■产业扫描

画廊品牌化运营的中国范式

——三尚艺术投资经营策略探析

□姜长城

从2005年底起，在描述中国尤其是北京的画廊业或者当代艺术市场的发展时，速度和量的激增无疑是两个最主要的关键词。然而，对于艺术行业而言，只有坚持文化的运营轨迹，才可能在这种激增中站稳脚跟。三尚艺术在这一块就是做得很有特色的画廊，他们的品牌建设思路和行动所呈现出来的是一条稳健、持续和递进的轨迹。

在稳健中做大，有距离的渐进发展模式

“我觉得三尚艺术比较好的一点就在于我们从来没有恶炒我们的艺术家的价格，而是始终在热火的艺术市场中保持冷静的心态，我们喜欢在低调中静悄悄地做大，而不是追求那种表面的热闹和张扬。”三尚艺术北京机构的执行总监熊磊这样来描述机构的运营特点。

三尚艺术的大本营在杭州，就地缘而言，与当下艺术市场中的大势力——浙商群体有得天独厚的接触优势。如果选择做市场的明星艺术家，则获得的利益点和热炒都将是可以预期的。但是翻看三尚的艺术家名单，我们看到的却是一些很严肃的艺术家们，他们和市场保持着一定的距离而潜心于艺术的提升，从这里可以看到三尚的品味和选择标准。另一方面，三尚有着自己的藏家队伍，画廊一直坚持和藏家一起成长和分享，画廊保证藏家一定的收益率，同时也为藏家提供相关的推介、评估等服务。但是无论是艺术家还是藏家都会多多少少面临市场的变动带来的压力，三尚要大家和他们一起稳健成长，依托的是自己持续稳健的品牌运营思路，而支持这个思路的背后是三尚充裕的资金实力。

“虽然三尚在北京的形象因为时间短并没有被充分了解，但其实我们是大画廊，我们与其他小画廊的区别就在于我们有自己稳定的具有持续性的品牌文化和经营风格，这个不会因为我们机构主持人的变化而变化，这样的持久性和稳定性对于我们自身也好，对于艺术家和藏家也好，都是信心的一个保证。否则只是靠市场热炒做上去价格，那之后呢？要出问题的。”熊磊这样表述他对于画廊文化和风格的传达。

认定美术馆，推广有中国特色的艺术品

你去翻看任何的西方艺术市场历史或者询问任何的西方艺术市场人员，他们都在说的一句话就是“美术馆先行”。而在中国，喜欢和美术馆合作的画廊却非常少，三尚就是一个。在北京运营的一段时间中，已经在中国美术馆举行多个展览。张健说：“和美术馆合作，一方面是我们在学术追求上与美术馆不谋而合；另一个方面是我们的美术馆现在面临各种压力，比如资金，我们与美术馆合作对于双方来说都是一个很好的结合和选择。”除了与中国美术馆的合作外，作为一个常设项目，三尚艺术还与上海美术馆合作推出水墨艺术推广计划，由三尚艺术每年推选三位水墨艺术家来参加展出，已经做过三个艺术家，明年计划会推出刘庆和、李津等三位艺术家的作品。

在今年，张健到欧洲考察了美术馆体系，并且和德国的两家美术馆达成协议，三尚艺术将选派具有中国特色的作品在这两个美术馆展出。“我们无论是和上海美术馆合作做水墨推广还是到德国做展览，始终在追求的是寻找和推广有中国特色的艺术，我们希望将这样的艺术推广到国际学术舞台上，包括美术馆、博物馆体系，我们希望推广的是能真正代表中国的艺术。”

画廊要做些不以盈利为目的事情

张健透露，三尚艺术正在进行一个出版计划，是邀请100位诗人来为100位艺术家写传记，传记将以图文并茂的形式展现，注重艺术家艺术作品的视觉呈现，文字是辅助。“我们想进行一个跨领域的尝试，而且诗画结合其实是我们的传统精髓，这些书我们准备定价低一点，主要是做好一个文化和视觉艺术推广放大的事情。”而作为欧洲考察的收获之一，熊磊表示，三尚已经与欧洲的多家美术馆达成意向，将在中国出版欧洲美术馆收藏的当代艺术品专辑。“画廊不是所有的事情都要赚钱的，你的有些事情是和盈利没有关系的”。

■艺术图说

影视也疯狂

有句相当流行的话是这样说的:科技发展突飞猛进,社会进步日新月异,人们生活蒸蒸日上。由此而来,影视娱乐也越来越火,毕竟人们生活富足了,精神需求也渐渐重要起来。到而今,电影电视无处不在,白天夜晚都有难以数计的荧屏在闪烁,二十四小时都有异彩纷呈的节目在上映,这就是所谓现代化吧?

《阮玲玉之二》刘野 2002年作

电影的发展,自然离不开众多影星。这些人看起来光辉万丈,仿佛是镁光灯世界里的王者一般。像早期的阮玲玉等人,虽已香消玉殒,阴阳两隔,却在数十年后的今天凝炼成一个璀璨的不朽传奇。而今,我们这些不曾经历过电影早期阶段的人，或许并不能了解那个时代的风尚,但也能感受到阮玲玉神话般的魅力。就像生于上个世纪六十年代的刘野,也不免为这位传奇人物发出一声叹息。

《我不是梦露》季大纯 2002年作

而相伴影视娱乐圈成长起来的,就是数不清的大众媒体。他们的作用就是在明星和支持者之间建立起交流的平台。最近看报道,总是有人呼吁给明星们一些私密空间,痛斥狗仔队的小题大做,大概闪光灯下呆久了,总会想恢复到普通人的状态。就像季大纯笔下的梦露,铅华褪尽之后,一代巨星也想做个普通人,高喊一声“我不是梦露。”

《周璇等现代明星照片》

生命凄苦的公众人物，并不只是阮玲玉一个人,似乎每个时代都会有。就像曾经的歌影双栖明星——周璇一样,不仅有“台上三分钟,台下十年功”的艰苦,还附加上坎坷的人生，甚至有扑朔迷离的身世困扰。表面光鲜,苦的却永远是自己,像阮玲玉26岁自杀，周璇最终也精神失常。难道说,命运真的喜欢把美好东西毁灭给人看,以此来制造永恒的悲剧?果然是“自古红颜多薄命”,有几人能不因此而神伤?

《儿子》刘小东 1995年作

当然，有社会影响力的不只是耀眼的明星们，还有构思完美的剧情。好的故事,不仅能打动观众的心，更能够给予人生的启迪。刘小东的这件作品，取材于张元导演的同名影片《儿子》,讲述了一个退休的舞蹈演员的家庭悲剧。父亲长期酗酒,后进了精神病院,大儿子也酗酒,一脸颓废,还有悲伤的母亲、单纯的小儿子。一家人聚在一起,却显得分外沧桑悲凉,看来是造化弄人吧。《儿子》在2005年的嘉德秋拍上以1,980,000元成交。

《看电视》段建伟

而最喜闻乐见的娱乐形式,莫过于电视。结束一天的工作之后,回到家里,打开电视，各式各样的节目扑面而来,任君挑选。综艺、娱乐、文博、资讯、电影、连续剧,应有尽有,包你百看不厌，而后带着舒缓下来的神经入眠。在段建伟的这件作品中，几个朋友聚在一起，一边漫无边际地聊天，一边看着大家共同喜爱的节目，这也算是一种安乐，一种缘份吧。《看电视》,在今年的保利春拍上以187,000元成交。

■艺界星踪

妖娆的竹林七贤

洪磊在美国参加完由巫鸿策划的展览“在过去与未来之间”的巡展回到江苏,这次在杜克大学美术馆是巡展的最后一站。洪磊透露,新作品《竹林七贤》正在筹备中,将是一组由七个女模特来扮演七贤进行摆拍的摄影作品。说到为何会用女模特,洪磊解释中国传统戏剧中就有男扮女装、身份互换的传统,而选择七贤为主题,是因为七位贤人的存在已经是一个传说,每个人都会有不同的揣测,而在洪磊的想象中,他们应该是妖娆的,并且充满内在的危机感和戏剧性。洪磊比喻他们为最早的吸毒者,其状态类似美国被称为“垮掉的一代”的知识分子。预计年底作品完成，并参加明年5月洪磊在今日美术馆的个展。

延续女性主题寻求新突破

身为中央美术学院雕塑系教师的女艺术家姜杰10月底和另一位女艺术家喻红在长征空间举办了一次作品联展。这回她展出的最新作品仍然延续“婴儿”和“琉璃瓦”这两件她惯用的形式，不同的是,“琉璃瓦”的材质变成更加易碎和脆弱的蜡,并且“龙”的形象也从中消失,女性气的粉色被包裹、煞有介事的呵护,叙述的是一个现代后宫的故事或者孤寂的思索。“婴儿”也不再用金箔呵护着,而是汽车喷漆一样的光洁而冰冷的表面,人工雕琢的痕迹减弱到最少,可大批量复制的、冷漠的表情与代表农耕时代的红瓦辉映,都显示了姜杰对急剧变化的事物的敏感。姜杰说,下一步她还将带着这批作品,到四川参加一个与画家石冲的联展,以及到泰国参加一个女性艺术的群展。

■收藏指南

藏品经营篇

□左 岸

大凡谈到收藏和艺术品市场,大家都在津津乐道就是那个购买行为,好像收藏或者投资的意义就在于买入的那一刹那的快感,追求一种烧钱和烧钱行为所附加的金色光环。但是要是仅仅把艺术品作为一个买进、卖出的纯经济行为载体,那它的意义和价值就远远没有被妥善利用。艺术品好比是一个内敛的矿藏,无论作为严肃收藏家还是作为投资者要使自己拥有的艺术品的价值得到充分的体现,从中获得精神的、有价值的滋养和收获,从而在社会意义和金钱层面获得最大的获益,需要做的就是要善于做好自己的藏品经营。而这个经营其实是个很复杂的组合，但是简单地讲是可以有几个功课做的:

首先经营的策略就是要做好藏品的筛选和梳理工作。就像做审核事情大家最后要看的都是那个安排背后所体现的逻辑结构和思维框架一样,你所拥有的艺术品的集合也是要体现出这样的关系,否则会显得一片杂乱。现在有好多收藏界的人士趣味庞杂,所买的东西也良莠不齐、门类繁复,这样好像是看到所有现有的你都有,而且往往是现在市场好的门类你也都有几件,可是这样的坏处就是你的和所有的艺术品市场门类一起承担起伏跌宕的波动,为之付出代价,而波动是永恒的、绝对的。海越大越不容易捞到针,网有多少网结就要承受多少网结毁坏带来的损失,常常是你这边看准的东西所获得的利益被另一边抵消了,有时候甚至入不敷出。另一个坏处是你没法做自己藏品的推广展示的外联工作，没有一个机构愿意借这么杂乱的东西来展示的。所以你要做的一是要收缩藏品系列,在已有基础上做好藏品主体的选定和梳理,然后根据这个来做好编外艺术品出让和主体艺术品结构补益工作,从而最终形成完整序列,形成流畅的收藏逻辑关系。其二就是要做好选定藏品的学术资料整理、传承关系录入和出版著录整理，做好文献资料的档案库建设,这些后来会成为很重要的运营辅助资料。

其次,做好藏品的研究、出版（不涉及版权纠纷的）、展出和教育功能开发工作，在这个过程中要注意拓展联盟关系，要和有关单位合作来做这个事情，当然这个过程中有好多事情是有益于社会的，这个也是作为艺术品藏家和投资者回馈社会的一个途径。而这样的事情在现存社会中从来也都是受到关注和获得相关回馈的，这些回馈是其他的投资品类所提供不了的。其实艺术品这个门类是个很难价值量化的门类，这就给价值评估带来很大的模糊性。首先是真假问题,其次是好坏问题，而这两个问题的断定很大一部分即使是专家鉴定也要看其传承关系，那么我们前面提到的那些开发工作就可以为这个提供强大的、清晰的支撑。而且在这个过程中增加的关注度也会为藏品获得更广的接受面和更高价值平台做好铺垫，事实上现在的社会眼球关注往往和增值是同义词。再退一步来说，其实那些开发工作本身也没有哪一个是不盈利和不能提供社会地位提升的，比如以展览为例，就可以分为与公共机构合作展览、借展,与高端商务会所做好联谊、欣赏展务事宜的合作等等，这些无疑是产生经济利益的，同时自然也是会扩大有效社会影响力的，这个对于机构藏家来说意义就更加重大，对于企业形象、竞争软实力等的助益大家也是心知肚明的。所以这样的一举多得的事情是不是很值得做呢?

艺术品是个依靠附加值来生存和闪光的门类,所以无论是收藏和投资,要想使自己的拥有获得更大的价值就要做好附加值的开发,也就是藏品的经营工作,做好了这一块,自己的藏品就有了一个可靠的定位和依托,而这样的格局形成之后就会形成相对独立的价值体系,对于学术和审美来讲,它具有丰富和相对完整的阐释空间,对于市场来说,它就具有很好的抗震性,保持市值的稳定和提升。而对于藏家来说,这样的结局自然是值得追求和创造的,因为作为一个艺术品藏家和投资者,你只有先把自己放到一个相对来讲安全的、稳定的位置上然后才能进一步谋求更大的空间,而藏品经营就是提供这样一个位置的凭证。