

博物馆

MUSEUMS



乌菲兹美术馆之变

从重新规划展厅，到更新行政系统，乌菲兹美术馆正处于剧烈的变革中，乌菲兹美术馆历史上的第一位非意大利籍馆长正在给这座“文艺复兴第一馆”带来巨大的变化

左图：乌菲兹美术馆“拉斐尔和米开朗基罗”新展厅
下图：乌菲兹美术馆馆长埃克·施密特



“乌菲兹美术馆可以说是世界上知名美术馆中，对观众最不友好的一个。”乌菲兹美术馆现任馆长埃克·施密特（Eike Schmidt）曾对《艺术新闻／中文版》坦言。位于佛罗伦萨的乌菲兹美术馆，兴建始于1560年，因为拥有大量美第奇家族收藏的版画、油画和雕塑作品，被誉为“文艺复兴第一馆”，闻名世界。然而，这座美术馆在进入20世纪以来，其设施和行政系统的陈旧都常为人诟病。

2015年11月，出生于德国弗莱堡的施密特在一片争议声中接管了这座知名的美术馆，成为该美术馆四百多年历史上第一位非意大利籍馆长。这项任命是意大利文化部的一项针

2015年8月，时任文化部长的达里奥·弗兰切斯基尼（Dario Franceschini）宣布任命了20位新的馆长，其中7位是非意大利籍，旨在改革意大利文化遗产机构内部官僚和落后体制。

作为一名国际知名的艺术家史学者和策展人，施密特曾担任华盛顿国家美术馆（National Gallery of Art）的策展人，此后又成为保罗·盖蒂博物馆（J. Paul Getty Museum）雕塑和装饰艺术系的策展人，随后又在伦敦苏富比短暂工作了一段时间，2009年至2015年，他则在明尼阿波利斯艺术学院（Minneapolis Institute of Art）担任装饰艺术、纺织品和雕塑系策展人及负责人一职。

时至今日，自施密特上任已经过去了3年

多，我们可以看到乌菲兹美术馆发生的诸多变化：他不仅实现了从2015年180万至190万人之间，到2017年220万人的游客快速增长；完成了“波提切利”、“拉斐尔和米开朗基罗”、“达芬奇”等展厅的重新规划；同时还和印第安纳大学合作，对所有的雕塑进行了3D扫描……最近，《艺术新闻／中文版》主编叶滢在佛罗伦萨与这位对于乌菲兹美术馆颇具历史性意义的外籍馆长在佛罗伦萨展开了一场对话。

Q：乌菲兹美术馆的展厅我们看到了很多变化，现在展厅重置的进展如何？

A：之前存放的16世纪文艺复兴时期的画作将在今年秋冬被重新放置。今年秋季，我们会设置起一个全新的梵蒂冈文艺复兴画作展区。秋冬之交，一个呈现托斯卡纳及意大利中部文艺复兴时期画作的展区也将被开辟出来。明年年初，我们会完成这次重置画作的最后一个环节，也就是自画像收藏部分。这些自画像不仅涵盖拉斐尔、瓦萨里，还有一些当代艺术家。自从19世纪以来，受邀捐赠自画像给乌菲兹，对当代最优秀的艺术家都是一种难得的特权。我们也一直遵循着这项传统，因此我们拥有最为丰富且历史悠久的艺术家自画像馆藏。

Q：乌菲兹现在每年会策划多少场临时展览呢？

A：以往，乌菲兹会分别在夏季和冬季举行2次大型展览，现在，我们会举办5个夏季展览以及3个冬季展览。根据冬季时间的长短，冬季展览的次数可能会稍有变化。此外，我们也在其他地方策划展出。现在，位于托斯卡纳山上的波比有一个我们的展览正在开放中，突尼斯也有一个关于美第奇收藏介绍的展览正在进行。目前我们还在策划另一个展览，预计会在今年11月在美国俄亥俄州克利夫兰展出。

我们今年一共将会策划25个展览。跟从前相比，展览的数量大幅度增加了，但其实这并不是我们的目的，我们更关注展览主题的多样性，注重对当代艺术介绍。从前我们对这方面涉猎不多，但去年开始在朝这方面努力。去年我们策划了一个当代女性艺术家的展览，取得了巨大成功。我们还策划了一些以其他文化为主题的展览，比如现在正在展出的“从美第奇到20世纪的伊斯兰艺术和佛罗伦萨”；去年，我们还策划了有关穆斯林文化的展览；而明年，我们将带来一个关于塞内加尔布料的展

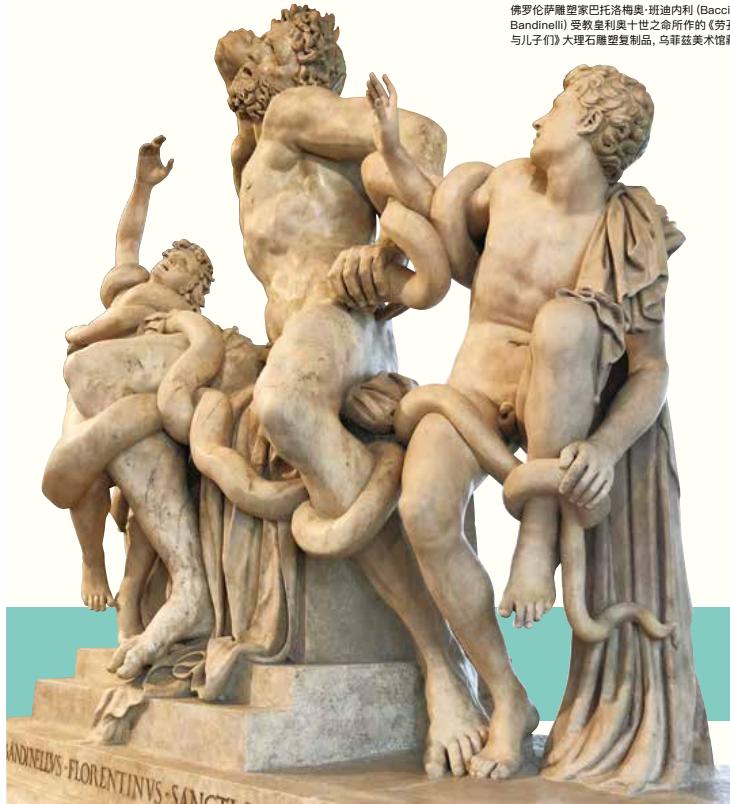
览。我们希望给观众呈现更多不同文化和宗教的背景知识及内涵，并且，我们也会涉及时尚主题。

Q：文艺复兴时期的杰作对全世界各地的游客有着强大的吸引力，它们是游客们来到乌菲兹美术馆最想看到的展品。您认为该如何应对这些慕名而来的参观者呢？

A：的确，大部分来自佛罗伦萨之外的参观者对参观文艺复兴时期的杰作以及拿破仑时期的巴洛克艺术杰作有着强烈的意愿。但是，还有一些深爱佛罗伦萨的参观者，他们认为这里是一个文化气息浓厚的艺术之都，并不止一次地来到乌菲兹美术馆。在这种情况下，如果游客的计划是来这里参观一周而不仅仅是一天，问题就来了：除了这些杰作之外，我们还能给他们展现什么？

我想，对每一个期望突破第一印象，加深对文艺复兴时期艺术了解的游客来说，一些额外的展出是很有必要的。即使在佛罗伦萨，艺术也是不停在发展。18世纪时，许多佛罗伦萨的作品明确展现了对文艺复兴时期风格的借鉴，一些来到佛罗伦萨工作的当代艺术家也会在一定程度上用不同的方式把过去的艺术融入到自己的创作中去。很多时候，他们并不一

“乌菲兹数字化项目”（The Uffizi Digitization Project）



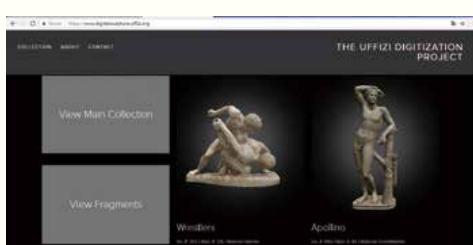
博物馆 MUSEUMS



列奥纳多·达·芬奇《三博士朝圣》(Adoration of the Magi)展出现场

卡拉瓦乔,《美杜莎》,
1597年

乌菲兹美术馆馆长埃克·施密特(左)接受《艺术新闻/中文版》主编叶滢采访现场



该图片由乌菲兹美术馆提供，采访地点：佛罗伦萨

定是在遵循传统，而是在颠覆传统。他们在认真地尝试从这些过去的艺术风格和作品中汲取灵感，然后用自己的方式呈现。

Q: 对于有着深厚文化传统和丰富顶级藏品的博物馆，外借展品始终是非常罕见的。乌菲兹美术馆有哪些外借原则？

A: 这些杰作的真迹一般是不允许外借，所以游客需要来乌菲兹实地参观。我们有一系列画作是被列在绝不外借的清单上。部分是因为画作的保存状况不允许外借，而另一部分则是因为它们举世闻名，很多人漂洋过海来佛罗伦萨就是为了欣赏这些名作。比如说，很多人喜欢在结婚的时候，专程来乌菲兹看波提切利的《春》。如果游客来到乌菲兹却没有见到这些名作，会非常失望，也许因此觉得这趟游览无法值回票价。如果游客花费上千欧元来到佛罗伦萨，却没有看到驱使他们前来的名作，我们绝不允许这样的事情发生。另一方面，这些作品具有极高的价值，仅仅是将它们

放上飞机都极具风险。

Q: 有没有相关的文化政策来保护这些作品？

A: 我们有相关的法律做基础，博物馆和文化部共同决定了这个绝不外借展品列表；还规定了一些展品原则上不外借，但在一些特殊情况下可以被允许外借；而部分作品是每五年可以外借一次。也就是说，借出一次后，它将在乌菲兹待满五年，才能再次被外借。

这是相关的规定，但我们也保留了一些灵活性。我们有一个非常精妙的审核制度，如果一个机构想要借乌菲兹的展品，我们的书记官会登记在册并上交一份报告，保管人和策展人也需要走同样的程序。经过考量，他们会提出一些建议，馆长则会在他们建议的基础上形成一个总体的建议，发给文化部。文化部对外借最终决定权。

一般来说，如果我们在其他地方办展览，会尽量使用未被展出的馆藏，我们有很多杰出藏品未被展出，或者至少会把它们结合起来。

我相信中国的博物馆也是一样。如果你想要在外地展出兵马俑，只能调出一两个，需要把它们和一些其他不同种类的展品相结合，我们也是采取类似的操作。

Q: 现在整个乌菲兹美术馆的资金结构是怎样的？

A: 总体来说，所有的项目活动都是由我们自己出资完成。在过去几年里，我们创造了每年2000万欧元的盈利，除支付日常开销以外，还做了一些额外投资，比如说用于基础设施和博物馆改造。我们预计今年的盈利会增长三分之一，达到近3000万欧元。这都归功于我们推出的季票制度，虽然盈利看上去并不是很多，但是我们不能仅仅只看到美术馆本身。

实际上，乌菲兹对整个地区的经济都有很大的推动作用，不仅对酒店、餐厅，甚至对一些当地的私人企业都有积极影响。虽然加上相关的国家工作人员和相关国家运营机构的员工，乌菲兹只拥有大约500名直系员工。但如果就乌菲兹对当地经济的影响而言，绝对有多于一万人都在为乌菲兹服务。换句话说，如果由于种种原因，乌菲兹美术馆关闭了，大概会有一万人将失去他们赖以生存的工作。

Q: 不同国家的不同博物馆募资方式也都不一样。比如在美国，很多博物馆是私人的，通过自己的募资委员会向社会进行募资。但欧洲大部分的博物馆是公立的，由政府给博物馆拨出预算。

A: 是的。美国大部分的博物馆都是自己募集资金，但大部分欧洲传统博物馆都是由国家资助。但乌菲兹美术馆其实一定程度上还在资助着国家，因为我们要上交20%的收入给文化部和国家政府，还有大约20%的收入上交给佛罗伦萨当地政府。但所幸我们可以基本实现自给自足。

对于乌菲兹美术馆的项目所吸引而产生的外界捐赠，我们也乐于接受。以前捐赠者的名字都是以大号字体列出。现在这些名字变得很小，字体统一，也不会再出现个人标志。虽然这是一个比较传统的方式，但效果很好。假如十年过去，一个捐赠者再回到这里，他依然可以向自己的家人或朋友展示这个标识。另外一方面，普通游客也不会因为这些标识分散参观注意力。过去对乌菲兹进行大规模捐赠的人，可以自行选择展现自己名字的方式，所以捐赠多的

人会轻易地得到认可，而捐赠少的人则不能得到相同的认可。这导致一个无穷无尽的挫败感循环，所以我们现在想用一种更公平的方式。

Q: 您对文化部的这个任命有什么看法？

A: 对这对意大利博物馆体系的更新有很大帮助，促使他们以更开放的姿态接纳外部的意见，同时也帮助他们更多借鉴其他地区的先进经验。这次任命的馆长中，有7位是非意大利人，剩下的大部分是有外国博物馆工作经验的意大利人，还有一部分则来自意大利地方博物馆和区域性文化机构。此举的目的是为了转换姿态，更新面孔，为意大利博物馆界引入新的战略。

这一举措收到了很好的效果，但这也并不仅是新馆长带来的，预算自主权的改革在其中起到了很好的作用。在这之前，博物馆并没有任何对预算的控制权。而现在，博物馆对预算有着部分的控制权，虽然整体预算还是由多方一起控制。换句话说，如果我们吸引了很多游客，从中获得了盈利，那么博物馆可以决定这其中60%的收益。这在战略上是有好处的，它鼓励博物馆对预算做更好的规划而不是随意浪费钱。这是来自私有机构的经验，也是精英管理模式下的经验。虽然我们并不是私人的博物馆，根据法规，这里依旧是一个国有博物馆，但现在的管理模式却变得更为精明。

Q: 作为第一个外籍的乌菲兹美术馆馆长，在自己的任期内，你的任务和目标是什么？什么是最困难的挑战？

A: 我的任务不止一个，但最主要的就是去改变，让这个博物馆变得对不同人群更加友好，以参观者为中心，让他们融入到整个美术馆之中。行政方面，我的主要任务是去改革陈旧而混乱的行政系统，让它们变得更具功能性。这一部分任务已经完成了，此外则还有其他20余个小任务，所以我还在不断努力中。

通常来说，最困难的挑战就是当下面临的挑战，因为你要全身心关注这个项目。现在在做的一些事情还是机密。当下我的一个主要任务是和建筑团队以及策展人团队合作去概念化我们的新展厅。同时，我们也在重新制作我们的标识，不仅是每幅画和雕塑下面的解说标签，还有路线指示标。乌菲兹现有的路线标识很混乱。我们正在跟不同的团队、人员合作，来共同来完成这些项目。采访/叶滢 编辑/陈璐