



## 國際型博物館的導覽員樣態—— 以羅浮宮為例

■ 方慧潔

法國擁有歷史悠久且豐富的博物館和文化資產，「導覽員」一職亦有百年的發展歷史。如今參觀羅浮宮（Musée du Louvre）的民眾，不論是本國人或國際觀光客、散客或團客，若需專人導覽服務，除了可上官網查詢時段、主題並自行預約之外，亦可透過旅行業者安排持專業導覽證照的人員帶領參觀，或自行在網路上聯繫自由接案的導覽員。本文以羅浮宮為例，介紹在市場需求驅使下，為了服務多元觀眾而發展出來的各類導覽人員樣態及其相關發展與現況。

眾所周知，法國大革命之後，皇家宮殿羅浮宮於 1793 年成為公共美術館，免費對所有人開放，初期採每十天的開放週期：六天開放給藝術家和外國人，接著三天向國人開放，第十天閉館清潔。<sup>1</sup> 然而，接近使用美術館的平等並非表示每個人都會走進博物館、並能了解其中的展示物。羅浮宮作為國家藝術教育的重要場所，很長一段時間，主要觀眾來自藝術學院學生、臨摹畫家、藝術家以及業餘愛好者等文化素養階級人士。（圖 1）直到十九世紀下半葉，隨著旅行業套裝遊程出現、萬國博覽會（Universal Exposition）接連舉辦、<sup>2</sup> 都市景觀改造工程有成，一波波觀光人潮湧進巴黎，而作為國家博物館的羅浮宮成為必遊景點，旅行

團導遊除了帶領眾人在錯綜繁雜的空間裡不致迷失，必須還能略要介紹展出作品，但往往解說品質低落，館方難以約束；利之所趨，館外亦出現隨機攬客的素人導遊，對遊人收取導覽費用，有時甚至強行推銷，影響公共秩序。儘管當時新聞報刊和羅浮宮內部都對此迭有批評，相較於同期英國、美國和德國博物館投注在公眾接待的重視與實踐，法國明顯「無為」許多，必須等到一次大戰後，才真正有所行動。

法國國家博物館（Musées Nationaux）出現最早具現代意義的專人口語導覽，始於 1920 年的羅浮宮。當時管理國家博物館群的總館長德康斯坦（Jean d'Estournelles de Constant, 1859-1949）——同時也是羅浮宮館長與羅浮學院



圖1 刊登於1877年11月17日的法國《世界畫報》（*Le Monde Illustré*）中插畫，描繪於冬季造訪羅浮宮的各式觀眾與其穿著。  
取自法國國家圖書館資料庫Source gallica.bnf.fr/BnF：https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k6384397q/f11.item，檢索日期：2021年4月14日。

(Ecole du Louvre) 院長，出身教育部的他認為博物館應當具有實質社會功能，當時「觀眾到博物館仍只是為了有個地方散步」，<sup>3</sup> 認同博物館研究員提議由館方開設導覽服務，對觀眾進行藝術與文化資產教育。在此之前，偶發的公務導覽需求，則屬研究員工作範疇。導覽員人選主要來自羅浮學院的在學生或畢業生，在正職員額稀缺的常態下，羅浮學院的優秀學生時常義務協助研究員的工作，擔任導覽人員不但能應用所學、獲取薪資，不啻為一個就業機會與職涯跳板。為了與一般觀眾參觀有所區隔，導覽服務固定在休館日舉行，每團人數限定在

四十名以內，採收費制，提供法、英、義、西、俄等五種語言。國家博物館群逐年增加新成員，導覽人員依興趣與專長被派往不同館舍服務。整體而言，在羅浮宮的導覽場次比其他博物館來得頻繁許多。（圖2）

直到二次大戰前，專人導覽服務的人數明顯持續增加，並在一般導覽之外發展出主題導覽、學校團體導覽、兒童導覽、以至夜間導覽等，並擴大於開館日舉行。導覽的安排亦由原本配合觀眾的時間，漸次發展為館方提供固定的場次讓觀眾預約。1936至1938年短暫執政的國民陣線（Front Populaire）開啓了往後法國政府以



圖2 攝於1923年的珍貴影像，由導覽員帶領的女性觀眾群正在欣賞德拉克洛瓦的名作〈薩達那帕拉之死〉，該畫作於1921年甫進入羅浮宮收藏。  
取自Trochet, Arnaud. "La médiation orale avant l'heure (1919-1944): visites accompagnées et conférences éducatives au Louvre et dans les musées nationaux: enjeux, modalités, acteurs." Master thesis, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 2020, 68.



圖3 羅浮宮內隨處可見導覽中的團體 林住蕙攝

「文化民主化」(démocratisation culturelle) 作為文化政策主軸的施政方向，博物館對公眾開放的歷程歷經了原由教育部管轄、1959年成立文化部後改隸文化部，博物館的「教育」功能比重隨著文化部長更迭而有所消長，專人導覽在其中始終扮演教育推廣的重要推手。

由於導覽需求的臨時性、不定性與季節性，以及在某種程度上被視為研究員工作的衍生輔助，法國博物館行政體系自始就未把導覽員納入正式編制，並在「使用者收費」與「專業主義」(professionnalisme) 影響下，自成一套彈性的用人機制。而隨著觀光需求漸增，歷史悠久、數量與種類皆豐富的文化資產成為法國觀光最重要的吸引力之一，博物館的專人導覽服務無論在人力、能力或對象上都有其未逮之處，

並隨館方政策彈性調整；多數的觀光需求得仰賴外力供給，因此吸引不少人投入市場(圖3)，九〇年代起國家逐步對該行業導覽人員訂定應備的訓練、資格與考試等相關法令規範，以確保基本的解說與服務品質。

時至今日，對使用者而言，羅浮宮裡的導覽服務逐漸確立為兩條路徑，除了可向館方申請預約專人導覽服務之外，亦可另透過旅行業者安排持專業導覽證照的人員帶領參觀，甚至自行在網路上聯繫自由接案的導覽員。

### 以羅浮宮為名派出的導覽員

羅浮宮本身編制內未設有導覽員，對外提供的專人導覽服務一部分來自「國家博物館聯合會—大皇宮」(Réunion des Musées Nationaux-

Grand Palais，簡稱聯會）；另一部分則與民間旅遊組織合作，提供較具彈性的導覽服務。這兩種來源的運作方式與任務不盡相同，分別說明如下。

### 一、與聯會合作

聯會提供羅浮宮、奧賽美術館（Musée d'Orsay）和凡爾賽宮（Château de Versailles）等二十多所博物館之文化推廣服務，目前擁有八十位正職導覽員、百位約聘導覽員，<sup>4</sup>以藝術史專業見長。羅浮宮與聯會合作由來已久，自1993年羅浮宮轉為公共行政機構（établissement public administratif），法律載明由聯會負責導覽服務，細節由雙方議定。<sup>5</sup>依2014年羅浮宮與聯會簽署的工作協議來看，聯會的正職導覽員每人每個工作日的工時是7小時15分，需帶領三場導覽，每場次1.5小時。<sup>6</sup>這樣的安排應是顧及導覽員的休息與備課需求，以及在不同博物館間移動所需交通時間。然而2020至2025年的新合約則因新冠肺炎疫情衝擊有了較大的改變，羅浮宮提出在2021年試辦新的工作型態，以有限人力增加服務績效，測試新的導覽模式。例如原本每人每日三場的學生團體導覽（圖4）增加為四場，每場由1.5小時縮減為1小時；另新增特展微導覽，在每月第一個周六舉辦，每人需在三小時內帶領六個團體，每場二十分鐘；如果導覽員當天的工作時段出現空檔，則可能隨時被調派支援臨時任務如團體導覽、展廳定點解說、視訊教學或館外教推活動等。<sup>7</sup>雖然館方聲稱是試辦性質，可預見的是在疫情加速發展多元導覽型態的趨勢之下，每位導覽員因此增加的工作內容與負荷勢必進入「新常態」，原有的工作餘裕將比之前減少許多。

從安排導覽員勤務的實務面來看，由於聯會導覽員的服務場域多元，人力調度複雜，為

使人力效益最大化，每年二月即開始作業，各博物館以「日」為單位，向聯會提出下一年整年的專人導覽需求。接著聯會依各博物館的需求、導覽員的專長與館際交通距離做人力規畫，以正職導覽員為優先，六月會完成第一版排程，直到十月間仍可調整，已排定的人員值勤表在十月底或十一月初提供給各博物館，導覽員需照表操課，不得提出新的請假。

實務上，羅浮宮需在前一年即向聯會提出下一年的博物館導覽人力，在這樣的限制下，常態的參觀如主題導覽、特展導覽、學校團體導覽、親子導覽和身心障礙導覽等較能預先掌握，而在此之外的臨時需求，羅浮宮便轉而尋求民間旅遊組織的協助。

### 二、與民間旅遊組織合作

目前羅浮宮與兩家成立皆超過二十年的民



圖4 羅浮宮導覽人員向學童解說畫作中的光影表現 作者攝



圖5 羅浮宮1989~2019年參觀人數表現（單位：百萬人次），資料來自羅浮宮2019年年報。  
取自Martinez, Jean-luc. *Rapport d'activité 2019 Paris: Musée du Louvre*, 2020, 123.

間旅遊組織合作，各有不同的服務對象。擁有超過七十位專業導覽員的「藝術橋」（Pont des Arts）文化服務公司為初次參觀的一般觀眾提供英、法語導覽服務，包括「歡迎來到羅浮宮」、適合親子觀眾的「與羅浮宮初相遇」、以及探索博物館較少為人知面向的「另類羅浮宮」等。值得一提的是，在去年疫情威脅的影響下，羅浮宮在短暫開放期間與藝術橋合作，提供了新的免費導覽服務「小小發現之旅」，在九間展廳內各設計了二十分鐘的主題式導覽，每週三天、每天六個時段，由導覽人員解說，並回答現場觀眾提問，可見應對調整的彈性相當靈活。

高端的貴賓導覽則由另一家文化服務組織「話語點」（Point Parole）專責，這類導覽往往來得臨時、或是未預料到的任務變動，該組織的成員多來自羅浮學院或具高等教育藝術史文憑，並擁有多年博物館導覽經驗，客製化能力與配合度相當高。

以羅浮宮的知名度與熱度，每年吸引世界各國重要人士以個人或機關名義參觀或觀摩，館方對此類特殊需求的申請會先進行評估，若

屬禮儀性質如外交貴賓、或來自合作關係單位，則免費安排接待與導覽等禮遇措施；若不符前述性質，則依規定收取費用——此類貴賓導覽要價不貲，限定八人以下成團，一個半小時的導覽收取六百歐元。<sup>8</sup> 導覽人員由羅浮宮依任務性質調度，通常由委外導覽員擔任，有時則由策展人或館方研究員解說。儘管這項服務約有八成免費提供，每年仍為羅浮宮帶來七萬到十三萬歐元的淨收入。<sup>9</sup>

## 法國古蹟暨博物館導覽員

博物館與觀光密不可分。自2006年起羅浮宮每年參觀人數超過八百萬人次（圖5），<sup>10</sup> 其中國際遊客占了七成之多，這些明顯與本國民眾有著不同文化背景與需求相異的觀眾，則仰賴觀光事業的協助，獲得相應的服務。

在法國，觀光事業中的導覽員即相近於我國的導遊，受雇於旅行社、地方旅遊服務處或自行接案。為了有效把關觀光服務品質，法國政府自1992年起立法規定需持有專業證照才能在國立博物館與古蹟等指定場所進行解說。隨後在

1994年發布的法令即明定了四種合格導覽員<sup>11</sup>的分級、所需訓練與資格、考試的相關規範。

如此一來，民眾不論透過何種管道預約羅浮宮專人導覽，這些導覽人員一律須持有國家核發的專業證照方能執業——包括前文提到的聯會與民間旅遊組織的導覽員。2012年實施的觀光法規新制統一了導覽員的名稱與資格條件，統稱為「導覽員」（guide-conférencier），並取消原先的口試制度，一律採學歷認定，可取得導覽證照的文憑有兩類，一是導覽員專業學士課程合格證書，法國有些大學提供此類課程，為一年期；二是國家認可的碩士文憑，需修習並通過三種學分，包括導覽員能力培養、專業實務訓練和至少一種仍使用中的外國語。新制證照永久有效，已持有前述四種導覽員證照者可在法定期限內直接換領新證照。

## 團體參觀在羅浮宮

為了有效控管展場秩序與維護參觀品質，羅浮宮要求所有團體參觀需事先預約。（圖6）羅浮宮對「團體」的定義是七至二十五人之間（含

導覽員）為一團，即七人以上成團，超過二十五人需另起一團。<sup>12</sup>每團需有導覽人員陪同解說，可向羅浮宮申請、或自行聘雇館外持導覽證照的導遊，學校團體則放寬可由帶隊老師導覽。

羅浮宮目前主要服務的團體對象有三：學校、社經弱勢者和身心障礙者，提供免費參觀與導覽服務。2020至2021年版的《陪團體逛博物館》<sup>13</sup>手冊中，提供了十六種導覽主題路線予目標團體依需求選擇，館方亦會邀請潛在申請人面對面交流座談，實地了解博物館的設施與服務。

除此之外的團客則多由館外的旅行業導遊服務。羅浮宮除了強制規定事先預約時段之外，相關的規定包括在博物館停留的時間限三小時，出館後不得再進入，費用的結構在我們看來亦十分特別，館方除了向每人收取17歐元的入館費用，<sup>14</sup>每團加收預約費70歐元，預約時即須付訖，參觀當天若臨時增加人數，增加的人需繳付每人25歐元，遇有客人臨時取消，則概不退費。對旅行業或導遊來說，羅浮宮的「有差別待遇」大幅增加參觀費用，排擠利潤空間，除了影響帶團意願，也產生上有政策、下有對策的情況。

觀光市場競爭激烈，愈來愈多持證導遊透過網路自我推銷、接案，尤其在巴黎，他們長期以來的競爭者是聯會的導覽員，而現在除了有不肖人士持假證件攬客，也會有海外旅行社聘請當地留學生擔任臨時導遊，甚至在國際知名住宿網站Airbnb上也能見到有自雇者推出巴黎小旅遊行程，其中便包括了導覽羅浮宮。即使是合法經營的旅行社也開設接待六人以下的小團



圖6 帶團的導覽人員需於報到時領取當日貼紙，並貼於明顯之處，以供館方辨識、管理。圖中藍衣女士正在〈蒙娜麗莎〉前解說。林佳蕙攝



圖7 整建前的團體接待處入口 作者攝

體，便能迴避羅浮宮關於團體的參觀規定與高額收費。

即使羅浮宮的參觀政策對待團體觀眾的態度不一，團體觀眾進館後的服務仍是影響參觀品質的重要指標。2014年啟動的「金字塔 2.0 整建計畫」（le projet pyramide）以重整玻璃金字塔內外的公眾接待空間與改善人流動線為目標，其中包括重新規劃團體接待處（圖 7），增加使用面積，以落實團客與散客分流，該空間於 2018 年 5 月完工對外開放，設有自助衣帽間、洗手間、團導機租借處與等候休息區等，也設置了多間簡報室，提供館內、外導覽員依需求預約使用。若未來疫情順利獲得控制，羅浮宮

預計在今年九月釋出 350 坪作為全新的團體接待暨教推空間（圖 8），將羅浮宮本身服務的團體包括學校、親子、身心障礙等群體的參觀與教育活動整合於此處，優化博物館體驗。

## 結語

導覽員作為與博物館觀眾最直接接觸的一線人員，提供今日博物館基本的公眾接待服務項目之一，亦是觀眾對博物館工作的首要印象。法國博物館的導覽人員以羅浮宮為始，走過一個世紀，來時路在時間的推移下逐漸隱沒在人們的習焉不察，它如何開始、如何開枝散葉，及至今日的挑戰，與時代的變化息息相關，期





圖8 未來教育空間示意圖 取自羅浮宮新聞稿：<https://presse.louvre.fr/le-studio-nouveau-lieu-daccueil-et-de-decouverte-au-coeur-du-louvre/>，檢索日期：2021年4月13日。

間導覽人員所扮演的角色與被賦予的任務可視為博物館與觀眾關係的部分具體實踐。

八〇年代羅浮宮的年參觀人數在 200 萬至 300 萬之譜，1989 年玻璃金字塔完工後，參觀人數在當年即達 400 萬，隔年即超過原先設定的 450 萬容客流量，此後人數續攀，一路至 2018 年逾千萬人，刷新紀錄。作為國際知名景點，2016 至 2019 年的觀眾調查顯示羅浮宮的國際遊客達七成，本國人維持在三成，排名第一，美國居次，中國第三，這三個國家合計共占五成。不論是羅浮宮的導覽員或旅行業的導遊，他們的職業活動都與觀眾的組成有關，也深受國際社情勢變化牽動。在現行制度下，面對國際觀光客大舉壓境，羅浮宮與聯會導覽員的關係愈形緊張，後者多年來以主題系列深度導覽為羅浮宮培養出一群忠實的業餘愛好者，近年博物館選擇向觀光客靠攏，館方尋求更大的彈性，

將更多人力投注至觀光客群，課程因此遭到縮減，導覽員亦不復擁有對導覽主題、路線的主導權，只能遵循館方規劃的方案，品質備受考驗；原較具深度的藝術史課程則漸轉移到聯會經營的大皇宮舉辦，成為聯會頗具口碑的特色課程。

觀光興盛對導覽員的影響不止於此，面對如此龐大的客群，博物館亦致力擴大服務對象光譜，持續開發與探索多元導覽型態，最顯著的莫過於善用數位科技，催生許多新的創意嘗試，例如語音導覽從單純的音檔，進階到有圖文輔助、動畫影片、加入 GPS 定位功能與遊戲元素等，吸引了更多使用者。未來人工智慧的應用勢必更加影響博物館的方方面面，是否將部分或全面取代專人導覽，對工作是威脅或機會，是導覽人員揮之不去的隱憂。

這個行業雖已發展百年，卻仍在奮力求取社會認可，不斷在法律面爭取更為穩定的工作可能。一場突如其來的世紀大疫，這份被認為終將消失的行業成爲最受影響的一群，政府紓困補助如杯水車薪，多數不得不轉業求生，少數自行以線上導覽收費的方式提供服務，更少數的幸運兒得以錄製羅浮宮網站上的各式專人導覽短片，協助博物館於閉館期間仍能履踐教推任務，並維持能見度。

但未來呢？很近的未來呢？新事物的發生總

是伴隨著舊事物的消逝或修整，麻省理工學院媒體實驗室創辦人尼葛洛龐帝（Nicolas Negroponte, 1943-）幾年前曾預言在不久的將來，人類會發明一種超級飲料，喝下便能通曉人類所有知識。若真如此，人類學習歷程將可能大幅跳躍，屆時博物館會如何回應新局，「人」是否仍是故事的中心，則又是另一番景象了。只是，那一份始於對藝術文化與人群的飽滿熱愛，是否也會被保留在配方中呢……

作者任職於本院展示服務處

#### 註釋：

1. Jack Lang, *Les batailles du grand Louvre* (Paris: Réunion des musées nationaux, 2010), 28.
2. 十九世紀下半葉，巴黎在 1867 年、1878 年、1889 年和 1900 年共舉辦了四次萬國博覽會，入場人數依序為 680 萬人次、1600 萬人次、3240 萬人次和 4810 萬人次。許多現今知名的觀光景點如艾菲爾鐵塔，都是在萬國博覽會時特別興建的。吉見俊哉著，蘇碩斌、李衣雲、林文凱、陳韻如譯，《博物館的政治學》（臺北：群學出版有限公司，2010），頁 63。
3. Aurélie Peyrin, *Etre médiateur au musée: Sociologie d'un métier en trompe-l'oeil* (Paris: La documentation Française, 2010), 21.
4. 人力資源管理軟體的開發公司 Horoquartz 說明與聯會合作，客製導覽員排班軟體的成果。全文請參考 <https://www.horoquartz.fr/wp-content/uploads/2020/05/Temoignage-RMNGP.pdf>（檢索日期：2021 年 4 月 13 日）。
5. 除了導覽解說服務，合作條款中載明聯會亦需籌辦展覽、執行出版業務，羅浮宮則提供場地予聯會販售國立博物館衍生商品。
6. Didier Rykner, "Visites conférences et ateliers: un Louvre beaucoup moins accueillant," *La Tribune de l'Art*, March 25, 2018, accessed December 23, 2020, <https://www.latribunedelart.com/visites-conferences-et-ateliers-un-louvre-beaucoup-moins-accueillant>.
7. 聯會的工會對於新合約的批評與建議。全文請參考 "Le « nouveau monde » de la médiation culturelle : toujours plus avec moins !" *Sud Culture Solidaires*, accessed March 5, 2021, <https://sud-culture.org/2020/12/17/le-nouveau-monde-de-la-mediation-culturelle-toujours-plus-avec-moins/>.
8. 相關團體參觀費用與預約方式資訊，請參考羅浮宮官網 <https://www.louvre.fr/groupes-et-scolaires/tarifs-et-reservations>（檢索日期：2021 年 3 月 8 日）。
9. 參考羅浮宮年報，2017 年貴賓導覽的淨收入為 72,746 歐元、2018 年 130,741 歐元、2019 年 109,190 歐元。
10. 2016 年因受巴黎恐攻事件影響，人數降至 710 萬人次。
11. 國家導覽員（conférencier national）、國家講解員（guide-interprète national）、地區講解員（guide-interprète regional）、地方歷史與藝術導覽員（guide-conférencier des villes et pays d'art et d'histoire）。
12. 館方對特殊團體的人數限制另有規定，例如身心障礙團體至多為 15 人（含陪同者）、行動不便團體至多 8 名輪椅使用者、親子團體至多 16 人（含家長與小孩）等。
13. 自 2019 年起推出，每半年出版一期，2020～2021 年版手冊全文請參考 [http://mini-site.louvre.fr/trimestriel/2020/accompagner\\_mon\\_groupe\\_20-21/](http://mini-site.louvre.fr/trimestriel/2020/accompagner_mon_groupe_20-21/)（檢索日期：2021 年 4 月 6 日）。
14. 若符合館方的免票身分，則可免收。