



英国当代艺术展展览现场

“中国民营美术馆的发展之路” ——2013首届中国民营美术馆发展论坛

The 1st China Private Art Museum Development Forum 2013

本刊编辑部 Editorial Department

背景概论

从文艺复兴到今天，西方的民营美术馆作为由非政府人士和机构投资的具收藏、展示、研究和社会教育功能的重要机构，已建立了一整套庞大的美术馆体系和高度发达的美术馆文化。而中国民营美术馆自20世纪90年代作为新鲜事物出现，坚韧地穿行在社会的转型期和时代的浪潮中。

民营美术馆作为美化城市生活的重要载体、文化建设和交流思想的新兴阵地，在艺术生态、社会建设、文化传播中扮演着日益重要的角色。然而在当下中国，美术馆发展面临的是全球资源整合、市场变革和中国当代艺术发展困境的三重挑战，当然也标志着中国美术馆新一轮大发展的重构。作为中国美术馆系统未来的生力军，民营美术馆以崭新的锐气挑战着传统美术馆的建设和评价标准，也给上海乃至中国原有的美术馆体系带来新鲜的血液。

在新一轮文化体制改革中，民营美术馆的强大将是一个国家和社会文化强盛的象征之一。然而我们清醒地认识到，在复杂性、多元化、全球产业化程度均达到前所未有高度的当下，其发展面临着全球资源整合、市场变革和当代艺术发展困境等的多重挑战，关

乎未来世界艺术品市场格局的转变和发展轨迹，其建设已成为文化交流与艺术市场建设的重要组成部分。一场世界文化的碰撞即在眼前，而仅通过政府、企业或民间团体的单独作用已不能应对当下全球性的挑战和责任……

由中国文化部艺术司、上海市文化广播影视管理局作为指导单位，上海市浦东新区文化广播影视管理局（拟）和龙美术馆联合主办、99艺术网承办的“2013首届中国民营美术馆发展论坛”，意在搭建国际民营美术馆领袖深层、行业精英对话的高端交流平台，整合国际美术馆行业领袖思想，为中国艺术产业发展把脉，为中国民营美术馆的可持续健康发展提供解决之道。

此届“论坛”落地民营美术馆聚集地的上海，对提升上海的当代国际大都市形象和当代城市文化建设内涵必将带来深远影响。

找准定位是做好美术馆的首要条件

The First Condition for Art Museum is Accurate Positioning

张子康 Zhang Zikang

美术馆是什么？应该具备梳理、收藏、建造与创造性，尤其是该成为当代创造性、建造性、文化价值传递性的艺术机构。

做美术馆应找准定位

民营美术馆的发展正处于新时期，还没有形成规范化的体系。做美术馆也需要企业形象、美术馆文化以及社会责任，其中最重要的是要找准自己的定位。如果定位和学术模式建立的不好，相应的也就不会形成好的推广模式，由此资金模式也会受到影响。

如果定位抓的准，那么一系列的学术模式、商业模式等都会对美术馆的发展起到很好的推动作用。但是在现在中国大环境的影响下，因为所处环境和资源不同，很难有一个固定的模式去规定民营美术馆应该如何发展，所以每一所美术馆都应该有适合自己的发展模式，这也是社会给民营美术馆的生长环境提出的挑战。

关于定位，国家美术馆和民营美术馆都需要把握准。比如说我在新疆做美术馆，作为新疆西部最大的美术馆，它的定位必须符合什么？那么这就必须根据美术馆的性质来决定整体的定位和战略。新疆美术馆的定位是成为中国连接亚欧艺术的学术中心。中国是连接亚欧经济的，所以做亚欧博览会就意味着发挥了与美术馆相匹配宣传模式，这个时候给所在城市带来了直接的效应。所以，我们在做民营美术馆的时候，根据城市的位置来寻求发展也成为重中之重。

同样是定位问题，每个时期也会不一样，初期考虑的是美术馆如何发展的定位，比如说很多美术馆现在都在做当代艺术，现在需要建立的是学术和商业模式。而如果国家有免税的政策体系出台，能够像国外一样解决美术馆的部分资金问题的话，首要任务就不再是如何生存，而是如何做到更专业。所以不同的发展时期，美术馆的定位都会有所不同。

我们现在民营美术馆的发展，已经到了两个发展时期的中间阶段，我觉得对于做美术馆的挑战，第一个阶段已经完成了，而第二个阶段则是在做这样一个美术馆的时候运用不一样的方式去推广。比如说像龙美术馆，像这样的第二批发展起来的美术馆，他们相对来说更趋向于专业化，因为他们有大量的收藏，有这么多运营的经验，他们做的很规范，是在为社会付出。所以在发展上面，我想跟第一个阶段美术馆的模式不一样的。所以我希望未来美术馆能够发展得越来越好。

民营美术馆的社会化问题

总的来说，目前民营美术馆面临的是如何社会化的问题。而国家体系的美术馆面临的则是如何专业化的问题，这两个问题是目前发展当中需要健全起来的。我觉得民营美术馆有其独特的优势，比

如说我们的开幕式不需要领导按级别来。比如说我们龙美术馆的开幕，馆长在那边讲话，我们站在下面是很轻松的氛围。我觉得民间的这种模式更融合了一个国际化的方式，这方面与国立美术馆还是不一样的。

美国的私立美术馆，刚开始是很多企业联合建造的体系，很容易社会化。中国面临的问题都是个体，往往是一个人的企业做的美术馆，这样的话，在社会化发展当中它的瓶颈、难度是超越了，但它并不社会化。所以必须放大美术馆社会化影响的力量，再寻找如何利用这样的力量来发展企业，或者从这个中间找到到适合的发展模式，然后才能够长远的规划战略性的资金链条，这可能利于我们的发展。

现在国际间最好的发展模式是基金模式。私立美术馆包括国家体系的美术馆都在往基金体系靠，这是一个趋势。文化部也成立了一个基金，支持艺术创作。民营美术馆如果没有一个基金架构，老是企业直接供给关系的时候，风险性是极其大的。所以说有一种新的模式建立，才能拉动我们美术馆的稳定性。

今日美术馆处调整期

我之前是做出版的，所以当我开始做美术馆时，其实我是一个大外行。但因为有许多出版资源，也从中得到了很多的支持。而今日美术馆的前馆长谢素贞与现执行馆长高鹏，他们都拥有国际化的管理经验，在运营经验等方面比我强很多。高鹏曾在海外留学，他跟国外博物馆馆长的交流很多，可以说是一个全方位的国际化人才。高鹏也是我当时在美术馆的时候把他挖过来的，所以我对他充满了信心。

今日美术馆发展到今天，面临的挑战可能比我还大。为什么？因为大家都知道，第一个阶段发展的时候有其特殊时期的特殊性，一旦今日美术馆跨越不了今天所处的时期，很可能就会带来另一种问题。所以，今日美术馆很需要像高鹏他们这样的人才去做。我想只要他们能够很好的去思考目前的一些现状，找到一种很好的转型，肯定能够比原来做得好。现在，今日美术馆到了一个调整期，它需要跨越到另一个概念了。

就好比一个企业家最早的时候是为了赚钱，利用各种手段，甚至一些不正规的方式赚到第一桶金，然后需要正规化，然后再谈社会责任。今日美术馆跨越了第一个时期，第二个时期还没有完成得特别好，需要跨越第三个时期。这个挑战对他们来说也是蛮有难度的，但我相信他们能够做好。