

## 馆长的客厅

### 学界业界共议后疫情时代博物馆

主持人：欢迎大家光临上海玻璃博物馆9周年庆，这里是9周年庆特别对谈“馆长的客厅——学界业界共议后疫情时代博物馆”的特别活动现场。首先特别感谢各位观众冒雨前来光临我们今天的特别活动，也感谢各位媒体朋友、合作伙伴以及我们的同行们光临此次活动。

先有请我为大家介绍今天的两位主角，一位是郑奕博士，她是现任复旦大学博物馆馆长、副教授，欢迎郑奕博士。另一位是我们的掌门人，他是上海玻璃博物馆创始人，馆长兼执行总裁张琳先生。今天两位会在这里为我们谈一谈当下我们最关心的博物馆界的话题，同时也为我们来探讨一下我们对博物馆界未来的期望。现在我把话筒交给两位。

#### 对谈环节

##### 从0到1：上海玻璃博物馆的前世今生

张琳：好，非常感谢郑老师在这样一个大雨天，是吧？来到上海玻璃博物馆来做一个特别的节目。我们做这个节目的目的是为了庆祝我们的9岁生日。我们9岁了。确实在疫情的当下，我们感慨万分，怎么我们竟然能够9岁了，不容易呀。所以我想今天可能我们还是希望就疫情后的博物馆，包括上海玻璃博物馆，因为您也是非常了解，能展开一些话题的讨论，也希望我们在座的一些观众或者是媒体感兴趣，如果大家有什么问题也欢迎参与起来一起讨论。好吧，我们就开始好吧？

郑奕：好，谢谢我们玻璃博物馆的邀请，谢谢我们张琳馆长。其实今天是一个好日子，除了是我们玻璃博物馆9岁生日全面开放，同时也是父亲节，所以首先要祝我们张琳馆长节日快乐，也祝我们在座的各位宝宝们节日快乐。

张：谢谢。

郑：那么讲到玻璃博物馆的从0~1，1~2的发展，我觉得我自己很幸运，不只是见证了它的成长，同时我

觉得我也伴随它的成长。因为和张琳馆长的结识是 2009 到 2010 年左右，当时我自己还是博士生。然后我 2012 年博士毕业，开始在大学里面教学和科研工作，那么自己学业上不断地发展，事业上不断地发展，然后从去年开始兼职我们大学的博物馆馆长，所以我觉得不只是我见证了它的成长，我也伴随它的成长。所以第一个想抛给馆长的问题是，就是，能不能跟我分享一下，其实我想这也是在座各位的一个最大的问题，能不能为我们讲述一下这个馆从 0~1，1~2 背后的故事。

张：好的呀。那个，非常幸运，那个就是我们今天在座的还有我们从 0~1 的时候的一个共同的合作伙伴，我们罗昂设计的设计总监 Frank 先生，那么等一会我肯定讲 0~1 的时候会带到他。

那么其实大家可能很感兴趣：你怎么想到做一个博物馆？为什么去做一个玻璃工？其实在 9 年里有非常多的朋友会问我这么一个问题。那么其实我做这个玻璃博物馆也是非常偶然的一件事情。我记得我认识 Frank 大概是 09 年，我第一次告诉他我要做一个博物馆，他竟然问我：你疯啦？你为什么要去做一个这个东西？而且在这么一个宝山这么一个地方，都是集卡，没有人来的。你为什么在这个地方去做一个玻璃博物馆？当然那个时候我就告诉他的一个故事，其实我在做玻璃博物馆之前，是做进出口贸易。那么由于做进出口贸易，就在那个时候非常有机会去全世界各地做生意。

08 年的时候，我有机会去了英国伦敦，去看了一个著名的大家可能也都熟悉的博物馆——大英博物馆，那么那个时候的大英博物馆已经非常非常的厉害。我讲的厉害，不是他的展品，不是他的空间，是他的一种服务。就有一个看上去很亚洲的姑娘就来找我，她说你需不需要我帮助你？讲中文，非常亲切。我说好，你能讲中文帮助我当然是最好。那么她就带着我去进行博物馆的参观。她告诉了我一个可能是背后的故事，她就问我，她说你知道大英博物馆是怎么会有有的？什么时候开始成立的？

那么当然像郑老师这样，学博物馆学的这个博士她肯定是很清楚，但是对我一个做进出口贸易的，肯定是非常感兴趣的一个话题。那么她就告诉了我这个背后的故事：1753 年有一个英国的医生叫 Hans，他喜欢做收藏。在他临近离开人世的时候，他写了一个遗嘱，他把他一生收藏的 7000 项各种各样的人物和宝贝他就捐给了大英政府。在这么情况下大英政府也很牛，他说你捐给我这些东西我没有房子，我怎么去展示给公众看？他就征求他的国民的意见，我们是不是可以加点税？交点税了以后，可能我们政府就有钱了，我们就可以去盖一个 building，盖了一个 building 以后就可以让我们的国民去看这些文物，全世界的东西。所以大家于是乎都同意，那么接下来就有了大英博物馆。我听了这个故事以后，我就感觉，我在做玻璃进出口贸易的时候，有非常多的这些全世界各地非常好的一些产品，我想我是不是应该也回去做一个博物馆？而且那个时候大家知道进出口贸易随着人民币的升值也越来越难做，于是乎我回来了以后，我就坚定

了想做一个博物馆的这么一个信心。

那么当然了，想做一个博物馆也是跟大英一样的，需要一个 building，对不对？那么我就找到了 Frank，我就跟他讲我有一个 building 是吧？这个 building 过去是一个玻璃工厂，那么我希望把它改造成一个博物馆，你说是不是可以？他那个时候心里面是认为不可以，但是他想要做我的设计费，他就说可以。那么这样的话我们就开始合作，就开始了上海玻璃博物馆的 0~1。

郑：谢谢馆长跟我们的分享，那么我们说从 0~1，这是一个又破又立的一个过程，所以 0~1 一定是最难的。馆长能不能跟我们讲讲在这个过程中有没有一些特别难的事，给您特别大的挑战。

张：有，非常多。那么反正因为正好今天 Frank 坐在这里，我讲这些挑战的事情肯定是跟他都有关系。而且前天宝山区的那个时候支持我们做这个项目的的一个副区长，他也来了。他在跟我也在做了一个回顾，我们回顾一下玻璃博物馆当初是怎么克服困难的。

那么第一个非常难的就是我们这个博物馆，大家知道前身是工厂，所以这块土地是工业用地，不是文化用地。当然那个时候可能政府也没分的这么清楚。当然现在我们这一块政府的规划是文化艺术用地，那么当然因为是有这个博物馆，这个博物馆做的比较好。那么为什么说带到 Frank 呢？就是大家看现在进来的长江西路，长江西路的门口原来是有一排房子的，我们并不是博物馆的建筑直接面对马路的。那么大家知道按照我们中国人的思维方式，靠马路的是什么？是商铺对不对？商铺是不是可以做生意？特别可以收租金的，特别值钱的地方。而且马路还有趣是什么呢？这个房子一半是我的，一半是邻居的，并不是全部是我们的。

那么 Frank 他给我设计博物馆的时候，第一个他就讲前面一定要有个广场，而且是要有一个大广场。我一开始就感觉疯了么？把房子都拆掉了？这个是商铺，再怎么这是上海的房子，都是几万块钱一个平方的，你就把我拆了？所以我是万般的不舍，因为那时候对博物馆的理解可能跟今天也不一样。那么我就跟他一直在 argue，我说这个不行，我不能拆，我要做生意的，这个博物馆可能会亏钱，那么这些商户可以收租金来养这个博物馆。我说你不能拆，拆了我这个博物馆可能就不干了，是吧？在这些问题的时候他不妥协的，哪怕是赚了我的设计费，他也不妥协的。他说不行一定要拆。那么两个人在僵持。

僵持的时候，他有一天抱了一个老虎来找我，什么老虎呢？看来是一个玩具的老虎，一个 toy, soft toy。我想这个人有点怪，他今天买了这么大一个老虎，怎么？给我女儿做礼物啊？因为那时候我女儿还小是

吧？他跟我讲什么？他讲不入虎穴焉得虎子。他说你要想做一个博物馆，你一定是需要前面有一个公共空间。他说除非你是做一个博物馆是讲的玩玩的。我说不是，我是肯定要做的。所以我们那个时候就克服了各种各样的困难，一个我损失了非常多的资产，对不对？房子拆了；还有我还要去把邻居的房子买下来，也把它拆了是吗？这样的话大家可以看，现在玻璃博物馆门口有一个非常广阔的这么一个广场，那么到了夏天大家都非常容易这样进来。不管你是坐公共交通还是坐自驾车，那么我们在这边进来都非常的方便。

那么其实这个也就是从 0~1 的时候碰到的这一些小的困难，当然这只是一部分。因为今天由于时间关系，我也不一个一个例子的讲了，就讲一个比较有趣的这么一个故事。

郑：这个有趣的故事其实我也是第一次听到，也谢谢 Frank 设计师的一个非常前瞻性的眼光。因为我记得我是去年前年的时候承接了国家文物局的一个课题，就是研究博物馆年报制度。然后我在阅读美国大都会艺术博物馆的年报的时候知道说，它后来的建筑的一系列的更新改造，包括它现在拥有的台阶和喷泉，给予他今天的发展其实带来了非常大的助益。民众都反映说你绝对不能动我们的台阶和喷泉，虽然说在纽约寸土寸金的地方，其实它的丰富空间也不算很大，但是之于民众是一种必需。同时也给整个博物馆提升了它的公共空间和展教空间的这样的一个比率，所以我觉得 Frank 先生的举动的确是非常具有前瞻性的。

### 非国有博物馆的困境

郑：刚才张琳馆长也提到了，其实作为一座非国有博物馆的话，我们从 0~1 也好，1~2 也好，面临的困难是比国有博物馆更多的。因为我曾经听龙美术馆王薇馆长，她谈她因为当时在徐汇滨江那边做博物馆，她就讲到说你们不要小看每天的水电煤啊！工业用地和民用，还有艺术和文化用地的水电煤都是差距很大的，所以真的是非常不容易。

张：像我们到现在还付工业用地的水电煤，比民用的大概贵三倍。而且国家文物局已经有明文规定的，一视同仁。我们拿了国家文物局的文件去找上海市供电公司。他跟我讲，没用的，我不认可，我不是属于国家文物局领导的。他说你有本事拿上海的。我没有本事我就算了，我们就付。

郑：所以这也呼唤我们政府的顶层设计和中层设计，在各个部委之间，各个部门和单位之间需要有更多的联动机制。因为一视同仁，这个其实是属于我们 2015 年的博物馆条例，那么是我们博物馆界的最高大法。而且根据最新的数据，就是今年的 518 国际博物馆日，刘玉珠局长公布的最新的数据，我们的非国有博物馆增速是远超国有博物馆，现在已经达到了三成。所以其实是一个非常庞大的成员。

## 你们如何定位自己？

郑：好，我下一个想问馆长的问题，讲到我们博物馆的0~1，1~2，就是我非常想了解它的一个定位的问题。因为我们知道上海玻璃博物馆其实它有一系列的“之最”，比如说国内第一座以玻璃为主题的博物馆；还有我们可能已经去过或者即将要去的，就是它内设了一个儿童博物馆，是以玻璃为主题的。这其实都是它记录上的之最。所以我想问问馆长，这些定位是一开始就有的吗？然后在这9年的历程里面有没有一些调整和改变。

张：应该说是一开始就有的。因为今天非常好，我刚才一直在讲 Frank 在，我非常开心。我们在讨论博物馆的时候，其实我们是做过很多次非常有价值有意义的讨论，是什么呢？设计公司，他那个时候把博物馆分成一类博物馆和二类博物馆，什么叫一类博物馆？什么叫二类博物馆呢？他认为就是说如果你是在市中心，博物馆参观的时间是少于半个小时的，只有一些简单的常设展的话，他就把它定义为一类博物馆。它这个定义非常简单，就是看你参观时间。因为对大家在社区工作或者生活的这些市民来讲，他可能偶尔来去一个博物馆，交通也很方便，可能他就感觉我去看一下，半个小时他就走了。他的时间成本，交通成本对他来讲都几乎没有，所以很方便，是吧？他说你这个属于第二类。

第二类博物馆是什么呢？他说你从市区，大家可能刚才也是的，过来可能要花半个小时以上，甚至于40分钟到45分钟的路途的时间。那么第二，他说人家来了这么点时间，也让人家半个小时走，这个时间成本太大了。我们不讨论价格，我们只讨论时间，他说你这个时间成本太大，所以他说你应该留住人家。他那个时候给我的一个设计标准，他说留着人家两个小时以上。我印象非常深刻。那么所以我们在设计博物馆的时候，其实就想如何把人家留在这里两个小时以上呢？那么我们就考虑去做叫互动体验型的这么一个社区化的博物馆。因为我们一开始就非常强调互动体验。我们可能是全中国的博物馆行业里面，第一个开始有DIY项目的。最早那个时候所有的国有博物馆也好，非国有博物馆也好，那时候他们就根本没想到在博物馆里面可以动手做东西。

郑：您还记得DIY这边是始于几几年吗？

张：2011年。一开馆就有。2011年我们就有DIY项目，我们开馆的第一天就让很多的观众去动手可以做东西。那么第二个我们非常注重就是说这种体验，所以我们2011年开馆的时候就有吹玻璃表演，让大家可以看吹玻璃表演。吹玻璃表演的时间是半个小时，当然那个时候是免费的。至少因为很多人是没有去过威尼斯，所以他不会看到吹玻璃表演。

郑：我去过威尼斯，也没有看到过吹玻璃表演。

张：是吗，哈哈，你可能没去 Murano。威尼斯它有一个小岛叫 Murano，Murano 那个岛上，就会有非常多吹玻璃的表演。那么我们一开始就有了吹玻璃的表演以后，我们那个时候成功地把观众留在博物馆两个小时。那么所以大家哪怕开车来，他的时间成本就相对来说比较划算，他可以待在这边时间比较长。当然了，那个时候 Frank 也告诉我一个缺点，什么意思？他说时间长他要喝水，怎么买水？我说这倒是，所以后来我们就把博物馆做成了 Museum+Coffee+Shop，整个一个整体，我们把它叫博物馆。那么后来由于这是一开始的定位，那么随着我们要考虑生存问题，我们还要考虑可持续的能够让博物馆得到发展。所以我们到 2015 年的时候，感觉家庭、亲子在博物馆的属性是刚需。所以我们在 2015 年做了儿童玻璃博物馆，就这样慢慢的就是形成现在这么一个规模。我们从最开始的 3000 平方的场馆，一个场馆，到现在为止，已经整个面积超过 2 万平方，18 个场馆。所以 9 年就是通过这么一步一步发展到今天的。今天我们不单是希望吸引亲子家庭，我们还希望吸引时尚青年，这些爱好艺术，爱好文艺的青年，所以我们现在是希望这两块都能够给观众带来非常好的体验。

郑：所以我们是属于目标受众当中的时尚青年。然后其实我觉得玻璃博物馆发展至今，它其实已经不是一个单纯意义上的 Museum，它其实是一个 Museum complex，它是一个集群。刚才张馆长已经揭晓了这个 18 号，所以去年的时候我们已经在交流说，已经到了不得不编号的时候，否则的话太多了，大家会混淆。已经到了不得不将这些珍珠串成线的时候，然后形成面的一个规模。

我觉得也很好奇，刚才馆长提到了，Frank 提到了，有一类博物馆和二类博物馆这个分类，我觉得很有趣。但是这边也想跟各位来分享一个新的分类。其实去年我在采访张琳馆长自己做项目，做课题的时候，采访的时候也问到过他，我们有交流过，就从国际的城市规划者的角度来说，他们会把博物馆分成两类，就从城市规划的角度：会把博物馆一类叫做 Neighborhood Museum，社区性的博物馆；还有一类叫做地标性的博物馆，Landmark Museum。但是这两类博物馆本身它并没有孰优孰劣之分，它的一个区别在于哪里呢？它主要是通过观众结构来体现的。也就是说如果你一座博物馆当中，观众结构当中游客越多，那么它更倾向是一座地标性的博物馆；如果游客相对少的话，更容易是一个社区性博物馆。所以我说我们复旦大学博物馆是一个当仁不让的社区性博物馆。但是地标性博物馆我后来就做了相关的研究，因为为什么说大家越来越注重游客的这个比例，因为游客花的每分钱其实不只是为这个博物馆，也为当地经济做出来的贡献，会带动衣食住行用。所以我们知道博物馆免费开放是始于 2008 年，当时是中央的整个顶层设计。但其实全国最早的是始于浙江省，而浙江省最早的是始于杭州市。他们当时就发现说如果博物馆不免费的话，三座当中我挑一座，可是如果都免费，西湖边上的都免费，大家的心态就是说我都想去，或者我至少要比原

先去的更多。时间越长，消费也越多，所以对地方经济的带动很重要。

那么我就想问问馆长，今天发展至今，您觉得您的博物馆还是一个社区型博物馆了吗？还是说在往地标性博物馆晋升的路上，或者说已经是一个地标性博物馆？因为我们知道说它本身也是一个4A景区，所以我觉得玻璃博物馆在文旅融合的这样一个背景下，其实它已经是一个先行者。

张：应该说老实话，如果没有这次疫情的话，我当然是希望成为地标性博物馆。因为非常可能也自豪地讲，在非国有博物馆的这么一个领域，其实像我们这种规模其实已经是属于非常大了。因为我现在也一直很confuse的是什么呢？往往大家对博物馆，除了对这些地标性的博物馆，大家可能都知道要花很多时间。

我举个例子，你去大都会博物馆，可能你在预测时间的时候，你就会讲我今天一天。我去年5月份在纽约，我同事跟我一起去，他们都非常激动地讲，他们可能都是第一次去，我们是不是可以安排一整天啊？对吧？当然我肯定是满足他们的要求，他们偶尔去纽约，去看大都会博物馆，你不给他一天，他不是白来了吗？他怎么对得起他这张机票对吧？那么由于我因为去的次数很多，我会这一次去看什么厅，下一次去看什么厅对吧？我就把它分开来。那么其实他们看完了以后告诉我一天都来不及，所以我们上次去大都会博物馆，我们后来按照行程还多了半天。

而且大都会博物馆非常好的是什么呢？他很nice，他那张门票可以用三天，就说你买了一张门票，你今天不是走了吗？没关系的，你明天后天也可以来。他这个博物馆太大了。所以像地标性的博物馆，其实你肯定是会安排非常多的时间去参观。那么像我们这个叫行业类专题类的博物馆，大家脑子里其实有一个固化的这么一个概念，去玻璃博物馆半个小时差不多了，一个小时最多了。那么往往他在没有来，他也对我这边了解的不多，这么一个情况下，他就选择不来了。要花半个小时来，结果看一个小时可能就走了是吧？时间成本不合算，他就不来了。他有脑子里固化，像你们这种博物馆就一个building，是吧？一个building看看一个小时最多了，他不知道我这边，其实我刚才讲18个场馆，是到8周年。我知道去年又增加了2个，现在是20个，是吧？像我们这种博物馆，我又没法讲，我是一个博物馆的综合体，对吧？我有什么什么。我们虽然现在也叫博物馆Park，但是对大家来讲，大家可能更关注的你是一个博物馆，他把Park忽略了，他不会去。因为没有博物馆公园的或者叫博物馆Park，园区，这么一种国际称呼概念。所以就变成很难。你要让大家来了解你，你怎么为自己画像？很难。那么所以我想如果我们成为一个地标性博物馆的话就不难了，因为大家都知道了。所以这其实肯定是上海玻璃博物馆希望努力的方向。

但是在疫情的冲击下，那么我慢慢的感觉可能也不一定要大，等一会我们可以围绕这个议题，我们再可

以讲一些我自己的感受。我认为可能我们是应该把现有的东西做得更深，做得更精。因为光“大”可能是一条路，但是现在这么一种状况下，“精”可能是另外一条路，那么在这种状况下可能我会选择往“精”里走。

### 始终走在国际化的道路上

郑：谢谢馆长的分享，我觉得讲得非常有条理。尤其是您刚才提到的，我很感兴趣的是 Museum Park 的定位，为什么？因为其实地标性的博物馆的话，全世界也有不少，中国也有不少，上海也有不少。但是从这些 Landmark Museum 当中，能够把自己 define 成一个 Museum Park，我觉得这又是一种 work，所以我觉得是一个非常好的定位，也给了我启发。

那么我个人对玻璃博物馆的认知，这些年我觉得有两个大的方面给我非常深刻的感受。一个是什么呢？它是第一座在中国成立博物馆理事会的馆，而且它完全是自发的。在我们没有中央的顶层设计号召场馆要成立理事会的时候，它就成立了。所以当年成立的时候，国家文物局的分管副局长等都过来做调研，因为是第一个自发成立的，这是第一个让我印象深刻的。

还有一个是什么？就是它的年报制度，这当然和我自己做的年报的课题有关。然后我在研究年报的时候，我就发现说，玻璃博物馆遥相呼应的是谁呢？是我们美国大都会。为什么？因为玻璃博物馆成立之初，就开始有年报了。当它是一个嗷嗷待哺的 baby 的时候，它就在做年报了。然后我昨天晚上还特地去查了，包括让我的学生去查了大都会的数字。大都会是 1870 年成立的，但是它是 1872 年对外开放的，然后他在 1871 年的时候拥有了第一份年报。因为我们知道年报的话一定要有一年过了才有年报，所以他 70 年成立，虽然没有开放，但是他的 trustee 都有，然后他有内部的运营等等，所以他 71 年有了第一个年报。然后我们的玻璃博物馆也是开馆之初就有了自己的年报，所以我觉得这是两个非常棒的，一个体制机制上的问题。

因为很多时候我们看一个博物馆，往往会从一个点上去看。可是因为我有一个研究者的身份，我会从背后去看，以一个相对客观的这样的一个第三方的角度去看。所以我想问问馆长，是什么促使您就是说从一开始就从这些体制机制上去做努力，然后成为这方面的一个先行者？

张：好的呀，这是其实这跟玻璃博物馆 9 年的变化一样，正是一个不断的 update 的过程，这个也并不是说一开始我就像现在那样把年报做的很丰富，一开始可能只是一个想法。包括我们的理事会制度一样，那么我在想做一个博物馆和之前在做一个博物馆这个时间段里面，其实我是一个外行。因为想做一个博物馆，



并不等于你了解一个博物馆。那么通过一开始做一个博物馆跟设计公司的一些讨论，包括自己的一些学习，我知道博物馆的整个一个组织架构非常重要，对一个博物馆来讲。那么我在博物馆还没有的时候，其实我已经找了一个非常棒的律师，跟律师去讨论组织架构，那么律师那时候给我一个非常透明的这么一个信息，什么信息？他告诉我，西方的博物馆它的组织架构是什么，中国的博物馆它的组织架构是什么。

那么大家可能知道，在中国哪怕到今天，可能很多的博物馆，它还是馆长负责制。你去看博物馆的一些章程，它可能都是馆长负责制。中国因为喜欢找一些专业背景的这么一些学者，可能是成为管理者。那么你看医院，院长负责制；学校，校长负责制。那么院长、校长、这个、这个、包括博物馆的馆长，其实他们都是一个学者身份，他们可能都是教授。对不起郑老师，我不是给你画像，我只是在讲这么一个专家学者。那么我不是。可能那个时候我喜欢做博物馆，如果我要去复旦大学，去读一个不要说博士了，读一个硕士可能我也没有这个能力对吧？

郑：谦虚了。跟大家来剧透一下张馆长的学术背景，他本科学的是跟玻璃有关的，所以是科班出身。然后他硕士是 MBA 出身，所以是经营管理之道，比任何的馆长都要谙通。

张：那么西方就不一样，西方把学术和管理是分开来的，是吧？它其实博物馆的一个管理，它都有一个叫 president 的这么一个职位。那么我就跟律师在讨论了，我说那么我们是不是可以按照中国的法律，大家一定是要按照中国的法律，因为你在中国成立这个博物馆，借鉴西方的这种管理模式，去帮我制定章程。那么这个律师因为本来也是一个涉外律师，他两边都熟，他其实在帮我设计章程的时候，也看了非常多西方博物馆的章程，当然也包括大都会博物馆的章程。

他那时候着重跟我讲了大都会博物馆的组织架构，这样让我们从一开始就有一个非常清晰的理事会。理事会是做什么的？理事长是管什么？馆长是做什么的？总裁是做什么的？就说所以我们的章程其实是跟一般的博物馆章程有不一样的地方。

那么同时在跟他做这些交流的时候，就让我清晰地感觉，因为博物馆是一个非营利机构，作为一个非盈利机构，就是要透明。透明，怎么透明？做年报。你应该把每年你的一些情况跟公众报告，所以我们今天从你那边也得到了一个信息，我也非常开心是什么？大都会博物馆是一年以后有年报的，我是半年以后就有年报，因为为什么？我们是 2011 年 5 月 18 号开馆，那么我们到 2011 年的年底就有了第一份年报。因为我们按照中国的惯例，一般都到年底对自然年的年底就开始有年报了。当然那个时候的年报相对来说比较简单，就是说只是跟大家报告一下一年的一些情况而已。那么同时我们也不断地在学习，包括我们也招了

复旦博物馆系的研究生是吧？他们包括还有其他大学的博物馆系的学生，他们来了以后，其实在年报这一块他们做了很多的工作。他们也看了非常多，像大都会，包括我们比较专业的就是美国康宁玻璃博物馆的年报。我很自豪的讲，我们现在比康宁的年报做得更好，因为可能我们的整个年报的整个一个风格，整个内容的介绍，更像大都会。

郑：稍微再聊几句年报。因为其实大所有的年报都是公开的，大家可以去上玻璃博物馆的网站，而且它是国内仅有的中英双语的，所以我觉得这在它的国际的发展道路上又前进了一大步，还有更多的外国的受众可以阅读到我们玻璃博物馆的详情。而且因为我是在做这个课题研究，所以在研究国内博物馆年报的时候，当时我记得三家博物馆让我印象最深刻：南京博物院。它是体量非常大。当然有一些博物馆它叫年鉴，故宫啊，有些叫年鉴。南京博物院，让我印象非常深刻，因为它除了做自己的龚良院长，要求除了做自己院里的，部门都有年报；还有一个苏州博物馆，另外就是我们玻璃博物馆。但是苏州博物馆和玻璃博物馆是仅有的几个公共财务数据，这个很厉害。为什么刚才提及张馆长的学术背景，我说非常谙通经营之道，因为在我们玻璃博物馆非国有，然后地理位置又不占优势，这个行业类的博物馆。所以它其实一开始 0~1 和 1~2，它面临的挑战绝对是大于其他博物馆的。

郑：可是这个馆长我能不能跟大家分享一下你们的财务的数据。

张：当然可以当然可以，都公开的嘛。

郑：我研究的过程当中，我按了很多计算器，梳理了他们的数据。在最新一次，应该是去年的 19 年的。

张：对，19 年的。

郑：有可能是 18 年的数据，21 万观众。

张：对 18 年的，19 年是 29 万。

郑：但是总体收入达到 4000 万，然后其中是 2000 万的门票收入。大家可以算一下，我把它全都测算过，人均门票是九十几块。大家想小朋友的门票是低于成年人的，然后像我这样是永远是蹭着门票来的，不付门票的。所以在这样的分红下面，人均可以达到九十几块，非常厉害了。还有一个是另外有 2000 万的其他的营收。大家可以知道说，它绝对是一个当仁不让的地标性的博物馆，而且它的经营之道是非常值得大

家学习的。

张：谢谢郑老师的夸奖。

### 从“踩油门”到“踩刹车”

郑：回归到今年的大主题，就是疫情给大家的挑战。其实我觉得张馆长前面很谦虚，讲到今年和去年的比，因为这个不只是我们玻璃博物馆遭遇的一个挑战，其实也是全世界的博物馆的共同的挑战。甚至我在阅读国外的一些新闻的时候，讲到说国外有一些博物馆可能就永远的关闭了，这是非常大的一个我们讲人类文明史上的一个遗憾。我想了解的是我们玻璃博物馆您前面也提及了，原先是想在规模上要扩大的基础上，现在觉得说疫情给大家更多的踩油门之外的一个踩刹车的这样一个思考，是不是往“精”的方向去发展。所以我想了解一下，馆长，就是我们在疫情之后，有没有一些什么特别的想法和一些创新性的举动？

张：好的。跟大家交流一下疫情发生了以后的一些感受，也是可能我的一些思考。今年的疫情特别突然，我是1月23号晚上10:00接到上海市文化和旅游局的微信，他说市政府规定明天必须闭馆。其实大家知道这个疫情来多多少少我们还是存有一些侥幸心理的。那个时候我们也不知道武汉会这么严重，虽然我们在1月22号、23号，可能21号这几天，我在巡馆的时候已经看到有观众戴着口罩来参观博物馆。我的那个时候也做了一些准备，我让我们的员工去买了很多口罩，那个时候口罩还不紧张，买了很多口罩，我想为什么？是因为我们年初一要开馆了，而且我每年年初一是做好为观众做免费讲解的。我每年年初一从来不出去，就在博物馆。做什么呢？做免费讲解。观众喜欢，我每一次讲解有几百个人可以跟着我走来走去。好像有一年年初一你也来的对吧？

郑：带着小朋友来了，而且年初一的时候大家来还有礼物可以拿。

张：还有一个红包，当然这次给大家可以有些优惠券是吧？都做好了。其实我也不想放弃。那么接到文物局的信息了以后，我其实还在挣扎，为什么在挣扎？因为24号是大年30，本来我们就闭馆，这一天我不需要马上去公告大家。所以一般其他的博物馆像上博，他们晚上就出来公告了，他们那时候公告其实也都讲正月十五开馆，就是两周时间。那么我就感觉真的要闭馆，这个时候能开馆吗？我是挣扎的，没有信心。到了大概12点左右又来了。你们公告出了，我就跟他讲，我们明天本来就闭馆，如果有问题，我们明天会处理。到了第二天1月24号的中午，我一看迪斯尼也关掉了，我想可能我是必须关了。所以我就跟我的同事讲，发公告：关。而且我的公告就是说，什么时候开另行通知，我也不知道。所以我们是晚

了一天发这么一个公告。但当初谁也没料到，这个博物馆竟然关了 88 天。我们 4 月 28 号部分复馆，关了 88 天。88 天其实对一个博物馆人来讲，是非常痛苦的一件事情。因为我们在这边做了 9 年，对这个博物馆是非常有感情的。我们喜欢看有人，我们喜欢在这边看到人流，而且我们在做博物馆的发展的方向来讲，我们希望是成为一个……所以我们本来的计划，其实我们跟很多地产商在合作，我们希望用玻璃博物馆这种模式，能够去全国。我想如果像玻璃博物馆这种模式，能够在全国几个大的城市都有的话，你不是 landmark 也是 landmark 了。而且有些项目已经谈到非常深的地方，包括可能已经设计图都出来。但是由于这次疫情，大家知道地产商日子也很难过，所以可能他们把这些项目也都 cancel 了，是吧？

那么这个就对我来讲，我感觉可能我们过去油门踩得快一点，那么现在正好一起让我们开始要踩刹车了。那么我们就踩刹车吧，我们把每一块都做得更精，可能是今后一段时间的一个方向。

那么我始终认为是博物馆在疫情下其实是非常非常需要，因为为什么？大家知道，其实这个疫情把人和人之间的这种联系都割裂了，人和人之间，国家和国家之间，这种联系割裂了。博物馆是正好去建立这种联系，我们有这种责任，让大家建立这种联系。所以我想我们博物馆今后的一个方向，就是如何去建立疫情后，人和人的这种联系在博物馆里面发生。所以我们坚定不移地可能把我们的大方向也是朝生活方式的这么一个方向去努力。那么建立各种各样新的这么一些活动、项目、产品，让我们的这些家庭能够通过博物馆建立更多的这种联系。

郑：谢谢馆长，其实疫情的话真的是无一能够幸免，只是程度区别而已。但是我觉得正是因为有这样的共同的危机，其实给予了我们更多自省和思考未来发展这样一个机会。我记得以前在做博物馆研究的时候就讲到说一战和二战时候，英国的博物馆代行学校之职。当学校的大门都关闭的，包括很多老师上战场去当兵了，这个博物馆代行学校之职；还有在 2007 年 08 年的时候，美国发生大的经济危机的时候，美国博物馆联盟现在叫联盟，还有他当时的他的联邦政府机构就是美国博物馆和图书馆协会，他们都出炉了专门的白皮书，绿皮书，就是讲说在经济危机之下，博物馆该如何给我们的民众更多的引导和扶持，包括给大家心理上的疏导，给大家更多的安全感。

张：对，所以我们今年下半年就是我们想通过线上，就是说去做公教，让更多的孩子，如果你哪怕不来博物馆，你也能够听到博物馆的声音，你也知道博物馆在做些什么。因为大家知道其实现在博物馆开着，但由于疫情，你也不知道什么时候博物馆可能又要暂时关闭。但是我认为不管博物馆物理空间，关和不关，但你需要承担的这种社会责任，你还是应该去承担的。

郑：我记得前两年，有一年国际博物馆日的主题就是“超级连接的博物馆：新方法新工作”。所以疫情之后有媒体来采访，问我最多的两个问题，一个就是说很多博物馆在收集抗议的见证物，还有一个就是说云看展模式的风靡。所以如何在未来的时空下，在暂时没有办法看到疫情终结的情况下，如何让我们博物馆更好的闭馆而不闭客？所以我觉得这是每一个博物馆人都需要去思考的一个问题。

张：这是现在当今可能全世界的话题。刚才一开始讲的大英博物馆，我记得大概是2020年3月18号闭馆，到今天都没有开馆，是吧？所以在518的时候，世界博物馆日他们让我们大家做一个视频。我就在讲，其实在中国的博物馆是非常幸运的，我们竟然能够在今年的518还能够迎接我们的观众，我们完全感到非常 lucky 的事情。

### **“教育始终是博物馆必须承担的社会责任”**

郑：这其实也是我们所有博物馆人，是所有博物馆都肩负的一个社会的职责。那么讲到社会的使命性和宗旨方面，我也想问问馆长一个关于教育的问题。因为其实当博物馆刚刚开门的时候，我就有来看过，然后当时给我印象非常深刻的是，我看到门外的广场上停着几辆黄鼻子的校车，我知道是国际学校的校车。然后当时的教育空间还不像现在这么大，但是我跑到教育空间里面，我看到小朋友，都是很小的小朋友，国际学校的，他们在玻璃器皿里面画画。虽然他们做的东西这个是现成的一个玻璃器，在上面画画，但是我太佩服小朋友的想象力了。当年很火的愤怒的小鸟，小小小朋友就画在玻璃器皿里面，然后我觉得我都画不出来。所以很想问您一个教育的问题，当然也有我的私心，因为我的研究是主攻的是博物馆馆校结合，博物馆教育。去年也很幸运的一份内参得到了常委的批示，所以也就是说教育其实是一个全中国都在关注的一个问题，就是博物馆如何跟中小学教育，甚至是我觉得放到一个更大的边界下，如何跟我们的幼、小、中、大来进行一体化的一个串联，我们有没有什么未来的计划？

张：其实上海玻璃博物馆非常注重跟学校的这种互动。我们今天其实也有非常多的国际学校来参加我们这边的活动，好像我听说就有什么上海中学国际部，他们大概好多的爸爸妈妈带着孩子就来玻璃博物馆，而且他们来玻璃博物馆是非常多次，并不是第一次。昨天我去参加了在我们博物馆我去接待了一帮国际学校的小朋友，他们提了非常有趣非常多的问题，我大概跟他们也交流了一个小时。那么其实同事有时候也在讲，他说馆长你为什么要去？这个么找一个同事去接待一下就好了，我说不要，我要跟小孩去交流，我要知道他们在想一些什么，他们到底喜欢什么样的博物馆。

那么我始终认为博物馆不管你希望朝哪个方向去发展，但是教育的功能始终是博物馆必须承担的一个社会

责任。所以我们其实现阶段，我们跟上海的非常多的一些教育机构都有各种各样的联系。那么现在这一块我认为我们主要还在进行一些美学的教育，因为其实现在的孩子可能更需要的是一种美学的教育。因为我们的知识教育其实我们的学校都很棒，都非常的厉害。那么他需要的是来博物馆看一些比较艺术的东西，可能去做一些美的事情，那么这样其实对孩子的成长会带来益处。

所以我们今年可能还会去编一整套就是说公教的这么一个教材，那么通过线上可能让更多的孩子能够去接触。包括我们的儿童馆，本来在疫情前，其实我们有计划，我们会进行改造。因为这是5年前的儿童玻璃博物馆，我们希望打造一个更新的儿童玻璃博物馆，能够让这些儿童有更好的体验，那么这些事情我们都是在一部一部的在做。当然我们也希望得到郑老师这边非常好的一些建议。因为郑老师我是读过你那本教育研究的书的，那么确实儿童教育对博物馆来讲也是非常重要的，那么我们可能将来如果有这方面的需要，可能也会请教你。

郑：好，谢谢馆长，谢谢馆长。其实疫情于我个人，除了有这个挑战也有机遇，因为疫情让我闭门，然后在写第二本书。所以等出来的时候，第一时间陈送我们馆长。

我觉得教育是一个中长期的，润物细无声的这样一个事业。所以馆长前面提到说亲自播种一小时，跟小小朋友们对话，我觉得这是一个很有大爱的举动。我在美国念书的时候，他们就讲到说所有的黄鼻子校车，当他在马路上行进的时候，哪怕是总统的座驾都要让道于他，为什么？因为他说未来的总统可能就在那部校车上。所以我觉得把教育放在博物馆的一个首要目的和功能来看待来对待，这其实也是一个久久为功的这样一个事情。

### **“长久”是我们的愿望**

郑：讲到九这个数字，其实它在中国传统文化当中有不一样的意义。比如说我们刚才提到的久久为功、九五之尊，为什么都选择这个九字呢？包括在佛教当中，还有在我们《易经》、《道德经》当中，其实都对九字有不同的阐释。所以也值此我们博物馆的9周年之际，我们也很想听听掌门人对他的baby，9岁的baby，有没有一些什么样的记忆？

张：好的，我们这一次9周年是一个非常特殊的时刻，正好是在疫情后。那么其实今年大家都活得不容易，对不对？对我们每个人来讲，都有非常多的压力。所以我们在做9周年庆活动，在设立主题的时候，我们倡导拔掉插头，放松，扔掉你的屏幕。大家知道这个对我们的束缚也太大了。天天在看信息，消息，你还

要去大脑思考，哪几条消息是真的，哪几条消息是假的。那么所以我们这次9周年从大的想法来讲，就让大家放松，来博物馆，来博物馆的户外空间，去享受阳光。

那么我们中文的一个含义是什么呢？其实是希望就是博物馆，因为这个镜子跟玻璃有关的，我们希望博物馆能够星星之火，能够永远的燃烧着，这个火不能熄掉，是吧？那么我一直在讲9嘛，肯定给大家更多的可能是九五之尊，九九归一。我说我很简单，我希望长久，就像火能够生生不息的道理一样。为什么长久？我说这个可能跟我的个性，跟我的属相都有关系，跟我的星座都有关系。我做一件事情，我就希望把它做成产品。就像我说20年前我在做公司的时候，我那个时候的公司的文化就是说我们可以小，但是我们希望做一个长久性的公司。后来我做了这么一个博物馆，当然一开始想做大，那么通过这次疫情，我也感觉我们可以小，我们就这么大可以了。但是我希望长久，我希望上海玻璃博物馆能够长久的生存下去，这是我对9周年的一些理解。谢谢你提这么一个问题。

郑：除了是应景的一个九，我觉得张馆长刚才分享的其实与我们每一个人都有一个共鸣度。我觉得这个九，不止是九九归一或者是久久为功之类的。前两天我在读一些小说和散文的时候，我听到看到里有几句话让我印象挺深刻的，在此也与各位分享。大致意思是说只要活着，故事就没完；生命很长，未来峰回路转。所以我觉得其实在这样的一个共同的挑战与机遇下面，其实对我们每一个人都是一个既踩油门又踩刹车的这样一个机遇，同时也给予我们更多的空间来做一些消化，来做一些深耕厚植。对，这是我觉得我们所有人，所有机构都可以去尝试做的一件事情。

那么我们说千里之行始于足下，相信在张琳馆长、掌门人的创新理念和务实实践的带领，其实我们博物馆未来可期。也会有更多的惊喜呈现给我们所有的受众，那么也希望我们所有的受众能够来共同见证它的成长，来参与它的成长，然后也共同的来打造这座属于我们的，属于这座城市的，甚至是属于这个国家，全世界的共同的文化空间。馆长，我们是不是有一点时间给我们的观众？

张：好，非常感谢我们的观众，比较耐心地听我们讲了这么长的时间，听我讲一些可能很无聊的故事。那么接下来我们把时间留给你们，你们看看有什么问题或者有什么你们感兴趣的，可以问我们郑老师。

郑：其实一个小时我觉得是不够的，因为上次我自己来采访馆长的时候，一个下午都觉得意犹未尽，很多点其实是可以触碰火花的。

## 对谈环节

### 问题一：怎样看待线上展览对于线下展览的冲击？

郑：我觉得之前媒体也有来问我说，线上展览这个是一时的还是更长久的？我觉得有机遇也有挑战，首先不是一时的，其实任何东西的产生从0~1一定是有背后的根源性，而且供给是根据需求来的，只不过说这次有一时的爆发，我觉得有这样的一个契机。

那么但是我觉得对我个人而言的话，我其实更关心的并不是说在线展览的规模的扩充，我觉得更多的是一个需要质量提升的问题。就是说一个是我觉得去博物馆实地去看实物，我觉得它永远具有不衰的魅力和价值。所以在线展览的话和线下的是一种配合，是一种互补，我们仍旧说鼓励走进博物馆，走进它特殊的社交文化空间里面去，真实的感受。

在另外一个层次上面，在线展览的话，我觉得当然它突破了这样的时空的一个界限，给更多人更多受众能够享受博物馆文教资源的一个机会，但是我觉得就未来的话要考虑它的一个质量提升的问题。我觉得这个不只是一个形式，所有的形式其实是为内容服务的，内容是为主题服务的。我觉得从主题和内容上去深耕厚植，这个是更重要的。

打一个比方，就这些年我们博物馆的文创大发展，然后好多博物馆自己在开发或者跟别人联合在开发。但是我10年在美国做访学的时候，我花了4个月的时间在史密斯博物学院做深度研究。然后是史密斯博物学院的话，它是全美国以及全世界最大的博物馆集群，它的文创当然是做得相当好的。可是它的宗旨是什么？它的宗旨是从藏品当中获得灵感。什么意思？就是说我所有的开发不是拍脑袋出来的，或者说只是为了形式而形式。这和我们的在线展览一样，而是基于我的藏品。我有那个需要，同时我背后有足够的研究，我才来进行开发。

一样的道理，我们的展览在线化了之后，我觉得不只是一个拍摄，一个360度的这样一个长线。我觉得关键是呈现哪些主题，呈现哪些内容，哪些是观众真正需要的。我觉得供给侧改革虽然是经济领域里面原始的事物，可是其实与我们博物馆领域，文化教育领域都有一个非常共通的深刻的道理，就是我的供给要根据我的需求，其实我还是要更多的去了解公众的诉求。



## 问题二：玻璃博物馆未来在运营策略方面的改进？

张：其实通过这次疫情，其实让我也更多地反思。其实博物馆的服务非常重要，为此其实我们现在组建了一个新的团队，我们可能过去考虑更多的是发展，我们可能更多的精力放在发展上面。那么好像观众来了，好像他花 100 块门票来了，应该的，反正他看就是了。很多服务的点，其实我们是慢慢在退化。

我举个例子，可能我们更多的 365 天，就注重我这个馆长年初一的一个免费讲解，好像做做形式。这个是远远不够。其实非常多的人来博物馆，是需要讲解的。我们过去也非常简单化，怎么叫简单化？你扫个二维码自己听着。但是不是，二维码没有温度，你扫了个二维码确实能自己听，如果你有问题，你问谁？你问二维码？当然也可以，但这个都是相对来说是要一些理工男才能操作，对不对？一般的老人小孩他们怎么办？所以我们就每天增设了非常多的免费导览，让观众可以来博物馆听。像我们刚才那位小姐姐，她就是一个免费导览员，她会在一个固定的时间就为大家来做导览。我们还增设了非常多的专题导览，Frank 认识的俞旭，他现在也有工作，经常要去做园区发展的导览，就告诉大家刚才我讲的那些故事。其实这些故事有些观众是感兴趣的，所以我们会提供非常多个性化的服务，让来博物馆的人真正有好的体验。你既然是一个互动体验型的博物馆，你一定是要能够做到真正让观众的感受是一个好的体验。

所以我们一步一步来，就是说这是一些具体的措施，就是我们希望把服务提升。包括我们下半年，可能我们还会推儿童版的热力剧场。我们现在热力剧场，他们就有反映，很好。不知道大家观众去看了没有，看过的人都说很好，但是有些孩子不喜欢。孩子感觉声音太大，看不懂。一个梦？什么梦啊，对不对？所以我们下半年就会去推儿童版的热力剧场，我们让更多的儿童可以通过他们自己熟悉的语言和情景，去观赏玻璃，吹玻璃的表演。那么诸如此类，我们会有非常多提升服务的措施，让大家对博物馆感兴趣，能够进博物馆。我不知道这样回答我们的网友满意不满意，如果有什么更感兴趣的，也欢迎你跟我们联系，我们可以进一步的探讨。

那么刚才郑老师的话题我也非常赞同，100%同意。就是上海玻璃博物馆在疫情前，我们就跟谷歌有合作：Google Art Project，他们在上海只邀请了几家博物馆参加了这个 Google Art Project。那么我们希望，其实没有疫情我们也需要做线上，我们也需要让大家可以非常容易的 touch 到我，对吧？但是我这里还是要做个广告，你真正要来看，实物可能比线上更精彩。

## 馆长寄语

主持人：好，相信我们的网友也感受到了我们上海玻璃博物馆真的是不仅想要向内扎根，延长我们博物馆生命的长度，也要更加拓展我们生命的宽度。那两位馆长最后还有什么想跟大家说的吗？

郑：我稍微聊几句，馆长刚才的网友对您的一个问题，讲到观众服务。其实我今年有写一篇文章，它还没有发表，专门谈观众服务。因为从我的研究的角度，我们业内有一句玩笑话叫：一流的藏品，二流的展览，三流的服务。什么意思？就家底很好，藏品很好，可是从幕后走向台前，它已经打了折扣了，所以是二流的展览，三流的服务。那么国外我后来因为这个话，因为相关的研究，我去查了很多资料。其实美国它有一个专门的包括书籍等等，它就叫 visitor services，所以观众服务它有一个专门的对应的门类。观众服务的话，展览和教育之类的其实都在边界里面，比如说我们的餐饮零售，还有包括我们的厕所。其实我的研究生也在这边，我一直说我很想写一篇关于博物馆厕所的文章，可是教了几年了都还没有写。就是管中窥豹，可见一斑，如果你喜欢这个博物馆的厕所，这个博物馆一定不会让你失望。

所以就是一个这样的细节，其实足见一个博物馆它的温度，他对我们观众的这种关怀等等，所以我觉得我在参观一座博物馆和我是不是喜欢那座博物馆，我觉得我有自己的一个标准：它是不是能够打动我？所以以前前两年写过一篇文章叫《相关性、共鸣度和同理心》。相关性的话，其实所有的受众它都是现实的，你跟我没有关系，你对我没有什么帮助，我干嘛要去？或者说我去了一次之后，我干嘛要再次去；然后下一个层次就是共鸣度，是不是能够触及我心灵当中的某个角落，某一个瞬间让我感动；再之后就是一个同理心，就是让我能够在日后思维上也好，行动上也好能够有所改变。所以相关性、共鸣度、同理心，我觉得馆长刚才讲到的观众服务的话，真的是我们博物馆界一个需要努力的方向，同时也是足见一个博物馆跟其他机构不一样的地方。

张：特别是疫情之后，我个人感觉幅度的提升，可能也就是我们往经营走的一个非常重要的部分。否则刚才郑老师讲的，再好的产品，如果没有好的服务，你这个不会成为一个伟大的博物馆。上海玻璃博物馆始终也是有一些小小的野心，我们希望成为一个能够影响世界的博物馆，所以我们还是需要不断地去努力。当然也希望观众和网友们能够给我们提供更好的意见，鞭策我们不断的进步。

主持人：好，非常谢谢两位馆长，最后请两位馆长每人为我们的上海玻璃博物馆九周年送上一句美好的祝福，可以吗？

张：上海玻璃博物馆就像我的孩子，我在上海玻璃博物馆成立的时候，我就讲这是我第二个女儿。她9岁了，我希望她越来越漂亮，美丽。

郑：玻璃博物馆虽然不是我的孩子，但是我觉得我将一如既往地见证和陪伴她的成长。而且我们儿子今天也来了，他非常喜欢这座博物馆。每一次虽然带他来的次数有限，但是每一次他是怎么样的一个回去的状态，一个是要等到博物馆闭馆，不得不走的；还有一个就是小男生要把自己的最后一分体力都耗尽，然后到了车上之后就开始睡觉了。

所以我觉得我也跟馆长有交流过，我觉得小孩子是最好的评审专家，他是最真实的，没有任何谎言，他如果喜欢这个地方，代表这个地方是真的好。所以很期待玻璃博物馆未来的腾飞，同时我很愿意贡献我的智力知识。

张：谢谢郑老师的鼓励，也谢谢你儿子的鼓励。

郑：谢谢大家，谢谢我们所有的受众，谢谢。

主持人：非常好，谢谢郑馆长，还有张馆长，两位今天在一个小时的时间内为我们讲述了这么多。那也非常感谢各位到场的观众媒体以及我们的同行朋友，还有我们的合作伙伴，非常感谢你们冒雨前来，我们上海玻璃博物馆“馆长的客厅”会一直向大家开放，也希望大家可以期待我们的接下来的活动，非常感谢大家，我们今天的活动到此结束，谢谢。