

或许，这正是新生的开始

——专访深圳木星美术馆馆长吕红荣

■本报记者 厉亦平

物理空间或许会消失，但木星美术馆已经示范了一种用“人本精神”对抗资本脆弱性的可能。当艺术从物理空间的“神庙”走向更广阔的未来或“田野”，或许，这正是新生的开始。本报记者就木星美术馆何去何从以及深圳当地民营美术馆生态专访吕红荣馆长。

记者(以下简称记):木星美术馆在运营过程中,遇到困难是如何应对的? 闭馆后是否有机会再次“相见”?

吕红荣(以下简称吕):1.资金链断裂的突发危机。2020年底投资方因为企业地产项目出现问题,停止了资金供给,年运营成本高达千万元的压力完全转移到我个人独立承担美术馆所有的开支。在摸索美术馆发展的道路上,我给木星美术馆定位是公共艺术的研究,也是顺着这条脉络聚焦青年艺术家展览,例如年轻艺术家首展(如童昆鸟、陈粉九),低成本原创策展,也是孵化新锐力量。原来文博行业的经验让我与国际资源置换,与领馆合作引进项目(如法国大使馆每年文化之春的项目、墨西哥的弗里达的影像展),这样既分摊了成本也提升了影响力。另外团队全能化,员工参与布展施工,将人力成本压缩50%以上。

2.观众参与度与地理局限。美术馆的位置在偏远的福田保税区,公众对当代艺术认知模糊,初期客流依赖网红打卡,深度观众不足。后来我进行了分层内容的策略,结合学术展(黄锐个展)与潮流IP展(“紧急迫降”)、奶噗噗个展等吸引多元群体;并进行了社区渗透,邀请建筑工人、学生等非传统观众,通过公教破除艺术壁垒;并进行了会员体系建设,300元年费制度培养受众,虽然成果不大,但是也团结了粉丝群。

3.专业人才短缺的生态困境。深圳策展、学术研究人才密度低于京沪,高质量内容生产受限,因此我邀请国际策展人合作:借力韩国策展人李知允、李龙雨、法国Magda等外部专家提升展览学术性;自主培养团队:通过巡展项目,如“记忆物语”巡至郑州、上海世博馆,锻炼团队的策展能力。

4.物理空间的消失也许是新生的开始。木星的实践已经证明,低成本不等于低价值。其核心在于两点:一是资源转化力,能将个人收藏、国际人脉转化为可持续的内容资产;二是弹性组织力,团队凭借跨界能力应对资金短缺问题。而这也是运营能力的延续,正因为具备自我造血的能力,美术馆才得以持续运营近6年。

记:深圳的文化艺术生态给民营美术馆带来了哪些机遇? 馆方是如何结合本地特色打造差异化竞争力的?

吕:个人觉得深圳的“文化荒漠”表象下,实则是民营美术馆生长的沃土:至少有一些影响力的红利、跨界资源、移民活力与大湾区艺术家的独特表达,共同构成了差异化竞争的底层逻辑。正如木星美术馆实现自我造血所验证的,深圳需要的是根植产业,真实需求的艺术载体,而非悬浮的文化符号。

因此只要有人有资金真正地做美术馆,还是能为深圳艺术生态带来惊喜的。我在后期的两年中,将运营成本降到500万以下,而且借助大湾区的艺术生态需求,了解和发掘了很多非常独特的艺术家。因为湾区艺术家身份的多元化是其他城市少有的,真心希望有一个有实力的美术馆来承担起这样的社会责任。

我现在比较关注的企业是深圳服装品牌玛丝菲尔,该集团用12年打造的玛丝菲尔大厦就是一件精美的艺术品,如果他们在未来的运营中,能立足服装产业基因,重点关注与企业相关的内容和扶持相关的艺术家,深度捆绑湾区艺术家与非遗工艺的当代化,其美术馆有望成为深圳从“文化匮乏”到“特色输出”转型的关键推手——无论对企业还是大湾区艺术生态都会是共赢的事业。

记:观众流量和参与度对民营美术馆的生存至关重要,您认为当前深圳民营美术馆在吸引公众方面存在哪些痛点? 有哪些有效的破局思路?

吕:当代艺术常被公众视为“晦涩难懂”,而美术馆策



“中法文化之春项目展”于木星美术馆 ©SETH



“光/谱鲍勃·迪伦艺术大展”于深圳木星美术馆现场



深圳·城市光美术馆数字展

展往往缺乏本土化叙事。如广东时代美术馆的展览学术性强却未降低理解门槛,普通观众难以建立情感连接,导致参观动机弱化。

美术馆初期依赖建筑美学或网红展吸引流量(如西海美术馆的“海边光影”成打卡热点),但后续因周边配套及内容难以转化服务于忠实观众。我们木星美术馆闭馆前虽举办盐田千春知名艺术家展,仍因地域原因让观众觉得参与度受限。国内民营美术馆约85%收入来自企业输血,门票及衍生品仅占15%。深圳部分美术馆因缺乏多元营收渠道(如会员体系、跨界合作等),一旦企业资金收缩即面临闭馆风险。

根据我在湾区多年美术馆运营的经验,深圳应该将本土文化基因激活,结合深圳移民城市特质与大湾区艺术家身份多元性(如设计之都、科技艺术创作者),策划“湾区身份”主题展。

政府及艺术机构共同重构流量模型,从“打卡目的地”到“文化生活方式”突破“白盒子”局限,将艺术植入商业与公共空间;深圳67%为外来人口,多元身份认同可催生“无根之根”艺术议题,引发公众共鸣。

艺术在当代社会的位置,需要重新定义。木星美术馆策划的“0755在线”就是在于将“湾区基因”转化为内容力,我认为需要用商业智慧重塑艺术生命力——让美术馆不仅是观看艺术的场所,更是参与创造生活的现场。

记:对于想要进入或坚守民营美术馆领域的从业者,结合当前深圳的环境,您会给出哪些具体建议? 民营馆关闭对青年艺术家职业路径有何冲击?

吕:如果想持续美术馆的运营,我建议锚定“小而专”的差异化定位:深圳艺术生态尚在成长,避免盲目追求“大而全”,可结合城市产业特色(如科技、设计、服装等)或特定领域(如当代水墨、新媒体艺术、湾区青年创作)深耕,形成不可替代性。

构建“轻资产+强链接”的运营模式:不必执着于自建大型场馆,可通过与商业空间(商场、写字楼、文创园)合作分润、共享展览资源等方式降低成本;同时主动连接企

业(如科技公司、本土品牌)、基金会、媒体,将展览转化为“企业品牌文化活动”“社群互动项目”,拓宽资金与流量来源。

民营美术馆是青年艺术家重要的“试错场”和“上升通道”:他们更愿冒险支持未成名创作者,提供首展机会、学术梳理和市场曝光。若民营馆减少,青年艺术家可能面临展示渠道萎缩、职业路径断裂、创作方向的迷茫。民营馆常承担“孵化—推荐”角色(如画廊、基金会推荐创作者),展示平台的链条断裂可能导致青年艺术家陷入“无展览→无认可→无收入”的恶性循环;缺乏美术馆的学术引导和公众反馈,青年艺术家可能难以校准创作定位,甚至被迫转向商业接活以维持生存。

记:深圳作为科技和创新之城,民营美术馆是否有可能借助科技手段(如数字展览、元宇宙等)突破运营瓶颈? 您对此有哪些期待或担忧?

吕:深圳作为科技与创新之城,民营美术馆完全有可能借助科技手段突破运营瓶颈,甚至开辟新的发展路径。从实际应用来看,深圳光美术馆就在数字技术上发挥了作用,但同样由于运营压力,举步维艰。科技展览的项目也是公共艺术项目的一种方式,木星美术馆在去年一月在策展人顾振清的策划下呈现了数字技术的展览。

譬如拓展展览边界,通过数字孪生、VR/AR等技术打造线上虚拟展览,再如将实体展品转化为数字资产,观众可通过手机或VR设备随时随地观展,既提升传播效率,也能衍生出数字藏品等新收入来源。

不过,这种探索也需警惕潜在风险:过度依赖技术可能稀释艺术的核心价值,若数字展览沦为炫技而非传递艺术思考,反而会削弱美术馆的学术公信力;元宇宙、数字藏品等领域目前仍缺乏成熟规范,版权纠纷、市场泡沫等问题可能给美术馆带来法律或经营风险。

对深圳而言,更可行的路径或许是“适度科技化”——以艺术价值为核心,将科技作为工具而非目的。科技应服务于美术馆的学术、公益与商业平衡,而非成为新的运营负担。