



苏笑柏个展

民营美术馆的使命、三权分立与商业模式

Mission、Separation of The Three Powers and Business Model of Private Art Museum

皮力 PiLi

所谓的美术馆的建构到底是怎么样的？

美术馆首先得确定自己的使命。我们把使命确定起来，再有决定，怎样建构和占据你的藏品，这是第一点。

第二点跟这个使命相关，美术馆要在一定的时间范围内来开展工作。举一个例子，M+的定位是关注20世纪到21世纪的视觉文化，以香港为核心，放眼中国，关注亚洲。使命的问题在国内很多美术馆看来都觉得特别虚，我们使命都是推广中国当代艺术，但到底怎么做？具体的使命一旦确定下来，美术馆的权利结构、人事结构、财务结构都会发生变化。

民营美术馆，我们还谈到人的问题，刚才谢素贞老师谈了董事会的问题。香港M+是一个公共机构，有一个博物馆委员会同时代表政府来监督我们。我觉得我们民营美术馆现在缺很重要的一级，就是董事会的问题。这个董事会在管理层和博物馆所有人之间形成一个裁判制度。当双方发生争议的时候，就可以根据流程，根据美术馆要达到的目标，来形成我们的任务。要建立好的民营美术馆的制度，这种权利结构，必须做到管理权、监督权和所有权三权分离。

民营美术馆还有很多具体的架构我们没有思考，这个思考靠美术界的人也行，也需要专业的人。比如说我们的财务架构，依托这

个论坛也好，依托专业的博物馆顾问公司也好，能否对我们财务架构做一些研究？特别在中国目前整个私有财产界限都不清晰的情况下。美术馆如果想走长远，你的财务架构、藏品是放国内还是放香港，你的基金会储备能否用来再投资？这都是当前民营美术馆的运作需要思考的问题。

此外，美术馆营销里面，商业的这一部分怎样来完成？我们总觉得是一个标准配制：有一个咖啡厅，有一个礼品店，在市中心一点开一个餐厅。但怎么经营、运营？这个结构我们都没有考虑过。我觉得在抱怨制度的时候，美术馆商业模式的发展是需要思考的，我们应该想一下在现有的制度下还有哪些路可以往下走。

美国古根海姆美术馆的发展之路

The Road of Development of The Guggenheim

托马斯·克伦斯 Thomas Krens

“时间、艺术、金钱”是建设民营美术馆的三大成功要素。

有哪些关键要素帮助我们发展民营美术馆？首先当然是需要艺术，其次是时间，第三需要的是金钱。艺术、时间、金钱，三大成功要素，如果三个要素全部具备，毫无疑问会取得巨大成功。

古根海姆美术馆的历史之路

1928年，所罗门古根海姆收集了一位画家两百多件作品，这些作品也就构成古根海姆基金会的基础。1937年，古根海姆美术馆在曼哈顿的一个汽车展厅里成立，在那里人们可以看经典的音乐和绘画。但在三、四十年代，并没有多少访客造访这个美术馆。

到了1942年，时任馆长为贝瑞。当时馆方邀请了美国知名建筑师赖特设计新的展馆，这个建筑后来饮誉全球。整个建筑的设计花了很长时间，直到1959年赖特的建筑才正式对外开放。

在馆藏方面，馆长功不可没。1961年，出生于捷克斯洛伐克的第三任馆长托马斯·梅塞尔（Thomas M. Messer）上任的第一件工作，即是说服一位知名的收藏家，劝他把大概两百件法国印象派的作品捐献给古根海姆美术馆，后来古根海姆美术馆被认为是20世纪艺术的一个代表，这次的收藏贡献不小。

六、七十年代，当时做了15年馆长的梅塞尔说服有名的收藏家佩吉·古根海姆把他的收藏品捐献给古根海姆基金会。1976年，在佩吉本人授意下，佩吉收藏的作品全部由纽约古根海姆美术馆接收，1979年佩吉逝世后，容纳藏品的豪宅按照遗嘱也由古根海姆美术馆接受，梅塞尔把其作为纽约总部。

1985年，古根海姆美术馆收购了一些相关的美术馆，那时总共共有三个分馆了。

古根海姆的愿景：集合所有的资源来创建未来的艺术殿堂

我是在1988年正式成为馆长的。上任后所做的第一件事情即出售了三件作品，获得四千七百万美元。随即用卖掉藏品的钱购入了350件美国的当代艺术品。1992年，我们重修了赖特建筑且增加了一幢新楼，从而使赖特的圆型大厅充分显示出其光彩。这个展馆是在1959年开放之后，把本应作为展示的空间变成了仓储，这次修整让其如今又重见世人。

古根海姆美术馆建立了很好的艺术家关系网，有世界级的艺术家和我们合作，如来自维也纳和俄罗斯的一些艺术家。

1997年西班牙古根海姆美术馆正式开馆了。意外的是，这座美术馆给只有60万人口的小城带来了140万的参观者，这显示出了

艺术的巨大魅力，同时也使古根海姆取得“里程碑式”的成功，对于古根海姆品牌的推广大有裨益。

同样是在1997年，我们在柏林也开了一个美术馆，相对比较小，是与当时世界上最大的银行——德意志银行合作的。那时候德意志银行有很大的优势，给了我们很大的帮助，所以我们的展览不管规模还是艺术的冲击力，每次都能带给大家惊喜。

1999年，我来到了中国。当时我们提出了一个叫“中华五千年文明展”的构想，需要从75个中国的美术馆借数百件国宝级的中国艺术品。其实，早在1994年的时候，古根海姆美术馆和上海美术馆已经有了很好的合作，我们也把古根海姆的展览带到上海，并在98年的时候做了一个中国经典艺术的展览。21世纪以来，古根海姆更多是把那些之前从来没有离开过中国的本土作品带到海外。

2005年，我人生第一次去了中东。当时有一个美术馆的建设项目在阿布扎比，是和阿联酋合作的。这是一个非常大的建筑，有八万八千平方米，美术馆大约在2017年开馆迎客。他们有足够的财力，这座美术馆将在这个世界上创造一个独特的景观。

近些年，七个地方的古根海姆每年带来的是350万个参观者，这是品牌的力量。我们有怎样的愿景呢？即：从单一的组织到多元化的组织、到多元化的文化，集合所有的资源来创建未来的艺术殿堂。

目前，在中国，我们启动了三个相应的艺术培训项目。只要我们有艺术、有时间、有金钱，那么就可以取得成功。