

祝福，咒語，博物館商業機制

Is the Adaption of Curating Optimizing Museum Merchandising?

蘇瑤華 輔仁大學博物館學研究所

SU, Yaohua Graduate Institute of Museum Studies

Fu Jen Catholic University

博物館商業機制的趨勢與思維

博物館發展商業機制一直被視為博物館面對補助減少、捐款遞減等大環境不景氣的自救之道，博物館產業化思維下的財源開發管道；這種自營事業收益(earned income)象徵著博物館自籌財源的能力，可分為兩大類，一為典型經濟、另一則稱為非典型經濟，前者包含了門票、賣店與餐飲服務、活動、影像授權、建物硬體價值開發、展覽製作等，後者則以博物館同業間的傳授合作開發或租借創造新財源，博物館聲望、專業、建築或名號設計等以「品牌價值」總稱，在經過價值化後都可能成為博物館生財最佳新興產品(連俐俐，2010)。

大都會美術館是博物館商店的先驅，從1871年開始發展博物館典藏品複製業務，為的就是解決博物館典藏無法全面性展示在觀眾眼前的難題，博物館商店的使命在於博物館教育，讓典藏品透過商品化的方式，觸及更多觀眾，帶進來的收入在大都會美術館早期的做法限定在博物館典藏部門的購藏資金。博物館餐廳和商店，不再只以服務入館觀眾為職志，更被規劃為博物館的集客機器，超越博物館附屬設施的概念，佔據博物館建築中最好位置，吸引用餐、逛街的「消費者」前來，再「順便」參觀博物館，成了博物館發展的趨勢之一。東京國立博物館1999年將餐廳委外給大倉久和飯店經營，東京國立近代美術館則押寶餐飲連鎖店 Queen Alice Agua來

衝高人氣，紐約現代美術館1989年就已經幫緊依博物館的精品開設獨立門戶，讓商店的營運可以不受博物館限制，獨立門戶自由進出(並木誠士、中川里，蔡世蓉譯，2008)。這樣的衍生作法，異業結盟將零售、餐飲業深深嵌入博物館營運機制中，多品牌營運導入新觀眾，卻也招致博物館商業化的疑慮。

以非營利機構為設置本質的博物館，發展「生存之道」的產業化路途，並未平順，博物館內外都發出質疑的聲浪，憂心商業化活動俗化了聖殿，咒罵過多(不入流)觀光人潮戕害博物館觀展氣氛，博物館價值傳統擁護者追根結底的憂心，在於新資金來源連帶而生的新營運治理的模式，以及迥異於博物館傳統贊助者的董監事會、會員組織，甚至意見強大但未必掌握博物館傳統脈絡的觀眾們，連俐俐(2010)以典範移轉理論凝視這股狂潮。

但無論是典範移轉，或是典範衝突，鋪天蓋地的博物館商業機制發展所衍生的新興收入，並未如預期撐起博物館沉重的財務負擔，多年蟬聯全球參觀人數之冠的羅浮宮，在難民潮和恐怖攻擊烏雲尚未籠罩的2007年，自營事業收益也無法超過捐款占全年收入資金來源的49%¹，博物館商店歷史悠久的大都會美術館的統計數字差異不大。

文化經濟角度探究博物館商業機制發展的成因，或未能竟全功，但博物館商店仍方興未艾必定在經濟之外另有其因。擔任大都會美術館董事長的職務

超過10年(1970-1984)²的Douglas Dillion，在1981年出版的「大都會美術館印刷與複製品簡史(Kellerman, 1981)」前言中以堅定的口吻駁斥博物館商店是博物館商業化發展的產物，他說：大都會美術館商店的使命在於教育！全球領先的時尚趨勢分析及預測權威WGSN(WorthGlobalStyle Network)，他們觀察到：觀眾需要從博物館商店蒐集美好假期和旅行的記憶，體驗式零售(experiential retail)成了這一波博物館商店興起的關鍵字³。

這也是本研究以「博物館新學」系列講座的策畫初衷，希望藉由與國立臺灣博物館和財團法人旺旺文

教基金會合作，展開博物館跨產業、在地的行動研究與觀念性對話。本文是研究進行第一年的側記，萃取「好樣」集團執行長汪麗琴、2017年臺灣文博會主題館策展人王耀邦、以及日本採購企劃公司method inc.的創辦人山田遊(Yu Yamada)演講精華，演講文字整理由輔仁大學博物館學研究所碩士學生柯雅昕小姐負責，國立臺灣科技大學科技管理研究所副教授陳曉慧以「博物館影像授權新思潮」為題的演講內容，則由陳教授重新整理成本刊另一篇論文。希望能藉由不斷有機的異業對話，推移博物館的疆界，以新學態度，為21世紀博物館發展帶路。



國立新美術館 S F T 店內陳設。(method inc.提供)

¹ 連俐俐，2010/09，大美術館時代，臺北市：典藏藝術家庭。p.189註釋，羅浮宮2007年年報p.304。

² NEW MET CHAIRMAN DEFINES OBJECTIVES by MICHAEL BRENSON, New York Times, January 31, 1984. <http://www.nytimes.com/1984/01/31/arts/new-met-chairman-defines-objectives.html>. 2017/7/28.

³ Carlene Thomas Bailey. Oct 04, 2016. The rise of museum stores as retail destinations. WGSN. <https://www.wgsn.com/blogs/the-rise-of-museum-stores-as-retail-destinations/#2017/7/28>.

體驗式零售的學習

借鏡一：好樣文房

位於臺北市臨沂街一棟日式平房，原是日本時期作為商務宿舍用的建築，名為「幸町日式宿舍」。在國民政府來臺後則改為員工眷舍，並於2007年被臺北市文化局指定為臺北市定歷史建築物。2013年，臺北市政府推動「老房子文化運動」，欲借助民間經營團隊力量，媒合閒置老舊房舍接受修復，屋主提供空間作為文化創意工作者創作、展演、營運使用，並減免使用費之互惠誘因，以達到同時兼具文化資產保存、傳承在地精神，藉此重現老屋新生價值。

好樣集團從餐飲起家，在敦化南路後巷的老公寓打造一間接連一間的咖啡廳、甜品店、書店、文

旅……，每個單位皆具獨特性，未有重複型式模組，也屢屢榮獲” Good Design”等國際大獎的肯定。

好樣集團受託為這棟「幸町日式宿舍」的再利用出點子。聘請傳統匠師協助修復工程，以傳統工藝配合新的技術，保留既有的檜木結構，用「綠建築」觀點進行修復老房，並賦予其新生命及任務—「公益圖書館」，內有豐富藏書並免費開放給大眾，只要事先在網路上登記，就能徜徉在和式、洋式並存的老建築風貌中，享有寧靜、悠閒的讀書時光。建築原以起居室做為日常生活主體，在此則設計成書房型態，強化文房空間的閱讀概念。執行長汪麗琴說：「好樣文房的選書意念，不僅來自文房，同時也來自大眾。」文房收藏約4,000冊書籍，其中有一半為好樣精選提供，另一半則是募集而來。



日本時期老房「幸町日式宿舍」經過修復，保留日式老房外觀，轉變成為公益圖書館 VVG 文房。(照片由好樣文房提供)



VVG 文房內部陳設，到訪者可以在寧靜中享受閱讀之樂。(照片由好樣文房提供)



文房可說是一座公眾共同擁有的「藏書閣」，而經營者強調「公益」、「大眾參與」的理念更讓許多好書在社會中傳承、流動。好樣集團旗下經營眾多餐廳、咖啡廳、甜品店、書店、複合式展示空間……，在這些商業活動中，卻也發展出 VVG 文房這個公益圖書館，從選書、閱讀重新設計圖書館的閱讀體驗，在文化資產空間新創閱讀的文明的儀式，這是否預示「非營利事業」和商業機制共生共存的在地模式？

好樣團隊已於2017年5月退出文房營運，持續觀察或可為本議題提供思維依據。



借鏡二：我們在文化裡爆炸

文博會過去一直被視為商展，目的是在短時間內，為賣家找到買方，因此當做為文化創意商品的博覽會時，呈現形式就較為單調，也窄化了文博會發展的可能。而當業務由經濟部轉交文化部，為文博會轉型發展提供新契機，規劃2017年臺灣文博會主題館策展人王耀邦希望突破巢臼，讓主題館能反映出社會上的聲音，引起討論，並肩負起教育的意義，拉近文化與人民的距離，讓展覽不只是商業行為，還能藉由展覽觸發思考、產生新的行動。

想要達到教育目的，就要從「議題」著手，讓大眾覺得與切身相關；此次文博會主題：「我們在文化裡爆炸」，設定了飲食、器具、傳統產業、肢體、字

型、音樂等六大面向，王耀邦以此邀請分區策展人各自用不同的方式詮釋主題，從各策展人選擇的表現內容上，如：便當、健康操、生活用品……就能發現文博會試圖平易近人，引起觀眾共鳴的誠意。

先瞭解文化，才能瞭解文創，因此選擇以議題性的策展為核心概念，讓文化反映社會狀況，傳達理念；採用「爆炸」二字，是希望帶出醞釀、噴發、質變、擴散的背景涵義，透過設定「議題」作為展覽的核心理念，和過去的文博會極為不同。展覽最重要的就是現場，現場具有「不可替代性」，比起其他觸媒，展覽投入的人力、物力均經過醞釀、前置、執行，展覽的核心思想和知識論述都是虛擬的，經過十分縝密的過程，才能將思想和知識「立體化」，原



2017年臺灣文博會主題館「我們在文化裡爆炸」。(圖/取自格式設計展策)



2017年臺灣文博會主題館「我們在文化裡爆炸」。(攝影：邱家琳攝)



「我們在文化裡爆炸」議題區，「台雜當道——當設計師走進在地雜貨店」。(攝影：邱家琳)



「我們在文化裡爆炸」導讀區。(圖/取自格式設計展策)

本困難的議題也會透過展覽而顯得平易近人，這也是展覽魅力所在。如何算是一檔好的展覽？王耀邦認為，策展人必須不斷地挖掘展示的定義、發現觀眾的需求、思考如何用展覽影響社會，唯有反覆檢視自己建構展覽的能力和格局，就更有機會做出不一樣的展覽。

2017文博會主題館以展覽品引出特定議題，證明文博會不僅是文化創意商品的販售大會，也可以在文化領域做出貢獻。博物館可重新思考「博覽會」與其他商展的創新可能性，除了販賣文化創意商品，是否可利用博覽會呈現博物館高度的展覽樣態？這樣的形式值得博物館關注。



2017年臺灣文博會「在十八歲裡爆炸」MV 截圖。(MV 網址：<https://www.youtube.com/watch?v=Vb8Xxs-3Hks>)



2017年臺灣文博會「在十八歲裡爆炸」MV 截圖。(MV 網址：<https://www.youtube.com/watch?v=Vb8Xxs-3Hks>)

借鏡三：零售策展是博物館商業化的解藥？

位於東京六本本的國立新美術館，是十年前（2007年）才成立的單位，隨著六本木地區在千禧年規劃了都市開發計畫，接連帶動了美術館成立的浪潮，除了國立新美術館之外，還包括同年開館的三得利美術館，以及2003年啟用的森美術館，三者連線，在地圖上形成「六本木藝術三角」，不僅成為東京嶄新的藝術據點，也因三所美術館保持合作關係，而將六本木地區打造成新興藝術文化區，整體提升了觀光能見度及藝術高度。

除了對外建立形象，國立新美術館本身也一反傳統，並沒有蒐藏畫作或藝術作品，而是對外開放12個展覽室，共14,000平方公尺的展示空間，而且展



國立新美術館 S F T 店內陳設。(method inc. 提供)

覽的題材、形式皆不拘。仔細思考「沒有典藏品」這件事，不禁讓人好奇這間美術館的商店究竟如何成功？

國立新美術館是目前日本樓地板面積最大的美術館，其商店在地下一樓，占地八十餘坪，商店名叫「SOUVENIR FROM TOKYO」，意即「來自東京的紀念品」，這是method inc.總監山田遊的點子。山田遊將SFT的定位擴大至城市景點，商店內容涵蓋「具有代表性的東京禮品」，最終塑造「想到東京買伴手禮，就去SFT」的強烈形象，國立新美術館和SFT處在同地，觀眾到了國立新美術館，就有機會踏入SFT；為了SFT而來的客人，也因此進入國立新美術館，也可以說相輔相成，成就良性循環。



「燕三条・工場の祭典」利用粉紅色與銀色條紋，意圖讓灰暗的工廠更富活潑色彩，並借用黃黑警示帶的形象提醒觀眾注意安全。(method inc.提供)

為了活絡地方經濟，促進傳統工藝發展，山田遊在日本新潟縣舉辦「燕三条・工場の祭典」，至今已進行五年。燕三条地區以出產金屬工藝製品聞名，在「工場の祭典」活動期間，民眾可參觀燕三条的金屬加工廠，瞭解工藝品的製造過程，當地的職人（師傅）也會戴著麥克風，一邊進行手邊的工作，一邊向觀眾介紹、說明。起初，「工場の祭典」僅開放參觀工廠，後來在工廠旁邊設立直營店，看起來氣派、新穎，跟原來工廠的氣氛完全不同，跟燕三条地區偏僻純樸的形象也大相逕庭，然而，當民眾參觀完工廠之後，對直營店內的工藝品就更有感情，也更願意購買了；由於活動日俱規模參與的人越來



「燕三条・工場の祭典」工廠旁的金屬工藝品直營店外觀。(攝影：Ooki Jingu)



「燕三条・工場の祭典」工廠旁的金屬工藝品直營店內部陳設。(攝影：Ooki Jingu)



「燕三条・工場の祭典」活動期間，觀眾參觀工廠的情況。(攝影：Ooki Jingu)

越多，於是便在當地改建了一所小學，做為展示營銷之用。

建築師磯崎新在1993年提出「美術館三世代論」，試著歸納美術館的發展軌跡。第一、二世代是傳統美術館，前者為王公貴族的私人收藏，與政治密切相關，羅浮宮即為一例；後者則是對可搬運而商品化的「作品」賦予權威，以龐畢度中心為最終型態。第三世代則是為了跳脫這類以白盒子的空間展



「燕三条・工場の祭典」活動中，工廠的職人向觀眾解說金屬工藝品的製作過程。(攝影：Ooki Jingu)

示為主的美術館制度，將難以複製或移動地方的獨特精神，加以形象化、具體化、作品化，創造了向世界訴說自己的故事舞臺。

山田遊先生這樣兼具詮釋、展示和商業機制的做法，是否也可循著博物館世代發展的風潮，順勢發

展為一種借鏡呢？運用博物館商業機制典藏城市生活風格，發展觀光凝視，行銷地方，是否可以緩解博物館商業化發展的疑慮呢？



參考文獻

中文

連俐俐。2010/09。大美術館時代。臺北市：典藏藝術家庭。
方慧潔。2013。美術館作為場所精神的實踐—以豐島美術館為例。臺灣博物季刊 121 33卷・第1期。

外文

Kellerman, Regina Maria. (1981). The Publications and Reproductions Program of the Metropolitan Museum of Art: A Brief History. New York: The Metropolitan Museum of Art.
MICHAEL BRENSON. NEW MET CHAIRMAN DEFINES OBJECTIVES. New York Times, January 31, 1984. <http://www.nytimes.com/1984/01/31/arts/new-met-chairman-defines-objectives.html>. 2017/7/28.
Carlene Thomas Bailey. Oct 04, 2016. The rise of museum stores as retail destinations. WGSN. <https://www.wgsn.com/blogs/the-rise-of-museum-stores-as-retail-destinations/#2017/7/28>.