

退火

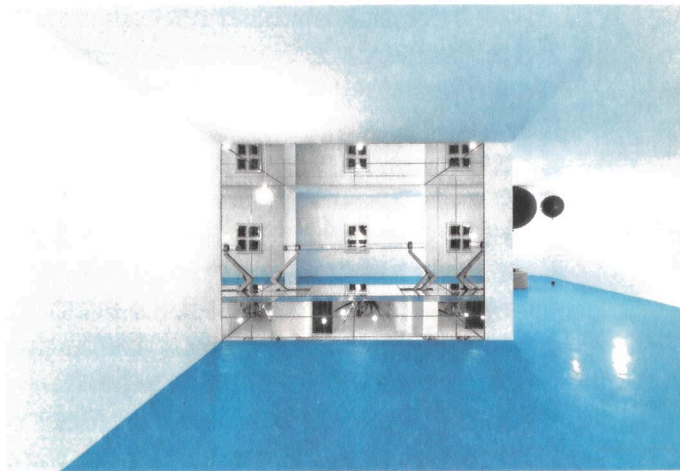
——看上海玻璃博物馆激活的老工业区

这是一片位于北上海、吴淞江码头边上的广袤的老工业区，在新中国建设时期，它们曾为“四化”贡献了洪荒之力。而如今，在一个已经转型为国际金融大都市，并以文化艺术和服务业为主导的城市中，它们正逐渐被遗忘，在寂寥之中落入了尘封。但是这一切并不总是会被湮没，它们依旧会有重新激活能量、获得新生的可能。而今，这里有一座运营成熟的博物馆，以及一片人气渐旺的艺术园区——上海玻璃博物馆园区。自2011年成立以来的，上海玻璃博物馆始终秉承社区化、国际化的准则，向观众呈现关于玻璃艺术、设计、科技、历史等多面向的艺术样式与作品，并倡导“博物馆生活方式”与大众生活相连接，为生活在后工业时代的居民提供一种崭新的艺术美学生活方式。在过去的七年中，上海玻璃博物馆园区场馆及配套设施面积从3500平方米扩展至17800平方米，累积参观人数逾100万人。这对私人博物馆来说无疑是一份瞩目的成绩单。

笔者近两年来对上海玻璃博物馆的关注始于“退火”当代艺术项目，陆续有参与博物馆方面组织的各类活动，包括2019年的8周年庆典，也借由此机与上海玻璃博物馆馆长张琳做了一番深入的交流，从中了解到，一座私人博物馆的建立不仅仅是需要一份理想、一定的资本，更需要创始人及其团队的魄力、眼光、专业、热爱，以及一定意义上的天时地利人和。希望这篇小文作为一个中国民营博物馆的案例，它的发展、运营、管理等经验，能给当代中国蓬勃发展的文化艺术事业和产业的建构有一定的启发。

有些事情，要去做了才知道

最开始，这里也只是出现一座博物馆。上海玻璃博物馆创始人及馆长张琳在2011年博物馆建立之初，并未想过这个地方会渐渐发展成如今这么一个艺术生态茁壮的园区。张琳坦言，最初在决定买下如今上海玻璃博物馆所处的这片老工业园区时，他



“退火”项目：孙逊《塞上（下集）》展览现场（供图：上海玻璃博物馆）

其实也没有想特别多，也并没有多么详细的规划。那时，这里还只是一片位置偏远，并处于半闲置状态中的玻璃工厂旧址。因为还保留了部分工业基础和设备，他觉得，今后或许还可以继续在这里从事一些玻璃相关的业务。至于“艺术园区”这一在当时看起来还很时髦的概念，自然也是后话了。

这片土地面向崭新方向的正式开发始于2007年。隔年的2008年即爆发金融危机，人民币面临贬值的危机。在这样一个特殊的时间点，张琳及其团队，也仔细思考了如何对这片土地进行规划。他们曾同时考虑了三个不同的方向：其一，是诸如北京798、上海M50艺术园区等的模式，即以场地租赁的方式，将空间出租给艺术家或画廊；其二，是博物馆园区模式，以博物馆为中心，激活区域生态，联动博物馆艺术设计展览及园区文化休闲项目；其三，则是“小型博物馆+办公楼”的复合模式。

在这三个方向之中，方案三是类似如今西岸艺术区的模式，而方案一则是运营最成熟、最省力的模式，但却不是张琳最想做的。在他看来，这一模

式会导致整个园区的风格、资源都比较分散；同时，对于业主而言，他的很多想法及观念，也难以得到很好的贯彻。他最终选择并加以贯彻的，是方案二的方向。张琳一开始的设计理念是希望上海玻璃博物馆的展陈内容以大而全的博物馆叙事体系来建构，如今我们在博物馆里能看到玻璃的历史，从人类文明星星点点的源头开始，一路伴随也见证了人类从莽荒走向人性觉醒再走到现代文明的漫长、坎坷又跌宕起伏的道路。

当一个人拥有足够的资金和资源去做一件事时，做选择其实并不难。真正构成挑战的，是清醒地认识自己“能够”做什么，而不是单纯地“想”做什么。在张琳看来，理想主义是一种精神，但是理想主义必须依托于实现它的能力，才能不负“理想”的价值。

“有时候，找到自己想做的事情，并付诸行动，一切自会水到渠成。慢慢的，你总能找到属于自己的轨道。”张琳如是说。

博物馆创始人+管理者+馆长

对于张琳而言，他于十年之前所做出的决定，绝非仅是一腔热血及情怀。当然，这一切的初心是专业。张琳作为一名本是从玻璃专业出身的人，在离开学校之后，首先进入了玻璃工厂，随后又从事了玻璃进出口贸易，再到如今，创办了一家玻璃博物馆，一个博物馆园区……他时常表示自己可以是很多身份，但他更愿意定义自己为一位“博物馆创始人+管理者+馆长”。

上海玻璃博物馆有一个“骄傲”是：他从一开始就为自己的这一全新“事业”定下了一个目标——用五年时间，实现博物馆的自负盈亏；只有实现了这一点，才能把博物馆继续做下去。最终，他们确实做到了。一个民营博物馆，用短短的五年时间实现收支平衡，这在当下的中国几乎就是一个传奇。在进一步的交流中，笔者也了解到，张琳其实更多地把自己定义为一个“管理者”，而非仅仅是一个博物馆馆长。多年的工作经历让他明白，不抓管理，一切无从谈起。在做这个博物馆时，他首先算了一笔“时间账”：上海玻璃博物馆有着一个先天劣势，即地段较偏，交通不便，附近也没有其他吸引人的地方。因而，如何吸引观众花费时间特意前来，便成为了一个首要的问题。他也很快就找到了自己的方向：用足够多的内容，让观众能够在这里待上半天甚至一天，而非仅仅是看完了一个展览就离开。于是，秉持蜕变逐新不止步的理念，他所打造的这个博物馆园区，也始终没有停止过更新、生长的步伐。从最初的DIY创意工坊、博物馆商店、博物馆餐厅，到越来越具特色的儿童玻璃博物馆、设计新馆、热力剧场、户外艺术广场等，这一切环环相扣，共

同构筑了上海玻璃博物馆园区的生态。事实也证明他的方向是正确的，根据博物馆园区停车场的的数据，如今，来到这里的观众，在这里的平均停留时间已经超过了4小时。

有一个数据是：2011年建馆之初，上海玻璃博物馆就被美国CNN旗下网站评选为中国最不容错过的三个博物馆之一。这里始终以跨界、交融的姿态，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。张琳希望这里能够成为一个“文化旅行目的地”，无论是家庭出行，还是个人出游，都能在这里找到自己喜欢、自己想做的事情。

博物馆收藏，始于情怀的事业心

玻璃这一材质，有着非常大的偶然性及不确定性，以玻璃为媒介的艺术创作，总得等到最后一刻才能见分晓。这既构成了用玻璃进行创作的技术门槛，更成就了玻璃独一无二的材质魅力。当我们谈论玻璃的时候，我们可以论及它的透明、易碎、美丽、结实，而这一古老的材料其实对人类历史发展有着功不可没的推动贡献。只是如今它太日常了，日常到我们忽视了它，以至于不再思考它。而今，我们可以在上海玻璃博物馆这里，重新认识这个与我们日常生活密切相关的材料，重新发掘它的魅力。

上海玻璃博物馆目前的收藏体系主要有三大板块：其一是传统及学院派玻璃艺术，如捷克著名玻璃艺术大师里宾斯基(Stanislav Libensky)和布里奇托娃(Jaroslava Brychtova)的代表作，同时也是博物馆最早的收藏之一——“空间”(Space)。张琳还特别介绍了20世纪60年代开始于美国的“国际玻璃工作室运动”(The International Studio Glass Movement)。60年代，一场推动玻璃发展的革命兴起：陶瓷艺术家列托顿(Harvey Littleton)、科学家拉比诺(Dominick Labino)以及玻璃吹制工匠利夫格林(Harvey Leafgreen)掀起的玻璃工作室运动，第一次证明了玻璃可以支持艺术家们进行自我表达。至此，玻璃这一神奇的材质从工厂被引入到了艺术家工作室及大学的教育体系，转变成一种自我创作、表达的材料。正如当年一位著名玻璃雕塑家Fritz Dreisbach所言：“最能代表玻璃艺术风格的词语是‘自由’。”

正是承继这一理念，上海玻璃博物馆的艺术收藏也绝非“闭门造车”。张琳积极同国内外玻璃艺术院校及艺术家工作室保持良好联系，并定期合作举办具有一定学术高度及影响力的玻璃艺术展览。同时，他也利用自己的资源，积极将国内艺术家和国内的信息传播到国外。

博物馆的第二个收藏板块是玻璃设计作品。从2013年，精心挑选并展出世界各地50多位设计师

之创意玻璃设计佳作的国际创意玻璃设计展第一季(Keep it Glassy 1);到2015年同样完美展示了Nendo、MVRDV、Dominic Wilcox、Kacper Hamilton、Formafantasma等设计工作室如何通过玻璃的特性,诠释他们眼中之美好未来的国际创意玻璃设计展第二季(Keep it Glassy 2)。在短短几年内,上海玻璃博物馆积累了丰富的玻璃设计收藏,并于2016年特别推出了专注玻璃设计的常设展馆“设计新馆”(Design Wing)。设计新馆汇聚了国内外众多顶尖设计师的经典之作,跨越语言、风格和文化界限的精彩作品,向观众呈现着玻璃设计最具创意和玩味的一面。

第三个板块则是已经践行了六年的“退火”项目(Annealing Project)。2013年,上海玻璃博物馆邀请“退火”项目的艺术总监李力女士,开始筹备以玻璃为主题的当代艺术项目,并在2014年邀请了张鼎作为第一位参与此项目的艺术家,举办了首场项目成果展——《黑色物质》。自此,“退火”作为博物馆的重要当代艺术项目正式启动。

2016年,此项目被正式命名为:“退火”。如同退火工艺之于玻璃创作的不确定性,在这一项目中,不同的当代艺术家从各自视角出发,利用玻璃强大的可塑性,为观众和业界带来了精彩纷呈的作品,将玻璃的无限可能展现得淋漓尽致。在过去几年里,“退火”项目逐步推进,已经参与的艺术家包括张鼎、廖斐、杨心广、毕蓉蓉、林天苗、刘建华,还有今年的两位艺术家:孙逊和朴庆根。博物馆希望通过“退火”项目的实施,由不同的艺术家为玻璃这一传统材料赋予新的概念和生命力,撬动材料本身蕴含的巨大能量,与当代对话。

当代艺术是一种承载想象力与创造力的精神信仰

因为“退火”项目在当代艺术圈广受好评,原本属于看似传统的博物馆体系的张琳,最近也被问到很多对于当代艺术的想法,当然,笔者也同样好奇。而张琳的看法比较“立体”,他并没有单一、绝对地抛出某种观点(我们知道,他毕竟不是艺术家或艺评人,需要表达鲜明的态度),但可以明确的是,他认为,我们应该客观地看待当代艺术,因为总体而言,当代艺术是可以帮助人们更好思考的一种存在;是摆脱客观的“物性”,上升至“精神”层面的一种途径。博物馆正在践行的当代艺术项目,也相当于博物馆在通过“物”,思考“物”背后的存在与故事。因此,“退火”项目的进行,让玻璃这一材料上升至观念、精神的层面,而这种“精神性”,也正是张琳现阶段同他的团队一起致力探索的。张琳认为,上海玻璃博物馆只有有了当代艺术,才是“完整”的,而对于博物馆而言,“退火”项目,也是博物馆想要

呈现给观众的“最后一道工序”。

“有时候,我去参加传统博物馆的研讨会,人们会介绍我是一个‘博物馆’馆长;而当我去参加一些当代艺术的活动,他们又会介绍我是‘美术馆’馆长,这让我觉得很有意思。”张琳如此说道。而这也启发了他新的想法——一种将传统博物馆和美术馆进行结合的新型博物馆。一个好的博物馆不在于它拥有了什么,而在于它以有用、有限的资源去做了什么。张琳希望上海玻璃博物馆能够成为鼓励创造力的平台。而他对“退火”项目的期待也非常高——玻璃不仅仅是一种传统,更应该是代表未来、面向未来的。

最后,张琳馆长透露,在未来两年内,他们将举办一个将古代玻璃与当代艺术进行结合的主题展。在张琳看来,传统工艺永远都有着不可取代的价值,它们既能在当下得以激活,也会对当代艺术有所启发。此外,上海玻璃博物馆也颇为注重每一次展览及每一场活动的文本留存,他们成立了一个文献中心,专注于文本的书写和记录。正如这片老厂区,既有传统的扎实底子,又在当下转型新生、未来可期。

另外,值得一提的是玻璃博物馆每年都有制作年报,其中包括年度观众人流量的情况、藏品情况、展览情况等基本信息,其中包括人事管理和组织架构的汇报,同时将每一位实习生与志愿者的名字收录其中。这份诚意也值得学习。

写在最后的话

博物馆界如何向公众解释及展示其在改善人们健康、提高人们幸福感的潜在能力呢?一步一步地脚踏实地用自己的质量与服务来证明。这不仅仅是一句口号,也是上海玻璃博物馆以及许多优质博物馆正在努力做的事。感谢它们,感谢背后这一群努力而默默付出的人们,我们才有今天的茁壮的艺术生态,以及如此丰富、博闻的艺术观展、艺术活动和艺术欣赏的体验。

行文的最后,笔者想分享著名文艺评论家、英国作家约翰·伯格的观点,他说:我们跑到博物馆看一幅画,是为了找到某个秘密,不是关于艺术的秘密,而是关于人生的秘密。如果一个人找到了,它仍然会是一个秘密,因为它无法用语言表达——所以,让我们行动起来,走进博物馆、美术馆吧。与艺术作品面对面,那或许也是抵抗如今图像化、虚拟化趋势的真实而坚定的体验,也是我们值得追求的事业。

作者《上海艺术评论》编辑