

博物馆的欲望

——评《让木乃伊跳舞——大都会艺术博物馆变革记》

陈锦航 李爱萍

摘要：本文是《让木乃伊跳舞——大都会艺术博物馆变革记》书评，该书对于了解西方博物馆的董事会制度、藏品征集、淘汰、博物馆经费运营有重要参考价值，本书评以博物馆对物的为主题，认为正是美国博物馆对藏品占有的欲望及相关美国社会文化背景为其带来了推动美国博物馆发展的持久动力。也为我国博物馆下一步如何处理博物馆文创收益有所启示。

关键字：书评 藏品征集 董事会制度 大都会博物馆

《让木乃伊跳舞》^[1]是一本纪实文学作品，作者为托马斯·霍文，他在1968-1977年担任美国大都会博物馆馆长。该书按照时间、事件顺序记录了他担任馆长期间大都会博物馆的轶事，2015年张建新翻译后由译林出版社出版，从我馆图书馆中信手拈来仔细品读后，我发现虽然该书从出版以来距今有一段历史了，但是今天西方博物馆的运作没有太大改变。该书对于我们了解世界与美国一流博物馆运作情况、制度（艺术品征集与淘汰、人事、董事会、博物馆收支）、博物馆发展的动力机制具有重要参考价值。不可否认，我国一流博物馆与西方一流博物馆表面上看来在藏品数量与范围上有明显的差距，究其原因则是深层次的国情与社会制度差异所致。完全按照西方博物馆去搞中国博物馆建设肯定行不通，所以我们并不对中西博物馆的优劣好坏下判断，更不主张照搬照抄。但是，不可否认该书对于反思我国博物馆的发展具有重要参考意义。

一、藏品征集的欲望

藏品征集对于大多数中国博物馆而言还比较陌生，一般的中国中小博物馆很少征集藏品，而美国大都会博物馆发展的动力核心在于藏品征集，霍文个人也承认他的“贪婪”，征集有份量的藏品，而不是挑剩下的东西，并为藏品建立相应展厅，扩建博物馆。可以说，藏品征集是西方一流博物馆最主要的业务，是博物馆馆长最为耀眼的业绩体现。

藏品征集的渠道主要有两个：拉捐赠和通过参加艺术品拍卖购得。首先谈谈拉捐赠，美国不少商界与金融界大亨喜欢收藏艺术品，甚至自己建立私人展馆，而其中某些艺术品是非常珍贵的，当这些大亨年近古稀，来日不多时，把自己的艺术品捐献给博物馆、高校、教会等公共机构，主观上可以提升他们的社会价值与社会声望，让一般民众可以通过博物馆分享这些金融、商界大亨的财富，整体推进社会公益事业的发展；这样做的另一好处则是向博物馆捐赠可以有效地压低遗产税，众所周知，美国的遗产继承税是非常高的，联邦遗产税实行21级超额累进税率，最低一级税率为8%，最高一级税率为50%。慈善、遗赠属于允许扣除项目金额的余额，所以向博物馆捐赠藏品、提供维护、展陈方面的资金捐助能够有效地减少自己遗产的总额，降低纳税比例，美国艺术品私人捐赠者的纳税义务可以通过同等数额的捐赠物的价值乘以其要纳税等级的税率而得到削减，这个比率在20%-50%之间浮动^[2]。天下没有免费的午餐，藏品捐赠也是如此，捐赠者将

藏品捐献给博物馆一般是有条件的,比如:以自己名字在博物馆内命名一个展厅、不得分别展览藏品、展览要保持一定年份、不得变卖、处理自己的捐赠品。有时捐献者还会提供专门用来在博物馆展览其藏品的场馆设计、建设费,可谓是藏品捐赠一条龙,如果这个博物馆不愿意,自然会有其它博物馆或者公共机构愿意,所以拉捐赠有点像销售员拉业务,也是在一个竞争环境下进行的。所以美国博物馆中高层拉捐赠是他们的一个主要业务,他们会绞尽脑汁,挖空心思讨好潜在的捐赠者,尽量满足其条件,甚至主动谈一些交换条件,比如书中提到某大亨热衷于收藏罗马艺术品,博物馆则乐意出借自己的古罗马壁画帮其装饰私人展厅,换来的则是其去世后将这些艺术品捐赠给博物馆。

但是有时潜在捐赠者的条件可能不符合博物馆原则,或者有损博物馆长远利益,比如其藏品仅限私下展览,而不是面向观众,有时捐赠者会要求大都会博物馆为其在大都会博物馆举办一个聚会或者晚会,这就容易让博物馆成为有钱人的俱乐部,损害博物馆的公众形象,这时就需要馆长去权衡是否满足其条件,当然美国的博物馆有一个董事会,也会讨论这些条件是否合理。

那么再谈谈藏品征集的第二个渠道,艺术品购买,这里主要涉及到征集资金问题,西方的博物馆平均80%的经费是自筹,政府会给与少量经费补贴,而全球博物馆早就推行免费开放,所以不论是博物馆的日常运营还是征集经费基本靠自筹,面对价格昂贵的艺术品,平时博物馆通过文创产品、藏品复制品、专题展画册的销售、收费的临展门票收入、观众自愿门票、甚至停车场的停车费来获取收入,但是这类收入全加起来也只能勉强维持日常开销,那么,突然遇到五六百万美元的艺术品购买,几十万美元一年的征集费预算是杯水车薪。这时就要看馆长和研究员拉赞助的能力,主要有以下几个方式:

击鼓传花 博物馆的董事都是博物馆日常征集资金和日常运营费用的长久提供者,他们热衷于艺术品收藏,多是富裕有教养的阶层,但是对于艺术品辨别的水平与专业人员还是有一定差距,通过开董事会,向董事介绍该艺术品的珍贵性,如果让董事们确信这些艺术品对博物馆和国家具有积极影响,董事往往会自愿解囊。

寅吃卯粮 上面提到了大都会博物馆每年都有固定的小额艺术品征集资金,所以可以通过削减未来几年的征集资金,把未来的钱先用在本次大手笔的征集上来辅助实现这次购买,但是这要经过博物馆董事会、各研究部主任同意,因为每个研究部每年也有自己可以支配的征集资金配额。

藏品分享 当通过击鼓传花、寅吃卯粮的方式凑出一些征集费用后,发现还是有很大的艺术品购买资金缺口,那么就会采取藏品分享手段来解决,即联系其他有兴趣的博物馆、私人大亨与博物馆联合出资来参与此次艺术品购买或拍卖会,谈好条件,如果购买或竞拍成功,该艺术品可以让两家甚至多家轮流展览,共同所有。推动藏品分享还需要借助舆论造势,通过媒体向大众、政府宣传购得该艺术品的重要性,以此来吸引潜在的共同出资者加入。

博物馆购买艺术品的也是有潜在风险的,主要有两点:第一点是看走了眼,买到了赝品或者花大钱买了价值一般的艺术品,所以这就需要负责此次征集的博物馆的高层有眼光,并且还要担责任,走眼了那就卷铺盖走人。同时,董事会也会判断,是不惜代价购得该艺术品还是设定竞拍资金上限,适可而止;第二点是购买了非法艺术品或者购买了他国禁止出境或者可能被他国追回的文物,这就需要完备文物的手续和来源的合法性考察,甚至是政治公关。该书所记录的时间正是美国博物馆开始进一步合法化征集藏品的转型期,过去的西方博物馆,负担着

殖民掠夺、收藏他国非法盗掘而来的文物的恶名，博物馆藏品征集工作者面对美物的诱惑，即便知其来路不正，也睁一只眼闭一只眼拿下再说，这很可能导致他国政府起诉追回，从 20 世纪六七十年代，大都会博物馆董事会开始严格杜绝此种情况发生，善意的表示在展览后愿意归还相关文物。

面对上述两点风险，“烦人”的媒体发挥了重要作用，《纽约时报》经常扮演这类角色，舆论媒体批判性的审查是否有上述两点嫌疑，如果引起公众关注的质疑，司法部门就会介入调查程序是否合法，是否有腐败或者不正当的幕后交易。尽管在大都会博物馆在艺术品购买方面有上述风险，舆论媒体的监督与董事会制度保证了艺术品购买不会出现重大失误。

与藏品征集相对应的活动是藏品淘汰，一个博物馆只进不出会对藏品的保护、库房保存产生压力，所以将一些不重要，价值不高的藏品淘汰掉，换取更好的藏品，并提供征集资金是藏品淘汰的重要作用，这在当时是大都会博物馆的一项重要变革，过去都是只进不出，二流藏品随意堆放在库房。书中给出当时的标准是价值低于 2.5 万美元的藏品可以被拍卖或者捐赠，当然这也要上董事会。淘汰有三个手段：捐赠，捐赠给相应的收藏组织，比如大都会博物馆将大部分钱币捐赠给了美国钱币协会；交换，即以多换少，以一般换精品，可以与私人收藏家、其它收藏组织去谈条件；拍卖，交给拍卖行去处理，换取艺术品征集资金。

总之，美国博物馆藏品征集是其发展的主要和持续推动力，它在长时段会给博物馆带来积极的马太效应，一个博物馆藏品越丰富、珍品越多，社会影响力和声望就越高，进而能够吸引社会名流捐赠，在艺术品购买、文物借展上也更有竞争力。1970 年大都会博物馆百年馆庆，邀请政商名流出席，举办面向捐赠者及其在世亲属的百年捐赠答谢宴，庆典活动共花费 100 万美元，仅社交舞会一项就用掉了 25 万美元，但是这次活动为大都会博物馆筹集了 400 多万美元，间接收益 1000 万美元（在答谢宴上又敲定了一个重要藏品捐赠）。

二、展览的欲望

博物馆有了藏品就要办展览，大都会博物馆的藏品范围庞杂，难以成体系，当时有 19 个研究部，包括中世纪、东方、伊斯兰、乐器等各方面研究部，霍文馆长一方面要求各研究部主任定期举办专题临展，同时也修建专题展馆，通过扩建展馆来满足展览需要。霍文有时也会游说纽约市长和纽约市名流为博物馆争取发展利益。同时像大都会博物馆这样的代表美国国家的博物馆的一个重要任务是举办跨国临展，比如该书记录了该馆与埃及、前苏联、中国的临展交流，跨国临展的成本是很高的，虽然可以通过展品交换来换取他国展品在本国展览，但是还会有很高的文物运输、保险等相关费用，同时被借展的他国博物馆也要得到一些利益好处，如果在中国，那么就是国家出钱去包揽这些费用，临展收入也上缴国家。但是大都会博物馆则要自己去解决这些费用和协商问题，因而往往会通过给他国博物馆给予临展的文创产品与文物复制品的销售收入及临展门票收入来促成跨国临展成型，正是由于国家没有对博物馆跨国借展给予直接的资金支持，所以国家对于博物馆无权直接干涉，政治任务是软的，有商量的余地。霍文认为与这些国家开展交流借展有助于提升大都会博物馆的影响力，在埃及的借展项目上，霍文馆长非常有眼光，出让所有展览期间的收入（门票，文创产品与复制品、画册的销售）给埃及，换得藏品借展、大都会博物馆全球代理销售埃及博物馆部分文创产品和复制品的权利。当然后续的收入也是归大都会博物馆所有，这些资

金又被用作艺术品征集。

办展览需要搞建设，建展馆、争取建筑用地，大都会博物馆在公园内部，它的扩建自然就会遇到其他机构的阻碍，所以要通过听证会来争取，听证会双方各牢笼有分量的支持者帮自己说话，再投票表决。

展览也是有政治风险的，书中谈到了一个黑人社区哈莱姆展，通过展览老照片和历史记忆反映了美国黑人的反犹意识，黑人在一段时期通过反犹来促进自己融入美国社会，这确实是历史事实。但是该展览被《纽约时报》指责政治不正确，引起了犹太人社区的抗议，甚至破坏展品，该展画册也不得不终止销售，霍文馆长没有向大众谦卑的“承认错误”，导致了其差点辞职。

三、美国的博物馆人与制度

上面的文字也间接反映了美国博物馆董事会制度，和部分馆长的工作，除此之外还要介绍一下一般研究部主任的工作。前面提到，理想的美国研究部主任不仅仅是某一方面艺术品的专家、学者，也要具备拉捐赠、游说、管理能力，不过一般三者兼备的人才不多，霍文在大都会博物馆最重要助手——首席研究主任卢梭仅擅长公关，拉赞助；研究部主任可以仅为自己的部门出去拉资金或者藏品捐赠，获得的捐赠如果捐赠者有明确专款专用的要求，馆长不得干涉，所以一个研究部主任如果有自己的赞助者，在博物馆也就有了底气；研究部主任还要向董事会“推销”一年的藏品征集计划，获得董事会资金的支持，有点像给客户推销产品；研究部主任如果获得授权去全权设计一个临展，则馆长无权插手；研究部主任也会有在艺术品征购时揩油、贪污的可能，但是下面的研究员会放心的打小报告，毕竟研究部主任也是聘用的员工，不是行政上的领导，更像企业的中层。

面对不合馆长心意的研究部主任，只要其没有重大过失馆长也不能随便开除，但是可以在其退休后选择一个合心意的继任者。这有点像美国总统指定高院大法官，如果把馆长比作美国总统的话，董事会就像参众两院，还可以对重大事宜投票表决，馆长人选由董事会前馆长推荐，然后投票决定。

研究部主任也有临时或兼职的，比如书中提到的东亚研究部主任方闻还兼职普林斯顿大学教授，也可以为了某个临展项目短期聘用一个研究部主任。博物馆人才也可以跨馆跳槽，由于美国博物馆藏品繁杂，为了引进人才，可以为该人特设一个研究部。

霍文在书中提到了他是不是在经营一个企业，对于将好藏品收入大都会博物馆则是他个人和不少同事的欲望，也是这个企业的核心，一些研究员为了得到心仪的藏品自掏腰包考察、游说馆长和董事会去购买藏品，他也提醒自己不要忘记博物馆为大众服务的功能、社会教育功能、不要让博物馆仅仅是富人与私人收藏家的俱乐部，要让博物馆走进社区；就人事方面而言，他给大都会博物馆带来的变革在于刺激了一般研究员面向社会的宣传，过去的研究员多是埋头研究，但是美国的博物馆的藏品征集需要研究面向社会公众去写作、适当宣传，给博物馆和自己拉一拉捐赠，做好展陈，是自己在博物馆行业进一步发展及晋升的资本。

四、物的欲望：对中国博物馆发展的动力的启示

一个完整的书评如果没有这个部分则只是读过的人给没读过的介绍。

初读此书,才知道有藏品征集、藏品淘汰之类的事情,对于中国的博物馆工作者而言,面对考古发掘的有限文物、难以推进的文创开发、见不到的艺术品搜集、十几年如一日的陈列,读完此书可谓开了眼界、长了见识。但是面对这样一本纪实自传文学又不能按照学术书的书评去评论其学术贡献与局限性,那就结合中国博物馆发展现状来谈一谈吧。

如同开头所言,两国深层的社会文化差异意味着美国博物馆与中国博物馆不具有可比性,比如上面提到的媒体压力、实业的发展推进私人财富的积累带来了富裕阶层的大量艺术品收藏,进而有遗产税、活跃的艺术品市场等问题而不仅仅是刻板的文物本身。该书更多的用“艺术品”与“藏品”这两个词汇,而不是中国人更为熟悉的“文物”,文物对于中国的博物馆人而言虽然是神圣的但也代表了死板,而艺术品是可以流通的,所以单从这两个词汇上就可见两国博物馆文化的差别;从中西博物馆发展历史上而言,差异也是非常大的,西方的博物馆发端于私人炫耀性的收藏,美国本身没有多少考古遗迹,又自我认同希腊、罗马、基督教文化,同时也重视对其它文化的猎奇^[3],所以文物征集异常重要;我国博物馆起源于民国,当时主张国民教育功能,建国后先是苏式宣教为核心,改革开放后才有了相对完善的文物展陈和保护机制,近年由国宝热也带来了博物馆热。

但是不可否认,今天的中国博物馆还保留了很多计划经济的特征,内部大锅饭、外部则很少面向社会公众反馈,发展缺乏动力^[4],近年来虽然要推动文创,但是除了几个试点大馆外,其它博物馆则要么在计划经济下搞文创,要么讨论如何在非盈利性机构内引入市场经济机制来刺激^[5]。纵观人类历史,推动人类社会发展的动力无外乎两个,市场经济欲望与种种价值理念,当然价值理念最为长久和有动力的是宗教了。例外的是,博物馆的对美物的征集与展示可谓是一种原始而朴素的人类对美物的占有与炫耀的欲望,可以看出正是美国博物馆对藏品占有的欲望为其带来的马太效应是推动美国博物馆发展的持久动力,作为一个博物馆人,应当有物的欲望去推动博物馆的发展,中国博物馆再也不应把非盈利等同于不盈利,工作人员既得不到市场刺激的动力,又缺乏“物欲”。下一步我国博物馆应当建立博物馆发展基金,来源就是各博物馆文创、临展所得的收入,由省级财政统管,实施收支两条线管理方式,逐步摆脱计划式的财政拨款和计划展厅项目制,有相对灵活的储备资金来支持不同博物馆不同的发展经费需要。

每个行业有其自己的核心价值理念,博物馆的价值是保护利用藏品,做出精彩的展陈,为公众服务,而这正是基于博物馆对物的欲望,实现这一点需要制度基础带来持久的动力支持。

(该文缩减版原载于《文艺生活》2020年第4期)

[1] 托马斯·霍文让木乃伊跳舞——大都会艺术博物馆变革记[M].上海:译林出版社,2015

[2] 李永刚.国外遗产税制度比较及其启示[J].国家行政学院学报,2015(01):42-45.

[3] 爱德华·P. 亚历山大, 玛丽·亚历山大.博物馆变迁[M].上海:译林出版社,2014.

[4] 龚伟娜.关于博物馆文创发展问题的若干思考和对策.科技传播[J].2017(9):11-14.

[5] 刘佳.我国博物馆自主经营现状及建议研究[J].管理观察 2015 (13):35-36.