

臺灣策展與藝文組織研究：
一個培力提案的可能性

主編 王瑀、林裕軒

贊助單位



財團法人
國家文化藝術基金會
National Culture and Arts Foundation

主辦單位



AVAT 台灣視覺藝術協會
ASSOCIATION OF THE VISUAL ARTS IN TAIWAN

協辦單位

ABSOLUTELY SPP
新派碼頭

Zit-Dim
Zit-Dim

非
一群人工作室

當代
藝術
中心
Contemporary
Art
Center

目錄

| | |
|---------------------------------------|----|
| 【專訪】 葉佳蓉〈策展人培力@美術館到機構需求的多向〉 | 01 |
| 【專訪】 賴依欣〈展覽之外，策展意識在機構中的運用〉 | 07 |
| 【專訪】 邱駿朋與張雅萍〈策展人與空間的夥伴關係〉 | 13 |
| 【專訪】 葉育君〈你會好是因為大家都在〉 | 19 |
| 【專訪】 鄭慧華〈在不勻稱的光譜中，獨立機構的自問。〉 | 25 |
| 【專訪】 蕭淑文〈資源的整合與分配，以及在經費外所能創造的附加價值。〉 | 32 |
| 【討論會】 〈一個策展陪力提案的討論會：活動側記〉文/施友傑 | 41 |
| 【討論會】 〈策展人們的晚餐會議〉編輯/黃郁捷 | 47 |
| 【討論會】 〈終場分享會：游蕩回應〉編輯/王瑀 | 60 |
| 【專文】 〈自我身份下的觀察：重談獨立策展人與獨立策展人的存在〉文/林裕軒 | 66 |
| 【專文】 〈一份個人生涯解惑的調查報告〉文/王瑀 | 70 |

【討論會】

一個策展培力提案的討論會：活動側記

文／施友傑

目前策展相關的文獻，多指出「策展」一詞大約從 1998 年開始出現於臺灣。從 1998 年第一屆臺北國際雙年展開始，並引起後續諸多相關的研討會與媒體報導的討論，後續開始有相關學術文章出現以及補助的挹注，使得所謂「獨立策展人」受到許多關注。時至今日，我們已經能看到「策展」一詞外延出視覺藝術圈，出現在不同領域之間的相關運用。也是因為這樣，才會衍伸出這一計畫的構想，即是在「策展」一概念已在台灣出現逾 20 年，台灣獨立策展人亦經歷了不同世代的發展，那我們該如何「跳脫現有的狀態重思『策展／策展培力』」，並重新檢視現行的策展實踐下新的可能性」。計畫團隊藉由訪談、座談與討論會的方式，希望從不同的角度來討論有關策展培力的再思考。

先說結論，當在聽到此計畫的問題意識，以及希望探究「一個策展培力提案」的新可能時，老實說內心其實閃過了許多成見，或是先入為主的認定。認為這樣的討論其實似乎淪為一種「炒冷飯」的狀況，對於策展一詞的定義與實務工作恐怕難有實質的延續性或發展性幫助。不過隨著計劃的進行，團隊進行的相關研究、訪談，以及舉行台北、台南、高雄三個場次的討論會之後，我發現在這過程中開始出現一些可以重新反覆思考或討論的命題。

本篇文章主要以側記的性質，結合自身的一些文獻蒐集與觀察，嘗試從自己在參與高雄、臺北及台南舉辦的三場次的討論會後的觀察與心得，所進行的觀察書寫。希望可以將這幾場自己親身參與後的觀察與想法，嘗試轉化成相關文字以便後續的更多討論。

1. 從討論會之中累積「再思策展」的可能

拋出問題意識的高雄場（新浜碼頭藝術空間）

由於高雄場次報名人數的關係，依照學員身分簡單分成「學生組」與「社會組」，並就策展相關議題與關鍵字進行討論。而高雄場作為三場討論會的第一場次，過程中充滿著許多「第一次」感覺。就像是一篇文章或一本書的前言、緒論一樣，本場次的討論許多都

是從很基礎的命題進行，例如「社會組」的學員會拋出了許多根本性的大哉問。諸如：「策展人的收入來源？」、「藝術家也可以是策展人嗎？」、「策展人的職涯規劃是什麼？」。

儘管這些問題似乎從策展一詞在台灣出現以來，就不斷被提出並討論至今，但經歷二十年之後，我們似乎仍然無法迴避這類本質性的提問。不過作為培力計畫的第一場次討論會，其實相當適合從此脈絡進入來開展後續其他場次的對話。透過高雄場次的討論情況，會發現大眾對於「策展」其實有了不少的初步認識，已經不像 2000 年左右那般充滿了神格化的感覺。策展實踐過程的許多實務工作也開始被關注，策展案例的提出也有許多不同類型的展覽，同時能藉由自己觀察進行展覽類型的比較和討論。



開展熱烈討論的台北場（與一群人的自學合作於台北國際藝術村）

相較於高雄場，台北場則熱鬧不少。台北場參與的學員人數大約 60 幾人，其中包括具有策展實務經驗的獨立策展人、機構策展人。鑑於上次的經驗，以及這次的報名人數，因此本場次分成三個組別：「具策展工作經驗」、「非策展工作經驗」，以及「學生組」。或許是位於相對資源較為豐富的北部，也或許參加學員多半從事藝文領域的相關人員、學生，這使得台北場次的討論更加聚焦在相關的子題與內容上。而三組學員們分別從不同的角度談論各自對於策展人應具備的能力，以及策展人應具備的角色想像，嘗試從更多面向給予策展人在展務以外的功能。

本場次的討論從更具體的方向指出了今日策展人所遭遇的情況，並提出對於未來策展培力的可能性。例如學生組從實際的藝術季或藝博會做為案例，來思考策展人可能需要的整合、溝通等實務能力；另一方面，「非策展工作經驗」的組別則是從跨領域的角度思考策展人的思維與實作能力，如以包浩斯（Bauhaus）與黑山學院（Black Mountain College）為案例，來規畫策展人培力計畫。而「具策展工作經驗」者，則是從機構與自身經驗提出，他們認為的策展人應具有的相關知識及能力，尤其是機構單位目前可能需要的策展人專業。

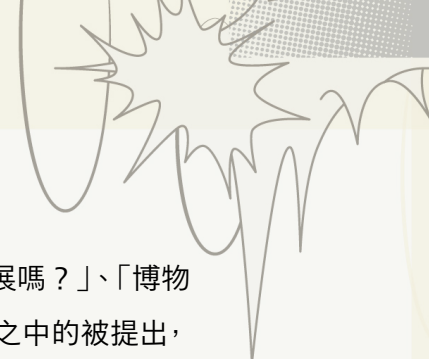


從機制面反思的台南場（節點藝術空間）

台南場由於實際參加人數較少，因此本場次則是採未分組的方式進行，這樣讓每一位學員都有一定的發言時間。本場次所討論的內容，相較前面兩場多著重在「策展」之定義、概念，以及現行執行層面等議題討論，反而從機制層面去探討策展與獨立空間之間的機制關係，或是討論學院課程與策展現場實務之間的落差。某種程度上，台灣的獨立空間提供了這些年輕世代策展人，許多實踐技術與論述的場域，尤其在獨立空間盛行的台南。而隨著這些中生代的策展人走向機構，同時獨立空間的狀態也不停地在改變。

因此，「獨立策展與獨立空間之間的關係」、「獨立空間該如何將資源分享給其他的人」等子題，成為了這個世代獨立空間需要面對的課題。這裡也延伸出另一個議題，即是近幾年獨立空間開始舉辦各種的培力計畫，這些計畫的該如何更有效地達到目的，以及除了不斷地培力年輕世代之外，是否還有其他的可能呢？

2. 所以，「策展」是什麼？——1998年以來的濫觴



「策展是什麼？」、「策展人應具備怎樣的能力？」、「藝術季展覽算是策展嗎？」、「博物館策展跟獨立策展有何不同？」不出意外的，這幾個命題仍可以在討論會之中的被提出，尤其是在「沒有策展相關經驗」的組別當中，多次充斥著這樣的討論。關於上述幾個題目，確實很難在短短的時間內解釋清楚，且這樣的提問似乎從 1998 年到現在仍不斷地被提出，彷彿策展一概念很難有明確的定義。「策展」一詞的混亂，其原因之一在於中文名稱的翻譯，另一個原因則是策展實踐本身不斷地向外擴展的特性，使得策展一詞似乎難以輕易的被解釋或定義。

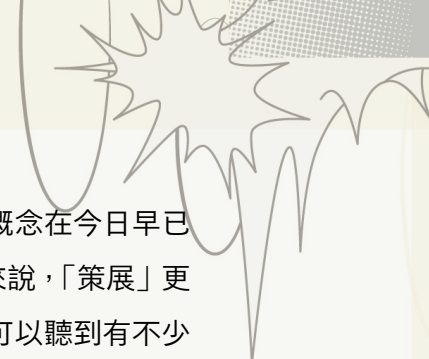
從當代藝術策展的發展脈絡觀察，策展的概念早已從原先的展覽製作 (exhibition making) 向外推展，在概念與方法論上持續的推陳出新。不論是鄭慧華提及的「策展 2.0」³，或是霍夫曼 (Jens Hoffmann) 的「準策展」或「類策展」(para-curatorial practice)⁴，或是近幾年較受關注的「表演性策展」(curating performance)。這與原先博物館專業範疇內的策展不同，更加強調的是展覽生產的「過程」，以及將表演、參與式藝術等類型的作品帶入展覽之中。上述描述即是讓「策展」一詞難以被明確定義的原因之一，或許是因為當代藝術策展更期望的是展覽生產過程中所產生的動能與連結，能在此過程、甚至後續的時間中持續地被關注與討論，展覽成為「策展」呈現的媒介之一，而座談、講座、工作坊，或是雜誌期刊，同時成為「策展」過程中的事件。

學者呂佩怡在 2013 年的文章〈策展 (Curating) / 策展 (Curation) ?〉提到，由 Curate 衍生出的另一個名詞 Curation，指涉的是對於資料的彙整方式，例如過濾、挑選、判斷、組織、脈絡化、連結等。⁵由於在中文翻譯上都稱為「策展」，導致後續出現有專指藝術領域的「藝術策展」(Curating)，另一個是關於編輯、行銷領域的「內容策展」(Content Curation)。儘管兩者有了相似的名稱，但兩者在實質意義上有著不小的落差，前者更多的是關於理論、論述或是觀點的形成，或是對於某一歷史、社會脈絡進

³ 呂佩怡，〈策展意識與獨立意識：重省台灣策展二十年〉，《當代策展二十年》，臺北：典藏藝術家庭，頁 58-69。

⁴ Jens Hoffmann and Maria Lind, "To Show or Not to Show", Mousse Contemporary Art Magazine, issue 31, 2011.11.

⁵ 呂佩怡，〈策展 (Curating) / 策展 (Curation) ?〉，國藝會線上誌，2013 年，網址：
https://mag.ncafroc.org.tw/article_detail.html?id=297ef722719c827a0171aad1b4b6001d



行批判及反思；而後者傾向於資訊、物件，或是事物的選擇。⁶但這樣的概念在今日早已被挪用到其他領域，如音樂會、書展、市集活動等，因此對於一般大眾來說，「策展」更貼近於藝術季與博覽會這樣的展覽類型。因此在這三場討論會裡，都可以聽到有不少參與者提及，從台灣文博會或某些藝術季展覽來談論對於「策展」的觀察與想像。

重新檢視「策展」一概念在台灣的相关論點，不論是呂佩怡借用「時間的同志」⁷來理解策展，或是林宏璋以「教育轉向」⁸說明策展迎向公眾之特性，皆說明了「策展」一概念已經不再是傳統藝術史或博物館學式的展覽，同時也難有單一或特定框架的定義。但也正是這種模糊不清的狀態，使得策展一詞持續地不斷被引用在不同場域，它既可以是指涉傳統的展覽製作，也可以是具有當代性的實踐行為，甚至是其他可能性的挪用，導致一般大眾對於策展專業的認識一直無法被明確的建立，並存在著不少差異。總的來說，面對這樣的情況，對於從傳統博物館領域認識何謂策展的我來說，在某種程度上感到沮喪，尤其是對於此詞彙在文化、設計等領域被濫用的情況，這其中所忽略的是策展本身所具備，開啟物件（即作品）與時間、空間更多對話關係的創造性屬性。

3. 從討論會逐漸成形的台灣策展生態觀察


撇除對於前面敘述提到有關於策展定義的論述，當前環境的策展實踐已經充斥在我們的各種藝文活動之中，「策展人」早已成為一種隨處可見的頭銜，我們對於「策展」一詞已經過於熟悉，不過這其中卻仍有許多模糊地帶，或是尚未被釐清的地方。因此，透過三場討論會的我們可以觀察到，今日青年世代對於策展人的身分想像為何，以及對於當前策展生態輪廓的描繪。

首先身分的部分，「策展人」一詞已不再像過去充滿了魅化的身分象徵，在近幾年台灣策展的相關補助、培力計畫，以及學院課程的相關推動之下，使得策展人不再是特定機構或展覽才會出現的角色，更廣泛的出現在各種藝文活動之中，對於青年世代而言來說，策展並非觸不可及的事情，愈來愈多人有機會從事策展相關的實踐，使得這個世代的藝術工作者對於策展人的認識更加深刻，不只是某一種片面的想像。如台北場看到許多具有策展經驗的年輕學員們，不吝嗇的分享許多策展實務層面的經驗，提供對策展領域有興趣者進一步思考，也提到與公部門、機構單位合作時可能需要注意的地方。

⁶ 同上註。

⁷ 呂佩怡，〈當代策展之徵狀及其困境〉，《現代美術雙月刊》第 167 期，2013 年，頁 6-10。

⁸ 林宏璋，《策展詩學：教育、諸眾與民主之後》，臺北：典藏藝術家庭，2018 年。



這三場討論會無形之中，也表現出明顯的南北藝文資源差異。這樣的差異可以從參與人數、討論情形等面向來觀察。若就三個場次的參加人數來比較，台北場次的參與人數不僅贏過另外兩場，甚至將南部兩場次相加，還略少於台北場次的人數。儘管這中間存有外在和人為因素的影響，如台南場次的報名與活動時間相隔過久，或是邀請來一同討論的夥伴人選確診等。但若從人數方面來講，以「策展」為主題的活動，在台北更明顯能受到大家的關注。此外，就討論的深度與熱烈度來說，北部場次都明顯活絡於另外兩個場次，不論是對於現有常見的「Open Call」徵件方式，或是未來培力方法上，都有一些令人印象深刻的內容。

綜合三場討論會下來，策展相關的內容幾乎沒有被提到的，從策展的定義、策展人需具備的能力、策展人的類型、策展工作上的實務經驗，以及對於未來策展培力課程的想像與策展生態環境的期許。這也表示，在視覺藝術圈裡，對策展的認識已經是一件逐漸普遍的事情，這或許可以歸功於早些年國藝會推動的策展人培力計畫，以及近幾年的策展理論化、學科化，包括學院內相關課程的設立。⁹

因此，這一次培力計畫中的三場討論會，難得地凝聚這個世代來自不同地區、領域，且各具不同觀點、方法論上的藝術工作者，他們對於策展工作的討論其實是此時此刻、當代藝術領域中策展人們的工作狀態的呈現。這也表現出了當代年輕策展人的活躍力，他們有的服務於機構、有的遊走在不同單位之間接案合作，有些則是有其他的正職工作。他們皆以不同的方式持續地進行策展實踐，但諷刺的是，這背後卻也是台灣獨立策展人機制尚未健全的一面，獨立策展人難以成為一種職業。儘管相較於 20 年前，策展人已經成為台灣藝術圈一種可以掌握的想像，但在面對資源、機制等實際問題時，似乎又回到一種「萬年不變」的困境之中。

⁹ 國藝會於 2004 年啟動「視覺藝術策展專案」，徵選並補置具實驗性的展覽計畫。2010 年開始啟動「策展人培力@鳳甲美術館專案」，開啟美術館與具潛力之年輕策展人進行合作；學院內則是有如 2009 年北藝大跨領域研究所中的「文化生產與策展」組，2014 年北教大設立「策展學成」。2015 年則有呂佩怡的專書《當代策展二十年》，針對台灣策展史進行研究。

【討論會】

策展人們的晚餐會議

參與人：鄒婷、孫以臻、陳韋綸、王瑀、林裕軒、馮馨（依發言順序）

時間：2022年12月12日 19:00

地點：台北市中山區

編輯：黃郁捷

逐字稿整理：林裕軒



計畫發起人的話（林裕軒 & 王瑀）：

隨著計畫「臺灣策展與藝文組織研究：一個培力提案的可能性」進入中後期，我們與本計畫的顧問王聖閔老師回顧了研究過程，他提到：隨著近年台灣第二波美術館興起的浪潮，身為一位（獨立）策展人該如何面對整體大環境的變動，該如何主動地自我組織與連結？為此，本次圓桌討論會邀請鄒婷、孫以臻、陳韋綸，以及馮馨四位策展人以世代的觀點，共同討論自身怎麼面對策展這項工作與對於台灣藝文生態的個人觀察。

鄒婷（以下簡稱為鄒）：

我覺得在談策展的時候，不能不去談策展工作本身的定義，因為「curating」是在博物館學脈絡下，所衍伸出來的一個工作。而「the curatorial」在中文的語境裡面可能翻成「策展脈絡」或「策展性」，它是一個被擴展出來的概念，不單只是從「個人」出發。它其實是在講怎麼運用「the curatorial」的基礎概念，去實踐圍繞在策展周圍的事情。中文因為都是講作「策展」，所以就會覺得只是「展」的事情，但它除了是一項工作，也是一個動作。

孫以臻（以下簡稱為孫）：

關於策展的培力機制或支持系統，我認為需要被支持的是某種做事的（策展）意識，這種意識可以被運用在對團隊的經營，對社會議題的探討方法等等，因此不會單單只是對那個「（策展）人」的支持而已，當然這樣思考的方式，問題就會相對地變得比較複雜，因為這關係到如何去評斷出具備那種「意識」的團隊或做事的方法。


鄒：我觀察到在台灣有個的現象，就是很多藝文空間在做策展培力，一開始是國藝會，後來有新樂園與新浜碼頭藝術空間合作推出的培力計畫，然後現在有章（有章藝術博物館）也有類似的計畫。這些策展培力計畫其實代表了一個機構對於策展的想像，它想要支持所謂有在做策展工作的年輕策展人，我覺得這是個蠻有趣的切入點。

孫：

生態當中有「去培力別人」的意圖我覺得是蠻重要的，但另一方面被培力者面對的則是想要培力他的「那個想法」。我個人對這件事情會比較謹慎一點，因為要培力你的機構，一定對你有特定的想像，才會規劃出培訓的機制，要求你需要達成的目標、時程、經費等等，從正面來說它可以是一道助力，但是從另一角度來看，那則是有意識地引導著你的學習與成長路徑。

鄒：

以國藝會的機制來講，如果今天藝術創作者申請創作補助，補助項目除了相關製作費用，也可以包含生活支出，我們可以把它理解成「藝術家費」，這等於是直接支持藝術家從學院到職涯之間接軌的一個方式。照理來說策展人培力應該也是扮演這樣的角色，可是，第一，它是專案性質，受補助者就是要做出一個展覽，第二，策展培力案是不能報「策展費」的，這就是一個有趣又弔詭的地方。它其實代表兩種想像：如果你今天是創作者，他們會覺得需要支持你的生活所需，培養你的創作養分；可是如果今天是策展人，反而



沒有這個預設。我覺得這也反映到很多策展培力的專案上，不知道其他的策展培力專案是不是也有同樣的狀況？就是策展費似乎不是必要的，因為這是一個培力過程。

陳韋綸（以下簡稱為陳）：

我想先釐清，你想關注的是獨立策展人如何自我養成，或是怎麼去建立一個策展人養成的機制？

王瑀（以下簡稱為瑀）：

我自己認為和裕軒的這個研究計畫想討論的其中一個點，是現在台灣的策展培力相關徵件和課程其實不算少，那我們怎麼想像某個機構或是整個環境所需要的培力機制？又或者是對我們而言，是否有可能不必考慮現實層面，去創造一個天馬行空的徵件和課程想像，並藉此找到某種打破現實的破口？

林裕軒（以下簡稱為裕）：

我自己認為這個研究會比較側重機制的討論。因為我觀察到近幾年藝文圈的培力計畫越來越多，而且不單只有視覺藝術的機構，甚至擴及了整個泛藝文圈。但是隨著這麼多人進入了策展的門檻後，下一步該往哪裡去？

鄒：

回到剛剛你提到的所謂「第二代美術館」，就像你說的，機構有一個好的起手式，有一筆經費，可以做自己想做的展覽，但是卻沒有下一步。我個人覺得那個下一步是要靠中小型藝文空間去支撐。可是很大的問題是，台灣非常不流行館內策展人，甚至連專案型的策展人也很少。基本上你投過一次培力後，就沒辦法再繼續投同一個單位補助的培力計畫，這意味著沒有下一步。我覺得這有點青黃不接，但也可能是目前中小型的藝文空間所面臨的現實狀況，它沒辦法穩定地去提供一個位置，給這些已經有經驗的策展人。而國藝會所提供的下一步，就是做大型的策展專案，但那對許多年輕策展人來說又是另一個層級了，你很難馬上就可以達到那個階段，況且就算你真的做到了，那也還是一次性的。

裕：

我觀察到現在有很多機構開始提供策展人的職位，這表示獨立策展人有機會選擇進入機構工作。除了進到機構體系之外，策展人還有沒有其他可能的能動性？我們是否能不那麼被動地跟著生態和機制走？

陳：

你提到跟二代美術館的關係，我想到現在這些二代美術館會找外部的策展人合作，有個狀況是，很多機構策展人因為館內制度的關係都主要在做承辦的工作，在機構內反而會壓縮到生產展覽的時間。比如說我現在要在機構內要做一個展覽，做展覽研究的期間就會導致原本的工作出現空窗期，因為在機構內工作比較難有所謂「研究」的時間，導致如果要生產展覽就需要跟外部單位共同合作。

孫：

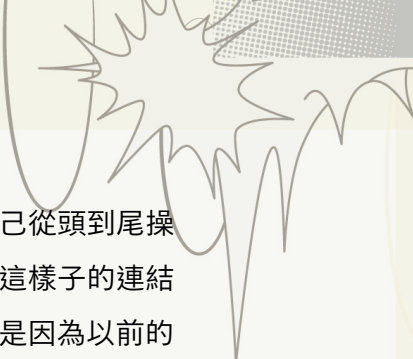
這有點像是在討論我們作為機構外游移的工作者，如何想像一個公立的藝文機構的責任和角色是什麼？機構需要去維護我們這些游移者的保障嗎？當然對我們是有幫助的，但是機構要基於什麼理由去維持這個穩定的合作關係，我覺得這牽涉到它對於自身角色的定位。不過如果機構想要的反而是「新」呢？比如說面孔和名單上的新。當然這些期待很可能是來自更上層文化機關或長官，想要新的策展人、新的藝術家，而不是機構跟這個策展人或藝術家是否培養出了具高度默契的工作方式。我覺得這是公立美術館的另一層壓力，上層政府機關怎麼樣看待文化機構生產出來的 KPI，也會導致這個機構自我審視應該要做到什麼事情，便會接著影響到下一層藝文工作者的工作方式。

鄒：

我覺得這也是因為策展工作還沒被專業化。在多數人的想像裡，策展是只要你做出一個展覽，就可以說自己是策展人，不管是商展、畫展、藝術展演，甚至到音樂季、表演藝術節都可以。當這件事沒有被專業化，（各式）機構的思維或許就會演變成：大家都可以做「策展」，你們（機構人員）為什麼會做不到這件事情？我們為什麼需要外人（策展人）來策？另外一個因素或許是因為台灣到最近五到十年才有策展相關的學院課程，當缺乏學術跟研究的基礎，它的專業化就很難被建立起來，加上這個名詞在台灣又有點被過度濫用。

那講到地方美術館，德國有個滿有趣的文化是幾乎每個城市都有一個類似藝術協會（Kunstverein）的單位。它的制度有點類似新樂園¹⁰，通常是會員制的，它的結構還蠻完整的，有策展人、藝術家，和會員。大部分的城市都起碼有一個這樣的協會，裡面的展覽通常都很精彩，也會反應出每個地區的文化特質。這樣的協會也會創造工作機會，例如他們總共有幾十個繳交會費的會員，可能有一位給薪的策展人，這個結構就有機會自己支撐出一個系統，同時也可以跟地區的藝術家或學院建立關係。這其實就是一個最

¹⁰ 新樂園藝術空間，成立於 1995 年的替代空間，為一完全由藝術家自組自籌的團體。



直接的策展人培力現場，因為當你今天想要在那裡辦展覽，就必須完全自己從頭到尾操作一遍，但在此同時你也會獲得相對應的支持。假設在學院的時候就能有這樣子的連結與練習，一定可以備齊許多做展覽實際需要的執行能力。老實說我自己也是因為以前的佈展工作經驗，才漸漸清楚了解展覽是怎麼做出來的。

孫：

我其實想到一個問題，相較於我們的上一代或上上代藝術圈或策展人之間的連結狀況，我不知道為什麼，覺得近年很少策展人跟策展人之間的橫向連結在發生。

鄒：因為自顧不暇了。

孫：

對，但也是因為一直以來我們比較沒有那種在策展裡面共同工作的習慣和文化，所以比較難有來自策展人們的集體力量，相對地藝術家之間比較容易集結出這種集體力量，我們有非常多兩到三人的這種小型創作團體，那個協作跟集結的力量比較強，風氣也比較盛行，這件事情在策展人之間相對少。因為自己就已經快要忙不過來了，沒有太多時間去做這種連結工作。以前可能還有 TCAC（台北當代藝術中心）¹¹這樣的協會和空間作為一個基地維繫大家的關係。

鄒：可能也是因為一個展覽只需要一位策展人。

孫：對，計畫裡往往也沒有更多的經費去支撐多位策展人，在執行結構上也不容易。

裕：**這也是這次研究想討論的其中一個面向，就是策展人之間該怎麼連結。**

陳：

這一題好像在年輕藝術家的實質需求討論會¹²有討論到，為什麼年輕藝術家現在很難有跨學院的互動關係，可能在中生代跟前一輩他們有自己的活動空間，現在我們這一個世代，好像沒有屬於自己集合的機會或是場地。

¹¹ 台北當代藝術中心（Taipei Contemporary Art Center, TCAC）於 2010 年成立，是由一群藝術家、策展人、學者、文化實踐者所籌設的獨立藝術機構，組織以協會的型態運作。在歷經多次搬遷和空間營運改組後，該組織已於 2021 年 1 月的會員大會中，自主決議關閉協會，並同時因租約到期，卸下空間營運的任務。（<http://www.tcac.tw/>）

¹² 「年輕藝術家的實質需求」青年計畫系列活動為「讓豬仔飛」藝術群體、非常廟藝文空間與新



鄒：

因為這屆文件展的關係，像是 ruangrupa¹³這樣的集合團體 (collective) 就更受矚目，我跟很多朋友聊到這一塊，覺得台灣以前或許有類似的一群人，但是現在連藝術家的集合 (artist collective) 也沒有很多。很有可能是因為我們還不夠苦，在台灣相對來說我們有很多資源，作為藝術家、策展人的身分，你要斜槓，你要拿補助都可以。講直白一點，你是可以活得好好的。可是在印尼，或許你自己一個人是真的沒有辦法，你需要一群人，不斷地去培養出某些默契，一起去完成某些事情。這種模式我自己猜測是建立在資源的缺乏之上，因為如果你有各自的資源，很可能就會各忙各的，不會有多餘的時間跟力氣，再去做橫向連結的工作。

馮馨（以下簡稱馮）：

這的確跟資源缺乏有很大的關係，像失聲祭這樣的聲音藝術表演活動，當初就是因為沒有這樣子的空間或平台，因此才由創作者們開始發起舉辦，打開當代¹⁴、臥龍二九¹⁵、乒乓¹⁶等也是，就是學院的學生自己出來做。可是當開始去做，並經營一段時間後，大家就會面臨到不同階段的事情，比如說當時失聲祭在討論全台灣聲音藝術演出的連動性，或是能不能讓這件事情比較常態發生的時候，那就是開始轉換去思考整體產業的時刻了。

浜碼頭藝術學會於 2019 年共同發起之討論會，於台北和高雄兩地進行，邀請當時全台仍在學或剛畢業的視覺藝術科系學生，共同討論台灣藝術圈的環境狀態。

¹³ 印尼雅加達藝術團體，由多位藝術家、教育家與策展人所組成，擔任 2022 年第十五屆德國卡塞爾文件展 (dOCUMENTA) 的策展人。展覽以「穀倉」(lumbung) 為概念，體現出傳統社會中的互助共享的精神，進一步地延伸至文件展中，與來自多國的藝術團體合作，以分享社會資源、時間、精神、金錢、知識的一種協作模式來策動展覽。(https://artouch.com/art-news/content-12800.html)

¹⁴ 打開當代—藝術工作站，成立於 2001 年的板橋，是由藝術家們自主營運的空間。(https://ocac.com.tw/index.php/zh/)

¹⁵ 臥龍二九，2009 年，由國立臺北教育大學文化創意產業經營學系的學生所使用，舉辦不同類型的活動，如：市集、藝術展演、音樂演出和料理教室，偶爾也作為學生課堂討論空間。過去曾有唯一由學生所經營的陸連島書點在此進駐，並出版學生獨立刊物「假文青」以及「磚刊」。2020 年，因臥龍二九的空間管理權交還給校方，曾發起保留臥龍二九的連署活動。

¹⁶ 乒乓藝術工作站，由多位藝術家：EE、王仲堃、林厚成、娜美、邱建仁、陳宏群、陳萬仁、陳豪毅共同成立的對話場所。已於 2012 年結束實體空間的營運。



鄒：

可是這類型的藝文空間或是團體，又是我們要談策展人培力，或是策展人、藝術工作者的網絡連結非常重要的一環。

裕：談到策展的橫向連結，那「一群人的自學」¹⁷呢？

孫：

「自學」社群其實多數是素人，我不覺得那個地方是主力在培養專業策展人，聚會中其實有很多來自台灣大環境裡對策展這個專業有需求的人，所以很多人不是全然來自藝文背景，只是在他的工作或實踐上，需要這個技術，或他想要搞懂這件事情。當然裡面有一些是真的長期在做當代藝術策展、博物館策展，只有很小一部分可以放在當代藝術專業策展脈絡來談，我覺得其他大部分都比較偏向在做社會實踐。這是我個人對於社群的觀察。

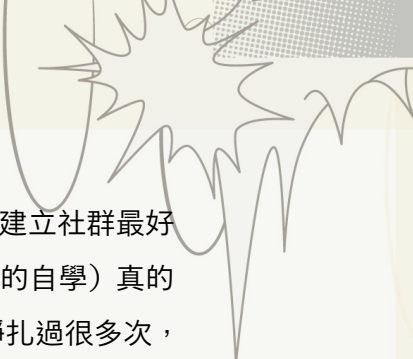
裕：那你怎麼在這個狀況下思考「網絡」這個概念呢？

孫：

不管你的人際網絡或是去中心化治理的想法再怎麼前進，實體空間對人的連結還是非常重要的。但我對於 hangout 式的連結方式比較持保留態度，因為一群人的自學大部分時間都還是滿認真在聊策展，反而其實比較少閒聊的時間，這樣子就沒有辦法建立連結嗎？我也不覺得。我也是經歷這幾年之後，才覺得不一定要用這種「交友模式」才能夠建立社群連結。實際上，你不斷討論一些彼此感興趣的議題，那個社群的連結還是會被建立起來，所以我覺得一群人的自學，它跟過去那種 hangout 的模式的集結有點不一樣。那裡有很多人真的就是想跟你認真討論策展的事情，他雖然沒有特別跟你閒聊或社交，但你們在專業知識上的交往還是足夠讓這個連結持續下去的。

另外一個就是社群的基礎建設這件事，這幾年下來我發現真的必須要有幾個人，長期穩定地做最低限度的維持工作。但因為這種低限但重要的維持工作是沒有辦法被特定資源「補助」的，所以一定要有一部分的人用一種「先付出，然後再去看最後會收到什麼樣

¹⁷ 「一群人的自學」由近十位對策展感興趣、背景多元的朋友組成。自 2016 年夏天起，持續於每個月以自學聚會的方式關注當代策展議題，聚會形式包括讀書會、策展專題、在地展覽案例討論、藝術家策展人互助會，以及與不同城市的藝文組織共同策劃的「跳島計劃」等等。2022 年末，以募資自籌方式推出《搞死自己計劃 2021-2022：一群人的自學獨立策展研究》專書計畫，預計於 2023 年出版。(https://www.facebook.com/curating.edu)



的有形或無形的回饋或結果」的心態來做這樣的事情。關於這是不是一個建立社群最好的模式，我目前還沒有完全想通，但我也覺得六、七年前我們（一群人的自學）真的去尋求公家機關的補助會是一個比較好的選擇。那個時候我自己在心裡掙扎過很多次，到底要不要去找一些資源來支撐這件事情，可能是因為我更早之前的經驗，就是完全是自費型社團的經驗，所以有信心它一定可以做到。

鄒：

我覺得如果要談策展，**怎麼工作生存也一個很關鍵的問題**，好像過勞已經成為常態了，那種過勞的現象很像是因為資源沒有很充沛，就算你的錢不是一個合理的狀態，你還是會想要把那事情做好。我們都覺得這樣好像沒有問題，就是燃燒自己的熱情，可是這在產業上會有很大的問題，例如說我今天我付以臻三萬元策展費，她好厲害，她做了一個看起來像有三十萬策展費水準的展覽，那個是以臻的能力沒有錯，可是我作為一個比較不理解策展是什麼的資方，我之後也給裕軒三萬，然後要求做得跟以臻一樣好，你就被迫必須也把三萬做得像三十萬，然後他們就覺得就這樣就對了，這就是策展本身的價值跟衡量方式。


我一開始的時候並不會去想這些問題，只想把事情做好，花再多時間都會覺得那就是自己的時間，又沒有損害到藝術家的權益。可是長期下來，它就會慢慢出現問題，而且會越來越嚴重。接著會有另外一個問題浮現，就是當產業習慣這樣工作的時候，你沒有足夠背景支撐的人，是沒有辦法在這環境裡面生存的，如果我今天家裡每個月給我三萬塊，然後我花三萬做一個一年的工作，我沒問題啊，可是你就會壓縮到如果今天想做，但沒有這個條件的人，迫於現實，他會選擇直接退出，這是我最近觀察到的現象。

孫：

我蠻想回應這個話題的，關於什麼樣的人留下來，就會影響到這個圈子生產出來的是什麼東西這件事。為什麼我們現在很難看到特別底層，或是特別草根的計畫，我最近在想會不會也是因為這個原因？因為可以留下來做藝術生產的人，就是屬於中上階級以上的人，這些人看到的世界間接形塑了他們生產的藝術。

陳：

對於「策展人是否需要一個固定且長期工作」，我自己還是打了個問號。就我自己對策展的認知來說，「策展人」本身就是個流動的身份，這樣才是一個健康的生產狀態。如果我一年要固定生產三個展覽，對我而言就變得沒那麼健康，而且我不可能在短時間內



蘊釀出新的想法，如果我們真的要找，也確實能找到一年生產五六個展覽的人，但或多或少可以看出策展論述是排列組合的結果。

孫：

我覺得這也回到鄒婷剛剛提到策展專業化的問題，前幾代有些策展人比較是屬於公關型策展人的角色，但現在當代藝術對策展人的更高期待是研究型的策展人。當然現在還是會看到公關型策展人存在在這個產業內，因為我覺得整個泛文化圈對於這類型策展人的需求是有的。滿現實的，但策展人的群象實際上反映的也就是需求。

陳：

講到公關型的策展人，我反而覺得台灣現在太強調研究內容，導致策展人的類型太單一了。比如說每個策展培力都要求你要跟地方文化有關聯，要有一定的研究基礎，如果提出一個沒有帶有研究性質的提案，別人就會覺得你的展覽沒有價值。我認為不是說展覽一定要有研究才有價值，相反地，我們也應該要有跟大眾比較接軌的策展類型。

馮：

我想提出的一個觀點，就是我覺得像藝術節這樣的活動應該要叫做「策劃人」，而不是策展人，企劃、策劃跟策展都有其各自的專業性，但我們傾向混為一談。這就是為什麼文化、設計圈濫用策展這一詞，但實際上是在執行企劃、策劃或指是行銷企劃的工作居多。

鄒：

我自己認為，我們想像的那一個策展，其實就是 the curatorial 那個概念之下的策展，也就是說，它不只是博物館內的那個策展，它是可以建構意義，以及跨越領域或學科之間某一種藩籬的生產，它的工作包含但絕不僅止於展覽製作、協調、和執行。但在名稱上，可能大家覺得「策展人」這個字很酷，好像在執行者或展覽企劃之上，有另外一個聽起來更全能的角色，更具有某一種格調的人。然後人人都是策展人了。在這樣的現象下，又或者說我覺得應該要去定義什麼不是策展，這在很多情況下是模糊不清的。例如音樂祭或是藝術季到底是不是策展？這一定可以被定義出來的，可是的確是要經過一些思考與檢驗過程。

孫：

我最近在思考一件事情，為什麼在台灣策展人對自己的專業定義這麼多元？會不會是因為我們每一次實際接觸到的工作經驗真的都這麼多元，所以它反過來會影響我的自我認同。直到你跟一個專業的製作團隊合作時，才發現這個專業應該落在製作團隊上，而不是放在策展人身上，作為策展人真正的專業，也許是落在更特定的項目上。也就是說，不論是一個專業的製作團隊，或是一間美術館、機構，這整個環境會反過來影響策展人對自己的認知，這些也是有助於策展人更精準的定義自己的專業。也因為這樣，台灣這個環境培養出來的策展人理所當然會不同於有其他條件與社會脈絡的國家。

孫：

鄒婷剛剛還有講到一個跟產業接軌，還有**價格化**這件事情，我也想請教韋綸的經驗，就是市立美術館的出現對於策展人最直接的影響，除了是增加了一些館內策展人的職位之外，另外一個就是標案量上升，也就會出現策展人要為自己的專業「報價」的環節。「報價」是一件我在學院裡從來沒有學過的事。目前我好像也還沒有到在多數的培力計畫中看到。

陳：


第一點我會看展覽的製作規模，來決定我要花多少時間投入。舉例來說，之前有一檔展覽，它的製作期大概一年半到兩年，我就去評估每個月要投入多少時間工作，幾個月會固定工作一週，幾個月工作量會到兩週，接著進場後會需要到三到四週，很直接地用數字去算。所以之前那檔展覽總預算大概一千多，我的報價是三十一萬，後來算出來我們幾個策展人的工作費占總預算約 1.5 到 2%，我覺得這樣的報價其實不算不合理。

裕：

如果一百萬上下的案子，我都是報總預算的 15%，但如果是更大的案子就必須用其他方式來算，不然就會變成天價，我之前也有遇到公立美術館規定策展人的費用只能佔總預算的 8%。

孫：

這兩個種狀況，一種是在 8% 的工作費背後，策展人的工作量實際上和這個 8% 並不相符，因為你要做超過被當作是你自願的。而另一種狀況就是我們剛剛講到專業化的問題，搞不好需要策展人的專業去處理的部分真的就是 8%，其他部分是機構可以支持的。



我不知道。這也許是會因為每個計畫而異的，並不適合用「佔總預算的固定比例」來計算。

鄒：

順著講價錢這件事情，我剛想到一個蠻特殊的現象，現在所謂比較資深的策展人，或是大型展覽的策展人，是學院老師的比例非常高。這個現象從另外一個角度解讀，就反映出獨立策展人在台灣有多難生存，這是直接反映出來的，老實說，當具有學院教授的身份，某種程度上你的生活是處在比較無虞的狀態，相對於自由接案者，不太需要為自己的生存去奮鬥。或許當我們在講策展人培力、策展人跟機構的關係之餘，策展人如何以這個身份生存的問題也很關鍵。

馮：

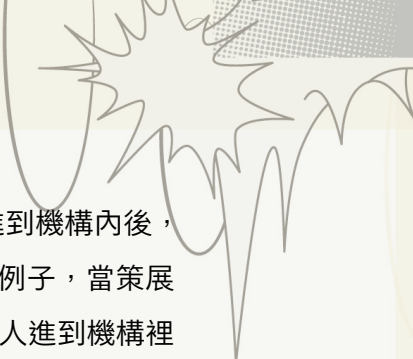
那一輩確實有很多是學院老師，大部分還是以發展展覽概念與論述為主，合作的館舍則大部分會承攬許多展覽製作層面的工作。但是某種程度上在今日，策展人對於一個展覽應該要有的製作想像還是需要的，就是策展人對這個製作該有怎樣的想像與安排方式，展覽除了思想、概念性之外，最終它還是一個空間性的呈現，但是現在有些策展人只有進行選件跟論述，空間這部分是滿空白地，或是直接外包交由廠商在處理，這是一個很弔詭的事情。

鄒：

我覺得這有點悲觀，好像不是在看誰比較不一樣，誰比較好，最後則是在看剩下誰還有力氣。這個差異會不見，講直接一點，這就是一個淘汰機制。我們現在二三十幾歲，一年可以這樣接好幾檔做，或是接其他案子，去撐著那個你真的想做的東西。其實在台灣藝術產業裡的藝術家也是這樣，三十歲是一個坎，四十歲是另外一個更嚴苛的坎，現在我們還叫的出名字四十歲以上的藝術家，他們大多是學院出身，或是有其他家庭背景，或者是跟市場的關係不錯。你很難看到沒有以上這三個要件，可是還是很致力在藝術創作的藝術家繼續在這個生態裡面。我覺得策展人也蠻像是一樣的狀態，進機構、進學院，或是自己開空間，那就真的是一個人當十個人用地在支撐這件事情。

馮：

剛有一段我沒提到，**就是策展人進到機構這件事情**，我覺得為什麼培力案之後，它的下一步不明顯，因為機構給了一次機會，但是產業並沒有給出這樣的需求性。現在有很多地方美術館找策展人進來，但是機構系統本身卻還沒轉變完成。當一個擁有策展能力的人進到這個職位時，多數時間卻只是在做承辦的工作。我聽過太多人進到那個系統後，



受到了很大的衝擊，因為那個系統的思維並沒有轉變，該怎樣讓策展人進到機構內後，他的生產性不要消磨掉是很重要的。我覺得依欣¹⁸和佳蓉¹⁹是兩個很好的例子，當策展人希望長期做下去，進去機構真的會很不同，這已經不是單純地一位策展人進到機構裡面生產自己的展覽，這甚至能定位策展人跟這個場館的關係，以及未來兩者可能的發展性。當然，重點也在於你想要進怎麼樣的機構。也就是說，這個機構有沒有辦法幫助你原本就在關注的研究，而不是花時間在做一些你本來就不大感興趣的事情。

鄒：

回到策展培力到策展專案的落差，事實上，國藝會的策展培力跟很多機構合作，但合作的方式差異不大，大多數的機構在辦完策展培力或策展專案的展覽之後，最終和策展人仍是一次性的合作，這樣其實蠻可惜的。例如說鳳甲美術館持續在做國際錄像藝術雙年展，佳蓉也一直對在地的連結跟文史的梳理有興趣。那有沒有可能策展人培力這樣的專案讓一個年輕的策展人進入到這裡之後，他還有下一次的機會，去搭配館方原本在做的事情。我覺得如果有這種延續性的操作，才有後續發展的討論空間。

王：

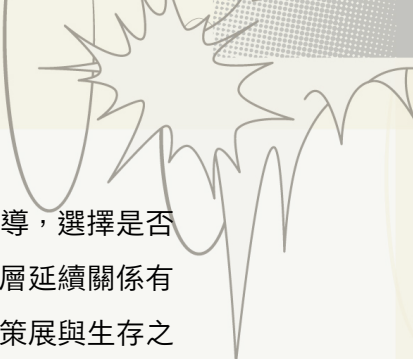
之前訪談佳蓉和依欣的時候，其實她們有提到類似的經驗與想法。像鳳甲主要有三個方向，除了館內的典藏品、錄像展外，便是「地方美術館」這個定位所著重的，例如和社區或鄰里的關係。佳蓉本身的策展方向跟鳳甲身為地方美術館所需要注重的有著很大的重疊性，所以她覺得自己很幸運在國藝會的策展培力時就能跟鳳甲合作。依欣的話，她則是提到越來越多的地方機構加入國藝會的策展培力計畫，所以她期待看到這些地方機構不僅是單純的讓策展人運用空間，或是讓策展人把自己的研究方向帶進館內，更可以提出屬於機構方的文化積累跟方向，讓培力的策展人能因應這個機構所推展的方向，去發展一些相關的概念。

鄒：

這就很像你今天找一個實習生，你是要把他當免費的人力，還是你是要培育你未來的員工，當然現在這樣一次性的機制，不會是免費勞力這麼糟糕的形容，可是如果這個那麼好的專案補助，能跟所謂第二代美術館、博物館建立起連結的話，它其實可以提供不同的發展方向。舉例來說，第一次合作全數交給國藝會補助第二次雙方各半，國藝會資助一半，機構本身也拿一半經費出來，去做機構本來就有在進行的研究或展覽。如果真的


¹⁸ 賴依欣，現任嘉義市立美術館館長。

¹⁹ 葉佳蓉，現任鳳甲美術館館長。



是一位非常適合的對象，就可能會有第三、第四次的機會，變成由機構主導，選擇是否繼續跟這位策展人合作。這或許是個天馬行空的想法，但我想說的是在這層延續關係有了之後，才有可能慢慢填平我們剛剛談到的策展培力和策展專案，甚至是策展與生存之間的鴻溝。

- 編輯後記：這場圓桌討論的當天，我因為剛好臨時有工作行程，無法按原訂計畫出席，跟裕軒討論後，決定以編輯的角色加入，我想這也恰好反映，所謂的「獨立」藝文工作者在台灣的工作常態：不斷跳接各種工作角色和時間縫隙之間。面對第二代美術館風潮，展覽和藝文活動數量激增，藝術圈的生態正面經歷著變動，身處其中的我總不禁想：下一步在哪？這當然可以很單純地視作我面對個人職涯發展的思考，但從另外一個角度來看，這也是對機制和個人之間互動的提問。沒錯，機制的彈性確實不比個人，況且機制的生成和更基礎的教育環境息息相關，但我倒不認為這樣的討論是單純天馬行空的想像，或是可能會因現實被迫停在循環的、疲乏的爭拗之中，反而讓我意識到身為一個獨立策展人，也許游移的狀態正是優勢所在，我們可以獨立工作，也能組織網絡，這般靈活的能動性，也許能為尚在拓展的台灣當代策展創造更多可能和驚喜吧。



臺灣策展與藝文組織研究：一個培力提案的可能性 研究計畫

計畫主持人：蘇瑤華

計畫顧問：王聖閔

主編：王瑀、林裕軒

研究員：王瑀、林裕軒

撰文活動協力：王瑀、林裕軒、黃郁捷、施友傑、許庭甄

編輯與逐字稿整理：王瑀、林裕軒

主辦單位：社團法人台灣視覺藝術協會

協辦單位：新浜碼頭藝術空間、節點 Zit-Dim Art Space、一群人的自學、打開當代藝術工作站、STUPIN 藝術家工作室駐村平台

贊助單位：國藝會