

打造原民美學的當代品牌 石瑞仁

文、圖 / 鄭芳利

1

去殿堂化的古蹟美術館

2000 年正當北美二館將開館，卻被認為茲事體大，有再整體評估的必要，當年一位藝評人直言不諱地說：「文化界真正需要的是專業識見的發揮和有機靈活的運作制度！」

這座耗資不斐，費時整修 3 年的台北當代藝術館，終於在 2001 年開館，至今已 13 年，而當年勇於撰文對文化局痛下針貶的石瑞仁，也在 2008 年任第 4 任館長，迄今已 6 年，堪稱當代館開館以來任期最長的館長。

這位把官員眼中的錯誤設計變為「我最搖擺」，遊走在時尚、設計、建築、動漫、電影、藝術的當代館館長，憑著他的教育熱忱與專業藝評、策展及美術館行政的嫺熟經驗，行事風格親切、務實，完全沒有官僚意識，反而以他的美學意識及擘劃長才，上任第一年便締造近 15 萬的參觀人口，打破以往平均每年約 8 萬左右的觀眾數，且創下日後每年觀眾人數平均約 19-20 萬上下，大大翻轉了當代館的命運。

究竟石館長與他的團隊如何讓一坐近百歲的古蹟，枯木逢春？他們如何訴說自己的故事，打造當代美術館品牌，樹立自己的地位與優勢？

台北當代藝術館它不像北美館具有崇高、神聖，以近現代美術為主的殿堂式、膜拜式的美術場域，而是一間間教室的庶民空間。

當代館的前身就是以教育為導向的日治時期建成小學（1920 年），國民政府來臺後又化身為臺北市政府辦公廳舍（1945 年），直至 49 年後市府遷往新市府大樓（1994 年），它始回歸建成國中，之後建成國中正面被規劃為美術館且被評定為市定古蹟，成為美術館與學校共構一體，並正式定名為「台北當代藝術館」，

2001 年正式營運。

台北當代館的前身
混融著日人上課的小學

- ① 當代館平日於廣場放映電影，而開幕晚會常常配合主題於廣場舉行舞蹈或劇場表演
- ② 讓當代館古蹟枯木逢春的館長石瑞仁



校與臺灣人洽公的市政府，殖民與後殖民色彩濃厚，它身體所流淌的血液含藏著無法與人疏離的基因，且在世紀末才開始規劃的當代館，也涵融著時代騷動不安的體質。

當代館騷動不安的體質同時具現在當代藝術引領風潮的實驗與創新的精神上，以「活在當下」、「持續演繹」、「現代進行式」的藝術，時時呼應當下時代的社會文化。

這座紅磚、灰瓦，臺灣第一座古蹟活化再利用，臺灣第一座以當代藝術為主體的古蹟美術館，一入口的山口勝宏〈龍〉，象徵當代館以「藝術、古蹟、科技」為主軸，推動新媒體藝術、動漫藝術、時尚設計、建築、電影等等，打造一個可以對話、跨界、交流、溝通的平台。它更是一座去殿堂化、去權勢化、去高貴化，親近普羅大眾，一切正在生發進行，又十分具有未來性的美術館。

藝術走出館，引入潮入館

「當代館就像一



3

部發電機，要把能量發散出去，讓所有的人，所有的社區都感受到它的動力，都動起來。」已經 60 歲的石館長仍意氣風發地談著他的發電機原理，認定當代館是個輻射中心、產能中心，要把所有的產能發射出去，讓市民隨著當代藝術的節奏起舞。

的確，石瑞仁不畏事，不怕做錯事，他說：「沒有人像我們遇到那麼多問題，但沒有一個問題沒有解決的。」他甚至更不斷開發新業務，主動出擊，創造更新的動能。他畢業於臺中師專，又入臺灣師大美術系就讀，之後考取公費留學於美國天普大學獲藝術史碩士，又高考及格。早年於淡水的小學擔任美術教師，其後出任北美館展覽組組長，又任台新文化藝術基金會藝術總監，臺灣前衛文件展 CO2 發起人、策展人，及關渡美術館館長。

當石瑞仁任當代館館長，此時當代館已不是由原先企業界出資成立的當代藝術基金

會經營，而是轉由市政府的臺北市文化局基金會主導經營。石館長在榮膺大任之際，真正考驗他的不是專業能力，而是籌款能力，因為預算少了一半。所幸他在關渡美術館任內早已磨練出克服困難、整合資源的因應變通本事。因而在結合外部資源上，石館長仍一本先前在關渡美術館的「合作」方式，以專業的規劃能力及深度的教育推廣，連結各種可能的資源，發展不同的合作模式。

石館長在這個兼融歷史與當代文化的場域中，展演著國內外最創新前衛的創作。而且不只在館內展，他一上任就提出「讓藝術走出去」、「藝術不能自己關起門來玩！」。館員形容館長是一位探索者，總是積極挖掘館內外能夠吸引參觀民衆的空間，只因當代藝術強調與空間的對話，與觀眾的互動，於是館內的樓梯間、廊道都成為展覽空間，甚至外牆窗戶也成為「公民藝術窗」。既可播放多媒體藝術，也可成為展覽窗。

而館外的廣場闢為「公民藝術廣場」(MOCA Plaza)，展覽大型雕塑與裝置藝術，又設立「數位互動電視牆」，以互動型數位創作與錄影作品搭配展出，展場更擴張至臺北捷運地下書街，開闢「地下實驗、創意秀場」包括 3 個空間，一面 18 公尺長的數位電視牆及一個小型公共廣場，提供年輕新銳藝術家大膽、前衛、多元的展演創作。

藝術介入捷運地下書街

石館長探索開發新空間的能力，確實高人一等。尤其在爭取與捷運公司合作的過程中，為打破體制的框架，他總是不斷的與他們溝通、磨合，他本著「無牆美術館」的理念，以對方的利基為考量，希望以藝術造街，促進商機並帶動藝術發展，終於捷運公司被說服成為當代館的合作夥伴。當他們把原來商店寥寥無幾的中山地下街打造成藝術商街，只見商店一間間地進駐，租金一天天地提高，甚至店面一位難求，捷運商店大發利市。

這個「地下實驗、創意秀場」全年度的展演計畫，於 2009 年榮獲「文建會藝術介入空間」專案補助，共推出 11 檔藝術展演項目，受到商家、捷運公司，往來民衆及文建會的多方肯定。好評之餘，館長乘勝追擊，繼續探索藝術介入空間的各種可能，他乾脆擴大基地，來個「藝術一條街」打通地

下街的任督二脈，讓整條書街藝術血脈更暢通。

於是館長主動向文建會提案「公共藝術美化工程」，爭取經費在地下書街的公共空間裝置作品，如何米柔〈愛思維看世界〉或陶藝家余成忠〈驚讚！蝴蝶谷〉、倪再沁〈紐約怪談〉、豐田啓介等人〈重生樹〉、愛倫公主〈花陰之光〉等，而地下街所有的燈箱、海報欄與牆面也都成為當代館設計揮灑的空間。

石瑞仁一位具有商機頭腦，又富創意思考的館長，時時在動腦主動出擊，向政府單位提出專案計畫，位於捷運地下街「爵士廣場」旁的「當代文創聚落」(2010 年)，便是當代館獲得「文化部協助獎勵或補助文化



4

③ 當代館一入門的山口勝宏〈龍〉，象徵當代館以「藝術、古蹟、科技」打造當代藝術平台

④ 黃步青作品〈訴說〉(2014 年)以撿拾廢棄物拼組男女形象，藉由籠中鳥訴說既往的情愛

創意事業辦法」第三條第四點「輔導核心創作及獨立工作者進駐文化創意聚落」的專案補助所建構的文創場域，當代館統籌規劃，號召文創藝術達人共同參與，帶動地方文創產業。

藝術一條街，串連商圈

石館長在完成地下書街藝術化之後，又興致勃勃把探索目標移轉到地面，他彷彿一位空間的偵探家，只要看到周遭了無生氣的場域，他便情不自禁地想注入一道藝術清泉，灌溉一畝新綠。這回他又運用臺北市政府「臺北好好看」公共藝術計畫的補助經費，主動企劃「台北當代藝術館廣場與捷運站公共藝術設置案」(2010年)。

當代館邀請李明道、李億勳、梁任宏、許唐瑋等藝術家，依環境的特色及屬性，以不同的媒材，量身打造四組公共藝術。當代館把原本機房林立的捷運中山站旁的線性公園，打造成藝術人文休閒公園，讓「捷運之便，慢活之樂」洋溢在都會的綠樹濃蔭中。

石館長希望當代藝術館是全民的美術館，是人人可以擁抱、親近、同樂的好所在。他真正把藝術落實在生活美學的實踐中，長久以來他一直企盼當代藝術不只能活化古蹟，更能活化社區、活化人心。

「藝術一條街」從臺北車站連接至捷運雙連站，無論在地面或地下街區，整條長達幾公里的線型公園與地下街沿線，步行其間



⑤ 裝置於臺北中山捷運站公園的李明道公共藝術作品〈音響機器人 BIGPOW〉
⑥ 當代館廣場上的「當代影像聚場」日夜播放「青春未來影展」

無處不充滿美麗與驚喜，除了地面層的「公共藝術美化工程」外，又有「地下實驗、創意秀場」展演空間，以及環形的「微展場」、「好玩藝·地下學苑」二處小型展場，和「當代文創聚落」文創商店。當代館在藝術社區營造上扮演著先鋒推手，連結實驗創新、商圈產業與社區參與，逐步將鄰近地區打造為一座充滿創意的當代館人文商圈。其中地面層的「公共藝術特展區」2012年獲得文化部「公共藝術」兩項入圍及一項最佳民衆參與金獎，而「地下實驗、創意秀場」和「當代文創聚落」則連續3年獲文建會「藝術介入公共空間」專案補助的肯定，藝術照亮了地下街，地下街因藝術而貴。

連結外部資源，活絡館內資源

此外，臺北市人氣最旺的捷運忠孝復興站，人潮在熙來攘往中，更可以看見形式

簡明、風格親切的繪本、動畫，生動有趣地描繪出臺北都會的風情款款。由銀行獨家贊助，臺北捷運公司委託當代館策劃的〈忠孝復興—給你一個OUTPOW〉藝術展覽，當代館為新生代創作者及市民大眾架接一座城市夢想的平台，利人、利己、利社會，企業反饋社會又一最佳例證。

將老舊歷史翻新為流行創意，一向是當代館最擅長的魔法，當代館點石成金的事實，有目共睹。就連萬華區有間日治時期臺灣最大的日本「西本願寺」遺址，早已是當地居民眼中的「鬼獄」廢墟，文化局也請來當代館的魔法師為它驅魔再造，在當代館邀來徐楊聰等七組藝術家以公共藝術介入廢墟後，白天、黑夜各自展現不同的藝術風情，又週週舉辦藝術歡樂活動，廢墟終於不再是鬼獄，而是吸引眾人的樂活天堂，不但成功讓古蹟重生，營造在地文化記憶的情感認同，也成為青少年創意、休閒、消費的文化據點。

由於當代館本身的經費短絀，石館長的經營哲學是「窮則變、變則通」，他經常勉勵館員，要「窮而不困」、「窮得很開心」，一群平均年齡30歲上下的當代館團隊，任勞任怨與館長一起拼藝術，在「窮而不困」的年代，讓城市、空間與當代藝術共生對話。

石館長本身就是一座活的博物館，既開放又彈性，能寫、能策、能募款、能連結，

又能激發內部的行動力，這群當代館團隊，跟在館長身旁，取之不盡、用之不竭，雖然工作十分忙碌，卻學得許多難得的博物館學經驗，他們已是一群卓然有成的當代藝術尖兵。

石館長所以如此辛苦地連結許多外部資源，為的是推動「藝術無國界，人人都是藝術家」的教育使命，同時也磨練館內團隊，並彌補館內的展覽經費，一舉數得。他總以最少的資源，做最多的事。

當代藝術是一種公共論壇

然而，當代館最關注的，仍是主館的展覽。當代館自2008年起迄今，逐步建立了





7

當代藝術展覽六大區塊：一為主題策劃展，二為室內實驗展，三為廣場實驗展，四為當代影像聚場，五為公共藝術展，六為藝術一條街。2012 年便規劃了 31 檔展覽，2013 年則為 27 檔。平均每年維持 30 檔上下。

主題策劃展，重視學術性、專業性、議題性、跨域性，常常邀請學有專精的策展人，就全球化下人類所面臨的價值衝擊或生命體系的異變等議題策展。例如 2013 年的跨年大展〈後人類欲望〉，由陳明惠博士擔綱策劃，共邀請國內外 25 組藝術家，就〈複製人〉、〈跨性人〉、〈改造人〉等三大主題，鋪陳與詮釋〈後人類〉觀點中，現代人日漸分歧的身分認同與多元異質的生命價值觀。對臺灣而言這是一個驚悚的議題，尤其東西方文化社會不同，所提出的作品觀點與



8

所觸及的核心命題，也迥然相異。

館長認為，展覽須好看又必須具有議題性，他把當代藝術設定在一種公共論壇的機制或情境當中，讓藝術的價值與意義有機會密集地接觸各方的檢閱、思考、解釋、討論和批評等等，以沉澱展覽的意義。因而這個在藝術家與藝術家、藝術品與觀眾之間，充滿多面向互動的展覽，它的意義就在提出一種論述，透過藝術的展示與觀眾的閱讀，激盪出彼此對話的可能性的公共論壇。尤其對於變形人或克隆人（複製人）到變裝、扮裝、性別認同等等議題，正是觸及許多當今社會人類的身體與慾望的敏感、私密問題。藝術家以多元、開放的作品說話，讓觀者面對作品，也面對己身生命的叩問。

展覽均衡性、全方位、多元化

而 2014 年當代館策劃的「對話與對照」性主題展，以邀請不同國籍、不同創作面向的藝術家，做為參照組，透過雙個展彼此交

流、對話。激發觀眾欣賞不同藝術家對「家」的生命情境的不同視野。譬如蓋瑞·貝斯曼 (Gary Baseman) 的〈歡迎來我家〉。蓋瑞以插畫、繪畫、手稿、錄像及雕塑裝置等 500 件作品，鋪陳出他的家族根源與文化系譜及藝術家對生死、友情、親情、愛與生命情境的詮釋。

而黃步青則以複合媒材及裝置作品呈現「寄語大海」的孩童記憶，「土地關懷」的鄉土成長環境，「工業荒蕪」的大量製造 / 消費及「生命·愛」的人間有愛願景等四大系列，觀照大地家園與人間情愛。兩人都以家為基點，蓋瑞往內挖掘情感，黃步青往外關注大地，分別創作出不同的生命風景。

當代館在布展上匠心獨具，在古蹟建築與場域和觀眾之間，常常讓作品在原本的脈絡之下產生新的文化對話空間，突破一般布展的平鋪直敘掛畫方式。

此外，當代館也策辦國際交流展，如「台灣藝術新世代」展在上海美術館 (2009 年)、北京今日美術館 (2010 年) 巡迴展出，推薦 32 組臺灣年輕當代藝術家作品新風貌，與 2008 年上海美術館來當代藝術館展出 1980 年後出生的創作者「果凍時代」展相媲美、對話，堪稱當代館開館以來第一次的海外展，也是破天荒的創舉，當代館也義不容辭地推介楊茂林參加義大利威尼斯雙年展 (2009 年)，又於 2011 年舉辦威尼斯平

行展〈春德的盛宴〉攝影裝置展，並在義大利策劃〈在那裡，我們生活〉，帶領臺灣新一代電影創作者參與「阿索羅國際藝術電影節」。

當代館也不忘邀請大陸傑出藝術家舉行個展，透過中國的當代藝術品，讓國人了解中國新一代藝術家面對新世紀中國經濟起飛，社會環境改變，生態環境改變，中國藝術家所建構的當代觀看視野和批判角度。

至於室內實驗展 (MOCA Studio)，以個展形式引介國內外優秀藝術家展出具當代思維的實驗創新作品。

當代館自 2008 年起已不像以前公辦民營時代，受到基金會保護，它已轉型為文化局的官方系統，受到議會的監督與市民公眾的檢驗，因而在展覽策略上石館長選擇中庸的平衡之道，既辦國際展，也辦國內展，邀展大陸作品也展臺灣作品，走向均衡、全方位，多元性的規畫面向。

走入社區，實踐生活美學

同時當代館也不忘推廣社區的生活美學與普羅大眾結善緣。例如 2012 年以來持續舉辦的「街大歡喜」嘉年華，以中山、雙連街區為主，而活動最高潮是中秋節當天街區居民與觀眾一同聽樂賞月玩藝術。這是從 2011 年當代館的「南西當紅·中山印象」透過展覽與社區民眾、產業、文化、空間的

⑦ 當代館配合主題展舉辦藝術夏令營，由外國導師指導角色打造，創作完再演出超現實劇碼

⑧ 當代館以寓教於樂專為 12 歲以下兒童打造的小玩藝教室 MOCA u12 空間

互動及對話交流。2013 年及 2014 年仍持續舉辦以培養社區在地的創意尖兵，凸顯在地獨具的生活美學為展演特色，一股新興的藝術能量正在街區 / 社區聚集發酵，蔚為當代藝術社區的新風潮。

當代館不但中秋節有活動，元宵節也策劃「元宵搖 100 鬧燈節—萬家燈火庶民點燈」(2011 年) 活動。當代館號召許多不同領域的藝術團隊及文創設計公司，在中山北路的巷弄裡讓民眾驚遇藝術。同時在當代館廣場又有大型〈捷運光雕投影秀〉，在西門紅樓古建築也有〈大紅燈籠高高掛〉時尚動漫秀，再配合花燈手繪、提燈踩街，讓臺北都會市民來一場不同於傳統更具創意的燈節藝術洗禮。

當代館配合館內外展覽，所舉辦的教育推廣活動也不勝枚舉，除了例行性的研討會、座談會、演講、專家導覽外，又有美術資源教室的好玩藝教室，好玩藝・地下學苑，展覽教育工作坊，夏、冬令營及小玩藝教室，帶領民眾親子共享創作之樂。當代館尚且邀請藝術家駐校走入建成國中、日新國小、成淵高中進行藝術教學與創作，獲得許多學校與家長的迴響。此外，當代館也常於假日在廣場「FUN 電影」，與民眾同樂。

運用網路行銷，搭建交流平台

當代館在美術館展覽與活動的傳播推廣上更是國內美術館首屈一指，不但在每個展

覽現場，牆上貼有 QR Code，方便觀眾以手機掃描，聆聽精彩的導覽解說，它們沒有典藏庫房，卻有數位典藏計畫，充分運用數位科技，把所有的展覽與教育推廣活動，上傳網路，在影音網站成立「MOCA 影音專區」，多達數百支影片，資源共享，讓民眾免費欣賞當代藝術。

當代館又有專人經營部落格化的官網及社群網站，是全國粉絲最多的美術館。再加上手機上網即可免費下載 MPCA APP 全天候放送當代館資訊，藝術交流平台，當代科技已被當代館無所不用其極地開發，將當代藝術的資源，無遠弗屆的傳播，共享，真正發揮網路行銷的特效。

今年 7 月當代館又在館場的「當代影像聚場」與臺北車站 K 區地下街的藝文廣場連結，邀請「未來電影日」策展團隊，舉辦「青春未來影展」，讓市民大眾看見臺灣獨立製片的精彩影像。

庶民美學的當代品牌

本著藝術教育熱忱打造全民美術館的石瑞仁館長，可說是臺灣美術館中最積極用心經營博物館的其中一位館長。也許是小學美術教師的教育背景，讓他在思考當代館的經營學時，總是整合不同的資源，開發、策劃多元的展演活動，把當代館打造成一座藝術傳播的中介平台，讓年輕的新世代藝術創作者有更多的發表舞台，也讓年輕的世代族

群，當下體驗當代藝術的開放、多元、實驗、自由與無所不能。

台北當代藝術館沒有炫目的建築，是老舊古蹟再利用，迷你而小的空間卻在石館長及當代館館員、工讀生、志工、實習生的當代館團隊分工合作下，人氣聚焦，不僅推行「魔卡」會員制度，又有學生駐校藝術代表，藝術家駐校及學生團體日、親子日、社區日等免費參觀時段，建立與學生、民眾的親密關係。

當代館以文化行銷都會生活美學，同時播灑當代藝術種子，創造當下及未來無限、無形的藝術價值。在全球化的文化競爭下，當代館不啻是文化產業中以整合行銷建立當



代藝術與時尚文化、流行文化、動漫文化、設計文化、建築文化等混融、跨界、合體的當代藝術「庶民美學」品牌，取代菁英路線的美學品味。

一座近百年老古蹟，卻擁有最先鋒的當代藝術以自己獨有的品牌訴說自己獨特的故事，散發出指標性的青春活力，在國內，甚至國際美術館上將擁有高度的文化競爭力。源

參考書目

1. 台北當代藝術館 2008-2013 年報 當代館出版
2. 郭芷維 小型美術館的展覽策略與實踐——以台北當代藝術館為例 北藝大博物館研究所碩士論文 2011
3. 陳培傑 台北當代藝術館整合行銷傳播研究 南華大學傳播學研究所碩士論文 2011
4. 石瑞仁 當代藝術展覽的觀念與策略 台灣美術 1998 年 10 月 國美館出版
5. 劉怡蘋 從超文化工業看當代藝術館的角色定位 南藝學報 2012 年 6 月 台南藝術大學
6. 高慈敏 不只是一座美術館 成大圖書館特刊 21 期 2012 年 11 月

⑨ 老古蹟再利用的當代藝術館，訴說著自己獨特的故事