

東海大學美術學系碩士班碩士論文

2000 年以來另類空間在台灣轉型現象之研究

The Transformation of Alternative Space in Taiwan Since 2000



指導教授：林 平 教授

研究生：黃秀琳 撰

中華民國 102 年 06 月

# 東海大學美術研究所

黃 秀 琳 君所撰碩士論文：

2000 年以來另類空間在台灣轉型現象之研究

業經本委員會審議通過——

碩士論文口試委員會

陳泓易 (陳泓易)

吳介祥 (吳介祥)

指導教授 林平 (林平)

系主任 林文海 (林文海)

中華民國 102 年 7 月 2 日

## 誌謝

一份延宕多年的感謝，終於能於今日有落筆的可能，我想內心的激動和感謝是無法言喻的，尤其是從決定以另類空間為題開始到一頭栽進去，過程中的冒險、感動與成長是你們給予我的珍貴禮物。

首先要感謝的是林平老師，其實老師更像個媽媽般給我許多溫暖和鼓勵，無論是研究方向的變動，或在我面對人生課題時，以及當我不斷嘗試和挑戰新事物而幾度無法專注於論文時，總適時地將我拉回論文的軌道上，回憶那些討論、分享與傾聽是遠遠超過一位指導老師所給予的關愛，而就是這份關愛，支持著我繼續完成研究任務。更謝謝陳泓易、呂佩怡以及吳介祥老師在論文口試過程中，給予我的指導和建議，激發我更多思考，為論文的發展更推進一步。

謝謝協助我完成研究的空間經營者與行政們，在空間事務忙的焦頭爛額之際，二话不說地完成調查表與接受訪談，這些點滴都讓我感恩好久，同時也是藉由這樣實地地走訪才被您們的理想與堅持感動，還記得到文賢拜訪林煌迪老師那次，我激動的眼淚不僅是因為您的付出，更多的是您(與其他空間)對於現實環境的無奈。很開心透過這次的研究，能更加了解台灣另類空間的經營現狀。當然，一同渡過許多日子的研究所夥伴們，你們時而小小的鼓勵，以及那些因為荒漠展在研究室腦力激盪畫面，想來都覺得珍貴。還有，謝謝系辦的助教們，總為口考緊張的我們提供最大的協助。

而在這段研究旅程中，虹圻是最為支持我，也是最能給我依靠的人，沒有你的陪伴，也許可能就頓失研究的勇氣，謝謝你的支持讓我總能恣意地實踐和完整自我。最後也是最重要的，就是我的家人－爸爸、媽媽和弟弟，謝謝你們一路以來全然的信任和陪伴，這是過程中最為重要的力量，讓我也相信自己能夠完成的自信。

沒有上述的你們，就沒有今天的我，將這一份小小的成果獻給你們。

## 中文摘要

另類空間不僅在 1980 年代末的台灣美術發展上占有重要地位，更是現今觀察當代藝術發展和面貌的重要基地。台灣替代空間源自海外歸國藝術家援引西方模式所籌組的藝術家自營空間，作為當時既定體制的另外一種選擇，而 *alternative space* 在台灣語境下翻譯成替代空間被賦予反體制的意涵，究竟是空間的自發性意圖還是藝術圈的高度期待？空間意義和型態隨時間改變，「替代」論述的認知差異造成現今另類空間的營運現狀的質疑、討論，以及空間本身的生存矛盾。尤其，台灣另類空間自 1980 年代末創立至今 20 餘年，期間因應藝術環境需求，早已進行不同階段的轉型。是此，本研究目的，首先透過援引美國替代空間生成過程，對比台灣替代空間的發展，從政經背景和藝術生態等外部環境因素，重新釐清和梳理台灣另類空間生成和轉型之發展。第二，在於了解另類空間於 2004 年以法人化轉型作為其生存策略後，所發展出來的營運模式，藉此重新再現另類空間的當代角色和價值。

本研究採量化和質性研究，量化透過空間問券調查表對現存另類空間進行全面普查，包含空間性質、人力、財務結構和組織營運狀況四部分，呈現法人化後的營運現狀，並建構有效的量化數據。質性則透過文獻、深入訪談等資料探討另類空間發展脈絡，並以法人化後的三種轉型類型進行個案研究—商業性質的竹圍工作室、演藝團體的新樂園藝術空間、社團法人的台北當代藝術中心，探討個案的營運發展和課題。

研究結果發現，*Alternative space* 在台灣語境下被翻譯成替代空間，僅具有西方替代空間的運作模式，而在響應社會議題的行動上，以及對既定體制的反動和改革上的實際作用是有限的，甚至沒有，反而著重藝術表現的純粹探究。其生成是一次「藝術自主化」與「自我權充」的關鍵進程，為當時的主流體制提供了另一種選擇；體制化是「主動爭取生存權」與「經濟自主」的開始，發展出多元與靈活的營運模式。

關鍵字：替代空間/另類空間、法人化轉型、營運模式、竹圍工作室、新樂園藝術空間、台北當代藝術中心

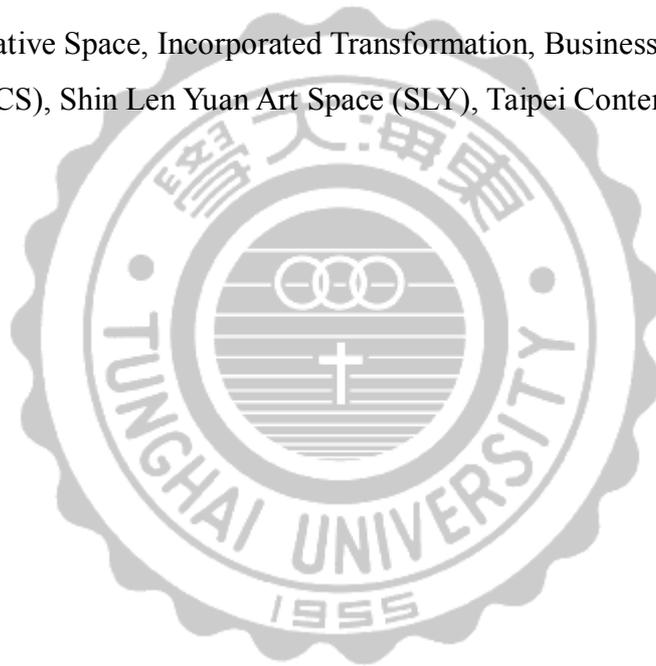
## ABSTRACT

Alternative space not only shows its importance in art development in Taiwan around the late 1980's, but also provides an important site for showcasing the development and status of contemporary art nowadays. The concept of alternative space, or space run by artists themselves, was brought from the Western side of the world by those artists who returned to Taiwan from overseas, and serves as an alternative choice to the mainstream system already established at the time. The term "alternative space" has been translated in Chinese in such a way that it possesses the meaning of "substitute space" in Taiwan, which has a rather anti-mainstream implication. It is unknown whether the translation of the term is a result of spontaneous intention or high expectation by the art world. As the nature and the meaning of space change along with the time, the misconception of the "substitute" has led to questions and debate regarding the operation of alternative space, as well as contradiction with respect to the existing need for the space. The alternative space in Taiwan, particularly, has undergone through different phases of transformation adapting with the changing art environment during the past 20 years or so since it was first brought out in the late 1980's. Accordingly, this research aims to firstly compare the development process of alternative space between U.S., country from which the concept was originated, and Taiwan, and make clarification about the transformation and development in Taiwan by taking external environment factors, such as political background and art environment, into consideration; and secondly to understand the business operation of alternative space and the contemporary role and value it provides after it has been incorporated transformation in 2004 for survival purposes.

This research uses both quantitative and qualitative methods of research. The quantitative method was done through the use of questionnaire, consisting of four areas – nature, manpower, financial structure, and operation with respect to the incorporated alternative space, as well as to construct the effective data. For the qualitative method, past literature contribution, in-depth interview and other information were used to gain understanding about how alternative space was developed. Case study was then performed on the three incorporated alternative space – Bamboo Curtain Studio (BCS), Shin Len Yuan Art Space (SLY), and Taipei Contemporary Art Centre (TCAC), where operational development and other related topics were further explored.

According to our research findings, the term “alternative space” has been translated in Chinese in such a way that it possesses “substitute space” in Chinese meaning in Taiwan. Consequently, while the business operation of alternative space in Taiwan resembles that of the Western world, but there is lack of practical influence, if any influence at all, on action taken in response to controversial issues, or action against the extant system for reform purposes. Pure exploration of art presentation is emphasized instead. The introduction of alternative space is a key development progress as a result of art autonomy and as a temporary solution, which provides as an alternative choice to the mainstream system at the time. Institutionalization was brought out for the purposes of survival and for economic autonomy, which leads to a diversified and flexible business operation.

Keywords: Alternative Space, Incorporated Transformation, Business Operation, Bamboo Curtain Studio (BCS), Shin Len Yuan Art Space (SLY), Taipei Contemporary Art Centre (TCAC).



# 目次

誌謝.....	I
中文摘要.....	II
ABSTRACT.....	III
目次.....	V
表目次.....	VIII
圖目次.....	X
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	4
第三節 研究範圍與限制.....	5
第四節 名詞釋義.....	9
第五節 研究方法.....	11
一、 研究方法.....	11
二、 研究流程.....	15
三、 空間問卷調查表的量化設計.....	16
第二章 美國另類空間的源起和發展.....	18
第一節 時代背景.....	18
一、 政治氛圍.....	18
二、 反主流文化運動：整體反動情緒蔓延—反文化、反戰、反體制.....	22
三、 藝術家反動：對既定美學機構/體制的質問.....	28
第二節 另類空間的初期：1960年代末~1970年代初.....	30
第三節 另類空間的興盛：1970年代中晚期.....	32
第四節 另類空間的體制化轉型：1980年代.....	34
一、 轉型前的困境.....	34
二、 空間轉型發展.....	37
小結.....	37
第三章 台灣另類空間的源起、轉型現象和發展現況.....	39
第一節 時代背景與初期發展.....	39

一、解嚴前後的政經、文化發展 .....	40
(一) 政治方面.....	40
(二) 經濟方面.....	41
(三) 藝術生態面.....	41
1. 藝術表現趨向與風潮：裝置藝術的主流化 .....	42
2. 美術館現象與替代空間生成.....	43
3. 藝術市場 .....	47
4. 畫會團體競出、爭衡與替代空間.....	49
二、替代空間初期發展：1988~1994 年二號公寓結束 .....	51
(一) 自我定位與特質 .....	51
(二) 戰鬥位置.....	52
(三) 與既定體制的距離和交往.....	54
(四) 替代空間的困境.....	55
第二節 中期發展：1995 年以來另類空間與藝術體制平行發展.....	57
一、官方場域中的突顯.....	57
二、學術場域中的亮點.....	58
三、藝術市場的契機 .....	59
四、1995~2000 年另一波另類空間成立潮.....	60
第三節 另類空間轉型現象 .....	63
一、從藝術團體至法人組織 .....	63
二、體制化發展：法人組織化選項 .....	64
小結.....	65
第四章 進行式：另類空間轉型現象後的案例分析及運作特質 .....	67
第一節 另類空間轉型後的營運現狀 .....	68
一、空間基本性質 .....	68
二、人力結構分析 .....	69
三、財務結構分析 .....	70
四、組織營運狀況分析.....	72
(一) 營運項目與展演形式 .....	72
(二) 多樣化營運方針 .....	73

第二節 商業登記：以竹圍工作室為例 .....	79
一、創立背景及自我定位 .....	79
二、營運模式分析 .....	80
(一) 組織結構分析 .....	80
(二) 人力資源分析 .....	81
(三) 財務結構分析 .....	82
(四) 空間實踐分析 .....	84
三、挑戰與建議 .....	87
第三節 演藝團體：以新樂園藝術空間為例 .....	88
一、創立背景及自我定位 .....	88
二、營運模式分析 .....	89
(一) 組織結構、人力資源分析 .....	89
(二) 財務結構分析 .....	91
(三) 空間實踐分析 .....	92
三、挑戰與建議 .....	93
第四節 社團法人團體：以台北當代藝術中心為例 .....	96
一、創立背景及自我定位 .....	96
二、營運模式分析 .....	97
(一) 組織結構分析 .....	97
(二) 人力資源分析 .....	98
(三) 財務結構分析 .....	99
(四) 空間實踐分析 .....	101
三、挑戰與建議 .....	103
第五章 結論與後續研究建議 .....	105
參考文獻 .....	108
附錄一 另類空間資料調查表 .....	114
附錄二 另類空間資料調查表之量化分析 .....	118
附錄三 訪談紀錄整理 .....	129
附錄四 臺北市演藝團體輔導及管理自治條例 .....	173

# 表目次

表 1-1 台灣另類空間 2000 年至 2010 年以來政府立案之空間整理 .....	7
表 1-2 訪談受訪者名單.....	3
表 1-3 空間問卷調查表之量化問項整理.....	16
表 3-1 另類空間法人組織化轉型類型整理.....	65
表 4-1 另類空間之營運方針和內容說明.....	73
表 4-1.1 TCAC 協會理監事名單 .....	98
表 附-1 另類空間成立時間.....	118
表 附-2 負責人在另類空間專兼職與有無給薪比較表 .....	118
表 附-3 另類空間有無立案比例與立案類型比較 .....	118
表 附-4 另類空間立案時間.....	119
表 附-5 另類空間立案地點是否同空間座落地點 .....	119
表 附-6 另類空間有無立案變更歷程 .....	119
表 附-7 另類空間的組織性質 .....	119
表 附-8 另類空間的空間類型與使用比例.....	120
表 附-9 另類空間的空間產權.....	120
表 附-10 另類空間的目前人力結構 .....	121
表 附-11 另類空間的專兼職平均年資 .....	121
表 附-12 另類空間的專職人員人力素養.....	121
表 附-13 另類空間的理想人力規模 .....	122
表 附-14 另類空間年度收入來源.....	122
表 附-15 另類空間年度收入來源分配比例.....	123
表 附-16 另類空間自行營運收入之各項比例.....	123
表 附-17 另類空間年度支出分配 .....	124
表 附-18 另類空間年度支出分配比例 .....	124
表 附-19 另類空間年度盈餘/虧損狀況 .....	125
表 附-20 另類空間的營運項目 .....	125
表 附-21 另類空間的展演狀況 .....	126
表 附-22 另類空間近三年(2008~2010 年)是否接受補/贊助.....	126

表 附-23 另類空間近三年接獲補/贊助之單位與次數比例.....	126
表 附-24 另類空間現階段營運困難點 .....	127
表 附-25 另類空間期待國藝會協助項目.....	128



# 圖目次

圖 1-1 研究對象界定過程.....	7
圖 4-1.1 伊通公園營運方針的雷達分析圖.....	74
圖 4-1.2 竹圍工作室營運方針的雷達分析圖.....	74
圖 4-1.3 非常廟藝文空間營運方針的雷達分析圖.....	75
圖 4-1.4 立方計畫空間營運方針的雷達分析圖.....	75
圖 4-1.5 豆皮文藝咖啡館營運方針的雷達分析圖.....	75
圖 4-1.6 新樂園藝術空間營運方針的雷達分析圖.....	75
圖 4-1.7 新濱碼頭藝術空間營運方針的雷達分析圖.....	75
圖 4-1.8 文賢油漆工程行營運方針的雷達分析圖.....	75
圖 4-1.9 打開 - 當代藝術工作站營運方針的雷達分析圖.....	76
圖 4-1.10 台灣新藝文帶藝術空間營運方針的雷達分析圖.....	76
圖 4-1.11 乒乓藝術工作站營運方針的雷達分析圖.....	76
圖 4-1.12 57 藝術工作室營運方針的雷達分析圖.....	76
圖 4-1.13 台北當代藝術中心營運方針的雷達分析圖.....	76
圖 4-1.14 Z 書房營運方針的雷達分析圖.....	76
圖 4-2.1 竹圍工作室之人力協力圖.....	82
圖 4-2.2 竹圍目前的收入結構.....	83
圖 4-2.3 竹圍理想的非營利組織的收入結構.....	83
圖 4-3.1 新樂園之制度化組織演變過程.....	90
圖 4-3.2 新樂園之人力協助圖.....	91
圖 4-3.3 新樂園目前之收入結構.....	92
圖 4-4.1 TCAC 之組織架構.....	97
圖 4-4.2 TCAC 之人力協力圖.....	99
圖 4-4.3 TCAC 目前的收入結構.....	100

# 第一章 緒論

首先，西方「alternative space」在台灣語境下翻譯為替代空間和另類空間，為避免讀者對於文中替代空間與另類空間兩個翻譯名詞交相使用感到困惑，特此對兩者之意旨和用法簡略說明。目前，兩個翻譯用法仍常見於國內學術論文、期刊報導，普遍指 1980 年代末、1990 年代以來由藝術家自組自營的展演空間，賦予「反主流、反體制」、「非(反)官方美術館、商業畫廊」、「前衛」、「邊緣」「另一種選擇」等作為空間的表徵，尤以替代空間更為強調反動性格與實踐；然現今時代背景不同，原本「替代」的意義和結構性質已不復存在，認為以替代空間統稱 2000 年後續存與成立的空間，容易產生衝突和矛盾，落入替代空間的印象和思考。是故，筆者於本文書寫的替代空間，一是強調 1980 年代末、1990 年代初的時代背景下出現的藝術家自組自營的展演空間，普遍被賦予「反動」性格的指稱，二是為求呈現文中引文原意與完整而使用之；除上述兩點外皆以另類空間表示，包容涵蓋現今更多元樣貌的藝術家自營空間(artist run space)。

## 第一節 研究背景與動機

另類空間不僅在台灣美術史上占有重要地位，更是現今學院學生觀察當代藝術發展和面貌的重要基地，在筆者走訪並關注另類空間時，發現時常以替代空間之名露出的元老級空間—伊通公園於官網聲明非替代空間，此聲明無非是自外於學術系統的替代空間框架和認識，讓筆者深感訝異困惑。台灣海外歸國藝術家援引西方另類空間模式所籌組的藝術家空間，兩者空間生成自不同文化、政經環境有所差異，西方「alternative space」在台灣語境下翻譯為替代空間被賦予「反動」、「非(反)主流」、「非(反)體制」、「非(反)官方美術館、商業畫廊」、「前衛」、「另一種選擇」等意義，其中反動的衝撞性質究竟是藝文界對替代空間的高度期待？還是空間自發的意圖、存在的事實與實踐？替代空間自 1980 年代末至今近 20 餘年的發展脈絡，對其進行研究討論和檢視的文獻資料不盡其數，其中連德誠說明台灣另類空間並不具有西方反體制特質，其存在目的僅作為因應展演需求產生的「中性空間」；但之後的其他相關文獻中，質疑替代空間反動特質和替代功能而提出其存在的必要性和未來性討論的仍為數不少，

遂引起筆者關注，這兩種論述的認知差距是否產生現今另類空間的生存矛盾。為此，研究者企圖透過討論空間生成的肇因釐清西方「alternative space」在台灣語境下翻譯為替代空間與另類空間所賦予的期待和意義的差異和轉變。

台灣另類空間的概念源自於西方，1970年代當時實驗性、觀念性作品大量湧現，並且尚未能被官方美術館及商業畫廊所接受，因此有了藝術家自組的展覽空間—Alternative Space，以非營利或合作畫廊(co-op)模式存在，提供新秀展演機會。探究台灣另類空間的發展，1970~80年代許多藝術家為了追求藝術創作上的成長和養分，實踐前衛和實驗的當代藝術，尋找固定並對外開放的展演空間，資源的交流和分享，抵制美術館對藝術的收編和聖化企圖以及商業體制，以結黨的方式組成畫會、藝術團體或非正式藝術社群，約於1980年代末開始自發性成立群聚的空間，即替代空間，藝術家成員以會費自營的模式經營空間，例如最早1989年的二號公寓(1994年部分成員改組新樂園藝術空間)、1990年的伊通公園、1995年的竹圍工作室、1997年的新濱碼頭藝術空間、2000年的得旺公所…等。當時這些藝術團體與空間性格鮮明，被認為具有強烈的反體制企圖，不停地突破體制框架，向內力求自我創作的純粹和超越，向外尋求另類的展演機制。但是藝術的發生終究無法自外於社會生產機制，最終仍然面對了替代機制的體制化<sup>1</sup>，部分空間選擇以公司行號或非營利組織等身分向政府立案，申請官方補助以及獲得賦稅優惠；選擇不體制化者，在生存現實上始終面臨營運的各種挑戰和困境。在此，體制化一詞仍以成立正式之法人組織為定義。

綜觀台灣另類空間的發展，如是地反映出資源供需的殘酷現實，而此現實便是官方一直為最大的資源提供者。台灣當前藝文展演空間的發展歷經1980年代官方美術館和文化中心、1990年代替代空間、2000年政府閒置空間政策下官辦民營的鐵道藝術網和文化園區、社區總體營造政策下的地方文化中心和文物館、民間複合式藝文空間和工作室、大專院校興辦的藝術中心、和當代藝術家自營的另類實驗性展演空間…等，將歐美一兩百年的歷程濃縮於20年搬演完畢，整體結構和類型趨於完備和多元，然而面臨展演空間的快速擴充與藝文資源間無法等量成長的現實下，相較公部門支持、企業支持、學校系統和營利型的空間，早期藝術家獨立經營的另類空間確實具有先天

---

<sup>1</sup> 林平(2005.1)。〈藝術展覽的價值和空間的關係〉。《博物館學季刊》，19(1)，頁32。

經營的困境。這些另類空間的營運現況，以會費或場地收入等自籌經費為主要經費來源的比例為 30.8%，以政府補助為主要經費來源的比例為 61.5%<sup>2</sup>，由此可見，另類空間以政府補助為經費來源的比例極重，相當依賴，這樣的需求則反映在另類空間轉型現象上。但是，目前針對另類空間經營體質的有效數據或事實性資料仍是缺乏的，而造成現下對於轉型後的另類空間的想像仍停留在 1990 年代的替代空間的印象。

另類空間的逐漸消失或面臨轉型，當中的過程和變化是非常值得探究的。其中，最顯而易見的轉變是，部分另類空間開始登記為「有限公司」、「社團法人」以及以台北市演藝團體輔導規則為藍本向各地方政府登記成「演藝團體」<sup>3</sup>，具有法律地位，享有權利義務之責任，即為本研究稱另類空間法人組織化轉型，體制化為正式組織<sup>4</sup>。然而，昔日體制外的另類空間為何要體制化成法人組織存在著？以往藝術家只需要藝術團體(包含畫會及非正式社群)或非正式空間，是什麼造成藝術家社群結構的轉變。當官方美術館與商業畫廊已擁抱將那些原本散見於另類空間的藝術表現視為常態時，另類空間於藝術生態中具有「另一種選擇」、「反動」與「前衛」角色、意義和藝術實踐，還是否存在？抑或在歷經 22 年(1990~2012 年)的發展，已開展出台灣自身定義與性格的另類空間圖像，呈現各種不同的空間身分、組織結構、實踐方式？以及登記成正式組織，解構替代空間原本被賦予的替代功能後，法人組織化轉型後對其空間的角色、經營、和藝術生產或實踐有何影響？過去，關於另類空間的書寫大部分僅限於雜誌期刊的回顧和概觀綜述，以及空間自行出版的文件，大多著重於空間的獨特性，本論文試圖將它置於更大範圍裡進行梳理、脈絡化，包含內外部環境因素的文獻回顧、筆者訪談及客觀調查統計資料等，去回應上述疑問。

---

<sup>2</sup> 資料來自本研究進行「另類空間資料調查表」的統計結果，空間之自籌經費項目超過該年度收入的 40%(即表示此項為主要重要來源)的有 4 個空間，占 30.8%；政府補助項目超過該年度收入 40%的有 8 個空間，占 61.5%，詳見附錄二之附-15 年度收入來源分配比例，頁 123。

<sup>3</sup> 台灣各縣市藝文團體登記狀況、名稱不一，有開放藝文團體登記的縣市有：台北市(演藝團體)、台南市(藝文團體)、...。至 2009 年 12 月 31 日止，計有臺北市、基隆市、桃園縣、新竹縣、南投縣、嘉義市、高雄市、宜蘭縣等八個縣市通過「演藝團體輔導規則」，並將演藝團體定位為非營利組織，得以享有稅務上的相關優惠。(溫慧玟、杜惠萍(2010.03)。《Q&A 經營加持·藝術加值 - 演藝團體經營手冊》。台北市：中華民國表演藝術協會，頁 51)

<sup>4</sup> 據筆者近年的觀察，台灣替代空間存在的型態除了上述三種正式組織外，還有一種是懸置於正常法律秩序和體制之外，企圖保證空間獨立性、自由且繼續存在者，本研究稱之為「例外空間」。因在本研究法人組織化轉型範疇外，故建議未來研究者探討之。

## 第二節 研究目的

綜合上節所述，歸納本文研究目的如下：

- 一、 援引西方美國另類空間發展過程，從其肇因、整體發展和法人組織化轉變之文獻整理和延伸討論台灣的發展狀況。尤以透過空間生成的肇因釐清西方「alternative space」在台灣語境下翻譯為「替代空間」與「另類空間」所賦予的期待和意義的差異和轉變。
- 二、 梳理、建構自 2000 年以來至 2012 年台灣另類空間的當代角色、樣貌、意義和策略，從政治、經濟、藝術生態層面分析台灣另類空間轉型現象之內外部因素和影響。
- 三、 分析台灣另類空間法人組織化轉型後對其身分角色、藝術實踐和營運策略的影響、優缺點及因應之道，檢討並提出未來台灣新興另類空間發展的營運參考策略和建議。



## 第三節 研究範圍與限制

### 一、 研究範圍

本研究以另類空間發展脈絡討論法人組織化轉型為主軸，並於本研究前段援引美國另類空間發展過程，作為概念輸入國的台灣於今日重新思考、討論另類空間的參考和依據，尤其是另類空間法人組織化轉型後，其存在意義和生存策略的重新關注。

#### (一) 時間範圍界定

1. 梳理 1980 年代末至 1990 年代的替代空間脈絡，探究台灣外部環境和替代空間發展的相互關係和影響。
2. 轉進至 2000 年後陸續法人組織化轉型的另類空間現狀，透過量化的空間調查和質性的深入訪談，進行台灣另類空間普遍營運現狀的建構和三個轉型類型的案例分析。

#### (二) 研究對象界定

台灣另類空間發展至今已具 20 年歷史，隨著時代背景與藝術生態的不同，另類空間延伸和對應出的意義與範疇是多重且開放流變的，林平(2001)認為它是一個開放性的概念，無法用充分必要的條件去界定之<sup>5</sup>。因此，現今台灣另類空間的類型也隨著時間衍生出相當多元的樣貌，大致包含藝術家自組自營的展演空間、官方閒置空間再利用政策下的展演空間、商業複合式經營的展演空間等，上述三種類型亦是台灣另類空間相關文獻討論所包含的範疇。本文研究範圍繫於另類空間的軸線脈絡，以及肇起之精神—「非官方和商業畫廊的另一選擇、經營當代藝術」，和型態—「藝術家自組自營、對外開放之空間」來討論，主要以近三年國藝會視覺藝術團體獲補名單以及以替代空間或另類空間之名於藝文雜誌、論文期刊露出，且至今仍持續運作者，總計 14 個空間(如表 1-1)，進行問卷調查(如附錄一)。其中，在 2000 年官方閒置空間再利

<sup>5</sup> 施淑萍記錄整理(2001.12)。〈臺灣替代空間與公部門的遇合座談會〉。《藝術家》，319，頁 251。

用政策下所推動的展演空間，體態上雖有幾分相似，但其公辦民營的經營方式和藝術家的群聚結構與另類空間有先天上的差異；商業複合式經營的展演空間於近年遍地開花，型態多元繁雜，營業項目難以衡量當代藝術經營之比重，故本文研究範圍不包含政府閒置空間再利用政策所推行的展演空間，以及商業複合式經營的展演空間。本研究之研究對象界定過程可見圖 1-1。

本研究的案例分析(case study)對象，為了進行另類空間法人組織化轉型之分析探討，再從上述研究範圍的 14 個空間中依下列條件進行篩選：

1. 以藝術工作者個人或團體自組自營並對外開放之另類空間，其目的事業以經營當代藝術為核心者。
2. 空間需符合法人組織化轉型類型，分別為向經濟部做「商業登記」、向當地縣市政府做「演藝團體登記」、向內政部做「社團法人登記」。
3. 有法人組織化轉型過程<sup>6</sup>者，即指轉型一年以上，且於轉型前獨立運作一年以上，並依當代藝術生態中經營之活躍程度，或轉型現象後直接以法人登記者，從三種轉型類型中各擇一案例深入訪談和調查。

據此，本研究的案例分別為(1)商業登記：以竹圍工作室為案例；(2)演藝團體登記：以新樂園藝術空間為案例；(3)社團法人：台北當代藝術中心。其中，台北當代藝術中心雖無轉型前後之變化，但其作為轉型現象後唯一以社團法人的組織型態運作之首例，且於轉型現象後已運作一年以上，為能了解社團法人組織對另類空間營運之影響，亦納入案例作為趨勢觀察。針對上述三個案例進行深入的營運分析。

---

<sup>6</sup> 替代空間原是一群藝術家團體自組自營的空間，但隨時代轉變和補助政策釋出，空間經營者意識到法人組織化轉型是生存策略，其轉型即是指空間從非正式組織向政府登記立案為正式的組織型態，包含商業性質、演藝團體和社團法人。其中，「有轉型過程」是指從藝術團體立案成正式組織；「無轉型過程」則是空間成立時，一年內隨即立案為正式組織。

圖 1-1 研究對象界定過程

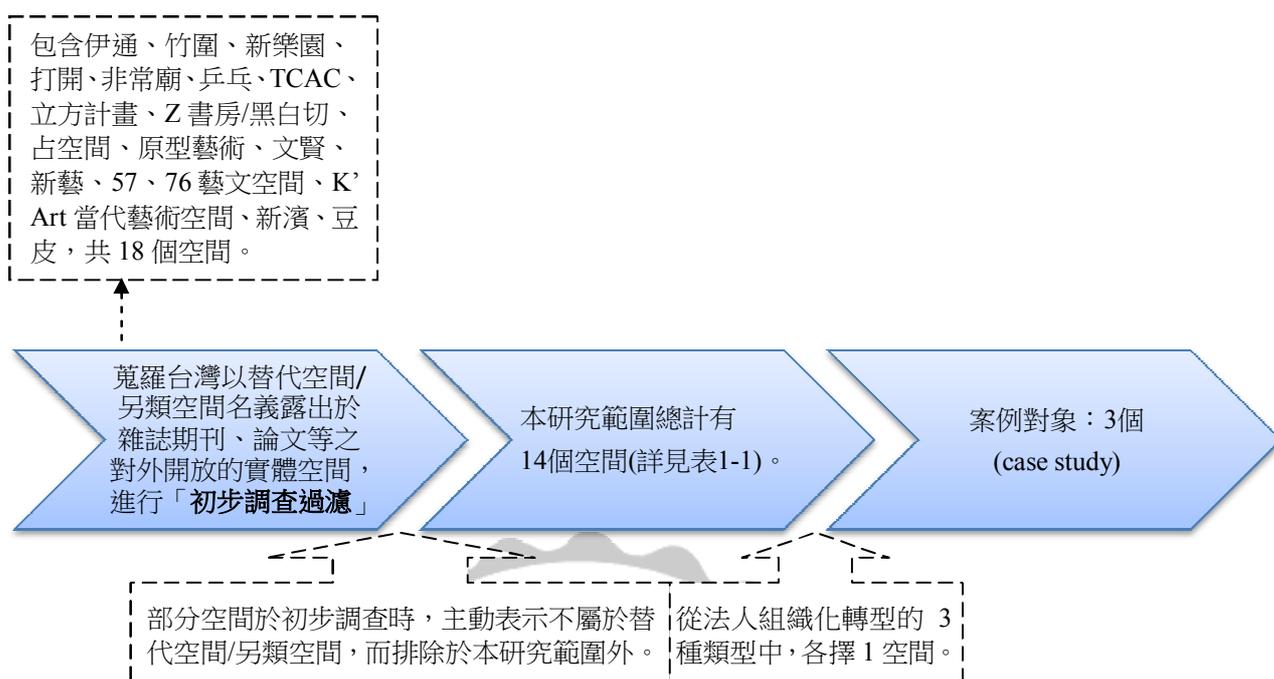


表 1-1 台灣另類空間 2000 年至 2012 年以來政府立案之空間整理

立案類型	轉型過程	空間名稱 / 立案名稱	成立時間(年)	立案時間(年)
一、 商業登記	有轉型	伊通公園 (以下簡稱伊通) / 伊通國際有限公司	1990	1993
		竹圍工作室(以下簡稱竹圍) / 竹圍創藝國際有限公司	1995	2005
	無轉型	非常廟藝文空間 (以下簡稱非常廟) / 非常廟股份有限公司	2006	2006
		立方計畫空間 (以下簡稱立方) / 立方文化有限公司	2010	2010
		豆皮文藝咖啡館 (以下簡稱豆皮)	1999	2000
二、 演藝團體 (向地方政	有轉型	新樂園藝術空間 (以下簡稱新樂園)	1995	2004
		新濱碼頭藝術空間 (以下簡稱新濱) / 高雄市新濱碼頭藝術學會 <sup>7</sup>	1997	2009

<sup>7</sup> 新濱碼頭非向內政部登記立案的社團法人類型，而是向地方政府登記立案的演藝團體，其主管機關

府藝文團體或社會人民團體登記)		文賢油漆工程行+豆油間俱樂部 (以下簡稱文賢)	2000	2004
		打開 - 當代藝術工作站 (以下簡稱打開)	2001	2006
		乒乓藝術工作站 (以下簡稱乒乓)	2008	2009
		非常廟藝文空間	2006	2009
		竹圍工作室	1995	2011
	無轉型	57 藝術工作室 (以下簡稱 57)	2007	2007
		台灣新藝當代藝術空間 (以下簡稱新藝)	2003	不詳
三、 社團法人	無轉型	台北當代藝術中心(以下簡稱 TCAC)/ 社團法人台灣台北當代藝術中心協會	2010	2010

(資料來源：研究者整理)

## 二、研究限制

由於每個另類空間的生成原因、聚合目的、組織結構、實踐內容皆不相同，皆有其特殊性；又，台灣另類空間深受台灣藝文環境與政策之影響，南北藝文環境與地方藝文政策 - 各地方政府對於其藝文關注程度、發展方向以及資源分配皆直接影響在地另類空間的營運發展，因此本研究之案例分析無法普遍推論至其他空間，僅作為未來研究之參考。

## 第四節 名詞釋義

### 一、 另類空間 (Alternative Space)

「Alternative space」一詞中，alternative 的字義乃指另外一種選擇，簡單來說，就是「另外一種選擇的空間」，在台灣語境下翻譯為「替代空間」和「另類空間」，兩者的譯名也間接詮釋出 alternative space 在台灣脈絡中的發展與意義的轉變和差異。

隨著時代背景與藝術生態的不同，另類空間延伸和對應出的意義與範疇是多重且開放流變的，林平(2001)認為它是一個開放性的概念，無法用充分必要的條件去界定之<sup>8</sup>。她認為「替代」的機制，在藝術生態裡有另一種「選擇性」存在，是別的機制達不到的，進而將另類空間界定為一種「機制」而不是一種「現象」<sup>9</sup>。也就是說另類空間並非僅是存於某一時代的特殊現象，而是無論在哪個時代裡或在怎樣的藝術生態中，alternative 的另一種選擇的機制都能持續作用於某個固定機制的相對物。「替代空間」一詞指為無法進入官方體系的展場，而另外開闢替代方案來完成展覽意圖，具有「第二選擇」的意涵；但「另類空間」的稱呼則具有與官方展場對等的主體性，同時也有「非主流」、「比官方展場前衛」的意涵。<sup>10</sup>

重新審視台灣另類空間的起源可以發現，1989 年的「二號公寓」即是開啟台灣替代空間扉頁的始祖，1980~90 年代囿於官方美術館與商業畫廊對於裝置藝術、觀念藝術等的不熟悉和觀望，以及台灣仍處於傳統水墨與泛印象派的圖像之中，初回國以多媒材表現的前衛藝術家缺乏自主性和獨立性高的發表場域，便參考西方另類空間的形式，群聚團結起來於一固定空間進行展覽和論述交流，產生一種非官方非商業、藝術家自發性群聚和自主經營、純粹以服務藝術家為主的實驗性空間，這便是台灣另類空間最原初的模型。「替代空間」這個譯名，簡言之則是它企圖替代當時主流的藝術體制，在組織性質上是替代官方美術館和商業畫廊，在藝術內容上是替代傳統水墨和泛印象派繪畫。二號公寓於 1995 年結束後，便正式宣告替代空間時代的結束，原

<sup>8</sup> 同註 5，頁 251。

<sup>9</sup> 同註 5，頁 249。

<sup>10</sup> 簡惠英(2004)。《台灣「另類空間」的前衛藝術發展-以「伊通公園」為例》。南華大學美學與藝術管理研究所碩士論文：嘉義市，頁 29。

本「替代」的意義和結構性質已不復存在，筆者認為替代空間這個譯名用於 2000 年後的空間，容易產生衝突和矛盾，故改以「另類空間」稱之，來包容涵蓋現今更多元樣貌的藝術家自營空間。

## 二、 轉型現象

隨著時代的轉變，原本於另類空間活動的邊緣、非主流藝術家也逐漸受到官方美術館和商業畫廊的青睞，進入主流藝術體制之中，例如 1991 年 3 月於台北市立美術館地下 B04 實驗空間首展是二號公寓成員的「前衛、實驗—公寓一九九一特展」；1992 年二號公寓至商業畫廊展出；1994 年范姜明道策畫「游移美術館」巡迴各大商業畫廊。尤其近十年這些藝術家更成為藝術界中的中堅份子。

替代空間原是一群藝術家團體自組自營的展演空間，但隨時代轉變和補助政策釋出，空間經營者逐漸意識到轉型是「生存策略」，轉型即是指法人組織化，另類空間從法律上妾身未明的存在—非正式組織，向政府登記立案為正式的組織型態，具有法律地位，享有權力義務之責任，目前台灣另類空間轉型類型包含商業性質、演藝團體和社團法人三種，其中，轉型又有「有轉型過程」和「無轉型過程」。「有轉型過程」是指另類空間從藝術團體立案成正式組織，轉型一年以上，且於轉型前獨立運作一年以上；「無轉型過程」則是空間成立時，一年內隨即立案為正式組織，這類型的空間多是 2006 年後成立之空間，法人組織化已成為這時代空間生存的必要策略，空間理念落實的前提便是經濟自主。伊通公園於 1993 年以「伊通國際股份有限公司」轉型為商業體制、於 1999 年獲得文建會展覽補助、2000 年獲得國藝會「新興私人展演空間」補助，成為第一個法人組織化轉型、體制化和獲得政府補助的替代空間。

## 第五節 研究方法

### 一、 研究方法

本研究以質性研究及量化研究探討台灣另類空間的轉型現象，研究方法包含文獻分析、問卷調查、半結構性訪談和比較法，於下逐一說明之。

#### (一) 文獻分析法

本文蒐集的文獻來源包含國內外專書、學術論文、雜誌期刊和網路訊息等四部分進行系統性的分析整理；文獻的蒐集內容主要針對「美國、台灣另類空間發展脈絡」、「空間轉型之政治、經濟和藝術生態等因素」、「組織管理」和「案例資料」等。其分析的方式採以詮釋性分析，將某事件與該期間內其它事件的關聯性相互結合，包含經濟、社會、政治和藝術事件，得知此事物內容的環境脈絡與其所傳達之意義。透過交叉比較和分析，藉以美國另類空間起源和發展變化與台灣現狀相互參照，並且梳理和建構 2000 年以來台灣另類空間的脈絡和角色、意義。

#### (二) 問卷調查法

大多數的研究與調查均須要蒐集「事實性資料」來加以運用分析，本研究使用問卷調查法之原因有三：第一為調查目前台灣另類空間普遍的現況，第二為補充文獻資料在空間營運體質之有效數據和現實的缺乏，第三利用此問卷調查所得之普遍性結果作為研究者訪談研究個案之有效基本資料，以及對另類空間營運體質更精確之掌握。為此，本研究參考國家文化藝術基金會委託國立雲林科技大學創意生活設計系－黃世輝副教授於 2009 年主持執行之《藝文團體經營體質研究案－以台灣新興視覺藝術空間經營為面向分析報告書》<sup>11</sup>之「視覺藝術空間電訪表」修訂，設計成本研究所需之

<sup>11</sup> 報告書中，台灣當前藝文展演空間母體樣本數總計 223，包含公營和公辦民營之空間、大專院校經營之空間、複合式藝文空間-以藝文展演結合咖啡餐飲酒吧者、商業畫廊、另類空間。其中屬於本研究另類空間的比例僅占 8.07%，包含伊通、台北市天棚藝術村、新樂園、非常廟、乒乓、在地實驗、

「另類空間資料調查表」(附錄一)，問卷設計分為四個構面：空間基本性質、人力結構、財務結構、組織營運狀況。

此調查法之樣本為國家文化藝術基金會近三年獲補之另類空間，以及以替代空間或另類空間之名於藝文雜誌、期刊論文露出且至今仍持續運作者。調查進行的方式採以研究者親自拜訪受測空間，主要因為調查表為蒐集實際數據、建立有效資料，為減低受訪空間因部分問項涉及敏感資料所產生之不信任感或疑慮，採以此方式進行之。另外，調查表的問項不涉及態度問題，不影響填答結果。分析方式為將所得之量化數據進行敘述性分析。

### (三) 半結構性訪談法

因本研究是進行一種現象的探討和分析，需要藉著探求另類空間主持人、核心經營者和實際執行工作人員的營運經驗來進行分析，而過去關於另類空間營運狀況的相關資料較少，因此採用半結構性訪談，以較靈活、有效的方式蒐集第一手資料深入研究。再者，因為訪談內容的掌控，因有若干預設問題的提示，訪問者不會擅自決定訪談內容何者重要或不重要，而產生資料蒐集上的偏頗和疏失。<sup>12</sup>筆者將對三種轉型類型所擬定的個案：「竹圍工作室」、「新樂園」、「台北當代藝術中心」的空間主持人或核心經營者進行訪談，期望能以不同的觀點來形構另類空間近十年的發展和當代角色、意義，以及轉型過程所面臨的挑戰、困境和轉型後運作的影響。

訪談工作和對象的進行部分，主要以個案目前的空間主持人和核心經營者為首要考量，甫以實際執行的工作人員，並視空間成立和運作的歷史，再適度訪談空間過去的經營者，以了解過去的經營狀況和轉變，例如新樂園的資深成員－曾鈺涓，以及竹圍的資深工作夥伴－姚孟吟。

---

打開、竹圍、黑白切、文賢、新藝、原型藝術、K' Art 當代藝術空間、57 藝術工作室、76 藝文空間、新濱、純藝術空間、豆皮。

<sup>12</sup> 郭辰嘉(2006)。《設計研究方法》。台北市：全華科技圖書股份有限公司，頁 124。

表 1-2 訪談受訪者名單

編號	受訪者名單	重要性說明	受訪日期
受訪者 1	新樂園第三屆(現任)執行長 - 林文藻	自紐約深造回國後與新樂園互動頻繁，於第 9 期加入至今，對於新樂園的組織制度和運作提供許多關鍵性意見，並促成執行長制的建立。	2013.05.09
受訪者 2	新樂園第三屆(現任)副執行長 - 張雅萍	自第 8 期加入至今，並曾任第二屆執行長，經歷第 8 期的世代交替過渡期的狀況，且參與組織制度建構和運作的過程。	2013.05.09
受訪者 3	新樂園現任藝術行政 - 郁萍	實際執行空間營運庶務	2013.05.09
受訪者 4	新樂園資深成員 - 曾鈺涓	自第 3 期加入至今，為目前少數資深成員之一，對新樂園的發展過程有長期且深入的觀察，尤其是見證新樂園於 2004 年法人組織化轉型之內部討論，因此，除了提供過去運作狀況的資料外，也是現行制度運作的另一種聲音。	2013.05.22
受訪者 5	竹圍資深專案經理 - 姚孟吟	自 1998 年加入至 2011 年擔任企畫總監，是唯一長期參與竹圍運作的重要工作者，提供竹圍自成立以來之發展和轉變歷程的內部觀點。目前亦以專案方式持續參與竹圍業務。	2013.05.16
受訪者 6	竹圍現任行政秘書 - 季曉雯	代表經營者 - 蕭麗虹老師接受訪談，身為行政秘書負責竹圍公共關係和國際交流事務，能提供實際運作的經驗和觀察。	2013.06.07
受訪者 7	竹圍現任辦公室經理 - 黃佩蔚	負責空間內部的常態運作和展演規畫，能提供空間經營的工作經驗和觀察。	2013.06.07
受訪者 8	TCAC 辦公室主任(代理) - 許豐瑞	自 TCAC 成立以來，以專案執行方式常駐空間並實際參與常態運作事務。訪談期間受原辦公室主任 - 陳小雜授權代理職務，並代表接受筆者訪談。	2013.06.01

#### (四) 比較法

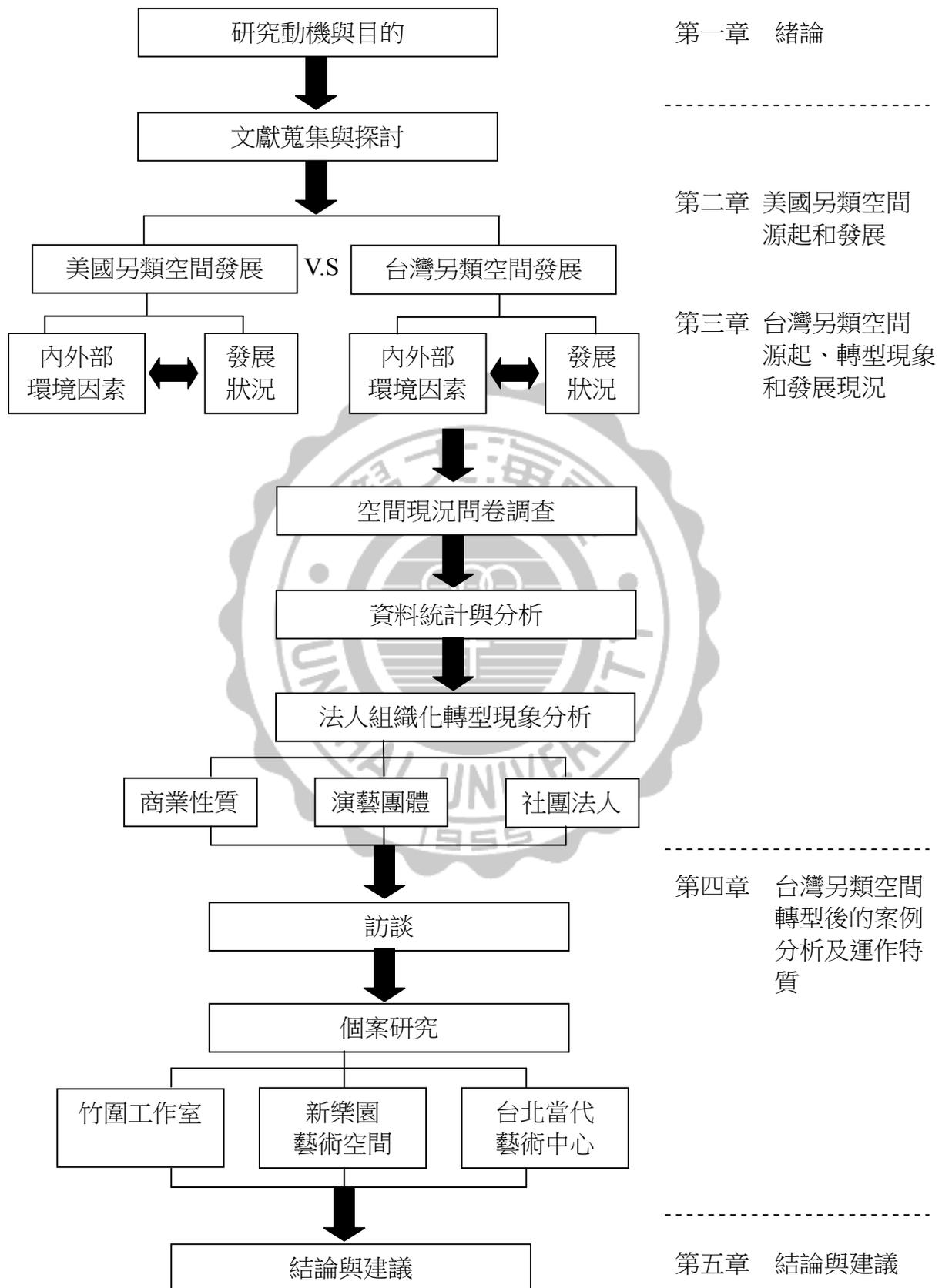
比較法就是針對某主題比較不同主體間的異同，目的為詳述各主體的現象，深入探討現象的潛在意義，與主體間所存在的關係。<sup>13</sup>比較主體的同—性可以認識主體間的相互聯繫；比較事物的的差異性可以對事物加以區別。此外，不僅要進行現象上的比較，而且要在現象的比較基礎上進行本質的比較。比較研究在時間軸上可探討另類空間歷史演變的情況；在空間軸上則可探討空間類型的營運特質，因此，筆者透過1.美國與台灣另類空間歷史的比較分析、2.法人組織化轉型的三種案例：商業性質、演藝團體和社團法人的比較分析、3.另類空間營運方針雷達圖的視覺比較，達到多元的研究結果，增進研究者對不同主體的了解，且通篇進行文獻、問卷調查和訪談等第一手和第二手資料的比較分析與辯證處理，以對研究主題有較完整的論述。



---

<sup>13</sup> 同上註，頁 286。

## 二、 研究流程



### 三、 空間問卷調查表的量化設計

本研究的空間問卷調查表根據研究範圍的 14 個空間進行調查，完成有效問卷 14 個，包含 8 個北部空間：伊通、竹圍、TCAC、非常廟、打開、新樂園、立方、乒乓；1 個中部空間：Z 書房；5 個南部空間：文賢、新藝、57、豆皮、新濱。

空間問卷調查表(附錄一)的量化設計分為 4 個構面和 23 個問項(表 1-2)，採用封閉式兼開放式設計問題。4 個構面包含空間基本性質、人力結構、財務結構(以 99 年度為例)、組織營運狀況。

表 1-3 空間問卷調查表之量化問項整理

構面	問項
一、空間基本性質	1.空間名稱
	2.成立時間
	3.負責人在此空間是專職或兼職 / 給薪或無給薪
	4.有無立案：有(商業登記、演藝團體、社團法人)或無
	5.立案名稱
	6.立案時間
	7.登記立案機關
	8.立案地點
	9.有無立案變更 / 變更歷程：立案名稱、立案類別、立案起訖時間、登記立案機關
	10.組織性質：營利組織(獨資或合資)或非營利(獨資或合資)
	11.空間類型：純展演空間或複合式空間(展演空間>50%或展演空間<50%)
	12.空間產權：自用、租用或其他
二、人力結構	13.目前人力結構：人力/教育程度
	14.專職人員人力素質：職稱/具備哪些經驗
	15.理想人力規模：專職人員/兼職人員
三、財務結構 (以 2010 年為例)	16.年度收入來源分配比例：自行營運收入(作品販售、會員費收入、場地出租、門票、週邊商品、政府委辦案收入、民間委辦案收入或其他)、政府補助(國藝會、文建會或地方政府)、企業及私人贊助、其他
	17.年度支出分配比例：展演活動業務、人事費、行政管銷、硬體成本、貸款利息、稅務支出或其他
	18.年度盈餘/虧損狀況：盈餘、收支平衡或虧損

四、組織營運狀況	19.營運項目：展覽/講座、研習工作坊、課程/場地出租/駐村、創作工作室/藝術經紀/策展服務/設計服務/智財經紀(授權交易)/出版(書報、影音等)/週邊商品販售(書報、文創品等)/餐飲/其他
	20.展演狀況(以 2010 年為例)：自行策劃展覽/邀請策畫展/藝術家申請展/活動、講座、工作坊、課程/其他
	21.近三年是否接受補/贊助(2008~2010 年)：是(政府單位—文建會/國藝會/地方政府/其他政府單位、合計補助次數、補助名稱，或企業及私人、合計贊助次數、合作模式—捐款/產品服務/行銷、廣告、公關活動/企業志工)
	22.現階段營運困難點：資金不足/補助機制不符合需求/法規限制/會計制度概念不足與備查機制繁瑣/藝企合作機會少或爭取困難/空間限制、不足/設備不足/專業人才不足/市場行銷不足/員工流動率高/租稅問題/其他
	23.期待國藝會協助項目：資金補助/專業諮詢或輔導/藝術行政管理人才之仲介/人才培育計劃/閒置空間釋放與提供/各項行銷網絡或平台的提供/國際交流與展演的積極協助/其他

資料來源：本研究整理



## 第二章 美國另類空間的源起和發展

本研究從美國另類空間的脈絡談起的原因，一是因為台灣另類空間的經驗來自歐美留學回國的藝術家；二是另類空間運動始於美國紐約，而後擴散至歐洲其他主要城市，是故援引美國另類空間之歷史演變、特質和體制化後之影響等來看台灣另類空間之現況，台灣另類空間脈絡與轉型分述於第三章與第四章。

### 第一節 時代背景

回顧每個社會改革歷史，往往可見烏托邦理想主義想像的發酵，它深植於美國傳統思想和文化底蘊中，悄然卻又激烈地引發 1960 年代社會和藝術的大躍進。為有效全面了解美國另類空間的生成背景，1960 年代至 1970 年代的政治社會發展便具有相當的影響性，而 1960 年代是謂美國社會改革的轉捩點，社會和藝術激進運動不斷，皆源自 1950 年代的政治氛圍和既定體制的壓迫和不公，因此本節針對此論之。

#### 一、 政治氛圍

##### (一) 二戰後~1950 年代

二次世界大戰結束後，國際經濟凋敝、動亂紛紛、多處權力真空狀態，美國因戰爭衝擊較小、國內經濟繁榮遂得到主宰世界的機會，欲透過經濟與外交手段達到政治目的。<sup>14</sup>然而，美蘇戰略目標和戰略利益的衝突一獨佔世界霸權，以及資本主義和共產主義兩者矛盾漸升，醞釀兩大強國冷戰局面。1947 年美國以土耳其和希臘遭受共產主義威脅為由，宣布介入援助，揭開冷戰<sup>15</sup>序幕，造成國際間緊張氣氛不斷。

此時，美國民眾都期待盡快回歸常態，但由於恐懼戰爭的殘酷與渴望和平的維持，

---

<sup>14</sup> 美國杜魯門總統的對外政策—杜魯門主義(Truman Doctrine)，認為世界上任一地區發生社會主義革命都會威脅美國的安全，提出金援復興西歐的「馬歇爾計劃」，解救戰後經濟貧困，並肩負「世界警察」之責，圍堵共產主義擴張和革命發生。

<sup>15</sup> 冷戰始於 1947 年杜魯門總統時期，歷經艾森豪、甘迺迪、詹森、尼克森、福特、卡特至雷根任內 1989 年東歐國家變天為止，約達 42 年之久。

造就對世事的冷漠、對政治的消極、與滿足富裕安逸的生活現狀，故 1950 年代的青年被稱為「沉默一代」。同時，美國恐懼共產主義在國際間擴張的心理，也在國內迅速蔓延開來，甚至被提昇到道德層面，激起民眾對「解放」鐵幕內人民不切實際的期待。<sup>16</sup>國內的赤色整肅自 1947 年的忠貞令到 1950 年的麥卡錫主義<sup>17</sup>達到高峰，力求「絕對國家安全」和「淨化意識形態」，涉及政治、教育和文化等領域，導致許多著名人士受到無辜迫害，踐踏人權，限制思想與言論自由<sup>18</sup>，扼殺青年創造和開拓精神。

因此，整個政治社會氛圍是否定美國傳統的個人主義，認為會危害社會和平和國家安全，最為安全的是「一切從眾」，包含政治傾向、個人信仰和談吐打扮，政治高壓使社會噤若寒蟬，人人自危，形成「沉默」現象。但在經濟和生活物質層面卻相反，由於沒有親身經歷 1930 年代經濟大恐慌的失業和貧困、二戰的苦難和艱辛，以及習慣於戰後經濟的穩定與繁榮，而視富裕安逸為理所當然，視消費享樂為時代己任；注重利潤和機會，以工商業為大學主修和職業比例極高。然而，生活順遂、一切從眾的他們在面臨多變世界的不同抉擇，卻無固定可靠的標準可依循時，實則心中是徬徨與迷失的。因此，在 1950 年代經濟繁榮表象之下所相應出的社會問題和隱憂便必然成為引爆 1960 年代激進運動的導火線。

藝術層面上，戰後美國經濟快速復甦繁榮，紐約藝術圈逐漸脫離過往「聯邦藝術計畫」<sup>19</sup>(Federal Art Project)政策。西方藝術中心由歐洲向美國轉移，美國藝術受到歐洲前衛藝術的刺激和推動，以及美蘇冷戰的反共高壓和赤色恐慌的社會氛圍，抽象表

---

<sup>16</sup> 鄧毓嫻(2004)。《美國五〇年代青年文化的探討：沉默的一代》。淡江大學美國研究所碩士論文：台北市，頁 32。

<sup>17</sup> 忠貞令：杜魯門總統因懷疑政府、大學、報館等機構潛伏共產分子，企圖破壞美國民主所頒布的，進行從業人員政治信仰的清查，其目的在於排除所有「可能」的問題人物。不僅就業時須宣誓效忠美國，也造成許多為求自清而隨意檢舉他人的內部動盪。

麥卡錫主義：1950 年參議員約瑟夫麥卡錫在一場演說中宣稱握有一份國務院共產分子名單，激起美國史上罕見的風暴，亦創造其政治生涯的權力高峰。1954 年 12 月參議院譴責麥卡錫而結束。

<sup>18</sup> 美國原子彈之父羅伯特奧本海默因與左派人士往來被吊銷工作證；喜劇大師卓別林遭調查監控；許多可疑書籍被例為禁書查禁或焚毀，包含左翼作家白勞德、馬克吐溫、愛因斯坦《相對論》等近兩百萬冊，波及範圍包含學校圖書館。

<sup>19</sup> 經濟大蕭條時代，小羅斯福總統新政為舒緩失業問題先後推動的公共工程藝術計畫(1933~1934)、財政部藝術局(1934~1943)和藝術救濟計畫(1935~1938)，政府直接委託或聘用藝術家執行各種公共藝文活動。為投入二次大戰自 1939 年大舉刪減預算，至 1943 年正式結束美國史上第一個聯邦藝術補助計畫，卻是之後國家藝術基金會成立的藍本。(陳弘穎(2008)。《美國政府與藝術發展之關係》。淡江大學美國研究所碩士論文：台北市，頁 18。)

現主義便是於此狀態下產生的，作品強調自我意識流動和精神景觀映照的表現，反映出「沉默一代」與現實的疏離。1950年代晚期，隨著麥卡錫主義結束，政治壓制暫時鬆弛下來，群眾意識抬頭、社會體制改革、反主流文化潮流風尚、大眾媒體的普及氾濫、思想界與藝文圈的批判之風越發猛烈等，吹醒沉睡的1950年代，由其藝術家對於聯邦藝術計畫和冷戰期間，藝術漸被當作政治意識宣傳品和外交手段感到不滿；1960年代的革命精神表現在對抽象表現主義的內容和形式，以及藝術體制的挑戰上。

## (二) 1960~1970年代

詹森(Lyndon Johnson)總統任內的大社會政策(the Great Society)、越南戰爭、黑人民權運動(以下簡稱黑權運動)、學生運動以及女權運動第二波和性觀念轉變，對美國社會皆具深遠的撼動力。1960年代末上任的尼克森總統，試圖將激昂的自由主義氛圍轉為定向的保守位置，對外結束越戰、改變美蘇中的緊張關係，所有趨向穩定國內社會局勢之小政府形態的保守自由主義思潮成為主流。接續上任的福特總統和卡特總統，一連保守勢力試圖為無垠增生之自由本位利益的社會製造平衡的局勢。<sup>20</sup>承上觀之，美國社會掀起自由與保守兩派意識消長的政治發展，以及國際情勢的政經互動造成社會激進改革的動力越發增強，1960年代的民權運動與反主流文化運動，是在經過沉默壓抑的50年後的社會轉型的回應與總體訴求的激烈表現。

內隱於美國傳統中的烏托邦社會理想主義與和平改良主義的激進反叛精神，正是於每個歷史時期發酵，促進美國政治、經濟、社會與文化改革和轉型的引子。這個時代充滿烏托邦激情的反抗者從政治經濟制度、統治秩序和權威、教育體制和倫理道德、文學藝術和學術研究到社會生活方式等所有方面對主流文化發起挑戰，並相應於理論和實踐中探索新的生活方式和建構替代的文化模式。<sup>21</sup>

藝術層面上，當藝術進入生活，碰觸商業消費和物質本身；當美蘇競賽重視科技研發，藝術與科學的結合便開始這時代多元藝術的風貌，拋棄個人內在景觀的抽象表

<sup>20</sup> 張雯雯(2011)。《從替代空間論自主性的藝術發展》。元智大學藝術管理研究所碩士論文：桃園，頁16。

<sup>21</sup> 呂慶廣(2004)。《六〇年代美國學生運動》。南京：江蘇人民出版社，頁1。

現主義，超越繪畫本身，成為回應社會現實和辯證議題的「入世」藝術，包含普普藝術、行為藝術、極簡藝術、歐普藝術、動態藝術(Kinetic art)、地景藝術和觀念藝術等。另外，藝術家一別過去以藝術風格為組織團體的基礎，轉以共同意識集結成政治訴求明確的團體，慣以大型藝術計畫進行藝術傳統形式、現行體制和社會議題的改革行動。乘此趨勢於 1960 年代末、1970 年代初，產生有別於藝術既定體制的另類空間，成為藝術家的交流中心和新興藝術類型的實驗場域。

另外，1965 年國家藝術基金會正式成立，開啟了美國政府行直接且大規模的藝術補助機制，帶領美國整體藝術環境進入新局面，也為立國以來政府介入藝術補助的正反辯論定調。基金會採取相對補助款(matching grants)<sup>22</sup>和賦稅減免政策，刺激各州立或地方藝術機構成立以及私人或企業贊助，為活絡整體藝術環境的發展帶來正面影響；然而，基金會良善初衷的「臂距原則」(Arm's Length Principle)強調政府和藝術界中介協助者的角色，以及三級審查制度的分權防弊機制，最終卻都產生政府干預藝術自由的狀況，何謂藝術或藝術價值的認定遂成為國會與藝術界對於藝術補助角力辯證的焦點，埋下 1980 年代另類空間被迫體制化的種子。

---

<sup>22</sup> 聯邦政府之相對補助款政策一方面用於州立藝術補助機構提撥部分地方稅收作為補助資金，聯邦政府便以一比一比例跟進；一方面用於申請補助的藝術組織，政府補助與私人資金為一比一比例，但通常政府補助提供藝術組織某種程度的認可和合法性，多能吸引更多私人資金的挹注。整體而言，美國藝術組織財源結構為售票收入五成、各級政府補助一成、民間贊助四成。(陳弘穎(2008)，頁 30。)

## 二、 反主流文化運動：整體反動情緒蔓延－反文化、反戰、反體制

反主流文化運動是對 1960 年代美國政治、文化領域所發生的一切反抗、改革運動的統稱，包含黑權運動、學生運動(表現為新左派、嬉皮文化)、反戰運動女權運動和性解放(性觀念轉變和同性戀運動)等，其激進行為正是嬰兒潮一代極端理想主義的體現。

### (一) 反體制：黑權運動與藝術家

自南北戰爭後，種族問題在美國一直沒有獲得妥善的解決，黑人公民權始終受到種族法規和各州慣例層層約束與限制。1954 年最高法院宣告公立學校分離黑白學生違憲，問題雖稍有改善，實際仍舊受到不同程度的歧視。<sup>23</sup>1960 年 2 月的「北卡羅來納事件」—四名黑人學生靜坐抗議被商家拒絕進入用餐—揭露美國自恃的平等假象下殘酷真相，遂促使改革腳步加速。黑權運動正是 1960 年代社會激進運動的先聲，以靜坐、自由乘車運動、選民登記運動和向華盛頓進軍等和平非暴力手段，促使美國政府加快關於民權的立法，以法律終結南部各州的種族隔離政策，保障黑人公民的選舉權。<sup>24</sup>然而，1964 年「民主黨全國代表大會」對民權運動的努力的不認同，使 1960 年代中期後，由非暴力行動轉向大規模的城市暴動，造成社會動盪不安。<sup>25</sup>

黑權運動迅速遍地開花除了黑人的自覺外，白人學生的行動參與更是加速腳步的關鍵，主要他們意識到這些不公平顯露出美國民主的失敗、社會的虛偽與政治的汙穢；以及於過去歷史中意識到自身扮演著促成社會變遷的有效行動人物；以及黑權運動被視為實踐理想社會與改變世界的可能途徑，因此，一旦匯集成共同意識的集體行為時，便很快地茁壯擴散開來。

<sup>23</sup> 陳弘穎(2008)。《美國政府與藝術發展之關係》。淡江大學美國研究所碩士論文：台北市，頁 19。

<sup>24</sup> 1963 年，金恩博士於林肯紀念碑前發表「我有一個夢」，強調以和平非暴力的形式爭取黑人民權，奠基早期黑權運動的調性。(林華立(2000)。《美國新左派學者在新左派運動中所扮演的角色之探討》。文化大學美國研究所碩士論文：台北市，頁 16。)

<sup>25</sup> 1964 年起，紐約東部的黑人採取暴力方式爭取平等，南部的黑權運動者也開始往北部城市活動；1967 年底，全美九十餘座城市受到黑人的暴亂和焚火，尤以底特律市最為嚴重，暴民殺人放火，詹森總統派軍鎮壓，情況稍得控制。1968 年金恩博士被謀殺身亡，使黑人問題越發激烈。

在這波民權運動浪潮中，藝術家意識到藝術體制的霸權和排他性可能更甚於普遍社會制度。一個組成成員大多為男性且由男性主導的藝術家反動組織「藝術工作者聯盟」便是一個百口莫辯的鐵證，其抗議柬埔寨戰爭與政府種族和性別歧視所策畫之展覽並無黑人和女性藝術家參展的事實，更顯荒謬與氣憤。於是，在藝術反動運動中，出現激進藝術組織對抗傳統藝術體制，而黑人和女性藝術家對抗激進藝術組織的情形，「女學生與藝術家解放黑人藝術組織」(Women Students and Artist for Black Art Liberation, 1970)便是因此產生的，意在解放此類名實不符的異議展覽，最終成功促成惠特尼美術館第一個黑人女性藝術家展覽。

## 第二波女權運動(The Second-wave Female Movement)與藝術家

二戰期間，由於男性應徵入伍後的勞動力缺口，與戰備物資生產需求，政府和民間大規模以愛國說鼓勵婦女就業，獲得政策保障，<sup>26</sup>拓展女性對自我肯定與獨立自信。但是，女性就業需求的條件隨著戰爭結束而不在。1950年代透過政策、專家學說和雜誌廣告無所不在地渲染「賢妻良母」的角色意識、推崇家庭生活、反對婦女工作，一切又恢復到戰前的社會秩序，這樣的結果除了戰爭分離強化女性對家庭生活嚮往而自願回歸家庭外，重要的是美國社會尚未建立一個承認和接受女性平等地位的意識形態和政治制度。1963年貝蒂·弗里丹(Betty Friedan)《女性奧秘》(*The Feminine Mystique*, 1963)說到，強調自由平等的美國社會與傳統女性形象間的極大落差和矛盾，造成女性心理失調和抑鬱；更指責對女性的職能定位<sup>27</sup>，迫使放棄理想追求，嚴重限制其智能和人格發展，使家庭變成「美國女性舒適的集中營」。<sup>28</sup>1960年代，高學歷的女性青年受到《女性奧秘》和黑權運動影響，急於掙脫犧牲自我價值實現的早婚家庭與性別歧視職場的唯二道路、爭取自主權益；1960年代中晚期，黑權和學生運動組織內的女性仍是這些偉大男性的附屬品－從家庭場域變成抗爭場域的家政婦和性伴侶，缺乏領導和發言權，遂刺激她們掀起第二波女權運動，進行社會思想和生活的

<sup>26</sup> 1941~1945年，美國有650萬婦女走出家庭進入生產領域，就業率增長為57%，其中已婚婦女占75%。打破過去婦女就業的工作類型和人口結構；政策保障男女同工同酬、產假福利和托兒制度。(何念(2009)。《二十世紀六〇年代美國激進女權主義研究》。北京：知識產權出版社，頁20。)

<sup>27</sup> 除了視賢妻良母為女性天職和典範外，即使女性進入職場的工作性質也是輔助性或服務性等家庭主婦角色延伸的工作，如護士、教師、打字員等非領導或創造性工作。

<sup>28</sup> 何念(2009)，頁58。

改革<sup>29</sup>，包含反傳統文化、爭取生育權、墮胎權和健康權、反強姦暴行、反色情和反性騷擾等。由於女權運動的興起，為美國社會的性觀念掀起一陣波瀾，從過去避而不談至公開談論，包含避孕藥、婚前和婚外性行為、未婚懷孕、同居和離婚等；在性解放同時連帶促使同性戀團體開始爭取自身權益。

女權運動的激進能量更在長期以白人男性藝術霸權的藝術界迅速爆發開來。女性藝術家不滿藝術工作者聯盟皆是男性領導者，遂從聯盟分支出線先後組成「女性藝術家革命」(Women Artists in Revolution, 1969)和「特別女性藝術家委員會」(Ad Hoc Women Artists' Committee, 1970)拋出對女性藝術家歧視議題的關注，其中後者將矛頭指向惠特尼雙年展中男女性藝術家參展比例懸殊的狀況，質疑展覽長期集中於特定品味和兩性曝光機會不平等問題，聯合「女性藝術家革命」、「女學生與藝術家解放黑人藝術組織」建立了「流動登記冊」(slide registry)，作為女性藝術家資料彙集和傳播的工具，廣泛運用在全美各地，許多不知名藝術家因此有效曝光，具體反擊美術館的策展偏見與無知；此外，更進一步延伸出「東西袋」(West East Bag)概念，促成美國東西岸女性藝術家交流，活絡女性藝術家對抗美學霸權機構的力量。<sup>30</sup>隨即開始積極創立女性導向的另類空間，女性藝術中心(Women's Interart Center, 1969)便是第一個；另一個著名的 A.I.R. Gallery (1972)是美國第一個合作畫廊結構的專業非營利組織，資金與空間營運皆由全體成員負責，成功有效地運用流動登記冊推展女性藝術，淘汰 1950 年代第十街合作畫廊(The 10<sup>th</sup> Street Galleries)「付費展覽」(paying to show)的概念，透過女性改變男性霸權的藝術態度，以及強調另類空間本身即是結果非墊腳石等觀點，被視為商業畫廊的可行替代，成為其他空間群起仿效的原型，如 1973 年的蘇荷 20 (SoHo 20)。時至 1990 年代，女性藝術家仍藉由激進藝術團體和另類空間爭取藝術體制的一席之地，以及成為時代重要藝術的代表。

---

<sup>29</sup> 第一波女權運動努力爭取法律和工作權益的平等。然而女性歧視問題仍於生活各層面顯現，根於自長期父權觀念的根深蒂固，因此，女性的「真正平等」須從社會思想著手改革、解放，為第二波努力重點，以抗議美國小姐選拔活動拉開序幕。

<sup>30</sup> Lucy R. Lippard, "Biting the Hand: Artists and Museums in New York since 1969", in *Alternative art New York 1965-1985: a cultural politics book for the social text*, ed. Julie Ault (New York: the University of Minnesota Press, 2002), p.95~96.

## (二) 反文化：學生運動

洛克斐勒認為學生運動的發生根源自美國的病態社會，是為現行體制注入新倫理—人道精神。<sup>31</sup>是戰後美國社會由傳統工業生產模式向豐裕後工業消費模式轉型和相應的文化轉向過程中，社會內部新舊力量對抗和衝突的集中反映，同時它的烏托邦文化構想又為後現代主義文化提供了模本。<sup>32</sup>在甘迺迪「新邊疆」(The New Frontier)精神的鼓舞下，1950年代沉寂的美國大學校園再度活躍起來，青年對社會的責任感重新被喚醒，開始以批判角度關注社會問題，成為1960年代各種激進改革運動的主體。

二戰期間，出於戰爭勝利的種種科技需求，政府透過科技工業和教育的合作，讓大學成為為政治、經濟和軍事需求服務，學校則獲得經費支持，此種發展模式和方向延續至戰後冷戰核武競賽的壓力，大學仍難逃影響。教育制度上，因1960年代社會繁榮快速發展，學校和學生數量急速增加，使高等教育有朝向大眾工業(mass industry)的趨勢，學校行政體系成為官僚化、非人性化的機制，學生變成工業產品，好惡均取決於企業家。<sup>33</sup>學科專門化導致學生知識越發狹窄；奉行工具理性和推崇應用科學造成社會和人文科學邊緣化；學校興辦審核無法趕上數量增加的速度，與學校財源籌措困難、經費不充裕下，教育品質無法滿足學生需求；各校競爭政府或民間財務支持激烈，喪失辦學自主性，這些因素肇始學生不滿現行大學體制。心理層面上，對上一代的價值觀失望否定，深信自己背負上一代或其他社會階級所不能達成的特殊歷史使命，這些與學生權益直接相關的問題成為揭竿起義的根本因素。

校園內近六成的新左派學生認為「欲改革社會必先解放大學」，提出「自由大學」<sup>34</sup>標榜學生參與校務決定、政治活動和男女關係不受校方規範、改良考試評分方式和課業編排。這種「自由大學運動」由加州大學柏克萊校區率先以「自由言論運動」引發，遍及全美各大學，成為學生次文化和社會革命觀念的培育所。1960年代晚期，「自

---

<sup>31</sup> 南方朔(1991)。《憤怒之愛：六〇年代美國學生運動》。台北市：久大文化，頁28。

<sup>32</sup> 同註21，頁15。

<sup>33</sup> 林華立(2000)，頁28。

<sup>34</sup> 自由大學的觀念早在〈休倫港文件〉中即已粗具，但是大學改革在1950年代末民權運動時代未受重視，1966年學生民主社會聯盟成立自由大學委員會後蔚為風潮。其形式多變，內容包含各種領域議題的討論和課程。(同註31，頁118)

由大學」充斥嬉皮文化(Hippie Culture)<sup>35</sup>、吸毒和性交，以及師法各國革命家－馬克思、列寧、中共紅衛兵和卡斯楚的革命意識和方法，忽略背後的哲學思想，導致徒有反叛形式而無內容的左派青年大量產生，並逐漸走向虛無的革命情境。<sup>36</sup>

### (三) 反越戰<sup>37</sup>浪潮與藝術家

自二戰結束後，為圍堵共產勢力蔓延赤化東南亞國家，1964 年國會通過「東京灣決議」授予總統以其判斷力回應美軍遭受北越攻擊事件的權力，1965 年美國正式介入南北越間的戰爭，協助南越對抗北越游擊隊的滋擾，然而此戰爭卻造成國內反戰聲浪<sup>38</sup>。主要因為長達十年的越戰，媒體揭露美國介入真相－非援助和解救越南人民，而是為抗衡中蘇共產勢力、維護世界霸主的版圖和避免聲譽受損，嚴重打擊政府形象，引發人民對政府的信任危機；長年戰爭的經濟消耗引發 1970 年代國內通貨膨脹；戰爭策略的最終失敗<sup>39</sup>；以及越南、柬埔寨平民與美軍傷亡慘重，造成國內青年興起反戰聲浪，瞬時人民與政府尖銳對立。

藝術界激進運動中，尤以反戰活動最為激烈，汲取高漲反戰意識而群聚的藝術團體，將此股力量表現於藝術行動中，1965 年紐約「藝術家和作家抗議越戰」(Artists and Writers Protest against the War in Vietnam, 1965)於紐約時報刊登集體連署的反越戰聲明－「停止你的沉默」(End Your Silence)，主持反戰藝術計畫「憤怒藝術週」(Angry Arts Week)，超過六百位藝術家參與為期一周的活動，以作品在許多公開場域表達異議；洛杉磯「藝術家抗議委員會」(The Artists Protest Committee)亦在洛杉磯自由報刊登「我們異議」(We Dissent)的反戰廣告。不過稍後，藝術家隨即認知到美術館董事會的決策董事與政治的政策制定有重疊關係，參戰行為即象徵美國宣示霸權之手段，

<sup>35</sup> 嬉皮主要的終極價值是愛與個體的獨立精神。反對傳統文化和中產階級的價值體系，及戰爭帶來的國家族群對立，渴望藉著無拘束的生活方式重新找回心靈的平靜。(陳靜瑜(2007)。《美國史》。台北：三民書局，頁 479~480。)

<sup>36</sup> 同註 31，頁 119。

<sup>37</sup> 越南在 1954 年以北緯 17 度為界，分為中蘇支持的北越和美法支持的南越，北越游擊隊不時入侵滋擾南越。1961 年甘迺迪恐南越赤化，提供武器援助、派遣三千多名軍事顧問；1965 年詹森總統正式介入越戰時，已多達十八萬名美軍，1969 年達五十四萬名。

<sup>38</sup> 陳靜瑜(2007)。《美國史》。台北：三民書局，頁 458~464。

<sup>39</sup> 1969 年，尼克森為實踐軍事越南化，讓美軍盡快撤離反而下令轟炸北越，造成北越轉進柬埔寨擴大戰場。美軍跟進非法進軍轟炸境內共軍據點，造成軍民傷亡慘重。然而，美國戰略失敗，使得 1975 年赤柬在獲得厭倦戰爭和貪污政府的柬埔寨人民支持下奪取政權，最後一批美軍也於同年四月撤離，結束越戰。

<sup>40</sup>故這些高舉反戰旗幟的藝術團體隨即將抨擊對象轉向美術館，認為與美術館對抗是藝術家能直接表達政治訴求的關鍵，「藝術家海報委員會」(Artists Poster Committee)原與現代美術館商談合作發行反戰海報，最後一刻館方董事施壓破局，委員會遂自行發行並張貼在城市各角落。<sup>41</sup>游擊藝術行動團(Guerrilla Art Action Group, 1969)意圖藉由藝術行動動搖掌權者地位，將自身置於最前線，策畫「血浴」(Blood Bath)行動，成員身上塗抹動物的血，在現代美術館大廳發送傳單<sup>42</sup>，非法入侵美術館將馬勒維奇的作品《白上白》(*White on White*)替換成美術館社會責任的宣言。<sup>43</sup>1970年「藝術家和作家抗議越戰」聯合「藝術工作者聯盟」策動「寫信運動」(letter-writing campaign)，要求將喪失政治意義的格爾尼卡(*Guernica*)撤離現代美術館，以反映美國在越南的暴行。<sup>44</sup>「(紐約)藝術罷工」(Art Strike, 1970)因美國非法入侵柬埔寨和反戰示威學生遭警察槍殺事件，催化大規模聯合反戰運動，號召藝術組織、藝術家、畫廊和美術館一日集體罷工，於各大美術館展覽的藝術家紛紛提早結束展覽響應，將焦點從藝術創作轉換到藝術社群內的統一行動，成為這波藝術動員中最大的行動串連。<sup>45</sup>



---

<sup>40</sup> 同註 20，頁 22。

<sup>41</sup> Julie Ault, "A Chronology of Selected Alternative Structures, Spaces, Artists' Group, and Organizations in New York City, 1965~85", in *Alternative art New York 1965~1985: a cultural politics book for the social text*, ed. Julie Ault (New York: the University of Minnesota Press, 2002), p. 25.

<sup>42</sup> 同註 40。

<sup>43</sup> Lucy R. Lippard (2002), "Biting the Hand", p. 106.

<sup>44</sup> Julie Ault (2002), p. 17.

<sup>45</sup> Julie Ault (2002), p. 29.

### 三、 藝術家反動：對既有美學機構/體制的質問

1950年代晚期民權運動開啟改革運動第一槍，群眾街頭示威如火如荼之際，藝術界亦深受當時社會改革氛圍強烈影響，對於美國外交政策的霸權野心抱持異議和反對，對國內社會的不公議題積極介入，以及民權運動引發藝術家自主意識高漲後，爭取身分權益和話語權，藝術家逐漸凝聚共同信念者集結成政治訴求明確的組織團體，藉由大型藝術計畫進行藝術傳統形式、現行體制和社會議題的改革行動。遲至1965年，藝術界才出現「藝術家和作家抗議越戰」(Artists and Writers Protest against the War in Vietnam, 1965)團體於紐約時報刊登反越戰的公開聲明—「停止你的沉默」(End Your Silence)，以及第一個有組織的反戰藝術計畫—「憤怒藝術周」(Angry Arts Week, 1967)，開始了藝術界以藝術手段進行反動的實際行動。

點燃「藝術家權益和作品行使權」與「質疑美學機構」議題火花的則是1969年塔基斯(Takis)將作品從現代美術館(MoMA)機械展(Machine)中公開且優雅地撤走事件<sup>46</sup>，宣示作品行使權不應被美學霸權機構所宰制，趁勢成立「藝術工作者聯盟」(Art Workers' Coalition, AWC, 1969)，透過無政府主義式的集會模式討論各種議題，建立藝術家與文化機構間的對話平台，為那些缺席或沉默的藝術家發聲，提出改革現代美術館(以及其他美術館)的營運政策，主張美術館董事會組成應等比例納入藝術家且排除財力干涉，免費入館且延長開放時段，服務多元民族社群，展示和購藏機會平等，提供當地最新藝術家名冊，關注尚未具商業市場或畫廊代理之藝術家，補助館外的創作和展覽活動，爭取並捍衛藝術家權益—保障藝術家的作品行使權和經濟改善<sup>47</sup>，顯示聯盟意圖去階級化、去白人和菁英化，反對作為政府形象宣傳的政策工具，強調美術館的公眾責任，迫使直視藝術家身分。不過，聯盟頻頻採取行動和其行為模式皆使得美術館有些招架不住。1969年3月，現代美術館館長聲明「美術館與藝術家關係

---

<sup>46</sup> 塔基斯認為其作品與展覽脈絡不符，欲以一件較新較大的作品取代展覽清單上那件較小較早期的現代美術館典藏品。塔基斯在如潮擁擠的展廳、在警衛面前取下作品，優雅冷靜地攜入美術館雕塑花園，在此發送藝術家保有對作品支配權利的聲明傳單，以及等待作品不被重新裝置的書面保證。(Lucy R. Lippard (2002), "Biting the Hand", p.83.)

<sup>47</sup> 經濟改善訴求包含：藝術家租屋福利；以及不論作品所有權歸屬，作品展出費和轉賣利潤皆須回歸於藝術家或繼承者；以及過世藝術家作品銷售之稅金成立信託基金會，協助藝術家創作、健保和一切社福資源。(Lucy R. Lippard (2002), "Biting the Hand", p.88~89.)

的所有範疇需要重新討論」，並組織一個「藝術家委員會」，企圖吸收聯盟的主動權，圈趕進體制的圍欄中。繼塔基斯事件後，同年亦隨即引發「黑人緊急事件文化聯盟」(Black Emergency Cultural Coalition, 1968~69)要求取消或聯合抵制大都會博物館由白人策展人策劃的「我心中的哈林」(Harlem on My Mind)的照片文件展<sup>48</sup>，聯盟不滿其刻意忽視且錯誤呈現黑人藝術和知識資料，藉此訴求「黑人有制定政策和策展的身分」以及「與整體黑人建立實質關係」。此時，激進藝術組織關注社會議題的同時，更意識到美術館功能的不合時宜與官僚作為的消極態度，直接或間接地促成另類空間的生成。

探究另類空間的興起，除了起源於激進運動的鼓動，也直接關係 1960 年代~1970 年代早期整體藝術環境的影響。此時，大量藝術家來到紐約競爭相對少數的商業畫廊注意力的情形越來越多，於是，對於一個新興或尚未被藝術界認定的藝術家要得到一個有效的展覽機會就顯得相當困難。同時，藝術的發展如同激進改革運動般精彩，在傳統的分類裡已越發困難去定義，許多新媒體如錄像、表演和因地製作的作品(site-and-situation-oriented work)變得更加重要；再加上，美術館本身也面臨一些困境，例如遭受財政壓力而促使興辦流行的「票房型展演」，以及擔心害怕這些因地制作的作品所論述的非傳統美學和對社會的影響，肇始這些新興藝術類型進不了美術館也得不到商業畫廊的青睞。因此，藝術家質疑當時藝術主流體制—美術館和商業畫廊已經無法反映當時藝術的多元樣貌和思想，與發掘培育新興藝術家，而開始萌發「新形式的藝術須要新類型的組織去展現」。Julie Ault (2002)在《另類藝術紐約 1965~1985》說到「1960 年代中期，紐約主要的藝術體制—美術館和商業畫廊，不僅無法反映出城市的多樣性，也忽略了數十年以來的社會、政治和文化的發酵和擾動。為此，被邊緣化的藝術家藉由創立組織、展示空間和合作畫廊等的相對網絡來和美術館並行和挑戰現況」。<sup>49</sup>以上種種因素造就了紐約藝術界中非主流組織的興起，展開長達四十年權衡主流藝術機構的另類空間運動，成為藝術培養皿的功能和角色，促進美國裝置藝術、表演藝術、偶發藝術、行為藝術等前衛藝術的成熟發展。簡言之，另類空間可謂是藝術家於這波激進社會運動中，進行藝術界內部體制改革的具體表徵。

<sup>48</sup> 黑人藝術家對於以白人策展人(Allon Schoener)作為代表黑人藝術和知識體的論述者感到不滿和憤怒。(Lucy R. Lippard (2002), "Biting the Hand", p.84.)

<sup>49</sup> Julie Ault (2002), p.

## 第二節 另類空間的初期：1960 年代末~1970 年代初

適逢美學霸權機構的空間權力遭受眾多考驗，促使更多藝術家需要新形式的空間作為藝術表現的場域<sup>50</sup>。美國另類空間最早的身影現於 1950 年代初期，座落紐約曼哈頓下城區的「第十街畫廊圈」，由一群藝術家自行營運的合作畫廊，在租金低廉且能滿足展覽空間的區域，吸引年輕藝術家進駐，為自身尋找展現新藝術形式的舞台。經過這段醞釀期後，所有能量隨即在 1960 年代爆發，1970 年代雨後春筍般出現的實體空間可謂黃金顛峰期，1980 年代則從實體空間擴展至公共空間場域。<sup>51</sup>不過學者大多將「格陵街 112」(112 Greene Street)成立的 1970 年確定為美國另類空間確切的起始年。<sup>52</sup>

美國將另類空間定義為「中立的」、「非主觀的」、「非鑑定的」(non-authenticating)、「開放性實驗」以及「共振」的場域來激勵和儲存新的發想。<sup>53</sup>並且，是相對於美術館和商業畫廊的另一種選擇，是企圖打破兩者在展覽機會的束縛，以及翻轉美國當時文化消費的狀況，防止藝術生產轉變成「意識思想控制」和「文化合法化」的工具。<sup>54</sup>另外，另類空間常利用被遺棄或閒置的城市邊緣空間作為空間表徵，最低限度修飾的內部空間和作品重疊混合、界線模糊，因此，相對於美術館和商業畫廊作品的超然存在，另類空間顯得非常有機性，藝術生產呈現「以過程為導向」和「情境特定的」，強調涉入「一個在物質、觀念、行動和場所間的關係」，以新的情境去實驗，而非去製造一個物件或產品，所有的作品都是即興、自發、臨時性甚至看似危險的，另類空間的性格呈現出顛覆白盒子空間的強加價值系統與注重個別的藝術物件的框架。

早期另類空間是滿足藝術家需求的服務性質，並無法直接改善藝術家經濟狀況，而是透過評論家和同輩間的交流、討論，給予新興或尚未被接受的藝術家一個被認可的機會，突破過去藝術家美學價值認可的唯二途徑－美術館和商業畫廊，開創被以此

<sup>50</sup> Martin Beck. "Alternative: Space", in *Alternative art New York 1965~1985: a cultural politics book for the social text*, ed. Julie Ault (New York: the University of Minnesota Press, 2002), p.250~251.

<sup>51</sup> 同註 20，頁 25。

<sup>52</sup> Brian Wallis."Public Foundation and Alternative Spaces", in *Alternative art New York 1965~1985: a cultural politics book for the social text*, ed. Julie Ault (New York: the University of Minnesota Press, 2002), p165.

<sup>53</sup> Brian Wallis (2002)."Public Foundation and Alternative Spaces". p168.

<sup>54</sup> Ibid., p165~168.

操控的藝術生涯的另一種可能性。藝術家在另類空間建立寬鬆的行政結構，類似共產社會的共同體，藝術家得以有機會各自表述政治立場，於參與過程中了解處於政經調控系統中自身的角色和位置。

Brian Wallis(2002)將替代空間運動史分為三個階段，第一代替代空間自 1970 至 1974 年，包含「廚房」(the Kitchen, 1971)肇始於主流體制無法提供錄像藝術出路，一群藝術家在默塞爾藝術中心(Mercer Arts Center)的可用空間—廚房—放映錄像作品；1973 年法人化後移到蘇荷區，結合實驗性音樂、表演、舞蹈、錄像、和文學等跨域展演。<sup>55</sup>「P.S.1 當代藝術中心」(P.S.1 Contemporary Art Center, 1971)是藝術與城市資源協會(the Institute for Art and Resources)的主要實踐空間，專門將城市廢棄和未充分利用的建築轉換成當代藝術家的展演和工作室用途，如「創意倉庫」(Idea Warehouse)、鐘塔畫廊(Clocktower Gallery)，P.S.1 以一所廢棄學校為基地致力推展當代藝術，1999 年與現代美術館合併，共享資源、利益和觀眾並確保 P.S.1 財務穩定與自主性。<sup>56</sup>「藝術家空間」(Artists Spaces, 1972) 是紐約州藝術基金協會(New York State Council on the Arts, NYSCA)的試驗計畫，展覽安排由藝術家相互推舉遴選產生的，為解決官僚式繁瑣的申請程序，自 1973 年至 1991 年運作的緊急物質基金(Emergency Materials Fund)和獨立展覽計畫(Independent Exhibition Program)，提供藝術家在其他非營利或非正統場域展覽的補助金；紐約藝術家獨立檔案(the Unaffiliated Artists File, 1994)則建立上百藝術家履歷和作品幻燈片。<sup>57</sup>「市中心之上」(Just above Midtown, 1974~late1980s)位於曼哈頓最有名的畫廊區，專門推展黑人藝術，企圖建立一個美國黑人的藝術買賣市場，並且以藝術市場的商業基礎運作，解決長期因為缺乏有組織的畫廊系統所遭受的不公和挫折。幾年後，成為正式的非營利藝術組織。<sup>58</sup>另外，1969~1970 年間出現一波以門牌號碼命名的另類空間，例如「格陵街 98」(98 Green Street, 1969)、「默瑟 55」(55 Mercer, 1970)、「格陵街 112」(112 Greet Street, 1970)。

---

<sup>55</sup> Julie Ault (2002), p32.

<sup>56</sup> Ibid., p.33.

<sup>57</sup> Ibid., p.35~36.

<sup>58</sup> Ibid.. P.39.

### 第三節 另類空間的興盛：1970 年代中晚期

1970 年代另類空間得以遍地開花，除了藝術家的需求與活躍之外，更直接受政府扶植助益。尼克森(Richard Nixon)總統任內(1969~1974)將文化藝術視為冷戰期間國家形象宣傳和國際公共關係的重要手段之一，國家藝術基金會受此激勵而逐漸強大，預算從 1969 年的一千一百萬至 1977 年的一億一千四百萬<sup>59</sup>，其下受理藝術補助的地方代辦處(agency)亦隨之擴展，1978 年國家藝術基金會更獨立增設出「藝術家空間」(artists' spaces)的補助項目，以工作坊計畫給予常態性補助，成為補助重心和發展最為迅速的項目之一，持續至 1980 年卡特總統卸任前，政府對另類空間的「實質」支持和大力介入，直接促進 1970 年代另類空間的迅速發展和興盛，直到 1980 年代初美國經濟嚴重衰退和通貨膨脹。

另一個促進另類空間達到發展高峰的則是，地方政府和國家藝術基金會以文化藝術訴求為城市治理的手段，為一些被隔絕的都市區域提供文化連結，甚至為老舊或被遺棄的房產區段復興並重建其經濟價值，例如紐約早期勞工和移民居住的蘇荷區、東村和下東城區。因此，過去這些都市邊緣地區因藝術的介入和活化，無意間加速「仕紳化」(gentrification)，成功帶動都市景觀更新和房地產活絡，卻同時擠壓藝術家的活動空間、動搖空間的生存條件，故持續探索都市邊緣空間遂成為此時期另類空間的課題，也發酵為藝術家關注的議題。1980 年「時尚模達」(Fashion Moda, 1978)與其他藝術團體合作策動的展覽—《時代廣場秀》(Time Square Show)，為周邊鄰里於後資本主義的經濟變化下發聲並呈現城市主體身分，將藝術轉向論述在地文化。<sup>60</sup>同年《房地產》(Real Estate Show)有感於翠貝區(TriBeCa)的仕紳化動搖藝術家立足條件，在迪蘭街(Delancey St.)一間公有廢棄建物中舉辦展覽，然而展覽第一天無預警遭政府住屋發展協會勒令關閉，該事件引發紐約時報和地方媒體關切，經雙方協調後，政府免費提供另一處於利芬頓街(Rivington St.)店面，開起「ABC 諾里歐」(ABC No Rio, 1980)「替代空間」的生涯。<sup>61</sup>另外，強調藝術政治性效應的「政治藝術文件/分佈」(Political Art Documentation/ Distribution, 1980) 1983 年策劃的《不出售》(Not for Sale)

<sup>59</sup> Brian Wallis (2002). "Public Foundation and Alternative Spaces", p171.

<sup>60</sup> 同註 20，頁 34。

<sup>61</sup> 同上註。

系列街頭展覽，亦直探仕紳化議題，在廢棄國小牆面的巨大蟑螂塗鴉，便是象徵地產商入侵當地的巨怪。

1970 年代中期後的另類空間反應前衛藝術發展傾向著重於新媒體、多樣性和表演藝術，被 Brian Wallis(2002)視為第二代另類空間，包含紐約「法蘭克林火爐檔案」(Franklin Furnace Archive, 1976)和「印刷品」(Printed Matter, 1976)，兩者著重在藝術家專籍的出版、傳播和推廣，創造另一種永久且便宜的展示形式。收藏資料包含藝術家出版的書、小冊子、雜誌、影音紀錄、錄音帶以及其他短暫的出版資料，恰好填補被主流體制忽略的歷史空白<sup>62</sup>。「替代美術館」(Alternative Museum, 1975)強調展出主流機構拒絕的爭議性作品，圍繞政治、社會和邊緣文化的議題，以空間的藝術實踐回應社會持續的真實需求。

1970 年代末、1980 年代初，美國經濟衰退嚴重、通貨膨脹和失業率高漲的情形更甚 30 年代經濟大蕭條，政府的藝術基金和國家藝術基金會的管理成為備受質疑和檢視的對象之一。雷根總統上任後力求經濟復甦，撤回政府干涉，採取自由市場機制來自動修正所有經濟問題，另外，在軍事投注大量預算而排擠到國內其他支出和縮減社會福利等，遂對當時的另類空間造成不小影響，空間不是必須創造其他補贊助管道，就是等著消失。

---

<sup>62</sup> Julie Ault (2002). p46~48.

## 第四節 另類空間的體制化轉型：1980 年代

「當藝術界的非主流展開之後，一些以藝術家為導向的服務組織已在紐約藝術界確立一個重要的位置。現在，在政府承諾資金無虞的未來裡，是否還能使它們維持第一代中那種使其替代或另類的彈性或靈活度呢？」<sup>63</sup> Phil Patton (1977)

### 一、 轉型前的困境

「替代空間」反體制、擺脫市場束縛的特徵創造獨特異軍突起性格，從其實驗創作走向，藝術品著重過程體驗之表現方式的不可販賣性，區別藝術品與商業市場間關係，自主式經營體系有別於官僚式文化機構，<sup>64</sup>以堅決的烏托邦理想衝破國家機器操控的桎梏。然而，實體空間運作涉及經濟層面的生存現實，資金來源的變化對應出另類空間態度的調整。

起初，這些由藝術家自己組成、經營的另類空間在營運上是相當艱難的，須透過成員間的會費和各種私人捐助得以生存，但隨著極盛期的多元藝術榮發全美地區吸引政府目光，政府採取支持態度鼓勵活絡文化枯槁的邊緣地區，以及作為國家形象宣傳工具，在整個 1970 年代獲得大幅經費而擴大整體勢力。但事實上，國家藝術基金會與另類空間存在許多目標上的矛盾和衝突：最好品質的概念、藝術界明星系統的影響力(國家認可的渠道)、以及藝術有效地由上至下的傳播(由國家級藝術家至地方型藝術家)<sup>65</sup>，政府大力介入另類空間的發展走向，埋下日後質變的因子。1980 年另類空間於藝術生態根深蒂固之同時，開始出現體制化的狀況，政府介入後的官僚思考，迫使另類空間機構化轉型為非營利組織，以達合法申請補助和賦稅優惠資格<sup>66</sup>；其次，申請過程中，行政程序的繁瑣與規格化亦使空間逐漸馴化，事實上，這顯示的正是尼克森總統對另類空間計劃的態度，恰恰與冷戰的鎖國政策是一致，利用過多的官僚規則調控，將藝術家納入管理語言中，除了具備好的藝術品味，更必須了解財務和行銷。

<sup>63</sup> Phil Patton (1977.7). "Other Voices, Other Rooms: The Rise of the Alternative Spaces", p.80.

<sup>64</sup> 同註 20，頁 37。

<sup>65</sup> Brian Wallis (2002). "Public Foundation and Alternative Spaces", p.172.

<sup>66</sup> Ibid., p.174.

羅伯特·阿金斯(Robert Atkins)描述此時的空間性質變得更加多元，一些剛畢業的藝術科系學生還能在店門口找到場地作錄像和表演藝術，但某些另類空間已發展成結構完整的組織，擁有大量的職員和來自基金會、地方政府和國家藝術基金會的資金。現在，藝術家組織或藝術家經營機構似乎是更好、更貼切的說法。<sup>67</sup>雖然，經濟因素是影響另類空間褪色與否的重要關鍵，但是面對 1970 年代末、1980 年代初的經濟衰退，國家藝術基金會面對國會多次提案刪減預算的壓力下，對另類空間施以撤回補助的威脅，確實是壓垮另類空間本質的最後一根稻草，加速體制化轉型的直接推手。

關於另類空間之藝術實踐的體制化干涉，早在 1980 年保守黨企圖廢除國家藝術基金會不成轉而逐年削除政府對基金會的支持開始。1989 年右派政治家和宗教領袖針對一些會引起大眾反感的圖像—被標籤為情色或褻瀆的反道統藝術(anti-art)，抨擊美國政府對當代藝術的補助，隨後，更直覺地將矛頭轉向另類空間所支持的藝術家和展覽。<sup>68</sup>因此，雖然另類空間獲得國家藝術基金會的預算比其他藝術類別或美術館容易些，不過，一旦另類空間被發現支持具爭議性的藝術家時，便會遭受刪減預算的懲罰<sup>69</sup>，一些地方藝術補助代辦處也開始憂心會和爭議性空間或展覽聯想在一起而被聯邦政府刪減預算，進而將這種壓力轉嫁到另類空間身上，並於無形中產生某種制約，其中最為嚴重的例子便是贊助和展覽爭議性藝術家塞拉諾(Andres Serrano)和梅波索普(Robert Mapplethorpe)所引起的軒然大波。塞拉諾《尿灑基督》(Piss Christ)遭檢舉涉及褻瀆宗教，引起國會譴責基金會因補助展覽空間等於間接支持，遂而威嚇基金會若無執行「剝奪展覽空間五年的申請補助權力」便轉而停止基金會的補助權力以茲懲罰，基金會飽受壓力下立即回應將「重新檢討內部之審查程序，以確保審查過程之有效性，並以維護最好的藝術品質與公平性為原則」<sup>70</sup>。隨後，原訂展覽同性戀藝術家—梅波索普的可可郎藝廊(Corcoran Gallery of Art)，便因擔憂政府補助遭撤回的考慮而取消展覽，反而於國會和藝術界掀起政府干預藝術自由議題的正反辯證，國會乘此通過刪除兩位藝術家相關的補助款，以及剝奪展覽空間五年申請補助權力，以示警告。

<sup>67</sup> Robert Atkins (1997). *Art Speak: A guide to contemporary ideas, movements, and buzzwords, 1945 to the present*. P.45~46.

<sup>68</sup> Brian Wallis (2002). "Public Foundation and Alternative Spaces", p.161.

<sup>69</sup> 華盛頓藝術計畫(Washington Project for the Arts)空間因舉辦具爭議性展覽而被 NEA 中斷基金;另外，八〇年代每年平均獲補兩百萬元，1995 年僅剩十萬元。(Brian Wallis (2002). "Public Foundation and Alternative Spaces", p.163~164.)

<sup>70</sup> 同註 23，頁 86。

事實上，自國家藝術基金會成立以來，國會多次提案規範「應該」與「不應該」補助的內容，而 1989 年通過的公法 101-121 號<sup>71</sup>(Public Law 101-121)便是國會宰制基金會的具體表現，進一步伸手「端正」藝術界，1990 年辛辛那提(Cincinnati)當代藝術中心在確認近期無任何政府補助後，舉辦梅波索普攝影展而遭該市當局控告觸犯傳播猥褻罪；四人幫(NEA Four)——一位女性主義和三位同性戀藝術家<sup>72</sup>——因遭基金會主席拒絕補助案，遂以基金會干預藝術自由為由告上法院敗訴，另外國會議員亦強調基金會或藝術家須自覺政府補助和私人贊助兩者對於「藝術檢查制度」的差異，上述事件揭露的是長期以來基金會對自身存廢和預算刪減的焦慮，不但致使獨立性的喪失，何謂藝術或藝術價值的認定更受資源提供者左右，深深打擊藝術自由以及支持這些藝術家的另類空間。

1995 年國家藝術基金會廢止與藝術家的夥伴關係，重新制定和減少補助種類，徹底排除屬於慣例資助的「藝術家組織」，並且針對特定另類空間積極督促縮減成本。<sup>73</sup>顯然，另類空間的未來看似陷入營養失調或逐漸凋零的窘境。簡言之，國家藝術基金會把右派政治家對它的官僚監督轉化成對另類空間的審查制度，策略性地迫使另類空間體制化，以便能獲得越來越大量的資金需求、定義當代藝術家為專業工作者、以及使藝術家取得製作和展覽的資格。在政府政策、文化機構、藝術市場的外力影響下，一些另類空間和藝術團體逐漸成為藝術界的常客，形成在既定主流體制與街頭藝術行動兩者間的過渡，在體制雷達下街頭藝術行動仍持續擾動著。<sup>74</sup>

---

<sup>71</sup> 明定「聯邦資金不得用以推廣、宣傳、或創作任何可能被認為猥褻之素材，包括但不僅限於有關虐待狂、同性戀、兒童性剝削亦或是個人性行為之描繪，而整體看來而任何嚴肅的文學、藝術、政治、或科學價值。」以及，「授予前科展覽空間任何補助前，基金會得於至少三十日前遞交申請書至參院撥款委員會。」此外，依此法案成立審查委員會，負責檢討基金會之補助程序。(同註 23，頁 93。)

<sup>72</sup> 四人幫指女性主義者——芬莉(Karen Finley)、同性戀藝術家——佛萊克(John Fleck)、休斯(Holly Hughes)、米勒(Tim Miller)。國家藝術基金會被迫裁定補助申請須符合「端正標準」，而具猥褻爭議之作品則交由法院裁決；但若基金會主席認定作品不符端正標準，即使法院判定非猥褻或具藝術價值，主席仍得拒絕補助。(同註 23，頁 96。)

<sup>73</sup> Brian Wallis (2002). "Public Foundation and Alternative Spaces", p.164.

<sup>74</sup> Arlene Goldbard (2002). "When (Art) Worlds Collide: Institutional the Alternatives," in *Alternative art New York 1965-1985: a cultural politics book for the social text*, ed. Julie Ault (New York: the University of Minnesota Press, 2002), p.193.

## 二、 空間轉型發展

藝術的發生中就無法自外於社會生產機制，最終仍然面對了替代機制的體制化。<sup>75</sup>另類空間於生存現實上面臨上述的各種挑戰和困境後，其體制化轉型發展仍然精采，包含實體空間的機構化和體制化，與實體空間虛擬化—網路、出版。當然，空間的轉型亦伴隨著人的轉變，從 1960 年代激進的理想主義者轉變為專業的藝術行政管理者，具體地證明政府「治理技術」的成功。

關於實體空間的機構化和體制化，1981~1983 年間，東村興起一波以類商業畫廊模式創辦另類空間的風潮，成為當時的另一種選擇，融合藝術、娛樂和時尚，借助大眾傳播媒體功能，彰顯其商業藝術的概念，與傳統商業不同之處，在於東村另類空間的商業畫廊模式是以東村實驗性地域特質，強調自我意識以及對政府贊助空間和傳統商業畫廊的反諷幽默，表現實驗文化藝術場所，不須背負買賣作品或討好贊助者的壓力，如「娛樂畫廊」(Fun Gallery)<sup>76</sup>。P.S.1 空間於 1990 年代與現代美術館正式合併，解決 P.S.1 長期的財政困境，共享彼此資源，共同豐富美國當代藝術，同時強調捍衛自主性。關於實體空間虛擬化—網路、出版，「替代美術館」從實體空間發展為網路虛擬空間。1998 年，美國總計有超過七百個可辨識的另類空間，從短暫的臨時刊物到非營利機構。

### 小結：

本章透過美國 1960 年代另類空間生成的整體社會背景，了解乃受民權運動、反戰運動、多元文化刺激等社會運動所激發的藝術自主意識，掀起對傳統藝術體制的全面改革，藝術界的反動運動和另類空間運動，不僅提供新興藝術家發表多元藝術類型，亦成為藝術家回應時代社會議題的發聲場域。藝術者工作聯盟作為此波藝術家反動運動中的領頭者，刺激與推動其他藝術團體和另類空間的生成，窺其對美術館的訴求，可見這些原本被美術館或商業畫廊忽略的藝術家，並非排拒未來進入主流體制的意願，

---

<sup>75</sup> 同註 1，頁 32。

<sup>76</sup> 同註 20，頁 32。

相反的則是藉由反對現行既定體制的激烈運動，建立符合當時藝術生態需求的理想體制，為多元類型的作品打開制度大門。因為不可否認的是，通過美術館的肯定獲得藝術合法性，進入藝術市場而後最終書寫進藝術史，仍是藝術家職涯追求之目的與進程。

Brian Wallis(2002)觀察另類空間的發展，下了如此的注解：「看到後來另類空間的成功，有時真的很難理解政府藝術基金在另類空間運動所發生的轉變。」<sup>77</sup>確實，無法想像若在另類空間孕育初期失去了政府資金的扶植和支持，這場另類空間運動是否能長達近 40 年，是否能夠繼續存在藝術生態裡，並為藝術激活出如此多種樣貌的藝術表現，縱使它後來是以另一種不同於原初烏托邦模式的姿態繼續經營著。如同社會學家將空間發展比擬為幼兒大腦發展，大腦成熟須歷經生物子宮和社會子宮兩個階段，生物子宮時期幼兒大腦發展在母親肚子裡完成四分之一，剩餘四分之三是在出生後的社會子宮完成，而空間的發展亦是如此。當令另類空間為其繼續生存而體制化後，這個體制化最終仍會向另類空間的原初使命勒索一個極大的代價，這個代價是相較於第一代另類空間身於制度外的彈性和靈活性；結構上，早年無政府狀態逐漸消失成一個相對科層制度的形式；內容上，自主、實驗性強的藝術實踐逐漸馴化為制度可接受的類型，在體制雷達下繼續一定程度的自主性；經營上，政府的補助審查標準加速原本即興自發的庶務規畫逐漸成為專業化管理。然而，從另一方面來看，體制化雖帶來結構僵化、科層化的回歸，反之也可能是迫使即興自組、結構相對鬆散的另類空間思考「持續經營、持續創造」的可能與策略。

---

<sup>77</sup> Brian Wallis (2002). "Public Foundation and Alternative Spaces", p.164.

### 第三章 台灣另類空間的源起、轉型現象和發展現況

台灣美術發展受到殖民政治與西方藝術潮流之影響甚深，從日據時代的印象寫生，光復的抽象表現主義西潮，1970年代的鄉土寫實運動夾雜超現實主義的藝術風格，到解嚴後的後現代藝術。台灣另類空間亦是1980年代末海外歸國藝術家援引西方模式輸入，於當時蔚為風潮，並進一步推動台灣前衛藝術的發展，其重要性可見一斑，然另類空間發展至今因各空間運作和性格殊異，目前仍尚未進行空間群像之定向闡述。

再來，回溯美國另類空間運動發展，它的興起與當時整個時代脈動密切相關，肇始於一個麥卡錫主義白色恐怖結束後、群眾自我覺醒的反動1960年代，藝術家將參與社會運動的能量反身轉化至藝術界既定體制的改革上；台灣另類空間興於1980年代末期，適逢1987年解嚴，政治自由化與集會和言論自由，異議聲音得以釋放，解嚴前積累的反動情緒瞬時迸發，各地蜂起的社會運動如火如荼，諸如環境保護、住屋問題、農民運動、學生運動等，相似於美國1960年代的時代氛圍，是否也同樣促使前衛藝術家以另類空間模式進行藝術體制改革的具體實踐，本章第一節藉由對解嚴前後台灣社會的總體觀察，回溯台灣另類空間生成的可能時代因素和初期發展；第二節進行興盛期的發展狀況；第三節聚焦於轉型現象的發展。

#### 第一節 時代背景與初期發展

1980年代不論對社會群眾或藝術圈都是一個「集體發聲」的狂飆年代，1987年解嚴便是台灣政治、經濟、社會和藝術發展重大轉變的分水嶺。政治轉型和經濟蓬勃對藝術生態的結構和內容造成極大影響，此時興起的另類空間運動即是回應解嚴後的諸多變化—藝術解放、官方美術館成立、藝術市場的排他性。為此，探究解嚴前後的政經、藝術發展便顯得至關重要。

## 一、 解嚴前後的政經文化發展

### (一) 政治方面

解嚴前由於 1970 年代一連串國際事件—釣魚台事件(1971)、與許多邦交國斷交、退出聯合國(1971)、台日斷交(1972)、台美斷交(1978)—使得台灣意識逐漸萌生，再加上黨外運動在高壓統治下不斷對當局政府施加批判、對黨國禁忌提出挑戰，透過黨外雜誌滲透的體制改革和民主意識很快地於社會各階層擾動著，國家威權已見鬆動、崩解之狀，官方對社會的異議活動已難以壓制，尤其此時校園左派學生漸與黨外團體合流，成為日後社會運動中一股銳不可檔的勢力。1980 年代中期，社會積鬱已久的不滿情緒便在社會各領域爆發開來，自發性社運團體如雨後春筍般成立，皆在表達對現行體制的不認同，希望透過抗爭取得階段性或局部性改革。1987 年 7 月長達 38 年的戒嚴令終於解除，隔年蔣經國先生逝世不僅標誌著一個強人政治的結束，<sup>78</sup>也使得整個社會處於一個滿懷改革希望，卻又認同矛盾、焦慮的情狀。

解嚴後，隨著黨禁和報禁解除、言論和集會自由，社會運動更加蓬勃、狂飆，行動劇場加入，抗爭趨向組織化，訴求議題更為多元。1988 年，文化界發起森林保護運動和搶救迪化街行動；隨後，農民請願的「五二〇事件」演變成政府與人民歷年來最嚴重的流血衝突。1989 年涉嫌叛亂罪的黨外雜誌健將鄭南榕，為抗議國民黨政府情治單位強制拘提而自焚身亡事件，成為凝聚激憤的聖火，激勵反對運動人士勇往直前，包含無住屋運動者露宿街頭、校園改革師生街頭遊行等。1990 年 3 月「野百合學運」，以大學生為代表結合群眾於中正紀念堂靜坐抗議，要求民主改革、召開國是會議和進行憲政改革，同年五月反軍人干政大遊行釀成街頭巷戰衝突。1991 年為人詬病的萬年國會走入歷史<sup>79</sup>。

<sup>78</sup> 林怡慧(2008)。《解嚴前後高雄藝術雜誌之研究》。國立成功大學歷史研究所在職專班碩士論文：台南市，頁 12。

<sup>79</sup> 尤傳莉(2003)。《台灣當代美術大系—議題篇：政治·權力》。台北市：文建會，頁 43。

## (二) 經濟方面

1980 年代，以中小型企業為主體的出口貿易為台灣締造一個前所未有的經濟奇蹟，自 1985 年起每年創造百億以上的貿易順差，1987 年達到 186 億美元的巔峰記錄<sup>80</sup>，國民所得逐年上升，解嚴前來到 3784 美元，服務業人口首次超過工業人口，速食文化、大型百貨經營型態和連鎖店相繼出現，形成資本主義掛帥現象。1988 年台灣外匯存底突破七百億美元大關，高居世界第二僅次於日本，政府一面刻意壓低台幣匯率便利出口，一面全面進行外匯管制防止資金外流的結果下，國內資金氾濫，造成大家樂風潮和股市狂飆，也帶動藝術市場的發展，1989 年雖爆發天安門事件，國際局勢不安，但股市仍於六月底衝上萬點，股市過餘的資金轉而流向房地產和藝術市場投資<sup>81</sup>，1993 年外匯存底高達 80 億美元，居世界第一，經濟發展達到巔峰。這段期間，逐漸深化的資本主義催化出更多社會問題，如貧富差距、勞資問題、房價高漲、無殼蝸牛運動、環保和工業發展、以及經濟和文化殖民等，因應而起的街頭抗議或社會運動沸騰延續至 1990 年代。

## (三) 藝術生態面：藝術表現趨勢、美術館與替代、藝術市場、畫會團體

透過前面簡略而重要的概述，清楚解嚴後的 1980 年代晚期不僅對政治、經濟和社會產生重大轉變，對整體藝術發展更是衝擊出多元蓬勃的面貌，包含創作題材解放和多元媒材運用、藝術市場活絡(畫廊、拍賣市場)、美術館時代、畫會團體競出、替代空間勃興等，藝術界的 1980 年代被總結為狂飆和集體發聲的年代。而替代空間勃興於此年代晚期，其生成因素不外關乎於上述幾項變化。替代空間藝術家多為裝置和複合媒材創作，其成立一向被認定是，裝置藝術家被美術館和商業畫廊排拒，形成展演資源的相對缺乏，藝術家面對環境的不友善，相互取暖為解決展演需求之結果，在此筆者關心的是，成立替代空間的藝術家於 1980 年代之重要藝術媒介(發話權)—美術館、商業畫廊、畫會團體、藝術雜誌中能見度低、甚或排拒、邊緣化之說，是否合乎形容？如果替代空間藝術家早已於空間成立前便於藝術圈中具有能見度並占有位置，那麼對於上述的既有認定，乃致過去被標籤為反美術館、反商業畫廊、反體制等

<sup>80</sup> 同註 78，頁 13。

<sup>81</sup> 同上註。

是否有待重新檢視，其「反」究竟意味著「反對」、「對抗」或另有其意，筆者透過重新梳理替代空間與 1980 年代藝術圈之相互關係，以釐清替代空間於 1980 年代生成之真正原因與意義。同時，也是筆者自第二章梳理、鋪陳之目的。

## 1. 藝術表現趨向與風潮：裝置藝術的主流之勢

由於替代空間藝術家多為裝置和複合媒材創作，筆者在此透過呈現裝置藝術於當時藝術圈的位置，釐清藝術趨向與替代空間生成的關係。

1980 年代初，時值旅居海外和留學歸國藝術家大批回台，推崇低限藝術的林壽宇隨即影響當時還在抽象藝術摸索的賴純純、莊普、胡坤榮和張永村等人<sup>82</sup>，開啟台灣前衛藝術的新時代；與此同時，國家資源開始投注文化硬體建設—如縣市文化中心和美術館的興建，民間畫廊隨上述政經環境興盛，刺激當時美術活動的日益活絡；另外，隨著戒嚴高壓政治的逐漸鬆動，引領創作題材解放和多元媒材運用的到來。是故，拜美術館興辦國際大展，以及海外歸國藝術家引進西方藝術思潮，台灣經過 1970 年代鄉土運動短暫的本土回歸後是西化的再次復甦與主流化，表現於現代藝術畫會和藝術團體的風起雲湧，紛紛以群體搶灘之勢爭取發表機會，王福東於〈台灣近代美術團體活動年譜〉中統計 1980 年代(1981~1990)「現代藝術」畫會或團體—以複合媒材、裝置與觀念為主要創作表現者—多達 31 個<sup>83</sup>，占當時畫會數量四成，可見當時台灣美術發展以現代藝術為主流。然而更精確地說，當時台灣現代藝術圈整體大致分為兩條路徑<sup>84</sup>，一是 1982 年回國的林壽宇所引起的低限藝術風潮，致力於藝術純粹性與幾何空間變化，包含賴純純、莊普等；另一與之爭衡的是汲取德國新表現主義的「新表現」，以政治、歷史為題材的「一〇一現代藝術群」代表，利用過去畫會少有的行政手腕，一路累積出相當的能見度和影響力，隨後更進一步結盟其他畫會如「笨鳥藝

<sup>82</sup> 莊普回憶當時對抽象藝術的認識還停留在趙無極的色彩推疊、潑灑，幾何抽象和極簡主義，直至林壽宇回國才打開格局。肯定他帶動了繼五月、東方畫會後台灣現代藝術的二次革命。(吳垠慧(2012)。〈白色交響—追憶台灣極簡宗師林壽宇〉。伊通公園官網：[http://www.itpark.com.tw/people/essays\\_data/163/1230](http://www.itpark.com.tw/people/essays_data/163/1230))

<sup>83</sup> 王福東另分出素描、東洋畫、西洋畫、書法、膠彩、水彩、水墨、版畫、雕塑、西洋繪畫(泛印象派、具象繪畫)、現代繪畫(新思潮繪畫，如東方、五月畫會)、現代藝術(複合媒材、裝置、觀念)、綜合性質等類別之團體。(王福東(1995)。〈台灣近代美術團體活動年譜(上)、(下)〉。《現代美術》，62，頁 73~78；63，頁 65~70)

<sup>84</sup> 這兩條主要路徑所架構的現代藝術，是 1980 年代受歐美潮流影響下之創作，且其面目已不同於五月、東方的現代主義。

術群」、「新粒子現代藝術群」、「台北前進者畫會」的部分成員組成「新繪畫藝術聯盟」擴大舞台，1985年成員變動整合為「台北畫派」。

相較於新表現一派的群體勢力，低限藝術家在創作表現上逐漸跳脫平面造型的框限，轉向追求空間裝置與材質探索<sup>85</sup>，在藝術圈的活動力與實力亦日漸強勢，王福東表示1981年第6屆「雄獅美術新人獎」開始明顯出現綜合媒材和裝置藝術等得獎作品，不同於前五屆的得獎風格，其他幾項「非官方」展覽也有類似現象<sup>86</sup>，以及自「異度空間」、「超度空間」展後便一路挺進北美館展演舞台，以賴純純為代表組成的「現代藝術工作室(SOCA)」於當時的高曝光度更是引人注目，成功盤據整個1980年代的美術館<sup>87</sup>。得利於此趨勢，倪再沁表示由於裝置藝術頻頻在前衛展覽中備受肯定，以及美術館有意以其塑造對前衛藝術的支持，自1980年代中期後蔚為風潮，成為前衛代名詞<sup>88</sup>，咸認為上述證明了在當時藝術表現的趨向與潮流中，裝置藝術顯然已擁有相當的影響力與實力，尤其無論競賽或展覽陸續獲得民間與官方系統肯定，是故，從藝術潮流與藝術合法性和正當性看來，則無法回應或解答「替代空間為什麼會出現」的提問。

## 2. 美術館現象與替代空間生成

1983年台北市立美術館成立揭開美術館時代的來臨，隨著國立台灣美術館相繼開館，陸續出現諸多營運缺失，包含人事、軟硬體、展覽策略和規劃等，雖於當時藝術圈引起不少爭議，然而，身為第一大官方美術館的北美館甫開館後，以「現代藝術」為其定位興辦大量展覽和競賽，瞬時，領銜者形象、美術史定位與資源分配等立即對1980年代藝術發展造成不小影響，尤其出現創作風潮與館方營運方向緊密結合之微妙現象；再者，追溯「替代空間」歷史必然需瞭解替代空間創始藝術家於空間成立前之活動情形，如「異度空間」、「超度空間」、「現代藝術工作室(SOCA)」<sup>89</sup>等皆與北美

<sup>85</sup> 林壽宇於1984年發表以方形木框、直尺和捲尺構成的〈封筆〉系列作為「繪畫已死」的封筆宣言，轉進空間裝置的探索。(同註82)。1984年後賴純純亦開始致力雕塑創作，1986年賴純純得中國繪畫新展望優選獎。

<sup>86</sup> 王福東(1992)。〈新生代的崛起—台灣畫壇的新希望〉。《雄獅美術》，251，頁119。第六屆得主：陸先銘、柯榮峰和李明則，第七屆：連建興和郭安舜，第八屆：梁平正和郭育誠。

<sup>87</sup> 王福東(2001)。〈80年代美術群體風雲〉。《藝術觀點》，9，頁4~5。

<sup>88</sup> 倪再沁(2007)。《台灣美術論衡》。台北市：藝術家出版社，頁33。

<sup>89</sup> 1986年賴純純成立的現代藝術工作室是好友莊普、盧明德、張永村、葉竹盛、胡坤榮、詩人羅門、

館有相當程度之關連。是故，筆者於前一部分概述裝置藝術居當時藝術圈主流趨勢後，將進一步透過釐清北美館與替代空間藝術家雙方的態度和關係，瞭解影響稍後空間生成之關鍵。

北美館於代理館長蘇瑞屏任內(1983.12~1986.8)可說是以數量取勝的展覽時期，平均每月舉辦 4.5 次展覽，內容偏重美術教育之推廣及競賽式展覽<sup>90</sup>，不但多引進國際現代藝術，藉此打開台灣與國際交流、對話，更大規模舉辦許多兩年一次的競賽展，如「中國現代繪畫新展望」、「中華民國現代雕塑展」、「中華民國國際版畫雙年展」、「現代水墨展」等<sup>91</sup>，藝術家以此受到激勵而創作精力充沛。其中新展望之宗旨在於「整理當時零星混亂的現代藝術，提出一個較清楚的面貌與軌跡」<sup>92</sup>，不僅是北美館致力現代藝術的首要工作，其提供的展演舞台及「整理」意義也同時引起現代藝術圈的高度重視，瞬間諸多期待與批評盡出，各路藝術家亦毫不積極參與，是故，透過官方系統理出的現代藝術路徑，便能窺見館方對於裝置藝術與「替代空間藝術家」之態度，首先觀察新展望得獎作品從 1984 年第一屆的莊普《顫動的線》與陳幸婉《8411》、1986 年第二屆的張永村《源源不絕》、吳天章《傷害世界症候群》與黃宏德《自然·創造 893》不難看出低限、抽象作品較受肯定、青睞的趨向，陸蓉之於〈台北現代美術十年〉中亦認為北美館第一階段(1983~1987 年)是「最低極限領導時期」<sup>93</sup>，尤其來到 1988 年新展望拋開繪畫限制，更名為「中華民國現代美術新展望」，第三屆得獎的陳正勳《無始無終》與盧明德《對話(二)》更進一步確定創作表現從平面走向複合媒材和空間演繹的裝置風潮；以及「中華民國現代雕塑展」前三屆得獎者為林壽宇、黎志

---

藝評家王哲雄等相聚談論藝術之處，竹圍蕭麗虹、伊通陳慧嶠、劉慶堂及在地實驗的黃文浩等也是當年一份子。其展演活動不僅對當時青年藝術家影響至深，點燃台灣裝置藝術的熱烈討論，亦開啟台灣公辦展場外的「替代空間」拓展時代。是此，SOCA 及其藝術家當時的活動狀況便是追溯「替代空間」生成之關鍵，而其藝術家亦為本論文之「替代空間創始藝術家」。

<sup>90</sup> 賴瑛瑛(2008)。《展覽反思與論述實踐—台北市立美術館歷任館長展覽方針與策略之研究》。國立台北師範大學美術研究所博士論文：台北市，頁 74。潘台芳(1993)。〈展覽組工作的回顧與前瞻〉。《台北市立美術館十週年專輯》，台北市：台北市立美術館，頁 22。

<sup>91</sup> 北美館初期展覽和競賽間接主導了「水墨抽象」、「抽象、極簡」、「新材質」、「具像新表現」等藝術流派的方向。

<sup>92</sup> 蘇館長於第一屆新展望序文中表示其宗旨是「為目前國內零星而略呈混亂的現代藝術之努力作一次有系統的整理，從而提出一個較為清楚而明白的面目與軌跡，以供大眾乃至藝術工作者的認取與反省」、「『新展望』是本館竭誠為國內現代藝術運動所做的第一件事情，...」（王臺基編輯(1984)。《1984 中國現代繪畫新展望》，頁 3）；第二屆提到「由政府美術館局負起國內的畫壇的導向工作，提供寬闊場地，以高額獎金積極的贊助，促使原本零星無力的探求，熔匯成巨大無比的激流，...」

<sup>93</sup> 陸蓉之(1993)。〈台北現代美術十年〉。《台北現代美術十年(一)》，台北市：台北市立美術館，頁 131。

文、徐揚聰、賴純純、張子隆和賴新龍，上述得獎者幾乎是「異度空間」和「現代藝術工作室(SOCA)」成員。北美館展覽組的潘台芳於十年回顧中提到，自 1987 年開始展覽經費規畫為當代名家作品展、海外美術作品展、西洋美術及競賽展四大項，並依計畫辦理台灣早期藝術家、海外名家回國展出及加強與各國文化中心合辦<sup>94</sup>，於是，1980 年代末，新秀展演機會的缺乏，轉而造成美術競賽和藝術團體崢嶸競出的情況於此可見一斑。

除了「替代空間創始藝術家」於競賽部分備受肯定外，極受矚目的 1985 年「色彩與造型－前衛·裝置·空間展」以及 1987 年「實驗藝術－行為與空間展」<sup>95</sup>，其關鍵意義在於此兩檔展覽的發生，即是受到由林壽宇、賴純純等人 1983 年於春之藝廊一連串展覽所影響，其中以「異度空間」最為關鍵<sup>96</sup>。異度空間對空間裝置的實驗和探討，受到北美館高度重視與肯定，旋即於展覽結束後表示未來此類展覽之倡導工作由美術館肩負，遂以其為典範陸續舉辦「前衛·裝置·空間展」和「行為與空間展」，除了高舉裝置為前衛概念，更視此為繼新展望後，引領現代藝術發展更進一步的拓荒行動<sup>97</sup>，於當時藝術圈獲得藝術先鋒的高度評價和定位。至此可發現，北美館開館初期的作為雖不能論定直接或立即主導了當時藝術發展，但如同謝東山所言其對前衛藝術的寬容態度，確實間接催生前衛藝術在國內生存的正當性，扮演前衛藝術社會化過程的關鍵角色<sup>98</sup>。藝術的認定需通過藝術體制的權威認定，並且進入體制認可的正統場域才具正當性和合法性，是此，當時裝置藝術透過競賽和展演發表機制顯然已被官

<sup>94</sup> 潘台芳(1993)。〈展覽組工作的回顧與前瞻〉，《台北市立美術館十週年專輯》。台北市：台北市立美術館，頁 22。

<sup>95</sup> 展期 1987.04.11~06.21，地點北美館地下室 B01~B04 展覽室，以個人或團體方式入選參展，包含劉慶堂、許乃威、顧世勇、賴純純、莊普、陳慧嶠、盧明德、蕭麗虹…等三十餘青年藝術家，展出內容分為平面即興繪畫(2 件)、身體表演、裝置。王哲雄表示，賴純純及其學生於此展中佔有強勢比例，可見他於現代藝術推廣的顯著成果。(王哲雄(1987.06)，〈從西方實驗藝術的肇始到市立美術館的「行為與空間」〉。《藝術家》，145，頁 9)

<sup>96</sup> 蘇瑞屏(1985.10)。〈「前衛·裝置·空間」的新意義〉。《台北市立美術館館刊》，8，頁 68。

<sup>97</sup> 蘇館長評定前衛、裝置、空間展為：「是本館繼 1984 年中華民國繪畫新希望、1985 年中華民國現代雕塑展後，再次對現代藝術的倡導活動。…為本館開館以來首次籌辦的裝置藝術大展」。館員沈以正於館刊文章中高度肯定春之藝廊舉辦異度展的貢獻，並表示於春之藝廊展出實在侷促與擁擠，應由美術館擔任創導與促成工作。(沈以正(1984.10)。〈從異度空間展看美術館展覽的途向〉。《台北市立美術館館刊》，4，頁 11)。呂清夫認為超度為國內藝壇帶來活水，並讚許北美館為藝壇再添一次拓荒工作等。(呂清夫(1987.05)。〈現在進行式的藝術：關於「行為與空間展」〉。《雄獅美術》，195，頁 124~125。)

<sup>98</sup> 謝東山(2001.01)。〈八〇年代台灣前衛美術〉。《藝術觀點》，9，頁 52。

方系統所認可，更逐步聖化自身地位<sup>99</sup>，可見「替代空間創始藝術家」於空間成立前的情況，已不同於 1980 年代中期以前相對邊緣、非主流的裝置藝術<sup>100</sup>。嚴格來說，如此的結果與當時新政權亟欲吸收邊緣藝術或民意有關<sup>101</sup>。

從上述得知，裝置藝術和「替代空間創始藝術家」已獲得體制認定並具有影響力，然而為何又於稍後促成替代空間成立，筆者試從北美館展演資源分配推論之。首先，當時北美館對專題策畫展著力甚深，其中的國內個展和聯展比例合計高達 47%，是國內藝術家力求發表的重要管道，然而，從賴瑛瑛博士論文中指出其個展多為前輩藝術家之回顧展、紀念展，聯展也以畫會團體的聯誼性質發表與大專院校的成果發表居多<sup>102</sup>；另一申請展管道，則因前衛藝術家的裝置、實驗性手法常無法依媒材歸類評審通過，相對難以爭取到展出機會，雖從館方自開館以來幾次關鍵宣言和行動已見逐漸擁抱、推助前衛藝術之意圖，但顯然反映出無法滿足藝術家需求的供需失衡。另外，根據《台北市立美術館十周年專輯》中 1984~1994 年展覽分配狀況<sup>103</sup>，實驗展數量於 1990 年以前皆掛零，遲至 1991 年，館長黃光男為解決前衛藝術家的展出困境，才開闢地下實驗展場回應需求，第一檔便是邀請二號公寓。但是依 1991 至 1994 年統計，實驗展共 12 檔，平均一年才 3 檔，而其申請辦法中許多實施要點並未落實，也使得藝術家不僅覺得沒有得到實質和精神的支持，還受到各種障礙和限制，尤其是溝通過程的不受尊重<sup>104</sup>。

二則是前衛藝術家與北美館的溝通失衡，如 1985 年 8 月館方擅自對「李再鈴戶

<sup>99</sup> 楊土犀(2002.04)。〈權力的實踐—百年台灣美術的戰略部署與位置爭取〉。《大趨勢》，4，頁 12~13。(前衛藝術自 1980 年代起將學院主義擠出權力位置，將自身推向象徵性價值的最高位階。……前衛藝術在日治時代學院、沙龍的主流藝術下成為弱勢，直至 1980 年代官方體制的持續聖化，取得正當性後，如今已然佔據最重要的權力位置。)

<sup>100</sup> 台灣裝置藝術最早可推至 1966 年黃華成「大台北畫派 1966 秋展」，以裝置手法展出觀念作品；之後還有少數挑戰當時學院藝術分類常規、質疑藝術功能者，如畫外畫會，但當時並未受到廣泛討論；而後因 1970 年代受到政治影響，鄉土寫實一枝獨秀，直到 1980 年代因國際化與官方推動裝置藝術才重獲重視，蔚為風潮。(謝東山(2002.12)。〈90 年代裝置藝術對台灣藝術體制的影響〉。《史評集刊》，創刊號，頁 96~98)。

<sup>101</sup> 錢善盈(2003)。《一九九〇年代前後「替代空間」在台灣執行之現象》。台北市立師範學院視覺藝術研究所碩士論文，台北市，頁 54。

<sup>102</sup> 國際展、國外個展、聯展合計比例占 17%，典藏展占 4%，競賽展占 9%，申請展占 7%，委辦合辦展占 6%，其他占 10%。(賴瑛瑛(2008)，頁 75~77。)

<sup>103</sup> 同註 94，頁 27。

<sup>104</sup> 吳瑪俐(1994.11)。〈「北美館實驗空間要關閉？專輯」讓藝術歸於藝術：實驗空間展出者的經驗與想法〉。《藝術家》，234，頁 364。

外雕塑改色事件」，以及館方在「前衛、裝置、空間」展覽前置作業中干涉藝術家創意，迫使某些作品做「適度」修改，甚至惡意迫害張建富的〈懷念先祖母的話〉和〈隔壁的石頭公〉導致退展<sup>105</sup>，諸種事件令人懷疑北美館對於裝置與前衛的概念是建立在技法與形式的掌握，而非精神內涵，實有辜負藝術圈於開館初期委以重新擘劃現代藝術新局之期待與重責，是故，咸認為北美館干涉藝術創作自由以及長期展演資源霸權，遂成為前衛藝術家成立替代空間之「潛在因素」。而「替代空間創始藝術家」於藝術界至此所累積的影響力，如同迪基的藝術界理論提到的「聲譽與信仰」是構成藝術界篩選機制中的某種超常規力量，一方面是藝術界體制化過程中所建構的一種獨特的、非反思性的集體號召力，是藝術界體制性的最高體現；但另一方面，其影響之強大則足以賦予藝術家某種合法性去超越藝術界體制本身的各種限制，甚至摧毀那個體制<sup>106</sup>，咸認為替代空間成立的「本質」便在於主流展覽機構外創造另一種相對彈性、藝術家自主的新選擇，以符合當時新藝術類型的發展，豐厚藝術體制的層次和樣貌，超越美術館複雜且科層的展演審查機制，以及自外於藝術自古為政治意識服務的宿命。

### 3. 藝術市場

蓬勃的經濟為藝術發展創造了基本而關鍵的條件，1980年代的台灣藝術市場榮景便是最佳明證。根據統計，1989年下半年新成立的畫廊遠超過過去30年間的總和，1993年畫廊家數總計158家，台北市平均三平方公里一家畫廊，形成早上看股票下午逛畫廊之景況，以及雄獅美術和藝術家的雜誌廣告量於1987至1992年呈現直線上升。李宜修觀察藝術產業熱潮提到，台灣經濟從1990年開始下滑，但藝術產業卻在不少投資者將熱錢轉向藝術品投資下，呈現不降反升的情況，一路狂飆至1994年左右才退燒，甚至吸引蘇富比和佳士得兩大國際拍賣公司來台首拍<sup>107</sup>。另外，藝術品收藏在此之前僅侷限於少數富商階級或政府要員，但隨1970年代經濟起飛後，中產階級因興趣或因投資紛紛加入收藏行列<sup>108</sup>，藝術產業整體性的逐漸擴展，對藝術家產生不小的激勵作用，甚至市場資源。然而，無論整體藝術產業發展至如何，畫廊始終是

<sup>105</sup> 倪再沁(2005)。《台灣當代美術通鑑：藝術家雜誌30年版》。台北市：藝術家出版社，頁142~143。

<sup>106</sup> 殷曼梓(2009)。《「藝術界」理論建構及其現代意義》。北京：社會科學文獻出版社，頁6。

<sup>107</sup> 李宜修(2011)。《台灣當代美術社會發展1980~2000》。台北市：台灣商務，頁25。

<sup>108</sup> 同上註，頁12~13。

第一市場也是產業主體，其經營趨勢才是對藝術家的職涯發展與生存起重要影響之關鍵，也是筆者於此部分探析之焦點。

當藝術品成為投資標的時，首先帶動的是日治時期台籍畫家作品—泛印象派之炒作，之後開放大陸探親，中國大陸的水墨畫遂成另一市場主力<sup>109</sup>，許自貴於〈畫廊與台灣現代藝術發展〉提到大部分畫廊都有大陸和國外作品經營，純粹以現代藝術者非常少，傳統性作品為主要項目，現代藝術展覽比例則僅占 5%，列舉的畫廊實際上多半於 1990 年前後才陸續出現，如 1989 年誠品畫廊、1990 年高雄阿普畫廊、1991 年高高畫廊、1992 年台北阿普和台灣畫廊<sup>110</sup>，真正於 1980 年代混沌時期支持的要數春之藝廊、龍門畫廊、南畫廊、嘉仁畫廊；李宜修於《台灣當代美術社會發展 1980~2000》提到 70%的畫廊於 1990 至 1992 年期間成立，經營路線以綜合型態為主，其中 1992 年出現多家以現代藝術為主要經營的畫廊，年輕一代藝術家始成為畫廊爭取對象<sup>111</sup>。因此，聊備一格的畫廊和展覽數量，顯見 1980 年代整體的畫廊經營趨勢並沒有提供現代藝術(或裝置藝術)太多機會，新秀要嶄露頭角確實不易。其中與「替代空間創始成員」關係最為緊密的便是 1975 年創辦的春之藝廊，在其多元經營觸角—台灣前輩畫家、陶藝、水墨、攝影下，始終堅持對前衛性和實驗性藝術的提倡態度，尤其於 1980 年代影響甚深，如與雄獅美術「新人獎」合作提供新秀發表機會，幾位「替代空間創始成員」皆發跡於此；另外，「異度」和「超度」聯展亦於此引起各方關注，帶動裝置潮流並間接成為官方前衛展覽之示範。

雖然有上述這些少數畫廊，憑藉(或說燃燒)自身熱情推展前衛藝術，但由於當時裝置性或實驗性作品在收藏技術與概念尚未跟上藝術發展下，不具市場性的現實，使得畫廊仍舊將主力放在前輩畫家的經營，當然藝術家在既定體制管道上便時有展演危機的焦慮感。時至 1980 年代末期，陸蓉之於〈台北現代美術十年〉文中提到，關懷台灣歷史與謝里法、林惺嶽等台灣美術發展史的推助下，以及畫廊業者和收藏家偏好，本土主義和最低限主義產生改朝換代現象，1988 至 1990 年為「本土主義抬頭時期」，「凡以本土精神為導向的畫作，均能擁有可觀的市場資源。鄭在東、于彭、邱亞才、

<sup>109</sup> 同註 78，頁 14。

<sup>110</sup> 許自貴(1995)，〈畫廊與台灣現代藝術發展〉。《一九四五~一九九五台灣現代美術生態》，台北市：北市美術館，頁 97~114。

<sup>111</sup> 同註 107，頁 292~293。

吳天章、楊茂林、郭振昌、陸先銘、連建興、蘇旺伸、王萬春、黃進河…等，皆各有收藏家與經紀人的支持，…」<sup>112</sup>，1980年代藝壇相互較勁的兩大陣營於世代之交出現明朗態勢，「新表現」領先拿到「藝術價格」門票，相較下不僅顯示裝置性、實驗性作品再度被畫廊遺漏的處境，重要的是「替代空間創始藝術家」受到單一展演體制的局限，唯主動爭取、創造空間生存權—成立替代空間才有紓解困境的可能。

於此同時，上述這些長期支持前衛藝術的畫廊紛紛在經營壓力下開始轉變。如南畫廊於1985年轉型經營中堅輩和前輩畫家；嘉仁畫廊因資金問題經營不到一年於1986年結束；以及支持前衛藝術先鋒的春之藝廊於1987年7月的結束(同年環亞藝術中心、新象藝廊也結束)，咸認為無形中成為促成替代空間成立之「直接因素」，藝術家出資籌組的替代空間是謂藝術家試圖介入改革體制、創造空間生存權的一種集體作為，提供了一個相對自主的展演空間。

#### 4. 畫會團體競出、爭衡與替代空間

1980年代深受政經情勢與文化政策影響的現代藝術風潮，藉著畫會活動的串連形成氣候。<sup>113</sup>統計1978年至1988年間成立之各類別美術團體多達120餘個，其中現代藝術性質之團體亦有30餘個，畫會團體成為討論台灣美術發展中重要的一部份。此時，台灣的美術發展面臨了藝術環境初出養成、多重價值觀念與新舊事物交替急迫的時期，雖然文化政策的推行、官方美術館的建立、藝術教育的多元、西方現代藝術和美學東漸、媒材使用和分類對傳統的突破…等可見現代藝術發展之利基，但官方美術館著重於西方藝術的引進、省展和國展的守舊以及畫廊的有限，仍讓新生代的現代藝術創作者倍感艱辛，游巖(2001)<sup>114</sup>形容一己之力常常在這樣的單選題中歸於無聲，只有投入體制，在體制中從二等兵做起才有發光的可能，因此畫會團體的集結便成為寂靜中一種大聲說話的複選項。

1980年代畫會狂飆運動的前哨站始於1980年9月一個在春之藝廊展出，由前五屆「雄獅美術新人獎」20位得獎者所組成的「台灣畫壇新希望聯展」，對於當時官辦

<sup>112</sup> 同註93，頁133。

<sup>113</sup> 張晴文(2001.1)。〈集體發聲的台灣美術－1980年代〉。《藝術觀點》，9，頁10。

<sup>114</sup> 游巖(2001.1)。〈讓藝術集體出軌，在街頭外遇〉。《藝術觀點》，9，頁15。

展覽如國展、省展或台陽美展等傳統「樣版式」藝術型態的反動。展後，參展藝術家鑒於對學院傳統藝術的無法認同，向外以學院為基礎串連，延續群體力量，追求現代藝術與前衛精神，這些「相繼成立的畫會團體往往『是同學或同道(志)所組成，通常有較一致的目標或類同的藝術觀(有時連風格都類似)，也就是說，畫會強調的是派系的突顯』。」<sup>115</sup>，其中分屬師範大學、國立藝專、文化大學和復興美工的學生最為活躍<sup>116</sup>，並佔有相當比例，雖然謝東山認為台灣美術自 1947 年師大美術系創立以來的學院主義，在解嚴前幾年北美館推動前衛藝術有打破此僵局之態勢<sup>117</sup>，但事實上，就畫會組織模式—成員更迭和整合來看，學院主義或師徒制度的緊密與濃厚仍然顯而易見，甚至無形中被強調著，對於多為海外留學的替代空間藝術家，於初回國時便顯得相對無從依附，藝術社交的排他性讓這群藝術家在畫會以群體之勢搶灘的「相對剝奪感」下，更加突顯早期的「邊緣」感受。面對當時的環境條件，「替代空間創始藝術家」相濡以沫之氛圍油然形成，經過「異度」和「超度」兩次聯展的集合，時至 1986 年賴純純籌組現代藝術工作室才見以正式團體行動。

從本節「藝術表現趨向與風潮」、「美術館現象」到「藝術市場」一路試圖釐清與「替代空間」生成之相互關係過程中，「替代空間創始藝術家」明顯地於學院主義濃厚的畫會狂飆年代，一度得利於美術館對前衛概念的認知與推助，而迅速在體制內累積不容小覷的實力，然而在官方系統極力推崇前衛藝術下，替代空間的生成卻是始於創始成員如此靠近體制，才深刻意識到既定體制的不合時宜，畫會團體的藝術理念、風格或學校系所的認可，美術館的官方意識或藝術價值的審查，畫廊的商業考量或市場價格的優先等，皆迫使藝術家站在自主權力的邊緣，頻頻遭受挑戰，藝術家個體與自主權力在替代空間藝術家早期移動式聚會的交流中逐漸被強調和突顯出來，再加上藝術表現的展演需求，於是，從既定體制另尋一條出路—成立實質的展演空間遂成為「自我權充」的必然途徑，藉此擴展藝術家自我掌握和自我選擇的權力，因此「1980 年代末期，畫會(或其類同形式)逐漸凋零，它似乎在 1980 年代末期完成了它在美術

<sup>115</sup> 同註 113，頁 12。

<sup>116</sup> 文化大學：1982 年「台北新藝術聯盟」、「嘉仁畫廊」、「101 現代藝術群」、「笨鳥藝術群」、1984 年「台北前進者」、1985 年「台北畫派」；師大：「當代畫會」、1984 年「第三波」、1985 年「互動畫會」；復興美工：1986 年「息壤」；國立藝專：1981 年「饕餮現代畫會」(李仲生學生)；華岡：1984 年「新粒子」、1984 年「華岡現代藝術學會」。

<sup>117</sup> 林小雲、王品驊主編(2001)。《流變與幻形：當代台灣藝術 穿越九〇年代》，頁 17。

發展上的歷史任務，取而代之的是『替代空間』的興起」<sup>118</sup>，其轉化過程充分展現 1980 年代末藝術家生存權與自主權的覺醒，同時也標誌著從畫會年代同門同儕的派系，發展到替代空間多元的他性交流以及新藝術論述基地的建構。

## 二、 替代空間初期發展：1988~1994 年二號公寓結束

1989 年，二號公寓和伊通公園相繼成立後，替代空間的說法及作法才堂而皇之的登上台灣當代藝術的舞台<sup>119</sup>，1990 年代開始以替代空間泛稱既定藝術系統—美術館與商業畫廊以外的展演空間，並普遍認為此時的替代空間是相對於主流的美術館與商業畫廊的非主流空間<sup>120</sup>。二號公寓首先以對外開放的展演空間開啟替代空間序幕，與現今續存的伊通公園皆為梳理替代空間脈絡的重要代表，然二號公寓的結束同時宣告了「替代空間」階段性任務的完成，以及新時代的來臨，因此，將 1988 年至二號公寓結束鋪排為替代空間脈絡的初期發展，接續前面 1980 年代藝術生態與替代空間生成之梳理後，進一步清晰替代空間實際運作的樣貌，以交相辯證其於當時的時代意義與定位。

### (一)、自我定位與特質

關於「替代空間」被標誌為具有反體制精神與任務的部分，透過其自我表述，便可清晰其真實運作與認知差距。首先，二號公寓的成立始於蕭台興不滿意美術館或畫廊的氣氛、做法，讓人與人間的關係很淡薄<sup>121</sup>，而替代空間便可彌補人與人的對話被切除在展示空間之外的狀況，將人與藝術的對話置於人與人的整體脈絡中，交流國內外資訊與引介西方論述<sup>122</sup>；再透過陳慧嶠對伊通公園成立的定調更見清晰面貌，「...這裡並非是一個畫派或替代空間，而是『聚合』一群有才能和多樣的個人，以具體的、存在的行動探究藝術精神上的意涵而非實用層面，以他們不同性格，將其創作界定在

<sup>118</sup> 同註 113，頁 12。

<sup>119</sup> 連德誠(1993)。〈多元主義與替代空間〉。《台北現代藝術十年(一)》。台北市：台北市立美術館，頁 115。

<sup>120</sup> 連德誠(1993)。〈替代空間，替代什麼〉。《炎黃藝術》，頁 38。

<sup>121</sup> 陳文瑤(2001.01)。〈從異度空間到替代空間—八〇年代由群體型成的空間演繹〉。《藝術觀點》，9，頁 35

<sup>122</sup> 連德誠(1994.10)。〈一個替代空間之死〉。《藝術家》，233，頁 242。

生活與藝術間的中性空間<sup>123</sup>」，並且承接 SOCA 的基調繼續發展，「伊通作品型態及空間營運，多屬造型思考，造型凝聚之實驗性嘗試，以純粹自主的空間性格，呈現藝術創作多元向度的自由價值」<sup>124</sup>；以及，NO-1「希望年輕藝術家一個更活潑自由的創作展示空間」等，從以上當時替代空間初創的自我定位，確實難以看到替代空間對當時既定體制無法認同所做出相對積極的回應(例如美國)，反倒是強調人我、藝術交流的精神場所，與擴編既定體制的展演管道。在〈不替代什麼的替代空間〉文中，賴純純認為，替代空間並非是任何空間的替代品，對於藝術家而言也並非是沒有場地才選擇替代空間，而是應該於既定體制外，主動且自信地開發新的可能，以不同方式談藝術<sup>125</sup>。從她的看法可見希望透過另類空間處於相對非主流的邊緣位置，所展現的靈活與創新活力，進一步刺激藝術家創作出非主流價值、非體制範疇內的作品<sup>126</sup>。

## (二)、戰鬥位置

另一方面，1980年代的台灣藝術是摸索與學習的重要階段，是繼東方、五月後另一波現代藝術運動，國際藝術資訊的引進讓多數藝術家專注於材質、形式和題材的探討，積極尋求精深的藝術表現。以及，在整體環境大量釋放展演資源的同時，亦不免分散藝術家的注意力，關注美術館營運的諸多議題，投入集結群體力量相互爭衡、搶灘。是故，藝術在當時便是鮮少用來詰問社會、挑戰體制或質疑環境的工具<sup>127</sup>，進一步透過文獻對當時台灣美術環境的描述，亦可見其自外於整體社會擾動、抗爭的氛圍，誠如陳傳興寫道：「和政治、社會急遽變動比較起來，1987年這一年來的藝術創作脈動所呈現的樣貌可說是極端之保守和萎縮」，以及《雄獅美術》〈1987年美術總評〉提及：「美術界處於複雜詭譎的社會環境裡，相對地顯得異常平靜，...」<sup>128</sup>，的確，若觀察當時社會運動，小劇場式的身體表演或行為藝術確實顯得較能炒熱議題、突顯訴求，反而被視為社運的策略工具，自然關係緊密。因此，要同美國替代空間挾著總體社會運動能量，趁勢檢視藝術體制，甚至進而行對抗、改革之舉者甚少，梅丁

<sup>123</sup> 陳慧嶠，〈我與伊通/伊通與我〉，伊通官網。

<sup>124</sup> 同註 119，頁 116。

<sup>125</sup> 張晴文(2000)。〈替代空間專輯—不替代什麼的替代空間〉。《藝術觀點》，8，頁 48-49。

<sup>126</sup> 高子衿(2001.10)。〈在邊陲途中開採創作的礦藏—90年代替代空間中裝置藝術的發展〉。《藝術觀點》，12，頁 49-50。

<sup>127</sup> 王嘉琳(2009)。《能動的身軀—1980年代息壤之感性叛逆》。國立台南藝術大學藝術史與藝術評論研究所，台南市，頁 66。

<sup>128</sup> 編輯室(1988.1)。〈1987年美術總評〉。《雄獅美術》，203，頁 28-44。

衍於〈伊通 20 歲生日思想起〉文中提到「自從伊通成立後，它更關心的是去營造一種『精神場所』，而非藝術怎麼社會化的議題<sup>129</sup>」，某種程度與社會保持距離。不過，其中積極以藝術行動回應或揭發政治社會問題者，如「台北畫派」和林鉅、陳界人、高重黎、王俊傑組成的「息壤」，以及連德誠、李銘盛、吳瑪俐、侯俊明等組成的「台灣檔案室」等<sup>130</sup>，其零星能量也未能持續發酵至藝術體制議題，或得以凝聚於替代空間，甚至缺乏類似於美國激進改革的藝術家團體的協同合作，如此當然與 1990 年代抗爭議題逐漸淡化有關，藝術家從前線退居觀察、紀錄者角色，以反省式的自我觀照取代改革抗爭<sup>131</sup>，致使替代空間於美國和台灣有著抗爭意識和戰鬥位置上的差異，誠如連德誠對台灣替代空間早期三、四年發展和運作的觀察概述－西方替代空間與藝術系統的距離(之外)，與補足(另一種選擇)，甚至對立(顛覆、反動)的關係，在台灣替代空間中是不易看見的<sup>132</sup>，而類似西方替代空間的女性主義、少數族裔的文化認同、多種族間政治、社會問題也不易進到當時的替代空間，就算進來了也很快被轉換為純美學思考<sup>133</sup>；梅丁衍(2008)亦說明「替代」是從 Alternative 轉譯而來，嚴格說並無「取代」(Substitute)之意，而是強調「選擇權」；亦即，替代空間並非要接替什麼，而是在創造空間的新意義，或運用更自主的方式去執行目標<sup>134</sup>。簡言之，台灣替代空間在當時的美術環境和氛圍下，對藝術體制改革的實際作用是有限，甚至沒有。雖然，台灣替代空間本質或實質上是不具顛覆、對抗性格的中性空間，但不可否認，它的時代價值仍在於因應新興藝術的多元需求，作為一個培養皿，以及間接促使藝術界逐漸對既定或者主流體制萌發反省意識，遂而將「替代」的概念與高度期待轉嫁之，成為其日後運作的諸多束縛。

<sup>129</sup> 梅丁衍(2008.11)。〈伊通 20 歲生日思想起〉。《典藏今藝術》，194，頁 188。

<sup>130</sup> 例如：自 1980 年代末李銘盛一連串的藝術行動－在北美館拉下排泄物抗議其保守作為違背達達精神、表演〈藝術已經失業〉、〈用憲法擦屁股〉等、以及 1990 年「給世界重要國家元首的 90 年代禮物」藉打電話、傳真、寫信等公開形式表達對環保、政治等意見。1985 年，第三波畫會首展「污染－關心我們的家園」標舉藝術革命，切合當時環保議題的社運氛圍而成功攻佔媒體版面。1988 年，陳來興油畫、吳瑪俐裝置和一些報導攝影的「五二〇」展覽於廢棄的新北投車站展出，回應農民運動。1988 年，台灣省立美術館、國立藝術學院、敦煌藝術中心、藝術家雜誌和華視聯合發起天安門事件創作徵件活動，聲援大陸民主運動。1990 年 5 月，「台灣檔案室」展出「慶祝第八任蔣總統就職」，批判台灣當前政治和文化。(倪再沁(1991.03)。〈雄獅美術二十年大事記〉。《雄獅美術》，241，頁 104~107。高子衿(2001.01)。〈群雄並起、精神集體行動的年代：談師大及藝專的畫會團體〉。《藝術觀點》，9，頁 30。)

<sup>131</sup> 陸蓉之(1994.10)。〈台灣當代藝術新貌〉。《藝術家》，233，頁 246。

<sup>132</sup> 同註 119，頁 115~116。

<sup>133</sup> 同註 119，頁 116。

<sup>134</sup> 同註 129，頁 189。

### (三)、與既定體制的距離和交往

由於替代空間被加諸反/替代體制的概念，它與既定體制的距離或交往一直成為藝術界關注的焦點，非營利的主張便是針對商業畫廊的市場取向而來的，因此，替代空間初期多是成員間自力救濟，如二號公寓採取合作畫廊的方式，伊通公園則是靠劉慶堂攝影工作室的收入支持，替代空間的初衷雖是非營利性質，但實際運作並不排除展售功能。陳文瑤提到在藝術買氣極佳的 1980 年代，伊通雖無刻意營造非市場性，然由於展出作品風格偏向裝置藝術、空間探討與極限主義表現，自然遠離台灣當時的市場品味，才使伊通始終保有類邊緣的強勢，...<sup>135</sup>。當然二號公寓本身雖不實際進行銷售行為，但其成員在外亦多與畫廊交往。由此可見，非營利或非市場無論是初衷或後天形塑的特質，都不見具有對抗的政治性，不過此特質卻於稍後被普遍認定為替代空間的反體制作為而加諸至今。

從喬治迪基(George Dickie)的「藝術界理論」觀之，藝術界是藝術體制之總和，由藝術家、評論家、館長、贊助者、經銷商、收藏家和觀眾所組成，體制化的關係網絡又為創作—評論—發表—收藏—收入美術館或藝術史<sup>136</sup>，因此，藝術觀念的形成與藝術家的認定皆不能自外於體制，而「替代空間藝術家」所進行的藝術生產、交換和展示模式，實為體制內已然建立的「遊戲規則」，也就是就整個系統「位置」而言，替代空間確實某種程度地接受並位於體制之內。故無法將替代空間理解為反對/對抗體制或體制外。另外，布赫迪厄(Pierre Bourdieu)形容藝術史如同藝術場域的爭鬥史，在藝術場域中象徵支配的中心和邊緣間形成對立關係，而邊緣被標記「隱含在系統中延遲進入中心的欲望」。這種中心欲望是行動者欲成為系統中的一部分，因而產生拉力，通過這種力量的作用，也才使得系統的成立成為可能<sup>137</sup>。在一場替代空間座談記錄中，便屢次表明是藝術系統的先修班，希望能吸引美術館和畫廊注意，以期進入<sup>138</sup>。實際上，1991 年二號公寓於北美館 B04 空間展覽、自 1992 年起二號和伊通開始接受

<sup>135</sup> 同註 121，頁 35

<sup>136</sup> 同註 106，頁 6。

<sup>137</sup> 帝門藝術教育基金會—熊鵬翥、張正霖共同主持(2009.01)。《藝文獎助發展策略研析—藝文展演空間營運 模式研究計畫成果報告：新興視覺類藝術空間—以台北市為範疇》，頁 6。

<sup>138</sup> 黃麗娟記錄(1991.12)。〈與中青輩藝術家對談系列(7)：從當代藝術替代空間展望台灣現代藝術的發展〉。《藝術家》，199，頁 300~308。

前衛畫廊邀約走出主體空間<sup>139</sup>、1994年石瑞仁策畫游移美術館「裝置阿波羅」巡迴各大商業畫廊<sup>140</sup>、1993年伊通公園進行商業登記、1994年二號公寓續存爭論等，正說明替代空間被標誌為邊緣的內在欲望，以及邊緣移轉為中心的路徑。整體而言，初期的替代空間解構了原以學院主義和商業畫廊為主導的台灣藝文環境，藝術家得以於其中實踐非主流價值的創作，但誠如連德誠觀察，其自主性和多元化精神僅僅體現在藝術表現上，某種程度是相當「現代美術館」的，甚至可以說是與美術館、畫廊配屬同一系統<sup>141</sup>，而此態勢遂於二號公寓結束後漸趨明朗，形成替代空間主流化，共構藝術體制。

#### (四)、替代空間的困境

從二號公寓結束的原因談起便能清楚替代空間的困境。二號公寓結束是因為後來大多成員在外面的展覽機會增加，與進入大學執教，相對無心於公寓展出；以及公辦或民營的展覽空間變多，遂考慮其存續問題。但真正關鍵的是成員間對於空間續存或轉型的意見分歧所致，其分歧便是維持二號公寓非營利、藝術純粹性精神，以及有意轉型為商業畫廊模式經營<sup>142</sup>。看似二號公寓內部的存續爭論，事實上就是當時替代空間的經營困境；而新樂園延續二號公寓藝術純粹性的精神宣告成立<sup>143</sup>，顯然也宣告當時美術界普遍對替代空間的立場，對於接受補助懷有政治收編的疑慮，轉向商業則有干預藝術純度的顧忌，逐漸地經濟問題成為影響替代空間經營最主要的因素，同時隱含了空間定位的矛盾。第三，則是在當時缺乏藝術行政與體制化情形下，空間管理者與藝術家身分的無法釐清，除了創作精力被行政庶務分散外，其以「人」和「熱情」為主的管理概念，不僅空間運作鬆散，伴隨角色失衡所衍生的權利角力也是困境之一<sup>144</sup>。同時期位於台中的人民公社<sup>145</sup>最後也因上述因素於1997年結束。初期替代空間

<sup>139</sup>李梅齡(1992.02.09)。〈南北畫廊今年早開工〉，中國時報第18版。

<sup>140</sup>游移美術館是范姜明道策畫的一項展演機制，裝置阿波羅是委請石瑞仁策畫，由阿波羅的六家畫廊免費提供給吳瑪俐、顧世勇、梅丁衍、朱嘉樺、黃麗娟和盧明德進行裝置。連德誠認為游移美術館正好說明如今美術館與畫廊間產業鏈結的逐漸顯露的議題。(連德誠(1994.11)。〈美術館是什麼？〉。《藝術家》，234，頁262~265)

<sup>141</sup>同註119，頁116~117。

<sup>142</sup>錢善盈(2003)，頁134~137(范姜明道的訪談紀錄)、頁158~164(簡福金申訪談紀錄)。二號公寓1994年於北美館展出「2號公寓最後一頁：名牌展」後，同年9月宣布結束。

<sup>143</sup>新樂園由二號公寓的連德誠、黃位政、簡福金申等人成立。

<sup>144</sup>錢善盈(2003)，頁62~63。

<sup>145</sup>由林經寰和幾個朋友於1990年成立，以設計工作室的收入支持公社營運。

堅持不立案、不接受補助、不營利為目的，保持自外於美術館和商業畫廊體制的自主和彈性，其後來紛紛結束，則部分空間自認為是完成藝術生態轉型過渡期的任務，這是必然的結果，同時它們也不同於之後續存和轉型的「另類空間」。1993年伊通公園以「伊通國際有限公司」進行商業登記立案，積極去符合政府規定而獲得補助，成為初期唯一續存的替代空間。



## 第二節 中期發展：1995 年以來另類空間與藝術體制平行發展

1990 年代中期迄 2000 年期間，隨著替代空間出走進入美術館、前衛商業畫廊，透過移動路徑擴展前衛藝術的版圖和能量；以及初期替代空間堅持不立案、不接受補助、不營利為目的，以及自外於美術館和商業畫廊體制的精神，已隨著二號公寓解散、伊通法人化而消失，再加上，政府陸續的空間解嚴，許多因應政策釋出的空間以藝文活化之名如雨後春筍般出現，此時替代空間已失去當初的時代條件，原本「替代」的意義和結構性質也隨之消失。尤其於 2000 年以後，多元的面貌以及另類的操作更為顯著，強調藝術的前衛性質大於對空間的需求<sup>146</sup>，近年來的藝術論述亦見以「另類空間」、「新興藝術空間」或「藝術家自營空間」等來泛稱 2000 年前後出現的空間，意味著替代空間進入另一階段。因本研究的研究範疇，採「另類空間」更貼切空間狀態與性質。此時，逐漸擺脫美術界加諸的替代錯認與歷史遺緒，成為主流體制之一，與官方美術館和商業畫廊以同等地位共構藝術系統。筆者透過官方美術館、商業畫廊、前衛藝術學院化三個部分，分別說明另類空間的主流化現象。

### 一、官方場域中的突顯

官方美術館隨著藝術潮流、實驗展場的開放，前衛展覽數量、比例明顯增多，逐漸趨向當代化，展覽內容不僅逐漸與另類空間雷同，大型策劃展更見傾向於前衛或裝置藝術的形式，如 1992 年開始的台北雙年展可視為指標；觀察參與各國雙年展的「國家藝術代表隊」成員亦反映出另類空間藝術家占極大比例<sup>147</sup>。美術館外的官方展演活動，於 1994 年文建會社區總體營造實施後，裝置藝術成為地方文化單位的得力工具，如 1995 年台北縣第七屆美展「淡水河上的風起雲湧」大型戶外主題展、第八屆美展「河流—新亞洲藝術·台北對話」、嘉義市立文化中心「台灣裝置藝術展：大地·城

<sup>146</sup> 林品秀(2007.08)。〈九〇年代台灣藝壇替代空間之發展〉。《成藝學刊》，1，頁 5。

<sup>147</sup> 例如 1995 年「第 46 屆威尼斯雙年展」台灣館代表藝術家有黃進河、連德誠、吳瑪俐、侯俊明和黃志陽；1997 年「第 47 屆威尼斯雙年展」代表藝術家有陳建北、王俊傑、李明則、姚瑞中和吳天章；1999 年 7 月第三屆亞洲太平洋藝術三年展，北美館遴選的台灣藝術家為吳瑪俐、夏楊和王俊傑；黃金海岸是立美術館的「面對面—台灣當代藝術」由陳慧嶠等 8 位參加；2000 年 1 月「第三屆韓國光州雙年展」是陳界仁和陳順築。(謝東山(2002.12)，頁 142~143。)

市·交響」、新莊市立文化中心「盆邊主人—自在自為」等<sup>148</sup>，這些參與的藝術家不少都是另類空間的熟面孔。

當然，隨著台灣積極加入國際雙年展的軌道後，原本一些另類空間—如伊通累積的藝術家資料，便進一步成為國際藝壇人士前來搜尋藝術家的重要管道；另一方面，官方接待國外美術館館長、策展人或藝術家時，亦自然將其視為重要的參訪地點。因此，在此展覽過的藝術家，後來都成為台灣官方與國際知名展覽的常客、典藏對象，甚至台灣當代藝術主流的代表，已然是當代藝術家通往美術館與國際展演的一道重要跳板<sup>149</sup>。另外，官方美術館的委外策展人風潮，意味著官方場域的論述主權向外釋放，逐漸由 1980 年代末回國的海外藝術家接棒，美術館資源重新分配亦是其主流化關鍵之一<sup>150</sup>。

## 二、學術場域的亮點

1980 年代末期，前衛藝術學院化之前，右派現代主義者(多為台籍藝術家如陳慧坤、李石樵、廖德政等)掌握教育資源分配、美術審查、藝術價值標準制定等權力。然而，在歷經北美館聖化、社會化前衛藝術後，促使左右派權力互換，1980 年代以前的學院藝術被矮化甚至醜化，前衛藝術則隱含著進步的優越意識撼動學院走向。根據謝東山的說法，學院的前衛化與知識權力的展現有關，當時以現代藝術觀念的歸國藝術家，大量進入各藝術學院任教，逐漸更替傳統學院藝術前輩的勢力，1990 年後創設的藝術學系更是一開始就走向前衛化、裝置化路線<sup>151</sup>。楊土犀提到除了入主藝術學院，更將歐美前衛藝術觀念的譯介文字大量傳佈於藝術雜誌，造就傳統學院主義以外的新的知識生產工具<sup>152</sup>，透過知識權力將理念推展延續至新世代，或甚至成為各大競賽、計畫案的評審、顧問等，知識與意識形態的生產和建構，讓其有逐漸改變藝術

<sup>148</sup> 同註 126，頁 50。

<sup>149</sup> 王嘉驥(2008.11)。〈無可替代的當代藝術空間「伊通公園」20 週年誌記〉。《典藏今藝術》，194，頁 192~193。

<sup>150</sup> 最早為 1992 年年 9 月由黃海鳴策畫於北美館舉辦的「延續與斷裂—宗教·巫術·自然」，自此主題展與獨立策展人的結合遂為常態。(謝東山(2002.12)，頁 105)

<sup>151</sup> 謝東山(2001.07)，頁 50~53。謝東山於另一篇文章中指出，這些進入學院任教的歸國前衛藝術家包含曲德義、黃步青、李錦繡、盧明德、郭挹芬、魯宓、姚克洪、吳瑪俐、張正仁、葉竹盛、董振平、連德誠...等，而學院中設置與裝置或複合媒材相關課程的，最早於 1980 年代中期的台灣師範大學和東海大學，但自 1990 年代中期後便蔚為風潮，設置比重逐年增加。(謝東山(2002.12)，頁 132~139。)

<sup>152</sup> 同註 99，頁 12。

結構和建立新霸權的可能。雖然，權力演化並非是「替代空間」初衷，但身於體制中卻是無可避免的，甚至為其主流化奠定一個堅實的基礎，影響台灣藝術發展至今。

另一個權力的重要展現便是美術審查，美術館為確立各項政策、審查結果之公正性和專業性，往往須延聘外部專家學者組成各類諮詢或審查委員會。如北美館自開館以來設置的諮詢委員會和典藏審查委員會，於組織架構上與館長位列，具有館務發展的重要影響力和決定權，其決議代表學界及社會人士的公正性及合法性，更作為立法院、市議會諮詢時可被接受的意見權威，是故，從歷屆委員會名單便可展現其象徵權力。根據賴瑛瑛論文顯示北美館競賽評委，在 1986~1994 年仍多次以王秀雄、王哲雄、呂清夫等國立師範大學教授為首，1992 年後在台北現代美術雙年展評委名單首見石瑞仁、陸蓉之、黃海鳴等新血<sup>153</sup>。之後各類競賽的評委便經常可見到過去活躍於另類空間的藝術家或藝評。尤其在 1996 年台北市美展更名為台北獎，從與傳統學院訓練緊密相接的媒材分類改為平面、立體和應用美術三類後，改寫審查機制與評委名單，並瓦解學院體系的信仰與權威<sup>154</sup>。

### 三、藝術市場的契機

由於美術館規劃和現代藝術的緊密結合，媒體及藝評對裝置和前衛藝術家多所關注支持，使得以現代藝術和前衛藝術為主要經營路線的商業畫廊明顯增多，如誠品畫廊、臻品藝術中心、漢雅軒...，扮演起局部「替代空間」的角色，由過去販賣導向轉為發表比重漸增的趨勢，一些活躍於另類空間的藝術家便得以與這些畫廊合作。但實際上，在裝置藝術站上官方和學術體制的主流位置的同時，其市場性卻停留在純展出階段仍有待努力，購藏狀況僅限於官辦競賽、徵件參展與極少數民間藏家及藝術家彼此間的收藏行為，秦雅君於〈衝出起跑線－國內裝置藝術收藏及市場概況〉文中表示，因藏家對裝置藝術的理解仍存在許多障礙，一方面畫廊也鑒於收藏風險，而傾向推薦藏家容易直接收藏與重現的裝置作品，至於販售作品版權或要藏家無償贊助藝術家和展覽則仍需推動<sup>155</sup>，另外大未來畫廊負責人林天民於〈台灣裝置藝術作品的市場在哪

<sup>153</sup> 台北現代美術雙年展前身是中華民國現代美術新展望。(賴瑛瑛(2008)，頁 101~103。)

<sup>154</sup> 賴瑛瑛(2008)，頁 147~148。

<sup>155</sup> 秦雅君(1998.04)。〈衝出起跑線－國內裝置藝術收藏及市場概況〉。《典藏藝術》，67，頁 154。

裡？）座談會表示，裝置藝術家與美術館的交往過於直接，畫廊反倒成為旁觀者<sup>156</sup>，即裝置作品無法正常進入一級市場建立其市場價格，成為不利其市場性的原因之一，因此從事相關創作的藝術家在經濟層面仍屬邊緣狀態。

但若是擴大「市場」的範疇，裝置藝術在畫廊的市場系統外就相對具有亮眼的表現了。誠如上面「官辦場域的突顯」提及的，裝置藝術在官方場域資源占有一定比例，裝置藝術展於 1990 年代後成為官方與民間企業政治宣傳的得力工具，因為藝術家可要求可觀的創作費或材料費，而迅速建立一種互惠互利的生產模式和對價關係，為畫廊市場體制的不確定暫時謀得一條生路，然謝東山卻同時將其視為隱憂<sup>157</sup>。

#### 四、1995~2000 年另一波另類空間成立潮

根據李宜修對台灣藝術經濟的觀察，1990 年台灣經濟開始逐步下滑時，藝術產業因不少投資者將熱錢轉向藝術投資而未立即反應當時經濟狀況，而於 1997 年因陸續遭亞洲金融風暴(1997~1999)、產業外移，才開始藝術經濟的衰退期，直到 2007 年後開始有回暖現象。期間不僅拍賣公司相繼停拍或退出台灣市場，許多畫廊也因此結束營業<sup>158</sup>。根據文建會的文件統計資料顯示，台灣畫廊從鼎盛時期的兩百餘家，至 2000 年只剩 120 家。即使未退場者也減少活動量，直接導致藝術家舞台減少<sup>159</sup>。民間藝術動能受到嚴重影響之際，政府支援協助的角色發揮作用，繼文建會的社區總體營造、官方系統的空間解嚴<sup>160</sup>以及國家文化藝術基金會成立，1998 年公共藝術設置辦法通過後，不少人轉而投入公共藝術創作，許多展演活動也轉移至公部門藝文機構。觀察另類空間的成立時間，1995~2000 年又見一波另類空間成立潮，如新樂園、竹圍、新濱、打開、文賢、原型藝術、得旺公所、夜間台灣私立美術館，此現象與當時內外環境因素有其密切關聯。第一點是自社區總體營造至公共藝術以來，明顯導致裝置

<sup>156</sup> 黃寶萍紀錄(1998.11)。〈台灣裝置藝術作品的市場在哪裡？〉座談會。《藝術家》，282，頁 291。

<sup>157</sup> 1.1980 年代裝置藝術家需自行負擔龐大的製作費；2.謝東山等人對官方和民間企業視裝置藝術為奇觀式大拜拜的操作，及部分藝術家淪為代工生產的現象，於 2001~02 年數次撰文和座談討論，如〈裝置藝術與台灣前衛藝術的世俗化〉、〈回顧與展望－裝置藝術在台灣：裝置藝術在台灣社會體制中的運作〉座談會、〈裝置藝術還能做什麼？為複合媒材藝術向文化單位建言〉…等。

<sup>158</sup> 如台北和高雄阿普、時代畫廊、當代藝術、台灣畫廊、雄獅畫廊、新生態、杜象、串門、台南邊陲文化等。(李宜修(2011)，頁 26~27。)

<sup>159</sup> 畫廊數量從 1995 年 200 餘家至 2000 年銳減剩 82 家。(李宜修(2011)，頁 26~27。)

<sup>160</sup> 1996 年空間解嚴，重建台北市文化地圖；2000 年「閒置空間再利用」成為文化施政重點，大量公家閒置空間釋出，改造為藝文空間。

藝術成為各方政治宣傳工具，形成主辦單位主導－獨立策展人承包－藝術家製作的生產發包模式，引發藝術圈的憂心討論<sup>161</sup>。

外部環境第二點，北美館張振宇館長任內(1995.9~1996.6)的諸多行政弊端，包含館長任用關說、展覽檔期和內容隨意變更影響藝術家權益和國際交流事務、人事職務任意調動、違反作品典藏程序、以及藝術流派歸類紛爭，引起藝術界嚴重批判與議會質詢，最後更成立專案小組進行糾舉彈劾<sup>162</sup>。藝術界對美術館過於泛政治化而深感失望。甚至，1995年關閉北美館地下實驗展場也引發藝術界一陣討論，吳瑪俐等人策劃專題，專訪曾展出的藝術家、前館長黃光男、實驗空間現任策畫潘台芳及文建會第三處處長曾茂川，以了解其困境和改善的可能。專訪紀錄中，藝術家肯定實驗展場的立意良善，亦有意解決前衛藝術家面臨的展演困境，然自設立以來，經費與人力不足、藝術實踐與行政考量的權衡，長期使得承辦人與藝術家處於對立緊張的關係，雙方皆深感不受尊重，無法建立良好互動，名實不符的實驗展場在未有配套機制前先告結束。1991~1995年共計16檔展覽，相較當時以數量取勝的展覽盛況，實驗空間的成效有限除了上述因素，部分藝術家不滿於美術館僅提供空間，卻無進一步對裝置藝術或藝術家經濟有其他主動積極的協助<sup>163</sup>。其中竹圍便表明是因此而成立的。

外部環境因素第三點，政府主導的閒置空間再利用的藝文展演空間，初期因相似於藝術家經營的另類空間，一度出現展演空間供過於求的現象，排擠到部分另類空間的生存。但是政府主導的空間所顯露的問題，如藝術生產、收受模式等行政干預和制約，則意外清楚區隔出另類空間的定位與價值。其四則為另類空間的內部影響因素－許多新秀越發不易進入已形成自身審查機制的伊通展出<sup>164</sup>，於是新的一波另類空間又相繼成立，如1997年成立的「前藝術」。另外，非常廟在說明創立原因時，表示2000年前後台灣藝文環境就有很大轉變，包含策展人、雙年展和大型公辦展覽等讓藝術圈

<sup>161</sup> 謝東山(2001.04)。〈裝置藝術與台灣前衛藝術的世俗化〉。《藝術觀點》，10，頁82~84。

<sup>162</sup> 賴瑛瑛(2008)，頁148~151頁。一群不滿張館長行事風格的藝術工作者不僅召開「搶救北美館」記者會，更組成「除色小組」於館外廣場抗議，上演「我們的臉都綠了」行動劇，要求張館長立即下台(倪再沁(2005)，頁286~300)。

<sup>163</sup> 相較於其他藝術，裝置藝術需要較多佈展時間和自由使用空間，卻受制於美術館行政規定，常使作品妥協而無法完整呈現；無製作費用支持裝置藝術家；無提供展覽紀錄或說明，缺乏積極推廣裝置藝術的活動計畫...等等。

<sup>164</sup> 同註126，頁51。

呈現蓬勃活絡現象，但三、四年後又陷入沉寂，許多大型展覽仿佛例行公事一般，讓藝術家們決定創立自己的空間，為當時體制重新注入活力和動能，進行有趣、實驗性的藝術生產<sup>165</sup>。



---

<sup>165</sup> 王雅勻(2012)。*《近年來台灣畫廊商業模式變革之探討》*。國立東華大學藝術創意產業學系碩士論文，台東，頁 62。

### 第三節 另類空間轉型現象

#### 一、 從藝術團體到法人化組織

2000 年後台灣股市低迷、整體經濟景氣不佳、台北國際藝術博覽會攤位和成交量創新低，國藝會總預算比去年少一半、藝文補助下降達 1/3，且補助門檻提高，不過國藝會於此時回應另類空間需求，繼出「新興私人展演空間」補助項目，第一年度獲得補助的另類空間有伊通、竹圍和新濱，這三個空間於當時都具有法律合法身分，而其他空間仍於法不明而不具補助資格，直到 2004 年台北市政府頒布「演藝團體輔導規則」這期間不少另類空間結束或在資金困境中苦撐下來。另類空間的重要性雖然逐漸突顯開來，但不穩定的資金問題不僅時常陷入營運危機，也難以積極推展大型的藝術計畫。另類空間意識到體制化、法人化之需求，開始進行法人登記之轉型現象。

2004 年「台北市演藝團體輔導規則」一頒布，文賢與新樂園便於同年率先登記立案，然而新樂園在面臨立案選擇時則是歷經內部重重討論，最後考量到自身使命及未來發展 – 推展大型藝術計畫才決定的。新樂園的狀況是過去堅持的藝術家集資、不申請補助方式，僅勉強維持成員的發表需求，卻難以積極推展其他藝術計畫，甚至第三期(1999~2000)曾因有些藝術家展完沒繳會費，導致空間基本運作出現問題，一度危及存亡，所幸藉由請回元老成員以強勢手法經營才渡過危機。事實上，這不僅是關乎財務，其突顯的是新一代成員的空間責任感不足與現實的經濟壓力，逐漸難以單靠過去那種熱情或凝聚力運作，於是，法人化的討論再度成為新樂園或其他另類空間的課題。

隨後陸續成立的非常廟、57、乒乓都幾乎成立時就直接立案了，可見另類空間對政府補助的態度已非過去 – 替代空間稍有抗拒心理，反而是意識到使命與生存的重要性，理想的落實與實踐必須建立在「經濟自主」的前提下，過去替代空間多以依靠成員熱情和友人的慷慨解囊支撐空間運作，但隨時代發展與轉變，2000 年後另類空間已不在替代空間的時空背景下，另類空間很難再以替代空間或另類空間名稱作為長期且持續的資源號召的利器，因此，現在另類空間思考的是如何經濟自主的問題，政府

補助就是最直接、現成的管道之一，而其前提當然是法人組織化。面對法人化時，另類空間往往基於空間使命、社會服務概念而傾向立案為非營利組織，較能與空間本質相符，但在非營利組織中，演藝團體是相對於基金會和協會門檻較低的型態，而成為眾多空間立案的選項。但其實「演藝團體輔導規則」中的演藝團體指的是表演藝術團體，視覺藝術團體在其中是找不到適切、可對應的身分，這樣制度的不友善一度讓另類空間無法釋懷。

## 二、 體制化發展：法人化的選項

另類空間為了落實各自使命和理念，藉由空間法人化來達到經濟自主，以掌握自生存權。空間法人化分成營利和非營利兩種，營利是以公司行號向商業司登記立案，目前有伊通、竹圍(創藝)、非常廟、立方和豆皮，這類型空間的立案選擇雖不盡然與政府極力提倡文化創意產業有關，但它們確實或多或少有將藝術產業化的想法，例如竹圍自成立之初即是商業性質，但是真正具有商業意識則是 2005 年創立竹圍創藝。非營利則分為演藝團體和法人組織，而法人組織又分為基金會和協會型態，演藝團體因為門檻低而成為眾多空間的立案選項，目前有新樂園、新濱、文賢、打開、新藝、乒乓和 57；非常廟和竹圍分別於 2009 年和 2010 年轉型為演藝團體。基金會因為準備金過高 - 中央 1000 萬、地方政府 500 萬，且需存在於銀行不得動用，僅能動用其孳息，對於資金困難的另類空間而言，基金會自然非其立案選項。協會的組織結構龐大，又有組織章程的規範和理監事會的監督，看起來似乎與有機體的另類空間相悖，不過，目前唯一以協會組織立案的是 TCAC，其立案全銜為「社團法人台灣台北當代藝術中心協會」是台灣另類空間自 1980 年代末出現以來，唯一正式立案的社團法人。

整體來說，商業性質、演藝團體和法人團體三種轉型類型中，以前兩者比例占最多；營利與非營利組織的比例為 1：2，選擇立案類型多以非營利的演藝團體為主(詳見下頁表 3-1)。此外，「竹圍工作室」與「非常廟藝文空間」分別於 2011 年和 2009 年從商業性質變更為非營利性質的演藝團體，是值得討論的轉變，這部分將於竹圍案例分析論之。另外，在本研究範圍的 14 個空間中，至今仍堅持不立案的僅剩台中「Z

書房」<sup>166</sup>。

表 3-1 另類空間法人組織化轉型類型整理

	轉型類型	空間名單
營利	商業性質	伊通、竹圍、非常廟、立方計畫空間、豆皮
非營利	演藝團體	新樂園、新濱、文賢、打開、新藝、乒乓、57、非常廟(2009)、竹圍(2011)
	社團法人	TCAC

過去另類空間如同薛西弗斯一樣，永遠往上推那個滾下來的石頭，但如今另類空間的體制化、法人化是主動爭取生存權與經濟自主的開始，不過雖然政府補助提供了相對穩定的營運資金，卻也逐漸意識到政府作為其最大餵養的風險，開始積極尋找其它外部資源的可能，例如適度的商業行為、企業贊助或藝企合作。不過，另類空間體制化、法人化後要討論的便是，它是否還能保有自由與彈性、是否還有自我檢視和批判的能力、是否還能堅持初衷與核心業務的落實。這個部分筆者便將透過下一章「另類空間轉型後的案例分析及運作特質」來檢視討論。

## 小結

在台灣語境下的替代空間，僅具有西方替代空間的運作模式，卻相對沒有體制改革的精神和行動，反抗體制的意圖或替代的概念並非空間本身自發性的事實，反倒像是當時整體藝術圈所附加的高度期待。美國替代空間起源來自於當時藝術發展所致，美國裝置、錄像、行為、觀念藝術...等新類型藝術對體制的反動，包含官方美術館和商業畫廊的態度和展示方式－興辦流行的票房型展演、觀望新媒體藝術和害怕其美學論述、白盒子空間的價值系統、單一物件的超然存在、以及無法反映藝術的多樣發展

<sup>166</sup> 台中的 Z 書房與黑白切為同樣的經營者，故筆者以 Z 書房代表之。

和解決展演需求，而這樣的藝術表現形式在當時西方無展示空間，藝術家遂自行集結成立替代空間，成為醞釀前衛藝術的溫床，美國替代空間藝術家將參與社會運動能量運用至藝術既定體制的改革上，進一步促進體制的改變。反觀台灣的部分，替代空間的生成是因應當時整體藝術體制的問題，包含畫會學院主義式的排他性、美術館的官方意識或藝術價值審查、畫廊的市場導向等，致使當時從歐美歸國藝術家援引西方替代空間模式，作為回應藝術發展需求、能量流動和累積之基地，在展演形式上看似具有美國替代空間對抗或反藝術既定體制的激進精神，然而在響應社會議題的行動上以及對既定體制的反動和改革上的實際作用是有限的，反而著重於純粹藝術表現的探究。

替代空間最重要的意義是其作為台灣美術發展過程中，一次「藝術自主化」的關鍵進程，為當時的主流體制提供了另一種選擇，豐富既定的展演空間，創造了一種相對的作用力和系統。隨著時空背景的不同，替代機制一直不斷轉變以因應藝術生態另一種選擇的需求，和再一次藝術自主化的可能。1995 年二號公寓結束後，替代空間時代已然結束，空間意義擴充為多元型態的另類空間。

過去另類空間與公部門的關係是排拒的，是被動且距離遙遠的存在，是與公部門切割兩相獨立的位置，但是事實證明，在另類空間 20 餘年的發展脈絡中，於 2000 年開始紛紛法人化或倒閉，而法人化的現實乃肇因於空間營運經費的不足，而續存下的空間也因而面臨發展方向之調整與空間身份轉變之現實，讓原本因相互取暖群聚之非正式組織質變為法律上適得其所之法人組織。另類空間在此階段確確實實成為一種「機制」，因應每個時代和生態中藝術的自主需求所提供的「另一種選擇」，進行相對應的實踐和操作。然而，另類空間的法人組織化轉型某種程度使其在藝術權力場域中逐漸具有中心的話語權，過去它強調的是社群的交流和推廣新興藝術(家)，是藝術的培養皿，現今更恰當的形容是前進主流體制的跳板，更甚的是它代表著「另一種主流」，與官方美術館和商業畫廊具有相等的位置，能給予正當化和神聖化的價值光環，也就是說隨著時空環境的轉變，另類空間的「替代機制」開展出另一種不同的面貌，亦即營運的體制化與價值系統的肯定化。另類空間成為與官方美術館和畫廊處於平行發展且抗衡的關係。

## 第四章 進行式：另類空間轉型現象後的案例分析及運作特質

對照西方替代空間因為政府補助政策而體制化轉型所造成自主性干擾及頓化的隱憂後，在討論台灣部分時，將焦點著重於「另類空間的法人組織化」以及「法人化後的空間實踐」的探討上，因為這是替代空間在失去時空條件及法人化轉型後時常面臨的質疑和挑戰，因此，另類空間於每一次政府資源釋出和分配後，重新的自我認識和自我論述的活動便顯得相對重要，並且涉及其於藝術系統中相對位置的討論，包含角色、意義、功能和價值。

台灣另類空間法人組織化轉型與其自身營運資源的不穩定及政府的藝文補助政策有著高度相關。1966年國家文化藝術基金會成立，藝文補助始於1997年，新興私人展演空間補助始於2000年，另類空間身分得轉型符合於補助資格，因而成為另類空間2000年以降的生存策略之一。另類空間身份轉型之類型有三種：商業性質、演藝團體、公益法人團體，其中以前兩者占的比例最多。台灣另類空間的經營模式和策略隨著時局的挑戰早已不同，因此，筆者將透過另類空間現行的經營模式，深入的判斷其發展潛力的各個層面，並整理出其於近幾年中有何與以往不同的營運方式，期望能夠幫助另類空間經營者能清晰地了解本身的經營模式及影響經營模式之因素，並提供另類空間其他創新經營模式的可能性，使其能作為因應環境變化而做必要調整的參考而永續經營。尤其替代空間已死的聲浪，另類空間面臨美術館與畫廊無論在展演形式或內容上，皆逐步趨同的情形下，現行另類空間的經營模式便值得提出討論。

本章以空間調查表的量化分析(附錄二)為第一小節呈現目前台灣另類空間法人組織化後的營運現狀，分為空間基本性質、人力結構、財務結構、組織營運狀況等四個部分。再以三種轉型類型分成三小節，透過本研究之空間問卷量化分析以及個案訪談的兩大資料進行分析探討。

## 第一節 另類空間轉型後的營運現狀

### 一、空間基本性質

本研究範圍的 14 個另類空間中，伊通公園為最早成立的案例，近 60% 是於 2000 年後成立的，尤其集中於 2005~2010 年。這些另類空間皆已於 2000 年後陸續立案 - 法人組織化，至今仍堅持不立案的僅剩台中的 Z 書房。空間法人組織化類型 - 商業性質、演藝團體和法人團體三種中，前兩種比例占最多；營利與非營利比例則為 1：2(見表 1-1)。

2013 年以前另類空間的空間產權屬於自有者無，幾乎為租用，包含伊通、竹圍<sup>167</sup>、新樂園、非常廟、立方、乒乓、打開、TCAC、Z 書房、57、新藝、豆皮、新濱。早期替代空間是仰賴友情贊助的遊牧狀態，然而隨著另類空間的知名度和制度的逐漸建立，首先受到強調交流功能和群聚效益的影響，以市中心或交通便利的區位為考量，又在資金有限下尋覓空間取得成本相對低廉的中心邊緣地帶或條件較差的空間，第二則是受到學校區位影響座落於藝術大學附近。不過時至今日，另類空間的遊牧狀態始終未獲改善，如「新藝」和「非常廟」皆因租金大幅調漲而搬離原址，前者遷離藝文群聚範圍而流失人潮，並受內部空間條件限制進而影響展陳效果；後者遂決定籌資購買屬於自己的空間，於 2013 年 3 月搬遷至台北市新生北路三段地下室。另外，近幾年發展出與企業結盟的贊助方式，如「TCAC」與「打開」由忠泰建築文化藝術基金會贊助，無償使用「城中藝術街區」都市更新前之閒置空間 2 年(2010 年 3 月~2012 年 3 月)，期間不同領域的藝文團體進駐所創造的群聚效應，不僅重新活絡地方能量，更適時地提供新興且資源窘迫的微型團體一個生存的機會，並締結出企業與藝術友好合作的夥伴關係。

空間使用規劃上，純展演空間和複合式空間除了以展演空間為主外，其他功能的使用有辦公室/資料庫、創作工作室、講座/聚會、餐飲和商品販售，與其空間類型和

<sup>167</sup> 其空間產權為家族親戚持有，2001 因產權使用而開始產生衝突，並走上司法程序，期間對方多次找來黑道對竹圍的運作造成困擾，同時也對參觀民眾和駐村藝術家的安全性造成威脅，遂於 2002~2006 年打官司期間關閉竹圍。

空間大小有關，因此並非每個空間都有其他功能使用的規劃。**純展演空間**只有針對辦公室/資料庫特別規劃出獨立空間，其他講座/聚會活動則於展覽場域中發生，將空間的展覽功能發揮制最大效用，其中伊通、新樂園、立方和新濱亦著重於當代藝術資料庫的建置。**複合式空間**則相對具有大坪數空間，能做較明確和多元的使用規劃，87.5%有辦公室/資料庫外，37.5%有創作工作室發展微型駐地計畫(竹圍、乒乓和文賢)，37.5%有講座/聚會(竹圍、TCAC、乒乓)，餐飲和商品販售僅占 12.5%，分別為豆皮和 57。<sup>168</sup>

## 二、人力結構分析

另類空間囿於經費有限，14%的空間(2 個)僅聘雇 1 位專職人員，35.7%的空間(5 個)聘雇 1 位專職和 1~3 位兼職人員，7.1%空間(1 個)僅聘雇 2 位專職人員，21.4%空間(3 個)聘雇 2 位專職和 1~3 位兼職人員。整體來說，另類空間的員工數以 2~4 位最多，共 8 個空間占 57.1%，唯有 28.5%(4 個)空間聘雇 5 位以上的員工。聘雇 5 位以上員工的 4 個空間中，打開和 57，因是同好群聚，人力規模多控制在 5~10 人左右，人力需求皆從團體成員進行分配，每位成員各司其職，充分參與空間經營；另外 2 個分別是伊通和竹圍。事實上，若進一步觀察另類空間的人力結構，即可發現另類空間的兼職人員是隨著專案量產生的，並非長期存在於空間，因此若排除兼職人力，便有高達一半的空間長期只有 1 位專職負責空間事務。此種人力結構雖相對能因應另類空間需求做彈性調整，但兼職人員短期介入空間組織，一是易與組織文化或專職人員產生衝突，二則不利空間做長期規劃和發展。另外，高達 64.3%空間的專職年資 1~3 年，而年資 4 年以上者除伊通外，皆為無另聘藝術行政，全由空間創立者自行負責空間營運和行政事務者，可見另類空間員工的流動率高。<sup>169</sup>

專職人員的人力素養部分，以具備「藝術創作」和「藝術策畫與行政」專長的最多，共 12 個空間占 85.7%，其次是「藝術史與評論」和「平面與網頁設計」專長，共 10 個空間占 71.4%，「空間經營」和「藝術市場」分別是 9 個空間占 64.2%和 6 個空間占 42.8%。<sup>170</sup>從上述數據甫以人力結構，反映出另類空間的專職人員強調「一人

<sup>168</sup> 見附錄二，表附-8 空間類型與使用比例，頁 120。

<sup>169</sup> 見附錄二，表附-10 目前人力結構、表附-11 專兼職平均年資，頁 121。

<sup>170</sup> 見附錄二，表附-12 專職人員人力素養，頁 121。

當多人用」、「獨立作業」與「執行力」，可見專職人員承受高度的工作壓力，自然也是造成人員流動率高的原因之一。據許多空間表示，理想的人力規模為現有人力多增加一位。

整體而言，另類空間多來自創始人/負責人對藝術的熱忱或使命所形成之職志和理想，當有限資源要進行業務分配時，首當其衝便是人事費用的縮(刪)減，包含低薪或減少專職人員、增加兼職和實習生比例，此方法確實為另類空間在早期環境尚未健全時提供一條活路。然而，另類空間自 1980 年代末發展至今 20 餘年，空間的經營與身分已然有其獨特的體制化模式，可被視為一個獨立成熟的事業體，因此另類空間在邁入體質法人組織化後應該重新評估人力資源的重要性，建立合理的薪資結構，呈現尊重的職場氛圍，減少不穩定的職涯焦慮和高流動率，降低空間內耗，方能累積工作經驗與提高工作效能，對空間長期發展有所助益。

### 三、財務結構分析

從目前另類空間的收入來源得知<sup>171</sup>，有高達 78.6%的空間(11 個)以自行營運<sup>172</sup>和政府補助為重要的年度收入來源之一；企業及私人贊助此項收入來源則為最低比列(28.6%，4 個空間)，其合作模式上，TCAC、打開和 Z 書房是產品和服務，非常顯是採行銷、廣告和公關活動，可知另類空間在資源窘困情形下，對於拓展資源的方式和管道仍有待努力。尤其檢視政府補助這部分，有 8 個空間以此項為主要收入，其中有 6 個空間的政府補助占總收入比例超過 60%以上，可知自補助機制以來，對政府的依賴並無減少的狀況。再檢視自行營運收入的各項比例，會員費和場地出租仍是目前另類空間創造財源最常見和主要的方式，而其它相對具經濟效益的項目 - 包含作品販售、門票(活動/課程等)、周邊商品(文創/出版等)、政府委辦案和民間委辦案收入等比例皆偏低。另類空間於近三年接獲補助/贊助的次數平均是 5.5 次，有 4 個空間超過平均值<sup>173</sup>，皆有另聘藝術行政處理空間行政事務與補助的申請、核銷。不過，整體收入結構顯示，另類空間的來源過於集中、不夠靈活，但目前已有部分空間開始轉型為非營

<sup>171</sup> 見附錄二，表附-14 年度收入來源、表附-15 收入來源分配比例、表附-16 自行營運收入之各項比例，頁 123~124。

<sup>172</sup> 自行營運項目包含作品販售、會員費、場地出租、門票(活動、課程等)、週邊商品、政府委辦案收入和民間委辦案收入。

<sup>173</sup> 見附錄二，表附-22 另類空間近三年是否接受補助/贊助，頁 127。

利組織，以更具正當性去籌募更多外部資源，例如竹圍與非常廟，尤其重視藝企合作。

從目前另類空間的年度支出得知<sup>174</sup>，展演活動和行政管銷是每個空間必要支出項目，有 71.4%空間(10 個)展演費用控制於全年度支出 40%以下，但 TCAC 和立方的支出比例卻高達 60%~80%；行政管銷部分，85.7%的空間(12 個)將其支出比例控制於 40%以下，僅有新樂園和乒乓高達 41~60%。人事費用部分，有 64.3%空間(9 個)將其支出比例控制於 40%以下，乒乓和立方沒有人事支出，伊通、Z 書房和文賢則高達 41~60%。硬體成本部分，包含空間修繕和設備費用，57.1%空間皆控制於 20%以下，唯有 2 個的支出比例是 21~40%，甚至有 4 個空間是沒有支出的。展演支出高達 60~80% 的 TCAC 和立方，在人事費用、行政管銷和硬體的支出比例都極低，維持低限度管理，使經費都能運用於重點計畫，達到最高效率。值得注意的是，另類空間的空間通常都是租用老舊公寓或閒置空間再利用，因此要將建物原本用途整理成符合展示需求，往往是另類空間成立初期的資源分配挑戰，而日後不定時的空間修繕亦是年度重要支出之一。針對此點，國藝會新興私人展演場所補助的申請條件—空間成立營運兩年始申請，實際上是無法立即有效解決新興另類空間的需求和困難。

另類空間最佳的狀況僅是努力維持收支平衡，有多少錢做多少事，不過仍有 33.3%的空間(4 個)為追求藝術自主的價值而處於虧損狀況，有 2 個空間虧損達 1~25%，1 個空間虧損達 26~50%，1 個空間虧損達 76~100%，其中虧損達 76~100%者是因為其收入全仰賴會員費和私人捐助，不接受政府補助。事實上，資金問題始終是另類空間的課題和挑戰，必須時常敏銳地覺察到空間的生存處境，而不斷靈活地調整，例如非常廟透過階段性轉型以改善財務狀況即是，其成立之初是夜店形式的藝術空間，大量活動導致財務逐漸虧損而轉型為單純展覽空間，至 2010 年才收支平衡。但其財務狀況好轉並非因為作品販售，單靠作品販售並不得以支持空間營運，而是透過空間成員承接外部專案—展覽規畫、研究案和出版等其他收入<sup>175</sup>，事實上，各個空間長期以來所積累的專業經驗和人脈資源等，都可能發展為「專業軟體服務」，與空間理念相輔相成，這是現階段面臨資源籌募窘迫的另類空間未來可茲思考之方向。

<sup>174</sup> 見附錄二，表附-17 年度支出、表附-18 年度支出分配比例，頁 125。

<sup>175</sup> 同註 165，頁 64。

## 四、組織營運狀況分析

### (一) 營運項目與展演形式

從本研究調查中統計，另類空間的營運項目以展覽、講座活動、工作坊等為主要業務，50%空間(7 個)有場地出租項目，35.7%空間(5 個)有駐村/創作工作室與出版項目，28.6%空間(4 個)有策展服務項目；週邊商品販售和餐飲則並非普遍另類空間的營運項目。<sup>176</sup>由此可見，另類空間相較於目前台灣其他藝文展演空間仍專注於提供專業的藝術服務，並為此進行適度的營利行為 – 包含場地出租、或策展服務承接政府和民間藝文專案、或展演相關出版品販售、或作品販售等。

另類空間的展演內容包含自行策劃展、邀請策劃展、藝術家申請展、活動、講座、工作坊和課程等，92.9%空間(13 個)都會自行策劃展覽，創造自身空間的藝術觀點和論述；其他項目或各項執行的比例則視空間類型而有所不同。<sup>177</sup>

自行策劃展覽項目占年度展演活動比例，以 21~40%的比例最多，有 5 個空間占 35.7%，新樂園和非常廟於此項高達 81~100%。邀請策畫展項目占年度展演活動比例，以 1~20%的比例最多，有 7 個空間占 50%，伊通於此項比例達 100%。藝術家申請展項目有 8 空間有，6 個空間則沒有，有執行者的此項目占年度展演活動比例，集中於 21~40%和 41~60%比例級距，新濱更於此項比例高達 92%，可見另類空間至今仍堅持提供新興藝術家發表機會的精神，但是可由藝術家自行主動申請的機會變少了，反而能塑造出空間觀點和品味的自行策劃展和邀請策劃展兩項，普遍是另類空間目前的展演規劃策略，此現象也許呈現目前藝術生態中已不乏展演空間的需求了。

在活動、講座、工作坊、課程項目，雖有 50%的空間(包含伊通、非常廟、新樂園、新濱、新藝、Z 書房、文賢)表示沒有此項規畫，然而觀察以上空間的實際展演狀況可發現仍有伴隨展覽的相關活動和講座；表示有此項規畫的另外 50%空間(包含 57、乒乓、豆皮、竹圍、打開、立方、TCAC)觀察其實際狀況則可發現，其活動項目有時並非直接伴隨展覽發生，而是有意識地操作為一個獨立策畫，份量有時相當於一

<sup>176</sup> 見附錄二，表附-20 另類空間的營運項目，頁 126。

<sup>177</sup> 見附錄二，表附-21 另類空間的展演狀況，頁 127。

檔展覽，其中 TCAC 與立方於此項比例分別為 91%與 50%，可見兩者經營方向與其它多以解決展覽需求為目的的空間有所明顯區隔，強調的是一種公開論壇，聚合具有共同意識或討論動機的人進行主題式的交流與探究，無論是美學理論和社會議題，都成為學術場域的另一種延伸。

## (二) 多樣化的營運方針

研究發現由於台灣藝文環境的不健全，另類空間在歷經 20 餘年的發展過程中，空間營運經常是隨著環境的風吹草動而轉變的，找出符合當時環境的「適者生存模式」，這是不得不的磨練所創造出來的靈活與彈性，讓另類空間可以因應各種挑戰以順利繼續生存，除了經濟自主而進行法人立案外，同時更進一步針對空間理念與藝術自主所需的策略而有多樣化發展，其中明顯的差異是展演需求逐漸減弱，不再是唯一且主要的營運方針。筆者透過空間定位、營運項目、展演狀況和空間使用，歸納出現階段另類空間的營運方針，包含展演活動、國際交流、美學社造、作品交易、政策監督，每個空間的營運方針不會是單一的而是多元發展，並隨著經營者理念或因應空間發展需求而有所調整和變動。筆者以雷達分析圖將空間營運方針視覺化呈現，其圖示展現的是每個空間在經營發展上獨特性質的突顯，無論於台灣整體或空間在地的藝術生態中，所扮演的角色和功能是有其各自的價值和重要性。

表 4-1 另類空間之營運方針和內容說明

營運方針	內容說明
展演活動	任何形式或跨領域的展覽、表演、講座、工作坊等活動聚會。
國際交流	協助台灣藝術家至國外展演、駐村、實習等機會。
美學社造	對空間所處的在地環境與人文有較高度的關懷，並內化為空間的責任義務，運用藝術方式討論在地環境議題，重視與居民的互動交流，強調藝術走出一般展演場域進入公共領域和常民生活。
作品交易	參照商業畫廊機制，進行適度的作品販售，以作為空間營運經費來源之一。但並不具有商業畫廊的藝術經紀的責任義務。

政策監督	關注文化政策與藝術生態發展，並以空間行政權力行監督之責，適時提出有效建言，或協助政府進行政策研究，以行動力落實健全體制的建立。
------	---

圖 4-1.1 伊通公園營運方針的雷達分析圖

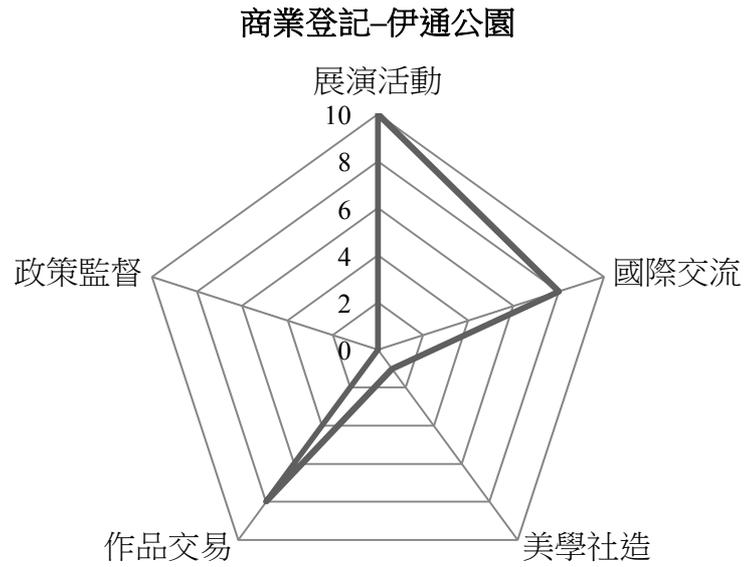


圖 4-1.2 竹圍工作室營運方針的雷達分析圖

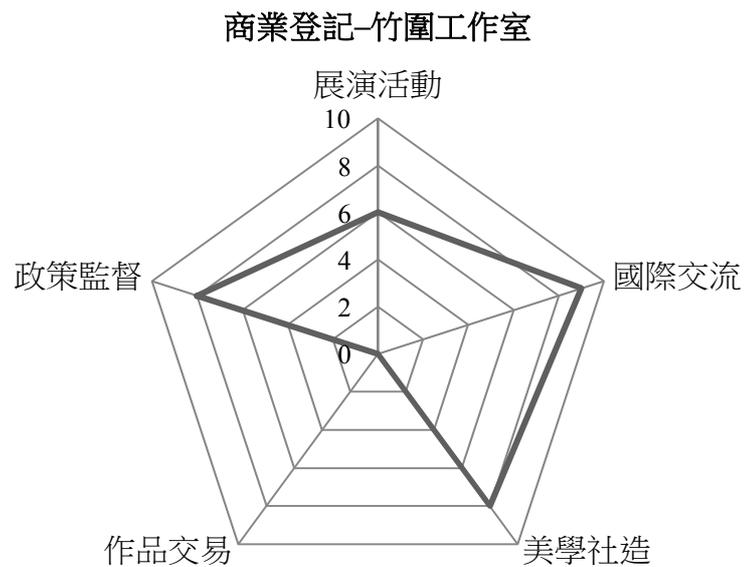


圖 4-1.3 非常廟藝文空間營運方針的雷達分析圖

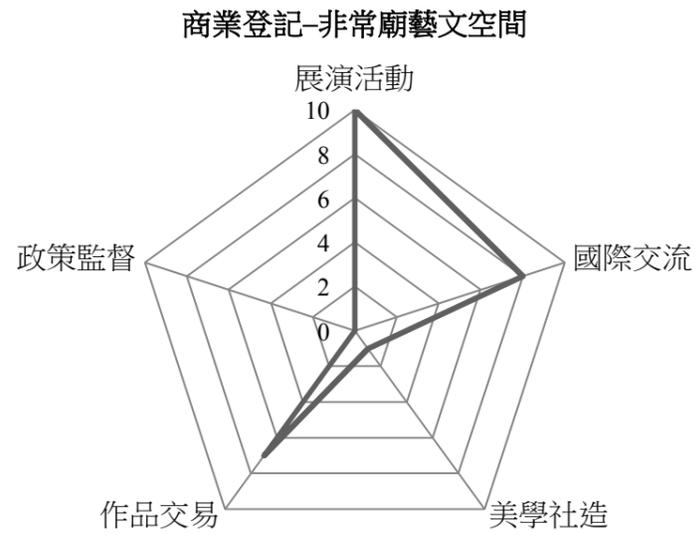


圖 4-1.4 立方計畫空間營運方針的雷達分析圖

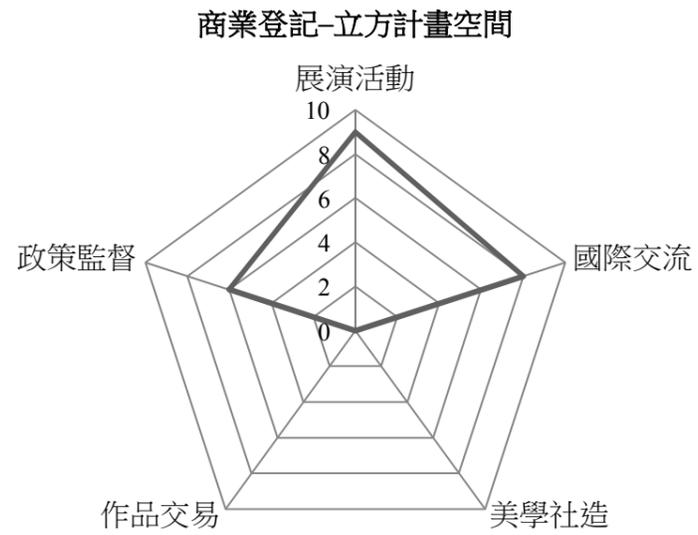


圖 4-1.5 豆皮文藝咖啡館營運方針的雷達分析圖

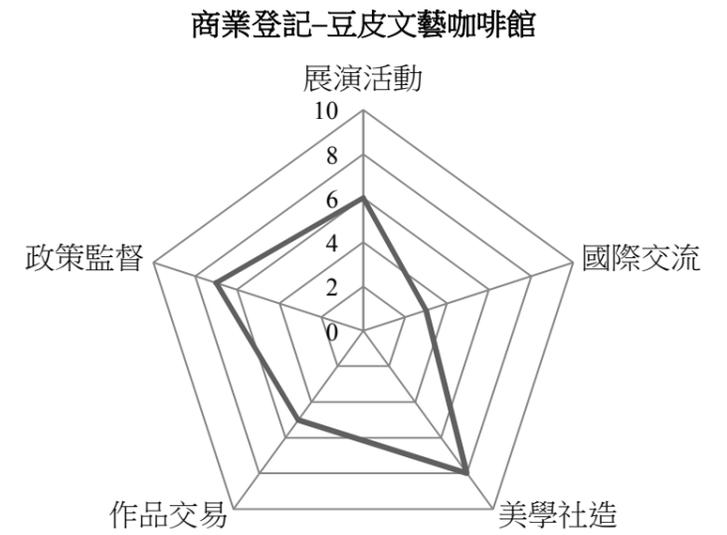


圖 4-1.6 新樂園藝術空間營運方針的雷達分析圖

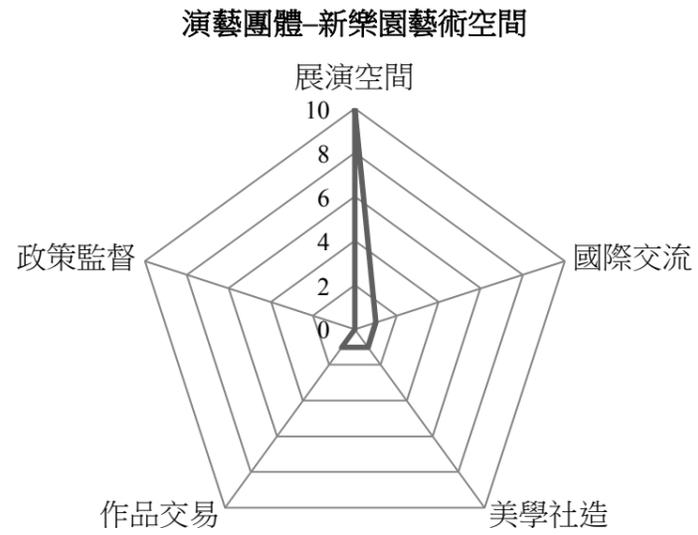


圖 4-1.7 新濱碼頭藝術空間營運方針的雷達分析圖

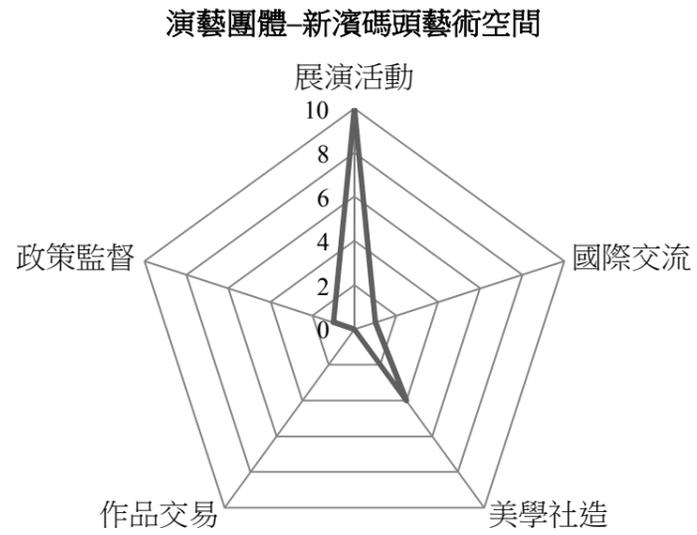


圖 4-1.8 文賢油漆工程行營運方針的雷達分析圖

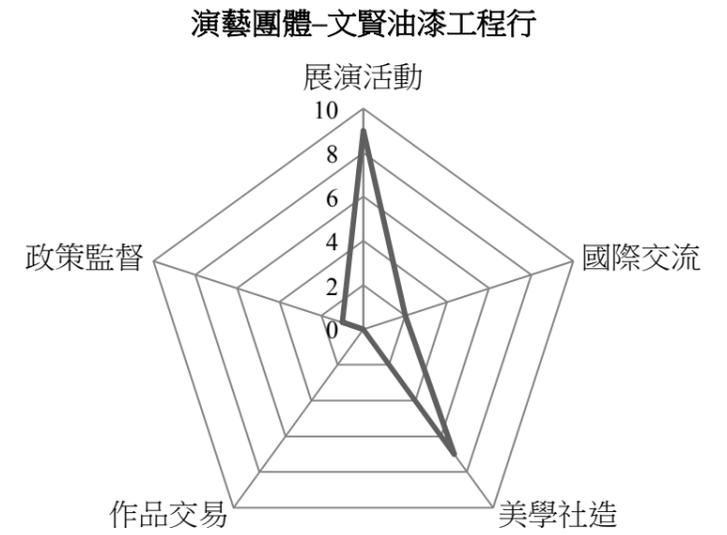


圖 4-1.9 打開 - 當代藝術工作站營運方針的雷達分析圖

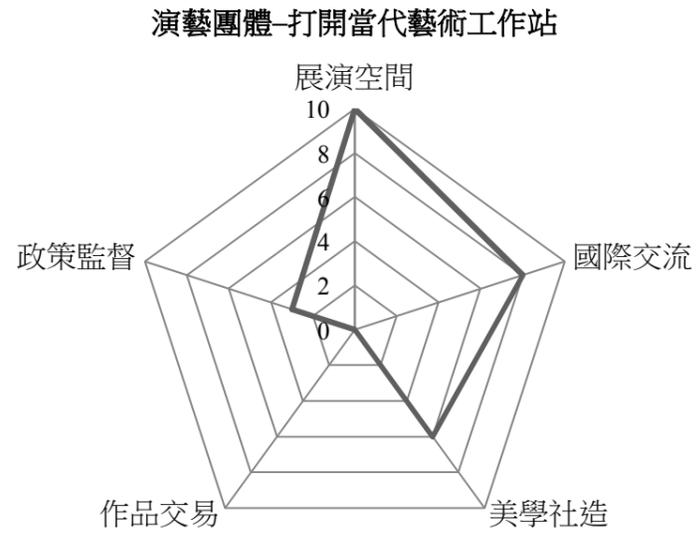


圖 4-1.10 台灣新藝當代藝術空間營運方針的雷達分析圖

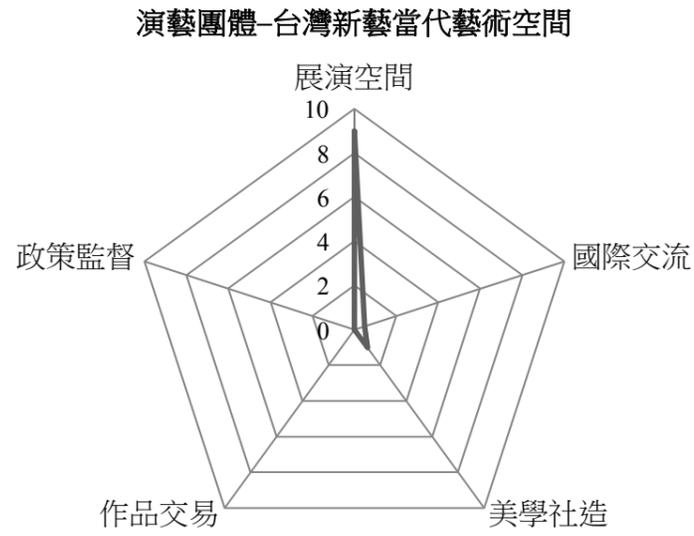


圖 4-1.11 乒乓藝術工作站營運方針的雷達分析圖

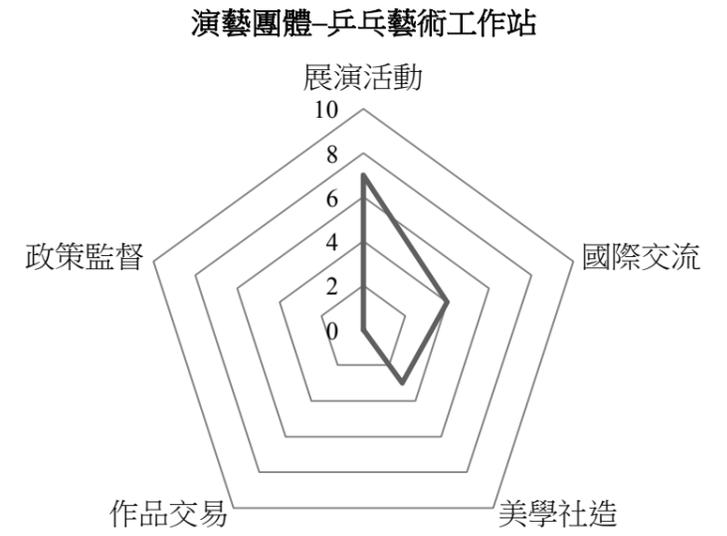


圖 4-1.12 57 藝術工作室營運方針的雷達分析圖

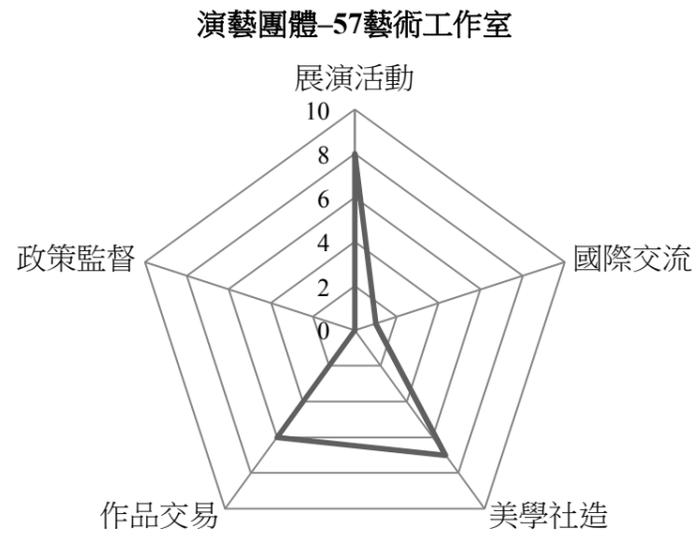


圖 4-1.13 台北當代藝術中心營運方針的雷達分析圖

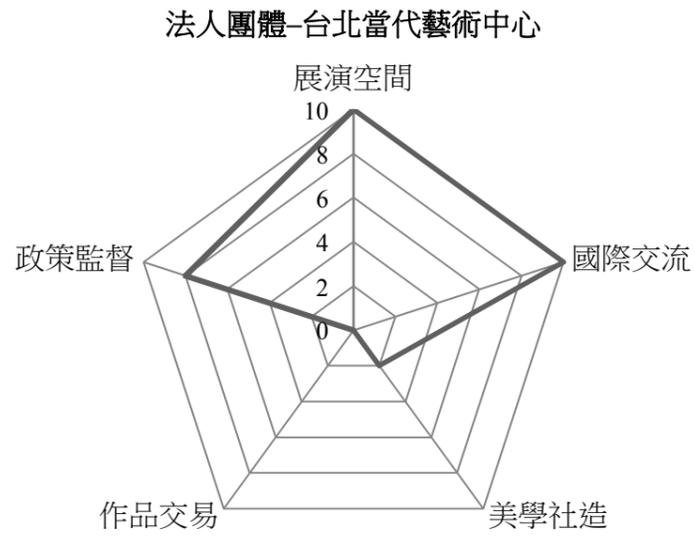
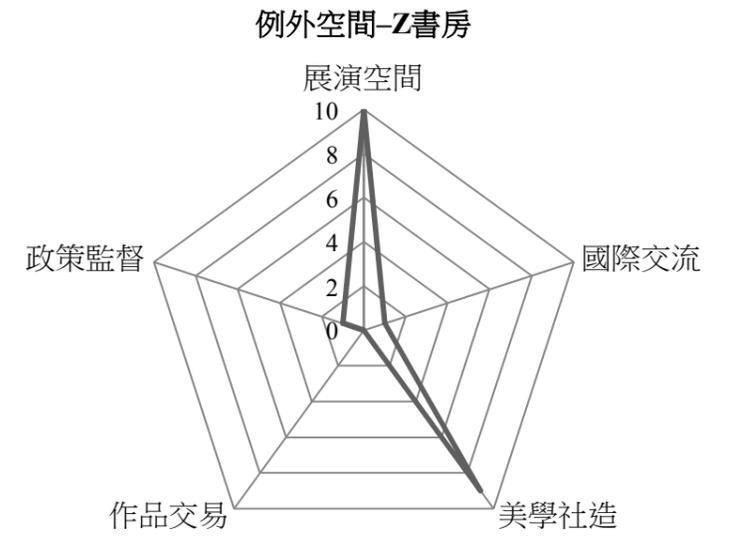


圖 4-1.14 Z 書房營運方針的雷達分析圖



觀察上面 14 個另類空間的營運方針雷達圖可發現，每個空間的營運方針不會是單一的而是多元發展，並且是隨著經營者理念或因應空間發展需求而有所調整和變動，展現每個空間在經營發展上的獨特性，無論於台灣整體或空間在地的藝術生態中，所扮演的角色和功能皆有其各自的價值和重要性。

「展演功能」是另類空間作為一個實體空間普遍的營運方針，但空間意義隨著時代轉變，另類空間不再像早期是純粹消化展演需求的載體或工具，這當然也是因為目前藝術生態已不乏展演空間，而進行的功能轉型。展演的功能傾向是另類空間形塑各自藝術觀點和論述的實踐，策畫程度的高低與空間經營者(團隊)的專業相關，也通常能針對特定議題進行相對長期有脈絡地研究和發展，累積論述能量。若經營者(團隊)非藝評、策展或學者背景的，近來亦都適度透過委外策展方式，刺激空間內部藝術生產和交流。

「國際交流」部分，有此營運方針者，通常是經營者(團隊)較具國際展演經驗、長期累積的網絡資源或語言優勢。在實踐程度上也有所差異，較無資源者，通常限於國外藝術家來台展演交流；較具資源或以此為重要方針者，則相對積極串連、建構國際網絡，以推助台灣藝術家或藝術工作者進軍國際舞台為目的，包含展演、駐村和實習等，同時也伴隨藝術工作者資料庫與人才培育的功能。

「美學社造」部分，部分空間認為展演活動基本上具有藝術推廣作用，就是社區營造，但此其實不足以具備社造的積極意義，這種認知下的空間在進行展演策畫時，通常不會主動考量與在地社區的互動；而以美學社造為重要方針者，對空間所處的在地環境與人文有較高度的關懷，且內化為空間的責任義務，運用藝術方式討論在地環境議題，重視與居民的互動交流，強調藝術走出一般展演場域進入公共領域和常民生活，在有意識的互動過程中，進而理解空間於在地網絡中的位置和角色。不過這些通常需和地方文史工作者合作，空間扮演社區與藝術家的中介角色，透過長期深耕才有落實的可能，而成功與否，與使用的藝術語彙和在地的人文素養有關，當然另類空間的主動性程度和持續性是關鍵因素。

「作品交易」對不以營利為目的的另類空間而言，是自行創造財源的積極行為，運用為空間營運經費，但交易的操作機制並不同商業畫廊的藝術經濟的責任義務。明顯有此方針者，多是已累積相當鮮明的品牌形象，雖不定具有市場的主動權和資源，卻多少吸引藏家或畫廊尋覓潛力新秀的重要管道；無此方針者，並不表示排斥作品販售，畢竟藝術家的現實考量便是作品得以被販售與收藏，因此，作品販售某種程度就扶植藝術家來說仍是必要的，只是態度相對被動，或若由藝術家自己私下進行的，空間本身便不介入且販售收入也不一定回饋至空間系統中。不過整體來說，由於另類空間的非營利理念，對推動作品交易並不積極，故作品販售收入無法紓解空間財務壓力，仍是多依賴政府補助與少數企業和私人贊助。

「政策監督」和其他方針相較起來，它是個相對不普遍，且在執行上需要更為嚴謹和公共性的方法論，才得以具備正當性與信效度，而此除了透過嚴謹的和更為公共性的組織型態－如 TCAC 的協會型態外，空間經營者(團隊)的專業、形象也是關鍵，且通常已於藝術圈具一定輩份，或身任其他相關的藝術組織和工會之要職，對整體藝術環境有長期並深入的觀察，能夠整合產官學的資源並開啟三方對話和互動，空間的任務和使命是更具宏觀的社會服務性。當然，政策監督會隨著空間使命、資源，有其程度和做法上的差異，例如舉辦相關議題的展覽、座談會、公聽會或連署行動等，屬於即時反應的行動，引起廣泛地關注和討論，另外，再輔以長期的研究調查，提供政策立法和修訂的基本資料，以達到政策監督的真正目的－直接從制度端完善藝術體制。

綜觀另類空間目前的普遍現況後，筆者將於下節開始進行三個案例之營運分析和探討。

## 第二節 商業性質：以竹圍工作室為例

### 一、 創立背景及自我定位

由蕭麗虹、陳正勳和范姜明道三位 1980 年代於國外習得現代陶藝工法、概念歸國的藝術家於 1995 年共同創立，成立原因是當初受制於台北住宅區內的小小工作室及鄰居的壓力，無法隨心創作大型實驗性作品，也無法使用瓦斯窯、樂窯和燻窯，直至知悉家族有處原為養雞場的閒置空間，才創立竹圍<sup>178</sup>。除藝術家個人工作室需求外，當時整體藝術環境雖歷經早期替代空間努力，展演空間的環境條件仍未獲得改善，除裝置需求熱度未減外，當時美術館展演經驗豐富的三人亦發現自由且不受拘束的空間是極度缺乏的，竹圍的創立同時解決了海外藝術家歸國之初無處可依附的狀態，成為創作、生活、展演兼具的空間，達到真正服務藝術家與激發創作者靈感的目的。

座落於台北市和新北市交會處的市中心邊緣地帶－竹圍淡水河的高灘地，占地約 800 坪的空間利用，目前空間規畫包含五間供短期進駐的工作室、作為展演和會議的十二柱、舉辦小型研討會和工作坊的交流中心和土基舍，以及提供專業陶藝設備的雕塑工坊，是唯一長期以藝術村模式經營的另類空間，重視國內外藝術家進駐產生的文化觀點與創作意念之交流。竹圍的展演規劃，初期是由范姜明道延續「游移美術館」策畫的第二波系列展，直至 1992 年一改過去個展形式，轉為跨單位、跨領域的聯展型態。竹圍的空間環境與氛圍所生產的展演型態，皆與其他都會型另類空間有很明顯地區隔。空間的包容性，讓藝術家盡情享受粗曠、半開放性的倉庫空間，不受限地處理作品與空間的關係，在不拆房子的前提下，一切都能在此被實踐，甚至挖洞或放火；空間管理自由彈性，觀眾隨時要看展自己開關門，如此自由環境於當時台灣是沒有的。再加上蕭麗虹的外語和留學背景具有接待和與國外藝術家對話之優勢，得以合作發展駐地或交流計畫，這樣的經營型態於 2000 年前還滿活躍的，是藝術圈的祕密花園。

---

<sup>178</sup> 蕭麗虹等(2008)。《從邊緣建構另類美學：竹圍工作室 12 年》。台北縣：竹圍創藝國際有限公司，頁 38；訪談整理(四)：姚孟吟，頁 141~142。

「實驗性展演」、「國際交流」和「創意城市」是創立以來長期推動的重心，觀察竹圍不同時期的發展仍可見其經營轉型的路徑。2002 年前的經營主軸與當時其他空間無異，主要提供藝術家發表實驗性展演，同時逐步建構國際交流網絡，包含蕭麗虹連結許多國際藝術機構並擔任要職，1996 年協助政府著手國家藝術村研究，隔年促成兩岸三地的國際交流展—「河流」；2003~2006 年因產權糾紛暫時關閉時期，積極和國際藝術家、團體、及工作營相互交流，以及推動藝術村和閒置空間議題的研究和建制。2006 年重新對外開放時，面對鐵道藝術村與官方閒置空間的大量釋出，讓竹圍重新思考定位，一改過去的展演空間轉為國際交流據點，並以行動研究關懷在地環境、文化空間和創意城市議題，充分實踐在地連結與國際交流的宗旨。

## 二、營運模式分析：組織、人力、財務、空間實踐

### (一) 組織結構分析

1997 年竹圍工作室登記立案，是第一個藝術服務事務所，當時即是商業性質；但因為事實上竹圍並無營利事實，沒有實際營收，而頻頻引起國稅局關注，遂而改變為零售店型態，2011 年轉型為正式的非營利組織—北市演藝團體。竹圍的另一個事業體是 2005 年創立的竹圍創藝國際有限公司<sup>179</sup>，事實上竹圍創藝的成立才是真正具有商業意識，是另類空間對於經濟自主的期待，以及發展藝術產業化的企圖，然而畢竟另類空間的經濟規模有限，再加上蕭麗虹的理想性格讓她並無積極推展，同時憑她一己之力也無力推展，因此藝術產業化自然推展不利，僅成為竹圍處理專案業務承接的工具。歷經多年運作後的審視，空間理念仍需透過非營利屬性才得以正當化，與台灣整體社會建立某種信任關係，而信任缺乏主要是因為過去竹圍的身分為商業組織，對其在進行空間實踐或資金籌募時產生的矛盾。不過，另類空間或小型藝術團體對非營利組織法的無所適從，協會的組織結構以及基金會在資金投入規模和運用上皆不利另類空間自主、彈性和靈活的運作特質，遂折衷以地方政府的演藝團體立案，轉型為正式的非營利組織。演藝團體登記辦法自 2005 年頒布至今多年，視覺藝術團體多次建議修改適用對象內容未果，目

<sup>179</sup> 企圖發展藝術產業化、市場化，透過藝術生活的概念，推廣藝術家的創意商品於民眾日常生活中，將功能性或裝飾性的限量作品行銷至國內外市場，而都市空間的公共藝術計畫亦屬於此範疇中。(資料來源：竹圍工作室官方網站：<http://creativelab.tw/about/01>)

前另類空間仍是以雜藝團的組織身分辨識<sup>180</sup>。

## (二) 人力資源分析

竹圍的人力是視當時的專案量而定，甚至有時是「逐專案而居」非隸屬於竹圍，例如 2003~06 年暫時關閉時期，只有一個人力跟著當時是華山理事長的蕭麗虹於華山上班，並兼職管理竹圍工作室。2006 年重新開放後都至少維持三位專職人員 - 專案經理、工作室經理和行政祕書，再適時搭配兼職。過去竹圍因經費有限都是聘雇社會新鮮人，2011 年為求專業化經營而重新定位並轉型為非營利組織，首先進行人事調整，聘雇有專業經驗的人。現階段的人力結構有執行祕書和工作室經理兩位專職，前者負責空間對外聯繫的事務，後者負責空間內部展演事務；另有 4 位兼職人員，包含藝教於樂專案經理、國際藝術村研究經理、創意城市企畫與推廣專案經理、宣傳行銷助理(見下頁圖 4-2.1 竹圍工作室之人力協力圖)，目前較為明確的藝術分工，明顯改善過去一人身兼多職的人員內耗，將有助於員工的穩定性和工作的持續性推展。從吳瑪俐於竹圍 12 週年接受《從邊緣建構另類美學》訪談中談到的，可以更清楚過去竹圍的現實狀況

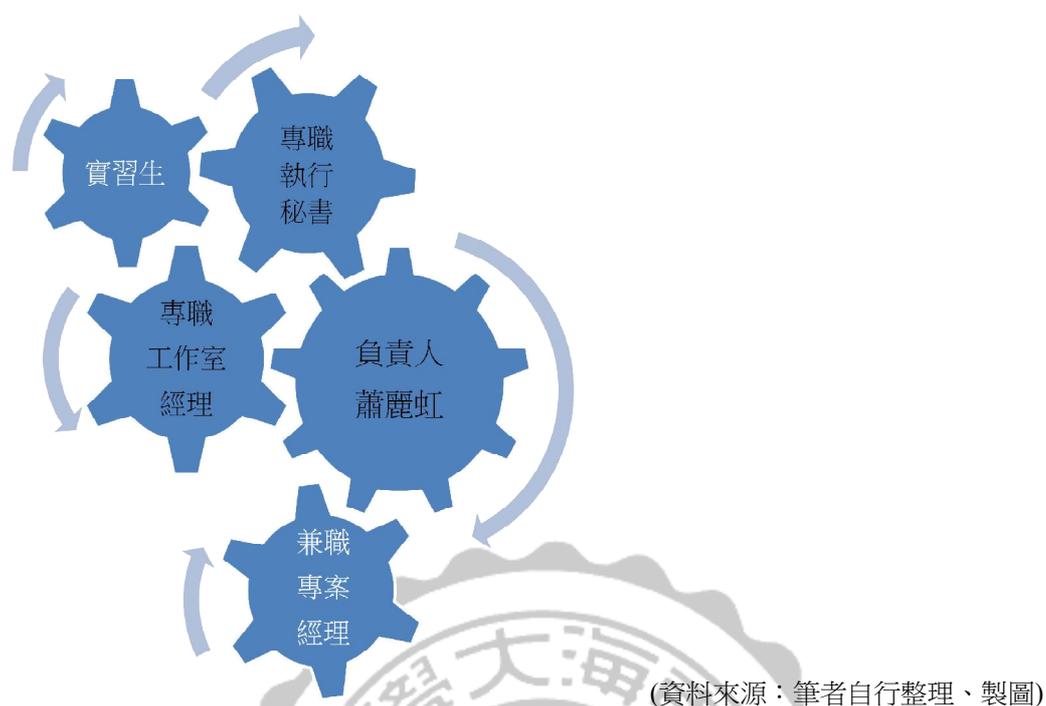
…這麼長久的時間，很多人來來去去，只有姚孟吟一個人留下來，竹圍工作室發揮的能量應該可以更大。現在的工作太多元了，必須在工作項目分配清楚，不可能說做政策研究的，又要搞藝術家駐村，然後又在外辦活動，又去接案子…太辛苦了<sup>181</sup>。

據姚孟吟表示，竹圍的問題在於資源的募集、整合全單靠蕭麗虹個人力量，缺乏具同樣能量的人為竹圍挹注更多資源以開拓不同樣貌和格局，因此竹圍也開始尋覓適合夥伴人選，希望能延續蕭麗虹理念，繼續經營竹圍工作室。

<sup>180</sup> 參考附錄四 臺北市演藝團體輔導及管理自治條例之第三條：本自治條例所稱演藝團體，指於本市設立登記，並從事音樂、戲劇、舞蹈或雜藝等演藝活動之非營利團體。

<sup>181</sup> 蘭貝芝整理(2008)。〈吳瑪俐訪談稿〉。《從邊緣建構另類美學：竹圍工作室 12 年》，頁 102。

圖 4-2.1 竹圍工作室之人力協力圖



### (三) 財務結構分析

竹圍的經費來源多來自蕭麗虹個人資源，以及長期透過承接外部專案來支持人事費用，才得以維持現在的運作需求，例如文建會有藝術村或閒置空間相關的研究案時便會委託於竹圍執行，相對的竹圍也視業務需求主動向文建會(今文化部)提案。不過，運作需求會隨著所獲得的不同資源而有所改變，某種程度會影響竹圍業務的延續性，而外部資源也會造成竹圍發展的困境。

一開始是文化部(文建會)委託的研究案讓我有專職的薪水，同時要進行委託案和管理竹圍檔期，以及蕭老師用其行政資源協助兩個協會的成立－視盟和華山，…；後期還要去華山支援另一專案，所以我有一部分薪水是華山那邊來的。對蕭老師來說，有多少錢做多少事，…。1999年，我到另一個協會進行閒置空間再造的專案，薪水由此支付，…其實就是看我們能爭取到什麼案子，能從中獲得多少提案廢或執行費來養自己，我們便是透過此種方式以進行工作的延續<sup>182</sup>。(姚孟吟，2013)

<sup>182</sup> 訪談整理(四)：姚孟吟，頁 143~144。

2011 年竹圍工作室正式登記為非營利組織 – 北市演藝團體，欲以其組織正當性與公共性吸引更多外部資源的挹注，其經費結構以「3331」為原則(圖 4-2.3)，30%來自於政府，30%來自籌款(如場租)、30%來自業務收入(國際駐村)、10%來自使用者付費，蕭麗虹認為這是期待一個非營利組織或社會企業能夠長久發展的財務結構。竹圍在成為正式非營利組織後，重新審視自己於目前空間系統中的定位，將使用者界定為竹圍扶植的藝術家而非一般觀眾，因此，竹圍 10%使用者付費概念參照雲門流浪者計畫而被建構出來，指的是藝術家回饋機制，但因為他們多是新興、未上檯面的藝術家，因此，付費回饋的時間是延長為十、二十年後功成名就、有能力時<sup>183</sup>。筆者認為這是另類空間可行的新模式，等於是在非營利的堅持和藝術經紀兩者間折衷的生路，但其風險同時就是藝術家於未來對竹圍認同的不確定性，尤其藝術家回饋機制並非強制性，在蕭麗虹退休後是否會擴大這個不確定性？還是藝術家的回饋仍是針對蕭麗虹魅力，而非竹圍空間？那麼沒有蕭麗虹的竹圍會怎麼繼續下去？

圖 4-2.2 竹圍目前的收入結構

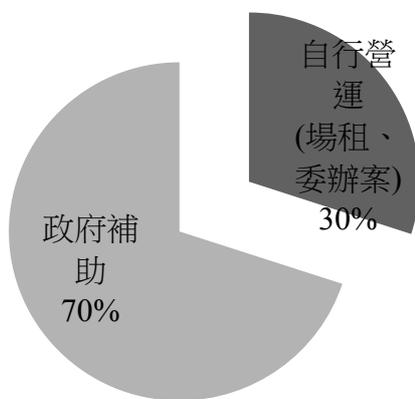
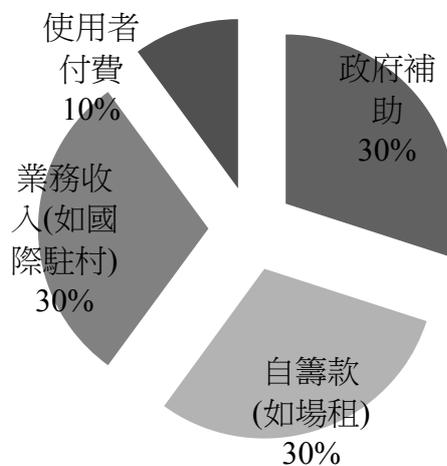


圖 4-2.3 竹圍理想的非營利組織的收入結構



(資料來源：本研究之空間問卷調查表所得資料，筆者製圖)

<sup>183</sup> 訪談整理(七)：李曉雯，頁 164。

#### (四) 空間實踐分析

##### 1. 邊緣美學的駐村創作與發表空間

竹圍的邊緣美學除了展現在其地理位置外，最重要的是竹圍所偏好的藝術家類型都是非主流的，作品是能跟在地空間、環境有所對話的，包含王德瑜於屋頂上的椅子、巫義堅在文件廣場地上的注音、甚至是花園裡的樹都曾是一位外籍藝術家的創作。基本上，都是因為蕭麗虹始終堅持藝術家一定要進駐到空間裡，短期或長期地與空間、環境和人互動、對話，透過藝術家親身感受空間的開放性、包容性和獨特氛圍，才能刺激藝術家產生不同的創作能量，往往所生產出的作品都具有竹圍性格。又在創立之初，竹圍便是當代藝術的重要搖籃之一，有許多現在一線的當代藝術家都曾在此駐村，進行在其他場域所不能辦到的空間實驗，例如陸培麟的《漂浮》，為了營造現代考古場景，請來怪手挖了一排深溝，再放入小文物；非常廟團體和美國藝術家 Rigo97 公共共同創作一件以農曆鬼月普渡藝術鬼的行動藝術，將供品焚燒送之而去。由此可見，竹圍的包容性，讓一切都有實踐的可能。2000 年後隨著華山和各類另類空間相繼釋放出來，竹圍重新思考做為發表空間的必要性，在投身推動文化政策過程中，遂將竹圍轉向著重關懷環境發展、落實在地連結和參與國際交流的據點。

在地連結方面，竹圍是串連淡水地區藝術工作者的群聚基地，尤其於 2002 年後轉向強調與社會、生態環境及生活空間的互動關係，通過結合當地文史工作者發展出相關的藝術計畫，如 1997「河流－新亞洲藝術·台北對話」、2002「城市與河流的交會－竹圍環境藝術節」、2008「山水之間的藝術遊廊－藝教於樂 II」、2010「竹圍創意聚落」工作坊、2012「樹梅坑溪環境藝術行動」等，皆展現出竹圍對於空間環境、都市發展議題的極度關注，非一次性展演而是長期與在地文史工作者、專家和居民深耕的階段性田野成果，以及藉此激發居民土地意識的市民美學推廣。2002 年環境藝術節的概念和經驗，開啟竹圍連結學校教育的可能，於是 2008 年透過「藝教於樂專案」，將藝術家送進小學和老師學生合作，一起發展出有趣的藝術計畫，之後進一步從學校擴散到社區－「樹梅坑溪環境藝術行動」。今年的藝教於樂是從淡水回到竹圍地區，藝術家與學校老師合作協助設計教案和教具，以運用於未來教學上，透過直接影響學校老師對藝術的觀念和態度，再去影響未來許多的學生和學校氛圍，是竹圍於在地連結和深耕的再一次進程。

另外，「創意工作者養成網」專案計畫，基於資源共享概念下進階輔導文化專業領導者，強化概念端至執行力的落實，領導統御和整合能力的訓練，讓微型個體能夠擴大發展為事業模組<sup>184</sup>；並透過近年來對文化產業與都市發展相關政策的關注和監督，以期促進台灣藝術產業的健全發展。以上都足以見出竹圍所發展出的不同藝術實踐策略，是與其他都會型另類空間有著明顯區隔。

在國際交流方面，自創立以來積極主動地參與各式國際藝術組織及協會，如美國藝術村聯盟會員(1998)、全球藝術交換計畫台灣區總執行(1998)、國際藝術村協會會員(1998)和諮詢委員(2002~2006)和亞洲區常務理事(2004~2006)、中華民國藝術環境改造協會理事長(2003~2004)、亞洲藝動網絡召集人(2005~)等<sup>185</sup>，建立起非常豐富且活躍的國際交流網絡，扮演平台的角色為國內藝術工作者提供更多元的合作、交流機會，協助簡歷和作品計畫的撰寫和準備；同時也接待國外藝術家來台駐村，駐點除了竹圍外，更鼓勵和協助藝術家去體驗其他縣市的文化魅力，並持續透過國外駐村藝術家的經驗分享，加速國際交流效益的發酵和擴散。竹圍的空間特性以及長期以藝術村模式經營，讓它不同於都會型另類空間僅作為國際藝術參訪據點而已，反倒是透過長期駐村的交往達到文化觀點和創作意念的深入交流。

*國際交流一直深獲蕭老師重視，尤其當時台灣環境，大部分藝術家都專注於自己創作，蕭老師身為藝術家能把此需求放下，投身於國際交流事務和網絡建立，並將此資源分享出去，嘉惠於藝術圈，於當時是很難看到的，…，是以一種珍惜的心情想提更藝術家更多資源…<sup>186</sup>。(姚孟吟，2013)*

*竹圍希望未來能夠串連國內藝術村，讓歐美藝術家來台駐村除了感受台北活力外，還有機會感受其他縣市的文化氛圍，…透過多元文化刺激藝術生產。…例如一個墨西哥藝術家來竹圍駐村，我們協助他將簽證延長至四個月，他去蕭壟兩個禮拜就做了一個展覽，當地人文和生活會刺激藝術家思考和生產，這個生產可能是完*

<sup>184</sup> 竹圍工作室 - 創藝養成網：<http://creativelab.tw/about>

<sup>185</sup> 同註 178，頁 130。

<sup>186</sup> 訪談整理(四)：姚孟吟，頁 142~143。

全不同於過去的創作脈絡<sup>187</sup>。(李曉雯, 2013)

## 2. 公共政策的研究者和行動者

因為在邊緣，竹圍不會對既有體制的運作造成威脅，還能利用自身優勢進行跨領域、跨部門對話，發揮藝術應有的實驗、突破精神。<sup>188</sup>

竹圍從另類空間出發，到藝術村、閒置空間再造，觸及到都市更新而倡議藝術介入空間的概念，開始建構藝術文化之於公民社會的價值，進而開始推動創意城市的概念，以創意作為都是更新發展的火車頭<sup>189</sup>。因此，「藝術村」、「閒置空間再利用」和「創意城市」皆是竹圍長期協助政府進行政策研究的重要項目。1998年蕭麗虹加入華山藝文特區籌備會並為召集人之一，協助推動華山酒廠成為台北都心的藝術文化表演場地。期間，因為有感於過去藝術界對於文化政策和藝術體制的置身事外，但整體藝術環境與文化政策又有立即討論和改善的必要性，於是希望透過組成一個壓力團體，來整合大家對政策的討論聲音，遂促成中華民國視覺藝術協會(以下簡稱視盟)的成立(1999)，當時吳瑪俐為籌備主委、蕭麗虹為第一屆理事長，成立後九九峰藝術村是當時挑戰公部門的一個成功案例，藉立法委員-林濁水之助不斷與公部門對話，甚至在立院舉辦公聽會，最後因九九峰藝術村定位不明、經營方式不定和921地震災情，終於2000年暫停興建。在投身於華山、藝術環境改造協會和視盟的籌備與九九峰事件的同時，蕭麗虹憑藉自身溝通協調能力和國際網絡關係，於1998年受文建會委託進行全球藝術村調查與研究，將多年的觀察、實務和專業知識彙集成冊，於1999年出版《藝術創作與交流的磁場-全球藝術村實例》，成為成立台北國際藝術村和駐村交流辦法的參考。又政府自鐵道倉庫再利用-鐵道藝術網絡計畫，和地方文化館等政策繼出後，再度委託竹圍進行《文化空間再造-閒置空間再利用國外案例彙編》的研究，於2002年出版，之後蕭麗虹亦陸續擔任公部門公共藝術和都市開發等的審議委員，進入體制對話，直接發生作用。不論是藝術村、閒置空間再利用、文化空間或創意城市等，蕭麗虹和竹圍透過長期而持續性的政策研究，不僅為公部門建立專業的概念和擴展藝術建設的想像，這些具有具體案例研

<sup>187</sup> 訪談整理(七)：李曉雯，頁170。

<sup>188</sup> 姚孟吟(2008)。〈前言〉。《從邊緣建構另類美學：竹圍工作室12年》，頁29。

<sup>189</sup> 同上註。

究的政策相對容易被保留下來，且持續推動和改進，成為現今藝術環境趨向健全發展的一部分之一。近幾年，台灣藝術圈人士展開大規模的藝術環境與文化政策的批判和建言行動，竹圍作為公共事務的行動者，也與其他組織如 TCAC 串連一氣，期待以「社會服務」的角度，為藝術家發聲，向政府爭取更多支持，為藝術建置更好的體制環境。

### 三、 挑戰與建議

竹圍目前是靠蕭麗虹私人資源在運作，資源和經驗都無法延續並累積於未來新的空間經營者身上，是否意味著竹圍將隨著蕭麗虹退休而宣告結束。再者，竹圍目前經費來源主要依賴政府補助和持續燃燒自身資源，雖當初竹圍創藝有意發展藝術產業化的野心，但受制於非營利與商業化的矛盾反而自縛手腳、拓展不開，同時也失去許多與企業合作的可能性。資金籌募困難，長期以來都以專案方式支持人事成本，造成人事結構的不穩定和有限，竹圍在此情況下要致力經營展演、國際交流網絡、藝術村、公共政策、創意城市、社區發展...等多元業務面向，無論對空間或人力都是相當大的負擔；又，竹圍議題或業務的延續、脈絡會受到專案承接的影響，空間的運作需求亦會隨所獲得的不同資源而有所改變，某種程度外部資源造成空間發展的困境。因此，竹圍必須思考發展更好的企業合作方式，或尋求更穩定的資源挹注，並藉助資源募集的專才操作，才能重獲空間發展的主動權；不然，有限資源下勢必重新定位，制定一個明顯的發展主軸，規範出具體的業務範疇，有助於發展面向的延續性和深度。

### 第三節 演藝團體類型：以新樂園藝術空間為例

#### 一、 創立背景及自我定位

新樂園是於 1995 年由幾位原二號公寓成員所發起，延續二號公寓之藝術純粹性精神，共 20 位創始藝術家集資籌組而成，採合作畫廊(co-operation gallery)的經營方式，每位會員繳交兩年一期 4 萬 8 的會費，共同維持空間的基本營運。吳宇棠於新樂園十周年紀錄文件中載明，「新樂園從最初成立宗旨訴求『探討當代藝術和社群之關係，與強調關心藝術的人文價值』到確認以空間本身為主體，而不是突顯藝術家為號召的組織精神，號稱『維持一個具冒險性格與類似開放容器的實驗狀態，應是新樂園藝術空間的精神與存在理由』」<sup>190</sup>。2004 年基於運作需求，向北市政府立案為非營利的演藝團體，開始申請政府補助，以穩定空間營運並推展大型藝術計畫。每兩年一期重新招募新成員，屬於新舊成員不斷更迭，以對內服務成員為主的公社型另類空間，繼續完成二號公寓提供新秀機會、與活絡當代藝術社群交流的理念。

「新樂園」這名字是杜偉提出，其靈感來自於台灣老香菸品牌，經成員認同其富含復古、創新、趣味的空間屬性暗示<sup>191</sup>。新樂園成員持續更迭，同時對外無代表人物，這種不確定性的流動型態，以及不設審查制度或過分塑造某種藝術品味，正是維繫開放容器運作的關鍵趨力，這不僅意味著新樂園對多元藝術創作的包容性，也彰顯出藝術家個體於空間參與過程中的高度自主性和獨立性。

許多另類空間成立初期常因經濟窘困，空間往往是藝術家朋友友情贊助提供的閒置公寓，空間條件雖不佳，卻足以滿足藝術家對於藝術實踐和交流的渴望，然相對地也時常處於游牧狀態，因此，在談論新樂園 18 年發展脈絡時，大致也都以其地理位置作為分期，包含龍江街時期(1995~1196)、遼寧街時期(1997~2001)和中山北路時期(2001~)。龍江街時期，幾位原二號公寓的老成員仍居領導角色，而當時已相當活躍的他們參與新樂園並非缺乏發表空間，反而是藉此提拔年輕新秀，透過交流討論以分享他們的藝術觀

<sup>190</sup> 吳宇棠(2008)。〈繼續，新樂園〉。《繼續，新樂園-台灣當代藝術文件 1995-2008》。台北市：原點出版。頁 4。

<sup>191</sup> 游巖(2008)。〈新樂園藝術空間 1995-2008〉。《繼續，新樂園-台灣當代藝術文件 1995-2008》。頁 14。

點和視野，並傳承空間運作經驗，當時社群關係非常緊密，成員間互相佈展、檢視和交流創作想法，甚至略顯批判的氛圍。二期結束後，老二號成員鑒於空間營運步上軌道，幾乎選擇交棒退出，同時也搬遷至遼寧街<sup>192</sup>，1999 年第三期成員大換血，更新、更加年輕的新樂園即將走出二號公寓的影響力，發展自己的樣貌；而，往後兩年一週期的世代交替也隨著整體藝術環境變化而越加快速。

## 二、 營運模式分析：組織、人力、財務、空間實踐

### (一) 組織結構、人力資源分析

新樂園屬於公社型藝術空間，自創立以來每期成員平均 20~30 位，第十期更高達 39 位，基於每位成員皆共同經營的民主程序運作下，長期組織鬆散、行政效率不彰，致使空間經營屢次面臨危機，於是新樂園逐漸發展制度化運作，調整出自己的營運模式，從分工小組到執委制到目前的執行長制，都不改成員共同經營的初衷。

「工作小組」是因應遼寧街時期的新樂園組織相對鬆散，紓解空間事務的壓力過於集中在少數成員的問題，分為公關組、活動組、展務組、總務組和紀錄組，各組組長帶領組員共同負責和發展該組兩年的行政事務，然因運作的強迫性與藝術家性格相逆，再加上多數成員外務繁忙無暇參與，遂調整為「執委制」；「執委制」由當期半年內排定展覽檔期的成員組成，每半年輪替一次，成員能相對彈性、適度地參與空間營運，直至第 8 期新樂園進入一個漫長寒冬，許多老成員於十周年展後集體出走，包含幾位長期負責空間營運的核心成員，瞬間組織運作鬆散，所有事務的決議與執行全落在行政，決議過程於共同經營又頓失領導的情形下，耗時又難有共識，造成事務執行的延宕和困難，尤其補助申請的時效性，當時成員張雅萍形容：

*當時懷抱著熱情和興奮心情加入，期待與很多人一起創作、討論、學習，但進入後才發現落差。……當時環境欲尋求一個藝術真理或價值，這個價值會隨藝術家*

---

<sup>192</sup> 老二號僅剩鄭瓊銘與第一期成員王國益、王德瑜、陳文祥...等人。雜誌刊登的成員招募訊息，隨即吸引許多有意加入的創作者，人數超乎預期，藝術類型更包含了傳統水墨和書法等，於是基於新樂園實驗性精神，開始有了低限度的篩選方式；傳統媒材若能提出突破性、實驗性的可能，亦是新樂園所歡迎的。(資料來源：游巖(2008)。〈新樂園藝術空間 1995-2008〉，頁 23；訪談紀錄整理(三)：張雅萍，頁 137)

的人生經驗而不同，成員多是基於對空間的關愛才會提出意見，自然於會議中產生衝突、爭執，造成情感的磨損，……造成新進成員的離心力，當時部分成員不想淌渾水就選擇離開，然後 8 期就變得非常冷，成員只有在展覽開幕才出現，直到下一檔開幕都不會有人來。<sup>193</sup>(張雅萍，2013)

8 期沒有執行長只有執委，30 多位成員分 4 次輪替，每次開會只來 3、4 隻貓，修個廁所從 7 期討論到 9 期還沒定案；又例如採買相機和 DV 也是，哪個空間不為自己的生命做紀錄，吵到最後只同意買相機。<sup>194</sup>(張雅萍，2013)

於是，為求行政運作的效率遂產生「執行長制」，以快速、立即地反映單純且緊急的事務並決議，再搭配原本的執委進行監督，省去會議召開的頻率和冗長的討論過程。第二任執行長制改為雙執行長，一方面紓解執行長的行政負擔，一方面讓營運保有討論空間和彈性，避免過度中央集權的憂慮。現階段，實際執行的人力結構包含一位專職的藝術行政、兩位兼職的執行長，但理想狀況應增加為兩位專職和兩位兼職人員，專職部分別負責一般行政與展務兼公關；從目前人力素養—藝術策畫與行政、藝術創作和設計來看，空間發展現階段仍以展演發表為主要營運項目，不過未來新樂園若欲突破目前格局，勢必需要具備行銷、公共關係、資源籌募等能力的人才。另外，其藝術行政人員的流動率太高，大約 1~2 年，導致經驗無法累積。

圖 4-3.1 新樂園之組織制度化演變過程

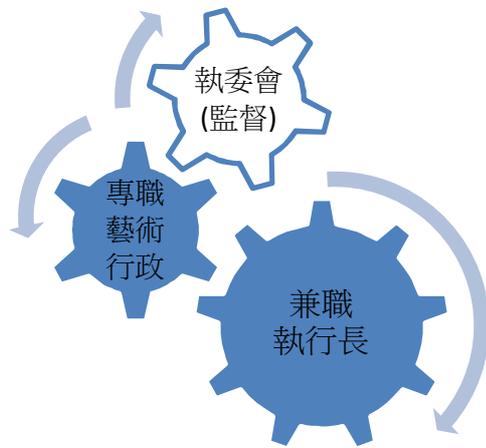


(資料來源：筆者自行整理、製圖)

<sup>193</sup> 訪談紀錄整理(三)：張雅萍，頁 136~137。

<sup>194</sup> 同上註，頁 139~140。

圖 4-3.2 新樂園之人力協力圖



(資料來源：筆者自行整理、製圖)

觀察新樂園組織體制化、機構化過程，可發現成員隨著時代環境逐漸意識到適度體制化對空間營運的重要性，這重要性不僅在於內部運作，更在於推展新樂園品牌、及尋求外部資源的正當性和信任感。另外，新樂園運作機制的討論必須回到其現實面來審視，新樂園初期自由運作的狀態，歸因於其時代背景下當時成員對空間的熱情與使命，彼此是共同體，然歷經世代交替，公社型的開放性組織於營運上的系統衝突便更加暴露開來，不同於其他個人或股東式營運的空間－經營者與空間屬於共同體型態，新樂園的樣貌與營運狀況深受當期行動者的影響，這是結構本質的問題，因此，建構一個適度且輕巧的架構，對於新樂園運作確實有其必要性。

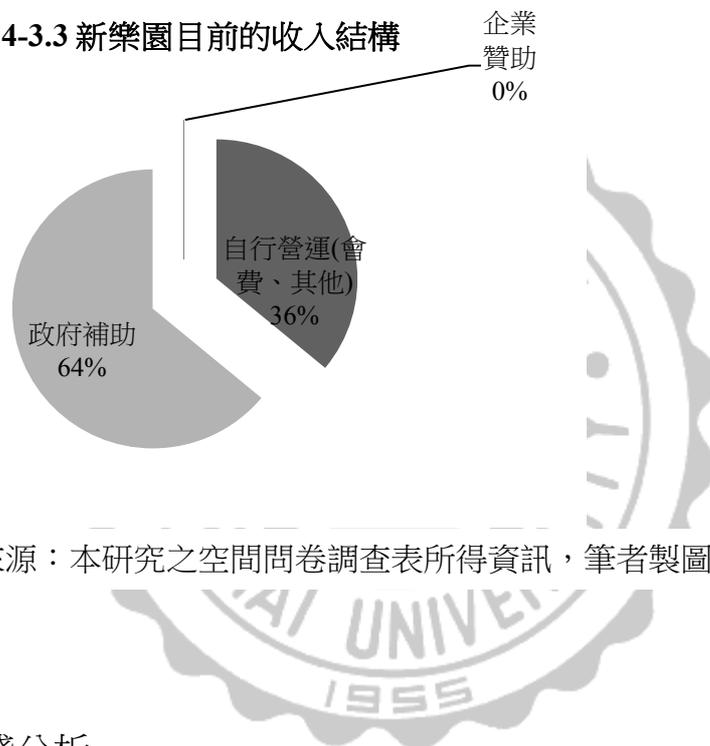
## (二) 財務結構分析

常態的經費來源約 64% 的政府補助和 36% 的會員費，僅極少部分是捐款或其他民間合作案收入<sup>195</sup>，運用於空間營運、人事費(員工薪資、講者車馬費和策展人費用等)、行政管銷(租金、水電、保全等)和硬體修繕；成員展覽事務如酷卡印製和佈展材料費等需自行負擔，通常成員會以個人名義向政府申請補助。政府補助主要是國藝會和北市文化局的空間和展演補助，呈現長期而穩定的補助狀況；兩年會費以一個檔期 4 萬 8 計算，成員可視經濟狀況或展覽需求找人分攤。以政府補助和會員費占極大比例的財務結構，

<sup>195</sup> 例如，新樂園參與 2012 年台灣設計展所規畫台北中山區的創意街區串連活動，獲得小額經費。參與類似這樣的民間合作案，在於透過其他單位的串連行動開拓新樂園的曝光度和潛在藝文人口，而非為了外部資源的挹注，變成藝術經紀公司的經營型態。

時常造成新樂園營運上的不穩定和危機感，其中會員費繳交狀況的不佳，諸如遲交、拖欠甚至拒繳，例如過去第 3 期的部分會員蓄意於期初展完後沒繳會費便失蹤，導致新樂園一度面臨結束營運的危機，雖然目前質押本票的方式能防範歷史重演，卻也是讓新樂園趨於保守經營的原因之一。相對於強勢的質押本票措施，現任執行長透過財務透明化，讓成員自己意識到對空間的責任，是較為軟性的做法。**企業贊助部分**，僅止於展演器材的提供並無直接金錢的挹注，現任執行長表示未來朝向長期器材的贊助，或尋求基金會的長期贊助，對於直接轉型為商業型態則因與空間精神相左，是不可能的選項。

圖4-3.3 新樂園目前的收入結構



(資料來源：本研究之空間問卷調查表所得資訊，筆者製圖)

### (三) 空間實踐分析

新樂園是個以服務藝術家、滿足成員需求的空間，因此展演活動規劃皆以內部成員為主，每月一檔的個展和伴隨展覽發生的座談，此外，近兩年來陸續嘗試舉辦不同性質講座如國際當代藝術交流講座，或參與台北雙年展的連動計畫，以及始自 2008 年的藝術家幻燈秀。其中，幻燈秀原是新舊成員相互了解的內部活動，後來對外開放成為藝評或策展人快速且清楚了解藝術家脈絡的管道，同時越來越多藝術家亦願意藉此直接和觀眾對話，未來朝向將幻燈秀透過影音紀錄變成線上資料庫。展覽檔期規劃於期初第一次成員大會時排定兩年的檔期，並決定個展或雙個展，新樂園並無對外邀請或開放展覽申請，除非成員將自己檔期釋出，代替的對象需是新樂園強調的實驗性新秀。大型策畫展

囿於新樂園的資源和人力有限的情形下較難發生，通常是十周年等較有可能凝聚成員心力且吸引到外部資源投入，去支持長期研究和策畫的進行。

行銷方面，多是利用免費網路平台，尤其社群網站經營積極、活絡，近來更固定購買藝術地圖(art map)與破報的廣告，開發更為廣泛的藝術人口，也願意參與較具商業性質的串連來增加曝光度。此外，今年藝術行政辦公區移至展場區域，公開對外、直接面對觀眾，一來了解參觀行為，二來有利互動交流、教育推廣，進一步達到行銷甚至銷售的可能。不過，新樂園的藝術社交較為弱勢，導致行銷或曝光度不佳，是因為成員年輕化、藝術代表的輩份不足的問題。新樂園的作品販售屬於成員的個人行為，私下決定、進行，空間並不介入且販售收入也不需回饋給空間，成員共識是回饋 10%給藝術行政，可見新樂園在適度維持空間精神下，亦力求營運制度的建立與改善。

審視替代空間發展脈絡，新樂園是少數的公社型空間，成員募集的開放性和低度的審查門檻條件，形塑其為真正的開放性容器，在主流的藝術社交上自成一格，突破藝術學院的侷限和封閉性，成為非主流學院、非藝術領域，甚至是剛留學歸國而無所依附的藝術工作者所群聚的重要選項。另類空間最為珍貴的便是透過網絡串連所累積的人力資本，在互動過程中產生資訊傳遞和溝通，有助於即時了解台灣當今的藝術生態和市場狀況。新樂園運作方式雖然較傾向於內部成員彼此的交流，但每期成員的持續流動，不斷產生有趣的衝擊和改變，仍為空間帶來新的概念。

### 三、挑戰與建議

觀察新樂園近幾年的營運狀況，可發現「**成員交流降低**」：如同張晴文(2008)觀察，隨著網際網路的發達，社群網站在當代藝術的串連、討論扮演極重要角色，幾乎取代實體空間成為新世代成員的交流互動的重要場域，藝術家的社交、生活空間從另類空間轉移至網路空間，產生了無限延伸的特性，群聚模式朝向以事件、活動為主題的方式<sup>196</sup>。這個媒體工具影響社群互動的現象，衝擊到新樂園成員的交流狀況，尤其近兩年成員互動的頻率和深度都不如以往，改變了新樂園強調「人我交往」的精神，這個現象於鄭林

<sup>196</sup> 張晴文(2008.6)。〈群聚效應-關於場所與媒體〉。《藝術家》，397，頁 274。

佳(2010)對新樂園的觀察中亦有點出：「新樂園的延續是立基於成員各自建構的『想像共同體』…幾經更迭，近期會員對新樂園也存在著各自表述或預期心理，在欠缺凝聚的情況下，甚至曾面臨想像崩落的危機」<sup>197</sup>。面對此現象，現任執行長則適度地運用行政權力，定期召開會議或活動，藉此凝聚成員、增加彼此的熟悉度和互動的意願，同時提升參與空間事務的機會<sup>198</sup>。然而，行政權力的行使拿捏與制度化運作，某種程度考驗著新樂園之高度自主與共同管理的想像認同。

「**實驗性格隨著時代創作趨勢、展示方式逐漸消失**」：過去新樂園無論是創作性質或成員交流評論，皆相對較實驗性、裝置和議題性的，然觀察近期成員創作性質多為平面繪畫、影像，裝置比例極低和議題性不夠，主要受到整體環境-藝術市場、競賽趨勢和時代氛圍所影響；再者，新樂園會員招募的開放性所吸引到成員已非過去藝術夥伴的結構型態，而多為跨領域、甚至非正統藝術體系的創作者，成員彼此的熟悉度不夠與互動頻率下降，致使評論氛圍略顯溫敦，不似前輩的批判火力。另外，空間樣貌轉變至日前裝修至臻完善的白盒子空間，一是空間條件不佳，早已不堪負荷，為解決長期以來的漏水問題與牆面打釘造成鄰居磁磚剝落的困擾；二是成員創作性質造成空間需求的改變，以及年輕藝術家越趨精緻化、專業化的展陳方式。根據現任兩位執行長表示，主因是年輕藝術家對於藝術職涯之經營策略的意識抬頭與藝術市場回溫，新樂園不再只是發表、交流的基地，近年來更是藏家或畫廊尋覓藝術家的機會，自然讓藝術家對於展覽態度更加「謹慎」<sup>199</sup>。資深成員-曾鈺涓表示過去的空間需求並不一定漂亮、完整，目前過於白盒子美學的空間其實並不利空間裝置，而同樣做裝置創作的副執行長張雅萍也表示若站在經營者立場，目前狀態是她所能接受的最大限度。

*現在成員受時代趨勢影響多以平面繪畫為主，作品、展示方式和空間調性都呈現類商業畫廊、美術館的白盒子美學。據我觀察是年輕藝術家都希望一個較專業、類畫廊的展示空間，但以前新樂園不需要漂亮或完整的空間，就像最近剛整修完*

<sup>197</sup> 鄭林佳(2010)。〈四分之一甲子的冒險：2010 新樂園藝術空間觀察〉。新樂園官網：

<http://slyartspace.com/ShowArticle.aspx?Poid=3>

<sup>198</sup> 現任執行長表示，成員熱情與心力不在投注於空間事務上，而在自己的創作和展覽上的狀況越趨明顯，普遍抱著「有做事就好，等我輪到執委再說」的心態，有時讓他們感到有心無力。……尤其對年輕成員來說，新樂園被視為展覽空間而已，無異於其他空間，並不想涉入太多營運事務。(訪談稿整理(二)：林文藻，頁135。)

<sup>199</sup> 訪談稿整理(二)：林文藻，頁133~134；訪談稿整理(三)：張雅萍，頁139。

的空間樣貌就是在這種意識下決議執行的，而我並不贊同，我認為這不利裝置或與空間對話，尤其是將行政區拉出來規劃在展示空間內，這種思維和做法是很畫廊式，對空間裝置的人是被迫接納成作品的一部分，其實是很大的干擾。<sup>200</sup>（曾鈺涓，2013）

空間的載體已經到達它的極限，造成藝術家使用上的困難，在困難之下讓空間能繼續被使用就是以現在這白盒子模式去裝修，因為在牆面直接打釘會造成鄰居磁磚剝落，所以根本已無法再打釘，也無法改善長期漏水問題，事實上是它無法再承載任何可能性，目前空間是我所能接受的最大限度。<sup>201</sup>（張雅萍，2013）

新樂園的空間樣貌和特色深受當期行動者影響，部分老成員雖不滿於目前轉變，卻仍對新世代的決議表示尊重，並對新樂園的存在價值與未來發展表示肯定和樂觀。不過，近兩年來由於展演活動供過於求，尤其新樂園展覽屬於純粹作品發表性質，相較於其它主題性或議題性展演活動便容易失去吸引力和競爭力。事實上，類似這樣新舊成員的衝突一直以來都是存在的，不過近幾年「成員結構年輕化，面臨世代交替之過渡期」所呈現的是新樂園的精神特質逐漸消失的焦慮，即上述提及的眾多狀況，老成員意見於比例失衡中逐漸失語，執行長角色便是針對此部份起關鍵作用的角色，如何保護和堅持新樂園的價值和精神。

---

<sup>200</sup> 訪談稿整理(五)：曾鈺涓，頁 152。

<sup>201</sup> 訪談稿整理(三)：張雅萍，頁 138。

## 第四節 社團法人團體：以台北當代藝術中心為例

### 一、 創立背景及自我定位

台北當代藝術中心(TCAC)成立於 2010 年 2 月，是由一群當代藝術家、策展人、藝評、學者和文化工作者所自主創設和獨立營運的藝術空間。TCAC 的生成起源於 2008 年楊俊參與台北雙年展的作品－《一個當代藝術中心，台北(提案)》，其中名為「一個週末聚會」的論壇，聚集藝術圈中 47 位重要的策展人、藝術家、藝評、學者和文化工作者，進行台灣當代藝術體制與文化議題的深入討論和批判，當時營造出的活絡溝通情境成為 TCAC 的想像藍圖<sup>202</sup>。2009 年回台定居的徐文瑞、楊俊和鄭美雅繼續討論協會與藝術中心成立的可行辦法，隨後幾位核心成員加入協會籌組的遊說和動員行動，協會籌組完成後立即展開尋找空間、遊說藝術家捐贈作品和義賣的工作，從協會成立、取得空間、資金、整修到搬入，歷時約八個月的時間。

基於宗旨－「一個藝術圈自我發表、互動、國際交流的平台及實驗空間，也是台灣當代藝術社群關心、研究、討論社會政治議題、文化政策、美學立場的公共領域，以及形塑社會文化變遷批判意見的公器」，TCAC 以更具公共性的協會組織型態成立，試圖將機構的論述化為實際行動，並在藝術工作者群體的民主參與和自我組織的過程中，建立一個公共性機構的示範<sup>203</sup>。

創立的前兩年位於西門町，由於忠泰基金會提供場地的無償使用，同時引進許多藝文團體的進駐，區域效益形成相當活躍、熱絡的交流平台；隨著城中藝術計畫的結束，歷經半年的空間尋覓，目前已搬遷至東區。

<sup>202</sup> 編輯部(2012.2)。《Lovely Daze 特刊：台北當代藝術中心》，頁 8。

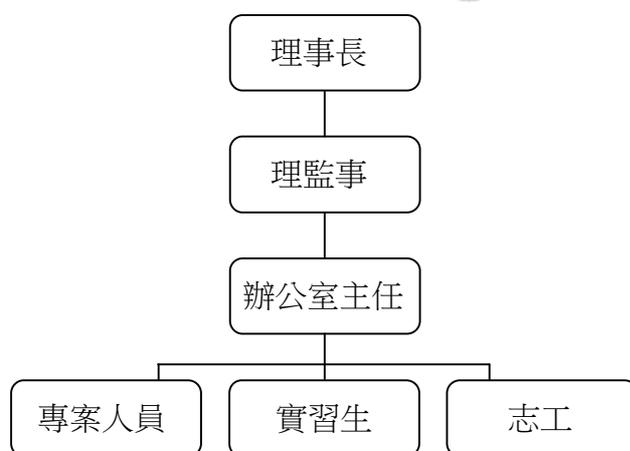
<sup>203</sup> 鄭美雅(2012.2)。〈想像中的交易，交易中的想像〉。《Lovely Daze 特刊：台北當代藝術中心》，頁 5。

## 二、 營運模式分析：組織結構、人力、財務、空間實踐

### (一) 組織結構分析

TCAC 因為使命考量，選擇以更具公共性、公正性的協會組織型態，作為立案選項，期許自身是一個可被檢視的機構，避免成為僅是個人化、小團體式格局的另類空間。協會成員約 67 位，理監事成員 9 位，1 位顧問暨發起人。協會為社團法人，需三十人以上發起方可設立<sup>204</sup>，此類型容易受到例行性會議或董監事會議的行政庶務加重負擔，對於組織編制一向精簡的另類空間而言是一大挑戰；每兩年改選的理事長和理監事成員是影響和帶領空間發展方向之關鍵，因此，對空間的業務規劃和長久經營勢必有相當程度的影響；空間的年度計畫和決預算會受到理監事審議和監督，某種程度會影響空間操作的自由性和獨立性。然而，以此組織型態運作的 TCAC 在某些部分反而扭轉理監事會的行政監督權力，成為空間運作的重要能量，主要因為理監事或協會成員都是藝術圈裡的重要藝術工作者，他們不僅是決議出空間年度計畫項目和架構而已，而是直接參與空間營運，常態運作由 3 位常務理事配合辦公室主任進行，不過如有重要大型計畫或需資源籌募和整合時，理事們會分配工作，協助執行。這個部分可以看出 TCAC 不同於其他類型的協會組織結構，TCAC 的理監事會與空間執行團隊的關係是緊密的，而不是兩個保持距離的獨立團隊。

圖 4-4.1 TCAC 之組織架構



<sup>204</sup> 當初協會籌備時，號召約 34 位藝術圈重要人士為發起人。(資料來源：TCAC 網站 <http://www.tcac.tw/?p=17>)

另外，TCAC 作為一個公共事務的討論平台，如何落實年輕世代參與公共事務也是重要任務之一。TCAC 藉第一屆理監事選舉，有意識地讓年輕世代占有席次，中堅輩帶領年輕輩參與機構運作，以及公共事務的操作，進行世代經驗的分享和承接，而世代交棒促成第二屆理事普遍是年輕世代的局面，為 TCAC 帶來展新的發展和挑戰。

表 4-4.1 TCAC 之理監事名單

<p>第一屆 (2010~2012)</p>	<p>理事長：徐文瑞(2010.5~2011.7)、姚瑞中(2011.8~2012.4 代理)            常務理事：羅秀枝 鄭美雅            理事：崔廣宇、王俊傑、鄭慧華、張鐵志、吳季璦            監事：陳幸均、黃文浩、陳界仁            共同創辦人暨顧問：楊俊</p>
<p>第二屆 (2012~2014)</p>	<p>理事長：鄭美雅            常務理事：蘇珀琪 余政達            理事：方彥翔、李玉玲、周育正、高俊宏、王柏偉、柯裕嘉            監事：王俊傑、張鐵志、陳幸均            共同創辦人暨顧問：楊俊</p>

(資料來源：TCAC 網站 [http://www.tcac.tw/?page\\_id=2](http://www.tcac.tw/?page_id=2))

## (二) 人力資源分析

TCAC 的專職人員僅一位-辦公室主任，負責空間所有大小事務，上至參與空間部分決策，下至空間和器材的維修管理、展覽執行、廣告設計和宣傳、志工培訓和管理、出納會計和行政秘書等；其他人力皆視專案數量來聘僱兼職人員，這些專案的兼職人員都是長期配合的默契夥伴，同時也常駐空間參與部分行政事務，不僅能與 TCAC 的辦公室體系相輔相成，其所累積的執行經驗也是回饋至辦公室體系中，助益業務推展，這部分便是其他同樣聘任兼職的另類空間所沒有的。另外，每項專案計畫也會搭配協會理事協助該專案的執行；再加上 TCAC 營造的活絡氛圍，以及藝術圈重要工作者聚合的共同體，對於許年輕一輩和在學者自然有其號召力和吸引力，而往往可吸納上百名的志工，讓 TCAC 在運作空間行政事務與眾多展演活動時，能有相當充分的人力資源可茲

靈活運用。

圖 4.4.2 TCAC 之人力協力圖



(資料來源：筆者自行整理、製圖)

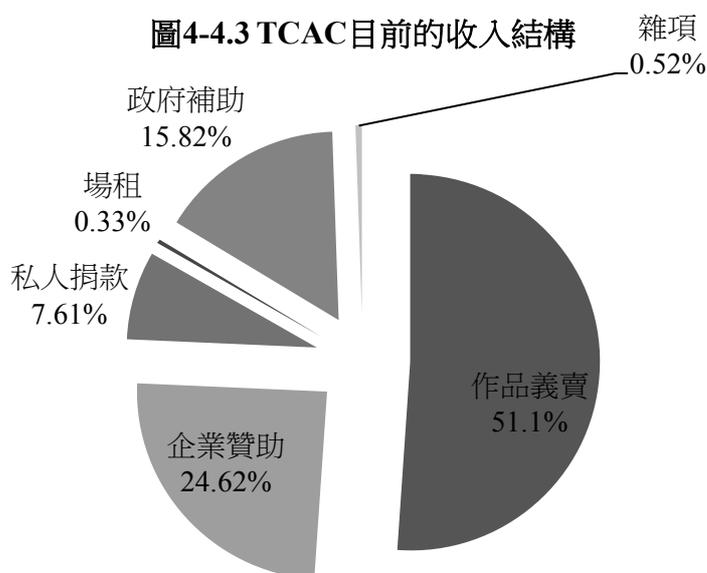
### (三) 財務結構分析

TCAC 官方公布的財務結構顯示，作品義賣占 51.10%，企業贊助占 24.62%，官方補助占 15.82%，個人捐款占 7.61%，雜項收入(書、啤酒)占 0.52%，場租占 0.33%，由上述義賣收入占整體收入來源及大比例，可見當初藝術圈人士對 TCAC 的大力支持，不過空間自行營運的其他收入—雜項和場租，是空間義賣後靠星期五酒吧的啤酒販售和平日二手書販售而來的，就顯得相當有限，又 TCAC 初期尚未符合國藝會新興私人展演空間補助資格—需成立滿兩年，因此作品義賣收入等於是 TCAC 前兩年行政營運的主要來源；另外，兩年期間的各項專案經費則主要來自公部門，及少部分的企業贊助及私人捐款，基本上要應付 TCAC 驚人的展演生產質量，可是相當辛苦的。尤其企業贊助這部分的漂亮數字並非是直接的資金挹注，而是忠泰基金會的空間贊助。如果作品義賣無法常態操作，再加上目前空間租金開銷，該如何達成一個協會和空間常態營運的條件。

不過，TCAC 企業贊助加私人捐款占總體收入 32.23%，確實在另類空間中很難看見的，儘管這漂亮數字很大部份歸因於忠泰基金會的空間贊助，讓我們對於 TCAC 的

外部資源的籌募能力是否突破另類空間的資金籌募困境，仍抱持尚待觀察的態度，但已為另類空間示範了一個藝企合作的新模式。如果了解 TCAC 獲得忠泰空間贊助的關鍵因素，是取決於 TCAC 理事成員的人脈資源和個人魅力時，或許便能對其外部資源籌募能力表示肯定與期待。而理事們或成員的人脈資源和個人魅力便是 TCAC 勝過其他另類空間的優勢，主要因為目前另類空間獲得外部資源，尤其是企業贊助，通常不僅是企業對空間使命的認同，更多可能是建立在空間經營者的個人魅力所產生的信任和認同上，當然也包含外部資源籌募的技術面—有多少人具此能力且可負責開發和籌募等執行工作。不論是哪一點，TCAC 顯然具有相對優勢，因此，若就此觀察其未來外部資源籌募和經濟自主的況狀，確實是比其他空間更具機會的。

除了經營者外，空間本身的正當性當然也是重要因素之一，因此，TCAC 的協會型態，不僅為它在公共議題的討論與行動上，提供正當性和說服力外，對於贊助單位更是如此，尤其是越來越多企業透過贊助的夥伴關係來創造和彰顯其社會服務使命和形象。不過，新理事會的成員多為年輕一輩藝術工作者，其人脈資源與經驗自然不如上一屆的前輩們，能否繼續善用此優勢，為 TCAC 注入更多資源或開拓不同局面，可能將是一個挑戰。



(資料來源：TCAC 網站公告資料，2010.2~2012.2 兩年的收入結構)

#### (四) 空間實踐分析

從 2010 年正式營運至今近三年時間，對外共舉辦 133 場展覽、演講、論壇、表演等項目，其中國際性展演共佔三分之二以上。國際知名機構館長、策展人與藝術家的引介與聚會等亦近百場，以民間力量促成台北與專業國際藝壇的緊密交流<sup>205</sup>。TCAC 位於西門町時期，因為空間規模較大，較能充分和多元地規劃空間和活動，包含一樓做為辦公室和「藝術家資料庫」，建置了台灣活躍的當代藝術家和專業藝術工作者的作品資料，提供國內外策展人或研究者使用，並無償協助介紹與聯繫溝通之需求。二樓是聚會、座談、論壇和表演之用，包含「藝術家沙龍」和「星期五酒吧」，三、四樓則是作為展覽空間。「藝術家沙龍」提供藝術家在此發表作品，並與策展人和藝評進行交流，進而獲得創作上的刺激與成長，而策展人和藝評也能藉此隨時掌握當代藝術動向。「星期五酒吧」則是邀請不同領域的創作者自行規畫並主持一個晚上的節目，包含音樂、影像、出版發表或表演等各種藝術與非藝術形式的跨領域交流，是繼伊通和非常廟吧台拆除後，試圖透過休閒輕鬆的空間氛圍，頻繁凝聚非正式交流的能量、拓編人際網絡；另外，議題式論壇或座談會則是積極帶動或營造一種討論或論述的風氣，扮演起帶領藝術圈重新審視藝文政策和藝術體制的角色，聚合個人主義濃厚的視覺藝術者形成一股群體的批判力量，前進至公共領域中。在展覽部分，除了自行策辦外，也開放空間資源給具有實驗或邊緣性的年輕藝術家在此盡情發聲。

目前搬遷至東區百貨鬧區中的一個過渡地帶，其空間規模不似過去西門町時期，只有作為辦公室、藝術資料庫的一樓，與可策辦展演活動的地下室，在空間與資源有限情況下，轉向小而精準的展演規劃，除了維持策辦「藝術家沙龍」和「星期五酒吧」外，將更著力於與其他國內外單位的串連合作，讓 TCAC 成為能量發散的「據點」而非實際策辦的場所，以更具效益和機動的方式進行運作，並持續深化「空間政治」和「藝術機構」的議題。

---

<sup>205</sup> TCAC 網站：[http://www.tcac.tw/?page\\_id=2](http://www.tcac.tw/?page_id=2)

## 「公共議題的討論平台」

TCAC 扮演起一個觸媒的角色，讓更多藝術工作者於其中行動時感染相關議題的溝通和批判氛圍，引領藝術工作者於公共領域中，積極發生和參與公共事務。從 TCAC 幾個重要的項目中，可以發現它著重於「空間政治」和「藝術機構」的議題，比如「台灣當代藝術論壇雙年展」、「海市蜃樓：台灣閒置公共設施攝影展」、「美術館是平的」等展覽，還有配合論壇雙年展舉辦的「藝術能量與城市轉型」、「新類型空間的運作機制：以文化空間政策為焦點」和「新文化政治中的美術館趨勢：使命、功能與未來」三大主題共 18 場座談，邀請亞洲另類空間經營者、文建會與都更處代表進行體制和機構對談，不僅藉此了解與參照亞洲其他空間的經營現況，同時提供公部門與民間單位直接公開對話和交流的機會；另外，TCAC 與立方計畫空間的「呼籲重組北美館雙年展辦公室聲明」，以及與視盟的核心成員組織的「文化元年基金會籌備處」，所進行檢視和監督總統候選人的文化政策等，展現對於國內藝術環境發展的關照，以及相對應的介入和行動力，這可以說是近年來藝術團體或另類空間主動進行體制對話與改革的行動策略的轉進，藝術家角色也在過程中被重塑和定位，而協會組織的群體能量與發言權正是關鍵。

除了關注藝術體制和文化政策外，諸如艾未未事件、反核運動或都更等社會議題，TCAC 也展現公共論壇和觸媒角色，透過紀錄片、座談會和展覽方式將議題討論帶入場域中發酵，其中 TCAC 和忠泰的贊助夥伴關係在都更議題中，顯得立場尷尬，卻仍在使命的自我檢視後，堅持都更議題的討論，並聚焦於事件本質的探討和實質建議，試圖從一片民粹主義式的討論氛圍中找到另一種觀看的角度，可見 TCAC 的社運性格並沒有因其為既得利益者而被削弱，堅持獨立空間的獨立性。

## 「亞洲當代藝術串連行動者」

藝術村計畫是 TCAC 的一個重要項目，2011 年邀請國際策展人和藝術家進駐與演講，包含國際策展人 Jos'e Roca、ICI 執行總監 Kate Fowle、De Appel Center 總監 Ann Demeester、北京箭廠空間經營者-姚嘉善、首爾 Art Space Pool 總監 Heejin KIM、北京非藝術中心經營者-李消非，透過他們的空間經營經驗與當地藝術生態現狀的分享來進

行自我的參照，同時，也特別積極串連亞洲藝術空間和機構，確立台灣於亞洲版圖的位置與重要性，再進一步增加國際的能見度；並與竹圍工作室共同舉辦青年策展人培力專案-「及時策展」，讓有志成為策展人之新秀能於課程中直接與國際策展人學習、辯論，並遴選三個新銳策展人之展覽計畫進行補助以具體實現。

### 三、挑戰與建議

#### 「有機體與協會體質的矛盾與平衡點」

集結藝術圈活躍藝術工作者群體能量，是優勢也可能組織運作的隱憂，因為視覺藝術工作者本身就是一群自主意識高的個體，再加上理監事結構是橫跨世代和領域的，在自願參與和民主程序運作的過程中，勢必出現高度投入者、核心成員主導的情況；再加上，部分理監事成員也不一定全程或實際參與 TCAC 運作，少數人主導或表演舞台的爭議確實可能削弱 TCAC 以協會型態強調的公共性，因為公共性的檢視，不僅是針對 TCAC 對外的實踐項目，也包含對內部運作的公開透明的期待<sup>206</sup>。當然，一個協會是所有成員、理監事會的共同理想的體現，其龐大的組織運作如何滿足所有人的期待和想像藍圖，確實是相當困難的，尤其在目前資源有限的狀況下，理想模式更不可能一蹴可幾。然而，若從 TCAC 於草創兩年間就有如此活躍的行動力，或許也歸因於少數核心者的積極參與和主動出擊，畢竟對社會環境與藝術體制的議題是需要即時揭露和回應的，TCAC 的使命與有機體的彈性、靈活，如何在協會組織章程和運作機制中找到行動的平衡點，當中的權力角力仍然是 TCAC 未來必須面對的課題。而這就如同鄭美雅於《Lovely Daze》訪問提點的，「資源籌募並不是最困難的，難的是如何想像一個民主、公眾參與、獨立、自我組織的機構？而這樣的機構，是否能在藝術工作者的草根參與中運作？」<sup>207</sup>。

從上述可以了解協會草創期間的運作，存在著機構運作的矛盾、理監事會的共識不足，不過，回歸到一個機構營運的現實層面-經費與人力不足的問題，其實在兩年的營

<sup>206</sup> 常務監事陳幸均於接受《Lovely Daze》訪問表示，很少實際參與協會運作，原因除了個人因素外，也因為前期運作過程中，某些人意志過高的主導傾向而他導致參與度低。以及，協會正式運作一年半期間，僅只召開過理事會或由核心決定如何邀請或決策，而未曾開理監事會，或較開放邀請當時所有發起人或會員共同與會。(同註 202，頁 14)

<sup>207</sup> 同註 202，頁 18。

運過程中逐漸被突顯出來，尤其 TCAC 不僅只是一個協會，更是一個強調發表與交流的實體空間，其中的行政事務、空間營運和協會系統維持，都需要不少的經費與人力資源才能得以常態運作。TCAC 的經費與人力資源皆來自於外部，外部資源的獲得來自於協會成員和理監事的「貢獻」，貢獻的多寡取決於理監事們的象徵資本，然而，第二屆的理監事們普遍是年輕一輩的藝術工作者，顯然難以具備與上一屆中堅輩相當的資源，可以想像的是，未來 TCAC 勢必需要更加投入外部資源的開發與籌募，不然它的資金結構將傾向於以政府補助為主的狀態，失去其經濟自主的優勢後，將會使它面臨更多機構批判的矛盾，甚至可能削弱其影響力。除了外部資源的籌募問題，TCAC 雖然囿於現實條件，轉向小而精準的策辦模式，但其發聲和行動能否持續積極和活躍，仍要歸因於理監事們的策動能量，而這將是接下來要持續觀察的部分。

TCAC 以一個協會型態運作，而非單純以展演為初衷的另類空間，運用公共資源，必須有朝向長期穩定運作的機構發展，以機構作為「論述」和「運動」的強力工具，而機構並非等於僵化、或彈性的喪失，而應該理解為具制度和營運結構的運作，制度設計和營運結構應當要能反應 TCAC 永續的公共性，作為一個協會應該設立中長期目標，以具體展現其理念落實的決心和路徑，方能盡到一個協會對公共的交代。尤其，在目前資源有限，以及台灣藝術環境已不缺乏展演空間和機會的情況下，TCAC 應該重新調整和規劃未來發展項目，小而精確的運作模式指的應該是專注於更核心的事務上，也就是公共議題的論述平台，持續監督文化政策和藝術環境的發展，並及時且積極介入和行動。

## 第五章 結論與後續建議

研究結果發現，美國與台灣另類空間興起於一個類似的時代氛圍－高壓統治結束，群眾自我覺醒的反動年代，但美國的另類空間藝術家將參與社會運動能量，反身轉化至藝術既定體制的改革上；台灣部分則因當時整體藝術環境變動，包含創作題材解放、國際資訊引進、官方美術館成立、藝術市場活絡等因素，藝術家專注於藝術表現的純粹探討，以及不免被美術館釋放的展演資源分散注意力，不僅關注美術館營運議題，也投入搶灘行列。是故，當時的另類空間僅具西方模式，而鮮少進行詰問社會、挑戰或改革既定主流體制。替代的反動性格是當時藝術界的高度期待和普遍認知，但另類空間本身在自我定位和實踐上，則傾向於藝術發表與社群交流的中性空間，且不排除與美術館和畫廊交往。不過，目前另類空間已發展至相對制度化、機構化的成熟運作，反較能在響應社會議題的行動上，及對既定體制的反動和改革上有實際作用，積極盡其社會責任、藝術服務和監督的角色。

探討另類空間生成因素，替代空間藝術家明顯於學院主義濃厚的畫會狂飆年代，一度得利於美術館對前衛藝術的推助，陸續於競賽和展覽獲得官方系統的肯定，引領藝術發展的主流趨勢，迅速於體制內累積不容小覷的實力和影響力。然，儘管如此，替代空間生成卻是因一、畫會學院主義濃厚形成的藝術社交排他性，使歸國的替代空間藝術家無所依附，且在以畫會群體之勢搶灘的相對剝奪感下，突顯的邊緣感受；二、美術館的官方意識主導和干預藝術創作自由，或對藝術價值的審查，以及長期展演資源的霸權，而造成無法滿足當時替代空間藝術家需求的供需失衡；三、藝術市場活絡年代，畫廊在商業考量與收藏技術和概念尚未跟上藝術發展下，並無提供替代空間藝術家太多機會，甚至在 1980 年代中後期，少數支持前衛藝術的畫廊在經營壓力下紛紛轉型或倒閉。上述皆促使替代空間藝術家於既定體制另尋出路－成立實體的展演空間成為「藝術自主化」與「自我權充」的關鍵進程，豐厚藝術體制的層次和樣貌。

空間的意義、性質與型態隨時間有所轉變。藝術界期待的體制外的替代空間，已隨二號公寓因轉型分歧爭論宣告解散和伊通法人組織化而消失。續存和之後成立的另類空間因應時代和藝術生態需求，而發展出多元面貌和另類操作，並於不同階段進行適度轉

型。另類空間於藝術圈中的地位和影響力逐漸與官方美術館和畫廊平行發展，共構藝術體制，包含掌握官方極大比例的展演資源、委外策展人的論述主權、國際雙年展的國家代表隊、美術館和國際藝壇人士參訪重鎮、當代主流藝術的重要跳板、前衛藝術學院化與學院前衛藝術化、掌握知識建構與美術審查的權力。2004年，台北市政府率先頒布「演藝團體輔導規則」，另類空間為落實各自理想和使命，藉由空間法人組織化轉型來達到「經濟自主」，主動掌握生存權。目前法人化轉型類型包含商業公司、演藝團體和社團法人，其營運模式隨著各自的理想、使命和需求，所發展出的多元和彈性的營運方針，包含展演功能、國際交流、美學社造、作品交易和政策監督。

回應另類空間存在與價值的理由，筆者認為要從需求面來談。過去另類空間談的是「滿足需求」- 包含展演空間與國際資訊，但現在另類空間是已經進一步在「創造需求」，也就是說在這個展演空間不虞匱乏和資訊流通、爆炸的時代，如果從需求滿足來討論或檢視另類空間的價值顯然已經不合時宜了，從另類空間現在的空間實踐，或直接從論文三個案例來看，明顯可見另類空間是作為整個藝術體制抗衡官方系統和商業畫廊的第三部門，因應時代和環境變化，除了不斷地自我調整以回應藝術需求的核心外，至今成為能夠主動介入體制的行動者、社會服務的事業體，它的「創造需求」是表現在，另類空間的有機體能夠相對敏銳覺察出藝術生態的問題，不論是進行式或未來式，並且提出觀點、論述、行動，而這些問題甚至是藝術生態行動者本來沒有意識到的，但透過另類空間正式或非正式交流，對相關議題的討論而被彰顯和發酵出來，畫出一個烏托邦般的未來藍圖，和抵達未來的行動路徑，例如**新樂園**以一個更加寬容的容器，提供更多新秀機會；**竹圍**作為台灣唯一以藝術村形式運作的另類空間，激發創作能量、提供藝術家國際交流的機會、關心在地環境、實踐生活美學，並監督和協助政府文化政策的建制；**TCAC**則是藝術工作者的交流平台，為藝術生產創造新的串連關係和可能性，更是介入文化政策和社會議題的觸媒與行動者。另類空間創造一個觸媒、平台，讓行動者能以新的方式和其他國內外的藝術工作者、體制進行互動。再來是，另類空間 20 餘年建立的獨特品味和品牌形象，在目前藝術圈的影響力舉足輕重，不論是做為新興藝術家、策展人的培養皿，是相對於畫廊門檻較低、較能長期且持續性的扶植；或是在藝術系統中之於官方美術館和商業畫廊的平行且抗衡的角色，其發言具有一定的效力和號召力，不僅是來自於行動者對另類空間的認同，同時也是因為另類空間是藝術圈核心人物聚合的共同體，

透過實體空間聚合個體性格強烈的視覺藝術工作者，激發創作的活力與跨領域、跨界的視野，累積行動的經驗和論述的能量，讓健全的藝術體制有逐漸邁向落實的可能。

現實的經濟問題對每個獨立運作的另類空間來說，始終是個未解的課題，從案例中的竹圍、新樂園或是 TCAC 來看，它們都試圖在實踐空間理念的堅持中，盡可能的取得不以營利為目的的贊助資源或發展其它的可能性，努力地在現實的細縫中找到生存的可能，但就因為另類空間本身就是個有機體，總是能隨著時代進行自我調整，從過去對於政府補助和商業畫廊的排拒，到逐漸法人化接受政府補助，另類空間態度的開放可以說是對於使命和生存的意識，然而另類空間意識到政府作為其最大餵養的風險，進而爭取經濟自主的可能，尤其整體社會發展來到一個相對健全和進步的時代，另類空間憑藉著自身獨特能量，有了更多機會，諸如藝術產業化 – 包含出版、作品交易、專案承接和專業諮詢服務的付費機制，以及藝企互惠合作的新模式，讓另類空間不再僅是單靠藝術家友情贊助的存在，而是能取之於社會、用之於社會，落實作為藝術體制的第三部門的使命，並且從本論文的三個案例中也可見出另類空間在爭取外部資源的同時，內部隨時不斷地自我檢視和堅持初衷，也就是另類空間的批判，不只是針對外部環境，也觀照自身。由此可見，另類空間仍在艱困的現實環境中，持續地為各自理想而努力，讓健全的藝術體制有逐漸邁向落實的可能。

最後，根據本研究者近年的觀察，在藝術體制之中，面對台灣另類空間因應生存環境逐漸轉型為體制化、法人化，其存在的型態除了本研究探討的三種法定組織 – 商業公司、演藝團體、社團法人，還有一種型態是不求於法律上適得其所的位置而懸置於正常司法秩序和體制之外，企圖保證空間運作的自由與獨立性並且繼續存在，本研究稱之為「例外空間」，簡言之即指不具有明確法律地位、相對於體制化、法人化外的存在模式的另類空間。目前此空間型態佔台灣另類空間的極少數，例如台中的黑白切與 Z 書房皆是，空間是由共同理念和認同者組成，成員間彼此分攤空間營運的庶務，資金的來源多是成員會費以及少數私人贊助，不接受政府補助免於被政府收編和左右，空間運作忠於成員間的理想性和需求，相似台灣第一代另類空間的型態和性格，本研究建議有興趣者針對例外空間進行後續研究，探討在台灣另類空間普遍體制化、法人化中所扮演的角色，以及所突顯的藝術實踐的意義。

# 參考文獻

## 一、中文文獻

### (一) 專書

1. 尤傳莉(2003)。《台灣當代美術大系－議題篇：政治·權力》。台北市：文建會。
2. 王臺基編輯 (1984)。《1984 中國現代繪畫新展望》。台北市：台北市立美術館。
3. 何念(2009)。《二十世紀六〇年代美國激進女權主義研究》。北京：知識產權出版社。
4. 李宜修 9(2011)。《台灣當代美術社會發展 1980~2000》。台北市：台灣商務。
5. 呂慶廣(2004)。《六〇年代美國學生運動》。南京：江蘇人民出版社。
6. 南方朔(1991)。《憤怒之愛：六〇年代美國學生運動》。台北市：久大文化。
7. 倪再沁(2005)。《台灣當代美術通鑑：藝術家雜誌 30 年版》。台北市：藝術家出版社。
8. 倪再沁(2007)。《台灣美術論衡》。台北市：藝術家出版社。
9. 殷曼婷(2009)。《「藝術界」理論建構及其現代意義》。北京：社會科學文獻出版社。
10. 游崑、新樂園藝術空間(2008)。《繼續，新樂園—台灣當代藝術文件 1995 - 2008》。台北市：原點出版。
11. 楊澤主編(1999)。《狂飆八〇—記錄一個集體發聲的年代》。台北市：時報文化。
12. 管倖生、阮綠茵等人集著(2006)。《設計研究方法》。台北市：全華科技圖書股份有限公司。
13. 溫慧玟、杜惠萍(2010.03)。《Q&A 經營加持·藝術增值－演藝團體經營手冊》。台北市：中華民國表演藝術協會出版。
14. 陳建北、潘家青、周靈芝、簡惠英編輯 (1999)。《2 號公寓紀實錄－下冊》。
15. 陳靜瑜(2007)。《美國史》。台北：三民書局。
16. 蔡佳葳策劃編輯 (2012)。《Lovely Daze 特刊：台北當代藝術中心》。台北市：台北當代藝術中心。
17. 蕭麗虹等(2008)。《從邊緣建構另類美學：竹圍工作室 12 年》。台北縣：竹圍創藝國際有限公司。

## (二) 論文資料 (以作者姓名筆畫排列)

1. 王嘉琳(2009)。《能動的身軀 - 1980 年代息壤之感性叛逆》。國立台南藝術大學藝術史與藝術評論研究所，台南市。
2. 王雅勻(2012)。《近年來台灣畫廊商業模式變革之探討》。國立東華大學藝術創意產業學系碩士論文，台東。
3. 林怡慧(2008)。《解嚴前後高雄藝術雜誌之研究》。國立成功大學歷史研究所在職專班碩士論文，台南市。
4. 林華立(2000)。《美國新左派學者在新左派運動中所扮演的角色之探討》。文化大學美國研究所碩士論文，台北市。
5. 張雯雯(2011)。《從替代空間論自主性的藝術發展》。元智大學藝術管理研究所碩士論文，桃園。
6. 陳弘穎(2008)。《美國政府與藝術發展之關係》。淡江大學美國研究所碩士論文，台北市。
7. 錢善盈(2003)。《一九九〇年代前後「替代空間」在台灣執行之現象》。台北市立師範學院視覺藝術研究所碩士論文，台北市。
8. 賴瑛瑛(2008)。《展覽反思與論述實踐 - 台北市立美術館歷任館長展覽方針與策略之研究》。國立台北師範大學美術研究所博士論文，台北市。
9. 鄺毓嫻(2004)。《美國五〇年代青年文化的探討：沉默的一代》。淡江大學美國研究所碩士論文，台北市。
10. 簡惠英(2004)。《台灣「另類空間」的前衛藝術發展 - 以「伊通公園」為例》。南華大學美學與藝術管理研究所碩士論文，嘉義市。

## (三) 研究報告 (以作者姓名筆畫排列)

1. 帝門藝術教育基金會 - 熊鵬翥主持 (2009.01)。《藝文獎助發展策略研析 - 藝文展演空間營運 模式研究計畫成果報告：新興視覺類藝術空間-以台北市為範疇》。台北市：財團法人國家文化藝術發展基金會。
2. 國立雲林科技大學創意生活設計系 - 黃世輝主持 (2009)。《藝文團體經營體質研究案 - 以台灣新興視覺藝術空間經營為面向分析報告書》。台北市：財團法人國家文化藝術發展基金會。

#### (四) 期刊資料 (以作者姓名筆畫排列)

1. 王哲雄(1987.06)。〈從西方實驗藝術的肇始到市立美術館的「行為與空間」〉。《藝術家》，145，頁 86-95。
2. 王福東(1992)。〈新生代的崛起 - 台灣畫壇的新希望〉。《雄獅美術》，251，頁 119-122。
3. 王福東(1995.12)。〈台灣近代美術團體活動年譜(上)、(下)〉。《現代美術》，62，頁 73-78；63，頁 65-70。
4. 王福東(2001.01)。〈80 年代美術群體風雲〉。《藝術觀點》，9，頁 4-5。
5. 王嘉驥(2008.11)。〈無可替代的當代藝術空間「伊通公園」20 週年誌記〉。《典藏今藝術》，194。頁 192-193。
6. 李思賢主持、王美慧記錄(2000.06)。〈「臺中替代空間與類替代空間」座談會〉。《典藏今藝術》，93，頁 144-149。
7. 李梅齡(1992.02.09)。〈南北畫廊今年早開工〉，中國時報第 18 版。
8. 呂清夫(1987.5)。〈現在進行式的藝術：關於「行為與空間展」〉。《雄獅美術》，195，頁 124-125。
9. 呂清夫(1993)。〈十年來國內藝壇的個性與群性〉載於台北市立美術館編輯，《台北現代美術十年(一)》，台北：台北市立美術館，頁 5-11。
10. 呂清夫(1994.09)。〈口甲緊弄破碗 - 當代台灣藝文環境的觀察〉。《炎黃藝術》，61，頁 65-68。
11. 呂清夫(1987.05)。〈現在進行式的藝術：關於「行為與空間展」〉。《雄獅美術》，195，頁 124-125。
12. 林平 (2005.01)。〈藝術展覽的價值和空間的關係〉。《博物館學季刊》，19(1)，頁 29-37。
13. 沈以正(1984.10)。〈從異度空間展看美術館展覽的途向〉。《台北市立美術館館刊》，4，頁 11。
14. 林品秀(2007.08)。〈九〇年代臺灣藝壇替代空間之發展〉。《成藝學刊》，1，頁 1-35。
15. 吳瑪俐(1994.11)。〈「北美館實驗空間要關閉？專輯」讓藝術歸於藝術 - 實驗空間展出者的經驗與想法〉。《藝術家》，234，頁 364-367。
16. 吳慧芳(2006.12)。〈永遠需要「薛西佛斯」精神！ - 「踐民地下式」實驗空間的藝術實〉。《藝術認證》，11，頁 76-79。
17. 范姜明道主持、黃寶萍紀錄 (1998.11)。〈台灣裝置藝術作品的市場在哪裡？〉座談會。《藝術家》，282，頁 288-295。
18. 施淑萍記錄整理(2001.12)。〈臺灣替代空間與公部門的遇合座談會〉。《藝術家》，319，頁 248-255。

19. 高子衿(2001.01)。〈群雄並起、精神集體行動的年代 – 談師大及藝專的畫會團體〉。《藝術觀點》，9，頁 26-31。
20. 高子衿(2001.10)。〈在邊陲途中開採創作的礦藏 – 90 年代替代空間中裝置藝術的發展〉。《藝術觀點》，12，頁 48-53。
21. 高千惠(1995.10)。〈臺灣另類藝術空間的活門與窄門從另類空間與另類藝術的區分談起〉。《雄獅美術》，296，頁 50-53。
22. 倪再沁(1991.03)。〈雄獅美術二十年大事記〉。《雄獅美術》，241，頁 81-107。
23. 秦雅君(1998.04)。〈衝出起跑線 – 國內裝置藝術收藏及市場概況〉。《典藏藝術》67 期，頁 151-154。
24. 梅丁衍(2008.11)。〈伊通 20 歲生日思想起〉。《典藏今藝術》，194，頁 187-191。
25. 許自貴 1(1995)。〈畫廊與台灣現代藝術發展〉載自台北市立美術館編輯，《一九四五~一九九五台灣現代美術生態》，台北市：台北市立美術館，頁 97-114。
26. 張金催(1992.08)。〈非營利藝術機構、替代空間與合作畫廊〉。《藝術家》，207，頁 202-206。
27. 張晴文(2000.10)。〈不替代什麼的替代空間〉。《藝術觀點》，8，頁 47-49。
28. 張晴文(2001.01)。〈集體發聲的台灣美術 – 1980 年代〉。《藝術觀點》，9，頁 10-14。
29. 張晴文(2001.01)。〈1980 年代美術記事〉。《藝術觀點》，9，頁 60-64。
30. 張晴文(2008.6)。〈群聚效應 – 關於場所與媒體〉。《藝術家》，397，頁 274。
31. 黃茜芳(1998.04)。〈小兵立大功：台灣推動裝置藝術的六大民間據點〉。《典藏藝術》，67，頁 145-150。
32. 黃麗娟記錄(1991.12)。〈與中青輩藝術家對談系列(7)：從當代藝術替代空間展望臺灣現代藝術的發展〉。《藝術家》，199，頁 300-308。
33. 游崑(2001.10)。〈場所精神，美術館發光 – 從台北市立美館內的裝置藝術談起〉。《藝術觀點》，12，頁 30-37。
34. 楊土犀(2002.04)。〈權力的實踐 – 百年台灣美術的戰略部署與位置爭取〉。《大趨勢》，4，頁 12-13。
35. 連德誠召集、駱麗真記錄 (1991.03)。〈「展望台灣新美術」六區作談會〉。《雄獅美術》，241，頁 141-168。
36. 連德誠(1993)。〈多元主義與替代空間〉載於台北市立美術館編輯，《台北現代藝術十年(一)》，頁 111-118。
37. 連德誠(1993.04)。〈替代空間，替代了什麼？〉。《炎黃藝術》，44，頁 38-41。
38. 連德誠(1994.10)。〈一個替代空間之死〉。《藝術家》，233，頁 242。
39. 連德誠(1994.11)。〈美術館是什麼？〉，《藝術家》，234，頁 262-265。
40. 編輯室(1988.1)。〈1987 年美術總評〉。《雄獅美術》，203，頁 28-44。

41. 編輯部(2011.01)。〈回望當代 01~10 藝術大事紀〉。《典藏今藝術》，220，頁 72-91。
42. 陳文瑤(2001.01)。〈從異度空間到替代空間 – 80 年代由群體形成的空間演繹〉。《藝術觀點》，9，頁 32-36。
43. 陳文瑤(2001.10)。〈九〇年代「他者」的空間〉。《大趨勢》，2，頁 22-25。
44. 陳浚豪(2003.02)。〈藝術空間再生 – 替代空間真正在尋找什麼?〉。《藝術家》，333，頁 111-112。
45. 潘台芳(1993)。〈展覽組工作的回顧與前瞻〉載於黃光男主編，《台北市立美術館十週年專輯》，台北市：台北市立美術館，頁 22-35。
46. 陸蓉之(1994.09)。〈觀察 90 年代台灣藝壇 – 新筍出頭天〉。《炎黃藝術》，61，頁 69-80。
47. 陸蓉之(1994.10)。〈台灣當代藝術新貌〉。《藝術家》，233，頁 246-248。
48. 陸蓉之(1993)。〈台北現代美術十年〉載於台北市立美術館編輯，《台北現代美術十年(一)》，台北市：台北市立美術館，頁 129-138。
49. 謝東山(2001.01)。〈八〇年代臺灣前衛美術〉。《藝術觀點》，9，頁 46-53。
50. 謝東山(2001.04)。〈裝置藝術與台灣前衛藝術的世俗化〉。《藝術觀點》，10，頁 82-84。
51. 謝東山(2002.12)。〈90 年代裝置型藝術對臺灣藝術體制的影響〉。《史評集刊》，創刊號，頁 93-156。
52. 謝素貞(1994.09)。〈九〇年代的台灣藝術市場 – 九〇而立且不惑〉。《炎黃藝術》，61，頁 100-102。
53. 譚毓芬紀錄(2006.07)。〈臺北藝術家的秘密花園 – 竹圍工作室十年回顧：座談會之一〉。《藝術家》，374，頁 168-170。
54. 蘇瑞屏(1985.10)。〈「前衛·裝置·空間」的新意義〉。《台北市立美術館館刊》，8，頁 68。

#### (五) 網站資料

吳垠慧(2012)。〈白色交響 – 追憶台灣極簡宗師林壽宇〉。伊通公園網站：  
[http://www.itpark.com.tw/people/essays\\_data/163/1230](http://www.itpark.com.tw/people/essays_data/163/1230)

竹圍工作室官方網站：<http://creativelab.tw/about/01>

新樂園藝術空間網站：<http://www.slyartspace.com/Index.aspx>

台北當代藝術中心官方網站：<http://www.tcac.tw/>

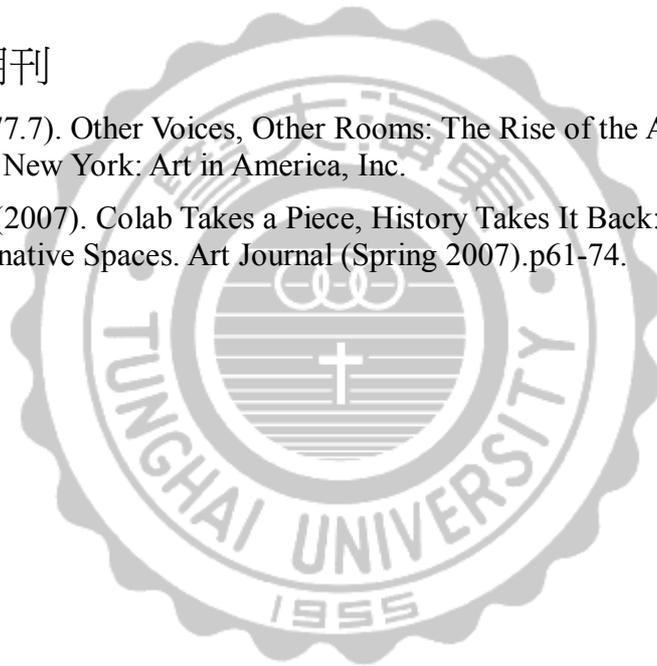
## 二、英文文獻

### (一)、英文專書

1. Robert Atkins (1997). *Art Speak: A guide to contemporary ideas, movements, and buzzwords, 1945 to the present*. New York: Abbeville.
2. Francis Frascina (1999). *Art, politics, and dissent: aspects of the art left in sixties America*. New York: Manchester University Press.
3. Julie Ault (2002). *Alternative Art New York 1965-1985: a cultural politics book for the social text*. New York: University of Minnesota Press.
4. Steven Rand and Heather Kouris (2010). *Playing by the Rules: Alternative Thinking/ Alternative Spaces*. New York: Apexart.

### (二)、英文期刊

1. Phil Patton (1977.7). Other Voices, Other Rooms: The Rise of the Alternative Spaces. *Art in America*. New York: Art in America, Inc.
2. David E. Little (2007). Colab Takes a Piece, History Takes It Back: Collectivity and New York Alternative Spaces. *Art Journal* (Spring 2007).p61-74.



## 附錄一 另類空間資料調查表

說明：本表所得資料僅供本學術研究之用，以利了解另類空間目前之經營現況。  
資料分析以整體樣本進行，個別樣本的填答結果絕不對外發佈。感謝您！

個案編號：(受訪者免填)

填表日期：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

受訪者/職稱：

### (一) 空間基本資料

空間名稱			
成立時間	西元_____年_____月_____日		
負責人		職業別	
負責人在此空間是	<input type="checkbox"/> 專職 ( <input type="checkbox"/> 有給薪 <input type="checkbox"/> 無給薪 ) <input type="checkbox"/> 兼職 ( <input type="checkbox"/> 有給薪 <input type="checkbox"/> 無給薪 )		
目前有無立案	<input type="checkbox"/> 有： <input type="checkbox"/> 商業登記 <input type="checkbox"/> 演藝團體 <input type="checkbox"/> 社團法人； <input type="checkbox"/> 無立案		
立案名稱			
立案時間	西元_____年_____月_____日 ~ 至今		
登記立案機關			
立案地點	<input type="checkbox"/> 同空間座落地址 <input type="checkbox"/> 不同		
<b>過去空間若有立案變更，請再填寫此欄位，以利了解空間立案變化的過程</b>			
立案名稱			
立案類別	<input type="checkbox"/> 商業登記 <input type="checkbox"/> 演藝團體 <input type="checkbox"/> 社團法人		
立案起訖時間	_____年_____月_____日 ~ _____年_____月_____日		
登記立案機關			
若有兩個以上立案變化階段者，請將第三個立案資料填於下表，謝謝。			
立案名稱			
立案類別	<input type="checkbox"/> 商業登記 <input type="checkbox"/> 演藝團體 <input type="checkbox"/> 社團法人		
立案起訖時間	_____年_____月_____日 ~ _____年_____月_____日		
登記立案機關			
組織性質	<input type="checkbox"/> 營利組織 ( <input type="checkbox"/> 獨資 <input type="checkbox"/> 合資 ) <input type="checkbox"/> 非營利組織 ( <input type="checkbox"/> 獨資 <input type="checkbox"/> 合資 )		

空間類型	<input type="checkbox"/> 純展演空間 <input type="checkbox"/> 複合式空間： <input type="checkbox"/> 展演空間>50% <input type="checkbox"/> 展演空間<50% 說明_____
空間產權	<input type="checkbox"/> 自有 <input type="checkbox"/> 租用 <input type="checkbox"/> 其它 _____

## (二) 人力結構

目前人力結構	人 力：專職_____人，平均年資：_____年 兼職_____人，平均年資：_____年 志工_____人 教育程度：博碩士_____人；學士_____人；其它_____人
專職人員 人力素養	1 具視覺藝術創作經驗      5 具空間營運經驗 2 具藝術策畫與行政經驗    6 具藝術市場經驗 3 具藝術史/ 評論經驗       7 其它專長 (若有，請於經驗欄說明) 4 具平面/網頁設計經驗 職稱：_____，經驗：_____
理想人力規模	專職人員：_____人；兼職人員：_____人

## (三) 財務結構 (以 2010 年(99 年度)為例)

年度收入來源 分配比例 (複選，1~4 勾選 項目合計 100%)	<input type="checkbox"/> 1 自行營運收入_____ % 包含： <input type="checkbox"/> 作品販售 <input type="checkbox"/> 會員費收入 <input type="checkbox"/> 場地出租 <input type="checkbox"/> 門票(活動、課程等) <input type="checkbox"/> 週邊商品(文創品、出版) <input type="checkbox"/> 政府委辦案收入 <input type="checkbox"/> 民間委辦案收入 <input type="checkbox"/> 其它：_____
	<input type="checkbox"/> 2 政府補助_____ % <input type="checkbox"/> 國藝會：__(補助名稱：如常態補助、新興私人展演空間等) <input type="checkbox"/> 文建會：__(補助名稱)_____ <input type="checkbox"/> 地方政府：(補助名稱)_____
	<input type="checkbox"/> 3 企業及私人贊助_____ %

	<input type="checkbox"/> 4 其它_____%，說明_____
年度支出分配比例 (複選，勾選項目合計100%)	<input type="checkbox"/> 展演活動業務_____％ <input type="checkbox"/> 人事費 支出 _____％ <input type="checkbox"/> 行政管銷(含租金、水電、瓦斯、保全、通信費)_____％ <input type="checkbox"/> 硬體成本(空間修繕、設備支出)_____％ <input type="checkbox"/> 貸款利息_____％ <input type="checkbox"/> 稅務支出_____％，說明_____ <input type="checkbox"/> 其它_____％，說明_____
年度盈餘/虧損狀況	<input type="checkbox"/> 盈餘： <input type="checkbox"/> 1~25% <input type="checkbox"/> 26~50% <input type="checkbox"/> 51~75% <input type="checkbox"/> 76~100% <input type="checkbox"/> 收支平衡 <input type="checkbox"/> 虧損： <input type="checkbox"/> 1~25% <input type="checkbox"/> 26~50% <input type="checkbox"/> 51~75% <input type="checkbox"/> 76~100%

#### (四) 組織營運狀況

營運項目 (複選)	<input type="checkbox"/> 展覽 <input type="checkbox"/> 講座、研習工作坊、課程 <input type="checkbox"/> 場地出租 <input type="checkbox"/> 駐村/創作工作室 <input type="checkbox"/> 藝術經紀 <input type="checkbox"/> 策展服務 <input type="checkbox"/> 設計服務 <input type="checkbox"/> 智財經紀(授權交易) <input type="checkbox"/> 出版(書報、影音等) <input type="checkbox"/> 周邊商品販售(書報、文創品等) <input type="checkbox"/> 餐飲 <input type="checkbox"/> 其它：_____
展演狀況： 以2010年為例 (複選，勾選項目合計100%)	<input type="checkbox"/> 自行策劃展覽_____％(含自己、外面空間) <input type="checkbox"/> 邀請策劃展 _____％(邀請客座策展人策劃展覽) <input type="checkbox"/> 藝術家申請展_____％ <input type="checkbox"/> 活動、講座、工作坊、課程_____％ <input type="checkbox"/> 其 它_____％，說明_____
2008~2010年 近三年是否接 獲補/贊助？ (哪些單位、次 數)	<input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 文建會，合計補助次數：_____ 補助名稱：_____ <input type="checkbox"/> 國藝會，合計補助次數：_____ 補助名稱：_____ <input type="checkbox"/> 地方政府，合計補助次數：_____

	<p>補助名稱：_____</p> <p><input type="checkbox"/>其它政府單位，合計補助次數：_____</p> <p>單位說明：_____</p> <p><input type="checkbox"/>企業及私人，合計贊助次數：_____</p> <p>合作模式：<input type="checkbox"/>捐款</p> <p><input type="checkbox"/>產品和服務 (空間場地、設施等)</p> <p><input type="checkbox"/>行銷、廣告、公關活動</p> <p><input type="checkbox"/>企業志工 (協助行政業務、提供雙方專業)</p>
<p>現階段營運困難點 (複選)</p>	<p><input type="checkbox"/>資金不足</p> <p><input type="checkbox"/>補助機制不符合需求：_____</p> <p><input type="checkbox"/>法規限制：_____</p> <p><input type="checkbox"/>會計制度概念不足與備查機制繁瑣</p> <p><input type="checkbox"/>藝企合作機會少或爭取困難</p> <p><input type="checkbox"/>空間限制、不足</p> <p><input type="checkbox"/>設備不足</p> <p><input type="checkbox"/>專業人才不足</p> <p><input type="checkbox"/>市場行銷不足</p> <p><input type="checkbox"/>員工流動率高</p> <p><input type="checkbox"/>租稅問題</p> <p><input type="checkbox"/>其它：_____</p>
<p>期待國藝會協助項目 (請以 1,2,3... 在□內填寫先後順序)</p>	<p><input type="checkbox"/>資金補助，如：_____</p> <p><input type="checkbox"/>專業諮詢或輔導，如：_____(行政管理、財務管理、市場行銷...等)</p> <p><input type="checkbox"/>藝術行政管理人才之中介</p> <p><input type="checkbox"/>人才培育計畫</p> <p><input type="checkbox"/>閒置空間釋放與提供</p> <p><input type="checkbox"/>各項行銷網絡或平台的提供</p> <p><input type="checkbox"/>國際交流與展演的積極協助</p> <p><input type="checkbox"/>其它：_____</p>

## 附錄二 另類空間資料調查表之量化分析

### 一、另類空間的基本資料

#### 1. 另類空間成立時間：有效問卷為 14 份

表 附-1 另類空間成立時間

成立時間	個數	%
1986~1990	1	7.1
1991~1995	2	14.3
1996~2000	3	21.4
2001~2005	2	14.3
2006~2010	6	42.9
空間總和	14	100
遺漏值	0	

#### 2. 負責人在另類空間是專職或兼職？有給薪或無給薪？

有效問卷為 14 份，整體而言，負責人無論是擔任專職或兼職，只有 3 個空間有給薪，占 21.4%；有 10 個空間是無給薪的，占 71.4%。

表 附-2 負責人在另類空間專兼職與有無給薪比較表

	專職個數	%	兼職個數	%	專兼職 總和	%
	10	71.4	4	28.6	14	100
有給薪	1	7.1	2	14.3	3	21.4
無給薪	8	57.1	2	14.3	10	71.4
遺漏值	1				1	

#### 3. 另類空間有無立案：有效問卷為 14 份

表 附-3 另類空間有無立案比例與立案類型比較

	有立案數	%	無立案數	%	總和	%
	13	92.9	1	7.1	14	100
商業登記	4	28.6				
演藝團體	8	57.1				
社團法人	1	7.1				
遺漏值	0					

4. 另類空間立案時間<sup>208</sup>：先扣除無立案的 1 個空間

表 附-4 另類空間立案時間

立案時間	個數	%
1991~1995	1	7.7
1996~2000	0	
2001~2005	5	38.5
2006~2010	7	53.8
立案空間總和	13	100
遺漏值	0	

5. 立案地點同空間座落地點：扣除無立案的 1 個空間，有效問卷為 13 份。

表 附-5 另類空間立案地點是否同空間座落地點

立案地點	個數	%
同空間地址	10	76.9
其它	3	23.1
立案空間總合	13	100
遺漏值	0	

6. 另類空間有無立案變更歷程：扣除無立案空間 1 個，有效問卷為 13 份。

表 附-6 另類空間有無立案變更歷程

	個數	%
有立案變更	2	15.4
無立案變更	11	84.6
空間總和	13	100
遺漏值	0	

7. 另類空間的組織性質：有效問卷 14 份，營利與非營利組織比例約為 1：5.5。

表 附-7 另類空間的組織性質

	營利個數	%	非營利個數	%	空間總和	%
	2	14.3	12	85.7	14	100
獨資	1	7.1	3	21.4	4	28.6
合資	1	7.1	7	50.0	8	57.1
遺漏值			2		2	

<sup>208</sup> 立案時間統計採空間最早立案之時間點，即空間若曾立案變更，本題統計的立案時間不採用目前空間立案類型的立案時間，而是採用最早立案類型的立案時間，以了解立案的最早脈絡。

8. 另類空間的空間類型：有效問卷為 14 份

表 附-8 另類空間的空間類型與使用比例

空間類型		純展演空間 6 (42.9%)		複合式空間 8 (57.1%)			
				展演空間>50%		展演空間<50%	
				個數	%	個數	%
				7	53.8	1	7.7
其他 使用	辦公室 資料庫 11 (78.6%)	個數	% (總數 6)	個數		% (總數 8)	
		4	66.7	7		87.5	
	創作工作 室 3 (23.1%)			3		37.5	
	演講聚會 3 (23.1%)			3		37.5	
	餐飲 1 (7.7%)			1		12.5	
	商品販售 1 (7.7%)			157		12.5	
空間總和		6 (42.9%) + 8 (57.1%) = 14 (100%)					
遺漏值		0					

9. 另類空間的空間產權：有效問卷為 14 份

表 附-9 另類空間的空間產權

產權	個數	%
自有	0	0
租用	11	78.6
其它	3	21.4
空間總和	14	100
遺漏值	0	

## 二、另類空間的人力結構

### 1. 另類空間的目前人力結構：

表 附-10 另類空間的目前人力結構

			0人	1人	2人	3人	4人	5人	6~10人	11人以上	空間總和	遺漏值	
人力	專職	個數		7	3			1	1	1	14 (100%)	0	
		%		50	21.4			7.1	7.1	7.1			
	兼職	個數	5	1	4	3			1				
		%	35.7	7.1	28.6	21.4			7.1				
	志工	個數	8	3	1				1				1
		%	57.1	21.4	7.1				7.1				7.1
教育程度	博碩士	個數	4	2	4	1	1		1	1			
		%	28.6	14.3	28.6	7.1	7.1		7.1	7.1			
	學士	個數	3	3	4	1			2	1			
		%	21.4	21.4	28.6	7.1			14.3	7.1			
	其他	個數	13	1									
		%	92.9	7.1									

平均年資分為專職與兼職兩部分，專職平均年資的有效問卷為 14 份，兼職平均年資的有效問卷為 7 份。

表 附-11 另類空間的專兼職平均年資

平均年資		1~3年	4~6年	7~9年	10年以上	空間總和	遺漏值
專職	個數	9	2	1	2	14	0
	%	64.3	14.3	7.1	14.3	100	0
兼職	個數	7				7	0
	%	100				100	0

### 2. 另類空間的專職人員人力素養：有效問卷為 13 份

表 附-12 另類空間的專職人員人力素養

			0人	1人	2人	3人	4人	5人	6~10人	11人以上	空間總和	遺漏值
1.具視覺藝術創作經驗	個數	2	6	3		2					13 (100%)	1
	%	15.4	46.2	23.1		15.4						
2.具藝術策畫與行政經驗	個數	2	4	5	1			1				
	%	15.4	30.8	38.5	7.7			7.7				
3.具藝術史/評論經驗	個數	4	6	2				1				
	%	30.8	46.2	15.4				7.7				
4.具平面/網	個數	4	7		1			1				

頁設計經驗	%	30.8	53.8		7.7			7.7			
5.具空間經營經驗	個數	5	6		1			1			
	%	38.5	46.2		7.7			7.7			
6.具藝術市場經驗	個數	8	3	1				1			
	%	61.5	23.1	7.7				7.7			
7.其他專長經驗	個數	8	3	2							
	%	61.5	23.1	15.4							

### 3. 另類空間的理想人力規模

表 附-13 另類空間的理想人力規模

		0人	1人	2人	3人	4人	5人	6人以上	空間總和	遺漏值
專職人員	個數		3	4	3	1			11	3
	%		27.3	36.4	27.3	9.1				
兼職人員	個數		1	6	1		1		9	5
	%		11.1	66.7	11.1		11.1			

## 三、 另類空間的財務結構 (以 2010 年為例)

1. 另類空間年度收入來源：有效問卷為 14 份。

表 附-14 另類空間年度收入來源

收入來源	個數	%
自行營運	11	78.6
政府補助	11	78.6
企業及私人贊助	2	14.3
其他	3	21.4
空間總和	14	100
遺漏值	0	

(自行營運項目包含作品販售、會員費、場地出租、門票(活動、課程等)、週邊商品、政府委辦案收入和民間委辦案收入；其他來源包含自籌款和自備款)

2. 另類空間年度收入來源分配比例：有效問卷為 13 份

表 附-15 另類空間年度收入來源分配比例

收入來源項目		自行營運	政府補助	企業及私人贊助	其他
0%	個數	3	3	11	10
	%	23.1	23.1	84.6	76.9
1~20%	個數	2		1	1
	%	15.4		7.7	7.7
21~40%	個數	4	2		
	%	30.8	15.4		
41~60%	個數	3	3		1
	%	23.1	23.1		7.7
61~80%	個數		4		
	%		30.8		
81~100%	個數	1	1	1	1
	%	7.7	7.7	7.7	7.7
>0%	個數	10	10	2	3
	%	76.9	76.9	15.4	23.1
空間總和		13 (100%)			
遺漏值		1			

3. 自行營運收入之各項比例：扣除 3 個無自行營運收入的空間，有效問卷 10 份。

表 附-16 另類空間自行營運收入之各項比例

自行營運收入項目		有	無	空間總和	遺漏值
作品販售	個數	3	7	10 (100%)	1
	%	30	70		
會員費收入	個數	7	3		
	%	70	30		
場地出租	個數	6	4		
	%	60	40		
門票 (活動、課程等)	個數	1	9		
	%	10	90		
周邊商品 (文創品、出版等)	個數	3	7		
	%	30	70		
政府委辦案收入	個數	2	8		
	%	20	80		
民間委辦案收入	個數	2	8		
	%	20	80		
其他	個數		10		
	%		100		

4. 另類空間年度支出分配：有效問卷 14 份

表 附-17 另類空間年度支出分配

支出分配	個數	%
展演活動業務	14	100
人事費支出	12	85.7
行政管銷	14	100
硬體成本	10	71.4
貸款利息	0	0
稅務支出	3	21.4
其他	2	14.3
空間總和	14 (100%)	
遺漏值	0	

5. 另類空間年度支出分配比例：有效問卷為 14 份

表 附-18 另類空間年度支出分配比例

支出分配項目		展演活動業務	人事費	行政管銷	硬體成本	貸款利息	稅務支出	其他
0%	個數		2		4	14	11	12
	%		14.3		28.6	100	78.6	85.7
1~20%	個數	6	3	5	8		3	2
	%	42.9	21.4	35.7	57.1		21.4	14.3
21~40%	個數	4	6	7	2			
	%	28.6	42.9	50	14.3			
41~60%	個數	2	3	2				
	%	14.3	21.4	14.3				
61~80%	個數	2						
	%	14.3						
81~100%	個數							
	%							
>0%	個數	14	12	14	10	0	3	2
	%	100	85.7	100	71.4	0	21.4	14.3
空間總和		14 (100%)						
遺漏值		0						

6. 另類空間年度盈餘/虧損狀況：有效問卷 12 份

表 附-19 另類空間年度盈餘/虧損狀況

		1~25%	26~50%	51~75%	76~100%	空間 總和	遺漏值
盈餘	個數	0	0	0	0	12 (100%)	2
	%	0	0	0	0		
收支平衡	個數	8					
	%	66.7					
虧損	個數	2	1	0	1		
	%	16.7	8.3	0	8.3		

#### 四、另類空間的組織營運狀況

1. 另類空間的營運項目：有效問卷為 14 份

表 附-20 另類空間的營運項目

項目	個數	%
展覽	14	100
講座、研習工作坊、課程	10	71.4
場地出租	7	50
駐村/創作工作室	5	35.7
藝術經紀		
策展服務	4	28.6
設計服務		
智財經紀		
出版	5	35.7
周邊商品販售	2	14.3
餐飲	1	7.1
其他		
空間總和	14	100
遺漏值	0	

2. 另類空間的展演狀況 (以 2010 年為例)：有效問卷為 14 份

表 附-21 另類空間的展演狀況

比例	展演項目	自行策畫展覽	邀請策畫展	藝術家申請展	活動、講座、工作坊、課程	其他
		個數	1	6	6	7
0%	%	7.1	42.9	42.9	50.0	
1~20%	個數	3	7		3	
	%	21.4	50.0		21.4	
21~40%	個數	5		4	2	
	%	35.7		28.6	14.3	
41~60%	個數	1		3	1	
	%	7.1		21.4	7.1	
61~80%	個數	2				
	%	14.3				
81~100%	個數	2	1	1	1	
	%	14.3	7.1	7.1	7.1	
>0%	個數	13	8	8	7	
	%	92.9	57.1	57.1	50.0	
空間總和		14 (100%)				
遺漏值		0				

3. 另類空間近三年是否接受補/贊助 (2008~2010 年)：有效問卷 14 份

表 附-22 另類空間近三年(2008~2010 年)是否接受補/贊助

近三年是否接獲補/贊助	單位	個數	%
是 13 (92.9%)	文建會	3	21.4
	國藝會	11	78.6
	地方政府	5	35.7
	其他政府單位	1	7.1
	企業及私人	5	35.7
否 1 (7.1%)		1 豆	7.1
空間總和		14	100
遺漏值		0	

表 附-23 另類空間近三年接獲補/贊助之單位與次數比例

單位 次數		文建會	國藝會	地方政府	其他政府單位	企業及私人	合計
		0 次	個數				
	%						
1 次	個數		1	1	1	1	4
	%		7.7	7.7	7.7	7.7	30.8
2 次	個數	2	1	1			4

	%	15.4	7.7	7.7			30.8
3 次	個數	1	6	1		1	9
	%	7.7	46.2	7.7		7.7	69.2
4 次	個數		2	2			4
	%		15.4	15.4			30.8
5 次	個數						
	%						
6 次以上	個數		1				1
	%		7.7				7.7
空間 總和	13 (100%)						
遺漏值	3						

4. 另類空間現階段營運困難點：有效問卷為 13 份

表 附-24 另類空間現階段營運困難點

經營困難點	有	
	個數	%
1. 資金不足	10	<b>76.9</b>
2. 補助機制不符需求	3	23.1
3. 法規限制	3	23.1
4. 會計制度概念不足與 備查機制繁瑣	1	7.7
5. 藝企合作機會少或爭 取困難	5	<b>38.5</b>
6. 空間限制、不足	6	<b>46.2</b>
7. 設備不足	4	30.8
8. 專業人才不足	2	15.4
9. 市場行銷不足	2	15.4
10 員工流動率高	3	23.1
11. 租稅問題	4	30.8
12. 其他	5	<b>38.5</b>
空間總和	13 (100%)	
遺漏值	1	

5. 另類空間期待國藝會協助項目：有效問卷 13 份

表 附-25 另類空間期待國藝會協助項目

協助項目排序			1	2	3	4	5	6	7	8	空間 總和	遺 漏 值
資金補助	個數	<b>9</b>	個數	<b>6</b>	3						13 (100 %)	1
	% (總數 13)	<b>69.2</b>	% (總數 9)	<b>66.7</b>	33.3							
專業諮詢或 輔導	個數	5	個數			1	2	1		1		
	% (總數 13)	38.5	% (總數 5)			20	40	20		20		
藝術行政管 理人才仲介	個數	6	個數			2			2	2		
	% (總數 13)	46.2	% (總數 6)			33.3			33.3	33.3		
人才培育 計劃	個數	<b>8</b>	個數		<b>4</b>		2	1	1			
	% (總數 13)	<b>61.5</b>	% (總數 8)		<b>50</b>		25	12.5	12.5			
閒置空間釋 放與提供	個數	<b>9</b>	個數	<b>4</b>	1	1	1		1	1		
	% (總數 13)	<b>69.2</b>	% (總數 9)	<b>44.4</b>	11.1	11.1	11.1		11.1	11.1		
各項行銷網 絡或平台提 供	個數	6	個數	1	1	1		2	1			
	% (總數 13)	46.2	% (總數 6)	16.7	16.7	16.7		33.3	16.7			
國際交流與 展演的積極 協助	個數	<b>9</b>	個數	2	2	2	1	1		1		
	% (總數 13)	<b>69.2</b>	% (總數 9)	22.2	22.2	22.2	11.1	11.1		11.1		
其他	個數	0	個數									
	%		%									

## 附錄三 訪談紀錄整理

### 訪談紀錄整理(一)

時間：2013 年 5 月 9 日

地點：新樂園藝術空間

受訪者：新樂園藝術空間藝術行政 - 郁萍 (任職一年多)

**問：藝術行政的工作內容？**

答：主要協助空間營運，申請補助的企畫書撰寫包含空間和年度策畫展，及協助成員個展和年度策劃展的佈卸展、宣傳，其他如空間庶務、合作邀約窗口、財務會計...等。

**問：向政府申請哪些補助？**

答：主要向國藝會和台北市文化局申請空間和展覽補助，因為文建會升格為文化部後條件變嚴苛不利新樂園申請，過去僅只一次因冷氣爆炸空間即需大筆修繕費用而向文建會申請過急難救助。成員在自己個展時會自己向政府申請補助並負責核銷，不過行政會協助。(筆者：藝術家展覽時需自行申請補助，是因為政府對於新樂園展覽的補助不夠嗎?) 新樂園主要收入是會員費和政府補助，運用在空間營運、人事費(行政 - 正職、執行長和副執行長 - 兼職)、行政管銷(租金、水電)，一個月平均 10 萬，然後成員會費繳交狀況不規律、會拖。成員展覽事務(DM 印製)和佈展材料費等需自行負責，所以他們會以個人名義向政府申請補助。(筆者：目前會費是多少?)以一個檔期(一個月)四萬八計算，成員視經濟或展覽需求可找人分攤。

**問：新樂園成員多達三十多位，檔期如何規劃？**

答：期初，新成員加入後的第一次會員大會便會分配兩年的檔期，成員勾選三個時段排序後再去調配，和誰展也是成員自己決定。(有對外邀請或開放展覽申請嗎)沒有，是以服務成員為主，除非成員自己無法展而將原本排定的檔期釋出，但找來代替的藝術家需經集體成員同意。

**問：新樂園的行政組織結構和運作？**

答：執行長 - 副執行長 - 執委會(10 人) - 藝術行政處理日常行政事務。執委是半年一期

有排定展覽者擔任，之後再由下半年的展覽成員輪流擔任。但是效率最高的仍要透過會員大會進行重要事務的討論和決議，例行的兩三個月召開一次，其間隨時召開臨時大會。

**問：藝術行政在申請或核銷政府補助時有無遇到困難？**

答：例行的行政補助一年一次，剛好就是新樂園行政的壽命，經驗無法累積所以每次申請都是新的開始，困難在於初期申請要去熟悉繁雜的規定細節，但好在政府窗口也都清楚我們的狀況會給與彈性和耐心協助。

**問：政府補助和會員費占新樂園收入經費比例如何？**

答：政府補助和會費幾乎各占 40%~50%，僅極少部分是捐款或其他收入 - 如合作或參與其他單位的串連活動可獲得小額經費，像去年台灣設計展，台北有好幾個創意街區活動，新樂園就有參與。(筆者：這兩個收入來源占如此高的比例，是否會時常造成新樂園營運上的不穩定感?)會，尤其在年底結算時狀況最為嚴重，這與成員繳交會費的狀況有關。現在做法會透過清楚呈現目前所剩資金，換算成新樂園多久的壽命，讓成員自己意識到對空間的責任。基本上年中年末固定會讓成員了解財務狀況，再加上我們提醒，會費的繳交狀況就會比較好，新樂園就相對穩定。比較困難的是，大型計畫的資金問題，像明年是新樂園二十周年會有策劃展、出版和新版網站，若政府補助不夠便需另尋資源，但因新樂園在這方面的經驗非常少，就會是新的挑戰。若兩個資金都不到位的話就得縮小規模了。(筆者：過去企業贊助或合作的經驗為何?) 沒有直接金錢的贊助，頂多是展覽器材的部分，我們有合作的廠商，提供廣告 logo 露出作為交換。

**問：以另類空間的藝術行政來說，有期待政府再釋出怎樣的資源或協助？**

答：政府補助目前已是很足夠了，因為一個空間的營運並不能完全倚靠政府，尤其新樂園的政府補助幾乎占 50%。基本上，政府的補助也不只是單純贊助一個團體或空間，而是希望能透過新樂園帶給社會一些藝文的回饋。另外，政府也考量到空間經營者或行政人員缺乏行政營運 - 財務會計等專業，每年文化局都有安排相關輔導課程，但因新樂園有另外專門的會計而從沒上過。對新樂園來說，政府補助和協助已是相當足夠了。

**問：每個月十萬元支出？**

答：10 年前承租的房東和其中一個成員是朋友，所以在中山區這樣的房租是相對便宜

的。房租、人事費占 40%，也是滿高的，還要包含保全、水電、策畫展、策展人策展費、講者車馬費、視覺設計費等，有時還要包含空間修繕。(筆者：目前人力是夠用的嗎？或理想狀況是如何？) 理想人力是兩位藝術行政，一位是一般行政另一是協助更多展務兼公關。因有時光行政事務就相當繁雜，需隨時處理空間漏水或燈管壞掉，還有一堆計畫案要撰寫，同時還要接待或為觀眾導覽等，對行政的負擔是不小的。

**問：新樂園創立多年，在行銷和教育推廣的規畫是如何？**

答：沒有特別編列相關費用，而是跟隨展覽發生講座、座談等對外開放的活動，歡迎一般民眾參與而非侷限藝術圈人士，但可能後者參與較多而讓新樂園在教育推廣上或者說與社區互動上較不明顯。行銷方面，由於財力有限多半是利用免費的網路平台(約十多個)進行展訊宣傳，只有策劃展會額外買雜誌廣告，但成員展覽就是他們自行購買。我們最近有固定買藝術地圖(art map)和破報的廣告做行銷，這兩個比起其他藝術雜誌易讀以及讀者屬性較為廣泛。在教育推廣部分，我們認為展覽和講座本身就具有此功能，因它是免費且不是以販售作品為目的的活動。它在這個地方以一個免費且開放給所有民眾參與已算是教育推廣。又，有時藝術家展覽期間會不定時來空間為觀眾親自導覽。除了展覽，這兩年有陸續做一些不一樣的講座如國際當代藝術家交流講座，還有自 2008 年開始的新成員的藝術家幻燈秀，介紹歷年作品，本來是內部活動讓舊成員了解新成員，後來對外開放後深獲好評，尤其藝評表示能藉此快速且清晰瞭解藝術家脈絡。(筆者：它比較像是公開的藝術家資料庫，相對其他另類空間的藝術家資料庫是被動性的，你有需求才去尋找，但新樂園的做法是有固定舉辦的訊息，開放給大家參與) 早期一直都是這樣做，但近幾年比較有多餘經費添購錄影設備，未來希望將每次分享的影音紀錄變成線上資料庫，不隨著活動結束就結束。幻燈秀是於期初排定，主要是跟著新成員的檔期發生。

## 訪談紀錄整理(二)

受訪者：新樂園藝術空間第三任執行長－林文藻(第9、10期成員)

時間：2013年5月9日

地點：新樂園藝術空間

**問：從新樂園角度，你如何重新看待「替代空間」於現今的意義？**

答：首先因為我是從國外回來的，我沒有台灣替代空間的概念。在國外時我曾在我老師自己營運的替代空間空工作過，國外的替代空間一般來說很大，地點可能較偏遠，但是按畫廊模式營運，有完整的空間規畫和人力結構，但展演規畫則是相對另類自由的，這些都不同於台灣替代空間的樣貌。所以當我回到台灣時是找不到地方展覽的，透過朋友介紹才知道新樂園。也才發現原來台灣替代空間是小小破破舊舊的，藝術行政克難瑟縮在角落辦公，當時心想為何一定要這樣才稱之為替代空間。自從當了執行長後，開始思考在持續保留好的那面外，是否有改變的可能。首先將行政移出小房間在展場直接面對觀眾，因為藝術家或成員不會一直在，而行政窩在小房間便無法了解觀眾參觀情況，觀眾往往晃一晃就走了，不利藝術交流或新樂園的行銷。於是展場的行政區就產生了並且可隨展場規畫而移動的。

**問：執行長制度是從何時開始的？**

答：第八期，當時可能基於鬆散的情況下，是不好的，尤其每期成員都在2、30位以上，空間大小事務的決議僅仰賴一位行政去一一徵詢所有成員意見，往往費時又無效益，同時增加行政在處理行政事務上(做事上)的困難度，於是便提出執行長制度的想法，可以先就單純且緊急的事務做即時決議以利行政執行。執行長是有給薪的，兩年一任，起初是單執行長制，但因執行長自己的外務多也要創作等等，而改成雙執行長制。一開始雙執行長是沒有主副之分的，常常發生意見相左反而造成行政困擾，然後對外公關時也容易讓外部對新樂園的運作狀態有困惑，才改成目前正、副執行長。(筆者：新樂園逐漸走向較嚴謹正規的組織模式運作，你認為體制化對台灣另類空間是具積極、正面的走向嗎？)我認為沒有不好，但我不清楚成員的想法。(筆者：所以你們內部沒有過這樣的討論？)只有在成員大會時，曾經在春酒和大家討論要分為正副執行長制度和執委，也就是它現在像一個公司，而成員都是股東，你們只是聘請執行長幫大家做事，但需被十位

執委監督。當然大家也會擔心執行長的權力獨大，就提出執委監督制度，所以我們每次做決定後即時透過簡訊電話回報執委，待半數通過後就執行，比過去有效率很多，在加上兩個月開成員大會，成員也會知道這期間發生的事。其實以前並不這麼常開會，是我看到過去公約中有明定開會時間，而我認為這是好的部份就按公約重新定期實施，正面的意義是讓成員更積極參與空間事務，而不僅是來辦展覽而已，但新樂園還是保有它的自由和彈性，這部分是沒有變的。另一部份是，它仍作為藝術家發表新的、實驗性創作的空間，或被藝術家視為試市場水溫的地方。然後也有某一類成員是堅持展出完整度高的作品。(筆者：怎麼說?)跟世代有關係，比較年輕成員認為來新樂園就是辦展覽，而展覽經歷是要出現在簡歷上的，所以完整度很重要。(筆者：某種程度聽起來，對於你觀察到的這類藝術家來說，加入新樂園是策略性的？不同於當初新樂園強調成員間互動交流的精神，反倒像把另類空間當成前進美術館或畫廊的跳板，而新樂園又在展演空間中具有美化簡歷的作用)大家可能有認為在新樂園展展覽有機會前進到某個地方，或被認定為什麼，或抱持著至少在這裡展過的態度。(筆者：那這樣是否意味著成員對空間的認同或向心力，成員間的交流狀況已有所改變?)我覺得確實是有降低的，可是也就是我意識到了，才很堅持兩個月開一次會，要有春酒、尾牙、中秋烤肉等非正式的社交活動來凝聚大家的向心力，而不是辦完展覽就消失了。(筆者：關於新樂園成員向心力不足的問題，你會擔心它未來的發展走向嗎？我的意思是指新樂園的樣貌是由其行動者決定，當你觀察到新世代有將它視為策略時，會擔心新樂園的精神特質質變、消失嗎?)剛開始覺得有危機，然後擔心，再來就覺得其實讓年輕人來也無所謂，說不定二十多歲的想法會比我們更好。(筆者：回到最初的問題，你認為新樂園目前在台灣另類空間中扮演怎樣的角​​色？或者有何差異?)在社交上較薄弱，有時外人會覺得新樂園在玩自己的(筆者：你的看法是?)我覺得可能是因為新樂園的曝光率不高，也就卡到行政面的事，行政可以做的事有限，再加上曝光都需要錢來做廣告，回到成員身上是否願意再多繳錢來做這部分，他們又覺得沒有必要。但現在有好一點點了。(筆者：是做了什麼改變的嗎?)新樂園就是做它該做。但其中有段時間新樂園確實有些怠惰，導致在行銷或連結上處於弱勢。最近有改善是因為對較有商業性質的串聯都較願意參與。(筆者：現在對於商業較不排斥了嗎?)例如中山區新光三越想跟附近藝文據點串連，這時我們就得答應，沒有拒絕的條件，如果你要曝光的話就必須跟著大家這樣做，那以前可能是因百貨公司、商業行為，但新樂園不商業化為何要去沾惹。(筆者：這部分在新樂園是共識的

走向了?) 我們會在成員大會向大家分析, 通常免費的資源大家都會願意做, 但若在一定錢的額度之內就會評估效益。(筆者: 聽起來新樂園因為資源有限而使得整體發展和行銷推展不開, 有無討論轉變營運模式朝向類商業畫廊或與企業合作可可能?) 身為一個執行長有時抓到和企業合作機會時, 沒跟成員討論就直接做了, 比如和讀冊書店的合作, 它們主辦我們協辦, 是兩個一次的座談會在新樂園舉辦。或如北藝有活動場地需求, 新樂園也會在不影響展覽前提下免費提供, 只要它們將人潮帶入新樂園, 新樂園在乎的就是人的互動而已。(筆者: 我的問題不只在於人, 還有關於資金的問題) 成員可在新樂園「私下販售作品」, 空間不介入且販售的收入也不需回饋給空間, 但需回饋 10% 給行政作為「推廣」作品的報酬, 這個制度也是現在才有的共識。當然也是因為新樂園的行政很辛苦。(筆者: 成員們的銷售狀況如何?) 想賣的成員對於展覽和作品的完整度會較為謹慎, 會帶自己的藏家過來看。(筆者: 販售規則的共識看起來是新樂園滿明顯的改變) 藝術家不可能單靠藝術或補助生活, 作品買賣本就是藝術家一直要經營的部分, 而新樂園第一批藝術家多數從紐約或洛杉磯回來的, 那邊的替代空間後來也適度地開放作品買賣, 但這並不違背空間精神, 待在替代空間的藝術家並不是進不了或不想進美術館、畫廊, 而是想做一些不同的東西。

問: 替代空間原被認定是體制外的, 當她紛紛立案時, 您認為在意義或實質上有何改變或影響? 2 號公寓、新樂園早期都堅持不立案以作為體制外的一種象徵手段, 您如何看待新樂園 04 年立案的這個轉變? 或在整個替代空間脈絡上的意義

答: 假如 2003 年我在新樂園立案討論會議中是同意立案的。以政府補助來營運新樂園是取之於社會用之於社會的概念, 社會其他公益事業或替代空間也都立案、申請補助來推動自身事業, 那新樂園辦展覽對社會功能而言是公民美學的推廣, 為何不拿補助? 這是現實面的考量! 老實說, 就現在新樂園的補助加上會費也只是剛好收支平衡而已, 所以如果當時新樂園不立案拿補助, 到底要如何生存下去呢! 成員光忙著應付空間生存的現實問題就及了, 就遑論理想的落實了。(筆者: 曾有評論認為替代空間拿補助等於被體制收編, 成員們曾有這種聲音出現嗎?) 就我參與新樂園以來從未聽過成員有這種聲音出現, 一來是補助機制已行之有年, 現在新樂園成員年輕化早就習慣補助這件事, 二來是就算有這種想法的成員也可能因為是小眾, 畢竟現在沒有藝術家不拿補助的, 而選擇不說, 因為新樂園是一個團體, 雖可以包容各種聲音, 但若其意見不合時宜或不符合空間需求, 對空間發展來說是種困擾。例如曾有一成員為其他成員做策畫展時堅持不

申請補助，在無補助的情況下製作費只有 4 萬 8(會費)，這關乎的是展覽規模、精緻度和完整度的問題，還包含能投入多少人力和做廣告的現實問題。(筆者：**政府補助或藝企合作時，補贊助單位會干預或影響新樂園藝術實踐的自主性嗎？**)不會！基本上現在的補贊助單位都不會干預，頂多是對於形象 logo 的露出會提出建議，而這些都不會去影響實際執行的部分。我們在尋求合作時對於補贊助單位的挑選也是謹慎的。新樂園的政府補助很單純，就是空間營運補助與行政補助，提交空間年度營運暨展覽計畫書。目前藝企合作也僅止於器材贊助，做為執行長我希望未來能談到更多廠商長期的器材贊助，或跟某個基金會談長期贊助和合作。不過現在的困難就是上述這些事務都落在兩位執行長和行政身上，成員的熱情和心力不再投注於空間事務，而在自己的創作和展覽上，這點確實是有執行長制以來的問題，大家普遍抱著「有人做事就好，等我輪到執委再說」的心態，有時讓我們感到有心無力。但就空間管理層面，又不可能回到沒有執行長制的狀態。尤其是對二十多歲的成員來說，新樂園一直指被視為展覽空間而已，於其他空間無異，並不想涉入太多營運事務。(筆者：**就您對年輕化成員對空間認同與投入越趨薄弱的觀察，做為執行長是否擔心新樂園未來發展與存在的必要？**)我不擔心，一來是對於新秀來說新樂園顯然被視為一個品牌，擁有其價值和資源可茲使用；二來是新樂園樣貌是每個時代的行動者觀念的再現，不斷地在變化是它最大的特色。希望未來新樂園能吸引藝術家以外的藝術工作者加入，如藝評、策展人...等，注入更多活力和碰撞。

### 訪談紀錄整理(三)

受訪者：新樂園藝術空間第三任副執行長－張雅萍(8~10期成員，第二任執行長)

時間：2013年5月9日

地點：新樂園藝術空間

問：從新樂園角度，您如何看待替代空間於現今的意義？

答：我認為現在替代空間已喪失它最初的目的，真正的替代空間應是流動性空間，也就是隨時打游擊或於公領域空間做實質意義或政治性挑戰，那現今講的替代空間還是有以別於官方單位的過去那套定義來界定，我認為新樂園是開放的培養皿、廣大的容器，這是相對藝術學院本身的封閉性、排他性來說，新樂園是可以包容不同領域和跨學院的生態，只要有心創作、累積一定能量，透過徵選即可加入新樂園，其門檻是相對於其他空間低很多的，像伊通、VT都有其相對嚴格的評選機制。成為新樂園長期的成員，它對於藝術家自身成長的程度是相當大的，不論是面對空間、不同類型的藝術家，實際了解空間經營運作的現實面/執行面，這些有時是學院理論無法對應和印證的，還有包含藝術家理想性與現實面的落差亦是常為人所詬病，像新樂園時常落入永無止盡的討論等等，但在新樂園你不僅是展覽的藝術家，同時有機會成為空間經營者，這是其他展演空間無法給你的經驗和成長。例如有人常說新樂園是跳板又何妨，轉念一想要成為跳板是需要具備一定程度的能耐，這個跳板才能對藝術家有益、有價值。起初我對替代空間的想像是可以敲敲打打，但新樂園有結構、隔音問題，然後又需尊重鄰里關係，不得以空間必須修繕成現在這個乾淨的白盒子空間，起初我站在藝術家立場時也不同意抹去空間的歷史感，但當轉換成空間經營者時必須妥協，不能因為要成就藝術的爽快而影響到鄰居。關於跳板，我個人並不認為它是跳板，而是一個可以定期發表、跟很多創作者交流學習的地方，但每一個世代的藝術家對於展覽的定義不同，自然想法就不同。當初我是懷抱著熱情和興奮心情加入新樂園，期待與很多人一起創作、討論、學習，但進來後才發現是有落差的。跳板這件事是世代的認知不同，但不能通盤說所以藝術家都當它是跳板。(筆者：剛剛提到的加入前後的落差是指什麼?)成員交流密集但重點放錯，當時環境欲尋求一個藝術真理或價值，這個價值會隨藝術家的人生經驗而不同，成員多是基於對空間的關愛才會提出意見，自然於會議中產生衝突、爭執，造成情感的磨損，尤其藝術家都是感性的，很多事會混為一談，有磨損就會造成空間新進成員的離心力，當時部分成

員不想淌渾水就選擇離開，然後第八期就變得非常冷，成員只有在展覽開幕才出現，直到下一檔開幕都不會有人來，聚會也不密切，對於當時的我來說簡直像過了一個長達兩年的漫長冬天。(筆者：**加入新樂園的篩選機制是什麼？**)有意加入的人透過徵件方式，由舊成員去挑選適合新樂園實驗屬性的創作者，先排除掉一些傳統水墨這些，並非針對媒材，挑選準則是有無進一步對你的媒材提出實驗性發展。

**問：替代空間原被認定是體制外的，當她紛紛立案時，您認為在意義或實質上有何改變或影響？二號公寓、新樂園早期都堅持不立案以作為體制外的一種象徵手段，您如何看待新樂園 2004 年立案的這個轉變？或在整個替代空間脈絡上的意義**

答：我覺得立案後對新樂園並無差異。會不會變成官方的附加媒體完全取決於新樂園當時經營成員的觀念。我們最常面臨的是成員招收不足隨時要結束的危機感，這就無關於補助，秉持著多少人能做多久就多久，所以我覺得進入立案是不是被體制收買這件事，但我可以理解前輩成員會這麼想是有其時空背景的考量，那我們這代思考著重於補助能為我們帶來多大效益，以及這個效益能如何支持我們創作，卻不影響創作本身，例如之前台北雙年展串連新樂園的連動計畫也是極具批判北美館機制的，雖然力道有點弱但那是跟時代有關的。所以我不覺得立案會對空間實踐造成多大影響，反而是現在這群人讓新樂園變成怎樣的樣貌，這才是核心。(筆者：**如果立案沒有負面影響，那有正面效益嗎？**) 年底尾牙有人請我們表演！這荒謬的狀況，源自於當初立案找不到相對應的名目而申請了綜藝團，即便是現在，我們既非畫廊也非公司，能在哪找到位置呢！說我們是表演團體也不是，就只能折衷挑個接近的綜藝團，現在無法改是因為變更很複雜，複雜的原因是掛名團長已不在新樂園，但如果要變更的話整個文件行政都要跟著改。但那張紙對新樂園來說不重要，重點是本質。比如之前我們曾討論到新樂園越來越像畫廊，我做裝置文藻是繪畫，對於空間需求完全不同，是否會像畫廊跟作品本質有關，跟形式無關，當然白盒子是需要討論的，但不可否認單一色系的東西有助於作品呈現，但不能就此說它是畫廊，如果新樂園是畫廊早就賺死了不需要辛苦申請補助。但說它像畫廊是種諷刺，成員多半聽來都不開心。(筆者：**文藻對於這部分是保持較樂觀正面的態度，但您對於新樂園畫廊化的說法顯然相對排斥**) 是阿！有時我們的意見是相左的。(筆者：**就您在新樂園的觀察，成員曾內部討論過轉型成畫廊模式經營嗎？**) 新樂園的作品買賣是成員可以私底下決定和進行的，重點是形式的問題。這當然跟我和文藻的屬性不同，以及文藻曾待過畫廊有關，而我是比較實驗性質的空間，所以新樂園是相對被限制的。

(筆者：被限制是指什麼？) 空間的載體已經到達它的極限，造成藝術家使用上的困難，在困難之下讓空間能繼續被使用就是以現在這白盒子模式去裝修，因為在牆面直接打釘會造成鄰居磁磚剝落，所以根本已無法再打釘，也無法改善長期漏水問題，事實上是它無法再承載任何可能性，但目前空間是我所能接受的最大限度。再來是藝術圈有個社交氛圍在，而新樂園一直除外。曾有成員說過去新樂園開幕都有很多大咖藝術家來，但那是時代氛圍不同，過去可能只有伊通，沒有VT或現在這麼多空間以辦派對的方式進行，相對來說那樣的社交方式是新樂園的性格所跟不上的，那如果新樂園在秉持本質之下適度調整改變，是可以接受的。但如果說它是畫廊就太狹隘了，只能說是不瞭解新樂園。最令人生氣的是這樣的說法都是用表象來評判新樂園，但剛好這世代都偏好平面繪畫，掛在白盒子空間裡就說是畫廊難免不公允，甚至是偏頗的認知。

**問：請問您對目前空間成員互動交流的觀察如何？**

答：四期以前的藝術家都是留美的，它們擁有類似的世界觀、創作觀，並隨之引屆許多國外藝術資訊和理論，這是新樂園最輝煌時期。我跟文藻剛好卡在世代交替中間，一來是媒體改變的衝擊，大家習慣用數位媒體連絡交流，面對面談作品的機會就相對減少很多，這就是我們這世代面臨的挑戰和衝擊；二來是空間如何包裝行銷，這是新樂園的弱點，例如很多空間會剪輯預告片之類的，但新樂園在經費有限的情形下，只有執行長或行政心有餘力時才能做，但對我們來說是內耗，問題是成員是否願意跳下來做。另外是以現在當期成員是無可厚非，就像很多人念博班會休學，因為大家都面臨到自己人生的問題－養家活口、當兵，可能會短暫的消失或離開，但新樂園就像是家一樣離開隨時接納願意再回來的人。而新樂園仍然希望透過實際的互動方式凝聚和落實大家的想法，而非在虛擬的空間裡空想。我想縱使新樂園面臨媒體造成社交方式的改變，使得目前成員互動薄弱，但它仍無法被取代。當然有人提議找老成員來拉攏大家的向心力，但這未必是有效的方式，即使有效可能也是一時的，重點是有沒有心去了解每個成員，因為他們都要先回歸到自己人生的課題，才有餘力去做其他事，而我是樂觀的。經過第八期的結冰階段，九~十期已恢復正常。(筆者：八期發生什麼事情？)我不清楚，只知道十周年展結束一些老成員就離開了，八期就結冰了，八期跨九期時又走掉一半以上，就足以想像九期的狀況也非常困難。當時換血的速度非常快，可說是失血的狀態。八期，常常我去新樂園時就只有我跟行政，常常空間發生狀況就只能緊急請我去處理，因為其他成員都忙著上班。所以凝聚力的問題在於，成員把新樂園當成什麼(家)，以及核心價值在哪

裡(新樂園)。(筆者:現在成員是屬於較疏離的狀態嗎?)還好,現在成員大多是剛畢業、剛要當兵或剛當完兵,都滿有熱情的,常常幾個成員就私底下約去誰家吃飯喝酒。可能有人覺得疏離,但我認為是彼此還不了解,你要打開界限多主動與其他人互動。

**問：請談談成員作品販售的狀況？**

答：成員它們會私底下進行，或藏家自己過來看就需透過行政當第一線，那因為其實藝術家常常不在，這部分對行政的負擔就比較重，所以在之前決議出 10%的買賣回饋機制，我認為這是合理的。然後近年來因為藝術市場活絡，藏家會定期過來看看，所以成員在新樂園展覽被藏家看到的機會有明顯增加，但裝置依然不討喜。不過，新樂園並沒有在刻意或主動經營藏家，有幾次都是藏家剛好經過留下名片，定期發資訊給他，有不錯的就開始談價錢。某種程度可以說是新樂園懶惰，或是我們根本不知道去哪找藏家。(筆者：**既然作品買賣是成員的共識，為何不是以新樂園名義進行？**)因為這樣就違背新樂園本來的立意，如果完全變成一個販賣作品的地方，就直接變成畫廊或經紀公司經營，這反而容易。可是加入新樂園的人就是有點反骨，想在藝術市場裡做自己的事情，所以有時外界會認為新樂園有點偏門，什麼都能拿出來展。新樂園就是理想中的烏托邦，沒有空間會像我們這樣經營，怎麼活啊！這烏托邦常常有縫，縫補過無數次，每次都面臨即將倒下又堅強活下來。(筆者：**聽起來你們也很常在掙扎這部分，可是依然認同並堅持當初的立意和精神**)因為藝術家對創作都有個嚮往在，實驗性和我原來要的東西一定要存在。販售就是視你的性質而定，像平面繪畫較容易保有自己的精神和販售同時兼具，但裝置就相對困難，其實每個類別都有可能性，差別在於多和少，以及要或不要的問題。新樂園是相對保留當初立意和實驗精神的替代空間，而目前那些空間只是名稱上不叫做畫廊，實際上卻以畫廊經營。當然面臨營運困難時確實也時不時有這樣的想法產生，但是新樂園目前不可能轉型成畫廊或公司的一個原因是其成員結構，我們不是只有 3~5 位核心成員在經營而是多達三十位，每兩年換血一次。而最有效的經營方式就是中央集權，偏偏新樂園的有機體結構不適用，管理者的不確定性太高，就拿目前的執行長制都是經過多次修正的，沒有中央集權就顯得執行上很吃力，但比八期好太多了，八期是沒有執行長只有執委，三十多位成員分四次輪替，每次開會只來三四隻貓，修個廁所可以從第七期討論到第九期還沒定案；又例如採買相機和 DV 的討論也是，哪個空間不為自己的生命做紀錄，吵到最後只同意買相機。後來有執行長制後，有些事如修冷氣、馬桶等就可以不用開會而直接決議，加速行政運作的效率對空間營運是好的。但有些人會認

為執行長把很多事都決議好了，但事實上我們只是以簡訊或 APP 取代過去 email 的討論，解決時間差以及語意理解的差異，能夠快速立即地反應緊急事務並決議，而徵求決議的時效性必然引起如此的誤會。過去空間行政事務的分工確實是新樂園營運很大的問題，行政一個人要處理所有事情，卻像無頭蒼蠅找不到可以討論和決議的人，三十多人沒有共識他就無法做事，最慘的是如果影響到補助申請進度，責任也是在他身上，又例如十周年被提名台新獎的資料準備也是。所以我認為現行制度是好的，不過有人會質疑執行長這名稱或頭銜是權力集中，但對我們來說就只是方便空間事務的推動這個立意而已。真正的問題在於如何交棒，確保下一任執行長會跨到十期，像這任執行長於今年七月三十卸任交接(我是做到明年)，下一任執行長人選考量一來是能否做到十一期中間，也就是他必須是第十和十一期成員；再來是彼此成員不熟悉而無法評斷人選的待人處事、人品，這關乎的是我和文藻簽過多少合約，新樂園資產和錢的管理問題 - 如何被合理和公平使用，以及能否保護和堅持新樂園的價值和精神，能讓有心在這裡創作和實驗的人繼續下去，因這裡是我們實踐理想之所在，而如今即將卸任之際的擔憂。因為事實上在台北也不可能找到第二個真正提供新秀實驗的地方，這點是非常隱性的部分，因大家都只注意到光環，而新樂園相對於其他替代空間的角色和意義就明顯地被區隔開來了。另一特點是進入新樂園的門檻低，讓它的可親性和開放性的感受會較深刻，這不僅是展覽成員的包容度/接受度，還有社交互動的...。(筆者：**與藝術社交上的距離是否影響新樂園的曝光？**) 確實有比較低！新成員可能較期待那樣的社交場合，但會被看見就是會被看見，最後你多會社交仍是需要作品來驗證能力。

我覺得我們這輩在討論作品時比較溫，不像前輩們批判。但溫的原因之一是當一個組織擴大成三十多位、彼此陌生的成員時，起初的講話方式自然溫和、不直接；前輩們時期可能成員數少，彼此員就是朋友關係，討論方式自然顯的直接、批判。

**問：你對於目前執行長和執委制度的運作的看法是？**

答：我認為是好的，雖然文藻希望強制執委一定要全數到場開會，但責任感是建立在對空間認同上的，你是把它當作跳板還是當家，認同感在成員加入之初的動機就決定他之後對空間的投入和參與程度。我覺得妳在台北任何一個新空間展覽都沒有新樂園好，也許你認為新樂園名氣沒有大過 VT 或伊通，但 VT 和伊通也不是你隨便可以展覽的地方，新樂園品牌是來自前面很多前輩努力建立起來的，仍是有其價值和助益的。

## 訪談紀錄整理(四)

受訪者：竹圍工作室 - 姚孟吟 (1998~2011 企劃總監，2011~13 專案研究與執行)

時間：2013 年 5 月 16 日

地點：Famonn 咖啡廳

問：談談竹圍成立的契機？(除了蕭麗虹等三位陶藝藝術家工作室需求外，與當時外部環境是否有關？)

答：當時三位陶藝家都住在台北，但因公寓空間無法燒瓦斯窯或製作大型作品，所以有空間需求，後來蕭老師知道家族有兩棟閒置的雞舍，希望可作為創作工作室使用。那個時代背景下的前衛藝術，有很高的裝置展覽需求，再加上他們都有美術館展演經驗，從中發現有很多事情是被限制的，尤其當時有很多歸國藝術家，極度需要一個不受美術館環境限制、真正符合藝術家需求的空間。兩棟雞舍，一棟是三人創作工作室，一棟是展覽發表空間。一切都很自助式、很陽春。(筆者：1980 年代末這些留學歸國的藝術家就紛紛成立空間如伊通、二號公寓，到 1995 年竹圍成立已經過幾年發展了，當時整體的藝術環境或更精確的說展演空間仍不足以應付藝術家需求嗎？) 由政府釋出空間要到 2000 年以後，更早之前，像竹圍這樣環境或倉庫型的空間是沒有的，竹圍的空間感會給藝術家啟發與想法。一開始，由范姜明道老師規劃展覽 - 游移美術館第二波，整體的作品和展覽形式是在伊通或其他市區空間做不出來的。蕭老師延續游移美術館概念，轉為提案方式，鼓勵並提供年輕人藝術家空間，尤其是剛回國而無處附著的藝術家，或來台流浪的國外藝術家，再加上蕭老師外語能力及國際背景較能夠接待或與他們對話，能做一些當代藝術的交流與串連。這樣的經營在當時還滿受歡迎和活躍的，展覽開幕往往吸引許多藝術家、藝評人、媒體參訪，甚至一些不知道要依附哪的創作者，是當時藝術圈的秘密花園，具有吸引社群聚集的魅力。但主要是當時運作真的非常彈性，第一、空間不收費，只酌收押金，只需展後將場地復原，並提供藝術家酒會(2 千元)和 DM，場地佈置不設限，如陸培麟就挖洞、非常廟放火，只要不把房子拆了就都可被實踐；再加上竹圍屬於半戶外空間，昆蟲或周圍環境都可能是作品或展覽計畫的一部分，是一個 process 的空間，對藝術家來說，某種程度也是一種對空間處理的挑戰。另外，展覽部分也無管理，隨時要看展自己開關門，如此自由的環境是非常獨特的。但，竹圍的限制是位於交通較不方便之處，無法像伊通隨時可成為藝術圈聊天聚會的點，必須藉由活動

產生能量。(筆者：竹圍因為環境和地理位置關係，所營造出的展演氛圍不同於都會區另類空間，而因此區隔出竹圍存在的價值。1990年代中期至2000年陸續出現一批新的另類空間，竹圍也是在此時成立的，是否與早期另類空間已建立一套展演的審查機制和標準，新秀不易進入了有關係，可以談談這部分嗎？)我覺得是整個藝術創作環境的改變，才讓一些不同類型的另類空間有一些消長，尤其2000年後，畫廊形式的空間明顯變多。事實是需求不同了，多媒體創作類型的藝術家越來越多，需要的是黑盒子而非竹圍這種粗曠的空間，也可能是他們已不會處理這樣的空間。我覺得伊通也是，一開始做裝置展的藝術家就這麼多人，但隨著藝術學院越來越多，需求量增多時便需要有(較精緻的)篩選機制，不論是經營者自己的品味(有趣/有意義的作品)或經由某種推薦管道，也都是因為展覽檔期有限。竹圍在空間使用上因為需要跟空間對話，某種程度也在篩選有能力處理的藝術家，才能做出精彩的展覽；另外1998年華山的開放，其空間型態與竹圍雷同，但一個位於市中心、一個則處於偏遠位置，當時我們也針對竹圍存在的必要性做過討論，評估後，認為藝術家對於工作室的需求遠大於展演空間，遂把展覽空間轉成工作室，一半是范姜明道，一半開放給年輕藝術團體申請使用。(筆者：所以竹圍於2003~2006年完全沒有展覽活動是這個原因？)對！但另一原因是，竹圍發生產權官司，旁邊的第三、四棟(倉庫)本由家族遠房親戚所持有，還在它農舍旁蓋了間廟，在當時求明牌相當靈驗的，竹圍於1998~99年期間希望將第四棟收回使用而與廟公發生衝突，竹圍於法可行，但廟公不願意，甚至曾找來黑道兄弟，對藝術家或參觀民眾造成很大的困擾，因此當時的竹圍已不是一個適宜的公共空間；直到2006年官司勝訴、強制驅離廟公，空間修繕後才重新對外開放。這段期間發現台北市官方或民間的展演空間越來越多，足以滿足當時藝術家需求，2006年重新開放時便又重新思考竹圍定位 - 如何吸引人家到此作展覽，又為何必要的問題。(筆者：所以竹圍在經營轉變上，1995~2003年是展演需求為主，2003年停止展覽，轉型成以國際交流為主？)兩者是同時進行的。2003年空間無法進行時，相對比較有心力做國際交流這塊。竹圍一直是以蕭老師個人為主，當初因應展演需求成立，第一階段展覽除了游移美術館，另一個就是「河流展 - 國際交流」，是蕭老師促成兩岸三地的交流，由竹圍、帝門基金會和台北縣政府合辦，於當時台灣藝術圈具有重要意義和歷史地位。國際交流一直是蕭老師所重視的，尤其當時台灣環境，大部分藝術家都專注於自身創作，作為藝術家能將自己放下，投身於國際交流事務和網絡並將此資源分享出去，嘉惠於整個藝術圈的，於當時是幾乎看不到的，蕭老師

從藝術愛好者變成創作者，以一種珍惜的心情欲提供藝術家更多資源，並理解藝術家於當時缺乏國際交流資訊和管道，尤其我們在運作過程中得知國外認為台灣文化很有溝通能量，是突破外交限制一個很好的方式。我當初加入竹圍是因為做國際藝術村的研究案，政府想成立國際級藝術村，那時蕭老師便希望將她個人經驗集結起來，讓台灣政府知道藝術村有很多不同於他們想像(很大、漂亮)的經營面向，到底藝術家需求是什麼、藝術村是什麼，都是因蕭老師的使命感而促成。竹圍的國際網絡經營，始於蕭老師香港出生、美國求學的背景，跟國外的藝術團體有較多接觸經驗，而後又因藝術村研究案與竹圍的主動積極性，國際網絡才逐漸建構出來，且因應台灣自己的藝術發展需求，而更加綿密或在這些網絡交流間產生新的子網絡或機會。不過這卻使得竹圍的業務變得相當複雜，應該要仔細思考有限人力下的業務取捨問題。竹圍的營運始終是靠蕭老師個人意志和私人資源才得以延續，若未來還要持續並深入為這環境服務，便需要政府長期而穩定的資源協助，但事實上直到近三、四年文化部(文建會)才有藝術村修繕和營運的補助。之前沒有時便需另尋資源，竹圍主要以專案養員工，又要勉強維持空間營運，不僅業務變得不單純，有時甚至造成業務在優先順序上的混亂。

**問：竹圍的人力結構如何？**

答：2011年最多約五、六個。2003~06年沒有展覽、只有工作室時是最少的狀況，只有一個 part-time 的，那時蕭老師在華山當理事長，順便協助處理竹圍事務。其他時期則視專案而定，人員皆依附於專案，再搭配 part-time。2006年重新開放後就至少維持三人，除了我，一個負責工作室，一個行政。1999~2002年，我是 by project，竹圍由專職的工作室經理負責。2010年底~11年(我生完小孩再回去上班一年)，蕭老師將竹圍重新定位和轉型為非營利組織，強調專業化服務與經營，而專業化首先便需要從人事上作調整，因此，2011年聘請有專業經驗的人，一改過去竹圍囿於經費都只能雇用大學剛畢業的新鮮人的狀況，但是有經驗的會固守自己的做事方式，或因待過不同組織而變成只堅持做自己專業上的事，但竹圍的問題是，除了顧好專業外還要籌募外部資源，這是另一項專業，所以其實滿困難的。磨合一年後，蕭老師覺得成效不如預期，並無使竹圍開拓出不同的樣貌或局面，因此現在回到一個較為保守的經營狀態。

**問：竹圍是如何找資源的？**

答：從我參與的經驗來談可能較為清楚，一開始是文化部(文建會)委託的研究案讓我有

專職的薪水，同時要進行委託案和管理竹圍檔期，以及蕭老師用其行政資源協助兩個協會的成立－視盟和華山，是我們當時工作的三個主要項目；後期還要去華山支援另一專案，所以我有一部分薪水是華山那邊來的。對蕭老師來說，有多少錢做多少事，後來文化部的案子結束後我就變成 by project，竹圍又另聘工作室經理管理空間。1999年，我到另一個協會進行閒置空間再造的專案，薪水由此支付，這專案必須跟竹圍的 data base 合作，蕭老師是顧問、我是窗口。其實就是看我們能爭取到什麼案子，能從中獲得多少提案費或執行費來養自己，我們便是透過此種方式以進行工作的延續。後來，因這個研討會而拿到文建會閒置空間國際委託的研究案，由竹圍和黃瑞茂一起合作，這期間我是 by project 負責歐洲和法語區。工作室營運是藉由駐村的藝術家所支付的租金，負擔工作室經理的薪水，但不一定能包含到水電費、修繕費，不夠時蕭老師得自掏腰包，甚至向自己的先生借錢發薪水。2002-03年我出國，蕭老師回到華山當理事長，只有一個員工在竹圍處理行政業務。2005年我回國，台灣成立藝術村聯盟，蕭老師則是全球藝術村協會的亞洲地區理事，需要做另一個案子我才又回到竹圍專職。簡言之，竹圍想做什麼計畫時，端看能否爭取到案子，透過提案來募得或獲得執行經費，從中編列提案費以支付員工薪水，一年當中前半年可能都在寫企畫，後半年則忙著執行和結案。目前接案方式是一、政府有案子會主動尋求我們協助，二、是竹圍針對政府現有資源項目去提案，最後看下來多少錢再去調整計畫盡量完成。(筆者：竹圍對政府補助是滿積極?) 是，從藝術村研究案開始，蕭老師觀念：與其一直去抗爭、衝撞(當然若有不合理處也要溝通或抗爭)，何不改變行動策略，進入體制、直接影響對方，尤其蕭老師擔任這麼多協會組織的要職，有機會到公部門擔任顧問或代表藝術界發聲，之後又陸續到台北市都發局，做文化局公共藝術評審和都發局建案審查，蕭老師認為只要能盡一己之力，都會不遺餘力地持續行動，但問題是這些事會讓竹圍整體面貌模糊不清。

**問：觀察竹圍業務與其他都會型另類空間有很大不同，尤其後來與社區間互動，利用藝術行動帶領民眾關懷所在的環境議題，或是對於文化政策、都市發展的關心甚至介入參與，皆不同於一般展演空間的發展面貌。可以談談竹圍如何與各單位互動合作，操作出如此多元的營運模式？**

**答：**2006年竹圍重新對外開放後，需重新和鄰里建立關係，同年剛好淡水那邊成立古蹟園區，等於在地有個清楚的文化窗口，在互動過程中，因為館內專業人員很少，很多是從國小老師借調過來的，一個合作案更換過兩三個承辦，每個都需重新適應和溝通，

往往有很多觀念和執行上的溝通困難，但他們又因位於某個位置上而架子擺很高，你也要無奈地配合，並投入更多心力時間去溝通協調，地方上各自有其立場都需去尊重，對竹圍來說都是很不容易的事，而地方能經營起來一直以來都是依靠在地有心人－如黃瑞茂老師，因此過去建立起來的信任和默契也讓竹圍近幾年的事務推動顯得較有成效些。2008年協助辦理淡水創意城市工作坊後，竹圍促成一個非正式的淡水創作者組織以積極進行藝術生活圈的經營，串聯大家深厚情感或隨時回應各方需求等。(筆者：**竹圍什麼時候開始經營在地居民的互動？**)以樹梅坑溪來說，一開始是吳瑪俐老師長期對水議題的關注而產生的提案，最早是在2006年以「台北原來是一個湖」參與台北市文化局第四屆公共藝術節提案未果，但在籌畫過程中整個團隊卻意外獲得很大收穫。吳瑪俐老師在淡水河的田野行動研究中開始建立和環保組織及自然生態相關的人脈網絡，因此在2006年的提案裡，開始和生態藝術家合作，其中一位英國的生態藝術家 David Haley 轉換、啟發了我們思考和呈現議題的方式－洲美社區要作生命科技園區，必須要把河岸填高八公尺成一個大壩，破壞當地生態和地貌，那時我們覺得事態嚴重，覺得這樣做不行要去反對，但當時這位藝術家卻提出，從想像未來五十年後所面對的環境樣貌來思考我們現在要做怎樣的建設，而非為了反對而反對－吳瑪俐把這樣的觀念再發展成2008年台北雙年展的作品，另外包括黃瑞茂推動的熱島計畫，以及吳瑪俐搬到樹梅坑溪上游－楓丹白露社區，皆是一直具有延續性的議題關注和推動。水在竹圍是很重要的課題，源自竹圍位於高灘地每逢下雨就需沿著自行車道旁的緩坡行走，再加上近幾年竹圍快速的都市發展，只要瞬間驟雨就淹水，後來拿到文建會藝術村修繕補助後第一件事就是作水閘門，雖不是很好的解決方式，也只能做第一線預防，可見竹圍受水影響之深。2000年後，黃瑞茂開始研究竹圍地區，關於過去與現在居民如何生活，以及還延續怎樣的生活狀態等，皆是涉及鄉村快速都市化的過程，以及都會化過程影響生態環境的議題，並發展一些工作坊讓居民參與。

**問：2011年竹圍的轉型方向為何？**

答：那時蕭老師只是欲將竹圍的發展進行釐清－重新品牌定位(rebranding)，所以之後便推出藝享力。歸結起來就是蕭老師的關懷比較廣，認為藝術可以去影響公民社會，將竹圍定位為以公益為基礎的機構，但因最早登記時並無非營利組織，(現在藝術團體也是沒有啦)因此當時是以一個營利組織運作，後來成立竹圍創藝也是公司型態，我認為公司型態滿好的，但蕭老師希望能吸引到更多資源的挹注，所以成立非營利組織是有其必

要性的。2011 年進行演藝團體立案。但立案至今，還看不到因此所增加的外部資源挹注，當然台灣在民間資源挹注藝術這塊的空間本來就很小，我覺得視盟或 VT 最近在營利模式上有很大突破，其它如目的性捐贈就是成立自己的基金會。蕭老師認為進行外部募款需要有更強大的說服力，或說需要專才來處理這部分，而這是目前竹圍的挑戰。藝術圈的經營需要時常到公開場合社交，但並非每個人都有這樣的條件去經營，或露面就有辦法獲的資源，竹圍在這部分還需要再發展。目前的台新獎光環也許是個機會，但要看蕭老師是否能善加利用。(筆者：竹圍機構化的演變過程是怎樣?) 一開始成立的是藝術服務業，不過當時沒有這個項目，它的定位類似會計師的架構，屬於專業性的服務，當時還拿到可能算是台灣唯一的藝術家證，文建會副主委頒發給蕭老師藝術方面表現卓越、對國家有貢獻之類的證明，她的律師再拿這張證去經濟部商業司證明她有此專業去成立這個服務機構，因為當時無任何項目可以成立藝術相關組織，因蕭老師當時無台灣身分證，所以登記工作室合夥經營者陳正勳為竹圍負責人。(筆者：2005 成立成竹圍創藝的契機是什麼?) 因國稅局一直收不到這組織的稅收而被盯上。如果是公司的話，每兩個月要報一次稅，一定收的到，但是竹圍每到年底都是虧損的。公司成立後，我們把竹圍工作室這個事務所重新定位為零售業，每一季繳一次稅；公司部分超過二十萬需開發票，所以便區分成兩部分以方便竹圍承接或標案，二十萬以下的案子由竹圍工作室標，以上是竹圍創藝。以當時的國際情勢來說成立公司是滿洽當的，因為生存考量是重要的，又若可以發展商品販售也是好的，但竹圍並無因此發展起來；另外，竹圍又從沒考量作品買賣的操作，因此在營利模式上便不如其他另類空間。(筆者：竹圍雖有公司商業登記，但只是為了接案方便，而非為了藝術產業化或產值化發展?) 當時有產業化的野心，甚至在 2011 作重新定位時也希望朝這樣發展，可惜沒有發展起來。我覺得這是因為沒有專業的投入，台灣現在發展創意產業的狀況是，有創作者、市場，但沒有經紀人作串連，蕭老師雖對文創很了解，但面臨真正推動時的商品化、市場性、行銷機制和零售通路等專業領域時，仍有其限制和能力不及之處，需要藉助專才協助才有落實的可能。竹圍可以朝向服務販賣發展，但也需要思考如何包裝或品牌化，就目前來看尚未有定型化部分。我 2010 年回去時，有個育成專案－服務創意工作者和藝術家，協助他們在藝術職涯發展上更精進或商業化，但因為等案子通過後只剩半年執行，所以並沒有執行的很細緻，事實上政府案子就是希望在倉促時間裡有具體成果，但竹圍發展出架構後，一直持續幫藝術家媒介到國外藝術村駐村或跟國外藝術家或專業者見習、交流；不過，台灣

對於這種專業性服務的付費概念是相當薄弱的、甚至沒有，與國外狀況非常不同，以至於竹圍目前無法在這個業務項目獲利來繼續投資自己，當然也是因為台灣缺乏藝術家對自我經營的教育，所以顯得積極性不夠。又例如我們做完藝術村研究案時，文化部(文建會)因為竹圍資料庫豐富而想幫我們在華山成立個藝術村資源室，以提供藝術家諮詢服務，但台灣藝術家沒有付費概念，因此政府能否長期支持其運作就是關鍵，甚至我們建立好國際藝術村交流模式後，文化部(文建會)接手進行得零零落落 - 建立好藝術村資料庫後，推薦文建會哪個國際藝術村對台灣藝術家具有重要戰略性或策略性優勢，並幫他們談好這個機會後由他們接手執行。但文化部(文建會)只會因循固定模式經營，不會視情況調整，承辦人也例行公事辦理，沒有因個案狀況重談合約，而評審對國際藝術村的不理解遂導致送去不適合的藝術家，例如把沒有經驗的年輕藝術家送去國際競爭激烈的藝術村，另外沒有開發新的交流機會等。(筆者：等於你們開發了業務，但文建會沒有能力把它拓展出去?) 目前狀況是公部門單位替換率很高，導致事情沒有延續性、經驗無法累積，但如果由民間自行發展又需要長期挹注的資源，這是竹圍所面臨較大的問題，所以只能比較保守經營，其他部分則是視政府有無委託案或政策上有無新的東西，或是國外單位有無較具體的合作提案。(筆者：聽起來就變得相對被動了) 重點是竹圍現在沒有本事主動，無專門人力推動而只能被動，因為我們要一直找案子來維持現在的運作需求，問題是運作需求可能也會隨著所獲得的不同資源有所轉變。竹圍發展的無法擴張在於它受限於外部資源。(筆者：難道蕭老師沒有想過朝向商業模式或與企業合作嗎?) 這部分我不甚清楚，她有她的顧慮。今年初我們做更新處案子，有建商想循忠泰模式，將中山北路的閒置公寓釋放出來給竹圍作為辦公室和展演空間使用，保留一層是建商 VIP 室作自己的品牌行銷，但最後擔心會被詬病藝術為商業抬轎而放棄，不過我倒認為這是個互利互惠的機會，有點可惜了。有時她對於企業贊助會有些不錯的想法，但進到後續商議、執行層面時就常會有所顧慮而卡住了。

問：竹圍對於非營利的堅持是否限制它的發展？

答：蕭老師有時覺得營利很好，但又怕被貼標籤。(筆者：蕭老師對於營利的排拒態度是讓我非常驚訝，因為我透過文獻、公司型態的竹圍創藝、以及蕭老師對於文創產業的參與等所建立出來的想像是，它不同於其他另類空間對非營利的堅持，而相對策略性地朝向商業化發展) 可能是因為她瞭解太多，所以最後希望以「中立」或「非營利」的運作，一是為竹圍重新定位，二是吸引更多的資源。(筆者：所以竹圍工作室和竹圍創藝

間的關係是?) 竹圍工作室是屬於那個地點上的事情 – 場地管理、檔期規劃、租金，竹圍創藝是屬於專案和軟體服務，兩者相輔相成。竹圍工作室(從零售店)現在轉型為非營利後我就比較不清楚，可能就專案內容或(非)營利屬性進行區割。蕭老師期待竹圍創藝若有盈餘，可以投資竹圍工作室。但以竹圍幾乎是靠專案生存來看，實在難有盈餘的可能。

**問：竹圍在登記立案前後於實質運作或意義上有何影響或差異嗎？**

答：組織登記部分，主要是會計部門有清楚的對口和支出收入，有助於行政作業，比如說去標案會需要立案單位，無論是營利或非營利，因應不同標案會需要有合適或合法的身分需求。

**問：你認為竹圍在現今的另類空間中扮演怎樣的角色？**

答：2006年重新開始時，我認為竹圍仍有以空間存在的需求和必要。在國際交流時，你有一個空間在進行對話或交流時較具有其正當性和可理解性，但要維持這些諾大的空間是要花很多時間、精力。但這一兩年進行展演空間需求的討論時，目前觀察是表演藝術的需求大過於視覺藝術，包含身聲劇場和一些實驗性劇場對他們來說較有發揮性，而傾向於專注在駐村和展演；其他軟體部分，蕭老師最近又在市區設立辦公室，這樣是否是一個恰當的分配方式，因為早期竹圍就是從市區辦公室開始的，後來工作室跟辦公室結合後，對工作人員的壓力和干擾較大，因為妳在辦公或寫計畫同時，還必須接待來參觀的人，所以之後在管理是不是再把這兩件事情分開，也是個取捨。就拿之前那個建商的案子來說，可能藝術家有在都市發表的需求，竹圍就有資源可提供而不需另尋其他單位合作，當然跟其他單位合作也未必不好，這都是需要重新評估。蕭老師關注的事務太廣且都希望能深入介入，但問題是當它變成公司業務在推動時還是必須有清楚的脈絡，2010年轉型時，目的就是若蕭老師退休後，竹圍能否成為一個獨立經營、自給自足的機構，這是當時努力的方向，但目前尚未找到答案，仍是靠蕭老師個人的能量、需求在拉扯追隨者的行動方向，然而竹圍常態發展為何，或是能另尋到較好的資源挹注，都是需要再釐清和思考的。比起其他替代空間來講，竹圍相對有較高的社會服務性，服務整體藝術環境，但很多國外單位對於竹圍單靠私人資源做國家應做的事情而感到不可思議的，比如你是代表國家來跟我交流和對話嗎？是外人難以理解的定位上的問題。當然這與國家政策有很大關係，就國外來講，雖有人事上更動但政策脈絡是清楚的並且延續的，

藝術村的窗口也不會因政治因素而改變，但台灣很多時候是政策大轉彎或缺乏延續性。

**問：文化政策的參與和修訂是竹圍的業務之一嗎？**

答：它就是會變成竹圍的業務。因為竹圍目前的發展是隨著蕭老師的能量和需求而轉動的，暫時勢必仍難以切割。

**問：在文化政策參與上如何和政府互動？過程中這互動模式有什麼變化嗎？**

答：蕭老師會遇到很多重要的人，我們會根據自己業務上的需求去跟他們作接觸，就僅此於此。例如，蕭老師前幾年擔任全球文化組織推動小組的成員，希望文化部(文建會)能重視此議題並提供資源，但他們就給妳軟釘子碰，而我們常常知道國際上有什麼資源或機會，希望能促成台灣占有一席之地，但要視公部門主事者的態度才能有後續商議或發展，基本上大多不順利，因為他們各有其政治考量，對於他們的政治生涯並沒有造成立即性誘因。(筆者：公部門針對文化政策所交辦的研究案呢?) 這很有趣，一開始他們講的頭頭是道表示重要，事實上報告書完成後就不會再有人去使用了。(筆者：可是當初制訂藝術村和閒置空間再利用政策時，研究案對於政策的促成沒有發揮作用嗎?) 作用是一時的。以藝術村來講，它於當時有促成一些小型藝術村的產生，政府當時有編列兩年預算要扶植這些藝術村，但之後就沒有了。其實就是主事者配合當時整體政策去運作、執行，閒置空間亦是。最近文化部又要委託藝術村研究案，去重新檢視台灣哪些藝術村有接待國際藝術家的能力。公部門有趣的地方在於所有的研究案都是對外委託/發包出去，每次委託不同單位就不會有 know-how 的累積，主管或承辦人員的變動也影響行政力的累積，除非有政策上的延續，不然誰會沒事去看這東西，甚至發現藝術村承辦人在工作交接的不完整，導致不清楚先前執行過的事務或研究案的存在。在實際執行面上，我們受限於資源和人力也許不比其他藝術村好，但在網絡建立或概念上，我們相對具有宏觀視野。現在很多事情都沒有很好的發酵時間和空間就被迫急著進行，變成要做延續性專案就不可能。(筆者：這個發酵時間的持續性就跟竹圍的資源有密切有關)

**問：竹圍建立的交流網路，對台灣藝術生態有起怎樣的作用或效應嗎？**

答：以接待空間來講，竹圍比國際藝術村好，但國際藝術村有很多志工，能提供給藝術家較好服務，但若就國內網絡的建立來說也許不見得比竹圍好，因為竹圍內部資源的缺乏，使得它不斷地向外部尋找機會和可能，國際藝術村運作無法像竹圍靈活，但竹圍狀況也是受限於人力。國際藝術村跟其他藝術村是簽約，竹圍與國外單位是屬於信任的合

作關係，能做的調整和開拓性是較高的，尤其 2005 年後專注於亞洲地區交流的推動。另一點是國內大部分藝術村都不具有國際接待的能力。

**問：竹圍目前發展的困境是什麼？**

答：一是資源的部分，這也是每個空間營運上遇到的問題。二是空間定位，需要一個明確的發展主軸，規範出具體的業務範疇。當然過去接觸過的業務對竹圍都是別具意義的，但侷限於窘迫的人力資源勢必得切割，不然就是尋求更多資源、發展更多合作方式。

**問：希望政府未來提供怎樣的資源或協助？**

答：竹圍的國際交流能量累積的相當豐厚且具發展性，最近蕭老師針對長期資源部分與文化部商談，今年目前有一兩個專案希望竹圍能協助。我覺得若文化部認為竹圍是有能力來執行的，是否有可能協助竹圍成立一個非營利的資源室，繼續充實這部分，成為一個很重要的交流資料庫或是一個服務中心。一方面是因為文化部都將這方面業務委託出去而沒有經驗累積，所以不論是自己內部成立一個專職的辦公室，或透過固定的民間團隊長期且常態性執行才得以延續下去，以及要能夠隨時掌握國際趨勢的流動，都需要政府提供長期穩定資源來支持。



## 訪談紀錄整理(五)

受訪者：新樂園藝術空間成員－曾鈺涓 (第3、4、5、6、7、8、9、10期成員)

時間：2013年5月22日

地點：世新大學傳播大樓研究室

**問：您第三期(1999年)加入的原因？當時新樂園狀況和藝術生態的氛圍是怎樣？**

答：加入原因是當時剛回台灣，透過陳文祥老師引介加入。當時新樂園位於遼寧街的房子要收回而一度面臨解散，(新樂園幾次面臨解散的關鍵也通常是房東要收回空間)，但最後仍決定繼續運作而積極尋找新成員，並搬到目前中山北路現址，我就是當時遼寧街到中山北路的過渡期間加入的那批新成員之一。(筆者：回國當時有尋找過其他替代空間嗎？) 當時的時空背景下，替代空間只有伊通和新樂園(筆者：不是還有竹圍嗎？) 竹圍沒有會員/成員制，伊通當時也不是一般外來者說加入就加入的，它不是像美術館有審查機制，反而像是「好朋友機制」，這個好朋友定義是你要常跟他們互動社交－喝酒聊天，在過程中被認可後才可能聊作品，而後才有被納入的機會，所以那時只有新樂園是申請即可加入，對剛回國的藝術家是相對友善的，不僅接納各方的人辦展覽，更強調彼此交流，所以除非你自己成立一個空間，不然除了新樂園也沒有空間可去，當時整個展演空間不是明顯不足，而是沒有「容易申請」和給新秀的空間。另一重點是，對剛回國的藝術家而言，需要快速融入台灣藝術圈，加入一個空間是最快的方式。(筆者：您加入的第三期剛好發生營運危機，可以聊聊當時狀況嗎？) 當時新樂園沒有補助，國藝會後來的補助機制是因為被我們一直要求、爭取才有的。當時新樂園的營運經費是以每人兩千元會費算的剛剛好，一年兩萬四包含租金和行政兼職薪資(一萬)，因此只要一個人沒繳就會影響營運，有時因為經濟或忙碌忘記繳，當時就是有些人惡意將展覽檔期排在會期初期，展完就消失不繳了，這些人還不是少數，自然對新樂園營運造成很大影響。最艱困是遼寧街搬到現址的這段過渡期間，行政常常需代墊水電、或領不到薪水。後來為了防止同樣情況再發生，就開會制定「一加入即繳清」或「簽本票/開支票，期限到就去兌現」。

**問：自您加入到現在的觀察，新樂園經歷過怎樣的轉變嗎？**

答：成員創作性質的轉變相對明顯。過去新樂園是很實驗性、裝置、議題性的，策畫展

也是，如吳宇棠策畫一檔介入別人作品的展，或是曾有人提出想在新樂園 1-2 樓樓板打洞，但因會影響房屋結構，所以房東不准，不然新樂園的態度是非常開放的，即使後來搬到中山北路現址的空間仍可見很多有趣、實驗性作品和展覽。現在成員因時代趨勢，多以平面繪畫為主，作品、展示方式和空間調性都呈現類商業畫廊、美術館的白盒子美學。據我觀察是年輕藝術家都希望一個較專業、類畫廊的展示空間，但以前新樂園不需漂亮或完整的空間，就像最近剛整修完的空間樣貌就是在這種意識下決議執行的，而我並不贊同，我認為這不利裝置或與空間對話，尤其是將行政區拉出來規劃在展示空間內，這種思維和做法是很畫廊式，但對空間裝置的人卻是被迫接納成作品的一部分，其實是很大的干擾。面對成員年輕化，老成員的聲音已逐漸消失了，所能做的就是尊重年輕人的想法和做法，畢竟現在新樂園是他們的時代，這也是老成員紛紛離開的原因。(筆者：**那新樂園最重視的精神 - 成員的互動交流又有何轉變？**) 新樂園的屬性和空間特色和人有着相當密切關係，所以當期成員的創作、參與度、特質等都會影響新樂園的狀況和面貌。我記得剛搬到遼寧街時很鬆散，主要由杜偉、吳宇棠和陳文祥等核心成員在主導營運，所以當他們忙碌時，新樂園對外就沒有活動，後來文祥和周靈芝積極策畫展覽、活動時，就相對讓人感覺新樂園比較活躍。但人做久會累，有些成員永遠沒在參與空間事務(包含開會)，只有個展時才出現。從遼寧街搬到現址時，一度面臨解散困境，因為老成員幾乎全數退出、新成員招收不足，此時蔡海如(曾是二號公寓成員)開始號召老成員 - 如謝鴻均回鍋，並建立「工作小組制」，每組有其工作職掌和組長，讓每位成員投入行政事務。剛開始還不錯，後來就爛掉了，一來是成員會有被迫參與行政事務的不快感，二來是持續兩年在同一工作小組，或者根本忙碌沒時間。後來就換成「**執委制度**」，半年為一期輪流，半年內有檔期的成員即當期執委，但是制度永遠無法「凝聚」對空間事務不關心的人，做事的永遠是那幾個人，當時大家也不太在乎，反正有人做事就好。但執委制度的問題是，新樂園有沒有一個長期對外的「頭」 - 像老闆、執行長或發言人，外界找不到新樂園的代表人，讓新樂園對外連結或社交關係難以推展，因此又發展出「**執行長制**」，席時斌是第一屆執行長。當時對執行長這名詞也有很多討論，我就是反對者，因為那是企業才有的職稱，藝術空間不適合如此沿用，當時因此提出很多想法 - 如理事長，雖然新樂園不是協會，但是至少我們有類似的部分 - 成員制，總之過程討論不斷，最後年輕人以多數決採用執行長。第一任過後就由單執行長改為雙執行長制，主要因為藝術家外務忙碌，兩人搭配合作相對彈性。後來觀察，也覺得他們確實投注相當多心力

在新樂園的營運上。(筆者：執行長制運作三年了，您觀察它對新樂園的營運有何影響？)表面上看起來是集中管理，能投入心力在空間營運上，以及現在經費也相對多，以前的執委或杜偉他們做事都是不支薪的，但現在是有的，當然以現在執行長們對空間的投入來說支薪是無可厚非，只是說這還是牽涉到新樂園的精神 – 共同經營，執行長制有時會顯得與精神相矛盾或衝突，主要因為大家會以執行長意見為主軸，尤其是新成員剛加入還不熟悉空間文化時。以前新樂園的優點是很多事是大家共同討論決議的，會在其中找到適合方法，有時當然會面對老成員過於堅持信念的問題，但我們都很尊重老成員意見，與現在新舊成員互動的態度很有大不同。(筆者：這是否與新世代成員對新樂園的認同轉變有關，它們將其視為空間品牌，作為展覽履歷的策略性行動，無異於其他展覽空間)確實有這種感覺!有些人將它視為品牌、跳板，展覽完拍拍屁股走人。我們以前完全沒有這種品牌、光環的思維，它就是一個創作交流的空間，聚集很多不同領域、有趣的人，你能透過空間的參與進行創作交流、資訊交換甚至情感的建立。如果你要將它視為一個品牌經營，那評審機制是否要更嚴格!？我們那時新成員加入沒有所謂的評審機制，當然人多時，確實需要篩選掉不符合空間屬性的 – 如傳統學院風格(國畫山水、靜物...)。例如這屆新成員的評選，幾乎都是平面繪畫，沒有別的類型可選，這當然是市場性和競賽趨勢等整體環境所造成的結果，形塑出一股類同的創作潮流，比如現在藝術競賽多，以及不分類的取巧就是選擇容易操作執行和考量評審品味。(筆者：您加入當時的藝術環境或整體氛圍是呈現怎樣的狀況?)我是96年回國的，92年出國時只有伊通，對環境沒有什麼感覺。

**問：新樂園的組織發展從工作小組到執委到執行長制，制度化運作對藝術家有壓力嗎？**

答：行政分工畢竟是強迫性的，對不想做的人自然有壓力，不過有些人也許不主動，但你叫他做還是可以做得很好，也不失為是種出頭的機會。但現在執行長制的行動力和執行力佳時，會讓旁邊的人縮手慢慢退出行政事務的參與，當然就減少大家投入空間、交流互動的機會，影響對空間的認同和責任感。但我認為如此發展下去最嚴重的是權威感過重的問題，這是現在和未來新樂園要面對的，如策展專案或空間改造等。這使得多數決的公正、公平、公開性已變質，因為執行長的主導性在討論會議中會影響新成員在不了解新樂園傳統文化下的決定，尤其老成員意見在比例失衡中逐漸失語，新成員確實會被引導過去。不過換個角度，新樂園面貌就是隨著當期成員特質、運作而不同，也同時盡可能滿足每一代的需求，所以與其他空間最大不同是它一直持續在變化。(筆者：就

您來看，依目前發展走向會擔心新樂園的精神消失嗎？）其實它已消失了。當時國藝會開始替代空間補助時，最初的補助辦法並無說明申請單位需註冊立案，所以新樂園申請時便遇到資格不符的問題，我生氣地寫信至市長信箱，換來文化局的關切，但當時法令並無適合新樂園立案的項目，之後文祥歷經許多波折後才以綜藝團立案社會局的演藝團體，而不是文化局。後來大家倒也覺得綜藝團相當符合新樂園的多元化特質，有繪畫、裝置、跨領域、影像和互動。不過當初是否要立案確實經過很多討論，反對的吳宇棠認為立案便失去新樂園原來獨立的精神，後來妥協是因為可將部分的補助資源作為行政薪資，解決空間生存的現實問題，讓空間運作的更順利、有效。現在，我覺得補助太多，已經出現問題了，以前新樂園很窮，展覽、開幕茶點、討論聚會等都是成員自己準備或煮火鍋。

**問：補助是否有影響空間藝術實踐同質化的狀況？**

答：這部分倒是沒有影響，基本上補助單位就是給錢、不太會管的。均質化是與藝術環境有關。(筆者：**新樂園有在買賣作品？**) 一直以來都是藝術家私底下進行的，會於展覽期間帶自己的藏家過來，但問題是藏家應該要跟著空間而非藝術家，如果新樂園真的要作為一個品牌經營。(筆者：**不論新舊成員對於政府補助的看法、態度是開放正面的嗎？**) 這裡面有理想性和現實面的問題，理想是大家都準時交會費讓空間順利運作，但現實面就是有人不繳錢、空間突發狀況(漏水、馬桶壞掉...)的衍生費用，所以立案、申請補助是最快、立即的解決方法。我當時是贊成立案的，立案只是要錢的方法，無關於是否成為體制內，重點是創作是否成為體制內，但當時反對者的預期是申請補助有很多錢後，慢慢就會變成體制內，前幾天遇見吳宇棠時他便表示當初的預期已成為事實了。其實我認為創作跟補助本身沒有關係，反倒是與環境和藝術家的取向有關。新樂園現在比較多是年輕成員，可能較想成為體制內，也不是說成為體制內就有問題，那是個人選擇。有些人在學院時作品好，被畫廊看中後就成為體制內，重點是成為體制內藝術家後，能否再突破、創作新的東西，是否會受到主流價值的影響而受限了，這都是藝術家個人選擇而成就不同的格局。(筆者：**當初有特別堅持非營利？還是曾有考量過如伊通類商業畫廊的營運模式？**) 從未曾討論過商業模式，立案就是朝非營利目標，沒有人想用一個畫廊名義去立案，一來是誰要當老闆、CEO，二來是稅的問題。現在新樂園團長還掛著一個已不在的成員，而現行制度仍不見因應替代空間的解決辦法，前兩年許多年輕藝術團體興起要立案時，也是同樣面臨當初新樂園狀況，後來沒辦法只是跟著現行制度立

案成為演藝團體。成立公司要有資本額，演藝團體是立案的最低門檻。目前台灣環境仍未對替代空間有友善的制度。(筆者：就您觀察非營利營運模式適合新樂園未來的發展嗎?) 適合！當然年輕人如果想朝營利模式做，也不可能去變更組織屬性，那太麻煩了。以現在新樂園所做的事來看，相對來說已經擁有相當豐富的補助資源，應該滿足了。

**問：新樂園在行銷、與藝術圈社交上較弱勢，是有刻意與體制上保持距離嗎？成員對於藝術家、展覽和空間曝光度有無異議？**

答：我認為社交弱勢導致在行銷或曝光度不佳是因為成員年輕化、藝術代表的輩份問題。過去新樂園的成員代表都是現在藝術圈中堅輩，但隨著這近幾年老成員退出的成員年輕化現象，輩份不足的問題自然如此結果，像文藻或雅萍代表出席公開場合都被當成後輩，現在新樂園的氣氛老成員也不可能當執行長或在公開場合代表新樂園發言了，相較於伊通、VT、竹圍的經營者，新樂園的活躍度確實就有影響。至於該做的行銷宣傳，如網站平台的經營、雜誌廣告、文宣等從未少做過。(筆者：三、四期時為何老成員相繼退出?) 這要看當時的老成員是哪些人－梅丁衍、簡福金串...他們需要繼續待在新樂園嗎？當初他們成立新樂園是一個過渡，需要一個發表和發聲的機會，但當他們在體制內後說實在的有沒多餘時間繼續投入空間了，等於完成階段性任務後就交棒給新一輩(杜偉、陳文祥、周靈芝...)經營。

**問：忠泰城中藝術街區的藝企合作案例，新樂園有無發展自己與企業的合作模式？**

答：城中案例的立意很好，但兩年期程對藝術空間發展來說是不好的、沒有經濟效益的，這關乎外界對空間、地理位置的熟悉度，尤其新樂園已是個長期經營的空間，這種合作方式對新樂園沒有意義。對於新成立空間可能是個機會，但必須建立在空間本身的品牌效益，以及後續的資源整合能力。空間合約結束後，有能力的就買房或再租空間，沒能力的就結束了，因此，對一個空間發展來說重要的還是穩定經營。

**問：替代空間原被認定是體制外的，當她紛紛立案時，您認為在意義或實質上有何改變或影響？二號公寓、新樂園早期都堅持不立案以作為體制外的一種象徵手段，您如何看待新樂園 04 年立案的這個轉變？或在整個替代空間脈絡上的意義**

答：我認為新樂園是結束在十周年展的時候，許多老成員(吳宇棠、陳文祥、周靈芝)在此之後紛紛退出，事實上就意味著它的結束了。因為老成員在時多少仍會堅持住新樂園的創始精神，雖然目前仍有幾位老成員(我、胡財銘)堅持，但已喪失發言權了。如果要

說拿補助就意味著進入體制內或被收編，新樂園的精神並沒有受到影響，因為當時的考量就是解決現實問題，生存下去才有落實理想的可能，這點從立案後的展演活動來看，仍可見許多非常有趣、實驗性的發表，即可說明其藝術實踐是完全不受影響的。

**問：新樂園的成員交流狀況有何改變嗎？**

答：現在空間整修後的氛圍完全不同於過去大家互動的可親性了，尤其是把以前的討論桌收掉，換成行政區後，成員互動的生活空間已消失成為畫廊式空間。主要是因為那個討論桌是紀錄、見證新樂園發展點滴的物件，因此它的消失就如同新樂園被抹去歷史一樣，讓老成員難以接受。現在新樂園的空間規畫就是很畫廊思維的，只有展區的一張矮長凳，那不是可以讓藝術家輕鬆互動的地方。展示空間也對裝置藝術家不友善，有太多干擾的物件，應該說目前空間規畫是因應多數(平面繪畫)成員的需求，這就是與整體環境有關。新樂園現在種種的改變所造成與創始精神的衝突，其實也是老成員退出的原因之一。另外就是當初文祥等人肩負新樂園營運的主導權，在處理許多事情上，有些成員是從個人利益發出異議而非空間發展的角度，例如 2008 年十週年展時，有些藝術家把作品丟著要別人幫他佈展。(筆者：這歸結起來是部分成員對空間投入感不足的問題嗎？)其實不是夠不夠的問題，不夠反而會讓管理者好做事，問題是出一張嘴不做事的人、或其意見不符合空間需求時才是空間營運的困擾，所以當文祥等人為空間的犧牲、奉獻被別人視為理所當然或質疑時，疲乏和退出是自然的選擇。回過頭來講，這也是目前我們不太講話的原因，年輕人有他們的觀念和做事方法，除非你要跳下來做，不然多說反成別人的困擾。每個時代有其時代樣貌，必須學著尊重和開放態度，因為新樂園的結構就是會一直面對新舊成員觀念差異和衝突的問題。

**問：期待政府在未來給予怎樣的協助？**

答：我認為現在的補助資源太過豐富，但是整體藝術環境的建制仍不健全，政府強調行政績效的做事思維就是以釋出補助資源，來逃避它真正的責任 – 健全環境的建置，因為環境建置或政策推動是需長期投入才可能看見成果，而補助或速食性藝術節是最快看到政績的。因此，即使現在藝術圈擁有進入體制的發言權，政府表現仍如此不合時宜和短視近利。就拿文創來說，政府著重在扶植之餘，通路和市場才是需要政府投入的地方，但現在國際通路和市場都是民間在做。但是補助太多則是造成過度依賴的問題，可能限縮了藝術家或空間尋找其他資源和發展可能性。現在太多補助資源都集中在新興、年輕

藝術家身上。

**問：您如何看待目前現存的替代空間？**

答：現在的替代空間已沒有替代性了，某種程度與其他展演空間無異。歷史悠久的像伊通很早就轉型了，VT 更是一開始就不是替代空間。替代空間至今還繼續運作之目的，仍是不想被畫廊的市場取向所箝制，新樂園有別於畫廊也是它的自由性。當然新舊世代的創作觀念的差異，市場性對新世代來說是整體環境潛移默化的影響，所以是否要與畫廊有強烈區隔自然也不是新世代的營運考量。但我認為新樂園存在的必要性仍在於它會員制的開放性能為新秀提供相對容易展演的機會，以及它的可親性也是比其他另類空間來的相對高的。



## 訪談紀錄整理(六)

受訪者：台北當代藝術中心辦公室代理主任-許峰瑞

時間：2013 年 6 月 1 日

地點：台北當代藝術中心

**問：何時加入 TCAC？負責的工作項目為何？**

答：10 年 8 月加入，起初與徐文瑞做「即時策展」策展人培力計畫，接著負責 10 年的藝術村專案做藝術村經理(10 年下半年拿到經費做到 11 年 3 年)，接著 4 月是鄭美雅-未來事件交易所的展覽，直到現在，都是屬於專案經理。TCAC 真正的員工只有辦公室主任，其他人都是義工包含理監事們，有活動時就支援，有專案時就分配。

**問：理監事會在 TCAC 的任務是什麼？如何與行政執行團隊合作？**

答：理事們參與 TCAC 實際營運的方式是採定期開會，決議出未來一至兩年內的計畫項目，確立好計畫的概念和大架構後，細部如邀請國外講者或展覽等就必須回到辦公室體系去進行統合，辦公室主任即統合角色。(筆者：多久開會一次？)不定期，很彈性的，比如下半年計畫即將開始了就要先開一次會擬定大方向，除非期間有變數或有新補助案需更多人的討論、共識則視情況召開會議，TCAC 若過於制式就失去它高機動、彈性和有機的性格了。(筆者：TCAC 是採協會組織架構，其運作有制式模式和章程規定，這樣的組織對獨立運作空間來說有影響嗎？) 選擇協會的組織模式是最適切的選擇，當初 TCAC 的出發點就是希望保持獨立且自主的性格，成為討論社會政治議題、文化政策、美學立場的公共領域，但為何不是像其他空間立案成演藝團體單純些，這就必須回到 TCAC 成立的宗旨和願景來看待。TCAC 期許自身成為藝術圈更為開放性的「公共論壇」，藝術家、策展人、藝評等藝術生產者能聚集交流之平台、容器，因此在它背後的體制架構、規模上就不能是個人化、小團體式的，而必須是能夠強調其「公共性」和使命的組織模式。(筆者：它的著力點在於空間文化政策、體制監督等公共事務上，所以其組織需要更富正當性去推動空間事務，而跟其他以展演功能為主的另類空間有所區別)當然，因為作為一個回應公共政策或批判監督的角色，它有使命和責任，自然其身分就需要做這種界定，像不能接政府標案或營利(都是 TCAC 在其公共性身分上必須規避的)。TCAC 除了持續督政府文化政策外，也包含體制批判、藝術政治、社會現實類的。

問：可以談談 TCAC 成立之初與忠泰合作的過程？

答：TCAC 當初積極尋覓適合空間之際，正逢忠泰在城中有藝術街區的計畫，當時亦是忠泰藝術基金會理事的姚瑞中居中協商而促成的。在空間難尋的情況下，有兩年的免費空間可用，對當時的 TCAC 來說是好事，後期發生都更爭議之前，TCAC 和忠泰就是單純藝企合作的友好關係，TCAC 滿感謝忠泰當初提供那樣的空間，且不太干預進駐單位的運作。(筆者：忠泰有干預過 TCAC 運作？) 也不算是干預，應該說兩個合作單位有時必須適時地站在彼此立場設想，就像當初都更爭議，TCAC 也盡公共論壇角色進行辯證討論，當時氣氛雖然尷尬，但該做的事還是得做，所有的事都必須回到 TCAC 的使命，如何組織經營管理上和企業贊助單位保持友好關係。(可以談談後期發生的問題嗎？) 後來想想都更不應被它吵的那麼熱，也不每個建商對於都更或都更惡法都是持那種定位和看法的，所以當初是針對本質進行較多討論，最後還是回到政府法令上，而不是針對忠泰或建商，這才是一個較為理性的討論。這樣的討論意外舒緩 TCAC 與贊助者的尷尬氣氛，但絕不是為了與贊助者間的假像平衡才做的。社會要找一個責難或對立的對象很容易，但無助於現實環境的改善，除非你看出問題的根本和源頭。兩年計劃結束後面臨另尋空間時，忠泰仍有釋出善意欲提供中山創意基地給 TCAC 做臨時辦公室。

問：自城中藝術街區結束到新空間重新對外營運期間，TCAC 在做些什麼？

答：首先是找新空間，評估了像文化局「藝饗空間」、「老房子文化運動」的閒置空間，我們也很注意不要成為拿了政府資源後一天到晚受到政府監督的空間營運處境，尤其經費被掐住後便容易喪失獨立性和彈性，因此最後這便不是我們的選擇。半年期間進行空間、以及過去兩年的資料整理，另外正逢 TCAC 理事會改組，所以新的理監事會也需為重新出發做準備和定位。(筆者：尋找過程中，對於新空間的需求或條件是什麼？) 除了上述空間的獨立性外，就是區位的考量仍以交通便利的市中心為主，方便 TCAC 作為一個為藝術圈服務的網絡平台和公共性空間。(筆者：新空間與過去城中條件差異甚大，在營運方向與空間規劃上有何調整嗎？) 空間的規模確實改變營運的型態，之前城中區有四層樓，空間運用調度的可能性較大，展覽活動相對多，新空間只有兩層樓，一層絕大部分做為辦公室和資料庫使用，還有櫥窗的一小區塊可彈性做小型講座用，地下室做展覽、演出及講座使用，但其展覽型態和規模已經受限於空間條件，顯得相對小型許多。因為新的營運策略正在推動及經費未到位，上半年是以講座、工作坊和藝術圈內部討論會為主，延續過去城中區 Friday bar 方式對外開放的，達到分享和討論的目的。

城中時期和現在的人潮相差很多，一部分是因為新空間使用的熟悉度，整體的空間氛圍和過去城中區的自由開放很不一樣，再者是活動規劃，一開始以講座、座談為主，這又跟整體藝術環境有關，現在的藝術活動大多是講座，當選擇性多甚至供過於求時，除了議題、資訊專業度外，若兼具好玩、社交性高還能看展覽的特性時，便較容易成為大家的選擇，這是競爭條件變高、自然的結果。活動規劃的規律性和豐富性都跟目前經費相關。(筆者：所以目前活動規劃是較為彈性的?) 對，目前要等到文化部的藝術村補助和文化局的空間補助到位後，即可執行現在手上的論壇計畫，論壇計畫的展覽部分無法像城中的規模，但會跟其他空間做串連交換以解決此問題，未來展覽不一定會在 TCAC 發生，這意味著 TCAC 在空間使用策略上更加彈性、靈活。

問：目前經費狀況如何？

答：去年我們參加 art Taipei 義賣作品所得作為今年營運費用，作品是由成員們或國外支持 TCAC 理念的藝術家所募集而來的。企業贊助的合作模式，以前城中區有奧圖碼的投影器材贊助和忠泰建設的場地贊助等，但現在營運策略的規劃重點在於軟體規劃，所以需要直接的資金挹注。TCAC 今年度的政府補助尚未下來。(筆者：資金籌募一直以來都是獨立空間的挑戰，部分空間在跟企業談合作時並不瞭解如何運用藝術籌碼，TCAC 在經費來源顯示出企業贊助加個人捐款高達 33%，勝過政府補助 16%，不同於其他空間多依賴政府補助，是否與 TCAC 的協會組織或理監事的人脈資源有關，或其它因素?) 理監事成員的人脈資源有很大關係，從第一屆 TCAC 理監事成員來看多是國際型的策展人或藝術家，有其個人魅力和資源整合能力，再來是 TCAC 藝術公共性服務理念對企業的影響度，自然讓 TCAC 在企業贊助部分高過於其他空間，與空間性質有關。不過這個數據要考量到忠泰空間贊助換算後的比重，少掉這個部分未來 TCAC 在企業贊助也不一定依然占有高比例，因為目前需求是傾向資金的直接挹注。基本上，企業和個人贊助都是由理監事成員分別拉進來的。接下來藝術村計畫就是邀請國外藝術家、策展人來台短期駐村或展覽，主要目的是藉此引介國內藝術家給他們，彼此交流、熟悉對方，未來有機會能將國內藝術家帶到國際，與藝術機構做交換合作，國際交流也是 TCAC 很重要的任務，像即時策展的培力計畫就是鑒於台灣策展教育體系的缺乏，而邀請兩位國際機構的策展人來台分享、教學，培養對於策展更為宏觀的視野，以及未來前往國際策展的機會。

**問：TCAC 的工作人力和分配是怎樣？**

答：小雜是辦公室主任，負責空間營運和行政事務的統籌。其他視專案再向外尋找人力，目前的專案搭配 1~2 位理事協助。城中時期的展演活動較多也歸功於當時理事長和理監事們有較多時間的投入以及成熟度較高，能夠將活動持續性地辦起來。相較於新的理監事們較年輕，在整合或號召力上就有差異，目前也都還在磨合、學習合作。世代交棒的過程是必需的，對未來長期發展也是好的。

**問：TCAC 作為交流平台，透過藝術沙龍、非正式聚會串連藝工作者，就您觀察其交流互動狀況如何？**

答：城中區時期比較好，主要是因為區域的群聚效益，同時聚集了 TCAC、打開、視盟和藝術西門町等，其中 TCAC 是較屬於國內外策展人基地，便能在區域內具有重要的角色去進行發散。除此之外，因為 TCAC 還具備台灣當代藝術家資料庫，能提供國外藝術家與策展研究人員等使用，這能加速加深國際研究人員對台灣當代藝術的瞭解。

**問：TCAC 一直以來著重於空間政治、文化政策等議題的討論，再加上第一屆理監事們於體制上也具有一定的發言權，對政策發展有起了怎樣實質的作用或效益嗎？**

答：應該說 TCAC 看到體制問題時會立即做出反應，試圖發揮公共論壇的影響力，但是政策本身牽扯太多政治考量，再加上政策的形成與修法都需歷時多年，TCAC 並不是直接去影響政策的發展或走向，它能做的是以更彈性且機動的方式持續監督和批判，以及盡自身能力在政府之前能做的先做。(筆者：TCAC 曾針對空間政策邀請文建會處長、都發局代表和一些國內外空間經營者對談，雙方藉此溝通需求、並表示於空間政策或辦法上調整的可能，然歷時兩年於城中區結束，需另尋新空間之際，TCAC 仍無法在官方空間中獲得解決) 政策或政府的應變能力始終是慢一步的，但我們相信他們有在逐漸調整。其實他們有把 TCAC 的一些成果—如藝術村作為參照，這部分就代表 TCAC 某種程度發揮作用。至於藝術空間為何營運的如此艱困，也不單單是政府問題，還包含資本結構和整體環境。

**問：就你加入 TCAC 至今的觀察，它有過怎樣的改變嗎？**

答：我覺得很大程度是因為整個社會狀況、和所關注的事情上面，它有著流動性和有機性的改變，因為作為一個公共開放空間，隨時對政府政策、環境機制做回應或批判，是一直處於流動的，這個流動也會影響到它整個組織接下來如何去順應時勢、目前環境做

出回應。因此，它不同於畫廊或其他另類空間有一套固定模式在運作。TCAC 的改變就是讓我們可以更快去調整自己，不斷思考社會的需求—是否需要一個批判性空間，或者我們能監督政府到怎樣的程度，或回應社會到怎樣的程度，對我們而言都是很好的挑戰。體制批判或行動實踐並不在於上街頭次數，而是如何將訊息真實的傳遞出去，影響「失訊的民眾」，不是強迫使它做出選擇。我並不覺得這是一個訊息爆炸的時代，特別在台灣，訊息與傳播往往是扁平且空泛的，它是需要被關注和凝視才可能被發掘的隱微存在。這讓我想起陳界仁所說過「相互補位」的概念，在現實社會條件下，我們所做的批判若以補位做為一種回應與體制批判中的機動性策略，那它需要的正是一個信念，藝術必須擁有自由，才能反映並回應它所處的年代。



## 訪談紀錄整理(七)

受訪者：竹圍行政秘書總監 - 李曉雯、竹圍工作室辦公室經理 - 黃佩蔚

時間：2013 年 6 月 7 日

地點：竹圍工作室

**問：先請問兩位職務分工？竹圍目前的人力結構？**

答：目前專職人員是工作室駐村經理 - 佩蔚和行政秘書總監，加上蕭老師三人是竹圍核心工作人員，其它是以專案配合式的兼職人員，事實上他們都與竹圍長期合作、有深厚默契。蕭老師是藝術總監，決議和領導竹圍藝術發展，佩蔚負責竹圍空間的內部事務 - 辦公室和駐村硬體管理，曉雯是對外聯繫 - 國際交流和藝術單位聯繫事務，例如國際藝術家來台居住、駐村、展覽等，以及蕭老師做國際交流同時也擔任許多藝術單位的顧問委員，目前還包含樹梅坑溪的案子。像每個專案經理是計畫負責人，等於也是這個專案的窗口，負責所有專案的相關事務，但遇到開幕、研討會等需要勞力密集的活動時，會視竹圍當時人力 - 例如有無實習生、志工等去調度來全力協助。

**問：竹圍長期以來都是藉由專案方式，例如政府委託或竹圍主動提案等，去進行、發展藝術村、閒置空間、創意城市等核心業務，但專案的承接具有不確定性，是否對竹圍於業務或議題的延續性與深度有所影響？**

答：(曉雯：這些業務都是蕭老師長期以來關注的事務，雖然專案是有時間週期的限制，但是一旦有機會透過專案的方式實際去執行、具體化，無論是政府委託或竹圍提案，一有機會就會將資源帶回竹圍來發展我們關注的業務，專案也是經過蕭老師篩選過符合她理念的，所以一旦專案進來蕭老師立即知道她要做什麼，重點是她旁邊的人不一定知道，而竹圍員工流動率也高平均待 1~2 年，確實在工作交接中會有資訊的遺漏或斷裂，所以每次新進人員都要去挖歷史檔案來建構竹圍的面貌，但大部分的概念和架構其實都在蕭老師腦袋中。(佩蔚：你想問的是如果竹圍沒有接到案子，怎麼辦？其實我們知道這些事情在蕭老師的規劃方針中是肯定要進行的，但若今年沒有專案進來就會以沒有經費的方式的進行，也就是做研究、低成本的方式，同時我們也積極跟文化部爭取或持續提案，等到案子一進來就可立即推動執行。當然沒有經費時有可能會暫停，但不至於斷掉。當然人力的斷裂是要注意的，確實竹圍的經費有限也無法一直 hold 住工作人員，其實整

個大環境都是如此，都用專案來養人，竹圍也一直在思考這個問題，就是人才培育。

(曉雯：基本上蕭老師認為該做的就是就是要做，像國際駐村當初也沒拿到經費，但蕭老師就自己每年砸 50 萬去做。**(就是沒有外部資源時，蕭老師就運用個人資源投入竹圍)**) (佩蔚：對！我覺得滿幸運的是，即使沒有經費，仍可以最低限的方式 – 如場租、藝術家駐村費用等的收入維持基本運作，但若辦活動是沒有辦法。**(竹圍於 2015 年就滿 20 年了，在長期推動過程中，蕭老師與竹圍是密不可分的關係，以空間經營層面來說，所有架構、理想甚至資源募集整合都落在蕭老師一人身上，竹圍有無思考到若未來老師退休後，要如何繼續下去?)**) (曉雯：蕭老師去年有談到一個概念叫 3331，從財務結構面來看，她認為一個最好的非營利組織或社會企業，其財務結構是 30%來自於政府，30%來自自籌款(如場租)、30%來自業務收入(國際駐村)、10%來自使用者付費，最後一項的使用者界定是最近一直在討論的，到底竹圍的使用者是一般民眾還是藝術家，如果是前者那是否要收門票作為 10%的收入來源，若是後者，竹圍扶植的都是新興藝術家，竹圍願意把付費回饋的時間拉長為十年二十年，一旦他有名有能力就請他回饋，但非強制性的，目前認為這是一個組織較長久發展的機會。從去年立案為非營利組織後以此為基礎 run 了一年，那個 10%尚未達到。**(不過等藝術家成名後的回饋機制，聽來充滿不確定性，還是要是藝術家未來功成名就後對竹圍的認同度，才有可能，這個部分還是回歸到蕭老師個人與藝術家的經營關係上)**) (佩蔚：其實就像雲門的流浪者計畫至今已十年了，第一期的資金就是林懷民獲得文藝獎的獎金，之後的經費都是企業贊助(施振榮是長期贊助者)，以及透過過往的流浪者們的捐款回饋，我們的概念來自於此，但目前機制還沒完全建立起來，是未來努力的方向。**(自籌款包含哪些?)**) (曉雯：場地租借、業務收入、補助款、出版收入，這就是跟成立竹圍創藝有關。但它跟 3331 不同。**(竹圍事業體分為工作室和竹圍創藝)**) (曉雯：那是現在，1995 年成立時沒有一個組織，反正藝術家來就自己開關門，蕭老師當時是華山理事長，後來又有視盟和環境改造協會等，所以她個人活動範圍是在市區的。那因為竹圍是她家族的地，願意分享給藝術家使用，使用者就分攤房租，因此她人並無實際在這裡管理空間。直到約 2000 年左右才回到這裡，開始有作品寄賣，竹圍就以竹圍工作室去註冊一個零售業的商號，孟吟就不定時來竹圍巡視。2005 年開始要做大型計畫，比如文建會時常委託蕭老師做藝術村、閒置空間調查等，一旦牽涉到業務就需要正式組織才能去承接，才成立竹圍創藝這個公司，但公司型態容易讓外界誤會，所以它一直很想回歸到非營利組織。但非營利組織不外乎是協會或基金會，但

基金會需要一筆母金放在銀行而不能運用，只能用其孳息做營運，蕭老師覺得錢卡在銀行很浪費，而放棄基金會模式。轉而考慮北市文化局的演藝團體，但其辦法中沒有視覺藝術可對應的位置，而尋求視盟去跟文化局協調修改第三條，將視覺藝術納入演藝團體中，因為視覺藝術很多是個人、非團體性質就與其辦法不相符，不過推動修訂未果，最後竹圍是以雜耍團登記立案為非營利組織，這對蕭老師來說較為心安理得、名正言順，事實上竹圍一直以來就是做非營利的事，而我們能正大光明去募款，因為竹圍創藝是無法募款的。(在研讀資料過程中，因蕭老師經濟學背景再加上竹圍創藝的成立，在訪談前我對竹圍的想像是，它有推動藝術產業化、市場化的企圖，有意朝向商業模式運作，能自行創造更大資源和可能性)(曉雯：當初成立竹圍創藝時確實有這個企圖，但在人力和資源的現實條件下是有心無力的，蕭老師的理想性格也不可完全像藝術經紀公司那樣，把獲利放在服務藝術家之前，蕭老師在意的是竹圍每辦完一件事能扶植多少藝術家，讓他們浮出檯面，所以竹圍創藝僅是因應行政程序上的組織需求而成立的，以此名義去承接專案。當然也有人建議應該把公司轉型為產業化，讓它更具競爭力，可以承接很多標案、商展等更具經濟規模的活動，上一任執行長也和蕭老師討論過這部分，但沒朝這方向走是因為蕭老師的顧慮和受限於竹圍人力。事實上每當面對這些時，就是回到初衷去重新審視自己。這是一體兩面的事，當你要堅持初衷時可能就沒有多餘的觸角去進行那部分，即便她很想也知道那是個不錯的機會，但與理念與有衝突時就需抉擇。(曉雯：回到剛剛蕭老師退休後，空間樣貌決定於經營者的意念，竹圍有無和蕭老師同樣高度和資源的人來承接，這就是必需要正視的部分了。

**問：請談談竹圍的邊緣性？**

答：邊緣除了地理關係外，竹圍藝術家的類型都是非主流的，作品是跟竹圍空間、在地環境有關，比如屋頂上的椅子是作品，文件廣場和外面的樹也是。在 1995 年成立的時，蕭老師個人一直很喜歡找標新立異的、或是無法被畫廊所接受的藝術家進來，所以那時候和北藝大的關係很好，很多年輕的藝術家還在學校中學習，VT、姚瑞中...等就是這樣來的，在這邊是有一個場域是可以讓他們隨便玩的，玩的越奇怪越好，他們覺得竹圍是一個可以做讓人意想不到的事情的地方，而這些人進入主流的方式也不是馬上被接受的，畫廊賣的東西都還是比較主流派的(畫)，當時後也沒有 video art，而蕭老師當時並不缺錢，所以就鼓勵那些藝術家盡情去發揮，只要不要把房子燒掉什麼都可以，老師唯一很要求的就是要跟藝術家先談過，要先知道藝術家想做什麼，所做的東西是不是

能讓老師覺得有創意、有想法，老師在乎的是藝術家的想法以及為什麼要做這件事，到現在都還是這個樣子，絕對不是只會了賣以及求生存，也就是這樣所以很難成為主流，只好被邊緣，然後再加上地域的關係，很多駐村藝術家來到這邊後開始被這個環境所吸引才開始有環境藝術的人，記的有一年一個美國藝術家本來是做建築的，來這邊駐村後，發現我們跟水很近、跟山很近、然後在加上竹圍工作室長期的幾個顧問，包括吳瑪俐老師和黃瑞茂老師，他們針對的不只是藝術的議題而已，其實更關注整個社區和環境的發展，所以多多少少這些人(外面的藝術家)來了之後，會發現這些是我們關心的議題，所以會刺激他們思考所居住的地方和大環境之間的關係因而開始有一些新的活動和創作，開始利用這個非主流的區域去思考我跟環境的關係是怎樣，所以這個東西就很難在主流的畫廊裡面呈現，但我覺得美術館這幾有有慢慢在改變，所以也比較可以接受以環境和社會議題為主題來創作的東西，這在十年前是不多的，我們覺得我們確實被邊緣化，可是我們很以為們被邊緣化為榮，因為我們被邊緣化，就可以做很多我們想要做的事情，

**問：對於 2002~2006 年關閉時，是以什麼樣的狀態存在？**

答：那個時候蕭老師人在台北，所以完全沒有什麼人在照顧，也沒有駐村藝術家，因為這個地方本來是范姜明道，他們就住在這一間，所以這裡本來就是創作的空間，只是後來范姜明道去了大陸，所以這個地方就沒人看，但也因此蕭老師之後更確定這個地方是在服務藝術家的地方，不是那麼大眾化的，我們其實去年跟前年就有一些掙扎，這個地方是不是應該給更多的人知道，常常有人走進來說這個地方很特別可是他們卻不知道，所以他們很常鼓勵老師要開放這個地方和多作宣傳，讓人來參觀，所以老師也覺得應該要這樣做，然後再加上我們有兩三個空間是在作展演的，大家就說我們要做展覽才有人會過來參觀，做 PR 也好，等能見度增加後別人就知道我們，後來我們有去申請國藝會的計畫(新興空間的展演補助計畫)，就有開始辦展覽，但是實際上營運下來發現不符經濟效益，原因是展覽沒有好到可以讓別人千里迢迢跑來看展，而且展覽是沒有收入的，所以沒有真正去達到老師一開始所想像的可以靠展覽而提升知名度，而且在加上媒體行銷要花很多錢，但是我們主要是做當代藝術的，有興趣的人才會過來，是小眾的小眾，所以很難去創造價值和利潤，所以這兩年又停掉了，回歸到服務藝術家。

**問：提供空間給藝術家展覽也是在服務藝術家，為什麼沒有？**

答：我們沒有拒絕，我們只是沒有很積極的去做，但是今年我們有比較積極，我們希望

為藝術家服務這件事是更深入的，有別於只是一個場地的提供者，我們會希望跟藝術家更深刻的工作，希望藝術家來這邊駐村和創作，和這個空間很密切的結合，但是這樣是會浪費檔期的，一整個月只給一個展覽或劇團，整個經營的策略是不一樣的，如果我們只是純粹為了開放空間的話，那我們就要去思考如何把檔期都塞滿，可是對老師來說，不希望只是提供一個空間而已，希望藝術家在這個過程能有所啟發、有所獲得，所以老師更偏好時間長的合作，我們現在要求藝術家進駐的時間要六個禮拜，若靜下來的時間長的話就可以有所啟發，去年老師最喜歡的一個案子是在北美館參展的一個美國藝術家(Adan)，他有要求要在台灣要駐村一段時間，而美術館想了很久後覺得竹圍是最適合的地方，他將近住了三個月，用了這裡的所有東西，怎麼用這裡的材料把他想表達的意念表現出來，這也代表這個作品只有在竹圍工作才能夠發生，否則如果一個作品去哪裡都算那就不一定要在竹圍，所以我們會希望是這樣，當然還有其他的配套，軟硬體一定要在水準之上，所以我們會希望以後進來的藝術家會覺得這邊的硬體設備不輸其他的地方，不需要向外面借太多東西，第二個方向就是要讓觀眾更親近這裡，這也同樣是照顧藝術家的業務之一。

**問：竹圍現在展演的部分好像比較傾向於提供表演藝術跟視覺藝術？**

其實都有，因為我們所有的空間都希望是被彈性運用的，我們所有的場地都是同時可以做展覽和表演的，我們一直在討論要不要把最大間的空間分割成小間的工作室出租出去，因為有很多單位一直在問，這個問題老師也思考了很久，一但那個大空間被分割成小空間就會很好運用，不用一次花很多的經費，可是後來還是決定要保留，至少目前的決定是這樣，明年就不一定了，老師一直在思考要保留實驗和創新的精神，因為在台北地區很難得有那麼大的空間可以讓藝術家去使用，有一些藝術家朋友覺得和當初的烏梅酒廠非常的像，但是現在烏梅酒廠和當年的感覺已經完全不同了，不管是誰來這邊都會驚豔有這麼好的地方。

**問：現在目前許多都會型空間都整修成漂亮的白盒子空間，而竹圍沒有去改變其空間樣貌是否是希望能在目前現狀中，保留住這種粗曠倉庫類型空間，刺激藝術家再去思考作品和空間的關係？而這是竹圍相對於其他空間的所彰顯價值之一。**

(佩蔚：是，我同意，但我們一直在改變，辦公室原本不在這裡，今年才搬到這邊，說不定明年又換地方了，所以這個地方殼子沒有變過，但中間的流動一直在變化，每個空

間的複合性功能都很高，廚房算是藝術家的交誼廳，但在那邊也可辦講座，每個空間都有自己有機的存在，現在也沒有明確的空間使用規劃，因每個藝術家看到空間後的想像和別人看到的都不一樣。前幾年有幾個小朋友，存錢存了很久，想要租個空間來做展覽，來看過之後非常喜歡，想要利用實驗室的透明廁所作展演的場地，和視覺藝術家看的就不同。(曉雯：你現在問的讓我想到你最後一個提問 – 如何重新看待現代「替代空間」的意義，竹圍一直在思考現在的藝術家是否還需要竹圍這樣的空間，我觀察最近年輕的藝術家對於這種挑戰比較高的空間會懼怕，不太知道怎麼用，我感覺比較 majority 的藝術家對這種空間會比較害怕，前年我們的新秀葉家銘(北藝大)來駐村前先畫了展演示意圖，但駐村兩個月他一邊創作一邊調整示意圖，最後發現他的示意圖與實際的展演空間是差距很大的，作品的尺寸與整個空間比例不對，但又於材料有限，他必須思考如何突破空間過大的問題，竹圍展完隔年他就獲得國藝會兩百萬的補助，蕭老師認為這就是竹圍對藝術家產生的影響。以前的「替代空間」是相對於美術館和畫廊的空間，現在竹圍是仍是保持自由和彈性，尤其現在廢棄、閒置空間(工廠、豬寮…)俯首即是，所以竹圍已不像當年那麼特別，一定要到這裡才能用一個替代空間做怎樣的展覽，古蹟或老房子再利用都是替代空間的擴大延伸，如果現在竹圍以替代空間四個字作為一個號召，已無法吸引人，因為我們沒有替代什麼空間，現代談的是開放空間，尤其這兩年蕭老師談的文化政策，關心的就是開放空間，但開放空間或公共空間的定義是什麼？例如我們想在竹圍碼頭廣場舉辦樹梅坑溪感恩會，但廣場的管理單位 – 新北市高灘局不給申請的理由是，它不在舉辦公共活動的規定範圍內，但它明明就是公共空間也有很多人在那聚會活動，這就很弔詭，其實法律能涵蓋的範圍很小，但法律以外是很廣泛的，所以竹圍現在關心的是如何把公共空間開放出來給大眾使用的議題。空間的意義已經隨著時代被改變和擴充了。

**問：竹圍的營運發生過怎樣的改變？**

答：(曉雯：除了 2002~06 年關閉外，就是成立竹圍創藝和登記非營利組織，在財務管理是不一樣的。以前就只有一家公司，但現在登記為非營利蕭老師就希望財務能公開透明，雖然這部分並非強制規定，而是我們自己對社會的交代。

**問：成立非營利組織後，至今營運一年，對竹圍尋求外部資源時有發揮效用嗎？**

答：(曉雯：有，因人家會更認同我們，像這次樹梅坑溪在申請國藝會補助時，2010 年

是用竹圍創意國際有限公司，是用公司組織去申請的，可別人都會問我們是一個公司(商業團體)嗎？就要去說明我們其實不是，我們只是一群藝術家大家在一起工作，然後大家對環境和藝術的議題很有興趣，所以別人還是會用質疑和好奇的眼光看我們，一直到去年年底，台新請我們提案，第一階段是被提名，第二階段是入圍，我們就跟台新說要換名字，當時即便是用竹圍創意國際這個名字去申請經費，可現在我們希望把名字換成竹圍工作室，台新同意了，所以這次文宣品已沒有公司的組織，都是竹圍工作室 LOGO，信服感、說服力是比較清楚的，人家清楚知道竹圍工作室是在做什麼，就不用花很多力氣去說明解釋。

**問：竹圍創藝的存在是否會成為(非營利的)一種干擾？**

(曉雯：不會，有重新思考兩個組織的(不同)定位和走向，竹圍工作室做其核心業務 - 駐村、在地行動、國際交流，是一個實體據點的概念；竹圍創藝是去承接外面標案或商業性活動，或財務上需求 - 如(工作室不能)開發票，公司帳不需太過仔細，但非營利帳目需公開透明，不過它現在所接的業務是和竹圍工作室滿類似的，目前是接創意城市 - 都更處的專案，借助蕭老師對文化政策、都市空間政策的專業，邀請國外顧問來台幫助思考如何讓城市轉型。未來想讓竹圍創藝變成顧問公司 - 提供專業藝術諮詢服務，以過去蕭老師擔任許多國內外藝術機構的顧問、導師等的經驗，現在仍有不少藝術家會來諮詢包含如何選擇藝術村、準備 proposal、如何規劃創作生涯等，這個部分在整個藝術產業裡是重要且有必要性的，能讓整個產業鏈更加完整健全，目的也在於服務藝術家，是一種藝術分工。就像在中小企業裡頭有企管顧問公司在協助他們體質 upgrade 並進一步拓展。目前的藝術顧問服務仍只在智慧財產權、權利金談判上，但竹圍認為藝術家職涯規畫更為直接和根本的協助藝術家發展的關鍵性服務。不過目前台灣藝術生態對於專業諮詢服務的付費概念仍未被建構起來或普及，部分也因為有諮詢需求的藝術家有經濟上的困難，所以竹圍有看到這個市場也欲朝著此發展，但除了需靠整體藝術環的健全與帶動才有可能外，竹圍自身的人力和資源是否足以應付此項業務也是重點。

**問：竹圍承接過不少政府的研究案，或參與不少政策、機制建置的討論，竹圍認為民間對於政府體制是否有發揮作用？**

答：一個政策的制定或效用需要長時間的發酵，一但中間放棄了也許就歸零了。例如竹圍 1998 年投入文建會委託的國際藝術村研究，到現在才有一點成效，文建會對於藝術

村的補助也是近幾年的事，花了將近十年時間才有個架構出來。這就是竹圍、蕭老師在做的事，即使沒有錢或虧錢都要進行的使命。

**問：像國際藝術村它是擁有政府資源和管道在運作的，相較於竹圍資源的有限，運作起來的格局勢必有所差異，那竹圍不可取代性在哪？**

答：台北國際藝術村是台北文化外交的一個據點，可和台北市的國際姊妹市進行國與國或城市與城市的串連交流，這是它的定位與作為政府體制一員的責任和任務。民間強調的是多元性，進行監督政府和反映政府體制下無法相容的議題，這也是竹圍處於邊緣的好處。不過近幾年公部門以相對開放很多，很多反社會議題也可以在官方場域發生，如北美館。

(我覺得近幾年竹圍內部可能也意識到，在這麼多元類型空間出來後，竹圍透過非營利轉型去重新思考未來的定位和發展的可能性，去跟其他空間做區隔) 不過我們覺得台灣藝術村的量仍是不夠的或不夠多元的，像竹圍希望未來能夠串連國內藝術村，讓歐美藝術家來台駐村除了感受台北活力外，還有機會感受其他縣市的文化氛圍，比如台東的原住民文化等，透過多元文化刺激藝術生產。然後竹圍也跟其他台北市空間做串連，讓竹圍駐村藝術家的發表能在不同的點發生，產生更大的共鳴和曝光，適度解決竹圍地理位置的缺點。例如一個墨西哥藝術家來竹圍駐村，我們協助他將簽證延長至四個月，他去蕭壟兩個禮拜就做了一個展覽，當地人文和生活會刺激藝術家思考和生產，這個生產可能是完全不同於過去的創作脈絡。而這是竹圍期待透過駐村方式帶給藝術家的。

**問：竹圍另一核心是與當地環境和社區居民對話、互動，是怎麼開始的？現在的狀況或發展是如何？**

答：竹圍與當地互動主要與黃瑞茂老師有關，他從都市發展、空間環境角度出發，它給了我們很多刺激，希望藝術能走出美術館或畫廊的特定場域，走入常民生活，這個觀點與竹圍不謀而合。早在 2002~03 就做環境藝術節，當初邀請國外藝術家利用當地自然環境做作品，後來就將此想法和概念運用到學校教育上，透過藝教於樂專案在進行，將藝術家引進學校，和老師學生互動合作，一起發展出有趣的計畫，整體的成果和評價都很不錯，這可能也與淡水居民的人文素養有關，才有如此的回響。之後竹圍開始思考將藝術與學校教育結合的更多可行方法，然後從學校開始擴展到社區 - 如樹梅坑溪。現在的第二期藝教於樂就從淡水回到竹圍地區，藝術家要與老師合作，讓老師設計教案去運用

在教學上，其改變是直接影響老師，再透過老師影響未來許多的學生和整個學校氛圍，這樣的效果和關係是一直不斷再滾動的，透過竹圍一次次努力和實踐成效，學校和社區就會了解而不再排拒。像樹梅坑溪，我們覺得還不夠深入，主要是和里長的關係還處於尷尬狀態，不夠熟悉，但至少是個對話的開始，還需要 3~5 年的深耕。不過竹圍因地緣關係，北藝大的資源會進來，比如吳瑪俐老師會把學生帶進來參與。

**問：竹圍目前的主要資金來源？**

答：轉型為非營利後就是以 3331 為原則，但主要還是政府補助和蕭老師個人捐款。(談竹圍的企業贊助部分和合作模式?) 依照專案性質去找適合的企業談贊助，合作模式就是資金挹注和器材。基本上，蕭老師的願景是希望企業能夠資助藝術家出國駐村，因此希望有個專職人員去做企業贊助的開發，擴展台灣藝術家出國的數量。像國外政府是有資金把他們的藝術家送到其他國家，所以藝術家進來台灣後我們就盡量找資源給他們，例如奧地利藝術家就向奧地利辦事處尋求資源。所以一個組織要健全起來需要 4~6 個專職，但問題就是竹圍目前財務狀況不穩定。關於國際駐村的部分，竹圍是幫台灣藝術家尋找適合的機會，盡量把他們送出去，很多機會都是國際海選、國際競爭的，除了作品要夠好外，好的 proposal 和 CV 是相對重要的，像美國藝術村每年都要我們推薦有潛力的藝術家，但至目前還沒有成功過，其實就是藝術家不知道如何撰寫計畫書，而竹圍的專業諮詢/顧問服務就可以發揮作用。

## 附錄四 臺北市演藝團體輔導及管理自治條例

北市三一—0五—一00六

臺北市演藝團體輔導及管理自治條例

中華民國一百年七月五日臺北市政府(100)府法三字第一00三二0四八五00號令制定公布

- 第一條 臺北市（以下簡稱本市）為輔導及管理演藝團體，特制定本自治條例。
- 第二條 本自治條例之主管機關為臺北市政府文化局（以下簡稱文化局）。
- 第三條 本自治條例所稱演藝團體，指於本市設立登記，並從事音樂、戲劇、舞蹈或雜藝等演藝活動之非營利團體。
- 第四條 申請設立登記演藝團體，應填具申請書表及檢附相關資料，向文化局申請，經文化局審查符合規定者，應予許可，發給設立登記證。  
演藝團體代表人須年滿二十歲，且無下列情事為限：  
一 因犯罪經判處有期徒刑以上之刑確定，尚未執行或執行未完畢者。但受緩刑宣告者，不在此限。  
二 受保安處分或感訓處分之裁判確定，尚未執行或執行未完畢者。  
三 受破產之宣告，尚未復權者。  
四 受監護或輔助之宣告，尚未撤銷者。  
五 金融機構拒絕往來戶。  
六 最近六個月內有退票紀錄者。
- 第五條 演藝團體登記事項有變更時，應於事實發生日起三十日內向文化局申請變更登記。
- 第六條 演藝團體應於設立登記後三十日內，向團址所在地稅捐稽徵機關申請編配扣繳單位統一編號，以辦理年度結算申報。如需申辦稅賦減免，應依相關稅法規定辦理。
- 第七條 演藝團體不得經營與設立目的無關之業務。  
演藝團體提供展演活動之全部收入應作為本事業之用。

第八條 演藝團體除為其設立目的而從事各種活動所支付之必要費用外，不得有分配盈餘或變相分配盈餘之行為。

第九條 演藝團體應依下列規定建立會計制度：

- 一 會計年度為每年一月一日至十二月三十一日止。
- 二 會計基礎採權責發生制。
- 三 設置會計簿籍。各種會計簿籍、會計報告及年度預決算資料，除有關未結會計事項者外，應於年度結算程序辦理終了後，至少保存十年。
- 四 經費收支應有會計憑證。各種憑證，除應永久保存或有關未結會計事項者外，應於年度結算程序辦理終了後，至少保存五年。
- 五 年度決算除依預算科目列報外，另應依年度辦理業務活動列載各項活動經費支出。

第十條 演藝團體應於每年年度開始前三個月，檢具年度業務計畫及預算書送文化局備查；於年度終了後三個月內，應檢具年度業務執行書及決算書送文化局備查。

第十一條 文化局得派員檢查及輔導演藝團體之營運，必要時得聘請專業人士協助辦理，並請有關機關派員共同為之，並得隨時通知演藝團體提出業務及財務報告，演藝團體應配合辦理，不得規避、妨礙或拒絕。

前項檢查及輔導項目如下：

- 一 是否符合設立目的。
- 二 組織運作及設施狀況。
- 三 年度重大措施及業務辦理情形。
- 四 財產保管運用情形及財務狀況。
- 五 會計簿籍、會計報告及會計憑證之編列及保存。
- 六 業務績效。
- 七 其他與本自治條例有關之事項。

第十二條 本市高級中等以下學校應安排藝術欣賞課程或活動，由演藝團體或其他藝文團體展演，並得編列預算實施之。推動前項課程或活動成效優良者，文化局得予獎勵。

- 第十三條 演藝團體有下列情形之一者，文化局應予糾正，並通知限期改善，屆期未改善者，文化局得廢止其設立登記，必要時，並得將相關資料函請所在地稅捐稽徵機關查核辦理：
- 一 違反第七條至第十條及第十一條第一項規定。
  - 二 經費開支浮濫。
  - 三 其他違反本自治條例或其他法令之情事。
- 第十四條 演藝團體解散者，應於三十日內向文化局申請解散登記。未依規定辦理者，文化局得依職權或依利害關係人申請，廢止其設立登記。
- 演藝團體解散後，其賸餘財產應歸屬該團體指定之非營利團體；其未指定者，應解繳市庫。
- 第十五條 本自治條例有關登記、申請程序、應檢附資料、收費標準、審查、許可及解散登記等事項之辦法及所定書表格式，由文化局定之。
- 第十六條 本自治條例自公布日施行。

