

從超文化工業看當代藝術館的角色定位

Hyper-cultural Industry and Contemporary Art Museum's Role Orientation

劉怡蘋* Yi-Pin Liu*

摘要

當代藝術自 1960 年代濫觴以降，使「藝術」與「生活」的關連日益緊密：當代藝術家從生活中取材創作，其範疇之大如義大利貧窮藝術評論家切朗(Germano Celent)所言，「廣自對聲色感知的表現到社會裡被當成工具使用的藉口」。尤有甚者，文化商品化與時尚化、越來越向「服務業」與團隊模式靠攏的藝術家、近似大型綜藝演出的複合式作品，以及藝術、設計、時尚與建築合體混搭等當代藝術在過去十年中愈演愈烈的特質，將使當代藝術經由消費實踐滲透並形塑我們日常生活的程度，遠較其他類型與時代的藝術商品為甚。

然而，當因應上述趨勢的歐美當代藝術館為與時尚業競爭而挪用「體驗經濟」的概念，在館內置入星級旅館並出租館內大量空間、與小家電企業合作發展廚藝及園藝計畫以「讓生活變得不平凡」，同時卻不忘堅持藝術作品的獨一性與真實性而斥資建置「游牧分館」時，我國當代藝術館目前在藝術邏輯與商業邏輯之間的融合和衝突上卻顯得動向不明。在分析此一發展的同時，本文旨趣以「超文化工業」論述以及法國兩個當代藝術館案例作為主軸，彰顯當代藝術館必須有為有守，並藉由當代藝術使我們未來的日常生活徹底產生質變。

關鍵詞：當代藝術館、超文化工業、生活美學、體驗經濟

* 劉怡蘋，國立臺南藝術大學藝術史學系助理教授。

Yi-Pin Liu, Assistant Professor, Department of Art History, Tainan National University of the Arts.

* 對於兩位審查委員的細讀斧正，以及不吝指導後學的溫厚風範，請容筆者致上誠摯謝意。



Abstract

The contemporary art began in the sixties and created a close relationship between Art and everyday life. The contemporary artists found inspirations in the run-of-the-mill and as Germano Celent said, art subjects are widespread, “from the representation of the sensation to the pretexts of the society”. Moreover, the tendencies are more and more obvious of the contemporary art, such as the culture commercialized and art fractionized, artists leaning towards the service sector and team work, works of art similar with synthesis skill program, the union of art, the design, the fashion and architecture..., will cause the contemporary art works as “industrial objects of time” to infiltrate our life and to influence our everyday by the acts of consumption.

However, in order to resist the age of “hyper-cultural industry”, several contemporary art museums in Europe are using the concept of the “Experience Economy”. They installed high-quality hotel in the museum, they put a lot of space for rent, they cooperate with a home appliance and develop gardening and kitchen skill. In addition, insisting on the originality and the authenticity of art work, they invested heavily in establishing branch and mobile museums. By contrast, our contemporary art museums, who are ambiguous, hesitate between commercial logic and artistic logic. This article analyses those developments and we take two French museums as examples to support the theory of hyper-cultural industry. We advocate that our contemporary art museums have to take a very clear stance on what will be done over the next ten years and change our everyday life by the Contemporary Art.

Keywords: Contemporary Art Museums, Hyper-cultural Industry, Lifestyle, Experience Economy



前言：當代藝術被改變，以及已然改變的世界¹

一言以蔽之，當代藝術在過去十年當中最重大的改變是，當代藝術作品已成為市場上的重要商品，活著的當代藝術家不再被一概而論視為「麻煩」或「難預測」的代名詞²。誠然，以紐約及倫敦約 8 萬名藝術家為例，其中僅 75 位屬年收入百萬美元以上的「超級巨星藝術家」，而全世界當代藝術作品的年交易額尚小於一個蘋果公司一年所獲全球淨利，可知高價當代藝術市場規模其實不能算大。³但當高價當代藝術市場與當代藝術世界分享並運用同一個商業概念——前者用的是「名牌」，後者用的是「品牌」——它們同時和精品或商業設計以及日常生活用品合縱連橫，當代藝術便不同於其他種類或時期的藝術作品，自成一個「象徵性的經濟體」，成為滿足不同客層「高敏感度」(high touch) 的創意產業。易言之，當代藝術作為一種「創意產業」，意味著它不僅因為和任一藝術作品一樣具有經濟效益而在藝術市場上佔有一席之地，當代藝術更在部分藝術家與企業操作下，已與任一「產業」同樣具備明確的經濟基礎，如生產條件（空間、勞力、資本、原料）、企業結構、行銷通路、物流設施、量產規模及精算後的產值。「商品」必須經由大量複製、購買、傳播後才能擴展為產業，使消費者透過體驗在使用過程中改變思維模式，但除非特例，如此龐大且複雜的產業鏈與商業法則並非藝術家所能掌控，故此我國的《文化創意產業發展法》(以下簡稱《文創法》) 雖囊括「視覺藝術產業」，卻無益於藝術家作品品質的提升，同時又只能將藝術家「跨界」設計的主導權讓予企業界，致使藝術家在「創作」之外尚須鍛鍊其他「才能」方能獲得青睞。我國《文創法》雖引起業界與一般大眾對文化及藝術的重視，但於當代藝術館而言亦無實質助益，只是預算縮減之外館方提升其經濟效益的另一強化劑：美術館為贏得更多觀眾、政府補助和企業贊助，改變策略以「大眾化」的工業設計、流行服飾、電玩動漫等展覽內容與大量延伸活動代替原有的「精英路線」，⁴並且更積

¹ 法國藝術雜誌「美術」在 2010 年開春時製作了一個名為「2000/2010 已經改變 2010/2020 即將改變」的專題。專題中列舉從 2000 年到 2010 年間當代藝術被改變，以及被當代藝術所改變的七大現象：一、新版世界地圖；二、「沒有什麼不可以」的美學觀；三、藝術、設計與建築的合體成爲一種必需；四、知識分子威信掃地；五、文化商品化；六、「作者」與「著作權」概念的重新界定，與七、進入數位化時代 (Beaux Arts, “2000/2010, Ce qui a changé” *Beaux-Arts* 309 (2009.3): 50-57.) 而當代藝術本身在 2010 至 2020 年間即將改變、同時所造成的改變則有九項：一、越來越像服務業的藝術家；二、免費的虛擬文化；三、電視臺的專營權將結束；四、滔滔不絕的影像和聲音；五、在綠色之中盛放的當代藝術；六、更多精彩的戲劇演出；七、更多的「小」；八、現場直播與曇花一現成爲絕對價值；九、充斥全球化建築的世界 (Beaux Arts, “2010/2020, Ce qui va Changer.”, *Beaux-Arts* 309 (2009.3): 66-73.) 本文除導論副標題取自此一專題名外，內文中多個子題亦爲擷取該專題觀點與現象案例後，重新作成的歸納、延伸及論述，故除引文外不再一一作註。

² 李巧云譯，《藝術市場密探》(臺北：時報，2010 年)，頁 45。

³ 參譚平譯，《身價四億的鯊魚》(臺北：原點，2011 年)，頁 70-71。蘋果發佈 2011 財年全球淨利約爲 259 億 7 千 5 百萬美元。由於各拍賣公司對於「當代藝術」起始年份有不同界定，且許多地域性小型拍賣公司並未公佈其成交狀況，故各方統計之全球當代藝術作品交易總額有所出入。

⁴ 參劉惠媛，《世界頂尖美術館的美學經濟》(臺北：原點，2009 年)，頁 79。



極開發周邊商品、釋出館內空間。當代藝術館忽視了正因為政府在制定《文創法》時本身並未對「文化創意產業」在「休閒經濟」(recreation economy)或「文化工業」(cultural industry)之脈絡及立論有所界定，因此更需要釐清「消費文化如何強化或削弱了博物館與社會大眾的社會關係」⁵，並且再定位其角色與職責。

故本文主旨不在論述我國《文創法》之缺失或當代藝術館在文化創意產業方面之營運現況，相反的首先以村上隆為例，分析其對於商業法則的運用，檢視其「產業」與「超文化工業」趨勢的關聯性，闡明藝術家如何藉之翻轉其「被動性」，在為其他企業跨界設計或任企業挪用其作品元素外，開拓出由藝術家自身所主導的第三條路，藉由商業手法發揮其影響力。其次從眾多當代藝術家與大眾文化的結合看現代人如何「透過消費展現自由的文化再造能力，訴說了自己的認同，經由消費者自行生產、創造甚至於是保有歸屬的生活風格」⁶，說明消費的實踐不僅攸關品味的生成，商品的「交換價值」更能使消費者的欲求、體驗、身分及階級「符碼化」，繼而導致「真實的喪失」。⁷引起哲學家們不安與憂慮的「時間工業物件」，如今因當代藝術家與當代藝術館更多的涉入，從電影、音樂、廣播等範疇擴大到由藝術、時尚、設計所構成的日常生活用品與流行商品中，當代藝術館如何在「超文化工業」的商業邏輯中取回其主導權，在主流及象徵的「經典性」與務實及實務的「趨勢力」之間求得平衡，並藉由其傳統的四大職責提升當代藝術家的創作品質與觀眾的品味素養，便成為今日其主要職責。本文末舉東京宮及龐畢度中心二例，具體說明沿用1947年創設國立現代藝術館(Musée National d'Art Moderne)時藉此再分配各館館藏並再界定各館定位的法國政府，如何強化龐畢度中心及東京宮的不同任務以使其良性競爭，一方面進行當代藝術遺產的傳承與明日當代藝術的考古發掘工作，另一方面借力使力經由消費文化的趨勢力使當代藝術融入觀眾生活中，以獲致「當代藝術」相對完善的整體性發展。從這個角度來看，我國文化政策未及之處，正是國內與當代藝術發展相關的各大美術館勢必亟思因應之處。因為一館無以成就當代藝術之「林」，而悖離「超文化工業」趨勢則館務無法順暢推行；倘若缺乏「館性」即缺乏「品牌」，不僅無法瞄準觀眾做出市場區隔，更無以承擔面對藝術家、觀眾及其他美術館承先啓後的重要角色。

⁵ 張婉真，〈消費文化、博物館與社會大眾〉，《博物館學季刊》23(2)(2009年)，頁6。

⁶ 李天鐸，《文化創意產業讀本》(臺北：遠流，2011年)，頁21。

⁷ 同註5，頁7-8。



壹、當代藝術世界的超文化工業：以村上隆為例

「在所有創意產業中，成功品牌都能創造高額回報。」⁸當代藝術家從沃荷(Andy Warhol, 1928-1987)開始著重於「品牌」的建立。昆斯(Jeff Koons, 生於1955年)與赫斯特(Damien Hirst, 生於1965年)是其傳人，村上隆(Takashi Murakami, 生於1962年)則更勝於藍，深知「品牌並非發生於真實世界中，而是在顧客心中，只要在顧客心中認為是真的就是真的」⁹；而要先擁有差異化才能建立強勢品牌，他的差異化策略於是更加有系統、策略執行能力也藉由團隊工作大幅提升。曾任洛杉磯當代藝術館(The Museum of Contemporary Art, Los Angeles)研究員的知名策展人席默爾(Paul Schimmel)嘗直言：「要去體驗村上，必須去體會他作品中的商業成分。」不同過去十年來，諸多當代藝術家的「商業成分」僅止於在藝術市場上佔有一席之地，或與某一企業品牌聯名合作的模式，跨界設計或提供作品部分元素依附於該品牌之下，村上不僅採取拆解歐美藝術史脈絡與商業法則兩路分進合擊的做法，更將一般商品的「差異化策略」套用於個人、其團隊、其藝術作品的創造、流通與延伸上，將「村上隆」品牌化，堪為現今當代藝術世界的商業特質與經濟模式之代表。易言之，如同沃荷掌「文化工業」(industrie culturelle)之大纛，村上的代表性意義在於他從品牌建立、作品創造到行銷，無一不善用我們這個「超文化工業」(hyperindustrie)時代中強大的媒體、電腦與網路科技，在文化工業中「時間工業物件」(objets temporels industriels)的幾個傳統項目如電影、唱片與「節目化」(programmé)的廣播或電視之外，增加了「藝術品-生活用品」一項，使消費者生活欲求的對象「超越單純的日常性價值，而擴大至非日常性價值及內在價值」¹⁰。

今日商場上常見的「差異化策略」共有十三項¹¹，一般而言某企業只要能落實其中一項，便能攻下顧客的「心靈佔有率」，從而建立強勢品牌並大發利市。但村上隆同時並用多重差異化策略達十二項之多，足見其改變西方藝術世界既有規則的企圖心，以及村上對於商業法則超乎一般藝術家的深刻理解。村上隆首先從經由名牌「加持」繼而成為品牌的過程中，執行其建立「銷售領導地位」的首要策略。自2003年起連續八年持續名列「名牌」英國雜誌《Art Review》「當代藝術最具影響力百大」(The Power 100)¹²，村上隆於

⁸ 譚平譯，《身價四億的鯊魚》，頁21。

⁹ 彭玲林譯，《再貴也能賣到缺貨的秘密》(臺北：喬周，2011年)，頁12。

¹⁰ 張婉真，〈消費文化、博物館與社會大眾〉，頁11。

¹¹ 十三項策略分別為：銷售領導地位、技術領導地位、性能領導地位、成為新世代、產品製造方式、產品製造地點、特性、個性、反向定位、專業化、偏好、傳統，以及設計。(引徵自彭玲林譯，《再貴也能賣到缺貨的秘密》，71-296頁)。

¹² 村上隆自2003年名列百大中第七名起，除在2006與2007年排名分別為98與89外，從未跌出前50名。詳參Art Review網站<http://www.artreview100.com/power-100-lists-from-2002-through-2008/> (瀏覽日期：2012/03/15)。



2007年入「名牌」畫商高古軒（Larry Gagosian，生於1945年）麾下後，在世上各大「名牌」美術館及「名牌」雙年展中所向披靡，「幾乎像一種病毒」¹³。此外，為提升藏家信心指數、滿足新藏家的融入需求、激發其他藏家對於買主的尊敬、對於村上作品的嚮往之情以建立「感知認可」，村上縱橫各大「名牌」藝術博覽會與「名牌」拍賣市場，當他1996年所作的人形玩偶「我的孤寂男孩」（My Lonesome Boy）在2008年以1516萬美元拍出，村上隆的高價市場領導地位已然成形。

即使在商業世界裡，「感知即真實」、「代表品質的品牌俯拾即是」，「名實相符」仍然是差異化策略的必備條件¹⁴。村上隆對其藝術作品品質及專業上的要求，在其著作「藝術創業論」（2006）與「藝術戰鬥論」（2010）中可管窺一二：村上提供縝密的方法論教導藝術家如何精煉自己的技術與思想，敦促年輕藝術家「從分析美術史，到精力的訓練，每天都應該持續地研究、鑽研」，「就像是運動選手將縝密的計劃與鍛煉當作是基礎一樣」¹⁵；要講究作品製作，創造出真正擁有靈魂的作品，連作品周遭的細部都下足功夫，連讓觀眾享受的環境也不可或缺；另外，若要對市場需求有所回應，就必須提供毫無妥協的高品質，如果不是天才，就開公司採分工制度或集團創作，做出一個人做不出來的高品質¹⁶。村上隆致力於與近三百位夥伴一同打造「世界第一的藝術製作團隊」¹⁷，除奠定其「技術領導地位」、成功執行「產品製造方式」及「專業化」等策略外，更能體現團隊工作作為「成為新世代」此一策略的指標性。

¹³ 「名牌」藝術雜誌「國際藝術論壇」（Artforum International）資深主編羅斯科夫（Scott Rothkopf）語，引自李巧云譯，《藝術市場密探》，頁290。

¹⁴ 彭玲林譯，《再貴也能賣到缺貨的秘密》，頁16。

¹⁵ 江明玉譯，《藝術創業論》（臺北：城邦，2007年），頁43。

¹⁶ 參江明玉譯，《藝術創業論》，57, 64, 71, 75。相較於立體作品的委外製作，村上的繪畫作品主要由「怪怪奇奇」定位為製作中心與物流中心的內部作坊「三芳工作室」以「生產線」的方式集體完成。以2010年的複雜的大型作品「花花花」（帆布上壓克力顏料、銀箔，150 x 150 x 5.08 cm, Courtesy of Gagosian Gallery, New York）為例，村上隆構思作品手稿後由設計團隊轉為電腦繪圖草稿，再做成作品原稿和完整資料如編好號碼的色卡（超過500色）、精確詳盡的作品說明書（含畫中各元素位置圖、先後次序圖、顏料劑量等）和工作手冊（內載規則共計60條）；之後按稿製作絹版（100到150張）並編號、貼上金箔紙和白金箔紙，再依色卡進行刷版上色。製作過程中，共約60名工作人員按24小時輪班表及作業程序表（多達19道工序）進行，必須清楚理解村上對作品的概念，一方面時時比對原稿及全部資料並提出反饋；一方面在上色時必須控制相同力道、計算不同厚度和光澤，並且要不斷微調調整暈開、不平或不夠明快利落的筆觸（參金燃，〈當村上隆遇見Louis Vuitton〉，《藝術芭莎》249（2011年5月），頁96-97與蘇文淑等編譯，《美術手帖：村上隆特集》（臺北：大鴻藝術，2010年，頁30-37）。

¹⁷ 蘇文淑等編譯，《美術手帖：村上隆特集》，頁36。



不同於美國藝術家昆斯僅在紐約設置工廠式工作室，村上隆以「怪怪奇奇」(Kaikai Kiki Co. Ltd) 日本總公司為製作與管理基地¹⁸，而位於紐約及洛杉磯的分公司則扮演行銷「村上隆品牌」的角色，善用差異化策略所強調的「產品製造地點」作為品牌所帶來的「月暈效應」，使消費者們對於村上的品質有著近於日本凌志汽車的可信度——「專注完美、近乎苛求」。村上又不厭其煩透過各式管道增加自己、作品、弟子們和工作團隊的曝光率，甚至不吝公開自己工作室的營運模式及作品製作的「標準作業流程」(SOP)，為的是把「溝通」做到最大化，好讓所有層次的觀眾理解自己的理念和藝術創作。「村上隆」此一「品牌」不僅因此而具備「超級巨星藝術家」之「特性」，更因其毫不留情地針砭同行、異常誠實地表達自己對金錢的熱愛，同時除廣播、動畫、電影、時尚及音樂專輯封面設計外，又跨足糖果贈品、法國紅酒、仙人掌與鋏形蟲、乃至於舉行研討會和藝祭、辦學或辦雜誌，而擁有極之鮮明的「個性」：村上隆是個在日本並不受到同胞歡迎的「酷傢伙」。

然而，村上深諳對內與對外兩個不同的市場，必須採取不同的差異化品牌策略。面對歐美這個「為了創造美術史脈絡而分工完美的強韌業界」¹⁹，村上主打「反向定位」策略，強調自己不會放棄「身為日本人的個性」，別人最好把他看成「馬戲團裡的侏儒」或「耍猴戲的」，如此就會只要求他「轉個圈」而不會強迫他改變立場，這樣一來才有「猴子和人類權力關係逆轉」的一天²⁰。而若果不扎實地將「專業化」策略融入「傳統」策略之中，很可能連「侏儒」或「猴子」都做不成。與商業界「卅年就等於有傳統」的潛規則相符，村上說「雖然高級名牌有一百多年的歷史，但我也有四十四年的歷史，所以只要將自己本身累積下來的東西品牌化就好了」²¹。他的原則在於「掌握住浮世繪或漫畫、卡通、電玩等大眾藝術在日本美術史當中的關係」，「再將日本獨特的文化體系置入歐美美術史的脈絡，這樣就能與西洋藝術使世界產生決定性的新接觸點」²²。

亦即村上隆在理解西方對於精緻藝術和低階藝術界限觀感的前提下，先重新歸納並建構日本文化的藝術脈絡，再刻意把次文化藝術當作精緻藝術來操作²³。村上自己作品中的「超扁平」概念是如此，以「怪怪奇奇」為中心「集體創作」的做法也是如此：村上以

¹⁸ 村上隆早在 1996 年與 1998 年於埼玉縣和丸沼及紐約成立 Hiropon Factory，是 2001 年設置的有限公司「怪怪奇奇」前身。東京「怪怪奇奇」總公司內有行銷部門、設計與動畫團隊與畫廊，村上將之定位為整個「藝術綜合商社」的決策總部；兩個分公司主司海外展及專業企劃案的協調與交涉等業務。「怪怪奇奇」目前在東京與臺北共有七座藝廊專營作品販售：元麻布 Kaikai KiKi (2008 年 3 月成立)、位於中野百老匯同一棟大樓內的 Kaikai Zingaro (2008 年 9 月)、左甚蛾狼 Hidari Zingaro (2010 年 4 月)、Pixiv Zingaro (2011 年 7 月) 與 Oz Zingaro (2011 年 12 月)，以及臺北 Kaikai KiKi 2010 年 6 月)、Hidari Zingaro Taipei (2011 年 12 月)。

¹⁹ 江明玉譯，《藝術創業論》，頁 123。

²⁰ 蘇文淑等編譯，《美術手帖：村上隆特集》，頁 85-86。

²¹ 江明玉譯，《藝術創業論》，頁 99。

²² 同上註，頁 97。

²³ 同上註，頁 97 與 117。



幼時喜愛的水目茂（Mizuki Shigeru，生於1922年）漫畫「鬼太郎」中的百目妖怪為出發點，發現無數的眼睛並列所產生的壓迫感會產生多點透視的錯覺，從中演繹為日本「一切皆為超二次元的超級扁平式繪畫技巧」，恰形成與西方單點透視法則迥異的脈絡，同時能反過來說明日本文化；比照相同原則，村上「先表明日本也有集體創作的根基，並指出現代卡通工作室的形成是歷史的必然之後，也強調自己的工作是集體製作是沿襲這個美術脈絡的產物」²⁴。從業界結構與藝術史脈絡切入，村上隆結合日本美術「修飾」與「伴隨幽默的寬容諷刺」傳統²⁵，發揮日本地方產業的傳統特質²⁶，同時與海洋堂、美少女遊戲插畫家與巨乳漫畫家合作，為之建構論述並將日本御宅族文化發展到海外。

美國消費心理學家奇亞迪尼（Robert Cialdini，生於1945年）指出，願意嘗試新事物、購買前不須看他人購買什麼的「發動者」型購買者只佔全部消費者的5%，而「模仿者」型購買者卻佔了95%。村上隆原本只勞善用「社會認同法則」，成為最上層消費者的「偏好」即可，因為他們的品質保證會使「村上隆」成為其餘消費者嚮往的品牌，他就成功了，完全毋須辛勤「把村上隆這個商品的經濟複雜地多角化了，而且它持續在膨脹」²⁷。村上隆「持續膨脹」的做法雖和一般商品策略所強調的「設計」有關，卻非關「如果商品設計得好，人們會願意多付錢」²⁸的一般商業邏輯。相反的，村上早自1995年起便開始自行販售當代藝術周邊商品，吸引時尚品牌注目並開啓日後與三宅一生（2000）及路易威登（Louis Vuitton）（2003）的合作之路；而迄今共開發的T恤、絲巾、鞋、首飾、髮飾、抱枕、環保購物袋……等數百種商品，正以其「生活」載體使村上隆與社會廣大群眾產生交流。

儘管村上一再強調，「如果沒有根源於強烈慾望的活動，就不會產生出通用於世界的強大價值」，而他一切作為的根源在於「改變自己沒有活著的實感這件事情」²⁹，許多研究者仍對其創作動機、手法與成品頗有微詞，認為他對於「御宅族」的理解錯誤、藉由轉製公仔模型大賺其錢，尚利用日本大眾文化與藝術史脈絡的連結雙向來回操弄「村上隆品牌」和「主流文化—次文化」，行徑可恥且低級。³⁰然而，村上所代表的當代藝術商業特

²⁴ 江明玉譯，《藝術創業論》，頁97。

²⁵ 蘇文淑等編譯，《美術手帖：村上隆特集》，頁63-64。

²⁶ 村上隆立體作品從接洽聯繫、生產到流程管理的窗口是模型公司 Lucky Wide，該公司在埼玉縣有兩座工廠，其中一座為村上及「怪怪奇奇」藝術家專用。Lucky Wide 的原型師克服重量計算、細節再現、素材選用、上色塗裝等難題，將村上的圖像轉換為實際比例的主原型後，或直接製造，或製成玻璃纖維強化塑膠（fiberglass reinforced plastics，簡稱 FRP）原型後再委託給知名地方企業或傳統作坊製作：金屬鑄造及碳纖維分別由富山黑谷公司及三芳內田公司負責、水晶則交託給山梨縣工房田中公司（同上註，頁38-49）。

²⁷ 江明玉譯，《藝術創業論》，頁74。

²⁸ 彭玲林譯，《再貴也能賣到缺貨的秘密》，頁282。

²⁹ 江明玉譯，《藝術創業論》，頁101。

³⁰ 可參照林子賀，低級趣味·高級商聘：映照亂世下的村上隆開國精神，
<http://blog.roodo.com/koalalin/archives/7724625.html>（瀏覽日期：2012/03/05）。



質與經濟模式已迥異於 1964 年沃荷創設「工廠」(Factory)的「文化工業時代」，致使「沃荷若干藝術接班人把通俗藝術提升到藝術的領域，而村上卻將其翻轉過來，再重新進入通俗文化的領域」³¹。更重要的是，上述村上隆的十餘項商業策略完全反映了 2000 年前後「超文化工業時代」的背景與條件，是以「你可以看見他的作品不斷在全球藝術與時尚市場中流動，好像他把顏料注射到整個系統裡」³²，而這些「色彩」對人們產生的實質影響才是更需要我們關切之處。因為村上隆立意雖佳，但只能被動接收、在相互模仿之間養成品味，在小幅創意之中自我表述，卻難以體驗「藝術品—商品」藝術價值的消費者「在消費的世界中，雖然日常的慾望得到滿足，但卻體會不到自我內在表現的喜悅」³³。

村上設計的小白兔「怪怪」、粉紅鼠「奇奇」及「花花」(Flower)等，本身是時下許多手工創意「達人」自行擷取、變化運用在貼鑽、拼佈或編織的手機匣、吊飾、包包上的「創意商品」，以「超扁平」模式流淌到我們的日常生活中，「國際藝術論壇」雜誌在 2003 年即以一張路邊攤販售 LV 多彩字母包 A 貨的照片作為威尼斯雙年展特輯封面，無疑頗具深意。而當 2007 年村上隆在洛杉磯當代藝術館等歐美四大館舉辦的回顧展“© MURAKAMI”中設置了周邊商品賣店 (Product Gallery) 與路易威登商店 (LV Shop)，並強調「賣店計劃不僅是展覽的一部分，更是展覽的核心」時，³⁴是否意味著當代藝術館與村上隆立場及觀點一致？村上隆已「泯除藝術與奢侈品之間、高雅與通俗文化之間，以及東方與西方之間的差異」³⁵，而其利器是透過商業法則「供」與「需」之間達成一致的原理，使創作者與觀看者「內心頻率的交易」成立—他理解各階層顧客的征服慾、購買慾和擁有慾，他「了解藝術必須被記住，而記憶跟你買回家的東西是分不開的」³⁶，遂極力使其「藝術品—商品」成爲一種「產業」。面對商品夾帶當代藝術滲透至觀眾/顧客日常生活中的趨勢及影響，當代藝術館自有藉村上隆此類藝術家的作品反映當代藝術世界的商業特質與經濟模式的義務。尤有甚者，身爲公器且具有象徵性地位的當代藝術館若能確實「掌握消費者的心理需求，便可協助『寂寞的群眾』走向救贖」³⁷。

³¹ 李巧云譯引羅斯科夫，《藝術市場密探》，頁 290-291。

³² 同上註。

³³ 張婉真，〈消費文化、博物館與社會大眾〉，頁 14。

³⁴ 參“© MURAKAMI”巡迴展第二站布魯克林美術館新聞稿

<http://www.brooklynmuseum.org/press/uploads/Louis%20Vuitton%20Press%20Release-PROD.pdf> (瀏覽日期：2012/03/05)。

³⁵ 李巧云譯，《藝術市場密探》，頁 260。

³⁶ 同上註，頁 280。

³⁷ 同註 33。



貳、當代藝術與「生活美學」(lifestyle)：「美的商品」與自我意識的流失

「生活」本身，就是建築、時尚、設計與藝術最好的複合式場域。正因為涉及「生活」，我們為藝術、創意或美所包圍卻時常渾然不覺。小自澀谷忠臣（生於 1973 年）為購物網站 BUDDZY 滾石設計的年度系列產品（T 恤、內褲、帽子）、女性內衣如日本華歌爾在 2001 年成立的子公司“une nana cool”，將該公司產品平面設計師渡邊良重³⁸的插圖製成精巧美麗的刺繡貼飾，供客戶自由排列熨燙粘貼到內衣褲或提袋上。³⁹大至 1980 年首度在紐約出現的「精品旅店」(Designer/boutique hotel)，1990 年代末期造成狂潮，過去十年間也開始在臺蔚為流行。臺北「好樣 VVG」(Very Very Good) 繼 2008 年的精品「民宿」芬寓、芳寓後在 2011 年推出君寓，並將三者定義為“sweet sweet home”；但其中以「君寓」因內藏設計、藝術、食譜等生活風格書籍近 600 本，並佈置成等待旅人「回家」的模樣，顯得令人尤為吃驚⁴⁰。而與此同時，不再是置入古董或時尚與藝術品而已，歐美高檔旅宿業如巴黎“Le A”（2007 年正式營業）已開始委託以別墅、遊艇及私人噴射機內部設計享譽歐美的設計師梅希緒 (Frédéric Méchiche)，以及當代藝術家伊貝 (Fabrice Hyber, 生於 1961 年) 規劃整個旅店。上述案例反映了進行中的三個特殊現象：

一、我們對於「美」的需求越來越大，當代藝術家對於我們食衣住行的涉入越來越深，導致「藝術」與「設計」的界線日益模糊。儘管 BMW 早自 1975 年起即以「藝術汽車計畫」(BMW Art Car Project) 開當代藝術家跨界創作之先聲，但以時尚業為首、規模各異的各式企業與藝術家聯名合作卻是 2000 年前後興起的趨勢。有越來越多的當代藝術家透過「奢侈品」(luxury good) 和「可負擔的奢華」(affordable luxury)⁴¹兩

³⁸ 渡邊良重 (Watanabe Yoshie) 為 D-BROS 主計師，除月曆、杯組、花瓶等日用品設計與繪本創作外，也企劃虛擬飯店「蝴蝶」(Hotel Butterfly) 的周邊商品、為企業品牌進行平面設計、店面監製與商品開發，作品「時間的標本」於 2007 年在東京現代美術館結合時尚、設計與建築的國際特展《Space for Your Future—藝術與設計因子的重組》中展出。

³⁹ 參蔡青雯譯，《美學企業力》(臺北：商周，2009 年)，頁 138-145。

⁴⁰ 詳參邱瓊慧，〈好樣君寓的英式美學〉，《La Vie》91 (2011 年 11 月)，頁 214-217。

⁴¹ 如村上及奈良美智 (1959 年生) 的 CITIZEN 腕錶聯名款、赫斯特的牛仔衣褲 (Damien Hirst x Levi's 系列)、哈林 (Keith Haring, 1958-1990) 的雨傘或希格 (Sigg) 水壺、霍爾澤 (Jenny Holzer, 生於 1950 年) 的鞋和帽，以及草間彌生 (1929 年生)、巴斯奇亞 (Jean-Michel Basquiat, 1960-1988)、手塚治虫 (1928-1989) 與安藤忠雄 (生於 1941 年) 為日本平價服飾品牌「優衣褲」(UNIQLO) 設計的“UT” (UNIQLO T-shirt)、巴黎科萊特時尚店 (Colette) 為紀念野田風 (1973-2008) 而出品的壁貼……等等。連京都創設於 1705 年的熏香老鋪松榮堂 (Shoyeido) 也陸續延請珠寶設計師、木工設計師，以及裝置藝術家宮崎豐治 (Toyoharu Miyazaki, 1946 年生) 設計香座 (incense holder)。更多案例可見 Huang, 《Feel Arrt : 一位當代藝術愛好者的隨手筆記》(臺北：大鴻藝術，2011 年)。



種檔次的商品將自己的藝術家身份轉換為設計師，此風在商業模式的運作下，在未來數年內不會稍減而只會愈演愈烈。

二、21世紀是都會型世紀⁴²，隨著大量人口從鄉村移居都市，人們的財富將增加並且使「新富」階層激增。不同於繼承財產者認為錢不是自己賺的，所以謹慎消費以免別人看不起，新富覺得自己努力賺錢當然可以隨心所欲花錢，「而且因為是商人，他們會認為炫耀性消費有鞏固個人商業品牌的價值」。⁴³新富在奢侈品上的消費比重將增加，且因商務或旅遊之需而採取雙邊（甚至多邊）生活模式。這些新富在頻繁的「流動」中也想要「家」的感覺和「家」的歸屬感，「君寓」或“Le A”此類中價位精品旅店雖不具古老酒店如麗池（Ritz）的優雅老練，但因新潮別緻、極富時尚設計感而為其首選。

三、有研究者預言，總人口目前約40億的七個開發中國家之人均購買力，在2050年時將較2005年增加三至五倍。⁴⁴七國中以中國為例，儘管經濟學家們對於該國「中產階級」的界定與數量的評估有所分歧⁴⁵，但近年來多份具公信力的市場研究報告⁴⁶均顯示，中國將在2015年前成為全球最大奢侈品消費市場。此外，中國自2012年起未來五年的施政目標，是使反映中國居民消費的社會消費品零售總額在2015年達到32兆元人民幣。⁴⁷若果其餘六個開發中國家按中國居民消費能力大幅增長、「秒殺搶購」奢侈品、奢侈品消費者年輕化的趨勢發展，奢侈品和「可負擔的奢華」勢必將成未來的「超級產業」。

未來的我們將擁有更多經濟能力提升生活品味，我們的「消閒」將更全面、更完整地

⁴² 1950年代僅倫敦與紐約達聯合國過去規範「人口稠密區」（mégapole）的800萬人口下限（目前下限是1000萬人），但今日已有22個「特大城市」（mégapole），預估2015年時將激增為33個（其中有27個坐落於發展中國家、27個中有19個位於亞洲）。「特大城市」意指幅員極廣、被認為具備都會型網絡的大城，由多個距離十分遙遠、卻仍可互相接通串連的衛星城市所組成。（參 <http://fr.wikipedia.org/wiki/Métropole>，瀏覽日期：2012/03/15）。

⁴³ 許瑞宋譯，《未來你一定要知道的100個超級趨勢》（臺北：財信，2011年），頁403。

⁴⁴ 同上註，頁103。

⁴⁵ 部分學者認定13億中國人口中具有「真正消費力」者僅1億1千萬人，並對中國經濟發展抱持悲觀立場，參 China's Illusory Middle Class Market, Businessweek Magazine Online Edition, May, 2007: http://www.businessweek.com/globalbiz/content/may2007/gb20070509_866451.htm（瀏覽日期：2012/03/10）。

⁴⁶ 如中國社會科學研究院的「商業藍皮書」、貝恩資本（Bain Capital）的「2011年中國奢侈品市場研究報告」、麥肯錫公司（McKinsey & Co.）的「解讀中國人對奢侈品不斷升溫的熱情」（Understanding China's Growing Love for Luxury），與瑞士隆奧銀行（Lombard Odier Darier Hentsch & Cie）的奢侈品市場報告等。中國奢侈品消費總額已從2008年的602億人民幣攀升到2010年的871億；中國奢侈品市場規模可望在2012年突破1000億人民幣，超越日本成為世界第一。

⁴⁷ 中國在2011年的社會消費品零售總額為18兆元人民幣。五年施政計畫—十二五規劃主軸是「出口轉內需」，即從過去的提振出口與製造業轉為鼓勵民眾消費。引徵自呂國禎，〈2012中國關鍵報告〉，《商業週刊》1258期（2012年1月），頁94-95。



環繞在與創意、與美有關的環境之中。法國哲學家翁弗雷（Michel Onfray，生於1959年）早就提醒我們：「在大腦與腹部之間，存在有一個親密關係與效忠的複雜網絡，如果忽略了這點，那可就錯了。」⁴⁸然而問題在於，從「奢侈品」如名牌當代藝術家的作品，到同樣有大量當代藝術家介入參與的「可負擔的奢華」，這些經由生產線所製造的「集體美學」、這些經過複雜的「差異化策略」及龐大的商業行銷系統包裝後，再由藝術、文化、時尚業界及大眾媒體攜手說服我們購買的「美的商品」，最終能否擁有我們的靈魂並且成為人類的永久遺產？哲學家們照例並不表示樂觀。1940年代，阿多諾（Adorno, 1903-1969）與霍克海默（Max Horkheimer, 1895-1973）意識到所謂「文化工業」其實就是「工業」，其功能在於創造慾望和需求，同時藉由消費行為使生活方式「大眾化」。兩人總結「文化工業」的主要貢獻在於假大眾／通俗藝術（art populaire）與高等藝術（art savant）對立之名，行「銷售」之實；昨日製造的需求和慾望一再被新的需求和慾望所覆蓋，終將使「品味」的定義和價值受到斷傷，此乃「真野蠻」。易言之，「對立」只是個假議題，受市場支配、為達營利目的而將美、創意或品味與「生活」包裹在一塊而形成的「美學斷裂」才是真問題。

法國哲學家史提格勒（Bernard Stiegler，生於1952年）從這裡接手，⁴⁹指出工業社會裡生產、分配和消費的邏輯已成為一種「謀劃」，決定了消費者的個人需要、生活態度和生活框架，將經濟、政治、教育、健康、文化都併入一個無所不在的制度中，「文化工業」從中孕育而生；我們的「超文化工業」則更進一步，縝密估算個體生命的經濟價值（lifetime value），從源頭有系統、程式化地針對一切與生活有關的商品進行行銷，為我們打造了全套生活和每一個細節，並使個體私密的消費行為大眾化。你以為你獨自一人待在電視和電腦前，暗中竊喜自己正進行著獨一無二的個體娛樂，猶不知同一時間全球共有數萬、甚至數十萬人同時連上同一個電視臺、廣播電臺、遊戲臺或網站；你正為剛讀完的一本好小說所代表的「好品味」和購買一個由赫斯特所設計的限量滑板（Hirst x Supreme）「不會撞衫」的價值暗自雀躍，卻忘了網路商店早已透過結合運算、資訊、和傳媒「三位一體」的認知科技（technologies cognitives），讓搜尋引擎、聯名卡消費記錄、網路社團辨識、鎖定、匯聚你的喜好和消費習慣（user profiling），再利用「個人化服務」反向「推薦」與你品味、氣質、風格相同的商品，藉以表彰（或「遙控」？）閣下的獨特不凡。「超文化工業」所行銷的商品看來「只是」休閒娛樂，但個體正是在休閒娛樂中被「超文化工業」所養成、安排並馴化，而其影響力也正是在休閒娛樂之中獲致最大發展。

⁴⁸ 繆詠華等譯，《文化多元性與全球化》（臺北：麥田，2011年），頁16。

⁴⁹ 本章中之「超文化工業」概念均出自 Stiegler, 2011. "Le désir asphyxié, ou comment l'industrie culturelle détruit l'individu", *Le Monde Diplomatique*, 43 d'années d'archives, 1968-2010, DVD-ROM d'archives.



史提格勒所戳破的是 1968 年後流傳的「後工業社會」神話：我們自以為已經進入了由「休閒」解放個人的新時代、也跨入了由個人主義主導一切的「後工業社會」，殊不知其實我們非常合群，也從來未曾自德勒茲（Gilles Deleuze, 1925-1995）所謂「監控的社會」（sociétés de contrôle）⁵⁰中逃離。我們在工作以外的「生活」，亦即「休閒娛樂時間」，大部份是由一支歌、一節電視或廣播節目、一部電影、一份報紙乃至於具有時效性的流行商品所構成的。在我消費這些「時間工業物件」的過程中，時間流逝、它們流逝，但在流逝之中，我隨一個字句、一個音符、一個影像而同步建構的關聯性與意義，以及同時鑄印在心的深刻情感，構成胡塞爾（Edmund Husserl, 1859-1938）所謂的「原始滯留」（*rétentions primaires*）。從「原始滯留」篩落下的部分則是「二次滯留」（*rétentions secondaires*），亦即我的「經驗」；而經由文字系統、印刷或錄像用品、數位科技……等記憶工具協助所捕捉篩下的痕跡就是「第三滯留」（*rétentions tertiaires*），它的形式和運用決定了前兩次滯留的深度、有助於個人原始經驗的深化，並且透過分享和交流使我的經驗個體化。基於生產者和消費者在供需目的上的對立，從經濟邏輯出發、經由行銷法則系統化、程式化地生產，因而在運用上充滿侷限的超文化工業用記憶工具，使得個體與個體之間的「原始滯留」和「二次滯留」越來越相近、導致個體「意識」的集體化，從根本損毀原應殊異的個體與個體間分享、交流、聯繫的深層內涵。

「物以類聚、人以群分」，偏好“W Hotel”的「我們」、蒐藏劉野（生於 1964 年）畫作音樂 CD 封面的「你們」、選擇斯普勞司（Stephen Sprouse, 1953-2004）路易威登塗鴉包的「他們」，相互訴說並分享著各自對於品牌的「集體」投射與「集體」自我認同，以及對於生活的「集體」熱愛。經濟學原理雖強調「只有獨特的東西才是被欲求的東西」，消費者的欲求卻由精心計算設定的行銷法則（參前揭十三項商品「差異化策略」）刺激而來，消費者在看似多樣、獨特、主動的選擇之中所「內化」的商品最終卻導致使用者的「平凡性」，而集體消費行為也將使「個體意識」從趨於一致轉為同一個人的意識，也就是「無人」（*personne*）的意識。正當當代藝術家與超文化工業的關係日益緊密之時，正當消費者被動接收「時間工業物件」無孔不入滲入生活之際，當代藝術館責無旁貸必須以無比清

⁵⁰ 德勒茲將「權力」界分為三種：統治、紀律和監控。德勒茲認為，傅柯（Michel Foucault, 1926-1984）所論述的「紀律性社會」（人類從 18 至 20 世紀初，均受困於家庭、學校、監獄、醫院、工廠等「監禁場所」中並被塞入這些「模子」裡），恰坐落在「工業資本主義」發展的巔峰期。而在「監控的社會」中，工廠的重要性被企業所取代，由「色散式資本主義」（*capitalisme dispersif*）所主導：為了提升販售量和市場規模，經由更強大、更具行動力與「即時性」的科技與資訊技術「折射」成多元的行銷手段、「色散」為各式各樣超過消費者實質需求的商品；企業界先透過行銷讓消費者默許「競爭」乃企業生存常態，再為消費者創造各種可能的「生活方式」，使得業者與消費者共同擴大我們這個社會「持續性監控」的能量和權力。詳參 Pironet, 〈Gilles Deleuze, Le théoricien des sociétés de contrôle〉，《Le Monde Diplomatique, 43 d'années d'archives, 1968-2010, DVD-ROM d'archives》（2011 年）。



明的意識釐清藝術創作在「超文化工業」中的意義、藝術作品在「時間工業物件」上的運用，以及「文化創意」與「產業」之間的關係順序。具體來說，當代藝術館要不必須提供給觀眾對於當代藝術世界商業特質與經濟模式迥異於一般當代藝術家主流思維如跨界或與企業結盟的另一種省思；要不必須從「藝術」及「博物館」的本質出發，主動為觀眾提供自外於商業法則的另一種選擇。

參、當代藝術館的因應之道：法國東京宮的「體驗經濟」與龐畢度中心的「遊牧經典」

對於當代藝術及當代藝術館未來十年的走勢，曾任龐畢度中心國立現代美術館刊總編輯(1986-1990)與巴黎高等藝術學院院長(1989-1997)的法國哲學家米修(Yves Michaud, 生於1944年)提出多項饒富深意的觀察⁵¹：一是以2010年為例，法國文化暨通訊部的預算為87億歐元，而法國人在涵蓋購買電腦、電視、相機……等文化與休閒方面的支出卻高達933億歐元，充分說明了「文化設備與文化內涵不成比例」的現象⁵²；二是文化財成為工業與商業產品，且大部份都將以數位的方式呈現，與班雅明(Walter Benjamin, 1892-1940)在「機械複製時代的藝術作品」中的論述完全相符；三是「消閒文化」世紀的來臨，導致當代藝術館如龐畢度中心被外界界定為「派對場所」而非藝術與文化中心；四是當代藝術作品的規模日益龐大，已為綜合全部感官的超大型「完全藝術」，但這樣一種強烈需要中心思想的藝術作品，卻總是欠缺能夠提供明確理念的總指揮。與阿多諾、德勒茲及史提格勒的思考一脈相承，米修的提點幫助我們思考，在面對超文化工業時代中藝術作品「時間工業物件化」帶來的影響時，當代藝術館有何因應之道？手上有哪些王牌？除自詡為此一趨勢的產物而為此擁抱「名牌」、並藉此自我打造為另一品牌外，當代藝術館是否尚有其他做法？

歐美部分當代藝術館目前常見的對策之一是以「多角經營」的方式來整合各個領域，並藉以增加其能見度。以2001年開館的巴黎東京宮(Palais de Tokyo)為例，由於自我定位為「時代的探照燈，它為了成為種種想法的催化劑，而善用直接與日常生活能量相繫的

⁵¹ 參 Bousteau, "L'ère de l'art multisensoriel, Entretien avec Yves Michaud." *Beaux-Arts* 309 (2010.3), p.62-65.

⁵² 詳參法國國家經濟統計與研究院(INSEE)資料庫，「2010年文化與休閒支出」：
http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATTEF05468 (瀏覽日期：2012/01/10)。法國人在十大統計項目中以「文化服務」一項支出最多，金額高達160億7千6百萬歐元，但消費項目除電影、戲劇演出、博物館外，還包含電視第四臺月租費與DVD影片租金、照片沖洗等。「雜誌、書籍與文具」一項居次，支出金額為133億8千9百萬歐元；而「電視、音響、錄像及照相」與「電腦資訊」(含軟體與光碟)兩大項共支出168億6千9百萬，約佔「文化與休閒」總支出的20%。



破框與交流手法」⁵³。該館具體做法總括而言為三大主軸：迎合觀眾的文化娛樂需求、擴大其服務範疇、吸納更多觀眾和贊助者⁵⁴。除了與一般美術館同樣附設有咖啡館、書店、賣店、lounge 空間、媒體中心及兒童工作坊，東京宮還設置有別出心裁的兩個餐廳以及兩座小花園，從館舍整體配置及設計上即體現了該館模擬日常生活、同時活化日常生活與日常感覺的「非日常化」與「異質化」動機⁵⁵，與村上隆將的「藝術品-商品」有異曲同工之妙。位於東京宮內部的餐廳“Tokyo Eat”與館內咖啡廳⁵⁶相仿，從燈飾、桌椅到壁畫，均出自知名設計團隊與當代藝術家；搭配館方從正午到午夜的開放時間營業，儼然已成爲巴黎時尚設計圈聚會的熱點，廣受各國旅遊、美食及時尚網報導推介，且爲 Vogue、Elle、Marie-Claire 等時尚雜誌追逐的焦點。2007 年底，東京宮因在屋頂上裝置了移動式旅館“Hôtel Everland”再掀話題：旅館空間約 40 平方公尺，從建築外觀到浴巾等各式細節均爲瑞士藝術家朗（Sabina Lang，生於 1972 年）與包曼（Daniel Baumann，生於 1967 年）夫婦（L/B）融合普普風及未來主義而一手打造；兩人將藝術館、觀眾及旅館顧客一起納入「作品」中，規劃了旅館運作的相關規範，例如旅館住宿每次只能以一晚爲單位、房客只有在東京宮閉館時才可入住（「旅館」開放時間則供館方觀眾參觀）、必須在房內用早餐、「可以」偷浴巾……等等。⁵⁷

⁵³ 徵引自東京宮場地出租手冊：http://www.palaisdetokyo.com/fo3_content/pdf/plaquette_privatisation.pdf，頁 2（瀏覽日期：2012/01/10）。

⁵⁴ Beaux-Arts, 2000/2010 ce qui a changé, 55.

⁵⁵ 參張婉真，〈消費文化、博物館與社會大眾〉，頁 10。兩座花園中其中一座是「住戶花園」（Jardin aux habitants），由法國善於探索藝術如何爲生活所用的藝術家米蘭（Robert Milin，生於 1951 年）將東京宮背面小街上毗連的長形土地圈成 16 塊，由 16 位加入園藝相關協會的業餘園藝家和 16 戶居民合作，每一塊都必須呈現該戶特色。另一座是坐落於東京宮正門側邊的「野生花園」（Jardin sauvage），內有 150 種植物，隨著季節不斷變化、蒼莽蕪鬱，是法國文化暨通訊部向柏林造景園藝工作室「巴爾托」（Atelier le Balto）訂製的作品，爲的是要讓城市裡的大道與巨型建築顯得更更有生命力。（匯整自東京宮官網：<http://www.palaisdetokyo.com/fo3/low/programme/index.php?page=../pause/jardin.htm>，瀏覽日期：2012/03/18。）

「巴爾托」從 2001 年創設起，每年都爲柏林 KW（Kunst Werke）當代藝術中心製作臨時花園，自 2002 年與東京宮合作後，又活躍於歐洲和北美以臨時花園爲主題的各大藝術節中。詳參 <http://www.plastiquedanseflore.com/ATELIER-LE-BALTO.html>（瀏覽日期：2012/03/18）。

⁵⁶ 咖啡廳內約 250 平方公尺大小的地毯即爲林明弘（生於 1964 年）2002 年作品。林氏的臺灣花布圖案也用於荷蘭海牙市政廳及紐約 PS1 當代藝術中心地毯，以及義大利傢俱品牌 MOROSO 沙發上。

⁵⁷ Hôtel Everland 由 L/B 夫婦爲 2002 年「瑞士國家展覽」中的計畫 Everland 所作，在瑞士西部的納沙泰爾湖（lac de Neuchâtel）邊展示（159 晚）；展覽結束後賢伉儷將「作品」帶回家中屋頂放置；2006 年夏天時運到德國萊比錫當代藝術館（Galerie für Zeitgenössische Kunst）屋頂，共停留了 320 個晚上。東京宮計畫中的旅館服務由以設計聞名的巴黎四星級旅館 Hôtel Sezz 贊助提供，房價每晚 333 至 444 歐元不等。詳參計畫網站：<http://www.everland.ch/fr/info/>（瀏覽日期：2012/01/15）。



旅館計畫在持續了 557 晚後結束，東京宮隨即在 2009 年 11 月與瑞典小家電公司伊萊克斯（Electrolux）合作進行“Art Home”廚藝及園藝計畫。東京宮在屋頂上規劃了三個臨時空間：一座小花園、一個廚藝工作室，以及一間由法國藝術家及建築師兄弟葛拉索（Laurent Grasso, 1972 年生與 Pascal Grasso）共同設計的玻璃和鋼構日本餐館「野宮」（Nomiya），內含廚房、客廳、和一張 12 人座的餐桌。東京宮聘請身兼多職（記者、藝術家與廚師）的史塔薩（Gilles Stassart, 1967 年生）擔任主廚，計畫目的是要「讓生活變得不平凡」，饕客可以預約在「廚房化」的「野宮」內用餐並欣賞主廚做菜或其他表演；也可報名學習廚藝，史塔薩在課程中教導學員如何配色、飲食風格和用餐禮節、認識菜園裡的植物並直接摘採應用。午餐及晚餐價格不菲（60 與 80 歐元）卻必須在一個月前預約；課程部分也因性價比遠高於坊間而頗受好評（成人課程每堂 20 歐元、兒童課程為 15 元）；東京宮另不忘其公共責任而為一般觀眾安排固定時段上樓參觀（下午三時至五時半）。“Art Home”計畫已於 2011 年中結束，自 2006 年 5 月起擔任館長的瓦雷（Marc-Olivier Wahler, 生於 1964 年）於 2011 年底在「什麼都可以」（tout est possible）所帶來的毀譽參半中去職，東京宮本身由於整修中而閉館至 2012 年春；伴隨著為期 4 個月的「巴黎三年展」（La Triennale de Paris），東京宮自 4 月 20 日正式開幕迄今不到一個月，但巴黎藝文界咸認東京宮將維持其「發掘年輕法國暨國際新銳藝術家」的既有定位與行銷策略，只是決策更開放透明、更不具個人色彩。新任館長羅奇（Jean de Loisy, 生於 1957 年）在未來 5 年的任期中必須管理 2 萬 2 千平方米的超大空間⁵⁸，以及法定地位轉變為整個龐大組織中的「個人簡易股份公司」（SASU, Société par actions simplifiée unipersonnelle），將使支付藝術家薪資、聯結企業與藝術學院學生未來出路、為藝術家設置工作室、數位藝術創作與推廣，以及進行藝術史研究與藝術評論翻譯計畫……等 15 項重大工程在執行上更為簡便有效率⁵⁹，其後勢令人拭目以待。

上述東京宮的兩個案例及其法定地位的轉變，顯示該館以高度活力及出色創意，透過其藝術專業主導使原本隸屬於商業範疇的餐旅業為藝術家及觀眾而服務；而其設置法源及相關限制是造就東京宮與大多數公立博物館最大差異的關鍵因素。一方面，原東京宮因按法國 1901 年的《協會契約法》而設，故此在館務、財務及人事運用上擁有極大主導權，其董事會成員中又有多位傑出藝術家與演員。另一方面，法國政府固然逐年遞減對於各博物館的補助，東京宮由於受到《阿亞宮法》（Loi Aillagon）—2003 年 8 月 1 日新頒佈的《贊

⁵⁸ 整修前僅 7 千平方米，整修工程共耗資 2 千萬歐元。

⁵⁹ 東京宮按 2009 年元月一日開始實施的《新經濟法》59 條而自 2011 年 7 月起變更其法定地位。詳參法國參議院 2011 年 11 月報告：<http://www.senat.fr/rap/a11-110-2-2/a11-110-2-216.html>（瀏覽日期：2012/03/15）。



助、協會與基金會相關法案》⁶⁰一所規範，其整體運作經費中僅 50%由政府出資，自然更須卯足全力爭取私人贊助。東京宮的策略有二，一是積極找尋贊助者提供物資及金錢，小自由伊萊克斯贊助“Art Home”計畫中廚藝工作室所需的最新設備，大如藉由「東京藝術俱樂部」(Tokyo Art Club)吸引私人協助：俱樂部每週三晚以酒會或晚宴方式為會員們引介一位藝術家或藝術界人物；每三個月由東京宮館長主持一次晤談，在開展前對會員們講解如何策劃組織展覽、鼓勵會員購置當代藝術作品並且在館內展出以享有所得稅減免優惠。東京宮的策略二是提供空間租用。東京宮製作了詳盡卻簡潔的出租手冊，以休館日與否及空間大小與位置作為區分，休館日(週一)提供宮內大部份場地，每次租金為兩萬歐元(未稅且不含安全、清潔及技術人員費用)；非休館日則主要劃分為六種空間，費用以全天計算，價位從一千歐元到三萬歐元不等。⁶¹出租用途不外汽車或時尚秀、新品發表會、記者會、企業餐會、研討會或慶功宴、企業基金會藝術品典藏展、兒童作品發表會或生日宴會等。東京宮出租場地的邏輯看似與“Hôtel Everland”或“Art Home”不同，但其實皆為「體驗經濟」(experience economy)的簡單概念和趨勢，東京宮反覆巧妙運用從中創造賣點、增加其經濟產值並打造品牌。

東京宮明白，在「體驗經濟」的邏輯中，「即使是最一般性的活動，也可以使客戶獲得難忘回憶」的道理，它的醉翁之意不在於販賣藝術作品等有形產品或活動，它真正販售的是「與顧客相處的時間」，並間接從租借場地的顧客所獲得的成果來收費。⁶²正因為理解英國戲劇導演布魯克(Peter Brook, 生於 1925 年)的名言：「我可以利用任何空無一物的空間並稱之為無裝飾的舞臺。一個人走過這個空間，同時另一個人正看著他，這就是戲劇演出最基本的要素。」⁶³，東京宮以其「博物館」及「當代藝術」專業所引發的公信力及獨一性為基礎，讓廚藝及旅館計畫參與者、場地承租者將自己的工作舞臺從同類主題或同類商品中區隔出來，同時確保顧客從一個值得記憶的事件中獲得「娛樂、教育、逃避和審美的享受」；而起初，所有參與的顧客們會互相學習、只是「裝出」在當代藝術館內活動時合宜的舉止，但日後他們就會利用此次的經驗使自己獲得「轉型」，並且樂意再一次以個人的方式與藝術館產生聯繫。⁶⁴換句話說，在東京宮明確的「體驗經濟」理論模型中，

⁶⁰ 此法變更了 1901 年的協會契約法、1987 年的贊助發展法與賦稅法。法國文化暨通訊大力鼓吹企業贊助文化事業所帶來的利多，除宣傳企業形象、提供明確市場區隔、建立附加價值外，更重要的是實際的抵稅制度，如凡購置仍在世的藝術家原作，同時贊助這些作品公開展出，該公司便可連續五年每年底扣成交易價格 20% 的所得稅。

⁶¹ 手冊中更提倡「槓桿贊助」(levier mecenat)的好處：如欲租借租金原為 2 萬歐元的夾層空間，租借者可以此名義捐贈 3 萬 5 千元，如此可依「阿亞宮法」抵扣 60% 所得稅(亦即 2 萬 1 千元)，實際租借費用為 1 萬 4 千元。詳見 http://www.palaisdetokyo.com/fo3_content/pdf/plaquette_privatisation.pdf (瀏覽日期：2012/03/15)。

⁶² 參夏業良等譯，《體驗經濟時代》(臺北：經濟新聞社，2008 年)，頁 181。

⁶³ 夏業良等譯引布魯克，《體驗經濟時代》，頁 181。

⁶⁴ 同註 61，頁 305-309。



當代藝術家本身的才具和當代藝術館的象徵性意義藉由「多角經營」與園藝、廚藝、餐飲、旅宿、設計及時尚界結盟（和競爭），充分融入藝術館觀眾的日常生活中並成為生活方式的一環，遠已超越村上隆個人公司所製造的「服務」型產品、正穿越「體驗」型產品而將邁入「轉型」類產品的開發與創造⁶⁵。

而在面對眾多新富展開私人典藏、大藏家開始籌設自己的美術館、時尚業界也爭相設置當代藝術中心藉之塑造新形象之時，巴黎另一當代藝術館重鎮—龐畢度中心則選擇以建置「分館」及「游牧館」(nomade)二種耗費巨資的方式作為其因應對策。與預定在2012年底落成的羅浮廉斯分館(Louvre-Lens)同為法國近年來落實「權力分散」(décentralisation)現代化政策與地方政府強力主導下的產物，地處「歐洲十字路口」的龐畢度梅茲分館(Centre Pompidou-Metz)已於2010年5月正式開幕。斥資逾122億7千萬歐元，梅茲分館的建築頗具巧思，其企圖心亦極為旺盛：要讓觀眾認識藝術各式各樣的表現形式、儘可能使最大多數的觀眾在歐洲的文化框架下親近20世紀與21世紀的作品，並且要成為一個偉大且足以反映當代藝術的展示及藝術家前導中心。⁶⁶開館特展「傑作？」(Chefs-d'oeuvre?)雖由龐畢度主館提供的780件名作構成，但實則為一個個的「展中展」，重新喚起觀眾對於「傑作」本身定義以及畫作、建築、文學等「傑作」的熱烈討論。而在梅茲分館開館前六個月，龐畢度中心也公佈了在法國各要道上設置游牧美術館的「移動龐畢度」(Centre Pompidou mobile, CPM)計畫以及建築師布宣(Patrick Bouchain, 生於1945年)的構想。布宣取馬戲團到各地巡迴演出、需要迅速臨時組裝、以及小孩玩積木的遊戲與教育雙重概念，希望移動美術館能讓人輕鬆地類比趕集園遊會(fête foraine)的甜蜜回憶並活化其所在地。龐畢度中心館長瑟邦(Alain Seban, 生於1964年)強調要藉此將原作帶到文化藝術資源較缺乏之處(如郊區大賣場外的大型停車場)、免收門票以「降低觀眾與文化服務之間象徵性的障礙」；更重要的是必須使用博物館獨一無二、無可取代的利器—「原作」來對抗無所不在的虛擬世界，引導觀眾用「恰當的時間」(temps juste)和注

⁶⁵ 派恩(Joseph Pine II)與吉爾摩(James Gilmore)將經濟產物分為初級產品、商品、服務、體驗、轉型等五類，指出「初級產品是自然的，商品是標準化的，服務是客製化的，體驗是個性化的，而轉型是個人獨有的；除了有志者渴望變化的那個東西之外，沒有其他東西，它就是變化本身。個人對體驗作出反應，然後產生記憶；轉型則更深遠，它改變了購買者的存在。」(參夏業良等譯，《體驗經濟時代》，頁277-278。)

⁶⁶ 該館相關資料匯整自「龐畢度梅茲分館館刊」：

http://www.metzmetropole.fr/site/medias/_telechargements/pompidou/cpm_magazine_1.pdf、

http://www.metzmetropole.fr/site/medias/_telechargements/pompidou/cpm_magazine_2.pdf、

http://www.metzmetropole.fr/site/medias/_telechargements/pompidou/cpm_magazine_4.pdf，與「梅茲市刊」：

<http://www.mairie-metz.fr/metz2/municipalite/vam/0905/0905.pdf>。(瀏覽日期：2012/03/17)



意力來觀賞作品。第一個「移動龐畢度」座落於人口總數僅有 3 萬多人的修蒙市 (Chaumont)，結合當地豐富的海報插畫傳統與優勢、地方藝術表現與精心設計的教育活動，2011 年 10 月啟動時首批登記參觀的學生觀眾即多達 9 千人。現階段規劃內的「移動龐畢度」共有七個駐點，預計將於 2014 年一月「巡迴」完畢。⁶⁷

對照香奈兒 (Chanel) 原本紅極一時，卻在 2008 年劃下句點、並於 2011 年出讓給「阿拉伯世界研究院」(Institut du monde arabe) 的移動美術館——「香奈兒館」(Chanel Pavilion)⁶⁸，除卻企業與政府財力、職責均不同外，「香奈兒館」的「單向性」或為其失敗主因。易言之，法國政府對於當代藝術館使命的認知與政策的實踐，必須由東京宮與龐畢度中心兩者共同體現，如同鳥之雙翼般缺一不可。法國政府賦予這兩個同樣在博物館專業表現上可圈可點的當代藝術館截然不同的定位、功能、組織、使命與發展，更突顯法國政府洞悉並順應消費世界的法則與前述有關「流動」(包含人口的流動、各產業間與運作手法間的流動)的現象和趨勢，將從中而生的社會行為及經濟基礎運用在當代藝術館的經營上。以當代藝術館中的「藝術」與「博物館」本質為大前提，兩館各具自關財源的限制與政府大量投資的優勢，分以「體驗經濟」與「游牧經典」使法國政府在商業法則與多元文化權中獲致平衡，因而在相當程度上弱化了「美術館成為舔噬文化的櫥窗、新自由世紀的殿堂」、「藝術在超級大賣場 (shopping-mall) 似的美術館裡化身為美味的冰淇淋、遊客看展像看一部驚險電影一樣有趣」⁶⁹的潛在危機。相較於龐畢度中心及東京宮的明確主張與充沛活力，我國於 2010 年二月公佈的《文化法》及陸續上路的政府加強投資文化創意產業實施方案，或為我國當代藝術館發展的一大轉捩點。在大多數藝術創作者對於《文創法》充滿排斥與恐慌的現況下，當代藝術館固然應借鏡諸多民間企業如誠品、學學文創志業、好樣 VVG、圓頂市集 (La marche)、乃至華山 1914 文創園區對於經營「生活美學」的創意與

⁶⁷ 「移動龐畢度計畫」相關資訊均徵引自 2009 年 11 月 5 日記者會內容：

<http://www.centrepompidou.fr/videos/2009/20091110-cpmobile/index.html> (瀏覽日期：2012/01/15)。該計畫暫訂每年舉辦三場、每次停留三個月、每場展出 10-15 件作品，每個場次的預算為 30 萬歐元，除中央挹注外，必須仰賴地方與私人企業大力提供資金。

⁶⁸ 首席設計師拉格斐 (Karl Lagerfeld, 生於 1933 年) 延請伊拉克裔英籍建築師哈迪德 (Zaha Hadid, 生於 1950 年) 設計的「香奈兒館」總面積約 720 平方公尺，建築師使用的主要材質是合成夾板和氣墊，700 個小房間可壓縮在 56 個擠壓筒內 (須 15 個工作天組裝完成)，造型前衛的拱形玻璃頂棚可隨不同城市的氣候適度進行調節；當組裝完成的白色外部砌板矗立在夜間的城市裡，香奈兒山茶花色因華麗絢爛的光影倒映而與美術館所在地融成一體。2007 年在威尼斯雙年展中開幕，2008 年的巡迴首站是香港，之後前往東京與紐約 (每站停留 7-8 週)，展出由法國藝術期刊「美術」(Beaux-Arts) 總編輯徵選 12 國 20 位藝術家，以香奈兒的經典格菱紋為主題作出的 20 件囊括繪畫、雕塑、錄像、裝置等各類作品，以呈現「時尚」與「人」的社會關係。2009 年以「財務危機」及「與潮流不符」為由取消原本預定的洛杉磯、倫敦、莫斯科巡迴，並閉置在貨櫃中。(參

<http://www.ladepeche.fr/article/2011/05/01/1071756-le-pavillon-nomade-de-l-architecte-zaha-hadid-atterrit-en-douceur-a-paris.html>，瀏覽日期：2012/03/15。)

⁶⁹ Beaux-Arts, 2000/2010 ce qui a changé, 56.



靈活度，以吸引更多觀眾，並使自身成為匯聚、發揮並推介當代藝術家才能的多元平臺；然而在當代藝術館成為我國文創產業從好作品的培養到紮根的基地與通路指標之前，協助藝術創作者區分「藝術作品」與「時間工業物件」，同時從中沈澱、提煉出未來的當代藝術「經典」，乃我國當代藝術館在此時此刻最迫切且捨我其誰的重大職責。

結論：當代藝術正在改變，以及永恆不變的世界

扛著每年最少須募款 1 千 3 百萬歐元的重擔，東京宮館長羅奇預計在該館觀眾多介於 18 至 26 歲的良好基礎之上，將 2010 年的 22 萬參觀人數提升為 50 萬人次。與我國當代藝術館相較，羅奇的「野心」其實不算太大：臺北當代藝術館在 2009 年時參觀人次已達 22 萬人，而臺北市立美術館自 2009 年起參觀人次亦逾 115 萬。但在我國臺北當代藝術館因與民間藝廊合作衍生倫理問題、為刺激參觀人數而購買整合性行銷、為自負盈虧而推出文創產品區而受撻伐之時，法國的龐畢度中心與東京宮趁後者整修擴張、轉型與更換館長之際，爭執論證的卻是當代藝術館的定位與其發展問題：究竟應該以年輕的法國及國際新銳藝術家為主，抑或是以法國藝術舞臺上「已被認可的」藝術及藝術家為主？紛擾年餘後龐畢度中心打消了「併吞」東京宮的念頭，讓東京宮維持其自 2002 年開館時設定的「最不像博物館的機制」，並在未來五年朝向「內在及身體的精神旅途之所」、「生活與藝術表達之場域」邁進。從法國案例中我們看見法國政府不對單一個當代藝術館抱持「萬能」奢望的務實態度，是以在整體藍圖下擘畫的文化政策與麾下各博物館有著既獨立、又整合的定位與發展：一方面有龐畢度中心像東京宮成員所譏諷的，做著「老人家」做的事，所費不貲但影響深遠；另一方面，東京宮不願受限於既有思維，本著當代藝術的「彈性」和「開放性」本質，為求進一步發揮其社會功能而願意嘗試大眾文化中的商業法則。尚且不論其成果，龐畢度中心的理想性格與東京宮的實驗性就值得我們支持，畢竟如果沒有勇氣和魄力爭取更多資源、排除萬難依照新觀點和新模式自行操作一次，就不可能排除藝術觀點的單一性、驗證商業法則的適用性，同時知道自己的極限和博物館新的可能性。社會大眾本身的「彈性」和「開放性」在此扮演決定性的角色，間接提升當代藝術館與當代藝術的「彈性」和「開放性」。

在超文化工業趨勢中，當代藝術品演化為時間工業物件，因而導致觀眾或消費者自我意識的消失；藝術鑑賞的「慣習」(habitus) 又必須透過參觀美術館等管道建立，此乃將經濟資本轉化為文化資本的唯一途徑。在這兩難之間、在政策不明與政府挹注不足的狀況下，我們的當代藝術館究竟應該何去何從？村上隆相信唯有商業法則才能發揮藝術家的影響力，於是憑團隊之力創造了整條產業鏈，讓消費者從消費與體驗中貼近村上的藝術思



維。然而村上隆恐怕將循沃荷老路，其「策略」之歷史定位亦將凌駕於其作之藝術價值。當法國費加洛報記者提問「東京宮有何用」時，甫執行東京宮連續 28 小時不打烊試營運活動的羅奇答曰：「詩人在恐慌時期中有何用呢？狂妄自大、樂於冒險、熱愛享受新事物又有何用？是藝術家讓我們得以再創當代世界，是藝術家給了我們再造新制度的種種可能。」⁷⁰當代藝術館所享有的各式資源已遠大於一個私人團隊，更當謹記其不同於民間文創企業的「公器」身份及使命，故除應看重藝術品的力量，審慎評估藝術作品透過商業手段而成爲生活載具所帶來的影響外，更須珍視藝術家的生命—當代藝術館無可避免地仍然必須爲觀眾、爲藝術家而回歸藝術創作的本質，同時憑藉其專業爲觀眾堅持好作品的經典性。不是不斷強調龐德（Ezra Pound, 1885-1972）所言的藝術家乃「人族的觸鬚」（*antennae of the race*），或喬伊思（James Joyce, 1882-1941）借書中人代達魯斯（Stephen Dedalus）之口認爲藝術應得以「到我靈魂的鍛冶場，鑄造我族人那尚未創生的良心」。而是以跨界實驗爲手段，體現「博物館可以提供當代社會超越消費導向的資本主義的解決方案」⁷¹之信念，揭示何以當代藝術館與「藝術」的本質相生相繫，而現有的嘗試不一定能夠取代這些本質。衷心期盼我國當代藝術館的種種嘗試都將是設計、文創、造型藝術乃至各類藝術的養分；願我國當代藝術館多多嘗試，從嘗試中累積，從融合混搭中取捨、沈澱、捨其糟粕，最終自成主張。

⁷⁰ 徵引自 De Santis, S. & De Rochebouet, B., 2012/04/13. A quoi sert le (nouveau) Palais de Tokyo? Le Figaro : <http://www.lefigaro.fr/sortir-paris/2012/04/13/03013-20120413ARTFIG00712--quoi-sert-le-nouveau-palais-de-tokyo.o.php>。（瀏覽日期：2012/05/15。）

⁷¹ 張婉真，〈消費文化、博物館與社會大眾〉，頁 15。



參考文獻

江明玉譯，村上隆原著，2007，《藝術創業論》，臺北：城邦文化事業股份有限公司。

李天鐸編著，2011，《文化創意產業讀本：創意管理與文化經濟》，臺北：遠流出版社。

李巧云譯，Thornton, S.原著，2010，《藝術市場密探》，臺北：時報文化。

呂國禎，2012，〈2012 中國關鍵報告〉，《商業周刊》1258：94-95。

長安靜美譯，村上隆原著，2010，《藝術戰鬥論》，臺北：大藝。

參金燃，〈當村上隆遇見 Louis Vuitton：開啓藝術超越時尚浪潮〉，《藝術芭莎》249（2011年5月）：92-99。

邱瓊慧，2011，〈好樣君寓的英式美學：借住一趟英倫人生〉，《La Vie》91：214-217。

夏業良譯，Pine II, J. & Gilmore, J.原著，2008，《體驗經濟時代》，臺北：經濟新潮社。

許瑞宋譯，Tvede, L.原著，2011，《未來你一定要知道的 100 個超級趨勢》，臺北：財信出版社。

張婉真，2009，〈消費文化、博物館與社會大眾〉，《博物館學季刊》23（2）：5-20。

彭玲林譯，Tai, J. & Chew W.原著，2011，《再貴也能賣到缺貨的秘密》，臺北：商周出版社。

廖婉如譯，Ferrucci, P.原著，2011，《美，靈魂的禮物》，臺北：心靈工坊。

劉惠媛，2009，《世界頂尖博物館的美學經濟》，臺北：原點出版社。

蔡青雯譯，Books, Pie 原著，2009，《美學企業力》，臺北：商周出版社。

譚平譯，Thompson, D.原著，2011，《身價四億的鯊魚》，臺北：原點出版社。

繆詠華等譯，Mattelart, A.原著，2011，《文化多元性與全球化》，臺北：麥田出版社。

蘇文淑等編譯，2010，《美術手帖：村上隆特集》，臺北：大鴻藝術。



Beaux-Arts, 2010. “2000/2010 ce qui a changé” *Beaux-Arts*, 309 (2010.3): 50-57.

———, “2010. 2010/2020 ce qui va changer” *Beaux-Arts*, 309 (2010.3): 66-73.

Bousteau, F. 2010. Mairesse, F. & Desvallées, A., 2007. *Vers une redéfinition du musée?* Paris: L'Harmattan.

Pironet, O., 2007. “Gilles Deleuze, Le théoricien des sociétés de contrôle” 2011. *Le Monde Diplomatique, 43 d'années d'archives, 1968-2010, DVD-ROM d'archives.*

Stiegler, B., 2004. “Le désir asphyxié, ou comment l'industrie culturelle détruit l'individu” 2011. *Le Monde Diplomatique, 43 d'années d'archives, 1968-2010, DVD-ROM d'archives.*

Tobelem, J.M. 2007. *Le nouvel âge des musées.* Paris: Armand Colin.

