

**编者按:**近年来,美术馆的建设和发展取得了长足的进步,特别是国家出台了关于全国各级各类美术馆、博物馆免费开放政策后,更引起了社会各界的广泛关注和人民群众的欢迎。美术馆不仅是文化保护和传承的重要场所,也是美术评价体系的重要组成部分,是美术创作机制和艺术生态中不可或缺的重要环节。推动美术馆事业的健康发展,人才是关键。日前,由文化部艺术司、文化部人事司和浙江省文化厅主办,中国美术学院和浙江美术馆承办的2012年全国美术馆高级管理人员(馆长)培训班在浙江杭州举办,体现了国家对加强美术馆建设、满足人民群众文化需求的高度重视;对加强美术馆的专业化建设,推进公共文化服务水平,都具有十分重要的现实意义。本版特介绍培训班相关情况,并摘编了部分专家讲座的内容,以飨读者。

# 很紧张 很精彩 很受益

## ——2012全国美术馆高级管理人员(馆长)培训班综述

本报记者 严长元 李百灵

日前,为期7天的2012年全国美术馆高级管理人员(馆长)培训班(第一期)在浙江美术馆结业,来自全国16个省区市的各级各类美术馆负责人和部分地方文化厅(局)的负责同志近40人,在接受13场专题讲座、4次论坛交流和3次美术馆、博物馆实地考察后,带着新的收获和对美术馆事业新的思考回到各自的工作岗位。由文化部艺术司和人事司共同主办的本次培训,历时半年之久筹备,该项目不仅是美术馆发展扶持计划的重要内容,也是文化部“十二五”期间实施的国家美术发展工程的重要组成部分,已被列入文化部2012年干部工作培训计划,并拉开了全国美术馆专业人员培训工作的序幕。

### 开设培训班恰逢其时

党的十七届六中全会召开,确立了推动社会主义文化大发展大繁荣,建设社会主义文化强国的宏伟目标,全国上下掀起了文化发展新的热潮。美术馆事业也迎来了前所未有的发展机遇,同时也面临着新的形势和挑战。据不完全统计,去年有近5亿人次走进美术馆和博物馆,其中由国有美术馆主办的展览有3198个,而全国168家国有馆中从业人员2000多人,其中美术馆的专业技术人员所占比例不足50%。专业人才的严重不足和能力的参差不齐是当前面临的一个显著问题。文化部艺术司副司长诸迪在培训班开班仪式上表示,美术馆作为艺术类博物馆,对于国家文化传承与积累以及引导当代美术创作具有重要的战略意义,而推动美术馆事业的健康发展,人才是关键,开设培训班就是为了加强美术馆专业队伍的建设,全面提升美术馆的业务能力和公共文化服务水平。

而作为美术馆的管理者,美术馆馆长则是真正身处美术馆事业发展第一线的积极实践者和推动者,是“一馆之魂”。“馆长水平的高低某种意义上体现了这个馆的整体水平高低,馆长的作风和对工作的投入也决定了这个馆的质量和水平,体现了这个馆的形象。”诸迪说,“希望通过举办培训班,为大家提

供学习和交流的机会,一方面结合大家既有的实践经验和工作需要,开展与美术馆业务功能相匹配的课程,促进理论水平的提高,另一方面,通过介绍国际美术馆的发展趋势和成功经验,使大家开拓视野、拓展思路、更新理念,并通过相关专题、探讨和研究解决我国美术馆目前存在的问题。”

全国美术馆专业委员会主任、中国美术馆馆长范迪安表示,开设馆长培训班十分必要和及时。“如何把中国的美术馆办成适应社会全面发展的文化机构,如何给美术馆自身的发展定位,如何彰显美术馆公共文化服务的职责,特别是提高公共文化服务的水平,如何将美术馆工作的运营导入到稳定和长效的发展道路上,进而探索中国的美术馆发展模式等。这些课题有大有小,但是都很紧迫,需要美术馆人特别是美术馆的负责同志深思和实践。”范迪安说。

### 专家权威 内容丰富

为了在有限时间内保证学习质量,课程设置十分关键,因此,文化部艺术司与全国美术馆专业委员会经过多次磋商和调整,最终确定了10余位国内外美术馆领域的专家学者为本次培训作专题讲座。其中,既有国内外美术馆、博物馆界的研究人员和学者,如法国雷恩大学艺术史教授Larys Frogier、东京首都大学及古屋艺术大学客座教授北川弗兰,也有知名的策展人和美术史学者,如英国牛津大学哲学博士曹意强、香港亚洲艺术文献库联合创始人张颂仁、“长征计划”发起人及总负责人卢杰、美国罗彻斯特大学文化研究博士郑波等,还有具有丰富经验的国内美术馆界的专家、学者,如中国美术馆馆长范迪安、中央美术学院美术馆馆长王璜生等。而讲座的内容涉及了展览、研究、收藏、公共教育与服务,以及美术馆的内部管理和制度建设等美术馆建设的方方面面,既有宏观上的形势剖析,也有具体操作层面的经验介绍。

诸迪首先以《当前文化形势与美术馆发展战略》为题,分析了当前文化发展的形势与任务,和美术馆在当前文化建

设特别是美术生态建设中的重要作用,并介绍了近年来国家文化行政部门在美术馆建设与发展方面制定的相关政策和推进措施。

范迪安则以中国美术馆刚刚举办的“从延安走来”等展览为切入点,向学员讲述了该馆多年策划展览和管理组织方面的成功经验。他提出,对于美术馆馆长来说,做好展览既是一次重要的策划,更是一个项目的管理,需要审时度势、高屋建瓴,把握当代文化的发展目标和新的文化理念,为展览找到恰当的文化坐标,从而使每个展览不仅仅是展出内容,更体现了对于美术历史和当代美术的美术叙述。

美术馆作为一个有机体,涵盖了展览策划、公共教育、学术讲座、藏品保护、课题研究等等各方面,是一个对从业人员专业素质要求较高的行业。中央美术学院美术馆馆长王璜生曾成功操盘“广东三年展”,拥有多年美术馆管理经验,他结合自身的工作实践,具体分析了一名优秀的美术馆工作人员应具备的技能和素养。

中国美术学院教授邱志杰从艺术家视角出发,对国际上杰出的当代美术馆如美国纽约现代美术馆、法国蓬皮杜艺术中心、英国泰特现代美术馆等进行案例分析,介绍国外美术馆从空间到行政体系的架构,力图对中国的美术馆建设提供新的借鉴。

美术馆艺术授权在国外已有成熟的模式,艺术授权市场十分火爆,而在国内则是大众陌生的词汇,国内美术界对艺术授权及衍生品策略还不甚了解。国际艺术授权基金秘书长郭羿承以美国大都会博物馆等成功案例,向学员介绍了国外博物馆衍生品策略和艺术授权市场发展情况。

此外,Larys Frogier的《各国美术馆的发展趋势》、北川弗兰的《区域文化、艺术风景与美术馆的“在地”策略》、杨振宇的《视觉文化与当代美术馆建设》、曹意强的《美术馆的功能与问题》、郑波的《媒体、公众与美术馆的社会责任——美术馆公共教育案例分析》等等,都引起了学

员的关注和热烈讨论。

### 课程“很精彩很紧张很受益”

7天的课程被安排得满满当当。白天,学员们除了要听专家讲座及参与讨论,还要挤出时间实地考察博物馆,与艺术家进行现场交流;晚上,围绕“美术馆的建设和工作规范”、“美术馆功能定位与区域文化发展”等主题,国内各美术馆负责人积极发言,坦诚困惑,热烈讨论,每次都远远超出了两小时的规定时间。

用培训班班长之一、福建省美术馆馆长游光霖的话说,就是“白+黑”和“5+2”,不分白天黑夜、5个工作日加两个休息日,“很精彩很紧张很累人,但是收获也很大。”结业前,每人提交一份不少于3000字的总结,相当于“高考试卷”。“我认真地观察,发现这次大家的学习笔记至少都在一万字以上。虽然紧张,还是很有收获。”结业前,每人提交一份不少于3000字的总结,相当于“高考试卷”。“我认真地观察,发现这次大家的学习笔记至少都在一万字以上。虽然紧张,还是很有收获。”

武汉美术馆馆长樊枫说,这次培训让他“开阔了眼界,找到了差距,提高了认识,带来了反思,领悟了方向”。他在学习心得中写道:“实际上目前好多馆长都不是专业出身。美术馆好比是瓶子,馆长是往里面倒水的人,在这个时代里怎么把这瓶水还原,这就是我们的使命。”年轻的中央美术学院美术馆副馆长唐斌说,通过培训,更增强了对中国美术馆事业发展的自信,也感受到了自身的责任和担当。“美术馆的馆长既是行业的专家,又是一名管理者,其专业素质和素养,决定和影响美术馆建设和发展问题。要培养开阔敏锐的专业视野,亲和包容的品质胸怀、清晰果敢的判断担当、奉献务实的践行精神,这不仅是我自己的一点体会,也是我努力的一个方向。”

河南省美术馆馆长化建国表示,这次学习从策展、展览、教育、典藏等各方



2012全国美术馆高级管理人员(馆长)培训班开班仪式在浙江美术馆举办

面都受到了很大的系统的启发,其中最大的收获是在策展方面。“长期以来,我们办了很多展览,但是都没有清晰的思路。出于地域性美术馆建设方面的思考,我们已开展了‘口述河南美术史’的项目,应该如何去梳理,真正对当代文化积累有利,通过培训我有了新的认识和思考。”

苏州美术馆执行馆长杨文涛已经在思考如何将这次学到的理论和方法学以致用,“根据苏州的文脉和文化特点,在尊重共性的同时,如何突出苏州美术馆自身的个性?我们要进一步思考,做有苏州特色的苏州美术馆。”

### 加强专业队伍建设重在未来

学员们还就完善全国重点美术馆评估体系、美术馆际人才资源和藏品资源共享、美术馆具体工作规范、美术馆的区域化特色化发展、美术馆的公共形象推广等诸多问题提出了有建设性的意见和建议。

比如青岛美术馆馆长郝麒提出,对一些中小规模的美术馆来说,其工作人员的专业素质提升,除了理论上的学习,更期待与国内优秀的美术馆如全国重点

美术馆合作,通过跟进展览项目、开展研究课题等方式,切实感受、学习和借鉴,有效提高。文化部艺术司文学美术处处长安远远表示,这个建议非常好,除馆际间自主交流外,还可向全国美术馆专业委员会提出申请,由其协调并为各馆提供交流机会。湖北省美术馆副馆长李和清说,如此高质量、高水平的培训班,其成果应该让更多人受益。他建议将此次培训内容汇编成册,与更多美术馆同行分享。此次培训班的经验和相关意见和建议,为接下来将举办的第二期馆长培训班以及策展人员、典藏工作人员培训班的更好开展打下了良好的基础。

在结业仪式上,诸迪对学员们提出了三点希望,即以这次培训为契机,继续加强学习和研究,提升自己的理论修养和工作能力;因地制宜、学以致用,尽快把学习的收获转化为适应本馆实际情况的工作思路和具体措施;继续加强交流,加强沟通,取长补短。“培训工作是短暂的,美术馆事业是长久的。希望大家能够抓住当前文化发展的大好机遇,开拓进取,在国家文化发展繁荣以及民族文化复兴的历史进程中,做出美术馆人的贡献。”诸迪说。

## 建构美术发展的三个体系

文化部艺术司副司长 诸迪

如何在深刻把握艺术规律的基础上面对新的历史条件和社会需求,提升中国美术的文化价值和国际影响力,提升美术在公共文化建设和服务体系中的作用,是摆在中国美术界面前的重大课题和历史使命。需要我们在历史的高度认真总结经验和教训,既要立足当下,更要着眼于长远的系统性、基础性的建设,着力营造在社会主义市场经济和全球化条件下促进美术创作、繁荣发展的新机制和良好的发展生态。机制的建立和生态的建设是目前最为迫切的任务,对于美术发展而言,重点是三个体系的建设。

第一是建构一个完善的艺术资助体系。繁荣美术创作,首先要依靠艺术家,要关心他们的生存和创作状态。随着时代的变化,所谓“体制内”艺术家所占的比例越来越小,而自由职业艺术家逐渐成为美术创作的主要力量,他们在创作中不可避免受到市场的牵制和影响,他们的生存状态,某种意义上也决定了今天美术创作的面貌。既要充分发挥市场机制的积极作用,也要发挥政府的统筹协调以及扶持和引导的作用,进一步加

大政府对公益性文化事业的投入。

第二是建立起艺术评价体系。要加强美术研究和理论建设,建立艺术批评和评价体系,进一步发挥理论研究引导美术创作健康发展的重要作用。现在最主要的问题是研究比较分散、比较个性化,很多研究成果也缺乏鉴定,低水平重复研究现象较多。艺术评价体系的建立是个长期的工作,新成立的国家近现代美术研究中心和国家当代艺术研究中心将成为国家美术研究资源共享平台,要为不断推出代表国家水平的研究成果创造条件。

第三是要建立完善的艺术传播体系。不管是优秀的艺术作品还是研究成果,如果不能有效传播出去,其社会功能就不能实现。在艺术传播体系中,美术馆是非常核心的重要组织部分。在这三个体系的建构中,美术馆发挥着重要的不可替代的作用,美术馆不仅是美术文化保护和传承的重要场所,是美术传播的重要渠道,也是美术评价体系的重要组成部分,是美术创作机制和艺术生态中不可或缺的重要环节。

## 美术博物馆的新内涵

中国美术学院艺术人文学院院长 曹意强

到底什么是美术博物馆?国际学术界特别是国际博物馆年会,每隔几年都会对其进行重新定义。现在沿用最新的一个定义是:美术博物馆是为社会及其发展服务、向公众开放的非盈利永久性机构,它为研究、教育和欣赏目的而征集、保藏、研究、交流、展示人类及其环境的物质证据(对美术馆来说就是美术作品)。这个定义是比较完整的。但是从上世纪特别是2001年以来,国际博物馆界一直觉得其定义很难确定,因为根据现在的发展情况,很难说什么样的机构才配称博物馆。这是一个博物馆的时代,但这个博物馆的概念,很难去涵盖今

天在所谓的博物馆里面所发生的一切,因为博物馆无处不在,有墙的博物馆、无墙的博物馆、虚拟的博物馆并存,有些地方的农场、造船厂、煤矿、商场、工厂、城堡,甚至监狱都能转化为形形色色的博物馆,博物馆不再受传统概念的限定,也不再是建立在国家或民族主义基石上的文化标志,人们参观博物馆的心态与以前完全不同了。去博物馆与到主题公园,或游乐场去玩没有太大区别——这也是现代博物馆新的功能。博物馆现在已经成了文化销售、图像传播和媒体竞争的重点,在那里,学术与生活史无前例地紧密结合在一起。

## 为展览找准“文化坐标”

中国美术馆馆长 范迪安

当美术馆从原来的展览馆向博物馆转型时,一个最重要的指标就是从接办展览到自办展览的转变。在这个过程中有许多难题,除了资金的问题,更多的是学术的难题。

美术馆的展览就是要建构一种美术馆的叙述,这个叙述可能是面向纯粹的美术历史,可能是面向一部分特定的观众,可能是围绕某个学术命题展开。但这还不够,在一个展览的策划和设计之初,首先要力图为展览找到它的文化坐标。如果这个文化坐标找得比较准,在领导整个展览的过程中就会有更多新的主意和想法生发出来。

在自主策划的展览中,那些具有重要主题、规模较大、反映中国美术主流发

展态势的展览的策划与设计,具有更大的难度。这类展览做得好不仅能“围绕中心,服务大局”,同时也将体现文化发展的实际和趋势,兼有学术性和专业性。这就要求在整个美术馆发展格局中,立馆要努力站在文化建设的前沿,使公立美术馆不至于在美术馆群雄并起的态势中落后。

从展览的学术策划到管理组织,需要馆长审时度势、高屋建瓴,把握当代文化发展目标和新的文化理念,为展览找到恰当的文化坐标。一般而言,坐标的横轴是美术历史发展的积累和态势,纵轴是文化在当下时间节点的任务和目标。以文化坐标的观念贯穿展览全程,将能更好地实现多方面的效益。

## 要有清晰的目标

艺术史学者、评论家 Eric Wear

一个美术馆。建馆时,阿肯萨斯州还是一个在文化上相对保守的城市。这个艺术中心是一个非盈利机构,主要资金来源是靠捐赠,资金非常有限,刚开始建立时没有收藏。艺术中心的馆长在早期主要侧重了三方面的工作:第一,确保这个艺术馆为整个社区全体人民而建。第二,开拓青少年儿童的艺术教育。第三,由于费用非常有限,在选择收藏的时候,没有找那些已经非常昂贵的作品,而是靠自己的判断力和艺术趣味去收藏价格比较便宜的领域的作品。随着发展,它逐渐增强美术馆给人的愉悦体验,包括设置咖啡馆、书店、花园和图书馆乃至音乐表演的空间。经过多年的努力,这个美术馆现在每天接待量非常大,已经成为了当地最重要的主导性的文化机构。

这三个美术馆虽然各不相同,但是都有自己非常清楚的目标,这一目标被表述清楚后,机构里的每一位工作人员才能够清楚地定义自己的工作,从而富有想象力地开展作品。

位于美国阿肯萨斯州的艺术中心很好地说明了,在艺术并不普及的环境下,在有限的资源条件下,如何去建立

## 增加功能与拓展空间

美国罗彻斯特大学文化研究博士 郑波

一般认为进美术馆就是看作品,最重要就是观看,现在大家慢慢意识到,美术馆还有一个很重要的教育功能。其实,除了观看和教育之外,还应该去参与。这就涉及到所谓美术馆多元空间的概念,美术馆可以利用的除了展厅,还有很多活动空间,包括研究中心、书店、前厅、走廊、户外乃至天空等都可以开拓。有些例子可以参考。

一是餐厅。按以前想法,我们去美术馆就是看作品,但现在如果你问一个20多岁的年轻人为什么要去美术馆?他可能说我去见一个朋友,看一个展览,坐下来喝杯咖啡,有的人甚至说我去美术馆吃个饭再看个展览。现在美术馆已经从观看的空间转化为社会交往的空间,比如纽约现代美术馆里面有三个餐厅,一个是最简单的自助式餐厅,价格比较便宜,美术馆通过这种方式吸引你进

来。另外一个最正式的餐厅是与美术馆连通的,餐厅的风格和藏品相关联,观众会觉得自己去这个地方除了看东西还要吃饭,这两者没有什么冲突。

二是户外。台中有一个美术馆,它的外面是一片草地,小孩可以在上面踢球,美术馆几乎成为了一个市民广场。很多人周末会去美术馆周围休闲娱乐,这里给人十分亲切的、透明的、开放的感觉,而不是一个封闭起来的堡垒。再比如美国古根海姆美术馆,现在每个月第一个星期五的晚上会有一个派对,吸引年轻人,活动前大家进入美术馆先看看作品,然后观看一个摇滚乐队的演出,美术馆大厅变成了一个社交空间。

美术馆的公共性在于观看、教育和参与,这就需要不局限于展厅的空间,而是把更多的空间和资源融入进来。

## 作为有机体的美术馆意识

中央美术学院美术馆馆长 王璜生

美术馆首先要由自主意识。作为一个美术馆,必须有自主与自立的能力,包括筹集资金、自主策展的能力等等。当前,中国的美术馆展览主要以现当代艺术为主,内容上相似,形成自己的特色就比较困难。目前,地方美术馆对本土文化的保护、收藏和研究,就成为最能确立自身形象的重要手段。同一区域可能有几家美术馆,这就更需要各个美术馆选择更为独特的、更有建设性的切入点来开展工作,从而体现自己的价值。中国的美术馆都需要高度重视自主策展,每个馆都有可能做出非常有意思的展览,特别是在利用地方本土文化资源方面。

史学意识对美术馆同样十分重要。美术馆必须是一个能静下来看问题、做出文化判断的文化机构,它必须有一种历史观。当我们做出判断的时候,其实也是站在当下做出历史的判断,是在建构一种当下的美术史。在西方的美术

史中,尤其是近当代美术史方面,美术史的很多现象都是由美术馆通过展览和活动建构出来的。

美术馆还要有收藏的文化关怀意识。收藏是一个慢慢积累作品的过程,也是积累文化的过程。作为一个美术馆,应该对地域文化有所关怀。收藏作品时要整体考虑,除了收藏精品,同时要收藏一些能够配合精品、具有相关性的作品,这样能够体现藏品文化的整体性。

美术馆的公众意识,包括公共教育、公众服务等,是这几年谈得比较多的话题。作为美术馆的管理者,在具体的工作中要有更高的认识。在某个公共的空间里面,如何呈现多种的知识可能性,不同的意见如何得到体现,如何实现公众的对话和参与,以及深度思考?美术馆作为知识传播的机构,应该具有知识的民主化的概念,超越仅仅是免费参观展览、人多热闹的局面。(本报记者朱永安根据讲座内容整理)