

世界・視界—國際展覽在台灣的權力策略

Visions of the World:

Power Strategies of International Exhibitions in Taiwan

Presentation in English

賴瑛瑛

LAI, Ying-Ying

e-mail:YYL@info.ntua.edu.tw

國立台灣藝術大學 藝術與文化政策管理研究所 副教授

Associate Professor, Graduate School of Art-Culture Policy and Management,

National Taiwan University of Arts

摘要

1980 年代開始，大型公辦博物館在台灣各地開辦，就台灣與各國的文化交流活動，博物館提供了文明且開放的展演舞台，透過展覽的合作機制進行跨越疆界的文化交流及經驗分享。國際展覽的合作模式可概分為超級特展、國際徵件、外交推薦、巡迴借展、機構合作及專題策展等六種類型，折射出國際展覽在台灣作為藝術工業及文化交流的可行運作模式。

1997 年歷史博物館主辦的「黃金印象-奧塞美術館名作特展」為超級特展的成功範例，大眾耳熟能詳的藝術名家經典作品、可觀的參觀人潮、國際知名美術館的典藏借展、國內媒體企業的聯手合作以及高額的展覽籌辦費用等，是為此類展覽的關鍵組合，成功地締造了博物館與媒體合作雙贏的藝術行銷模式。2002 年台北當代藝術館所舉辦的「建築新紀元」及 2005 年台北市立美術館所舉辦的「薇薇安·魏斯伍德」展覽，則顯現了國際展覽另一種運作模式，國際間友館專業合作，在有限的籌辦經費下，進行跨文化及領域的資源整合，具現了台灣博物館專業的成熟展現及國際展覽在台灣の轉型發展。

此一報告嘗試透過文本敘述的方法，權力策略的觀點，運用相關博物館學與文化社會理論為工具，分析台灣近 10 年所舉辦的國際展覽，就其展覽內容、經費來源、合作策略等要素分析，探究展覽的操作主體及意義生產，檢視國際展覽在地脈絡的發展變遷，以及這些國際展覽的「世界」縮影所展現的台灣博物館界的藝術「視界」。

關鍵詞：國際展覽、超級特展、博物館、權力策略

ABSTRACT

Since the 1980s, when large scale public museums began to emerge in the major cities, the development of art in Taiwan embarked upon what can be described as “The Museum Epoch.” Museums, through international exhibitions, provide an open and civilized platform between the host country and other parts of the world, whereupon cultural exchange and experiences sharing can be realized. During the past decade, the public museums in Taiwan have held a number of international exhibitions, which, by my observation and analysis, can be grouped into six basic categories: the blockbuster, international open competition, diplomatic courtesy, traveling show, joint venture, and curatorial projects. This report aims to analyze three different types of operation model and the management strategies behind them. As international exhibitions denote Taiwan’s self positioning in the international art network, and reflect Taiwan’s vision of the world, they are an important medium in promoting Taiwan’s cultural diplomacy and academic exchange with the international community, as well as a medium for art enterprise.

In 1997, “L’Age D’or De L’impressionnisme, Chefs-d’oeuvre Du Musee D’Orsay” organized by the National Museum of History, is a typical example of the block-buster type of international exhibition in Taiwan. Throngs of visitors, collections featuring famous works by the great masters of the Western art history, generous loan offer from the Musee D’Orsay, collaboration between major newspaper company and enterprise, and ultra high preparation cost are the essential elements for the success of the kind. This exhibition is particularly noteworthy because of the tremendous publicity and sizable profit it engendered, which proved to many non-believers that exhibitions could be a lucrative business. “Architecture for the New Millennium” organized by the Museum of Contemporary Art, Taipei in 2002 and “Vivienne Westwood” organized by the Taipei Fine Arts Museum in 2005 have

rewritten the history of operation model of international exhibition in Taiwan. With limited budgeting, the museums welcome partnership with targeted community and collect resources from different disciplines. They have demonstrated the subjectivity of power strategy operated by the museum professionals in Taiwan. International exhibitions are, by and large, visual events which present feasts to the viewers' eyes. They offer worlds of vision to the audience while at the same time reflect Taiwan's vision of the world.

This author attempts to illustrate the different types of models of operation in practice and analyze the power strategies involved in the decision making process.

Keywords: International Exhibition, Block-buster exhibition, museum, Power Strategy

壹、前言

1980 年代開始，大型公辦博物館在台灣各地開辦，就台灣與各國的文化交流活動，博物館提供了文明且開放的展演舞台，透過展覽的合作機制進行跨越疆界的文化交流及經驗分享。國際展覽的合作模式可概分為超級特展、國際徵件、外交推薦、巡迴借展、機構合作及專題策展等六種類型，折射出國際展覽在台灣作為藝術工業及文化交流的可行運作模式。

1997 年歷史博物館主辦的「黃金印象-奧塞美術館名作特展」為超級特展的成功範例，大眾耳熟能詳的藝術名家經典作品、可觀的參觀人潮、國際知名美術館的典藏借展、國內媒體企業的聯手合作以及高額的展覽籌辦費用等，是為此類展覽的關鍵組合，成功地締造了博物館與媒體合作雙贏的藝術行銷模式。2002 年台北當代藝術館所舉辦的「建築新紀元」及 2005 年台北市立美術館所舉辦的「薇薇安·魏斯伍德」展覽，則顯現了國際展覽另一種運作模式，國際間友館專業合作，在有限的籌辦經費下，進行跨文化及領域的資源整合，具現了台灣博物館專業的成熟展現及國際展覽在台灣の轉型發展。

此一報告嘗試透過文本敘述的方法，權力策略的觀點，運用相關博物館學與文化社會理論為工具，分析台灣近 10 年所舉辦的國際展覽，就其展覽內容、經費來源、合作策略等要素分析，探究展覽的操作主體及意義生產，檢視國際展覽在地脈絡的發展變遷，以及這些國際展覽的「世界」縮影所展現的台灣博物館界的藝術「視界」。

貳、國際展覽的視界與權力

一、國際展覽所展現的視界

博物館是二十世紀重要的人文工程，也是一個國家、社會開發程度的指標。博物館除作為研究機構、教育機構外，也提供人們了解一個國家或地區的自然、歷史、文化的發展和資源，更逐漸成為文化觀光的主要焦點。而從一個國家或地

區博物館的演進和發展，也可從中解讀出該國或地區的社會進展與文化樣貌（黃光男，2007）。80年代開始，台灣進入博物館的興盛時期，揭示著一種博物館專業知識及作為的時代開端，也是整體社會對於開放公正、永續經營的文化期許。¹因此，博物館中所舉辦的國際展覽，展現的世界與視界為何？博物館為觀眾開展一扇眺望世界的窗，博物館用何觀點立場打開哪一扇窗，用何策略推廣行銷世界文明，都會影響國民對世界的認識與想像。

何謂展覽？博物館內的展覽做為一個整體，並不是所有展品的總合，其中出現關於展覽語彙、類型以及結構、策展意圖、展示規劃等分析，因此當代許多博物館學者都將展覽視為溝通訊息最重要的媒介（張婉真，2005）。一個展覽的參觀經驗，對於觀眾而言，不單純是觀賞藝術作品本身，而是透過藝術去認識、想像藝術創作者的意圖及其背後的歷史文化意義，觀者接收解讀展覽，進而轉化成觀者自己的觀點。

對於國際文化引介到台灣的推廣工作上，博物館一直是積極建設性的推動者。在此主要討論則聚焦於美術類展覽的博物館，分別為國立歷史博物館、台北市立美術館及台北當代藝術館，並就此三館舉辦過的三項展覽進行討論比較。依據展覽來源、內容、籌辦目的、經費來源、合作模式等變項將國際展覽分為六種類型。1.超級特展：由博物館與媒體合作主辦的國際名家經典大展，如國立歷史博物館於1997年推出的「黃金印象-奧塞美術館名作特展」。2.國際徵件：為了推廣文化，由政府委託、博物館主辦的展覽，如2001年在台北市立美術館展出的「中華民國版畫及素描國際雙年展」。3.外交推薦：由在台外國辦事處推薦介紹的展覽，例如國立歷史博物館於2003年舉辦的「原生與創生-加拿大原住民藝術家作品展」。4.巡迴借展：世界巡迴的套裝國際展覽，如2005年台北市立美術館的「薇薇安·魏斯伍德」。5.機構合作：由國際友館機構共同主辦，以體現藝術專題研究成果為目的之展覽，如2004年於台北市立美術館展出的「正言世

¹ 將台灣美術發展歸結為沙龍時代、畫會時代、畫廊時代，而80年代開始則是美術館時代。此一主張首見於「籌辦雄獅美術雙年展-迎向「美術館時代」的春天」。《雄獅美術》，165期，42。

代」。6.專題策展：由博物館邀請國際策展人主導規劃議題，邀集各國藝術家的展覽計畫，如台北當代藝術館於2002年推出的「建築新紀元」。第一類項的超級特展結合媒體企業合作，由媒體負責籌措民間企業的資金，整合各種行銷通路，展覽的成敗盈虧由媒體概括承受，發展成媒體主導的藝術工業。²第二及第三類項的展覽屬於政府主導的國家行銷及外交合作的展覽，博物館多以場地提供為主，展覽的策略主導操作退居幕後。而第四至第六類項的國際展覽則主導權為博物館自身，如何在文化交流的教育前提下，整合週邊資源創造展覽最高效益實有賴博物館的策略規劃及專業實踐。³

超越文化、信仰、語言與國界的藩籬乃是國際互動的精神，國際展覽對於文化交流和經驗分享是極難得的機會。這些國際性的展覽彌補了台灣博物館界對於國際文物在館藏上的嚴重缺塊，引進開放多元的文化視野，將台灣公辦博物館傳統靜態的典藏展現轉化為活潑生動的論述場域，吸引觀眾進入博物館體驗學習，同時也引進博物館的經濟收益，促進台灣文化產業的發展。

台灣的博物館引進了上述六大類型的國際展覽，其中吸引觀眾最多、討論報導最為轟動的國際展覽，首推以西洋美術史名家為主的超級特展。然而，除了西洋名家的超級特展之外，隨著台灣博物館嫻熟的國際策畫協商能力，在過去十年中所規劃的國際展覽逐步改寫超級特展的界定意義。在此透過不同典範的例子來分析其權力策略及轉型發展，檢閱國際展覽與本地脈絡互動交融的過程。

藉由國際間的交流，台灣博物館致力於國際業務的推展，期以與國際博物館同步發展，例如「黃金印象—奧塞美術館名作特展」、「兵馬俑展」、「馬諦斯展」等超級大展，每每吸引數十萬、甚至百萬參觀人數，可說是國際交流的成果之一。

² 德國法蘭克福學派 Adorno 等人所指文化工業 (culture industry) 旨在批評資本主義的操控下文化成為了量產的價格商品，在此改以藝術工業 art industry 來探討以商業利益為前提的國際展覽。

³ 台灣大型博物館多隸屬公務體系，無論國立或市立的文化機構，館長由主管機構任命授權，每年的設備、業務、人事等經費均由主管機構審核通過後交付執行，對於主管單位及推廣文化交流的外事單位的需求均盡力協調配合，產生博物館交辦及合辦的展覽模式，博物館主動參與策劃的權力主導性低，多以提供場地為主。在台灣博物館中此類展覽的數量雖然不少，但其明顯的政治性的外交目的，不列入本文選樣的討論範圍。

⁴然而這些可觀的參觀人數，其背後所代表的意義為何？大型媒體所主導的國際展覽，為追求更高的投資回收及更實質的企業利潤，往往將觀眾所需求的博物館經驗予以犧牲忽視，導致博物館教育功能的萎縮。然而缺乏商業利益誘因下媒體的退場，公立博物館又受限於體制資源的不足，超級特展的展覽策略必須轉型並重新定位。此外，台灣因缺乏「文化例外」的國際貿易協定而無限制的開放文化工業產品的進口，台灣民眾知的權力及對於世界的想像逐漸流於好萊塢的浮華庸俗，博物館文化交流及世界視窗的教育使命因而更形重要。

二、國際展覽的權力策略

Timothy Luke (2002) 在《博物館政治》書中指出：「展覽並非一種新的外交辭令的宣告，而是一種權力生產的細膩技術。⁵」國際展覽的權力主導者為何？是館長？是策展人？是合辦的媒體企業？還是觀眾？誰有權決定博物館該展覽什麼？國際展覽的籌辦推介，博物館的目的為何？是為觀眾知的權力？親近博物館的途徑？是藝術產業？還是學術交流？在文化全球化且台灣並無對應文化政策的當下，博物館中呈現的展覽，其權力操作的主體是博物館？權力策略左右著觀眾對於展覽的整體經驗，左右了觀眾對於國際世界的認識及想像，也關係著觀眾對於個人所在位置及與外界關係的省思。

Foucault 主張，權力是被行使的(exercised)，只有在行動中權力才存在。權力的位置會從複雜的形式發展至平衡的狀態，透過知識的論述和技術的訓練，適當、緊密的相互運作成為有效率的運作。⁶對 Foucault 來說，……權力指涉的是各種支配與從屬形式，以及無論何時何地只要有社會關係存在，就會出現的力量不對稱與不均衡。Foucault 的「策略」所指涉的，是一套可辨認的制度實踐或政治行動模式，這些實踐或行動是經過建構的，在某種程度上甚至是經過計算的，

⁴ 這些大展不僅擴大了台灣博物館人員的視野和經驗，帶動民眾參觀風氣，也引進私人企業的參與，更促使博物館面對市場化的問題。除向內引進國際展覽外，另一方面，台灣亦積極向外推展台灣文化的相關展覽，期以增進台灣在世界的能見度。參見黃光男(2007)。頁25。

⁵ Luke, Timothy. (2002). *Museum Politics: Power Plays at the Exhibition*. Minneapolis: University of Minnesota Press., p.219,

⁶ Michel Foucault. (1980). *Power/knowledge; Selected Interviews and Other Writings, 1972-1977*. New York: Pantheon., p.95

但這些實踐或行動不必然出於任何單一決策者或機構的擘畫組織。⁷此外，權力不只是壓迫性，權力也是生產性的，權力的展現必須由細微機制處着手分析，因每一機制皆有它自己的歷史、軌道、技術和戰略。⁸換言之，權力是策略(strategy)，是一種關係的勢力(force of relation)，因為知識是某一時代或歷史時期裡可見的(the visible)和可說的(the articulable)事物之配置、分布，而這些組合對每一斷層或歷史形構而言，都是獨一無二的，而透過可見的與可說的陳述，我等方得以解構分析權力策略的結果。

Hooper-Greenhill (1992) 在《博物館與知識形構》乙書提及，傅柯探討知識形塑的觀點有助於博物館功能的省思，博物館存在的理由和真實係存在於歷史、社會與文化脈絡中，從多元過程與多元因素的批判性角度分析博物館形成與變化，博物館無意識地在既定框架下進行知識形塑與合理化過程。⁹劉婉珍(2005) 在〈透視博物館劇場：博物館知識建構的真實世界〉乙文，亦引用傅柯的觀點，探討博物館的權力運作，「……知識就是權力，博物館透過知識形塑與傳遞的機制鞏固權力。在不知不覺中，博物館對大眾進行『同化』，大眾之於博物館的『殿堂』心態也強化了這種無形的同化活動，大眾在不知覺中臣服於博物館傳遞的知識，因為所接受的知識是由『博物館』所傳輸。¹⁰」

為充分解構國際展覽的權力策略，展覽的詳盡陳述乃是必要，每一項展覽都是各具不同知識內容、條件狀況的個案。因此，展覽的陳述涵括其展覽的標題、內容、主辦／合辦／協辦／贊助單位、展覽的學術研究、教育推廣活動、行銷通

⁷ 大衛·葛蘭(2006)，劉宗為、黃煜文譯。《懲罰與現代社會》。台北市：商周出版社，頁223。

⁸ 毛榮富(1992)，勾勒權力／知識之系譜的雕手—傅柯。載於葉啟政(主編)《當代社會思想巨擘：當代社會思想家》。台北市：正中書局，頁160-180。

⁹ Hooper-Greenhill, E.(1992). *Museums and the Shaping of Knowledge*. London: Routledge.參閱劉婉珍(2005) 透視博物館劇場：博物館知識建構的真實世界。載於《博物館、知識建構與現代性》。台中市：國立自然科學博物館，頁189-190。

¹⁰ 正如 Foucault 所言：「知識也是一個空間，在其中，主體也許會採取一個立場地位，並且言及在他的話語中會處理到的客體……。知識也是聲明相互連結及依屬的一個場域，在其中，觀念出現，被定義、運用及轉變」。本段文字引自參閱劉婉珍(2005) 透視博物館劇場：博物館知識建構的真實世界。載於《博物館、知識建構與現代性》。台中市：國立自然科學博物館，頁189-190。有關傅柯相關論述，可進一步參閱 Foucault, M.(1966). *The Order of Things: An Archaeology of the Human Science*.(Translated by A. Sheridan. New York: Random House, 1970)

路等，每一個合作計畫均是一種權力策略的實踐軌跡。本文將以「黃金印象-奧塞美術館名作特展」、「建築新紀元」與「薇薇安·魏斯伍德」三個不同典範的國際展覽為例，分析博物館展覽所隱含的藝術工業、文化交流的權力策略。

參、展覽案例討論

一、黃金印象-奧塞美術館名作特展

地點：國立歷史博物館

展期：1997年1月15日~4月27日

參觀總人數高達554,000人次，展覽天數不達90天，平均每天參觀民眾約達六千多人，這是劃時代的展覽紀錄，也是號稱為超級特展的一個典範代表。展覽以「城市文明」為策展理念發展出四個主題：「現代生活的景象」、「城市與鄉村」、「靜物」、「人物與肖像」，匯集60幅法國十九世紀後期油畫作品，包括印象派，後期印象派諸多重要藝術家如：馬內、莫內、雷諾瓦、塞尚、梵谷、高更等之名作，還有那比派德尼、麥約、波那爾、貝納等較少為國人所知的藝術家。這些大眾耳熟能詳的美術史經典佳作，構成此次展覽轟動成功的第一個原因。

展覽的財務結構及資金籌組的部份主要由主辦單位的國立歷史博物館及中時報系合作募集。共襄盛舉的台灣企業界計有台灣花旗銀行、陳茂榜文教基金會、比雅久機車、新寶集團、國泰航空、富邦金控等單位，總共募集的企業基金高達新台幣一億二千萬元，是為國內超級特展的最高紀錄。不同於以往由國外引進的套裝巡迴展覽，此次超級特展乃首次由我方主動規劃，依台灣自己的觀點來整理呈現給國內的大眾。

對於歷史博物館而言，展覽的成功快速累積了館的知名度，為這所以中國河南博物館收藏為核心的中國古文物博物館定位重新出發。展覽募集所得大半贊助金被用來整修一樓展覽空間，成為一恆溫恆溼的展出環境，以符合舉辦國際展覽所需要的設施要求。這個專業標準的展覽空間設備，成為日後舉辦國際性借展的

最佳展場。此外，爲了加強展覽的教育普及推廣，提高展覽議題的曝光討論，歷史博物館規畫密集的教育推廣活動，包含系列的演講、展場導覽和語音導覽，落實博物館的社會教育功能。文宣出版有蔣勳所撰寫的導覽手冊，亦邀請國內的學者專家深入剖析展覽內容，並出版展覽學術目錄專輯。

該展的共同主辦單位中時報系透過企業的文化及媒體力量，結合統一 7-Eleven 便利超商及滾石唱片等資本企業，成功地行銷此一國際展覽。展覽期間，在全台灣上千家的 7-Eleven 便利超商，只要買中時晚報或統一超商的左岸咖啡，就可以免費獲得印象畫的小冊。同時，與滾石唱片合作推出「黃金印象音樂之旅」，凡購買「印象樂派經典 3CD」就贈送精美畫冊乙冊。在媒體的大力宣傳及商品通路的廣泛占有下，「黃金印象」成爲流行時尚的一部份。每天一輛輛載有學生團體的公車抵達歷史博物館，博物館商店亦湧進購買衍生商品的大量人潮，這是當年最大的藝術新聞，而且在許多方面創下了超級特展的紀錄，包括展品的品質、參觀者的數量、贊助、廣告宣傳、文化產業的可觀收入等。

此一展覽對於台灣的觀眾提供一欣賞法國印象主義藝術的機會，藉助媒體的宣傳推廣而提升大眾鑑賞藝術的管道。¹¹然而，超級大展也變成了一種流行符號及文化消費，媒體成爲展覽權力策略的主導者，媒體自身不再止於訊息的中立傳播者，而是所有展覽訊息的新聞製造者(making news)，更是介入展覽衍生商品開發銷售的文化生產與再生產者，成爲文化工業的最大獲利者。¹²在此，國際藝術的商業利益導向由展覽主辦之一的媒體機構所運作，爲其權力策略下的成功展現。

二、建築新紀元

地點：台北當代藝術館

展期：2002年6月8日~9月29日

國外主要媒體報導藝文活動態度，如果具新聞性大都會加以報導於藝文版或文化活動的消息，有時候會刊載重要的評介文章，但不會由媒體主觀的支持自己所主辦的展覽。參見漢寶德（2000）。《博物館管理》，台北市：田園城市文化事業有限公司。頁 122。

¹² 參閱王銘鴻（2000）《「黃金印象—奧賽美術館名作特展」：論媒介正當性與資本主義文化》。世新大學傳播研究所碩士論文。全國博碩士論文資訊網，088WCJC0376009。頁 4-44。

該展覽由台北當代藝術館（以下簡稱當代館）與美國加州國際藝術基金會合辦，主動邀請策展人Leon Whiteson邀集了包括Frank O. Gehry、Frederick Fishel、Koning Eizenberg、Morphosis 和Eric Owen Moss等南加州5個建築師的建築草圖、照片、模型及記錄影片等作品來台展出，其後更巡迴至台中及上海展出。展覽的概念在於介紹這些建築師獨特的美學概念，藉由最初簡要的草圖到最後完成的建築照片，來展現這個構思及興建的過程。然而，這個展覽在台灣的呈現目標，不僅在於分享來自太平洋彼端美國加州建築所蘊含的能量與精神，更重要的是規劃為探討台灣本土新生代建築師對於這些建築新思潮的衝擊和應對。台灣的建築師如何在21世紀，對於新的建築形式、內涵有所省思，並將之化為台灣的文化脈絡。所以，展覽的目的並不只是把國際展覽引介到台灣，更重要的是進出歐美理論及行動間，激發台灣再創新的實踐能力。

在行銷策略上有幾個重要的層面，首先，展覽規劃由經營當代館的財團法人當代藝術基金會及台北市文化局合資辦理，並邀集了鄰近當代館的台北市立建成國中合辦研討會，其開敞的國際會議廳解決了當代館空間不足的問題。此外，該展更籌募到台北市建築師公會、Dialogue 建築雜誌、田園城市文化事業、台灣建築師雜誌等建築專業機構的資金贊助及媒體宣傳。在當代館這個空間中，透過台灣建築師的視野，將原本的展覽內容及展覽空間重新解讀。展場由大涵建築事務所的建築師邱文傑和金瑞涵所設計，其獨特的不銹鋼結構伸展了輕薄的白色塑膠薄膜，展場中藍紫色燈光投影製造出陰柔的戲劇性效果、多媒體的投射放映訴說著加州建築師的創意及理想，藉由台北的展場空間設計，突顯台北建築師對於展覽精神的解讀及回應。整體展覽之呈現，不但引起專業評論的注意，對於剛開館的當代藝術館而言，此展亦成功地吸引人潮來到這個日治時期建設的小學校，原台北市政府所在地的歷史建築再利用，成為當代建築的一場盛宴。

在建築的專業推廣上，特別規劃了一次當代建築的國際研討會「外爆 與內爆」，旨在探討四個議題：美西和東亞的城市擴展和建築、在全球化和本土化之下的形式和建築，建築中的技術、建築與時間。與會者包括策展人Leon

Whiteson、從洛杉磯來的建築師Julie Eizenberg和Frederick Fisher，以及許多從亞洲其他地區來參加的建築師：張永和（中國）、陳家毅（香港）、渡邊邦夫（日本）、嚴迅奇（新加坡），還有本土的建築師，如：白瑾、姚仁喜、潘冀、金光裕、龔書章、黃聲遠、謝英俊、蘇重威、邱文傑、戴吾明、胡碩峰等人。此次當代館主動規劃的國際研討會，為亞洲不同地區的建築師架構一個意見交換的平台，並促成了日後每年在亞洲不同城市輪流舉辦的建築研討會。

展覽推廣計畫鎖定兩個目標觀眾團體。主要目標觀眾是建築學界及業界的專家和學生。由業界建築師和大學老師在展場導覽與專題講演。建築相關領域的學生團體，其初次參觀當代館之獨特的博物館經驗，成為日後回流及網路間口耳相傳的有力媒介。另一個目標觀眾群則是進行校外教學的小學生，當代館針對家庭團體設計了兒童工作坊—「小小建築師歡樂基地」，此活動由台灣樂高公司贊助。學生團體以當代館為學習基地，在玩樂中親自動手作一個小空間建築，使用的材料回收自不同的建築公司過季樣品素材，是為一次環保節約的課外活動。

從展覽行銷成果來分析，該展雖然沒有大型媒體的結盟合作及通路開發，但仍然在新聞報紙、雜誌與網路平台上受到小眾的歡迎與討論。三個月的展覽期間，參觀總人數為41,557人，雖不及黃金印象展覽55萬人次的十分之一，然相對的展覽總經費亦僅為黃金印象展覽的二十五分之一。然此展覽的規劃企圖立基於本土脈絡的互動生成，權力策略的行使者為博物館的專業人員，成功的透過展覽機制落實建築知識在台灣專業領域的交流，在台灣建築領域的脈絡發展上留下了深刻的軌跡。誠如建築評論家楊裕富（2002）為展覽所做的評論：「這次的展示成功的聚集了建築這塊專業領域的極大力量」，而在「2002年建築處於衰退期之下，這些『觀眾』熱情的參與和支持都證明了對建築的熱情」。

三、薇薇安·魏斯伍德

地點：台北市立美術館

展期：2005年9月1日~10月19日

美籍在台藝評家兼英文日報的記者康居易（Susan Kendzulak）在她的文章中

指出，2005年在台北市立美術館展出的「薇薇安·魏斯伍德 Vivian Westwood」是一場非常轟動的展覽。「藝術變得時尚，非常時尚」，有誰會去關心它是不是一種時尚的流行櫥窗呢？¹³該展覽是爲了回顧創意設計家薇薇安·魏斯伍德在服裝設計上卓越的成就而舉辦的。有「龐克之母」稱號的薇薇安·魏斯伍德，崛起於1970年代龐克搖滾之際，爲英國當代中最具原創性和影響力的設計師之一。展覽分區空間的安排意圖彰顯魏斯伍德的設計與當代文化的對話關係，內容涵蓋了1970年代到1990年代，數百件的經典設計作品，共展示了543件服飾和配件作品，以及145個人體模特兒。該展爲英國維多利亞與亞伯特博物館所籌辦的世界性巡迴展覽，透過在台英國文化協會的居中協調，行政院文化建設委員會及台北市政府文化局的協力支援，最後並獲得BenQ、永三企業股份有限公司、財團法人廣達文教基金會的資金贊助，以及美麗佳人雜誌的媒體贊助宣傳，展覽終於得以順利來台展出。

但是，薇薇安·魏斯伍德並不是一位家喻戶曉的藝術家，她不像畢卡索或馬諦斯，爲台灣一般大眾所熟知的人物，精采的展覽又該如何贏得觀眾的喝采回應？對台灣的藝術界來說，她是一個僅少於總人口1%的社交名流所知悉的時尚名牌，但是在博物館展現的是一個創意設計師以藝術家的角度被欣賞與詮釋。薇薇安·魏斯伍德是當代英國的藝術象徵，是當代英國文化、設計、流行和音樂的代表。但是，在台灣應該如何開展出新的觀眾族群以認識這位藝術家？又該如何藉由展覽來開啓人們對於「藝術」定義的開放思考？

而分析展覽整體行銷成果，其成功的原因如下：首先，著名的藝術家王俊傑¹⁴受邀爲美術館設計展場。薇薇安·魏斯伍德本人對於王俊傑的展場設計感到非常興奮，肯定其設計爲巡迴展中最完整美好的規劃，充分展現了薇薇安豐富的一生、前衛挑戰禁忌的人生態度、信仰與創造力，同時也展現了一位台灣藝術家對

¹³ “What a contrast, as in July, the only people walking around the chilly cavernous space were its staff members.” Susan Kendzulak, 2005-10-7, “Art gets fashionable, very fashionable” http://publish.pots.com.tw/english/Arts/2005/10/07/380_19_CulturalProduction/index.html (2006-10-21)。

¹⁴ 王俊傑爲2006台北雙年展策展人。

於另外一位藝術家的解讀與禮讚。第二，這次展覽計畫是一個跨領域的團隊合作，包括藝術家、策展人、設計師、教師、公關、英國在台文化協會專員等，說明了博物館專業團隊合作的成熟及能量。以展覽的公關宣傳為例，此展運用公共行銷策略來廣邀不同屬性的小眾媒體：從大眾文化、流行、設計、藝術及建築類的雜誌，到新聞、電視頻道和廣播頻道，並在廣播節目中進行藝術專訪。因為沒有大型傳媒的結盟，博物館必須自行籌措資金、整合不同的公關推廣、找尋目標觀眾並規劃相應的教育活動，從音樂、文化、生活型態、設計等各種角度來探索英國，是為文化滲透力及展覽能量的擴展。¹⁵此外，英國文化協會的協助和支持，其居中協調台灣及英國館際間牽涉利益的複雜溝通過程，並代為支付國際巡迴展的借展權利金，這些都是展覽得以實現的關鍵。對於國際展覽的交流合作，唯有建構國家與國家間，平等且互相尊重的合作態度，文化交流的意義方得以彰顯。

在開幕預展的夜晚，博物館燈火通明並同時湧進台北的社交名流，著名的模特兒身著薇薇安·魏斯伍德的華麗馬甲擠進博物館大廳，接下來的六個星期，博物館吸引了15萬名的參觀者，甚且創下一天一萬人的高紀錄。參觀者的年齡層很年輕，大多介於15歲到35歲之間，其中許多人皆為第一次造訪博物館的觀眾。與傳統藝術相比，薇薇安的時尚展覽回應了一般大眾對於前衛創意的好奇和興趣，也證明了展覽和美麗佳人雜誌與TVBS的結盟的效益可嘉，與小眾媒體的資源整合更改寫了舊有大型媒體的宣傳獨占。

傾聽不同觀眾族群的聲音，滿足觀眾的需求及喜好，開放博物館崇高藝術殿堂的姿態，擁抱不同觀眾族群的當代品味及藝術視界。這一次國際展覽的權力策略不是藝術產業的利益導向，而是希望開放博物館重新擁抱觀眾。而觀眾的熱情參與，驗證了展覽的成功在於創意的內容、運作模式、展現方式及跨領域的異業結盟，博物館的專業展現為台灣的國際展覽指引出一個新的展覽思考。

¹⁵ 訪談台北市立美術館公關室負責人胡慧如小姐，2006-9-30。

肆、權力策略的行使

透過上述三個展覽的案例陳述，得以認識到國際展覽在台灣的展現模式相當多樣，其中媒體的統籌動員、在地深化運作及博物館的開放合作乃是重要關鍵，以下試由藝術工業及異業結盟二個面向，分析討論博物館在國際展覽的籌辦上，其權力策略的行使結果。

一、超級特展的藝術工業

博物館學者王嵩山（2005）指出：「……二十一世紀的當代藝術館所面臨的最大挑戰，是其身處『娛樂時代』。當代藝術館與藝術家相同，都需正視藝術世界已被文化工業所吞噬的事實，並思索是否可透過『作品』，將觀眾的『娛樂時間』轉化為『反省』與『重建自我時間』的重要課題。」轉化為消費符號的超級特展，對於台灣的觀眾是否提供一教育、反省的機會？合作主辦超級特展的博物館，又是否檢視博物館自身的教育使命，積極藉機導引觀眾學習參與？博物館與社會觀眾的關係及位置必須時時加以審視。

回顧過去 10 年由國內聯合報系與中時報系等主要媒體所主導的特展，在黃金印象展覽後出現了參觀人口流失、觀眾倦怠的現象。其後，藝術家「達利」¹⁶的展覽和「法國繪畫三百年」¹⁷兩個超級特展的參觀者只有預期人數的一半，其原因為國際旅遊的便捷、社會經濟的低迷、展品內容不夠精采新奇、特展門票過於昂貴、參觀人潮過高以致參觀經驗不佳等，觀眾自身不再跟隨流行，成為決定參觀博物館與否的決策者，博物館的觀眾流失了，而國際超級特展失去了原有的光環，不再吸引國人的熱衷激情。此外，網路傳播功能的改變，大型傳媒的營收縮水，國際展覽所需的高投資高報酬的時機不再，這種博物館與媒體企業合作的超級特展的運作模式慢慢淡出。¹⁸

¹⁶ 2001 年在國立故宮博物院展出的「達利展」，係由中時報系所主導，展出期間共吸引 25 萬人次參觀。

¹⁷ 「法國繪畫三百年」由聯合報系主導，於 2002 年在國立故宮博物院展出，共吸引 34 萬人次參觀。

¹⁸ 然而 2007 年故宮整修後重新開館，中時報系與之合作舉辦「大英展」再現參觀人潮，此類超級特展的後續發展仍待觀察。

Duncan Cameron(1971)在〈博物館：寺廟或集會廣場？〉一文中提出博物館同時具有寺廟和集會廣場兩種特性，但博物館最重要的責任為社會。超級特展具有「集會」的特性，將崇高、菁英的博物館的殿堂特質轉換為熱鬧、親民、開放的大眾廣場，所以博物館是藝術殿堂或大型商場已經不重要，值得關注的則是，博物館教育使命如何落實，以及物件詮釋的「適當」性問題¹⁹。黃金印象展覽乃是國際超級特展的一個產業行銷的成功典範，而「建築新紀元」及「薇薇安·魏斯伍德」展覽在參觀人數、動用的資源及管道雖無法媲美黃金印象超級特展的規模，然而在有限的籌辦經費下，國內外專業機構及人員的合作，跨文化及領域的資源整合，落實了博物館舉辦國際展覽的教育意義，也提供了國際展覽作為藝術工業的反省思考。

二、異業結盟的專業行銷

整體而言，超級特展因產業利益的權力策略考量，而得以獲得媒體的資金挹注及資源整合，多數的其他國際展覽在經費、內容及行銷管道的侷限，資訊傳播及觀念宣導相較不容易，但是這些國際展覽對於國人的視野及世界的認識卻更形重要。如何以有限的預算、創新的理念、積極的行銷來展現展覽的最高效益？國際展覽的核心概念是要透過藝術來分享不同的文化經驗，幫助觀眾建構屬於自己的意義。作為展覽主導規劃的博物館，其權力策略的運作則首在觀眾的參觀動機。一般觀眾如何透過文物鑑賞來親近陌生的文化並領會尊重不同文化的意涵及訊息？博物館人員如何規劃展覽、因應不同觀眾的需求而設計相應的行銷及推廣活動？博物館內部如何傾聽觀眾的聲音，將觀眾的興趣列入考慮重點，觀眾研究，展覽效益評估因而更顯重要。

展覽的決策必須透過更民主開放的討論機制來確認，威權的上級長官或是權威策展人的迷思必須加以破除。博物館是一個團隊合作的工作場域，需要來自不同知識領域的專家群策群力。團隊成員彼此間的交流合作和互相尊重非常重要。

¹⁹ 參閱黃正儒、高忠義 譯 (1995) Julia D. Harrison 著。1990 年代的博物館理念。《博物館學季刊》，9 期 (3)，1-8。

展覽的決策者：館長、策展人等的決策導引、創意發想固然重要，然而一場展覽的成功卻涵括更多機構內外人士的配合及貢獻，包括總務、會計等機構內管理人員，教育行銷之教育人員、公關部門，委外合作的專案設計師、藝術評介的媒體及專家學者等等，共同為展覽專案提出不同面向的思考，化解展覽瓶頸並順利執行，因此，博物館內部的跨部門整合行銷是權力策略的第一步。

對外行銷也是重點，學習媒體的資源整合，博物館的專業人員吸收超級特展的工作經驗後調整為自身可行的運作模式，博物館館員化被動為主動出擊，尋求各類型企業的資源挹注：航空公司、國際飯店、跨國銀行、新興產業和小眾媒體等，長期的經營累積以爭取不同領域的支持協助，開放博物館為社會大眾的學習場域。此外，結合台灣以學校為主導的教學方式，邀集校長、老師規劃相關活動，安排學生團體以博物館為校外教學場所，而週末的家庭親子時間也能在博物館度過。從「建築新紀元」及「薇薇安·魏斯伍德」二項展覽的行銷規劃，確認了國際展覽的可行運作模式，有賴整合社會異業的不同資源，大家出錢出力異業結盟為博物館落實社會教育，一種由下而上的博物館共識得以建立。這正是台灣博物館在歷經二十餘年的展覽經驗下展現的專業累積，由政府主導的公辦博物館在專業人員的努力下，正在經歷博物館基本組織結構、社會角色和教育使命的轉型。

伍、結論

「展覽，無論其為美感外交、文化帝國主義或是技藝展現，可解讀為國際間／政府間／文化間的一種重要的活動。……透過展覽，博物館優雅且有次序地展現了文化稀有珍貴的價值及權威。」(Luke, 2002)而這個價值與權威也透過展覽而在無形中深化、內化為觀眾對於其他文化的認識及解讀，化解彼此的心結並促進國與國之間在政治、軍事、經濟、貿易等多方面的溝通合作。²⁰

²⁰ 文物展覽做為一外交媒介，在二次世界大戰後的冷戰期間確實發揮了極很大的功效。如今在世界的經濟列強之間，以美國華盛頓首都為例，無論是友好或是敵對的國家駐外文化部門，均會協助、參與、甚且贊助有利於該國文化展現的展覽活動，以利於媒體的曝光報導。透過

李亦園（2005）在〈博物館與文化知識〉一文中指出：「當今社會被一種主流的社會文化理念所佔領、主導。這種主要來自於西方文化的『主流社會文化範式』，正是使人類不能夠永續存在的最根本原因。『主流社會文化範式』雖源於西方文明，但其流行影響的範圍卻不限於西方，一些受到西方文明影響的文化與個人，也不斷的把它當作是一種代表『主流』、『進步』、『現代』的象徵而予以接受並傳播。²¹」

台灣在接收及再展現歐美美術思潮的國際展覽活動或是歐美文化機構所推薦的國際性巡迴展覽的同時，事實上亦承續了這種代表「主流」、「進步」、「現代」的象徵而予以接受並傳播。博物館作為文化的橋樑，是不是也侷限了民眾對於世界的認識與想像？然而，台灣的「國際」展覽所呈現世界版圖為何？我們期待藉由國際展覽來與世界接軌，但是這些接軌的對象為何？所謂的「國際」，是否只是「西方」的指涉。透過上述台灣國際展覽的選樣分析，體認到台灣的世界版圖鮮少討論到與歐美以外之第三世界的文化交流接軌，甚且對於我們的亞洲鄰居東南亞文化或外交友邦的中南美洲文化均鮮少主動出擊、關心探索，暴露出台灣國際外交策略的短見以及對於國際世界想像的貧乏。

國際展覽是一扇認識世界的視窗，透過博物館的實體舞台，邀集社會資源的整合運作，民眾將得以開放心胸擁抱多元的文化視野。每一項展覽的籌辦均是浩大的文化工程，國際展覽更是如此，而博物館的教育使命一旦確認，其因應的權力策略必得以彰顯。超級特展固然是認識世界文化的有效媒介，然而隨著台灣博物館專業之日漸成熟，藉由更多元的異業結盟資源整合，以民眾需求為導引的博物館教育前提，國際展覽在台灣開始轉化為認識國際、省思台灣的文化學習，並開展出更寬廣的「世界」及「視界」。

博物館內的展覽，國際外交上的緊張對峙關係得以舒緩。Luke (2002), pp. 219-224.

²¹ 誠如李亦園(2005)在〈博物館與文化知識〉乙文中所提，「……過去博物館的文化展示，並不太強調對文化內容的價值判斷，往往只是較消極地去說明這個文化的特色。……這反映出早期人類學的文化觀念：認為對文化的說明或建構應該是一種價值中立的活動，……當今社會被一種主流的社會文化理念所佔領、主導。」

參考文獻

- 王嵩山 (2005)。〈導論：博物館、知識建構與現代性〉。載於王嵩山 (主編)。《博物館、知識建構與現代性》。15-22。台中市：國立自然科學博物館。
- 王銘鴻 (2000)。《「黃金印象—奧賽美術館名作特展」：論媒介正當性與資本主義文化》。世新大學傳播研究所碩士論文。全國博碩士論文資訊網，088WCJC0376009。
- 毛榮富 (1992)。〈勾勒權力／知識之系譜的雕手—傅柯〉。載於葉啟政 (主編)。《當代社會思想巨擘：當代社會思想家》。160-180。台北市：正中書局。
- 李亦園 (2005)。〈博物館與文化知識〉，載於王嵩山 (主編)。《博物館、知識建構與現代性》。9-14。台中市：國立自然科學博物館。
- 張婉真 (2005)。《論博物館學》。台北市：典藏藝術家庭。
- 黃光男 (2007)。《博物館企業》。台北市：藝術家。
- 黃正儒、高忠義 譯 (1995)。Julia D. Harrison 著。〈1990 年代的博物館理念〉。《博物館學季刊》，9 期 (3)，1-8。
- 雄獅美術 (1984)。〈籌辦雄獅美術雙年展-迎向「美術館時代」的春天〉。《雄獅美術》，165 期，42。
- 漢寶德 (2000)。《博物館管理》，台北市：田園城市文化事業有限公司。
- 楊裕富 (2002)。《建築，設計，後現代論評》。台北市：田園城市文化事業有限公司。
- 劉婉珍 (2005)。〈透視博物館劇場：博物館知識建構的真實世界〉。載於王嵩山 (主編)。《博物館、知識建構與現代性》。189-200。台中市：國立自然科學博物館。
- 劉宗為、黃煜文譯 (2006)。大衛·葛蘭著。《懲罰與現代社會》。台北市：商周出版社。
- Carmeron, D. (1971b). The Museum, a Temple or the Forum. *Curator* 14 (1): 11-24.
- Foucault, M.(1966). *The Order of Things: An Archaeology of the Human Science*. (Translated by A. Sheridan. New York: Random House, 1970)
- Foucault, M.(1980). *Power/knowledge; Selected Interviews and Other Writings, 1972-1977*. New York: Pantheon.
- Hooper-Greenhill, Eilean. (1992). *Museums and the Shaping of Knowledge*. London and New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Luke, T. W. (2002). *Museum politics: power plays at the exhibition*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Kendzulak, S. (2005) . *Art gets fashionable, very fashionable*. Retrieved October 21, 2006, from http://publish.pots.com.tw/english/Arts/2005/10/07/380_19_CulturalProduction/index.html