



M+博物馆馆长华安雅： 观众的参与 是博物馆生存的关键

2021年年底开馆的M+位于香港西九文化区，是一座以当代视觉文化为主题的博物馆，致力于收藏和展示20-21世纪的视觉艺术、设计及建筑、流动影像及香港视觉文化。

华安雅(Suhanya Raffel)于2016年加入M+并出任馆长。在此期间她全面负责从人才培养到建立馆藏的工作，为正式开馆进行各方面的筹备。华安雅是斯里兰卡裔，14岁移民澳大利亚，先后在澳大利亚和英国求学、生活，拥有30多年的策展和博物馆管理经验。

在接受新闻晨报专访时，她向我们强调了M+立足香港，面向全球的使命与职责。

新闻晨报：在筹建M+的过程中，你们是否从一些国际顶尖的当代艺术机构汲取过灵感？

华安雅：是的，我们更倾向于现代艺术博物馆的范式。比如巴黎的蓬皮杜艺术中心，他们也是将视觉艺术、设计及建筑，以及流动影像这些范畴融合的实践者。

新闻晨报：相较于其他知名的国际艺术机构，M+的独特性体现在哪些地方？

华安雅：关键在于我们的馆藏，我们收藏的作品和其他文化机构都不一样，具有不可替代性，属于必看馆藏，你在全球任何其他机构都看不到。我们还有以香港为中心，汇聚了大中华区及泛亚地域的建筑与设计典藏。需要强调的是，这些藏品构成了亚洲独有的文化矩阵，全球都没有这样的收藏。所以，是我们的馆藏铸就了我们的独一无二。

新闻晨报：作为一名拥有多元文化背景的艺术从业者，您自身的文化多样性是如何影响M+的政策和定位的呢？

华安雅：其实这正是我们机构特质的重要组成部分。香港本身就反映了这种多元化，这里向来欢迎各种理念和人才。正因如此，我们M+也汇聚了200多名来自27个不同国籍的团队，团队成员掌握至少十几种语言的沟通能力——这是我们非常引以为傲的特色。

新闻晨报：M+如何在拓展国际影响力的同时，深化与亚洲艺术生态体系的连接？

华安雅：正如我之前所说，我们的馆藏是独特的，以日本为例，尽管他们拥有全球数量最多的普利兹克奖得主建筑师（注：截至2024年，共有9名日本建筑师获此殊荣），但日本国内却没有一家机构专门关注他们。而香港的M+，已将这些重要建筑师的创作完整纳入了馆藏。这种跨区域的艺术对话至关重要，我们持续与中国内地、英国、美国、法国、韩国、日本、新加坡及泰国等地开展多方面合作，包括策展研究合作和交流；从购藏到保管、照料、展示和使用藏品的修复与管理；藏品互借；分享可持续发展实践；人才培养、专业发展和知识共享；以及展览和节目交流等，这些区域性联动构成了机构发展的核心脉络。

新闻晨报：您曾经强调M+不应成为西方当代艺术的亚洲分支机构，因此在展示国际艺术家与亚洲艺术家的作品时，你



M+地下大堂 摄影:Kevin Mak 图片由Herzog & de Meuron 提供

们是如何保持平衡的？

华安雅：每当我们将某位艺术家的作品纳入馆藏时，都会经过M+购藏委员会非常审慎的研讨：为什么要引入这位艺术家？会精选其作品集中的哪些代表作？我们始终秉持着清晰的定位——当选择特定系列作品入藏时，必须确保通过这些作品实现其他机构无法企及的艺术价值与学术意义。

举个例子，我们馆藏里特别重要的一项就是马塞尔·杜尚(Marcel Duchamp)的作品及档案文献。特意将这位从巴黎移居纽约的概念艺术之父纳入馆藏体系，是因为我们这里收藏了大量中国当代的艺术作品。要知道，很多中国艺术家在创作时，会把杜尚当作自己的创作密钥，即使他们从未亲眼见过他的作品。这些艺术理念以某种特殊方式传播渗透，最终被中国艺术家进行了充满东方智慧的创造性转化。当我们杜尚作品与这些中国当代艺术收藏并置展出时，实际上是以我们独有的视角解构了这位艺术大师，这种独特的学术呈现方式是其他机构难以复制的。

这些都是长期项目，正如我们的另一项馆藏——英国建筑团体Archigram的档案。这个实验性团体其实鲜有建筑作品，但他们却是非常重要的老师，他们启蒙了很多香港的建筑师。所以我们收藏其档案的

价值，正在于揭示这些先锋思想如何影响了香港建筑师的培育体系，进而造就了这座了不起的城市。通过建立国际艺术家作品与本土创作脉络的对话关系，我们开创了具有突破性的展示范式。这是件好事，它丰富了公众的认知。

新闻晨报：在这个信息过载的数字时代，您认为当代艺术博物馆生存最关键的特质是什么？是定位、公众参与还是财务可持续性？

华安雅：这些因素都至关重要，而核心始终是观众——无论是参观线下实体空间还是线上平台的观众。没有这些观众，没有他们和我们之间的互动，我们作为机构就会丧失存在的价值。我们非常欣慰地看到M+的参观人次：去年访客超过260万人次，前年访客更高达280万人次。自开馆以来，已累计接待观众人数超过890万人次。M+网站访客人数同样可观，去年线上访问量更是突破了3200万。

仅以这次在上海举办的贝聿铭展览为例，开幕时的媒体发布会吸引了逾百名媒体代表到场，专题座谈会有400余位观众现场参与，线上观看量则超过了1.2万人次。这种多维度的兴趣和参与热情正是我们欢迎和珍视的。

晨报记者 沈坤或



M+观海长廊 摄影:Edman Choy 图片由Herzog & de Meuron 提供



“贝聿铭：人生如建筑”展览现场，2025年，上海当代艺术博物馆 图片由上海当代艺术博物馆提供

获得贝聿铭本人首肯同意
举办回顾展

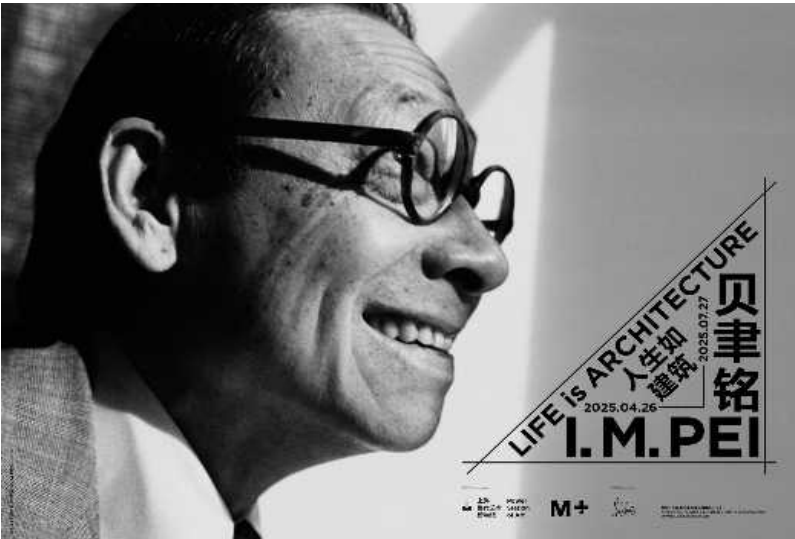
作为M+的重磅展览，贝聿铭展览前期已在香港进行了首展，并且获得空前的成功。馆长华安雅为此自豪表示，这是全球范围内首次举办这名大师的回顾展，贝聿铭此前从未同意授权此回顾展。

据华安雅回忆，M+的第一任设计与建筑策展人、候任伦敦Zaha Hadid基金会总监陈伯康（注：同时也是“贝聿铭：人生如建筑”的联合策展人之一），当初怀着巨大的热忱极力推动了这个展览的筹备和举办。在他的牵线下，华安雅和团队于2017年拜会了贝聿铭，当时老先生已经100岁了。

在一系列会面后，这名建筑师同意了举办回顾展的想法。M+的计划正是这时候得到了他的首肯。此后，M+策展团队就开始着手筹备。但是过程一波三折，2019年，贝聿铭去世。一年之后，新冠疫情来袭。“众所周知，疫情导致博物馆开幕延期了一年。”华安雅介绍，M+于2021年年底对外开放，但中间被迫经历了多月的闭馆，直到次年4月才再度开馆。无疑，这也为贝聿铭回顾展的准备带来了一定的阻碍。

“在筹备过程中，我们进行了漫长而循序渐进的讨论，但是各方给予的承诺从未摇摆过。”她介绍，“在此期间，贝聿铭遗产管理委员会和贝考弗及合伙人事务所（该公司由贝聿铭共同创立）全程和我们保持了紧密的联系。他们以非凡的专业精神协助我们完成了这场最全面的、最深思熟虑

M+博物馆馆长华安雅谈贝聿铭展览： 我们花了七年时间 准备这次展览



在上海当代艺术博物馆展出的“贝聿铭：人生如建筑”宣传图像 图片:Irving Penn,Vogue © Condé Nast

的、最有洞察力的展览。”

华安雅透露，她和策展团队为筹备这个特展花费了整整7年时间和心血，投入各方面的研究。“任何展览都承载着持续学习的过程，因为贝聿铭以前从未举办过回顾展，这对于我们而言既是极大的荣誉又是一份重任，我们必须严肃对待它。”

我们想确保当贝聿铭特展在M+揭幕之时，全世界的观众都可以来看展。我们一方面要把它办成一场Destination Exhibition（必须要到这个博物馆才能参观的展览），同时还考虑可以把展览带到其他地区不同的博物馆进行巡展。”因此，必须作出非常详尽的安排。

贝聿铭跨国界和跨文化的身份和M+定位理念高度契合

香港的首展一揭幕便立刻取得非常

大的成功，此外，由M+和Thames & Hudson共同出版、展览联合策展人王蕾及陈伯康主编的400页展览专著《贝聿铭：人生如建筑》，更是因其学术价值之丰富，获颁英国方面“2024年度最佳建筑书籍奖”的年度最佳建筑书籍大奖。

随着巡展的推进，团队在对话与研讨中深化着对于这位建筑大师浩瀚职业生涯的理解。在华安雅的理解中，贝聿铭绝不仅仅是一名享誉全球的建筑大师，他更是毕生怀抱信念，坚定地践行着跨国界、跨文化的交流。

而他这种跨国界和文化的身份，与M+的定位产生完美的契合。“在我们看来，贝聿铭先生正是完美诠释跨国界视野与跨学科实践原则的艺术家典范。”华安

雅表示，“无论从建筑理念到文化立场，他与M+倡导的核心理念高度契合。”

而M+所倡导的理念，即在全球化语境下构建多元文化对话场域，这正是机构主张的核心价值所在。“贝氏作品中展现的东方智慧与西方现代性的交融，恰如其分地呼应了M+致力于打破地域界限、推动文明互鉴的使命担当。”

为什么将贝聿铭展览放在上海？

华安雅透露，M+曾把第一个特别展览“草间弥生：一九四五年至今”带到西班牙毕尔巴鄂古根海姆美术馆及葡萄牙波尔图塞拉尔维斯现代艺术博物馆做巡展。但这是M+第一次将自己的展览带到中国内地。而之所以选择上海作为此次贝聿铭展览在中国内地的唯一展出城市，无疑因为这座城市承载着贝聿铭的成长印记。

由于父亲贝祖诒曾担任中国银行上海分行主管的工作，贝聿铭在10岁时随其搬到上海生活学习。当年，他最喜欢的建筑就是邬达克设计的上海花园酒店（注：即今日的国际饭店）。上世纪30年代的上海，正是他建筑师的梦想萌芽的地方。

“虽然他的职业建筑生涯并非始于上海，但他的青少年时期是在此度过的。粤港澳大湾区和上海，共同构筑了他早年生活的重要图景。就中国内地而言，虽然苏州对于贝聿铭个人和他的家族而言都是非常重要的城市——这里不仅是贝氏家族的祖屋所在，其园林艺术更深刻地影响了他的建筑哲思。但上海作为比苏州更大

的超级都会，具有不容忽视的特殊意义。基于这些渊源，我们最终选定上海作为这一全球巡展的重要站点。”

值得一提的是，上海当代艺术博物馆和M+用于贝聿铭展览的空间布局大不相同。“这促使我们因地制宜进行空间重构，调整后的设计既遵循策展逻辑，又实现了与建筑本体的完美呼应。”

作为一家志在亚洲培育庞大观众群体的艺术机构负责人，华安雅非常清醒地认识到：当前虽然有一些拥有雄心壮志的、致力于视觉文化呈现的先锋机构，但亚洲尚未出现像M+这样的机构，即以香港为根基，汇聚了全球多元学科藏品

的文化机构。但这同时也意味着更多的责任，而这种责任让M+在决定任何展览的架构设计时，必须确保内容与形式皆具备最大的公众可达性。

以贝聿铭展览为例，“我们在香港的展览采用了差异化色彩系统标注不同展区，这是面向观众认知路径的隐性引导设计，旨在使观众在观展过程中自然感知不同策展理念的延展脉络。”华安雅指出，“但需要说明的是，这种展陈方式是国际通行的方式，并非我们的独创举措。全球众多展览机构及设计师都采用了类似策略，我们只是在此基础上进行了本土化适配。”

M+博物馆馆长希望有更多观众走进上海当代艺术博物馆，近距离感受大师的职业和人生脉络。“你们一定会觉得不虚此行，”她说。

晨报记者 沈坤或

寄语

“2025上海西九文化周”期间，我们透过在上海当代艺术博物馆举行的M+巡回展览“贝聿铭：人生如建筑”及公开讲座，指出建筑是视觉文化中能将香港和上海联系起来的重要一环。上海的艺术与设计界发展蓬勃，对历史与当代创造力交融有深刻理解，有助于促进有意义的跨文化交流。我们诚挚地邀请上海及其他地方的观众前来参观这个展览。它展现贝聿铭多方面的文化遗产；我们也诚邀公众参加有关公开讲座，探讨贝聿铭作为建筑师和人文主义者如何与其时代的艺术和艺术家交流合作。

——Shirley Surya 王蕾 M+设计及建筑策展人

“这个全面回顾展首次向公众展示父亲硕果累累且影响深远的职业生涯，特别阐明造就他成为建筑师兼世界公民这一独特身份背后的跨文化影响及特殊的历史背景。透过汇聚多年来从不同来源搜集的资料，展览详述他非凡的人生故事，只有通过如此完整的阐述，才能揭示父亲漫长而乐观的一生中所经历的复杂处境、重重挑战，以及获得的斐然成就。我们很荣幸这个M+展览现正展开全球巡回之旅，并把首站定于上海。上海对我们的父亲来说意义重大，因为他在这里度过了成长岁月。我很期待参与6月‘2025上海西九文化周’期间举办的公众讲座，与徐冰和王蕾共同探讨父亲对艺术实践的志趣与投入。”

——Sandi Pei 贝礼中 建筑师、贝聿铭的儿子、建筑师兼贝氏建筑事务所董事长及创始人