

行政法人是良藥，還是興奮劑？ ——來自夢想的 臺北市立美術館前景

Administrative Corporation: Remedy or Stimulant? —The Prospects for a Visionary TFAM

文／蕭淑文 Jo Hsiao
臺北市立美術館副研究員

前言

最近幾年臺灣政府延續二十世紀後期對創意產業的重視，新的藝術館、劇院以至各式各樣的文化園區如雨後春筍紛紛湧現，每個城市都卯足全力要在短時間內成為文化城市標竿。一方面政府大力投資文化設施，用文化藝術結合經濟的誘因催生了一種新的文化現象，但數量大增的結果，政府資助也相對地分散。特別是公營的美術館因為客觀形勢的改變，為爭取有利資源，本身不得不思考自我的定位及建立新的運作模式。

事實上，過去二十年，政府財政緊縮，加上人事精簡政策，各機關普遍受到預算額度緊縮之衝擊。是以，從中央到地方，積極加強開源節流以提升公營機構經費運用效能。其中，博物館、藝術館的運營模式在這波政策

思維底下出現空前的變化。例如，行政院於2013年核定文化部所屬國立文化機構財務有效運作，提高其營運績效，並加強文化藝術之推廣，特設置國立文化機構作業基金，編製附屬單位預算，下設國立歷史博物館作業基金、國立中正紀念堂管理處作業基金及國立國父紀念館作業基金。¹

2011年臺灣立法院通過《行政法人法》²，許多縣市政府開始為公共機構轉型，特別是美術館和由政府設置的新的藝文機構，行政法人成為熱門的制度選項。2014年4月2日，國家表演藝術中心一法人多場館啟動，它揭示中央政府企圖通過行政法人進行文化治理的明確表態。2015年5月1日，行政院人事總處頒訂《中央目的事業主管機關審核地方





臺北市立美術館外觀模型；「摩登生活：臺灣建築 1949-1983」展場

特定公共事務設立行政法人處理原則》，以利於地方政府辦理相關作業。

迄 2022 年底，國內地方政府已通過本組織條例，完成公辦公營藝文機關館所轉型為公法人機構的案例包括：高雄市立美術館、高雄市立歷史博物館、高雄市電影館（以上三館所隸屬於「高雄市專業文化機構」）、高雄市立圖書館、高雄流行音樂中心、臺南市美術館、苗栗縣苗北藝文中心、臺北流行音

樂中心、臺北表演藝術中心等。此外，即將於 2025 年開館的新北市美術館也開始積極設置行政法人組織章程。

面對這個事實，公營藝文機構都明白行政法人將引領他們走入一個新世界。在「行政法人」的浪潮之下，從中央政府到地方政府都致力推動公營之文化機構轉型為行政法人之公共機構逐漸成為趨勢。

1. 特種基金具有自籌財源與自負盈虧之特性，故此類基金是否具有足夠之自償性財源為達成基金設置目的之最關鍵要素。
2. 2011 年 4 月 8 日立法院三讀通過《行政法人法》，未來不需要由行政機關推動、或者不適合以財團形式運作的公共事務，將可改設行政法人來處理。臺灣的行政法人版本參考英國和日本的經驗，鬆綁文官任用制度，延攬國內外藝文及科技專業人才，打造公共機構走向專業治理。

於此之際，臺北市政府文化局重新審視其轄下之藝文機構，並著手推動公法人運營概念，將臺北流行音樂中心及臺北表演藝術中心這二個近期開幕的新建機構，預先擬定成行政法人的公共機構。隨著臺北市立美術館（簡稱北美館）擴建計畫將於 2028 年完工，同樣面臨運作模式的考驗。維持原有公營治理，依預算法、會計法、決算法、審計法及相關法令之限制財源無法自主管理，且人力無法擴增，以客觀形勢來看，勢必重新檢視運營模式。

這篇文章正是要討論北美館暨擴建中的藝術園區，在未來改制為行政法人的公共機構本身所面臨的危機與轉機。在此轉折時刻，以及面對新世紀帶來的各種挑戰，行政法人是良藥，還是興奮劑？

一場華麗的賭注：前景來自於夢想

改制

在這個激烈競爭的環境裡，北美館作為國內首屈一指的公營美術館開始意識到營運模式、人才資源與其他資源無法在既有的體制下保持競爭力。2015 年初，北美館啟動一連串的社會溝通專案，展開「館舍擴建」的探討，並且透過多場專家請益諮詢會議以及資源整合行動，於 2018 年發佈擴建計畫，設置臺北藝術園區，預定於 2028 年正式對外開放。³

隨著藝術園區的推動，北美館的視野願景亦持續提升，在目前所肩負之「推動臺灣現當代藝術的保存、研究、發展與普及之使命」責任之上，更注入新層次，期許自己成為亞洲藝術樞紐與典範，在保存與建構臺灣藝術史的同時，致力運用豐厚的內涵積累，提升城市創意發展競爭力，並將結合北美館既有的當代藝術展演資源與交流網絡，作為視覺

與跨界藝術的生產與展演平臺，而其綿延於地表的綠色公園與地下層的美術館空間，更將創造出兼具博物館與市民休憩功能的都會綠色廊帶。

綜觀以上，北美館作為一個具 40 年營運經驗與成熟品牌的亮點，面對擴建與拓展，治理方式與營運模式的重新思考是必然面對的真實挑戰，由王俊傑館長主導啟動北美館法人化「一園區二場館運營計畫」，計畫包含館舍整治到改制法人。⁴

前景的塑造

北美館從 1983 年開館以來，已成為臺灣定位清晰且具口碑的公營美術館。即使在市場主導潮流牽引之下，大型展覽、藝術節令人目不暇給，北美館策劃的展覽具當代藝術的多樣性，不同類型藝術展覽，加上頗具創意的公眾活動，成為國內最受公眾支持和喜愛的現當代美術館之一。所以，為了貫徹執行把定位清晰且具口碑的公營美術館，轉型成行政法人治理的公共機構，臺北市政府希冀藉由硬體擴建來重新打造一個新、舊共融兼具藝術、休閒、娛樂功能的複合式臺北藝術園區。

顯而易見地，政府試圖放大視野，在行政法人制度裡勾畫出北美館走向更專業治理的願景。我們可以想像一個品牌的未來是先設定一個未來，然後一步步朝未來邁進，這個假設是預見新制下美好的前景。這讓我想起布希亞 (Jean Baudrillard) 在 1980 年代針對大眾傳播媒體及新興科技提出批判，他提到「擬像」(simulacre) 的三種類別。第三種類別是「模擬」(simulation) 的擬像，這種模式以設計好的程式將所有的物體投射出虛擬的存在，其本源就是一種幻覺式的存在。⁵ 好的前景，不是一個想像，它不僅是目標，更要積極地完成目標。

我們可以堂而皇之地推演行政法人制是新的、較寬鬆、是更具彈性的運作模式，可以強化經營之成本與效益，用專業治理吸引專業人才、開闢資源……。但推演難免有誤差，我們很難由當下推知未來，極有可能地推演出來的結果都不是最後的結果。我們只能說「不確定」是改制行政法人的一個課題，循序漸進一點一點改變，或者是和過去徹底斷裂，均充滿可能性的轉折。換言之，是真正的改變？還是只做出了改變的幻象？在國內，沒有成熟的公共機構案例可供依循，其成與敗，北美館必須思考如何讓一個具品牌形象的公營美術館華麗轉身為公共機構？北美館也必須對自身拋出提問：一個具前瞻性的藝術公共機構在喧囂紛擾的商業世界裡如何出眾？這也正是為什麼北美館應該由裡而外、由上而下全面檢視行政法人。

「改變」必須找出定位：從公營美術館到公共機構

北美館有一種既定的形象，這個形象乃是經由四十年中所有的產出累積而來，形成一個總體形象。但，有一天北美館必須在不同的背景下重新審視它特定的形象，用重建、翻新得以實現來自於夢想的前景，便成就了一場華麗的賭注。

面對新局，北美館要找出自身的定位、功能及角色，並且依據競爭環境的動態與政府資源的狀況，步步為營地調整結構與方向。換言之，不是用「顛覆」思維去打開新局，更

不是去套一個公式，它必須是一種思考的進程。北美館應該對自己提問「要怎麼去做」和「為什麼不」，並且從中尋找一條明確可行的路向。

晚近十年，臺灣政府對藝文產業及創意工業挹注大筆資金，無論大小城市，突然間出現很多文化藝術機構。比如說，距離北美館不到一公里處有臺北表演藝術中心，市區內還有臺北流行音樂中心，和興建中的臺北音樂廳與圖書總館。這麼多的藝文機構分食政府的資助也帶來了不少問題。

不同於市場導向的消費文化，北美館就是資產。它必須認知與感知時代脈動，由內而外定位塑形，創造出有附加價值的新型態藝文展演場所，打造一個新、舊共融兼具藝術、休閒、娛樂的藝術館，讓北美館以自己品牌的獨特性在同類型藝文機構裡獨樹一格，建構它在觀眾心目中的定位。

更精確地說，北美館轉型為公共機構，其原本熟悉的生存模式已經改變，面對社會環境的各種變化，需要新觀念和新契機的滋養，讓北美館這個「品牌」無畏於競爭，讓品牌找出定位，使原本忠誠的觀眾更忠誠。同時，面臨改制的北美館必須明白，變化帶動改變，僅是回溯過去的歷史，就很難面對二十一世紀社會上的各種變化。所以，改制是強迫北美館改變，它不只是天翻地覆的改變，更是一場華麗的賭注。一個美好的前景來自於夢想，意味著從現在朝向未來躍進。

3. 時任館長林平積極配合柯市府開發藝術園區政策，同時啟動內部討論及外部諮詢會議。林館長定調本館將作為臺灣美術史常設展館，展出北美館的典藏品；新館舍則為當代藝術平臺，包含新媒體藝術展演空間、跨領域實驗場域、教育學習空間與文化遊憩設施。未來，本館、新館暨新園區的定位至為關鍵。
4. 本計畫仍未定案，由筆者進行初期研究，尚處於評估階段，並沒有對外發表。
5. Jean Baudrillard (1929—2007)，法國社會學家及哲學家。布希亞的理論，他最為人熟知的是以後結構主義的觀點批評大眾傳播媒體。

軟著陸——階段、優化、法人化

躍進不是和過去一刀二斷。這裡的躍進不只是觀念、創意的躍進，也是策略的躍進。當下，我們首要制定策略、訂定目標、重建組織架構、面對競爭，以及爭取資源。下述即分別從硬體設施、運營管理、人事組織等不同面相切入，剖析如何藉由「階段」、「優化」、「法人化」三大核心策略，用「軟著陸」進行修正、改造、再生計畫。

軟著陸

行政法人法是政府宣示組織再造的最後一塊拼圖，但反映在當前的公法人經驗它是全新的制度，如果期望不同的組織架構、運營模式能無縫接軌，不應該假設法人化能一步到位，這種做法風險太高，並且不切實際。以組織架構為例，北美館現聘員工有 125 位，其中公務體系占比 32.8%；教育人員聘任（比照高中及大學院校教教師）占比 31.2%；約僱、駐衛警及技工和工友占比 36%。

一旦改制，劇烈的組織變動在這個三分天下的人事結構裡有著巨大的管理風險。事實上，國內公共機構在過渡階段採用三軌制，就是原有公務體系的人員及聘任體系的教育人員可以選擇留任，並以原職等直到退休。這樣一來，加上公共機構體系新聘的人員，三軌制看似是一套有彈性的、開放式的系統，但對於組織內部重建及管理顯然是極大的挑戰。⁶

從一開始，北美館轉型為公共機構，就需重新制定政策策略、訂定目標、訂定組織架構以及分配資源等。因此，「軟著陸」對北美館更顯得必要，從館舍更新、組織架構重整及品牌定位等，北美館的自我定位、運作模式，老舖從改制、優化到法人化必須循序漸

進，現實面的種種問題都無法規避，更沒有捷徑可以走。

優化硬體資源，提升競爭力

作為一座現當代美術館，北美館的館舍已經不合時宜，內部設施及管線亟需重新整治。舉例來說，1988 年成立的國立臺灣美術館，在 2001 年重新設計規劃與改造場館，於 2004 年重新開館。高雄市立美術館在 1994 年開館，在 2020 年閉館整修，於 2021 年 1 月底重新開館。長久以來，館舍維修須編列龐大預算，並且須考量當年度政府預算之額度配比，因而北美館一直都有館舍老舊的問題。

從區域競爭性來看，香港西九龍文化區的 M+ 視覺文化博物館於 2021 年 11 月 11 日開幕，把藝術的產業線全面擴張至所有的視覺觀賞的文化產品，除了邀請國際名家設計建築體，博物館有展覽廳、電影院、表演空間、星級餐廳，以及有一大片能飽覽維多利亞港的綠地，成為全球訪客朝聖的藝術館。2023 年筆者與王俊傑館長曾拜會 M+ 視覺文化博物館，現任總館長華安雅女士自豪地說起截至 8 月已經超過 200 萬參觀人次。

我們都知道，轉型為公共機構的北美館在自籌資金、票價調整以及展覽提升將面臨嚴峻挑戰。對美術館而言，觀眾就是風險，要找出吸引更多樣性的觀眾顯得至關重要。以鄰近的 M+ 視覺文化博物館為例，它優化參觀環境的舒適度、加強展覽品質，並聘用專業人員規劃商店、餐廳，不僅吸引本地觀眾更讓國外訪客絡繹不絕到訪。⁷ 面對這樣的態勢，北美館必須持續優化硬體資源，致力於將美術館空間開放予所有大眾參觀，以及提升特殊觀眾族群如身心障礙觀眾的參觀舒適度，並完善參觀的多種媒介和形式。



M+ 視覺文化博物館附屬戲院 (M+ Cinema)



M+ 視覺文化博物館會館 (M+ Lounge)

法人化

臺灣行政法人的基本架構是受公法管轄，隸屬（中央／地方）政府，並由政府每年提撥補助款，而機構必須通過自籌機制支應相對比例資金，建立在政府與行政法人機構之間的準則就是「分權」和「分工」：前者制定這些公共機構的法令使得它們擁有行政自主權與財政自主管理權。

北美館於 1983 年開館，一開始是教育局的附屬機關，1999 年 11 月 6 日臺北市文化局成立後，改隸屬於其下。以往，北美館屬於行政機關，依據《預算法》由文化局編列年度預算含業務費、人事費、庶務費、資本門，送議會審議。同時，著眼於北美館業務的專業性，採首長制，由文化局延攬專家學者擔任館長進行專業管理。

公法人治理被期許在北美館的組織結構、財務及採購上更具彈性。在制度設計上，我國行政

法人以董事會治理為原則；行政法人可自訂組織章程、會計、採購等內部規章；行政法人預算經由董事會通過監督機關備查，若機關核撥之經費達當年度收入半數時，需送民意機關審議；行政法人的決算須經會計師簽證，提經董、監事通過後報監督機關備查。⁸

臺灣公法人美術館本質上為非營利機構，並接受監督。政府資金的挹注具公共使命，以公共服務為宗旨，活化、保存及永續經營「公共文化財」，確保機構的公共價值，依法執行服務大眾的使命。它不隸屬於政府，而是由董事會治理，可自訂規章；可以導入企業管理的精神；可以靈活運用營收開闢財源，甚至是導入商業活動以增加營收。一旦北美館轉型成為行政法人治理的公共機構，在「行政法人具有人事管理自主的特性；另在會計、財務與採購上可做適度鬆綁及賦予彈性，使公共事務執行更具效率。」值與不值，做與不做之間，能否突破，就在這一念之間。

6. 改制後，現有空缺及嗣後續任人員離職後職缺需以一對一方式選補非公務人員，逐年減少公務人力。依目前本館人力配置，若改制行政法人，將有 32.8% 公務體系人員不論是退休或轉職將離開現職。
7. Museum Plus「M+」位於香港西九文化區，M+ 用了「+」的符號，全名是 M+ 視覺文化博物館，嘗試要做得比傳統博物館更多，包括在功能、內容以及範疇，呼應新世紀博物館多元發展趨勢。參考何慶基〈二十一世紀藝術館的發展新方向〉一文，《二十一世紀》122 期（2010/12），pp.76-80, 85。
8. 參考李天申〈為何商業化？行政法人臺南市美術館之組織環境分析〉，《行政暨政策學報》，74 期（2022/06），pp.70-71。

美術館法人化面臨之挑戰：專業與商業的雙人探戈

辨認、挑戰市場機制

博物館法人化的目的是讓它們在專業治理下，營運機能更具彈性與自主性；因此，在財務上，不能只仰賴政府補助款，必須自籌部分經費。將來，北美館有幾個營收管道，包含入館門票、藝文展演票房、場地設備租借、授權費、商品開發及販售、餐飲、商店租金及商業活動，以及捐贈、贊助和廣告等都是可能的營收項目。而舉辦大型特展的收入也是美術館重要的財務來源。

臺灣公法人博物館與英國、法國博物館類的公法人機構一樣，其基本定義為受公法管轄下享有行政、財務及專業治理的自主權，並以公共服務為核心，履行公眾利益之任務。我們必須再次地強調，這類型的機構所面臨的最大挑戰就是以公共機構身分去執行公共任務，而首要之務就是在學術領域中，展現其專業優勢，並增進其社會與教育功能。

同時，公共機構博物館除了展現出其專業治理能力，和企業一樣，它們必須有穩定的商業基礎，確保財務能部分獨立，多元且具有一定靈活度地規劃專業外項目增加營運收入是無可避免的。不妨看看國外案例，如英國泰德現代藝術館、法國龐畢度中心、香港 M+ 視覺文化博物館都是以其指標性建築吸引觀眾，讓「建築本身就是一個演出」。同時，博物館藉由其建築設計吸引各界來租借場地，舉辦的活動類型眾多，酒會、晚宴、時裝秀、產品發布會等等都在其中；有時會結合特展，為展覽贊助商、博物館之友舉辦閉門的觀展活動。而把米其林餐廳、咖啡廳、商店帶進博物館，就是為了開拓客群、增加競爭力。

但即使如此，公共博物館的終極目標仍是為大眾建構一個既開放且包容的文化場域。西方博物館很早就意識到把「觀眾服務」視為核心任務之必要，有專門部門規劃博物館公眾活動，但這絕不是民粹取向的政策實踐，而是實踐文化民主化的信念與願景。在臺灣，「觀眾服務」仍停留在「服務性質」的觀眾服務，這是值得我們借鏡和學習的。



M+ 視覺文化博物館的旋轉樓梯



法國巴黎的龐畢度國家藝術和文化中心

未來，北美館關於公共機構的運營發展必須辨認、挑戰市場機制，要靠企業運作的策略性思考方法，打破一貫對博物館的自我界定。換言之，北美館必須看得更遠去預設「前景」。如何能在專業與商業之間取得平衡挑戰如此之大，如果兩者可以結合起來，公共機構博物館自然會更強壯。

國內政治生態下的公共機構

相較於英國與法國公共機構治理，臺灣的行政法人法缺乏完整的論述當基礎，只是依循建構出來的法條行事的結果。同時，政府關於各個藝文機構組織屬性、組織定位與發展方向缺乏清晰的前景。行政法人是一種組織型態，藝文機構應先把組織定位、發展方向思考清楚，從而思考和討論行政法人是否為適當的選項。或者去思考行政法人策略整體的效果是什麼？什麼必須顛覆，什麼必須做。

只是政府關於公共機構的理解通常圍繞著市場、環境、組織和制度打轉，加上民粹導向的政治生態，政客把「自負盈虧」作為公法人藝文機構的核心價值，欲以「產值」作為政府補助款之評估依據，把「公共文化財」與「文化創意產業」畫成等號。「藝術」等同於「創意產業」的結果就是把行政法人的核心價值簡化為「績效」，聽起來像是以「消費者」的

需求為導向。這和歐美政府對於這類型的機構所肩負的公共責任大相逕庭。如果政府和民意機關用這種思維來談公共機構，前景就不一樣。

以臺北表演藝術中心、臺北流行音樂中心為例，目前，即使經費來源 80% ~ 90% 取之市府，仍需以各項以「市場」為導向的數據作為 KPI，提供政府監督單位經費挹注的指標。換言之，在民主機制的運作下，民意機關對於這些公法人機構的營運的監督和期待始終以市場為導向，追求討好和受歡迎才能取得政府資金的挹注。

在某種程度上，北美館轉型為公共機構主要經費來源仍是仰賴政府的資金，未來這條路一點也不容易，前景充滿不確定性。但前景就是走在現實之前，北美館必須預視前景。從一開始，財務規劃益顯重要，應該把目標設的高遠一點、大膽一些，利用異業結盟、商業活動，靈活地開發多重的財務來源，不要認為仰賴政府的資助是理所當然的。在專業上，例如展覽、收藏和公眾活動要建立起北美館的獨特性和權威感，累積觀眾對北美館的信任度。

他山之石的反思

在臺灣，政府聲稱師法英、日公法人制度，通過制定法令成立公共機構，使得它們擁有行政自主權與財政自主管理權，意欲實踐分權及分工的理念。從邏輯上看來，即是政府藉由行政法令，讓公法人博物館在權力下放的政策框架下享有自治權，從而達成博物館邁向專業治理的當代性意義。

以英國國立博物館改制為公法人為例，其中央政府和博物館之間以臂距原理，前者扮演監督、管理角色，與博物館每三至五年簽署「管理協議」，包括在管理協議中訂定了作為評鑑指標依據的六項 KPI⁹。關於這六項指標，這些世界級別的博物館頗多怨言，必須撰文另述，在此不做贅述。

9. 這六項指標分別是使用數 (Access)、觀眾資料 (Audience Profile)、學習與館外計畫 (Learning and outreach)、觀眾滿意度 (Visitor satisfaction)、區域參與 (Regional engagement)、自籌款 (Self-generated income)。

但和國內行政法人不同的是，英國國立博物館不是董事會治理，政府指派相關成員成立董事會，董事會只是監督執行者（機構）的營運方向，並且董事會成員背景多元，如泰德美術館董事會底下設置了不同的委員會提供館方管理和運營方向的協助。在這個架構之下，這三方以「臂距」原則建立起監督、協調及執行的「共治關係」。¹⁰

英國國立博物館法人化（NDPB）有悠久的歷史及完善的法令和稅制，NDPB 中文譯為「非部會公共機構」，其法源及規範有「國家文化資產法」（1983, e.x.V&A）、「博物館與畫廊法」（1992, e.x. Tate, The British Museum）及慈善法（2011 慈善組織稅收減免），比起法國、日本，更值得我們參考。

北美館是否因他人的經驗而受惠？他山之石可以帶來的視野、思維是什麼？北美館更要問自己：「為什麼會這樣？為什麼能有點不同？」館方期望員工能找出方法來面對變革，就必須讓他們理解所有改變的範圍。面對劇烈的改變，北美館準備好了嗎？

退無可退的躍進

倫敦白教堂美術館（Whitechapel Gallery）館長 Iwona Blazwick，曾於 2007 年文章表達對展覽空間的觀點：「同時是一張可滲透的網絡、一個黑盒子、一個白盒子、一座殿堂、一間實驗室，甚至是一種情境。」呼應了亞瑟·丹托（Arthur C. Danto）認為博物館不再只是陳列死藝術的地方，它將變成一個可以不斷重組的場域。藝術發展的太快，從美術館的運營角度來看，傳達歷史永恆的價值觀遠遠不夠，要跟上就必須與時俱進。

早在 2010 年，《藝術論壇》（Artforum）夏季號討論專題「重訪博物館」（The Museum Revisited），就請來了策展人、藝術家、博物

館館長、藝術史家、理論家、建築師，試圖從多種觀點，剖析當藝術觀眾比以往任何時候都多，而且藝術與其他創意產業之間的差異越來越微妙時，以藝術展覽、典藏為導向的藝術博物館，其不斷發展的結構和使命，如何借力使力去扣合時代的精神性和經濟發展，以及我們對藝術的現況和其潛在影響的理解。¹¹換言之，二十一世紀藝術博物館的新定位已成為當下業內一個避無可避的課題。

眾所皆知地，藝術本身的發展在這短短百年之中已經發生翻天覆地的變化。丹托認為當代藝術並不存在所謂統一的風格語彙，他用「無所不包」闡述獨特當代風格的意義消失，多樣性才是藝術的真實實踐。¹²事實上，當代藝術邊界在不斷擴展的同時，藝術館的機能、角色的反思，不僅表現在建築設計理念和展覽空間，特別是進入二十一世紀，隨著知識型社會激發了文化發展的投資，新的藝術館紛紛出現，並且更趨向專業治理。一時之間，各式各樣的藝術館、劇院、複合式藝文中心成為了城市的新地標，但那麼多文化藝術機構彼此之間相互競爭也愈大，更帶來了不少問題，例如缺乏專業人才、運營人才、



《藝術論壇》（Artforum）2010 年夏季號（第 48 卷，第 10 期），專題：重訪博物館（The Museum Revisited）

展覽屬性，更現實的問題是分食的結果，觀眾在哪裡？

另一方面，在文化消費的潮流牽引下，標榜互動性、感官性以及科技感的大型展覽，加上各種營銷手法，使得藝術館尤其是公營的博物館可能在吸引觀眾的前提下對展覽內容、作品收藏、公眾活動作出妥協，似乎藝術館在市場導向的壓力下已經進退失據。

當博物館大門向外打開時，它有了新角色，基本上，它的功能已經超越了傳統上博物館被界定為展示、典藏、教育以及研究四大功能。隨著社會民主意識增強，以往博物館精英主義式的霸權，已經不能有效地呼應我們越來越接受的多元的文化價值體系。反之，今天博物館面對社會上的各種變化，它不再高高在上，但走向公眾並不是一味地迎合他們的品味，反而是應著重於展覽、收藏及公眾活動的素材和模式上，有必要跨越傳統界線，呈現出文化公共財的多元樣態。

這其中的一個重要轉折就是不再把觀眾視為被動的接收者，「溝通」、「詮釋」、「交流」、「休閒與娛樂」四大要因成為博物館的新挑戰。面對多元文化與消費文化的當代社會，一套依循英、日經驗模式的臺灣行政法人法是否可以成為北美館改制後的一劑良藥，還是只是北美館中樞神經的興奮劑？

結語

北美館是臺灣首座現當代美術館。自 1983 年開館以來，即肩負推動臺灣現當代藝術的保存、研究、發展與普及之使命，除整理臺灣

近百年美術史外，亦持續關注全球當代藝術趨勢，積極地和國際著名場館進行雙向交流，引進大型國際特展，及每二年舉辦被譽為全球二十大美術雙年展的「台北雙年展」，積極掌握全球視野，建構亞洲區域脈絡，扶植藝術人才，推動藝術教育，促進藝術生態發展，以建構一個具進步思維、理性思辨的當代社會為己任，而對外通過藝術展現臺灣的軟實力，藉此建立起和國際社會對話的平臺。

北美館轉型為公共機構將會改變其運作模式，但仍保留著美術館核心的專業價值，承攬著「公共文化財之永續經營」的社會責任。它必須在其專業領域上肩負起社會責任，小至美術文物保存、維護及研究、美術教育推廣，更擴大到全國性、地域性及國際性的藝術文化發展。

行政法人是一個政府政策，涉及層面甚廣，包含組織面、人事面、財務面、營運面，有它既定的規則；而規則就是它的根基，根基作為一個起點是必須試過、做過、想過，才知道盲點在那裡。我們期待臺北市政府可以用優於其他地方政府的資源，不要只是一個媒介，而是要在制高點居高臨下全盤考量法人化過程的各種階段，和北美館進行雙向溝通，彼此仔細傾聽，願意討論，在什麼階段踩油門，什麼階段踩剎車，讓前景聽起來更具體一些。因此，政府必須正視改變確實會帶來不安，可能會引發衝突、製造憂慮。很多時候，一個清楚的策略、一個可行且被認可的規則顯得更為重要。北美館面對改制帶來的各種困難和挑戰，要有一個好的起跳點，才能完成一個美麗的躍進。

10. 參見張瑜倩、陳彥伶、邱君妮合著，林曼麗修／著，《博物館／美術館的未來性：行政法人制度研究》，臺北：典藏藝術家庭，2022。

11. "The Museum Revisited," *Artforum*, VOL. 48, No. 10, SUMMER 2010.

12. 美國當代哲學家 Arthur C. Danto (1924-2013)，在 1984 年提出了「藝術終結論」，主張當代藝術是一個訊息失序、一種美學混亂，藝術作品沒有特定不可的樣子，它們正朝著自由的實現的發展。