

国家对文化艺术产业的大力倡导和艺术市场的高歌猛进,是近年出现建美术馆热的根本原因。随着北京、上海、南京等地美术馆项目的纷纷上马,目前我国已经逐步形成了一个以公立美术馆为主、民营和私人美术馆为辅的美术馆体系。人们有了更多认知艺术的场所,这无疑令人欣喜。但是目前来看,民营美术馆整体尚处在一个“摸着石头过河”的阶段,无助和困惑让美术馆变得“气血不足”,陷入了“建馆容易养馆难”的尴尬境地。本期我们便“照方抓药”,在国内外运营较为成功的几家美术馆中总结了几个运营点子,为那些初入江湖涉世未深的新设民营美术馆提供一些指导信息。



▲上海证大艺术超市

# 民营美术馆:如何突破“养馆难”?

## 明确定位,美术馆经营不能“乱炖”

当下,民营美术馆已经成为一种文化艺术的新浪潮,作为一种民间资本注入创建的美术机构,彰显着一种外表光鲜,自身又无奈的忧郁气质,这种无奈源自于某些美术馆没有鲜明的个性定位、展览创意和经营内涵,而采用一种将传统艺术、当代艺术以及西方艺术互相掺杂的“乱炖”模式,缺乏鲜明个性和长期规划。当然,中国传统艺术、当代艺术以及西方艺术的交替展示,并不是不可取,真正的美术馆应该是一个开放式的平台,让多样艺术品走出“深闺”,给老百姓欣赏,只是美术馆要把握住尺度,在艺术体系中选择一个或传统、或当代、或西方的经营方向与定位。

当下,以中国传统艺术为方向的美术馆较多,如我国第一座民办大型艺术馆——炎黄艺术馆,它是由黄胄先生在1986年发起创建,馆内以明清书画和近现代书画的鉴赏、展览为主,经营方向明晰,展览、研讨等高端学术活动频繁,在国内外产生过很大影响。相反,目前以经营西方艺术家作品为主的民营美术馆在国内还是凤毛麟角,这一方面反映了西方艺术在美术馆中的空白与缺失,也体现了民营美术馆发展的局限性。

## 重视馆藏,“储备粮草好过冬”

藏品是美术馆的立馆之本。西方发达国家中不同规模的美术馆都十分重视馆藏,经营不善时,还会不同程度上采取出售部分馆藏,用来弥补美术馆经费不足,或者调节馆藏艺术品的结构、数量和种类。当下,由于我国在企业赞助美术馆方面的政策缺失,所以依靠馆藏为经营渠道和资本根基的运营方式,也成为一套具有中国特色的美术馆生存机制。在这方面,上海的龙美术馆便颇有代表性:馆内不但囊括了清代乾隆御制的“水波云龙”宝座,宋徽宗的《写生珍禽图》以及其他瓷器、玉器珍品,周春芽、王广义、张晓刚、岳敏君等十余位当下最具实力和知名度的一线艺术家的代表作,均被收入囊中,馆藏作品价值巨大,



▲北京今日美术馆外景



▲上海龙美术馆内部

是目前我国馆藏规模较大、精品较多的新生代民营美术馆之一。

但是,目前可以达到如此馆藏的民营美术馆少之又少,对馆藏的重视度也远远不够。中央美术学院美术馆馆长王璜生曾如此总结,“如今国内不少美术馆已陷入双重窘境:一方面,很多美术馆没有建立起收藏系统,缺乏将市场上的艺术精品转化为藏品的能力;另一方面,对自身库房里的众多藏品重视不够,修复、整理、应用,哪个环节都没跟上。”所以在国家政策优待还没有出台的今天,有计划的储备馆内藏品,并不断推出专题性的长期馆藏陈列展,将馆内藏品灵活转化为运营资金,仍是当下部分民营美术馆自给自足发展的一条主要出路。

## 接地气,公共职能更“得民心”

除却鲜明的个性定位和馆

藏计划,民营美术馆如何发挥自身功能也是未来能否长久生存的决定性因素。首先,民营美术馆在民俗文化的重视与梳理上,是公立美术馆的有益补充,保证了艺术的全面性和针对性。而除此之外,一个成熟的美术馆,更应该具备典藏、研究、展览、教育、服务、交流六大自身功能,这六大功能是美术馆之所以是美术馆而不是画廊的本质区别。美术馆通过对藏品的深入研究、考证、收藏、文字补充、图录整理,以及完善保存和修复来实现专业化的典藏水准,突破常见的悬挂展示和丰富多彩的艺术办展方式,以及专业的管理人员、资料室、馆刊等文献系统体现其学术化和高水准。

而教育、服务、交流三大功能,则是民营美术馆着重培养公众兴趣,发挥其“亲民”特性的主要职能,所以,在获得丰厚的经济收益基础上,如何通过各类公共教育活动吸引民众关注和互

动,从而真正达到提升大众审美水平的目的,更是美术馆构建公共文化服务体系的关键。在这点上,纽约现代艺术博物馆、日本京都博物馆以及北京画院美术馆等国内外公立美术馆,推出的以学校教育、亲子、社区、残疾人为主体的活动是民营美术馆要借鉴的。构建一些美术教育课程,提供相应的体验场所和学习空间,组织艺术家导览,并与观众面对面交流,这不但可以普及艺术教育工作,树立美术馆专心公益的良好形象,还发挥了民营美术馆对大众审美的引导和对艺术事业的推动。

## 灵活运作,馆外副业成“造血干细胞”

在坚持非盈利模式,将来可以得到政府支持和社会资助的基础上,民营美术馆在后续资金支持和自身功能的外延上,还需要建立良性循环的文化产业链条,形成自我造血机制。当下,民营美术馆在美术馆主体的基础上,增加图书出版、纸媒经营、艺术品书店能软件设施已不是什么新鲜事儿,而为了跟上目前大众的生活节奏和品味,上海外滩美术馆、深圳华美术馆等都开设了咖啡厅、艺术主题酒店、餐厅、酒吧、艺术衍生品商店等一系列市场化的连锁经营思路,美术馆不但丰富了自身功能的外延和内涵,还在获得额外收益,进一步补助美术馆发展的基础上创造了更大的空间。

此外,专业人才的吸纳和管理,也是当下民营美术馆发展的一大瓶颈,对此,上海喜马拉雅美术馆执行馆长王纯杰说:“人才问题是制约美术馆发展的最大问题,但这不是一个不能解决的问题。今年,我们美术馆的全部员工将会陆续到台北市立博物馆进行考察和学习,这种学习除了包括对优秀美术馆的考察与体验外,馆内常务管理、人才培养教育、艺术衍生品的开发和古代字画的保存、展示等也都是我们的必修课。”由此可见,民营美术馆对人才缺乏问题已经开始重视,并形成长期培养计划,在不久的将来,资金、人才等问题,都将不再是制约民营美术馆发展的重要因素。(贾佳)

## 美术馆发展三个“难避免”

### ■周航(树美术馆馆长):商业性质难避免

民营美术馆“建馆容易守馆难”,资金、人才、运营模式等多个方面压力都很大。因为私人美术馆选址较为偏僻,所以唯有特别出色的展览活动,才能引起公众的吸引力和关注度;其次,民营美术馆的模式不成熟、不健全,资金缺乏和运作经验不足,这很容易引起美术馆向商业化、画廊化等方向转型,甚至歇业关张,这是民营美术馆发展过程中不可避免的问题。

### ■周诒(中间美术馆艺术总监):公共职能的忽视难避免

美术馆功用没有固定的模式和参考标准,目前在中国也都还是一个空白期。在中国这种社会背景下,需要文化和艺术来承担一定的美术、美学功能,而艺术恰恰是从生活的角度出发,来解决人们的艺术品位和精神需求。我们看重美术馆的公共教育职能,渴望民生化和互动性,但是这个理想的实现还需要一个长期过程。

### ■崔晓东(炎黄艺术馆馆长):外聘人才的“水土不服”难避免

当下我国还没有“捐赠资金可免税”、“基金会支持”等此类政策规定,后续资金的短缺也成为当下民营美术馆存在的大问题。民营美术馆作为一个独立个体,运营机制并无准确样本和评定标准,一切尚在摸索阶段,所以急需专业人才,若聘请那些国际上的专业管理人才,又恐怕他们不了解中国艺术行情,引起“水土不服”,所以,定期邀请顾问传授管理理念和方法,长期培养一些国内人才,才是上策。当然,随着国家经济增长和美术馆从业人员的增多,政府会越来越认识到民营美术馆的重要性,相应的扶持政策也会逐步出台,美术馆的未来前景会越来越好!

9月8日,“2013首届中国民营美术馆发展论坛”将在上海龙美术馆举行。论坛以“中国民营美术馆发展之路”为主题,围绕中国民营美术馆的发展现状及需求、如何构建中国民营美术馆的运营模式、中国民营美术馆的社会责任、规范化、国际化的建设与发展等环节展开,邀请国内外重要美术馆馆长及艺术精英进行主题演讲和圆桌讨论。

观点

链接



▲众多民营美术馆都设置有艺术书店、艺术品商店、咖啡厅及休闲区域