

内 容 摘 要

本文以现代市场经济环境下，传统美术馆向现代性美术馆的过渡作为背景，在肯定现代美术馆以艺术教育功能作为实现自身价值的重要标准的同时，针对国内绝大多数的美术馆因为缺乏自我运作能力，而不能自主地从传统形态转变为现代形态的美术馆这一突出问题给予关注。

笔者通过比较与论证，梳理出美术馆要想转变为现代形态美术馆，达到自身的教育平台的社会价值，就必须实现其各项功能的扩展，即：从单纯的收藏，展示功能，向现代的多元化功能的拓展；从单一文化向增强的多元文化转变；从单一的交流向促进国际理解与交流以及延伸视觉艺术教育的丰富性转变。

在市场经济条件下，美术馆要实现自身功能的扩展，就必须具备较强的独立运作能力。鉴于传统型美术馆完全依赖于外部政府拨款而缺乏应有的自我运作能力，因此将市场营销学引入美术馆经营是传统美术馆向现代美术馆转变过程中的重要举措，而市场营销与美术馆的核心价值（即教育推广功能）的完美结合是验证这一转变是否成功的关键所在。本文将多元化经营理念和市场营销的五项基本策略，简称 5P，即产品、价格、地点、推广以及人员策略应用在美术馆运营中，并找出其与美术教育推广的契合点。本文主要研究目标是寻找、分析并诠释，如何实现美术馆公益教育与美术馆经营之间的良性互动。在当前市场经济环境中，如何打造好面向社会的公共美术馆教育平台，具有十分重要的现实指导意义。

关 键 词：现代美术馆；多元化经营；公益教育；5P

ABSTRACT

Based on the transition from Traditional Museum to Modern Museum under the market economy background, this essay mainly focus on how to solve the problem that the lack of money hinder the museum become modern and how to achieve the purpose of realizing social art education.

By comparison, I found that in order to realize Modern and to preserve educational value, it is necessary for Art Museum to achieve the function expansion as follows: from the collection and display functions to the more diversified functions, from the mono-culture to the multi-cultural and from domestic communications to international communications.

Under the market economy, the Museums which want to achieve their core functions must have strong independent operation and management capacity. In view of the traditional museums mainly depending on external funding and a lack of self-operational capacity, Museums should introduce Marketing knowledge into Museum management in the process of changing into Modern Museums. The perfect combinations of the core value of museum which refers to educational function and the marketing knowledge is the shift key of success. This paper will use the five marketing basic elements, which includes product, price, place, promotion and people strategy into the management of art museum. In this paper, the objective of my research is to find how to realize the healthy interactions between the public education and the management of Museum.

Key words: Modern Art Museum; Multi-marketing; Public education; 5 P.

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名： 日期： 年 月 日

导师签名： 日期： 年 月 日

第一章 绪 论

第一节 课题源起

我国艺术产业的发展已经初具规模，国家级的文博机构已经有改革的动向，在文化事业发达的北京，上海和深圳等地区，艺术品产业的改革已经走在了前列，经营不错的美术馆已有几十余家。但我国美术馆视觉教育推广的普及效率还非常低，视觉艺术尚未完全走进市民生活。由于我国当前大部分美术馆尚未具备现代美术馆的向民众推广美术文化的形态，因此其社会影响力还很小。美术馆承担着重要的社会美术教育的职责，美术馆在社区推广美术教育是实现自身价值的重要手段，而现状是：国内美术馆除向民众开放的自觉不够外，其资金的不足也成为其推广美术教育事业的严重障碍。在当前市场经济环境下，即使是真正意义上的公立美术馆，运作都很困难，更不用说私立美术馆。馆长的主要任务集中在如何筹募资金、财务管理、寻求展览资源和解决日常开支上，往往无暇顾及公益教育的推广。教育推广工作的不到位使美术馆失去了大众（既是教育对象也是消费对象）的光顾，无法树立起良好的公益形象，失去政府、企事业单位与广大民众的支持，从而不断陷入资金进一步紧缩和美术馆教育运作越发困难的恶性循环的局面，所以如何经营运作成为美术馆走出困境，实现自身价值最关键的问题。因此，这也成了确立本课题的基本出发点。

第二节 研究的学术背景

现阶段，国内虽然出现了一些关于非营利组织营销方面的著作，但大多从营销的立场来讲运作，缺乏从公益角度对营销的理解，而且还没有具体的美术馆经营的研究专著。国内出现的这方面的优秀著作包括：王方华编著的《非营利组织营销》，董文琪著的《非营利组织的合作营销研究》，黄光男的《美术馆行政》等，为笔者的研究提供了丰富的管理学和营销学知识。一些运作相对成功的美术馆如上海美术馆，中国美术馆等也总结出一些有关美术馆经营的理念，但还没有上升

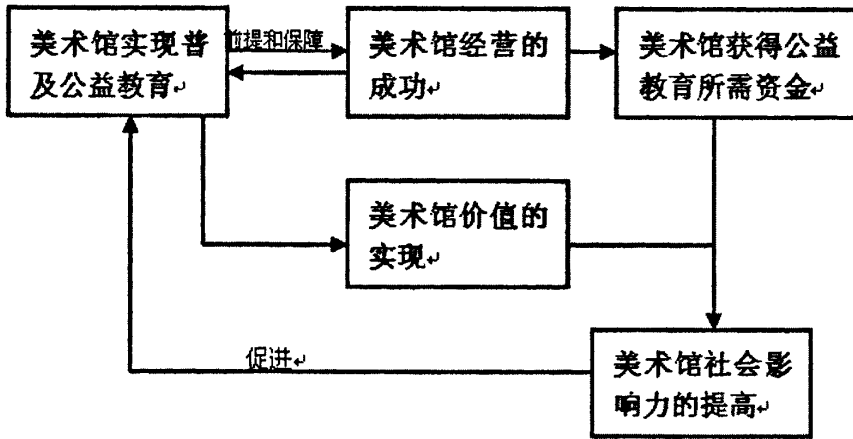
为理论，也都处于实验阶段，而高校关于美术馆经营这一块学术研究至今还是空白，美术馆所需经营管理人才没有专门培养机构，主要通过各个高校刚起步的艺术管理这个朝阳专业来供应人才。这其中的原因很复杂，一方面，国内大部分美术馆还无法摆脱传统美术馆对于自身非赢利的种种束缚，还不具备自我运作能力，甚至将美术馆的非赢利性质等同于杜绝经营运作；另一方面，国际博物馆协会将美术馆社会美术教育职能的实现，作为美术馆价值最重要的衡量标准，而我国大部分美术馆还停留在传统美术馆的单一展示职能的形态上，无法发挥出社会美术教育资源的优势，使其无法与大众形成互动。传统模式与现代建设小康社会、发展社区文化事业需求的脱节，使我国大部分美术馆从根本上还不具备社会影响力。

国外对美术馆经营运作的研究，起步比国内的更早更深入，也都非常详细和具体。笔者目前掌握的国外的资料较少，主要以国际美术馆成功的营销典范古根海姆美术馆作为研究的平台，相关资料主要来自于一些优秀论文，如：翁佳铃《毕尔包古根海姆经验，美术馆海外营销策略之典范》，陈米娜《民办非赢利型艺术机构初探》以及古根海姆的相关网站，另外，从国外的朋友那里获得的一些纽约大都会艺术博物馆的一些重要的资料也为本文的研究提供了宝贵的资源。

第三节 研究方法和目标

归纳分析和综合研究的方法是人类逻辑思维的基本过程，也是贯穿于本文的研究方法。本文从跨学科的角度来关照美术馆公益教育，将博物馆学，经济学，教育学，社会学和美术学五门学科进行统整，特别是将市场经济学引入美术馆学中，明确美术馆教育及其经营运作的互动关系。如下图所示：美术馆解决普及教育问题会使美术馆实现自身存在价值（普及美术教育是现阶段美术馆最重要的价值体现），而自身存在价值的实现将会提高美术馆社会影响力（社会影响力的提高是在实现价值之后的社会回报），随着社会影响力的提升必然使美术馆经营运作更为成功，而通过成功经营所获得的资金能为美术馆公益教育提供坚实的后盾，使美术馆在实施公益教育的过程中无后顾之忧。

图 1：现代美术馆形态下，公益教育及其经营运作互动关系图



因此，要解决资金问题首先要明确：美术馆收益与其美术公益教育形象是相辅相成的，美术馆无法真正发挥其社会美术教育资源的魅力，失去了从事公益事业的光环，导致自身价值的缺失，也就失去了政府、企业、个人等的资金支持，而资金的短缺会阻碍其公益事业的实施，最终导致其存在价值的缺失，造成公益形象与收益状况不断式微的恶性循环。因此将美术教育与美术馆收益一起探讨是解决当前美术馆问题的关键。具体分析起来，应从两个方面着手：1、致力于实现美术馆公益教育宗旨，提升美术馆公众形象。2、活化美术馆运营，增强其自我运作能力，实现赢利。

第二章 公益教育事业是现代美术馆功能的归宿与灵魂

第一节 实现公益教育是美术馆的价值所在

一、国际博物馆协会章程对于美术馆的定义

1946年11月国际博物馆协会（简称ICOM）在联合国教科文组织的支持和帮助下，在巴黎成立。^①它是联合国教科文组织(UNESCO)的一个“A”类非政府组织，是代表全世界各地博物馆及博物馆专业人员的非官方组织，致力于发展世界博物馆事业，加强世界各国博物馆之间的国际联系。ICOM目前已有超过17,000个会员分布在全球，是博物馆界最重要的组织。成立至今，藉由各项国际合作计划、专题研讨会、专业委员会年会等活动及出版物，促进各国博物馆及博物馆专业人员的相互合作与交流。它对人类社会文化与自然资源之保存与传播有相当大的影响力。

根据国际博物馆协会1998年巴塞罗那会议的修订章程，已将美术馆学纳入博物馆学的范畴，并将其作为一种专门的博物馆学形态。在我国具备艺术性质的美术博物馆，都通称为美术馆。所以美术馆含括在博物馆中，是一种专业类型的，视同一些典藏视觉艺术的博物馆，美术馆教育理所当然也属于博物馆教育的范畴。^②作为博物馆形态之一的美术馆其定义与职业准则自然要遵循国际博物馆协会章程。

1999年，从事博物馆与美术馆研究的大多数专家都已清晰认识到：在提出任何计划时，都必须考虑到为公众服务，为教育目的以及为社会大众提供可利用的博物馆资源的重要性。另外，取代英国博物馆与美术馆委员会的英国博物馆图书馆与档案委员会组织，曾提出：利用文化遗产制度的改革，为社会各族群服务，在既存的工作上，帮助发展新观众，鼓励更多的大众参与和推动社会的进步。^③可

① 黎先耀主编，博物馆学新编[M]，江苏科学技术出版社，1982，509。

② 《国际博物馆协会章程》1998年

③ Sue wilkinson,2000,"developing standards for museum education",出自2003年3月欧洲，博物馆教育发展报告《simply visitors European trends in museum education》有关英国的部分。

见,美术馆学作为博物馆学的一部分,具有明确的公益性质,是为公众服务的机构或组织。

二、美术馆作为非赢利性机构的职业准则

博物馆协会职业准则第十条对博物馆商店与商业性活动进行规范,指出:博物馆商店与任何商业性活动,以及与此有关的任何出版活动均应以一项明确的方针为依据,应与博物馆藏品及其基本教育宗旨相关,不得有损于这些藏品的质量。在制作与销售复制品、临摹品或其它根据博物馆藏品生产的商品时,必须以这样一种方式衡量商业价值的各个方面:既不丧失博物馆信誉,又不损失原有物品本身固有的价值。为了使此类物品永远得以辨认,必须小心保护和收藏,以确保制作精确、质量上乘。所有出售物品均应货真价实,并应符合国家法律。^①

美术馆大致分为私立美术馆和公立美术馆两种。私立美术馆一般由私人筹款创办,公立美术馆则是由国家或地方政府筹资建立并予以财政支持的美术馆。虽然美术馆属于非赢利的社会文化事业性机构,但无论美术馆的性质为何,现代美术馆新的经营与管理理念,必将引导美术馆的管理与企业管理,及市场营销理念相接合,使美术馆在市场中得到更为广阔的发展空间。因此,在市场机制的运行下,美术馆以其公益性的性质为主导与前提进行市场运营。但是,由于民营美术馆表现出来的灵活性与经营性,使大众经常将其与画廊等同起来。需要指出的是:所谓美术馆,无论公立还是私立,都是一个具有收藏、展示、教育、交流功能的艺术机构,不能仅仅像一般画廊那样,以买画卖画生存。如果以卖画为生,就不能成为以公益教育为主的美术馆,而是以经销运作、商品流通为主的画廊。对画

廊来说,艺术品是作为商品不断流通的,而对美术馆而言,艺术品是收藏、是资产,这两者是有区别的。从市场角度来说,收藏性的美术馆主要是资产运作,而画廊则主要是商品销售。总的来说,美术馆具备严格的职业道德准则,即:美术馆所从事的任何经营活动都绝不能出于商业目的,并与商业活动具备严格界限。

三、国际博物馆协会对美术馆公益普及教育功能的强调

^① 1989年《国际博物馆协会章程》

根据国际博物馆协会对美术馆职业准则第六条的定义,博物馆是一个为社会及其发展服务的机构,通常应向公众开放。博物馆应利用一切机会发挥其作为教育资源的公众平台作用。博物馆旨在服务于广大公众及专业团体。在与一博物馆规划及职责相关时,要求受过博物馆教育培训且具有专长的专业工作人员为此目的提供服务。博物馆负有的重要义务是从其旨在服务的社会、地方或团体内各阶层人士中吸引新的、更广泛的观众,并为他们提供机会,不仅使普通社会而且使专业团体及个人积极参与博物馆活动并支持其宗旨及方针。^①

1977年,第十一届国际博物馆协会将博物馆定义为:为社会及其发展服务、向公众开放的非赢利性永久机构,以研究、教育、娱乐为目的。强调博物馆教育的重要性,将教育作为博物馆的主要功能之一。^②2000年7月巴塞罗那第20届国际博物馆协会会议讨论了“以人为本”的宗旨,重视教育,参与社会,服务社会。^③这次会议真正将美术馆的普及性教育职能视为美术馆实现自身价值的关键。

根据教育学家泰瑞·塞勒的说法:在美国,美术馆普遍地被认为是一教育机构,州政府或是联邦政府承认其教育使命,并给予税赋减免。^④1880年美国教育学家詹金斯在其《博物馆之功能》一书中明确指出:博物馆应成为普通人的教育场所。1990年,美国博物馆协会在解释博物馆的定义时,将“教育”与“为公众服务”并列视为博物馆的核心要素。美国博物馆协会的总经理和首席执行官小爱德华·埃博(Eward Able Jr)认为:“博物馆第一重要的是教育,事实上教育已经成为博物馆服务的基石。”^⑤

可见,美术馆公益教育功能的实现是现代美术馆实现自身价值的关键。

第二节 美术馆普及美术教育是当代社会素质教育 与终身教育的强烈需求

① <http://www.wenwuchina.com/episteme/list9/detail140/1876.htm>

② 王宏钧.中国博物馆学基础[M].上海古籍出版社,1990.

③ 中国博物馆通讯[J].2003 ,

④ Zeller,T “The Historical and philosophical foundations of art museum education in American”.

⑤ 段勇.美国博物馆的公共教育与公共服务[J].选自《当代美国博物馆》

尽管在中国近代美术运动中,蔡元培、徐悲鸿等先驱者曾一再倡导美术馆的“美育”功能,然而接下来的几十年由于种种政治、经济的历史原因,包括美术馆在内的社会文化教育并未受到应有的重视。直到世纪之交,美术馆的教育和公众服务功能才随着素质教育与终身教育概念日益凸显出来。

终身教育这个概念最早是由联合国教科文组织继续教育部兰格拉德部长提出的。1965年12月,在联合国教科文组织举办的发展成人教育国际研讨会上,兰格拉德发表了以“终身教育”为题的工作报告,指出教育不应局限于儿童期和成人期,人只要活着就应该不断地学习。“活到老,学到老”的口号已经呈现了当今社会学习形态的发展趋势。作为拥有大量视觉艺术教育资源的美术馆也成为了全面提高社会大众文化素质,进行社会再学习的重要公共教育场所,担负起教育职能。自联合国教科文组织提倡终身教育观念以来,各国都致力于挖掘包括美术馆在内的各种社会教育资源来为社会终身教育服务。随着教育的不断深入,在我国,伴随着建设小康社会和城市化发展进程,素质教育愈发受到关注,学校教育已由应试教育转向素质教育,美术馆教育也成为素质教育和终身教育的一部分。美术馆教育作为学校教育的必要补充,担负起发挥公众文化艺术教育机构的重要教育职能,日益凸显出其社会公益教育价值。

我国美术馆将普及艺术教育作为首要任务,并发展成为一种现代美术馆形态是以1998年上海美术馆率先成立教育部为开端的。上海美术馆所设立的教育部负责推广教育服务和与观众的交流。除了建立网站、开设网上展区、定期举办讲座和现场讲解以外,上海美术馆还发布《美术馆之友》,及时提供该馆每个月的展览、活动信息。上海美术馆执行馆长李磊介绍说,上海美术馆今后的工作重点还是在社会教育与服务方面。^①

由于美术馆的教育是多元的,自由的,民主的,以及全面性的社会美术教育,也是全民终身受用的教育资源,所以,美术馆教育与学校教育最大不同是:作为重要的社会美术教育机构的美术馆是刺激学习欲望的地方,主要通过美术作品的陈列和展示,运用体验和接触作品运作的直觉感受,来发挥教育的作用,并以全体公众为教育对象,不考虑观众的艺术水平和年龄层次,以此来普及美术教育,

① 《上海美术馆之友》.[J].2007年

进行学术交流,丰富公众文化生活,以提高公众的艺术修养,审美能力与多元文化素质为目标,使观赏者结合自己的生活经验,通过艺术鉴赏,产生感情或情感反射,从而进一步了解自己,了解社会,接触人类丰富多彩的各具地域特点的艺术文化。这是现代美术馆教育发展的新趋势。

第三章 美术馆公益教育及其经营运作的关系

第一节 经营运作是美术馆实现公益教育的手段

一、我国美术馆的资金现状

中国加入 WTO 后逐步对外开放,国外的跨国公司与企业大量进入中国市场,同时在全球化艺术互相冲撞的当代历史背景下,伴随着中国城市化的进程,消费文化和社区文化的发展以及艺术商业化和商业艺术化的趋势,国内美术馆数量将逐步递增,如上海近五年就增加了近 100 个美术馆和博物馆。美术馆在种类上除了公立美术馆、私立美术馆之外,还出现了一些外资企业开办的美术馆。美术馆的竞争不仅出现于馆际之间,而且还出现于行业之间。行业之间的竞争诸如美术馆与歌剧院、旅游观光事业等。在这样激烈竞争的市场下,美术馆从政府、企业那获得的资金出现“僧多粥少”的现象。

总体而言,由于我国目前美术馆捐赠制度不完善,政府拨款有限,再加上行业间的竞争、美术馆运行费用的增加都为美术馆的生存带来压力,所以美术馆只有面向社会公众和市场,追求社会 and 经济效益,既把观众当成公益性服务对象又当成营销对象来看待,才能形成受到政府和企事业及民众支持的良性循环的美术馆教育形态。

二、美术馆的非赢利性质并不意味着不能通过经营运作手段实现自身公益价值

艺术就其本性上来说具有反抗任何体制化的努力、鄙视商人附庸风雅的心理动机等品质,因而它与资本力量的关系往往是相互利用、在价值观念上是互相冲突的,因此艺术与商业往往貌合神离。由此而引申出来的问题是:究竟如何看待与评价在资金的诱惑和控制下的美术馆经营理念?如何看待公益性事业的美术馆也需要赢利?笔者认为,这与美术馆宗旨的实现与市场经济大背景两者息息相关。

首先,国际博物馆协会近年来关于“非赢利性”的内涵有了新的解释:“非赢

利”并不意味“不赢利”。根据国际博物馆协会 1989 年修订的关于“博物馆”的最新定义,“博物馆是不以赢利为主要目的、为社会及其发展服务、对公众开放的永久性公共机构”。^①这项规定具有双重意义:(1)提出并肯定作为非赢利性质的美术馆也可以通过营销手段解决资金问题。(2)明确规范美术馆的经营运作行为是为公益性事业服务的,不能将美术馆的文化经营活动等同于商业活动,而应把它视为美术馆社会教育、文化服务功能的拓展和延伸,视为体现高雅文化内涵、弘扬美术馆人文情怀的特色文化活动。那些以赢利为目的的“美术馆”只是打着美术馆旗号的企业,不能算是真正意义上的美术馆。

其次,在当代这个市场文化大背景之下,没有哪个美术馆可以不通过解决资金问题而获得发展。现代美术馆对美术教育公益性的拓展与关注,使其自身背负了更多的社会责任与义务,也使其社会地位与威望得以提升,并受到市民的关注与爱戴,散发出更多公益事业的光环。然而,发展教育事业,特别是公益事业,需要的是雄厚的资金后盾。作为公益性施与者的美术馆,必须具备各方面的实力,这个实力有文化上的、审美上的、技术上的、理念上的、自然也有经济上的,毕竟在市场文化大背景之下,没有一个个体完成一件事可以建立在空头支票上,那宛若空中楼阁。因此,只有解决资金来源,美术馆运营才能走出一条可持续发展之路。

与传统美术馆对于经营的忽视相比,现代美术馆非但不能忽视还应该依赖、借助经营管理使自身摆脱困境,走出泥塘,并通过经营运作来实现与达到自身存在的目的与宗旨:实现公益性,特别是教育的公益性。虽然永久免票开放是博物馆的终极目标,但在这一漫长过程中作为生存和发展的手段,美术馆可采取灵活的门票制度,这也是文化事业向社会集资的一种方式。此外,通过国内外巡回展出、馆际交流、与学校挂钩等争取稳定观众源的方法可为美术馆带来收入,只有做到以“事业”为主,“产业”为辅,才能更好地推动美术馆发展。在美国,当博物馆由公立向私立过渡时,自身经营收入所占份额由公立博物馆的 2.2%~11.1%上升到私立博物馆的 14%~49.5%,可见自身经营收入对于博物馆生存和发展的重要性。

①1989 年国际博物馆协会章程。

三、结合市场营销学理念实现美术馆教育及其自我经营运作的良性互动

将市场营销学引入美术馆经营,是传统美术馆形态向现代美术馆形态转变的重要举措。笔者通过分析,研究,总结出市场营销学中有利于美术馆运营的理念与元素。笔者认为,将多元化经营理念和 5P 经营策略运用于美术馆运营中,可以活化美术馆运营机制。

多元化经营在扩展各种领域创收的过程中,也是一个扩展教育渠道的过程。通过多元化经营的横向和纵向经营,在减轻美术馆行业间相互竞争的压力的同时,也从更全面的渠道为大众提供更为多样的教育资源。

市场营销中的 5P 经营策略,是指:推广策略、产品策略、地点策略、人员策略和价格策略。

在本文第四章中,笔者提出了多元化经营和 5P 经营策略如何运用于美术馆经营的具体运作方式。

第二节 美术馆普及公益教育的过程也是提升自身 形象和解决资金问题的过程

开展教育活动已经成为当代美术馆的主要任务与职能之一。美术馆不仅是单纯的研究和收藏机构,还需要拓展自己的服务与销售市场,积极主动地与学校、社区等领域合作。美术馆与各领域的广泛合作与交流既是体现美术馆教育功能的一种推广教育的方式,也是一种市场营销的手段。美术馆对于学校,社区以及社会各界人士推广教育的过程,实际上也是美术馆实施营销推广策略,从而提升自身形象,直接或间接获得资金的过程。虽然我国美术馆人士已经越发意识到实施普及美术教育功能的迫切性,但在具体的教育投入中还没有足够力度,而国外美术馆对于教育都有很大投入,如纽约现代艺术馆(Museum of Modern Art),简称 MOMA,其教育部门共有工作人员 35 人,其中全职人员约占三分之二。教育部下设四个分部:学校项目部、家庭项目部、成人与学术项目部、社区与特殊需求人群项目部,分别针对不同年龄和背景的人群开发不同的教育项目,力求使各个阶层的人群都能从美术馆的产品和服务中获益。据成人与学术项目部主任 David

Little 先生介绍, 仅他负责的部门就开发有七八种不同的教育项目, 例如“展厅对话”这个活动, 每天上午 11 点半和下午 1 点半由美术馆的讲师、教育者和艺术专业博士生在美术馆的展厅里主持小型讨论会, 可以是关于 MOMA 某个或某类藏品的深度介绍, 也可以是关于正在举办的某个特展的背景介绍。观众可以报名参加。“牛皮纸袋午餐会”则是一种美术馆策展人、教育者和研究人员之间的非正式午餐会, 会上讨论一些与现当代艺术或 MOMA 正在举办的展览有关的问题, 艺术专业的学生可以自带午餐参加。再如“与当代艺术家对话”活动, 邀请著名的或正在崛起的当代艺术家来到美术馆与观众交流。此外, 还有针对特定展览的讲座、研讨会以及艺术课程、专家导览、实习机会等。^①在此, 我们可以借鉴纽约现代美术馆教育部的经验, 加大教育投入力度, 充分利用美术馆的各种资源开展艺术教育活动, 并使美术馆活动与学校、社区和社会各界的教育活动相衔接, 以此来不断增加美术馆利用者的人数, 提高广大学生的艺术修养, 达到提高中华民族文化素质的目的。

一、美术馆对学校实施教育推广

根据美国美术馆年度调查显示几乎 80% 的美术馆都与中小学关系特密切, 其次才是大学与其他单位, 而与学校最有关系的就是课堂上使用的材料开发, 其次才是参观前为老师准备的材料。这些数字显示, 西方美术馆在艺术教育上的努力, 绝不是为了少数专业, 少数艺术家或政策决定者服务, 而是以丰富的美术馆资源, 为更多的社会大众能有更好的美感素养而努力, 所有美术馆都有一共同目标, 即培养下一代支持美术馆的观众群体。

教育学家把美术馆教育列为非程序性教育, 即学校程序性教育以外的教育。非程序化教育更加突出了受教育者的个体性和多样性, 故能培养高素质的人才。欧美国家提出了一个新的理念: 享受美术馆。美术馆的免费开放无疑为学生提供接触和了解自然科学和人文科学的机会, 有助于开阔眼界、增进知识。

促进学校和美术馆之间的互动是将学校美术教育与社会美术教育联系起来共同发展的关键。很少有艺术教育机构的艺术教学资源能和美术馆的收藏等量齐观, 作为学校美术教育补充的美术馆教育要明确自身的价值与特色, 加强与大学

①资料来源: http://www.namoc.org/yanjiu/guankan/guankan2006/guankan200610/t20061106_10555.htm

间的交流,提高对中小学美术教育的关注,扩大对青少年儿童美术教育的影响。只有通过这种与学校充分交流的方式,美术馆才能提升社会影响力,获得更多的社会帮助和影响。以下分别介绍美术馆与大学,中小学沟通的具体措施。

(一) 促进与大学联系的具体措施有

1、美术馆要向社会推介比较优秀的学校艺术家,尤其是学校里的年轻教师,让他们的作品有更多参展和进入市场的机会。

2、美术馆要安排教师每一至两年举办一次教师创作作品展,促进教师之间相互学习观摩,让学院领导掌握教师的整体科研整体水平的进展程度。美术馆要每年安排二次全体学生的作品展:一次是课堂习作展,以供学生相互学习观摩及教师,系领导和学院领导了解学生学习进度和学习状况;另一次是学生采风作品展,学生在教师的指导下采风归来后,经过整理,举办展览以倡导学生面对大自然去感受学习的方法,并可以检查出学生室外的写生能力和感受生活的能力。

3、举办对大学生的学习起到引导性作用的展览。鉴于大学生主要通过自学来提高能力,美术馆应该做一些常识性的展览,以辅助学生自学能力的提高,诸如中国的古人是如何面对大自然写生的,古代版画的制作技法和现代版画技法有什么区别,当代艺术发生的源头是什么,平面的设计语言是如何得到宽泛的应用,现代新的设计理念有什么特点,服装上的绣品古往今来有什么变化等等。引导学生对问题产生兴趣,并提出新的问题,提高学生思考能力和解决问题的能力。需要注意的是:这样的展览容易做成平淡化,没有视觉点,引发不了学生学习积极性,因此,办类似的展览要与古文化和地域性文化结合起来,把历史和艺术很好的结合,要引起学生观看的兴趣,培养学生的学习兴趣是美术馆的重要任务。

4、经常性地邀请国外艺术家来举办展览,并邀请学校教师与学生参加,提供学校和国外艺术家交流的机会,并为学校提供团体票或部分免费票等优惠服务。

5、在条件许可的情况下,协助社会团体做好艺术普及工作。人是社会中的人,学院也不例外,学院美术馆经常会遇到社会团体求助的事情,美术馆应该在条件允许的情况下,给予帮助。通过与学校的互动教学,美术馆提高了对学校的影响力,并为自己培养了潜在的学生客户群体,进而获得长远利益。例如,2007年中国美术馆举办的“美国艺术 300 年:适应与革新”展览,渤海银行投资 150 万

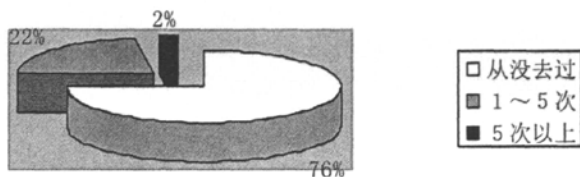
元请北京大学、清华大学、中央美术学院等京津地区 10 万大学生免费走入中国美术馆。来自北大、清华、北师大、中央美院等高校数百万大学生涌入中国美术馆，饶有兴趣地参观了“美国艺术 300 年：适应与革新”美术展，他们是渤海银行刚启动的大型文化推广项目首批受益者。该项活动除了向京津地区的 10 万名大学生发放免费参观券外，中国美术馆还将与渤海银行联合举办 6 场“大学生艺术专场研讨会”，并邀请专家与大学生座谈研讨。^①中国美术馆在渤海银行的赞助下，实现了一次普及性的大学生公益美术教育，对广大大学生产生深远影响。据悉，很多美术专业之外的大学生都是第一次走进美术馆，而这次活动为他们开启了一道认识艺术的大门，至少使他们离艺术近了一步。这些大学生都将成为美术馆未来的潜在观众群。

（二）美术馆增进与中小学进行互动美术教育的合作

除了与大学建立密切联系之外，美术馆还应积极协助中小学校普及美术教育。由于国外的美术馆教育都是从小学阶段做起，学校教师在与相关文化机构有预约的前提下，会带领学生定期参观美术馆、博物馆等公共文化空间，所以国外的公众具备从小定期参观美术馆的习惯。无论是法国的卢浮宫、大皇宫国家美术馆，还是英国的大英博物馆、国家画廊，到处都可以看到孩子的身影，而且不少是由学校组织带队参观，甚至还有一些老师直接在美术馆里为学生上课。除了学校带领学生参观美术馆之外，在节假日家长也会带领孩子们参观美术馆。但是，从中国目前的中小学与美术馆的联系状况来看，不容乐观。上海美术馆教育部于 2007 年 5 月到 9 月间曾进行一次大型的问卷调查。调查的问题很简单——“你参观上海美术馆了吗？”上海 19 所小学、15 所中学、3 所幼儿园、4 个少年宫的业余美术学校、1 所职业技术学校和 1 所特殊教育学校的 12735 名学生参与了调查。调查显示：76% 的上海中小学生从来没有进过美术馆。在有效的 11785 份问卷中，参观美术馆 1 次以上 5 次以下的有 2632 人，占 22%；参观 5 次以上的仅有 271 人，占 2%；从未去过美术馆的有 8882 人，占总人数的 76%，具体如下图所示。

① 《中国教育报》2007 年 2 月 16 日第 2 版

图2 上海中小學生參觀上海美術館情況調查表



76%的中小學生沒進過美術館，這個數字觸目驚心。但它总算还是把问题暴露出来，让美术馆有了补救的机会。需要注意的是，参观美术馆在5次以下的还占了22%。面对这个惊人的数据，我们除了惊讶，还应该注意到它所揭示的某些真相：每年美术学院招生时那些背着画板熙熙攘攘的人群，只是在寻找另一扇升学的大门；“展览过剩”的今天，赶着不同的场子在艺术展览开幕式上觥筹交错的其实是同一批人。艺术的热闹表象误导了我们，让我们以为它已经无所不在，渗透到了城市的皮肤之下，但是，事实上，中国艺术教育已呈现出了高端和基础严重分离的景象。

要从本质上改变中国未来一代的艺术修养，除了要抛弃在中国教育界占主导地位功利主义的教育观之外，作为社会美术教育资源的美术馆也应该释放更多的活力与光芒吸引这些中小學生，因为这些學生将是美术馆未来最广泛的观众群体。培养学生应该以他们的长期发展为着眼点。美术馆的基础教育就像“长期投资”，它的作用会在日后慢慢地发挥出来。这些潜移默化还会表现在这些學生日后的衣着品位、个人修养、审美情趣上。美术修养不是表面的，不仅是对画的形式感、技巧的欣赏，而且是对人生、对社会的修养和感悟，美术馆教育的实质应该是引导孩子们去感受生活。如果學生能感悟到作品与他的生活有相通的地方，就有可能引起他的共鸣，他才会去喜欢，才会乐意去美术馆看展览。

原美国大都会博物馆研究员，现中华世纪坛世界艺术馆副馆长朱扬明也建议：艺术教育要从中小学做起，从小培养美术馆、博物馆的观众群。他说，在国外，中小学很多艺术课是在博物馆和艺术馆里上的，老师会带着學生到艺术馆看作品，小孩子则看着作品做作业。他们从小就近距离地接受艺术的熏陶，培养艺术兴趣，为有效地欣赏艺术作品和正确理解艺术作品及其在人类文明发展史上的

重要性打下了良好的铺垫。如果从小就养成进博物馆、美术馆的习惯，长大了就不太容易被丢掉。^①

在2003年8月，全美博物馆协会（American Association of Museums，简称AAM）对八十五个美国的美术馆教育部门所执行的几个主要教育活动形式研究，其调查结果显示：美国各种形式的美术馆服务推陈出新，美术馆的教育方案与学校基础艺术教育的关系比例数字极高，显现出美术馆与学校艺术教育互动需求越来越紧密，以及美术馆教育服务已从量的考虑转变为对质的追求。^②从这份调查所得的数据反应出美国的美术馆与学校的互动关系，以及美术馆所扮演的角色。以下是从黄钰琴《美术馆的魅力》一书中所引用的有关美国一些著名的美术馆与学校密切合作的成功案例：

1、布兰敦美术馆(The Jack S.Blanton Museum of Art)是著名的德州奥斯汀大学美术馆，号称第一个以艺术作品教学与创新的策展及教学研究相结合的机构，同时又是一所以馆外服务闻名的美术馆。1977年，陆续有一万二千名小学参加过艺术增强计划，近五千名学生参加过拓展视野计划，其中，艺术增强计划是为四到六年级小孩子所设计的多次参访活动，内容包括艺术的基本概念、美术馆的功能、艺术和艺术家在人类社会中的角色等。学生每年参加美术馆四次，每次均有一位导览员或是教育人员引导，就美术原作讨论学习，馆方备有参观前、后的学习活动资料，加强美术馆与学校课程的连结，创作活动则为学生参观后的重点，目前仍有二十五所学校，七百五十位学生登记这项活动。^③

2、犹他洲美术馆(The Utah of Fine Arts)自1982年起，至今约有二万五千多名四、五年级的学生参加过学校与美术馆合作的活动。目前盐湖城一所学校对四年级学生进行的计划活动包括每年参访美术馆两次，并在馆内进行与课程有关的学校活动。1984年美国艺术教育协会(The National Art Education Association)赞许这项活动后，美国国家基金会(The National Edowment for the Arts)在1984—1985年开始赞助拓展这项计划。

3、路易斯安那洲新奥尔良市的杜兰大学纽康姆学院(Tulane University,

① 资料来源：<http://www.msppj.com/view.asp?id=2961>

② 黄钰琴，《美术馆的魅力》，台北：艺术家出版社，2006年出版，第80页

③ 资料来源：<http://www.msppj.com/view.asp?id=2961>

Newcomb Colledge)华登博格艺术中心(Woldenberg Art Center)也曾开发这类活动,为该市公立学校五年级学生规划设计,有兴趣的教师可与该艺术中心负责人共同规划课程。

4、佛罗里达罗德岱堡美术馆(Museum of Art/Fort Lauderdale)有一项称作多次参访磁吸计划(Multi-Visit Magnet Programs),如果该学区的学校一年内登记参加三到四次美术馆活动,美术馆便会派员工协助每次学校的参观和教学活动。

5、史密森机构(Smithsonian Institution)所属的弗利尔艺术馆与沙可乐博物馆(Freer Gallery of Art),为使观众更能深入了解馆藏的亚洲艺术文化,特为华盛顿特区公立学校规划以课程为基础的参观和多次参访活动,该活动以艺术家引导的工作坊与演示为特色。

6、位于纽约州立大学(State University of New York)的新堡美术馆(The Neuberger Museum of Art),在学校与馆方的努力下,已经发展成为以课程为基础的艺术教育的区域性核心机构。由学校与馆方合作,在多次参访活动中,美术馆给二至十二年纪的学生实行免费开放。该活动原则与重点包括:每年参观美术馆三至四次、美术馆解说员到校以幻灯片解说三到四次、提供师生免费的参观手册、邀请免费出席展览闭幕式、免费订阅该馆季刊、提供展览指南等。

(三) 向中小学推广美术馆教育措施的建议

在我国也不乏一些经营良好的美术馆,这些美术馆在向西方美术馆借鉴成功经验的过程中日渐成熟起来。例如,上海美术馆不仅开展了“美术馆之友”活动,还举办各类学术讲座和国际学术交流活动,其中包括以学校美术教师与学生为对象的专题系列讲座。但是,总体来说,我国大多数美术馆所开展的艺术教育活动尚停留在展示作品的层面。笔者认为,基于中小学学生的特质,美术馆在向中小学推广美术教育时,可以采取以下措施:

1、通过征稿等活动推广美术馆公益教育。如2002年上海美术馆就与中国艺术品网合作主办了网上美术展征稿活动,作品内容以“我眼中的上海”、“我身边的艺术”及反映当代少年儿童精神风貌和对美好生活的憧憬。参展对象:4岁以上,14岁以下少年儿童。上海美术馆通过这类征文活动不仅关注到青少年的美术教育,还在无形中培养了未来主要的美术馆观众。

2、美术馆经营可以从静态转化为动态,将原来的象牙塔转化成为大众可望

亦可即的学习场所和交流的平台,并成为青少年儿童接受文化传承和艺术熏陶的殿堂,这是实现全民艺术教育的第一步。欧洲的少儿美术教育,之所以能遥遥领先于世界各国,是因为其美术馆教学环境非常休闲和宽松,完全与学校教育的单纯知识传授区分开来,向中小学提供了学校无法具有的直接体验美术作品原作的机会,是从真正意义上作为学校美术教育的补充角色出现的。在奥地利的维也纳;德国的杜塞尔多纳、亚琛、科隆;荷兰的阿姆斯特丹;比利时的布鲁塞尔;法国的里昂、巴黎;以及意大利的威尼斯、佛罗伦萨、罗马等城市,参观艺术博物馆和美术展览时,都会遇到大、中、小学生和外国留学生在免费参观或临摹作画。

3、中国的美术馆还可以像西方那样为中小學生提供免费票。在西方许多美术馆门口有“学生免费”的文字说明,有些售票处还特意问有无学生。许多国家的各类美术展览在节假日还向全部参观者免费,比如星期天参观罗浮宫就免费。有许多美术馆还专为小学生开设了画室,其中有画架、画凳和其他教学设备,也是免费的。从2008年起,我国部分的美术馆也将开始陆续向大众免费开放。

4、美术馆需要配备专业的针对中小学生的导览员,通过导览让中小學生先了解相关美术馆作品及其画家的文化土壤与背景,因为只有让他们多多少少还原历史,对历史、对他人的境遇感同身受,才能让他们进入到作品的角色之中,才会更懂得如何去看画。英国著名哲学家理查德·沃尔海姆(Richard Wollheim)有过一个著名的论断,即“艺术及其客体是不可分离的。”如果换一种表述,可以表述为:艺术及其创作的语境是不可分离的。学生如果连美术作品表现的社会背景都不甚了解的话,是很难理解与看懂作品的。因此,导览员应根据观众的年龄与理解程度,从不同角度和层面,为观众讲解艺术品产生的相关人文历史背景。

5、美术馆尚可以针对中小學生的兴趣爱好,开展教育学习方案,其目标与重点是寓教于乐,例如通过讲座、影片欣赏、现场竞赛、征文活动、夏令营、研习营、动手做等活动提高中小學生的艺术热情。^①

二、美术馆应致力于为社区提供全面的多层次美术教育

美术馆、博物馆与社区的合作理念在博物馆学界早已被提出,并且在西方已经有了近半个世纪的实际操作。国际博物馆协之所以会将博物馆与建立社区定为

① 资料来源: <http://www.art-child.com/Article/focus/front/200609/2735.html>

国际博物馆日的主题,正是基于世界各国的博物馆社区实践顺应博物馆发展的国际潮流。^①实践也证明了美术馆、博物馆服务于社区的重要性。社区作为社会建设中的一个基本单位,已经成为当代人生活和学习中最密切的生存空间,社区的文化及教育也担负着整体社会文化发展的重任。美术馆与博物馆作为社区的一项重要资源和公共教育平台,越来越受到人们的重视。

社区美术教育的凸现有着深刻的社会内涵。最重要的因素是在当今大众文化和消费文化的背景下,社区艺术运动能够让辅助文化中占优势的精英美学摆脱其困境,因为透过社区艺术工作,美术馆就可以替特定社会阶层强力发声,发现有关不公平、分化区隔与缺乏机会等社会问题。

国外的美术馆与社区之间具备紧密的联系。根据美国的一份调查报告显示:百分之百的美国的艺术馆或多或少都有各种类型的(像社区的、成人的、亲子的)活动形态。资料显示最受欢迎的活动是亲子日活动,即在休闲日,家长带孩子一起赴美术馆参加相关活动。此外美术馆常常安排驻馆艺术家,并配合规划与艺术家创作相关活动的议题。43.5%的美术馆办理馆外服务的活动,例如社区中的读书俱乐部,男孩俱乐部,女孩俱乐部之类的组织,共同规划学校课后活动,其中有个美术馆还成立了一个青少年博物馆专业人员团体,让当地青少年了解什么是美术馆,这也是他们参加社区活动的一部分。^②

我国的美术馆近年来也在开展各种社区服务及教育活动,如在社区中开展讲座、将展览及读物送进社区,或在社区中举办知识竞赛、夏令营等多种文化活动。美术馆在我国建设小康社会,推进社区文化建设过程中,越来越明确认识到:社区中的每一位成员既是美术馆潜在的教育对象,也是美术馆潜在的消费对象。现代美术馆日益明确自身与社区之间的文化与消费双重关系,着力于发挥自身在社区中的影响力。例如,作为中国第一家民营非企业公益性美术馆,北京房地产企业今日集团的今日美术馆,在致力于打造中国最高水准的当代美术馆的同时,也十分注重其公益性的作用,以便提高自己楼盘的文化品位与知名度。2007年七月六日晚七点整,“苹果社区之夜”在今日美术馆准时拉开帷幕,四个风格各异的展览免费对苹果社区及其附近居民开放。民众纷纷闻讯赶来,尽情享受今日美术

① 吕昌建.博物馆与当代社会若干问题研究[M].上海辞书出版社.第150页.

② 黄钰琴.美术馆的魅力[M].艺术家出版社.2006年出版.第81页

馆献上的这一场艺术盛宴。据统计,共有近三百人参加了此次展览。^①“苹果社区之夜”活动是以社区服务为宗旨,将美术馆的高雅与平民化进行完美结合的生动体现。因其高雅,艺术在不知不觉中与人们的日常生活拉开了距离。在大多数人眼中,“艺术”二字与普通人距离十分遥远。然而,笔者惊奇地了解到,对“苹果社区之夜”举办的展览兴致盎然的,除了对艺术颇有了解的内行人士之外,更有对艺术了解很少的普通居民。说到参观此次展览的感想,年过七旬的老太太说道:“虽然不懂,但还是不知不觉中感受到了艺术的熏陶”。

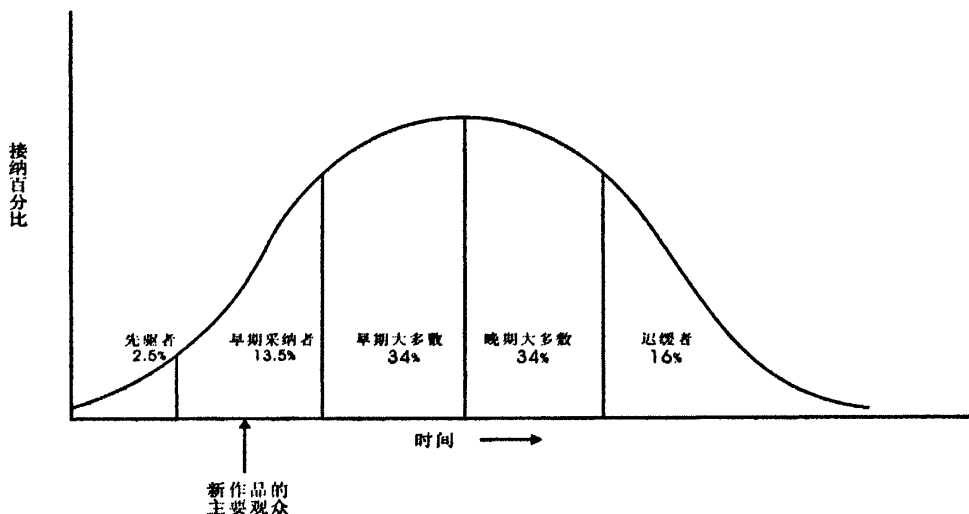
美术馆与社区的联合活动,对于拉近社区民众与艺术的距离具有非常强大的作用,特别是一些美术馆走入社区办展的活动形式,很容易就能够让大众感受到艺术的亲近感,并使他们意识到艺术就发生在自己生活的周遭。因此,每个社区都应该拥有属于自己的美术馆;同时,每个美术馆都应明确定位自己应服务的主要社区,通过与社区的合作提高自己的影响力。根据地域特征、社区民众的生活习惯、人员特点、审美情趣,来营造美术馆社区教育活动是美术馆实现品牌效应和特色的关键。

三、美术馆应与社会大众保持紧密联系并关注弱势群体的心声

当前信息社会,计算机的普及、数字技术的发展和多媒体产品的日益丰富,使视觉文化传播成为 21 世纪文化的一种主导性力量。在全球化的环境中,美术馆应首当其冲地背负起消除视觉多元文化文盲的主要责任。开放的媒体环境为当代人提供了更为广阔的生活空间,并展现了一幅多样化的生活图景。在这种多样化的视觉文化背景中,人们只有掌握了基本的现当代美学知识,才得以享受都市社会所提供的视觉文化盛宴,成为现代意义上完整的“人”。作为普及美术教育机构的美术馆,担负的最重要的教育责任和教育压力,往往来自于接受新鲜事物比较慢的那部分群体。根据人们对新观念或是新事物的接受快慢程度,可以将社会分为以上五种族群。如下图:

① 资料来源: <http://arts.tom.com/2007-07-12/0009/16222293.html>

图表3 选自：莉兹·希尔如何开发艺术市场[M]. 第74页



在这五群体中，相对的迟缓者这一群体是指接受事物比较慢但最终还是会受到影响的族群，若能得到这一族群的青睐，则会是美术馆推广普及教育的伟大胜利。这一族群的绝大部分是弱势群体，包括孤寡老人、残障人士、孤儿、失业阶层等。对这一群体予以更多的关注是美术馆实现普及美术教育的关键。目前美术馆 80%的参观次数集中在 20%的观众手上。有些人每隔几天就会去一次美术馆但有些人一辈子都没去过。在西方社会，我们不难看到，在主流文艺话语中对弱势群体的理解是扭曲与片面的，那些没有参观过美术馆的人的立场与想法，因为缺乏与美术馆员的沟通而从未被得以重视，而重度参观者的立场，往往因为与美术馆获得及时沟通而被予以高度重视。这种文化艺术领域的认知悬殊，和信息的不平等，又再一次使两个不同阶层群体的社会差距进一步扩大。美术馆的存在是为了普及美术教育，而其结果则往往走向反面，受过高等教育的群体与艺术和文化越走越近，而真正需要受教育的社会弱势群体，因为种种现实条件限制被拒之门外，导致两个群体的文化艺术水平差距越发悬殊。这种悬殊实质上违背并阻碍了每个人都享受平等教育这个宗旨，导致大众对美术馆的存在价值与意义产生

强烈质疑。

为了维护社会各界人士艺术文化水平的同步提高和相对平衡,实现和谐社会,美术馆应帮助弱势群体在大众文化的大背景下,追寻自我个性化的审美感受和体验,帮助他们展现出绚丽多姿的自我。教育的重点旨在提高他们的自信心与审美能力。由于这个群体已和艺术文化脱离太久,对于艺术的接受程度非常有限,因此美术馆对于社会弱势群体必须有特殊政策,同时国家应对这种政策进行扶持,为弱势群体提供与营造一个宽松的社会学习环境。国外美术馆向来十分注重每个人享有的美术教育平等权利,对弱势群体给予许多优惠政策,如纽约现代艺术馆就设有专门的“触摸美术馆”活动,这是专门为盲人参观者设计的。盲人观众戴上一次性的塑料薄膜手套,就可以在导览员的带领下触摸包括雕塑、设计、绘画在内的美术作品。这个项目由“社区与特殊需求人群项目部”开发,该部门还开发出针对其他残障人士的活动。这些活动信息除了在美术馆本身的网站、出版物上发布之外,还会定期与纽约当地的残障人社团联系,以确保相关人群得到这些信息。^①

近几年,我国对于弱势群体的关注也有很大提升,如上海美术馆于2007年推出的“上海美术大课堂”系列活动,通过对上海市艺术家、展览、教育等资源的系统整合,为大众构建一个亲近艺术的公共艺术教育平台。经统计,2007年,“上海美术大课堂”共举办各种大型活动7次,累计直接或间接参加人数活动人数达40000余人,开办艺术讲座35场,累计听众达5000余人。同时,为了普遍提升社会基层群体和相对弱势群体的艺术修养,真正地健全全民的人格结构,上海美术馆印发了“上海美术大课堂爱心观摩券”2万余份,发放对象主要涉及那些平时没有机会或是没有意识来美术馆参观的人群。^②通过对弱势群体的关注,也能在一定程度上使美术馆摆脱精英主流文化的长期桎梏,使美术馆展示与教育更为多元化。

① 资料来源: http://www.namoc.org/yanjiu/guankan/guankan2006/guankan200610/t20061106_10555.htm

② 上海市文化广播管理局网站: <http://wgj.sh.gov.cn/node2/2006wg/node530/node548/u1a19078.html>

第四章 实现美术馆公益性教育与市场营销有机结合的策略

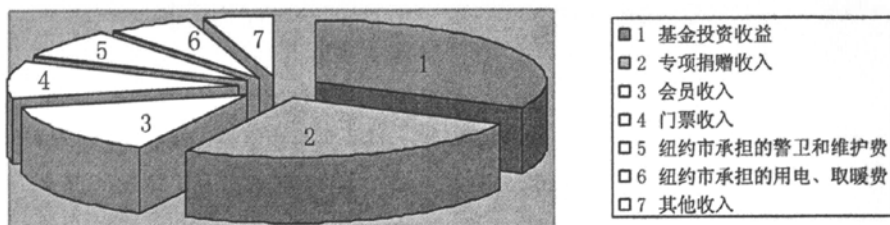
第一节 美术馆经营与商业经营的区别

美术馆经营与一般商业经营的区别,在于美术馆作为一个公益性机构具备以下特性:服务大众的宗旨;不以赢利作为主要目的;有一个不致令任何人利己营私的管理制度;本身具有合法免税地位;具有可提供捐助人减税或免税的合法地位。由于美术馆的经营活动都是围绕公益教育事业展开的,因此,与一般的商业经营不同的是:美术馆所展开的任何经营活动都是服务于公益性。同时,公益性的成功,往往决定了一个美术馆是否能通过经营获得收益,所以美术馆必须明确自己与商业经营的不同,抓住自身的优势,采用正确的经营方式拓宽美术馆的资助或捐赠资金来源。这种资金来源往往来源于两个环境,一种是靠外部的拨款,另一种是通过发展自身经营,进行创收,增强自我发展活力。而这两者都离不开美术馆的良好的公众形象。美术馆的形象往往与其宗旨的实现密切相关,即美术普及教育功能的实现,至此,所有的问题又都回到美术馆最本质的问题上。可见,教育功能是美术馆经营关系链活性运作的前提与保障,意即美术馆公益性教育是其收益的前提和保障。

在西方的美术馆财务制度中,美术馆通过不断地吸收多方面的资金来源来保持其收益的增长,控制其支出。以大都会艺术博物馆 2002 年度运作经费收支情况为例,如图表 4 所示:大都会艺术博物馆的运作预算为 1.365 亿美元,来源渠道分别为:基金投资收益占 33%,专项捐赠等占 26%,会员收入占 14%,门票收入占 10%,纽约市承担的警卫和维护费占 8%,纽约市负担的用电、取暖等占 6%,其他收入占 5%。^①

① 段勇.当代美国博物馆[M].科学出版社.第 55 页

图 4 大都会艺术博物馆2002年度运作经费收支比例分布图



从私立大都会美术馆的数据显示，基金及企事业捐赠是馆内极为重要的资金来源。国内少数具有现代形态的美术馆，其经营模式大致上借鉴了西方这种筹款模式，从企业，政府，社会人士，会员，基金会那里获得资金赞助，从志愿者那获得免费的服务来解决美术馆所遇到的资金难题。美术馆与一般企业的区别体现在具体经营行为上，可以归纳为：

一、美术馆的经营目标的特殊性

与追求商业利益，谋取利润最大化的企业不同的是：美术馆从事的是社会公益事业，其经营行为有别于以经济利润为导向的一般企业经营，而是以实现美术馆的文化价值和公益价值为导向，通过展览、收藏、教育等经营活动，体现美术馆作为公共事业机构的公益服务宗旨。以公益性服务事业为宗旨，决定了美术馆的经营行为必须立足自身的学术性与公益性，否则无法确立美术馆应有的文化影响力和开放式公共教育的平台。此外，美术馆的经营活动收入也只能够用于美术馆的建设与事业发展上，如开办展览、社区活动等社会公益活动。

二、美术馆经营对象的特殊性

在美术馆的市场交换中，精神产品的销售与社会服务是同时进行的。陈列展览是美术馆的精神“产品”，为公众开放服务并收取相应的收费则是美术馆的“销售”。

以服务社会与大众，普及美术馆教育为宗旨，决定了美术馆的经营对象既是

接受与享用美术馆服务者和教育对象,也是美术馆的客户及产品销售对象。同时,美术馆社会公益施与的过程也是进行精神产品销售的过程。将美术馆的教育服务对象同时视为其“精神产品”的消费对象和客户,是具有现代形态的美术馆经营发展的全新理念。例如,美术馆对学校,社区施与公益性的过程也是一个销售美术馆精神产品,培养美术馆潜在客户,提升美术馆社会影响力,最终实现经济效益的过程。

三、美术馆经营方式的特殊性

与一般企业不同,美术馆经营目标的特殊性决定了其经营方式是以其文化价值的实现为导向的。其具体体现为:美术馆的经营,并非以直接的物质产品进行流通,而主要是以精神产品形式进行流通。美术馆精神产品要依托一定的物化形态才能够为消费者所购买,从而体现其精神产品的各种价值。此类精神产品中所具备的科学价值、社会价值、艺术价值及文化价值等各种使用价值,只有在展览、教育等流通领域才能够为人们消费,从而产生一定的社会效益。

四、美术馆经营评估的特殊性

相对于企业经营可以通过销售量、市场份额、帐面盈亏、投资回报等一些数据指标来衡量经营业绩,美术馆很难为自己的经营成果提供准确的计量。美术馆经营成果不仅包括直接收益,如:门票、展租费用等,还包括社会影响力等无形收益。然而,这些社会效益和经济效益,相对来说,是不可测量和评估的。无论是参观人数,销售业绩还是讲座数量,这些量化指标都只是从一个层面或一个时点反映了美术馆经营的成果,而无法进行全面准确的计算。美术馆所倡导的非功利,使其在以价值为中心的市场法规中面临许多复杂要求和特殊考量。

第二节 具备公益教育性质的美术馆与政府之间的关系

由于美术馆经营与商业经营具有鲜明的区别,它不以单纯的赢利为目的,资金的积累绝大部分依赖赞助和捐款,因此美术馆与政府之间也就有了较特殊的关系。

美术馆获得政府拨款的前提是:首先,要以积极的姿态和有效的业绩赢得政

府的理解,通过成绩换取更多的补助;其次,要以平和的心态看到伴随着城市经济的发展,政府投入已经呈现出上升的趋势。美术馆获得的政府拨款来源于三个方面:地方,国家与国际。其中,地方政府通常是美术馆机构的重要支持来源。在某些美术馆,地方政府的文化行政部门还会通过参与管理美术馆运作的方式,或者地域教育行政主管部门参与培养教师与学生的美术教育,来表达地方政府对美术馆公益性事业的重视。

凭借强大的经济实力和对艺术的充分重视,早在1980年代,美国联邦政府对非赢利性部门的直接资助就达到410亿美元,相当于美术馆总收入的35%;英国非赢利性部门的总收入的40%来自于政府拨款;法国和德国则更高,分别为60%和70%。2008年光州双年展一次性获得政府拨款3000万美元,虽然很大一部分被用于场馆更新改造,但也可见韩国政府对这项艺术展事的高度重视。

在我国,就公立性质的上海美术馆来说,每年从政府那获得的拨款也是非常有限,根据馆内工作人员透露,是以每年递增100万元的速度增长。这种增长速度根本无法满足美术馆逐年扩大的开支需要。总的来说,在我国,政府对非赢利性部门的扶持力度非常薄弱。艺术文化产业的发展,需要政府给予相对宽松的经济环境。从美术馆方面而言,在无法获得足够政府补助的情况下,只有通过加强自身造血功能才能走出困境。笔者认为,目前这种激烈的竞争环境对美术馆来说,既是挑战也是机遇。挑战来自于:激烈的市场竞争环境必然使美术馆面临从传统向现代转变的艰难过程。经过这场行业竞争和优胜劣汰之后,没有实现自身社会价值的美术馆必然被淘汰。机遇来自于:由于无法从政府那里获得足够的资助,各美术馆的发展越来越依赖自身。通过馆际角逐、行业竞争存活下来的美术馆必然是非常优秀的,而我国美术馆界所有潜在的问题也必将浮出水面,并推动中国新一轮的美术馆改革,促使各美术馆放下高姿态,主动关注社会、关注公众、关注国际、关注多元文化。可见,美术馆只有真正以服务于大众的面貌出现,才能成为公众心中的美术馆,通过公众的支持发展起来,这也是现代美术馆所应具备的基本素质与特点。

第三节 美术馆的多元化经营运作

现代美术馆的经营理念不同于传统美术馆大一统的单项服务,而显示出对多元经营的需要,因为单项服务僵化不敏,而多元组合生存才是发展之道。作为经济领域中的术语,多元化投资是指投资者(企业)在不同的领域、不同的产业(行业)开展投资业务,或在同一产业中投资生产不同的产品,用以扩大业务范围,开展多元化经营。^①多元化经营投资是企业集团增加收益,分散经营风险的必由之路,也是现代企业经营发展的一种趋势。之所以将多元化投资理念引进美术馆经营中,是因为现代美术馆的发展,需要的是一种适应当代社会的各种需求,扩展多元化的服务项目,拓展各种创收领域,促进美术馆实现本质功能的经营。

美术馆实行多元化投资,在原来基础上向新的服务项目扩展,既可减轻原市场的竞争压力,也可通过这些多元化经营的方式逐步扩大美术馆的影响力,使美术馆在获得更多的社会关注的同时,实现普及美术教育的价值。除了常规的门票收入和有限的场租收入以外,大部分美术馆都围绕服务功能,配合重大展事,办餐厅、咖啡吧和茶室,开辟书店和画廊,利用美术馆特殊身份出版各种与该馆展示有关的图录,画册以及开发纪念品等取得直接效益。

多元化经营包括横向一体化多元化经营和纵向一体化多元化经营。多元化经营的美术馆与单向经营的美术馆相比,最主要的优势在于:

横向一体化多元化经营可以减少不必要的美术馆同业竞争,又可获取规模效益;纵向一体化多元化经营则可以降低美术馆的交易费用,利用美术馆自身资源,衍生更多的产品和服务,减少成本,提高美术馆作为公益性机构的社会影响力。以下是笔者对于美术馆如何进行横向一体化经营与纵向一体化经营的建议与措施:

一、美术馆向横向产业发展

美术馆横向一体化经营是指:美术馆与休闲产业,文化产业,旅游产业等结合,通过开办咖啡屋,餐厅,休闲场所,娱乐场所等拓展美术馆经营渠道。横向

① 郎咸平.整合[M]

一体化经营的方式是：将传统美术馆的单一展示功能，拓展为现代美术馆集展示，收藏，教育，娱乐，休闲于一体的多元化功能。横向一体化经营的目的是：将美术馆的设置成让大众在轻松的学习环境中，体会艺术与日常生活密切结合的场所。

（一）与旅游业的合作

伴随着社会经济发展的脚步，旅游已经成为一个巨大的行业，而在各类旅游中，文化旅游最受欢迎。美术馆作为文化旅游的一个重要地域资源，伴随着文化旅游的发展，扮演着越来越重要的角色。如今，参观卢浮宫已跻升为赴法国巴黎旅行最重要的行程安排；纽约大都会美术馆则成为美国观光重要景点；上海博物馆与美术馆、莫干山路和泰康路美术文化区也成为上海吸引旅游者的重要筹码；北京的 798 大山子艺术公社也成为除了故宫、长城之外，最受观光客注目的场所；南京亦把民国相关纪念馆、美术馆的旅游线路开发作为发展旅游的重点。

美术馆与旅游行业合作已成为社会发展的必然趋势，并使双方都获得更广泛的发展空间。对于美术馆来说，与旅游业合作，不仅可以为自身赢得更多的观众并带来更大的经济收益，而且也拓展了自身的展示与教育更为广泛的平台，更加彰显了其社会公众教育的功能与意义。对于旅游业来说，具有丰富人文景观的美术馆为其提供了可贵的旅游资源，美术馆以其独特的可见、可听、可感的诸多文物及艺术品吸引着众多的游客走进美术馆，使人们深刻感受到在旅游休闲中学习并体验地域美术文化和在学习中获得休闲的魅力。

例如，借卢浮宫印象派画展在日本举办之期，东京都美术馆与法国旅行社合作举办了赴莫奈故乡之旅，体验莫奈名作“睡莲”创作的环境，不仅拓宽了美术馆的经营模式，实现了行业合作，也使参观者获得感受创作原初语境的机会，并加强了国际合作与交流。

（二）与休闲产业的合作

现代社会在经济、交际、信息、娱乐等各方面的急速发展，特别是当下大众文化，消费文化的凸现，极大影响人们的思维和行为方式。在紧张的工作之余，令人发愁的不是消费什么而是不够时间消费。大众被太多精彩的东西吸引，没有时间和精力去细细品位。大众更乐于接受先娱乐，后教育，以及适应新奇有趣的文化快餐。因此，美术馆应抛开贵族宫殿的想法，抛开等人上门的被动式的施教

思维,找到现代人的兴奋点,建立起具有主动普及大众亲和力的平台,把观众请进来,促进相互交流。

在大众文化的环境下,美术馆教育发展至今建立了许多策略样本,也在不同的美术馆时空内接受挑战,展开讨论,其中将休闲和娱乐引入美术馆教学的理念,为提升美术馆的亲和力,发挥了重要作用。

美国伊利诺大学教授、闲暇教育专家布赖特比尔提出,应该以休闲活动的参与为基础建立起一套休闲教育概念。^①休闲教育意味着应该尽早的让人参与家庭,学校和社区的休闲活动,帮助他们培养休闲技巧和休闲鉴赏力,以使人们充分利用越来越多的自由时间。近年来休闲被广泛地引入教育系统中,出现休闲哲学、休闲经济学、休闲与文学创作、休闲与艺术创造、休闲与政治、休闲与社会发展等,从跨学科的角度丰富人的休闲思想和理念。

大量的研究表明,将休闲理念引入到美术馆艺术教育中,是对传统美术馆单一传授美术知识的教育方式的一种突破,将休闲与教育结合可以达到寓教于乐的效果。教育功能的定位,决定了美术馆的高品位艺术品、展示方式以及美术教育手段渗透到社会大众的参与行为之中,使大众在美术馆中获得潜移默化的美育熏陶。休闲熏陶的方式,是通过美术馆典雅优美的环境和艺术气氛,以及所提供的独有的服务项目,营造一个愉悦轻松的文化休闲场所,使大众接受普及美术教育的过程成为一个愉悦而轻松的学习过程。这是当代美术馆适应大众文化和消费文化环境下的一种策略。当然,这种休闲的学习方式是以高水准的美术史观点为前提的。教育体验与休闲生活两个功能的结合,立足于两者都十分注重美术馆与大众之间的互动关系。美术馆教育功能较重视通过高品位的藏品展览与多样化的展示和直觉体验方式同大众进行直接互动,使大众在直接参与中有意识地获得审美体验;休闲功能则侧重于情趣氛围和提供相应的服务项目,使公众有一个假日休闲的好去处。

因此,当今,宣传和营造立教育、休闲的美术馆形象,是美术馆拉近与大众的距离,使社会及大众关心并愿意接近美术馆的一项极其重要的工作。同时,建立休闲设施和活动,还可以为美术馆带来一定的直接经济收入。在美术馆内可设

^① 马惠娣.呼唤中国的现代休闲教育[R].出席华东师范大学“中国人精神生活:特征、问题、研究方法学术研讨会”的谈话,2006年11月4—7日。

立的休闲配套服务系统包括：美术服务部、小卖部、图书店、礼品店、快餐店、沙龙酒吧、画廊、咖啡馆以及一些简易的体育活动场所、少儿活动场地等。此外，美术馆还可以利用报告厅，组织专题性的影视片观摩，配合学术性活动；利用周围典雅高尚的环境，举办典礼活动，新闻发布会及有关活动等。

（三）开发或合并赢利部门

除了与旅游、休闲等行业结合之外，美术馆还可以采用在自身旗下设立赢利部门或收购赢利部门的方式，实现自身经营运作向横向领域的拓展。通过旗下赢利部门向横向领域，如服务、娱乐、传媒、休闲等领域的发展，获取资金收益，从而为美术馆的公益事业提供资金后盾。只要联盟运转良好，美术馆在提高公司形象和保证关键的资金来源之后，美术馆及其旗下的赢利部门都可以集中精力解决可能被忽略的某些社会文化生活问题，给双方和公众以极大的回报，使扶助公益事业的联合营销行动不再只是单纯的营销，而成为改善大众文化生活品质的途径。

但是，由于非赢利性质的美术馆和以赢利为主要目的的部门在并存的情况下，双方不同的目标和经营方式被相互混淆的风险比较大，所以在美术馆之下设立赢利部门就曾受到广大社会民众的置疑。同时，美术馆作为一个非赢利性机构，其价值带有双重目标的机构，既有社会使命，又必须使自身具备良好的财政状况。这种双重性质使美术馆很难管理好商业事务。

如何才能使美术馆既能利用旗下赢利部门的收益补充公益所需资金，又能保持自身良好的社会公益形象，成为亟待解决的问题。

笔者认为，解决这个问题，关键在于：

首先，为了保持美术馆作为一个公益性机构的属性，为了避免被旗下赢利部门滥用，或被其他社会组织借用法律给予美术馆的各种优惠政策，美术馆旗下的赢利部门必须接受公众及其社会机构对于经营行为，包括合作营销行为的严格监管，并主动向美术馆提供财务，运行等方面的资料。赢利部门一旦建立，就明确地标上赢利的招牌，并且明确它从一开始就会有不同的目标和需要不同的经营方式。

其次，美术馆与赢利分部之间必须有严格的界限，双方所处的位置也必须分隔开来。双方的员工必须有不同的报酬方式。例如，上海美术馆 1994 年投资成

立的,担当美术馆后盾的赢利分部——三彩艺术发展有限公司的专业人员的报酬政策是按企业管理方式,而上海美术馆本部的工作人员的报酬政策则是按事业管理方式。这种严格的管理策略是保持美术馆公益性的手段。

再次,赢利分部的经营行为不能有损于美术馆形象,其最终收益必须服务于美术馆的公益性宗旨。例如,三彩艺术发展有限公司同上海美术馆本部之间的关系是由美术馆本部的一个领导来协调,他专门负责支持赢利项目,并设法消除赢利分部对美术馆本部工作人员的不良影响。上海美术馆三彩艺术发展有限公司总经理刘称发在接受记者采访时,明确指出:“公司的运作是围绕着美术馆的功能服务的,这是我们的定位。所以,我们现阶段不会开发与美术馆无关的产品。”服务于美术馆的宗旨,不仅是根据其与其它赢利企业不同的宗旨决定的,也是其发展有特色的品牌策略的出发点,是其开发特色产业的优势所在。^①

需要强调的是:鉴于美术馆在教育,公益等社会服务领域的重要作用,及其对社会观念和公众行为的影响力量,美术馆在开发或合并赢利部门时应考虑该部门的产品质量,公众评价,社会声誉以及以往经营历史。因为一旦美术馆允许其名字和标志在公众场所和媒体中与该赢利组织并列,双方就形成了一个共同品牌的效果,意味着双方相互间的认同。这种结合必须符合公众对美术馆宗旨与公益性质的理解,否则不仅使美术馆通过旗下营利部门获得资金支援的初衷无法实现,还会对双方的既有形象和地位产生负面影响。

二、美术馆向纵向产业发展

美术馆向纵向产业发展,是指美术馆通过同行之间的合作,获得更为完善的美术馆藏品、展示、服务与教育等,为大众提供更为全面和多元的艺术体验。美术馆的这种多元化与专业化相结合的经营模式,已经显示出比传统单一的展示教育方式更灵活与高效的优势,其具体措施为:

(一) 发展馆际交流并建立各美术馆资源共享机制

通过国际国内各美术馆相互间对展览、藏品、交流、项目、数据、人才以及研究成果的交流,既可将产生于不同文化背景的美术藏品进行互换展出,互通有无,满足不同观众的好奇心,求知欲望与新美感体验;又能确立各美术馆在国际

^① 资料来源: <http://www.cnarts.net/shanghaiart/information/readnews.asp?id=177>

化中的民族地域的个性，并将其作为发展美术创造的基础，进而建立各有特色的美术馆。台北市立现代美术馆多年来，即积极推展馆际交流运动，如国际学术研究，国际交流展等颇受国内外人士的推重，这一趋势亦是未来现代美术馆运作的重要工作。^①

现代化、高科技的背后是高投入。美术馆举办一次展览，开销是很大的。单从经济利益考虑，各馆之间也应该加强联系，积极开发和充分利用各自拥有的展览资源，用较少的经费投入获得一个完整的展览。而且，从公益事业的角度来看，美术馆之间的合作可以让不同地域的大众体验和接触更多的展览，增强不同地域文化的相互交流。因此，美术馆之间要在馆藏资源，临时展览资源和研究方面，多交流，多合作，以顺应社会和市场发展的需要，其具体措施有：

首先，为了适应新的社会变化，市场态势和文化需求，我国美术馆应深度开发自身资源，有条件的馆际之间可以相互交流、传授经验、调剂藏品、举办研讨会等，尽可能地充分利用美术馆的资源。高水准的或具稀缺性的异文化展览争取到尽可能多的地方进行巡展，这样既可以摊薄各馆承担的高额保险费用，也满足大众对于多元文化的需求，增进国际理解、民族团结和社会和谐。

其次，针对我国美术馆资金、藏品和管理人员普遍紧缺的现状，通过巡回展览的方式不仅可以均摊展览成本、降低预算压力和资源浪费，实现藏品与人才资源共享，而且可以使展览获得更广泛的社会影响，取得更好的展览效果，使作为展览原创单位的美术馆的品牌行銷取得放大效果。巡回展可以是美术馆的自创展，在美术馆首展后出去巡回；也可以是引进展、交换展和征件展，在展出后到其他城市的美术馆或其他空间展出，也可以打包出口，到其他国家展出。当然，巡回展必须考虑美术馆自身能力和馆外资源整合的能力，再作发展。

（二）通过馆际互换或与收藏家合作的方式扩展美术藏品

美术馆收藏品的质量与特点奠定了美术馆的发展基石，同时也奠定了美术馆的基本框架与发展方向。在藏品运作资金不足的情况下，美术馆可以通过收藏家的帮助或馆际互换，获得更全面的美术藏品，提升藏品的丰富性。例如，一个美术馆若急需收藏一张凡高某一时期的作品，但却没有足够的收藏资金，美术馆就

①黄光男.美术馆行政[M].艺术家出版社.第236页

可以将馆藏的五张马蒂斯作品中相对不具有代表性的一张出售给收藏家或美术馆，并通过出售多得的资金收藏凡高的作品。

（三）与画廊建立合作机制

随着市场经济的推动，画廊在艺术文化市场中的比重和作用日益增加，在社会文化艺术发展中发挥着越发重要的作用。在推动整个艺术环境中及社会文艺事业的发展方面，美术馆与画廊的合作成为现代美术馆拓展经营的新方式。

由于美术馆与画廊的侧重点与功能的不同，双方的合作可以弥补各自的不足。美术馆作为事业文化机构，在市场运行中依然以“事业”为主导方向，以“产业”为辅。而画廊在市场中则是以赢利为主要目标的艺术文化机构。目的的不同导致各自不同的侧重点。一方面，美术馆在学术发展和藏品收藏方面，具有权威性，这也是美术馆与画廊的最大区别。因此，在美术馆与画廊共同推动的艺术市场中，对艺术家、艺术品及艺术方向的指引中，美术馆的活动成了主要的向导。作为事业单位的美术馆，其学术研究方向深深影响了画廊的经营取向。同时，美术馆非常重视社会美术教育功能的发挥，拥有社会公益事业的影响力，这与以赢利为目的的画廊相比，在社会影响力方面，体现着很大的优势。另一方面，美术馆的“事业”性质，导致其市场机制中的经营运作没有画廊等艺术机构灵活、多样，其发展受到政府、资金、管理等多方面的制约。尤其是经营运作的思想与手段的守旧，造成了绝大部分美术馆不能够适应市场的发展。在这一方面上，画廊就体现了其优越性。画廊比较重视艺术家的包装与艺术品的销售，利用自身市场定位的灵活性来活跃着整个艺术市场。因而，在整体的社会艺术发展中，美术馆与画廊的良好合作与互动是必不可少的，双方可以“取长补短”，共同发展。

美术馆与画廊的合作方式很多，既可以通过双方共同办展，平摊费用，也可以通过美术馆为画廊推介艺术家，画廊向美术馆提供资助等方式。北京当代唐人艺术中心郑林就向记者透露，2007年他们画廊就与今日美术馆合作过3个大型展览。郑林向记者透露，像《乌托邦的边界》这样的展览，今日美术馆方面在场地、海报、宣传等方面给予支持，画廊则负责艺术家的组织、作品的筹集、运输与保险、印制画册、展览布置等事宜。双方利用各自优势，可以达到事半功倍的效果。

（四）与国外的美术馆建立双向对等的行业交流

国际交流是获得国际协助的前提。在世界地球村的时代，一方面，国界日益模糊，强调多元文化的交流与融合，另一方面，地域和民族文化的身份特征也有日益凸现，文化艺术产业的成功必须与世界趋势合拍，并通过文化交流获得国际理解与支持。

美术馆若要发展，就应把来自国际多元文化和本土文化的冲突，转变为自己的优势与立足点，将营销策略从国内扩大到国际，不断丰富美术藏品，举办双向对等的国际交流展览。一方面，我们要引进异文化的美术作品，吸收外来文化的精华，即鲁迅先生提倡的“拿来主义”。^①另一方面，也要积极收藏与本土地域历史相关的当代艺术作品，发展本土文化，并进行海外的推介展览与教育宣传。我国美术馆这方面的发展应得到领导层、文化企业界等社会各方面的关注和支持。只有这样，美术馆建设才能在文化交流中有选择的汲取有益的经验发展自己的文化，并保持自己的文化特色。

从引进国际美术馆成功经验和优秀资源的角度考虑，首先，国内美术馆应通过加强与国际上各国相对应的美术馆交流与合作，使自身与世界趋势合拍，互借馆藏举办展览，以便从国际艺术基金会、国外美术馆、政府和企业那获得各种形式的帮助。例如，2004年12月法国文化部与上海美术馆举办的法国印象派绘画珍品展，其中大部分展品来自法国奥赛美术馆和巴黎博物馆，这次展览旨在帮助中国公民了解19世纪法国印象派艺术，使中国观众不出国门就能亲眼欣赏到这些世界著名的法国艺术品。像这样一个顶尖级世界大展所耗费的人力，物力，财力和其间的曲折难以想象，其中不乏国际友人的鼎力协助。其次，我国美术馆应在国际交流中，学习与借鉴发达国家颇具成效的大型美术馆的经营与管理经验，并逐渐获得国际美术馆的认可，提高美术馆在国际中的地位与知名度，提升国家及美术馆的文化形象。为了提升美术馆的国际交流，我国各美术馆应积极争取和参与以促进美术馆相互交流与融合为目的的国际美术馆协会及组织，如国际博物馆协会，国际现代美术馆和收藏委员会（简称 CIMAM），亚洲美术馆馆长论坛会议等。这些组织的存在为美术馆之间的交流提供了广泛的平台，并为其提供了

① 鲁迅.拿来主义[M].且介亭杂文集

传播美术馆发展经验的国际论坛空间。

从保留我国文化民族特色的角度考虑,美术馆在与国际交流与合作过程中,要始终坚持与维护自己的文化特色。众所周知,国际间文化交流的过程是各种文化相互影响与渗透的过程,但是这种影响和渗透对于交流的双方而言,其实不是完全对等的,往往有一方成为施与影响的主导方,而另一方则成为被影响、被渗透的对象。被影响的一方,其最终的结局也就是所谓的被“同化”。因此,我国美术馆在对外吸收国际优秀美术馆文化与经验的同时,也要积极收藏与本土地域历史相关的当代艺术作品,发展本土文化,并进行海外的推介展览与教育宣传。正如广州美术馆馆长王璜生,在出席首次亚洲美术馆馆长论坛会议上,所说的:“经济全球化使美术界充斥着西方话语,亚洲美术馆的发展面临威胁。这是亚洲各国必须面对和解决的难题。”^①我国美术馆这方面的发展应得到领导层、文化企业界等社会各方面的关注和支持。只有这样,美术馆建设才能在文化交流中有选择的汲取有益的经验发展自己的文化,并保持自己的文化特色。

与传统美术馆单一经营模式相比,多元化经营的魅力就在于:通过更为灵活与多元的现代化经营方式,为更多的群众提供了更全面、更到位的公益教育与服务。

第四节 结合市场营销学的 5P 策略 ——实现美术馆公益教育事业的持续良性发展

澳大利亚非赢利事业管理学专家雪伦·狄肯曼博士将营销组合结合了五项基本要素,称之为 5P,既产品,价格,地点,推广以及人员。笔者将这些经营要素进行整合,将其与美术馆具体经营实践相结合,并形成自己的一套美术馆运营策略。在这套美术馆运营策略中,笔者高度重视美术馆如何实现间接收益最大化。众所周之,美术馆最有潜力的收益来源主要是一些间接收益,主要包括:社会影响力的提升、市民的拥护、美术教育的普及等。间接收益是其直接收益的前提和保障。美术馆只有在获得间接收益,提高了社会认可度之后,才能增加观众数量,

^① 资料来源:美术同盟网站 <http://www.namoc.org/yzmsggzlt/index.htm>

提高直接收益。

本节将市场营销学的 5P 要素与美术馆经营进行具体结合,拓展美术馆经营渠道,双管齐下地提升美术馆的间接和直接收益,其具体措施为:

一、推广策略的应用

在美术馆营销中,推广策略是指美术馆如何向社会推广自己的品牌形象、公益教育形象、特色服务形象等,成为公众心目中无可替代的美术馆。美术馆的推广策略,包括三个方面:塑造美术馆品牌文化、推广美术馆主题特色、拓展美术馆数字化与信息化形象。

(一) 塑造美术馆品牌形象

美术馆,是历史记录的文化场所,贮存人类美术文化遗产和区域城市文化底蕴的地方,是所在城市和社区的文化品牌。笔者认为,品牌形象推广是美术馆推广策略相当重要的组成部分。优秀的美术馆品牌形象推广,不仅能提高公众对美术馆的关注度,吸引更多的观众参与,更多的企业或个人赞助,也为美术馆赞助企业、政府、周遍地域,乃至所在城市,带来更多的经济效益和社会关注。

美术馆推广品牌形象的前提是:具备明确的品牌推广主题、明确的市场定位和品牌目标。在此,借鉴在品牌塑造方面比较成功的上海美术馆的成功经验,来说明品牌主题推广、品牌市场定位和品牌目标的重要性。

在品牌主题推广方面,上海美术馆主要通过上海国际双年展这个品牌形象的打造,提升国际知名度,最终使自身步入国际化的发展轨道。从 1996 年举办至今,每一届上海国际双年展都具有鲜明的主题特色。1996 年的“开放的空间”,1998 年的“融合和拓展”,2000 年的“海上·上海”,2002 年的“都市营造”,2004 年的“影像生存”,直到 2006 年的“超设计”。主题的不断变化,显示出上海双年展对于不同时代内容和社会发展的关注,以及不断超前的策展理念。为了使主题尽可能地贴近生活,并能艺术地揭示大众当下关心的焦点和热点问题,在策展前期,上海美术馆让大众参与和了解双年展的主题。提高公众关注度后,美术馆品牌本身会吸引更多观众参与主题的不断变化。按照上海双年展办公室主任张晴的说

法,经过十多年的努力,如今的上海双年展已经从成为“世界第五,亚洲第一”的重要展览。^①

在市场定位方面,上海国际双年展始终以当代艺术的呈现作为自己吸引大众视野的方针,不仅在学术层面上向世界展示当代艺术的最新探索成果,而且也在当代艺术与大众间构建起了一座沟通交流的平台,并利用所在城市——“上海”的城市特征,将展览延伸到馆外,实现城市美术馆化。如2002年上海国际双年展的展场分别为上海美术馆和人民公园,2006年上海双年展又在此基础上增加了中信泰富广场和上海城市雕塑艺术中心两馆,不断将展厅延伸到城市。如今,上海国际双年展这个品牌,不只是上海美术馆的重点工作,更是上海面向世界、面向未来做出的开放姿态,以及向世界表明我们的文化态度和立场。

在品牌目标方面,上海国际双年展,始终以如何将该馆特色文化产业推向全国各地乃至国际,作为主要目标和品牌战略。它是内地最早的由官方主办,并由海内外策展人共同主持的国际双年展之一,其策展人队伍中有大量的海外专业策展人。这些海外策展人在策展的过程中,不仅给美术馆提供一个国际视野,为展览吸引和引进更多的具有国际影响力并代表国际水平的艺术家和作品,而且也无形中为上海美术馆带来了优秀的国际策展经验。

除了打出“上海双年展”这个品牌效应之外,上海美术馆还推出“上海美术大课堂”这个代表上海文化活动、服务人民群众、城市形象和精神文明建设的品牌,坚持不懈地树立自身的良好公益形象,不断扩大知名度,赢得好口碑。

从“上海国际双年展”和“上海美术大课堂”的成功不难看出:不同地区、不同规模的馆都应根据各自的运营情况和环境因素,发展属于该馆的品牌特色。越是力量薄弱的美术馆,越应具备明确的定位,才能将有限的资源用在刀刃上,起到事半功倍的效果。拥有个性地域特色的美术馆才具备发展观众群,吸引区域政府与企业关注的潜力。

(二) 推广美术馆的主题特色

我国幅员辽阔,民风民俗各具异彩,既需要一些国家级的反映中国美术整体面貌的美术馆,也需要一批各具特色的专题性或专门性的美术馆。这些各具特色

^① 沈嘉禄:《上海双年展面临策展和营销两大课题》[J],《新民周刊》,2006-8-24。

的美术馆，或反映地方美术、区域美术的面貌，或收藏、研究和推广介绍某一画派、某一画家的成就，或彰显某一画种、某一专题的发展。只有它们的并存和相互辉映，才能完整地表现中国以及世界美术事业的当代以及历史发展全貌，体现美术馆事业的多元化发展状况。在多元文化背景下，现代美术馆应要在社会文化发展和需求中及时确立和调整办馆方向，突出各自的文化特色，拥有属于自己的办馆特色，整合所有的资金和人力资源为一个特定的目标而努力。

一方面，各馆要根据自身的实际情况，利用各自文化资源优势，在地域性、本土性和独特性上形成别人无法取代的价值。例如，日本山种美术馆就将日本岩彩画作为自己办馆的主题和特色，集中所有的资金每年组织全国的岩彩画展，为丰富该馆的岩彩画藏品而努力。该馆藏品具有浓厚的本土和地域特色。由于日本山种美术馆一直朝着本土特色努力，如今该馆已收藏了日本各个时期的重要岩彩画精品，成为岩彩画专家、学者和爱好者研究岩彩画的最为重要的资源之一。凭借独特和丰富的藏品资源，日本山种美术馆不断扩大自己在国际的知名度，吸引了大量的国外观众来馆参观。

另一方面，各美术馆也要注意发展主题性。个性特色是建立在学术性基础之上的，这个基础包括一流而独特的藏品，一流的研究成果以及一流的美术教育与服务。美术馆应拥有基本特色，并有特色的馆藏形象。以法国卢浮宫和奥塞美术馆为例，前者对于古典主义时期的丰富藏品造就了卢浮宫的形象，其主要收藏品使得卢浮宫具有一定的特色，也因此吸引了对古典艺术有所需求的大量观众。而后者的收藏品以法国的印象派为主，从而具备了自身的特色。这样也同时便于进行专业的研究和保护工作。

（三）拓展美术馆数字化与信息化形象

美术馆的信息化和数字化为美术馆信息的发布和藏品展示提供诸多便利。运用数字时代的现代科技手段管理信息，是美术馆实现美术馆现代化的必由之路。美术馆的数字化与信息化，不仅能为大众带来科技与艺术的完美结合的体验，拓展美术馆信息发布渠道、完善美术馆藏品展示，而且也美术馆节省了信息发布成本与人员成本。那么，美术馆又应如何应用数字时代的科技手段，实现美术馆的信息化与数字化呢？笔者认为，可以采取以下措施：

1、美术馆应积极拓展自身的信息传播渠道

美术馆可以通过定期杂志或报纸的形式,免费向社会及时提供本馆的信息资讯,该内容可以包括该馆的基本展览信息、展览内容的详细报道、艺术家与艺术作品的介绍与赏析、美术馆各项工作活动的动态新闻,以及该地区其他主要艺术展馆机构的展出活动。藉由这种极具亲和力的免费刊物形式,美术馆不仅可以让观众及时了解到馆内的动向与艺术信息,还可以拉近大众与美术馆之间的距离,消除美术馆长久以来在大众心中形成的那种高高在上,不可亲近的固有印象。上海美术馆自成立伊始,就开始每月印刷《上海美术馆之友》,为观众提供上海美术馆每个月的展览、活动信息,虽然只是一份简单宣传品,但它弥补了当时信息发布比较滞后的状况,很快就获得了上海美术工作者、爱好者的亲睐,搭起观众与美术馆之间无形的桥梁。现代电子信息技术利用不仅推广了美术馆的服务与展览,并且能够给公众提供更多的信息,以便于人们有选择地走进美术馆。

传统美术馆的典藏与举办展览等活动,基本上是通过将观众请进美术馆现场才能实现艺术知识的传播,这就需要耗费观众大量的时间与精力。现代国内外大多数美术馆不但建立了信息数据库,并且都拥有自己的网站,通过网络将典藏的艺术品及展览服务的各种信息传播给大众,例如,现在众多的美术馆和博物馆建立的数字虚拟美术馆,将艺术品编辑成数字图象艺术模拟展览,大众便可以足不出户享受到美术馆所提供的知识与信息,获得来自全世界各地的艺术资讯,而且这些数字的图象和影像与印刷品或原作同样具有审美及教育价值。不过,在将科技引入教育的过程中,美术馆一定要始终坚持以人为本,科技服从人性,因为人性化才是美术馆实现亲和力公众形象的关键。

2、美术馆应拓展信息发布渠道

美术馆应在拓展自身的信息传播渠道之外,着力于与外部信息资源合作,并开拓更多更快捷的信息发布渠道,让大众了解艺术信息,以便于大众有选择地走进美术馆。美术馆的信息化为美术馆信息的发布提供诸多便利,运用数字时代的现代科技手段管理信息是美术馆实现美术馆现代化的必由之路。

美术馆与外部信息资源的合作,体现在:充分利用新闻、出版机构等外部传媒资源,为媒体提供艺术新闻的资料,如展览介绍、艺术品赏析等,并借助本地的报刊、杂志,电台、电视,和外地的,乃至海外的各种媒体,获得在传播影响力、覆盖范围上的优势。通过这种与外部大众传媒结合的方式,让更多的观众可

以经常性地获取美术馆的艺术信息,而这个过程也是提高美术馆的文化市场知名度的过程。

通过美术馆全面的信息发布渠道,大众能通过网络或媒体等信息资源,轻松的了解美术馆即将举办的展览和活动内容,进而有选择地走进美术馆。同时,由于美术馆的活动和展示是观众预期的内容,因此,有助于观众在参观之前的预习。这种预习有利于深化观众对于美术馆藏品或活动的理解和体会。

3、推广数字美术馆形象

20 世纪 90 年代,全球范围内掀起了新一轮的信息化浪潮,这就是以美国为策源地,波及世界许多国家和地区的国家信息基础设施建设的浪潮。信息基础设施的建设,是美术馆所处的外部信息环境发生变化的重要原因和数字时代美术馆产生和发展的重要推动因素。计算机多媒体技术的应用,使观众可以通过亲手点击触摸屏,查阅信息,聆听音乐。模拟技术的使用,可使观众在模拟环境中,了解展示的内容,增强展示内容的趣味性,激发观众的兴趣。高科技营造的亮点牢牢地吸引了观众。观众在参与中,获取了知识,得到了高雅的艺术享受。

现代国内外大多数美术馆不但建立了信息数据库,并且都拥有自己的网站,通过网络将典藏的艺术品及展览服务信息传播给大众。有些美术馆网页上还有对于该馆藏品的具体创作过程、创作技巧的介绍,使艺术家的交流与学术资讯更加活跃。例如,上海美术馆在实现办公自动化,楼宇自动化的基础上,投资研发了触摸屏导览系统、中国美术信息系统,通过 14 台电脑向普通观众开放。^①通过计算机实现对展览设备的控制,是计算机在展示应用中常见的做法。现代科技手段在展示中的应用,使现代科技手段与美术馆藏品内容陈列结合起来,为观众解读美术馆陈列提供了便捷有效的途径和自由的方式,增强了作品与观众之间的互动。

高速的网络信息传播在带给大众更多的服务与便利的同时,还节省了美术馆的众多人员开支。在国外的许多大型美术馆和博物馆的网站上基本都拥有自己的网络购物系统,节省了馆内的许多人员开支。美国的大都会艺术博物馆目前还在尝试采用网络售票、网络出版等新的手段来提高效率、降低成本、吸引游客和读

① 李向阳.上海美术馆的现代化理念和实践[J].美术馆 2003 年 A 辑.

者。^①数字时代的美术馆的服务对象,不仅包括到馆的观众,还包括网络环境下的用户,因此,美术馆方面要始终坚持以人为本,建立数字馆藏,提供各种形式的远程服务。满足高层次读者用户存取需要。此外,美术馆还应充分运用现代数字技术,将单纯的展示空间,拓展为公众提供教育信息的立体网络,为公众提供资源丰富的学习和交流的自由空间。

但是,数字技术在为大众提供便利,使他们在足不出户的情况下就能通过网络欣赏到作品的数字形态的同时,在一定程度上也会削弱观众对于作品原作的直接体验,减少观众直接接触藏品原作的机会。因此,在将科技引入展示与推广的过程中,美术馆一定要始终向大众传达作品原作的重要性。培养观众观看作品原作的习惯,这样才能使科技技术服务于艺术。

二、产品策略的运用

美术馆的产品是以宣传美术教育为主导,以精神产品为主要形式。美术馆产品包括:有形产品、服务、思想以及观念等。笔者认为,美术馆可以从三个方面实施产品策略:通过藏品流通与运作,丰富美术馆藏品;通过开发衍生产品,延伸大众对于艺术品的体验,以及提高美术馆直接收益;通过建立美术馆共建工程,可以提高美术馆展览质量和数量。

(一) 藏品流通与运作

藏品的质量直接影响着美术馆的声誉、展览效果及教育活动。由于典藏资金方面的限制,美术馆典藏工作中总是遇到难题,使其在挑选艺术品收藏时没有很大的余地。例如,中国美术馆由于长期收藏经费不足,被迫靠场租费来征集部分藏品,大部分作品在展览中选取,所以无法更进一步地跟踪画家和作品,收藏的作品往往无法完全符合美术馆的要求。上海美术馆曾经采取过画家办个展时以作品充抵场租的办法征集部分作品。许多美术馆也依靠画家个人和家属的捐赠。但这部分捐赠,数量很少,而且也需要相应的报偿(通过免费展览或发放一定的资金来替换场租费),这就决定了征集的作品数量和质量问题。有的画作在过世的艺术家家属手中,家属有时开出的条件是美术馆在当时的状况下无法达到的,致使大量画作流向海外画廊。即使这样艰难的征集作品的方式,也往往受到各种因

① 段勇.当代美国博物馆[M].科学出版社.第124页

素的影响而得不到实现。资金的缺口使藏品的征集工作受到限制,看到好作品而无法收集真有遗珠之憾。

解决这一难题的关键是在于,如何实现美术馆藏品运作的“事业化”与“产业化”的完美结合。其具体措施为:

1、美术馆收藏部门中必须设立专门的藏品开发组,对藏品进行专业运作。美术馆藏品开发人员应利用自身学术优势,积极收藏具有潜力的新锐艺术家的优秀作品。在某艺术品低价的时候将艺术品买进,在其高价的时候出售一部分,获取资金之后,收藏更具收藏价值的艺术品。

2、通过馆际或互换或收藏家的帮助,实现美术馆藏品的多元化。美术馆可以通过出售馆藏内相似藏品的一部分给社会收藏人士或其它美术馆,利用由此换来的资金购买馆内缺乏的藏品,扩大馆内藏品的丰富性与多样性。同时,这个过程不仅是个丰富藏品的过程,也是促进美术馆与收藏家、国内外美术馆、画廊等互动与借鉴,以及提高不同地域与风格的艺术品交流的过程。与收藏家接触过程中,美术馆要充分发挥特有的文物专家学者优势,组织人员对社会上有收藏喜好的人员进行讲座、培训等特色有偿服务。这样既能满足社会文化市场需求,又能增效,一举两得。

(二) 开发美术馆衍生产品

美术馆不能仅仅把希望寄托在藏品的流通上,而应同时致力于诸如艺术品的复制、仿制、拓片以及相关资料的收集整理等新产品的开发上,以顺应美术馆发展潮流。在大多数成功的美术馆运作中,藏品流通所得仅仅是收入的一小部分,相关产品的开发才是其收入的主体。这种灵活的对藏品的衍生开发方式已逐渐显现出比传统的藏品运作更为旺盛的生命力。例如,日本和中国的一些民营美术馆限量用丝网复制诸如东山魁夷、平山郁夫和吴冠中等著名画家的作品,在美术馆内销售,达到很好的营销和社会效果。

笔者认为,美术馆的衍生产品形式丰富,既可以是传播美术信息,延伸大众对于艺术品体验的纪念商品,如美术展览复制品和一些纪念品如汗衫、鼠标垫、广告衫、茶杯、帽子、雨伞、指甲钳、钥匙圈等以及带有美术馆标志的馆徽、锡盘等,也可以是承载美术知识的无形产品,如美术馆教育、美术馆服务等。具体措施为:美术馆可以通过信息产业中心出版和销售与该馆的展览收藏相关的资讯

以及美术教育讯息；通过服务中心为观众提供更便捷的服务，并提供与美术馆相关的商品；通过书店以及国家给予美术馆免书号出版图书的特许权益，经营并销售该馆的书刊以及一些有代表性的国外书籍；通过教育培训中心，建立原生态的启发与活跃大众艺术创作的艺术培训中心。

（三）建立美术馆共建工程

国内有许多各项条件均不具备的地市级美术馆的藏品资源有限。笔者认为，这些美术馆若要解决这些资源劣势，就需要与国家及省级美术馆开展共建工程，才可以实现资源共享，惠及于民。可以通过共建工程，将国家美术馆或省级美术馆相对丰富的藏品借到地市级美术馆。通过国家与地方美术馆合作的方式，可以达到地方与国家及省级美术馆双赢的效果。

地方美术馆可以借助国家或省级美术馆丰富的藏品资源和国际化的展览讯息和理念，提高地方美术馆展览的次数、品位和质量，为自身赢得更为广泛的社会群体的亲睐，提高国际化程度和社会影响力。同时，地方美术馆也能把所自身具有的地域特色的藏品展览推到全国各地，提高美术馆知名度。

国家或省级美术馆通过向地方美术馆出借藏品，不仅可以获得地方美术馆所提供的资金回报，获得地方美术馆的特色藏品，丰富自身展览的多元化；还可以扩大对地方的影响力。

共建工程已成为美术馆的一种产品运作策略，例如中国美术馆、国家画院美术馆等都在积极开展与地方省市的共建，筹划开分馆。

三、人员策略的应用

人员策略是指美术馆如何合理管理馆内工作人员、管理人员、志愿者、会员、赞助者以及所有相关人士，实现人员利用率最大化，减少人员开支，扩大美术馆收益。

（一）发展志愿者服务

志愿者（也称为义工）是一个没有国界的名称，指的是在不为任何报酬的情况下，为推进社会发展而提供服务、贡献个人的时间及精神的人。志愿者是一种没有待遇，非责任的工作，它以有组织的方式提供给他人服务，他们不受私人利益的驱使、不受法律强制、是基于某种道义、信念和责任感，而从事社会公益事

业的人或人群。^①美术馆志愿者是指在不为任何报酬的情况下,自愿为美术馆提供服务、贡献个人时间和精力的人。美术馆获取志愿者是通过向社会公开招募的方式,经过考核录取而后接受美术馆学习培训,再被安排到美术馆的相关部门工作。

志愿者通常是来自社会各阶层并具备不同学科背景和知识的群体。来自不同层次,不同教育背景和不同教育需求的美术馆志愿者形成了美术馆庞大的、多样的人力资源。志愿者群体一般来自以下群体:发挥余热的社区内退休人员、体现自身社会价值的家庭主妇、丰富业余生活的白领上班族、各单位团体组织的服务队、寒暑假期间的高中生、致力于加强馆校合作的在职教师、以及追求社会实践的高等学校的实习生等。这些代表不同价值观的志愿者,聚集在美术馆内,有利于美术馆形成多元的美术馆教育形态。

我国美术馆应善于利用这些志愿者资源,让志愿者能够充分发挥出各自的优势,将不同的志愿者放置在适合他们能力发挥的位置上。通过制定相关的应征条件和招募程序,对应征者进行挑选。挑选后的志愿者接受培训之后,就可以被充实到馆内的各个部门。例如,美术馆展览部监视员、教育部导览员、宣传部事务员、图书部资料管理员、门卫、服务部工作人员等职务都可以由有相应能力的志愿者担任。

伴随着社会经济的发展,美术馆招募志愿者也逐渐发展成为一种社会风尚。通过招募志愿者这种无偿的工作形式,美术馆不仅可以节约运行成本,而且通过志愿者这个与观众交流的桥梁,美术馆能够更及时、更明确地把握大众的需求,及时调整相应的经营运作策略。同时,志愿者团体的工作热情和不同的工作方式、价值取向,也无形中添加了美术馆的活力,有利于提升美术馆的整体形象。

上海美术馆招募的志愿者刚开始时,主要是辅助教育部的工作,比如整理讲座录音资料,为图书馆整理书库、为数据库输入资料等等,但现在他们在美术馆的其他领域也已经发挥了不小的作用。仅2002年一年,就先后有90余名志愿者为美术馆做工作,并且有多位志愿者在2002年上海双年展期间承担了为部分海外艺术家作翻译和联系等重要工作。

① 杨铃、潘守永主编.当代西方博物馆发展态势研究[M].学苑出版社,第149页.

但目前,根据笔者观察,我国志愿者在美术馆的地位还未得到普遍提高。而在西方国家,由于政府的鼓励政策,志愿者被看作是倍受人们尊敬的角色,并且拥有一定的地位。我国的美术馆也应出台一些对于志愿者的鼓励政策。具体措施可以为:定期组织开展志愿者团体的艺术联谊活动;为优秀志愿者提供长期工作的机会;志愿者拥有与正式馆员同等的利用本馆资源的权利;利用人际网络的维系增加志愿者的集体认同感。

(二) 发展美术馆会员

美术馆会员(或称美术馆之友)是美术馆外围的组织部分,一般是以一定的经济赞助方式,例如交纳年费的形式,经常参与美术馆活动,并享受美术馆开展的相关活动的优惠。除了基本会员之外,愿意捐助更多的会员也可以选择缴交更高额的会费。此外,还有每年赞助相当数额的团体会员。这些团体一般是热心美术馆事业的中小企业。大体上,美术馆为会员提供的福利为每年免费参观该馆举办的一般性展览,优先参加该馆举办的各种学术报告会和其它馆办活动等。

美术馆推广会员制度,不仅可以发展长期而稳定的观众群,以此获得社会各界对美术事业的理解和支持,而且收取的会费也可以增加美术馆整体收入。

(三) 美术馆工作人员应具有优质的服务态度

工作人员的服务热情可以直接成就观众对美术馆的美好印象,反之,则会影响观众对于美术馆的好感。鉴于工作人员服务态度对于美术馆形象的重要影响,美术馆服务应坚持“以人为本,观众第一”的原则。这种理念传承于营销观念中以消费者作为导向的思考方式,强调顾客的满意度。

美术馆现场展示时,工作人员的态度及其与观众的互动,是观众所获得的艺术经验的基础。现有许多大型复合美术馆,都会在主要工作人员之间,指派一个顾客服务经理。这并不是追随管理思维新趋势而在表面所做的客套,而是对观众需求的重要性与多样性的认知与尊重,也是对公益性普及教育的虔诚拥护。行销专家汤姆林森通过长期观察,得出结论:很常见的美术馆售票、服务、接待等常常从经营部门中被分离出来对待,然而从实践而言,这些才是与观众接触的中心。这些工作人员每天工作的时候都在与观众交流,观众对于他们的印象会在很大程

度上影响该美术馆在他们心目中的形象,因此,美术馆应利用人员策略,对馆内各个领域的工作人员的工作态度进行定期评估,督促工作人员尽职尽责地完成本职工作。定期评估可以通过社会问卷调查的方式达成,具体方式有口头访问、自行填卷调查、邮寄调查、电话访问等。

(四) 美术馆积极吸引团体赞助

在西方社会环境中,美术馆有着良好的对社会公益服务事业的形象与相对应的捐助风气,且许多个人及团体都以为美术馆捐助而感到荣誉,并形成相应的捐赠氛围。与此同时,对于捐助者,美术馆在接纳了捐赠品后,也会相应地给予某些适当的回馈。大型美术馆利用自身的社会声誉,使捐赠者感到自己能为馆的发展做出贡献是件荣誉的事而对个人进行回馈。大部分美术馆采用的最为普通的回馈方式,就是在展品上冠以捐赠者的姓名,且在各个美术馆的年度报告上将捐赠者的姓名列出。

我国美术馆应善于通过人员策略,带动更多的民间资本成为美术馆建设提供更多的帮助。这些民间力量主要来自于一些企业团体,及有捐赠能力的个人。以下分别说明美术馆应如何发展企业捐赠团体和个人捐赠群体。

1、企业对于美术馆的支持通常以多种形式出现,如赞助,捐款,企业娱乐和教育等。而目前为止最重要的形式非企业赞助莫属。赞助是指企业提供资金来支持特定艺术活动,并希望借此获益。企业赞助美术馆所能得的利益通常是指能在目标市场或是持股人之间,通过知名度这种无形资产的提高来提高实际收益。

企业赞助历来是国外美术馆发展最主要的资金来源,而对于国内企业而言,中国的艺术赞助机制尚未有基本雏形,尤其是国内当代艺术的主要赞助主要来自海外。中国企业不具备赞助文化的能力,是因为没有相关政策的实际支持而使赞助本身大多停留在一些急功近利的回报上,再加上缺乏相关文化基金会的状况,企业更愿意寻求另一种方式。国内美术馆的特殊外部环境,导致许多美术馆都由房地产开发商投资建设。通过赞助,美术馆与企业之间达成利益互换:一方面企业通过美术馆达到提升企业形象,在市民心中留下深刻印象的目的;另一方面美术馆通过企业的赞助解决了部分资金问题,并通过企业与美术馆的互动,也使许多负责美术馆赞助活动的相关经理人员重新看待美术馆及其服务。在我国市场经济启动之初,企业赞助艺术活动的形式还比较原始,一般就是购买冠名权,然后

在活动场地里铺天盖地地拉出大幅广告,有强迫观众接受信息的嫌疑,活动一结束,这种影响力也迅速减弱,所以效果并不理想。

与中国企业不同,欧洲国家的企业对于赞助回报做得相当含蓄,姿态颇高,并不急于图谋回报,体现出优雅的文化品位。比如著名的 BP 石油公司,对文化事业多有资助,但他们只轻描淡写地说一声:BP,不仅贡献石油。由于有计划的长期坚持,它们的品牌影响力反而很强。^①我国企业要达到这种炉火纯青的境界,还需要与艺术家们多多沟通,在追逐利润最大化的商业环境下,企业家不仅要有与艺术结缘的眼光,更要有培育艺术市场的良好心态。在美国,来自本国的企业对本土现代艺术的赞助及其体制的形成,是美国建立自己当代艺术形象的根基;在英国,企业捐助美术馆现象是从 80 年代中期开始的,美术馆通过和私人企业建立伙伴关系,进而促成双方的共同利益,这一直是英国政府的基本政策。国外的企业都十分明确:通过赞助美术馆的宣传,不仅树立了企业在公众心中的良好形象又为公益事业作了贡献,同时,产生的综合利益也远远超出其对美术馆单纯的财务支出。

美术馆在拉赞助商时要考虑美术馆所办的艺术活动与企业之间是否具备紧密关联性,才能让企业心悦诚服的来赞助。企业与美术馆的关系就像顾客与商家的关系一样,应该作为一种长期关系来看待。研究显示:赞助者本身重视这种赞助关系的时间,比赞助活动本身存在的时间还更长,在无形中美术馆说服企业赞助的过程,也是对企业进行艺术教育推广的过程。在此过程中,美术馆应避免盲目自信,如果对来自企业的收入定立过高目标,会使自身蒙受财务困境。在国内,美术馆往往配备专门的公关机构负责主动与企业进行赞助协商。

美术馆公关机构在拉赞助前需要明确:企业有否明确的商业道德准则以及是否从事与美术馆公益性宗旨背道而驰的商业行为;企业现有的兴趣领域是否与美术馆事业有关;企业是否具备足够的人力,财力支持该赞助;企业是否愿意长期维持公益性事业的营销计划;确保企业不强加给美术馆不合理的限制或者干涉其美术文化活动的经营。

总的来说,提供赞助或支持的企业与美术馆之间应该是平等的关系。另外,

① 资料来源:<http://www.bp.com/home.do?categoryId=1>

美术馆方面,应用良好的心态来看待企业赞助行为,不能理所当然地认为企业对公益事业出力的义务。在与企业协商失败之后,美术馆应成熟地认识到无法拉到赞助最根本的原因是出于自身。站在企业的立场,美术馆能提供的最有价值之处就是其公益形象和社会影响力。企业在选择公益性事业的战略联盟时,都希望借助非营利组织的形象提高或改善自身形象。对于那些想在激烈竞争中脱颖而出的公司,以及计划推出新产品的公司而言,通过与具备良好公益形象的美术馆的合作会达到事半功倍的效果。作为以追求最高利润为最终目的的企业来说,当然不会去赞助一家在公众心中几乎没有什么影响力的美术馆。企业辅助美术馆公益性事业的营销活动不是在行善事,实际上,该计划的资金通常是出自企业的广告预算之中,不属于企业捐款。可见,美术馆的公益性事业的推广成功与否,与美术馆是否能够拉到企业赞助息息相关:美术馆的社会形象和知名度是其获得资金来源的前提和保证。一个美术馆如果具备良好的社会声誉,就会成为众多企业合作的目标,知名度越高,对企业的吸引力也就越大。一个成功的美术馆往往在举办一次令世人瞩目的活动时,会有大量的企业前来提供赞助。由此可见,美术馆只有致力于发展自身,不断精心组织和策划高质量的展示与周密的教育,方能提高社会影响力,才能从企业那里获得更多的支持。

2、在我国,个人捐赠制度尚未发展起来,这既归因于政府没有颁布鼓励人们赞助艺术的相关法律和捐赠制度,也与绝大部分中国民众不具备艺术品保护意识和公益意识有密切关联。当然,最根本的症结在于:中国的经济还未发展到可以让民众放弃艺术品所能换取的经济利益,而且功利主义意识形态在中国占据长期的主导地位,几个世纪以来一直影响着人们的价值观。虽然,国内也存在一些个人捐赠现象,但与西方国家相比简直是凤毛菱角,还没有形成社会风尚。

英国的个人捐赠风气十分浓厚,民众都以捐赠为荣,积极投身公益事业。19世纪,英国工业家亨利·泰特把收藏的艺术品捐赠给国家,并兴建一幢馆藏艺术品的建筑;20世纪,塞缪尔·考托尔德捐赠了收藏的法国印象派画作,还设立了考托尔德学院;21世纪,68岁的英国艺术交易商安东尼·多菲把价值1.25亿英镑的毕生所藏,捐赠给泰特现代美术馆和苏格兰国立美术馆,是英国百年来最大的

单笔捐赠。^①

美国的个人捐赠也有良好的社会风气。在美国的各大博物馆和艺术馆中,其收藏主要来自于捐赠,如大都会艺术博物馆的收藏中,有90%的藏品都是来自捐赠。^②美国大众普遍具有捐赠意识,并且以在著名博物馆拥有自己的捐赠物而自豪。当然为了保证藏品的质量,也有许多的美术馆不接受捐赠,而通过购买来获得更具有珍贵价值的艺术品。这样就会增加美术馆“藏品发展”的经费使用。

要改变现状,首先要认识到中国民众与西方民众之间的收入差距,正视这些差距,并从经济角度为国内捐赠者提供丰厚的资金回报。只有先通过引导和奖励方式,帮助公众获得公益满足感,才能让个人捐赠制度在我国运行起来。这里所指的经济角度是指:政府要颁布对捐赠者的优惠和资金回报政策,并以奖励的方式由政府向捐赠者提供艺术品价值的部分资金;美术馆除了像西方国家那样对捐赠者提供冠名、荣誉等回馈之外,还可以为捐赠者提供终身或期限免费参观待遇、免费使用美术馆资料待遇等。只有让民众认识到捐赠的价值与意义,美术馆个人捐赠制度才有发展的希望,而通过个人捐赠所获得的艺术藏品往往能对美术馆的精英主流文化进行有益补充并为民间美术力量发声。另外,为了加强美术馆的筹款能力,美术馆应专门设立筹款部门策划具体的筹款工作,如大都会艺术博物馆的设立发展部作为其主要筹款部门,并对部门人员进行专门的定期专业培训。只有设立专门的部门和人员,美术馆才能够有效地进行相关的活动。

四、价格策略的运用

价格策略是指美术馆通过门票,服务项目,以及特殊活动诸如夏令营等的费用调整,使美术馆收益呈现最大化。由于美术馆的服务对象是社会大众,具有比较广泛和多样的服务对象,美术馆应对不同的群体有采用不同的价格策略。

免费的门票是美术馆公益形象塑造最直接的方式。在大众的强烈建议下,从2008年开始,我国美术馆开始陆续向大众免费开放。现代美术馆在通过自我经营运作和争取外部资本赞助,解决资金问题之后,会通过更多的公益举动对公众施与更多的公益回馈,比如门票免费制度便是未来美术馆的发展趋势。

① 资料来源: <http://web.xwwb.com/wbnews.php?db=6&thisid=123569>

② 段勇.当代美国博物馆.科学出版社.第79页

从表面看,门票免费使美术馆减少许多直接收益。但从长期影响来看,这种门票免费制度可以减少大众因经济方面的原因而被美术馆拒之门外的概率,极大地增加美术馆的参观人数。在无形中,为美术馆带来更多的观众群。

美术馆可以通过其他手段,例如馆内的休闲设备,娱乐设施,餐饮部门等收费设施增加馆内收入。另外,还可以通过设立教育培训机构、夏令营等特殊特殊活动,获得培训费和辅导费。

五、地点策略的应用

地点策略是指美术馆如何运用周围的社区、环境、乃至所在的城市,形成艺术文化产业的规模效应。地点是影响美术馆的参观群体的重要因素,也是决定美术馆品牌文化的决定性因素。

1、美术馆通过自身文化产业的影响力带动周边环境产生一定的经济收益

从市场角度来看,美术馆自身的经营是资产运作。这种资产运作最直接的是体现在美术馆的建立对周围土地增值的效应上。基于艺术与地产的密切关系,许多地产公司开始另辟蹊径,从美术馆方面寻找切入点,树立公司的人文形象,保持品牌的新鲜度,博得消费者和社会舆论的关注与好感。近年来,许多地产界精英纷纷抢滩美术界,对其地产周围的美术馆提供丰厚赞助,通过文化艺术效应带动其土地增值。例如北京“现代城”建立了“现代美术馆”。展示作品有与环境相呼应的景观设计,还有一些与住户密切相关的装置设计;“远洋中心”地产项目在盖房子的同时,建立了远洋艺术中心,在京城房地产项目多如牛毛的情况下,大大提高了远洋地产的认知率和文化品位,扩大了影响,加快了销售步伐。

另外,美术馆的繁荣还可以在一定程度上带动城市经济的发展。以古根海姆美术馆作为美术馆带动城市发展的成功典范最恰当不过。根据毕尔包市议员 Ibon Areso Mediuren 在《艺术新闻报》上的文章记载,毕尔包古根海姆从 1997 年 10 月开馆至 2000 年底,三年之中总共吸引了 362 万 5 千名民众。第一年的参观人数就超过预估值的三倍,而且根据一份民调显示,在这 360 万人中,第一年就有高达 79% 的民众是专程到毕尔包参观古根海姆分馆,次年这个比例更提高到 89%。古根海姆美术馆对毕尔包城市再造的贡献毋庸置疑。它成功地将自己变成新闻话题,行销国际,并且巧妙的运用美术馆与商业的冲突性,创造了颠覆传统,

结合商业模式与美术馆经营的连锁式美术馆。

随着国家经济日益发展,文化艺术的地位日渐提升并受到政府的重视,美术馆的文化产业在未来将具有远大图景,民众也会开始主动参与。如果将美术馆设置在今后城市整体规划中,考虑美术馆、艺术家工作室、设计师创意园等一系列相关配套文化产业,对于大众来说将会是丰富而完整的艺术体验。同时,这种配套的艺术文化产业也将会成为城市地域的标志,以及城市旅游、观光、闲暇的会所。政府获得收益的同时,自然会加大对美术馆的扶持力度。

在国内,北京的798大山子艺术公社、宋庄;上海的莫干山路,五角场800号等地的实践,都不同程度地获得了以上经济与文化两方面的社会效益,拥有了社会地位和影响力,美术馆不再只是救济对象,而是具有双重利益可持续发展的特殊机构。它将艺术带入人们的日常生活,成为人们生活中不可缺少的一部分体验来源,从真正意义上得以实现自身存在价值。

2、利用周边社区文化塑造美术馆品牌特色

美术馆以社区为中心,立足于为社区服务,并利用现成的社区文化发展具有地域特色的美术馆文化,逐渐成为世界范围内美术馆发展的一个新趋势。目前,社区已成为当下美术馆界关注的热点问题。美术馆服务社区的思想已成为现代美术馆提升自我品位的一种方式。

笔者认为,美术馆应针对性地区别社区的多样化群体。在企业集中的社区,企业文化成为社区文化的重要组成部分,美术馆工作者应深入每一家社区企业,调查文化资源,建立企业与美术馆之间的友善沟通;在老年人集中的社区,美术馆社区工作以老年人为主要服务群体,以家庭文化、老年文化为切入点;在打工者聚集的社区,美术文化传播应采取浅显通俗的活动形式,将乡土气息的精髓发扬光大;在学校聚集的社区,美术馆文化应与校园文化相结合,关注青少年的理解和思维方式。

只有将社区文化这个丰厚的资源利用与运作起来,美术馆才能形成具有自己特色的,惠及于民的文化形态。

第五章 如何改善美术馆外部环境

美术馆的发展既需要靠自我运作能力,也需要有适宜的外部资源。国内的美术馆经营缺乏一个良好的社会运作环境,缺乏完善的艺术投资免税立法和金融抵押体制,基金会制的法律手续,国民现代艺术启蒙,以及训练有素的美术馆管理、经营人才等,这些不完善的外部环境都是对整个美术馆体制发展造成阻碍,这也是我国美术馆无法形成现代美术馆形态的制约因素。以下是笔者对当前美术馆外部环境的一些展望:

一、对当前美术馆经营管理人才培养的建议

在我国,大多数美术馆既属于事业单位,又具有产业特征;既是学术研究机构,又是服务推广性质的文化企业;既有国际化的强烈要求,又具有保留本国文化特征的使命。从经营视角来看,这些经营目标的矛盾性,决定了美术馆人才应具备多元性和适应社会发展的知识结构,即台湾美术馆研究学者刘婉珍所说的:美术馆人应具有“八爪功”。^①

美术馆经营管理是介乎于政府、美术家、民众之间的职务,其中涉及到政策、法则、服务、需求、人事、总务、会计、教育、档案资料等等的专业技能,传统的单纯美术史研究的艺术家、专家与学者已经不能适应现代美术馆的管理和运作方式。此外,只懂管理,不会经营必将脱离文化市场的轨道,而光有经济头脑,不懂管理就会使经营变得无序,偏离核心价值。所以,培养和引进复合型人才对于美术馆发展文化产业至关重要。而具有美术馆人才往往供不应求,随着美术馆文化产业的日益发展,行业内对高级专门人才的需求已经引起了教育界的高度重视。

进入2003年下半年后,北京工商大学和中国艺术研究院美术研究所共同倡导创办了艺术市场经济学研究生培养点,从而成为了我国第一个艺术市场经济学的研究生培养点,也是我国第一个高水准的艺术市场经济学研究生专业。开设的课程既包括经济学和管理学,也包括了艺术品鉴定、文物及书画收藏与鉴赏、艺

① 刘婉珍.美术馆教育理念与实务[M].台北:南天书局,2002.

术市场行情分析、艺术展览策划、拍卖行及画廊运行机制等。许多高校也相继出现艺术管理专业,如 03 年四川美术学院艺术管理与策划专业的学生人数非常多,其中艺术管理类有 49 个学生,史论方向有 29 个学生,由此可见艺术管理专业占 2/3,而 04 级的艺术管理类学生已经有 96 个。据调查,其他相关院校艺术管理类招生也不少,由此可见该专业的火爆。而目前存在问题是:(1)师资力量不足,大部分教授艺术管理的教师都是美术史专业出身,严重缺乏具有在创意文化产业第一线实践经验的教师。(2)学校课程设置不完善,没有相关教材。(3)学科发展定位不清晰,没有自己的行业可操作的实践基地。(4)国家的学科专业目录上没有艺术管理专业。

笔者认为,要解决这些问题,可以采取以下措施:(1)高校应明确艺术经营管理不是纯人文学科,而是一门综合性的社会学学科,应拥有一套专门的教学系统,学科设置里要有一般相关的社会学。(2)教学过程要时刻把握学生的创新意识,启发学生怎样运用自己掌握的后现代艺术环境里理念,敏锐地找出前沿课题来策展诠释。在一、二年级还是要上各个门类学科的专业课,到了三年级就可以进行专业细分。(3)教师在教学过程要时刻把握当代艺术潮流,让学生了解目前各个门类的艺术都发展到了什么阶段,不要去做已经过时的平庸展览。这就需要各个学科的老师分别讲解,包括怎么找艺术家,怎么看作品,怎样运营艺术品等。(4)倘若研讨还着眼于营销的目的,还应教导学生选择展览对象时,除了其艺术作品被专业领域人士认可外,还应考虑艺术家的艺术表现风格、主题、内容等是否具有市场潜力。

虽然随着市场需求的不断扩大,高级专门人才的供给速度也将随之不断提高,但是,如何提高这类人才适应发展中的当代视觉艺术及其市场的环境,经营好不断进步的美术馆事业,这是今后关键的课题。

二、美术馆发展需要更为优惠的政府扶持政策

近几年,中国美术馆制定了抢救性的收藏 20 世纪中国美术大师名家作品的规划,并得到国家文化部、财政部的支持,决定每年拨给中国美术馆的专业收藏经费增至 5000 万。此外,广州美术馆和深圳关山月美术馆每年各馆的市政收藏

经费专项拨款已增至 300 万以上。^①政府的重视及拨款数量的提升,给美术馆的资金奠定了坚实的基础。

但是,政府并非对所有的美术馆都能有大量资金扶持。除了像中国美术馆这类国立美术馆享有这项优惠之外,我国绝大部分美术馆,特别是私立美术馆都无法享受到政府拨款。考虑到我国经济水平,要求我国政府对所有美术馆拨款是不现实的。但是,除了对美术馆直接拨款之外,政府还可以通过一些适宜的政策,为美术馆营造宽松的获取资金的外部环境,比如:

1、政府应建立相应的捐赠和免税制度等政策环境,降低企事业单位、社会团体及个人投身美术馆文化产业的门槛。由于我国还没有完善的企业,个人捐赠和免税制度,导致企业,个人对美术馆的捐赠缺乏热情。美术馆无法合理从外在资源解决资金问题。

然而,西方国家大多具有完善的捐赠和免税制度。例如,加拿大的美术馆事业的捐赠就具备良好的政策环境,其捐赠,慈善,和免税制度非常完善,为美术馆获得外部资金资源提供最有力的支持。加拿大的捐赠制度非常具体,税收体系为个人的慈善捐赠设置了税收抵免机制。加拿大所得税使用 3 级累进免税:“税收抵免以 29% 计算,所有以 17% 联邦税率纳税的捐赠者对于超过 200 加元的所有捐赠可获得 12% 的联邦税净收益,但捐赠者以 26% 的联邦税率纳税时,这种联邦税净收益减少到 3 个百分点 (29%—26%);当捐赠者以 29% 的联邦税率纳税时,这种收益就会完全消失。在一个纳税年度内,享受这种优惠的捐赠,不能超过捐赠者应税收入的 77%。”^②另外,针对企业捐赠,加拿大的税法分别有资本资产捐赠,文化性捐赠,艺术品捐赠的不同规定,其中对文化财产和艺术品捐赠有特别优惠政策,鼓励国人将有价值的艺术品捐赠给本国的文化艺术机构,如,加拿大国内具有领导地位的艺术品陈列馆,博物馆,以及大学,同时是注册的慈善机构。^③笔者认为,我国政府应借鉴加拿大的对于捐赠者的税收优惠政策,并

① 《上海美术馆之友》2003 年 11 月

② 王静.中国艺术品抵税时代何时到来? [J].《东方艺术》,2006 年第 9 期,北京今日美术馆、东方艺术杂志社出版,2006 年 5 月 15 日出版,第 19 页

③ 王静.中国艺术品抵税时代何时到来? [J].王静,《东方艺术》,2006 年第 9 期,北京今日美术馆、东方艺术杂志社出版,2006 年 5 月 15 日出版,第 19 页

根据我国实际社会发展程度，为捐赠者提供尽可能的税收优惠政策，为其提供三项税收优惠：一是对于向美术馆捐赠艺术品并被美术馆接受的捐赠者，可以要求相当于赠品公平市场价值金额的税收抵免；二是由文化捐赠产生的税收抵免，可以全部用于抵免其所得税。同时规定授权机构在 5 年内将捐赠的文化财产出售，将需要缴纳相当于其公平市场价值的 10% 的税额。三是对于自己举办美术馆的企业，应被列为免税对象，或者虽被列为税收对象，也应该享有减税或免税优惠。

2、鼓励民间资本从事美术馆公益事业，放宽对私立美术馆的文化产业限制。

我国的民营美术馆的注册条件很高，其中一个很重要的条件就是要有业务主管单位，必须由一个政府的机构向民政部担保。然而，一般的政府机构不愿意做这个担保，导致很多民营美术馆往往采取工商注册的形式，在减税免税上很难获得合法待遇。除了注册困难之外，政府对于民营美术馆的原始资金和注册资金数量定立过高标准，使许多想要投身艺术事业的机构和个人望而却步。因此，我国政府应放宽对民营美术馆设立的门槛，减少其注册资金，鼓励民间资本对于艺术的投资。

结 束 语

全球经济一体化成为当今世界发展的必然趋势，与此同时，世界各国强调和重视文化多元性也成了一股不可抵御的洪流，而致力于文化产业和美术文化的收藏、保护、研究、推广的美术馆在其中发挥着重要作用。在建设“有中国特色的社会主义文化”的蓝图下，实现美术馆从传统向现代的顺利转变，真正体现一个文化大国的形象，并在东西方文化互动中确立应有的国际地位，适应市场经济环境下的生存与发展，是当前我国美术馆面临的巨大挑战。

现代美术馆的生存与发展应着眼于“现代”。“现代”意味着顺应当代社会发展，满足民众对美术的需要，贯策终身教育。美术馆现代化的实质，是指管理水平、效能的标准化、信息化。现代美术馆理念的提出也正是社会经济高度发达、网络信息同步的必然要求。现代意义上的美术馆，在转变思想、实事求是、与时俱进的过程中，应充分认识到要坚持自身公益事业本质，同时还要顺应市场文化发展的趋势，吸收市场营销理念，采取多种经营模式，避免片面与绝对的错误思想的阻碍，才能实现各项功能扩展和获得长远利益。只有使资金持久有效地得到补给，美术馆才能做到公益教育推广及其经营运作推广的有机结合。

虽然我们针对美术馆教育与经营的互动关系的研究和论证即将告一段落，但是，随着艺术品经营业的市场化程度的不断提高，我国美术馆的不断自我成长，以及进一步结合我国实际情况，引进国外发达国家成功的美术馆经营理念，我国也必将能够更好地将市场营销的基础理论与美术馆经营的具体实践实现有机地对接，从而使国内美术馆发挥出自我经营运作的实力，真正提升竞争实力，并在公益教育事业方面发挥出应有的作用，担负起社会美术教育公众平台和教育机构的重要职能。

参 考 文 献

- [1] 黄光男.美术馆行政[M].台北:艺术家出版社,1991.
- [2] 王方华编著.非营利组织营销[M].上海交通大学出版社.
- [3] 莉兹·希尔.如何开发艺术市场[M].五观艺术管理有限公司出版.
- [4] 熊丽主编.数字时代的图书馆管理[M].北京图书馆出版社.
- [5] 黄钰琴.美术馆的魅力[M].艺术家出版社.
- [6] 并木诚士等编著.日本现代美术馆学,五观艺术管理有限公司出版.
- [7] 费孝通.江村经济[R].戴可景译.北京:商务印书馆,2006.
- [8] 胡骏.博物馆纵横[M].北京:中国青年出版社,1989年.
- [9] 钱旭潮.市场营销管理.机械工业出版社.
- [10] 王璜生主编.美术馆.2003年A辑.广西师范大学出版社.
- [11] 王璜生主编.美术馆.2004年A辑.广西师范大学出版社.
- [12] 董文琪著.非营利组织的合作营销研究,中南大学出版社.
- [13] 科林·费希尔著,博士、硕士研究生毕业论文研究与写作,经济管理出版社.
- [14] 自由的张力:美国博物馆之旅[M].广西师范大学出版社,2002.
- [15] 美术观察[J].2003,(5):86.
- [16] 交会的空间:日本博物馆之旅[M].广西师范大学出版社,2002.
- [17] 王宏钧.中国博物馆学基础[M].上海古籍出版社,2001.
- [18] 吴建中.21世纪图书馆展望[M].上海科技文献出版社,1996.
- [19] 中国博物馆通讯[J].2003,(9).
- [20] 黎先耀,张秋英.世界博物馆大观[M].旅游教育出版社,1991,307.
- [21] 张小鹭.现代美术教育学[M].西南师范大学出版社,2002.
- [22] 刘婉珍.美术馆教育理念与实务[M].台北:南天书局,2002.
- [23] 杨铃、潘守永主编.当代西方博物馆发展态势研究[M].学苑出版社.
- [24] 吕吕建.博物馆与当代社会若干问题研究[M].上海辞书出版社.
- [25] 陈金贵.美国非营利组织的人力资源管理[M].台北:台北瑞兴.
- [26] 张华.课程与教学论[M].上海教育出版社,2000.

附录

(一) 一九六零年，国际博物馆协会将博物馆定义为：一栋永久建筑，为公众利益经营，用种种方法达成保存，研究和提升精神价值的目标，特别是为公众娱乐和教育而展示具有文化价值的物件或标本（举凡艺术，历史，科学和工艺的收藏，动植物圆、水族馆等均属之）。公立图书馆、文献保存机构等只要是永久性者可以考虑博物馆之名称之。

(二) 一九七零年，国际博物馆协会将博物馆定义为：一个以物件为主要沟通方式的设施。

(三) 一九七四年，国际博物馆协会将博物馆定义为：一个为社会及其发展服务的非营利性、对外开放的永久性机构，乃是研究、教育及娱乐目的，且对人类及其环境的物质见证，从事收集、研究、保存、传播及展览。

(四) 1987 年，丹佛会议发表宣言，说明了美术馆教育的使命，美术馆教育的目的及美术馆教育人员的素质。特别提出美术馆教育之目的在于加强观众对美术原作的了解与鉴赏能力，并且将此经验移转到生活层面。对民众的这种教育，是透过学习与教学原理，有效运用在作品解释、展示及收藏作品等活动上，而美术馆教育人员应具有丰富的知识和创造性，既具有教学技巧又具备经营能力，并能透过多样的教育企划，使观众和作品间产生有意义的互动。

(五) 1989 年，泰瑞·塞勒从历史发展中分析研究美术馆具有审美的，教育的，社会的使命，发现美术馆教育内涵与脉络，并归纳出四种美术馆教育的哲学观点，即：美学与艺术欣赏的观点、艺术史的观点、科技整合、人文的观点、社会教育的观点。

(六) 1992 年，美国博物馆协会在《卓越与平等》中指出：博物馆参观经验不但可以培养世界公民在多元社会中的生活能力，也可以在其面临挑战时帮助他们找到解决之道，这些属于广义的教育经验。

(七) 美国博物馆协会教育委员会执行委员会董事会在 2001 年发表、2002 年元月认可通过的文件（博物馆教育的标准与最佳实物）总结了 1990 年代美国博物馆教育主要的概念及当今博物馆教育最佳实物的方向，强调不同族群观众多

样性的学习经验的描述,博物馆不同部门之间合作时需实践博物馆教育使命的重要性,强调新技术利用的责任、严格的研发计划、执行与评估,并强调博物馆迈向未来的稳定性力量在于对社会大众持续地进行推广与提倡教育。

(八)英国博物馆协会于2000年提出一个新世纪的博物馆定义是:博物馆是在社会的信任托管下,收藏、维护、推广文物及标本的机构。在这个新的博物馆定义中,界定了博物馆与民众、社会的关系,即:博物馆服务的对象是民众,博物馆负责的对象则是社会。

从经历数百年的博物馆发展脉络来看,传统美术馆是知识与艺术的殿堂,基本上是属于国家的、权威的、专家的、少数人的。当博物馆迈入新世纪之际,早已转换成为社会大众的,不只是承袭传统做为学者专家诞生知识的殿堂或社交场所,同时也是社区民众营造梦想的基地。

后 记

在研究生生涯即将结束之时，首先我要感谢我的导师张小鹭教授三年来的悉心指导和孜孜教诲。在这三年的学习中，张老师一直殷切指导，不但在学习上指引我从更广阔的国际视角来审视美术教育的未来发展，而且教会我许多做人的道理与处世方法。本论文得以顺利完成，得益于张老师的精心指导。

此外，我要感谢我的父母，他们对我无私的爱一直是我的精神资助，使我得以拥有更为坚定的人生信念。