

# 羅浮宮「法人化」研究初探

連俐俐<sup>1</sup>

## 摘要

近年來在管理意識高漲以及資金效率的種種考量下，博物館經營漸漸成為博物館領域重要的關切議題。在此議題思考下，博物館組織型態與運作模式的討論越來越多。各種企圖解決效益不彰的新思維與新作法也在實務領域中出現，諸如：「民營化」、「法人化」與「公辦民營」等新的變通辦法，其目的無非是為公立博物館尋找更具競爭力的生存之道。綜觀國際博物館，法國羅浮宮博物館是少數表現極為出色、極具競爭力的案例。其參觀人數從 1993 年起以飛躍性的成長高速發展，2012 年更達到將近千萬的年參觀量，遠勝大英博物館、美國大都會博物館，成為法國最高人氣的公立博物館。公立博物館的身份似乎並沒有成其羈絆，相反地，令人意外的是，繼美國私人博物館古根漢美術館發展國際案例之後，羅浮宮率公立博物館之先前進阿拉伯世界，成為公立博物館海外擴張的第一例。然而，不同於古根漢美術館的是，羅浮宮並非私人美術館，而是官方文教機構。它的具體化代表著羅浮宮作為公立博物館機構，其法定身份與約束相較過往已經產生了巨大的鬆動，以至於過去公立博物館不能為亦不可為之事竟然得以具體落實。因此，本文之目的即是以羅浮宮為研究對象，試圖以文獻研究法，聚焦羅浮宮探討其營運模式，試圖理解它如何以公立博物館的身份進行有效的發展。希冀透過本研究，得以為臺灣公立博物館經營帶來具建設性的幫助。

關鍵詞：羅浮宮、法人化、公立博物館

## 研究背景與目的

博物館產業之管理是一個十分獨特而專業的議題，難以與一般管理學涉及的企業管理相提並論，特別是公立博物

館的範疇。既謂之「公立博物館」，意指由官方資源支持的文化機構，肩負著其學科相關物件之搜集、研究、展示與全民教育推廣，其營運管理甚至預算執行都受到民意機構嚴格的監督與掌控，

---

<sup>1</sup> E-mail: dr.lienlili@gmail.com

重要原因便是因為公立文化機構資金的來源主要來自官方的支持。多數公立博物館因沒有營利壓力，再加上穩定的財政來源，博物館經營以守成為主要發展方向。不過，近年來，博物館固有的營運方式受到了重大的挑戰而產生巨大的轉變，最主要的理由無非是博物館最重要的經濟來源—政府機關—財政緊縮，導致文化預算大幅縮減，首當其衝的博物館也連帶受其影響。情況正如 2012 年 4 月間義大利那不勒斯的卡索里亞當代美術館 (Casoria Contemporary Art Museum)，在歐債危機之後，預算嚴重刪減，於是館長發動名為「藝術戰爭」的抗議活動，以燒毀畫作為手段，作為抗議政府的舉動，這起事件暴露了博物館被動式管理的缺陷。正因如此，如何才能擺脫博物館經營的局限性？如何提昇博物館經營的彈性與發展的空間等諸多問題，已經是博物館從業人員難以迴避的議題，而且舉世皆然。

因勢利導，精簡行政組織、提昇機構經營效率的思維漸成風氣，全球博物館或主動或被動相繼進入重要的改革期。荷蘭博物館「民營化」政策是其中一例，德、法、英、日致力推動的博物館「法人化」政策則是另一種可能，此外尚有「公辦民營」等策略。2002 年起，臺灣亦開始積極推動「行政法人化」、「委外化」、「去任務化」等方針，進行組織改革（黃心蓉，2008）。此後，相關議題的研究、討論依次在官方會議、博物館論壇、博物館出版中成

為重要核心問題。各國類似文化政策研究相繼發表，如：以日本為研究對象的蔡秀卿 (2002)、江韶瑩 (2003)、李逸洋 (2004)、邱惠美 (2006a, 2006b) 等；另，針對英國行政法人化政策的則有彭錦鵬 (2000)、劉坤億 (2006) 等。其中關於法國博物館法人化問題的討論數量相對有限，除了黃心蓉從歐洲國家博物館的綜合論述 (2008) 之外，柯立業 (Sébastien CAVALIER, 2008) 探討博物館自治的論文，則為法國博物館政策研究中少數的發表，聊備一格。

縱觀法國博物館，羅浮宮作為法國文化櫥窗之首是一個醒目的對象，近年來諸多成果引人側目，參觀人數即為其中一例。從 1992 年三百多萬人年年上升，及至 2012 年底達到近千萬人的參觀人次，創下羅浮宮最佳紀錄<sup>2</sup>。參觀人數遠勝美國大都會博物館的 520 萬人<sup>3</sup>，亦超過大英博物館的 570 萬人次<sup>4</sup>。媒體甚至以「全球參觀量最高的博物館」<sup>5</sup>或「世界第一的博物館」<sup>6</sup>形容羅浮宮。除卻人潮倍數式的成長，2007 年，法國元首希拉克 (J. Chirac) 對外發布羅浮宮與阿拉伯聯合大公國的合作計畫，預計在阿布達比興建第一座羅浮宮境外分館。這是繼紐約古根漢美術館的全球博物館擴張策略之後，第一個率先跟進的國際級公立博物館，同時也開創了法國公立博物館於海外擴張的首例。這個消息撼動全球，其威力甚至更勝美國古根漢美術館於全球的擴張計畫。原因是，這雖非博物館海外擴張的首例，但是不同於

<sup>2</sup> 根據羅浮宮 2012 年 12 月 20 日對外發表的新聞稿。

<sup>3</sup> 大都會博物館 2010 年年度報告。

<sup>4</sup> 大英博物館 2010 年年度報告。

<sup>5</sup> Matthews, Lyndsey, 2011. World's Most-Visited Museum, travel & leisure, <http://www.travelandleisure.com/articles/worlds-most-visited-museums/1> . (瀏覽日期：2012/12/30)

<sup>6</sup> Sandler, Linda, 2008. Louvre's 8.3 Million Visitors Make It No. 1 Museum Worldwide, Bloomberg, 2008/02/25, <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=aPK0EhcmRyUA&refer=home> . (瀏覽日期：2012/12/30)

美國古根漢美術館的是羅浮宮並非私人機構，而是由官方支持的國家文教機構<sup>7</sup>。從博物館治理的角度來看，這確實顛覆了眾人對公立博物館的印象。作為公立文教機構，不見羅浮宮受其身份所限，受限於法規、制度、規章等重重管制；相反的是，挾國家之力，統合政治、軍事、文化與外交，以國家的高度進行近東關係的佈建，擴張法國於中東的文化影響力。就在各國政府紛紛訴諸「委外化」、「民營化」等策略，企圖假外部之力改善公立機構的經營體質之時，這所發展超過兩百年的博物館卻在官方的支持下，以公立博物館之姿向外發展，甚至挑戰了博物館傳統的定義與倫理的規範，其中顯現的企圖心與競爭力實為罕見。對於國際博物館社群而言，羅浮宮的經營模式無疑是一個巨大的博物館命題，亦是公立博物館中重要之典範。

對於許多以西方公立博物館為典範的國家而言，在這個高唱「民營化」、「公辦民營」等眾多標榜民間經營效益的時刻，羅浮宮的發展似乎為官辦博物館機構帶來了不同的答案。對於同樣致力於公立博物館轉型的臺灣博物館而言，羅浮宮的轉變無疑是一大重要議題與參考。因此，本研究即以羅浮宮為研究對象，試圖透過文獻研究找出羅浮宮於近期發展的關鍵與線索。

鑒於此，本研究以法文文獻第一手資料為首要的研究內容，包括：羅浮宮年度年報、法國國會與議會之官方調查

報告、會議內容等眾多資料與文獻進行閱讀、整理與分析。作為法國第一大博物館，「羅浮宮」本身即是一個龐大的研究議題，亦可衍生出眾多相關的重大主題，因此，本文作為羅浮宮初期研究以「問題發現」為目標，特將本研究設定為 1992 年後迄今羅浮宮近期的發展與演變，試圖瞭解其改革與變因，以及相關改變所帶來的影響。

綜合以上研究資料發現羅浮宮近期的轉變主要奠基於兩大基礎：硬體與組織更新。以下即為本研究之分析：

### 一、硬體更新：「大羅浮宮計畫」

翻閱羅浮宮 1994 年報，其中一個數字特別引人注目——1993 年參觀人數統計，總計 600 萬<sup>8</sup> 人。何以 600 萬人足以引起注目？對照於今天接近大約千萬人上下穩定的參觀人潮，600 萬的數字相形之下並不起眼。然而對照前年 1992 年總參觀量 335 萬 3093 人<sup>9</sup>，600 萬人代表的卻是倍數的驚人漲幅！在博物館領域，一年參觀量爆增一倍，高達 300 萬人的數字非比尋常。另外，值得注意的是，這個數字在往後數年並沒有下降，不止如此，其參觀人數在這十幾年之中，從 300 萬人快速竄升至九百多萬人，成為法國人氣最高的博物館。

顯然，1993 年對羅浮宮而言並不尋常，這一年前後似乎有某些重大的改變。

觀察羅浮宮 1993 年前後的變化，最顯而易見的改變無非是其硬體上的更

<sup>7</sup> 自上個世紀 90 年代博物館開始發展擴張政策以來，常見的模式有兩大類：「境內」擴張與「境外」擴張。境內擴張通常奠基於「文化資源共享」、「文化下鄉」等文化藝術推廣的企圖，著名的案例有英國泰德美術館於國內的分館設立，甫開幕的羅浮宮蘭斯分館 (Louvre-Lens) 亦是其中重要案例。這類型擴張與國家文化政策發展有密切關連，與境外擴張伴隨的經濟面向有相當大的差異。俄羅斯冬宮美術館近年來在美國私立美術館——古根漢美術館的輔助下，亦大膽參與後者國際擴張的計畫，但，在拉斯維加斯與倫敦計畫最後都以閉館收場。2009 年在荷蘭阿姆斯特丹開設的分館則是另一次重要的嘗試，其成果與發展亦是另一項值得觀察與研究的議題。

<sup>8</sup> Rapport d'activité 1994, Louvre, p. 24.

<sup>9</sup> Rapport d'activité 1993, Louvre, p. 15.

新以及入口意象的改變等，特別是美籍華裔建築師貝聿銘於羅浮宮拿破崙中庭所設計的玻璃金字塔。這座極現代又極埃及的建築座落在古典的西方建築群之中，其突兀之感引發眾多巴黎人的反感，在設計初期製造了可觀的媒體效應。這獨特的設計再加上當時特殊的政治環境——密特朗被迫與反對黨席哈克共治的情況下，一切變得異常複雜。不同政黨的角力更為這項集建築、美學與人文的重大文化政策增添了無數的變數與話題。反對與爭議的聲浪傳遍各地，為它創造了極大的媒體關注，繼而帶動了羅浮宮於全球的曝光率。最後，這座在爭議聲中誕生的玻璃金字塔於 1988 年隆重開幕，以其純粹、精緻的建築美學成功地撫平了巴黎不安的情緒，同時在世人心重新植入了羅浮宮嶄新的意象。

事實上，這座爭議不斷的玻璃建築只是羅浮宮硬體更新中的一角。1981 年，法國總統密特朗啟動了一系列大型文化建設，又名「重大工程」(Grands Travaux)。這項工程除羅浮宮之外，還包括新凱旋門、奧塞美術館、巴士底歌劇院、國家圖書館等重大文化建設。受惠於這項文化政策，羅浮宮展開了為期 15 年以上的硬體改造工程，稱之為「大羅浮宮計畫」(Grand Louvre)。這項總體建設經費高達 69 億法郎<sup>10</sup>的計畫全數由政府支應，目標是為羅浮宮增加兩倍的展示空間，達到今天 6 萬平方公尺的規模，同時將行政、研究與技術空間擴增了 5 倍，民眾接待與使用的空間擴增了 13 倍<sup>11</sup>。為此，甚至不惜勞師動眾，將法國財政部原本在此辦公的一千五百名員工進行遷出。這項舉動大概是整個羅浮宮整建過程中最大的障礙與挑戰。自拿破崙三世在此建立賀戎留廳 (l'aile

Richelieu)，將這裡作為法國財政重要的行政中心以來，這裡一直是法國主宰財政的重要基地。在發展「大羅浮宮計畫」之前，拿破崙中庭四周宛如財政部員工的停車場，停滿了各式各樣的車輛，與今天羅浮宮玻璃金字塔所建立的整體視覺印象有極大的差距。但是，最棘手的難題是，與密特朗對立的財政部長表明不支持此項計畫，拒絕搬遷，這個決定一度造成工程的落後與人事的不安。事過境遷，羅浮宮終究成功地度過這場難關，民眾對玻璃金字塔的好感改變了政治上的氣氛。賀戎留廳提供的 3 萬平方公尺為羅浮宮增加了將近一半的展示與接待空間，並且快速地拉近了它與其他國際博物館在空間上的差距。

空間的改造是透露羅浮宮改變的重要線索。從外牆的清理、雕塑的修護、更新等等，創造了玻璃金字塔更完美的周邊，恢復了羅浮宮宮殿昔日的光彩。由外而裡，內部展示與接待空間的重整也帶動了博物館展示的全面更新，包括展示作品的增加、展示空間的擴張，賦予作品更優質的展示與觀賞條件。長達 15 年的「大羅浮宮」工程彰顯的是為政者的決心，以及國家財務與政策的支持，其規模與決心舉世罕見。

在這 15 年中，硬體建設共分 3 期，從入口動線的重新規劃，貝聿銘的玻璃金字塔到 1993 年完工的賀戎留廳，及至最後一期的德儂廳 (l'aile Denon) 及緒立廳 (l'aile Sully) 兩翼的整建。這一系列的整建工程提供了羅浮宮現代化的面貌，同時也彰顯了它求新求變的企圖。顯然，這些外在的改變受到了民眾的歡迎，1993 年，以全新面貌出現的羅浮宮，其參觀人數的倍數成長與其外觀的大幅變動，顯然有明顯的高度聯結。

<sup>10</sup> 約 345 億新臺幣。

<sup>11</sup> 羅浮宮官網，<http://www.puc-rio.br/louvre/francais/grandlou/projet.htm> (瀏覽日期：2012/01/30)。

## 二、組織更新：「法人化」

建築上的藝術成就、硬體使用舒適度的提昇與現代化，這些外觀上的改變毫無疑問是羅浮宮與過去最明顯的分野，同時，也是創造高人氣的重要理由。回顧 1993 至 2010 年，羅浮宮人氣的上揚似乎還可以找到其他理由的加持，例如著名小說「達文西密碼」與同名電影的問世。雖然有眾多可能的變因有助於參觀人數的上揚與國際知名度的提昇，但是，研究中發現，另一個看不見的改變對於羅浮宮近期與未來的發展可能才是真正的關鍵。

根據研究資料發現，就在賀戎留廳完工的 1993 年，這個關鍵年代羅浮宮做了另一項重大的改變。但是，這項改變一般人往往難以從其外相察覺。與建築物更新同步，羅浮宮因應時代的變動，針對整個館的定位、價值與功能重新做了一次細緻的調整。1993 年完成階段性的硬體建設之後，羅浮宮的法定身份也在 1992 年重新修訂。最終在 1992 年 12 月 22 日正式通過一項法令，並從 1993 年 1 月 1 日起生效。從此，羅浮宮正式轉變為「公立行政機構」（*établissement public administratif*，以下簡稱 EPA）<sup>12</sup>。有趣的是，這項改變甚至從其法文名稱也難以看穿其本意。事實上，EPA 乃是法國官方為接受政府補助與監督的特定公法人設計的權宜之計，目的是賦予這些公法人更大的自主權（*autonomisation*），提供這些機構於經營層次更靈活的彈性。換言之，這項政策從其精神而言，實與其他國家積極推動的法人化有異曲同工之妙。這項新身份直接改變的是羅浮宮的運作機制，包

括擁有更寬鬆的經營權、財務自主以及收費制度的建立，例如硬體空間使用的授權、美術館專業服務，甚至是分館授權，以及各類商業活動開發的可能，包括展覽出口等業務<sup>13</sup>都在其考量的範疇。

2007 年年底法國上議院（*Sénat*）發表了一份研究報告，該報告是國家財政與預算委員會針對文化部與其轄下的四大法人化機構（羅浮宮、國家歌劇院、國家圖書館及工業與科學城）所做的一項研究報告<sup>14</sup>，目的是瞭解這些機構取得了更大的自主權之後，法國國家文化政策是否得以貫徹。在這份報告中，針對羅浮宮法人化之後的改變，做了十分深刻與清晰的說明。

根據這份報告<sup>15</sup>，EPA 有以下特點：

- （一）具法人身份（*personnalité morale*），是明確的國家公立服務機構。其專業與任務由其民法的身份訂定。
- （二）財政自主，擁有自有預算（*budget propre*），不受限於國家預算的規定。財政自主的高低取決於國家補助的總額與 EPA 自籌款項的多寡。
- （三）受國家的管轄，不過是技術上的，意即透過某些強化的管控，例如預算的監督。其管轄機構可以是數個不同的部會，如文化部和預算部。或視其專業的屬性分屬不同的部會管轄。

根據 1992 年年底通過的法案，法人化之後的羅浮宮之任務與過去並無二致，包括保管、保護、修護，並對民眾展示國家資產，且持續負起為國家徵集作品之責，以豐富國家蒐藏。其中必須強調的是，作品仍為國家資產，法人機構則受其委託代管。其次，則是對民眾

<sup>12</sup> 關於羅浮宮法人化之後的任務與職責之相關變動，請見 1992 年 12 月 22 日通過之法案。

<sup>13</sup> 法國上議院資料：M. Yann GAILLARD, *Quatre établissements culturels et leurs tutelles*, p. 4。

<sup>14</sup> *Quatre établissements culturels et leurs tutelles, Rapport d'information n° 384 (2006-2007) de M. Yann GAILLARD, fait au nom de la commission des finances, déposé le 12 juillet 2007.*

<sup>15</sup> 同上。

負起展示與教育之責，增加參觀的人次與品質。在博物館學、考古與藝術史上肩負研究、教育與人才育成之職。

另外，它必須負擔博物館建築硬體之管理與內容之提供，包括過去由法國博物館聯會（Réunion des musées nationaux，以下簡稱 RMN）負責的硬體與國家相關有利於羅浮宮發展之硬體，一律無償轉交羅浮宮統一管理。其物業還包括羅浮宮內演講廳（auditorium）的管理與節目的規劃。羅浮宮必須負責其地產之維護、發揚與管理。說得更清楚些，官方對羅浮宮所進行的硬體投資將在「大羅浮宮」計畫之後告一段落，往後，羅浮宮必須對其硬體負起更大的責任，包括其名義之下所有地產、物產的維護、修繕等任何工程經費的籌措。

針對法人化之後在制度面上所創造的差異，羅浮宮於 1993 年年報中亦有詳細的說明<sup>16</sup>：

#### （一）與政府監督機制關係的明確化

羅浮宮與其主管機構（文化部、預算部）共同研擬預算的分配，以 3 年為期提出未來的規劃，並針對此一規劃提出人力與經費上的需求。其行政顧問團隊中保有 4 名的政府代表。

#### （二）與 RMN 關係系統化

羅浮宮與 RMN 透過合約明確地訂定合作關係（特展、導覽、商務空間管理等），羅浮宮必須回饋常態展門票收入的 45% 至 RMN，以支持對方購藏、特展與出版等業務。

#### （三）法人化管理結構

- 總館長：總統任命總館長一名，總館長之下設行政總監。總館長負責人事、

經費統籌並主持行政顧問團隊。行政顧問團隊包括 4 名國家代表（或法國博物館主席、文化部或預算部門代表 1 名）、RMN 行政總監、7 名社會賢達、3 名推選出來的博物館研究員（任期 3 年）、3 名內部人事代表（任期 3 年）。羅浮宮設有八大館，各館設置館長 1 名<sup>17</sup>。

- 行政總監：於總館長之下負責行政與管理，其人選由總館長提名，文化部通過後任命。

- 行政顧問團隊：每年召開 4 次會議，其職責包括定義組織文化使命，執行計畫經費之運用，票價與其他活動收費價格之訂定，對於所有預算、財務與相關異動擁有投票權，對於對外授權擁有同意權，訂定特殊狀況外來單位使用館內內部空間的使用條件，制定博物館參觀的相關規範。

#### （四）財務透明化

法人化之後最大的差異之一，是管理階層擁有更大的自主權，得以執行經營管理上的各項措施。而財務上的自主無疑是其中至為關鍵的要點。其改變如下：

- 獨立單一預算：可以清楚看出其歲入、歲出之總額，包括人事開支。

- 直接支配其收入：意即羅浮宮所得無須繳庫，其收入包括門票收入（常態展、臨時展、導覽、會議廳、工作坊）、贊助款、授權（包括餐廳、語音導覽、RMN 書店）、影片拍攝、政府補助款等。其支出包括部分人事費（臨時雇員、約聘人員）、營運費、設備費、修護費、常態展門票收入 45% 支付 RMN。

其中必須詳加說明的是 RMN 的角色與功能，因為這是法國獨有的產物，其他國家並無類似機構的設置。事實上，

<sup>16</sup> Rapport d'activité 1993, Louvre, p. 5.

<sup>17</sup> 行政顧問團成員於 2003 年從 17 人擴充為 19 人。

法國除了文化部之下設有「博物館司」(direction des Musées de France)，是法國各大公立博物館的主管機構<sup>18</sup>之外，法國另設有 RMN。前者作為主管機構，過去確保了中央行政集管政策的貫徹(centralisation)；而後者則是專責博物館財務與商務的統籌，並透過財務共管、共理的特色，實踐了法國社會主義強調的互助精神(mutualiste)。

成立於 1895 年(法國第三共和時期)的 RMN，初期成立的目的乃是為了處理羅浮宮、凡爾賽宮、盧森堡美術館及國立古文物博物館(Musée des Antiquités Nationales，或稱 Château de Saint-Germain-en-Laye) 4 所博物館獲得的贈與及捐款，爾後逐步擴張，如今規模已涵蓋全法 32 所大小不一的國立博物館及兩處展覽廳。負責統籌眾博物館內的文物徵集、展覽策劃、出版品、紀念品開發、贊助協尋、票價訂定等商務活動，其經費來源包括政府補助、與項下博物館門票收入回饋等。換言之，法人化之前的羅浮宮門票所得並不屬羅浮宮，而是由 RMN 收取與管理。意即 32 所博物館門票所得繳交 RMN，再由 RMN 執行上述相關的業務，協助轄下各博物館相關業務。對小館而言，這項作法相對有利，但對收入可觀的大館如羅浮宮而言，這項由來已久的傳統在博物館走向財政自主的方向上卻是一大牽制與包袱。可想而知，羅浮宮等大館每年所得對於 RMN 來說是一筆相對可觀的收入，甚至是支持其運作的重要來源。不過，根據 1993 年的協議，羅浮宮財政上的自主除了帳務獨立之外，對於 RMN 的支持仍然不得例外，門票收入 45% 支付 RMN 的慣例依然不變，而這 45% 的

比例在 1992 年羅浮宮法人化的法案中就已經明文規定，成為羅浮宮首要重大的支出<sup>19</sup>。但是，可以想見在法人化的趨勢下，各館自主權的意識逐漸高漲，對於自有營收的支配將會有更明確的主張，因此，RMN 與各大館的緊張關係也隨著法人化的速度不斷增強。最受爭議之處除了不對稱的付出與回饋之外，最重要的是這個富商業色彩的組織仍然赤字連年，表現不佳。如今，這個百年機構的處境越來越尷尬，與各大博物館的關係日益緊繃，它的未來與出路成為法國博物館另一重要博物館議題。

### 三、第一個 10 年：問題發現與改革

1993 年，在硬體更新與組織再造的雙重改革之下，創造了羅浮宮可觀的成長，這只是羅浮宮在政策的協助下重要的一年。不過透過羅浮宮的案例可以發現，法人化不是一個政策，羅浮宮的改變亦不是一蹴可幾，而是無數個政策透過不斷的試行與調整的結果。1993 年只是法人化的開端，尚不足以蓋棺論定。在法人化的方向上，對眾法國博物館而言，羅浮宮又肩負了另一個重責大任：它是法國博物館法人化實驗的基地，對其他館具有重要的示範意味與參考價值。

2002 年，法國審計法院(Cour des comptes)針對羅浮宮法人化 10 年後進行了一次深度的調查。這份報告<sup>20</sup>展現了羅浮宮法人化 10 年的成果，以及其改革上的努力。透過這份報告清晰地對照出羅浮宮改革前的沉疴與改革後的差異。對於理解羅浮宮法人化前後的不同有十分明顯的幫助。綜合其分析發現，羅浮宮法人化的第一個 10 年主要除了改革開

<sup>18</sup> 法國博物館司近期已與其他單位進行整併。

<sup>19</sup> p. 486。

<sup>20</sup> La gestion de l'établissement public du musée du Louvre, 2002, Cour des Comptes.

放之外，最重要的是發現問題。調查發現羅浮宮法人化初期至少存在以下問題：

#### (一)帳務系統

對於羅浮宮而言，法人化最重要的突破與意義之一，就是獨立的預算與財政自主權的取得，這是它走向自主化管理前的重要轉型。但是，根據這份調查發現，羅浮宮的會計帳目無法反映其營運費用實質的開支，最主要的理由是公務人員的薪資開銷因為由國家預算支出，因此不計入其帳目。其次，國家無償贈與(dotation)的羅浮宮地產與物產未曾列入其會計明細之中。因此，其年度作帳結果基本上難以真實地反映羅浮宮的實質收支。這一點連外部的審查機構都覺得無法認同。

#### (二)人事管理

法人化另一個意義是人事自主，羅浮宮拿回人事權。但是一直到2003年之前，報告發現羅浮宮的人事任用仍與法人化之前一樣，由文化部與預算部統管。意思是，羅浮宮總館長並無人事任用與裁決的權利，包括員工薪資的給付也是由部會預算支出。這項作法反應的正是法國集權管理的行政特色，但是，無可否認的是，從博物館實務而言，十分不符人事經營效率，其次，也導致人事支配的難度。意思是，公務員之給薪、升遷，乃至懲處都是文化部的事。羅浮宮總館長並無實權，而且真正能對羅浮宮的公務員進行處分的只有文化部的最高級長官，也就是文化部部長。其結果往往導致懲治時間太慢，甚至有數月之隔，或是與羅浮宮有認知出入的狀況發生。

報告中特別指出了一個案例說明狀

況的嚴重性<sup>21</sup>。2000年3月15日羅浮宮提報資訊部門反覆出現東西失竊的狀況，價值約30489,80歐元。5月底警察在一名員工家中找出價值約7622,45歐元的物件。2000年6月13日，羅浮宮總館長向文化部要求做出懲戒，3個月後，也就是2000年9月15日文化部才針對其中一名家中被搜出物件的員工進行解職的處分，距離事件發生幾乎超過半年之久。

另外，最根本的問題便是羅浮宮公務員的管理問題。2000年年底，羅浮宮任用人數達1,900人，公務人員約占總人數的60%。然而，羅浮宮對於文化部派駐在羅浮宮工作的人員總量、缺工的情況難以掌握。以致於羅浮宮出現缺員17%的狀況，影響所及就是展覽廳開放比例下降。統計發現，1996年展覽廳無法開放的比例從原本的5%，攀升到2000年的22%<sup>22</sup>，將近五分之一的展廳受到影響，反倒比過去嚴重。

2001年，文化部為了整頓人事問題計劃進行法令修正研擬，因此特別針對法人化機構做了一項調查，結果反而發現這些機構許多隱藏的問題。以羅浮宮為例，調查中發現羅浮宮七大館之中有6個館員工工作時數少於法定的1,600個小時（一年），不僅如此，部分員工工作的時數甚至少於1,300個小時，意即其一年之中非工作日竟然高達50-69%<sup>23</sup>。夜間巡邏夜班不工作的比例甚至高達全年的74%，對照法規規定的37%差距很大。這個情況如果再加上請假的狀況，更加嚴重。2000年病假與無正當請假名義的比例甚至高達15.40%。1999年，羅浮宮也承認這些不適當的行為極少受到處罰，因此對此進行了改善的措施，包

<sup>21</sup> 同註 16，p. 455。

<sup>22</sup> 同註 16，p. 454。

<sup>23</sup> 同註 16，p. 457。

括知會文化部沒有理由不到職員工名單並要求扣押薪資等作法，但它也不肯定文化部方面是否嚴格執行。1999-2000年之間，甚至進行了一次病假案例的清查，發現有8起虛報病假的案例。

人事管理的亂象事實上也影響到服務的品質。負責民眾接待相關部門約占200名員工，服務的崗位包括售票處、寄物處、詢問櫃臺與門票管控等。受限於最低員工數的規定 (effectifs minima) 與休息時間的調配，嚴重時甚至造成人手不足無法開櫃，致使民眾參觀權益受損的情況。舉例來講，寄物處人力少於6名，詢問處少於5名的話，寄物處便出現關櫃，人力調往其他服務處，而詢問處則可能關櫃，人力則移往其他與民眾服務不相干的內部辦公室。又如一處需要兩名門票服務員的入口同時需有4名人力待命，2人服務之時，另兩名有半小時的休息時間，其休息時間除用餐時間之外，都被計入正常工作時間。正因為以上種種因素，再加上羅浮宮公務員人數不足，使得它被迫任用臨時的約聘雇人力以補其不足。根據統計<sup>24</sup>，2000年羅浮宮所有票口出現無人控管的情況平均每天約有4分鐘，評估約有5萬人因此可以輕易逃票。針對民眾服務部門的諸多亂象，主要的解釋是工作條件惡劣，穿流不息的人潮，再加上玻璃金字塔特殊設計導致的噪音問題。因此，2001年，特別針對空間的改善與接待進行了一項研究，以解決上述的問題。

其次，接待人員數量不足影響服務民眾的品質之外，也造成多重問題，首先是空間開放的比例縮減，2002年初展覽廳無法對外開放的比例甚至升高到

26%<sup>25</sup>，這問題更隨著羅浮宮參觀人次的增加惡化；第二是難以掌控進館的人次，導致人數超額時也無從管理的現象。這除了影響參觀品質，更嚴重者可能影響的是參觀的安全，例如意外發生時的人員疏散，特別是火警發生時對於作品與人員安危都可能造成嚴重傷害<sup>26</sup>。

其次，人事問題除了影響民眾接待的品質之外，也可能威脅作品的保全。對於羅浮宮這樣的大館而言，2000年的日夜保全人員編制就有850名公務員，以及400名約聘雇人員，但仍嫌不足。截至1998年5月為止，負責管理這個龐大陣容的是文化部派任的一名公務員。不料，1998年5月3日，這天人潮眾多，柯洛 (Corot) 的一幅作品 (le chemin de Sèvres) 竟傳失竊，引起譁然。事後，羅浮宮總館長隨即解除保全主管的職務，但文化部管理部門卻未將這項命令透過行政程序正式認可這項決定，結果這名公務員一直到1998年年底仍然處於在職的狀態，一直到這個時間為止，他仍然持續支領薪水與各式津貼獎金<sup>27</sup>。薪資問題或是持續占用宿舍問題尚且不對作品安危造成威脅，最大的問題是，他手上的羅浮宮鑰匙一直到2000年10月20日才歸還！此事件暴露了羅浮宮保全上的疑慮，以及保全的種種亂像，而且一直到此時為止，也沒有任何書面或方法足以檢驗工作確實執行與否。

相對於此，研究部門是否就沒有問題？同樣根據報告，研究人員一樣問題重重。首先是外務過多，除了博物館內的業務，研究人員還從事研究與教學，甚至是實地考古、應付博物館司或博物館組織眾多的邀請、諮詢等等。評估他們

<sup>24</sup> 同註 16, p. 458。

<sup>25</sup> 同註 16, p. 485。

<sup>26</sup> 同註 16, p. 464。

<sup>27</sup> 同註 16, p. 459。

花在羅浮宮蒐藏上的時間只有 30%，雖然各部門以及研究員自評認定有 80%<sup>28</sup>。

此外，由文化部支薪的人員除了正常的薪資之外，羅浮宮所提供的某些服務如演講廳的演講、各類跟羅浮宮相關文章的稿費等，還可以向羅浮宮請領津貼，明顯違反法國於 1990 年 5 月 16 日頒布的研究員相關法規。

另外，羅浮宮七大館之間缺乏共通的管理規章，甚至對於典藏管理問題也沒有系統性、一致性的管理辦法，導致各館之間光是數位典藏的作業方法就有 4 套之多，甚至於進度不一<sup>29</sup>。其次，作品清單數量龐大，而且約有 5 萬件在第二帝國時期之後才進入羅浮宮蒐藏，主要來自考古發現的作品不在清冊之內。更糟的是，即便有清冊，也無法反映作品實際的總量，因為清冊並不完整。原因是多數清冊是手寫造冊，各個部門格式不一，年代不同作法也不同，因此增加了作品清查的難度。羅浮宮對外所說的 40 萬件蒐藏總數全然是一個概估的結果。數位化當然有利於釐清典藏的真貌，但是報告評估，以目前的技術，要完成完整的清查，少說需要 30 年的時間<sup>30</sup>！

綜觀報告中所指羅浮宮法人化之後前 10 年的種種問題可以發現，改革還需從發現問題、認知問題才能進而解決問題，而上述種種仍不過是積弊多時諸多亂象中的一小角。

### (三) 資產管理

除了上述的帳務問題、人事問題，法人化另一個重要的工程便是官方與受其委託的羅浮宮管理者對於權利、義務以及物權、產權等面向的釐清。這方面

的權責劃分在法人化之後更為清晰，簡單說，凡羅浮宮內之內容物（館藏）與其硬體皆由羅浮宮統管。其中所涉之任務包括國家移轉地產之保存、管理與弘揚。這意味著羅浮宮必須承擔其蒐藏以及其地上物的維護，包括列為歷史建築的宮殿本身，它的年度維修費用就要 351 萬歐元（2000-2010 年之間），外加 72 萬歐元的整建費用<sup>31</sup>。

可以想見法人化同時也帶來了新的財務壓力。為了解決這個問題，羅浮宮發揮了法人化之便，將部分的場地提供民間與官方使用，將其經濟效益做最大程度的利用與開發。平均每年次數約有六十多次。2000 年統計，其中 91% 是付費使用（包括贊助交換），9% 是無償使用，特別是文化部用來進行招待。但是，看在官方眼中，平均每星期一次的高利用率又讓人憂心對國家地產的維護到底是好是壞<sup>32</sup>。

綜合上述的觀察，此研究針對羅浮宮法人化 10 年的調查，最後得出的結論有以下幾點：

1. 1993 年所取得的自主身份其實仍然不實，使得責任的行使難以得到有效的進展。
2. 人事管理問題以及服務部門重整這兩大問題，只要羅浮宮總館長無法取得實質領導便無改革的可能。這一點在 2000 年文化部簽署的一份決議，於 2003 年的公務員管理的移轉得到初步的改變。
3. 自籌經費，羅浮宮龐大的支出實有必要重新思考每年對 RMN 45% 門票收入的讓與之必要，這一點顯然不合乎羅浮宮自主化的目標。

<sup>28</sup> 同註 16，p. 461。

<sup>29</sup> 同前。

<sup>30</sup> 同註 16，p. 462。

<sup>31</sup> 同註 16，p. 465。

<sup>32</sup> 同註 16，p. 466。

4. 有必要建立 3 年 1 次合約明訂目標與作法，界定羅浮宮的任務與實踐目標的手段，相對於此，文化與預算部掌控其企劃的可行性，並提供實踐必要的經費。

透過這份深入羅浮宮內部所做的深度質化報告，直陳了羅浮宮長期的內在缺失，算得上是一次重要的「體檢報告」，對於羅浮宮法人化 10 年中的發展與侷限提供了透徹的診斷。

#### 四、第二個 10 年：實質自主的時代

羅浮宮法人化 10 年之後，2003 年則又是另一個關鍵年度。在這 10 年中，幾個重要的博物館也相繼加入 EPA 的行列，包括奧塞美術館 (2004)、居美博物館 (Musée Guimet, 2004) 等機構。這個局勢擴大了主張自主化的團隊，在相互的支持下給予執政者持續開放的壓力。此外，龐畢度中心前總館長艾亞貢 (Jean-Jacques Aillagon) 接掌法國文化部部長一職，也為博物館的改革帶來了新的契機。可以想見，鑒於過去的博物館經驗，對於其他同樣具有 EPA 身份的博物館所面臨的障礙與困境，艾亞貢應有同樣深刻的體認。從法人機構走入執政內閣的核心，艾亞貢更確立了法國博物館法人改革開放的路線。在他任內展開了一系列大刀闊斧的改革方案，首先，法國維繫百年的中央集管政策開始轉向，代之而起的是「去中央化」政策。最顯著的結果便是龐畢度中心與羅浮宮國內分館的成立，將過度集中於首都的文化資源向其他城市輸送。其次，幾項重大的改革逐步落實於法人化機構。

##### (一) 檢驗機制建立

第一項重大改變就是著眼在績效評

鑑上的常態化與系統化。自 2003 年開始率先在羅浮宮試行《目標與方針合約》(contrat des objectifs et de moyens)<sup>33</sup>，成為第一個適用該合約的法國博物館。事實上，從 1993 年起，羅浮宮與其主管機構就已經展開每 3 年 1 次的規劃與相關策略的訂定。然而不同的是，合約化政策對應的是檢驗機制的誕生，稱之為「評估與管控任務」(Mission d'évaluation et de contrôle, 簡稱 MEC)，目的是確保機構法人化之後的經營品質與效益。按規定，羅浮宮必須每年提交一份成效報告，其中根據雙方訂定的目標制訂量化與質化指標，並據此由外部機構——文化部文化事務與行政審查部門評量其執行成效。對羅浮宮而言，這份評鑑有利於績效之管控，而目標的設定則提供了博物館更明確的方向感；對於外部與上級單位而言，這份合約同樣有助於理解、溝通與評鑑，同時，透過合約的建立更是取得行政審核機構與文化部認可的保證。其次，這項政策還具有強化博物館責任制管理 (responsabiliser) 之成效。

從 2003 年開始第一期長達 3 年的合約，迄今羅浮宮與其主管機構已歷經 4 次合約內容的設定與檢證。作為博物館經營績效的指標設計具有重要的研究價值，這也是本研究於後續研究的另一個重要議題，將有助於理解法國對於博物館績效的認定，以及評鑑機制的設計等問題。

##### (二) 人事真正自主

針對羅浮宮人事亂象，2003 年後得到了巨大的改善。最顯著的改變是從 2003 年 1 月 1 日起，羅浮宮正式以其經費支薪給 1,200 位專職、約聘等各級員工<sup>34</sup>，包括各部會派駐在羅浮宮之公務

<sup>33</sup> 2006 年起，這項試行合約正式更名為《績效合約》(contrat de performance)。

<sup>34</sup> Rapport d'activité 2003, Louvre, p. 212.

人員，含文化部，意即過去由文化部支薪的情況統一改由羅浮宮親自給薪。這是羅浮宮人事自主上的一大勝利，而這一步，羅浮宮即便在法人化之後仍花了10年的努力才得以達成。

人事權的鬆綁也被視為「去中央化」的重要成就，以及法人化機構落實現代化的重要進步。據此，羅浮宮也得以以其之名針對社會福利、人事問題與內部工會進行多年期的協商。此外，針對人事權與相關人事管理問題，羅浮宮在2003年11月8日的行政會議上正式通過了人事規定變更，將人力約分為7級3類(ABC)，作為未來升遷與給薪的基礎。這也是羅浮宮人事自主以來所進行的一系列人事制度革新。

### (三)其他

其他重大發展還包括作品徵集自主化，脫離了過去由RMN代勞的傳統；其次是確定第八大館的興建計畫等等。

另一點值得注意的則是羅浮宮商務空間的擴大。根據1992年12月22日羅浮宮變更為EPA的法令第5條規定：「羅浮宮活動可以特許，羅浮宮得以授權使用其公有地上物，並且可以對其提供的服務進行收費，進行資金上的參與乃至成立分支事業(filiale)。同時，可以進行所有的商務操作，獲取並開發文學的、藝術的與數位的版權。針對它所有產業的名義、產權、商標、計畫、發明與產出等，羅浮宮可以以其名進行登記或認證。並且可將其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。」<sup>35</sup>分析其內容可以發現，法令內文所涉幾乎全是與博物館商務開發有關，而且竭盡所有可能、務求周全的角度，在在都透露了國家最高層級對於博物館商務開發的支持，並借此強化博物

館組織自主性的企圖。此舉說明了筆者過去研究所及，博物館典範從舊典範「博物館-學院」到新典範「博物館-企業」的轉移(連俐俐, 2010)，意即在不改變博物館本質下，借助另一個學科——企業管理與商務開發——之手段與專業強化博物館經營之實力。這樣的改變除了是呼應內部需求與企圖，另外很重要的影響乃是來自於外部因素，包括政策轉向與經濟環境轉變所致。法令中「進行資金上的參與乃至成立分支事業」的字眼甚至可作為政策面對於博物館跨國成立分館的一種表態，其次，透過立法程序將此作為羅浮宮EPA的重要法令內容，企圖「合法化」此政策的意圖亦可看出政策面的態度與堅持。由此，不難想像阿布達比分館計畫絕非出自博物館館長個人的想像，而是一個經過長期規劃，甚至是獲得國家高度大力支持，並透過政策上予以協助的計畫。從舊典範到新典範，從法國到阿布達比，由「中央集管」到「去中央化」與落實「責任制」(responsabiliser)管理政策，羅浮宮一步步的轉變顯然都與「法人化」有著密切的關聯，其法人化的過程即一系列邁向獨立自主的鬆綁行動。

受惠於政策上的配合、硬體有效的更新以及組織上的彈性三大要素的支持，「大羅浮宮計畫」的一系列軟硬體的作為為現在與未來的羅浮宮發展奠定了完善的基礎。幾項具體的建設與計畫顯示了羅浮宮經過轉型之後所呈現的生命力與企圖心，從結果來看，這些作為證明了制度優化對博物館運作效率的幫助，一個完善制度更有助於有為的博物館成就其想像。

值得一提的是，在法人化的基礎下，羅浮宮所展現的企圖與想像已經遠遠超越前人，甚至為博物館又創造了新一波

<sup>35</sup> Décret n°92-1338 du 22 décembre 1992 portant création de l'Établissement public du musée du Louvre.

的爭議與討論。其中最受世人矚目與議論的計畫又莫過於 2007 年法國與阿布達比所簽署的合作計畫。在前總統席哈克的帶領下，法國政府以 10 億歐元（約臺幣 400 億元）的代價授予阿拉伯聯合大公國羅浮宮的名稱使用權，授權期間為 30 年。根據這項計畫，阿拉伯聯合大公國將在阿布達比興建第一座羅浮宮境外分館。這是繼紐約古根漢美術館的全球博物館擴張策略之後，第一個率先跟進的國際級公立博物館，同時也開創了法國公立博物館於海外擴張的首例。

雖然這項計畫在法國博物館界與文化界引起喧然大波，超過 5,000 位的法國博物館界與文化界的專業人士，共同簽署了一份反對聲明，表明這項合作案是出賣文化、違背博物館精神的舉措，但這些反對的聲浪並沒有改變政策上的決議，只是更加突顯出經營管理與效益在博物館實務領域的抬頭。最關鍵的理由正是這項策略所帶來的眾多優點：

#### （一）直接經濟：財源的擴張

博物館全球擴張政策最大的吸引力就在於資金的挹注。在這項法國與阿拉伯聯合大公國的合作案中，文化輸出所創造的可觀營收甚至遠遠超越過去古根漢的規模，羅浮宮創下了最高額的博物館商標授權紀錄。對於羅浮宮本身，乃至於其他受惠的法國博物館而言，這筆額外的收入確實有助於本館的營運。依據這份合約，3,300 萬美元將作為巴黎羅浮宮以及其他 7 所參與本案的法國博物館建築修繕費用。以楓丹白露宮——法國皇室狩獵的行館為例，將從中分得 1,300 萬美元，相當於 5 年的總預算，由此可見其經濟效益所蘊含的高度魅力。此外，對於羅浮宮的後續發展也提供了更為可觀的續航力。

#### （二）間接經濟

除了上述實質的經濟貢獻外，海外擴張的優點還包括了活化蒐藏資產、活化專業資產、提昇展覽利用率、全球知名度的擴張等眾多難以量化的實質效益。其次，最重要的是對於羅浮宮自身優勢的鞏固有極大的幫助。

#### （三）基金設置

法人化以來，羅浮宮收入的主要來源得到擴充的機會。除了一貫不變的政府補助之外，同時又增加了贊助與自籌經費的多樣管道。不過，在 2009 年之後，一項新的措施讓羅浮宮在財務自主上又得到了更重要的進展。這項新的措施使得羅浮宮雖然身為公立博物館，但同樣也能擁有英美博物館財務上的重要利器，亦即永久性基金 (endowment)<sup>36</sup> 的設置，本金不動，透過金融操作所得作為可供博物館應用之資金。這項新措施融合了美國財團法人機構的特長，給予了羅浮宮財源開發上更大的自主性。而這筆基金的母金正是來自阿布達比計畫所得的回饋。針對這筆基金貨息的運用，有以下 3 項具體的用途：

1. 硬體空間的整建
2. 庫房、研究與修護中心的興建計畫
3. 便利民眾參觀與教育推廣的開發

當中最具體的計畫首推為了防範塞納河百年大潮可能對博物館地下庫房產生的破壞，以羅浮宮為首，聯合河堤兩岸其他公立博物館進行的庫房搬遷計畫。這項龐大的工程包括了新庫房土地的取得、硬體的興建、搬遷所衍生的一切費用，其可觀之程度難以想像。此計畫之所以得以順利啟動，正是多虧了這筆基金的投注，其影響之鉅可見一般。此外，對於這筆經費的支配者——羅浮宮而言，多了這項仿效美國私人博物館的

<sup>36</sup> fonds de doation，見 2009 羅浮宮年報，p. 375。

資金調節利器，再加上它原有的公立機構的優勢，公私文化機構之長盡攬於一身。公法人的身份有利於政策上的溝通與配合，官方資金補助又提供了它相對穩定的競爭基礎，相對於自食其力的私人博物館而言，其優劣不言自明；現在又加上了過去私人博物館獨有的財務調節工具，羅浮宮猶如進階為「雙核心」、「雙引擎」一般強化了它的財務體質，其成效如何值得後續的觀察與追蹤。

#### (四)2 次硬體開發：「大羅浮宮 2020 計畫」

同樣受惠於阿布達比計畫之賜，「大羅浮宮計畫」得到了 2 次發展的空間。2008 年，法國文化部與羅浮宮共同發表了「大羅浮宮計畫」2020 最新規劃，名為「羅浮宮 2020 計畫」(Louvre 2020)，其中包括目前正在施工的部分工程。從這一點可以充份看出海外擴張計畫為羅浮宮所帶來的龐大助益。其中包括第八館——伊斯蘭館 (2009-2012)，以及以接待 1,200 萬人為指標的大廳更新案「金字塔計畫」(2009-2014) 已在 2009 年展開。此外，計畫中還有司芬克斯廳 (Cour du Sphinx)、羅馬藝術蒐藏廳 (2015)、卡瑞中庭 (Cour Carrée) 南翼的法國與英國繪畫廳 (2015)、杜勒里花園整建、宮殿年史館 (2020)、羅浮宮故事館 (2015)、18 世紀家具館 (2013) 等。其規模完全不亞於密特朗發動的第一階段「大羅浮宮」計畫，不同的是，第一階段的出資者為法國政府，而後者則得力於外來強大的助力。

對照 1981 年推動的「大羅浮宮計畫」，最新的「大羅浮宮 2020 計畫」與前者之間顯然存在著顯著的分野，也就是前者是拜法國官方與政策之賜，而後者則是在前期建設的基礎下，藉由外部

力量（阿拉伯聯合大公國）提供的回饋，為下一期的擴張計畫供給必要的養份。羅浮宮前館長羅烈特 (Henri Loyrette)<sup>37</sup> 在面對同業對其擴張計畫強烈的反彈之際，曾從羅浮宮作為「寰宇」博物館的定位進行辯護，地域的延伸是寰宇博物館具體化的實踐。換個角度來看，其中的意涵更超越地理因素，包括管理是國際的、資金也可以是國際的。

## 結語

透過本文可以發現，「法人化」身份的改變對於羅浮宮而言，於施行的前 10 年間最重要的並非是「發展」而是「發現問題」，將有礙於它發展的主要障礙透過外部檢視機構予以確認，再藉由立法層次進行實質改革。這些改革包括人事自主、財政自主以及提供它各類商務發展與擴張的法源依據，以擴大其自主能力。羅浮宮長達 20 年的經驗最為可貴的是，讓我們看到了「法人化」是公立機構改革一連串的歷程，其效果並非立即性立竿見影式的改變。

另外，從本研究亦衍生出眾多議題可作為未來後續研究的重要方向，包括博物館效益探討，這所最高人氣的博物館是否就是全球經營績效最高的博物館？參觀人次是否是唯一客觀的指標？如何定義博物館效益，它又與一般企業對於績效的定義有何差異？或許，這正是另一個龐大的資料庫——羅浮宮 4 期「評估與管控任務」合約——得以提供的重要參考。再者，羅浮宮「人事自主」與「人事精簡」政策有何不同？政府的經費補助於博物館法人化之後是否意味著必然的減少？以及哪些博物館具有「法人化」的條件與資格？這些問題研

<sup>37</sup> 羅烈特 (Henri Loyrette) 2001 年上任，2013 年 4 月卸任羅浮宮總館長一職。

究的重要性無庸置疑，亦值得後續深入的專題研究與探討，我們將在日後另文論述之。

綜合本研究我們發現，公立機構在官方強力的支持下，它的發展可以大於眾人的想像，甚至足以超越經營彈性更大、但缺乏官方支持的私人博物館。更難能可貴的是，從 1981 年發動「大羅浮宮計畫」，開啟羅浮宮作為公立博物館機構改革的原點，到現在以 2020 年為發展的規劃時間點，前前後後 40 年，羅浮宮從未停止前進的步伐，並以 10 年為一個想像的階段發展。其中，可以看到的是法國政治圈對於羅浮宮事業從不間斷的支持，也可以見到這座文化殿堂吸納各方精英的貢獻不斷成長的跡象。從這

份研究可以看到的是一所資產豐富、飽含學術能量與管理得當的公立博物館，確實可以透過法定身份的改革得到可觀的發展。同時，必須再一次強調的是，成就今日羅浮宮的重要手段並不是將其民營化，而是在公立機構的傳統架構下，借由法人化的途徑，協助清除管理上的障礙，提供其自主營運的能力，再輔以官方政治、外交、經濟等多重力量，提供其發展與擴張的空間。最終成就的是一所快步向前、放眼全球的寰宇博物館。

## 誌謝

本文感謝兩位論文匿名審查者提供的寶貴建議，讓本文更臻完善。

## 參考文獻

- 江韶瑩，2003。日本公立博物館法人化機制研究計畫。國立臺灣歷史博物館委託。臺北。
- 李逸洋，2004。我國與日本推動行政法人制度之比較分析，研考雙月刊，28(6): 55-70。
- 邱惠美，2006a。日本獨立行政法人制度初探：兼論日本國立大學法人化問題（上），政大法學評論，90: 171-227。
- ，2006b。日本獨立行政法人制度初探：兼論日本國立大學法人化問題（下），政大法學評論，91: 247-327。
- 連俐俐，2010。美術館與經濟：新舊典範的衝突，博物館學季刊，24(1): 79-91。
- 彭錦鵬，2000。英國政署之組織設計與運作成效，歐美研究，30(3): 89-141。
- 黃心蓉，2008。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): 5-25。
- 劉坤億，2006。英國行政法人 (Ex-ecutive NDPBs) 之課責制度，外國經驗及我國行政法人推動現況研討會。行政院人事行政局。
- 蔡秀卿，2002。日本獨立行政法人制度，月旦法學，84: 60-76。
- 賴怡妝譯，Sébastien CAVALIER 原著，2008。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): 41-51。
- 羅浮宮，1993 年報。
- ，1994 年報。
- ，2003 年報。
- ，2009 年報。
- ，2010 年報。

**作者簡介**

連俐俐現任文藻外語大學傳播藝術系暨創意藝術產業研究所助理教授。

## A Preliminary Study of the Corporatization of Louvre Museum

Li-Li Lien\*

### Abstract

Management effectiveness has gradually become an important issue in museum studies. Relevant discussions about the organization and operating model of museums have been widely raised. These discussions have tended to provide a resolution to the poor performance of museums. New management models have been proposed, including “privatization,” “corporatization,” and “Build-Operate-Transfer (B.O.T).” These new alternatives mainly aim to strengthen the competitiveness of public museums. Among the museums in the world, the Louvre Museum is considered one of the most successful due to its high operating performance. As of 2012, the average annual attendance reached almost ten million, exceeding that of the British Museum in the U.K. and the Metropolitan Museum of Art in the U.S. It goes without saying that the Louvre is the most popular public museum in France. As a public museum, the government-owned identity of the Louvre seems not to be an issue in its performance. In addition, it is the first public museum in the world with successful overseas expansion, following the international expansion of the Guggenheim Museum, a U.S. private museum. The Louvre’s cooperation with Abu Dhabi of the United Arab Emirates implies a loosening of restrictions that have long been imposed on public museums. The purpose of this study is to explore the operating model and operating performance of the Louvre through documentary research. An attempt has also been made in this study to posit the identity of public museums and to resolve possible restrictions. Implications of this study will be helpful for the management of public museums in Taiwan and for improving their operating performance.

Keywords: Louvre, corporatization, public museums

\* Assistant Professor, Graduate Institute of Creative Arts Industries, Wenzao Ursuline University of International Studies; E-mail: dr.lienlili@gmail.com