

- 目錄
Contents
- 編者的話
- 目擊現場
 - 表相皮層 — 英國藝術家費爾·賽耶 ◎ 陳明惠 4
 - 誰在說話，和誰對話？ — 傾聽「南方上岸」中的他者 ◎ 簡正怡 10
- 議題特賣場 — 另類的藝術行銷術
 - 博物館與參與式行銷時代的來臨 ◎ 謝榮峰、廖健博、葉宇傑 18
 - 特展化妝師 — 淺談特展行銷進化史 ◎ 連俐俐 26
 - 應用社交媒體的藝術行銷術 ◎ 劉豐榮 34
 - 社區繞境·藝術交陪 — 以新台灣壁畫隊為例談在地另類的藝術創作與行銷 ◎ 黃志偉 38
- 典藏選粹
 - 生活化藝術 — カーヌ´くー´メ´の創作 ◎ 應廣勳 46
- 兒童美育側翼思考
 - 非唯一，而是獨一 — 高雄兒童美術館之策略規劃與展望 ◎ 郭瑞坤、謝政勳 50
 - 最好的設計者，是使用者 — 兒美館的空間改造 ◎ 張淵舜 56
 - 孵出來的展覽 — 談兒美館十周年「蛋·生」展 ◎ 陳嬋娟 62
- 埤仔內的故事
 - 高美館自然步道賞鳥漫遊 ◎ 鄧柑謀 68
- 人物特寫
 - 追逐我的理想 心的方向 — 陳甲上的執意與執藝 ◎ 林泱秀 74
 - 靜觀天地象 — 探析陳文龍的水彩創作 ◎ 林佳禾 80
- 文物保存維護
 - 不讓紙吃醋 — 「無酸裱褙」對紙類文物的重要性 ◎ 李益成、吳漢鐘 86
- 南島紀事
 - 河殤 — 新好茶百歲人瑞浙麼浙麼的生命縮影 ◎ 王有邦 90
- 藝評講堂
 - 象徵，作為主觀批評的客觀依據 ◎ 高千惠 96
- 藝術哲學
 - 存在與同一：作品的同一性思辯（上） ◎ 陳宏星 102

特展化妝師

淺談特展行銷進化史

文/連俐俐(文藻外語大學傳播藝術系暨創意藝術產業研究所副教授)

所謂特展，「特」字強調的就是特殊性，也是區別它與一般展覽不同之處，例如常設展，特展所指必定是臨時展，而且是眾多臨時展中具備特殊意義之展覽。不僅如此，為了強化或凸顯特展的特殊性，作品多半需要具備非凡的特質：藝術家的知名度、借展單位(作品收藏機構或個人)的權威性、作品的珍稀度，或是重大研究成果等等。總體而言，特展的特殊性體現於下列幾點：

- 「難」：展覽製作與調度之難度；
- 「珍」與「稀」：展出作品、文物之珍稀度或代表性(當然，其中隱含的必然條件是「作品必定為真」)；
- 「高」：特展觀點或學術價值性；
- 「貴」：因作品異常珍稀、與展覽調度的複雜度，種種因素俱使得特展成本高昂。

上述特質便是構成也是判斷特展品質高下的重要內涵。藉由特展，分散世界各地的稀世珍品得以在一個特定主題的連結下匯集一地，造成一時的展覽奇觀，「殊奇」便是特展的魅力所在。

以2008-2009年在法國大皇宮舉辦的「畢加索與大師」(Picasso et les maîtres) 為例，展出210件作品包含畢加索代表作之外，還有曾經影響過畢加索的大師例如：哥雅、馬內等。為了成就這檔具備「珍」與「稀」的特展，特別動員了上百件來自海外的重要收藏。代價是負責策展的畢加索美術館也相對借出250件收藏做為借展的交換，為此特別動員了20人次負責押運。其中所涉的行政庶務之繁(煩)難以想像。而且正因展出作品俱是一時之選，作品保險總值高達20億歐元，製作成本470萬歐元甚至創下了法國展覽史上最高紀錄。¹數字之高所反



高雄市立美術館「普普教父—安迪·沃荷」特展開幕結合舞蹈表演的精彩演出 (攝影：陳漢元)

應的正是特展高價的特質。也因為特展的緣故，這些原本散佚在世界各地的大作得以在一個時間、一個地點匯集，一人一生僅此一次(once a life time)躬逢其盛的機會創造了奇遇般的「文化奇觀」。

非特展之故，此生難得一見的精彩組合或經典作品是成就特展不可少的元素。這類展覽今年又當屬因應米蘭世博會而舉辦的「達文西1452-1519」(Leonardo 1452-1519)，展出作品網羅了世界一流機構的收藏，包括羅浮宮、大英博物館、大都會美術館、華盛頓國家畫廊、烏菲茲美術館、梵蒂岡博物館等。羅浮宮鎮館之寶，也是舉世最著名的文藝復興作品—「蒙娜麗莎」雖然不在展覽之列，但羅浮宮仍慷慨出借了二幅油畫作品共襄盛舉，包括「施洗者約翰」(St. John the Baptist)與「美麗的費羅妮爾」(La Belle Ferronnière)。此外，特展中另一大重要珍品是達文西知名度最高、名滿天下的素描，也就是展現男體完美比例的「維特魯威人」(The Vitruvian Man, Italian, 1490)。該作收藏於威尼斯學院藝廊(Gallerie dell'Accademia)，平時不對外展示，基於特展之請特別公開，但礙於作品保護之規定，展出時間不得超出一個月。

在台灣，這類特展的開端始於上世紀九〇年代，但是，特展製作規模、挑戰的難度與專業度皆難與西方相抗衡。北美館於1991年舉辦的「米羅的夢幻世界」應是此類展覽的試金石。1993年，《中國時報》、帝門藝術基金會與故宮博物院共同主辦，借自法國收藏的「莫內與印象派畫作展」則是台灣初嘗特展效應的濫觴。1995年後，另一大報業集團—《聯合報》加入了特展的戰場，兩強相爭的局面為台灣創造了特展的盛世。姑且不論台灣特展是否吻合上述特展的特質，極為特殊且迥異於西方特展常態的是，媒體與博物館同為特展主辦者的奇異組合。這種由外部機構，而且是與博物館學術全無關聯的媒體公司插手文化生產，根本不見容

於西方（輕者引發嚴重的批評，重者甚至危及營運階層的正當性）卻得以在本地發生，全是因為博物館基礎不同、條件不同、背景不同。其關鍵正是源自於特展因其珍稀性而難以免除的高成本特性。面對有限的經費、缺乏實質對等交流的籌碼等眾多不利因素之下，台灣美術館國際交流事業發展的瓶頸給予了媒體介入美術館重要學術事業的正當性，及至今日，兩者共生、互利的狀態幾乎已到難以逆轉的地步。正因如此，對台灣而言，特展這個詞彙已經慢慢演變成「媒體主辦的展覽」的另一種指涉。因此，談論博物館、美術館特展與行銷的關聯，事實上，就是談論大眾傳播媒體作為企業介入文化生產，從客觀的傳播者變成活動生產者與支配者的過程。也使得特展行銷發展的歷史成了關照台灣媒體產業消長的另一種史觀。

從平面而電子

作為特展重要的出資者，這項前提自然也改變了特定媒體面對特展的態度與操作的手法。因此，不同於西方的是，台灣媒體為特定展覽館或展覽提供行銷資源與協助往往不是無私、不講求回饋的公益贊助，而是營利思考，為媒體作為企業投資活動進行造勢的各種行銷舉動。作為資本方的投資，展覽成敗成了攸關投資損益的商業問題。想當然爾，對主辦的媒體公司而言，展覽行銷操作的規模與作為就是利益最大化的商業思考。這樣的態勢從兩大報——《中國時報》與《聯合報》投入特展的初期就是如此，並且透過整合行銷的全媒體思維，動員報業系統內的一切資源，包括人力資源整合，由各線記者從各種角度切入展覽報導；報業媒體平台縱向與橫向整合（其數量與種類端看各時期的媒體事業發展而異）；以及各類社會資源與人脈的整合，幾乎到了不計成本的地步，而且行銷期從展覽前、展覽中直至展覽結束為止，長達二至三個月長效、不間斷的行銷。鑒於展覽成本高昂，為



為米蘭特展，羅浮宮特別出借達文西重要作品：「美麗的費羅妮爾」(La Belle Ferronnière) (攝影：連俐俐)

求最大的資金回報，同時也是刺激民眾觀展以達藝術教育推廣的目的，媒體主辦單位在行銷上的大規模投資倒成了台灣媒體世界的一種奇觀，也間接成就了藝術的推廣，因為若不是如此，媒體怎可能如此大規模地為藝術作嫁，提供大量的藝術資訊呢。

為求特展最大曝光率以達到天天有新聞的最佳狀態，常見的行銷手法除了富知識性與教育性、貫穿整個展期的各類藝術專欄之外，主要可見二種策略：一是事件行銷(event marketing)，以活動為

主為產品加值、創造美名與知名度的公關手段；第二、則是話題行銷(buzz marketing)，也就是透過不同族群意見領袖創造話題，引發討論、好奇進而創造消費的策略。並透過階段性與策略交叉使用的方式發動一波又一波的新聞熱潮，其階段可概分為二：

一、展覽前

從開箱記者會、記者導覽、開幕酒會集合藝術家、政商代表出席的「VIP之夜」，種種手法早

在「莫內展」與「羅丹展」(1993)就已經成形。從初期頗見新意的創意公關手法，時至今日，這些作為早已見怪不怪，而且幾乎已經成了特展公關行銷基本的SOP（標準作業流程）。這些花俏的活動最後無一例外的成為媒體記者大作文章的依據，最後變成報紙上醒目的新聞。

除了媒體主動且積極創造的事件之外，美術館基於教育推廣目的也努力創造各類活動：包括演講、講座、相關主題電影放映、適合兒童或親子的工作坊等等。其中展現的創意亦是無窮。同樣，這也是新聞題材創造上重要的來源。

二、展覽中

展覽對行銷最大的挑戰便是展期較表演藝術還長很多，如何維持熱度、甚至再創活動話題的高峰便是行銷最大的難題。除了透過名家、學者連載的藝術專欄之外，話題行銷便是常見的作為。包括發動政商與藝能界的各種人脈，廣邀各界名流與高人氣的明星、歌手前來看展，藉由名人效應以引發討論，帶動民眾仿效之風。

這些重複性極高的行銷手段早已司空見慣，以至於任何人都可以從媒體操作模式中輕易分辨出媒體主辦者。公式化是行銷手法成熟化的症候但也是問題。行銷大同小異，不同的只是展覽，還有媒體的使用工具。而媒體工具的轉變反映的則是媒體產業的快速變遷。

憑藉著報禁時期打下的資本優勢，兩大報在九〇年代仍然得以稱霸報紙產業，但是，這個態勢在2000年後丕變。除了來自另一大報《自由時報》強勢競爭之外，最關鍵的理由是民眾閱報率下滑，從1992年七成六的閱報率到2004年時僅剩四成九，而且廣告量不斷萎縮，最後導致兩大報團不得不精簡支出，甚至裁員，最後甚至關閉子報，如《民生報》、《中時晚報》等。兩大報的榮景從此不再，取而代之的是電子媒體。熱衷於特展重要媒



通過特展的機會，原本不在同一地的物件得以相互對話、補充、輝映。
(攝影：連俐俐)

體集團之一的《中國時報》，於2002年買下中天電視台，爾後又有中視電視台(2006)，成為同時擁有報業、有線電視、無線電視的跨媒體集團。而這也改變了特展行銷以平面報紙為主的行銷方式，從平面走向跨電子平台的跨媒體行銷模式，這意味的是特展行銷從文字、圖像與照片的宣傳方式之外，出現了動態影像的可能性。

網路時代的特展行銷

但不論是報紙還是電視都遭逢另一個強大傳

播平台的挑戰，就是網路。這項新工具除了改變所有受眾接觸媒體的習慣之外，最重要的是相較於落入傳統之流的報紙與電視，網路最大的不同是，它多數免費、且提供雙向傳播的機會、交互性強、傳播速度快、不受時空限制，更重要的是人人都有話語權，與過去傳統媒體擔任守門人(gatekeeper)的角色，由上而下的傳播模式有很大的不同。網路來勢洶洶。做為特展主辦者，兩大媒體集團也從善如流將行銷的戰場擴增到網路上，與一般民眾一樣透過時下流行的網路免費溝通工具，如部落格、官方

網站、臉書甚至Youtube等。

不過，無論傳播工具如何演化，台灣媒體環境如何改變，身為專業傳播者，特展行銷不過是眾多行銷業務中的一類。即便進入網路行銷的時代，也不過是多了互動行銷的另一種演練。這就是為什麼本文認為，特展行銷的歷史就是媒體的演化史。從平面印刷時代進化到電子媒體影片時代，再進化到網路的互動時代。比較不同的是，影像化、影片化在網路平台因為相對便宜，使得影片化的情況大為增加，而且創造了特展行銷更多元的視角，例如



1 2 1 這類迎合民眾拍照需要的拍照特區已經漸漸成了特展不可或缺的角落。(攝影：連俐俐)
2 知名藝術家是特展中常見的主題。(攝影：陳漢元)

過去無法提供也難以訴諸於文字的展覽幕後，包括佈展、展品運輸過程等等。

但，讓人難以想像的是，這項傳播工具竟然除了傳播面的影響之外，在今天甚至進一步影響了展覽與展場的概念，乃至博物館行之有年的老規矩。這一切都與3C商品發展有關，特別是手機與平板。隨著手機照像功能的不斷進化與各式社交網站的大受歡迎，一種全新的、從未有過的「自拍」、「打卡」現象與「炫耀文」邏輯也衝擊了博物館以及展覽，甚至進而改變了特展的邏輯，例如以拍照為訴求的展覽曾經風靡一時。主辦單位赫然發現，民眾照片分享是創造口碑與人氣的好方法，而且無須任何多餘的成本。於是，展場一反常態，開始為民眾設計專供拍照的照相專區，甚至大膽者更全面取消了禁止拍照的規定，就像台北當代館。開放拍照這件事讓網民成了美術館免費的行銷大軍，網路廣大鄉民們的炫耀文所引發的口碑效應更驚醒了一大票的博物館，博物館不准拍照的傳統被

一個過去完全想像不到的外部因素輕而一舉的改變，情況就像法國奧塞美術館，2009年後全面禁止拍照，不管有無使用閃光燈。這件事引起廣大的反彈，民眾自主的組織起來到美術館前示威抗議，學者們也加入聲援的行列，文化部甚至得出面進行仲裁，並透過學者們數月的討論之後在2014年制定一份憲章，如此大費周章終究沒有改變奧塞美術館獨斷的做法。這不為所動的館規卻在今年三月因為一則網路炫耀文被扳倒。新任文化部長貝勒漢女士(Fleur Pellerin)在參加了奧塞美術館舉辦的波那(Pierre Bonnard)回顧展開幕式之後，將展場拍的一張波納作品po上了社群網站(Instagram)中分享，這個舉動惹毛了被禁止拍照的廣大群眾，眾人群起撻伐，特權之說翻轉了這個不可能被改變的規則，隔天，這項禁令從此取消！連專家都改變不了的鐵則，竟然被網路輕易扳倒。

同樣，另一個網路才有的可能是互動性與平

等對話的可能，過去媒體由上而下的傳播與權威性受到網民全新的挑戰。民眾在網路上自由發表的言論形成另一種平衡媒體單方觀點的力量，例如特展留言板或其他平台分享的看展心得，這些樸實無華的真實感受透過即時分享，最後形成公認的好口碑或惡評。這些新的現象都是過去沒有的。

結語

不管是九〇年代或是今天，特展行銷從未停止進化。它並不是特展的問題，真正的問題在於產品本身：究竟這些展覽算不算特展？今天，特展已經產生巨大的質變，甚至讓人高度懷疑的是，台灣真的有符合文章開始所描述的特展嗎？還是台灣有的只是徒有特展現象卻毫無特展本質的展覽呢？情況就像Shearer West描述的特展現象：「主要是一種發生在大都市的現象，藉著大量的報導和宣傳以吸引眾多的參與者，目的是為錢，但卻辯解為教育與娛樂，並引起公共關係、與媒介炒作和消費主義

的運作。」²特別是在這個被文創攪局的時代裡，「大眾化」、「文創化」的展覽氾濫成災，「特展」一詞已經淪為行銷與包裝一些虛有其名或名實不符，甚至徹頭徹尾商品化的展覽。特展成了華而無實的名詞，行銷則是其中不可或缺的共犯。初期的藝術熱情已經快速被更大的經濟現實面所取代，具「殊奇」特質的特展因為價高、風險大已成為特展世界中的非常零星的點綴。急功近利的利益導向已經將特展市場一面倒的向市場品味主宰的「通俗性」、「娛樂性」的展覽商品傾斜，嚴格意義上的特展少之又少。那麼，行銷厲害了又如何？最慘的莫過於爛產品卻遇上了高明的行銷術，爛產品不會變好，但，消費者卻很可能變成冤大頭。▲

1 其中100萬歐元為運輸費用、716,000歐元用於展場設計與布置、790,000歐元用於作品保險(國家保險之外的部分)。
2 Shearer West, "The Devaluation of Cultural Capital "Post-Modern Democracy and the Art Blockbuster, in Susan Pearce (ed.), Art in museums (London: The Athlone, 1995), pp.74-93.

非唯一，而是獨一

高雄兒童美術館之策略規劃與展望

文/郭瑞坤(中山大學公共事務管理研究所專任副教授)
謝政勳(中山大學公共事務管理研究所約聘助理教授)

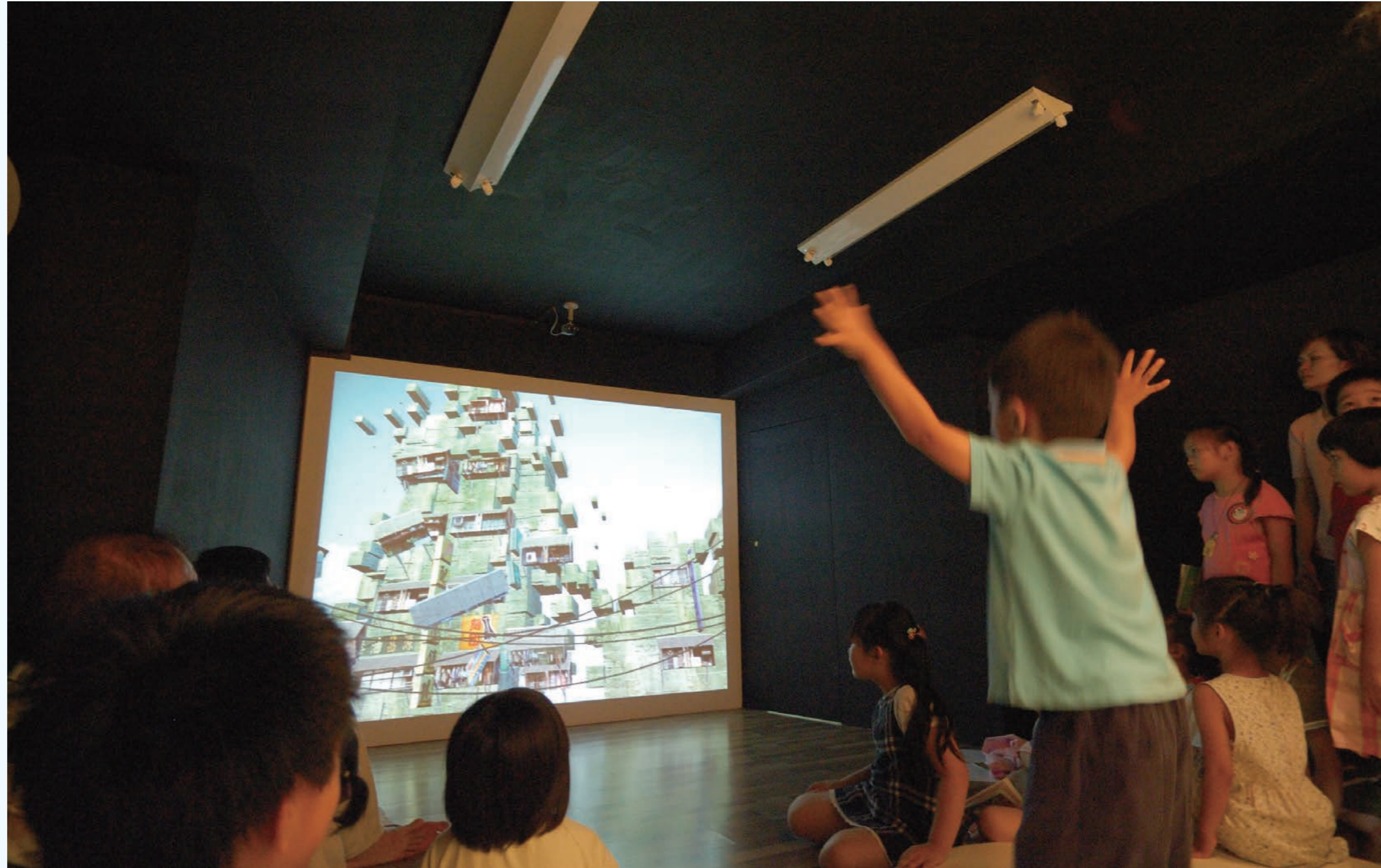
高雄兒童美術館(簡稱兒美館)隸屬於高雄市立美術館(簡稱高美館)，設立目的是要將美術教育落實於兒童生活。十年前，經營團隊克服建築空間的侷限，吸引逐年攀升的參觀人數！今日經營者面臨重大課題與挑戰，要在公部門補助資源越趨減少，企業贊助不易爭取，競爭激烈的大環境中戮力經營。為了下一個十年，即需重新檢視館舍本身營運條件，思索創新方向並嘗試找出亮點新策略。

交出令高雄驕傲的成績

當行經寬直的馬卡道路時，很多人常會錯過這獨一無二的藝術場域，不清楚過去十年內兒美館已積累不少豐碩成果，如開館至今已有25檔展覽展出，將藝術創作與孩童拉近，提供多元、有趣的互動學習環境；出版13本專書，以親子互動遊戲書居多，其中更有4本專書獲獎肯定；2003年至今¹，獲文化部地方文化館計畫補助約4千6百萬元以升級軟硬體；參觀人次從2008年的9萬4千人攀升到2013年的32萬人，成長近四倍，總參觀人次更是突破一百五十萬人。走過十個年頭，卓越的經營績效，兒美館逐漸形塑出其獨特的不凡價值。

剖析兒美館的發展態勢

王嵩山(2012)²指出地方館的想像很難脫離活的歷史與傳統，強調本土文化、多元性、複雜、美麗小世界、地方生活、實用的、情緒的、民主論壇等意象。兒美館更是具備獨特性與多樣化資源，故本文藉SWOT分析(又稱「態勢分析法」)³讓經營者



2009年「來運動」展場，小朋友開心的玩著藝術家黃心健作品(過客)。(攝影：吳欣穎)



- 1 2009年兒美館結合「Faces 100—臉的惡作劇」展覽所辦理的「面具的歡樂派對」活動。(攝影：鄭景陽)
2 2012年，兒美館於兒童節舉辦之九歌兒童劇團表演。(攝影：鄭景陽)
3 胖叔叔說故事已蔚為兒美館的招牌，總吸引無數人潮聆聽。(攝影：畢文閣)

在訂定未來發展策略時，得以認知本身利多條件，進而避免潛在危機的擴大。

(一)內部資源分析

1. 利多優勢(Strengths)

許多人都不曉得，兒美館是全台首座以「兒童藝術推廣」為主題的公營美術館，自2003年起陸續升級軟硬體，變身為提供南臺灣孩童優質藝術學習的場域。在2011年為呼應文化部「文化平權」理念，將卸展後的展品進行偏鄉國小校園巡迴，結合課程發展提升館校合作效益。論及兒美館的展示規劃，其原則著重在親子教育與做中學，搭配在特定節日、週末及寒暑假期間規劃讓親子共參的活動。特別值得一提的招牌活動是極受大小朋友歡迎的「胖叔叔說故事」，藉由聽故事來讓孩童貼近藝術、愛上藝術。

兒美館許許多多的活動，都需仰賴一群具服務熱誠及高素質的「志工孩子王們」來帶領，起因

在於編制內的人力嚴重不足，所以亟需倚賴志工來協助導覽及服務參觀者。總結而論，兒美館在兒童藝術推廣方面實已具領頭羊的角色，搭配專業志工的參與開創出自我獨特風格。

2. 障礙劣勢(Weaknesses)

近三年來，兒美館每年約可吸引近30萬的參觀人次，顯見其已是高雄市相當重要且具代表性的文化設施之一。但若檢視其公共運輸系統，目前欠缺可直達兒美館的大眾運輸系統，對於帶孩童的父母來說即顯得不便利。另外，在結束參觀後，欲前往其他景點亦缺少轉運交通工具，因而影響再遊的意願。

兒美館歷年舉辦的活動相當多元與豐富，是其魅力之所在。6年地方文化館計畫執行階段，2位專職人員與2位委外人員，平均每年需辦理10場工坊課程與136場推廣活動、處理1-2處硬體空間改善、出版8式文宣或刊物...等，另外還需負責兒童

美術教育之研究推廣、展場之管理與維修、諮詢與導覽服務、清潔、保全、植栽等監管業務。故人力窘迫、工作過荷，實為兒美館發展侷限的重要因素之一。

論及營運管理即不能不面對經費問題，兒美館因隸屬高美館，經費來源主要依賴高美館之營運經費與申請中央計畫補助，並無固定業務費可編列，因此，推廣業務即不能以常態性質來規劃。加上近年財政緊縮、人力精簡，使未來發展隱含不確定性。另就展示空間而言，兒美館是改建原遊客服務中心，僅三間展示廳，較難靈活運用作其他特展規劃。室內空間小，無法一次容納大量遊客入內參觀⁴，遇團體校外教學僅能分批處理。檢視過去館方針對遊客所進行的問卷調查，許多建議均表示活動資訊盼能透過多管道傳遞。顯見民眾對活動資訊未能及時獲取，影響參與時效性。

(二)外部環境分析

當面對環境條件變化，能妥善應對；面臨不利威脅條件，能即時應變，不僅可避免損失，亦能從中獲益崛起。故以此觀點檢視兒美館外部環境，分析未來發展的有利機會與不利威脅。

1. 有利機會(Opportunities)

「機會之所在，即資源之所在」，目前文化部有「地方文化館第二期計畫修正計畫」、教育部有「美感教育中長程計畫」，皆可充實兒美館的軟硬體。科技部科教國合司新設「科學教育實作」學門計畫，兒美館可與相關大學院校或科工館等單位評估合作的可能性，讓藝術科技化操作。這三項政策計劃對兒美館的發展來說都是重要的協助資源。

兒美館的永續經營端視其是否對於外部環境的機會有掌握與應變能力，故首先面對當代文化經濟的發展潮流，文創產業逐漸成為重振台灣經濟的新思維，全民美感素養的提升需要向下扎根，兒美館可成為重要推手之一。其次，嚴重少子化現象



2011年兒美館「探索·紙王國」展場 (攝影：吳欣穎)

讓台灣孩童倍受寵愛，2008年台灣平均總生育數為1.05個，故家長願投資在教育經費的比重越來越高。最後，預計2015年完成的台鐵捷運化工程，在位於美術館路與華安街間設有「美術館車站」，加上預計2017年通車的環狀輕軌「台鐵美術館站(C20)」及「美術園區站(C21)」。

2. 不利威脅(Threats)

對於兒美館營運的負面影響因素，首先要提及的是政府經費、人事編制缺乏彈性，政府對機構之經費與人事法規規定等，其制定與變動不若民間機構般彈性，因此影響館舍的教育推廣與自主經營管理。其次，國內主題樂園與觀光遊憩設施盛行，

觀察學生對於戶外教學的首選，多為「一三六九」⁵的著名遊樂景點。這些點對於具教育意義的文化設施(例如美術館、博物館、文化館等)，產生頗大競爭壓力。最後是大環境對經營理念的偏差影響，就館舍經營而言，當大餅被壓縮，經費編列時就容易忽略教育推廣是其核心使命而落入績效與成本的迷思，易以參觀人數的量來取代質的發展考量。

兒美館未來發展之策略矩陣(SWOT Strategy Matrix)

SWOT策略矩陣，主要用於分析機構面對內部機能的運作，與外界環境變化的因素下，做有效益的抉擇以符合最大利益。故以SWOT策略矩陣(如表1)，呈現兒美館面對前述剖析的態勢，其相對應的

表1	內部分析	
	S優勢	W劣勢
外部分析	SO策略-強化優勢、利用機會	WO策略-減少劣勢、利用機會
	ST策略-強化優勢、避免威脅	WT策略-降低威脅、減少劣勢

表1

- | 外部分析 | 內部分析 | |
|------|----------------|----------------|
| | S優勢 | W劣勢 |
| 機會 | SO策略-強化優勢、利用機會 | WO策略-減少劣勢、利用機會 |
| | ST策略-強化優勢、避免威脅 | WT策略-降低威脅、減少劣勢 |

具體策略行動。

結論：十年磨一劍，霜刃未曾試

經營十年有成的兒美館已是一處結合兒童美術教育領域中的藝術專業教師、美術館經營人員、藝術工作者等多方專業人士的合作而推展出的經典場域，雖每年都可規劃豐富且獲好評的展覽與活動，但囿於人力、經費與有限的內部空間，仍有發展上的束縛。兒美館的經營經驗已可視為典範案例，若能爭取建置「新兒童美術館」，賦予其以「兒童藝術」為主題的研發中心(Art R&D)、育成中心(Art Incubator)、協力交流平台(Art Hub)的角色，將可使台灣兒童藝術發展提升至國際性層次。

催生國家級「新兒童美術館」，不只是對於

南部，甚至是對全台灣而言，都有迫切的需求性及必要性，期待有一天能讓全世界看見「非唯一，而是獨一」的兒美館典範經營模式！

1 摘錄自陳美智執行編輯 / Glen Lucas, 謝明學翻譯(2014)。高美館20年,頁135,高雄市立美術館。
2 王嵩山(2012)。【社會與文化】新博物館與公共博物館學。博聞,10,頁43-51。
3 SWOT四個英文字母分別代表：優勢 (Strength)、劣勢 (Weakness)、機會 (Opportunity)、威脅 (Threat)。
4 估計兒美館每時段以150人為最高容納人數。
5 一是指「義大世界」、三是指「劍湖山遊樂世界」、六是指「六福村樂園」、九是指「九族文化村」。
6 美術館國小預計於104年底完工。
7 請參閱「國立自然科學博物館自然科學輔導教師(科老師)申請辦法」。

社區繞境·藝術交陪

以新台灣壁畫隊為例談在地另類的藝術創作與行銷

文/黃志偉(崑山科技大學視覺傳達設計系所副教授)

藝術要跟社會交陪，但社會卻很難跟藝術交心，藝術只好主動出擊以下鄉或介入、或進入、或轉進、或互為、或退居、或媚俗般的姿態，以求為自己尋得生存之道，而被認識、被認同、被推崇進而被購買，也讓自己被尋得可能性的實驗狀態與運作模式。

前言

前些日子，新聞或網路上盛傳一群阿公阿嬤在牆壁上塗鴉或者畫壁畫，被說毫無著作財產權的概念而模仿了許多有名的卡漫角色，直接把這些圖像給拷貝上牆且沾沾自喜地認為美化了社區環境與家園，這一無知的繪畫行動引來了諸多撻伐，嚇得阿公阿嬤們童真般愛畫畫的純粹心靈蒙上一層深黯的陰影，可能很難理解的想說不就是畫畫嗎？怎麼會這麼嚴重啊！事實上，我們怎能苛責阿公阿嬤們單純的一顆畫畫的心，時代的教育與觀念落差，普遍性美學素養的低落，讓他們毫無著作權觀念實難以意識到這一事情的嚴重性，而我們的媒體非專業性的報導更誤導了他們認識與認知。無法脫離外界媒體效應影響的不僅僅是這些阿公阿嬤，一般普羅大眾也在無形中被錯誤無知的報導所餵養、所教育洗腦著。這些現象是從過去至今近二十年來，文化公部門陸續推出各種由上而下的文化發展政策，如社區總體營造、藝術進入或介入社區、公民美學和文化創意產業等，長期以來將之節慶化、消費化、活動化的偏差結果。

翻轉

台灣文化政策所造就的大環境已然如是，行銷機制的操作模式也幾乎定型，要重新翻盤可能需要那些未被媒體渲染、未被公部門所污染或資源挹注，存在在臺灣城鄉各地方小角落用自己的身體實踐，自發性的從創作角度出發來與土地做真實對話的小團隊或個人不斷的被看見他們的價值，才有翻轉現狀的可能。這些小團隊有的生活在小社區或聚落裡，他們並非是一

種臨時性的駐點而是身體力行的融入環境與土地一同呼吸，如在花蓮豐濱鄉新社部落由纖維藝術家陳淑燕所創的「新社香蕉絲編織工坊」、台南土溝村與高雄橋頭的「臺灣田野工場」，有的以個人生命生活實踐對土地環境關愛所產生的藝術行動、行為與形式，如呂沐茫（拉馬默提斯）所執行的「蓋亞計畫」，另外，則有以反省當代影像生成方式為

思考而產生的高雄在地性繪畫團體「新台灣壁畫隊」。這些團隊或個人，在過去亦曾參與那些消費性活動的運作，也相當理解其虛假不實之面貌，在無奈配合、抗拒與反省中吸取許多經驗，也在過程中解構自我創作主體再反芻自身創作，因此更清楚的理解到必須由藝術創作思考角度出發，才能帶出獨特有深度且迥異於一般的文化藝術與環境間的操



新台灣壁畫隊下鄉計畫於屏東佳冬社區林純用作品
(攝影：黃志偉)

作模式與型態，他們的做法值得作為一種真實的藝術行銷與社區行銷的借鏡，本文將以筆者曾參與的「新台灣壁畫隊」為例，探討壁畫隊運動過程所帶出的效應與迴響。

新台灣壁畫隊

「新台灣壁畫隊」於2010年11月在高雄橋仔頭白屋藝術村成立，是由前高美館館長、魚刺客爐主李俊賢和藝術家李俊陽共同發起的繪畫運動，籌組壁畫隊的原因與動機來自對當代冰冷無人味的虛擬影像的反省，用純粹手屬的、身體感的繪畫勞動來抵抗，並提出「發揚書寫精神、回歸人性本質、進入社會實境、提供藝術文本」¹等四大使命。之後再結合高雄橋仔頭白屋藝術村團隊，由蔣耀賢與商毓芳擔任策展規劃，共同定名為「新台灣壁畫隊」，簡稱「新台壁隊」，以「蓋白屋」和「下鄉」計畫兩條路線來推展，藉由發起人李俊賢、李俊陽和白屋策展團隊等三方的人脈對外號召隊員，這個以南台灣為據點，跨縣市、跨國界和跨領域的藝術家群體組合為主體的新興藝術團隊，便開啟了一場前所未有的現當代美術運動。

「蓋白屋」，是一座大畫室，讓藝術家們在此拼場，是技藝交換大公開也是思想價值的交流與對話。「蓋白屋」，也是一座廟、一座美術殿堂，一座有別於傳統白盒子概念的藝術館—行動藝術館，在這裏我們看不到那種被殖民色彩的表現，也看不到歐美日的形像符碼，看到的是台灣在地多元文化藝術精神的種種情感與思緒。而「蓋白屋」，也因其行動藝術館的本質，在橋頭推出後即獲得各界熱烈迴響，在策展團隊毫無預期心理下逐步向外擴張，產生了「蓋白屋移地計畫」的構思與實踐，北到台北當代藝術館、到虎尾布袋戲館、再到台東東河，最後則在台灣中部的埔里紙教堂落角。這一站站的征戰了台灣東、西、南、北、中各地，甚至遠征到日本東北石卷市和義大利威尼斯當代藝術園區 (Forte Marghera Parco Contemporaneo)，掀



新台灣壁畫隊2012年日本石卷市由藝術家李俊賢、李俊陽、郭育庭和日本美術老師學生所共同創作之壁畫（立）。（攝影：黃志偉）

起了一股旋風式的熱潮，不僅因為在公共領域創作造成新聞爭議事件外，也受邀參與「2012台灣雙年展」、華山藝文特區及台南白鷺灣私人企業等邀請展出，真可謂之轟動藝林、驚動萬教的成為台灣當代藝術發展史的創舉，更成功的建構出台灣當代藝術獨特的「交陪境」模式。

「下鄉計畫」路線，則是以社區在地壁畫隊員為主導，擔任與社區溝通連結的角色，再帶領壁畫隊員認識社區人文景觀與當地民眾後再進入社區

畫壁畫；藝術家離開工作室到戶外去創作，通常不是寫生、攝影或是做公共藝術，下鄉進入社區，則不再是簡單的創作者跟自己的對話，而是跟著不同族/社群、階級和背景脈絡的人做對話，這對創作者來說是個挑戰，因為他所面對的是公共領域的創作環境，或多或少都會被這層因素所影響，不只在當下會對自己的創作思考產生直接或間接的質變，可能也會考慮到在地風土民情的「空間」問題，也有可能藉由對話讓自己去掉封閉性的自我脈絡，

開放出新的創作思考元素，抽取真實的日常生活語言開展出新的圖像創作；壁畫隊員們經歷過橋仔頭白樹社區、屏東佳冬與內埔等社區的壁畫創作對話中，逐步的跟土地生活緊密連結，創造出極為嗆辣雜料、生猛活跳的新圖像視界，這最終便導向以行動壁畫車的形式加入北港朝天宮的媽祖遶境活動裡。

用壁畫形式來參與台灣民間信仰的媽祖遶境活動，這是「新台灣壁畫隊」另類的社會實境參



1 2 1 新台灣壁畫隊在義大利威尼斯當代藝術園區 (Forte Marghera Parco Contemporaneo) (攝影：黃志偉)
2 新台灣壁畫隊在日本石卷市萬畫館前廣場 絆移地計劃圓滿成功 (白屋提供)

與，更是台灣當代藝術史上的創舉。事實上，就民間信仰的遶境活動本身，便已經有非常豐富而深刻的文化藝術底蘊在裡頭，如涼傘刺繡、神轎雕刻、陣頭、八家將彩繪和藝閣等等，這些展現於日常生活文化的藝術表現，不是更真實、更貼近人味、土味的生命內涵嗎？壁畫隊藝術家們除了本身就是生活在這文化底層外，也希望透過「遶境」的參與來提供藝術與常民社會生活的緊密連結，來破除人們對所謂高級菁英文化的嚮往與崇拜，畢竟這被殖民奴役下的視覺思想迷失由來已久，因此用著自己的繪畫語言形式，走進媽祖遶境的行列讓大家看到原來這也是、也可以是「藝術」，藝術也來朝拜媽祖也跟大家的生活如此的親近，而藝術家們也相信自己的創作必然是擁抱土地生活的甜美果實。

「遶境」就是一種交陪、交流跟交換境/空間，透過這一慶典儀式的洗滌讓我們重獲新生能量，來迎接生命歷程的種種挑戰。於是乎「遶境」

與「交陪境」成就出新台灣壁畫隊擁抱土地的方法。

新台灣壁畫隊與迴響

龔卓軍教授在〈論遶境中的「新台灣壁畫隊」〉一文中提到，在「新台灣壁畫隊」一連串移地、下鄉的社區實踐到歐、日的交流過程，是『由歐美日現代性邊界外部，向核心突進聯結，從「遲到的現代性」到「現在就補償」的流動態度，突顯台灣藝術實踐上不同於美術館、畫室、畫廊、替代空間、藝術學校，可以說是另類藝術生產平台，不斷從移動的社區實踐中交換著創作能量。也就是一種「移動美術館」、「浮動藝術生產平台」、「遶境藝術機器」，一方面歧出了藝術既有體制，一方面，也不排斥從既有體制中吸取創造性能量。』²的確，筆者在移動過程的每個社區參與中，強烈的體會到創作能量在拉扯、在交換、也在質變中，甚

而在流浪的現場、在地域環境的不確定性裡，產生自廢武功的開放性創作行為，成為一種我與環境互為的創造未知狀態，更在共同生活的語境裡帶出，要用台灣的觀點語言——「關鍵字」，來創造出台灣新的視覺文化的革命性思想，而這正是台灣藝術文化轉向的契機。

藝術家們在一次次階段性的共同創作生活中所開創出的繪畫語境、遊戲語境和練肖話語，都成了「新台灣壁畫隊」的新興「關鍵字」，這些「關鍵字」的建立，提點出台灣藝術該用自己的語言去詮釋自己的繪畫語彙，畢竟「語言」的使用正是言說者本身觀念的表達，「新台灣壁畫隊」的「關鍵字」正是去除被殖民語言語意中心的逃逸路線，同時也反思台灣長期被文人菁英主義式的、有教養的美學所統治的文化意識，這種工具性美學標準的封閉性與虛偽矯情的形式主義，是需要被重新檢視與批判的。這「關鍵字」的建立，更彰顯了台灣是一個由

各種族群與多元文化所融合出的海島型國家，必定有著豐富精彩的文化內容、色彩美學和形象語彙，我們沒有理由無自信，也沒有必要依附在外來的美學標準去衡量自身。因此，只有透過身體參與社會真實境的交陪，回歸到土地生活才能掙脫被殖民的禁錮思維，才能建構台灣的真實文化面貌，創造台灣自己的美學系統、創造自己的藝術語彙，用自己的話/畫、唱自己的歌。

「新台灣壁畫隊」透過移地和下鄉計劃，確實累積了非常豐沃的藝術思考、觀念與文本，更交陪、創造出不少的文化資產，而這不僅是「地方性」的，更在與日本和義大利交陪後變成為跨國際性的文本連結。到義大利威尼斯當代藝術園區，「新台灣壁畫隊」以蓋小白屋的方式向義方展現了來自台灣本土文化藝術生猛野性的當代藝術圖像，讓他們感受到有別於歐洲主流的異國藝術能量。而到日本石卷市則是以藝術交陪——「絆」計畫，來陪



1 埔里紙教堂移地計劃 黃志偉作品《悲鳥之血無視魚之傷》(攝影：黃志偉)



2 新台灣壁畫隊2013年移地計畫在南投桃米社區紙教堂，藝術家李俊賢作品《莫那魯道》。(攝影：黃志偉)

伴日本東北地區311地震海嘯的受災居民，透過進入社區畫壁畫，讓當地居民一同參與，也透過「蓋白屋」的方式邀請日本藝術家和學生共同創作，讓日本感受台灣藝術家對他們的關懷心意，日本相關單位不僅熱情招待也相當重視，每天皆有新台灣壁畫隊的新聞報導甚至NHK電視台也來現場採訪，讓台日兩地的藝術家與居民建立起特殊的情誼，更為兩國的藝術文化交流寫下動人的一頁。從這些過程可以得知，新台灣壁畫隊以「發揚書寫精神、回歸人性本質、進入社會實境、提供藝術文本」為行動準則與使命並非是刻意的唱出高調，而是踏實、誠懇的面對土地的真實實踐，才得以引發出這些效應與反響。

建構另類行銷模式

從單純的想畫壁畫，讓「新台灣壁畫隊」始料未

及的是竟能開展出這樣的美術運動局面來，自「蓋白屋」開始，事實上只有做夢想像並沒有太多計畫，可沒想到一路走來卻越搞越大，在一次次移地與下鄉創作中建構出全然迥異於一般的藝術創作與行銷自己和所處社區的模式，這些模式與方法看似從無意與無形中產生，但若無對當前社會與土地環境現象的反省或未從自發性的藝術創作觀點思考起，那所有口號與噱頭將只是一種臨時性的宣傳語言，也就無法引起作用和累積藝術文本。就形式上而言，「蓋白屋」移地創作計畫，讓藝術家走出畫室進入另一個開放性「畫室」，帶出藝術家和藝術家、藝術家與社區場域間另類的創作對話模式，透過移地宣揚自己的藝術運動理念。「下鄉計畫」，則讓藝術家跨越自我藩籬來擴張創作者的視界也彰顯社區獨特的區域色彩，以壁畫遶境的方式進入

真實生活的社會實境，用藝術遶境來和社會交陪；而在精神思想上來說，用自己的話來說話的「關鍵字」創建，為台灣當前文化藝術提出文化轉向的可能，同時也提供新的藝術文本，因為台灣的文化藝術不只存在在權威空間，而是在誠懇平凡的生活空間裡。

「新台灣壁畫隊」以這兩條路線為表現核心，以「繞境」和「交陪境」為方法，提供諸多可能的藝術行銷的另類手法。雖說「新台灣壁畫隊」在將近五年的運動過程中花費了上千萬的經費所得到的實質經濟效益並不多，但對曾經參與過的藝術家或贊助單位而言，確實給予他們在藝術創作上與公司形象行銷上許多助益，也在國際交流上創造了許多新的可能與方法，這些都是無法用量化的數值來衡量計算壁畫隊運動所帶來的影響，而這些經驗

正可以刺激出更多，以文化資本深入累積為根本的單位一個行銷藝術和社區的獨特方法：現在，新台灣壁畫隊已於2014年8月底，以披著滿滿的戰功與近300位國內外藝術家揮灑著華麗的色彩的身軀，從容「落幕」³畫下句點。「新台灣壁畫隊」是否就此解散或暫時休兵筆者無從定論，畢竟歷時五年的四處征戰已趨彈盡糧絕也夠累人的，就筆者所知，目前隊員們回到各自的創作崗位休息也積極創作，重新積累能量，或許在未來「新台灣壁畫隊」會以更新的姿態與方式再現江湖也說不定，就讓我們拭目以待吧！

1 引自新台灣壁畫隊介紹手冊，P1，橋仔頭白屋出版。

2 引自《2013新台灣壁畫論壇》研討會刊，〈論繞境中的「新台灣壁畫隊」〉，龔卓卓文，p.11，橋仔頭白屋印行。

3 請參閱<http://www.katart.com.tw/index.htm>