

# 民营公益美术馆艰难求生存

本报记者 李洋

经历了10年发展,北京正式在市民政局注册为民办非企业组织的民营公益美术馆已有10家。然而,目前成功实现收支平衡的只有1家。民营公益美术馆如何才能继续生存下去?照搬国外模式成不成?国内有没有成功经验……民营美术馆的经营者们至今还在摸着石头过河。



时代美术馆“灿烂中国·2009中国收藏家/艺术家对话展”现场。

## 亮色

### 年入账4000万 明年展览全满

时下是美术展览旺季。在略显偏僻的百子湾路32号,占地1万平方米的今日美术馆显得很特别。开阔的广场、巨大的室外雕塑,为这个以新兴高价楼盘为特征的区域,增添了一抹艺术的亮色。

三个馆,七个展厅内,有韩国艺术家黄荣性个展、向庆华个展、于会见大地系列油画展、馆藏长期陈列展在同时举办。5天前,这里还刚刚结束了邵严水墨艺术展。接下来的十多天里,还将有4个新展览亮相。

“明年的展览和赞助全部谈定了,现在再来,只能谈2014年的合作。”远在新疆维吾尔自治区文化厅挂职锻炼的馆长张子康,对“家”里的情况了如指掌。

让张子康得意的,不仅是这眼前的繁华。在美术馆不对参观者开放的区域里,还隐藏着一个大约600平方米的画廊。这个小型画廊与位于北京城西北某处一个2000平方米的大画廊中,珍藏着今日美术馆建馆10年来收藏的6000余件作品。这些在恒温恒湿环境中精心保护的藏品,才是今日美术馆最硬气的家底儿。

不过,很少有人意识到,“如果有一天,今日美术馆不办了,要注销在北京市民政局的民办非企业资格,画廊中的这些藏品(所有捐赠在市民政局都有备案),将全部由市民政局接管,它们不会以任何形式返还给曾经的投资人和投资机构,最有可能的结局,是这些藏品被转卖给其他美术馆收藏,归社会所有。”

讲这个“结局”,张子康不是要吓唬谁,而是为了让记者明白,“公益”对一个美术馆来说,到底意味着什么。这个概念,是今日美术馆一切运营的起点。

“很多人问我,美术馆的赢利点在哪里?我说,你们问错了。我没有赢利点,我是公益的,只能靠赞助。”

今日美术馆2002年创建,前5年靠创办者、地产商张宝全平均每年投入千万元资金维持运转。连年负增长,张宝全也受不了。当时已是馆长的张子康提出,让美术馆正式注册为公益机构,靠社会来运作。2006年7月,今日美术馆成为北京第一个在市民政局注册为民办非企业单位的民营美术馆。

成为公益美术馆的一年多时间里,张子康主要靠简单的出租场地搞活动,出版、印制画册等贴补家用。在大量研究西方美术馆的财务报表后,张子康认为,只有照方抓药,依靠赞助,才是长远之计。

接下来的工作变得很明确。什么人会赞助?什么样的活动最能吸引赞助?赞助者的要求与美术馆的定位,如何平衡?

今日美术馆最聪明的一个决策是,从当代艺术中的顶级艺术家做起,先展名人新作,有钱以后再考虑其他。名人,意味着能带来很多附加值。而选择当代艺术,是因为这是公共美术馆的空白点。而且,当代艺术品价格相对较低,美术馆还收藏得起。当然,当代艺术也最容易结合商业运作。

2006年,张子康说服当代艺术的领军人物方力钧在今日美术馆举办新作展览。在方力钧的引导下,张子康见到了德国万宝龙公司董事长,激情澎湃地描绘了美术馆的蓝图,顺利得到了赞助。

当然,并不是所有的艺术家都有能力直接帮忙“拉赞助”。经过充分发动人脉关系,张子康发现,合资企业是最愿意掏钱做赞助的,这不仅与企业的财力有关,还在于企业对自己品牌形象的塑造更关注。“展览好,才有人愿意掏钱,展览要推广得好,赞助商的宣传效果才会好。”

现在,美术馆已经围绕着普通参观者、会员参观者、捐赠者三个层次,形成一套完整的寻找个人和企业资助的机制。美术馆共有基础建设基金、展览及活动基金、教育基金、奖励基金、国际国内的艺术文化交流基金、馆藏基金、学术研究基金及其他专项项目基金共8类基金。其中,展览及活动基金吸引的赞助最多。美术馆全年的大多数展览都有赞助扶持。

对赞助者的服务,是今日美术馆各项工作中较为精细的一种。美术馆有员工一百六十多人,其中有七八位专职负责与赞助商联络。就在两周前,美术馆还特设专场,让赞助商的VIP客户参观,安排艺术家亲自讲解。

2010年,今日美术馆获得的赞助款已达3000万元,如今,赞助与馆内的艺术品商店等其他年收入的总和已达4000万元。有多少钱,就能做多少事儿,今日美术馆活动丰富频繁,也就可以理解了。

## 暗色

### 收入占支出10%,为省钱画展请柬都免了

同样是展览旺季。每周二到周日10时至18时,位于望京利泽西园112号的元典美术馆都会准时开门迎客。虽然开放时间与中国美术馆、今日美术馆差不多,而且从来不收门票,但在馆内展出的《暗物质——当代艺术异类表述》展览,除了4月30日开幕那天嘉宾如云,其他日子来参观的人寥寥无几。

元典美术馆每年推出大约7个主题展览,每个展览持续月余或更长。此外他们还多次开展关注孤独症儿童的艺术教育活动。这对于只有两个展厅的小型美术馆来说,已经非常不容易了。

“当初建美术馆的时候,是要向国际标准看齐的。”元典美术馆的创办者谷燕说,她希望这里能成为艺术普及和教育的场所,成为艺术家展示才华的平台。所有在这里举办的展览,不向画家要一分钱,也不收参观者一分钱。

谷燕不赞成有些美术馆出租场地办展览的做法,她认为,美术馆一般都是“慢热型”,一个展览要给足时间充分展示,才是对参观者和艺术家负责,才能实现艺术传播效果最大化。靠出租场地增加展览数量,一两周就换一个展览,走马灯一样,没有意义。而且,主动要求租场地办展览的,什么样的人、什么样的目的都有,通常质量不高。

可是,在经营两年多之后,迫于资金压力,她已改变主意。“我要尝试合作办了。”谷燕说,所谓“合作办展”,就是变相租场地。只是,她对前来租场地的展览还是有一定要求,艺术水平要过得去,不能与美术馆的定位相差太多。

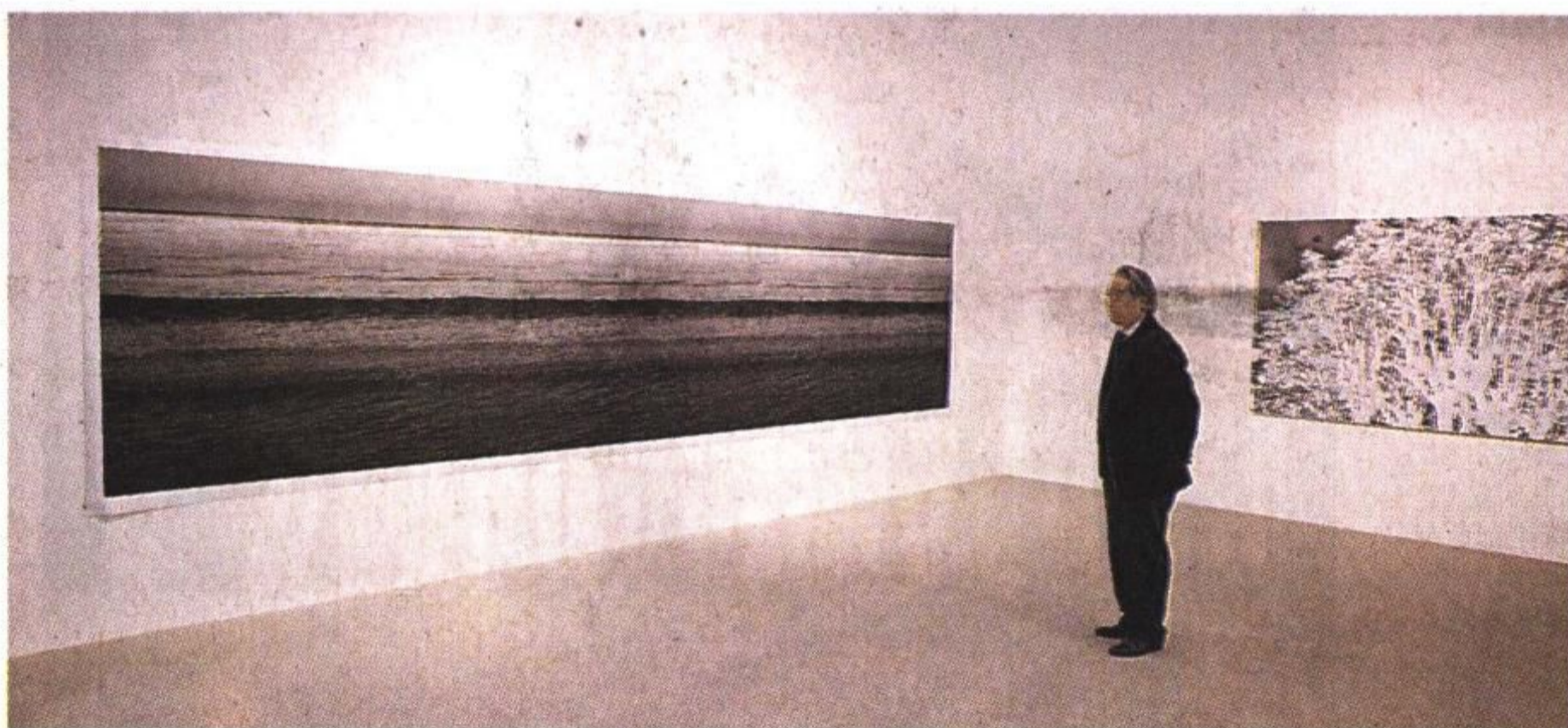
同样纠结的,还有宋庄美术馆。一进大厅,两位农家妇女打扮的阿姨就笑着迎过

来。“来看展览的?一层、二层都有。”她们站立的靠窗边的位置,从前是一个咖啡角,那是2006年开馆之初,美术馆所在的小堡村的一位热心人租下来的。可惜,这里除了周末,平时很少有参观者。经营两年,只好退租。当时,咖啡角是馆里除了展览赞助和村集体给的基本运营经费之外,唯一可能有的“收入”。

提到赞助,宋庄美术馆的专职策展人张海涛就很窝火。虽然身处著名艺术区,也定位于当代艺术,但馆里能拉到的赞助还不足运营成本(约150万元)的10%。很重要的一个原因,是策展人坚持认为,为新人做展览是他们的责任,但他们也将为自己的这种艺术理想付出惨痛的代价。据坊间流传,为了拉赞助,身为该馆主要负责人的著名美术评论家栗宪廷,几乎在自己“提拔”过的所有艺术家身上,都薅了一遍“羊毛”。美术馆至今运营已近3年,栗宪廷已无人可薅。为了省钱,美术馆现在举办展览,连印刷请柬都免了。当然,参观美术展览是一个体验式的艺术享受过程,每减少一个服务细节,就会减少一分完美感,策展人心里都很清楚。

还有经营更加惨淡的。在宋庄美术馆后身儿,就是和静园美术馆。这家馆开办时间较早,也曾很红火,但如今入口处挂着的,还是2010年宋庄艺术节时一个展览的海报。展馆早已是人去楼空,静悄悄一片。此外,曾经在原中央工艺美术学院院内占据一席之地的墙美术馆,也曾名噪一时,除了展览,还频繁举办各种论坛,探讨的话题引起广泛关注。但这家美术馆连注册为公益机构的机会都没等到,只收藏了几十件作品就办不下去了。

分别于2008年和2009年注册为民办非企业单位的月亮河美术馆和万盛美术馆,如今也有一年多不见动静了。



元典美术馆沈文燮画展现场

## 运营方式之探

### 美术馆运营背后的道道

——“一年几百万,先亏几年,你准备好了吗?”说这话的,是中央美术学院美术馆馆长王璜生。他介绍,民营公益美术馆在中国是新生事物,没有现成的模式可用,大家免不了要参照欧美国家的模式,设立基金,希望吸引个人、企业、财团的赞助来维持日常运营。但这个模式需要前期花费大量财力来树立品牌。

“再不好的美术馆,也要考虑人员、展览、后勤水电等供给费用,一年的运营经费少说也得200万元,多的需要上千万元。”王璜生说,说白了,美术馆的水很深,没有充足的准备,最好别来趟这“浑水”。

仅以去年成立的寺上美术馆为例。这个馆主打雕塑的展览和收藏,开幕展上,仅运送参展雕塑的费用就达100万元。如办高水平的架上绘画展览,要从众多藏家手中将作品借出来,保险费、担保费动辄几百万元,占用资金巨大。

但是,美术馆要想得到国内企业的赞助并不容易。其中一个很重要的原因,是为美术馆提供捐赠的企业和组织所能享受的免税额度很小,与欧美国家捐赠和赞助美术馆的企业可享受“同额免税”相差甚远,在一定程度上影响到国内企业赞助和支持美术馆的积极性。做美术馆要有先亏上几年的心理准备,等到自己的影响力大了,才有可能获得社会的回报。

——“都扑在当代艺术上,未必都有活路。”道略文化产业研究中心咨询总监毛修炳从2008年起就一直密切关注民营美术馆的发展。他认为,定位雷同是当前民营美术馆经营的最大问题。“今日美术馆

定位于当代艺术,成功了,其他人也这样定位,就未必成功。”毛修炳说,他能理解,很多人定位于当代艺术,是因为这部分创作最活跃,收藏价格低,但随着近几年当代艺术品市场的崛起,收藏价格越来越高,民营美术馆已经没有优势。而且,由于后来者在这个领域的经营时间短,在人脉资源上也不占优势,无法与先来者抗衡。此外,美术馆的经营者要考虑自己所在的位置、面对的主要人群、场地等,是否适合做当代艺术,不能盲目跟风。

毛修炳认为,最好的办法还是为自己寻找新的天地,比如专注于摄影、海报设计等展览,或许反而会有机会。目前,寺上美术馆将展览重点放在改革开放以来的雕塑上;时代美术馆则不限定艺术家和作品的年代,而是专注于艺术品与文献之间的关系,意在梳理被人忽视的艺术作品背后的哲学追求,这些定位上的差异,都是一种尝试。

——“我积累了30年的经验才敢开美术馆,没有专业运营团队和科学管理,很难成功。”

从台湾来到北京,开办了铸造美术馆的施力仁,在台湾开办现代画廊整整30年。“30年,我有了人脉、财力、思想和精力,才敢办美术馆。”施力仁说,办美术馆并不那么简单,没有专业人才不行。美术馆的高级管理人才,不仅要会管人、管钱,会安排事情,还要非常善于和艺术家沟通,自己也要具备一定的艺术眼光。这样综合性的人才非常难找。“我在北京也聘请过很多人,从法国回来的,本土成长起来的都有。但说实话,特别满意的还是少。”

## 链接

### 中国民营美术馆的四次浪潮

中国民营美术馆曾经掀起过四次兴建浪潮。

1991年起,以画家黄胄创办炎黄艺术馆为始,全国各地出现了成都上河美术馆、天津泰达美术馆、沈阳东宇美术馆等,早期民营美术馆基本靠企业自有资金投入,企业效益不好了,美术馆也就没路了。除炎黄艺术馆外,余下的几年后纷纷倒闭。

2002年开始,第二波民营美术馆的建设浪潮到来。北京今日美术馆、群楼艺术中心、上海多伦美术馆、上海证大现代美术馆、南京四方美术馆等十几家美术馆初具规模。它们开始探索仿照西方模式运营,但最初,收效甚微。

2006年,第三波浪潮到来,天津泰达当代艺术博物馆、鄂尔多斯美术馆、四川青城山美术馆群,以及北京宋庄艺术区内的和静园美术馆、上上国际美术馆等纷纷建立。如今,和静园等个别馆已关闭。

2008年后,由外资支持的尤伦斯当代艺术中心、伊比利亚当代艺术中心的巨大影响力,刺激了本土民营美术馆的兴建热潮。2010年至今,上海外滩美术馆、北京寺上美术馆、民生现代美术馆、上海壹号美术馆等纷纷建立。

四次浪潮中,其实,“美术馆”的名字一直没有明确定义,并不是每一家都真正注册为公益机构,挂“美术馆”之名,行画廊或会所之实的,也不是没有,但是,几次浪潮中留存下来的那些美术馆,多少为普及艺术教育,完善艺术生态,起到了积极的推动作用。

### 北京将出促民营美术馆发展办法

近日,北京市文化局拟定了《北京市关于促进民营美术馆发展的实施办法(试行)》,即将正式公布。《办法》提出,每年要评选民营美术馆中的优秀展览项目,予以资金支持。并将支持“走进美术馆,体验美术馆”活动,鼓励更多市民亲近美术馆。

此前,文化局还面向公众推出了2012年度十大美术展览,其中,四家民营美术馆的展览赫然在列。这些举措,意在为民营美术馆的优秀展览加大宣传和推广力度。

此外,市文化局正会同有关部门,就民营美术馆的学术研究、人员职称晋级困难等问题展开调研,并提出解决办法。

### 市民政局注册民营美术馆

- 北京今日美术馆  
百子湾路32号苹果社区
- 北京月亮河美术馆  
通州区月亮河公园内
- 北京通州区宋庄美术馆  
通州区宋庄小堡村
- 北京通州区万盛美术馆  
通州区宋庄小堡村
- 北京元典美术馆  
望京利泽西园112号
- 北京寺上美术馆  
顺义区张喜庄火寺路东
- 北京中间美术馆  
海淀区各石口路65号
- 北京银河空间美术馆  
海淀区北洼路兵器大厦负一层
- 北京时代美术馆  
建国门外大街甲6号
- 北京民生现代美术馆  
与798艺术区相邻,即将开放