

出國報告（出國類別：考察）

雲林縣文化機構及設施中長程營運管理委託規劃案出國考察報告書

服務機關：創意生活設計系
姓名職稱：商毓芳 助理教授
派赴國家：瑞士、法國、義大利
報告日期：104/11/20
出國時間：104/10/13-104/10/22

摘要

雲林科技大學創意生活設計系承接雲林縣政府「雲林縣文化機構及設施中長程營運管理委託規劃案」，由商毓芳 助理教授擔任計畫主持人、黃世輝 教授擔任共同主持人；透過雲林縣內文化機構與設施的資料盤點研究，了解雲林縣文化發展現況與困境；並以本計畫針對雲林縣的環境、產業、信仰、交通、生活，定位文化機構與設施未來六年的中長程營運目標，地方文化機構與設施必須具有在地產業經濟、環境永續發展、文化典藏與教育的社會功能。

本計畫就「雲林縣文化機構及設施中長程營運管理委託規劃案」執行目標如下：

1. 借鏡國內外案例：
透過國內外文化機構與設施的發展、營運經驗，作為擬定未來雲林縣六年發展之操作模式參考。
2. 文化機構及設施資源盤點：
透過雲林縣文化機構與設施的盤點過程，得以清楚的了解目前文化機構與設施的現況發展與內容，從中針對這些機構與設施加以分類，以作為未來規畫六年發展之基礎。
3. 調查研究與分析：
依據本計畫規範得知，目前針對文化機構與設施總共分為七大類項，因此可以以此進行質化與量化的分析，包含問卷的調查、健檢、供需預估等，得以致件未來之營運模式。
4. 培育社會力價值：
結合縣內大專院校及民間 NPO 組織共同推動，建構跨域增值平台與文化整體行銷機制，以作為支撐未來文化機構與設施的發展。
5. 六年中長期規劃：
雲林縣未來文化機構與設施的發展與推動透過前面的調查盤點與分析過程，結合在地的社會力價值，進而制訂未來督促館的經營、培訓、館際合作到區域性的推動等，使得館舍因此有其長久的經營方式。

本次透過拜訪歐洲藝術文化相關機構與設施，進行館舍發展和營運經驗交流，作為擬定雲林縣未來短期、中期、長期政策之發展目標，本次參訪歐洲主要為國外案例實地調查研究，研究範圍包括—瑞士巴賽爾藝術博覽會、法國亞維儂藝術節及 La Friche 藝術聚落、義大利米蘭的世界博覽會…等進行研究交流。

目次

一、	目的.....	1
二、	過程.....	2
三、	心得.....	6
四、	建議事項.....	7
五、	附錄.....	8

一、 目的

因應「雲林縣文化機構設施調查盤點與中長期規劃案」，對於合約中須履行之「國內外文化機構案例調查」，進行國際上的文化機構與博物館之實地踏勘與田野調查，同時對於藝術策展與創新的跨域平台進行研究。

近年台灣的能源及環保意識抬頭，在高科技產業主導的限制下，農業或許是個適合發展的好機會，透過本此的重點考察「2015 米蘭世界博覽會」，以「餵養地球、生命能源 Feeding the planet, energy for life」為方向，鑒於全球新形勢與新問題，引入的主題主要關注點放在全世界居民獲得健康、安全和足夠食品的權利之上。以全新的角度來看待「吃」這件事情，思考雲林如何將農業及在地文化結合，並將此結果納入研究計畫中。

行程特別安排 Art Basel 主辦單位 MCH Group、La Friche 藝文聚落、亞維農藝術節、米蘭三年中心 La Triennale di Milano、Kunst (ZEUG) HAUS 當代藝術中心進行研究參訪，對於藝術策展與創新跨域平台進行研究，了解其服務水準、品質、專業性，以及了解機構營運與地方發展的關連性與在地化的全球化思考。

二、 過程

前言：從博物館四大核心工作「研究、典藏、教育、展示」參照國外案例的現況

1. **研究：**以實務工作累積及經驗做為他者的研究對象，與學術圈形成互補關係。以實務為導向的經營實務為主，除接受委託專案外並無常設研究人員。對於地方文化研究工作的欠缺，主要源於台灣學術研究向來輕忽人文而不鼓勵在地研究，國家在人文研究經費尚且短缺，僅憑民間之力無法有效提昇學術研究質量。

2. **典藏：**各地組織可視為在地價值倡議者的角色，以「生態博物館」的角度來看待「在地生活」，並沒有具備專業的文物典藏空間，以博物館事業的專業觀點來思考，這是亟需政策協力的一環。

3. **教育：**屬地性的生態、人文教育推廣是經常性的項目，同時也是組織營運的事業項目之一。相較於制式教育體制僵化的教案、教材，能提供多元且貼近生活的教育內容。但是如何能這些相對進步性的教育內容與既有公部門教育投資結合，是需要透過教育與文化政策提供關鍵的整合角色。

4. **展示：**營運場所是一個經常性的展示空間，展示的內容依組織屬性而有不同，基本上均以建構自我的獨特性，展示內容和空間也都持續豐富、多元。常設性的主題展覽和議題性的策展，仍受限於專業人力與策展經費，大致而論具有前瞻性格，但仍有很大的進步空間。

第一天 104 / 10 / 13

行程：高雄→香港→蘇黎世

說明：高雄小港 19：20 起程 20：50 抵達香港

香港 23：15 起程 06：10 抵達蘇黎世

第二天 104 / 10 / 14

行程：蘇黎世驅車前往瑞士巴塞爾

說明：

瑞士巴塞爾藝術博覽會，這個被紐約時報讚譽為「藝術界的奧林匹克」、「當代藝術殿堂的聖杯」，亦被金融時報冠以「藍帶級當代藝術博覽會」美名的藝壇盛事，Art Basel 憑藉著當地豐富的歷史文化、優越的政經金融條件、嚴謹的審查制度，以及強

大的商業會展運作專業，屹立逾 40 年仍維持其領先地位。

兼顧歷史與當代，體現藝術的廣度與深度，彙集眾多高品質作品以及現場流露出的嚴謹莊重氣息，Art Basel 已成為藝術圈流行趨勢的重要指標。根據瑞士參展畫商 Bob van Orsouw 對 2013 年博覽會的觀察，「追逐浮誇或趣味作品的風潮已消逝，現在收藏家想要的是更為內斂且寓意深遠的作品。」



▲拜訪 Art Basel 主辦單位 MCH Group Gallery & Project Manager ,Ursula Diehr

照片提供/商毓芳

考察重點綜合分析：民間文化機構或社會企業與地方文化政策具有關連性，但連結度並不直接。各別案例在台灣當前均有相當的參照價值，不過公部門文化政策缺乏整體和前瞻願景，民間的文化經驗能夠被引用的相對有限。

第三天 104 / 10 / 15

行程：於瑞士巴塞爾參訪

說明：

巴塞爾美術館的主要運作費用來自政府委辦，提供藝文服務所支付的整體經費，總額依美術館和政府部門的協議而定，如果以數字來看，館設實際花費於人事的部分確實比較高，這和台灣非常相似，一個館設若無經營之人才，只單單補助於硬體設施，這樣的補助效用確實對館的提升非常有限。在預算補助、文物收藏、人事及稽核等館務方面，實享有相對的自由度及機動性。在組織屬性方面，常處於公私交接灰色模糊地帶。在經營理念上，配合國家政策秉持著投資未來和尊重環境兩大方向，重視可持續發展性。



▲拜訪藝術家 philpp klemm 攝影工作室，以及坐落該區之小型微創藝術家聯合工作室，並且邀請他到台灣來進駐創作。(圖右) 照片提供/商毓芳

▲拜訪 KOR STADT theater 劇場，該劇場提供小型劇場演出並且深耕 Basel 城市。(圖左) 照片提供/商毓芳

第四天 104 / 10 / 16

行程：瑞士巴賽爾→法國亞維農街道古建築

說明：

參訪亞維農的古蹟建築，亞維農是普羅旺斯最熱鬧的城市之一，也是藝術文化的重鎮，因為歷史淵源的關係，這城鎮的大街小巷裡藏著各種古蹟、教堂、鐘樓、博物館等，非常適合從中探索藝術和歷史和城市的連結。教皇宮是由內外兩層建築所構成，分別是於本篤十二世時期建造的要塞式的



舊宮，以及亞維農教皇中最高級的克萊孟六世時期在舊宮基礎上擴建的新宮。教皇宮不僅是歐洲最宏大的哥德式建築，同時也從各方面顯示出了國際哥德式的風格。無論在建築還是裝飾方面，教皇宮都集中了當時代頂尖的大師的成就。



照片提供/商毓芳

考察重點綜合分析：政策補助雖有益於維持民間組織的理想性，但過多的行政牽制與有限的經費預算，經常導致外行領導內行的狀況，目前的現象很明顯是民間組織的理想性與實踐力均甚高於地方政府的文化策略。台灣各地的民間歷經 20 年來社區總體營造與地方文化館的洗禮，已具備多元且足以適應社會需求的面貌，不過總體地方文化政策缺乏宏觀視野，特別是文化館舍的經營受到地方政府的政策支持相當有限。

第五天 104 / 10 / 17

行程：法國亞維農→法國馬賽 MuCEM 博物館

說明：

博物館主要預算來源為主管機關的補助款，主管機關則透過和各館事先約定的經營策略及財務備忘錄確定館設職責，並詳細列明每年具體執行目標。博物館以學術研究為運作重心。MuCEM 有發展其自籌資金的政策，在博物館的空間內，可以租用私人或贊助當作合作交易的一部分，MuCEM 也提供了具規模和特色的空間，具備同聲翻譯、拍攝照片、影片、電影的設備。

而博物館內的重要館藏橫跨地中海地區，從伊斯坦堡到直布羅陀海峽應有盡有，同時還有古代羅塞塔石碑 (Rosetta Stone) 到現代巴勒莫 (Palermo) 黑手黨的無數精彩故事。遊客不僅能認識阿爾及利亞的殖民歷史，還能探索法國蔚藍海岸的海灘文化。馬賽於 2013 年正式成為歐洲文化首都。歐洲文化首都與設計之都的要求相去不遠，著重城市未來發展的建設。同時也是個有著非常明確的目標的計畫，即



照片提供/商毓芳

是達到歐洲、文化、首都的三大目的。

Euromediterrance 專案，是 1995 年一個非常巨型的計畫。是由馬賽總理與市長提出的計畫，包含重新發展連結城市、博物館再造。在文化機構上的投資，高達 6 億歐元，興建了包含由建築師 Rudy Ricciotti 設計的地中海博物館(MUCEM)、私人博物館、J1 短期文化展演空間、FRAC 當代藝術中心、由建築大師 Norman Foster 進行的人行步道改造計畫等。

除了主要的港口再造的計畫之外，馬賽也進行了博物館升級的計畫，已吸引國內外的參觀者。馬賽將當代藝術、藝術、設計與服裝、馬賽歷史博物館等四座博物館進行改造工程，並確保不只有在市中心才接觸到文化設施。

第六天 104 / 10 / 18

行程：法國馬賽→法國坎城卡斯特博物館

說明：

1982 年坎城市政府改制古堡為博物館迄今。「卡斯特博物館」是品味鑑賞家的博物館。除了古董、陶瓷器、19 世紀普羅旺斯美術、風景畫外，「聖安妮」禮拜堂內，鄰琳瑯滿目的世界古民俗樂器也是館藏一絕。

典藏、研究、展示、詮釋、教育是每個博物館的靈魂功能。文物、建物原為國家所有，政府負有保管守護文化遺產的道義責任，博物館依舊享有來自中央的補助，但藝文機構因有票房、募款等所得，又與其他無自籌收入的非部會公共機構不同。如法國在 2002 年時修法通過，凡捐款協助博物館購入國寶級文物，最高扣抵稅額可達捐贈金額的 90%，就是政府為護航博物館轉型，變通補助方式從直接轉間接的配套措施。自籌收入能力越好的博物館，越有可能被文化部刪減來年補助經費調漲幅度；另一方面，募款贊助等活動，在美國蔚為風氣，但國情不同，即使引進，似不宜過份樂觀，期待其他國家博物館界照本宣科締造佳績。



照片提供/商毓芳

考察重點綜合分析：如何善用民間經驗與公共政策互補，建立開放參與的縣級「博物館委員會」，並成立專屬基金，做為縣級博物館的運籌機制，是未來建立各縣市博物館事業的重要工作。應以案例的組織規模及存活經驗重新盤整思考地方博物館事業的發展基礎問題，例如：通盤的文化縣政擬定，跨局處的政策的高度、文化預算的提升、人才庫的建立。

第七、八天 104/10/19 - 20

行程：法國坎城→義大利米蘭世界博覽會

說明：

本屆世博在米蘭舉行，它們環繞「餵養地球，生命的能量」(Feeding the planet, energy for life) 主題，從食物生產開始到消失，每個環節都能發揮創意。台灣目前的農業結構以小農為主，耕作採友善耕作的方式（包括水源、土地、空間、飼料、用藥等）比率偏低，大部分農民仍以傳統農法為主，使用零化學肥料和農藥，這樣容易有農藥殘留問題。因此如何藉由教育、宣導以及網路讓生產地與消費者直接對話，省去中間轉手費用，使雙方間的供給和價格更合理，同時鼓勵大眾以較高價格來採買更安全的產品，提高友善耕作的比率。



台灣農企業與義大利的經營特色相似，重視家庭情感，發展皆是從個人、家族經營起步並倡導精緻農業，而後結合品牌、觀光、文創、現代科技帶動新農業的新經營模式。中小型農企業如何因應國際市場動態、整合產業鏈、奠定國際品牌價值以及農業觀光，台灣值得借鏡義大利的發展經驗，和其發展農業觀光的成功模式。



照片提供/商毓芳

第九天 104/10/21

行程：義大利米蘭-瑞士蘇黎世

說明：

瑞士蘇黎世當地有一間由民間基金會設立的當代藝術中心 **Kunsts(ZEUG) HAUS**，是由一對喜愛當代藝術的夫婦 **Peter&Elisabeth**，自 1970 年代開始，透過收藏具有潛力的年輕藝術家，支持喜愛的藝術家創作，經過時日累積相當可觀的作品數量，也成為瑞士當代藝術最重要的 DNA 資料庫，夫婦因而 2013 年決定成立私人美術館，透過展覽主題預計展示大約 150 件作品共 45 位藝術家。

該館雖然是新興三年的私人美術館，但組織運作完善，展覽面向除了作品及藝術家本身，亦多結合社會議題、世界觀，富含教育意義之主題或活動講座。此行正展出

「**SPEAK TRUTH TO POWER**」，透過攝影師 **Eddie Adams**、**Luca Zanier**、**Paolo Pellegrin** 拍攝世界各國的議會場所，在宏偉的建築與高檔的室內設計內，世界的脈動就再一次一次的會議裡，被少數人決定了方向....。



照片提供/商毓芳

而館方整體營運面向，包含典藏、研究、展示、教育的博物館基本功能，除了典藏展示作品並透過藝術評論累積當代藝術文本，該館亦結合當地藝術教育機構，推廣成人藝術教育與兒童藝術教育的內容。美術館亦帶動了當地深度藝文旅遊，結合主題展覽，接受私人旅遊的預約。

45 JAHRE SAMMELLEIDENSCHAFT
AB 7. JUNI 2015

KUNST(ZEUG)HAUS

UNTERSTÜTZT VON
Kanton St.Gallen
Kulturförderung

VERANSTALTUNGEN 2015
DONNERSTAG, 10. DEZEMBER 2015, 20.30 UHR
Konzert
Don Li's Orbital Garden presents «Metric Rotations No. 5»
Mats Eser, Percussion
Chrigel Bosshard, Drums, Percussion
Don Li, Clarinet, Electronics, Composition

SIND SIE SCHON MITGLIED BEI UNS?

Mi bis Fr 14 bis 18 Uhr
Sa und So 11 bis 18 Uhr

Öffnungszeiten
Weihnachten-Neujahr
23.12. - 25.12. geschlossen

AUSSTELLUNGEN
VERANSTALTUNGEN
AKTUELL
ARCHIV
KUNSTVERMITTLUNG FÜR ERWACHSENE

資料來源/<http://www.kunstzeughaus.ch/veranstaltungen/aktuell>

考察重點綜合分析：「農業」（環境資本、土地生產）、「文化」（有形文化資產、無形文化資產）與「人才」（各領域專業者及青年）是地方政府的重要資產，更是地方經濟轉型與文化品牌建立的根本關鍵。台灣的文化政策相較於其他公共政策，具有較高的彈性與前瞻性，但「文化」做為一種總體施政目標的價值，以及做為地方治理的核心關鍵，並未被彰顯其重要性及必要性。

第九至第十天 104 / 10 / 21-22

行程：蘇黎世→香港→高雄

說明：10/21—22：45 蘇黎世起程 10/22—16：55 抵達香港

10/22—18：55 香港起程 20：25 抵達高雄

三、心得

21 世紀當代建築與都市發展經驗，從文明變遷的角度來看，顯然是一個全新的經驗向度。生態的、文化的、經濟的、政治的、社會的、技術的、美學的等訴求，全方位的顛覆我們所熟悉而習慣了的，建築與都市的形式與內涵。建築與都市的詮釋，離不開社會發展的經驗。透過對生活方式、對自然生態環境、對多元族群文化歷史經驗大膽而細膩的詮釋，呈顯出一種高度文化及環境自明性的表徵。

綠色代表一種新的生活模式與價值的取向，呈現出生活模式的開展，綠色經濟專注在以人力資本為核心，結合知識、科技與生活運用為基礎的經濟發展模式。全世界有各種領域的 Airbnb 如雨後春筍般出現，但我們恐怕沒想過，農地，也能 Airbnb。更讓人想不到的是，社企流採訪米蘭世博，兩個星期內聊了二、三十個人，包括世界級的設計師、聯合國最高榮譽得主、上百人企業老闆，最難約訪的，竟是這一位：TerraXchange 創辦人 Marco Tacconi。他是一個住在離米蘭五十公里遠的農村之子，從高中一路修讀農業到大學。但現在的他卻選擇網路創業，且被彭博商業週刊點名，

將他和全球最熱的 Airbnb 放在一起。

四、 建議事項

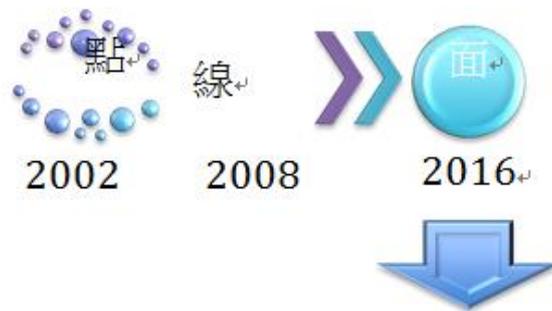
地方文化機構營運的解決

一、從「點」到「線」到「面」

2002 年「地方文化館」做為社區營造的進階目標，或承辦省政府時代「鄉鎮展演設施」的後續工作，其主要補助方向在於挹注單一館舍維持營運，在整個支援系統可之視為「點」的概念。

2008 年「地方生活文化圈」回應地方生活圈的區域概念，而其實質產生館舍之間計畫性的互動，因限於年度有限的經費及人力專業，難以有全盤的架構策略，故實質效益有「線」的串連，但還不足以區域性「面」效益。

2016，思考地方文化機構中長期營運機制，應充足「點」（指標館舍）的人力專業與設施設備，以做為地方文化機構發展的「線」頭，同時盤整建構既有「生活文化圈」為「面」的策略思考，然而建構的方式，應該透過專業中介平台，包括「跨域產業企畫、媒合平台」（區域產業結盟、企業 CSR 合作）、「文化機構整合行銷平台」（定期刊物、文化果菜籃）、「青年回流諮詢協力平台」（青年返鄉的諮詢服務機制與空間協尋、獎勵）。



二、強化指標館舍的專業人力與營運機制

我們預設指標性的館舍要朝博物館專業化邁進，則現今檢視雲林縣地方文化機制，除雲林縣文化處外，無一獲補助之文化機構具備足夠人力與設備，以經常性維運一個文化機構，合理的專職人員應至才在 6-8 人之間，才有機會在兼顧館舍經營、研究典藏、教育推廣、異業結合、創新加值等面向展開新局。

區域性指標文化機構的角色應朝「專業化」，「任務提昇」的角度思考，而不應以維持現況，要求提高自償率逼迫，因為這會造成不合理的工作壓迫、人才斷層、服務衰退等惡性循環。簡言之，區域性的具潛力的文化機構，應協助其建置 6-8 名專職人員，以

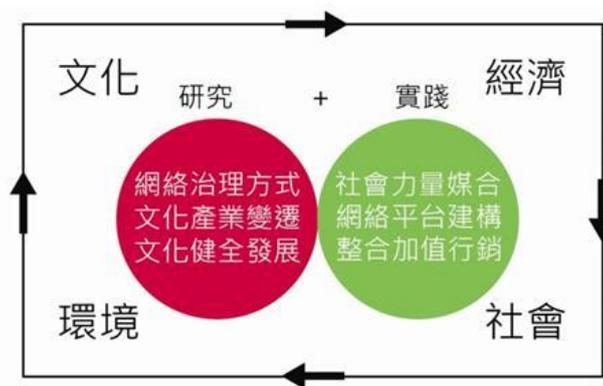
雲林縣五個文化生活圈而論，則增加 30-40 名專職的就業機會，其中特別要鼓勵 35 歲以下青年參與以提早面對世代挑戰。

三、建立專業且經常性的中介機制

不論稱為「地方文化館」與否，亦先不細論其館舍面積及成立宗旨，我們先回到地方生活概念與地方產業經濟的現實面（因為我們要追求的是營運計畫與永續發展。）

在地有具有在地文化意識與在地產業特質的優質空間與個人或組織，透過區域的重整（即「地方生活文化圈」的探化與擴大），賦予推進地方文化產業的能量，同時亦應將地方上具有文化資產性格的空間整修與釋放，納入區域系統。

這需要經常性的專業文化中介機構進行活化與利用的思考，而不應停留在搶救與否與個案調查的學術工作，宜以注入活性化概念重新面對地方文化機構的營運課題。試想為何各鄉鎮均不乏房屋仲介公司，而沒有針對「文化機構」的人才與產業整合機構，而遍佈的閒置空間與蚊子館為何無法創造產值，僅能透過公部門不斷投資與日漸減少的補助金額維持開門，關鍵問題在於我們寄望文化機構具有自償能力，但是公部門的補助政策僅達到勉強維運的保守方式，未積極促進專業能力與營運事業的能力。



資料來源：雲林縣文化機構及設施中長程營運管理委託規劃案 成果書

五、附錄

巴賽爾美術館



(交誼廳內部)



(外觀)

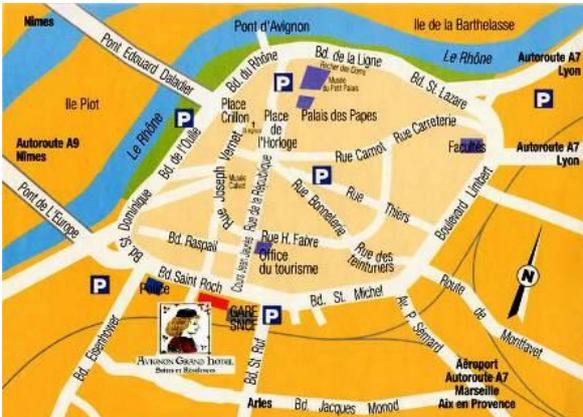


(參觀書籍內頁介紹在地城市)



(參觀書籍內頁介紹)

亞維儂街道古建築



(街道圖)



(街道圖)



(走訪當地特色建築)

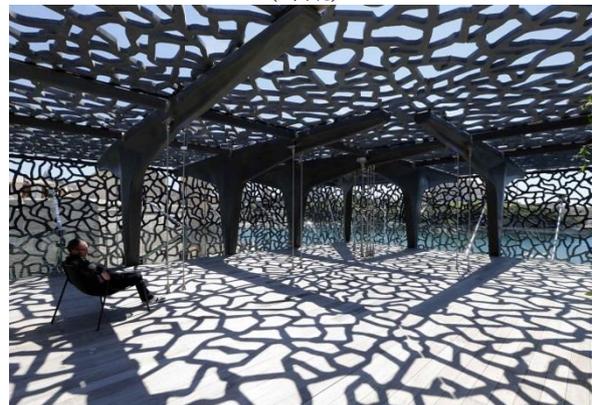
法國馬賽 MuCEM 博物館



(外觀)



(內部空間)



(內部空間)



(當期展覽)

法國坎城卡斯特博物館



(展示空間)



(展示空間)



(展示空間)



(展品)



(展品)

義大利米蘭世界博覽



(形象CI)



(手冊圖)



(手冊圖)



(手冊圖)



(手冊圖)



(手冊圖)



(手冊圖)



(展品)



La Triennale
di Milano
**Design
Museum**

(識別指標)



(宣傳品)

IL NUOVO
VOCABOLARIO
DELLA MODA
ITALIANA



(宣傳品)

