

# 集眾人之智：美國舊金山現代 美術館時基媒體典藏進程與 修護策略

## Moving the Needle: Caring for Time- Based Media Collections at SFMOMA

文 Text ·

林淑雯 Shu-Wen Lin

美國舊金山現代美術館副媒體修復師

## 後疫情時代的挑戰

後疫情時代伴隨電腦運算效能的提升，區塊鏈和去中心化 Web3 的崛起，以及非同值化代幣 (Non-Fungible Token, 簡稱 NFT) 與人工智慧技術運用的熱潮，促使藝術家不僅在展覽現場，更進一步在創作過程應用相關技術；博物館和其他典藏單位詰問如何在現有的架構下，評估新興的作品型態與科技媒體，有系統地擴展館內展覽與典藏及修護的知識基礎；然而，自 1960 年代後期錄像成為創作媒材後，多樣的類比與數位科技進入當代藝術的場域，博物館首當其衝面對快速更迭的科技與格式的挑戰；從 90 年代起，歐美館舍藉由一系列的研究及倡議計畫，不間斷地在跨領域的合作中汲取適用的經驗，從早期膠卷與錄像，到近期的網路與生成藝術、虛擬實境和 3D 列印等，建立典藏與展演時基媒體藝術的工作實踐；有鑑於此，本文將從舊金山現代美術館 (San Francisco Museum of Modern Art, 簡稱 SFMOMA) 豐富的時基藝術典藏歷史出發，介紹在不同時期具代表性的典藏作品及其延伸的修復工作，與館方如何利用不同研究計畫探索相關的保存與展示策略，奠定館內跨領域合作的文化與積極面對新興技術的態度。

## S F M O M A 時 基 媒 體 藝 術 典 藏 的 歷 史 脈 絡

格雷絲·莫利 (Grace Morley) 作為前衛藝術 (Avant-garde Art) 和藝術家的擁護者，

於 1935 年舊金山美術館 (San Francisco Museum of Art) 創立後擔任首任館長，舊金山美術館當時是美國西岸唯一的博物館，也是少數專注現代藝術的館舍。草創時期，德裔美籍藏家艾伯特·本德爾 (Albert M. Bender) 陸續捐贈包含墨西哥藝術家芙烈達·卡蘿 (Frida Kahlo) 與迪亞哥·里維拉 (Diego Rivera) 在內的數百件作品，這批作品成為核心館藏；在 1975 年為了正確地反映美術館的宗旨與藏品，更名為舊金山現代美術館 (以下統稱 SFMOMA)；SFMOMA 創館最初 60 年座落於戰爭紀念暨除役軍人館 (War Memorial Veterans Building) 的四樓，並沒有自己的獨立館舍，一直到 1995 年搬至由瑞士建築師馬里奧·博塔 (Mario Botta) 設計的現址，<sup>1</sup> 並在 2016 年完成擴建計畫，啟用由挪威斯諾赫塔建築事務所 (Snøhetta) 負責設計的新館；新、舊館共計提供約 170,000 平方英尺 (16,000 平方米) 的現當代藝術展覽空間，讓 SFMOMA 成為全美第二大，也是世界最大的現代與當代藝術館之一。

自 1960 年代晚期，獨立製片、藝術家團體、獨立媒體機關和大學影音中心在灣區蓬勃發展，這現象使得灣區在 1973 年獲得錄像城市 (Video City) 的封號；蓬勃的獨立影音社群之環境氛圍，以及緊鄰科技產業密集的矽谷之地理位置，推動 SFMOMA 從 1970 年代開始展示實驗電影、錄像和表演藝術，與此同時建構多元的時基藝術典藏；彼時，SFMOMA 從兩方面著手，一來在現有的電影節目單加入更多實驗電影的放映和現場活動，另外在展覽空間嘗試從觀念藝術的角度切



Paul Kos › 《Tokyo Rose》 (detail) › 1975-1976 › SFMOMA Collection

Performance and script: Marlene Kos. Purchase with the aid of the T. B. Walker Foundation Fund  
© Paul Kos; photo: Paul Kos



入，提供解讀錄像藝術的歷史架構，成為美國早期為數不多涉獵媒體藝術的美術館；SFMOMA 在 1971 年入藏第一件有聲音元素，美國藝術家詹姆斯·雷內金（James Reineking）於 1970 年創作的複合媒材雕塑《Fall (Through)》，之後也相繼入藏有媒體元素但不全然是媒體藝術的作品；一直到 1973 年才正式入藏第一件時基藝術作品——美國藝術家吉姆·梅爾切特（Jim Melchert）1971 年的投影作品《Changing Walls》；並在 1976 年入藏第一件錄像裝置作品——美國藝術家保羅·柯斯（Paul Kos）1975-1976 年的《Tokyo Rose》。<sup>2</sup>

SFMOMA 在 1975 年和 1976 年邀請客座策展人策劃了兩個大型的錄像藝術展，並在 1987 年成立「媒體藝術」（Media Arts）策展部門，為美國的美術館機構創立媒體藝術策展部門的先驅之一；藉由這項創舉，SFMOMA 得以在典藏、借展、入庫及修復各個層面思索美術館的角色，引領該領域的研究發展，逐步打造截然不同於傳統媒材的組織架構和工作模式。緊接著 1988 年，媒體藝術策展部門典藏了該部門成立後的第一件藏品——瑞士藝術家雙人組彼得·費施利（Peter Fischli）和大衛·韋斯（David Weis）在 1987 年創作的單頻錄像作品《Der Lauf Der Dinge (The Way Things Go)》；<sup>3</sup> 同時期，館方相繼成立了另外三個沿用至今的「建築與設計」（Architecture and Design）、「繪畫與雕塑」（Painting and Sculpture）、「攝影」（Photography）策展部門，並在 2017 年加入「當代藝術」（Contemporary Art），合計五個策展部門。SFMOMA 截至目前擁有超過 500 件時基媒體藏品，作品型態從電影膠卷、單頻／多頻錄像、聲音藝術、互動裝置、網站、表演藝術，到使用者介面設計、程式碼及工業設計產品等，典藏作品的形式、媒介、技術格式可謂包羅萬象。

## 媒體藝術團隊與其他工作小組

跨部門的合作模式在 SFMOMA 享有悠久歷史，1994 年在時任典藏暨修復主任吉兒·斯特雷特（Jill Sterrett）大力推動下成立第一個跨部門的工作小組——「媒體藝術團隊」（Team Media），這個舉措彰顯美術館對保存媒體藝術意識的抬頭和強烈企圖心；接著更在 1996 年舉辦了「回播」（Playback）研討會，探討維護錄像作品的各種條件、修護倫理和其他相關策略，<sup>4</sup> 是時基修復領域早期重要的推手之一；期間經過多方的努力，SFMOMA 終於在 2011 年，於編制內設立第一個專注時基媒體修復的職位；爾後於 2016 年招聘第一位專注時基媒體的登錄員；媒體藝術團隊創始之初雖然僅有登錄員、修復師和影音技術員三位成員，<sup>5</sup> 直至今日已然發展成為一個約 15 人的團隊，包括策展人、修復師、技術人員、智慧財產權經理、登錄員、項目經理及資料庫主任等，並維持每個月一次的聯合會議，聚集在一起討論媒體藝術相關事務。媒體藝術團隊進一步啟發「建築與設計團隊」（Team A&D）的成立，刺激館內培養同儕回饋和跨部門的工作機制。

近年為探討不同新興科技帶來的可能性，SFMOMA 成立了聯合多個部門的「流動工作小組」（Working Group），跟隨時事脈動關注不同的技術發展，賦予美術館回應議題的機動性。以最新的「區塊鏈與 NFT 工作小組」為例，SFMOMA 協助和館方有長期合作經驗的美國藝術家林恩·赫什曼·利森（Lynn Hershman Leeson）鑄造兩個版次的 NFT 《Final Transformation #2》，美術館從業人員亦得以在這個過程中，作為第一線的主動性角色，同時學習 NFT 鑄造流程所使用的技術、加密貨幣、燃料費（Gas Fee）、智能合約（Smart Contract）與交易平台；此外，工作小組須規劃安排和藝術家、其他館舍、工程師及科技公司進行專業知識與技術的交流對話，深入瞭解並盤點美術館如何在現行架構下建立 NFT 的典藏機制，



舉凡相關的資安考量、驗證手續、線上與離線錢包種類 (Hot vs. Cold Wallets) 和交易流程等美術館基礎建設和內部政策。媒體修復師從館方已趨完備的數位藝術典藏策略出發，在預防性修復的概念下，藉由裝置手冊與藝術家進行訪談，了解並建構如何在未來的展示中維持作品的真實與完整性，奠立與管理作品在典藏機構內不同生命週期的適用準則。作品完成後，藝術家將其中一版次贈與美術館 2022 年度的募款餐會「Art Bash」，用以支持 SFMOMA 教育、親子與社區參與活動；另一版次則是在 2023 年捐贈予媒體藝術策展部門，《Final Transformation #2》亦成為館方第一件 NFT 典藏品。<sup>6</sup>

此外，其他工作小組一方面聚焦在建構館內措施與工作方法，因應不同展場條件與長期保存的需求，研擬適合各項時基媒體作品的典藏合約，用以清楚規範藝術家所須提供的作品元件與其對應規格 (Media Deliverables)，以及智慧財產權的歸屬和保障等；另一方面關心新的藝術法規或智慧財產權判決可能對美術館工作帶來的衝擊，以



及未來可能的延伸問題。例如美國版權局認為版權法的原則是保護人類思想的產物，華府地區聯邦法官在 2023 年裁定由人工智慧機器運算自主生成的作品不在智財權的管轄範圍。<sup>7</sup> 這些研究和討論皆為 SFMOMA 累積充沛經驗和專業知識的基礎，使得美術館能夠即時、機動地調整典藏政策、策略及方法。

## 重新定義博物館的功能和角色

1970 年代，美術館透過當代藝術家積極推動並重新思索博物館對藝術家、藝術史、當地社群與觀眾的社會責任和角色。SFMOMA 從 1973 年開始邀請藝術家將「場域」作為一個原始素材，委託他們以館內空間發想、進行限地 (Site Specific) 製作。在這樣的背景下，美國藝術

Rirkrit Tiravanija ,  
《untitled 1990 (pad-see-ew) 》, 1990/2002 ,  
SFMOMA Collection

Gift of Connie and Jack  
Tilton © Rirkrit Tiravanija;  
photo courtesy SFMOMA



Lynn Hershman Leeson, 《Final Transformation #2》, 2022 (still), SFMOMA Collection

Gift of the artist and Altman Siegel Gallery © Lynn Hershman Leeson; photo: courtesy SFMOMA

Janet Cardiff, 《The Telephone Call》, 2001/2023, SFMOMA Collection

Purchase through a gift of Pamela and Richard Kramlich and the Accessions Committee Fund: gift of Jean and James E. Douglas Jr., Carla Emil and Rich Silverstein, Patricia and Raoul Kennedy, Phyllis and Stuart G. Moldaw, Lenore Pereira and Rich Niles, and Judy and John Webb © Janet Cardiff; photo: Don Ross

家理查·塞拉 (Richard Serra)、索爾·勒維特 (Sol LeWitt) 和馬修·巴尼 (Matthew Barney) 等眾多藝術家，紛紛選擇在中庭、長廊等非傳統展覽空間進行創作，這些作品也拒絕套用博物館現行的典藏機制，凸顯限地製作對特定場域的倚賴，展現作品無法被商品化的特質。SFMOMA 為了更大膽地探究美術館作為一個場域的可能性，進而活絡非屬展區的美術館整體空間，邀請藝術家跳脫展間與作品的傳統關係與思維，在美術館內創造更為緊密的社交互動，因而於 1979 年展出第一件關係美學 (Relational Aesthetics) 作品——美國藝術家湯姆·馬里奧尼 (Tom Marioni) 開設《FREE BEER (The Act of Drinking Beer with Friends Is

the Highest Form of Art) 》啤酒沙龍，活動遵循藝術家訂定的基本規範，以類似藝術家俱樂部的形式定期舉辦聚會；另一件泰國藝術家里克利·提拉瓦尼 (Rirkrit Tiravanija) 在 1990 年的作品《untitled 1990 (pad-see-ew) 》，則選擇使用 SFMOMA 的廚房為來館參與活動的觀眾製作料理，同時和當地社群進行交流與對話。<sup>8</sup>

加拿大藝術家珍妮特·卡迪夫 (Janet Cardiff) 在 2001 年的影音導覽作品《The Telephone Call》，全方面地運用館內各種不同的建築空間和元素，打造一個精心策劃的平行虛擬現實。作品在 2001 年、2008 年、2012 年展出時，觀眾使用手持 DV 錄像機，從美術館一樓出發徒步體驗《The Telephone Call》，該作品引導觀眾利用館內的樓梯和通道穿梭在不同樓層之間，路線貫穿數個展廳和非展覽空間；然而，在 2016 年 SFMOMA 擴建案變更部分舊館舍的建築元素後，這個無法被逆轉的改建行為，也消弭了作品構成所仰賴的完整實體空間。作為第一個典藏該類型作品的美術館，面臨因美術館建築體變化連帶致使作品呈現內容與現況不一、作品失去其原有背景語境的衝突挑戰，在無前例可循的情況下如何重現這件作品？媒體藝術團隊在 2018 年到 2023 年間進行修復計畫，選擇使用藝術家問卷與訪談輔佐決策過程，團隊多次邀請卡迪夫工作室進行場勘，並和藝術家密切合作以調整作品內容與行經路線，在



作品完成補拍後，團隊依據訪談內容選擇適合的手持裝置和耳機；除此之外，這件作品的修復範圍更延伸關注無障礙與可及性的議題，也迎來 SFMOMA 首次委託外部專家為時基作品製作解說字幕 (Descriptive Captions)。<sup>9</sup>

## 早期實驗場域 和線上計畫

為了給予年輕藝術家更多展出機會，並支持灣區在地藝術家，SFMOMA 和當代藝術鼓勵協會 (Society for the Encouragement of Contemporary Art, 簡稱 SECA) 在 1967 年頒發第一屆 SECA 藝術獎，該獎項每兩年頒發一次，每屆舉辦展覽並發行展覽專輯。此外，自 1987 年起，SFMOMA 發起「新作品」(New Work) 系列展覽，關注藝術家創新理念和願景，提供實驗空間，包括美國當代藝術家馬修·巴尼 (Matthew Barney) 和卡拉·沃克 (Kara Walker) 在內，許多當代藝術家在成名前，即由此一系列展獲得職涯第一個美術館個展。直至今日，SFMOMA 善用上述兩項計畫掌握年輕藝術家的創作趨勢，藉由委託製作了解他們的創作理念和工作方法，為展覽規劃和典藏廣度提供了關鍵作用。「新作品」計畫邀請的對象不僅限美國或是灣區藝術家，譬如日本藝術家宮島達男 (Tatsuo Miyajima) 在 1997 年使用 SFMOMA 當時最寬敞的展廳，製作長達近 1,700 公分的 LED 裝置作品《Counter Line》，該作通過「新作品」系列展覽得以進入典藏之列。在

2016 年擴建案後，媒體策展部門盤點因變更館內空間而受到影響的作品，在 2022 年完成初步評估，《Counter Line》便是其中一件作品。作品進行修復之前，首先由策展部門與藝術家及畫廊對話，後由修復部門與影音技術部門向其諮詢作品使用的控制硬體、客製 LED 燈內容、變換速度與行為模式等，參考藝術家與策展人的反饋，擬定修復計畫與紀錄方針，並在往後長達半年展期中持續關注潛在的修護需求和對應策略。

在 1990 年代後期，「媒體藝術」和「建築與設計」這兩個策展部門共同策劃「e.space」線上藝廊，眾多網路藝術作品皆整合架設在美術館的伺服器上，這讓 SFMOMA 率先成為委託藝術家製作線上計畫的主要博物館之一。2008 年 SFMOMA 官方網頁重新設計後，以美國藝術家利森的人工智慧入口網頁作品《Agent Ruby》為首，「e.space」的部分線上作品相繼進入館藏。《Agent Ruby》延伸自利森 2002 年的數位電影《Teknolust》，由英國演員蒂爾達·斯文頓 (Tilda Swinton) 飾演的魯比一角，展現藝術家對虛構及虛擬角色與現實生活中人物互動的興趣。《Agent Ruby》作為一件無法被卸展的線上作品，同時又是一個活躍的人工智慧個體，不斷地從線上訪客互動對話中學習和改變。媒體藝術團隊面對長期維護作品的需求，自 2009 年起歷經數年的內部討論以及與藝術家訪談，在維持伺服器主機正常運作的同時，逐步移轉作品程式碼，這是 SFMOMA 第一件完成修復計畫的網站作品，作品構成背後所蘊含的複雜結構與技術歷程，需要不同層次的紀錄和程式編碼註釋 (Code



the Collection) 展覽，針對典藏的電子通訊與數位使用者介面所面臨的困境，檢驗各種軟硬體方案，從盤點過程中發展出「檔案紀錄」與「實作影片」(In-Use Video) 兩個蒐集／展示設計物件資訊的途徑，成為沿用至今、具創造性，並且靈活地紀錄設計物件重大轉變進程的實踐策略。

其中案例包括美國設計師約翰·前田(John Maeda) 1997年使用類似於PowerPoint，名為HyperStack的軟體建立的一系列網頁互動介面作品，該軟體僅在早期的麥金塔系統上運行；修復部門和電子工程顧問合作，使用不同的虛擬器在原始的作業系統和軟體內忠實地再現其內容，透過錄製，以檔案的方式展出。除此之外，2007年上市的初代蘋果(Apple Inc.) iPhone智慧型手機在典藏多年後才試圖首次開機，工作團隊無預警地發現由於入藏時並未進行開機註冊，現下手機已失去對應的作業系統來下載原始操作介面，這部全新手機已然無法啟動，在尋求多方協助與意見後，修復與策展部門決議使用從二手市場另行添購的破解版本來進行影片拍攝，使用經驗和數位介面才得以重現。<sup>11</sup>儘管SFMOMA時基藝術典藏已歷時數十年之久，面對與時俱進的科技技術，以及不斷擴展的藝術疆界，保存與修復所遭遇的挑戰更是五花八門，透過上述案例所觸及的研究試驗與工作進程，揭示在這領域過去的力有未逮，美術館憑藉不同的計畫，逐步改善數位設計的典藏流程，即時為現有及未來的典藏品建立更完整的檔案與紀錄。

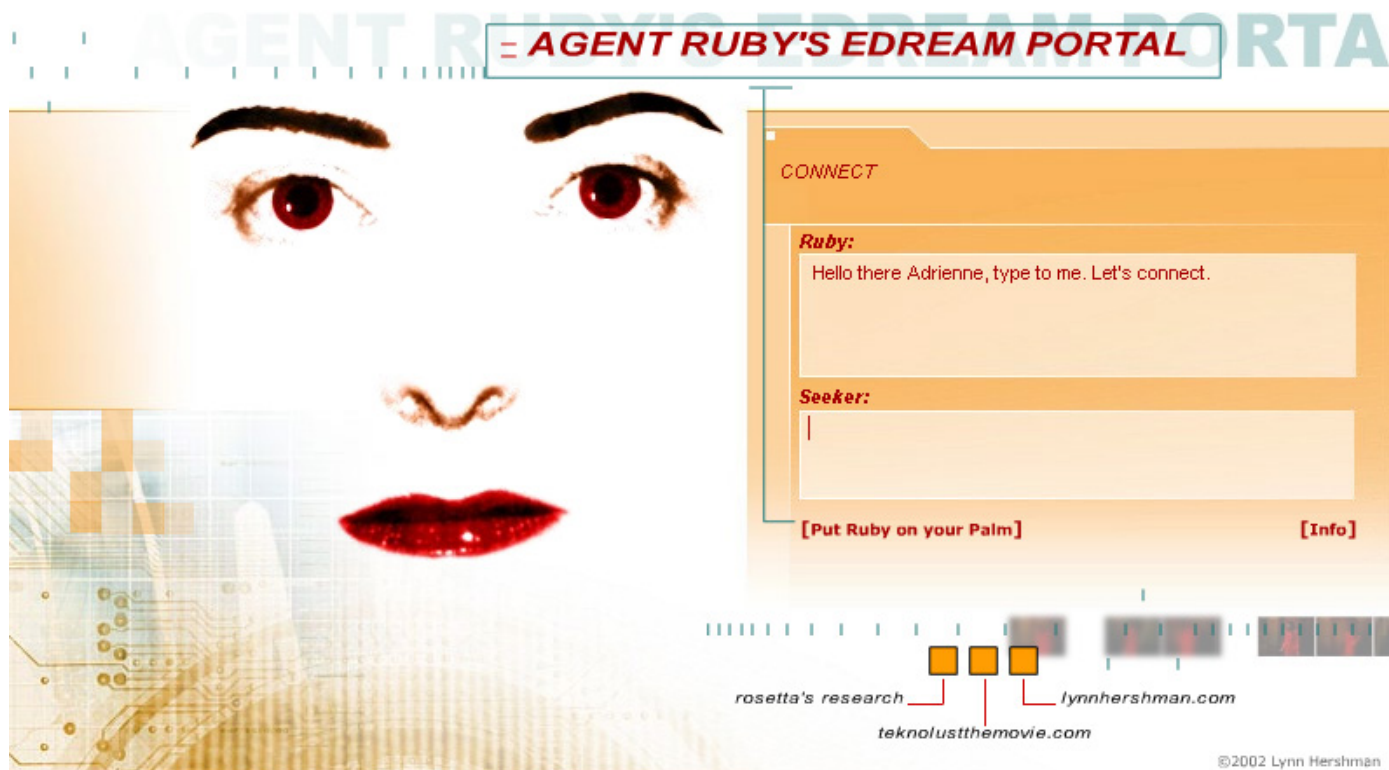
Annotation)，促使修復部門為新型態的藝術表現——網路與數位藝術的典藏機制建立撰寫技術描述(Technical Narrative)的工作基礎。<sup>10</sup>《Agent Ruby》並非SFMOMA唯一的網站典藏案例，其他亦有如哈雷爾·弗萊徹(Harrell Fletcher)和米蘭達·朱利(Miranda July)於2002年至2009年的網站計畫《Learning to Love You More》，目前正在進行修復策略的研議。

## 藝術家倡議計畫 及其延伸工作

安德魯·梅隆基金會(Andrew W. Mellon Foundation)獎助金支持SFMOMA在2014年展開為期四年的藝術家倡議計畫(The Artist Initiative)，進行一系列的跨學科研究，透過與不同領域專家學者的密切合作，探討保存、修復、詮釋和展示當代藝術的多重挑戰，該計畫其中一個重點目標是審慎評估傳統展覽形式對於當代數位設計的局限性。過去在展示傢俱與其他實體設計類別時，由於展品不能被碰觸，觀眾往往只能通過視覺的觀看來理解物件功能，但這並不影響傳達設計師在物體外型與使用者體驗上的巧思；然而，當典藏品同時是具有使用功能的數位設計物件時，其內容的展演仰賴各類或已被淘汰的格式和作業系統，在此，過往我們所積累的展示邏輯則失去了可以沿用的語境。有鑑於此，倡議計畫藉由2015年「字體到介面：平面設計典藏」(Typeface Interface: Graphic Design from







Lynn Hershman Leeson › *«Agent Ruby»* › 1998-2002 › SFMOMA Collection

Gift of bitforms gallery, Gallery Paule Anglim, and the artist © Lynn Hershman Leeson; photo: courtesy SFMOMA

Tatsuo Miyajima › *«Counter Line»* › 1997 › SFMOMA Collection

Accessions Committee Fund purchase: gift of Emily L. Carroll and Thomas Weisel, Collectors Forum, Patricia and Raoul Kennedy, Pam and Dick Kramlich, Vicki and Kent Logan, Eve and Harvey Masonek, Elaine McKeon, Christine and Michael Murray, Chara Schreyer, and Helen and Charles Schwab © Tatsuo Miyajima; photo: Don Ross

SFMOMA 在新館擴建過程中，反思如何因應館內日趨複雜的工作需求，開啟更細緻幕後工作的可能性。建築師參考館員建議後，在新館舍打造複合功能的空間——「模擬展廳」（Mock Up Gallery）和「黑盒子」（Black Box Studio）即是這樣思維下的產物；這兩個不對外開放的後台空間使用與展廳一樣的牆面、地板素材和燈光設備。這兩個空間的差異是，模擬展廳有跟館內展廳一樣的天花板高度，可以容納大型物件裝置，而黑盒子則是提供時基媒體作品涉及的聲光條件之空間需求，這兩個空間提供展覽前端作業去了解作品和實際操演的機會。受惠於新館多功能空間，藝術家倡議計畫得以深究佈展前置工作所帶來的卓著貢獻，進一步延伸出「學習日」（Study Day）的概念，成為 SFMOMA 展前籌備工作的傳統之一；以 2023 年「哪裡重要」（What Matters: A Proposition in Eight Rooms）展覽為例，館員在展品審視會議（Object Review Meeting）中，逐一檢視展覽清單中是否有複雜且尚未建構完整機構知識（Institutional Knowledge）的作品，在學習日實地模擬展覽現場，以確認相關技術的運行和作品所有元件的狀態，根據展廳條件評估佈展需求和限制，研議在開展前完成預備工作所需的時間、設備器材和預算。

在第一輪學習日的審視後，由策展與修復部門組織、號召館員參與為日本藝術家小野洋子（Yoko Ono）觀念藝術裝置《MEND PIECE, San Francisco Museum of Modern Art version》所舉行的「內部參與回饋週」，該作品鼓勵觀眾使用主辦方提供的膠水、繩索和膠帶

等素材，黏合桌面上的陶瓷碎片，觀眾在活動參與結束後，可以將他們的創作擺放到牆面展示架上；在回饋週間，佈展人員與修復部門嘗試不同來源的陶瓷及其破壞方法，用以製造不過於銳利的碎片邊角；從館內參與人數推算素材消耗的速度，同時也討論陶瓷碎片回收再利用的清潔方法，降低整體耗材的準備數量。<sup>12</sup> 另一個案例為媒體藝術團隊與以色列藝術家那瑪·查巴爾（Naama Tsabar）針對她的兩件「Work on Felt」系列互動作品進行數次藝術家訪談，媒體藝術團隊進一步提出藝術家對於表演者訓練背景的要求、啟動作品（Activation）的條件、校正琴弦的方式、毛氈的製作來源，以及在未來使用檔案替代表演的展示方法等長期與未來可能遭遇的展演／修復問題，正式演出前雙方充分溝通需求，團隊量身訂製這件作品的工作準則，為作品辦理出演者甄選、演出彩排與表演工作坊。學習日與其後續工作提供無法經過閱讀裝置手冊獲得的現場經驗，大量訊息讓團隊有信心細究前期分工和展期內可預見的展廳安全、清潔維護、教育宣導等諸多挑戰。

Naama Tsabar, 《Work on Felt (Variation 2)》, 2012/2019, SFMOMA Collection

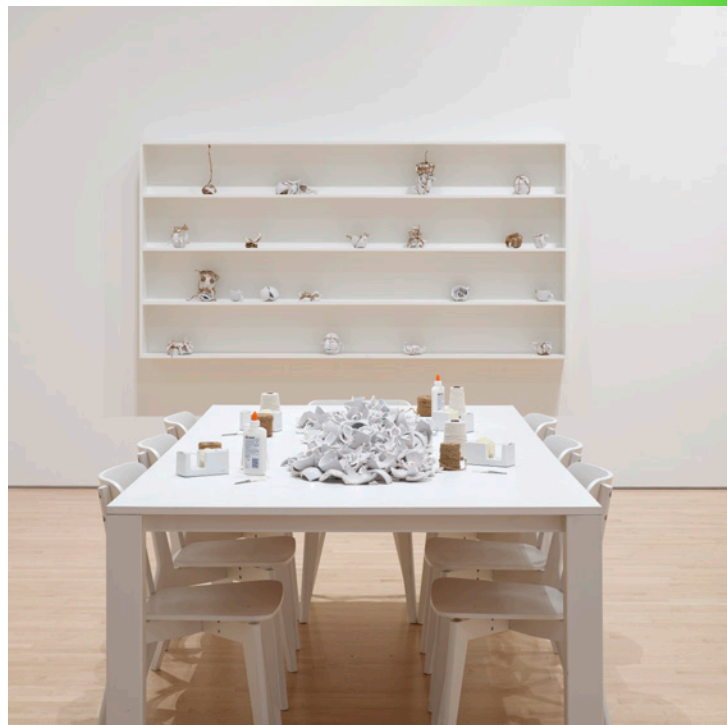
Accessions Committee  
Fund purchase, jointly owned with KADIST © Naama Tsabar; photo: Don Ross

媒體藝術策展人 Rudolf Frieling 在模擬展廳內測試《Work on Felt (Variation 2)》, 2022, SFMOMA Collection

Accessions Committee  
Fund purchase, jointly owned with KADIST © Naama Tsabar; photo: Don Ross

Yoko Ono, 《MEND PIECE, San Francisco Museum of Modern Art version》, 1966/2021, SFMOMA Collection

Purchase, by exchange, through a gift of Michael D. Abrams © Yoko Ono; photo: Don Ross







## 結語： 完整的藝術產業與生態系統

SFMOMA 創館館長莫利認為藝術應是觸手可及，必須對每一個人開放；1940 年代美國參加二戰前後，她為了落實理念、改變藝術專屬於上流階層的社會氛圍，成功爭取董事會的支持，使其做出充滿進步思維的決議，其中像是今日看來稀鬆平常的夜間延長開館時間，用以服務平日白天需要工作的民眾，在當時可謂相當具開創性的舉措。莫利曾說：「當代美術館的首要任務，是最大程度地讓普羅大眾更廣泛地理解、鑑賞、使用我們時代的藝術。」<sup>13</sup> 她對未來的展望也深深影響著其他博物館從業人員，更在往後的數十年持續激勵 SFMOMA 探索美術館作為藝術家夥伴、主辦贊助方、製作人、社交集合與實驗場域的多元辯證場域。

因應持續變化的社會需求，美術館不斷擴延其服務內容，這使得 SFMOMA 意識到完整的藝術產業結構和生態系統的重要性，積極發展並整合能夠支撐美術館擴增服務範圍的專業網絡。從理論到實作，SFMOMA 穩定地推動時基媒體藝術領域，深化策展、典藏和修復等美術館功能，同時為相關從業人員提供流程指南和教育訓練資源；此外，美術館秉持開放的態度分享自身經驗，進而促成跨國國際對話窗口的成立，成為聆聽不同專業人員觀點和訴求的渠道。舉例來說，2005 年在克拉姆里奇收藏 (Kramlich Collection) 的支持下，SFMOMA、紐約現代美術館 (The Museum of Modern Art, New York) 和英國泰德美術館 (Tate) 共同參與「新藝術信託」(New Art Trust) 的「媒體藝術事項」(Matters in Media Art)，採用無償開放資源的方式，在網路上公開分享三個館舍對共同工作實踐的集成成果，藉此達成長期保存媒體藝術的目標與對藝術家的承諾。

在面對五花八門的作品型態與技術時，SFMOMA 現任修復主任蜜雪兒·巴爾格 (Michelle Barger) 說道：「我們不因挑戰而感到畏懼，困難不是我們拒絕複雜的作品的原因。」她經常提醒修復部門在面對新挑戰時，勿將過去的訓練拋在腦後，鼓勵同仁思索如何立基於過往紮實的基礎，讓每一個決策有意識地帶來實質且有效的改變。巴爾格和館內人員的工作方向皆緊扣著美術館的核心宗旨，以典藏工作來說，清晰的宗旨可以引領美術館在典藏目的物的確立、對於不同斷代和媒材類型的態度，以及冀望透過典藏品彰顯的時代與

社會意義等層面，建立精確的典藏政策及其修護方針。作為將現當代藝術視作重點對象的美術館，SFMOMA 根據不同專家意見，長期觀察新興科技為藝術產業帶來的變化，在完成周全的評量後制定策略，並在技術與概念愈臻成熟的過程當中，定時回頭檢視與修正過去訂定而今不適宜的目標。正視定期進行時基典藏普查的重要性，從中了解典藏作品的技術類型、可能面臨格式淘汰的迫切性，以及相關作業對應的時間軸，適時提供必要的修復手段和長期保存需具備的知識資源。

每一次探索未知接踵而來的內部架構重整，讓 SFMOMA 重新思考與劃分美術館不同工作領域的責任分屬，這也使策展、修復、紀錄、檔案、佈展、登錄、製箱、環境控制、資訊工程、法規管理到藝術史學等細項分工能夠鋪展開來，循序漸進地在美術館體制架構下一一落實。SFMOMA 藉由不同期程的目標和計畫，刺激學術單位培育相關人才，以產學交流的合作方式進行廣且深的專業培訓，加以各個領域之間的思想激盪，共同形塑、促成一個正循環的當地產業鏈發展。SFMOMA 立足於時基領域近五十年的豐厚經驗，積極思考後疫情時代帶來的變化與未來的藍圖；希冀在實踐的過程中善用每一次決策機會帶來可見的改變，持續累積美術館的能量，這些都將成為理解過去、面對現在、規劃未來典藏任務的養分，藉以建立完整的藝術生態系統，讓展覽、教育和社區推廣活動成為美術館典藏連結社會與藝術社群的平台，提供多元、平等且具包容性的視角，呈現我們所處世代的藝術樣貌。

- 1 San Francisco Museum of Modern Art, et al. *San Francisco Museum of Modern Art: 75 Years of Looking Forward*. San Francisco Museum of Modern Art, 2009.
- 2 Zimbaro, Tanya. "Video City: A New Medium in the Museum," in *San Francisco Museum of Modern Art: 75 years of Looking Forward*, pp. 237-243.
- 3 同上。
- 4 "Playback Session Transcripts." In *Conservation OnLine*, March 29, 1996. <[cool.culturalheritage.org/byorg/bavc/pb96/transc/pt1a.html](http://cool.culturalheritage.org/byorg/bavc/pb96/transc/pt1a.html)>.
- 5 "Episode 068 Jill Sterrett," *Art and Obsolescence* podcast, Aug. 8, 2023. <[www.artandobsolescence.com/episodes/068-jill-sterrett/](http://www.artandobsolescence.com/episodes/068-jill-sterrett/)>.
- 6 Escalante-De Mattei, Shanti. "SFMOMA Acquires Its First NFT," in *ARTnews*, Jan. 13, 2023. <[www.artnews.com/art-news/news/sfmoma-acquires-first-nft-lynn-hershman-leeson-1234653712/](http://www.artnews.com/art-news/news/sfmoma-acquires-first-nft-lynn-hershman-leeson-1234653712/)>.
- 7 Solomon, Tessa. "US Judge Rules AI-Generated Art Not Protected by Copyright Law," in *ARTnews*, Aug. 21, 2023. <[www.artnews.com/art-news/news/us-judge-rules-ai-generated-art-is-not-protected-by-copyright-law-1234677410/](http://www.artnews.com/art-news/news/us-judge-rules-ai-generated-art-is-not-protected-by-copyright-law-1234677410/)>.
- 8 Frieling, Rudolf. "The Museum as Producer," in *San Francisco Museum of Modern Art: 75 years of Looking Forward*, pp. 312-321.
- 9 更詳細的工作內容可參見即將在 2024 年出版的第十三期《當代藝術聲音》(*Voice in Contemporary Art*) 期刊。
- 10 Hellar, Mark. "The Artist and the Technologist," in *VoCA Journal*, March 7, 2019. <[journal.voca.network/the-artist-and-the-technologist/](http://journal.voca.network/the-artist-and-the-technologist/)>.
- 11 Haidvogel, Martina. "There's No App for That: Adventures in Conserving Old Tech," in *Scratch the Surface blog*, July 2016. <[www.sfmoma.org/read/theres-no-app-adventures-conserving-old-tech/](http://www.sfmoma.org/read/theres-no-app-adventures-conserving-old-tech/)>.
- 12 Chan, Cristina. "Handle with Care: Getting to the Heart of What Matters," in *SFMOMA stories*, Feb 2023. <[www.sfmoma.org/read/handle-with-care-getting-to-the-heart-of-what-matters/](http://www.sfmoma.org/read/handle-with-care-getting-to-the-heart-of-what-matters/)>.
- 13 Kirk, Kara. "Grace McCann Morley and the Modern Museum," in *San Francisco Museum of Modern Art: 75 years of Looking Forward*, pp. 71-77.