

文化 连通 世界

重新审视人口变迁时代
的文艺活动受众

宜居社区合作伙伴组织
大都会保险基金会资助



Partners for Livable Communities
1429 21st Street, NW
Washington, DC 20036
www.livable.org

大都会保险基金会简介

大都会保险基金会 (MetLife Foundation) 由大都会人寿保险公司 (MetLife) 创建，旨在传承公司由来已久的企业贡献和社区参与传统。该基金会广泛支持各类项目，这些项目在改善教育、促进健康、鼓励家长参与和家庭参与、帮助振兴居民区、着力推进普及性和包容性等方面发挥着重要作用。该基金会向美国各地的艺术和文化机构给予捐助，尤其是大力支持为年轻人创造更多机会、以兼容并包性项目为纽带服务于广泛受众以及使所有人能够更便利地走近艺术殿堂。有关大都会保险基金会的更多信息，请访问公司网站 www.metlife.org。

宜居社区合作伙伴组织简介

宜居社区合作伙伴组织 (Partners for Livable Communities) 是一家领先的非营利性组织，该组织以提升社区的宜居性为己任，努力促进生活质量改善、经济发展和社会公平。自 1977 年成立以来，该组织帮助众多社区树立了共同的未来愿景，为社区和经济发展开辟及应用新资源，同时还为推进目标的实现建立了各类公共/私人联合团体。有关宜居社区合作伙伴组织的更多信息，请访问 www.livable.org。

致谢

本报告在完成过程中得到了很多人的帮助。在此我们要特别感谢 Lyz Crane、Jane King 和 Douglas Stewart，本报告的大部分内容由此三位执笔。在整个写作过程中，Liz Bieber 和 Stephen Ducker 为他们提供了协助。宜居社区合作伙伴组织的领导人士 Robert McNulty 和 Penny Cuff 根据其多年丰富经验对我们给予了有益指导和真知灼见。

我们还要感谢很多艺术机构、基金会和城市工作机构的领导人士及其他人士，他们慷慨拨冗接受我们的访谈、与我们探讨并给予了批判性思考。最后，我们感谢大都会保险基金会，是他们看到了本报告及其内容的价值。

版权所有 © 2011
宜居社区合作伙伴组织

封面

Deeply Rooted Dance Theater 剧场，Mature H.O.T. Women 课程舞者 Carmel Louis。图片来源：Deeply Rooted Dance Theater，摄影：Mike Manley

目录

执行摘要 • 5

引言：拓展受众，服务社区 • 9

致文艺机构的十项建议 • 22

六城市文艺机构最佳实践之管窥 • 36

亚特兰大：古老的南方与现代大都市 • 37

Kenny Leon's True Colors 剧院 • 39

学院剧团 • 40

拉美裔美国人协会 • 42

芝加哥：充分利用其众多资产 • 44

全美墨西哥艺术博物馆 • 45

Deeply Rooted Dance Theater • 47

“老城”民间音乐学校 • 49

达拉斯：让艺术和文化走向大众 • 51

Big Thought 组织 • 52

Ollimpaxqui 芭蕾舞团 • 54

达拉斯艺术博物馆 • 55

Artreach Dallas • 57

纽约： 无数体验艺术和文化的机会 • 59

现代艺术博物馆 • 61

皇后区植物园 • 63

皇后区艺术博物馆 • 65

Pregones Theater 剧团 • 67

菲尼克斯： 扩大艺术的普及范围 • 70

菲尼克斯艺术博物馆 • 71

ASU Gammage 剧团 • 73

亚利桑那州科学中心 • 74

坦帕： 文艺创新 • 76

丰盛生命中心 • 79

斯塔兹表演艺术中心的帕特尔音乐学院 • 81

坦帕科学与工业博物馆 • 82

资源 • 84

尾注 • 98

前言

在对艺术于社区和当代社会中所起作用的多年研究中，我见证了各类文化机构所付出的努力，他们力图担当起更为重要、更息息相关的角色。他们能为社区带来什么？他们如何改善生活质量？怎样看待他们对地区、城市或居民区不可或缺的重要性？宜居社区合作伙伴组织在大都会保险基金会的大力支持下，在解答上述问题的探索中取得了重大进展，我们强调覆盖老年人（65岁以上）和移民这两类不断扩张的人口之重要性，而他们正是很多美国社区容易忽视的人群。

从对亚特兰大、纽约、达拉斯、菲尼克斯、坦帕和芝加哥的研究中，可以总结出一系列极具说服力的深入洞见，本报告作者借此提供了一个颇有帮助的“棱镜”，以资相关人士从中借鉴，进而调整文化机构与老年人和移民人口的联系方式。具体而言，本研究结果发现，我们应使上述两类人口主动而有意义地参与进来，他们不应只是受众，还要成为主动的参与者，在促进社会的艺术创作、展示和进步中发挥一份力量。

增加这些人口的有意识参与对于参与者自身大有裨益，对于那些足够明智的机构亦如此，他们往往能够认识到，要想跟上当代美国社会的时代步伐并从中发挥核心作用，就必须有老年人和移民的参与。毋庸置疑，参与者将收获愉悦感和审美满足感，并将文化活动的参与体验视为市民参与的一部分——联络邻里，表达观点和意见。同时，艺术组织还会发现覆盖这些人口，可以扩大参与者群体和利益相关者的范围，增加与其他艺术和非艺术机构的合作机会，乃至获得资助的机会。

如何利用各类群体的资源，创建一个代表各方群体的蓬勃发展、充满活力的社区？目前艺术及其他领域人士对此正在艰辛摸索之中，宜居社区合作伙伴组织和大都会保险基金会值此关键之际推出这一重要报告可谓正当其时。

Maria Rosario Jackson 博士

华盛顿特区

城市研究所

都市住房与社区中心

文化、创意

与社区项目

主任

执行摘要

传统上，艺术文化机构有两大主要作用：生产艺术或文化活动，向受众展示这些活动。这些从根本上都需要人们参与，或作为创作者，或作为观众；正是人民群众为文化机构提供了手段和目的。

有鉴于这一重要性，当人口发生变化时，文化机构必须给予关注；而当下人口确实正在发生着变化。两大增长最快的人口群体为受众参与提供了适时的良机，但他们却面临着被很多文化机构拒之门外的危险，而这些组织原本可以从他们的参与中获益。

这两类迅速增长的人口究竟是哪些人群？他们便是激增的移民人口和老龄化人口。无论从日益壮观的移民潮来看，还是从大量人口即将年届 65 岁的趋势来看，一个毋庸置疑的事实已经摆在眼前：美国人口结构日渐多元化，老年人口比例较以往更高。然而，那些要寻找新受众的艺术和文化机构却只是通过无线渠道将目光聚集在年轻人身上。不可否认，这可能确实是撑起售票数量的一种策略，但它意味着文化机构正在将最需要它们的人口拒之门外，同时也正错失着许多扩大社区覆盖面和资源的机会。

“艺术和文化机构努力联系社区中的老年人群。”¹

移民和老年人面临着诸般挑战。对于移民社区而言，这些挑战可能包括教育、就业、健康和孤立。其他老年人则同样面临经济、健康、行动能力和孤立等相关挑战。艺术和文化机构不但有能力做出小小的改变，来帮助这些人口消除文化参与的障碍，它们还有能力通过开展各类项目和合作关系，解决其中的一些核心问题，并且带来长久性影响。这两类人口都在外界的误解和成见下艰辛度日，按照特殊需求，他们又可划分成不同的分类，但不拘是哪一类，他们无不为文化机构带来可以充当新资源的知识、经验和社会关系。

为了解艺术和文化机构是否正在自我调整以适应这些变化，及其采取何种方式，宜居社区合作伙伴组织对六座城市的文化机构进行了调研和访谈。宜居社区合作伙伴组织在社会和经济发展领域常与文化机构开展合作，已有多年丰富经验，正是在此基础之上，我们开始了本项目的研究。结果明确无疑：文化机构必须对内审视其项目和运营，勇于打破自身樊篱，开创有意义的合作关系，深入社区倾听呼声，并在整体上展现睦邻精神。应对这些调研结果的关键是了解互惠互利关系的价值所在。

面对资助者、利益相关者及其他意欲展现自身社会和经济影响力的相关方，文化机构受到越来越大的外部压力，因而有些组织明确定位社区发展不属其工作重点。他们转而将重心放在市场营销

以及与捐赠者之间的关系上，而只是宣称通过重点在于将艺术带入社区的推广项目，实现社区参与。尽管这些元素在当前乃至未来都是重要活动，但在与居民区成员建立互惠关系方面，有着更为广阔的机遇。

艺术和文化机构拥有相应资源，可充当连结移民及老年人的纽带，使他们成为社区中的重要成员。通过以有意义的方式使这些人群参与进来，文化机构可以在提供有价值的服务、扩大其艺术使命的覆盖面的同时，提高上座率和收入，改善与捐赠者之间的关系。遗憾的是，有太多组织认为“卓越”与“公平”从根本上是互相矛盾的。事实并非如此。正如本报告中很多实例所显示的那样，社区建设活动并不一定会成为审美价值的阻碍；实际上，带着钻研困难问题的意愿去了解社区，反而能够增进艺术的质量和影响力。

建立互惠互利的关系意味着艺术和文化机构深入到周边的社区中去。它们努力了解社区中诸如健康、发展压力或歧视等焦点问题。它们通过参与社区对话和活动，建立共同愿景，进而与社区开展内、外部合作。艺术和文化机构这样做的目的不仅是因为此举有利于自身，还因为它可以造福于社区。而另一方面，移民和老年人也有其得天独厚的资源，可以助力艺术和文化机构。移民社区往往具备广阔的社交网络，与传统文化有着渊源深厚的联系，很多老年人拥有丰富的经验和充裕的时间，他们都可以为文化活动做出自己的贡献。这两个群体均拥有紧密的家庭关系，联系着年轻人，由此可带来额外的价值。如果文化机构能够充分利用这些网络和这方面的经验，那么他们将挖掘到更多受众使其维持未来长久的发展。

本报告首先简要介绍艺术和文化领域的现状，随后深入探讨移民（非本土出生）和老年人（65岁及以上）这两类人群。在阐述过程中，本报告介绍这些人群与文化机构相关的最突出的几个方面，以及他们在参与文化领域方面的可行途径和已经实现的部分。

在宜居社区合作伙伴组织开展的调研，及其对六座城市（亚特兰大、芝加哥、达拉斯、纽约、菲尼克斯和坦帕）的艺术和文化机构领导者的访谈中，调研人员发现很多成熟而富于创新性的项目，它们吸引着多元化的受众群，其中以移民和老年受众为重心。这些组织开辟了更为广阔的新型顾客群体，但它们并非单单通过市场营销来达成这一点。事实上，他们在支持社区方面投入了大量精力，并且通常采用首开先河的新颖方式。

本报告的第二部分为有意覆盖移民和老年人的艺术和文化机构提出十项建议。随后将阐述根据六座城市中艺术和文化机构领导者的见解提炼出的宝贵洞见。这些组织为移民和老年受众创造满足其兴趣和特殊需求的艺术和文化体验，而本调研选中它们原因，就是其在此过程中所采取的方法。

这些建议将激发针对艺术和文化机构内外部改变的探讨，最终促进移民和老年人项目的改善，同时也为社区社会资本的建设作出贡献。

简而言之，这些建议包括：

1. 建立资产导向模式

认识到移民和老年人群的价值，以及艺术和文化机构内部蕴藏的资源，以此作为寻求新创意的基石。移民和老年人在有其特殊需求的同时，也具备可使文化机构从中受益的大量资源。

2. 打破自身樊篱

走访潜在受众和合作伙伴的处所，勇于充分利用组织以外的场所。这样做将可以打开通往新受众的大门，同时在社区成员与组织间搭建起一条纽带，使他们能够更容易地拜访组织。

3. 了解社区及其居民

对社区现状时时保持高屋建瓴的全面掌握，具体到行动上可以采取与个人、领导者及正式和非正式团体交谈的方式。避免陷入思维定势的陷阱，相反应尽力了解具体居民区及社区的不同与独特之处。

4. 建立信任、联系与合作伙伴关系

联系是一条双行道，有意覆盖移民群体或老年人中心的文化机构，要做好思想准备，在联系中需兼顾索取和给予，不能有所偏废。

5. 开发目的性和包容性的节目

“社区关系”不应成为社区自身的孤立组织部门。艺术和文化机构应该将与社区问题相关的节目纳入到其常规工作和教育活动中。在节目的设计上，所有节目均应尽可能兼容并包，满足最广泛的受众之诉求。艺术和文化机构所做的选择，应以它们对潜在受众的细致了解和对其益处的评估为基础。

6. 重视受众和志愿者的价值

受众是市场参与者、社区成员和居民，他们是艺术和文化机构存在的原因，因此理应受到重视。移民和老年人参与志愿者工作也可从中受益，他们中的很多人具备与其社区相关的经验、专门技能和知识，可充当艺术和文化机构的宝贵资源。但是，志愿者机会的安排必须契合他们的兴趣和经验。

7. 消除障碍

从节目设计，到节目的日程安排和市场推广、安保和无障碍场所安排、节目开放时间、乃至使用一种主流语言推出节目，整个过程中的每一步都决定着艺术和文化活动的普及面。提供多语言的节目或建设入口坡道固然可以为已行至门口的来宾提供便利，但无法消除更大的障碍，例如，无法使用票务网站、节目的时间安排不当，或多数场所缺乏文化关怀。

8. 制定基于关系的营销策略

营销策略可以通过各种方式建立于关系基础上。对于将艺术和文化活动的目标对象定位于移民或老年人受众的营销者而言，明智的做法是为营销材料选择适当的语言、图片和形象，使之能够体现受众兴趣与机构相应活动间的关系。以老年人舞者为特色的节目，其营销材料上若没有身着舞蹈服装的舞者图片，那么它就错失了一大卖点。一种最为强大有力的营销工具便是突出关系，即突出潜在受众和主办组织间的密切联系。

9. 从内部对组织进行评估的模式

有意识地让移民和老年人参与进来需要牵涉到整个组织。它要求全体工作人员和管理委员会齐心协力，不仅是在原则上，还要落实到战略规划、工作描述和团队建设中。人们认识艺术和文化机构最直观最具体的一种途径便是其使命。组织的使命是否明确涵盖所有社区成员？对于艺术和文化机构而言，评估自身使命，考虑人口结构变化，以及密切关注人口变迁的重大影响，这些都至关重要。一个机构，无论其规模大小，如果不能做到这些，就会发现其受众在日渐流失，其活动也不再能够契合主流需求。

10. 起到带头和典范作用 - 与文艺界外部展开协作

艺术和文化机构不希望禁锢于狭隘的框架中，令其创造性受到局限，在针对新受众设计节目之时更是如此。一些最具示范性的移民和老年人相关项目均在艺术和文化领域之外展开协作，与健康、科学和教育等领域的机构和组织进行合作。艺术和文化机构的领导者将开始推动与以往看来鲜有共同之处的组织建立合作关系，跨领域合作的裨益由此可见一斑。

引言：拓展受众，服务社区

文艺机构与老年人和移民人口之间联系现状及机遇

在未来二十年中，美国 65 岁（含）以上的人口数量将翻一番，超过 7000 万。这一上升趋势同样出现在移民人口中：自 1990 年至 2007 年间，非美国本土出生的人口数量从 1980 万增至 3790 万，²并且据预测这一趋势仍将持续。目前移民占美国居民的八分之一，这是 80 年来的最高比例。³自 2000 年至 2007 年间，有 1030 万移民落户美国，这段时间成为美国历史上移民量最高的七年。⁴在非本土出生的人口，有 20%（即 600 万）人口年届 55 岁（含）以上，其中亚裔和拉美裔老龄人口在这一人口中的比例增长最快。

对于提供艺术和文化参与机会的组织而言，上述人口趋势意味着扩大受众群以及在其社区中占据领导位置的机会。文化可起到融合社区要素、连结不同群体和构建社会资本的独特作用。然而，尽管过去 20 年中人口结构发生了巨大变化，艺术和文化活动的受众却未见数量上的显著增加，受众范围也未见显著拓宽。虽然艺术和文化领域的领导者已认识到这一事实，但要越过其核心要务去吸纳新受众，依然是艺术和文化机构当前面临的主要挑战之一。⁵

公民转变——艺术和文化机构的机遇

美国正在经历又一次大规模移民潮。与二十世纪初期主要集中在城市地区的第一次大规模移民潮不同，二十一世纪的移民可以在当今美国的任何地域找到谋生机会，包括在中西部、东南部以及传统的移民热地纽约、芝加哥和洛杉矶。与美国的开国特色一脉相承，移民现象在未来仍将是造就美国多元化的主要因素。

就在美国人口在文化和种族上日趋多元化的同时，另一个人口浪潮也正悄然袭来：婴儿潮世代人口的老龄化。自 2011 年 1 月 1 日开始，在约 7800 万的婴儿潮世代人口中，已有一位率先年满 65 岁，而在未来二十年，每天将有 11,000 人步入这个行列。到 2030 年，65 岁（含）以上的人口数量将达到现在的两倍左右，每五个美国人中，就有一个年届 65 岁（含）以上；将有 1000 万美国人口年届 85 岁（含）以上。⁶

这两大人口浪潮将呈现彼此交叉的特点，因为老年人口本身会变得更多样化。老年拉美裔人口数量将翻两番，达到 800 万，老年亚裔人口数量将从 2003 年的 100 万增至 2030 年的 400 万。⁷

这些人口特征带来的变化影响着我们的社区和核心公民机构，而且未来这种影响将持续下去。例如，面对日趋多元化的学生群体，公立学校面临着越来越大的教育压力。地方及各州选举选出的

官员正在为更加多元化的选区和更为复杂的利益群体网络进行立法，同时也要争取他们的选票。对于学校监管者，面对更加多元化的学生群体和日益增长的需求，他/她必须跟得上不断提高的学术水平要求；对于市议员，他/她会发现有更多的拉美裔市民和老年市民出现在居民会议及听证会上，因此适应新的人口现状成为必然之举。

很多移民在美国文化氛围中非但感受不到诸多待其探索的机遇，反而遇到重重障碍需要去克服。⁸

对于艺术和文化机构而言亦如出一辙。为了发展受众和捐赠者群体，吸引新的机构资金资源和政治支持，以及提高公众对艺术的支持，艺术和文化机构必须采用创新方式，去适应老龄化浪潮和移民热潮，因为它们是美国人口变化中举足轻重且日益壮大的部分。

正值周围社区迅速变化之时，艺术和文化机构的受众群却未能保持同等步伐。在博物馆的参观者当中，只有十分之一是有色人种。⁹实际上，爵士乐、古典音乐、歌剧、音乐剧、芭蕾舞、戏剧和视觉艺术等主流艺术的参与率反而呈现出下降趋势。¹⁰

由此看来，婴儿潮世代人口的老龄化及美国移民人口的爆炸性增长和多元化发展，就是文化机构在设法适应不断变化的人口结构方面所面对的主要考验。它们也是当今乃至未来 20 年中美国最为显著的两大人口趋势。从更广泛的范围来看，这些人口趋势在政治上的体现更为明显，而且存在形成极化的可能。如果不提供更多跨世代型项目，使老年人参与到社区的公民生活中去，那么很多老年人将很容易限于孤立之中。如果没有为移民赋予权力，使之产生社区归属感的机制，则会为利用反移民情绪者大开方便之门，使移民人口处于更为弱势的地位。

通过提供展现创意的渠道，搭建连结社区中不同群体的桥梁，艺术和文化机构可以为自身树立中坚社区机构的地位，并促进社区的积极变化。

要吸纳可能对“艺术”和“文化”怀有不同见地的“新受众”，往往需要艺术和文化机构内部组织行为方式和情感方面的深刻变革。这是一项持续性工作，需要密切的社区合作，以及对多变的社区动态的实时掌握。这项工作需要的技能结构，不同于艺术生产、营销和教育的传统相关技能，而往往与社区组织工作相关。可喜的是，在全国范围内，目前这一工作正在逐渐展开，并且取得了卓有成效的成果。

通过提供展现创意的渠道，搭建连结社区中不同群体的桥梁，艺术和文化机构可以为自身树立中坚社区机构的地位，并促进社区的积极变化。

很多类型的艺术和文化机构均已通过创新的方式吸纳老年人和移民，扩大了受众群，并吸引到新的资金和社区支持。它们还将自身定位为促进社区积极变化的催化剂，从而在决策者中间树立名望和影响力。这些推动变革的机构从一种全新的视角去看待艺术和文化，例如作为关键的合作者、社区资源和纽带、以及多元化社区的社会资本构建者。美国的城市和大都会区当前依赖其不断演进的多元化和丰富的文化融合而实现蓬勃发展。无论是在阳光地带、东南部，还是在较老的东北部和中西部地区，移民和老龄婴儿潮世代人口都在为都市发展注入着强劲动力。本报告重点介绍六座城市中艺术和文化机构的创新性工作，这六座城市均因美国人口老龄化浪潮和移民热潮而受到了深刻影响。

艺术组织的性质变化：跳出营销的局限

正如当年大萧条之后美国各地的每个机构、组织和企业一样，艺术和文化机构当前处于能否维持未来可持续发展的紧要关头。但是，当前经济状况并非我们重新审视艺术的社会角色的唯一原因，甚至不是主要原因；在过去 30 年中，艺术和文化领域从过去很多人看来的传统“高雅艺术”非营利模式（兴起于二十世纪中期），涉足到更为广阔的领域。如今在提到“艺术”时，人们的所指有很多种可能：从既有组织的传统“高雅艺术”，到具有地方特色的小型新建机构、营利企业，乃至美国随处可见的非正式艺术活动。

美国艺术协会 (Americans for the Arts) 的 2009 年度国家艺术指数 (National Arts Index) 数据显示，在 1960 年，艺术组织数量尚不足 7,000 家。但截至 2009 年，这一数字超过了 104,000 家。2009 年度调查的部分主题和趋势显示：

1 艺术与商业共兴衰。艺术与国家经济的繁荣和萧条相呼应。根据以往规律，预计艺术将于 2011 年开始反弹。

2 艺术市场供大于求。自 1998 年至 2008 年，艺术家、艺术组织及艺术从业人员的数量均呈稳步上升态势。在这段时间中，仅非营利性艺术组织的数量就从 73,000 家增至 104,000 家。即使是在这十年中经济最繁荣的几年中，也有三分之一的组织未能实现收支平衡，事实提示我们要维持这一水平都已成为日趋严峻的挑战，因而艺术相关供应的增长前途堪忧。

3 公众对艺术的参与方式和消费方式在延伸。观赏音乐会、戏剧、歌剧和博物馆展览的受众数量达 1000 万人，但参加此类艺术活动的美国人口比例却在缩小，且下降幅度相当明显。另一方面，进行个人艺术创作（例如，音乐制作和绘画）的美国公众比例却呈现出上升之势。科技正在改变美国人利用科技去体验和消费艺术的方式，社交媒体也在日益兴盛起来。

4 艺术的竞争力日渐下滑。从多方面来看，与其它非艺术领域相比，艺术占据的受众时间、捐赠者和资助者投入或支出情况均不及其它领域。¹¹

文化机构和活动在筹资、新媒体营销、受众拓展，乃至更深层面的维持存在意义方面，面临着重重压力。例如，那些需要基金会和个人给予大量资助的大型成熟组织会发现：对于此类资金和关注的竞争在加剧，维护成本和人力成本在上涨，承担得起高昂门票的受众数量在减少，顾客能够提供的“文化资本”价值越来越少，调整旧的管理方法使之适应新媒体和营销策略并非易事。¹² 中型艺术组织面临着类似的挑战，他们所遇到的困难有过之而无不及，因为与地位稳固的大型组织相比，这类组织依赖程度较高的资助来源稳定性较差。

艺术界的很多组织皆已认识到旧的经营模式已不合时宜，因此他们在调整自身的行为方式，以迎合资助者和受众。在筹资方面，艺术和文化机构学会了一套新的说辞，即“影响和成果”，此时卓越已退居其次，取而代之的是，他们必须明确说明对于目标受众的价值大小和质量。在受众拓展方面，文化机构必须接受一个事实：单纯依靠以往的季票策略和传统的营销活动，已不足以维持生存。¹³

营销和受众拓展始终是艺术组织可持续发展的重要组成部分。尤其是在过去 20 年中，有关受众拓展的研究出现了成指数倍的增长，而且这些研究越来越多地将目光聚焦于新媒体、关系建设和多元化的年轻受众。艺术组织被告诫，他们必须明确自身在社区中的作用，通过流行渠道（例如，社交网站）覆盖受众，同时开创对于“下一代”艺术受众更具吸引力的项目。

在林林种种的建议中，有一小股意义重大的呼声，那就是转变思路，从受众发展转向社区建设。在这种模式下，文化机构面临的挑战是真正理解社区参与，它并不是指让社区参与到机构中，而是让机构以一种互惠互利的关系参与到社区中。对于很多文化机构而言，这是一件说易行难的事，因为它意味着从根本上改变组织的运作方式，以及可能要将资源投入到资金所直接支持的核心项目以外的活动上。此外，它还意味着要牵连到社区的政治、社会和经济问题中去，而这些社区常常会充斥着动荡不定、复杂的权利变化和竞争心理。

克服上述挑战也会为一切努力带来丰硕回报：文化机构将脱离对传统资金资源的依赖，而获得独立性，并能够从公众服务机构、社区发展利益相关方、社会公平组织等方面寻求新的资助。随着组织对社区的关注和参与的增多，社区对组织的投入也会投桃报李，不断增加。这样，组织就可以赢得更多受众、更多志愿者和当权者的更多关注。如果代表着各类领域的社区性组织与艺术组织开展合作，则还可以从这些社区性组织获得更多益处，因为他们可以带来更多的资源和机遇。此外，随着参与组织合作的人群不断壮大，组织将赢得政治影响力和支持者，从而在规划工作中获得更多的公共资金和参与。尽管有些人会认为这些效益与艺术组织的艺术使命和卓越目标有所背离，但它们对于组织的可持续发展有着至关重要的意义。

不可否认，当前对于年轻人口的侧重有值得肯定之处；年轻人口被视为“增长型受众”，他们的参与率低于老年人口。但是，即便在某些艺术领域年轻受众的参与率出现降低，以致形成很多组织所称的“受众老龄化”局面，也不意味着艺术和文化机构可以忽视老一代人口及其他增长型市场，事实上后两者的影响可能会更大。这些受众不仅是文化机构的潜在增长领域，他们也势必因为更多地参与艺术活动而获得最大的裨益，这是因为参与艺术活动可以促进社会资本的增加、市民参与及技能发展。¹⁴

本报告探讨当前受众趋势及各类受众群体所带来的挑战与机遇，并介绍文化机构为有效覆盖这些人口，可以采用和已经采用的各种策略。

美国的人口结构变化：当前及未来移民概览

四十年前，只有五分之一的美国人为少数民族或民族。而在 30 年内，将有一半的美国人来自当前所谓的少数民族。在短短两代人的时间内，在历史上不过是弹指一挥间，美国就将由一个欧洲裔白人居多的国家转变为多民族、多种族、多文化的多元化社会。无论是在俄克拉荷马还是在纽约，文化、种族和民族多元化特色在日常生活中处处可见，在无线电广播、互联网、学校、文化机构及其它盛行的文化平台中，创意性表达使它们得到淋漓尽致地展现。

目前美国的移民人口为 3800 万，超过美国有史以来的任何时候。然而，到下一代的时候，这一数字将增加一倍以上，移民及其在美国出生的后代预计将占美国人口增长的 82%。¹⁵如今的美国移民有哪些？10 年、20 年或 40 年后，美国移民又将呈现出怎样的面貌？

文化机构将脱离对传统资金资源的依赖，而能够从公众服务机构、社区发展利益相关方、社会公平组织等方面寻求新的资助。

美国有超过半数的移民来自拉丁美洲，其中有 1100 万以上 (30%) 来自墨西哥。虽然墨西哥长久以来一直是美国移民的主要来源，但过去二十年间，墨西哥裔美国移民数量出现了显著增加。如今，在 3000 万拉美裔美国人口中，有三分之二来自墨西哥。文化评论家 Gregory Rodriguez 曾如此评论：“随着时间的推移，墨西哥裔美国人已超过德国裔美国人，成为美国有史以来最大的移民群体。”¹⁶

24% 的美国移民来自亚洲，亚裔美国人是美国增长速度居第二位的少数民族群体。亚裔美国人口数量已从 1970 年的 140 万增至 2000 年的 1190 万，这一群体目前占美国人口的 4%，而到 2050 年，

这一数字将增至 8%。¹⁷亚裔人口主要来自菲律宾 (1,685,000)、印度 (1,627,000) 和中国 (1,339,000)。¹⁸

过去二十年来的移民热潮极有可能将继续下去。皮尤研究中心 (Pew Research Center) 预计, 自 2005 年至 2050 年, 美国移民人口将增长 6700 万。据该中心预计, 在未来 15 年内, 将有 15% 的美国人口不是在本土出生, 达到美国有史以来的最高移民比例。¹⁹预计仅拉美裔人口就将增至 1.28 亿, 占同期美国人口增长的 60%。²⁰

美国移民目前在美国全国各地安家和谋生。加利福尼亚、德克萨斯和纽约州等传统上的移民通道容纳着全国半数以上的移民, 但移民人口增长率最高的地区是东南部。仅在 2000 年至 2008 年期间, 佐治亚州的移民人口就增长约 60%, 南卡罗来纳州则显示出类似的态势。²¹

尽管有这么多的不同移民群体, 他们又处于不同的地理区域, 但所有这些群体仍面临着一系列相似的挑战。罗伯特·伍德·约翰逊基金会 (Robert Wood Johnson Foundation) 在 2006 年发布的一份名为《生活在美国》(Living in America) 的报告中, 对这些相同的挑战进行了总结。

首先是教育。英语能力欠佳是普遍存在的一大障碍, 这可能会致使移民在使用美国的交通、医疗、急救和教育系统服务方面遇到困难。很多学校缺乏相应设备来帮助学生解决其遇到的语言障碍, 最终致使这些学生在学业上落后于讲英语的学生。此外, 有些移民家庭可能会因为失业、住房、为住在离家人较远的地方等各方面原因而频频辗转迁居, 来自此类家庭的移民学生则面临着要适应不同学校系统的问题。最后, 移民子女还常常受到歧视, 在文化上难以获得其他人的理解, 这些歧视和不理解不仅存在于同学中, 在教师和管理人员中也屡见不鲜。

作为与教育紧密相关的一个问题, 很多移民在寻找第一份工作, 以及之后寻找有望提升自身社会经济阶层的工作方面, 也面临着挑战。由于英语能力较弱又缺乏传统的美国教育, 移民人口承受着来自本土美国竞聘者的巨大竞争压力, 尤其是在形势严峻的就业市场中, 他们不得不勉强接受“不得已之选”的工作, 也就是那些很难有晋升机会的冷门工作。由于难以获得良好的教育和就业机会, 又将进一步导致难以找到适当住房和获取所需资源方面的问题。

第三大挑战是, 难以获得社会服务, 尤其是医疗服务。这主要是由于两类原因所致: 有些移民没有相应证件, 有些尚未获得正式公民身份的移民不具备移民资格; 或移民缺乏对政府系统的理解或信任。对于很多移民, 无论过去还是现在, 预防保健都是他们所无法企及的; 因此他们面临着更多的潜在慢性病问题, 更糟糕的是, 当他们为慢性病接受治疗时, 还要遭受更大的耻辱。

最后, 很多移民所面临的挑战和情形常常导致身体和社交上的孤立。在公共交通工具不甚便利, 而购买私家车需要不菲投入的情况下, 很多移民会感受到通勤难及购买生活必需品方面的困难,

比如，日杂店位置超出步行范围。即便是那些有能力购买私家车的人，也可能存在难以取得合法驾车资格的问题，因为驾驶考试用英语进行，还要提供各类个人证件，缴纳注册和保险费。由于工作时间较长及经济或祖国时局带来的压力，移民还常常会陷于社交孤立。此外，由于移民子女越来越美国化，移民可能会发现自己与子女之间出现疏远。²²除上述特定挑战外，很多移民在移民生活中的每一步，都有可能遭受歧视和文化上的不理解与不尊重。

移民通常参与符合其身份的文化表达平台，而对主流文化机构则少有问津。

23

移民与文化机构

无论是要克服障碍，还是缺少晋升机会，所有上述挑战均与文化机构有所关联。如果文化机构希望在移民人口中拓展受众群，扩大自身影响力，那么理解这些挑战及其它移民生活方式因素至关重要。文化机构有能力在弘扬多元化的同时解决移民面临的诸多挑战。要做到这一点，他们需要消除项目参与方面的障碍，提供友好且能够在文化上照顾到参与者情感的空间。

尽管为数不少的移民经常参与诸如音乐制作等非正式艺术和文化活动，但移民对正式文化活动的参与率仅为美国本土出生居民参与率的一半。²⁴此外，曾有一项研究对硅谷 300 名来自不同背景的移民进行了调查，该调查显示，逾 50% 的受访者认为自己具有艺术天赋。²⁵这反映出不但文化机构忽视了移民这一潜在受众，就连他们自己都忽视了自身成为创作者和演艺者的潜力。在文化机构的运作方式和移民对文化活动的参与方式之间，存在着某种脱节。

移民来自世界各地，他们的社会经济背景千差万别，文化背景亦大相径庭。艺术和文化机构面临的挑战是无法通过一种“放之四海而皆准”的方法为现实架起一座桥梁，并且从实际来看，在没了解移民个体或群体的特定背景情况下，想当然地对他们下定论，很容易导致文艺机构与移民之间的疏远并陷于思维定势之中。在一份有关拉美裔人口艺术和文化参与的调查中（不限于非本土出生者），很多拉美裔人表示，营销活动很少覆盖到他们，即便有，也是将他们视为“单独的‘墨西哥裔人’市场，而不是除墨西哥文化之外，还体现着很多拉美国家文化的现代消费者。”

26

年龄、经济状况、教育水平、来源国、法律地位、在美时长和同化程度，所有这些因素都为了解具备参与潜力的个体提出了挑战。有鉴于这些形形色色的差异，过程就变得与内容同等重要了。在设计关乎不同移民群体的项目时，最行之有效的做法是与目标群体直接交流。

无论来自何种背景，很多移民群体所共有的一个特点是，具备强大的社会组织网络和因文化而异的支持体系，这些网络和体系都是非常好的机制，可以加以利用，从中找到志愿者，定夺营销方案，挖掘其它机会，同时实时了解特定群体的共同问题和需求所在。²⁷

这些网络中的很多重要领导者和活动环节，都可以成为文化机构了解当地移民人口整体情况的切入点。尤其是女性移民，事实证明，她们在社区建设中对男性、青少年和家庭发挥着强有力的领导作用，因而堪为文化机构的重要切入点。²⁸

在一项名为《移民市民参与行为反思》(*Lessons Learned about Civic Participation among Immigrants*)的研究中，研究人员对华盛顿特区地区的移民人口进行了考察，该研究显示，有很多其它组织可以在各类移民群体的公民网络和社交网络中发挥作用，其中包括涉及如下方面的组织：

- 维系文化和语言（文化中心、语言学习班等）
- 关注宗教和精神生活（宗教机构）
- 解决职业及其它具体问题（移民事务、民族职业协会）
- 大众传播（少数族裔媒体）
- 促进融合（非母语英语课程、公民讲习班）
- 关注经济事宜（民族企业联盟、借贷网络）
- 维系传统领导力（长者、牧师、助产士等）²⁹

由于文化活动与这些组织间存在着交集，因此与其它类型的团体相比，很多文化机构在通过前述网络开展合作和拓展受众方面更容易取得进展。文化机构往往能够迎合跨代关切和受众。对于很多家庭联系紧密、希望几代人能够共同参与活动的移民而言，这一点颇具吸引力。³⁰

不仅文化机构可以从吸纳移民受众中受益，移民也可以在参与文化机构的活动过程中受益。初来乍到的移民会发现文化机构是使其与学校和社会服务机构等主流机构相联系的最佳渠道。这样，他们还可能会更有信心去与重要的教育、医疗和职业体系打交道。³¹公民参与或在某一团体中进行志愿者工作有助于培养更有效地参与其它团体的技巧和能力，也有助于培养熟知系统运作方式的社区领袖。³²

前述对硅谷移民进行的调查还指出，艺术对于沟通文化传统、维系家庭凝聚力、促进身体健康及促成社会或经济联系，无不具有重要价值。³³在更广泛的社区层面上，洛杉矶若干研究移民融合的焦点小组还指出，针对移民开展社区组织工作是一种迫切需要，社区组织应使移民群体和非移民群体共同参与进来，使之可以相互了解、相互学习，尤其在关系紧张的情况下，更是如此。³⁴

宜居社区合作伙伴组织的多数合作伙伴均与社区艺术组织合作开展了“流沙倡议”(Shifting Sands Initiative)项目,该项目以消除多元化社区内的紧张关系为主张,其背后的支持原则是,文化机构具备得天独厚的能力,能够以一种中立而有意义的方式表达感悟和价值观。

这些裨益是普遍而言艺术参与的力量所在,而艺术组织在开创目标定位于特定移民需求的项目方面,同样大有可为。例如,他们可以采用通过艺术形式帮助移民学习英语和计算机技能的项目、通过以艺术形式分享经验来促进心理健康和社区建设的项目,或通过艺术形式进行健康教育的项目。青少年教育类项目是“宣传教育”部门的本职工作所在,并非文化机构的关注点,但文化机构可以拓展服务范围,使这些服务能够帮助在非本土出生的人口融入美国社会,并更好地与美国文化和体系相容。

老年人口现状及展望

现如今美国人不但寿命得以延长,身体也更健康。目前,65岁(含)以上的美国人口达3500万,较1900年增长了十倍。³⁵在未来二十年中,这一数字将再翻一番,五分之一的美国人将年届65岁(含)以上。

出生于1946年至1964年之间的“婴儿潮”世代成年人将决定未来二十年美国人口的老齡化状况。与前几代老年人相比,婴儿潮世代老年人寿命达到70、80岁以上,甚至90岁以上的几率要高得多。³⁶婴儿潮世代老年人在65岁(美国的正常退休年龄)以后继续工作的可能性也更高。婴儿潮世代人口在二十世纪六、七十年代进入成年阶段,他们在感受着美国习俗和社会面貌巨大变迁的同时,也在塑造着这些变化。不仅如此,他们可能还会重塑老齡化体验。

Civic Ventures是一家全国性组织,致力于通过发挥老年人的才干和专业知识来解决社会问题。据这家组织称,“目前美国有为数众多的老人具备极其丰富的经验,而他们又有着充裕的时间和利用经验的极大热情,这一切达到了史无前例的程度”。该组织还将这种现象称作“经验附加值”。³⁷Civic Ventures指出,由于健康状况的改善和寿命的延长,在人们的传统退休年龄之后又产生了一个新的阶段。在这个新的阶段中,如若有机会可以将自身一生的经验积累贡献到有意义的事物上,老年人便会投入新的事业,萌生参加志愿者工作或者通过其它形式参与公民及文化事务的热情。然而,婴儿潮世代老年人发现,他们不得不在很多上述挑战面前进行首开先河式的摸索,另一方面,地方政府、公民机构及艺术和文化机构也在努力尽早创造出这样的机会。

此外,二十世纪六十、七十年代的美国在种族、民族和文化上皆呈现出更为多元化的特点。婴儿潮世代人口步入成年并走向成熟的时期,是正值美国开始向社会和文化多元化转变之际。从整个社会角度来看,即将到来的一代老年人在种族、民族方面,多元化程度远远超过以往任何一代的美国老年人。

多元化为老年移民人口带来了一系列新的挑战。坦普尔大学 (Temple University) 代际学习研究中心 (Center for Intergenerational Learning) 发现, “尽管公共服务从业人员和研究人员已经开始认识到联系与贡献对 50 岁以上的个人或更为广泛的社区的益处, 但是人们对非本土出生老年人的公民参与特点所给予的关注寥寥无几。”³⁸ 在一个不太关心其需求的社会中, 非本土出生的老年人还常常同时面临移民身份和老龄的双重压力。

因此, 目前出现了两类不断壮大的老年人口, 一类拥有经验、资源和以创新方式参与到社会中的能力, 另一类则在使用美国公共服务和卫生系统方面, 表现出步履维艰, 使他们日益陷入弱势和力不从心的境地。更为复杂的是, 有些人很可能同时兼具这两个类别的特点。

很多老年人在诸多方面面临着相同的挑战, 第一个便是经济问题。随着老年人寿命的延长, 对储蓄、社会保障和家人帮扶的需求显得尤为重要。第二个挑战是健康, 这也是最为普遍的挑战, 随着常见日常疾病的恶化, 乃至有时达到危及生命的程度, 这一挑战俨然已成为很多老年人关注的首要问题。健康挑战体现在两个方面, 一是个人身体状况的衰弱, 另外是接受医疗保健服务和保险的经济手段, 这将花去很多老年人的大量储蓄。

第三个挑战往往是由健康问题所致, 即行动不便以及由此而导致的孤立。交通便利程度以及与家人、朋友的距离会增强或限制老年人及其心理健康保健的机会。孤立和行动不便将妨碍个人真正意义上的参与及实际参与能力。老年人期望过有意义的生活, 也应该过这样的生活, 有意义的生活使他们能够为自己的家人及社区的幸福做贡献, 并且可以弘扬自己的文化传统。

老年人与文化机构

艺术和文化机构拥有得天独厚的优势, 有能力帮助老一代人丰富生活, 提供所需资源, 同时通过吸纳老年人参与项目来实现双赢互利。艺术组织可能会对老年受众抱以漫不经心的态度, 认为无需多费力气, 老年人会自动保持热情不减, 并不断来光顾。实际上, 培养老年受众需要细致关注他们的喜好、时间安排和需求。那些认为老年受众的光顾是理所当然之事的组织, 可能会错失发挥老年人的才干和经验, 使之为己所用的机会。

有些老年人会遇到行动能力、健康和费用因素造成的阻力, 从而使其对艺术和文化活动的参与受到限制。有些解决办法相对简单: 提供日场和降低特殊节目的费用, 借以吸引大量老年人。其他解决办法则可能需要更多的规划。为使行动不便的受众能够更便利地进出场所, 艺术和文化机构已与交通服务提供商或社会服务机构联手合作。活动场所本身必须提供无障碍环境, 并遵守《美国残疾人法案》(Americans with Disabilities Act), 以确保残障人士可以安全地进出。

除上述考量外，Civic Venture 在《下一篇章的蓝图》(Blueprint for the Next Chapter) 中，要求社区组织提供如下机会：

- 通过工作和服务实现有意义的参与
- 继续学习
- 同龄人之间的联系和社区联系
- 就业
- 领导力发展
- 人际关系（包括社交及家庭关系）
- 精神生活
- 科技和信息素养
- 保健³⁹

无论是与文化机构、艺术组织、学术及医疗机构或政府机构合作，还是开展多方合作，要想成功地通过文化和艺术吸纳老年人参与进来，合作始终是根本要素。⁴⁰

拓展和重新定义志愿者机会，开创蕴含参与性、代际性和互动性元素而又具备更高可及性的项目，如果能将这些举措加以结合，艺术和文化机构便可以一举解决上述所有挑战，更全面地吸纳老年人口参与进来。

对于文化机构，也有一个可喜的消息，那就是人们的机构性忠诚度会在中年时期走向稳定，因此现今的大部分婴儿潮世代人口趋于定居在自己的社区中，而不是迁居他处。⁴¹此外，据代际学习研究中心的一项研究发现，由老年移民主导的公民参与有五大动机：“回馈”的心愿、维持联系和找到生活目的的需求、信仰、影响年轻一代和保持传统文化的愿望以及解决社区问题的抱负。

因此，艺术和文化机构与老年人维持长期联系的几率很大，要高于相对于流动性较大、生活尚不稳定的年轻一代。老年人（尤其是祖父母一代）往往承担着把年轻一代带入艺术殿堂的责任。⁴²有许多剧团和艺术组织均已推出了代际项目，以期家庭中的各代人都能够共同参与其中。

由于老年人比年轻成年人拥有更多的时间、可支配的资源和经验，如果艺术和文化机构找到吸纳他们参与其事业的方法，这些组织会发现他们是无比宝贵的资源。艺术和文化机构应意识到，即将到来的众多老年人口拥有远远不同于以往世代的期望值。这些目前正在步入老年期的人群希望以符合自身意愿的方式去工作。⁴³他们可能会对具备如下特色的志愿者项目感兴趣：从事社区支持工作，服务于有重要意义的事业，发挥自己的知识和专业技能，或有机会参与全新的角色，以实现由来已久的夙愿。

新受众和志愿者的参与不仅可以使艺术和文化机构从中受益，对于老年人亦有其益处。老年人可以通过参与艺术活动提高生活品质。乔治华盛顿大学 (George Washington University) 的老龄化、健康与人文中心 (Center on Aging, Health and Humanities) 于 2001 年开展了一项具有突破性意义的研究，该研究针对社区文化项目对于 65 岁（含）以上老年人身体及心理健康的影响进行了评估。这是第一份此类研究，该研究结果表明，参与艺术和文化活动的老年人其整体健康状况水平较高，并且就诊次数、对药物的使用及摔倒次数均较少。⁴⁴

从另一方面来衡量，接触和参与艺术活动对于老年人是一种情感宣泄途径，使他们能够更方便地与他人进行沟通，并建立更为密切的联系。有些特殊的艺术类拓展项目（例如“最佳实践”中所示的一些范例）专门关注孤单生活或患有老年痴呆等长期疾病的老年人。人们对艺术的感觉往往可抵达情感层面，因而老年人因语言能力和记忆力衰退而产生的沟通障碍，便可以在聆听音乐、学习绘画或欣赏和参加舞蹈过程中消失于无形。

建设全民宜居社区：连结所有人

更多移民和老年人的光顾可以增加受众及提升可持续性，由此为艺术和文化机构带来的优势是十分显著的，而艺术对于移民和老年人的积极影响亦如此。2002 年的一份名为《缪斯的礼物》(*Gifts of the Muse*) 的突破性报告再次提供了有力佐证，艺术和文化机构进入社区及人们对其活动的参与具有更为广泛的意义，它们可以促进社会资本的建设和形成良好的经济状况。

《缪斯的礼物》根据定量研究得出的结论称，参与艺术活动可促进社交和“社区认同感”的形成，并会影响人们更多地参与公民活动和志愿者工作。该研究认为，相关经济成果包括增加就业机会、促进消费以及提升提供充足艺术文化机会的社区人员和企业的魅力。

或许《缪斯的礼物》中最为突出的一点是对“社区之声”的阐述，它认为“社区之声”“传达了整个社区渴望表达的心声。能够产生这种作用的情况包括，用以纪念对于国家历史或社区身份具有重大意义的事件的艺术形式，或能够为被主流文化所忽略的社区提供表达渠道的艺术形式……”

正如《缪斯的礼物》所强调的，为移民和老年人提供更多的机会参与艺术和文化活动可造福于整个社区，谨记这一点非常重要。在参与艺术和文化活动的过程中，移民和老年人与社区形成了更密切的联系，丰富了自身在社区中的体验，并可参与到社区的社交网络中。随着归属感的增强，社区凝聚力也会变得更为牢固。移民和老年人对艺术和文化活动的参与有利于增强经济的良好状况，构建社区社会资本，使社区成为更加宜居之所。⁴⁵

致文艺机构的十项建议： 吸纳移民人口和老年人口参与

移民和老年人综合起来在美国人口中占据相当庞大的一部分，他们的价值观千差万别，经济状况不尽相同，面临的挑战也差异极大。幸运的是，艺术和文化机构有很多既有途径，可用以吸纳移民和老年人参与各类项目，从而改善其生活，同时也促进组织的可持续发展。在本报告中，以下十项建议体现了得到各种艺术和文化机构高度赞扬的最重要实践和深刻见解。这些建议提供了一系列指导原则，可帮助确保艺术和文化项目具有包容性、可及性且契合特定人群的需求。这些建议还彰显出，艺术和文化机构可以为社区中社会资本的建设做出重大贡献。

在这些建议中，有很多也关系到老年人及移民以外的其他人群。但这两类人群在艺术和文化参与方面，通常比其他人口面临着更大的障碍。无论这些障碍来自行动能力问题、语言、活动时间，还是本报告中所述的其它问题，艺术和文化机构都可以从后文的探讨中找到思路与新方法。通过充分发挥创造力和坚持不懈的努力，艺术和文化机构能够吸引移民和老年人成为其新受众、成为才干突出而满腔热情的志愿者，甚至直接参与艺术创作。

这些建议提供了一系列指导原则，可帮助确保艺术和文化项目具有包容性、可及性且契合特定人群的需求。这些建议并非金科玉律而一成不变。每个艺术和文化机构都面对着纷繁复杂的环境，它对项目的选择受到诸多因素的影响。每个组织都要针对其未来项目目标及其与社区之间的关系作出非常重要的抉择。这些建议旨在启发思考，并提出一些建议的模式，而不是限定具体的实施方法。

在阐述每一项建议时，我们将列举两个艺术和文化机构作为范例，或称最佳实践。列举的机构标有页码，相应页面中提供有对这些组织的成功做法的简要总结。对特定建议感兴趣的读者可以快速参阅已将建议成功化为实践的组织的的相关信息。

建议之一：建立资产导向模式

利用各式各样的资产，协助组织进行节目编排

资产导向型社区发展模式在确定社区需求和问题之前，首先明确社区中有价值的资产，这是求变的良好方法。利用这一模式，可以明确移民和老年人口能够带来的重要资源，以及艺术和文化机构内部蕴藏的资源。移民和老年人拥有得天独厚的经验和才干，可以使艺术和文化机构从中受益，但在以往的观念中，人们往往只看到他们的特殊需求，或将其视为社区发展的负累。然而，在过去几十年中，很多社区组织已向资产导向型发展转变，认识到应如何利用这些资产建设更美好的未来。

概览：了解您的资产

艺术和文化机构可以明确可用以吸纳受众参与和深化其社区工作的独特资产。对于皇后区植物园 (Queens Botanical Garden) 而言，物理空间是其核心资产，为密集城市环境中的社区聚会提供了绿意盎然的场所。芝加哥的 Deeply Rooted Dance Theatre 则没有物理空间，但它的多维度舞蹈方法不失为一种独特资产，是其根据老年人需求量身定制的舞蹈教学方法。

满足弱势群体的需求固然极其重要，但利用特殊群体的资产也将为艺术和文化机构提供一个迥然不同的视角，最终拓展其人力和经济资源。例如，很多移民拥有极其强大的社交网络，信息可以在这里通过口耳相传（一种绝佳的宣传工具）以非正式的方式迅速传播，而老年人则往往拥有充裕的时间可投身到志愿者活动之中。

在审视自身项目和运营时，艺术和文化机构应重点考量人力、经济和社区资源，这一点非常重要。

最佳实践

学院剧团 (The Academy Theatre)

亚特兰大

丰盛生命中心 (Life Enrichment Center)

坦帕

建议之二：打破自身樊篱

在适当的重要社区场所中开展活动

艺术和文化机构如果一味足不出户，则决然无法充分了解其社区和受众。向外拓展，到受众和社区合作伙伴的所在地去以满足其需求，若能将此作为优先重点，可建立牢固的关系，更好地了解社区，并提高舒适度。在多个地点拓展项目并举行会议，将是一种行之有效的新受众拓展方法，并且有望吸引社区群体到组织的总部去参观。

如果艺术和文化机构在社区成员经常聚集的场所提供试点活动，还可以赢得特定群体的更多青睐。城市研究所 (Urban Institute) 的一份文化参与调查显示，在参与过艺术和文化活动的受访者指出的场所中，四分之三的出现频率最高的场所来自社区空间，其中包括露天场所、学校和宗教场所。⁴⁶在公园及其它公共场所推出节目，可作为一种非常好的通道，引导受众了解组织。

如果艺术和文化机构能够在社区中开创具有重要意义的活动形式，它们就可以成为有价值的睦邻，它们的影响将远远摆脱自身场所的樊篱。此外，艺术和文化机构的社区活动必须有计划而又富于积极意义。优秀的艺术和文化机构往往在社区社会资本方面不吝慷慨投资。

概览：充分利用公共场所

皇后区艺术博物馆 (Queens Museum of Art, QMA) 的 Corazón de Corona 计划以改善居民健康为宗旨，与当地医院合作，于节日期间在附近的科罗纳广场 (Corona Plaza) 内提供免费健康检查。目前已有 1,500 多名居民接受了检查，其中包括有证件的居民和无证件的居民，另有 1,200 名居民已登记申请低费用或免费健康保险。

最佳实践

皇后区艺术博物馆

纽约

斯塔兹表演艺术中心的

帕特尔音乐学院

建议之三：了解社区及其居民

组织实时掌握社区问题动态——倾听居民和社区领导者的声音，推出相关项目作出响应

认为所有人群面临着相同的问题，或认为社区与社区之间没什么两样，这种想法误人不浅。错误地用思维定势去看待各类人群，尤其是拥有可观资源的移民或健康且充满智慧和经验的老年人，

可能比无所作为更加有害而无益。勤于询问和乐于倾听，是实现更深理解的第一步。大多数供职于文化机构的人均具备某种文化敏感性；这种“文化智商”(Cultural IQ)有助于组织了解其社区或居民区的独特文化特点。

除文化背景、社会经济因素及健康、年龄等其它因素外，还有一系列较难量化的因素若能加以了解，也将颇为有益。了解地方社交网络，与社区中的关键领导人物及领导层沟通，可以提供一个宝贵的切入点，借以深入了解社区的价值观、挑战和当前的紧张关系。

概览：倾听与回应

当社区组织者对主要由移民家庭组成的居民区进行调查并且发现他们对艺术感觉茫然时，达拉斯的 Big Thought 组织认识到了了解社区价值观的重要意义。“他们告诉我‘艺术跟我没什么关系’，”Big Thought 的 Erin Offord 说道，“但是当我们换一种说法，问到他们实际上做过哪些事之后，艺术又成了他们生活中很大的一部分。” Big Thought 针对这种情况，开发了基于社区的艺术课程，例如拼布和民族舞蹈课程。

很多移民怀有一种圈外人的感觉，很多老年人则是随着行动能力的衰弱，产生被遗忘之感。文化组织不妨考虑一下基本的社区组织原则，以了解如何通过走访居民或参加会议，进而深入了解社区。移民社区和老年人最常见的聚集场所包括宗教机构、民权组织、职业协会、金融和借贷机构、居民协会、社区中心及文化俱乐部等。参与社区会议、在艺术展示的过程中鼓励对话，以及吸纳来自目标人群的个人成为管理委员会成员或工作人员，也可以深化这种理解。

最佳实践

Deeply Rooted Dance Theater

芝加哥

拉美裔美国人协会 (The Latin American Association)

亚特兰大

建议之四：建立信任、联系和合作伙伴关系

注重与个人和组织间的重要关系和合作，以此建立信任，并通过有意义而又可持续的方式与社区建立联系

关系是一条双行道，有意覆盖移民群体或老年人的艺术和文化机构，要做好思想准备，他们需兼顾索取和给予，不能有所偏废。与合作伙伴和潜在受众建立关系，并不意味着文化机构只有在自身方便的时候才参与社区活动，也并非仅仅通过艺术类项目去参与。与此相反，与社区之间的关系必须以互惠性为基础，有时为了响应社区需求，文化机构可能需要超越普通的期望值。

通过以提供可用资源的方式，对社区问题做出回应，就可以确保在形势好转之后，艺术组织不再被社区成员视为牟利者的角色。这对于严重依赖于项目资助款的组织而言，可能异常困难，因为他们往往要限制自身对社区合作伙伴活动的参与，只有在资源一应俱全的时候才作出行动。文化机构有众多的机会可以与地方社会服务机构、社区组织及地方网络和协会开展有效合作。这些合作关系可以采用交换服务的形式，例如，为特定团体成员提供票券打折，或通过艺术类项目为老年人中心提供舞蹈老师，以帮助老年人保持身体健康和活力。

概览：建立关系

深入社区、明确社区领袖人物并与他们建立关系，具有不可替代的重要性。对于亚特兰大 **Kenny Leon's True Colors** 剧院的社区关系主任 **Curtis King** 来说，与牧师及其他社区领袖人物共进午餐或会谈已经成为一件常事，在此过程中，他广建联系，并通过他们使新受众与该剧院的节目建立联系。作为社区和剧院间的纽带，他可以获得开诚布公的反馈，并将之传达给他的同事们。**Curtis King** 成功铸就了与老年人中心之间的美好关系，并在生活设施方面带来了帮助：这些机构能够向其顾客提供新的活动并从中受益，同时剧院也可以在非工作时间对座位加以利用。

这些关系将随着时间的推移逐渐建立，之后还要加以维系，然后依靠始终如一的信任和可持续性趋于稳定。参加社区会议只是个良好的开始，但每周与他们碰面才能更好地证明组织对社区所给予的投入程度。

最佳实践

皇后区植物园

纽约

Big Thought 组织

达拉斯

建议之五：开发目的性和包容性的节目

确保活动契合社区需求且便于社区参与

参与目标社区活动不仅仅是营销问题，还应将其融入组织的核心项目。组织在进行项目选择时，应以如下两点为支持：已了解其潜在受众，已评估可带给顾客和组织的潜在利益。其中包括，确保项目与民生相关，具备高质量和便利性，与种族、民族、宗教和文化传统等属性相联系，并且允许参与和互动。

在常规文化项目中融入这些原则，并不会损及艺术纯粹性，而可以使受众在更深层次上与项目联系起来，这是大多数文化组织的使命中至关重要的组成部分。尽管这并不意味着组织必须有能力满足所有人的期望值，但兼容并包性确实要求组织去考量自身的如下因素：一般年龄范围、所操语言、种族和民族组成、收入水平，以及艺术和文化组织所能满足的社会需求。

艺术和文化组织可以找到各种方法，去开展与移民和老年人相关的众多项目，尤其是艺术教育类项目。某些类型的艺术非常适合于承载对于移民和老年人口具有重要意义的各类主题，包括科技、健康和保健、批判性思维和信心等生活技能、语言和领导力发展等等。至少，提供费用适中而又便于参与的艺术教育机会，有助于为文化组织的主要项目拓展潜在受众。

文化组织鲜有参与的项目领域便是解决社区问题的项目。这一类型的项目需要很高的意向性，因为它涉及到确定一系列以社区为主导的结果，并为实现这些结果，去相应应用文化组织的技能或资源。有关此类项目，这里可举一例：基于艺术的健康项目，包括从展览和治疗性艺术课程，到与地方医院合作开展健康检查，不一而足。很多组织仅仅是创造更多的社区对话机会，同样大获成功，它们将主要文化项目作为一个平台，供各类群体聚在一起探讨诸如身份、志向和冲突等各类问题。

概览：利用艺术突破窘境

全美墨西哥艺术博物馆 (National Museum of Mexican Art) 曾推出一项展览，该展览展示非洲对墨西哥的影响。该博物馆知道他们在触动一些痛处，使周边社区的种族紧张局势暴露无疑。社区领袖人物并未做好准备去进行展览试图引发的对话。这正是关键所在。NMMA 激励其墨西哥裔美国人这一核心受众，并召集非洲裔美国人领袖人物，来直面一个复杂乃至禁忌的话题，在这一方面，NMMA 堪称表率。这是一个风险很高的项目，它需要具备极高的社区公信力，以及苦心构建合作关系。但在处理这样一个棘手的话题过程中，NMMA 将其领导地位和影响力提升到了新的层次。

对于某些文化组织而言，这看来似乎太过偏离其主要使命。但是，此类型项目对于目标人群和组织都具备产生可观回报的潜力，在组织方面，这种回报是新的资金来源、更多受众和对于社区更全面的了解。这些都有助于提高可持续性。在社区中培养起稳固的关系后，文化组织便将拥有庞大的资源库，可据以选择新项目和艺术家，而这些又将吸引到新受众。无论是大型歌剧院，还是小画廊，文化组织并不一定总是要向社区展示艺术，而是可以与社区共同演绎艺术。整合各种机会，让地方性正式和非正式艺术百花齐放，将可增加地方艺术家和居民对文化组织的投入。

最佳实践

菲尼克斯艺术博物馆

菲尼克斯

Ollimpaxqui 芭蕾舞团

达拉斯

概览：项目与社区相结合

当菲尼克斯艺术博物馆 (Phoenix Art Museum) 在计划举办后奇卡诺艺术展览的时候，该博物馆的领导层与当地拉丁艺术社区进行了接触，以期同步推出一场展示当地拉丁艺术的展览。他们遴选出一定数量的“高雅”艺术和“通俗”艺术领域的艺术家，并将其地方特色艺术作品纳为永久收藏品。

最后，非常重要的一点是，要从小处着手，然后不断修正调整，并严格履行诺言。与新人群发展关系并非通过一个大型主题项目就可以一蹴而就的事，而要通过长时间循序渐进的努力而实现。很多文化组织会犯这样的错误，他们每年举办一场老年节、五月五日节 (Cinco de Mayo) 或中国春节的庆典，然后便希望一劳永逸，万事大吉。实际上，创办长期而有意义的项目，使其具备具体目标、衡量方法和预期结果，才是一种更为行之有效的方法。

建议之六：重视受众和志愿者的价值

视受众为社区代表，针对所提供的技能和资源，设立有意义的志愿者职位；以无形或实物福利作为回馈

受众并不像俗语所说的那样仅仅是“上座者”；在任何一天，他们都代表着文化组织所依托的社区。他们是口耳相传的营销者、志愿者，以及社区中活跃的交际成员。艺术和文化组织不但要尊重当前受众，还应觉察到哪些受众没有受到应有的重视。

例如，如果艺术和文化组织将目标定位于较年轻或较富裕的受众，那么年纪较大或不甚富裕的人群就无法产生受重视之感，因而不大可能光顾组织。如果组织能够主动为这些被拒之门外的群体做出表示尊重的举动，例如，提供特殊情况费用优惠，或调整时间或节目安排，那么这些人群可能会成为极其热诚的顾客。此外，组织还可以通过额外举措，提供量身打造的定制活动，进而与受众建立更融洽的关系，例如，在戏剧表演谢幕之后邀请受众提问问题，或者展示舞蹈元素等。有些艺术和文化机构赞助博览会、专题讨论会或其它免费活动，借以吸引新受众，但为顾客提供亲身实践学习各类艺术的机会，在实践中已经证明是颇受欢迎的方式，并且能够培养忠诚度。

概览：宝贵的志愿者

亚利桑那州科学中心 (Arizona Science Center) 经常招募志愿者作为讲解员，但当该中心发现这些志愿者中有些是退休的科学家、电气工程师和信息技术专家时，便将他们聘为新岗位的志愿者，担任教师和顾问角色。坦帕科学与工业博物馆 (Tampa Museum of Science & Industry) 已利用 100,000 多个小时的志愿者服务，在保持社区联系方面发挥了作用。

移民和老年人均可以从参与公民机构的活动中受益，因为这可以成为进入公民社会的切入点，也可以成为到家庭之外的场所，与家庭之外的人交际的渠道。对于这两类群体，尤其是可能拥有更多时间的老年人，志愿者工作可能会给他们带来高度的满足感。对于资源短缺的组织，志愿者往往是确保日常运作和工作效率的重要因素，因此通过给予免费或打折的活动票券等实物酬劳，表现对这些固定志愿者的重视，非常重要。

如今的很多志愿者都是新近退休人员，他们拥有专门领域的专业知识，可以支持艺术组织的运营，或使之能够直接参与组织的艺术和文化使命性工作。志愿者一般乐于响应两类志愿者项目，即支持其社区或将目标定位于对他们而言具有重要意义的人群的项目。此外，志愿者倾向于服务的项目多是与之知识和专业技能相关的重要事业，甚至于能够使他们有机会参与全新角色的项目，从而实现由来已久的夙愿。

最佳实践

亚利桑那州科学中心

菲尼克斯

坦帕科学与工业博物馆

坦帕

建议之七：消除障碍

调整项目和组织实践，消除传播障碍

从节目设计，到项目的日程安排和市场推广、安保和无障碍场所安排、语言与翻译、票价、节目开放时间，整个过程中的每一步都决定着艺术和文化活动的普及面。如果潜在顾客无法使用票务网站，或在节目期间没有空闲时间，那么单单提供支持多语言的节目或建设入口坡道还不足以解决问题。

艺术和文化项目的可及性要从信息的可及性开始，或说从社区成员了解活动的方式开始。技术革命导致很多组织几乎完全依赖在线宣传，从电子邮件邀请函到无数的社交媒体场所，无一不是如此。但是，很多老年人和移民人口没有稳定的上网条件；在搭上社交媒体这一潮流快车的同时，很多文化组织遗忘了最大的受众群体。

在社区成员拥有获得活动信息的途径后，语言常常是实现参与的最大障碍之一。很对组织会提供双语表演，包括提供营销材料和活动材料的翻译，以及在艺术活动中全程配注字幕。但是，语言问题不只在翻译，还涉及对艺术领域的语境化和熟悉程度；要超越语言界限，还有其它方法可循。有些组织利用特定艺术形式（例如，舞蹈）推出契合不同兴趣或经验水平的活动，使各类受众都能够欣赏其艺术作品。此外，在解决老年人的语言障碍方面，往往只需通过增大活动和指南材料的字体大小，以及在活动期间提高言语语境化的程度等措施即可满足其需求。

您的场所是否符合以下要求？

- 欢迎不太适应美国文化组织惯常习俗的人？
- 提供社会化机会（对于很多人，这是创建社区和有意义体验的重要组成部分）？

- 在工作人员和受众方面均呈现多元性？
- 具备多语言的简明标志/指示？
- 遵守《美国残疾人法案》并设有老年人座位？

概览：时间安排恰到好处

菲尼克斯的 ASU Gammage 增设了一场周日日场演出，因为这样更适合老年戏剧受众的时间安排；此外，该组织还经常进行自我审核，以确定是否符合《美国残疾人法案》的要求。亚特兰大的 Kenny Leon's True Colors Theatre 开设了工作日日场，以期吸引由老年人群体和学生群体构成的代际受众。

艺术和文化活动的地点和时间安排对于很多人而言都可能是不小的障碍。尤其是老年人，无论其选用公共交通工具还是私人交通工具，都同样面临着行动能力方面的挑战，因此如果活动能够通过教堂、社区中心或社区中的同伴提供不同的交通选择，则将为老年人带来福音。作为一种可行的解决办法，一些组织采用“路演”的方式，或负责将受众接往活动场所。活动的时间安排同样颇为重要。例如，老年人可能倾向于避开拥挤时段，在较早时间参加活动。

最佳实践

Artreach

达拉斯

ASU Gammage 剧团

菲尼克斯

建议之八：制定基于关系的营销策略

制定营销策略，利用各类交际方式和所有社区成员活动的中心地带，提高对社区的覆盖范围

营销策略可以通过各种方式建立于关系基础上。对于将艺术和文化活动的目标对象定位于移民或老年人受众的营销者而言，明智的做法是为营销材料选择适当的语言、图片和形象，使之能够体现受众兴趣与机构相应活动间的关系。例如，以民族舞蹈为特色的节目，其营销材料上若没有身

着舞蹈服装表演传统舞蹈的舞者图片，那么它就错失了一大卖点。一个最为强大有力的营销工具便是突出关系，即潜在受众与组织所提供活动之间的密切联系。

移民和老年人群的交际网络通常不同于其他群体，要找出他们最常用的交际地点和方式，可能需要进行大量研究，或深入社区进行调研。营销部门的一个宝贵资源是口碑，尤其是出自社区中领袖人物或其他关系广泛之人的评价。城市研究所针对文化参与开展的一项研究显示，“经常参与艺术和文化活动的人往往会成为一种纽带，因此对于其他不常参与，甚至根本不参与艺术和文化活动的人，他们可以充当一种参与渠道。”⁴⁷无论是通过电脑、当地咖啡店内的闲谈，还是会议期间的交谈，建立人际交往网络，都可以最大程度地增加形成此类关系的潜在可能性。同时，对于艺术和文化组织而言，经由此类“纽带”获得所需消息，亦属至关重要。

另一种有效策略是在传统媒体和少数族裔媒体中为活动做宣传，针对老年人还可通过深受好评的报纸、时事通讯和电视来进行宣传。在图书馆、教堂、学校以及社区和老年人中心等老年人和移民人群聚集的中心地带投放和分发营销材料，对于提高组织的认知度具有重要意义。由于仅仅停留在字面传达上有时还不够，*Research into Action* 公司的一份报告便指出，让人们知道某项活动与使之产生“受邀”参与的感觉还不一样。⁴⁸精心设计宣传材料使其突出活动与特定受众的相关性，可以克服初期的排斥心理，并激发兴趣。

但是，最强大的一个工具可能是艺术和文化组织在社区中的角色。如果组织能够重视社区，建设社会资本，并树立起一个受欢迎、广为人知而又具有包容性的形象，就可以更轻松地激发社区成员的兴趣和光顾意愿。这是一种互惠互利的关系：已与社区建立牢固联系的艺术和文化组织会发现，社区领袖人物和成员本身成了代表组织的“宣传人员”。在这些人员口耳相传的同时，他们还可以提供重要的反馈，使艺术和文化组织得以了解社区的喜好和期望值。

概览：创意营销

艺术和文化组织可以充分运用自身的创造力和谋略去“推销”其商品。达拉斯艺术博物馆 (Dallas Museum of Art) 在达拉斯的各地与潜在受众见面，用他们的语言邀请他们参与博物馆活动。

最佳实践

达拉斯艺术博物馆

达拉斯

Kenny Leon's True Colors 剧院

亚特兰大

建议之九：从内部对组织进行评估

在整个组织范围内将社区导向策略制度化

对于很多文化组织而言，将目标定位于移民和老年人口，可能意味着组织策略上的重大转变。有计划地吸纳社区参与会涉及到整个组织；它要求全体工作人员和管理委员会齐心协力，不仅是在原则上，还要落实到战略计划、工作描述和团队建设中。有些组织甚至要重新审视自身的使命，以使其更具兼容并包性，而有些组织则会发现，所有这些活动显然并未脱离其艺术使命，只是拓宽了其艺术形式的影响。如果只是为了有效吸纳老年人和移民人口参与，文化组织并不一定要成为以社区为基础的组织，但如果它希望在社区中拥有热诚投入的受众和资源基础，就必须确保自身提供一定的价值。

除此之外，培养多元性应从自身开始，这意味着组织要拥有能够体现当今社区特点的工作人员。如果工作人员队伍在文化上和种族上具备多元化特点，就不仅可以使组织具备意向性和包容性所需的品质，还可以在发展富于成效的关系和了解社会习俗与需求方面取得重大进展。管理委员会的发展常常会在一定程度上考虑种族或性别方面的多元性，但有时却较少考虑年龄和来源国。邀请老年人或移民代表在文化组织的管理委员会中任职具有重要价值，因为这样做有助于确保组织与这些人口协调一致，并且以合理的方式吸纳这些人群的参与。

最后，对于艺术和文化机构而言，评估自身使命，考虑人口结构变化，以及密切关注社区人口变迁的重大影响，这些都至关重要。一个机构，无论其规模大小，如果不能做到这些，就会发现其受众在日渐流失，其活动也不再能够契合主流需求，而在大多数美国社区中，老年人和移民都在日渐增多。忽视这些人群的组织将得不偿失。但是，对于很多组织来说，吸引移民和老年人群可能需要组织策略上的转变。

概览：一种综合方法

布朗克斯区的 Pregones Theater 剧团从一开始便以居民区中以往服务不足的波多黎各裔和拉美裔人口作为重点，在其所处的布朗克斯区中，该剧团的工作人员、艺术总监和艺术家一致将工作重点放在丰富居民的生活上。

最佳实践

Pregones Theater 剧团

纽约

“老城”民间音乐学校

芝加哥

建议之十：起到带头和典范作用 - 与文艺界外部展开协作

以艺术为工具，在文艺界以外的其它领域开展合作

艺术和文化机构不希望禁锢于狭隘的框架中，令其创造性受到局限，在针对新受众设计节目之时更是如此。有些最具创造力的移民和老年人节目，便是艺术和文化机构与看似与之鲜有共同之处的机构进行合作的结果。

然而，有时候却很容易找到共同利益点。对于有意吸引老年人参与的艺术和文化组织，与代表老年人利益的众多团体和机构展开对话不失为一个良好的开始。那些寻求与移民社区建立更紧密联系的组织，会发现多与了解移民文化和喜好的团体接触大有帮助。

在任何跨领域合作中，要在艺术组织倡导的观念与老年人和移民代表者的观点之间找到交集，需要一定的时间。最初涌现的想法可能得不到认可或未必可行，但继续探讨则是催生创造性思维的沃土。

艺术和文化组织在自身领域之外谋求合作有其非常切合实际的理由。它们所发展起来的关系以及由此而促成的项目，可以吸引以向移民和老年人提供艺术和文化活动为自身核心使命的资助者的关注。

概览：非同寻常的项目结出非同寻常的硕果

纽约的现代艺术博物馆 (The Museum of Modern Art) 为老年痴呆症患者及其护理者推出了 Meet Me at MoMA 计划，此举在美国乃至全世界的博物馆当中堪为典范。原本一向孤僻的老年痴呆症患者在艺术的感染下将开口讲话。“你往往分不清谁是患者，谁是护理者。”

最佳实践

现代艺术博物馆

纽约

全美墨西哥艺术博物馆

芝加哥

六城市艺术文化机构最佳实践之管窥：

亚特兰大、芝加哥、达拉斯、纽约、菲尼克斯和坦帕

本报告选择这六座城市是因为其多元化人口结构以及其艺术和文化机构所采用的创新方法。下文讲述的艺术和文化组织在艺术表现形式、宗旨及其提供服务和合作所在的社区方面各有不同；但它们有一个共同之处，即致力于向移民和老年人提供能够消除障碍、丰富生活的活动。

在宜居社区合作伙伴组织开展的调研，及其对六座城市的艺术和文化组织领导者的访谈中，涌现出一些特定实践方法和深刻见解，堪为成功吸纳移民和老年人参与的基石。由于这些组织在规模和能力上有所不同，既有小舞蹈团，也有大型博物馆，它们的实践方法和见解并非“放之四海而皆准”；但整体看来，它们对于寻求拓展移民和老年人受众的组织，具有重要参考意义。

亚特兰大：古老的南方与现代大都市

作为深深植根于南部历史的城市，亚特兰大现已成长为现代化大都市，拥有着世界上最繁忙的机场。亚特兰大集南方魅力与车水马龙的公路、比肩林立的摩天大楼和广袤的郊区于一身。

亚特兰大是美国发展速度居第二位的大都市区（仅次于达拉斯），已有多家财富 500 强企业在此落户。仅在过去八年中，该市人口就已净增 110 万人。逾 500 万人口居住在这个由 20 个县组成的大都市地区，并且据预计，到 2040 年这一数字将增至 830 万。⁴⁹

亚特兰大市人口的迅速增长在很大程度上可归因于移民人口的增长，然而尽管很多人生活在亚特兰大地区，移民却大多在郊区安家落户。据布鲁金斯研究所 (Brookings Institute) 的《聚焦亚特兰大：2000 年人口普查概况》(Atlanta in Focus: A Profile from Census 2000) 指出，“在二十世纪九十年代，亚特兰大市区新增非本土出生居民与其郊区的新增非本土出生居民之比为 1:21。”⁵⁰

移民导致亚特兰大地区人口剧增

- 2009 年，亚特兰大的人口数量达 4,124,300，已超过 24 个州的同期人口数。⁵¹
- 据 2009 年美国人口普查估计，西班牙裔人口占亚特兰大都会区人口的 10%。⁵²从 2000 年至 2009 年，西班牙裔人口增长了 99.6%。⁵³
- 亚太裔人口占该大都会地区人口的 4.3%。⁵⁴
- 据估计，2008 年亚特兰大市的黑人（非裔美国人）人口比例为 55.8%，白人为 38.4%，西班牙裔为 4.9%，亚裔为 1.9%。⁵⁵
- “美国人口普查显示，在这些年[过去二十年]中，亚特兰大的西班牙裔人口增长率居所有美国大都会区之首。”⁵⁶

对于像亚特兰大这样具有广袤郊区的大都会区，参与艺术和文化社区活动的一个典型的主要障碍便是行动能力差和交通不便。很多老年人夜间不驾车或已不再驾车；此外，拥有汽车的沉重费用负担及相应文书工作是很多移民家庭所无力承担的。为确保使他们能够享受到这些服务和艺术，政府机构和社区组织必须注重拓展工作，开展跨县乃至跨市合作。这在远郊区尤为必要，因为在那里甚至根本没有公交系统可用。

当艺术和文化机构开展在文化上具有相关性和吸引力的艺术活动时，它们常常面临着这样一个挑战：需确保潜在受众具备前往其活动场所的交通条件。如果组织要吸引大量移民和老年人，它们就必须依赖于独立的机构或服务来运送受众，或者自行提供交通服务。

在亚特兰大，艺术得到良好展现；从大型博物馆、美术馆、剧院，到小型居民区场馆，各类艺术场所应有尽有。在亚特兰大社区基金会 (Atlanta Community Foundation) 对该地区艺术和文化面貌的简要介绍中，其多样性和丰富性可见一斑。虽然亚特兰大社区基金会确信最知名的“[文化]标志是亚特兰大交响乐团 (Atlanta Symphony Orchestra) 和街舞 (Hip Hop) 唱片业”，但它同时也说明“如果考虑到来自亚特兰大大都会区的人民群众，文化局面则要复杂得多，因为在广阔的地理区域内分布着形形色色的活动。”

亚特兰大都会区的老年人口状况

- 根据亚特兰大区域委员会 (Atlanta Regional Commission) 的数据显示，亚特兰大地区的老年人口数量在 1970 年至 2000 年之间翻了一番。
- 在 2000 年至 2015 年之间，这一数字还将再翻一番。
- 到 2030 年，五分之一的居民将超过 60 岁。⁵⁷
- 从 2000 年至 2005 年，老年人口增长了 30.6%，增长率超过同期总人口增长率 (13.7%) 的两倍。⁵⁸
- 亚特兰大市目前有 8.8% 的人口年届 65 岁（含）以上。⁵⁹

对于亚特兰大能够为居民和游客等提供的享受艺术的机会，亚特兰大社区基金会深以为傲。该基金会提及了一个艺术博物馆、多个剧团和一个交响乐团，并补充说：“本市拥有多家歌剧和芭蕾舞团、一家木偶表演中心、多家地区剧团、室内乐团、现代舞蹈团、合唱合奏团、非营利性艺术画廊和社区中心。所有人，不分年龄、性别、民族和身体能力，都可以参与。”⁶⁰

伍德拉夫艺术中心 (Woodruff Arts Center)、亚特兰大芭蕾舞团 (Atlanta Ballet)、星光剧院 (Theater of the Stars)、亚特兰大歌剧院 (Atlanta Opera)、全美黑人艺术节 (National Black Arts Festival)、儿童博物馆 (The Children's Museum)、卡兰乌尔德艺术中心 (Callanwolde Fine Arts Center) 以及位于玛丽埃塔 (Marietta) 的广场剧院 (Theatre in the Square) 等较大场馆可满足较大型制作的需要。但是，该市的 50 家中型艺术组织和 200 家小型艺术组织则可以在特定受众群市场中进行尝试，推出能够为亚特兰大多元化文化及广阔居民区广泛参与的项目。亚特兰大地区的众多高校则提供了更多选择，集课程、表演和美术馆为一身的社区艺术中心也作出了同样的贡献。 ■

Kenny Leon's True Colors 剧院：吸引社区参与

最佳实践：制定基于关系的营销策略

Kenny Leon's True Colors 剧院位于西南艺术中心 (Southwest Arts Center) 内，该中心是服务于非裔美国人社区的居民区机构。True Colors 剧院由曾执导百老汇话剧《日光下的葡萄干》(*A Raisin in the Sun*) 的资深导演 Kenny Leon 创立并担任导演，该剧院因其艺术和娱乐服务而在亚特兰大闻名遐迩。

Leon 曾荣膺《金融时报》(*Financial Times*) 评出的“值得关注的南方导演 20 强”(Top 20 Southerners to Watch) 称号、多项托尼奖 (Tony award)，另有超过五部制作作品荣获提名。Leon 曾在亚特兰大联盟剧院 (Atlanta Alliance Theatre) 执导，后又转战百老汇寻求发展，在那以后，Leon 回到亚特兰大创立了 True Colors 剧院，并专心致力于打造非裔美国人戏剧经典。

True Colors 剧院并非脱离社区受众兴趣的艺术娱乐造梦工厂。该剧院的社区关系主任 Curtis King 完全投身于社区之中，从每周的“相关黑人牧师”会议，到有当地民间领袖人物参加的社区论坛，都可以看到他的身影。他兢兢业业地发展人际网络，使该剧院为人们所熟悉并树立起受欢迎的形象，同时他还会向 Leon 传达其了解到的社区需求、喜好和兴趣所在。Curtis King 的感悟是，艺术可以“打开一扇门，当人们了解到我来自他们所开设的剧院时，他们会产生受邀参与其中的感觉。”

“剧院可能会说它们不能没有老年受众。但当他们被问到是否聘用老年演员时，又会变得极为闪烁其词。”

学院剧团 (The Academy Theatre) 艺术总监 Robert Drake

为联络老年人社区，建立长久的沟通渠道，King 制作了一个包含所有社区相关组织的通讯录，这些组织均面向 65 岁（含）以上的老年人提供服务。利用这一通讯录，King 与宗教组织、老年人中心和教会事工中有影响力的领袖人物建立起持久的关系，而所有这些机构均与老年人有着日常接触。借助于与社区之间的密切关系，King 还树立了良好的声誉，这对于与资助者、政策制定者及其它主要利益相关者发展新的合作关系，具有重要意义。

在与服务于老年人社区的组织会面时，King 会阐明 True Colors 剧院的使命，及其对于非裔美国受众的相应吸引力。例如，通过与教会事工建立联系，King 可以利用强烈的社区意识，挖掘非裔美国人教会所能带来的众多成员，并将之带回到 True Colors 剧院。通过积极主动地深入社区生活，King 已成为通往 True Colors 剧院及其所提供服务的桥梁。

对于 True Colors 剧院而言，老年受众是举足轻重的主顾，因此该剧院完善了其活动安排，以期吸引这一日趋壮大的人群。该剧院在工作日增设了一场日场演出，于下午 2:30 开放，结伴而来的学生和老年人成为此日场的主要受众。True Colors 剧院的日场门票常常一售而光，印证了其在发展受众方面所取得的成功。King 努力使 True Colors 剧院成为社区支持组织网络中不可或缺的参与者，他将此视为自己工作的一部分。由于宣传预算微乎其微，King 必须保持不断与社区成员接触，充当社区的“耳目”，同时继续充当多元化社区和 True Colors 剧院之间的纽带。

经验总结：

True Colors 剧院做到了以下几点：真正了解社区、与社区合作伙伴建立长期持久的关系、了解受众。

- True Colors 剧院根据已形成的关系来决定剧院的节目编排和产品营销，以达到准确反映和契合社区兴趣，吸引目标顾客的目的。
- True Colors 剧院将自身视为“友邻”，并从对周边社区生活的参与中受益，同时 Curtis King 充当着社区纽带，可保持不断的面对面接触，从而消除各种障碍。
- True Colors 剧院的目标不只是提供娱乐和艺术表演，它还有志于为社区做出重要贡献。

学院剧团：以表演艺术作为包容性的文化中心

最佳实践：建立资产导向模式

学院剧团 (The Academy Theatre) 成立于 1956 年，是佐治亚州历史最悠久的专业剧团。该剧团是美国南部第一家综合型专业剧团，一贯坚持服务于社会和社区的理念，并不懈追求卓越的艺术。自二十世纪七十年代末以来，该剧团除了现代和古典戏剧之外，还创作了许多针对社会问题的节目，并积极与各种社区合作伙伴合作，例如迪卡尔布县毒品法庭 (DeKalb County Drug Court)。

学院剧团一直是戏剧人才和业界领导的摇篮，培养了无数优秀人才，包括亚特兰大四大剧团的总监。该剧团秉承促进社区发展的郑重承诺，量身打造其演出节目，充分满足周边地区的需求。

前卫老年人剧组 (Thoroughly Modern Senior Ensemble) 体现了学院剧团对老年人的尊重，他们将老年人视为宝贵的资产：该剧组有 12 至 18 名老年演员，被赞赏为“清新、欢快、悦耳和动人，*前卫老年人剧组*以真诚和娱乐的视角演绎生活、爱和年华老去。”南方犹太人剧团 (Jewish Theatre for the South, JTS) 的艺术总监 Mira Hirsch 在 JTS 倒闭之后将这个节目带到了学院剧团。该剧组最初的成员都是犹太人，但现在汇聚了多种族和多文化的演员。

该剧组通过表演生动地重新诠释现实生活，其表演题材往往聚焦于几代人之间的关系。例如，在一次表演中，演员们分成两组，一组朗诵祖母写给她未出生孙女的信，而另一组朗诵祖父写给他未出生孙子的信。

剧组的任何表演都由若干短剧组成。演员们在 Hirsch 的支持下编写自己的材料，每四次碰头会中有一次专门用于编写新材料。该剧组已在学校、社区中心、监狱、老年人活动中心以及其他社区场所提供各种演出，并收取演出佣金。

剧团的艺术总监 Robert Drake 表示，学院剧团不仅追求观众多样化，并且在选择演员方面也追求多样化。虽然加入该剧组需要试镜，但据 Drake 估计，只有 40% 的剧组成员具有专业表演背景；其余的成员在同时从事其他的行业或已经退休。

Drake 高度评价了剧组成员之间建立的关系。这些演员“不仅热爱表演，而且建立了友谊的纽带。他们在表演和创作过程中建立了这种特殊的纽带，而老年人的生活中往往缺少这种纽带。这有助于他们积极乐观地生活。”

经验总结：

- 学院剧团以独特的方式利用其最强大的资产之一 - 日益壮大的老年人群体，根据其需求量量身打造节目；该剧团懂得如何利用这个群体所拥有的丰富生活经验，往往能够创造无数的故事，这有助于打造一个强大的剧团。
- 老年演员能够吸引更广泛、多样化的观众：老年人、家人以及各年龄段的观众，他们在这些节目中能够找到共鸣。
- *前卫老年人剧组 (Thoroughly Modern Senior Ensemble)* 为老年人提供了在聚光灯下展示才华的机会，也改变了一些观众的年龄观念。有位 16 岁的小伙子看完演出后说“我看到了我爷爷奶奶更真实的一面。”
- 如果文化机构将所有注意力都集中在年轻人和较富裕的群体身上，那么老年人和不够富裕的人会觉得他们不受重视，并且会对其同类人群的思想产生消极影响。

拉美裔美国人协会：保持拉丁文化遗产的生命力

最佳实践：了解社区及其居民

作为拉丁裔移民的重要社会团体和联系枢纽，拉美裔美国人协会 (Latin American Association, LAA) 将自身定义为“亚特兰大都会区拉美人的领先服务提供商”。LAA 在亚特兰大、玛丽埃塔和诺克斯这三个地方设立了外展中心，其雄心不言而喻。该协会“力求让所有拉丁裔移民以工人、家庭成员、学生和领导等各种身份，进一步完全融入美国社会，让社会欢迎他们并重视他们的贡献。”

LAA 对于其帮助拉丁裔人群完全融入美国社会的工作有着非常全面的看法。在 LAA 看来，同化并不意味着抛弃拉美艺术和文化。事实上，其做法恰恰相反。LAA 为来自拉美国家的人创造了无数弘扬其文化遗产的机会。同时，它也将部分资源用于满足亚特兰大地区移民的众多需求。提供的服务范围包括社区和家庭支持、移民权利问题援助、语言和教育计划、西班牙语课程以及针对生活在贫困线以下的个人和家庭提供的服务。

拉美裔美国人协会致力于弘扬传统和现代的拉美歌舞、电影、艺术和戏剧。在 *Siente Latino* 计划中，LAA 为儿童提供表演课程和拉丁舞课程。针对成年人开设的课程有绘画、古典吉他和墨西哥民俗舞蹈。莎莎舞课程是 LAA 最受欢迎的课程之一，适合各种水平的人（从新手到熟手）学习。

LAA 还举办 *iInspira!* 青年计划，该计划提供一系列的服务，包括为期四周的夏令营，旨在提高拉丁裔学生的学业成绩。每年夏天大约有 300 名学生参与，该计划包括数学和科学课程，每周一次实地考察以及日常锻炼。*iInspira!* 计划充分认识到艺术的重要性，因而鼓励学生参加视觉艺术、舞蹈和戏剧课程。

LAA 还举办 EnLAAce 系列活动：每年举办若干次活动，例如活力四射的音乐、舞蹈和艺术晚会，在举办活动的同时展示拉美国家的文化遗产。2010 年，其主题包括古巴艺术、音乐、舞蹈以及秘鲁民俗、工艺品和传统歌曲。埃默里探戈乐团 (Emory Tango Ensemble) 和亚特兰大探戈管弦乐团俱乐部 (Tango Orchestra Club of Atlanta) 的探戈舞表演和课程弘扬了阿根廷的艺术，吸引了当地社区及其他地区的不同观众。

Latin Fever Ball 是拉美裔美国人协会最大的筹款活动，每年突出不同的拉美国家或主题。2010 年，其主题是“*España: Descubre la Pasión*”，包括弗拉门戈吉他和舞蹈表演以及西班牙美食。2009 年，*Latin Fever Ball* 的主题是“*Misterios del Amazonas*”，旨在突出亚马逊文化，包括来自南美亚马逊地区的传统舞蹈和美食。

在亚特兰大这个城市，协作已成为一种生活方式。事实证明，LAA 数以百计的合作伙伴为 LAA 成员提供了极大的福利。他们有机会欣赏亚特兰大交响乐团演奏的委内瑞拉作品，观看一系列的拉丁电影，带孩子参观在西班牙举办的亚特兰大儿童博物馆，或者参与动物园的拉丁日活动。

亚特兰大地区的拉美移民带来了自己的文化遗产，这些遗产内容丰富、个性鲜明、生动多彩、蕴含多元文化并且极具艺术感染力。这种文化将他们维系成一个共同体，他们也通过分享文化遗产而增强凝聚力。

经验总结：

- LAA 注重了解社区的内在需求。其所有计划，包括社会服务以及艺术和文化，都纳入其战略 - 全面满足 LAA 的拉丁裔成员的需求。
- 拉美裔美国人协会认识到，人类内心渴望参与艺术文化活动以证实其文化遗产的价值，并为他们证明其祖先的艺术文化的重要意义。
- LAA 虽然支持同化，但不遗余力地弘扬拉丁文化遗产，包括世世代代的文化。
- LAA 向所有社区成员敞开大门，藉此构建不同文化之间理解的桥梁。

芝加哥：充分利用其众多资产

虽然同在中西部的其他城市都在努力吸引就业和新居民，但芝加哥仍在不断增长。芝加哥从来都是一个多元化的城市，第一代移民潮是其鲜明的历史特征，时至今日，移民文化仍然是它的特征。芝加哥闻名于世的特色是其明确界定的民族区域，十九世纪和二十世纪移民的后裔分布在这些区域。

芝加哥拥有各种艺术和文化机构，其大型机构包括：芝加哥交响乐团、芝加哥歌剧院、芝加哥艺术学院、当代艺术博物馆、菲尔德自然历史博物馆和千禧公园的各个剧团。此外，芝加哥还拥有数以百计的小型艺术机构，它们分布在芝加哥的 77 个区域。芝加哥旅游局表示，该城市拥有许多艺术机构和设施，其中包括 50 多家博物馆、200 多个剧院和大约 225 家艺术画廊。

芝加哥：移民的长期家园

- 据美国人口普查估计，该城市居民中 5.3% 是亚裔，33.2% 是黑人或非裔美国人，33.3% 是白人，27.3% 是西班牙裔或拉丁裔。⁶¹
- 芝加哥的拉丁裔人口在快速增长。1970 年，芝加哥都会区中的拉丁裔居民只占 1/20。现在，拉丁裔居民的比例增长到 1/5。
- 在这期间，芝加哥都会区的拉丁裔居民人数从 32 万增长到 171 万。
- 在芝加哥市居住的拉丁裔居民超过 75 万，其中大多数是墨西哥血统 (79%)。
- 2000 年至 2006 年期间，该地区几乎所有的人口增长都来自拉丁裔人口。
- 在未来 20 年，该地区几乎所有的人口增长仍将来自拉丁裔人口。到 2030 年，拉丁裔将占到芝加哥人口的三分之一。⁶²

移民不断定居芝加哥，其艺术和文化机构已经认识到并利用领导者角色帮助移民适应该地区人口结构的大变革。芝加哥市政府在推动合作方面不断创新，力求通过艺术将该市的所有多元化社区联系起来。芝加哥活跃的慈善资助机构利用其资金和号召力，鼓励艺术和文化机构接触新受众、与社区团体建立合作伙伴关系并成为社区发展的推动者。

芝加哥具有浓厚的文艺氛围，是调查老年人文艺生活的理想地点。因此，芝加哥被宜居社区合作伙伴组织和全美区域老龄机构协会 (National Association of Area Agencies on Aging) 选择为举办研讨会的地点，该研讨会由大都会保险基金会资助。主题为“通过艺术和文化吸引老年人：发展不分年龄、人人宜居的芝加哥”的研讨会指出，许多芝加哥文艺机构领导人已经高度意识到老年人文艺生活的重要性。

但是，参会者表示，老年人在文艺委员会及其他领导职位中的席位不够。他们认为，要开展激发老年人的兴趣和参与热情的活动，听取他们的意见和了解他们的需求及喜好是必要的步骤。芝加哥虽然是文艺繁荣之都，但也应像大多数社区一样，必须将更多的注意力投向老年居民和游客。

芝加哥公园区为文艺机构提供免费的空间，供其表演面向社区的节目。这有助于推动一系列多样化的表演和视觉艺术，吸引年轻人、移民、老年人及其他艺术受众。公园区还有一个居民艺术家的活动，旨在通过艺术建立全城各个社区之间的联系。但或许最重要的是该市吸引社区参与和充分利用其独特资产的氛围。

芝加哥都会区的老年人

- 2009 年，美国社会调查估计，芝加哥市 65 岁以上（含）的老人占全市总人口的 10.2%。⁶³
- 到 2030 年，该地区 65 岁以上（含）的老人将占 1/6。这意味着到 2030 年，在预计达到一千万的总人口中，65 岁以上（含）的老人将占 17%。⁶⁴

近年来，芝加哥修建了千禧公园，城市面貌焕然一新，此前难看的公共区域现在变成了漂亮的多功能空间，供各种居民和游客使用。这个占地 24.5 英亩的公园取代以前的铁路轨道和停车场，现在成为了艺术和音乐中心，包括园林、雕塑、剧院、眺望芝加哥美丽天际线的人行天桥、餐厅以及溜冰场。该公园由世界著名的建筑师 Frank Gehry 设计，是 Grant Park Orchestra and Chorus 的发源地和 Jay Pritzker Pavilion 的所在地。

宽敞的 Chase Promenade 长廊横跨公园，是举办常年免费节目的理想场所。它是深受家庭成员喜爱的场所，全年举办一系列的民族节日、交易会 and 展会。 ■

全美墨西哥艺术博物馆：保存一种文化

最佳实践：起到带头和典范作用 - 与文艺界外部展开协作

1982 年，一群教育者在芝加哥的皮尔森 (Pilsen) 地区着手制定一个基于社区的艺术计划，以反映墨西哥裔美国人丰富多元的文化。在芝加哥公立学校的教师兼辅导员 Carlos Tortolero 的领导下，这个小型志愿者团体开始在不同的社区场所举办小型展览和民俗舞蹈表演。在计划推出 5 年后，他们才找到了一个固定的展览场所。到那时候，它已成为一个社区艺术机构，皮尔森地区的大多数第一代和第二代移民都能够参与其艺术创作活动。

现在，全美墨西哥艺术博物馆 (NMMA) 已成为整个美国最主要的墨西哥艺术宝库。其永久收藏品包括 6,000 多件艺术品，从民间艺术品到纺织品、油画以及雕塑，应有尽有。虽然 NMMA 已成为一个国家级的博物馆，能够吸引整个芝加哥地区的受众，但它仍然不断加强对社区的关注。NMMA 的教育计划为当地热爱艺术的青年提供就业通道。NMMA 推出的 *Yollocalli Arts Reach* 计划每年为 200 名青年提供艺术方面的职业培训。1996 年，NMMA 收购了 WCYC - 一家由芝加哥男孩女孩俱乐部 (Boys and Girls Club of Chicago) 经营的社区广播站，自 1940 年代以来一直为当地青年提供无线电广播在职培训。

NMMA 与 City Empowerment Zone 合作资助广播站的新建筑，并说服美国联邦通信委员会加大广播站的功率。*Radio Arte* 计划现在为大约 500,000 人提供广播服务，其青年员工达 120 名。

NMMA 的社区关注还体现在其每年举办的 *Día del Niño Festival*。“儿童日”是一个儿童节日，旨在提高人们对于儿童肥胖率以惊人的速度上升这一现状的关注。通过与伊利诺斯州公共卫生部的合作，在一些医疗保险公司的赞助下，该节日为参与者免费提供洗牙、健康检查及其他与健康相关的活动。儿童可免费参与节日，并且能够参观该博物馆的所有展品和永久收藏品。在去年的活动中，1700 人接受了健康检查。作为芝加哥公园区和州公共卫生部等公共机构的平等合作伙伴，NMMA 利用其社区公信力开展教育计划并扩大其社区服务范围。

NMMA 还举办了一些表演艺术节日，例如一年一度的 *Sor Juana Festival*，旨在纪念十七世纪的墨西哥诗人索·琼娜·伊内兹·德·拉克鲁斯 (Sor Juana Ines de la Cruz)，并歌颂墨西哥和美国墨西哥人的丰硕艺术成就。节日内容包括烹饪艺术、舞蹈、电影、文学、音乐、戏剧和视觉艺术。到目前为止，除芝加哥之外，已在其他六个城市举办了该节日，包括达拉斯、休斯顿和密尔沃基。

在“*非洲人在墨西哥：从 Yanga 到现在*” (The African Presence in México: From Yanga to the Present) 计划中，Tortolero 开始接触芝加哥的非裔美国人领导者，准备举办一个展览以探讨非洲人对墨西哥文化的影响。这对于非裔美国人和墨西哥裔美国人来说都是一个有争议的话题。“黑褐色”紧张局势在皮尔森地区西部及其周围地区非常普遍。非裔美国人朗代尔社区与墨西哥裔美国人南部朗代尔社区之间有着鲜明的分隔线。虽然不乏支持，非裔美国人社区的领导人仍然担心其选民、资助者及其他利益相关方如何接受如此宏大的合作计划。

墨西哥人和墨西哥裔美国人对这个话题特别敏感。“您可以谈论上帝和政治，但走进一个墨西哥人的家里谈论肤色会让他们紧张不安。” Tortolero 说。

“我们鼓励员工以不同的方式看待展览，展开自由的讨论。” NMMA 的副总裁 Juana Guzman 说。“*非洲人在墨西哥*”采用巡回展览的形式，在芝加哥地区和全国各地举办。为举办展览，博物馆和社区合作伙伴需要召开关于种族的社区对话，并提供健康检查。“非裔美国人和墨西哥裔美国

人面临着许多相同的问题。糖尿病和肥胖是这两个社区都存在的重大问题。我们可以借助这个良好的机会将他们聚集在一起解决他们的问题。” Guzman 说。

寻找合作伙伴的基本原则使展览得以顺利举办。Guzman 找到了非裔美国人社区的主要领导人，接触他们并听取了许多意见。教会领袖是重要的合作伙伴，他们有很多人也在经营诊所和社区发展公司。“结果表明，教会领袖比大多数‘进步人士’更愿意接受新思想。但是在接触他们的时候必须充分尊重他们，而不能想当然地臆测他们的想法，只有在取得每个人的同意后才能开始行动。”

共有 7.2 万人参加了 2006 年的芝加哥展览，其中半数以上的观众是非裔美国人。此后，该展览相继在墨西哥城、华盛顿特区、阿尔布开克及许多其他城市举办，合作伙伴包括 Smithsonian、Museo de Historia Mexicano 和美国西班牙文化中心 (National Hispanic Cultural Center)。NMMA 还能够通过提供芝加哥社区的高品质复制艺术作品，扩大展览范围，并以展览为支点，促进社区对话和提供健康检查。

经验总结：

- NMMA 作为一家艺术机构在其周边社区赢得了信誉，这有助于它与文艺界外部的城市机构、联邦机构以及重要民众领袖建立合作伙伴关系；它拥有极高的信任度，是受人尊重的合作伙伴。
- NMMA 在不断发展的过程中，找到了支持社区青年的方式，甚至帮助他们开辟文艺界的职业道路。
- 该博物馆已成为社区支持的典范，其支持方式超越了文艺机构的常规界限。它与卫生机构主办的年度活动，也成为了健康检查和牙科检查的福利日。
- 通过“非洲人在墨西哥”的展览，该博物馆将艺术展览作为跨越文化鸿沟的桥梁，从而使其包容性的做法获得了更多的信任。

Deeply Rooted Dance Theater: 草根视角

最佳实践：了解社区及其居民

Deeply Rooted Dance Theater 由舞蹈演员 Kevin Iega Jeff 和 Gary Abbott 在 1955 年创办，该剧团将舞蹈作为创造性表达方式，在社区培训和表演舞蹈，以改善社区的精神生活。Jeff 称其为“来自草根视角的世界级艺术”。

Deeply Rooted 以非裔美国人的舞蹈美学，探讨索马里内战和饥荒、面对 AIDS 的生命挑战以及二十世纪初的非裔美国人文化等各种问题。Jeff 和 Abbott 编排的舞蹈强调高超的技艺和对人性与社会的深入探讨。Deeply Rooted 的舞蹈“生命”(Life)表现的是人与 AIDS 的搏斗，一位舞蹈演员在评论时说道：“我知道，我正在用舞蹈将我每天看到的一些事情告诉观众。就在门外，这个舞蹈表现的一些事情正在上演着。”

剧团在整个芝加哥的各种场所表演，吸引了各类观众。舞蹈爱好者踊跃参与，那些通常不观看舞蹈的人，也会从剧团的表演中找到一些独特的情感宣泄和精神启迪。从一开始，社区宣传和培训就是 Deeply Rooted 剧团表演的重要部分。该公司与芝加哥内外的组织密切合作，共同打造面向社区的定制舞蹈节目。

该公司提供舞蹈教学，确保人才储备和满足一些个人目标。公司对有兴趣参与剧团（通过面试录取）的专业舞者和经验丰富的舞者提供严格的培训，并每周举办青年舞蹈班和公开舞蹈班。个人探索是公司舞蹈教学的重要组成部分，也是公司的表演理念。

Jeff 和 Abbott 根据观众的反馈设计新的舞蹈节目，这种做法意义非凡。“许多女性来观看我们的表演，这就是在告诉我们，这些舞蹈让她们觉得亲切和充满激情。” Jeff 说，“她们想体验这种感觉。”

2007 年 1 月，Deeply Rooted 推出了 *Mature H.O.T. Women* 舞蹈课程，主要面向婴儿潮时代出生的人群以及活跃好动的老人。该计划的精神体现在其缩写词 H.O.T. 中：“健康意识 (Health-conscious)、乐观 (Optimistic)、喜悦 (Triumphant)”。Deeply Rooted 现在每年举办四次为期八周的 *Mature H.O.T. Women* 课程。课程在晚上进行，对退休和在职妇女都有吸引力。课程举办地在芝加哥市区的 Deeply Rooted 舞蹈工作室和南海岸以非裔美国人为主的社区。每周两小时的课程，课程前后有热身和放松阶段。该课程向所有年龄段开放，但主要学员是 45 至 75 岁的中老年人。

自三年前推出该计划以来，共有 100 多位妇女参与。在每次课程结束时，学员都有机会互相表演。Deeply Rooted 还可能将学员编入其他的节目组及其专业剧组。2009 年，一些学员为舞蹈公司提供了特色表演。还有一些学员为 *Up Close & Personal* 提供表演，*Up Close & Personal* 是 Deeply Rooted 的推广计划，在不同的社区场所举办，允许人们观看整个艺术过程。

现在，Deeply Rooted 正考虑在美国其他地区推广该计划。一家合作伙伴机构已表示有兴趣承办该计划。

经验总结：

- Deeply Rooted Dance Theater 在深入了解其周边社区的基础上设计与生活关联的节目，正如那位舞蹈演员所说：“我知道，我正在用舞蹈将我每天看到的一些事情告诉观众。就在门外，这个舞蹈表现的一些事情正在上演着。”
- Deeply Rooted 利用其“文化智商”了解特定社区的独特之处。
- Deeply Rooted 根据观众的反响推出 *Mature H.O.T. Women* 课程，公司的演出和教育计划也相辅相成。
- *Mature H.O.T. Women* 课程在晚上于多个地点进行，从而使各年龄段的爱好者都有机会参与。

“老城”民间音乐学校：新社区、新客户

最佳实践：从内部对组织进行评估

1957 年，民间音乐运动正如火如荼，Win Stracke 创办了“老城”民间音乐学校 (Old Town School of Folk Music) - 根据其最初的办公地点“老城” (Old Town) 社区而命名。该学校通过多种方式帮助推广和传播民间音乐，其中包括艺术教学、举办免费音乐会以及为民间音乐家提供稳定薪酬等。

45 年前，Bob Dylan 的人气逐渐下降，但“老城”民间音乐学校却比以往更受欢迎。每周参加“老城”音乐学校课程的平均人数达 6,000 人，其中 2,700 人是儿童。学校在林肯广场和林肯公园的各种场所举办了数以百计的音乐、舞蹈及艺术课程和讲座，每年 48 周、每周 7 天向成人、儿童和青少年开放。该学校几乎每个周末都有国际知名的巡回艺术家、当地艺术家及其员工和学生提供表演。

“老城”音乐学校至今仍然免费举办音乐会，但通过 AfroFolk Live 和 La Peña 等计划，其范围已从美国民间音乐扩大到世界音乐。每年大约有 85,000 人参加这些音乐会以及每年一度在韦尔斯公园 (Welles Park) 附近举办的 Chicago Folk & Roots 音乐节。“老城”音乐学校 800 多万美元的预算仍然主要来自音乐课程，但所教的音乐与时俱进，反映学员当前的兴趣。

但是，学校的发展并不总是这么一帆风顺。在二十世纪八十年代初，入学率和音乐会上座率都在下滑，学校处于倒闭的边缘。“老城”音乐学校通过积极响应芝加哥居民日益多样化引起的文化兴趣变化，挽回了颓势。“有些机会我们没有充分利用，”前执行董事 Jim Hirsch 说道，“我环顾城市时发现城市居民日益多样化，但我在课程计划中没有发现任何应对这种多样化的举措。”

“老城”音乐学校的工作人员与民族服务机构及其他社区合作伙伴密切合作，更好地了解社区居民的需求，然后通过这些居民所熟悉的民族机构渠道和民族媒体，向他们进行宣传。学校开始提供更多的“切入点”计划，例如 *La Peña*，面向拉丁裔的夜间露天舞台活动，在“老城”音乐学校漂亮的音乐会场举行。这些社区计划将人们带进了“老城”音乐学校的大门，这是让学生对课程产生兴趣的关键的第一步。

1998年，“老城”音乐学校搬迁到前 Hild 图书馆，这是一座已空置十多年的古老艺术装饰建筑，位于芝加哥西区的林肯公园社区内。进入新的社区后，面临的多样化更复杂，拉丁裔人口更多，也经历了撤资和凋零，但“老城”音乐学校做了大量的社区工作，并充分利用搬迁后的新空间。学校在花费大量的时间倾听并了解林肯公园的社区领导人和民族服务机构后，开发出符合社区文化兴趣和资产的社区计划。他们恢复了老图书馆作为社区聚集地的功能。

通过免费提供反映社区文化的音乐和舞蹈，学校建立了社区公信力和强有力的招生工具。投资者和民众领袖也意识到该学校在社区中发挥的重大作用。来自芝加哥其他地区的学生和音乐爱好者看到了一个与他们在媒体上所看到的不同的社区。“本校的所有音乐和舞蹈都用于打造社区风采，”学校执行董事 Bau Graves 说，“反过来，这也推动了观众和学生数量的增长。”

经验总结：

- 如果没有认真听取社区代表及民族机构的意见，从而适应客户的需求，“老城”民间音乐学校可能已不复存在。
- 学校工作人员花大量的时间与民族服务机构交流，以了解社区居民的需求和兴趣，并相应地调整其社区计划。
- “老城”音乐学校在不改变其使命的前提下扩大其产品范围，并在财务和社会资本方面都赢得了巨大的回报。
- “老城”音乐学校有策略地利用其资源组织社区活动，在社区、民众领袖和投资者中建立了公信力。

达拉斯：让艺术和文化走向大众

达拉斯地处一个大州，本身也是一个大城市。达拉斯有 130 万人口，是美国第八大城市；其居民种族众多，是多样化程度最高的城市之一。达拉斯处于“阳光地带”经济和人口爆炸的中心。据预计，在未来二十年，该地区将增加 300 万居民和 150 万个工作岗位。这种增长主要由移民推动。

达拉斯是一个移民通道。墨西哥裔美国人是达拉斯目前最大的移民群体。居住在达拉斯地区的墨西哥移民数量达 100 万 - 是来自任何其他国家居民数量的十倍以上。好几代移民在达拉斯安居乐业，如今，墨西哥移民也正在这个城市求职和安家。

达拉斯：移民城市

- 据 2009 年美国人口普查估计，达拉斯县的人口超过了 2,450,000。
- 白人的比例接近 56.5%；黑人或非裔美国人占 20%，西班牙裔占人口总数的 37.9%。⁶⁵
- 1990 年，西班牙裔约占达拉斯居民的 1/5；到 2000 年，西班牙裔超过了城市人口的 1/3。⁶⁶
- 近 3/4 的达拉斯移民来自墨西哥；少数移民来自中美洲和东南亚国家。
- 60% 的城市移民是最近十年迁来的。⁶⁷

达拉斯的年龄结构也在发生变化。据估计，在幅员辽阔、人口稠密的城市周边地区达拉斯县，有 264,000 人年龄在 60 岁以上；35.7% 是少数民族，10.5% 生活贫困。

达拉斯的老年人可享受“**Aging Texas Well**”计划带来的福利；这是一项全州计划，旨在增强德州社区的能力，改善社区对老年人的宜居性。其目标包括“智力发展和终生学习”以及支持“广泛的志愿服务和教育环境”。达拉斯县有一些城市扩张区域，可能会严重限制老年人的移动性。许多老年人希望前往文艺场所，但不能或不愿意开车前往，现在他们可通过达拉斯地区快速公交 (DART) 系统前往，该系统由巴士和轻轨组成。DART 为老年人提供优惠月票，并在老年人中心、养老院、健康展会和研讨会中提供正式的教育计划。

达拉斯县的老龄化状况：

- 据 2009 年美国人口普查估计，达拉斯县 65 岁以上的人口占该县总人口的 8.5%。
- 达拉斯县区域老龄化机构 (Dallas County Area Agency on Aging) 的区域项目计划组预测，到 2020 年，60 岁以上的人口将超过 353,000。⁶⁸ 据预计，其中 55% 是少数民族，⁶⁹ 以西班牙裔和来自亚洲各国的人为主。⁷⁰

达拉斯拥有许多世界级文化机构和全国最大的艺术区，它们无疑是这座城市的骄傲。最近，达拉斯市区的拉丁文化中心揭幕，其文化景观将开始反映这座城市新的现实。

德州人口学家 Steve Murdock 强调：“到 2040 年，68% 的消费支出、德州中小学 80% 的学生、学院和大学 70% 的学生，都将是非英裔美国人。如果我们在发展的过程中不改变各团体之间的社会经济结构，德州将会变得贫穷和丧失竞争力，整个国家亦将如此。”⁷¹

达拉斯作为基础深厚的艺术教育领导者，为学生和居民提供反映其背景和价值观的文化参与机会。

该县幅员辽阔、人口多样化以及人口结构的深刻变化使服务交付和规划成为一大挑战。但是，其优越的文化基础设施为解决挑战提供了机会，它有利于制定各种为老年人和移民提供服务的计划。许多计划已经在达拉斯地区推出，在资金支持和不懈的努力下，肯定会有更多的计划面世。

Big Thought: 将艺术引入达拉斯所有的小学，重点关注移民社区

最佳实践：建立信任、联系和合作伙伴关系

当社区组织者对主要由移民家庭组成的社区进行调查并且发现他们对艺术感觉茫然时，达拉斯的 Big Thought 组织认识到了了解社区价值观的重要意义。“他们告诉我‘艺术跟我没什么关系’，” Big Thought 的 Erin Offord 说道，“但是当我们换一种说法，问到他们实际上做过哪些事之后，艺术又成了他们生活中很大的一部分。” Big Thought 针对这种情况，开发了基于社区的艺术课程，例如拼布和民族舞蹈课程。重新定义对文化的讨论，将文化与个性的创造性表达联系起来，是吸引移民受众的关键所在。

达拉斯一些文化界领导发现，虽然达拉斯艺术机构林立，但达拉斯学校却严重缺乏艺术教育，使这些孩子的教育经历存在缺陷，特别是在移民社区。善于创新的组织 **Big Thought** 认为，合理的解决方案是将艺术引入学校。达拉斯的许多艺术机构都签约参与该计划。**Big Thought** 的主要工作是利用艺术完善社区的文化系统，并在达拉斯的移民社区组织艺术教育。这有助于推动达拉斯市区和达拉斯公立学校的艺术教育和社区艺术。令人感兴趣的两项主要的计划是 *Dallas ArtsPartners* 和 *Thriving Minds*。

Dallas ArtsPartners 是艺术教育计划的名称，在该计划中，**Big Thought** 负责在各类文化机构与达拉斯公立学校之间牵线搭桥。自二十世纪九十年代以来，**Big Thought** 与达拉斯独立学区 (DISD) 紧密合作，作为倡导者和服务提供者推广艺术。制定 *ArtsPartners* 计划的动因是市文化局 (OCA) 对艺术表演受众的评估结果。OCA 发现，这些受众的特征非常相似。这项研究推动了更全面、更系统地让所有孩子接触艺术的做法。

Dallas ArtsPartners 计划于 1998 年制定，在达拉斯的 13 所小学试点。到 2002 年，学区研究发现，接触艺术的孩子比没有接触艺术的孩子在数学和阅读方面表现得更好。因此，学区官员在达拉斯的所有小学推行该计划。

通过 *ArtsPartners*，57 家文化机构在各个学校开展了活动。这些活动包括博物馆参观和表演，但与必修课程不冲突。据报告，*从嘻哈到莎士比亚*，**Big Thought** 制定了多项措施确保这些活动具有积极的教育意义。其中一项措施就是为教师和文艺机构提供艺术培训。另一项措施是“为任课教师提供近 60 门与计划相关的课程，包括为教师准备的、由教育者和文化专家审核的样本课程。”⁷²

Big Thought 还制定了 *Thriving Minds* 计划，该计划负责协调 100 多个组织，鼓励“学生借助艺术和文化的灵感学习阅读和数学等科目。”它还通过聘请艺术专家和增加音乐和视觉艺术的课程时间，重新引入正式的艺术指导。最后，*Thriving Minds* 在晚上、周末和节假日通过组织社区，在学校外面协调和推动面向家庭的创造性活动。

在华莱士基金会 (Wallace Foundation) 提供的 800 万美元和私营机构提供的 900 万美元的资助下，**Big Thought** 在 2007 年推行了 *Thriving Minds* 计划。*Thriving Minds* 每年“为超过 300,000 名学生、教师、家长、监护人及导师提供服务，通过协调学校、图书馆、文化机构、社区组织及其他部门的工作，为孩子和家庭提供许多学科的优质课程，包括音乐、舞蹈、戏剧、创意写作、科学和技术等。”⁷³

现在，**Big Thought** 利用联邦教育部的二十一世纪学习基金在达拉斯独立学区推行课后计划。**Big Thought** 之所以能够得到联邦艺术教育基金的支持，是因为它证明了艺术能够帮助学生达到学习标准。**Big Thought** 现在有 5 个社区服务工作人员，他们负责协调社区工作、联系社区人员和举办社区会议。二十一世纪学习基金使 **Big Thought** 迅速扩张，包括新增 100 名员工。

经验总结：

- Big Thought 与学校和社区艺术组织建立了核心合作伙伴关系，为推行 *ArtsPartners* 计划奠定了基础，该计划通过艺术丰富了达拉斯公立学校的课程，为此前没有机会参与文艺活动的群体提供了学习艺术和文化的机会。
- 在超过 57 个文化机构和达拉斯所有公立小学的参与下，Big Thought 在该市的艺术和文化计划中扮演了重要的协调者角色，证明了它是值得信赖的合作伙伴。
- Big Thought 保持对达拉斯多元文化遗产的敏锐洞察力，根据学生的文化认同进行适当调整，成功地将艺术引入学校。
- Big Thought 在学校开展的计划中提供多学科参与机会，包括舞蹈、戏剧、音乐、创意写作、科学和技术等。

Ollimpaxqui 芭蕾舞团：双语舞蹈

最佳实践：开发目的性和包容性的节目

祖籍墨西哥城的 Eduardo Gutierrez 于 25 年前在达拉斯创办了 Ollimpaxqui。他解释说，“我们在 1985 年开始表演的时候，达拉斯讲西班牙语的人还没这么多。大多数观众都是英裔美国人。在大约 15 年前，西班牙裔教师开始增多，他们希望在学校举办反映其文化的活动。在 20 年前我们问观众‘你们有多少人讲西班牙语？’，只有少数人举手。但现在，我们的观众中大约有 70% 讲西班牙语。” Gutierrez 说，表演部分包括解释服装和舞蹈的含义。他指出，“我们让他们跳哥伦比亚舞蹈和拉丁舞。”

Ollimpaxqui 是一个双语舞蹈节目，他们采用英语和西班牙语为 6 至 18 岁的学生解释舞蹈。该舞蹈团混合表演芭蕾舞和民间舞蹈，通过混合民间舞蹈并展示这些舞蹈形式的相互联系，用“高雅”的舞蹈形式增加学生和成人的舒适感。该节目主要通过教师的口头宣传进行推广。舞蹈团现在包括 8 位舞蹈演员和 3 位音乐家。Gutierrez 身兼艺术总监和节目总监，负责管理舞蹈团。Gutierrez 估计，他们在达拉斯表演的时间占 30% 至 40%，其余时间在巡回演出。Ollimpaxqui 在达拉斯获得的资助来自达拉斯市文化事务局的拨款、通过 Big Thought 获得的学校系统资助以及观众的门票。

在达拉斯的最初几年，舞蹈团主要表演墨西哥舞蹈，起初观众主要是英裔美国人，后来是英裔/非裔美国人。当西班牙裔观众越来越多的时候，他们希望观看更多种类的舞蹈。Ollimpaxqui 开始表演 *舞遍拉美 (Dancing Through Latin America)* 节目，该节目表演的舞蹈源自许多拉美国家不同的文化，包括但不限于墨西哥。

现在，这个巡回演出舞蹈团每年在美国和世界各地提供 300 多场表演和 150 多次讲座，主要地点在学校。舞蹈是一种让学生放松的艺术形式。在达拉斯市，无论是面向白人为主的学生团体还是面向拉丁裔为主的学生团体，艺术总监 Eduardo Gutierrez 都能通过各种拉美民间舞蹈风格打造一个动感十足、充满想象和触动人心的艺术氛围，让他们尖叫、欢笑和感动。

无论面对怎样的观众 - 无论达拉斯公立学校的学生是以白人为主还是以墨西哥裔美国人为主 - 舞蹈团都采用英语和西班牙语解释舞蹈，并混合表演民间舞蹈和芭蕾舞。在表演时要求观众互动和参与能够增添无限的乐趣，融合不同文化和风格的表演既有教育意义，又有娱乐意义。无论哪个民族或种族的学生，接触这种多文化的艺术都能够增强他们对这些艺术的惊人复杂性和广度的欣赏能力。

经验总结：

- 对这个舞蹈团而言，关注当前社会问题意味着密切关注人口结构的变化；开发目的性和包容性的节目使 Ollimpaxqui 成为最受所有观众欢迎的节目之一。
- 作为一个巡回表演舞蹈团，要满足多样化观众的需求，需要针对达拉斯、全国和世界各地的学生，灵活地选择时间、地点和语言。
- 该舞蹈团的鲜明特征是其著名的双语节目，即用英语和西班牙语解释舞蹈。

达拉斯艺术博物馆：在移民社区一对一推广

最佳实践：制定基于关系的营销策略

虽然达拉斯艺术博物馆 (DMA) 一向是外向型机构，其收藏范围非常完备，包括来自世界各种文化的艺术，但非裔美国人和拉丁裔却认为该博物馆没有足够吸引他们的地方。DMA 已采取一系列措施改变这种局面，使其对更广泛的群体更具吸引力。博物馆工作人员现在直接走进社区，与那些不常光顾博物馆的家庭和青年面对面交流。这种方法现在已成为博物馆扩大其覆盖面的战略不可或缺的一部分。

Maria Teresa Garcia Pedroche 是该博物馆家庭体验和社区参与部门 (Family Experiences and Community Engagement) 的负责人，同时本身也是一名艺术家，她带头在拉丁裔社区开展推广工作。她说，她经常与拉丁裔移民进行一对一交谈，因为她必须帮助移民克服语言障碍、不熟悉博物馆以及误认为博物馆不欢迎他们等问题。

Pedroche 支持与 Avance 展开积极的合作，Avance 的使命是“通过有效的家长教育和支持计划，加强在危险社区中的家庭，从而释放美国人的潜力。”⁷⁴虽然这似乎不是推广艺术博物馆的常用方法，但 Pedroche 利用这种方法为达拉斯的许多移民家庭提供了接触艺术的途径。

Pedroche 喜欢用西班牙语告诉访客，“我的博物馆就是您的博物馆。”这好比说，“Mi casa es tu casa”或“我的家就是您的家。”

她在推广博物馆的过程中，让教师和家长来到 Avance 中心，她在这里用西班牙语与他们交流，向他们推广适合其家庭的各个节目。Pedroche 认为，“所有家长都希望他们的孩子在学校表现出色、在社区互动中积极活泼，以便获得更好的机会。”

她怀着这种信念与敏感的观众交谈，尽其所能说服他们参与进来。她说，博物馆提供许多机会供整个家庭学习和享受艺术。Pedroche 还邀请家长分享其个人故事，以营造和谐融洽的氛围，打破坚冰。在每年的 Avance 活动中，家长都要为孩子制作教育玩具，Pedroche 在推广谈话后，会邀请母亲分享对玩具制作比赛的想法。DMA 的艺术工作室将展示今年的获奖作品。

在 Pedroche 造访中心后，Avance 的教师会预留时间，安排工作人员带领各个家庭参观博物馆，然后参加工作室的活动。随后，家长带孩子参观博物馆，并听取如何在家中继续这一创意过程的建议。工作人员还会邀请家长查看 *Arturo's Nest* 的其他资源和书籍，并向家庭免费提供关于博物馆参观的双语介绍。

Pedroche 也是 Univision 广播电台的常客。她利用访谈介绍博物馆即将举办的活动和节目，并邀请西班牙语听众参观博物馆。谈到对博物馆的看法时，Pedroche 表示，吸引社区参与“对博物馆未来的发展繁荣极其重要且非常必要。”现在，博物馆的特别展览通常用于吸引各个年龄段的家庭访客和展示多种文化。在大都会保险基金会的资助下，该博物馆最近推出了 *创意连接中心 (Center for Creative Connections, C3)*，其主题为“邂逅空间”，旨在探讨艺术家在作品中如何塑造和定义空间。

C3 是博物馆的互动区，其中有许多艺术作品和互动区域，每 6 个月轮换一次。这里不存在语言障碍。DMA 延长了服务时间，每个星期四的晚上 9 点和每月第三个星期五的午夜之前，博物馆向新的游客开放，包括达拉斯地区日益增多的墨西哥移民。

支持移民社区的合作伙伴范围广泛，包括：学校和图书馆、Oak Cliff 文化中心、瓜达卢佩大教堂 (Cathedral Guadalupe)、非裔美国人博物馆、达拉斯南部文化中心、拉丁文化中心、Preservation

LINK, Inc.、Parents Step Ahead 及其他组织。在很多情况下，博物馆与合作伙伴在现场开展活动 - 在社区活动中展示艺术。

经验总结：

- 达拉斯艺术博物馆利用营销策略在熟悉和常见的环境中吸引多样化的潜在游客，并使用各种语言营造欢迎各方来客的氛围。
- 许多移民家庭需要事先对工作、学校、健康及其他家庭事务做好计划安排；博物馆延长服务时间的营销方式适合他们的时间安排。
- 通过与许多受移民欢迎的组织进行合作，博物馆向移民介绍其艺术并鼓励他们直接与博物馆互动。

Artreach Dallas: 让艺术的大门向更多人敞开

最佳实践：消除障碍 - 上门推广等措施

对于任何一个社区，都有太多的人难以接触艺术活动。原因很多，包括残障、虚弱、贫穷和行动不便等。这些人因缺少艺术和文化体验而造成的损失是无法估量的，其损失包括健康成本和建立社会联系的重要机会。

Artreach Dallas 决定呼吁该市文艺机构提供资助，帮助他们扫除参与障碍。通过 *社区活动计划*，Artreach 与文化机构作出相应安排，为经济条件有限的儿童和成人、残障人士以及老年人提供免费参与活动的机会。该组织希望通过该计划提升参与者的福利，减少其隔离感。

在 150 多家机构的支持下，合作组织针对特定的活动提供 10 至 2,500 张门票。志愿者在活动场所代表 Artreach 拨打电话、召集团体，并担当售票处与参与者之间的联络员。通过吸引人们参与艺术活动，增强人们的归属感，Artreach 说这就是该计划的真正目的。

Artreach 为社区居民提供了大量的机会，例如，有位客户在一个星期内相继收到了达拉斯交响管乐团 (Dallas Wind Symphony)、大达拉斯地区青年管弦乐团 (Greater Dallas Youth Orchestra) 和安德梅因剧院 (Undermain Theater) 提供的门票。Artreach 的执行董事 Dalta Waggoner 说，他们一年能够为逾 100,000 人提供参与文艺活动的机会。Artreach 表示，他们有许多客户通过这些活动相识并建立了深厚的友谊。他们通过分享观看各种文艺节目的体验，加深了彼此的联系，消除了隔离感。文艺机构也因观众增加而受益。

Artreach 还为老年人提供互动机会。其 *老年人戏剧艺术课程* 包括创意写作、即兴创作和标准戏剧。其中有一门课，老年人与当地编剧、导演和戏剧艺术家合作，根据他们的生活经验编写剧本。经过十个星期的准备，他们在专业剧院进行演出，现场座无虚席。Artreach 表示，这些课程用于增强“自我意识、自尊以及分析思考能力，最重要的是保持敏捷活跃的头脑。”

Artreach 为许多没有机会的人提供了机会，让他们享受达拉斯大量艺术活动和艺术家带来的乐趣和福利。正如 Artreach 所说，他们的客户“能够体验我们城市大量艺术机构提供的丰富多彩的艺术生活。”

经验总结：

- Artreach 为老年人提供互动艺术课程，并在达拉斯担当举足轻重的角色。它通过与 150 多家文艺机构合作，克服了看似难以逾越的障碍。
- Artreach 是在文艺机构与社会服务组织（他们往往能够发现 Artreach 的潜在客户）之间建立联系的成功典范。
- Artreach 之所以成为文艺界的典范，是因为它找到了适当的方法，能够让艺术向更多原本难以接触艺术的人敞开大门。

纽约：无数体验艺术和文化的机会

纽约市是国内外公认的最重要的艺术和文化中心之一。许多年轻人、准演员、舞者、歌手、画家和作家都在百老汇或格林威治村以及纽约市的其他地区追逐成功的荣耀。从世界上最大的艺术综合机构林肯中心 (Lincoln Center)，到古根海姆 (Guggenheim)、现代艺术博物馆 (The Museum of Modern Art)、无线电城音乐厅 (Radio City Music Hall)、卡耐基音乐厅 (Carnegie Hall) 以及大都会艺术博物馆 (The Metropolitan Museum of Art)，众多场所吸引着来自世界各地的游客。

纽约市由曼哈顿、布朗克斯、布鲁克林、皇后区和斯坦顿岛五个区组成，往往被认为是美国典型的人种混杂地区。作为全世界多样化程度最高和文化最丰富的城市之一，纽约市往往预示着全国各地城市最终将发生的人口变化和人口结构变化。在二十世纪初，这座城市格外丰富和多样化的文化生活和经济腾飞都离不开移民的贡献。今天同样如此。移民虽然是城市历史不可分割的一部分，但在过去并不总是像近几年这样普遍。

从 1910 年至 1970 年，纽约居民中移民的比例从 41% 下降到 18%。但是，自 1970 年以来，纽约的移民人口增长了一倍多，达到 300 万，而本土出生的人口却减少了 100 多万 - 移民推动了纽约市的复兴。⁷⁵

纽约市：典型的人种混杂地区

- 布鲁克林区使用的语言超过 125 种，皇后区使用的语言超过 200 种。
- 根据纽约财政政策研究所的报告，移民所得薪酬的比例与他们的人口比例相当 (37%)。⁷⁶
- 纽约的 CEO 中有四分之一是生活在这座城市的移民。⁷⁷
- 纽约市 57% 的儿童（190 万中的 110 万）是移民家庭的孩子。⁷⁸
- 2008 年，移民占全市人口的 36.4%（其比例是 1970 年的两倍），占全市劳动力的 43%。⁷⁹

纽约移民社区带来的公共生活和文化生活多样化是该市最著名和最重要的资产之一。在布鲁克林的街道上散步是名副其实的世界旅行：您可不时体验到截然不同的语言、美食、服装及其他文化体验。

布鲁克林儿童博物馆的“世界的布鲁克林”展览抓住了纽约市的实质。正如儿童博物馆所述，“在新的‘世界的布鲁克林’展览中，逛街就是环游世界，因为布鲁克林是世界各地人士的家園！”博物馆进一步解释展览，“充满活力的城市景观浓缩到孩子的世界，体现在一系列儿童商店中。”孩子们可以参与中国春节，仿制墨西哥面包房的面包，进入国际商店品尝来自印度的酥油、来自牙买加的荔枝果以及来自土耳其和波兰的糖果等。他们还可以了解犹太教安息日或宽扎节所需的物品。

在西非进口商店，孩子们可以使用博物馆网站“购买”非洲的健康和美容产品、食品、仪器仪表、珠宝、玩具、纺织品、面具和家具。在旅行社，他们可以飞越加勒比海。意大利餐馆提供比萨饼游戏。在全球节拍剧场 (Global Beats Theater)，孩子们可以做观众，也可以在舞台上表演，当地剧团可能会邀请他们表演俄罗斯芭蕾舞、爱尔兰踢踏舞、阿拉伯狄布开舞 (debkah) 和孟加拉民族舞蹈等。

纽约的移民人口与城市本身一样多样化。纽约的拉丁裔人口以前主要是波多黎各人，而现在来自多米尼加共和国、厄瓜多尔、哥伦比亚、秘鲁、萨尔瓦多、墨西哥和其他拉美国家的移民越来越多。财政政策研究所的报告称，“在二十世纪七十年代，来自越南、韩国或南亚的移民很少，中国的移民也仅限于中国的少数几个省份。

“在这座城市中，移民占证券、商品和金融服务销售代理商的四分之一，占金融管理人員的三分之一。在房地产行业，他们占经纪人的三分之一、物业管理人員的十分之四、建築师的十分之四、建築工人的十分之七。在医疗行业，移民占医生总数的一半、注册护士的十分之六、护士助理的十分之七。”⁸⁰

现在，除了中国、越南和韩国之外，从印度、孟加拉国、中国香港和中国台湾地区来到纽约的移民也相当多，在中国移民中，除了那些早期移民的地区之外，来自其他省份的移民也不少，例如福建省。⁸¹

随着人口老龄化的加剧，要满足这些老年人对艺术和文化的需求，对于纽约这种跨五个人口稠密的行政区、使用数百种语言的城市来说，无疑是一项巨大的挑战。纽约市还有一个鲜明的特点是，贫富差距很大，许多老年人收入很低。幸运的是，这座城市有丰富的艺术和文化资源，老年人的需求受到了一定的关注。

如果能跟上城市忙碌的节奏，老年人在曼哈顿或其他行政区寻求文艺体验有不少优势。选择几乎是无限的，公共交通也极为方便。城市有大量的人行通道，即使许多人行道上拥挤的人群可能对

年老体弱者或残障人士造成危险。但是，对于纽约市的许多人来说，他们可以在自己的社区参与文艺活动。

纽约市的许多老年人聚集在跨五个行政区的 104 个老年人中心。为了将艺术带到这些中心，市议会在 2008 年决定拨款资助老年人服务部和文化事务部之间的合作。这两个部门安排了 57 个艺术团体为老年人中心提供艺术表演。老年人中心非常乐意为他们的老年人客户提供有意思的新节目，表演者也很乐于利用这种机会为新的观众群体表演。

虽然纽约市是最大的艺术和文化中心，但仍需要继续寻找方法让更多的移民和老年人参与文艺生活。很明显，对于这两个群体来说，纽约市具有丰富的艺术和文化资源，但需要利用更好的方法让他们更广泛地分享这些资源。 ■

现代艺术博物馆 (MoMA): Meet Me at MoMA 计划

最佳实践：起到带头和典范作用 - 与文艺界外部展开协作

作为全国各地博物馆的先驱，MoMA 在为残障人士提供服务方面有悠久的历史，可以追溯到 1945 年，当时博物馆提供艺术节帮助退伍军人适应平民生活。该博物馆长久以来的目标是让每个人都能感受它的艺术魅力。

为了确保老年人能够观赏博物馆的收藏，多年来，博物馆的工作人员前往老年人中心、辅助生活设施、养老院及其他场所进行展览。其教育工作者还造访移民社区，使社区能够分享美国艺术机构的福利。教育部的“社区、普及和学校计划”(Community, Access & School Programs) 总监 Francesca Rosenberg 说，“我们希望他们将博物馆视为自己的资产。”

Rosenberg 表示，这些现场课程最好分为三个阶段，让学生接受系统的教育。首先，教育者将复制的艺术品带到现场（这可能是当前展览的要点）并围绕一个主题集中讨论。第二阶段，学生来到博物馆观看原物，同样的教育者提供对所选艺术品的见解。第三阶段可能包括动手制作艺术品等项目。

纽约市的老龄化状况

- 虽然增速比美国其他地区慢得多，但纽约市的老年人口在未来 20 年将显著增长。
- 纽约市城市规划局表示，“纽约市年满或超过 65 岁的人数预计增长 44.2%，即从 2000 年的 93.8 万增长到 2030 年的 135 万。”⁸²
- 在最大的行政区布鲁克林，老年人口将在此阶段增长 45%，而学龄人口在此阶段减少 5.8%。⁸³
- 许多不会说英语的老年人从未融入纽约的生活。⁸⁴
- 布朗克斯区有 45% 的老年居民没有高中毕业。⁸⁵
- 皇后区 60 岁以上（含）的居民中，一半以上出生于国外。⁸⁶

所有这些课程都针对特定受众量身打造。在与博物馆携手开展现场课程的 25 个合作伙伴中，既有中城社区法院 (Midtown Community Court) 这样的审判机构，也有拉瓜地亚社区学院 (LaGuardia Community College) 这样的全市乃至全国多样化程度最高的学校。

该博物馆的老年痴呆症计划在老年人中心及其他场所有机地增加了现场教育课程。最初，工作人员与西奈山医院 (Mount Sinai Hospital) 和老年痴呆症协会合作，详细了解大脑运行模式以及如何吸引老年痴呆症患者参与课程。为了测试各种方法的有效性，工作人员实施了一些小规模试点计划。

通过试点，工作人员发现，许多家庭成员和护理者能够参与的活动却不适合老年痴呆症患者。例如看电影，因为老年痴呆症患者跟不上电影的节奏。通过试点研究，教育人员开发了 *Meet Me at MoMA* 计划，这是一个人人皆宜的计划，从老年痴呆症患者到家庭成员和护理者，都能够参观博物馆的艺术品。

该计划并不是通过将人们的注意力限制到比较简单的艺术形式来“特别照顾”老年痴呆症患者，而是向观众展示博物馆的所有艺术作品。参与者喜欢该计划的原因很多，包括能够避免拥挤的人群。每个星期二的下午 2:30 至 4:30（闭馆时间）安排这种特别参观。每次大约有 100 人（包括老年痴呆症患者、家庭成员和护理者）参与，分成六个组进行参观。

或许更重要的是，在计划期间，家庭成员和护理者经常会见证不可思议的转变。老年痴呆症患者往往是非常内向的人，他们参与计划后，在艺术的感染下，在家庭成员和护理者的促动下，开始侃侃而谈。Rosenberg 说，“你往往分不清谁是病人，谁是护理者。”该计划还培养了家庭成员之间的美好关系。

负责开展计划的社区教育者打算留出更多的时间供参与者互动。他们将对参与者开放雕塑园，为他们提供更多的交谈机会。工作人员每月审视一遍画廊，并集中讨论如何举办适合 *Meet Me at MoMA* 的展览。教育者采用各种手势协调工作，以使用非语言沟通。老年痴呆症患者说一件事可能要很长时间，但教育者很有耐心并鼓励他们 - 他们不要求护理者在这种重要的时刻帮忙！

在每次参观之后，导游会给每个人（护理者和老年痴呆症患者）一张评价表。他们还举办专题小组讨论。从老年痴呆症患者获得直接反馈一向是改善该计划的重要举措。博物馆强大的社区和普及计划 (**Community and Access Programs**) 有拨款资助。大都会保险基金会提供两年的赠款，资助全美博物馆的老年痴呆症计划培训，包括研讨会、网络研讨会和会议。有些博物馆已经制定了老年痴呆症计划，在这种情况下培训有助于他们扩大和调整计划。例如，有些博物馆已经开始采用艺术创作的形式，MoMA 也开始试行将艺术创作纳入其计划中。

利用大都会保险基金会另一项为期两年的资助，MoMA 正在扩大其全球影响力。其工作人员正在对澳大利亚、西班牙、墨西哥和英国的博物馆进行培训。MoMA 的研讨会安排在 2011 年 3 月举行。工作人员找到了在老年痴呆症患者与博物馆之间建立联系的最有效方法，即鼓励地方老年痴呆症服务机构及其他组织联系当地博物馆。MoMA 正在增强其网站功能，包括供护理者在博物馆外部使用的模块和课程计划。工作人员在社区实践过程中不断寻求反馈，以评估网站和培训材料的有效性。

经验总结：

- *Meet Me at MoMA* 计划是证明跨部门（在本案例中，是艺术机构和非营利健康组织）合作有效性的典范。
- *Meet Me at MoMA* 也是一个通过合作伙伴关系，以创新的方式融合知识、经验和理解的模型。它结合 MoMA、西奈山医院和老年痴呆症协会的工作人员的专业知识、经验和情感，制定出一个有效的计划，现在被许多其他的艺术机构效仿。
- MoMA 的成功鼓舞了其他的跨部门工作者，现在已成为全国性和国际性的资源。

皇后区植物园：欢迎多样化社区

最佳实践：建立信任、联系和合作伙伴关系

皇后区植物园 (QBG) 的长期做法是促进与周边民族社区的一致性互动，包括法拉盛区内和周围的华裔、菲律宾裔、拉丁裔和南亚裔社区。*大使计划 (Ambassador Program)* 是令人瞩目的一个例

子：通过该计划，QBG 在各个民族社区招收和培训志愿者，让他们代表植物园在社区开展工作。但这并非植物园的新创举措，在多年以前，QBG 的执行董事 Susan Lacerte 就曾带头在社区工作。

Lacerte 表示，关键是要找到“每个社区的领袖。在我最初担任董事的时候，我就注意到皇后区的多样化并没有在我们的游客中体现出来。我们通过不断摸索寻找适当的方法。我们最初尝试使用通用的方法满足所有人，但我们发现，必须针对每个社区的特定条件采取相应的措施。”

“每一种文化都有其自身的社会服务网络，” Lacerte 说道，“对于韩裔美国人来说，教会是他们的网络中心，因为他们通过教会贴近自己的文化。教会在韩国并不怎么重要，但在这里却是网络中心。您需要以不同的方式对待不同的文化。韩裔美国人社区看起来比较内向。他们在制定计划时喜欢观察别人。”

Lacerte 表示，在植物园尝试为游客导游时，并不能吸引更多的社区游客。事实证明，与社区领袖沟通是吸引社区居民参观植物园的最佳方式。Lacerte 说，“社区领袖会表达他们的需求。我们得知中国移民喜欢打太极拳，于是我们开始在园中举办太极拳活动。现在每天都有 250 至 300 人在我们园中打太极拳，其中大多数是中国移民。”

为了吸引许多民族社区的游客参观植物园，QBG 种植了许多他们尊崇的花草树木。例如，华裔社区崇尚牡丹；韩裔社区崇尚兰花以及韩国的国花木槿花；拉丁裔社区喜欢充满活力、物种多样和色彩丰富的植物园。但是，由于植物园的覆盖面广泛，现在它避免展现特殊的颜色，以免触犯某些文化的禁忌。植物园尽可能通过特殊的计划吸引各种文化的兴趣。工作人员选出一位韩裔植物学导游，用韩语跟韩裔游客介绍植物园。对于南亚裔社区，植物园组织庆祝排灯节的活动。

Lacerte 在描述她最近引导的一次参观时说，总共有 35 至 40 人，“其中有几个白人，还有一些华裔、南亚裔和拉丁裔。这真正让我们感觉努力没有白费。现在参加我们公共活动的人，其多样化程度比 15 年前高得多。这表明我们的努力得到了回报。”社区领袖们组成一个非正式咨询组，负责审查植物园变革的提议。例如，植物园最近开始在高峰月份收取门票，而以前一直是免费开放。工作人员事先与周边社区广泛地讨论了这一变革，并用西班牙文、中文、韩文和英文公布了新的入园政策。最后在太极拳领头人和民族社区领袖的建议下，制定了**社区入园门票 (Community Access Pass)** 政策。第一季度的门票售价为 20 美元，提供给社区居民。认真的审查和推广使植物园的这一政策得到了社区的理解。

美国人口普查局将 QBG 作为供人们填写人口普查表的站点。Lacerte 说，“每个社区都希望有一个聚会的地点。”植物园现在被视为重要的社区聚会地点。植物园的目标是成为一种文化研究的资源，探讨植物与人之间的独特联系。这种研究的成功与否取决于皇后区各社区与植物园之间能否持续地进行开放的对话。皇后区植物园作为一个独特的场所，多样化社区的居民可方便地与植物园工作人员交流，说明他们的传统以及各类植物在其文化中的意义。

经验总结：

- 植物园的工作人员建立和培养了与社区的信任关系，为植物园及其游客都带来了利益。
- QBG 的领导、管理委员会、员工及其他相关人员发现，各个民族领导者及其强大的社会网络是推广 QBG 的重要资产。
- QBG 还利用与社区领袖的关系，争取他们支持植物园的变革。
- 培养有益的关系需要时间，这不是一朝一夕的事情，也离不开不懈的努力和周密的思考。

皇后区艺术博物馆：打破壁垒，重建艺术普及渠道

最佳实践：打破自身樊篱

皇后区艺术博物馆坐落在标志性的 1939 年世博会建筑群中，其周边是全国最为多样化的地区——皇后区，该地区使用的语言超过 200 种。该博物馆的使命是“为纽约大都会区的民众提供最高品质的视觉艺术和教育计划，特别是针对皇后区这个独特的多样化种族、文化和国际化社区的居民”，在社区中真正凸显其存在的价值。自 2005 年以来，博物馆重新设计其节目，以反映和吸引当地社区民众，通过皇后区艺术博物馆社区部“运用同样的想象力、实验研究和资源吸引社区参与”⁸⁷。

皇后区艺术博物馆不遗余力地吸引周边的社区。博物馆不仅安排了专职人员在附近的科罗娜地区（目前全国任何其他艺术博物馆都无法比拟的优越位置）积极开展工作，⁸⁸并且与移民和老年人社区中的特定社区组织建立了众多持续性合作伙伴关系。为满足皇后区多样化移民人口的需求，博物馆主办了“护照星期五” (Passport Fridays) 活动，每周展示不同的国家，从韩国到哥伦比亚再到印度，包罗万象。

皇后区艺术博物馆携手皇后区公共图书馆（全球最大的城市图书系统之一，旗下有 66 个分馆）推出了 *新纽约* (NNY) 计划，提供一系列教育课程以满足移民的需求。该计划举办 ESOL 课程（作为第二语言教授英语），并提供大量多语言研究工具、公民权利资料和艺术出版物。

该博物馆推出的特色社区参与计划中，其中一项就是 *El Corazón de Corona* 或“科罗娜健康计划” (The Heart of Corona Initiative)，该计划“旨在解决科罗娜居民的健康问题和美化科罗娜的公共环境。”⁸⁹该计划包括一些与当地卫生、商业和社区领导者合作的跨部门项目：美化和清洁，科罗娜健康美食烹饪书籍，大量的公共艺术项目，以及流行的街道节日，例如近期举办的“科罗娜 107 街街道聚会” (107th Corona Block Party) 我的街道我的家活动。

“博物馆要保持其重要机构的地位，就需要吸引更多游客。二十一世纪以来，艺术家开始将受众的视角作为一种塑造元素，甚至是创作的动力之源；因此，二十一世纪的许多作品都体现了各种关系[例如人与物之间的关系]。公众希望艺术组织也采用同样的做法，[但]博物馆的行动比较缓慢：他们的任务是吸引游客第一、留住游客第二、教育游客第三。我们计划的目的是打破这些部门和角色之间的严格界限，并确保艺术家将作品分享视为其事业中不可分割的一部分。” 皇后区艺术博物馆 NNY 经理 José E. Rodríguez

科罗娜地区是历史上有名的民族多样化中心，涌现过艾拉·菲兹杰拉德 (Ella Fitzgerald)、路易斯·阿姆斯特朗 (Louis Armstrong) 和马尔科姆·艾克斯 (Malcolm X) 等传奇人物。在最近三十年，科罗娜与全国各地一样，经历了人口结构的重大变化；该地区的移民人口在稳定增长。作为坐落在科罗娜中心的重要机构，皇后区艺术博物馆发挥重要力量，帮助社区振兴。凭借高质量的公共参与活动，博物馆发起一些独特的倡议：*移民与公园协作*、*移民主导的公民参与计划*和*科罗娜工作室* - 通过面向社区的新作品吸引通常难以接触艺术的受众参与公共艺术。

除了提供大量的社区参与和娱乐活动之外，该博物馆还致力于解决社区居民面临的许多社会问题，例如通过艺术治疗计划 *Art Access* 为具有特殊需求的社区成员提供服务。该计划备受赞誉，皇后区艺术博物馆被博物馆和图书馆服务机构 (Institute of Museum and Library Services) 评为杰出的领导者和社区合作伙伴。*Art Access* 在 1983 年推出，其宗旨为“推动艺术探讨和挖掘所有人的创造力”。最初，该计划旨在为视觉障碍者提供艺术教育，现在，*Art Access* 大大扩展了其使命和能力，每年为纽约市学校的 5,000 多名注册特殊教育计划的儿童提供服务。该计划的主要治疗师都受过创意艺术疗法的培训，能够利用其专业知识满足社区的需求。

Art Access 中著名的计划包括：自闭症计划 (Autism Initiative)、Gallery Gatherings、针对疗养系统中儿童家庭的家庭计划、Multi-Sensory Tour Kit 和 Sign Language Tours 等。这些涵盖范围广泛而多样化的计划证明了皇后区艺术博物馆在打破壁垒、打造艺术普及通道方面的不懈努力：博物馆敞开其大门，为所有社区居民铺平了享受艺术的道路。

皇后区艺术博物馆面向老年人和移民群体以及具有各种特殊需求的人士推出杰出的推广计划，证明了它是一个能够打破自身樊篱的开放机构，它不仅在社区场所积极举办节目，而且将居民吸引到博物馆参与学习。该博物馆现已成为所有力求打破艺术传播壁垒和覆盖所有社区居民的文艺机构的优秀领导者和典范。

经验总结：

- 皇后区艺术博物馆打破了博物馆的传统观念，重建了与周边社区的关系，将自身打造为基于社区的机构，推出了大量基于社区需求和外部需求的计划。

- 该博物馆利用社区组织者扩大其覆盖范围，通过有效的方法吸引社区居民。
- 享受艺术被认为是所有居民固有的权利，特别是那些在日常生活中享受艺术存在障碍的人。博物馆为移民、老年人和残障人士等各种特殊群体提供适当的计划。

Pregones Theater: 紧密联系社区

最佳实践：从内部对组织进行评估

布朗克斯区的 Pregones Theater（或称 Teatro Pregones）表示，其宗旨是创作和表演“扎根于波多黎各/拉丁文化的原创音乐剧和戏剧”，对表演艺术家的要求是“认同我们推动艺术发展和丰富市民生活的双重承诺”。该剧团非常关注自己的使命，将自己描述为“新作品的孵化器和用艺术推动社区发展的领导者”。

剧团的艺术副总监 Alvan Colón Lespier 认为，戏剧艺术往往是社区发展的重要组成部分，在这方面，Pregones Theater 力求吸引社区的所有阶层。在 Colón Lespier 看来，剧团找到了布朗克斯区的拉丁裔社区历史与波多黎各裔社区历史之间的重要联系，并且通过生动的戏剧改编将其搬上了舞台。

Colón Lespier 说，Pregones 创办于 1979 年，当时“一群志同道合的波多黎各演员想成立一个反映加勒比风格或拉丁裔美国人文化的团体或歌舞团”。他们最初采取巡回演出的形式，在整个纽约市、三州间大都会区、费城和波士顿用西班牙语表演原创作品。

Pregones 在初创时，是为数不多的用西班牙语和英语为社区的低收入居民表演节目的专业艺术机构之一。Colón Lespier 说，它“深入联系不断增长和多样化的拉丁裔群体”，最终决定在布朗克斯区建立居民剧院。”作为其持久性的有力象征，剧团于 2005 年在政府、基金会和个人捐款的资助下，开设了新的表演艺术设施。

Colón Lespier 对 Pregones 感到自豪，因为该剧团不仅在其主要计划中反映了艺术的严谨，并且与社区建立了深层次的联系。Pregones 曾屡获殊荣，Colón Lespier 说，剧团的发展成熟是“通过与布朗克斯南部的当地社区进行有意义的互动，其中许多社区是拉丁裔社区，包括长期美国居民和最近的移民”。

Colón Lespier 表示，30 多年来，剧团的艺术、管理者和志愿者成功地“在艺术土壤贫瘠的地方培养和壮大了表演艺术的受众群体”。Colón Lespier 补充说，剧团成功地将自己打造为基于社区的专业剧团。气氛融洽的 Pregones Theater 有 130 个座位，他们表演的许多作品都涉及对波多黎

各/拉丁裔社区意义深远的历史事件。剧团演出了近 70 场首映礼，用西班牙语、英语或双语展示了各种原创戏剧和音乐剧，包括研讨会、专题舞台剧以及综合戏剧。

最近创作的《哈莱姆地狱战士与拉丁乐》(*The Harlem Hellfighters On A Latin Beat*)，描述了一战时期 16 名波多黎各人与黑人第 369 步兵团之间的合作。当时第 369 步兵团需要组建一支军乐队，但发现簧乐器演奏者很难找。James Reese Europe 是著名的黑人作曲家、指挥家和 369 团陆军中尉，他被派往波多黎各招募簧乐器演奏者补充乐队。在 Europe 招募了音乐家并带领乐队演奏后，他听到了波多黎各人和哈莱姆人两种音乐混合的声音，从而推动了爵士乐的兴起，最终风靡全球。

Colón Lespier 表示，在探讨和弘扬这种“重拾记忆”的剧本和社区文化遗产的过程中，Pregones Theater 积累了社会资本并加强了与社区的联系。完成一些戏剧表演后，剧团工作人员会鼓励观众探讨戏剧，以增强舞台演员与观众以及社区之间的联系。通过这些交流和许多其他的创新，该剧团不断寻找新方法利用戏剧艺术的力量丰富社区的生活。

该剧团还利用戏剧的力量教育社区的各类人士，包括学生和老人。从课堂到老年人中心，Pregones 的演员用戏剧形象地阐述了 AIDS、青少年暴力、文字恐吓、家庭暴力及其他健康和安全隐患的危险性。对于年轻的学生来说，戏剧表演能够促使他们思考周围的世界和要作的决定，这无疑是一种极佳的学习方式。学生也学到了另一种伟大的人生课程 - 戏剧艺术与他们自己的生活息息相关。

作为一种吸引老年人参与艺术世界的方式，工作人员前往老年人中心，帮助他们将自己的生活故事改编成戏剧。Pregones 每年都安排一整天迎接这种活动的高潮，在这一天，所有的老人将在他们的同龄人观众面前表演自己的故事。对某些人而言，剧团的这种活动激发了他们的兴趣，从而使他们频频光顾剧场。

正如 Colón Lespier 所述，“我们在布朗克斯区和更大的拉丁裔社区，进行了长期的审美、文化和组织投资”。在弘扬波多黎各和拉丁文艺遗产方面，Colón Lespier 说，剧团“提供一种帮助他们了解民族文化的工具”。他补充说，“当你能够认识到民族独特的文化特征时，那种感觉非常好。”

Colón Lespier 还强调了剧团对所在地区的经济发展做出的贡献。作为迅速发展的布朗克斯南部文化走廊中的重要组织，该剧团自 2005 年以来，吸引了全市各地的各界观众。Pregones 还走出了布朗克斯区和纽约市的范围，与美国各地及国际艺术家进行合作。在近 20 年的时间里，该剧团与各地组织进行了广泛的合作，包括肯塔基州阿巴拉契亚山脉的 Roadside Theater、秘鲁的 Yuyachkani 组织以及秘鲁、比利时、南非、斯洛伐克及其他国家的“全球虚拟剧院联盟组织”(Worldwide Virtual Theater Carrousel cohort)。

经验总结：

- 由于 Pregones 根据社区的文化和历史精心选择和表演节目，已经实现其提供“扎根于波多黎各/拉丁文化的原创音乐剧和戏剧”的目标。
- 该剧团对弘扬波多黎各和拉丁裔的文化和历史类节目的大力投入体现了其在社区积累社会资本的不懈努力。
- 长期以来，该剧团的员工、艺术总监和艺术家都致力于丰富其所在的布朗克斯区社区居民的生活。
- 其双语表演以及演员与观众之间的交流也增强了它与社区的联系。
- 作为社区支持的一部分，剧团安排研讨会、公开对话及其他学习的机会。该剧团也是多文化、国家和国际合作以及拉丁剧团管理的典范。

菲尼克斯：扩大艺术的普及范围

凭借其处于西部阳光地带中心的优越位置，菲尼克斯已成为全国发展最快的城市之一。由于该市的退休人口和移民人口不断增长，菲尼克斯变得日益多样化，这使得其有机会试验新的想法并成为情况类似的其他西部地区的领头羊。由于城市不断扩张，菲尼克斯与洛杉矶及其他西部城市一样，作为区域大都会享誉全国。该市处于偏远地区的状况有时可能会掩盖其经济增长和人口密集的事实。菲尼克斯拥有多样化的中心城区，其中包括各种商业、技术和服务机构。

该地区的人口相对年轻并且在不断增长。事实上，马里科帕县（包括菲尼克斯及其周边地区）是美国 2000 年至 2006 年期间人口增长最快的县，居民数量增长高达 696,000。根据这种人口增长的趋势，该城市从现在到 2030 年预计会再增加 220 万人 - 超过旧金山大都会区的人口总数。除了西班牙裔人口的增长外，亚利桑那州的美国原住民数量高居全国第三，这个州是一个少数人（对全国而言）占多数的地区。但是，菲尼克斯的多样化人口拥有悠久的历史。菲尼克斯的许多拉丁裔都在这里繁衍了好几代。

菲尼克斯：移民通道

- 美国人口普查局估计，2009 年马里科帕县的人口为 402 万。
- 在马里科帕县，包括菲尼克斯，31.8% 的居民为西班牙裔。
- 七分之一的居民非本土出生。
- 5 岁以上（含）的居民中，有 1/5 的人第一语言不是英语。
- 菲尼克斯是马里科帕县的政府所在地，也是亚利桑那州的首府。2009 年，估计其人口为 159 万。
- 根据美国人口普查局的美国社会调查，估计菲尼克斯的西班牙裔和拉丁裔人口超过 644,000（相当于 43.2%）。⁹⁰

该地区第一代人口基数很大且不断增长。总部位于菲尼克斯的莫里森研究所 (Morrison Institute) 报告称，“西班牙裔和外国出生的居民比例不断增长，从 1990 年的 7.3% 增长到 2000 年的 14.1%，这标志着该地区成为新的移民通道。根据这种趋势，相当大比例 (11.5%) 的菲尼克斯人口不会说流利的英语。”该研究所认为，“更加多样化、西班牙裔更多的人口趋势要求各组织和计划作出相应的变革，以确保满足该地区居民的需求。”⁹¹

布鲁金斯研究所的结论是，“由于该城市近 60% 非本土出生的居民来美国的时间不到 [17] 年，要将这些新来者融入经济、政治和教育的主流，菲尼克斯可能面临独特的挑战。该城市非本土出生的居民中，只有 1/5 是入籍的美国公民。”⁹²

同时，由于该地区继续发展成为西部的经济中心，菲尼克斯仍然是全县老年人和退休人员迁移的首选目的地。在 1960 年，新创立的戴尔韦布公司 (Del Webb Corporation) 打造了其第一个“活跃老人”退休社区——太阳城，该社区临近菲尼克斯西部。从那时起，菲尼克斯都会区就成了全国知名的阳光地带老年人迁居目的地。随着新迁入该地区的老年人数量的增长，菲尼克斯有机会利用其老年人口的专业知识支持地方文艺。

菲尼克斯和马里科帕县开设了许多新的艺术和文化场所，还有 300 多家地方演出单位、各类节日和计划，这大大丰富了该地区的生活，推动了文化多样性。马里科帕县拥有众多文艺机构，例如菲尼克斯交响乐团 (Phoenix Symphony)、菲尼克斯艺术博物馆 (Phoenix Art Museum)、赫德博物馆 (Heard Museum)、亚利桑那剧团 (Arizona Theater Company)、亚利桑那科学中心 (Arizona Science Center)、西塔里埃森 (Taliesin West)，并且对赫伯格美术学院 (Herberger College of Fine Arts) 和亚利桑那州立大学 (ASU) 公共活动部门的艺术作出过许多重大贡献。

马里科帕县的老年人

- 马里科帕县的一些老年人集中在退休社区。太阳城的人口为 47,901，平均年龄 75 岁。⁹³
- 马里科帕县 65 岁以上（含）的人口超过 449,000（相当于 11.2%）。
- 菲尼克斯城市 65 岁以上（含）的人口比例占 7.5%。⁹⁴

莫里森研究所指出，“在大学支持下的众多场所、公司、计划以及每年逾 1,000 场活动，不仅仅是全县最大的表演组织，而且是前沿计划、教育和推广的实质性领导者。例如，亚利桑那州立大学公共活动部门似乎精通大众市场的平衡，例如，贴近普通大众生活的百老汇系列通过创新的活动扩大艺术受众的范围和多样性。”⁹⁵ ■

菲尼克斯艺术博物馆：举办 Locals Only 展览

最佳实践：开发目的性和包容性的节目

菲尼克斯艺术博物馆 (PAM) 在 2009 年主办来自洛杉矶县艺术博物馆 (LACMA) 的展览时，决定利用这个机会同时展示当地拉丁艺术。来自洛杉矶的展览“幻影目击：奇卡诺运动后的艺术” (Phantom Sightings: Art after the Chicano Movement) 与 *Locals Only* 展览共同展出包含 12 位拉丁艺术家的作品，反映菲尼克斯都会区的生活和工作现状。其中包含一位涂鸦艺术家和几位出生于墨

西哥的艺术家，例如壁画家 Claudio Dicochea 和雕刻家、时装设计师以及玩具制造师 Roy Wasson Valle。

有两个关键的决策对展览的特点产生了影响。博物馆工作人员选择展示广泛的当地艺术，包括“高雅”艺术，以及反映本土出生或移民拉丁裔青年日常生活的服装、涂鸦等艺术形式。PAM 还决定不在单独的场地内举办 *Locals Only* 展览，而是将展览品穿插在整个博物馆的永久收藏品中，让游客找出当地艺术家的作品与其它收藏品之间的联系。参与展览的人数超过 34,000 人，其中包括 900 名中小學生。

“看到自己的社区并看到社区的潜力是一件很棒的事情，也是博物馆应该做的事情。这可形成真正充实和精彩的对话。机会满地都是，问题是要发现机会。” 菲尼克斯艺术博物馆馆长 Sara Cochran

PAM 的拉美和墨西哥艺术收藏极为丰富，自 1959 年以来有 32 次展览针对拉美和墨西哥艺术，但从未举办过针对奇卡诺艺术的展览。“*幻影目击*”展览包含的亚利桑那州或新墨西哥州附近的艺术家作品非常少。PAM 的馆长 Sara Cochran 和 PAM 的领导层认识到，举办的展览中没有包含更贴切地反映当地艺术场景和当地艺术家工作的艺术品，这是个需要解决的问题。Cochran 表示，策划 *Locals Only* 展览“是走进许多当地艺术家的工作室并观赏其作品的良好契机”。这是一种了解艺术家和展示其作品的方式。

Locals Only 展览值得注意的一个特征是，与 lowrider（低底盘汽车）文化相关的当地流行艺术在整个展览中不时闪现。由于菲尼克斯有非常浓厚的 lowrider 文化，PAM 的营销总监来到 Lowrider 汽车俱乐部并与 *Lowrider* 杂志的编辑建立了重要联系。PAM 鼓励 lowrider 汽车俱乐部将他们的摩托车和汽车带到雕塑园，一位艺术家将一辆 lowrider 汽车装扮成移动画廊。虽然有 *儿童日* 活动，但展览还是同意展出充满阳刚之气和比基尼气息的 lowrider 文化，这是许多艺术家作品的主要基调。

PAM 的总监及其董事会支持 Cochran 迈出的每一步，展览也得到了当地公用事业公司的赞助。一位重要的艺术收藏家也对这次展览予以支持。*Locals Only* 展览从构思到实现总共只花了 6 个月时间。结果让人们[在博物馆]里体验到了前所未有的归属感，Cochran 说道。

经验总结：

- 为了尽可能具有广泛的包容性，菲尼克斯艺术博物馆有意将“高雅”艺术和“低俗”艺术融合在一起，以吸引当地艺术家和奇卡诺社区的长期参与。

- 博物馆鼓励社区的艺术师并将其作品穿插在不太相关的展览中，以培养与社区艺术家和潜在游客的关系。
- 该博物馆的领导层致力于提供一个让奇卡诺人觉得非常贴近他们的展览，从而加强与奇卡诺社区的关系。
- 博物馆充分利用营销机会、特定 lowrider 领导者以及相关媒体覆盖更广泛的受众，吸引此前可能感觉与这种展览无关的受众。

ASU Gammage: 文化参与和计划

最佳实践：消除障碍：上门推广等措施

亚利桑那州立大学的 ASU Gammage 位于 Frank Lloyd Wright 设计的宏伟建筑群内，是全球最大的大学剧团之一，多年来一直在扩大其受众范围，包括移民和老年人受众。ASU Gammage 在菲尼克斯的工作受到了广泛认可，其社会承诺在一个工作人员身上明显体现：ASU Gammage 文化参与和计划部门的高级总监 Michael Reed，他负责开发和监督一系列的表演、探讨各年龄段适合的戏剧艺术以及开发突出不同文化的艺术。

例如，《歌剧魅影》(*The Phantom of the Opera*) 在剧场为期四周的表演就展现了剧团迎合老年人需求的承诺。为更好地满足老年观众的偏好，有些表演安排为日场。Reed 还表示，内部工作人员在对待老年人和体弱或残障人士方面非常有经验。工作人员与亚利桑那州的 ARTability 组织合作，促进艺术在残障人群中的普及。在每个季度开始时，工作人员会审查与《美国残疾人法案》(ADA) 相关的问题，虽然 Frank Lloyd Wright 的设计宏伟美观，但使 ASU Gammage 在满足 ADA 的要求和不断变化的观众需求时相当困难。

ASU Gammage 希望推动文化多元化，将其体现在对菲尼克斯学生设计的节目中。Reed 说，“在菲尼克斯小学学区，许多学校的拉丁裔学生比例高达 90%”，他力求为这些孩子提供接触多样化艺术和文化的机会。利用全国基金会 (Nationwide Foundation) 提供的“busing”奖学金，在整个学年中为学生和老师每人补助 3 美元交通费用，供他们到 ASU Gammage 观看一小时的表演。文化参与和计划提供互动课程计划的补充指南，为教师提供支持。

“文化参与计划体现了 ASU Gammage 的核心使命‘联系社区’。这些计划利用艺术家的声音、社区的特性和 ASU 的创新打造共同的文化场所；以独特的方式激励成千上万的亚利桑那人共聚一堂，打造非凡的共同体验，从而创建社区和促进学习。”⁹⁶

2010年，剧团针对6至12年级的学生推出了“舞动地球”(Dancing Earth)计划。在该计划中，本土当代乐团表演了象征性的舞蹈节目。ASU Gammage表示，该计划讲述了“创造、生物多样性、历史和可持续性的故事，让小观众们在活泼的气氛中了解人类与地球的关系。”

另一个节目是 *Step Afrika!*，适合3年级至12年级的学生，这个特色巡回表演剧团的“循序渐进”通过舞蹈反映了非洲的传统。相关人员表示，艺术家展示了“循序渐进、大学生活和学业成绩之间的关系，同时引入了团队协作、纪律和承诺的概念。表演者结合世界传统，通过生动的南非古伯特舞蹈表现这些内容。”

Reed说“我们非常灵活，我们试着真正了解我们社区中发生的事情。我们也力求让我们的计划满足需求。”他指出，强大的领导层是Gammage成功的关键：执行董事 Colleen Jennings-Roggensack 是一个面向社区的资深人员，高级管理人员在一起合作已经有一段时间。联系社区是他们的使命。Jennings-Roggensack 是杰出的地方工作人员，经常出现在上午访谈节目中，Reed也经常在电视和广播中接受采访。这让他们有机会与社区分享剧团的愿景。

Reed补充说，ASU Gammage在吸引个人捐赠方面取得了进展；文化参与对Gammage的捐助者和资助者极具吸引力。文化参与计划的捐助人数在上升，亚利桑那州彩票公司也资助这些计划。Reed说，“当捐助者发现他们在推行这些广泛的计划时，他们感到印象深刻。”

经验总结：

- ASU Gammage 通过专门的表演、符合 ADA 要求的便利场所以及降低票价等措施，消除了节目推广以及满足社区需求的主要障碍。
- ASU Gammage 关心其建筑物对老年人和残障人士的便利性，因此经常安排日场并检查剧场是否符合 ADA 要求。
- ASU Gammage 优先推广菲尼克斯小学区，提供专为学生开发的交通计划。

亚利桑那州科学中心：吸引社区和志愿者

最佳实践：重视受众和志愿者的价值

亚利桑那州科学中心 (Arizona Science Center) 长期招募 50 岁以上的志愿者担任讲解员及其他传统的志愿者职位，但最近，该中心开始利用志愿者的科技知识强化其活动计划。Jan Stonebraker 在四年前开始担任科学中心的志愿者协调员，他上任时，该中心正推出大型巡回展览“人体世界 3”(Body Worlds 3)，这是一项探讨生物学和解剖学的展览。

Stonebraker 发现博学多才的志愿者对展览有很大的帮助。同时，弗吉尼亚 G. Piper 慈善信托基金推出领导资助计划，通过全国老龄化委员会 (NCOA) 鼓励 50 岁以上的志愿者担任领导职位。科学中心的开发人员和 Stonebraker 制定了一个有资格获得资助的计划。Stonebraker 发现，许多志愿者是退休的机械和电气工程师、信息技术专家和科学教师，他们乐于帮助科学中心，因而，利用他们的技能来增强教育计划是完全合理而且可行的。

科学中心将提案提交给 NCOA，提案指出，要为科学中心的志愿者设立新职位，鼓励他们利用自己的经验和技能帮助科学中心。科学中心获得了为期两年 43,000 美元的资助，并利用这笔资助创办了科技教育之友 (FOSTE)。在资助结束后，FOSTE 开始自立生存。有科学背景的 50 岁以上自愿者现在担任 FOSTE 咨询委员会的成员，他们是科学中心日常运作和活动的重要组成部分。

Stonebraker 表示，事实证明，FOSTE 志愿者对科学中心及其游客都产生了重大影响。例如，FOSTE 有一名志愿者是位科学教师，她为博物馆推出了新活动：在科学中心的手术室解剖绵羊的大脑。这位志愿者是一位天生的教师，她能够利用同样的设施向 5 岁的儿童和哲学博士讲解知识，在解剖绵羊的大脑之后，她又对绵羊的心脏进行了同样的解剖。Stonebraker 说，这位教师激发了极大的热情，她简直让人们在学习的过程中激动得跳起来。此外，她还应邀在 Alan Alda 的 PBS 纪录片《人类火花》(The Human Spark) 预告片中展示人类大脑，这令人印象深刻。

FOSTE 志愿者总是设法少花钱多办事。谈到他们时，Stonebraker 说，“这些老人都是从老式学校走出来的，他们非常懂得如何化铁成金。”在开始新计划之前，通过志愿者定向服务充分发挥所有志愿者的专业技能，由于 Stonebraker 了解志愿者的背景，因此能够为他们分配与其技能和偏好相吻合的职务。志愿者总是有许多不同的活动，他们接受任务分配，并且受到鼓励提出自己的想法。现在，志愿者已经开发了 50 多项新活动。

最后，咨询委员会与科学中心的高级管理人员合作，为学生志愿者制定了培训和指导方案。在科学中心的一个重大建设项目过程中，咨询委员会与工作人员密切合作，研究了在拆迁和建设过程中让游客感到舒适的方法。

亚利桑那州科学中心是一个让志愿者积极行动、发挥专业技能和经验的中心，志愿者团队是该中心的重要资产。这种方式建立了真正的互惠关系：科学中心受益于志愿者的免费服务，而 50 岁以上的志愿者也通过真正有意义且充实的工作续写了人生的篇章。

经验总结：

- 科学中心确保为 50 岁以上的志愿者提供适合发挥其技能和知识的机会。

- 通过招募 50 岁以上的志愿者参与重要工作，科学中心加深了与社区及其老年居民的关系，并满足了老年人参与社区机构的需求。
- 有科学背景的志愿者开发了许多新活动，拓宽了科学中心的工作范围，并提升了对社区的价值。
- **FOSTE** 志愿者通过参与科学中心的工作丰富了自己的生活，而科学中心也因志愿者的工作得到了明显的增强，这是一种真正的互惠关系。

坦帕： 文艺创新

坦帕市坐落在风景如画的坦帕湾，地理位置绝佳。坦帕港是美国规模最大、最繁忙的港口之一，全年对外提供商务和旅游服务。坦帕市拥有数英里长的美丽海岸线，阳光充足，足以支持其强大的旅游业。坦帕也有许多高校，如南佛罗里达大学的主校区、坦帕市私立大学，以及众多文学院和希尔斯堡社区大学。

作为国内最多样化的城市之一，坦帕的地方领导人已经合作创作出《坦帕湾之路！多元文化游客指南》(Tampa Bay Your Way! Multicultural Visitors' Guide)。这个城市对文化和民族多样性的重点关注，证明了它注重多样性，也表明其对所有前来参观的游客表示欢迎。该指南追溯坦帕的历史，强调组成今天的坦帕的不同种族和民族的建立和影响力，旨在吸引游客、发展会议业务。

多元文化的坦帕都会区

- 坦帕地区包括希尔斯伯勒县（其中约 80% 尚未合并）全部以及坦帕市。
- 2009 年，希尔斯伯勒县人口估计为 1,195,317 人。
- 白种人数量占总人数的 77.3%，非裔美国人占全县人口的 16.9%，亚裔占 3%。西班牙裔或拉美裔占 23.4%。
- 20.9% 的人会讲除英语以外的语言。
- 美国人口普查局 2009 年估计，坦帕市当年总人口为 343,879 人。其中白人占 45.6%；黑人或非裔美国人占 29.4%；西班牙裔或拉丁裔占 24%。⁹⁷

指南中指出，印第安人部落原本居住在坦帕地区，但十六世纪西班牙和其他欧洲探险家到来后，他们的人数锐减。奴隶制废除后，一些非裔美国人在坦帕附近定居，并帮助建立了这座城市。他们还受雇成为坦帕港口的码头工人或在驶经坦帕的火车上做搬运工。

《坦帕湾之路！》从其后的移民潮一直追溯到坦帕数百家雪茄工厂的建立。非裔古巴人来到坦帕的这些工厂工作，在那里他们为大部分的雪茄工厂辛勤地“与西班牙、意大利和白种古巴人一起工作”。

直到二十世纪七十年代，亚裔美国人才大量在坦帕定居，当时坦帕的大学吸引越南学生以及其他前来逃避战争和政治动荡的人。《坦帕湾之路！》报告称，现在近 55,000 名亚裔居民定居在坦帕，分别来自中国大陆、中国台湾、韩国、日本、越南、斯里兰卡、老挝、泰国、缅甸、柬埔寨、菲律宾、马来西亚、巴基斯坦和印度尼西亚等。

虽然早在 1528 年和 1539 年，西班牙探险家就抵达这里，但是直到 1885 年，西班牙裔才成为坦帕历史的主流。维森特·马丁内斯·宜博 (Vicente Martinez Ybor) 在坦帕建立了雪茄业务并获得巨大成功，宜博市 (Ybor City) 即以其姓名命名。尽管在二十世纪三十年代，随着机器大规模取代工人，这一行业逐渐衰落，但这些工人及其很多后代在这个城市留了下来。到了二十一世纪初，西班牙裔人口增长了三倍，因为许多人从拉丁美洲、墨西哥以及美国的其他州府搬迁过来。

作为佛罗里达州老年事务部指定的“终身社区”，希尔斯伯勒县已采取了许多措施，使其成为老年人生活的好地方。该县致力于满足大部分老年居民的愿望，使他们可以留在自己的家园和社区。

坦帕都会区的老龄化状况

- 美国人口普查局估计，在 2008 年，坦帕市年龄在 65 岁以上者有 36,848 人，占人口总数的 11.3%。
- 2009 年美国人口普查估计，希尔斯伯勒县 65 岁及以上人口占总数的 11.8%。⁹⁸
- 到 2030 年，预计 65 岁及以上人口将接近 20%。
- 65 岁及以上人口中 60% 为非裔或西班牙裔美国人。⁹⁹

作为全国召开的 12 个老龄化研讨会的举办地之一，希尔斯伯勒县的会议重点关注*应对老龄化的综合方法：打造适合所有年龄段人居住的坦帕湾*。作为主办者，宜居社区合作伙伴组织和全美区域老龄机构协会（由大都会保险基金会资助）认识到该县对制定全面总体规划的开创性领导作用，以加强希尔斯伯勒县对于老年人和所有其他人的宜居性。该县的艺术和文化机构也努力通过各种创新节目满足顾客的需求和利益，进而吸引老年观众。

许多大型艺术机构对城市的性质和面貌作出了不可估量的贡献。坦帕艺术博物馆在 2010 年新开了分馆，位于柯蒂斯希克森海滨公园 (Curtis Hixon Downtown Waterfront Park)，这也将是格拉泽儿童博物馆 (Glazer Children's Museum) 的馆址所在地。雄伟的斯塔兹表演艺术中心 (Straz Center for the Performing Arts) 坐落于河滨步道区（即将城市一分为二的希尔斯伯勒河），拥有五个剧场，并以其百老汇系列、坦帕歌剧院演出的歌剧、音乐会、舞蹈、戏剧和歌舞表演而闻名于世。

这座城市星罗棋布的餐馆反映了其文化的多样性。代表菜肴包括西班牙菜、中东菜、亚洲菜、印度菜、加勒比菜和日本菜。可以追溯到早期移民涌入时期的几个文化中心体现了城市的重要特色。 ■

乡村音乐和扣角领牛津衫

坦帕居民将他们的城市形容为南卡罗来纳州的查尔斯顿和迈阿密之间的文化中点。该市人口大约 333,000 人，城区分布广泛，汽车收音机里放着乡村音乐，扣角领牛津衫似乎是足球比赛、教会活动及烧烤时的标准着装。¹⁰⁰

丰盛生命中心：亲自参与艺术创作活动

最佳实践：建立资产导向模式

丰盛生命中心 (Life Enrichment Center) 自称是“坦帕湾地区唯一的基于社区的私营非盈利性老年人中心，即使在全国范围内同类机构也不多见。它是唯一一家专门为活跃的老人提供各种课程的机构，其目标受众包括婴儿潮时代出生的人群和老年人。”¹⁰¹

该中心让老年人直接参与到艺术中，使他们亲自参与艺术创作，而不只是观众。它提供当代舞蹈、绘画、数码摄影和创意写作等课程。该中心还提供西班牙语课程、健身和计算机课程。通过与老年人密切联系，该中心了解他们想要什么。他们开展的课程体现了老年人的创作需求和愿望。

该中心确保全城都能感受到老年艺术家的影响。该中心将成员的画作在当地图书馆和其他地点展出。由 10-15 名舞蹈演员组成的舞蹈团在各种社区场所进行表演，也曾多次在南佛罗里达大学表演。该舞蹈团通过希尔斯伯勒县艺术委员会 (The Arts Council of Hillsborough County) 资助的一笔小额赠款而建立，该委员会还提供了一名舞蹈教练。

这位教练指导舞蹈团成员掌握从街舞到弗拉门戈的各种舞蹈。该中心的执行董事 Ronna Metcalf 说，这些舞者都是在做“自己喜欢的事情”。绘图课程的开设说明了中心支持成人学习兼容并包全面学习的方式方法。学生从最基本的知识学起，比如透视法，以及通过使用立方体、圆锥体、圆柱体和球体等基本形状得到三维效果。Tim Gibbons 是一位经验丰富的艺术家和教师，强调“素描、轮廓线、色调、明暗和阴影五大规则”。

Gibbons 已有 25 年的艺术课程教龄。他强调了艺术创作的作用并表示，艺术是“百分之十的技巧加百分之九十的创造力，而技巧是任何年龄段的学生都能学会的。”根据该课程的公告，他的目标是“为学生提供在日常生活进行更深入艺术鉴赏所需的技术、技巧，并且鼓舞和培养学生对艺术终身的爱和理解。”

该中心已经出版了一本由写作班学员写的生活感悟作品集。Metcalf 称这部作品集《生命篇章》(Pages of My Life) 是一本“美丽的书”。该作品集免费提供给会员、资助人以及其他人士。

在书的封底，写作老师 Paula Stahel 写道：“2010 年冬天，一群人聚集到‘丰盛生命中心’，用手中的笔书写自己的人生感悟。有些人有写作经历，而有些人则完全是门外汉。每个人都有故事可讲，大家都是优秀的作家。从生动而平实的直述到充满创意的纪实散文，各种写作技巧让所有人分享着能让人产生共鸣的故事，那些关于生老病死、爱恨情仇、悲欢离合的故事。每一个故事都述说着个人独特而又具有普遍意义的人生旅程”。

对于许多老年人来说，在年轻时可能没有时间通过写作来进行反思。现在他们可以深挖以往的经历，形之于笔并与人分享。在该中心学习的一项重要收获就是学员之间形成的友谊。

该中心平日、晚上和周末都开课，由商业或学术团体的专业人士或认证讲师进行授课。Metcalf 介绍说，中心始终欢迎大家对新课程提出建议，以及有潜力教师的加入。

该中心的资金来自私人捐助、企业赞助、民间团体和筹款活动。Metcalf 说，虽说中心是国内同类机构的典范，但想保证所有的项目都有充足的资金目前还比较困难。对于中心来说，预算非常紧张，所以筹款仍然很有挑战。

经验总结：

- 虽然不是传统的艺术或文化场所，但作为社区教育机构，丰盛生命中心开设各种课程和举办各种活动，反映其对老年人的密切关注。虽然其重点关注老年人，但该中心不拘一格，通过让老年人亲身参与艺术创作为老人们提供符合其兴趣的各种活动。
- 该中心充分利用当地艺术家、演员和作家等优秀人才，这样做有利于开发新课程，吸引新成员加入中心，并且扩大与更广泛社区的接触。
- 该中心使整个坦帕地区的老年人工作更加透明，加强了他们与社区的联系。
- 老年人珍惜自己的生活经历，中心将这些经历视为资产，通过艺术与他人分享，并与其同行及社会各界进行沟通。

斯塔兹表演艺术中心的帕特尔音乐学院：路演

最佳实践：打破自身樊篱

作为斯塔兹表演艺术中心的教育部门，占地 45,000 平方英尺的帕特尔音乐学院 (Patel Conservatory) 开设了 100 多个表演艺术班。该音乐学院表示，艺术蕴含在“所有年龄段和任何经验水平的学生的舞蹈、戏剧和音乐中。我们的教师是在特定领域经验丰富、充满激情的艺术家。”¹⁰²

该音乐学院的艺术家们并不只将自己的工作局限于学校里面，相反，他们通过路演分享艺术。他们教移民学生跳舞，为老年人表演歌剧。音乐学院的舞蹈家们还通过示范如何运动来帮助帕金森氏症患者，这有助于缓解其僵硬、衰弱的症状。

雷德兰兹基督教移民协会 (RCMA) 学院坐落于希尔斯伯勒县东南部的怀莫马 (Wimauma)，是一所由雷德兰兹基督教移民协会指导办学的委办学校。该学院的学生非常喜欢帕特尔学院的驻地艺术家们每周花两小时在该学院带着学生们唱歌跳舞。艺术家令学生们沉浸在拉丁文化特色的音乐和舞蹈里。每次课程的重点各不相同，从芭蕾到爵士、萨尔萨舞、美瑞格舞 (meringue) 和街舞，均有涉及。该中心的教育计划协调员 Tina James 说，“孩子们很喜欢”。作为移民子弟学校，RCMA 学院的学员均为学前班到五年级的学生。该学院的目的是在有利的环境中教育移民子女，并鼓励他们与家人和其传统建立起弹性的联系。

然而，对于 RCMA 学院的学生和帕特尔音乐学院的教师，这两个小时能将彼此连接到一个更广阔的世界中去。音乐和舞蹈的乐趣可以跨越文化、语言和地域界限而广泛共享，让每一个参与者的生活更加丰富多彩。在这里，RCMA 的学生与帕特尔音乐学院的艺术家之间的各种差异都随之暂时消失。帕特尔音乐学院的艺术家也通过生活协助机构和希尔斯伯勒县老龄事务部的帮助分享自身的才华。作为斯塔兹中心的驻地歌剧团，坦帕歌剧团的成员经常到老年人聚集地方（如生活协助机构或老年人活动中心）表演。虽然音乐学院最初曾经改变过方案，但其工作人员发现，本县的老年人热爱歌剧，所以坦帕歌剧团现在外出表演小型音乐会就毫不奇怪了。

“许多人因各种原因而不能亲自来到斯塔兹中心观看节目，我们通过‘路演！’迎接这一挑战。通过教育推广计划，我们打开大门，派遣教师、员工和访问表演艺术家到社区为个人和组织服务，引导他们如何去梦想、实现、发现和创造。”¹⁰³

音乐学院里有一位非常有创意的舞蹈老师，他编排了一些舞蹈动作和练习，帮助南佛罗里达大学的帕金森氏症患者和运动障碍研究中心 (Movement Disorder Center) 的患者改善身体机能。在二十

世纪五、六十年代音乐的伴奏下，这位舞蹈老师示范了各种呼吸技巧、发声练习、运动、基本动作和抚摸，帮助该中心的患者减轻移动的难度。

经验总结：

- 该音乐学院通过“路演”打破自身樊篱。
- 帕特尔音乐学院的艺术家到老年人活动中心或生活协助机构等场所进行演出，为那些以前无法亲临表演现场的观众提供了观看演出的机会。
- 通过打破自身樊篱，该音乐学院以一种真正亲和的方式向所有年龄段的人推广舞蹈。

坦帕科学与工业博物馆：致力于为坦帕移民服务

最佳实践：重视受众和志愿者的价值

科学与工业博物馆 (MOSI) 不仅拥有能给人深刻印象的 IMAX 影院、特别展览和收藏品，并且在坦帕具有另外一重更加独特的身份：它是一所学校的运营机构，学生中有一半是移民。MOSI 还提供 Head Start 计划，在过去 20 年里为 600 名儿童提供帮助，并推出 YES! 计划 (Youth Enriched by Science)，帮助处于危险边缘的青少年提升自信心、提高沟通和领导能力。

自从 1992 年启动以来，200 多名学生参与了 YES! 计划。担任博物馆讲解员和其他学生的导师，可以使参与 YES! 计划的青年有机会证明自身能力和履行职责。现任 YES! 计划协调员 Vivian Santiago 14 岁时就加入了该计划；90% 的 YES! 参与者会继续上大学、参军或进入技术贸易学校深造。

MOSI 于 1962 年沿希尔斯伯勒河畔成立，现已拥有占地 74 英亩的校园，其中包括森林自然保护区和全国最大的儿童科学中心。MOSI 有众多面向社区的项目，“孩子说了算!” (Kids in Charge!) 就是其中之一。当社区调查显示人们强烈希望能有一个儿童科学中心时，MOSI 就开发了“孩子说了算!” 项目，并组建了青少年咨询委员会来监督其运行。咨询委员会的成员年龄从 9 岁到 17 岁不等，与成人委员会一样，也有受众研究、规划和组织活动以及经费筹集。

“博物馆的可持续发展基于其致力于听取社会各界心声，以及对研究和评估的专注。在过去三年时间里，凭借超过 10 万个小时的志愿者服务和深厚的社区合作伙伴关系，MOSI 成为将社区服务带入千家万户生活的突出典型。”¹⁰⁴

2009年，博物馆和图书馆服务机构 (IMLS) 将久负盛名的博物馆服务国家勋章颁发给了 MOSI，表彰其为服务多元化的坦帕而开发的众多项目。MOSI 每年举行“科学家接待日”(Meet the Scientist Day) 活动，协同年度全国西班牙裔科学家颁奖盛会，向 1,000 多名大部分来自贫民社区的公立学校学生提供超过 450 件 MOSI 的手工制作展品。

“科学家接待日”活动旨在让学生了解这些美国最重要的西班牙裔科学家，是如何在克服了贫困和艰苦之后取得成功。曾在该活动中发言的著名人士包括：美国航天局宇航员 Fernando “Frank” Caldeiro；1990 年至 1993 年美国公共卫生局医务升官 Antonio Coello Novello 博士；诺贝尔化学奖得主 Mario Molina 博士等。许多学生都是农民工子女，该项目可以让他们看到今后职业生涯的希望。

这个活动仅是该博物馆为西班牙裔居民创造独特机会的一个例子，并且是 IMLS 授予其国家奖章时提名表扬的项目之一。

经验总结：

- MOSI 真正重视受众和志愿者的价值，在几个创新项目中特别关注处于危险边缘的青少年和移民子女。
- 众多志愿者在三年内贡献超过 10 万小时的义务服务，帮助 MOSI 维持面向社区的事务。
- MOSI 乐于听取社区意见：它在调查之后开发的“孩子说了算！”儿童科学中心表现出其强烈的社区诉求。

资源

亚特兰大学院剧团 (Academy Theatre, Atlanta)

www.academytheatre.org

老龄化管理局。《2009 年美国老年人概况》。(Administration on Aging. *A Profile of Older Americans 2009.*)

http://www.aoa.gov/AoAroot/Aging_Statistics/Profile/2009/docs/2009profile_508.pdf

Alvarez、Maribel。《没有非正式讨论：硅谷文化生态中的参与艺术》，2005 年。(*There's Nothing Informal About It: Participatory Arts Within the Cultural Ecology of Silicon Valley*, 2005.)

http://www.ci-sv.org/pdf/MAlvarez_PA_study.pdf

达拉斯县区域老龄化机构。《2008–2010 财年区域老龄化计划》。(Area Agency on Aging of Dallas County. *Area Plan for Programs on Aging, Fiscal Years 2008–2010*)

<http://ccgd.org/daaa/Area%20Plan%202008%20-%202010.pdf>

亚利桑那州科学中心，菲尼克斯 (Arizona Science Center, Phoenix)

www.azscience.org

Artreach，达拉斯。

www.artreachdallas.org

ASU Gammage 剧团，菲尼克斯

www.asugammage.com

ASU Gammage。网站，“CulturalParticipation”

<http://asugammage.com/cultural-participation>

亚特兰大区域委员会 (Atlanta Regional Commission)

<http://www.atlantaregional.com>

亚特兰大区域委员会。《亚特兰大地区协调计划》，2010年4月。(Atlanta Regional Commission. *A Coordinated Plan for the Atlanta Region*. April 2010.)

<http://www.atlantaregional.com/File%20Library/Transportation/Human%20Services%20Transportation/2010%20HST%20Plan%20-%20Final%20-%20Compressed.pdf>

亚特兰大区域委员会：“人口统计数据” (Atlanta Regional Commission: “Demographic Data”)

<http://www.atlantaregional.com/agingresources/demographic-data>

亚特兰大区域委员会，《区域概况》，2009年8月。(Atlanta Regional Commission, *Regional Snapshot*, August, 2009.)

http://www.atlantaregional.com/File%20Library/About%20Us/the%20region/RS_Pop_Aug09.pdf

亚特兰大区域委员会。《交通热点》电子简报，2009年2月。(Atlanta Regional Commission. *Transportation Spotlight* e-newsletter, February 2009.)

<http://documents.atlantaregional.com/enewsletters/ts0209.htm>

Avance，达拉斯，德克萨斯州。

<http://avance-dallas.org/site/About/Mission.aspx>

Big Thought，达拉斯

www.bigthought.org

Big Thought，达拉斯，德克萨斯州。“Thriving Minds”。

<http://www.bigthought.org/BigThought/Sub-NavPages/ThrivingMinds>.

布鲁金斯研究所。《2000年人口普查概况 - 聚焦亚特兰大》，华盛顿特区，2003年。(Brookings Institution. *Atlanta in Focus, A Profile from Census 2000*, Washington, DC, 2003.)

http://www.brookings.edu/reports/2003/11_livingcities_Atlanta.aspx

布鲁金斯研究所。《聚焦达拉斯 - 宜居城市》，华盛顿特区，2003 年 11 月。(Brookings Institution. *Dallas in Focus—Living Cities*, Washington, DC, November, 2003.)

http://www.brookings.edu/~media/Files/rc/reports/2003/11_livingcities_Dallas/dallas.pdf

布鲁金斯研究所。《聚焦菲尼克斯 - 宜居城市》，华盛顿特区，2003 年。(Brookings Institution. *Phoenix in Focus—Living Cities*, Washington, DC, 2003.)

http://www.brookings.edu/reports/2003/11_livingcities_Phoenix.aspx

布鲁克林儿童博物馆，布鲁克林区，纽约。(Brooklyn Children’s Museum, Brooklyn, NY.)

<http://www.brooklynkids.org/worldbrooklyn>

加州社区基金会。《吸引洛杉矶移民参与社区：如何行动？》，未标日期。(California Community Foundation. *Civically Engaging Immigrant Boomers in Los Angeles: How do we do it?* Undated.)

http://www.calfund.org/pub_documents/CCFImmigrantBoomersReport.pdf?PHPSESSID=dba247fcc9a0a741d9d45c97ca980530&PHPSESSID=df5442f771d7c2189786efc49ec2e3e8.

Camarota, Steven A. 《2007 年美国移民报告：非本土出生的美国人口概况》。移民研究中心，华盛顿特区，2007 年 11 月。(Camarota, Steven A. *Immigrants in the United States, 2007: A Profile of America’s Foreign-Born Population*. Center for Immigration Studies. Washington, DC, November 2007.)

Cave, Damian. “Greetings From Tampa, Where Hopes Soar—or Die.” 《纽约时报》(*The New York Times*), 2010 年 5 月 12 日。

<http://www.nytimes.com/2010/05/13/us/politics/13repubs.html>

文化理解和变迁研究中心。《创新网络：芝加哥的墨西哥移民资产》，2006 年 10 月。(Center for Cultural Understanding and Change. *Creative Networks: Mexican Immigrant Assets in Chicago*, October, 2006.)

http://www.fieldmuseum.org/creativenetworks/-CreativeNetworks_ExecSum.pdf

博物馆未来研究中心。《博物馆与社会 2034：未来趋势和潜力》(Center for the Future of Museums. *Museums & Society 2034: Trends and Potential Futures*), 华盛顿特区, 2008 年 12 月。

<http://aam-us.org/upload/museumssociety2034.pdf>

Chapman、Dan。亚特兰大宪法报, “ARC: 亚特兰大都会区人口在 2040 年可能达到 830 万”, 2010 年 11 月 5 日, 星期五。(Atlanta Journal Constitution. “ARC: Metro Atlanta Could Hit 8.3 Million by 2040.” Friday, November 5, 2010.)

<http://www.ajc.com/business/arc-metroatlanta- could-724200.html>

芝加哥都会区 2020 年市长核心小组会议, 《变革地区的家园》, 2005 年 9 月。(Chicago Metropolis 2020 and the Metropolitan Mayors Caucus, *Homes for a Changing Region*, September, 2005.) <http://www.chicagometropolis2020.org/PDFs/HCRReport.pdf>

芝加哥都会区规划局, “本地区的拉丁裔: CMAP 区域概况”, 2008 年。(Chicago Metropolitan Agency for Planning, “Latinos in Our Region: Snapshot,” 2008.)

<http://www.cmap.illinois.gov/cmap-regionalsnapshots#Latinos>

City-Data.Com, 太阳城, 亚利桑那州。

<http://www.city-data.com/city/Sun-City-Arizona.html>

Civic Ventures, 《下一篇章的蓝图》, 旧金山, 2005 年 5 月。(Civic Ventures. *Blueprint for the Next Chapter*, San Francisco, May 2005.)

<http://www.civicventures.org/publications/booklets/blueprint.pdf>

Cohen、Gene, “创造力和老龄化研究: 专业机构的文化计划对老年人的影响”, 国家艺术基金会, 2006 年 4 月。(Cohen, Gene. “The Creativity and Aging Study: The Impact of Professionally Conducted Cultural Programs on Older Adults.” National Endowment for the Arts, April 2006)

<http://www.nea.gov/resources/accessibility/CnA-Rep4-30-06.pdf>

亚特兰大大区社区基金会 (Community Foundation for Greater Atlanta)

<http://www.cfgreateratlanta.org/>

亚特兰大大区社区基金会，“改善社区：艺术、文化和人文”。(Community Foundation for Greater Atlanta. “Improving Communities: Arts, Culture & Humanities.”)

<http://www.cfgreateratlanta.org/Issues/Arts-Culture-Humanities.aspx>

达拉斯艺术博物馆 (Dallas Museum of Art)

www.dm-art.org

Deeply Rooted 舞蹈团，芝加哥 (Deeply Rooted Dance Theater, Chicago)

www.Deeplyrootedproductions.org

纽约城市规划局，“根据年龄/性别和行政区的人口预测”，2000 至 2030 年。(Department of City Planning, New York, “Population Projection by Age/Sex & Borough,” 2000 to 2030.)

http://www.nyc.gov/html/dcp/pdf/census/projections_report.pdf

DFW International，《2005 年德州北部移民，未来蓝图》，达拉斯，德克萨斯州，2005 年。(DFW International, *North Texas Immigration 2005, A Blueprint for the Future*, Dallas, TX, 2005.)

http://www.dfwinternational.org/resource_center/Study_of_North_Texas_Immigrant_Communities_2005.pdf

DiNapoli、Thomas P.、Kenneth B，《移民在纽约市经济中的作用》，州审计办公室，纽约市，2010 年 1 月。(DiNapoli, Thomas P., Kenneth B. Bleiwas. *The Role of Immigrants in the New York City Economy*, Office of the State Comptroller, New York City January 2010.)

www.osc.state.ny.us/osdc/rpt17-2010.pdf

财政政策研究所，《为更好的生活而奋斗，移民在纽约州经济中的概况》，纽约，2007 年。(Fiscal Policy Institute, *Working for a Better Life, A Profile of Immigrants in the New York State Economy*, New York, 2007.)

http://www.fiscalpolicy.org/publications2007/FPI_ImmReport_WorkingforaBetterLife.pdf

Grams, Diane, Betty Farrell，《走进文化社区：非营利艺术的多样化和转变》，罗格斯大学出版社，2008 年。(Grams, Diane, Betty Farrell. *Entering Cultural Communities: Diversity and Change in the Nonprofit Arts*. Rutgers University Press. 2008.)

大费城文化联盟, 《Research into Action: 新机会之路》(Greater Philadelphia Cultural Alliance. *Research into Action: Pathways to New Opportunities*).

[http://www.philaculture.org/sites/default/files/Research%20into%20Action%20\(full%20report\).pdf](http://www.philaculture.org/sites/default/files/Research%20into%20Action%20(full%20report).pdf)

哈佛大学公共卫生学院, 《重塑老年人精神生活: 婴儿潮和公民参与》, 2004年。(Harvard University, School of Public Health. *Reinventing Aging: Baby Boomers and Civic Engagement*. 2004.)

<http://www.hsph.harvard.edu/chc/reinventingaging/Report.pdf>

He、Wan、Manisha Sengupta、Victoria A. Velkoff 和 Kimberly A. DeBarros, 《2005年美国65岁以上的老人》(*65+ in the United States 2005*)。美国政府印刷局, 华盛顿特区, 2005年。

<http://www.census.gov/prod/2006pubs/p23-209.pdf>.

博物馆和图书馆服务机构, 《博物馆和图书馆服务国家奖章》, 华盛顿特区, 2009年。(Institute for Museum and Library Services, *National Medal for Museum and Library Services*, Washington DC, 2009.)

<http://www.imls.gov/pdf/Medals09.pdf>

詹姆斯·欧文基金会, 《加州艺术面临的重要问题》, 2006年9月。(James Irvine Foundation. *Critical Issues Facing the Arts in California*, September 2006.)

http://www.irvine.org/assets/pdf/pubs/arts/Critical_Issues_Arts.pdf

Kong、Luis。“公民学校的移民参与和领导力发展”。(“Immigrant Civic Participation and Leadership Development in Citizenship Schools”.)

<http://www.adulterc.org/Proceedings/2005/Proceedings/Kong.pdf>

Kushner、Roland J.、Randy Cohen。《国家艺术指数 2009: 美国文艺生命力的年度评测》, 美国艺术, 2010年。(National Arts Index 2009: *An Annual Measure of the Vitality of Arts and Culture in the United States*. Americans for the Arts, 2010.)

http://www.americansforthearts.org/pdf/information_services/art_index/NAI_full_report_optimized.pdf

拉美裔美国人协会 (Latin American Association)

www.thelaa.org

丰盛生命中心，佛罗里达州坦帕市。(Life Enrichment Center, Inc. Tampa, Florida.)

<http://www.lifeenrichmenttampa.org/>

利拉·华莱士读者文摘基金，《吸引整个社区参与：永久性收藏品的新角色》，1999年。(Lila Wallace—Reader's Digest Fund. *Engaging the Entire Community: A New Role for Permanent Collections*, 1999.)

<http://www.wallacefoundation.org/SiteCollectionDocuments/WF/Knowledge%20Center/Attachments/PDF/EngagingtheEntireCommunity>

马里科帕县艺术和文化合作伙伴组织，《艺术、文化和拉丁裔受众》(Maricopa Partnership for Arts and Culture. *Arts, Culture, and the Latino Audience*)-

http://www.pipertrust.org/Common/Files/Arts_Culture_and_the_Latino_Audience.pdf

[-%20New%20Role%20for%20Permanent%20Collections.pdf](#)

马里科帕区域艺术小组，《文艺之乡：马里科帕县概述》，2003年9月。(Maricopa Regional Arts and Culture Task Force. *A Place for Arts & Culture: A Maricopa County Overview*. September 2003.)

<http://morrisoninstitute.asu.edu/publicationsreports/APlaceForArtsAndCulture-MaricopaOverview/view>

McCarthy Kevin F.、Elizabeth H. Ondaatje、Laura Zakaras、Arthur Brooks。《缪斯的礼物，重新定义关于艺术益处的辩论》，兰德公司，2004年 (*Gifts of the Muse, Reframing the Debate About the Benefits of the Arts*. Rand Corporation, 2004.)

http://www.rand.org/pubs/monographs/2005/RAND_MG218.pdf

Moriarty、Pia。《移民参与艺术：硅谷社区建设剖析》，硅谷文化倡议，2004年 (*Immigrant Participatory Arts: An Insight into Community Building in Silicon Valley*, Cultural Initiatives Silicon Valley, 2004)

http://www.ci-sv.org/pdf/Immigrant_Arts_LR.pdf

纽约现代艺术博物馆 (Museum of Modern Art, New York)

www.moma.org

坦帕科学与工业博物馆 (Museum of Science and Industry, Tampa)

www.mosi.org

国家艺术基金会, 《2008 年公众参与艺术调查报告》, 2009 年。(National Endowment for the Arts. *Survey of Public Participation in the Arts*, 2009.)

<http://www.nea.gov/research/2008-SPPA.pdf>

全美墨西哥艺术博物馆, 芝加哥 (National Museum of Mexican Art, Chicago)

www.nationalmuseumofmexicanart.org

纽约市老年人服务部, “纽约老年人情况简介”, 2010 年 2 月 26 日。(New York City Department for the Aging. “Profile of Older New Yorkers—An Introduction.” February 26, 2010.)

http://www.nyc.gov/html/dfta/downloads/pdf/new_yorker_profile.pdf

Odem, Mary。《整体活泼, 局部挣扎: 拉美移民在亚特兰大》, 埃默里大学, 2006 年 5 月。(Global Lives, Local Struggles: Latin American Immigrants in Atlanta. Emory University, May 2006.)

<http://www.southernspaces.org/2006/global-lives-local-struggles-latin-american-immigrants-atlanta>

Oehler, Kay, Stephen C. Sheppard, Blair Benjamin, Laurence K. Dworkin。 “文艺组织的网络分析和社会影响”。创意社区发展中心, 2004 年。(“Network Analysis and the Social Impact of Cultural Arts Organizations.” Center for Creative Community Development, 2004.)

<http://www.c-3-d.org/library/pdfs/NA%20Network%20Paper%20010807.pdf>

州审计办公室, 《移民在纽约市经济中的作用》, 2010 年 1 月。(Office of the State Comptroller. *The Role of Immigrants in the New York City Economy*. January 2010.)

www.osc.state.ny.us/osdc/rpt17-2010.pdf

芝加哥“老城”民间音乐学校 (Old Town School of Folk Music, Chicago)

www.oldtownschool.org

Ollimpaxqui 舞蹈团, 达拉斯

www.folkloricfestivalofdallas.com

宜居社区合作伙伴组织, 《艺术、文化和社区变革: 流沙倡议》 (Partners for Livable Communities. *Arts, Culture, and Neighborhood Change: The Shifting Sands Initiative.*)

http://www.livable.org/storage/documents/reports/CBC/Shifting_Sands_Brochure.pdf

宜居社区合作伙伴组织和全美区域老龄机构协会, 《发展不分年龄、人人宜居的芝加哥: 通过艺术和文化吸引老年人》, 2008年。(Partners for Livable Communities and National Association of Area Agencies on Aging. *Developing a Livable Chicago for All Ages: Engaging Older Adults through Arts and Culture.* 2008.)

http://www.aginginplaceinitiative.org/storage/aipi/documents/developing_a_livable_chicago_for_all_ages.pdf

宜居社区合作伙伴组织和全美区域老龄机构协会, 《行动蓝图: 发展人人宜居的社区》, 2007年5月。(Partners for Livable Communities and National Association of Area Agencies on Aging. *A Blueprint for Action: Developing a Livable Community for All.* May 2007.)

http://www.aginginplaceinitiative.org/storage/aipi/documents/Blueprint_for_Action_web.pdf

Passel、Jeffrey S.、D'Vera Cohn。《美国人口预测: 2005–2050》, 皮尤研究中心: 社会与人口趋势, 2008年2月。(U.S. *Population Projections: 2005–2050.* Pew Research Center: Social & Demographic Trends. February, 2008.)

<http://pewhispanic.org/files/reports/85.pdf>

Pastor、Manuel、Rhonda Ortiz。《洛杉矶的移民融合》, 加州社区基金会。2009年1月 (*Immigrant Integration in Los Angeles.* California Community Foundation. January 2009)

http://college.usc.edu/pere/documents/immigrant_integration.pdf

佛罗里达州坦帕市帕特尔音乐学院 (Patel Conservatory, Tampa, Florida)

<http://www.patelconservatory.org/Classes.aspx>

皮尤研究中心, 《非本土出生美国人口 2008 年统计分析》, 2010 年 1 月 (Pew Research Center. *Statistical Portrait of the Foreign-Born Population in the United States, 2008*, January, 2010.)

<http://pewhispanic.org/factsheets/factsheet.php?FactsheetID=59>

皮尤研究中心, 《美国人口预测: 2005–2050》, 2008 年 2 月。(Pew Research Center. *U.S. Population Projections 2005–2050*. February, 2008.) <http://pewhispanic.org/files/reports/85.pdf>

菲尼克斯艺术博物馆 (Phoenix Art Museum)

www.phxart.org

纽约 Pregones 剧团 (Pregones Theater, New York)

www.pregones.org

纽约皇后区植物园 (Queens Botanical Garden, New York)

www.queensbotanical.org

纽约皇后区艺术博物馆 (Queens Museum of Art, New York)

www.queensmuseum.org

Ragsdale、Diane。“卓越的障碍”，在华盛顿州艺术联盟的讲话，2010 年 4 月 28 日。 (“The Excellence Barrier.” Address to the Washington State Arts Alliance, April 28, 2010.)

<http://www.artsjournal.com/jumper/wpcontent/uploads/2010/09/Ragsdale-The-Excellence-Barrier-WSAA-2010.pdf>

Ragsdale、Diane。“重塑美术机构”，《斯坦福社会创新评论》，2009 年秋季。 (“Recreating Fine Arts Institutions.” *Stanford Social Innovation Review*. Fall 2009.)

http://www.ssireview.org/images/articles/2009FA_feature_Ragsdale.pdf

罗伯特·伍德·约翰逊基金会，《生活在美国：新移民和难民面临的挑战》，2009年8月。(Robert Wood Johnson Foundation. *Living in America: Challenges Facing New Immigrants and Refugees*. August, 2009.)

http://www.rwjf.org/files/publications/other/Immigration_Report.pdf

Rodriguez、Gregory。《混血儿、私生子、孤儿和流浪者，墨西哥移民与美国的未来》，古典书局，2008年。(Mongrels, Bastards, Orphans and Vagabonds, Mexican Immigrants and the Future of America. Vintage Books, 2008.)

Salmon、Jennifer 等，《希尔斯伯勒县老龄服务总体规划，2008–2030年的建议》，希尔斯伯勒县老龄服务部，2007年。(Salmon, Jennifer et al., *Hillsborough County Aging Services Master Plan, 2008–2030 Recommendations*. Hillsborough County Department of Aging Services, 2007.)

<http://www.hillsboroughcounty.org/aging/resources/publications/masterplan.pdf>

Solis、Dianne。《达拉斯晨报》，“达拉斯地区的工作吸引移民”，2004年2月29日。(The Dallas Morning News, “Dallas-Area Jobs Lure Immigrants.” February 29, 2004.)

<http://www.allbusiness.com/economyeconomic-indicators/economic-conditionsdecline/10280472-1.html>

Stern、Mark J.、Susan Seifert 和 Domenic Vitriello。《移民、社区与文化》，艺术项目和再投资基金的社会影响，2008年1月。(Migrants, Communities, and Culture. Social Impact of the Arts Project and The Reinvestment Fund. January, 2008.)

<http://www.trfund.com/resource/downloads/creativity/Migrant.pdf>

美国人口普查局，美国社会调查，一年估计，人口和住房统计评估，2009年。(U.S. Census Bureau, American Community Survey, 1-Year Estimates, Demographic and Housing Estimates, 2009.)

乔治亚州亚特兰大都市区 (Atlanta-Sandy Springs-Marietta, GA)

http://factfinder.census.gov/servlet/ADPTable?_bm=y&-geo_id=31000US12060&-context=adp&-ds_name=ACS_2009_1YR_G00_&-tree_id=309&-lang=en&-_caller=geoselect&-format=

芝加哥

http://factfinder.census.gov/servlet/ADPTable?_bm=y&-context=adp&-qr_name=ACS_2009_1YR_G00_DP2&-ds_name=ACS_2009_1YR_G00_&-tree_id=309&-redoLog=true&-_caller=geoselect&-geo_id=16000US1714000&-format=&-_lang=en

达拉斯县

http://factfinder.census.gov/servlet/ADPTable?_bm=y&-context=adp&-qr_name=ACS_2009_1YR_G00_DP2&-ds_name=ACS_2009_1YR_G00_&-tree_id=309&-redoLog=true&-_caller=geoselect&-geo_id=05000US48113&-format=&-_lang=en

马里科帕县

http://factfinder.census.gov/servlet/ADPTable?_bm=y&-context=adp&-qr_name=ACS_2009_1YR_G00_DP2&-ds_name=ACS_2009_1YR_G00_&-tree_id=309&-redoLog=false&-_caller=geoselect&-geo_id=05000US04013&-format=&-_lang=en

菲尼克斯

http://factfinder.census.gov/servlet/ADPTable?_bm=y&-context=adp&-qr_name=ACS_2009_1YR_G00_DP2&-ds_name=ACS_2009_1YR_G00_&-tree_id=309&-redoLog=false&-_caller=geoselect&-geo_id=16000US0455000&-format=&-_lang=en

坦帕

http://factfinder.census.gov/servlet/ADPTable?_bm=y&-context=adp&-qr_name=ACS_2009_1YR_G00_DP2&-ds_name=ACS_2009_1YR_G00_&-tree_id=309&-redoLog=true&-_caller=geoselect&-geo_id=16000US1271000&-format=&-_lang=en

希尔斯伯勒县

http://factfinder.census.gov/servlet/ADPTable?_bm=y&-context=adp&-qr_name=ACS_2009_1YR_G00_DP2&-ds_name=ACS_2009_1YR_G00_&-tree_id=309&-redoLog=false&-_caller=geoselect&-geo_id=05000US12057&-format=&-_lang=en

美国人口普查局，美国信息检索站 (U.S. Census Bureau, American Fact Finder)

www.factfinder.census.gov

美国人口普查局，“2005–2050年人口预测”。2004年 (U.S. Census Bureau, “Population Projections 2000 to 2050.” 2004.)

<http://www.census.gov/population/www/projections/usinterimproj/natprojtab01a.pdf>

美国人口普查局，快览 (U.S. Census Bureau, Quick Facts)

www.quickfacts.gov

美国人口普查局。“非本土出生美国人口的种族和西班牙血统：2007年”。(U.S. Census Bureau. “Race and Hispanic Origin of the Foreign-Born Population in the United States: 2007”.)

<http://www.census.gov/prod/2010pubs/acs-11.pdf>

美国人口普查局。“按年龄、性别、肤色、种族和西班牙血统分类的美国人口中期预测”。(U.S. Census Bureau. “U.S. Interim Projections by Age, Sex, Race, and Hispanic Origin.”)

<http://www.census.gov/ipc/www/usinterimproj>

Walker、Chris。《艺术与文化：社区联系》，城市研究所，2002年。(Arts & Culture: Community Connections. Urban Institute. 2002.)

<http://www.urban.org/uploadedPDF/ACF4920.pdf>

Walker、Chris。《艺术与非艺术机构的合作伙伴关系》，城市研究所，2004年。(Arts and Non-Arts Partnerships, Urban Institute. 2004.)

http://www.urban.org/uploadedPDF/311043_Arts_Nonarts.pdf

华莱士基金会，《面向所有人的艺术：联系新受众》，2008年。(Wallace Foundation. *Arts for All: Connecting to New Audiences*, 2008.)

<http://www.wallacefoundation.org/SiteCollectionDocuments/WF/Knowledge%20Center/Attachments/PDF/arts-for-all-connecting-to-new-audiences.pdf>

华莱士基金会，《吸引受众参与》，2009年。(Wallace Foundation. *Engaging Audiences*. 2009.)

<http://www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/CurrentAreasofFocus/ArtsParticipation/Documents/Engaging-Audiences-Wallace-Arts-Conference.pdf>

华莱士基金会，《现场故事》，“从嘻哈到莎士比亚：达拉斯布莱泽斯协调组织对城市青年的艺术教育”，2008年。(Wallace Foundation. *Stories from the Field*, “From Hip Hop to Shakespeare: Dallas Blazes Coordinated Trail in Arts Education for CityYoung People.” 2008.)
<http://www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/CurrentAreasofFocus/ArtsParticipation/Pages/dallas-blazes-coordinated-trail.aspx>

华盛顿区域移民合作伙伴组织，《移民市民参与行为反思》，2002年。(Washington Area Partnership for Immigrants. *Lessons Learned about Civic Participation Among Immigrants*, 2002.)
<http://www.communityscience.com/pubs/Civic%20Participation.pdf>

Yoshida, Hitomi。《社区瑰宝：认可年老移民和难民的贡献》，坦普尔大学代际学习研究中心，2008年。(Community Treasures: Recognizing the Contributions of Older Immigrants and Refugees, Temple University Center for Intergenerational Learning, 2008.)
http://www.projectshine.org/files/community_treasures.pdf

Zakaras, Laura, Julia F. Lowell。《培养对艺术的需求：艺术学习、艺术参与和州艺术政策》，兰德公司，2008年。(Zakaras, Laura, Julia F. Lowell. *Cultivating Demand for the Arts: Arts Learning, Arts Engagement, and State Arts Policy*, Rand Corporation. 2008.)
http://www.rand.org/pubs/monographs/2008/RAND_MG640.pdf

尾注

¹宜居社区合作伙伴组织，芝加哥，第 12 页

²Camarota，第 1 页

³同上，第 1 页

⁴同上，第 1 页

⁵华莱士基金会，《吸引受众参与》，第 4 页

⁶He 等，第 13 页

⁷同上，第 3 页

⁸Stern 等，第 1 页

⁹博物馆未来研究中心，第 7 页

¹⁰国家艺术基金会，第 iii 页

¹¹Kushner 等，第 i-ii 页

¹²詹姆斯·欧文基金会，第 6 页

¹³Ragsdale，“重塑美术机构”，第 38 页

¹⁴McCarthy 等，第 xii-xiv 页

¹⁵Passel 等，第 12 页

¹⁶Rodriguez，第 xiv 页

¹⁷美国人口普查局，人口预测

¹⁸皮尤研究中心，统计分析，表 5

¹⁹皮尤研究中心，人口预测，第 12-13 页

²⁰同上，第 14 页

²¹皮尤研究中心，表 12

²²罗伯特·伍德·约翰逊基金会，第 5-21 页

²³Stern 等，第 3 页

²⁴同上，第 4 页

-
- ²⁵Moriarty, 第 vi 页
- ²⁶马里科帕县艺术和文化合作伙伴组织, 第 12 页
- ²⁷华盛顿区域移民合作伙伴组织, 第 11 页
- ²⁸Kong, 第 5 页
- ²⁹华盛顿区域移民合作伙伴组织, 第 11–14 页
- ³⁰同上, 第 8 页
- ³¹Stern 等, 第 3 页
- ³²Pastor 和 Ortiz, 第 60 页
- ³³Moriarty, 第 5 页
- ³⁴Pastor 和 Ortiz, 第 6 页
- ³⁵He 等, 第 1 页
- ³⁶哈佛大学, 第 8 页
- ³⁷Civic Ventures, 第 2 页
- ³⁸Yoshida, 第 6 页
- ³⁹Civic Ventures, 第 13 页
- ⁴⁰宜居社区合作伙伴组织, 芝加哥, 第 7 页
- ⁴¹哈佛大学, 第 28-31 页
- ⁴²宜居社区合作伙伴组织, 芝加哥, 第 10 页
- ⁴³哈佛大学, 第 33 页
- ⁴⁴Cohen, 第 4-6 页
- ⁴⁵McCarthy 等, 第 xii–xiv 页
- ⁴⁶Walker, 《艺术与文化: 社区联系》, 第 5 页
- ⁴⁷同上, 摘要页
- ⁴⁸Research into Action 公司
- ⁴⁹Chapman, 第 1 页
- ⁵⁰布鲁金斯研究所, 亚特兰大, 第 5 页

⁵¹亚特兰大区域委员会，区域概况

⁵²美国人口普查：美国社会调查，亚特兰大

⁵³同上

⁵⁴同上

⁵⁵同上

⁵⁶Odem，概述

⁵⁷亚特兰大区域委员会，交通电子简报

⁵⁸亚特兰大区域委员会，首页

⁵⁹美国人口普查局：美国社会调查 - 亚特兰大

⁶⁰亚特兰大大区社区基金会，首页

⁶¹美国人口普查局：美国社会调查 - 芝加哥

⁶²芝加哥都会区规划局，第 2-4 页

⁶³美国人口普查局：美国社会调查 - 芝加哥

⁶⁴《芝加哥大都会区 2020》(Chicago Metropolis 2020)，第 10 页

⁶⁵美国人口普查局：美国信息检索站 (US Census Bureau: American Fact Finder)

⁶⁶布鲁金斯研究所，达拉斯，第 4 页

⁶⁷同上，第 5 页

⁶⁸区域老龄化机构，达拉斯，第 1 页

⁶⁹同上

⁷⁰同上

⁷¹DFW，第 2 页

⁷²华莱士基金会，《现场故事》，第 3-4 页

⁷³Big Thought, Thriving Minds, 主页

⁷⁴Avance, 主页

⁷⁵DiNapoli 和 Bleiwas, 第 2 页

⁷⁶财政政策研究所，第 17 页

-
- ⁷⁷同上，第 18 页
- ⁷⁸同上，第 46 页
- ⁷⁹州审计办公室，第 2 页
- ⁸⁰财政政策研究所，第 18–19 页
- ⁸¹财政政策研究所，第 24–25 页
- ⁸²城市规划局，第 11 页
- ⁸³同上，第 10–11 页
- ⁸⁴纽约市老年人服务部，“纽约老年人情况简介”
- ⁸⁵同上
- ⁸⁶同上
- ⁸⁷皇后区艺术博物馆，“QMA 社区部”
- ⁸⁸同上，简介
- ⁸⁹同上，科罗娜健康计划
- ⁹⁰美国人口普查局：美国社会调查，马里科帕县
- ⁹¹Welch 等，第 6 页
- ⁹²布鲁金斯研究所，菲尼克斯，执行摘要
- ⁹³城市数据，太阳城，亚利桑那州
- ⁹⁴美国人口普查局：美国社会调查，马里科帕县
- ⁹⁵马里科帕本地艺术，第 17 页
- ⁹⁶ASU Gammage
- ⁹⁷美国人口普查局：美国社会调查，坦帕
- ⁹⁸美国人口普查局：美国社会调查，希尔斯伯勒县
- ⁹⁹Salmon 等，第 1 页
- ¹⁰⁰Cave，第 1 页
- ¹⁰¹丰盛生命中心，主页
- ¹⁰²帕特尔音乐学院，主页

¹⁰³帕特尔音乐学院，教育推广计划

¹⁰⁴博物馆和图书馆服务机构