



高美館大廳教育活動文宣大罐頭 (攝影：林宏龍)

美術館變動中的教育推廣部門

文／張淵舜 (高雄市立美術館教育推廣組組長)

博物館在西方是一個古老的行業！從早期的「給繆斯女神的學院」，到開放給一般大眾參觀，這時間至少經歷了近二千年之久。¹ 二十一世紀的現今大概已經沒有人懷疑博物館開放給大眾的基本使命，教育的功能已成為博物館中最重要的基本任務，如同生態博物館的思潮所呼籲的「…博物館非死者的王國，也非墳場，它是為生者而設，屬於生者的，是生者可以處之泰然的地方…」不應該只是服務過去，而是對當下，甚至未來，產生卓越的貢獻。²

早期的博物館以「物」為主，博物館中「藏品」最為核心，博物館人守衛著「藏品」，焦點在「藏品」之上，重視文物的保存、維護；如今的博物館講求以「人」為依歸，強調物件帶給人們各種學習與啟發的可能性，焦點是「經驗」，重心也轉移到「觀眾」身上。³ 逐漸地，博物館內除了重視「典藏」之外，慢慢發展出「研究」、「展覽」、「教育推廣」等相關功能，二十世紀中葉起又以「教育推廣」功能最為人們所重視。這個部門的工作內容變化與膨脹速度，也相較於其他部門更為快速而發達。

基本上，教育推廣部門的工作是有「對象性」的，也就是針對特定的對象提供不同的教育作為，協助民眾從各種角度認識藝術思潮、藝術家、藝術作品、甚至藝術現象。教育推廣部門在本質上承擔著「藝術解碼」的工作，更將隱藏於藝術品背後幽微的脈絡或藝術的線索，加以消化、轉換、詮釋，提供各種教育方案給所有民眾。貼近著民眾的需要，有時無法像典藏、研究或展覽等部門可以較為幕後，或較為間接的與民眾接觸。

然而，在這一、二十年來台灣博物館（美術館）事業的發展中，除了面對自身行業的彼此競爭（美術館對美術館）之外，更有民間各大媒體或策展公司商業性大展的策辦，引入商業作為，投入大量的媒體廣告與行銷的宣傳，衍生性商品之販售，龐大的推票網絡建構等等，大大的刺激與改變著既有博物館的競爭生態。這也讓公部門的博物館（美術館）更加的需要重新調整步伐，重新改變思維。

高雄美術館更是一個特殊的案例，她位處南方，在資源普遍重北輕南的環境下，如何走自己的路，如何在既有的基礎上開創不同的作為，是我們邁入二十一世紀

最重要的課題之一。而教育推廣部門面對這樣的環境，首當其衝，必須自我檢視與調整。因此，除了需持續推動著原有的策略與工作，如對於大眾的導覽服務、講座、策劃，藝術工作坊的推出、學習單的製作、志工人力的管理與運用，配合展覽量身打造的教育活動，以及與校教育連結的教師研習，提供給大眾研閱的藝術研究室的書籍、影音資料徵蒐等等。（如今看來這些工作似乎是最為基礎的美術館教育作為）。近年來改變更劇的是，更為吃重的「推廣（或說是行銷）」任務的展開，如媒體聯繫、企業贊助、異業結盟、售票性特展票務推動、衍生性商品的販售等，顯然此部份的工作內容與複雜度更遠勝於既有的教育工作，就專業領域而言也超越了既有的部門職能。更使得原來著重的「博物館教育」範疇中，演化出前所未有的「多元的推廣」工作，或說是「博物館行銷」工作更為貼切、如實一些。

類似的轉變在八〇年代美國的博物館界也曾經歷某些不適與調整，因為當時的態勢：

「他們相信只要展示本身夠水準，觀眾就會自動上門；而如果民眾不來參觀，那是他們自己的損失。」

「然而一篇在1989年由美國紐約大都會博物館所做的聲明，卻使得這樣的態勢有了戲劇性的轉變。聲明中指出一個觀點：大都會博物館與其他機構有部分研究人員憤怒地表示，『行銷』一詞意味著藝術即將面臨不當的宣傳，且被視為商品對待。」

可想而知，所謂「行銷」概念，對於當時的博物館人是多麼的「前衛」而難以接受的，然而如今全世界的博物館早已將行銷靈活運用於相關的業務之中，使之符合機構的使命，更大大的吸引了觀眾上門，成為一個雙贏的策略。⁴

南方的高雄美術館，在競爭劇烈的台灣環境中，是屬於人力、物力、財力較少的館所，美術館必須重新盤整既有資源，展開一連串的改变，教育推廣部門更是位於第一線，必須重新展開不一樣的思維與心態，迎向改變。

一、主動出擊：擴大媒體能量

高美館中年度的大小展覽、活動數百場，每場活動我們都會結構一份新聞資料提供給媒體發佈，持續下來，就我們自己的統計2010年全年度我們共發送了126則新聞，平均2.89天就會發送一則，一週平均約發送2則。由於我們資訊廣泛的提供，在去（99）年也獲得了「高雄市國際活動資訊交流平台」選拔推廣國際交流優良單位機關團體類第一名。另外2011年以高雄市政府全球資訊網站1-7月統計，26個局處所登載的新聞量而言，共有590則新聞訊息的刊登，文化局是26局處之冠共有169則（佔全市府28.6%），其中高美館又佔78則（佔全市府13.2%），也是位居各局處單位中發稿量之冠。



1

下課花路米節目拍攝現況 (攝影：林宏龍)



1 慕夏展媒體採訪的情形 (攝影：林宏龍)
2 安迪沃荷特展的台鳳梨罐頭區 (攝影：盧妙芳)
3 大廳的文宣大罐頭是民眾拍照的景點 (攝影：魏鎮中)

北部不只是資源中心，集中著全國各項的資源，更是媒體的中心，從媒體角度南方往往較為吃力。簡單的說，在台北發稿，無論如何都是全國版，但在南方因為分版的關係，往往僅能見於南部版或高高屏版，要見到全國版面，就得經歷一段「捉版」的過程與努力。因此，我們必須發展新的策略，轉而與北部相關雜誌、電視台邀請，因為月刊、季刊或帶狀節目的製作時間充裕性，可以有更大的可能，我們提供交通的補助，讓他們無後顧之憂，也可以利用假日南下採訪。所以在公視「下課花路米」、「日光大道」、「人文政事」、「藝起看公視」等節目或短片中，就常會有我們的報導。近期的DECO雜誌、時尚家居、La Vie、典藏投資、典藏今藝術、IW傢飾、設計風尚誌 (DFUN)、室內雜誌等等，也都是這樣一家一家經營下來。

最有趣的情形是，在北部媒體界工作的記者朋友們，在我們的接觸中，有數量不少的高雄子弟，因此高雄故鄉的魅力，也為我們在聯繫上加不少，特別是在連續假期期間也是我們特別邀請他們南下的時機，也讓

我們除了贏得了報導之外，更建立了不一樣的故鄉情誼。

二、彼此成就的另類行銷：企業贊助與異業結盟

資源有限是我們在美術館工作的最大前提，如何結合外部的資源，擴大既有的資源即是我們與各行各業結盟的基本構想。在「普普教父：安迪·沃荷特展」中我們因為安迪「湯寶濃湯罐」作品的啟發，同仁規劃了結合在地產業「台鳳梨罐頭」的簽名牆，讓民眾可以留言於罐頭上，展覽結束後還可以領回紀念。我們沒有特別的人脈關係可以與台鳳公司高層接觸，但是經由一連串的遊說打動了他們公司高雄地區第一線的業務主管，經由他的內部溝通爭取到如此的合作機會，我們在展覽中結合了在地的產業特色與作品關鍵的脈絡，讓展覽更加的生動有趣。

另一個個案是同仁在策辦「紙房子：一個人的小屋」特展中，因為紙作品創作所需，須有大量紙材提供學校與藝術家作品創作，因此同仁在資料蒐集中，主動地與位於南台灣「中華民國紙器商業同業公會全國聯合會」接觸，很快的獲得他們的支持，提供展覽與活動中創作材料的免費供應，整個展覽也讓紙器公會瞭解更多樣紙材的運用。在展覽會開幕的當日，理事長也邀請他們的理監事（都是紙業中的老闆們）一起參與了我們的盛會，大家也有相當不錯的交流與互動，當然展覽也提供給他們不少的創意發想的可能性。

類似這樣的案例在高美館近年甚為頻繁，教育推廣部門的同仁們本著專業與熱情，主動出擊，讓我們與產業互相成長激盪，創造出南台灣美術館與在地產業非常不一樣的價值。從展覽中民眾看到了我們的合作，我們也在展覽中成就了彼此，完成了另類的教育與行銷的任務。

三、自製自銷：售票性特展的魔鬼訓練

有時候高能量，決定高能見度！高美館要在全國能見度突出，必須要集結更大資源與能量，售票性展覽的策劃是策略之一，因為特展可已凝集更大的預算，才可以發揮更大的影響力。在外部策展單位無心於南部市場與票房，高美館選擇自製自銷的方式籌劃售票性大展。

教育推廣部門更在如此的背景下積極組成「特展工作小組」，有人負責業務，有人負責衍生性商品規劃，有人統籌教育活動，有人負責媒體規劃與異業結盟，有人負責觀眾研究等等。特展的推廣與行銷講求的是個人



縱向業務的企劃結構，與彼此間橫向業務的聯繫統整。環環相扣，彼此相連，牽一髮動全局，我們經歷了「極簡·大用：包浩斯巨匠亞伯特展」、「藝漾眷戀：莫迪里亞尼與他的朋友特展」兩檔特展的洗禮。同仁在同一時間手頭上有特展教育活動的策劃，特展行銷活動的執行，更有既定全館基本教育方案在遂行。我們都沒有辦法想像是怎樣做過來的。但在兩次特展中作中學，學中作，也一步步建構起高美館特展獨有的行銷配方，這也可能是台灣美術館界目前極為少見的現象。當然經由特展的洗禮，所有工作人員也「進化」了不少，時效的掌握，資源的取捨，成本的觀念，團隊的精神，外部資源的拓展等等，這一切都在這種魔鬼般的磨練中建構完成。

總而言之，台灣博物館的歷史很短，近一百年，台灣美術館的歷史更短，不到三十年，早期的博物館在組

織中皆編制有「教育推廣部門」或「推廣部門」。近年來博物館的組織編制中我們也看到「教育推廣部門」逐步調整為「推廣行銷部門」。部門名稱的轉變是不是也正在透露著，博物館業正在悄悄的經歷著某種變革。但無論如何，大環境是在劇烈變化的，為了因應如此的變遷，位於第一線的教育推廣部門，恐怕是最需改變，也是改變最大的部門吧。✎

註釋：

- 1 喬治·艾里斯·博寇著，張譽騰等譯 (2000)。《博館這一行》。台北市：五觀藝術管理出版。頁：40。
- 2 張譽騰著 (2004)。《生態博物館：一個文化運動的興起》。台北市：五觀藝術管理出版。頁：28-29。
- 3 雪倫·迪肖曼著，林潔盈譯。(2002)。《如何行銷博物館》。台北市：五觀藝術管理出版。頁：19-20
- 4 同上註。頁：10-11