

Q&A

张琳：博物馆更应该承担面向未来的责任

上海玻璃博物馆馆长

日前，联合国教科文组织和国际博物馆协会（ICOM）的两项研究证实，疫情期间，全球8.5万家博物馆曾闭馆，占到全球博物馆总数的近90%。全球近13%的博物馆可能永久关闭。

上海玻璃博物馆是少有的在疫情后快速实现复苏的非国有博物馆之一。自2011年建馆初即被CNN Go网站评为“中国三个不容错过的博物馆”后，这所面积并不大的博物馆一直将创新内容渗透其中，并探索出一条较为成功的商业化路线。

既有教育意义，又兼具着商业行为的博物馆如何平衡这两点？非国有博物馆的创新生存法则是什么？近日，借着上海玻璃博物馆“退火”项目五周年特展《重置》的时机，上海玻璃博物馆馆长张琳接受了《商业周刊/中文版》的专访。

你如何定义今天的博物馆？

在人们的固有印象中，博物馆是一个存放文物，总结或回忆过去的场所，但在我看来，我们应该以发展的眼光看待博物馆，如今的博物馆更应该承担面向未来的事情。

博物馆在我看来有三类，一类是国家级的博物馆，它是一个国家或城市的名片和标志，比如国家博物馆。第二类是遗址类的博物馆，比如秦始皇兵马俑。第三类就是我们这种创新型的，也叫做社区化的博物馆，特色在于它有很强的互动体验性。

事实上，目前国内的条件并不利于一家非国有博物馆的生存，时常出现“藏有金饭碗，却饿得没饭吃”的现象。您认为，一家非国有博物馆如何很好地生存下去？

确实如你所说，很多非

国有博物馆都习惯性地把自己的藏品或情感强加给观众，这是很多非国有博物馆都会经常犯的错。我是一家非国有博物馆的馆长，更是一个生意人。因此，在接手上海玻璃博物馆之初，我就十分注重公共性，充分考虑消费者的需求，这就是我们的镇馆之宝。

比如我们确立了“博物馆+咖啡馆+商店”的商业模式，希望给周边社区的年轻人提供一种博物馆式的生活方式。随着博物馆的发展，如今这里已经有一条完善的消费者需求产业链，在这条链条上，每一个环节都可以产生收入。尤其是我们的儿童玻璃博物馆，在今年疫情期间，还出现过排队购票体验的现象。

再比如，如今年轻人都喜欢当代艺术，我们就在5年前发起了“退火”项目，和当代艺术家合作，这也是吸引客人的一种方式。

还有热力剧场，有DIY等等。这里都是可以产生收入的地方，我们每年都

会源源不断地投入新的内容，靠优秀的内容来持续吸引消费者，这就是我们生存的物质基础。

为什么选择当代艺术这一小众领域？这是否与你公共性的定位相矛盾？

当代艺术正在慢慢崛起，它正受到越来越多的年轻人的喜欢。尽管目前属于小众领域，但我相信它在未来会成为一种新的艺术发展趋势。

在引入当代艺术时，我们也做了深思熟虑——如何既迎合大众化的口味，又要为未来做铺垫。最终我们确定了80%做现有的可以为我们带来盈利的业务，20%分给当代艺术，来培养教育新一代的消费者。

您对上海玻璃博物馆未来的发展有何期许？挑战在哪里？

我希望我们能走出去，我相信北京广州等一线城市的消费者都有这样的能力和欣赏能力接受我们这类博物馆。这个想法在前几年就已经规划了，但由于种种障碍，始终没有踏出上海，今年又有疫情，可能又会延期。但我希望我们能够借助“互联网+”的概念向其他城市拓展。

另外，我们还在探索数字化转型。2021年初我们准备线上一套数字管理系统，然后通过2~3年的时间不断完善。

通过这个数字化系统，我们期待能更多地了解消费者，比如从他一进门，我们就知道他来这里一般要待多久，在哪个展区停留时间最长，买了什么东西，吃了什么饭等。这些数据信息对博物馆的持续改善，对创新保姆式的服务都有很重要的意义。——万慧

