

## 探索臺灣文化外交旗艦機制：以《Taiwan NOW》臺日文化交流藝術計畫為例

### Exploring the Flagship Mechanism of in Taiwan's Cultural Diplomacy: The Case of *Taiwan NOW*, a Taiwan-Japan Cultural Exchange Arts Project

郭唐菱、吳家祺\* KUO Tang-Ling, WU Jia-Chi

#### 摘要

本研究旨在探討臺灣建立文化外交「旗艦機制」的潛力與挑戰，以 2021 年文化部辦理東京文化奧林匹亞相關的《Taiwan NOW》臺日文化交流藝術計畫作為個案研究。《Taiwan NOW》因疫情影響而最終與東京奧運脫勾，仍然以「合製共創」的策展理念，對日本展現臺灣當代、多元與創新文化價值。

本文首先回顧文化外交與「旗艦機制」理論，並闡明文化奧林匹亞作為臺灣文化外交實踐的重要場域，以及 2020 東京奧運受疫情影響之背景脈絡。接續以「旗艦機制」作為分析框架，從政策情境、多重目標設定、多層級治理結構與工具選擇等面向，系統性解析《Taiwan NOW》的政策設計，並且由此個案研究探討文化外交的特殊性、與國內文化治理之相互關聯，以及此執行機制的潛力與挑戰。

研究發現，《Taiwan NOW》可被視為文化外交「準旗艦」機制。在主權受限與疫情挑戰下，本案透過藝文展演擴展臺灣的國際能見度與外交空間，展現出彈性應變、國內示範性、跨國及跨部門協作等特色，且於後疫情時代運用創新數位交流工具。此外，本案由文化中介組織執行，展現了「臂距原則」在維持專業品質上的優勢。然而，本案缺乏影響力評估研究，其執行模式亦欠缺穩定的制度性支持，所傳遞的文化價值型塑亦缺少公共參與。因此，本文建議政府設立長期、制度化的旗艦機制與成效評估框架，透過治理創新實現可持續的文化外交實踐。

#### 關鍵詞

文化外交、旗艦機制、文化治理、臂距原則、文化奧林匹亞、文化主體性、臺灣當代藝術、台日文化交流、國際文化關係

---

\* 郭唐菱 台灣設計研究院資深研究員（通訊作者）

KUO Tang-Ling Senior Researcher, Taiwan Design Research Institute (Corresponding Author).

吳家祺 李明維工作室經理

WU Jia-Chi Studio Manager, LEE Mingwei | LEE Studio

## Abstract

This study explores the potential and challenges of Taiwan's cultural diplomacy flagship mechanism through the case study of *Taiwan NOW*, a Taiwan-Japan cultural exchange arts project designed to respond to the Tokyo 2020 Cultural Olympiad in the first place. Although delayed and decoupled from the Olympics due to the pandemic, the project adopted a 'co-production and co-creation' approach to showcase Taiwan's contemporary, diverse, and innovative cultural values.

The paper reviews theories of cultural diplomacy and flagship mechanisms firstly, positions the Cultural Olympiad as a significant arena for Taiwan's cultural diplomacy practice, and explains the pandemic's influence on the Tokyo 2020 Olympic Games as contextual background. Using the flagship mechanism as an analytical framework, the study examines Taiwan NOW across contextual influences, multiple purposes, multilevel governance, and tool selection. Through this case study, the paper examines the characteristics of Taiwan's cultural diplomacy, its interrelations with domestic cultural governance, and the opportunities and challenges in its implementation mechanism.

The findings indicates that Taiwan NOW can be viewed as a cultural diplomacy "quasi-flagship" mechanism. Despite constraints on sovereignty and pandemic challenges, the project expanded Taiwan's international visibility and diplomatic space through arts and cultural performances, demonstrating adaptive resilience, domestic exemplarity, and transnational and cross-departmental collaboration. The project also leveraged innovative digital tools in the post-pandemic era. Moreover, its implementation through a cultural intermediary organization demonstrates the strategic advantages of the arm's-length principle in ensuring professional quality. However, the project lacks an impact assessment and demonstrates weak bureaucratic stability, and the cultural values it conveys are not grounded in public engagement. Accordingly, this study recommends establishing a long-term, institutionalized flagship mechanism and adopting impact assessment frameworks to sustain cultural diplomacy practices through governance innovation.

## Keywords

Cultural diplomacy, flagship mechanism, cultural governance, arm's length principle, Cultural Olympiad, cultural subjectivity, Taiwanese contemporary art, Taiwan-Japan cultural exchange, international cultural relations

## 一、導論

臺灣因其特殊的國際地位，長期透過「非正式外交」（Kau 1992）來維繫與國際社會的互動關係。在此脈絡中，文化外交逐漸成為突破主權困境的重要策略手段，憑藉公眾參與和文化交流，不僅迴避政治主張的敏感性，亦致力於提升臺灣在國際社群的可見度與好感度（Figueira 2020；Kuo 2022；劉俊裕 2022；魏君穎 2022）。

在全球矚目的奧運會中，「文化奧林匹亞」（Cultural Olympiad）作為奧運制度化的一部分，將文化藝術納入核心策劃之中，為各國提供文化展演、形象輸出與國際對話的契機。奧運已不僅是體育競技的場域，更是展示國族文化、推動文化治理與軟實力輸出的重要平台（Dubinsky 2019；賴嘉玲 2016）。

本文以 2021 年實施之《Taiwan NOW》臺日文化交流藝術計畫（以下簡稱《Taiwan NOW》）為個案研究，探討其作為臺灣文化外交的國內外意義與制度上的啟示。該計畫原為文化部定錨 2020 年東京奧運之聯動計畫，委託文化臺灣基金會執行，並由時任國家文化藝術基金會董事長林曼麗擔任總策畫。然而，由於新冠疫情衝擊，計畫推遲至 2021 年下半年而與奧運脫勾，最終以「台日友情年」名義推展。本計畫雖不再銜接奧運活動，卻保留其初始的文化外交構想，實踐了一項兼顧文化交流與國家形象建構的行動策略。由此觀之，《Taiwan NOW》可視為臺灣參與文化奧林匹亞的文化外交計畫。

首先從文化外交旗艦機制的理論視角出發，關注《Taiwan NOW》如何展現文化外交的多面向實踐，並進一步探討其在全球舞台上的對外文化交流策略與對內文化治理意涵。本文意圖回應三項臺灣文化外交的核心問題（劉俊裕 2022，46-47）：（1）從國際事務角度觀察，臺灣的文化外交實踐是否有別於傳統外交、經貿外交，具有突破國際限制的特殊性？（2）從文化治理角度探討，文化外交是否可能「由外而內」地反作用於文化主體性的建構？（3）從機制面觀察，臺灣參與奧運文化計畫時所運用之執行模式與操作經驗，是否能作為未來文化外交制度化推進的參考？

為回應上述問題，本文回顧文化外交理論並使用質性個案研究法，以《Taiwan NOW》計畫為經驗研究對象。個案研究的資料來源包括：國際奧林匹克委員會及相關單位之出版品、本計畫出版品、媒體報導、相關研究報告，與本研究第二作者參與該計畫的第一手田野觀察與經驗紀錄。

本文首先建構文化外交與旗艦機制的理論框架，並檢視文化奧運本文首先建構文化外交與旗艦機制的理論框架，並檢視文化奧運演進與東京文化奧運實

施情形作為脈絡性知識。接續進入個案研究，依照旗艦機制理論分析《Taiwan NOW》計畫的具體實施層面，並討論其對臺灣國內文化治理與文化外交制度發展的經驗啟示。最終總結研究發現並提出政策建議與未來展望。

## 二、文化外交與旗艦機制的理論回顧

### （一）文化外交的發展與核心概念

傳統外交以國家間菁英互動為主，主要限於外交官與官方代表之間的政治協商；20 世紀興起的「公眾外交」（Public Diplomacy）則強調透過媒體、教育與文化等非傳統管道進行跨國溝通。文化外交被視為公眾外交的核心組成之一，Mark（2009）將其定義為「運用國家文化資源以支援外交政策目標的行為」。各國實踐文化外交的策略因體制與國情差異而異，大致可分為兩類：一為政府間簽署正式文化協議，以促進文化交流之法制基礎；二為該等協議落實後的文化活動推動與機制建構（Michell 1986）。

文化外交並非單向政治訊息的輸出，更強調透過文化與藝術的互動來促進雙向理解與尊重。其核心概念為「交流」（exchange）與「雙邊性」（mutuality），即主張互惠、開放與尊重差異（Schneider 2003）。文化本質上具動態性與多義性，文化外交的訊息傳遞並非單一詮釋過程，而是仰賴不同受眾進行意義建構的社會實踐（劉俊裕 2022, 18）。因此，當代國家的文化表達中，策展者的內容選擇與包裝方式，將在實際溝通過程中經歷不同解讀。當代文化外交遂轉向對話、合作與共創的模式（Ang, Isar and Mar 2015, 373-377），強調開放性與文化間共感的建立。

### （二）文化外交與國內文化治理的相互關聯

一國對外形象的塑造固然受到國際政經條件的影響，但其文化呈現方式亦與國內文化治理體制、政府行政結構與文化論述密切相關（Clerc 2016）。Breuning（2007）指出，歷史與文化資源構成外交策略的重要基礎；文化外交所塑造的國家形象，實為內部文化政策與國族認同論述的外部延伸（Minnaert 2014）。文化外交是多元行為者互動的場域，不僅是政府操作的工具，也涉及國家與非國家行為者（non-state actor）的參與和協商（Figueira 2020）。

臺灣的文化外交策略演變尤其與國內文化認同變遷密不可分。從民主化和政黨輪替的歷史中，可見不同執政者如何透過文化外交操作文化主體性之表述，進而反映內部對「國家文化」與「臺灣認同」的多元競逐（Rawnsley 2017；Kuo

2022）。例如由 1980 年代官方海外文化交流活動強調中華文化論述，至 2000 年政黨輪替後重視臺灣文化主體性，又 2002 年發展文化創意產業作為國家競爭力策略後，臺灣文化外交政策進一步強調文化輸出、國際市場擴展與國家品牌建構（Kuo 2022）。這段歷程說明了對外文化形象往往折射出內部文化政治的變化。

文化部自 2012 年成立後，推動國際文化交流政策轉向強調雙向合作、人才交流與民間參與（文化部 2013）。然而，政策雖展現進步性語彙，卻仍面臨制度化不足與資源整合分散等挑戰。特別是在缺乏整體策略框架與成效評估機制的情況下，文化外交成果多半以單次專案為單位，難以形成長期影響力或政策積累，反映出文化治理與外交策略整合仍有待深化（郭唐菱 2022）。

### （三）文化外交的分析框架討論：旗艦機制

文化外交往往牽涉多元利害關係人，是一種複雜的政策「棘手難題」（wicked problem）。Zhu 與 Wyszomirski（2022）運用政策設計理論與對外政策分析的觀點，提出一套分析文化外交政策的框架，強調四個相互關聯的設計要素：情境脈絡（contextual influences）、多重目的（multiple purposes）、多層級治理（multilevel governance）與工具選擇（tool selection）。他們認為，文化外交政策若缺乏對上述要素間關係的整合理解，將導致決策與執行過程中目標衝突或效果不彰的問題。

為此，Zhu 與 Wyszomirski（2022）提出文化外交「旗艦機制」（flagship mechanism），以結構化方式統合上述要素，增進文化外交方案的穩定性與靈活性。「旗艦機制」透過主管機關長期政治授權取得官僚體系穩定性（bureaucratic stability），得以維持正面形象、持續性支持與組織凝聚力（McClellan, Rebello - Rao and Wyszomirski 1999）。此穩定性使其在政權更迭與外交情勢變化下仍能運作，並靈活擔任各類文化外交計畫的主辦者、夥伴與推動者。旗艦機制因而展現組織延續性、全球視野、名稱辨識度、成熟聯絡網路、多樣化的節目紀錄、專業人才與程序與行政工具等制度性優勢，成為文化外交長期運作的核心支撐架構。典型例子如英國文化協會（British Council）、德國歌學院、美國傅爾布萊特計畫（Fulbright Program）或中國孔子學院（Zhu and Wyszomirski 2022）。換言之，旗艦機制提供一個持續學習與回饋的平台，透過政策設計來處理文化外交中複雜多變的挑戰，此平台有助於因地制宜地調整策略，且無需對每次調整進行政治辯護（ibid.）。相較之下，零散短期的文化活動雖然有其作用，但難以在全球尺度上有效管理挑戰；而旗艦機制因其長期性與結構性，較有潛力實踐文化外交這一棘手而複雜的問題。



本文以《Taiwan NOW》作為個案研究，其為臺灣政府配合「海外」鉅型事件（Mega Event）而辦理的文化外交計畫，目前並無明確評估框架。在鉅型事件中，文化政策常被轉化為「形象策略」，以符號、典禮與圖像打造可被全球快速理解的國家論述（Garcia 2017）。考量其本質接近公共外交動機，目標為向當地大眾交流與溝通，故可參考「公共外交」中常見的評估框架，例如「公共外交溝通金字塔」（NATO Joint Analysis and Lessons Learned Centre 2013），從基礎的「廣泛公共認知」出發，一直到高層次的「關係建構」與「倡議」。其階段通常包含：認知（awareness）、好奇（curiosity）、知識（knowledge）、參與（involvement）與倡議（advocacy）。這一模型有助於將公共外交的發展歷程具象化，呈現出如何從最初的資訊傳播逐步推進至更深層的理解，並最終與外國公眾建立持續性的關係。

此外，軟實力評估框架亦是類似的取徑。軟實力的傳播是一個動態的過程，因此短期或單一指標式評估無法說明文化活動如何促成國家形象改善、互信建立及國際合作等複雜影響力（Thomas 2020）。軟實力相關計畫的評估應採用生態系統觀點，考量投入（inputs）、活動（activities）、產出（outputs）與結果（outcomes）之間的多層次連結與回饋循環，並追蹤隨時間變化的關係網絡與感知（ibid.）。其中一個評估工具為質性個案研究法（qualitative case study），使用深度訪談、文件分析等方法，適合複雜環境或創新計畫，能解釋「為什麼」和「如何」產生影響，尤其在量化資料不足時（ibid.）。

更進一步來說，文化奧林匹亞也設定了評估框架，2024 巴黎文化奧林匹亞之評估框架設定為：連結藝術與體育、轉化合作模式與工作方式、多元觀眾拓展，以及全國與海外地域參與（Garcia 2024a）。另有補充性指標為：永續性（有多少專案計畫在奧運之後延續；是否留下長期合作、基礎建設或象徵性文化遺產）與附加價值（ibid.）。這些指標亦可作為檢視我國參與文化奧運計畫的成效評量參考框架。

以上所探討的不同分析框架各自解釋文化外交計畫不同面向的評估需求。臺灣政府習慣使用「輸出」指標，例如每年新開發交流合作機構家數、每年參與國際大型展會次數、每年輔導赴海外參與國際交流活動團次（江穗美 2023），較少見「成果」指標及其影響力評估。考量《Taiwan NOW》之資料可及性有限，故參考上述質性個案研究的精神，並且採用 Zhu 與 Wyszomirski（2022）所提的「政策設計視角」及「旗艦機制」為評估框架。本研究檢視《Taiwan NOW》是否考量到國際關係變遷的脈絡、是否同時服務多重目的、如何透過多層級治理協調各

方，以及所選擇的工具如何傳達文化價值。雖然台灣尚未設立如英國文化協會、孔子學院等政治授權、長期穩定的近政府文化外交組織，本文仍討論臺灣是否能發展出類似旗艦機制的制度化方案，以有效累積文化外交資本。以下為 2021 年《Taiwan NOW》臺日文化交流藝術計案例研究，說明臺灣文化外交在實務中的運作，並據此進一步討論上述理論要點與制度發展潛力。

### 三、東京奧運文化奧林匹亞的情境脈絡回顧

#### （一）文化奧林匹亞的演進與意涵

自 1912 年起，文化奧林匹亞即作為每屆奧運的慣例，主辦國需推出大型文化活動與運動會並行，此傳統彰顯奧運不僅是體育賽事，也是文化外交的平台（Garcia 2024b）。現代奧運之父顧拜旦男爵（Pierre de Coubertin）主張藝術與運動應並重，爰自 1912 年起奧運會辦理藝術競賽，於 1952 年取消（ibid.）。然而，國際奧運委員會（IOC）自 1954 年起持續推動文化參與機制，要求主辦城市舉辦文化活動（ibid.）。1992 年巴塞隆納奧運首度正式使用「文化奧林匹亞」（Cultural Olympiad）之名，將文化節目制度化為奧運規劃的一部分，強化奧運作為文化外交與城市治理平台的角色（ibid.）。此後歷屆奧運皆辦理文化奧林匹亞，展現主辦國的文化能量與創新實力。

隨著全球文化治理觀念的發展，文化奧林匹亞逐漸演變為「文化計畫」（Cultural Programme），主辦城市自奧運倒數四年起陸續推動多元文化活動，並以大型文化節慶作為展現亮點。2014 年，IOC 設立文化遺產基金會（Olympic Foundation for Culture and Heritage），強化其文化戰略推動角色。《奧林匹克議程 2020+5》（Olympic Agenda 2020+5）則提出強調跨領域連結與全民參與的文化願景（Garcia 2024b），使文化奧運成為具體實踐奧林匹克核心價值與文化多樣性的制度平台（International Olympic Committee 2024）。

因此，奧運會及其相伴的文化奧林匹亞提供了主辦國一個高度制度化、具有象徵性與國際能見度的文化外交平台。奧運本身即以「國家代表隊」作為單位運作，參與競技與文化項目的各國代表隊承載國族符碼，因此文化奧林匹亞的運作亦不可避免地涉及國際政治與外交角力。與強調非政治性、長期交流導向的「文化關係」模式不同，文化奧林匹亞多由主辦國政府主導，兼具官方宣傳、國家形象建構與品牌行銷等多重目標的形象策略（Garcia 2024b）。其活動策劃納入主辦國的文化政策框架之中，成為文化治理的工具之一。而對參賽國家而言，這也是展現軟實力、爭取國際理解與提升國家形像的重要機會。

## (二) 東京文化奧林匹亞的策劃理念與治理模式

2016 至 2021 年間，日本文化廳、東京奧運組織委員會、地方政府與文化機構，共同推動東京奧運的文化奧林匹亞計畫，辦理核心計畫《Nippon Festival》與子計畫如《Beyond 2020 Program》、《Tokyo Tokyo FESTIVAL》與《The Tokyo Olympic Agora》等。這些計畫涵蓋傳統藝術、當代表演、共融藝術、地方創生與災後復興等多元主題，以體現日本當代文化與奧運多元文化融合的精神，也強調日本政府之城市外交與區域治理政策（公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会 2021）。

東京奧運的文化奧林匹亞核心理念為：「豐富日本各地文化，鼓勵全國年輕世代參與籌備過程，並在 2020 年之後將日本及世界的文化傳承給未來世代」（ibid.）。文化計畫以「文化共生」為指導原則，整合傳統與當代、中央與地方、身心障礙與一般群體資源，廣泛涵蓋表演藝術、設計、工藝與數位創作，並延伸至 47 都道府縣，推動文化資源均質化與地方創生。同時，東北地區亦被納入重點扶植對象，期以文化力量促進 311 震災復興與社會韌性（ibid.）。

然而，受到新冠疫情影響，東京奧運多數文化活動被迫延期至 2021 年或取消。原本促進社會凝聚與文化參與的目標，轉變為「如何在疫情中實現文化交流」，大量改採線上展演或虛實整合方式（Yoshimoto n.d.）。同時，東京奧運面臨國內外輿論批評，文化奧林匹亞亦難以倖免。東京奧運總支出高達 154 億美元，卻因疫情導致觀眾無法進場，引發社會對高成本、低參與度的強烈批評。原本以「震災復興」與「戰勝疫情」為核心的敘事策略也未能如願實現，反而凸顯出政策的僵化與形象管理上的失敗（Dubinsky, 2023）。疫情造成的外國觀眾禁止入境、限制實體參觀，以及媒體入境受隔離限制，文化奧林匹亞與各國「國家館」的影響力也因此大幅削弱，文化展演所欲傳遞的美學意涵與國家象徵性難以充分彰顯（ibid.）。

儘管如此，疫情所逼出的展演轉型亦帶來創新契機。如《Tokyo Tokyo FESTIVAL Special 13》中的線上劇場、虛擬展覽平台等，實驗出新型文化表達與數位互動模式，為日本藝術創作和文化政策提供未來參考（Yoshimoto n.d.）。該經驗也成為政策制定者、文化組織與藝術社群的重要資產，凸顯藝術文化工作者在疫情危機中展現的創造力與韌性（ibid.）。

## (三) 臺灣參與文化奧林匹亞的外交意義與限制

值得關注的是，奧運允許參賽單位不以主權國家名義參與，而是以各國家或地區的奧運委員會作為代表單位。東京奧運共有包含臺灣在內的 12 個非聯合國



會員地區參與<sup>1</sup>，其參與名稱的訂定、制度架構實則反映當代國際政治現實的縮影與妥協（盧伯華 2021）。對於如臺灣一般未具完整主權地位、參與國際組織受限的地區而言，奧運及其相應的「文化奧林匹亞」（Cultural Olympiad）提供了一個重要、大型的非正式外交場域。其強調文化的多元性與包容性，允許國家或地區以文化交流名義露出，進而開展具象徵性與策略性的文化外交實踐。

2020 年東京奧運為臺灣政府首次辦理奧運相關文化計畫。以《Taiwan NOW》臺日文化交流藝術計畫為名，透過跨領域、具當代視野的藝術展演項目，展現臺灣文化軟實力與國際合作能力。儘管《Taiwan NOW》規劃之時未加入日本官方辦理之文化奧林匹亞，僅作為周邊平行活動，也因延期未能配合奧運辦理，該次文化行動仍然象徵著臺灣藉由文化形式發聲，試圖在國際體系中爭取可見性與認同，並以文化為名義，擴展全球舞台的參與空間，在限縮的主權條件下形塑自主性國際形象。

#### 四、個案研究：2021 年《Taiwan NOW》臺日文化交流藝術計畫

文化外交「旗艦機制」具備長期持續、正式授權以及全球視野等特徵，代表一種結構化的文化外交政策設計，旨在因應多重政策目標，並具備適應特定國際環境的能力（Zhu and Wyszomirski 2022）。《Taiwan NOW》為政府主導定錨奧運之國家級計畫，具備旗艦機制的潛力，故依據「旗艦計畫」機制的理論框架，於下節進一步分析本計畫的情境脈絡、多重目標、多層次治理與工具選擇等要素的內容。

##### （一）情境脈絡：疫情下的策略轉向

在台日長期友好關係的背景下，《Taiwan NOW》原定於 2020 年 5 月，以東京車站附近丸之內地區為核心基地，展開一系列臺灣當代藝術盛會。然而，2020 年初疫情爆發，東京奧運於 3 月宣布延期一年，導致專案同步延後至 2021 年 5 月。其後因疫情持續嚴峻、國際旅行限制未解除，經再度評估後，決定將活動進一步延期至 2021 年下半年東京奧運結束後執行，此時《Taiwan NOW》已不再作為奧運周邊活動。又，2021 年適逢 311 東日本大震災十週年紀念，在紀念台日友誼的「台日友情年」依據之下，遂將系列活動順利呈現。

經歷多次調整後，《Taiwan NOW》最終於 2021 年 10 至 12 月間，在橫跨台

---

1 全球目前共有 206 個國家奧委會，其中包含 193 個聯合國會員國、1 個聯合國觀察員（巴勒斯坦）、以及 12 個非聯合國會員的地區或屬地，包括科索沃、臺灣、美國與英國的海外屬地、中國的特別行政區，以及荷蘭與紐西蘭所屬的自治地區（BBC News, 2021）。

日兩國、3 會場、10 組展演、20 餘組台日製作團隊的規模下，在東京丸之內地區辦理三場實體展覽與一場實體演出，於雲端會場呈現 4 件虛擬數位體驗作品，並於高雄衛武營國家藝術文化中心辦理二場實體演出（參考表 1）。在面臨疫情限制國際旅遊和實體接觸的情境下，如何有效在當地呈現高品質當代藝術，並實現合製共創目標，成為策展與實踐的挑戰。因此，《Taiwan NOW》以數位原生的概念新增雲端互動展演場域，作為主題和地理空間（台日）上的虛實整合，而主舞台轉至臺灣高雄的新創歌仔戲，則透過雙語字幕現場直播與日本觀眾同步分享。

這樣的策略路徑與前述東京文化奧林匹亞的遭遇高度相似，同樣面對疫情下的實體限制與虛擬轉型，《Taiwan NOW》創造了新的藝文展演經驗。雖無法如原計畫般密切配合奧運框架，卻在國際政治與疫情治理的雙重挑戰中，透過策略調整展現出靈活性與突破性，為後疫情時代的跨國文化交流提供了具體示範案例。

表 1. Taiwan NOW 節目列表

資料來源：本研究整理，參考《Taiwan NOW》官方網站 <https://taiwannow.org/tw/programs>

| 編號                  | 計畫／作品                | 藝術型式         | 日期          | 地點                                                | 主創作者                   |
|---------------------|----------------------|--------------|-------------|---------------------------------------------------|------------------------|
| 東京會場（實體，日本東京都丸之內地區） |                      |              |             |                                                   |                        |
| 1                   | 《未來之花見：TAIWAN HOUSE》 | 設計展覽         | 10.02-10.17 | Good Design Marunouchi                            | 臺灣設計研究院 X Plan b X 草字頭 |
| 2                   | 《聚（東京 2020）》         | 視覺藝術裝置       | 10.30-11.14 | 綜合商場 KITTE 中庭                                     | 林明弘 X 犬吠工作室            |
| 3                   | 《如實曲徑》               | 行為藝術         | 10.30-11.14 | JP TOWER 學術文化綜合博物館 INTERMEDIATHEQUE (KITTE 2-3 樓) | 李明維                    |
| 4                   | 開幕特演《浮花》             | 當代舞蹈（即時直播）   | 10.30       | 綜合商場 KITTE 中庭                                     | 蔡博丞                    |
| 雲端會場（線上）            |                      |              |             |                                                   |                        |
| 5                   | 虛擬大廳：《眾人之花》          | 線上互動體驗       | 10.30-11.14 | 雲端會場                                              | JL DESIGN X 吳仲倫 X 王希文  |
| 6                   | 虛擬音樂廳：《臺灣人音樂會》       | 線上互動音樂會      | 10.30-11.14 | 雲端會場                                              | 李欣芸 X 夢想動畫 X 王舒音       |
| 7                   | 虛擬劇場：《三魂之途》          | 數位藝術         | 10.30-11.14 | 雲端會場                                              | 張洪泰 X 曾國宏              |
| 8                   | 虛擬放映廳：《臺灣潮放映廳》       | 線上錄像、短片及動畫放映 | 10.30-11.14 | 雲端會場                                              | 涅所開發 X 數位藝術基金會         |

| 編號                       | 計畫／作品                | 藝術型式           | 日期                       | 地點        | 主創作者                           |
|--------------------------|----------------------|----------------|--------------------------|-----------|--------------------------------|
| 高雄會場（實體，臺灣高雄衛武營國家藝術文化中心） |                      |                |                          |           |                                |
| 9                        | 特別演出《成為一個厲害的普通人》     | 馬戲（Acrobatics） | 12.25<br>17:00/<br>19:00 | 榕樹廣場、戶外劇場 | 楊世豪                            |
| 10                       | 新創歌仔戲《阿婆蘭 Aphrodite》 | 歌仔戲（即時直播）      | 12.25 19:30              | 戶外劇場      | 柳美和 X 秀琴歌劇團 X 春美歌劇團 X 明華園天字戲劇團 |

## （二）多重政策目的：對外交流與對內示範

### 1. 以「台日友情」出發的文化外交

《Taiwan NOW》延期至 2021 年 10 至 12 月辦理，已非連結奧運軟實力輸出、國家形象展示之文化外交目標。然而，本案仍依循在台日關係長期友好且雙邊民眾好感度高之前提（臺北駐日經濟文化代表處 2019），強調以藝術、文化交流進一步加強雙邊關係的文化外交目標。藉由 2021 年紀念 311 東日本大震災十周年之「台日友情年」主題，透過「花與祝福」的策展主題，在後疫情時代，表達藝術療癒人心之力量，展現臺灣及日本之間以文化相交的友誼精神（楊明珠 2021）。

從國家形象建構的角度而言，《Taiwan NOW》之命名，即為凸顯臺灣當代藝術充沛的創新能量，意圖展現出臺灣的活力與獨特性。策展內容規劃涵蓋文創設計、視覺藝術、音樂、舞蹈及戲劇等跨領域創作，邀請臺灣與日本多組藝術家合作共創。目的為透過臺灣當代藝術之精緻與創新吸引日本民眾注意，試圖改變以往日本大眾對臺灣多侷限於飲食、古蹟與寺廟，與自然風土等印象（臺北駐日經濟文化代表處 2019）。

本案在外交成效上，獲得日、台主流政治人物支持。2021 年 10 月 30 日在東京丸之內 KITTE 舉辦開幕式時，獲得東京都知事小池百合子賀電祝福（楊明珠 2021）。此外，除總策畫林曼麗與政務委員唐鳳的錄影致詞外，開幕現場有時任駐日代表謝長廷、日本臺灣交流協會花木出專務理事、日本共同主辦單位 Asia NOW 代表 Culture Vision Japan 基金會井上智治會長、參展藝術家柳美和、JP TOWER 學術文化綜合博物館「INTERMEDIATHEQUE」館長西野嘉章、森美術館董事森佳子與館長片岡真實，以及駐日臺灣文化中心王淑芳主任等重量級貴賓蒞臨與會（ibid.）。

時任駐日代表謝長廷在開幕式中致詞表示到今年（2021 年）日本 6 度捐贈疫

苗給臺灣，以及臺灣提供醫療物資助日，再次強調台日關係的緊密和友好，以及雙邊友情締結所產生正向力量（楊明珠 2021）。時任文化部長李永得表示，活動時間點也剛好碰到日本捐給臺灣累計疫苗 400 萬劑，藉著這活動表達臺灣對日本的最高感謝，並強調透過藝術交流維持台日雙方友誼（ARTOUCH 編輯部 2021）。

## 2. 「合製共創」的外交策展精神

除了「NOW」所揭示的「當下」與「當代」臺灣之外，「合製共創」是本次《Taiwan NOW》策展的核心精神，「共結一朵繁盛之花」體現了雙向協作的文化外交理念，強調文化交流應當建立在互惠共創而非單向推廣之上（林曼麗 2022）。「合製共創」的策展精神緊密扣合文化外交的意義，意即透過雙邊平等交流促進雙向理解與尊重。「合製共創」所帶來的交流效益主要發生在藝文專業人士之間，為日、台雙方專業人士創造協作機會，並且增加日方藝文專業人士對臺灣藝術軟實力的好感度。

跨國藝術「合製共創」的具體成效，由本案幾件作品展現成果。本案全新委託創作一齣融合台日團隊的新創歌仔戲作品《阿婆蘭》，由日本藝術家柳美和擔任導演，特邀歌仔戲編劇王友輝及三個臺灣歌仔戲團共同製作。此製作不僅為臺灣傳統歌仔戲注入當代元素，更使臺灣傳統藝術得以在國際情境中綻放新光彩。同樣地，在東京會場 KITTE 中庭亮相的《聚（東京 2020）》，由林明弘與日本犬吠工作室合作家具裝置設計，並由 Michinoku Graphic 彩繪花布圖騰；開幕期間，裝置轉換成表演舞台，以「開放原始碼」的精神，由日本舞者擔綱演出臺灣編舞家蔡博丞創作的當代舞作《浮花》（財團法人文化臺灣基金會 2022）。此外，在東京大學綜合研究博物館分館 INTERMEDIATHEQUE（KITTE 2-3 樓），由徵選而來的當地舞者展演李明維《如實曲徑》，充分體現了台日共創的加乘價值（ibid.）。

日本藝文媒體 Pen 專題描述本次台日合作為未來創意協作的典範，兩篇專文各以「創造」和「築」（虛擬建構）為主題，強調人與人交流、共作的文化價值。林明弘與犬吠工作室的對談指出，台日雙方都注重「場域共創」與文化理解，認為作品應為共用、共享的社交空間，激發即興與多樣社群參與（近藤弥生子 2021a）。JL DESIGN 羅申駿專訪則聚焦數位時代的跨國合作，認為優秀的 VR 體驗本質是讓人更有「人性」，透過藝術和設計促進團隊理解和跨文化溝通（近藤弥生子 2021b）。日本主流藝文雜誌《BRUTUS》表示，台灣被視為新世代藝術創新的主要環境，年輕世代蓬勃，社會議題、政治、環境等都成為創作養分，日本藝術界普遍感受到台灣「多元」、「交流」與「積極」的特質，開放性與包容性

帶來創作的活力與社會參與性，值得日本借鑑（Hasada 2021）。

最後，面對新冠疫情帶來隔離的挑戰，《Taiwan NOW》改以「虛實整合」的方式重新架構計畫，是另一種國內跨產業界的「合製共創」精神體現。此次《Taiwan NOW》合製共創的經驗，也擴展了團隊藝術家的後續台日合作機會。例如 2025 年《We TAIWAN 台灣文化 in 大阪・關西世博》的文化展演活動中，數位藝術基金會、夢想動畫公司推出藝術裝置和沉浸式劇場（文化部 2025），都是《Taiwan NOW》的參與團隊之一，可說是將其經驗由文化奧運延續到文化世博。

### 3. 形塑後疫情時代國家文化交流示範

承接之前討論，文化外交亦反向作用於國內認同之凝聚與建構。《Taiwan NOW》透過媒體報導和社群行銷，向臺灣民眾分享活動成果，增進國內觀眾對此專案高規格、高技術之文化軟實力的認識。本案獲國內主流媒體報，包含中央通訊社（趙靜瑜 2021；楊明珠 2021）、典藏藝術網（Artouch 編輯部 2021；張玉音 2021；嚴瀟瀟 2021a, 2021b）、《Verse》（吳垠慧 2021）及華視新聞人文紀實節目《島嶼微光》推出「台日共結阿婆蘭」特別報導（陳雅琳 2022）等。

上述報導不僅僅是策展精神的公共溝通，也在藝文產業處境艱難的後疫情時代中，形塑了國家文化交流的示範性案例。典藏藝術網表示《Taiwan NOW》「示範了一個外交層級的跨國合作專案如何受情勢驅動，試圖從深層撬動文化展演形式，朝向後疫情時代可能的新範式蛻變」（嚴瀟瀟 2021）。總策畫林曼麗表示，疫情促使策展團隊強化風險控管並加速數位轉型——例如嘗試運用雲端技術打造虛擬展演平台，與具有遊戲引擎背景的團隊（涅所開發、數位藝術基金會和夢想動畫等）合作將音樂會數位化呈現，過程中獲得了跨領域技術整合與互相學習的收穫（張玉音 2021）。因此，本案打破了大眾對於公部門主辦文化外交的刻板印象，「即便是複雜度相當高的國際計畫，依舊可具備的韌性、彈性與反應速度。」（嚴瀟瀟 2021）。

承上，《Taiwan NOW》在多次調整後成功應對疫情挑戰，其意義可與 2021 年東奧文化計畫的數位轉型相互參照。如前所述，東奧文化計畫轉變為線上平台、AR 等新形式，使得藝術家得以在疫情下持續創作。這種不取消文化節目的態度，為當地藝文工作者注入支持，同時也彰顯了社會對文化藝術價值的肯認（Yoshimoto n.d.）。此意義也可同樣套用至《Taiwan NOW》之上，它更進一步的意義在於展現「藝術面對疫情的一次性示範」（吳垠慧 2021），反映出臺灣藝文工作者的彈性與韌性。



此外，和以往海外文化交流活動不同之處在於，此次臺灣觀眾可大幅度同步參與對外交流活動。因為疫情隔離而採取的雲端會場展演，使得台日雙方觀眾可以在活動期間線上參與。而原定於日本舉辦的演出因國際旅行受阻，改為回到高雄實體展演。因應疫情帶來的調整，向外的國際交流計畫轉為向內對國人推廣，擴大且加深了國內觀眾的參與度，呼應了前述「由外而內」建構文化主體性的理論及經驗。

### （三）多層級治理：跨部門與跨國協作

2019 年在前文化部長鄭麗君邀請之下，時任財團法人國家文化藝術基金會董事長林曼麗擔任總策畫，並補助財團法人文化臺灣基金會作為執行單位成立專案辦公室，負責實際籌畫執行。針對 2020 東京奧運，臺灣文化部成立「文化國家隊」（吳垠慧 2021），為臺灣政府首度參與奧運文化奧林匹亞之計畫。

本案為大規模的跨部門、跨國家協作的專案（參考圖 1：《Taiwan NOW》單位列表），如旗艦機制理論所啟示，文化外交計畫是由多層級治理、非階層性和協作的（Zhu and Wyszomirski 2022）跨國網絡所支持。本案國內官方資源的行政協調由文化部辦理，負責編列預算與爭取政治支持。文化臺灣基金會承接專案，再由其內部的 Taiwan NOW 專案辦公室執行，與臺灣、日本之藝術製作、創作團隊合作，保持專業藝文事務的獨立性判斷與靈活的運作方式。

深入分析本案網絡治理與合製共創願景實現的要素，在於總策畫林曼麗之緊密、專業的日本人脈網絡。她取得有力之日本當地文化人士的合作，邀請到前森美術館館長南條史生領導之 N&A 事務所擔任日本製作端的專案統籌顧問，提供當代藝術專業知識及在地人脈、資源，並由 N&A 牽線熟稔產官學合作的 Culture Vision Japan 基金會成立「Asia NOW 實行委員會」，為專案對外定位提供公關策略建議，並透過當地重要人脈來強化專案在日本的影響力。此外，臺灣駐日代表處連結在地資源、輿情蒐集也協助調校策劃內容。

然而，值得注意的是，本案與藝文機構辦理的國際展演與合製計畫不同，為政府出資主辦、配合國際鉅型事件辦理的大型活動，需亟力避免「中國因素」的政治干擾，策略性地應對當地外交困境。臺灣團隊在日本共同主辦 Culture Vision Japan 基金會的建議下，對外宣傳時不直接提及臺灣，而是以「Asia NOW 實行委員會」為上層框架，使之被包裝為亞洲文化交流的一部分，以提高在國際社會中的正當性（嚴瀟瀟 2021）。這種策略性模糊為要降低中國因素帶來的阻力，可見本案之官方色彩及政治性，也再次反映出臺灣國際政治處境之艱難。

因此，不論是專業執行的考量，還是政治外交的考量，臺灣的文化外交需要仰賴多層級治理的跨國網絡協作。臺灣文化外交主要透過政府外館行動，沒有類似英國文化協會般常設海外的近政府中介組織，然而，此次專案透過文化臺灣基金會和日本在地團隊合作，實現了類似旗艦機制的功能。本案建立了一個整合資源、統籌活動的平台，而由基金會作為策畫執行單位的模式也延續至 2024 年巴黎文化奧運之中（文化部 2024）。

圖 1. 《Taiwan NOW》主視覺的執行單位列表

資料來源：《Taiwan NOW》主視覺海報



#### （四）多層級治理：跨部門與跨國協作

##### 1. 藝術形式

《Taiwan NOW》所選擇的主創藝術家及團隊特色為創作及展演複合型作品，得以積極實踐「合創共製」的策展精神。此外，這些當代藝術、複合展演作品雖為設計與藝術創作，但強調民眾參與、民眾互動體驗之開放性與公共性的特質，例如日本展出之實體作品包含易親近之《未來之花》設計展覽、視覺藝術裝置（林明弘與犬吠工作室合製之互動家具裝置）、行為藝術（李明維關係美學作品）及當代舞蹈。雲端會場特別亦強調參與性和互動性，包含線上互動體驗（以第三視角化身為光球進入虛擬大廳）、線上互動音樂會（隨著音樂段落有互動的環節或彩蛋）、實驗影像、線上錄像、短片及動畫放映。而高雄展演所選擇的馬戲（Acrobatics）及歌仔戲亦兼具藝術水準與大眾文化參與之作品形式。

##### 2. 展演空間的象徵意義

本案選擇極具外交意義的展示空間與活動地點，不只考量地點的高能見度，亦考量其文化與歷史意義。東京車站被認為是通往首都的「城門」，從行幸通延伸而出的是日本皇居（Visit Chiyoda, n.d.），而丸之內地區的建築群為日本近代

建築代表，在此舉辦展覽與活動可象徵臺灣的重要性。本案以東京車站丸之內地區作為專案的核心基地，將臺灣當代藝術展演嵌入東京的歷史文化地景之中以產生對話。例如毗鄰東京車站的 KITTE 大樓（前身為東京中央郵局）經修復後蛻變為綜合商場「KITTE MARUNOUCHI」（KITTE 丸の内），作品《浮花》、《聚（東京 2020）》在此大樓中庭展演，而作品《如實曲徑》則在此大樓內部的東京大學綜合研究博物館 JP TOWER 學術文化綜合博物館「INTERMEDIATHEQUE」演出。

### 3. 數位工具創新開發

在 2021 年時新冠疫情的背景下，《Taiwan NOW》改為以虛實整合的方式重新架構計畫內容。例如原訂赴日演出的音樂型節目，後來改為錄製影像並加上互動元素，在雲端會場呈現《臺灣人音樂會》；雲端會場中的《臺灣潮放映廳》，除輪播臺灣藝術家的錄像、短片或動畫之外，更特別放映蔡明亮導演的未公開之作品，吸引大量觀眾參與。

本案以國家級計畫的資源達成的高規格技術整合，值得一提的是創新開發數位工具－特別打造的雲端會場，由涅所開發與數位基金會共同研發建置。雲端會場強調觀眾如何在虛擬世界中有效體驗到臺灣文化藝術能量，為引起觀眾興趣，每個廳因應作品主題或是藝術形式而設計不同互動體驗。例如在虛擬大廳和虛擬音樂會中，觀眾以虛擬替身（光球）的方式參與，在展演的過程中會激發不同的互動反應設定，創造該場次獨一無二的內容。

因此，本案所架設的虛擬會場「已不再是將之視為某種替代方案，而是真切地朝向打造某種「元宇宙」（metaverse）式的新現實」（嚴瀟瀟 2021）。面對容易分心的觀眾群，雲端會場強調手機作為體驗的主要載體、日常生活的擴大體驗，以及虛擬展廳「創造屬於『藝術』聆賞經驗新的娛樂感」（張玉音 2021），已是創新研發的展演科技工具。

此外，本案也透過即時轉播加強傳播效益，共時的開幕展演《浮花》為技術上的風險控管與創新嘗試，以 5G 通訊技術有效串聯東京會場與台北的開幕活動現場。此外，高雄會場的新創歌仔戲《阿婆蘭》的演出也是即時轉播，現場特別配合直播的鏡頭語言走位與調度，讓日本與線上的觀眾都能夠觀賞。為擴大後續效益，《阿婆蘭》至今仍然可以在公視＋隨選隨看，或是於特定時間點在公視電視頻道（含公視台語台）播出。

行銷宣傳手法上亦為強調「共時」的數位工具運用，在日本使用當地受眾較

多的 Twitter（現 X），在臺灣則使用 Facebook；講座活動在誠品松菸與誠品日本橋，邀請到時任政務委員唐鳳與若宮正子跨國連線對談樂齡與未來議題（Taiwan NOW 2021）。疫情雖帶來衝擊，但透過臺灣強韌的數位科技實力與藝術創作的整合，亦可說是促成一次數位文化交流的新嘗試，豐富了臺灣文化外交的實踐經驗。

本案數位工具運用成效為，雲端會場為期 16 天的展期約有超過 1 萬 3000 人次參與，依照登入 IP 分析，來自日本地區的觀眾超過 5 成。而在台日誠品線上線下整合的講座，其線上同時觀看的人數超過 300 人，後續重播的觀看次數達 2,199 次（瀏覽日期：2025 年 5 月 31 日止）。這種數位轉型、擴大參與人次的成果也發生在其他受疫情影響的藝文活動中，例如東奧文化計畫數位化後，原本觀眾至多一萬人的現場規模擴展至逾百萬人即時參與（Yoshimoto n.d.）。2020 林茲電子藝術節（Ars Electronica Festival）也早就加入數位佈局，強調無國界的線上線下共同參與，使得官方網站成為「一個不斷延伸擴充及資源連結的中心平臺（Hub）」，達成擴大參與及協作的效果（Ars Electronica n.d.）。

### （五）小結

從 Zhu 與 Wyszomirski（2023）提出的旗艦機制的觀點來看，《Taiwan NOW》已具有其特質。首先，在情境脈絡方面，本案直接回應了文化奧林匹亞作為全球舞臺的契機，也策略性調整以回應疫情衝擊等外部環境變化。本案的催生反映了臺灣在國際秩序中尋求能見度與正當性的需求：面對主權地位限制，臺灣選擇以文化軟實力參與奧運，這本身就是對國際環境變遷所做出的策略調適。正如旗艦機制理論所啟示，國際權力關係的變化會促使國家調整其文化外交策略，而臺灣透過參與文化奧林匹亞，在國際舞臺上重新定位自身形象。

本研究認為，可將《Taiwan NOW》視為文化外交「準旗艦」（quasi-flagship）機制。雖然臺灣的首次參與文化奧林匹亞是以一次性專案及臨時辦公室的模式切入，但其多重目的卻相當明確：服務外交（文化外交、提升國際形象）、也促進國內文化治理（專業交流、強化價值認同）等多方面目標。這種「一案多目標」的設計回應了旗艦機制所強調的整合性，對於資源有限的臺灣尤具戰略意義。

## 五、討論：由《Taiwan NOW》經驗反思臺灣文化外交實踐

以前述分析而言，《Taiwan NOW》作為「準旗艦」機制的經驗案例，可延伸探討臺灣文化外交與文化治理的核心問題，由文化外交的特殊性，文化外交對於文化主體性建構的影響，以及制度化的潛力與挑戰等三個角度討論。



### （一）臺灣文化外交的特殊性

在當代國際政治中，文化與經貿交流活動往往無法迴避主權認同與地緣政治的干擾。對於外交空間受限的臺灣而言，文化外交在國際政治的夾縫中，提供了一種透過文化藝術活動拓展國際參與管道的途徑。然而，文化外交亦不能脫離國際政治的框架，例如《Taiwan NOW》雖獲日本主流藝文界支持，並得以於黃金地段展演，卻仍受限於國際政治現實，其能見度受到對外宣傳策略的限制。本案對外以「Asia NOW」為主軸，在語意上迴避了「Taiwan」作為主體的直接呈現，突顯出臺灣在文化外交實踐中所面對的表意權限縮與象徵性困境。

從文化外交的核心價值不在於單向傳播或國家政治立場的強化，而是強調互惠、對話與理解（Schneider 2003）。《Taiwan NOW》所提出的「合製共創」策展主軸，契合文化外交強調對等、對話、共同創造意義的精神，展現出以文化作為媒介，突破主權障礙的潛能。本案相較於傳統外交與經貿外交專案，展現出三項具體優勢：其一，透過藝術展演、設計展、雲端音樂會及影像放映等無涉主權政治之藝術事件創造國際互動，有效避開主權爭議所設下的政治限制；其二，計畫強調透過文化藝術創造「人與人」的情感連結，強化以民間為主體的交流關係，由具非官方、非國家行為者搭建文化網絡，並累積社會信任；其三，藝術文化展演具象徵性與媒體能量，塑造臺灣文化多元、精緻、包容與活力創新的形象（詳前述四（二）2.節），建立日本觀眾有關臺灣軟實力的良好印象。

因此，文化外交與經貿外交應視為互補關係：前者傳遞價值觀與認同好感度，後者著重利益交換與合作結構（Rawnsley 2014）。文化外交的戰略潛力，在於其運作主體不限於國家政府，更仰賴策展人、藝術家、文化組織與海外社群等非國家行為者靈活參與，創造出更具在地嵌入性與文化敏感度的互動模式（Figueira 2020；Kuo 2022）。

然而，文化外交作為一種政策工具，仍面臨操作上的內在限制。相對於經貿外交可透過貿易額、投資數據等具體指標進行量化評估，文化外交缺乏通用的評量模型與成效指標，通常難以被視為主流外交資源分配的優先選項。《Taiwan NOW》亦面臨相同的挑戰，雖有多項產出（outputs）回報，例如展演規模及場次、合作團隊數與觀眾人數等，但仍缺乏國際媒體報導評論、觀眾認知調查等影響力評估（impact evaluation）資料，限制其政策說服力與資源競爭力。例如國內媒體評價偏重藝術性認證，較少關注日本一般觀眾的反應與回饋，而日方的報導也多從專業藝文交流、藝術欣賞的角度出發，當中缺少了日本觀眾視角（例如，日本一般民眾是否因為觀賞了展演而改變他們對臺灣的看法？）。更進一步來說，



既然本案原先配合文化奧林匹亞辦理，是否需要考量文化奧林匹亞所設定在地參與、文化多元與共融框架等指標（Garcia 2024b）？以文化外交的更廣泛概念「公共」外交而言，未充分納入以公眾為對話主體的視角，限制了其作為公眾外交平台的深度與廣度。

不論是理論或是實務上，文化外交計畫尚缺乏嚴謹的評估機制。可參考前述二（三）所整理之公眾外交評估模型或軟實力評估工具，以作為後續追蹤國外觀眾受影響程度的評估方法，深入了解是否達到當地民眾與臺灣「關係建構」和「倡議」的交流效益，並可進一步參考文化奧運的評估指標，以作為後續評估計畫效益之依據。

## （二）文化外交對於文化主體性建構的影響

本研究關注文化外交與文化治理問題，探問臺灣的文化外交是否反向建構了國內的文化主體性。因文化外交目標而策劃的藝文計畫，的確可能「由外而內」影響國內文化論述，對外文化符號建構和國內認同為一體兩面交互影響之關係（Minnaert 2014; Clerc 2016）。這種雙面性凸顯了文化外交與文化治理間的緊密關聯：對外文化工作若獲得國際社群肯定，實則也成為國內文化政策與認同塑造的一環。

《Taiwan NOW》的確對內宣傳了計畫的價值：經由國內主流藝文媒體報導，作為一種後疫情時代的國際文化交流的新示範（嚴瀟瀟 2021）。此外，該計畫透過設置雲端會場與高雄的歌仔戲實體演出，吸引本地觀眾參與，進一步將原本的演出再轉為對內的大眾參與活動。最後，本計畫也為臺灣藝術家創造了後續跨國合作機會，如四（二）2節所述，科技藝術家團隊再次參與大阪世博展演，已創造後續延伸效益。

政府官員與媒體在評述此案時，頻繁使用如「用文化和世界交朋友」（李永得 2021）、「行銷國家品牌及經典作品進入國際」（蕭宗煌 2021）等語句，突顯文化外交被視為提升國家形象的重要政策工具。序言中所強調的「不畏艱難的生命力與豐沛自由的創造力」（ibid.）也透過國內媒體的二次詮釋，轉化為鞏固、認同臺灣文化韌性的話語資源。

然而，如上節所述，本案對於國內文化主體性建構的影響力為何，是否貢獻於建構、定義臺灣文化，例如本案造成國內民眾認同迴響，或被藝文人士紀錄為臺灣文化大事記？此為本研究無法取得資料之限制。如僅以文本分析的層次來看，可試問本案所建構的臺灣「文化形象」，是否可被詮釋為「文化主體性」要

素之一？原策展內容包含臺灣小吃等大眾文化元素，但因疫情影響而最終集中於藝術展演，雖然選擇了傳統藝術的歌仔戲、大眾文化的馬戲演出，此次策展主軸仍以高文化（high culture）為主軸。當專業策畫團隊主導論述與形式選擇，雖提升藝術水準與國際專業性，但也可能侷限於文化精英語彙，與文化奧林匹亞、國內文化政策所強調的多元、共融與擴大在地參與的精神存在著落差。

從批判文化政策的角度來看，策展論述的形成往往受到藝術場域中權力結構與制度慣習影響，而國家介入的文化外交模式如雙年展等，往往欠缺對話與討論機制，難以彰顯或表達任何與臺灣社會緊密連結的論述生產（殷寶寧 2017）。當高文化被視為文化展示的首選形式，藝術性成為主要評價標準，便可能排除其他種文化的實踐與觀看方式，限縮了觀眾觀看與理解的多樣性視角，進一步侷限文化外交的民主性與公共性。尤其在強調多元文化價值的文化奧林匹亞框架下，過度強調藝術菁英的語彙，可能導致文化外交僅停留在國家形象管理的層次，而難以產生社會共鳴（不論是日本或是臺灣社會），也難以擴大受眾範圍。

### （三）制度啟示：「準旗艦」機制的潛力與挑戰

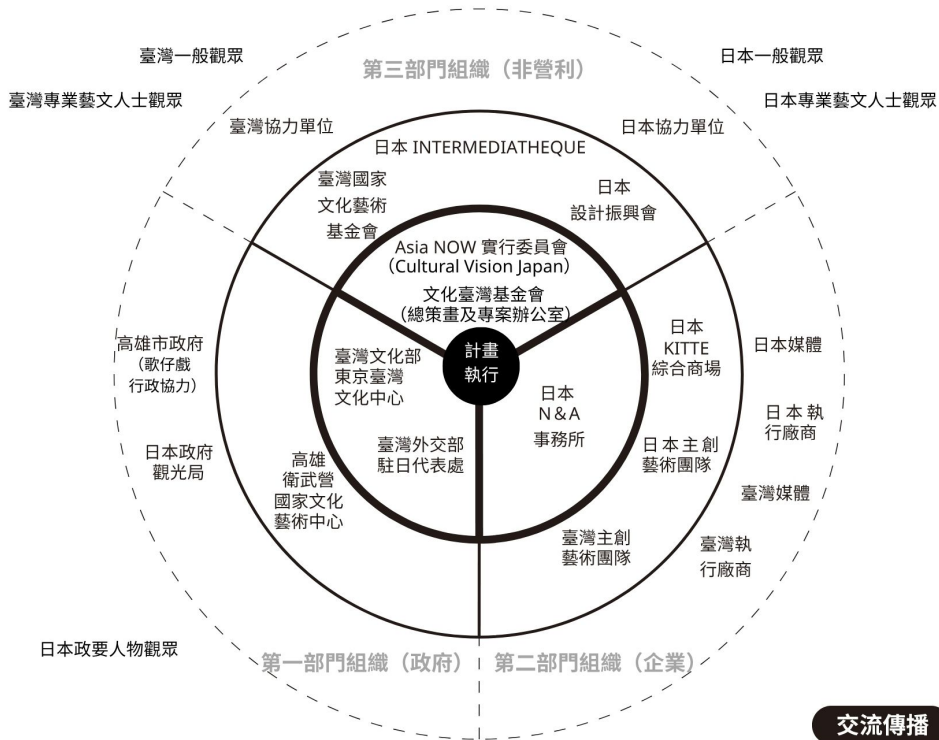
《Taiwan NOW》作為文化外交「準旗艦」機制，呈現了跨國家、跨部門組織的多層級治理特色。為分析其治理特色，本文繪製了執行層面之利害關係人組織屬性與影響力分析圖（圖 2），以同心圓作為計畫執行場域，並且劃分了不同組織的屬性（一、二、三部門），由內圈至外圈遞減之視覺化意象呈現他們的影響力重要性。而觀眾則是位於計畫執行之外的交流傳播場域，未影響計畫執行的決策。

由圖 2 可看出，本案為政府出資的文化外交計畫，但最關鍵的角色為台、日雙方的第三部門組織（例如公設財團法人文化臺灣基金會、非營利組織 Cultural Japan Vision），顯示臺灣的國際文化交流中，以第三部門組織作為重要的執行者。第二部門組織數量最多，以日本知名 N&A 事務所為最重要的當地製作統籌，它作為當地藝文生態顧問，使本案在當地專業連結及資源調度上的成功，能確保「合製共創」精神實現。

然而，在第一部門（政府部門）中，缺乏日方官方單位的正式參與，代表此案缺乏雙邊政府層級的資源整合與政策協議支持。此分析彰顯了臺灣文化外交在國際政治結構中的現實挑戰與限制。相較於英國文化協會、中國孔子學院、美國傅爾布萊特計畫等具官方合作基礎之旗艦機制，臺灣政府的大型文化外交計畫缺少當地國政府單位的支持，多數以「任務型專案」、「民間對民間交流」等非正式外交途徑辦理，難以建立穩固的制度性合作與跨國共治關係。

圖 2.《Taiwan NOW》執行層面之利害關係人組織屬性與影響力分析圖

資料來源：本研究繪製



為深入分析《Taiwan NOW》執行層面的利害關係人互動模式，本研究繪製行政架構圖如圖 3。本案由文化部負責政策與資源的行政統籌，並定期召開督導會議以協調跨部會合作；東京臺灣文化中心則處理日本在地事務。專業策劃方面，由總策畫（時任國家文化藝術基金會董事長林曼麗女士）策劃藝術內容，文化臺灣基金會及其下設置的 Taiwan NOW 專案辦公室負責執行所需的計畫行政管理。日本執行端則以 N&A 事務所與 Culture Vision Japan 基金會為主要協作團隊，而台、日主創藝術家及協力團隊負責內容製作。

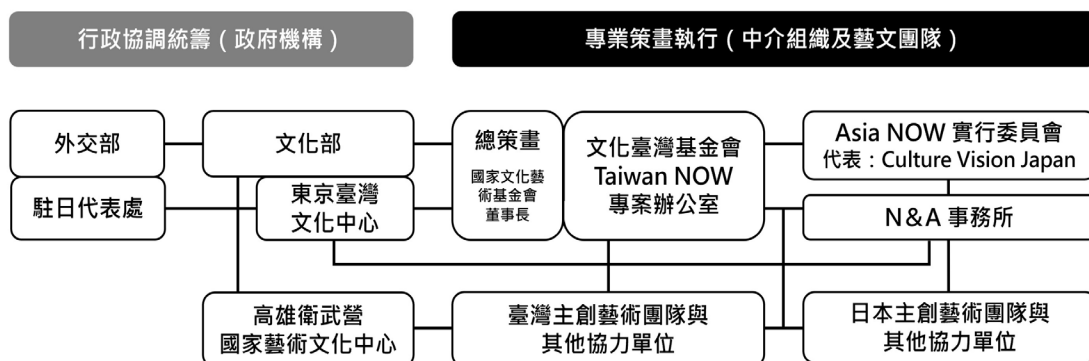
由此來看，《Taiwan NOW》具備文化外交旗艦機制強調「協作行動」（collaborative efforts）的特色（Zhu and Wyszomirski 2022）。執行單位文化臺灣基金會以「受補助單位」而非得標廠商的身分承擔任務，並強調「總策畫」在專案的重要性。在此補助模式下，政府理論上擔任「促進者」（facilitator）角色，以「協作」、「對話」之互動關係而保留專業自主與決策空間（ibid.），實踐了

文化治理中的「臂距原則」。此執行機制的優勢在於能維持專業內容決策的自主性，且能引入具備國際合作人脈與經驗的策展人及日本在地專業團隊。

相較之下，多數文化外交展演計畫仍以政府主導、外館協調當地資源的委辦模式為主。策劃與執行團隊多以「得標廠商」身分進入行政體系，成為任務導向的「執行者」（殷寶寧 2017）。此種結構往往形成自上而下的「命令與控制」（command and control）關係，使得行政干預可能影響內容產出（Kuo 2022；Zhu and Wyszomirski 2022）。相較而言，《Taiwan NOW》展現出以「中介組織」與「專業策畫」取代委辦模式的潛力，有助突破傳統行政委辦的侷限，達到文化外交的多層級治理、跨國共製與去階層化特性（Zhu and Wyszomirski 2022）。此制度設計已延續至 2024 年巴黎文化奧運《Win Together》計畫，由文化部補助文化臺灣基金會策劃執行，雖未再以「總策畫」名義運作，仍維持「策畫小組」機制（文化部 2024），體現持續的制度化延伸與專業治理取向。

圖 3. 《Taiwan NOW》行政架構圖

資料來源：本研究繪製



然而，本案雖展現文化外交旗艦機制的多項特徵，卻仍缺乏其核心基礎——長期且穩定的主管機關政治授權而來的官僚體制穩定性。正因欠缺此一結構性條件，執行模式亦浮現可討論之問題：其一，專案的專業知識與執行經驗多由外部策展人與承辦團隊累積，而文化部及文化臺灣基金會內部人員則主要負責監督與行政管理，專業能量與策展經驗能否在機構內長期內化與傳承，仍存不確定性。其二，旗艦機制理論強調的是長期營運平台，有助於因地制宜地調整策略，而無需對每次調整進行政治辯護（Zhu and Wyszomirski 2022）。2024 年巴黎文化奧運看似為本案的延續，同樣採取補助基金會的執行模式，雖具備彈性，然而採取補助依然是「任務導向」的操作邏輯，是否可達成旗艦機制持續性和普遍適用性的

效果，需持續觀察之。

本研究整理上述機制 SWOT 分析如下表，總結來說，本案在短期內提升了台灣文化外交的專業度與國際能見度，但在長期層面，如何建立穩定保障的預算與制度，並累積為公共討論的永續文化資本，將是台灣政府推動文化奧林匹亞或是其他大型國際文化專案時必須面對的核心課題。

表 1. 《Taiwan NOW》作為文化外交「準旗艦」機制的 SWOT 分析

資料來源：本研究整理

| 潛力                                                                                                                                                                                                                                             | 挑戰                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Strength（內部優勢）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>本計畫符合「旗艦機制」特色：因應現實情境脈絡彈性調整作法；達成對外交流與對內示範的多重目標；組成多層級治理協作的跨國網絡；使用創新數位工具。</li> <li>計畫中的總策畫及執行團隊保有自主決策空間，確保展演作品的國際水準。</li> <li>政府出資、中介組織策劃執行，實現文化治理的「臂距原則」，尊重文化自主權且維持專業品質。</li> </ul> | <b>Weakness（內部劣勢）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>本計畫為透過補助達成的任務型計畫，未具有「旗艦機制」基礎－主管機關長期政治授權的官僚體制穩定性。是否可達成旗艦機制持續性和普遍適用性的效果，需持續觀察之。</li> <li>依賴外部專業策展人，無法確保機構內部的連續經驗累積。</li> <li>藝術形式及展演內容的策劃缺少公共參與和對話。</li> </ul> |
| <b>Opportunity（外部機會）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>透過總策畫連結當地主流藝文團隊人脈，實現高品質的「合製共創」展演作品。</li> <li>參與本計畫的藝文團隊後續獲得跨國合作機會。</li> </ul>                                                                                                  | <b>Threat（外部挑戰）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>無法避免的「中國因素」限制。</li> <li>難與當地政府或近政府單位連結合作。</li> </ul>                                                                                                           |

## 六、結論與建議：邁向制度化的文化外交實踐路徑

本文分析《Taiwan NOW》臺日文化交流藝術計畫作為文化外交「旗艦機制」的政策設計與治理挑戰。研究發現如下總結：

第一，《Taiwan NOW》實踐了文化外交作為非正式外交工具的潛力，在主權限制下拓展國際參與空間，並透過文化形式強化臺灣的國際文化形象。儘管《Taiwan NOW》為一次性專案，卻展現出多項旗艦計畫的關鍵特徵，包括策略性調整、多重政策目標整合、跨部門協作，以及創新工具應用，可被視為「準旗艦」



機制，顯示臺灣公私部門具備建構文化外交旗艦機制的執行能力。第二，本案亦凸顯文化外交與國內文化治理之互動關係，展現國際計畫作為國內文化交流示範性案例。第三，本案的執行模式彰顯「臂距原則」的正面效益，針對未來建立旗艦機制的制度建議如下：

1. 建立具官僚體系穩定性的文化外交機制：建議政府參考旗艦機制精神，設立長期性、預算穩定性、主管機關授權之文化外交機制，能夠統籌跨部門資源整合，提升文化外交事務治理的協調性與持續性。相關作法例如成立專責文化外交的近政府中介組織，或是將《Taiwan NOW》的運作經驗轉化為長期性計畫，設定多年期的中長程目標、預算編列與執行單位，累積專業能量與國際網絡。
2. 建構成效評估框架：導入政策效益分析工具及建構文化外交指標，形成涵蓋「成果」與「影響力」的評估框架。可參考「公共外交溝通金字塔」中對於觀眾參與、文化認知與國際關係等面向的評量機制。
3. 強化國際品牌識別與文化轉譯能力：發展具臺灣文化體性與辨識度的「臺灣文化形象」與品牌策略，提升本土文化內容在國際間中的傳播效能。同時，品牌建構的過程亦可納入文化價值的公共討論或思辨等多元參與機制，以兼顧文化政策的公共性與民主性。

雖然臺灣文化外交受限於外部政治情勢限制，內部可做的是建構具有制度連續性的文化外交旗艦機制。臺灣或許難以比照他國設置常設型的全球文化中介組織，亦難獲得雙邊政府正式資源挹注，然仍可透過制度化的專案設計與中介組織的持續參與，發展出旗艦機制的運作模式。若能以奧運等重大國際活動為節點，保障週期性文化展演預算，並建立知識與資源的累積機制，將有助於使各次專案從「一次性、專案型、外部動員」轉化為「連續性、政策性、機構實踐」。此一策略不僅可強化臺灣文化外交的識別度與延續性，更有助於整合文化治理與對外政策，有助有效轉化文化能量為國家長期外交資產，更進一步於深化臺灣在全球文化場域的參與。

## 參考文獻

- ARTouch 編輯部。2021。〈共結一朵繁盛之花：虛實整合與合創共製臺日文化「國家隊」〉。典藏 ARTouch.com，9 月 29 日。<https://artouch.com/art-news/content-49319.html>（檢索日期：2025 年 5 月 30 日）。
- BBC 中文。2021。〈三個不能用正式名稱參賽的奧運代表隊〉。BBC News 中文。<https://www.bbc.com/zhongwen/trad/57984578>（檢索日期：2025 年 2 月 8 日）。
- Taiwan NOW。2021。〈【TAIWAN TALK】唐鳳 X 若宮正子：數位樂齡的未來 人生最極致的生活方式〉。Taiwan NOW Youtube 頻道，11 月 10 日。<https://www.youtube.com/watch?v=oykql6tiVHI>（檢索日期：2025 年 5 月 30 日）。
- 中央通訊社。2021。〈Taiwan NOW 雲端會場虛實整合 台灣軟實力大爆發〉。中央通訊社，9 月 28 日。<https://www.cna.com.tw/news/acul/202109280292.aspx>（檢索日期：2025 年 2 月 8 日）。
- 文化部。2021。Taiwan Now 官方網站。<https://taiwannow.org/tw/>（檢索日期：2025 年 2 月 8 日）。
- 文化部。2024。文化奧運官方網站。<https://cotpe.tw/tw/>（檢索日期：2025 年 2 月 8 日）。
- 文化部。2025。〈臺灣文化 in 大阪・關西世博「We TAIWAN」臺灣生猛氣場匯聚大阪中之島戶外節目演繹人性中的科技〉。文化部文化新聞，6 月 26 日。[https://www.moc.gov.tw/News\\_Content2.aspx?n=105&s=239666](https://www.moc.gov.tw/News_Content2.aspx?n=105&s=239666)（檢索日期：2025 年 9 月 25 日）。
- 台北駐日經濟文化代表處。2021。〈駐日代表處 2019 年辦理日本民眾對我國觀感民調結果〉。駐地新聞與活動，12 月 26 日。<https://www.roc-taiwan.org/jp/post/20037.html>（檢索日期：2025 年 5 月 30 日）。
- 江穗美。2023。〈文化部 113 年度單位預算評估報告〉。立法院，10 月。<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=46479&pid=233181>（檢索日期：2025 年 9 月 20 日）。
- 吳垠慧。2021。〈台日藝術交流，共結一朵繁盛之花：專訪 Taiwan NOW 總策畫林曼麗〉。Verse，9 月 30 日。<https://www.verse.com.tw/article/taiwan-now-1>（檢索日期：2025 年 5 月 30 日）。
- 林曼麗。2022。〈台日藝術交流共結一朵繁盛之花〉。收入財團法人文化臺灣基金會編《Keep Blooming: Taiwan NOW 臺日文化交流藝術計畫成果專書（中英版）》，16-19。臺北：財團法人文化臺灣基金會。
- 盧伯華。2021。〈頭條揭密〉奧會是國際政治縮影 不以國家命名的代表隊有哪些？〉。中時新聞網，8 月 6 日。<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20210806000663-260407?chdtv>（檢索日期：2025 年 5 月 30 日）。
- 楊明珠。2021。〈Taiwan NOW 藝文盛事開幕 台日綻放共生共榮花朵〉。中央通訊社，10 月 30 日。<https://www.cna.com.tw/news/acul/202110300190.aspx>（2025 年 5 月 30 日瀏覽）。
- 殷寶寧。2017。〈藝術策展與臺灣主體性想像：以米蘭外帶臺灣館與倫敦設計展修龍 / 相撞為分析個案〉。《博物館學季刊》31（3）：31-53。
- 財團法人文化臺灣基金會。2021。Taiwan NOW 臺日文化交流藝術計畫官網。<https://taiwannow.org/tw/>（檢索日期：2025 年 5 月 30 日）。
- 財團法人文化臺灣基金會。2022。《Keep Blooming: Taiwan NOW 臺日文化交流藝術計畫成果專書（中英版）》。臺北：財團法人文化臺灣基金會。

- 張玉音。2021。〈Taiwan NOW 雲端展廳虛實整合策略：面對「分心」的觀眾，如何創造藝術聆賞未來的「娛樂感」？〉。典藏 ARTouch.com，11月18日。<https://artouch.com/art-views/art-exhibition/content-53170.html>（檢索日期：2025年5月30日）。
- 郭唐菱。2022。〈臺灣政府海外文化據點之運作與轉型：以臺灣當代藝術家之國際專業網絡為例〉。收入劉俊裕、魏君穎編《臺灣的國際文化關係—文化作為方法》，194-220。高雄：巨流圖書股份有限公司。
- 陳雅琳。2022。〈台日共結阿婆蘭 歌仔戲唱臺灣故事 | 阿婆蘭串起台日百年交流 傳統新生命「疫藝」非凡〉。華視新聞 | 島嶼微光，3月13日。<https://www.youtube.com/watch?v=jtk6O3fPj-I>（檢索日期：2025年5月30日）。
- 趙靜瑜。2021。〈她很台灣也很日本從林曼麗身上看見 Taiwan NOW (2021)〉，中央通訊社，10月24日。<https://www.cna.com.tw/news/firstnews/202110245011.aspx>（檢索日期：2025年5月30日）。
- 劉俊裕。2022。〈文化作為方法：臺灣國際文化關係的新「另類—主流」路線思辨〉。收入劉俊裕、魏君穎編《臺灣的國際文化關係—文化作為方法》，4-44。高雄：巨流圖書股份有限公司。
- 蕭宗煌。2021。〈文化臺灣 自信綻放〉。收入財團法人文化臺灣基金會編《Taiwan NOW 臺日文化交流藝術計畫節目冊》，8。臺北：財團法人文化臺灣基金會。
- 賴嘉玲。2016。〈英國倫敦奧運／帕運開閉幕式中的文創展演分析〉。收入劉以德編《歐洲聯盟文化政策之脈絡與實踐》，頁285-320。臺北：國立臺灣大學出版中心。
- 魏君穎。2022。〈給下一輪臺灣國際文化交流的備忘錄〉。收入劉俊裕、魏君穎編《臺灣的國際文化關係—文化作為方法》，491-519。高雄：巨流圖書股份有限公司。
- 嚴瀟瀟。2021a。〈危機中的韌性蛻變，國際文化交流的新典範 Taiwan NOW「合創共製」演進啟示錄〉。典藏 ARTouch.com，10月5日。<https://artouch.com/people/content-49678.html>（檢索日期：2025年5月30日）。
- 嚴瀟瀟。2021b。〈打通視覺藝術與民間藝能的層層光譜：專訪柳美和談台日合創當代歌仔戲《阿婆蘭 Aphrodite》〉。典藏 ARTouch.com，12月22日。<https://artouch.com/people/content-55561.html>（檢索日期：2025年5月30日）。
- 公益財團法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会。2021。《東京2020文化オリンピアドレポート》。東京：公益財團法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会。
- Hasada, Y. 2021。東京・台湾・バーチャル、3会場を舞台とするアートイベント『Taiwan NOW』。Brutus，11月4日。<https://brutus.jp/taiwannow/>（檢索日期：2025年8月20日）。
- 近藤弥生子。2021a。〈日本×台湾 クリエイター未来予報〉VOL.1 マイケル・リン×アトリエ・ワン。Pen。<https://www.pen-online.jp/article/009186.html>（檢索日期：2025年8月20日）。
- 近藤弥生子。2021b。〈日本×台湾 クリエイター未来予報〉VOL.2 羅申駿 (JL DESIGN) × YOSHIROTTEN。Pen。<https://www.pen-online.jp/article/009336.html>（檢索日期：2025年8月20日）。
- Ang, Ien, Yudhishtir Raj Isar, and Phillip Mar. 2015. "Cultural Diplomacy: Beyond the National Interest?" *International Journal of Cultural Policy*, 21(4): 365-381.
- Ars Electronica. n.d. "Mozilla Hubs". Ars Electronica. <https://ars.electronica.art/>

- [keplersgardens/en/mozillahubs/#:~:text=With%20Mozilla%20Hubs%2C%20an%20open,Mozilla%20Hubs%20from%20our%20list%E2%80%A6](https://keplersgardens/en/mozillahubs/#:~:text=With%20Mozilla%20Hubs%2C%20an%20open,Mozilla%20Hubs%20from%20our%20list%E2%80%A6). (Access 5 August 2025).
- Breuning, Marijke. 2007. *Foreign Policy Analysis: A Comparative Introduction*. New York: Palgrave Macmillan.
- Clerc, Louis. 2016. "Variables for a History of Small States' Imaging Practices – The Case of Finland's 'International Communication' in the 1970s–1980s." *Place Branding and Public Diplomacy*, 12(2–3): 110–123. <https://doi.org/10.1057/s41254-016-0008-8>.
- Cummings, Milton C. 2003. *Cultural Diplomacy and the United States Government: A Survey*. Center for Arts and Culture. <http://www.americansforthearts.org/by-program/reports-and-data/legislation-policy/naappd/cultural-diplomacy-and-the-united-states-government-a-survey>. (Accessed November 30, 2016).
- Dubinsky, Yoav. 2022. "The Olympic Games, Tokyo 2020 and Japan's Nation Branding." *The International Journal of the History of Sport*, 39(3): 263–281.
- Dubinsky, Yoav. 2019. "Analyzing the Roles of Country Image, Nation Branding, and Public Diplomacy through the Evolution of the Modern Olympic Movement." *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 84(1): 27–40.
- Dubinsky, Yoav. 2023. "The Olympic Games, Nation Branding, and Public Diplomacy in a Post-Pandemic World: Reflections on Tokyo 2020 and Beyond." *Place Branding and Public Diplomacy*, 19 (2023): 386–397.
- Figueira, Carla. 2020. "Indigenous Peoples as Non-State Diplomatic Actors in the Public/Cultural Diplomacy of Taiwan: A Case Study of Disposessions: Performative Encounter(s) of Taiwanese Indigenous Contemporary Art." *International Journal of Taiwan Studies*, 3(1): 62–92.
- García, Beatriz. 2017. "Cultural policy and mega-events." In *The Routledge Handbook of Global Cultural Policy* edited by Victoria Durrer, Toby Miller, and Dave O'Brien, 365–381. Routledge.
- García, Beatriz. 2024a. Cultural Olympiad Evaluation. Comité d'Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.
- García, Beatriz. 2024b. "The Cultural Olympiad, Art and the Olympic Games." In *Olympic Knowledge – Essential Readings Series* edited by Cesar R. Torres, Tracy Taylor, and Stephan Wassong, 1–17. Lausanne: International Olympic Committee, Olympic Studies Centre.
- International Olympic Committee. 2024. *Zoom In: The Cultural Olympiads*. Lausanne: Olympic World Library. <https://library.olympics.com/Default/zoom-art-et-culture.aspx>.
- Kau, Michael Ying-mao. 1992. "The ROC's New Foreign Policy Strategy." In *Taiwan Beyond the Economic Miracle* edited by Denis Fred Simon and Michael Ying-mao Kau, 237–255. New York: M. E. Sharpe.
- Kuo, Tang-Ling. 2022. "Taiwan's Cultural Diplomacy Policy: Case Studies of Overseas Contemporary Art Exhibitions (2012–2019)." PhD diss., King's College London.
- Mark, Simon. 2009. *A Greater Role for Cultural Diplomacy*. Hague: Netherlands Institute of International Relations Clingendael.
- Minnaert, Tanya. 2014. "Footprint or Fingerprint: International Cultural Policy as Identity

- Policy." *International Journal of Cultural Policy*, 20(1): 99–113.
- Mitchell, J. M. 1986. *International Cultural Relations*. London: Allen & Unwin.
- NATO's Joint Analysis and Lessons Learned Centre. 2013. A Framework For The Strategic Planning & Evaluation of Public Diplomacy. NATO's Joint Analysis and Lessons Learned Centre.