

給北美館未來的備忘錄 —— 新建典藏庫房落成前的挑戰

A Memo to the Future — The Challenges of Imagining and Realizing the New TFAM Collections Vault

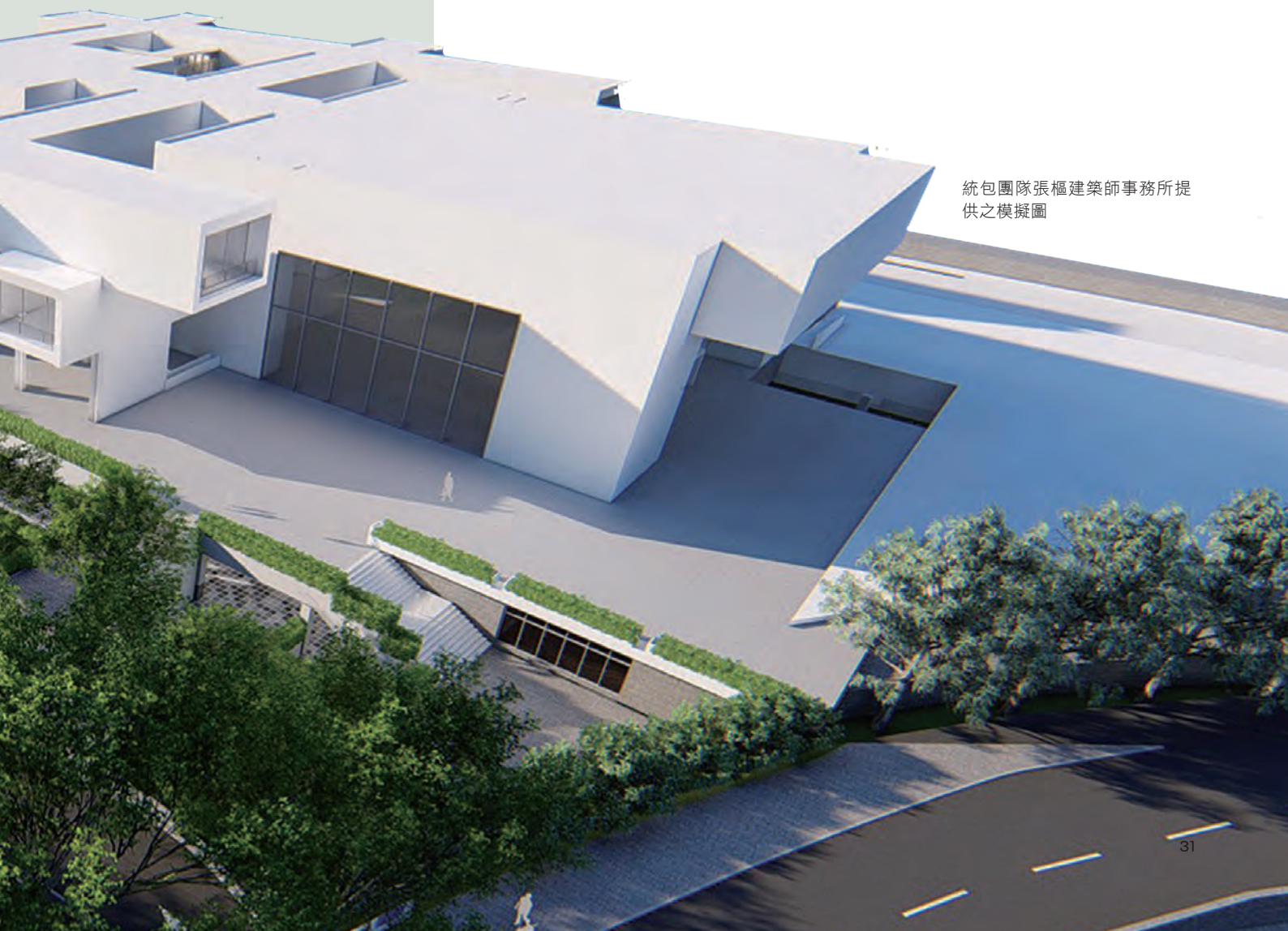
文／方美晶 Meiching Fang
臺北市立美術館典藏管理組組長



臺北市人口稠密，寸土寸金，擴建庫房的專業需求從爭取市府支持、選址獵地、考古試掘、戶外雕塑移置、庫區規劃、營運動線、溫濕度控制、防震防災、櫃架設計……等，這座新建典藏庫房從想像到落實，從人員、經費、工程進行方式，在在都是需逐一解套的問題。而招標前的階段，對外界而言，看不到工程實際進展，本館卻不斷地在法規與各局處間往返穿梭協調。這些歷程對新建庫房工程案的影響隱而未顯，卻是讓工程案可以走到今日的重要軌跡。

從 2015 年 10 月北市府指示啟動庫房擴建計畫，經過委託先期規劃、專案管理、代辦機關、統包工程招標，及新冠肺炎疫情下缺工缺料的影響，歷經 1,099 個日曆天，北美館於 2024 年 12 月 6 日迎來新建庫房案的竣工。後續工程檢核經初驗、正驗、複驗，各項缺失改善，即將進入點交及靜置期前的倒數階段。這段施工前，自 2015 年至 2020 年負重前行的軌跡，是北美館努力朝專業發展的歷史。階段性面對的困難與挑戰，能成為我們面對規模倍增之藝術園區工程蘊藏的底氣，亦有機會成為友館的他山之石。

統包團隊張樞建築師事務所提供之模擬圖





袁廣鳴，《沈睡中的典藏風景》影像截圖，2016，單頻道錄像（彩色，有聲），7 分鐘，臺北市立美術館典藏

既有典藏空間不足

典藏實務在臺北市立美術館的作業範疇，多屬於幕後作業，在觀眾看不見的後臺提供典藏品必要的支援。從訪查徵集作品、藝術品運輸保險、藏品進出庫管理、狀況檢視、保存維護、修復，典藏數位化到圖檔授權管理，堅韌地承載館舍的核心任務、朝向美術館推廣方向與精神價值。每年依據發展脈絡，系統性地擬定徵集策略，持續典藏重要藝術家不同階段具代表性、原創性的優秀美術作品，累積至目前近 6,000 件的藏品，屬市府珍貴動產。對於環繞著典藏品緊密工作的典藏同仁而言，都是需要細心照料的「國家寶藏」。

每年隨著蒐購捐贈入藏作品的增長，40 年前所規劃約 1,800 平方公尺庫房空間，面臨作業空間及容納量不足，

無法因應靜置暫存觀察、藝術品包裝運輸、修復處理、審議會議、除蟲及特殊光源檢測等專業分工；隨著預防性保存觀念之推展，早年的消防系統、櫃架、門禁、監視器等設備亦須逐步汰換更新。

典藏庫房增建需求，早於 1996 年即向市府溝通典藏品之收納空間需求，並提出「臺北市立美術館新建典藏大樓」規劃報告，1997-2000 年間擘劃的大美術館計畫，也將庫房需求考量在內，惟歷經多年積極爭取，皆未能落實定案。北美館 1983 年開館之初係以硬體規劃為優先事項，隨著開館後，陸續舉辦競賽獎項，持續入藏大型藝術品，加上各方捐贈優秀作品風氣日盛，逐漸充實館藏，所需的儲存範圍也越來越大，只能持續壓縮空間，騰讓出儲放作品的角落。

隨著庫藏壓力不斷增加，2012 年典藏組更積極啟動「典藏庫房新建工程可行性評估暨先期規劃案」，文化局考量「計程車休息站」及苗圃「溫室」替代用地取得不易，建議於本館停車場評估空間規劃使用。惟北美館考量若使用停車場，對於本館其他功能需求，及未來發展均有限制，為顧全庫房完整需求，及本館未來長遠發展性，新典藏庫房擴建計畫擬暫緩。劉維公局長於局擴會議中指示擴建計畫以北美館停車場為基地，朝繼續下挖的可能性規劃，新建計畫如鴨子划水般，靜而不止，持續運作中，直到 2015 年 9 月 6 日獲得柯文哲市長支持，體認既有庫房空間及設施確實不敷使用，特別指示本館啟動典藏庫房擴建計畫，方案用地也獲得重新審視的機會。

選址及用地規劃

自此，臺北市立美術館「新建典藏庫房工程案」一步步走向實踐之路，2016 年 9 月接續啟動與既有館舍之設計建築師，當時高齡八十八歲的高而潘先生、都市發展局林洲民局長的諮詢會議，對於庫房基地的願景描繪，也與市府未來計畫中的松山機場遷建理想疊合，庫房擴建成為藝術園區計畫中的一環。考量未來典藏品的運輸安全、管理成本，鄰近北美館的基地仍為最佳選擇，當時包括美術館停車場、南進門及周邊範圍、中山計程車休息站、臺北電臺大樓現址、兒童育樂中心明日世界舊建築等，皆曾列入思考範圍。

北美館位於花博公園範圍，地面建築比例有總量管制，若以周邊所屬土地為考量，需清查公園現有建築面積是否仍有調整下修空間。經與產業發展局、公園路燈管理處、原住民委員會等就園區建物使用現況逐項研商結果，新生園區臨時廁所、美術園區垃圾處理空間可拆除，美術園區休息區已登列財產，須報審計單位同

意於未達使用年限前拆除後，始可計入可拆除面積範圍。用地規劃這一步，先從公家設施用地進行整體規劃及勻調，以解決典藏庫房受限於建蔽率總量管制之問題，美術館既有停車場範圍也因此再度從基地選擇上脫穎而出。

同年 3 月，產業局公園處從 2016 年啟動的「共融式兒童遊戲場計畫」，宣告即將規劃於「花博公園」美術園區，設立適合全齡、無障礙的「全共融式兒童遊戲場」。由於此前並未得知此項招標計畫，唯恐新設施影響「花博公園」建蔽率，因此再度由文化局舉辦跨局處會議，以協調「花博公園」剩餘建蔽率之使用。溝通後，公園處發函確認，設計階段將要求廠商不得增加建蔽率為原則，以規劃遊戲附屬設施。新建典藏庫房計畫因而得以保留「花博公園」僅有的建蔽率持續匍匐前進。

美術館爭取到的是建蔽率 907.83 平方公尺的剩餘建物可使用面積。然停車場的所有權並非全數掌握在美術館，且美術館鄰近河道，高地下水位之特性，在都發局的建議方案中，選擇以多樓層的建造方式彌補建蔽率不足的問題。惟美術館位於機場航道下，考量飛航安全，亦須顧及限高問題，加上新生公園有為市民提供停車位服務的需求，新生游泳池旁消防局亦希望興建永久建物。市府內用地競爭再度讓建地取得產生變數。

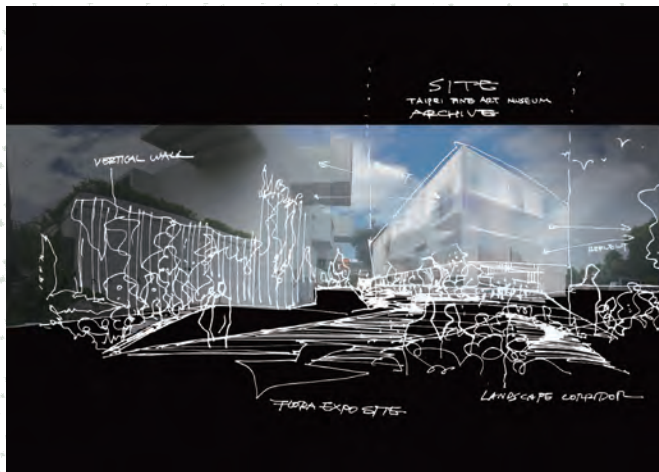
6 月份柯市長指定副市長林欽榮擔任本案 PM¹，在召開各局處協調會議後指示「花博公園」剩餘之建蔽面積由北美館庫房擴建使用。呈奉柯市長批准時，同時提出「公園用地多目標功能評估案」，以維持既有公園功能，8 月份負責督導文化項目的陳景峻副市長建議修正簡報內容；9 月 2 日本館典藏庫房擴建案再次向陳副市長作專案報告，會後裁示，「花博公園」可釋出之建蔽率面積是否歸本館使用由柯市長定

1. PM 指專案管理人。

奪。若同意由本館使用，後續先期規劃及細部設計請工務局新建工程處²協助。

9月9日市長會議裁示，「花博公園」剩餘之建蔽率於本館停車場做典藏庫房擴建之規劃。然議會定期大會上，仍有議員質詢認為，新生公園周邊停車空間不足，市府將周邊空地規劃為北美館典藏庫房擴建案使用，如同興建高級倉庫，甚為不妥。9月26日都發局林洲民局長建議北美館新庫基地仍以花博公園之剩餘建蔽率為考量，也不排除南進門空間一併調整利用，以減低下挖之風險及經費負擔。

經法規檢討與市政規劃綜合考量，2016年10月14日，市長室會議決議讓花博公園可釋出之建蔽率面積及容積，優先保留給北美館作為庫房擴建使用。請北美館以東側現有停車場擴建地下1層及西南側入口通道改建為原則，2016年先行啟動先期規劃，整體規劃設計費同意動支第二預備金支應，以利儘速動工，縮短工期；並依指示將「南進門建造及使用檢討報告」一同上簽呈報。此後，新建典藏庫房工程案，併與南進門改善案之遮陽及室內裝修項目共同爭取預算。惟工程委由新工處代辦乙事仍遲遲未獲確認。



前都發局林洲民局長建議方案之一：東側新建方案

2. 簡稱新工處。

3. 簡稱專管或 PCM，以建築專業協助工程進度及品質管理。

同時，考量庫房空間量能負載沉重，已是刻不容緩、亟待解決的問題，典藏組也策動庫房空間調整計畫，發動預算編列，構思於2017-2019年進行內部櫃架增能，以應對新庫房完成前的整備，提高既有庫房使用效率。美術館在2016年底著手準備新建庫房案之先期規劃標案，緊急撥用募款贊助所得，得以於2017年1月委託陳明揮建築師進行先期規劃，提供本館新建工程之現況探查、空間規劃及預算編列參考。2017年10月林欽榮副市長針對北美館擴建案指示，北美館典藏庫房雖已完成先期規劃，但考量美術園區應有更宏觀之整體規劃，建議將典藏庫房納入臺北藝術園區擴建計畫共同考量。兩日後，圓山捷運站旁的「臨濟護國禪寺」發生涉及侵佔國有地之疑義，可能影響花博公園建蔽率，於是文化局研擬朝文資宗教保存區方向推行，再經林副市長舉行跨局處會議討論後確認，臨濟護國禪寺議題對北美館所在三大公園之建蔽率影響不大，北美館新建庫房可併入藝術園區擴建案思考。然而考量兩大工程案進度差異，12月林欽榮副市長於美術館擴建案會議中指示，「典藏庫房新建暨南進門工程改善案」繼續向議會爭取預算，與尚在起跑階段的北美館當代藝術園區擴建案脫鉤。

典藏增能與尋求代辦

美術館作為非專業工程機關，屬文化局所轄附屬機構，館內同仁多為基層公務人員，對於執行工程任務，僅依靠無相關歷練、缺乏實務專業的人員，執行上有相當大的焦慮感。而在典藏專業方面，2017年先期規劃案啟動時，組內資深同仁大多退休或離開現職，唯一一位修復師也留職停薪中，然而先期規劃案已箭在弦上，需積極面對，並將本館對新建典藏庫房的想法落實於書面，例如未來藝術品進出作業流程，也將影響空間使用設計；「新建」與「興建」的用語，經諮詢消防局，解讀上將連動到未來舊有館舍之消防檢討；早年使用的海龍因將導致臭氧層破壞而遭禁用，水霧及氣體消防為近年新設立庫房普遍採用的滅火方式，由於價差及配套設計大不相同，也須在先期規劃案中研議出方向。

以正面的角度看待，典藏組內幾乎全是新鮮人，更能以全新視角，面對即將起步向前的庫房工程；但以經驗值而言，一開始面臨的挑戰即是組內同仁典藏專業及歷練不足、秘

書室承辦館內工程承辦人員無足夠公務及實務經驗。為讓承辦及組內同仁對新世代的庫房有更具體的理解，典藏組也積極安排參觀友館新設立之典藏庫房及設備，以交流各館在工程案中後期所面對的不同挑戰，及討論設計規劃時須注意的眉眉角角。然而，協調專業局處擔任工程代辦單位則需仰賴更高層級的溝通工作。

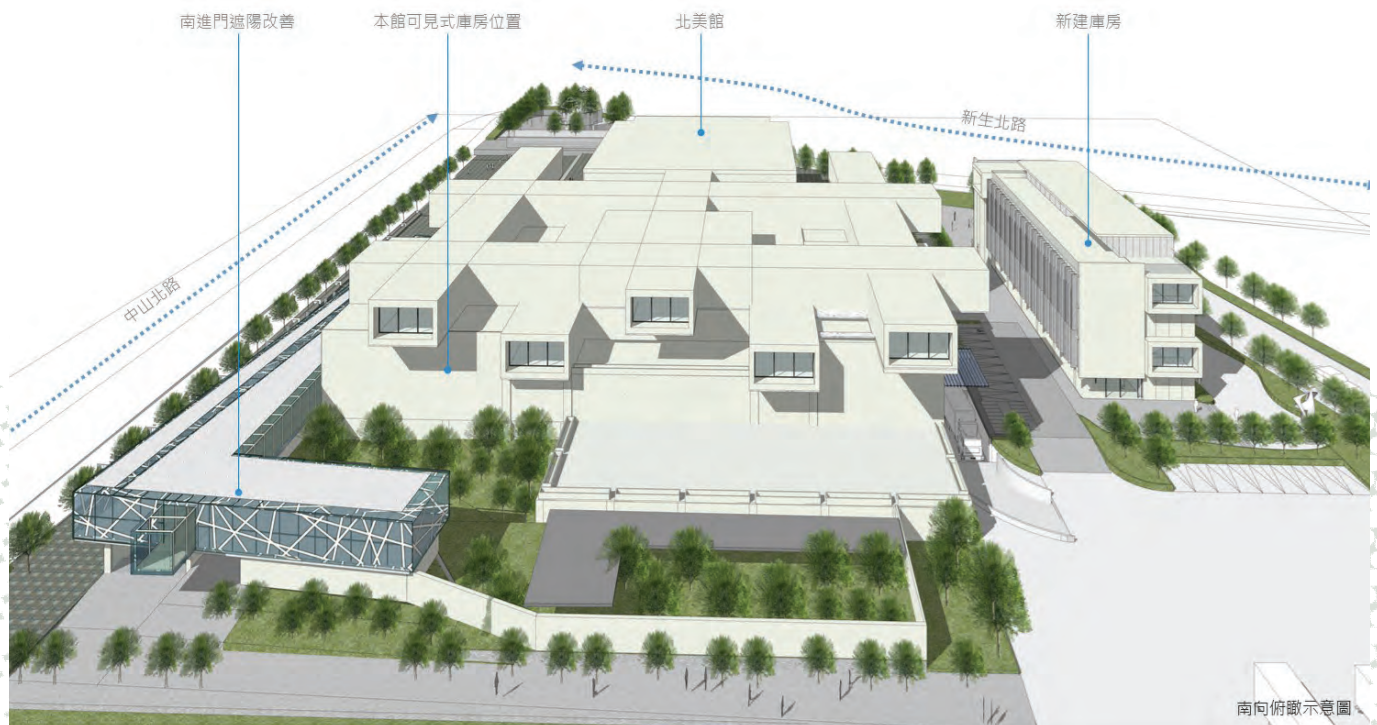
2017 年 10 月因「典藏庫房新建工程案」被視為臺北當代藝術園區之第一期計畫，而館內未有足夠人力可辦理該工程案，文化局鍾永豐局長指示轉由文化局建設科辦理。2018 年 2 月為爭取時效，專案管理技術委託案³先由北美館進行招標，再交由文化局建設科代辦。設計規劃案及後續施工則計劃於雙方協議書簽署後，委由建設科處理。

然 2018 年底臺北表演藝術中心因建築體內外的特殊設計與建築師對工程品質的要求，以及承攬廠商倒閉等問題，造成工程延宕；而同時期的臺北流行音樂中心歷經二次流標及預算暴增，工期不如預期，也讓市府對設計與施工分包的招標方式更謹慎面對。2019 年 1 月 10 日文化局請各單位共同思考是否將工程案以統包方式辦理。於是，美術

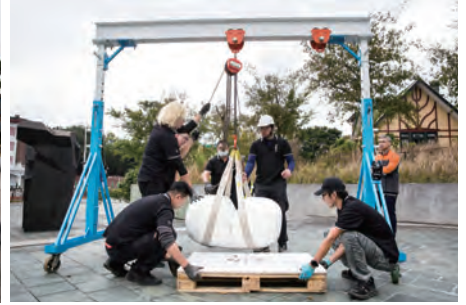
館續與專管廠商「郭恆成建築師事務所」研商招標方式的優缺點及所需期程，接著參加 19 日由文化局主持本館「典藏庫房新建暨南進門改善工程」招標方式研商會議，會議建議採統包方式進行，並請專管協助本館編列 2020 年度統包工程預算。

由於標案方式與經費編列、施工期程緊密扣合，改弦易轍後的變動由文化局秘書室及建設科提供諮詢協助。3 月 8 日副市長彭振聲召開庫房討論會議裁示，為減少施工介面及有效縮短工期，本案改採統包方式辦理。工程案須重新檢討計畫經費、期程與需求，及專案管理委辦廠商之契約變更問題，並開啟統包需求調查及統包工程之標單、規範之討論確認。原 2019 年北美館僅編列技術服務費，未編列統包執行所需之工程款，也需重新調整預算及執行計畫，2020 年度方能進行統包案招標。惟統包預算及期程之調整，亦將影響 2018 年 6 月已獲文化部補助 2018-2020 年經費額度。

文化局建設科當時正負責處理臺北藝術中心、臺北流行音樂中心興建案，無力繼續承擔北美館工程案，2019 年 3



專管郭恆成建築師事務所提供之南向俯瞰示意圖



停車場雕塑作品之移置

月經由文化局蔡宗雄局長協助，尋求捷運局代辦乙事。針對 PCM 專管，捷運局建議北美館於完成契變（統包需求書提出及加入監造）後，加入捷運局，簽訂三方合約。相關預算由北美館編列及向議會爭取。捷運局對工程的熟悉程度也加強案件的推進，包括請專管於 3 個月內協助北美館整合需求，設計及施工以統包採最有利標處理，並提醒各項設備等級影響整體預算，例如防火區劃的阻熱性、氣體消防設備之預算較水霧昂貴許多，需重新確認所提整體預算是否足夠，也建議最好採用國產品，避免太過獨特之品項，以利維修等。有關「典藏庫房新建暨南進門改善工程」計畫擇定工程委託代辦機關，經 4 月份大簽核定，確認由捷運局第一區工程處代辦。

遺址環境敏感區之考古試掘

圓山遺址為 1897 年臺灣最早發現的史前文化遺跡，並於 2006 年 5 月 1 日公告為國定遺址，其範圍位於舊有的臺北市立兒童育樂中心，東至中山北路。2017 年北美館啟動的先期規劃案依據國定遺址公告範圍，認為典藏庫房新建基地非屬遺址範圍，惟 2018 年接獲文化部函釋，認為規劃工程位置鄰近考古遺址、屬環境敏感區域，需先進行調查確認，方能辦理後續工程。

依〈考古遺址監管保護辦法〉第二條規定，文化資產主管機關對於經指定之遺址址負有管理維護之責，圓山考古遺址為國定遺址，係由文化部文化資產局主管，並委由臺北市政府管理維護，故 2018 年 9 月修正「臺北市立美術館典藏庫房新建暨南進門改善工程委託規劃設計監造技術服務案」招標公告，補充 CAD 檔及基地位圓山遺址潛在範圍之說明。然經 9 月 17 日與中研院之考古人類學者研商

後，認為遺址劃設範圍為 1999 年研究所劃定，北美館所在地，正好為遺址分布範圍之模糊地帶，仍應由考古專業團隊針對典藏基地為中心，進行考古探坑規劃，綜合過去研究資料，以及本次挖掘出土之各項資料，以確認圓山考古遺址之範圍分布，並評估新建庫房基地是否具有考古遺址之價值及內涵。

2018 年 10 月 2 日再度修正上述「委託規劃設計及監造案」招標公告，並補充考古試掘內容，原預計 10 月 17 日截標，10 月 18 日開資格標。由於本館缺乏對考古試掘的執行理解，未料到執行時間含試掘及評估作業竟長達 12 個月，新建庫房工程期程必須往後調整，「新建庫房案合併至藝術園區」的提議也開啟了另一波與文化局及市府的會商，包括庫房施工及未來交通動線、專業營運之優劣分析。與此同時，經費是另一個問題。考古試掘經費並未含括於預算項目內，且影響預定期程甚巨，於是修改前瞻計畫，向文化部申請將考古試掘納入工程準備作業。文化局考量新庫房用地若持續進行工程對遺址可能造成影響，且後續北美館之文資責任尚待釐清，故發函發包中心撤銷「委託規劃設計及監造案」，發包中心亦於當日公告。依據 2019 年 3 月 18 日北市府古蹟歷史建築紀念建築及聚落建築群「考古遺址史蹟及文化景觀審議會」會議決議，同意核准考古試掘計畫。

基地使用牽涉另兩個重要議題是：基地環境影響評估，以及開館雕塑大展結束後放置本館停車場作品之歸還與移置。由於多座未具典藏品身分之雕塑，自開館以來因修復問題、體積巨大等問題，未能與藝術家取得共識，甚至有藝術家與美術館因此興訟等懸而未決的法律問題，典藏組面對歷史沉痾，以及考古試掘即將啟動之壓力，必須逐一

化解。除了評估作品狀況，提送審議討論，讓雕塑品具典藏身分；由於年代久遠，有些作品連藝術家姓名及聯絡方式均難以考據，同仁積極透過各種管道及爬梳到的文件，持續與藝術家溝通協調，順利移置雕塑品，於考古試掘前，完成停車場作品之處理。

與此同時，北美館委託專管說明此案開發行為免進行環境影響評估作業事宜。經 11 月 28 日與環保局、文化局研商討論，北美館新建典藏庫房案早於藝術園區落成，且辦理時序及範圍不同，會議結論建議藝術園區與典藏庫房案分案檢視，並請都發局協助修正環境影響說明書之藝術園區基地範圍，文化局致函環保局說明兩案時序之緣由。2019 年 1 月 3 日環保局來函確認本館典藏庫房新建基地免環評。

本次考古試掘範圍不在國定圓山遺址已知範圍，但由於新建庫房預定用地距離遺址東側範圍邊緣僅 133 公尺，學界評估認為有探測之必要。針對基地所在區域地表初步調查及觀察後，以考古學田野發掘工作方法，進行研究區域內規劃抽樣探坑發掘，共計發掘 2 公尺 x 2 公尺之探坑 6 處，發掘面積為 24 平方公尺，用以瞭解地下文化層堆積的狀況。根據 1999 年劉益昌及黃益先學者的評估，圓山遺址可能的涵蓋範圍向西擴張至承德路，向東越過中山北路，至美術館前廣場西半部。透過此次發掘可知，遺址範圍可能再向東略為延伸至美術館東側一帶區域，屬圓山考古遺址人群聚落生活圈之範疇，雖有零星少量瓷器圈足口緣，但並無明顯文化構層，經過近長達一年的試掘評估作業，確認基地內無重大文物發現後，評估此基地可進行開發。

2020 年 2 月文化局來函同意本館考古試掘計畫成果報告書與發掘紀錄備查，工程招標案得以再度啟動。

結語

施工前階段的作業期也包括統包需求書之製作、出入庫管理流程、地坪、門禁、消防、櫃架數量形式、防火防塵、防災防震、修復之日照需求、高演色性無藍光燈具等專業特殊要求，有些具國際標準，有些則需考量往後的作業安排，且必須在時限內落成具體的書面文字。工程專業上，北美館雖然委託專案管理廠商代行機關職責，也順利獲得捷運局支持擔任代辦機關，而工程進度與品質控管也有經驗豐富的監造單位嚴加把關。但美術館的運作，乃至典藏庫房的營運方式，皆需要使用單位細細斟酌。即便問題細小如櫃架深度、寬度、高度、承重，保存與取拿方式如何符合藏品及使用樣態、如何因應未來需求，也都需要回頭檢視既有典藏品，回歸館內運作方式。

回顧新建庫房案，從市府表態支持新建典藏庫房計畫、確認以美術館停車場基地作為工程使用，至 2020 年施工前，面對與各局處的協商、各種繁複法規的應對及行政文書的往返，歷時超過 4 年。而在此期間，不斷產生新的議題、新的挑戰，首長的政策方向及公權力的支持是重要的推動力量，足見美術館多年積累的豐厚典藏基礎，成為市府願意支持美術館的後盾，館內團隊方能不畏繁雜，逐一化解困難，持續向新建典藏庫房工程的目標挺進，也才有今日見證庫房落成的欣慰。



「新建庫房案」施工期間



接近完工後勘驗