

## 从“今日”到“未来”：今日美术馆发展新趋向探微

—— 今日美术馆馆长高鹏访谈

张桂森

采访人：张桂森（雅昌艺术网记者，以下简称“张”）

被采访人：高鹏（今日美术馆馆长，以下简称“高”）

时间：2018年1月24日

地点：今日美术馆馆长办公室

在2016年的年终盘点时，今日美术馆馆长高鹏将今日美术馆的2016年定位于“学术之年”，那是高鹏就任馆长的第三个年头。在回首过去的2017年时，高鹏将思考放在了“未来”两个字上。原因很简单，在过去的2017，今日美术馆迎来了第二届“今日未来馆”，高鹏说未来馆的出现不仅仅是一个现象的呈现，更是回归到美术馆本源问题的再探索。高鹏认为，“它不断地让我们反思三个基本问题：未来的美术馆什么样？未来的美术馆应该承载什么样的艺术形式？未来的美术馆应该和观众产生什么样的互动？基于这三个问题，我们应该如何建立一个新的制度和艺术秩序，在思想的深度和广度上迎接未来的挑战与机遇。”

高鹏说，作为今日美术馆计划持续6年的艺术项目，“今日未来馆”的立足点正是无限探

索未知的勇气和坚持。他指出：“因为我们相信，未来是不确定性的，未来是不可限定的，然而正是这种不确定性和不可限定，才能孕育、产生更大的创造力。‘今日未来馆’给我们的启发，也让我们为之感动的就是：尊重创造力。”

相比2016年的51个展览项目，今日美术馆将2017年的展览项目压缩了一半。其中3个重要的年度主题群展，全部给了新媒体艺术：zip 未来的狂想——小米·今日未来馆、德国8：凝固的时间——德国新媒体艺术、流明矩阵——国际新媒体艺术展——英国流明数码艺术奖项北京首站展。

3个年度主题个展分别是：今日——肖全肖像、中国当代艺术最早的窗口——科恩夫人图片档案、书艺问道——吕敬人书籍设计40年。此外，学术群展也是3个，分别是：须有作为、今日美术馆馆藏展陈列（精选）、中国精神——第四届中国油画展（第三区段）：抽象——当代中国非具象油画艺术展。

在青年艺术家扶持项目方面则有5个项目：墙势力——第二届墙报艺术家展、时代渐强音：2017 王式廓奖暨今日中国当代艺术家提名展、首届中国城市公共艺术展暨第四届



今日美术馆外景

中国国际装置艺术论坛、2017 年度青年艺术 100 北京启动展、2013—2017 找朋友——发现当代青年艺术家项目展。

此外，合作群展有 4 个，合作个展有 10 个，公益项目 2 个，使馆合作项目 1 个，品牌合作展 1 个，艺术项目巡展 3 个。合作策展人有 25 人：国内策展人 20 人、国际策展人 5 人。新增馆藏共有 8 件，分别来自穆尼·法特米、杨锴、邹操、武子杨、贡萨洛迪亚兹奎瓦斯、王义明、张牧远、于轶文等 8 位艺术家的作品。

虽然今日美术馆在展览项目上压缩了一半，但纵观综合创收方面，运作得相当平稳。3787 万元人民币的创收相比 2016 年的 3969 万元人民币并不算差太多。值得一提的是，在创收方面的比例有着明显的变化，比如赞助支持从 2016 年的 26% 提升到 35%，政府扶植也由先前的 3% 升至 12%，最让人意外的是门票的收入由先前不起眼的 2% 提高到 25%。

这些变化让高鹏看到民营美术馆具有进一步蜕变的可能，比如展览 IP 的打造带动了门票收入，比如在申请政府扶植方面的经验积累以及落地的理事会基金的进展都让高鹏充满着希望，高鹏告诉采访人，在他设想里，就是继续降低展览服务方面的创收，比如在 2018 年，要做到一号馆处于完全不出租的状态，通过展览本身的质量和其他方面的升级带动美术馆自

2017 年“zip 未来的狂想——小米·今日未来馆”主题展作品



身造血功能的提升。

张：高馆长，近几年今日美术馆有什么新的方向？

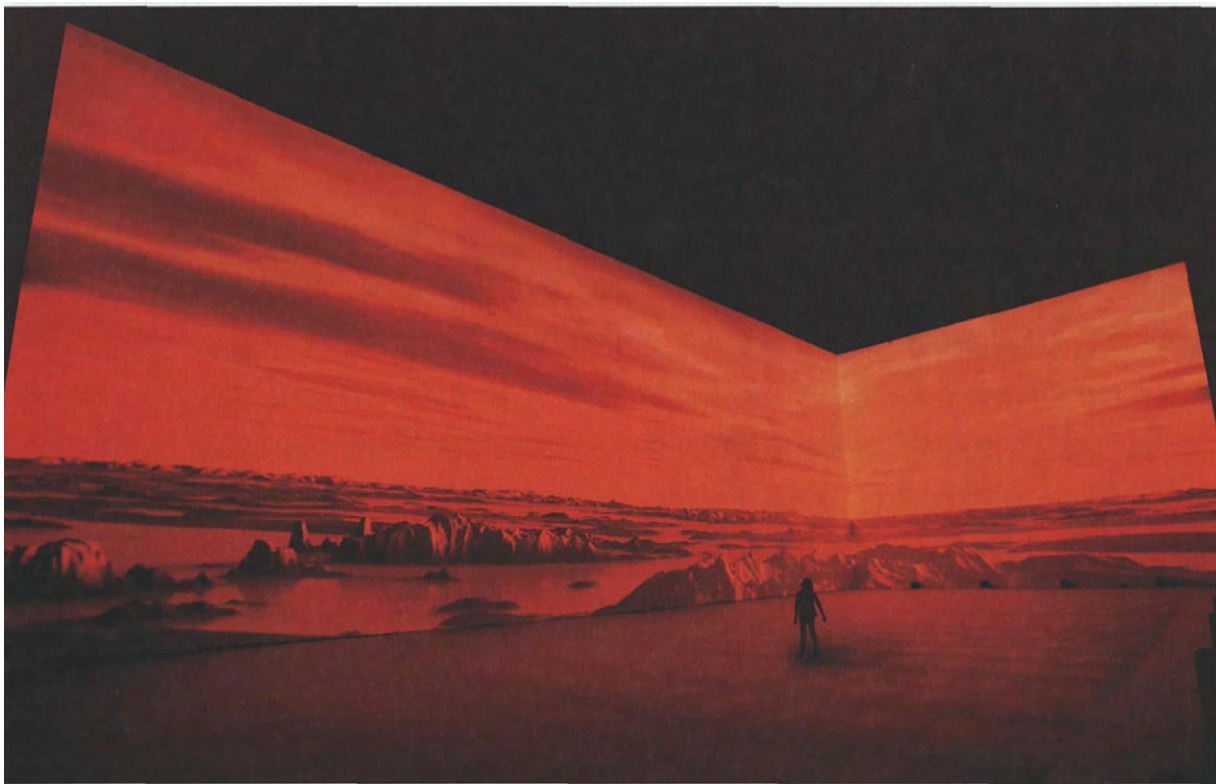
高：我们在最近几年除了坚持美术馆原有的学术展览之外，拿出很大的精力来讨论“今日美术馆——未来馆”。大概在两年前我们做第一届的“今日美术馆——未来馆”时，就讨论了关于线上、线下和观众互动的部分，第一届虽然让我们得到了很多的荣誉，但是观众并没有真正地在参与互动过程当中给予我们很明确的反馈。

所以，第二届会重点加强和观众的互动以及作品现场效果，我们选定了多媒体艺术家吴珏辉作为策展人。因为我们前两年和他合作过

几个项目，在合作过程中，发现他其实比较善于控制大的艺术现场，包括在调动现场观众方面和大家想象的传统艺术家都不太一样。他本人也很善于和其他艺术家团队合作，他确实“未来馆”现场互动这部分做得很有意思，后来证明我们这个选择是对的。

我们在谈“德国8”这个项目的过程当中，主动选择了新媒体艺术这个部分。因为当时和德国的ZKM有过合作的经验，我们邀请ZKM的主要策展人菲利普作为我们“未来馆”的学术总监，“德国8”的项目其实也是皮特馆长策划的项目，所以当时范迪安馆长和“德国8”总策展人找我馆的时候，我们主动选择了新媒体。在德国新媒体展这个项目上，我们贴补了

2017年“.zip 未来的狂想——小米·今日未来馆”主题展作品



四五十万，因为我们很想把“德国新媒体”的项目和“今日未来馆”的项目在前后关系上有一个对应：一个是中国当下的新媒体艺术，一个是德国新媒体艺术的一次历史性梳理，这样整个脉络就变得比较立体了。

德国新媒体项目结束之后，我们又策划了英国流明数码艺术奖。“流明展”的中方负责人算是我的一个学妹，她是伦敦大学的，毕业之后在流明展工作。她当时跟我们提出很想把“流明展”放到中国，我们第一时间就答应了，排在“德国8”之后，这样就更完整了，可以让所有的观众看到中国比较新一代的多媒体艺术家、德国在过去半个世纪里的经典艺术家以及英国在全世界范围内都很优秀的多媒体艺术家。

张：接下来的第三届“今日美术馆——未来馆”会有哪些方面的创新？

高：好多人都问这个问题。“今日美术馆——未来馆”起初是先定为三届六年的这么一个项目，好多人看完第二届的“未来馆”，以为第三届肯定会做一个更炫的东西，其实不会的，第三届我们会考虑回归到教育本身。

张：现在有许多美术馆都很重视发展当代艺术教育，美术馆在自身发展的过程中如何回归到艺术教育本身？请谈一下具体方向。

高：因为无论是探讨美术馆还是探讨它跟观众的关系以及艺术形式，在本质上都是与艺术教育有关，即我们接受了什么样的艺术教育？我们怎么去理解这些艺术形式？其实在我心目当中，美术馆相当于人生的第二所大学，是一所不需要考试的大学，大家通过美术馆依然可以得到对艺术和文化的最好教育，这就是

具有公共性的美术馆所承载的社会责任。对于“未来美术馆”，我们做了第一次和第二次的不同层面探讨，第三次我们想探讨的是艺术教育。

我们找了三个在教育领域里的资深专家：朱青生、谭平、邓国源，他们一生都是在做教育工作，我们讨论的是如何成立一个类似于“云上大学”这样的学校。这个学校由他们来讲，不仅仅是讨论新媒体艺术形式，而是从更深层面讨论媒体或者是媒介在未来的艺术教育当中的作用以及观众如何认知和理解艺术？因为与此同时，我们已经成立了一个新媒体联盟，今日美术馆于2017年12月份和APUS予以了合作，英国流明奖组委会也受邀加入到这个新媒体联盟，通过这个平台，让全球的新媒体艺术家不需要特地飞来北京，就可以把作品传输给我们。这个平台将来能衍生到什么程度？我们觉得，未来很多的艺术空间其实跨越了传统的物理空间（所谓的运输和保险）。比如说现在于纽约或MIT麻省理工做的一个项目，只要有一个空间和一些基本的设备，不需要那么多工作人员和艺术家都飞到美国，只要输给对方一些电子信号，就可以完成第二届未来馆“.ZIP”的展示。

中国现在有大量的空置美术馆，很多美术馆的运营都面临很多现实问题，开馆展花了几千万，之后就不知道怎么做下去了。而将来在这样的平台与空间当中，只要把基本设备建好，不需要那么多人力、物力，只要通过数字化的方式，每个星期、每个月都可以对作品进行更新。观众可以看到所有的最新作品的呈现，这也是在第二届“未来馆”里会有大量的艺术家



根基——中国当代艺术自主性研究展展览现场



流明矩阵——国际新媒体艺术展——英国流明数码艺术奖项目展展览现场

在展览期间一直更替作品的原因，这跟许多传统的展陈方式有很大的区别，那就是它随时可以变，只要信号源给它就行，观众每次来参观都有惊喜。未来的展陈方式会发生改变，这是我们想象的未来很多美术馆都有可能实现的一种形式，不需要像我们今天再用那么多时间和精力花在地域和物理空间上。这也是新媒介的最大一个特点，即它给我们带来的这种便利。

除了展览内容和展陈形式创新之外，必须要讨论就是艺术教育，如何让观众更好地来接受艺术？我们探讨的所谓“云上大学”就提供这样的课程，解决了这个问题后，观众就可以了解艺术史，知道其脉络，并参与到整个艺术史的梳理当中。

**张：**从最新一期今日美术馆的年报中可以看到，今日美术馆今年在综合创收方面发生了很大变化，它跟这几个新媒体展有很大关系吗？

**高：**这个变化太大了。之前，我们都没有特别关注门票收入，但今年的展览门票收入比之前至少翻了10倍以上，我们几个展览的门票卖得都特别好。确实是由“ZIP”展带的头，

后面的几个展览的门票也卖得不错。

**张：**我看了一下门票所占的综合创收比例，好像仅次于赞助支持？

**高：**是的，仅次于赞助支持，这是我们去年最大的一个改变。

**张：**除了门票收入，和去年相比，今年的综合创收还有什么其他变化？

**高：**整体创收数额是差不多的，因为我们减少了展览的数量和展览服务的收入。这里有一个大家都不太愿意提，但又不得不提的原因——中国很多美术馆出租场地这件事情，这件事情也是我心里最大的一个痛。你要知道全世界最好的美术馆都是不愿意出租自己场地的，但是中国当下的现实导致了这一现象，因为资金是没有办法保障的。

自从我到今日美术馆工作以来，我一直追求的一个目标就是希望美术馆能够不对外出租场地。但是不租，需要非常强的运营能力才能保证这个美术馆生存下去，像我们馆大概一年最少需要四千万，这需要一个月至少150万左右才能保证美术馆生存下来。这个很现实，所

以我们逐年地希望这一部分的收入减少，我们2018年的目标就是整个主馆1、2号馆的场地全部不出租。门票、赞助、衍生品、会员理事都是我们几个需要提高的板块。

如果大家对比往年的年报，会发现我们的年报收入结构越来越复杂了。为什么越来越复杂？如果你的收入只有一两项，只要一项出问题，这个馆就会面临财务危机。美术馆的创收结构越来越复杂，从工作量上来说我们的压力越来越大，但从可持续性结构来讲则越来越健康。任何一个板块出点小问题，这个美术馆都可以正常运营下去。今年我们还举办了首届美术馆年度慈善义拍，义拍结果很理想。我们也专门成立了一个部门来维系会员理事，包括年卡的销售。

创收是必要的，但不能什么钱都赚，建立美术馆可持续的良性运营机制才是根本。这几年我们一直在公开年报，就是希望通过历年的年报给以后新建的民营美术馆一个参考，它们最好能避开我们所走过的弯路。今日美术馆是中国第一家民营非企业美术馆，也是目前唯一的一家靠自运营存活超过十年以上的民营美术馆。今日美术馆脱胎于地产公司，但大部分脱胎于地产背景的民营美术馆都存活不过五年就宣布倒闭。今日美术馆这些年报就是以后重要的参考数据。

**张：**今日美术馆打算如何提高自身的“造血”功能？可以谈一下具体方案吗？

**高：**赞助商这一版块其实可以做得更好，我们先是从本馆的赞助拓展到巡展的赞助。赞助商的回报不仅仅是北京这一站，也会在国际

上巡展，这就要求美术馆在展览质量上不断提高，更多地受邀国际巡展。

在门票上，1号馆定位就是纯学术馆，门票收入并没有太高的期待，甚至考虑过免费开放。2号馆规划为特展馆，会引进一些具有流量属性的展览，特展门票收入补贴到1号馆的学术研究展中。另外，会员理事的募集及年度慈善义拍这方面要增加捐赠的社会性，这个部门也在加大。还有一个是观众体验以及具有特殊需求的导览服务，包括很多专门设置的美术馆教育课程都会加大力度。美术馆的礼品店也在逐年扩大，目前的礼品店是集书店、衍生品、餐饮为一体的休闲综合体。按照这个理念改造后，2017年的收入比去年至少翻了3倍。因为以前的礼品店就是礼品店，书店就是书店，因为怕麻烦也不在店铺中设置餐饮，各个板块是分离的；我们就是希望给大家营造一个综合氛围，观众可以在一个温馨的环境中随手拿到一本书，喝一杯饮料，带回家一件美术馆的小礼品。目前2号馆也开了新店，我们2018年还在考虑扩大礼品店面积。

**张：**之后的“根茎”展得到了北京艺术基金的支持，今日美术馆在申请政府基金支持方面有没有什么特别的心得？

**高：**今日美术馆大概有三个方向：一是关于对未来艺术的探索；一个是对于文献和现有中国当代艺术家的梳理；三是对当下青年艺术家的支持。我们所有的项目都是放在这三个大方向里，文献展我们是三年一届，主题相对比较宏大，有点儿像德国的卡塞尔文献展。在这个过程中，我们就和学术总监黄笃老师商量，



时代渐强音：2017 王式廓奖暨今日中国当代艺术家提名展现场

能不能在文献展启动的前一年做一些梳理个案的展览？以研究型的个展带动大型群展。所以“根基”这个展览选了8位艺术家，整个展览由8位艺术家的中小型个展组成，每个艺术家都有充分的空间展示系列作品，同时这8位艺术家也是次年文献展中国艺术家的备选艺术家。第三年，我们再从文献展的国际或国内艺术家中选择一位做回顾性的大型专案个展。这样，三年就是一个轮回，中小型个案研究、大型文献群展、回顾性的大型专案个展都有了清晰的线索。因为之前文献展申请的是国家艺术基金，原则上展览不能够重复申请，所以在申请北京市文化基金时，我们提供了“根基”这个展览方案和另外一个青年艺术家扶持计划。我们在现场答辩时就说了上面的学术思路。最后“根基”这个展览就申请到了北京市文化基金的支持，整个过程是这样的。

张：以后今日美术馆对青年艺术这一项目会投入多大的比重呢？

高：三个比重都是均衡的，“未来馆”“文献展”和青年艺术家项目的比重其实是一样的。

张：高馆长，您最喜欢哪个青年艺术家项目呢？

高：“找朋友”是比较能代表我们对青年艺术家态度的一个项目，这个项目的参展艺术家不需要认识馆长、策展人或行业专家，通过“找朋友”的游戏模式相互推荐，就是让它自发生长的这么一个过程。每个艺术家随机抽到一个美术馆的橱窗空间进行创作。这个项目我们默默地扶持了四五年，今年终于有了赞助商。

张：今日美术馆每次在青年艺术板块中投入的比重大吗？

高：每个项目比重不同。例如对于“找朋友”这个青年艺术家项目，美术馆提供艺术家创作材料费和在北京的住宿费。最初的想法就是针对很多青年艺术家的弊端所制定的方案，因为必要的材料费对年轻人来说很重要。现在很多群展模式是不给艺术家材料费的，所以许多青年艺术家就拿现成作品来参展。

青年艺术家就应该野蛮生长，不能给他太多的限定性。“找朋友”这个项目其实就是给青年艺术家一个自由度，让他们没有那么大的压力，也不需要应付那么多的人力、物力，他们就是为自己的空间和展览、作品负责，不需要有那么多的社交。他们就简简单单地自己做完作品之后和我们美术馆的工作人员找个小地方吃吃喝喝，高高兴兴地就把展览做完了。每次展陈时间就两个月，他们很开心，而且很多人都是因为这个橱窗的空间展示而认识了他们，好多艺术家从这里面走了出来，现在都很火。这也是我最喜欢的项目之一，很少干涉，完全不会按照我的思路予以干涉，就是让他们野蛮生长。