

art

美术馆

museum

张子康 罗怡 著 中国青年出版社

张子康 罗怡 著

中国青年出版社

art

MUSEUM

美 术 馆

图书在版编目（CIP）数据

美术馆 / 张子康, 罗怡著. —北京: 中国青年出版社, 2009.4

ISBN 978-7-5006-8726-9

I. 美… II. ①张…②罗… III. 美术馆—研究 IV. J-28

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第056421号

美术馆

监制：今日美术馆

作者：张子康 罗怡

责任编辑：李文华

特约编辑：陈爱儿 祝雪霏

编印统筹：曾孜荣 赵小平

装帧设计：赵妍 秦华

出版发行：中国青年出版社

社址：北京市东四十二条21号（100708）

印制：北京图文天地制版印刷有限公司

经销：新华书店

开本：150mm×228mm 1/32

印张：8.75

版次：2009年4月第1版

印次：2009年4月第1次印刷

书号：ISBN 978-7-5006-8726-9

定价：36.00元

目录

序一：美术馆与我们	张子康	1
序二：剩余的激情	罗怡	4

第一部分	绪论	7
------	----	---

第一章	认识美术馆	9
-----	-------	---

第一节	什么是美术馆	10
-----	--------	----

第二节	美术馆的性格与权力	13
-----	-----------	----

第三节	美术馆属于谁——作为非营利组织的美术馆	18
-----	---------------------	----

第四节	美术馆的使命	24
-----	--------	----

第五节	中国的美术馆发展现状	26
-----	------------	----

第二章	体验型美术馆：美术馆与观众	35
-----	---------------	----

第一节	为什么观众成为美术馆的中心	36
-----	---------------	----

第二节	体验：美术馆与观众关系的关键词	40
-----	-----------------	----

第三节	美术馆的观众研究	43
-----	----------	----

第三章	美术馆的观众以及学术建设、资金链与管理的关系：
-----	-------------------------

一根缰绳与三驾马车	49
-----------	----

第二部分	美术馆的学术建设	56
------	----------	----

第四章	美术馆的学术研究	59
-----	----------	----

第一节	学术研究的范围与定位	60
-----	------------	----

第二节	美术馆的学术活动	62
-----	----------	----

第三节	美术馆的研究结构，以MoMA为例	64
-----	------------------	----

第五章 美术馆的展览	67
第一节 策展理念	68
第二节 美术馆的策展机制	71
第三节 美术馆的常设展	76
第四节 特展	79
第五节 展览工作的流程	82
第六节 如何让展览更具吸引力	84
第六章 美术馆的典藏	87
第一节 典藏的意义与使命	88
第二节 典藏的取得、运用及处置	94
第三节 典藏品的保管	103
第七章 美术馆与教育	109
第一节 教育作为美术馆的重要功能	110
第二节 美术馆教育方式的转变	112
第三节 美术馆教育的过程管理	114
第四节 美术馆的教育活动	117
第五节 美术馆教育与学校教育的互动	120
第六节 目前中国的美术馆教育存在的问题	124

第三部分 美术馆的资金链条

第八章 美术馆的资金	129
第一节 多层次的资金来源及组成	130
第二节 美术馆的营业收入	136

第三节 美术馆的基金发展	145
第九章 可携带的美术馆	167
第一节 美术馆商店的重要性	168
第二节 美术馆商店的经营原则	171
第三节 美术馆商店的经营之道	174
第十章 美术馆营销	179
第一节 营销定位	180
第二节 营销战略	183
第三节 推广方式	187
第四节 营销人员的职责与要求	192
第十一章 美术馆与文化创意产业	195
第一节 美术馆对文化创意产业的作用	196
第二节 文化创意产业发展为美术馆带来的机遇与实惠	200

第四部分 美术馆的运营管理: 美术馆“企业”

第十二章 战略规划	207
第一节 确立使命	208
第二节 形成工作计划	209
第三节 评估、通过战略规划文本	210
第四节 战略执行	211
第十三章 美术馆的财务运营	215
第一节 财务预算	216
第二节 预算管理	219

第三节 进行财务预算及预算管理的好处	221
第十四章 美术馆的人力资源管理	225
第一节 美术馆的人力资源政策	226
第二节 美术馆的日常人力资源管理	228
第十五章 美术馆的行政总务管理	237
第一节 行政服务	238
第二节 安全管理	239
第十六章 美术馆的组织结构	245
第一节 泰特美术馆的组织结构	246
第二节 大都会美术馆的组织结构	248
第三节 史密森尼研究院的组织结构	250
第四节 中国美术馆的组织结构	251
第五节 今日美术馆的组织结构	259
索引	264
参考资料	267
感谢	268

序一：美术馆与我们

到西方城市旅行，最大的感受是，从机场开始，酒店、咖啡厅、餐厅、游客中心、观光景点……都有各种各样免费的刊物、宣传页在大量散发，向你介绍城市所有博物馆、美术馆，以及它们的展览内容、开放时间、收费标准等等。在城市的地铁、社区、道路或是公交车站，常常会有不同文化、艺术活动的宣传广告，你不由自主地就想加入其中。无论是市民还是游客，博物馆、美术馆不知不觉成为城市生活中不可或缺的一部分。

当你走进各类博物馆尤其是美术馆，会看到各种各样有趣的人：银发老者，穿校服的中学生，大队的旅行团，小情侣，带着孩子的家庭，表情严肃的中年人，奇装异服的朋克青年，撑起画架的爱好者……你会觉得，博物馆好像一条神秘的通道，联结了不同肤色、不同年纪、不同背景甚至不同时空的人。

正是基于这两点感受，或者说这两点感受在中国所遭遇的“落差”，我在2004年带着一种好奇和梦想接受兼任今日美术馆的馆长。当时的想法很简单，就是希望未来能够完整地拥有我喜欢的美术馆氛围。5年来，中国的美术馆无论从数量上还是软件、硬件（尤其是硬件）上都在不断地发展。虽然还有差距，但在北京、上海这两个城市，日渐丰富的文化氛围和日渐增多的成功展览，让我感觉到“落差”在缩小。我不断地看到了“美术馆时代”的希望。然而，随着对美术馆业的了解以及对实践的深入，我不停地又会有“美术馆断带”的忧虑。

从世界博物馆发展的趋势而言，从“以物件为中心”到“以教育为中心”，再到20世纪60年代以后逐步发展为“以观众为中心”，“竞争与市场模式”益发占主导地位（注）。世界博物馆的发展已经来到了第三波浪潮之巅。发达国家对博物馆的功能不断提出讨

论与质疑,作为博物馆一个分支的美术馆,对自身功能也在进行不断的更新、调节、改革。这样的潮流与当代艺术多样化、多元化的发展相糅相合,成为当代艺术、文化前进的一个动力。

在我们国家,美术馆并没有经历这样完整的过程,有很长的空白期。想用三十年的时间,走完西欧博物馆三百年走完的路,我们面临着一系列的挑战。目前而言,我们的美术馆文化还未成形,美术馆生态环境还需调养,美术馆系统的秩序化建设与行业标准亦未完善,甚至对什么是美术馆、美术馆的价值、非营利特性都没有形成统一且清楚的概念。与之不甚相称的是,中国经济的日益发展,使许多民间资本进入博物馆、美术馆领域;中国的当代艺术创作,已渐摆脱“西学东渐”的亦步亦趋,进入了一个全球同步对话的时期,在国际上产生了影响;中国的艺术品市场和中国艺术的市场,在经历了几轮调整之后,逐步趋向理性和规范;中国国际地位提升到今天,文化的交流也已经不是从发达国家流往发展中国家,从西方流往东方这么机械单向。也就是说,中国的美术馆发展,既跟不上世界美术馆发展的步伐,也跟不上中国政治、经济以及中国当代艺术、文化、艺术市场发展的步伐。从另一个层面上说,正由于美术馆这一环节并不强大,使中国的文化、艺术缺少了循环系统,以至于出现了“断带”。

这几年,政府对文化建设高度重视,把文化作为民生的有机组成部分,把满足人民的文化权益、提高公共文化服务水平作为政府的责任担当了起来。从中央到地方,博物馆的兴建速度达到了高潮。不过,博物馆、美术馆要发展,光靠盖房子还解决不了问题。现在中国的美术馆发展正处于一个新的探索时期,即在世界博物馆业对博物馆业

发展方向的探索、当代艺术对发展方向的探索、中国政府对公共文化服务体系与艺术文化体制（尤其是非营利文化事业单位发展）的探索、中国民间资本对设立艺术的赞助与投资的探索这四方所汇聚的结点之上。这重重探索也是重重创新。几年的美术馆运营，我深感到创新的动机、鲜明的使命、有效的管理及自身运行模式得到观众及全社会的支持是一件多么重要而困难的事。我们在这样一个时期和情形下，与大家分享中国第一家民办非企业美术馆今日美术馆的成长经验，围绕着美术馆之基业长青，对世界美术馆发展的脉络、趋势，国际化的运营模式及美术馆游戏规则，国内的文化艺术政策及风向做了相关的汇总与梳理，为中国的美术馆发展提出了建议，供中国的美术馆及博物馆业同行参考、批评、指正。

最后，要特别感谢这本书的合作伙伴罗怡先生，她的理想、热情、态度、方法和才华，是美术馆发展中的宝贵财富。感谢今典集团董事长给了我一个做美术馆的机会。感谢我优秀的同事们，是他们给了我启发。

张子康

2009年3月

注：历经“民众互助模式”、“慈善赞助模式”、“人民权力模式”，非营利组织自20世纪60年代以后逐步“以竞争与市场模式”为主导。

序二：剩余的激情

在某个展览上，我碰到七八年前联系过的一位设计师，现在的著名策展人、某私人艺术基金会的总监（这种个人身份的变化，也是中国艺术这七八年发展变化的缩影吧）。一阵寒暄之后，我向他请教对国际国内艺术生态的看法，彼此感叹了一番公益艺术基金和美术馆在中国的缺席和现实操作的不易。突然，我“灵光一现”：“我们正在写一本书，在写这本书的过程中我们改变了许多曾经错误的看法、澄清了许多模糊的认识，我们希望这本书能对美术馆的发展和利好政策的出台产生影响。”

“一本书能做到什么呢？”出于礼貌，还有一句话他没有说出：“好大的野心，好没边际的梦话！”

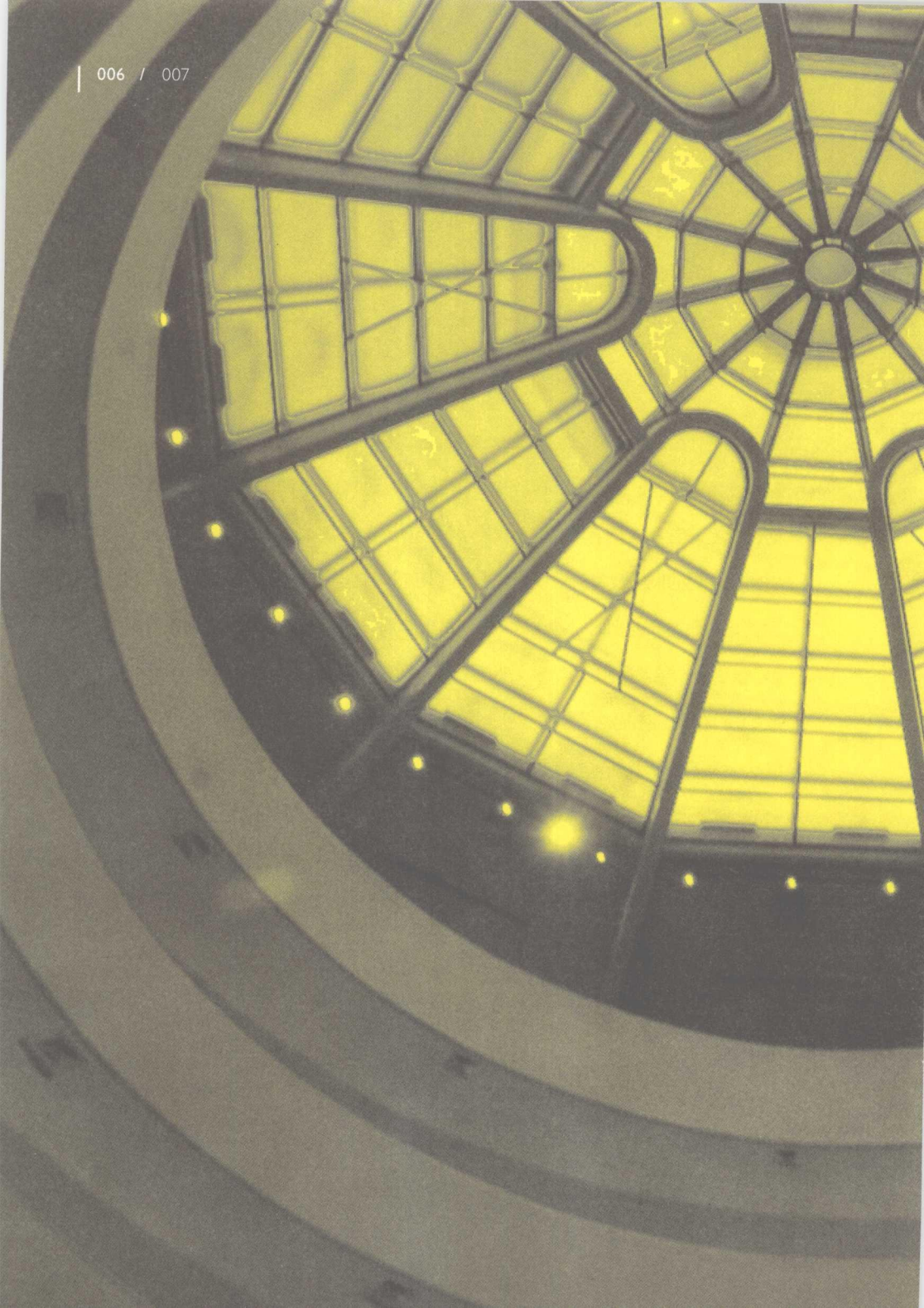
反思自己的“口出狂言”，我想大约是股“剩余的激情”作祟吧。对美术馆业进行调研、思考、资料收集的这几年，恰恰是这样的疑问、“野心”和梦，驱动了我们做好一家美术馆的激情。这一年来，我们按照“书”的规范去形成它，又有太多的激情被挤压，化身成了客观的数据、案例和观点陈述。因此，写这本书的时候，总是一边摩拳擦掌，一边抓耳挠腮。尤其是中国的美术馆的发展日新月异，社会意识、学术氛围、制度环境和国际国内的经济金融形势都在变化中不断调整着美术馆的发展方向。很多刚开始用到的资料，早已更新几轮，思维随着研究的加深也在拓宽、进步，没有激情以及剩余的激情，无法想象这本书可以完成。

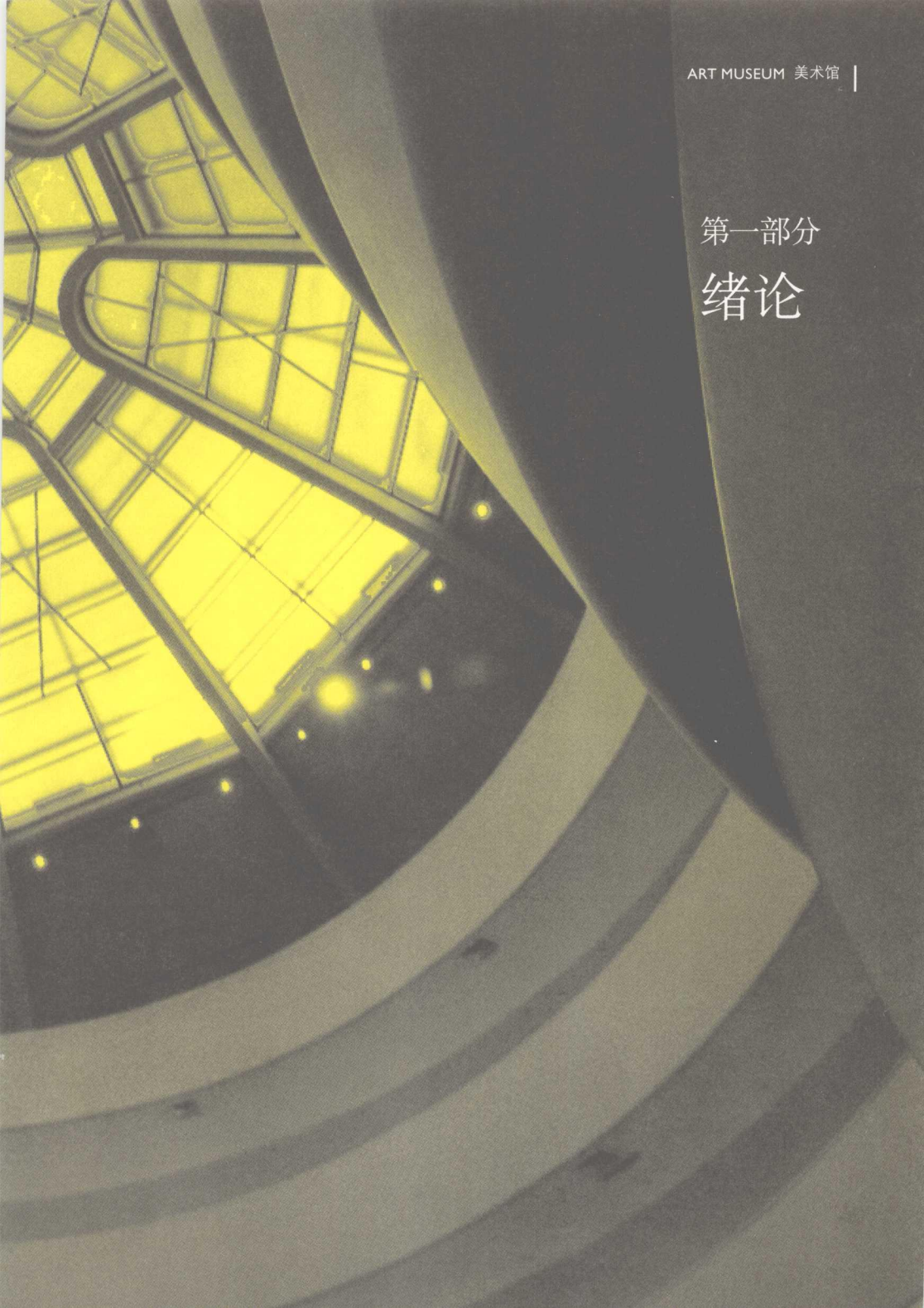
在一次次对原始材料和书的结构、内容、思想、意义的探讨中，每每有所得，我们不仅会问自己，还会认真计算，如果早看清这一点，今日美术馆可以少走多少弯路，这些弯路大约价值几何，下一步我们该如何做出有效率的调整，所付出的力量与所得到

的价值是什么。我私下里更频繁的发梦是，到底哪天能在中国看到中国美术史（不要说世界美术史）比较完整的展陈呢？在中国每年增长的千万富豪、百万富豪中，如果有1%的艺术爱好者和支持者，那么咱们美术馆的日子大约会好过许多，至少过去一百年的中国美术史的展陈我们就可以完整做到了吧。发这个梦的时候，不禁觉得有些伤感，尤其是在北美和欧洲的一些美术馆、博物馆参观时，徜徉在人家的“中国馆”，发这种梦，就更为伤感：中国这么大、文明这么悠久的一个国家，这几年盖了那么多让世界称叹的建筑，却还不能从艺术中找到自己——除了伤感，作为一个中国的美术馆工作者，还会觉得羞惭。老外对咱老祖宗留下的宝贝如此热衷，充分证明中国曾经拥有的文化地位。那么当代的中国文化，是否能光复曾经的辉煌？虽然当代艺术的价格这几年在国际拍卖市场上噌噌上涨，但这是倚赖国际炒家操作，倚赖全方位的“中国热”，还是有其自身的力道与价值呢？为中国当代艺术对世界艺术的有效性，提供更充分的发展环境与更强有力的证明，我们美术馆所做的还远远不够呢。

罗马从来不是一天建成的。“一本书能做到什么呢？”我想即便只是一块城砖，也希望它能不辱使命。

同时，我要借这块“私人领地”，感谢我的合作伙伴子康先生。这本书虽然是我们两人共同的创作——由于引用了大量的资料，也可以说是美术界同仁们共同的智慧，但没有他独到的观点和深刻的思想，以及他5年来孜孜不倦的记录和资料收集，就不可能有这本书。





ART MUSEUM 美术馆

第一部分
绪论

第一章

认识美术馆

1 什么是美术馆

美术馆的起源 / 美术馆的定义

2 美术馆的性格与权力

美术馆的性格与权力 / 美国如何运用博物馆 | 美术馆体系成为文化大国 /

中国如何运用博物馆 | 美术馆体系建立新的文明体系与文明方式

3 美术馆属于谁——

作为非营利组织的美术馆

4 美术馆的使命

使命对于美术馆的重要性 / 美术馆使命的要点

5 中国的美术馆发展现状

中国的美术馆现状 / 中国民营美术馆的非企业之路——以今日美术馆为例

第一节 什么是美术馆

在中国,“绘画”的概念由来已久。早在南朝时期,谢赫的“绘画六法”便提出了我们今天看来仍然比较完备的绘画理论体系。不过,“美术”一词却是个舶来品。它最早由蔡元培先生在新文化运动前后译自日本,是泛指包括音乐、诗歌等在内一切表达人类情感的艺术门类的总称。其后,美术从艺术的概念中分离出来,专指绘画、雕塑、工艺美术、建筑艺术等以物质材料为媒介,在空间开展的视觉艺术。英语中的“art”,既泛指一切艺术门类,也用来专指所有艺术门类的一个部分——美术,甚至美术中的一个方向——绘画。

博物馆源自西欧。在英语中,Museum这个词是指“缪斯的崇拜地”(缪斯在古希腊神话中主司智慧,传说由九位掌管不同艺术门类的女神组成),它的意思是说,博物馆是一个向公众展示智慧、展示知识的地方。

美术馆,直译为Art Museum或者Museum of Art,也就是艺术博物馆——中国一直沿袭着建立于1929年的国立中国美术馆(现在的江苏省美术馆,也是笔者所知中国最早采用美术馆这一名称的艺术博物馆)的称呼——美术馆,正如科学博物馆、自然博物馆、历史博物馆……是博物馆的一个细分。

最早的博物馆雏形,要追溯到古罗马帝国将战利品摆放在公共场所供人参观;笔者所知最早的博物馆,是1591年前后意大利佛罗伦萨美第奇(Medici Family)家族的收藏馆;17到18世纪之间,在平等主义精神的背景下,西方宫廷、贵族、教会的部分藏品陆续向公众开放,是早期博物馆的萌芽;世界公认的现代博物馆的模型,是18世纪下半叶设立的卢浮宫博物馆(Louvre Museum)。当时正是法国大革命期间,法国君主制刚刚结束,价值连城的艺术珍宝,原本只属于皇室、神殿和私家内设的秘藏,终于成为老百姓