

#1



#2

上海美术馆： 国际视野下的本土化经营 Local Management with a Global Outlook

□李磊 Li Lei

A gallery is an institution of public culture, according to the document issued by the State Council in 2006. Shanghai Art Museum has long been under the process of restructuring, but without change in the frame it may not be fulfilled probably. We do expect that it will turn out to be a great success.

路铭（以下简称“路”）：1956年成立的上海美术馆是新中国筹建最早的美术馆之一。早期作为造型艺术博物馆的条件不足，使用“上海美术展览馆”之名。伴随着美术馆在艺术领域中的地位和作用地提高，1986年正式更名为上海美术馆，开始步入一个展览、收藏、研究、教育、交流等功能俱全的国家造型艺术博物馆行列。特别是，90年代之后中国当代艺术的兴起，使得美术馆自身的职能和身份发生了转换，并越来越趋于多元化。

李磊（以下简称“李”）：中国特色的美术馆与传统意义的艺术博物馆不一样，以前我们主要是展示美术家的作品，并对人民进行审美教育和政治教育，功能是以展览为主。改革开放后，单纯的展览馆已经不能承担视觉艺术综合的收藏、研究、展示、教育等功能，因此我们便从美术展览馆向艺术博物馆转型。目前尚处于转型的过程中，包括观念转型、体制转型、运营方式转型、人员素质转型。到底什么是美术馆？2006年中共中央、国务院《关于深化文化体制改革的若干意见》中重点提到建立公共文化服务体系，第一次明确地由中央文件给予美术馆的定位——公共文化服务机构。上海美术馆很早就进入了这个转型时期，如果体制问题不解决，一半经费需要自筹的局面将使工作只能停留于理想状态，但是我们一直积极地面对并期望转型成功。

路：上海美术馆以近现代中西美术的交汇点为背景，敏锐地反映和展示中国当代艺术的潮流和发展现状，并积极推动着国际艺术的交流。这样的独特视角使得上海美术馆的学术定位明晰，而且赢得了国内外的声誉和良机。

李：第一，上海美术馆的学术定位是由上海这座城市的文化特征决定的。上海美术馆以中国20世纪及当下的视觉艺术为主要的研究和展示内容，同时兼顾国际文化交流。第二，工作重点是从单一为艺术家提供展览服务，逐步转向以收藏和研究为基础，以展览为载体，以教育为目的的一个艺术研究和教育机构。在这个过程中，逐步加强以自主策划为主，申请展览服务为辅的展览体制。

上海美术馆的展览有几条线索：第一，整理和展示具有代表性的中国近现代和当代艺术。第二，开展国际文化交流。第三，承担部分国家重大节庆和指定性文化任务。第四，开展文化创新和扶持新人。第五，做大做强自有品牌性的展览。

路：“自有品牌性的展览”这是上海美术馆的一大特色，如上海双年展、海上新水墨名家系列等等。是否可以说它是上海美术馆面对美术馆行业竞争的一种有效策略？

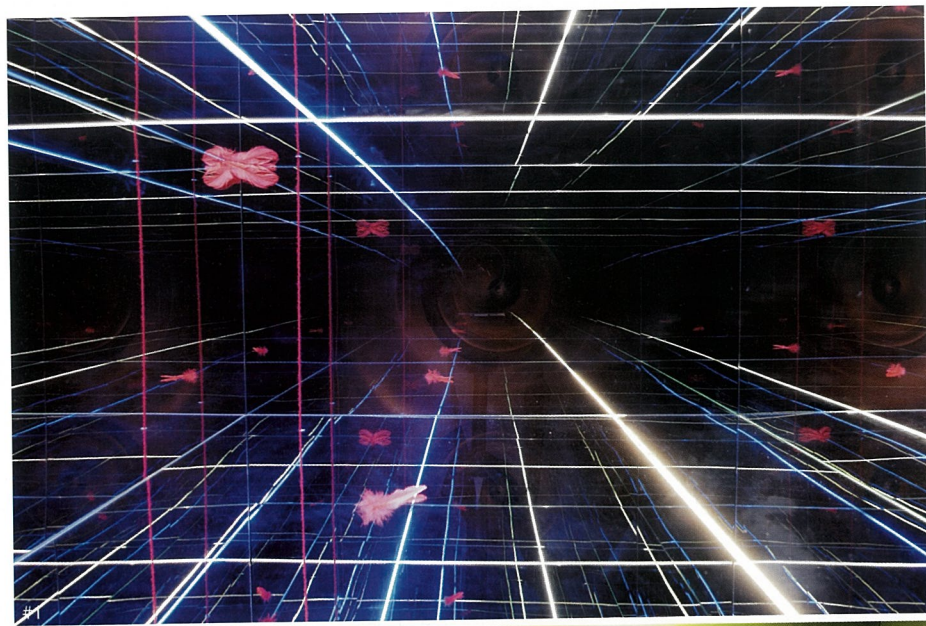
李：上海双年展——从上海城市的际遇和改革开放过程中面临的问题出发，通过当代艺术的方式整合各种资

源，既体现上海美术馆的学术态度，又反映世界当代艺术潮流。我们面对的观众是以中国观众为主，向他们介绍世界当代艺术的发展状况，并通过这个平台让世界艺术家共同来回答中国关注的问题。此外，我馆重点梳理了上海本地关于中国画创新、实验的综合成果，2007年集中推出了6位重要的中国画家——方增先、林曦明、卢辅圣、张培成、陈家冷、杨正新，提升了上海艺术创作的社会认知度。目前的展览通常都结合了研究、出版、展览、教育的综合性工作。

路：中国的美术馆行业体制越来越趋向完善，上海美术馆给人以“国际化视野”的特色，并且在国际上的影响和地位越来越高。这种转向是否是上海美术馆的根本立足点？

李：这是由上海这座国际大都市的定位和特点决定的。上海的历史资源较少，其独特性正是面向世界的胸怀。上海一直是国际文化交流的中心城市，具有创新优势，创新就是走在发展的前沿，可以说它是上海美术馆的立足点。更重要的是两点：其一，加强展览策划。其二，坚持进行社会文化艺术教育，尤其是强调艺术普及和学术提升

I #1-2 爱玛仕设计展现场（高国强摄影，图片由上海美术馆提供）



两条线。学术提升即大型展览、研讨会和出版；艺术普及即艺术教育的推广和教育类的特别活动，增加展览观众人数，包括通过部分时段的免费开放来吸引更多的观众走进美术馆。

路：上海美术馆对于当代艺术的关注处于国内各国立美术馆的领先地位，其在中国当代艺术生态链中扮演怎样的角色，承担怎样的职能？

李：上海美术馆的生命力即体现于中国当代文化的发展和积淀。所谓当代文化是一个宽泛的概念，我馆对于当代文化的界定更多地是从当下这个时代的角度而不是从艺术样式的角度来谈，所以在艺术样式上的定位是包容和多元的，更希望出现艺术的百花齐放、艺术的多样性和艺术创造的多种可能性，传递出更多角度的信息。

路：上世纪90年代，随着当代艺术的不断升温，全国各地出现了各种私立的美术馆，或者是以非营利定位的私立艺术机构，那么，私立美术馆在中国的当代艺术生态链中应该承担怎样的职能，它在哪方面对国立美术馆有冲击或者促进作用？

李：私立美术馆越来越多是好事，但是要注意几个方面的问题。第一，美术馆要有一个行业的规范要求，到底什么是美术馆？美术馆有什么样的运行特点和法定要求？可以通过文化部来进行规范。第二，对美术馆进行分层、分类。私立机构有热情是好，各地方政府加大文化投入是好，就怕低层次地重复，应该各自做出特点。第三，我在历届全国美术馆工作会议上呼吁，建立起各个美术馆资源互动和共享的机制。做展览成本很高，希望做完以后到国

内外巡展，让更多观众看到珍品。第四，策划的展览数量不要多，而要精。第五，把馆藏作品用活，藏品通过研究、展览才能形成效益。藏品展览要常做，这是研究成果，也是美术馆的文化特点；藏品也要交流，配合各地需要而进行外借展览。

路：由于体制的限制、相关法律法规的缺失和现实状况的影响，从国家美术馆到地方美术馆，几乎都存在着向申请展览方出租场地或变相出租场地的情况。上海美术馆也如此，那么，上海美术馆在选择这些申请展时主要依据一个怎样的标准？

李：我馆有一个整合机制来确定展览。申请展不能一概而论，只是由运营方式来区别，而展览好坏是一个学术问题。具体标准应该综合考量，第一，是否符合上海美术馆整体定位；第二，是否符合上海美术馆的学术机构共同认定的学术标准。

路：如果将每年美术馆的展览分为三大类：美术馆自己策划和主办的展览、与其他机构交流或合办的展览、申请展，上海美术馆对于这三种展览有没有一个计划性的分配比例？

李：有一个基本的比例，即各三分之一，07年我馆98个展览大致为各三分之一。

路：上海美术馆主要的经营来源是哪些？

李：主要是政府拨款，另外是申请展的经费、社会赞助以及延伸产品——展览延伸产品、图书销售等。

路：据说明年开始全国的国立美术馆将陆续实施免费对外开放，免费开放后的美术馆应该向怎样的职能转型？

李：免费开放是一件很重要的好事情，体现了国家对于公众享受文化权益的保护和态度。我馆将更多地强调展览的学术性和教育性，把展览在研究上做扎实、展览的时间延长、教育更广泛。从运营上来说，我们将实现一部分的藏品陈列展，另一部分是特别展。虽然艺术家展示的机会比以前减少，但是这说明进入了分类的时期，画廊、艺术中心、各种性质的美术馆将把各自的定位拉开。小型的展览可以在画廊举办，艺术中心和群众艺术馆也可以承担起展示艺术家作品的功能，大型国立美术馆应该举办更加完整、综合、高端的展览，目的定位于社会教育和艺术推广，而不是简单地展示某些艺术家一段时期的艺术成果。

路：国际上诸多美术馆采用免费的运营方式，虽然他们的财政体制不同，但是免费

开放后的中国的美术馆也将更加注重学术定位这根竞争杠杆。这一事件对中国的美术馆自身的学术定位和学术呈现存在怎样的利弊？

李：学术定位和财政体制决定了运营模式，免票将反过来制约和要求了学术取向和展示方式。总的来说，我馆的展览将少而精。这是美术馆运营的客观要求驱使我们向国际惯例靠拢，那么，我们的中心任务是增强社会教育和促进艺术的发展。

(李磊:上海美术馆执行馆长)

Gallery with Chinese characteristics is different from traditional art museum in that its major function is to display art works and carry out aesthetic and political education. After the Opening Up policy, however, we have been restructuring the galleries into art museums, for the sheer exhibition hall cannot embrace collection, research, display and education. Restructuring in perception, institution and the knowledge and skill of the working staff are included. What is a gallery indeed? A gallery is an institution of public culture, according to the document issued by the State Council in 2006. Shanghai Art Museum has long been under the process of restructuring, but without change in the frame it may not be fulfilled probably. We do expect that it will turn out to be a great success.



#1-2 爱玛仕设计展现场 (高国强摄影, 图片由上海美术馆提供)

#3 果冻时代现场 (高国强摄影, 图片由上海美术馆提供)

#4 世博想象-07上海美术大展设计展现场 (高国强摄影, 图片由上海美术馆提供)

