

機構文本第二期序文

本期「機構文本」的文章，包括新北市美術館、臺東美術館與客家發展中心等機構實踐案例。在上一期探討過香港 M+ 視覺文化博物館、西班牙馬德里索菲亞皇后中心美術館、高美館等機構之後，我們可以看到國內新興美術館所，也多朝向新的機構實踐方式，嘗試重新配置新的機構倫理，為機構的專業性和未來性，提出殊異的方案。

新北市美術館（簡稱「新美館」）將是我國首都圈內最大型的美術館，位居首善之都一側，擁有得天獨厚的資源，又因為實質上與全國性藝術家的高度重疊，而使新美館具有極為特殊的地方性，從而與其他六都美術館拉開了距離。本次專訪新美館籌備處主任陳春美與顧問賴香伶，談及新北市政府在籌備期間賦予新美館的定位，便是在大三鶯文化生活圈下與陶瓷博物館等機構合作，發展區域性的藝文生態，首先開放的園區包括藝術街坊、教育推廣工作坊等，強調與新北各區地方產業文化館、甚至民間單位的協作，實踐某種跨地方的當代實驗性。

2007 年便成立開館的縣級美術館，臺東美術館（簡稱「東美館」）向來以東部民眾為主，近年來隨著重大交通建設開通，地方大型藝術活動蓬勃發展，促發了場館本身的升級與轉型。本次專題邀請前臺東縣政府文化處視覺藝術科科長徐敘國，暢談六年來東美館如何突破受限的預算編制與行政框架，導入客座策展人制度、引進專業研究人才、興建典藏庫房，並規劃三期館舍的擴充。這些機制內的改變，都是以軟帶硬、研究先行的方式推動，從美術史建構來盤點館內收藏，逐步完備典藏研究的軟硬體，確立東美館的定位與發展策略，再往外拓展到縣內各地方文化館組成衛星網絡，形塑以東美館為樞紐的大美術館，延伸出的駐地創研計畫，也串連呼應了近年興起的地方藝文能量，特別是極具特色的南島與原民文化展演。

除了原民之外，就族群而言，客家文化也是另一支值得關注的焦點。為追求文化平權，解嚴前後興起的客家賦權運動，倡議推動而展開了相關的機構化實踐，客家事務委員會轄下的「客家發展中心」（以下簡稱「客發中心」）在

各地興辦客家文化園區與場館，學者張正霖指出，2019 年開幕的「承蒙客家：臺灣客家文化館常設展」，盡力避免了本質化、刻板化的客家形象，也在展件的內容與媒介追求客家文化的多樣性。另一個近年聲名鵲起的重要案例，是地方藝術祭「浪漫台三線」等活動，透過策展手法，將「人、空間、物件、生態、文化及他者之間，成為彼此對話的主角」，反轉了機構慣常的生產場域與觀看倫理。

從這些案例不難發現，近年的美術館也呼應某種新的倫理或教育轉向，較不依賴過去習見的博物館定義與制式作法，而是強調先強化核心的典藏研究，發展組織定位與策略，並與館外組織合作打開一個新的論域空間；藝術家、策展人與研究者，和觀眾、民間團體共同協商行動方案，回應在地的社會與文化議題，創造新的展覽敘事，再反饋、充實館內的典藏。此種取向，尤其在新設、中小型機構場館更能靈活實現，後續發展值得期待與關注。

族群博物館與文化平權：臺灣客家運動機構化展覽實踐

文·圖／張正霖

臺灣客家族群運動的興起與文化轉向

約自 1980 年代中期，客家族群運動在臺灣開始濫觴。起初的訴求，主要圍繞語言的重建，以及族群認同的復興等議題。而後，於 1990 年代間，臺灣客家運動將觸角擴及文化權利領域，企求更全面地推動客家文化的重建與創造。伴隨解嚴後社會力的釋放，各類客家文化重塑與再造的舉措，在民間越發蓬勃。無論在常民文化世界（如客家飲食、節慶、民俗等），或是在精緻文化範疇（如文學、音樂、戲劇等），均出現一連串的藝文耕耘或事件。其中的核心關切，除企圖讓客家文化元素與臺灣社會生活更緊密結合外，追求客家認同的提升、再現客家文化精粹亦是主要目標。

首次政黨輪替後，行政院客家委員會成立（下簡稱「客委會」），象徵客家運動在中央層級的機構化。自此，各縣市開始設立自身的客家事務機關，但仍以中央之客委會最具象徵性與影響力。2004 年，客委會之附屬機關，客家委員會客家文化發展中心成立（簡稱「客發中心」），成為臺灣唯一職司客家文化推廣、保存與創新的國家博物館形態組織。1980 至 2010 年代前後，臺灣客家運動基本上完成了機構化的歷程，同時也由初期的族群語言及身份追求，邁入更多元的文化實踐轉向。於此文化轉向中，對現代族群文化權利的呼聲及探求，某種程度上賦予客家運動不斷向前的動力。



客發中心是目前唯一之中央層級客家文化推展機構

有意義的是，機構化的確立並非臺灣客家族群運動的最終目標，它更接近於給予族群認同實踐更有力的平臺。如依據《客家委員會客家文化發展中心處務規程》（2020），該機構設置有研究發展組、藝文展示組、文資典藏組、文化推廣組等部門，各部門職掌雖不相同，關鍵目標仍在「如何」研究、展示、蒐藏與推廣客家文化與事務。易言之，如何論述與再現臺灣客家，本身仍須以傳統為根基，隨著社會發展不斷更新、變化。根據張正霖、賴憬霖的研究，展示成為臺灣客家推動族群認同經常使用的策略之一。¹再如吳詩怡、張翰璧、蔡芬芳的研究發現，當時臺灣已有客家主題場館 42 座，涉及展示內容包括歷史、地理環境、性格、語言、服飾、婦女、建築、信仰、習俗、音樂、產業等 13 類。²自 2012 年迄今的諸多臺灣客家研究中，有關文化展示的主題也佔據大宗。³相關研究數據均表明，在臺灣客家族群運動中，機構化與展覽實踐二者具有無法分割的緊密關係。

¹ 張正霖、賴憬霖，〈機構展示、族群敘事與文化公民權實踐：以《承蒙客家：臺灣客家文化館常設展》為分析對象〉，《聯大學報》20 卷 2 期，2023，頁 39-68。

² 吳詩怡、張翰璧、蔡芬芳，〈博物館展示與客家記憶：以臺灣客家文物館為例〉，《博物館與文化》16 期，2018，頁 84。

³ 張正霖、賴憬霖，〈機構展示、族群敘事與文化公民權實踐：以《承蒙客家：臺灣客家文化館常設展》為分析對象〉，《聯大學報》20 卷 2 期，2023，頁 39-68。

展覽敘事、展示技術與族群文化再現

王俐容曾將文化公民權具體區分為文化認同權、文化生活參與權、文化發展權、文化再現權等範圍。⁴基本上，文化再現權與少數族群的展示行為最為有關。如何避免將客家族群本質化（essentialization）、刻板化（stereotypization），又能呈現客家多元化的傳統及當代面貌，本身並非容易的任務。在此情形下，展示技術的演進成為與敘事內容並重的部份，兩者須相輔相成。在諸多案例中，客發中心的常設展實踐具有一定代表性。朱玲瑤論證，2008至2018年間，客發中心為求慎重周延，僅策劃過兩次常設展，均投注大量資源。該中心最近一次「承蒙客家：臺灣客家文化館常設展」（2019年11月開幕），至少經歷展前研究階段、展示設計與施作階段、開展階段三個主要過程，務求呈現多樣性的內容與觀點。⁵

由客發中心「承蒙客家」展的案例來看，該展至少關聯客家族群的歷史性、全球性、常民生活、文化創造、公民運動等重要組成部份。⁶換句話說，所謂客家族群文化在本展的敘事中具有多元性、異質性與歷史脈絡性等特質。此一核心理念，與臺灣客家族群的真實狀態相互呼應。在展示技術上，「承蒙客家」跳脫傳統的靜態文件呈現方式，轉而採用多元展示手法：將文字、文獻、文物、照片、影像、聲音、音樂、裝置藝術、互動媒介等融合為一體。⁷某種程度上，「承蒙客家」可被界定為結合多元感官內涵的展覽複合體。究其屬性，接近於Verhaar & Meeter所稱之「資訊基礎型展覽」（information-based exhibition），其中論述、資訊、理念及物件等要素的相互整合。⁸透過此種展示手法，「承蒙客家」為我們表述了何為較多元內涵的客家文化再現形態。或可如此說，該展在國家機構的支持下，將當代發展中的展示技術與族群認同實踐，在文化再現

⁴ 王俐容，〈文化公民權的建構：文化政策的發展與公民權的落實〉，《公共行政學報》20期，2006，頁129-159。

⁵ 朱玲瑤，〈從客家研究到展示內涵：以臺灣客家文化館常設展為例〉，《客·觀》1期，2021，頁102-111。

⁶ 張正霖、賴憬霖，〈機構展示、族群敘事與文化公民權實踐：以《承蒙客家：臺灣客家文化館常設展》為分析對象〉，《聯大學報》20卷2期，2023，頁39-68；張維安、謝世忠、劉瑞超，〈承蒙：客家臺灣·臺灣客家〉，苗栗縣：客家委員會客家文化發展中心，2019。

⁷ 張正霖、賴憬霖，〈機構展示、族群敘事與文化公民權實踐：以《承蒙客家：臺灣客家文化館常設展》為分析對象〉，《聯大學報》20卷2期，2023，頁39-68。

⁸ Verhaar, J. & Meeter, H., *Project Model Exhibitions*, Leiden: Reinwardt Academie, 1989.

權理念引領下進行了有意識的結合試驗。



「承蒙客家」展企圖結合多元化的展示媒介

「承蒙客家」的展示模式，可被援引作某種當代臺灣客家展示或策展實踐的分水嶺，其跳脫靜態的、單一歷史視角的論述方式，即在該展之後明確成為主流。2020、2023 年兩次之「浪漫臺三線藝術季」，則將展覽由白盒子空間（White Cube）導引至整個地理場域，讓實體空間及居民生活成為主角。在展示媒介上，積極採用多元模式，將地景藝術、裝置藝術、影像藝術、觀念藝術、行為藝術、平面作品、物體藝術等相互結合。人、空間、物件、生態、文化及他者之間，成為彼此對話的主角。在策展人與創作者的身份上，也強調多元族群的組成。某種程度上，此種展示方式讓客家文化的再現與族群認同，被安置在更多元的脈絡中被認識乃至彰顯力量，為當代客家敘事開啟更多元的觸角及創造力。



「浪漫臺三線藝術季」讓客家展示走出白盒子，與地理及歷史場域結合

根基傳統、朝向未來的臺灣客家：異質性與認同再造

由上述詮釋看，異質性將是客家文化論述無法避免的議題。無論在族群內部或外部，異質性均伴隨著客家族群身份的出現。面對乃至擁抱此種異質性的狀態，將有助於客家族群更蓬勃的文化發展。異質並非外來，而是來自歷史過程。這意味傳統應當受到充分尊重、體驗和認識，藉以擁有朝向更為開闊的未來性的信心。2023 年舉辦之「世界客家博覽會」（Hakka Expo），即透過展示呈現了此種可能性。在該展中，臺灣館與世界館作為兩個大的展館區分，兩者形成有機的相互關聯。



「世界客家博覽會」透過靜態與當代展示方式的結合，訴求客家文化的多元化
特質

根據筆者的現場調查，該展至少涉及四個主要軸線：歷史、現狀、發展、進步性。關於歷史的陳述和再現，總是導向客家族群文化與生活方式的當代進步性意義，應是本展最具價值之處。某種程度上，由客發中心等館舍形成的機構化、專業性的客家族群賦權運動，其追求少數族群（ethnic minority groups）賦權及文化平權的內涵，已成為「臺灣客家經驗」的真諦。臺灣客家經驗一詞出自張維安等人的論述，意指在強化臺灣客家族群意識的凝聚後，應在語言、文化、產業、性別、知識體系等各層面進行重建與創新。⁹「世界客家博覽會」的展覽複合體即接近此種理念的實踐，尤其在臺灣館展區中，靜態的物件、文件與視覺呈現，與當代化的裝置、數位、複合媒材與社群互動等展示方式，彼此融合成多樣性的視覺及感官體驗模式。此一多樣性模式的設計，乃企圖對應客家文化的多元性特質。文化的保存與傳承，與文化的創新及發展被放在同等重要的地位上，其中也預留了諸多供給觀者反思的空間及線索。易言之，該展不僅企圖成為「呈現之物」，更企圖將自身形塑為具反身性（reflexivity）的客體。更為重要的是，在此一強調文化平權的展覽複合體中，「世界客家博覽會」諸多展區的敘事，均試圖注入多元族群共生並存的關鍵視角。

臺灣客家運動自濫觴之際起，由訴求本族群的存在與認同出發，逐步拓展至肯認多元價值的階段。文化平權及權利的賦予，被認識為多元族群相互發展的基礎。由此層面思考，臺灣客家的復興運動已邁入更具進步性的階段，成為臺灣社會族群發展的積極元素。富有意義的是，此種歷史進展在客家主題展示中亦獲得明顯呼應。由靜態的、單一視角的展示模式，逐步朝向多元化的展覽複合體方向演變，象徵著臺灣客家敘事越發自信於擁抱異質性和開放性，從而帶來自身族群文化的重建與創新契機。客家族群運動早期取得的機構化成果，則為此種族群文化創新提供了必要的制度保障。

⁹ 張維安等，〈全球客家形成的研究：臺灣經驗與多層次族群想像的浮現〉，《人文與社會科學簡訊》18卷1期，2016，頁85-91。



族群融合敘事在「世界客家博覽會」中，以引人注目的當代展示方式呈現

作者

張正霖，國立聯合大學文化創意與數位行銷學系教授兼藝術中心主任，曾任中央美術學院藝術管理與教育學院教授、藝術商業管理工作室主任、北京大學文化產業研究院兼任教授、國立臺灣美術館研究員，並曾擔任義大利波隆那大學交換教授等。

穿越與驅動地方的全民美術館——專訪新北市美術館籌備處主任陳春美、顧問賴香伶

主訪／臺灣藝術田野工作站（Taiwan Visual Art Archive, TVAA）

時間／2024 年 3 月 5 日

地點／新北市美術館籌備處

整理／吳語玟

圖片提供／新北市美術館



新北市美術館建築外觀

臺灣藝術田野工作站（以下簡稱「TVAA」）：這個計畫緣起於近年臺灣新一波的美術館浪潮，我們希望採集相關工作者的成果與心得，作為未來回顧這段歷程的參考。在相關館舍中，新北市美術館（以下簡稱「新美館」）的籌備期相當早，位居首都圈周邊的地理位置也很特殊，想和兩位老師請教新美館的籌備過程。

賴香伶（以下簡稱「賴」）：臺灣第二波美術館浪潮大概分為兩種不同的機構組織型態，例如桃園市立美術館、臺中市立美術館都是公務行政組織，新美館則是行政法人。新美館目前尚未取得行政法人身份，籌備期間必須承擔新北市政府的文化政策，無法只專注於美術館的規劃。這個「雙軌制」的運作方式從陳春美主任來之前就已經開始。

陳春美（以下簡稱「陳」）：新美館目前是任務編組，尚未有正式組織，要同時處理不同業務面向，包括軟硬體、組織籌備，也因籌備期較長，包含園區階段性開放與過渡性使用等規劃。新北市政府投入相當多資源，對市府來說，新美館是一項重要的市政建設，扮演帶動區域，甚至整個城市發展的重要角色。因此，籌備處辦理展演活動，如藝術街坊的展覽、教育推廣活動，甚至是在園區發生的各式藝術活動，都是希望民眾多來這個園區，即美術館的觀眾養成。因新美館在三鶯（三峽、鶯歌）區域發展的特殊性，市府從更高的定位看待新美館，不只關心美術館的硬體，也同時考量周邊的交通及人行道整理，在美術館核心業務的籌備外，更成立專案會議，做跨局處的整合。



藝術街坊展覽「2023 移地行動—游人如織」

于一蘭作品《表情符號織墊》（Tikar Emoji）上的觀眾互動

TVAA：新美館在地方文化的治理上，必然涉及大量跨局處的整合，本次訪談將分為四個部分：新美館的定位、地方性、典藏研究、教育推廣。首先，想請兩位老師談談，近年 ICOM 對博物館定義進行重新詮釋，包含對民主、眾聲喧嘩（polyphonic）、多元、近用、永續等概念的辯論，新美館將如何回應這些討論？新美館的定位與使命又與 1980、90 年代臺灣第一波美術館浪潮下的館舍有什麼不同？

賴：臺灣現當代美術館的興建始於 1980 年代，當時文建會成立後陸續於各縣市建立地方文化中心，並以美術館作為現代化的指標，先後於北中南興建三大館，這是所謂的第一波美術館浪潮。當時的美術館館長多由公務行政體系出身，歷年逐漸建立專業治理模式。三大館中，臺北市立美術館（以下簡稱「北美館」）、高雄市立美術館（以下簡稱「高美館」）的本質是城市美術館。北美館位於首都及作為臺灣首座現當代美術館，開館即被賦予超越地方城市格局，接軌國際的使命；高美館則須回應在地藝術團體的期待，呈現南臺灣城市文化的發展面貌。上述兩座作為前行者的城市美術館，在歷任館長的經營和努力下，已開創出獨特的發展方向，逐漸超越地方館舍格局。

近年來 ICOM 重新定義博物館在新時代的角色，其中一項重要的倡議是博物館的社會實踐和公共價值，體現在自由參與、多元平權、公共近用等方面。以臺灣的美術館而言，反映時代、連結社會已是各館規劃活動時的重要關注，我們可以觀察到許多新進的城市美術館紛紛以「全民美術館」定位。我覺得美術館的活動不應只呈現社會現況，也須作為反映、驅動、啟發或翻轉的媒介，促發文化質變和影響。此種作為社會能動者（social agent）的功能發展，十分令人期待。

TVAA：這裡點出了地方文化治理與專業治理之間的關係，在第二波美術館浪潮中，許多活動在一個更大的市政計畫之下彼此碰撞，美術館更在其中尋找各種扮演觸發媒介的可能。

賴：在國外，我們常常看到美術館聯盟（museum alliance）的操作，我和陳春美主任也討論過，新美館是否可邀其他城市的美術館共同推動美術館聯盟。新美館多年來已和新北市內多所與產業相關的博物館及文化古蹟，如十三行博物館、黃金博物館、鶯歌陶瓷博物館、板橋林家花園等，發展出形式不一的結盟合作。與臺灣新進的城市美術館是否也可發展出類似的夥伴關係、協作方法，甚至館際交流？城市美術館普遍面臨的預算和編制不足等營運挑戰，或許可透過結盟合作整合資源，創造美術館營運的新模式。

TVAA：確實生活圈上較接近的縣市，如花蓮、臺東，新北、桃園，都可嘗試合作，如日本在引進國際巡迴展時，通常都是由三個以上的館舍共同合辦，以此共享資源。當今全球化後的「國際」與「地方」，已與臺灣第一波美術館浪潮時，不可同日而語。作為新世代的美術館，新美館在籌備的過程中，又有哪些借鏡的國際美術館案例？

賴：有許多國際上值得參考的美術館、博物館策略規劃和活動策辦案例，例如香港西九文化區的M+視覺文化博物館的長期籌備、觀眾養成、社區互動及專業培力。M+在開館之前，以移動（mobile）為關鍵策略，進行展覽、教育推廣及公共行銷，有時走入民間，有時和機構結合，也常在未來的館址基地舉行活動，策略性地維持動能，觸及多樣化的民眾，針對分眾需求於多元的活動中導入不同訊息，成功行銷博物館理念也建立民眾認同與期待。

另外，亞洲幾個美術館之間，也進行跨館研究協作，例如「大新月：六十年代的藝術與激盪——日本、南韓、臺灣」，或是「太陽雨 SUN SHOWER：1980 年代至今的東南亞當代藝術」等。日本森美術館的片岡真實館長，同時也是國立日本藝術研究中心主任，曾提及以跨機構合作的方式，連動日本以及其他亞洲場館進行亞洲藝術史的研究與策展，例如以比較藝術史視角討論 1960、1980 年代的跨區域、跨地方藝術史研究，這也是新美館未來可積極參與的。



「太陽雨 SUN SHOWER：1980 年代至今的東南亞當代藝術」展出現場

高雄市立美術館，2019

圖片來源：臺灣藝術田野工作站

TVAA：如何將這樣的意識導入文化治理，以美術館的專業治理，產生內部質變？

陳：地方政府期待美術館做些不同嘗試，但在文化治理和美術館的專業治理上，思考的層次不一樣：市府要面對議會、市民及地方意見，考量的面向更多，不僅是美術館專業的問題而已。與北美館、國美館這些全國性的美術館不同，中央期待各縣市的美術館做地方發展，但這對新美館很困難，因為新北市的藝術家和全國性的藝術家重複性很高，因此不會只做地方性的美術館，而是要與國際接軌。這反映著大家對地方的不同期待。

鶯歌地區一直期望透過博物館帶動地方發展，在既有的陶瓷博物館（以下簡稱「陶博館」）外，希望透過新美館的落成，帶來不同的發展機會。第二波美術館浪潮之下，也必須考量在地民眾，讓美術館成為他們生活的一部分。市

府也期待這個區域計畫的陶博館和新美館既能有所區隔又能串聯合作，如同東京六本木館舍間的串連合作。

我們在鶯歌，啟動了劉維公老師帶領的地方創生陪伴計畫，從風土測繪開始，連結在地店家。在這樣的過程裡，除了在地店家，也有藝術家團隊進駐，不只有陶瓷，甚至玻璃也進來了，開拓了多元性；也做了擴展到三峽的社區共創計畫，盤點三鶯社區大學、臺北大學海山學研究中心的關係，建立未來與這些組織合作的可能網絡；更加上走踏整個新北市的「穿越新北」公眾計畫。我們希望將這些計畫收攏，變成未來可繼續發展下去的計畫。

TVAA：新美館籌備至今，已出版《流變的展覽：北縣美展與前衛實驗 1992-1997》、辦理「混雜的氣味—再探九零前衛藝術」國際論壇、發行電子期刊《新美誌》，這些研究成果如何支援典藏與策展工作？

賴：研究是一切的基礎。新美館籌備處自成立以來一直相當重視研究，研究成果持續發酵擴展至典藏、出版、研究、展覽。例如 2021 年完成的九零年代新北前衛藝術展覽史研究，已於 2022 年辦理學術論壇，將於 2025 年開館時以展覽形式呈現，展出實體作品及檔案文獻，也包含進行訪談及辦理公共計畫。這項展覽史研究是新美館典藏品購置的重要學術依據。以研究為購藏基礎，是新美館非常重要的做法。



林壽宇，《遠山無限碧層層：無始無終系列》，1984

複合媒材，依空間尺寸而定，新北市美術館典藏



張照堂，《幽黯微光》，1977-1984

銀鹽相紙，50.8 × 61 cm × 26 件，新北市美術館典藏

（本圖為〈幽黯微光〉系列作品之一，1977 年拍攝於三峽海山一坑）

此外，我們希望將研究延伸到更大的社會脈絡或文化語境下討論，新北市的城市景觀、人口組成、文化發展的多樣性，也應成為展覽策畫的材料或靈感來源，進一步由新北出發，面向全世界尋求共振或對話，這樣的思考也希望能在開館展實現。

新美館的館藏正逐漸累積，這些典藏品歷經臺北縣立文化中心到現在籌備處的階段，跨越不同創作世代，除了學院內外專業藝術家的創作之外，也有來自民間，描繪庶民生活經驗，反映常民文化的創作。籌備處目前正在規劃民間藝術和常民文化的研究，希望以視覺文化的視域，結合考現學、社會觀察、文化研究，做比較全觀式的討論。我們期待堅實的研究基礎能帶動後續的典藏業務和展覽規劃，透過教育傳播，提供民眾了解和參與的途徑。



新店男孩，《星際迷航》，2016

三頻道錄像（黑白有聲），15 分鐘，1/6，新北市美術館典藏

TVAA：當今各美術館的教育推廣活動越趨多元，新美館如何發掘社區和民眾的需求？如何藉由活動規劃產生跟民眾的連結？

陳：當時我們文化局局長的背景是教育，特別重視教育，所以我們展開全面性的館校計畫「STEAM 教案開發暨推廣計畫」，由藝術家跟老師共備課程，針對幼兒園、國小、國中到高中開發不同教案。教案經實作與修正後，將成為正式教案，運用到隔年度的新北市校園課堂上，在課堂實作中再次被實踐，三年累積下來，參與的學校高達 62 所。

賴：美術館要推教案其實有點困難，因為教案要進到教育系統並不容易，所以今年的計劃就回歸到美術館跟學校的關係。「新美館館校計畫—『三角關係』」就是過去三年與新北市中小學，從「藝術進入校園」到「STEAM 教案開發暨推廣計畫」館校合作的展覽呈現。



新美館館校計畫—「三角關係」工作坊

另一個部分則是社區計畫，例如林書豪策劃的「Art Camping：出發！我們和藝術在大地探險！」，他先後在鶯歌和三峽進行各一年的社區計畫，動員三峽社大、北大海山學中心，與社區居民和志工共創培力，最後收攏成一個展覽。無論是館校合作或社區計畫，都需要多年發展，美術館的教育推廣必須在開館前就啟動，一方面接近社區，一方面也培養觀眾。

陳：舉例來說，我們的社區計畫中，有藝術家與社大老師帶領社區民眾，在孫龍步道採集植物，並由社區民眾共同製做成一件作品。有位在地里長在找社區改造的靈感，看到這個計畫覺得很好，就希望將它運用在社區。有時候社區或民眾講不出他們的需求，可能是因為他們沒辦法想像。不同的計劃進去，會激發不同的想像，民眾就會有不同的收穫。

TVAA：我覺得這當中最關鍵和最難能可貴的是，透過社區和學校，將美術館和民眾連結起來，這是當前其他地方美術館較少見的。

賴：新美館希望以多樣化的實踐，探索、開發「全民美術館」的可能性，不只是流於口號。

TVAA：今天兩位老師談得非常精彩！我們非常有收獲，謝謝您們的受訪！



「Art Camping：出發！我們和藝術在大地探險！」展出現場

新北市美術館，2023-2024

作者

吳語玟，臺灣藝術田野工作站教育推廣暨行政專員。畢業於臺南應用科技大學七技美術系學士。曾任《流變的展覽：北縣美展與前衛實驗》（2022）執行編輯、《另一個故事：臺東美術再探》（2022）編輯。另曾擔任高雄市立美術館「南方作為衝撞之所：典藏與時代關係線委託研究案」之研究助理（2021）等。現正主持太麻里鄉屋馬可書屋之藝術教學公益計畫（2024）。

臺東美術館的試驗與躍進：徐紱國前科長談中小型地方美術館的營運模式

主訪／郭璧慈

時間／2024 年 1 月 29 日

地點／臺東美術館

整理／郭璧慈

圖片提供／臺東美術館



徐紱國科長於臺東美術館「南島美術論壇」發言，2023

郭璧慈（以下簡稱「郭」）：請問您過去在中央部會及其他縣市政府工作的經驗，如何運用在您對臺東美術館（以下簡稱「東美館」）營運模式的規劃？

徐紱國（以下簡稱「徐」）：也許是我本身喜歡探究為什麼、想知道事情前因後果的個性使然，無論是曾在中央部會還是縣市政府任職，每件事情我會先從建立基本統計資料開始。我在中央學習到的經驗是，在預算或人力有限的條件下，規劃中程、遠程計劃，因此瞭解目前手上有哪些資源，分析事情的急迫性和必要性，再設想後續可能推行的方向、如何有效地分階段完成任務，一直是我的習慣。許多事情無法一蹴可幾，也會需要交棒，奠定基礎，讓後續接任的人容易上手，是

我很在意的事。

來到東美館工作後，我將以前在縣市政府歷練的綜合實務經驗，與中央部會綜觀各地文化需求的視野結合起來，運用在東美館營運發展的規劃與實踐。一路走來，無論是進用專業人力、重整展覽檔期、策略性地購藏藝術品或場館整建（評估東美館興建三期館舍的可行性），都是立足在資源盤點的基礎上。

郭：東美館隸屬臺東縣政府文化處視覺藝術科，您擔任科長這段期間以來，如何突破制度框架，使東美館朝向專業治理的目標？

徐：東美館是行政機關，不適用教育人員任用條例，若獨立成為縣府的二級機關，館長職等是一個問題，而任務分組必會增加編制員額，衝擊縣府整體組織架構。我擔任科長以來，相較於爭取東美館成為獨立機關，更關切的是如何踏穩步伐，靜待未來的改制機會。即使現有的制度看似固有框架，也並非沒有可能突破的方法。我採取的做法是，從中央補助的計畫進用專業人力，同時向縣府各單位說明拉高人力薪資的緣由——一方面增加優秀人才返鄉服務的意願，一方面吸引專業工作者移居臺東。2019 年東美館成功招募到新血，有了專責展覽、典藏研究和教育推廣的同仁，即使進步的速度緩慢，也未偏離當初設定的專業治理目標。

郭：2018 年起，東美館邀請客座策展人或藝術家策劃主題展覽，迄今有好幾檔展覽受到藝術界肯定，甚至獲得台新藝術獎提名。請您談一談展覽制度轉型的過程。

徐：臺東美術館自 2007 年成立以來，不遺餘力地邀請，引進國內重要展覽於當地巡迴展出，使在地居民不須遠赴他鄉，便能欣賞到傑出的作品，成功提升東美館的展覽格局，紮下穩固的根基。2018 年我剛到任時，便在此基礎上進一步思考：巡迴展雖然叫座，卻較缺乏展覽議題的開創性與延續性，亦無法累積東美館的展覽史。

作為一座地方美術館，我認為東美館應該要根據自己的條件和地方特性，策

辦述說地方故事的展覽，才能在這一波縣市美術館浪潮中，突顯自身的差異性，同時常態性地吸引在地居民入館參觀。因此，我提出邀請客座策展人的想法，幸運的是，我的想法獲得幾任處長的首肯，有了往後每年東美館邀請客座策展人或藝術家策劃主題展覽的慣例。

策展人和藝術家的問題意識與論述觀點，使東美館從一個單純展出作品的館舍，轉變成由議題及作品提問，促進觀者思考的場域。展覽的轉型也使我也進一步體會，地方要策自己的展、說自己的故事，更重要的是要有可靠的調查研究資料。有感於臺東年長一輩藝術家的身體和記憶正逐年衰退，歷史紀錄和培育人才的工作應加緊進行，於是 2018 年啟動「臺東地區資深藝術家口訪影音記錄計畫」和「公共藝術普查計畫」，這兩項計畫的成果，最終都以出版的形式呈現。



2018 年東美館第一檔由客座策展人白適銘教授策劃的展覽

「迴游——尋找再棲地」

郭：2019 年東美館的典藏空間專業化，您也開始策略性地購藏藝術品、推動地方美術史的調查研究與出版，請您進一步說明您是如何規劃這些項目的進程？

徐：2020 年以前，東美館的典藏面臨幾個問題，首先是典藏品的分級定義不明，

再者是倉儲空間與典藏庫房混用且動線不佳，第三是儲存空間嚴重不足。尤其東美館承接自文化中心時期遺留下來的受贈作品，數量約有四、五百件。這批作品待學者專家組成的典藏審議委員會決議後，便可能納入典藏，因此改善典藏空間刻不容緩。也許對許多人來說，面對文化中心時期遺留的作品和處理長久以來混亂的空間，太耗心神，但我凡事喜歡探問為什麼、想理出脈絡的性格，促使我捲起袖子去做。

典藏空間必先釋出，作品才得以安置。在同仁的努力下，2019至2022年東美館完成典藏庫房的擴增，購置專業設備。在硬體到位的同時，我們也著手軟實力的扎根，也就是藝術品和地方美術史的調查研究。

2018年縣府曾發行《臺東美術史》一書，這本書收到許多學術界人士批評內容太過淺薄，讓人意識到出版不能只滿足於推廣，更應具備學術參考價值。對縣府來說，出版不會是最耀眼的施政亮點，很感謝饒慶鈴縣長願意支持，讓東美館陸續出版《藝聚·人匯》套書（2018）、《紮根於流動中的邊界敘事》上下輯（2022、2024）和《另一個故事》系列專書（2022、2023）。

上述出版品，係東美館委託研究團隊或專業學者，訪談與東部相關的藝文工作者和在地藝術家，重新評析典藏品、進行區域研究，希望以此建構臺東美術的知識體系。對我來說，研究就像一張藍圖，繪製和顯影的過程都需要時間，有許多未知的領域等待開闢。我們已完成資深地方藝術家普查，未來還希望普查中壯輩的地方藝術家。普查成果無論是成立線上資料庫或出版書冊，始終回歸到建置基礎的初衷。作為官方機構，東美館應該擔負起讓學生或民間研究者便於查找資訊的任務，落實美術館的公共性。



2022 至 2023 年，東美館委託臺灣藝術田野工作站進行區域美術史調查研究，出版《另一個故事》系列專書 2 冊

郭：請您談一談 2020 年開始，東美館透過爭取中央補助計畫，辦理聲音藝術節、推動媒合藝術家至地方文化館或藝文據點駐地創作研究（簡稱「駐地創研」）、加入國藝會「策展人培力@美術館專案補助計畫」等計畫背後的思維。

徐：美術館的功能有一部分是透過視覺藝術重塑人們的記憶，視覺印象之外，身體的其他感官像是肢體、膚觸或聽覺，同樣構成記憶。2020 年東美館在具有藝術創作背景和藝術史專長的同仁發想下，實驗性地開辦聲音藝術節。後續幾年活動擴大辦理，將在地聲音的踏查、蒐集和體驗工作坊，以及創作、展示和表演包裹在一起，帶動民眾認識當代藝術的多元創作形式，刺激在地音樂創作者與該領域的專家學者對談／互聽。例如 2023 年，東美館居中協調在地電子音樂團體「幽法」與「臺灣聲響實驗室」（C-LAB）合作演出，我的想法是除了強調地方性，臺東也需要全國性。有別於大型美術館，東美館的體制雖然小，但我們勇於試驗、搭建各種和外界交流的平臺。

舉辦聲音藝術節，不僅在培養藝文賞析人口，或將優秀音樂團體推展出去。多年下來，東美館和承辦聲音藝術節的在地學術單位——國立臺東大學，建立良好的合作關係。我認為機構和學校的夥伴關係，或許能讓參與行政的東大學生、主責舞臺音效的在地人才，甚至藝術市集的攤商等，有朝一日因為這項工作資歷，

持續留在東部藝文圈耕耘，甚至投身東美館貢獻己力。回到前面所述：總有一天我們會有自己的策展人，組成自己的行政團隊，有能力策辦自己的展覽和活動，不再需要倚賴外縣市的團隊，更期望未來可以形成在地的藝術產業，這是我推動聲音藝術節的用意。媒合藝術家駐地創研、辦理國藝會「策展人培力」，也是同樣的思維。

郭：就您觀察，駐地創研發揮、或擴充了機構的何種功能？機關、藝術家和地方公眾三方，帶給彼此哪些具啟發性的回饋？臺東是否有新的創作型態或藝術社群正在生成？

徐：過去東美館的藝術教育推廣比較侷限在市區的美術館園區，像是舉辦親子說故事、假日市集等活動，雖然吸引人潮，但民眾不一定對館內的展覽有興趣。我想，美術館應該主動接近民眾，開發客群，翻轉民眾認為「美術」很有距離的印象。最直接的辦法，就是去到南迴、縱谷、東海岸和離島各鄉，和當地的地方文化館及藝文空間搭檔，給予他們改善軟硬體的補助經費，媒合藝術家進駐，由地方人士扮演文化引路人，促成藝術家瞭解地方或地方透過藝術家再認識自己的新局面。

「駐地創研」重視透過地方的創作過程，這個過程包含藝術家與居民或藝文空間互為田野、交會學習，以共創的方式回應彼此，不同於以往單一定點的藝術村型態，而是非中心化的、移動式的。第一年的駐地創研主題訂為「復返：土地的節奏」（2021），第二年（2022）「復返：海洋的節奏」，這兩屆屬於邀請制；第三年（2023）「復復返：重思地景」改制為徵選制，對這項計畫感到興趣的館舍和藝術家開始自主加入。經過這些年的嘗試，地方文化館舍或藝文空間越來越有當代策展意識，和東美館一起成長。

2023 年起，東美館也開始進行「臺東美術館移地駐館空間資源盤點計畫」，針對縣內有潛力的藝術駐地單位進行盤點，為後續架構網站平臺預作準備。未來這項盤點成果也能運用到校園公共藝術示範計畫上，讓所謂的「公共藝術」不再意指大型裝置作品，而是讓藝術家進入校園，透過計畫性的實踐過程，體現公眾

參與，呼應縣府推動藝術下鄉，全縣大美術館的理念。

郭：您認為東美館和其他縣市中小型美術館有什麼不同？最後，想瞭解您對東美館的未來願景或實務執行上遭遇的困難。未來三期館舍的建置，您期待東美館為地方帶來何種新的想像？

徐：東美館最重要的任務是提高藝文普及率，必須具備地方美術研究的內涵，透過藏品和展覽與民眾溝通，並以藝術教育加以推廣。展覽更是美術館不可或缺的功能，它能帶給觀眾無限啟發。然而臺東因為幅員廣大，人口基數少，無法套用都會白盒子式美術館的觀眾研究來檢討營運模式，唯有開拓各種渠道——出版、聲音藝術、駐地創研、公共藝術進入校園等，調節各鄉鎮藝文活動稀缺的問題，主動滲入民眾生活，讓民眾更有興趣來到東美館。三期館舍未來的建置，將著重入口意象，優化園區動線、指標系統和友善空間，也希望增設藝術圖書室、縣民藝廊，以及加大典藏庫房和展廳空間。這些對未來硬體設備的想像，實際上都是經過常年資源盤點和實際需求提出的規劃。期許今日播下的種子，未來會蓬勃發展。



「2023 聲音藝術節——隱沒的孕震帶」由臺東大學教授張溥騰擔任策展人，參展藝術家「原型樂團」陪伴寶桑國中師生，透過採訪、收音、音檔剪輯等方式，蒐集散佈在臺東美術館周邊的聲音故事，共創「用耳朵 Revisit 臺東美術館演出工作坊」

作者

郭璧慈。國立臺南藝術大學藝術史學與藝術評論研究所碩士。曾任臺東美術館專業助理、《藝術觀點 ACT》編輯（2012-2014），目前任職於新北市美術館。專長領域為藝術史研究，關注繪畫媒材及水墨當代性等議題。