

以「粉樂町政大續展」為例 探討 FTCC 做為策展決策參考模式之可行性

黃巧慧* 莊明振**

* 國立交通大學應用藝術研究所
國立政治大學
ch0429@nccu.edu.tw

** 國立交通大學應用藝術研究所
cming0212@gmail.com

摘 要

近年來由於全球文化創意產業興起，展覽的功能日益多元，形式也愈來愈複雜。如何以明智的策展、借展或續展，延續展覽影響力、創造新的價值，是策展人或策展團隊在做決策時的考驗。然而到目前為止，尚未有系統性的策展決策模式或方法。因此，本研究擬以在藝術教育領域應用成功的 FTC (Form, Theme, Context) Model 為基礎，提出一 FTCC (Form, Theme, Context, Cost) 策展決策參考模式，並先將原 FTC model 個面向下之考量因素，轉化調整為策展考量之決策因素，再加上策展成本考量之決策因素，完成初步 FTCC 模式建構。接著整理歸納重要文獻中提及評量展覽成功與否的關鍵要素，將其融入 FTCC 模式之決策因素，完成模式建構。最後，應用此完成之 FTCC 模式，分析探討政大藝文中心與富邦藝術基金會於 2010 年共同主辦「粉樂町政大續展」之決策過程，以說明此模式應用於策展決策，並驗證其應用的可行性。研究結果顯示：1. FTCC 模式確可提供策展人（團隊）建構充分展覽形式、主題、脈絡與成本四個面向的評估因素考量，以完成明智決策；2. 從展覽的活動統計與觀眾問卷分析顯示，應用此 FTCC 模式作為決策參考模式決定辦理的「粉樂町政大續展」，在推動無牆美術館、提高藝術與觀眾互動性、擴大觀眾參與以及專業交流等，獲得良好的績效，顯示此 FTCC 模式具有做為策展決策的參考價值。

關鍵詞：策展決策、「粉樂町政大續展」、大學藝文中心、FTC 模式、FTCC 模式

論文引用：黃巧慧、莊明振（2013）。以「粉樂町政大續展」為例探討 FTCC 做為策展決策參考模式之可行性。《設計學報》，18（4），1-21。

一、前言

近年來由於全球文化創意產業興起，展覽的功能日益多元，形式也愈來愈複雜。如何以明智的借展或續展，提升展覽的 CP 值、延續展覽影響力、創造新的價值，是策展人或策展團隊在做決策時的考驗。然而尚未有具客觀、系統化的決策參考模式被提出。

國立政治大學係以人文社會科學為主要發展基礎的大學，雖然沒有藝術或設計相關系所，但學校為提升校內人文藝術風氣，1992 年於學務處下設立「藝文活動組」，負責推動校內藝文活動暨學生藝文活動場館管理事宜。2011 年此組織更名為「政大藝文中心」，以提升其在美感教育、文創人才培育以及區域性藝文交流平台的專業定位。然而如何在既有的組織系統與文化中，逐步自學務導向轉型至藝術專業導向，不僅考驗藝術教育的理想，更是對藝術行政執行策略的挑戰。研究者服務於該中心期間，基於政治大學對於人文藝術教育之重視，以及觀察臺灣近十年來大學藝文中心發展之困境，積極思考如何以有效的策略整合有限的資源，幫助藝文中心轉型，達成前述的目標。經過審慎的研究與評估認為，若能與專業的團隊合作共同進行展覽的策畫，不僅可以提升藝文中心展覽的品質、擴大校園藝術教育的面向，並可藉此進行行政團隊的專業實質交流，深化大學的美感教育。

富邦藝術基金會成立於 1997 年，以「藝術生活化，生活藝術化」為成立之宗旨，自 2001 年至 2013 年共舉辦八屆「粉樂町—台北東區當代藝術展」，以東區店家、民宅、公共空間等作為展示的場域，結合藝術與城市生活，致力推動「無牆美術館」概念。該基金會並因此獲得台北市「文化獎」以及文建會「文馨獎」之肯定，是臺灣相當成功的展覽案例。基於雙方對藝術教育理念之認同，以及組織轉型之策略思考，邀請富邦藝術基金會與政治大學共同主辦三屆「粉樂町政大續展」，促成「粉樂町—台北東區當代藝術展」，首次進入校園。雙方從策展、佈展、教育推廣到活動行銷全面合作，「粉樂町政大續展」的決策思考模式與策展合作模式，經過三年的實驗與觀察，累積出許多值得檢討與分享的策展實證經驗。

此外，近年來由藝術教育學者 Sandell(2006)提出的 FTC (Art= Form+ Theme+ Context) 模式，在藝術教育及相關領域的分析應用已逐漸成熟，似乎也可嘗試應用在策展決策模式上，彌補以往策展研究多偏重於執行層面，缺少理論分析與探討的不足。本研究以 FTC 模式探討「粉樂町政大續展」之決策模式，由策展實務經驗中，體認到成本(cost)因素的重要性，因此擬加上此因素，提出一擴展的 FTCC(Art =Form+Theme+Context+Cost) 模式，做為策展決策模式的可行性。

本研究所指涉的展覽，係以「藝術類展覽」為主，並以「粉樂町政大續展」為分析個案，藉由分析該展覽的決策、合作模式，以及展覽的成效評估，檢驗政大藝文中心將原 FTC Model 加入成本(cost)面向後所建立的 FTCC Model，是否可以作為展覽決策的參考模式，以作為未來評估展覽合作方式的參考。

綜上所述，本研究主要的研究問題是：

1. 如何提出一合適的 FTCC 模式架構與內容，做為策展決策的參考模式？
2. 如何將 FTCC 模式應用在「粉樂町政大續展」的決策過程？
3. 如何透過系統性的理論模式，將「粉樂町政大續展」的策展經驗，加以整理分析，並檢視其應用 FTCC 模式的成效如何？

本研究主要的目的為：

1. 建構 FTCC 模式做為展覽決策階段，做為判斷是否推動該展覽的參考模式。
2. 以「粉樂町政大續展」為例，說明 FTCC 模式如何應用在展覽決策過程。
3. 檢討 FTCC 模式應用於策展決策之可行性。

二、文獻探討

2-1 展覽與策展

英文“exhibit”的字源來自拉丁文，意思是呈現展露出來，有展品及展覽的雙重意義；而“exhibition”則是將展品有意義地集合而成的展覽（賴瑛瑛，2008）。日本於 19 世紀下半率先使用「博覽會」一詞，並在 20 世紀初以「展覽會」一詞逐漸取代「博覽會」。中文將“exhibit”翻譯為「展示」或「展覽」，應是受到日文的影響。Dean 認為：「展覽為經詮釋而組合的整體呈現」（賴瑛瑛，2008；引自 Dean，1996）。Burcaw(1997)除了將展覽定義為：「具有藝術、歷史、科學與技術性質的物件所構成的集合裝置。藉此引導觀眾在展示說明或圖示單元間移動，並創造意義與美感。」還將展覽歸納為「審美性的」(aesthetic)、「娛樂性的」(entertaining)、「呈現事實的」(factual)以及「觀念的」(conceptual)四大類，他認為展覽能引導觀眾在觀賞過程中，創造意義與美感。

Kamien(2001)認為不同展覽對每一個機構都是公開而昂貴的投資，從策畫團隊的組成、擬定計畫、控制流程、預算到展出等，都必須非常謹慎。策展模式的確立，有助於策展人力的安排、分工，以及展覽執行團隊彼此的角色定位，提高展覽規劃的執行效率。她將展覽的策展模式(exhibition models)依主要負責團隊的屬性分為下列四類：1. 研發導向模式(developer model)：以資深的教育推廣人員為策展主要負責人；2. 團隊導向模式(team approach model)：由策展人、設計師、教育推廣人員集體討論、分工；3. 主題策展模式(curatorial model)：以策展人為展覽主要負責人；4. 經紀人模式(broker model)：已經發展完整的展覽，可以用類似經紀人做為中介，搭配展場設計師以及教育推廣人員，以巡迴或借展的方式繼續展覽的影響力。展覽相關人員彼此之間的關係以及所負責的工作，會隨不同的策展模式有所調整。

明確的展覽策畫步驟，是展覽的成功要素之一。Dean(1996)將展覽策畫的發展分成四個階段：構思階段(conceptual phase)、發展階段(developmental phase)、執行階段(functional phase)及評價階段(assessment phase)。Kamien(2001)以其協助規劃的 Franklin Institute 為例，將展覽策畫流程分為概念形成、文件建構、概念發展／設計草案、確立概念／設計展開、執行與佈展、開幕、調整與建檔等七個階段。展覽策畫者，可依據展覽的類型與規模，調整流程的內容。加拿大文明博物館(The Canadian Museum of Civilization)則將其展覽的規劃分為：概念形成、策略報告、擬定展覽規章、專案簡報、執行細節規畫、展覽執行、佈展、開幕、展期、撤展及結案等十一個步驟(國立台灣美術館，2004)。雖然這三者所分的階段數不同，但只是詳細程度不同，茲將三者的比較整理如表 1。

表 1. 展覽規畫流程比較表

階段	Dean	Kamien	加拿大文明博物館
第一階段	構思	概念形成 文件建構	概念形成 策略報告
第二階段	發展	概念發展/設計草案 確立概念/展開設計	擬定展覽規章 專案簡報 執行細節規畫
第三階段	執行	執行與佈展 開幕與問題清單	展覽執行、佈展 開幕、展期、撤展
第四階段	評價	調整與建檔	結案

資料來源：本研究整理

至於策展人的原文為“curator”，其字根有“cure”「醫療、照顧」之意；字尾“or”則有「行為者」的意涵。在博物館中特指擔任對物件進行保存、照顧和研究的工作者。此外由於博物館的展示功能，因此策

展人也被同時賦予展示策畫和編排的職責(王嵩山, 2003)。策展人的使命, 不僅是策畫一個展覽或提出論述, 更可擴及社會、文化、政治、經濟等層面的影響。因此, 稱職的策展人不僅應具備深厚的專業素養, 更需要具備包含成本概念在內的經營能力, 以及能夠運籌帷幄的組織協調能力(丁宗江, 2002)。

展覽策畫除了具主題視野、作品選擇、策展理念等內涵建構的面向, 還涉及運作模式、操作技巧以及經費預算等管理層面的複雜問題, 然而目前的策展決策過程仍有較多的隨意性與主觀性。為了使策展的決策品質可以得到較好的控制, 建立一可行性高, 且具系統性、科學性的策展決策模式, 是繼展覽設計、執行與評價之外, 另一個值得探討的議題(丁宗江, 2002)。

2-2 展覽的成效評估與策展決策要素

不論是何種類型的展覽, 從構思開始, 就是一展品認知的程序; 經由策展人的詮釋、說明, 呈現展品的整體價值。展覽的實施, 是策展人根據自己的學養, 綜合展覽的原理、原則, 展開行動方案。策展人不僅是展覽理念的開端, 同時掌握展覽的實際運作(黃光男, 2003)。

展覽是否成功的確是不易從一套簡單的量化或質化指標來評估決定, 但評量可視為提供展覽規畫決策資訊的一種工具(Screven, 1990)。至於展覽評量的項目或內容, 黃光男(2003)提出下列幾項評量依據: 1. 策展人與策展團隊的素養與計畫; 2. 預算與其展出規模是否成正比; 3. 觀眾是否滿意參觀人次是否踴躍; 4. 展覽的教育目的是否引起觀眾的學習興趣; 5. 媒體宣傳是否成功, 以擴大展覽影響力; 6. 是否具學術價值; 7. 有無配合推廣活動, 成果如何; 8. 文化衍生是否新鮮持續, 以打開文化消費機制。

策展人在提出展覽計畫時, 除了學術專業外, 還有許多複雜的面向需考慮。例如: 博物館學者 Belcher(1992) 提出以下六項影響展覽政策的因素: 1. 典藏品(collection); 2. 地點、設施、時間和空間(location, facilities, time and spaces); 3. 行銷與觀眾(marketing and visitors); 4. 贊助者的看法(views of funding body); 5. 財務與館員(finance & staff); 6. 溝通者與詮釋者的看法(views of interpreters)。

展覽的成效評估, 主要根據展覽的目的、原則、意義與政策而設, 並非一成不變。此外, 除了展覽成效外, 組織的成長、治理、形象以及財務發展等, 也是策展決策過程中重要的參考指標。國內外博物館、美術館等文化機構的評鑑指標, 亦可做為策展決策要素的參考。Zorloni(2010, 2012) 以深度訪談(in-depth interviews) 輔以文獻分析與觀察的方式, 訪問紐約、倫敦及華盛頓 D.C. 等三個城市, 16 個知名博物館的 41 位博物館經營者, 歸納出視覺藝術博物館的六項績效指標(performance indicators); 另從專業(intellectual)、公共服務(public)、公共治理與財務(governance and financial) 以及學習成長(learning and growth) 等四個面向, 分析九項博物館的關鍵成功因素(critical success factors), 分別為:

1. 視覺藝術博物館六項績效指標: (1) 藝術專業品質; (2) 聲譽; (3) 創新性; (4) 對外關係; (5) 競爭博物館的資訊; (6) 管理品質
2. 博物館經營關鍵九大成功因素: (1) 典藏維護; (2) 強化研究與知識創新; (3) 提高公眾參與與知識傳遞; (4) 擴大連結與合作關係; (5) 強化博物館治理與責任; (6) 財務支援的管理提升; (7) 提升組織能力達成目標; (8) 激發並培養工作人員能力; (9) 增進專業競爭力

張譽騰(2011b) 則指出博物館評量的四個評估準則: 1. 目的(purposiveness): 是否有明確目的? 對此目的是否有清楚認識? 2. 能力(capability): 是否有足夠能力? 掌握必要的方法? 3. 效能(effectiveness): 是否有效能? 4. 效率(efficiency): 是否有效率? 並建議不同的評分比重做為評量的標準。策展人對於展覽流程以及展覽評量的了解程度, 將有助策展人在決策階段做全面的思考。

2-3 FTC Model

過去的教育將藝術分為形式(form)和內容(content)兩大主軸，這種雙面向的藝術教育理念已經不足以面對 21 世紀快速變遷、複雜多變的視覺世界。美國 George Mason 大學藝術教育研究所的教授 Sandell 認為(2009)，在 21 世紀人類所面對的是全新的視覺素養(visual literacy)，學習以全新的眼光看待瞬息萬變的世界，是藝術家與藝術教育工作者無可迴避的課題。

Sandell 在 2006 年提出了 FTC model，將「脈絡」(context)做為審視藝術的第三個向度。揭櫫以 Art=Form+Theme+Context(附錄)的架構，幫助學生從形式的、主題的及脈絡的三個面向，做為探究藝術作品內涵與意義的學習模式。2008 年美國藝術教育學會(National Art Education Association, NAEA)邀請 Sandell 擔任大會邀請演說(invited lecture)，她以「調色盤」(palette)概念，淺顯而精準地闡釋該架構的內涵與運用模式，建議以此做為未來藝術教育參考方向及應用在其他領域的可能性。

Sandell(2006)認為要提升學生視覺素養的幾個對應能力為：詮釋(interpret)、應用(use)、欣賞(appreciate)的能力，應透過使用傳統或新媒體來創作靜態與動態影像，以增進學生理解、思考、決策、溝通及學習。除了藝術創作和藝術史之外，也應該幫助學生建立對過去或現在藝術的影像、物件、活動等更全面的瞭解，讓藝術更貼近每一個人生活的層面，這是 FTC 和傳統 DBAE (Discipline Based Art Education)理論最大的差異處。

FTC Palette 的主要內涵為：1.Form(形式)：作品呈現的樣貌，如繪畫、雕塑、動畫或互動裝置等；2.Theme(主題)：作品主要表達的概念(big idea)，以及與主題相關的概念，還可以擴大與其他領域的連結；3.Context(脈絡)：作品創作的時間、地點、目的及作者等。教學者若將 FTC 視為一個主動式思考的調色盤，讓調色盤上三個面向的資訊充分混合交錯，將有助於均衡思考作品不同層次的意義。

Sandell 認為 FTC 的主要價值為：從形式要素中，發現視覺的重點；從顯現於主題的要素裡，探索彼此之間的關係；以及從脈絡的要素中，判斷作品的重要性及相關性。FTC 具有橫向平衡、操作簡易、包容性大、自由度高、兼具歸納與分析功能等特質，適用於藝術欣賞或創作之教學、檢視藝術教育課程設計等相關領域，亦可能應用於其他非藝術相關之領域。

FTC 是教或觀看藝術的方法，亦可做為參與和理解藝術或其他領域的工具。可以幫助觀眾將思考過程視覺化，藉此寫下開放性的、個人的結論；幫助每一個人從藝術作品中尋找到獨特的意義。FTC 調色盤以概念比對(conceptual mapping)的方式，探討藝術並重新平衡藝術與藝術教育，具有以下特色：聚焦、辯證、包容、關聯、創意以及可操作。其就像用三條不同的線彼此交錯，編織出獨特的意義。FTC 也可應用在幫助視覺思考的過程。它不僅有助於了解藝術，也能讓藝術和生活產生更多關聯(Sandell, 2009)。

國內學者何文玲、嚴貞(2011)將 FTC Model 應用於大學生的藝術與設計實務課程，指導學生個案於藝術或設計創作之始，記錄其創作之過程，並以 FTC 模式加以分析與省思，最後除了產出作品，尚須有以此為基礎的創作論述。該研究認為 FTC Model 可以對藝術作品加以編碼與解碼，除了可以彌補過度形式主義取向的藝術教育，還能幫助學習者在創作或欣賞藝術作品時，更了解作品中的隱喻及文化脈絡。根據該研究結果，從藝術創作及研究論述兩個面向所呈現之整體成效顯示，應用 FTC 模式能有幫助設計個案較快速釐清主題、確認創作方向、強化邏輯性思考能力以及提升對創作理論之關注等優點。從教學成效來看，FTC 有助於將創作前期的思考，從擴散導回聚斂，提高確認主題意識的效率。

FTC 模式將複雜的藝術內涵，以簡潔扼要的架構加以分析，而且保有不同構面間自由調整的彈性空間。Vermeersch 認為，策展人是創造經驗的人，策展則是傳達意義；策展人必須提出清晰有意義的想法，

並且定義展覽的「形式」與「內容」(引自詹致中, 2013), 此看法吻合 FTC 模式中形式與主題兩個面向。若將策展視為另一種創作的再現過程, 策展人不僅需要具備藝術家處理形式與內容的能力, 更需要結合行銷、財務等系統性的思考, 達成與觀眾溝通、傳遞意義的目的, 因此包含了 FTC 中脈絡之面向, 也包含了該模式未提及的成本面向。

目前各博物館、美術館等展覽機構的展覽決策模式, 大多以組織的架構為基礎, 從行政面擬定決策模式(丁宗江, 2002), 若能以 FTC 模式為基礎加以擴充或修正, 或可成為策展前期決策判準的參考, 幫助策展人系統性思考展覽的「形式」、「內容」/主題以及「脈絡」/成本等重要評估面向, 並做為溝通與修正的依據。

2-4 「粉樂町：臺北東區當代藝術展」應用於 FTC Model

「粉樂町：台北東區當代藝術展」(以下簡稱「粉樂町」)是富邦藝術基金會於 2000 年為香港藝術中心(Hong Kong Arts Center)規劃, 以臺灣年輕的藝術家作品為主的展覽, 之後巡迴至澳洲的柏斯當代藝術中心(Perth Institute of Contemporary Arts, PICA)展出, 甚獲好評。2001 年當「粉樂町」展覽回到臺北, 策展人提出新的展覽主張, 以「町」作為陳述展覽理念的重心, 試圖尋找作品與異質場域的新對話關係, 也因此發展出以「無牆美術館」概念, 探索臺北東區巷弄美學的展覽核心價值, 如表 2 所示。表 2 將該展覽的基本資料整理如下。

表 2. 「粉樂町」展覽基本資料

展覽時間	展覽地點	展場類型	展品類型
每年夏季 (7~9月)	台北「東區」: 以台北市忠孝東路四段與敦化南路一段十字區域為粉樂町發展的基地, 約30~50個展點	商業空間(餐飲、服飾、書店、髮廊等)、櫥窗、高樓帷幕、廣場、企業辦公空間、大眾交通工具(計程車、公車候車亭、捷運)、警察局、閒置空間、教會、人行林蔭道、民宅、戶外液晶螢幕、ATM、大型百貨公司(Sogo、Taipei 101、誠品)等	平面繪畫、複合媒材、立體裝置、數位媒體藝術、設計、文字創作、行動藝術

資料來源：富邦藝術基金會、本研究整理

「粉樂町」的名稱是由三個不同文化的用字拼貼而成：「粉」是客家腔對國語「很」的發音；「樂」是國語「快樂」之意；而「町」則是日文的「社區」、「場域」及「空間」的意思。「粉樂町」三個字的組合, 代表了該展覽試圖呈現兼容並蓄的臺灣文化特質。根據策展人張元茜為「粉樂町」所下的定義：「粉樂町就是”Very Fun Park”，一個遊樂場的觀念, 代表的是一個非常快樂的角落, 或是一個快樂的地區。」(張元茜, 2001)。由於富邦藝術基金會的所在, 位於具多元、複合文化特質的台北東區, 又為了落實「藝術生活化, 生活藝術化」的成立宗旨, 該基金會遂以臺北市忠孝東路四段與敦化南路一段的十字區域為「粉樂町」展覽基地, 近兩年更將展覽版圖向東擴展至「臺北 101」及「松菸文創園區」。展覽時間選在每年夏季(7~9 月), 主要是因為暑假期間藝術志工的參與度較高、臺北街區走逛人潮較多, 商家的參與意願相對提高。至於展場與展品的類型則從辦公大樓、百貨公司、商店到民宅; 從平面繪畫、裝置藝術到行動藝術, 體現臺北東區異質、多元的生活樣貌。

「粉樂町」不僅以策展改變城市氛圍, 也是台灣少數以藝術介入都市空間的典範性經驗的代表(胡朝聖, 2001; 張晴文, 2002; 張晴文、莊偉慈、陳寬育、蔡榕娣, 2010)。由主辦單位(organizer)、地點(venue)、展覽策畫者、藝術家、藝評、收藏家、畫商、觀眾之間所形成的關係脈絡, 會透過展覽的結構形成一個包含經濟價值的再現系統(林平, 2005)。「粉樂町」的展示設計是讓觀眾藉展覽地圖, 以遊戲的心情在

東區的巷弄中按圖索驥，讓藝術品在生活空間與觀眾直接對話的展覽，如圖 1 所示。以教育在現代博物館展示的意義來看，展覽的規畫可先透過趣味、搶眼的設計，吸引觀眾駐足，再藉由具娛樂性的活動如遊戲，讓觀眾在互動中進行深度的投入，最後達到教育、思考的最終目的(漢寶德，2000)，「粉樂叮」的展覽設計理念與此精神頗為吻合。



圖 1. 「粉樂叮」以藝術介入都市空間，改變都市氛圍。(圖片提供：富邦藝術基金會)

「粉樂叮」刻意打破傳統對特定展覽空間的要求，讓年輕藝術家的作品直接進入生活的場域，用地圖串起觀眾、作品與空間的關聯，更設計活潑多元的教育推廣活動，讓社會藝術教育的目標深入觀眾。這些特質，對於當時硬體條件欠佳、展覽類型單一、缺乏整體藝文行銷經驗的政大藝文中心而言，不啻為轉型過程中值得參考的典範。然而，以校園內有限的藝文資源實在不足以獨力完成類似規模的展覽，如何審慎評估其價值與可行性，以取得校內相關單位的支持並尋求合作夥伴，是主辦單位面臨的考驗。

有鑒於目前與策展相關的研究，主要以策展理念、展示設計、展覽評價、行銷以及觀眾研究等為主(黃光男，2003、2006；張婉真，2008；陳慧娟、何明泉，2012；張譽騰，2011a,b,c；Zorloni，2010)，缺乏策展人或主辦單位如何進行展覽決策的相關文獻。因研究者之背景分別為具有大學藝文中心展演活動策畫及經營實務經驗，及從事設計教育之資深學者，長期從事策展實務及藝術設計教育研究。基於策展實務之需求以及藝術設計理論之探討，將「粉樂叮」此一由專業策展團隊策畫且已行之有年的展覽，檢視 FTC 是否亦符合展覽要素內涵，可進一步應用於建構策展決策的基本需求(如表 3 所示)。

表 3. 「粉樂叮」FTC 展覽要素分析

Form	Theme	Context
<ul style="list-style-type: none"> · 作品以當代藝術為主，類型多元，兼容並蓄 · 以年輕當代藝術家為主要邀展對象 · 多元、非正式的展出場域 · 有工作坊、講座、志工等多元的教育推廣活動 · 以展覽地圖將作品、事件、遊戲三者交互運作 	<ul style="list-style-type: none"> · 推動「無牆美術館」為展覽主要訴求 · 形塑台北東區巷弄美學 · 針對上述核心價值，每年設定不同的展覽主題 · 多以正向、年輕、活潑具創意的精神，作為展覽主題 	<ul style="list-style-type: none"> · 主辦單位以「藝術生活化、生活藝術化」為成立宗旨 · 致力社會藝術教育，曾獲「台北文化獎」、文建會「文馨獎」肯定 · 自2001年開始舉辦八屆「粉樂叮」，每年暑假以企業所在的台北東區為核心場域，在地深耕 · 策展團隊分工完善、成員具專業與熱情充分結合台北東區都會、商業、異質的文化特質，以文創產業經營概念發展

資料來源：本研究整理

表 4. FTCC 策展決策因素對照

Form	Theme	Context	Cost
展覽呈現的樣貌	展覽的主要內涵或其 所要傳達的概念	展覽在何時？何地？為誰？為 何？由誰來舉辦？	展覽的經費預算及成本 控制
<ul style="list-style-type: none"> · 作品(類型、數量) · 藝術家(特質、參展人數) · 教育推廣活動(講座、工作坊) · 展出地點(博物館、美術館、 畫廊、公共空間…) 	探討作品與展覽主題 間的關係： <ul style="list-style-type: none"> · 廣泛的主題或創意 · 主題(或內容) · 觀點 · 視覺參考資料 · 藝術史之參考 · 文學參考資料 · 與其他藝術之關連 	內部環境： <ul style="list-style-type: none"> · 展覽時間(與時代的關係) · 展覽地點(與地理環境的關係) · 策展人是誰？展覽對象為何？ · 展覽目的為何？(動機) 外部環境： <ul style="list-style-type: none"> · 經濟趨勢 · 政治趨勢 · 文化及社會趨勢 · 人口結構的趨勢 · 科技趨勢 	經費來源：自籌比例 固定成本： <ul style="list-style-type: none"> · 設備、場地、人事費等 · 營運成本 變動成本： <ul style="list-style-type: none"> · 製作費活動費 · 行銷費

資料來源：本研究整理

三、FTCC 策展決策模式之建構與應用

3-1 FTCC Model 之內涵建構

藉文獻探討及「粉樂町」展覽分析應用後，本研究將進一步嘗試建構 FTCC 策展決策模式之可行性。

首先將表 2 與表 3 有關「粉樂町」展覽的基本資料與 FTC 展覽要素分析綜合對照，此外，為了強化原 FTC Model 中常用於藝術教育中「脈絡」的評估因素，使之能轉化成策展過程中具實務參考價值的指標，將影響一般藝術組織發展的重要環境因素：政治、經濟、文化、社會、人口結構、科技與教育等因素列入，期使整個決策能奠基於相對完整的思考脈絡中(Byrnes, 2003)。再結合策展之實務經驗法則加入「成本」面向，以概念比對的方式將此四個面向中的內涵要素，轉化為建構展覽的內涵要素，並據此做為繼續建構 FTCC Model 的基礎，其方法與步驟如下：

1. 參考表 3，將 F、T、C 各面向的考量因素，依據策展的特性，轉化為策展決策因素。政治、經濟、文化、社會、人口結構、科技與教育等變化，加入評估的因素。
2. 依據 Byrnes(2003)在藝術管理中對於成本控管的意見，以及研究者本身在實務工作的經驗，初擬成本面向的決策因素結果如表 4。
3. 分析文獻探討 2-2 中，黃光男、Belcher、Zorloni 以及張譽騰四位學者所提出的展覽成效評估項目與 FTCC 向度的對應關係，如表 5 所示，藉以檢視表 4 所歸納的策展決策因素，是否具有評估展覽成效的實質意義？
4. 由研究者邀請另一位從事設計教育，並指導學生策展實務達十年以上的學者，組成三人小組，共同討論 FTCC 策展決策因素與展覽成效評估項目之融合原則，以表 4 為基礎結合表 5 的評估因素依 F、T、C、C 向度歸類，歸納出「FTCC 策展決策參考模式」，如第 10 頁表 6 所示。
5. 應用表 6 於「粉樂町政大續展」展覽決策過程，並評估其可行性。

表 5. 展覽成效評估的 FTCC 向度對照表

學者	評估項目	對應 FTCC 向度			
		Form	Theme	Context	Cost
黃光男	策展人與策展團隊的素養與計畫			✓	✓
	預算與其展出規模是否成正比？	✓			✓
	觀眾是否滿意？			✓	
	參觀人次是否踴躍？			✓	✓
	展覽的教育目的是否引起觀眾的學習興趣？		✓	✓	
	媒體宣傳是否成功，以擴大展覽影響力？			✓	✓
	是否具學術價值？	✓	✓	✓	
	有無配合推廣活動，成果如何？	✓	✓		✓
Belcher	典藏品	✓			✓
	地點、設施、時間和空間	✓		✓	✓
	行銷與觀眾			✓	✓
	贊助者的看法			✓	✓
	財務與館員			✓	✓
	溝通者與詮釋者的看法	✓	✓		
Zorloni	典藏維護	✓			✓
	強化研究與知識創新	✓	✓		
	提高公眾參與及知識傳遞			✓	✓
	擴大連結與合作關係			✓	✓
	強化博物館治理與責任			✓	✓
	管理並提升財務支援			✓	✓
	提升組織能力達成目標			✓	✓
	開發工作人員能力	✓			✓
張譽騰	增進專業競爭力	✓		✓	✓
	典藏與設備	✓			✓
	學術價值	✓	✓	✓	
	展覽教育活動		✓	✓	
	具體的目標		✓	✓	
	健全的財務結構				✓
	凝聚公眾善意	✓	✓		
	有效領導與治理			✓	
	優秀的團隊			✓	✓
有效運用既有資源			✓	✓	

資料來源：本研究整理

FTCC 的概念可幫助策展人釐清展覽操作面／形式、意義面／內容(主題)、價值面/脈絡以及成本面的思考元素，提供簡潔、具內涵、易於執行且可隨不同展覽性質彈性調整評估因素的模式，做為決策前系統而科學的參考。當研究者思考如何強化大學藝文中心的藝術教育功能，同時進行組織轉型的執行策略時，經過長期的觀察與研究評估，認為「粉樂叮」的展覽理念與策展團隊的專業經驗，是大學藝文中

心合作的對象與學習的目標。為求審慎評估以降低決策風險，遂嘗試應用 FTCC Model，做為「粉樂町政大續展」的決策參考模式，並以此做為決策溝通的理論基礎。茲以 2010 年「粉樂町政大續展」為例，說明 FTCC Model 應用於策展決策的實務操作過程。

表 6. FTCC 策展決策評估因素

Form	Theme	Context	Costs
展覽呈現的樣貌	展覽的主要內涵或其所要傳達的概念	展覽在何時？何地？為誰？為何？由誰來舉辦？	展覽的經費預算及成本控制
<ul style="list-style-type: none"> · 作品類型(繪畫、雕塑、電影、裝置、數位媒體...；借展？限地製作？) · 作品數量？ · 參展藝術家特質？ · 參展人數？ · 展出地點的特色 · 教育推廣活動類型？(講座、工作坊) · 是否有志工培訓？ · 展覽作品的公共安全是否無虞？ · 作品維護是否周全？ · 有無典藏計畫？ · 是否能強化研究或知識創新？ · 展覽形式是否有助團隊專業能力？ · 是否能增進組織的競爭力？ 	<ul style="list-style-type: none"> · 探討作品與展覽主題間的關係？ · 廣泛的主題或創意主題(或內容)？ · 觀點？ · 是否具學術價值？ · 與其他藝術之關聯？ · 展覽的教育目的是否引起觀眾的學習興趣？ · 主題對目標觀眾是否具有教育意義？ · 主題是否有吸引力？ · 主題是否符合組織的目標？ · 主題是否能夠激發團隊學習能力？ 	<ul style="list-style-type: none"> 內部環境評估： <ul style="list-style-type: none"> · 展覽時間(與時代關係) · 展覽地點(與地理環境關係) · 展覽對象為何？ · 展覽目的為何？(動機) · 策展人與策展團隊是否有優異的專業素養？ · 是否能提高觀眾參與？ · 是否有媒體宣傳計畫，以擴大展覽影響力？ · 是否有其他組織舉辦類似展覽？ · 是否有助於擴大連結與合作關係？ · 是否有學習交流機會？ · 是否有助強化組織治理與責任？ · 是否能提高組織聲譽？ 外部環境評估： <ul style="list-style-type: none"> · 經濟、政治、文化及社會、人口結構、科技與教育等趨勢 	<ul style="list-style-type: none"> 經費來源： <ul style="list-style-type: none"> · 預算編列是否完整？ · 經費來源是否充足？ · 自籌經費比例？ · 是否需要募款？ · 是否有贊助？ · 預算與展出規模是否成正比？ 固定成本： <ul style="list-style-type: none"> · 場地設備維護成本？ · 人事成本？ 變動成本： <ul style="list-style-type: none"> · 展覽製作費與整體預算比例是否合理？ · 作品參展費是否合理？ · 是否編列推廣教育活動費？ · 是否編列活動宣傳費？ · 是否有文化衍生商品？ · 是否符合時間成本？ · 是否有教育訓練預算？

資料來源：本研究整理

3-2 FTCC Model 應用於「粉樂町政大續展」策展決策操作

參考表 6 建立的「粉樂町政大續展 FTCC 策展決策評估因素分析表」，做為評估該展覽是否具有執行價值的依據。但因系統建構的思考過程繁複，謹以 C(脈絡)向度為例，說明該項指標內容填寫的參考方式。

首先，檢視 C 向度的評估因素，盡可能地逐一填寫對應內容。例如，「內部環境評估」項下的「展覽地點與主要對象為何？」、「展覽目的為何？」、「策展人與策展團隊是否有優異的專業素養？」、「是否有媒體宣傳計畫，以提高觀眾參與、擴大展覽影響力？」，逐一條列指標內容為「展覽地點除藝文中心外，擴及校園內其他公共空間，展覽地圖涵蓋師生主要活動場域；藝文中心面臨老舊場館整修，缺乏規劃完善之專業展覽空間，無牆概念可突破空間限制，展現創意」、「展覽對象以政大師生、校友及大文山區居民為主」、「展覽之主要目的為落實美感教育、形塑創意校園」、「原策展團隊具藝術專業背景及國際策展經驗，藝文中心工作同仁能在合作中與原主辦單位專業策展團隊密切交流學習，提升

藝術專業視野與熱情」及「延續原展覽宣傳模式，擴大宣傳管道，增加全國性媒體曝光率，提升學校形象與知名度」。另外在「外部環境評估」項下，則將後金融海嘯時期政府財政惡化、學校經費縮減、少子化以及智慧型手機的普及與臉書風行等經濟、人口、科技發展趨勢，列入分析要素做為參考指標。

其次，為了讓影響決策的相關利害人(stakeholder)，如藝文中心工作夥伴、校內主管、贊助者等，能有共同的參照標準，另提供以過去藝文中心曾經舉辦的展覽(歷屆展覽)為對照組，做為決策評估之參照依據，如表 7 所示。該表所列之策展決策評估因素，可由決策者視展覽的規模、目標、屬性，彈性增加或刪減內容，四個向度並可隨時交錯比對，視決策單位的策展目標尋求最後的平衡。

表 7. 2010 年「粉樂町政大續展」FTCC 策展決策評估因素分析

向度	評估因素	粉樂町政大續展	歷屆展覽	優/劣
F	作品類型？數量？	作品類型包含：繪畫、雕塑、裝置、數位媒體、行動藝術等	類型單一	優
	參展藝術家特質？人數？	共 17 件作品，其中有 3 件是藝術家現地 (site-specific) 製作	件數少，無現地製作作品	優
	展出地點特色？	參展藝術家：來自 4 個國家 18 位藝術家	國內藝術家	優
	教育推廣活動類型？	展出地點：政大藝文中心及校園各公共空間	單一展場	優
	展覽作品的公共安全與維護？	推廣教育活動：開幕、記者會、工作坊、講座、導覽、綠毛怪行動藝術	講座	優
	是否招募志工？	志工：招募、甄選、培訓	無甄選、培訓過程	優
	展覽形式是否有助團隊專業能力？	突破舊有展覽模式與規格，有助於提升團隊策展能力	以個展為主	優
T	作品與展覽主題是否呼應？	推動校園「無牆美術館」的概念	限特定展覽空間	優
	主題是否具教育意義？是否能引起觀眾興趣？	以藝術界入空間，貼近觀眾生活圈，容易獲得共鳴，符合藝文中心推動生活美學教育之目標	封閉式展覽設計，不易激發觀眾參觀之動機	優
	主題是否能激發團隊學習能力？	介紹台灣當代藝術的創意與活力，裝置作品互動性高	傳統素材居多，以單向靜態觀看模式為主	優
	是否具學術價值？	以「仰望」作為年度主題，傳遞在創作中尋找生命力的意義。具正面的教育意義，且符合年輕學生之品味，對團隊亦有激勵作用	展覽主題以展出藝術家創作概念為主	優
		研究產出：專文、報告、紀錄片、專書	創作理念說明或展覽序文	優
C	內部環境評估：	可延續「粉樂町」之相關論述，研究其進入校園後對藝術教育之影響	有創作理念說明或展覽序文，尚無其他研究或論述	優
	展覽時間是否合宜？	預計展覽時間為 2010 年 10~12 月間，展期約 1.5 個月，且逢新學年開始，新生入學季，亦是藝文中心亟思由學生活動導向轉型藝術專業導向之際	每學期兩檔，每檔展期 3-4 週	優
	展覽地點與主要對象為何？	展覽地點除藝文中心外，擴及校園內其他公共空間，展覽地圖涵蓋師生主要活動場域	展場地點偏遠，缺乏吸引觀眾參觀之動機	優
	展覽目的為何？	藝文中心面臨老舊場館整修，缺乏規劃完善專業展覽空間，「無牆」概念可突破空間限制，展現創意	展場設計受限空間限制	優
	策展人與策展團隊是否有優異的專業素養？	展覽對象以政大師生、校友及大文山區居民為主	同左	平
	是否有媒體宣傳計畫，以提高觀眾參與、擴大展覽影響力？	展覽之主要目的為落實美感教育、形塑創意校園	僅限藝文中心	優
	是否有助於擴大連結與合作關係？			
	是否有助強化組織治理與責任？			
	是否能提高組織聲譽？			

資料來源：本研究整理

表 7. 2010 年「粉樂町政大續展」FTCC 策展決策評估因素分析(續)

向度	評估因素	粉樂町政大續展	歷屆展覽	優/劣
C	外部環境評估： 經濟、政治、文化及社會、 人口結構、科技、教育等 趨勢	原策展團隊具藝術專業背景及國際策展經驗， 藝文中心工作同仁能在合作中與原主辦單位專 業策展團隊密切交流學習，提升藝術專業視野 與熱情	由中心業務承辦同仁獨力 完成，缺乏與其他策展團 隊交流機會	優
		延續原展覽宣傳模式，擴大宣傳管道，增加全 國性媒體曝光率，提升學校形象與知名度	以節目手冊、校內海報、 DM、網站等基本宣傳管道	優
		豐富多元的展覽內容及教推活動的規劃，能提 高觀眾參與	教推活動單一	優
		該展覽係首次與大學藝文中心合作，具指標意 義	一般性展覽	優
		有助於擴大藝文中心與校外藝文界之連結與合 作	合作對象主要是藝術家	優
		該展首次與大學藝文中心合作，有助提升政大 藝文中心專業特色與視野	以校內合作為主	優
		能建立藝文中心與校內單位（如總務處、各場 館單位等）的對話合作關係，有助強化藝文中心 之組織治理能力	以小規模個展為主，毋須 許眾多單位協調	優
		適逢 2008 年全球金融海嘯後期，政府財務惡 化，高等教育資源緊縮，學校面臨預算縮減， 中心預算逐年刪減	展覽規模小，經費壓力較 小	劣
		配合學校大學城計畫，積極轉型為台北南區展 演中心，擴大觀眾參與層面	同上	優
		受國內高等教育因少子化及財政緊縮之影響， 各大學藝文中心之角色與功能，必將面臨重新 評估檢討之考驗	不易因應外在環境的變化 與競爭	優
大學生智慧型手機、臉書使用率增高，改變觀 眾生活與行為。建立粉絲頁、手機打卡等宣傳 策略	多以校內實體平面文宣為 主，缺少與觀眾互動管道	優		
C	經費來源： 預算編列是否完整？來源 是否充足？ 自籌經費比例？ 是否需要募款？ 是否有贊助？ 預算與展出規模是否成正 比？ 固定成本： 場地設備維護成本？人事 成本？ 變動成本： 預算比例是否合理？是否 編列推廣教育活動費？活 動宣傳費？ 是否有文化衍生商品？	展覽經費來源為藝文中心業務費	同左	平
		因展覽規模與經費均大於常態性展覽，但除年 度預算外，學校無法編列額外預算須由藝文中心 提出解決方案	無此壓力	劣
		爭取富邦藝術基金會贊助，展出經費由雙方相 對等提撥，不足部分由該基金會贊助	無爭取贊助	優
		預算與展出規模約為一般展覽 7 至 10 倍	正常個展預算規模	劣
		由政大提供免費場地	學校	平
		展出設備由雙方共同維護	學校	優
		人力成本由雙方各自負擔	藝文中心自行負擔	優
		整體展出預算約占藝文中心年度預算 20%	占年度預算 2%	劣
		有免費的文化衍生商品(展覽地圖、貼紙等)	無	優
		以續展方式，縮減展覽籌備期，節省時間成本	正常策展期間	優

資料來源：本研究整理

「粉樂町 FTCC 策展決策評估因素表」的建構，除了事先的資料徵集研究外，亦隨著展覽構思階段的推進，藉由徵詢工作團隊、決策相關單位主管、藝文中心諮詢委員及學生代表後，加以修訂而成。從表 7 的分析歸納，「粉樂町政大續展」除了在本面面向呈現明顯的經費壓力有待克服外，其餘在展覽的形式、主題及脈絡三個向度均呈正向反應，顯示「粉樂町政大續展」具有推動的價值。

四、「粉樂町政大續展」成效評估

雖然本研究現階段主要的目的在探討建立 FTCC Model 的可行性，仍試圖以展覽的成果分析以及觀眾滿意度兩個面向，做為檢驗其執行成效的初步參考。

4-1 展覽成果分析

表 8. 「2010 粉樂町政大續展」活動成果統計

展覽	項目	雕塑	複合媒材	陶瓷	繪畫	裝置	展點	參展藝術家	參與人數
	統計	7件	1件	1件	1件	7件	17處	18人	約5,500人*
教推	項目	開幕	講座	工作坊	綠毛怪藝術行動				
	統計	1場	3場	1場	3場				
志工	項目	志工	培訓課程	導覽	總服務時數				
	統計	52人	4場	23場	1,215小時				
文宣	項目	電視	廣播	雜誌	google關鍵字搜尋：“粉樂町政大續展”				
	統計	1則	2則	1則	約24,100項				

資料提供：政大藝文中心、本研究整理製表 *不含未參與實質活動的流動型觀眾

根據表 8 的統計資料顯示，2010 年「粉樂町政大續展」的整體活動成果，除了展覽的作品、數量及參展人數大於傳統展覽外，觀眾人數也比以往展覽增加十倍以上。其他重要的成果分別如下：

1. 美感教育方面：展出作品涵蓋廣泛，有助於觀眾認識當代藝術作品；校園內 17 處展點，增加學生在生活中與作品接觸的機會。
2. 教育推廣方面：除了常態性的講座和工作坊，藉綠毛怪行動至社區幼稚園進行推廣教育，增加與觀眾互動性。
3. 人才培育方面：志工招募、甄選、培訓、服務機制完整，並且首次訓練由志工導覽，提升原志工培訓的教育內涵。
4. 活動行銷方面：與原主辦單位富邦藝術基金會合作，增加電視、廣播等媒體露出，網路新聞露出亦大幅提高，擴大活動影響力。

此外，當時影響「脈絡」面向的主要決策評估因素是有關提升組織治理、擴大展覽影響力等，其成效可從展覽合作模式分析看出，主辦單位雙方的合作面向擴及策畫、執行、經費等，對於分別代表企業與學界的雙方團隊而言，具有實質交流的意義，有益提升組織專業能力：

1. 展覽方面：由富邦藝術基金會「粉樂町」策展團隊主導，政大藝文中心為輔，以延續原展覽的策展概念為原則，共同針對校園的空間場域、觀眾結構以及經費等，決定續展的規模。

2. 教育推廣方面：針對師生與社區民眾，規劃工作坊、藝術講座、志工培訓以及導覽等教推活動。為了確實傳遞策展理念，相關教育推廣活動的設計規劃仍以富邦藝術基金會為主，政大藝文中心則提供觀眾需求、協調活動教育目標、行政協助等。其中志工的招募培訓，是推動校園藝術推廣教育重要的一環。
3. 活動行銷方面：結合雙方原有文宣、行銷通路，延續展覽效益、提高續展能見度。
4. 人力專業交流方面：以原策展團隊人力為核心，加入續展單位人力後，經過三年的合作，能累積彼此的互信與默契，有助於人員的專業交流並提升。
5. 經費方面：雙方以相對等提撥經費為原則，但大學藝文中心因屬教育單位，經費有限，不足額部分由富邦藝術基金會以活動贊助。



圖 2.「粉樂町政大續展」藝術家帶領志工佈展；作品在校園中與觀眾互動直接（圖片提供：政大藝文中心）

4-2 觀眾問卷分析

2010 年「粉樂町政大續展」期間，主辦單位針對完成全程 17 處展點集章的觀眾進行問卷調查。共計回收觀眾問卷 501 份，扣除嚴重漏答者（意指整份問卷有高達 10% 未作達）有 28 份，有效問卷為 473 份，回收率為 94%。此活動的問卷設計主要分為四大部分，分別為：1. 觀眾基本資料；2. 本次展覽最喜愛的作品；3. 最喜歡的展覽空間；4. 對於「粉樂町」進入校園的看法。

根據問卷中的樣本輪廓、最喜歡的作品項目輪廓以及受測者對於粉樂町進入政大的看法，歸納出「粉樂町政大續展」的下列特點：

1. 展覽藝術專業內涵獲得認同：表 9 顯示 94.3% 受測者很認同（53.9%）或認同（40.4%）參展藝術家的創作理念；93.6% 很認同（57.9%）或認同（35.7%）參展作品所呈現的美感；85.6% 很認同（46.1%）或認同（39.5%）參展作品與環境的契合度，顯示本次參展作品的藝術表現形式符合觀眾期待。
2. 參展作品與觀眾互動性佳：表 9 也顯示有 86.9% 的受測者很認同（54.8%）或認同（32.1%）參展作品與觀眾的互動性佳，顯示該展覽符合提高與觀眾互動的期待。
3. 觀眾參與層面擴大：觀眾身分中，校外人士比例高達 22.2%，較諸以往藝文中心舉辦的展覽，校外觀眾比例不高於 5%，有倍數以上的成長，顯示該展覽有助於擴大觀眾參與層面。
4. 「無牆美術館」概念獲得認同：表 10 顯示有 80.5% 的受測者，認為在校園中推動的「無牆美術館」理念，有助於縮短觀眾與藝術的距離；86.9% 的受測者感受到「粉樂町政大續展」讓他們重新認識校園環境，為校園帶來新的活力。

從問卷的開放性意見中，觀眾對於藝術帶來校園氛圍的改變，以及志工的導覽服務等，也有正面的回應。此外由學生會自主進行的問卷調查，也支持繼續辦理該展覽並頒贈感謝狀給主辦單位，顯示該展覽獲得學生高度認同，如圖 2 所示。

表 9. 2010 年「粉樂町政大續展」問卷調查：最喜歡的作品項目輪廓的敘述

項目資料	作品與環境契合度	藝術家的創作理念	作品與觀眾的互動性	作品所呈現的美感
認同度	樣本數/百分比 (%)	樣本數/百分比 (%)	樣本數/百分比 (%)	樣本數/百分比 (%)
很認同	218(46.1)	255(53.9)	259(54.8)	274(57.9)
認同	187(39.5)	191(40.4)	152(32.1)	169(35.7)
還好	55(11.6)	21(4.4)	539(11.2)	26(5.5)
不認同	8(1.7)	5(1.1)	7(1.5)	1(0.2)
很不認同	5(1.1)	1(0.2)	2(0.4)	3(0.6)

資料來源：富邦藝術基金會、政大藝文中心

表 10. 2010 年「粉樂町政大續展」問卷調查：受測者對於粉樂町進入政大的看法

題 項	樣本數	百分比 (%)
粉樂町的進駐，為政大注入不同的活力	411	86.9
打造無牆美術館，拉近我與藝術的距離	381	80.5
藝術透過粉樂町，深入社區	214	45.2
粉樂町讓我重新認識藝術	165	34.9

資料來源：富邦藝術基金會、政大藝文中心

五、結論與建議

本研究以 FTC Pallet 做為策展決策內涵建構的理論基礎，應用於「粉樂町政大續展」的策展實務操作，藉此探討建立 FTCC Model 做為策展決策參考模式的可行性。經歸納分析初步獲得以下結論：

1. 構成 FTC Pallet 的形式、主題及脈絡三個向度，亦可做為展覽策畫的三項構成要素。
2. 以加入「成本」概念後的 FTCC Model 建構了展覽形式、主題、脈絡與成本四個面向的客觀評估因素，可提供策展人或主辦單位在理想目標與有限資源間，擬定有效策略的決策參考。
3. 應用 FTCC 模式作為決策參考模式舉辦的「粉樂町政大續展」，從展覽的活動統計與觀眾問卷分析顯示，在推動無牆美術館、提高藝術與觀眾互動性、擴大觀眾參與以及專業交流等，獲得良好的績效，顯示 FTCC 模式具有做為策展決策的參考價值。

雖然本研究從觀念的觸發、理論的建構到實驗的推動與修正，歷時將近五年，除了上述結果外，歸納研究過程中所遭遇的困難及衍生的思考，希望能在未來的研究繼續探討：

1. 本研究係首次提出應用 FTC 於策展決策，分析案例選擇由研究者實際參與的「粉樂町政大續展」為例，除因該展覽較能完整呈現觀念的轉化與應用外，能及時記錄並修正過程中遭遇的問題，以累積後續研究的實務操作經驗，亦是重要的考量。其缺點則是無法完全避免研究者主觀的意識，未來研究將邀請策展人及學者專家以焦點座談、專家訪談等方式，提高其有效性，建立具普遍性與涵蓋性的評估因素指標。

2. 有關 FTCC Model 的策展決策評估因素的建立，目前局限於單一展覽類型，未來若決策評估因素的建立模式發展成熟，可用於多個展覽的橫向評估，例如，A、B、C 三個展覽的選擇評估。進而擴大應用於不同展覽類型如：商業性展覽、表演藝術、大型藝術節或藝文組織（如大學藝文中心）的經營管理，建立兼具微觀與宏觀彈性的策展決策評估系統。
3. 現階段研究以主辦單位過去執行的展覽為對照組，做為決策的參考依據，未來將進一步思考如何應用平衡計分卡的概念，建立績效指標及分項評量比重，使該決策模式更具多元客觀的評量標準。

誌謝

感謝三位匿名審查委員給予嚴謹專業的評審意見，使本文能於發表前修正若干缺失提升研究品質。富邦藝術基金會專業熱情的策展團隊，及政大藝文中心一群對藝術教育充滿使命感的工作同仁，是共同完成本研究的重要夥伴，在此一併深深致謝！

參考文獻

1. Belcher, M. (1992). Communicating through museum exhibition. In J. M. S Thompson (Ed), *Manuel of curatorship: A guide to museum practice* (pp. 649-650). London: Butterworth Heineman.
2. Burcaw, G. E. (1997). *Introduction to museum work* (3rd ed.). Lanham: Alta Mira Press.
3. Byrnes, W. J. (2003). *Management & the arts* (3rd ed.). Waltham: Focal Press.
4. Dean, D. (1996). *Museum exhibition-Theory and practice*. New York, NY: Routledge.
5. Kamien, J. A. (2001). An advocate for everything: Exploring exhibit development models. *Curator*, 44(1), 114-128.
6. Sandell, R. (2006). Form+Theme+Context: Balancing considerations for meaningful art learning. *Art Education*, January, 33-37.
7. Sandell, R. (2009). Using Form+Theme+Context (FTC) for rebalancing 21st-century art education. *Studies in Art Education*, 50(3), 287-299.
8. Screven, C. G. (1990). Uses of evaluation before, during, and after exhibit evaluation. *The International Laboratory for Visitor Studies Review*, 1(2), 36-66.
9. Zorloni, A. (2010). Managing performance indicators in visual art museums. *Museum Management and Curatorship*, 25(2), 167-180.
10. Zorloni, A. (2012). Designing a strategic framework to assess museum activities. *International Journal of Arts Management*, 14(2), 31-47.
11. 王嵩山(2003)。差異、多樣性與博物館(頁 41-45)。台北市：稻香。
Wang, S. S. (2003). *Difference, diversity and museum*. (pp. 327-331). Taipei: Daw Shiang. [in Chinese, semantic translation]
12. 丁宗江(2002)。策展人與美術展覽淺析。《美術觀察》，8，53-54。
Ding, Z. J. (2002). A preliminary analysis of curators and art exhibitions. *Art Observation*, 8, 53-54. [in

- Chinese, semantic translation]
13. 何文玲、嚴貞(2011)。藝術與設計「實務研究」應用於大學藝術系學生創作發展之研究。《藝術教育研究》，21，85-110。
He, W. L., & Yen, J. (2011). A study of art and design practice research applied to college students' art creation. *Research in Arts Education*, 21, 85-110. [in Chinese, semantic translation]
 14. 林平(2005)。藝術展覽的價值和空間的關係。《博物館學季刊》，19(1)，29-37。
Lin, P. (2005). Art exhibition: Its value and spatial relationships. *Museology Quarterly*, 19(1), 29-37. [in Chinese, semantic translation]
 15. 胡朝聖(2001年3月)。從全球各地城市美學的發展狀態看臺北與「粉樂町」展覽。《藝術家》，316，480-484。
Hu, C. S. (2001, March). From the development state of urban aesthetics around the world to see Taipei and the exhibition of "Very Fun Park". *Artist Magazine*, 316, 480-484. [in Chinese, semantic translation]
 16. 高玉珍(2010)。論國際展覽的規劃與轉變—以國立歷史博物館為例(未出版博士論文)。台灣師範大學美術研究所，台北市。
Kao, Y. C. (2010). *Planning and developing international exhibitions: A case study of the National Museum of History* (Unpublished doctoral dissertation). National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan. [in Chinese, semantic translation]
 17. 莫瑞(2004)。國立加拿大文明博物館的專案管理流程。《國際交流的拋物線連結—2004 策展人論壇文集(頁 150-167)》。台中市：國立台灣美術館。
Morel, S. (2004). A case study-The project management process at the Canadian Museum of Civilization. In *Proceedings of Linking Parabolas in International Exchange: Colloquium on Curatorship 2004* (pp. 150-167). Taichung: National Taiwan Museum of Fine Arts. [in Chinese, semantic translation]
 18. 張元茜(2001年9月)。戀消費、戀藝術、戀「東區·粉樂町」—「粉樂町--東區當代藝術展」策展理念。《典藏今藝術》，108，80-81。
Chang, Y. C. (2001, September). Love consumption; love art; love "Eastern District Very Fun Park" - Curatorial concept for "Very Fun Park - Contemporary Art Exhibition at Eastern District". *ARTCO*, 108, 80-81. [in Chinese, semantic translation]
 19. 張婉真(2008)。面對博物館評價時代的來臨：原理與實踐。《博物館學季刊》，22(2)，5-25。
Chang, W. C. (2008). Facing the age of museum evaluation: Principles and practices. *Museology Quarterly*, 22(2), 5-25. [in Chinese, semantic translation]
 20. 張晴文(2002)。當代藝術與生活的交易—「粉樂町-臺北東區當代藝術展」與特定場域展覽的有效路徑。《現代美術學報》，5，147-179。
Chang, C. W. (2002). Transaction of contemporary art and life - "Very Fun Park - Exhibition of Contemporary Art at Eastern District of Taipei" and an effective approach to the particular field of the exhibition. *Journal of Taipei Fine Arts Museum*, 5, 147-179. [in Chinese, semantic translation]
 21. 張晴文、莊偉慈、陳寬育、蔡榕娣(2010年9月)。都市空間的藝術介入。《藝術家》，424，122-145。
Chang, C. W., Jhuang, W. C., Chen, K. Y., & Tsai, R. D. (2010, September). Art intervention into urban space. *Artist Magazine*, 424, 122-145. [in Chinese, semantic translation]
 22. 張譽騰(2011,a)。「展現博物館價值」之一。《國立歷史博物館館刊》，21(1)，70-78。
Chang, Y. T. (2011, a). Showing the value of museum- Part I. *Bulletin of the National Museum of History*,

- 21(1), 70-78. [in Chinese, semantic translation]
23. 張譽騰(2011,b)。如何評量博物館的品質：理論與建議(上)。《國立歷史博物館館刊》，21(3)，84-91。
Chang, Y. T. (2011,b). How to evaluate the quality of the museum: Theory and recommendations- Part I. *Bulletin of the National Museum of History*, 21(3), 84-91. [in Chinese, semantic translation]
 24. 張譽騰(2011,c)。如何評量博物館的品質：理論與建議(下)。《國立歷史博物館館刊》，21(4)，78-85。
Chang, Y. T. (2011, c). How to evaluate the quality of the museum: Theory and recommendations- Part II. *Bulletin of the National Museum of History*, 21(4), 78-85. [in Chinese, semantic translation]
 25. 陳慧娟、何明泉(2012)。科學博物館策展模式的設計思考。《科技博物》，16(3)，109-138。
Chen, H. J., & Ho, M. C. (2012). Design thinking on the exhibition model of science museum. *Technology Museum Review*, 16 (3), 109-138. [in Chinese, semantic translation]
 26. 富邦藝術基金會(2001年10月)。「粉樂町」專題報導。《藝術觀點》，12，60-79。
Fubon Art Foundation (2001, October). Feature story: Very Fun Park. *ACT*, 12, 60-79. [in Chinese, semantic translation]
 27. 富邦藝術基金會(2001年9月)。藝術進駐城市「粉樂町」無牆美術館計畫。《公共藝術簡訊》，27，7。
Fubon Art Foundation (2001, September). Art stationed in the city: Art Museum without Walls Program- "Very Fun Park". *Public Art*, 27, 7. [in Chinese, semantic translation]
 28. 黃光男(2003)。《博物館能量》。台北市：藝術家出版社。
Huang, K. N. (2003). *Museum energy*. Taipei: Artist Publisher. [in Chinese, semantic translation]
 29. 黃光男(2006)。博物館展覽理念與規劃。《書畫藝術學刊》，1，1-14。
Huang, K. N. (2006). Concept and planning of museum exhibition. *Thesis of Department of Painting and Calligraphy*, 1, 1-14. [in Chinese, semantic translation]
 30. 詹致中(2013年4月)。從奔馳經驗到創造策展驚艷。《設計》，170，74-77。
Jhan, J. J. (2013, April). From speeding experience to create stunning curatorial. *Design*, 170, 74-77. [in Chinese, semantic translation]
 31. 漢寶德(2000)。《展示規畫理論與實務》。台北市：田園城市文化事業。
Han, P. T. (2000). *Theory and practice of show planning*. Taipei: Garden City Publisher. [in Chinese, semantic translation]
 32. 賴瑛瑛(2008)。《展覽反思與論述實踐—台北市立美術館歷任館長展覽方針與策略之研究(1983-2007)》(未出版博士論文)。台灣師範大學美術研究所，台北市。
Lai, Y. Y. (2008). *Exhibition reflexivity and discourse practice: Exhibition policy and strategy of the TFAM's directors (1983-2007)*(Unpublished doctoral dissertation). National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan. [in Chinese, semantic translation]

附錄：FTC Pallet

Form + Theme + Context FTC Palette for Decoding and Encoding Visual Art



Title: _____

How does a balance of formal, thematic, and contextual aspects reveal layers of meaning?

FORMAL	+	THEMATIC	+	CONTEXTUAL
Actual Composition: Art Elements: Design Principles: 2D&3D Qualities: Size/Scale: Media/ Materials: Processes/Methods: Skills: Style: Other:		Broad Subject/ BIG IDEA : Subject Matter: Point of View: Visual Sources: Art Historical References: Literary Sources: Other Arts Connections: ● Music ● Theater ● Dance ● Film & New Media Other Subject Areas: ⇒ Math ⇒ Language Arts ⇒ Science ⇒ Social Studies ⇒ Physical Education ⇒ Vocational Education		WHEN: WHERE: BY/FOR WHOM: WHY: Intention/Purpose(s): Significance/Relevance: ◆ Personal ◆ Social ◆ Cultural ◆ Historical ◆ Artistic ◆ Educational ◆ Political ◆ Spiritual ◆ Other

A Preliminary Study of Exploring FTCC Model for Curatorial Decision Making: A Case Study of “NCCU Very Fun Park” Exhibition

Chiao-Hui Huang* Ming-Chuen Chuang**

* National Chiao Tung University
National Chengchi University
ch0429@nccu.edu.tw

** National Chiao Tung University
cming0212@gmail.com

Abstract

In recent years, due to the global rise of cultural and creative industries, the use of exhibitions has become increasingly diverse with more complex form of presentation. How to create the innovated value and prolong the influence of exhibition through proper curatorial decision making is the challenge for the curator or the curatorial team. However, no systematic approach or model of curatorial decision making has been proposed yet. This study tried to propose a FTCC (Form, Theme, Context, Costs) model for curatorial decision making, based on the FTC model which has been successfully applied in art education. By adapting and expanding the factors under each aspect of the original FTC model into factors suitable for curatorial decision making and by establishing additional factors related to cost aspect of art exhibition, the primary FTCC model was constructed. Furthermore, key literatures on criteria for successful exhibitions were reviewed and summarized; these criteria were integrated into the decision factors for the final FTCC model. Then, through a case study of applying this FTCC model to curatorial decision making on the “NCCU Very Fun Park” exhibition, this study demonstrated how to apply this FTCC model and verified the applicability of this model. The result of this study showed that: 1. The FTCC model can provide the curator/curatorial team sufficient estimations on the form, theme, context, and cost of an exhibition, in order to make a right decision; 2. Through the some statistics of the “NCCU Very Fun Park” exhibition and the audience questionnaire analysis showed that this exhibition, decided with the FTCC model, was successful, especially on the aspects of promoting the concept of “museum without wall”, of improving the interaction between arts and audience, expanding the audience involvement and

professional networking etc. With the positive feedback, the FTCC was proven to be a valuable curator decision making reference.

Keywords: Curatorial Decision Making, “NCCU Very Fun Park” Exhibition, FTC Model, FTCC Model, University Art Center.