

## 向後看向前走——上海當代藝術博物館的策展試驗

日期：2015 年 04 月 10 日

地點：台北當代藝術館

主持人：石瑞仁／台北當代藝術館館長

主講人：龔彥／上海當代藝術館館長

文字整理：竇北

### ●龔彥（以下簡稱「龔」）：

我認為策展是非常個體的工作，也是個人視覺化思考的呈現。上海當代藝術博物館（以下簡稱「上海當代館」）是中國大陸第一個公立的當代藝術機構，成立至今僅兩年半，工作人員也都非常年輕，多半是由藝術實踐轉型過來，一部分則是藝術史背景出身的。我們充滿幹勁，但也必須承認自己缺乏經驗。

目前上海當代館的觀眾人數達到 45 萬，但對我們所需負擔的巨額成本來說，其實是入不敷出的。因此對我來說，策展這件事變得不那麼單純，它其實充滿了策略，或是說它必須承擔一定的使命。

上海當代館原本是座發電廠，2010 年因應世博會需求，變成了城市未來館，探討城市未來的景象。因此我今天主要想討論的，是策展對於當代館來說意味著什麼？或是說在全球美術館面臨轉型的時刻，作為我們這樣的年輕生命體，如何透過生產內容逐步實踐我們的目標及自身價值？

我正式加入這個館是在 2013 年，但和它的淵源是在 2011 年的冬天，那時上海文廣局的長官問我能否聯繫法國龐畢度中心主席，詢問他到上海策劃展覽的意願。於是我就拿著上海當代館在世博會繁榮景象的照片，拜會了龐畢度中心主席，雖然在當時展覽空間工程期程未定、人力及經費等等皆不甚明確的情況下，龐畢度中心的主席仍然保有高度的意願，回問我：「你想作什麼？」

因此當時我就告訴他想要策畫超現實主義的展覽。理由很簡單，首先因為龐畢度中心擁有全世界最棒的超現實主義藏品；第二點是我覺得超現實主義是當代藝術的入場券，許多年輕藝術家都是從超現實主義開始的；其三，作為年輕的館舍，它非常需要一個可以穿越時空的藝術史片段作為基底，進行社會普及的工作，同時我想當下對藝術史的重新認識，也能反過來對於藝術史的痕跡進行一些激活。另外我認為超現實主義也是年輕人的藝術，因為超現實主義是崇尚於表相的，它熱愛偶遇、夢境、夜晚、愛情，它不追求意義，它既不毀滅這個世界，也不認同這個世界，它只要求這個世界無休止的分裂以後，以愛情的方式從頭再來。我非

常希望能夠透過展覽，將超現實主義的精神重新處理到中國的環境裡面，和中國藝術家們、尤其是年輕的藝術家們的創作狀態接駁，也許能為我們帶來一些啟示。

而龐畢度中心的主席對於這樣的合作也感到非常的興奮，後來就由龐畢度中心副館長，同時也是超現實主義專家的歐登傑（Didier Ottinger）擔任展覽策展人，我們共同策劃「電場：超越超現實——法國龐畢度中心藏品展」。在一開始時，我們就決定展覽必須跳脫一般按傳統時間軸演進的呈現方式，且須對當時仍處籌建中的上海當代館的空間有所想像，以及必須雙方同時選定參展作品。由於雙方都是首次合作，因此合作過程中充滿了爭執與妥協，但也有著許多有趣的相遇。

在「電場：超越超現實」展出的同時，剛好也是第九屆上海雙年展在上海當代館開幕的時刻，展場 1 樓展出上海藝術家黃永浜製作的千手觀音，作品的造型類似於杜象《酒瓶架》（Bottle Rack），而在「電場：超越超現實」的展場裡則可以看見《酒瓶架》（Bottle Rack）的原作，兩件作品以垂直的方式在展場裡進行有趣的對話。然而，我們同時也可察覺超現實主義和當代藝術家們對於物的使用態度是截然不同的。超現實主義無論如何改變型制，始終高舉唯物主義的信念，相信物品就是現實；但是在黃永浜的作品裡，物品承載更多的是隱喻的使命，藝術家希望物品能透過各種角度不斷被闡釋、詮釋、轉譯，直到物本身消失，成為影子。

談到爭論，我和策展人歐登傑探討最多的問題，就是關於展場佈置以及版塊需不需要呈現超現實主義的資訊。我非常喜歡策展人的其中一個概念就是，將展場以街道的形式進行串連，如同回到昔日超現實主義遊盪於夜晚的巴黎街頭，穿梭在酒吧、詩會之間。因此對我而言較難接受的，便是後來展覽版塊所呈現的文字。或許這是策展人體現策展理念的重要載體，但對我來說，超現實主義的核心精神是褪去身份，或者說是要戰勝維護社會秩序的人，並以此為傲。但當我們為超現實主義展覽標示說明、劃分出不同的展覽版塊時，某種程度像是質疑著超現實主義的精神。因此就這點我們有了許多的討論。

有趣的是，一年後我再度造訪了龐畢度中心，看見歐登傑也再次策畫了超現實主義的展覽，可以看到街道的展覽形式仍然存在，但是展覽版塊的說明文字消失了。雖然展場地面有文字的呈現，但都是路名，且是策展人以非常詩意的方法進行轉述，或是用超現實主義詩人街頭遊戲的方式把自身的策展理念給表達出來。我不知道我們的對話有什麼作用，但我認為那次的展覽真正體現了超現實主義的精神。

「電場：超越超現實」對上海當代館而言是非常重要的展覽，展出後迅速獲得國際媒體的關注。西方媒體非常好奇龐畢度中心作為一間老牌且資深的西方美術館，為什麼願意在一年不到的時間內，為一座完全不知道未來願景、在中國的當

代藝術館特別策畫一檔展覽，而且都是提供自身館藏最為精彩的作品。

就我來看，裡面或許反映了三個信號：一是西方藝術機構正將目光投向東方；二是中國當代藝術正成為西方藝術史的另類參考；三是後殖民的理論正在發生轉變，一個東方正在很審慎的觀察西方，而且伺機而動。這三個訊息對我來說，是上海當代館今後自身定位的基礎。

看了由外部發來的信號以後，可以來談談一些內部的信號。

這張圖呈現的是大約在 2017 年時，大陸各地即將建成的當代藝術館的數量，在一些較大的城市如上海有八個、北京有六個、廣東有四個，而一些相對偏遠的地方如寧夏、新疆等少數民族自治區，也都積極投入興建美術館的熱潮，這是非常癡狂的狀態。在這樣的圖景裡，當中約有 25% 的館舍擁有館藏，22% 的館舍是聘請國外建築師進行建造，80% 以上的館舍都是民營美術館。而這張圖則是讓大家看看在 2017 年的時候，上海會有多少美術館的圖。灰點是現有美術館，紅點是 2014 年開始建成或仍在籌建的館舍，上海當代館是橘黃點，靠進上海黃浦江的兩個藍點分別是上海博物館，代表古典；河的對岸則是中華藝術宮，代表現代藝術。因此從上海博物館、中華藝術宮，再到我們館，從時間的角度來看其實是釐清了上海藝文發展的脈絡。

趁著這樣的博物館熱潮，我們也迎來了藝博會的高峰。上海從去年下半年開始就有一連串的博覽會，其中有 80% 的展會都採公司化的方式運作，當中更有些博覽會愈趨展覽化，更像是臨時的、移動的美術館。除此之外，也可以看見許多商場及娛樂場所對於當代藝術的關注所出現的展覽空間。現在看到的是上海 K11，它是從遊樂空間改成的展示空間；另外這是「上海之夜」，是一間特種夜總會，主人可能是上海當代藝術領域裡最大的藏家，在這空間裡掛著許多中國及國際知名的當代藝術家作品。

因為台灣在藝術方面的發展比大陸起步要早很多，所以目前上海藝術環境的景象對於台灣而言或許不是特別新鮮的事情，但對大陸來說，或許五年前都無法想像這樣的光景。曾幾何時，「當代」一詞因為它的不確定性、因為它和人的感知性被壓縮到了零度，很簡單地被理解為一種不合作的狀態，簡單地變成裡／外、中／西、好／壞的二元對峙狀態。它不僅是很多有過內心創傷的人的心理條件反射，同時也成為海外媒體、評論家對於中國藝術狀態的既定認知和意象。因此中國當代藝術長期在這樣的奇怪裂縫裡生存，一個是自我省察，一個是不斷地異想和異端。

然而這樣的二元狀態已經發生天翻地覆的變化了。在今時今日的處境裡，我們顯

然不能再用那麼傳統、簡單的一句話來帶過中國當代藝術背後的意識型態。無論從外部或內部來看，上海當代館的產生是必然的，並非偶然。它是不同意識型態和經濟模式相互需求、擠壓下所產生的產物。同時也讓我們清楚地意識到，我們必須有用全球化的角度去理解世界的能力，也只有具備這樣的能力，我們才能理解當代藝術是什麼。

我們的大堂挑高有 27 米，每次藝術家看到這個空間是既興奮又擔憂，擔憂的是自己的作品一放進去就會變成小小張的郵票，被空間吞噬掉；興奮的是一下子讓他的野心完全膨脹。而我們的煙囪高 165 米，是這區的地標，煙囪內部可以依著樓梯盤旋而上，許多藝術家也對這空間很有靈感，之後我們希望透過改造後能以煙囪裡頭的空間進行年度計畫。

在這充滿野心的空間裡工作，讓人是非常激動的，但它對我們發展上的阻礙和障礙也是等量的。比如說讓我們最頭大的事情是作為上海唯一一間使用綠色能源的機構，我們的電費高達上千萬人民幣，占了政府撥劃給我們經費的 20%；此外因為我們的零館藏現實，使得我們整年都需策劃 15 至 20 個大型臨時展覽，每個展覽所佔的平方米也需在八、九百平方米以上，才足以撐起整個空間。加上我們是免費入館，但因並非位處市中心，而館舍周邊的配套還不夠完善，因此當展覽內容不夠豐富的話，其實無法吸引更多的觀眾。

我想我們必須接受這個現實，從中找到可以駁力的點，變成關係的力學，將不定的因素變成文化的訴求。因此我們首先需要作的便是調整館內的機制，試圖找尋更多資源來妥善地運作機制。

我們的第一步就是成立學術委員會，學術的節操應是所有藝術機構的底線，然而公立機構要捍衛這樣的底線時卻非常艱難，因為行政指導學術在大陸幾乎成為一種慣性。但是我們不願付出這樣的代價，因此我們在較短的時間內，說服藝術創作、策展、評論及建築界的重要人士為這個年輕的基體保家護航。畫面上看到的是學術委員會的成員，相較於一些傳統的藝術機構，除了右邊三位是館內人員之外，其餘八位是非常精簡的藝術團隊。我們的目標是博物館的運作主要由學術委員會指導，董事會決策，並採行公私資金合作的機制模式。雖然這在台灣行之有年，但對大陸來說實在是機制上的突破，擺脫了僅止於內裝形式的改變，更在機制結構上作了突破，這對中國大陸而言是一次歷史性的挑戰。

先前提到我們館的電費非常昂貴，因此為了達到有效的節能減排，我們跟全世界最大的 NGO 環保組織合作，並簽訂五年的合作計畫，希望透過這樣的方式能更加妥善利用我們的地理優勢，比如像太陽能或是黃浦江的水力發電等等，藉助環保團體對於綠色能量作出準確的估量，以落實真正的綠色節能。

我們要求館內都需在相互合作的基礎上有著創新的意識，才能為冰冷的空間創造多元的敘事。我認為在網絡時代裡，我們必須改變思維來看待今日的博物館，不再以傳統機構的思維來看待這個臃腫的機器，明明知道它的零件會在某個時刻故障，卻不斷地重新複製這樣的機器是毫無意義的。對我來說，美術館的營運者應該更從城市規劃者的角度出發，考慮城市的使用者、居民，以及環境裡的產業、生活及知識生產。

現在回頭看許多公共博物館，可以發現裡面都存在一些擺脫不了的矛盾或悖論，比如被定義的空間及想要掙脫定義的作品永遠彼此打架、被企望的公共性和根本不存在的普通人、展覽的形狀和博物館建築的形狀、有限的展期和無限伸展的作品等等。這些問題是否能透過某些當代藝術作品去回應或解決？我認為某種解決的方法，或許是回到日常，承認大多數人的無意識狀態，承認無意識語言的構成，而建築可能是個很好的切入點。因為建築需要使用者，且建築是所有人都能感知、發表意見的地方，每個人都擁有發言的權利，以及建築是為藝術家服務。

我看過許多當代藝術家的研究，其實是將當代經驗放到不同的框架，某種程度我覺得大家不是在作傳統定義上的作品，還是在研究一種視覺化的方法論。因此我要幫大眾解決的就是思考用何種方法呈現我的研究。或者這麼說，我應該用什麼樣的方式，讓我的研究對象凸顯的非常具體、並讓大家明白。而我認為建築無疑就是社會、心理、人際關係等等複雜因素構成的社會大眾。

今年將在我們館內展出的法國建築師弗萊曼（Yona Friedman），曾提出一項非常有趣的建構美術館的想法。當時他受託建造兩座 21 世紀的博物館，但他認為不一定要建造一棟美術館建築，而是在巴黎郊區圈定某一住宅區的部分，並讓居民自主改造自己的住宅，重新規劃生活的功能。每隔兩、三年，再派專家團隊實地考察，現場「冷凍」一些有意思的空間，比如是一間郵局、一棟住宅、一盞路燈等等，而這些被「冷凍」的物件，將成為該區美術館的藏品。經年累月下來，美術館以自建的過程被成立，並有著自我創造、能看見生活痕跡的特色。我認為這個想法非常有意思，因為有時在街道上會看到很多有趣的、意想不到的呈現方式，而那比藝術更直接、更能打動人的。

因此我們思考美術館如何運用自身的空間呈現東西，但同時又要打破自己的身體，所以我們將建築視為實驗戰地，認為或許透過建築展可以找出一些小答案。籌備展覽時也暗藏了兩條思維，一條暗線很直白，就是思考不同亞洲國家對於傳統的處理和應對方式；另一條就是觀看建築對社會型態的表達及反映。

第一條路線我們在前兩年已經開始啟動，作了大概三個展覽，去年是日本建築師

筱原一男（Kazuo Shinohara），今年是坂本一成及倫佐皮亞諾（Renzo Piano），明年則會展出「市民都會：上海城市主義樣」。從展覽名稱、建築師的知名度、或是展覽的切入點等角度來看，某種程度上我們所關注的主軸是有點偏的、不那麼主流的。原因在於我們覺得不需要明星建築師，也不需要某種樣式，展覽的關鍵應是找到建築師對於現代性獨特的理解，然後慢慢深入剖析、呈現在大眾面前。

筱原一男在日本建築界裡是非常特別的人，他是二戰後出生的建築師，見證了二戰後日本經濟的騰飛。對他而言，建築之所以得以成立的理據，並不是定位在建築或社會的關係上，他關注更多的是建築的自律性，建築本身的問題。某種程度上他是將建築變成了自己的身體，一個很經典的例子是他用了十多年時間、畫了近三萬多張草稿，只為了替自己完成一棟面積僅 27 坪的建築。

而筱原一男非常特別的一點是，許多專家認為傳統就是來自於傳統，或者認為傳統是某種樣式；但對筱原一男而言，傳統，特別是日本的傳統和西方的現代主義完全是因為巧合所引起的，並非必然。因此我們若從西方建築史的脈絡來觀察他早期的建築時，會察覺到筱原一男雖然借鑑了西方建築，但用一種橫穿的方式去規避它。比如在建築「白之家」裡，可以看見他將柱子獨自豎立在房屋中央，藉以回應西方白盒子觀念以及東方對於建築正面性的關注。

對我來說，作建築展很重要的一點在於還原它的尺度，還原的方法並非指一比一的呈現，而是用對比、類比等方式展現。在筱原一男的展覽裡，我們將建築平面圖以一比一的比例複製、輸出於展場地地面，並標示傢俱的位置，以及房屋關鍵性的結構位置，如樑柱等，將展場打造成一個抽象的舞台，讓觀眾漫步其中，通過平面、立體等物件的展示，以及自身的想像感受建築師的理念。

現在館裡較火紅的展是倫佐皮亞諾的「漸漸件件：倫佐皮亞諾的建築工作室」。這檔展覽與筱原一男的非常不同，筱原一男的展覽必須將所有結構都包起來，但是作為技術派、米蘭現代主義代表人物的倫佐皮亞諾，則是要將所有的結構都裸露在外。

此外，我認為展覽很重要的一點在於如何還原藝術家的氣質及其初衷。策劃「漸漸件件」時，倫佐皮亞諾提出將工作室直接搬到當代館的想法，因此可以看到展場裡有些非常精細的模型，每張桌子上不僅有模型、手稿，還有許多他試作的小文件，每個工作椅及工作台都像是圖書館。

上海當代藝術博物館的英文縮寫為「P.S.A.」，我們玩了一個文字遊戲，將「PSA」變為「SPA」，也就是「按摩」的意思，因為藝術也很需要放鬆。前面曾提到我希望館內的每個部門，尤其是展覽部，都需具備「創作」的意識，如此才是在城市

基體裡的工作狀態，而不是傳統博物館的狀態。因此在我們擁有豐富的建築資源後，館內也自然而然地規劃出許多不同機能的空間。比如我們將館內靠近露台的一條廊道，改造成三個形狀的坑：長方形、矩形跟圓形，作為多功能的使用空間，支援展演、教育計畫及咖啡廳等活動。

另外是我們正在進行的圖書館，我更想把它稱為「藝術家之家」。因為預計作為圖書館用途的空間的氣質非常冰冷，空間結構上也因十分巨大而產生距離感，但我們更希望圖書館像是大家的書房，能有一個能親近人的尺度，同時希望圖書館的書架也能成為平鋪式展覽的載體，甚至是進行開幕式的場所。目前是由日本建築師坂本一成負責規劃改造，將原先八米高的空間隔為三層，改善了將牆體作為書架時，易因過於挑高難以被人觸及而淪為空間裝飾的缺點，是非常親近人的環境。此外因為我們要求館內空間必須是連通的，不硬性劃分空間機能，因此未來圖書館也將作為展示傢俱的空間，預計今年就能舉辦首檔設計傢俱展。

第三個要介紹的就是位於一樓的設計中心，這是個非常得天獨厚、朝向外面且有大量落地玻璃窗的空間，主要概念為結合教育、商店、展覽、咖啡等多種功能的空間，但我們以「插件」取代大幅改造空間的方式，插件的方法類似於中國傳統的「店舖」，代表了工作坊、展示櫥窗等等，希望能為館內營造強烈的通感，激發更多活化的可能。

上海當代館另一個關注的焦點是，鑒於目前藝術界的相關獎項以藝術家、評論家為主，策展人受到的關注卻很少，但策展人的角色其實非常關鍵，因此規劃了「青年策展人計畫」，希望能將這樣的一群人聚集在一起，我們的目的不是評選出一位菁英，而是打造一個整體的氛圍。

接下來再講兩個曾經作的展覽。「謎途：時間·空間·織毯」是一檔有關織毯、手工藝的展覽。很多時候會被視為是過時的、實用價值取向的物件，但其實從藝術史的脈絡來看，織毯或是手工技藝曾具有非常重要的地位，是所謂的軟藝術，對當代藝術也起了非常重要的促進作用。另一檔展覽則是去年引起極大轟動的「蔡國強：九級浪」，當時為了讓蔡國強順利於黃浦江上釋放煙火，我不斷往返公安局，但我認為美術館應該是藝術家的天堂，能夠包容優秀的藝術家，讓他在裡面盡情發揮才能及想像。

**Q&A：**

**Q1：是否能分享 PSA 和上海中國藝廊合作的比例與方式？**

A1：我們不會和畫廊合作，雖然我們展出的藝術家有跟畫廊簽約，但我們不直接和畫廊合作。

**Q2：除了莫干山、民生美術館一帶之外，您是否有注意其他的新興藝術場域？**

A2：這類空間非常多，有些像是公寓型的展覽空間，也有由藝術家提出很特別的計畫，例如顏峻舉辦「客廳計畫」就是在別人的客廳作噪音表演。

**Q3：請問上海當代館的教育活動有無較為特別的形式或議題？**

A3：我們教育活動的形式有系列性講座，比較特別的是我們關注兒童這一塊，針對不同年齡層次的兒童觀眾作活動的區分。今年舉辦了冬令營的活動，由老師們帶領他們參觀上海的藝文場所、和藝術家進行交流，以及參觀雙年展；另一個具有特色的教育活動是「小蜜蜂」，邀請小朋友用自己的觀察視角，為自己同年齡的朋友們講解導覽。另外，我們有座能容納 400 人的劇場，每年固定舉辦四場音樂活動，進行實驗性的音樂表演，希望藉由這樣的平台讓聲音藝術家有演出的舞台，而他們的即性、爆發力也能反過來刺激其他藝術家。

**Q4：近年在上海商場有愈來愈多的展覽舉辦，想請問館長認為在商場舉辦的展覽會否影響策展人的敘述跟詮釋方式嗎？**

A4：我覺得不會，首先我們必須承認商業已成為我們的第二自然，如果我們非常心平氣和的對待自己的第一自然，為什麼不能接受第二自然？若能妥善利用商業的空間及人群，我相信能作出好的展覽，雖然現在好的案例並不多，但我認為人類文明最偉大的博物館，就是商業的櫥窗，例如班雅明的《拱廊街研究計畫》(The Arcades Project) 等等，只是我們還沒有將這樣的想法激活、運用。

**Q5：去年自上海出現多間由收藏家成立美術館後，這個領域的競爭變得相當激烈，上海當代館作為第一間公立美術館，能否請您從定位、願景等角度分析上海當代館所具有的優勢及侷限為何？**

A5：對上海當代館而言，我們應該更具使命感，也就是對社會的回饋，或者反過來說社會對於我們的訴求及期望會更高，比如上海當代館的門票是免費的，至少免費的展覽區塊須多於收費的展覽區塊。而政府也給予一定的資源，比如媒體方面或是相對隱形的人脈支援等。但我覺得資源不能決定最終呈現的品質好壞，而是取決於我們想作什麼樣努力的決心。可能私人美術館在機制上是靈活的，但其經濟層面的壓力比我們更大，必須面對固定觀眾還沒被培養、每年皆需付出相對大的成本等壓力，而他們又能堅持多久，又是否能維持機構應有的學術高度等等，這對他們來說都非常困難。

相對的，對公立機構而言，我們的難題在於可直接利用的資金非常欠缺，但這也



促進我們要以更好的展覽、教育活動、衍生活動等等，吸引更好的社會資金，補充我們這塊的不足。我覺得這是各有利弊，現在斷下定論還早了些。

**Q6：您挑的建築師有幾位是比較沒有上過國際舞台、較不知名的建築師，想請問這些人選如何被遴選？以及您是否也會否關注其他國家？**

**A6：**剛才提及我們策畫展覽時有兩條思維，一條是對傳統、亞洲、東方人的看法，因此集中在日本、印度；另外我們也會以藝術家積累的量是否足以撐起個展，以及我們能否進行基本的溝通交流等條件來思考，因為這對真實的還原創作者的思想是非常重要的。