

生活·讀書·新知 三联书店



THE AESTHETICS OF

MUSEUM

博物馆的美学经济

刘惠媛 著 章光和 摄影

Copyright©2008 by SDX Joint Publishing Company

All Rights Reserved.

本作品中文简体版权由生活·读书·新知三联书店所有。

未经许可，不得翻印。

图书在版编目(CIP)数据

博物馆的美学经济 / 刘惠媛著. — 北京: 生活·读书·新知三联书店, 2008.6

ISBN 978-7-108-02905-8

I. 博... II. 刘... III. 博物馆—简介—世界 IV. G269.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 018857 号

本书经由原点出版社授权生活·读书·新知三联书店在中国大陆出版发行

责任编辑 刘蓉林

装帧设计 罗 洪

出版发行 生活·读书·新知 三联书店
(北京市东城区美术馆东街 22 号)

邮 编 100010

图 字 01-2007-5092

经 销 新华书店

印 刷 北京盛通印刷股份有限公司

版 次 2008 年 6 月北京第 1 版
2008 年 6 月北京第 1 次印刷

开 本 700 毫米 × 1000 毫米 1/16 印张 12

印 数 0,001-8,000 册

字 数 60 千字 图片 101 幅

定 价 39.00 元

生活·讀書·新知 三联书店



THE AESTHETICS OF

MUSEUM

博物馆的美学经济

刘惠媛 著 章光和 摄影

THE AESTHETICS OF MUSEUM

非关学术，只是想写给跟我一样企图选择一种生活方式、拓展工作视野的人。
通常，这样的人很容易爱上博物馆。

我希望本书所收录的博物馆，都不是濒临绝种的保护动物。

——刘惠媛

大都会馆长如 CEO，展现募款长才；

古根海姆馆长如企业家，相信品牌力量，开启跨国经营的艺术事业；

纽约现代美术馆馆长大魄力进行耗资八亿五千万的扩建计划；

博物馆的背后，有许多新观念的包装者，构思着博物馆未来的竞争力。

贝聿铭的金字塔是巴黎的地标；

艾尔米塔什美术馆是圣彼得堡令人惊艳的一瞥；

来到阿姆斯特丹，必然联想到凡·高美术馆；

马蒂斯和夏加尔美术馆，让尼斯成为蔚蓝海岸的艺术花园；

博物馆清楚地标示一个国家、城市与文化的独特性。

江户博物馆以一座真实比例的江户桥，开启历史散步的起点；

大都会博物馆重建埃及神庙，让人身临其境，重回历史现场；

米博物馆里的展品不仅可以试吃，还有现场教学，融入生活情境；

人们在博物馆中，重新经历古老的真理，并探索新的可能。

卢浮宫每年缔造六百万的参观人次；

阿维尼翁艺术节每年吸引成千上万的游客；

阿拉伯联合酋长国将与卢浮宫合作，建立分馆，向世界推出城市阿布达比；

博物馆所带来的国际知名度和观光收益，后续可期。

ISBN 978-7-108-02905-8



定价：39.00 元

9 787108 029058 >

THE AESTHETICS OF

MUSEUM

博物馆的美学经济

刘惠媛 著 章光和 摄影

生活·读书·新知 三联书店

博物馆的美学经济
THE AESTHETICS OF MUSEUM

目录

推荐序

6 面对博物馆的时代变局

汉宝德

自序

8 博物馆演化论——深度且优雅的文化行销

刘惠媛

美学殿堂 | ESSENTIAL PALACE

- 12 大英博物馆 | 伦敦——人类文明的宝库
THE BRITISH MUSEUM | LONDON
- 22 卢浮宫 | 巴黎——法兰西的宫廷荣光
THE MUSÉE DU LOUVRE | PARIS
- 30 大都会博物馆 | 纽约——民主大国的艺术宫殿
THE METROPOLITAN MUSEUM OF ART | NEW YORK
- 38 艾尔米塔什美术馆 | 圣彼得堡——沙皇皇室的宫廷遗珍
THE STATE HERMITAGE MUSEUM | ST. PETERSBURG
- 46 台北故宫博物院 | 台北——华夏历史的文化遗产
NATIONAL PALACE MUSEUM | TAIPEI

美学竞技场 | EPOCHAL HIPPODROME

- 56 泰特现代馆 | 伦敦——英国新艺术的发电厂
TATE MODERN | LONDON
- 64 现代美术馆 | 纽约——改写现代艺术的推手
THE MUSEUM OF MODERN ART | NEW YORK
- 74 古根海姆分馆 | 拉斯维加斯——跨国经营的人气美术馆
GUGGENHEIM HERMITAGE MUSEUM | LAS VEGAS
- 84 当代美术馆 | 尼斯——未来的博物馆创意
MUSÉE D'ART MODERN ET D'ART CONTEMPORAIN | NICE
- 92 东京都现代美术馆 | 东京——为明天而收藏的未来竞争力
MUSEUM OF CONTEMPORARY ART TOKYO | TOKYO

美学广场 | DIVERTIVE AGORA

- 104 江戸东京博物馆 | 东京——穿越时空的历史桥梁
EDO-TOKYO MUSEUM | TOKYO
- 114 米博物馆 | 东京——小而美的生活文化行销
GOHAN MUSEUM | TOKYO
- 118 东京都写真美术馆 | 东京——摄影的殿堂·影像的学校
TOKYO METROPOLITAN MUSEUM OF PHOTOGRAPHY | TOKYO

美学花园 ARTISTIC GARDEN	
128	马蒂斯美术馆 尼斯——奢华、宁静与享乐 MUSÉE MATISSE NICE
134	夏加尔美术馆 尼斯——带着乡愁的幸福灵光 MUSÉE NATIONAL MESSAGE BIBLIQUE MARC CHAGALL NICE
140	凡·高美术馆 阿姆斯特丹——阳光、疯狂与美丽 VAN GOGH MUSEUM AMSTERDAM
146	泰特英国馆 伦敦——维多利亚诗人与艺术家的美丽天堂 TATE BRITAIN LONDON
150	小皇宫美术馆 阿维尼翁——不容错过的阿维尼翁圣母颂 MUSÉE DU PETIT PALAIS AVIGNON

美学桂冠 MAJESTIC COGNOSCENTE	
158	格蒂美术馆 洛杉矶——以教育为圆心的艺术乐园 J. PAUL GETTY MUSEUM LOS ANGELES
164	橘园美术馆 巴黎——收藏家的桂冠 MUSÉE DE L'ORANGERIE PARIS
172	原美术馆 东京——坚持自我的收藏王国 HARA MUSEUM OF CONTEMPORARY ART TOKYO
180	和多利美术馆 东京——另类的幸福所在 THE WATARI MUSEUM OF CONTEMPORARY ART TOKYO

EPISODE	
18	埃及神话与西方艺术史的渊源
28	普鲁斯特的卢浮宫参观建议
51	谁的台北故宫十大国宝?
89	蔚蓝海岸的艺术之旅
171	纪尧姆与美国收藏怪杰伯恩斯坦的故事

TREND	
21	何谓环球博物馆?
53	博物馆的未来竞争力
70	MoMA的艺术管理新策略
73	主流与非主流美术馆的结盟
95	新博物馆BOBO族
149	英国泰特新旧馆之争
155	文化V.S. 观光

VIEWPOINT	
58	博物馆建筑师应知的二三事
81	艺术大展的商业迷思与省思
82	古根海姆分馆的经营起落
100	博物馆的行銷策略
112	当博物馆变成一部活历史
117	什么是好的展览设计?
132	艺术遗产该捐给谁?
162	有效利用博物馆的教育资源

INTERVIEW	
36	大都会博物馆馆长侧写
179	一座美术馆，一个精彩的人生

汉宝德

对于博物馆人来说,“美学经济”是一个很耸动的名称,说得平实一点,应该就是以美感行销的意思吧!经济也罢,行销也罢,谈到这些,总免不了使老一代的博物馆人心酸。时代变了,以高级文化卫士自许的博物馆工作者,开口闭口谈起钱来,怎不令人怅然!

美,真的会成为行销的货品吗?

真的,因为爱美是人类的天性,只是在过去,美被上流社会的艺术观所绑架,使一般大众只能敬而远之而已。20世纪中叶以后,艺术的高贵魔咒被解除,中产阶级逐渐成为艺术的爱好者。美术馆因此而脱胎换骨。在各类博物馆中,原本以科学博物馆最受大众欢迎,相形之下,美术馆只是绅士们会面的高级俱乐部。谁知道到了80年代,美术馆开始有人排队买票呢?而最能吸引人氣的展览不再是恐龙,而是大艺术家作品或古代文物的超级大展呢!

博物馆原本是不在乎观众的,它们靠的是政府的补助与资本家的捐助。可是由于种种社会变迁的因素,它们忽然发现补助与捐助无法支付日渐膨胀的花费,必须自己想办法去补经费的缺口。钱,不再是你愿不愿意谈的问题,而是必须面对的问题,于是非把博物馆当生意做不可了。

民众愿意排队买票是一个契机,这还不够,必须把更多休闲饥渴的大众吸引过来,必须与众多的游乐设施竞争。博物馆必须一再地降低姿态,几乎把自己视同一般的商场来经营。慢慢地,礼品店、咖啡馆、餐厅逐渐扩大,顾客超过了展场的访客。有人不免想,这样办美术馆不是自欺欺人吗?

这不成,博物馆行销是指行销博物馆的内容。要行销美,不是行销咖啡。所以当代的博物馆回到本位,在美与好奇心上做文章。在艺术品之外,当代的爱美族喜欢炫目的建筑空间,因此喜欢搞怪的建筑师就大行其道了。历史上从来没有一个时代,建筑的想象力在博物馆空间上全面解放。为了开发观众的好奇心,策展者想出千奇百怪的题目,把博物馆经营成令人惊叹不已的展示场所。今天的观众不耐安静,非动手动脚不可,所以体验式展示就成为卖点了。这一切,使博物馆这一行全面变色了。

面对时代的大变局,要怎样在文化的维护与商业经营之间取得平衡,并另创新局呢?看看别人成功的经验吧!

刘惠媛

你也许说我是个梦想家，但我不是唯一的一个。

——约翰·列侬 (John Lennon)

即使到今天，包括我在内仍有许多人不习惯把经济的消费与美学的赏析，看成一体的两面。对艺术教育者而言，美学的价值当然远超过艺术品交易的价值。虽然大家都有艺术“价值”不等同于“价钱”的共识，但有趣的是，“赏析” (appreciation) 这个字的拉丁原文就具有“价钱” (prex) 的意思。只不过长期以来，除了拍卖现场之外，大家都不直接问这幅名画或珍品价值多少钱？好像同时谈“美与钱”是一种文化禁忌。

一流事业 V.S. 一门好生意

近年来全球博物馆、美术馆展览“商业化”、“迪斯尼化”的争议愈演愈烈。过去，由于博物馆的学术传统着重推动教育、典藏、研究、展览与设计这些重要的领域。相对地，关于博物馆在经营管理和募款、公关行销、市场，以及未来可能因为授权和开发商品衍生的利益和经济活动，大多是关起门来谈。

坦白说，在真实世界里，即使像美国大都会博物馆或法国卢浮宫这类的超级巨星，也都还无法光靠门票收入维持博物馆的基本运作，更不用说自开馆以来一直维持免票政策的大英博物馆。有好一阵子大英博物馆必须关闭二十五间小展览室，并缩减开放时间好节省经费，而新的泰特画廊也是靠着英国政府发行的彩券才能建造完成。巧妇难为无米之炊，“文化与艺术”是最需要时间成本的投资，博物馆是一流的事业，却从来就不是一门好生意。

阿布达比的“快乐”未来

不过凡事都有特例，法国的文化部长和阿拉伯联合酋长国在 2007 年 3 月签署了一项极具争议性的协议，协议中法国同意在阿布达比建造一座卢浮宫的分馆。据悉，法国政府预计可以从中获得约 1.6 亿欧元，卢浮宫的馆长更表示：捐款将挹注法国境内的大小博物馆。

不过，令人震撼的还不仅于此，在阿拉伯世界这项引人注目的超级计划中，预计 2012 年完工的快乐岛要不惜巨资邀请四位名建筑师。除了法国的让·努维尔设计卢浮分馆之外，还包括日本的安藤忠雄设计海事博物馆、美国的弗兰克·盖里设计的古根海姆美术馆，以及英国女建筑师扎哈·哈迪德所设计的表演艺术中心。

换句话说：这个划时代的创举，是希望将阿拉伯酋长国的首都阿布达比打造成新的“主题乐园”，借由建造世界一流博物馆的分馆，塑造文化观光景点，善用博物馆的特色，行销阿布达比这个未来城市。

比帆船饭店更名贵的决定

博物馆，清楚地标示着一个国家、城市与文化的独特性与优越性。古老欧洲各自竞奇的博物馆，绽放于各大小城市之中，除了对各个城市的文化、经济发展带来重要的提升力量，也为城市塑造了文明舞台上举足轻重的地位。

事实上，我在书中所介绍的世界级博物馆和美术馆，有些展示了当地独特的历史与文化资产，有些重建或增建后成为当地的地标，有些老旧空间再利用的美术馆，其建筑之美足以成为城市的橱窗。而且各式各样博物馆的文物之美均可以成为“城市的最佳历史代言人”。目前各国的政府都很重视也清楚博物馆的品牌效应，虽然它本身是不会赚钱的，但博物馆所带来的国际知名度和观光收益却非常值得期待。

姑且不论中东的快乐岛计划未来能否实现，这个创意的决策者做了一个比建造迪拜帆船饭店还要名贵的决定。

“参观”、“消费”并重的后博物馆经验

过去我们说：“凡艺术品进入博物馆之后，就好像退休了。”未来的发展是：在美丽而有趣的礼品店里，这些退休的艺术品逐渐会变成国际时尚设计师灵感的图库和资料库。而博物馆从过去到未来，一直是全世界最有潜力、最富裕的影像银行。

博物馆的礼品店一直是最受人们喜爱的设施，也是博物馆重要的经济来源。就教育性、趣味性和稀有性而言，这些纪念品不只可以供人回忆，也有助于美的教育，无形中让人们在博物馆的经验更多元更丰富。时势所趋，现在各大博物馆从馆长到研究员，展示设计到教育工作者，都希望创造与观众沟通的机会，延长观众停留时间，好加强一般社会大众全面性的“博物馆经验”。

目前已经有许多世界级的大博物馆，对于只前来购物的观众不收费。而新世纪的建筑师，对于观众的“参观”和“消费”行为均用心观察与研究，以期能更有效地规划出舒适适宜的动线。他们通常会把光洁明亮的礼品店开设在大门入口或近大街的一楼，橱窗设计在容易被看见的地方向路人招手。

相反地，选择把精致的咖啡馆或餐厅开设在中庭或花园角落，好让观众舒服自在地休憩。例如纽约现代美术馆就是既有中庭花园又有一流的艺术书店，还有一家设计品牌的专门店。大都会博物馆首开风气之先，除了馆内设有多家礼品店，在纽约的高级百货公司都设有专柜。连刚刚改建完成的台北故宫博物院，也推陈出新响应时代发展的趋势，将礼品店的设计规划视为重要的入口设施，还计划增建新餐厅。

其实博物馆（museum）和娱乐（amusement）两个字的字根也有其渊源！好玩的是从希腊缪斯女神（Muse）到阿布达比的快乐岛，从古典到新贵，无疑大家对博物馆的定义和期待也越来越宽广多元了。在博物馆里，我时常因为重新“发现”而快乐，希望这本书的读者也是。

THE AESTHETICS OF MUSEUM

博物馆的美学经济

ESSENTIAL PALACE

美学殿堂

THE BRITISH MUSEUM | LONDON

大英博物馆 | 伦敦

THE MUSÉE DU LOUVRE | PARIS

卢浮宫 | 巴黎

THE METROPOLITAN MUSEUM OF ART | NEW YORK

大都会博物馆 | 纽约

THE STATE HERMITAGE MUSEUM | ST. PETERSBURG

艾尔米塔什美术馆 | 圣彼得堡

NATIONAL PALACE MUSEUM | TAIPEI

台北故宫博物院 | 台北

THE BRITISH MUSEUM

LONDON

大英博物馆 | 伦敦

人类文明的宝库

成立背景 英国最重要的博物馆，成立于 1753 年，1759 年开始对外开放。

建筑特色 原希腊式的古典建筑面临现代化需求，于 1994 年筹备改建计划，由英国建筑师诺曼·福斯特负责，巧妙利用自然光，将图书馆中庭一改而成舒适的休憩空间。

馆场规模 除博物馆外，多功能中庭提供餐厅、咖啡、厕所、阅览及纪念品销售部等服务，另有古老图书馆区，改建部分新增教育中心，可提供一千五百名学童使用，地下室设有考古室、两个视听中心、五间讲堂及一个开放式的活动空间。

收藏之最 典藏范围涵盖了古埃及、希腊、亚述、欧洲古代和中世纪时期，以及中国、日本等东方部门，此外也藏有版画和钱币等。

热门展品 拥有众多难得一见、精彩丰富的埃及文物。

镇馆之宝为埃及的《亡灵书》及雅典国宝帕台农神庙的浮雕。

营销传奇 大中庭改建计划，馆方以空间规划宣示将“服务观众”的精神纳入博物馆未来的经营理念。



▲_1



▲_2

GENERAL INFORMATION

WEBSITE: www.british-museum.ac.uk

ADD: Great Russell Street, London WC1B 3DG

TEL: +44-0-20-732-8299

OPENING HOURS

博物馆 | GALLERIES

1 January, Good Friday, 24-26 December Closed

Saturday, Sunday, Monday, Tuesday, Wednesday 10:00-17:30

Thursday and Friday 10:00-20:30

大中庭 | GREAT COURT

Sunday, Monday, Tuesday, Wednesday 9:00-18:00

Thursday, Friday, Saturday 9:00-23:00

图书馆 | PAUL HAMLYN LIBRARY

Saturday-Wednesday 10:00-17:30

Thursday 10:00-20:30 / Friday 12:00-20:30



▲_3

自 1847 年完工后，大英博物馆希腊复兴式建筑式样的古典的形象就一直深植人心。从古埃及的木乃伊到希腊的雕像，从亚述狮子城门到非洲面具，从东方到西方，若想在最短的时间内回溯世界各大文明的发展史，窥看人类共同的文化遗产，这是你在英国最不能错过的历史博物馆。

1 大英博物馆希腊式建筑的古典形象深植人心。

2 原来青铜圆顶的图书馆，覆盖上玻璃顶盖，焕然一新。

3 利用光线之美，巧妙地借用自然光，建立起一个开放、舒适的公共空间。





虽说今天大英博物馆的建筑外观式样并不过时，但是随着时间的演进，如同卢浮宫以及其他世界上知名的大型博物馆所面临“现代化”的迫切需要，大英博物馆也基于空间不足以及观众参观动线混乱的老旧问题，促使馆方自1994年起开始筹备博物馆改建计划，同时开始对外征集设计方案，建筑竞图最后是由英国知名的建筑师诺曼·福斯特（Norman Foster）胜出。

由于图书馆占据了博物馆的中央，就像一个“回”字中央的“口”，阻挡了南北向的动线，因此1998年开始施工的改建计划中，大中庭（the Great Court）自然成为众所瞩目的设计重点。



▲_5



▲_6

4—阴暗的图书馆，改建后成为舒适的阅览室。

5—古典优雅的穿堂。

6—馆内收藏亦及于东方艺术。

化劣势为优势的空间利用

福斯特的设计是将原本图书馆的青铜圆顶，覆盖上一玻璃顶盖，而将中庭转变成博物馆空间的核心，并且利用光线之美让室外和室内气氛转换，形成一个新的视觉主体。精巧的玻璃圆顶直径长一百四十英尺，比罗马的万神殿少了两英尺，但比圣保罗大教堂的规模还大。聪明的建筑师运用新的设计元素和技术，巧妙地借用引进的天然光线重新定义空间，透明的屋顶加上白色的大理石，产生焕然一新、通透均质的效果，在大厅入口处建立起一个开放、舒适的公共空间。

新旧并存的大中庭里，将阅览室四周相邻的书库空间清除后，加入新设计并转而以“服务”为导向，安排了餐厅、咖啡厅、厕所、阅览室、纪念品销售部等等。采光转换让这个原本沉闷的、横挡在参观途中的古老图书馆区，变成了最受喜爱的中庭阅览室。改建的部分还包括新增加的教育中心，可提供一千五百名青少年学童使用，另外地下室的考古室、两个视听中心、五间讲堂以及一个开放式的活动空间足以举办国际会议和作为各种演讲用途。

大英博物馆的改建同时也代表着博物馆本身的改变。玻璃屋顶轻巧精致的设计，不仅为伦敦保存了一座古迹，让历史性的建筑物更新，也使这座英国历史最悠久的博物馆增加了令人赞叹的休憩空间。在千禧年重新对外开放之后，细心的观众会发现，馆方以空间规划宣示将“服务观众”的精神，纳入博物馆未来的经营理念。而大中庭犹如一颗璀璨的珠宝，吸引了来自世界各地的观众驻足欣赏，以致每天展览结束后，中庭还持续开放三至五小时，让所有的人进出和停留。这个改建计划无意间让伦敦多了一个令人喜爱的公共空间。