

大型戶外展覽策劃

王玉齡

摘要

近年來，大型展覽的活動、或是藝術節已經成為各個鄉鎮城市推動地方行銷的最佳策略，而事實上，如果這類大型活動辦得成功的話，就鄉鎮而言，不僅有助地方產業的發展，同時，有可以促進地方觀光休閒事業，提升地方的繁榮；就大都市而言，也可以藉此建立城市的文化形象，提供市民休閒觀光的活動，而且也是一個城市繁榮與競爭力的象徵。

九十年代起，大型戶外展覽在國外的許多重要大城市非常流行，而且選在特殊的節慶，帶動歡樂的氣氛；或是在觀光旺季的時候，舉辦這類的文化藝術活動，藉此吸引更多的觀光人潮。由於這類的大型戶外雕塑展牽涉範圍較廣，在整個策劃的規劃流程上必須有詳細的步驟，包括展覽主題、展覽內容、展覽時間、展覽地點、展覽計畫書、經費預算、邀請藝術家、確認展出作品、保險運輸、作品開驗、展場設計、展場佈置、動線規劃、卸展裝箱、作品歸還、保險賠償、媒體文宣與效益、相關推廣活動與尋求贊助等，都將在本文中詳述說明。

國立台灣美術館
National Taiwan Museum of Fine Arts

近年來，大型展覽的活動、或是藝術節已經成為各個鄉鎮城市推動地方行銷的最佳策略，而事實上，如果這類大型活動辦得成功的話，就鄉鎮而言，不僅有助地方產業的發展，同時，有可以促進地方觀光休閒事業，提升地方的繁榮；就大都市而言，也可以藉此建立城市的文化形象，提供市民休閒觀光的活動，而且也是一個城市繁榮與競爭力的象徵。

特別是大型戶外展覽，近年來在國外的許多重要大城市非常流行，而且選在特殊的節日，帶動歡樂、熱鬧的節慶氣氛；或是在觀光旺季的時候，舉辦這類的文化藝術活動，更可以藉此吸引更多的觀光人潮。

事實上，也因為八十年代全球各地設立過多的美術館，致使當代藝術與民衆產生隔閡，要欣賞藝術就必須到藝術的殿堂美術館去欣賞，使得藝術成為高高在上，而無法與民衆親近。九十年代之後，反而大家都在思考如何讓當代藝術走入民衆，因此，開始尋求在美術館以外的地方策劃展覽，甚至讓藝術品走上街頭，讓藝術主動與接近民衆、與民衆不期而遇。因此，在歐美許多城市開始在城市公園、林蔭大道上等戶外公共空間舉辦大型雕塑展、裝置展，以藝術節慶的熱鬧氣氛來吸引民衆的參與。

筆者在旅居巴黎的時候，曾經在法國文化部附屬的雕塑協會工作，這個機構專門負責策劃大型的戶外雕塑展覽，包括不定期地在香榭麗舍大道上舉辦戶外雕塑展、定期在巴黎皇宮花園每年暑假和春節各一次的戶外雕塑展，並且接受法國和歐洲其他城市委託策劃舉辦戶外大型雕塑展覽。

1996年時，這個協會曾在香榭麗舍大道上舉辦一次以歐洲百年雕塑為主題的戶外大型雕塑大展，又稱為「雕塑之野」(Champs des Sculptures)。由於這次展覽非常成功，在短短的兩個月展期中，吸引了將近兩百萬的遊客參觀。之後，因為展覽非成受到歡迎，許多大城市紛紛邀請這個戶外雕塑去巡迴展出，包括日本東京、盧森堡、摩納哥、義大利和荷蘭海牙等地。由於這是第一次集合歐美百年的雕塑大師的大型作品在戶外展出，因此，在各國城市展出時，造成相當大的轟動，吸引非常多的民衆攜家帶眷前去參觀。

1998年，臺北市立美術館旁的中山二號公園要正式開幕啓用，因為這個公園位在美術館的旁邊，當初即定位成一座雕塑公園。因此，當時的台北市長陳水扁曾經在訪問東京的時候，參觀過這個「雕塑之野」的展覽，認為非常精彩而吸引人，希望能夠以這個展覽作為中山二號公園啓用的序幕展。也就是這個因緣，致使這個重要的展覽有機會到台北展出。

當時筆者正在這個協會工作，因此，很理所當然地成為這個大型展覽的助理策展人，策展人則為協會主席 Solange Auzias de Turenne女士。由於這個展覽當時是受巴黎市政府委託策劃，並到過非常多的城市巡迴展出，因此，要接辦這個展覽，都必須取得巴黎市政府文化局的同意借展。經由雕塑協會與巴黎市政府文化局聯絡之後，他們同意借展，雕塑協會即開始積極與北美館的展覽組合作，共同來策劃這個大型的戶外雕塑展覽。

展覽規劃與流程

由於這是一個大型的展覽，展出的作品也都是非常重要的大型雕塑展品，因此，在整個展覽規劃與聯絡上，需要花費許多的時間和力氣，而且有相當多的問題必須解決。事實上，每一個展覽的規劃都有一定的流程，展覽的規模越大，整個規劃的流程也就必須非常詳盡，才不致有疏失。筆者在此將這個展覽策劃時，所經歷的一些問題與經驗之談，與大家分享。

1. 展覽主題

任何展覽在規劃時，首先就必須決定展覽的主



北美館中山公園「雕塑之野」展出Louise Bourgeois的作品

題，才能確認是否將會是一個吸引人的展覽。這個展覽是一個巡迴展，因此，展覽的主題是延續原本的主題設定。不過，就是因為是巡迴展，必須取得原主辦單位與策劃單位的同意，才能接辦這個展覽，延用原本的展覽內容與展覽品。如果是大型的展覽，有時原主辦單位會要求接辦單位支付借展費。另外，也必須支付原策展單位策展工作費，為接辦單位重新規劃展覽。

2. 展覽內容

展覽內容是根據展覽主題而定的，不過，在展品的選定上，必須注意主要展品與次要展品的分配與比例，以便於在作文宣時的操作。還有要注意的是，有些重要的展品來自重要的美術館，必須儘早提前借展，因為許多的美術館有規定收藏品一年出借展出的時間，有些重要的私人收藏也會有同樣的規定。

3. 展覽時間

對於戶外的雕塑展、或是藝術節，必須要注意到展出和活動時間的選擇，因為台灣的夏秋多颱風，為了顧及展出作品的安全、以及活動的成功，因此，應該避開這段多風雨、多颱風的季節。

4. 展覽地點

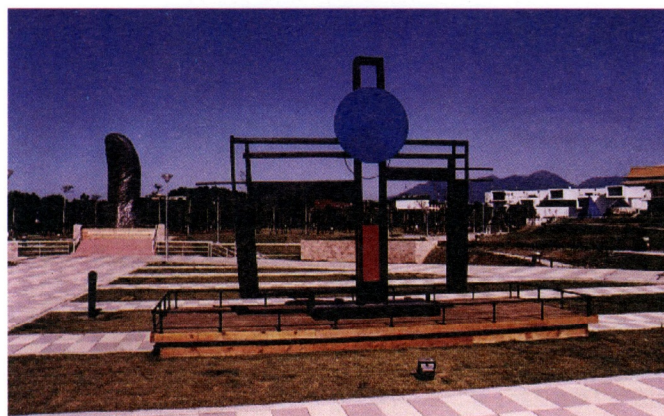
因為是戶外的大型雕塑展，因此，在空間的選擇上和動線的規劃上，都必須顧及到作品的陳列與觀眾的互動關係。此外，可能還必須考慮到地面的承重量和人潮的流量。

5. 展覽計畫書

在整個展覽主題、內容、時間和地點大約訂定之後，就應該著手撰寫展覽計畫書，作為未來展覽策劃步驟進行的依據，以及向邀請展出作品單位提供的展覽說明，同時，也可以作為尋求贊助的計畫書。

6. 經費預算

要把展覽做好，一定要有充足的經費，因此，事先的預算評估是很重要的。特別這類的展覽活動所需經費相當龐大，如果未能在事先即將籌措妥當所需的經費，未來在整個執行過程中，將會面臨更多的問題。由於是大型的戶外雕塑展，展品都非常龐大，而且都是重要大師的作品，作品的價值非常昂貴，因此，整個展覽的經費預算在作品運輸和裝置、以及保險上，所佔的比例非常高，花費相當龐大。



中山公園的「雕塑之野」展出品，遠景是Cesar的6尺高大拇指，近景是Barbara Hepworth的作品

7. 尋求贊助

由充足的經費是辦好一個活動和展覽的主要條件之一，因此，事先的預算評估非常重要。為了要使經費足夠，可以在事前就開始規劃尋求贊助。贊助又可以分為直接經費上的贊助、或是相關贊助，包括向航空公司、運輸公司、保險公司尋求運費和保費的贊助、向知名的餐廳尋求酒會贊助、向展覽活動中會使用到的器材公司尋求贊助，如此一來，就可以節省許多的預算支出。同時，也因為有許多的贊助單位，可以讓展覽活動看起來有更多的參與單位、更加盛大，增添活動的重要性和宣傳效益。

8. 確認展出作品

由於這是一個已經巡迴過許多地點，大家會以為每一個地點展出的作品都是一樣的，其實，這是一個錯誤的想法。因為許多的美術館都有規定館藏一年中可以出借展出的時間，以免作品長期在外展出，造成傷害，有些私人收藏也有同樣的想法。因此，在巡迴這個展覽時，每一站的展出都是重新策劃，有些作品不能再展出，就必須再找同等級重要性的作品來替代，而且每一件作品都必須重新與借展單位和展出單位簽訂借展合約書，因此，最後確認展出的作品即是與每一件作品的擁有者或單位簽訂借展合約書。合約書的內容必須非常詳盡，例如必須標明作品的狀況、價值、作品提取和歸還地、聯絡人、展覽期限、是否提供作品照片、作品是可以作為文宣之用、可否製作成明信片販售等等，特別是有關作品照片使用權的取得，必須事先在合約書中即說明清楚。

9. 保險

舉辦任何展覽藝文活動，都必須想到保險，包括展出作品的保險、以及展覽活動場地的平安險，以確保觀眾參與活動時的安全性。這次的戶外雕塑展由於作品都是從歐美重要美術館與私人收藏借展，因此，作品的價值都相當的高，每件都在百萬美元以上。在台灣承保藝術品的保險公司不多，目前只有明台產物與富邦保險，不過，他們對於這類藝術品的鑑價與損壞賠償也不如國外專業的藝術保險經紀公司來得熟悉，因此，這次的保險完全由國外的保險公司來承保。此外，有的美術館和私人收藏則指定要求投保某家保險公司、或是與他們長期配合的藝術保險公司，所以這次的展覽的保險全部由7家不同的專業藝術保險經紀公司來承擔。

10. 運輸

作品的運輸一定要在保險的手續完成，確認借展單位收到作品保險單之後，才可以進行。作品的運輸一定要委託專業的藝術品運輸公司，因為這些作品的價值都非常高昂，任何一點的疏失所造成的損害都是不可彌補的。專業的運輸公司知道如何包裝和拆卸藝術品，特別是大型的作品，在提取、運送和歸還時，都需要出動大型吊車，甚至作品體積過大時，無法以空



北美館中山公園「雕塑之野」展出Germaine Richier的作品



北美館中山公園「雕塑之野」展出Niki de Saint Phalle的作品

運送，就必須以海運方式運送，時間上，都必須事先做好考量。

11. 作品查驗

這是確保作品有損害時的責任歸屬問題，例如與出借展出單位簽訂合約書時，即須在合約書中載明作品的狀況；運輸公司提取作品時，也必須與借展單位查驗作品提取時的狀況，並做成記錄報告書；作品運到展出地，在佈置之前，策劃單位必須與運輸公司當場開箱查驗，詳細記錄，並拍照存證，做成報告書。之後，卸展裝箱、運輸歸還時，也都要詳盡的查驗報告書，作為未來作品損壞時，保險公司的評估參考和判定。

12. 展場佈置

展場佈置包括整個展場的空間設計、作品的放置位置和參觀動線的規劃，細節的部份則包括說明牌的设计與擺置、台座的设计等等。這部分策劃單位必須與場地的主管單位一起合作，才能了解這個活動場地的特性、可能性與限制性，才能充分掌握場地空間的使用。此外，也可以與有展場空間設計經驗的建築師一起合作，創造一個能夠凸顯展覽品的特殊空間。這次的戶外雕塑展場地是在台北中山二號公園，由於公園剛落成，許多的設施是剛剛設置完成，因此，整個場地本身並不是很理想，例如樹木植栽非常稀疏、地面土質鬆軟無法承重，鋪磚因為吊車進入而破損等等問題，有些是展場佈置完畢後能解決的問題，有些則是無法克服的問題。

13. 展期中的維護

由於這是一個戶外的雕塑展，展場是開放的，為了維護作品的安全，必須要有24小時的保全人員，日夜巡邏。由於這個展覽展出時，非常受到民衆的歡迎，許多的參觀人潮，而且很多人攜家帶眷前來觀賞，並與作品拍照留念，因此，有人爬上台座、抱住雕塑合影，這些行為都會造成作品的損壞，這時保全人員就必須上前制止。此外，在展出期間，有些作品因為是機動運轉的作品，日常的維護就非常重要，必須隨時注意電力的供應、以及作品內部機械的保養。

14. 作品歸還

在展覽結束之後，應該立即卸展並將作品歸還，以免拖延太久，造成展品的損害。同時，運輸公司在將作品歸還時，必須與出界單位再確認作品的狀況，詳細記錄，並拍照存證，做成報告書，若是作品有損壞時，可提供給保險公司作為賠償的評估和判定。事實上，不要因為有保險就輕乎作品的維護，因為如果有過多的作品損壞，規劃單位與主辦單位就會有不好的名聲，未來要借作品就會不容易取得，而且未來再辦展覽時，保費也會提高。

15. 保險賠償

若確定作品在展覽期間有損壞，必須在卸展時、作品裝箱前，即詳細記錄，並拍照存證，做成報告書，提送一份給保險公司，並在作品歸還時，告知借展單位。之後，保險公司即會主動與出借作品遭受損壞的借展單

位聯絡，若是保險公司有任何質疑、推託，策劃單位與主辦單位有義務協助借展單位向保險公司爭取應有的權益。

16. 結案報告

在整個展覽結束之後，應該針對展覽的流程與期間所發生的一些問題，做一份結案報告，詳列需要檢討改善之處，作為未來策劃類似活動時的參考，避免相同的問題再度發生。

媒體文宣與效益

事實上，任何展覽的成功，50%要靠精彩而具吸引力的展覽內容，另外50%則要靠強力而密集的媒體文宣。活動的文宣要作的好，有一定的步驟與流程，同時，又可分為兩部分：

1. 媒體文宣，包括新聞稿、記者會、新聞焦點、邀請來賓和記者邀請

這部份是最重要的，因為如果能夠動員所有媒體來宣傳，則宣傳效益可以達到社會的各個階層。許多的藝文活動為達宣傳效果，目前很流行的做法是與具有影響力的某大報、或電視媒體合作，這是一種不錯的方式，優點是有重要媒體可以密集宣傳，缺點是容易遭受其他重要媒體的抵制。因此，在设计媒體文宣時，首先應該要考量如果活動本身是否具有一定的規模，如果具有全國新聞的訴求性，也許應該採取媒體中立的文宣方式，到台北來開記者會，比較有機會動員所有的新聞媒體，以全國新聞版的方式，來為這個活動做報導與推廣。

如果是採用後者的媒體文宣，首先就要注意新聞稿的種類，應該要有一份統一對外的新聞稿，強調展覽活動的重要性、以及展品的獨特性與特殊性，此外，還要有不同長度和內容的新聞稿，適合不同的平面和電子媒體、雜誌使用，並也提供畫質精美的宣傳照片。另外，媒體文宣的進行也要有波段性，在不同的宣傳時期，發佈不同內容的新聞稿和宣傳照片，為這個展覽活動不斷地製造話題。

至於記者會則要考慮選定適當的時間，不要與其他重要活動的記者會重疊，不要在早上太早的時間，記者起不來無法出席，也不要下午太晚的時候，記者來不及發稿。在新聞稿和記者會上，必須凸顯展覽活動的新聞焦點，讓記者能夠寫出精彩的報導。此外，展覽開幕的邀請來賓，也會是媒體開幕報導的重點之一，因此，如果能夠邀請到重量級的來賓來開幕，也將有助於媒體文宣。同時，在開幕時，如果能邀請一些資深的全國版記者來參加，也將有助於全國性的媒體宣傳。



「金山國際雕塑營」加拿大藝術家的完成作品



「金山國際雕塑營」加拿大藝術家工作狀況

2. 大眾文宣：畫冊、邀請卡、海報和路旗。

致於其他的平面文宣品，則必須在展覽策劃時，規劃在時程內，因為編排、製作、印刷需要時間，同時，要取得照片使用權，才能印製發行。此外，宣傳路旗也必須事先預訂懸掛的路段與期限。

相關推廣活動

為使展覽活動更吸引人，相關的配套活動也必須要事先規劃。例如開幕當天的表演活動，展覽開始之後，應有相關配合的專家導覽、座談會、研討會、講座、以及適合父母帶領兒童參與的親子活動，讓展覽更加活潑，適合全家大小一起參觀。

其他類似的戶外雕塑大展和雕塑營

筆者在策劃過「雕塑之野」這個大展之後，於2000年9月回台定居，至今還策劃過幾個類似的戶外雕塑展和雕塑營，其中有一些比較特殊的經驗，可以與大家分享。

1. 西螺大橋戶外雕塑大展

2001年4月份，筆者受雲林螺陽文教基金會委託，策劃西螺大橋戶外雕塑大展。由於當時雲林縣政府要舉辦西螺大橋藝術節的活動，大橋上的戶外雕塑展是其中的活動之一，展覽的主題和內容是要在西螺大橋上展出大型金屬雕塑作品，輝映西螺大橋亞洲第一鋼鐵長橋的美名，並成為世界最長的藝術長廊。

不過由於西螺大橋橫跨雲林縣和彰化縣，彰化縣政府因為民眾抗議而不願意配合這個活動的舉辦，決定將西螺大橋彰化縣的這一端封橋，使展覽無法進行。這時候，筆者認為是這個活動最好的新聞訴求，因此，立刻在台北召開記者會，由雲林縣副縣長出席說明。由於這個新聞訴求非常具有話題性，吸引了24家平面、電子和雜誌媒體前來採訪，造成轟動，同時也促成彰化縣讓步，使得展覽活動順利進行。也就是因為展覽之前的造勢成功，讓這個展覽吸引了非常多的參觀人潮，在短短的9天展期中，來了三十萬的參觀人數。

2. 金山國際雕塑營

2003年5月份，金山鄉公所委託朱銘美術館執行金山國際雕塑營的工作，朱銘美術館則委託筆者策劃整個國際雕塑營，筆者邀請國內外8位重要雕塑家共同參與。不過，活動期間正值SARS橫行，台灣被列為管制國家，因此，有兩位國外藝術家無法成行。當時有非常多的活動紛紛取消，主辦單位也曾有此考量，後來因為展覽經費預算無法延期辦理，再加上這是一個屬於戶外的活動，應該不會造成任何傳染問題，因此，決定活動如期舉行。

活動期間由於有SARS的影響，預期參與觀眾數量會的減少，不過，也



金山國際雕塑營藝術家的工作現場



花蓮漂流木國際雕塑營參與的國內外藝術家

因此，主辦單位以邀請重要貴賓來開幕的方式，帶動媒體宣傳，吸引人潮。開幕當天除了邀請到副總統呂秀蓮來開幕致詞之外，還有許多的駐外代表也出席，讓整個活動非常熱鬧、圓滿成功。

3. 花蓮國際原住民漂流木雕塑營

2003年9月份，花蓮縣文化局舉辦花蓮國際原住民漂流木雕塑營，委託筆者策劃國外原住民雕塑家的參與，筆者幫主辦單位邀請到加拿大與智利的兩位原住民藝術家，同時，協助所有媒體文宣的工作。

由於這個展覽具有一些獨特性，以國際原住民藝術家為主、以漂流木為雕塑素材、在廢棄的舊監獄舉行，這些都是非常具有話題性的活動新聞焦點，因此，主辦單位先在地方開記者會，之後，再由筆者安排到台北來開記者會，以這些具有獨特性的新聞訴求，吸引了許多重要媒體前來採訪，能夠在全國版的媒體中報導曝光，增加活動的宣傳效益，也為這個活動帶來大量的參觀人潮。

事實上，策劃任何一個展覽都是一種新的體驗，許多的經驗之談只能作為參考，幫助減少錯誤和疏失。不過，在策劃展覽活動的過程中，除了要天時、地利與人和之外，最重要的是必須要有細密的心思、超強的溝通能力、配合有默契的工作團隊，並勇於發揮想像力和創意，才能策劃出一個成功的展覽和活動。



2001年西螺大橋戶外雕塑大展因為過多的參觀人潮，無法看到雕塑作品