



从“今日”看未来 ——今日美术馆

Looking into Future from “Today”—Today Art Museum

高鹏 Gao Peng

摘要：托生于商业的国内私立美术馆办展水平参差不齐，导致受众对其产生信任危机；当前，在国内私立美术馆数量激增的同时，也有大量的美术馆正在消失，私立美术馆如何在商业时代浪潮下既保持高度的学术专业性，同时又能平衡稳定发展；美术馆不再只是展览的空间和学术交流的平台，美术馆展览形式的多样性、互动性，极大地丰富了受众的临场体验，展现出国内美术馆日益完善的体制。作为国内第一家公益性私立美术馆，今日美术馆馆长高鹏先生从各个层面对上述问题进行了意义阐释，并给出了自己的见解。

关键词：美术馆，展览，青年艺术家，当代艺术，可持续性

Abstract: Private art museums, which depend on commerce have developed differently in China, causing the crisis of trust to their visitors. Currently, with the increasing number of private art museums, a great number of art museums are disappearing, and how private art museums should keep academic and professional while developing steadily in the wave of commercial times is a problem. Art museum is not just the exhibition space and the platform for academic communication, and the diversity and interaction of the exhibition forms have greatly enrich visitors' live experience, which demonstrates the increasingly improved mechanism. Today Art Museum is the first private art museum for public welfare in China, and its director Mr Gao Peng has elaborated the points mentioned above from his perspective.

Keywords: art museum, exhibition, young artists, contemporary art, continuity

- 1
苏少禹 & 查尔斯·林赛 (Charles Lindsay)
风洞：红山试验
未来的狂想 | 小米·今日美术馆作品
- 2
吴珏辉
电血袋
未来的狂想 | 小米·今日美术馆作品

《当代美术家》(以下简称“当”)：今日美术馆作为国内第一家公益性的私立美术馆，也是最具代表性的私立美术馆之一，能否请您谈谈美术馆一直坚持的宗旨是什么？

高鹏(以下简称“高”)：今日美术馆遵循的宗旨很简单，那就是普及当代艺术，让更多的大众了解当代艺术，对其产生兴趣，推广中国的当代艺术家，并引进世界领域的当代艺术到中国，让中国的观众可以看到。这就是我们的宗旨。

当：作为国内最早成立的公益性私立美术馆，今日美术馆见证了中国私立美术馆的发展历程，在成立之初，遇到过什么阻碍？当时公众对私立美术馆的接受度如何？

高：我觉得在很长一段时间里，公众对私立美术馆，包括对当代艺术都是有一定距离的。因为人们觉得私立美术馆，特别是国内早期的一批美术馆，都是伴随着地产而产生的。比如一片成熟的地产园区，突然把其中一栋楼，或者底商改成了美术馆。所以大部分的美术馆，包括今日美术馆，都是脱胎于商业本身而出现的。对于普通观众来说，他可能觉得前一年这里还是个售楼处，过一段时间就改成美术馆了，再加上很多美术馆的寿命并不长，坚持一两年就不做了。所以观众对私立的美术馆信任度并不高，觉得可变化性特别大。再加上名目又很多，比如说有玉的美术馆、手串的美术馆……水平也参差不齐，而且很多都是融合在商业或者民居当中，观众很难分辨，也就难以建立信任。

公众对当代艺术的了解，主要源于市场的发展。比如拍卖的价格很高，还会有一些个别的比较过激的行为和言论，所以他们对当代艺术的印象，很大程度上停留在政治波普、事件，或者跟商业的炒作有关。

当：最近这几年，私立美术馆的数量激增，这是否和一些政策的鼓励有关？

高：我觉得要把私立美术馆的背景分开来看。比如北京，甚至全国范围，很多私立美术馆都脱身于地产背景，这是一种类型。还有一种类型是上海地区，上海西岸私立美术馆数量的增多，和政府行为有关，政府以非常优惠的政策来吸引藏家，在西岸把藏品、大型展览集中于此，甚至也投资做博览会，这样美术馆基本上都是脱胎于藏家。



这些人本身就是当代艺术很重要的收藏者。还有一种类型是现在很多的金融机构，或者一些海外机构，他们陆陆续续在中国成立类似文化中心的组织。比如民生银行、韩国的现代汽车、路易斯威登的艺术空间，都在北京入驻了。我觉得目前国内的私立美术馆，从成立背景来说分成这三个部分。

当：从2002年成立至今，今日美术馆曾举办过很多具有高学术质量的展览活动，在选择展览活动时，美术馆坚持的原则和标准是什么？

高：在2012年之前，今日美术馆就在当代艺术领域的美术馆中，基本上得到了普遍的认可和肯定。到2012年，“四大天王”的展览都做过了，包括像徐冰等国内优秀艺术家的个展。2006年，我们迁到了现在的馆址，迁馆后的第一个展览就是方力钧的个展。在当时，其实国内还没有一个美术馆级别的场地为艺术家们呈现个人展览。所以那之后很长一段时间，今日美术馆的基本方向和目标都是大型的个展，逐步呈现当代艺术领域比较重要的艺术家们。这是今日美术馆早期的定位。

但是到2012年左右，我们面临一个新的困境，一是国内当代艺术的美术馆越来越多，之前我们是当代艺术家们唯一的选择，但现在他们有更多的选择了，而且很多美术馆财力更加雄厚，他们可以给艺术家提供更多的资金、资源上的支持。对我们的另一层挑战，就是这些艺术家的展览，很多都是回顾型的，不可能频繁、重复地做。那个时候是我们很大的挑战期，美术馆面临方向、定

位的改变和挑战。

在2013年，我们明确提出，每一年还会保留当代艺术领域重要艺术家们的个展或者群展，然后将剩下的很大一部分精力投入到挖掘和推广更新的当代艺术家这样的历史使命中，这是我们大的战略方向，在学术委员会领域里从来没有变过。我们一直有一个学术委员会，大概每一季度会进行一次讨论，每一年再进行一次大规模的讨论，决定展览如何安排、推广什么样的艺术家；除了馆方自己的思考，我们长期合作的主策展人黄笃老师，也在帮我们把持整体展览的过程。特别是已经比较经典的艺术家，已经具有当代艺术家的学术性的把持和选择，由他们来帮我们整体控制。在未来的艺术畅想和发掘方面，我们和很多现在正在活跃的、不同年龄段的策展人合作。

当：刚才您说到对年轻艺术家的推广，美术馆不只是展览的空间和学术交流的平台，现在能看到美术馆发起的越来越多的活动和项目，这也说明国内美术馆体制正在日益完善。“找朋友”是您和吴洪亮先生共同发起的青年艺术家扶植项目，请您具体谈谈。

高：最早我和吴洪亮先生有一段时间频繁地见面，当时我们是各种活动的评委、推荐人，经常在这种场合见面。有时候在评审或者活动的间隙，我们就会讨论，本来这些主办方都是好心，想推广艺术家，但活动的模式无非就是海选、全国征集，要不就是找专家推选。我自己切身的感受就是，每个人其实还有自己的行政工作，所以会觉得时间、精力有限，而且很大程度上会有主观



性，这就违背了挖掘优秀艺术家的初衷。很多艺术家其实是很腼腆的，他其实并没有那么多机会参加比赛，也不是很健谈。有什么方式可以去发现他们？我们就想到了“找朋友”这个方式。“找朋友”其实就是一首儿歌，“找啊找啊找朋友，找到一个好朋友”，我们就想用这种接龙的方式，不用明确的推荐，也没有明确的策展人，这是对策展体系和整个推荐体系的反省。我们想通过这种方式来做一个青年艺术家的链条式、推荐式的活动。但是在有一些关键的节点，我们也会干涉，这个项目里有个角色叫“橱窗管家”，它不是策展人，但会给出一些干涉或限定条件，避免近亲繁殖。

这个项目最早其实是对我们自己看到的青年艺术家选拔、策展，或者对一些方式、弊端提出的质疑和我们想到的解决方法。

当：选择橱窗的这种形式，是不是也是为了更好地，让更多的人有参与的机会？

高：对，因为如果要做个展或者群展的话，很多艺术家没有那么多作品，尤其是年轻的艺术家。在材料费和经费上也有一定的局限性，我们当时就想到了橱窗的方式。对观众来说其实也更近，不需要进入到美术馆里面，不需要买票，在外围就可以看到。而且对艺术家来说也很有挑战，在有限的空间、有限的经费里面，不仅要考虑自己，还要考虑这个作品和观众的互动关系。

当：这种橱窗的形式也在另一个层面拉近了作品跟观众之间的距离。近几年，公众和当代艺术越来越贴近，这和私立美术馆的发展有着直接的关系。一些展览主题和内容更加大众化的展览，让越来越多的普通市民走进了美术馆，走近了艺术。今日美术馆在这方面有过哪些尝试？

高：我觉得在这方面今日美术馆算是做得比较好的。我们做过“拥抱”的项目。当时，我们准备做一个行为艺术的展览，但是行为艺术在当代艺术这个类别里面，是最容易被公众误读的，很多人会觉得行为艺术很过激。所以我们在这个展览开幕的两三年前做了很多伏笔来推广行为艺术这个概念。当时在一个展厅的作品前，我们筹办了“13分14秒的一个拥抱”这个活动，在情人节前一天，组织很多观众来拥抱。人和人之间，如果是一分钟之内的拥抱，是礼貌性的；如果他肯坚持到五六分钟，身体就很舒服了；如果10分钟以上，就容易建立信任。我们通过这个最简单的、公众最能理解的方式来推荐行为艺术。

我们还举办过一个活动，邀请公众来到美术馆，和艺术家厉槟源24小时不间断共处。我们也曾组织观众和艺术教育小组共同参与展览布展的过程。

我们活动的出发点就是和观众来进行互动，这都是我们的一些思考。

当：学术委员会是美术馆的“智囊

团”，是保障高学术质量的重要因素之一。今日美术馆的学术委员会成员结构比较丰富，有多位国外专家，这是否和今日美术馆的定位有关？

高：对，因为我们有很重要的使命，就是把中国的艺术和我们想表达的东西推广出去。很长一段时间里，中国的当代艺术发展，其实在被国外选择。我们很短暂地经历了现当代艺术，也没有真正参与到国际的现当代艺术发展当中。所以我们的格局一直是比较被动的，靠别人来选择我们。

我们很希望，可以真正地建立起一个相对来说比较公平的平台，把中国的当代艺术家、中国的当代艺术推广到世界上，真正搭起一个能够对话的平台。一直以来这都是我们的使命，所以很多展览我们都会带到海外。像未来馆，第一届未来馆我们就放到达沃斯，这一届未来馆，我们会带到纽约。像去年我们做的文献展，明年会带到罗马国家馆巡展。除了展览这种形式，还有演讲和宣讲。我一直努力在世界级的论坛发声，讲我们美术馆和中国当代艺术作品，基本上不讲理论，只讲案例，让大家知道这些人在做什么，我们做过哪些项目，有哪些存在的艺术家，他们要表达什么。

当：也是在为中国的艺术家和中国的当代艺术在世界上发声。

高：真正让世界知道我们在想什么，而不是他们在想什么，用我们的作品、我们的艺术家去证明，他们想的是对的，我觉得这个角度不太一样。尽量还是跟他们站在一个比较平等的位置上。因为沟通有一个很大的前提就是设定一个层面和话题，在同一个层面同一个话题里面才能讨论。如果大家不在一个话题、层面，这个论坛是非常失败的。我们作为一个美术馆、一个机构，需要双方的了解，要了解我们，更要了解对方，这样才能够搭建桥梁，双方才能沟通。我们不是代表中国去跟人沟通，而是试图让西方了解中国的艺术家，建立起连接，这样他们才能够沟通起来。否则的话就是各说各话，不叫交流。我觉得这个就是我们的工作。

当：对于美术馆来说，除了展览，还应该有什么教育、宣传等使命和责任。请您介绍一下今日美术馆在公共教育方面的活动。

高：我们的公共教育一年大概会做300

到500场。但我们在削减数量，因为有点太多了。我们专门有观众体验部，从整体的票务、教育和观众的感受，包括场务的讲解进行把控，他们的责任就是思考如何能够把展览更好地传达给观众。对于今日美术馆内部来说，开幕式之前是展览部的工作范畴，开幕式之后就是观众体验部的工作了。这是两个平等的部门。所有的教育活动都是观众体验部在做，一场展览至少要做4到5场相关的教育、儿童讲座的活动。他们的工作量非常大，这个部门也更辛苦。

当：听您说起来，美术馆的运营还是需要很多的人力、物力、财力的。作为非营利性的机构，今日美术馆是如何处理运营成本问题的？

高：我们是从2013年开始，每年都公布自己的年报，应该是国内第一个美术馆，完全透明自己的财务情况。我们想让美术馆的收入变得多样化。我在这个行业里工作了8年，有一个感受：中国的民营美术馆，要想可持续性地发展，大家只要有经费、有资源，都可以做出非常棒的大展。但如果要让美术馆寿命更长，就要找到一个更好的运营模式，这是行业从业者要考虑的。为什么很多美术馆很快就倒闭了，因为它的资金来源是非常单一化的。如果只是依托地产方、投资方，或者藏家的个人投资、政府的投入，如果失去了，这个馆就倒闭了。如果完全以门票作为收入，就会不断去做那些观众喜闻乐见的展览，会影响美术馆的良性的发展。

我们从2014年开始，不断地让美术馆的收入结构比较均衡，每一方面都不能超过50%以上。我们控制赞助的收入，希望它能在30%到40%；展览相关的配套服务的收入是30%到40%；门票的收入我们希望能够占到更高的比例，最早的时候大概5%，现在希望在10%，甚至是20%、30%；衍生品的礼品店和收入，希望逐年增高；相关配套设施，比如说出版发行，以及杂志的收入，也可以反补到美术馆当中。美术馆的收入结构每一年都在调整，使得我们的收入多样化，而且没有一项是绝对的主导。这样任何一项经费出问题，美术馆整个经济结构不会倒塌，会向着良性的方向发展，这个是我们自己从运营角度上考虑的。很多观众不太愿意听这种枯燥的内容，但这是我们美术馆自己

必须去想的事情。

当：今日美术馆从建馆到现在是国内最长寿的私立美术馆了。您觉得今日美术馆能取得今天成就的原因是什么？

高：我觉得我们最大的危机，也是我们最大的转机。因为我们是一个脱胎于地产公司的私立美术馆，楼盘建完，在前几年，作为市场推广的一些展览做完之后，陆陆续续不愿意为美术馆投钱了。我们也没有固定的藏家。今日美术馆的弊端，包括它的压力就源于并没有非常固定的收入，可以让我们非常奢侈地去做一些事情。但它的优势就是这么多年，磨炼了整个团队，我们只能靠自己，没有办法怨天尤人。整个团队都是非常自省的，靠自己自运营，这也导致大家的战斗力非常实际，用自己商业性赚的一些钱来反补自己学术的理想。而且我们也不会纠结有一些展览，它的门票过高或者过低。比如说我们曾经有一场展览，不算场地有400多万的投入，这个展览是非常学术的，是全球性的当代艺术最前沿的文献展。它的观众非常少。如果平均下来，一张门票至少要2000块钱，才能平衡收支。我们也不会纠结于此，因为学术理想，才举办的这些展览。

同时，我们也会做一些很商业的展览，门票收入会非常多，我们也不会纠结是不是这就降低了我们的学术水平，因为我们知道，要通过这些展览来赚一些钱，然后才能够做我们的学术理想。所以在这个过程中，我们不断寻找平衡，其实也是在探寻一条中国民营美术馆自己的路。因为任何西方的美术馆经验在中国其实都行不通，我们只能去摸索一条属于自己的路，这个既是我们最痛苦的，也是我们最具有战斗力的动因。

当：请您谈谈今日美术馆下一阶段的发展规划，或计划举办的大型展览。

高：其实所有的中国美术馆，包括公立美术馆，面临的最大的问题就是场地。我们的很多场地是对外的，不全部由自己自主策划，虽然有一些可能也是免费提供给对方支持的，但是它的自主性其实很大程度不完全是自主策划。这很大程度影响了馆方自己的学术品质。但是对于运营方来说，我们一直希望能够改变这个现状，所以我们的目标是希望每一年自主策划两到三个大型的国际展览，一个是个展，一个是群展，一个是青年

艺术家的扶植展览，它可能是国际的，也可能是国内的。对于群展的方向，我们基本上已经定了，我们会以两年一次未来馆探讨未来可能性的方向来支持这些新的可能性的艺术形式；每三年做一次文献展，来总结当下全球领域的，当代艺术发展的一些学术性的脉络，这是两个我们非常明确的方向。

当：近几年国内涌现了大批私立美术馆，数量之多，让人感到欣喜与欣欣向荣的景象之外，难免会感到一丝忧虑。您如何看待目前国内私立美术馆发展的现状？您认为国内私立美术馆发展的最大困境和前景是什么？

高：我对此比较乐观，因为先把硬件建起来，总比没有强。至于软件，真的是有一条很长的路要走。对这种地产背景脱胎的美术馆来说，对团队的考验非常大，当出资方不再出钱了，团队愿不愿意承担这个责任，让这个馆独立地运营下来。第二种类型的美术馆就非常依赖藏家本人，藏家愿不愿意持续性地运转美术馆，如果他在这个过程当中得不到一些很好的成就感的话，可能就不做了。第三类就是品牌类的，或者是银行类的，因为这些投资的费用，相当于品牌宣传和社会公益的费用，那他愿不愿意投在艺术这个领域，是一个非常重要的问题，这些都是挑战。我们没有办法今天坐在这里，非常清晰地看到这三个方向，至少大家先把硬件都建起来，方向还是很积极的。但是将来会有越来越多的美术馆的运营、托管的管理、软件的服务商、内容生产商、美术馆管理这些人员大量的出现。随着美术馆包括这些艺术机构的出现，这方面的人员会越来越短缺，这个是可以肯定的。