

出國報告（出國類別：考察）

105 年大陸出國計畫

「臺灣藝術家於大陸之史料蒐集暨
當代藝術訪查」

服務機關：國立臺灣美術館

姓名職稱：陳副館長昭榮、林組長明賢、薛組長燕玲、江組員佳家

派赴國家：中國大陸

出國期間：105 年 11 月 14 日起至 11 月 18 日止

報告日期：105 年 12 月 26 日

105 年大陸出國計畫

「臺灣藝術家於大陸之史料蒐集暨當代藝術訪查」

壹、緒言

一、計畫目的

在全球化浪潮波瀾湧動的國際世界中，強勢的政治、經濟力量是各國競逐國際影響力的重要憑藉，但具有深厚文化底蘊的美術資產以及富開創精神及未來發展性的當代藝術，則是各國在全球世界建立自我定位、爭取自主性、發聲權及詮釋權最重要的立足點。國美館規劃以臺灣美術歷史遺產、當代藝術、科技跨領域創作作為國際交流與連結的三大介質，提升國家面對全球化及國際化發展的競爭力。

本此前往大陸進行文化交流，主要有二個政策面向。一為臺灣藝術史史料平台建構，進行史料交流渠道的鋪設；二為在國家美術發展上，針對當代藝術進行國家層級的推動，借鏡大陸的經驗。

臺灣美術發展上，諸多前輩藝術家如李仲生、席德進、吳學讓、廖未林等，其專業教育係在國立藝專（中國美術學院前身）養成，或曾擔任該教職。這些前輩藝術家在美術發展，大部分的美術創作，以及個人最精華的時期都是在臺灣發生，而

這些前輩藝術家也對臺灣美術起了重要的影響。為了完備這些藝術家的藝術發展脈絡，爰有對這些前輩藝術家更早期史料蒐集之構想，並透過與大陸學術機構之交流，其對史料充實有所助益。

當代藝術為最具國際對話、交流及活動能量的藝術類種，但我國至今未有專責推動臺灣當代藝術發展的國家級美術館機構，致臺灣當代藝術在國內的展演呈現、國外的推介推展、國際的交流對話，都必須在相對匱乏的環境中求發展。大陸近年來，在當代藝術的發展如火如荼，上海是一處重要發展地點。而且大陸在美術雙年展策劃上，以國際作為目標的企圖明顯，而且不容諱言，確實產生了一些作用。臺灣美術發展，以國美館、北美館、高美館作為主軸，加上近來地方政府陸續規劃成立新的美術館，臺灣美術展現的能量也不容小覷。但是國際的競爭，他山之石可為借鏡，藉由雙方交流，找出臺灣的利基與優勢，開拓臺灣美術在國際的發展能量。

二、計畫目標

- (一) 了解大陸藝術史料建置及網絡平台建構發展現況與交流管道之建立。
- (二) 大陸國際性展覽策劃機制之交流。

(三) 對於大陸國際性當代藝術發展模式之基礎了解。

貳、計畫成員與行程

一、計畫成員

陳副館長昭榮、研究發展組林組長明賢、典藏管理組薛組長燕玲及展覽組江組員佳家。

二、計畫行程

日期	所在城市	重要行程計畫
11/14(一)	杭州	啟程杭州暨準備隔天訪談資料
11/15(二)		拜訪 中國美術學院、中國美術學院美術館
		拜訪 浙江美術館
11/16(三)	上海	拜訪上海外灘美術館及
		拜訪 OCAT 上海館
11/17(四)		拜訪上海當代藝術博物館及
		拜訪余德耀美術館
11/18(五)		拜訪上海當代藝術館 16:00 上海浦東 返程回國

參、計畫執行內容

一、拜訪地點：中國美術學院（美術館）

中國美術學院美術館以博物館群的方式經營，包含美術館（當代藝術）、設計館（包浩斯及歐洲當代設計）、民藝館（民族民間藝術）三處分館。美術館成立於 2008 年，建築面積約 8000 平方米，展場面積約 1300 平方米，位在

南山校區。



圖 1 中國美術學院美術館外貌。

民藝館位於中國美術學院象山校區，建築設計由日本獲得普立茲克獎之建築大師隈研吾操刀，隨山勢地形起伏，基地面積 4970 平方米，於 2015 年 9 月 20 日開館。



圖 2 民藝館外貌，位於象山校區的民藝館依山而建與自然相容並將傳統建築舊的材料融入，是一座將自然、傳統、現代結合的優良建築。

中國美術學院設計館尚在興建中，由普立茲克獎得獎建築師阿爾瓦羅·西扎設計；現有包浩斯展借用象山校區校舍展出。



圖 3 由宋建明院長引領參觀包浩斯常設展。

(一) 拜訪時間與成員

2016 年 11 月 15 日上午 9:30；宋建明教授、吳光榮教授(國美民藝館館長)、周寶松副主任(黨院辦主任)、趙輝主任(美術館展覽部主任)。

(二) 討論主題與訪談內容



圖 4 與中國美院討論交流情形。



圖 5 中國美院簡報該院現況。

1、 中國美院在美術領域在國際上如何經營。

中國美院在部分項目上，在規劃時即以國際領導地位予以籌設。例如中國美院美術館設計館，以包浩斯展為常設展，蒐集國際最完整之包浩斯資料、展品；館舍由國際知名建築師阿爾瓦羅.西扎設計，在設計館完成後，包浩斯常設展將成為國際指標性之展覽。國際性展覽所需經費高昂，相對近年來預算不如過去充沛，在企業界的贊助是需要增加，但都能順利完成。中國美院針對國際性展覽、研討會在前一年，甚至更早，會由學院學術委員會對於提案加以審查，或是建議主題。委員會成員除了該校核心成員外，大陸及國際重要藝術界人士都會成為委員會一員。該校透過學術交流，已經建立了國際藝術聯絡網路。

2、 國際性獎項與國際性議題的規劃

中國美院規劃有國際性設計比賽獎項，在大陸具有指標性，國際上參與人士亦頗為踴躍。

獎金額度固然是大家關注的焦點，但是最重要的要將獎項經營成具有代表性的品牌，優秀的人才方會參與，而且國際人士也會踴躍投件。

3、 典藏維護與修復人才的培養

目前中國美院對於藝術品修復尚在起步階段，附屬之美術館典藏品之修復，傳統媒材部分，委由上海博物館修復；西洋媒材則委由臺灣在大陸之專業人士修復，目前大陸在這方面人才是欠缺的。至於後續人才培養，學校仍著重在學科教育的專業養成，實務經驗培養，仍需要美術館專業單位來培訓。

4、 公共教育與公共服務的推動

在中國美院的簡報中，有提及該項主題。目前在身心障礙人士與社區服務為該院發展重點之一。相較國美館的公共服務規劃及實質設施內容，遠較大陸更為進步。例如國美館對於蒞臨美術館之身心障礙人士提供觀賞技術之規劃，購置相關設施予以運用；美

術館設施之平權規劃；樂齡及弱勢團體文化近用之體驗服務。兒童美術之公共教育，在簡報當中未提及。該院表示在學校或美術館都沒有規劃，由原有教育系統去處理。國內美術館對於兒童美育相對重視，而且用心經營，成果斐然。

5、大陸當代美術館對於藝術資料建置及交流情形如何。

這個建議現在學校也一直在梳理，特別九〇年校慶，我們這個文獻應該是有，甚至我們都南京的原來的政府的檔案，第二歷史檔案館裏頭都有當年很多名人的、要員的簽字，為什麼當年會把（美院）辦在杭州，因為抗戰那個時候我們整個在逃難過程中的跑動，最後為什麼我們跟北京合併過的，最後又分成了杭州藝專、北京藝專，最後又回到這裡，這些文件應該都是有的。還有一些師資的資料，我們有校史的教授們正在做。但是我們的確還沒有想到跟臺灣連動，我覺得這是一

個非常好的建議，可以我們雙方設一個課題，這個待會我回頭會跟我們杭院長講，他本身就是一個美術史家，剛才看到的那個杭院長跟高院長，兩個都是美術史的史家，所以這個應該會方便一些。這個我覺得建議非常好，我們就怎麼把它納入到行動計畫裡頭，同步推進。

(三) 心得

- 1、大陸近幾年經濟起飛，場館設計都是委由國際知名建築師操刀，建築即為藝術品。相對國內政府預算難予如此編列，挑選好的國內團隊，參考國際知名場館，強化軟體設施，應是國內現在可為因應之策略。雖然大陸硬體建設有其特色，但軟體規劃卻未必較臺灣細緻，如何確保我們軟體設施與服務的優勢，是我們值得努力的課題。



圖 8 以舊瓦片裝飾的民藝館外牆。



圖 7 民藝館演講廳。



圖 6 民藝所入口設計

- 2、 國際團隊的運用，以及國際網絡的建立，大陸近年來發展亦趨成熟。臺灣的優勢似乎逐漸弱化中，美術館、博物館除建立自身的國際藝術網路，如何結合大專院校與民間團體的國際網絡，以強化國際連結勢在必行。
- 3、 國內大專院校美術相關科系在文物修復人才養成教育，已經建立多年。但由於市場機制尚未形成，人才運用未能落實，美術館或博物館受限編制或預算，亦未能廣為運用。雖然國內在人才培育上，走在大陸之前，相對歐美、日本仍有落後。國內對於修復人才的運用必須要有對策，掌握現在相對大陸的優勢，將大陸納為市場，則前景可期。

- 4、大陸美術館在公共服務與兒童美術教育領域，其軟體規劃與服務設施仍不及臺灣。目前臺灣已積極進行智慧型博物館的規劃與建置，在政府有系統推動下，優勢應可保持。至於兒童美術教育，國美館以國際知名兒童美術館為學習對象，可惜升級計畫遲遲未能通過審查。大陸對於硬體建設，一旦投入，即一日千里，軟體經營需要文化底蘊與積累，中央政府之公共建設審查機關應積極支持文化機構的升級建設。
- 5、對於美術史的建構與研究仍屬個別研究，尚未有整體規劃，對於中國美院校友於1945年來臺的美術家資料之蒐整研究仍未開始。但已開始對中國近代美術之各類項如油畫、雕塑…等作整理並規劃展覽。例如該院美術館展覽部主人趙輝提到，有關受魯迅影響之木刻版畫家，對兩岸木刻版畫的影響及創作風格之差異可做一研究主題，規劃一個交流展。

6、 對於大量而完整的收藏，能以專案專款充分授權一次購得，如包浩斯史料的購藏，讓該校擁有世界最完整的包浩斯文獻資料，往後該校將成為包浩斯研究中心。

二、 拜訪地點：浙江美術館



圖 9 浙江美術館園區入口。

（一） 拜訪時間與成員

閔飛（外聯部主任）、梁主任（典藏部主任）、汪主任（館長辦公室）。

（二） 討論主題與訪談內容

1. 展覽的類型與策展機制為何？

展覽有常設展，由館方自行策劃；邀請展由館方提案或學術委員會建議，經學術委員會審查通過後辦理；申請展由民間自行申請，

經學術委員會審查通過後辦理。申請展內容具有一定藝術水平時，館方會合辦或協辦，此時可免場地費，否則需要繳納場地費。

2. 纖維藝術三年展的規劃如何產生？

杭州深遠的歷史及絲綢之府的美名，浙江美術館辦理纖維藝術三年展當之無愧。2013年是首屆，由兩名中國策展人及兩名國外策展人共同辦理。2016年保留一名上屆的策展人，再遴選兩名新的策展人，以老帶青的方式傳承進行。三年展行政作業，是三年一直進行。第一屆的主題是「纖維做為一種眼光」，以此為切入點，藉由把這個概念拋出來讓人了解「纖維」的概念。這屆的主題較作「我織我在」，主要是把「手藝」概念加進去。纖維的定義被擴大得相當廣泛，包含竹織品，以及唯一一名受邀的臺灣藝術家—陳界仁，展出的是錄像作品，探討的是紡織女工的議題。當代的社會議題都被帶入展覽中。

3. 雙年展策展團隊及委員會組成與運作

組織委員會，藝術委員會，基本上學術委員會的主任，就是在全國的藝術領域有一定的聲望與眼光的兩位，中國美術學院與中央美術院長。很多事情都是我們學術委員會向他們報告的策展主題主，由任最後敲定。

(三) 心得

1. 浙江美術館的規模還是停留在地方美術館的規模，接近我們文化中心的型態，展出的作品以平面、較傳統的作品為展示主軸。劉墉捐贈展，把私人藏家捐贈的作品作一個簡明的展示，相當展現美術館又藏又展的當代功能，但此展覽欠缺脈絡的呈現。反觀本館不論捐贈展獲邀請展，都會有館內外策展人為這系列作品理出脈絡，似乎本館在辦理展覽的部分依然較有規矩也較謹慎。
2. 「纖維藝術三年展」是受到國際矚目的展覽，因為他們找出屬於自己在地的文化歷史特色，向世界發出這個策展特色。目前中國的文化主體性相當明確，因此世界自然關注到此地。但

展覽不是一日一人可成的，背後付出的心力一定相當可觀。建議本館在辦理雙年展的方式，首先也要兩年一直循環的持續進行，俾有充足的時間準備相關事宜；再者，策展關注不僅是展覽，研討會、教育推廣、行銷等等面向，需要全館總動員，進行橫向聯繫結合，甚至借重外部資源。

3. 浙江美術館於 2009 年開館，是一個新的美術館，當日所見該館硬體設備新穎，但館內展覽則顯得較為傳統，且屬地方性藝術家的展覽，該館具代表性的展覽是 2013 年開展的「杭州纖維藝術三年展」，該館在人力與館務運作初期，能善用在地特色與資源，是一個值得借鏡的模式。該館鄰近中國美院與該校關係密切，能藉由該校教師的專業、諮詢與其合作，規劃策展，以該館「杭州纖維藝術雙年展」之辦理，雖由杭州市政府和浙江省文化廳及中國美術學院三個單位主辦，實際規劃是中國美術學院，浙江美術館則是一個承辦單位。了解在地產業及文化，

杭州是絲綢之鄉，從絲綢延伸纖維確立策展議題與在地產業與文化特色結合，藉由展覽推展當代藝術創作也呈顯在地文化內涵的思考與探討。策展委員會及策展人與學校合作的模式可供參考。



圖 10 參訪浙江美術館，閔主任帶領本館團隊參觀館舍情形。

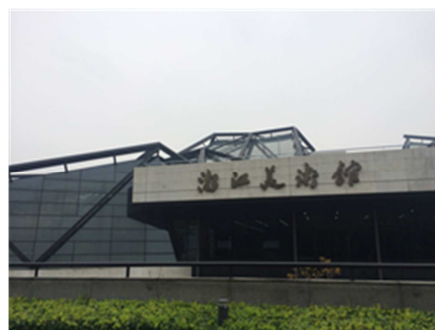


圖 11 浙江美術館外觀



圖 12 浙江美術館 2016 纖維藝術三年展戶外展覽作品。



圖 13 浙江美術館園區展覽看板。

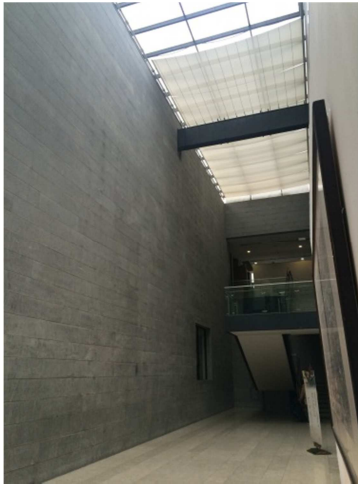


圖 14 浙江美術館外貌。



圖 15 劉墉華薇薇捐贈展展覽主題牆。

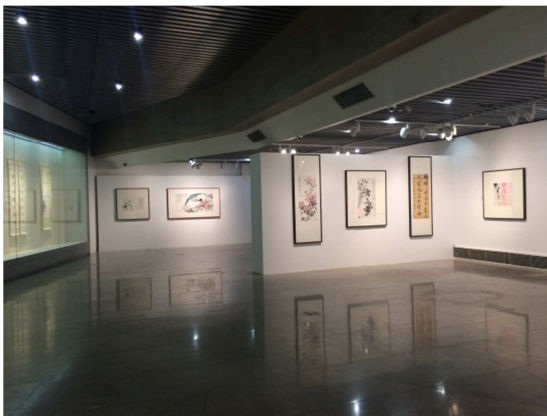


圖 16 展場現況。



圖 17 展覽室情境場景。

三、拜訪地點：上海外灘美術館（RAM）

黃浦江邊十里洋場的古典建築銀行大廈依舊屹立爭豔，沿著昔年老洋場的磚石道路，接續北外灘區哥德式、羅馬式、巴洛克式的歷史建築群，演繹著一段近現代歷史的文明進程。座落於上海黃浦江與蘇州河之間外灘的上海外灘美術館（RAM），是由英國建築師 Tug Wilson 設計，1932 年建成作為亞洲文會大樓，中國最早的博物館「上海博物院」亦曾經在此營運，建築風格融入了中西元素，在當時是一個十分具有前衛思潮的建築物。稱為亞洲文會大樓文化機構時期，已經與歐美一些國際知名博物館建立藏品交流、文教業務合作制度，直至 1952 年停辦，期間已收藏了豐富的藝術品、歷史文物、自然標本等。在上海世界博覽會之後，外灘源的建設、發展得到嶄新的催生力量，在保留近現代以來的有形文化資產的同時，傳遞著上海城市的風華與東西方文化交會形貌。RAM 基於這一歷史與地理因素，擔任起中國、亞洲、西方當代藝術推廣、交會的平台之一。2010 年美術館開館前，是由著名建築師大衛·

奇普菲爾德修復改建成為今日的面貌。成立至今，RAM 自我期許走在中國當代藝術發展的前沿，以獨特的精品美術館定位舉辦世界級展覽及活動，成為上海日益擴張的藝術版圖中的一個亮點。¹

RAM 在展覽的規畫安排跨界東、西方藝術家作品，偏重策劃大膽創新的展覽及活動項目，每年舉辦 3 檔展覽，深度探索、實踐藝術家最具表現特色的藝術項目，同時擇選未曾展覽示人的新作為主；藝術家在藝術創作的表述上，或取材古今，或與建築空間相輝映的方式體現，試圖在上海這個國際都城百藝爭鳴的現當代藝術群落中，建立起屬於 RAM 特色且具文化多元變盪的、藝術觀念鮮明的、跨視中西古今的藝文聚會場域的展覽空間。RAM 也策劃組織形式多元的教育和公眾服務活動，為一般民眾參與當代藝術活動和社會議題提供一引介的窗口，並藉此將美術館建構成為激發想像、思考和辯證的公共平台。

在藝術活動辦理上亦與楊鋒基金會合作，該基

¹ 上海外灘美術館官網，<http://www.rockbundartmuseum.org/cn/press/detail/7d0cry>，查詢日期：2016.12.17。

金會於 2015 年初由收藏家楊鋒先生在香港設立。基金會致力於前衛和觀念性國際當代藝術的收藏、教育與推廣，支持贊助一系列非營利空間展覽和出版活動，重視推動華人當代藝術的國際交流研究，和中國當代影像藝術的收藏和研究。²

(一) 拜訪時間與成員

2016 年 11 月 16 日上午 10 時；劉迎九副館長、謝豐嶸（展覽部主管）。

(二) 討論主題與訪談內容

1. 貴館組織型態為何；展覽如何進行策劃。

策展的主題由委員會決定，委員、館長及相關獨立策展人開會每年至少一次，館內現在策展人大概有展覽組三個及其他共有五個人，每年大概至少都有三到四檔展覽，展覽檔期已規劃 2-3 年之後。

2. 貴館經營的目的為何；目前收支是否可以平衡。

上海外灘美術館（RAM）其背後是由上海洛克·外灘源（全名為上海洛克菲勒集團外灘源綜合開發有限公司）集團所經營，係為百事達集團旗下重要成

² 上海外灘美術館官網，<http://www.rockbundartmuseum.org/cn/press/detail/7d0cry>，查詢日期：2016.12.17。

員之一，成立於 2005 年，成立至今已完成上海區 11 棟歷史建築的保護修繕³。當時我（謝豐嶸）要進入美術館工作時，主管提及我們在上海有個歷史建築，以前是博物館現在是美術館，對他們而言在這文化匯區這個歷史遺產有很重要的意義，他們就是從一開始就覺得不是一般的建築，那麼我進去之後幾乎從來沒有考慮過要拿來做商業用途，一開始就決定一定是要一個文化性的建築，這裡面的歷史遺產產生了很大的作用，因為要考慮怎樣才是負責任的、有意義的重新利用歷史建築，這個幾乎是沒有其他選擇。那麼為什麼會想做當代藝術呢？因為我們的董事長本人對藝術相當感興趣，他應該是從零六年、零七年開始蒐藏，實際上他比如說今天的藝術家曾梵志，他們零六年已經是朋友了，也透過這些藝術家他也了解當代藝術，所以也是個人有興趣來參與支持這件事情。我們會選擇當代藝術作文展覽的主要內容也有一種搭建一個教育的平台，讓民眾能有機會更認識瞭當代藝術。

³ 洛克·外灘源(ROCKBUND)網站，<http://www.rockbund.com/cn/page/detail/1d2KY.html>) 查詢日期:2016.12.17。

3. 貴館在策劃展覽擇選藝術家的作品時，希望是比較沒有展示發表過的新作品，是不是有甚麼計畫方案挖掘或鼓勵藝術家？

我們美術館現在有舉辦「Hugo Boss Art Program」新銳藝術家大展，它是從 2013 年開始，就是跟 Hugo Boss 基金會合作的，可能大家比較熟悉的是 Hugo Boss 在紐約古根漢做的一個獎項（Hugo Boss 品牌自 1995 年開始贊助各種當代藝術項目），面對的是全球藝術家，沒有年齡的限制，但是多半還是比較有些成就的藝術家。那在我們這邊做的亞洲新銳藝術家大獎，它是針對亞洲這個區域的年輕藝術家，我們訂的是 35 歲以下的年輕藝術家，每兩年做一次，接下來的 2017 年就會做第三屆，這個獎項第一屆是以大中華地區為範圍，包含臺灣、香港、澳門，第二屆延伸到東南亞區域，但是我們也沒有辦法很明確的劃分說這次是寮國越南緬甸這樣子不太可能，但是我們邀請的這些評委，是在亞洲區域工作的策展人或是機構，在這塊他們熟悉的網絡之下先做提名，再選出五到六位入圍者，然後我們

會做一個聯展，最後再做評選選出金獎得主。



圖 18 上海外灘美術館外觀



圖 19 本館團隊訪談，由劉迎九副館長、謝豐嶸（展覽部主管）主持。

4. 目前的展覽方向與展覽經營方式。

以當代為主的展覽，運用自己美術館的空間規劃展覽，營運方式與畫廊的模式接近，但沒有商業行為，是一個推展當代藝術的空間。要求精緻度的展覽，以該館自己策展為主，不接受巡迴展及已發表過的展覽，每年僅推出 3-4 個展覽，展覽方向的自主性

很高，策展的主題由委員會決定，委員、館長及相關獨立策展人開會每年至少一次，對於年輕藝術家很關注，並放眼於全球，展覽檔期已規劃 2-3 年之後。除了展覽外該館也辦理「亞洲新銳藝術家大獎」，針對亞洲這個區域 35 歲以下的年輕藝術家，每兩年一次，2017 年將辦理第三屆，評委是由在亞洲區域工作的策展人或是機構，在網路上先做提名，再選出五到六位入圍者，舉辦一次聯展，最後再評選選出金獎得主。該館空間有限現階段尚無典藏規劃。該館在策展的運作模式及對全球年輕藝術家的關注與「亞洲新銳藝術家大獎」辦理方式值得參考。

四、 拜訪地點：OCAT 上海館

該館由華僑地產設置，與深圳及北京 OCAT 同屬一個系統。上海 OCAT 係由四行倉庫群之倉庫改造之當代美術館，館舍並沒有作大的改造，尚多保留原倉庫的樣貌與空間，由於倉庫無多餘的牆面，展覽可依作品需要量身打造不同的展示動線，本次參訪適逢耿建翌「投影頑固」展，許多作品以樑柱為其投影的介面與作品調性相容及為協調，效果

頗佳，策展人與作者及場地規畫極為用心，該館在策展運作上沒有具體說明，對於展覽之規畫也沒有明顯關注的面向，有關展覽相關諮詢則以深圳 OCAT 為其策展政策指導，其將閒置的倉庫在沒有大規模的結構改變和裝修下，將閒置空間轉換成當代藝術展示的美術館，值得參考。

(一) 拜訪時間與成員

2016 年 11 月 16 日下午 4 時；陶寒辰(策展助理)。

(二) 討論主題與訪談內容

1、 上海民間企業為何會積極投入當代藝術展館的設置。

OCAT 本身是地產公司，在上海很多私人當代藝術館也都是地產所設置。為何都投入當代藝術，或許與上海的氛圍有關。OCAT 在深圳、北京、上海都有美術館，只有上海分館專注於當代藝術。

2、 OCAT 在上海如何經營這個展館。

上海這處場地屬於 OCAT 的一處分館，基本上運作都是由深圳的母館負責，在上海並無完整的運作組織。上海分館主要鼓勵青年藝

術家對於當代藝術投入。

(三) 心得

OCAT 上海館是地產企業投資的私人當代美術館，
但是以它的規模，經營的型態，只能稱為展示空
間。投資人設置該館，著眼於地產的經營，配合
政府政策的一種商業投資附帶的文化行為。



圖 20 陳副館長昭榮致贈
文本館創品，陶寒辰代表接
代及訪談。



圖 21 OCAT 上海館 外觀



圖 22 OCAT 上海館多功能較適

五、 拜訪地點：上海當代藝術博物館 (Power Station of Art， 以下簡稱 PSA)

PSA 上海當代藝術博物館位於上海黃浦區黃浦江畔的當
代藝術博物館，是中國大陸第一座公立的當代藝術博物館。
原為 2010 年上海舉辦世界博覽會的「城市未來館」，經過
內部改造整理後，改變成為「上海當代藝術博物館」與「中
華藝術宮」共同肩負起上海美術藝術展覽的責任，而原來

位於人民廣場的「上海美術館」則功成身退，不再肩負美術展覽的任務。

PSA 的建築物有一根大煙囪立於建築主體的中央，是始建於 1897 年清政府在十六鋪老太平碼頭創建了「南市發電廠」，是一座鋼筋混凝土結構的工業建築，為中國近代工業發展中重要的角色。2006 年由原作設計公司取得發電廠的改建為「城市未來館」，博物館建築面積 4 萬多平方米，展陳面積達到 1.5 萬平方米，擁有 12 個展廳，不設常設展覽，不定期展覽各類當代藝術作品。

PSA 上海當代藝術博物館以當代藝術館角色自 2012 年開館至今，舉辦上海雙年展，作為主場館，並與歐美、日本合作，辦理了龐畢度藝術中心的藏品展、與美國安迪·沃霍爾美術館聯合主辦「安迪·沃霍爾作品亞洲巡迴展」，或是瑞士景觀設計師作品展、日本建築師篠原一男重要作品回顧展，英國、法國等建築展，或是鐘錶珠寶商卡地亞典藏展等。

2016 年第 11 屆上海雙年展是由來自印度的 Raqs 媒体小組 (Raqs Media Collective) 擔任主策展人，主題為「何不再問」(Why not ask again)，靈感來自於「印度新電

影」運動先驅李維克·吉哈塔克 (Ritwik Ghatak) 的作品
《正辨，反辨，故事》(Jukti, Takko aar Gappo)。Raqs
媒體小組藉由這個主題「何不再問」提出的策展概念是「何
不從一個問題或者慾望的原點、末端、中點一開始發問？
因為『提問』任務技士提出問題也是喚起新的欲求」。
因此本屆上海雙年展策展的核心與歷屆上海雙年展策展
圍繞在一個特定的主題進行討論有所不同，從「質疑與發
問」的觀點出發，質問人們對古代文明何當代文化科技發
展之間一種新的思考、探索、碰撞；因此特別強調城市連
動關係，除了 PSA 美術館主場館之外，還特設 4 個衛星
項目「終端站」(Terminals)、「外策展平台」
(Infra-Curatorial Platform)、「理論劇院」，以及上
海市民參與的「51 個人任務的日曆」(Calendar of Fifty
One Personae)。透過外策展平台與理論劇院的外延項目、
城市項目 (51 人)，將當代藝術的問題、意象推向參與者
與觀眾，帶領議題的反思、探討。

「終端站」選定 5 名藝術家，他們成為「問題」的集散中
心、放大之點，藝術家的創作將拓展出群落式的問題、議
案並且敘述，由藝術家生發或聚集的問題在 PSA 主場館展

出，計有 80 餘位藝術家參與展出，包括來自臺灣的藝術家李明維，每個藝術家都代表一個問題，李明維行為藝術表演是探討「好客與慷慨之間的問題」。有一部分作品是 2016 年新作的作品，PSA 的館員表示：「有些作品是新創作或是在這之前已經完成的創作，但在策展人發起策展概念之後，擇選藝術家作品再依據這個策展的議題重新創作，在形式上、豐富的程度是重新增加過的，然後這樣就成為新的作品。」

「外策展平台」指向了總體策展架構下的一些爭論，來自於 Raqs 媒体小組內部討論，以及他們與他人的對話，是對已有認知系統的一種再提問。而「理論劇院」則是將上述的項目、想法和問題集結成最終的「形式」和「方法」。值得注意的是 51 人的城市項目面向上海的一般市民，每週實現 3 個人的方案（行動、表演、聚會或其他形式），總計有 51 個事件在上海的不同地點發生，指向上海城市生活的 51 種不同面向，用 51 種方式來重新想像上海。⁴此次上海雙年展策展團隊在提出策展理念與展覽呈現實踐的過程中，試圖將當代藝術發展的現象、議題及表現形

⁴ René J, Jun 03, 2016 藝術新聞中文版，<http://www.tanchinese.com/news/17792/>，查詢日期:2016.12.10。

式所介入社會的方式所形成的趨向提出疑問與質疑，就如上海當代藝術博物館學術委員會輪值委員馮原所言：「藝術作品的最終呈現就是對今天觀念世界產生一種張力和擾動」。

PSA 的建築物有一根大煙囪立於建築主體的中央，是始建於 1897 年清政府在十六鋪老太平碼頭創建了「南市發電廠」，是一座鋼筋混凝土結構的工業建築，為中國近代工業發展中重要的角色。2006 年由原作設計公司取得發電廠的改建為「城市未來館」，博物館建築面積 4 萬多平方米，展陳面積達到 1.5 萬平方米，擁有 12 個展廳，不設常設展覽，不定期展覽各類當代藝術作品。

PSA 上海當代藝術博物館以當代藝術館角色自 2012 年開館至今，舉辦上海雙年展，作為主場館，並與歐美、日本合作，辦理了龐畢度藝術中心的藏品展、與美國安迪·沃霍爾美術館聯合主辦「安迪·沃霍爾作品亞洲巡迴展」，或是瑞士景觀設計師作品展、日本建築師篠原一男重要作品回顧展，英國、法國等建築展，或是鐘錶珠寶商卡地亞典藏展等。

（一）拜訪時間與成員

2016年11月17日上午11時；張琍莉（教育部主任）、陸妮妮（辦公室部門主管）、洪瑜希（展覽部/典藏研究員工）。

（二）討論主題與訪談內容

1、PSA 上海當代藝術博物館為公立博物館，組織型態為何。



圖 23 本館團隊與 PSA 團隊訪談

上海當代藝術館係在2012年10月1日由上海美術館分出，上海美術館更名為「中華藝術宮」，係以近現代藝術為重心，當代部分由該館負責。

上海當代藝術館是一處新館，運用黃浦江畔的舊有發電廠改建，樓地板面積有45,000平方米，展場面積15,000平方米。該館成立時，人員無法擴增，所以該館的組織是由派遣人員組成，保全與清潔則是屬於業務委外性質。在中國許多藝術館是媒體、教育同屬一部門，稱作宣教部，宣傳教育，也有展覽教育組。但PSA宣傳、教育、展覽三個部門都是各自獨立，都是在館的主營業務，構架不一樣。

2、 貴館上海雙年展具有國際知名度，其策展規劃如何進行，如何行銷。

上海雙年展的策劃都是接續著辦理，主題要提學術委員會討論。策展人的選定也要提學術委員會，委員會由國內外藝術界、學界的知名人士組成。本次雙年展採策展團隊方式進行，分項展覽尚有策展人。展出藝術品的選件，主要由策展人決定，但網羅國內外優秀作品是重要原則。除了展覽外，有關教育工作坊活動的規劃，通常會配合展覽規畫教育活動，包括研討會、論壇、青少年或親子活動，但這次雙年展比較特別的是由上海市民參與的「51 個人任務日曆」策展人小組自己規劃的，包括李恩劇院有 30 場表演性的對話。這次在雙年展的教育上主要是承接執行這些由策展人規畫的活動，也就是說搭配一個現成的教育計畫、一個主題，館方自己協助執行親子工作坊，還有演出。

3、 除辦理雙年展之外，其他展覽的規劃如何？

尚有自主策劃(由館長或策展人策劃)、群展、聯合策畫、國際巡展、商業租借等，每年有十個學術展示館方邀請的，年中就提出第二年要提的計畫，提交方案至學術委員會評選。

4、上海雙年展具有相當的規模，其展覽經費如何籌措。

目前該館的展覽計畫須提交上海市文化廣播影視管理局審核，審核通過後由管理局撥款給該館，所核撥經費約 1000 萬人民幣。上海雙年展經費龐大，預算不足時，則必須辦理募款，以及藝術家自己本身的資源。

5、請談談「青年計畫」，其計畫的內容是甚麼？對於青年藝術家的幫助是否還有其他計畫？

這個計畫是以 40 歲以下華人為對象的青年策展人方案，每年徵求 3 個策展方案，由策展人策劃展覽、挑選作品與展覽執行，然後在 PSA 展出，經費合計是 100 萬元人民幣。在徵求案件的同時會特別向中國美院與中央美院等藝術學校來宣講。

7、大陸當代藝術館對於藝術資料建置及交流情形如何。

由於博物館重整原有的資料沒有轉移過來，因此以往的資料並沒有留存在這裡，對於本館自行規畫的資料雖有留存，但未有系統整理，對於策展相關資料大都是由策展團隊自行蒐集，尚未有資料建置與交流。

(三) 心得

- 1、大陸對於公務人員員額似乎也有管控，所以整館都使用派遣人員。但是上海市文廣局對於人員、預算有絕對的操控權，業務推動上也有審批權。
- 2、藉由國際知名策展人與中國策展人共同策展，以提高雙年展的知名度，並以觸角式的複策展平台，達到更多元與延伸性的展覽效果，辦理雙年展不只是一個美術館的展覽，而是一座城市與居民共同參與的活動。
- 3、入口大廳旁置物空間邊上裡有蘋果年度最佳應用「imuseum」(iDaily Museum) App 可以

搜尋每日國際展覽的宣傳立牌，引介參觀民眾可進一步搜尋全球博物館的展覽資訊。

- 4、相較於其他此次拜訪的六個館，PSA 是個組織結構較鬆散的組織。由於中國政府目前也不再擴編正式組織員額，因此 PSA 是個非正式組織編制，不太能提供正式的公部門間的訪談交流資源，比較能處理的是接待及展覽的訪談。本館辦理亞洲藝術雙年展、台灣美術雙年展等，無論在策展人的自我要求、館員素質及美術館本身，甚至策展人在選題及行政作業方面，本館是相當有條理、嚴謹有規矩的。上海雙年展因城市之名氣及資源，許多藝術家都希望可以爭取到在上海展示的機會，因此上海雙年展可以邀請到國際知名的藝術家相當好或是具代表性的作品。PSA 在前台的服務與通報方面，員工的訓練不是相當完備，相較於中國的服務品質，臺灣各館（含北、高兩館及本館或是其他博物館等）館員素質或服務品質等都屬良好，臺灣應該利用這個優勢，再取法國外的經驗，

把國際大型展覽籌備期拉長，提供最好的展覽展示狀況，除了教育民眾，也讓世界肯定我們辦理展覽的能力。本館應該把「亞洲藝術雙年展」轉型成真正的國際大型雙年展。上海雙年展的名氣可能就代表或是大過 PSA，但是本館可以與「亞洲藝術雙年展」一起在國際打出名氣。

- 5、PSA 給予每個員工一件被後印有 PSA 的 logo 的厚帽 T，其實在進入布展工作或是非正式場合穿上這件外套，覺得很有團隊的整體感。建議本館可以考慮參考此方式製作「制服」；在大型展覽布展階段讓工作人員穿上，藝術家也會覺得我們是一個相當有整體性的團隊，或是節慶戶外活動中讓工作人員著上相同的衣著，民眾也很容易辨識工作人員。另一方面，穿上相同制服也會增佳團隊認同感。PSA 在辦公室空間上，有許多透明的、半開放式的隔間，非常有上海這種現代城市的風格。本館未來若要整修館舍，也許某部份可以考慮以此種方式進

行。上海當代藝術博物館的風格就是「年輕」，每個員工都有一件厚帽T，其實在進入布展工作或是非正式場合穿上這件外套，覺得很有整體感，這就是團隊。但若本館人口較長，可以考慮另一種「制服」。在辦公室空間上，他們有許多透明的、辦開放式的隔間，非常有上海這種現代城市的風格。

- 6、該館雖屬上海文化廳，但人員編制卻是委外派遣進用，也因博物館重整，在組織運作及聯繫上未盡順暢，對於博物館務的運作上此階段仍以展覽為重，其他尚未全面均衡發展，也無保存藝術相關資料之規劃。本次參訪時適逢第11屆上海雙年展，展覽主題「何不再問：正變，反變，故事」，對雙年展之議題已不設限在亞洲，而關注的是人類文化的發展及生活相關之議題，屬全球性的策展觀點。並推「複策展平台」，即在展覽中又有次展覽的規劃，並於上海日常生活場域中邀51位參與者在預設情境下相遇，將展覽擴展至與城市人民生活相

結合，將展覽與城市結合構想很好，但因此行
在上海的行程緊湊，未能實際遇到有點可惜。



圖 25 張琍莉、洪瑜希代表訪談。



圖 24 致贈本館文創品



圖 26 上海雙年展主題及 PSA 外觀

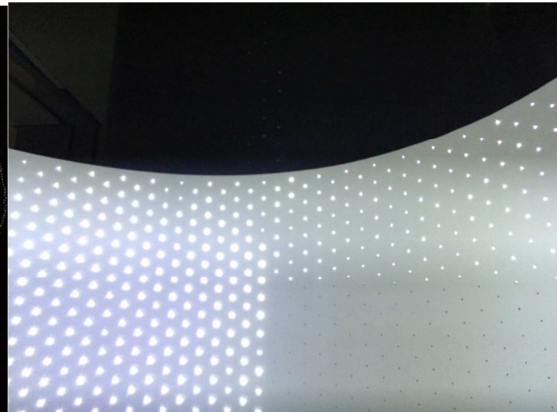
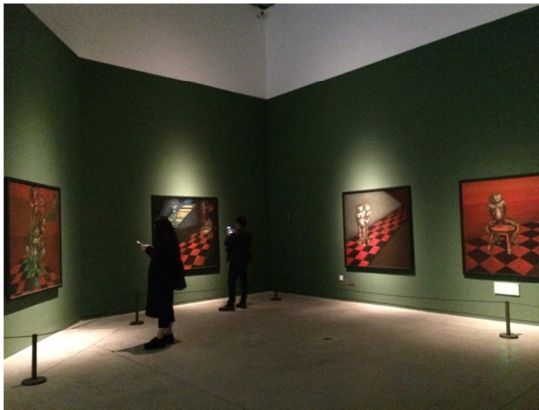


圖 27 2016 上海雙年展「何不再問」作品（一）

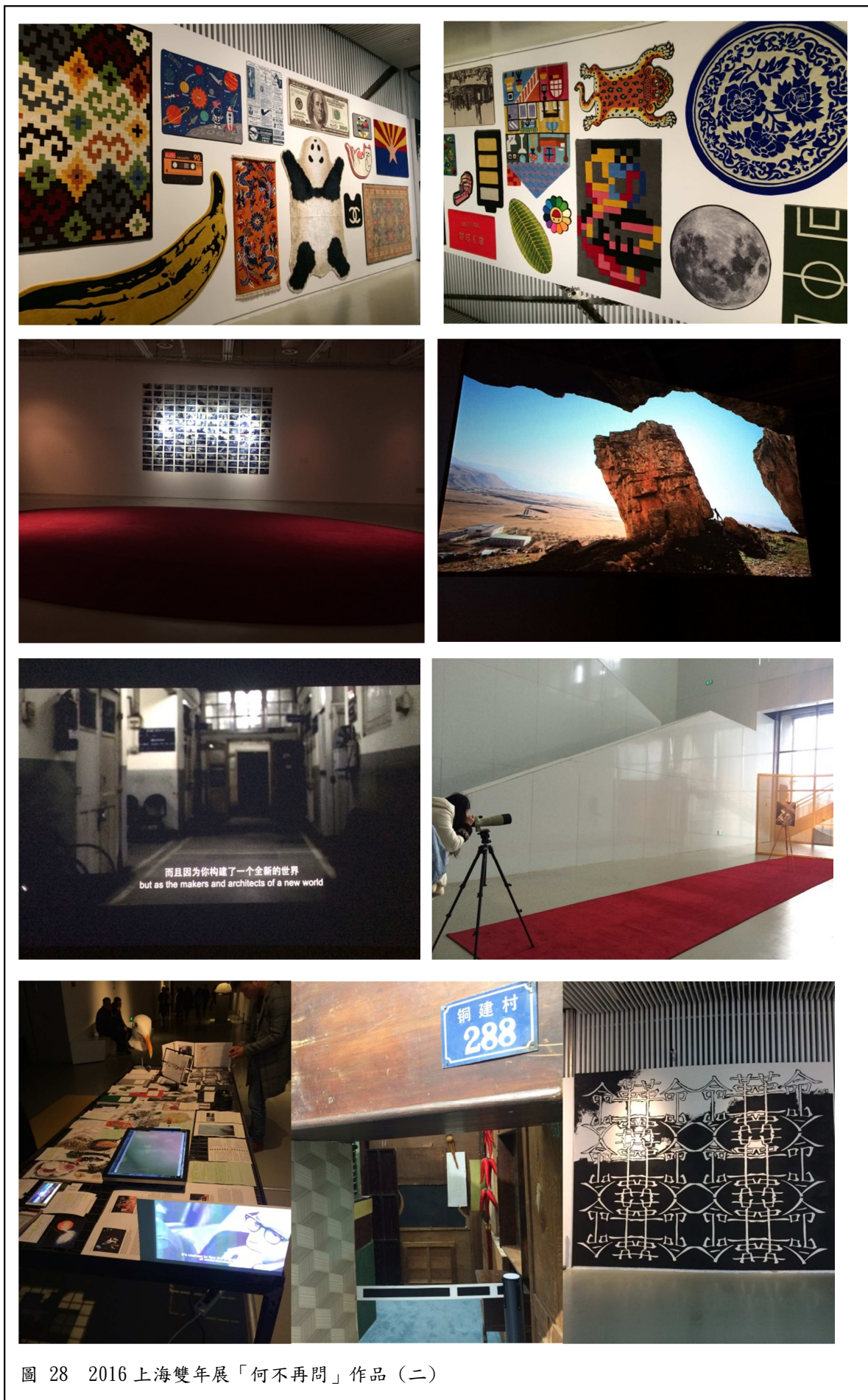


圖 28 2016 上海雙年展「何不再問」作品（二）

六、 拜訪地點：余德耀美術館

「希望建立亞洲與西方當代藝術家交流的平台。」

余德耀美術館設立在上海黃浦江西岸，由原來的龍華機場大機庫改建而成，總面積達 9000 多平方米。在入口服務台，映入眼簾的是正在展覽普普藝術大師「安迪·沃霍：影子」亞洲首展與「波普之上」展覽的海報，通過入口走進余德耀美術館，迎面而來的是小而精緻的博物館商店，在其右側則是設計典雅的咖啡廳，據了解余德耀先生是一位咖啡愛好者。咖啡廳是一座玻璃屋建築，與主場館由基場大機庫改造，呈現新與舊融合的現代建築，由於營業至晚上 10 點（週五和週六開館至午夜 12 點），已成為上海藝文愛好者下班後可寧靜享受藝術的好去處。而在入口的上方高台就見到一棵高約 9 公尺橄欖樹立在高處，這是義大利藝術家莫瑞吉奧·卡特蘭 (Maurizio Cattelan) 在 1998 年創作的大型裝置藝術《生命之樹》，從紐約的畫廊購得，也是余德耀美術館的收藏品。

余德耀(又名 Budi Tek)是出生於印度尼西亞的華人，祖籍廣東梅州，父母從事畜牧和食品小生意。約從 2004 年前後，余德耀開始集中收藏中國藝術品，但那時也正是中

國當代藝術家受到重視，許多作品的價格呈現超出市場正常行情的飆升，但余德耀仍積極投入收藏行列，不僅收藏了岳敏君、方力均、王廣義和張曉剛四大天王的藝術作品，也關注具潛力發展的新秀，如孫原+彭禹的藝術家的作品。其收藏也逐步由亞洲藝術家擴展到西方，並且鍾情於國際知名或具潛力的裝置或複合媒材當代藝術家的作品，在其收藏中加入了具有代表性的西方當代藝術家莫瑞吉奧·卡特蘭 (Maurizio Cattelan)，弗瑞德·桑德貝克 (Fred Sandback)，安塞姆·基佛 (Anselm Kiefer) 和阿德爾·阿貝德賽梅 (Adel Abdessemed) 等人的作品，逐漸形構成自己的收藏王國。在印尼雅加達所建立的余德耀美術館是印尼第一家私人美術館。

由於他近十年來的收藏能量受到國際藝壇的矚目，在 2011 年的國際藝術雜誌《藝術+拍賣》評選出「當今藝術界最具影響力十大人物」中名列第八位，2014 年 ART news(中文版)藝術藏家榜單中，余德耀名列在前 10 名；2012 年由著名藝術雜誌《藝術評論》(Art Review) 所發布的「國際藝術界最有影響力的 100 人」(The Power 100) 位列榜單第 76 位，同時也受邀進入英國泰德美術館亞太

地區收藏委員會⁵。

(一) 拜訪時間與成員

黃筱嫻 (余德耀基金會副總監)、張琰 (余德耀美術館商務及市場副總監)、Chloe (展覽部門員工)

(二) 討論主題與訪談內容

1、余德耀先生係知名私人收藏家，成立當代藝術館的背景為何。

對余德耀而言「收藏是對更高層次生活的一種追求，沒什麼很功利性的目的」。這可從余德耀迷戀裝置藝術可以看得出來，他認為裝置藝術是種強烈直觀的藝術，融入了社會學、藝術學、人類學和心理學等各種理論，所涉及的問題已經超出了藝術形式和美學的討論範疇。然而，這些裝置的運輸和維護成本很高，流程度不高，一旦入手，考驗的是收藏家的興趣和魄力。除了裝置藝術，余德耀另一個收藏重點是上世紀 80~90 年代的當代藝術作品⁶。由於余德耀先生擁有可觀的當代藝術收藏，目前在

⁵ 余德耀基金會網站，<http://www.yuzf.org/cn/home/>，查詢日期：2016.12.11。

⁶ <https://read01.com/0dmdyx.html>，查詢日期：2016.12.11。

中國亦有事業，興起在上海成立當代藝術館的想法，並積極實現。余德耀的收藏與美術館營運是由基金會組織運作，並透過每年在峇里島舉辦的當代藝術學交流項目—峇里島對話

(Bali Conversation)，搭建起長期持續的交流平台，同時也因余德耀其本身在國際藝術市場的能量，得與國際知名藝術家的基金會搭建起交流的橋樑，引進重量級的展覽，例如「安迪·沃霍：影子」亞洲首展，與賈科梅蒂展等，饗宴上海藝術愛好者，就誠如他創建美術館與基金會的目的：「希望建立亞洲與西方當代藝術家交流的平台，致力於向公眾推廣國際當代藝術」⁷，推動當代藝術的發展。但即使是這樣，余德耀美術館或基金會所建立的官方網站，尚未完整建立起介紹其收藏藝術家的作品，接受訪談的副館長與基金會副總監也都表示不便透露實際詳細內容。

2、貴館國際性展覽如何策劃。

⁷ 余德耀基金會網站，<http://www.yuzf.org/cn/home/>，查詢日期：2016.12.11。

余德耀先生擁有豐富的收藏，館方可自行策劃頗具水準之當代藝術展。除此之外，館方亦積極引進國際知名之藝術作品展覽。此種國際性展覽，余德耀先生相當倚重的策展人之一巫鴻，是國際知名東亞藝術學者，是芝加哥大學東亞藝術中心的創辦者和現任主任，斯馬特美術館顧問策展人及該校美術史和東亞語言文化系「斯德本特殊貢獻教授」，並為美國國家文理學院終身院士。目前也擔任 OCAT 學術委員會主席、余德耀美術館學術委員會主席，以及美國古根漢美術館亞洲藝術參議會委員。

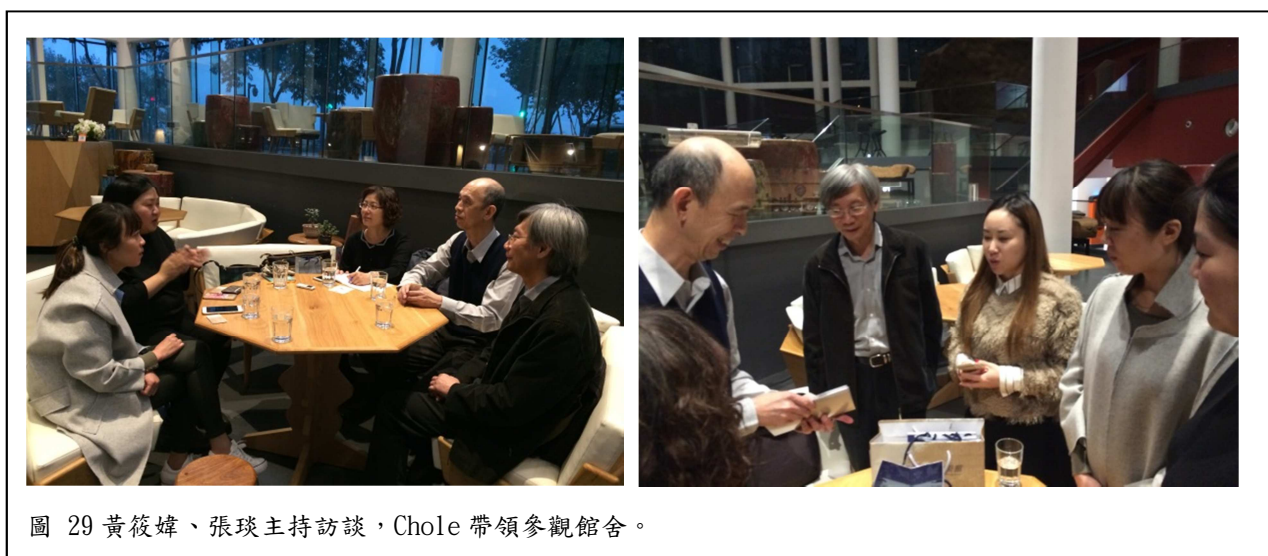


圖 29 黃筱嫻、張琰主持訪談，Chole 帶領參觀館舍。

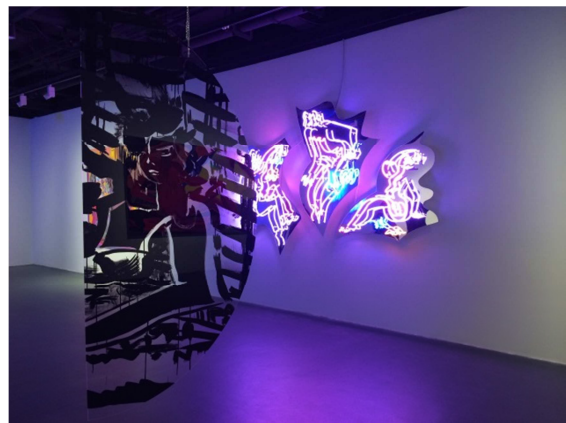
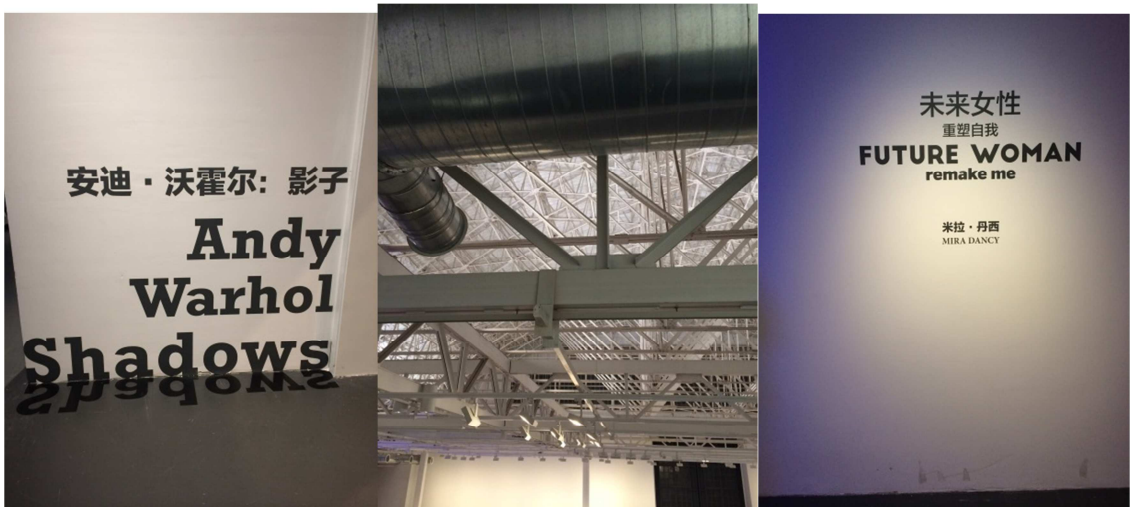
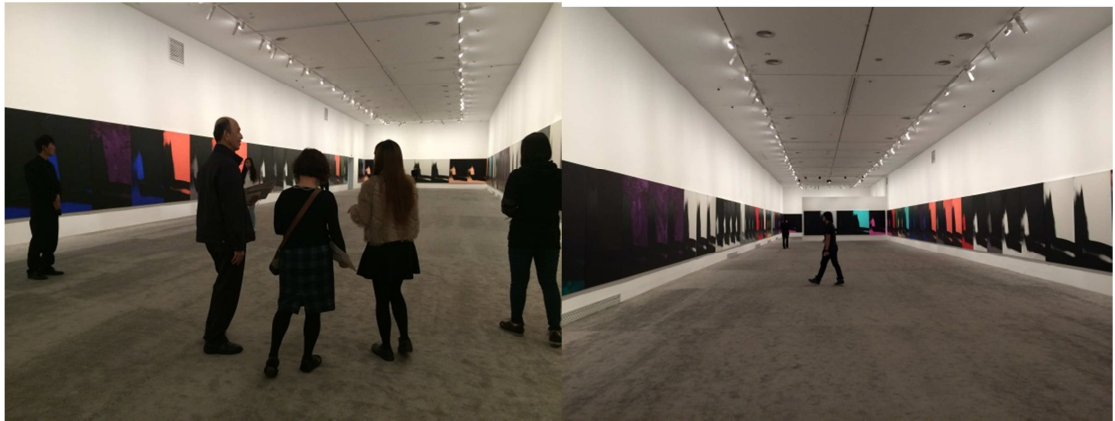


圖 30 本館團隊參觀余德耀美術館及展覽實景

(三) 心得

1、 余德耀美術館是一座老舊建築改建的美

術館，新舊建築融合成一體，呈現良好的空間品質。

- 2、 余德耀先生為國際知名的收藏家，收藏藝術水準頗高之當代藝術作品，並作為該館的常設展，具有高度的可看性。國內藏家不少，但很少人願意完整的公開收藏，提供社會大眾觀賞。
- 3、 余德耀美術館是這次拜訪七個館中最特殊的組織運作型態，可由組織成員的頭銜得知。美術館有其組織，館背後又有以市場推展、公關行銷的「基金會」，以雙組織方式的運作。相較於中國美院，美院是與本館最相近的，是國家帶領、國家領頭的藝術組織。上海當代藝術博物館較像是臺灣的當代藝術館；OCAT 是實驗性質的空間，給予年輕藝術家發表的場域，與臺北的許多藝文空間（例如 V T、福利社）等很像；外灘美術館是很財團式的，很像臺灣建商的藝廊；上海 MOCA 像是耿畫廊等臺灣佔據市場頂端的藝廊。整

個參訪下來，本館團隊針對專業度、自我定位及服務品質等方面思考，本館給予余德耀美術館相當的好評。接待人員表示余先生會親自「關心」組織的運作及到訪的客人。另外，其實當天 Chloe 已與本館同仁簡訊聯繫，從小細節中可以推測余德耀美術館的館員被要求／訓練得相當嚴謹。

- 4、 余德耀美術館原是一個舊的停機棚，經改建於入口處以玻璃帷幕組構成前廳，現代簡潔線條與停機棚鋼筋結構彼此相容，頗具現代感，是一個舊空間改造好的案例。美術館以余先生自己收藏及相關基金會交流巡迴之展覽為主，每年舉辦約 4 個展覽以當代為主。對於展覽之規劃並沒有固定方向，展覽方向以館長余先生為主要主導，在策展方向並沒有特別的團隊，也接受其他單位規劃的展覽。本次參訪適逢該館引進由「孤星基金會」委託安迪·沃荷創作的〈影子〉。平日開館到晚上 9 點，周末延長至午夜 12 點，增加許

多營運成本，但參觀人數有限。營運經費由余德耀基金會支應，僅由基金會支應是否能長久維持，仍待觀察。

七、 拜訪地點：MoCA 上海當代藝術館

MoCA 創立於 2005 年，座落於上海市南京西路人民公園內，為民營美術館。展出以當代藝術與設計為主，追求展覽多樣性與豐富性。



圖 31
在 MoCA 樓頂與該館執行長孫文倩女士及該館顧問馬迪 (Mati Cuenca) 進行交流。

(一) 拜訪時間與成員

2016 年 11 月 18 日上午 10 時；孫文倩執行長。

(二) 討論主題與訪談內容

1、 當代藝術展覽的策展品質如何掌控，如何達到國際水平。

策展人要有使命感，對於策展內容要有嚴謹



圖 32

知名女性藝術家喻虹有關女性議題之創作；紡織顏料、絲綢。

的學術論述。策展需要顧問支援時，可邀請藝術界具有豐富經驗或學術地位的人士協助。至於國際性的展覽，國際人脈相當重要，國際人脈平常就要經營。

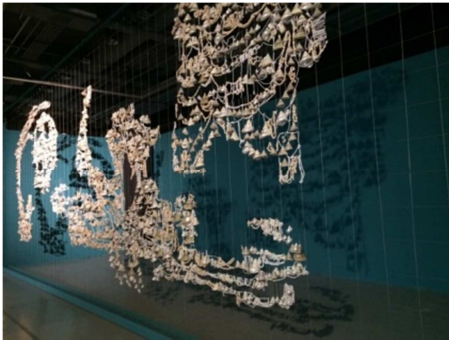
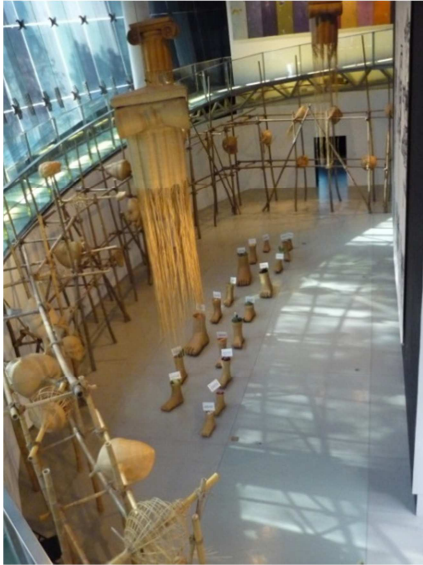
2、貴館在國際性展覽如何經營。

MoCA 是小型的當代美術館，但是與國外知名的當代美術館，或是知名的收藏家都建立相當良好的關係。一旦有議題產生，尋找適當的策展人或由館方自行策展。

3、策展人能否質與量兼具。

一位優秀的策展人，在實務上不可能在一段時間內只規劃一檔展覽。當然，近期的展覽是工作的重心，但是後續的展覽的規劃也同時發想，進行資料的蒐集。策展不是策展人可以自己搞定，空間、燈光都可以諮詢專業者給予意見；策展內容也可以與藝術家或藝術學者、藝評家討論。而這種顧問團隊，需要策展人有經營人脈的能力。所以策展要質

與量兼具，在策展人選擇或策展人培養上必須下工夫。



33	36
34	
35	



圖 33、34、35、36

MoCA 本期的展覽名稱“山水間”，但主題不是中國傳統山水，而是從中國歷代文人到當代藝術家，如何仰觀宇宙，如何俯察大地的過程中地物我兩觀，如何以獨特的方式，借自然傳遞自我的信息。

此展既有班磊等十六位中國之名當代藝術家之作品。

(三) 心得

- 1、 MoCA 當代美術館近年才進行藝術品典藏，因此本身並無法進行典藏品館際交流，憑藉的是豐沛的大陸與國際藝術界人脈關係，因此可以商借到國際知名藝術收藏家的藝術品進行展覽。
- 2、 MoCA 的策展過程相當嚴謹，從策展規劃、布展，藝術家關係的經營，導覽訓練都具有一定的水準。並未受限於美術館的規模，而使得展覽品質打折，是本次交流中最具社會使命感的私人當代美術館。
- 3、 孫執行長的行動力、執行力及公關能力是 MoCA 在上海具有競爭力的主因。生長於臺灣的她，除了熟悉兩岸三地風土人情，對於國際藝術交流亦有豐富經驗。她提出長遠的發展需要有「東方智慧」的建議，主張一種軟性的、心與靈的對話，往往產生令人感動的展覽。因此她策劃的「山水間」不是翻成西方的 Landscape，而是 Shan-Shui，因為這

與西方的風景是不同的。現在是東方崛起的時代，姑且不論東方可以崛起是因為西方人觀看窺視的視角，或是一種新奇的看待。相對於經濟發展現況，從硬體建設觀察，臺灣未必具有優勢，但可取而代之的是軟性與心靈的藝術內涵。孫執行長對於臺灣的建議，除了一份來自對於故鄉的情懷外，同時期盼臺灣的美術藝術也能在國際發光發熱。

4、MoCA 館舍規模雖然不大，係由舊花房改建，但內部格局設計，頗適合當代藝術的展覽。拜訪時的個展布置陳列，頗具巧思，燈光處理獨具匠心，配合優質之藝術作品，整體展覽品質令人驚艷。MoCA 雖是小型美術館，但對於館員的在職教育推展頗為重視，公開免費鼓勵博物館在職同仁至中國美院上課進修，亦邀請國際相關專家（例如與我們座談的德國人馬迪）進行在職訓練。對於逐漸發展成國際都市的上海而言，該館接待國際人士已是稀鬆平常。



37



38

圖 37、38

作者：徐冰；背後的故事。媒材：綜合材料；裝置。

運用廢棄塑膠袋、枯枝、樹葉組合，藉由投影，創作出中國水墨畫之感覺。

肆、建議事項

- 一、 國際型美術館與博物館的擇定與支持：國家雖然資源有限，但為了強化國家文化在國際的主體性表現，應該擇定具有國家主體性與代表性之美術館、博物館，在軟硬體建設給與強力支持，俾展現國際級美術館、博物館之氣勢與文化厚度。
- 二、 建立國際藝術經營平台：為了強化美術館或博物館在國際的經營，寬列相關經費，進行國際藝術人才交流、國際館際合作；同時結合國內資源，例如大專院校國際學術網絡資源，以及國內外教育機關構合作，俾有效建立國際藝術人才、館際間交流合作。
- 三、 國際指標型美術館的軟體標竿學習與建設：大陸的硬體建

設在近年迅速發展，以其高度經濟成長，臺灣目前不易超越。但是軟體建設，不論基礎兒童美術教育，或是公共服務，國內的發展遠超越大陸。目前國美館學習標竿，係以歐美日國際指標美術館為師。企盼文化部、行政院重視國美館原有的優勢，支持軟體精進的中程建設計畫，以利邁向國際的水準，提升國人文化近用的品質。

四、 國際性展覽的質量提升的執行與支持：國內不乏國際性展覽，但是具有國際氣勢的展覽則是相當有限。而國際氣勢的展覽，從策劃、執行、展覽需要國內外傑出學者、專家、藝術家的參與，國內外收藏家、美術館的合作，方能在質與規模達到具指標水準之國際展覽。此種指標水準之國際展覽所費不貲，政府部門經費的挹注，民間資源的協助，都是成就展覽的關鍵。

五、 策展人的培養與策展評鑑：美術館展覽品良窳，策展人的素質是關鍵因子。國美館的展覽多由館內自行策展，所以策展人的培訓相形重要。這種培訓應該要有系統性的課程學習、經驗傳承、實務訓練；另一方面，每次展覽結束，應該針對展覽品質進行評鑑，俾利展覽品質的提升。

六、 策展審核機制之檢視：大陸優質的展覽，其策展操作有二

項重點，一為策展主題與內容須經過學術委員會嚴格的審核；二為學術委員會借重藝術界、學界菁英人士，甚至網羅國際知名藝術人士。但就效能的觀點與預算的考量，本館恐無法如此操作，更遑論國內其他美術館。因此，學術委員會可針對核心展覽，增聘客座委員參與審核；審核可善用視訊技術；審核流程宜從主題規劃、策展人選定、策展規劃到展後檢討，以利產生品質循環效應。

七、當代藝術在展覽空間的特別需求：國內公立美術館在空間規劃上，依據美術館的特性會有挑高的設計。目前當代藝術的發展，裝置藝術是重要的項目，而且規模愈做愈大。如果以當代藝術作為美術館的主題，展覽空間的規劃將有別一般美術館，其挑高空間的需求特別強烈。

八、大型展覽中對於委託創作之議題思考：上海雙年展有不少委託創作的作品，其類型有二種，一為新作品的創作；二為舊作品的改作。這種做法的主要目的，係確保雙年展的展覽藝術品多為新品，甚至是首展。委託創作的處理也分二種，一是對藝術品創作的補助；二是對於創作藝術品的購置。以此種方式購置藝術品，是有節省預算之優點。委託創作也存在國美館，大多以徵件的方式為之，不以購置

為目的。在政府預算拮据的時候，以購置方式委託創作，似為可行之方式。

九、文化機構人力運用型態的借鏡與反思：PSA 上海當代藝術博物館的派遣人力運用令人印象深刻。這些派遣人力素質頗高，也有層級劃分，彼此間具有組織上下的指揮監督架構。但是派遣人員就是派遣人力，是人力公司提供給政府部門的臨時人力，縱具有專業素養，但是缺少一種政府機構需要的使命感。另一方面，組織成員都是派遣人力，亦無法處理公部門事務，僅能執行交辦任務。因此 PSA 上海當代藝術博物館的發展方向，是否逐漸脫離文化機構的性質，轉向商業性質靠攏，值得觀察。再者，PSA 上海當代藝術博物館是否僅在指標性的展覽著力，對於文化近用之文化公民權之議題是否關注，也是另一個值得觀察的議題。相對國內文化機構，派遣人力素質亦佳，但考量組織型態及任務特性，僅運用在基層，且僅從事交辦一般執行業務。目前文化機構的組織型態，有多元的意見，其實需要更深層的思考，一種看似有效的解決方式，恐怕帶來的是文化公民權的損傷，政府義務的怠惰。文化機構組織型態需要深思熟慮，真正了解問題的本質後，再對症下藥。