

國立臺灣大學工學院建築與城鄉研究所

碩士論文

Graduate Institute of Building and Planning

College of Engineering

National Taiwan University

Master's Thesis



契約、關係與文化中介者：基隆潮藝術個案研究

Contracts, Guanxi, and Cultural Intermediaries:

A Case Study of KEELUNG CIAO Art Festival

黃偲淳

Szu-Chun Huang

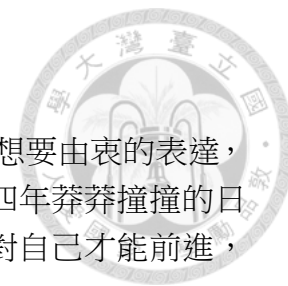
指導教授：王志弘

Advisor: Chih-Hung Wang, Ph.D.

中華民國 115 年 1 月

January 2026

謝 辭



原來起筆謝辭是不容易的事，那些在心裡的謝意和歉意，想要由衷的表達，卻又像是第一次寫作般不知道應該如何用字措辭。回首過去四年莽莽撞撞的日子與寫作的過程，如實地映射出自己的課題。只有誠實的面對自己才能前進，然而，卻成為他人的負擔。

謝謝王志弘老師總是一次又一次幫在迷航中的我定位，想起成為導生的第一年，我就像不知道自己的志向那般，也找不到論文的方向。是老師一直在前方給予方向，同時透過各種方式引領著我前進，只是自己資質駑鈍，有時彷彿前進，有時又倒退了好幾百步。走到這裡，對老師除了感謝也有滿滿的歉意，自覺不是一個稱職的學生，謝謝老師讓我有許多面對自我課題的時間與空間。

謝謝擔任口試委員的殷寶寧老師與康旻杰老師，在論文計畫書口試時分享實務上的寶貴經驗，論文口試時給予論述視野的提點，讓此份論文得以收束更為精鍊。謝謝每一位受訪者，因為您們的無私分享，讓我更貼近田野和看到不同視角的基隆。

基隆是我的家鄉，但我卻始終跟他保持著一段不遠又不近的距離，距離上不遠，心靈上不近。選擇基隆作為田野範圍，是抱著一點私心，想要更貼近爺爺與爸爸成長的地方。另一方面也想找尋對家鄉的認同。在我還不明白自己對基隆的感受時，是這篇論文讓我看到不同面向的家，好像在陰雨連綿中是有那麼一點可愛了。

謝謝敏，是她在這段期間成為了我的姊姊。謝謝室友，遠端陪著我前進。謝謝凱，讓我看見自己的珍貴與潛力。謝謝研究所時期的所有遇見，因為這些可愛的同學與朋友，我方能看到更廣闊的世界。還有一直都在的摯友們，重新回到校園的旅途中，因為有這些人的支持，我走過許多自我懷疑與無助的時刻。

最後，謝謝外公，讓我有再次回到學校的動力。莉莉與斌斌，我總是喜歡對外這樣稱呼爸爸媽媽。謝謝他們始終相信我，在我一直自作主張往前走時，為我撐出一個安全網。寫作讓我學會如實面對自己的不足，對本文所有的不足，我承擔所有責任。

摘要

當代臺灣各地興辦的藝文展演活動，乃文化政策與地方社會互動的過程，也是推行資源配置以謀求效益的文化治理場域。隨著活動規模和頻次擴增，公部門有限人力難以負擔龐大且複雜的治理工作，加以扶持相關產業、納人民間參與的趨勢，遂開啟依《政府採購法》運行的委外機制，逐步形塑「文化治理標案場域」。標案場域實則受到「機制」與「人」雙重因素的影響。以承辦單位與承攬廠商為文化中介者的角色，成為影響計畫發展的關鍵因素之一。基於此，本研究提出以下核心問題：（一）文化治理標案場域以何種機制運行，進而形成文化中介者參與文化政策的空間？（二）在契約委外機制的運作邏輯下，文化中介者如何回應治理需求，並影響文化計畫的發展？（三）「關係」何以成為文化中介者持續在標案場域中發揮影響力的策略？

2015年時任基隆市長林右昌以文化治理開展城市發展計畫。同年，甫開館的國立海洋科技博物館啟動「潮藝術」環境藝術駐村計畫，該計畫在2017年走入基隆文化治理視野成為城市文化品牌。為此，本研究聚焦基隆文化治理標案場域及潮藝術計畫，透過次級資料分析、半結構式訪談，探討城市治理與標案場域之間關係；訪談曾經執行潮藝術的文化中介者，分析其參與動機、執行策略與場域關係人的互動以及承接政府計畫的實務經驗等，進一步揭示文化中介者如何影響文化計畫的發展。研究發現，文化中介者發展出一套因應委外機制與行政框架的工作方法，既能服務政策目標，也填補地方田野的斷裂。然而，標案運作邏輯與地方日常生活節奏間存在結構性差異，使依附於文化中介者的地方關係網絡，終究停留在有限的時間與場域中。被標案操演的藝文展演所在地，成為文化中介者營造的標案化地方。

在標案場域中，文化中介者以關係（Guanxi）作為策略展開關係性工作（relational work）。他們從見面三分情累積的地方人情味，到運用人情世故交換資源發展地方關係。進而建立在地協力機制，以及維繫穩定的專案團隊，穩固兼顧理想與營運的夥伴關係，這些關係可分為準關係與關係。然而，無論是計畫的合作關係，還是日常的私人情誼，最終都回到文化中介者的人際關係中，並隨著計畫的結束脫離地方生活網絡。

綜言之，文化治理標案化擴大了施政量能，並滋養仰賴政府採購案維生、累積文化技能並實踐理想的文化中介者，建立契約委外的治理型態。但標案化專案造成期程框架與執行團隊更替的切割效果，導致專案與地方網絡僅停留在準關係階段，造成計畫難以深入日常紋理，滿足積澱厚實地方文化內涵的長遠目標。若臺灣發展藝術季已是地方政府的文化政策，在文化治理標案場域中，須有明確的治理主體性及穩定的關係夥伴，方能孕育耕茁於地方生活脈動的藝術季。

關鍵詞：招標採購、委外契約、基隆文化、藝術季、地方營造

Abstract

Cultural and artistic events across contemporary Taiwan exemplify the dynamic interplay between cultural policy and local society, as well as a cultural governance field oriented toward efficient resource allocation. As these events increase in scale and frequency, the limited capacity of the public sector struggles to meet increasingly complex governance demands. Concurrently, trends supporting related industries and fostering private participation have led to the adoption of outsourcing mechanisms under the Government Procurement Act, shaping what has come to be known as the “cultural governance bidding field.” This field is influenced by both institutional mechanisms and human actors. Cultural intermediaries—comprising organizing units and contracted vendors—emerge as critical agents in shaping project development. This study thus addresses three core questions: (1) What mechanisms operate within the cultural governance bidding field, and how do they create opportunities for cultural intermediaries to engage in cultural policy? (2) Within the logic of contract-based outsourcing, how do cultural intermediaries respond to governance demands and influence project outcomes? (3) How does *guanxi* function as a strategy for cultural intermediaries to maintain influence within the bidding field?

In 2015, Keelung's Mayor, Lin Yu-chang, introduced cultural governance as a central strategy of the city's urban development agenda. That same year, the newly inaugurated National Museum of Marine Science and Technology launched the NMMST International Environmental Art Project, known as the “CIAO Art Festival.” By 2017, this initiative had been incorporated into Keelung's cultural governance field and had evolved into a well-recognized urban cultural brand.

This study examines the cultural governance bidding field in Keelung, specifically focusing on the CIAO Art Festival project. Utilizing secondary data analysis and semi-structured interviews, it investigates the interplay between urban governance and the bidding field. Interviews with cultural intermediaries involved in the implementation of the CIAO Art explore their motivations, operational strategies, interactions with stakeholders, and practical experiences in managing government projects. This analysis further reveals how cultural intermediaries shape the development of cultural programs.

Findings indicate that cultural intermediaries have developed adaptive working methods in response to outsourcing mechanisms and administrative frameworks—methods that not only advance policy objectives but also address gaps in local fieldwork. However, structural tensions persist between the operational logic of the bidding system and the everyday rhythms of local life. Consequently, the local networks cultivated by cultural intermediaries often remain confined to limited timeframes and spaces. As a result, the sites of cultural and artistic performances become “tendered places” curated by these intermediaries.

In the field of bidding, cultural intermediaries leverage *guanxi* as a strategic tool for engaging in relational work. They cultivate local warmth (人情味) through repeated face-to-face interactions and employ the ways of the world (人情世故) to exchange resources and build networks of local relationships. They establish mechanisms for local cooperation and maintain stable project teams, thereby consolidating partnerships that balance idealistic aspirations with operational feasibility. These relationships can

be categorized into quasi-guanxi and guanxi. However, whether involving institutional collaborations or personal friendships, these connections ultimately rely on cultural intermediaries and tend to become detached from the everyday dynamics of community life once projects are completed.

In summary, the tendering process of cultural governance has enhanced administrative capacity while fostering a class of cultural intermediaries who rely on government procurement to sustain their livelihoods, accumulate cultural capital and competencies, and pursue their ideals. This process has also generated various forms of public-private collaborative governance. Nevertheless, the tendering-based project structure—with its temporal constraints and discontinuities caused by shifting timelines and rotating teams—effectively fragments these efforts, leaving local networks in a nascent stage of development. Such fragmentation constrains projects from embedding deeply within community life and achieving the long-term goal of cultivating rich, locally rooted cultural capacities. As art festivals emerge as key instruments of local cultural policy in Taiwan, it is crucial to ensure robust governance agency and stable relational partnerships within the tendering field to support art festivals that grow organically from the rhythms of local life.

Keywords: tendering and procurement, contracting out, Keelung cultural governance, art festivals, place-making

目次



謝辭	I
摘要	II
ABSTRACT	III
目次	V
圖次	VII
表次	VIII
第一章 緒論	1
第一節 前言	1
第二節 文獻回顧：地方文化治理標案場域的構成	3
一、地方文化治理的契約委外機制	4
二、標案場域中的文化中介者	5
三、關係 GUANXI 與標案場域的疊合	6
四、分析架構	8
第三節 研究設計與方法	8
一、研究範圍界定	8
二、資料收集與研究方法	9
第四節 主要論點與章節架構	12
第二章 基隆文化標案場域	13
第一節 2015-2022 年基隆市文化治理	13
一、首長的意志：文化先行	13
二、文化局的實踐：政策意志的延伸	15
第二節 市政之外誰在形塑城市文化？	17
一、文化中介者的群像：進入基隆、參與治理的專業者角色	17
二、文化治理展演場：歷史再現與城市願景的敘事實作	20
第三節 文化治理的契約運作	22
一、資源分配機制：基隆文化標案的動態變化	22
二、標案運作邏輯：文化活動規格化	27
第三章 在海風與市聲間的基隆潮藝術	37
第一節 起點：博物館與地方的交會	38
一、藝術介入海洋環境教育	38
二、契約協作實踐策展需求	40
三、藝術與地方的共生共創	43
第二節 變奏：藝術嵌入城市治理	49
一、市府治理再造「潮藝術」	49

二、委外機制下的多重詮釋	52
三、藝術與歷史的共時在場	54
第三節 契約機制與文化中介的多向實踐	66
一、標案場域的彈性詮釋	66
二、一年一標的生產與調適	70
第四章 契約內外的關係施展	73
第一節 人情義理的地方應對	73
一、登入地方：見面三分情的人情味	73
二、擾動地方：利益交換的人情世故	76
三、在地衝突：行政體制的介入與調適	79
第二節 志同道合的夥伴關係	82
一、組隊任務：追求理想與維持經營的關係營造	82
二、場域之內：找到在地的同路人	85
三、場域之外：非正式的關係網絡	88
第三節 文化中介者與地方若即若離的關係	90
第五章 結論	92
第一節 文化中介者營造的標案化地方	92
第二節 研究限制與建議	94
參考文獻	95
附錄一 大基隆歷史場景再現整合計畫招標採購案件	103



圖 次

圖 1 本研究分析架構	8
圖 2 基隆市港的發展願景	18
圖 3 大基隆歷史場景再現整合計畫子計畫分佈	19
圖 4 基隆市文化局 2005 至 2024 年歷年決標數量與獲補助數量	23
圖 5 2013 年至 2024 年基隆文化局決標總金額變化	25
圖 6 2013 年至 2024 年基隆文化局決標案件數量與承攬廠商數變化圖	26
圖 7 政府採購流程	28
圖 8 潮藝術計畫歷年決標經費與經費來源	30
圖 9 潮藝術計畫場域	37
圖 10 2015-2017 年間海科館環境藝術駐村藝術設置位置	41
圖 11 Patrick Demazeau 掃把救星	46
圖 12 2015 年潮藝術國際環境藝術季作品分佈與展示對照圖	47
圖 13 2016 潮藝術國際環境藝術季作品分佈與展示對照圖	48
圖 14 2017 潮藝術主視覺 LOGO 設計	51
圖 15 2017 年潮藝術作品設置地點搜集範圍	55
圖 16 黃國才《漂流議會》	56
圖 17 2017-2023 年間文化局基隆潮藝術藝術設置位置	57
圖 18 自然洋行建築事務所《城市中的船》	58
圖 19 潮藝術計畫之海上美術館	59
圖 20 海上美術館作品-2020 星濱山共創工作室《潛意識》	59
圖 21 詹喬鈞《我依然等著你》作品模型	61
圖 22 2019 年潮藝術國際環境藝術季作品分佈與展示對照圖	62
圖 23 2020 年潮藝術國際環境藝術季作品分佈與展示對照圖	63
圖 24 2022 年潮藝術國際環境藝術季作品分佈與展示對照圖	64
圖 25 2023 年潮藝術國際環境藝術季作品分佈與展示對照圖	65
圖 26 潮藝術計畫契約委外機制運作架構	68
圖 27 準關係與關係之分析架構	73
圖 28 人情互動關係	76
圖 29 混合情感與利益的協商關係	79
圖 30 標案場域內的關係營造	84
圖 31 計畫場域的地方關係營造	88
圖 32 標案場域的關係施展	90

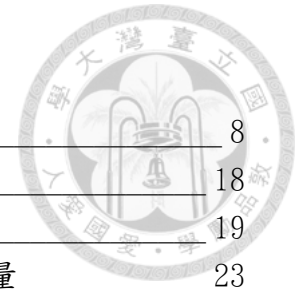
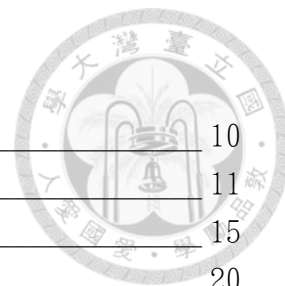


表 次

表 1 2015 至 2023 年潮藝術標案場域委外廠商	10
表 2 訪談對象資料表	11
表 3 基隆市文化局歷屆局長	15
表 4 文化中介者角色與定位	20
表 5 2013 年至 2024 年基隆文化局決標資料	23
表 6 2005 至 2024 年基隆市文化局的委外承攬廠商數	26
表 7 歷屆潮藝術決標內容與策展主題	32
表 8 潮藝術計畫不同時期比較分析	69



第一章 緒論



第一節 前言

城市裡為什麼需要藝術季呢？閱讀 Smith (2021)《城市、演化、人：從消費文化到都市規劃，從中產階級到社會流動，從廢墟到網絡，人類與城市的 6000 年故事》時，我找到了一個可以延伸的觀點，即是「儀式感」。書中以英國巨石陣為例，人們建設可聚集的儀式性場域，在場域中進行宗教儀式，藉由更高的信仰權威調節社會衝突，創造慶典般的社會氣氛，人們得以在參與儀式中得到集體認同給予的滿足感及自我認同的安全感。雖城市已經能滿足社交、經濟需求，並使人們有永久安定的居所，但如節慶般短暫發生的藝術季，無疑能在城市的平凡日常生活中提供新的刺激與交流方式。

如果過去的儀式是為了釋放統治權威下的社會壓力，那麼生活在當代社會的我們，又需要透過藝術季解決什麼樣的問題呢？借鏡日本越後妻有大地藝術祭、瀨戶內國際藝術祭的經驗，藝術祭成為地區行銷與地方再生的手段，為地方帶來了日常之外的經驗，更在經濟上創造觀光收益與商業機會。藝術祭也常被期待能修復社會關係與促進地方認同。面對快速都市化、社會不平等與地方衰退的挑戰，其以藝術介入地方空間，並透過藝術家創作與居民參與重建社區網絡。在此脈絡下，「藝術祭」被視為一種與集體認同、精神性高度連結的生活場域展演。然而，臺灣透過政府採購程序實踐這類藝文展演時，其運作邏輯傾向於在特定期程內發生的專案任務，這種「藝術季」的實踐結果往往與政策邏輯、資源分配及社會結構產生張力。這也引發本研究的探究：臺灣的藝術季或更廣泛的地方藝文活動，是在什麼樣場域中運作？它究竟為誰而辦？誰才是真正參與其中的人？

晚近隨著文化產業或文化工業規模日趨龐大，文化研究以文化治理 (cultural governance) 為批判視角分析文化政治場域 (王志弘, 2011)。1990 年代以降臺灣的國家 - 社會關係轉變，政府普遍透過契約委外 (contracting out) 形式向民間私部門或非營利部門採購公共服務。2000 年後，以知識經濟為基礎的「文化創意產業」政策，更擴大文化的意義為象徵符號的生產與消費 (王俐容, 2005)。也因而漸趨複雜的文化政策在各議題，如社區總體營造、城鄉新風貌、農村再生、地方創生、藝術介入，皆延伸出龐大且多元的專業工作。文化部門將業務透過政府採購委外由民間社會執行，已是普遍化的行政機制，而此過程即是文化治理的標案化。

文化治理概念蘊含皮耶·布迪厄 (Pierre Bourdieu) 的場域 (Field) 特質 (王

志弘，2011；2014），文化治理標案化則是指指出臺灣文化治理場域的具體性質。因此進一步指認「文化治理標案場域」是以特殊機制接合了行政體制、市場機制與公民社會，創建出文化施政、文化創意產業，以及文化引導式發展的具體操作空間。同時，我們看到地方藝文活動作為文化治理的重要形式。無論是館舍內的藝文展演，或是採取節慶形式而推廣到館舍以外的城鄉開放空間，地方藝文活動的推動施行都是地方行政、藝術及文化各類資源的分配和運用的治理過程。

契約委外辦理的地方展演計畫，是在文化治理標案場域中嵌入動態的藝術生產過程，並且納入各種文化工作者。換言之，我們需要看到文化治理標案場域，也是人們運用身體或知識勞動，從事創作行為並換取薪酬的場域。標案場域的文化工作者可能來自不同領域，包含地方政府首長、局處首長、各科層組織公務人員、民間委辦廠商負責人、專案管理人員、專案執行人員、藝術家（團隊）、藝術經紀人、業界顧問、學者、地方社群或與民間委辦廠商合作的相關單位與工作者。因此，探究這些文化工作者的競爭與協調過程，有機會揭示文化治理標案場域的運作邏輯。

招標採購機制於公部門內部培育大量具採購知識且熟悉行政操作的公務員，在公家機關體制外培養一群擁有跨域專業知能的承攬廠商。本研究聚焦於契約關係中的「承辦單位」與「承攬單位」，指稱這些依法置身於都市政治運轉和資源分配中介位置的行動者，他們透過標案建立雙方關係，並進入文化治理場域中的工作者為文化中介者（*cultural intermediaries*）（Bourdieu, 1984:359）。文化中介者是穿梭於生產和消費之間，涉及的經濟和文化之間的中介（Maguire & Matthews, 2012: 551）。然而，文化中介者在治理場域中也並非無往不利，作為一個在生產和消費之間、經濟和文化之間，以及產、官、學界和地方之間的文化中介角色，其面對的是更多結構框架的限制、監督與約束。

本研究嘗試探討文化治理中的契約委外機制，以及文化中介者標案場域中的具體行動。為此，研究聚焦於 2015 至 2022 年間，基隆標案場域的動態樣貌，並以共時經歷市政治理脈絡的「潮藝術計畫」作為案例，分析文化中介者如何在場域中執行文化計畫。研究核心發問為：**文化中介者如何成為文化治理關鍵行動者？其影響與侷限為何？**並嘗試回答三個研究問題：

- 一、文化治理標案場域以何種機制運行，進而形成文化中介者參與文化政策的空間？
- 二、在契約委外機制的運作邏輯下，文化中介者如何回應治理需求，並影響文化計畫的發展？
- 三、「關係」何以成為文化中介者持續在標案場域中發揮影響力的策略？此種策略的侷限性是什麼？

第二節 文獻回顧：地方文化治理標案場域的構成

「文化」一詞富含多元意義，也因此「文化政策」是一模糊但具正當性之複雜概念（王志弘，2011）。隨著 1990 年代晚期推行文化創意產業政策，顯示文化政策趨勢已從「菁英文化」轉為「文化經濟」概念（王俐容，2005）。同時彰顯文化的意涵鑲嵌於資本競逐環境中，文化政策實則具擴大生產作用，以修補積累危機（Harvey, 2003）。積累邏輯支配文化與經濟的連結，更將導向勞動異化的結果（Banks, 2015）。簡言之，文化政策的影響早已涉及經濟發展、勞動行為甚至日常生活，涵蓋生活資源的統籌分配，成為權力競爭、折衝的場域。因此，晚近文化政策及其產物成為地方政治運作和資源分配的中介機制，即文化治理（Cultural Governance）機制，文化治理成為不同都市意義爭論（都市運作的不同邏輯）的文化政治場域（王志弘，2003；2014；2019）。

文化治理機制在全球各地支持地方文化活動創新（Moon, 2001），同時以旅遊觀光與媒體傳播為媒介，地方品牌化成為文化資本形式與區域主導策略（Yue, 2006）。國內學界廣泛運用文化治理概念，探討文化政策（吳冠萱，2021；張亦萱，2023；王志弘、高郁婷，2023）、文化經濟與文化創意產業（陳羿伶、王志弘，2007；楊一萌、王志弘，2023）、文化認同（李素月，2011；張鳳冠，2021）、文史保存（涂美芳，2012）、博物館或文化園區發展（邱郁芬，2012；黃蘭燕，2016；陳于穠，2016；江明珊，2018；林詩晏，2020）、區域發展及創意街區（殷寶寧，2020；顏亮一、張耕蓉，2022）、地方節慶活動及表演藝術（杜慶珩，2008；林建宇，2011；厲復平，2022；鍾承翰，2023），以及文化工作與工作者（林亞璇，2017；李舒恬、王志弘，2021）等面向。此外，若文化計畫牽涉中央與地方政府合作，就會呈現複雜的縱向單位協作與內部垂直業務整合，由多級政府共享與共籌資源的多層次治理（Multi-level governance）情形（Hutton, 2016）。在國內外文化治理研究中，皆對文化治理場域中行動者間協作與競爭關係的展現關切。

本研究看到臺灣地方政府長期依循政府採購法委外辦理地方展演活動。地方展演是持續生活著的文化（王志弘，2024），伴隨臺灣文化政策發展過程，其嫁接社區營造式的地方意識與認同塑造、藝文消費與文創產業的發展、官方文化領導權與政績的彰顯，以及部分藝術界與學界通過藝術來促進社會改革等，各種不同的力量和論述，構成了複雜的平台。學術研究不乏探討與反思這類藝文活動與地方節慶（吳鄭重、王伯仁，2011；邱坤良，2012；陳沛悌、陳甫鼎、裴蕾，2014），黃孫權與成露茜（2007）更直指 1990 年代以來的「全台飆節慶」趨勢，作為官方推動文化產業化及地方振興的治理手段，乃是塑造出一種情感機器（affect machine），導致政治上的去民主化，以及文化上的民粹主義的惡果。至今對地方展演批判的聲音不曾消失，然而，正因其多元文化內涵，使之成為跨域協力機制場域。

一、地方文化治理的契約委外機制

地方政府依循《政府採購法》，將地方展演活動經由招標作業，委外由民間辦理執行。一般認為，契約委外（contracting out）是依法追求效率、解決政府組織僵化和浪費弊病的辦法，政府也藉由契約委外來追求政治正當性和合理性（陳重安，2011）。多數地方展演計畫屬於勞務採購範疇¹，以勞務採購契約約定公私部門雙方之權利義務。機關單位每次辦理招標作業之流程大致為：一、依採購需求製作成招標文件。二、通過政府電子採購網及公開發售進行招標公告。三、等待符合資格的民間單位於期限內投標。四、進行開標、審查資格標、評選作業、議價作業。五、與議價完成之私部門進行簽約並完成決標公告等流程。我們也稱這些政府的委外計畫為「政府標案」或「標案」。

契約委外機制大幅降低公部門的人事需求，透過政府採購機制將文化計畫的實施職能賦予私部門，進而凸顯不同行動者參與公共服務計畫時的動態關係（李宗勳，2004）。公部門從文化活動的生產角色轉變為需求方（甲方）。但面對龐雜的藝文活動數量、內涵與型態，公部門承辦人員承擔的是履約管理、行政流程及成果效益等項目轉換而成的績效壓力。相對，獲得標案的私部門（乙方廠商）負責協助政府進行專業的文化論述、資源分配及政策實行，並具體落實於履約過程中的規劃、籌備及執行。契約委外框架下，是在有限期程與經費下考驗著其「專案管理」（project management）能力。於是，公部門承辦人員是專案管理團隊的監督者（王志弘、高郁婷，2023），私部門則包含了產出文化內容的專案管理團隊，以及實際執行的下游包商或是受到專案管理督導的其他標案廠商。

公部門施行契約委外的困難，潛藏於契約設計過程中。承辦標案公務員擁有的採購經驗、專業知識及科層職級（組織關係），是影響契約文件品質優劣的關鍵因素之一，若訂約不當可能使公部門面對交易成本提高及機關權益損害問題（江岢峯，2018）。另外，政府與私部門組織雙方依法以契約規範彼此權利義務關係（孫煒，2016），但兩方可能因資訊不對等和目標利益不同而產生問題（莫永榮，2004）。在契約關係下，雙方皆需時刻衡量交易成本，合作過程中需不斷面對雙方間複雜的權責釐清及多元課責等問題（柯于璋，2020）。

另外可以留意，學界對於公私協力夥伴關係（public-private partnerships, PPPs）與契約委外之差異有不同見解。公私協力夥伴關係或公私協力（public-private collaboration）是擴增治理能力、提升公共服務產出，為公部門的風險管理提供更複雜且較具效益的方法（Gerrard, 2001），更強調長期的合作關係。基於公私協力，兩方各自承擔複雜的政治、社會、營運及契約風險（曾冠球、黃偉誠，2011）。陳敦源、張世杰（2010）提醒李宗勳與部分美國學者採用概念較為寬鬆，不刻意區分兩者間差異。但大致而言契約委外是短期契約關係，難以建立信任基礎

¹《政府採購法》第2條：「本法所稱採購，指工程之定作、財物之買受、定製、承租及勞務之委任或僱傭等。」

(Teicher, Alam, & Gramberg, 2006: 86-87)。爬梳國內文化治理範疇中，針對社區營造、文化創意產業、藝術節慶活動等面向研究，公私協力與契約委外兩種概念皆有人使用，大多不刻意區分兩者間差異（李柏諭，2005；賴貞男，2008；蘇巧蘋，2015；孫煒，2016；孫煒，2018；柯于璋，2020）。

綜言之，公私協力能有效整合多元資源，提升公共文化服務的效能。但契約委外制度同時面臨著契約設計、資訊不對稱等課題，使得文化計畫的推動過程充滿複雜性。公部門與私部門在合作中不僅需遵守法令規範，更須在有限的資源與時程中，建立信任與協調機制。隨著全球體驗經濟的興起，文化活動型態日益多元，公部門與民間單位如何在依法執行契約委外框架下，回應新興的政策趨勢與計畫方向，並有效地推動各項複雜文化計畫，成為他們面臨的課題與挑戰。

二、標案場域中的文化中介者

政府採購委外機制的運作邏輯下，標案是將各種人事物組織起來以達成各方所欲獲致目標的框架，並且為了有效執行、協調各方及處理爭議，而有相應的法律、規範、程序，以及未明文規定的默契與慣例來確保運行。因此，契約委外機制是文化治理的具體操作場域（王志弘、高郁婷，2023），本文將之界定為「文化治理標案場域」。為了更深入理解標案場域中多元參與者的權力運作與競爭狀態，本文進一步借用布迪厄的場域理論作為分析框架。

布迪厄發展文化生產場域概念用以分析文化生產框架，此框架將社會與歷史、個人能動性以及藝術作品特質等因素納入（Corciolani, Grayson & Humphreys, 2020）。布迪厄將場域分為「他律性原則」與「自主性原則」互相爭鬥的場域（Bourdieu, 1993），前者由外部力量控制文化場域，後者呈現文化場域由符號／象徵性權力自主運作（許嘉猷，2004）。場域是動態關係網絡，是社會爭鬥的空間也是文化生產的空間。場域的參與者各自擁有經濟資本、文化資本、社會資本和象徵資本，並體現於他們不同的生活習癖（Habitus）中。文化通過市場中介的消費型態與生活品味呈現，從而發揮區辨階級的作用（王志弘，2014）。將場域理論引入文化治理標案場域的分析，有助於揭示多元參與者如何在這個權力網絡中互動、競爭與協作，並展現出多重且動態的實踐樣貌。

在這個場域中，承辦單位與承攬廠商位於國家政府與市民社會之間，是依法置身於都市政治運轉和資源分配的中介位置的文化中介者。公部門承辦人員憑藉行政經驗與組織資源，與承攬廠商協作完成計畫；而承攬廠商則透過提供文化服務參與文化政策的發展。不同研究對文化中介者的討論各有側重，在 Maguire & Matthews（2012）的研究中，將之區分為兩類：一是將文化中介者視為新興中產階級，其穿梭於生產和消費之間；另外則是將他們視為產品優化的市場操作者，他們涉及的是經濟和文化之間的中介。將文化經濟視為日常生活貫時性的存有狀態（王志弘、高郁婷，2015），而文化治理標案化下的文化中介者，則是在場域

中發揮選擇性串接、協調、導引或阻滯的效果。

文化中介者所擁有的特定領域文化資本，影響其文化生產結果，專業或知名的文化中介者與剛入行者面對同樣生產框架，往往採取不同策略（Corciolani, Grayson & Humphreys, 2020）。承攬廠商除了擁有團隊成員的社會資本，亦藉由執行文化活動逐步建構在地關係網絡。這些資本與策略不僅體現在產出的文化內容上，更關乎其是否能有效整合資源、協調多方關係以順利履約。對承攬廠商而言，展現履約實績、關係網絡與專案管理能力，並產出具亮點的特色文化服務，不僅有助於贏得公部門信任，與累積未來爭取其他標案的優勢，更可能成為其在追求經濟利益與擴展政治影響力上的關鍵資本。

此外，文化中介者爭取標案進入文化治理場域，並不僅僅出於經濟或政治考量。他們往往帶著改善地方生活的理想與道德動機，於計畫執行過程中實踐社會關懷、社區共融及弱勢權益等價值。他也有將地方文化扣接至其他領域的轉接作用，開展充斥著代理詮釋、論述、展示及再利用的技術與知識，以及相應的符號化、品牌化、商品化的場域（李舒恬、王志弘，2021）。並且，他們是協調精緻文化與日常文化的社會實踐者（Perry, Smith & Warren, 2015）。於此同時，身為文化工作者牽制於政治、社會與經濟中，有時隱然是文化治理的政策工具（楊一萌、王志弘，2023）。

文化治理標案場域在布迪厄場域理論的視角下，揭示了多元參與者在經濟、文化、社會與象徵資本的運作下，展開動態的權力競爭與協作。此分析有助於理解文化中介者於制度化契約框架內的行動邏輯及其多重角色。然而，在台灣的文化治理場域，契約規範與地方人情、專業信任、長期合作默契等關係性工作往往交織運作，使治理實踐不僅僅受制於明文規範的制度，也滲透著地方社會的非正式規範與互動模式。因此，僅從場域理論出發，仍難以全面揭示文化中介者如何透過關係在場域中調節權力、建構合作與解決衝突的過程。

三、關係 Guanxi 與標案場域的疊合

在政府採購制度下，地方展演活動的委外合作主要以法律契約為規範。正如先前所述，契約委外通常建立在短期合作框架之上，缺乏長期合作與信任累積的條件。然而，隨著地方展演活動日益複雜，文化中介者必須在有限的時間與資源內推動創新，這使得他們在場域中積累並建立社會資本的需求愈發迫切。近年來，藝術介入、社會擾動與民眾參與等策略，已逐漸成為如藝術季等地方展演計畫的主要執行方式。這些委外計畫不僅要求完成專案，更強調計畫與地方社群之間的關係。因此，文化中介者必須更加投入地方生活脈動，積極與社群鏈結、鄰里互動及店家合作。地方關係網絡的建立，遂成為此類計畫能否成功的關鍵因素。

在華人社會，「關係」（Guanxi）被視為社會運作的核心結構，費孝通（1948）在《鄉土中國》中提出「差序格局」概念，認為人有親、疏、遠、近的排列。這

不僅界定了人際網絡的範圍，也決定了社會互動中資源配置與義務履行的優先順序。同時 Guanxi 作為中國社會中關鍵的人際關係機制，被廣泛視為推動日常事務的重要潤滑劑 (Gold, Guthrie, & Wank, 2002)。其非僅建立於情感基礎上，而是涵蓋了資源動員、權力協商與利益交換多重層面。「關係」在社會中也被視為克服資源不足及應對競爭的有效策略 (Gold, Guthrie, & Wank, 2002)。當代中國學者以關係 Guanxi 概念與契約治理進行分析，例如在環境不確定性中將會提升企業對 Guanxi 治理的依賴 (Lin, Niu, Guo & Zeng, 2024)，或提出 Guanxi 對契約治理中累積信任具有正向影響 (Lin & Zhang, 2023)。

另外與「關係」的文化脈絡不同，「關係性工作」(relational work) 提供了另一種理解關係與經濟互動的視角。Zelizer (2012) 認為人們會為特定的社會關係劃定邊界，透過名稱與實踐來標記邊界，在邊界內建立的理解方式，規範適合或不適合的經濟交易，並使用特定媒介來衡量與促進這些交易。換言之，文化中介者是於經濟交換與社會關係之間持續透過調適、協商與劃界進行各種關係性工作。他們透過這些關係性工作，既回應了政策制度的外在要求，也塑造了自身在場域中的位置與關係網絡。

此外，藝術家藉由擴展、深化、嵌入與抽離等關係工作，在強連結與弱連結網絡間切換，進而推動藝術創新歷程的不同階段 (Montanari, Scapolan, & Gianecchini, 2016)。強關係是指與少數組織或個體建立深厚信任與密切合作，弱關係則涉及與大量組織的淺層連結，有助於擴大資源與資訊來源。同時，創意勞動具有高度的非正式性，許多合作與資源交換是在非正式有償或無償的勞動關係中實踐 (Alacovska, Bucher & Fieseler, 2024)。這些非正式關係並非單純的經濟交易，是兼具社會與情感的多重層次，對專案工作具有關鍵影響。

在標案場域中，契約機制的制度與經費限制，使「關係」(Guanxi) 可能成為文化中介者爭取支持與合作的關鍵。同時，關係性工作 (relational work) 的分析視角也有助於理解文化中介者在契約框架內外協商與建立連結的方式。將關係與標案場域疊合，進一步理解文化中介者，一方面必須遵循契約機制的運作邏輯依法履約，另一方面又需要靈活運用關係，施展彈性解決機制帶來的困境。

然而，本研究也發現，儘管政策需求與計畫執行方法要求文化中介者必須與地方建立連結，但實際上，他們與地方網絡的關係往往因契約限制僅停留於淺層互動，呈現出一種尚未穩固的過渡狀態。這類過渡狀態或許對應於差序格局中的「疏」，或是放在關係性工作中的「弱關係」討論。但，部分淺層互動僅止於情誼交流，此種關係未必從標案中獲得實質資源或利益。為進一步分析此現象，本文提出「準關係」以區分在契約場域中尚未累積長期互信的互動形式。準關係相較於關係，缺乏情感、義務與默契的長期累積，通常具有暫時性、策略性與不確定性等特徵。文化中介者需透過持續的關係性工作，才能逐步將準關係轉化為穩固合作關係。

四、分析架構

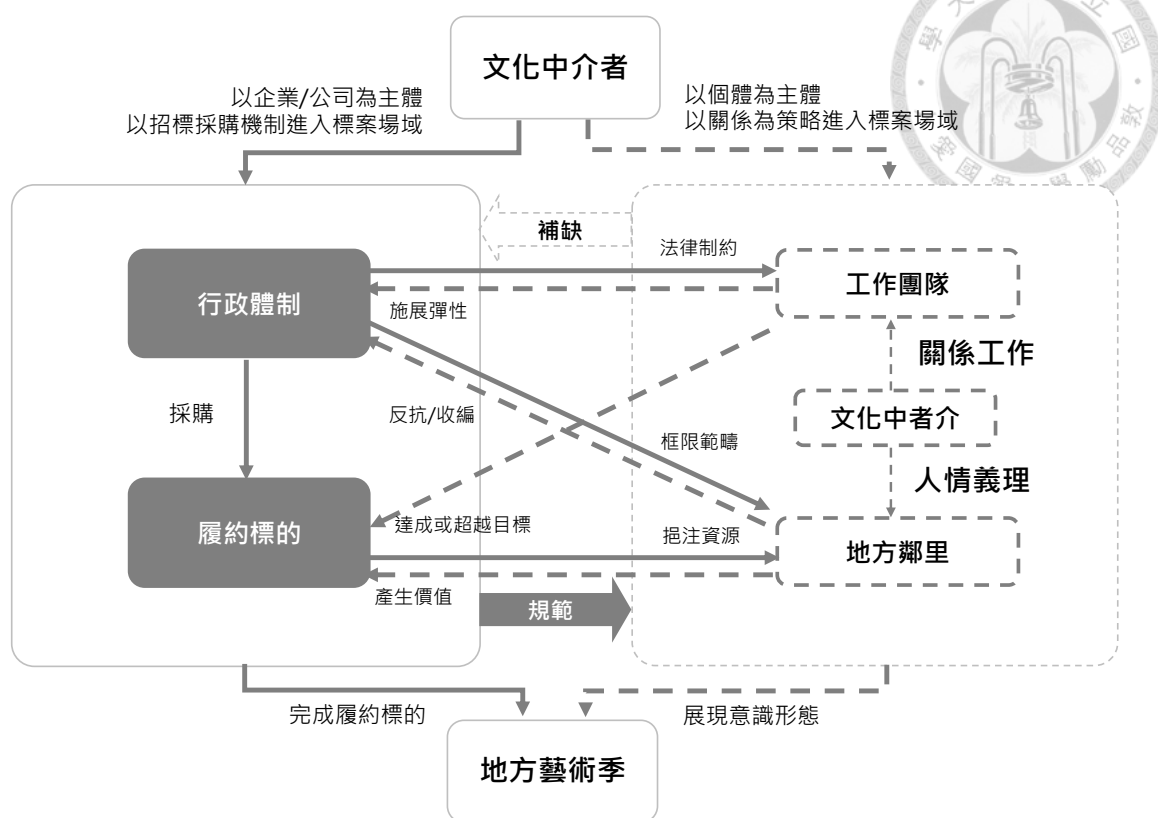


圖 1 本研究分析架構

資料來源：本研究繪製

總結以上文獻回顧，本研究結合文化治理與公共行政中的契約委外機制，探討契約委外如何形塑「文化治理標案場域」。本文援引布迪厄的文化生產場域及文化中介者概念，掌握場域特徵及其中關鍵行動者—「承辦單位」與「承攬廠商」。然而，契約委外機制遵循法規，具有標準化的流程與框架，面對日益複雜的文化活動內容，文化中介者須在法規框架內發展具彈性與調適性的計畫策略。為此，本文進一步關注「關係」的作用，探討文化中介者如何運用其經濟資本、文化資本、社會資本與象徵資本，在標案場域中進行地方應對及建立與工作夥伴的連結，並在契約規範與限制中實現文化計畫。這樣的視角有助於揭示文化治理場域中權力、資源與關係網絡的交織運作。

第三節 研究設計與方法

一、研究範圍界定

首先，為探討文化治理標案化的具體操演對地方的影響。本研究選以地處大台北地區，市民生活與台北市和新北市緊密相連的基隆作為研究區域。被直轄市

包夾其中的基隆，過去受到全球經濟變遷及台北港開港影響，其經濟及文化產業發展長期停滯並依賴國家財政補助。而於 2014 年市政輪替後，基隆市政府大力主導與推動地方文化發展，呈現地方政府有意識的主導與規劃的結果，進而活絡地方民間組織的動能。藉以基隆近十年文化治理經驗，嘗試理解近年臺灣各縣市地方文化發展之課題與困境。

再者，本研究關切文化治理標案場域中的機制與人如何影響地方藝術季的發展。2015 年時任基隆市長林右昌以文化治理開展城市發展計畫，其積極爭取中央經費，引入前所未有的文化資源進入基隆文化標案場域，匯聚各行各業文化中介者參與文化計畫。同時，2015 年甫開館的國立海洋科技博物館，為與週邊地區、學校社團交流互動。以博物館為核心，啟動「潮藝術」環境藝術駐村計畫，藉由邀請國際環境藝術家與地方共創大型藝術裝置。然而，該計畫在 2017 年走入基隆文化治理視野成為城市文化品牌，並隨著基隆市文化治理政策不斷調整期計畫策略。藉此案例，探討文化標案場域中的文化中介者，如何在契約委外機制中應用關係策略完成計畫，落實其為計畫設下的策展理念。

此外，研究聚焦在文化治理標案場域，是為凸顯長期以契約委外機制下，開啟以政府經費為來源的文化產業。也因此，本文要討論的場域，與藝文補助機制運作邏輯不同。藝文補助培植藝術家及扶植相關文化事業有其創造公共財的外部效益作用 (James & Gray, 2008: 250-254)。然而，藝文補助設立初衷為強化民間部門的藝文能量，促進國家人文藝術的發展 (劉宜君、朱鎮明、王俐容, 2011)，與文化治理標案化有更強烈國家政策或地方政府城市治理目的不盡相同。另藝文補助對象以藝術創作者或文化團隊為主，在文化治理標案化討論對象涵蓋更多元角色的廠商單位，例如，活動展覽、媒體廣告、行銷公關和策展公司、工業設計、社區營造與景觀規劃等公司團隊，甚至是專門以政府標案為其公司營運業務的公司。

二、資料收集與研究方法

本研究聚焦基隆文化治理標案場域中的潮藝術計畫，透過次級資料分析、半結構式訪談進行研究分析。首先，透過基隆文化治理相關研究及新聞資料，梳理於 2015 至 2022 年間的市政首長帶領的文化治理城市策略，並且輔以基隆市文化局各年度施政績效成果報告探討，文化局處首長如何帶領機關延伸市長的治理意志。研究整理政府採購網中基隆市文化局歷年決標紀錄，進一步探詢在文化治理政策脈絡下，基隆市文化標案場域的動態變化，包含決標案件數量、決標經費及履約廠商數量。用以理解標案場域中的資源變動與市政政策之間的關係。而透過主要文化治理政策計畫「大基隆歷史場景再現整合計畫」，探詢進入基隆文化治理標案場域中的文化中介者樣貌。

接著，本研究蒐集並整理同期之潮藝術計畫招標採購文件及決標資料，整理

潮藝術計畫的歷年發展，包含計畫緣起、轉變歷程、策展論述、契約委外運作方式、執行團隊、設置地點、藝術形式等。藉以了解文化計畫如何在標案場域中回應文化發展政策，以及場域中的文化中介者如何透過履約工作影響潮藝術的發展。

最後，以半結構式訪談參與潮藝術計畫之文化中介者，透過了解其參與潮藝術計畫契機、執行策略、工作方法、與場域關係人之互動關係，以及其參與政府標案之經驗，進而理解文化中介者如何進行關係性工作，又在標案場域中關係（Guanxi）的實際作用。

2015 至 2022 年間，潮藝術計畫先後由國立海洋科技博物館與基隆市文化局主辦，期間透過招標委託 7 組廠商或個人承攬。本研究原邀請 8 名參與者進行訪談，包括 2 名機關人員、2 名委外執行團隊成員、2 名委外策展人，以及 2 名與委外執行團隊合作之策展人與藝術家。惟後續執行中，1 名機關人員因議題敏感度要求不公開訪談內容，另有 1 名委外策展人因個人因素婉拒受訪。為補足研究視角並觀察計畫轉變，本研究將時間範疇延伸至 2023 年，並增訪 1 名承攬廠商人員。最終，本研究透過 7 名深度參與者的觀察，探討文化中介者對文化計畫之影響。

表 1 2015 至 2023 年潮藝術標案場域委外廠商

年份	主辦機關	標案名稱	委外廠商	廠商角色	備註
2015	國立海洋科技博物館	「國際環境藝術特展執行暨世界海洋日活動」委託專業服務案	桔禾創意整合有限公司	活動執行	策展人：海科館邀請艾婕音擔任
2016	國立海洋科技博物館	「2016 潮藝術—基隆國際環境藝術季暨世界海洋日活動」委託專業服務案	桔禾創意整合有限公司	活動執行	策展人：海科館邀請艾婕音擔任
2017	基隆市文化局	「2017 潮藝術—基隆國際環境藝術季」策展規劃勞務專業服務案	宣言製作工作室	策展執行	策展團隊
		「2017 基隆潮藝術執行計畫」	赤天空股份有限公司	活動執行	
2018	基隆市文化局	「2018 基隆潮藝術」策展規劃勞務專業服務案	高千惠	策展執行	策展人

		2018 潮藝術「基隆港口雙年展一問津」活動執行勞務專業服務案	力譚堂整合行銷股份有限公司	活動執行	
2019	基隆市文化局	「2019 基隆潮藝術」策展規劃勞務專業服務案	國立臺灣師範大學	策展執行	策展人：蘇瑤華
		「2019 基隆潮藝術」活動執行勞務專業服務案	宜東文化創意有限公司	活動執行	
2020	基隆市文化局	「2020 基隆潮藝術」規劃及執行勞務專業服務案	宜東文化創意有限公司	活動執行	策展人：陳彥安
2021	基隆市文化局	「2021 基隆潮藝術」活動規劃及執行案	宜東文化創意有限公司	活動執行 策展團隊	
2023	基隆市文化局	「2023 基隆潮藝術」活動規劃及執行案	原物創意有限公司	活動執行 策展團隊	策展人：曾鈺涓、蔡致偉

資料來源：本研究整理至政府採購網歷年決標資料

表 2 訪談對象資料表

編號	訪談日期	單位	合作形式	訪談對象
A	2024.9.20	機關單位	-	機關人員
B	2024.10.11	承攬廠商	機關契約委外	執行團隊成員
C	2024.10.9	承攬廠商	機關契約委外	執行團隊成員
D	2024.10.15	專案合作	執行團隊專案合作	策展人
E	2024.5.24	專案合作	執行團隊專案合作	藝術家
F	2025.5.21	承攬廠商	機關契約委外	執行團隊成員
G	2025.5.22	承攬廠商/人	機關契約委外	策展人

資料來源：本研究整理。

第四節 主要論點與章節架構

本研究以「文化治理標案場域」為核心，探討場域中的機制運作邏輯，以及在機制框架下的參與者，試圖回應：文化中介者如何成為文化治理關鍵行動者？其影響與侷限為何？

本研究以第一章中的文獻回顧分析地方文化治理場域的構成。從文化治理理論概念接合公共行政中的契約委外研究，看到文化治理標案化場域。本文援引布迪厄的文化生產場域及文化中介者概念，掌握場域及文化中介者特徵。接著從契約委外機制限制，與不同文化中介者的特定領域文化資本之間的縫隙，揭示關係與關係性工作如何成為文化中介者在標案場域中發揮關鍵影響力的策略。

為回答文化治理標案場域以何種機制運行，進而形成文化中介者參與文化政策的空間？第二章看向 2015 至 2022 年間基隆市文化治理的發展，從市長「文化先行」的政策意志出發，探討文化局如何將其延伸為具體行政實作。透過分析標案運作邏輯與資源分配機制，呈現基隆文化標案場域的動態樣貌與治理特徵。進一步，本章關注文化中介者在此場域中的角色與行動，揭示他們如何憑藉專業知識、網絡資源與策展能力，進入基隆並參與文化治理，形塑地方文化計畫的發展方向。透過此脈絡的梳理，奠定後續對文化中介者策略實踐的分析基礎。

接著，探詢在契約委外機制的運作邏輯下，文化中介者如何回應治理需求，並影響文化計畫的發展？第三章透過基隆潮藝術的案例，探討文化中介者在標案場域中的策略實踐與挑戰。首先，回顧潮藝術的起點，並分析市府治理再造下的「潮藝術」品牌樣貌，討論文化中介者在委外機制下，如何詮釋及操作計畫。最後，檢視契約機制對文化中介實踐的影響，說明他們在「一年一標」的制度限制中，如何發展策略工作。

再者，分析文化中介者在標案場域中的關係施展，以回答「關係」何以成為文化中介者持續在標案場域中發揮影響力的策略？此種策略的侷限性是什麼？在第四章，將從文化中介者的地方應對與工作團隊兩面向，藉由半結構式訪談了解文化中介者如何進行關係性工作，讓關係發揮作用。揭示文化中介者在標案場域中透過關係施展的策略實踐，進一步深化對文化治理標案場域運作的理解。

最後，本研究發現文化治理標案化擴大了施政量能，並滋養仰賴政府採購案維生、累積文化技能並實踐理想的文化中介者，建立契約委外的合作型態。但標案化專案造成期程框架與執行團隊更替的切割效果，導致專案與地方網絡僅停留在準關係階段，造成計畫難以深入日常紋理，滿足積澱厚實地方文化內涵的長遠目標。文化中介者雖在契約委外場域中以策略性工作方法影響地方文化計畫，但受限於標案制度的短期性與結構性差異，最終只能形塑出「標案化地方」的暫時性文化景觀。

第二章 基隆文化標案場域



2002 年臺灣加入世界貿易組織並調整國家稅捐制度，嚴重衝擊基隆的港埠經濟，致使基隆市財政來源轉向依賴國家補助（張容瑛，2014）。接踵而來的港口產業衰退與都市競合課題，讓基隆的社會、政治、經濟、空間等多重結構性發展困境逐年惡化（陳怡綦，2023；白豐誠，2024）。另一方面，國民黨與地方派系長期主導行政體系，以及官僚制度的失靈，皆是地方政府施政績效不彰的原因（黃柏叡，2016；蔡馨芳、周晴萱，2016）。

建成環境資源投入不足，導致城市空間與基礎設施滯後。更遑論在政策資源分配中，文化經常被排在民生與經濟發展之後。基隆地方文化發展長期缺乏制度性支持與發展空間。然而，2014 年林右昌當選基隆新市政首長，以「文化先行」積極爭取中央挹注大型公共建設計畫，為地方文化發展注入前所未有的經費規模，並豐富基隆文化標案場域的多元樣貌。因此，理解基隆文化治理場域前，必須深入理解市政首長的政治意圖及其權力網絡的影響。

第一節 2015-2022 年基隆市文化治理

一、首長的意志：文化先行

時間軸回溯至 2014 年，西二、三碼頭的拆除與保存爭議捲入當時地方選舉的政治角力之中。林右昌在競選期間主張「文化優先」，支持保留碼頭倉庫，並提出有別於國民黨的空間治理取徑。林右昌候選政見第一條：「營造基隆成為一個小而美且精緻的人文之都，藝術之城」²，清楚體現文化治理在其城市發展藍圖中的核心地位。各項表述與行動皆透露新市政「文化優先使用」背後的政治意涵，無一處不牽涉地方政治與選舉角力（吳冠萱，2021）。

2015 年新市政上任，該年文化預算僅 1.8 億元，包含固定人事費 5 千萬元³，難以單靠市府資源執行讓民眾有感的文化政策。為翻轉基隆長期缺乏建設與資源的窘境，市府展現高度動員與改革決心，啟動一連串由市長主導的政治行動。市政整合跨局處資源，由都市發展處與文化局分別從各自業務出發，協力推動結合城市空間與歷史文化的區域性規劃；亦在政治操作上巧妙避開議員利益底線，成

² 基隆市選舉委員會編印《臺灣省基隆市第 17 屆市長選舉選舉公報》林右昌候選人政見。

³ 參考「讓「文化治理」成為搜尋基隆的關鍵字，重新綻放港都文化風華」
<https://www.fountmedia.io/article/162627>

功爭取議會支持（吳冠萱，2021）。

除在市府內部與市議會，林右昌上任後即表示將「積極修補、縫合過去本市與中央、城際、港市間關係」（基隆市政府，2015）。其中面對長久以來市港之間難以切割卻分治的課題，市府積極拜會基隆港務公司，並從 2015 年成立「基隆市港發展策略聯盟」⁴到 2017 年啟動「基隆市港標竿再生計畫平台」，重塑與港務公司之間的協商機制。地方立法委員在市、港溝通網絡中扮演修補並促進協商機制運作的角色（林明智，2020）。另外，更是在各項市政議題上積極拜會相關部會，展現新市政與中央部會溝通與協力之能力。

右昌在貴會前次定期會大會報告中，提出將基隆建設為「大台北首都圈東側海洋國家門戶」，並在這個架構下全力發展基隆成為「東亞國際郵輪營運中心」的政策方向。這樣的構想以進一步整合為「基隆市港再生標竿計畫」，並獲得蔡總統與行政院林全院長的肯定和支持，列為國家重大施政項目，並要求各相關部會全力配合，定期管考進度。（基隆市政府，2016）

林右昌市府在文化先行的治理策略上，展現其跨單位、跨領域、跨層級的協作能力。2016 年，基隆市府獲中央支持啟動「基隆市港再生標竿計畫」，計畫內容涵蓋基隆火車站城際轉運站暨周邊環境改善與都市更新、打造西二、三碼頭倉庫為文化創意觀光專區，以及推動「大基隆歷史場景再現整合計畫」（以下簡稱大基隆）等重大工程。並在「基隆市港標竿再生計畫平台」後，陸續設立「基隆市環境景觀設計諮詢平台會報（景觀平台）」及「『再造歷史現場專案計畫—大基隆歷史場景整合計畫』跨局處協商專案小組進度控管會議（大基隆歷史場景平台）」，三個分別推動不同計畫，但皆以市長為主持人的協作平台（沈詠珮，2024）。

此外，基隆市府嘗試突破區域治理限制，以國家門戶、東亞運輸中心等策略，將城市治理議題提升至中央層級。在「市港再生」範疇下所推動的各項計畫中，無處不見中央政策與地方治理之間的協力關係。以「再造歷史現場」政策為例，該政策在 2015 年作為蔡英文參選總統時提出的文化政策主張之一，並於其於 2016 年當選後，由文化部正式提出計畫內容，隨後納入「前瞻基礎建設計畫」下並推動落實。在時任文化部長鄭麗君及基隆市長林右昌的訪談中，「大基隆歷史場景再現計畫」作為「再造歷史現場計畫」旗艦示範計畫，是結合中央政府政策及地方首長治理需求下的成果（黃銘彰，2020）。這也翻轉過往基隆缺乏文化經費的情形，並針對都市空間結構、產業經濟策略與地方行政體系，以設計治理（design governance）進行基隆城市改造（陳怡蓁，2023）。

在林右昌市長任內，基隆市以文化治理為核心策略，從城市硬體與軟體兩端切入，結合可見的景觀改造與無形的文化重塑，在現代生活中再現有感的歷史場域，透過文化政策帶動城市發展與轉型。市府歷時八年的施政成果，匯聚於 2022

⁴ 2015 基隆市議會第 18 屆第 1 次定期會市長施政總報告，該年 1 月 5 日市府與基隆港務分公司正式簽署「基隆市港合作宣言」，並成立「基隆市港發展策略聯盟」。

年基隆城市博覽會中呈現。城市博覽會以「起點城市」為題，重塑基隆在區域發展中的角色定位。

整體而言，市政首長的意志深刻影響地方文化治理方向，而文化局作為政策落實單位，則由各任局長依其專業背景與治理風格帶領團隊，回應並詮釋文化政策目標。下段將從歷任文化局長的背景與歷年施政成果，分析文化局如何在不同時期回應並跟隨首長施政方向的轉變。

二、文化局的實踐：政策意志的延伸

基隆市於 2004 年 12 月 1 日將文化中心改制為文化局，依據《地方制度法》第 55 條第 2 項規定，文化局等一級機關首長由市長任免，文化局長成為市政意志的重要延伸者之一，亦是地方文化治理實踐的關鍵角色。

表 3 基隆市文化局歷屆局長

歷任市長	任職期間	歷任局長	政策方向
許財利	2005-2010.5	楊桂杰	文化服務場館營運
張通榮、許財利 ⁵	2010.6-2014	張建祥	文化服務場館營運
林右昌	2015-2017.3	彭俊亨	文化先行資源綜整
	2017.3-2018.6 ⁶	馬嫻育	文化治理計畫落實
	2018.12-2022	陳靜萍	文化治理城市行銷
謝國樑	2023 至今 ⁷	江亭玫	文化觀光多元文化

資料來源：本研究整理

基隆市文化局首任局長楊桂杰在任內積極推動地方傳統節慶活動；接任局長張建祥則具備豐富行政歷練，曾任市府秘書及都發處長等（台灣新聞網，2010）。兩位局長皆出身市政體系，長期於基層公職任職。在此階段，文化局招標委外的業務主要包括傳統節慶活動（如中元祭與基隆炮獅）、市定古蹟及文化景觀修復保存，以及文化中心內演藝廳與圖書館之藝文展演及場館營運等。其他類型的委

⁵ 許財利自 2001 年 12 月 20 日出任基隆市市長，並於任滿後成功連任，惟於第二任期內因病辭世，任期終止於 2007 年 2 月 19 日。其後由張通榮於同年 5 月 22 日補選出任基隆市市長，並於 2009 年參與市長選舉並成功連任，續任至下一屆任期。

⁶ 2018 年 6 月至 12 月間由基隆市文化副局長李添慶代理局長。

⁷ 2024 年 1 月 23 日基隆市政府將觀光及城市行銷處部分業務併入文化局，並將文化局更名為文化觀光局

外計畫較為零星，如每年一標的社區營造計畫、志工培訓、街頭藝人活動等。當代文化活動方面，多仰賴單一大型活動作為文化亮點（如跨年晚會或音樂祭），以此維繫與市民之間的文化情感連結。此類活動仍以年度常態型態出現，但缺乏能進一步深化文化論述的可能性。總體而言，在 2015 年之前，文化局以提供市民日常文化服務與場館維運為核心，並透過傳統節慶活動突顯基隆在歷史與地理上的文化特殊性，但缺乏持續性、多元性或具開創性的文化治理策略計畫。

林右昌市長上任後，為拓展地方文化建設，有別於過往從市政公職體系尋找局處首長的人事安排，延攬時任國家文化藝術基金會資源發展總監彭俊亨出任基隆市文化局長（自由時報，2015）。此一人事選擇，除了展現新市政團隊欲創造亮眼績效的企圖，也可能是在地方政黨輪替背景下，對過往市政體系人馬有所保留的政治考量，試圖透過引進外部力量重塑市府治理風格與文化政策方向。彭俊亨上任至 2017 年 3 月重返國家文化藝術基金會擔任執行長期間，以建設文化與提升市民生活品質為文化局之使命（基隆市政府，2016）。

彭俊亨任內積極參與多項市政文化治理計畫，例如協商保留西二、三碼頭倉庫，以及推動大基隆計畫，成功爭取中央 8 億元建設經費。此階段文化局除延續傳統節慶、古蹟修復及場館營運等既有業務外，也開始委託外部專業團隊進行地方資源盤點，作為後續執行大型文化建設計畫的基礎準備，例如：基隆港周邊及都市更新區域文史彙整調查研究計畫、基隆市地方文化館整合發展計畫、基隆市文化整體盤整計畫。2015 年 3 月基隆區漁會將正濱漁會大樓無償捐給基隆市政府後（中時新聞網，2015），該年文化局立即委外進行系列修復與活動計畫，包含：基隆市歷史建築漁會正濱大樓安全防護工程、正濱漁港周邊色彩藝術計畫、基隆市歷史建築漁會正濱大樓修復及再利用規劃設計、基隆市漁會正濱大樓暨周邊廊帶資源盤點調查計畫、活化基隆市漁會正濱大樓行銷計畫。

此外，2016 年後，文化局將過往約三十項的施政目標進行整併，確立數個核心發展方向，整體施政策略以豐富市民美學生活與文化參與為主軸，透過打造展演魅力、推動文化產業發展、策辦多元節慶活動、強化社區營造、活化地方文化館之營運、守護文化資產及活化加值推廣與建立書香城市等，形塑基隆為藝文之城（基隆市政府，2017）。

2017 年馬嫻育接任文化局長。在馬局長任內，文化局延續 2016 年奠定的施政策略，並正式啟動大基隆計畫。馬嫻育局長擁有美術、都市發展、建築及行銷領域專業經驗（自由時報，2017），展現林右昌市府在人事佈局中，積極尋求具備對應專業與創新視野的局處首長。然而，在林右昌市府任內最後一任文化局長的人事安排上，則跳脫前述專業導向的邏輯，由時任市府發言人兼機要秘書陳靜萍轉任文化局長。

林右昌表示，文化局在代理局長李添慶努力下，已經有了非常好的成果，陳靜萍這段時間也對基隆市政非常熟悉，相信她一定能夠無縫接軌，帶領文化局繼續向前衝，期許她能在最短時間內，把正在推動的各項計畫如質如期完

成。(中央通訊社，2018)

從新聞資料中可略見，林右昌市府此一階段的人事策略，在已有的施政基礎上，轉而更著重政治信任與行政協調能力，藝術文化專業背景的重要性則相對退居其次。另外，當時已進入林右昌市長的第二任期，市府對施政成果的展現更加重視，強化政策成效與公眾形象的型塑。因此，時任局長陳靜萍的行銷專業背景，成為帶領文化局推動相關業務、強化政策執行力與形象塑造的局處首長人選。

在陳靜萍局長的帶領下，文化局在原有施政基礎上拓展並深化業務內容，展現更積極的文化治理。以地方文化館的營運為例，透過基隆人文地誌計畫在市長官邸策辦主題特展形塑城市文化記憶，活化市定古蹟的文化能量。另外不僅聚焦場域活化，也結合民間資源提升文化設施的能見度。文化局成功促成誠品書店進駐要塞司令官邸與校官眷舍，打造基隆期間限定書店，辦理導覽、親子活動、講座與工作坊等共逾百場次，建立日常的文化生活場域。

在林右昌市長任內，市府邀請具備文化行政、藝術策展與行銷專業能力的局長，作為文化政策的推動者，接力實踐其「藝術之城」的政策目標。相較之下，在林右昌上任之前，基隆市文化局由兩位出身市政體系的局長領導，施政重點聚焦於推動地方節慶與維持常態的文化服務。

而林右昌卸任後，謝國樑以有愛城市、永續環境、活力基隆為施政目標，文化面向則著重於多元文化發展及文化教育深耕（基隆市政府，2023）。另，為籌設兒童及少年事務處，並因應局處總量限制，基隆市政府將觀光及城市行銷處部分業務併入文化局，並將文化局更名為文化觀光局（基隆市政府，2024），以文化觀光與商業效益為導向，期望文化觀光局成為創造市政稅收與地方就業機會的治理機構（自由時報，2023）。自此，文化在市政中的定位產生顯著轉向，基隆文化政策轉以教育與觀光為發展核心推動相關計畫。

2015 至 2022 年間，文化局長依循市長的文化治理意志，帶領文化局完成大基隆計畫下之各項子計畫工作。八年間逐步拓展了文化局的業務內容，文化局也在此階段逐漸從傳統的文化服務機構，轉變具備跨領域整合與資源調度功能的治理平台。值得注意的是，這類業務範疇的拓展，並非透過局處組織擴編來實現。而是在追求績效與精簡職能的公務體系下，透過委外機制由公部門承辦人員與民間廠商合作完成文化計畫。

第二節 市政之外誰在形塑城市文化？

一、文化中介者的群像：進入基隆、參與治理的專業者角色

在特定文化治理願景下，文化標案場域所具備的流動性特質，使多元的文化中介者得以進入基隆參與政策實作。這是一場自上而下的文化治理實踐，透過契約管理機制，促使政府部門與民間執行團隊展開合作。承攬政府計畫的民間團隊

更是站在文化場域前線的關鍵實踐者。

於 2017 年開始推動的大基隆計畫，場域圍繞著基隆海港及向東北延伸之海岸範圍，包括和平島、東岸沙灣地區與西岸生活場域。將基隆各單點的歷史空間串接成面，進而結合臨港的基隆市港再生標竿計畫，發展基隆市港的生活樣貌(徐燕興，2020)。其計畫核心價值包含：「一、從發生在基隆之重大歷史事件的時空剖面，建構與現代社會連結之價值；二、串連基隆跨越四百年發展的故事現場，建構具有歷史縱深的環境教育讀本。(基隆市文化觀光局，2025)」計畫以歷史空間修復、歷史場景服務空間改善、考古保存研究以及聚落創生等內容為主，各子計畫透過招標採購機制，匯聚各式委外廠商於計畫場域。

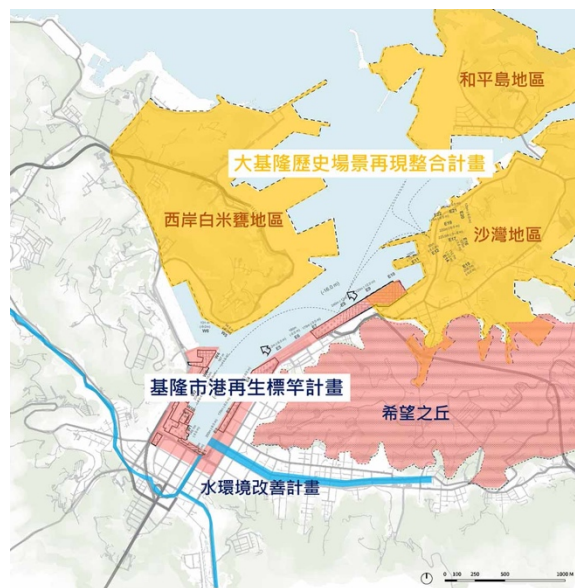


圖 2 基隆市港的發展願景

資料來源：徐燕興（2020）；取用日期：2025 年 5 月 25 日

整理大基隆計畫下，基隆市政府及所屬機關單位所辦理的招標採購案件（詳如附錄一），其子計畫依場域及計畫內容分佈，大致可分類為四大區塊：一、總計畫專案管理及相關行銷計畫；二、東岸沙灣地區；三、東岸和平島；四、西岸。其中在總計畫層面特別設有「大基隆歷史場景再現整合計畫專案管理計畫」進行各子計畫之管理。在繁複的文化治理標案場域中，因應各種計畫政策生成契約委外的專案管理機制。

除此之外，在整體計畫層面，文化局亦大量委外執行影音製作、網站建置、書籍出版品、文化觀光與教育展覽等計畫，透過多元形式再現歷史記憶，不僅展現文化內容，也紀錄了這段市政治理的實踐過程與施政成果。另在三個區域，除了針對歷史空間進行修復及再利用計畫外，每處空間修復都安排影像紀錄拍攝。同時，也著重於區域的歷史空間整體規劃案、文史調查以及空間服務。

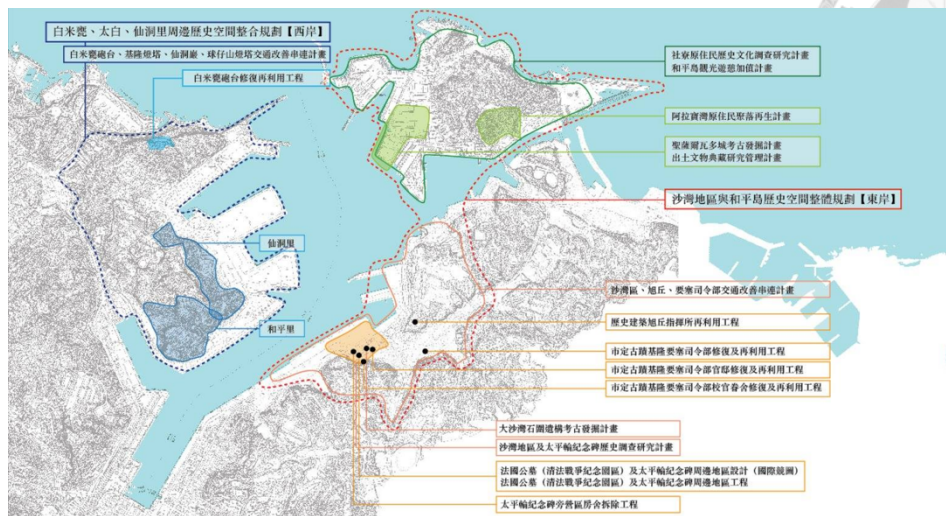


圖 3 大基隆歷史場景再現整合計畫子計畫分佈

資料來源：基隆市文化資產官方粉絲專頁⁸；取用日期：2025 年 5 月 25 日

這些委外計畫聚集了 44 間委外廠商進入基隆文化治理場域，其中有高達 22 家廠商在 2005 至 2024 年間僅執行大基隆下的子計畫，未承攬文化局其他招標採購計畫。這種現象也體現文化標案場域的開放性樣貌。此外，此類具有特定政策目標的文化治理策略下所產生的大型計畫，其執行邏輯往往不具可重複執行的特性，也難以轉化為常規執行的文化計畫，進而凸顯部分文化中介者可能具有特定的計畫特性偏好。

不論是否出於市政主導的文化治理策略，有意或無意地引入新的文化參與能量，從委外廠商設立地址的整理結果來看，44 個執行單位中，僅有 3 家為基隆在地團隊，其餘則分別來自台北、新北、桃園、台中及高雄等地。在這場名為基隆市文化治理的地方文化計畫，其內容的詮釋與資源的執行大多由外來的文化中介者主導。此現象也可能反映著基隆在地文化參與能量有限，也讓這類中央與地方協力推動的大型文化計畫，高度仰賴外地的專業單位參與。

大基隆的子計畫內容，匯聚擁有空間規劃、建築／營造／監造、設計策展、網站與數位應用、出版、影音紀錄、文史研究、參與規劃等專業的文化中介者來到基隆。他們為市政府提供從策略規劃、文化研究、內容轉譯到具體執行等服務。換言之，這些文化中介者在計畫場域中，可能分別扮演策略設計者、內容生產者與執行管理者等不同角色，並依照各計畫的目標與內容而展現出不同的專業分工。

⁸ 基隆市文化資產官方粉絲專頁，2017 年 6 月 9 日。https://www.facebook.com/share/1CYAuGwaxV/

表 4 文化中介者角色與定位

角色	策略設計	內容生產	執行管理
定位	參與計畫的整體構想、價值論述與願景規劃	進行文化內容的蒐集、研究、轉譯與再現。	負責計畫落實與行政執行，主要負責現場實作。
對接方式	與機關頻繁溝通政策目標與執行策略，協助計畫落地	針對計畫主題提供機關文化資源內容與詮釋觀點。	依標案規格與契約要求交付成果，配合機關完成招標、採購、驗收流程。
服務內容	<ul style="list-style-type: none"> 提供文化空間規劃與發展策略 策劃文化主軸、展覽核心 協助撰寫計畫書、規劃書等 	<ul style="list-style-type: none"> 地方文史調查、口述歷史紀錄 展覽內容撰寫、視覺設計 出版、影音紀錄製作 官網、數位平台建置 	<ul style="list-style-type: none"> 活動執行與履約管理 工程管理、監造 執行項目發包 與外部合作單位協調 現場監督及行政庶務
職位	顧問、策展人、規劃設計團隊	文史工作者、研究團隊、策展設計公司、數位與影音製作團隊、出版單位	營造/監造單位、活動公司

資料來源：本研究整理製作

雖然為理解文化中介者在文化標案場域中所扮演的角色定位，將文化中介者予以概念上的分類。但同一文化中介者在單一計畫中亦可能同時承擔多重任務，於不同階段發揮其混合性的專業能力與角色功能。而這也揭示著，文化治理方式漸趨多元與繁複的特徵下，文化中介者面對招標計畫一案多工的形式，其需具備跨領域與多元知能，才能有效率的回應治理需求。

另一方面，多數能同時擁有策略、內容與執行工作的文化中介者，往往來自資源規模較大或具備高度專業化的單位。這也代表，雖然招標採購機制使文化治理場域具開放性與公平競爭，但在文化標案場域的高度依賴專業整合能力情形下，也可能排擠了較小型或專業度單一的文化中介團隊。正因如此，我們不應僅將文化中介者視為政策計畫的執行單位，也要關注其專業角色的混合特性以及他們在地方文化場域中，如何生產文化內容、影響公共敘事，甚至於在無形中參與並形塑了文化治理運作的邏輯與規則。

二、文化治理展演場：歷史再現與城市願景的敘事實作

這場文化治理是由市長的政治意志牽動著文化局的政策方向，再透過招標採購機制，讓所有文化中介者朝著同一個方向前進。若將整個治理場域比喻為一場精心籌劃的展演，市政府便是主辦方，掌握大局、設定節奏、鏈結外部資源；文化局則扮演策展總監，將策略轉化為具體計畫，統籌內容與流程、妥善配置資源。而民間委外單位，則是台前與幕後的各個執行團隊，他們以各自的專業和創意，將政策轉譯為能吸引觀眾、具感染力的展演內容。在大基隆計畫中，每一項子計

畫皆是一座舞台，讓委外單位發揮所長、詮釋對城市的想像。尤其是勞務採購類型的計畫，當勞動成為標的本身，其展演內容就融合了執行者的風格與詮釋方式。

文化中介者在治理場域中，可以保有自身對地方文化的詮釋與想像。譬如，青鳥文化制作有限公司執行「大基隆歷史與文化成果出版暨行銷計畫」，透過文字敘述整體計畫，出版《在基隆：城、海、山與未來》一書。在其經營的太平青鳥粉絲專頁中，提到編輯團隊以非基隆人的視角揭開這座神秘的城市，他們是「從『去基隆』到『在基隆』，發掘山海懷抱的人文記憶和蓬勃的明日想像。」⁹總編輯進一步指出，這個「在」是人的住在與待在、是空間的存在，也是時間的正在（張鐵志，2020）。

在「基隆沙灣地區歷史環境願景再生暨城市景觀再造計畫」中，衍序規劃設計顧問有限公司著眼於基隆的海港、城市、山丘與歷史之間彼此依存的关系¹⁰，從景觀設計與空間規劃的角度切入歷史場景的再現。而桔禾創意整合有限公司則是以「基隆時空漫遊指南」為主題，透過「大基隆歷史場景再現之成果推廣與文化觀光加值整合計畫」運用裝置、聲音與食物串起基隆歷史空間旅遊體驗路徑（Shopping Design, 2020）。文化出版業者、規劃設計公司與整合設計團隊，在各自專業領域中，對再造歷史場景提出不同的轉譯與實踐，形成文化標案中多元的內容樣貌。

這些案例共同揭示了文化標案場域中的另一個樣貌，所謂的地方主體性其實往往是透過文化中介者的選材、命題與表述而被建構出來。例如，從「去基隆」到「在基隆」的說法看似強調地方性，實則是以他者視角重新界定地方認同；「時空漫遊指南」也可能簡略地方歷史與生活日常，將其符號化並轉化為可體驗、可消費的文化經驗。在操演文化計畫的過程中，文化中介者可能因自身的選擇邏輯與詮釋立場，排除或弱化了那些「未被選中」的地方經驗。在這些計畫中，決定要怎麼展演基隆故事的權力，多由外部執行團隊掌握，而地方居民或在地團體則被置於觀看者或體驗者的位置。換言之，文化中介者所建構的地方意象，深受其立場與標案運作邏輯的影響。即便這些文化計畫以「基隆」為名，所呈現的卻是經過包裝的地方印象、被轉譯的記憶切片，甚至是預設觀光導向與政策期待的文化形象。文化標案場域形塑的是一個可被管理與被行銷的「基隆」。

而接續在大基隆計畫後登場的「2022 城市博覽會」，以「城市即展場」展現歷時八年的文化先行治理策略成果，也有著相同的標案場域的治理邏輯。城市博覽會規劃四大展區，以國門廣場、海科館、正濱漁港/漁會正濱大樓、沙灣展區涵蓋市港再生範疇下的各項計畫。活動以展覽、藝術裝置、市集活動、表演，展現城市文化地景特色。相較再現歷史計畫將文化與空間再連結的政策內涵，城市博

⁹ 太平青鳥粉絲專頁，2021年8月6日。<https://www.facebook.com/share/196bSnujiX/>

¹⁰ 衍序規劃設計顧問有限公司 & 陳漢儒建築師事務所官方網站，基隆沙灣歷史文化園區介紹。<https://www.biasarchitects.com/%E5%9F%BA%E9%9A%86%E6%B2%99%E7%81%A3%E6%AD%B7%E5%8F%B2%E6%96%87%E5%8C%96%E5%9C%92%E5%8D%80>

覽會中的「地方展演」更像是裝飾文化治理成果的華服。

地方不會因為絢爛慶典而失去平凡的日常生活，也不會因為短暫亮麗的城市節慶解決繁複的城市治理議題。但，也不可否認在 2015 至 2022 年間，基隆市由地方首長主導，跨局處協作爭取中央經費，以文化治理為施政策略翻轉城市長期產業衰退及文化失落的城市印象的實績。基隆區位歷史所遺留下的有形文化資產，在再造歷史現場計畫的推動下，成為得以再現城市文化的重要空間資源。這麼龐大的政府資源投入在市港間小小的腹地上，開拓了基隆地方文化場域的深度與廣度。

文化資產的處理不僅止於修復與維護，更進一步探究其歷史意涵，創造人與空間之間的連結。同時，計畫不僅侷限於單一文化空間的修復與再利用，更試圖整合空間主題，將歷史空間拓展涵蓋於整體市港廊帶，讓整座城市都被文化敘事覆蓋，進而實踐藝術之城的想像。同時在如大基隆計畫與 2022 城市博覽會等計畫下，基隆市以契約委外捲入產、官、學各方進入文化標案場域，這些參與其中的文化中介者不僅限於基隆地方單位，更廣納來自其他縣市具專業技能與知能的業者，以契約委外機制短時間將各方人才匯聚於小城市中。

第三節 文化治理的契約運作

一、資源分配機制：基隆文化標案的動態變化

政府透過招標採購將文化資源分配給民間團隊或業者，實則構成文化治理中的一種資源分配機制。資源如何分配，經費怎麼流動，不僅體現出市府的治理邏輯，也反映出當前文化政策的施政重點。歷年招標文件則成為具體可見的制度運作軌跡。當 2015 至 2022 年間，市府以文化治理為名，為基隆標案場域注入大量文化經費時，地方文化場域隨之產生了何種變化？

為探究 2015 至 2022 年間大基隆計畫對地方文化場域的影響，本文觀察 2005 年至 2024 年近 20 年間基隆市文化局的歷年決標資料，並聚焦於市政更替與大基隆計畫執行前後文化預算與標案數量的變化。首先，將時間尺度放大至 20 年期間，觀察歷年的決標數量與獲補助數量的關係。可明顯看到基隆文化計畫在林右昌市府上任後大幅增加，並且在 2023 年新市政輪替後維持在 20 年的平均決標數量以上。

在 2022 年之前，可明顯觀察基隆作為非六都城市，其文化經費與中央文化政策之間的對應關係。檢視 2005 至 2014 年基隆市文化局獲中央補助的標案計畫內容，以文化資產研究、保存與修復為大宗。其中，文化局於 2007 與 2008 年間獲得中央補助的招標計畫分別有 20 案與 22 案補助，約半數計畫與文化資產相關，例如基隆要塞司令部／司令官邸古蹟保存區劃定及許梓桑古厝調查研究案、基隆市文化資產綜合總體發展規劃、省定古蹟基隆槓子寮砲台修復工程等。此時

期背景，正是 2005 年修正施行《文化資產保存法》後，行政院文化建設委員會於 2006 年籌設「行政院文化建設委員會文化資產總管理處籌備處」，並於當年起推動「區域型文化資產環境保存及活化計畫」。

2015 年後明顯的成長波段，對應的則是 2016 年再造歷史現場計畫納入前瞻基礎建設計畫的政策脈絡。尤其在 2017 至 2021 年間推動大基隆計畫期間，無論決標計畫數量或獲補助計畫數量，皆顯著高於其他年份，成為近二十年來的高峰。整體而言，基隆的文化計畫受中央政策與資源挹注的影響，決標數量與獲得中央補助的計畫數量高度相關。

此外，檢視圖表變化與市政首長及局處主管就任時序之間的對應關係，也可發現有趣的變化。2014 年以前標案數量的波動與局長人事異動有較高的關聯性。2010 文化局局長交接異動，2011 年的標案數量則明顯上升。進一步看向 2011 年獲補助標案內容，可發現該年獲補助的 29 件招標計畫中，其中僅剩 8 件與文化資產及文化景觀保存有關，新增行銷與展演範疇的計畫內容。然而，在 2015 年以後局處首長的異動與標案數量的變化關係相對減弱，再次反映出該時期以市政首長意志為核心的文化治理體系。

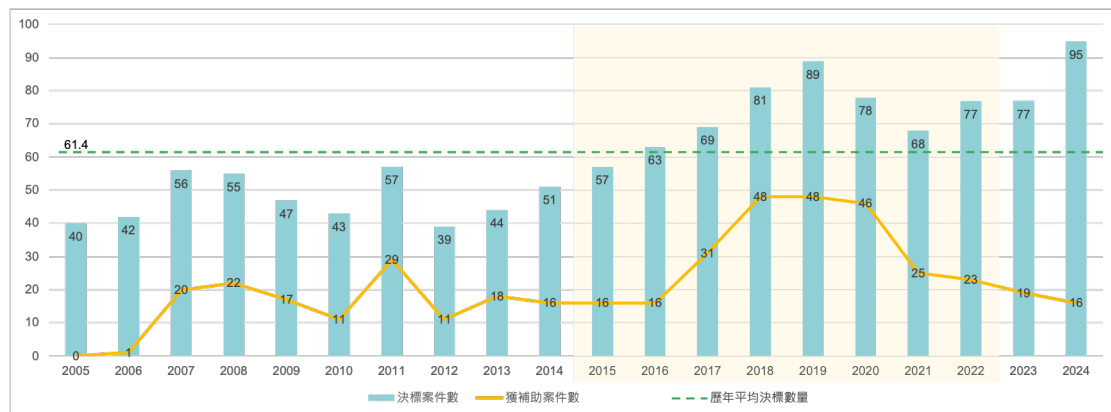


圖 4 基隆市文化局 2005 至 2024 年歷年決標數量與獲補助數量

資料來源：本研究整理自政府電子採購網基隆市文化局決標公告

計畫總經費高達 8 億元的大基隆計畫，對基隆市而言實際上是多大規模的文化資源？為進一步掌握該計畫對地方文化場域的影響，本研究整理了林右昌市府在任前兩年至後兩年，也就是 2013 年至 2024 年共 12 年間，基隆市文化局的決標案件數量與經費變化。2013 至 2016 年決標案件數量逐年增加，決標計畫總金額自每年約 3,000 萬元增長至 6,500 萬元。同期受中央補助之決標計畫數量大致維持在 16 件左右，補助金額則約為每年 800 萬元至 1,200 萬元。

表 5 2013 年至 2024 年基隆文化局決標資料

年份	時任局長	決標案件數 ¹¹	決標總金額 ¹² (新台幣/元)	獲補助案件數	獲補助案件 占決標案件比例	補助總金額 (新台幣/元)	補助金額 占決標金額比例	履約 廠商數 ¹³
2013	張建祥	44	29,846,914	18	41%	8,196,216	27%	37
2014	張建祥	51	36,072,261	16	31%	12,462,005	35%	42
2015	彭俊亨	57	46,946,743	16	28%	10,379,440	22%	49
2016	彭俊亨	63	65,675,490	16	25%	11,778,078	18%	54
2017	彭俊亨 馬嫻育	69	125,459,098	31	45%	58,094,898	46%	54
2018	馬嫻育	81	191,868,491	48	59%	119,386,908	62%	58
2019	馬嫻育 李添慶	89	551,714,376	48	54%	348,549,922	63%	64
2020	陳靜萍	78	616,950,638	46	59%	421,510,900	68%	57
2021	陳靜萍	68	112,459,889	25	37%	44,344,648	39%	49
2022	陳靜萍	77	122,343,079	23	30%	36,393,649	30%	62
2023	江亭玫	77	268,184,247	19	25%	139,181,101	52%	65
2024	江亭玫	95	309,096,348	16	17%	84,589,456	27%	76

資料來源：本研究整理自政府電子採購網基隆市文化局決標公告

直到 2017 年正式啟動大基隆計畫，不論是計畫數量或經費皆出現明顯成長。其中，獲補助計畫的金額占決標總額的比例，從 2016 年的 18%，一路成長至 2020 年的 68%，該年度的決標總金額已超過 2013 年的 20 倍，可以說是為基隆帶來前所未有的文化經費。隨著大基隆計畫逐步進入計畫後期，2021 年後的決標總經費規模銳減。此外，2023 年後基隆市文化局獲中央補助的計畫數量不如以往，但因整併原觀光及城市行銷處業務，其文化計畫的變化仍值得透過日後長期累積的資料進一步觀察與分析。

¹¹ 「決標案件數」為該年度招標並決標的案件數量，包含同一案件的契約變更與擴充項目。

¹² 「決標總金額」為該年度各項決標案件的決標金額總額。

¹³ 「履約廠商數」指的是該年度獲得文化局標案計畫的廠商總數，其中，同一廠商即使承攬多項計畫，亦僅計為一家。

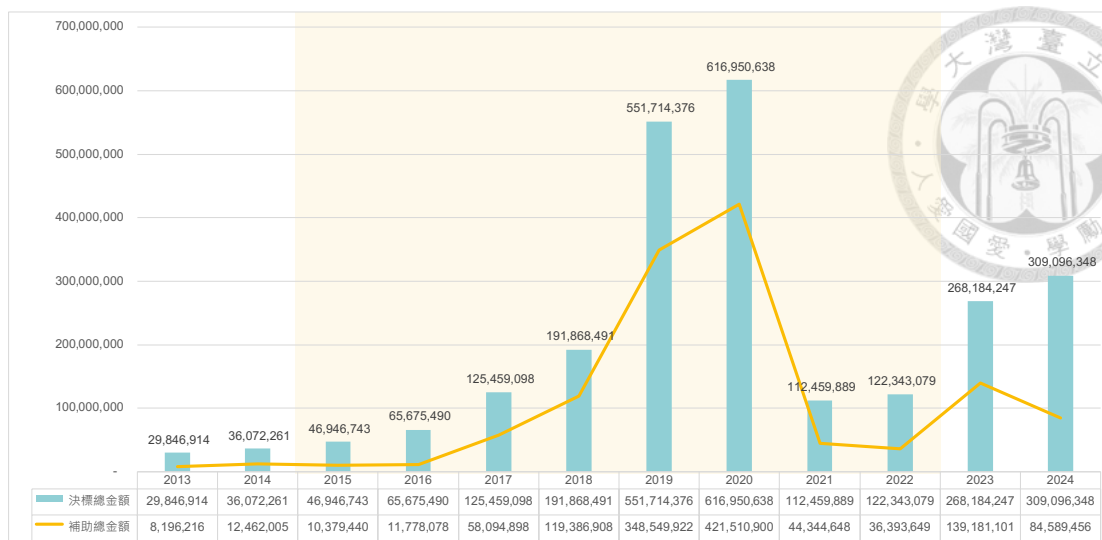


圖 5 2013 年至 2024 年基隆文化局決標總金額變化

資料來源：本研究整理自政府電子採購網基隆市文化局決標公告

觀察長期變化，2013 年至 2024 年間，基隆的治理策略明顯促進地方文化標案場域擴大，且細看歷年辦理的計畫內容，部分新增的標案成為文化局常態性執行的業務內容。這也反映出，部分新增的文化計畫或許出於特定的政治策略（如，行銷城市文化、吸引地方認同），但只要是讓市民有感且能彰顯市政政績，皆有機會成為長期辦理的計畫。若細探每一個計畫的演變，應可探詢到「選票在哪裡，資源在哪裡」的輪廓，而這種政治現實也是形塑文化計畫與資源分配的原因之一。

最後，2017 至 2020 短短的四五年內產生的大量委外需求，也創造了更多民間廠商進入基隆文化治理標案場域的機會。對照每年透過招標採購機制進入基隆文化場域的承攬廠商數量，顯示當地方文化資源擴張時，也會帶動執行團隊數量的成長。然而，資源所在的地方就會吸引人們聚集，這個現象不足為奇。更深入整理 2005 年至 2024 年間每一年基隆市文化局的委外承攬廠商資料可發現，平均每年約有 53% 的廠商為首次與文化局合作的單位。基隆文化標案場域具有一定程度的穩定性，以維持基礎的場館營運與文化服務項目。同時，呈現的是招標採購機制下文化治理標案場域的流動性。這種開放流動的特性，除了是機制的設計的結果，也凸顯文化標案場域是文化中介者的競逐場域。對於這些承接政府計畫的文化中介者，必須在每一次市政更迭與不同階段的治理策略中，重新爭取進入文化場域的機會。

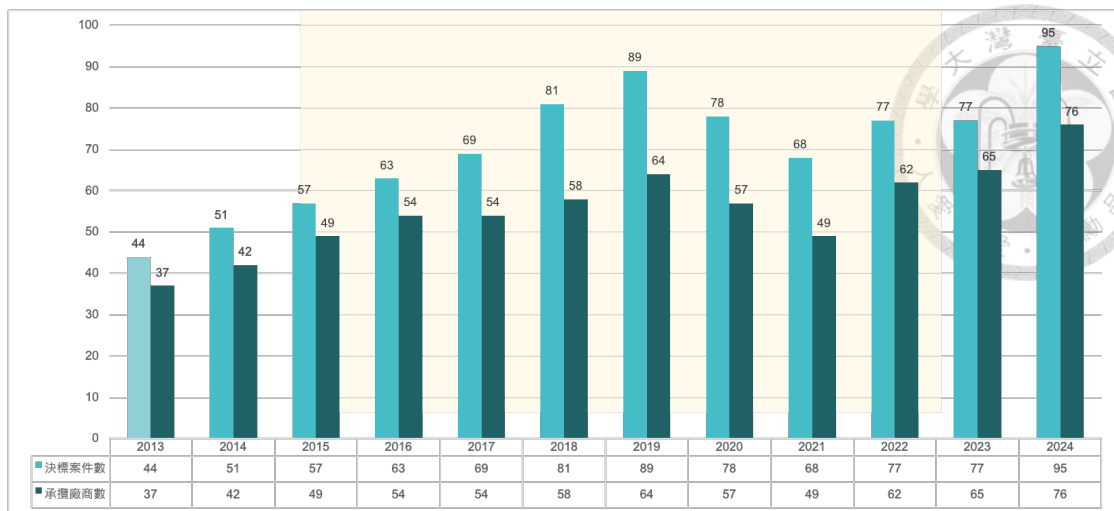


圖 6 2013 年至 2024 年基隆文化局決標案件數量與承攬廠商數變化圖

資料來源：本研究整理自政府電子採購網基隆市文化局決標公告

表 6 2005 至 2024 年基隆市文化局的委外承攬廠商數

年份	時任局長	決標案件數	履約廠商數	新增廠商數 ¹⁴	新廠商 占履約廠商比例	新廠商 累加數量
2005	楊桂杰	40	31	-	-	-
2006	楊桂杰	42	35	24	69%	55
2007	楊桂杰	56	42	27	64%	82
2008	楊桂杰	55	46	22	48%	104
2009	楊桂杰	47	35	19	54%	123
2010	張建祥	43	35	17	49%	140
2011	張建祥	57	43	20	47%	160
2012	張建祥	39	33	13	39%	173
2013	張建祥	44	37	18	49%	191
2014	張建祥	51	42	19	45%	210
2015	彭俊亨	57	49	28	57%	238
2016	彭俊亨	63	54	31	57%	269
2017	彭俊亨／馬嫻育	69	54	31	57%	300
2018	馬嫻育	81	58	37	64%	337
2019	馬嫻育／李添慶	89	64	34	53%	371
2020	陳靜萍	78	57	25	44%	396
2021	陳靜萍	68	49	24	49%	420
2022	陳靜萍	77	62	27	44%	447
2023	江亭玫	77	65	30	46%	477
2024	江亭玫	95	76	48	63%	525
小計		1228 件	967 家	525 家		

資料來源：本研究整理自政府電子採購網基隆市文化局決標公告

¹⁴ 「新增廠商數」為排除自 2005 起至該年度之前曾獲得文化局招標案件的廠商，以 2022 年為例，則是 62 間廠商排除 2005 至 2021 年曾經承攬文化局標案，該年度新進入基隆市文化標案場域的執行單位為 27 家。

二、標案運作邏輯：文化活動規格化

2024 年組織調整後的基隆市文化觀光局下設有圖書資訊科、視覺藝術科、表演藝術科、文化觀光發展科、文化資產科、文化觀光設施科、文化觀光行銷科等八個科別¹⁵，分別負責不同面向的文化政策推動工作，涵蓋硬體建設（如場館營運、文化資產修復）與軟體服務（如藝術推廣、城市行銷），進一步凸顯文化局業務運作的多元性與複雜性。文化局包羅萬象的業務內容，與前述討論的大基隆計畫下的各個子計畫則透過政府招標採購委外辦理。

政府採購制度的設計宗旨，在建立公平、公開的程序，並提升採購效率與功能¹⁶。各地方政府皆依據《政府採購法》辦理招標採購作業。基隆市政府為促進採購作業的一元化，訂定《基隆市政府採購作業要點》，並在綜合發展處下設置「採購中心」，專責承辦市府各機關委託辦理之採購案件¹⁷。此外，市府依《基隆市政府採購稽核小組設置及作業要點》規定設置「採購稽核小組」，負責稽核市府及所屬機關學校辦理之各項採購案件。文化局作為基隆市政府的一級機關，其採購作業須依循市府訂定的辦法辦理，也是在行政科層組織的運作邏輯下執行。

招標作業為依法運作的標準化行政程序，凡屬採購項目，皆須依據相關規定將標的轉化為具體且可管理的規格文件，並依序進入前置作業、招標、開標決標、履約至驗收等作業階段。招標文件依各機關及個案需求略有差異，通常包括：招標文件清單、投標須知、需求說明書、勞務採購契約樣稿、廠商資格審查表、投標廠商聲明書、標價清單、委託代理出席授權書與外標封等。文件中明載本次招標的預算金額、契約期程、履約內容與廠商資格條件等資訊。換言之，當文化治理落實為具體的委外計畫時，文化活動便依循法定的各階段採購流程，逐步轉化為一種可預期、可控管的行政產出。

文化活動規格化的過程中，也暴露出各種癥結與矛盾。文化創作的價值在政府採購標準化過程中被迫量化，使其藝術性與創作獨特性在合法程序中被犧牲（王麗鳳，2005）。由於辦理機關對藝文產業特性的不熟悉，加上行政體制中公務人員對於圖利廠商、違反公平性等行政風險的高度警覺，致使採購作業普遍趨

¹⁵ 基隆市政府文化觀光局組織架構 <https://www.klccab.gov.tw/AboutBureaus?type=2>

¹⁶ 《政府採購法》第 1 條：「為建立政府採購制度，依公平、公開之採購程序，提升採購效率與功能，確保採購品質，爰制定本法。」

¹⁷ 中華民國 113 年 4 月 17 日基府綜採壹字第 1130218075 號函修正《基隆市政府採購作業要點》，第四點 各機關採購招標、決標作業，其辦理分工如下：
（一）公告金額以上之工程、財物採購，由主辦採購單位委託採購中心辦理；公告金額以上之勞務採購，由主辦採購單位自行辦理。
（二）本府所屬機關、學校未達公告金額之工程、財物、勞務採購及適用共同供應契約辦理之採購，由主辦採購單位自行辦理。
（三）本府未達公告金額之工程採購，其採購金額逾公告金額十分之一者，由採購中心辦理；採購金額未逾公告金額十分之一者，由主辦採購單位自行辦理。
（四）本府未達公告金額之財物、勞務採購及適用共同供應契約辦理之採購，由主辦採購單位自行辦理。

向保守與形式化，進而壓縮文化創新與內容彈性的發揮空間。另一方面，文化工作者對於採購法規與行政流程的陌生，使文化工作在採購制度下，長期處於行政控管與藝術本質間的結構性張力之中。

為回應長期以來的爭議，並維護文化藝術價值、保障從業人員權益及促進文化藝術產業發展（文化部，2020），文化部於 2019 年頒布《文化藝術採購辦法》，在既有《政府採購法》架構下，賦予藝文採購更具彈性的辦理規則。同年亦發布《機關辦理藝文採購作業要點》，以提升各機關藝文採購之品質與效能。然而，儘管制度設計形式完備，仍難以根本解決實務操作中所面臨的高度複雜性與執行困境。

預算編列與計畫執行的時間安排，也經常限制了採購制度的效能。回到地方層級，地方議會每年約於十月召開為期一個月的定期會議，內容除包括市長年度施政總報告、各局處業務報告與議員對市政的質詢外，也涵蓋對隔年度預算及各項議案的審查。一般而言，須待預算案通過後，各局處方可正式啟動新年度計畫的執行作業。若再將農曆春節假期列入考量，多數文化活動的招標前置程序與正式招標作業通常年初才啟動，而實務上多數招標公告延宕至農曆年後才進行。

接著從招標公告、投標、開標至完成決標，通常需耗時至少四週，方能確定計畫執行之委外廠商。最後，一般計畫多訂於十一月完成履約，以配合年度經費結算作業。換言之，即便為年度型文化計畫，實際可供執行與辦理活動的期間往往不到整整一年。扣除前期招標流程與後期結案行政作業後，多數計畫的實質執行期僅約三至八個月。

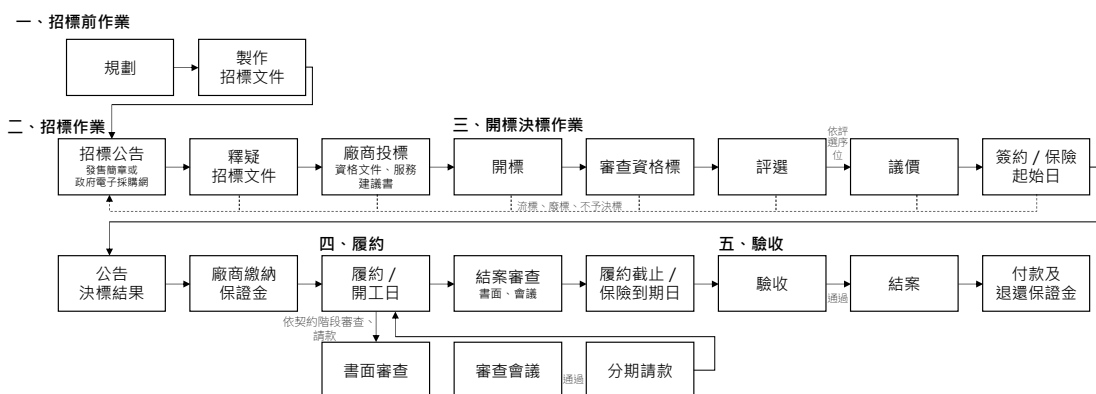


圖 7 政府採購流程

資料來源：本研究繪製

此外，隨著文化內容日益多元豐富，且市政機關漸趨重視活動的形象與行銷效益，各項文化計畫已不僅限於單一藝文展演工作，常伴隨多樣配套活動，如文創市集、講座論壇、工作坊、城市走讀等，並需整合視覺設計與行銷成果，例如

主視覺設計、海報製作、影音紀錄、媒體曝光等。也就是說，得標廠商需在有限且緊縮的時間內，完成多元且繁複的工作內容。同時，廠商需在決標金額內完成所有履約項目。除標案中明列的成果交付物外，實際執行成本往往涵蓋人事與時間成本、公司營運支出及行政庶務等隱性成本。整體而言，招標採購機制使文化藝術活動規格化。文化活動被納入專案管理邏輯，須在明確的履約期程與經費範疇內，完成契約所規範的各項交付成果。

基隆積極爭取中央資源的文化治理策略，不僅擴大文化經費的規模，也透過委外標案的運作提升地方文化活動的產能。招標採購作業與契約機制成為文化政策落實的重要工具，同時也為藝文工作者創造進入公共文化領域的機會，使文化標案逐步變為民間廠商參與的場域。在標案的運作邏輯下，文化資源如何被分類與分配，成為理解地方文化治理關鍵的一環。

然而，文化標案不僅是單次的內容展演或創意輸出，也是在長期治理策略中，跨時期、跨組織與跨專業協作的實作場域。若僅以「大基隆歷史場景再現整合計畫」這類非常態性的大型計畫為分析案例，難以充分解釋在標案場域中，體制內、外的文化中介者如何長期經營、參與與協力。同時，在有限的都市治理資源下，基隆市政府策略性地挪用與結合不同機關單位的資源與場域，試圖在既有的行政體系外，施展文化治理的實踐範疇。

「基隆潮藝術」作為一項跨越不同治理脈絡且辦理多屆的地方實作文化計畫，其長年的運作歷程與委外模式，正提供了一個觀察標案場域動態變化，並理解文化中介者如何調整實踐策略的具體案例。且在具體治理實踐上，基隆市文化局挪用與結合隸屬教育部的國立海洋科技博物館的文化計畫，將海科館納入地方文化治理的版圖，更讓標案契約成為跨中央與地方政府的資源整合介面，在標案場域中將不同治理機制之資源重新進行分配。

2015 年海科館申請教育部跨域計畫，以新台幣 173 萬元經費，公開招標「國際環境藝術特展執行暨世界海洋日活動」委託專業服務案，此次計畫海科館邀請曾策展「關渡國際自然裝置藝術季」(2006-2009)，為臺灣開啟大型環境裝置藝術展的美國藝術家艾婕音 (Jane Ingram Allen) 擔任該年的策展人。計畫以徵選方式從 200 多件參與作品中，決選出 6 名國外藝術家，以及 3 名臺灣藝術家，從事現地創作。

延續前一年度的經驗，2016 年海科館持續公開招標辦理「2016 潮藝術—基隆國際環境藝術季暨世界海洋日活動」，該年度標案名稱確立了計畫從特展轉變成為「國際環境藝術季」的定位。同時，為配合基隆建港 130 週年，海科館與基隆市政府文化局及農委會漁業署合作，擴大辦理「2016 基隆 X 海科-潮藝術基隆國際環境藝術季」共同行銷基隆。該年度的預算經費提升至新台幣 390 萬元，其中獲教育部補助 139 萬 8,000 元，新增執行環境藝術論壇以強化國際教育，透過海科館與基隆市文化局共同邀請藝術家在基隆市文化局周邊進行「點藝術創作策展執行」，並擴大整體行銷宣傳行項目，以「藝術方舟宣傳執行」串連基隆市特

定旅店和店家來共同宣傳城市活動。「2016 潮藝術—基隆國際環境藝術季暨世界海洋日活動」的辦理，無疑是將原限地於海科館的環境藝術策展計畫，擴大至基隆港及文化局周邊，使潮藝術計畫與城市發展接軌。

2017 年，潮藝術計畫正式納入基隆市文化治理的網絡中，由基隆市政府文化局接手辦理，海科館該年則自行辦理「環境藝術及海洋創意家駐館計畫」。2017 至 2019 年間，基隆市文化局的執行策略，是將策展與活動執行委外由兩個不同單位執行，策展論述的責任也逐漸轉移至民間廠商。在招標公告名稱上，2019 年後也正式定下以「基隆潮藝術」為名，藝術季從原本探討海洋環境藝術介入的創作行動，轉成為基隆的在地品牌符號。同時，活動執行經費逐年大幅提高。2017 年執行計畫決標金額 4,180,000 元，2018 年活動執行決標金額為 5,291,000 元，這兩年分別獲交通部觀光局北海岸及觀音山國家風景區管理處補助。至 2019 年，潮藝術活動執行決標金額已高達 7,251,000 元，其中獲文化部補助費用 3,000,000 元，該年另外增開數位行銷宣傳勞務採購案。

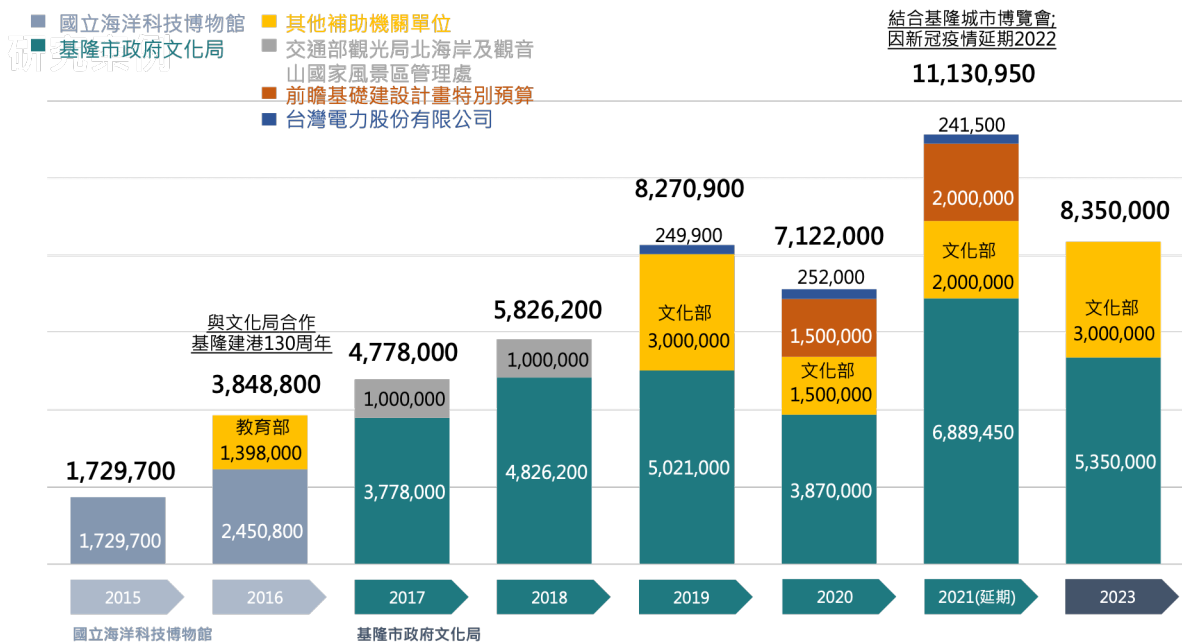


圖 8 潮藝術計畫歷年決標經費與經費來源



資料來源：本研究整理繪製




文化局潮藝術標案經費規模與原海科館預算有著明顯差異，無論是為了建立藝術季品牌，或是為了對外展現基隆市府透過藝術點亮城市意象的階段性成果，基隆市文化局在需求說明中，增加了許多文宣設計及行銷宣傳活動的內容，並且詳細記載需求規格。過去透過徵選海內外藝術家於海科館園區進行現地創作的環

境藝術季，轉變為邀請具國際知名度的藝術家及在地藝術家進行現地創作，並藉由規定作品件數、呈現形式及作品大小，要求策展單位規劃執行，預算費用也提高至 300 萬到 400 萬左右。於是，潮藝術逐年發展成全臺灣最靠近海、具基隆城市意象代表性的藝術季。



「潮藝術」從海科館的教育計畫納入到基隆市文化治理範疇的過程中，因前後機關單位關注的計畫目標不同，計畫改變了策展模式與在地參與形式。並且隨著策展內涵與場域的變更，在不同框架下產生不同藝術作品結果。再者，每一次新啟動的標案將連結新的得標團隊，新的得標團隊於計畫執行期間邀請在地廠商、學校與社群協力。然而一次又一次的招標、決標與結案，也代表著在這過程中皆是文化治理資源的重新盤點、淘汰與更換的挑戰。這些轉變，具體呈現文化治理標案化的實際操演運作邏輯，也就是當藝術季成為具體契約標的，將難以維持一種核心價值於地方積澱文化政策推行軌跡。


表 7 歷屆潮藝術決標內容與策展主題

年份	標案資訊	得標廠商/決標金額/履約期間	計畫目的	履約項目 (簡述)	策展人	策展主題與主視覺
2015	「國際環境藝術特展執行暨世界海洋日活動」委託專業服務案	<ul style="list-style-type: none"> 得標廠商：桔禾創意整合有限公司 決標金額：1,729,700 元 履約期間：(預估) 104/05/15 - 104/09/30 	<p>2015 年，海科館結合在地及國際，將號召有志一同的民眾和藝術家，從跨域、美學概念出發，期望為社區環境增值，以藝術介入空間手法，搭起「環境藝術」「八斗漁村」及「海科館」的溝通平台。</p> <p>透過藝術介入空間的手法，於博物館園區範圍設置各式環境裝置藝術作品，打造北臺灣國際戶外裝置藝術基地。國立海洋科技博物館 (2015)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 國際環境藝術季策展執行 (藝術及策展人由海科館邀請。) 世界海洋日暨開幕嘉年華活動執行 相關宣傳文件設計印製 活動媒體記錄與成果報告 其他與活動辦理、媒體行銷相關配合事項 	海科館邀請 艾婕音	 <p>潮藝術—2015 國際環境藝術季「看見博物館城」</p>
2016	「2016 潮藝術—基隆國際環境藝術季暨世界海洋日活動」委託專業服務案	<ul style="list-style-type: none"> 得標廠商：桔禾創意整合有限公司 決標金額：3,848,800 元 履約期間：(預估) 105/05/07 - 105/09/30 	<p>2016 年，我們迎來建港第 130 個年頭，透過國際環境藝術作品徵件及邀請策展，邀請來自各國環境裝置藝術家、基隆在地學校、居民與組織，透過藝術介入空間的手法，將基隆打造成北臺灣國際戶外裝置藝術基地，並配合一系列開幕嘉年華及相關活動、環境藝術論壇、藝術方舟串連宣傳。(國立海洋科技博物館，2016)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 潮藝術環境藝術駐地創作策展執行 (藝術家及策展人由海科館邀請。) 點藝術創作策展執行 (藝術家由海科館及基隆市文化局共同邀請。) 環境藝術論壇 世界海洋日暨潮藝術國際環境藝術季開幕嘉年華活動執行 潮藝術系列宣傳活動 藝術方舟宣傳執行 相關廣宣品設計印製 活動媒體記錄與成果報告 其他與活動辦理、媒體行銷相關配合事項 	海科館邀請 艾婕音	 <p>2016 基隆 X 海科潮藝術國際藝術季—「海洋未來式」</p>

2017	「2017 潮藝術－基隆國際環境藝術季」策展規劃勞務專業服務案	<ul style="list-style-type: none"> • 得標廠商：宣言製作工作室 • 決標金額：598,000 元 • 履約期間：(預估) 106/04/27 – 106/10/31 	<p>累積前 2 屆「潮藝術」活動成果，建立「基隆·潮·藝術」在地品牌，自本年度起除「基隆國際環境藝術季」原本關注的環境議題外，更進一步綜觀在地歷史、社會環境、全球議題等當代藝術觀點，並關注長期以來缺席的建築與設計面向，進行海洋城市未來發展的討論，透過策展計畫連結國際的藝術秋祭新傳統，重新建立基隆在地認同。期望透過資源整合和再利用、利用城市的閒置空間、藉由跨部門的橫向連結、地方產業合作等手法，打造一個具有在地特色、豐富文化地景的大環境劇場，一個專屬基隆的藝術節慶。(基隆市文化局, 2017)</p>	<p>一、文宣設計 (含活動短中長期目標、執行策略、主題擬定、主視覺設計、本主視覺延伸應用設計、活動網頁架構設計、本案文創商品設計)</p> <p>二、策展前置作業 (含策展人聘請、作品設置地點資料搜集、藝術家邀請創作、公開徵件、擬定活動志工招募簡)</p> <p>三、其他</p>	郭一萱 黃又文 黃遠君	 <p>2017 基隆潮藝術－潮向山水的地方 看見藝術的可能</p> 
	「2017 基隆潮藝術執行計畫」	<ul style="list-style-type: none"> • 得標廠商：赤天空股份有限公司 • 決標金額：4,180,000 元 • 履約期間：(預估) 106/08/25 – 106/12/10 		<p>一、文宣活動 (含文宣及製作物、藝術家歡迎宴暨記者會、活動網頁)</p> <p>二、主體活動 (執行藝術品創作相關事項、辦理開幕活動)</p> <p>三、推廣活動 (含志工招募)</p> <p>四、成果製作</p> <p>五、其他</p>		
2018	「2018 基隆潮藝術」策展規劃勞務專業服務案	<ul style="list-style-type: none"> • 得標廠商：高千惠 • 決標金額：195,000 元 • 履約期間：(預估) 107/05/22 – 107/06/29 	<p>基隆「潮藝術」在地品牌，自本年度起除原本關注的環境議題外，期望更進一步綜觀在地生活、社會環境、美學教育等議題，期望透過藝術家引導，讓參與者與藝術家共同經歷一系列</p>	<p>* 本案依採購法第 22 條第 1 項第 14 款，採限制性招標</p>	高千惠	<p>2018 基隆潮藝術－問津</p> 

	<p>2018 潮藝術「基隆港口雙年展一問津」活動執行勞務專業服務案</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 得標廠商：力譚堂整合行銷股份有限公司 • 決標金額：5,291,000 元 • 履約期間：(預估) 107/07/18 – 107/11/30 	<p>的潮藝術活動，打造一個具有在地特色、豐富文化地景的大環境藝術，一個專屬基隆的藝術體驗。(基隆市文化局,2018)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 一、策展前置作業(文宣主視覺設計、策展前置規劃藝術家邀請創作) 二、主體活動(文宣品與文創紀念品之製作、廣宣與媒體露出計畫、執行藝術品創作、借展、策展及卸展相關事項) 三、推廣活動(潮藝術開幕式(記者會)策劃與執行、志工招募及組織、辦理民眾參與、導覽講座) 四、成果製作 五、其他 		
<p>2019</p>	<p>「2019 基隆潮藝術」策展規劃勞務專業服務案</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 得標廠商：國立臺灣師範大學 • 決標金額：220,000 元 • 履約期間：(預估) 108/05/20 – 108/06/18 	<p>2019 基隆潮藝術期望「2019 潮」是一個典型的行動者網絡策展，不僅僅因為它超越了美術館或者特定的藝術體制，而且由於藝術與社區日常生活之間的壁壘被打破，藝術創作和居民的日常生活融為一體，而使居民的日常生活本身也成為了藝術。(基隆市文化局,2019)</p>	<p>* 本案依中央機關未達公告金額採購招標辦法第 2 條第 1 項第 2 款，採限制性招標</p>	<p>蘇瑤華</p>	
	<p>「2019 基隆潮藝術」活動執行勞務專業服務案</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 得標廠商：宜東文化創意有限公司 • 決標金額：7,251,000 元 • 履約期間：(預估) 108/07/11 – 108/11/29 		<ol style="list-style-type: none"> 一、策展前置作業 二、主體活動 三、行銷宣傳活動 四、成果製作 五、其他 		

2020	「2020 基隆潮藝術」 規劃及執行勞務專業服務案	<ul style="list-style-type: none"> • 得標廠商：宜東文化創意有限公司 • 決標金額：6,870,000 元 • 履約期間：(預估) 109/05/14 – 109/11/30 	<p>2020 基隆潮藝術，以「海的一日」為展覽概念，從「面向海洋」進一步地「走進海洋懷抱」，全方位的透過藝術創作打造城市亮點；讓在地傳統文化與當代藝術創意對接，促使基隆海港城市具有更自明性的形象，不受政治與地理邊界所限制，成為一個自由、開闊且創意不斷的品牌城市。(基隆市文化局，2020)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 一、<u>策展規劃作業(含策展人與策展論述、作品設置地點資料搜集、邀請藝術家創作名單、藝術家邀請創作、展覽活動策劃)</u> 二、主體活動 三、行銷宣傳活動 四、成果製作 五、其他 	陳彥安	 <p>2020 基隆潮藝術—海的一日</p>
2021	「2021 基隆潮藝術」 活動規劃及執行案	<ul style="list-style-type: none"> • 得標廠商：宜東文化創意有限公司 • 決標金額：7,999,950 元 • 履約期間：(預估) 110/06/09 – 110/11/30 <p>* 延期說明：本案受 COVID-19 (2019 冠狀病毒疾病疫情影響，延至 2022 年 4 月辦理。</p>	<p>2021 年基隆潮藝術期望藉由具國際思維及城市再生經驗的藝術創作者，透過不一樣的藝術思維衝撞，激盪出更多的火花，開啟城市與藝術之間溝通的橋梁，此外本年度將結合 2021 基隆城市博覽會，整合基隆市港建設資源、串連並規劃各展區觀光亮點，構築基隆為台灣首都圈核心的文化生活與風格，期待藉此讓大眾看見基隆成為全台灣城市發展的典範及指標，以及作為國際港口城市、郵輪母港的山海港城新魅力。(基隆市文化局，2021)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 一、<u>策展規劃作業(配合 2021 基隆城市博覽會相關展場動線與行銷宣傳規劃)</u> 二、主體活動 三、行銷宣傳活動 四、成果製作 五、其他 	宜東文化	 <p>2022 基隆潮藝術—未來島航</p>

2023	「2023 基隆潮藝術」活動規劃及執行案	<ul style="list-style-type: none"> • 得標廠商：原物創意有限公司 • 決標金額：6,050,000 元 • 履約期間：(預估) 112/05/17 – 112/11/30 	<p>2023 年基隆潮藝術期望藉由具國際思維及城市再生經驗的藝術創作者，透過不一樣的藝術思維衝撞，激盪出更多的火花，開啟城市與藝術之間溝通的橋梁，整合基隆市港建設資源、串連並規劃各展區觀光亮點，構築基隆為台灣首都圈核心的文化生活與風格，期待藉此讓大眾看見基隆成為全台灣城市發展的典範及指標，以及作為國際港口城市、郵輪母港的山海港城新魅力。(基隆市文化局，2023)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 一、策展規劃作業 二、主體活動 三、行銷宣傳活動 四、成果製作 五、其他 	<p>曾鈺涓 蔡致偉</p>	 <p>2023 基隆潮藝術—海光介面</p>
------	----------------------	--	---	--	--------------------	--

資料來源：本研究整理自政府採購網潮藝術之歷屆決標資料與招標文件之需求說明書。

2015 年主視覺引自國立海洋科技博物館活動宣傳網站，取用日期：2025 年 6 月 28 日，<https://www.accupass.com/event/1501070747582928068800>

2016 年主視覺引自國立海洋科技博物館新聞稿，取用日期：2025 年 6 月 28 日，<https://www.xinmedia.com/article/75298>

2017 年至 2023 年主視覺引自基隆市文化觀光局官方網站，取用日期：2025 年 6 月 28 日，<https://klctb.klccg.gov.tw/News3.aspx?n=7641&sms=12510>

第三章 在海風與市聲間的基隆潮藝術



昔日為日治時期臺灣第一大港的正濱漁港，隨著地理條件限制、資源分配不均與港埠經濟的式微而逐漸沉寂，成為城市邊緣的記憶場域。在 2015 年起，基隆市政府積極在正濱漁港及週邊進行都市景觀設計與文資修復相關計畫。2018 年由都市發展處推動的「正濱漁港懷舊碼頭色彩計畫」完工，讓漁港一夕間成為熱門拍照點。地方創生團隊星濱山共創工作室在同年也辦理「苔客上岸－正濱港灣共創藝術節」。經過市府與地方團隊的耕耘累積，正濱漁港開始有文創店鋪、藝文活動活絡小港區。這裡也成為現在基隆潮藝術的展演舞台。然而，潮藝術計畫最初的實踐場域不在正濱漁港，也非由基隆市政府主導，更未冠上基隆之名。當時的潮藝術留給媒體與大眾最深刻的記憶，或許是位於正濱漁港東側的潮境公園裡，另一個在網路上爆紅的打卡景點－「掃把救星」。



圖 9 潮藝術計畫場域

資料來源：本研究拍攝與繪製（2025 年 4 月 23 日）

如果僅是將一個又一個文化計畫，將契約規格烙印在正濱漁港，或許難以創造讓大家印象深刻的藝術地景。在標案框架下，文化藝術面對的挑戰不僅是該如何在制度中維持文化價值與藝術性，更要在標準化的作業流程中擴展彈性的創意

生產空間。藝文採購機制的運作邏輯，使得公私部門皆需培養同時擁有文化專業與行政管理的人才。在公部門端，承辦人員不僅需能高度掌握並在科層組織中完成採購作業與契約管理，還要培養藝術文化視野，成為兼具行政能力與藝術涵養的「行政體制內的文化中介者」。而在民間端，文化創意產業人才則要持續累積「懂制度、懂標案、會核銷」的專業知能，成為能與公部門合作，串接於「地方社會與政府機關間的文化中介者」。而也是這些文化中介者在每一個契約時程上的經驗實作，呈現了基隆潮藝術的面貌。

第一節 起點：博物館與地方的交會

一、藝術介入海洋環境教育

國立海洋科技博物館（以下簡稱海科館），在 2015 年以「潮藝術國際環境藝術季－看見博物館城」為主題，透過徵件形式邀請國際藝術家在臺駐村，於博物館園區設置藝術作品，以環境藝術理念打造北臺灣國際戶外裝置藝術基地。海科館所在的基隆八斗子地區才是潮藝術的起點。

初期的潮藝術並未將「基隆」設定為核心場域，而是從博物館的角色出發，回應全球性的海洋議題，並結合地方環境與社區參與，嘗試搭建一個跨地域的國際交流平台。不同於後期潮藝術在逐年擴增的經費規模下，逐步結合多元行銷活動與觀光議題，強調節慶氛圍與城市形象的藝術季形式，首屆潮藝術執行資源最少，而且更像是一場具教育意涵與共同創作精神的實驗性藝術實踐。值得注意的是，潮藝術計畫的緣由，並非來自中央或地方市政的治理策略或大型展演規劃。潮藝術計畫的構想是在海科館開館初期，研究員在探索如何與在地居民建立連結並提升館舍知名度的過程中誕生。

其實海科館不是很多人知道，然後也跟在地居民，八斗子這個地區過去都只是在經歷籌建的過往，都是在敲敲打打、都在執行這些事情。所以準備開館前，當時的籌備處主任（也是海科館第一任館長吳俊仁）就說那我們有沒有什麼事情可以跟居民社區大家一起做，又可以有一點把我們的知名度打開來？（受訪者 A，2024/9/20）

海科館作為全國第一座兼具海洋科學、科技及生命科學等領域的博物館舍，使命之一是與地方合作，推動海洋科學教育與海洋休憩產業。其成立緣起於 1979 年行政院頒布十二項建設計畫中的文化設施項目，而後行政院在 1989 年核定設址於基隆市，接著歷時長達 25 年的土地撥用與籌建過程，直至 2014 年 1 月 26 日才正式對外開放。在這樣漫長的建館過程之後，海科館所面臨的課題之一，是如何建立起在多年等待與工程期中與地方社群、人群之間的本薄弱連結關係。

即使上位者擁有許多治理願景、政策理念或策略目標，最終仍需有能將想像轉化為可執行方案的人，才能使願景變成具體的樣子。也正是有這些隱身於計畫

背後的人們，憑藉著各自的專業背景，並帶入自身的生命經驗，計畫得以在某一個天時地利之際出現雛形。

那時候非常機緣巧合認識艾婕音，就是 Jane。她那時候跟她先生來台灣，她申請了 Fulbright Foundation，做台灣 MAP 的那一個計畫。坦白講我不是學藝術的，我才知道原來可以用比較環境的素材去做藝術的雕塑。……那時候我其實都不懂什麼是環境裝置藝術。但是因為我看艾婕音的作品，我就覺得，因為她都是用紙的素材或者是把種子跟紙混在一起變成一個圖像。或者是說，她的東西沒有什麼污染性。……那為什麼我來到基隆我也想做這件事情？就是那件事情在我心裡頭。原來是可以這樣子做。然後這樣子的藝術又不是做一個很龐大、永續的、永恆的一個藝術品。它就是可以塵歸土的，我就印象很深刻。(受訪者 A, 2024/9/20)

文化中介者的實作邏輯，非完全來自制度化的專業訓練，其個人生命歷程中的偶發經驗與主觀感動皆可能形塑其獨特的行動策略與工作方法。受訪者提及與藝術家艾婕音 (Jane Ingram Allen) 的相遇，不僅打開了她對藝術材料與形式的認識，藝術家的創作觀念在她心中留下深刻的印象，進而成為日後企劃的靈感。

那時候我們也一直在想說有什麼方式是在環境做？坦白講我們籌建初期，我很害怕去放一個龐然大物，之後如果是某個藝術家，然後他很珍貴，我又不能把它處理掉，他就會一輩子放在那裡。萬一放錯了、位置不對、作品不對，或者是種種因素，我都覺得這樣壓力很大。坦白講，就是我就覺得這樣壓力很大。我就不想要處理這個複雜的事情。所以我就想了一招，就是這個。因為它的概念其實就是環境嘛，就讓它回歸環境，也不會造成任何的困難。(受訪者 A, 2024/9/20)

而且還有一個，你知道嗎？那時候我記得主計審查就會問這個作品，如果是公部門的財產，那就會變成是你的資產，那變成一個資產，我就要付保管職責，就會有維護保養，都會有年限才能拆除掉。所以我那時候就說，沒有那些都是材料，就是我就是買竹子而已，竹子就會回歸塵土。我們應該是說買了這一個過程，跟互相交流的共同回憶。(受訪者 A, 2024/9/20)

同時，這些具行政經驗的研究員熟悉政府採購的運作邏輯，深知若將藝術品本身作為財務採購項目處理，計畫結束後將可能面臨作品存放、維護與退場機制等管理層面的困難。此外，更深層的問題是，藝術作品往往不只是物件，它與人、社會網絡之間存在著複雜的主客體關係——一件作品不只是被購買、被保存，更會牽涉到觀者與社群對它的主觀感受與詮釋。

因此，文化中介者在地方實作中扮演著中介特質之一，是在於他們不僅是政策的執行者或技術型專才，更是能在生活經驗、專業知識與感性理解之間游移、轉譯與創造的實踐者。他們能理解制度的限制，也能靈活地取材自身經驗與地方情境，在制度框架與理想之間建立行動的可能性。也可以說潮藝術計畫的緣起，

是在海科館裡工作的研究員們，為回應館舍經營需求，結合自身的行政經驗、個人偏好與對環境議題的關注，採取其認為在體制內可行的方式來推動這項計畫。同時，也反映了文化中介者對藝術媒介與價值的主觀判斷與美學選擇。

受訪者提到，給予他藝術啟發的艾婕音，是一名來自美國的紙藝家、藝術評論人與獨立策展人。在受邀參與潮藝術計畫之前，艾婕音便已於 2006 年至 2009 年間擔任關渡國際自然裝置藝術季與成龍溼地國際環境藝術節的策展人，她長期透過創作與策展實踐，在台灣分享其對自然環境議題的關切。也正是在與海科館研究員認識與互信基礎下，促成她受邀擔任潮藝術的策展人。

這樣的計畫其實是整個藝術家、村莊跟民眾是結在一起、互相交流的。也因為這樣子我才印象很深刻。來到這裡我就覺得，那時候好像我們也可以這樣操作看看。如果藝術家來，然後居民就可以幫忙做接待的事情，然後學校小朋友一起參與，那大家就會一起做一個東西在這裡，又有國際交流。當然這樣子的議題，我覺得找經費應該也比較找得到。(受訪者 A, 2024/9/20)

除了強調作品與自然環境共生關係的創作理念外，艾婕音在藝術實踐中以在地交流互動的操作方式，也呼應了海科館研究員對計畫目標的期待。雙方在理念契合下，奠定潮藝術初期的創作方向與風格基調。2015 至 2017 年間，海科館與策展人的合作以環境藝術為核心理念，藝術家駐村、藝術教育與在地連結為策略，逐步發展出一套具有海科館特色的環境藝術實踐模式。

然而，作為一個公立博物館，若要仰賴內部人力獨立推動跨業務領域且內容繁瑣的藝術計畫，勢必會面臨諸多實務上的挑戰。特別是在海科館計畫核心執行人力有限的情况下，加上策展人艾婕音在台灣並無自己的執行團隊，使得館方更須尋找合適的合作單位，協助完成策展與執行工作。另外一個難題是經費支用問題，藝術駐村計畫所需支應的項目包括國際機票、在台期間的住宿與膳食、創作材料費、行銷推廣費用等，不僅項目繁多，性質也多樣，難以在單一預算科目下靈活運用。再加上受限於政府採購法規範，海科館若全案自行執行，將大幅增加行政人力與時間的負擔。

也因此，在這段時期的潮藝術計畫中，呈現出由海科館作為主辦單位，與國外策展人合作策展的執行架構。策展人負責策展論述的發展、藝術家徵選與溝通協調等核心策展工作；而海科館則將藝術家駐村、藝術品設置、行銷宣傳與周邊活動等具體執行內容，透過公開招標方式交由民間團隊辦理。

二、契約協作實踐策展需求

海科館申請教育部三年跨域計畫，開始執行「國際環境藝術特展執行暨世界海洋日活動」委託專業服務案、「2016 潮藝術—基隆國際環境藝術季暨世界海洋日活動」委託專業服務案與「2017 年環境藝術及海洋創意家駐館計畫」委託專業服務案。首年的招標公告的需求說明書說明，得標廠商的工作事項包括國際環境

藝術季策展執行、世界海洋日暨開幕嘉年華活動執行、相關宣傳文件設計印製、活動媒體記錄、成果報告，以及配合媒體行銷相關事項等。海科館作為具有海洋科學知識的博物館機構，以及東北角觀光風景區樞紐的角色，與藝術策展人跨域合作。海科館提供田野知識支持系統，藝術家以藝術介入方式生產具地方環境特色的作品，外部得標廠商則負責執行活動辦理、文宣設計，以及媒體行銷。招標採購的運作模式，展開了由海科館承辦人、國外藝術策展人、國內承攬廠商組成的三方合作架構。



圖 10 2015-2017 年間海科館環境藝術驻村藝術設置位置

圖片來源：本文整理繪製

海科館除了分別與策展人及執行團隊協作外，也扮演雙方之間的溝通與協調者角色。一方面讓館方掌握整體計畫的核心方向與策展理念，一方面也有效分攤行政與執行層面的壓力，使潮藝術可以在制度規範與創意實踐之間，有機會尋得相對靈活與可行的運作空間。此外，這三年計畫皆以「經公開評選或公開徵求之限制性招標」方式進行，除了 2016 年曾有兩間廠商參與招標評選，其餘兩年皆僅有單一廠商投標，並且三年間皆由同一間團隊得標執行。

委外廠商比較像是執行團隊，因為它跟艾婕音不認識，也是來這裡才知道。幾乎兩邊就是都聽我們的話，然後我們負責跟策展人溝通，策展人去跟藝術家溝通。(受訪者 A，2024/9/20)

然而，委外廠商作為執行團隊，其角色並不僅限於依據契約條文完成履約項目，或單純服從機關指令行事。實際上，許多團隊因具備特定領域的專業能力與對地方脈絡的理解，往往在計畫執行過程中，協助承辦機關處理各類問題，成為協力解決疑難雜症的重要夥伴。

第一年我們那時候沒有住的地方，所以我們就安排他們住到這個周邊去。我

甚至真的沒地方給他們住，還去借同事的房子給他住，還有幾個是住這邊那個背包客在住。……

他們要早餐對不對。我就跟周邊訂早餐。午餐因為我們那時候也沒有餐廳，我就直接找了一個媽媽，說我們就給你錢，你就固定做幾菜幾湯給他們吃。
(受訪者 A, 2024/9/20)

我記得第一年還幫他們找我們家社區附近的空房子，然後幫他們先找到住的地方，再協助安排交通，還有找地方的阿姨——八斗子的阿姨，幫忙煮飯給他們吃。當時其實我覺得比較大的困難是在食宿上的解決。

我們跟地方比較熟，所以請地方幫我們推薦有誰可以做這個事情。我記得第一年的時候，還跟八斗國小一起吃營養午餐。……

反正就是因為周邊嘛，八斗子是漁村，像那些阿姨就是漁村裡面的阿姨，本來就有在做餐廳，也不是餐廳，應該是小吃店。反正她們就會煮菜，每天中午就多煮一些，藝術家就可以來吃。然後住的地方也是一樣，住就是在我們社區那邊的空公寓。我們就把這些寢具什麼的都準備好。(受訪者 B, 2024/10/11)

為了順利完成履約，承攬計畫的文化中介者往往得絞盡腦汁，調動自身的地方資源，並與機關單位雙向協作，才能順利推動如藝術家駐村等現地執行的工作。他們不僅是執行者，也常成為協助機關建立在地連結的橋梁，為機關單位帶來新的地方網絡與合作對象。另一方面，當計畫執行過程中遇到契約以外、卻又屬於法規規定的外壓壓力時，機關與執行團隊之間雙方的文化中介者，也面臨溝通與協調挑戰。

就是第一個是為了藝術家那個 20% 的稅，我們台灣一定有那個稅。一開始我真的也沒想到。所以第一年的確有為了那個稅，策展人覺得很難過，說他跟我们講好的錢就是 6 萬，那不應該再扣稅。但我們台灣就是有那個稅，那委外廠商也沒有辦法，這個就是法律規定，他們沒有辦法。所以這個就是，對策展人、對國外的案例這件事情我們有衝突來的。

喔，我想到，我後來用講師費，就是讓他(國外藝術家)再幫忙演講幾場請那個錢。因為他們講好來其實不包含演講，就是演講都不另外拿錢，就是那六萬塊。所以我們後來就是讓演講也給他錢，然後就補他們錢。但是要桔禾願意配合，所以我就說第一年合作還不錯。第二年後來他們也來標，我們就覺得，喔，也可以，就是他願意幫我們吸收掉這個問題，那他如果跟我們硬槓我們就沒辦法。(受訪者 A, 2024/9/20)

換言之，契約僅是規範雙方合作的基本條件，難以涵蓋計畫執行過程中所有的變動與未被設想到的議題。要在實務中建立起承辦機關、國際策展人與國內承

攬單位三方之間穩定而長久的合作關係，仍須仰賴文化中介者在場域中的溝通與協調。這些文化中介者願意「站在同一艘船上」共同解決問題的意願與實際作為，使計畫能夠在制度與現實間推進，也會累積彼此之間的信任基礎，進而在招標採購機制架構下，有再次合作的機會。



三、藝術與地方的共生共創

在基隆這個城市所辦理的「潮藝術計畫」，是面對全球性議題諸如：全球暖化、氣候變遷、生物多樣性喪失、空氣、水和土地污染等環境問題的一個管道。藝術家透過創造性和具美感的作品呈現，來提出新的見解，並試著與科學家一起提高公民意識和論述可能。(Jane Ingram Allen, 2017)

海科館在八斗子濱海的漁村推動「潮藝術計畫」，不僅是在自然地景上的創作計畫，也是回應全球環境議題的在地實踐。在海科館與策展人艾婕音共同的理念下，潮藝術發展出一套緊扣著環境、藝術、教育與地方參與的操作模式，並透過藝術徵件原則、藝術家駐村制度、策展人與藝術家協作關係，到作品創作形式與場域安排，甚至與地方社群的合作方式實踐這些理念。

首先，參考 2015 至 2017 年潮藝術計畫的藝術徵件原則¹⁸，徵選對象並非單純追求形式創新或風格多元的藝術創作，而是特別強調具備「環境藝術」經驗與執行民眾參與能力的創作者。具體資格條件包括：須具備與地方社群共同完成大型作品的經驗，如，學校師生、地方居民、志工與孩童等，同時也能引導一般民眾參與；須關注海洋與環境議題；為了能與他人建立互動關係，要能以英語進行日常溝通；同時，藝術家也需具備分享其家鄉文化與環境觀點的能力。

徵件資格也進一步說明，潮藝術並非單純尋求作品成果，而是重視藝術家作為一種文化中介者與社會參與者的角色，須能在創作中結合藝術性、教育性與社會實踐。因此，參與藝術家往往是長期關注自然與生態議題，並熟悉以環境素材創作的藝術實踐者。在首屆潮藝術的推動過程中，策展人艾婕音扮演了關鍵角色。她不僅協助策展論述，也藉由她在國際環境藝術網絡中的人脈，邀請來自不同國家的藝術家參與。潮藝術計畫的初衷之一，是要拓展博物館在國際的知名度，也因此三年計畫，以徵選海外藝術家為主，台灣藝術家每年約為兩名。

我記得那時候艾婕音有幫忙去邀請一些其他國家、她熟悉的環境藝術家。對於這些環境藝術家，基隆跟潮境公園完全是一個陌生的地方，那就需要她的背書，幫忙跟其他藝術家說：「我們可以一起去這邊。」我覺得比較像是先

¹⁸ 2015 國際環境藝術季 Paradise：看見博物館城－徵件辦法
<https://www.accupass.com/event/1501070747582928068800>
2016 年潮藝術－基隆 X 海科 國際藝術季海洋未來式－徵件辦法
<https://www.nmmst.gov.tw/other/B3804-wd.pdf>
2017 年海科館國際環境藝術及海洋創意家駐館計畫－徵件辦法
<https://www.nmmst.gov.tw/chhtml/content/521>

透過她讓這些藝術家能夠有信賴感，因此參與第一屆的潮藝術，也讓第一屆潮藝術能夠順利舉辦。(受訪者 B，2024/10/11)

接著，藝術家的駐村制度是另一項精心的安排。每位通過徵選的國際或台灣藝術家，皆須依據主辦單位所訂定的時間前來台灣，並在八斗子地區進行為期 25 天的駐村創作。期間，主辦單位會统一安排食宿，除了協助來到臺灣的藝術家們無後顧之憂，更是要鼓勵他們能全心投入在地生活與交流。

艾婕音的觀念就是，你藝術家也不可以自己跑去哪裡吃，大家都是一起吃。因為一起吃你才會溝通交流，所以就是集體把餐送來然後一起吃飯。我們那時候是供早餐跟午餐，然後晚餐自理。晚餐他們就是自己在周邊吃點東西或什麼的。(受訪者 A，2024/9/20)

駐村不僅是為了現地創作，更被視為一種藝術介入的過程。策展人艾婕音特別重視「一起」，強調藝術家不只是來創作作品，更要與人建立關係。共食則是促進對話與理解的方法之一。因此，計畫期間藝術家每日早餐與午餐由主辦單位統一供應並安排集體用餐，藉此營造交流與討論的場域。唯有晚餐時間才由藝術家自行安排，得以自由探索當地。

那時候這個地方可能也沒有那麼多外國人，所以就會多一點外國人在交流，所以後來發現他們習慣去吃晚餐的地方，那個小攤子或什麼就會跟他們試著講話啊、聊啊！然後大家也會注意有這些國外的藝術家來這樣。之前我們好像還有做一個居民的說明會，然後讓居民稍微知道說有這樣子的藝術家要來幫我們做一些作品。……(藝術家)去到餐廳都要寫英文的 menu，或者是她(老闆)都知道他們喜歡吃什麼，就會跟我說，他們喜歡吃那個什麼東西——龍珠。(受訪者 A，2024/9/20)

這種「共居共食」的駐村安排，不僅強化藝術家彼此間的聯繫，也有助於他們與當地居民建立更緊密的互動關係。藝術創作不再僅僅是藝術家個人的行動，藝術創作的過程成為可以在地方網絡中漫開的集體記憶。

再者，回到策展人對於環境藝術創作方法的規劃，在這三年潮藝術的徵件辦法中，就已經清楚規定了藝術家在創作過程中必須遵守使用在地自然材質的原則。海科館及承攬計畫的執行團隊，將協助藝術家尋找自然媒材，諸如：園區內的小石子、樹枝、泥土、落葉。也可以使用再利用的資源，例如：繩索、漁網、天然纖維、木材與竹子等。而且，如果藝術家需另外購買材料，必須先獲得策展人同意。透過這個原則，藝術家也必須用自己的方式認識地方文化，使其作品本身就與地方場域有所連結。

再來是，藝術家也都可以接受，如果因為風災或因為什麼，作品不見了就是不見了。他們都可以接受(作品)回歸塵土這樣。做完之後他們作品就留給了海科館，就是給我們。……之前有個日本藝術家做了一顆圓圓的球。他做完之後就遇到風災，整顆球就倒了，然後他還自費花錢再回來把那個球修好，

找我們一起修這顆。(受訪者 A, 2024/9/20)

在潮藝術計畫中，策展人扮演著海科館與藝術家之間關鍵的溝通橋樑，從藝術家徵選、創作過程的協調到作品設置的細節處理，皆參與其中。她不僅是計畫的策劃者與執行者，同時也是一位能理解藝術創作邏輯、具備國際經驗的藝術家，因此能以換位思考的姿態，協助平衡機構期待與藝術表現之間的張力。某種程度上，策展人亦是計畫的把關者，不僅確保藝術實踐與策展理念一致，也在制度與創作之間建立溝通與理解的橋樑。

與此同時，機關承辦人員基於對地方民眾的理解與現場經驗，可能會在計畫規劃階段提出相對保守的需求，藉此掌握計畫執行的可預期性。這樣的介入，某種程度上也為藝術表現形式與使用場域範圍設下初步的框架。

因為我們當初就先講好，我說藝術家選地點都會天馬行空。我一開始就說不可以，你就只能選我海科館，因為我沒有辦法溝通其他人，太麻煩了。(受訪者 A, 2024/9/20)

還有做要具象一點，太行為藝術我說我們這裡的人可能也看不懂，我們就先用簡單的。因為前面才幾年嗎，沒有那麼太複雜的。有的很深，就會看不懂。(受訪者 A, 2024/9/20)

承辦人員的初衷並非是要壓抑創意，而是以其對地方場域了解與行政資源的限制為判斷基礎，盡量避免藝術計畫在早期階段面臨過度衝突或失控的情況。特別是在博物館推動跨域計畫的初期階段，這樣的安排也有助於建立週邊居民與一般大眾對藝術創作的理解門檻，進而為日後更開放或多元的表現形式鋪路。換言之，這樣的「保守設限」不僅反映制度現實與行政邏輯，也是種策略性的文化協商，在創作自由與公共接受度之間尋求平衡點。基於這些從藝術徵選資格到創作形式等，文化中介者所劃定的框架，潮藝術計畫似乎也吸引一群願意理解、配合甚至與之共鳴的藝術夥伴。

來自法國的 Patrick，他很好玩，做事很浪漫，他就是一個法國人。他在八斗子半島最遠的地方做了「掃把救星」，這個也是意外的爆紅。那「掃把救星」當時是 20 個大掃把，大概 8 公尺的大掃把矗立在最北岸這邊，可以看得到基隆嶼。那他很有趣是因為他每天都要喝咖啡，就因為法國人，所以我們就搭了一個帳篷，讓他在那邊可以休息，可以喝咖啡，然後一邊來創作。那他只要一遇到下雨，他就不工作。但是你知道，基隆很常下雨，所以他就是幾乎都沒有在工作。他就是一個很 relax 的感覺。(受訪者 B, 2024/10/11)



圖 11 Patrick Demazeau 掃把救星

資料來源：國立海洋科技博物館（2017）；取用日期：2026 年 6 月 30 日

儘管潮藝術是在制度性規範下進行徵選與執行，藝術家們卻並未因此失去創作的靈魂與自主性。他們不是被動配合行政流程的執行者，而是在面對場域條件、在地素材、時間與預算等多重限制下，重新調整創作方法與表現形式，於框架中開展出創意的彈性。更重要的是，這些藝術家不僅以作品與環境對話，也以其鮮明的個性和外國人的身份，吸引了在地居民與學生的關注與好奇。

因為那時候我們是這樣，（選定）每個藝術家的作品之後，我就會開始去媒合學校，或媒合可能 support 的人這樣。那掃把救星那個，我們當初就是傾向找八斗國小。Patrick 說他需要一些人幫他整理那些「掃管」因為那時候他是真的用竹掃把這樣去弄出來。然後他就說可以請小朋友幫他整理，那個台語叫「秀梳仔」，那個竹子的細碎的，把他弄出來。（受訪者 A，2024/9/20）

像 Patrick 他的掃把有很多那些鑽孔也是地方的八斗子的居民來幫忙的，所以這個其實都是跟地方都有很多的合作。那他們（居民）理不理解？我覺得他們沒辦法對作品有理解，但他們對於跟藝術家能夠一起去完成這件事情是樂意的。（受訪者 B，2024/10/11）

無論是八斗國小學生以課間時間協助藝術家處理掃把媒材，還是居民們幫忙鑽孔，甚至只是與藝術家簡單打招呼、閒聊寒暄，這些看似微小的互動，其實是駐村共創的具體實踐。海科館時期的潮藝術計畫，是透過藝術介入，創造一段共同參與、共同完成的生活經驗。即使參與者未必能完全理解作品的藝術意涵，但因為這些一起參與的記憶，與藝術家、藝術作品、在地地景，甚至博物館本身建立起了微小卻也真實的連結。



<p>1 夢之船 Ashish Ghosh</p>	<p>2 漂浮島嶼 Firman Djamil</p>	<p>3 走進海的房子 Michael & Anna Rofka</p>	<p>4 聲音穹頂 Rudi Punzo</p>	<p>5 黑鳶展翅 Sarah Haviland</p>
				
<p>6 來自海洋的代言人 Sue Bamford</p>	<p>7 流亡的珊瑚礁 李黃至</p>	<p>8 光之洗禮 羅懿君</p>	<p>9 頭足家族捉迷藏 林宏維</p>	
				

圖 12 2015 年潮藝術國際環境藝術季作品分佈與展示對照圖

資料來源：地圖為本研究整理繪製；作品資訊與照片整理自國立海洋科技博物館（2017）；取用日期：2025 年 6 月 30 日。



圖 13 2016 潮藝術國際環境藝術季作品分佈與展示對照圖

資料來源：地圖為本研究整理繪製；作品資訊與照片整理自國立海洋科技博物館（2017）；取用日期：2025 年 6 月 30 日。

第二節 變奏：藝術嵌入城市治理

一、市府治理再造「潮藝術」

當教育部三年期補助告一段落，海科館亦考量內部人力資源與核心業務的分配，選擇在此階段為藝術駐村計畫畫下句點。從最初為了建立博物館與地方連結、提升能見度而起步，歷經三年的藝術駐村與國際交流實踐，這項由海科館主導推動的環境藝術計畫也完成了其階段性的任務。

就是覺得這樣差不多了。館長那時候也有問說再繼續辦嗎？因為那時候跨域計畫也結束了。當然再申請也可以，不過因為每次他們來，其實我們動員了非常多海科的同仁，去照顧他們、去溝通。可是到 2017、2018，我們開始有一些我們自己的業務，也有一點重。所以沒有辦法，不太敢說我可不可以照之前那樣子動（員）。（受訪者 A，2024/9/20）

而潮藝術之所以能逐步走入基隆市政府的視野，某種程度上也源自於一次偶然的交流。據受訪者回憶，在第一年徵集廢棄衣物作為藝術材料時，林右昌市長夫人曾協助海科館動員地方學校資源。

那是第一年還是第二年，林右昌市長的太太吳秋英，因為她本身也是比較懂藝術，所以那時候我們跟她講，她也有幫我們去動員一些學校幫我們找（材料）。那時候市府沒有直接加入這個計畫。但是可能也因為這樣子，所以後來市長就留意到我們這個計畫。因為海科是屬於教育部，我們原本跟市政府比較像是平等的關係，就是互相會交流，但是海科可以有自己獨立的一些思考。她就是第一屆那時候好像是為了撿很多衣服，要廢棄的東西，市長夫人也有幫我們去問，就這樣大家會比較熟。（受訪者 A，2024/9/20）

雖然當時市政府尚未參與計畫，或許也是因為這樣的契機讓市府留意到潮藝術計畫。而真正的轉捩點是在 2016 年時，市府以基隆建港 130 週年與海科館合作，透過提供海科館部分資源經費以協辦身分參與，並與海科館合作邀請藝術家進到市政周邊設置藝術作品。「2016 潮藝術—基隆國際環境藝術季暨世界海洋日活動」的辦理，無疑是將原限地於海科館的環境藝術策展計畫，擴大至基隆港及文化局周邊，讓藝術策展與城市治理接軌，逐步開啟了潮藝術計畫從「博物館駐村計畫」轉向「城市策展」的過渡期。

我記得有兩件作品是在市區，就是拉到市區，因為市府有出錢。有兩件作品在文化中心的前面跟海港前面，就表示潮藝術有蔓延囉，有跟市府一起合作。市府就掛名為協辦單位。這時候，市府其實都還沒有意願要把它接手下來做。（受訪者 B，2024/10/11）

潮藝術在 2016 年後已開始轉移至基隆市政府的文化治理脈絡下，開啟新的篇章。2017 年，潮藝術進一步發展為「雙軌運作」的模式：由基隆市政府辦理定位為基隆藝術季的潮藝術計畫；而海科館則持續執行其以環境藝術為核心的藝術

家駐村創作內容。兩者各自承辦不同面向的計畫，也透過「潮藝術」共同進行協力宣傳。

對於基隆市文化局來說，因為當時林右昌市長剛上任，所以市府很希望能夠有一些新的亮點，能夠讓市府表現出新的政績。這是市長上任時的一個很重要的宣示。所以各局處其實都在找新亮點，在基隆如何讓市民覺得耳目一新，又覺得基隆市好像不一樣了、有變化了，這時候，文化局發現潮藝術是不錯的一個選項。我覺得第三年有一個很重要的契機是，是海科館沒有錢。海科館下一年他們不知道怎麼繼續做下去。對於基隆市文化局來講，他們也需要新的品牌。(受訪者 B, 2024/10/11)

隨著海科館教育部三年期跨域計畫的 2017 年結束，2018 年起潮藝術正式全權由基隆市政府文化局主辦，成為市府主導的年度文化亮點活動。此一轉換，不僅標誌著計畫主體的轉移，也象徵潮藝術從邊陲的漁村場域，逐步走近文化治理脈絡下的景觀再造與再現歷史場景之中。

同時，更象徵著策展邏輯的轉換。從原本以環境教育與地方連結為核心、由博物館推動的計畫，轉變為由市政府主導、以城市行銷與文化亮點為策略的年度藝術季。這樣的轉變，固然提升了藝術計畫的資源規模與能見度，卻也使藝術被捲入更強的行政績效與城市形象的框架之內。然而，潮藝術並未就此失去其多元面貌，正是在文化標案場域中文化中介者有持續進行文化協商與文化轉譯的空間，使潮藝術得以在不同階段展現出截然不同的樣貌。

至於潮藝術為什麼這個名稱，大家一直 brainstorming，想說又要有藝術，我們因為有潮境，所以我們就取這個名字。(受訪者 A, 2024/9/20)

海科館時期的「潮」藝術，「潮」僅指涉的是地理位置，計畫策展論述聚焦關注於博物館與自然環境議題之關係，名稱本身更像是一個便於標記行動的稱呼，尚未承載深層的政治或文化論述。

2017 年後，基隆市政府正式將潮藝術納入其文化施政範疇，使其轉而進入市政治理場域之中。這一年，基隆潮藝術與海科館的國際環境藝術駐館計畫接續登場，表面上看似擴大了基隆整體的藝術策展規模，實則標誌著計畫本質的挪移。潮藝術脫離博物館教育實踐與生態關懷，轉向以政治績效為導向的城市品牌建構。

在大基隆計畫的戰略框架下，潮藝術被賦予了明確的治理藍圖。根據 2017 年計畫的招標需求書，市府將其重塑為連結國際藝術、跨足建築設計與空間活化的城市意象展示平台。透過與地方產業連結，潮藝術不再僅是單純的藝文活動，而被塑造成一個符合治理意圖的行動框架，逐漸發展出具備政策論述深度與視覺標誌特徵的地方品牌。

「潮」在名詞上指潮汐，是地球上的海洋表面受到太陽和月球的萬有引力作用的漲落現象，在次文化則蘊含潮流和風格之意；而同時「潮」也指涉思想的變遷和文化的流動。基隆過去以港口城市成為台灣國際化的門戶，更扮演

多元文化的輸入的重要角色。「潮」是名詞，定義基隆的海洋文化；「潮」也是動詞，玩轉、形塑基隆藝術地景的多元可能；在「基隆 x 潮 x 藝術」的運作之下「潮」將變成一個動名詞，成為形容海洋文化祭典的新典範！（基隆市文化局，2017）



圖 14 2017 潮藝術主視覺 LOGO 設計

資料來源：基隆市文化局（2017）

此刻所建立的「潮藝術」新品牌形象，某種程度上也反映出市府對藝術季的主導性地位。新的品牌論述開始強化「潮」與基隆之間的文化歷史、地景空間的連結，並導向更具象的臨港潮汐意象，試圖讓觀者透過品牌識別，直接聯想到市港地貌。整體而言，潮藝術在基隆文化治理的框架下，已從原先以博物館教育為核心的視角，逐步轉向城市治理邏輯。換言之，從此刻開始的「潮藝術」從策展論述、展演場域到藝術形式，某種程度皆是在為城市形象行銷，或者，也可以說潮藝術計畫開始與地方治理績效緊密相依。

然而，這也不表示「潮藝術」的品牌形象從此被固定。接下來，潮藝術計畫的轉變，不僅隨著市府文化治理的脈絡改變，其不論在計畫內涵、策展論述與藝術表現形式，也巧合地隨著局處首長的更迭有著明顯的差異。

在 2017 至 2018 年馬嫻育局長任內，計畫內容可看到文化局嘗試將既有業務範疇與潮藝術計畫進行結合。例如，在 2017 年文化局提出潮藝術策展需求中，提出要邀請具國際知名度的藝術家，進行跨環境藝術與表演藝術的作品創作。此外，從新聞資料中亦可觀察到，文化局將音樂、戲劇、舞蹈、國樂等表演內容納入整體行銷架構之中，透過節慶之名整合多項局內文化業務。而在 2018 年，計畫則有全新的樣貌，文化局以「基隆港口雙年展」為題，提出不同於以往的藝術策展形式。

基隆能否有一個藝術雙年展的構思，基隆文化局曾有過運思，但在各種侷限下一直未能實踐。2018 年試將潮藝術由地域性的參與式介入，擴張為雙年展形式，因而有企畫的誕生。（基隆市文化局，2018）

如果回頭檢視歷屆的計畫，2018 年以「基隆港口雙年展」形式現身，乍看之

下或許顯得突兀。但從策展前置的企劃文件中可見，文化局當年對潮藝術的想像，其實蘊含了過往尚未實現的構想，藉由此契機予以實踐的意圖。雙年展以基隆市文化中心為主要場域，並且涵蓋文化典藏、當代藝術等藝術形式。潮藝術逐步被納入文化局主導的場域之中，融入更多體現機關主體性的計畫元素，成為文化政策實踐的平台。2018 年底，陳靜萍接任文化局長後，潮藝術的計畫方向更加明確地與市政文化治理目標對齊。

雙年展的形式如曇花一現，2019 年潮藝術再度轉換策略，呈現出與前兩年截然不同的操作樣態。整體而言，從海科館到市政府的策展主體性轉換，使「潮藝術」的意義與定位產生改變。計畫在不同時期的施政策略下，每年也呈現出不同的樣態。無論是藝術特展、雙年展、藝術季等活動形式，或環境藝術、表演藝術、當代藝術、大地藝術季與地景藝術等藝術形式，其得以不斷轉換的關鍵，來自於藝術介入的多元可能，使得地方節慶得以依據文化政策需求持續變形與轉譯。這也再次反映出文化計畫在標案場域中，隨著每年度治理策略與政策目標而不斷變奏。

二、委外機制下的多重詮釋

文化標案場域的邊界，往往隨著市政更迭與局處首長的異動而游移。2017 年之後，潮藝術在文化局主導的發展歷程下，清楚呈現出文化計畫的轉變。而標案場域的開放性與流動性，也使得每年度的計畫都會面臨文化中介者重新組隊。每年文化局承辦團隊與新的外部承攬廠商協力，依據當年政策需求進行規劃，並結合執行單位的專業背景與實務經驗，提出回應當年文化政策目標的執行策略。在 2017 至 2023 年之間，六屆的潮藝術計畫共進行九次招標採購，總計有七組不同的承攬單位與自然人，先後進入文化標案場域中。

前三年，文化局將「策展規劃」與「活動執行」委由不同單位執行，於 2017 年以公開招標方式徵選得標團隊進行策展論述，隨後於 2018、2019 兩年度分別以限制性招標邀請國內策展人。此種將策展與活動執行皆委外執行的模式與海科館的執行結構類似，然而，在基隆市文化治理場域下有著不同的邏輯。即使依然是由機關單位提出計畫目標與規劃年度計畫需求，但科層體制弱化了基層承辦人員對策展方向的掌握及對業務內容的參與程度。一年一約的招標採購制度，文化局每年引入新的文化中介者，給予藝術計畫新的核心價值與品牌發展方向。

2017 年，策展團隊為基隆市文化局進行「潮藝術」品牌定位，將其從原本關注自然議題的環境藝術實踐，拓展至涵蓋人文地景的策展視野，也開啟在媒材運用上的多元性。此一時期的環境藝術是人在地方的生活樣貌，並將計畫定位為城市藝術節慶品牌。隔年，文化局邀請高千惠老師擔任策展人構思基隆雙年展。高千惠老師企劃微型港口雙年展，以「問津」為策展理念「不僅是港口城市文化的形象拼圖，更試圖提出多元子流文化與主流文化的互動關係與概念轉化，以期引

渡出介於國際與地域之間的生活文化與藝術孕生狀態。(基隆市文化局, 2018)」

在 2019 年文化局以「潮藝術帶動整個城市的改變」為具體目標，邀請蘇瑤華老師擔任當年策展人，這時的整個城市就不再只有環境，包含了生活在地方的人與地方歷史記憶。蘇瑤華老師運用行動者網絡理論概念進行策展，讓藝術季「不僅僅因為它超越了美術館或者特定的藝術體制，而且由於藝術與社區日常生活之間的壁壘被打破，藝術創作和居民的日常生活融為一體，而使居民的生活本身也成為了藝術的一部分或藝術本身。(基隆市文化局, 2019)」此後，潮藝術框架模式每年反覆在正濱漁港登場，逐漸趨於有穩定形式的藝術活動。

我也很強力地來勸說文化局，因為每一年每一年的提案他們都很仰賴要有一個所謂的，怎麼講，他們現在叫做「策展名稱」，就是展覽名稱。但是我覺得潮藝術本身就應該要被做成一個 IP。……所有的事情其實都是會回到基隆、回到潮，甚至「潮」這件事情，它就直接跟正濱，它是緊密地連結在一起。(受訪者 G, 2025/5/22)

而潮藝術品牌形象也漸趨固定，其直接與基隆、正濱漁港相關聯，但歷屆策展人仍會在既有框架下，為計畫提出年度策展主題，為機關單位提出當年的行銷亮點以及願景敘述。

有品牌價值的論述人，也要有品牌經營的執行者。策展與執行分開委外招標機制，一方面使得受委託的策展人能夠相對獨立地擔任策展核心，主導藝術計畫的內容規劃；另一方面，當文化局將藝術徵件與經費規劃一併交由策展團隊主導。這卻為另一方委外的執行單位帶來執行上的挑戰。相較之下，海科館曾經推動的三年期環境藝術徵件計畫，有較為完整以及明確的徵件制度，不僅徵件對象與藝術形式皆有清楚規範，每位藝術家所能獲得的創作與材料費用也相對固定。這樣的制度設計，讓計畫的執行單位能比較有效地掌握整體經費的分配與支用方式。

如果你都預設好了的話，有時候我覺得比較困難的一點是，我們很難跟老師去協調作品的價格。因為我們有時候去分配，有些作品是大作品，有些作品是新做的，新做的作品一定比較貴。那有些我們可能就會調配用借產的作品來做呈現，我們就可以去配合調那個價錢。那假設你有策展人走在前面，那一部分的經費是我們比較難去做全案勻支的。(受訪者 C, 2024/10/9)

然而，文化局時期所提出的計畫需求，內容形式更為多元，除了公開徵件外，也包含邀請創作與借展規劃。藝術形式的多樣性，使得每件作品的創作媒材、規模與技術需求皆不相同。這與工程類標案有明顯差異，工程計畫通常具備標準化的施作流程與材料規格，能夠預先估算成本與執行時程。相較之下，藝術創作本質上難以完全納入這類標準框架。

因為藝術作品有時候你很難去解釋，為什麼這裡要 3 萬，那要 5 萬，然後這個地方是 10 萬這樣子，然後跟抽換作品這件事情，主計認為它可能要有一個對價關係，可是實際上那個對價關係你要怎麼認定這件事情，我覺得是相

對來講比較辛苦的。(受訪者 C, 2024/10/9)

從受訪者所分享的契約變更實務經驗中，也再次看出，在標案框架下，所有計畫產出皆需經過制度性的驗收程序。然而，藝術作品的價值該如何被論定？相較於自由市場中買賣雙方的協商定價，回到採購制度體制內，藝術如何被規格化、標準化地定價，始終是執行單位在與機關、策展人乃至藝術家協作過程中的挑戰。也因此，在策展規劃先行的情況下，執行單位往往需配合策展人已完成的策劃方向，在預算有限的情況下完成製作與執行，不僅缺乏經費調度的彈性，也承擔更高的成本壓力與風險負擔。

他委託的策展人其實跟我們不熟。所以呢，要我去幫不熟的策展人執行，對我來說是有困難的，因為我們沒有參與到前期規劃這麼多。(受訪者 B, 2024/10/11)

此外，在招標機制下，策展人與執行團隊往往分屬不同團隊，甚至互不認識。藝術創作具有開放性與多重詮釋的空間，因此執行團隊是否能夠充分理解並契合策展人的理念與風格，成為合作過程中的一大考驗，也直接影響計畫的整體執行品質與溝通效率。在策展實務中，部分策展人通常也有自己習慣配合的執行團隊。在計畫項目越來越複雜的情況下，策展與執行分開委外的情形，也不利找到合適的團隊進場。

至 2020 年，文化局將策展與執行業務合併，改由單一廠商統籌執行，一方面減輕了機關在雙向管理上的行政負擔，也有助於降低執行單位的成本控管風險，並提升整體溝通效率。此時，承攬團隊在提案階段便會提出策展人建議名單，依照各自的策略與操作邏輯，提出認為合適的人選，交由機關審核決定。儘管最終由機關定奪，但由於人選多半出自廠商推薦，這些策展人往往是與團隊合作經驗豐富、具備默契或理念契合的對象。也因策展與執行由同一委外單位主導，每年潮藝術的策展風格與內容詮釋，更大程度仰賴這些承攬單位的敘事觀點與操作邏輯。

委外機制使「潮藝術」品牌意涵，由委外的文化中介者不斷重新詮釋。然而，不能忽略的是，潮藝術在此時期的基隆文化治理場域中，仍承擔著特定的功能性與政策任務。它之所以能成為持續運作的藝術節慶，與其透過藝術形式多元實踐去回應市政首長對文化治理的期待有關。

三、藝術與歷史的共時在場

回到展演現場來看，潮藝術的創作邏輯圍繞三項核心元素展開：地，地方脈絡與歷史紋理；景，自然地景與空間載體；人，創作者的實踐與介入。從早期聚焦自然環境的關注，到文化局時期逐步介入城市地景、歷史場域至在地社群的互動，藝術家的實作不僅回應了具體空間，也反映出特定時空下地方與政策的互構關係。

2017 年，基隆市文化局首次辦理潮藝術時，並未決定將正濱漁港作為日後藝術季的主要場域。當時，他們更希望整合幾乎遍及全市的特色空間，進而打造一個具基隆特色的大環境劇場。在策展規劃需求中，文化局提出了近 20 處場域作為可能選項，除了原本海科館潮藝術所在的潮境半島周邊之外，初期的場域想像包含和平島、正濱漁港周邊、基隆港周邊，甚至延伸至外木山與大武崙地區的情人湖公園。此時的潮藝術雖仍關注環境，但其藝術作品的形式已與海科館時期的徵件計畫有了明顯不同。

「環境藝術」一詞通常包含對於生態的關懷，但卻不僅僅只是關乎於生態而已。現今環境藝術家所採用的媒材與形式已十分多元，包含：繪畫、攝影、行為藝術、政治事件活動、聲光雕塑、大型地景裝置創作、建築裝置以及科學性的參與。(基隆市文化局，2017)

該年度潮藝術計畫採徵件與邀請並行的方式，邀請海內外 7 組藝術家於和平島公園創作大型裝置作品；在漁會正濱大樓展出靜態創作作品，並舉辦結合燈光裝置、音樂演出及市集活動的一日特別企劃。此外，安排藝術家帶領民眾參與工作坊與城市巡遊等互動活動，整體規劃結合基隆文化中心內的音樂、戲劇、舞蹈及國樂演出¹⁹。該年的潮藝術計畫已走向與海科館環境藝術不同的道路。



圖 15 2017 年潮藝術作品設置地點搜集範圍

資料來源：本研究整理自基隆市文化局（2017）

¹⁹ <https://newtalk.tw/news/view/2017-10-07/99927>

2018 年潮藝術從原先聚焦環境藝術轉向當代藝術範疇，策展場域以基隆市文化中心為核心以漁會正濱大樓、和平島公園為輔，並向外拓展至市區的海洋廣場、田寮河。此時的潮藝術在當代藝術框架下展現出紀錄式、參與式與景觀式的多元藝術形式，作品有畫展、裝置藝術、大型設置、新媒體藝術、表演藝術，甚至來自香港藝術家於田寮河上進行的政治議題藝術行動。2017 至 2018 年間，潮藝術逐漸脫離與特定地區的直接連結，其品牌形象更趨向於基隆市文化局落實美感教育、提升城市美學責任的文化行銷策略，成為市府文化治理中的藝術節慶行銷品牌。



圖 16 黃國才《漂流議會》

資料來源：劉星佑（2018）；攝影／劉星佑；取用日期：2025 年 12 月 6 日

直至 2019 年，隨著大基隆各項子計畫陸續啟動與完工，潮藝術開始轉向特定的歷史空間，承載起「關切」與「點亮」地方場域的任務。此時，藝術介入的場域不再僅是抽象的環境或城市空間，而是具有文化治理指標意義的地點。2018 年正濱漁港的色彩計畫完成，以彩色屋的新形象成功吸引大眾目光，也為市府提供一個展現文化治理成果的場域。

我們其實在 2019 有一個很重要的事情，就是把場域固定下來。你可以有一些像是衛星展區或發散點，但至少大家可以很明確地把「潮藝術」與「正濱漁港」做連結。（受訪者 C，2024/10/9）

因為他們當時那個漁會大樓，有文資身分的漁會大樓其實正在整修，我原來是期盼說能重新期待，正濱漁港在新一代，另一個非常重要的軸心點。（受訪者 G，2025/5/22）

乘著這股翻轉舊港意象的氣勢，委外的文化中介者亦為潮藝術導入新的策展想像，提出結合文化治理需求的策略性行動，使藝術節慶與市政目標更緊密交織。同時，將場域位置確立在正濱漁港後，計畫正式開啟了藝術介入大基隆計畫的場域的旅程。此時的潮藝術，是在委外的文化中介者對藝術知識的掌握、對地方的

認識與想像中展開。他們在策劃過程中，向機關提出其認為適合的藝術家人選；藝術家在沒有駐村義務與媒材使用限制的情況下，更依賴文化中介者作為其與標案場域之間的橋樑。



圖 17 2017-2023 年間文化局基隆潮藝術藝術設置位置

圖片來源：本文整理繪製

首先，文化中介者在策劃潮藝術時，首要考量的是場域與作品的合適性。在這類以地方為主體的藝術節慶裡，場域不僅是作品的展示空間，更承載著地方歷史與人文精神。

我覺得在這一類的策展裡面，其實地點是關鍵。那當然你剛提到所謂場域的精神，所以有沒有想到哪些藝術家是一定能夠做？我覺得這絕對是這樣子，因為有很多很棒的藝術家，我個人也很喜歡的藝術家，但他可能不適合，比如說不適合做藝術節慶，或者不適合在基隆那個地方做展現。(受訪者 G, 2025/5/22)

我覺得挑得好的一個點是，我們對那些藝術家有足夠的認識。我們知道他放進這個地方來不會有問題。對，就是我們不會挑一些根本就跟這個地方不合的藝術家。那因為其實這些藝術家我們通通都是研究過他的背景之後，然後我們覺得他很適合這個地方，所以把他放進來。(受訪者 C, 2024/10/9)

潮藝術計畫有其服務的對象—基隆市文化局。如何透過特色場域形塑地方意象、再現地方文化，進而達到凝聚地方認同的目標，是文化中介者在策劃過程中首要關切的要素。作為地方藝術季，潮藝術依舊以視覺上的衝擊與美學經驗，刺激人們對日常生活景色的再想像。因此，即便是技術純熟、備受肯定的藝術家，若其藝術理念或作品形式不適合地方環境，也可能被排除在合作名單之外。承攬

團隊的策展策略，往往建基於對藝術家的長期觀察與研究。他們傾向邀請那些「放進這個地方不會有問題」的創作者，確保作品能夠融入特定的地景脈絡，而不致於與場域產生衝突。文化中介者不僅是計畫的執行者，也是藝術與地方環境之間的調和者，必須平衡市府政策期待與藝術家的創作自由。

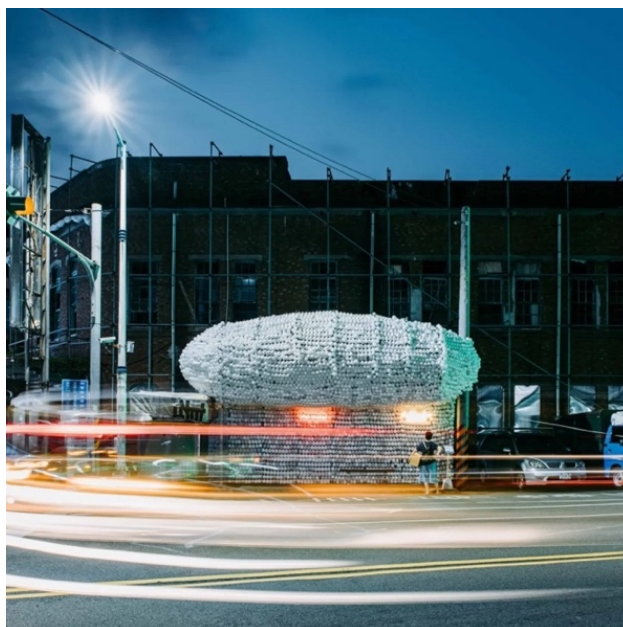
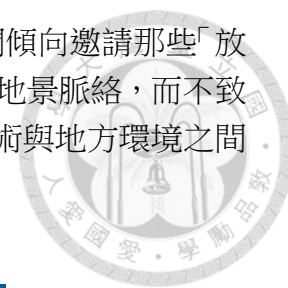


圖 18 自然洋行建築事務所《城市中的船》

資料來源：Shopping Design (2019)；圖片提供／宜東文化

取用日期：2025 年 10 月 11 日

有時候，潮藝術的策展策略是透過藝術再現地方空間，巧妙地讓藝術作品在既有的港區環境或建築場域創造新的觀感，引發人們對空間環境的關注。像是由 2020 木罐子設計製作的《阿根納的船》，以最大的船型光雕呼應造船歷史；2019 自然洋行建築事務所的《城市中的船》，則將公車亭結合繫船柱形象，形塑漁港入口意象。選擇放大場域中既有的元素，創造新的體驗地點，讓觀者能以不同視角與身體感知重新探索的空間經驗。

是不是藝術節慶都一定要是非常昂貴？這件事情是我個人比較沒有那麼相信，因為我不覺得藝術都要靠資本。那所以，雖然錢不多，但我覺得應該要有一些關鍵點，讓大家一看就、或者未來其實一想到，它就會有一個蠻直接的連結。所以當時就是希望能夠慢慢地把這個地方的地點特色，不是硬靠所謂的作品來把它裝置出來而已，而是能夠再更依賴一些地方既有的一些非常特殊的地形地物，比如包括船舶等等。(受訪者 G，2025/5/22)

在 2019 至 2022 年間潮藝術最具特色的展場即是一艘停泊在港邊的「海上美

術館」，吸引參觀潮藝術的觀眾排隊登船，成為地方藝術季中極具特色的場域意象。然而，場域選擇也需關注機關的需求與招標採購機制下評審老師的專業建議。正如一位受訪者（2025/5/21）分享，「我記得我們在標案審查的時候，那個專門審公共藝術的老師，提醒「你要注重那個作品的公共性和易達性。」文化標案場域中出現的各種人、事、物，都在無形中框限了藝術介入場域的自由度。



圖 19 潮藝術計畫之海上美術館

資料來源：本研究拍攝（2020年10月10日）



圖 20 海上美術館作品—2020 星濱山共創工作室《潛意識》

資料來源：本研究拍攝（2020年10月10日）

再者，文化中介者的最終目標，是在限定的時間與預算內，順利完成契約所規定的所有履約項目。進入場域時，他們各自採取不同的策略與執行方式，不僅

涵蓋藝術設置等工作，也因此影響藝術作品的創作過程，進而讓每種策略下的創作有不同的樣貌。

第一年的目標我們就是擺在「讓別人知道我們在這邊」。我們的確是到第二年開始，才有更多跟在地的互動與連結。包含藝術家的創作，也開始跟在地產生一些配合等等。(受訪者 C, 2024/10/9)

轉變當然就是因為我們希望作品能夠更親民，因為畢竟對我們來說我們做的是公標案，真的喜歡藝術季或那些純藝術裝置的人在整個參觀的人次裡面其實不算是最大的，甚至可以說是比例很小，那大部分都是拍照看熱鬧，所以對我們來說怎麼樣去呈現一個讓人家願意駐足參觀、願意拍照的東西，可能會更重要，所以現在藝術季大概都會走這種模式。(受訪者 F, 2025/5/21)

策略的調整也與標案的特性密切相關。無論是因應標案執行的時間節奏而賦予各階段不同的目的性，或是面對以公共參與與城市行銷為導向的政策目標，文化中介者都不得不考量大眾的觀看習慣與現場的反應。

然而，作為藝術家與政府機關之間的橋樑，文化中介者在實踐中既需要保有開創性與前衛的策展策略，又必須兼顧尊重藝術家、維護創作自由，以及回應機關單位的需求。有時，這樣的角色甚至扮演標案場域中開拓新美感與美學認知的推動者。

這個作品，它也是荷蘭的藝術家，所以它的作品並不是台灣普遍常見的美學跟民眾輕易可以接受的樣子。但我一開始其實就想要這樣，就是我想要出怪招，我想要讓大家會被刺激，就不是只是有一個藝術節這樣。……我記得那時候作品剛做好，藝術節開展之前，作品剛做好推到水裡的那一刻，文化局的人有來看過。一看了以後馬上打電話回報，說這個作品太醜了，不行，然後就說不行。(受訪者 D, 2024/10/13)

那時候我就很氣，並不是說很氣，我的氣比較是來自於——東西是有脈絡的，不是用美醜可以來評量的，那怎麼去定義美醜？那我自己的處理方法就是，我會去跟局處再約一個時間，我再去報告一次為什麼我要做這個舉動，那我有辦法說服你我就說服你，沒有辦法的話我也會想辦法說服你。……我那時候是用這個方法去跟局處做討論，去承諾我的藝術家這樣。但後來局處很幸運，他們願意接受這個說法，那也的確在後來，這個作品有成為一個討論的點。(受訪者 D, 2024/10/13)

整體而言，潮藝術自基隆市文化局接手以來，已逐步轉型為地方文化治理中的政策工具。隨著場域聚焦於正濱漁港，計畫的策展邏輯內化市府「再造歷史場域」的治理語彙，藝術介入被賦予形塑城市意象、活化文化資產、強化地方認同的功能。文化中介者在這一過程中扮演調和者與執行者的雙重角色，他們既需維護藝術家的創作自由與前衛性，又必須回應標案機制與政策導向，調整策展策略

以符合公共性與城市行銷的需求。潮藝術順應於地方文化治理場域之中，成為一種結合藝術實踐與文化治理的策略性計畫，體現藝術、政策與地方歷史空間之間的複雜共構關係。



圖 21 詹喬鈞《我依然等著你》作品模型

資料來源：本研究經受訪者同意後拍攝（2024 年 10 月 13 日）




<p>1 讓我們今天就擁抱！ 蔡潔莘</p> 	<p>2 城市中的船 自然洋行建築事務所</p> 	<p>3 未來種子：熱帶雨林調查研究計畫 來至海洋：北歐群島計畫 竹園工作室、張致中</p> 	<p>4 彩虹雨 蔡潔莘</p> 	<p>5 大地·穿著 蔡潔莘</p> 
<p>6 沉浮 陶亞倫</p> 	<p>7 月球太空計畫-太空艙 李承亮</p> 	<p>8 老軌、蟒蛇、隕石和日波 何彥諺</p> 	<p>9 聽船說01 林書豪</p> 	<p>10 AYOAYO的基隆夏日記憶 不務正業男子</p> 
<p>11 呼吸 許廷瑞</p> 	<p>12 洋流 張舒晴 x 陳律佑</p> 	<p>13 虹 水內貴英</p> 	<p>14 拾光歲月—阿根廷 陳宗寶</p> 	

圖 22 2019 年潮藝術國際環境藝術季作品分佈與展示對照圖

資料來源：地圖為本研究整理繪製；作品資訊與照片整理自基隆潮藝官方粉絲專頁²⁰及宜東文化創意有限公司官方網站²¹；取用日期：2025 年 6 月 30 日。

²⁰基隆潮藝官方粉絲專頁 2019 年展覽平面圖：<https://www.facebook.com/share/1EE64DLf6o/>

²¹宜東文化創意有限公司官方網站<2019 基隆潮藝術：流>：
<https://www.arthappening.org/work/item/823.html>



<p>1 一層層·丘陵·集散地·漁網·魚貨·鳥·港口 王煜松</p>	<p>2 大地·穿著 蔡潔莘</p>	<p>3 晾曬的記號 陳穎亭</p>	<p>4 船脉 星演山共創工作室</p>	<p>5 暗潮3.0 丁建中</p>
				
<p>6 HOLONS MARTENS & VISSER</p>	<p>7 老人與海·大眾臉 MARTENS & VISSER</p>	<p>8 祖母的海膽 LUA RIVERA</p>	<p>9 呼吸 許廷瑞</p>	<p>10 我依然等著你 詹喬鈞</p>
				
<p>11 五金學：正濱五金 楊水源</p>	<p>12 溯 步里赫森</p>	<p>13 阿根廷的船 木罐子設計製作有限公司</p>	<p>14 潮汐1884 創作計劃 吳天章</p>	
				

圖 23 2020 年潮藝術國際環境藝術季作品分佈與展示對照圖

資料來源：地圖為本研究整理繪製；作品資訊與照片整理自 2020 年基隆潮藝官方展覽手冊及宜東文化創意有限公司官方網站²²；取用日期：2025 年 6 月 30 日。

²²宜東文化創意有限公司官方網站<2020 基隆潮藝術：海的一日>：
<https://www.arthappening.org/work/item/767.html>



<p>1</p> <p>潮來潮往 陳淑強</p> <p>流變空間 郭月女</p>	<p>明日之境 AMCP Studio</p> <p>從海而來的餐桌風景 程仁珮</p>	<p>為了夢見海， 所以在雨中小睡片刻 李明璁、向陽</p> <p>基隆潮藝術回顧展：天光之間 鄒曉葦</p>	<p>這是一種鹹鹹的味道 黃榮智</p> <p>透抽的指引 紙上行旅</p>	<p>暗光 Nicolas Da Fonseca</p> <p>海味食堂 盧怡安</p>
<p>2</p> <p>那座孤島正向前航行 吳季禎</p>	<p>進行島 陳建智</p>	<p>3</p> <p>港邊的煙與結構 張方禹</p>		

圖 24 2022 年潮藝術國際環境藝術季作品分佈與展示對照圖

資料來源：地圖為本研究整理繪製；作品資訊與照片整理自 2022 年基隆潮藝官方展覽手冊及宜東文化創意有限公司官方網站²³；取用日期：2025 年 6 月 30 日。

²³宜東文化創意有限公司官方網站<2022 基隆潮藝術：未來島航>：
<https://www.arthappening.org/work/item/897.html>



圖 25 2023 年潮藝術國際環境藝術季作品分佈與展示對照圖

資料來源：地圖為本研究整理繪製；作品資訊與照片整理自基隆潮藝官方粉絲專頁²⁴及 Shopping Design (2023)；取用日期：2025 年 6 月 30 日。

²⁴ 基隆潮藝官方粉絲專頁 2023 年展覽平面圖：<https://www.facebook.com/share/1AQZ6Bf5E4/>

第三節 契約機制與文化中介的多向實踐

一、標案場域的彈性詮釋

潮藝術緣起於 2015 年，最初是國立海洋科技博物館推動的「國際環境藝術特展執行暨世界海洋日活動」，至 2017 年發展為基隆市每年重要的城市文化藝術活動。在此過程中，潮藝術逐步脫離原主管機關海科館的治理範疇，轉而由基隆市政府文化局主辦，成為城市設計治理的實驗場域與操演機制。隨著主管機關的轉移，計畫的整體目標與執行策略亦隨之轉變。但無論海科館或文化局時期，兩者皆透過招標採購機制來執行潮藝術計畫。換言之，雖然文化標案場域存在一套法定原則與執行框架，但在不同治理需求與文化中介者策略之下，計畫的執行樣貌、內容與成果，呈現出截然不同的面貌。

首先，是在標案場域中，藝術計畫可在不同體系間移轉，藝術論述可被吸納與排除。在海科館時期，潮藝術由中央機構主辦，治理策略以環境藝術為核心，以「藝術介入」為方法推廣環境教育，串連博物館、地方社群與藝術家，搭建深度交流的平台。此階段的計畫定位為環境藝術的在地實踐，致力累積地方的海洋知識與推廣海洋教育相關活動。雖然此階段擁有的經費規模相較於近年潮藝術計畫資源較少，但具有高度實驗性質，使藝術得以保有較高的自主性，並深耕自然、生態與社群的連結。

隨著 2017 年後地方治理的介入，潮藝術被納入城市治理與文化行銷的策略框架之中，計畫強調城市建築、設計與港都文化意象的融合。原本專注於「海洋」環境議題的潮藝術，逐步轉化為以「基隆」為核心的藝術季，號召對象也從關注海洋文化的藝術家與在地學校，擴展至整個城市居民與觀光群體。藝術逐漸被納入城市治理與文化行銷策略框架。此階段預算規模顯著提升，但也承擔更多政策回應與觀光績效責任。

藝術不再僅是環境教育的公共實驗場域，而是被策略性地用於塑造城市品牌與提升城市能見度。藝術的實驗性與教育性質逐步被政策目標收編，轉而服務於治理體制所追求的效益導向與績效管理。儘管資源擴大帶來能見度，藝術工作者卻在行政框架中失去部分自主性，藝術介入的社會實踐層面亦隨之削弱。

接著，文化中介者角色也會隨著計畫運作機制轉變。在海科館時期，潮藝術計畫由博物館主導策劃，策展人作為主要的文化中介者，設計駐村制度、挑選藝術家。雙方合作協助國際藝術家融入地方文化與社群生活。策展人與藝術家擁有高度自主性，能夠實驗環境藝術介入與社群共創。博物館與策展人長期且緊密的合作模式，使潮藝術成為地方民眾參與博物館教育的平台。海科館藉由計畫的徵件機制，強化自身作為北部海洋教育園區及東北角觀光樞紐的定位，並致力成為國內外海洋文化藝術交流的重要節點。

反觀 2017 年後的基隆市文化局主辦的潮藝術計畫，增加城市體驗設計與延伸活動，焦點轉向城市藝術、觀光與生活風格。文化局成為計畫規劃與資源分配

的主導者，而策展團隊為政策執行者，需在城市行銷、觀光效益與藝術自主性之間尋求平衡。策展人的主體性被淡化於多元活動中，不再是引領藝術季與社會對話的主要論述者。這種公與私之間「規劃—執行」的合作關係，將策展論述從社會實踐轉向政策語境，使策展人文化實踐的主體性逐漸被收編於市府論述之中。

同時，委外制度亦削弱計畫的連續性，使藝術季淪為年度專案式文化生產。藝術此時成為一種策略性方法與媒介，用於促進市民與城市的對話，並服務於地方治理的需求。藝術家角色隨之轉變，由深度駐村、強調共居共創的「參與者」，退位為符號化、景觀化的「形象生產者」。藝術介入形式更多依賴策展團隊與文化中介者的協調，限制了公共性實驗空間，也將策展團隊與藝術家推入治理體系的績效生產邏輯。

最終，標案場域中的藝術與地方關係，往往僅停留在論述層面，而難以在實踐中深化。在初期潮藝術計畫定著於博物館園區，策展人艾婕音女士關注藝術與地景、居民及環境議題的關係，推動藝術家駐村創作，並邀請學校與社區民眾參與創作，如協助材料準備，以形成地方共創的合作模式。2017年的《海科館國際環境藝術及海洋創意家駐館計畫》更顯示，策展人與海科館積極將藝術作為推廣海洋文化教育的手段，嘗試與周邊學校建立持續性的藝術教育合作，進一步深化藝術、環境與社群的互動關係。

文化局潮藝術則遊走在城市之間，從八斗子周邊的自然地景轉移至以文化場館和大基隆計畫所涵蓋的城市地景中。場域轉換不僅改變了藝術創作的物理環境，也影響了作品的媒材、設置與保存方式。相較於海科館擁有對場域的高度掌握與長期規劃能力，文化局主導下的多場域分布則充滿限制。作品設置的位置多為官方協商的結果，藝術家與策展人對空間則有較少的自主權。加上協商過程與決議時間的不可控，藝術家往往配合場地條件調整創作方案，以避免無法執行的風險。

藝術與地方的關聯性逐漸淺層化。場域由過去強調自然生態與居民生活交織的博物館園區，轉變為城市展演的多場域空間，藝術作品轉向景觀化、符號化，傾向以易於拍攝分享的「地標裝置」形式出現，成為城市品牌形象的視覺符號。在地參與的形式也跟隨著文化治理主管機關的轉移、關切的議題轉變而有所轉變。從早期居民、學校及志工協助藝術家共同創作的雙向交流，轉為民眾在藝術季期間以觀看、拍照與社群分享為主的觀賞參與。藝術的社會實驗性被治理需求取代，原本承載環境關懷與社會實踐的藝術實驗，逐步轉化為城市治理下的形象工程。

標案場域的運作邏輯展現出高度的彈性詮釋，同時折射出權力操演的結果。藝術計畫隨著治理體系的更動，在場域中流動，策展論述亦隨之被收編、重組，甚至被邊緣化。文化中介者的角色隨著運作體制與不同委外合作框架變動，從擁有策展自主性的實踐者，逐漸成為政策導向的執行單位。在標案場域持續更迭的節奏下，藝術與地方的連結往往停留於論述層面，難以於實踐中深化。這樣的場域特質不僅重塑藝術計畫的內容與形式，也直接影響文化中介者在「一年一標」制度下的角色定位。

委外執行團隊在公部門監督與稽核中被迫調適。他們一方面倚賴政府經費與政策支持，另一方面為確保專案順利推動，必須迅速透析地方脈絡、整合人力、產業與文化資源。若文化中介者未能在有限時間內建立深度田野關係，其辦理的藝術活動便容易與地方脫節，淪為短期消費性節慶。如此一來，文化中介者本身也像因節慶而生的「臨時演員」，隨專案結束而消失。這正是地方治理標案的矛盾所在—考驗文化中介者如何在計畫更迭中透過鏈結與資源轉移，爭取在地方文化場域中持續生存與發展。

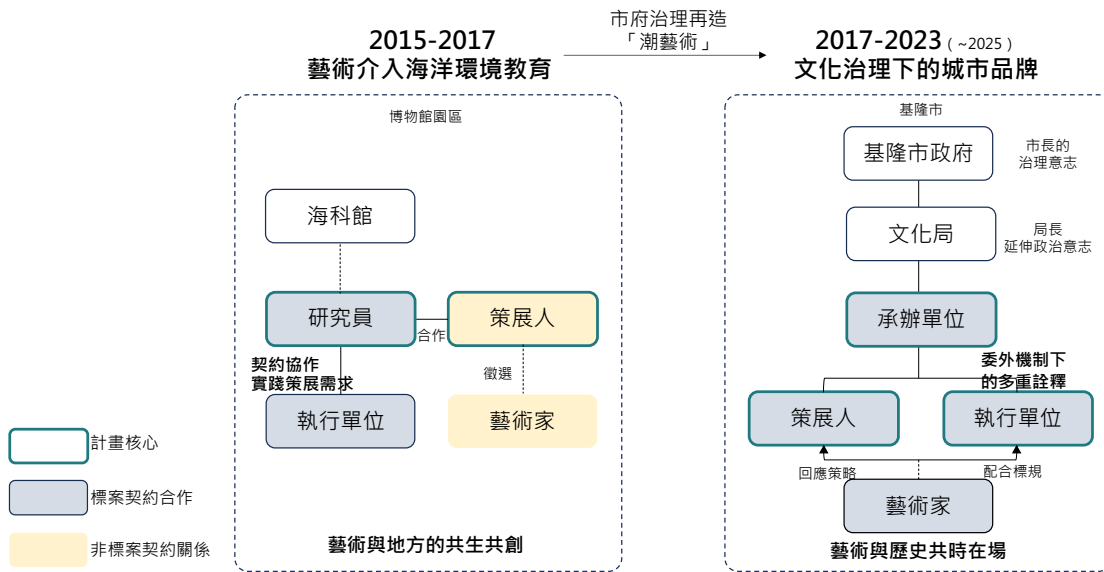


圖 26 潮藝術計畫契約委外機制運作架構

資料來源：本研究繪製

表 8 潮藝術計畫不同時期比較分析

時期	國立海洋科技博物館 (2015 - 2017)	基隆市文化局 (2017 - 2023)	計畫轉變
主辦機關	中央機構	地方政府機關	地方治理介入後，藝術被納入城市行銷策略。
治理策略	環境藝術為核心，以藝術介入方式推廣海洋環境教育。	以城市治理與文化行銷為核心，藝術作為地方品牌的策略。	從地方教育轉為治理工具，藝術的公共性逐漸被政策目標收編。
資源規模	計畫資源有限，具有實驗性質。	預算規模擴大，具城市治理目的性。	資源擴大帶來能見度，也增加對政策回應與觀光效益的責任。
合作框架	計畫由博物館主導策劃，與國際策展人合作，委外單位執行計畫。	計畫由文化局規劃，委外單位策展與執行計畫。	委外制度削弱了長期文化連續發展性，淪為短期專案式生產。
行政單位	海科館直接主導，策展人有高度自主性。	文化局與策展團隊間，形成政策—執行關係。	資源提供者與支持者，轉變為政策推動者與績效管理者。
策展人	策展人為主導者，設計駐村制度、選擇藝術家，協助國際藝術家融入地方文化。	策展團隊為政策執行者，須滿足城市行銷、觀光等多重需求，平衡市府政策與藝術家自由。	策展論述由社會實踐轉向政策語境，策展人成為政策中介。
藝術家	<ul style="list-style-type: none"> • 著重具環境藝術經驗、社群參與能力的國際藝術家。 • 藝術家深度駐村，需與地方共居共食、居民共創、環境實踐。 	<ul style="list-style-type: none"> • 著重與場域相容性，依據策展團隊長期觀察挑選適合藝術家。 • 以策展團隊協調為主，藝術家多數短期介入或依賴文化中介者。 	藝術家從深度參與者退位為形象生產者。
藝術場域	定著於博物館園區：強調自然生態與居民生活的交織。	遊走於基隆市：強調文化意象與景觀化。	場域由自然環境轉為城市展演，地方性與社群連結薄弱化。
藝術形式	<ul style="list-style-type: none"> • 強調藝術介入環境議題，藝術家需結合教育與社會實踐。 • 在地自然素材、大型環境裝置藝術、與社群共同創作。 • 環境關懷、材料在地，作品與自然共存。 	<ul style="list-style-type: none"> • 藝術成為文化治理的策略工具，強化地方認同與城市意象 • 多元媒材與形式，偏向易被打卡的地標裝置。 • 景觀化、能見度高，便於成為城市品牌形象。 	作品被塑造成可視的城市符號，形式景觀化、符號化，弱化原有的環境教育與社會實踐層面。
地方參與	深度參與：透過居民、學校、志工協助創作，建立地方共創。	民眾參與以觀看、拍照、社群分享為主，作品帶有更多景觀化特徵。	地方參與從共創轉化為消費，社群連結淺層化。

資料來源：本文整理

二、一年一標的生產與調適

在「一年一標」的制度節奏下，文化中介者往往被迫成為行政效率的調適者。他們不僅承擔著專案執行的時間壓力，更需在高度競爭與不確定的標案場域中，不斷調整策略以確保生存。這種制度運作邏輯也進一步放大了文化治理標案場域的矛盾。有限的籌備與執行時間，使文化中介者難以深耕地方脈絡，卻又被要求在短期內展現地方文化連結的成效。

其實潮藝術的標案狀況偏不健康的。它可能比如說四、五月上標、招標、結標，然後九月、十月就要執行。其實半年對藝術家來講是非常趕的。包含政府內部程序也都走得很趕。但這有點是體制上的問題，台灣其實很多標案都是這麼趕的。(受訪者 C, 2024/10/9)

也因此招標採購不但是機關單位遴選合作對象的機制，也是文化中介者評估是否進入場域的依據。一旦預期執行成本過高、時程壓力過大，或與公司既有操作模式不符，往往會選擇放棄進場，以降低後續執行過程中可能產生的財務與溝通風險。

實際上我們一個標案它籌辦的期間有半年已經算很了不起了，所以那半年期間我們還要再找藝術家去駐村，那個對我們來說風險太大，每個單位它做的方式不一樣，那至少在他們的標案裡面如果沒有要求，我們就不會朝那個方向去做。那你說的駐村或是在另地創作在放置於現場的這種方式，其實在標規裡面都會先寫出來，如果它標規裡面有要求一定要駐村的話，那有可能我們一開始在評估的時候就不會去標那個案子，你知道這個案子對我們來說困難性比較大，我們就不做。(受訪者 F, 2025/5/21)

換言之，標案市場中的文化中介者，會依據自身風險評估，主動排除那些不符實務操作或充滿不確定性的招標需求。招標採購機制的契約合作，是由承辦機關與承攬單位兩方文化中介者，透過雙向的策略選擇與資源配置所共同產生的結果。於是，文化中介者逐漸發展出一套因應行政框架的方法論，既服務政策目標，也努力填補地方田野的斷裂，成為藝術季中短暫停留於地方的服務節點。

首先，在藝術家合作上，執行單位傾向尋找熟悉制度邏輯、過去已有配合經驗的創作者。許多執行團隊也已經建立起一份合作名單，在標案時程壓力下，可以快速啟動聯繫，形成公司穩定人脈網絡資源。

第一件事情是，有一些是我們配合習慣的藝術家，這些藝術家是知道政府標案的生態的，所以知道需要在兩個週內提出作品來，他們已經習慣這合作方式。通常這種狀態的藝術家是，我們找這個藝術家一定是因為我們對他的作品有認識或熟悉，覺得合適。(受訪者 C, 2024/10/9)

參展藝術家大概分兩個部分。一個是我們先會去找當地的藝術家，大概所有的政府單位都希望不要完全是外來藝術家，都會希望有些當地出來參與，所以我們在準備標案的時候，通常會趕快先去認識當地的藝術家，或是請一些

其他老師幫我們介紹，你們有沒有認識基隆藝術家。……其他藝術家大概是我們一直有在配合的，那我們配合的標準是，這個藝術家有沒有能力做大型的裝置。(受訪者 F, 2025/5/21)

這樣的合作模式雖有助於提升行政效率與產出穩定性，卻也相對壓縮了藝術表現的多樣性，排除了對制度尚不熟悉、但具創新潛力的藝術家參與機會。但文化中介者也須建立與培養新的合作對象，或回應地方政府對在地參與的期待。因此，文化中介者仍需在有限時間內快速建立與地方藝術家或社群的連結，並在可控風險範圍內，嘗試與新銳創作者合作。同時，為解決藝術家難以進行深入地方的課題，文化中介者將自己化身為藝術家的田野資料庫或對接窗口。

因為你在做這相關研究，每次從開標到結案，說實在那個時間都不是很長，所以我們就算已經很認真在田調、扎根，頂多也就花個四五個月、五六個月的時間。但那時候我就是幾乎每天在台北、基隆來回跑。那如果真的要說花了多長的時間的話，我覺得比較回歸到策略的問題。……所以其實我就是用設計思考來消化當地有的這些材料素材，再把這些設計師、藝術家們找來，這些菜給他們，用他們的方法再把料理端出來。我覺得這個方法論以這個時間的密集度來講，是一個比較可執行的方式。(受訪者 D, 2024/10/13)

文化中介者在招標採購機制的運作邏輯中，往往需在高度壓縮的時程與有限資源下，努力維持計畫的執行品質。他們透過過往累積的實務經驗、既有的人脈網絡與制度理解，發展出一套因應行政節奏的方法論，以求在有限時間內實現計畫目標。儘管如此，這也反映出在制度限制下，文化工作者的創作空間與在地實踐往往需讓位於行政效率與合作現實的調適需求。同時，文化標案場域本身是資源競逐與文化權力重分配的場所。在每年重新啟動的委辦制度下，文化中介者也會試圖在場域中累積地方資源，和延續其對文化計畫的影響力。

你如果單純做一個標案來講，其實很簡單就是，你已經做了第一年，第一年通常會比較不熟悉這個案子，大概是知道說這個框架長什麼樣子。那其實做藝術季跟做其他單純的標案不一樣，藝術季會有很多機會跟當地的民眾有接觸、然後跟政府單位有接觸。那你當然越熟悉，你就越知道他們要的是什麼東西。(受訪者 F, 2025/5/21)

我們當初其實在投這個標案的時候，我們其實就已經寫了三年計畫了。即使它是一個一年一標，就是每年你都要再重新做標案，我們可能也沒那麼確定隔年會不會有的狀態下，我們還是在當初寫案的時候就給它三年的計畫。……對我們來說，整個潮藝術這個品牌應該是文化局的，所以我們作為廠商，其實我們更期待的是把這個想像留給文化局。(受訪者 C, 2024/10/9)

標案本質上是一年一標的短期合約關係，但文化計畫的影響力與效益往往需要多年累積與深耕。這種時間上的矛盾，使文化中介者必須在有限期限內迅速理解並適應地方脈絡，逐步建立與地方政府及社群的關係網絡。若能透過提出具前

瞻性與整合性的長期規劃，為招標機關提供更清晰且具延續性的計畫願景，也將有效提升文化中介者持續參與並深耕該場域的可能性。雖然維持計畫團隊的連續性有助於深化地方關係，但招標採購機制本身強調公平競爭，也使得文化中介者在地方場域中的連結深度與廣度存在結構性限制。

就因為一年一標，所以萬一一直標給同一個團隊，現在也會擔心說會被人家講說圖利，對吧？那所以就是團隊更換沒有一定不好，團隊延續也沒有一定好。我覺得這個其實都還是要回到在施行文化治理的主要機關，他對於到底希望這個地方形塑出來是一種什麼樣的存在？我覺得這個主體性其實還滿重要的。有了這樣的一個主體性的框架——其實政府的主體性其實還滿重要的，那有了這樣的一個主體性的框架，其實政府的人也會變，但至少我覺得那個框架如果清楚，至少不會說像以前一樣是因人設事。(受訪者 G, 2025/5/22)

解決這種矛盾的關鍵，在於強化治理主體性，即主管機關必須明確界定文化計畫的定位與目標，建立穩定且清晰的治理框架。然而，選舉政治下的資源配置往往牽涉現實利益，標案資源的流向反映出選票與資源分配的政治現實，這使文化計畫治理主體性的建立面臨更大挑戰。

本章將以基隆潮藝術為案例，探討文化中介者如何在市政治理轉變的過程中，協助文化計畫調整方向，並運用各自的專業知能回應政策目標，在制度限制下完成履約要求。文化中介者在每一個環節中扮演關鍵行動角色，使地方文化計畫在不同時期展現出多元樣貌。這既是市政與主管機關治理需求下的規劃結果，也是文化中介者對計畫的策略性操演所形塑的成果。

值得注意的是，計畫的落實不僅依靠文化中介者依循制度規範完成工作，更仰賴文化中介者的社會經驗與人脈網絡——「有關係」成為推動計畫、降低風險的要素；「沒關係」則可能意味著執行的時間成本或地方連結的斷裂。他們所具備的專業知能與關係維繫能力，使藝術季的每一次呈現，都超越了行政標準化的操作。文化計畫是一場場隱含複雜協作、溝通與權力協商的關係實作。接下來，將嘗試揭示這些在契約中隱而未見，卻深刻影響文化計畫執行過程的關係互動。

第四章 契約內外的關係施展



文化標案場域實質上是一個資源分配的空間，其政策決策多由治理機關規劃與引導。在臺灣由上而下的資源流動使人們傾向建立特定關係 (guanxi)，但隨著教育普及、大眾傳媒的影響、市場機制滲透以及效率導向，人際互動也正逐漸由面子與人情，轉向工具性與公平性的關係模式 (Kwang-Kuo Hwang, 1987)。在文化標案場域中，促使文化中介者完成計畫的關係是何種模式？這些關係如何被施展與運作？又如何能在發揮其功能的同時，不違背招標採購所強調的公平性原則？

文化標案場域既是一年一約的短期履約關係，也可以是透過不斷的重新委辦，逐步發展為長期的合作關係。在地方政府的文化治理策略下，許多計畫通常圍繞特定的地方展開，因此文化中介者既需投入地方關係的建立與經營，也需靈活鏈結外部專業資源，發展非地方的合作網絡。本章試圖從準關係與關係，分析文化中介者在地方應對與工作團隊下展開的關係性工作。

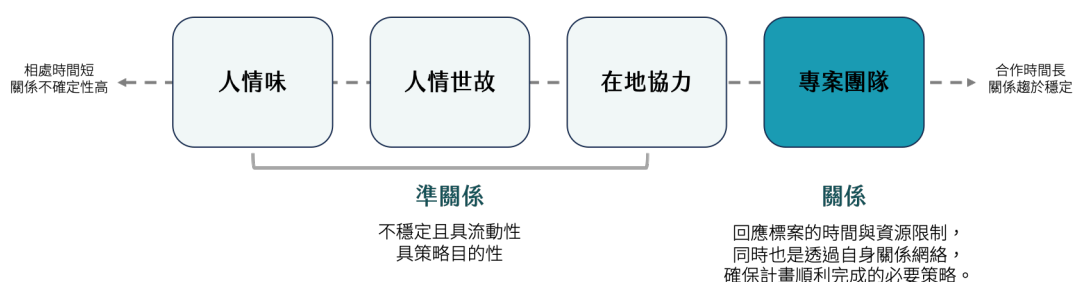


圖 27 準關係與關係之分析架構

資料來源：本研究繪製

第一節 人情義理的地方應對

一、登入地方：見面三分情的人情味

在許多文化標案的計畫願景中，藝術介入往往被賦予強烈的地方交流與共創目的，期望藝術成為促進社群連結和活化地方的媒介。然而，文化中介者進入地方場域時，面對的是在地既有的生活秩序。對在地居民而言，文化中介者是帶著政策目標與藝術理想來到地方，是既陌生又帶有目的性的外來者。

我基本上覺得就是陌生人，因為就算都是掛著潮藝術的名字，但每次執行的這個 DNA 都是不一樣的 DNA。(受訪者 D, 2024/10/13)

其實第一年進去，會覺得基隆人有一個比較剝悍的性格。但那個性格我覺得可能是來自於他們是在港邊的人，然後因為正濱漁港又是一個還在運作的漁港，所以當地人一定會覺得「我要維持生計」這件事應該優先於你所謂的藝術季。(受訪者 C, 2024/10/9)

正因如此，初入場域的文化中介者往往需要先理解當地的生活邏輯與價值排序，特別是在以生計為首要考量的港邊社群中，藝術不是生存所需，計畫的介入容易被視為附加、甚至干擾的存在。這使文化中介者在地方面臨雙重挑戰：一方面要完成履約項目中的藝術介入計畫；另一方面要避免觸動在地居民對空間使用權與生活秩序的敏感。

我們不能打擾到漁民，也不能打擾到遊客，所以當每個遊客去看漂亮的裝置在某個點上面的時候，通常都是妥協到最後的結果。……甚至我記得有個老師的作品，他是在阿根納造船廠對面，那邊有個漁市，我們去的時候他們就有些人反應說，你這樣會擋到我們平常停車的位子，是居民要停車的位子。停機車還是走路的位置，忘記了，所以我們就要把這作品移到最邊邊，就是已經靠港邊了，就是整個移過去，不能擋到人、不能擋到居民停車，這塊地長同不同意，或者是這個店到底有沒有人用。這些都已經解決了之後，這個作品已經從這邊移到那邊了。(受訪者 F, 2025/5/21)

這樣的挑戰使文化中介者必須保持高度敏銳與彈性調適的姿態。他們必須尊重地方生活的邏輯，並做出適當的妥協與調整，讓藝術設置能在不被地方反對的狀況下繼續進行。然而，單純的調適並不足以讓外來者被地方接受，唯有透過反覆的實地現場接觸，地方人情味的回饋才會讓從文化中介者從陌生人角色變成地方民眾想寒暄的對象。

就是臉皮厚，一間一間打招呼、問問題。但因為我自己本來就比較相信，比起書本上看到的資訊，我比較相信當下去田野訪談到的資訊，所以那時候我們就是一直去，雖然一開始大家可能都不太跟我們打招呼，但是就是要走到那邊的朋友們都願意跟我們，看到我們會再打個招呼，找我們去聊一下天，這種狀況。(受訪者 D, 2024/10/13)

「打招呼」這件事本身，其實就能慢慢打開人際關係。某種程度上有點像見面三分情，當人們對一個陌生面孔產生熟悉感時，戒心也會隨之降低。而人與人之間的互動關係，也可能進一步發展成熱心的協助與發自內心、無特定目的的關心，這樣的交流讓人與人之間逐漸打破陌生界線，開始建立人與人之間情感的連結。

我們籌備期是在暑假，我們幾個同事就去港邊晃啊晃啊，看到那種在路邊釣魚的阿伯，或是在休息的船工，就走過去問說：「欸，不好意思，請問一下你們這艘船可以借我們嗎？」然後他們就說：「啊這個船要開出去嗎？沒有，沒得借啦。」我們真的就是這樣在港邊晃來晃去問人，最後真的讓我們問到

可以借的船。然後港邊的人都會幫我們說：「有一群女生要在那邊借船啊，然後你們幫忙看一下有沒有船可以借。」所以我們一開始真的是用這種很 local 的方式，現場去跟那些人認識，然後去租借這些場地。(受訪者 C，2024/10/9)

受訪者回饋的田野經驗中，打招呼、問問題，甚至經常出現在港邊，都成為了他們與地方建立連結的方式。當然，並非每次互動都能立即獲得友善回應，但隨著主動互動次數增加，在地的人們也開始對他們釋出友善。這種善意一方面體現在地方居民隨心、隨意地協助執行團隊，例如協尋可供策展用的場域與材料；另一方面，呈現出地方網絡內部的人情資源既有可能成為執行推進的助力，但可能隱含新的挑戰。

有一個作品用了非常多的保麗龍箱，我們本來期待是我們可以在基隆借到大量的保麗龍箱。也的確我們有問到一戶人家說「那邊的保麗龍箱可以用，你就拿去吧。」然後拿了之後，因為那個保麗龍箱其實是隔壁鄰居的，但那一戶人家覺得那個鄰居沒有要用，就跟我們說可以拿。我們拿走的時候，那個隔壁鄰居就說不行，那是我財產，他本來差點要告我們侵占或什麼的。(受訪者 C，2024/10/9)

地方居民雖然能協助尋找租借的船或提供無償可用的在地素材，但這些看似無償的資源往往建立在在地居民間的既有社會關係之上，然而，這些地方鄰里間的關係的界線往往不明確，外來團隊難以在短時間內深入其中，和掌握地方的人際關係樣貌。因此，見面三分情所引動的地方協力，可能成為計畫執行過程中需要謹慎處理的另一種問題。但總體而言，若文化中介者能累積與在地居民互動的經驗，尊重地方生活秩序，並以友善的態度促進人際交流，地方的人情味往往也會回應並回饋給予他們支持。

我覺得從第二年開始，地方對我來說就明顯友善很多，也包含我覺得那個友善有點不是借東西的友善，因為有時候借東西就是我們就是以文化局的名義去借，所以也還 OK。我覺得反而是，就像我剛剛講的，就是我們到第二年進駐那個地方的時候，就是有一些叔叔阿姨們開始會帶一些小食物過來給我們吃了，然後會關心我們在幹嘛。就是比起在前一年，他們就是不會煩我們，但就是也不管我們這樣子，我覺得那個落差蠻大的。(受訪者 C，2024/10/9)

人情味，指的是人與人之間溫暖的情感。在潮藝術計畫的場域中，地方人情味是來自在地居民展現出的關心、熱心與友善回饋。將人與人連結在一起的人情味，是沒有金錢維繫的情感和人情的交集。譬如我們會說傳統市場、農村、雜貨店是台灣在地展現人情味的場域。例如在市場裡，攤商和熟客除了買賣，還會順便問候家人、分享生活大小事；雜貨店老闆常常成為社區的情報站，不只是賣東西，也提供臨時的幫忙或讓人歇腳、聊天的空間。雖然這些地方本質是買賣交易的場域，但其中許多人際互動超越了利益交換關係，展現出地方社會特有的溫度。

當藝術計畫進入地方時，文化中介者與地方建立的關係，並不是為了獲得好處的功利關係，更像是一種情感連結。透過這樣的連結，他們獲得了地方人情味的回饋。人情味成為文化中介者與地方之間的潤滑劑，他們可以透過打招呼、展現對地方的尊重與善意，從「見面三分情」的熟悉感，逐步建立起與地方社群和在地居民的友善互動模式。而地方居民的關心，正是這種互動模式的體現。

更重要的是，文化中介者身處文化標案場域，手握計畫資源分配與執行的權力。在地社群與居民是知道，文化中介者為地方政府執行計畫，並且擁有他們沒有的政府資源。因此，文化中介者難以無償的方式獲得地方支持，若處理不當，便可能招致「不付錢」、「吃豆腐」等質疑，使計畫執行在地方陷入尷尬或對立的局面，這也是機關單位不樂見的情形。

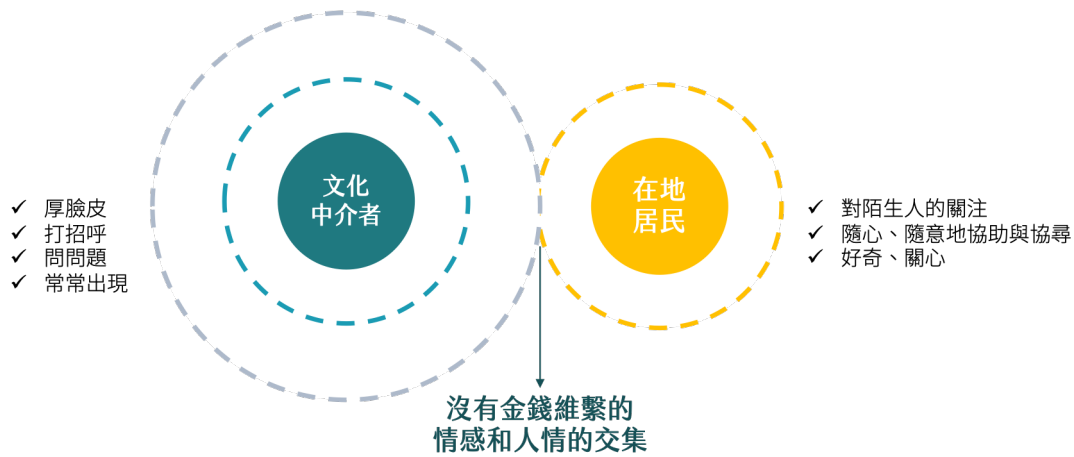


圖 28 人情互動關係

資料來源：本研究繪製

二、擾動地方：利益交換的人情世故

大部分就是要跟這些地方的先溝通吧，然後只要大家條件很好，有些就甚至免費給你用，有些你只要付點租金，那宮廟的話就添一點香油錢，這個在台灣來講就是人情世故，然後那你就很順利的直接用。(受訪者 F, 2025/5/21)

獲得好處的功利關係，往往建立在有價或對等的交換服務之上，這正是人情世故的體現。在人與人交流互動中，「人情味」與「人情世故」之間的界線模糊。但我們必須看到金錢或資源是維繫文化計畫與地方之間關係的媒介，文化中介者在地方場域的實踐並非單純的情感交流，而是混合了情感、權力與資源交換的複雜關係。這樣的關係帶有強烈的情感色彩，常體現於利害關係人的「奇摩子」心情好不好的感受。許多時候，計畫能否順利進行，取決於文化中介者是否與地方

掌握資源的人維持良好互動。但其背後隱含的資源與權力流動，也反映了文化計畫作為行政體制介入地方社群的樣態。

因為有那些地方的團體，那些稍微有資源的一些團體，才會是我們這邊需要認真關注的對象。那塊地就是他家的，跟他關係搞好他一定借你，甚至是你有地方可以放東西。(受訪者 F, 2025/5/21)

受訪者的分享展現了地方人情世故如何運作，也顯示文化中介者在現場必須透過情感連結與資源協商，才能找到計畫落實的空間。然而，與地方建立關係並非全然是單一文化中介者的工作。

那船這件事情，我覺得執行團隊其實他們也非常給力。就是他們也是，是市府說什麼地方有，因為這些都還是要靠在地，因為我也不太有可能說真的在地自己這樣去跑。所以我弄我的線，他們也就把他們的線拋出來。當然大家最後交織了之後，確實就是去說服幾個船老大，尤其漁會那個應該是總幹事還是理事長，我幾乎每天都要跟他打電話，然後從中午就開始喝醉的那種人，所以就在電話裡面跟他喇咧、講酒話這樣子。(受訪者 G, 2025/5/22)

承辦機關與承攬團隊間形成一種多軌分工：一方負責在行政端「打通關係」、協調政策與資源；另一方則在現地尋找可用的場域與資源，與地方利害關係人「把關係搞好」。這種多層次的關係疏通與建立，讓文化計畫得以在行政體制與地方場域之間穿梭。

2019年起，正濱漁港成為潮藝術計畫的主要執行場域。正濱漁港屬於「第一類漁港」，農業部漁業署為主管機關，委託基隆市政府管理。港區的日常維護與漁業運作實際由基隆區漁會負責執行，因此計畫團隊多與漁會溝通協調。值得注意的是，漁會主要服務的對象是漁民，而正濱漁港亦為仍在運作的作業漁港。這使得部分漁民在計畫初期對外來團隊的行動有所疑慮，質疑藝術家的作品與活動干擾其工作。

地方單位如漁會、農會、里長等，不僅掌握實質的場域資源與社群連結，更身兼地方政治權力的樞紐角色。台灣地方政治與社會結構緊密交織，機關單位若未妥善與這些關鍵團體建立良好關係，文化計畫在地方就容易受阻阻礙。選舉社會的政治氛圍，也使得文化局等機關必須謹慎處理與地方勢力的互動，避免冒犯和維持穩定合作的關係。因此，機關的介入不僅是為了資源調度，更是一種政治性的「打通關係」工作。此外，委外單位相對於在地的外來角色，其執行較大規模的資源媒合與地方資訊詢問時，往往需要仰賴公部門的公權力與可信度。

我們選了一艘小一點的漁船，那個就還真的還滿需要靠政府單位他們去幫我們去問，因為有些事情我們自己去問人家問不太出來，而且人家會覺得是詐騙，但是如果是文化局的人他直接打去海巡詢問那艘船是誰，我們可能就會很快就知道電話、聯絡方式。其實現在有隱私權問題，所以一定要先問過對方提供電話給我，那我們才會真的打電話去，他們的角色其實還蠻重要的。

(受訪者 F, 2025/5/21)

在文化標案執行中，公權力成為文化中介者有效動員資源、穿梭於地方網絡中的關鍵橋樑。委外團隊缺乏足夠的信任基礎，難以直接取得重要資訊或資源。此時，政府部門能快速打通行政壁壘，協助執行單位建立與地方溝通管道。換言之，公權力在此不只是行政執行功能，也為文化中介者的信賴程度背書，確保計畫資源媒合順利。

回到文化中介者與地方的關係，雖然依賴現場情感的經營，最終仍不可避免地回到金錢或利益的協商與滿足。即便地方居民展現了友善與合作意願，涉及場地借用、設備支援或勞動協作時，文化中介者仍需以合理租金或報酬作為交換條件。

其實沒什麼理由，就是租金而已，就租金他滿意就好了，其實只要借場地或借設備，其實就是租金滿意就好了，不過那個漁民大哥也蠻好的，最後我們就給了他一筆錢請他幫我們把船開出去繞，其實那有危險性，因為他上面有一個大氣球，他其實風大容易有危險性，所以我們那時候就在那個港內稍微繞幾圈，就拍一些影片。(受訪者 F, 2025/5/21)

金錢作為關係建立的媒介，反映了文化計畫在地方場域運作時，情感連結與物質利益往往相互交織，形成一種帶有經濟色彩的人情世故網絡。同時，文化計畫對地方商家與在地居民而言，是創造實質收入與工作的機會。

我覺得大家是因為潮藝術增加了工程機會啦，因為他是有給他錢的，對啊，所以其實像我們做計畫，就是也有給我們費用，然後大家如果有辦法跟這個計畫有關係的話，如果是吉古拉，吉古拉就是被採購了幾包吉古拉去做料理，或是藝術家去連線，像我們自己做作品，那些裝魚的鐵盒子，就是我去跟漁行買的盒子，可是他們都不太懂要幹嘛，只是覺得說有人跟他買一堆盒子要去做那個東西。他們其實不太知道要幹嘛。(受訪者 E, 2024/5/24 ; 斜體字為本文為隱匿資訊揭露調整之用詞。)

總而言之，無論是透過人情味促成的關係建立，還是藉由公部門介入達成的資源媒合，最終都指向一種混合情感與利益的協商關係。這種關係並非單純的市場交易，也超越了純粹的人際連結，而是體現出地方「人情世故」作為文化標案場域中隱性規範的運作邏輯。文化中介者與地方之間的關係，是在情感、權力與資源交錯的地方網絡中，找到文化計畫實踐的可能性。

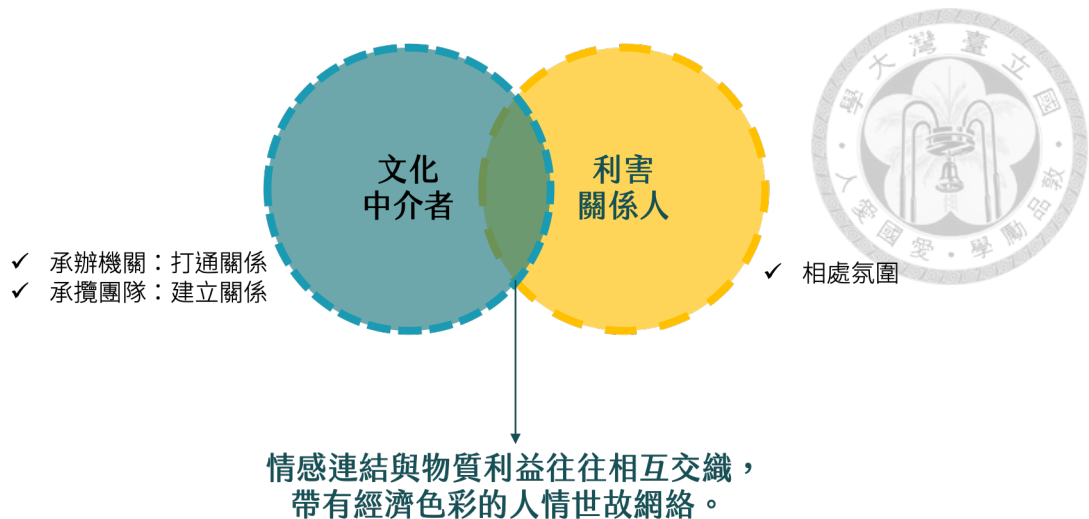


圖 29 混合情感與利益的協商關係

資料來源：本研究繪製

三、在地衝突：行政體制的介入與調適

文化中介者與地方的關係模式，以人情味與人情世故交織而成。這些交流與交涉，多半發生在特定的對象之間，如里長、地方協會、熱心的居民等，構成了藝術計畫與在地連結的基礎。然而，藝術介入影響的不僅是這些特定關係，還涵蓋整個地方空間與居民的日常生活。對於那些未曾參與或與文化中介者互動過的居民而言，他們往往只能被動接受計畫所帶來的擾動。當藝術創作意外踩踏到地方居民的文化禁忌或生活底線時，再深的人情味與世故也難以化解潛藏的衝突與不滿。2019年設置於正濱漁港入口的《城市中的船》，主要幹道上的公車亭設置為大型繫船柱意象。這是一件試圖讓居民重新發現日常生活中看似平凡無奇之物的特殊性，也讓來訪的觀眾透過作品認識地方特色。然而，當作品進入地方日常，它可能不僅是一件藝術品，更是一種對地方文化與生活感知的介入。

但是那時候開展之後，那邊的里長就來跟文化局抗議。他說那個作品那麼白，看起來很不吉利。展期間那條路上辦喪事的人特別多，然後出車禍的數量也特別多，所以就跟文化局抗議說那個作品不能保留。(受訪者 C, 2024/10/9)

類似的情境在其他藝術計畫中也容易發生，當藝術創作觸碰到地方部分民眾的忌諱與風俗禁忌時，衝突往往超越理性討論。忌諱與禁忌無法單純依靠數據佐證，或透過科學論證與民眾溝通。而此時，文化中介者與地方建立的關係，也難以為化解居民的焦慮與不滿帶來作用。尤其當反對聲音在網路上擴散、轉化為對地方治理的政治壓力時，行政體系的態度與處理策略便成為關鍵。

很多各方的抱怨就灌到市長的 FB 裡面還是怎麼樣。但是因為我們從外面不見得看得到，所以我只有耳聞有一些這樣的事情。我覺得文化局他們倒也沉

著，因為他們對地方還是稍微嫻熟一點，所以他們也沒有立刻就反應給我，因為他們知道我從外面來，而且沒有天天在那裡，所以他們也很怕我就覺得很焦慮。那所以是事情發展到一定程度，而且市長已經有很明確的指示，就是「不處理」，所以就不處理這些。而且應該說，「不處理」的意思就是說，因為他們當然就是叫說要拆除作品啊這樣那樣的，但等我知道的時候，是已經他們內部政策確定——就是市長說「不拆」。那但是就是去 FB 上面回應說：「不會啊，這個是什麼意思啊、那團隊是誰。」把那個所有我們當時設置這些事情，還有就是藝術家的價值，就去再次提倡。(受訪者 G, 2025/5/22)

文化中介者因此處於兩難：一方面需維護藝術介入的理念與創作自主性，另一方面又必須面對行政體系與輿論壓力。行政機關亦非完全順應地方民情，而是在支持藝術價值與回應反對聲浪間尋求平衡。藝術計畫的走向不再僅取決於地方接受度，而是由政策意志與輿論力量共同塑造。這種情境中，人情味與人情世故的調適策略就被排除在地方治理權力及輿論場域之外。

除了文化禁忌引發的衝突外，作品場域的選擇與存放也帶來另一種層面的問題。正如前述，利益關係的交換正是人情世故在地方運作的具體關係展現。有些在地居民主動希望將藝術作品設置於自家牆面，期待藉此提升環境美感與地區認同，這同時也反映了他們對藝術介入的期待與參與感，但這些藝術作品的維護管理也逐漸引發糾紛。

那個其實是一——因為那面牆好像是那邊的一個什麼守望相助隊之類的空間。那時候他們覺得可以用的原因，有點是因為正濱漁港當初在被漆成彩色屋的時候，那棟其實沒有被框到。後來他們就有來——我不確定是跟文化局還是跟里長還是跟誰反映說，他們也想要有作品在他們的牆上。因為他們覺得別人被漆得漂漂亮亮，他們也想要。然後我們就剛好說，那我們來跟藝術家提出這個區域。那個時候藝術家就說：「那我可以那個地方。」所以那個其實反而是那個區塊、那個屋子的所有人希望可以做作品在他們牆上。(受訪者 C, 2024/10/9)

然而，隨著時間推移及空間使用權的更迭，這些當初基於參與意願或友善合作所建立的交換關係，也可能在事後變成爭議的起點。文化標案場域的時空背景不斷變動，文化中介者與地方的關係也可能因人的異動、需求的轉變、資源分配及利害衝突而產生變質，成為關係實踐中難以預測的挑戰。

我要借你家的頂樓，我要借你廠房旁邊的牆面。這些問題就會造成很多糾紛，或者是臨時性跟長久性存放這個作品的狀態就會困擾到當地居民。假設今天這個作品放在別人的牆面，像海膽這個作品。之前放在別人這個旁邊其實當時是借放的，可是展覽結束之後他們卻沒有撤走，所以是影響了這個工廠的使用狀況，所以也很困擾。後來請議員幫忙，最後就議員要擔保，這件事情的拆除費跟狀況都要他來負責。(受訪者 E, 2024/5/24)

「人情世故」是人們在社會生活中，透過長期累積的行為規則與生活經驗，形成的一套關係維繫方法。它並非一種固定或標準化的模式，而是隨著時空情境、社會脈絡和個人互動而不斷變動的應對進退。當文化中介者隨著契約期滿離開場域，原先透過維繫的關係因缺乏持續關注與經營，往往無法及時回應地方的變化。此時，文化中介者從一開始與在地建立良好互動的角色，可能成為「沒有處理好關係」，甚至「留下壞關係」的外來者。

因為剛好我們那一年標到，好像那是我們請工班，錢還是市府付的。因為剛好那一年我們在那邊，只是說地有點喬不攏，就是他們的理事長也換了，可能前任理事長覺得沒關係，他看起來漂亮。現任理事長可能覺得喜歡一些其他的方式。(受訪者 F, 2025/5/21)

文化標案場域的流動性，使得委外團隊隨著一年一標節奏進、出地方。然而，與此相比，身處場域中的機關單位則是相對委外單位的長期存在角色。當執行團隊因契約期滿離開地方，原本由他們維繫的人情世故與地方網絡，便不可避免地回到機關單位身上。這些機關不僅要承接因場域關係變動所帶來的後續問題，也必須在新舊團隊的更迭之間，擔任關係維護的文化中介者。

實際上，機關單位會請當年的委外團隊協助處理當下遇到的關係糾紛或場域問題，這顯示出文化中介者與地方的互動並非雙向、短期的事件，而是一種隨時間更迭、不斷被重新調整與重組的過程。在文化標案場域中，文化中介者、機關單位與地方居民形成一種多重交織的關係網絡，關係的經營不再只屬於某一個團隊，而是散布於不同時間節點的多方主體。

潮藝術場域裡的關係，從來不是什麼理想化的「文化連結」，而是充滿了敲門、寒暄、喬事情、講條件的日常。在港邊，文化中介者要厚著臉皮去「打招呼」，和釣魚的阿伯、休息的船工聊天，問一句：「不好意思，請問這艘船可以借我們嗎？」被回一句「沒得借啦」，還得笑著說沒關係繼續問下一艘。這些互動裡，也會有阿姨送來小點心、叔叔幫忙找船、鄰居說「沒關係拿去用」的地方「人情味」；但「租金滿意就好」體現真的懂「人情世故」才能順利建立合作關係。當外來團隊一年一標、潮起潮落般進出地方，這些關係編織、拉扯、斷裂又重組。留在場域裡的，不只是美化後的牆面或拆除過的作品，更是那些曾經借場地、談租金、補破網的人情交易與未竟的關係後座力。

綜觀這些田野片段，潮藝術在地方場域的實踐揭示了另一種關係樣態：文化中介者與地方並非單純以人情義理維繫，而是隨著時間、權力與資源流動不斷重組的網絡。這些關係可能在「見面三分情」的寒暄中萌芽，也可能在「租金」、「香油錢」等實質交換中確立，更可能因外來團隊的離開與地方主體的更迭而破裂。作為城市品牌操作的文化標案，潮藝術的地方關係本質如港口潮汐，有進場時的人情溫度，也隱藏退場後的權責糾結。



第二節 志同道合的夥伴關係

一、組隊任務：追求理想與維持經營的關係營造

文化中介者往往在「實踐理念」與「維持營運」間拉扯與平衡。一方面，他們希望透過計畫實現對於文化、地方或藝術的想像。另一方面，作為專案管理者與團隊經營者，他們必須考量如何在有限的資源中完成各種目標，並維持團隊的穩定運作，因此他們是在理想與現實間營造關係。

在招標採購的節奏下，進入文化標案場域中的文化中介者須在有限的執行時間內，快速與地方建立信任關係，同時會在既有的人際網絡中，動員其已熟知風格習性的藝術家再次合作。這樣的組隊行動，不僅是為了回應標案的時間與資源限制，同時也是透過自身關係網絡，確保計畫順利完成的必要策略。關係的建立並非得標後才開始，而是一項隨時在日常中展開的工作。「有關係」不僅是促成他們進場的契機，更形塑了他們在場域中的角色定位與關係調適。

當時有另外一個原因，就是除了漁會吸引我之外，另外還有一個，其實是因為我從當時往回的幾年前，就有一個契機是有一個扶植團隊，那是文化部的一个計畫，它叫青年村落計畫。當時裡面有一位，應該說推行青年村落計畫的獲獎人，他的基地其實就是在基隆正濱漁港。(受訪者 G, 2025/5/22)

在新的標案場域中，文化中介者依賴過往自身累積的人脈與合作經驗，與地方建立間接的連結。此種將場域關係與既有社會網絡結合，使他們能藉由過往間接接觸地方的經驗理解地方脈絡與歷史文化。同時他們有機會延續先前與在地社群的合作關係，並進而拉近與地方其他利害關係人的距離，建立地方的關係網絡。此外，文化中介者在日常中，會掌握各種能開啟新關係的機會。

海科館成立的初期，有一個契機是因為當時各個城市都想要申請台灣設計展。我印象中當年海科館跟經濟部工業局申請，他們希望能夠來爭取台灣設計展在基隆發生。海科館他們希望有一個活動，能夠把他們的館舍凸顯出來。那時候他們到當時的台灣創意設計中心(現在的設研院)開會，剛好遇到了我，他們在提案的過程當中，就提了潮藝術這件事情。初步的概念我覺得很棒，當時我的辦公室不在這邊(現址)，還在松菸旁邊，我約了海科館的同仁會後到公司坐坐，因為我自己也蠻有興趣的。(受訪者 B, 2024/10/11)

當文化中介者能敏銳捕捉偶然出現的機緣，便有可能開啟與新標案場域的連結。此種類似商業開發的拜訪與交流，不僅是拓展人脈的途徑，對文化中介者而言，也是掌握地方機關政策發展脈動的方式，並同時為公部門提供新的合作單位選擇。同時，文化中介者也會把握進入場域的機會，創造與公部門的交流對話的機會，維持或深化其在資源場域中的關係網絡。

所以其實做這件事情，對我來說大概幾個原因，就是希望能夠一起參與潮藝術這個基隆的盛典，當然跟我們參與有相關性，我覺得是要試圖跟公部門有

一些對話的機會，同時也把我們的角色跟營運放在裡面去思考。(受訪者 E, 2024/5/24)

關係經營有時也非針對特定計畫而來，是文化中介者在其工作中因緣際會建立的連結。進入招標採購機制，所有關係都必須接受制度化的審查與評選，但這並不意味著文化中介者在日常中的關係經營失去重要性。相反，長期耕耘的人際網絡與對地方脈絡的熟悉，往往成為其投標與進入地方時的優勢。

在標榜公平、公正的標案制度之外，文化中介者經常透過日常拜訪與交流，對外積極建立良好的印象。他們創造雙方皆能獲益的互動情境，甚至無償提供專業建議與策略，展現其豐富的經驗與專業的履約能力，藉以在地方與公部門之間建立好感與培養信任。公部門在準備上標時，也會想到可能的合作名單，並向其釋放招標的訊息。此現象再次回應文化治理標案場域的雙重運作邏輯：一方面強調制度化程序的正當性，一方面仍深受非正式關係網絡的影響。

由於文化計畫履約內容多元，承攬計畫的文化中介者通常會帶著許多民間合作廠商進入標案場域，例如硬體廠商、設計師、印刷廠、影音團隊、行銷廣告業者等。這些民間廠商雖未與政府機關有直接的合作關係，但也服務於場域之中。理想狀況下，所有計畫都要找最優秀、可以提供最優良服務的合作對象，但品質也會反應在價格上。所以文化中介者也會有自己的長期合作廠商名單，他們熟知文化中介者的工作需求與習慣，可以提供符合預算又達到計畫目標效果的服務。這類合作通常已有固定的市場行情與報價，然而，也有些內容是難以用金錢衡量價值的，尤其是藝術創作。

這些委外團隊在參與投標評選時，通常會提出藝術家合作名單，以展現其策展與執行能力。文化中介者是藝術家進入公共場域的橋樑。他們不僅負責整合策展計畫，也需動員合適的藝術家以強化提案內容，提升得標機會。委外單位與藝術家是隊友，也是在預算下調控藝術家生產成本的管理者。在準備投標時，他們會邀請藝術家簽署合作意向書，作為對機關單位展示「已建立合作關係」的象徵性文件。

同時，文化中介者也會邀請藝術家提出初步的藝術設置計畫，藉此為機關提供對藝術設置的具體想像，並作為評審委員進行評選的重要依據。然而，讓藝術家在提案階段就啟動創作，意味著藝術家需在尚未確認是否能獲得正式合作與酬勞的情況下，投入時間與勞力，承擔不確定的風險。此過程所產生的有形與無形成本，往往缺乏明確契約保障，而是依賴文化中介者與藝術家之間長期累積的關係與信任基礎來支撐。

通常我們跟藝術家提的方式有兩種：一種是因為藝術家也知道，以政府標案的狀態來講，我們沒拿到案子也不會有提案費。當然現在有些標案開始有材料費。潮藝術狀況是沒有提案費。有些藝術家覺得沒關係，當作嘗試，我們保持聯絡，有案子再找。有些藝術家我們如果覺得他投入成本非常高，我們

還是會給簡單的提案費，算在公司成本裡。但大家通常在問案子時會問：這是已拿到的案子還是還沒拿到，大家心裡有個底。(受訪者 C，2024/10/9)

藝術家需評估自身投入的成本與可能獲得的潛在收益，文化中介者則衡量是否支付提案費及承諾後續合作的可能性。相較於一般商業合作「必須以金錢為交換條件」的模式，藝術家往往更重視情緒價值與人情互動。也因此，雙方的合作關係充滿著情感協商與經濟權衡，形成一種既依賴信任又承載風險的動態平衡。

嗯，藝術圈蠻吃情緒價值、人情味，工作溝通比較順暢，不像商業合作一定要錢才做事。我覺得有些藝術家偏感性，他們沒有那麼喜歡一些規範來綁住他們。但有時候是我們已經拿到案子，但有些狀況是已經提案到一定程度，但我們就是覺得磨不來，我們會換藝術家，這種狀況一定會給費用，因有相當成本。但在提案階段大家就會比較互相體諒，因為他們知道我們沒錢。(受訪者 C，2024/10/9)

文化中介者與藝術家之間的互動不僅涵蓋專案管理與創作勞動，更是一場在制度框架限制、資源稀缺與人際情感交織下的複雜協商過程。這種關係蘊含合作的契機，也暴露了文化治理標案場域中權力不均與勞動條件不穩定的狀況。從進入場域的契機、建立關係網絡、培養默契信任，到平衡追求理念與維持營運的張力，文化中介者在「組隊任務」中所進行的關係營造，是在政策制度與地方實踐之間持續調適的縮影。這些行動不僅回應外在的制度環境，也形塑了他們在場域中的位置與影響力，成為文化標案場域中不可忽視的關鍵角色。

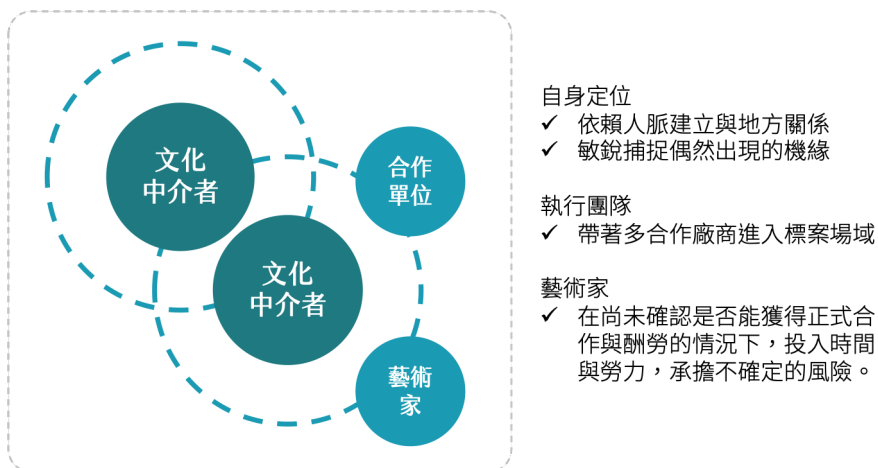


圖 30 標案場域內的關係營造

資料來源：本研究繪製

二、場域之內：找到在地的同路人

為了讓計畫不僅停留於短暫的介入，而能逐步融入社區生活脈絡，文化中介者積極投入在地協力。他們一方面希望實踐計畫中「擾動在地」或「共創地方」的文化理想，另一方面也需要在專案期間內建立在地協力夥伴，以支援各種地方事務的執行。地方社群中的協力者，因其參與程度與關係強度，也呈現出親、疏、遠、近的多層次樣貌。文化中介者藉由設置交流空間，吸引地方居民參與，動員地方知識，並連結技術協力者共同完成計畫目標，逐步編織出一張支持專案運作的社會網絡。這些行動不僅回應了標案執行的挑戰，也建立了文化中介者在地方角色的互動模式。

作為與社區連結的節點，文化中介者設計工作站，進一步希望它能成為社區日常交流的空間。他們期待工作站不僅是活動期間的資訊據點，更能長期被居民使用，逐漸融入地方生活的節奏。

這個工作站當然後來被操作成比較像是一個服務站、資訊站的概念，但是那個工作站其實我還更期盼說，它其實可能會變成一個大家沒事可以來走走的一種社區活動中心。那社區活動中心也就是它建構一個習慣，因為比較是在地的人在週間的時候他們可以來走。在那個時候週末絕對是人潮湮滅，因為太紅了，大家都來拍那個彩虹屋。但是我覺得其實有更多在週間，因為其實在附近有非常多閒晃人口，我覺得那些閒晃人口，如果能夠給他們一些理由，甚至進到那個我想像中的工作站，他們其實身份可以有一些轉變。比如說真的就是從所謂閒晃的在地或不相關的外圍人士，能夠進來，慢慢轉化熟悉之後，他可能變成是只是說一說、聊一聊自己的故事，慢慢他可以變成某種地方的說故事的人。(受訪者 G, 2025/5/22)

受訪者更坦言：「這樣的操作其實會需要更綿密的過程，但基本上在機制的設計上，我當時就是希望有這些部分。」揭示了地方交流空間在建立社群連結的重要性，但同時顯現出標案制度下文化中介者面臨的挑戰，即便策略上已意識到地方深耕的必要，短期標案的制度框架仍對深化地方連結有所限制。

另一位文化中介者同樣以資訊站作為匯聚地方視角的空間，則採取工作坊作為策略，帶領參與者走訪港區，試圖透過活動累積不同視角下的地方想像。

我們那時候是把——因為那時候警局派出所是我們的，算 information center，然後我們就把它二樓做了一個，前面先做了一個 workshop，就是我們帶一群報名的民眾來用自己的方法認識正濱漁港。所以大家就照我們的動線走一次，自己把自己的觀察東西做 mapping，然後來看每個人對於正濱漁港的想像跟樣子是什麼。所以他可以去蒐集，他可以真的用畫的，也可以用自己看到的東西，來建構對於港的認識。(受訪者 D, 2024/10/13)

這樣子的嘗試同樣受限於標案機制的結構性問題。文化中介者雖透過工作站與工作坊等形式打開與地方交流的可能，但計畫期程的短暫性與行政資源的有限

性，難以支撐這些場域發展為長期的社區支持系統。最終，這些努力多半停留在專案執行期間的暫時存在，未能在地方累積足夠的情感與持續，成為深植社區的文化實踐。

相對而言，當文化中介者能長期進入同一地方場域，透過重複性的計畫執行與在地互動，便有更多機會逐步累積地方協力資源。隨著時間推移，地方居民與組織的參與程度提升，對活動的認同感也逐漸形成，使文化計畫更有可能嵌入地方的日常生活節奏。

其實我們在做計畫A，你當然經營久了你就真的能跟地方接觸更多。但是有時候政府當中的角色，他們在面對地方的時候都會用資源分配。像我們做計畫B的時候，其實真的還蠻多地方的人都一起幫忙，因為他地方很小，村長什麼的都還蠻願意幫忙，例如借場地啊，但比例上沒有那麼多。但我們在做計畫A的時候，就比例就越來越多，因為我們經營久，就越來越多人他們就開始認同這個活動，甚至會有其他地方的人會覺得不錯。……大部分標到案子的都是我們這種標案公司，比較地方的公司比較難這麼全面的去拿到這種案子。但是我們還是會花很多精力去跟他們協調跟溝通。(受訪者F, 2025/5/21)

然而，文化中介者能長期經營地方計畫，仰賴其具有標案經驗與資源優勢。相較之下，地方組織通常缺乏足夠的技術與資源，難以取得大型計畫，導致其在文化治理中的容易處於相對邊緣的位置。這不僅加劇了地方文化治理對外地的文化中介者的依賴，也限制了地方社群的發展。即便如此，承攬計畫的文化中介者也需投入時間與精力與地方進行協調與溝通，以換取地方的支持與合作。這種持續性的互動反映了文化中介者透過長期參與地方計畫，累積地方協力資源，並能在有限的標案期程內，暫時活絡地方社群網絡。

此外，在藝術設置過程中，藝術家往往需要依賴地方的工作協力，才能克服突發狀況與在地環境的挑戰。這種地方工作協力不同於單純的社群參與，它更直接介入計畫的執行細節，並提供關鍵的地方知識與技術支持。

那時候策展期間有一個颱風來了。所以其實很害怕藝術設置會被吹垮，因為真的很大的颱風，那好在我們認識在地的水電工程大哥。就是在地做工程，他們以前都是跑漁船，因為後來漁船的生意一路下滑，然後正濱漁港漁業再也飛不回過去的風華時代，他們都轉換做水電和工作工程。畢竟跟製造業者手工做的產業有關，後來就是幫我找了很多很大的輪胎，去把我整個(作品)綁繩子跟放輪胎，以至於颱風過後它還在。我記得那天颱風快抵達了，早上11點多他們就一群人開著一大台貨車，然後把我安置好，然後過了12點颱風就抵達，然後隔天早上平安無事。……其實是求救的時候，我去買五金行的繩子綁一綁，大哥說這樣不行這個太危險，因為漁船工作者他們知道在海上遇到大風大浪的狀況，比我還清楚。(受訪者E, 2024/5/24)

這種來自在地的協助，一方面它展現了文化中介者與地方協力者之間建立的關係與信任。另一方面，這些關係又極易隨著專案的結束而消逝。但在同一時空中，海科館卻能穩定延續對藝術作品的維護。

於 2016 年潮藝術，潮境公園因法國藝術家派屈克（Patrick Demazeau）以天然竹材設置「掃把救星」藝術裝置而廣為人知。作品以掃帚之形象廣受社群媒體歡迎，因此吸引大批民眾前往潮境公園遊憩，海科館後續甚至開發該作品形象的擴香石文化商品。

目前這些潮藝術作品僅存的為「飛天掃把」，這過程中因不斷的找材料與進行修復和修繕而仍存續。而持續進行維護與修繕工作的莊姓員工，當初法國藝術家派崔克（Patrick）在台創作時期，他也是藝術家們創作時期最重要的幫手，如今成為這些巨型掃把修復與維護的守護天使。（聯合新聞網，2021）

（他）現在是我們的司機大哥，但是他就什麼都可以做，他就幫我們做藝術的維護，都靠他，他現在就我們藝術家，對。（受訪者 A，2024/9/20）

相比文化局將潮藝術作為短暫文化的場域。海科館作為穩定營運的博物館機構，具備相對穩定的人力使其能持續修繕與保存這些作品，讓潮藝術的文化記憶得以在地累積。這樣的穩定性不僅來自於機構的組織架構與行政資源，也來自於像莊姓員工這樣的地方協力者，甚至超越了單純的技術協力，將藝術維護轉化為日常勞動的一部分。若缺乏持續性的在地支持與制度性資源，即便文化中介者在專案期程內積極連結地方，也難以長期維繫文化計畫的生命力。

在標案場域內，文化中介者透過工作站、工作坊等形式開啟與地方的交流，動員地方知識、技術與人力，使專案得以順利推進。這樣的關係建立往往伴隨著情感與信任的積累，尤其在面對突發狀況時，地方協力者的介入成為計畫運作的重要支撐。然而，這些關係大多依附於專案期程與行政資源的流動，缺乏制度性的支持來深化地方連結。即便文化中介者已意識到地方深耕的重要性，也只能在短期標案框架內進行有限的實踐。相較之下，海科館擁有穩定組織資源的機構，得以使藝術設置持續存在日常生活。因此，文化中介者在標案場域中的影響力，更多體現在臨時性地編織出地方協力網絡的能力，卻難以在專案結束後，將其轉化為長期的地方支持系統。

總體而言，這些案例揭示文化中介者與地方建立的協力關係，頂多是「準關係」的狀態，既超越了單次的利益交換，又未能完全轉化為持續性的社群連結。這種關係狀態，一方面凸顯了文化中介者在短期介入中的關鍵作用，另一方面也揭露了標案制度對地方社群發展的結構性侷限。

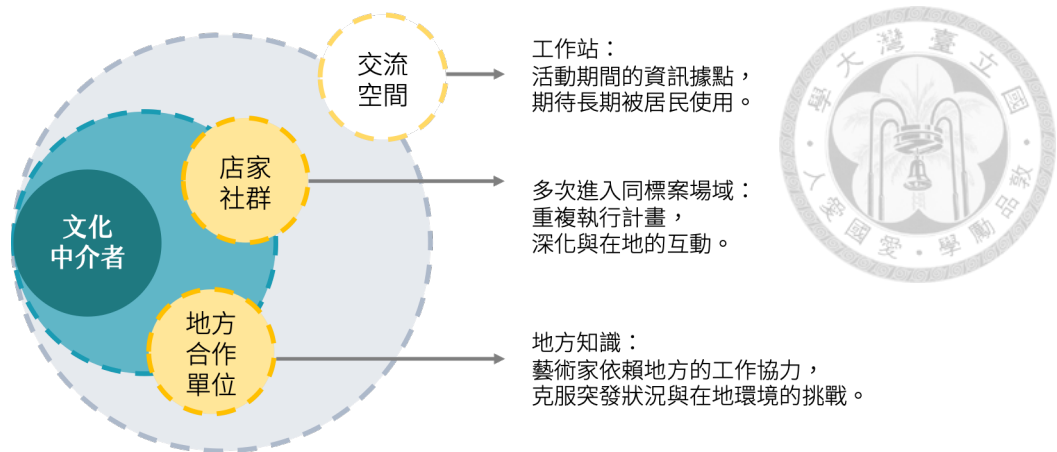


圖 31 計畫場域的地方關係營造

資料來源：本研究繪製

三、場域之外：非正式的關係網絡

標案場域將所有關係契約化與工具化，以契約為合作基礎，讓情感交流退居其次，人與人之間的互動更多是圍繞資源、場地與勞動協商展開。文化中介者在場域中建立關係的工作，也容易因「任務化」與「績效化」，讓關係的經營可能是種高強度的情緒勞動。然而，工作上的合作關係有明確的結束時間，但情誼卻不是以契約時間來計算。關係是依附在人與人之間，而非一個具體的地理位置上。因此許多工作建立的人際連結，並未隨著專案終止而消失，而是延續至文化中介者的日常生活，成為他們個人的人際網絡。

回歸到這個標案機制。就是在我們結標那天，我就沒有一個足夠的責任義務在這邊做事情。那我們跟人名那邊就是，*團隊名*當然一直都有很好的關係，我會回去拜訪，但並不是一個工作的角度在回去的，就是玩的身份回去而已。（受訪者 D，2024/10/13；斜體字為本文為隱匿資訊揭露調整之用詞）

潮藝術中的文化中介者，其對地方履約的責任與義務受限於標案制度。一旦專案終止，文化中介者在地方的任務便會正式結束。但部分關係會以新的樣態延續，從原先的合作關係轉化為私人的情感連結。這種回訪不再具有專案工作目的，而是出於人與人之間的情感連結。此種情感的延伸，反映文化中介者在地方經營人際關係的深度。

她們如果有來台灣，因為她有她的知名度，所以她有去空、哪邊做什麼作品，她也會跟我們分享。上次她在台中策展還是被邀請當藝術家，我們就會過去、大家一起聚會。就沒有很大的壓力，對啊，她來我也是帶她跟我們家的小朋友什麼，她都看著（小朋友）長大。（受訪者 A，2024/9/20）

關係的營造不僅限於地方人脈網絡，文化中介者與藝術家、策展人在計畫中所認識的合作夥伴，都可能延續友好的情誼。這種長期的人際交流，是專案制度

無法提供的情感歸屬。在標案場域外，文化中介者與地方居民或藝術家的互動進入生活化的模式。他們不再被任務導向的專案壓力所框限，反而培養更深的交流。這種去任務化的人際連結，某種程度也抵抗了標案制度對維繫關係的時間壓縮。

跟那個老師們變很熟，我現在跟老師都還在藝文圈裡面，我什麼事情只要找他們，他們就會來幫忙。我們後來還有發展那個什麼，類似海科館的美學教育……然後藝術家他們，這裡就好像他們的家一樣，他們來台灣都會來找我們，那我們就會跟他們有點交流。(受訪者 A, 2024/9/20)

這些在標案場域之外的非正式連結，使文化中介者得以將工作關係延伸為私人情誼、情感支持，甚至是未來潛在的合作關係。這種去任務化的互動不僅累積情感資本，也在制度性合作斷裂後，為文化中介者提供心理與人際上的修補。

我們有一個小圈圈就是，就是類似，辦完藝術季通常我們都很累。因為我們的心裡要應付藝術家很多要求。那我們雖然脾氣都很好，但是應付他們很多要求，所以很累。我們有個療癒團，就是專門我們在做的這些夥伴，然後大家平時會那是吐吐口水啊，抒抒壓。(受訪者 A, 2024/9/20)

同時，非正式互動與關係，也為文化中介者在標案制度間創造支持型的人際網絡。文化中介者之間形成非正式關係網絡，他們理解彼此在計畫工作中所面對的壓力和問題，透過「療癒團」相互傾訴、舒壓，在標案場域外成為文化中介者的情感支持。

然而，這些連結多半隨著文化中介者的流動而被帶離地方，成為他們個人社會資本的一部分。在標案場域中，田野工作堆疊的地方人情味，可以使計畫工作的執行更加順利。這些駐地日常中的交流，如分享資訊、彼此關心、交換食物，不帶有利益交換的非正式互動，也是一種情感面的支持網絡。但對地方而言，這樣的情誼卻難以深化成持續性的關係。因為地方人際互動的邏輯與節奏，與標案運作機制和文化中介者移動性之間存在結構性的差異，使關係終究停留在有限的時間與場域中。

其實我覺得大家平常不要在有一些任務上的交換，跟要求上的話，其實照平常的日常節奏、日常生活是最好的。然後在日常累積的情感跟互動下，再去討論多一點地方發展的可能性，那有些里長可能比較被動，或可能比較沒有想要做什麼，所以就需要等時間、或等機會，有危機或者是有剛好什麼要一起解決的，我覺得反而就很好。(受訪者 E, 2024/5/24)

回到在地，人際互動若能脫離專案任務的交換與要求，回歸日常生活的節奏，反而更有助於情感的累積與地方關係的深化。在日常互動中逐步培養情感，再討論地方發展的可能性，往往比任務導向的介入來得適切。然而，文化中介者本身是帶著完成履約的目的進入地方，並依循標案的進度與邏輯推動關係，因此難以與地方日常網絡的運作節奏同步。並且，一些地方關鍵角色可能相對被動，或尚未意識到行動的必要性，使得合作往往需耐心等待適當時機，如突發的危機或公

共議題的出現。地方關係的深化，終究取決於時間的累積與地方自身的動態，而非外來計畫的短期進駐。

標案場域內外關係經營的差異，反映了文化中介者在制度性合作與日常互動之間的張力。標案場域中的關係多半建立在任務需求與契約履行之上，使人際互動帶有功利性質。而場域外的非正式連結，雖然脫離了文化計畫的結構性限制，展現更多生活化的情感維繫與支持，但同樣難以透過標案框架保證其延續。無論是計畫的合作關係，還是日常的私人情誼，最終都依附於文化中介者個人的選擇與流動，無法轉化為制度化、長期性的支持網絡。情感連結要轉化為地方內部的人際網絡，仍需超越外來專案的有限時間框架，並與地方自身的節奏相互調適。這也突顯以藝術介入社群為策略的文化計畫面臨的挑戰：如何在標案場域的運作邏輯中，兼顧專案目標與人際關係的經營，避免計畫創造的地方情感連結淪為短暫的附加產物？

第三節 文化中介者與地方若即若離的關係

潮藝術透過藝術介入地方場域，呈現出一種「進入—執行—離開」的治理循環。每一階段的文化中介者，從走進地方開始，參與計畫執行，隨著履約完成而離開，並等待下一次得標後再進場。這樣的循環迫使文化中介者持續建立、經營並調整關係，以在標案場域中維繫合作基礎並爭取地方信任。文化標案場域中的關係運作，並非單純的人際互動結果，而是權力、資源與情感交織的複雜網絡。文化中介者在地方的實踐經驗顯示出兩種主要關係樣態「準關係」與「關係」。這兩者並非截然二分，而是隨場域變動與行動者策略不斷流動、重組。

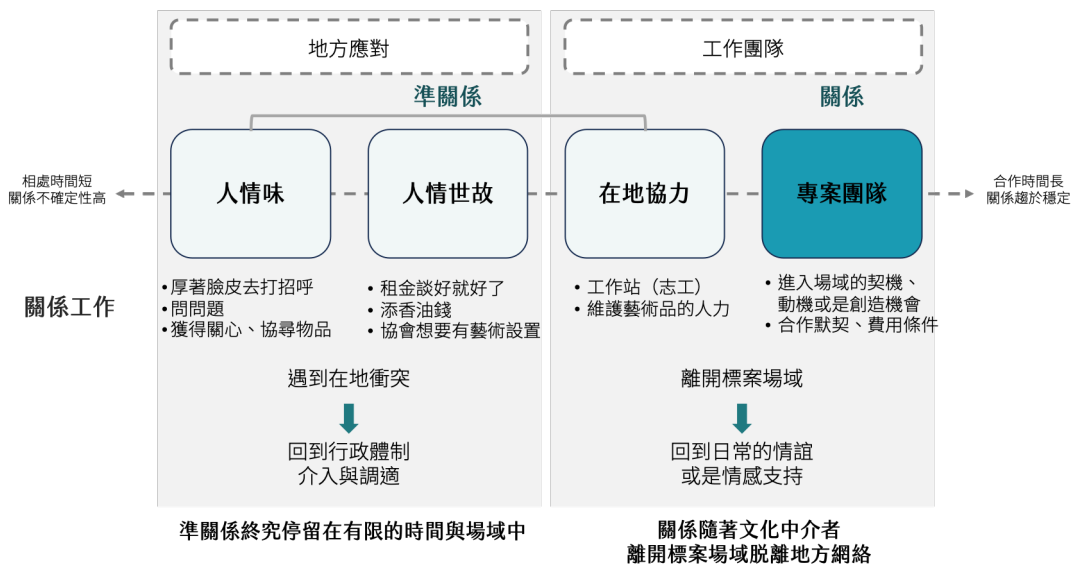


圖 32 標案場域的關係施展

資料來源：本研究繪製

準關係體現於文化中介者進入地方初期，見面三分情的互動多帶有試探性，外來團隊與地方居民之間尚未建立穩定連結，人情味成為緩衝陌生感的潤滑劑。其次，當文化中介者進一步與地方利害關係人，如漁會、里長、商家，協商資源、場地或勞務時，關係才會逐漸形成。這些關係多建立在實質利益交換與權力動員之上，帶有強烈的功能性和人情世故色彩。公部門在此扮演關鍵角色，透過行政權力介入，協助打通地方網絡的資源通道，使委外團隊得以在短期內把關係搞好。

然而，在標案場域的節奏下，準關係呈現出高度流動性與不穩定性。文化中介者與地方的情感連結與合作關係，往往隨執行團隊進出而斷裂或轉變。原本通達人情世故而建立的合作模式，也可能因地方主體更迭而引發新的摩擦與爭議。當計畫與在地發生衝突時，再多的人情味亦難以化解潛藏的緊張，最終仍需回到行政體制的介入與調適。因此，標案場域中的關係不僅是文化中介者與地方之間的連結或友善互動，更是一種隨時間、權力與資源流動而不斷被調整、再協商的社會實踐。這些關係可能在情感交流中萌芽，也可能在利益交換中確立，甚至在外來團隊退場後，因缺乏持續經營而化為未竟的後座力。

隨著專案進程與地方網絡的深化，文化中介者更進一步組建在地團隊。他們透過工作站、工作坊等形式開啟與地方的交流，動員地方知識、技術與人力，使專案得以順利推進。這樣的關係建立往往伴隨情感與信任的累積，尤其在面對突發狀況時，地方協力者的介入成為計畫運作的重要支撐。然而，這些關係大多依附於專案期程與行政資源流動，缺乏制度性的支持來深化地方連結。即便文化中介者已意識到地方深耕的重要性，也只能在短期標案框架內進行有限的實踐。文化中介者在標案場域中的影響力，更多體現在臨時性地組建地方協力網絡，卻難以在專案結束後轉化為長期支持系統。

另一方面，從進入場域的契機、建立關係網絡、培養默契與信任，到平衡理念追求與公司營運的張力，文化中介者在這場「組隊任務」中所進行的關係營造，正是政策制度與地方實踐之間持續調適的縮影。在這過程中，文化中介者往往建立起長期合作的專業團隊名單。這些熟悉其工作需求與風格的合作廠商，能在有限預算內提供符合計畫目標的專業服務。委外團隊在參與投標評選時，通常會一併提出藝術家合作名單，以展現自身策展與執行能力。文化中介者與合作廠商、藝術家之間的協作，成為在制度限制下推進計畫的必要策略，同時也反映出其在場域中的位置與影響力，使其成為文化標案運作中不可忽視的關鍵角色。

契約內外的關係施展揭示了文化中介者如何在理想與現實、情感與利益之間調適與協商。這不僅反映了文化治理場域的治理邏輯，也凸顯了地方關係的暫時性、權力性與高度流動性。由於地方生活運作邏輯與節奏，與標案運作機制及文化中介者的移動性之間存在結構性差異，使得關係終究停留在有限的時間與場域中。無論是計畫中的合作關係，還是日常的私人情誼，最終多回到文化中介者個人的人際網絡中，並隨著他們離開標案場域而脫離地方網絡。文化中介者與地方始終是若即若離關係。

第五章 結論



第一節 文化中介者營造的標案化地方

在臺灣當代的文化施政脈絡下，文化治理高度仰賴契約委外機制以擴張執行量能，形成以契約採購機制運作邏輯的文化治理具體場域。這場域培養以政府採購案為工作、累積文化技能並實踐理想的文化中介者，建立公部門與私部門間契約委外治理的各種型態，卻也隱含了深層的體制困境。受限於標案期程的斷裂性、行政框架的僵化以及量化績效指標的壓力，文化計畫往往難以滲透進入地方社會的日常紋理，而與地方產生脫節等情形。同時，標案化的文化治理及藝文活動，將治理經驗累積於在各地不斷移動競標的委外廠商，難以和特定地方產生長期的鏈結，特別是與地方社群的協力網絡和信任關係。標案的有限執行期程和專案規格本身，切離了地方社會長期的生活脈動節奏，以及複雜糾纏的人際網絡。

本研究透過對基隆潮藝術的觀察，進一步揭示了標案機制的制度性限制。在標案場域中，文化中介者與地方建立的往往是一種「準關係」。這種關係具備高度的策略性與流動性：它因標案的需求而啟動，也因契約的終止而懸置。文化中介者在有限的履約期內，透過高度的情感勞動，暫時性地活絡了如正濱漁港等地方社群，讓政策目標得以轉化為可見的藝術行動。然而，這種影響力往往停留在短期展演的層次，難以轉化為日常生活的文化底蘊。當得標廠商年年更換，治理經驗便處於一種遊牧狀態，導致地方社群對計畫的信任難以積澱，最終形成一種由文化中介者營造、隨政治願景擺盪的標案化地方。

另一方面，在行政法規與審計框架的約束下，標案制度與正式契約展現的是一種非黑即白的運作邏輯。文化治理的本質是人與人間的溝通工作，在文化現場，執行成功與否往往取決於信任與默契。本研究發現關係 *Guanxi* 在此脈絡下，扮演了補足契約制度性斷裂的非正式工具。關係經營工作也使得文化中介者處於巨大張力中，他們必須同時滿足政府機關對標案的合規要求，以及地方社群對人情世故的期待。關係經營不僅是為了達成履約目標，更是一種情感勞動的實踐，試圖在僵化的標案規格之外，為地方社群提供一種穩定感的承諾。

然而，將關係作為非正式工具，亦伴隨著正當性的挑戰。在追求公平、透明與防弊的標案運作邏輯中，制度設計預設了一種去人情化的理想狀態，非正式的人際互動往往被推向地下化。即便依循法定的採購程序進行契約委外作業，那些真正驅動計畫運行的關係，如文化中介者與地方社群的長期默契、與藝術家之間的私人情誼協調等，是被體制排除在外的計畫執行要素。

在官方的成果報告或績效評估中，計畫的成功被歸因為標準化的專案控管或可量化的指標，而非人與人之間複雜的信任連結。這也導致關係在標案場域中不被鼓勵分享，更無法被定義為計畫成功的要素。將關係排除在「成功要素」之外，某種程度上掩蓋了文化中介者在行政框架之外所付出的情感勞動，也使得真正支撐文化落地生根的社群互動經營，始終無法被體制化，映射出臺灣文化治理的制度設計上，仍缺乏一套能與地方接軌的長期夥伴框架。

除了制度框架與關係實踐張力外，本研究觀察基隆潮藝術的演變過程，進一步揭示了文化治理標案化在政權輪替下，將面臨論述斷裂與重組之困境。在契約委外機制下，文化計畫往往被視為落實市府首長願景的政策工具，這使得計畫的核心價值與論述方向高度依賴於治理主體的更迭。

2022 年，潮藝術乘著城市博覽會帶動基隆文化觀光的能量，為正濱漁港掀起一波人流熱潮。同年底，民進黨在基隆市縣市首長選舉中未能延續執政，2015 至 2022 年間林右昌市府推動的文化治理隨著新市政上任而告一段落。然而，新市府團隊也有的新文化政策，2024 年基隆市文化局改制為文化觀光局，文化活動與觀光效益的連結更加緊密。潮藝術的定位與執行方式也開始出現一系列顯而易見的變化。一方面，原先作為文化治理核心策略的論述逐漸被削弱，文化中介者與局處官員在執行上不得不為潮藝術重新尋找新的計畫定位。另一方面，新市府的政策重心轉移，亦使潮藝術的舉辦節奏與場域策略產生變化。

潮藝術的品牌經營路線正開啟另一條不同的道路，在新的策展需求下，潮藝術的場域不再僅限於正濱漁港，而是延伸至沙灣地區、要塞司令部、校官眷舍等中正區的歷史再現場域，同時拓展至基隆港周邊的基隆美術館，以及近年成為新城市景觀地標的基隆塔。2019 至 2023 年間，潮藝術曾致力於在正濱漁港建立專屬的文化符號與美學想像，企圖讓該地成為可持續累積文化能量的場域。然而，若未來潮藝術採取點亮城市的策略，是否能保有原先期待藝術與地方間的深度連結的價值，將是未知數。潮藝術或將從一個定著於場域的藝術季，回到遊走於城市空間的節慶活動。

基隆潮藝術從海科館時期到文化局時期，再到 2022 年後的市政轉向，表現出文化計畫作為政策工具的脆弱性。當治理主體有所轉變時，曾經建立的文化論述將迅速被收編、重組甚至邊緣化。文化中介者在場域中的角色亦變得更具功能性。他們既需在新市府的政策框架中調整自身定位，迎合機關對計畫的需求，同時也要在缺乏穩定文化論述支持的情況中，透過各種藝術論述與形式建立創作與在地對話的可能性。

總體而言，台灣的藝術季若要從短期政策產物，轉化為具生命力的地方文化生活場域，必須在制度設計與治理邏輯上進行根本性的反思。包含制度應正視關係在文化治理中的正當功能，透過推動長期夥伴關係，取代短期契約委外的合作模式。同時，建立文化治理主體性的穩定性，文化政策不應隨政治更迭而洗牌，地方政府應建立穩定的文化治理機制，使藝術季能與地方生活脈動同步，而非淪

為行銷工具。再者，創造空間讓文化中介者從計畫執行者成為地方陪伴者，使其累積的社會資本能留存於地方，而非隨標案結束而蒸發。最後，期待地方藝術季不再只是追求契約書上冰冷的績效指標，而是回歸到人與土地的連結。透過在契約與關係的縫合，尋求藝術與地方深度共生的可能。當藝術季能展現明確的治理主體性，並擁有一群穩定的關係夥伴時，方能孕育耕茁於地方生活脈動、具備厚實內涵的地域文化景觀。

第二節 研究限制與建議

本研究透過次級資料整理與半結構式訪談，從政策文件、決標資料等宏觀層面，結合文化中介者的實務經驗，掌握標案場域的運作機制與人際互動關係。然而，在研究實踐過程中，仍存在以下限制。

首先，在時間跨度與連貫性方面，潮藝術計畫橫跨多年且主辦單位與執行團隊多次更迭，本研究無法實地參與每一屆的完整運作，這使得對不同時期計畫的觀察存在限制。其次，在視角廣度與資料深度上，受訪者多為文化中介者，地方居民或其他利害關係人的觀點相對缺乏，限制對地方社會整體互動的理解。此外，基於研究倫理與資訊匿名處理，受訪資料未能公開細節，在某種程度上也限制了對關係網絡於正式契約關係外的掌握。

再者，本研究在樣本選擇與資料時間性上亦存在特定的侷限。本研究範疇「潮藝術」為具知名度且持續執行多年的計畫，受訪者也多是具備豐富履約經驗的文化中介者。這使得研究觀察可能傾向於討論如何經營關係或延續連結，忽略那些在標案中失利的文化中介者，或是其他已經終止的小型計畫案例，這可能導致研究缺乏對照案例。同時，受訪者在回顧多年前的實務經驗時，記憶往往經過時間篩選與事後合理化。執行當下的衝突或行政角力，在多年後的敘事中，可能被修飾為溝通不順或磨合過程等描述，也可能削弱研究對關係張力的捕捉。

因此，未來若能有針對地域文化計畫更長期的參與式研究，深入追蹤文化中介者與地方社群的日常互動，以更全面地理解文化治理標案場域中，文化中介者與地方社會互動的動態關係。更進一步，也期待探討不同地方標案場域的藝術季運作機制與關係互動，進而探尋使藝術季深耕地方生活的策略。

參考文獻



- Shopping Design (2019 年 10 月 18 日)〈台灣唯一海上美術館！2019 基隆「潮藝術」15 組作品、3 大亮點期間限定登場〉《Shopping Design》，取用網址：<https://www.shoppingdesign.com.tw/post/view/4715>
- Shopping Design (2020 年 8 月 19 日)〈「基隆時空漫遊指南」登場！9 件藝術裝置結合歷史場景，串連水路的基隆新玩法〉《Shopping Design》，取用網址：<https://www.shoppingdesign.com.tw/post/view/5761>
- Shopping Design (2023 年 10 月 2 日)。「2023 基隆潮藝術《海光介面》登場！3 大展區、10 組藝術裝置作品，「海光市集」國慶連假同步亮相」《Shopping Design》，取用網址：<https://www.shoppingdesign.com.tw/post/view/9491>
- 中央通訊社 (2018 年 12 月 18 日)〈基隆文化局長市府發言人陳靜萍接任〉《中央社 CNA》，網址：<https://www.cna.com.tw/news/alloc/201812180139.aspx>
- 中時新聞網 (2015 年 3 月 20 日)。「基隆區漁會再次通過 正濱漁會大樓無償捐市府」《中時新聞網》，取用網址：<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20150320002660-260405?chdtv>
- 文化部 (2020)〈善用政府採購法及文化藝術採購辦法辦理藝文採購〉《藝文採購作業參考手冊》，6-7。<https://osa.nccu.edu.tw/files/74328917626f7e4c03c3a.pdf>
- 王志弘 (2003)〈台北市文化治理的性質與轉變，1967-2002〉《臺灣社會研究季刊》，52，121-186。
- 王志弘 (2011a)〈文化治理是不是關鍵詞？〉。《臺灣社會研究季刊》，82，205-212。
- 王志弘 (2011b)〈導言：文化治理、地域發展與空間政治〉，收於王志弘編，《文化治理與空間政治》，9-28。台北：群學。
- 王志弘 (2014)〈文化治理的內蘊衝突與政治折衝〉。《思與言》，52(4)，65-109。
- 王志弘 (2019)〈臺灣都市與區域發展之文化策略批判研究回顧，1990s-2010s〉。《文化研究》，29，13-62。
- 王志弘 (2024)〈文化治理基礎設施化的張力與潛能：以地方展演為例〉。《文化：政策·管理·新創》，3(2)，37-62。
- 王志弘、高郁婷 (2015)〈生意是門好文化？零售業的文化行銷策略與張力〉。《休閒與遊憩研究》，7(2)，41-81。
- 王志弘、高郁婷 (2023)〈文化與空間的再連結：「再造歷史現場」政策初探。〉，《文化研究》，37，7-56。
- 王俐容 (2005)〈文化政策中的經濟論述：從菁英文化到文化經濟？〉。《文化

研究》，1，169-195。

王麗鳳（2005）《我國政府採購的政治經濟分析，1949-2004》。國立臺灣大學政治學研究所碩士論文。

台灣新聞網（2010年6月2日）。〈基隆辦文化局長交接典禮〉《台灣新聞網》，網址：<https://www.5ch.com.tw/news.php?act=view&id=21947>

白豐誠（2024）《基隆電力景觀：基礎設施的想像及其生產動態》。國立臺灣大學建築與城鄉研究所碩士論文。

江岢峯（2018）《政府採購缺失與管理之研究：以採購歷程之觀點》。淡江大學公共行政學系公共政策碩士論文。

江明珊（2018）〈當代國家博物館作為文化治理與後博物館的接觸地帶－以國立臺灣歷史博物館為例〉。《博物館學季刊》，32(2)，37-59。

自由時報（2015年1月15日）。〈市府第二波人事 4局處長 3位自薦〉《自由時報電子報》，取用網址：<https://features.ltn.com.tw/english/article/paper/847562>

自由時報（2017年3月7日）〈基隆文化局長，馬嫻育接任〉《自由時報電子報》，網址：<https://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/2007398>

自由時報（2023年2月2日）。〈找行銷主管當文化局長挨轟 謝國樑：盼專業人士帶來營收與就業〉《自由時報電子報》，網址：<https://news.ltn.com.tw/news/politics/breakingnews/4199390>

吳冠萱（2021）《臺灣文化治理的在地實踐：以大基隆歷史場景再現整合計畫為例》。國立政治大學政治學系碩士論文。

吳鄭重、王伯仁（2011）〈節慶之島的現代奇觀：臺灣新興節慶活動的現象淺描與理論初探〉。《地理研究》，54，69-95。

李宗勳（2004）〈公私協力與委外化的效應與價值：一項進行中的治理改造工程〉。《公共行政學報》，12，41-77。

李柏諭（2005）〈公私協力與社區治理的理論與實務：我國社區大學與政府經驗〉。《公共行政學報》，16，59-106。

李素月（2011）〈誰的龜山島與冬山河？地方意象與地方感的再現政治〉，收於王志弘編，《文化治理與空間政治》。台北：群學。

李舒恬、王志弘（2021）〈沒落手藝如何成為「低端非遺」？治理的轉接與代理效應〉，《臺灣社會研究季刊》，120，81-133。

杜慶珩（2008）《文化政策與城市文化治理－「愛丁堡國際藝術季」的個案分析》。國立臺灣大學國家發展研究所碩士論文。

沈詠珮（2024）《台灣跨域治理平台運作之研究：以基隆市港再生標竿計畫為例

(2016-2022)》。國立臺灣大學政治學系碩士論文。

林亞璇(2017)《文化治理之代理研究—以宜蘭縣「村落美學」策展人為個案》。國立臺北藝術大學藝術行政與管理研究所碩士論文。

林明智(2020)《基隆市港協力之個案分析》。國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。

林建宇(2011)《地方節慶的文化治理研究—以淡水藝術踩街為例》。國立臺灣大學生物產業傳播暨發展學研究所碩士論文。

林詩晏(2020)《地方性的想像：國立故宮博物院南部院區文化治理與空間政治研究》。國立臺灣師範大學社會教育學系碩士論文。

邱坤良(2012)〈紅塵鬧熱白雲冷—臺灣現代藝術節慶的本末與虛實〉。《戲劇學刊》，15，49-78。

邱郁芬(2012)《臺北市客家文化治理策略之研究—以客家文化主題公園為例》。中央大學客家研究碩士在職專班研究所碩士論文。

柯于璋(2020)〈公私協力夥伴關係之爭議與課責—以我國文化創意產業園區委外經營為例〉。《公共行政學報》，58，55-87。

孫煒(2016)〈臺灣地方社會服務契約委外的績效與競爭〉。《公共行政學報》，51，1-33。

孫煒(2018)〈臺灣地方文化活動契約委外的績效觀感：客家節慶利害關係人的角度〉。《行政暨政策學報》，66，1-38。

徐燕興(2020年9月29日)〈共創基隆：明日城市平台與構築〉《未來城市@天下》。網址：<https://futurecity.cw.com.tw/article/1693>

殷寶寧(2020)〈審計新村變身記—城市文化治理與創意場域形構〉。《博物館學季刊》，34(4)，7-32。

涂美芳(2012)《文化保存與文化治理：以新瓦屋客家文化保存區為例(2005-2010)》。國立中央大學客家社會文化研究所碩士論文。

國立海洋科技博物館(2015)。《「國際環境藝術特展執行暨世界海洋日活動」委託專業服務案需求說明書》。國立海洋科技博物館，取用網址：<https://web.pcc.gov.tw/tps/QueryTender/query/searchTenderDetail?pkPmsMain=NTE1NjI2NTk=>

國立海洋科技博物館(2016)。《「2016 潮藝術—基隆國際環境藝術季暨世界海洋日活動」委託專業服務案需求說明書》。國立海洋科技博物館，取用網址：<https://web.pcc.gov.tw/tps/QueryTender/query/searchTenderDetail?pkPmsMain=NTE4NTY0OTg=>

國立海洋科技博物館 (2017)。《連結：一個科學博物館的環境藝術行動》。出版：國立海洋科技博物館。取用網址：
<https://www.nmmst.gov.tw/chhtml/pubbookdetail/01/45/57>

基隆市文化局 (2017)。《「2017 基隆潮藝術執行計畫」需求書》。基隆市文化局，取用網址：
<https://web.pcc.gov.tw/tps/QueryTender/query/searchTenderDetail?pkPmsMain=NTIyMzYwODE=>

基隆市文化局 (2017)。《「2017 潮藝術—基隆國際環境藝術季」策展規劃勞務專業服務案文宣設計報告書》。基隆市文化局，取用網址：
<https://web.pcc.gov.tw/tps/QueryTender/query/searchTenderDetail?pkPmsMain=NTIyMzYwODE=>

基隆市文化局 (2018)。《2018 潮藝術「基隆港口雙年展—問津」活動執行勞務專業服務案需求書》。基隆市文化局，取用網址：
<https://web.pcc.gov.tw/tps/QueryTender/query/searchTenderDetail?pkPmsMain=NTI1MjkyNTI=>

基隆市文化局 (2018)。《潮藝術「基隆港口雙年展—問津」活動執行勞務專業服務案雙年展策展前置企劃》。基隆市文化局，取用網址：
<https://web.pcc.gov.tw/tps/QueryTender/query/searchTenderDetail?pkPmsMain=NTI1MjkyNTI=>

基隆市文化局 (2019)。《2019 基隆潮藝術活動執行勞務專業服務案需求書附件-策展規劃》。基隆市文化局，取用網址：
<https://web.pcc.gov.tw/tps/QueryTender/query/searchTenderDetail?pkPmsMain=NTI4NTAzOTM=>

基隆市文化局 (2020)。《2020 基隆潮藝術規劃及執行勞務專業服務案需求書》。基隆市文化局，取用網址：
<https://web.pcc.gov.tw/tps/QueryTender/query/searchTenderDetail?pkPmsMain=NTMxMTUyODQ=>

基隆市文化局 (2020 年 9 月 25 日)〈2020 基隆潮藝術開展！與海面對面，體驗獨特的海港風貌〉《微笑台灣》，取用網址：
<https://smiletaiwan.cw.com.tw/article/3758>

基隆市文化局 (2021)。《2021 基隆潮藝術活動規劃及執行案需求書》。基隆市文化局，取用網址：
<https://web.pcc.gov.tw/tps/QueryTender/query/searchTenderDetail?pkPmsMain=NTM0NDgxMTM=>

基隆市文化局 (2023)。《2023 基隆潮藝術活動規劃及執行案需求書》。文化局，

取 用 網 址
<https://web.pcc.gov.tw/tps/QueryTender/query/searchTenderDetail?pkPmsMain=NzAyNjc4NTE=>



基隆市文化觀光局（2025）。〈關於大基隆歷史場景再現整合計畫〉，《基隆市政府大基隆歷史場景再現官方網站》。基隆市文化觀光局，取用網址：
<https://greatkeelung.klcg.gov.tw/tw/About>

基隆市政府（2015）〈施政理念與策略〉《基隆市議會第 18 屆第 1 次定期會施政總報告》。基隆：基隆市政府。

基隆市政府（2016）〈全面啟動「基隆市港再生標竿計畫」〉，《基隆市議會第 18 屆第 4 次定期會市長施政總報告》。基隆市政府。

基隆市政府（2016）〈基隆市文化局 104 年度施政績效成果報告〉，《基隆市政府 104 年度施政績效成果報告》。基隆市政府。

基隆市政府（2017）〈基隆市文化局 105 年度施政績效成果報告〉，《基隆市政府 105 年度施政績效成果報告》。基隆市政府。

基隆市政府（2023）《基隆市議會第 20 屆第 1 次定期會市長施政總報告》。基隆市政府。

基隆市政府（2024 年 1 月 23 日）〈基市府推動設立兒童及少年事務處提交議會審議 改組合併文化觀光局〉《基隆市政府市政新聞》，取用網址：
<https://www.klcg.gov.tw/tw/klcg1/3168-281619.html>

張亦萱（2023）《文化治理導向式計畫執行現象之研究-以再造歷史現場專案計畫為例》。國立成功大學都市計劃學系碩士論文。

張容瑛（2014）〈台北都會區港口城市的困局：再生中的基隆？〉《地理學報》，72，5-29。

張鳳冠（2021）《文化治理與在地認同之研究-以清法戰爭滬尾之役歷史場域重現計畫為例（2018~2020）》。淡江大學公共行政學系公共政策碩士在職專班碩士論文。

張鐵志（2020）。〈總編輯序〉，《在基隆：城、海、山與未來》。台北：青鳥文化。

莫永榮（2004）〈政府服務委託外包的理論與實務：臺灣經驗〉。《行政暨政策學報》，39，75-104。

許嘉猷（2004）〈布爾迪厄論西方純美學與藝術場域的自主化—藝術社會學之凝視〉。《歐美研究》，34(3)，357-429。

陳于穠（2016）《文化治理與族群多樣性：以龐麗碼頭博物館為例》。國立臺灣師範大學歐洲文化與觀光研究所碩士論文。

- 陳沛悌、陳甫鼎、裴蕾（2014）〈節慶活動對地方行銷之研究〉。《運動休閒餐旅研究》，9(3)，23-38。
- 陳怡蓁（2023）《營造「基隆經驗」：設計治理作為都市轉型戰術？》。國立臺灣大學建築與城鄉研究所碩士論文。
- 陳羿伶、王志弘（2007）〈地域發展的空間調節與文化治理--宜蘭礁溪溫泉產業的變遷與危機〉。《宜蘭文獻雜誌》，79/80，3-61。
- 陳重安（2011）〈政府契約委外的再檢視：目標、理論應用、績效衡量、與知識論基礎〉。《公共行政學報》，40，111-145。
- 陳敦源、張世杰（2010）〈公私協力夥伴關係的弔詭〉。《文官制度季刊》，2(3)，17-71。
- 曾冠球、黃偉誠（2011）〈公共管理者對於公私合夥風險的認知：調查與反思〉。《公共行政學報》，41，1-36。
- 費孝通（1948）。《鄉土中國》，香港：三聯書店（香港）有限公司。
- 黃柏叡（2016）《漁會侍從連結的變遷（1985-2016）—以基隆區漁會為例》。國立臺灣大學政治學研究所碩士論文。
- 黃孫權、成露茜（2007）〈文化產業、文化治理與地方認同—以臺灣新興的嘉年華為例〉。《城市與設計學報》，18，23-35。
- 黃銘彰（2020年12月2日）。〈專題：在基隆：城、海、山與未來—基隆市長林右昌 x 前文化部長鄭麗君：透過歷史與文化的縱深，重新尋找城市的新生命力〉《VERSE》，取用網址：<https://www.verse.com.tw/article/lin-yu-chang-x-cheng-li-chiun>
- 黃蘭燕（2016）〈一個文化治理的角度—大溪木藝生態博物館的籌備與誕生〉。《博物館學季刊》，30(3)，81-97+99。
- 楊一萌、王志弘（2023）〈文化治理的正當化政治：廣州都市更新下恩寧路與洋塘五約的文創產業化〉《都市與計劃》。50(1)，85-119。
- 劉宜君、朱鎮明、王俐容（2011）〈文化藝術補助政策之執行評估--政策德菲法之應用〉。《中國行政評論》，18(2)，57-90。
- 劉星佑（2018年10月30日）。〈誰的世界？誰的秘境？談「問津——基隆港口藝術雙年展」〉《典藏 ARTouch》，取用網址：<https://artouch.com/art-views/art-exhibition/content-142.html>
- 厲復平（2022）〈《層中隙》滲透臺南藝術節城市舞臺的文化治理與空間政治〉。《民俗曲藝》，218，59-112。
- 蔡馨芳、周晴萱（2016）。〈由外部課責觀點探討地方施政績效：以基隆市為例〉

- 《中國地方自治》，69(8)，21-44。
- 賴貞男(2008)《公私協力治理理論與應用—以屏東縣黑鮪魚文化觀光季為例》。國立臺灣師範大學政治學研究所碩士學位論文。
- 鍾承翰(2023)《從文化管理、文化治理到文化民主?：臺南市漁光島藝術節之政策網絡變遷》。國立臺灣大學國家發展研究所碩士論文。
- 顏亮一、張耕蓉(2022)〈文化治理及其不滿：新莊街之都市運動〉。《文化研究》，34，21-66。
- 蘇巧蘋(2015)《臺灣地方客家行政機關契約委外的治理研究：新北市義民祭個案分析》。國立中央大學客家研究碩士在職專班碩士論文。
- Alacovska, A., Bucher, E., & Fieseler, C. (2022). A Relational Work Perspective on the Gig Economy: Doing Creative Work on Digital Labour Platforms. *Work, Employment and Society*, 38(1), 161-179.
<https://doi.org/10.1177/09500170221103146>
- Banks, M. (2015)《文化工作的政治》(王志弘、徐苔玲、沈台訓譯)。新北市：群學。
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bourdieu, P. (1993). *The Field of Cultural Production: Essays on Art and Literature* (R. Johnson, Ed.). Oxford, UK: Polity Press.
- Corciolani, M., Grayson, K., & Humphreys, A. (2020). Do more experienced critics review differently? How field-specific cultural capital influences the judgments of cultural intermediaries. *European Journal of Marketing*, 54(3), 478-510.
- Gerrard, M. (2001). Public-private partnerships. *Finance and Development*, 38(3), 48-51.
- Gold, T., Guthrie, D., & Wank, D. (2002). An Introduction to the Study of Guanxi. In T. Gold, D. Guthrie, & D. Wank (Eds.), *Social Connections in China: Institutions, Culture, and the Changing Nature of Guanxi* (pp. 3-20). introduction, Cambridge: Cambridge University Press.
- Harvey, D. (2003).〈地租的藝術：全球化、壟斷與文化的商品化〉(王志弘譯)。《城市與設計》15/16，1-19。
- Heilbrun, J., & Gray, C.M. (2008).《藝術·文化經濟學》(郭書萱、嚴玲娟譯)。台北：典藏藝術。
- Hutton, T. A. (2016). Assessing the policy record in the cultural economy of the

- city. In *Cities and the Cultural Economy* (pp.286-319). London: Routledge.
- Hwang, K. K. (1987). Face and favor: *The Chinese power game*. *American Journal of Sociology*, 92, 944-974.
- Jane Ingram Allen (2017)。〈策展人的話〉，《連結：一個科學博物館的環境藝術行動》。出版：國立海洋科技博物館
- Lin, Y.-H., & Zhang, H. (2023). Impact of contractual governance and guanxi on contractors' environmental behaviors: The mediating role of trust. *Journal of Cleaner Production*, 382, 135277.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135277>
- Lin, Y.-H., Niu, D., Guo, Y., & Zeng, N. (2024). The effects of project uncertainty on guanxi governance and contractual governance. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(12), 4726–4753.
<https://doi.org/10.1108/ECAM-08-2022-0773>
- Maguire, J.S, & Matthews, J. (2012) Are we all cultural intermediaries now? An introduction to cultural intermediaries in context. *European Journal of Cultural Studies*, 15, 551-562.
- Montanari, F., Scapolan, A., & Gianecchini, M. (2016). ‘Absolutely free’? The role of relational work in sustaining artistic innovation. *Organization Studies*, 37(6), 797-821. <https://doi.org/10.1177/0170840616647419>
- Moon, M. J. (2001). Cultural governance: A comparative study of three cultural districts. *Administration & Society*, 33(4), 432-454.
- Perry, B., Smith, K., & Warren, S. (2015). Revealing and re-valuing cultural intermediaries in the ‘real’ creative city: Insights from a diary-keeping exercise. *European Journal of Cultural Studies*, 18(6), 724-740.
- Teicher, J., Q. Alam, & B. V. Gramberg (2006). Managing Trust and Relationships in PPP: Some Australian Experiences. *International Review of Administrative Science*, 72(1): 85-100.
- Yue, A. (2006). Cultural governance and creative industries in Singapore. *International Journal of Cultural Policy*, 12(1), 17–33.
- Zelizer, V. A. (2012). How I Became a Relational Economic Sociologist and What Does That Mean?*. *Politics & Society*, 40(2), 145-174.
<https://doi.org/10.1177/0032329212441591>

附錄一 大基隆歷史場景再現整合計畫招標採購案件

一、總計畫專案管理及觀光行銷計畫

招標科室	子計畫	決標廠商	履約廠商 設立縣市	其他承攬 計畫內容
文化局 (11)	「大基隆歷史場景再現整合計畫」專案管理計畫	中華民國景觀學會*	台北市	
	「大基隆歷史場景再現整合計畫」之在地影音人才培訓計畫	結像紀事創意文化有限公司*	台北市	
	「咱的基隆-人物/現場/記憶的對話」專書出版	遠景出版事業有限公司	新北市	海洋文學、地方知識學
	網站建置暨網路設備系統優化工程	中華電信股份有限公司 臺灣北區電信分公司*	台北市	
	歷史場景再現行銷推廣暨數位出版計畫--在基隆：城、海、山與未來	木田工場有限公司*	台中市	
	歷史場景數位運用行銷推廣活動--「重返韋昌嶺」	內容力有限公司*	台北市	
	歷史場景虛擬再現互動多媒體製作暨策展計畫	光禾感知科技股份有限公司*	台北市	
	歷史場景數位導覽多媒體內容製作計畫--文化路徑	天下雜誌股份有限公司*	台北市	
	歷史場景服務核心暨影片拍攝策展	朗敘室內裝修股份有限公司	新北市	故事館展示改造計畫
	「大基隆歷史與文化成果出版暨行銷計畫」委託專業服務採購案	青鳥文化制作有限公司*	台北市	
「110 年大基隆歷史場景展示推廣計畫」勞務採購案	合方創意股份有限公司	台北市	環保時尚秀	
交通 旅遊處 (1)	「基隆港區歷史空間整合交通串連改善計畫」委託規劃技術服務案	鼎漢國際工程顧問股份有限公司*	台北市	
觀光及城市行銷處 (1)	大基隆歷史場景再現之成果推廣與文化觀光加值整合計畫	桔禾創意整合有限公司	台北市	2015 活化正濱大樓行銷計畫

二、東岸-沙灣地區「城市發展的文化生活縮影」

招標科室	子計畫	決標廠商	履約廠商 設立縣市	其他承攬 計畫內容
文化局 (17)	太平輪遇難旅客紀念碑圍牆退縮與綠美化工程(含規劃設計暨委託監造)	林雅萍建築師事務所*	台北市	
	市定古基隆要塞司令部校官眷舍修復再利用工程監造及工作報告書委託技術服務	承熙建築師事務所	台北市	市定古蹟修復
	沙灣地區暨太平輪紀念碑歷史調查研究及敘事空間整合計畫	社團法人文化資產保存再生學會*	高雄市	
	沙灣地區影像拍攝暨出版計畫	太米國際有限公司*	桃園市	
	沙灣地區數位攝影測量計畫	自強工程顧問有限公司	新北市	
	市定古蹟基隆要塞司令部官邸修復及再利用工程修復紀錄片	太乙媒體事業有限公司*	新北市	
	市定古蹟基隆要塞司令部修復工程設計監造、紀錄片及工作報告書委託技術服務	徐裕健建築師事務所*	台北市	
	市定古蹟基隆要塞司令部校官眷舍修復及再利用工程	東郡營造有限公司*	台北市	
	大沙灣石圍遺構考古調查發掘計畫	龍門顧問有限公司	新北市	文化層存在評估計畫
	歷史場景服務空間(舊公車處)改善工程規劃設計監造	建耀建築師事務所*	台北市	
	市定古蹟基隆要塞司令部修復工程	上益開發營造股份有限公司*	新北市	
	歷史場景服務空間(舊公車處)改善工程	川力營造有限公司*	新北市	
	歷史建築旭丘指揮所規劃設計、因應計畫、結構安全評估、監造及工作報告書、修復紀錄片	徐裕健建築師事務所*	台北市	
	基隆市歷史建築旭丘指揮所修復及再利用計畫	吳瑞宏建築師事務所	台北市	古蹟、文資

	歷史建築漁會正濱大樓修復再利用工程監造及工作報告書	許伯元建築師事務所	台北市	2015 正濱大樓修復及再利用規劃
	歷史建築漁會正濱大樓修復再利用工程紀錄片	泰墨創藝影像有限公司*	台中市	
	歷史建築漁會正濱大樓修復再利用工程	逢昌營造有限公司*	新北市	
都市發展處(2)	沙灣地區與和平島歷史空間整體規劃案(東岸)	行遠國際工程開發股份有限公司	台北市	黃蠟石展示館暨周邊環境先期規劃
	基隆沙灣地區歷史場景再現共識凝聚策展計畫	衍序規劃設計顧問有限公司	桃園市	
基隆市政府(3)	基隆沙灣地區歷史環境願景再生暨城市景觀再造計畫後續擴充監造服務	衍序規劃設計顧問有限公司	桃園市	
	基隆沙灣地區歷史環境願景再生暨城市景觀再造計畫	明鈴營造有限公司	基隆市	主普壇
	太平輪遇難旅客紀念碑圍牆退縮與綠美化工程	弘通土木包工業	基隆市	

三、東岸-和平島「追溯大航海時代的考古發掘現場」

招標科室	子計畫	決標廠商	履約廠商設立縣市	其他承攬計畫內容
文化局(4)	聖薩爾瓦多城再現拍攝紀錄片	左右國際股份有限公司*	台北市	
	社寮原住民歷史文化調查研究計畫	有孺民藝工作室	基隆市	同北管、中元祭
	聖薩爾瓦多城暨修道院考古發掘計畫	國立清華大學*	新竹市	
	基隆和平島考古現地展示及教育推廣	桃園市養雞場藝術發展協會*	桃園市	
基隆市政府(1)	和平營區二營舍新建工程	萬勁營造有限公司	新北市	
都市發展處(1)	阿拉寶灣原住民聚落再生計畫	共創設計有限公司	台北市	

四、西岸-「遺落西境的城市發展歲月」

招標科室	子計畫	決標廠商	履約廠商設立縣市	其他承攬計畫內容
文化局(3)	市定古蹟白米甕砲台修復再利用工程設計、監造及工作報告書、阿姆斯特朗砲遷移評估	楊仁江建築師事務所	新北市	2009 砲台群清查
	市定古蹟白米甕砲台修復再利用工程紀錄片暨西岸地區行銷推廣計畫	趨動整合行銷股份有限公司	台中市	2019 文化觀光宣傳影片製播案
	基隆市市定古蹟白米甕砲台修復再利用工程	東郡營造有限公司*	台北市	
都市發展處(3)	基隆港西岸白米甕週邊地區歷史空間策略規劃	大造設計有限公司	台北市	
	白米甕、球仔山、仙洞巖、佛手洞步道及周遭環境整修工程委託規劃設計技術服務案(含後續擴充監造)	重力聯合建築師事務所	基隆市	
	白米甕、球仔山、仙洞巖、佛手洞步道及周遭環境整修工程(第一期)	立盛營造股份有限公司	基隆市	

*表示在 2005 至 2024 年間僅承攬基隆市文化局大基隆歷史場景再現整合計畫子計畫，未承攬文化局其他招標計畫。

資料來源：本研究整理自基隆市政府大基隆歷史場景再現官方網站及政府電子採購網決標公告