

如果重新回归 将以更轻盈的姿态面世

■ 胡野秋(深圳文化学者)



“潮流艺术展·紧急迫降”于深圳木星美术馆现场

其实民营美术馆“闭馆潮”不仅是深圳的现象，而是整个行业的阶段性阵痛。参照欧美经验，民营美术馆5年的存活率小于30%，也就是说将会有三分之二以上的民营美术馆会倒闭或转型，有些可能会转为更具商业性的画廊。深圳乃至中国的民营美术馆正面临重新洗牌。虽然残酷，但是必然。

深圳民营美术馆普遍面临的核心挑战至少来自三方面，一是资金脆弱性，超80%民营美术馆依赖单一企业输血，抗风险能力差；二是成本高压，深圳场地租金偏高，是其他城市的1至3倍，人力成本也远超内地城市；三是观众收益转化难：深圳的生活节奏

太快，生存压力巨大，导致“有钱也有闲”的观众偏少，深圳的美术馆观众门票收入占比不足15%（北京、上海均达35%以上）。

此外，深圳与其他城市相比还存在独特性：首先是商业资本未实现文化转化，深圳本土科技、金融、商业巨头众多，但艺术赞助占比仅1.2%（北京达8.5%），企业缺乏文化、艺术眼光；其次，文化沉淀薄弱，深圳在一线城市中是文化积淀最浅的，市民尚未普遍形成高端文化消费习惯，常住人口年均参观美术馆次数0.3次（纽约4.2次），大部分人常年不进美术馆。

破局之道在于：一是以清晰的艺术定位和策展理念，打造有辨识度的长期项目

或IP展览；二是跨界联动设计、科技、新媒体艺术，创造新颖的观展体验，比如OCAT深圳馆“艺术盲盒”活动吸引大量的年轻观众；三是加强线上社群建设，策划互动性强的活动，形成可持续运营的观众圈层；四是深度融入深圳本地文化、社区与创新产业，成为城市文化生活的一部分，激活公众的参与感与归属感。例如大芬油画村周边馆开设“打工者肖像计划”，月增访客1500多人。

在现阶段，政府扶持仍是民营美术馆生存与发展的最重要保障。可以从以下几方面着手：一、经济刚性支持：如电价优惠，现行商业电价致成本高企，而北京的民营美术馆享居民电价；政府文化采购清单，如教育系统定向购买美术馆艺术公教服务，并鼓励政府、企业将全民艺术素养教育纳入支出计划，并使民营馆与国营馆享有同等地位。目前深圳教育系统已经出台“美育一件事”政策，但需要适度向民营美术馆倾斜，从准入机制、考核标准等方面使政策落地生根。二、产权政策松绑：允许非遗改造、工业遗产改造等确权为文化用地，并委托民营美术馆经营若干年，场租减免或优惠。三、公益配套政策：目前政府补贴需“连续三年非营利证明”，但民营美术馆生存需合理盈利；因此需要解绑，建立“社会效益评估体系”，替代僵化的非营利条款。四、金融政策优化：一是参考国外通行的规则，探索艺术品抵押融资；二是探索艺术版权证券化，目前深圳文交所已在试点；

三是科技企业定制服务，例如腾讯总部数字艺术装置年维护合约、大疆“科技艺术实验室”联合运营等等。

美术馆要在坚持专业定位的基础上，尽力实现学术与大众需求的平衡，主动拓展大众化的表达方式，例如通过主题策展、公共教育、跨界合作和数字传播，将专业内容转化为观众易于理解和参与的形式，既保持学术深度，又提升公众参与度，形成专业性与大众性相互促进的良性循环。

我建议民营美术馆从业者在深圳应精准定位，强化资源整合能力，积极拓展跨界合作与多元营收模式，同时深耕社区与产业文化，形成稳固的观众和合作网络。

民营馆的关闭会削弱青年艺术家的展示机会与职业成长通道，导致生态断层。而替代性平台应依托艺术市集、联合空间、数字展览和社群运营，构建更开放、多元的艺术生态，为青年艺术家提供灵活的展示与交流渠道。

当然，木星美术馆闭馆并非没有“重生之路”。在一个网络发达的云时代，木星可否尝试“云展览”模式，让藏品数字化，把3D扫描作品接入“木星云美术馆”平台，通过AI等渠道获得更多的观众。

吕红荣馆长是获得过法兰西骑士勋章的资深策展人，她可以输出策展方案、团队等方式为其他美术馆或大型商业体策划展览，使自身转型为“木星”品牌展览策划公司，而非实体美术馆。木星如果重新回归，将以更轻盈的姿态面世。（厉亦平采访整理）

民营美术馆闭馆是行业洗牌的信号

■ 陈湘波(广东美术家协会副主席、深圳美术家协会主席)

深圳的地价、人力成本都高于其他的城市。深圳的民营美术馆更多依赖单一企业或者个人资金来输血，运营成本比较高，抗风险能力特别弱。怎么样能够源源不断地引进社会资本的能力，我觉得民营企业家考虑得不周全。

同时专业人才短缺，尤其是美术馆的管理人员，需要有“策展+商业+科技”这种复合型的能力，这种能力本身就比较缺，这也是重要的挑战。

第三个问题点就是整个观众基础比较弱。深圳作为移民城市，它的特性就导致文化消费的习惯并不成熟，还需要长期的培养。很多来深圳的人都抱着来赚钱的第一目的，所以在文艺方面的投入不够、不成熟，这种情况现在有在改变。

大家都知道深圳城市的独特性，就是城市的扩张速度飞快，而文化艺术发展落后于经济发展，所以民营企业、民营美术馆常常要自己承担公共文化服务的职能，但是有效资源的配置和支持匮乏。科技产业其实也是一把“双刃剑”。有些企业可能愿意赞助，但是要求短期的回报和收益，这与美术馆长期的学术规划造成冲突。

我觉得闭馆不是终点，可能是一种阶段性的调整，也可能是行业洗牌的信号，它恰恰带来反思与希望。深圳民营美术馆通常每年基本上要500-2000万这样的运营额度。美术馆的经营者首先要有足

够的资金储备才能开美术馆，要有可持续的收入来支撑美术馆运营。同时通过艺术衍生品、教育课程、门票收入等来提供支持。

如果我们过度依靠外边的资金来反哺，在政策变化、在社会环境变化的情况下，很容易造成资金链的断裂。

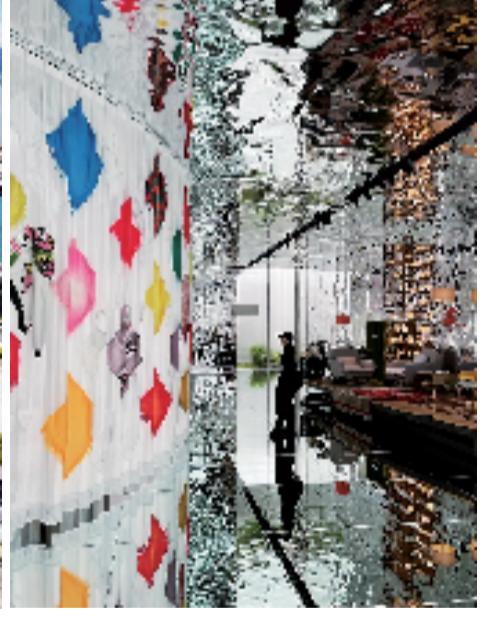
社会发展到今天，给民营美术馆的发展，提供了空间和机遇，也有一定的政策红利。木星美术馆承办过“深圳当代艺术双年展的外围展”等等。其实也可以想办法跟大疆、腾讯、华为等一起做新的探索，也可以结合本地特色做大湾区的青年艺术家的孵化，甚至整合资源，特别是深港澳的高校资源，来强化大湾区艺术的“在地性”。

其实，作为商业性的艺术空间，深圳的海上世界文化艺术中心目前来讲做得不错，除了能够维持生存，他们有强大的招商局的支撑，以及专业营运团队等等提供了保证。我这两天到了无锡崧美术馆，整个氛围做得很接地气，它更多的是搭建平台，根据自己的趣味让大家来“唱戏”来投入，而不是全部靠自己投入，因此怎样整合社会资源，这很重要。

部分美术馆的经营者缺少长期主义的观点，没有认真考察城市以及整个社会的环境，进行高投入的“高举高打”的方式，使得美术馆没办法有可持续发展。比如，青岛的西海美术馆建筑投资近20亿，但对于怎么运营，经营者没有长期考虑、



深圳海上世界文化艺术中心



青岛西海美术馆

没有明确目标，就凭着自己的理想，追求喧闹表面的东西，所以就没有了可持续发展的后续动力。美术馆的流量不够，是因为过于强调网红打卡的展览，这样容易消耗公众的信任度；提供的服务体验不足，缺乏持续跟观众以及亲子的互动，包括餐饮、艺术衍生品的配套不足，这些问题都没有引起足够重视。

作为民营美术馆运营者，要缜密考虑，根据本馆的资金实力、社会的情况、学术方向，艺术审美等都要有独到的判断，稳打稳扎。美术馆的经营者其实比

企业家更难，在关键时候，自己要有足够的资金托底，不能指望向外求，而要向内求。

我有着在公立美术馆工作30多年的经验，个人认为，对民营美术馆来讲，一定要有明确的学术方向和知识储备，有足够的资金实力保障，有长期运作的规划（长期主义的计划），有相匹配的人才队伍资源（志同道合的专家队伍），还需要有善于整合统筹资源的能力，吸引资金不断投入的能力，这样才能够有可持续运营发展。（厉亦平采访整理）