

收藏与展览是艺术博物馆的核心竞争力

——以纽约大都会博物馆为例

陈儒斌（《侨报》 美国纽约 10016）

提要：成立于1870年的美国纽约大都会博物馆，以服务公众为目的，遵照最高的专业标准，收藏、保护、研究、展览代表人类最高成就的各类优秀艺术作品，并促进对这些作品的理解、重视和欣赏。大都会博物馆目前拥有藏品约200万件、17个展览部门和400多个常规展览厅，每年举办约50个特别展览，每年吸引620多万观众，是美国最重要的艺术收藏、艺术展览以及艺术教育机构。丰富的收藏和精彩的展览，是大都会博物馆的核心竞争力。

关键词：大都会博物馆；艺术展览；美国纽约；核心价值

优秀的收藏品和精彩的展览是艺术博物馆吸引观众的主要因素。如果二者能够完美地结合起来，就会吸引更多的观众，从而对社会产生更为积极的影响。巴黎卢浮宫之所以吸引人，就是因为拥有《蒙娜·丽莎》、《米洛岛的维纳斯》和《胜利女神》等一大批杰出的艺术作品。纽约大都会博物馆虽然没有诸如《蒙娜·丽莎》等的伟大作品，但可将《蒙娜·丽莎》从卢浮宫邀请到纽约进行短期展览（1963年），而且也可利用自身200多万件优秀藏品形成众多的固定展览，随时吸引着来自四面八方的观众。自1870年成立以来，大都会博物馆始终在坚守自己核心理念的同时，不断改善条件，丰富馆藏，为专业人士和普通观众提供专业周到的展览和相关服务，让整个社会各阶层人士都可从中受益。

一、大都会博物馆核心价值的定位

优秀博物馆的发展与壮大，虽然需要长期不懈的努力和拥有足够数量的观众，但首先端赖正确的定位，为博物馆建设和团队执行指明方向。大都会博物馆从建馆之初，就有了十分明确的定位。

1866年7月4日，一批美国精英在巴黎庆祝美国独立日时，美国首任大法官约翰·杰（John Jay）的孙子小约翰·杰提出了建立一家国家艺术博物馆的构想^[1]。1870年4月13日，大都会博物馆在一批美国实业家、慈善家和律师们的共同努力下创立了。大都会博物馆对其任务的最早定位是：to be located in the City of New York, for the purpose of establishing and maintaining in said city a Museum and library of art, of encouraging and developing the study of the fine arts, and the application of arts to manufacture and practical life, of advancing the general knowledge of kindred subjects, and, to that end, of furnishing popular instruction.^[2]即“推动并促进艺术研究的发展、艺术在制造与现实生活中的应用，提高广大公众的艺术知识”。2000年9月12日，大都会博物馆的任务被董事会修改而成：The mission of The Metropolitan Museum of Art is to collect, preserve, study, exhibit, and stimulate appreciation for and advance knowledge of works of art that collectively represent the

[1] The Museum, 100 Years and the Metropolitan Museum of Art, Viking Press 出版, 1969年, 第12页。

[2] 《大都会博物馆年度报告2011-2012》（The Metropolitan Museum of Art Annual Report for the Year 2011-2012），大都会博物馆出版，2012年，第10页。

broadest spectrum of human achievement at the highest level of quality, all in the service of the public and in accordance with the highest professional standards.^[1]即“大都会博物馆以服务公众为目的,遵照最高的专业标准,收藏、保护、研究、展览代表人类最高成就的各类优秀艺术作品,并促进对这些作品的理解、重视和欣赏。”^[2]

将上述的各项要点综合起来,就是收藏、展览和教育三个主要方面。其中收藏和展览可以理解为博物馆的内涵,教育可以理解为博物馆的延伸,直接抵达“服务公众”的目的。

二、百科全书式的收藏结构和范围

以“百科全书”式的架构,收藏全人类各种文化的古今优秀艺术作品,这是大都会博物馆创建之初就明确的理念^[3],也体现了当初这些有志之士建立博物馆的雄心壮志。140多年来,在这个理念的指导下,大都会博物馆从第五大道一个租用的空间,到1880年在现址盖起最早的博物馆,此后不断补充和扩展,随着筹款的增加,收藏品在不断增加,展厅数量也不断增长。今天博物馆的使用面积,已经是当初最早建筑面积的20倍。

而今,大都会博物馆的藏品有200万件左右,而且,每年的收藏数量还在不断递增。根据大都会博物馆官方的公布,2011—2012财政年度,亚洲部一年就入藏了95件藏品,其中41件为捐赠品,

54件为购买品。此外,每个部门都有不同数量的艺术作品入藏。^[4]

大都会博物馆出版过一本“馆藏精品”画册(Masterpieces of the Metropolitan Museum of Art),从结构上看,分为古代世界、中世纪、文艺复兴、欧洲17世纪、1700—1900年代欧洲和美国、非洲/大洋洲和美洲、二十世纪等一共七个部分,250件精美作品,基本上涵盖了整个人类的艺术历程,其架构和大多数的《世界美术史》一致^[5]。以中国艺术为例,书中着重介绍了清代大臣端方曾经收藏的14件西周青铜器、唐代韩幹的《照夜白》、北宋屈鼎的《夏山图》、南宋画家的《明皇幸蜀图》、明代唐寅《嫦娥执桂图》、清代弘仁的《黄海蟠龙松》,以及唐三彩人物俑、北魏鎏金佛像、五代的青瓷碗、明代青花罐等珍贵藏品。这些作品均为大都会博物馆动用馆内的各种基金购买,或者由收藏家慷慨捐赠。

从学习艺术或者艺术史的角度来看,在大都会博物馆走上一圈,基本上就相当于通读一遍“世界艺术通史”(已包括中国艺术史)。当然,这一圈不可能像许多游客那样,在两个小时内“到此一游”就能完成,如果认真细读,可能需要数年。一位在纽约美术学院(New York Academy of Art)研究油画创作的中国朋友,在两年的硕士研究生学习阶段,他几乎每周都去大都会博物馆观摩,整整看了两年,才算是告一段落。

[1] 《大都会博物馆年度报告2011-2012》(The Metropolitan Museum of Art Annual Report for the Year 2011-2012),大都会博物馆出版,2012年,第10页。

[2] 中文翻译采用大都会博物馆亚洲部中国艺术主任孙志新博士的翻译,见孙志新:《美国博物馆业务主管的职责与工作》,载《二十一世纪中国博物馆展望——2006年中美博物馆论坛文集》,梅隆基金会出版,第58页。

[3] In 1905 the trustees issued a statement stipulating that in future the goal of the Metropolitan Museum would be “to group together the masterpieces of different countries and times in such relation and sequence as to illustrate the history of art in the broadest sense.”引自“Masterpieces of the Metropolitan Museum of Art”,馆长菲利普·蒙特贝罗(Philip de Montebello)导言,大都会博物馆及Bulfinch Press联合出版,1993年,第6页。

[4] 《大都会博物馆年度报告2011-2012》(The Metropolitan Museum of Art Annual Report for the Year 2011-2012),大都会博物馆出版,2012年,第10页。

[5] “Masterpieces of the Metropolitan Museum of Art”,大都会博物馆及Bulfinch Press联合出版,1993年。

三、丰富而有影响力的展览

1. 17个展览部门和440个展厅的超大规模展览场地走进大都会博物馆，你会惊叹它的面积巨大。博物馆之中，又有许多馆中之馆。甚至一座规模不小的埃及神庙^[1]也成为博物馆中的藏品。大都会博物馆目前拥有17个策展部门，负责各种艺术门类或者艺术品种的收藏和展览。每一个策展部门在业务方面可以独立运作。^[2]

作为世界上面积最大的博物馆之一，大都会博物馆拥有将近200万平方英尺的展览面积，按照地区或断代、专题来划分，具体的展厅数量^[3]如下：

大都会博物馆（含修道院分馆）展厅数量统计表：

馆名或部门（以起首字母排列为序）	展厅数量
美国馆 American Wing	73
古代近东艺术 Ancient Near Art	7
武器盔甲 Arms and Amor	11
非洲、大洋洲、美洲艺术 Art of Africa, Oceania and the Americas	9
亚洲艺术 Asian Art	54
修道院博物馆（分馆） Cloisters	18
素描和版画 Drawings and Printings	4
埃及艺术 Egyptian Art	39
欧洲绘画 European Paintings	60
欧洲雕塑及装饰艺术 European Sculpture and Decorative Arts	55
希腊罗马艺术 Greek and Roman art	27
伊斯兰教艺术 Art of the Arab Lands	15
罗伯特·雷曼收藏馆 Robert Leman Collections	12
中世纪艺术 Medieval Art	8
当代艺术 Modern and Contemporary Art	30
乐器 Music Instruments	5
摄影艺术 Photographs	3
特别展览厅	12
合计	442

上述展厅数量合计442个，包括12个常用作特展的展厅。每一个部门几乎就等于一个独立的博物馆，而且规模不小，像埃及、希腊罗马、伊斯兰教艺术、亚洲艺术等这些部门，其规模比纽约许多小型博物馆的面积还要大。其中的珍贵展览，欣赏起来趣味无穷。

规模大仅仅是一方面，更重要的是，在大都会博物馆的藏品中，有许多是美术史上最优秀的名家名作，如荷兰的维米尔、伦勃朗、梵高，西班牙的维拉斯凯斯、戈雅、毕加索，意大利的米开朗基罗、拉斐尔、贝尼尼，法国的莫奈、罗丹，中国古代的宋徽宗、赵孟頫等等。在展厅中随处走走，大师作品随处可见。

2009年12月，由中国油画院院长杨飞云教授率领的中国油画家代表团一行18人，到美国进行为期一个半月的学术交流访问，其中一项重要内容，就是在大都会博物馆进行六天的临摹。他们在欧洲古代绘画馆分别寻找自己喜欢的作品进行临摹，杨飞云先生临摹的是荷兰维米尔的作品，朝戈先生临摹的是菲利普·利皮的作品，庞茂琨临摹的是丢勒的作品，常磊临摹的是伦勃朗的作品，龙力游临摹的是哈尔斯的作品，谢东明临摹的是格里柯的作品……十几名画家都可以找到自己喜欢的作品来临摹，就是因为大都会博物馆的馆藏和展览资源非常丰富。

2. 每年五十个左右的特别展览

大都会博物馆共有12个专门用于特展的展厅，特展轮流展出，同时，不少特展也会利用常规展览的展厅进行。2011-2012财政年，大都会博物馆共举办了59个特别展览。

特展的来源主要有馆藏和馆外特展两种，馆藏特展如2011年的《馆藏毕加索作品展》、2012年的《中国宝石精品展》等，馆外特展如1963年的

[1] 即丹铎神庙 (Temple of Dendur)，公元前15世纪的埃及神庙，为感谢美国在埃及考古中的帮助，1965年埃及政府将其赠送给美国政府。1967年，美国政府决定将神庙永久安放在大都会博物馆，1978年竣工。资料来自《大都会博物馆指南》(The Metropolitan Museum of Art Guide)，大都会博物馆1983年出版，157页。

[2] 资料来源：大都会博物馆官方网站：www.metmuseum.org。

[3] 根据大都会博物馆2012年11-12月的博物馆平面图英文版 (Museum Map) 统计。

《蒙娜·丽莎》特展、1996年台北故宫珍藏展《中华瑰宝》、2003年《达芬奇素描艺术特展》等。许多珍贵的特展，成了馆藏作品的重要补充，一些特别热门的特展，更成了吸引人气的重要因素。

2003-2012年大都会博物馆特展数量分别为：54、57、48、48、53、55、61、57、69和59个。^[1]一个特展可以带来百万观众，这不是神话，而是在大都会博物馆的历史事实。2012年8月7日，亚历山大·麦昆的服装回顾展结束。次日，大都会博物馆发布新闻，展览参观人数超过66.1万，跻身大都会博物馆十大热门展览之列。《亚历山大·麦昆：野性之美》服装回顾展成了全城的热点，展览结束之前的最后一周，每天的观众长龙排到中央公园里面，成为一道独特的风景。尽管有时等候参观的时间长达四五个小时，但大家都一致认为非常值得。大都会博物馆十大热门展览的名单尚未查到，但其中包括：1978年的埃及法老王图坦卡蒙特展（136万观众）、1963年蒙娜·丽莎特展、2010年的馆藏毕加索作品展等和亚历山大·麦昆服装展（排名第八）。有趣的是，2010年，位于纽约时报广场的发现频道展览馆再次举办图坦卡

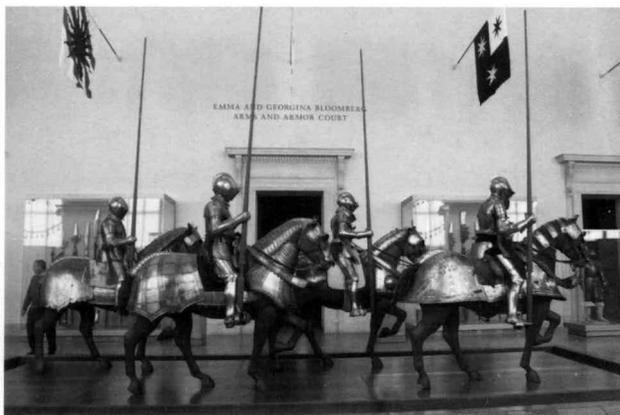


排队等候参观《亚历山大·麦昆：野性之美》服装回顾展的观众

蒙特展时，依然人气沸腾，大都会博物馆还特地举办了一个小型的图坦卡蒙馆藏精品展，以作呼应。

3. 优秀的特展往往需要多年筹备

据原芝加哥艺术博物馆策展人、现任旧金山亚洲博物馆馆长许杰先生介绍，“在美国博物馆，大型特展的筹划实施一般需要五年时间，其中前三年半大致属于筹划阶段，之后一年半属于实施阶段”^[2]。据《忽必烈的世界：中国元代艺术大展》^[3]总策展人、时任亚洲部总负责的屈志仁先生



兵器盔甲展厅

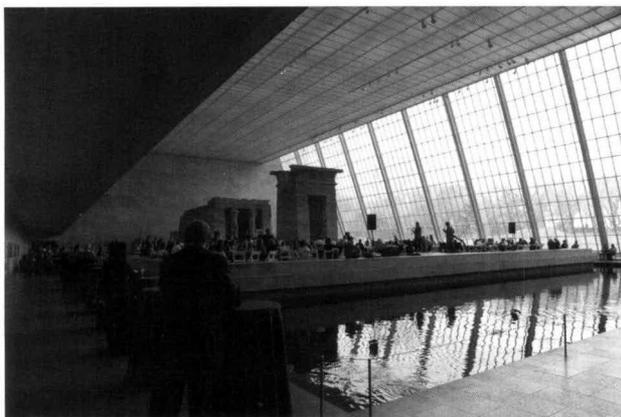


希腊罗马展厅

[1] 大都会博物馆官方网站：www.metmuseum.org。

[2] 许杰：《美国博物馆运作：大型特展的筹划与实施》。载《二十一世纪中国博物馆展望——2006年中美博物馆论坛文集》，梅隆基金会出版，第151页。

[3] 《忽必烈的世界：中国元代艺术大展》，The World of Kubilai Khan: Chinese Art in the Yuan Dynasty. September 28, 2010-January 2, 2011。



埃及丹铎神庙



欧洲绘画和雕塑展厅

(James Watt) 介绍, 这个展览的筹备时间更是长达七年。该展览由中国国家文物局委托中国文物交流中心承办, 中国大陆地区13个省、市、自治区的25家文博单位提供了109件展品参展。展品包括瓷器、金银器、丝织品、漆器、木器、青铜器、玉器、砖雕、陶俑、玻璃器、书画、小型佛教造像、大型建筑构件和石翁仲等, 其中既有首次在世界范围展示的出土精品, 也有元代艺术史上最具代表性的书画作品, 而元代画家赵孟頫的《红衣西域僧图卷》、《人骑图》等名作与散藏于海外的多件作品同时展出更是难得。此外, 展览还有德国、加拿大、日本、俄罗斯、英国、美国和中国台北故宫博物院等提供的100余件展品。精彩的特展一旦举行, 无论报纸、电视等媒体, 还是普通老百姓的街谈巷议, 都会予以高度关注。作为在纽约生活的中国人, 我常常被美国人问及忽必烈和成吉思汗的相

关话题。

4.2012年度观众数量: 628万人次

2012年7月16日, 大都会博物馆宣布年度观众人数, 从2011年7月1日至2012年6月30日止, 过去一个财年的观众数量达628万人次, 创下了历史新高, 比上一财年增加将近60万人次。大都会博物馆认为, 观众增加的原因主要有: 伊斯兰教艺术馆于2011年11月1日重新开放, 吸引观众达59.3万人次; 美国馆于2012年1月19日重新开放, 吸引观众达36.5万人次; “斯坦因家族收藏”吸引观众达32.4万人次, “文艺复兴肖像艺术展”吸引观众达20.5万人次, “夏帕瑞丽与普拉达”服装展览吸引观众达16.6万人次。而2011年的《亚历山大·麦昆: 野性之美》更是吸引观众达66.2万人次。可见, 如此巨量的观众, 除了丰富的馆藏之外, 特别展览对观众的吸引也是功不可没。

据《纽约时报》报道, 大都会博物馆已规划于2013年7月起, 从每周6天开放增加至每周7天开放。可以预测, 一旦实行每周7天开放, 下一年度的观众数量还会增加。当然, 从博物馆事业发展的角度来讲, 观众数量是多多益善, 但站在观众的立场, 就需要有一个相对清静的参观环境, 否则会影响到艺术欣赏的质量。有基于此, 大都会博物馆目前虽然实行的是每周6天开放, 但在周五和周六晚上会将开放时间延长至晚上9点, 这样就可为当地热爱艺术的观众提供一个较好的观赏时段。尽管每天参观人数达两三万人, 但每当夜幕降临, 游客散去, 有兴趣的观众可在此静心地欣赏自己喜欢的艺术作品, 避免了人山人海带来的负面影响。

四、博物馆的核心竞争力: 藏品和展览

据2011年5月10日《纽约时报》报道, 位于曼哈顿53街的现代艺术博物馆(MoMA)已将美国民间艺术博物馆(American Folk Art Museum)的小楼购买下来。双方没有公布交易金额, 但这笔钱足够支付美国民间艺术博物馆所欠的债务。之后, 美国民间艺术博物馆搬进了曼哈顿林肯中心广场2号, 据《纽约时报》文章称, 在新场地, 美国民间艺术博物馆每年只需支付1美元的租金。“贫富悬殊”不仅是美国公众遇到的问题, 也是博物馆



欧洲绘画展厅

会遇到的问题。好的博物馆经费充裕，筹款来源众多；不好的博物馆乏人问津，江河日下。

同样在纽约曼哈顿，为什么有的博物馆如大都会博物馆、现代艺术博物馆越来越兴旺发展，馆址不断扩大，观众不断增加，另一方面，却有另外一些博物馆则会关门。概括而言是少数博物馆“经营不善”，但具体分析就会有多方面的原因。博物馆作为收藏、展览、研究和教育的重要基地，拥有学校或研究所等机构无法企及的优势，其丰富的馆藏、展览及各种相关活动，均可能会最大限度地吸引观众。可以说，博物馆生存的根本原因取决于博物馆的定位、藏品与展览。如果各项指标都是正面

的，就可以生存，否则就会难以度日。

世界上的收藏品本来是零散的，捐赠给博物馆的藏品也可能是零散的，是艺术史家、展览策划人等专家运用自己的学识，将可能无秩序的藏品变成有秩序、有意义的展览。因为有了丰富的藏品和精心策划的展览，艺术品就会通过博物馆这个平台走向公众，从而与公众实现面对面的沟通和交流。当然，博物馆走向公众的过程，也是通过博物馆工作人员、媒体工作者、教育机构和出版机构等多方面通力合作完美实现的过程。但归根结底，促使博物馆运营成功的最重要的核心竞争力，无疑还是丰富而有价值的馆藏和数量繁多的精彩展览。