

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.