

一、計畫成果摘要

適逢迎接 25 週年之際，推出「合力之力—藝術組織的行動策略」，為期五年的計畫，透過公眾論壇與閉門會議來探討非營利藝術組織在公共政策、社會影響力和文化推廣中的角色，是台灣首度推動視覺藝術組織再定位的計畫，並藉此重新建立國際合作關係。

本計劃研究對象為與視盟組成性質相近且擁有豐富經驗的藝術組織，以建立、適應與創新三種面向探討非營利組織在時空流變下的經營型態，透過引入不同國家的優秀第三方部門藝術組織營運案例，探討如何最大化地發揮組織的社會功能，提升國際視野，拓展台灣藝術生態的發展可能性。

於 2024 年執行之第一階段邀請成立 25 年以上，印尼 Cemeti - Institute for Art and Society、韓國 Alternative Space LOOP 等亞洲藝術組織，基於在文化與政治環境相近的發展脈絡下，分享藝術組織在每個階段延續的關鍵及挑戰，以及他們因應未來的發展策略。總計吸引來自五個國家的 15 個非營利藝術組織代表參與，呈現以下影響與效益：

1. 促進國際及在地藝術生態交流
2. 解決當前藝術生態中的核心問題
3. 促進性別平等及跨世代對話
4. 擴大國際合作機會
5. 提升藝術組織的社會影響力

現今世代裡，藝術團體及藝術空間為求生存，面臨來自資本市場的巨大壓力。因此像視盟這樣關注社群發展與公共利益的非營利組織需持續扮演關鍵性的角色，為視覺藝術生態與社會創新支撐起共好的發展環境。本計畫正是視盟借鑑國際藝術組織經驗，深化組織交流以創造未來的行動策略。藉由探討組織永續經營的三大關鍵：發展脈絡、營運策略與財務規劃，不僅深化團隊的國際視野，也能學習透過政策倡導與資源整合持續支持藝術社群，並與台灣其他第三部門組織合作，優化藝文發展環境，進而提昇藝術影響力。期盼此計畫成果能成為台灣藝術組織發展之重要研究資料，為未來的藝術組織發展提供寶貴經驗和指引。

二、主要參與者工作內容

1. 計畫主持人：姚孟吟

分析、規劃計畫之方向及內容；機構研究、擬定講綱方向、監督並分配執行計畫所需之人力和資源，擬定邀請國內外機構名單等。

2. 專案統籌：范宇晴

統籌各項行政事務與進度，含編列預算、邀請、聯繫、行程規劃、接待外賓等。

3. 專案執行：陳少華、蔣佳蓁、蔡秉儒、朱孝澄

行政事務協助，包含現場執行、活動宣傳、媒體聯繫與社群推廣等。

4. 主視覺設計：志謀工作室

5. 口譯：林可凡、黃思瑜、鍾沛君

6. 文字翻譯：黃亮融

7. 影像製作：三月影像 (Aquamarinefilm)

三、計畫成果

(一) 邀請機構與機構代表介紹

1. Cemeti - Institute for Art and Society (印尼)

1988 年創立於印尼日惹的「切曼提 – 藝術社會中心」是印尼國內歷史最悠久的當代藝術平臺，而 1995 年成立的「切曼提藝術基金會」(2007 年起開始以「印尼視覺藝術檔案館」獨立運作至今) 為第一個記錄印尼當代藝術的組織機構。隨著基金會邁入第三十個年頭，二位創辦藝術家寧地玖·阿帝樸諾莫 (Nindityo Adipurnomo) 和 梅拉·嘉思瑪 (Mella Jaarsma) 已退出該機構的日常運作，在董事會中擔任顧問。而「藝術社會中心」這個副標在 2017 年開始使用，希望表達該機構承諾在藝術實踐上的社會及政治性投入，藉此探索藝術空間做為公民行動之重要場域的可能性。

這個新的副標做為起始點，代表以「機構化」做為一種群體的、社會性的過程，讓我們藉此尋找共同急迫性和意識形態的諸多形式。切曼提提供藝術家和文化實踐者，能與策展人、研究者、行動主義者、作家、表演者和日惹在地社群，共同發展、呈現、實踐其活動的平臺。其所推出的活動有：展覽、工作

坊、討論會、會議、出版、長期研究計劃，以及每年三月至五月、為期三個月的藝術家駐村計劃。

· 機構代表：蒂亞拉·阿芙里亞妮 Tiara Afriani / 切曼提 – 藝術社會中心
Cemeti - Institute for Art and Society 營運經理 Operational Manager

藝術經理人蒂亞拉·阿芙里亞妮為印尼日惹「切曼提 – 藝術社會中心」的營運經理。她的藝術生涯始於 2013 年至 2017 年間，在 LIR Space 任職畫廊職員，在那裡獲得了與印尼當代藝術有關的寶貴經驗和知識。2017 年至 2020 年，她在卡裡烏昂渡假村 (Kaliurang) 舉辦的現地雙年展「900mdpl」中，擔任駐村藝術家的研究與製作助理，該歷史悠久的渡假村就座落於日惹最活躍的默拉皮火山下。2020 年至 2023 年間，她在策展團體 LIR 擔任策展助理，並協助過多位藝術家的研究和製作計畫，包括：安谷·普萊米亞布都、強派特·庫斯維達納托、馬里揚托、艾娃·歐托夫、賽門·肯真斯、迪多·尤沃諾、藝術團體「默拉皮之南」、拉赫瑪·亞凡迪等。阿芙里亞妮擁有文化人類學學位，曾參與研究印尼偏鄉地區各種社會文化議題的研究團隊。過往工作及教育經驗，讓她得以發展出藝術製作、藝術家駐村及社會參與式藝術實踐等相關專業。

2. Alternative Space LOOP (韓國)

1999 年，「環形替代空間」(以下以 LOOP 簡稱) 創立於首爾弘大地區，為韓國首個「替代空間」，深信當代藝術和文化在開放公民社會中，扮演著本質而基礎性的角色。為了促進藝術團結、近用和分享，LOOP 支持能以特定美學和實踐，處理當代社會問題的實驗藝術家；透過與來自不同地點的藝術家交流，與公眾分享當前國際藝術運動；並關注藝術家所提出的社會、文化和藝術議題，與觀眾之間的交會。

LOOP 作為韓國第一代的替代空間，目前仍致力在新自由主義時代中，建立另類生活哲學及美學，並拒絕由少數權威人士因為政治或經濟目的，籠絡不同藝術組織，反而持續創造自身的組織系統，保護藝術的自主性及想像力。LOOP 的活動不追求利益，而是以社區為導向，對所有人免費開放。

· 機構代表：楊智允 Ji Yoon Yang / 環形替代空間 Alternative Space LOOP

執行長 Director

楊智允為「環形替代空間」和「韓國聲音藝術」總監。在參與荷蘭阿姆斯特丹 De Appel 當代藝術中心的策展計畫後，她擔任首爾「角落藝術空間」總監和「擬態美術館」的總策展人；2007 年起，她與多媒體藝術策展人巴魯赫·哥特利伯共同擔任「SFX 首爾國際聲音藝術節」總監。透過對視覺文化的議題觀察，楊智允從中拓展當代藝術的界線，並利用廣播、網路和社群媒體等公眾管道，進一步落實她對這些議題的想像。

3. Ukrainian Gallerists Association (烏克蘭)

烏克蘭畫廊協會的存在象徵著畫廊業者的團結之聲，以促進烏克蘭大眾對畫廊在藝術領域中之角色和責任的理解。協會由各界專業人士組成，透過其專業、名聲和正直，他們共同合作以提升烏克蘭藝術收藏的價值、發展烏克蘭藝術市場，並提倡烏克蘭國內之藝術欣賞及重要性。

· 機構代表：瑪塔·特羅修克 Marta Trotsiuk / 烏克蘭畫廊協會 Ukrainian Gallerists Association 理事長 President

Gallery 101 創辦人、烏克蘭畫廊協會理事長，同時也是紀實性 Podcast「文化對抗侵略」的作者，和烏克蘭國內及國際藝術活動策展人。這半年來旅行全球，探訪美術館、畫廊，並參與研討會、藝博會、論壇等活動，研究各地藝術現場。特羅修克的關注重點為草根性的文化外交、烏克蘭藝術市場發展、促進烏克蘭國內當代藝術，並向世界介紹烏克蘭藝術。

(二) 實地參訪

視盟安排本計畫受邀外賓實地走訪台灣藝術機構與公眾相關計畫，深入認識台灣在地藝術生態，與機構代表面對面交流，互相了解藝術機構裡的公眾相關計畫發展脈絡，以期激發對於藝術組織公眾影響力的思考。

1. 參訪流程

SCHEDULE

Date	Activity	Time	Topic	Participants	Notes
7 Nov	Arrival	15:00-	Check-in Free Activity	-	We will arrange the airport transportation for you.
8 Nov	Visiting Organizations	09:30-	Gathering at the hotel lobby	Anne Yao (Forum Organizer)	We will take a taxi together to the location.
		10:30-12:00	Visit U-mkt (also known as Xinfu Market)	Tiara Afriani (Operational manager of Cemeti)	
		12:00-13:30	Lunch	Ji Yoon Yang (Director of LOOP)	
		14:00-16:00	Visit Museum of Contemporary Art, Taipei: MoCA X Community Art Festival	Marta Trotsiuk (President of Ukrainian Gallerists Association)	
		16:00-	Free Activity	-	-

2. 參訪單位

· 新富町文化市場、東三水市場

新富市場本體以其由日治時期保留至今的建築被指定為市定古蹟。但她原本市場作為買賣、社交與生活的場域意義，因為空間定位的不變而面臨轉換。2017年新富町文化市場全新開放，希望透過適當的文化資產活化模式與運作機制再設計，階段性、漸進式地回應在地社會需求，並延續場所精神，為老市場建築尋找更具積極且足以持續發展的公共意涵，因此，基本經營思維可歸納為三大方向：

1. 將市場建築轉換為飲食教育的場域
2. 使古蹟作為在地社會議題討論的基地
3. 讓場館成為連結在地與外部社群的溝通平台

在空間使用規劃上，內設置餐桌學堂、巷仔內教室、展演空間、市場史脈絡常設展、創意協作空間、進駐辦公室、複合式餐飲空間等，引進都市、建築、藝術、設計、文化等多元創新能量，讓新舊使用者、不同時代的使用模式共存其中，藉由正向互動轉換為具有公共意涵的文化場域。



(11/8 外賓參觀新富町文化市場)



(11/8 外賓參觀東三水市場，了解與社區合作的藝術計畫)



(11/8 外賓與新富町文化市場營運機構代表交流)

· 台北當代藝術館

台北當代藝術館 (MOCA, Taipei) 原為台北市政府舊址，其建築最初在日治時期作為「建成小學校」校舍而建造。1945 年，隨著國民政府遷台，該校舍被改為台北市政府辦公大樓，直到 1994 年市政府遷至信義區新市政中心。在將近五十年的時間裡，這座建築在推動台北市的建設中扮演了重要且核心的角色。1996 年，原台北市政府大樓被正式指定為歷史建築。按照歷史建築活化政策，其南向主建築經過全面修繕後成為台北當代藝術館，而東西兩側建築則改為建成國中的教室使用。

台北當代藝術館與建成國中共用空間並合作運營，是學校與藝術館功能兼具的少見案例。這座歷史建築的活化不僅延續了博物館與台北孔廟、大龍峒保安宮所連結的歷史文化軸線，更使台北當代藝術館成為大同區整體發展的重要據點。



(11/8 外賓與臺北當代藝術館詹話字副館長等代表交流)



(11/8 外賓參觀台北當代藝術館街區藝術計畫〈街角的利息〉，該展覽與社區，在地店家及藝術家合作，揉合創作與在地脈絡，交織成不同形式的想像路徑。)

(二) 藝術組織的行動策略 - 國際論壇

在公眾論壇中，印尼切曼提—藝術社會中心、韓國環形替代空間以及台灣視覺藝術聯盟這三個皆有 25 年以上資歷的組織，也特別邀請近年對亞洲藝術組織深入交流的烏克蘭畫廊協會理事長 Marta Trotsiuk 擔任觀察員，回應她在論壇中的觀察與收穫。本論壇聚焦藝術組織在營運過程中的發展與挑戰，並體現跨國合作將有助於創造一個更具韌性的藝術生態系統。

本論壇深入探討藝術機構在當代社會中的角色與挑戰，涵蓋資金來源多元化、數位科技的影響，以及跨國合作等關鍵議題。與會者也針對政府資助是否影響藝術創作的自主性，以及如何在保持獨立性的同時確保組織的可持續發展，提出了精闢見解。



1. 論壇議程

華山小客廳 Huashan 1914 Creative Park 2024.11.9 SAT. 09:30-16:00

09:00-09:30	與會者報到 Registration
09:30-09:50	計畫簡介、貴賓、講者介紹 Welcome and Opening Remarks
09:50-10:50	協作基石：印尼篇 The Cornerstone of Collaboration: Indonesia Q&A 講者 Speaker 蒂亞拉·阿美里亞妮 Tiara Afriani
10:50-11:00	茶敘 Break
11:00-12:00	協作基石：韓國篇 The Cornerstone of Collaboration: Korea Q&A 講者 Speaker 楊智允 Ji Yoon Yang
12:00-13:30	午餐 Lunch
13:30-14:00	協作基石：台灣篇 The Cornerstone of Collaboration: Taiwan Q&A 講者 Speaker 何孟嫻 Isa Ho
14:00-14:20	觀察報告 Observation Report 講者 Speaker 瑪塔·特羅修克 Marta Trotsiuk
14:20-14:30	茶敘 Break
14:30-16:00	圓桌論壇 Roundtable Seminar: 主題1：焦慮與挑戰 Theme 1: Concerns and Challenges 主題2：合力共進 Theme 2: Collaborative and Collective Progress 主持人 Moderator 姚孟吟 Anne Yao 講者 Speaker 蒂亞拉·阿美里亞妮 Tiara Afriani、楊智允 Ji Yoon Yang 瑪塔·特羅修克 Marta Trotsiuk、何孟嫻 Isa Ho

2. 影音出版

本計劃為擴及更多的收看人數，共出版 2 支影片。第 1 支為將論壇內容經剪輯處理後製作之 10 分鐘精華影片；另 1 支影片則為全長 4.5 小時的論壇全紀錄，以供對於論壇內容有興趣深究之國內外藝術相關領域研究者、非營利組織營運方，及對於藝術的社會影響力議題有興趣之觀眾完整閱覽。

影片製作中英文雙語字幕發布於視盟官方 YouTube 平台，大眾可免費閱覽，此外為更符合現代人的閱覽習慣，擴大影片觸及率，也透過社群平台如：Facebook, Instagram 等發文推廣。

The image shows a YouTube video player interface. At the top, there is a search bar with the text '搜尋'. Below the search bar, the video title is '合力之力：藝術組織的行動策略 SYNERGY in ACTIONS The Resilience of Arts Organizations and Their Strategic Approaches'. The video thumbnail shows a woman speaking into a microphone. Below the thumbnail, there is a list of participating organizations: TAIWAN Association of the Visual Arts in Taiwan, INDONESIA Cemeti-Institute for Art and Society, KOREA Alternative Space LOOP, and UKRAINE Ukrainian Galleries Association. The video player controls show the video is at 0:02 / 10:19. Below the video player, there is a description: '春之講堂：「合力之力－藝術組織的行動策略」 Synergy in Actions International Forum #十分鐘精華 #10minutes #請開啟CC字幕'. Below the description, there is a list of sponsors: 主辦單位 (Organizer) 台灣視覺藝術協會 (Taiwan Visual Arts Association), 贊助單位 (Sponsor) 台北市文化基金會 (Taipei City Culture Foundation), 協理單位 (Co-organizer) 國家藝術基金會 (National Arts Foundation).

影音連結：

十分鐘精華影片：<https://youtu.be/UCSeVPmgfuQ?si=9SfU8T-Eyn7IXOpf>

全紀錄影片：<https://youtu.be/3K0JngaYarM?si=q3dC9o29rWPhXAx0>

(三) 藝術組織的行動策略 - 閉門會議

合力之力計畫閉門會議階段，邀請不同領域、不同地區的藝術組織代表齊聚一堂，探討當代藝術生態面臨的挑戰與機遇，以及藝術組織在新時代的定位與發展策略。本次會議彙集多達 15 個國內外藝術組織代表，分享藝術組織面對社會變遷的創新應對策略，並透過這樣的交流機會，持續探索國際間未來合作的可能性。



1. 議程

福利社 FreeS Art Space
2024.11.10 SUN. 10:00-15:40

- | | |
|-------------|--|
| 10:00-10:30 | 與會者報到 |
| 10:30-11:00 | 與會者介紹
前一日會議重點摘要 |
| 11:00-12:00 | 吐苦水座談：
再出發－組織發展的低潮、轉型契機、
新方向定位 |
| 12:00-13:30 | 交流時間 |
| 13:30-15:00 | 藝術組織的影響力座談：
藝術組織的公共角色，
藝術如何與社會和民眾對話、
門檻與跨越，影響力的評量方法 |
| 15:00-15:10 | 休息 |
| 15:10-15:40 | 結語 |

2. 參與名單

Alternative Space LOOP | Ji Yoon Yang 執行長

Cemeti – Institute for Art and Society | Tiara Afriani 營運經理

STUPIN 藝術家工作室駐村平台 | 郭奕臣 / 視盟 副理事長

Ukrainian Gallerists Association | Marta Trotsiuk 理事長

West Den Haag | Baruch Gottlieb 博士

台灣女性藝術協會 | 王玉齡 理事長、陳依純 秘書長

台灣藝文空間連線 | 李育萱 理事長、林文藻 秘書長

兩天工作室、行動藝術村 | 林祐聖

社團法人中華民國畫廊協會 | 張凱迪 副理事長

春之文化基金會 | 周宜蓁 藝術專員

視盟 | 何孟娟 理事長

視盟 | 蘇瑤華 常務理事/前臺北國際藝術村 總監

視盟 | 姚孟吟 計畫主持人/視盟 常務理事

湄公河文化中心 | 李慧珍 計畫總籌

新樂園藝術空間 | 張雅萍 執行長/台灣藝文空間連線 理事

臺北市藝術創作者職業工會 | 徐詩雨 理事、曾福全 秘書長

襲園美術館 | 林郁晉 策展人/視盟 理事

楊宣勤 前文建會第三處處長

3. 活動側記



國際藝術組織齊聚，合力探究藝文生態的機遇與挑戰

國際藝術組織齊聚，合力探究藝文生態的機遇與挑戰

由視覺藝術聯盟（視盟）與春之文化基金會共同舉辦的春之講堂：「合力之力——藝術組織的行動策略」論壇於上週順利落幕，論壇為期兩日，包含公眾論壇與閉門會議兩大部分，聚集了國內外 15 個非營利藝術組織，探討藝術組織的公共目標與社會影響力。

公眾論壇：藝術組織與社會的對話

第一天的公眾論壇中，講者各自從「建構、成長、創新」三個階段，分享各自機構的藝術生態與挑戰。在「協作基石：印尼篇」中，切曼提—藝術社會中心（Cemeti – Institute for Art and Society）營運經理 Tiara Afriani 在提到「切曼提最初是為了替代保守的政府藝術機構而成立」，她指出，印尼文化中深植的「互助合作」（gotong royong）精神，使藝術生態得以在藝術家間以及藝術家與觀眾間形成無阻隔的關係網絡，進而產生社會影響力。

「協作基石：韓國篇」則邀請韓國最具指標性的環形替代空間（Alternative Space LOOP），由執行長 Ji Yoon Yang 分享韓國當前的藝術生態。她提到韓國政府投入的大量資源，使藝術家之間產生激烈的競爭關係，導致以獲取資助為前提的創作風氣。她進一步強調，為了突破政府、財團的控制，環形替代空間以開源來解決單一資源挹注所衍生的問題，經費的來源出自於世界各國藝術環境健全的國家，這也恰恰反映不同國家在藝術發展的差異。

視盟理事長何孟娟擔任「協作基石：臺灣篇」的主講人，也同樣提到臺灣政府對於藝文補助的現況，使臺灣藝術家長期仰賴政府資源，實際上環境仍無法有效支持藝術家生存。視盟長期為藝文政策倡議，試圖解決資源短缺與政策不健全等問題，為因應時代轉變以及當代社會的挑戰，視盟正面臨轉型的問題，希望透過更多的溝通交流，促進藝術在社會環境的能動性。

本次擔任觀察員的烏克蘭畫廊協會（Ukrainian Gallerists Association）理事長 Marta Trotsiuk 則在會中分享三個組織對她的啟發，並指出各國藝術生態面對

到的共同挑戰，強調組織不應被動地依賴政府資源，以避免因政策變動而影響組織發展，並應拓展國際連結，以建立穩固的全球藝文合作策略。

計畫主持人姚孟吟指出，政府補助對機構發展影響深遠。機構在不同階段面臨挑戰與轉型契機，可能來自社會變遷、內部需求或公部門期待。如何穩固組織基礎並拓展受眾，是重要課題。在隨後的圓桌討論中，她也與四位講者探討藝術機構在當代社會中的角色與挑戰。

閉門會議：藝術生態的挑戰與策略

第二天的閉門會議匯聚來自五個國家的 15 個藝術組織代表，他們齊聚一堂，深入討論藝術工作者的權益保障、性別議題、著作財產與身份認證等重要議題。

首先，如何保障與維護藝術家權益的議題引起了與會者的共鳴，尤其是許多藝術組織代表，同時也是個人藝術工作者，在法律上可能既是出資者（甲方），也可能是承攬者（乙方）。藝創工會的徐詩雨理事表示工會成立目的便是回應台灣藝術家在社會福利政策上的需求，

然而目前藝文領域在法律與權益保障方面仍顯不足，尚需持續推動法律制定及倡議簽訂合約的重要性。湄公河文化中心的計畫統籌經理李慧珍則以自身的合作經驗建議：無論金額大小，都應簽訂合約以保障雙方權益。她強調，合約不應單方面偏袒其中一方，而應是以雙贏的目標為前提來制定，讓創意在契約的框架中仍能如活水般帶動雙方往更好的發展方向匯聚。會中也呼籲各組織應持續向政府倡議，促使政府從上而下建立健全的藝術合作機制，加強對藝術家權益的保障。

在談到性別議題時，韓國環形替代空間執行長 Ji Yoon Yang 對台灣女性藝術家的發展環境感到驚訝，指出韓國藝術產業內的女性仍面臨世代差異的困境，新世代認為前輩的作風過於僵化與老派，使得即使兩方有共同的追求，卻因溝通不良而難以合作。台灣女性藝術協會理事長王玉齡則肯定台灣在女性藝術生態

方面相較過去有所進步，然而仍存在性別歧視與壓迫等問題，特別是 #MeToo 事件所引發的社會關注。她以協會名稱從「女性藝術家協會」改成「女性藝術協會」的轉變，強調女藝會關注範圍已擴展至整個藝術生態，積極接納包含策展人、畫廊經營者與收藏家等在內的女性藝術從業者，以致力維護女性在藝術領域的權益。

台灣藝文空間連線 (TASA) 李育萱理事長回應世代議題時則提到，大家需意識到我們各自代表著某一世代、教育與背景，當衝突發生時，應先退一步嘗試理解對方所承載的時代與經歷，設身處地，相互體諒，才能促進更有效的溝通。烏克蘭畫廊協會理事長 Marta Trotsiuk 也提到，與受眾的有效溝通也需考量不同年齡層的媒體習慣與背景，例如與網紅合作能吸引年輕人，臉書適合對年長者進行宣傳，甚至廣播也能傳遞資訊。她強調，藝術組織應採用多元媒體策略，才能全面觸及各世代觀眾。

在會議尾聲，視盟理事長何孟娟表示自己對於本次活動非常有感觸，「視覺藝術界在討論自己的福祉權益時不見得會出現，當討論到組織、藝術可以做什麼，反而非常踴躍」，並以此作為活動總結。

展望未來合作

未來，視盟將積極拓展國際合作，計畫延伸至歐洲、北美等地的非營利藝術組織。透過國際交流與合作，我們將深入分析不同文化背景下藝術組織的公共角色與永續發展策略，探索共同的目標與合作機會，為台灣及國際藝術界築起交流的橋樑。視盟期望在未來能拓展更多連結，並持續深化跨國合作，推動全球藝文生態的共同發展。敬請期待，未來將有更多精彩的活動，讓我們一同為藝術生態健全而努力！

全文連結：<https://avat-art.org/synergy-in-actions02/>