

出國報告

出國類別：考察

「為辦理亞洲藝術雙年展赴大陸重要藝術機構訪察及選件」

服務機關：國立臺灣美術館

姓名職稱：展覽組 范馨予助理研究員

展覽組 賴信宇研究助理

派赴國家/地區：中國大陸/上海、廣州

出國期間：107年12月17-12月22日

報告日期：108年2月13日

目錄

壹、 前言	
一、 參訪緣由與目的	P. 3
貳、 行程安排及參訪內容	
一、 參訪人員	P. 3
二、 參訪行程	P. 3
三、 參訪內容	P.4 —P. 22
參、 綜合心得與建議	P.23—P.24

壹、前言

一、參訪緣由與目的

本館自 2007 年開始辦理「亞洲藝術雙年展」的策劃與展務推展工作，至今年（2019 年）將邁入第 7 屆。「亞洲藝術雙年展」以亞洲地區的藝術家或藝術創作為邀請對象，兩年一度呈現本館對亞洲地區當下藝術發展現況的研究及觀察切面，為本館最具規模之國際藝術交流平台。

近年來大陸地區有越來越多公私立美術機構爭相成立，大型藝術展會、國際雙年展策辦頻繁，儼然成為國際藝術交流的亞洲新據點。上海雙年展是目前中國官方舉辦的當代藝術展覽中，最受國際矚目的大展之一，其策展機制及議題被視為呈現中國當代藝術發展與國際對話之成果，展期間亦驅動了上海地區相關藝文展演活動之蓬發。而廣州三年展則為中國廣東乃至珠三角地帶最具代表性的區域文化盛事，今年更首度分為主題展及文獻展兩部分，主題展關注藝術與科技，由三位國際新媒體策展人共同策劃，試圖呈現新穎形式背後的當代文化思考；文獻則回顧過去 15 年來廣州三年展的歷史演變及主題脈絡，試圖更充分而系統地深入探討「廣州三年展」的品牌策略、展覽機制和未來的發展走向。

為了能掌握亞洲地區及中國藝術家的作品創作趨勢和發展現貌，並持續精進本館辦理國際性事務與雙年展的活動籌畫工作，本次赴中國參訪之任務旨在觀察上海及廣州雙年展的策展機制及文化策略，並就亞洲藝術雙年展之選件進行藝術家創作調查及研究，透過展覽的實際考察、藝術創作型態與展示策略的資料收集和訪查，俾利本館於研究、展覽籌備、雙年展品牌行銷等業務推動執行之參考。並藉訪查洽談，促進與大陸地區專業藝術人員之交流及互動，以利未來展覽規畫及建立後續可能的交流合作。

貳、行程安排及參訪內容

一、參訪人員

展覽組范馨予助理研究員、賴信宇研究助理

二、參訪行程

日期			起迄地點	工作項目
月	日	星期		

12	17	一	臺灣→上海	臺灣桃園→上海(去程) 準備訪查相關資料
12	18	二	上海	上海雙年展訪察
12	19	三	上海	PSA 青年策展人計畫訪察 余德耀美術館訪察
12	20	四	上海	上海→廣州
12	21	五	廣州	廣州三年展訪察
12	22	六	廣州→臺灣	廣州→臺灣

三、參訪內容

(一) 上海雙年展

展覽概述

上海當代藝術博物館正展出「上海雙年展」及「青策計畫」兩大主題展。上海雙年展會在當屆集結國際學審會委員，遴選出下一屆雙年展之策展人，保留充裕的研究時間。本屆上海雙年展主策展人為墨西哥歷史學家、評論家夸特莫克·梅迪納（Cuauhtémoc Medina），三位協同策展人為哥倫比亞籍瑪麗亞·德伊瓦拉（María Belén Sáez）、日籍神谷幸江(Yukie Kamiya)與中國籍王慰慰。此行很幸運的約訪到王慰慰為我們導覽作品，並進行相關交流與經驗分享。

雙年展英文展名「Proregress」來自美國詩人 e.e. cummings 在詩中所創之詞彙，結合了「前進」(progress)與「後退」(regress)兩個相斥的概念，藉以批判西方恪守的線性史觀，亦直指二十一世紀世界眾聲喧嘩下的轉型焦慮。中文展名則為中國神話中的「禹步」。

展覽邀集來自 27 國，67 位／組藝術家之作品，更是首度大規模邀請拉丁美洲藝術家的一屆。臺灣獲邀參展之藝術家為許家維、張徐展、吳其育、許哲瑜及以《巨神連線》系列作品參與城市項目的姚瑞中。展覽結構分為緊扣主題的「0 結構」與四大延伸子題：自然與社會、當下「戰爭」的形式、古老文化傳統的反思以及野蠻與文明的對照。

本年度亦將展場設計視為呼應題旨的獨立論述，墨西哥建築師弗里達·埃斯柯維多（Frida Escobedo）將「走廊」與「後台」的概念帶入展場設計，同時展現

出「平整牆面」與「骨架結構」，惟空間經過層層分割，顯得發散破碎，一樓的錄像作品坐困在廊道兩側一間一間的狹小展間，宛如廉價旅社。但設計論述的策略仍值得借鏡參考。策展人梅迪納集結十六篇重要當代思潮論文為《讀本》，由中國青年研究者進行翻譯，提供研究者及參觀民眾進一步對於題旨的探討。

上海雙年展展覽照片



上海當代博物館外觀



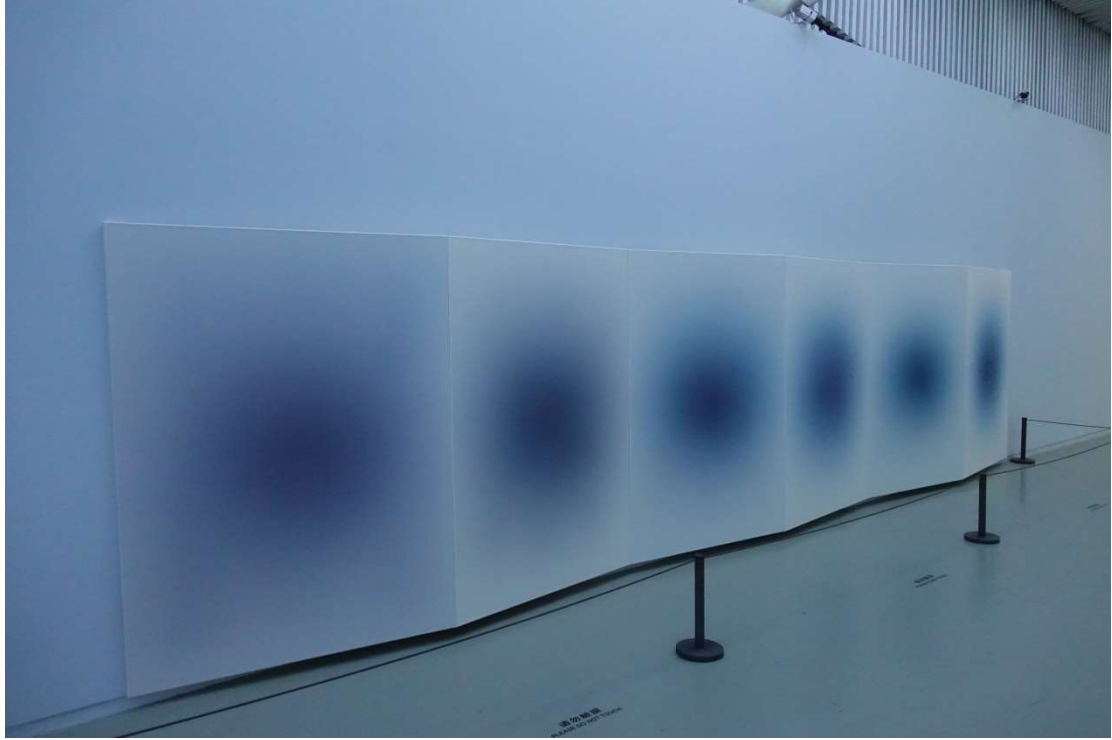
照屋勇賢《我父親最喜歡的比賽（天翻地覆）》



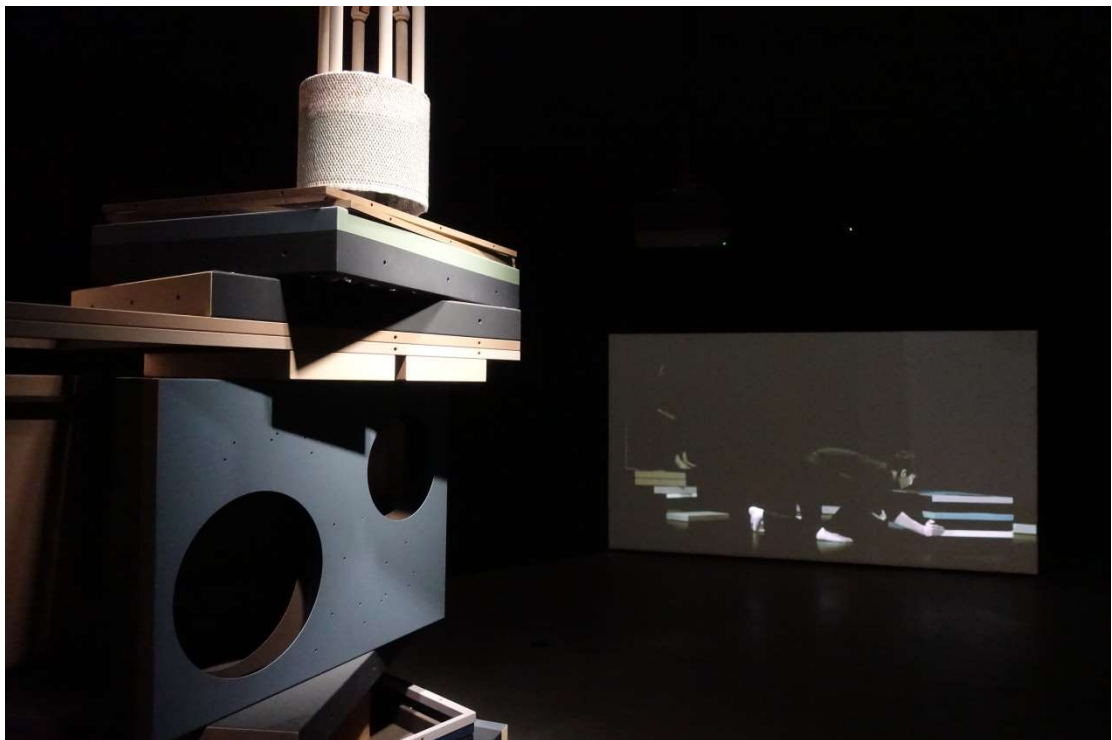
克萊爾·方丹《惡/善》



上海雙年展主題牆



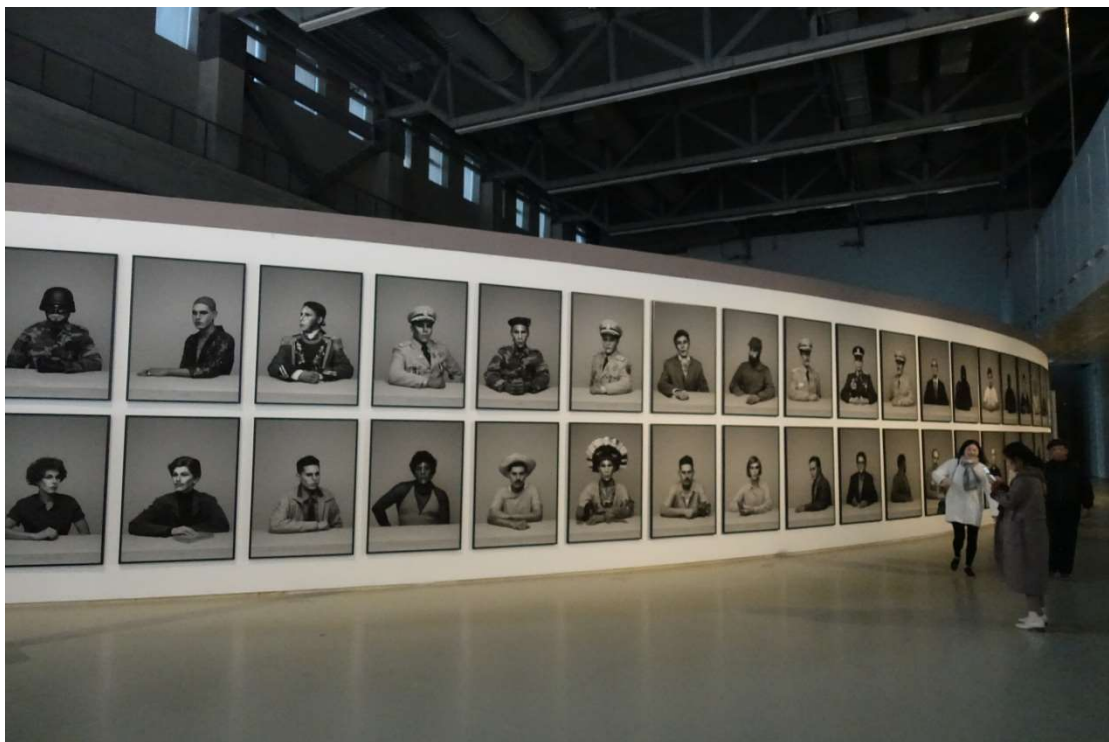
馬卡雷娜·路易斯-塔格萊《大氣汙染組圖》



康瑞璟《黑席鶯》



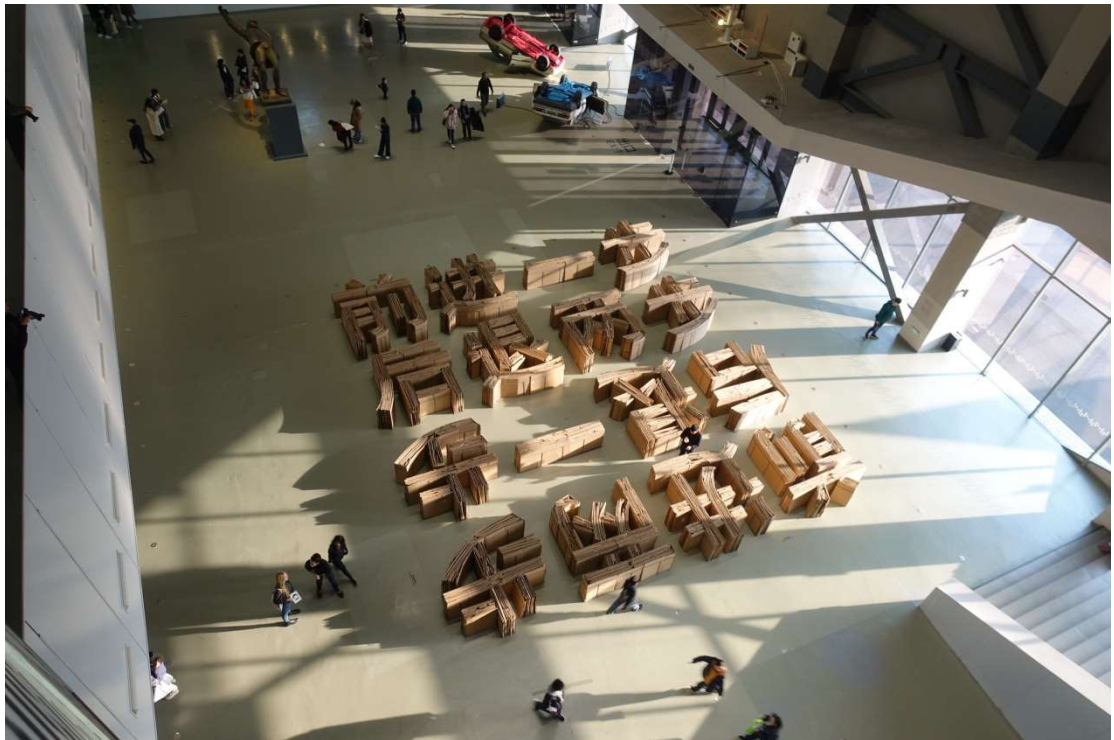
克里斯托夫·德雷格尔&海德隆·霍茨法因德的作品



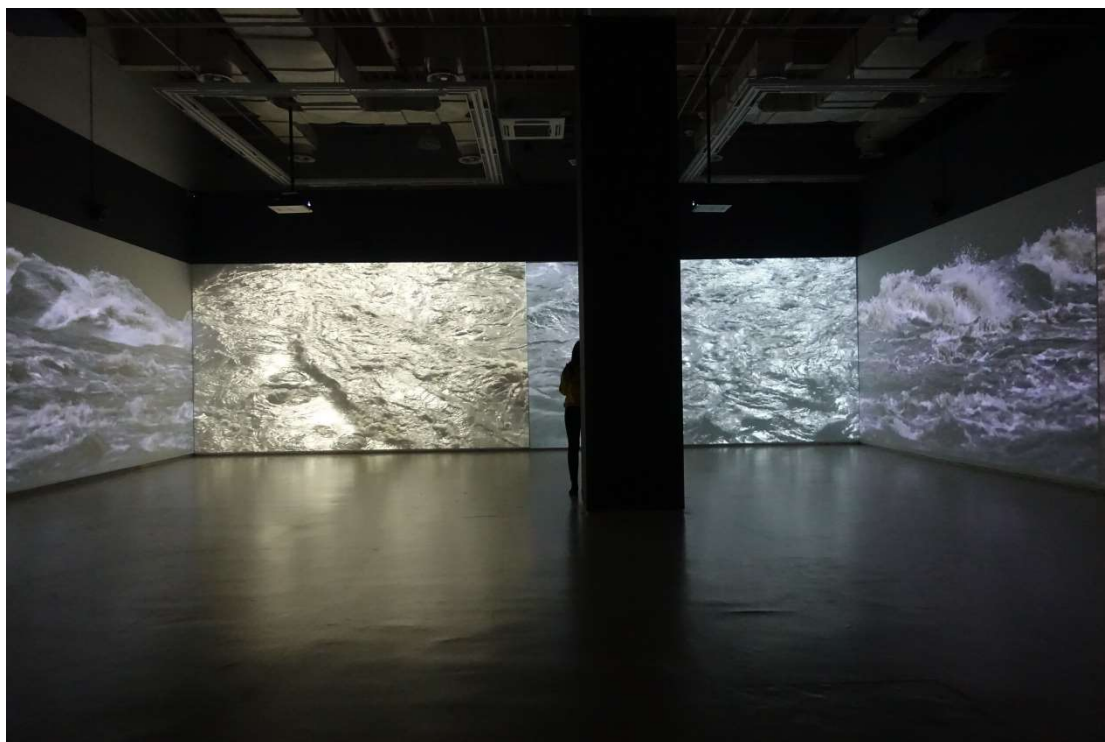
亞歷山大·阿波斯托爾《劇中人》



克里斯蒂娜·盧卡斯《順時針》



恩里克·耶澤克《圍地》



克萊門西亞·埃切偉里的作品



陸揚《器世界騎士》

青年策展人計畫

同時期展出的「青年策展人計畫」則是上海當代藝術博物館的年度學術性策展徵件案，旨在鼓勵發掘新銳策展人及藝術家，提供國際性展演舞台，並探討展覽在今日藝術脈絡中的意義以及策展的其他可能性。此計畫自 2014 年成立以來，業已培植超過三十位青年策展人推出十四檔展覽，這些展覽皆透過國際評審團遴選審查，本年度評審團即由費大為擔任主席，學術委員會成員包括霍米·巴巴（Homi Bhabha）、克里斯·德康（Chris Decron）、唐娜·德·薩爾沃（Donna De Salvo），以及丁乙、高士明、龔彥、侯瀚如、馮原、馬克·維格利（Mark Wigley）等，此外更邀請法國 Le Consortium 博物館創辦人及館長佛朗克·戈特羅（Franck Gautherot）及上海斯沃琪和平飯店藝術中心首席執行官雷內·洛朗索（Rene Lorenceau）擔任特邀及客座評委。青策計畫以如何透過個人思考來回應當代現實的方式為評選要素，再進一步選送計畫策展人赴國際機構進修研習，在當代論述多元發散、百家爭鳴的環境中，儼然成為華語世界推動及扶植青年策展人的重要座標。2018 年通過最終審查，遴選出「有毒」（策展人：呂凝珏、李靜秋、任心怡）與「林中的樹倒下而沒有人在此」（策展人：陳子澂、張瀨尹）兩組方案。其中張瀨尹為臺灣籍年輕策展人，目前任職於香港藝術中心。

(二) 上海余德耀美術館

謝素梅個展「安棲」(NESTED)

余德耀先生是印尼華人企業家、藝術慈善家和收藏家，受邀加入泰德美術館亞太地區收藏委員會。余德耀美術館是由原龍華機場的大機庫改建而成。總面積 9000 多平方公尺的建築中，老機庫改建的主展廳就占了 3000 多平方公尺，其特有的巨大空間與張揚的結構感，與裝置為主的藏品相得益彰。

謝素梅，1973 年出生於盧森堡，父親是中國的提琴家而母親則是生於英國的鋼琴家，自幼學習大提琴的謝素梅有著豐厚的音樂薰陶，從她的創作中可以感受到大量的音樂元素以及聽覺與視覺之間的交互延伸，而跨歐亞的文化背景，讓他的作品總能感受到東方的詩意與西方理性邏輯間的拉扯、辯證或是相護矛盾等。

謝素梅將自己於意大利與亞洲等不同地緣脈絡所做的多年研究成果集結於本次展覽。作品除了囊括大量近作與新作，也包含在上海現地製作的裝置《藏石 II》。相較過去，她的創作明顯有了新的方向，像是對於沉思冥想的思考，探討人類與植物或礦物的關係，或是關注存在的多重形式，以及與過去之間所可能存有的微妙連結等等。

此次展覽於余德耀美術館展畢後將於 2019 年巡迴至臺北市立美術館展出。

「安棲」展覽現場照片



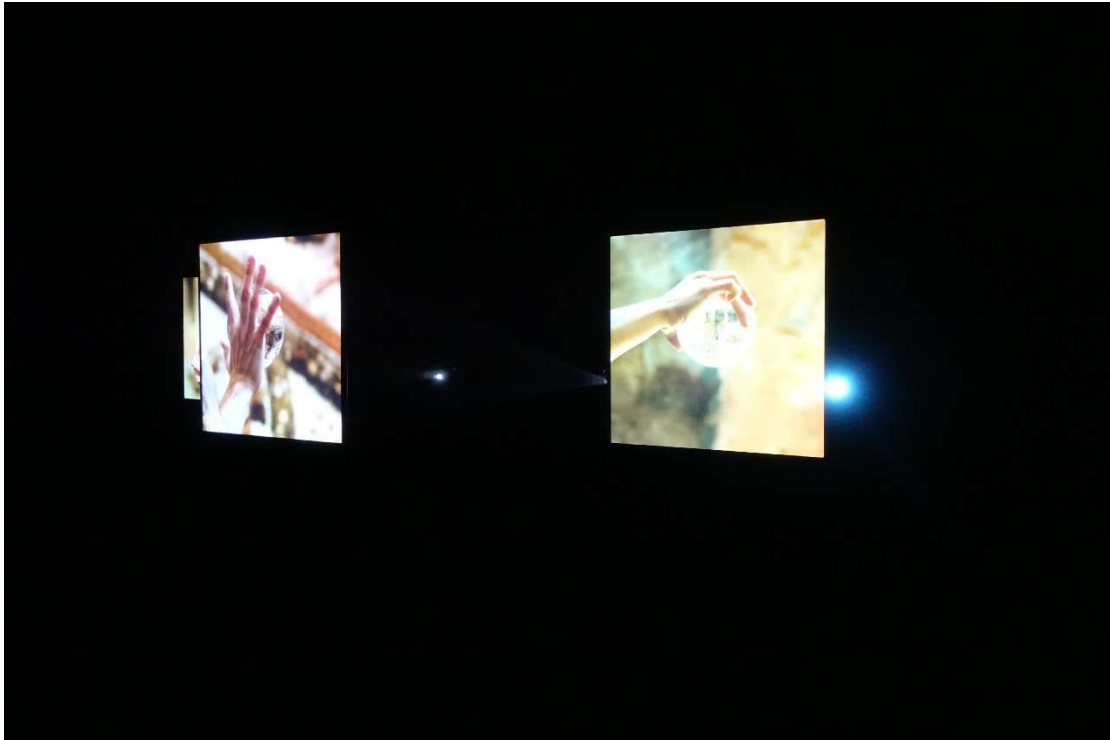
《藏石 II》，2018 年，現成石頭置於底座，木、砂，尺寸依場地而定。



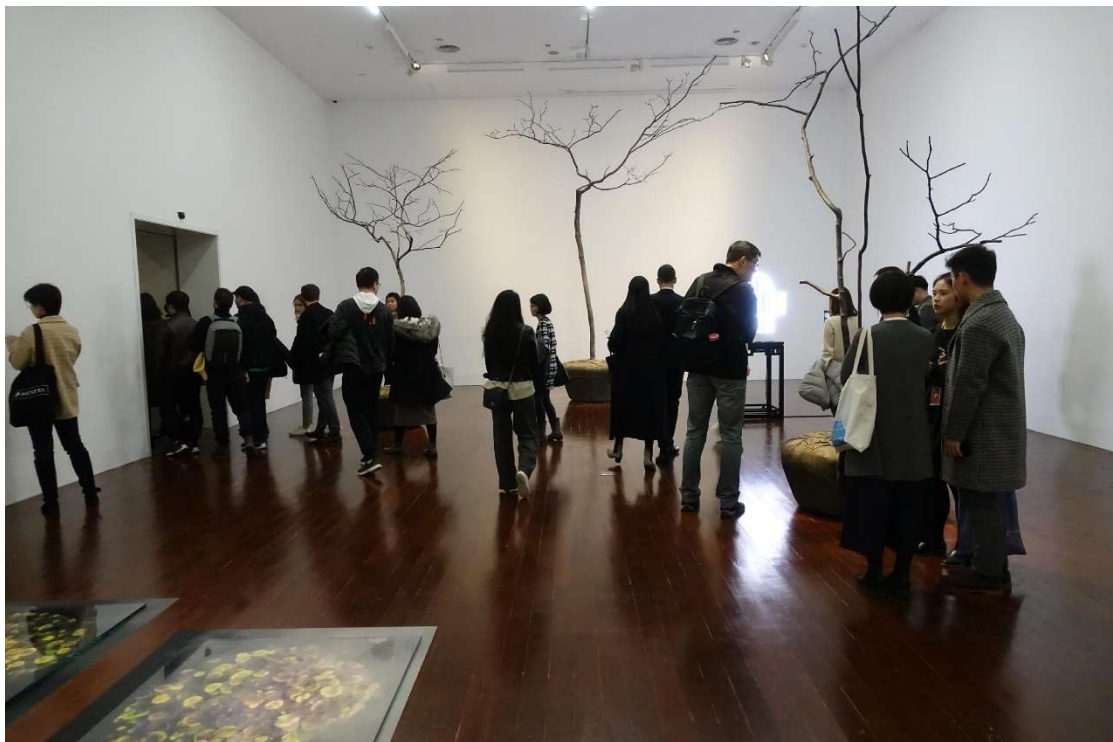
展覽現場



謝素梅現場導覽



《某種結構 3（法爾內吉納莊園）》，2015-2017 年，錄像，3'51"循環播放



展覽現場

(三) 廣州三年展

展覽概述與觀察

本次造訪的廣州三年展為廣東美術館主辦的標誌性國際大展。自 2002 年開辦以來至今已邁入第六屆。本屆三年展以「誠如所思：加速的未來」(As We May Think, Feedforward) 為題，共分為主題展和文獻展兩個部分。由廣東美術館館長王紹強擔任總策劃及文獻展策展人，邀請來自德國 ZKM 新媒體藝術中心策展部主任菲利普·齊格勒 (Philipp Ziegler)、荷蘭的 MU 藝術中心總監安琪莉可·斯班尼克 (Angelique Spaninks) 及上海新時線媒體藝術中心的藝術總監張尢擔任主題展的客座策展人。

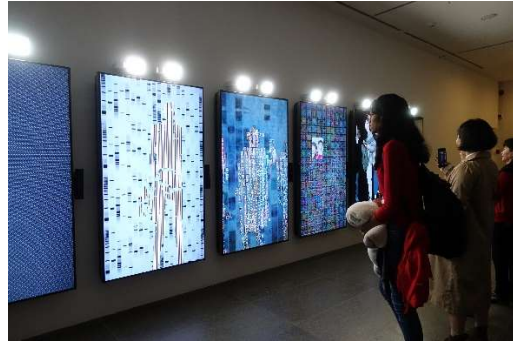
展覽主標題中的「誠如所思」(As We May Think)出自於美國科學家范內瓦·布希 (Vannevar Bush)1945 年的一篇同名文章，該篇文章描述了對未來通訊設備的想像，並預示了資訊社會和網路時代的到來。這次三年展即將這篇開創性的文本延伸到藝術領域的探討，試圖透過藝術來反思過去幾十年來科技發展對全世界的多重影響、技術革新在當下與未來可能產生的新倫理問題，以及面對未來所可能面對的挑戰，並從嶄新的視角來重新檢視有機與無機、人與非人、生物與機器之間交織纏繞的網絡關係。

三年展的主展場在廣東美術館的一到三樓，分別由三位客座策展人以不同的子題展開對未來議題的探討，共邀請來自英國、美國、荷蘭等約 15 個國家近 50 位／組藝術家參展。「疊加：數字中的藝術」(Inside the Stack:Art in the Digital)由齊格勒所策劃，探索當虛擬與真實的交雜已然成為一種生活現實，數位技術對人類思維、生活與工作的影響。「同類演化」(Evolution of Kin)的策展人斯班尼克將科技的發展帶到生命倫理層面的探究上，關注人類和非人共同起源和進化的軌跡。「機器不孤單」(Machines are not alone)由張尢所策劃，闡述了機器本質上的混雜性，從後人類的語境提供一種可能的新的生態想像。在策展概念上，三個部分在論述上多有關聯且相互補充，在展場的布局上也並未進行明顯的展區劃分，作品錯落在美術館三個樓層的不同展間，有些作品彷彿同時呼應多個子題，而這樣的安排卻也不會造成觀展困擾，反而更能適切的讓觀眾一覽未來人與科技的多重關係。有別於時下眾多新媒體藝術展覽所訴諸的聲光效果及直接的感官體驗，本展呈現新穎藝術形式和技術背後的當代文化思考，有許多作品觸及人工智能、基因編碼、網路文化、人類世等當下備受討論之技術與議題，在較為動態及具互動性質的展示之外，這些作品尚須觀者了解作品背後的創作概念，甚至是當下科技的發展脈絡和知識，才能有效的觀看，引發對話與思考。

廣州三年展主題場現場照片



ZKM | Hertzlab 的《數字代碼的編年史》



Bernd Lintermann & Peter Weibel 的 *YOU: R: CODE*



劉娃的《浮光掠影 II》互動裝置



Thomas Feuerstein 的 *PROMETHEUS DELIVERED*



Tega Brain 的 *Deep Swamp*



Simone C. Niquille 的 *Safety Measures Inflatable*



Jon Kessler 的 *The World is Cuckoo (Clock)*



Bernie Lubell 的 *Sufficient Latitude*



Dorian Gaudin 的 *Rites and Aftermath*



Marie Caye&Arvid Jense 的 *SAM2 steel*

中國藝術審查制度

值得一提的是，根據紐約時代(*New York Times*)的報導¹，就在開展前一周有三件作品臨時遭廣州文化當局下令撤下。雖然官方並未對該批作品被撤下之原因提出詳細的說明，從媒體的報導可得知，這些作品全都與中國的政治議題無關，但皆關乎生物科技引起的倫理問題，並暗示這些新技術發展背後的漏洞和黑暗面，包括生物資訊商品化、隱私等問題；另外則是關於 3D 列印器官、延展甚至是設計生命等探索。大陸當局對這類討論份外的敏感，不禁令人聯想到當年前一個月(11月)才發生震驚科學界、備受爭議的中國基因編輯嬰兒事件。事實上廣東美術館作為政府贊助的公立美術館，對於類似的審查事件早已見怪不怪，館員無奈的表示，幾乎每次的展覽都有部分作品無法通過審查，而這次事件的確發生的比較臨時，在命令下達後得緊及時針對相關文宣和展場進行緊急的調整修改。

廣州三年展文獻展

文獻展「立場」則在廣東美術館 3 樓約 400 平方公尺的空間展出，以文獻檔案的展陳形式，回顧過往五屆「廣州三年展」的歷史發展以及當下的時空脈絡，也可觀察到館方這些年來在籌組展覽時持續改革與演進的過程。綜觀來看，本屆三年展在內容上與前幾屆有相當大程度的轉向與嘗試，有著較少對本地政治、歷史與藝術發展脈絡的爬梳與連結，而聚焦在藝術與科技，呈現新穎形式背後的當代文化思考。除了策展團隊全來自新媒體藝術機構，藝術家名單也有

¹ <https://cn.nytimes.com/china/20181214/china-art-censorship/zh-hant/>

極大的比例來自過往常被歸類為「新媒體藝術」領域的知名藝術家，而非主流的當代藝術陣容，這樣的改變，顯現出廣東美術館自首屆廣州當代藝術三年展「重新解讀：中國實驗藝術十年（1990—2000）」以來。持續在引進新藝術型態與議題趨勢的野心及企圖。



廣州三年展文獻展「立場」展出現場

雙年展結構面向觀察

本屆廣州三年展通過分展場、平行展的方式，試圖整合廣州周邊的各個當代藝術機構，包括社區型美術館、學校美術館、藝術家自營空間，以及閒置廠房所改建的藝術園區等，從各項文宣及系列活動安排，我們可觀察到廣東美術透過縝密的策畫進行資源整合及串聯，試圖以三年展為平台進行集體呈現和行銷，帶動地區性的藝術生態發展。

雖然因為班機時間的關係，20日我們抵達廣州時已來不及參與三年展的國際論壇，在臺灣參展藝術家鄭先喻的引薦之下，我們很幸運能受邀參與開幕當天的貴賓行程，並與館方及藝術家有更深度的互動和認識，觀展之外，對其策畫及行銷面向有更進一步的觀察與了解。此次開幕週三天內(12月20~22日)，官方就密集安排貴賓參訪了七個展、五場開幕式、一場學術論壇和一個公共藝術展(日程表如下表)。雖然三年展正式開幕日為12月21日，其國際論壇卻安排在前一日於廣州美院辦理。開幕式更在21日當天上午10點舉辦，以便安排貴賓參與下午分展場及其他平行展的開幕式。因分展場及各平行展區之間皆有一定

距離，且皆非地鐵所能及之處，故行程之間的往返由館外公關公司以遊覽車的方式集體帶隊。如此的安排雖顯現廣東美術館待客的用心與周到，並能讓分展場與平行展因大量專業觀眾的到來，有著更好的效益。只是從內容的關聯度上講，大多數的平行展並沒有與主題展的議題產生更深入的關聯性或對話，展覽以展出在地藝術家的作品，且所在位置偏遠亦無提供相關交通接駁設施，令人狐疑若非館方安排，一般三年展觀眾會否真的順道前往參訪，達到三年展平台所欲創造的聯動效果。開幕期間大量外國貴賓受邀赴廣東，包括參展藝術家、學者及媒體，透露出廣東美術館試圖透過三年展這樣一個國際窗口，促進在地藝術家的能見度。

时间 TIME	项目 ITEM	地点 VENUE
12月20日 星期四 December 20 Thursday	7:30 早餐 Breakfast	花园酒店 Garden Hotel
	8:30 集体乘车前往广州美术学院 Shuttle bus to Guangzhou Academy of Fine Arts (GAFA)	酒店门口 Front entrance of the hotel
	9:00 媒介化感知与创造性未来——第六届广州三年展国际论坛 Mediatized Perception and Creative Future: The 6th Guangzhou Triennial International Forum	广州美术学院 (昌岗校区) 设计大楼国际报告厅 International Lecture Hall of GAFA
	12:30 午餐 Lunch	江南厨房 Jiangnan Kitchen
	13:30 “广东当代艺术研究·后岭南文献作品展” 开幕式 “Guangdong Contemporary Art Research: Post-Lingnan Document and Work Exhibition” Opening Ceremony	广州美术学院美术馆, 岭南画派纪念馆 GAFA Art Museum, Memorial Hall of Lingnan School of Painting
	14:00 媒介化感知与创造性未来——第六届广州三年展国际论坛 Mediatized Perception and Creative Future: The 6th Guangzhou Triennial International Forum	广州美术学院 (昌岗校区) 设计大楼国际报告厅 International Lecture Hall of GAFA
18:00 晚餐 Dinner	炳胜酒家 Bingsheng Restaurant	
12月21日 星期五 December 21 Friday	8:00 早餐 Breakfast	花园酒店 Garden Hotel
	9:00 集体乘车前往广东美术馆 Shuttle bus to Guangdong Museum of Art (GDMoA)	酒店门口 Front entrance of the hotel

12月21日 星期五 December 21 Friday	10:00	“诚如所思：加速的未来——第六届广州三年展”开幕式 As We May Think: Feedforward—The 6th Guangzhou Triennial Opening Ceremony	广东美术馆 Guangdong Museum of Art
	12:00	午餐 Lunch	御珍轩 Yu Zhenxuan Restaurant
	14:00	集体乘车前往华侨城盒子美术馆 Shuttle bus to OCT Boxes Art Museum	广东美术馆北门 Museum North Gate
	15:00	主题展分展场“诚如所思：加速的未来”及公共艺术展“共生·未来——社区当代艺术计划”开幕式 Triennial Satellite Venue and Public Art Project Opening Ceremony	华侨城盒子美术馆 OCT Boxes Art Museum
	16:00	集体乘车前往紫泥堂艺术小镇 Shuttle bus to ZiniTown of Art	华侨城盒子美术馆 OCT Boxes Art Museum
	16:30	“未来进行时——中国当代艺术邀请展”开幕式 “Future Progress—Invitational Exhibition of China Contemporary Art” Opening Ceremony	紫泥堂艺术中心 ZiniTown Arts Centre
	18:00	晚宴 Dinner	紫泥堂三喜餐厅 ZiniTown Bel-Ami Restaurant
	20:00	集中乘车前往酒店 Shuttle bus to Garden Hotel	紫泥堂艺术中心 ZiniTown Arts Centre
12月22日 星期六 December 22 Saturday	8:30	早餐 Breakfast	花园酒店 Garden Hotel
	9:30	集体乘车前往 33 当代艺术中心 Shuttle bus to 33 Contemporary Art Center	酒店门口 Front entrance of the hotel
	10:00	城市词典第三回“编辑部：信息的收集、处理与再生产”开幕式 “Urban Focus III—Editorship: the Collection, Process, and Reproduction of Information” Opening Ceremony	33 当代艺术中心 33 Contemporary Art Center
	11:30	午餐 Lunch	侨美无国界 Joyous Memory Creative Cantonese Cuisine
	13:30	集体乘车前往 53 美术馆 Shuttle bus to 53 Art Museum	维多利亚广场 VT101 Plaza
	14:00	“对流风景——2018 年中日交流展” “Convective Scenery: 2018 China-Japan Contemporary Art Exhibition”	53 美术馆 53 Art Museum
	15:00	集体乘车前往华南农业大学艺术学院美术馆 Shuttle bus to Art Museum of SCAU	53 美术馆 53 Art Museum
15:30	“框架——当代绘画邀请展”开幕式 “Framework: Invitational Exhibition of Contemporary Paintings” Opening Ceremony	华南农业大学艺术学院美术馆 Art Museum of SCAU	



廣州三年展開幕式現場



分展場：華僑城盒子美術館



位於紫泥堂藝術中心的平行展開幕式現場

策展機制面相之觀察

此次主題展的三位策展人在新媒體藝術領域皆有豐富紮實的策展經驗，且皆於標誌性的國際機構擔任要職，齊格勒是德國歷史悠久的媒體與藝術中心 ZKM 的策展部主管；張朶為中央美院特聘教授、上海新時線媒體藝術中心藝術總監，他策劃了三屆的北京國際新媒體藝術三年展(2008-2014)，是中國此領域相當重要的學者；斯班尼克則是荷蘭 MU 藝術空間的總監，該空間一向以具前瞻與實驗性的展覽取向著稱，與生命科學和科技相關的藝術計畫為其近年來的發展主軸，並主辦在該領域極具代表性的 Bio Art & Design Award。三位機構策展人不但帶來各自的資源相互整合，更能拓展未來與該機構進一步合作交流的可能。

本屆三年展在一大主題下分由三位策展人根據自身的研究專長各自命題並進行選件，除了能給予每位策展人較佳的自主性²，亦能在有限的籌備時間內擴充三年展所能觸及的 000 研究視野。事實上，張朶的「機器不孤單」原為新時線媒體藝術中心的自製展覽，此次展出僅作小幅度的選件調整，卻也十分和諧的成為三年展主題展中的一部分。以本屆三年展最後的展出結果來看，主題展的三個部分恰如其分的組織成了一在論述上堪稱完整的大展。若非三位策展人本身

² 館方唯一給予的要求為參展中國藝術家的占比，以本屆為例在 50 組的參展藝術家中有將近 1/4 為中國籍。

的研究領域即互有重疊和補充，並在策展合作上能有足夠的溝通和協商，否則這樣的機制若非操作不當，極有可能造成各說各話的問題。

然而，即便本展有將近 1/4 中國藝術家的參與，卻很難看出本屆廣州三年展主題與其他地方所發生的新媒體藝術大展或藝術節之差異。本展不乏國際知名藝術家的經典作品，卻較少為三年展或從當地脈絡發展而來的新的藝術計畫。從國際雙、三年展日益同質化的今日，展覽該如何展現區域性特質及國際定位，以及與其他雙/三年展的區隔和差異？如何在實踐的過程中自我形塑，開拓新的發展路徑，實為各主辦單位無法避免的重要課題。

參、綜合心得與建議

(一)召開雙年展國際諮詢會，建立策展人提名遴選機制

此次第 12 屆的上海雙年展主策展人墨西哥歷史學家、評論家夸特莫克·梅迪納（Cuauhtémoc Medina），係由 2016 年的上海當代藝術博物館國際學審會委員所共同提名遴選出來，其學術專業度及國際地位皆受肯定。主辦單位於辦理雙年展當年即選出下屆策展人並發布消息，讓策展人有一整年以上的時間可以針對策展主題作充足的研究。並透過宣布策展人名單啟動展覽宣傳，同時藉由期知名度來提高雙年展的期待度及討論度。其他三位共同策展人，是則由主策展人推薦館方，進而組成本屆的策展團隊。廣東美術館亦自啟動第六屆三年展的籌備工作以來，召開了 4 次的辯證會，針對三年展當下和未來的學術走向等問題進行深入探討。與會成員來自海內外美術機構、學院、獨立策展人、藝評和藝術家，經過多番討論後才確立三年展的主題方向跟策展團隊。中國的藝術機構，透過國際專業諮詢會的召開，拓展觀察當代藝術的視野，建立嚴謹的學理依據，同時也打開展覽及機構的能見度和專業交流網絡，值得本館參考。

(二)成立具延續性的雙年展籌備團隊

廣東美術館的三年展辦公室為三年展的主要執行團隊，由該館研究策展部門的四位組員為核心成員，負責所有展覽的前置及執行作業，包括專家會議召開、策展人及藝術家聯繫、資料蒐集等核心工作，其他行政事務包括廠商發包、公文撰寫、布展等工作則由展覽組的其他同仁負責。「廣州三年展」之外，三年展辦公室亦負責該館「影像三年展」的籌展事務，其核心成員皆具多年籌辦大型國際展覽之經驗。兩年一度辦理的「亞洲藝術雙年展」為本館具延續性的核心業務，工作涉及前置研究、策略擬定以及與藝術家細緻的溝通作業，且執行工作細節繁多，策展團隊成員往往需要豐富的經驗與應變能力，才能因應各種突發狀況與藝術家需求。以往本館在亞雙展籌備期間，皆由一位研究人員帶領幾位計畫型專案助理進行前期研究與聯繫，而這樣的人才往往因計畫結束後即離職。建議本館能透過更穩定的進用機制留住人才，才能使經驗得以傳承累積，

並從策辦每屆雙年展的經驗中，持續調整改進與突破。

(三)藉雙年展與不同單位合作結盟，以移動式論壇帶動展出議題討論

「媒介化感知與創造性未來：第六屆廣州三年展國際論壇」係由廣東美術館與廣州美術學院共同合作主辦，邀請了本展策展人、藝術家以及來自藝術史、社會學、倫理學、傳播學等學者，對技術、數位化、機器、媒介等議題展開多元化的探討，呈現出對展覽學術議題的多元思考。除此之外，在展覽開幕前一個半月，廣東美術館陸續在北京、上海、廣州各舉辦了一場與三年展主題相關的對談會，合作單位包括上海民生美術館、中央美院、廣州 33 當代藝術中心，由館長兼總策畫王紹強領軍，除了為即將開幕的展覽進行暖身宣傳之外，也試圖帶動更多學術性的討論。這樣的模式，不但能為雙年展引入更多資源，也能增加美術館與館外專業人士的互動，加強各領域間的專業互動與資源分享。以往本館雙年展論壇或相關座談會皆於館內辦理，透過移動式論壇或座談會的辦理，能讓展覽得以不同的形式踏出美術館，讓議題得到更好的發酵。

(四)藉由國際巡迴展促進美術館國際能見度

此行剛好遇到余德耀美術館舉辦的謝素梅個展「安棲」的開幕式，透過私人關係得以參加開幕式與藝術家導覽。在開幕式現場也遇到台北市立美術館副館長與隨行同仁，由於該展即將於 2019 年巡迴至北美館展出，所以提前赴上海與藝術家本人和合作單位進行考察洽談。此次展覽由 Mudam 盧森堡大公國現代美術博物、瑞士 Aargauer Kunsthaus 美術館、上海余德耀美術館和臺北市立美術館共同合作呈現。與國際機構共同組織展覽並進行巡迴展出，不只可讓資源整合，並能增進美術館在國際上的能見度。

(五)提早啟動展覽籌備

不管是藝術家個展或是大型雙三展，我們此行所看到的這些機構都是於開展前一年甚至更早即確定藝術家或是策展人，例如上海雙年展的 4 位策展人雖分屬不同國家及時區，仍有非常充分的田野調查及互相討論，而這都因展覽籌備期拉長的原因。例如梅迪納即為了上海雙年展，多次走訪中國及亞洲等的進行藝術家拜訪及研究，四位策展人亦曾赴墨西哥進行為期數天的策展討論會議。當機構籌辦展覽的時間能夠維充裕，才能與藝術家或是合作之策展人做更多詳盡的溝通或更細緻的規劃。相較於本館部分展覽籌措時間僅 4 到 6 個月，如此倉促之下從展覽的內容、展場設計、布置、陳列、周邊活動、宣傳甚至是展覽主視覺等，在細緻度跟精采度、完整度上就會有相當大的差別。也會因為宣傳時間不足，在開展之後的觀眾人數也會有影響。所以越早啟動展覽籌備工作，讓承辦人或策展人有充足的時間做好研究跟規劃，就能有更好的展覽品質，對機關的形象也是能大大加分。