元，營運經費約六千萬歐元，典藏品的數量約 25 萬件左右，另因由「國立非洲及大洋洲藝術博物館」及「人類博物館」移撥至該館之典藏品仍有許多尚未開箱，實際的典藏品數量將持續增加。

針對博物館核心場域的規劃設計簡要說明如下：展示區的設計除靜態展示外，亦規劃提供動態文化展演之場所，包含 1 個媒體中心、1 個室內表演廳(400 個座位)及露天表演場所(約可容納 700-800 人)；典藏區對於典藏品的儲藏方式，以玻璃帷幕圓柱形的設計方式，除可規劃為常設展的展示方式，亦可直接觀賞庫藏情形，對於典藏品的維護保存方式，亦設計控溫、防潮等規劃設計，此外針對每個典藏品都有電子編號進行藏品分級管理，以利災害發生時，可迅速搶救移至安全處所；在顧客服務場域方面，有關博物館商店及餐廳之內部裝潢，亦由建築師統籌負責，以求博物館整體設計理念的一致性。

布利碼頭博物館於 2001 年開始動土後，於 2004 年博物館的工作團隊已進駐，並於 2006 年由席哈克總統親自主持開幕式，於 2007 年時參觀人數高達 140 萬人次，該館興建時有別於其他博物館興建計畫，係以博物館興建計畫主持人與博物館經營者二者合一方式，因此該館建築物本身與展品陳設方式呈現有很好的 consistency。

法國政府亦給予布利碼頭彈性的用人制度，博物館所有員工都是由博物館支薪，並儘可能將一些業務外包給外部廠商，最主要是希望減少公務員人數，以擷節人事及退休經費的開支，館員的工作主要集中在博物館的核心業務上，包括：展覽節目的規劃籌備、推廣；典藏品收購、保存與管理；教育推廣、活動設計與學術研究為主，其他業務外包給一個廠商負責，再由這個外包廠商自行分包給各個不同廠商，據瞭解現在布利碼頭博物館正式雇用人員約 260 人年，公務員約 30 人，外包廠商駐館人力約 200 人左右，所以博物館的正式人員與外包人員需緊密合作才能發揮博物館功能。

布利碼頭博物館組織規劃設有技術部門、財務管理部門、硬體設施維護部門、研究部門等單位，年度總支出約六千萬至七千萬歐元，支出項目包括所有設備的更新與建築物的維修等，中央政府每年約補助六千萬經費，該館門票收益約600萬歐元，餐廳及停車場收益約2百萬歐元，該館亦發展國際借展費等其他收益來源。

博物館應是放置典藏品，並為觀眾的鑑賞行為提供服務的建築，以最萬全的狀況管理作品，提供最舒適的環境供觀眾進行鑑賞，布利碼頭的建築設計在開放性的基礎上，讓建築師精采地實踐建築的開放性，為觀眾提供新的觀賞樂趣。該館有以下特色值得我國參考：

- (一) 博物館的典藏政策：布利碼頭博物館的典藏政策係整合其他二個性質相近的博物館典藏品，成為一個新的博物館，然而在面臨各地積極興建博物館設施的同時，亦將面臨到新建博物館的典藏來源為何？畢竟博物館的典藏品是博物館的核心，如果沒有適當的典藏品、典藏政策，如何在眾多博物館中呈現其館藏特色，以吸引民眾長期至館參觀。
- (二) 博物館的設施規劃及運用：在博物館的必要性已漸為認同時，博物館設施一旦完工就很難再修改，所以在設計階段不該完全丟給設計師，而應充分聽取實際使用者的意見，一個好的博物館設施計畫會考慮到機構內工作人員的需求，館藏物件的保存維護與展示及參觀者的需求，在設計博物館架構時，布利碼頭博物館的建築師在規劃與施工的每一個階段，都與博物館專業人員保持聯繫，以確保博物館需求的滿足。
- (三) 公共服務設施娛樂化趨勢：依據現在的趨勢，民眾對原本屬博物附屬設施的賣店和餐飲設施之舒適性要求日益提昇。拜訪博物館的人，不再以鑑賞文物為唯一目的，出色的博物館商品及美味的餐飲服務，搭配常設展示之多樣性企劃，博物館朝向娛樂化是不可避免的趨勢，為求博物館參觀人數的增加，民眾甚至希望無須借道博物館就可自由進

入，此趨勢亦增加造訪博物館的人數，布利碼頭博物館的規劃設計亦有此一現象。此外，持續規劃與館藏或相關研究的企劃展，並充實常設展的內容，亦是博物館未來發展的必要方向。

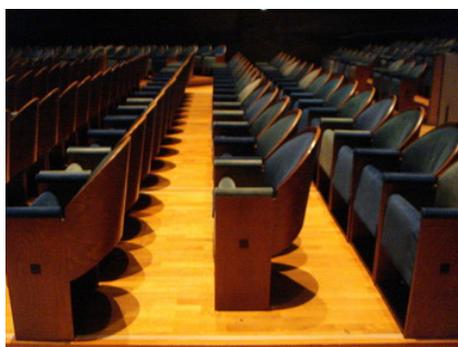


六、拉維雷特音樂城（Cite de la Musique）

Cite de la Musique 拉維雷音樂城位於巴黎市郊東北由舊屠宰場重新改建的新開發區，是 1995 年開幕的新興文化設施，分為音樂廳、音樂博物館及多媒體資料中心三大部分：

（一）音樂廳：

包括 200 座位及 900 座位兩個主要演出空間，小廳除了音樂演出外，也經常性舉辦各種座談會等音樂相關交流活動，大型音樂廳則提供一年至少 200 場的音樂演出，空間設計特色在於舞台及觀眾席可彈性調整形式與大小，讓演出有更多可能性；另於館內的開放空間亦不定時安排演出，使音樂無處不在並更為可親。



（二）音樂博物館：

展示歐洲 17 世紀至 20 世紀各式樂器，亦收藏有許多非歐洲區的異文化特殊樂器，藏品豐富，從古董名琴到第一座當代電子樂器均為珍貴收藏，並以高科技的無線耳機為工具，實現一座『聽』的博物館，配合音樂、影像播放、語音導覽及各種劇院縮尺模型，述說關於音樂的故事，並不定時邀請音樂家以展示元件現場演出，作最生動的展示；另有特展廳策劃中世紀至當代音樂的各種主題展覽，內容多元。



（三）多媒體資料中心：

收藏豐富的歐洲音樂、世界音樂及民俗音樂影音資料，數量達 110000 件，所有資料均可在現場播放試聽，並開放部分資料於網路下載，使珍貴的音樂相關影音資料達到分享與傳播的最大可能。



（四）營運規劃特色

在營運規劃方面，音樂城以音樂藝術的教育推廣，為首要目標，打破歐洲古典音樂的殿堂藩籬，兼容大量世界音樂及當代音樂資料及活動，企圖呈現更廣闊完整的音樂藝術內涵，且每年規劃年度主題，建構各種教育推廣及演出活動的議題脈絡，例如 2008 主題為『時間』，2009 則以『全球化』為主題。



而為達到教育推廣的功效，營運團隊相信紮根教育是最為重要的事，因此積極策劃舉辦許多兒童音樂工作坊，且選出 600 件藏品原件作為工作坊教具，活動設計從兩歲起均有適合活動可參加，並與社區、學校合作，協助培養音樂教育種子人才。此外大量音樂相關多媒體資料提供閱覽及分享下載，亦是音樂城積極推動音樂藝術推廣的體現。

此外整體服務之提供，相當人性化，重視個別差異與需求，音樂城提供英、法、德、義、西等多種語言導覽服務，且針對成人、兒童及專業者設計不同導覽行程，另針對行動不便、盲、聾者，均提供不同的服務且各項標示完整清晰。

整體而言，Cite de la Musique 拉維雷音樂城藏品及資料珍貴豐富，各項演出及活動多元，無論專業交流、藝術欣賞及推廣紮根教育各層面均不遺餘力地推動，此外環境新穎舒適，服務專業貼心，雖規模有限，但結合巴黎市區另一大型 2000 座位音樂廳以及興建中的 2400 座位大音樂廳之整體演出規劃，已然成為法國非常重要的音樂藝術推廣場域。



七、貝西電影資料館（Bercy La Cinematheque Francaise）

新舊並存的巴黎不斷追求都市的更新與變革，尤其都會的環城邊緣地帶，從 60 年代的巴黎西郊的小紐約拉德芳斯區（La Defense），80 年代都會北區的維葉特（Villette）更新計畫，90 年代迄今巴黎市府更新東區都會，從 13 區的國立圖書館區及對岸欣欣向榮的新貝西區，都使這都會充滿朝氣及活力，也改變整個都會的形態及樣貌。

法國巴黎的貝西區（Le quatierr de Bercy）位於巴黎塞納河左岸，在十九世紀成為全法國葡萄酒集散中心。貝西區在 19 世紀時曾是巴黎的紅酒運送到巴黎的倉庫與轉運站。在法國古跡建築管理局的嚴格監督下，貝西區的再發展尊重歷史的紋理，被譽為是現代主義建築風格與真實主義風格的完美結合。貝西村將建築和創新的商業構想結合在一起，主要圍繞著四個主題：自然，冒險，文化和美食。舊儲酒倉庫再利用的貝西村落（Bercy Village），保留了當初儲藏葡萄酒的倉庫，並規劃寬敞舒適的人行步道區以提供市民休閒和放鬆的去處，沿路設有咖啡廳、餐廳、展示場及商店街等休閒娛樂設施，另貝西電影資料館遷移進駐前美國

中心，加上串聯對岸著名法國國家圖書館的散步橋的接連，新貝西區的崛起，從過去邊僻的商儲鄉野景緻轉變成巴黎東區新興繁榮的文化休閒區。



→貝西村（Bercy Village）商店街招牌



→貝西村（Bercy Village）商家



→貝西村（Bercy Village）外觀



→通往貝西村（Bercy Village）主商店街的走道

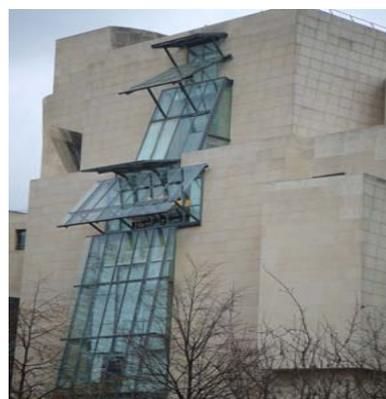


→貝西村（Bercy Village）主商店街街景

本次參訪之貝西電影資料館就位於法國巴黎的貝西區，是巴黎後現代最具代表性的建築物，由設計古根漢美術館（Bilbao Guggenheim Museum）的美國加州名建築師格里（Frank O. Gehry）於 1994 年完成，層層疊起的設計概念，似舞者的短裙也似電影的膠捲，淺色的主體建築，結合 1 樓環狀明亮的玻璃帷幕，巧妙地降低大型建築物在視覺上易造成的笨重感，室內空間設計部分，有別於一般對稱空間的刻板規格，大量運用玻璃窗增加自然採光，透過交錯且挑高的設計概念，不僅在視覺上拉大空間感，實際使用上也減少不必要的空間浪費，兼顧美觀與實用性，本館面積 1,400 平方公尺，單位預算從 2003 年的 600 萬歐元增至 2005 年的 1600 萬歐元，可供建立四個放映廳，一個博物館，一個圖書館（從聖安東尼路搬遷過來的法國電影圖書館）以及一個餐廳。電影資料館由第三部門營運管理，提供法國以及全世界電影相關資料供研究者以及一般對電影有興趣的人查詢使用，電影資料館也經常辦理特展、各項活動以及提供機關團體租借開會場地使用，本館已成為法國電影產業相關人力很重要的據點。



→貝西電影資料館外觀(膠捲式的設計概念)



→貝西電影資料館外觀(層層堆疊狀)



→貝西電影資料館外觀(局部)



→貝西電影資料館外觀(局部)



→貝西電影資料館外觀(環繞玻璃帷幕)



→貝西電影資料館外觀(環繞玻璃帷幕)



→貝西電影資料館之週邊公共藝術設置



→貝西電影資料館之週邊公共藝術設置



→貝西電影資料館(1樓大廳服務櫃檯)



→貝西電影資料館(1樓大廳樓梯)

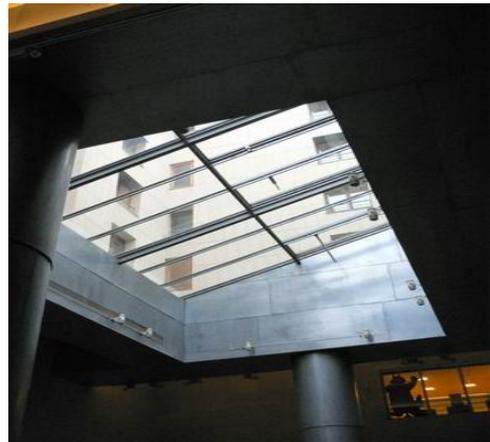
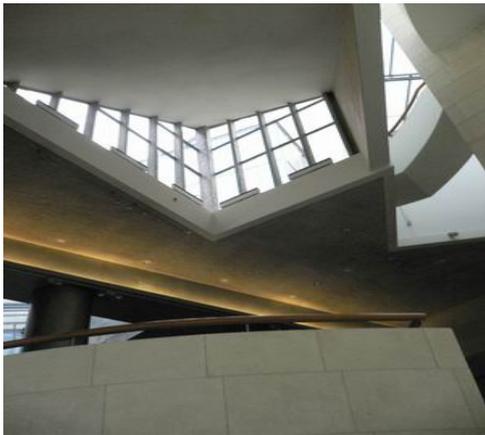


→貝西電影資料館 1樓(以投影方式標示洗手間方向，清楚明確且富趣味)





→貝西電影資料館樓層一角(透過自然採光增加空間感)



→貝西電影資料館 2 樓(大量運用玻璃的透光性，降低視覺上的壓迫感，拉大空間感)

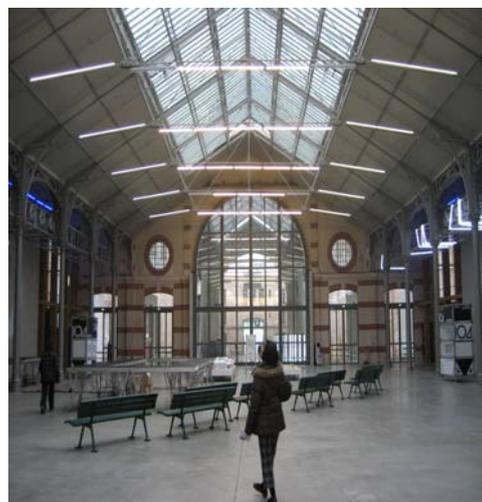
八、104 創意藝術中心 (Le Cent Quatre)

2008 年 10 月 11 日新開幕，由巴黎市政府改造市立殯葬區成為巴黎最新的藝術創意中心。39,000 平方公尺的藝術創意中心是一處混合式開發計畫，規劃有多樣化的展演空間、圖書館以及餐飲等使用，目標在於成為巴黎市多元藝術家、投資者以及遊客的平台。

該建物係於 1873 年興建完成，原為巴黎市市立殯儀館，至今被列為歷史古蹟，改裝後的 104 創意藝術中心是個具有中央挑高大廳，由左右兩側分別對等的建築體，從上到下分成三層樓的空間所組成。整體面積約近 39,000 平方公尺，其中從東到西的主要長廊可達 225 平方公尺，另包含服務台、餐廳、咖啡廳與書局...等多元化的服務與商業中心 (1,900 平方公尺)、特殊節慶與商業活動區 (2,500 平方公尺)、兩間分別可容納 200 與 400 人次的多功能表演廳 (位於中庭)、16 個藝術家工作室、18 個辦公室 (4,000 平方公尺) 及企業專區、藝術陶

治區、儲藏室、162 個車位等，整區最多共可容納 5,000 人次，整體改建預算達 1 億歐元

該中心每年接受近 35 件的創作計畫，並推出四場大型藝術節慶活動。該創意藝術中心的特色在於推動主力與資金來源雖是主要由巴黎市政府負擔佔百分之八十，然其以文化互助公法人機構（établissement public de coopération culturelle - EPCC）的模式，代表的也是其中一部份的運作經費是需由該中心自營的商業活動所補足，約達三百萬歐元左右（2009 年度）。



創意藝術中心自許做為創作與民眾之間開放的平台，從文學到戲劇、音樂到舞蹈、電影到錄像、造形藝術到時尚，除了開放給不同領域的創作者申請駐村之外，一整年還將不定期舉辦各式各樣的節慶活動，以及駐村藝術家工作室開放

日，讓民眾得以進一步參與創作的過程。駐村期限介於 1 個月到最長 1 年，一個月有 1,500 歐元的補助金。

該藝術中心由兩位均來自劇場環境的勞伯·坎塔列拉（Robert Cantarella）與佛德烈克·費斯巴哈（Frédéric Fisbach）所主導，他們堅持推動一種最貼近民眾的「人民劇場」觀念，這兩位年青的館長視「讓不可見得以展現世人，視創作與探索的過程即是一種藝術作品」，此一新形態的藝術村將是最獨特，也是兩位堅信的理想運作方式。

因此，提出申請的藝術家除了需提供自己的個人創作計畫之外，還需提出一個能夠滿足一週三次如小型研習會、藝術創作坊...等之類的藝術推廣週邊活動計畫；一種取之於人民、回饋於人民，只是在此本句話改成「取之 104、回饋於 104」。駐村藝術家除了專心在個人藝術創作的發展外，還需不定期兼職該地藝術教育推廣員的責任，並在其中找出一種平等的相對責任，兼顧協助藝術創作及推動藝術教育推廣。

伍、參訪心得

此次走訪近十個法國文化設施，除了讚嘆歐陸數百年來累積的文化藝術資產，深入了解各種文化設施可能的營運管理模式，以及學習新的展示、活動、空間規劃設計形式之外，最重要的啓示乃在於體認這些文化藝術工作者以及公私部門對於推動相關工作的基本態度；包括對專業者的信任與尊重、對不同領域族群文化之開放性、各項服務的人性化、對紮根教育積極重視，以及重視弱勢族群權益與福利的社會主義精神實踐，相信無論是從事任一領域的文化藝術推廣工作，都應秉持這樣的態度努力實踐，才有機會將整體文化服務品質提升至更高層次。有關本次參訪之心得如下：

- 一、經由參訪國外劇院案例後，體會到法國人對於文化設施、文化活動及文化專業人士的尊重與熱誠，更深刻了解文化設施是一項非營利性的文化事業，需要各界持續的關注、鼓勵、參與及支持；文化設施除了提供民眾有接觸文化藝術或休閒活動的機會外，亦需與都市觀光事業、產業發展相互結合，進行整體行銷，以帶動城市或地方經濟發展及活絡商機。

對於文化設施而言，較合適的營運方式為「公辦民營（OT）」，即透過一種公私合夥的模式，促進社會整體資源之整合，以提昇服務品質及提高顧客滿意度，對其民間機構或企業整體形象有相當大之助益，再者能結合專業技術與專業人才，培養更多相關從業人員加入此行列，以活絡表演藝術活動，並使其得以創新精進及永續傳承，達多贏之局面。

- 二、 在世界各處包括藝術、文化空間的大型開發計畫，除了提供新的文化展演活動空間外，也被視為刺激都市發展的「觸媒」。博物館、音樂廳、劇院、露天表演廣場等文化設施的規劃擺脫了傳統的使用方式，它們可以和辦公大樓、旅館、零售空間及住宅社區相結合。這些計畫案一般來說均包含了各式各樣的休閒設施。除了特定的藝術設施外，它們的特色尚包括了經過景觀規劃的大片開放空間，及易於使用的休閒娛樂設施。它們的設計是自覺地以吸引「人」為取向，因此也特別考慮到人行步道的舒適性，以期達成高品質的形象和社區環境的維護。
- 三、 文化設施的建設以及文化娛樂與教育活動的發展在許多地區證實與地方經濟的發展與生活品質的提升有直接的影響。在文化消費與地方發展關係愈密切的趨勢下，文化設施除了提供活動空間外，地方政府、經營者、地方社區以及遊客等的資源導入與互動，以其獨特的方式刺激地方經濟，影響的層面包括地方消費的催化、就業機會的增加、稅收的增長以及對鄰近地區經濟的刺激等。
- 四、 爲了管理、經營、資助上述方案的進行，一種新的合作方式必須在各私人投資者、政府機關和藝術團體間形成。目標在於每個部門間各蒙其利；對政府機關來說，由於它們可以藉此強化地區的發展，以吸引居民、上班族和遊客，因此也分攤了在混合使用中引入文化設施所可能帶來的財務風險。對藝術團體而言，由於日常性開銷的節節高漲而逐漸入不敷出，文化設施的興建可以提供更多的表演機會，並爲其開拓一條新的財源的途徑。對私人投資者而言，他們可以藉此塑造獨特而強烈的企業形象，藉藝文活動和設施以吸引潛在的顧客群，

創造更大的經濟效益。

- 五、 大型文化設施計畫案其開發前階段特別長，需要建置政府、私人、藝術三部門有效的溝通平台，以藉此調和文化藝術的特性和營運管理的需求。文化設施，往往不能產生淨利，這使得計畫案的財務風險升高。由於文化設施的經濟效益難以量化，中央、地方政府、藝術部門、地方社群以及相關企業如何平均分擔經費和風險也就相對地複雜化。因此，如何妥善地管理計畫中各個元素是經營的中心課題。藝術部門的獨特問題和一般商業機構不同，必須維持藝術的自主性，同時又必須靠非營利性的收入來維持其生存。
- 六、 一座劇院在興建完成後，真正的挑戰及任務才正式展開。整體營運管理的組織架構，包含：人事、財務、行政、技術、節目、推廣、行銷...等範疇，而各部門有應負業務及責任，才能使劇院順利運作，如財務方面包含：年度財務來源、預算編列、收入及支出情形、其他資源；在年度節目企劃及安排方面，自製節目重點及外租場次等；如何規劃行銷宣傳，提高票房收入，增加財源，是營運中最大的挑戰與考驗；另外針對營運管理人員進行專業教育訓練，也是一項重要課題，才能提供專業及貼心的服務品質。
- 七、 無論是國際知名的羅浮宮、奧塞美術館、龐畢度藝術中心，或是國家級的里昂美術館、里昂歌劇院、貝思圖書館，抑或是地方級的普羅旺斯舞蹈廳、普羅旺斯歌劇院，都可以看到大排長龍等待買票入場或是參觀的人潮；除了因為法國悠久且豐厚的文化資產外，以國家強勢主導文化政策與大量投入文化資源的方式也成就了世界第一的文化觀光產業。然而，亦發現那些參與或等待的人們，不乏當地居民，甚至許多館所就是為了留住當地藝術家或是服務當地居民而設置，值得政府未來興設文化硬體建設參考。

陸、建議事項

法國政府有計畫地從國民年幼時培植文化素養，從小就接觸與熟悉藝文環

境，長大自然而擁有的文化鑑賞力與消費力；同時從教育著手，在博物館、美術館有幾乎 1 比 1 的師生比進行指導與分享，在音樂廳則開設自 2 歲起即可參加的課程，諸如此類都值得台灣借鏡。文化是長久的志業，需與教育結合、從教育著手，長期培養文化土壤的養分，文化才能與生活、環境融合，文化觀光與創意產業才得以發展。有關本次考察謹提出下列建議事項：

- 一、 在文化設施功能多元化發展趨勢下，各文化設施應依其特性重新定位，檢討調整其空間配置及設備，而規劃發展中的文化設施則應考量未來服務市場的需求與變化，在空間機能上更具彈性與多功能的開發。
- 二、 無論是舊建物再利用或是新建物興建，皆應尊重地方歷史文化紋理與環境融合，在規劃設計時也能呈現地方文化特質；另一方面舊建物再利用在規劃設計上也不應受限於原建物空間的形式，應依據功能需求提出新舊融合的創新構想。
- 三、 文化設施之規劃內容除建築物本身外，應同時強調環境景觀及公共藝術的呈現，若有知名建築師、景觀師及藝術家參與規劃設計，除了呈現更有品質的文化地標外，也具有行銷的效應。
- 四、 已營運中之文化設施有必要動態檢核其營運管理的績效，包括文化設施的實質經濟效益及非實質經濟效益（如教育功能、社會福利等），並建立一套經營管理評估模式，包括資源核心價值、營運管理模式及經濟效益評估等。
- 五、 興建中之文化設施建議在規劃設計時，必須同時研擬經營管理計畫及財務可行性評估，以決定其營運管理模式。在規劃過程中即甄選與決定未來營運管理團隊，營運管理團隊的甄選主要考量其與該文化設施相關的專業能力與經驗，並且讓未來營運管理者參與空間規劃的決策，以增加未來營運管理之績效。

柒、結語

文化是一國軟實力的體現，法國文化在展品本身的收集與保存、展品呈現方式（展示框架顏色、材質、大小、燈光照射的強度、角度，空氣溫濕度之控制等

設計)、展演空間、建築物及周邊相連的整體規劃設計、軟硬體的相關配套等方面都處處讓人驚豔，時時都能感受到法國政府單位企圖讓全世界參與者體驗當地高質感文化的企圖心，當地政府藉由重大文化設施的興建，確立當地文化品牌地標，進一步創造出連帶可觀的觀光的效益。

以貝西電影資料館為例，在規劃上除了委託國際知名建築師格里（Frank O. Gehry）為當地量身打造文化地標與品牌，透過活動空間、服務動線、色彩材質設備等設計呈現，突顯其獨特性，更強調該建物與環境的整體規劃設計，運用地方歷史文化及周邊景觀的特質，配合周邊開放空間公共藝術之設置，呈現出一種高品質的空間環境和形象，企圖在競爭的市場中吸引全世界參與者的目光。反觀我國相關的典藏空間規劃，建物本身的設計較缺乏與收藏內涵、周邊景觀之關聯性及整體性，內部空間的動線、標示及展品的設置較為單板與保守，實難營造出高品質的文化氛圍。

文化設施的建設、文化育教娛樂活動之發展、地方經濟發展與生活品質提升彼此間均有密切且直接的影響，透過地方政府、經營者、地方社區、民眾等資源的導入與互動，能達到催化地方消費、增加就業機會、增長稅收及刺激地方經濟等效益，台灣各個縣市都有其特殊歷史文化及地理背景，我國各級政府應善用當地獨特的風俗民情及相關背景，透過文化設施之興建及閒置空間之再利用，參考觀摩國外成功的案例，集中經費、人力及相關資源，整體打造具當地特色之文化品牌，完整建構國家、縣市及鄉鎮社區各層級脈絡相連的文化生活圈。