

# 機構策展人培育的前景： 北美館林平館長專訪

## Fostering In-House Curators: An Interview with Taipei Fine Arts Museum Director Ping Lin

文 |  
編輯部  
Editors

今日台灣的藝術生產中，「策展」作為一項專業的發展始自 90 年代初至中期，無論是觀念或策展意識的啟蒙、專業技術 / 機制的引入，到策展作為一門學校學科的生根萌芽，至今約有 20 年的歷史。這 20 年期間，台灣經過了解最後的政經文化環境及體制性轉變，亦同時經歷全球化的洗禮。這段與國際發展脈動既平行又多有交集的軌跡中，台灣的策展專業亦經過了它「在地化」的不同階段。北美館作為台灣第一座現代美術館，幾乎可以說是台灣近現代美術史發展的縮影。就台灣策展實踐與策展學的發展來看，威尼斯雙年展、臺北雙年展的辦理、典藏實驗展、策展徵件計畫……等等，都顯示了北美館在策展學上建構台灣展覽史與策展學知識體系的努力。

現任館長林平長期以來以不同的身份涉入台灣策展實踐的過程：早期她擔任北美館展覽組組長；後來在學院累積十多年策展執教的經驗；現在則以館長的身份持



1995 威尼斯雙年展  
© 臺北市立美術館

續關注機構與策展生態之間的互動關係。利用這次「CIT19：當代策展的新挑戰——國際論壇暨青年策展工作坊」（以下簡稱「CIT19 國際論壇」）舉辦的機會，《現代美術季刊》特別就她對機構策展人培育的看法與規劃，進行深度訪談。

《現代美術季刊》編輯部（以下簡稱「現」）：這次在「CIT19 國際論壇」之前，有「青年策展工作坊」的先導，反應十分熱烈。顯示整個台灣藝術生態對於策展教育與培力的需求程序。不過，討論到策展培育時，多半都是針對所謂的「獨立策展人」，似乎都沒有擴及到所謂「機構策展人」的範疇，作為一個機構的主導者，您認為這種存而不論的態度背後有是什麼原因？

林平館長（以下簡稱「林」）：一直以來存在著一種刻板印象，獨立策展人在學術、理論見識這一面占有優勢，認為這正是機構內策辦展覽的館員所欠缺的。其實策展人的訓練不只是寫論述，或是處理理論，他需要實踐的平臺，需要場域、空間，以及各種資源。因此，只要空間、資源到位，透過紮實的實務演練是可以從中培養出策展實踐的經驗，美術館的策展人就是這樣產生的。在展覽現場執行的技術層面，美術館的工作本來就講求專業方法學，更有美術館一代一代的承傳。隨著經驗的累積、學習，這些「承辦人」逐漸熟悉並能掌握要領。有些策展現場的技術反而是學院教學所無法涵蓋的，就必須透過在現地的實作演練加以領略。現在我們可以看到，台灣幾大美術館裡面確實有一些「承辦人」具有創造性的策劃能量，他們足以堪任機構策展人。

機構策展人的優勢常被忽略，一般都認為機構策展是公務機構的生產，覺得公務機關只不過是個官僚機器，靈活性、自由度不足，既不「獨立」，更稱不上「策展人」，充其量不過是承辦人。從外部資源與培育環境來看，現行學院系統當中，僅有零碎的先備知識養成 in-house curator 的學域，再者，機構策展人培育機制與成效的討論基礎亦付之闕如。臺灣的美術館多受限於公務運作的形象和模式，整個情境比較不利於專業的展現，而檯面上的策展人培力計畫也很少鎖定機構策展人。從機構內部角度來看，機構策展人不見得沒有實力參加國外駐村、駐機構的計畫，但問題是，機構願不願意鼓勵自己的機構策展人走出去、受訓或者是駐村？如果機構內的工作力不足，很難想像會讓 in-house curator 出去受訓！機構策展人若得不到充分的成長培育資源作為支援，是很難成行。所以，我利用這次與澳洲珀斯城市的交流展的契機，與澳洲珀斯當代藝術中心（Perth Institute of Contemporary Arts）共同合作，推動「策展人交換」的概念，就是嘗試突破這個困境。

現：顯然獨立策展人與機構策展人有著不同的培育歷程，您可否為我們解析後者學術訓練與專業實踐上的獨特性？

林：機構內的承辦人在累積足夠處理物件的經驗後，一旦他創造性的思維逐漸成熟，機構就會提供他自行策畫展覽的機會，這就是他實踐策展的契機。從

機構策展人的現地養成過程當中，我們可以了解到，機構策展人的知識其實是雜的、是混的。美術館的館員一開始並不見得每個人都受過藝術理論的專精訓練。他們各有其學科領域的背景，有藝術史出身的、有美術創作出身的，也有博物館學出身的，整個團隊是混血。這種混血的成分時而產生激盪、交匯，逐漸在機構內形成一種混血的知識系統，哪個都不正宗，但是確實可以彼此激發出不同的看法與觀點。

台灣美術館混血的系統，和西方的美術館不太一樣，西方美術館的策展概念在傳統上是完全坐落在藝術史的學科裡面。亞洲的美術館基本上比較官僚，在展覽實踐上面，多套用美術館專業的固定模式，比如說歷史性或當代議題的展覽怎麼樣去結合出版，怎麼樣去結合研討會、座談會、Gallery Talk。模式套用和經常缺乏跨組室分工後的橫向溝通，相對來講，不若獨立策展人對策劃形制的發想可以更具彈性、統合性和一致性。

學術訓練方面，如果我們從現行的策展教學、博物館學或藝術相關科系來看，可以發現，一般學院的策展教學當中，並沒有所謂 in-house curating 課程的設計。美術館是一個非常特別的領域，即使博物館學出身的人懂得體制批判、懂得新類型博物館跟社會的關係等，但是不一定懂藝術。沒有內容知識的支撐，對藝術也就比較不敏感。再者，就是藝術理論研究相關科系，沒有博物館學的課程，也沒有適當的策展課程，比較偏向理論、議題性的鑽研，是屬於概念、思維的領域，卻可能對場域和操作技術無感。最後是「藝術行政」，其實某種程度，「藝術行政」是落在技職體系的概念裡。它在教技術，既沒有內容的研究，也沒有博物館的批判思考。它教行銷策略、教觀眾參與，但是為何要觸動觀眾參與、要選什麼樣的作品和發出的意涵是什麼，它無法回答。所以如何讓美術館裡面的機構策展人具優勢的現地製作經驗能夠成長、能夠提升專業？需要更具統合性、情境的檢核，以及務實的思維，去建構培育的工程。

現：對應台灣機構策展人的特性，您認為要如何在北美館的體系當中落實在機構策展人的培育計畫？

林：整體來說，在我勾勒的藍圖中，北美館專業館員的職稱加以分級：研究員（1名）、副研究員（3名）、編審（2名）、助理研究員（9名）、研究助理（19名）。可以看的出來，不同於學界矩形的結構，北美館是三角形的，越往上，名額越少。基本上，我認定助理研究員以上的人要具有充分的研究力，就是美術館的主力部隊。我鼓勵他們建構自己的研究體系，每年書寫策展或專案研究報告，也是對於美術館發展政策跟方向的提案，匯聚成美術館腦力最關鍵的部分。三角底層比較大的那一塊是研究助理，這群人在各組室理當要比較傾向於實踐，學習承辦人在行政運作的職能，培養他 curatorial 的 basic technique，這些基礎學習需要時間的磨練，所以我要求



尤恩·古梅爾(Yoann Gourmel) 發表「美國花」(Les fleurs américaines)於「當代策展的新挑戰——國際論壇暨青年策展工作坊」,臺北市立美術館視聽室,2019年10月13日

© 臺北市立美術館



研究助理是就本身執行業務進行年度討論,檢討提升改進的空間。為鼓勵專業館員在機構內外自行發表學術論文,勇於參與學術討論,則視為考核中的加分選項。

配合上述的專業館員的配置結構,針對他們的績效,我構想出一個評鑑方式,嘗試修正既有的、效法學院的考核制度。他們就是機構策展人的儲備人才,重點是作為一個 curator,他們應該如何被 evaluate? 這事關美術館館員的專業成果要如何被考核、被評鑑? 臺灣公立美術館的評鑑制度,多援引公務體系的考核系統,因為要另適用教育人員任用條例,所以考評單位基本上就是將學校的升等方式拿來套用。事實上,這種作法有欠妥當。學界升等辦法中,對於論文的書寫、論文的格式都必須按照相關的規定。如同我前面說明過的,機構內策辦展覽的館員策展知識的系統是混血的,當你要用學界方式來檢視他的能力時,你會檢視不到他的優點。

策展論述並不等於學術論文,這是兩種完全不同的文類。學術論文必須扣合相關學域的方法論,可是策展論述卻可以是非常具有創造性的藝術書寫 (artistic writing),也可以是具有個人主觀經驗交雜的學術系統,只要他的思辨邏輯是清晰的,其實方法論不需要受限,可以是一種創意性思考,當然也可以是很傳統的藝術史思考、藝術評論觀點。就像我前面講過的,進入美術館的館員來自不同的領域,背景很雜,他們的書寫就不一定是依循藝術史方法論,反而有可能傾向於藝術書寫,有人會借用了某一種學域的理論,有人可能採取比較史觀的書寫,都是借來的、混雜的。

但是無論如何,我覺得混血現象其實是臺灣的現實與現況,我們無法讓臺灣的美術館變成西方美術館專業模式,改革的工程太巨大,我們沒有能力去撼動整個公務系統,或是整個社會對於創意人口的专业尊重,這是個整

體格局的事。但是作為北美館館長的我，要如何讓我的館員逐漸找到自己研究的重心，館員的研究生產是為了美術館真正要實踐的目標，所以在年度考核的向度，我們不再採取學院生產一律以專文論述的方式考評，而是改以與自身研究和業務相關聯的專案、企劃、自我檢核的不同層次的形式進行。因此，行銷推廣組的組員可以進行行銷的專案研究，展覽組、教育服務組各做他們自己的專案研究，或者也可以是某個策展案的專題研究。像這樣的生產，從下而上，每個館員找到自己研究的重心、專業有方向，這是第一個好處；第二個好處是，藉此每個人可以維持在他自己發展出來的脈絡上，各自成局，不會僅隨政策搖擺，亦可以實踐他的學識背景或者逐漸提昇其論述及視野。第三個，也是非常重要的一個，他累積的學術生產可以直接貢獻在這個機構內；機構系統若沒有提供策展演練，我們不會知道每個館員的專長是什麼。在年度前瞻性的研究或策展計畫中，可自我累積或提供館方展覽實踐的選項。其次，有效發展「客座策展人」制度也是機構策展人培育的激勵因素。不論是雙人合作（館員劉永仁與潘安儀共同策劃康乃爾大學強生美術館「悚憶：解·紛－解嚴與臺灣當代藝術展」），或是各自主導（例如「她的抽象」、「于彭」等展覽）都有其相互影響與思考滲透的意義。目前北美館邀約的客座策展人，當計畫成熟到某一階段，都會有一場對館方的跨組室會商報告，一方面由館方協助其策展思維的有效實踐，另一方面，亦可以讓館員對客卿知識和觀點有所對話與參照。此一外部影響力與內部專業力的協作亦至為重要。

現：除了建全機構內專業館員的考評制度，您認為機構策展人的培育計畫當中，還需要有什麼樣的問題意識？

林：要回答這個問題，我必須先提一下這次論壇裡面尤恩·古梅爾（Yoann Gourmel）所發表的關於「美國花」（Les fleurs américaines）的策展經驗分享。他是巴黎東京宮策展人，2012年他參與策劃的這個展覽大量運用了藝術的複製品、重製品，藉以反省當代藝術史（與展覽史）書寫時對於「原件」的預設，重要的是，展覽點出二十世紀藝術背後的歷史操作和策略。這個展覽不是關於現代藝術的展覽，而是對於現代藝術史建構，以及展覽史書寫方法論的反省。我覺得這一場發表非常精要地點進去了我們不曾進入的領域，這在皮力和周郁齡的發表中亦涉及。西方美術館主要奠基於藝術史訓練的機構策展人，因此當反省與後設思維的時代來到，他們的展覽策劃可以建立在批判他們本身的策展歷史、策展方法論、策展形態，還有透過策展生成知識去處理過往歷史弔詭之處，對藏品去殖民化，並與當代社會產生更具體的關聯等，他們都會去思考。這是臺灣比較缺乏系統與脈絡化的契機。

作為機構策展人，我們也會對自身的歷史進行反思，或後設的思維邏輯。但問題是，我們本身沒有進行歷史建構的時候，你策畫一個展覽，其實你



不知道對照、批判、對話的框架是什麼。機構策展人對照的框架不盡然相同於獨立策展人。西方從 70 年代獨立策展人的這個角色越來越鮮明，機構策展人的反省力也越來越強，尤其到了 80 年代，在北歐這個區域，有很多在美術館工作、具有藝術史背景的機構策展人，基於對策展歷史的對照、回應，開始反省機構的策展歷史，你會發現這些機構策展人所策畫的展覽，其實是去回應多年前機構內的某個展覽。那個展覽不一定要在美術館發生，甚至改變抽換展出基地 (site)，以拉大視角，不只是內部歷史，更涉及外部。處理歷史批判，其實是機構策展人在當代研究的另類必要能力。可是在美術館裡面，我們面對歷史的知識系統，尤其我們又是個現當代美術館，經常面對當代議題的思辨與後設觀點，我們必須有這種知識的直覺，和重新詮釋的敏感度。我講的比較是知識混血和現場學習逐漸累積與進展的直觀思考力和敏感度，而不是系統性知識學習而產生的論述力。

總而言之，沒有歷史就沒有學科。我們的機構策展歷史確實還沒有建構好，對於機構策展這個議題至今尚未進行歷史性的觀察。當美術館沒有針對自身的策展史進行整理、進行研究，乃至發表、比對、討論、辯論，其實就不會有機構策展的當代性。當機構策展的歷史付之闕如，其實機構裡面的人就是在打游擊戰，有的時候這邊抓一點文本、那邊抓一點議題，可是這些生產跟過去、未來之間知識生產的系統建構和關聯性不足，知識系統建構是要有一個透過檔案累積的 foundation，這是北美館現階段致力的「文獻中心」資料整理和「典藏實驗展」雙軌推進的工作。機構一定需要有歷史建構！

「當代策展的新挑戰——國際論壇暨青年策展工作坊」與會者合照。臺北市立美術館視聽室，2019 年 10 月 11 日

© 臺北市立美術館

