

2019 臺灣燈會籌劃與營運之經驗分享

黃建嘉 屏東縣政府傳播暨國際事務處處長
兼燈會專案辦公室主任

壹、「臺灣燈會在屏東」從問號？ 到驚嘆號！

2019 臺灣燈會在屏東的籌辦，約距離燈會開幕一年前，縣府即成立了燈會辦公室。其中，燈會主視覺的出場，是一種決定性的宣告，代表了燈會的啟動。

回顧燈會期間一路走來的千難萬難，最困難的決定竟是燈會主視覺，「因為那是一種方向的決定」。

今年是燈會第 30 年，屏東想做點不一樣的，因此，縣府委託設計師方序中設計，運用無限循環符號「莫比烏斯環」，強調生生不息。這個主視覺的選擇是一種宣告，代表著 2019 全國燈會要走傳統老路或未知的新路？最後，從主視覺開始，舊思維、舊做法一概出局，臺灣燈會在屏東就是要不一樣。

其實，燈會不一樣的選擇，早自地點篩選就已經做了決定。當初二個評估地點，一處是屏東市，另一處是距離屏東市 30 公里的東港大鵬灣。屏東市的場址有完整腹地可做整地規劃，交通便利，鄰近高屏大橋，屏東

火車站運量夠大，縣府可專注辦活動，是很「安全」也很「臺式」的典型做法；東港大鵬灣則有瀉湖，有景觀，場地具備國外燈節的條件。

一心挑戰國際級燈會的強烈渴望，讓我們做出了決定，一場公部門的寧靜革命就此開打，觀念、做法、執行、人力…由內到外，從上到下的蛻變。

從籌備之初，燈會專案辦公室（以下簡稱燈辦）即積極前往法國里昂燈節與澳洲雪梨燈節考察，察覺這兩大燈節緊密結合水、陸等地景，回國後，跳出傳統的工程思維，採取策展的概念，為燈會畫出新的天際線。

這個決定直接牽動到整個燈會的規劃，從場域分配、燈飾的設計執行、後續的管理維護，一一找出軸線後，擬定了七大規劃原則。

七大核心概念包括：燈組間距至少 20 米，營造空間感的賞燈體驗；單一參觀動線，兼顧日與夜的可看性；求精不求多，凸顯整體聲光效果；燈座本身須具質感、用色大膽、鮮明活潑，座座是焦點；掌握互動、拍照打卡、機械動態的流行趨勢；燈座與現地環境搭配

不受限在固定地面，讓人在燈飾中；休憩區、工作人員、周邊環境都是燈飾營造的一部分。

擬定國際級燈會的目標後，找出策展的設計手法，確定 7 大準則架構，燈辦列出 908 項任務，在燈辦嚴密管考下，貫徹執行。

再縝密的規劃，終究要回歸行政系統運作，歷屆燈辦都會提醒接棒者，燈會是團隊行動，取經之初，甚至聽到「要有集體離職潮的準備」的提醒，只是 2019 燈會的複雜度更高，屏東牽涉四個單位：交通部觀光局、屏東縣政府、觀光局下轄的大鵬灣風景管理處，和鵬管處下轄的一間 BOT 公司，多如牛毛的事項，彼此拉扯得很辛苦。

為控緊執行團隊，燈辦成為核心部隊，由主任、副主任、專員及 3 個執行秘書領銜，負責 19 個小組，有些組是單一局處，有些跨單位，另設組長，成員多是年輕公務員，做事彈性大，效率高，會議紀錄隔天就出來，此外，縣府研考處花 1 個月研發獨家研考系統，列管這 908 個項目。

除了調整公部門的腳步，多數工作是委託民間廠商或設計者執行，公部門與民間廠商又是一場內與外的攻防。

改變就從招標開始，招標須知明訂需求，並保留修改作品權力，提案簡報後，立即與取得優先議價權的廠商開會，公開提出這一屆燈會對標案的期待、準則與需求，「把醜話說在前」，一旦廠商做不到，可以直接退場，由第二位遞補，如果不能符合燈會需求，甚至打算重新招標。

整個過程裡，太多突發狀況，甚至到燈會最後一天仍在調整、修補，根本無法依循正常流程，上簽呈、找經費、發包、施工，「等跑完程序，燈會早就辦完了」，在燈會期間，只要不違反法規，能迅速解決問題，就必須立刻執行，遊客的網路讚聲與高回客率，就是對滾動式修正做法的最好反饋。

這次燈會對屏東最大的意義，是告訴自己與外面的人，屏東有能力舉辦國際型的活動。過去縣府想爭取大型活動到屏東舉辦，「有需要嗎？」、「有人來嗎？」、「能做得到嗎？」等問號接連來，這次的燈會證明屏東是可以做到的。

再者，屏東人的光榮感凝聚了，屏東人就像 10 年前的高雄，需要一劑強心針，需要被稱讚，這一次，大家都說是全臺灣最美的燈會，透過別人的口，別人的眼，屏東人對自己的信心提振了，光榮感與凝聚力就起來了，這是燈會最重要的價值。

貳、數字燈會紀錄改寫中

臺灣燈會在屏東大鵬灣舉辦，整理出許多神秘的數字（圖 1），其中參觀總人次達 1,339 萬，更與電信業者合作，用「手機訊號」偵測人次，採科學方式來統計。

過去類似燈會這種大型活動，會由現場工作人員以人工按碼表、裝設感應器、車流預估等方式計算，這種方式容易出現重複計算的盲點，今年燈會跟電信業者合作，經由系統，透過手機偵測人數。



圖 1 燈會的神秘數字

資料來源：屏東縣政府

電信公司透過自己研發的系統，設定時段、區域後，就可偵測出該時該地的用戶數量，例如這次與中華電信合作，該業者的市佔率為 1/3，從數據推算就能得到燈會人數，這種較「科學」的算法，比過去的計算方式更即時、準確，還可掌握遊客停留燈會的時間，方便預先規劃所需人力，以便進行人員調度與交通疏導等相關作業。

參、接駁燈會 沒有路開路

當燈會選定大鵬灣場址，交通是最大挑戰，欠缺大眾運輸系統的環灣地形，接駁的運輸模式，注定是必要之惡。

臺灣燈會 30 週年，場地不如以往選在高鐵或臺鐵附近，遊客一出站很快可抵達會場賞燈，國境之南的屏東，距離北部及中部遙遠，位於大鵬灣的場址，需仰賴接駁專車才能到達會場，先天條件不良，外界始終不看好，規劃之初，整體參觀人次初估約 800 萬。

我們清楚，交通網環環相扣，只要一個小環節脫鉤，就會整個亂套，燈辦事前模擬、估算、調度、轉銜，總共準備了 40 套應變劇本，最後活用各種應變方案，才得以從地獄般的考驗脫身。

大鵬灣只有一條環灣道路，沒有大都會

區的綿密公共交通運輸系統，首要原則是不能讓外車進來，否則只要來 2,000 臺，交通就癱瘓了，燈辦做出「決戰於境外」的交通基本策略，採園區全接駁，所以需要在園區外找停車場，最後找到 11 個停車場，採接駁方式進入園區，另結合附近的潮州和林邊火車站做大眾運輸的接駁。

場地定了，所有工作齊跑，12 月底到 1 月底，用跑百米的速度衝刺，顧問公司做全面動線規劃、承載量、轉銜等試算與推演，另一方面，將鐵路、公路、水路全數納入，高鐵、高捷、公路總局、港務局、屏東客運等各種交通主管機關或單位組成小組，每週開會討論。

基於交通輸送的繁複，勢必影響遊客意願，相關單位推估，燈會每日來客數約 60 萬到 80 萬人次，至少模擬了 40 套劇本，不過，仍作了爆量的規劃，就連二二八連假北返車潮回堵高速公路的變數都已列入考量。

回首那些戰役，40 套劇本全用上，代表事前練功很重要，但 40 套劇本也沒全用上，狀況太複雜，超乎預期，只能當場 A 套 B，B 套 C，交錯使用，代表著重大活動必須彈性靈活才足以應付變局。

再多策略、方案、模擬，都敵不過人力，這一批戰鬥部隊包括中央交通單位、縣府團隊、志工、警察、顧問公司到各大轉銜的交通系統，一群沒有聲音的人，才是讓交通狀況逆轉勝的關鍵。

肆、滾動燈會 鋼鐵公務員

2019 燈會在屏東，外界不看好，屏東像不服輸的孩子，力拚到底，讓臺灣掀起「瘋屏東」的風潮，其中，縣府團隊是主動力，600 位身穿紅背心的鋼鐵人，從早到晚，飛來竄去，使命必達，是撐起燈會的變形金剛。

公務系統的組織龐大，公務員的思維傳統，常以不做不錯當作保身準則，燈會卻顛覆外界對公務員的刻板印象，公務員的熱力，在平靜無波的大鵬灣水域不斷升溫，不知不覺的「滾起來」。

最初，欠缺國際級活動經驗的屏東縣政府，面對燈會的挑戰，像是首次參加世界賽的選手，每天拚了命的鍛鍊，做越多越慌張，沒有一件事是照著劇本走，開幕前一個月，燈區荒蕪一片，沒有人有把握，沒有人不焦慮，沒有人不擔心，共同的疑問是，「燈會真的能辦成嗎？」

燈會試營運前一週，試燈、演練、補強、調整，太多東西來不及就定位，燈會前一天，狀況多到數不清，空氣中滿滿的緊張，沒人笑得出來。

終於，燈會開幕夜，Intel 無人機在屏東夜空組成 TAIWAN 那一刻，時間凍結了，「從來不曾有的情緒，從心裡冒出來，堵在胸口、鼻腔，當下說不出話來」。

為了辦好燈會，不僅同仁們全心投入，就連家人都需相互體諒，讓老婆或老公暫時



圖 2 2019 臺灣燈會在屏東，10 個第一次

資料來源：屏東縣政府

恢復單身，當起家庭支柱張羅大小家事，或是收起柔弱，接送孩子上下課，用無聲的方式支持家人把燈會辦好。

伍、活力燈會 組織變形中

成軍一年的燈會辦公室，是紅色鋼鐵人的先遣部隊，雖採任務編組，卻是燈會的中樞神經，上承腦的意志，下傳訊息到手腳，讓整個組織動起來。

燈會從籌備期、施作期、試轉期到開放

期，不同階段都有不同的難關，事實上，屏東 30 年來不曾有這樣的機會、資源做這樣的事，從經驗、人才、資金等，屏東都是頭一次，得從零開始累積。

論入園總數字、燈飾量體等各種客觀數字來看，屏東不是第一，但是卻創造出許多第一次（圖 2）。能得到預料之外的讚賞，主因在於屏東籌備燈會的客觀條件不佳，卻努力做到最好，來回的反差，令人留下深刻印象。

在臺灣，燈會慣例將安全牌放第一，多

半在一塊平整素地上，選定主題，導入廠商，作合理分配，這樣風險最小，但根據國外經驗，刻意選在山或海等環境嚴峻的場域，反而產生令人驚豔的作品，在這樣的思維下，燈辦不再去想屏東的困難和處境，而是就著瀉湖地形及大鵬灣 BOT 後的剩餘空間來作調整，正因為有侷限，反而激發創意。

在執行的策略上，不是用工程面的思考，只顧考慮如何讓燈區更安全、更穩定、更平整，反而用策展的思維，創造出藝術品，不論日夜都有不同的欣賞角度，並將作品極大化，枝節瑣碎的配件全部拿掉，撤掉紅龍（伸縮圍欄），創造欣賞作品的場域和氛圍，開放觀眾走入作品裡。

場域活起來之後的面貌大不同，不同時段會有不同景色，其他縣市的燈會可能是傍晚六點入園賞燈，屏東卻是中午人潮開始進來看日間景觀、傍晚賞夕陽，入夜觀夜景，不同的景觀變化和細節，讓人一刷、二刷、三刷…，怎麼看都不會膩。

為讓來自四面八方，各有考量廠商了解屏東燈會的整體概念，第一階段燈辦一家家溝通，面對面討論，進而調整原有的設計，基本上，幾乎每個原始提案都是來回修正數回合。第二階段是施作期，當平面設計變成立體作品，突發狀況依舊層出不窮，不少廠商抱著「時間迫在眉睫，有總比沒有好」的消極心態，但燈辦在品質與時間之間，仍然選擇品質，甚至做好準備，寧願改備案上場，就是不妥協，讓廠商看見屏東的決心，使得廠商只能配合調修到最後一刻。

陸、無聲燈會 隱形的翅膀

「你辛苦了」，燈會舉辦到最後，這句話變成了問候語，在遊客、工作人員、志工、廠商、司機、清潔人員之間傳遞著，人人愛上這句話，宛如通關密語，成為燈會運轉的隱形力量，一路向前飛去。

臺灣燈會在屏東，沒有人置身事外，人人都是局內人，是參與者、見證者更是創造者。以志工來說，燈會期間參與的志工將近 6,000 人，來自四面八方，共分 21 個組別，在燈區提供發放手冊、提供遊客導覽諮詢、動線導引、安全維護、進駐行動服務臺等，每日志工服勤人次達 1 萬 2,612 人次，值班時總數達 6 萬 7,226 小時，累積成令人激賞的 10 大貼心創舉（圖 3）。

此外，接駁始終是這次燈會的挑戰，運輸司機就是燈會的雙腳，看到遊客累癱、焦躁，司機手上方向盤始終握著，腳下油門絲毫未鬆，三個便當被冷落在一邊，腦子裡，只想到把遊客平安接進來，安全送回去，無心也無力顧自己。

每晚當人潮終於疏散，遊客回到家，躺在床上，滑手機倒帶目眩神迷的燈會旅程，另一批身影在黑暗中，開始接力工作，全面清查機電設施、清除廁所水肥…，得要忙到天亮，才能躺下說晚安。

為讓賞燈遊客「方便」，這次廁所是採最高標準設置，數量、清潔、位置、品質均



圖 3 2019 臺灣燈會在屏東，貼心 10 大創舉

資料來源：屏東縣政府

嚴格把關。只是 800 多座流動廁所必須在人潮退去後才能執行水肥清除，早在一旁等待入園的水肥車，需在短短數小時內抽除水肥，是項極為吃力的任務。

夜太深，寥寥星光起不了作用，清潔人員靠著頭上的探照燈，一間清過一間，現場執行清潔工作的人員，聲音早被冷風吹散到湖畔，繼續用腳抵著門，隻身拿著抽吸軟管，在黑夜裡低頭工作。

另有一批編制外的人，無法一點名，但這些屏東鄉親們隨時撿一片紙屑；騎車載

落單的人；開放自己空地當免費停車場；網路奮力宣傳，默默的為燈會付出。每一個參與者，都用不同的形式與型態，默默在各角落支持著屏東燈會的運轉。

柒、結語

曾有人詢問，在這場光的盛宴，最美的是哪盞燈？其實，在燈區裡，臺灣人的溫暖、善良、勤奮、同理、團結、合作…這些臺灣最重要的價值在燈下發亮，是一盞盞美到不行的燈，照亮人性的美，是不會熄滅的光。

在燦爛火花中，屏東縣政府跳脫制約與刻板，有了練功與進化的機會和經驗，在不可能之中創造了可能；群眾透過高水平作品與國際級演出，開拓了視野，吸收新思維，感受彼此文化的特色與不同；每個人不分彼此，無私無我的付出，在看見別人之中找到自己。

這些年，屏東一直在累積能量，時時刻刻在進化，讓屏東不再只是遙遠的地理名詞，而是一種美好生活的品牌，庄腳囡仔的埋頭苦幹，這次終於被看見。

