

預見北美 2.0：跨域·鏈結·未來 2022 藝術篇 | 擴建座談側記

Highlights of the Forum “TFAM Expansion: Trans · Link · Next – 2022 Theme: Art”

整理 |

王進坤

Kun Wang

建築外圍工作者

地點：臺北市立美術館地下樓視聽室

時間：2022年8月21日

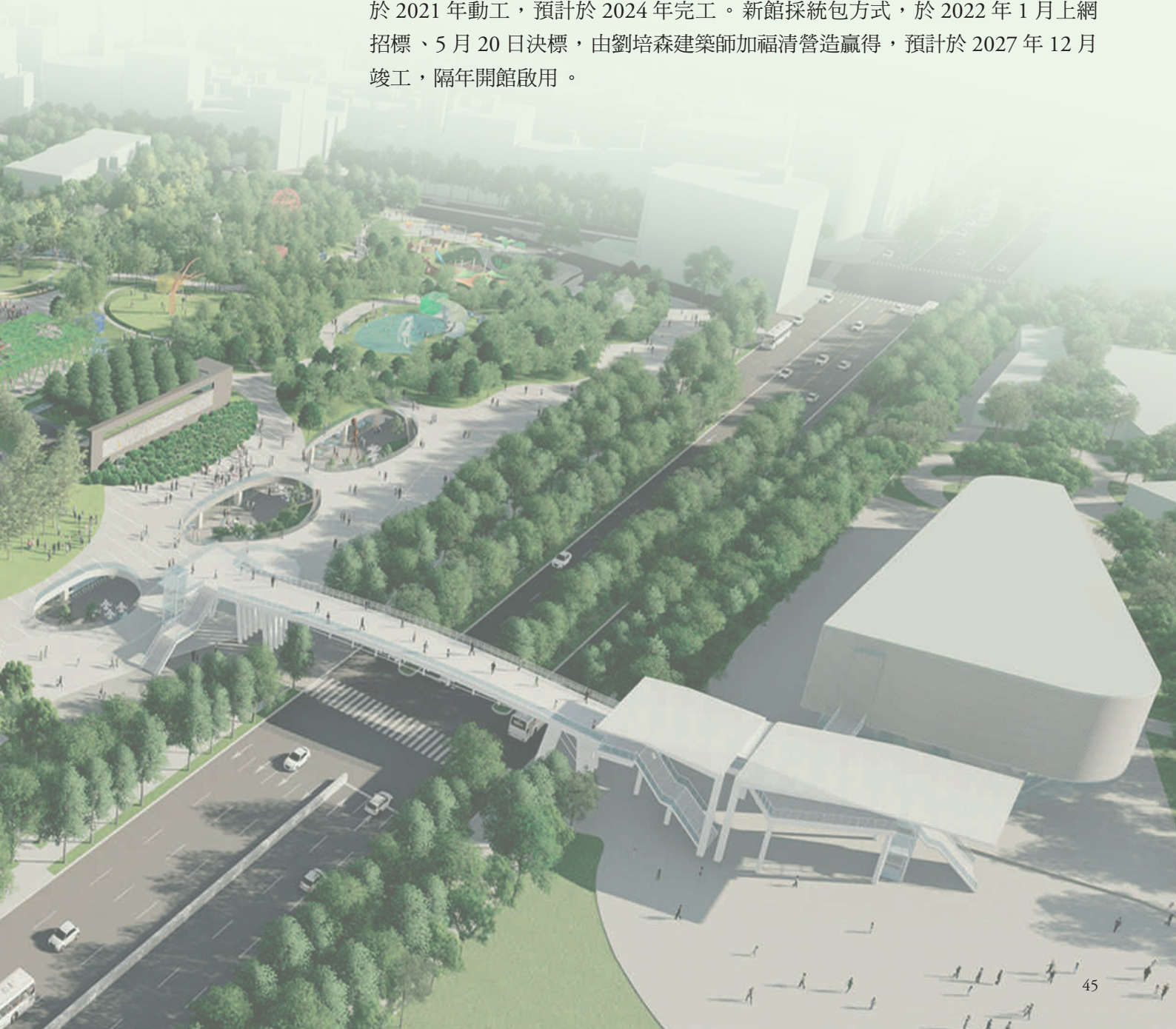
新建典藏庫房

擴建新館

臺北市立美術館

北美館成立於 1983 年，是第一座公辦公營以現當代藝術為主的美術館，近四十年來在展演、教育及典藏各方面不斷與時俱進，包括與國際連結對話的台北雙年展、威尼斯雙年展，舉辦重要競賽如臺北美術獎、X-site 等，並持續推廣藝術教育上，成立了兒童藝術中心，目前更收藏了多達 5,364 件的作品。

「臺北藝術園區」可往前追溯至 1996 年，由林曼麗館長提報典藏庫房增建需求開始，1999 年提出臺北市第三美術館美術公園整體規劃，接續於 2013 年黃海鳴館長委託「研擬籌設新美術館規劃研究案」，但都是作為先期規劃，並未實際執行，一直到 2015 年林平館長任內，柯文哲市長視察本館，發現典藏庫房空間跟設備已不敷使用，指示啟動典藏庫房擴建計畫後才有了契機。接著 2016 年在興建庫房的基礎上，往下延伸做「市美館擴建計畫」進行園區整體規劃，2018 年進行「臺北當代藝術園區－臺北市立美術館擴建先期規劃」招標，於 2020 年完成先期規劃，同年典藏庫房統包案結標，由張樞建築師加久年營造贏得，並於 2021 年動工，預計於 2024 年完工。新館採統包方式，於 2022 年 1 月上網招標、5 月 20 日決標，由劉培森建築師加福清營造贏得，預計於 2027 年 12 月竣工，隔年開館啟用。



基本資料

基地面積

101,287 M²

樓地板面積

44,576 M²

總經費

52.34 億元

建築面積

6,488.32 M²



計畫概述

採覆土式設計，建築本體在地下層，地面層將保留公園綠地，透過內部與外部空間的建構，重新形塑藝術作品與人，乃至與景觀、地緣環境的連結關係。



新館位於花博公園內，受法規規範需採覆土式設計，將建築本體放在地下層，地面則保留公園綠地，透過內部與外部空間的建構，重新塑造藝術作品與人，乃至與景觀、地緣環境的連結關係，將是台灣第一座覆土式美術館。新館完成後，本館的定位將調整為台灣近現代美術史的研究與展示，地面層將作為台灣美術史的常設展館，原地下室的兒童藝術中心則將擴大為全齡的藝術教育中心。接替本館，新館將定位為新類型藝術創生展演基地，容納跨領域藝術及新媒體藝術，結合表演的現場藝術，來進行探索實驗。在參考國際先進的美術館案例，於先期規劃時就進行縝密討論，按跨領域及新媒體藝術展覽及展望未來需求進行擬定，在硬體跟軟體上皆保留彈性，可隨展覽需求進行調整，並與台北城市跟周邊社區緊密結合。除展覽上，未來新館在藝術教育上，將建立跨領域工坊及教育空間來與本館呼應。

主講人

劉培森 / 劉培森建築師事務所主持建築師

面對 21 世紀，新美術館的趨勢將更為親民，不再是藝術殿堂的建築地標，而是融入環境的活潑親民，新館跟本館是定位為同一座美術館，將公園視為美術館空間之延伸，促使園區的公共價值極大化，建構為庶民的美術館，不受空間或科技媒材的侷限，扮演跨領域藝術跟文化推廣的平台，藉自然生態及適切的商業服務，將美學轉化為空間體驗，讓人能自然的親近藝術，與生態環境整合在一起，來創造美學經濟。

基地配置與規劃

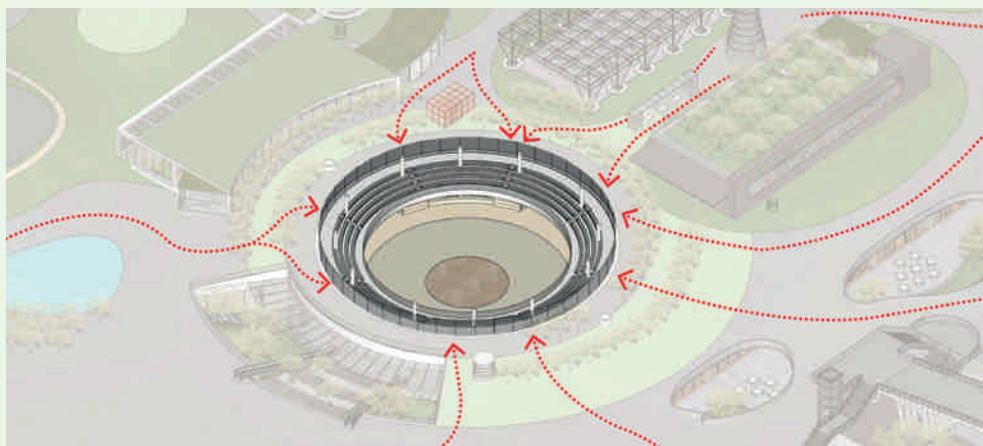
「臺北藝術園區」坐落於台北重要軸線的中山北路上，橫向則從圓山捷運站一直延伸到新生公園，為保護既有的綠帶不被破壞，並降低交通重擊，將放棄原本的環評跟還差方案，改而將民族東路接中山北路的分流單向道拓寬為三線道，客車由此進出地下停車場，貨車則維持由河堤道進出，兩者交會處設車輛管制點。覆土式設計的新館將以蓮蓬為設計概念，藉多個採光井導引自然光進入地下，也做為垂直連通的動線。並擬定移植計畫、提高種植深度，並購買高孔隙、含有機肥的土壤來回填開挖處，並保護水文脈絡來降低對自然生態的衝擊。

景觀設計上，將建築隱藏於地景中，藉自然有機的景觀來與本館的幾何量體對話，同時創造高低起伏的地形及蜿蜒步道，提供給觀者多樣的漫遊經驗。採植栽及綠牆覆蓋新館，並設置戲水場域，吸引觀眾進入園區，更調節基地微氣候。園區規劃為三部分，臨中山北路側為都市生活區，設置商業服務空間，如餐廳、商店等；中間軸線則為藝文活動區，採開放空間來容納各種的戶外展演活動及文創市集；內臨國防部憲兵指揮部處，則為生態教育區，提供生態導覽

與運動休閒。而基地上現有的植栽會於建築體完工後，重新移植回園區，搭配新種植植栽，讓整個園區四季都有不同的風貌。

建築與平面配置

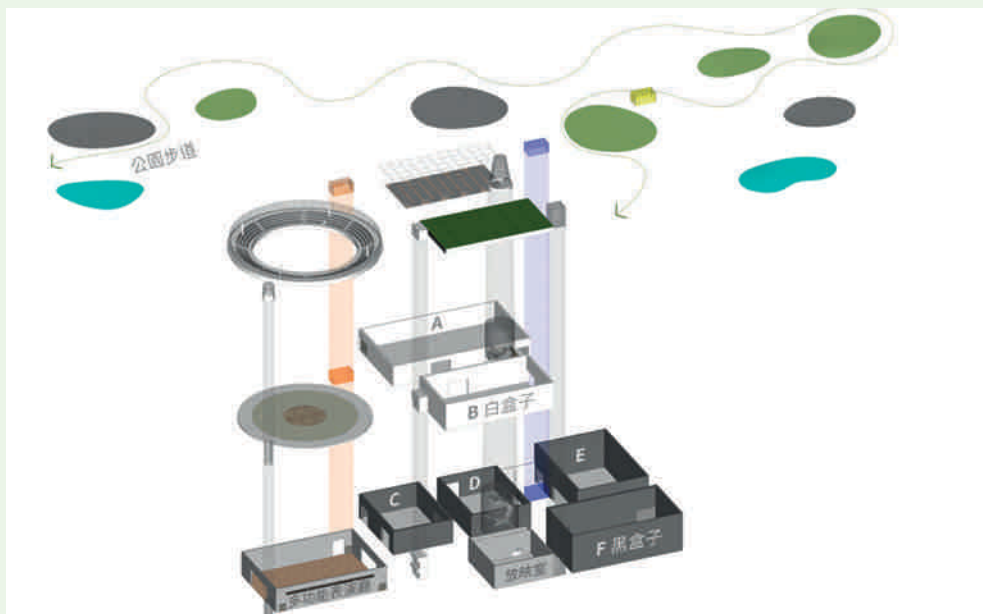
新館為地下兩層，地下一層規劃為接待大廳、行政區、商業區及兩個白盒子展間。地下二層則設有庫房、多功能表演廳、放映廳、四間黑盒子展間及停車場。參觀主動線是由地面走大階梯往下，進入挑空的圓形接待大廳，此處提供購票、寄物等服務，光線從側邊投射入大廳。圓形大廳地面層處提供座位區，讓民眾不用買票也可看到大廳進行的展演活動，也能規劃為圓形劇場使用。地下一層設置兩條與本館的聯通廊道，一條提供行政辦公使用，一條提供給觀眾使用來串接新館及本館，不須再回到地面層，並搭配設置商業空間，可購買藝術商品。上方為貨車車道，串聯本館的新建庫房與新館的庫房區，在最短的距離上裝卸展品。



上圖——
民眾可由公園漫遊直達圓形劇場，欣賞演出、自然親近藝術

下圖——
B1、B2 的六個展間的垂直串聯可創造出 45 種組合，除此之外，戶外展演空間亦可作為地下美術館的延伸，創造展間合併、擴充、延伸之策展可能性

© 劉培森建築師事務所



地下一層的兩間白盒子及地下二層的四間黑盒子，設計於垂直上下，藉旋轉樓梯連接，讓館方可因應展覽需求，將展間分開或合併，甚至能上下層合併，創造多達四十五種組合應用。四間黑盒子分成兩大兩小，各自的尺度跟淨高相同，作為藝術團隊於展覽前，排演測試使用。新館大廳與本館間，目前放置了本館的冷卻水塔，阻礙兩館聯通，未來將移至舊館西側中庭，原位置改造為景觀階梯，讓兩館緊密串連。園區內將設置八處垂直出入口，透過電子購票機買票，讓觀眾可以很容易地進入館內透過多元明確的動線，讓戶外空間作為美術館的延伸，展覽面積將可增加為原本需求的兩倍。

服務動線與商業空間規劃

展間為美術館的核心，妥善安排並建立獨立後勤動線，並設有彈性管制口，當該展間或表演廳進行布展或使用時可獨立封閉，不影響其他活動進行。展間配有張力索鋼棚及高空作業用桁架系統，展牆兼具隔音及環保，並可移動收納，來滿足各種展覽需求。

地面層的商業服務空間，則延伸藝術氛圍的體驗，透過蜿蜒的步道規劃，讓觀眾不用進到館內也能享受到舒適、靜寧，具高品質氛圍的餐廳跟商店，消費跟用餐時能看到園區優美的景色跟藝術表演。進行園區整體照明設計，讓美術館閉館後，遊客依然能在園區內自由的活動跟消費。

綜合與談

王俊傑 × 劉培森 × 觀眾

觀眾提問：展間排列組合多達四十五種，真的可行嗎？黑盒子的高度，扣除吊架的厚度是否足夠？

劉培森：空間的淨高跟大小都是依館方需求設計，是符合規格的。當代藝術已經沒有明確的界線，是一個無邊際的想像，因此設計了有四十五種組合可能的展間，能彈性面對各種展覽需求，不被展間尺度所限制。建築師的工作之一就是發揮創意，先無邊界的發想，然後慢慢收斂成設計，但最終還是由館方依照人力、檔期等條件規劃使用。建築師跟館方是夥伴關係，現在就是在針對各個空間該怎麼被使用進行討論。

王俊傑：展間的彈性組合是建築師競圖時提出的方案，最終仍要依照實際營運的需求來調整，也涉及展覽檔期的安排。新館白盒子的設計類似於目前本館的一樓展間，高度並不相同，因此可依不同展品的需求做安排。地下二層的黑盒子則類似於兩廳院的實驗劇場，兩大兩小的尺寸各自一



左圖——
劉培森建築師（左）與王俊傑館長（右）綜合討論，北美館視聽室，2022.8.21



右圖——
北美館外觀，由高而潘建築師設計

下圖——
臺北藝術園區擴建工程模型，
2022年5月製作
© 臺北市立美術館

樣，是因新媒體藝術創作與空間關係緊密，需要預先排練跟測試，若有一比一的空間，就可在同樣環境下測試，也可將兩間合併成一大間，來更彈性的使用。

觀眾提問：新館在量體跟空間配置上，是怎麼跟本館作對話？

劉培森：本館跟新館就是一個館，因此設計招標書上未要求的地下公眾聯通道來回饋，讓觀眾只要買一張門票就能直接在內部連接，讓本館跟新館沒有界線。因步行人潮主要從西側圓山捷運站過來，未來本館的南進門將扮演重要角色，將成為地面進入本館的最短動線，將變成本館跟新館地面連接上重要的中介空間。高而潘建築師設計的本館，是受現代性影響的理性建築，是比較陽剛的，故採用陰陽的概念，將新館設計為柔軟、自然，用圓形來回應本館的方形管狀，再運用植栽綠化與白盒子呼應，這就是我們的對話策略。



劃時代： 國家文化政策中的美術館未來

林曼麗 國家文化藝術基金會董事長

朱宗慶 朱宗慶打擊樂團藝術總監

陳愷璜 國立臺北藝術大學校長

陳志誠 國立臺灣藝術大學校長

林曼麗 國家文化藝術基金會董事長

北美館將迎來脫胎換骨的機會，我有三個建議，一是台灣長期過於重視硬體（建築），卻缺乏對軟體的思維，雖然建築師的創意很重要，但美術館絕對不能變為建築師的紀念碑，北美館的優勢在擁有成熟的運營經驗，前期就能與建築師合作，緊密討論來規劃符合需求的硬體。從基本設計到細部設計，是非常細膩且關鍵的過程，萬勿為趕施工期程而草率，應嚴謹的考量各環節再開始進行工程。

第二是 21 世紀會需要怎樣的美術館？「永續」將是重要的概念，不論是面對疫情、戰爭、生態或環境的挑戰，更必須要回應台灣及台北，因此新館不能僅是藝術家的殿堂，而應屬於每位人民。當代藝術已不僅在美學，牽涉了非常複雜的議題，表現手法更是多元，所以新館將是結合眾人的智慧結晶，是從永續到建立人類文明的生態系，這才是美術館存在的意義。

第三是專業人才的培養，但現實上北美館僅是市立二級單位，館長是十職等的公務人員，擁有的資源有限，但當代藝術是跨領域的，需要不同專才加入，才能發揮美術館真正的效益，但市府只編列經費擴建新館，卻未增加館員編制預算這不正確，應要投入資源培訓專業人才，美術館才能永續營運。

朱宗慶 朱宗慶打擊樂團藝術總監

歷經 25 年的爭取，終於迎來北美館新園區的興建，雖然令人期待但挑戰也更大，我自 2004 年開始推動行政法人，這部是能兼具政府機關提供的運營經費及民間用人彈性的制度，但行政法人不是萬靈丹，也不是洪水猛獸，只是工具不是目的。主事者必須清楚自身機構的定位跟願景，具備跟監督單位溝通說明的

能力，而轉型為行政法人的第一步，是妥善保障現有人員的工作權。行政法人的目的不是為募款，而是為了追求機構專業化，強化營運效能，提高競爭力，以達成國家的公共任務。

若北美館有計畫轉型為行政法人，第一步就是設定目標，建立論述跟策略，然後堅持的去不斷溝通，這個過程很困難，但距離 2028 年新館完工還有五、六年的時間。

陳愷璜	國立臺北藝術大學校長
------------	------------

在臺灣今日的社會教育中，美術館扮演的角色太聊備一格，未來臺北藝術園區應積極推動藝術生態環境，主動做資源整合。建議北美館要進行再定位，才能面對行政法人化、面對地方跟首都美術館的資源競合、跟政府爭取提升行政層級（組織改造），以及往下扎根來與藝術大學進行合作。

北藝大近年積極推動教育整合，認養台灣各地國小、國中跟高中成為種子學校，對外則與蘇黎世藝術大學、倫敦藝術大學、東京藝術大學等七個學校做跨國跨校的串聯，交換師資及學生，要以教育鏈結來開拓建構新生態系，要勇於實驗才能建立可能性。而校內則是打造專業教育場域，建立實習工廠及工作室，提供老師及學生進行實驗，並跨出學校建立藝術社會實踐中心，來對接各個機構單位，串連成一個永續的生態系。

陳志誠	國立臺灣藝術大學校長
------------	------------

北美館作為首都的美術館，應是屬於國家層級的，要有企圖心扮演國家文化治理的角色。過去台灣是以垂直條列式來分位階，但今日的文化經濟體已改變，更仰賴的是橫向整合，可借鑑法國龐畢度中心的經驗，朝複合型美術館發展，將各種藝術領域全部匯集融入，建構成美術大家庭，並針對各藝術領域建立專門的研究中心，再將成果轉為展覽。

媒體資訊傳遞在文化經濟體中，扮演重要的角色，在網際網路扁平化的現在，必須要有效的利用媒體，且目光要放在國際而不僅國內的觀眾身上。另外，龐畢度中心除有藝術專業背景的館長外，還有一位具政治身分的主席，彼此各司其職，也是值得學習的地方。最後，未來趨勢是藝術跟先進科技的整合，譬如元宇宙就是透過網際網路來建構第二世界，也應開始關注。

綜合與談

王俊傑 × 林曼麗 × 朱宗慶 × 陳愷璜 × 陳志誠

王俊傑：各美術館因坐落在不同區域、有不同目的，而有不同的定位，北美館雖作為台灣最早成立的美術館，卻仍為北市府下的二級單位，但在國外文化藝術跟歷史、國家政治發展是緊密的，不僅將藝術當成花瓶或是櫥窗，而是立國的根本。四位對台灣文化藝術政策定位的期許是？以及美術館在政府制度裡的位階有什麼建議？要怎麼翻轉，來讓美術館有足夠資源營運發揮影響力？

林曼麗：政府必須盡快認知 21 世紀國家的國力，是藉藝術文化在展現，可惜今日政府缺乏通盤的美術館政策，導致北美館目前仍為市府轄下的二級單位，館長是十職等公務員，在這樣有限的資源下，是無法提升增加競爭力。再來，政府願意花很多錢來建設硬體作為政績，卻不願編列經常預算來永續經營，舉法國 1981 年開始的大羅浮宮計畫為例，其不僅是在興建硬體，同時調整了國家文化藝術制度，就是因其發現文化藝術可做為國家競爭力，故因應時代的演變需求來改革，藉此將國家的文化力量創造出來。由於朱宗慶老師的倡議跟推動，台灣表演藝術在行政法人化上比視覺藝術走的遠，但目前台南美術館、高雄美術館都已跟進，行政法人制度要成功需靠政府的配套措施，以及社會具足夠成熟度，但北美館必須要主動往前開拓，不然是沒有明天的。



右圖——
建築師、講者與主持人合影，
左起劉培森、朱宗慶、林曼麗、
王俊傑、陳愷璜、陳志誠，
北美館視聽室，2022.8.21

© 臺北市立美術館

朱宗慶：我要再次強調行政法人只是工具，若確定走這個方向，需要擬定清楚目的，以及制訂達成策略然後主動跟政府溝通，這並不容易，甚至是痛苦的，但要達成只能靠不放棄的溝通。

陳愷璜：北美館的層級問題必須要靠館方主動溝通，不可能靠官僚體系突然理解而解套，台灣已民主化多年，是可仰賴民間團體主動去收攏建議，擬定成報告書再交由立法委員於立法院提案修法。北美館的位階一直是視覺藝術圈的痛，多年來歷經多位館長的努力，才終於爭取到經費興建新館，是該開始進行下一步，擬定方向組織民間活力，看是要推動行政層級的提升或轉為行政法人，由下往上來讓公部門接受。

陳志誠：台灣在文化藝術的預算編列一直太低，在粥少僧多的狀態下，視覺藝術分配到的資源自然不多。法國文化藝術的制度是採專業分工，有一位主席負責行政事務，館長則負責文化藝術的專業工作，建議台灣應該也朝此方向前進，而不是都由館長負責。北美館新館雖提出開放式美術館概念，但這依然跳不開藝術介面、行政介面及技術介面，北美館必須要能對接這些不同介面，才能建構新的藝術世界。今日在網際網路的數位世界發展下，加上龐大的商業利益推動，虛擬世界已是不可逆的方向，台灣是否已經準備好？應開始進行調研，協助藝術家轉向。

王俊傑：剛剛各位都談到「永續」跟「營運」的重要性，北美館目前固定人力約為 120 人，其中一半為公務員，另一半則是約聘的專業人力，這其實是不得不的作法，從長遠經營來看必須進行調整，在座四位皆具備豐富的管理經驗，若北美館轉行政法人，要怎麼突破法令來將館員轉為專業人力？

林曼麗：行政法人制度的出現，很大部分就是在解決此問題，透過結構性的調整增加彈性，在政府機關的監督下聘用專業人才提升績效跟服務品質。永續跟營運都是屬於軟體，還是要先回到北美館的定位跟目標，行政法人只是一個解方，而且已不能迴避，要把握建立新館的契機去改變。

朱宗慶：「永續」永遠是在變跟不變中找平衡，不變的是核心跟願景，變的是因應時代而調整達成的方法。行政法人是很好的制度，在人事跟財務上鬆綁來具備民間企業的彈性，但前提是有專業監督，讓有企圖心的行政法人機構可以好好的做事，現在全台灣有十三個行政法人，但大部分機構未能掌握其彈性跟特質，只徒有行政法人之名。現在中央政府積極推動國營機構轉型為行政法人，雖然是很好的機會但要很小小心。北美館轉行政法人的困難度很高，因員工非常多，但讓員工得到

保障又保有競爭力，在法令上是可達成的，但必須得到政府機關的支持，必須滾動往前，一面執行、一面爭取、一面溝通，若能如此相信對藝文界會有很大的幫助。

陳愷璜：政府給經費興建館舍，卻未編經費讓人事跟著擴編，營運當然會遇到問題，我建議應先試著建立藝術圈的生態系，再來評估是否要去運用行政法人這個工具，現在不一定是好的時間點。

陳志誠：我對行政法人一直持保留態度，因國內藝術場館預算都太低，且台灣又屬於中小企業為主的經濟模式，這對實施行政法人是不利的，但行政法人確實解決用人問題，可彈性聘任專業人才。行政法人是具有階段性意義，但必須把餅做大，才能被妥善的運用，北美館一定要靠自救，俊傑館長應將所有的自救方案都條列出來，並調查現在社會的消費型態、數位世界交易的可能性等等，來對症下藥。我再次建議未來應要專業分工，館長負責藝術專業，搭配一位負責行政事務的專業者，才能達到永續的經營。

大事紀

1996 林曼麗館長

北美館提報典藏庫房
增建需求

1999

台北市第三美術館
美術公園整體規劃

2013 黃海鳴館長

本館委託評估「研擬
籌設新美術館規劃研
究案」

2015 林平館長

柯文哲市長視察本館
典藏庫房後，指示啟
動典藏庫房擴建計畫

2022 王俊傑館長

1月25日「臺北藝
術園區—臺北市立美
術館擴建統包工程」
上網招標，5月20
日決標

2020

8月21日「典藏
庫房新建暨南進門
改建工程」統包
案決標，2021年
10月動工

2018

「臺北當代藝術園區
—臺北市立美術館擴
建」先期規劃招標，
於2020年4月完成
先期規劃

2016

市長指示「市美館
擴建計畫進行全區
規劃，形成完整美
術園區」

論壇
2

進行式： 美術館經營的遠見與策略

廖仁義 國立臺灣美術館館長

李玉玲 高雄市立美術館館長

林育淳 臺南市美術館館長

賴依欣 嘉義市立美術館館長

廖仁義 國立臺灣美術館館長

國美館成立於 1988 年，當時是「台灣省立美術館」，後因廢省而於 1999 年改為現名，2001 年閉館整修於 2004 年重新開館，之後進行典藏庫房的擴建工程，直到 2014 年才完工。國美館主要展出前近代到當代的藝術作品，經多次調整也能展出新媒體綜合媒材的作品。典藏庫房可保存各種媒材的藝術作品，並設有研究發展組進行典藏品的研究，並舉行學術研討會跟出版期刊，但目前編制人力還是較為短缺。

我是秉持平民主義路線在領導國美館，以友善平權方式作為藝術家跟社會大眾交流的平台。目前國美館除一般展覽外，還負責包括威尼斯建築雙年展、國際版畫雙年展、亞洲雙年展等國際展覽，並配合展覽推動藝術教育，包括舉辦講座、工作坊等活動，讓觀眾瞭解藝術家作品意涵。另外，設有圖書資料中心未來將負責數位化資料進行流通。設有紀念品商店跟餐廳等服務設施，提供觀者延伸的藝術體驗。

李玉玲 高雄市立美術館館長

高美館 1994 年成立於「內惟埤文化園區」，是國內第三座，也是南台灣第一座公立美術館，2017 年 6 月改制為行政法人，是國內第一座公立美術館改制為行政法人。作為改制後首任館長至今已六年，藉與國際美術館品牌合作拉高能見度，重塑高美館品牌，建立大南方多元史觀。過去因經費不足，對文化園區是採野放的方式，園區內特色是有一座超過三公頃的水域，園區外過去是工廠林立，故建館時是依著湖畔興建打造內聚的桃花源，但隨著產業變遷以及台鐵地

下化，外部環境已改善許多，就任後積極打開美術館來與都市縫合，並加強與園區內的關係，將藝術導入圈區。

整體是以軟帶硬來進行館舍跟園區的改造，不再將高美館定位為藝術的殿堂，而是市民的活動場域，用減法設計以「打開」、「看見」、「連結」為核心，由於經費是分批撥給，所以是邊修正邊調整的滾動進行。建立西三角跟東三角讓園區跟周邊環境連接，分別建立進入高美館跟典藏多功能教育中心的入口意象，來外擴藝術功能性。由於高雄白日天氣炎熱，因此延伸入口動線非常重要，改設計多路徑的動線吸引大眾入館，打破原本封閉的公園，並改善夜間照明，創造一日藝術生活圈，將藝術帶到生活。

館內也進行調整，改造成符合當代空間感，透過採用流明天花的照明系統，重新塑造展間氛圍。營運上建立自營品牌「高美書屋」，旗下有藝術商店、咖啡廳及藝術餐廳等，有別於以往公立博物館、美術館的販售部，是藉空間創造美學的生活體驗。轉為行政法人後，高美館舉辦多檔特展，藉此得到的經費來支應館方的主題展，讓營運永續建立新生態。

林育淳

臺南市美術館館長

南美館有兩個場館，一個是 1931 年興建的原臺南警察署，一個是邁入 21 世紀後才蓋好的美術館，定位為全民美術館。試營運至今還不滿四年，我接任約一年多，館方人力一直很缺乏，目前約有 60 位，但依然不足夠。南美館共有 26 個展間，設備新穎的庫房，3 個輕食區餐廳及 3 個藝術商品賣店，並設有圖書小間、兒童藝術中心等。南美館是第一座行政法人美術館，要營運自主必須自籌經費，才能鬆綁人事聘任專業人才，但並不容易，且監督機制嚴格，績效報告跟收支帳務都需公告上網。除非自籌款超過百分之五十一才不需前往議會報告，並要依照政府採購法，三個月就要開一次董監事會，行政作業繁雜。

南美館為新的城市美術館，目標是全民美術館，因基地位置離古蹟跟遊樂區近，先天條件就能吸引附近居民跟遊客，在戶外廣場進行活動。南美館目前典藏仍由市府代辦，若要收藏必須靠捐贈，是主動出擊採舉辦展覽的方式來獲得藝術家捐贈。再來，台南的宮廟文化興盛且藝術性很高，也是主動拜訪將宮廟藝術納入展覽。作為一座新美術館，初期是建立在地淵源，中長程目標則是建立亞洲跟國際的脈絡。由於資源跟人力有限，必須把每件事的能量放到最大，辦展覽會搭配學術研討會，並進行出版，將成果進行累積。

館員平均年齡低，有衝勁也具創意，會由藝術家跟藝術作品延伸作為菜色跟商品，並為每個展覽設計特調飲品搭配，創造話題及收入，並舉辦戶外「森山市集」吸引大眾參與。

賴依欣

嘉義市立美術館館長

嘉美館從籌備到開館約花了七年，前身是 1936 年興建的菸酒公賣局嘉義分局，透過建築師的規劃設計，以新舊材料的交合創造新的建築造型，是跨越百年的對話。擔任館長至今三年半，是從獨立策展人轉為公務員的身分，秉持「創造+1 的藝術參與」，而這個一就是觀眾，藉由嘉美館去連結藝術跟城市、跟生活的關係，來建造一座橋梁讓民眾願意進館進行對話。

目前人員編制是 9 人，除管理美術館外還要負責嘉義文化中心裡的展覽空間，以及採購跟園區管理，但在業務繁忙下仍希望能站在當代的視角，透過各種不同議題的討論作為策展的方向，從中轉動專案策畫跟典藏研究。第一步就是回應嘉義「畫都」的美術史，藉展覽跟研究創造多元的視角及可能性。嘉美館每年會設定一個大主軸為核心，該年各展都要回應這各大主軸來連結，第一年大主軸定為「梳理、扎根、城市的藝術大客廳」，透過研究嘉義美術史、挖掘嘉義的城市特質，透過當代議題跟視角作為展覽內容，並延伸為社區的參與機制。今年則定為「想像的擴延與對話」，重新想像一座美術館能透過藝術文化作怎樣的對話。

作為公立美術館，館員都是公務人員，只能靠內部教育來凝聚館內的共識，瞭解年度工作計畫。典藏研究是以三年為一期，透過拍攝資深藝術家累積資料，並主動與學校合作共榮計畫，出版館刊跟月訊，錄製 Podcast 等，來將藝術傳遞出去。嘉美館的格局小，但有獨立的編制跟預算，雖然人事受文化局的監督，也受採購法規範，但就是試著在裡面找到彈性進行知識的累積，對外做資源的開拓，進行城市行銷，讓美術館能夠永續經營。當沒辦法改變政府機關組織架構時，那就是讓營運跟思維上保持輕盈。

綜合與談

王俊傑 × 廖仁義 × 李玉玲 × 林育淳 × 賴依欣

王俊傑：五座美術館的大小、資源都不同，又分為公辦公營跟行政法人，面臨的問題也不盡相同，票價上從免費到兩百塊都有。人力則從嘉美館的 9 人到北美館的 120 人，但觀眾都是用同一標準在檢視，所以壓力是一樣的，想請各位分享對自己館舍的定位跟期許？

廖仁義：我主張美術館要收費，且公立美術館應擬定統一票價，因不收費會威脅到私人美術館的經營，若政府主張不收費或採低廉票價，那就該加強平民教育增加典藏常設展，如英國的美術館就是這樣。透過典藏常設展得到藝術家跟家屬的信賴，願意將作品交由美術館保存，美術館

則研究典藏作品，整理成展覽給觀眾認識，這是良性的生態，也是國美館努力的方向。

李玉玲：台灣已來到第二或第三個美術館世代，我們五位都屬於藝術專業館長，今日城市美術館陸續出現，未來還有桃園跟新北，因此一定要依照自身城市的特色來定位，競爭是必然但必須互相合作，透過多元的城市美術館來豐富觀眾。高美館定位在大南方的多元史觀，透過館內典藏品的研究跟展覽呈現。高美館原不收門票，轉行政法人後市府就期待收門票，那時我極力反對，因館舍空間跟服務都沒有改變，就收門票無法服眾，因此直到公共空間跟展覽間陸續改造完成，美術園區的氛圍出現才收門票，但公共空間仍然免費。

林育淳：南美館定位為全民美術館，但「全民」好寫但不好做，前提是文化的淵源要夠，並要得到整個城市市民的向心力。台南歷史深厚，2024年是熱蘭遮城建城四百年，南美館試圖將這些深厚複雜的歷史跟藝術元件連接起來。開館後就遇疫情而閉館，但重新開館後搭到幾個爆紅的特展，目前每日入館人數約在三千人，週末則在五到六千人間。行政法人是每日計算收入，依照收入曲線機動調整，包括購票跟入場動線、館內容納人數跟看展時間等，天天開會做決策，但因為團隊年輕又有熱情，雖然壓力大仍能順利克服。

賴依欣：公立美術館的門票的收入是歸市庫所有，所以一毛都不能留，是秉持推廣藝術基礎教育，盡可能吸引人進入館內。今年初開始收門票，原因一是提升文化消費力，讓大眾習慣付費參與藝術展演，第二是永續經營，地方美術館還需扮演城市行銷的角色，但一車車的觀光巴士來客，對館方的維運很沉重，藉收取門票可篩選，讓想看展或體驗美術館空間的人能有舒適的環境，也減輕美術館負擔。嘉美館展覽空間不大，更多的空間是用於公共服務跟藝術教育，讓市民體驗跟感知美術館的氛圍，透過展覽跟教育活動接觸藝術。

王俊傑：公辦公營的美術館館員多出自公務員體系，是所謂的承辦人員，當要邁向美術專業的體系時，就面臨研究無法深化的問題，也沒有資源培養館內自身的研究人員跟策展人，導致只能仰賴外包標案的方式，難達到美術館的永續經營，還請大家分享館內的經驗？

廖仁義：過去在學校教書跟做研究是看不到作品的，在美術館工作的優點就是可直接接觸作品，因此作品不能被關在庫房內，故我建立機制鼓勵典藏組跟展覽組同仁合作，依館內典藏進行研究，不但能培養研究能力，也可以深化同仁對館內典藏的理解跟詮釋，建立自身美術館的特色。

李玉玲：這是很重要的問題，但在人力配置有限的狀態下很困難，像高美館人力沒有增加卻還要負責進行建設工程，所幸因改制為行政法人而有多一點彈性。我第一步是調整部門組織名稱，重新梳理各部門業務，將改制完的研究發展部扣合館內典藏開始進行拓展跟研究，而有建立大南方史觀跟泛南島的策畫，而這些都是因跨部門合作才能實踐。我認為展覽不僅是展覽部門的工作，典藏、研究、行銷等彼此都要機動性的參與合作。

林育淳：我本身是做藝術史研究，因此不僅擔任館長，也扮演老師的角色，將自己的人脈跟所學傳授給館員，讓他們去拜訪跟蒐集資料研讀。在我心中所有部門都是研究部門，都必須深化自身部門的專業。並鼓勵同仁進修，在良性的互動跟運作下，持續推出好的展覽。

賴依欣：嘉美館是分三大組：教育組、典藏研究組跟綜合規劃組，館員都是公務人員，沒有研究典藏背景的人才，但我要他們勿以承辦人自居，而是與外部建立夥伴關係，藉此來跟周邊資源如藝術檔案中心、美術史研究人才合作，將這些資源拉進館內。目前是為每個展覽組一個團隊，裡面包括策展人、外部學者及館內典藏研究組跟教育組的同仁，透過一次次工作會議讓大家知道各自負責的事情及行程。



右圖——
講者與主持人合影，左起王俊傑、廖仁義、李玉玲、林育淳、賴依欣，北美館視聽室，2022.8.21

© 臺北市立美術館

關鍵詞： 預見「」的北美館

胡永芬 獨立策展人、國家文化藝術基金會董事

蘇瑤華 視盟理事長、國立臺灣師範大學美術系助理教授

陳永賢 國立臺灣藝術大學多媒體動畫藝術學系教授

林昆穎 豪華朗機工共同創辦人、華麗邏輯有限公司創意總監

周東彥 狠主流多媒體、狠劇場藝術總監

胡永芬 獨立策展人、國家文化藝術基金會董事

台北目前跟視覺藝術相關的展館，還有當代藝術館跟台北數位藝術中心，北美館作為台灣頂尖館舍，應要有野心跟魄力，主動與臺北市府及各館舍進行討論整合資源來充分運用。此次北美館新建館舍擴大營運，市府卻不肯承諾增加經費擴大編制很不合理，應積極爭取升格為一級單位，將北市另外兩館也整合在一起。

第一個關鍵字是「行政法人」，提高美術館的彈性跟靈活性來增加競爭力，從社會開發更多資源投入研究、教育跟展覽推廣。目前公立美術館的館長仍由公務系統或教育系統兩個管道晉升，公務系統有專業不足的問題，教育系統則對行政管理跟營運、募款缺乏經驗，轉行政法人則可解決，依各系統背景館長去聘任總監互補。

第二個關鍵字是遇見「永續」的美術館，未來營運必須回應全球環境永續的趨勢，目前歐洲多個國家畫廊及藝博會已聯合成立「畫廊氣候聯盟」，短短兩年已有三百多個美術館機構加入，不少企業跟頂尖的博覽會開始要求美術館機構需提出綠色報告，才能獲得贊助跟參展，共同面對迫在眼前的地球氣候變遷生態危機。在此趨勢下，台灣也要盡快跟上，不然很可能被排除在全球藝壇產業鏈外。臺北藝術園區新建工程是個好機會，在設計階段就應納入節能減碳計畫，這已是不能迴避、逃避的課題，面對 2030 年減碳百分之五十的要求，馬上補強、調整仍來得及。

蘇瑤華 視盟理事長、國立臺灣師範大學美術系助理教授

在這個時間節點，要提出關鍵字是巨大的挑戰，我認為「人」的角色將更為重要，是由人的角色出發，而不是 KPI 的數字。因此第一個關鍵字是建立「培育迴圈」，藝術家不僅是妝點門面或充實空間的存在，要從收藏「物」的角色變成重視「人」的價值。樂見新館加入更多跨領域的互動藝術展演，以及對展覽品動線清楚的規劃，但除硬體規劃，北美館應積極進行人才培訓，對來館觀眾年齡進行研究，提供不同的導覽服務。北美館歷年來累積眾多優秀的教案跟課程，也應拿出來與國中小學校的課程結合，讓學生在課堂裡就能獲得藝術知識。

公立美術館作為非營利機構，應有清楚的支援系統跟知識體系，但目前公務機關跟美術館的關係薄弱，只有選舉時才關心文化藝術，藝術圈要努力加入決策圈，讓候選人當選後仍繼續關心文化政策。並透過美術館平台，讓專業工作者能進入館內實習，建立綿密的人力生態系，期許北美館扮演「催化劑」有韌性跟彈性，靠自己的轉動改變別人。

陳永賢 國立臺灣藝術大學多媒體動畫藝術學系教授

以對國外美術館的觀察，提出包括「療癒」、「好玩」、「震撼」、「有味道」等關鍵字，透過藝術家的作品給予觀眾在心靈、身體上的觸動，引導觀者去思索。美術館必須營造「場域」氛圍，讓建築跟作品能互相搭配給予觀者去體驗。創作的媒材同樣重要，回顧 1920 年至 2000 年新媒體藝術的發展，台灣多比西方晚約二十年，但 2000 年後急起直追，今日在各藝術領域都可說是佼佼者。當代「新媒體跨域」、「參與互動」、「穿戴體驗」及「科技沉浸」已成為趨勢，藝術家的作品已超脫過去的限制，在空間內創造互動，給與觀者新的互動體驗，讓觀眾為獲取新的體驗而願意走進美術館。

進一步可歸納為三個方向，第一是人與藝術的對話：尋求彼此的關係，透過作品重新思考定義藝術家與觀者、策展人的關係；第二是新的觀看之道：新媒材 / 新媒體 / 跨域表演 / 沉浸 / 行為 / 行動 / 臨場，創造新的體驗跟觀看方式；第三是庇護所：提供藝術家可以不斷嘗試的環境，來思考自己的下一步，觀看自己在藝術史的角色，將過去與現在加以串聯。

林昆穎 豪華朗機工共同創辦人、華麗邏輯有限公司創意總監

近年參與許多政府標案，最重要的是「開始想像」跟「互動」，如此才能在既定框架中提出新的想像，當觸動時就能打開對話，開始交流互相理解。過去的經

驗告訴我，公部門各單位都有資源，但因日常業務繁重，只有要共同面對大型活動時，才會建立平台讓各單位進行橫向串聯資源，可惜活動結束對話也就關閉，期待能常態建立一個交流平台。

臺北藝術園區坐落在曾扮演日本時期救使街道的中山北路上，今日則轉為藝文軸線串聯重要藝文場館。承襲過去歷史的同時，未來應朝向自然共生，加入科技創造多元體驗。除館內展覽外，扮演中介空間的街道家具、指標系統及公共空間，都應妥善設計規劃，邀請觀眾因喜歡而進入園區參與，而不僅為展覽而來。

與其看漂亮的作品在展間展示，更想看到幕後的製作過程，因為我們也不斷的在嘗試去製作新的可能，故工作坊及分享講座是重要的。期待「即具互動」的北美館，能提供人參與、互動，去突破既有框架。

周東彥

狠主流多媒體、狠劇場藝術總監

2017年我在北美館辦展覽，也曾舉辦工作坊，當時嘗試的事情一直引領我前進，持續透過黑盒子展現VR作品，創造沉浸式的體驗。未來新館將有全新的黑盒子提供創作者去實驗，是非常好的決策。為藝術蓋場館是困難的，因藝術永遠無法被定義，目前趨勢VR應是其中一個，但也說不定很快會被取代，建議北美館組織技術研發團隊，投入資源購買設備，提供給創作者實驗，這就是最棒的支持。

過去北美館給人的印象是太乖、太正派，應擺脫追求卓越、追求成功、追求創新，成為國際頂尖的慾望，做一個不跟別人比的美術館，因北美館已經很棒。近年在國外參加許多藝術展覽，台灣的細膩度完全不輸人，當然還有可精進的地方，但成熟令人讚揚的地方很多，期許北美館保持想像力，本館維持是正牌經典，新館則是副牌能叛逆、能前衛、更好玩。

綜合與談

王俊傑 × 胡永芬 × 蘇瑤華 × 陳永賢 × 林昆穎 × 周東彥

王俊傑：今日對藝術的想像已超越過去的範疇，新館約要六、七年後才啟用，依照各位對國際的觀察，美術館的未來發展應往哪個方向前進？以及美術館作為一個機構，與藝術環境及藝術家的關係到底是什麼？

陳永賢：目前趨勢是越在地就越國際，因此要深耕在地，與國內藝術家跟策展團隊結盟，建構完整的藝術鏈，透過贊助私人機構跟藝術團體來凝聚，

當國內藝術家越來越強，才有機會跟國外機構跟藝術家合作，台灣目前在新媒體數位科技領域的表現非常優秀，只要把連結建好，一定能讓國際看到台灣。

蘇瑤華：美術館是供需產業鏈的一環，21 世紀的美術館已成為文化旅遊的重要景點，要回到韌性去思考來創造空間體驗。北美館應透過新館來整合園區，增加展覽的彈性，而不再是單一入口的白盒子，是多孔道讓觀眾能自由進出。新館黑盒子的雙數規劃，讓新媒體藝術家可以測試是很大的決策，盡量保有彈性給藝術家更多時間去測試。

胡永芬：過去台灣因國際形勢受到壓抑，但現在已有完整的藝術教育訓練，過去中國、日本、韓國的藝術圈建立了一套成功模式，讓後進藝術家能複製進入國際，但反而讓有才華的藝術家被這個模式制約，台灣的藝術家因國際的焦慮跟刺激，反而在不靠模仿成功模式下，透過在地文化的滋養跟教育生成獨特的內容，造就真正的多元跟忠於自己。美術館應扮演後勤提供資源，制定策略去整合這些個體但又呈現集體的多元，給予創作者更多機會、空間及條件去發展。

林昆穎：北美館應主動跨出去，像當代館就認養中山街廓的藝術再造計畫，北美館能否去認養中山北路或公園，主動去交換資源，應可擾動改變。期許北美館跟台北當代館、台北數位藝術中心合作交換資源，一起發想，吸引觀眾願意進入館內，這比找國際藝術家做特展更有影響力，因特展是特效藥，藥效過就沒了。

周東彥：新館啟用時，定然會有很多活動跟展覽，建議保留一些空間，讓藝術家可以申請測試，而非受邀展覽才能使用。疫情打開了人對網路空間的想像，國際上開始有藝術機構建立虛擬場館，建議北美館跟進將網路生態納入，建立虛擬展覽空間。台灣美術館跟藝術家的優勢就是負責，雖不像國外藝術家那麼會描繪夢想，但會辛苦的把它做出來。

王俊傑：預見「 」的北美館的引號，就是要尋找藝術的未來性跟開創性，並回頭檢視目前北美館的軟硬體是否符合。2020 年台北雙年展的參展藝術家史帝芬·維列-波特羅 (Stéphane Verlet-Bottéro) 提出一個尖銳的問題，質疑藝術創作到底消耗多少資源，發起《儲回大地的藝術》計畫，展覽結束後統計消耗的碳，再透過種樹來達到碳中和，結果以用電為最大的碳排放，這個計畫讓館方跟藝術家正視創作也在消耗地球資源。當代藝術一邊要創新，一邊又要扣合環境永續，該怎麼去平衡？

陳永賢：這永遠都是問題，這已是全新的產業鏈，由於藝術家的創作必須仰賴美術館、企業的贊助，應該要串聯組織成合作聯盟，才能達到永續經營，共同面對碳排放的問題。

蘇瑤華：第一步是跳出習慣的美術館空間氛圍，回到根本去研究，比如展覽的文物是否一定要恆溫恆濕，來耗費大量電源。視盟也有參與《儲回大地的藝術》計畫，才醒覺原來自己就是嘴巴裡討厭的人，雖然不可能立刻關掉冷氣，但可逐步建立觀念達成共識，碳排放已成為藝術圈不能不面對的議題，是個新生意跟商機，我們必須面對來改變習慣。《儲回大地的藝術》意圖透過種樹來達到碳中和，卻被社會調侃藝術家不懂「碳權」跟「碳中和」，但美術館扮演的角色就是探索未知，因此這些討論也應導入美術館，變為公眾活動進行推廣教育，做紀錄跟儲存。

胡永芬：歐洲碳排放交易系統（ETS）已為視覺藝術產業設計了碳排放計算器，國內的視覺藝術團體、學會、協會跟畫廊已在串聯成立「台灣氣候聯盟」，來因應不同產業去建立碳排放計算方式。降低排碳量，已不僅是社會責任、道德責任，更牽涉到國家競爭力，台灣藝術產業必須急起直追跟上國際。

林昆穎：我也參與了《儲回大地的藝術》這個計畫，才知道原來一個展覽會製造這麼大量的碳排放，雖然可透過碳交易來替代，但仍然必須去面對，未來的藝術創作，應不需再去追求那種奇觀跟壯大，來回應全球趨勢。



右圖——
講者與主持人合影，左起陳永賢、胡永芬、蘇瑤華、王俊傑、林昆穎、周東彥，北美館視聽室，2022.8.21

© 臺北市立美術館

臺北後花園

藝術美感 台灣特有種

更多碰撞與

無限可能 激盪生命力 揉合自然

多媒體 沉浸式體驗

城市生命力 永續 創造未來，

綠意波光中
有音樂

地上與地下

真實生活 多元豐富 傳統與現代



可觸摸展品

藝術平權史觀

商業潛能

影視作品展示

多元友善

靈動

創新

市民共享

dynamic

公眾參與策展

未來式

公眾活動：預見「」的北美館？

文字來源：蒐集自本次論壇參與觀眾對未來新「美術館園區」的期許與想像。

傳承美學文化

屬於給個人的花園

可能性 ^{有機} 建築

綠藝盎然

未來 突破體制

更有包容力
臺灣民間信仰

與社會、環境共存

的連結

互動式展覽 親民開放

時代革新 大眾參與

不同世代火花碰撞

寧靜 未來的

國際觀 承載群體記憶

未生，完生

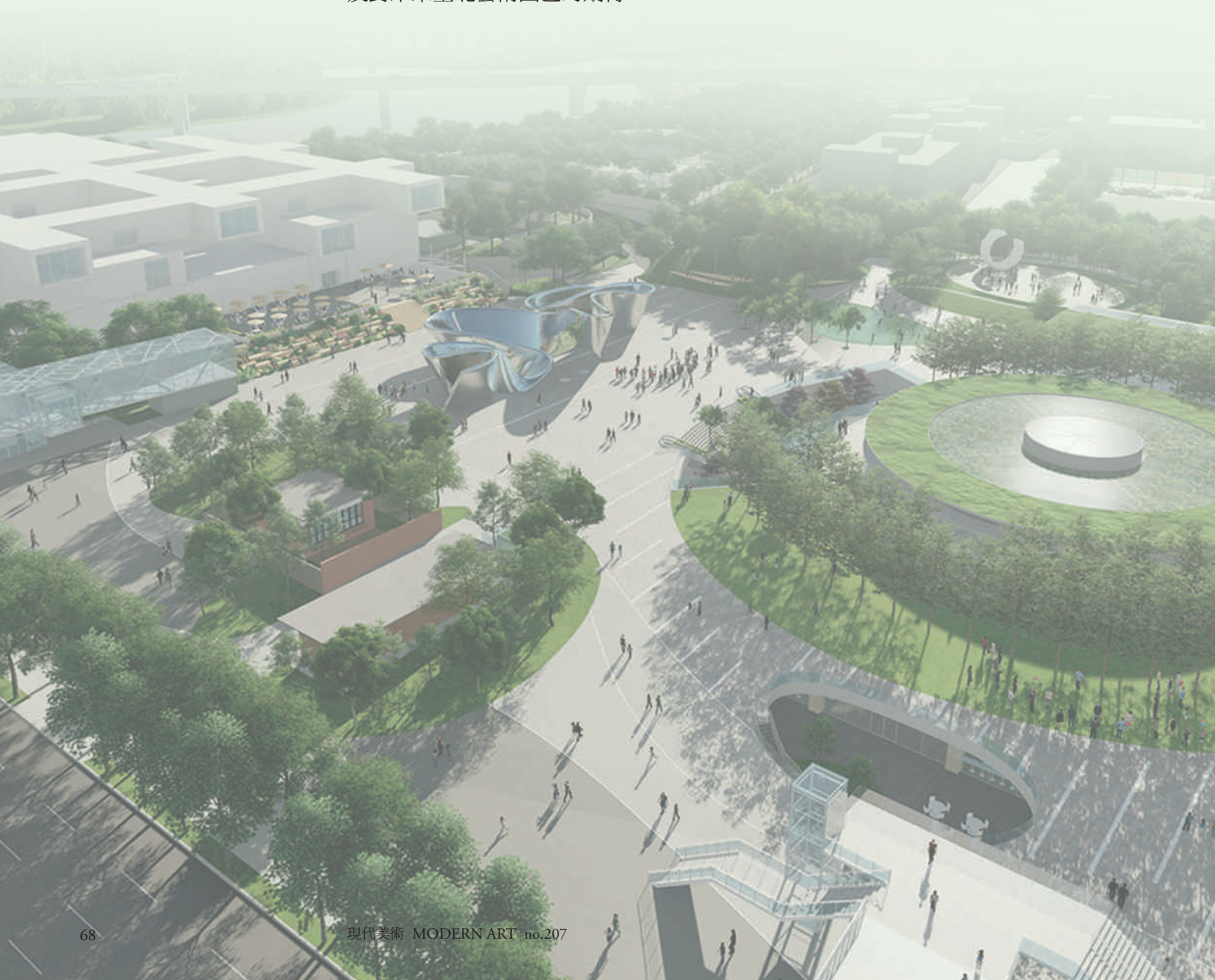
與世界對話 看見未來

森林公園 保存臺灣有形與無形文化遺產

展望臺北藝術園區的未來， 關鍵在「永續」及「轉型」

北美館作為台灣第一座公辦公營的美術館，近四十年來扮演台灣美術館界的領頭羊，陪著藝術家一同成長，累積了專業的經營跟研究團隊。本場「預見北美2.0：跨域·鏈結·未來 | 2022 藝術篇」擴建座談的開場，即由北美館王俊傑館長針對未來本館及新館的定位進行說明，再由劉培森建築師簡報獲選的設計方案。

接續三場座談，則邀請 13 位藝術圈重量級的學者專家與會，從各自的研究領域及目前扮演的角色中，對即將動工的臺北藝術園區計畫提供建言，並延伸探討 21 世紀的美術館將具備怎樣的能量。本次座談最終討論的議題，聚焦在「永續」上，包括「環境的永續」、「價值的永續」、「經營的永續」、「人才的永續」，以及對未來臺北藝術園區的期待。



環境的永續

國藝會林曼麗董事長率先提出「永續」概念，她強調 21 世紀的美術館，必須要具有韌性，能面對全球疫情、戰爭、生態或環境的挑戰。獨立策展人胡永芬也指出，面對國際 2030 年要減碳百分之五十及 2050 年要淨零排放的目標，歐洲多個國家畫廊及藝博會已聯合成立「畫廊氣候聯盟」，國際多個企業跟頂尖博覽會也已開始要求美術館及藝術家，必須提出綠色報告，才能獲得贊助或參展。面對這個趨勢，國內也已進行串聯成立「台灣氣候聯盟」，來制定不同產業碳排放的計算方式，不然很可能被排除在全球藝壇產業鏈外。陳永賢教授也接續表示全球新的藝術產業鏈正逐漸成形，節能減碳保護地球，是其中核心議題，提醒北美館應串連組織建立合作聯盟。

視盟蘇瑤華理事長則指出，美術館的碳排放是以用電為最大宗，應回頭重新檢討，整個場館是否一定要恆溫恆濕，今日碳排放已變成一個新的生意商機，美術館不應再置身事外。林曼麗及胡永芬更提醒建造建築的碳排非常高，此次臺北藝術園區的設計及興建方案中，應納入節能減碳計畫降低碳排，且基本設計到細部設計必須全盤考量跟嚴謹的檢討，萬勿為趕施工期程而草率進行。

價值的永續

面對 21 世紀的美術館，將不再是藝術的殿堂，而是屬於全民共有的藝術場域，這幾乎是所有與談人的共識，林曼麗更指出當代藝術已不僅侷限在美學表現上，還涉及多元複雜的議題，未來臺北藝術園區應該結合眾人的智慧，建立人類文明的生態系。北藝大陳愷璜校長及臺藝大陳志誠校長，則認為目前台灣社會教育中藝術養分太過薄弱，作為台灣最具影響力的美術館，未來臺北藝術園區應主動做資源整合，推動藝術教育。胡永芬及藝術家林昆穎也期許北美館能橫向與台北當代館跟台北數位藝術中心合作，跨出美術館園區，進入街區推動藝術生態環境，做垂直及橫向的資源整合。

論壇中陳永賢教授指出，目前全球的趨勢是越在地就越國際，而這在高美館李玉玲館長、南美館林育淳館長及嘉美館賴依欣館長的發言中得到驗證，高美館近年藉由園區跟館舍的改造，來打開原本藏於公園內的美術館來與城市縫合，建立「一日遊的藝術生態園區」，南美館開館即定位為紮根於台南的全民美術館，藉舉辦市集活動來與城市緊密結合。嘉美館則定位為城市的客廳，扮演來訪者認識嘉義美術史的窗口。三館都積極透過與在地藝術家、學者的合作，深耕爬梳城市特質，並以此延伸邀請民眾進入館內進行互動，同時積極踏出館外與不同機構合作，藉此發揮最大影響力。

經營的永續

北美館作為全台最頂尖、最具指標性的美術館，但層級卻僅是台北市的二級單位，館長是十職等的公務人員，擁有的資源有限，加上本次獲得經費進行臺北藝術園區的擴建，卻並未增加人事等經營的預算，讓未來臺北藝術園區竣工開幕後，將立刻面對人力及資源的不足，但這也不僅是北美館遇到的問題，而是台灣長期過於重視硬體，輕忽軟體而導致的結果。面對此艱鉅的挑戰，可能的解方是改制為「行政法人」，來兼具政府機關提供的運營經費及民間用人的彈性，自 2004 年即致力推動行政法人的朱宗慶總監，強調制度只是工具不是目的，若計畫轉型為行政法人，首要是設定目標，建立論述跟策略，再來就是不放棄的溝通，更提醒必須要妥善保障現有人員的工作權，是為追求機構專業化，強化營運效能提高競爭力，而不是為了募款。

高美館作為台灣第一個由公營改制為行政法人的美術館，李玉玲館長以自身經驗指出，改制為行政法人不代表就具備收取門票跟募款的能力，應先調整自身的空間氛圍、展覽內容及服務品質，讓民眾看到改變才能進行下一步。南美館作為台灣首座行政法人美術館，林育淳館長指出行政法人監督機制嚴格，績效報告跟收支帳務都需公告上網，每三個月就要開董監事會議，每日都在計算入館人數跟收入，依照收入曲線機動調整策略，天天都在開會做決策，雖然行政繁雜，但其優點在於可彈性聘用專業人才，建立自身美術館品牌，由藝術家及藝術品延伸發展商品，以及舉辦特展獲得資源，藉由話題創造收入，來支應館方主導研究的典藏展，讓美術館更具備競爭力。

陳愷璜校長也指出北美館的位階一直是視覺藝術圈的痛，認為應稱擴建契機，擬定方向來組織民間活力，推動市府行政層級的提升或轉為行政法人，由下往上讓公部門能接受。蘇瑤華則認為藝術圈必須要積極投入政治，加入政府的決策圈，讓候選人不要僅在選舉時才關心文化政策。

人才的永續

陳愷璜校長及蘇瑤華理事長都建議，未來臺北藝術園區應該積極於學校合作往下扎根，培訓專業的藝術研究及行政人才，建立綿密的藝術人力生態系，扮演催化劑。蘇瑤華強調：美術館要從收藏「物」的角色變成重視「人」的價值。陳志誠校長則建言應學習法國龐畢度中心，將藝術園區建構成一個美術大家庭，將各種藝術領域全部匯集融入，為各領域建立專門的研究中心，研究成果將可做為展覽展出。

無奈台灣政府長期輕忽文化政策，缺乏通盤美術館政策，林曼麗強調 21 世紀國家國力的展現在藝術文化上，並舉法國 1981 年開始的大羅浮宮計畫為例，指出

法國四十年前就已認知到這件事情，因應時代的演變需求進行改革，台灣必須盡快迎頭趕上。賴依欣館長指出嘉美館作為公辦公營的美術館，館員都是公務人員，並不具藝術領域專業，研究很難深化，只能仰賴外部資源及內部教育來凝聚館內的共識，瞭解年度工作計畫來逐漸培養人才。廖仁義、李玉玲及林育淳館長也表示，面對公務員考試系統的人才限制，必須要花更多心力，推動館內機動性的跨組合作，藉由互相參與來深化，甚至需要扮演老師的角色，將所學傳授給館員，鼓勵同仁進修。

預見「」的北美館

面對永遠沒有答案、沒有界線，也無法被定義的當代藝術，陳永賢教授指出「新媒體跨域」、「參與互動」、「穿戴體驗」及「科技沉浸」已成趨勢，必須要提供不同的視野及新的體驗感受，才能吸引觀眾進入美術館。林昆穎則認為與其舉辦國際藝術家特展，還不如將心力跟資源投入城市跟社區，讓藝術走入生活，藉此培養民眾對藝術的鑑賞力，並建議除舉辦展覽外，可多舉辦大師講座及工作坊，讓大眾能親身聆聽跟參與，知曉作品創作背後的意涵，透過參與、互動，來突破既有框架，打造「即具互動」的北美館。

藝術家周東彥則表示過去北美館給人的印象是太乖、太正派，可藉成立臺北藝術園區的契機，建立帶點叛逆、前衛跟實驗的副品牌，做一個不跟別人比較的美術館。並期許未來開館後，可保留部分展覽空間作為藝術家的實驗場，不要只因展覽才進入使用。胡永芬也指出台灣的藝術家因國際的焦慮跟刺激，反而能靠模仿，透過在地文化的滋養跟教育獨立開花，因此美術館應該扮演支援角色提供資源，制定策略去整合這些個體但又呈現集體的多元現象，給予更多機會、空間及條件去發展，來厚植實力。

在多重建議之後，北美館的未來在？

面對這麼多的期待，真正關鍵的核心問題仍在於北美館的位階太低，以及台灣長期不重視文化政策，重硬體輕軟體，導致藝術研究專業人才無法培養，就算有良好的館舍空間也會因沒有足夠資源營運，而無法發揮影響力，面臨這樣無解的挑戰，雖然與談來賓中，多位都認為行政法人是目前最可能的解決方案，但就如朱宗慶總監的建言：「永續」永遠是在變跟不變中找平衡，要達到平衡唯有靠自己不斷爭取，「行政法人」只是制度，不會因此而藥到病除，還需要館方綜合考量自身條件，從種選擇合適的方向，來擬定論述及策略，進行長期抗戰。

距離 2028 年的開館還有時間，期待北美館將能脫胎換骨，能垂直及水平對接各相關機構、學校，來串連成一個永續的藝術生態系。