

# 博物館自主之道

杜正勝

## 博物館的新情勢

博物館是知識彙集之地，也是一國文化的櫥窗，然而當今博物館還要扮演經濟發展的媒介，在「知識經濟」中成爲不可或缺的角色。所以博物館人員面臨一個近乎兩難的課題，用最淺白的話說，他們不但要是學者，是教育家，還要是企業家。

二〇〇一年世界博物館協會（International Committee of Museum）在西班牙巴塞隆納舉行年會，時任法國國立博物館聯會（Réunion des musées nationaux）執行長的杜雷（Philippe Durey）發表專題演講，他說：

近二十年來，西歐及北美之博物館皆著手更新、擴建，同時修復、收購藏品及出版圖錄並且策劃展覽；此外亦不斷加強博物館接待、商店、工作室、餐廳、視聽室之服務。在此競爭情勢之下，博物館從各方尋求贊助，以用於展覽，收購文物，推展各項活動。除籌劃巡迴展、特展，並於國外子機構舉辦常態展，亦透過複製品之行銷建立品牌及全球商業網，營收

集資後則回饋運用於博物館之擴建與再造。

面對博物館間之競爭及商業競爭，法國政府一開始就建立了資金統一管理之制度，並由博物館聯會負責增加博物館之館藏以及公共服務等事務（註一）。

這些新措施並不限於法國國立博物館，而是世界性的趨勢。顯然的，新的博物館經營觀念必須兼具商業發展與文化推廣，這兩個過去認爲可能衝突或抵觸的領域，現在卻要使它們結合在一起。

我曾爲博物館在知識文化領域中尋找定位，認爲它具有學術性的，但比不上研究院（Academy）之深奧；具有教育性，但比不上大學等各級學校之正規。然而博物館也有研究機構和學校所缺如的長處，它擁有龐大的資產，不論是人類文明的遺產或是市場上可以量化的財產，不論是國家的財產或是民間的公共財，這麼大筆的資產既要妥善管理保存，也要有效發揮其蘊藏的作用。所以博物館比起學術性的研究院具有更多的社會性，比起教育性的各級

學校具有它們所不備的經濟性。在學術研究、教育推廣和經濟效益三方面尋找到平衡點，從而把它的資產的作用充分發揮出來，應該是博物館人員的本務。

### 博物館的定位問題

所以政府或社會應該建立一個共識，博物館是一種業務單位，而且是專業性極強的業務單位，它的營運應維持獨立的運作機制，但也應建立專業監督機制。然而博物館若要維護人類文明遺產，發揮遺產的真義（學術性）及作用（教育性），是不容易在市場機能的競爭中生存的，所以國家必須對博物館承擔一定的責任。另一方面，博物館既然獲得國家（或政府）經費的挹注，要完全拒絕後者的要求也是不可能或不合理的。

換句話說，博物館雖受行政部門的規範，但要和行政體系保持一定的距離，才是比較理想的關係。世界先進潮流的趨勢，基本上都朝向博物館的獨立運作改變。博物館於是逐漸淡化行政的角色而增加社團（association）的色彩，國家的勢力退出，社會的資源注入（註二）。

這是我所認為博物館自主之道最基本的概念，茲就博物館的正規運作、社會資源的注入，以及知識經濟的商業機能，提出個人三年來的經驗和思考。

國立故宮博物院曾因定位隸屬問題，社會持有不同看法，喧騰一時，但討論的焦點仍然

不脫行政機制的思考模式，大家談的亦多著重在隸屬問題。這些現象反映我們的政府部門、政治人物、社會人士，甚至博物館從業人員還是把博物館這種專門事業當做行政來看。

公立博物館作為政府的一個單位，不論層級高低，自然會有行政體制的隸屬，然而由於各國國情不同，行政傳統不同，後進國家很難依樣畫葫蘆。後進參考先進，不能只看表面架構，還要清楚它們的實質運作，探悉其立意和精神，但這又與該國的行政文化息息相關，不能一概而論。所以所謂「文化事權統一」的想法，不宜把內容簡單化，把解釋擴大化，其實在注重文化監督的國家，情況往往也是南轅北轍的。行政部門對博物館只適合監督，不宜統御，以專業人才雲集的法國文化部博物館司尚且不脫離這樣的基調，何況缺乏博物館專業的國家。

茲參考博物館先進的英國和法國，檢查博物館和政府、社會的三角關係，回歸博物館專業，以發揮博物館的功能，完成它的任務，並且在新潮流中幫助國家社會發展。

### 從國立博物館聯會（RMN）到公共行政機構（EPA）：法國經驗

法國的行政體制偏於中央集權，藝術文化管理亦然，不過從二〇〇一年新文化部長上任後，開始朝分權制改變。

法國博物館的行政層級隸屬於文化通訊部（Ministère de la Culture et de la Communication）

博物館司(Direction des Musées de France)之下，即使大如羅浮博物館亦不例外。博物館司督導全法國二十二家國立博物館(Musées nationaux)，其事務包含文物收藏、公眾教育和文化宣傳，財政與法務，專業事務及人事行政，館廳建築以及相關設備，同時亦籌畫研究，維護文物，充實圖書館與收集檔案資料(註二)。不過我們不能簡單地表相看待，以為博物館司事權統一而且主宰博物館業務。其實這個行政部門吸收很多專業人才，有專職的顧問和學者對各博物館進行專業評估，這是法國的行政傳統，與我國很不相同。他們尊崇專業，人員和財務的控管另有一套機制。

討論法國博物館的制度和營運，除博物館司外，另外一個重要的機構——國立博物館聯會(Réunion des musées nationaux, RMN)，同樣不可忽略。聯會創於一八九五年，最初只含羅浮(Musée du Louvre)、凡爾賽宮(Château de Versailles)、聖日爾曼安雷宮(Château Saint-Germain-en-Laye)和盧森堡宮(Palais du Luxembourg)四家博物館或美術館，爾後擴充，至今共有二十三家。它不在行政體制的文化部或博物館司內，但過去都由博物館司司長出任當然主席，最近為求中立，自二〇〇三年起，司長不再出任主席督導聯會。

會決策採委員會制，委員包括參、眾議員、高階公務員、文化界人士、收藏家及博物館館長；當博物館司司長為當然主席的時代，

實際負責指揮者是執行長，後者多由博物館館長出任，如本文開篇引述的執行長杜雷(Philippe Durey)(二〇〇二年卸任)即是前任里昂博物館館長。

加入聯會的博物館，門票收入皆納入聯會，聯會負責總管共同資金，由委員會決定文物收購之政策，報請文化通訊部核定。聯會統籌大型展覽、出版、產品及商務推廣，決定博物館的分配金額。綜括言之，聯會負責所屬十三家博物館之接待(含門票、導覽等)，收購文物、策展、出版、複製和商務。基本上聯會對個別博物館的管控甚強，是一種集權式的運作模式；但它要受行政委員會(Le conseil d'administration)的指導，這個委員會成員包括政府代表、大型博物館館長(如羅浮、凡爾賽)和外聘人員四。行政委員會負責處理聯會一般政策、預算、收支、人事、薪資、收購、借展、遺贈、票價等事務，所以表面上聯會管轄博物館，其實又受大博物館的節制(註五)。

聯會並不負責博物館的所有經費，博物館主要的人事費和重大工程建設皆由國家財政開支，如大羅浮計劃(Projet du Grand Louvre)一九八一—二〇〇二，羅浮長程安管計劃(二〇〇二—二〇〇五)皆動用國家預算支給(註六)。從國家注入的資源來看，法國博物館的制度與以下即將談到的英國基本上是接近的。

法國國立博物館聯會成立於日本統治臺灣之年，一八九五年，過了將近百年，經營體制



羅浮宮博物館鳥瞰圖

逐漸改變。在一九八〇年代為因應商業的需求，轉型為「工業與商業特色之公共行政機構」(Etablissement Public Industriel et Commercial, EPIC.)，到一九九〇年代，轉型為公共行政機構 (Etablissement Public Administratif, EPA)，以便於經營管理，並自有預算。博物館成為公共行政機構後，自治權增強，館長有更大的管

理及決定科學政策之權責。換句話說，博物館減少聯會的束縛，取得相對的自主，這是法國博物館的公共行政化。莫荷 (Musée Gustave Moreau) 和羅丹 (Musée Rodin) 兩家博物館一成立即實行此制，不屬於聯會。從聯會蛻化出來者，以一九九二年羅浮轉型為公共行政機構最引人注目，文化通訊部推動此一新政策，凡爾賽宮 (Château de Versailles) 博物館繼之，而到二〇〇三年七月奧塞 (Musée d'Orsay) 及吉美 (Musée Guimet) 兩家著名的美術館及博物館亦轉型 (註七)。

綜觀法國博物館過去百年的經驗，在集中監督管理的傳統下，近年逐漸解放，朝著各館自主化的方向推動。博物館專業經營者一般比較肯定轉型，吉美博物館行政代表 (L'administrateur délégué) 法爾沙 (Patrick Farcat) 答覆我的信說 (註八)，「轉型後，博物館將享有自主預算，可結集多數收入，負責支付款項；館長可享有較大之權責，可針對明確之目標分配資源。」總之，成為公共機構後，雖享有自主權，但責任也相對提高，不能再像從前，事事仰賴於聯會。以羅浮二〇〇一年的預算來看，自有資源占四三·八%，政府補助占五二·六%，將近四十四%的經費是博物館自籌的，包括門票收入。這是預算的自主 (註九)。

轉型後博物館的行政雖自主，還是有監督機制，行政代表法爾沙 (Farcat) 說：吉美博

物館將設行政委員會和科技委員會，決定重要施政方針，委員的組成也是多元的，行政委員會甚至包括職員代表。

### 非政府公共體 (NDPB)：英國經驗

英國制度與法國不同，沒有類似於國家博物館聯會的組織，而是每個博物館獨立營運，但分別獲得政府一定的補助。在國家行政體系上，博物館雖然隸屬於文化媒體體育部 (Department of Cultural, Media and Sport, DCMS)，但決策與行政大權歸於博物館理事會 (Boards of Trustees)，所謂隸屬的主要意義是透過該部以便從國會獲得預算。這種制度稱為非政府公共體 (Non-Department Public Body, NDPB)。

二〇〇二年文化媒體體育部藝術司司長 (Minister for the Arts) Alan Howarth, MP (國會議員) 公布的《國家美術館與國家畫像館評估報告》(National Gallery and National Portrait Gallery Review) 明確宣示：

部會的角色是要為美術館的成功創造條件。

The Department's role is to create the conditions for the Galleries' success。(註十)

文化媒體體育部 (DCMS) 有責任贊助非政府公共體，它制定全國文化政策，可要求非政府公共體 (NDPB) 對政策付出貢獻，而非政府公共體也可以以其專業影響政策的制定；

文化媒體體育部則利用「補助協議書」影響博物館的決策，於是二者形成夥伴關係，互為影響的循環 (Cycle of influence)。政府的政策，原則上要讓非政府公共體擁有高度獨立和自治 (independence and autonomy) 的權力，以便發展它們的計劃 (註十一)。



大英博物館的大庭 (Great Court)



大英博物館遊人如織

英國一些重要博物館如 British Museum, Tate Gallery, National Gallery, National Portrait Gallery 和 Victoria and Albert Museum 等均為文化媒體體育部贊助的非政府公共體。政府對博物館的責任，以大英博物館一九九五到二〇〇五年五個年度的財務來說，補助金約占七十%，自營收入只占三十%而已（註十二）。國家美術館一九九六到二〇〇一年，政府補助金每年的維持在一九〇〇萬鎊，自營收入少則六〇〇萬，多則約一八〇〇萬。總之，英國非政府公共體的博物館，預算得到政府的贊助約占其總歲入二分之一到四分之一。（註十三）

即使如此，博物館的獨立經營依然是政府部門最高的指導原則。藝術文化須要公共投資，但政府的控制或干涉應該減到最低限度，這是上述國家美術館報告的結論（註十四）。博物館愈離開行政機構便愈走進社會，英國非政府公共體的博物館沒有門票收入，像國家美術館多於三分之一，大英博物館略少三分之一的年度經費以及重建工程都要靠自己營業的利潤和社會的挹注。以大英博物館為例，負責出版、零售、文化旅游和產品研發的大英博物館公司（The British Museum Company），負責大庭工程及重大慶典活動募款的大英博物館發展信託基金（The British Museum Development Trust）以及促進新建大庭商務收入的大英博物館大庭有限公司（The British Museum Great Court Ltd.），它們都算是博物館的輔助單位，任務在協助博物館的營運與發展。

其次，博物館的社會資源多來自公益性的外援團體，如大英博物館之友會（The British Museum Friends），大英博物館美國之友會（The America Friends of the British Museum），大英博物館加拿大之友會（The Society of Canadian Friends of the British Museum）。另外還有特定典藏部門的外援組織，如贊助希臘羅馬部門文物之購藏與研究的 The Caryatids，贊助古代近東部門的古代近東之友會（Friends of the Ancient Near East），日本文物部有日本之友會（Japanese Friends），印刷品和繪畫部則是大師畫作贊助者會（Patrons of Old Master

Drawings) (註十五)。

### 法人化與自主之道

民進黨執政後積極推動政府組織改造，關於博物館的改造方向現在尚未定案，但大體上會朝「行政法人化」設計，我主持的國立故宮博物院因為屬於部會在改造方案中首當其衝。茲以故宮為例，就我對這個問題的看法，提供國內博物館界思考。

根據行政院組織改造推動委員會和人事行政局公佈的「行政法人法草案」，公立博物館



國立故宮博物院門票

表一，國立故宮博物院參觀人數表，2001-01

	正館			特展	至善園	合計
	外國人	本國人	學生			
2001年	236,277	1,004,675	143,625	382,712	382,480	2,149,769
	1,384,577					
2002年	226,249	979,437	160,406	407,946	327,816	2,101,854
	1,366,092					

表二，國立故宮博物院歲入表2001-02 (單位：新台幣元)

	2001年		2002年	
	金額	百分比%	金額	百分比%
門票	85,671,265	60.1	88,544,520	65.5
出版	13,358,935	9.4	14,320,765	10.6
版權	3,789,639	2.7	4,267,837	3.1
場地	2,188,214	1.5	2,534,836	1.9
研習	672,410	0.5	1,078,100	0.8
文物產品	34,010,722	23.9	22,446,989	16.6
其他	2,744,543	1.9	1,985,430	1.5
總計	142,435,728	100	135,178,477	100

改制為行政法人，人事可以鬆綁，財政可以自主，採購可以彈性。而對國立故宮博物院來說（其他博物館一般不會有的），也可以遠離政治意識型態的角力。這麼說，博物館行政法人化是有百利而無一害的，然而何以大多數的博物館館長卻抱持保留的態度，甚至有人也趕時髦地反彈？俗話說「家家有本難唸的經」，每個博物館有其特殊背景、條件和情境，不能一概而論；不過據我所知，大家最擔心的是財政問題，恐怕這是不贊同的主要原因。

財政自主，首先要問能不能自立。我國公



法國羅浮宮青年卡海報

立博物館向來是吃公糧的行政單位，缺乏經營成本會計的觀念、制度和做為，如果據以合理化，甚至抬出教育文化無限投資、不計成本的大帽子而進行政治性反彈，顯然有失經營者之道，絕非負責任的態度。我希望這個問題回歸經營的基本面來探討，所以願意坦誠地公開國立故宮博物院的經營實況，以供大家理性地研討。

首先要有的觀念是，行政法人化雖然原則性地通用，但經費補助的額度應該各館分別設定。有些館的資源比較充足，依賴國家補助的額度便可減少，相對的，有些館的收入有一定的限度，就非大大依賴國家補助不可。收入不符支出，不完全是博物館本身的問題，而和大環境有密切的關係。譬如國立故宮博物院是我

國最具代表性的博物館，世界馳名，它的參觀人口（即門票收入）先天地會比國內其他藝術博物館多；然而若相較於歐美大博物館，因為我國的觀光業遠遜於歐美諸國，所以故宮自給的力量也絕對無法與大英博物館或羅浮宮等相比。

### 國立故宮博物院的收支分析

以下分析國立故宮博物院二〇〇一年和二〇〇二年兩個年度的參觀者與歲入、歲出金額。先看參觀人數。

表面上看，故宮每年參觀人數超過二〇〇萬人，但仔細分析，表一前三項所顯示的正館參觀者大概只在一三〇—一四〇萬之間，遠遜於大英博物館二〇〇一—二〇〇二年的四八一萬（註十六），以及羅浮二〇〇〇年的六〇九萬及二〇〇一年的五〇九萬（註十七）。此因故宮與這兩家博物館的實力懸殊，但也因台北的觀光遠遠不能和倫敦或巴黎相比之故。其次是歲入（註十八）。

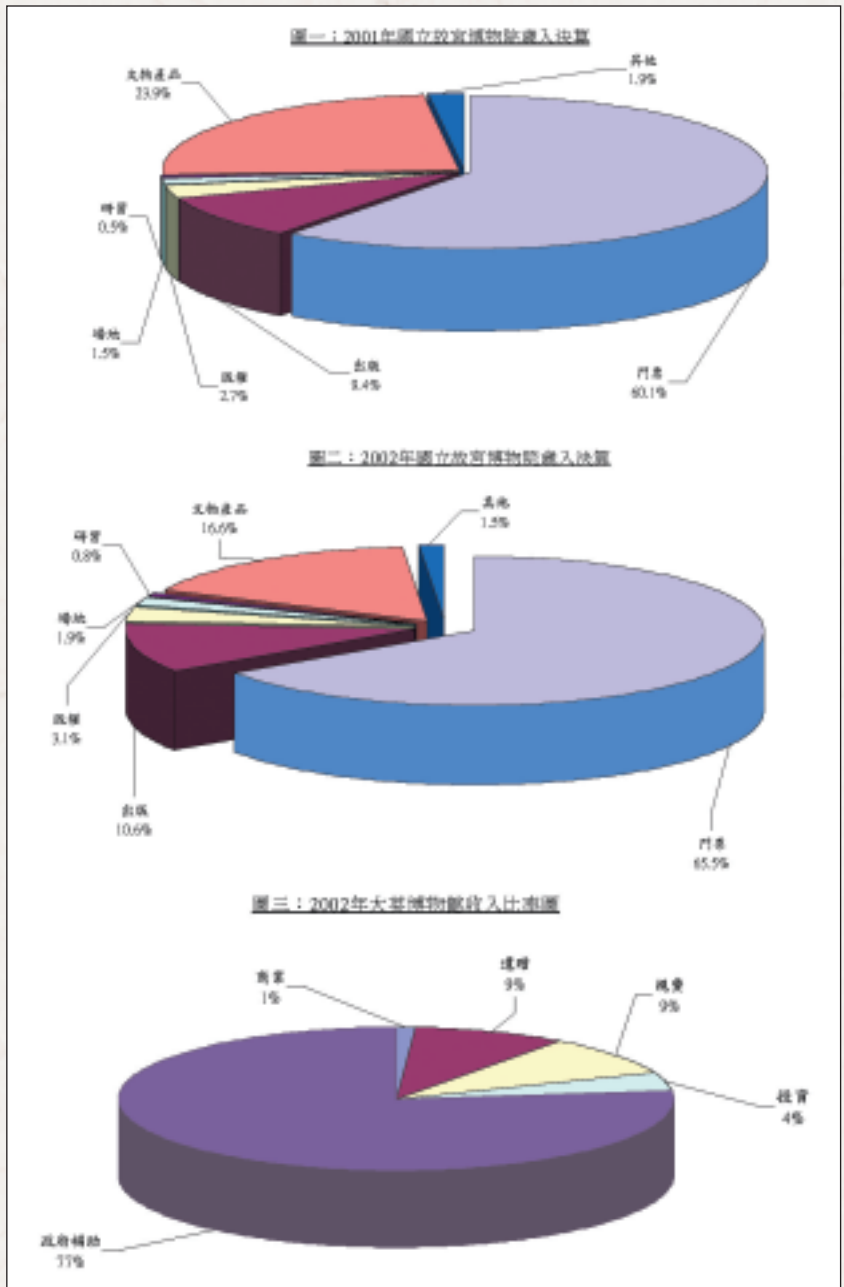
故宮二〇〇一年賺得新台幣一億一二四三萬元，二〇〇二年一億三五七萬元，換言之，故宮自給的能力現在只有一億三—四千萬而已，這其中六成以上是靠門票的收入，分別占六十%和六十五%（註十九）。

反觀不收門票的大英博物館，二〇〇一—二〇〇二年自營收入超過一千萬鎊，即超過五億台幣，不過二〇〇一—二〇〇二年卻只有二〇〇萬鎊

而已（註二十）。而收門票的羅浮二〇〇一年自有資源二億四九九〇萬法郎，約合台幣十二億。此數額比故宮高出將近十倍，但最大宗的收入來自「博物館活動」，含常態展券、博物館卡、羅浮青年卡、特展券、團體保留券及導覽和工作室等項目，以門票為主，占總收入的六十一%，與故宮的情況相同（註二十一）。

這些數據說明一個現象，即博物館的主要收入是門票，所以如果沒有其他大宗收入，博物館自立的先決條件一定非有大量的付費觀眾不可。

故宮門票之外的收入占三十五—四十%，（參表二，圖一、圖二）包含出版品、文物產品、版權、場地出租、研習費等項目。出版品



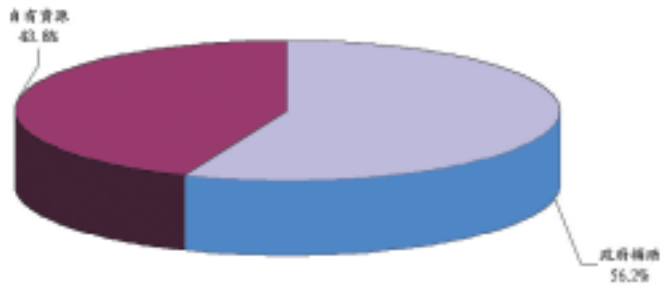
銷售連同版權分別占二〇〇一年和二〇〇二年歲入的十二%和將近十四%。另一值得注意的現象是文物產品的收入，二〇〇一年高達約二十四%，係包含原作業基金及福利會的收入，故比率偏高，但二〇〇二年的十六·六%比較能反映實況。本院出版品和文物產品的收入可占三成，是一大特色，至於未來可能看好的授權，現在才剛起步而已。故宮的民間金錢捐贈

尚付諸闕如，但大英占總歲入的九%（二〇〇一—二〇〇二年），羅浮占十四%（二〇〇一年）。此項收入繫於社會風氣和文化傳統，臺灣還沒有歐美的風氣（參看圖三、圖四這兩個博物館的收入比率圖）。

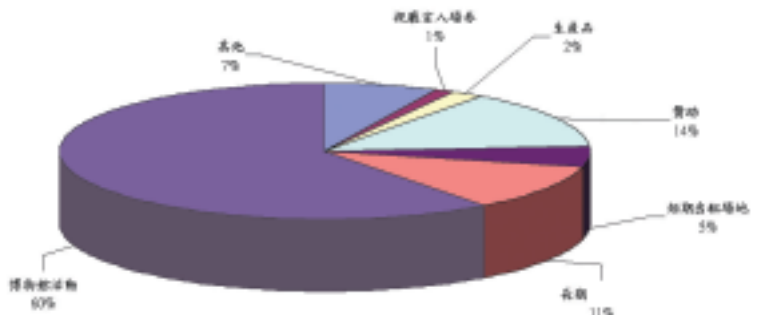
關於國立故宮博物院之自立程度，除賺錢能力外，還要看它的消費。（表三）

人事費占支出絕大部分，二〇〇二年如果

圖四：2001年羅浮經費來源



圖五：2001年羅浮自有資本之分配

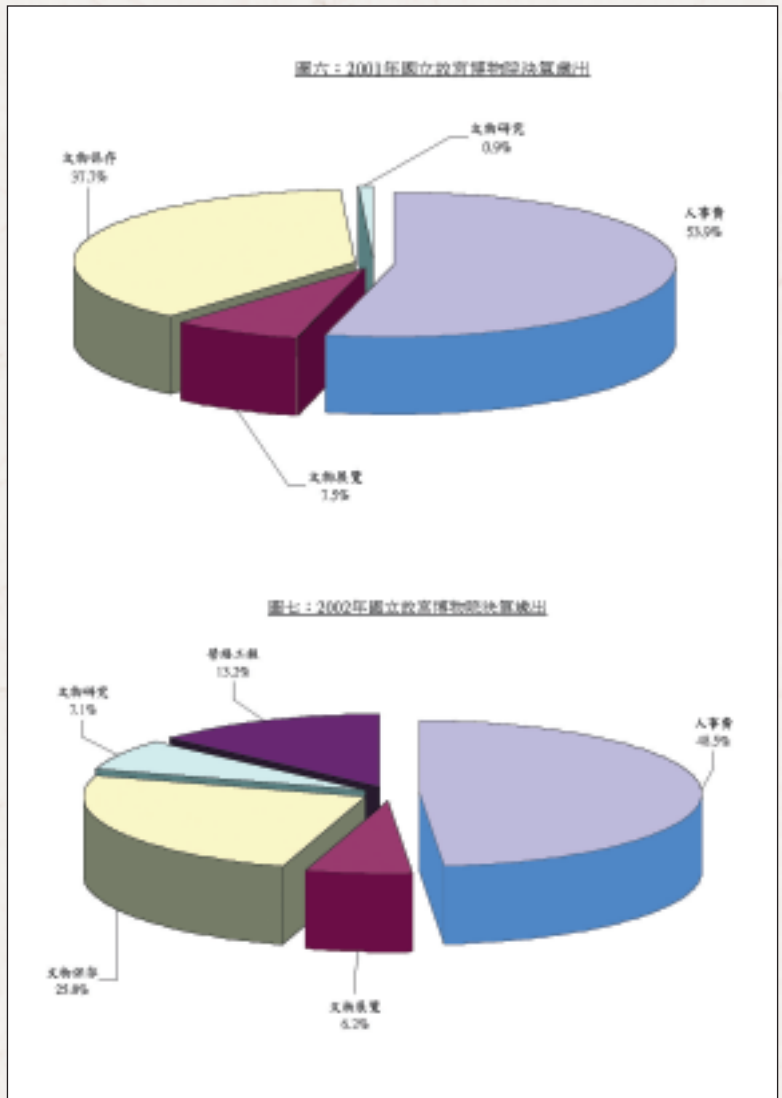


表三，國立故宮博物院院歲出表，1002-02（單位：千元）

	人事	展覽	保存	研究	動線工程	總計
2001年	320,242	44,821	223,730	5,242	—	594,035
2002年	366,906	46,939	188,851	53,695	100,000	756,191

專案投資不計，人事費高達四十九%，第二宗支出是文物保存。故宮的典藏遠比國內其他博物館豐富，雖然是一項優點，但就經營言，也是一種負擔，這是國內同行不太可能碰到的。二〇〇一—二〇〇二兩年歲出，文物保存一項分別占總支出的三十八%和二十五%，這麼龐大的開銷和維護大批文物有密切的關係。

二〇〇一年度歲入與歲出比例約一：四·二，二〇〇二年度一：五·六，後者支出偏



表四，國立故宮博物院歲入歲出比較表，2001-02（單位：千元）

	歲入	歲出	短缺
2001年	142,436 (24%)	594,035	451,599 (76%)
2002年	135,178 (18%)	756,391	621,213 (82%)

高，因為新增數位計劃和動線工程，屬於長期性投資，其回收功效當年無法顯現出來。

如果我們採行大英的「非政府公共體」(NDPB)或羅浮的「公共行政機構」(EPA)制度，博物館歲入算作自有資源 (Resources propres)，歲出扣除歲入，短缺額數算是政府補助 (Grant-in-aid, Subvention)，那麼故宮在二〇〇一和二〇〇二這兩個年度自有資源分別

是二十四%和十八%，政府補助則為七十六%和八十二%。對照二〇〇一—二〇〇二年大英博物館的歲入，政府補助者占總收入的七十七%，占總歲出的七十五%，則國立故宮博物院自立的程度並不比大英博物館差。當然，相對於二〇〇一年的羅浮，自有資源高達四四%弱，政府補助只占五十二%強，我們的謀生能力還待加強。不過羅浮「地下街」長短期場地出租費

收入三三五〇萬法郎，占自有資源的十六%，這絕對不是別的博物館所能具備的條件。經營博物館，財政基本原則是開源和節流，但文物安全維護的開支是不能減省的。大英博物館亦然，二〇〇一—二〇〇二年約占支出的十八%。大筆開銷的人事費有其傳統，故宮這兩年人事費占總支出五十四%和四十九%，比起大英的三十八%（二〇〇一—二〇〇二年）高出

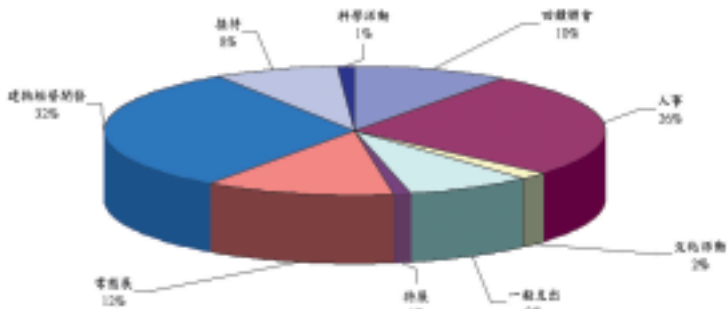
圖八：2001年國立故宮博物院歲入來源出法質比圖



圖九：2000年國立故宮博物院歲入來源出法質比圖



圖十：2001年總際支出比圖



不少，比羅浮的二十六%（二〇〇一年）甚至高出二倍以上。

### 自主化與責任化

最後我還要再申明一次，博物館制度之改革行政法人化只是原則，實際處理應視各個博物館情況而異，有的甚至不適合，或者沒條件成為行政法人。換言之，博物館要有某種程度的自立能力才可能自主，然而我們也應深刻體認到博物館唯有行政法人化後，專業才可能受到尊重，而發揮它的功能。所以博物館的獨立自主化與自我責任化是相輔相成的，這就是博物館的自主之道，英、法不同傳統、不同制度的博物館的轉變，都呈現這個有趣的共通現象。

原則上，行政的干預愈少愈好，但政府並不一定降低對博物館的投資，投資比率當視各個博物館的條件而異，但博物館本身也必須自我要求承擔更大的責任。博物館是一個國家文明的指標，為發揮它的專業，應使它更近於社會團體，而淡化行政機構的角色；不過大博物館在政府體制中，仍然應受到制度性的尊崇，它們建有監督機制，並且定時接受評鑑。

我相信唯有健全的財政，博物館才可能實現它的功能，完成它的使命。學術研究，教育推動和知識經濟是可以並行不悖的。

### 註釋



- 一、Philippe Durey, 《La Réunion des musées nationaux: Un exemple de mutualisation des ressources économiques des musées au service de diffusion commerciale et des valeurs culturelles》 *Nouvelles de l'ICOM*, Numéro Spécial, 2001, P. 8.
- 二、杜正勝, 〈博物館與國家社會的發展〉, 《故宮文物月刊》一四六期, 一〇〇三年九月。原稿在國立故宮博物院主辦「二〇〇一年公私立博物館與基金會國際研討會」(二〇〇一年九月十一日) 演講。
- 三、據法國博物館局提供的資料, 2001.11.1
- 四、以上參照Philippe Durey, 《La Réunion des musées nationaux: Un exemple de mutualisation des ressources économiques des musées au service de diffusion commerciale et des valeurs culturelles》 *Nouvelles de l'ICOM*, Numéro Spécial, 2001, P. 8.
- 五、參照 *Journal Officiel de la République Française*, 2002 《Ministère de la Culture et de la Communication》, Section 2, Sous-section 1.
- 六、Henri Loyrette, 《Avant-propos du Président-directeur du Musée du Louvre》, *Louvre: Rapport d'activité, 2001*。
- 七、此據博物館協會主任秘書Ute Collinet 2002.7.24 給覆我國館的函。
- 八、Patrick Farcat, 2002.8.23 給覆我國館的函。
- 九、Jean-François Villesuzanne ed., *Louvre: Rapport d'activité 2001*, (2002), p.16.
- 十、 *National Gallery and National Portrait Gallery Review: Stage Two Report*, Appendix B: "Relationship with Government".  
[http://www.culture.gov.uk/global/publications/archive\\_2002/nat\\_gall\\_report.htm?properties=82C82C&month=](http://www.culture.gov.uk/global/publications/archive_2002/nat_gall_report.htm?properties=82C82C&month=)
- 十一、 *National Gallery and National Portrait Gallery Review: Stage One Report*, Section 7: "Relationship with Government", 7.2-7.3.
- 十二、 *The British Museum, Report of the Trustees, 1999-2000*, p.11.  
<http://www.thebritishmuseum.ac.uk/corporate/guidance/1AR01-02.pdf>
- 十三、 *National Gallery and National Portrait Gallery Review: Stage One Report*, Section 3 "The National Gallery and the National Portrait Gallery", Funding Table.  
[http://www.culture.gov.uk/PDF/mgs\\_eng\\_review.pdf](http://www.culture.gov.uk/PDF/mgs_eng_review.pdf)
- 十四、 *Ibid.*, Section 8: "Delivery Mechanism", "The galleries should remain as NDPPBs but the control regime needs loosening", pp. 8, 11.
- 十五、以上關於大英博物館的資料取自 *The British Museum: Report of the Trustees 1999-2000*, "Fundraising and Support for the Museum" Appendix 4 "Donors, Patrons and Friends of the British Museum".
- 十六、 *The British Museum, Review 2002*, pp. 7-8.
- 十七、 *Louvre: Rapport d'activité, 2001*, p. 21.
- 十八、本文所列國立故宮博物院的歲入歲出金額皆是決算不是預算, 即 actual, 不是 plan。
- 十九、門票, 至善園收十元, 特展與民間合作或故宮的延伸展覽, 皆無法增加門票收入。所以門票是以正館為主, 但學生團體免費, 參觀人數表學生述也不能在門票收入上反映出來, 這部分占十一至十二%。
- 二十、同注十六, p. 38.
- 二十一、大英博物館收入比率圖同見注一〇, 羅浮收入, 支出圖同見 *Louvre: Rapport d'activité, 2001*, pp. 16-17.

