

出國報告（出國類別：考察）

法國國家博物館聯合會（Réunion des musées nationaux）暨博物館商品大展（museum expressions）參訪

服務機關：國立臺灣歷史博物館、文化部

姓名職稱：羅組長欣怡、陳科員德宇

派赴國家：法國

出國期間：2013.01.15 至 2013.01.23

報告日期：2013.03.22

【摘要】

本部近年來致力於輔導及健全國內博物館事業之發展，期透過積極參與國際組織以拓展國際能見度，並了解及考察各國博物館相關配套政策及環境，以作為我國研擬相關政策之參考。本次期藉由參訪法國國家博物館聯合會(RMN)，深入了解其接受數十間國立博物館委託經營博物館商店及協同各館所開發製作博物館商品之操作模式；另參加法國博物館商品大展(Museum Expressions)，以吸取全球博物館文化商品之最新設計趨勢與核心思潮，並回饋於博物館文創產及博物館商店等相關業務上。鑒於法國博物館為世界博物館之先驅，期深入瞭解其博物館商店之經營模式，以作為我國研擬《博物館法》(草案)及相關政策之參考，爰辦理本出國計畫，期待未來各館之博物館商店確實成為博物館與觀眾間另一個溝通的空間，並深化觀眾的參觀經驗，進而為博物館帶來更多教育推廣與文化觀光之衍生性收益。

【目錄】

| | |
|--|----|
| 壹、前言 | 1 |
| 貳、行程安排與參訪議題 | 3 |
| 參、參訪心得 | 6 |
| 一、博物館商品大展 (Museum Expressions) | 6 |
| 二、布利碼頭博物館 (Musée du Quai Branly) | 8 |
| 三、羅浮宮博物館 (Musée du Louvre) | 11 |
| 四、奧塞博物館 (Musée d'Orsay) | 15 |
| 五、橘園博物館 (Musée de l'Orangeri) | 18 |
| 六、法國國家博物館聯合會(RMN)及羅浮宮博物館商店 | 21 |
| 七、參訪地相關分析及與我國之比較 | 35 |
| 肆、建議事項 | 37 |
| 附錄 博物館商品大展展場手冊/RMN 組織架構圖 | 42 |

壹、前言

博物館館藏豐富的自然發展或人類文明之有形及無形資產，反映地球或人文歷史，一向即為博物館活動之核心，近年來文化創意產業興起，以藏品內容作為文化商品底蘊之模式，亦受到博物館界及相關產業的重視，紛紛投注資源發展，而其最終目的除延伸博物館之教育功能外，更希望能創造經濟價值，以增加該產業及博物館之營收。博物館雖為非營利組織，但面對政府預算日益縮減、民間捐助不穩定等影響，自籌財源的壓力日漸沉重，以藏品授權或研發、販售文化商品已成為博物館的重要收入來源之一，惟國內公立博物館商店過去並未建立健全之經營機制，其人事晉用或盈餘回饋等問題始終困擾著博物館，實不利博物館文化創意功能之長期發展。

鑒於法國博物館為世界博物館之先驅，於 1895 年即成立法國國家博物館聯合會 (Réunion des musées nationaux, 簡稱 RMN)，原為專司國立博物館的出版品發行及衍生產品的開發販售單位，其負責各館之募款及門票收益，全部收入則回饋於國立博物館的展覽、典藏、研究等業務¹。近年來隨著該國中央政府組織改造，部分國立博物館轉型為「國家級公共機構」(établissement public national, 簡稱 EPN)，RMN 的任務及組織型態亦有調整，現其法定身分為「公共工商機構」(établissement public à caractère industriel et commercial)²，為深入瞭解其與博物館協同開發及販售博物館商品之操作模式，本部爰規劃本出國計畫，期藉由拜會該組織及參訪博物館等文化機構，汲取法國中央政府推動博物館文創商品及辦理博物館商店之實務經驗，以作為我國研擬《博物館法》(草案)及相關政策之參考。

另為掌握全球博物館文化商品之最新設計趨勢與核心思潮，並回饋於博物館發展文創產業及博物館商店等業務，本計畫亦規劃參加 2013 年 1 月 16 至 17 日於巴黎舉行的法國博物館商品大展(Museum Expressions)，

¹ 張婉真，博物館實施公辦民營的現狀分析與未來展望—國外案例。博物館簡訊-第 14 期 (89 年 12 月發行) 中華民國博物館學會 <http://www.cam.org.tw/5-newsletter/14.htm>

² 柯立業，博物館治理邁向自主化的趨勢：以法國為例。博物館學季刊 22(2) (97 年 4 月)，頁 41-51。

該展為全世界聞名的博物館商品重要大展，來自全球各博物館、商品製造商等每年均會參與（本年度約有 154 家廠商參展）。透過本次的出席，期能激發國內博物館文化商品的創意發想，在商店及商品的設計、展陳及管理等方面，則朝向客製化、精緻化的經營，使得博物館商店確實成為博物館與觀眾間另一個溝通的空間，並深化觀眾的參觀經驗，進而為博物館帶來更多的收益。

貳、行程安排與參訪議題

一、行程安排

| 時間 | 行程 |
|-----------------|---|
| 第一天 1/15 (二) | 分別自臺北及高雄出發，經香港轉機至法國巴黎 |
| 第二天 1/16 (三) | 抵達巴黎 |
| 第三天 1/17 (四) | <p>➤ 法國博物館商品大展 (Museum Expressions)</p>  <p>➤ 布利碼頭博物館 (Musée du Quai Branly)</p> <p>★ MUSÉE DU QUAI BRANLY là où dialoguent les cultures</p> <ul style="list-style-type: none"> - 37 Quai Branly 75007 PARIS - http://www.quaibrantly.fr - 全票 8.5€ / 優待票 6€ / 18 歲以下觀眾、社會福利保障者及謀職者 (6 個月以下且持有證明) 等免費 / 每月第一個周日免費開放 |
| 第四天 1/18 (五) | <p>➤ 奧塞博物館 (Musée d'Orsay)</p>  <ul style="list-style-type: none"> - 62 Rue de Lille 75343 PARIS Cedex 07 - http://www.musee-orsay.fr - 全票 9€ / 優待票 6.5€ / 18 歲以下觀眾、身心障礙觀眾及其陪伴者及失業觀眾等免費 / 每月第一個周日免費開放 |
| 第五天 1/19 (六) | <p>➤ 橘園博物館 (Musée de l'Orangerie)</p>  |

| | |
|-----------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Jardin des Tuileries 75001 PARIS - http://www.musee-orangerie.fr - 全票 7.5€/ 優待票 5€/ 奧賽博物館聯票 14€(4 天內有效) /每月第一個周日免費開放 |
| 第六天 1/20 (日) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 羅浮宮博物館 (Musée du Louvre)  - Musée du Louvre 75008 PARIS - http://www.louvre.fr 全票 11€/ 特展 12€/ 聯票 15€/ 18 歲以下觀眾、藝術(史)教師、教育證持有者(法國政府補助之公私立國中小教師)、失業者及社會福利保障者(需持有證明)、身心障礙者及其陪伴者等免費/每月第一個周日及 7 月 14 日免費開放 |
| 第七天 1/21 (一) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 法國國家博物館聯合會 (RMN)  Réunion des musées nationaux Grand Palais ➤ 羅浮宮委託 RMN 經營之博物館商店 |
| 第八天 1/22 (二) | 自法國巴黎搭機經香港返回臺北及高雄 |
| 第九天 1/23 (三) | |

(以上各單位之 Logo 係擷取自該單位官方網站)

二、參訪議題

1. 法國政府有 RMN 與沒有 RMN 最大的差異為何?
 - RMN 不可取代的價值為何?
2. RMN 年度運作的主要經費來源與比重為何?
 - RMN 自給自足?
 - 由國家博物館、文化部支應? 各方比例為何?
3. RMN 與國家博物館之關係及合作模式
 - RMN 協助出版品發行、衍生產品開發販售、博物館商店經營?
 - 雙方如何相互合作與分工?
4. 回饋機制
 - RMN 開發與營運的盈收，是否有回饋機制?(對國家博物館或其他單位)
 - 國家博物館委託 RMN 設計製作各項出版品與衍生商品之付費模式?
5. 困難與挑戰
 - RMN 運作迄今，遇到過哪些困境與挑戰?
 - RMN 對於文化部 或是 RMN 對於國家博物館之互動方面，是否遇到過較難順暢運作的課題?
6. 博物館商品大展如何呈現? 有哪些單位參與? 成效如何?

參、參訪心得

一、博物館商品大展 (Museum Expressions)

- (一) **Museum Expressions** 為世界著名的博物館商品大展之一，來自全球各博物館、商品製造商等參與此年度大展，2013 年乃是第 18 屆的商品展，是由 EUROPEXPO 策劃主辦的商展。期待參觀此商品展以吸取歐洲博物館文化商品之最新設計趨勢與核心思潮，並回饋於本部所屬館所文創產業及博物館商店等相關業務上。



① 商品大展之各項資料及各廠商參展實況 (陳德宇、羅欣怡攝)

- (二) 該博物館商品大展之重要特質，摘錄官網所述如下：

1. WHY VISITING? 為何要參觀此展?

- (1) 為自己的博物館商店尋找另一個可量身訂做的文化商品
- (2) 改善博物館商店的陳列、設計、經營管理與 E 化經銷等相關工作
- (3) 發展博物館的公共關係、行銷與忠誠度
- (4) 透過商品展之工作坊提升博物館新的專業知能與技巧

2. WHO SHOULD VISIT? 誰應該參觀?

買者來自於---

- 博物館商店(museum stores)
- 文化與古蹟景點(cultural and historic sites)
- 傳統經銷商(traditional distribution channels)

並且是下列相關部門之主管與決策者---

- 傳播部門(communication department)
- 文化發展部門(cultural development department)
- 公共服務部門(public service department)

3. 訪客來源比例

(1) 法國人 80%

(2) 外國人 20% (英國、西班牙、德國、義大利、葡萄牙、瑞士等)

4. WHO SHOULD EXHIBIT? 誰適合來展示?

文化與觀光產業之

- 製造商
- 經銷商
- 零售商



① 商品大展各相關產業廠商參展實況 (羅欣怡攝)

5. 展示商品種類

- 紀念品 (Souvenirs)
- 客製化產品(customised products)
- 複製品(reproduction)
- 工藝品(craftmen's products)
- 出版品及多媒體(publishing, books, multimedia)
- 裝飾品(decorative objects)
- 文具(Stationery)
- 珠寶(jewelry)

- 織品及時尚飾品(textile, fashion accessories)
- 教育性遊戲及玩具(educational games & toys)
- 創意休閒商品(creative pastimes)
- 餐具(tableware)
- 商業禮品(business gifts)
- 商展禮品(fair trade products)
- 美食



①商品大展美食休憩區及入口報到區（羅欣怡攝）

二、布利碼頭博物館（Musée du Quai Branly）

布利碼頭博物館位於塞納河左岸，鄰近巴黎地標—艾菲爾鐵塔（Eiffel Tower），由建築師 Jean Nouvel 設計，於 2006 年 6 月 23 日開館，是一座介紹非傳統西方文化的博物館，館內收藏、展示亞洲、非洲、大洋洲及美洲等地之原住民文物，藏品形制包括雕刻、手工藝品、用具、器皿等。其建館起源係因民族藝術收藏家暨大使 Jacques Kerchache 於 1990 年發表的聲明「全世界的重要作品是自由且平等的」（The World's Masterpieces Are Born Free and Equal. 法文原文 Les Chefs-d'œuvre du monde entier naissent libres et égaux. 當時獲得 300 多位藝術家、哲學家、人類學家及藝術史學者的連署支持），他認為法國主要的國立博物館應停止「排他主義」（將其他族群的藝術品排除在核心館藏之外），後席哈克總統（Jacques Chirac）爰提出合併「國立非洲及大洋洲美術館」（Musée National des Arts d'Afrique et d'Océanie，簡稱 MAAO）館藏及「人類學博物館」（Musée de l'Homme，國立自然史博物館下的分館）民族研究中心的新館興建計畫。

以「民族藝術」為定位主軸的新館計畫，最初引發博物館界正、反雙方的激烈爭論，但 1998 年 7 月，當時總理 Lionel Jospin 仍宣布該館的基地將位於塞納河左岸旁，在法國文化部的主導下，該館自詡致力於保存及展示有關民族藝術的國家典藏，並促進相關領域之教學與研究。



① 博物館入口處及點字版的館區介紹（羅欣怡、陳德宇攝）

布利碼頭博物館的周圍有大片綠地（18,000 平方公尺的花園，種植 178 棵樹及 30 種不同種類的植物），博物館建築本身並有一面植物牆，800 平方公尺的牆上鑲有 15,000 株植物，包含 150 種不同物種，象徵了世界上的不同區域，及該館所欲表達的文化多樣性。博物館的入口處有一建築模型，細看之後發現它其實是點字版的館區介紹，協助視力障礙的觀眾認識、熟悉該館的硬體空間，穿過售票處所在的庭園，才真正進入博物館內。博物館的大廳為公共空間，十分寬敞，提供觀眾各項諮詢服務（含語音導覽租借及團體導覽集合處等），亦可作為團體觀眾的接待區，至於寄物處則與視聽室同在地下一樓，觀察其寄物處的空間規模及服務人員數可知，該館的觀眾人數相當驚人，參訪人員到達時間雖已傍晚時分（當日開放時間至晚間 21 時 30 分），但該館館內仍十分熱鬧，等待寄物、取物的民眾尚需大排長龍。



① 博物館的門票自動販賣機及等待團體導覽的觀眾(陳德宇、羅欣怡攝)

沿著「生命之河」，觀眾可緩步進入展區。布利碼頭博物館的館藏數約為 30 萬件，重要的典藏品係保存於地下室的庫房內，館內約有 7,000 平方公尺的常設展空間，特展室部分則為 2,000 平方公尺，常態性展出的文物約為 3,500 件，概以可呈現文化的豐富歷史，及其代表文物的多元價值與功能為選擇原則。策展人員強調沒有制式、直線性的展示動線，且盡量避免使用突出的展示櫃，以減少對觀眾視覺的阻礙。館內的裝置多為木質或木色系，使用的展示設備多嵌入周圍環境中，期望觀眾能夠直接與展品對話，除了欣賞文物之美外，亦加深對文物背後族群生活及其文化之瞭解。常設展以地域（大洋洲、亞洲、非洲及美洲等）作為分類的基礎，主題性地展出各地方的文物（如大洋洲的面具及樹皮布、亞洲的傳統服飾、非洲的織品及樂器等），展示板則以文字、圖像或影片為內容，並輔以燈光、聲音或觸碰裝置等創造出多元體驗。



①引導進入展廳的「生命之河」長廊及展場內說明看版（羅欣怡攝）



①博物館展場設計與環境（羅欣怡攝）

三、羅浮宮博物館（Musée du Louvre）

早在 12 世紀末，「羅浮」之名即已存在，原建造的防禦城堡簡單樸素，後則改建成為皇家住所，其一度曾因百年戰爭及其他宮殿城堡的興建而沒落，甚至淪為兵工廠及監獄，但經過法蘭西一世（François I）等人的整建，梅迪奇（Catherine de Médicis）建築杜樂麗宮及亨利四世（Henri IV）連結 2 座皇宮的工程，羅浮宮的外觀大致成形。惟其後又因太陽王路易十四（Louis XIV）將行政中心移往距離巴黎市中心 20 公里外的凡爾賽宮（Versailles），羅浮宮再度被廢棄，成為藝術家及其他小販聚集的處所。

18 世紀末，將羅浮宮轉變成為博物館的想法正式被提出，1793 年 8 月 10 日「中央藝術博物館」正式成立，除了原有的皇室收藏外，之後陸續加入拿破崙征服歐洲時所掠奪之文物，全部館藏超過 40 萬件，每年參觀人數約 300 萬人。1981 年，為因應日益增加的觀眾人數，並解決館內

複雜的參觀動線，密特朗總統宣布「大羅浮宮計畫」(Grand Louvre)，由美籍華裔建築師貝聿銘負責執行。貝聿銘在羅浮宮前廣場設計了透明玻璃金字塔作為博物館的主要出入口³，具現代感的設計風格，曾引發法國人極大的質疑，憂心其與古蹟建築格格不入，但在密特朗總統的支持下，該計畫仍於 1989 年完工。回首 30 年前的「大羅浮宮計畫」，雖在推動時不被看好，但時間證明：改造過後的羅浮宮是世界上最大的博物館，不僅館內展示皆配合重新規劃，提供觀眾較為舒適的參觀環境，金字塔下方的商場匯集了許多精品店，更成為巴黎市民購物的好去處。館方原本預期經過整建的博物館，每年可吸引 500 萬人次的參觀，但至 2008 年，該館的年參觀人數已達 830 萬，拜暢銷小說及電影《達文西密碼》所賜，羅浮宮的觀眾數繼續屢創新高，2012 年更突破 1,000 萬人次。



① 羅浮宮博物館的入口—玻璃金字塔及其內的迴旋梯 (陳德宇攝)

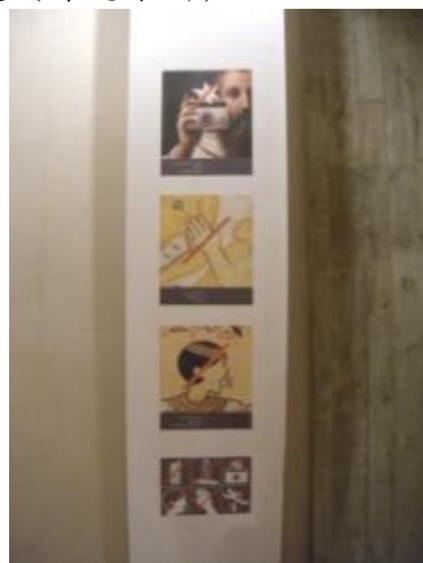
羅浮宮博物館主要分為三個展館：黎塞留館 (Richelieu)、德農館 (Denon) 及敘利館 (Sully)，另有拿破崙廳為辦理臨時特展的區域。進入金字塔後，可見博物館的商業設施，如咖啡店、餐廳、書店等，金字塔區的中央為接待處，桌上擺滿各種語言的折頁介紹，並有許多服務人員提供諮詢服務；接待處的後方有一整排自動售票機，每個展廳下則各有人工售票處，入場券及導覽設備皆可在此購買，欲參觀各個展館，需

³ 據稱，貝聿銘設計金字塔的用意在回應宮中古埃及的豐富收藏，作為探索的起點，透明的材質反射四周中世紀的建築，並導入光源，具象徵意義。參考：姚筱涵，巴黎 (臺北市：太雅，2011 年)，頁 57。

搭乘電扶梯，通過驗票口後進入展場，雖然三個展館各有不同出入口，但實際進到展場後，三個館其實可以互通，也因為其展品眾多，展場面積廣大，若非方向感奇佳或事先規劃好參觀路線，一般觀眾很容易在羅浮宮中迷路。為滿足觀眾的需求，羅浮宮博物館提供的折頁介紹，除展館平面圖外，亦將最受歡迎的展品位置一一標出，例如：漢摩拉比法典（黎塞留館 1 樓）、米羅的維納斯（敘利館 1 樓）、勝利女神、蒙娜麗莎（德農館 2 樓）等，方便初到館的觀眾「按圖索驥」，既掌握羅浮宮的重點館藏，也節省尋找的時間，再輔以展館中的路標指引，期望能使觀眾更容易辨識方向。



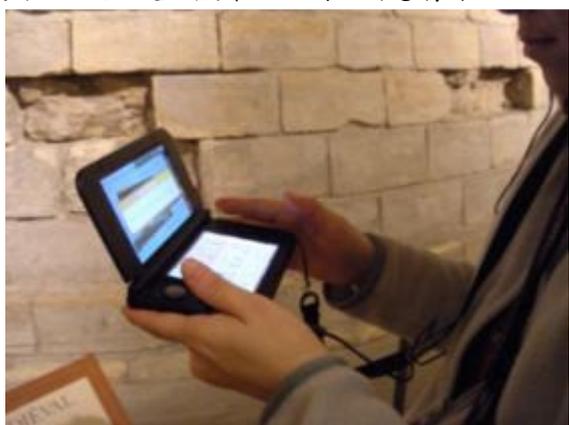
① 提供諮詢服務的接待處（陳德宇攝）



② 重要展品的展出位置說明及利用館藏特色製作的警告標示（陳德宇攝）

博物館的導覽系統可分為：專人導覽（1.一般簡介，90 分鐘，介紹館內重要作品與建築；2.主題課程，針對不同藝術史主題或年代進行介紹）、

手機 App 導覽及語音導覽，其中語音導覽（租金 5€）有別於國內的聽力系統，係採用任天堂 3DS 的技術與設備，內含 7 種語言（包括：法語、英語、西班牙語、義大利語、德語、日語及韓語）、35 小時的導覽內容，結合視、聽功能，租用者可依自身需要選擇不同「遊程」（內建 27 條參觀路線，如：重要館藏—1.5 小時，從宮殿到博物館—3 小時，中世紀的裝飾藝術—1.5 小時等），或自定想觀看的展品，導覽設備會依據參觀者目前的方位，設計前進路線，指引觀眾到達展品位置，並提供有關展件的詳細說明，租用者甚至可利用放大、縮小或旋轉等功能，像玩電動玩具一般，直接在設備上觀看展品細節。



① 結合互動裝置的語音導覽系統，由大韓航空贊助，故提供韓語導覽（陳德宇攝）



① 蒙娜麗莎像前擁擠的人潮（陳德宇攝）

羅浮宮博物館除展館內人潮洶湧外，博物館商店亦是遊客聚集的地點之一，商店主要有 3 處，分別位於拿破崙廳旁，及金字塔下通往地鐵站的商店街（一為針對觀光客設計的紀念品店，另一為兒童館，專門販售博物館相關的童書及教育用品），另有 8 處小型的銷售站，分散於展館內。羅浮宮博物館商店由 RMN 負責營運，店中主要販售紀念品（如明信片、

書籤、鉛筆、馬克杯、提袋等)及相關藝術史書籍，拿破崙廳旁商店二樓則為精品區，專售館藏複製品及利用藏品圖像或意象開發出的精緻商品(如絲巾、瓷器等)，售價較高，但因設計獨特、品質優良，仍受許多消費者的喜愛。

四、奧塞博物館 (Musée d'Orsay)

奧塞博物館位於巴黎市中心右側、塞納河左岸，與杜樂麗花園 (Jardin des Tuileries) 及羅浮宮相望，該地區歷經了城市的繁榮與災禍，1838 年時建造了一座羅馬式宮殿，卻燬於 1871 年的巴黎大火，因為諸多因素，該建築一直未重建，後因巴黎主辦 1900 年萬國博覽會，才由奧爾良鐵路公司 (Orleans Railway Company) 提出興建中央車站的計畫。為與周遭景觀搭配以符合巴黎市民的期待，車站雖以鋼骨為架構，但建築師選擇了以石頭作為外牆建材，使得現代化功能的建築仍舊保有古典的氣質，並反映過去羅馬的風格，更有機器藝廊 (gallery of machines) 的美稱。奧塞火車站於 1900 年 5 月啟用，是當時第一座電氣化的現代火車站，站體長 128 公尺，寬 40 公尺，高度達 32 公尺，並與旅館結合 (370 個房間)，此外尚有宴會廳及餐廳等設施。



① 博物館入口處及服務臺前的警告標示 (陳德宇攝)

曾是巴黎往法國西南的鐵路轉運站，但隨著電氣化及機械化的發展，奧塞火車站已逐漸不敷使用，尤其火車車廂增加，更顯得車站月臺過短，

爰於 1939 年調整為僅保留郊區火車線的地區車站，之後更成為戰俘包裹的發派中心及罪犯、偷渡者等之臨時收容所等。自 1960 年代起，即有將奧塞車站更建為新旅館之提議，但另有一派意見認為應保留它，經過論戰多時，儘管車站之改建計畫已於 1970 年通過，當時的法國文化部長 Jacques Duhamel 仍於 1973 年將車站暫列為歷史建築，並於 1978 年正式指定。同時，法國博物館委員會建議將其利用為博物館，主要展示 19 世紀下半至 20 世紀初之現代藝術，因而建立了奧塞博物館連結羅浮宮及龐畢度中心之館藏定位，該博物館計畫獲得了 3 任法國總統的支持，包括龐畢度、季斯卡及密特朗，相關研究並於 1974 年開始進行。當年的奧塞火車站歷時 2 年完工，但奧塞博物館的設計與執行，卻花費超過 10 年，特別是博物館的空間需求與車站環境完全不同，如何確保室內溫度不會受天氣變動之影響並排除地下鐵所造成之震動等，皆需靠現代科學技術協助。例如：設計師在每個角落置放共鳴器以吸收噪音，又在中央的售票口提供空調出口解決室內溫度問題，原設計師的玫瑰窗花則應用於砌瓦系統，既維持了建築風格，並遮蓋外牆的孔洞，同時亦可吸收噪音。



① 博物館內展場俯瞰及其傳統玫瑰窗花（陳德宇攝）

整建完成的奧塞博物館於 1986 年 12 月 1 日正式開幕，館內陳設的 2,000 多件畫作及 600 件的雕刻、建築模型（如：加尼葉 Garnier 於 1863 年建造巴黎歌劇院的模型）等，多來自於原羅浮宮館藏，其動線安排大致可分為 3 個面向：依時間序、依畫風及依藝術家，館藏的時間為 1848 年至 1914 年。然隨著博物館學及科技的發展，原來整建時所設計的石牆及間接光源已不適用於現代博物館，奧塞亦順應潮流於 2009 年開始更新

工程，歷經 2 年的努力，重新翻修及增建的展場於 2011 年底對外開放，原為火車站月臺的博物館 1 樓為象徵主義展廳及巴比松畫派、沙龍繪畫等展廳，特展室亦位於同一樓層，原中央鐵道部分則為 1814



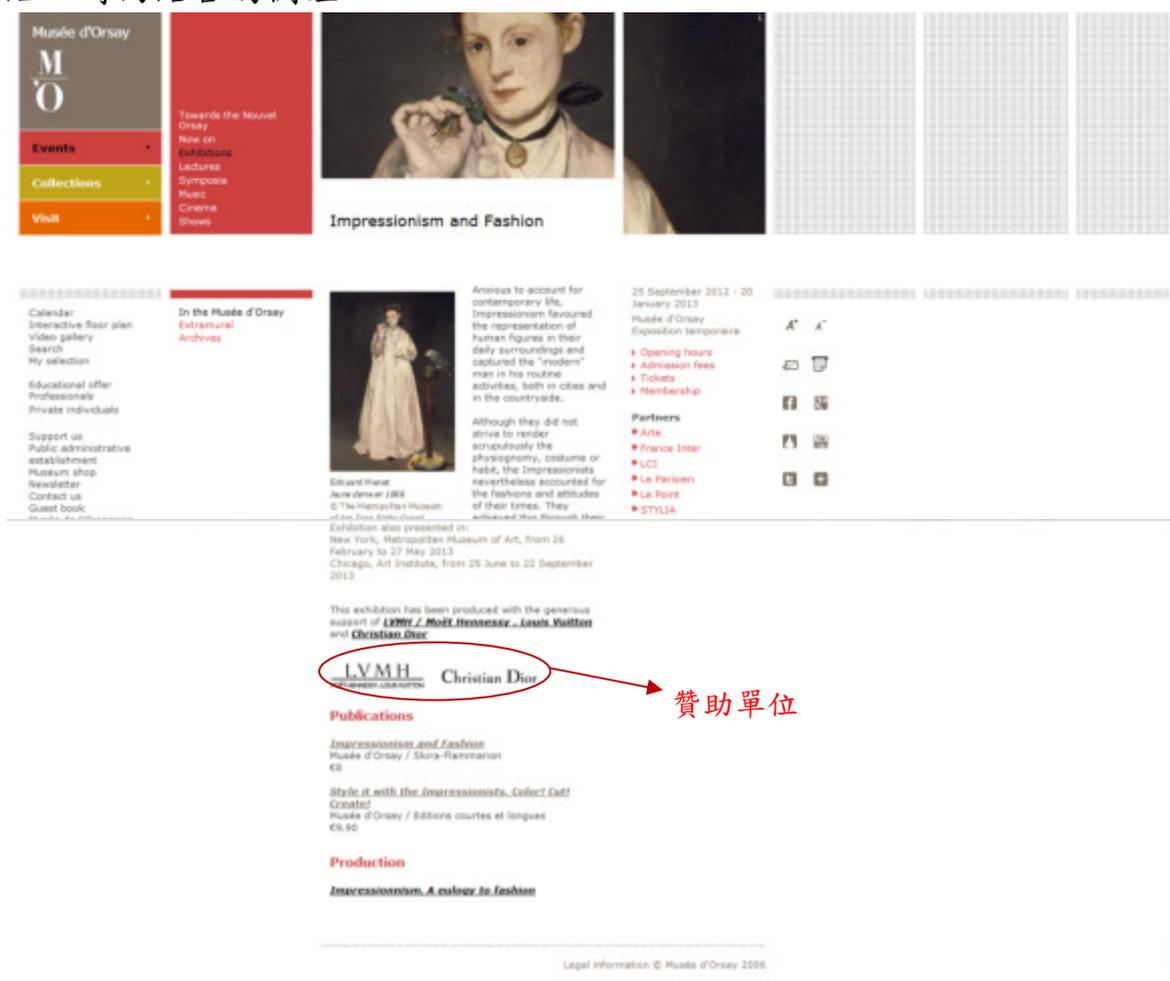
年至第二帝國時期末之雕塑品展場；3 樓部分展出梵谷、高更等後印象派作品，另有 1880 至 1900 之雕塑展出；6 樓的展場(連結二座鐘樓的部分)為印象派展廳，以玻璃罩為屋頂，並以木地板、彩牆和無紫外線燈等作設計，主要係模擬自然光，俾使觀眾能更專注於畫作上，同時更彰顯畫作原始的生動色彩，如莫內、雷諾瓦、畢沙羅、西斯萊、莫里索、卡勒波特等印象派大師之原作，皆可在此看到。增建的展場位於 Pavillon Amont，主要展出庫爾貝 (Courbet) 的大型作品、1905 至 1914 年的現代裝飾藝術、歐洲中部及英、美等地區之新藝術。



① 博物館內排隊等著買票的觀眾及一旁乏人問津的自動售票機 (陳德宇攝)

本部參訪人員到訪當日，館內「印象時尚特展」(Impressionist and Fashion) 正值尾聲 (2012 年 9 月 25 日至 2013 年 1 月 20 日)，該展覽係以 19 世紀時尚藝術為主題之展覽，結合了奧塞博物館、紐約大都會博物館及芝加哥藝術學院等館所之印象派作品，此外亦有依當時所縫製出來的服裝，讓觀眾能充分認識當時人們的裝扮與服飾風格，遂吸引了大批

觀眾於特展室外排隊等候入內參觀，其隊伍並不亞於國內舉辦超級大展時之人潮。據現場工作人員表示，觀眾約需等候 30 至 1 小時始得進入特展室，考量本次參訪時間有限，本部人員爰未繼續排隊，僅在博物館書店內參考相關導覽手冊，以瞭解該特展之大概內容。此外，值得注意的是，本展覽的贊助單位為法國 2 家著名的時尚品牌 LVMH / Moët Hennessy . Louis Vuitton 及 Christian Dior，似乎亦展現了法國將文化與生活、時尚結合的例證。

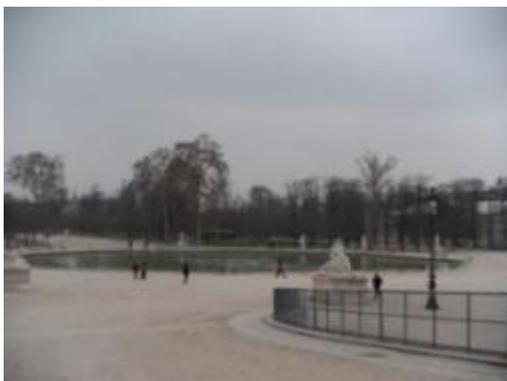


①特展介紹網頁

五、橘園博物館 (Musée de l'Orangeri)

橘園博物館位於杜樂麗花園內，以印象派收藏聞名，其建築 1852 年興建時，原為花園內橙樹的倉庫，後曾移作其他多種用途，例如：軍營、辦理運動會或園藝、藝術展會等，直到 1921 年時才成為盧森堡博物館(即

國立當代藝術館之前身)的附屬單位。1922年，莫內(Claude Monet)選擇橘園作為「睡蓮」的保存場地，並親自挑選建築師為該建築進行整建，同時也調整自己的畫作，俾使能與未來的展示空間結合。建築師依照莫內的意見，為建築加入了裝飾藝術的元素，並在莫內逝世(1926年12月5日)的5個月後，橘園博物館正式開幕(1927年5月17日)。



① 蕭索的杜樂麗花園但橘園博物館寄物處前排隊人潮仍舊不減(陳德宇攝)

目前的博物館一樓為入口處，觀眾穿過寄物處、服務臺及售票口、語音導覽租借處後，即可進入2間相連的橢圓形展示廳，其中各有4幅巨幅的畫作，環繞整個展廳，表現的是在不同時間、光影效果下的睡蓮，它們是莫內在1914年至1926年間的創作，也是橘園博物館的鎮館之寶，每幅高約200公分，長度則為425、600、800、1,275公分不等。目前的展廳新建於2006年，白淨的牆面、中央挑高、穿透以引進自然光，皆是為這8幅睡蓮特別設計，目的係為讓觀眾宛如置身於莫內的花園中，觀眾坐在展廳長凳上所見的水彩畫，彷彿便是莫內繪畫時，眼中的睡蓮景色。



① 博物館內原有多種語言的導覽，但因遊客太多，服務臺提供的說明折頁僅剩德文、義大利文等歐系語言版本（陳德宇攝）



① 橘園博物館內的睡蓮展廳（掃描自該館折頁簡介）

博物館的地下一樓除有視聽室、特展室外，亦展出印象派末期到二次大戰的作品。橘園博物館的館藏，有一部分係來自巴黎當代藝術經紀人 Paul Guillaume (1891-1934) 的收藏捐贈，Guillaume 的收藏主要以當代藝術為主，在他身後原本將捐贈羅浮宮，惟因羅浮宮空間不足，經協調，其遺孀爰改捐贈予橘園博物館，所有移轉工作在 1977 年遺孀過世後完成，該批收藏並於 1984 年展出。地下一樓展示方式主要以畫家為區分原則，例如地下室的 8 個展室中，第 2 間展出雷諾瓦 (Renoir)、塞尚 (Cezanne) 的作品，第 3 間展出盧梭 (Rousseau)、莫迪里尼 (Modigliani) 的作品，第 4 間展出羅蘭桑 (Marie Laurencin) 的作品，第 5 間則為畢卡索 (Picasso)、馬諦斯 (Matisse) 的展間，觀眾可在參觀的過程中體會各個畫家的不同風格。



① 博物館往地下樓的說明指引及夾層裏的博物館商店（陳德宇、羅欣怡攝）

橘園博物館的地下樓及一樓之間有個夾層，主要是博物館賣店及介紹橘園建築的變遷模型（共歷經 4 次整建），該館最近一次的更新工程係於 2003 至 2006 年進行，主要由於參觀人數的增加（從 1984 年到 1998 年間，從每年 20 萬人成長至 50 萬人），及巴黎其他大型館舍（如大皇宮美術館、龐畢度中心、畢卡索博物館及奧賽美術館等）陸續新建或整修完成，更顯得橘園博物館的空間狹小、不敷使用，為提供觀眾更好的參觀經驗，法國政府爰同意針對展場內部空間進行大規模改建，包括目前睡蓮展廳的天窗及地下一樓的擴建，都是本次整建的成果。2006 年 5 月重新開幕的橘園博物館，再度吸引大批民眾及觀光客前往參觀，該館 2012 年的參觀人數已成長至 80 萬人，足見其整建的成功，尤其本部參訪人員到訪當日，巴黎正是白雪紛紛的天氣，但低溫並未阻擋民眾參觀的意願，博物館中的人潮仍是絡繹不絕，連服務臺的英文簡介都被索取一空，令人印象深刻。

六、法國國家博物館聯合會(RMN)及羅浮宮博物館商店

（一）RMN（Reunion des musees Nationaux）工作範疇

1. 經營文化設施（大皇宮等）

- (1) 大皇宮與盧森堡博物館（Grand Palais）、盧森堡博物館（Musée du Luxembourg）之經營管理

(2)大皇宮古蹟修復與空間活化

2. 辦理文化性活動與展覽（大皇宮等）

(1)策劃大皇宮與盧森堡博物館之相關展覽與活動

(2)場地租借（運用大皇宮超大中庭等空間，辦理國際性品牌活動如時尚走秀等）

3. 文化性業務服務（法國各大博物館等）

(1)博物館商店經營管理（承接羅浮宮等博物館商店委託營運案）

(2)文化商品開發製作（承接博物館商品開發製作案等）

(3)文化性服務與活動辦理

【備註：RMN 團隊約 1000 名人力，其中「文化性業務服務」部門已是 500 餘人規模之團隊（羅浮宮商店委託經營案佔其中 100 多名人力）。】



①RMN 團隊新遷入之辦公大樓（羅欣怡攝）

（二）RMN 九大執掌

1. 經營管理法國大皇宮、盧森堡博物館

2. 策展（Exhibitions）（大皇宮與盧森堡博物館）

RMN 只有大皇宮等超大展示空間，並無任何館藏。因而各項年度大展均需與外界合作辦理。例如：

(1) 與奧塞或羅浮宮等博物館合作大皇宮等年度大展

(2) 與美國大都會、MOMA 或英國泰德美術館等合作(借館藏等)

3. 觀眾服務 (Visitor reception)

(1) 導覽員、導覽活動、工作坊等

4. 文化傳播 (Communications) (對外公共關係 PR)

(1) 徵集贊助 (1500 萬歐元)

(2) 交換服務 (對價關係) (5500 萬歐元) (例如：某企業提供 RMN 免費廣告，RMN 提供該企業 VIP 活動、場地租借或免費入場等對價服務)

(3) 數位傳播

i. 研究性數位資料庫 (供研究人員、學生等)

ii. 促銷展示架設平臺

(i) 網路雜誌 (ii) 推撥功能 (iii) 手機、網路電視

5. 出版 (Publication) (2011 年數據)

(1) 年平均出版 100 種出版品

(2) 年收入約 770 萬歐元

(3) 銷售通路遍布 28 個國家

(4) 網路點播次數約 50 萬人次

6. 宣傳推廣 (Promotion)

(1) 43 個博物館商店 (2013.01 數據)

(2) 350 個銷售點

(3) 商店年平均參觀人數約 380 萬人次

7. 蒐藏 (Acquisitions)

RMN 成立之初，即是為了收購徵集國家文物，豐富國家典藏品。它從 30.40 所國立博物館門票收入中抽取部分比例之經費，用來購置國家重要館藏，有時是透過藝廊或收藏家購得，有時則是在法國境內的拍賣會以先購權 (preemption) 優先取得。

8. 影像資料庫 (Photography) (2011 數據)

(1) 擁有 68 個博物館的影像資料

RMN 取得各博物館的影像資料，任何團體或廠商可付費給 RMN 以取得某博物館之圖像，其後 RMN 再依與各館之合約內容分別付費給該博物館。

- (2) 達 600,000 個影像
- (3) 每年 90,000 個影像被使用
- (4) 45% 為國外授權
- (5) 年收入約 360 萬歐元

9. 諮詢顧問

- (1) 博物館之籌建與營運（例如阿布達比籌設羅浮宮分館之諮詢服務等）
- (2) 博物館商店之建置與營運（各博物館商店之專業諮詢或委託經營）



① 與 RMN 拜會對象合影（羅欣怡攝）

(Nicolas Javary 先生- 發展部主任 Head of Department/Strategy and Development Department)

(Dominique Masse 女士- 行銷暨文化商品開發部經理 Chef of Department / Department Marketing et developement de produits culturels)

（三）RMN 2011 年度數據

- 1. 250 萬人次-年度大皇宮展示之參觀人次
- 2. 40 檔活動-年度策劃於大皇宮之活動檔次
- 3. 13,500 m²的中庭空間，位居全歐洲位大型的玻璃屋頂之下
- 4. 913,064 名觀眾參訪 2010 年在大皇宮所舉辦的莫內特展
- 5. 400,000 名觀眾每年造訪盧森堡博物館
- 6. 112 本國立博物館導覽手冊之出版發行

7. 43 間博物館商店之經營管理
8. 380 萬名遊客每年造訪 RMN 所開設之博物館商店
9. 每年發行 100 種新出版品
10. 600,000 種圖像建置於線上查詢系統 (www.photot.rmn.fr)
11. 5,600 個雕刻模型
12. 14,000 個銅塑版



①RMN 行銷暨文化商品開發部樣品陳列室 (羅欣怡攝)

(四) RMN 2011 年度收入—自籌 85%、政府補助 15%

1. 博物館商店收入 6100 萬歐元 (佔總收入 43%)
2. 博物館展示收入 1700 萬歐元 (佔總收入 12%)
3. 權利金收入 900 萬歐元
4. 會議收入 600 萬歐元
5. 大皇宮活動收入 600 萬歐元

6. 圖像授權收入 400 萬歐元

■ 營利性收入小計---1 億 300 萬歐元

7. 政府補助 2200 萬歐元（總收入 15%）

8. 其他收入 1800 萬歐元

■（營利+非營利）收入總計--- 1 億 4300 萬歐元

其中政府補助只佔收入 15%，其餘 85% 需靠 RMN 自籌。政府交付 RMN 任務為策劃大型非營利性展示、協助中小型博物館之營運管理（法國西南部史前人類博物館收益性低但具有重要意義，政府需贊助並提供專業協助）、建置線上資料庫、購置國家重要博物館藏品等。



①RMN 行銷暨文化商品開發部樣品陳列室（羅欣怡攝）

（五）RMN 創始於 1895 年，初期是為了募集蒐購藝術作品之基金，豐富及管理國家藏品而設置，並且是受法國博物館司（編按：2010 法國文化部組織改造後，隸屬於文化資產司）管轄的一個法人機構。1895 年因財政法而成立 RMN，當時最主要的目標就是便於人們捐藏品給藝術類或歷史類之博物館，包括羅浮宮、凡爾賽宮、盧森堡博物館及聖傑曼博物館。當初 RMN 的任務相當明確—協助上述四所國立博物館增加館藏，因此政府每年編列 32 萬法郎的經費給它。RMN 不單只是一個保險庫，而是一個財政自主、由委員會（部長任命合適的收藏家、捐贈者及藝術愛好者

擔任)管理的公共機構。由於 RMN 擁有獨立自主的財政，乃萌發其行銷複製品的策略；在第一次世界大戰前，RMN 的收入就高達 100 萬法郎。在第一階段為保留 RMN 的經費用於增購國家的藏品，所以它的行政開銷是由政府來負擔；爾後，RMN 歷經兩次的轉型：一次是在收入來源上，另一次則內部組織上。1922 年法國政府立法通過國家博物館可酌收門票的決定，使得 RMN 的收入增加，同時也促使它開始舉辦需付費的特展及演講活動等。1941 年 RMN 進行內部組織改革，將委員會細分為兩個組織：負責經營管理的「諮詢委員會」(Conseil administratif)及負責購買藏品的「藝術委員會」(Conseil artistique)，而當時 RMN 委員會的會長就由法國博物館司司長擔任(陳慧玲編譯，1999⁴)。

(六) RMN 在馬樂侯 (Andre Malraux) 時期，積極舉辦一系列特展，並企圖開創與企業合作之模式，隨著不同的企業參與，每個特展都有不同的規模及收支。由於法國博物館司是國家的公務機關，負責循序漸進的例行性活動，每年經費也有一定的限額，無法做靈活的運作。這美中不足的部分，就可以由 RMN 的功能來彌補，因為 RMN 擁有獨立自主的財庫，可靈活調整計畫來平衡盈虧。RMN 還由特展收入來補助國家重要公共工程，如羅浮宮改建、大皇宮、畢卡索美術館、奧賽美術館及夏卡爾美術館等。RMN 提撥的贊助經費間接促使國立博物館的觀眾增加，連帶也使門票收入大幅提高。國立博物館群的聲譽蒸蒸日上，又間接使觀眾及藝評家對特展提出更嚴格的需求；博物館的特展專刊成為圖書館競相收藏的藝術書籍，行銷複製品亦更趨於理想及精緻化。綜上，RMN 可說是由技藝商業化層次，提升至享有美譽、負有傳播文化使命重要機構。隨著 RMN 的影響力越來越大，極需完備的編制與充足的員工，以處理多樣化的任務。其法律位階調整階段如下(陳慧玲編譯，1999)：

1. 1981 年：第一次修正法律條文

⁴ 引自陳慧玲編譯，法國國立博物館聯合會的組織與功能，博物館學季刊，88 年 10 月。

2. 1986 年：第二次修正法律條文，確定法國博物館司與 RMN 的分界，並定義 RMN 為「具有行政性質的公共機構」。

3. 1990 年：第三次修正法律條文，定義 **RMN 為「具有工商業特質的公共機構」**。

雖然有人認為法國博物館司與 RMN 定位有些模糊與不合邏輯，但他們兩者都屬於法國政府，則是無庸置疑的。



①RMN 辦公大樓一樓入口接待處及洽公等候區（羅欣怡攝）

（七）其後因各館規模過大，RMN 與各大博物館間，無法順暢運作與負荷，各館因而獨立出來，RMN 只需專心負責大皇宮與盧森堡博物館兩處即可。現今的角色轉變為負責大皇宮與盧森堡博物館等文化場域的經營管理工作，並承接全法國三、四十所博物館文化商品開發及博物館商店委託營運等工作。簡言之，RMN 專門負責大皇宮等文化設施經營管理、策劃辦理大皇宮等大型展覽及文化性活動、提供法國其他博物館文化性業務服務與諮詢等工作。自 1990 年起，RMN 成為國家級公共機構，並隸屬法國文化暨傳播部管轄，同時被賦予開發工商業的角色。**RMN 現今的角色轉換為三大功能，包含：管理文化設施(大皇宮、盧森堡博物館等)、辦理文化性活動與展覽、文化性營運服務(博物館商店經營管理、博物館商品設計開發、文化性活動策劃辦理等)。**

（八）迄今，RMN 已開發數千種商品，藝術年代跨越時空：自古埃及、希臘羅馬、現代藝術、各畫派、各類別皆有，商品更行銷全球各大博物館。RMN 常會協助各博物館與國際知名品牌合作，開發

限量博物館精品(例如:RMN+某博物館+某知名陶瓷廠商;RMN+某博物館+某水晶廠商),借有名的精品廠商幫博物館商品增值,雙方彼此都受惠。RMN 協助各館開發文化商品之優勢在於, RMN 熟悉商品從上游到下游各個產業的相關廠商(從設計、製作到通路),且能集合各館之所需統一下單,因數量龐大而取得較低的製作成本, RMN 大量製作及全國性通路鋪貨,大幅降低每件文化商品的開發成本,並提升商品的流通速度與市場競爭力。簡言之, RMN 具有文化商品從研發設計到製作的專業優勢,也有博物館商店的營運專業,對於許多想要投入文化創意商品,但卻苦於無相對應人才的博物館而言, RMN 可扮演一個堅實的後盾與合作夥伴。



①與羅浮宮商店區管理部經理 M. Ludovic Nouvellet 合影 (羅欣怡攝)
(Chef du Département des Espaces commerciaux du Louvre)



①左:RMN之展售商品(歷代國王皇后最喜歡之味道所製成之香水蠟燭);
右:RMN經營之博物館廊道商店區(羅欣怡攝)



①RMN 受羅浮宮委託營運之博物館商店區(精品區.大眾區)(羅欣怡攝)

(九) RMN 經營之博物館商店

- The bookshop of the Museum of the Army
- The library garden (Louvre)
- The Museum du Quai Branly

- The bookshop Carnavalet Museum
- The library room of the City National Immigration History Palais de la Porte Doree
- The bookshop of the Museum of the Middle Ages- Cluny thermal baths & hotel
- The Museum bookshop Eugene Delacroix
- **The bookshop of the National Gallery of**
- The bookshop of the Museum of Asian Arts-
- **The gift shops of the Louvre**
- **The bookshop of the Musee de l'Orangerie**
- **The gift shops Orsay Museum**
- The bookshop Petit Palais
- **The shop of the Palace of Discovery**
- The bookshop of the National Archaeological Museum
- The bookshop of the Museum of the Renaissance castle Ecoen
- La librairie-boutique du musée du château de Fontainebleau
- La librairie-boutique du musée des châteaux de Malmaison et de Bois-Préau
- Atelier de moulages de la Réunion des musées nationaux
- La librairie-boutique du musée de Port-Royal-des-Champs
- La librairie-boutique au château de Versailles : La Librairie des princes
- the shop Gadagne museums in Lyon
- The museum shop Matisse in Nice
- The bookshop of the Museum of Fine Arts in Valenciennes
- The bookshop of the National Museum of Prehistory in Les Eyzies-de-Tayac
- The bookshop of the National Musuem of the castle of Pau
- La librairie-boutique du musée Magnin
- La librairie-boutique du musée des Beaux-Arts de Lyon

- La librairie-boutique du musée de Porcelaine - Adrien Dubouché
- La boutique du musée Fernand-Léger
- La librairie-boutique du Musée napoléonien et du Musée africain
- La librairie-boutique du musée de Grenoble
- La librairie-boutique du musée du château de Compiègne
- La librairie-boutique du musée des deux Victoires Clemenceau - de Lattre
- La librairie-boutique du musée national Marc-Chagall
- La librairie-boutique du musée national de la Coopération franco-américaine, château de Blérancourt
- La librairie-boutique du musée de la Maison Bonaparte



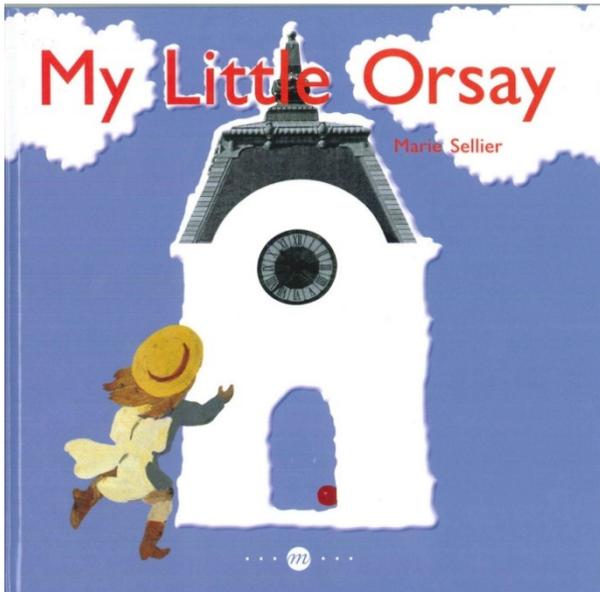
①RMN 主打觀光客之熱門商店區（羅欣怡攝）



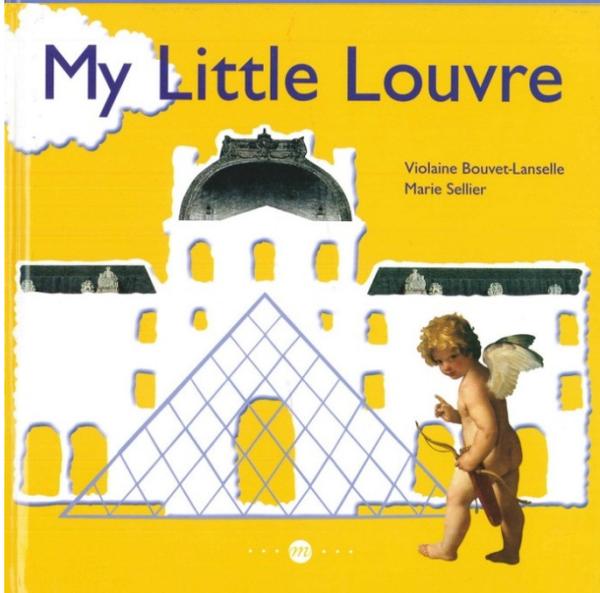
①RMN 主打博物館家庭觀眾之兒童商店區（羅欣怡攝）



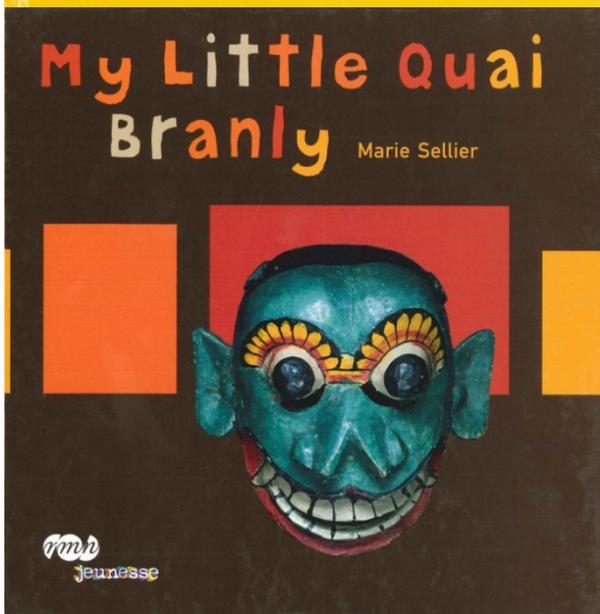
①羅浮宮商店.餐廳與大廳休憩區（羅欣怡攝）



RMN 為奧賽美術館製作發行之兒童導覽手冊



RMN 為羅浮宮製作發行之兒童導覽手冊



RMN 為布利碼頭博物館製作發行之兒童導覽手冊

七、參訪地相關分析及與我國之比較

法國是西歐領土面積僅次於德國的國家，人口約 6,400 萬人，擁有四通八達的鐵路及空運系統，每年吸引約 7,500 萬的觀光客前往；而其引以為傲的文化，反映在 1,200 多家的博物館中，每年參觀人數約為 7,000 萬（光是羅浮宮、凡爾賽宮及奧塞博物館 3 地，每年即接待了 1,500 萬的參觀者），此外，該國亦有 1,500 座紀念性建築物向公眾開放，受保護的古蹟、歷史建物等更多達 38,000 座⁵，法國政府投注了相當的保存、維護預算，但從上述的統計數字可知，這些文化景點受到民眾及觀光客的歡迎，並為法國帶來 256 億歐元的旅遊收入。

法國政府對於博物館之政策，可經由 2002 年通過的《博物館法》瞭解，博物館的自主管理已逐漸成為趨勢，該法推動了「法國博物館」(Musée de France)標識系統，並明定其永久任務為：1. 對博物館的蒐藏進行保存、修復、研究和充實；2. 將蒐藏開放給最大多數的民眾參觀；3. 設計、辦理教育及展覽活動，實現文化全民化的理想；4. 推動知識及研究的進步，並將研究成果廣為傳布。⁶另外為爭取博物館之人事及財政自主權，法國多家國立博物館紛紛轉型為「國家級公共機構」(本次參訪的博物館中，除橘園博物館外，其餘皆屬 EPN)，這種類型的博物館，其主要經費雖然仍來自政府（約 60%），但改以每 3 年和政府簽約 1 次的方式執行，且需接受文化部及其他相關部會的績效評核，以確認下一期的經費補助額度及項目⁷。而原本掌管各博物館關鍵業務（如典藏、展覽、觀眾服務等）的國家博物館聯合會則轉型為公共工商組織，在本次拜會的過程中，主要接待的發展部主任 Javary 先生即不斷強調，現在的 RMN 性質類似公司，主要功能為：管理設施、辦理文化性活動與展覽、辦理文化性營運服務等，與博物館間形成「廠商」與「業主」的關係（如承攬博物館的商店服務），與從前和博物館的互助或經費統籌等關係十分不同。

⁵ 法國在臺協會，法國在臺灣：文化與休閒。〈<http://www.france-taipei.org/spip.php?article606>〉

⁶ 同註 2。

⁷ 黃心蓉，文化部門中的非部會公共機構：從歐洲國家博物館組織再造看行政法人化。博物館學季刊 22(4) (97 年 10 月)，頁 5-12。

有關公立博物館組織轉型的案例，自 1980 年代起，在歐洲屢見不鮮，主要係由於各國政府有感於公務機構之（預算）制度過於僵化，不適合博物館之運作，而進行私有化（如荷蘭）或法人化（如法國）等模式之改革，雖然西方的制度於我國不見得適用，但有鑑於國內公立博物館亦有人事、會計制度無法彈性運用的困擾，如能適當參考國外之辦理情形，或能提供我國博物館界不同的思考面向。

以公立博物館之組織類型為例，國內於 2002 年前後亦曾有行政法人化的討論，但因博物館界反對聲浪，且當時《行政法人法》並未通過立法，近年已少有人再提及；而為促進館所之財務有效運作，提高其營運績效，教育部於 2007 年開始推動「國立社教機構作業基金」，本部亦於 2013 年正式設置「國立文化機構作業基金」，加上國立故宮博物院於 1975 年設置之「故宮文物藝術發展基金」（原名：故宮文物圖錄印製作業基金），國內國立博物館已有 3 項作業基金，但它是否確實解決了博物館會計制度僵化的問題？

無論是「行政法人」或「作業基金」，其立意原本是為了「獲得制度鬆綁，以及引進營運彈性」⁸，但假如相關主管機關及監督機關未能體認、瞭解博物館等文化機構性質的特殊性，僅一味要求提升自籌財源能力，勢必將造成組織的壓力，無形中迫使博物館放下「推展文化」、「社會教育」等功能，朝向「營利單位」傾斜；而在博物館方面，面對國家財政日漸緊縮的情況下，亦應重視成本概念，將有限的資源投注在博物館最核心的業務上，並以專業化的服務向社會大眾強調其不可取代性或捍衛其權威性，如此方可能爭取到各界的支持；另以本部主管博物館業務之立場，如何兼顧博物館的專業治理，並設計出合理的評鑑指標，則是當前推動《博物館法》立法所需特別檢討、處理的問題，惟有正視博物館的非經濟效益及當前面臨之困難，並多方參考其他國家之經驗，轉化為適合臺灣應用的制度，才能為國內的博物館事業建立發展的環境。

⁸ 朱宗慶，行政法人運作的再思考。研考雙月刊 33:3（2009 年 9 月），頁 22-31。

肆、建議事項

法國為博物館大國，光巴黎市內即有超過 55 家的博物館、美術館，不僅吸引許多觀光客前往參觀，當地民眾更早已養成參與博物館活動的習慣，以學校結合博物館為例：奧塞及橘園二家博物館的畫作展廳內全面禁止照相，本部參訪人員到訪當日，皆正巧有老師帶領同學到博物館進行校外教學，從旁觀察其上課情形，經由講義的重點提示及老師的說明，同學們彼此討論並得親炙原作，感受畫家對光線的觀察、色彩的掌握，進而實地臨摹、仿作，確實將博物館作為實施美術教育的場域。類似的參觀經驗，在本次參訪巴黎各大博物館時屢屢可見，可知法國的博物館不僅是吸引觀光客的重要資源，更發揮了館藏物件「眼見為憑」的特性，提供學校教育支援與輔助。



①在布利碼頭博物館內席地而坐，對著展品臨摹的學生觀眾及奧塞博物館中的校外教學團體（羅欣怡攝）

本次參訪之博物館中，有三座（羅浮宮、奧塞及橘園）在開放一段時間後進行整建，由此可見，博物館是一個不斷成長的有機體，面對館藏、觀眾的成長，博物館必須時時審視自己的館舍空間是否能提供適切的服务；反觀國內，大型博物館硬體空間完工後，除非建築發生嚴重損害，往往不易再爭取工程預算辦理展場、設施的大規模更新，不僅不利觀眾服務，更有喪失競爭力之虞。為支持國內博物館的永續發展，建議相關單位以較正面的態度面對博物館的更新工程，博物館方面亦應作好相關設備的維護並針對科技環境、觀眾需求等項目累積研究成果，俾使整建計畫的必要性及迫切性能被外界瞭解。另外，橘園博物館在整建期間，

館舍雖封閉，但館藏卻借展至其他館所展出，例如：臺北市立美術館的黃金印象特展，即是在當時展出，故在兼顧館藏安全的前提下，博物館雖暫停開放，其館藏卻持續發揮影響力，甚至吸引更多觀眾在重新開館後親自蒞館參觀，都是為博物館做了最好的行銷宣傳。另例：巴爾扎克博物館及奧塞博物館等，亦利用館舍整修時間將館藏外借展出，前者為2010至2011年，與國立臺灣文學館及國立臺灣博物館合作辦理之「文學拿破崙：巴爾扎克特展」；後者則於2008年將館藏米勒「拾穗」、「晚禱」等作品策劃「驚艷米勒—田園之美畫展」，於國立歷史博物館展出。類似經驗或可提供國內博物館未來如有機會進行整建計畫時的參考。

在國內博物館商店的經營模式方面，長久以來，因未有健全的法制基礎，各博物館僅能自尋發展，或以場地標租、員工消費合作社等方式營運，在商業規模尚小時，未成為關注焦點，但隨著其營業額的成長，博物館的商業價值逐漸為社會所重視，如何提供解決策略、為公立博物館建立符合臺灣國情與法治規範的機制，並兼顧文化傳承、創新，同時發揮經濟功能，已成為各界期盼本部推動《博物館法》的重要議題。以本次參訪法國博物館聯合會（RMN）所得資料及觀察其實際辦理情形，茲提出相關建議如下：

【中長期建議】

一、法國博物館聯合會（RMN）之運作模式，或可作為臺灣各博物館商店經營管理困境之解套參考

- （一）近年來臺灣政府大力鼓吹文化創意產業，而各公立博物館商店都戮力成為推廣文創產及博物館教育推廣之重要基地，然而，各館所都面臨許多體制上難以克服的挑戰，包含：**組織定位、人員晉用、預算來源、回饋機制、開發授權、願景理念及激勵誘因**等多項議題。
- （二）**公部門自營**之博物館商店大都面臨經營人員難覓且無發展升遷之適當體制與管道、經營團隊缺乏動力誘因、難以具有市場競爭力以及政府預算支應等困境；**委託民間經營**之博物館商店，

則面臨難以貫徹博物館政策與教育願景、淪為以營利為目的之文化場域、民間受委託團體之良莠不齊等課題；另有則有些館所如故宮博物院是以**消費合作社**作為博物館商店與餐廳的經營團隊，面臨消合社妾身未明以及組織人員適法性之多重質疑與檢討之聲浪。而且無論為上述何種經營模式，許多博物館商店的**回饋機制**仍未健全化，無法回饋到博物館本身之各項發展工作，進而投入文創產及出版等計畫，卻只能全數回歸國庫，難以成為永續循環的館務資金。

- (三) **RMN** 現今是一個員工約 1000 名左右的組織，創設之初最原始的功能只是募集基金，協助國家博物館購得豐富的館藏。如今已大幅擴大其原有之角色，並在全法國經營 43 間的博物館商店及書店，接受許多公立博物館的委託經營。雖然 **RMN** 是法國文化傳播部之下監督管理的一個具有商業性的公共機構，但仍需與一般民間廠商一起投案競標，透過公開評選等過程，如有獲選才有機會成為委託經營的廠商，例如羅浮宮博物館商店等均是。**RMN** 上千名員工中，約有 500 名人力是在文創及行銷相關部門，其中 100 名左右的員工是進駐羅浮宮進行博物館商店的營運工作。**從產品設計、開發、授權、行銷、通路到博物館商店之營運，都有專責的人才與專業知識**，這些條件都是各博物館所難以獨立養成與設置的機制，也是各博物館所極為渴求的出路選項之一。

二、建議臺灣參考 RMN 模式，研究於公部門下設置專責法人機構之可能性，以協助各公立博物館進行博物館商店之委託經營等相關工作

- (一) 臺灣各公立博物館雖有心發展文創產、授權合作與博物館商店等工作，但除故宮博物院較具條件可於博物館之下設置法人機構外，其餘公立博物館礙於組織人力、層級等因素限制，似難有支撐空間。鑒於文化大國如法國也無法由各公立博物館下設法人機構經營管理文創產及博物館商店等文化事業，臺灣或可

思考由公部門下(例如:文化部)成立專責機構，以協助各公立博物館執行商業業務，其運作模式可參考羅浮宮、橘園美術館、奧塞美術館等館委託 RMN 之經驗，透過公開評選的方式擇定最適合的廠商。法國政府並未因 RMN 為政府扶植之單位，就為其大開方便之門，RMN 仍需自憑本事與民間各大事業體（如拉法葉百貨等）一較高下，以實力取得政府相關標案。

- (二) 以臺灣現況而言，若有**類此專責法人之設置**，各博物館可透過政府採購法進行相關勞務委託等工作，既無規避政府採購法，亦無開後門之嫌；並且該單位為政府所設之法人機構，應較能確保文化教育與社會公益等博物館基本政策與目標。也較能接受政府的道德勸說或政策推動之所需，去幫助一些較為偏僻、無文化與觀光利潤之博物館，協助其博物館商店等文化事業能順利運作而不至於萎縮殆盡。

三、臺灣亦可研究參考 RMN 模式，統一處理各公立博物館文創產及圖像授權等聯合業務之可能性

- (一) RMN 近年來有一項逐漸蓬勃的業務，那就是建置許多**博物館的聯合圖像資料庫**，供全球各個角落的個人與團體查詢及取得授權，它擁有**68 個博物館的圖像資料**，約 60 萬個圖像，每年約 9 萬個圖像被授權使用，而且 45% 為國外授權，年收入約 360 萬歐元（約 1 億 4000 萬臺幣），為法國政府賺進不少外匯，**全世界任何一個角落均可透過線上查詢系統檢索各博物館之重要圖像，並可付費給 RMN 以取得某圖像授權，完成後 RMN 再依與各館之合約內容分別付費給該博物館。**
- (二) 目前臺灣各公立博物館均以極為精簡之人力自行處理圖像授權之業務，使得各館難以積極與全球市場接軌，而相關圖像檢索之可及性與便利性、被使用的頻率與範圍也會較為侷限。反觀 RMN 則能聯合承攬近 70 個博物館之重要圖像，而各大博物館也不需自行聘雇人員、自行開發圖像查詢系統、自行接單授權，不但能**精簡公立博物館之人力編制，也較能趨近市場需求與靈**

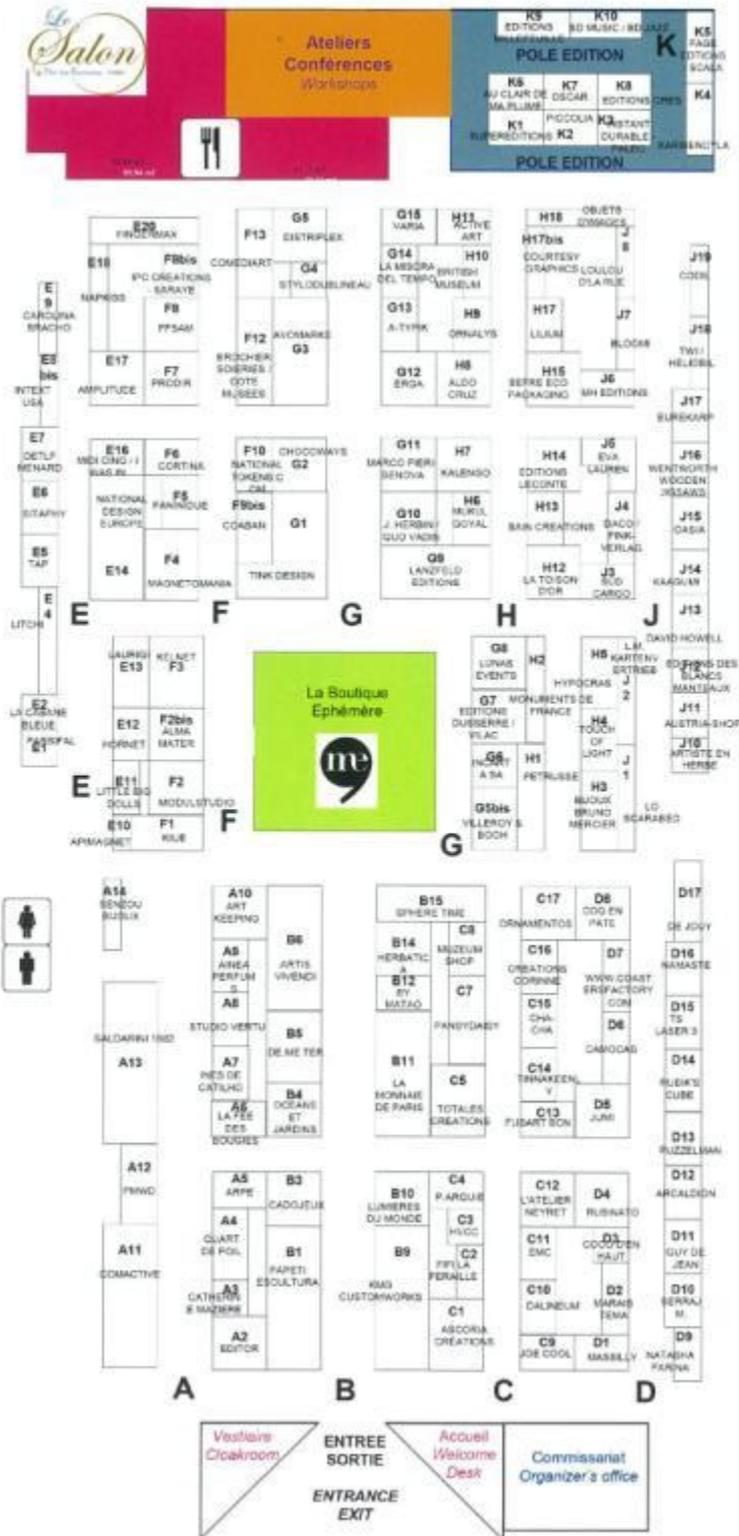
活度。讓國家重要圖像能有效授權至全世界，也能逐漸拓展文化外交的多元場域與觸角。

四、法國博物館商品展以產品產業鏈為導向，值得作為臺灣辦理類似文化商品博覽會之參考

- (一) 此商品大展主要是聚焦在各個文化與歷史空間可能會販售的商品，從裝飾品到生活用品，從紀念品、客製化產品、複製品、圖書出版、家飾品、餐具、珠寶、文具、益智遊戲、商業禮品、商店陳列設計、商店管理知能、物流配送、存貨管理及商品行銷等各個多元的產業服務鏈等，均含括在內。
- (二) 商品展買家主要來自歐洲各地，並且也有來自歐洲以外的地區，包含亞洲、美洲等地。商品展充分創造一個讓各個產業鏈的賣家與來自各地的買家有一個多元豐富的實質交流場域，並獲取最新的商品訊息與相關知能。
- (三) 近年來國內博物館參與文創博覽會之模式，多以展示館內已開發之商品為主，假如能多從其他參展廠商汲取相關創意或概念發想，應可增加博物館文化商品之可能性，使其設計朝向更為精緻、實用的方向發展。



博物館商品大展平面配置圖



16,17
JANVIER
2013

PARIS PORTE
DE VERSAILLES
HALL 8

16 JAN, 9h30 - 19h00
17 JAN, 9h30 - 18h00



museum
expressions

LE SALON DE L'OBJET ET DU MARKETING CULTURELS



ÉVÈNEMENT
BOUTIQUE ÉPHÉMÈRE

Yana.K et Museum Expressions vous font découvrir
les grands principes du merchandising
mis en scène dans une **boutique taille réelle !**



ARCHITECTURE COMMERCIALE
Concept & merchandising
www.yana-k-design.fr

Tram
Production

MOBILIER COMMERCIAL
Conception & réalisation
www.tramproduction.com

BOUTIQUE EPHEMERE

LES GRANDS PRINCIPES DU MERCHANDISING



Espace à faible potentiel marchand.
Il faut inciter le client à aller au fond de la boutique en laissant les allées libres de tout objet, meuble et produits encombrants. Cet espace doit être dans la mesure du possible visible dès l'entrée.

AU FOND DE LA BOUTIQUE

zone froide

Produits à mettre en avant :
Les articles les plus pointus pouvant être mixés à des articles à fort potentiel marchand à condition qu'ils soient visibles dès l'entrée.

L'ESPACE CENTRAL

zone intermédiaire

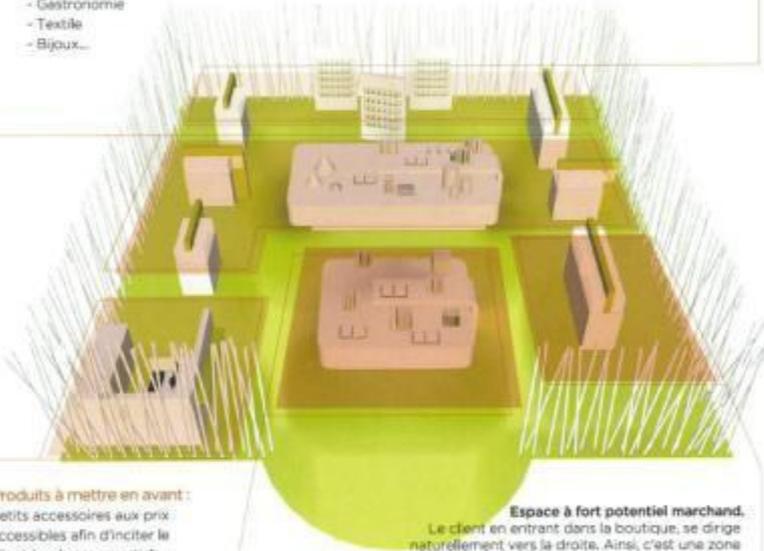
Espace de réflexion

Plus le client avance dans la boutique, plus il perd son appétit d'achat. Il faut l'insister à aller jusqu'au fond en évitant les obstacles dans les allées, puis en présentant une gamme de produits suscitant sa curiosité et l'envie d'achat.

Produits à mettre en avant :

- Livres
- Art de la table
- Gastronomie
- Textile
- Bijoux...

N'hésitez pas à faire du cross-merchandising (présentation de produits complémentaires) afin d'augmenter le panier moyen !



CAISSE

zone stratégique

Produits à mettre en avant :
Petits accessoires aux prix accessibles afin d'inciter le client à acheter un article supplémentaire lors du passage en caisse.

Objectif : augmenter le panier moyen !

Espace à fort potentiel marchand.

Le client en entrant dans la boutique, se dirige naturellement vers la droite. Ainsi, c'est une zone chaude et stratégique à la fois.

Produits à mettre en avant :

Les produits pouvant susciter l'achat "coup de cœur", les meilleures ventes...

Privilégiez des produits mixtes, pouvant attirer une clientèle tant féminine que masculine !

À DROITE DE L'ENTRÉE

zone chaude

MISE EN AVANT

zone chaude & stratégique

Espace à fort potentiel marchand.

C'est la première chose que le consommateur voit en entrant dans la boutique (après la vitrine).

Produits à mettre en avant :

- Événementiels (directement lié à un événement)
- "Coup de cœur"
- ou des produits à déstocker lors d'une opération commerciale

Les articles présentés dans cette zone doivent être suffisamment stockés.

La boutique éphémère vous est présentée par Museum Expressions, Yana.K et Tram production.

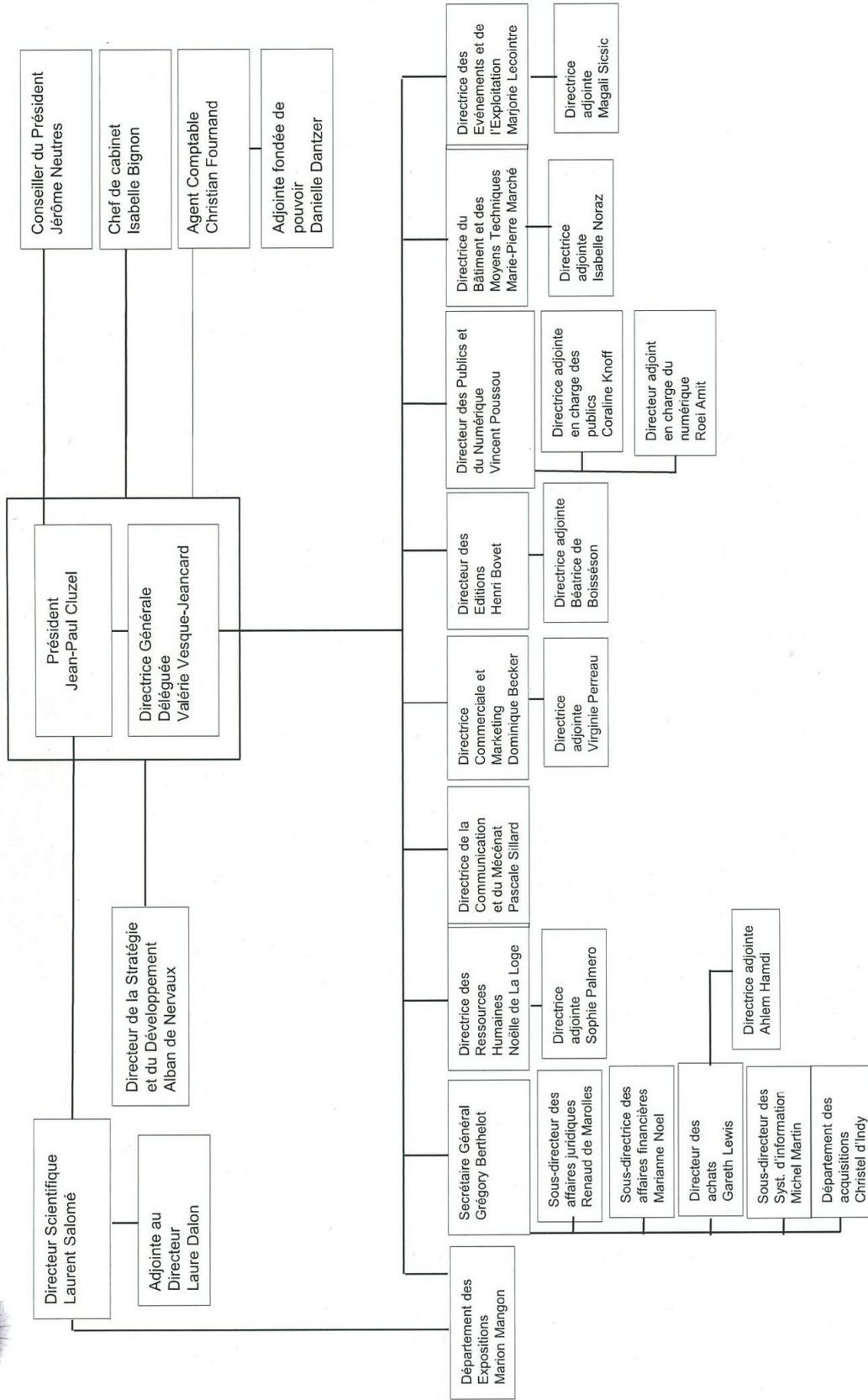
Museum Expressions est un salon organisé par **Europexpo**, musexpre@europ-expo.com www.museum-expressions.com

Yana.K : Architecture Commerciale, Concept & Merchandising, contact@yana-k-design.fr www.yana-k-design.fr

Tram Production : Mobilier Commercial, Conception et Réalisation www.tramproduction.com



Organigramme des directions



RMN 組織架構圖