



#1

## 证大现代艺术馆： 艺术“介入”公众

□沈其斌 Shen Qibin

### Shanghai Zendai Museum of Modern Art

*Zendai MOMA probably has more collections than Shanghai Art Museum and Guangzhou Art Museum. Some of these works are bought while others are donations from artists. As a private gallery established by the Shanghai Zendai Group, it's just designed to promote the enterprise image at the very beginning.*

**韩晶**（以下简称“韩”）：作为上海证大集团下属的文化平台，证大现代艺术馆是中国当下具有代表性的私立美术馆之一。作为馆长，你也曾经任职于多伦美术馆这样的政府文化部门。那么就个人而言，你觉得现在和过去任职于两个性质截然不同的美术馆有什么不同？

**沈其斌**（以下简称“沈”）：这种不同很明显。因为在体制里面做，需要更多地考虑到政策的层面、政府的接受度和方方面面的均衡，约束比较多；但私立美术馆相对来说，发挥的空间更充分、更自由、更有包容性。但我想，这可能是因为两类美术馆的职能不一样，企业作私立美术馆通常有几个考虑：一个是自己企业的品牌；另一个是对社会来说已经是在做贡献了，顾忌要少一点。体制内不太一样，个人的乌纱帽不要紧，但你可能影响到周围人——这个问题比较重要，潜规则也比较多，这就是很大的差别。

**韩**：证大现代艺术馆现在所有的运营经费都来集团投资吗？你们如何实现私立美术馆自身的造血功能？

**沈**：不是全部。主要经费的确是来自于集团支撑，但我们艺术馆的运营，其中很大一部分来源于社会上方方面面的支持。像我们的画册，设计是我们自己做，但制作费用来自各方面的赞助，与此同时，展览的运输费、保险费、参展艺术家的飞机票……很多都来自于外部的赞助。仅仅靠集团资金的话，事业做不到现在这么大。集团给我们的钱，只能保证发员工

的基本工资和维持艺术馆的日常水电。如何才能为艺术馆持续发展，提供一个长远的准备，这就是我作为馆长需要考虑的。但如果今天发完工资，明天就又愁下个月的工资，这就不是馆长做的事情了。现在我能做到游刃有余，因为未来两年的规划我都做好了，我知道未来持续的动力、能量在哪里。在这个过程中，我还不断地在增加新的动力、开放新的项目，进行融资，扩大社会资源的加盟。例如，有些项目我们可以做艺术理财的概念，这样艺术馆就有更充足的资金。

**韩**：由艺术机构自己来做艺术理财，似乎是一个全新的概念，尤其是在中国，当代艺术的发展也仅仅是初级阶段，艺术市场也还存在泡沫现象。在这样的背景下，你们的艺术理财是如何展开的？

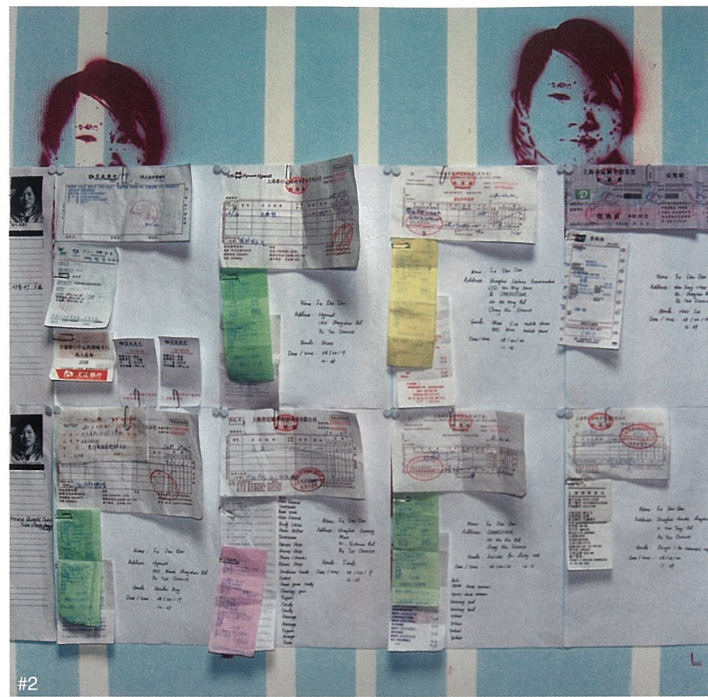
**沈**：我们美术馆有一个项目叫“艺术银行”，是我在一年前创立的，现在有专门的事业发展部在做。今年开始做艺术理财概念，我们起步比较高，至少要有五百万美金才会接受这个项目。

**韩**：能谈谈你们具体事怎么规划和运作的吗？

**沈**：我们的运作是这样：作为这个艺术领域里比较资深的工作者，我们多年来的工作经验，使我们无论对艺术作品还是对艺术市场，都已经能做出自己的综合判断。而这种综合判断的能力是一个资源。如果能让资源与资本结合，那我们有很大的优势。以往我身为馆长，我没有直接参与经营，不可能像画廊一样低价买进，高价卖出，做这样简单的交易。但这并不等于我们不具备这样的能力和眼光。我们新成立的艺术银行，目的就是支持更多年轻艺术家做学术实验和艺术探索。坦率的讲，做学术，没有资本的支持是不可能完成的。我一年做五个大展、几十个小展，数十个活动……这其中的每一个环节，都是要花钱的。所以，我需要创造价值的机构，而艺术银行的宗旨就是：我们的所有赢利都不用于职工福利，而是用在艺术项目中、展览中。我们把自己的资源和资本结合，简单来说，就是如果你给我们一笔钱，我们就做这笔钱的直接指导，相当于顾问、基金经理的角色，指导你鉴别哪些艺术品值得收藏，哪些艺术家值得投资。如果一年以后，这些艺术都看长，进入拍卖市场，美术馆就从中赚的钱拿佣金。这一方面确保收藏家收藏作品的学术性；同时又看好市场行情，两方面结合。通过这样操作，美术馆也可以获得集团之外的资金支持。

**韩**：经费的来源，已经越来越困扰世界上许多地区的美术馆。即便是在有着深厚艺术传统的欧美也不例外。政府的预算逐年减少、私人的赞助越发谨慎、而艺术品的价值直线攀高，这都给美术馆的学术经营带来生存危机。这样看来，美术馆自己做投资银行，是一个新颖的构思。

**沈**：事实正是如此。我们和维多利亚、泰特博物馆等，都有过深入的交流。他们政府每年能提供的经费，通常只能达到美术馆所需的20%，其余的80%都来源于社会各界的赞助，例如基金会、私人、企业……尤其像英国，他们有艺术彩票，例如泰特美术馆就每年发行1000万彩票，其中500万用于中彩的人，另一部分用于支持美术馆



#2

的发展。中国还没有发展到这一步，我可以算是第一个发行艺术彩票的。

**韩**：作为私立美术馆，你们的发展可能更自由、更灵活，但是，任何投资都是讲究回报率的。你们艺术馆的经费是独立核算的吗？如果是，你们怎么来回报集团每年的资金投入？

**沈**：一方面是艺术馆收藏作品。我们的收藏与上海美术馆、广州美术馆比起来，甚至力度更大。这些收藏品中，有的是别人捐赠的，有的是我们花钱买的。坦率的说，企业做美术馆，刚开始可能并没有想明白为什么要做，只是想通过这个文化平台，来扩展企业形象，打造文化品牌，甚至想用更直接的方式——做画廊。我介入以后，逐渐把这种思维转换过来了，让它向一个公共文化平台方面操作，现在证大艺术馆已经变成真正的、非赢利的、具有文化公共性的公益平台。事实上，美术馆在西方并没有私立、公立之间的巨大鸿沟，原因在于他们都是属于公益文化机构。世界上做得好的大都是私立的美术馆，例如古根汉姆美术馆、泰特美术馆等等，它们最开始也都是以私人名义创办的。可能是由于体制的关系，我们的观

#1 三岔口 多媒体 汪建伟（图片由上海证大当代艺术馆提供）

#2 2-20staelens mathie（基于他人生活之上的抽象画）（图片由上海证大当代艺术馆提供）



念总是认为：公立才是安全的，属大家共享的。这种意识很多人还没有转换过来。所以，我个人认为：证大艺术馆是国内做得最好的、最彻底的、最纯粹的私立美术馆，它是在从文化公共性、公益性方面在做建设。在这一点上，我们与其它艺术机构有很大差别。

**韩：**既然证大艺术馆在你看来，一直在做公共性和公益性方面的建设和努力，那么你能谈谈你们具体是如何执行和实施的吗？因为就目前的现状而言，尽管中国的当代艺术有了很大的发展和变化，但是相对于公众而言，它们仍然是小圈子化的。美术馆的社会功能如何能发挥和体现？

**沈：**美术馆有五大功能：展览、学术、研究、收藏和教育，我们正在逐渐建设。其中，教育就是解决美术馆与公众的问题。艺术是应该对大众普及推广的，在这方面，全国范围内来说我们的投入和决心都是很大的。我们有专门的艺术教育板块，我们也有专门针对社区、广场的艺术推动活动——尽管目前影响力还有限，但我们正在做——从印制小卡片到公共空间发放，到展览越来越体现文化公共性方向去策划……这一系列都体现出为美术馆的公共性和公益性作出努力。而且，我们每个星期三都免费对公众开放，并把开馆时间延长……所有这一切都是为了拉近美术馆与大众的距离。以今年我策划的《介入》为例，一年366天，我们都有不同的活动在这个城市的任意一个地点上演，它更强调介入市民的公共生活，是一个探讨体现美术馆文化公共性的重要活动。

**韩：**能简单的介绍一下，你的这个活动是如何介入社会、走进公众的吗？它的公共性怎么体现？

**沈：**这个活动从今年1月1号开始，一直持续到今年的12月31号。这个期间，每天都有一个文化艺术活动或事件在上海发生，发生的地方有可能是上海的任意一个角落。我们会根据项目的需要，选择具体的空间，比如学校、医院、博物馆、酒吧、街道、机场、黄浦江、东海……都可以，只要是在上海。而这个展览或者活动的表现形式，也不局限于艺术本身，它可以是跨学科、跨领域的，有音乐、电影、戏剧、文学、行为、表演，以及和艺术相关的方方面面。而主要探讨的核心问题，首先就是文化的公共性，包括我们正在策划的一个世界博物馆馆长会，它将进一步探讨公共空间以及艺术和日常生活的概念……这样下来，我们一年就有366个亮相的机会，这样的实践，是目前世界上没有一个美术馆能花如此大的物力、财力、精力来探讨美术馆的公共性和文化公共性的举措；366天，366种方案，366个地方，各种不同的形式和艺术……我只是做总策划，世界上很多艺术家、艺术机构、策划人都将参与进来。

**韩：**你们对参与这个项目的所有计划都提供支持吗？

**沈：**都在谈，有的项目要几百万，有的要几千万，我们会根据艺术机构和艺术家提交的方案，通过内部学术委员会的决定来选择具体怎么合作。

**韩：**除了这样的项目，你们也举办很多展览。例如现在，证大艺术馆内就分别有三个不同艺术家的个展在同时举办，而且都不是你们主办的。那么，你们将如何判断：什么样的艺术家可以在这里做展览，什么样的不可以？因为美术馆不管私立、公立，它都处在一个公共语境中，美术馆所推出的展览、陈列的作品，某种程度上都对公众有舆论诱导的影响。那么，你怎么把握这个学术尺度？对于缴场租就能进入美术馆作展览的现象，你又如何看待？

**沈：**我们不是只要艺术家交钱，就可以同意他们办展览。首先，我不能说我们在学术方向上把握得有多好，只是在面对学术的时候，我们抱有学术自身的要求和对于学术的严谨，这个基本的职业操守是有的。在这个过程中，如何进一步把握？对此，我们聘请了国内专家来共同完成，我们美术馆内部也有一个学术委员会，来参与共同把握展览的学术方向和学术性。不过，你要保证每一个展览都很精华、很学术，这也挺难。同时，即便是那样的优秀展览，也不一定就能符合本土的需要。首先文化的公共性并不等于精英化，文化的公共性与本土文化构成的关系、与社会当下产生的效益和互动……都是很重要的。我们美术馆一年有四个大展览，它们是主要强调学术性的；同时我们也有很多小型活动，它们就主要体现美术馆的活力和多元的学术态度。我们希望给更多的人提供实验的可能性和空间，而总体学术的把握，是靠专业的团队和合理化的运营机制来保证的，不是个人。我作为曾经做过艺术家的馆长来讲，多少有一些从业的经验。当然，在发展的初级阶段，机制还不是很完善的情况下，个人的参与度会多一点，但机制到达一定阶段，制度进一步完善之后，让机制本身来运营的概念就会增强。我们美术馆从大方向来讲，体现学术性是放在首位的，同时也希望能在更大程度上体现文化的公共性和公益性。

**韩：**在扶持和鼓励年轻艺术家的创新和实验方面，你们有具体的计划吗？

**沈：**有。我们的艺术银行，一年会衍生24个活动，这其中就有12个是给年轻艺术家的。同时还有12个讲座会举办。这其中的每一个，都有经费上的付出。艺术银行会给年轻艺术家做个展，有的年轻艺术家还名不见经传，从影响力和知名度来说，都不够在我们这里做展览。但是，他们有才华，尽管他们现在还没有足够的资本。在这种情况下，

我们会主动给他做展览。我们寻找这样的艺术家，并给他们创造机会，实现他们的艺术想法。通常我们提供展览的所有经费，艺术家作为回报捐赠给我们1-2件作品——不过这也不是硬性的规定，有的作品就没有办法收藏，例如实验性的艺术、行为表演……不过，我们收藏的目的不是交易，证大现代艺术馆所收藏的艺术品不会有一件进入到市场。

**韩：**你怎么看现在年轻一代艺术家？其中有一部分很容易受到市场的左右，创作带有倾向性。

**沈：**但年轻艺术家永远是活力的发源地，美术馆一方面要发现，另一方面要引导。

**韩：**这似乎是艺术批评应该要做的事情。你怎么认识当下的艺术批评？

**沈：**中国艺术批评、评论的力量很弱，策展人很多都下海，做了艺术经纪人；批评家很多也下海，做了画廊顾问……这就缺乏学术公正的基础。现在市场火爆，年轻人受到的诱惑很多，但越是这样，就更需要批评的力量。这一点非常重要，社会的自律，往往要看力量是否均衡。现在市场泡沫越来越大，批评势弱，就不能均衡，就会缺乏学术的公正性——任何时候，保持公正对批评来说都是至关重要的。我们美术馆也在从事批评和文献工作，这是一个有历史价值的事情。

**韩：**艺术市场带来的这些变化，对美术馆来说，有没有影响？

**沈：**对美术馆的艺术收藏有影响。例如，过去一百万可以买很多重要的艺术品，可现在连一张画可能都买不了。作为美术馆，我们在做两条线索的梳理，其中一条线索就是中国现当代艺术历史和中国现当代文化事件。这其中的每个脉络都要一、两件艺术品来呈现。所以，我们要动员更多的收藏家、有钱人来捐给我们。我可以预言，一定会有——尽管目前还没有。我想中国未来一定有，例如年轻一代企业家，他们有很好的教育背景，他们对艺术的理解、社会责任的理解一定不一样。这一代人起来了，他们中间一定会有大的收藏家，而他们对资本的理解已经到“我拥有资本是社会赋予我的”这种境界，已经不再是从个人拥有财富，从财富观念上看待财富了，而是从总的资本、总的责任来看待。从这一点来看，公共领域的建设问题，将由这些人承担很大一部分——到那个时候，艺术品的私人捐赠就会越来越显现出来。

**韩：**中国的艺术博览会现在也越来越多了。你们作为艺术机构，参与了哪些？目前为止，巴塞尔艺术博览会是我们知道最优秀的博览会之一。你们有没有想过要去参加？对于美术馆和博览会的关系，你们肯定与画廊不同，能谈谈你的看法吗？

**沈：**去年我们参加了国内的两个艺术博览会：上海艺术博览会和艺术北京。我们在自己的展位上宣传我们的艺术馆和今年要开展的“介入”项目。我们没有参加巴塞尔——除非免费邀请。不过我个人是它的VIP嘉宾。目前看来，艺术博览会在未来艺术的操作中，重要性越来越大。原因是整个社会在转型，我们进一步走向资本和商

业社会。尽管在社会的话语权，资本并不是唯一性的，但毋庸置疑，它很重要。博览会就是一个体现资本话语的地方。未来的艺术博览会还将起到重要的作用，但再怎么重要，它和美术馆的功能是不一样的——博览会是市场的风向标，而美术馆是学术沉淀的殿堂——它们彼此差别，又彼此互补。

(沈其斌：上海证大现代艺术馆馆长)

Zendai MOMA probably has more collections than Shanghai Art Museum and Guangzhou Art Museum. Some of these works are bought while others are donations from artists. As a private gallery established by the Shanghai Zendai Group, it's just designed to promote the enterprise image at the very beginning. The very thing we expected to do is to run a gallery. However, with more and more professional involvement we changed our mind to build it into a platform for public culture. Now it has become a genuine non-profit making public site. There's not such huge gap between public and private galleries in the west for both of them work for the public good. We can see that the many good galleries in the world, like Guggenheim Museum and Tate, are initially private.



#1 “移动的档案馆”——卡塞尔文献展50年现场图片（图片由上海证大现代艺术馆提供）

#2 Per Kirkeby（图片由上海证大现代艺术馆提供）