

上海玻璃博物馆： 博物馆的造血之道

——对话上海玻璃博物馆馆长张琳

玻璃博物馆可能是中国唯一一家从成立初始便开始全透明在官网上发布中英文版年报的博物馆，
确保一切清晰、透明、公开，诚如玻璃最鲜明的表征和品质。

本刊记者：林莹

上海玻璃博物馆是一座互动体验型的博物馆，自2011年建成开馆以来，不断为公众奉献精彩纷呈的顶尖展览，从一年一度的中国古玻璃特展，到吸收全球顶尖玻璃设计品的Keep It Glassy特展，来自美国、英国、意大利、德国、荷兰、土耳其、澳大利亚、墨西哥、肯尼亚、日本、韩国等共23国的艺术家与设计师参与到博物馆各类展览项目和公众活动。玻璃设计与艺术正跨越空间和语言文化的藩篱，将各式跨型态的玻璃设计作品与艺术藏品共享于众。

2011年，上海宝山一个陈旧的工业园区里，出现了几幢画风迥异的建筑。那就是上海玻璃博物馆，一个一出生就与众不同的博物馆，一个永远在追求新求变的博物馆。

几年前，还有不少人把它和田子坊那家私人的琉璃博物馆混为一谈，为此，上海玻璃博物馆的馆长张琳每次都要解释一番。近几年，知晓玻璃博物馆的人越来越多，很多人甚至在微博、微信上自发推送和它有关的消息。数字时代带给了很多传统事业意想不到的红利，博物馆也不例外。

博物馆不在于它拥有什么，而在于它以其有用的资源做了什么。





随着时代发展与社会进步，社会对于博物馆的功能则提出了更新更高的要求，博物馆的教育学习、娱乐体验、启迪心灵等功能日益得到重视和关注。上海玻璃博物馆始终以跨界、交融为姿态，为玻璃艺术在国内的发展创造更多的可能，更为城市居民提供一种超乎想象的博物馆生活方式。

在《中国广告》的记者特别走访张琳馆长当天，一家汽车品牌正在其场馆中举办活动，据了解，玻璃博物馆每个月接到来自品牌方用于活动发布的场地租赁合作并不少，包括很多中高端汽车品牌和手机、科技品牌，都尝试着围绕“玻璃”的话题结合自身属性做出种种炫目的创意。这跟玻璃博物馆正门前“来博物馆结婚吧”的海报广告一样，吸引着那些渴望新玩法、跃跃欲试的年轻人。



这些不同于以往的做法或点子，正在支撑起博物馆的运营脉络，成为一家有想法的博物馆维系自身的“造血”渠道。张琳希望，人们可以不去狭隘地看待“非营利”的博物馆属性，作为一家造福于民的公共场所，博物馆重要的不是赚钱营利，而在于是否将收入用在公益事业，保持其正向、正循环地运转下去——毕竟，一家完全没有收入来源的博物馆是难以为继的。拜访了上海玻璃博物馆的张琳馆长之后，我们终于明白蕴藏在这个璀璨玻璃世界背后的动人故事和雄心，以及人们沉浸其中感受到的鲜活生机的源头之所在。

博物馆正在迎来“最好的时代”

访谈之初，照例又是一堂区分课。张琳介绍说，“上海玻璃博物馆”与田子坊的“琉璃博物馆”（琉璃工坊创办）是两种不同类型的博物馆，像后者这样的小型博物馆其实在世界各地都有，一般坐落于市中心，可能花半个小时就能参观完毕、纯展览性质的存在（早期介绍琉璃工坊的作品和发展史）。

迄今，玻璃专业出身的张琳，已经游历了全球超过一百家博物馆，其中玻璃类博物馆就超过二十个。而他自身的行业履历，恰恰折射着中国工业发展的几个重要阶段：大学毕

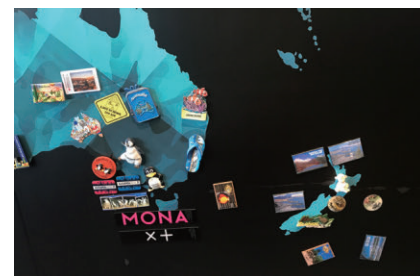
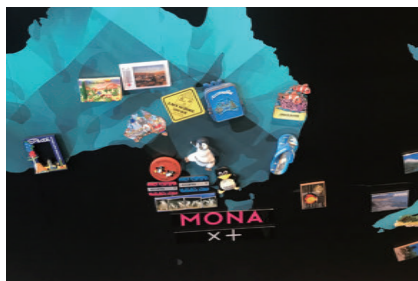
业适逢中国制造业兴起，张琳的职业起点便从玻璃制造业开始。2000年，中国开始流行进出口贸易，他亦改行投身其中。十年后，他开始从事文化创意事业，全身心致力于玻璃博物馆事业。张琳深深懂得，历经制造业时代物质极度贫乏期的人们，已经不单单满足于基本功能性的追求，而是开始追求精神层面的偏好和兴趣。这是工业时代和后工业时代的本质区别，也预示着博物馆正在迎来最好的时代。

张琳笃定，玻璃博物馆是自己值得坚持一辈子的事业。他承认做这行很辛苦，却因为热爱，因为想要引领大家去体验一种叫博物馆的生活方式，默默坚持了六年多。“上海可能是中国最早进入后工业时代的城市——作为曾经最大的工业城市，其最大特征是创造物质，人们对物质的追求可能大于对精神的追求，那时候的上海并不需要这样的博物馆；但进入后工业时代之后，人们对精神的追求渐渐大于对物质的追求。这也是在当下一年会出现400多个博物馆的原因所在，目前，整个中国在国家文物局备案的博物馆已有4500多个。”

参与，归属，探索

人到了一定年龄，会思考一些问题——我到底喜欢什么？可以为这个社会做什么？张琳认定，自己想做件现在没人做的事情，而且这件事对每个人、对社会都有意义。在有了运营一家博物馆的想法后，张琳游历了全球一百多家博物馆，回来之后就下决心去建立、运营一家有新意的博物馆。

在开馆半年后（2011年秋冬之际）即被CNN旗下网站CNN Go评为“中国三个最不容错过的博物馆”（与北京故宫博物院、西安秦始皇兵马俑博物馆并列），得到了来自权威媒体的首肯和鼓励。CNN的记者甚至前来拜访了张琳。“与那名记者聊过之后他告诉我，他将中国的博物馆分为三类，中国太多的博物馆是在做一些中国古代文明的展示、研究和教育，这也是过去博物馆最需要去做的事情，因此在这一类中最不容错过的是‘中国国家博物馆’，使用面积最大且藏品数量最多；第二类是遗址博物馆，其中最不容错过的是‘秦始皇兵马俑遗址博物馆’，毕竟，在遗址博物馆中，没有人比秦始皇更奢侈；第三类就是探索类的、实现互动体验、社区化的新型博物馆，在这方面现今中国还很欠缺，但像玻璃博物馆这样的可以成为未来我国的一种发展趋势，就如同我常说的‘一个博物馆可以成就一个城市’。对人们来说，一座博物馆不仅可以梳理、了解城市的过去与历史，更可以探索未来的无限可能。重要的是，改变了人与艺术之间的关系。”几百年前的欧洲，摆放在艺术品之下的厚厚底座令人们只能仰视艺术，后来，底座被拿掉，人与艺术之间开始对等地平视，今天，人们开始真正融入艺术，艺术开始很自然地紫



这些冰箱贴即来自张琳游历的一百多家博物馆

绕于生活的方寸间。

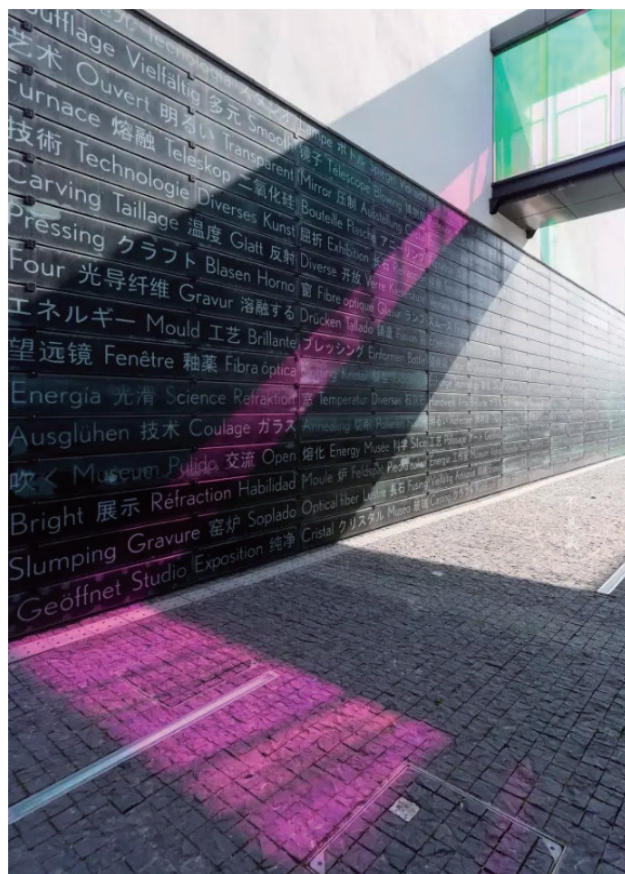
的确，在中国有很多博物馆，会引导人们去研究这座城市的过去，但暂时没有一座博物馆在探索未来可能性的层面上做到极致。历史固然需要了解，但更有趣的是探索未来。张琳头脑中一个理想型的博物馆，并非是一个止于研究、展示、教育功能的冷冰冰的机构，而是拉近与大众距离，关注“人”本身，让人们有参与感和归属感并获得精神上愉悦的综合空间。

为此，上海玻璃博物馆内部针对儿童特别设置了“儿童玻璃博物馆”，以儿童为主角，玻璃为主题，专门设计了一个针对4—12岁小朋友，以游戏带动认知、让玻璃艺术萦绕孩童生活的项目。让每一个人从小到老都可以从中找到自己的兴趣点，带来归属感。

让玻璃艺术萦绕你我生活

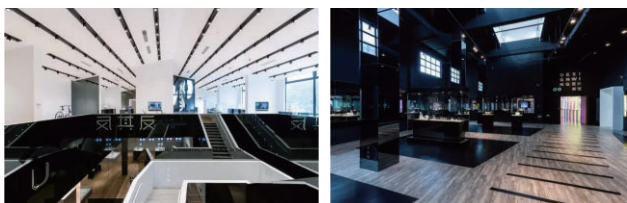
理想中的博物馆是可供市民互动、体验和分享的空间，它不止于传统意义上集研究、展示、教育等功能为一体的“冷冰冰”的机构，更需要具有市民参与，人与博物馆紧密依靠的特征。博物馆的社会职能更多的应体现在提升市民的归属感，拉近与大众的距离，其终极目标是营造一种博物馆的生活方式。

诞生于上海玻璃仪器一厂旧址的上海玻璃博物馆，骨子里就是粗犷工业风和细腻清透感并存的，创新求变是刻在基因里的。从2011年开馆至今，六年的时间里一直在搞事情。最直观的，就是她在不断“长大”。从一个主馆加一个热玻璃演示区的“低配版”，不断升级，陆续开拓出伽蓝画廊、



虹之桥

Keep It Glassy、儿童玻璃博物馆、玻璃迷宫、设计新馆、原生态工厂等主题展馆和体验区，一个专注玻璃艺术的主题园区逐步成形。到6周年庆典时，已经有了17个主题鲜明的展厅。



相比主馆强调内敛含蓄的沉浸式艺术氛围的黑色调，设计新馆更加明朗开放，拥抱日光，成为创意生长又浑然天成的展示舞台。两处场馆如同“黑夜”与“白天”一样，关联互生又各富秉性，通过一座流光溢彩的“虹之桥”紧密相连，带来层次更为多样的参观体验。

这是一个灯工玻璃加工工厂，迈入大门，就是从视觉到听觉全方位的怀旧体验。师傅们个个仿佛大隐于市的高人，沉浸于自己的玻璃世界，完全不理睬周围的聒噪，熟练地操纵手头的工具，你会觉得所谓的“工匠精神”就充盈在这间厂房里。

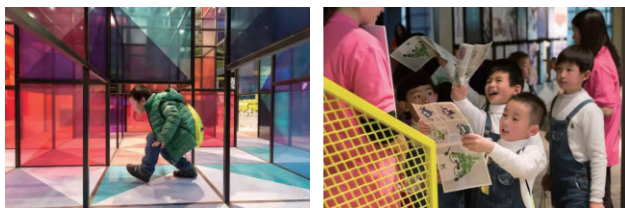


每个到过彩虹礼堂的人应该都会觉得这个名字恰如其分。其实除了空间本身如彩虹般绚烂，“彩虹”这个名字如今是有着另一层显性的含义的。从官微的推送来看，上海玻璃博物馆似乎是国内第一家表明对LGBTQ群体持支持态度的博物馆，虽然不是以明文的形式。



儿童玻璃博物馆是中国唯一一座针对儿童设立、强调可触摸与互动探索的博物馆。在这里，孩子可以看到博物馆吉祥物“玻玻”和“璃璃”的故乡：玻璃之城。在诸如：阳光沙滩、玻璃马戏团、热力梦工厂等不同的单元里，4-12岁的儿童们可以学习到所有与玻璃相关的知识。最棒的是，还可以亲手触摸所有展品进行互动！据馆方的介绍，2016年来到

上海玻璃博物馆的观众超过18万，其中家庭型观众占了一半。设立儿童馆的初衷是发现有些互动展区项目深受孩子们的欢迎，但体验空间不够宽敞；另外希望通过儿童馆这个区域的设置，能让家长放心地把孩子们安置在这儿，在孩子们随心所欲地探索属于自己的玻璃世界的同时，自己可以抽出一段时间，安心观看其他展览。



帐篷夜是上海玻璃博物馆的招牌项目，甩掉课业和工作的负担，逃离空气混浊的空调房，赶走夏夜的闷热和乏味，给予孩子在参观过程中的有趣的寻宝任务，有目的有意义地参观博物馆。通过与馆内的各种角色扮演者们交谈，寻找答案，完成一对一问题回答，丰富参观体验，了解玻璃知识与文化寓教于乐，更让孩子有完成任务的快乐。



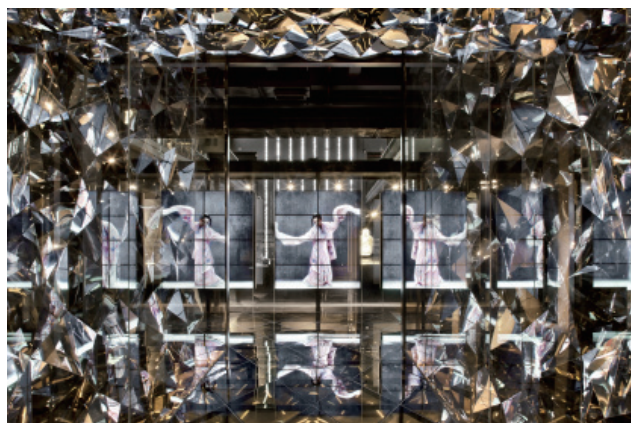
如今去博物馆不剁个手总觉得缺了点什么。上海玻璃博物馆开创了“玻心璃语”品牌，发现了一批设计师，脑洞更大，质量更优。



除了单纯的买买买，上海玻璃博物馆还提供了让你自己动手的机会。在DIY体验区，你可以掌控火焰，眼见着各色玻

璃在自己手中熔化、扭转、膨胀，凝固为各种出乎你自己意料的造型，绝对成就感爆棚！

一周年慈善活动，二周年捐赠活动，三周年鼻烟壶展览，四周年建了新楼，发起“玻璃心感恩有你”活动，五周年“博物馆设”，六周年“蜕变逐新不止步”邀请当代艺术表演的周年庆互动……张琳对于自己孩子般的玻璃博物馆的每个周年庆活动如数家珍。不论是从公益入手，还是拥抱科技致敬院士，让人们近距离接触这些有趣的玻璃文化，都是一脉清晰的思路和本心。五周年为了使博物馆不断生长，打造了一个新馆——一个黑夜一个白天。六周年即2017年，提出了“蜕变逐新不止步”，邀请了当代艺术表演，更靠近年轻人的同时希望与他们一同探索未来。



建馆以来，上海玻璃博物馆就始终处于“未完成”的状态之中。不同于冷冰冰一成不变的传统文化机构，上海玻璃博物馆秉持“新旧结合，有机再生”理念，逐年稳步成长，展现不一样的惊喜与改变。从六年前建馆时仅有主场馆、古玻璃珍宝馆、热玻璃演示区三大展区，包括辅助设施在内共3500平方米建筑面积。到2017年上海玻璃博物馆六周年之际，迎来了博物馆的全面提升与改造，为公众诚意呈现了十七处全新展区，建筑面积共计15820平方米，其中展示展出面积达7680平方米，博物馆共持有藏品计1200余件。上海玻璃

博物馆如同有机的生命体一般，不断地茁壮成长，吸引公众数次回到博物馆。

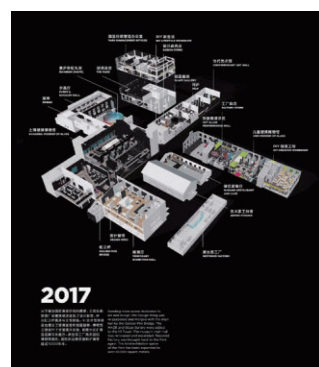
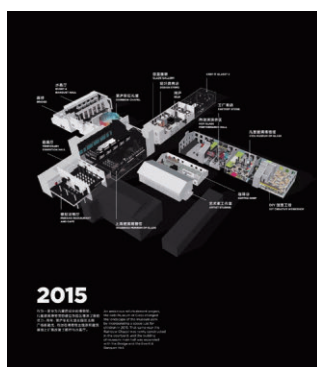
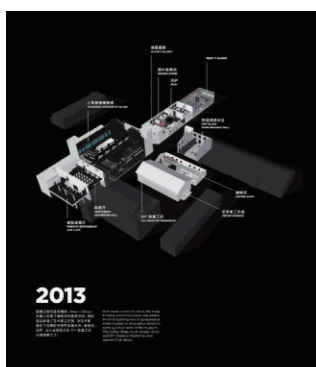
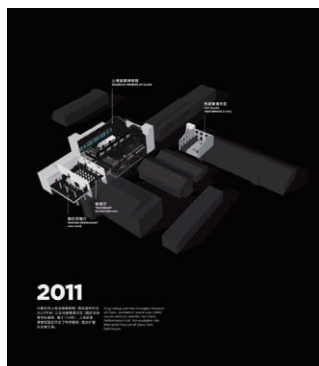
作为承载着重要社会使命和文化传播功能的博物馆，不仅需要严肃而细致地对待每一件或古老或年轻，或大或小的艺术品，同时也需要充分考虑观众参观体验与精神需求。如同热情似火的熔融玻璃在最终冷却成型的前一刻，当踏入上海玻璃博物馆万花筒入口的第一步起，观众可以尽情期待一个全新的博物馆体验。



面对城市中渴求艺术，追寻新鲜的年轻人，不仅奉上了连续两届“Keep it Glassy 国际创意玻璃设计展”，展现玻璃创意设计的国际化视野与非凡成就。



开启与当代艺术跨界重要项目“退火”。由博物馆邀请当代艺术家探索玻璃艺术的边界，不断触发当代艺术与玻璃这种材质的沟通、交融与迸发。





博物馆的创意与营销（中）

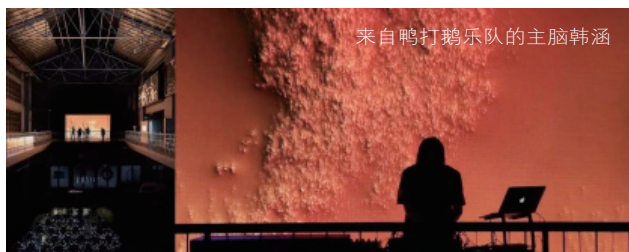
2017年6月4日，上海玻璃博物馆邀请热爱时尚、追逐先锋的人们戴上酷炫的眼镜，不照本宣科，只讲感官享受，加入一场沪上最夯的新概念艺术派对！



在全新改造完成酷炫前卫的上海玻璃博物馆空间中，请来了常驻悉尼的当代艺术家 Justin Shoulder 作为特别嘉宾。Justin Shoulder 是一位游走于行为艺术表演、雕塑、视频和夜生活记录的艺术家的。他的“奇异生物”系列（the “Fantastic Creatures”）是基于酷儿祖先的神话发明的。Justin Shoulder 为每个角色制作了独有的手工服装和身体语言，建立起酷儿、移民、精神和跨文化间的非凡体验。



同时邀请来自鸭打鹅乐队的主脑韩涵，在艺术品环绕氛围下带来特立独行的 Live-set，融合了电子乐、爵士和部分数学摇滚的强音浪，直击人心。



年轻一代的市场，并不仅仅是常规意义上的品牌商、广告主们关注的重心，也是张琳一直在思考的核心问题。为了了解现在的年轻人所思所想，喜爱偏好，一个当代艺术项目“退火”应运而生。与很多美术馆不同的是，玻璃博物馆做的不仅仅是一场“买卖”，将藏品买过来之后展览，更愿意做属于自己的项目，扮演能够自己发声的角色，而“退火”（玻璃工艺中的一道工序）恰恰是遵循此意的一个过程：玻璃材料对技术的要求特别高，材料费用不菲，很多艺术家不愿意去制作，但玻璃博物馆愿意和他们一起去共同创作一件作品，所谓“跨界新生，退火重生”，在拥有这件作品的同时还建立起联系，成就属于一家博物馆的新故事。

在我们拜访张琳馆长当天，一家汽车品牌正在其场馆中举办活动，据了解，玻璃博物馆每个月接到的来自品牌方用于活动发布的场地租赁合作并不少，包括很多中高端汽车品牌 and 手机、科技品牌，围绕“玻璃”的话题结合自身属性做出种种炫目的创意。这跟玻璃博物馆正门前“来博物馆结婚吧”的海报广告一样，正在成为博物馆维系自身的“造血”渠道。

对那些博物馆爱好者而言，博物馆的婚礼会是与众不同和令人难忘的。不仅让建筑物有了生活的气息，也让历史建筑在社区生活中又留下了新的记忆。想想若是在这样的博物馆一起约会做漂亮的热熔玻璃，在彩虹礼堂有一个梦幻的婚礼，之后还能带着宝宝到儿童玻璃博物馆玩游戏，大约就是在博物馆萌发的浪漫愿望了。

张琳馆长希望，人们可以不去狭隘地看待“非营利”的博物馆属性，作为一家造福于民的公共场所，博物馆重要的不是赚钱营利，而是是否将收入用在公益事业，保持其正向、正循环地运转下去——毕竟，一家完全没有收入来源的博物馆是难以为继的。除此之外，最重要的是博物馆的一切要透明——玻璃博物馆可能是中国唯一一家从成立初始便开始全透明在官网上发布中英文版年报的博物馆，内容包括展览、员工、花费和展品、策展等，确保一切清晰、透明、公开，诚如玻璃最鲜明的表征和品质。秉承这一轨迹，期待玻璃博物馆走出一条属于自己的特色、创意之路。上海玻璃博物馆将始终以全新方式感染着所有观者和所在社区。

后记：

如同玻璃本身材质所拥有的万千变化一样，上海玻璃博物馆将始终以独特的姿态让公众想象，理解，创作，分享玻璃的无限可能。

博物馆不仅仅是收藏过去，记录历史的刻板保险箱，更应该成为引领未来，激发无限创意与灵感之地。✦



左图：新近改造的场馆；右图：全新面貌的玻璃屋

附：路漫漫兮修远

上海玻璃博物馆馆长 张琳

在2012的中国当代艺术界，最令人瞩目的一条新闻不外乎是著名当代艺术收藏家乌利希克博士将1463件中国当代艺术作品捐给了香港M+博物馆。希克博士令人印象深刻的收藏包括张晓刚、曾梵志、刘炜等数十位中国顶级艺术家具有历史意义的作品。在重量级中国私人藏家建立非国有博物馆或美术馆风气日盛的今天，我一直非常好奇，为何作为拥有大量珍贵收藏的希克博士没有自己身体力行地开一家博物馆。在2017年6月，我有幸与希克博士夫妇共进晚餐。席间，我向他们提出了这个萦绕心头已久的问题，希克博士的回答却是出乎意料的坦白和直接：“做一个博物馆需要耗费大量的精力和时间，我做不到这样的投入。”这样简单的一句话背后不仅仅是自谦和低调，更是对博物馆事业的清醒认识：做一个好的博物馆，是需要何等的心血和努力。无论是可见的资金还是无形的精力，这背后的巨大付出未必是旁观者所能想象。

这让我回想起，在创立上海玻璃博物馆之初，到底要做一个怎样的博物馆，如何确保一个博物馆健康长久地运转，始终是我与团队成员思考的重要问题。在考察了世界各地上百个不同类型的博物馆之后，有幸的是，我们逐渐摸索出了富有自己特色的博物馆经营之路。

今天，“互联网+”时代已经到来，历史悠久的博物馆事业同样也被裹挟其中。在这样来势汹汹的挑战和机遇中，我们需要打破传统思维方式，需要颠覆的思想，以造就无所不在的创新。在坚守博物馆作为公共文化机构本质与承担重要社会职责的同时，我们决心突破这种审视博物馆的固有目光和局限，拉近博物馆与观众之间的距离，让观众走近博物馆，让博物馆贴近观众。“观众，同博物馆藏品一样，是构成博物馆不可或缺的基本要素”。博物馆之名在其实，而非仅在其形。作为承载着重要社会使命和文化传播功能的博物馆不仅需要严肃而细致地对待每一件或古老或年轻，或大或小的艺术品，同时也需要充分考虑观众参观体验与精神需求。

不同于冷冰冰一成不变的传统文化机构，上海玻璃博物馆秉持“新旧结合，有机再生”理念，逐年稳步成长。如果说上海玻璃博物馆主馆是面对全年段、最富有知识深度和广度的玻璃普及教育阵地，那么我们针对孩子们特别建立了儿

童玻璃博物馆则是一座玻璃知识游乐园。这座“酷玩、酷炫、酷乐”的玻璃之城引领孩子们在玩乐中学习知识、接触玻璃，在这里我们携手美国塔科马玻璃博物馆共同进行的“天才玻璃梦想家”项目鼓励儿童大胆设想，无尽创造，保护孩子们珍贵的想象力和童真创意。而面对城市中渴求艺术，追寻新鲜的年轻人，上海玻璃博物馆为他们奉上了连续两届“Keep it Glassy 国际创意玻璃设计展”，展现玻璃创意设计的国际化视野与非凡成就。在这短短六年期间，上海玻璃博物馆不仅受到了业界的由衷认可，也受到了观众的真心喜爱，更解决了对非国有博物馆来说最艰难的自我发展和生存挑战。丰富的公共教育活动，完善的公共服务设施，使得上海玻璃博物馆的广度和纬度日益提升，为不同背景兴趣、不同年龄层次的观众展现不一样的惊喜与改变。

“蜕变逐新不止步”，正如博物馆六周年所提出的口号，上海玻璃博物馆从未裹足不前，同样在不断超越和突破自己。2014年正式开启与当代艺术跨界重要项目“退火”，由博物馆邀请当代艺术家探索玻璃艺术的边界，不断触发当代艺术与玻璃这种材质的沟通、交融与迸发，将玻璃玩出无限可能。而今年的“天才玻璃梦想家”项目又突破性地融入了公益与环保概念，上海玻璃博物馆邀请所有怀揣梦想与激情的人，将可能遗失已久的梦想收藏在玻璃瓶中，一起帮助孤独症孩子们实现自己的梦想，给“星星孩子”梦想开花的机会。自2011年建馆初即被CNCN网站评为“中国三个不容错过的博物馆”起，上海玻璃博物馆始终以跨界、交融为姿态，为玻璃艺术在国内的发展创造更多的可能，更为城市居民提供一种超乎想象的博物馆生活方式。当踏入上海玻璃博物馆万花筒入口的第一步起，观众可以尽情期待一个全新的博物馆体验。

知易行难。经营一家博物馆从来不是一条简单的道路。这条道路可能孤独，却注定充满艰难。同样，这条漫长的道路也才刚刚开始，如何掷地有声地走下去需要几代人的努力和奉献。

道阻且长。我们依然有毅力有信心坚定前行，去做一个有尊严的博物馆，做一个可以影响世界的博物馆。

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。■