

## 第五章 國美館的公辦民營規畫與執行

### 第一節 國美館公辦民營計畫

台灣地區自民國六十六年國家十二項建設實施以來，一向以興建硬體建設為主，主政者往往忽略了軟體建設重要性。八十年代為積極推展文化建設，規劃文化治國藍圖，於各縣市設立文化中心，民國七十二年成立第一座大型公立藝術博物館——台北市立美術館，民國七十五年成立國立自然科學博物館，民國七十七年成立台灣省立美術館(現改為國立台灣美術館)，民國八十三年高雄市立美術館成立，復於八十六年國立科學工藝博物館設立。

國美館自民國七十七年六月開館以來，作為台灣地區第二座大型公立美術館，一時成為文化界各方注目的重點。然而，開館不久，各界各方的輿論接踵而至，硬體與軟體兩部分飽受外界報章不斷批評。前館長劉欞河先生用了數年的時間才慢慢平息外界輿論。但是，部分問題仍舊未解決，至新館長倪再沁先生接任，以改革者的姿態欲將國美館重新整建，使之煥然一新，重新定位國美館功能，遂有國美館「館舍空間規劃報告書」整建計劃之執行<sup>1</sup>：

#### 一、整建計劃緣起：

當今世界美術館所扮演的角色及其功能，已不僅是一個文化行政機構，更應將視其一個藝術事業體，經營理念和一般企業經營相同，重視企業經營管理之道。因此，現代化的美術館必然得兼顧硬體與軟體的整體建設。為符合美術館之營運

---

<sup>1</sup> 見國立台灣美術館，(國立台灣美術館甄選民間機構參與館舍管理計畫書)，台中市，1999年

理念與實現軟體改革，檢視國立台灣美術館十多年來的建設與發展，軟硬體方面的遭受諸多困境，令新任館長有不得不作整體規劃整修館舍之急迫性。

國美館自民國七十七年六月開館以來，至今已屆滿十三年，民國八十六年六月新任館長倪再沁先生為確立未來國美館發展方向與落實『台灣美術史研究重鎮』及『以學術研究基礎為導向』的理念，因而進行軟體改革計劃，期能在有限的時間內，為美術館奠定台灣美術學術研究的基礎。計劃中將完整呈現台灣美術發展史之外，擬重新規畫館舍內部展覽空間，國美館將以「館中有館」的概念(兒童館、版畫館、書法館 )設立數個主題館，期使美術館成為學術與休憩並重，專業與通俗共享的新美術館。

美術館自開館後，就一直飽受外界批評，各界輿論接踵而至。肇因不外硬體的缺失與不當：如展示空間設計不當，展示牆面與設計不符，動線系統混亂，低效能的空間利用，此皆讓參觀者對觀賞藝術品的意願降低，「人氣」一直都處在低潮的狀況。各種「狀況」層出不窮，也導致美術館功能大打折扣。因此為求徹底改善國美館的文化氣氛與其營運功效，只有同時改善硬體與軟體設計，才能振衰起蔽，化凌亂的館舍為明確的觀賞空間，進而成為多元化的全方位美術館。

## 二、 整建計劃之開展目標：

### (一)規劃具體目標

1. 縮短人與美術館的隔閡，符合人性化的需求：做一個現代化的美術館，就必須注意到「人」的需求，服務觀眾。將美術街的服務區增加生活機能來提昇藝術空間。因此，增設休閒與餐飲區，增加知性服務機能空間，使觀眾樂意進入美術館。改善館內過於空曠，冷漠的弊病，改之以親切、柔和、溫暖的有助於刺激參觀慾

望，吸引在館外休憩的民眾進入館內參觀。將增加休閒的服務區增加知性服務的設施，讓觀眾感覺到美術館的親切性與可接近性，帶動人文氣息。

2.動線系統順暢而富變化：從展覽室之間不良的動線重新規劃設計，分成二個不同的參觀動線，一為由西向東，另一為由東向西路線，二路線區分為靜態性(學術性)與動態性(活潑性)，並提供明確的選擇性服務，使觀眾不在有強迫性的觀賞。

3.加強空間區隔的明確性，建立美術館文化：建立美術館功能作為展覽、研究、教育、保存等服務場所，提供專業素養，滿足觀眾知的權益。因此加強空間區隔，包括台灣美術發展史的主題館，以及館中有館的兒童教育館、台灣書法館、台灣陶藝館、台灣影像館、台灣版畫館等以台灣美術發展為主題之研究，將美術館文化重新整合與建立。

4.景觀的改善與形象的提昇：有鑒於能源與空間浪費，建築物內部空間將重新設計，各展覽室間增加動線的聯繫關係，美術街的景觀增加生動、變化設計，屏除以往呆板、窒礙的空間設計，成為館內館外與大自然互相呼應，富有生動活潑的景觀。不僅有助於參觀、使用，並有提昇專業美術館的形象之附加價值。

## (二)符合人本精神

一座現代化的美術館，除了堂皇典雅的建築表象外，更應有親切宜人的臨場感，它的氣質除了是神聖的、學術的之外，其氣氛也是民主的、大眾的。所謂大眾化的設計，包括軟硬體的規劃設計需要考慮到廣泛的人—專業與非專業的、健康的與殘障的、年輕的與年長的、國內的與國際得需求等等。以前的建築常常因為政治或時代品味，往往將公共建築設計成「大中至正」式的莊嚴聖殿，使人難與之親近。空間整修工程是美術館「放下身段」計劃的一部分，它最大的考慮是值基於「人」的使用上，要符合大眾需求與實際效益之設計。

綜觀當今優秀的美術館設計，都有它平易近人之處：館內設有各式書坊與飲食區、美術複製品、海報、明信片及參考教材之販售中心，此外還提供藝術性電影、精彩的講座設計等，以期能滿足各個層面市民的需求。

## 第二節 國美館硬體環境問題檢討與整建經費評估

國美館是國內第二座大型的藝術博物館，從開館之初，藝術界人士即大聲疾呼：美術館應積極加強、充實軟體設備，切勿再蹈台北市立美術館成立初期的覆轍。言猶在耳，但是，國美館打開大門之後，所有硬體的缺失仍暴露在大家面前。展覽場地設計的不合理，遠遠超乎意料之外，來自歐美的博物館員也紛紛指出硬體設施的不當。台北市立美術館所造成的教訓似乎未給國美館開館之初有所警惕，導致有以下嚴重缺失。

### 一、 硬體環境問題檢討

#### (一)低劣的施工品質以致維護管理的困擾

從國內公部門發包出去的建築硬體所呈現的施工品質，在國美館館舍成果中仍舊可見。台灣營建文化在低價搶標的惡性循環中，偷工減料已行成慣性，所得到的都是低劣施工品質的建築物，日後所要承受種種不便和困難亦將無法避免。而國美館一開館就暴露出一堆問題出來，遭致當時報章輿論嚴重批評。

對一個龐大空間與各種設備的美術館，在一般性的維護與管理已屬不易，更何況在一個工程品質低落的硬體中，諸多設施不良與公共空間設計不當所付出的心力與維護經費更無法估計。例如館內光線昏暗，館方只有增加照明，眾多的燈光又導致室內溫度升高，因此，只有開大空調以降低室溫，

造成電源浪費，增加電費支出。

展覽室過多的玻璃外牆，無法掛畫，故只有使用活動展示隔牆來增加展示空間，不但破壞原有展示空間，也使展示作品無法得到適當位置。低效能的展示空間，顯現出粗糙的展示品味，應不是一個具有水準的美術館所應呈現的。再者，由於軟體規劃不當與管理不善，館內的展覽活動無法吸引館外遊憩的民眾至館內，高成本的營運管理，卻帶來低效益的成果，形成資源浪費。

## (二)外牆石材與內部磁磚嚴重剝落以致安全管理上的困難

美術館外牆是以來自非洲的天然石片黃板岩為主要材料，內牆則是以本省泥土所燒成的陶片為材料。台灣的氣候，冷熱溫度溼度變化極大，午後強烈日照與夜晚露濕的熱漲冷縮，常使廣常前地磚與牆上的二丁掛陶質壁磚容易鬆脫，導致有安全上的顧慮。

## (三)展覽空間與參觀動線的缺失形成低效能的使用效率

美術館舍建築內部空間大都是挑高的形式，前廳與美術街的空間立著龐大且誇張的石柱群，莫不使人感覺有如進入神殿內，身入其境的參觀者，空間的壓力從四方而來。加上展覽空間與參觀動線標示的不明確，觀眾往往不知所措，經常找不到所要前往的展覽室位置，穿梭在偌大的空間，樓梯間上上下下，耗費觀眾多少時間，致使觀賞藝術品的意願大為降低。

在一個如此龐大的硬體空間，缺少一份人性空間規劃：如可調劑身心的休憩場所，民眾處於一個冷漠的、巨大空曠的空間，美術館的空間雖然龐大，並且有多種大小不等空間的展覽室(分有 A、B、C、D、E 型展覽室)，但是在動線不夠流暢，展覽室之間的聯繫欠佳。展覽室規劃不當，致使部分展覽室

無法適當運用(如 C、E 型展覽室)，形成空間使用上的浪費。行政區、服務區、展示區等各區之間區隔不明確，都是造成觀眾無所適從，喪失參觀意願的原因。

#### (四)沉重的空調耗電費用與漏水問題的缺失

台灣午後雷陣雨與夏季颱風侵襲所帶來的豪雨，使不良的硬體設施飽受漏水、滲水之苦，影響館舍結構與安全一個多以挑高呈現其雄偉的美術館，完全忽略了它所顯現出空間的浪費，在能源的耗費上更是龐大，從國美館開館歷年來，每年電費支出都在千萬元以上。能源節約上可說是與世界潮流完全背道而馳。

## 二、整建經費評估

### (一) 以招商權利金支付整建工程部分

當確定投資廠商之後，民間廠商依契約規定須繳交權利金，而這些權利金當經營期限屆滿不必反還，國美館則預定將權利金作為整建工程之支出經費。

### (二) 以政府第二預備金或編入九〇年度預算支付整建工程部分

整建經費高達三億多元，而權利金之金額只有一億五千萬，不夠整建費用支出，因此擬以政府第二準備金支出，或逐年編入年度預算以支付部份工程費用。

## 小 結

早期政府興建文化建設鮮少考量未來營運管理之必要性，只考慮是否有經費興建問題，主辦單位在企劃階段缺乏經濟效益與審慎評估觀念，對未來長期

營運管理亦無完善計畫，建築師規劃硬體設施對未來經營管理欠缺考量，以彰顯個人主義風格之心態來設計，這些思考方式導致硬體設施啟用後無法滿足社會大眾需求，形成日後經營管理過程中一大負擔<sup>2</sup>。

國美館硬體設施即在這種公務人員心態完成，外牆石材與內部磁磚嚴重剝落、展覽空間與動線缺失、耗電與漏水等低劣的施工品質，浮現館舍種種問題，致使倪再沁館長甫上任之時，即規劃館舍重新整修，尤其是內部展覽空間的重新規劃設計，對國美館經營方向重新定位。

### 第三節 公辦民營執行階段之問題檢討

#### 一、第一次採行 BOT 整建問題檢討

##### 一 經濟景氣逐漸衰退，影響民間企業投資意願

國內景氣蕭條已久，民間企業投資風險提高，致使投資廠商不易籌措龐大資金挹注文化建設。

##### 二 申請整建建築執照困難，影響投標廠商投資信心

美術館啟用之初，即有違規使用的問題，尤其以地下室違規使用最為嚴重。另外，因政府消防法規修改，原有消防系統多數已不合規定，致使申請建照阻力重重，造成議約時程延宕日久，終使民間機構失去信心，而終止議約。

#### 二、第二次甄選民間機構參與整建經營類 BOT 計畫

---

<sup>2</sup> 參考池穎怡，〈民間機構參與文化建設整建經營之可行性研究——以高雄市立中正文化中心為例〉，

第一次採行 BOT 整建計劃受挫後，倪館長經檢討得失後再次研擬甄選民間機構參與整建經營的類 BOT 計劃<sup>3</sup>，為館舍整建經費繼續努力<sup>4</sup>。

#### (一)法令依據

- 1、依據國有財產法第二十八條處分收益公用財產之限制：「主管機關或管理機關對於公用殘產不得為任何處分或擅為收益。但其收益在不違背其事業目的或原定用途者，不在此限」。
- 2、依「台灣省公園管理辦法第五條」上述空間之總和依規定必須在總樓地板面積之三分之一內。國美館擬規劃開放特許民間企業經營面積約為 879 84 坪，低於國美館總樓地板面積 9339 坪三分之一上限，符合法定限定範圍之內。

#### (二)開放特許民間企業投資經營範圍及項目

在不妨礙美術館舉辦美育活動下，特許民間企業可在國美館釋出的空間範圍內，規劃營運書店、餐飲、藝品等項目。書店及藝品方面則以與藝術相關之書籍、文具用品、海報等商品，餐飲類包含餐廳與咖啡店之經營。

#### (三)權利金及回饋方案

- 1、特許公司得到該計劃之經營權後，則須繳付給國美館一筆費用作為權利金，該費用至特許期限到期時並不退還。

---

國立成功大學建築學系碩士論文，2000 年，頁 3-10

<sup>3</sup> 國美館使用「類 BOT」做法，是收取得標之民間企業之權利金後，提供館內部分樓板面積給民間企業作商場經營，俟經營期限屆滿，返還經營權及設施於政府。因只涉及「經營」與「移轉」，又屬政府業務或勞務之部分委託，非全館委託，應為「類 OT」，(詳見本論文第六章第二節美術館公辦民營模式之建立與分析)。本章為配合國美館用詞仍引用「類 BOT」，其他章節之用詞則為「類 OT」，皆屬同一類型(合作經營)之委託經營模式。

<sup>4</sup> 見國立台灣美術館，(國立台灣美術館甄選民間機構參與館舍管理計畫書)，台中市，1999 年

- 2、國美館擬定特許公司每月約定營業額之一定百分比抽取回饋金，此項回饋金為該館甄選特許公司評比要項之一。

(四)國美館特許得標之民間企業在開放經營範圍內空間，經營期限為三十年。

(五)特許公司之權利義務

- 1、在營運特許期間內，為有效管理特許公司進駐內部秩序，避免特許公司未來損及美術館原有功能與形象，應遵守經營管理辦法作為規範內部秩序。
- 2、特許期滿後，特許公司應將營運資產按許可條件無償移轉給美術館。

## 小 結

本案民間投資計畫運用「促進民間參與公共建設法」之精神，國美館釋出樓板面積約為 879 84 坪，低於總樓板面積 9339 坪三分之一上限，開放作為民間廠商經營空間，廠商繳付一億五千萬元的權利金，特許經營權期限為三十年。廠商將館方釋出空間規劃營運書店、餐飲、藝品等項目。書店及藝品方面則以與藝術相關之書籍、文具用品、海報等商品，餐飲類包含餐廳與咖啡店之經營，美術館只行監督之責。廠商參與投資與營運，但無參與美術館行政權利，營運期間屆滿後，經營權歸屬國美館，與所謂公辦民營方式略有不同，故館方將此方式定為「類 BOT」。

回顧國美館倪館長於八十六年八月上任，九月份即宣布次年二月館舍整建休館，另一方面擬具計畫書向省府要經費，當時省府因精省在即未能撥款，館方只得求助民間企業，八十七年以公開招標方式徵求合作廠商，適因國內景氣不佳而

流標，復於八十八再擬具計畫書以「類 BOT」方式招商，結果由國內知名建商三采建設集團得標。然而，國美館因地下室空間未符合消防法規，餐廳屬違規使用，館舍整建使用執照台中市政府一直未核發，館方幾經協調與地下室改進後，終於得到市府核發之使用執照。另外，雙方對提供樓板面積產生歧見，協商一直無法達成共識。三采建設卻因景氣蕭條，股票價值下跌，財務產生危機，無法支付一億五千萬元權利金，雙方時間上的延宕，使本案不了了之。

從地下室未符合消防法規來看，或許為館內硬體違規使用之冰山一角，而地下室只凸顯硬體在規劃之初的不當問題，以致館方從民國七十七年六月開館到八十六年倪館長上任之間十年期間便急於重新整建。另外，從決策層面來看，館長對整建計畫案流程具有決定性，國美館從休館至今，未能正常營運已四年有餘，館內空間曠廢日久，形成資源浪費，這不能不說是館長之責。加上民國八十八年九二一大地震，館內結構體受損更是雪上加霜，百廢待舉，是目前國美館極力恢復舊貌的課題。

## 第四節 權利金使用問題與甄選作業計畫

### 一、 權利金之使用

館舍維修與整建工程浩大，因此權利金運用多用於建築師設計費、律師見證費及工程費<sup>5</sup>。

### 二、 甄選廠商作業計劃

#### 一 訂定投標人資格

---

<sup>5</sup> 見國立台灣美術館，(國立台灣美術館甄選民間機構參與館舍管理計畫書)，台中市，1999年

國美館擬定投標資格有以下兩種：

- 1、國內外法人單一公司
- 2、依法設立之公司，法人以共同合作方式組織之企業聯盟者

## 二 訂定特許公司進駐美術館經營管理須知

為維護持續美術館原有功能與服務品質以及社會形象，有必要訂定足以規範特許公司日後進駐美術館經營之管理辦法。該管理辦法明定內容包含：

- 1、營運範圍與營運時間
- 2、裝修、修繕工程與商品陳列方式
- 3、安全管理措施
- 4、特許公司職員之行為規範
- 5、核計水電瓦斯使用經費
- 6、環保問題

## 三 擬定投標文件及投資說明書

- 1、明定參與投資之民間企業應檢附投標文件：
  - (1)資格證明
  - (2)相關經驗證明
  - (3)公司財務證明
  - (4)室內設計工程施工管理計劃書
  - (5)事業營運計劃書
  - (6)投標申請書
  - (7)投標切結書
  - (8)技術合作協議書
  - (9)押標金收據聯正本

- 2、文化投資不同於經濟事業投資或交通事業投資，為讓投資之民間企業了解投資範圍及權利義務，擬定編撰徵選民間機構參與國美館館舍空間營運投資說明書。投資說明書內含下列項目：
- (1)緣起及國美館背景與基本資料
  - (2)開放項目及經營範圍
  - (3)准許經營項目及特許期限
  - (4)投資環境
  - (5)審標、決標與訂約辦法
  - (6)國美館協辦事項
  - (7)得標廠商之義務

## 小 結

國美館致力於類 BOT 方案，努力克服作業障礙，因而編製「特許公司進駐美術館經營管理須知」、投標文件及投資說明書，希望與民間廠商合作以取得民間資金。館方所定之權利金為一億五千萬，仍不足支應館方所估整建館舍需近三億元工程款，期望以動支第二預備金或編列年度預算來支應。本案雖經招商由三采建設得標，惟因館設違規使用致台中市政府延發使用執照，又適國內經濟下滑，三采建設財務產生危機之種種因素，而使本案走上解約一途。

## 第五節 國美館類 BOT 規劃與執行之整體評估

本節係以倪再沁先生接任國美館館長之後，以類 BOT 方案進行館舍整建之過程，從館內之軟硬體及館外輿論所作經營方向之探討，並將方案成敗與館方後續處理方向作評估討論。

## 一、新館長新作為

國美館在台灣第一位遴選出來的倪館長，八十六年八月底接任後，即開始國美館整建計劃。於當年九月中旬即對外宣布翌年二月份開始封館，另一方面委託成大研究發展基金會、建築事業策略企劃研究室規劃整建計劃，於八十七年一月十六日完成「台灣省立美術館館舍空間整建及營運計劃書」草案，二月份封館後，在二個月內全館掀起「黃埔大地震」，全館各個組室為整建前大搬家，各組室搬離原工作崗位至美術街展覽區集中，作臨時辦公場所，騰出大部份空間，似有要開始動工之勢。原計劃一旦動工，大部館內作業及館員將遷移至台中縣港區藝術中心租借場地辦公，只留小部份館員在館內作業及監工。但是最重要的，此時整建經費還尚無著落，館方函請省府核撥經費，亦遲遲未覆，當時也正值熱鬧的精省階段，省府存廢眾議紛云之中，有誰還去關心該館的整建工作！倪館長將休館所造成的事實，期望促使上級單位能夠儘速撥款，卻未料精省政策使期望落空，無法取得上級之補助經費。

從封館大搬風後，在館內空曠的感覺是一片灰暗荒涼，除一座空殼外表，了無生氣。時經半年，經費確定無著後；全館再次大搬家，各組室重新搬回調整後的崗位，上上下下般動，弄得館員人心惶惶，無心工作，甚至有些文件、用具亦在此時遺失，損失可謂無形。此後小規模搬動亦有三、四次之多。如此草率行事，館內館員士氣早已消沈，且亦無奈。館長如此不諳公務行政程序，不按牌理出牌，才有可能作出如此荒謬行徑<sup>6</sup>。外界撻伐聲，尤其藝文界，早已響起，但是這位以藝術家、藝評家、社會運動工作者自居的館長，似乎不以為意，尤其於八十七年八月中旬，「爆破美術館」事件，更讓上級長官為之震驚。八十八年初館方礙於現

---

<sup>6</sup> 多年來筆者因訪友或觀看展覽經常進出國美館，至休館之後，因多次訪友之便，了解國美館內部情形。休館之後的每一階段，都經館內友人陳述內部情形，以及 BOT 方案進展情況，對此點滴館員多有怨言。館內硬體陳設已缺乏管理，任其「荒廢」，直讓人難以相信這是一個文化藝術最高且號稱國內最大館所。

實壓力，開放部份展示空間，但於九月上旬再度封館，適九二一大地震後，館方以館舍結構堪虞，即未再開館，此時館舍空間之氣氛，「猶如戰後的廢墟」<sup>7</sup>，令人垂淚。

倪再沁先生基於國美館專業考量提出整建計劃，立意及破除陳規之勇氣，不可言弊，也曾於座談會中承認對館務內部不瞭解，致 BOT 案失去時效之疏失責任<sup>8</sup>。但是他疏忽了大眾對美術館硬體設備的重視勝於其他因素，在整個大台中地區的文化全貌上國美館是唯一專業藝術機構，大台中地區的藝文界人士對之有極高期望，讓國美館這樣停擺休（修）館，是相當浪費的<sup>9</sup>。BOT 案的失敗，賠上了國美館的停擺，是不值得的，國美館停擺，使該館內部之設備及工作士氣所受到損毀和傷害以及資源的浪費，更讓整建工程路遠迢迢，更是不值得。

## 二、館舍整建評估方向

國內興建文化建設，常常於開館之際喧沸一時，爾後即面臨館內空曠，觀眾三三兩兩，使用效率低落，功能不彰的現象。這種現象有時不得不歸咎於硬體或軟體的不良或缺乏，其他因素則為宣傳不足展覽內容鮮為人知，或交通不便等因素。在決策方面館長的經營理念，關係著館的成功和失敗，倪館長改革美術館重新定位問題值得肯定，但是在行政程序即其做法所受之爭議，以及不察當時社會經濟情況，以致有最後如此結果。類 BOT 案在大環境逆境中宣告夭折，在行政過程應有持續探討美術館是否仍有公辦民營之需要？本次政策失利是否意味其政策之不可行呢？另外，對美術館硬體的缺失，仍應就美術館在規劃時應有審慎評估，避免以後文化建設重蹈覆轍。

---

<sup>7</sup> 見編輯部，〈搶救國美館！〉，典藏今藝術雜誌第 93 期，2000 年 6 月，頁 54

<sup>8</sup> 見黃友玫，〈「國美館改建困難重重」座談會〉，典藏今藝術雜誌第 93 期，2000 年 6 月，頁 58 - 64

<sup>9</sup> 同上註，由林平先生提出

對收藏過去和現在藝術家創作的藝術品，而且是超時空的，為人類文化遺產而設的美術館，具有獨立性、責任義務和目的。美術館本身的建築概念、藝術品收藏與展示空間、研究與社會教育等問題，甚至作為一開放性空間美術館，在執行美術館規劃之中，即應當有相當審慎的評估與計畫，經營理念與收藏方向。如果經營規劃之際未做好確實考量，缺乏對現在與未來長期經營理念與反應地方特色<sup>10</sup>，最後將反應出館方在軟硬體的種種缺失以及經營方向的問題。國美館興建之初以及現在整建規劃，應當以審慎態度來作評估計畫，這可從硬體設施及軟體規劃作說明：

### (一) 美術館之建築

建築本身即是一種藝術，因此美術館的建築就是藝術的呈現，加上它本身是代表藝術博物館建築的特性比其他類博物館的建築更具獨特性。早期博物館及美術館硬體大都以宮殿或宮殿式建築，而現代講求功能性與創造性的建築，現代美學呈現現代思維，讓一座現代美術館的建築除自身為一藝術品外，也常常展現藝術思潮與文化的取向。古根漢美術館一向強調美術館本身的建築特色與功能性考量，讓建築上的美感成為一種新形象。由建築大師法蘭克 葛瑞所設計的西班牙畢爾包古根漢美術館，硬體類似巨型船身的不規則造型除了與式微的造船工業有歷史性的象徵外，也具有現代主義及強調個人的表現風格，並且成功的將畢爾包從一垂廢的工業城市轉型為文化、資訊都市的重要象徵性地標。

國外一些當代美術館在增建或改建時，也都把現代美學和當代思潮加諸於硬體之中，如增建法國巴黎羅浮宮，法國政府通過美籍華裔建築師貝聿銘的設計，採用三角幾何的現代造型建築，讓洋溢古典精神的羅浮宮建築對映在玻璃金字塔

---

<sup>10</sup>參考池穎怡，〈民間機構參與文化建設整建經營之可行性研究——以高雄市立中正文化中心為例〉，

上；美國華盛頓國家畫廊，從主體的古典建築通過一長長的電梯甬道，到達增建之東廂畫廊的現代建築，象徵著從古典到現代的歷史軌跡。奧塞美術館成功的從火車站舊建築物轉變成美術館，在美術館前看到的是火車站的外貌，裡面空間佈置與配備設計做了開創性的要求，舊有美輪美奐的設計保留了當時十九世紀風格，使現代規劃與舊有風格融合成具有代表性的美術館特色。

前身為火車站的奧塞美術館，這座以文化資產保護，古蹟再利用的美術館，在經過老建築物免於被拆的命運之後，重新定位於美術館的一條生路。當確定作為美術館的構想之後，便設定所收藏的目標及材質種類，為反應當時十九世紀工業社會與鋼鐵材料，以及十九世紀末藝術材料與藝術領域，將它定為於「藝術與文明」的博物館<sup>11</sup>。而規劃的內容包含展覽空間、資料室、閱覽室、參觀人數等，軟硬體的評估考量，如何使一座十九世紀末的建築物以收藏同時代的藝術作品呈現在二十一世紀的年代，這種創意與實現，並且接近完美的自我要求，所需要的是審慎的評估與考察<sup>12</sup>。這些計畫的執行、收藏方向與定位問題可以讓國內三座美術館在原創館之初所定位的方向，而今相互重疊的問題，能提供一種另外思考的可能性。

## (二)美術館展覽空間之規劃

美術館之「展覽」，猶如劇場之「舞台」，舞台設計無論如何之精緻與講究，仍必須有一場高水準的演出戲碼，因此美術館的展覽與其硬體規劃空間之配合，也就相形重要，相得益彰。亞當斯(Philip R. Adams)於「論展覽」一文所說：「所謂

---

國立成功大學建築學系碩士論文，2000年，頁3-8

<sup>11</sup> 參考陳龍廷、林晏如，〈從火車站變成美術館的故事〉，藝術家雜誌第260期，1997年1月，頁314-333

<sup>12</sup> 同上註

展覽，實包括有作用之陳列，及有目的之展出雙重意義。」有作用之陳列則是將一特定主題展覽，作有計畫、有系統的表現出來；有目的展出則是將主題之思想意識與事實敘述做精確的表達與闡揚。

美術館服務的對象是全體民眾，提昇民眾生活文化水準為工作目標，作為一個現代美術館應開拓新視野、新情境，探索更多的可能性，因此展覽主題不應再侷限於傳統觀念的存美術領域。凝結美術館空間整個氣氛，在展覽空間與動線安排歸還給觀眾一種新鮮感。美術館的競爭從收藏質、量之爭轉向展覽品質的競爭，展覽品質與方式以及展覽空間、動線與語言的呈現，都讓觀眾對美術館有不同的感覺。美術館需要有觀眾休息的場所，設置舒適餐飲區與咖啡區讓觀眾在藝術巡禮之後，能夠喝茶、喝咖啡來鬆懈心情，休息片刻，溫馨的服務就能夠得到觀眾的認同。

人類文化遺產的保存與美術館關係相當密切，美術館的建築、收藏與空間、公眾與社會教育等問題，在國內一向引來諸多討論<sup>13</sup>。其實只在於對美術館的評估與規劃做的如何：美術館的政策為何？要如何運作？典藏的方向？管理的標準是什麼？給觀眾服務品質的滿意度？館內空間情形如何？都期望在管理計畫中實現所有具體目標。

### 三、 美術館館長人選與資格條件

#### (一) 美術館館長人選

曾經於《藝術新聞》列舉全世界在藝壇最有權勢的五十名人選當中，就有二十一位是美術館館長，可見美術館館長在藝術生態上佔有舉足輕重的地位，他不

---

<sup>13</sup> 參考達尼艾 傑洛迪，〈美術館是什麼？ 美術館與美術館學〉，藝術家雜誌第 255 期，1996 年 8 月，頁 127 - 129

僅扮演著文化代言人角色，也兼具守門人角色。

從決策過程來考量作為美術館館長的人選，不管過去與現在，東方與西方有著不同方式，基本上有一定的過程與條件。啟蒙較早的西方博物館與美術館界，館長人選多具有藝術史學專長或鑑賞能力等個人條件，而現在的基本考量是從能力、專業與企劃。選擇的條件有三：(一)具有家事背景與藝壇動員能力。(二)具有藝術史學專長、品鑑能力、企業管理等個人條件。(三)各項藝術管理、教育、公關等之行政能力<sup>14</sup>。西方美術館多為私營或由基金會掌控，館長職缺通常由董事會透過職業仲介人研擬人選，再經雙方評估定案遴聘。

美國美術館所遴聘的館長卻不一定完全是美國人，若干美術館館長多為外國籍專家，是表現美國人唯才適用與包容心，如大都會美術館館長為法國人、波士頓美術館館長為英國人，這些館長人選不只限於博物館界人員，或是企業高手，最好具有相當的學術背景和政經良好關係，因為新一代的館長任務，是如何從企業界募得經費與如何開源節流的工作，

在國內公立美術館館長職缺多為官派或政治酬傭性質，因政黨政治的操縱，產生泛政治化的館長，以其位階在政治圈或許爾爾，但是在藝壇內部卻有相當影響力，手中所握有之資源與權力對藝術生態之影響亦相當深遠。國內三座美術館前後數位館長經歷、資格各不相同，或為黑官或軍官轉任，或為教育人員轉任或經甲等考試及格任用，或由畫家身分以政務官任用及館長職出缺暫代理者，共計十數人，直至最近美術館館長才用遴選方式產生，雖是遴選方式，但是到決策者手中仍是舉棋不定，因政治考量難於定案。

## (二) 館長之資格與條件

---

<sup>14</sup> 見葉玉靜，〈尋人啟示 廿一世紀美術館館長的遠景與期待〉，雄獅美術第 291 期，1998 年 8 月，

美術館館長所作的決策，關係著美術館營運方向，也影響國內藝術生態環境。錯誤的決策，就把美術館帶入了失敗的命運，如倪館長因整修館舍所作一連串的行政措施，從八十七年二月封館，規劃館舍維修計劃、規劃類 BOT 招商、協調、計劃案失敗後的檢討到離職為止，歷時三年九個月的封館時間，美術館對外活動幾乎停擺，內部幾乎成為一座空城，至今美術館內部正積極整建中尚未恢復正常營運，這樣的行政工作是否有績效可言？館長在行政經驗的不足，是否能勝任館長之職，讓內部員工產生質疑？許多行政程序不符規定，打亂了原有工作進度，員工心慌手忙不知所措，數次移換工作位置，也使員工心情士氣低落種種<sup>15</sup>，更暴露出館內忙於一團亂的情景，憶起以前台北市立美術館曾有張振宇當館長時的相同景象。兩人有相同的資歷，皆是由畫家轉進成為美術館館長，在行政事務不熟稔之下，主觀的堅持使行政程序幾乎不按牌理出牌，美術館的「成果」呈現，也幾乎是他們的「作品」的呈現。

那麼，館長的需要什麼資格與條件呢？就歐美掌握美術館的基金會董事會的說法；只要他能為美術館爭取到經費，開源節流就是好的館長。在歐美大部份美術館為私營，每年經費的來源除了政府以評比效績的成績，來作為補助標準，卻只占了所有經費的 30%~50% 或者更低，其餘需靠商品的銷售所得及向外面企業界募款。館長的職務大部份工作是向外勸募，行政工作就交給副館長了，基於美術館永續經營理念，基金會董事會在尋館長人選就不得不費點心了。

國內美術館幾度館長出缺，人選難產有其政治因素考量，卻非像歐美基金會在尋千里馬的心情。國內在美術館館長官派的種類，有雙軌制如國美館及北美館，高美館目前仍為單軌制。從教育體系轉任者，較能熟悉美術館專業工作性質，惟

行政經驗尚嫌不足，從公務系統勝任者，行政經驗相當豐富但對美術館專業知識不甚瞭解，常有「外行領導內行」之嫌。在官派的館長，如何在行政與專業兩難中兼得，實為難題。果真如此，就謝里法所言，不如把美術館開放民營，讓館長一職交由基金會來遴聘，政府就無需因指派館長而有難色了<sup>16</sup>。

在理想的館長人選，漢寶德先生認為藝術家的專業成就，勿庸置疑，但過於主觀的堅持，使行政事務的執行不符現代多元社會的要求，適當的館長人選需具有圓熟人際關係，卻又不失理想，並且具有教育家的胸懷<sup>17</sup>。雖然漢寶德先生規畫了館長的人品，但未滿又太過於擁統。高雄市長謝長廷曾為高美館人選決定過程中，也提出了館長人選的條件<sup>18</sup>：

- 一、他不一定是位藝術家，但最好是藝術本科出身，具備鑑賞能力。
- 二、他必須具備行政經驗與能力，得以在有限的資源與法令中尋求突破，並且有能力向中央申請更多經費與邀請到重量級的藝術展出。
- 三、他必須具備國際觀，除了持續將國際藝術引進高雄市外，更能提昇本土藝術的價值，行銷至國際。

這種條件已明確指出作為一位美術館館長所應具備的宏觀與自身修養的條件。只是在國內要尋求這樣的人才，必須加以時日，才能浮現。從國外美術館館長遴選過程中，把「行政」與「專業」分開，讓館長工作對外經理「一般行政」事務，而「專業行政」交給副首長，倒是一種可行方式。各國對博物館館長的人選，除

---

<sup>16</sup> 見雄獅美術第二九一期，頁 23~25

<sup>17</sup> 參考黃 蕾，(任重道遠 漢寶德談博物館前景與理想館長的特質)，雄獅美術第 291 期，1995 年 5 月，頁 30 - 32

<sup>18</sup> 見秦雅君，(藝術人才的選擇，本身就是一種藝術 記謝長廷對高美館館長人選決定過程與問題)，典藏藝術雜誌第 89 期，2000 年 2 月，頁 68 - 69

了一般行政條件外還要求他必需具有企業理念與開發能力<sup>19</sup>，從開發能力來拓擴美術館、博物館的業務，從美國的古根漢美術、紐約現代美術館及大都會博物館都積極向外拓張的情形，不無與館長的理念及企業經營有極大因素。

## 第六節 處理國美館採行類 BOT 乙案的可能方向

由於國美館為整建館舍，從民國八十七年二月封館，期間雖有小段時間開館，大也都只是館藏作品作墊檔展出，至目前為止曠廢時日已逾四年，遭受學界、藝術界從開館以來第二波輿論攻擊<sup>20</sup>。加上整建過程失利後，留下滿目瘡痍的內部硬體設施，讓人難掩心中之憤，也就是一貫的政府官僚作業，四年來浪費多少人民脂民膏。政府在這種無止境的揮霍浪費，遺留下的問題就越嚴重。類 BOT 案失敗自然有多方面的原因隱藏於其中。在館長易人後，所留下種種未復原的國美館軟硬體，其後續作為如何？類 BOT 案是否繼續辦理？在由新館長接手，是否有另一重新作為呢？

### 一、可能處理方向

國美館在類 BOT 失敗後，館長也已易人，對以公辦民營方式整建館舍，新任館長是否有意繼續接辦？或就此中止？國美館以首宗公辦民營方式來整建館舍不失為一可行方式。在座談會當時，如林田富先生所說，在國內文化建設屬首宗採類 BOT，但是在環境下，法源在哪裡？案例在國外有但國內缺乏實務行政經驗，上級機關是否認同？公務體系行政程序繁瑣且存有疑慮，各級相關行政機關之公

---

<sup>19</sup> 見黃光男，《博物館行銷策略》，台北市，藝術家出版社，1997年，頁56

<sup>20</sup> 第一波輿論在民國七十七年開館之際，館舍工程所露出瑕疵，如漏雨現象、外牆石材問題、空調不靈，展覽室溫度過高以及承包商不負責任等等急就章的開館結果，重蹈當年北美館建館時覆撤，遭受各界及報章輿論攻擊，譏多譽少。今日國美館封館事件及倪館長處事風格使美術館遭受第二波外界批評與抗議。

務人員依法行政心態，使案例一開始即處在不利的狀態在進行<sup>21</sup>，失敗似乎成為必然。

失敗了，是否就表示 BOT 不可為呢？失敗的經驗只是一個借鏡，況且今日「促參法」、「促參法施行細則」等等相關法規及辦法相續完成，如果說尚為欠缺的，就應屬較專門的博物館法之類的法規依據。彙整這些規定辦法，再從新做好先期研擬計劃及評估，以時間換取空間方式，文化建設之公辦民營仍是未來政策。新任館長的壓力在於如何「儘快」開放國美館，或許沒有那麼多的時間再去規劃公辦民營計畫，讓這次的失敗經驗就成為一個借鏡吧！

## 二、國美館實際後續情形

倪館長在藝文界的抗異聲中，悄然下臺，留下了一堆爛攤子由接任館長來「補破網」。倪館長自八十六年八月底接任至八十九年十月三十一日止，共計三年二個月之任期，原想以改革者姿態整頓美術館，在社會大眾心中，卻沒想到會讓美術館成為「廢墟」，館員人心惶惶，這不僅是倪館長之失職，所屬之上級長官失職亦當責無旁貸。搶救國美館！國美館整建困難重重！倪館長在任時之口號果然成真，不僅國美館硬體需整建，館員心態仍需心理建設。估計國美館整建期間將不止於倪館長之任期。

國美館在八十九年十一月館長人選交接後，飽受外界質疑與輿論壓力，決定以「邊修邊展」的方式，暫時先面對社會大眾，重新恢復與外界對話機制。所謂「邊修邊展」方式，乃是館方規劃國美館側門入口（英才門）廊道局部開放，另一方面在文建會的支持下，正積極進行館舍整建。目前展出大都以邀請展或館藏品作規劃展出，由於展覽規模較小，館方以消極心態來處理與規劃，似乎無法引

---

<sup>21</sup> 參考黃友玫，（「國美館改建困難重重」座談會），典藏今藝術雜誌第 93 期，2000 年 6 月，頁 58 - 64

起社會大眾的興趣，比起毗鄰的台中市文化局的作為，更顯示出國美館的無為心態。

這些臨時規劃展覽的檔期，社會大眾參觀並不踴躍，整個館的氣氛仍舊處於低迷狀態。偶然幾次館方承辦活動或研討會，才帶來關心的人潮。館外民眾對館方一直存在希望國美館能重新起步，面對大眾。館方內部正積極規劃整建計劃，國美館以「水牛計劃」稱之。計劃中將重新規劃國美館內部及館外美術公園作串聯的結合，將生活文化結合藝術觀點融入藝術殿堂之中，重新開創另一個嶄新面貌。

國美館館舍整建工程，以開館後營運所需軟體為主，在原整建經費二億多元的經費下，力求營運效能的提昇<sup>22</sup>。李戊崑館長於九十年八月二日從代理館長到正式出任國美館館長一職，逐漸了解國美館硬體整建的困難度，抱持著『恢復運轉的熱身能量往往需要較多、較長的時間來做準備，畢竟「靜者恆靜，動者恆動」』之信念<sup>23</sup>，看待國美館的整建。相對於視覺的污染所造成的心理影響，許多建築物外牆所充斥的廣告招牌，就應正視我們處的社會正是一個視覺次序與邏輯的偏差，「美術館應該要從美術，做到視覺藝術，做到視覺文化」<sup>24</sup>。

國美館以「邊修邊展」的方式進行館舍整建，並且是整體規劃，在邊修邊規劃活動中預計於九十二年一月底完工<sup>25</sup>。依此次競選得標的建築團隊所設計重點是企圖以「人與自然交織」的設計理念打造美術館未來願景，「交織」包括新與舊的

---

<sup>22</sup> 見編輯部，〈「水牛」計畫 國立台灣美術館整建先期軟體規劃〉，藝術家雜誌第 316 期，2001 年 9 月，頁 216-222

<sup>23</sup> 見林貞吟，〈面對亮麗的轉折 李戊崑談國立台灣美術館未來發展〉，藝術家雜誌第 316 期，2001 年 9 月，頁 214-215

<sup>24</sup> 同上註

<sup>25</sup> 見編輯部，〈「美」的解構與在生 國立台灣美術館的改造和宏觀願景〉，藝術家雜誌第 316 期，2001 年 9 月，頁 211-213。時至五月下旬，美術館內部對不足之經費分配使用，各組室仍有紛歧意見，致工程尚未發包，時間上已較原計畫工程進度落後，預料整建工程仍將繼續拖延下去。

時間軸線的交織；人為與自然的交織，以及心智活動與生理活動的交織等來創造美術館新的空間架構<sup>26</sup>。張哲夫建築師團隊提出「國美館應作為集體記憶的所（Memory place），以人的身體經驗為主軸的空間創造與環境教育，自然環境與人文環境的結合，尊重人性，以「人」為主體的都市生活環境（Intimacy）等」，不僅在結合館內館外的交織，也在結合四周環境與國美館的契合，在某種相容性產生做進一步的對話，也使新舊之硬體在整體更具內涵。

國美館規劃軟體「水牛計劃」於九十年四月經立法院完成國美館整建報告審查後，整建預算終獲解凍。計劃由南而北分為美術公園、展覽區、美術街及行政區四大區域，預計九十二年元月底完成，期間各區將分季配合展覽活動陸續開放，將來配合鄰近文化機構如國立自然科學博物館成帶狀參觀動線，以吸引人潮。但是館方預計之開館時間以及工程單位是否能配合工程進度，將拭目以待！

---

<sup>26</sup> 見林貞吟，〈人與自然交織——張哲夫建築師團隊提出嶄新的空間經驗〉，藝術家雜誌第316期，2001年9月，頁226