

立法院第 9 屆第 1 會期教育及文化委員會第 21 次全體委員會議紀錄

繼續開會

時 間 中華民國 105 年 5 月 25 日（星期三）9 時至 12 時 40 分

地 點 本院群賢樓 101 會議室

主 席 陳委員學聖

主席：現在繼續開會。進行今日議程。

國立故宮博物院院長列席報告業務概況，並備質詢。

主席：現在請故宮博物院林院長報告。

林院長正儀：主席、各位委員。感謝各位委員過去給予本院的指導與支持。

正儀歷任文建會、國立臺灣美術館、國立臺灣工藝研究所、奇美博物館等單位，對現今網路世代的文化發展有許多想法，甫任院長之職，亟盼與同仁共同努力，推動院務，行銷故宮，並積極與其他博物館進行策略聯盟，塑造國家整體品牌，讓故宮這塊老招牌得到社會及國際更多的肯定。

故宮的數位成果豐碩，多媒體作品屢獲國際肯定，以今年參加之 2016 美國第 49 屆休士頓影展為例，即囊括 8 項大獎，包括 1 座金像獎、1 白金獎、3 金牌獎、2 銀牌獎及 1 銅牌獎。其中由故宮策展人及國內優秀新媒體藝術家共同製作的「藝域漫遊—郎世寧新媒體展」更雙獲本次影展首獎金像獎及新媒體互動成人專業類白金獎。面對如此豐碩的數位資源，本院指導會委員亦建議故宮應持更開放的態度，結合民間力量，具體訂出售價，進一步行銷國際，增加其影響力。

在國際及兩岸借展方面，從年初的「錦繡繽紛—院藏亞洲織品展」、「百年回眸—故宮禁城及文物播遷影像特展」、「天國的寶藏：教廷文物特展」、「嘉慶君·遊臺灣—清仁宗文物特展」、至甫盛大開幕之「秦·俑—秦文化與兵馬俑特展」，好評不斷。尤其秦文化特展借展規格超過以往，189 組件展品中，一級文物便佔 70% 以上。而將於 105 年 12 月 10 日至 106 年 3 月 5 日赴南部院區展出之「日本美術之最—東京、九州國立博物館精品展」，乃日本國寶級及重要美術品首次來臺盛大展出，更是精彩可期。

以下謹就本院 105 年迄今工作概況提出報告，尚請各位委員不吝賜教。

壹、業務概況

一、典藏維護

本院典藏文物截至 105 年 5 月 13 日底止，計 696,373 件。

（一）庫房管理

基於文物典藏管理及安全維護職責，本院持續強化庫房進出控管及各項安全機制，使文物獲得妥善保存與系統化管理。

（二）常態性文物抽點

為切實檢視文物典藏管理工作執行情形，本院常態性每年分四季由院長進行抽點各類文物。105 年迄今抽點各類文物共 23 件。

(三)文物徵集

本院典藏以配合本院及南院研究、展覽需要徵集亞洲及中華重要文物為主。105 年購藏文物、受贈文物尚在審查中。

二、文物展覽

105 年度北部院區常設展 13 檔，特展 10 檔，南部院區常設展 5 檔，特展 5 檔；尤其為拓展民眾國際視野，與國際重要博物館及中國大陸博物館交流合作，舉辦國際合作展北部院區 2 檔，南部院區 2 檔。

三、學術研究

為提升學術研究水準，本院同仁除於國際重要研討會發表論文，並廣邀國內、外學者專家來院進行學術交流及演講，以提振學術研究風氣、拓展專業研究領域。105 年迄今學術交流 11 項、參加國際研討會 3 場、專題演講 30 場、獲科技部支持之研究計畫共 11 件。

四、保存修護

文物保存維護係本院的核心業務之一，本院在保存環境、修護作業上，皆以達到文物預防性保存及維持文物最佳狀況為目標，105 年迄今完成文物保存維護數量共 449 件，包括：

(一)修護文物：圖書文獻 132 件、書畫 118 件、器物 32 件、織品 13 件。

(二)文物狀況檢視 154 件。另為協助文物修護、維護、徵集等業務或為增進文物歷史或工藝技術的瞭解，本院除持續進行文物分析、建置實驗室儀器設備、與國內外專家進行交流與合作，並赴院外發表相關研究成果。

五、教育推廣

為發揮博物館之教育推廣功能，提升社會大眾認識故宮文物之美，本院針對不同年齡、特性及地區之對象，規劃辦理多元豐富的教育活動，以服務廣大民眾。

(一)參觀服務

本院近年來參觀人數大幅成長，103 年起每年已超過 500 萬人次。103 年達 540 萬人次，而 104 年達 530 萬人次。南部院區自 104 年 12 月 28 日開館試營運，自試營運日起至 105 年 5 月 10 日止（每週一休館），在預約參觀及人數總量控管制度下，參觀人次達 65 萬 8,639 人。

近 5 年參觀人數統計表

單位：人

年度	人數
100 年	3,849,577
101 年	4,360,815
102 年	4,500,678
103 年	5,402,325
104 年	5,291,797
105 年 1-4 月	1,813,755

為提升本院在教育推廣功能，自 102 年 4 月起提供本國學生憑證免費參觀，103、104 年整體學生訪客數達 15 萬、16.7 萬人次，相較於 102 年度之 12.9 萬人次，大幅增加，顯見推廣成效良好。自 104 年 7 月 1 日至 105 年 6 月 30 日止，每日下午 4 時 30 分起，所有遊客免憑證件均可購買優惠參觀券入場參觀。南部院區票價規定比照北部院區，提供本國學生憑證免費參觀優惠，自開館試營運至 105 年 4 月底止，學生參觀人次總計 44,192 人（含個人參觀 32,141 人，團體參觀 12,051 人）。

（二）文物研習

為培養社會大眾瞭解故宮收藏品及增進生活藝術美感經驗，本院每年定期舉辦冬令及夏令文物研習會，105 年於 2 月 2 日至 2 月 4 日舉辦冬令文物研習會，共 9 場演講，總參加人次為 2,000 人。南部院區預計於 105 年 8 月 6 日至 12 日配合北部院區辦理夏令文物研習會，共 7 天 21 場演講，預計開放 3,780 人次之參與名額。

（三）專題演講

北部院區 105 年 1 月至 4 月共舉辦系列專題演講 4 場，共 494 人次聽講，5 月舉辦 5 場專題演講。為服務其他地區民眾，並推廣藝術教育，並於院外舉辦走出故宮系列演講，105 年 3 月及 4 月共舉辦 5 場，486 人參加。南部院區自 104 年底開幕迄今，共舉辦系列專題演講 11 場，共 1,247 人次聽講。演講內容包含公共藝術、展覽專題、文物賞析以及文物檢測等內容，讓民眾更加貼近博物館。

（四）藝文表演活動

北部院區 105 年迄今舉辦「當 young people 遇上故宮—故宮週末夜表演藝術活動」共舉辦 20 場，觀賞人數總計 6,110 人次。表演活動涵蓋中西音樂、舞蹈、戲曲、民俗技藝、魔術等多元藝文內容。南部院區配合 104 年底開幕、105 年元旦、農曆新年及 5 月 10 日「嘉慶君·遊臺灣—清仁宗文物特展」開展，舉辦系列藝文活動，開館試營運迄今已辦理 10 場活動，觀賞人數總計 8,352 人次。

（五）教育培訓

1. 教師研習：105 年度配合「天國的寶藏—教廷文物特展」、「書中龍也—歷代時七帖法書特展」與臺北市教師會合作辦理教師研習於 3 月 16 日、4 月 13 日舉辦，參與教師 95 人。配合複製文物教育展赴宜蘭地區舉辦，於 1 月 23 日、5 月 4 日假宜蘭縣教師研習中心舉辦教師培訓，參與教師計 79 人。與新北市教師會於 5 月 25 日合作舉辦「清明上河圖特展」教師研習。南部院區將配合年度特展辦理專題講座暨教師培訓，透過策展人員講座以及深度導覽，推廣故宮教育資源並積極開發教案融入學校課程。

2. 兒童、親子及青少年創意活動

(1) 105 年兒童研習營以本院常設展的「吉金耀采—中國歷代銅器展」為主題，以本院所藏青銅文物課程主角，配合介紹其造型、功能、紋飾、金文與製作技術等等，呈現出文物之精緻工藝及漢字藝術之美。每梯次招收高、低年級學員計 50 名，共計辦理 4 梯次，預計有 200 名學童參加。

(2)配合本院各項特展，舉辦特展親子活動。105 年 6 月至 8 月將配合「清明上河圖」、「噯嘛呢叭咪吽—院藏藏傳佛教文物」等特展辦理，每檔特展各辦理四梯次。

(3)配合 105 年國際博物館日主題「博物館與文化地景」，規劃辦理「藝起尋鳥趣」、「藝童遊故宮」、「藝起看展覽」—清明上河圖、嘉慶君·遊臺灣特展專題演講等活動。

(4)南部院區於 105 年度配合公共藝術設置及節慶辦理「嘉慶·共賞畫風—風箏彩繪工作坊（105.01.02）」、「草間彌生『南瓜精靈』馬賽克拼貼工作坊（105.01.24）」及「新年系列活動：哈奴曼來拜年（105.02.10）」等開放式活動，共計 1,200 人次參與。另配合兒童節，於兒童創意中心舉辦「越來越有趣—2016 年哈奴曼帶你遊越南（105.04.03）」活動，由越南志工媽媽帶領親子觀眾，體驗越南的服飾、童玩及美食文化，共計 159 人次參與。

(5)兒童、親子活動方面，南院結合常設展覽茶文化主題介紹與科學魔術，舉辦「哈奴曼變魔術」活動共 6 場，以活潑有趣的方式加深親子觀眾對文物的認識及印象，參與人次合計 809 人。

3. 兒童學藝中心/兒童創意中心

(1)北部院區兒童學藝中心 105 年迄今參觀人次為 50,670 人；自 97 年 5 月 18 日開館至今，參觀人數累計共達 956,837 人次。

(2)南部院區兒童創意中心自 104 年 12 月 28 日開館試營運至今，參觀人數累計共達 157,838 人次。

4. 志工招募培訓：截至 105 年 4 月，北部院區成人志工 437 位、小志工 17 位，總計 454 位。另 104 年度北部院區招募雙語導覽志工，學員 30 位現正進行進階培訓課程。南部院區自籌備期間即開始招募志工並辦理培訓課程，迄今已有正式志工 247 名；現正辦理第 8 期導覽志工招募及培訓，計有 67 位學員參與培訓課程。

5. 推動美感教育：103 年度起本院與教育部合作共同推動美感教育中長程計畫，結合北部院區及南部院區資源，整合本院各類教推活動，並提出「全國各級學校團體免費參觀及導覽服務」、「增進全國各級學校教師藝術美感經驗專業知能」、「『跨越障礙·觸摸美麗』身心障礙學校師生團體服務」等三項具體方案，期使故宮文物資源發揮更大效益。

(六)弱勢族群服務

推動弱勢族群服務為本院常年推動之重點業務，業已融入各類參觀導覽與教育活動之中持續推動與執行。每年持續辦理多元類型的展覽及教育推廣活動，服務對象涵蓋身心障礙及社會弱勢團體，以落實社會各階層文化資源之共享。本院 105 年迄今弱勢族群服務辦理狀況說明如下：

1. 身心障礙團體導覽：105 年迄今「跨越障礙·觸摸美麗」身心障礙導覽計服務 27 個身心障礙團體或學校，服務人數 521 人次。105 年「跨越障礙·觸摸美麗」院外推廣活動已於 3 月 29 至 31 日於國立臺中啟明學校辦理，服務對象為該校師生與鄰近身心障礙學校/團體，共計服務 385 人次。南部院區於 104 年底開幕式營運迄 105 年 4 月底服務身心障礙團體 9 組，計 395 人次

2. 偏鄉學校團體導覽：增進偏遠學生對歷史文物及藝文之欣賞與認識，提升其藝術與人文素

養，並使故宮文物推廣教育向下紮根，本院提供全國偏鄉學校免費參觀及文物導覽解說服務，105 年迄今已服務 38 所偏鄉學校，學生人數 1,498 人次。

3. 樂齡觀眾服務：為服務樂齡觀眾，於至善老人安養護中心、頤苑自費安養中心、臺北市社區老人服務中心等舉辦關懷系列專題演講，105 年迄今共舉辦 5 場，共 100 位長者參與。

4. 複製文物教育展：105 年度複製文物教育展持續服務外縣市學校，展出計畫為 5 月 12 日～5 月 24 日於宜蘭市宜蘭國小、10 月 25 日～11 月 1 日於新竹縣竹東鎮員崠國小舉辦。另於 105 年亦擬開拓針對醫病族群之服務，與醫療機構合作於其展覽空間展出「『神彩洋藝—清代宮廷畫師郎世寧』複製文物展」，預計於彰化基督教醫院展出。

5. 提升文化近用權之相關措施：本院近年來致力於提升各類觀眾的文化近用權。除此之外，本院亦積極開發《故宮教育頻道》之偏鄉教育推廣，105 年度預計至 30 所學校進行故宮教育頻道創意教案推廣。

6. 南部院區無障礙環境建置及弱勢參觀服務

(1) 南院為提供身心障礙人士友善參觀環境及服務，在硬體設施上，導入通用設計觀念規劃空間，園區之道路皆為平坦、無門檻設計，館內並普設有導盲磚、扶手等指引措施，各常設展廳另設有心理地圖及觸摸體驗區。園區除特別開放行動不便者車輛駛至近博物館處上下車外，並提供無障礙接駁車、免費租借輪椅等服務。

(2) 為維持參觀品質，南院採網路預約參觀制，惟身心障礙等特殊觀眾及團體可透過專線或電子郵件方式申請專人服務，本院將提供導覽以及停車半價優惠。自 104 年 12 月 28 日開館試營運至 105 年 4 月止，身心障礙人士來院參觀共計 10,919 人次，含身心障礙團體 29 組共 1,070 人，以及個人參觀者 9,849 人。

(3) 另為提升弱勢觀眾之文化近用權，增進其對文物的認識及愛好，南部院區提供口述影像導覽機、多媒體導覽機（附字幕）予身心障礙人士免費借用，並持續進行無障礙服務之志工團隊培訓，期能帶給弱勢觀眾更加適切、親切的參觀體驗。

六、人才培育

博物館有休閒、娛樂、文創、數位典藏、策展、維護、教育等功能，其中教育為博物館的根本，本院歷來積極辦理各類人才教育，並加強產學合作，以達到人才培育與文化傳承的目的。

(一) 大專院校相關科系所學生來院實習

1. 本院長年接受大專院校文史、藝術、設計、博物館、資訊等相關科系所學生申請，於寒暑假期間實習，105 年寒假來院實習學生共 5 人、暑假實習生辦理徵選中。參與活動包括演講研習、親子、兒童教育活動、兒童學藝中心管理、導覽、觀眾服務、展示設計等各種業務。

2. 本院自 90 年開始接受國內外文物保存修護相關系所學生申請實習，以提供新生代修復師一個專業養成的環境，並把影響力擴及海外。國內實習生主要來國立臺南藝術大學古物與博物館研究所，國外學生曾來自美國與德國，以研習書畫修護人數最多。包含有北京大學研究生、澳洲墨爾本大學研究生及德國柏林應用科技大學學生至本院器物修護室實習，國立臺南藝術大學與德國艾爾福特大學學生至書畫修護室實習等。過去部份實習生在學業完成後已成為本院新進

修復人員，部份則至國內外各大博物館與修復中心（如美國波士頓美術館、克里夫蘭美術館）服務。

3. 配合南部院區於 104 年底開館試營運，本院與文藻外語大學簽訂院校合作實習計畫，期程自 104 年 4 月 2 日起至 106 年 7 月 31 日止，計 2 年 4 個月。期間除由本院研究人員協助校方開設在校培訓課程，引導實習生認識南院各展廳文物內涵外，另提供專業導覽培訓。

4. 本院圖書文獻館多年來持續接受大專校院圖書資訊相關系所學生利用暑期到館實習，以了解藝術專門圖書館各方面實務運作。時程分別為期 4 週至 8 週不等，由基本的圖書流通、典藏管理到進階的書刊採購、分類編目等，均分由館員協助指導，以利其了解理論及實務如何融會貫通，並期能培育藝術專業圖書館相關人才。

（二）持續開設文物研習、工作坊及學校相關課程

1. 本院研究單位與鄰近大學院校合作，講授故宮文物課程，以提升大學生對於本院文物歷史、藝術、文化等相關知識與欣賞能力。

2. 每年寒暑假固定舉辦文物研習會，提供故宮文物入門、專題、生活與藝術等課程；全年針對本院特展、歷史、中國藝術、博物館學等主題，邀請院內外專家學者授課，各類講座參與學員亦包括高中、大學院校學生、各級學校教師以及觀光旅遊業導遊、領隊，除為年輕學子提供故宮文物與博物館專業知識培訓機會，培育未來博物館專業人才，同時亦提昇教育界、觀光旅遊業相關人才之專業能力。

3. 歷年舉辦文物典藏管理及科技保存修護工作坊，均獲博物館界廣大迴響。除了提升院內同仁專業知識，亦提供與博物館、學界進行實際經驗交流及年輕學子一個學習觀摩的平台。

4. 為提升一線服務同仁及志工服務熱忱、溝通技巧，並加強文物專業知能，俾利博物館教育推廣功能得以發揮，持續規劃博物館文物知能、服務禮儀、應對技巧等系列培訓課程，計畫性培育本院文物導覽專業人才。105 年迄今辦理 35 場次，參訓人數 1,342 人次。

5. 本院自 91 年起，開始辦理滿文、藏文研讀班。故宮本於推廣中華文化、並培育有心學子、研究者解讀相關故宮文獻、善本、佛經等，故開設此課程。課程每年開設兩次，每次四個月，均包含基礎及進階班。開辦之後，頗受各界好評，故每年仍廣續辦理滿文、藏文研讀班。

（三）教師培育

南院教師研習則自 99 年起辦，除提供國小教師亞洲藝術與文化相關知識外，亦配合本院在嘉義舉辦的展覽，進行主題式研習活動。截至 104 年底，累計已培訓教師 1,431 人次。105 年度將廣續及擴大辦理，配合偏鄉計畫、特展開展等辦理工作坊及講座，以利教師研習進修。

（四）文創人才培育及產業鏈結

1. 文創產業發展研習營：自 98 年起舉辦「文創產業發展研習營」，甄選文創產業之相關研發設計團隊，提供故宮資源及教育訓練平台，並導入商品開發機制。105 年度該研習營更名為「故宮文創講堂」並由基金編列預算自行辦理，課程內容已於 5 月 10 日辦理公告報名。

2. 國寶衍生商品設計競賽系列活動：為持續推展設計加值文化之理念，並吸引優秀創意人才投入故宮文創設計之行列，本院自 99 年開始辦理國寶衍生商品設計競賽，105 年廣續舉辦第 6

屆國寶衍生商品設計競賽，依計畫時程 3 月份完成北、中、南、東等 11 場次校園巡迴講座，4 月份完成 2 天 6 場次美學講座，未來所有得獎作品皆可獲得實際量產與行銷推廣的機會；另為擴大設計競賽效益，將參與臺北市政府文化局舉辦「2016 台北世界設計之都」宣傳活動。

3. 臺灣青年陶藝獎暨雙年展：與全球策略投資基金共同主辦，鼓勵青年陶藝家從事陶瓷藝術的研究與創作，展現臺灣新生代陶藝工作者之活力與創意。本活動獲得國立臺北教育大學、國立臺灣藝術大學、國立臺南藝術大學、國立臺北藝術大學的協辦，各校相關系所均全力支持並配合於課程當中推廣或列入課程成果發表項目。

七、文創發展

(一)出版發行：104 年度本院展覽圖錄出版已達成中英對照，對本院的國際文化交流及國際宣傳大有助益。又配合蒙古共和國需求，與蒙藏委員會合作出版有中文、新舊蒙文及英文四文對照之《國立故宮博物院藏蒙古文物彙編》；配合郎世寧新媒體藝術展赴義大利佛羅倫斯展覽，編輯出版中文、義大利文與英文對照之《藝域漫遊—郎世寧新媒體藝術展圖錄》，標幟著國立故宮博物院出版品邁向國際化。105 年度本院出版品銷售營業額至 3 月底為新臺幣 29,318,257 元，總計銷售 68,071 冊。

(二)授權權利金：105 年 1 月至 4 月共授權 4 家廠商，授權出版品 11 種，105 年 1 月至 4 月權利金收入共計新臺幣 492,592 元整。

(三)國寶衍生商品設計競賽：104 年舉辦第五屆國寶衍生商品設計競賽（富御華夏文化藝術基金會贊助），共徵得 531 件作品參賽，類型多元、創意豐富，三組獲獎共計 15 件作品，於 104 年 9 月 3 日舉行頒獎典禮，並於 9 月 8 日至 9 月 21 日在本院正館一樓入口處右側展出，展覽期間共計 4,463 人次參觀。配合南部院區開館，104 年特別舉辦南院開館衍生商品設計競賽活動，廣徵各方產業及學界、學生族群參與，參賽者人數共 208 人，收得 352 件作品，得獎者（含入圍者）共 41 人。此外，特於高鐵嘉義站舉辦入圍作品展（104 年 11 月 10 日至 105 年 1 月 7 日），期能推廣競賽創意成果，同時行銷故宮南院。

(四)文化創意產業發展研習營：105 年度該研習營更名為「故宮文創講堂」並由基金編列預算自行辦理，課程內容已於 5 月 10 日辦理公告報名。

(五)臺灣青年陶藝獎暨雙年展

本院與全球策略投資基金共同舉辦，並獲得國立臺北教育大學、國立臺北藝術大學、國立臺灣藝術大學及國立臺南藝術大學協辦的第二屆「臺灣青年陶藝雙年展」，本屆計有 81 人共 324 件作品報名參賽，經初選選出 24 位入圍者，並於展覽開幕當天公布 5 位「臺灣青年陶藝獎」得主，每位獲頒 25 萬元創作獎勵金。104 年 10 月 2 日至 25 日於本院圖書文獻大樓特展室展出本屆參展 96 件作品，總計參觀人數達 3,080 人。

(六)文創參展

積極參與國內、外舉辦之各項文創展覽、授權展及書展活動，為國際文化交流加值，並有效行銷本院出版品與文創商品，以奠定本院在文創產業上的領航地位；105 年迄今參加的展覽計有：

參展名稱	參展日期
2016 第 24 屆臺北國際書展	105/02/16～105/02/21
2016 臺灣文博會	105/04/20～105/04/24

(七)智財維護

為維護藏品圖像、基金資產及衍生創意商品等之智慧財產權免遭不法侵害，本院於 103 年 11 月 13 日以台博文字第 1030012002 號函訂定「國立故宮博物院智慧財產權維護小組設置要點」，並邀集熟悉兩岸智慧財產權專家學者、法務部、陸委會以及經濟部智慧財產局共同與會，就本院目前之盜版侵權案件研商相關策略及可行作為，並持續追蹤各案件處理進度。透過「國立故宮博物院處理涉及大陸地區智慧財產權維護業務委託服務採購案」之招標作業，自 104 年 9 月 2 日開始委託具大陸地區之法律執業資格之「大成臺灣律師事務所」積極處理涉及海峽兩岸之侵權案件。

八、安全管理

為確保典藏文物安全，本院將安全管理列為重要院務之一，除設有安全系統控制中心，並由專人和科技設備複式監控院區內外，建築周邊亦設有嚴密警衛守望巡邏，全天候保護文物安全，並由安管專業人員執行文物進出戒護和天然災害防備。另，為因應日益增加的觀眾，本院亦加強陳列室安全管理及展場秩序維護，以提升參觀品質。南部院區採用全區中央監控整合系統作業，整合電力、空調及消防系統，於各監控點設置門禁管理、監控系統、紅外線、碎音裝置等防護設備，進行博物館園區、展廳及庫房之安全管理與維護，全區中央監控整合系統作業亦設有備援機制，能達到防火、防盜、防震等零缺失的標準。

九、數位推展

(一)故宮精緻文物數位博物館知識庫建置

本院自推動文物典藏管理資訊化以來，已陸續完成 22 種典藏文物相關資料庫。除維護已建置完成的資料庫外，103 年間更進行整合型系統之功能擴充，大幅更新數位典藏文物查詢系統之對外民眾查詢畫面及功能。

(二)故宮行動電子化服務

本院於民國 101 年開始，配合行政院研考會（現為國發會）規劃第四階段電子化政府計畫，提供具互動性與個別性的行動應用內容、網站與各類社群平台等創新服務，拓展服務廣度，以便利民眾的角度思考，主動將本院文物數位內容服務，送到民眾手中。105 年迄今由故宮開發之 App 下載次數共計 203,831 次，故宮教育頻道瀏覽人次 354,479。

1. 建構故宮教育頻道，加強館校合作之教育推廣

104 年起更進一步擴充頻道功能，增加教育相關影片、教案與學習單供觀看與下載，並進行教育推廣，總計 44 所學校（31 所偏鄉、13 所教育優先區），計有 1,369 位學生參與教育推廣，教師亦改編故宮開發之創意教案於課堂中授課，使故宮資源在校園中開花結果。

2. 行銷推廣故宮教育頻道

105 年 3 月至 5 月於北中南東部，舉辦四場故宮教育頻道—種子教師研習，邀請圖書文獻處副

研究員周維強先生和南院處助理研究員王健宇進行專題演講，講題分別是「博物館影音的新視界：故宮教育頻道」和「故宮教育頻道與美感教育」，深入淺出介紹故宮教育頻道資源和背後之歷史藝術人文脈絡，讓教師能充分掌握故宮數位資源。

3. 開發創新教案，公私合作巡迴全台

104 年本院開發創意教案巡迴全台，105 年度預計至 30 所學校進行故宮教育頻道創意教案推廣。

(三)4G 行動博物館計畫

本院自 103 年起推動 4G 行動博物館計畫成果斐然，持續豐富 4G 內容服務與創新應用，凝聚文化美感與數位科技，打造 4G 前瞻體驗場域宣揚臺灣文化、科技雙實力。至 105 年 4 月具體成果簡述如下：

1. 發展 4G 創新應用

(1)開發 4G 創新應用：於 4G 前瞻體驗場域中運用 4G 行動載具、智慧型穿戴式裝置（如：Smart Glass）、iBeacon、AR 擴增實境等技術，開發建置「神筆郎世寧 APP」等行動導覽應用服務，105 年度預計再增加 VR 虛擬實境及虛擬陳列室，為民眾提供更優質的參觀經驗。

(2)舉辦 4G 創新應用競賽：邀請產官學研運用故宮文物素材，開創應用實例，提供使用者產出內容（User Generated Content）發表創作的舞臺。

(3)預計將於 105 年度舉辦 4G Open Data 創新應用競賽，邀請產官學研運用故宮文物素材，開創應用實例。

2. 製作 4G 創新內容

(1)製作 4G 高解析 4K 影片：104 年完成 4K 動畫「國寶神獸闖天關」與「銅版記功」4K 紀錄片，105 年將擴充高畫質動畫「國寶娃娃歷險記」，豐富 4G 數位時代的影音資源。

(2)建置 4G 虛擬博物館：4G 友善化故宮網站典藏精選圖像、展覽網頁及資料庫，並將適用範圍從電腦、筆電擴大至手機、平板等行動裝置，實現 4G 高速智慧生活。

(3)上架 4G 行動化影片：將故宮精選影音作品上架至 4G 內容服務整合平台或其他影音平台，提高故宮數位成果之能見度與可取用性。

3. 打造 4G 前瞻體驗場域

(1)建置 4G 創新應用體驗室：集結 4G 行動載具、擴充實境、4K 電視、穿戴式智慧眼鏡等裝置，建置小型實驗性質的「4G 創新應用體驗室」。

(2)舉辦 4G 新媒體藝術展：104 年 10 月 8 日起於正館 210 書畫多媒體室展出「藝域漫遊—郎世寧新媒體藝術展」，展示 4G 創新應用與 4G 創新內容之具體成果。民眾在創新應用與數位內容所營造的多感互動環境，透過新媒體科技虛實整合手法，體驗科技與人文串連跨界的新美學。

4. 建置 Open Data 平台

(1)為推廣故宮 4G 及數位內容，經過規劃、分析並重新改版後，新版之故宮 Open Data 專區已於 104 年 10 月中旬上線。重新設計介面，並整合舊有 Open Data 平台之資料，並加入新開放

內容及新功能。

(2)首創在教學用途內，下載文物影像，供教師、學生、學者於教學上免費使用。此外，也提供「以展覽為單位」之展覽資料開放，讓關心展覽的民眾識別、下載展覽影像。提供依朝代、文物類型、關鍵字查詢等便民功能，方便各界查詢並直接下載。同時，故宮也設計將文物原始資料 Metadata 和文物影像一併壓縮下載之功能設計，讓民眾取用開放資料時，不必分兩頭分別去查詢原始資料、內容資料。同時 105 年度將進行平台優化，預期將建置故宮開放資料視覺化服務、Open API 服務等新型態資料開放功能。

(四)故宮全球資訊網與社群網站服務

1. 以本院正式名稱成立之 facebook 粉絲專頁，自 100 年 7 月 6 日起正式開站，至 105 年 4 月粉絲數為 73,792 人，以每日新增 30~40 位粉絲數（平均每日貼文總觸擊數達 15,000 人次以上）穩定成長中。故宮南部院區粉絲專頁於 104 年 3 月 2 日正式上線，介紹南部院區建館進度、開幕首展、最新消息與活動、故宮文創商品等訊息。南院臉書於 104 年 11 月底即已提前突破萬人大關，至 105 年 4 月南院臉書創設一年已吸引超過 2 萬名粉絲，貼文每日觸及約 5 千人次，總觸及量超過百萬人次。

2. 配合本院各項展覽、教育活動及服務空間的推出與開放，製作主題導覽網站，105 年迄今共完成 15 款主題導覽網站。

(五)數位成果推廣

本院近年來運用院藏珍品題材作為創作元素，結合新影像技術與互動型態，持續開發多媒體互動裝置、推出新媒體藝術展、建置故宮書畫多媒體室與古畫動漫展示區、發展數位文創影片、發行會動的門票等，利用豐富多元的數位內容，提供博物館虛實互補之教育經驗，達到寓教於樂的目的，屢獲海內外獎項肯定。本院依上述成果為基礎，走出故宮，積極推廣教育服務，提升博物館專業功能與服務品質，獲得民眾廣大迴響。

1. 數位展覽

展覽名稱	展覽日期	地點	展覽內容	參觀人數
藝域漫遊 一郎世寧 新媒體藝術展	104/10/08 ～	正館 210 書畫 多媒 體室	運用新媒體科技虛實整合手法，引領觀眾「跨越時空，穿真透時」，體驗中西藝（異）域的新美學意境。展覽內容包含「虛擬導覽員」、「百花綺園」、「穿真透時」、「自鳴晝夜」、「來華之路」、「共創錦春圖」、「郎世寧 4G 創新應用競賽展示區」與「影片放映區」，另加上香港城市大學「探索郎世寧世界之花鳥走獸」、「百駿圖畫室」與「虛擬畫瓶花」等豐富的 4G 內容服務與創新應用。	610,945 人次（統計至 4 月 30 日止）
藝域漫遊 一郎世寧	104/10/31 ～	義大 利	2015 年適逢郎世寧來華 300 年，本院與義大利佛羅倫斯聖十字教堂共同策劃「藝域漫遊一郎世寧新媒	13,066 人 次

新媒體藝術展	105/01/31		體藝術展」，本展規劃四大展區，包括「東西交會」、「栩栩風華：郎世寧複製畫選萃」、「再現丹青：郎世寧新媒體作品」、「聚焦國寶：郎世寧得勝圖紀錄片及動漫創作」，以虛實交映的方式將郎世寧畫藝成就帶回其故鄉展出。	
台電「故宮國寶來FUN電」數位展	104/11/13 ～ 105/02/14 (展延至 105/02/29)	屏東	本展與臺灣電力公司合作於屏東恆春台電南部展示館展出七件本院互動作品：「古畫動漫：清明上河圖」、「非看不可書畫互動桌」、「毛公鼎漢字互動桌」、「唐宮狂想曲」、「夏荷」、「手舞秋色」、「青花鬥彩」以及播映「國寶娃娃歷險記」、「國寶神獸歷險記」兩部動畫片，將本院來發展的多媒體成果帶到屏東展出。	39,654 人次
同安·潮一新媒體藝術展	105/01/06 ～ 105/05/29	松山奉天宮	本展覽運用浮空投影、裸眼 3D、AR 擴增實境及 Kinect 體感互動裝置等科技，以互動、數位的藝術呈現方式，重新詮釋同安船歷史發展的起落，重現十九世紀東亞海洋文明的繁盛樣貌與同安船的歷史風華，讓觀眾充份體驗每件作品，並進而了解同安船的歷史、軍事及文化等面向的相關知識，及文獻史料的豐富內涵。	107,359 人（統計至 5 月 06 日止）
藝域漫遊—郎世寧新媒體藝術展	105/04/26 ～ 105/07/31	香港城市大學	「藝域漫遊—郎世寧新媒體藝術展」由本院與香港城市大學聯手舉辦，是本院與城大繼 2015 年「同安·潮一新媒體藝術展—同安船與張保仔的故事」後第二次攜手合作。展覽內容包括新媒體藝術作品 14 件、影片兩部及 23 幅高仿真複製畫。本場展覽象徵歷史文物與現代科技間的對話，以互動操作方式引導觀眾穿梭古今、跨越中西，呈現郎世寧其人、其藝、以及他於中國繪畫史上深遠的影響。	7,264 人（統計至 5 月 08 日止）

2. 古畫動漫展示區

自民國 100 年起，本院於 102 西側長廊推出「古畫動漫展示區」，以高規格投影機與無接縫融接技術打造全幅動畫光牆，讓觀眾置身於全新視野的科技畫境。此展覽精選 7 件院藏名品，包含清院本清明上河圖、清徐揚日月合璧五星聯珠圖、明仇英漢宮春曉圖、明文徵明傲趙伯驢後赤壁圖、明人畫出警入蹕圖、清院本十二月令圖，以及數位百駿圖等。

3. 數位多媒體作品得獎紀錄

本院持續以典藏文物為創作元素發展數位文創影片，提供博物館虛實互補之教育經驗，屢獲海外影展獎項肯定。105 年迄今數位多媒體作品得獎紀錄如下：

參賽名稱	得獎作品	類別	獲得獎項	主辦單位	日期
第 49 屆美國休士頓 WorldFest 獨立製片與國際影片影展	藝域漫遊—郎世寧新媒體展	網路新媒體類	最佳新媒體節目金像獎	美國休士頓國際影展	04/16
		新媒體互動成人專業類	白金獎		
	國寶童樂趣數位藝術展	新媒體互動教育兒童類	金牌獎		
	典藏精選網站	新媒體最佳網頁瀏覽結構類	金牌獎		
	神筆郎世寧網站	新媒體網頁	金牌獎		
	國寶神獸闖天關	短片及錄像動畫類	銀牌獎		
	送不出去國書網站	新媒體網頁類	銀牌獎		
	銅版記功	影片和錄像製作藝術文化類	銅牌獎		

十、國際合作

積極參與國際重要博物館之展覽及學術交流，開拓文化外交，除借出文物至國際各大博物館展出外，亦向國際及大陸重要博物館借展文物，精心策劃展覽，拓展民眾國際視野。105 年迄今合作成果如下：

(一) 文物借出一文化外交

借展對象	展覽名稱	借展數量/辦理情形	展覽期間
日本大阪市立美術館	「從王羲之到空海—中日法書名蹟漢字假名的聯芳競秀」展	19 組件，已開展	105/04/12～105/05/22
舊金山亞洲藝術博物館及休士頓美術館	帝王品味：國立故宮博物院精品展	約 164 件，已簽約	105/06/17～105/09/18 (舊金山) 105/10/23～106/01/22 (休士頓)
法國吉美博物館	「玉—裝飾藝術風格之皇家收藏」(暫定)	約 96 件，議約中	暫定 105/10/19～106/01/16
大阪市立東洋陶磁美術館	「北宋汝窯青磁水仙盆」展	5 組件，已簽約	105/12/10～106/04/09
澳洲新南威爾斯美術館	「中國藝術中的自然觀—國立故宮博物院珍藏展」	協議中	暫定 107 年冬季至 108 年初
日本東京國立博物館	顏真卿與唐代書法展	研議中	暫定 108 年 1 月

本院除借出文物至國外展出，亦借出文物予國內文博機構展覽。

借展對象	展覽名稱	借展數量/辦理情形	展覽期間
國立自然科學博物館	「鼎立三十：看先民鑄鼎銘金的科學智慧」	3 件	104/05/22～105/02/22
中華文化總會	跌宕文史・筆鐵交輝—王壯為書篆展及其傳承	13 件	104/11/21～105/01/24

(二)文物借入—拓展國際視野

借展對象	展覽名稱	借展數量/辦理情形	展覽期間
美國大都會藝術博物館	神筆丹青—郎世寧來華三百年特展	1 件	104/10/06 ～ 105/01/04
大阪市立東洋陶磁美術館	尚青—高麗青瓷特展	175 組件	104/12/28 ～ 107/01/07
大阪市立東洋陶磁美術館	揚帆萬里—日本伊萬里瓷器特展	161 組件	104/12/28 ～ 107/12/28
梵蒂岡宗座禮儀聖器室	天國的寶藏—教廷文物特展	60 組件	105/02/05 ～ 105/05/03
東京國立博物館、九州國立博物館	日本美術之最—東京、九州國立博物館精品展	約 150 組件，已簽約	105/12/10 ～ 106/03/05
美國舊金山亞洲藝術博物館	舊金山亞洲藝術博物館珍品展	完成選件及意向書簽署	106/12 ～ 107/03

(三)新媒體藝術赴義大利展

1. 展名：藝域漫遊—郎世寧新媒體藝術展。
2. 展期：104 年 10 月 31 日至 105 年 1 月 31 日於義大利聖十字教堂展出。
3. 開幕式：104 年 10 月 31 日義大利佛羅倫斯聖十字教堂。
4. 展覽選件：包括第一展區：東西交會「職貢圖時光廊道」；第二展區：栩栩風華—郎世寧複製畫選萃〈聚瑞圖〉〈白鵲圖〉〈錦春圖〉〈八駿圖〉〈百駿圖〉〈畫仙萼長春〉〈畫孔雀開屏〉〈畫十駿圖雪點鵬〉〈畫魚藻圖〉〈阿玉錫持矛盪寇圖〉〈畫花底仙彪〉〈畫十駿犬茹黃豹〉〈畫瑞靨〉〈格登山斫營圖〉〈黑水圍解圖〉；第三展區：再現丹青—郎世寧新媒體作品「百花綺園：仙萼長春新媒體藝術裝置」、「穿真透時：畫孔雀開屏情境裝置」、「圖成百駿：新媒體百駿圖動畫」、「探索郎世寧世界之花鳥走獸」；第四展區：聚焦國寶—郎世寧得

勝圖紀錄片及動漫創作「國寶神獸闖天關」、「銅版記功：郎世寧與乾隆得勝圖銅版畫紀錄片」、「來華之路」等計 23 組件。

(四)新媒體藝術赴香港展

1. 展名：藝域漫遊—郎世寧新媒體藝術展。
2. 展期：105 年 4 月 26 日至 105 年 7 月 31 日於香港城市大學展出。
3. 開幕式：105 年 4 月 25 日香港城市大學。
4. 展覽選件：包括 4K 影片「國寶神獸闖天關動漫影片」與「銅版記功：乾隆皇帝與郎世寧得勝圖銅版畫紀錄片」，以及 23 幅高仿真複製畫；另有新媒體藝術作品「百花綺園：仙萼長春新媒體藝術裝置」、「來華之路」、「圖成百駿：新媒體百駿圖動畫」、「百駿圖畫室」、「探索郎世寧世界之花鳥走獸」及「虛擬畫瓶花」，還有為本次展覽全新設計的 6 件互動裝置：「互動書畫合璧摺扇」、「另類的棋盤遊戲」、「百駿圖互動卷軸」、「從郎世寧草圖看百駿圖」、「加配音效的銅版畫」、「透視孔雀開屏圖」。本展象徵歷史文物與現代科技間的對話，以互動操作方式引導觀眾穿梭古今、跨越中西，呈現郎世寧其人其藝於中國繪畫史上深遠的影響。

十一、南部院區籌建

國立故宮博物院南部院區之興建目的在於創造臺灣南部文化新亮點，實現南北藝術均富的理念。南院籌建計畫在代辦機關內政部營建署與本院之密切合作下，已於 104 年 12 月 28 日順利達成開館試營運目標。軟體建置除陸續推出之 12 項展覽外，在亞洲文物徵集、圖書購藏、教育推廣、國際借展、文創開發等方面亦成果豐碩，尤其訂於 105 年推出之「日本美術之最—東京、九州國立博物館精品展」係日本國寶級文物及重要美術品首次規劃盛大來臺展出，備受各界矚目。

十二、北部院區擴整建

北部院區擴整建現為第二階段環境影響評估階段，而於第二階段環境影響評估範疇界定會議時，環評委員要求就各方關切議題進行補充調查或評估，並且研擬相關之保護措施，於 104 年 6 月 27 日至 9 月 2 日辦理現勘、公聽會，蒐集民眾對大故宮計畫之意見，現已將民眾意見併入環評報告書（初稿）並於 104 年 10 月 24 日送環保署審議，惟環保署於 105 年 1 月 4 日將本案管轄權移至臺北市政府環境保護局，爰本院於 105 年 2 月 15 日重新將環評報告書（初稿）資料函送臺北市政府環保局審議，為北市環評委員了解環境現況，臺北市政府環保局於 105 年 3 月 17 日辦理「大故宮計畫環境影響評估報告書」審查前現地勘察，惟現地勘查當日，參與現勘民眾及團體與環保局表定勘查動線有所扞格，該局局長當場允諾再辦理第 2 次現地勘查，環保局並於 104 年 4 月 22 日辦理第 2 次現地勘查。另環保局於 105 年 5 月 10 日函知本院「現值新舊政府交接之際，新政府對此國家級重大計畫依原案繼續推動？或者有所調整修改？對於環境影響程度與範圍有所不同。經 105 年 4 月 27 日環評審查委員會第 165 次會議決議：大故宮計畫暫停審查，俟新政府上任檢視確認開發計畫內容後，本委員會當依環境影響評估法相關規定辦理」，目前臺北市環保局已暫停本計畫之審查作業。

十三、各界贊助

另本院為使外界捐贈款項運用更為透明、公開，並加強監督機制，除依「公益勸募條例」規定於故宮全球資訊網定期公開捐贈款收支辦理情形外，已於 101 年 12 月 26 日公布施行「國立故宮博物院接受外界捐贈處理要點」以資遵循；又因行政院 102 年 12 月 25 日修訂發布施行「故宮文物藝術發展基金收支保管及運用辦法」，正式將捐贈收支納入年度預算控管，爰配合修正捐贈處理要點並於 103 年 4 月 30 日台博秘字第 1030004710 號函發布。

十四、附設博物館商店暨餐飲服務委託經營管理案

(一)本院依照立法院決議及行政院指示，附設博物館商店服務委託經營管理案業已依政府採購法辦理公開招標，於 104 年將北部及南部院區之附設博物館商店服務分別委託時藝多媒體傳播股份有限公司及寶得利國際股份有限公司辦理。

(二)由於 104 年 7 月 1 日通過的「博物館法」，未能將國家博物館可依法設置博物館商店納入法條，以及同年 6 月 3 日「合作社法」修正通過，本院委託故宮員工消費合作社代辦博物館附設商店法源依據消失，本院遂於 104 年 8 月 5 日終止與故宮員工消費合作社委辦契約，並順利成功輔助 135 名員工轉業及退休，未造成任何勞資糾紛，現由清算人辦理清算作業中。另本院附設餐飲服務委託經營管理案於 104 年 11 月 5 日起由華膳空廚股份有限公司正式營業。南部院區餐飲空間屬促參案 OT 範圍，104 年 8 月 17 日與樺璽股份有限公司簽約後，於 104 年 12 月 28 日配合開館正式營運。

十五、預算執行

105 年度截至 4 月底止預算執行狀況

(一)國立故宮博物院

1. 歲入預算數 14 億 1,136 萬 9 千元，歲入分配數 3 億 6,224 萬 8 千元，執行結果，執行數 3 億 8,318 萬元，較預算分配數超收 2,093 萬 2 千元，執行率 105.78%，主要係權利金收入較預期增加所致。

2. 歲出預算數 15 億 4,757 萬 1 千元，歲出分配數 5 億 7,051 萬 5 千元，執行結果，執行數 3 億 4,216 萬 4 千元，較預算分配數短支 2 億 2,835 萬 1 千元，執行率 59.97%，主要係南部院區博物館展示工程尚在驗收，無法結案付款所致。

單位：新臺幣千元

項目	預算數	分配數 (A)	執行數 (B)	執行率 (B/A)
歲入	1,411,369	362,248	383,180	105.78%
歲出	1,547,571	570,515	342,164	59.97%

(二)故宮文物藝術發展基金

1. 業務總收入預算數 10 億 1,385 萬 4 千元，預算分配數 3 億 252 萬 4 千元，執行結果，收入 2 億 8,080 萬 9 千元，較預算分配數短收 2,171 萬 5 千元，執行率 92.82%，主要係各種藝術紀念品銷貨收入較預計減少所致。

2. 業務總支出預算數 6 億 3,736 萬 8 千元，預算分配數 2 億 751 萬 7 千元，執行結果，支出 2

億 1,731 萬 7 千元，較預算分配數超支 980 萬元，執行率 104.72%，主要係各種藝術紀念品銷貨成本較預計增加所致。

3. 以上收支相抵後本期賸餘數 6,349 萬 3 千元，較預算分配數減少 3,151 萬 4 千元，執行率 66.83%。

單位：新臺幣千元

項目	預算數	分配數 (A)	執行數 (B)	執行率 (B/A)
業務總收入	1,013,854	302,524	280,809	92.82%
業務總支出	637,368	207,517	217,317	104.72%

貳、未來工作重點

本院 105 年後續工作重點略以：

一、賡續推動南部院區試營運及 BOT 案

(一)計劃於 105 年 6 月 30 日前完成南部院區所有軟體工程竣工驗收。

(二)博物館建築由營建署代辦，該署亦預定於 105 年 6 月 30 日前完成竣工驗收。

(三)故宮南院非博物館區 50 公頃園區，賡續由本院採公共建設促進民間參與方式辦理開發，依約依期進行園區開發，營造園區特色，促進中南部地區文化與觀光產業發展。

(四)為充實南部院區典藏內容，持續辦理亞洲文物徵集作業，105 年度典藏方向以亞洲陶瓷、佛教文物、亞洲織品與飾品、亞洲玉器與繪畫含日本浮世繪及波斯、印度細密畫等、亞洲茶器、亞洲精緻生活工藝品及嘉義發展史等相關文物為目標。

(五)持續與教育部、文化部、雲嘉南地方政府及在地文教單位合作辦理文化深耕與教育推廣活動，提升文化資源弱勢地區及弱勢族群文化參與，縮短城鄉差距，營造優質藝文環境。

(六)善用典藏文物資源，強化典藏數位化與加值應用，培植在地文創產業基礎。

二、辦理北部院區擴建、整建計畫

(一)完成綜合規劃報行政院審議：為配合經建會（現國發會）要求綜合規劃報告需納入環評成果，本計畫將依環評意見重新檢討計畫內容，再提送行政院審核，以利新興計畫立案。

(二)遊客參訪品質之提升：本院為國際四大博物館之一，吸引眾多國內、外遊客參訪，公共服務空間與服務設施設備之提升，本院責無旁貸。

(三)環保署於 105 年 1 月 4 日將本案管轄權移至臺北市政府環境保護局，爰本院於 105 年 2 月 15 日重新將環評報告書（初稿）資料函送臺北市政府環保局審議，為北市環評委員了解環境現況，臺北市政府環保局於 105 年 3 月 17 日辦理「大故宮計畫環境影響評估報告書」審查前現地勘察，惟現地勘查當日，參與現勘民眾及團體與環保局表定勘查動線有所扞格，該局局長當場允諾再辦理第 2 次現地勘查，環保局並於 104 年 4 月 22 日辦理第 2 次現地勘查。另環保局於 105 年 5 月 10 日函知本院「現值新舊政府交接之際，新政府對此國家級重大計畫依原案繼續推動？或者有所調整修改？對於環境影響程度與範圍有所不同。經 105 年 4 月 27 日環評審查委員會第 165 次會議決議：『大故宮計畫暫停審查，俟新政府上任檢視確認開發計畫內容後，本委員會當依環境影響評估法相關規定辦理』。」，目前臺北市政府已暫停本計畫之審查作業。

三、賡續推動國際及兩岸文化交流

(一)國際合作展覽

為本院南部院區的成立，本院積極與各國重要博物館接洽雙方互借文物的交流展。意即以本院文物借展國外，共同策劃重要展題，增加本院在藝術文物研究議題上的發言權；並交換等質文物來南部院區展出，以提升南部院區能見度，並以國際知名之精美文物提升國人對亞洲藝術的認識，凝聚學界研究議題，匯集國內外觀眾，平衡南北藝術文化發展。目前規劃及辦理中之國際合作展包括：

1. 105 年 6 月 17 日至 9 月 18 日美國舊金山亞洲藝術博物館預定向本院借展「帝王品味—國立故宮博物院精品展」，並於 10 月 23 日至 106 年 1 月 22 日在休士頓美術館作第二站展出。借展品兩站共 160 餘件文物，展出宋朝至清朝的藝術精品，呈現十二至二十世紀初期九位統治者治理下的文化藝術和每位帝王對於藝術的貢獻，以及他們推波助瀾影響下所出現的風格與樣式。本項展覽之簽約將同時簽訂回饋展的意向書。舊金山預計將以該館典藏之亞洲各地，如西亞、南亞、東南亞、東亞、中國等典藏精品回饋，於 106 年底在本院之南部院區展出「舊金山亞洲藝術博物館珍品展」。

2. 105 年 10 月 19 日至 106 年 1 月 16 日（暫定）法國吉美博物館向本院借展「玉—裝飾藝術風格之皇家收藏」（暫定），借展品約計 96 件。

3. 105 年 12 月 10 日至 106 年 3 月 5 日南部院區將展出「日本美術之最—東京、九州國立博物館精品展」，共計展出約 150 組件日本美術精品，包含國寶及重要文化財 68 組件。此項展覽為 103 年本院文物赴日本東京與九州「神品至寶」特展的回饋展。

4. 105 年 12 月 10 日至 106 年 4 月 9 日，本院 5 件文物將赴日本大阪東洋陶磁博物館參與「北宋汝窯青磁水仙盆」展，該館於南院開館時提供兩項特展，此展為我方回饋展。

5. 106 年 12 月舊金山亞洲藝術博物館回饋展，已簽訂借展意向書，正式借展合約協商中。

6. 107 年法國吉美博物館柬埔寨藝術展在南部院區展出，選件中。

7. 107 年冬季至 108 年初「中國藝術中的自然觀—國立故宮博物院珍藏展」在澳洲新南威爾士美術館展出，進行展覽協議中。

8. 108 年 1 月日本東京國立博物館舉辦「顏真卿與唐代書法展」，向本院洽展研議中。

9. 108 年乾隆展赴美國丹佛藝術博物館展出，洽談中。

10. 日本富士美術館於 104 年 12 月 28 日來院與本院簽定合作意向書，擬向本院商借明清藝術文物，並回饋該館精品於南院展出。

(二)兩岸文化交流及借展

積極與大陸知名博物館進行館際合作、學術交流與文物商借，規劃內容豐富的多元展覽，拓展民眾國際視野。

1. 105 年 5 月 7 日至 8 月 31 日舉辦「秦·俑—秦文化與兵馬俑特展」，向陝西省 13 個及甘肅省 5 個，共計 18 個文博單位，商借展品計 189 組件，以新出土考古文物說明古代文明發展軌跡，提供國人與學界之欣賞與研究。

2. 105 年 5 月 10 日至 9 月 4 日舉辦「嘉慶君·遊臺灣—清仁宗文物特展」，除精選本院相關文物展出外，並自瀋陽故宮博物院洽借「清嘉慶皇帝龍袍」1 件；又向北京故宮博物院申請「嘉慶皇帝朝服像」圖檔 1 幅，供展場主視覺設計之用。

四、深耕跨域人文科技創意教育，提升人才培育與產業連結

(一)社會教育

1. 持續舉辦文物導覽、文物研習、專題演講、工作坊、兒少創意活動等推廣與研習活動，提供故宮文物、中國藝術、中國歷史文化、博物館學等領域之課程，以培育不同年齡與特性之觀眾深入故宮文物，探索文物蘊藏之深厚內涵。

2. 針對嘉義在地鄉親辦理敦親睦鄰措施，比照本院給予鄰近在地居民免費參觀優惠；結合在地學校辦理校外教學及其他教育推廣活動，以均衡城鄉文化資源，提升我國青年藝術文化之參與與貢獻。

3. 「故宮教育頻道」利用歷年拍攝之文創影音作品及院藏多媒體檔案等數位成果為素材，透過網路串流及雲端科技，建置影音形式為主（video-based）無接縫網路教育服務，提供社會大眾終身學習的管道。105 年將持續進行《故宮教育頻道》優化分析與教育推廣；另將針對花東地區十所偏鄉學校，融合當地文化設計創意教案並推行，進行深度推廣。同時，本年度並製作「走進台灣的角落—故宮教育頻道偏鄉推廣紀錄片」，深度紀錄教育頻道的偏鄉推廣歷程。

4. 本院自 91 年起，開始辦理滿文、藏文研讀班，滿藏文歷史文化資料豐富，但國內教授相關課程者甚少。故宮本於推廣中華文化、並培育有心學子、研究者解讀相關故宮文獻、善本、佛經等，故開設此課程。課程每年開設兩次，每次 4 個月，均包含基礎及進階班。開辦之後，頗受各界好評，故本年仍廣續辦理滿文、藏文研讀班。

(二)學校教育

1. 持續提供教師培訓、大專院校學生實習及全國各級學校團體免費參觀導覽之服務，推廣並深化故宮文物教育，以期充實文化藝術學習，提升學生美感素養。

2. 接受國內外文物保存修護相關系所學生申請實習，對新生代修復師提供一個專業養成的環境，並把影響力擴及海外。

3. 本院與文藻外語大學簽訂院校合作實習計畫，期程自 104 年 4 月 2 日起至 106 年 7 月 31 日止，計 2 年 4 個月。文藻各科系的學生經在校培訓及考核後，即進駐位於嘉義太保的故宮南部院區實習，並在 2 位種子教師的帶領下，提供文物助譯、中外語導覽、表演活動、媒體行銷、展示設計、文創商品開發及教育推廣等專業支援服務。

4. 持續進行「故宮教育頻道」試營運推廣活動，期透過網路及資訊服務使本院典藏走入偏鄉，縮減城鄉數位落差，達到文化平權效益。

(三)文創人才培育及產業鏈結

1. 文創產業發展研習營：比照自 98 年起「文創產業發展研習營」之精神和模式，甄選文創產業業者、新生代設計師團隊等，提供故宮文物資源及教育訓練平台。105 年度回應大院對文創人才培育重視之意見，已編列經費自行辦理，並更名為「故宮文創講堂」，課程內容已於 5 月 10

日辦理公告報名，密集班預訂於 7 月 6 日正式開班授課，另週六班預訂於 7 月 23 日正式開班授課。

2. 國寶衍生商品設計競賽系列活動：105 年將配合當年特展、年度大展或南院展覽等主題舉辦第六屆國寶衍生商品設計競賽。本案目前已完成採購程序，並規劃辦理系列活動包含設計競賽、美學講座、校園巡迴講座、成果發表會、成果展示等內容，獲獎作品經由本院媒合相關合作廠商陸續進行量產。在校園文創人才培育方面，本院規劃擴大 105 年國寶設計競賽校園文創講座相關活動的場次及規模，使全國各地的學校系所師生均能與本院產生更密切的互動和連結。

3. 持續推動與臺灣青年陶藝家合作開發陶瓷藝術品：本院已對外公告實施「國立故宮博物院公開徵求臺灣青年陶藝雙年展入圍者合作開發文創陶瓷藝術品要點」，讓 2 年一度舉辦的「臺灣青年陶藝獎暨雙年展」入圍者（參展者）能透過該機制，設計研發兼具故宮文物元素內涵及個人創意的陶瓷藝術商品，並在本院博物館商店當中設置專區對外販售，期能藉此機會讓來自世界各國的參觀民眾能認識我國新生代藝術家的創意能量和實力，提升我國新生代藝術家的國際知名度和能見度。

五、持續建設本院「文物保存修復及科學檢測中心」，提升及完備科學檢測技術，加強文保科技跨領域合作與研究

（一）持續建置有機文物材質分析技術。

（二）既有分析設備功能提升。

（三）持續配合本院文物修復、展覽、文物徵集及工藝史研究進行文物科學檢測分析。

（四）加強文保科技跨領域合作與研究。

（五）辦理文物保存相關研討會或工作坊，提供國內文保領域交流平台，促進文保水準之提升。

六、積極推動 4G 行動博物館計畫

（一）故宮 4G 行動博物館計畫編列於行政院「加速行動寬頻服務及產業發展方案」之應用服務組計畫項下，目標在於打造 4G 內容創新應用服務，加速推動行動寬頻服務及豐富數位內容。未來故宮為迎接 4G 高速時代，將運用院藏文物美感力與數位優勢力，匯聚典藏研究、文化觀光、影音動畫、數位互動、創意輸出等多項強勢資源，實現民眾隨時隨地帶著故宮走，雲端故宮掌中遊之計畫願景。

（二）105 年度計畫將持續以院藏文物為本，以 4G 內容的製作與擴散為最高原則，將故宮豐富的文物和數位資源的影響效益極大化，擴充 4G 的服務內容。

（三）105 年度工作項目

1. 4G 內容製作

（1）4G 虛擬博物館：4G 友善化院藏書畫名品高解析度圖檔。並建置 4G 虛擬書畫精華展與走入畫中沉浸式文物體驗，提供豐富的 4G 數位內容服務。

（2）4G 高畫質數位內容服務：以院藏書畫名品為題，製作古畫動漫書畫長卷、高畫質書法選粹影片。另引用臺灣文獻相關史料，院藏書畫名品與臺灣自然人文相關之影音作品。

2. 4G 內容擴散

(1)4G 友善化 Open Data 專區與創新應用：開放主題式數位圖檔素材供教學免費使用，歡迎產官學研民間合作加值應用產製 4G 數位內容。

(2)臺灣巡迴 4G 前瞻體驗：4G 數位內容搭配精選互動作品與複製品，擴散 4G 數位內容。

(四)計畫具體實施內容

1. 虛擬陳列室

本院書畫作品中，因文物保存關係，有許多限展作品，本計劃將透過 4G 高速的行動上網頻寬，利用數位典藏所產出的高畫質影像，建立「虛擬陳列室」，讓觀眾可以透過線上欣賞畫作，並有詳細圖文解說、局部放大以及多種觀看角度觀賞作品細節。並將加入近年所製作高畫質影音，豐富虛擬博物館。

2. 走入畫中：沉浸式頭戴裝置體驗

故宮將與臺灣資通訊業者合作開方沉浸式頭戴裝置的內容，將院藏重要的宋元畫作，以多角度、高解析度，拍攝製成沉浸式頭戴裝置的體驗內容，讓使用者「走入畫中」，遙想北宋的行旅亦或元代漁夫心境。而未來這些精細的製作素材也可以利用 4G 高速網路，提供於行動載具運用。

3. 友善化典藏精選

未來配合 4G 科技環境，將典藏書畫菁華、最新展覽網頁及部分典藏資料庫，優化為適合各式行動載具使用之友善介面，豐富便民查詢瀏覽之數位資源。預估 105 年完成 4G 友善典藏書畫菁華精選文物 50 件、展覽網頁 30 單元以上。

4. 國寶娃娃動畫系列

延續故宮過去的「國寶娃娃」動畫系列，勾勒出以台灣為主角的動畫片，進而導引到南投水沙連、嘉義南院等未來的重點主題。以高畫質製作，提升視覺水準，亦豐富故宮文物的數位化內容。

5. 院藏書法動畫長卷

製作院藏重要繪畫、書法 4K 影片，透過高解析度畫面及創意呈現方式，建構觀眾文物鑑賞基礎，使故宮典藏更貼近民眾。且配合閱聽者在行動載具上觀影時間較短的特性，本部影片將以模組化進行拍攝和設計，使影片既可全片整體觀看，亦可各單元獨立觀賞，以俾彈性運用。

6. 書畫選粹影片

為配合閱聽者在行動載具上觀影時間較短的習慣，本部影片將以模組化進行拍攝和設計，以幾段較短的影音內容，逐漸構築出整體故事。例如，宋徽宗著名的「瘦金體」長卷〈詩帖〉配合五代、宋代花鳥寫生作品也將被製作成 4K 高畫質影片。此部分於具體製作說明。

7. Open Data 創新應用

(1)Open Data 平台優化：依國際趨勢，建置 LOD、Open API、開放資料視覺化、資料庫友善化。

(2)Open Data 創新應用：廣招各界多樣應用故宮開放素材。

8. 臺灣巡迴 4G 前瞻體驗

本年度展覽名稱為「故宮書畫 4G 新媒體藝術展—故宮潮·台中文創園區遊」，利用既有的數位內容和裝置，結合本科本年度最新 4G 成果，希望營造「大型投影視覺體驗區」以及「歷代名品新媒體互動區」，以書法和繪畫作為展覽雙脈絡，讓參展民眾體驗各式數位媒體之互動功效，欣賞、體驗 4G 博物館應用之成果，同時學習文物之美。

(五)本院未來將積極推動 4G 行動博物館計畫，凝聚文化美感力與數位科技力的雙倍能量，持續豐富 4G 內容服務與創新應用，加速達成行動寬頻服務普及之政策目標。另將善用故宮作為文化觀光地標之吸睛優勢，打造 4G 前瞻體驗場域向海內外遊客宣揚臺灣文化、科技雙實力。

七、北部院區老舊設施更新計畫

本院自民國 54 年正館興建迄今已逾 50 年，院區 20 公頃內各棟建築結構裝修及設施（備）老舊，亟待辦理整建更新，相關作業計畫概述如下：

(一)院區坡地整治

1. 後山邊坡監測系統建置及現有排水溝、植生掛網修繕整治。
2. 院區西南側邊坡整治（擋土牆與緊接鄰屋）。

(二)院區戶外人流及景觀改善

(三)正館、行政大樓、圖書文獻大樓及其他老舊建築物結構修繕

(四)裝修修繕

1. 室外：屋瓦掉落、外牆磁磚脫落及龜裂、防水老化、道路及排水整建、污水系統修繕整合。

2. 室內：油漆剝落、壁紙剝落、天花板建材嚴重老化、地磚膨拱、屋頂漏水及牆面滲水。

(五)機水電、空調及電信改善

1. 燈光改善：環境照明、閱讀照明、展品照明、工作照明。
2. 空氣品質改善：符合環境保護署 101 年 11 月 23 日公布施行室內空氣品質管理法（二氧化碳濃度 1000ppm 以下）。

3. 建構共同管道：整合電力、電信及給水系統。

4. 符合溫室氣體減量法之要求：汰換老舊、耗能設備，全院電機空調監控系統整合。

5. 節能：設施有舊、耗能，監控系統整合。

6. 人力凋零，委外維護管理操作。

(六)消防設施改善

北部院區行政大樓消防系統老舊設施（含撒水頭、閥件及泵浦）汰換及地下消防水管修繕。

八、其他本院經常性業務如加強文物典藏、徵集與維護，強化文物安全維護管理系統、推展數位化博物館、健全授權管理、提升基金營運績效等，均將依 105 年度計畫持續辦理。

叁、結語

為適應時代變遷及博物館發展新趨勢，國立故宮博物院不斷求新求變，納入新科技、新思維，開發新業務，發揮新功能，期盼在委員的支持與指導下，讓本院更能與時俱進，發揮現代博

物館典藏、研究、保存、展覽、教育、文創與娛樂等七大專業功能，提供更符合觀眾需求之創新服務；並配合政府落實國家的文化教育與觀光等政策，推動博物館聯盟推廣計畫，俾利未來博物館事業永續發展。

主席：現在開始進行詢答，本會委員質詢時間為 10 分鐘，得延長 2 分鐘；非本會委員質詢時間為 8 分鐘，得延長 2 分鐘；上午 10 時截止發言登記；委員如有臨時提案，請於質詢結束前提出；處理提案時，若提案委員及連署委員均不在場，援例不予處理。

請許委員智傑質詢。

許委員智傑：主席、各位列席官員、各位同仁。本席先關心一下南故宮的問題，畢竟位在我們南部，希望院長對於南故宮能多花一點心力。請問知道南院變成水上樂園嗎？

主席：請故宮博物院林院長答復。

林院長正儀：主席、各位委員。有聽到報導，我上星期六特地到南院去看，因為玻璃帷幕的膠合有問題，環梁拆了以後……

許委員智傑：處理好了嗎？

林院長正儀：目前正在做水壓測試。

許委員智傑：有沒有信心處理好？

林院長正儀：營建署希望能在 6 月時處理好……

許委員智傑：6 月可以處理好？

林院長正儀：6 月底可以完成驗收。因為汛洪期到了，所以我也很關心，上星期六特地去南院看……

許委員智傑：院長知道南院已經漏水兩次嗎？

林院長正儀：知道。

許委員智傑：1 月份就漏水一次，4 月又漏一次，俗諺說，醫生驚治咳，總舖驚吃晝，土水驚什麼？

林院長正儀：抓漏。

許委員智傑：這是事實，做水土的確實會覺得漏水很傷腦筋，可是已經發生兩次了。眼看 6 月梅雨季將到，如果再不處理好，屆時不只會變成水上樂園，說不定會變成水上游泳池！請院長在這部分多花一點心力，趕快處理好？

林院長正儀：是，會。

許委員智傑：其次，南院電梯曾經卡過人，院長知道嗎？

林院長正儀：也有聽過報導。

許委員智傑：之前我曾說如果試營運能如期開幕，要送出 100 份的雞排及珍奶請大家吃，結果我真的送了。雖然南院如期開幕，但必須是在非好大喜功，及非因馬意勉強，而是通通已經做好了。為了兌現諾言，我把雞排、珍奶送過去了，但我後來發現被騙了，因為裡面根本還沒好！好比漏水問題一再發生，電梯還會卡人，院長是不是要賠我 100 份的雞排、珍奶？

林院長正儀：沒有問題。

許委員智傑：賠我 100 份雞排、珍奶，請所有出席委員會的官員及委員、工作人員？

林院長正儀：是。

許委員智傑：抱歉，讓你花錢了。

林院長正儀：不會。

許委員智傑：這只是好玩罷了！只是我很有誠意要求南故宮的進度與品質，也希望院長能更注意，畢竟前朝所發生的錯誤讓你來承擔實在很不好意思。現在我要反映一下消費者對南故宮的心聲，他說進場的便利性不足，且手續非常繁瑣，加上由不同單位負責經營，所以想進去還得換票。都到了南故宮還要換票？會不會覺得很誇張、很麻煩？而且一樓查票，二樓驗票，到底要經過幾關？不知院長曉不曉得這些問題？這是網友所整理出來的問題，我提供給故宮參考，希望你們能針對動線及展覽項目加以改善。

龍藏經是一項非常重要的典藏，之前我問過翠玉白菜及肉形石，也知道並非僅有一個。本席建議，南故宮也可以展示翠玉白菜及肉形石。特別是翠玉白菜及肉形石有大小之分，大的就放在故宮本院，至於小的，為因應新政府的南向政策，讓南臺灣成為南向基地，讓高雄也可以擁有空港及海港，並提升整個南部文化，所以是不是除了龍藏經外，把翠玉白菜及肉形石也放在南故宮，成為長期的展出項目？院長可以答應嗎？還是得再研究？

林院長正儀：針對消費者的心聲，我們會虛心檢討。特別是參觀動線及規劃、流程，我希望將來能更簡化，讓民眾到博物館能有溫暖的感覺。我會儘快與南院同仁針對參訪流程……

許委員智傑：驗票、剪票的流程需要儘快檢討。

林院長正儀：是。至於重要文物到南院展出，以吸引民眾參觀這點，其實南院後期會增加至寶廳，也就是重要的寶物不僅北部看得到，南部也能欣賞……

許委員智傑：還有什麼？

林院長正儀：現在正在展出的就是翠玉白菜，接著是肉形石，我們希望南北文化……

許委員智傑：翠玉白菜與肉形石會輪流下去？

林院長正儀：是。

許委員智傑：不是固定？

林院長正儀：其實重要的文物很多，除了翠玉白菜、肉形石外，其餘的文物會陸續……

許委員智傑：我知道故宮寶物很多，但大家耳熟能詳的就是翠玉白菜與肉形石……

林院長正儀：是最受歡迎的。

許委員智傑：不只中國，世界各地的遊客來臺灣，都會想看翠玉白菜及肉形石，到北部者，就到北故宮看，但或許有人到南部，礙於只有半天時間可以遊覽，無法北上參觀，所以南故宮在典藏方面需要再多花一點心力。

林院長正儀：是。

許委員智傑：今天早上自由時報電子報提到，故宮王處長居功厥偉所以記功獎勵，是小功嗎？王處長在嗎？故宮南院所有事務都由你負責？報紙說王處長順利把典藏由北部運到南部，居功厥偉，予以記功，是不是？

林院長正儀：委員要王處長說明嗎？

許委員智傑：院長知道這件事嗎？

林院長正儀：大略清楚，不管北部本院或南院的整體業務，均由院本部統籌……

許委員智傑：我知道，問題是，處長怎能給自己記功？一定是北故宮給予記功。我知道運送過程一定很辛苦，但是當問題出現時，是不是也由王處長負責？

林院長正儀：他負責整個營運。

許委員智傑：有功是不是就有過？記功是不是就得再記過？

林院長正儀：公務體系需經人評會，有一定的作業程序……

許委員智傑：我是很客觀的，該誇獎的就會誇獎，該要求的也一定要求。今天故宮南院發生這麼多問題，功過實在難以論斷，偏偏趕在 520 前記功？我認為此舉實在不恰當！

林院長正儀：功過是分開的……

許委員智傑：既然功過分開，有記功是不是也要記過？

林院長正儀：記過的部分，或者說有缺失……

許委員智傑：如果要功過相抵，那也至少不要這麼早記功啊！為什麼會急著在 520 前記功？還有這麼多事沒做好！

林院長正儀：可能前任院長考慮到從 90 年……

許委員智傑：王處長，我不是針對你。對於南故宮，我認為你固然有功勞，卻也有做不好的地方。我剛剛已經說了，都買 100 份雞排、珍奶請大家吃，後來才發現原來問題那麼多，而且不只漏水，電梯還會卡人！

林院長正儀：因為工程……

許委員智傑：我知道，前院長都說了，那是營建署的事，但怎麼可以都怪營建署？

林院長正儀：我們會儘快進行通盤的檢討，也希望……

許委員智傑：南故宮的工程如果做不好，到底是營建署負責，還是故宮也要負責？或者故宮院長也要負責？

林院長正儀：都要負責。

許委員智傑：所以不能分開啊！功勞都是我的，過失都是營建署的，這樣怎麼會公平？

林院長正儀：我們會儘快檢討，希望能把南院工程做好。

許委員智傑：希望你們能好好檢討。故宮典藏的都是真品，但南故宮前的十二獸首卻是仿冒品、仿製品，馮前院長說那是公共藝術，公共藝術至少還是創作，而且是新的創作，但那是仿冒品！我認為不該把仿冒品擺在南故宮前，我們看不習慣，也看不順眼，院長認為如何？

林院長正儀：就我瞭解，公共藝術需依照公共藝術設置辦法設置，十二獸首屬於裝置性作品，非公共藝術。裝置性作品非依照公共藝術設置辦法處理……

許委員智傑：所以不屬於公共藝術？

林院長正儀：是。

許委員智傑：我想院長的看法與我相同，可以把十二獸首拆除嗎？

林院長正儀：我沒有既定與預定立場，也希望可以聽取各界看法，同時也約了建築師……

許委員智傑：我希望院長能研究一下，畢竟十二獸首屬於仿製品，非真品，而故宮擺的都是真品。

至於文創或公共藝術品，都還是首創，如此才符合故宮的存在意義。我在此公開主張拆除十二獸首！

林院長正儀：我會召開公聽會……

許委員智傑：希望院長好好研究一下這問題。最後，我希望南、北故宮能平衡，因為南部真的被忽略太久了！大故宮計畫不見得要做，對於北故宮想如何補強、如何配套，我沒意見，也請院長再做研究，但是我不贊成大故宮計畫！既然要擴充，不如好好提升南院，讓南北平衡，讓更多國人及北部好朋友願意到故宮南院參觀一個不同的故宮，這樣才會發揮南北平衡的效果，若再擴充北故宮，搞不好去南故宮的人又更少了。關於南北故宮的平衡、整個國家博物館跟文化的平衡，本席希望院長可以站在為南部思考、平衡全國的立場重新作一考量，好不好？

林院長正儀：謝謝委員，我們會努力。

許委員智傑：這部分我們拭目以待，我們期望院長能讓南部可以抬起頭、昂首闊步的表示，南部的文化也是非常強，不要看不起南部，都以為我們比北部還要差，這個我不能接受！本席希望院長能站在全國的觀點作不同的考量，謝謝！

林院長正儀：好，謝謝委員的指教。

主席：請蘇委員巧慧質詢。

蘇委員巧慧：主席、各位列席官員、各位同仁。院長早！您第一次站上備詢台會緊張嗎？

主席：請故宮博物院林院長答復。

林院長正儀：主席、各位委員。不會緊張，但是很疲憊。

蘇委員巧慧：很疲憊？我是第二位質詢的委員，後面還有很多委員要質詢耶！院長，麥克風可以調整一下，這樣才聽得比較清楚。我看到院長很像看到 100 天前的我，剛站上質詢台確實會讓人覺得壓力很大。院長過往的豐功偉業確實非常多，您曾任職於文建會、奇美博物館以及許多相關單位，也都帶領得很好，而且讓文化資產靈活運用、產業能夠更發展。林院長全指派你擔任故宮院長是希望你能運用你過往的經驗與專業，讓故宮有新的布局、更大的格局，讓我們可以跟國際接軌，我們對你以及整個故宮同仁都非常期待，請問院長有沒有信心？

林院長正儀：我們會認真打拚。

蘇委員巧慧：有啦！回答要大聲一點，我也相信你應該可以做到。院長第一次在此詢答，我會維持我的風格，是從一個大的方向、面向、整體的計畫來請教院長。我覺得比較可惜的是，此次報告著墨較多的還是過往所作所為的敘述，新院長上任帶領這個團隊，同仁有新、有舊，有繼續努力的同仁，也有新任的副院長，目前我們看到對未來的規劃是比較少的，所以本席希望利用今天這個時間多聽聽院長的想法。關於故宮，從大的面向來講，就是北故宮和南故宮、北院和南院，故宮一定就是大故宮計畫，你的態度？南院就是南院的定位，你的態度？就這兩個大哉問，請院長對此作更清楚的說明。

我們先談北院的大故宮，相信院長一定比我更清楚，前院長之所以要推動大故宮計畫，就是

為了解決故宮珍藏文物陳列空間不足等問題，因為文物已多達幾十萬件，而且參觀人次亦逐年攀升，所以我們希望有更妥適的空間讓這些文物、寶物能夠適當的陳列。

根據相關資料，2008 年參觀人數是 220 萬人，2014 年已達 500 萬人，可是一共只有 2,200 坪、25 個陳列室，也就是說，這個地方人太多、陳列室不足，所以我們應該像國外的羅浮宮或大英博物館，我們應該要有擴展的計畫，可是在目前北院的位置如果要擴建，勢必對當地的衝擊非常大，不管是環評也好，交通也好。

面對這樣的狀況，過往曾請教過馮前院長，上一屆第 8 會期的時候有把預算減少了，可是院長還是認為這個計畫一定要推、要續建。其實問題很簡單，今天就利用這個時間讓院長說說你的態度，你對於大故宮計畫的態度為何？相信接下來質詢的委員一定也會問這個問題，所以請你對此作清楚的說明，不要說只有召開公聽會聽聽大家的意見，關於大故宮續建與否，你的態度為何？

林院長正儀：關於大故宮的興建，方才委員已經說得很清楚，我們的文物確實滿豐富的，以目前的空間來看，我曾問過同仁，若要全部展完，要三十幾年才能展完。

蘇委員巧慧：我們的寶物實在太多了。

林院長正儀：所以空間確實不足。另外，現在參訪的人數很多，這也是一個問題，所以大家一直覺得參訪品質不佳，為了解決參訪的問題，即品質的提升，展出的空間也希望能夠擴建。除了展出空間以外，現在典藏空間也不足，所以我們勢必要考慮空間的調整問題。此外，故宮從 1965 年興建完成，迄今已有五十多年了……

蘇委員巧慧：院長，我必須打斷你一下。本席要詢問的是，此次口頭報告對於續建與否，目前只提及台北市環保局於 5 月 10 日發函給你們，待新政府上任再告訴你們大故宮計畫是否要續建。方才我已經說過理由了，包括人太多、典藏空間不足，這些問題我們都知道，問題是這個衝擊真的很大，在兩者有衝突的狀況下，請問院長的態度為何？

林院長正儀：我希望能創造雙贏，一方面滿足台北本院的需求，即方才所提展出的空間、服務的空間、典藏的空間之需求，另一方面也期待能減少對民眾的生活、交通等衝擊，將來勢必要去調整情況。

蘇委員巧慧：院長，本席喜歡也贊成你希望能創造雙贏的態度，因為本席也是這樣認為的，未來我們會看看是否有朝院長所提雙贏的方向進行。本席在此提供院長及故宮同仁一個建議，國立臺灣博物館位於二二八公園內，它就不見得是擴建新的展場，而是利用台北市既有的歷史建築等，去做文化資產的保護，除了保存建築物本身，並把這個空間再活化、利用為展覽空間，我認為這個方向是一個值得推廣、採行的方向。若要增加陳列展覽，不見得一定要蓋新的展館，而是可以利用現有既存的歷史建築或閒置空間，這是本席認為可以考慮的方向，謹供院長參考。未來我們會一起共事很久，我也會監督很久，這個方向我們就繼續來看，對於大故宮計畫，本席希望院長能夠做到雙贏。

接下來就是南院，這部分也是要問院長的態度，南院在馮前院長的規劃、帶領之下，是朝亞洲藝術博物館的方向進行，上次在馮前院長的帶領下，我們有去那裡考察，召委有安排一次考

察，坦白說，南院的展覽內容真的很豐富、精彩，但我還是要回過頭來說，當時南院的設置目的之一就是為了解決方才所提北院陳列空間不足的問題。現在南院的展覽物件有多少是從北院過去的？北院 69 萬件展覽品當中只有 1,675 件是到南院，約千分之二點五。方才你說北院的文物三十年都展不完，為什麼這些文物沒有到南院？也就是說，南院並沒有發揮它的功能。所以我們要請教：南院的定位究竟為何？我們把它定位為故宮的分院，讓更多既有的、好的文物可以讓全國甚至全世界看到它？還是我們要另外再闢一條路線，把它變成亞洲藝術博物館？我覺得這是一個上位問題，也是領導者最需要思考的問題，包括剛才所提大故宮計畫是否續建，以及南院的定位問題等，這都是院長應該要提出來的，如果今天第一次備詢就可以提出來，那非常好，如果還沒完成，也請繼續努力、加油，因為我們對你的期待真的非常高，我們期望在院長、副院長、整個團隊的帶領下，故宮可以從過去的大中國宮廷品牌，變成台灣的國家文創品牌，這是我們對故宮的期待，也希望院長、副院長及整個團隊可以一起努力，請院長對此作一說明，你對故宮的想像到底是什麼？我們真的很想聽聽看，看你要談南院還是北院，或是對整個故宮的期待，你帶領的故宮到底要走到什麼樣的方向？

林院長正儀：我一直覺得博物館事業是很重要的文化事業，博物館整體的發展對社會及未來民眾生活的提升都很重要，關於未來推動業務方面，其實故宮有很好的能量、很好的研究成果，有好的文化、文物，我們希望透過故宮的努力能結合各縣市的博物館，進而落實整個博物館的藝術教育，這是我一直想做的事。也希望透過故宮來協助各地博物館能有比較健全的發展。在國際上，因為故宮是國際上重要的博物館，它可以行銷台灣文化，這就是它的資產，所以我們期待透過故宮跟國際有更多合作，也希望將來是以共同策展或是有比較重要的合作或是行銷台灣。

蘇委員巧慧：院長提的這些方向我都贊成，若下次召委又安排故宮備詢時，我們希望能聽到更具體的計畫，你提的方向我都認同，技術方面我也都是肯定的，但是未來我們期待能有更具體的計畫，本席還是期待在院長的帶領下，從大中國的宮廷品牌變成台灣的國家文創品牌，這是我們對新團隊的期許，謝謝。

林院長正儀：謝謝委員的指教。

主席：請吳委員志揚質詢。

吳委員志揚：主席、各位列席官員、各位同仁。院長對故宮來講是一個新人，但我們知道你過去的經歷還滿豐富的，尤其是在文化行政上，我們來看一下你的資歷，你的資歷非常多元，本席想請教院長，2012 年 4 月你從國臺交團長退下來以後到今天這段時間，不可能是空白的，請問這段時間你是從事什麼工作？

主席：請故宮博物院林院長答復。

林院長正儀：主席、各位委員。我在奇美博物館擔任營運總監，退休後一直在奇美博物館服務。另外，在民間方面，我有在雅凱電腦語音導覽公司服務。

吳委員志揚：香港商雅凱電腦語音有限公司跟雅凱藝術事業有限公司都叫做「雅凱」，而且他們的地址應該就在隔壁，資本額都很少，這兩家是不是都是你的公司？

林院長正儀：關於這兩家，其實這投資公司是一個國際的語音導覽公司……

吳委員志揚：你是不是在這兩家公司擔任總經理？

林院長正儀：是的。

吳委員志揚：這兩家公司很像。我們的資料顯示，香港商雅凱電腦語音有限公司曾標到故宮南院的語音導覽服務委外經營，是否有這回事？

林院長正儀：有。

吳委員志揚：除了故宮南院的案子之外，還有台美館、傳統藝術中心以及 101 年度、102 年度故宮常設展 APP 的服務，這些都是這兩間公司承包的？

林院長正儀：是，方才有提及傳藝以及幾個 APP 的部分，那是我去那裡之前就有的案子。

吳委員志揚：請問你何時擔任雅凱藝術公司總經理？

林院長正儀：102 年 2 月以後。

吳委員志揚：何時離開這個公司？

林院長正儀：4 月 30 日，其實去年我已經跟總公司請辭了。

吳委員志揚：實際離職是 4 月 30 日？

林院長正儀：是。

吳委員志揚：另外，本席要請你看這兩個法律，第一個是公務員服務法第十四條之一，即旋轉門條款，原來是公務員，後來若到民間任職時會有一個旋轉門條款，你原來曾在國台交或其他館任職，所以我有注意一下時間點，可能沒有這個問題，不過，你剛好相反，你不是從公務員到民間，而是先承攬故宮的相關標案之後，才倒過來成為故宮的院長，雖然沒有違背這個法律，但是我要提醒你還有另外一個法律，即公職人員利益衝突迴避法，你是很優秀的公務員，相信你應該也知道這條法律，該條規定：公職人員不得假借職務上之權力、機會或方法，圖其本人或關係人之利益。所謂「關係人」，可能就是指你之前曾任總經理的這些公司也都是關係人。

林院長正儀：這部分未來我會……

吳委員志揚：我現在就是在提醒你，因為你中間有兩段是跟藝術有關的行政、有公務人員的資格，關於中間這一段，奇美的部分我想是沒什麼意見，但雅凱公司偏偏是承作公家藝術單位的標案，你大概沒有想到你又有機會回來當故宮博物院院長。

林院長正儀：是沒有想到。

吳委員志揚：在兩段公職中間夾著一個很有關係的私人職務，本席在此提醒你要戒慎恐懼。

林院長正儀：是的。

吳委員志揚：因為這個時間點若一下子疏忽了，就會有瓜田李下之嫌。

林院長正儀：將來我會特別留意。

吳委員志揚：本席是善意特別提醒你。

林院長正儀：謝謝委員。

吳委員志揚：我幫你看了一下，目前大概沒什麼問題，但是我要提醒你，現在你既然上任了，這件事情你一定要記在心上，即所有故宮行政業務有牽涉到發包的部分，你應該要注意到相關利益的迴避，同時也要做好揭露工作，這也是我們從中研院發現到的狀況。

您與大陸藝文界應該也滿熟悉嗎？

林院長正儀：是，曾經有很多的交流。

吳委員志揚：你認為在 520 之後，兩岸的藝文交流是不是應該持續、加強或稍微限縮一下呢？

林院長正儀：我對未來的交流採取比較開放的態度，假如對方可以秉持平等及互相尊重，我們都願意繼續交流。

吳委員志揚：我們就講台灣故宮與北京故宮之間要怎麼樣互動才會比較好呢？

林院長正儀：以往兩岸故宮有固定的一些合作，包括人員及出版品的交流……

吳委員志揚：不說以往，在 520 以後你要怎麼做？

林院長正儀：目前他們是有提到文物不借我們，由於才剛就任，我希望能夠多溝通，學術上的交流或……

吳委員志揚：我們的態度是希望多交流，不過對以下的事情，你可能就要表態了，之前有委員舉發，對岸對於我們很多的文物都是以侵權的方式去展售，比如掃描故宮出版品的圖像做成書在賣，你應該知道此案吧！

林院長正儀：知道。

吳委員志揚：這個案子已經拖很久了，請院長表態，這個案子要怎麼處理，你支不支持提告？

林院長正儀：我們已經好幾次以電話催請他們，但是好像都沒有回應。

吳委員志揚：你支不支持提告？

林院長正儀：我認為還是要透過律師以存證信函再催他們一次，如果他們還是沒有回應，我們就會依照兩岸智財權的保護協議提請大陸的版權局去處理。

吳委員志揚：存證信函從來沒有用過你的名字，所以她才想要再發一次存證信函嗎？

林院長正儀：不是這樣，我們還是會依法行政。

吳委員志揚：你的意思是一定會提告，如果他們沒有善意回應的話，對不對？

林院長正儀：還是要依法處理，依照我們的作業要點，智財權的法律……

吳委員志揚：在 520 之前，民進黨委員特別在意這件事情，本席是律師，也覺得應該要提告，而且不必要擔心其他的事情。在 520 之後，我希望這件事情一定要講清楚，同時也是沒有任何打混的空間。

接下來是有關南院的議題，你們在試營運時，一直希望增加開放每天的限額，可是從統計可知，實際參觀的人數卻不斷減少。在過年的春節期間，參觀人數達到高峰，之後就一直往下降，從 18 萬多降到現在的 11 萬多。針對南院各營業據點的銷售額，我們發現數額也是全面大幅下降，尤其是博物館商店的部分。試營運期間是到 6 月 30 日，為什麼參觀人數在正式開幕前一直往下降，院長知道是什麼原因嗎？

林院長正儀：我大略是清楚的，剛開始的前 3 個月是免收門票，當時正好遇到年假，因而擠進了八、九千人，不過從 3 月到 4 月 1 日只有雲嘉南免收門票，其他地方則要收門票。

吳委員志揚：門票是多少？

林院長正儀：全票是 250 元，團體票是 230 元，優惠票是 150 元，學生有 18 種是免門票。

吳委員志揚：全票是 250 元，影響會那麼大嗎？當時我們也有提案，就是雲嘉南的配額可以多一點……

林院長正儀：這是一個原因，另一個原因是我們有在控管人數，比如 4 月為了做一些整建，也降低了預約的員額。

吳委員志揚：本席很擔心，因為我們希望南院一開幕就能轟轟烈烈，現在看起來好像是前面熱，可是後面卻是慢慢冷下來，這樣會非常可惜啊！

林院長正儀：從 6 月開始我們會提高預約額度。

吳委員志揚：我注意到院長及副院長曾經共事過，在文化部時，一位是主秘，另一位是主委的機要秘書，你們應該很熟，也可以一起作業。其實你們兩位的這種搭配去文化部是最好的，因為你們都是文化行政的專業人才。本席擔心的一件事情，就是你們比較是屬於幕僚型的人才，也許可以做好很多行政工作。誠如蘇委員巧慧所言，你們對大故宮南院並沒有什麼開創性的想法，因此本席拜託你們要擺脫你們過去那種幕僚型的性格，而且還要站出來，何況故宮是能站在檯面上的，所以你們一定要有規劃能力。

另外，本席也要預告一件事情，對於故宮而言，並非你們會執行行政業務就好了，因為故宮、中研院及很多國立大學的校長，除了要有行政能力之外，多少都還要有一些學術或藝術的光環，比如諾貝爾獎、藝術巨擘等，你們兩位在這方面是稍嫌不足的。你必須改變故宮的文化，不然你帶故宮的人會帶得很辛苦，他們多少會有他們這一行業的榮耀感，而你們並沒有帶給他們這種感覺。謝謝。

林院長正儀：謝謝委員。

主席：請吳委員思瑤質詢。

吳委員思瑤：主席、各位列席官員、各位同仁。今天本席非常珍惜在此能與院長做一個對談，對故宮的新想像也將會不吝於與您分享，而院長及副院長對於未來推動故宮的轉型及改革也可以得到更多的共鳴。接續前一位委員的垂詢，當初任命林院長來接掌故宮，您過去與故宮沒有深刻的淵源，所以這是一個被認為跌破眼鏡的任命，也是一種另類或跳 tone 的任命，不過我認為這樣最好，因為我們要打破的，就是故宮過去那種高高在上的宮廷驕氣，我們要推倒的，就是那座故宮的高牆，所以我非常的期許與期待換人做看看！就是要打破這樣的文化，但是如何從整個組織文化革新起，你確實也面臨到剛剛吳志揚委員提點的困境，你如何能把這樣的高牆推倒，包括老故宮人的心！

其次，我要講的是，我有點小小失望，過去幾次看你在媒體對故宮未來的新願景、新想像發表談話，我充滿期待，但是今天不管是書面報告或口頭報告，我認為你都流於過去一般般的流水帳，我真的希望你不要被制約在這樣子照本宣科當中，你的雄心壯志，也千萬不要淹沒在這樣一個深宮大院裡，想做的就勇敢做大聲說，推倒故宮的高牆，我們給予你支持。

請問院長，故宮是誰的故宮？我今天以四個面向來論述，這樣樣項項都符合故宮的改革、故宮的轉型。第一，故宮應該是人民的故宮，去政治化、去中心化，故宮要生活化、在地化，我想這些你都同意，過去故宮被批判，因為它肩負了部分政治使命、任務，我認為即便現在政黨

輪替，民進黨做為執政黨，但是我秉持的觀念還是一樣，我的價值還是一樣，那就是文化不應該為政治服務，文化不應該為藍或為綠服務，即便現在你想要改革，但你也要把這樣一個重點提醒放在心上，去政治化、去中心化，這是本席對故宮大大的期待，它要是一個人民的故宮，不是高高在上的故宮，是親民、近民的故宮。當然故宮承載的另外任務就是要落實文化平權，要比過去更進步的把文化平權觀念放在故宮不管是研究、教育、展示或典藏分享等等之上，文化平權很重要，做到文化平權，故宮才會是人民的故宮。另外，連結美感教育也非常重要，這部分過去都只有說卻做不好，所以，我對你的第一點期待，就是人民的故宮。

第二點，創新的故宮。我想這就是你的專業，你提到南院、北院都可以成立一個策展委員會，讓策展可以更透明、公開引進民間專業，突破過去的運作方式。這點本席給予肯認，什麼時候會有這樣一個策展委員會的成型？

主席：請故宮博物院林院長答復。

林院長正儀：主席、各位委員。最近就會開始規劃。

吳委員思瑤：很好，這是第一個試金石，這就是組織的創新，一個創新的故宮。另外，院長過去在工藝研究發展中心打造了「易」這個國際品牌，被英國雜誌「Salon」選為國際十大新創品牌，針對文創領導品牌，這點我對你有信心；在廣用新媒體部分，這也是你所擅長，就以一般熟知的臉書來講，我們來看看四大博物館新媒體的經營，這個數據我重新 update 過，上次垂詢馮前院長時，我也拿出來過，大英博物館粉絲團人數是 118 萬，紐約大都會藝術博物館是 167 萬，羅浮宮新館加上舊館 216 萬，而故宮南院跟北院加起來是 9 萬 5，院長，這是你的挑戰，我相信你可以善用新媒體，這是你的專長。北院的臉書粉絲團人數 7 萬 4，南院有成長，是 2 萬，我覺得這不只是新媒體的運用而已，其實這樣的新媒體運用，不只推廣我們的展覽內容，我覺得它也是一個美感教育平台，一個文化平權的平台，這部分你一定要強化，我也期待你做得到。

第三點，故宮應該是全台灣的古宮。我們要打破過去北院高高在上、南院急起直追的狀況，過去是重北輕南，雖然我們一再承諾未來會改變，但是如何落實南北一體，不再一院兩制，不再雞同鴨講，不再存有誰高誰低的偏差思維，這是你的挑戰，而我特別要提的是，剛剛有很多委員垂詢南院的部分，當初你在上任前說，南院只要是故宮發包的，一定要在 520 前完成驗收，結果沒有嘛！對不對？

林院長正儀：目前……

吳委員思瑤：有點小小 delay，在此我也不忍苛責，畢竟那時候你還沒有上任，那時候的發言也只是上任前的期待，你說故宮不管是營建署發包的，或是故宮自己發包的，都是故宮要負責，這點我肯定，就是要有這樣的臂膀跟責任的承擔，請問，會不會再跳票？你自己說的，故宮自己發包的，520 要完成驗收，現在已經 delay，然後連同營建署發包的，無論如何 6 月底要完成驗收，請問，會不會跳票？

林院長正儀：昨天我問了南院，目前故宮發包的，6 月底會驗收完成。

吳委員思瑤：目前掌握是這樣，過去都是一直拖，一直拖，雖然這是過去的共業，也就是為了粗糙的開幕造成這樣的後患，但這個爛攤子未來帳就記在你頭上，無論如何請努力，但如質比如期

更重要，不要再像過去的政治工作者一樣，永遠是押上時間，話說的很好聽，然後壓榨下面的包商，做出來、趕出來的卻是不堪檢驗的工程品質，我們也不期待。有關南院軟硬體善後問題，你一定要處置好，而北院的大故宮計畫，正好在我的選區，是我過去市議員選區，也是現在立委選區的隔壁，就是我的廣義選區。大故宮計畫台北市環保局已經終止環評，留待新政府處理，我個人來自這個地方，對於大故宮計畫的想像，你剛剛也說要雙贏，我在這裡要具體的講，它確實面臨了生態的衝擊和交通的衝擊，但是我們也必須面對北院典藏跟展示空間不足的問題，要如何雙贏？院長可不可以具體說明？還是會部分啟動大故宮計畫，但是減少量體？就是以減量方式執行？是不是這樣的思考？

林院長正儀：這部分還是必須考量未來的展示空間需求。

吳委員思瑤：過去說要在正館旁加 2.2 公頃，然後弄一個 4 點多公頃的新文創園區，這樣的量體其實太大了，有沒有需要這麼大？另外，文創部分非常膨脹，打算砸下 222 億，增加展場面積 6,600 坪，不過增加百分之三十幾而已，本席認為大故宮計畫應該要重新檢討，但是某種程度我也支持你提出一個合理改善計畫，跟台北市政府好好協調。本席來自台北市，台北市現在提出士林再生計畫，獨缺一塊，就是整個大故宮周圍外雙溪的規劃，因為是 pending 在那裡，等著看大故宮到底要不要上路。台北市政府其實也不期待大故宮做這麼大規模的計畫，他們也有非常多的意見，你在跟行政院溝通時，不要忘了也要跟台北市政府溝通，把未來士林再生計畫一併納入整體規劃思考，更何況柯文哲市長在士林再生計畫中，針對故宮旁邊中正路、中山北路口的萬寶紡織那塊地，也有打造成一個文創園地的構想，如果那裡已經有一個文創園地的規劃，大故宮計畫又要做一個 4 公頃多的園區，我認為兩者其實可以結合，我是做這樣的提醒。本席也肯認你所提的故宮要扮演文化引擎，串連南部或北部的博物館群，這是一個進步的思維。而提到大故宮北部的計畫，你也提到故宮的部分展件甚至可以到士林官邸展出，或是有其他立委提出到中正紀念堂展出，您認為這都是選項嗎？

林院長正儀：沒有一定的立場，我們希望將來能夠走出外雙溪，可以到更多的地方。

吳委員思瑤：好，本席可以做這樣的結論，大故宮計畫的本質可能會往調整的方式去處理，另外延伸跟現有的展館串連成博物館群，這樣的思考也是可能的方案，是嗎？

林院長正儀：是。

吳委員思瑤：好，我們後續再來討論。

本席要強調的是，故宮應該就是世界的故宮，不要過度依賴單一國家客源，我們要積極拓展國際觀光客，要深化兩岸交流，雖然很遺憾看到報載北京故宮院長說要終止跟台北故宮合作，您有明確收到這樣的訊息嗎？

林院長正儀：我沒有，是看到……

吳委員思瑤：就是看到媒體，所以目前官方並沒有這樣的消息，好，我希望能沒有，我們一起努力，在平等互相尊重的原則下，兩岸故宮和兩岸各項文化交流應該要深化，本席支持。再者，擴大國際連結、推動文化外交，您對這方面非常有經驗，一定要做好，打造一個世界文化的平台，這也是院長的方案。世界的故宮，這是我們最宏觀的想像，實際上，陸客越來越少是一個轉

機，這不是壞事，我們可以提高目前已經快速萎縮的日客、韓客和歐美客，所以這是轉機。

本席最後所做的結論，故宮是什麼樣的故宮？除了我剛才所講的，是人民的故宮、創新的故宮、台灣의故宮、世界的故宮之外，請回到博物館的專業，它是去政治化、去中心化，要從過去的政治性博物館轉化成現代專業的博物館，請院長記得這樣的方向。

本席以法國羅浮宮朗斯分館為例，它在 2012 年開幕，它有去中心化的作為和文化下鄉的思考，它把羅浮宮這麼位高隆重、跟故宮一樣過去充滿宮廷驕氣的傳統博物館，它去中心化，它透過建築設計、策展方式以及親民的作為，包括隔著大透明玻璃讓參觀者看到典藏的作法，這是博物館的教育，它讓公民可以看到修復師現場做修復，這是藝術的教育、文化的親民，是去中心化的新博物館的新樣態，不管是用在北院大故宮計畫的改造，或是適用在南院的分工，法國羅浮宮朗斯分館的經驗都值得我們借鏡。

本席今天提到的內容比較多，希望院長可以把本席的建議納入政策的內涵，我們後續再做交流，謝謝院長，加油了。

林院長正儀：謝謝委員。

主席：請張廖委員萬堅質詢。

張廖委員萬堅：主席、各位列席官員、各位同仁。過去院長經營的文化場館、藝術館，像是國美館、奇美博物館、工藝館，以您過去的經驗都有非常卓越的成績。故宮是非常特殊的組織，它屬於總統府，但不是一般的國立場館，雖然它在性質上是。對於故宮的一些問題，包括未來北院是否要進行大故宮計畫，加之南院一直無法驗收，您在接任院長一職時有什麼樣的想法？

主席：請故宮博物院林院長答復。

林院長正儀：主席、各位委員。在公務體系執行各項業務都有一些限制和挑戰，但是……

張廖委員萬堅：您覺得上任之後最大的挑戰是什麼？是大故宮計畫還是南院的問題？

林院長正儀：這些都不是很大的挑戰，而是故宮的能量能不能做到推展台灣文化及國際型塑；另外，對於未來國內的博物館事業，作為領頭羊的故宮要如何著力和做出貢獻。

張廖委員萬堅：那你認為最大的挑戰到底是什麼？

林院長正儀：就我來講，有了概念或者將來做出一些方向以後，就會有很具體的策略，目前還是在於人力和預算方面。

張廖委員萬堅：剛才許委員智傑提到，他本來認為故宮南院可以在去年 12 月 28 日如期試營運、開幕，他送了 100 份雞排，現在他想要回來，為什麼？因為故宮開幕之後還像個工地，同時還有漏水、電梯會卡人等問題，另外是送的獸首不是公共藝術，其定位到底是什麼？怎麼會出現在故宮南院？今天又報載，還沒有驗收，為什麼就急著論功行賞？南院的問題，包括它的定位到底是亞洲藝術文化館？還是真正的故宮南院？院長對故宮南院的具體想法是什麼？

林院長正儀：就工程方面，因為以往我有很多的工程經驗，這方面並不會太擔憂，我所擔憂的是能量，就是南院對於中南部……

張廖委員萬堅：剛才幾位委員都問到，南院的定位到底是什麼？如果定位清楚，那會牽涉到大故宮計畫，到底是照原來 220 億龐大的計畫來推動？還是做部分改善、減縮量體？這都有關係啊！

故宮北院之所以會啟動大故宮計畫，原因就是參觀人數太多了，所以趕快要改善，因此推出所謂的大故宮計畫。可是，今年政權交替了，我們從統計數字來看，2008 年故宮的參觀人數只有 224 萬，2014 年突破 540 萬人，這是最高峰，去年還有 529 萬人。陸客在去年都還有 418 萬人，而北京故宮已經講要中斷和台灣故宮來往，雖然院長是從媒體上看到這個訊息，很顯然的，未來我們不知道陸客的增長速度，你這幾天上任之後，有沒有關心陸客參觀人數有明顯減少嗎？

林院長正儀：每天我都會看報表……

張廖委員萬堅：有沒有減少？

林院長正儀：就 5 月來講是有減少。

張廖委員萬堅：減少多少？

林院長正儀：比去年差 4 萬多人，接近 5 萬人。

張廖委員萬堅：百分比是多少？

林院長正儀：假如以 20 萬去算的話，差不多會減少 20%，但是 1 月到 4 月並沒有減少。

張廖委員萬堅：在 1 月到 4 月並沒有減少，因為當時還沒有開始限縮，大家都是說在 520 之後。

林院長正儀：是。

張廖委員萬堅：人數的減少這麼明顯，其實這也會對過去我們所做的大故宮計畫產生影響，有很多學者專家、民意代表、居民都有談到這個問題。你現在新上任，將要面臨陸客很可能會減少的問題，像本席剛才所提到的數字就有很大的關聯性。2014 年的參觀人數高達 540 萬人，讓故宮博物院衝到世界十大博物館裡面，已經算是排在很前面，而且還不斷的在進展。可是如果我們光從人數來看，很可能在未來幾年會下降，本席剛才問院長你們最大的挑戰是什麼，我想其實這就是最直接的挑戰。可是危機也是轉機，你在接下故宮之後，對於這樣的危機到底要如何處理？最直接的就是大故宮計畫要不要修改？故宮南院要不要好好發揮其角色？是不是一定要啟動大故宮計畫？你剛才對委員的回答都非常保守，都說要先開公聽會、在了解之後才要回應。我覺得你在接下這個任務之前一定有一些想法，你可以和我們分享嗎？

林院長正儀：是，我們將來勢必會檢討大故宮計畫，剛才吳委員也對我們提出很多很好的意見。

張廖委員萬堅：你們具體的檢討方向是什麼？本席剛才提出了幾個問題，故宮南院真的已經開幕了，你們對它的角色能不能再定位？

林院長正儀：那當然。

張廖委員萬堅：第二，對於陸客人數的減少，你們是不是能夠將危機化為轉機，開始好好的思考故宮的定位，包括北院和南院？這都會是一個轉機。

林院長正儀：對。

張廖委員萬堅：在你接任之後，其實你要面對的挑戰相當大。

林院長正儀：是，在檢討的時候，我們當然會考慮台灣整體博物館事業的發展跟未來要如何推動博物館在社會教育上的規劃，要整合去思考。

張廖委員萬堅：院長有去看過南院嗎？

林院長正儀：我去過南院很多次，在上禮拜六也去了。

張廖委員萬堅：現在南院到底面臨什麼問題？

林院長正儀：南院有很多問題，剛才也有委員提到，像工程、軟體的規劃等方面，還有未來跟地方的……

張廖委員萬堅：還有第二期、第三期，對不對？

林院長正儀：沒有。

張廖委員萬堅：本席是說 BOT。

林院長正儀：是 BOT 的部分。

張廖委員萬堅：BOT 的部分還有第二期、第三期，將來還會有這些問題。

林院長正儀：是。

張廖委員萬堅：參觀過故宮南院的遊客有講到一個問題，你有吃過裡面的餐飲嗎？

林院長正儀：沒有。

張廖委員萬堅：你知道這裡一碗牛肉麵賣多少嗎？

林院長正儀：我知道價格滿高的。

張廖委員萬堅：多少錢？

林院長正儀：500 元。

張廖委員萬堅：本席看到的時候真的是嚇一跳，陳學聖召委怎麼沒有請我們吃牛肉麵呢？一碗牛肉麵竟然要 500 元，牛肉麵是我們台灣特有的飲食文化，這個價格當然是包括了行銷策略，我們並沒有意見，只是很多消費者都提到價格的問題，那附近完全沒有其他的餐飲店，非常荒涼，參觀的人想要用餐，卻發現餐點價格略高，而且這家敞房冠軍牛肉麵一碗要 500 元。本席上網找相關資訊，台北市有舉辦牛肉麵節，選出很多冠軍牛肉麵，本席發現只有晶華冠軍牛肉麵的價格跟它接近，一碗要 380 元、480 元。一碗牛肉麵要價 500 元，我不知道在策略上是怎麼定位的，我只知道在你所煩惱的故宮南院問題裡面，也包括了餐飲的問題，聽說稽查時也發現廚房在衛生上出了問題。

本席今天要來這裡質詢的時候，看到了自由時報的那一則報導，我就覺得非常諷刺，我們都還沒有驗收，問題還這麼多，台灣這些場館的營運哲學，我發現在最近這幾年都是在工地裡面就開幕了。本席再舉一個例子，像台中的大都會歌劇院在 2014 年 11 月開幕，你知道 2014 年 11 月的時候有什麼事情嗎？就是正在舉行六都的縣市長選舉。工程根本就還沒有完全做好就開幕，大都會歌劇院在文化部接手之後到現在都還沒有開始營運，都已經過了 18 個月，還沒有正式開始營運，可是當時就已經很熱鬧，有上萬人都去參觀過了，現在又封起來，要重新施工。剛才吳委員質疑故宮南院參觀人數為什麼會愈來愈少，因為發生漏水問題還在進行整修，是不是？像這些問題都還沒有解決，但是為了選舉，因為再過 3 個禮拜就要投票了，所以就趕著在 12 月 28 日開幕，現在問題卻一大堆。

這些問題都是院長相當大的挑戰，包括南院的問題，還有大故宮計畫要如何調整，將來我們立法院勢必會很關切這些問題，所以你應該要就定位、策略等問題，借重你過去經營場館的才

能和經驗，儘速進入狀況，並好好的向我們報告，謝謝。

林院長正儀：謝謝。

主席：請黃委員國書質詢。

黃委員國書：主席、各位列席官員、各位同仁。本席和林院長算是舊識，過去也有一些一起努力的經驗，根據我對你的了解，你非常謙恭有禮、樸實「古意」，本席不知道你有沒有辦法擔當起故宮博物院院長這麼大的任務，因為在故宮裡面都是大內高手，每一個人都是老謀深算，所以本席真的有一點替你擔心。不過沒有關係，既然接下了這個職位，你就全力以赴。

主席：請故宮博物院林院長答復。

林院長正儀：主席、各位委員。是。

黃委員國書：你可能要很快的去了解故宮裡面到底有哪些問題，像故宮南院一碗牛肉麵 500 元，你要不要去了解是什麼原因？你認為在故宮展館的餐廳一碗牛肉麵要賣 500 元合不合理？

林院長正儀：關於這個部分，依照我參觀那麼多國際博物館的經驗，這個價格確實是偏高。

黃委員國書：所以你們要想辦法改善。關於故宮業務的很多數字，你都要去了解，本席很擔心你的部屬會唬弄你。像學生參觀的人數，本席一直很在意這個數字，故宮提供學生免費參觀的數字到底是多少？在今年 3 月的時候，馮明珠前院長在 2 個月前的業務報告提出在 104 年的參觀人數是 11.6 萬，可是你們今天的業務報告卻變成 16.7 萬，這到底是怎麼回事？本席是要提醒你注意這個部分。

本席今天要跟你討論的重點就是，監察院對故宮提出糾正，因為故宮有非常多的庫存，包括商品和出版品，從 92 年到 101 年這 10 年裡面，有超過 1,300 萬件損壞的商品。好，我們來討論一下故宮到底有多少出版品跟商品的存貨，你應該要去了解，請你看這個圖表，2014 年時存貨的總金額是 7,100 萬元，至 2015 年存貨總金額為 9,500 萬元，以此速度來看，今（2016）年的存貨總金額一定會超過 1 億元，近 3 年來存貨的成本相當高，我要求故宮提供到底有多少存貨的清單，但故宮一直不給，到昨天本席才收到一份資料，故宮貨品庫存量的清單總共有 72 萬多件，其中最多的是書籍（出版品），總共庫存數為 47 萬 5 千多件，明信片有 13 萬件，仿製品有 2 萬 3 千多件，而在出版品中最多的就是故宮文物月刊，雖然這本期刊編的很好看，但也未免印太多了，既然你們有辦法印那麼多，就要想辦法讓那麼多人看，結果光是這本印製精美的故宮文物月刊總庫存到今天已累積到 26 萬本，金額更高達 5,200 萬元，對這部分監察院都已經對你們提出糾正，這個數字並非你們提供給本席，而是我向本院預算中心要的，請問院長，這 26 萬本故宮文物月刊所占的空間大概是多少，照我們平常堆疊書籍的方式，可以堆成這樣高度的大概有 4.1 座台北 101 大樓這麼高，我這樣說可是一點也不誇張，因為這本月刊的厚度大約是 0.8 公分，乘上 26 萬本，再除上 101 的高度 508 公尺，即可得到 4.1 這個數字，換言之，26 萬本故宮文物月刊將可堆成超過 4 座台北 101 的高度，我還沒有講其他出版品的庫存，光是這本月刊就需要這樣大的空間，請問院長，這些出版品你們現在都把它們放在哪裡？是放在倉庫裡面嗎？請問故宮目前有這樣大的倉庫嗎？

林院長正儀：所以，這些也是我就任的第一天要看的部分，除北部院區之外，還包括南部院區的出

版品，將來我們會努力對這部分進行檢討。

黃委員國書：請院長回答本席的問題，目前故宮的倉庫中哪個有 4 座 101 的高度可以容納這些過期的出版品？

林院長正儀：這些過期的出版品目前是放在第二行政區內。

黃委員國書：所以，你們才要推大故宮計畫，我覺得你們在推動這個計畫之前，應先把庫存出版品的存放問題做個解決。

林院長正儀：我希望將來在跟廠商簽訂出版品相關合約時，能採開口合約的方式，等市場還有需求時再加印，同時，我也以過去在奇美博物館的經驗，在故宮推動零庫存的概念，所以，未來我們一定會在這方面努力改進。

黃委員國書：本席記得這本月刊光是第 344 期就有超過 6,000 本的庫存，由此可見，你們當初發行的量的確非常驚人，當然故宮出版品的庫存不只這本月刊而已，還有「精采一百一國寶總動員圖錄」，這是專門為了慶祝建國一百年的活動所出版的，目前這本書的庫存量有 5,000 多本，金額高達 600 多萬元，這些價值 600 多萬元的出版品目前就放在故宮的倉庫中；另外，還有「搏泥幻化」5,000 多本，金額為 300 多萬元；「吉金耀彩」8,000 多本，金額為 400 多萬元；接下來「知道了」這本書算是滿暢銷的，但竟然也還有 8,000 多本的庫存，金額為 100 多萬元；請問院長，對以上庫存的出版品你未來準備如何處理？

林院長正儀：對這個問題，將來我會跟文創行銷處好好檢討，同時，對於各項出版品，我們會根據每個月或每年的銷售量來訂定印製量，以「知道了」這本書來說，算是一本暢銷書，未來它到底要印製多少的量，包括我剛才提到要跟廠商訂定開口式的印刷合約……

黃委員國書：首先你必須對庫存的出版品做個妥善處理，請問目前存放這些過期出版品的倉庫，是不是你們設置在外雙溪的倉庫？

林院長正儀：對，日前我已經看過這個倉庫。

黃委員國書：外雙溪這個倉庫內連保存我們珍貴的國寶都已經相當有限，怎麼還會有剩餘的空間來存放那麼多庫存的出版品？我覺得院長總得想辦法來出清這些庫存，請問院長，你打算對這些庫存的出版品做怎樣的處理？

林院長正儀：因為我還不了解目前這些出版品在市場上的銷售量，所以，這部分是否容許我請文創行銷處徐處長作一說明。

主席：請故宮博物院文創行銷處徐處長答復。

徐處長孝德：主席、各位委員。剛才委員提到這些出版品的庫存，基本上都是後來加印之後才有目前的數量，因為最近這幾期先前都賣得很好，所以，我們就一直再加印，而且，我們每個月都召開一次產銷會議……

黃委員國書：像為慶祝建國一百年而出版的「精采一百一國寶總動員圖錄」到現在還再加印嗎？

徐處長孝德：就是因為先前在市場上都賣得很好，所以，我們都有陸續加印。

黃委員國書：在數量上你們也未免加印太多了吧？

徐處長孝德：因為加印一次，至少就要印製 2,000 本。

黃委員國書：針對故宮文物月刊，目前你們還在加印嗎？

徐處長孝德：我們現在已把故宮文物月刊第 1 期至 360 期裝訂成套，之前兩岸交流比較熱絡時，大陸市場每次進套裝版銷路都非好。

黃委員國書：現在還有那麼熱絡嗎？

徐處長孝德：最近小三通這一塊因為貨物的稅率……

黃委員國書：當然都有原因，但是庫存數量太多總是一個事實，面對這麼多的庫存，你們總是要出清吧？

徐處長孝德：是，至於數量方面，我回去查證確實數字後再跟委員報告。

黃委員國書：這些出版品的庫存，你們總不能永久把它放在故宮的倉庫中，我認為你們總要提出一些策略，對不對？

林院長正儀：我們回去會針對這部分逐一做檢討。

黃委員國書：我建議你們可以考慮把好的出版品送給偏鄉學校，同時，我希望你們提出這些出版品過剩的改善說明。未來故宮還是會印製非常多的相關出版品，對於印製的數量，希望你們能稍微控制一下，畢竟監察院都已經對你們提出糾正，殊不知你們要保存這麼大量的出版品，不只佔用空間，而且，還要擔心它們是否遭受損害的問題，並付出相當大的維護的成本。院長就任以後，面對故宮大小事，可以說任務相當繁雜且責任重大，我覺得你應該先從改善出版品庫存數量著手，至於一些大內高手，誠可謂老謀深算，我以後再慢慢告訴你。

林院長正儀：謝謝委員。

主席：現在休息 10 分鐘。

休息

繼續開會

主席：現在繼續開會。請柯委員志恩質詢。

柯委員志恩：主席、各位列席官員、各位同仁。院長好！心臟還受得了嗎？剛剛看你答詢的模樣，我就跟自己說：聲音最好不要太大，免得嚇到你。應該還 OK 吧？

主席：請故宮博物院林院長答復。

林院長正儀：主席、各位委員。還好。

柯委員志恩：本席看到前面幾位委員對你的政策、方向都有很高的期許，我們當然也是如此！文化這個部分，因為沒有太多的政治立場，所以大家是一片祥和，只想透過一些建議，讓故宮可以更加發揚光大，我想這也是每一個人的態度。不過，本席還是忍不住要說一下。本席昨天非常努力的看過你們的報告，該報告內容與馮院長 3 月份的報告幾乎 96.5%吻合，只有最後兩行不太一樣。

大家都說你是點子王、創意王；基本上，點子和創意有個很重要的部分，就是要不同！可是你第一次給我們的報告內容竟然都還一樣，甚至連結論都一樣！這是幕僚為你做的報告？還是你真的沒有時間去做準備？

林院長正儀：我是 520 的時候收到他們提報上來的資料……

柯委員志恩：所以是我們的召委對不起你，只給你兩、三天的時間……

林院長正儀：不是；因為同事說隔天（上星期五）一定要送出去，所以我只有星期五一早趕快看……

柯委員志恩：我只是告訴院長，這樣真的很沒有誠意，哪有雷同度高達 96.5%！重要的是，大家對你的期待並不是這個樣子！因為過去你在接受訪問的時候，曾表示要在台灣創造更大的國際品牌，讓台灣被大家看到。基本上，外國人來到台灣，第一個想要拜訪的地方就是故宮，所以故宮在國際上的地位是無庸置疑的。對於你說要讓故宮變成是國際品牌的時候，請問院長心目中的品牌是什麼樣的故宮？

林院長正儀：其實每一個國家都有自己國家的品牌形象，至於要給人什麼樣的品牌形象，如果是文化意象的話……

柯委員志恩：故宮現在沒有，所以本席才問你要跟過去不一樣的地方在哪裡？你希望營造出什麼不一樣的氛圍？

林院長正儀：關於這個部分，我們會在原有的基礎上，包括它的文物、研究成果，去連結國際，希望對……

柯委員志恩：事實上，故宮過去也都一直在做這些工作。剛剛黃委員也說了，故宮大內高手一堆，除了大內高手幫你打好這個底子之外，你這位創意高手、點子高手，可以將它延伸到什麼程度？

林院長正儀：其實我在公務機構也服務滿久的時間，知道每一樣都在做，要怎麼凸出亮點部分……

柯委員志恩：請問院長，亮點在哪裡？

林院長正儀：包括我前提過的，在整個策展方面或是與國際重要博物館合作，策略上如何去推動……

柯委員志恩：所以你跟過去不一樣的地方，在於策展方式及合作策略上可能加入新媒體……

林院長正儀：就策展的理念與觀念來看，如何在國際上增加更多的對話，包括目前民眾關懷的是什麼，我們都會去思考……

柯委員志恩：我了解；但是院長剛剛說的這個部分，本席還是覺得有點抽象，因為策展每個人都在做，你還是要講出不一樣的地方在哪裡？畢竟你才剛上任，總要給你一個暖身的時間，可是下次你來的時候，我想大家都希望看到成果。

林院長正儀：是。

柯委員志恩：另外，本席也想提供個人的親身感受。每次看到等候參觀故宮的人那麼多，我都不想去進去；從這張表格，各位可以看到過去幾年故宮的參觀人數有 540 萬、530 萬，就你自己的 sense 來看，院長預估今年參觀的人數是多還是少？

林院長正儀：若依前四個月的狀況來看，差不多是在 510 萬至 520 萬之間。

柯委員志恩：這裡面包含幾個因素，剛剛幾位委員已經提到，本席就不再贅述。本席今天想要提出另一個問題，即：台北觀傳局曾特別提到故宮的容留人數大概是 1 萬 0,730 人，也就是在當下那個時間最適合留在故宮的人數是一萬多人，可是你知道故宮最高一天曾來到多少人？

林院長正儀：兩萬多人。

柯委員志恩：這真的很可怕！請院長看這一張投影片，故宮在 2011 年是全球參觀人數最多的十大博物館之一。這個訊息讓本席陷入很大的矛盾，我們一方面希望故宮能為大家所知道，另一方面又非常擔心，萬一發生事情時要怎麼處理。大家不要忘記去年暑假期間，曾因樹木倒在變電箱旁邊，導致故宮停電三個多小時，而引起一陣恐慌。本席很關切這種事情有沒有可能再發生？畢竟故宮已經很老了，它的容留人數是一萬多人，姑且不論最高人數曾來到兩萬多人，我們拿 530 萬來除 365 天，通常一天都有 1 萬 5 以上，而且大家都喜歡在同一個時間進場。對於故宮的疏散及安全問題，院長可曾想過要如何解決？

林院長正儀：有，這部分以前我也有經驗；像容留人數的控管及預約方式等等，我會跟安管室……

柯委員志恩：你在奇美的時候，曾辦過預約；預約有沒有可能發生在故宮？

林院長正儀：有，其實團體部分在故宮這邊已經有預約，開放名額是 2,500 人，散客方面……

柯委員志恩：散客很難控制。

林院長正儀：目前展場裡面若是超過 2,500 人，我們就會放慢散客進館的時間。

柯委員志恩：本席一直想強調這個部分，因為我上次去故宮的第一個反應，就是萬一發生狀況時，要如何去疏散這些人？所以本席特別跳脫其他人對你期許的議題，其實這一塊是我們大家要非常關切，也是院長要能注意得到的問題。院長過去大都擔任幕僚工作，也曾當過體育署主秘，第一次來到這個地方，我們就只能從你接受訪談的過程來了解你的一些想法與概念。院長希望在品牌部分，能夠讓故宮有一個新的名稱可以跟國際接軌，請問這個新的名稱是什麼？你是要改變故宮的名字，讓它可以變得更全民性嗎？那個概念到底是什麼？

林院長正儀：其實一個品牌有一個品牌的內涵或是意象，這些意象怎麼表現出自己的特色跟時代的特質，這一部分可以思考，透過品牌、它的名稱，它就能表現出來……

柯委員志恩：你所謂的品牌是指製造品、文創品的品稱，而不是整個故宮的名稱？是不是？

林院長正儀：不是，故宮還是國立故宮博物院。

柯委員志恩：所以你們還是要叫「台北故宮」就對了？

林院長正儀：也不是……

柯委員志恩：那要叫什麼？

林院長正儀：還是我剛才提到的，怎麼表現它的品牌特質……

柯委員志恩：所以你所謂的品牌是指那一部分，不是你要去改變？那你要說清楚，一聽到「故宮的新名稱」好像以為你要……

林院長正儀：不是故宮要命一個新的名稱。

柯委員志恩：我剛才也特別提到了，不管是文物、文化，基本上它沒有太大的政治色彩。可是在這個過程當中，你特別提到所謂「去政治化」，我覺得所謂「菩提本無樹，何處惹塵埃」，故宮本身對我們來說，不論是什麼人過來，其實文化欣賞是沒有國界的，你為什麼要特別提到「去政治化」？這個政治化的意涵為何？明明沒有這個部分，你為什麼要特別提出來，後面有沒有你要特別表達的價值或是思考呢？

林院長正儀：以世界的博物館來講，故宮包括政務官的任命，其實是滿奇特的，政治性的任命當然會受到……

柯委員志恩：你個人認為要怎麼樣才能跳脫這樣的系統，然後用更開放性的態度呢？

林院長正儀：我覺得回歸到專業性的博物館會比較像……

柯委員志恩：所以不要有政治性的任命，而是專業性的？

林院長正儀：譬如像國外一些博物館的營運組織跟單位的模式。

柯委員志恩：你所謂的「去政治化」指的是這個部分，讓它回歸到更專業的層面，是不是？

林院長正儀：對，這個是最主要的，因為當任命或是包括博物館的經營，假如依照博物館的階段需求來找館長或 CEO，確實比較能因應博物館的需要，但是假如適用比較政治性的政務官來安排，那就有很多的……

柯委員志恩：院長個人是怎麼樣的任命？

林院長正儀：就是因為政務官的……

柯委員志恩：因為你是政務任命的關係，所以你想改變這個部分？

林院長正儀：是。

柯委員志恩：說實在的，這個部分有待我們來釐清，但是我還是跟其他委員一樣，老實說，我真的感受到院長今天的壓力非常大，有吧？

林院長正儀：是。

柯委員志恩：很多人認為是不是院長的麥克風位置擺得不對，但我覺得院長需要更大的能量，從下次的報告開始，既然大家都期許你有這麼多點子及創意，但是我還是要提醒院長，點子跟創意需要很多說服，這是一致的，所以希望院長能充分發揮這一塊的能量，真的不能因為藍綠之間沒有太大的質疑而讓自己鬆懈，這一點我還是要不斷提醒，我也期待看到你剛才特別提到新的國際樣貌、更多新的思維，能夠把我們的故宮帶到不同的境界，這是我們很大的期許，好不好？

林院長正儀：好，謝謝委員。

主席：請蔣委員乃辛質詢。

蔣委員乃辛：主席、各位列席官員、各位同仁。看到院長今天業務報告的第一段，院長強調過去在文建會、國美館、工藝研究所、奇美的經歷。院長對自己也有期許，由於過去服務過這麼多單位，對現今的網路世代的文化發展也有很多想法，你希望擔任院長以後要推動業務、行銷故宮，讓故宮這塊老招牌能夠得到社會跟國際更多的肯定。看了這一段之後，我就把你的業務報告從頭到尾看過一遍，但是看過之後，我覺得裡面的內容好像跟第一段一點關係也沒有，我就是想要看看你將來如何擦亮這塊招牌，如何行銷世界，獲得社會與國際更多的肯定，可是從院長的報告中，真的看不出來，當然院長剛才也提到，因為 520 就任，馬上就排入立法院報告的議程，時間很短，所以無法把你想像的東西寫出來。請問院長，你是何時決定接任故宮博物院院長一職？

主席：請故宮博物院林院長答復。

林院長正儀：主席、各位委員。應該是在四月中。

蔣委員乃辛：四月中到 520 有一個月的時間，院長在這一個月中是否有思考將來要帶領故宮到何種程度？何種方向、境界？要透過何種方式、何種網路讓故宮受到世界各地的肯定，來推銷故宮？我想在這一個月的時間裡，院長應該有很多想法，對嗎？

林院長正儀：有。

蔣委員乃辛：既然有這麼多想法，為什麼不能把這些想法放入這次的業務報告裡呢？

林院長正儀：因為它必須在 520 那一天提出來，但是資料是 5 月 19 日黃昏時才拿到，而 520 那天因為是整個交接典禮，所以根本沒有辦法再進去，我是……

蔣委員乃辛：院長的意思是在還沒有交接之前，你不好意思把你對未來方向的想法、作法告訴故宮的同仁，幫你把它融合在你的業務報告裡面嗎？是不是這個意思？

林院長正儀：當時也還不清楚會馬上來做報告，所以當他們把資料拿給我看時，那天晚上……

蔣委員乃辛：所以就已經沒有時間修改了？我想院長滿實在的，也很老實。請問院長，針對你的想法、願景和帶領故宮的方式，何時可以提供書面報告給我們委員會？

林院長正儀：是不是可以給我兩個星期？因為最近也要努力瞭解故宮目前整個內部的業務狀況。

蔣委員乃辛：因為奇美博物館從舊館搬到新館，而且以目前來講，大家也滿肯定的，所以院長從奇美博物館到故宮博物院，我們也很想瞭解院長從奇美博物館、民間的一些想法中，能夠帶進來什麼東西，這也是我們想瞭解的一項。所以很希望你能儘快把你希望帶領故宮的方向提供給我們瞭解，好不好？

林院長正儀：是。

蔣委員乃辛：剛才你也談到希望不要有政治化，我非常贊成，我們昨天見面時，我也提了一句話「簡單的東西就讓它簡單，不要把它變得複雜」。

林院長正儀：是。

蔣委員乃辛：故宮博物院要做些什麼？去年本委員會很不容易讓博物館法完成三讀，我們就是希望未來故宮就是依照博物館法的幾項核心業務去推動，這樣才能夠真正把故宮的招牌擦亮，把故宮的視野放得更遠，讓世界更肯定故宮。故宮畢竟是全世界排名前幾名的博物館，如何能更上一層樓，我想這是未來一定要努力的方向。當然我們也知道，要打開故宮，除了透過網路之外，還有來故宮參觀的人以及參觀的品質，這也是很重要的，也是你在報告中提到的一個重點。所以我想請教院長，大故宮計畫在做環評時予以暫停了，暫停就是希望知道新政府的意見，看新政府決定要不要修正與調整，接著再做環評。現在故宮在你手上，大故宮計畫是要繼續做下去，還是會調整？如果會調整，院長可不可以告訴我會調整到什麼樣的方向？因為我在你的業務報告上看不到。

林院長正儀：我看過故宮的內部報告，確實有剛才講到的，包括如何提升服務品質、內部空間也需要調整等問題，但是民間有很多反對的聲音，覺得這會衝擊到他們的生活與交通，未來這個大故宮計畫會讓當地的交通運輸面臨很大的挑戰，所以我必須整體調整到讓雙方達到雙贏的概念，陸續我也會和台北市政府聯絡，希望我們能就整體再作思考。

蔣委員乃辛：你們要多久的時間才能確定大故宮計畫未來的修正方向？

林院長正儀：這部分由於我必須……

蔣委員乃辛：不包括行政院，但你們故宮本身一定要有初步研究、評估以作出決定，之後再報到行政院去對不對？所以第一階段，故宮本身何時可以完成對大故宮計畫的調整？

林院長正儀：希望可以在 3 個月內。

蔣委員乃辛：如果要 3 個月的話，馬上就要編列 106 年度的預算了，在 106 年度的預算中，有關大故宮計畫的預算，請問你們編不編？

林院長正儀：如果要編列的話，由於目前國發會也還沒有通過，現有的……

蔣委員乃辛：現在業務單位開始要編預算了，如果照往年的狀況來看，這個時候單位本身的預算就已經快定案了，但因 520 新政府上任，所以聽說這個預算本身就會延到 6 月對不對？

林院長正儀：是 6 月 20 日。

蔣委員乃辛：對，所以還有 1 個月的時間，你們內部要思考、調整，以編列自己未來的新預算。只是我想請教院長，有關大故宮計畫 106 年的預算，也就是下個會期要審查的預算，我們看不看得到它？

林院長正儀：我會視調整方向而定，如果比較明確的話，就會思考該怎麼編才比較合適。

蔣委員乃辛：103 年、104 年及 105 年都有編列，可是編了都沒有用到。

林院長正儀：105 年的預算聽說是被刪除了。

蔣委員乃辛：因為都沒有用到這筆預算，所以我希望故宮要趕快思考，畢竟這會涉及參觀的品質。在參觀故宮的人數方面，現在是以陸客最多，其他國家的遊客卻很少，我們也希望提升其他國家遊客的參觀人數。如果要打開世界讓國際肯定，卻沒有國際人士來參觀我們的故宮，請問國際會肯定嗎？你看，像法國的羅浮宮、美國的大都會、英國的大英博物館及俄國的冬宮，世界上有多少遊客去參觀？如果世界各國的遊客很少到故宮，請問要如何打開知名度？雖然網路就目前來講是很重要的，但是光靠網路卻不夠，因此院長要特別注重如何提升參觀故宮的品質。

另外，要如何讓北故宮、南故宮合為一體也很重要，因為我看到你們未來的工作，不管是南故宮也好、北故宮也好，多是講現在既定的展演日程或期程，並未呈現新院長針對南故宮要做什么，也沒有提到台北故宮將來要怎么做，以及台北與南部的故宮要如何變成一體而不是切割開來，我覺得應做整體性的考量，希望你能在兩週內將這部分呈現在你自己的工作報告裡讓我們瞭解。

此外，你也談到了數位、網路的部分，說實在的，現在故宮的 4G 行動寬頻，3 年給了故宮 1.7 億元，第一年給 7,000 萬元、第二年給 5,000 萬元，第三年也給 5,000 萬元，請問故宮在這個部分到底做了些什麼？105 年和 106 年都還有 5,000 萬元，其他的數位典藏，你們準備要花多少錢？這些都顯示出你們的網路行銷到底是玩真的還是玩假的，因此這部分我也希望院長可以給我一份書面資料，好嗎？

林院長正儀：好。

蔣委員乃辛：未來我們希望故宮真能像你講的一樣受到世界的肯定，好嗎？

林院長正儀：謝謝。

主席：請鍾委員佳濱質詢。

鍾委員佳濱：主席、各位列席官員、各位同仁。院長看過或聽過「文化是好生意」這本書或這樣的概念嗎？

主席：請故宮博物院林院長答復。

林院長正儀：主席、各位委員。有看過。

鍾委員佳濱：你跟我一樣是看過封面嗎？

林院長正儀：有看過內容所以也知道。

鍾委員佳濱：事實上，早年本席在文建會服務的時候，你也曾在那裡服務，當時對於文化是門生意、提倡文化創意產業方面，其中有位政大管理學院的院長，不曉得你知不知道是哪位？

林院長正儀：是李仁芳教授。

鍾委員佳濱：對。我們都肯定這樣的概念，故宮在我們國家的定位其實未必要做生意，但顯然故宮的生意似乎也做得不錯，對此你認同嗎？

林院長正儀：就博物館的能量來講是還可以更好。

鍾委員佳濱：顯然你也認為是還不錯嘛！請問院長有沒有瞭解過故宮的收益大概有哪些？

林院長正儀：收益方面包括品牌授權、出版授權、圖錄授權，以及與廠商合作的圖畫衍生商品。

鍾委員佳濱：請問什麼是品牌授權？像 CHANEL、GUCCI 這類是品牌，故宮也是嗎？

林院長正儀：故宮是品牌，比如某些廠商有雙品牌，他們必須付品牌授權金……

鍾委員佳濱：主要就是有用到「故宮」這個品牌，對方就要付品牌授權金，像是今天如果拿了一個名片夾要跟故宮合作，希望能在上面印出「國立故宮博物院」就要取得你們的授權對不對？

林院長正儀：只要有 Logo 的話也是。

鍾委員佳濱：再請你看張圖，我初步地瞭解了一下故宮的收益，不過我還沒有拿到門票收入的資料。故宮很不錯，這幾年甚至有五百多萬人次參訪，我就以 250 元的門票換算，雖然有些高估，但雖不中亦不遠矣，最大的藍色這一塊應該就是門票收益，另外橘色的那一塊，大概也有八、九億元，是屬於你們的銷貨收入，也就是你們製作的仿製品與放在禮品中心賣的東西，這些也可以賣到八、九億元。另外還有你講的授權收入，我只取了其中的圖像授權和平面授權兩項，我把品牌授權另外獨立出來，因為它是跟著藝術品一起賣的。最後一項就是捐贈收入，你知道捐贈收入有多少嗎？捐贈收入就是故宮之友等等捐贈給故宮的收入。

林院長正儀：每年都不太一樣。

鍾委員佳濱：累積到目前為止大概的數目是多少？其實這在你們的報告裡面就有，從 99 年到現在，累積的捐贈收入大概是三千九百多萬，其中最大宗的是發行故宮之友認同卡，也就是信用卡的收入約三千兩百多萬，其他個人捐款大概是六百多萬，可見捐款收入占了很小的比例，小到在我的圖表上幾乎看不到。

我要和院長交換一個概念。你們的授權收入有一個非常重要的基礎就是數位典藏計畫，我特別向故宮要了數位典藏計畫的資料，從 91 年度開始，這十幾年來國家對數位典藏計畫已經投資

了五億五千多萬元。數位典藏不全然為授權而做，還有保存文物的目的，但透過數位典藏計畫可以獲得的授權收益，我將其中的圖像授權和出版品授權抓出來做個比較，102、103、104 年加總的金額分別約為 1,528 萬、1,925 萬、2,479 萬，合計約為八、九千萬。你們投入了五億多，取得的授權收益大概是八、九千萬。我問過你們內部，數位典藏中比較熱門的授權品無非就是翠玉白菜之類的東西，其他許多數位典藏的文物並非商業上被要求授權的熱門商品，因此，我請院長思考一下，數位典藏收藏的內容有很大的外部公共性，目前有很多小型的個人文創工作者，他們未必有能力透過法律授權的程序付授權金以取得他們想要的故宮文物，故宮是否願意篩選一些比較不是主力、熱門的授權商品予以公共化，讓這些藝文工作室的人可以思考、運用，因為是公共化的部分，所以不必他們付費，所衍生的加值效果當然是由個人獨享，但我要強調的是很多文創事業開始時憑藉的是創意，故宮典藏文物的基本資料只是一些附加基礎，故宮是否可以考慮從數位典藏中篩選一些出來，開放圖檔、電子檔讓文創工作者可以自由取用，經由這樣的公共化來創造文化創意加值的效益？院長以為如何？

林院長正儀：我覺得這是很好的方向，可以研究。

鍾委員佳濱：過去院長在文化領域做了很多，所以我對院長有所期待。最近故宮有個「秦兵馬俑」特展，這個特展舉辦過幾次了？我記得總共舉辦過 4 次，到底是 10 年來辦了 4 次或者是 15 年來辦了 4 次呢？我沒有記錯的話，93 年到現在，總共 22 年展出了 4 次。三十幾歲的人從二十幾年前還是小學生或國中生的時候就知道兵馬俑展了，我擔心在這些三十幾歲年輕人的印象中，故宮就只是小學、中學時去看兵馬俑地方，你問他們對故宮有什麼印象，他們就是說兵馬俑展，你會不會有這個擔心？

林院長正儀：特展是短時間的，主要在介紹文化內涵，其實也是有需要讓不同的世代認識不同的文化。

鍾委員佳濱：沒有錯，你說得很好，確實要給不同的世代認識不同的文化，但就如漢堡雖然好吃，也不能天天吃一樣，我們常說新世代、新生代是漢堡的世代，他們從小吃漢堡長大。這個世界何其大，人類的文化資產何其豐富，故宮要做一個有力的跳板，手中有許多其他國家看不到的中華文物的典藏，我們大可以運用這樣的典藏，以此做為籌碼進行交換、換展，不要換來換去老是兵馬俑展，以致於年輕朋友從小到大就只知道兵馬俑展，院長是不是可以考慮多元化的展覽？

林院長正儀：未來我們會朝向更多元文化的引進，讓國人有機會看到不同的文化樣貌。

鍾委員佳濱：既然這樣就有了一個方向。今天本院委員都很關心故宮南院，我很欣慰看到新北市選出的委員也認為故宮要重視故宮南院，因為南部比較缺乏文化資源，你對故宮南院應走的路線有什麼看法？

林院長正儀：目前故宮南院規劃的主題方向是以亞洲藝術文化為主。

鍾委員佳濱：故宮的典藏足夠作為展覽之用嗎？

林院長正儀：將來會依照不同的策展……

鍾委員佳濱：如果未來要以亞洲為範圍，故宮每年要編列多少預算去蒐購典藏品？

林院長正儀：現在蒐購機會不大。

鍾委員佳濱：這樣如何去呈現亞洲地區的文化風貌呢？

林院長正儀：未來我們會透過故宮原有的基礎，與國際合作時引進一些亞洲文化的展覽，或者在與其他博物館合作時就指定要給我們一些……

鍾委員佳濱：院長的意思是以故宮現有的典藏做為籌碼，儘量和南太平洋、東南亞等相關的亞洲文明做一些交換展嗎？

林院長正儀：是。

鍾委員佳濱：你們的施政報告中看不出這樣的方向，不過，我還是要給院長肯定，希望未來院長在這個基礎上繼續努力。

我注意到你們在故宮南院的部分有特別重視親子推廣教育，你們非常強調越南志工媽媽帶領的「哈努曼帶你遊越南」，此外還有亞洲陶瓷、亞洲茶文化、亞洲織品等等，我覺得這個方向是對的，因為在中南部，母親來自於東南亞的新台灣之子相當多，我相信他們未來是台灣這個多元族群文化共榮社會的重要資產，我不希望他們只記得他們小時候到故宮看兵馬俑，我希望在他們小時候也可以透過故宮南院看到母親的母國，包括越南、馬來西亞、印尼等國家的文明、文物，讓他們體認到他們雖然是新台灣之子，但他們的血液當中、他們母親的母國文化和台灣這塊土地其他族人的文化一樣美麗，請你們加強去做。

林院長正儀：好。

主席：請陳委員明文質詢。

陳委員明文：主席、各位列席官員、各位同仁。恭喜林院長，能擔任故宮博物院院長是個殊榮，我們非常期待未來院長能夠帶領故宮博物院起飛。

我是嘉義選出的立委，當然比較關心故宮南院，院長對故宮南院應該有一定的瞭解，對於故宮南院的整個籌劃過程及興建過程，院長應該都很清楚，興建故宮南院最主要是因為台北故宮展覽空間及古文物典藏空間不足，所以在中南部選址興建故宮南院，最後在 2003 年選定在嘉義縣太保興建故宮南院。故宮南院係以亞洲文物為中心，也就是以台灣為中心，面向世界、面向亞洲。所謂的亞洲文物當然包括華夏和台灣文物，我們要很清楚的知道興建故宮南院的目的和精神。

故宮南院在去年的 12 月 28 日正式營運，但還有很多的問題，馮前院長曾沾沾自喜的告訴國人故宮南院如願、如期的正式開館，但大家都很清楚，如果真是如期開館的話，應該是在 2012 年 4 月 30 日開館，這樣才是馬英九所說的如期開館，當初陳水扁政府希望能在 2008 年開館，可見故宮南院實際上是延宕了十幾年。上一次我在這個地方曾經質詢馮前院長，她很高興的答復說故宮南院如期開館，所以她想為勞苦功高的故宮南院人員記功，我對此一直表示質疑，基本上故宮博南院的主體工程應該是委託營建署興建，故宮博物院負責的是景觀工程和 BOT，事實上 BOT 的部分到現在為止都沒有進度。沒有錯吧？

主席：請故宮博物院林院長答復。

林院長正儀：主席、各位委員。第一期可能有 OT 跟部分 BO……

陳委員明文：沒有，到目前為止都沒有，BOT 的部分只有完成停車場，收取停車費用。我覺得很奇怪，當初嘉義縣政府籌資、借貸，向台糖購買土地捐給故宮博物院，依特定目的事業興建辦法提供你們興建博物館之用，結果你們卻推動 BOT，我很介意這個問題。你們竟然可以違反都市計畫的土地編定去興建大飯店，如果可以樣做，以後政府大可自己圈地而不必做什麼都市計畫，農地可以用來興建飯店、餐廳，這是商業行為，這是不對的。我們提供土地是要給你們興建博物館，這個精神應該很清楚，結果你們和商人簽約，權利金有多少我並不瞭解，但是你應該去查一查，為什麼一再流標，最後跟廠商簽訂 BOT 契約，這是值得進一步推敲的。我一再質疑的是為什麼可以興建飯店？在故宮南院整體計畫的內容中或許是採用委外的方式，但一、二十公頃都變成以 BOT 方式處理，顯然有官商勾結之嫌，我希望你能好好的去瞭解，這是一個燙手山芋，我不認為你們應該繼續推動。據我瞭解，嘉義縣議會已經正式做成決議，希望你們針對故宮南院飯店及餐廳的興建部分要好好的再加以斟酌，否則不發給建築執照。

我在這裡特別提醒院長，我的重點是現在的 BOT 不僅有問題，同時也沒有進展，景觀園區的工程沒有全部驗收完成，故宮博物院的主題工程也沒有完成驗收，也就是說他們把一個爛攤子交到新政府手上，聽說他們在離職之前還為所謂的有功人員記功。你們對此一定要追究，我不認為這些人員有功，如果說是如期開館，馬政府承諾的是 2012 年的春天開館，最後延宕到去年的 12 月 28 日才試營運，而且開館之後工程問題層出不窮，這些問題都見諸於報章，所以我希望你能夠就這部分立即收回成命，院長是否同意？

林院長正儀：因為公務體系有依法行政的作業程序，我會就這一部分做全盤的檢討，希望將來做得更好。

陳委員明文：記功的部分不能追回的話也要追究責任，這些工程的問題由誰來負責？是否要記過處分？從 12 月 28 日到現在，各大報紙、媒體，不管是電子媒體、平面媒體或網路新聞都不斷的批評故宮南院，破壞了這個原本是非常好的文化建築的整體形象，這是身為嘉義人無法忍受的。

另外，在 92 年的計畫內容中，故宮南院的樓地板面積應該是 6 萬坪，興建完成後變成 3 萬 6,000 坪，減少了 2 萬 4,000 坪，院長，要不要好好的重新完成這 2 萬 4,000 坪的部分？

林院長正儀：這點我再瞭解一下，因為博物館區是 20 公頃，外圍園區是 50 公頃，合計是 70 公頃，當初定 20 公頃是依照博物館的需要……

陳委員明文：92 年核定的樓地板面積是 6 萬平方公尺，99 年第二次修正為 3 萬 6,000 平方公尺，另外 2 萬 4,000 平方公尺的面積就沒有了。我一再地希望後面二期的部分應該繼續推動。

最後一個重點就是典藏空間，基本上，博物館應該有典藏空間，因為博物館不只是一個展覽館，博物館的四大功能是典藏、展覽、推廣及研究，但到現在為止，故宮博物院的典藏空間只有六、七百坪，能典藏多少文物？

林院長正儀：800 坪。

陳委員明文：當初興建故宮南院的主要目的是什麼？因為台北故宮博物館六十幾萬件的典藏文物沒有空間全數典藏，所以興建一個新的地方以為典藏之用，但你們這次的設計，典藏空間只有七

百多坪，原本的設計有 2,200 坪，剩不到三分之一，這是我無法接受的。

故宮南院開館至今出現很多問題，包括展覽在內，你們應該重新規劃、充實並提升十大首展，尤其是館內的服務，一碗牛肉麵 500 元不會太離譜嗎？諸如這種問題，我特別在此提醒院長，好好的檢討故宮南院的問題，該做的就予以充實，不該做的、該斷的就要切斷。

林院長正儀：好。

主席：請何委員欣純質詢。

何委員欣純：主席、各位列席官員、各位同仁。我曾對馮前院長說，故宮對台灣人民來講是「庭院深深深幾許」，我看了院長的經歷，院長應該是中南部所培育、成長，而後成為台灣全國性的一個藝術家、藝術管理者，在這個專業領域裡算是經歷完備、非常卓越的領導人才，但我不禁為院長感到擔憂，院長進入這個庭院深深深幾許的故宮，能否扭轉過去很多委員認為的沈疴、陋習，全體國人都在期待、等著看。

今天很多委員提出故宮南院的問題，包括大故宮計畫，我要是院長的話應該就會很有魄力的宣示自己當上故宮院長後希望能做幾項大革新，院長應該拿出這種魄力。坦白講，從今天開始詢答到現在，院長都是戰戰兢兢的、很「古意」的、一字一句斟酌的答復委員的問題，我還是希望院長能拿出魄力。很多委員關切大故宮計畫，但行政院院長林全上任後宣示國家財政困難，要錢沒有，要自己做內部的調整。院長知道大故宮計畫整體建設需要多少錢嗎？

主席：請故宮博物院林院長答復。

林院長正儀：主席、各位委員。整體建設包括自籌款大概是 300 億。

何委員欣純：院長認為林全院長會給你們這筆錢嗎？

林院長正儀：好像不大可能。

何委員欣純：既然不大可能，今天院長乾脆公開宣示大故宮計畫在沒有錢、沒有財源的情況下暫時停止，等未來國家有錢的時候再說。台北市很多委員和當地的很多居民都認為乾脆廢止這個大而無當的大計畫，我也認為大故宮計畫應在廢止之後轉型，不要只把故宮南院定位在亞洲文化藝術的範圍。現在故宮本院的諸多典藏和庫存都可以分散到南院，南院也是故宮的一部分，南院不應該只被定位為亞洲藝術文化中心。院長同意嗎？

林院長正儀：亞洲文化當然包括中華文化。

何委員欣純：問題是在前院長的時代，她不願意承諾把故宮庫房部分典藏的文物移到故宮南院分享，她一直將故宮南院定位為收藏新文物的場所。這點要不要檢討？

林院長正儀：這一部分我們回去好好檢討。

何委員欣純：院長要有魄力，把一些沈疴、陋習革除，讓人家看到新政府有革新的魄力。我今天跟媒體說故宮南院實在太扯了，又是漏水、又是電梯壞掉，國人到了故宮南院，猛的一看建築物非常漂亮，但走進主題建築物就發現簡直像工地一樣，現在你們把大廳封起來要抓漏、重新整理，下雨天就會看到大廳擺了很多大水桶，這成何體統！很多委員因此質疑，失職該究責的部分還沒有處理，在 520 之前就要為這些人記功，不知道他們的功勞在哪裡？我從故宮的網站下載了故宮南院的平面圖，院長應該去過故宮南院吧？

林院長正儀：去過很多次。

何委員欣純：我不知道你們這樣的規劃是否有顧到友善平權？王處長出去演講時還說故宮南院做到了友善平權，所有身心障礙者和弱勢團體來參觀時，你們都秉持友善平權的原則，讓所有人都可以親近文化。但院長看看你們的配置，八成以上的網友對故宮南院的規劃抱怨最多的就是無障礙空間。南院雖然有身障者可以使用的廁所，也有身障者使用的坡道，但偌大的故宮南院園區中，主體建築物位置在中間的一小部分，所有的停車位或身障者的停車位距離主體建築非常遠，要進入主體建築物之前要走很多路。你們雖然有接駁車，但接駁車要收費，老人、身障者搭乘接駁車都沒有打折優惠，一趟是 50 元，不知道當初你們是怎麼訂定費用標準的？聽說接駁車的業務是外包的，當初你們有參與定價嗎？院長知道這些細節嗎？

林院長正儀：我不清楚細節。

何委員欣純：這些都是南院的王處長統籌的，過去的副院長主持工程，這些細節有沒有交接給院長？這些叫做親善平權嗎？你回去看看你們的網路，從試營運到現在，八成以上的網友都表示失望，老阿公、老阿嬤大熱天到故宮南院參觀，要進入主體建築物之前要走很遠的路，搭乘接駁車的話要收費，一趟 50 元，來回要花 100 元。你回去看一下網友的批評，還有網友說真是不如奇美博物館，剛好院長出身奇美博物館，院長可不可以好好的分享奇美博物館的經驗，把奇美博物館的經驗落實在故宮南院，真正的做到友善平權？

林院長正儀：可以。

何委員欣純：你們多久時間內要檢討？除了主體建築物工程的缺失外，該改善的要改善、該驗收的要趕快驗收，如果故宮南院不趕快完成所有的缺失改善工程，現在已經快 6 月了，到了夏天故宮南院不知道怎麼度過！我記得院長向媒體講過這句話，對不對？

林院長正儀：是。

何委員欣純：故宮南院主體建築物的所有缺失要儘早驗收，漏水和機電空調的問題一定要解決，同時拜託院長檢討整個園區中有關身障者、老人家的交通接駁、收費方式，還有外面一片光禿禿的園藝造景，對於整個工程的驗收和保固是否可以多花一點心思去督導、要求？

林院長正儀：可以。

何委員欣純：既然有這麼多缺失，憑什麼給這些人記功？網路上指出這麼多缺失，網路上有這麼多罵聲，院長也去看過好幾次，這些人值得記功嗎？我想大部分的國人都不同意。

林院長正儀：他們也做到無日無夜。

何委員欣純：做到無日無夜沒錯，但這樣可以記功嗎？頂多記個嘉獎，這樣就有功嗎？我不知道你們記大功、記嘉獎的標準何在？我有把你們獎懲辦法拿出來看，裡面所謂的獎懲標準可以說一點也不具體，好像你們要給他們獎勵就給他們獎勵，當然，他們做得很辛苦，我也肯定他們做得很辛苦，可是做出來的成果只是為了選舉而趕工，甚至為了馬英九的政績而提前試營運，我覺得這整個工程統統要做檢討。

剛剛有委員講到故宮南院賣一碗牛肉麵居然要 500 元，請問院長，故宮南院提供銷售服務的所有商店經營權究竟是由誰得標？

林院長正儀：應該是華璽公司，他是透過 BOT 的模式……

何委員欣純：整個故宮南院裡面的商店究竟有哪幾家，又分成哪幾標？我現在手上有某一標的資料，它是在 104 年 10 月 22 日決標公告，標案的名稱是：「國立故宮博物院南部院區附設博物館之商店服務委託經營管理案」，請問院長，這個標案有無含蓋前面提到一碗牛肉麵 500 元的部分？

林院長正儀：沒有。

何委員欣純：那麼，請問院長，一碗牛肉麵 500 元又是含在哪一個標裡面？

林院長正儀：它是在 BOT 裡面的 OT。

何委員欣純：我前面提到「博物館之商店服務委託經營管理案」這一標到底在做些什麼？

林院長正儀：南院的商店主要是在賣衍生性商品。

何委員欣純：我看過這個標案的相關資料，發現它是屬於限制性招標，最後也只有寶得利這一家公司得標，請問院長，你知不知道有寶得利這家公司？

林院長正儀：寶得利是屬於高雄的一家公司。

何委員欣純：你是否知道寶得利這家公司的負責人是誰？

林院長正儀：我不清楚。

何委員欣純：就是號稱陸團購物站天后的張雅琍小姐，是她拿下這個標案，她這家公司日前被爆料積欠台灣政府稅金高達 1.4 億，請問院長是否知道？

林院長正儀：對這件事情，我不清楚。

何委員欣純：你的確不清楚，在這裡我要提醒院長，故宮裡面有很多事情可以說都環環相扣，有許多沉痾陋習，拜託院長一定要認真去了解清楚，我可以尊重故宮的文化，但對於裡面所珍藏的文物與人事安排，我希望院長要好好做個清楚的盤點，不是只有南院寶得利這個限制性標案，還有旺旺集團旗下某一家公司，也在北部故宮一個限制性招標案中得標，這個案子在招標過程中是採取「一家公司」評選的方式，其背後評選的過程究竟如何，希望院長也去了解一下。

還有，故宮南院所有商店與餐飲的委託經營為何都要拆成好幾標？又，每個標案是否都只有唯一的一家公司參與投標？這些案子，請院長都要了解清楚，我希望你做得好，把新政府要革新的魄力拿出來，做給國人看！

林院長正儀：是，謝謝委員。

主席（張廖委員萬堅代）：請陳委員學聖質詢。

陳委員學聖：主席、各位列席官員、各位同仁。雖然今天委員在質詢過程中都提到立院的質詢不要太政治化，以期能讓故宮在文化保存方面走出一條屬於自己要的路來，但我還是要在這裡坦白告訴各位，故宮原本就是一個高度政治化的地方，連我在質詢過程中都曾跟前任院長講到：「故宮就像紫禁城，院長則像是太后。」結果我被告，由此我們可以看出故宮的庭院深深。事實上，最近一系列的宮庭戲包括甄嬛傳、瑯琊榜及芈月傳等等，之所以會獲得大家的喜愛，主要原因是戲裡面有很多人性面的考驗；同樣的，對故宮而言，有它好的一面，請院長不要摧毀它，那是代表文化的傳承，但經過人手經營後的確會有一些沉痾存在，也希望院長以你過去的創

新力量，把故宮的文化之美再帶動起來，這是我對院長的第一個期勉。

雖然我們的質詢力求不要太政治化，但我今天還是要提多位委員都曾講到的故宮南院問題，從一開始有這個計畫就是一個政治動作，因此注定這個計畫是一個錯誤的計畫，雖然我現在身為在野黨，但對故宮承擔南院很多責任包括王處長在內的許多同仁，我要為他們感到抱屈，希望院長多給他們一些鼓勵，以提振他們的工作士氣，因為南院本來就是一個很艱困的工程，當初政策上決定要把南院定位為亞洲藝術中心，本席認為，這原本就是一個不可能達成的任務，一個博物館並不是因為它的建築外觀整體設計好不好、是不是新穎或是趕不趕得上潮流，而是裡面的館藏才是最重要，以目前台灣的實力與收藏的速度，我們根本收不到亞洲一些好的文化藝術品，所以，要讓故宮南院成為一個世界級的亞洲藝術中心顯然是不可能辦到，所以，我在這裡大膽預測，現在故宮很多寶物將來勢必得移往南院，否則，到故宮南院觀賞的民眾一定會一天比一天往下走，因為民眾會認為如果想要看某個國家真正的寶物，當然直接到那個國家去看就好了，不用到故宮南院來看，所以，故宮南院的關建原本就是一個錯誤的決策，甚至一開始就有很多錯誤的動作，譬如 2001 年阿扁決定關建故宮南院，至 2003 年在沒有任何經費支援的情況下，嘉義縣政府就在故宮南院的預定地上蓋了一個願景館，最後行政院只有照單接收，由交通部觀光局撥 1,500 萬元給嘉義縣政府，以追認該願景館；基於上述，今天我們實不能責怪故宮南院的同仁，因為從一開始這就是一個錯誤的政治決策，接下來又是一系列錯誤的政治動作，所以，這些年來政府對於故宮南院就只有不斷去修正與補救，以致於今天產生這麼多的問題，院長如果想解決這些問題，請院長務必從歷史的時間脈絡中來看故宮南院的問題，不要一味去責怪現場的同仁，請院長一定要有這樣的認知，好不好？

主席：請故宮博物院林院長答復。

林院長正儀：主席、各位委員。我一向不大會去怪同仁，而是希望他們未來能有更好的表現。

陳委員學聖：剛才我在質詢的一開始就講希望故宮不要再走向政治化，但它很難避免不政治化，現在我就提出三個問題來看看院長對故宮未來不再走向政治化的事上到底準備好了沒有，第一個問題是，今年 3 月 16 日本席在質詢馮明珠前院長時曾提到故宮南院十二獸首的問題，我認為在政黨輪替後這十二獸首很可能第一個就會被斬首，結果故宮馬上發布一項訊息，指出以下四點：1、十二生肖裝置象徵泛亞洲文化，非文化統戰。2、十二獸首為現代仿做，非膺品。3、十二獸首為裝置藝術作品。4、故宮接受捐贈的對象是捐贈物。最後還有一段很柔性的文字：「故宮表示：期望大家以輕鬆的心情，扶老攜幼來故宮南部院區，聽小孩跳躍數著鼠、牛、虎、兔……，讓老人怡然欣賞景觀，亞洲族群也能駐足尋找自己的生肖。」請問院長，這樣的美景會消失嗎？院長上台後，是否會改變這樣的立場？

林院長正儀：十二獸首的本身並不是公共藝術，而是在景觀上的裝置藝術作品，因為我這個禮拜就會跟姚建築師見面，當然，在這段期間藝文界也對此陸續提出不同的聲音與看法，所以，將來我們勢必要舉辦公聽會，讓大家來討論這個問題。

陳委員學聖：對院長的態度我是可以接受，也就是說，如果我們把它視為一種裝置藝術，大家就可以來談，我也看到很多到南院的遊客都會選擇自己的生肖跟它拍照，形成遊故宮南院一項特色

。

針對十二獸首，我們承認其具有爭議性，在處理的方式上，我欣賞院長並沒有馬上很粗暴地就將它斬首，對這一點我先給院長肯定與鼓勵；接下來院長就要面對過去民進黨委員在質詢前院長這個問題所提出的質疑，所以，請院長仍一秉初衷，繼續堅持你的立場。

第二個問題是，本席現在要給院長看一樣東西，就是故宮的商標，請問院長，它可以用來到大陸登記嗎？

林院長正儀：不行。

陳委員學聖：為什麼不行？

林院長正儀：因為上面冠有「國立」兩字。

陳委員學聖：如果故宮到大陸因為有「國立」兩字而沒有辦法完成商標的登記，請問院長，你會不會堅持就不要登記，以後不論大陸如何仿冒故宮的商品也都不去管？

林院長正儀：我們在大陸若要以「國立故宮博物院」的商標來做登記，目前確實有困難。

陳委員學聖：故宮登陸所用的英文商標 NATIONAL PALACE MUSEUM 已經被駁回，至於中文的部分也不行，所以，現在只剩下圖形的部分，在此我要請問院長，未來故宮的商品登陸，你們準備用什麼樣的商標，可以具體展現民進黨執政，來向大陸方面完成商標的登記？

林院長正儀：這可以有很多方式，譬如以往國立台灣工藝研究所就是先用玉的品牌概念去做登記，至於故宮的收藏品及一些衍生性商品的商標，勢必要跟故宮的名稱有聯結……

陳委員學聖：這可以說是對院長第一個考驗，如果未來故宮的商標沒有「國立」兩字，你們還是要去大陸登記時，相信不僅民進黨的委員不會支持你，我也不會支持你。

第三個問題是，先請院長看一張照片，這是前院長馮明珠於 2013 年在北京故宮演講時所拍的照片，猶記得從 2009 年前院長周功鑫第一次破冰之旅到北京故宮訪問時，她曾公開呼籲兩岸要暫時擱置爭議，其中也包括擱置「故宮博物院」的全銜，就因為這樣即被當時民進黨的委員，包括蔡煌瑯委員、林佳龍委員說成「對中國屈膝」與「自我矮化」，以上這兩任院長都去過北京故宮訪問，他們所使用的名稱是「台北故宮」，請問院長，如果以「台北故宮」的名義，你會去北京故宮訪問嗎？

林院長正儀：若用「台北故宮」的名稱去大陸，我還需要再斟酌。

陳委員學聖：其實，在你上任之前就要把這些事準備好，我在質詢一開始就講明故宮是一個高度政治化的地方，如果你沒有把事情想清楚，很容易就落得自打嘴巴或前後矛盾，今天我還特別把這些歷史性的照片放給院長看，當年這個議題曾在立法院引起高度的爭議與關切，民進黨的委員包括蔡煌瑯委員、林佳龍委員都提出嚴厲的批判，請問院長，未來你若能到大陸訪問北京故宮時，是否仍沿用「台北故宮」的名稱？還是堅持非要冠有「國立」二字你才要去大陸訪問？過去我們之所以不想在名稱上爭，主要是認為兩岸實質交流的增加遠比用什麼名稱或頭銜都要來得重要，但後來發現每次國民黨碰到這個議題都是處於被挨打的局面，今天政黨已經輪替，所以，我要在這裡正式請教院長：你可以接受以「台北故宮林正儀院長」的身分到北京故宮去演講嗎？我覺得這只有一條路可以做選擇，沒有第二條路可走。

林院長正儀：這必須從整體來看，包括我們國家在兩岸交流上是否地位對等，這並不是我們單一都會或單一機構就可以處理或做決定的。

陳委員學聖：院長，我之所以不想在這裡苦苦逼你，就是因為院長並不是一個很政治化的人，所以對這個議題，我希望你最好跟民進黨政府談清楚，並做整體考量，我還是希望兩岸繼續交流，因為唯有透過交流才能增加雙方相互認知、化解誤會，我也不是那麼高度政治化的人，但過去民進黨在野時常特別刻意凸顯故宮的全銜，今天在此講的這些話，我要讓民進黨委員全部吞回去，因為當年他們就是用這種方式凸顯台灣主體意識，今天我要在這裡特別強調：這會不會妨礙兩岸未來的文化交流，還望院長把這個問題帶回去好好做全盤思索。

最後我還是要談到故宮南院的問題，雖然這不是政治性問題，但卻是攸關跨黨派、跨時空非常重要的國寶典藏，我剛才已講過故宮南院必須建立主體性，不再走亞洲藝術中心的路線，因為這事不可能辦得起來，所以，未來故宮一定有很多寶物會移往南院，但是我發現故宮本院安全的部分，是由控制中心的駐衛警配合展場管理員來執行安全管理的工作，至於故宮南院則是由中央控制中心、保全及展場管理員負責安全管理的工作，請問兩者之間差別為何？

林院長正儀：駐衛警乃是屬於原有組織編制內的員工，所以，他們都受有比較長時間的訓練，對於環境也比較熟悉，人員的穩定度就相對比較高。至於一般保全公司的人員則是採取招標委外的方式，所以，不論人員的忠誠度，或是其他各方面的考核，我們就很難加以掌握，包括他們對現場維護的理解或是對文物的照顧上的經驗，他們在相關經驗的傳承上就顯得很薄弱，以重要文物的保存來說，我們對現場管理人員應該有其他的方式來做規範。

陳委員學聖：在此我跟院長大膽地建議，過去駐衛警還有配槍，現在也有配置巡邏犬，所以，對北部院區的安全我很放心，至於南院的安全不是我不放心保全人員，而是以現有保全人員的薪資在南部請不到好人，而且流動性很高，萬一監守自盜怎麼辦？雖然我們有航空警察、鐵道警察、國道高速公路警察，甚至還有保二保護經濟部的國營事業，保三保護財政部相關單位的安全，甚至連國家公園都設有維護安全的警察，為什麼獨對我們的文化國寶卻沒有設置警力保護？所以，在此我要特別跟院長建議，如果你們要讓故宮的寶物能安全地在南院典藏或展示，就應正式跟行政院長建議儘速成立國寶警察，如果你們做不到這一點，本席反對故宮本院的寶物移至南院，因為南院的安全實讓人不放心，請問院長可否接受？

林院長正儀：我會彙整相關資料跟院長報告。

陳委員學聖：我希望在院長的任內能見到國寶警察的成立，畢竟其他的東西毀損還有修復的機會，國寶一旦被管理人員監守自盜拿走或加以毀損，就再也沒有修復的機會，所以，我們一起努力來成立國寶警察，好不好？

林院長正儀：好，謝謝委員。

主席（陳委員學聖）：接下來登記質詢的黃委員偉哲、曾委員銘宗、盧委員秀燕、徐委員永明、陳委員歐珀、江委員啟臣及賴委員士葆皆不在場。

現在請林委員俊憲質詢。

林委員俊憲：主席、各位列席官員、各位同仁。在看過院長的資歷，發現院長曾擔任過國立臺灣交

響樂團的團長、臺灣工藝研究所的所長、國立臺灣美術館的館長，也擔任過文建會的主任秘書；同時，你也擔任過台南奇美博物館的營運總監，本席來自台南，我們都知道，奇美博物館的經營獲得非常大的肯定，幾乎已成為觀光客到台南旅遊必到的地方，以林院長這樣豐富的資歷與深厚的經驗接掌故宮，我們真的非常期待院長能好好地帶領故宮朝更好的方向發展，林院長外表看起來溫和，希望你內心要很堅定，畢竟帶領故宮這個老機構，態度上一定要強勢，尤其是收藏古董的地方，管理者的頭腦不能像古董那樣古板，必須跟時代一起進步。

為了今天的質詢，我先上故宮的網站看看以了解故宮，坦白說，要想了解現在國內外到底發生哪些事情，上網是最快的方式，所以，我上了故宮的官網，當我看到「友站資訊」這個網頁，從字面上來看，我以為之所以稱為「友站」，一定是跟故宮有相聯結的其他博物館，或是國外其他展館的資訊，結果我看過裡面的資訊竟然全都是政令宣導，這讓我覺得非常驚訝，故宮的官網應該是我們國家文化藝術的門面、是一個大入口，結果我從友站資訊點進去，居然都是政令宣導，我不知道故宮官網是由故宮哪一個業務單位負責。政令宣導也就罷了，有些內容實在令人哭笑不得，其中有一則是有關瘦肉精的宣導，那也沒關係，但現在是 2016 年，它用的竟然還是 2012 年的資料，就是當時馬政府要開放美牛時國民黨的訴求—「牛豬分離、安全容許」，院長有沒有看到？現在國民黨已經變了，國民黨已經不講「安全容許」了，他們講「瘦肉精零檢出」。這是這禮拜剛貼的。

林院長正儀：5 月 18 日。

林委員俊憲：你剛貼了一個 4 年前國民黨要開放美牛進口的政令宣導，這是故宮博物院入口網站上的資訊，我看了真是哭笑不得，剛剛陳學聖委員講得沒錯，故宮非常政治，但是也不是這樣的政治法。故宮離不開政治，但是它是國家典藏、展覽最重要的地方，應該要轉型、要為人民服務，要讓每一個到故宮的人都能帶著豐富的收穫離開。如果我沒有辦法親自來，而故宮的展覽不斷的變化，我要了解故宮的動態就要上網看，所以故宮的友站連結不應該以政令宣導為任務，也不應該出現在故宮的網站上。還有當我到不了故宮的時候，網路上會有虛擬博物館供我參觀，現在的科技運用在博物館，會作很多虛擬的展示，那我們就來看看當我們進入故宮官網時，我們如何瀏覽虛擬博物館。你看到的情形就像照片所顯示的，距離非常遙遠，我們能不能看到典藏的精品呢？我再給你看幾張照片，就是這樣。可是日本的虛擬博物館，展覽品照片可以放大、可以旋轉、可以讓瀏覽者很仔細的感受到收藏品的精彩。

林院長正儀：有一些圖像的安排，因為最後到……

林委員俊憲：時代已經走到科技發達的今天，但是進入故宮的虛擬博物館好像到了石器時代，這就是我們的故宮嗎？就是我們國家最重要的文物典藏、展覽的單位嗎？我覺得非常丟臉。所以我要提醒院長，故宮就是這樣一個單位，過去不一定有那麼多機會讓人家能夠仔細檢視它的業務，實際上故宮非常重要。

林院長正儀：是。

林委員俊憲：它不應該只是陸客去的地方，我們期待院長能夠讓故宮脫胎換骨，真正成為人民的故宮，讓它的文物展覽能夠更具有溫度、創意和彈性。以您在奇美博物館的經驗，我希望你能夠

把民間的效率、能力引進故宮，故宮不應該是一個老官僚單位。我們要了解很多單位，第一個看的就是它的網站，故宮要能吸引國外觀光客不遠千里而來，就要利用網站他們和陸客不一樣，陸客是因為對故宮有好奇心才來的。最近我去了一趟故宮，看了之後真的有一點失望，故宮有那麼豐富的內涵，但是卻顯現不出一個國家博物館應有的風貌，林院長任重道遠，希望能夠把故宮好好改革一下。你的前院長，我只記得他專門跟立法委員吵架，我也看不出他能對故宮作出什麼貢獻。故宮固然離不開政治，但是也不應該只有政治而已。請問林院長對故宮有什麼想法、規劃？準備讓故宮產生什麼樣的改變？

林院長正儀：我一直覺得故宮有那麼好的能量，應該跟社會作好的連結，所以，未來我期待故宮能夠和台灣博物館連結，提供故宮原有的基礎，讓博物館事業發展打下好的基礎。

林委員俊憲：林院長，我過去跟你也不熟，但是我看了你的資歷、經歷，相信你的經驗、能力可以讓我們期待，其實這也是一個新政府可以展現不一樣作法的地方。

林院長正儀：是。

林委員俊憲：希望你把更多的人吸引到故宮來，讓每一個離開的人都心滿意足，好不好？

林院長正儀：好。

林委員俊憲：加油！國會也會支持你。

林院長正儀：謝謝。

主席：接下來登記質詢的吳委員秉叡、黃委員昭順、蘇委員震清、邱委員志偉、賴委員瑞隆、陳賴委員素美、蕭委員美琴、呂委員玉玲、羅委員明才及張委員麗善均不在場。

請姚委員文智質詢。

姚委員文智：主席、各位列席官員、各位同仁。林院長過去都擔任館長，對不對？

主席：請故宮博物院林院長答復。

林院長正儀：主席、各位委員。對。

姚委員文智：美術館或台灣博物館，其他的角色都是館長，對不對？

林院長正儀：對。

姚委員文智：故宮叫做博物院，你覺得有什麼差別？

林院長正儀：它還是一個博物館，只是名稱沿用早期的名稱，像中央研究院這樣。

姚委員文智：坦白講故宮過去給大家的感覺還是比較貴氣，我昨天跟你聊了一下，剛剛我也聆聽了你和幾位委員的詢答，你大概都提到希望故宮作為台灣博物館的龍頭，在資源運用上能夠扮演領導者的角色，我覺得非常好，過去有部分人士認為故宮和其他博物館不太一樣，在更早之前它甚至比較神秘、比較高高在上，經過時代的更迭、演繹，我覺得你對於故宮定位的想法非常好。我看了過去故宮歷任院長，有的是文史專家像馮院長，坦白講，吵架也還好啦，其實應該說再前面的更會吵，馮院長是故宮資深的工作人員一路上來的，也有像杜正勝這樣的博學鴻儒，像你這樣的角色過去好像比較沒有，林曼麗過去掌北美館，跟你比較接近，但是像你這麼廣的似乎沒有，你還擔任過體委會的主任秘書，對不對？

林院長正儀：對。

姚委員文智：像你這樣的資歷，我們也期待你有一番新的作為。你應該也很清楚，故宮就在我的選區，離吳思瑤也很近，他過去是那裡的議員，所以我們兩個對故宮都非常關心，尤其故宮就在我的選區。重點還是要問你大故宮計畫，你剛剛大概說了一下，其實我很希望你今天親口說大故宮計畫就停止，你可以說出來嗎？

林院長正儀：這部分因為是那麼久的規劃，當初也有因應整個博物館營運上的需要，我會好好回去思考，如果一方面是因為博物館的需要，另一方面還要兼顧選民的需要時，我們勢必要去調整整個計畫內容。

姚委員文智：我會給你時間，今天沒有辦法回答沒有關係，故宮很多同仁也在這裡，我也知道過去很多故宮的同仁為了這個案子付出了很多心血和努力，他們也知道我一貫的立場，我認為故宮不管是因為它整個博物館發展的需要、轉型或定位，甚至你剛剛提到你跟過去的院長比較不一樣，你認為你要扮演在台灣各博物館中領頭羊的角色，在這個定位之下，我還是要提醒你，不管是票證整合、展覽空間的運用、旅次的分流，其中涉及很多單位甚至觀光業的調整，還有整個故宮館藏的運用，這些都是你的工具。我認為最不應該的工具就是無限的擴大，政府投入大資本，然後影響在地的生態、居住環境，或造成對都市發展的衝擊，這些都是公共決策所需要考慮的。我過去質詢過幾次，我認為故宮就是一直悶著頭努力執行上頭的決策，不管外界的環境，剛剛吳思瑤委員的質詢就提到士林區的再生計畫有關故宮的部分，其實他們不敢計畫。雙方未來的協調，雖然我會給故宮時間，但是我希望您儘快能夠有一個方案出來。我覺得最好的方案，我還是要在此不厭其煩的再講一遍，就是把故宮熱門的國寶尤其是陸客最希望看到的國寶，移到現在的中正紀念堂，然後把中正紀念堂的銅像移到慈湖，要看銅像的都到慈湖，把中正紀念堂的主館內部好好作一調整，大概花不到 10 億，所有要看熱門國寶、你們的重點展或各種定期、不定期展的就到中正紀念堂，未來這個地方只要招牌一換，不管是故宮一館、二館、故宮 A 館、B 館或故宮甲館、乙館都好，然後外雙溪的故宮可以作一空間修繕，重點還是在於館藏，還是在於如何能夠把館內文物保存得很好，方便比較靜態的、看博物館要看一天的或有學術研究需要的人到那裡去。如果有這兩個館，就可以兼顧環境、生態、經費，中正紀念堂交通不會有問題，因為廣場非常大。後續其實我還主張總統府應該變成代表台灣的博物館，跟代表中原文化的博物館遙遙相對，這是一個首都文化園區的概念。首都過去的古蹟或政府部門其實可以重新調整，首都的核心區用於兩園文化推動時，故宮作為台灣的領頭羊更是當之無愧了。這是我的想法，因為你是新任院長，我再一次在此說明。

林院長正儀：是。

姚委員文智：退而求其次，假使你覺得這個挑戰太大，需要跨部會的整合，不容易，我認為你不妨作南北的整合，就是把故宮南院和本院作一整合，其實也有助於平衡城鄉的文化發展或觀光旅次。你知道士林夜市加故宮其實對士林交通、環境的衝擊非常大，但是這裡卻沒有相對應的都市環境可以面對。所以我希望院長對於故宮定位的看法，能夠落實在台灣發展的時空條件下去作很好的發揮，讓故宮國寶的資源創造更大的觀光、文化的價值，同時，故宮也應跟人民、城市一起呼吸、一起發展，故宮好，這個城市也要好，不能故宮自己發展，然後把很多衝擊留

給這個城市和市民。我特別在此再次提醒新任院長，其實馮院長任內我已經提過 N 次了。

過去教育及文化委員會其實是不分黨派的反對大故宮計畫，上個會期在審查預算時，大故宮計畫的預算其實是全數刪除，這是國會的意見，因為我們在此已經討論很多了。我希望你評估之後提出的答案不要再有大故宮計畫。

林院長正儀：謝謝委員。

主席：請蔡委員易餘質詢。（不在場）蔡委員不在場。

登記質詢之在場委員均已詢答完畢，蔡委員易餘所提書面質詢列入紀錄，刊登公報。

蔡委員易餘書面質詢：

本院委員蔡易餘，鑒於故宮南院 BOT 案，簽約、施行草率。此 BOT 案合約簽訂之土地範圍高達 50 公頃，如此大面積的案子僅 BOT 給一間公司，此舉令人有圖利特定廠商之嫌。惟契約中雖明定保留 30% 勞工優先雇用當地居民，地方之發展應以多元發展作為考量，大規模 BOT 案不僅侷限在地就業的選擇，更是扼殺當地多元創業的機會。建請故宮博物院考量在地產業之發展，並針對南院 BOT 案提出檢討報告。本席特此向行政院提出質詢。

主席：關於今天議程，作如下決定：一、對於委員質詢要求提供相關資料或以書面答復者，請相關機關於二周內送交個別委員及本委員會，但委員另行指定期限者，從其指定；二、本案報告及詢答結束。

今日議程處理完畢，現在散會。

散會（12 時 40 分）