美术馆跨界的生意经怎么念才好

林 霖

蒂芙尼特展推出了限时下午茶

▲2019年复星艺术中心随『匠心妙艺』

◀正于艺仓美术馆热展的『安娜苏的艺想世界』展览现场

越来越多的商业品牌正在牵手美术馆。正于艺仓美术馆热展的“安娜苏的艺想世界”便是其中的代表。

作为艺术殿堂的美术馆，能否与商业如此靠近？美术馆跨界的生意经，究竟该怎么念？这些问题正在引发越来越多的关注。

——编者

■ 全球顶尖博物馆的衡量水准中，艺术品商店可以成为一大重要指标

> 时尚品牌的艺术展览顺带售卖该品牌的新品或联名限量款，可以说是“艺术品周边”的升级

作为疫后申城首批推出的大展之一，开创了同名品牌的传奇华裔时装设计师安娜苏(Anna Sui)的回顾展“安娜苏的艺想世界”最近登陆艺仓美术馆。

这已经不是这家美术馆第一次牵手时尚品牌。早在2017年，艺仓美术馆就曾举办鬼才服装设计师保罗·史密斯(Paul Smith)的“HELLO! MY NAME IS PAUL SMITH”主题展，2018年又与YSL彩妆合作推出“YSL Beauty Hotel快闪酒店”项目。从种种举措看来，艺仓美术馆似有意成为专注于推介时尚与流行文化的美术馆，积极探索艺术与时尚设计跨界联名的模式——这不仅能从其策划的展览，也可从其用心的美术馆商店、艺术品周边以及一楼下沉式空间的咖啡、面包等餐饮跨界等合作中感受到些许轨迹。

在“安娜苏的艺想世界”展览现场，我们可以看到如“糖果盒”般的展陈视觉设计，这当然源自安娜苏的设计风格，涵盖摩登、朋克、学院派、嬉皮士、流浪汉、游牧以及海滩风等多重系列和领域，展厅及海报的大面积紫色基调则是安娜苏品牌的灵魂。而波普艺术元素的直观运用强烈增加了视觉冲击力度，高饱和度的色系在社交时代的当下也显得更易吸睛和刷屏。并且，安娜苏本人也是一个精通联名合作的达人，此番与艺仓美术馆的合作就在展览最后的艺术品商店推出了她在中国创立的全新运动品牌Anna Sui Active的体验区，售卖该运动线系列的新款。

美术馆商店售卖展览或艺术品周边这两年在上海的大展中风头正劲。去年复星艺术中心推出草间弥生大展“爱的一切终将永恒”，周边足足热卖了整个展期。而今，时尚品牌的艺术展览顺带售卖该品牌的新品或联名限量款，可以说是“艺术品周边”的升级。其实，专注于这样的路径往前走，我们是否可以期待中国版的“V&A”博物馆(即伦敦的维多利亚与艾尔伯特博物馆，世界上最重要的设计艺术史博物馆之一，也是在英国规模仅次于大英博物馆的第二大国立博物馆)？在V&A博物馆，不仅有展览的衍生品，还有很多设计师产品，制作质量也是以百货商店的出厂标准，可以说是真正的商店。据笔者一位留学英国的友人表示，很多时候她只是去V&A博物馆商店买礼品，并不看展。可见，全球顶尖博物馆的衡量水准中，艺术品商店可以成为非常重要的指标。

■ 文化艺术服膺于资本，是念起生意经的美术馆需要极力避免落入的窠臼

> 突出经济效益之时，如何将艺术的生长力调动起来，让它获得更强的价值、更久的魅力

民营美术馆往往存在着较大的生存压力，即便展览收取不菲的费用，依然很难仅仅靠销售门票回本，故衍生品的开发可视为一种解决经济难题的途径。

但不要忘记，美术馆仅是一个平台，好的内容产出才能为美术馆品牌注入血肉与灵魂。诸如这两年风头很劲的各类时尚、奢侈品牌进驻美术馆的现象，虽然吸引了很多观众尤其是年轻观众走进美术馆，引发社交网络的“刷屏”(有些民营美术馆甚至以门口排的长队为荣)，这样的“热闹”其实是需要警惕的。因为在这类展览中，美术馆可能充当了“房东”的角色，收起“地租”，而各大品牌仅仅将美术馆视作一个“广告位”。

文化艺术服膺于资本，是念起生意经的美术馆/博物馆需要极力避免落入的窠臼。同样是艺术“生意”，“门道”大有乾坤。比如，若将视野放诸于商场艺术，便会发现所谓的当代艺术，已经沦为“装饰品”。似乎，现在每有新商场落成，没点所谓的艺术品“站台”，都不好意思开门营业。从这个意义上来说，商场中的艺术展早已走在美术馆的“联名生意经”之前。从2014年上海K11商场举办莫奈“特展”之后，这一话题便首次进入学理层面的探讨。尤其是随着2017年、2018年“沉浸式”(Immersion)展览概念的提出，话题进而从“特展”延伸至“网红展”范畴。尤其是后者，让很多商家背负着“圈钱”的骂名，也引发对流量和社交媒体打卡刷屏过度仰赖的反思。

英国社会学者迈克·费瑟斯通曾在其著作《消费主义与后现代文化》中借用鲍德里亚的观点，认为进入后现代社会以来，对生产的强调已经转向了对再生产的强调，也即无限的复制、记号的堆砌，现实生活的种种通过影像媒介转化为一种“仿真”；我们在世界各大都市的百货商店和商业广场中处处可见这类“仿真”的景观，其实这就是所谓“梦幻世界”——各式各样的陈列商品的巨大幻觉效应，经常被转化为一部分寻求新奇的动机，成了梦幻影像的源泉……就这样，大城市中的日常生活具有了审美的意义。进而，生产也转向为这些“日常”而生产“梦幻”的产业；我们的城市景观，在广告、市场营销、工业设计和商业展览等领域中得到不断巩固。

于是，我们再以商场中的这些艺术展及其所呈现的风格、面貌代入，则可以理解其为一种“糖果盒”的价值。而商场作为一个消费且平等的场所，审美在此“日常化”，艺术与日常生活之间的界限坍塌了，被商品包围的高雅艺术的特殊保护地位消失了。这是一个双向的过程，或许也适用于沉浸式艺术以及未来即将出现的更多新型展览模式中。

流行的并非总是合理的。美术馆念生意经，除了需要小心呵护好自有品牌，对于走在观念和思潮先锋的艺术本身，同样需要具备审慎态度和敏锐忧思。毕竟，美术馆/博物馆并不等同于艺术市场。诚然，所谓的“特展”也好，爆款“网红展”也好，人流量和话题热度是无须担心的——这是一种无需提前补艺术史的课、无需费劲揣摩作品背后含义的展览，简单明了、喜闻乐见，直接在朋友圈丢张图就很酷——并且，还很贵！就说“当红炸子鸡”KAWS吧，他是当代艺术市场天价的“新宠”，据说一双其设计的限量版球鞋在黄牛那里的市值“仅售”人民币1.2万元——此时，或许追问为何“天价”已无意义，资本游戏与艺术品本身的价值并不等同。

自从(当代)艺术成为一种消费对象之后，是不是只有能被“消费”的才是大众看得懂的艺术？——或者说，这是“艺术”还是“商品”？同样，我们在越来越多强调“生活化”定位的各大艺术博览会中，看到越来越多的作品造型甜美、色彩饱满、风格讨巧、尺幅也不大，让人发出“萌”“可爱”“哇”等惊叹，观众似乎越来越轻易被取悦。这对我们当代艺术创作有害而无益，这样“玩”下去，艺术创作就变成“联名”的生意，没有人会再去关心艺术本身价值几何。

何不把“联名”的主动权交给美术馆平台呢？创作，是艺术家和艺术生产者需要专注的事业，而经营与运营，是机构的使命。事实上，美术馆本身作为机构，并非不能联姻商业，好的资本也应当为好的艺术服务。只不过，我们更应该关注的是：在突出经济效益之时，如何将艺术的生长力调动起来，让它在公共语境中获得更强的价值、更久的魅力。值得一提的是，美术馆对此大有可为。我们需要明确，尽管它们作为文化基建的非营利机构，但并非不能赚钱，而是在理想状态下可以有剩余收益——该收益用于自身循环、长远发展，而非分红或再投资，是一种自给自足的独立运营。那么，我认为，联名跨界的举措，或许可以成为启引美术馆自我造血和创收的一种思路，而对于文创产业而言，美术馆也应有更多发挥空间。

艺术游戏化，或将成艺术传播未来趋势

金 怡

▲游戏《刺客信条：大革命》非常细致地呈现了巴黎圣母院的原貌

作为中国游戏玩家数量最多的游戏《王者荣耀》，从2015年上线至今在中国的累计用户超过2亿人次。在疫情期间，《王者荣耀》的日活跃用户达9535万，而一日游戏收入最高可达20亿元人民币。越来越多的玩家加入王者荣耀不止是为了“开黑上分”，吸引他们的还有英雄们不断更新的游戏皮肤。前段时间上线的“五岳山河志系列”就掀起了玩家们的购买热潮，该系列以中华五岳为背景，结合五大英雄讲述每一座苍山背后人与山河的故事。游戏通过打造“东方英雄”，呈现中国文化在数字时代的当代表达。

去年春天一场大火将巴黎圣母院烧毁后，修复专家意外发现，在游戏《刺客信条：大革命》中，这一建筑物的原貌被非常细致地呈现，小到一块石头的摆放和墙面的装饰花纹都真实还原，其细节程度为修复工作提供了重要指导。这一物质文化在数字游戏的媒介中获得了永恒性。

以上两个事件让我们开始思考电子游戏在艺术文化传播中的作用。

游戏作为“第九艺术”，其文化价值和社会价值正在被更多的人讨论，游戏研究也已成为严肃的学术话题。不少大学开设了Game Art(游戏艺术)的专业学科；英国V&A博物馆将游戏《Flappy Bird》(像素鸟)纳入博物馆永久收藏；一批在数字媒体浸润中成长起来的青年艺术家开始选择将游戏作为其创作媒介；国内外不少美术馆在积极探索如何通过游戏开发吸引年轻的参观群体……是时候换种眼光看看电子游戏，看看这种载体是如何将当代艺术有效而有趣地传递给青年一代了。

游戏正在改变艺术教育单向灌输的传统方式

前不久，巴黎蓬皮杜艺术中心设计的首款电子游戏“Prisme-7”正式上线。该游戏由法国教育部倡议，由Bright和Game In Society两家公司共同开发。“Prisme-7”一共包含七个不同空间的探索，设计者结合蓬皮杜艺术中心大楼以及馆藏中具有代表性的元素，将美术馆空间转化成3D模型，并选择美术馆收藏中的40件艺术品加入游戏探索过程中。观众在通关之后可以查看自己在闯关过程中所搜索到的艺术作品。虽然该游戏从观感上并未给观众完全制造出沉浸式的体验感，但可看作是艺术机构与游戏公司共同开发讨论电子游戏如何成为一种文化形式的创新之作。

而早在2012年，美国大都会博物馆就曾推出一款名为《大都会里的谋杀案》(Murder at the Met Game)博物馆侦探游戏。游戏虚构的情节将玩家带回1899年的晚会上，觥筹交错间，美丽的Virginie Gautreau夫人被谋杀而亡，游戏情节随之展开。玩家需要结合美术馆的空间以及展厅内的作品，建立与游戏故事的联系，找出有意义的线索抓到元凶。

西班牙的普拉多博物馆，在成立200周年之际也曾推出相类似互动电子游戏《200 and +》，让玩家通过这样一款冒险类的RPG角色扮演游戏回到17世纪荷兰女性艺术家克莱拉·佩特斯生活的时代，在这一特定的历史时期中，发掘那些隐姓埋名的女性艺术家们，并找到她们的作品，为其艺术价值正名。不同的是，美术馆邀请了数十名青少年与专业的游戏团队一同参与游戏剧情构想和设计开发。美术馆也通过这一方式，为其即将举办的艺术家个展进行事件营销。

试水电子游戏，近年来国内博物馆也已做了不少这样的尝试。故宫博物院就曾于2008年与人工智能公司IBM合作推出线上游览游戏《超越时空的紫禁城》，2017年又与《奇迹暖暖》合作推出限时游戏活动《奇迹暖暖——故宫专区：御苑琼芳》。

不少青少年都有一个侦探梦和冒险梦，以上游戏正是利用这一点，将孩子的兴趣爱好与艺术教育结合到游戏上。这一做法避免了艺术教育单向灌输的传统方式，借破案和解谜的线索，引导玩家在找线索的同时，主动学习美术馆的艺术作品，拉近了观者与美术馆之间的心理距离，打破青少年对美术馆作为一个权威者的固化印象。同时，游戏中的剧情设定，面对不同的玩家，呈现不同的情节走向。玩家在参与游戏的过程中，艺术信息以碎片化的呈现方式渗透给玩家，实现超时空虚拟的信息交互。

游戏的移情作用，让玩家成为美术馆的主角

文字阅读或视频观看虽然也能以情感介入，但参与者始终是旁观者，无法就其行为得到反馈，而在游戏中，玩家变成主角，艺术将为其所用。游戏的移情作用让美术馆参观转变为更自主更自由的方式。

英国泰特美术馆曾推出游戏《泰特王牌》(Tate Trumps)，这一游戏不只针对青少年，同时面向所有美术馆参观者。该游戏有三种模式，第一种模式是“心情”(mood)模式，游客可以选择最触动其心情的作品；在“对抗”(battle)模式下，玩家可以根据美术馆给作品设置的力量/尺寸/灵活性数值，寻找可以在与朋友的PK中获胜的艺术作品；另一种模式是“藏家”(Collector)模式，玩家可以根据自己的兴趣，选择收藏的艺术品，打造属于个人的线上美术馆。

数字化的美术馆游戏，赋予了观众更高的自由选择度。在参观的过程中，观众不再根据既定的参观动线，而是依据游戏的关卡来寻找作品并制定自己的观看路线。艺术作品成为游戏中的道具，虽然多少有着将作品简单化的倾向，但确实让艺术更具传播性和社交性，更高的自由选择性在一定程度上避免了被动接受信息时意识的游离。

新媒体技术的多样性给了游戏表达方式无限的可能性，VR日渐成熟的当下，美术馆与VR游戏的结合，也成了时下流行的热门话题。2019年巴黎凡尔赛宫推出游戏《你的宫殿》(the Palace is Yours)。如同游戏的名字一样，这是一座属于你的宫殿，在这里，VR眼镜就是你的皇冠。当玩家带上VR眼镜步入宫殿，可以感受国王的寝殿、皇家歌剧院以及大名鼎鼎的镜厅，而在游戏过程中，玩家可以在设备上删除天花板的吊灯，来更清晰地观察天花板上的彩绘，在宫殿内的家具、绘画、艺术品同样也可以按自己的想法来重新摆放它们，参观者真正成为了美术馆的“主人”。

以游戏作为一种学习和传播艺术的有效方式

詹姆斯·保罗吉教授在2003年所著的《游戏改变学习：游戏素养、批判式思维与未来教育》一书中，即讨论了电子游戏如何成为有巨大潜力的优质学习媒介。他提到，游戏可分为小写的游戏(the game)和大写的游戏(the Game)，前者是你玩的那款软件，后者还包括与之伴随的社会交往和社会资源，通过这种方式，玩家将游戏置入社会语境，超越游戏本身去反思它，讨论它，从中学到更多东西，甚至修改它。

数字技术的快速发展，形成不同代际之间理解世界的不同方式，游戏一定程度上塑造了一代人的精神结构。当下大家都在讨论艺术机构的数字化转型时，也许可以大胆预测，艺术游戏化将成艺术传播的未来趋势。美术馆在游戏中得以摆脱知识讲述者的姿态，取而代之的是与参观者达成同谋、形成共情，实现最大程度上参观者的参与性，甚至一同进行当下社会文化的构建，在数字时代形成基于数字媒体的艺术对话。