

# 館際合作與組織變革－以女人香特展為例

林佳龍 民進黨中央黨部秘書長

## 一、構想緣起

台中市議會於二零零四年十月二十八日決議擱置古根漢美術館台中分館先期協議書，正式為古根漢美術館來台設立分館一案劃下句點。古根漢無法來台設立分館，一方面令愛好藝術活動的民眾扼腕，另一方面卻也阻止了這個讓台中市財政陷入黑洞的錢坑。台中市議會議長張宏年如是說：「反對興建古根漢美術館，其中一個理由就是古根漢會拖垮台中市的財政，因為興建古根漢的硬體建造就要六十餘億元，而後續的軟硬體建設每年都要數億元以上，嚴重排擠其他的市政建設經費。」

除此之外，台中市政府與古根漢基金會所簽訂的不平等條約，被市議會批評為喪權辱國，更是此案判決擱置的重要因素。上述本質原因影響之外，當時的外在情勢亦為古根漢美術館台中分館胎死腹中，二零零四年總統大選前，在野陣營延宕行政院推出的五年五千億計畫案，使得古根漢台中分館計畫瀕臨破局。

然中央政府推動中部地區藝文發展的決心並未受此挫折影響，二零零五年七月二十九日陳水扁總統在台中市重申承諾，補助興建古根漢美術館的五十億元不變之外，倘若台中市有更好的文化建設規劃，中央表示願意增加補助，充實台中市的文化建設經費。綜言之，台中市所缺乏的並非經費，而是創意發想，如何整合各界的資源，提出更好的文化建設概念和規劃方向，並且確切有效地執行規劃。

不可諱言，跨單位整合往往面臨許多挑戰，在詳細的執行方面也會有許多困難，包括建立組織和機關彼此的目標、共識、信任感、資源分配以及專利等問題。但是跨組織的合作也是一種獨特的學習過程，透過相互的經驗傳承與學習，激盪組織成員異質因子，突破組織原本的框架，產生突破於預期的發想，提升創意和發揮縱效。

國立故宮博物院、奇美博物館以及國立台灣美術館三館合作的構想，「以故宮奇美在台中」系列活動來帶動台灣文化界的館際合作，產生於筆者擔任行政院新聞局長時期，主要著眼於如何善用組織之間的資源和合作關係，創造更大的文化效益。「女人香」特展活動，毋寧說是三館合作想法的具體實踐，同時也是適當的彌補了台中市民對於古根漢無法設館的遺憾。透過創意、創新和整合民間與政府部門資源，僅需少許的經費，就可以創造極大的效益，這是組織合作的要旨，也是未來民間和政府部門應走的路。

## 二、規劃與推動

這次展覽由故宮博物院、文建會、青輔會、奇美基金會共同合辦；承辦單位則由國立台灣美術館與奇美博物館聯合承辦，其中青輔會鄭麗君主委居中協調政府部門的配合，而筆者負責與奇美博物館的溝通，由於各單位樂見此一盛事在台中實現，故大力配合、共襄盛舉，加速協調相關事宜的進行，並讓「女人香」如期展出。

本次展覽係由女性議題的角度切入，故名稱定位為「女人香」—東西女性形象交流展，目的在藉由「女性特展」的方式喚起參觀展覽的群眾重新對女性的認識，瞭解女性的生活史。因此在協調展覽作品方面，奇美博物館出借奇美典藏品中的代表作—加拉蒂和最後的眼淚；故宮博物館展品則以唐人宮樂圖、漢宮春曉、擣衣圖等限展作品為主；國立美術館則以當代本土具有女性觀點的藝術作品為優先。展出作品共計一百零三件，原來計畫是三館各精選出三十三件作品，圍繞在女性生活特色為主題，之後國立美術館又多提供四件藝術品，使得參展內容更加豐富，包括水墨、膠彩、油畫、雕刻、瓷器、書冊等等，在人文薈萃的台中刻畫出一個女性美學交流的場域。

由於三館在典藏方面各具特色，從華夏封建社會看待女性的角度，到西方世界的女性文化和審美觀，以及國美館典藏東南亞以及台灣本土女性自主意識的覺醒等等。這些作品匯聚一堂，不僅表現了藝術家對女性的觀察，也提供後代對古今中外女性世界的反思。

策展人高千惠特別為「女人香」特展規劃六個面向，來呈現藝術裡的女性話題，分別是：

第一區：神話—女性幻境，以古代傳說中的女性形象和性情表徵為子題。

第二區：萱堂—人間慈話，以普世的母性與母愛為子題。

第三區：宮院—金粉世界，以宮院女性的物質生活世界為子題。

第四區：閨閣—青綠年華，以女性的教養、文化、心境等精神世界為子題。

第五區：微光—勤力歲月，以女性的勞動與社會關係為子題。

第六區：畫室—藝術之眼，以男女藝術家筆下的女性形象和兩性認同為子題。

這六個藝術作品區分別表徵不同時空背景下的女性生活史，展覽所呈現的不只是「女性」這個議題，也提供兩性關係一個思考空間，藉由知性與感性的認知，重新閱讀歷史中女性的角色。

此外，除了本次參展作品之外，另一創舉則是舉行相關活動，包括舉辦座談會，推出「女性午夜場電影」欣賞，探討女性議題為主題的電影或紀錄片，推動

「寒假藝術學習之旅」活動，廣邀中部地區小學帶領學生到館藝術參訪，而最重要的是為視障、聽障、智障者等提供特殊導覽服務，讓身心障礙者也能接近和欣賞藝術。如何為弱勢族群提供常態的藝術活動一直是林正儀館長所關心的課題，並聲稱「這就是文化公民權的落實」。除此之外，活動更規劃延請跨領域的各界專業人士，就文學、教育、社會、女性消費文化產業等角度進行討論，同時推動地方女性時尚活動、名畫下鄉教育推廣、群眾審美參與、描繪美人陶坊等活動，讓藝術與休閒生活文化能夠更加地契合。

### 三、阻力與困難

此次活動最大的困難點是「時間」，協調數個單位來協議規劃活動在百日內完成，並請各單位提出需求以及所遭遇到的困難，解決他們的問題，可謂是和時間賽跑，時間成爲這次活動的關鍵。策展圓滿成功，充分表現出規劃到執行團隊的能力。

由於組織合作涉及到兩個以上的單位，勢必因爲組織的結構與實際運用的不同，而有許多的挑戰和整合空間：

#### (一)、整合關鍵在於高階主管的參與及承諾

在初步討論中，三館對於以女性作爲展覽主軸已有共識，然三館所珍藏的藝術作品琳瑯滿目，究竟要展出哪些類型的藝術品以及哪些作品，卻是一個非常複雜的問題。其次要將各館的鎮館之寶運到別的場地展出，也不是一件容易的事，因爲真品只有一件，而涉及到組織內資源排擠的問題。雖然組織合作的成員都有以計畫整體考量爲重的默契，但是對於從共識到磨合成具體構想，仍有一段很長的路要走。因此如何擬出組織成員間彼此可以接受的合理企劃，並克服其中的變數，將比單一組織的內部協調更加困難。

由於成員們很清楚認識到這一點，因此一開始便設立一個良好的管理協調機制，由參與這次活動的高階主管對此次計畫的資源以及進度提出高規格的承諾，訂出各單位的權利義務法則，以及所執掌的事項，賦予該協調機制整合和推動計畫的實質角色，簡化行政作業與管理流程，達到符合計畫推動作業的實質性功能。

#### (二)、計畫執行細節與明訂各單位權利義務

在高階主管的參與及承諾方面，成立由故宮博物院副院長、奇美博物館館長以及國立美術館館長等人組成的跨單位聯席會議，進行對工作推動的監督工作。此種合作模式讓聯席會議成爲具規劃、執行及控管的整合功能單位，另外對於組織彼此間的權利義務關係也有所規範，降低彼此間磨合的時間成本，以及建立信任度，營造跨組織單位間的良好互動與合作學習的氛圍。

### (三)、具體行政協調與技術清單

高階主管建立共識與承諾，且組織明確規範權利義務關係之後，進一步即是擬定具體的行政協調和技術支援清單，並且讓計畫在管控之下被推動。跨組織的合作的意義不只在於組織學習，同時還包含資源整合。因此在確立目標和共識後，三館在具體的行政協調事項方面提出技術支援清單，包括計畫管理單位、計畫會議、評估計畫績效以及相關的配套措施等等。

具體的行政協調事項是最困難的部分，也是這次館際合作的始點。無論是故宮博物館、奇美博物館以及國立美術館都是台灣藝術品珍藏的重鎮，對於藝術品離館展出必然有一定的規範與要求，例如：如何挑選具代表性的展出作品、藝品保險、如何運送、營造契合主題的展覽會場空間與視覺設計、展場的溫濕度、安全等等，都需要三館費盡心力溝通與協調，並奉獻「Know How」和經驗，才能取得共識，讓展覽能夠順利進行。以下分別就其中的三項來舉例說明。

#### 1、溫濕度的設計與控制

首先，故宮珍藏的作品中有許多因為年代久遠之故，大多是一不小心就很容易受到破壞的「嬌嫩」珍藏，因此故宮博物院和奇美博物館對於展覽空間的環境和條件是非常謹慎地，就這方面而言，國立美術館費盡心力符合其需求，才能成功地將「女人香」特展獻給台中市民作為最好的新年禮物。

為了保護國寶，溫溼度是第一個要被考慮的問題。國立美術館展覽室因部分挑高三層樓，溫溼度控制較為不易，因此在溫溼度控制與空調運轉方面，更需要嚴格的管控，空調機器二十四小時運轉，以確保溫濕度的穩定性，同時展示櫃也需加裝溼度調節器及紀錄器，並以無線傳輸與故宮連線；其次展示櫃內的溫溼度方面，因為白天有燈光，溼度較低，黑夜無燈光，溼度會升高，而因應不同材質的展品，例如琺瑯與書畫，會有不同的環境需求，因此在展示設計時必須非常注意，因此三館在佈展設計時，不但須提供特殊展品的環境需求，同時也要仔細與設計師溝通，對展覽空間進行多次測試。

#### 2、消防與安全監控

本次展出的作品中有故宮和奇美的「鎮館之寶」，價值不斐，通常不會輕易離館展示，因此三館在消防環境與安全監控方面格外重視。由於國立美術館近日剛完成修繕工作，重新開放給市民參觀，因此在消防設備方面較無問題。但是台中市的治安惡化，且部分展覽場地為三層樓挑高空間，因此在安全監控方面須更加注意。對此，國立美術館除行文台中市警局，請求組成專案小組協助之外，並加強館內守衛小隊與館外安全維護人員安全管制與巡邏，同時安裝 CCTV 影像感應器，並藉此展覽機會建立國立台灣美術館完整的安全監控系統。

### 3、裝潢材質

由於展出作品的「貴重性」和「嬌嫩性」，所以裝修過程中，特別要注意與展品接觸的材質問題，所有材料需使用中性的、無酸性的，並且須經過燻蒸消毒。此外展示櫃須有防震功能、沉穩和固定定著，在每一細節上達成維護作品安全的需求。因此無論是故宮或奇美都必須提出展品的特殊需求環境，才能由策展人、設計師及國美館儘早妥善準備，並進一步規劃細部所需。

從學者 Chris Skelcher 夥伴關係生命週期模式的觀點來看這次三館的合作，其毋寧是處於第一階段「建立夥伴關係前的協力」階段，典型的特徵是組織或個人間建立起關係網絡，並且透過非正式、信任來達成集體目的，且組織間尚未形成制度來強化組織間的聯繫與合作。倘若組織間繼續發展關係，則動態協力運作將會出現，進而牽涉成員、領域、資源的改變，同時也會出現比較複雜的組織行為、決策模式以及組織協定。如何在制度面上促進這種夥伴關係，增強合作與信任基礎，擴大各個行動者的資源，提供更多的服務，政府部門需要一定的介入。事實上政府是可以適時地做出貢獻，尤其是當組織彼此間有良性的互動經驗和知識回饋時，政府可以多邊協商的方式，協助組織建立整合機制，建立與確定彼此的合作條件。因此從政策的角度來看，如何繼續推動國立台灣美術館、故宮博物館、奇美博物館以及國內外各館的合作，誘導不同文化單位形成網絡關係，政府幫忙協調組織的溝通、計畫規劃、決策形成以及執行，進而創造資源的共享和效益極大化，是政府在組織合作方面可以思考的問題。

### 四、展出效益

三館間的合作是一種經驗與知識的學習過程，透過組織間的結合來提高服務品質與共享利益，提供新的思維與變革。就此，三館合作對組織是有幫助的，可以學習其他組織的經驗，而且誠如學者 Powell 所說，這種學習過程是具有強制性和模仿性，因為學習是藉由組織與個人間的接觸，並透過人的傳遞而擴散到整個組織範圍內。因此組織間的合作會促成知識在各別組織間的轉換，進而影響組織本身的文化，同時也會成為組織成員的一種學習機制。

在訪談過程中，我們證實了上述的論點。由於這次「女人香」在台中展出，因此國立美術館幾乎是本次計畫的業務執行單位，必須回應其他各館對於展覽會場各項技術面的要求。根據國立台灣美術館這次參與展覽的工作人員表示，這次三館的合作無論從展覽作品運送，一直到展覽會場的裝修都是嶄新的經驗，這種經驗的由來是因為各館所珍藏之藝術品的特質不同所致。如前所述，故宮的藝術品，特別是畫作對於溫濕度的要求非常敏感，因此不只需要全天候空調，同時更需注意白天或晚上燈光不同所導致的溫差。這一個簡單的例子，卻說明了組織以及成員的學習模式。

同樣地，這次「女人香」策展活動不是只有展覽藝術品，同時也設計許多互動式的活動，包括以女性議題開展一系列的討論會和電影，展場期間的女性與親子活動，開幕時現場曼陀林樂團的演奏以及模特兒化身名畫中的女子，來呈現中西古今女性的多元美感。這類多元互動活動的安排，不但可以看到主辦單位的用心，同時也愈見他們的巧思，透過活動設計的效果，以及整合其他兩館以及中央部會的資源來行銷傳播國美館。這與過去國內博物館幾次大展如「兵馬俑特展」、「馬諦斯特展」或「羅浮宮埃及文物特展」不同，上述的特展除了與媒體合作宣傳行銷的特色之外，本身展覽也都是知名文物，但是也可見到近年來這種仰賴媒體大肆宣傳來拉抬特展人氣的作法顯現疲態，其能吸引民眾注意力已經不若當年。國立台灣美術館這次的特展活動，不但營造出國美館的活潑多樣化的特色，同時讓本次展覽非常成功。根據國美館的統計，此次「女人香」的參觀人潮將近二十萬人次，平均每五位台中市民就有一位參觀過「女人香」特展。這類的活動設計不但成功地行銷國美館，同時也讓其他兩館在未來活動設計有所借鏡之處。

除此之外，「女人香」也引發各方熱烈而又理性的討論。參訪市民從不同地面向切入理解「女人香」特展。在策展人高千惠小姐精心設計與安排下，「女人香」六大議題展現出女性溫柔與甜美的一面，但是在藝品陳列中，她也埋藏兩性對話的線索，讓觀眾用心體會「女人心」的苦澀。例如在「女人香」特展中，李思賢先生就提到：「...但無可諱言的，『女人香』呈現了一種『櫥窗』觀點，透過歷史的『櫥窗』，講述女性所能扮演的角色以及被賦予的任務...。這些都在在說明『女人香』展出的背後，暗示了父權社會觀看的存在...，隱含了對畫中人物的規矩與期望，以及藉以誇耀財富和權力的雄性觀點。」

最後，根據參與策展的國立台灣美術館同仁表示，此次三大博物館間的合作，除了組織學習的效益之外，對於國美館地位的提昇也有明顯的幫助。這次「女人香」特展雖由三館聯合主辦，但不可諱言，由於故宮博物館以及奇美博物館在台灣藝術品收藏的地位，事前許多民眾質疑國美館是否也能提供相當的展覽品，或者從空間和經驗方面，有能力策劃相關的展出。然而從結果來看，國美館不但在活動策劃方面的表現極為突出，同時在藝術收藏品方面更是不遑多讓。根據此次活動中所舉辦票選抽獎活動統計，最受歡迎的幾件作品中多為國立台灣美術館所珍藏，顯示國立台灣美術館在這次「女人香」活動之後，已經可以和故宮、奇美兩博物館共同呈現三足鼎立之姿，成為台灣中部地區最重要的博物館。這不但對國美館有相當的鼓舞作用，同時對於未來繼續推動聯展更有實質上的助益。

## 五、小結

「女人香」活動在二零零五年十一月十二日揭幕，一直展出到二零零六年二月十二日止，但落幕是下一次館際合作的開始。雖然此次筆者促成「女人香」聯展，但是三館的館際合作還是需要靠夥伴間長時間培養信任關係，進而瞭解彼此

的目標和資源，同時藉由資訊共享建立起組織與組織以及個人與組織間的網絡關係，以便在合作協商過程降低衝突，並且減少協商時間，來獲致最佳的推動方案和成果。

從這次特展中，可以清楚看到組織彼此間的學習過程，看到台中市民欣賞藝品的喜悅，也為國立台灣美術館躍居為中部地區重要的藝術文化重鎮而感到高興，但是本次展覽也非一帆風順，事實上在協調過程中充滿困難和阻礙，有些議決事項，由於溝通不足與錯誤資訊的理解，而導致推翻原議者所在多有。例如在原來的規劃中有週邊商品的設計，希望透過週邊商品的傳播行銷，更進一步帶動參觀的人潮。但是在他館對於所有權以及衍生出來商品權利的堅持之下，這項原本討論已久，也開發出特展週邊商品卻最後無疾而終，沒有進一步開發「女人香」特展的商業價值，創造更多的經濟效益，實屬可惜。

然而會有這樣的遺珠之憾，我們也不意外，誠如之前所談的，三館仍處於建立夥伴關係前的協力階段，無論在組織網絡、資訊、信任各方面都還有進一步發展的空間，同時對於活動所產生的商業價值與利益，當初也沒有清楚的分配方式，因為當時主要的考量係以創造流行，吸引人潮，而非以商業利益為主。

最後，本文在接受邀稿之際，「女人香」特展活動剛圓滿落寞，相關活動仍持續獲得廣大參觀者的熱烈迴響。未來如能繼續推動此類的館際合作，並累積相關資料，觀察組織間網絡以及信任的建立過程，相信必能為「組織合作」提供實證上的資料與研究成果。