MVSEI VATICANI

"THE SILK ROAD" – International Cultural EXPO

DUNHUANG (CHINA), SEPTEMBER 2016

Intervento di Mons. Paolo NICOLINI

Pagina 1 - *Italaino*
Page 6 - *English*
第 11 页 - *中国语文*

1. *"L'arte serve ancora? E a che cosa serve?"*. Vorrei partire da queste domande – che sembrano piuttosto delle vere e proprie provocazioni – per la riflessione che intendo oggi condividere con voi. Sono, infatti, domande che credo stiano di fronte a tutti noi che, a diverso titolo, abbiamo a che fare con Istituzioni culturali e che stanno animando da tempo la riflessione di tanti e diversi soggetti.
Non intendo, tuttavia, fare un discorso generico, che sarebbe poco interessante. Soprattutto, non intendo insegnare niente a nessuno, tantomeno in questa sede dove ci sono, certamente, persone più competenti di me. Vorrei, piuttosto, raccontarvi una storia, che è quella dei Musei Vaticani, per cercare di trasmettervi, nel poco tempo a disposizione, come noi abbiamo tentato di rispondere a quei quesiti.

2. Che l'arte serva a qualche cosa mi pare elemento di tutta evidenza. Se così non fosse non si comprenderebbe perché ogni popolo in ogni epoca storica ne abbia creata una sua propria. E perché, poi, abbia voluto custodirla, conservarla e farla conoscere. Anche i Musei Vaticani nascono, cinquecento anni fa, con questo scopo. L'arte è una cosa bella che merita cura. Ma perché? Perché serve. E a che cosa serve? Ad esprimere lo spirito creativo dell'uomo. A dargli forma, sostanza, senso. A comunicarlo e a consentirgli di varcare le frontiere dello spazio, ma più ancora quelle del tempo. A renderlo eterno, in un certo senso. E ciò sia in una *dimensione individuale* (gli artisti sono sempre un po' – e alcuni anche più di un po' – narcisisti) che – cosa che mi appare ancor più interessante – in una *dimensione collettiva*. Se vuoi conoscere lo spirito di un popolo non puoi fare a meno di guardare alla sua produzione artistica. Come puoi conoscere chi sono gli italiani se non guardi ai colori di Raffaello, alle ardite geometrie di Bramante e di Brunelleschi, se non ascolti le note vibranti di Verdi e non ti culli nelle dolci armonie di Puccini? Come puoi dire di conoscere i Russi, se non sei sceso nelle profondità dell'animo dell'uomo attraversando le pagine di Dostoevskij o di Tolstoj? E gli esempi potrebbero moltiplicarsi, per ogni latitudine geografica, per ogni singolo segmento di storia.

3. Il Museo, ogni Museo, diviene così *cassaforte* e, al tempo stesso, *cassa di risonanza* di questo spirito. Qui sta la sua missione. Se l'arte *serve* ad esprimere lo spirito delle persone e dei popoli, il Museo *serve* a proteggerlo e a farlo conoscere. Prende l'eredità che il tempo gli consegna. La fa vivere e rivivere (pensiamo al restauro). La trasmette alle generazioni di domani, come testimonianza.
Solo partendo da questa consapevolezza del compito si può strutturare un *modello manageriale* efficace di Museo. Io di questo sono convinto. Non esiste un bravo manager che non sappia ciò che gli è chiesto di gestire, che non ne conosca identità e scopo. Quando ho iniziato a farlo, ormai nove anni fa, forse non mi era del tutto chiaro come oggi in tutti i suoi aspetti. Ma mi era chiaro che ero chiamato a gestire un

Museo e non una casa farmaceutica né un campo di patate né una squadra di calcio (anche se ogni tanto il personale è indisciplinato come un gruppo di giocatori di football!). Può sembrare banale, ma temo che a qualcuno sfugga.
Ed allora dalla riflessione sugli aspetti ai quali sopra accennavo è nata, immediatamente, una linea guida essenziale, che ci ha poi preso per mano lungo questi anni. **Aprire i Musei Vaticani al mondo ed il mondo ai Musei Vaticani.** Fare in modo che l'Istituzione museale che, nell'immaginario collettivo, è quasi immobile partecipasse del dinamismo di un mondo che, frattanto, cresce intorno a lei in maniera sempre più accelerata. Il Museo non può fare a meno di mettersi in dialogo con questo mondo, con le sue domande, con i suoi linguaggi e con i suoi strumenti. Se non dialoga con il mondo, è condannato a morte sicura. Perché solo in un *rapporto vivo* con le persone è capace, a sua volta, di vivere. Perché di quelle persone custodisce lo spirito: l'arte! E se lo spirito appartiene alle persone, allora in un certo senso ogni Museo ha contratto un *debito esistenziale* con loro. Glielo deve da un lato *custodire*; ma dall'altro *ridare*. E pure con l'interesse!

4. Parlare un linguaggio, in termini manageriali, si può tradurre come stabilire una struttura, una *governance*. Ed era chiaro che i Musei avevano bisogno di un nuovo linguaggio. Ne abbiamo voluto sperimentare uno che sapesse superare, unendoli in armonia, due precedenti. Di fatto sul campo c'erano due modelli: da un lato, quello di chi vede la componente tecnica-scientifica superiore, quasi per natura, alla componente gestionale ed amministrativa. Per chi parla questa lingua c'è un gruppo, tendenzialmente ristretto, di "saggi" che custodiscono il segreto delle arti e rispetto ai quali tutti gli altri che lavorano nel Museo devono operare, in una sorta di *secondo piano dimensionale*, puramente al servizio del livello più alto. Dall'altro lato ci sono i sostenitori di un modello esattamente opposto. Per queste persone ciò che conta è solo la capacità economica del Museo, il fatturato, la capacità che ha di attrarre persone e dunque di fare *business*. Rispetto a questo obiettivo, tutto passa in secondo piano, tutto deve servire (solo) a far denari.
Noi abbiamo ritenuto errate entrambe queste prospettive e ci siamo mossi lungo una terza *strada* che – non senza fatica, lo ammetto – ci ha consentito di integrare perfettamente questi due aspetti, dimostrando in maniera inconfutabile che l'anima tecnico-scientifica e quella amministrativo-gestionale non solo *possono*, ma *debbono* insieme convivere, su un *piano paritetico*. Questo sviluppa un modello vincente che provo velocemente a descrivervi.

5. I Musei Vaticani hanno visto crescere in questi ultimi anni i propri visitatori in maniera esponenziale. Ce lo dicono le statistiche. Sette anni fa varcavano le loro porte circa 4.441.000 persone. Al 31 dicembre del 2015 abbiamo superato la soglia dei 6.000.000. I numeri sono sempre impressionanti nella loro semplicità di descrivere una realtà. Ma che cosa ci sta dietro?
Intanto un lavoro costante ed armonico sulla gestione dei visitatori e su tutta la complicata filiera dell'accoglienza.
Il lavoro che è stato fatto è un lavoro di sistema che inizia dal piazzale di ingresso. Un lavoro che compete, nell'accoglienza dei visitatori, all'Ufficio Servizi e Rapporti con il Pubblico; e nel percorso fino alla Sistina compete principalmente ai custodi e che si incarna poi in una moltitudine di persone e di professionisti diversi, tanti dei quali lavorano "nascosti" ma capaci, ciascuno, di offrire un contributo essenziale al risultato finale. Nessuno lavora *"per"* l'altro; tutti lavorano – o almeno ci provano – *"assieme"* agli altri. È un cambio di paradigma, di modello. Umano, prima ancora che funzionale.
Tutti si sentono *coinvolti* in una medesima missione perché il Museo, come un corpo, vive di realtà. Faccio un esempio concreto, altrimenti rischio di non farmi capire. 6 milioni di persone sono un numero impressionante, lo sapete (o almeno: in Europa sì, magari non in questo Paese!). L'Ufficio Accoglienza ci dirà che dobbiamo farle entrare perché la domanda di visita è pari (anzi, superiore) a quel numero. A lei il compito di organizzare il flusso, lavorando a stretto contatto con la Custodia. I curatori ci diranno: attenzione! 6 milioni di persone sono 12 milioni di piedi che calpestano i pavimenti; sono 12 milioni di mani che toccano le superfici; sono miliardi di respiri che buttano anidride carbonica su quadri ed affreschi.
Il pensiero andrà subito alla porta di uscita della Sistina che – è sempre importante ricordarlo – è di soli 73 centimetri, e non è che si possa aumentarla buttando giù una parete come si farebbe con la cucina di casa. Quel flusso umano, dunque, lì deve passare, inderogabilmente. Un bel problema!

Bene. Che si fa? Si chiudono le porte? No. Ci si mette assieme intorno ad un tavolo e si programma un *piano di manutenzione ordinaria* che, sera dopo sera, porta dei professionisti a pulire adeguatamente ambienti ed opere, secondo un programma condiviso da tutti i settori; oppure si pensa e si realizza un nuovo impianto di condizionamento della Sistina, all'avanguardia, capace da solo di adattarsi al numero di persone presenti in quel momento all'interno della Cappella. E così via. Tutto finito qui? E no, perché poi alzerà la mano la Responsabile dell'Ufficio che si occupa dei servizi al visitatore e riporterà tutti alla realtà ricordando che, oltre ad opere e superfici, bisogna ricordarsi ogni giorno di avere bagni puliti. Non vi scandalizzi questo! Perché voi sapete meglio di me che quando un visitatore trova servizi belli, accoglienti, puliti si sentirà bene e avrà un migliore ricordo di tutto il Museo. E così via: ogni Ufficio, ogni Servizio, ogni componente del Museo si sente, passo dopo passo, coinvolto in questo processo e si sente coinvolto perché sa di offrire un *contributo unico*; irriducibile a quello dell'altro eppur intimamente connesso; importante e necessario al risultato di insieme. E allora lavora con più passione. Ed allora raggiunge risultati maggiori. La cosa più difficile, la sfida più grande è far lavorare assieme le persone. Metterle attorno ad un tavolo e far loro capire che sbaglia chi dice che *io finisco dove inizia l'altro*; piuttosto, *io inizio dove inizia l'altro*. Anche questa è una rivoluzione culturale. Piccola se volete, ma pur sempre una rivoluzione.
Quando si innesca questo meccanismo, il dialogo con il mondo esterno diventa più facile perché chi si mette in contatto con noi con le sue proprie esigenze – i diversi *stakeholders* del Museo – trova una struttura capace di reagire efficacemente al suo bisogno. Dal tour operator al visitatore singolo; da chi chiede un'opera in prestito per una mostra a chi intende far restaurare dai nostri professionisti un quadro o una statua; dalla televisione o casa di produzione cinematografica che vuole realizzare un documentario a chi intende concludere una visita con un momento conviviale, con un evento. Questo significa aprirsi al mondo e non dire *"io sono un Museo, voi non mi interessate. Se mi volete, mi prendete come sono"*. È una prospettiva miope, inefficace e sbagliata.

6. Ogni esigenza, dunque, deve saper trovare un primo interlocutore di riferimento all'interno dei Musei e in questo senso abbiamo creato Uffici e Servizi nuovi e specifici o abbiamo ripensato quelli esistenti. Li abbiamo strutturati assegnando loro un compito chiaro. Ed anche una *dignità*, se mi è consentito. Poi inizia la sfida interna, vale a dire che poi ciascun Ufficio e Servizio deve mettersi in dialogo operativo con tutti gli altri. Lavorare assieme. E ottenere il risultato. Non si va più ciascuno per la sua strada. Si cammina assieme.
Inoltre, dal dialogo con l'esterno nascono anche delle *nuove idee*. Se il tour operator ti dice che ai suoi clienti piacerebbe vivere una esperienza particolare, che non si riduca al classico "giro" che da decenni fanno tutti, perché non lasciarsi provocare da questo? Vedete che il rapporto è in senso *bi-direzionale*. Un Museo deve anche imparare dai propri interlocutori, lasciarsi trasformare. C'è troppa gente durante il giorno che affolla le gallerie e le sale espositive? Bene. Come facciamo? E magari così nascono le aperture serali che noi, da tanti anni, facciamo il venerdì sera nel periodo estivo.

7. Vi è poi un aspetto essenziale, sotteso a tutto questo, che potremmo riassumere nell'espressione *"comunicazione"*. Io la intendo in due accezioni differenti. Il Museo deve comunicare sé stesso. Lo fa, innanzitutto, *comunicando* il patrimonio d'arte che custodisce. Facendone godere le persone ma spiegandone anche il senso. Aiutando tutti a cogliere il significato delle opere. Pensate alla Cappella Sistina. Uno ci entra e… *non capisce niente*! Bella è bella, questo uno lo sente subito. Ma che cosa è davvero questo insieme incredibile di colori, di affreschi, di figure, di storie? Che cosa ci racconta, che cosa ci dice? Bisogna rieducare le persone a "leggerla". Evitare che si limitino a fotografarla o videoregistrarla non perché così perdiamo i diritti di *copyright* (internet è già pieno di immagini, figurarsi), ma perché quel gesto riduce ad effimero ciò che è eterno. A non fruirne come si fruisce di uno stadio o di un cinema ma a goderne la bellezza e a capire che quella opera d'arte – come ogni opera d'arte – ha a che fare con noi, con la nostra vita, con il nostro spirito, con la nostra felicità. Ecco che qui si apre l'esigenza di un lavoro attento sulla *didattica museale,* fatto di apparati didascalici, di strumenti a supporto della visita capaci di aprirsi alle nuove ed affascinanti frontiere della tecnica, ma anche di un rapporto con le brave guide turistiche, che sono una risorsa preziosissima per ogni Museo.
In secondo luogo un Museo deve comunicare sé stesso all'esterno per far conoscere il proprio lavoro,

quanto si compie nelle sue mura. Noi abbiamo impiegato tempo e risorse in questo. Perché non è che siccome abbiamo la Sistina possiamo fare a meno di comunicare il nostro lavoro e ciò che siamo. Anche perché se poi la gente pensa che siamo solo la Sistina beh… è colpa nostra! Abbiamo così coordinato le strategie comunicative a più livelli (editoriale, audio-visivo etc.); siamo entrati in rapporto con *network* e produttori di documentari per sviluppare progetti di comunicazione anche sugli aspetti meno noti delle nostre collezioni; siamo diventati molto esigenti nella valutazione delle proposte che ci pervengono perché quando esce il *"brand"* dei Musei Vaticani uno deve sapere che sta per conoscere un qualche cosa di nuovo, di interessante, che merita il suo tempo e la sua attenzione. Che vale la pena.

8. Potrei continuare a lungo, ma spero che questi esempi vi abbiano potuto far comprendere come abbiamo voluto cogliere la sfida che dicevamo all'inizio. Sinteticamente potrei dire che il modello manageriale che abbiamo sviluppato è quello di un Museo visto e vissuto come *luogo di relazione*. Verso l'esterno e al suo interno, mosso da un continuo dinamismo che non consente mai di adagiarsi su quanto si è o si è fatto, ma che fa di ogni traguardo raggiunto la base per quello che sta di fronte. Capace di creare ponti e connessioni anche dove non sembravano possibili o immaginabili. Spingendo sé stesso anche oltre i confini di un recinto che una certa visione sembrava aver assegnato ad esso come unico spazio di movimento.

9. Io credo che soltanto assumendo sino in sfondo questa sfida organizzativa si possa ancora e ancor meglio rispondere alle due domande iniziali. *L'arte serve ancora?* Certamente. È sempre servita e sempre servirà. Perché ci sarà finché ci sarà l'uomo, essendo l'espressione del suo spirito. *A cosa serve l'arte?* A vivere meglio e più felici. Ad essere più umani. E da queste due domande ne nasce una terza: *in che modo noi* – che per mestiere, per incarico istituzionale o che altro – viviamo ogni giorno nei Musei o con i Musei, *dobbiamo servire l'arte?* Io oggi ho provato a dirvi come la serviamo ogni giorno nei Musei Vaticani con il nostro lavoro e con la nostra struttura organizzativa. Ma questa nostra storia è la storia di ciascuno di noi perché siamo uniti da questo impegno e da questo compito, io credo. Se ci pensiamo noi che oggi ci troviamo qui da tutto il mondo siamo uniti da una realtà, semplice ed essenziale. Se posso citare Papa Francesco "La bellezza ci unisce". Unisce appunto noi qui in questa assemblea. Unisce i popoli. Unisce le persone.
Oggi come secoli fa l'arte è veicolo di relazione; di incontro; di dialogo. È richiamo alla pace e speranza di essa perché è forse l'unica in grado di parlare a tutti. Questo è l'ultimo punto – ve lo prometto! – su cui richiamerò la Vostra attenzione perché credo qualifichi ulteriormente la storia che vi ho raccontato sin qui.

10. *"La bellezza ci unisce"*, dicevo. Lo sperimentiamo in maniera speciale nel Museo Etnologico, in cui custodiamo una collezione diversificata proveniente da tutto il mondo. L'arte della Cina si trova fianco all'arte di altri paesi asiatici, fianco alle collezioni provenienti dall'Australia e dall'Oceania, fianco a quelle provenienti dalle America e dall'Africa.
È questo uno dei 'segreti' dei Musei Vaticani: la capacità di celebrare non solamente l'arte italiana ed europea (del Rinascimento), ma di dare spazio all'anima di ogni popolo e di ogni cultura, insieme ed in armonia in uno stesso spazio espositivo.
È per questo che amiamo chiamare la sezione di arte extraeuropea dei Musei Vaticani con un nome ben specifico: ANIMA MUNDI.
ANIMA MUNDI è un'espressione in lingua latina che significa "L'anima del mondo". Meglio sarebbe declinarla al plurale. Parliamo, infatti, delle 'anime' di ogni popolo che in ogni parte del mondo, in ogni epoca storica, hanno espresso la propria arte secondo le caratteristiche della loro propria cultura.
Noi non vogliamo uniformare. L'opposto: noi vogliamo rispettare questa diversità. Non solo. Vogliamo valorizzarla in ogni modo possibile. Vogliamo che i Musei Vaticani possano aiutare a fare sentire l'anima di ogni popolo, anche del più piccolo e dimenticato, ai suoi sei milioni di visitatori annui.
Questo nostro impegno a valorizzare ogni singola espressione culturale, anche la più piccola, potrebbe essere esemplificato da molte attività che abbiamo fatto in questi anni. Vi racconto solo un esempio, che trovo molto significativo.
Siamo andati in uno dei luoghi più distanti dall'Europa: la Terra del Fuoco, nella parte meridionale dell'America fra Cile e Argentina. Il luogo era talmente distante che fino a poco tempo fa in Europa lo definivano *'Finis Terrae'*, la 'fine del mondo'. Ebbene, proprio da lì, precisamente da un'isola vicina all'Antartide,

era stato inviato come dono ai Musei Vaticani una maschera che veniva utilizzata durante i rituali delle popolazioni che abitavano quelle isole, chiamati gli Yahgan. Il dono fu inviato da un uomo (Juan Calderon) e i Musei Vaticani l'hanno custodito con cura per oltre un secolo. Alcuni anni fa, a seguito di approfondite ricerche, siamo riusciti a riscoprire l'esatta provenienza di quella maschera, abbiamo riavviato i contatti, e trovato i discendenti di Juan Calderon. Il nostro curatore, che mi sta accompagnando qui in Cina, è partito per quel lungo viaggio e lì siamo riusciti a individuare la figlia di Juan Calderon. Il suo nome è Cristina, ed ora ha quasi 90 anni. Emozionata e commossa per la nostra visita e per il ricordo di suo padre, ha voluto realizzare con le sue mani un cestino in vimini, nel tempo della nostra permanenza, durante il quale ci ha spiegato la sua cultura e le sue tradizioni, ormai a rischio di scomparsa. Prima della partenza ci ha consegnato il piccolo cestino, ed ora nei Musei Vaticani la maschera rituale del padre e il cestino della figlia sono esposti nella stessa vetrina.
Questo episodio mostra cosa è per noi l'ANIMA MUNDI, il nostro volere dare voce ad ogni espressione culturale ed artistica – anche quelle apparentemente più umili e semplici.
Ogni oggetto, dal più piccolo cestino degli Yahgan della Terra del Fuoco, al raffinato dipinto cinese di epoca Ming, dalla statua precolombiana all'oggetto d'arte islamico, diventa per noi un 'ambasciatore culturale" che esprime, rappresenta e racchiude l'anima di ogni popolo e di ogni cultura del mondo: ANIMA MUNDI.
È proprio questo il nostro ideale: vogliamo che tutti i popoli possano contribuire alla grande sinfonia, a quell'armonia di voci che costituiscono l'ANIMA MUNDI, questo grande progetto di realizzare all'interno di un museo l'ideale che i popoli possano vivere insieme, non nonostante le loro diversità, ma proprio in ragione delle loro diversità e delle loro singole identità culturali. La diversità non è un ostacolo da eliminare, ma una risorsa da valorizzare.
Questo è proprio ciò che noi vogliamo fare con ANIMA MUNDI. Custodire e dare voce all'anima di ogni popolo, di ogni cultura, e farle coesistere in armonia.

11. Finisco qui. Vi ho raccontato la nostra storia, la nostra esperienza. Come ognuno di noi fa, quando racconta una storia alla quale tiene (che sia dei propri figli, della propria famiglia o anche della squadre di calcio per cui tifa!) l'ho fatto forse con sin troppa enfasi, della quale vi chiedo scusa e che mi vorrete perdonare. Se non si parla con amore e trasporto di una cosa, significa che non si tiene a questa. Spero di avervi saputo trasmettere quello che eravamo e quello che siamo diventati. Non esiste modello manageriale che non sia scosso, ogni giorno, dall'ansia e dal bisogno del suo costante superamento.
Ma soprattutto, in questa ultima parte, vi ho raccontato quello che vogliamo sempre di più essere. Perché in questo progetto che ci sta di fronte credo che il rapporto con ciascuno di voi ed il contributo di voi tutti ci sarà compagno indispensabile e prezioso.

Grazie a tutti dell'attenzione. *"Xie Xie" (sciè-sci)*

"THE SILK ROAD" – International Cultural EXPO

DUNHUANG (CHINA), SEPTEMBER 2016

Speech by Mgsr. Paolo NICOLINI

1. *"Is art still necessary? And what purpose does it serve?"* I would like to start from these questions – which seem, rather, to be real provocations – for the reflection I intend to share with you. They are, indeed, questions that I believe are faced by all of us who, in different ways, are linked to cultural institutions, and which have for some time inspired reflection on the part of many and varied subjects.
However, I do not intend to offer a generic discourse, which would not be interesting. Above all, I do not intend to teach anything to anyone, let alone here where there are certainly people more competent than I am. I would like, instead, to tell you a story, which is that of the Vatican Museums, in an attempt to transmit to you, in the short time available, how we have tried to respond to these questions.

2. That art serves a purpose seems to me to be a clearly evident element. If it did not, it would not be possible to understand why every population in every historical epoch has created its own form of art, or why it would have wished to safeguard it, conserve it and make it known. The Vatican Museums, too, were established five hundred years ago with this aim. Art is something beautiful that merits care. But why? Because it serves a purpose. And what is that purpose? To express the creative spirit of man. To give it form, substance, meaning. To communicate it and to allow it to cross not only the boundaries of space, but also time, even more so. To make it eternal, in a certain sense. And it does this in an *individual dimension* (artists are always a little narcissistic – and some more than a little) and, to me more interestingly, in a *collective dimension*. If you want to know the spirit of a people it is essential to look at its artistic production. How can you know who Italians are if you do not look at Raphael's colours and the bold geometries of Bramante and Brunelleschi; if you do not listen to the vibrant notes of Verdi or allow yourself to be lulled by the gentle harmonies of Puccini? How can you claim to know Russians if you do not descend into the depths of the soul of man through the pages of Dostoevsky or Tolstoy? And these examples multiply at every geographical latitude and in every single segment of history.

3. The Museum, every Museum, thus becomes a vault and at the same time a sounding board for this spirit. Here resides its mission. If art serves to express the spirit of people and populations, the Museum serves to protect it and make it known. It takes the legacy that time consigns to it, and makes it live and live again (let us think of restoration). It transmits it to tomorrow's generations, as a form of testimony.
Starting solely from an awareness of the task, it is possible to build an effective *managerial model* of the Museum. I am convinced of this. There does not exist a good manager who does not know what he is called upon to manage, who does not know its identity or purpose. When I began to do this, nine years ago now, perhaps not all its aspects were entirely clear to me as they are today. But it was clear to me that I was called to managed a Museum and not a pharmaceuticals company, nor a potato field, nor a football team (even though at times the staff seems as unruly as group of football players!). It may seem banal, but this is an aspect that escapes some people.
And so, from reflection on the aspects I have indicated above, there immediately emerged an essential guideline that has accompanied us throughout these years. **Opening the Vatican Museums to the world and the world to the Vatican Museums**.
To ensure that the museum Institution that, in the collective imagination, is almost static, participated in the dynamism of a world that in the meantime is growing around it ever more rapidly. The Museum cannot avoid entering into dialogue with this world, with its demands, its languages and its tools. If it does not dialogue with the world, it is condemned to a certain death. Only in a *living relationship* with people is it

able, in turn, to live, as it safeguards the spirit of these people: art! And if the spirit belongs to the people, then in a certain sense every Museum has contracted an existential debt to them. It must, on the one hand, safeguard, but on the other, give back. And with interest too!

4. To speak a language, in managerial terms, may be translated as establishing a structure, a form of *governance*. And it was clear that the Museums needed a new language. We wished to test one that was able to supersede two precedents, uniting them in harmony. Indeed, in the field there were two models: on the one side, that of those who regarded the technical and scientific component as, almost by nature, superior to the management and administrative component. For those who speak this language, there is a group, generally limited, of the 'wise' who guard the secret of the arts and, compared to almost all the others who work in the Museums, have to operate in a sort of *second dimensional level*, purely at the service of the higher level. On the other side, there are those who support a diametrically opposed model. For these people, what counts is the economic capacity of the Museums, their turnover, their capacity to attract people and therefore to do business. With respect to this objective, everything else passes to a secondary level, and everything must serve (only) to make money.
We consider both perspectives to be mistaken, and we have undertaken a third way which – not without great effort, I admit – which has enabled us to integrate these two aspects seamlessly, showing beyond doubt that the technical-scientific and administrative-management souls not only *can*, but *must* co-exist on an equal footing. This develops a winning model that I will briefly try to describe to you.

5. The Vatican Museums have seen, in recent years, an exponential growth in the number of visitors they receive, as the statistics show. Seven years ago, 4,441,000 entered the Museums in the course of the year. On 31 December 2015, we crossed the threshold of 6,000,000. The numbers are impressive in their simple description of a reality – but what lies behind them?
Firstly, constant and harmonious work in the management of visitors and all the complicated threads of reception.
The work that as been performed is a systemic task that begins with the square at the entrance. A job that is the responsibility of the Office for Services and Relations with the Public, at the stage of welcoming visitors; then, along the itinerary up to the Sistine Chapel, the responsibility lies principally with the guards. It takes flesh in a multitude of different people and professionals, so many of whom are 'hidden' but capable, each one, of offering an essential contribution to the final result. No-one works *for* another – everyone works, or tries to, along *with* the others. It represents a change of paradigm, of model. Primarily human rather than functional.
Everyone feels that they are *involved* in the same mission, because the Museum, like a body, lives in reality. I will offer a concrete example, as otherwise I risk not making myself understood. Six million people is an impressive figure, as you know (or at least it is in Europe – perhaps less so in this country!). The Reception Office will tell us that we must allow them to enter because the demand to visit is equal to (if not higher) than that number. This office has the task of organising the flow of visitors, working in close contact with the Guards. The curators will say to us: be careful! Six million people means twelve million feet pounding the floors, twelve million hands touching the surfaces, billions of breaths bringing carbon dioxide in contact with the paintings and frescoes.
One thinks immediately of the exit from the Sistine Chapel that – it is always important to remember this – is only 73 centimetres wide, and it cannot be widened by breaking down the wall as you might in your kitchen at home. That human flow, therefore, must unavoidably pass through this doorway. This is a major problem!
Good. So what can be done? Do we close the doors? No. We sit together around a table and draw up a *plan for ordinary maintenance* that, evening after evening, brings in professionals to clean the spaces and the works, in accordance with a programme shared by all sectors; or we plan and install a new avant-garde air conditioning system for the Sistine Chapel, able to adapt itself to the number of people present inside the Chapel in a given moment. And so on. Does it all finish here? No, because at this point the head of the Office occupied with visitor services will raise his hand and bring us all back to reality, reminding us that, aside from works and surfaces, we must have clean bathrooms ever day. Do not be scandalised by

this! You know better than I do that when a visitor finds attractive, welcoming, clean services he or she will be happier and will have a better memory of the Museum as a whole. And so on: every Office, every Service, every component of the Museum feels, step by step, involved in this process, and feels involved because they know they offer a *unique contribution*, irreducible to that of the other and yet intimately connected; important and necessary for the overall result. And so they work with passion, and go on to achieve even better results. The most difficult thing, the greatest challenge, is to make people work together, to put them around a table and make them understand that he who says "I end where the other begins", errs; rather, "I begin where the other begins". This too is a cultural revolution. Minor, perhaps, but still a revolution.
When this mechanism is triggered, dialogue with the world outside becomes easier because those who come into contact with us, with their own demands – the Museum's various stakeholders – finds a structure able to react effectively to their needs. From the tour operator to the individual visitor; from those who ask for a work on loan for an exhibition to those who want one of our professionals to restore a painting or a statue; from the television or cinema production company who wants to film a documentary to those who would like to conclude a visit with a convivial moment, with an event. This means opening up to the world and not saying, *"I am a Museum, I am not interested in you. If you want me, take me as I am"*. That approach would be short-sighted, ineffective and mistaken.

6. Every need, then, must be able to find a first interlocutor to whom to refer within the Museums and therefore we have created new and specific Offices and Services or have revised the existing ones. We have structured them by assigning to them a clear task, and also a dignity, if I may say so. Then the internal challenge begins: that is, each Office and Service must then enter into working dialogue with the others. Working together, and obtaining results. It is not possible for each one to go along his own path; we journey together.
Furthermore, from dialogue with the outside world, *new ideas* are born. If a tour operator tells you that their clients would enjoy a particular experience that does not form part of the classic 'tour' that everyone has been doing for decades, why not be challenged by this? You can see that the relationship is, in a sense, *bi-directional*. A Museum must also learn from its interlocutors, and let itself be transformed. There are too many people crowding the galleries and exhibition halls during the day? So, what can we do? This gives rise to the evening openings, that we have offered on Fridays during the summer period for many years now.

7. There is then an essential point, underlying all this, that we can summarise in the word *"communication"*. I intend this with two different meanings. The Museum must communicate itself. It does so, first and foremost, by *communicating* the art heritage it conserves, enabling people to take pleasure in it while also explaining its meaning and helping all to grasp the significance of the works. Think of the Sistine Chapel. One might enter and … *understand nothing!* It is beautiful, this is something you feel immediately. But what is it really, that incredible set of colours, frescoes, figures and histories? What story does it recount, what does it tell us? It is necessary to re-educate people so they are able to "read" it, instead of limiting themselves to photographing or filming it not because we therefore lose the copyright (the internet is already full of images of it, naturally), but because that gesture reduces to the ephemeral that which is eternal. One should not experience it in the same way as one experiences a stadium or a cinema, but rather to appreciate its beauty and to understand that this work of art – like every work of art – has something to say to us, with our life, with our spirit, with our happiness. This is why here there opens up the need for careful work on *museum education*, made up not *only* of teaching apparatus and tools to support the visit that are offered by the new and fascinating frontiers of technology, but also of the relationship with brief tour guides, that are a very valuable resource for every Museum.
Secondly, a Museum must communicate itself to the outside world to enable its work, what it achieves within its walls, to be known. We have spent time and resources on this. Just because we have the Sistine Chapel, it does not mean we can dispense with communicating our work or what we are, also because if as a result people think we consist only of the Sistine Chapel, then it is our own fault! We have therefore coordinated communicative strategies at all levels (editorial, audiovisual, etc); we have entered into rela-

tions with networks and documentary producers to develop communication projects on less well-known aspects of our collections; and we have become very demanding in the evaluation of proposals that come to us, because when the Vatican Museums *'brand'* emerges, one must be aware that he or she is about to encounter something new and interesting that deserves time and attention; that is worth the effort.

8. I could continue at length, but I hope that these examples have helped you to understand how we have sought to face the challenge we mentioned at the outset. In summary, I could say that the managerial model we have developed is that of a Museum seen and experienced as a place of relations, towards the outside world and also within, inspired by a continuous dynamism that never allows us to rest back on what we are or have done, but makes every goal accomplished the basis for what is yet to come. Able to create bridges and connections even where they did not seem possible or imaginable. Pushing itself beyond the boundaries of an enclosure that, from a certain viewpoint, seemed to have been assigned to us as our sole space for manoeuvre.

9. I believe that, only by fully taking on board this organisational challenge can we continue to respond better to the two initial questions. *"Is art still necessary? And what purpose does it serve?"* Certainly. It has always been necessary and always will be, because it will exist as long as humanity does, as the expression of its spirit. *And what purpose does it serve?* To live better and more happily. To be more human. And from these two questions, a third arises: how can we – those of us who by profession, institutional role or in other ways, live every day in or with the Museums – *serve art?* Today I have tried to explain to you how we serve every day in the Vatican Museums with our work and our organisational structure. But this history of ours is the history of each one of us, because we are united by our commitment and our task, I believe. If we think about it, those of us who are here today, from all over the world, are united by a simple and essential reality. If I may quote Pope Francis, *"beauty unites us"*. Indeed, it unites us here in this assembly. It unites populations. It unites people.
Today, just like centuries ago, art is a vehicle for relations, encounter, dialogue. It is a call for peace and hope as it is possibly the only thing able to speak to all. This is the final point – I promise! – to which I will call your attention, because I think it further qualifies the story I have told so far.

10. "Beauty unites us", I said. We experience this in a special way in the Ethnological Museum, in which we conserve a diverse collection of artefacts from all over the world. The art of China finds itself side-by-side with art from other Asian countries, with collections from Australia and Oceania, with those from America and Africa.
This is one of the 'secrets' of the Vatican Museums: the capacity to celebrate not only Italian and European art (of the Renaissance), but also to give space to the soul of every people and every culture, together and in harmony in the same exhibition space.
It is for this reason that we like to give the section of extra-European art in the Vatican Museums a very specific name: ANIMA MUNDI.
ANIMA MUNDI is a Latin expression that means "the soul of the world". Perhaps it would be better to inflect it in the plural: indeed, we are speaking about the 'souls' of every population that, in every part of the world, in every historical period, has expressed its own art according to the characteristics of its own culture.
We do not seek uniformity, but quite the contrary: we wish to respect this diversity. And not only that: we wish to promote its value it every possible way. We want the Vatican Museums to help the soul of every population, even the smallest and most forgotten, to be known to the six million visitors it receives every year.
This, our commitment to communicating the value of every single cultural expression, even the smallest, could be exemplified by the many activities we have carried out in these years. I will offer just one example that I find very significant.
We went to one of the places furthest from Europe: Tierra del Fuego, in the southern part of America between Chile and Argentina. The place was so far away that until a short time ago it was defined in Europe as *'Finis Terrae'*, the 'end of the world'. And yet from there, more precisely from an island near the

Antarctic, a gift was sent to the Vatican Museums: a mask that was used during the rituals of the populations that inhabited those islands, the Yahgan. The gift was sent by a man, Juan Calderon, and the Vatican Museums conserved it carefully for over a century. Some years ago, after detailed research, we managed to rediscover the exact provenance of the mask, we restored contacts, and we found the descendants of Juan Calderon. Our curator, who is accompanying me here in China, set out on that long journey and there we managed to find Juan Calderon's daughter. Her name is Cristina, and she is now almost ninety years old.
Moved and touched by our visit, and by the memory of her father, she wished to create with her own hands a straw basket during our stay, during which she explained to us her culture and her traditions, now at risk of being lost. Before our departure she gave us the little basket, and now in the Vatican Museums the ritual mask of her father and the basket made by his daughter are on display in the same cabinet.
This episode demonstrates what the ANIMA MUNDI is for us: our desire to give a voice to every cultural and artistic expression, even the apparently simplest and most humble.
Every object, from the smallest basket of the Yahgan in Tierra del Fuego, to the refined Chinese Ming dynasty painting; from the pre-Columbian statue to the object of Islamic art, becomes for us a 'cultural ambassador' that expresses, represents and embodies the soul of every population and every culture in the world: ANIMA MUNDI.
It is exactly this that is our ideal: we would like all peoples to contribute to the great symphony, to that harmony of voices that constitute the ANIMA MUNDI, this great project of realising within a museum the ideal that peoples can live together despite their diversity; indeed, precisely because of their diversity and their individual cultural identities. Diversity is not an obstacle to be eliminated, but rather a resource to be valued.
This is exactly what we want to do with ANIMA MUNDI. To conserve and give a voice to the soul of every population, every culture, and to enable them to co-exist in harmony.

11. I will come to a close here. I have told you our story and our experience. As every one of you knows, as when we tell a story about something we care about (be it our children, family or indeed even the football team we support!), I have perhaps done so with too much emphasis, and for this I apologise and I hope you will forgive me. If one does not speak with love and allow oneself to be rapt by something, it means that one perhaps does not care enough. I hope to have been able to communicate to you what we were and what we have become. There exists no managerial model that is not shaken every day by anxiety and the need to constantly overcome.
But above all, in this last part, I have told you what we would increasingly like to be. In this project that we have before us, I believe that the relationship with each one of you and the contribution of all of you will be an indispensable and precious companion.

I thank you all for your attention. *"Xie Xie" (scié-sci).*

“丝绸之路” 国际文化博览会

二〇一六年九月，中国敦煌

保罗 · 尼可里尼（Paolo NICOLINI）阁下的发言

1. “*艺术还有用吗?又有什么用？*” 我想在今天发言的开篇提出这两个问题，与大家分享本人的一些思考。它们听上去颇像实实在在的挑衅。实际上，在座的诸位均以各自不同的身份在文化机构和部门工作，因此我相信这两个问题是我们每个人必须面对的，它们长久以来就一直在激发众多不同的主体进行反思。

然而，我并不想做一番泛泛之谈，那样可能会过于乏味。我尤其不想教授诸位任何东西，特别是在今天这样一个场合，一定有人比我更胜此任。在这点有限的时间里，我更倾向于讲一个故事，一个梵蒂冈博物馆的故事，来向诸位说明我们是如何试图回答上述两个问题的。

2. 艺术有它的用处，我相信这一点是毋庸置疑的。否则，就难以理解缘何各国人民在各个历史时代都创造了独有的艺术，又缘何力图保护、保存并传扬自己的艺术。五百年前梵蒂冈博物馆即是本着这一宗旨而建立的。艺术是美的，并值得精心呵护。这究竟是为什么呢？因为艺术有其用途。而其用途何在？艺术可用来表现人类的创造精神，赋予其形式、内容与意义。人类的创造精神通过艺术得以沟通，并跨越空间尤其是时间的界限。从某种意义上说，艺术使人类的创造力获得永恒：就*个人维度*（艺术家都有一点自恋情结，其中有些人的自恋程度更深）和*集体维度*而言莫不如此，而本人认为集体维度更值得玩味。要是你想了解一个民族的精神世界，最好的途径莫过于审视其艺术创造。如果你不亲眼目睹拉斐尔（Raffaello）的色彩、布拉曼特（Bramante）和布鲁内列斯基（Brunelleschi）大胆的几何造型，如果你不聆听威尔第（Verdi）颤动的音符，如果你的心灵从未被普契尼（Puccini）柔美的旋律所荡漾，那你又如何了解意大利人民？如果你从未透过陀思妥耶夫斯基（Dostoevskij）或托尔斯泰（Tolstoj）的篇章深入到人类灵魂的深处，那又怎能说你了解俄罗斯民族？在世界的每一个角落，在历史的每一个时段，这样的例子不胜枚举。

3. 因此博物馆，我是说每一座博物馆，就成为守护这一精神的*保险柜*，同时也是它的*共鸣箱*：其使命正在于此。如果说艺术的用途是表现个人和民族的精神，那么，博物馆的用途就是保护和传扬这一精神；继承时间留下的遗产，使其生机盎然或重获新生（我指的是文物修复）；把它作为见证传给明天的世世代代。

只有从这一使命感出发，我们才能构建出一套行之有效的博物馆*管理模式*。对此我深信不疑。一个人如果对馆藏及其性质和目的不甚了了，就不可能成为一名优秀的管理者。九年前当我刚开始担任博物馆馆长一职时，对这一问题的方方面面也许并未像今天这样认识得这么透彻；但当时我已清醒地意识到，我被任命管理的不是一家制药企业，不是一块土豆地，也不是一支足球队（尽管有时手下的馆员也会和足球队的球员一样不守纪律），而是一座博物馆。 这些话听上去可能像老生常谈，但恐怕有人并未意识到这一点。

于是，通过对以上所述各方面的反思，一条指导主线随即诞生了，这些年来，我们一直遵循这一主线开展工作：把梵蒂冈博物馆向世界敞开；把世界迎进梵蒂冈博物馆中来。一座博物馆在集体想象中几乎是静止不动的，我们所做的，就是要让它参与到世界活跃的律动中，与此同时，这个世界也围绕着博物馆越来越快地发展壮大。博物馆不可能不与这个世界进行沟通，用它的问题，它的语言，它的工具。如果与世界没有交流，结局必定是死路一条。因为只有与人保持*活生生的关系*，博物馆自身才能生存。因为博物馆守护的恰恰是这些人的精神：这正是艺术！而如果精神从属于人，那么从某种意义上说，每一座博物馆都欠他们一笔*存在之债*：一方面，博物馆要为世人守护其精神，另一方面，它又要把这一精神还给世人。同时还要支付利息！

4. 说一门语言，用管理学的术语来讲，就如同建立一个结构，一个治理模式（*governance*）。显而易见，当时的梵蒂冈博物馆需要一门新的“语言”。我们想尝试打造的新语言要超越以前使用的那两种，并把二者完美和谐地结合起来。事实上，当时存在着两种管理理念：一种认为，博物馆的科学技术因素几乎天经地义地高于行政管理因素。持这种观点的是一群基本上小众的“精英学者”，他们守护着艺术的秘密；与之相对，博物馆的所有其他人员都要在所谓的*第二等级*上纯粹地为最高层服务。另一种则支持完全相反的管理模式。对持后一种观点的人而言，只有博物馆的创收能力才

是重要的，他们只盯着营业额，只关心博物馆卖了多少张参观券，只想着做生意。与这一目的相较，其余的一切都是次要的，都要为 —— 且只为 —— 赚钱服务。

我们认为这两种观点都有失偏颇，因此摸索出了一条*第三途径* —— 我承认，我们的探索并非一帆风顺 ——。这条新路使我们得以完美地融合上述两种观念，以无可辩驳的方式表明，科学技术之魂与行政管理之魂不仅*能够*，而且*应该*平等地同生共存。由此生发出一套成功的运营模式。现在我就跟诸位简单地谈一谈这一模式。

5. 最近几年来，梵蒂冈博物馆的参观人数成倍增长。统计数字说得一清二楚。七年以前，四百四十一万名游客跨进了我们的大门。至 2015 年 12 月 31 日，参观人数突破六百万大关。这些令人印象深刻的数字以其简单的方式向我们描述着现实。但它们的背后隐藏着什么呢？

首先是就管理参观者以及整个复杂的接待环节而开展的坚持不懈而协调一致的工作。

这一工作是个系统工程，始于入口处的大广场。在接待观众方面，此项工作与服务及公共关系部息息相关。在从起始点直至西斯廷小教堂的参观路线上，这一工作主要由看守员担任，继而，众多员工以及不同的专业人员也加入其中，他们中的很多人是在“幕后”工作，但每个人都有能力为最终的成果做出实质性的贡献。没有任何人“*为*”别人工作；而是大家众志成城，与他人“携手”合作 —— 至少我们力争如此。这是一个范例性的改变，一个模式的改变。这一变革首先关乎人性，其次才关乎功能。

每个人都感到自己是共同使命中的一分子，因为博物馆就像一个有机体，生活在现实之中。我举一个具体的例子，否则我的发言就有可能使诸位感到不知所云。大家知道，六百万参观者，这是一个令人惊叹的数字（至少在欧洲如此；也许在中国要另当别论）。接待部的同事会对我们说，我们应该为这些人敞开大门，因为参观需求等同于（甚至超过）这个数字。至于疏导人流的工作，那就请您与保管部紧密合作，由您负责了。而文物管理员们则会告诫我们说，当心！六百万人就意味着一千二百万只踩踏博物馆楼层地面的脚，就意味着一千二百万只触摸墙壁和展品表面的手，就意味着把二氧化碳喷向绘画和壁画的数十亿次呼吸。

我们马上想到的就是西斯廷小教堂的出口 —— 请诸位记住，这一点很重要 ——，这个出口只有区区 73 厘米宽。可你又不能像在自己家里那样，拆掉一面墙来扩大厨房面积。无论如何，那条人流非得从那里通过不可。这真是个不小的问题！

那好，该怎么办呢？关门大吉？不。我们一起坐下来，制定出了一套《*日常维护方案*》。根据该方案的规定，专业人员们日复一日地在晚间适当地清洁展厅和展品；所有展馆均按照统一规划来组织清洁工作。还有，在西斯廷小教堂设计安装一套先进的空调装置，能够根据某时某刻小教堂内部的游客数量而自动调节。诸如此类。到此就万事大吉了吗？不。参观服务部的主管又举起手来，把我们拉回现实，提醒我们说，除了展品和地面，我们还要保证洗手间的日常清洁。请诸位不要一听此言就皱起眉头！你们比我更清楚地知道，如果一位参观者看到洗手间清洁、温馨，一定会感到身心舒畅，那么整个博物馆也就会给游客留下一个美好的回忆。以此类推：每一个办公室，每一个服务部门，博物馆的每一个组成部分，一步一步地，都加入到这一工作流程中来，都体验到一股主人翁精神，因为大家都知道自己能为博物馆做出一份*独特的贡献*；每个人的贡献都与其他人的贡献紧密相连，而不是相形见绌；对集体成果而言，每一份贡献都是重要而不可或缺的。于是，工作干劲更高了；于是，工作成效更显著了。最困难的任务，最艰巨的挑战，就是把大家团结起来，在工作中紧密配合。把众人召集在办公桌旁，使他们明白，如果谁以为*我的终点是你的起点*，那他就想错了；正确的想法应该是，*我的起点就是你的起点*。这也是一场文化革命。诸位可能会说这样的革命微不足道，但它毕竟是革命。

自从实施了这套机制，与外部世界的对话就变得更简单轻松了，因为凡是因各种原因与我们 —— 博物馆的“利害攸关者”们（*stakeholders*） —— 接洽的人士都会发现，我们的运作结构能够有效地满足他们的需求。有旅游团组，有零散的游客；有人想租借某件作品参展，有人想请我们的专家修复一幅绘画或一座雕塑；有电视台或电影制片公司打算拍摄纪录片，还有的人想在参观中融入某个特殊的欢乐时刻或活动。凡此种种，都意味着博物馆向世界敞开大门。如果你说，“*我们是博物馆，我们对你们不感兴趣。要是你们愿意，就把我们当作博物馆看待好了*”，那就是一种短视行为，是错误的，行不通的。

6. 每一种需求都要在博物馆内部找到相关的最初接洽者。为此，我们新设立了一些专门的办公室和服务部门，并对原有的部门进行了调整改革。我们组建这些部门的同时也赋予它们明确的责任。还有尊严，如果我可以这么说的话。 继而，内部挑战开始了，也就是说，每个部门都要与其他所有部门沟通对话。精诚合作；共享硕果。不再是各走各的路，而是携手同行。

此外，从与外部世界的对话中也诞生了很*多新思路*。如果某个旅行社对我们说，他们的游客想享受一次特别的参观体验，而不是顺着千百万人走了几十年的“传统线路”转上一圈，那我们为什么不接受这一挑战呢？大家看到，关系是*双向的*。一座博物馆也应该从它的对话者那里学习，以革新自身。白天走廊和展厅人满为患？好，我们怎么办？也许就是这样出台了夜场参观的方案：梵蒂冈博物馆夏季星期五晚间对外开放已经实施了多年。

7. 上述种种所隐含的，是一个实质性的问题，我们或可用“沟通”一词概括之。在我的理解中，该词有两个不同的含义。博物馆应该传达自身。首先，它传达的是其收藏的艺术遗产：不仅要让观众欣赏馆藏，还应该向他们阐释其意义，帮助人们理解这些艺术品的价值所在。我们就以西斯廷小教堂为例。一名参观者走进去，然后……*什么也看不明白*！美倒是很美，这一点参观者立刻就能感知到。可是这一大堆难以置信的色彩、壁画、形象和故事究竟意味着什么？它们在向我们讲述什么？诉说什么？所以，有必要重新教授人们“阅读”西斯廷。如果我们限制拍照或摄像，并不是出于保护版权的考虑（想想看，互联网上的图片早已泛滥成灾），而是因为，如果进了西斯廷只为拍张照片，那就把永恒之物降格为昙花一现。与身在体育场或电影院的享受不同，参观西斯廷是为了欣赏它的美，是为了明白这件艺术品 —— 如同每一件艺术品一样 —— 与我们有关，与我们的生命、我们的精神和我们的幸福有关。于是，由此生发出一系列工作，以发挥博物馆的*教育功能*，诸如解说板块、融入先进而吸引人的高科技元素的导游辅助设备，等等。还有业务精湛的导游员，他们都是每一座博物馆极其宝贵的资源。

其次，一座博物馆应该把自己传达给外界，要让世人知晓自己的工作，大墙之内都发生了什么。为此我们投入了大量时间和人力。不能以为自己坐拥西斯廷小教堂，就用不着把我们的工作向外界沟通了。那样一来，如果大家误以为梵蒂冈博物馆*就只是*西斯廷，就只能怪我们自己！因此，

我们启动了不同层次的沟通方式（纸媒出版物、视听材料，等等）。我们与广播电视部门以及纪录片制片人建立了联系，制作完成了多部宣传片，旨在介绍我们的馆藏，其中也包括那些不太著名的展馆；我们在评估所收到的项目提议时也变得愈加苛刻严格，因为梵蒂冈博物馆这一“品牌”（*brand*）的每一次亮相都应该使人联想到，馆内一定在举办什么新的、有意思的活动或展览，值得为它付出时间和注意力。值得前往一游。

8. 我本可以这样长篇大论下去，但我希望上述这些例子足以使诸位理解，我们是如何应对本文开篇所提到的挑战的。概括起来，我想说，我们建立的管理模式是把博物馆看成一个*人际交流之地*。无论是对外还是对内，这一模式在一股持续不断的动力的推动下，从不满足于现状或已取得的成绩，而是把每一个抵达的终点当作新的起点，来展望前方的另一个终点。 这一模式能够在看似不可能或不可想象的地方架起桥梁和连接点。某种思维可能已经为博物馆圈定出一个别无选择的活动范围，而我们的模式就是要从这样的限制中突围出去。

9. 我相信，只有接受这样一场组织管理方面的挑战，并拼搏到底，我们才能越来越好地回答我在发言的开篇提出的那两个问题。*艺术还有用吗*？当然有用。它一直在为我们服务，并还将一直服务下去。因为只要人类还存在，艺术就会作为人类精神的表达方式而存在。*那艺术又有什么用呢*？使我们生活得更美好，更幸福；使我们更有仁爱之心。从这两个问题又生发出第三个，那就是，*我们* —— 因职业、行政职务或其他原因每天生活在博物馆中或与之打交道的人——*又该如何为艺术服务呢*？今天我就在试图向诸位说明我们是如何通过我们的努力以及我们的运作系统日复一日地在梵蒂冈博物馆中为艺术服务的。但我们的故事也正是在座的每一个人的故事，因为我相信，我们今天是因为同一种责任和使命而相聚在一起。 想想看，一个简单而又基本的事实把我们从世界各地召集在这里。教皇方济各说过，“*美能把我们凝聚在一起*”。 我们正是在这次大会上济济一堂。美凝聚世界人民。美凝聚你和我和他。

就像数个世纪之前那样，艺术在今天仍是交往的载体，相聚的媒介，对话的纽带。它是对和平的呼唤，它是和平的希望，因为艺术的语言也许是唯一的一门天下人都能领悟的语言。这一点 ——

我向诸位保证 —— 也是我发言的最后一点。我相信我在上文讲述的故事会因它而具有更为深远的意义，所以希望各位能集中注意力。

10. 我刚才说，“*美能把我们凝聚在一起*”。梵蒂冈的人类学博物馆使我们对这一点体会尤深。这座博物馆里收藏着来自世界各地、种类繁多的藏品。中国艺术与其他亚洲国家的艺术相邻，与澳大利亚和大洋洲的收藏品相邻，又与来自美洲和非洲大陆的文物相邻。

这是梵蒂冈博物馆的“秘密”之一：它不仅有能力弘扬意大利及欧洲（文艺复兴）的艺术成就，而且能够在一个共同的展区为世界的每一个民族，每一种文化提供展示其灵魂的空间。这是一个和谐共存的空间。

正因为如此，我们喜欢用一个特别的名字来指称梵蒂冈博物馆内非欧洲艺术的展馆： ANIMA MUNDI。

ANIMA MUNDI 是一句拉丁文，意为“世界之魂”。也许我们最好使用“灵魂”一词的复数形式。事实上，我们所谈论的是每一个民族所拥有的众多灵魂，它们在世界的每一个角落，在每一个历史时期，都因各自文化的独特性而创造出自己独特的艺术。

我们并不想一概而论。恰恰相反：我们尊重这种差异性。不仅如此。我们尽一切可能来突出和发扬这一差异性。梵蒂冈博物馆希望每年造访它的六百万名参观者能够在这里感知到每一个民族 —— 哪怕是最小的，最不为人知的民族 —— 的灵魂。

最近几年，梵蒂冈博物馆组织了为数众多的活动，这些活动都体现了我们为弘扬各种文化表达方式（包括最弱小的）所做出的努力。我只给诸位举一个例子，我觉得这个例子非常有代表性。

我们去了距欧洲最为遥远的一个地方：火地群岛。它位于美洲南端，介于智利与阿根廷之间。火地群岛如此遥远，以至于欧洲人直到最近都还在称之为 *Finis Terrae*，意为“世界之尽头”。即便如此，恰恰是从那里，确切地说，是从南极附近的一座小岛向梵蒂冈寄出了一副面具。这副面具是当地叫做雅加人（Yahgan）的原住民在举行仪式时戴的。寄出这份赠品的男子名叫胡安 · 卡尔德隆（Juan Calderon）。该面具在梵蒂冈博物馆里被精心收藏了一个多世纪。若干年前，经过深入研究之

后，我们终于发现了面具的确切来源，与该岛重新建立了联系，并找到了卡尔德隆的后人。我们的一名文物保管员，就是此次陪同我前来中国的这一位，飞越千山万水前往该岛，确认了卡尔德隆之女的身份。她叫克里斯蒂娜，现已年近九旬。我们的拜访使老人家激动万分；为了纪念先父，她亲手编制了一只柳条筐。在我们逗留期间，老人家向我们讲解了当地业已濒临失传的文化和风俗习惯。在我们告别之前，克里斯蒂娜把小柳条筐赠给我们。今天，在梵蒂冈博物馆里，父亲的仪式面具和女儿的小柳条筐陈列在同一个展柜中。

这个故事体现了什么是我们眼中的“世界之魂”，体现了我们的这样一个愿望，那就是给予所有的文化艺术表现形式 —— 即便是那些表面上看起来最谦卑而简朴的 —— 表达自身的话语权。

每一件展品，从来自火地岛雅加人的小小柳条筐，到中国明代精美的绘画，从前哥伦布时代的印第安雕像到伊斯兰艺术，都在我们眼中成了“文化使者”，它们表达、体现和包含了世界上每一个民族以及每一种文化的灵魂：“世界之魂”。

而这正是我们的理想： 所有的民族都在组成“世界之魂”的和谐而宏大的交响乐中融入自己的音符。在一座博物馆里实现各个民族和谐共存的理想，这是一项伟大的事业。并不是说尽管互有差异而和谐共存，而是恰恰由于它们之间的差异，恰恰由于各自文化身份的不同而和谐共存。差异并不是要被铲除的障碍，而是需要发挥利用的资源。

这正是我们要为“世界之魂”所做的事情。守护每一个民族之魂，每一种文化之魂，使之抒发自我，使之和谐共存。

11. 我的发言到此为止。我向诸位讲述了我们的故事，我们的切身经验。如果一个人非常看重他所讲的故事（不论是关乎儿女，家庭，甚或自己所支持的足球队），那就不免过于夸张。我也不例外，我为此道歉并恳请诸位原谅。但如果一个人不满怀着激情与爱来谈论一件事，那就意味着所谈之事对他而言无足轻重。我希望能通过以上所言使大家理解我们曾经是谁，在我们身上又发生了怎样的变化。一种管理模式如果不被每天不断超越自我的焦虑和渴望所激励，那它就失去了存在的可能性。

在我发言的最后这一部分，我主要向大家讲述了我们越来越希望打造的那座理想的梵馆。因为我相信，为了成就我们面前的事业，我们之间的的精诚合作，在座每一位的贡献可或缺和弥足珍贵的。

感谢诸位垂听。*Xiè xiè*。

（中文翻译：李松阳）