



2013首届中国民营美术馆发展论坛嘉宾合影

# 民营美术馆的未来走向

## ——2013浦东首届中国民营美术馆发展论坛综述

上世纪80年代,西班牙传统工业城市比尔堡因为工业衰退和经济的重创而一蹶不振。而如今,这座城市因为成立于1997年的古根海姆美术馆吸引了众多游客和投资者,也因此成为了家喻户晓的艺术城市——这就是一座美术馆救活一座城市的“比尔堡效应”。

对于一座城市来说,美术馆有着太大的魔力:它们可以成为城市的新地标,可以促进文化产业的发展,更能开展公共文化服务,让公众从艺术教育中受惠。随着文化发展的日新月异,在数量有限的公立美术馆外,民营美术馆面临更多发展机遇。

9月8日,由文化部艺术司、上海市文化广播影视管理局作为指导单位,全国美术馆专业委员会作为学术支持单位,上海市浦东新区文化广播影视管理局主办,99艺术网发起并承办的“2013首届中国民营美术馆发展论坛(2013·浦东)”在上海龙美术馆举行。这场时长9小时、主题为“民营美术馆的发展之路”的论坛,邀请到了国内外55家美术馆和相关机构的180多位嘉宾,为发展中的中国民营美术馆把脉。

首届中国民营美术馆发展论坛落户上海浦东,是借助上海自由贸易试验区落地这一良好契机,通过搭建行业精英对话的高端平台,探讨中国民营美术馆运营机制和规范化、国际化发展的新策略,为民营美术馆的可持续发展提供新思路、新思想。论坛通过民营美术馆的发展现状及需求、如何构建民营美术馆的运营模式、民营美术馆的社会责任3个部分的讨论,为民营美术馆提供了可借鉴的发展道路。

### ◆ 民营美术馆的机遇与困境 ◆

在西方,从文艺复兴到今天,私立美术馆作为由私人基金会投资的非营利性艺术机构,已建立起一套完整的美术馆体系和高度的发达的美术馆文化。在中国,上世纪90年代开始的民营美术馆建设浪潮方兴未艾,民营美术馆越来越多地被认为是在艺术生态、文化建设以及艺术的交流与传播中,尤其是在当代艺术的创作、收藏、展示、研究、公共推广教育中扮演重要角色。然而,文化部艺术司副司长诸迪认为,我

国的美术馆事业,包括民营美术馆,整体上离文化发展的需要、美术事业发展的需要还有很大的差距。据统计,2012年全国文化系统所属美术馆共265家,估计包括其他系统以及民营美术馆在内,全国共有美术馆400余家。这些美术馆主要集中在北京、上海、广东等东部发达地区。目前全国还有两个省份没有一家国有美术馆,有近1/3的省份没有省级美术馆,大多在中西部地区。而现有的美术馆中,还有一些馆的基础设施极不完善,无法正常履行职能。此外,美术馆与博物馆、图书馆和画廊等其他文化设施的建设和发展相比,仍有不少差距。

尽管数量缺口巨大,但是民营美术馆作为和公立美术馆并行的美术馆行业的重要组成部分,依然在发展中步履维艰。“经费是民营美术馆面临的最大问题,民营美术馆的资金大都来自于投资主体,面对后续发展的巨大资金需求,部分美术馆也尝试着通过引进基金会、寻找赞助合作、推出延伸服务等渠道进行开源,但这些都收入相比保证美术馆稳定运营的实际需要,还存在着相当的不足,尚未形成良性循环的造血模式。”上海市文联主席、中华艺术宫馆长陈良说。当前,中国民营美术馆的资金链状态令人担忧,美术馆的运营需要投入巨大的资金,但是政府和社会各界对民营美术馆的资金扶持力度仍然不够。

在政策方面,民营美术馆和公立美术馆相比也有一定劣势。如公立美术馆免费向公众开放可以得到中央和地方财政的补贴,但民营美术馆尚不在其中。在发达国家,个人与企业为非营利的社会文化机构捐赠或提供赞助,可享受同额免税的原则,这从立法上保证了美术馆的生存可能。但目前,我国还没有适用的非营利组织发展的税收法律体系。

在经费和政策等困扰之外,民营美术馆更需要重视的是寻找自己的正确定位。“目前在中国,不可能每一个美术馆都建立相同的模式,因为所处的环境和拥有的资源,以及赞助企业和美术馆的关系完全不一样。”今日美术馆馆长、新疆维吾尔自治区美术馆筹建中心主任张子康说,仍然有很多民营美术馆并没梳理清楚

自身的学术模式和资金模式。

同时,如何增强专业性,仍然是困扰不少民营美术馆的难题。“民营美术馆还需要在资金的管理、营销策略、学术研究、国际对话、公共教育等多方面进行探索,要有短期、中期、长期的发展策略。”今日美术馆馆长谢素贞说。

“民营美术馆的发展之路上,困难、挑战、机遇并存。”99艺术网CEO陈铭说,而这3个词也成为当下中国民营美术馆发展的关键词。

### ◆ “领头羊”的做法 ◆

“有哪3个关键要素能帮助我们发展民营美术馆?那就是时间、艺术、金钱。”美国古根海姆美术馆的荣誉馆长托马斯·克伦斯说。从1928年所罗门·古根海姆开始收集第一批艺术品开始,到数十年后成为世界知名的美术馆品牌,古根海姆美术馆在不断地投入时间和精力收集和品鉴艺术品,建立了和世界各地艺术家的良好网络关系。更重要的是,古根海姆美术馆通过各种创新的方式,解决了资金难题。

本届论坛上,来自世界的优秀民营美术馆馆长和策展人等介绍了各自美术馆的运营方式,为中国民营博物馆在现有条件下获得更好发展提供了思路。

在中国,理念领先的民营美术馆正通过自己的独特定位和创新做法获得好评。在北京,今日美术馆通过出版、图书销售等行业整合做出了品牌;尤伦斯当代艺术中心作为外资民营美术馆一年办出数百场展览。在上海,龙美术馆和喜玛拉雅美术馆也得益于上海浦东开放优惠的政策环境,逐步走上快速发展的道路。

据英国当代艺术中心前总监菲利普·多德介绍,民营美术馆在西方有3种模式,一种是创业型模式,即将艺术品进行展览和出售,是一种受商业驱动的模式;第二种是教育型模式,更多具备大众艺术教育的功能而不求金钱回报;第三种希望给当地注入活力,再造型的模式。按照这种说法,北京的尤伦斯艺术中心属于第二种模式,但是其每年较高的利润率也成为民营美术馆实现自身“造血”的优秀范例。

### 演讲嘉宾发言摘录

我年轻的儿子之前从来不去美术馆,但经常玩手机。所以我们对于手机平台也要给予足够的重视,可以尝试把手机平台做成展览空间的一部分。

**薛梅(尤伦斯当代艺术中心CEO):**  
尤伦斯为什么称自己是一个文化的中心?它不光是一个美术馆,它使得更多的观众能够走进美术馆,能够理解美术馆的内容,所以必须要有这种文化教育的项目在里面。

**王纯杰(上海喜玛拉雅美术馆执行馆长):**  
开一个美术馆比较容易,但是要运营一个美术馆非常难,要运作一个民营美术馆可能更难。因为运作模式不是一个简单的行政技术的操作问题,因为我们需要有新的思路,要有创意,要发展一个适合自己的运营模式。

**皮力(香港M+美术馆高级策划人):**  
我们需要依托论坛,依托专业的博物馆顾问公司,对我们的财务架构做一些长远性的研究,特别是在中国目前私有财产的划分界限不清晰的环境下,美术馆的财务架构、藏品是放国内还是放香港,基金会的资金充足性都需要仔细考量。

**王薇(龙美术馆馆长):**  
如何建立适应时代和当前社会需求的可持续发展的民营美术馆,成为我们迫切要思考和解决的根本问题。一个民营美术馆最核心的发展动力究竟源自哪里?源于美术馆秉持着收藏理念和文化意识。

**专家:**  
欧洲的民营美术馆管理体系较为成熟。民营美术馆对于自身运营,尤其是财务状况方面的管理较为严格,以保持自身的财务优势。基于这些优势,民营美术馆能够推出一些比较好的、主题突出的展览项目,让人们可以很好地欣赏当代艺术。所以民营美术馆是公民精神的象征,能够在本地,包括在全球层面提高人们对于文化的认识度。

**李峰(民生现代美术馆执行馆长):**  
民营美术馆扮演着一个共生的、健康的角色,而不仅仅是国有美术馆的附属品、补充品。民营美术馆和国有美术馆共同肩负着建设我们这个文化大国的责任和重担。

**吕澎(成都当代艺术美术馆馆长):**  
我们经常遇到的情况就是,建立了美术馆,开馆做了展览,然后很快就消失了,很快水平就下降了,很快资金就没有了。这样的情况如果持续下去,显然会大大挫败我们支持文化艺术的积极性。

**龚彦(上海当代艺术博物馆馆长):**  
一个美术馆,最主要的责任就是对艺术价值的判断、推广和教育。其实美术馆并不应该一味地考虑怎么样去吸引观众,更应该考虑怎么样使作品给艺术家更广阔的舞台,让他们的作品能有针对性地吸引观众。

**托马斯·克伦斯(德国资深美术馆业战略专家):**  
时间、艺术、金钱是发展民营美术馆的三大成功要素。

**菲利普·多德(英国当代艺术中心前总监):**



邓捷 钱林祥 陈履生 王薇  
Thomas Wessel Thomas Krens Philip Dodd 薛梅  
谢素贞 戴志康 陈岩 李磊

尤伦斯当代艺术中心CEO薛梅说,展览、公共教育项目的费用和房租等是艺术中心的最大开支,而其收入除了尤伦斯基金会每年拨付的资金外,零售商店和赞助商给予了艺术中心更多支持,而争取政府的项目资金支持也是艺术中心的重要工作。尽管尤伦斯基金会每年拨付的资金在以30%的速度递减,但是零售商店销售的画册、图书和创意商品能够很好地弥补资金的缺乏。

上海龙美术馆最初的投入、资本和收藏都来自于刘益谦先生和王薇女士及其所有的企业,他们致力于打造一个接地气的、公益性的民营美术馆。龙美术馆收藏的艺术品有着清晰的自身特点,汇集了红色经典艺术品、民国时期的老油画艺术品等收藏。此外,龙美术馆也十分重视对新生艺术力量,尤其是年轻艺术家的扶持和推动。

而华侨城当代艺术中心则在管理制度上更多和国际接轨。据其馆长张倩介绍,艺术中心理事会作为最高决策层负责决定这个馆群的发展战略、审批、年度的发展经费、预算以及聘请馆长和执行馆长,并审批收藏的预算。此外,艺术中心还设置了学术委员会,独立决定审批学术项目,聘请艺术总监和执行馆长。

“建设美术馆没有重复的主题。”菲利普·多德说。而在谢素贞看来,能否创造东方模式的民营美术馆才是中国民营美术馆的发展方向。“真正能够适合我们中国社会的模式有没有存在?将来我们有没有本国可以创造出来?这是我一直在问我自己,也是我一直留在中国想寻找的一个答案。”谢素贞说。

### ◆ 民营美术馆的百年大计 ◆

武汉美术馆馆长刘宇回顾自己两年前来上海参加某美术馆论坛时,更多提及的是环保、学术以及展览数量,然而本届论坛在涉及制度、定位、模式之外,更将民营美术馆的社会责任放在了重要位置。

当越来越多的民营美术馆开放后,观众从哪里来?不能否认的是,尽管中国一直在努力,但是青少年走进美术馆的次数和世界平均水平

相比,仍然有一定差距。上海当代艺术馆馆长龚明光说:“有一次展览我们捐了1万张门票给教育局,后来我们算过只来了2000个同学。我们一定要呼吁教师带学生来,要不然以后我们到哪里找观众呢?我们下一代如何培养呢?”

如今,更多的教师、学生被安排进公立美术馆参观,而采取更多方式鼓励他们走进民营美术馆,欣赏更丰富的艺术品,才能让其受到更丰富的艺术熏陶。

因此,本届论坛呼吁加大美术馆对城市的辐射力,政府加大对学校和社会公共艺术教育的投入,可以向地区民营美术馆购买教育推介服务;建议对于常态展览活动增加60%的教育费用支持,也呼吁社会各界继续关注美术馆界的艺术教育努力。

此外,如何适应并利用好日新月异的现代技术,使得艺术品能够更好地展览和传播也是专家们所关注的。菲利普·多德说:“我年轻的儿子经常玩他的手机。所以我们要尝试如何把手机做成展览的空间和一部分,其他新技术也是一样。”作为一个现代化的美术馆,其运营必须要和年轻人的接受习惯相通。据了解,目前越来越多的国外美术馆和博物馆尝试用在线动画展示和网络互动的方式,让观众在千里之外通过电脑屏幕和手机客户端了解展览情况。

如何让民营美术馆得到更好发展?论坛认为,各家美术馆应该加强专业建设和创新发展。美术馆的专业指标和展览定位应当从展场设计、服务人员、策展团队等要素入手,全面提升美术馆运营的整体专业性。同时,应不断完善自身硬件建设,实现民营美术馆运营模式的规范化与国际化,结合传统与现代,立足专业,寻找独具特色的文化触角和创意,从单一向多元转变,从传统收藏展示模式向充满活力的、大众服务教育的模式转变。

在各家民营美术馆从自身角度做出努力的同时,论坛呼吁,政府和相关主管部门应尽快出台中国美术馆业(包括公立、民营美术馆)符合国际惯例的馆建制度和配套政策,如捐赠减税政策,民营美术馆享有与公立美术馆同台竞争的机会等。

**邓捷(上海市浦东新区区委常委、宣传部部长):**

从目前来看,民营美术馆无论是其发展的历史,还是目前的运行模式,都是中国艺术领域的新生事物,这就意味着民营美术馆在发展过程中遇到的问题、困难都缺少成功的经验借鉴和有效的解决方案。相互交流、取长补短、共渡难关,这也是举办首届民营美术馆发展论坛的意义之一。

**杨凯(99艺术网董事长兼CEO):**  
民营美术馆已无可厚非地成为城市生活和文化艺术交流的新兴阵地。作为中国美术馆的未来力量,中国民营美术馆以初生的勇气挑战着以往的标准和价值观,同时也给原有的美术馆体系带来新鲜的血液,当然,其发展面临着巨大的困难、挑战和机遇。

**钱林祥(全国美术馆专业委员会副主任兼秘书长):**  
作为年轻的文化机构,民营美术馆需要政府提供政策性和机制性的保障,也需要加强自身的专业建设,进一步明确功能定位。

**施大畏(上海市文联主席、中华艺术宫馆长):**

在社会环境方面,民营美术馆往往更多地专注于当代艺术样式,有时也会采用商业运营这种自我营销的模式,而目前国内公众的艺术消费尚未形成气候,前卫艺术有时也难以被公众所普遍接受。所以民营美术馆的孕育成长需要政府、企业、民间组织等各方面力量营造积极健康的生态环境。

**托马斯·韦塞尔(德国资深美术馆业战略**



**李旭(上海当代艺术博物馆副馆长):**

在讨论社会责任的时候,我首先想到的是一个传承和推广的问题。无论是展览、陈列、收藏,美术馆的目的在于通过对视觉艺术文化遗产的整理、梳理,最后让一个时代的文化精神传于后世,推广教育。美术馆一定要与公众发生互动,民营美术馆也不再是一个私人收藏的把玩,进入公众领域以后,一定会面对很多社会责任。

**陆寻(南京四方当代美术馆创始人):**

发展到今天,我觉得,如果我们再去做一个新的美术馆,我们非常需要去考虑这个美术馆呈现出来的性格是什么。我认为第三代美术馆应该是对作品极其尊重,通过建筑以及其他不同的方式,给艺术一个特定的场域。

(本版撰文 边思玮)