销售雕像菜品：全球最佳博物馆尝试融合艺术与商业

▲纽约现代艺术博物馆商店

实际上，要想在纽约现代艺术博物馆购物，并不一定要去博物馆。只有一家博物馆商店位于现代艺术博物馆，另外 5 家门店，近的在街对面，远的在京都。这些门店本身已成为重要的枢纽。

一些品牌甚至都用纽约现代艺术博物馆作为跳板，进军新市场：无印良品和 Hay 家居公司都在纽约现代艺术博物馆 SoHo 商业区（位于美国纽约下城休斯顿街南）商店开业时举办庆祝会，庆祝品牌在美国市场的首次亮相。

这并不是说要忽视馆内的商店，纽约现代艺术博物馆于去年十月完成重新设计后，商店面积达到 5300 平方英尺（约 492 平方米），并且位置更加面向观众。“他们将门店搬到博物馆的主要区域，人们从街上就可以看得到，这就表明了他们的立场，”博物馆商店协会主席苏珊图多尔说道，“这为大家透露了太多信息。”现代艺术博物馆可能借此表明了态度，但是纽约现代艺术博物馆并不是唯一一家为其商店制定宏大计划的博物馆。

尽管这样，凯斯·哈林棋盘和草间弥生手提包还是仅在纽约现代艺术博物馆独家出售。

博物馆商店协会（MSA）发布的数据显示，博物馆年收入有 5%和 25%来自商店。

比如，根据纳税申报情况，2018 年，旧金山现代艺术博物馆商店销售净额达 610 万美元，占其总收入的 7%。较小的博物馆也十分依赖运营良好的商店，从中获益。洛杉矶当代工艺品博物馆的商店为该馆最终盈利 13 万美元，约占该馆总收入 110 万美元的 12%，但是这些数字并非总是这么好看。

“商业模式发展日新月异，过去 5 年商业模式确实在加速发展，”“我们是博物馆”（“We Are Museums”）创始人黛安·德鲁拜（Diane Drubay）说道，该组织旨在促进各博物馆之间建立合作网络。“随着公共资金越来越少，创办博物馆门店是一个重大机遇。”

但是这些销售数据并非是一朝一夕实现的。近年来，各大博物馆都大幅增加博物馆商店面积，甚至在博物馆主楼内为临时销售区安装了旋转门。

于大多数人而言，这看起来像是一个特殊展厅内的一家快闪店，里面装满了与艺术品相关的商品，通常摆放在展厅出口，游客可以直接从中穿过，就类似于迪士尼和环球等主题公园内的一些游乐设施。“在任何时候，我们都有 16 家商店营业，”泰特贸易首席执行官卡梅尔·艾伦说，“我们的展厅门店和主门店总面积约 22000 平方英尺（约 2044 平方米）。”

博物馆商店提供的商品同时还应该更加智能化。T 恤、书籍、雪花水晶球这些商品当然是要一直存在，但用博物馆商店顾问默里·莫斯（Murray Moss）的话来说：“仅有冰箱贴是不够的。”莫斯创办了在创新商店与博物馆关系方面理念超前的莫斯美术馆商店，商店如今已停业。

基特·格罗弗比任何人都清楚这一点。这位产品设计师艺术家出身，曾为格雷森·佩里设计过一条项链、为印卡·肖尼巴雷设计过一套茶具，以及其他一切介于艺术和设计之间的东西，时常为艺术家和小饰品这样奇怪的组合建立联系。

不过，它并不总是像听起来那么棘手：一些艺术家已经完全掌控了这门技术。格罗弗说：“达明安·赫斯特（Damien Hirst）曾经邀请我们为他设计产品。”“他在世界各地的高古轩画廊举办了一个展览，所有展览都在同一天开幕。那时，他也有自己的门店。当然，我们也和他一起为博物馆做事。”

格罗弗指出，礼品店的新产品还包括艺术品和限量版产品，它们比普通的毛绒玩具或铅笔盒更能吸引眼光敏锐的顾客。洛杉矶当代艺术博物馆甚至有一个针对高层捐赠者的邮件列表，当这些艺术品（其中许多售价数千美元）上新时，这些捐赠者会收到通知。

洛杉矶当代艺术博物馆的零售运营总监安德里亚·厄本说，“这是一个特定的客户群，就像任何高端时装店一样，下一季度服装上新后，总有人想成为第一个购买者。我们已经相当成功了。收藏这些产品的客户肯定会持续购买”。“泰特编辑（Tate Edit）”是泰特现代美术馆最新开业的零售店，自 2016 年来，泰特美术馆就致力于这种模式，并于 1 月推出了卢贝娜·希米德（Lubaina Himid）设计的独特的陶瓷系列，起价为 4100 美元。

新博物馆上新了独一无二的产品，包括丹尼尔·阿沙姆（Daniel Arsham）制作的几顶水晶洋基帽和限量的雷蒙德·佩蒂邦（Raymond Pettibon）印花布。这种模式前景广阔，足以让一些崭露头角的艺术家找到机遇，就像赫斯特曾经做过的那样。

装置艺术家克里斯·克拉珀（Chris Klapper）与丈夫帕特里克·加拉格尔（Patrick Gallagher）创作的艺术品《Pi 计划》通过博物馆的可购买艺术品项目在惠特尼出售，克里斯·克拉珀说：“我们认为这是将作品展示给公众的一种绝佳方式，我的作品未去在惠特尼展出过。我写信过去后，他们问我这些艺术品的零售价格，以标价的 54%预购了这些艺术品，然后在门店内以全价出售。这个价格与销量无关。他们坚定地告诉我，‘不要在这上面赔钱，这就是我们所需的成本。’但这个价格很高了。”

克拉珀的故事和诸如泰特美术馆以 24000 美元出售菲莉达·巴洛（Phyllida Barlow）的雕塑（作品《无题：捕捉 4》）引起了一些不满。“如果博物馆一直这样做，那么和商业展览的区别在哪里？博物馆从某种意义上从中获得了好处。”肯塔基大学艺术管理学教授 Yuha Jung 说，“博物馆应当小心看待。如果博物馆太商业化或是太浅表，这不是好现象。”另一个关键问题是，商店本身已经成为了一个目的地，以至于大大减少了博物馆的人流量，因为许多游客只会寻找一些充满艺术感的商品，甚至不买门票进博物馆就离开了。

并非所有人都对这一趋势持悲观态度。“这基本上是一派胡言，”米兰的布雷拉美术馆馆长詹姆斯·布拉德伯恩（James Bradburne）说，“事实上，我希望人们来商店。我希望他们每个周末都来。博物馆运营商店是合法的——这是一件好事。我还是法兰克福应用艺术博物馆的主任时，我记得馆长过来对我说，‘我们得关闭商店了。人们不去看展览’。我说，不要指责商店。如果我们展览的有趣程度不足以与商店竞争，那么我认为我们需要改善展览。而不是干掉传讯者。’”也许克拉珀在惠特尼商店展示她的艺术作品是明智的，而不仅是在博物馆馆内展厅寻找展位，无论好坏。

博物馆并不仅限于创办商店来寻求新收入来源。如果你去年 1 月去泰尔佐·皮亚诺餐厅（Terzo Piano），你可能会品尝到一种名为“花朵”的沙拉，由烤蔬菜和芝麻菜混合而成，色彩斑斓。

吃饭的时候，你会看到很多艺术品展出，因为，碰巧的是，这家餐馆位于芝加哥艺术学院，而你点的这道菜是与安迪·沃霍尔系列同名——这并非巧合，在博物馆其他地方也能看见。

该博物馆财务、战略和运营高级副总裁安德鲁·希姆尼克（Andrew Simnick）表示：“它既是一个吃饭的地方，也是一个展示空间。”“我们的观众来自世界各地，我们的目标是为游客提供满足他们需求的体验。餐饮项目只是其中一个方面。”在希姆尼克看来，如今，观众确实有更多需求。博物馆，就像任何实体店一样，现在必须与数字娱乐形式竞争。餐馆和零售为观众提供了全方位体验，可以帮助引导观众走出屏幕，走向艺术。

以博物馆最新发展战略为最佳案例，致力于现代东南亚艺术的新加坡国家美术馆于 2015 年开馆，馆内提供至少 11 种食物和饮品，其中包括一家屋顶酒吧、一家无菜单料理餐厅和在亚洲 50 家最佳餐厅排行榜上排名第一的奥德特餐厅。

“我们认为这是发展博物馆文化的一种方式，”合作伙伴关系发展总监卢凯如（Kola Luu）说，“在新加坡，参观博物馆并非是人们日常生活的一部分，我们的战略是给人们带来博物馆的体验和艺术，因此提供各式各样的餐饮服务是我们战略的一部分，”卢指出，除了来自政府和捐赠者的资金外，像奥德特这样的商业运营对于博物馆资金可持续性也至关重要。

近期在纽约新开办的摄影博物馆也在考虑运用同样的发展模式，尽管值得注意的是，其营利性组织的地位将导致收入来源不同。走进大门，旁边便是维罗尼卡咖啡店，这家咖啡店大气迷人，是著名餐营者史蒂芬·斯塔尔（Stephen Starr）的最新作品，店内内饰为罗曼·威廉姆斯设计公司完成。

这一切足以让安迪·沃霍尔的名言引起共鸣，尽管预言似乎准确得令人惊奇：“所有的百货店都将变成博物馆，所有的博物馆都将变成百货店。”这些话最好是在泰尔佐·皮亚诺餐厅享用一盘“花朵”美餐时细细品味。

（新浪网）

▲泰尔佐·皮亚诺餐厅（Terzo Piano）“花朵”菜品

▲罗曼·威廉姆斯设计公司为纽约新开的摄影博物馆设计的维罗妮卡咖啡店