

# 01

## 新世紀的挑戰

夕陽、木船、原木、鐵軌、稻田、菱角、小水渠、雜交柳、蛙鳴、鳥叫...  
內惟埤有著動人的歷史與美麗自然景觀，  
她承載著許多高雄人孩童或年青時候的記憶，  
她曾經是高雄最大的埤塘濕地，  
也曾經是高雄市重要灌溉蓄水埤塘之一。

### 壹、前言

高美館成立於1994年，正逢當時台灣經濟遲緩、物價指數的上漲、失業率攀升、投資環境利空、股市房市低迷不振，民間消費成長遲緩的年代。因此，開館營運之初的總預算與



員工名額便遠不及台灣二大公營美術館（北美館與國美館）。

先天的預算不足與人力缺口，促使著我們以追、趕、跑、跳、蹦的各路招數，戮力向前。開館十二年的高美館就像是一個十二歲大的孩子，除了積極探索著未來的世界之外，也竭盡所能的發現自己、了解自己、走出自己的路子。

十幾年下來，我們運作出屬於高美館的志工資源，也發展出因應南台灣的美術館教育作為，典藏上也確立了一定的方向持續前行，在展覽中也建立了幾個軸線與發展脈絡，研究上也奠基於幾個基礎上，穩紮穩打。

邁入新世紀，高美館再度面臨市政府對於美術館外園區興建的重大改變--「內惟埤生態園區」的整建完成與接管。使得原本只有6公頃「雕塑公園」腹地，從2001年起擴大為34公頃的「生態園區」，再加上原有的人力不足以及預算短缺。民眾對於園區之景觀、生態、休閒等的多樣需求，以一個藝術行政為主的團隊而言，在在地挑戰著其既有的經營法則。

面對新世紀的政治、社會、經濟等環境變遷所帶來的挑戰，高美館要以什麼樣的態度看待自己、定位自己，迎向挑戰，是整篇文章所要探討的內容，以個人所思、所見，拋磚引玉，以為各界探討。







## 貳、面對新世紀的挑戰

在開館的即有條件下，迎向二十一世紀的高美館，正面臨著前所未有的挑戰，以下針對各項挑戰逐一說明，期望在面對挑戰的同時也能化危機為轉機，將劣勢轉為優勢，開創出新的出路。

### 一、超人氣大展的逐年退燒

1997年高美館所舉辦的「黃金印象奧塞美術館名作特展」超人氣大展的時空已距今九年，此檔展覽是高美館與媒體（中國時報）「售票」合作的第一檔，媒體因需自負展覽借展、運輸、包裝與保險等高額成本，因此在其強力「置入性行銷」的作為，挾著南部編輯部的行政資源，以每日近乎一版的篇幅強力報導，



在短短兩個月的時間，吸引了48萬9千個參觀人次，讓南臺灣掀起一場「參觀美術館」的風潮。

「黃金印象」成為南臺灣民衆的「美術館印象」，對高美館而言像是一陣狂風過境，不分男女、老少、學歷、階級，在這一股風潮下全湧入了美術館。「黃金印象」似乎也讓不少的南臺灣的民衆有了初次「美術館」的體驗，展覽參觀成為不只是單純的藝術欣賞，而是一種流行與風尚，沒有看過，即是落伍。在1997年後的幾年時光中，媒體的強勢介入，使原本屬於較為少眾的精緻藝術與大眾的流行文化有了一定的接軌機會。因此原本沒有藝術接觸經驗的南臺灣民衆，開始有了美術欣賞的體驗，媒體的力量真是不容小。

然而好景不長，媒體經紀的所謂「特展」，後續的幾年有著顯著退燒的趨勢。以高美館舉辦過相類似的展覽為例，如2000年的法國橘園美術館作品展（展出一個月又13天、24萬3,295人次）、2001年拿破崙大展（展出三個月、15萬5,314人次）、2002年慕夏大展（展出近三個月、7萬5,134人次）、2004年巴比松畫派（展出近三個月、5萬1,767人次），參觀的人數逐年下滑，可能是「參觀美術館」的流行退潮，回歸南臺灣原本的藝術愛好者的參觀需求，加上媒體考慮成本的效益，投入的版面越







來越少，也有一定的影響，讓美術館的參觀行為回歸常態的運作。

## 二、南部的藝文訊息漸漸退出媒體的版面

媒體是現實的，在新聞界的鐵律--「最好的」或「最差的」才容易成為媒體注意的焦點，扣除媒體合作的展覽，地處南部的高美館無論如何重要的展覽想要成為「地方版」的焦點，皆須經過一番的努力。如果要登上全國性的版面，更是不知需要動用多少資源，包含媒體的人脈、藝術議題的製造，近幾年連新聞畫面的經營都得加倍費心才行。就連長官或藝術家扮演什麼角色與裝扮都得貼心設計準備，以便製造出具有攝影價值的「假事件」來博取「重口味」新聞媒體的青睞。

反觀北部可能就不見得如此，臺北市不只是臺灣政治、經濟的中心，更是媒體的中心，臺北的博物館、美術館的藝文訊息只要見報，即是全國性，因為他們的「地方版」即是「全國版」，因此造成新聞資源集中與訊息本質上的「偏見」。再加上南部為主的地方報如民衆日報、臺灣新聞報、臺灣時報、中時晚報等藝文版面的退出，甚至有些報紙早已關門大吉，讓地處南方的高美館，在媒體的經營中面臨前所未有的挑戰。

根據高雄資深記者李小芬的觀察：「（高雄）現在的藝文傳播現況並不『理想』，不但沒有固定的藝術文化版面，每天供應比較深入的訊息給大眾，在各種媒體出現的藝文消息，大多是活動通告，或者是燦爛的開幕活動，或者長官扮演什麼新奇的角色讓人眼睛一亮，這些都是新聞學所說的，刻意為媒體喜好製造的「假事件」，才能操控媒體來報導。」

在南部，以往的文教記者以教育、藝文為



主線，偶而代班才會跑其他線的主題，然而因為藝文版面的縮減，報社的裁員，讓原本的文教記者已非僅是文教路線，還需兼顧衛生、社會等其他議題。近幾年從報社對記者的分工，早已可以看到藝文新聞被報社重視的程度，加上藝文訊息的本質，其迫切性、辛辣與聳動的程度當然無法匹敵於攸關社會大眾生命財產安全的基本議題，因此儘管認真的藝文記者跑完的新聞，有時也是徒勞無功白忙一場，寫完







的新聞在有如屠宰場的編輯臺上（全國性的報紙如此的編輯台往往設在臺北總社）被連文帶圖的割除。如此的媒體環境在在的考驗著藝術行政的媒體作為，讓南部的藝文工作者傷透腦筋。

### 三、生態公園加入美術館管理的衝擊

高美館從1994年開館，管轄範圍為6公頃的雕塑公園與位於園區內的一棟四層樓8000多坪的美術館建築體，2001年高雄市政府完成內惟埤文化園區徵收取得所有土地，建置一座占地34公頃的藝術生態園區（如以現在教育部的規定2.2公頃為一間小學的用地，園區的面積相當可以蓋16間的小學還有剩），因為高美館以往管理6公頃的園區的卓著成效與良好口碑，2003年在沒有增加人力的狀況，僅增編約400多萬元園區維護費用下，高美館接受市政府的命令，正式接管了整個「內惟埤生態

園區」。

原6公頃的園區管理以單純的清潔與植栽養護為主，生態園區的接管讓美術館管理團隊面臨三大考驗：專業不足、人力不夠與經費的短缺，讓原本講求藝術行政的專業隊伍一夕間必須面對如公園休憩、動植物養護、多元生態環境維持等等挑戰，例如人工湖非法垂釣、水域中外來種生物過多、園區流浪犬成群、民眾溜狗狗便便不清、一定季節的昆蟲過多、颱風過後喬木傾倒、雨季草長迅速等，一系列來自多樣生態與環境維護的課題，不勝枚舉。

原本高美館管理資源分配以藝術行政為主，園區清潔為次（甚至僅為簡單的「清潔」、「除草」兩項任務而已）；然而，園區的接管接踵而來園區的民眾意見投書（平均十件中就有八件的比例），讓高美館館長開始有了宛如「公園路燈管理處處長」的諷刺，每日面對民眾休閒與園區運動等等需求，在各界的監督下，讓原本的管理組合不得不有所調整，而改

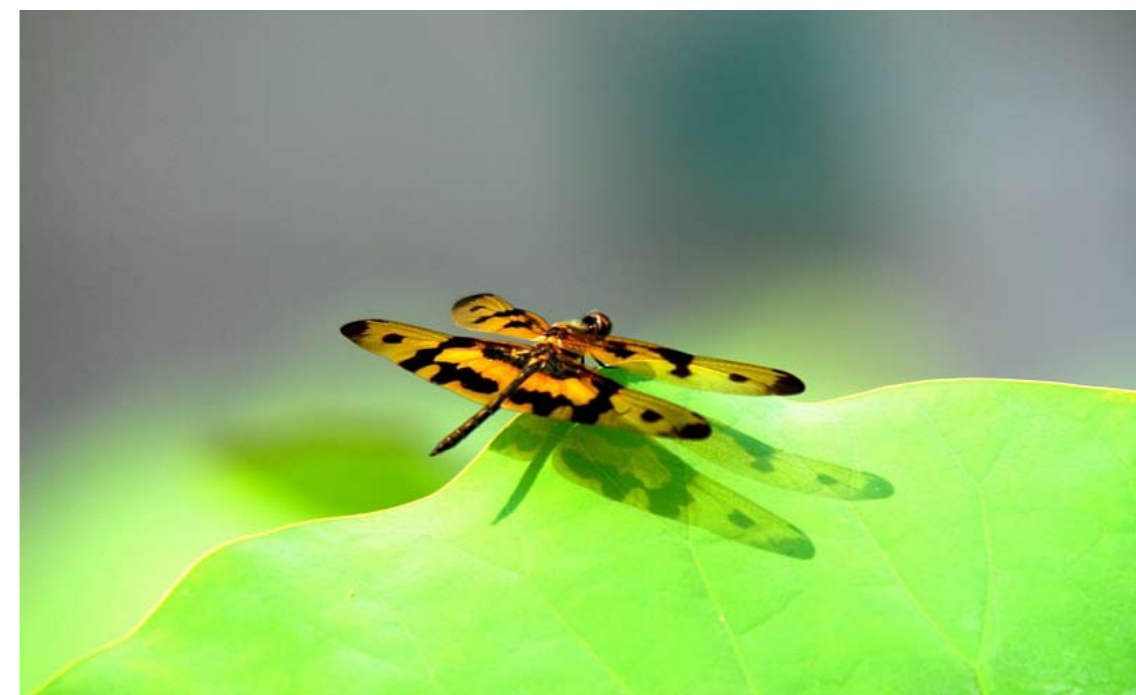
變為「藝術行政」與「園區經營」並重的管理模式，建立專屬的視窗，協助民眾處理公園的一切需求。園區中生態的講究，讓除草、施肥、用藥、落葉、枯木的處理都成為不一樣的學問，面對園區周邊新社區的逐漸形成，園區管理的衝擊成為了新世紀高美館團隊由藝術行政團隊，跨領域涉足且探索生態、休閒等議題的動力來源。

### 四、典藏預算的逐年下修

典藏的資源就像人力的資源一樣，都是高美館相較於臺北、台中其他二個美術館比較缺乏的，其中最重要的原因是在於成立年代的經濟環境，臺北美術館成立於臺灣經濟起飛的年代（1983年），「依據亞洲開發銀行資料的顯示，1975~1993年間，臺灣的GNP平均成長了20.35%，冠於全亞洲，1952~1985年臺灣GNP平均年成長率為8.6%」。



11年之後高美館成立（1994年）臺灣的經濟狀況，面臨台幣的升值，臺灣資金過剩的回流情形（臺灣錢淹腳目的年代），物價指數的上漲（當年物價指數4.1%、GNP成長6.5%），失業率的攀升，投資環境的變差，1995年更是股市、房市不振，民間消費成長遲緩。剛成立的高美館在這樣不佳的經濟環境下，讓我們的





典藏預算從開始第一年的4000萬到今年僅有700萬，以當時的經濟環境以及市政府的財政狀況，預算規模年年的下修，是合理的趨勢。

特別是，在資源不足的南部，預算編列的單位或審查的民意機關並不會太理解這樣的競爭差異，當預算審查之時，委員看到市裏頭還有小學，連教室的燈都點不起，營養午餐都付不出，典藏預算只好當刀下的肥肉，切去照顧那些嗷嗷待哺的教育單位。此外，在2002年也因不同館長的經營理念的大轉彎，讓年度典

藏預算曾經掉到270萬，真是先天不足，後天又失調。

或許關起門來自己審閱南部的環境與市府各單位的預算，高美館算是一個極其豪華且預算充足的單位，但以競爭的角度看來，以2004年的典藏預算為例，北美館2000萬、國美館5500萬，如此的差距，十年下就有新臺幣一億多元的落差，以如此的典藏競爭力，對一個後成立的美術館，實在是一個非常嚴峻的考驗。因此典藏的政策即成為每一任館長不得不

精敲細酌、步步為營的重要政策，因為每一筆錢必須花在刀口上，每一件買入的作品都非得具強有力的說服力不可。

高美館於開館之初，呼應當時的競爭環境，館內即策定了以雕塑為典藏的主軸，企圖從多元的當代作品類項中找到蒐藏的利基，也在2000年成立「臺灣近代雕塑長期陳列室」集結了38件作品，說明自黃土水以來的臺灣雕塑的現況。2006年重新整理再次推出「臺灣雕塑發展陳列室」則增加為93件作品，將臺灣雕

塑的發展從歷史與多元文化的脈絡切入，溯及更早的臺灣南島語族先民文化的開始，至現在的臺灣雕塑發展的樣貌，進行八大主題作品的陳現。

在有限的資源裏，典藏的工作像是一場「接力賽跑」，除了必須有精確的目標之外，也需講求每一棒的爆發力，更必須強調一棒棒間接力的默契，非到終點絕不輕言放棄。滴水終將穿石，然而在過程中或許更需有經營者的一份篤定以及一些耐心，一步一腳印才行。





## 參、面對新世紀的策略

1994年開館的高美館，邁入新世紀後經歷園區的擴大與行政環境的改變，讓我們不得不從新檢驗自己，定位自己，讓自己儲備迎向新世紀的能量，以下整理四個策略加以說明之。

### 一、藝術生態園區的新思惟

內惟埤文化園區在南臺灣是一座具指標性的城市公園，即使放眼臺灣也是極為特殊的案例。園區建構之初並沒有走傳統的路子，只迎合民衆休閒的口味，於園區中設置大量的

座椅、涼亭、兒童遊樂的設施，配置垃圾桶、以及明亮的照明設施等；而是考慮以自然為主，「減法」的設計概念，公園的景觀以生態景觀營造為嘗試，譬如園區山坡係採用水域土方回填（平衡）的概念、人工湖的建構不使用任何硬結構而採黏土層構底的方式、湖岸邊的壘石護岸、木樁護岸等工法，是以多孔隙棲地的營造方式，保留各種生物的棲息環境、園區步道採用細石鋪路的方式，揚棄水泥化的不自然環境、園區的植栽講求南臺灣亞熱帶環境本土樹種的基本考慮。內惟埤文化園區生態環境的建構，確實是符合了當代的生態景觀思潮，具備了良好的城市自然休閒的優質環境。



內惟埤公園於規劃之初，當時臺灣對濕地接受度不高，且水塘與生態經營的管理不易，因此在民間高雄濕盟分會努力下，曾對濕地公園進行催生且提供以下建議：「一、保留天然資源適地適用，二、強化高雄市綠色休閒生態保育觀念，三、維護景觀生態生物多樣性，四、結合藝術與戶外生態教育提升全民文化生活。」為都會的自然公園提供了良好的民意基礎與規劃方向。

園區的基本設計理念有三：一、延續地區原有意象：回復歷史、水文與人文，以生態工法與生態棲地為考慮規劃園區，反映於主湖、小島、沼澤、植栽、草坡、步道等處。二、反應南臺灣氣候自然環境與物理環境：考慮南臺灣天候種植多種植物且採亞熱帶本土植栽為主要樹種。建構周邊草坡阻隔園區外噪音與人為環境。三、為粗獷、草莽的工業城市，提供一個典雅、精緻、多元活動的美術館及周邊空間，塑造一個與自然和諧的都市空間。

儘管美術館藝術行政團隊並不具備生態的專業背景，然而園區的經營對新世紀的高美館而言，已是必須的作為，沒有退路。生態公園的營造也成為館員必須建立的另一項專業，因此「建構新專業」成為高美館面對新世紀的一個重要的策略。認識自己、認識園區、重新整理園區經營的專業，陸續結合外部的資源，與具生態素養的建築師與生物統計的專家，以及民間的自然觀察學會、鳥會、濕地聯盟等的經驗交流與合作，成為高美館建構新利基的開始。

另一個角度，近幾年當代藝術的思潮中，人們重新思考人如何與自然共處，成為藝術家們關切的重要議題，藝術品或藝術策展中反應生態的主題，也從各地陸續出現。因此如何掌握園區的特色，進行生態主題性的專業策展，也是高美館地處南方，建構自己藝術行政與生



態管理結合，找到一個具競爭優勢的美術館專業位置的可能性。如於2005年4月與高雄師範大學、國家藝術基金會合作「潮間帶偵後站」的主題策展，即是這樣的展覽類型，探討生物的多樣性與人類與自然的關係。

面對園區的優勢，「反外為內」也成為我們接管園區之後的另一項的管理策略，讓美術館的展出空間，從館內8000坪的空間一路延伸至館外的35公頃，如「高雄獎」徵件將作品陳列的空間釋放至館外；今年推出的「綠色奇蹟」生態檔展與園區生態藝術作品的邀請創作，也都是在如此思惟下的具體作為。今年10-12月份的「藝術家駐館」計畫，也都是將戶外公園轉變為展演場域的作法之一，邀請藝術家利用園區的特色進行現地創作，所有的創作與活動的場域皆以戶外園區為主。

2005年開始，今年是第二年，高美館發動了「新公園運動」，發動一個全新的使用公園











方式的運動，一方面宣導新的「公園」概念，是不同於以往，講求人與自然的融合，園區中的多元的生態景觀，就像藝術作品一樣需要用一種全新的方式來欣賞與體驗。另一方面我們從歷史的角度出發，找到一世紀前的地圖(1905年)，也利用不同時間(1945、1968、1980)的地圖與(1996、2004)的空照圖，以大型輸出的方式，推介給民眾不同時代的園區樣貌。再一方面利用生態的解說方式，使民眾認識園區內我們的好鄰居--自然界裏的花、蟲、鳥、樹(我們也在2003年、2005年分別完成了園區花、蟲、鳥、樹的導覽折頁與互動式兒童學習光碟)。今年10月起配合「南島計畫」，園區中也將配置有「南島生態區域」與「南島藝術工坊」，將園區的水域擴大，加入南島熱帶、亞熱帶複層植栽的系統，也將原有的雕塑公園重新

調整，以豐厚生態園區的多元樣貌。

新世紀的高美館經營，藝術行政的內涵已然含括了生態園區的基本元素，園區生態的經營再也是我們無法分割的一環，生於內惟埤的高美館，內惟埤的環境建構牽動著高美館的管理政策，高美館的管理政策也影響著內惟埤土地上的一草、一木、一蟲、一鳥。從今起，藝術與生態的課題如何相融與交織，將考驗著每一任館長與我們每一位館員。

## 二、講求市場開拓與向下紮根的兒童美術館

2004年1月31日下午2:00在內惟埤文化園區西南角的一棟三層樓約600坪的建築，湧入了約一千多位的參觀民眾，其中以小朋友居

多，全國首座的公營兒童美術館誕生了，籌劃了一年半，在沒有增加任何員額的情況下，開館一年又九個月，現有志工160名，現場採人數控制，每月服務約一萬名的民眾。

內惟埤文化園區占地34公頃，分三期工程於92年6月份設置完成，園區中除了美術館與周邊的雕塑公園外，還有3公頃人工湖、數個大型的草坡地、噴泉廣場、立體停車場與遊客中心等設施，其中的「遊客中心」即為如今改建的兒童美術館的前身，兒童館的設置也與內惟埤文化園區的完成有著極大的關連，都是高美館思索著園區的經營，與美術館參觀的民眾日益減少的趨勢下「向下紮根」從小培養美術館參觀的基本觀眾的策略之一。

一般具當代性的美術館所推出的展覽，多半是講求藝術議題與概念的主題策展，鮮少以特定的民眾需求為考慮，常見的重要策展都具備了「引領風騷」或「鼓動風潮」的特質，有時從另一個角度宛如時尚行業一般，追求著新鮮與創意的藝術事件與作品。實際參與的民眾需求向來是被忽略的，長期下來如果沒有國民基礎的美術教育紮根，恐怕藝術參與的人口將逐年的減少，兒童館的主題策展，以兒童為中心，提供兒童親近視覺美術的基礎智慧與接觸的可能性。因此兒童館開館以來，即考慮兒童學習多感官的特性，展覽內容大都由館內研發、設計為主，在考慮成本之下，每一個展覽以一年為期，其中搭配著系列性的教育活動與局部的更換，以維持新鮮感。

這一個館的成立，讓我們將照顧的年齡層下修到0歲的具備攀爬能力的小朋友，展覽的方式也從本館視覺性的展示機能，轉變為多感官、互動遊戲為主的體驗空間，大大地考慮參觀者的需求，針對特定年齡層策展，讓美術的欣賞與體驗從小做起，一方面提供給兒童親身探索的可能，更重要的是教育家長，將展示

深入淺出，且寓意深遠，讓家長也可以從中學習，以彌補南臺灣美術教育的不足，另一方面也嘗試著開拓新的藝術欣賞人口。

再者，我們都知道沙、土、水、積木等是孩子建構性的學習物質，提供多樣的體驗可能性，因此在兒童館規劃之初，即考慮園區的特色，也利用兒童館前的自然洩水區域，設計規劃一個50公尺長的沙坑區域，提供給幼兒玩沙的空間，今年的9月在沙坑區重新整理之際，我們邀請家長、小朋友共同來勞動撿拾沙中的石礫，更重要的是發行沙坑的「親子學習手冊」，引導家長、老師如何使用沙坑，協助幼兒開發各項的潛能，現在的沙坑區已成為園區中最受小朋友歡迎的熱門遊戲區域。

兒童館的成立讓我們將美術館使用的年齡層，從0歲一直照顧到可以自由行動的老人，讓我們找到與家長、孩子溝通的場域，讓我們重新建構美術館與家庭的關係，美術館與個人童年的關係，期望如此的深根計畫就像「鮭魚返鄉」的概念，假以時日，成年的鮭魚將會回來，回來時，帶著他們的下一代！

## 三、南島當代藝術的探索與深耕

「高雄」舊名「打狗」(Takau)，此地原為原住民西拉雅平埔族打狗社居住地，其音乃為平埔族對「刺竹」(Takau)的稱呼，日據時期大正9年(1920年)10月，日本第八任臺灣總督田健治郎在改革臺灣地方行政區域時，把河洛語的「打狗」(Takau)改成與日語發音相近的「高雄」(Taka)，於是沿用三百餘年的「打狗」，就成為歷史名詞。位於緊臨高雄市唯一一條以平埔族名稱命名馬路旁(馬卡道路)的內惟埤文化園區，因為近年來的園區經營、館藏蒐集與一百年前的原住民再度結緣，開始涉入了南島語族的文化探索。





開館第二年（1995），因為雕塑的長期典藏政策，我們收入了第一件原住民的雕塑作品，去年（2005）在有限的典藏資源以及對南島文化的探索方針下，以較大規模的往臺灣原住民當代作品蒐藏（去年收入20件），今年為止也有了近30件的臺灣當代原住民的作品。

高美館地處南方，由於雕塑典藏的關係與南部、東南部原住民多所接觸，加上近幾十年來臺灣島內臺灣史的研究，讓歷史學者與藝術史學者無法忽略臺灣原住民與南島語族文化的探討。在臺灣，以漢族的歷史看來，或許最早可以溯及漢朝或三國時代（然而如此論說目前仍有爭議）。撇開歐洲人（西班牙、葡萄牙、荷蘭）對台灣的統治不說，談到實際的墾殖恐怕遲至明鄭時期以來才較為明顯（1661年鄭成功立臺灣為「東都」，赤崁為承天府，置天興、萬年二縣，萬年縣治即設於現今高雄的

左營），但以原住民的歷史看來恐怕就不只如此，最早可以溯及史前文化直至舊石器時期。

如同臺灣史前文化博物館【臺灣南島民族廳】的簡介中所描述：「南島民族一詞源自於語言學與考古學上的「南島語族」（Austronesian），其分佈區域遍及太平洋諸島與非洲馬達加斯加島。臺灣的原住民即屬其中一支，許多史前遺址出土的器物與原住民的傳統生活器具類似，因此原住民可以稱是臺灣史前文化的承繼者。」原住民原屬南島語族的一支，且近年來經由考古人類學、語言人類學、文化人類學、基因人類學等各領域的考據，特別是語言學家的研究，「臺灣原住民所說的南島語，目前能辨識出的二十多種不同的語言，不僅含有眾多古老的語言要素，並保留了南島語的古音，可說是世界僅存，且是全世界南島語族成員最密集和語言種類最多的地區。」也據此推測臺灣為南島語族的原鄉。

高美館身為臺灣三家公營的美術館之一，地處南方地緣關係以及雕塑典藏政策的助緣，當我們在建構臺灣美術史的同時，考慮既有的資源、國內外美術館競爭的態勢，讓我們將參照的座標調整，重新定位自己，一方面深入臺灣原住民的當代藝術的文化研究，另一方面將臺灣文化置於南島語族的文化系統中思考，在南島文化的架構中，確立臺灣所扮演的積極角色，以此目的從今年起發動「南島語系當代藝術發展計畫」。

2006年高美館提出「南島語系當代藝術發展計畫」，在獲得市府的全力支援及期許下編列了七千萬元，以三年的計畫厚植高美館於全球美術館市場的利基位置。整個計畫「預計於2007年的國際當代藝術展預定主題為《山海的子民》，將呈現南島語系的當代藝術現；2009年則將從藝術創作、儀式祭典、文獻器物、歌舞表現各方面規劃全方位的當代藝







術展，預定主題為《天地的智慧》，作為配合2009年世界運動會在高雄舉行的重大展覽活動。」

此外，從教育的觀點中看來，位於城市中的美術館，當然有責任將自己土地上發生的事情以及世界藝術的思潮，推介紹給生活於都市中的所有民眾，使所有市民具備多元藝術的觀照力量。「南島語族文化的思考」也是如此，期望藉由不同國家、不同族群、不同文化、不同藝術的呈現方式，取樣於我們的園區或美術館之中，提供給市民多元文化親近、體驗與瞭解的機會，使所有市民產生對於多元文化的包容、關懷與欣賞的能力。

總之，南島當代藝術的探索，讓我們取得發言權，吸納新的資源，在市府的支持下，也厚植了往後研究、典藏、展覽與教育的力量。

#### 四、「行政輪替」—變動中的契機與新資源的取得

說來有些避諱，但以現下臺灣的行政環

境而言，藝術行政者必須隨時做好「行政者輪替」的準備。如此的「輪替」是如今社會現況的產物，特別現下的行政機關，更深受執政者更替的影響。如果換人後政策仍維持一致，那變動就較為不明顯；如果換人後進行大幅度的政策調整，將大大的影響當下的行政運作。因此面對新世紀的藝術行政者，更須具備一定的成熟度與穩定度，以面對幾年一變的考驗。

所謂「行政輪替」指的是行政首長的更換，以高美館為例，如市長、文化局長、館長的更替，已成為了鐵的事實，此三人的角色成為影響美術館重大政策執行的核心人物，其影響的程度自市長以下逐漸深遠。如果博物館、美術館內隨時做好執政者輪替的準備，策定成熟且具說服力的中、長期計畫，按部就班持續性的推動計畫，如此的運作將減緩了「行政輪替」對美術館專業運作的衝擊。

從另一個角度，我們也看到了「行政輪替」所帶來的一種所謂「變動中契機」。一般行政機關正常的預算編列情形，如有重大政策的推動必須層層過關，說服所有的層級、特別

是掌管研考、財政、主計等單位，方能獲得最後總體市政的支援，特別是像我們這樣三級單位的市立美術館，更是不易。通常在「續任」的行政系統中穩定性高、變動程度不大，有時候即使有好的計畫，也不那麼容易闖關成功。且年度的預算在近幾年政府的財政不足下，總預算也正逐年地以5%不等的情形下往下調整。

然而，「行政輪替」的現象自然地創造出一種「可變的契機」，新任首長的到任，讓我們有重新被認識的可能，重新讓我們的優勢、劣勢再次被檢視，再次開啓一次公平看待的機會，讓我們可以直接的將需要反映，將計畫呈現。只要有被看到，就有可能被改變或被支持，不管是「問題」或是「機會」。

因此，「變動」，是我們所知唯一「不變」的法則。隨時準備自己、迎向變動、面對變動、處理變動，已然成為這一個世紀的藝術行政工作者所必須具備的重要專業態度。

#### 肆、結論

二十一世紀政治、經濟、社會的快速轉變，面對全球化對當下環境的衝擊，與其一味地去追逐國際思潮與回應時代流行，還不如重新看清自己，發現自己與重組腳步。有時常覺得往外觀照的多，往內探索的少，如何以既有的基礎、資源與人力來營造最大的效益，以不求「第一」、扮演「唯一」的哲學經營，穩健地一步一腳印的往前邁進，或許將是高美館未來所要努力的大方向。

1 全文原為筆者2006年應太平洋文化基金會之邀，參與「21世紀博物館因應經濟社會之新挑戰與策略」研討會，本文原名為〈面對新世紀的高美館〉。

