

TEMA

don thompson
jak prodal vycpaného žraloka
za 12 milionů dolarů

PRAPODIVNÉ ZÁKONY EKONOMIKY
SOUČASNÉHO UMĚNÍ A AUČNÍCH DOMŮ

TEMA

don thompson
jak prodal vycpaného žraloka
za 12 milionů dolarů

PRAPODIVNÉ ZÁKONY EKONOMIKY
SOUČASNÉHO UMĚNÍ A AUČNÍCH DOMŮ

[illegible]

TEMA

Don Thompson

Jak prodat vycpaného žraloka za 12 milionů dolarů

don thompson

**jak prodat vycpaného žraloka
za 12 milionů dolarů**

PRAPODIVNÉ ZÁKONY EKONOMIKY
SOUČASNÉHO UMĚNÍ A AUČNÍCH DOMŮ

Copyright © 2008 Donald N. Thompson
By arrangement with Westwood Creative Artists Ltd.
Translation © Alice Hyrmanová McElveen, 2010
Cover and layout © Lucie Mrázová, 2010

ISBN 978-80-7473-194-5 (PDF)

Vycpaný žralok za 12 milionů dolarů

New York, 13. ledna 2005

Agent, který se toho vycpaného žraloka snažil prodat, měl jeden problém. Tohle dílo současného umění totiž neslo cenovku 12 milionů dolarů.* Další potíží byla v tom, že vážilo něco přes dvě tuny a nedalo se tedy tak snadno odnést domů. Pětimetrová „skulptura“ vypreparovaného tygřího žraloka byla instalovaná v obrovské skleněné vitrině a nesla inspirativní název *Fyzická nemožnost smrti v mysli někoho živého*. Fotografie díla najdete v barevné příloze uprostřed knihy. Žraloka ulovili v roce 1991 v Austrálii, jeho preparaci a instalaci provedli technici v Anglii pod vedením britského umělce Damiena Hirsta.

Na pováženou byla i skutečnost, že ačkoliv dotyčný žralok nepochybně představoval nový umělecký koncept, mnozí ve výtvarných kruzích měli pochybnosti o tom, zda je ho vůbec možné nazvat uměním. Tato otázka byla důležitá, protože 12 milionů dolarů představovalo částku vyšší, než dosud kdo zaplatil za jakékoliv dílo žijícího umělce, s výjimkou Jaspera Johnse – tedy víc než za Gerharda Richtera, Roberta Rauschenberga nebo Luciana Freuda.

Proč by někoho vůbec napadlo utrácet tolik peněz za žraloka? Částečně proto, že ve světě současného umění bývají prestižní značky náhradou kritického úsudku. V marketingu se tomu říká branding a v tomto případě nebyla o branding žádná nouze. Dílo prodával reklamní magnát a slavný sběratel umění Charles Saatchi, který si před čtrnácti lety jeho vytvoření u Hirsta objednal za honorář 50 000 liber. V té době to byla suma tak směšně vysoká, že deník *The Sun* o transakci referoval pod titulkem „50 tisíc liber za rybu bez hranolků“. Hirst záměrně zvolil „nehoráznou“ cenu, nejen kvůli výdělku, ale také aby upoutal co největší pozornost.

* Všechny ceny uvedené v knize cituji v měně původní transakce. Pro orientaci v dotyčném období platil přibližný poměr \$ 1,80 nebo €1,38 = £1.

Agent, který žraloka prodával, byl Larry Gagosian z New Yorku, nejslavnější obchodník s uměním na světě. Vědělo se, že sir Nicholas Serota, ředitel londýnské galerie Tate Modern, by žraloka velice rád získal, ale musel se vejít do značně omezeného rozpočtu. Čtyři sběratelé s daleko většími finančními prostředky projevíli mírný zájem. Nejslibnější se zdál Američan Steve Cohen, nesmírně bohatý finančník investičních fondů z Connecticutu. Hirst, Saatchi, Gagosian, Tate Modern, Serota a Cohen, to je ve světě výtvarného umění víc slavných jmen a značek, než se obvykle sejde na jednom místě. Skutečnost, že vlastníkem a vystavovatelem žraloka byl Saatchi, vedla novináře k tomu, aby ho označili za symbol stylu shock art výtvarné skupiny Young British Artists (yBa). Pokud si dáme dohromady všechna ta slavná jména s ohromným zájmem médií, nabízí se nám vysvětlení, že žralok je tedy jistě uměním a ta cena nejspíše není tak nerozumná.

Byl tu ovšem ještě jeden problém, tak závažný, že u každého jiného zboží by asi kupce odradil. Žralok totiž od roku 1992, kdy ho Saatchi poprvé vystavil ve své soukromé galerii v Londýně, velmi znatelně zchátral. Protože postupy užívané při jeho preparaci nebyly dostačující, začal se originál rozkládat, až se mu kůže nápadně svařila a zezelela, pak mu upadla ploutev a formalinový roztok v nádrži se zakalil. Uměleckým záměrem bylo vyvolat iluzi tygřího žraloka, který se bílým prostorem galerie řítí na diváka v honbě za potravou. Dojem, který dílo vyvolávalo teď, někdo popsal, jako když člověk vejde do sklepa u Normana Batese a spatří tam mumifikovanou Matku sedět na židli. Kurátoři v Saatchiho galerii zkusili do formalinového roztoku přidat chlór, ale rozklad se tím jen urychlil. V roce 1993 to kurátoři vzdali a nechali žraloka stáhnout z kůže. Tu kůži pak dali roztáhnout na laminátové formě se závažím. Žralok byl pořád ještě nazelenalý a pořád měl vrásky.

Damien Hirst toho nyní zahánějícího žraloka ovšem sám neuložil. Obtelefonoval jen poštovní úřady na australském pobřeží a ty pak vylepily plakáty „Koupím žraloka“ s udáním Hirstova londýnského

telefonního čísla. Za žraloka zaplatil 6 000 liber: 4 000 za ulovení a 2 000 za jeho přepravu v ledu lodí do Londýna. Byla tu otázka, zda by Hirst nemohl hnijícího žraloka prostě nahradit tím, že by koupil a nechal vycpat nového. Mnozí kunsthistorikové by namítli, že jestliže žraloka předělá nebo nahradí, nebude to již totéž umělecké dílo. Když přemalujete Renoira, nebude to přeci stejný obraz. Ale pokud je žralok dílo konceptuálního umění, nebylo by přijatelné ulovit dalšího, stejně dravého žraloka a nahradit jím originál pod stejným názvem? Larry Gagosian se pokusil o nepřesvědčivou analogii s americkým instalačním výtvarníkem Danem Flavinem, který pracuje se zářivkami. Když na Flavinově instalaci některá zářivka praskne, vymění se za novou. Charles Saatchi ovšem na otázku, zda by opravy žraloka připravily o uměleckou výpověď, odpověděl: „Naprosto.“ Tak co je důležitější – původní umělecká práce, nebo umělcův záměr?

Nicholas Serota jménem Tate Modern nabídl Gagosianovi 2 miliony dolarů, ale ten nabídku nepřijal. Pokračoval v jednání s dalšími zájemci. Když Cohen dostal upozornění, že Saatchi má v úmyslu dílo prodat v nejbližší době, rozhodl se ke koupi.

O Hirstovi, Saatchim i Gagosianovi se píše podrobněji v dalších kapitolách. Kdo je ale Steve Cohen? Kdo zaplatí 12 milionů dolarů za shnilého žraloka? Cohen je příkladem typu kupce z finančního sektoru, kteří jsou hnací silou obchodu se současným uměním na jeho cenové špičce. Je majitelem firmy SAC Capital Advisers, LLC v Greenwichi v Connecticutu a je považován za génia. Spravuje finanční majetek v hodnotě asi 11 miliard dolarů a vydělává prý kolem 500 milionů hrubého ročně. Své umělecké trofeje vystavuje v paláci o ploše 3 000 čtverečních metrů v Greenwichi, v bytečku o rozloze 560 čtverečních metrů v Manhattanu a v bungalovu velkém 1 800 čtverečních metrů v Delray Beach na Floridě. V roce 2007 koupil ještě dům s deseti ložnicemi na hektarovém pozemku v newyorském East Hamptonu.

Abychom si tu cenovku dvanácti milionů nějak zasadili do kontextu, musíme si nejdříve uvědomit, jak bohatý takový nesmírně bohatý finančník vlastně je. Dejme tomu, že pan Cohen má kromě

500 milionů hrubého příjmu ročně ve správě ještě finanční majetek v čisté ceně 4 miliard. I při návratu pouhých 10 procent – a on na tom ve skutečnosti vydělává daleko víc – činí jeho celkový příjem přes 16 milionů týdně, tedy 90 000 dolarů za hodinu. Žralok ho přišel asi na pětidenní výdělek.

Někteří novináři později vyjádřili pochybnosti o tom, zda prodejní cena *Fyzické nemožnosti* byla skutečně 12 milionů. V několika newyorských médiích se objevilo tvrzení, že jediná solidní nabídka kromě Tate Modern byla Cohenova a že žralok se ve skutečnosti prodal za 8 milionů. *New York Magazine* psal o 13 milionech. Ale nejčastěji se uváděla suma 12 milionů, což vzbudilo ohromný zájem veřejnosti a strany se dohodly, že o částce nebudou dále hovořit. Ale ať už se prodal za kteroukoliv z uvedených cen, jeho prodejem se nepochybně výrazně zvýšila hodnota všech ostatních Hirstových prací v Saatchiho sbírce.

Cohen dost dobře nevěděl, co si se žralokem počít; nechal ho uskladněného v Anglii. Řekl, že ho pravděpodobně věnuje galerii Museum of Modern Art (MoMA) v New Yorku – což by mu mohlo vynést nabídku místa v představenstvu MoMA. Ve světě umění se o koupi mluvílo jako o vítězství MoMA nad Tate Modern. V londýnském *Guardianu* naříkali nad prodejem díla Američanovi a psali, že „MoMA tím jen potvrdí svou dominantní pozici nejvýznamnější galerie moderního umění na světě“.

Na výzkumnou výpravu, ze které tato knížka vznikala, jsem se vydal 5. října 2006. Toho dne jsem se spolu se šesti sty dalšími lidmi v londýnské Royal Academy of Arts zúčastnil předběžné soukromé prohlídky výstavy *USA Today*, jejímž kurátorem byl právě již zmíněný Charles Saatchi. Plakáty ji ohlašovaly jako výstavu děl třiceti sedmi mladých talentovaných amerických umělců. Mnozí z nich ani nebyli původem Američané, i když pracovali v New Yorku – to jen ukazuje, jak nesnadné je umělce rozškatulkovat.

Royal Academy (RA) je jednou z hlavních veřejných obrazáren ve Velké Británii. Byla založena v roce 1768 a propaguje své výstavy jako

srovnatelné s výstavami National Galery, obou galerií Tate a předních mimobritských galerií. *USA Today* nebyla tradiční prodejní výstavou, protože žádné z vystavovaných děl nebylo na prodej. Nebyla to ani tradiční výstava umělecké galerie, protože všechna vystavovaná díla byla vlastnictvím jediného majitele, Charlese Saatchiho. On sám rozhodoval o tom, co se bude vystavovat. Vystavením prací v tak prestižním veřejném prostoru jejich hodnota značně vzroste a veškerý zisk z jejich budoucího prodeje připadne opět Saatchimu.

Saatchi není ani profesionální kurátor, ani odborný pracovník muzea umění. Během své čtyřicetileté kariéry byl nejznámějším reklamním magnátem své generace a později pak nejznámějším sběratelem umění. Je nesmírně úspěšný, i pokud jde o prodej děl ze své sbírky s velkým ziskem, Hirstův žralok je pouze jedním z mnoha příkladů.

Saatchimu se dostalo kritiky nejen za to, že využívá RA ke zvýšení ceny děl ve svém vlastnictví, někteří kritikové vystavovaná díla navíc označovali za dekadentní nebo pornografická. Přítomní umělci sami neměli o povaze události žádné iluze. Jeden nazval Royal Academy „přechodným bydlíštěm Saatchiho galerie“. Jiný se vyjádřil, že ho těší vidět své dílo vystavené, protože jinak už ho pravděpodobně nikdo znovu neuvidí, dokud nebude na prodej v aukci.

Rozsáhlá propagační kampaň kolem výstavy vyvolala obrovský zájem tisku. Před vernisáží o ní zuřivě referovaly všechny hlavní deníky v Londýně, a také *New York Times*, *Wall Street Journal* a ještě desítky dalších významných amerických novin. Charakterizovaly ji jako výstavu šokujících výtvarných prací a jmenovaly například zobrazení bitevní scény, v níž hrají roli krysy, a obraz nedospělé dívky, která jakémusi muži poskytuje sexuální službu.

Ohlášeným tématem výstavy *USA Today* měla být deziluze ze současné Ameriky. Názory kritiků a kurátorů přítomných na soukromé prohlídce se značně lišily, pokud šlo o námět i o díla. Někteří byli na pochybách, zda je možné autory vystavovaných děl právem označit za rozčarované nebo zda jsou vůbec talentovaní. Tajemník výstavní

komise Royal Academy Norman Rosenthal prohlásil, že díla „vyjadřují radikální politický postoj a hněv smíšený s nostalgií; je to výstava, která promlouvá k naší době“. Kritik Brian Sewell řekl: „*Sensation* (předchozí Saatchiho výstava) mi aspoň zvedla žaludek. Tahle mi nezvedá vůbec nic.“ Sochař Ivor Abrahams, člen výstavní komise RA, dodal: „Jsou to školácké sprostárny a cynický figl, jak upoutat na Saatchiho ještě větší pozornost.“ Tak široká škála názorů je v oblasti současného umění běžná. Saatchiho vlastní příspěvek zněl: „Budte mými hosty na *USA Today*, a jestli tu najdete něco opravdu mnohem nevkusnějšího, než je většina toho, co nás denně obklopuje, dejte mi, prosím, vědět.“

Na druhý den byla výstava otevřena veřejnosti. Lidé, kteří si koupili vstupenky, se šourali výstavními síněmi téměř bez hlesu, bez zjevných emocí. Připomínali zástup ve frontě na podpis kondolenční knihy před pohřbem princezny Diany. A jak už tomu u současného umění většinou bývá, nikdo nechtěl první přiznat, že tomu nejen nerozumí, ale že se mu to ani nelíbí. Na konci lidé vycházeli, poklidně rozmlouvali, vstřebávali zkušenost, která je ani nepotěšila, ani nešokovala.

Jaký druh současného umění to tedy Saatchi na svou výstavu vybral?

Jonathan Pylpчук z Winipegu vystavoval miniaturu vojenského tábora s černými figurkami amerických vojáků s amputovanými nohama, někteří se svíjejí v agonii, jiní už jsou po smrti. Jmenuje se *Snad tohle přežiju s kapkou důstojnosti*.

Terence Koh, který se narodil v Pekingu a vyrostl ve Vancouveru, tu vystavoval fantazii o smrti s názvem *CRACKHEAD*, která sestává z 222 skleněných vitrín obsahujících zdeformované černé hlavy ze sádky, barvy a vosku a kterou Saatchi koupil za 200 000 dolarů, a také neonového kohouta s dvojsmyslným názvem *Velký bílý pták*.

Francouzský malíř Jules de Balincourt na obraze nazvaném *Zeměpis podle USA II* předkládá mapu USA vzhůru nohama, na níž řeka Mississippi rozděluje demokratické státy na levé straně od

republikánských napravo. Zbytek světa je malinký a nebarevný na spodní straně mapy.

Umělec skutečně původem z New Yorku s nepravděpodobným jménem Dash Snow předváděl dílo nazvané *F*** the Police*, které sestává z koláže pětáctiřiceti výstřižků z novin, v nichž se píše o přestupcích policie, přes které umělec nastříkal semeno – zřejmě své vlastní. Pěťadvacetiletý Snow už byl v uměleckých kruzích New Yorku neblaze proslulý jako vůdce skupiny Irak (graffiti gang) a také svou performancí nazvanou *Hnízdo křečka*, v níž účinkovaly nahé dívky a stovky na kousky roztrhaných telefonních seznamů.

Obecně se lidé shodovali v tom, že nejurážlivější dílo vytvořila pákistánská umělkyně Huma Bhabha. Její figura z drátu se zdá mít jakýsi primitivní ocas. Klečí s pažemi nataženými před sebou na podlaze, zjevně v pozici islámské modlitby, zahalená v pytli z černého plastu (viz obr. v příloze). Pětáctiřicetiletá Bhabha vytváří z nalezených materiálů skulptury, které podle ní vypovídají o životě. Její dílo na výstavě *USA Today* na první pohled vypadalo jako napůl člověk, napůl krysa. Kritik Waldemar Januszczak ale v londýnských *Sunday Times* napsal, že „toto dílo lze zřejmě vykládat jediným logickým způsobem – jako exponát náboženského druhu, v němž se vývoj obrátil do protisměru. Odtud ten ocas“.

Říká se, že při hodnocení umění není tak důležitý obsah díla jako spíše intuitivní pochopení umělcovy výpovědi. Lékařka a psychologka Kirsten Wardová zastává názor, že nejpůsobivější umění je takové, které vyvolá rozhovor mezi myslí a citící částí mozku. Velká díla promlouvají jasně, kdežto triviálnější práce časem „zmrtní“, jak říkají kritikové. Zkušený sběratel umění si před nákupem vezme dílo domů a dívá se na ně několikrát denně. Potřebuje zjistit, zdali i za týden nebo za měsíc, až první dojem pomine, bude ještě patrná umělcova výpověď a jeho mistrovství.

Galerijní ceny za díla vystavovaná Saatchim se pohybovaly od 30 do 600 tisíc dolarů. Za celkový počet 105 kusů činila částka

celkem asi 7,8 milionu. Saatchi za ně pravděpodobně nezaplatil víc než polovinu, protože je věhlasný sběratel a protože díla vystavoval v prestižní galerii. Tím, že byla díla vystavena v Royal Academy, se prodejní cena každého z nich pravděpodobně zdvojnásobila, což by na papíře znamenalo pro Saatchiho zisk z výstavy okolo 11,7 milionů dolarů. Říkalo se, že na uspořádání výstavy sám přispěl částkou asi 2 milionů.

V čem vlastně spočíval význam *USA Today*? Odrážela ta výstava realitu současného umění v jednadvacátém století, nebo jen Saatchiho zálibu v šokujícím umění? Zasloužily si ty práce místo na expozici v jedné z nejvýznamnějších uměleckých galerií, a to v některých případech pouze několik týdnů po svém vzniku? Jerry Saltz z *Village Voice* navrhuje základní praktické pravidlo: Osmdesát pět procent nových výtvorů současného umění nestojí za nic. V uměleckých kruzích se jeho odhad všeobecně považuje za správný, rozdíly panují jen v hodnocení jednotlivých děl.

Jako ekonom a sběratel současného umění se už dlouho zabývám otázkou, proč je určité umělecké dílo cenné a jakou alchymii jeho cena vystoupí na 12 milionů nebo 100 milionů a ne třeba na 250 tisíc dolarů. Díla se někdy prodají za stonásobek toho, co se zdá být rozumnou cenou, ale proč? Ani galeristé, ani odborníci aukčních domů netvrdí, že dokážou rozpoznat či definovat, z kterého díla se stane ten milionový exemplář současného umění. Veřejně prohlašují, že cena je prostě to, co je kdo ochoten zaplatit. Soukromně dodávají, že nákup uměleckých děl za ty nejvyšší ceny často bývá hrou pro superbohaté, ve které se hraje o publicitu a o pověst kultivovaného znalce umění. To možná výstižně vystihuje motivaci, ale nevysvětluje to, jak k tomu dochází.

V následujících kapitolách najdete záznam mé celoroční průzkumné výpravy do hlubin trhu se současným uměním, po Londýně a po New Yorku, po aukčních domech, ve společnosti současných i bývalých obchodníků s uměním, aukcionářů, ale také umělců a sběratelů umění. V průběhu toho roku byla díla 131 současných umělců

prodána v aukcích za rekordní ceny; během šesti měsíců čtyři z nich utržily každé přes 100 milionů dolarů. Tato kniha je pohledem na ekonomiku i psychologii umění, galeristů a aukcí.

Zkoumá roli peněz, chamtivosti a touhy povýšit sám sebe vlastnictvím vzácného díla, protože to všechno jsou významné složky světa současného umění.

Branding a nejistota

Co to je Christies? „Značka obrazů!“

Odpověď sedmiletého Jacoba,

citovaná v knize Judith Benhamou-Huetové: *The Worth of Art*

Moderní umění je pouze nástroj, kterým terorizujeme sami sebe.

Tracey Eminová, výtvarnice

První záblesk poznání na mé cestě světem umění se dostavil během rozhovoru s Howardem Rutkowskim, který býval specialistou u Sotheby's a nyní je ředitelem aukcionářské firmy Bonhams v Londýně. „Nikdy nepodceňujte nejistotu, kterou zákazníci trpí ve vztahu k současnému umění, a míru podpory a ujištění, již neustále potřebují.“ Zdá se, že pravdivost tohoto výroku chápe každý, kdo má co dělat s prodejem umění, ale nikdo o tom nemluví. Ten pocit nejistoty neznamená, že by snad ti, kdo kupují umění, nebyli schopní. Znamená to jen, že pro bohaté lidi bývá čas tím, čeho se jim nejvíce nedostává. Nehodlají investovat množství času potřebné k tomu, aby se vzdělali natolik, že by mohli nabýt důvěry ve vlastní úsudek. Takže o tom, zda koupí, či nekoupí určité dílo současného umění, často rozhodne spíše úspěch úsilí jejich nejistotu potlačit než dílo samo.

Nedostatek sebedůvěry je tu naprosto pochopitelný; ocitáme se ve světě, kde i ty nejzákladnější koncepty nám jaksi podklouzávají pod rukama. Kdykoliv jsem se někomu zmínil o nápadu napsat tuto knihu, jedna z prvních otázek pokaždé zněla: „Řekni mi, jak bys definoval současné umění?“ Jsou to vlastně dvě otázky v jedné: Co je současné a co je umění. Ta první otázka je jednodušší, ale ani na ni nemáme jednoznačnou, všeobecně akceptovanou odpověď.

Jedna z nejlepších knih na toto téma, „Contemporary Art“ (Současné umění) od Brandona Taylora, má podtitulek „Art since 1970“ (Umění od roku 1970). Touto definicí se řídí i Christie's, když řadí

práce z padesátých a šedesátých let pod „prodej umění 20. století“. Sotheby's definuje tvorbu z let 1945–1970 jako „rané soudobé umění“ a díla vzniklá po roce 1970 jako „pozdní soudobé“. „Starým uměním“ nebo „uměním starých mistrů“ označuje umění devatenáctého století a starší. „Moderní umění“ zahrnuje dvacáté století do roku 1970, včetně abstraktního expresionismu a pop artu. Impresionisté přesahují z devatenáctého do dvacátého století a draží se ve zvláštní kategorii jako „impresionisté a modernisté“.

Jiná formulace definuje současné umění jako „díla žijících umělců“, ale to vylučuje díla výtvarníků nedávno zesnulých, jejichž práce se prodávají jako současné umění: Andy Warhol, Joseph Beuys, Martin Kippenberger, Roy Lichtenstein, Donald Judd, Yves Klein, Jean-Michel Basquiat. Ještě jiná definice navrhuje zahrnout pouze umělce narozené po druhé světové válce, ale to by hned vyloučilo všechny výše jmenované kromě Kippenbergera a Basquiata.

Nejjednodušší je definovat současné umění jako to, co se v hlavních aukčních domech prodává jako současné umění. Ale ani taková klasifikace není bez problémů. Zatímco Sotheby's nazývá takovéto aukce „prodejem současného umění“, Christie's používá širšího názvu „poválečné a současné umění“, bez bližšího určení, do které z daných kategorií jednotlivá díla patří. Christie's to dělá proto, že jejich kategorizace se řídí více povahou díla než dobou vzniku. Abstraktnější práce Gerharda Richtera řadí k současnému umění a jeho pozdější fotorealistická díla mezi moderní a impresionistická. Toto rozdělení odráží představu, že současné umění je průkopnické, průbojnější než práce tradičních umělců.

Já zde pracovně definuji současné umění buď jako netradiční, vytvořené po roce 1970, nebo zařazené do prodeje některého z hlavních aukčních domů jako „současné“ a vztahuji tuto definici i k dalším podobným dílům téhož umělce. Popisy děl a obrazová příloha v knize mají poskytnout představu, co do této kategorie patří.

Zabývám se pouze dvojrozměrnými pracemi na plátně nebo na papíře a sovkulpturami. Nezahrnuji videoinstalace, performanční

umění ani filmové a fotografické práce ani užité a průmyslové umění (hodiny, větráky, přístřešky na stanicích hromadné dopravy) nebo instalace na budovách. Pokud se to dá čichat nebo ochutnat, jestliže se to ještě hýbe nebo to dýchá, může to být umění, ale já ho sem nezařazuji. Taková díla vylučuji jednak proto, že jim nerozumím, a také proto, že s výjimkou fotografií Cindy Shermanové a několika málo dalších je hlavní aukční domy pod hlavičkou „současné umění“ neprodávají.

Avšak ani tvrzení, že většina současného umění zahrnuje dvou- až trojrozměrná díla zvaná malby, není tak docela přímočaré. Definovat malbu by nemělo být těžké. Je to výsledek aplikace barvy nebo barvě podobného materiálu na plochý povrch. Ale co je potom malba formou videa nebo koláž, komiksy či grafitti? Cy Twombly maloval tužkou; Andy Warhol vytvořil malbu močí; Robert Rauschenberg blátem; a Chris Ofili sloním trusem. Ellsworth Kelly tvoří obrazy, jejichž námětem je barva, a Damien Hirst nalévá barvy na roztočené kolo a vytváří tak „rotační malby“. Některé obrazy Christophera Woola jsou sestaveny z písmen a obsahují jedno nebo více slov. Jeden z nich, prodaný v listopadu 2005 v Christie's v New Yorku za 1,24 milionu dolarů, obsahuje patnáct písmen malovaných podle šablony na hliníku alkydovou barvou s lakem. Stojí na něm: *Rundogrundogrun* (Běžpseběžpseběž), (viz obr. v příloze).

Některé příběhy a reprodukce v této knize se vztahují k umění dřívějšímu, než je to současné, většinou k modernímu nebo impresionistickému. Jsou tu zahrnuty jako příklady ekonomických zákonů a procesů, které vstupují do hry v aukčních síních a v prodejních galeriích.

Témata současného umění a designu často přesahují. Považujeme kabelku od Louis Vuittona za dílo návrháře, nebo umělce? Je tu celá řada styčných bodů. Francois Pinault, majitel sdružení obchodů s luxusním zbožím PPR (do níž patří Gucci a Balenciaga), je zároveň majitelem aukčního domu Christie's. Největší firma s luxusním zbožím na světě, Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH), má ve svém

reprezentativním obchodě na Champs Elysées v Paříži galerii. Jedna z prvních výstav v této galerii nazvané „Espace Culturel Louis Vuitton“ sestávala z velkých fotografií aktů černých a bílých modelek, jejichž těla vytvářela iniciály L a V jména Louis Vuitton. Dalším exponátem bylo video, v němž modelky pózovaly jako kabelky na regálech obchodu. Cílem bylo „omladit vuittonovské návrhy pomocí umění a propojit značku LV s uměním“. Vuittonovy kabelky vystavovalo jak Victoria and Albert Museum v Londýně, tak Guggenheim Museum v New Yorku – V&A jako design, Guggenheim jako umění.

Současné umění se také často překrývá s každodenními předměty, zejména tam, kde konceptuální umění již nevyžaduje malířskou nebo sochařskou dovednost. V roce 2003 měl tříadvacetiletý student newyorské School of Visual Art Clinton Boisvert vypracovat projekt ilustrující, jak emoce vyvolané uměleckým dílem mohou ovlivnit život. Boisvert vytvořil tři tucty černých krabic se slovem „Fear“ (strach) na každé z nich. Právě když se mu podařilo schovat tu poslední krabici na stanici newyorského metra, byl zatčen. Dvanáct stanic městské podzemní dráhy bylo na několik hodin uzavřeno, dokud se policejním jednotkám nepodařilo najít všechny krabice. Boisvert byl odsouzen za bezohledné ohrožení pořádku, nicméně z projektu dostal jedničku. Výtvarný kritik Michael Kimmelman to v *New York Times* komentoval: „Tak špatné umění by se mělo právem považovat za zločin.“ Když se ani umělecké školy ani kritikové nemohou shodnout na hodnocení uměleckého díla, není divu, že sběratelé nedůvěřují vlastnímu úsudku.

Pochybnosti a nejistotu sběratelů navíc ještě posiluje způsob, jakým se o současném umění píše. Ve vztahu k impresionismu odborníci zdůrazňují výraznost, hloubku, užití světla, průsvitnosti a barev. O současném umění jako je Hirstův žralok nebo CRACKHEAD Terence Koha užívají termínů inovace, investiční hodnota a tyto umělce označují jako „hot“, ve smyslu někoho relativně neznámého, koho náhle skutečnost, že se o něm hodně mluví, učinila vyhledávaným zbožím. Sběratelé, kterým taková škála hodnot často nedává žádný

smysl, pak pochopitelně ztrácí veškerou důvěru ve vlastní úsudek. Útočištěm jim bývá jistota značky. Sběratelé si vybírají značkové galerie, nakupují ve značkových aukčních síních, navštěvují značkové prodejní výstavy a vyhledávají značkové umělce. V současném umění jste nula, dokud se nestanete značkovým zbožím.

Koncept komerční značky se běžně spojuje se spotřebitelskými výrobky typu Coca Cola nebo Nike. Značka dodává výrobku nebo službě osobité rysy, charakter, odlišnost a zvyšuje jeho hodnotu. Nabízí také ochranu před rizikem a záruku důvěryhodnosti. Auto značky Mercedes poskytuje záruku renomé. Prada zaručuje eleganci v současné módě. Značkové umění funguje stejně. Řeknete-li „za tuhle sošku jsem zaplatil pět a půl milionu“, vaši přátelé asi vykulí oči. Ale nikdo se vám nebude posmívat, když řeknete „tohle jsem koupil u Sotheby's“ nebo „tohle jsem si našel u Gagosiana“ nebo „tohle je můj nový Jeff Koons“. Získání značky je konečným výsledkem dlouhodobé zkušenosti, kterou podnik poskytuje svým zákazníkům – za pomoci šikovného marketingu a PR komunikace s veřejností, které k vytváření a posilování této zkušenosti vydatně přispívají.

Úspěšné vytvoření značky má za následek zvýšení hodnoty produktu, to znamená rozdíl v ceně, který jste ochotni zaplatit za značkový výrobek v porovnání s neznačkovým výrobkem stejného druhu. Síla značky je zřejmá, pokud si v místním obchodě koupíte Coca-Colu namísto, řekněme, místního nápoje podobné chuti. Síla značky má také nesmírný vliv na cenu uměleckých děl.

Vysoká návratnost úspěšných značek je patrná ve všech oborech tvůrčího umění. V průběhu příprav na tuto knihu přišly do kin dva divácky nejúspěšnější filmy roku, „Šifra Mistra Leonarda“ podle románu Dana Browna a „Mission Impossible III“. Jediné, co tyto dva filmy měly společného, byly recenze zesměšňující jak zpracování příběhu, tak hlavní herce Toma Hankse a Toma Cruise. O rok dříve stejné recenze druhu „nestojí za vidění“ předcházely promítání filmu Mela Gibsona „Umučení Krista“, který pak zlomil všechny rekordy v návštěvnosti filmů. Diváci ignorovali varování kritiků, protože

každý z těch filmů obsahoval alespoň jedno značkové jméno: Brown, Hanks, da Vinci, Cruise, Mission Impossible nebo Kristus. To všechno jsou značky, které diváky přitáhnou.

Pokud jde o svět současného umění, největší složku přidané hodnoty tu přinášejí dva značkové aukční domy, Christie's a Sotheby's. Ty implikují společenské postavení, kvalitu a slavné, nesmírně bohaté zákazníky. Mají značkovou identitu, která jak je samotné, tak i díla, která prodávají, odlišuje od všech ostatních konkurentů. O co se vlastně ucházíte, když si přihodíte na prestižní večerní aukci v Sotheby's? O celou řadu věcí: o obraz, samozřejmě, ale také o to, aby vás lidé začali vidět v jiném světle. Jak napsal Robert Lacey ve své knize o Sotheby's, přihazujete si na úroveň, na uznání svého uměleckého cítění.

Newyorské Museum of Modern Art, Guggenheim a londýnská Tate jsou značkové galerie. Těší se zvláštnímu postavení, velmi odlišnému od galerií v Portsmouthu nebo v Cincinnati. Když MoMA vystaví umělecké dílo, vysílá tím signál, že to dílo patří ke stejné značce, a dodává mu tak lesk, kterému se v uměleckých kruzích říká „provenience“. Značka MoMA poskytuje kupci záruku. Umělecké dílo, které bylo vystaveno v MoMA nebo bylo součástí její sbírky, se díky své provenienci bude prodávat za vyšší cenu.

Prodejní galerie současného umění, jako je Gagosian nebo Joplingova White Cube v Londýně, jsou také uznávané značky, což odlišuje jimi zvolená díla a umělce od těch, kteří vystavují ve stovkách jiných galerií, stejně jako se „Šifra Mistra Leonarda“ a „Mission Impossible“ odlišovaly od jiných filmů. Jen několika málo sběratelům, jako je Charles Saatchi, a jen několika umělcům, jako je Damien Hirst, Jeff Koons a Andy Warhol, se také podařilo dosáhnout postavení uznávané a uctívané značky.

Důvody, které člověka vedou k tomu, aby se účastnil dražeb ve značkových aukčních síních nebo aby kupoval od značkových prodejců nebo aby dal přednost dílům, která už byla ověřena tím, že je vystavovala nějaká značková galerie, jsou stejné jako ty, které

spotřebitele vedou k nákupu jakéhokoli jiného luxusního zboží. Ženy si kupují luxusní kabelky od Louis Vuittona, protože doufají, že to o nich bude něco vypovídat. Tyto kabelky jsou snadno rozeznatelné známou kombinací hnědé kůže se zlatým lemem a charakteristickým vzorkem připomínajícím sněhové vločky. A pokud si žena ještě není jistá, že její přítelkyně značku podle těchto znaků poznají, může si vybrat model se jménem Louis Vuitton napsaným na kabelce velkými písmeny. Muži si kupují hodinky značky Audemars Piguet, nápadné čtyřmi vloženými ciferníčky a řemínkem z ještěřčí kůže, i když jejich přátelé možná tu značku nebudou znát a ani se na ni nezeptají. Ale zkušenost a intuice jim napoví, že je to zřejmě drahá značka, a budou toho, kdo ji nosí, považovat za zámožného člověka s osobitým vkusem. A právě takový signál vysílá i Warholův sítotisk na zdi nebo Brancusiho socha ve vstupní hale.

Jakmile do hry vstoupí značkový hráč, svět umění mění pravidla. Cena, za kterou prodejce nabízí práci nového umělce, závisí více na pověsti galerie a na rozměrech díla než na jeho kvalitě. Ve skutečnosti ale nikdo nemluví o nových umělcích; začínající výtvarníci se označují slovem „emerging“, tedy „vynořující se“. Důraz je kladen na to, odkud přicházejí, ne kam směřují. Ve světě umění tento výraz znamená, že jde o umělce neznámé a relativně levné.

Práce začínajícího výtvarníka, která se v jedné galerii prodává za 4 000 liber, může být ve značkové galerii ke koupi za 12 000 liber. Snad se to zdá podivné, ale tady jako značka funguje pověst prodejce. Tím, že prodejcová volba a vkus nahrazuje úsudek sběratele, přidává dílu na hodnotě. Zákazníci Larryho Gagosiana se mohou jednoduše spolehnout na jeho výběr nebo výběr jeho galerie a koupit cokoliv, co se tam vystavuje – a to do té míry, že nakupují po telefonu nebo přes internet, aniž by obraz předem viděli. Prodejcová značka tak často nahrazuje a vždy přinejmenším posiluje vlastní estetické cítění sběratele.

Když se umělec sám stane značkou, trh má tendenci přijímat veškerou jeho tvorbu jako plnohodnotnou. Podívejme se třeba na

poptávku po pracích japonského konceptualisty Ona Kawary, který v sérii obrazů *Dnes* maluje na plátno datum toho dne. Obraz s názvem *Nov. 8, 1989* (jen tato písmena a číslice, bílá na černém pozadí), liquitex na plátně o rozměrech 66 x 91 cm, byl v únoru 2006 v aukční síni Christie's v Londýně vydražen za 300 tisíc liber. Kawara maluje od ruky a omezuje malbu do jediného dne. Pokud se mu nepodaří obraz dokončit před půlnocí, zahodí ho, protože už by to nebyla jednodenní práce. Všechny obrazy série maluje jen v neděli. Když je Kawara toho dne ve Spojených státech, začíná po americkém způsobu názvem měsíce, pak následuje den a rok. Pokud je v Evropě, dává název měsíce na druhé místo. Jestliže se právě nachází v zemi, kde se nepíše latinkou, napíše datum esperantem. Při prodeji je k obrazu data připojena první stránka novin z dotyčného dne. V katalogu Christie's označili Kawarovo dílo za „existenciální prohlášení, důkaz existence života“.

Co do počtu nejsou tyto malby nijak vzácné, Kawara je maluje už od roku 1966. Existují již dva tisíce Kawarových denních obrazů. Ale Kawara je slavná značka a úspěch jeho značky září jako maják všem prodejčům současného umění a všem začínajícím konceptualistům. Jeden galerista mi řekl, že dokud budou sběratelé platit za Kawarovy denní obrazy velké peníze, máme ještě všichni naději.

Avšak i milovníci umění připravení přijmout cokoli, co jim značkový umělec předloží, byli na rozpacích nad dílem Félixé González-Torrese z roku 1991, které bylo nabídnuto v aukci Sotheby's v New Yorku v listopadu 2000. González-Torrese najdete na mnoha seznamech velkých umělců osmdesátých a devadesátých let dvacátého století; je skutečně značkovým zbožím. Zemřel na AIDS v roce 1996 ve věku 38 let. Dílo bez názvu, ale známé pod jménem *Milenci* sestává ze 160 kg jednotlivě balených modrobílých bonbonů. Ty se mají navršit do tvaru pyramidy v rohu místnosti a nabízet hostům, přičemž bonbony představují tělo jeho milence, ztrácející se před očima pod vlivem AIDS. Popis díla v katalogu zněl „skulptura, rozměry variabilní“. Odhadní cena byla 300–400 000 dolarů; prodalo se za 456 tisíc.

V květnu 2003 pak Christie's nabídli další dílo téhož autora, *Bez názvu (Čínská štěstíčka v rohu)*. To se skládalo z 10 000 tzv. čínských štěstíček, v popisu označených jako nevyčerpatelná zásoba, která se také měla navršit v rohu místnosti do skulptury variabilních dimenzí, tentokrát udaných přibližně jako 91 x 254 x 154 cm. Odhadní cena byla 600–800 000 dolarů, dvojnásobek ceny modrobílých bonbonů. Dílo se neprodalo, ale nejvyšší nabídka činila 520 tisíc dolarů.

Někteří vyjádřili obavy, že by sběratel mohl González-Torresovu stošedesátikilovou skulpturu snadno padělat návštěvou samoobsluhy. K řešení tohoto problému měla přispět poznámka připojená v prodejním katalogu:

„Kromě existujícího potvrzení pravosti, které dílo nyní provází, bude v souladu se záměrem umělce kupci vystaven nový doklad o pravosti a vlastnictví díla, s uvedením jména nového majitele.“

Katalog Sotheby's obsahoval i celostránkové vysvětlení významu této skulptury, jejíž hodnověrnost podpořil citátem ze studie Nancy Spectorové o González-Torresovi, otištěné v jednom katalogu Guggenheimova muzea: „Prostá elegance jeho díla vybízí ke kontemplaci, ba přímo k revérii. Provokativnost díla tkví v jeho neuzavřenosti, která odmítá přijmout konečný význam.“ Doufá snad kupec, že ta revérie a provokativnost díla zabrání přátelům, aby na něho v úžasu civěli s otevřenou pusou: „Kolik žes dal za ty bonbony?“

Spectorová, která je kurátorkou současného umění v newyorském Guggenheimově muzeu, vyvolala kontroverzi nominací González-Torrese jako zástupce USA na výstavě současného umění při benátském Bienále 2007, ale jistě by na sebe přitáhla mnohem silnější kritiku, kdyby byla vybrala nějakého neznačkového umělce. Jedním z děl González-Torrese vystavovaných na Bienále byla rozměrná plochá skulptura *Bez názvu (Amerika)*, sestavená z kousků lékořice, které pokrývají celou místnost.

Když je dílo na prodej v jedné z prestižních večerních aukcí u Christie's nebo u Sotheby's, utrží v průměru o 20 procent více než totéž dílo

vydražené na druhý den v méně prestižní denní aukci. Právě „večerní prodej“ tu zvyšuje hodnotu díla. Důležitá je také síla značky jednotlivého umělce, takže značkový umělec jako Jeff Koons prodá snad cokoliv a sběratelé jeho děl mají jistotu, že téměř kterákoliv z jeho prací bude znovu přijata do prodeje ve večerní aukci.

Vstoupí-li do hry značkový hráč, mění se i smluvní podmínky. Za normálních okolností nabídne galerie nebo aukční síň umělci nebo majiteli díla standardní smlouvu, která je z větší části výhodná pro zprostředkující instituci. Majitel prodávaného díla neboli navrhovatel dražby svěří svůj majetek dražební společnosti a z právního hlediska tu dochází k převodu vlastnictví díla na aukční síň za účelem jeho prodeje v zastoupení majitele. Navrhovatelé při aukci běžně platí procentuální podíl z prodejní ceny jako provizi a jsou také povinni hradit náklady na pojištění nebo fotografie. Ovšem má-li navrhovatel na prodej třeba cenného Picassa, má možnost vyjednat si slevu z poplatku prodejce, někdy až na nulu. Může si vybrat i formu propagace, dokonce si zvolit licitátora. Umělci, kterým se podařilo dosáhnout prestižního postavení značkového zboží, jako je třeba Damien Hirst nebo Jeff Koons, si mohou vyjednat nízké provize, časté výstavy, zálohy, a dokonce i „prémii za podepsání smlouvy“ s galerií.

V nejvyšších kruzích světa umění peníze samy o sobě téměř nic neznamenají – má je tu každý. Skutečný dojem ale udělá vlastnictví vzácného a ceněného díla, jako je třeba *Bílá vlajka* od Jaspersa Johnse z roku 1957. Povznese svého majitele (je jím t.č. Michael Ovitiz z Los Angeles) vysoko nad umělecké davy a učiní ho nedotknutelným. Zdá se, že boháči se snaží získat něco, čemu ekonomové říkají „poziční statky“ (positional goods), to jest věci, kterými okolnímu světu prokazují, že jsou opravdu bohatí.

I když máte poměrně skrovné bohatství, nic z toho, co si můžete koupit za milion liber, vám nepřidá tolik na vážnosti, uznání a obdivu jako značkové dílo současného umění – za tu cenu řekneme tak středně veliký Hirst. Vozit se po světě v Lamborghini může být považováno za ordinární. Venkovské sídlo na jihu Francie dělá o trochu

lepší dojem, ovšem musí mít viničku a výhled na moře. Menší jachtu si může dovolit spousta lidí. Ale umění vás odliší, povýší. Velká a dobře rozpoznatelná tečková malba od Hirsta na stěně obývacího pokoje vám spolehlivě vyvolá obdivné: „No né, snad to není Hirst?“

New York a Londýn jsou dvě hlavní řídicí centra světového trhu se současným uměním za nejvyšší ceny – a právě tady je branding nejvíce patrný a má také největší váhu. Téměř ve všech kategoriích výtvarného umění je New York v silnějším postavení než Londýn, ale v oblasti současného umění se Londýn již deset let dere do popředí a je třeba uznat, že se dnes New Yorku zcela vyrovná. Nejvýznamnější výtvarníci pracují v jednom z těchto dvou center či v jeho blízkosti, nebo ho alespoň často navštěvují. Který trh umění by byl na třetím místě, pokud jde o hodnotu? Paříž ne, spíš Peking. Pokud ovšem počítáte jen aukční výsledky prodeje současného umění, pak je to Hongkong.

V New Yorku a v Londýně také působí významní obchodníci s uměním a vycházejí tu umělecké časopisy. Každý vážný sběratel současného umění se snaží navštívit jedno nebo obě města alespoň párkrát do roka, zajet na aukce a veletrhy umění, promluvit s lidmi z branže a shlédnout nové práce. New York a Londýn už jsou sami značkami. Máte-li na zdi obraz, který jste koupili v New Yorku, dělá to lepší dojem než obrázek z Milwaukee.

Jedna z nejvyšších forem brandingu ve světě umění, které se dostává největší pozornosti médií, má podobu prestižních večerních aukcí ve vznešených aukčních domech Christie's a Sotheby's. Z pohledu ekonoma je svět aukcí fascinující a komplikovaný a dále v této knize se o něm rozepisují podrobněji. Ale zajděme si nejdříve na večerní aukci a podívejme se, jak a čím přispívá k procesu brandingu.

Značkové aukce

Umělecká díla, která jsou projevem nejvyššího stupně duchovní tvorby, najdou v očích měšťáka přízeň jen tehdy, budou-li mu prezentována jako přímý zdroj možného materiálního bohatství.

Karel Marx, filozof

Půl hodiny před zahájením večerní aukce u Christie's nebo Sotheby's, v Londýně nebo v New Yorku, stojí podél chodníku před aukčním domem černé limuzíny ve dvou řadách. Motory jim běží naprázdno, jako únikovým autům z moderního filmu o mafiánech. Mnozí z těch, kteří sem v těchto limuzínách přijíždějí, se ani neobtěžují s registrací, takže nedostanou placku s číslem zvanou „pádlo“, kterou účastník dražby zdvihne, když chce přihlásit nabídku. Jsou tu hlavně proto, že na večerní aukci je dobré se ukázat, a také proto, aby mohli pozorovat, jak lidé nabízejí sedmimístné sumy peněz za předměty, které by si většina přítomných ani nechtěla doma vystavit.

Hlavním vchodem vstupují do haly plné slavných obchodníků s uměním, bohatých sběratelů a jejich poradců. Hemží se to tu celebritami, na jejichž jména si většina lidí nemůže vzpomenout, a všichni se navzájem zdraví a vítají, upřímně i neupřímně, naznačují vzdušný polibek na tvář. Známi s úsměvem napřahují ruku a mumlají: „Tak které jste si vyhlídli?“

Etiketa vstupní haly před aukcí diktuje náznak polibku, nejdřív na levé líčko, potom na pravé; pokud jsou oba zdravitelé mužského pohlaví, je potřeba potřást rukou, volnou rukou uchopit paži druhého těsně nad předloktím a prohlásit „vy tak dobře vypadáte“ a „já jsem tu kvůli tomu Rothkovi“ (doplňte si název díla, které se nachází na obálce katalogu, nebo prostě toho nejdražšího a nikdo už se dál nebude ptát). Potom se máte zahledět společníkovi přes rameno, jako byste hledali starého přítele. To mu poskytne příležitost učinit totéž a postoupit dál. Nikdo se neptá na jména; mnohým se uleví, že se jim

podářilo uniknout, aniž by museli přiznat, že si nevzpomínají, s kým měli tu čest.

Někteří z přítomných buď pro vlastní zábavu, nebo aby udělali dojem na své známé, praktikují rituál pozdrav-polib-potřes-pohlédni-přes-rameno na komkoliv, koho rozpoznají z fotky v novinách. Galerista Larry Gagosian se hned snadno pozná a patří tudíž k nejoblíbenějším. Stejně jako dobří politici, ani obchodníci nikdy nedají najevo, že nepoznávají někoho, kdo zná je.

Znakem vysokého postavení klienta aukčního domu je privilegium přiřazovat, aniž by si dotyčný nechal přidělit číslo jako ostatní plebejci. Ovšem obecná víra, že každý účastník se musí před aukcí zaregistrovat a dostat číslo, je pouhý mýtus. Licitátor bude mít už předem určená čísla pro klienty, o kterých je známo, že se s registrací neobtěžují, nebo jim zřízenec placu s číslem přinese, jakmile se usadí.

Každého, kdo přiřazuje bez identifikačního čísla, se licitátor zeptá: „Chcete skutečně učinit podání?“ Jestliže dotyčný odpoví kladně, podání je přijato. V případě, že dříve neznámý a neočíslovaný účastník uspěje, přidělí se mu číslo na místě a hned se odkudsi vynoří úředník aukčního domu, aby si zapsal jeho osobní údaje.

V přední části aukční síně je velká obrazovka, na kterou se každá nabídka promítá zároveň v librách, v amerických dolarech, v eurech, ve švýcarských francích, v hongkongských dolarech a v japonských jenech. V květnu roku 2007 byl na aukci v Sotheby's poprvé uveden také přepočítaný ruský ruble. Každý dražitel si snadno sám dokáže spočítat pozici své nabídky v měně aukce, ty přepočty jsou tam jen proto, aby všem připomínaly, jaká je to veliká mezinárodní událost.

Licitátor se vždy snaží zahájit aukci přesně ve stanovenou hodinu, ať jsou účastníci usazení nebo ne. První tři minuty tráví vítáním přítomných, ohlášením položek stažených z dražby a opakováním pravidel a postupů při prodeji předmětů v zastoupení navrhovatelů. To vše dává opozdilým účastníkům líbacího rituálu šanci, aby zaujali svá místa.

Jestliže *USA Today* mělo být ukázkou té nejnovější tvorby, ve večerních dražbách aukčních domů najdete díla současného umění, která jsou o několik let starší, ale také o hodně dražší. V květnu 2007 dosáhli Christie's a Sotheby's v New Yorku na dvou ze svých prestižních večerních aukcí současného umění nejvyšších úhrnných sum v aukční historii a dosavadní rekord nejvyšší ceny za dílo poválečného období byl během čtyřiařiceti hodin překonán čtyřikrát. Nejvyhledávanější práce současného umění teď soupeří s nejdražšími díly impresionistů a modernistů nebo i starého umění.

Večerní aukce současného umění v Christie's a v Sotheby's se konají vždy den po sobě, přičemž prvenství se pravidelně střídá. Oficiálně má toto uspořádání vycházet vstříc zahraničním zájemcům, protože se tím zdvojnásobuje nabídka děl, která mohou shlédnout během jedné návštěvy Londýna nebo New Yorku. Hraje v tom ovšem roli také psychologie. Liknavý kupec je přesvědčen dvakrát; dva aukční domy a dva týmy odborníků prohlašují, že současné umění je žádoucí, prestižní a že je to dobrá investice. Účastník, který neuspěl v první aukci, bude pravděpodobně přihazovat na druhý den s větší rozhodností.

V květnu 2007 byla první na řadě aukce v Sotheby's v úterý večer, kde se prodalo šedesát pět prací za úhrnnou sumu 255 milionů dolarů (včetně poplatků, které kupci zaplatili aukčnímu domu). Jednačtyřicet z prodaných prací bylo vydraženo za ceny přesahující milion dolarů za kus. Vrcholným okamžikem aukce byl prodej obrazu Marka Rothka s názvem *Bílý střed: žlutá, růžová a levandulová na světle růžové* (viz obr. v příloze), jehož prodejní cena se stala světovým rekordem nejen pro svého autora, ale i rekordní cenou dosaženou v aukci za kterékoliv poválečné nebo současné dílo.

Obraz je to velkolepý. Je přes dva metry vysoký, se třemi dominantními plochami žluté, bílé a levandulové oddělenými od sebe tenkými zelenými proužky. Pozadí je červené, růžové a oranžové. Je to dílo uznané muzeální kvality, které tvořilo součást Rothkovy

retrospektivní výstavy v National Gallery ve Washingtonu roku 1998 a poté bylo vystaveno v pařížském Musée d'Art Moderne. Jako obraz namalovaný v roce 1950 malířem, který spáchal sebevraždu v roce 1970, nepatří časově mezi současnou tvorbu, ale byl sem zařazen vzhledem ke svému stylu.

Tenhle Rothko patřil Davidu Rockefellerovi, jedenadevadesátiletému penzionovanému bankovnímu řediteli Chase Manhattan Bank, bývalému řediteli Museum of Modern Art (MoMA) a známému filantropovi. Jeho matka Abby Aldrich Rockefellerová patřila v roce 1929 mezi zakladatele MoMA. Jeho bratr, Nelson Rockefeller, byl guvernérem New Yorku od roku 1959 až do 1973 a za Geralda Forda se stal čtyřicátým prvním viceprezidentem Spojených států.

David Rockefeller ten obraz vlastnil od roku 1960. Koupil ho za 8 500 dolarů od Elizy Blissovové Parkinsonové, neteře Lillie Blissové, která také patřila k zakladatelům MoMA. Paní Parkinsonová zakoupila obraz jen několik měsíců předtím od Rothkova agenta Sidneyho Janise. Banka Chase Manhattan měla svou vlastní podnikovou uměleckou sbírku, ale Rothkova malba se zdála příliš abstraktní na to, aby do ní mohla být zařazena, tak ji tehdejší místoředitel Rockefeller koupil sám a zdobila pak stěny předpokojů jeho různých kanceláří po dobu následujících čtyřiceti sedmi let.

Rockefeller původně jednal pouze se Sotheby's, protože mu radili již v minulosti, a začal s nimi diskutovat o možnosti prodeje. Sotheby's potřebovali hlavní atrakci na svou newyorskou aukci současného umění na jaře 2007 a obávali se, že Christie's by je mohli předběhnout s nějakou atraktivnější nabídkou. Carol Vogelová napsala v *New York Times*, že dražebník Tobias Meyer, který proslul nabízením závratně vysokých zaručených cen za zboží, které považuje za potenciálně úspěšné, nabízí panu Rockefellerovi garanci 46 milionů dolarů, i kdyby se obraz prodal za méně. K té sumě prý dospěl z předpokládané prodejní ceny 40 milionů, k níž přihodil ještě provizi kupujícího z díla v této ceně, která by normálně připadla aukčnímu domu.

Někteří galeristé reptali, že Sotheby's dovolil, aby se ta zpráva dostala k reportérce Vogelové jen za účelem získání pozornosti médií – a to se mu rozhodně podařilo. Když se Christie's dozvěděl, že se Rockefeller chystá dát dílo do prodeje, nabídl mu prý zaručenou cenu 30–32 milionů dolarů. To si ovšem nezasluhovalo vážnější pozornosti. Christie's prohlašoval, že vyšší záruka by byla pošetilá; krom toho měl už na svou aukci zadány dva jiné Rothkovy obrazy, takže toto dílo tolik nepotřeboval.

Abychom uvedli záruku Sotheby's 46 milionů dolarů do kontextu, musíme si nejprve uvědomit, že představovala dvojnásobek dosavadní rekordní ceny za Rothkovu malbu, které se podařilo v aukční síni Christie's dosáhnout v roce 2005, totiž 22,4 milionů. Jakákoliv cena nad 27 milionů by z Rothkova obrazu učinila nejdražší umělecké dílo poválečného období, jaké se kdy v aukci vydražilo. Sotheby's tvrdil, že srovnatelný obraz od Rothka se předtím soukromě prodal asi za 30 milionů, a naznačoval, že provenience díla od předchozích majitelů – Rockefellera, Chase Manhattana, Parkinsona, Janise (ale hlavně Rockefellera) – by mu mohla přidat na ceně kolem deseti milionů. Mís-to běžného odhadu kupní ceny stála v katalogu slova „Refer Department“, což znamená „zavolejte nám a my vám povíme, kolik máme na mysli“. Těm, kteří do Sotheby's zavolali, citovali původně částku 40 milionů, která stoupala, až v den dražby dosáhla 48 milionů.

Za předpokladu, že Sotheby's promíne panu Rockefellerovi provizi z prodeje a že vydá kolem 600 000 za propagaci, mohl by na prodeji vydělat pouze v případě, že se obraz prodá za víc než 47 milionů. Pokud by se prodal za odhadní cenu 40 milionů, aukční dům by prodělal 1,4 milionu. Při ceně 35 milionů by jeho ztráty dosáhly 7,5 milionu; při ceně 30 milionů by přišel o 13 milionů, a kdyby se prodal za 25 milionů – což by pořád ještě byl aukční rekord za jakýkoliv obraz od Rothka – prodělal by na prodeji celých 18,5 milionu.

Sotheby's spustil reklamní kampaň, dílo tvrdě propagoval a odvezl ho do Londýna k soukromým prohlídkám. Ve třech případech doručil dílo zvláště slibným sběratelům k individuální prohlídce.

Stále zdůrazňoval (psalo se to také v katalogu), že obraz přichází od „toho nejproslulejšího ze sběratelů umění“. Klienti dostali exkluzivní bílé vázané katalogy a návštěvníci privátních prohlídek ještě dárkové balíčky s katalogem Rothkovy retrospektivní výstavy pořádané v National Gallery a v Musée d'Art Moderne v letech 1998–99.

V průběhu aukce Tobias Meyer uvedl položku 31 *Bílý střed* slovy: „A nyní...“ Následovala dlouhá pauza. Obecenstvo se pochichtávalo. Meyer vyslovil plný titul obrazu a vyčetl jeho finanční historii, „ze sbírek Davida a Peggy Rockefellerových“. Byl to zdlouhavý úvod, téměř nikdy neslýchaný na večerní aukci, kde bývají položky uvedeny pouze názvem a číslem. David Rockefeller sledoval dění ze soukromé lóže.

Licitaci zahájila nabídka 28 milionů dolarů, tedy o 6 milionů více, než byl dosavadní rekord za Rothka. Šest dražitelů pak rychle přihazovalo, každé podání o milion vyšší. Za dvě a půl minuty Meyer přiklepl *Bílý střed* za 72,8 milionu dolarů. Komu? Jeden obchodník identifikoval ruského sběratele s plnovousem, který seděl v lóži sousedící s Rockefellerovou. Sotheby's prohlásil, že obraz byl prodán po telefonu klientu Roberty Louckxové, která je jednou z jejich předních specialistek a mluví rusky. Byl to snad právě ten ruský vousáč na vnitřní lince? Také se říkalo, že dva poslední dražitelé byli Rusové. Rothko se na území Ruské říše narodil a původně se jmenoval Marcus Rothkowitz.

Prodejní cena prokázala správnost Meyerova odhadu i oprávněnost jeho smělé záruky. Když připočítáme podíl z částky, o kterou prodejní cena převyšuje cenu zaručenou, vydělal Sotheby's na prodeji obrazu 16 milionů. Angela Westwaterová z newyorské galerie Sperone Westwater se k prodejní ceně vyjádřila: „Peníze už nedávají žádný smysl... Je to dobrý obraz, ale celý trh se zbláznil.“ Další newyorský obchodník s uměním, Nicholas Maclean, řekl, že „někdo si právě koupil Rockeffellera“.

Prodejní cena se zdála nehorázná částečně i proto, že odporovala Meyerovu vlastnímu pravidlu o určování ceny uměleckého díla.

Meyer se řídil pravidlem, že ceny, které lidem mimo svět obchodu s uměním připadají nestoudné, se musí porovnávat s opěrnou cenou dejme tomu luxusního bytu v New Yorku. Pohybuje-li se cena takového bytu kolem 30 milionů, pak Rothkův obraz, který tam bude ozdobou obývacího pokoje, může mít také cenu 30 milionů – stejně jako celý byt. Nikdo si ale neuměl představit byt za 72,8 milionů.

Jarní aukce současného umění síně Sotheby's v New Yorku pod vlivem rekordní ceny za Rothka dosáhla rekordní úhrnné tržby 255 milionů a jejich odborníci si dělali naděje, že aukce Christie's pořádaná následujícího dne do těchto výšin nedosáhne. Ale zklamali se. O čtyřicet hodin později Christie's vydražil sítotisk Andy Warhola za 71,7 milionů, překonal dosavadní rekordy v aučních cenách za díla dvaceti šesti výtvarníků a jeho celková tržba odpovídala 385 milionům. Krátkodobý rekord Sotheby's tím padl a úhrnná tržba za obě večerní aukce dohromady tak činila 640 milionů dolarů.

Jaké práce to vlastně byly vybrány do těchto dvou aukcí, které utřily téměř dvě třetiny miliardy dolarů? Rothkův obraz je muzejní kvalita. Méně tradiční bylo například dílo Jima Hodgese *Nikdo nikdy neodejde*, které sestává z kožené bundy pohozené v rohu. Název díla vysvětluje jeho smysl. Záznam v katalogu silně připomíná reklamu na koženou bundu – snad jen s výjimkou pavučiny ze stříbrných řetízků, kterou je bunda přichycená ke stěně a která ji proměňuje v současné umění. Dílo se prodalo za 690 000 dolarů, což byl více než dvojnásobek předchozí nejvyšší sumy za práci téhož autora a určité světový rekord v cenách za koženou bundu. Další osobní rekord zlomil Jack Pierson svou sadou plastových a kovových písmen pověšených na zdi ve tvaru slova *Téměř* (Almost). Každé z písmen má jiné rozměry, barvu a styl. Prodala se za 180 000 dolarů.

Nabídka výtvorů značkových umělců obsahovala i vysavač v krabici z plexiskla se zářivkami po stranách od Jeffa Koonse s názvem *Nový vysavač, čistíč kobereců a leštička podlah značky Hoover* (viz obr. v příloze). V katalogu ho provázela slova „provedeno“ autorem. Prodalo se za 2,16 milionu. Je tedy leštička pouze užitek, nebo se

transformuje v dílo minimalistického umění tím, že je prezentována v určitém estetickém prostředí? Popis v aukčním katalogu tvrdil, že dílo „vypovídá nejen o úloze společenských tříd a o postavení žen, ale také o konzumní společnosti“. Koons ho vytvořil jako umělecké dílo a Sotheby's ho jako umění prodal.

Ještě extrémnější se zdál být obraz Jeana-Michela Basquiata nazvaný *Bez názvu* (viz obr. v příloze), snad proto, že vybrat mu vhodný název by asi nebylo snadné. Sám Basquiat ho prohlásil za autoportrét, jeden kritik ho popsal jako obraz jednookého trpaslíka mávajícího rukama v záchvatu zuřivosti a Sotheby's jako postavu připomínající Ježíše, která představuje životní zápas černocha ve společnosti s bílou nadvládou. K tomu, aby divák rozpoznal kteroukoliv z výše zmíněných věcí ve změti akrylových barev, stop mastného pastelu a spreje, která dílo tvoří, musel by vynaložit povážlivé tvůrčí úsilí. Odhadní cena byla mezi 6 a 8 miliony dolarů a obraz se prodal za 14,6 milionu dolarů, což byl pro autora aukční rekord.

Umělecky hodnotnější než Basquiat a skvělý jako příklad současné portrétní tvorby – ale stejně jako Basquiat těžko představitelný doma na zdi – byl obraz Francise Bacona *Studie portrétu Innocenta X.* (viz obr. v příloze). Je jedním ze série prací inspirovaných Velázquezovým portrétem papeže Innocenta X. z roku 1650 a zachycuje stín smrti na vyhublé hlavě. Neidentifikovaný kupec vytvořil nový aukční rekord za Bacona cenou 52,7 milionů, která byla dvojnásobkem dosavadní nejvyšší ceny 27,6 milionů.

Po několika dalších položkách přišla řada na rozměrný olej Petera Doiga nazvaný *Architektův dům na dně rokle*. Není patrné, zda toto dílo oslavuje, nebo zesměšňuje moderní architekturu. Budovu nahlížíme spleť větvíček, které jako by ji celou zarůstaly. Všichni kritikové se shodovali na umělecké hodnotě díla. Je to obraz, který by bylo příjemné mít doma. Byl odklepnutý za 3,6 milionů.

U Christie's pak vytvořili další rekordy. Jedním z nich byl prodej díla Donalda Judda *Bez názvu, 1977 (77,41-Bernstein)*, které je sadou deseti čtverhranů s kovovými stěnami a stropem z plexiskla,

vyrobených – jako všechny Juddovy skulptury – prací řemeslníků. Socha, lze-li dílo tak nazvat, se prodala za 9,8 milionu dolarů.

Jakkoliv se ta cena zdá pozoruhodná, naprosto bledne v porovnání s tím, co se stalo o dvě položky dál. *Zelená havárie (Zelené hořící auto 1)* od Andyho Warhola je komerční sitotisk opakovaných reprodukcí fotografie dopravní nehody publikované v časopise *Newsweek* roku 1963, s hořícím autem a obětí nehody katapultovanou na sloup elektrického vedení. Prodejní cena dosáhla 71,7 milionu, což představovalo čtyřnásobek dosavadní nejvyšší ceny za Warhola a málem překonalo Rothkův aukční rekord z předchozího večera jako nejdražší dílo současného umění vůbec. Vydražil ho čínský zákazník, který předchozího večera neuspěl ve snaze získat Rothkův obraz.

Po několika dalších položkách došlo na *Zimní ukolébavka* (viz obr. v příloze) Damiena Hirsta. Skulptura konstruovaná jako skříňka plná léků chce konfrontovat lékařskou snahu o prodloužení lidského života s nevyhnutelností smrti. Prodala se za 7,4 milionu dolarů, což bylo oznámeno jako rekordní cena za „položku sestavenou z různých částí“. Všechny tyto práce byly na prodej jako „současné umění“ a každé z nich – kožená bunda, Piersonova písmena, Koonsův vysavač i Rothkovy a Doigsovy oleje – představuje jeden segment světa současného umění.

Když se zamýšlíme nad cenami, kterých mohou potenciálně dosáhnout práce z výstavy *USA Today*, a nad těmi, za které se prodala díla na zmíněných dvou večerních aukcích, měli bychom si uvědomit, že slovo současný je blíže příbuzné se slovem „dočasný“. Podívejme se na seznam významných galerií v deset let starém uměleckém časopise jako je třeba *Frieze* a uvidíme, že dobrá polovina z nich už zanikla. Prohlédněme si deset let staré prodejní katalogy od Christie's nebo Sotheby's a zjistíme, že jména poloviny uvedených umělců se dnes už na večerních aukcích neobjeví. Budou za deset let sběratelé, kteří rádi zaplatí ještě vyšší cenu za černé hlavy Terence Koha nebo za koženou bundu Jima Hodgese – najdou se ještě „bohatší a chtivější hlupáci“? Jestli ne – a všichni, s nimiž jsem o tom mluvil, se domnívají,

že odpověď bude negativní – a jestli tyto práce nejsou ani ozdobnými předměty, které by si lidé mohli doma vystavit, tak proč mají práce vystavené na *USA Today* celkovou hodnotu 15 milionů? A proč se některá díla na večerních aukcích vydraží za tak vysoké ceny?

Když se v této knize dočtete o různých výtvarných dílech a o jejich cenách, položte si otázku, zda vám každá z těch koupí připadá jako dobrá investice. Nejen „bude tohle umění významné ještě ode dneška za pětadvacet let“, ale „zdvojnásobí se hodnota tohoto uměleckého díla za deset let, jako bychom čekali od středně rizikového portfolia cenných papírů“? Téměř u všech uměleckých prací je odpověď záporná. Z tisícovky výtvarníků, kteří seriózně vystavovali v New Yorku a v Londýně během osmdesátých let minulého století, nezbylo více než dvacet, jejichž práce byly součástí nabídky večerních aukcí v Christie's a Sotheby's v roce 2007. Osm z deseti prací koupených přímo od umělce a polovina těch, které koupíme v aukci, už nikdy znovu nedosáhne své původní kupní ceny.

O tom, jaká bude odpověď na otázku „Co se považuje za cenné v současném umění?“, koneckonců rozhodují nejprve hlavní prodejní galerie, potom značkové aukční domy, z menší části kurátoři uměleckých galerií, kteří pořádají mimořádné výstavy, nepatrně k ní přispívají kritikové umění a zcela zanedbatelně ti, kteří ho kupují. Vysoké kupní ceny jsou výtvozem značkových galerií propagujících jednotlivé výtvarníky, dále několika málo značkových výtvarníků propagujících sebe samé a hlavně výsledkem skvělého marketingu značkových aukčních domů.

Následující kapitoly pojednávají o tom, jak skvělý marketing a úspěšný branding ze strany výtvarníků, galerií a aukčních domů dokáže vytvořit závratné ceny za vycpaného žraloka a další současné práce. Cesta světem současného umění zahrnuje i příběh o tom, jak Christie's prodávali portrétní triptych značkového britského malíře Francise Bacona, který měl přinést rekordní aukční cenu za dílo tohoto autora. Vydáme se do světa značkového umělce Damiena Hirsta a značkového sběratele Charlese Saatchiho. Podíváme se na další

hráče, kteří ovlivňují stále stoupající ceny umění: na značkové výtvarníky Andyho Warhola a Jeffa Koonse, na aukční domy, na prodejní galerie a galeristy, na výtvarné veletrhy, na kritiky a na umělecké galerie a muzea.

Značkové galerie

Měla jsem výhrady k tomu, aby se z umění dělal obchod, ale už jsem je překonala.

Mary Boonová, newyorská galeristka

Obchodovat s uměním je jako jezdit na surfu. Nemůžete si udělat vlnu. Jestli nejsou vlny, nejedete. Ale kdo umí surfovat, ten pozná, která vlna bude dobrá, která ho dlouho ponese. V obchodě s uměním uspěje ten, kdo umí skočit na tu správnou vlnu.

Andre Emmerich, newyorský galerista

Jestliže Christie's a Sotheby's jsou divadla, kde se značkování umělců předvádí na největším jevišti, pak značkové galerie jsou líhněmi, kde budoucí značkoví umělci přicházejí na svět.

Značková prodejní galerie je zajímavé místo. Bývá koncipována tak, aby tam návštěvníci příliš nezdomácněli a aby těm, kdo se sem přišli „jenom podívat“, nebylo moc pohodlné. K psychologii galerie současného umění patří úprava interiéru. Bývá to prostor bez oken, skládající se z vybilených místností. Je to typ architektury známý jako „bílá krychle“. Toto monotónní prostředí má posílit dojem, že to, co zde vidíme, je „umění“ a že galerie jsou jen pro vyvolené. Příkladem stylu bílé krychle je galerie Larryho Gagosiana v Londýně, zrenovovaná autoopravna. Je to prostor tak modernistického stylu, že při jeho otevření kritikové prohlásili Gagosianův experiment za téměř bezrizikový; když budova neuspěje jako galerie, jistě z ní snadno půjde udělat skvělý noční podnik.

Pozorujte někdy lidi, kteří se dívají na umělecké výtvary oknem galerie; často váhají, než vejdou, a pak náhle odejdou. Ten náhlý útěk nemá nic společného s vystavenými díly. Je následkem toho, že ke vstupu do elitní značkové galerie musí člověk překročit nejen skutečný, ale i psychický práh. Nejlépe to popsál W. M. Hunt z galerie

Hasted Hunt Gallery v New Yorku, který takovou typickou galerii (nikoliv svou vlastní) charakterizuje jako místo, kde „by vás mohli upálit a nikdo by vám ani sklenici vody nepodal“.

Když přeci vejdete dovnitř a uniknete smrti upálením, je tu ještě strach z toho, že se na vás galerista bude dívat jako na nezvaného vetřelce nebo dokonce na idiota a bude s vámi mluvit spatra. Obavy z toho, co jeden sběratel umění popsal jako „zazvonil jsem u dveří galerie bez oken a namyšlený dealer na mě s despektem mluvil sotva srozumitelnou řečí“.

Další obava je, že kdybyste vypadal, jako že máte zájem a snad i peníze, bude vás galerista všude pronásledovat a mluvit jakousi tajnou řečí dealerů, v níž průrazný znamená radikální, náročný znamená „ani se to nepokoušejte pochopit“ a muzejní kvalita znamená „jestli se musíte ptát na cenu, tak si to určitě nemůžete dovolit“. Také vám možná řekne, co se vám má líbit a proč. „No není to úžasné? Tady vidíte, jak talentovaný tenhle výtvarník skutečně je.“ Nebo vám prozradí: „Saatchimu se tohle líbilo.“ Líbilo se mu to ale dost na to, aby si to vzal s sebou domů? Mállokterý sběratel si věří natolik, že by měl odvahu odpovědět: „Váš umělec ve skutečnosti produkuje dost otřesné práce a já se s panem Saatchim shoduji v tom, že bych je nechtěl mít nikde blízko sebe.“

Tahle psychologická bariéra je silná hlavně u značkových supergalerií, kterými se zabývá tato kapitola. Běžné kvalitní galerie, stejně jako vše, co se nachází na nižších stupních žebříčku obchodování s uměním, bývají méně odstrašující. O těch se píše v následující kapitole.

Fascinující součástí mé výzkumné výpravy do světa obchodu s uměním byla příležitost pobýt ve společnosti galeristů na tom nejvyšším stupni pyramidy. Někteří z nich – jako Tim Marlow z White Cube nebo Harry Blain z Haunch of Venison a Ileana Sonnabendová z galerie Sonnabend – byli výborní společníci, bystří, pohotoví, vstřícní k zákazníkům a dokonalí virtuozové marketingu. Jiní, jako Larry Gagosian, jsou bezpochyby znalci trhu, ale

rozhodně neměli zvláštní zájem trávit čas s nějakým nezákazníkem, jakým jsem byl já.

Ve světě obchodu s uměním najdeme muže a ženy vysokých mravních kvalit, kteří jsou odborníky na dílo umělců, jejichž práce prodávají, a to na úrovni univerzitních profesorů nebo muzejních kurátorů. Patří k nim například Julian Agnew a Anthony d'Offay z Camden Town Group; Thomas Ammann z Curychu a Ron Fieldman z New Yorku pokud jde o dílo Andy Warhola; Otto a Jane Kallirovi na dílo Egona Schieleho; a výše zmínění Tim Marlow a Harry Blain.

Pokud se jedná o program marketingu a propagace prací „svých“ výtvarníků, někteří galeristé o tom hovořili způsobem, který mi připomínal metody velkých módních domů jako Hermés, Chanel nebo Prada, jež se zaměřují na vyvolávání potřeb zákazníka a jejich následné uspokojování. U některých kvalitních galerií se přibližujeme spíše metodám značek masového trhu jako Ralf Lauren nebo Tommy Hilfiger. A někteří další, na prostředních a nižších stupních žebříčku, spíše připomínají obchodníky s ojetými auty.

Označení „obchodník“ nebo „dealer“ někdy vyvolává námitky – od obchodníků s uměním. Někteří trvají na tom, aby se jim říkalo galeristé, neboť „obchodník“ naznačuje, že provozují nějaký obchod, že se uměním zabývají jen pro peníze. Marian Goodmanová z New Yorku se považuje za galeristku a vysvětluje: „Nikdy jsem nebyla dealerka. Galerista zastupuje výtvarníky, dealer zastupuje jen jejich práce.“ Jiní, jako třeba Harry Blain, říkají: „Samozřejmě že jsem dealer, jak jinak bych si měl říkat?“ V této knize většinou nazývám ty, kteří provozují prodejní galerie, i ty, kteří mají soukromou praxi, obchodníky nebo dealery. Nechtěl jsem tím galeristy nijak urazit.

Obchod s uměním je ta nejneprůhlednější a nejméně regulovaná z významných komerčních činností na světě. Kdokoliv si může koupit licenci a stát se dealerem. Neexistují tu žádná kritéria, žádné nároky na vzdělání a praxi, žádné zkoušky ani žádná osvědčení. Ti, kteří jsou v podnikání s uměním superhvězdami, nevděčí za své postavení doktorátům v oboru umění nebo obchodu, i když někteří

z nich je mají. Důležitější je, že disponují obrovským množstvím provozního kapitálu, mají užitečné známosti a styky, dokážou odhadnout, kdo má potenciál dobře se prodávat, ke sběratelům přistupují průbojně a svou vlastní značku vynalézavě propagují. A mají šarm, i když šarm má mnoho podob. Často ovšem záleží také na štěstí. Ve světě obchodu s uměním se moc a vliv měří podle jmen uložených v paměti vašeho telefonu a podle toho, jestli významní sběratelé, obchodníci a výtvarníci na vaše telefonáty odpovídají. Ti, co jsou o pár stupínek níž, pak mají méně peněz, méně telefonních čísel, menší šarm a patrně také méně štěstí.

Jedna velmi zkušená obchodnice s uměním mě upozornila na další pozoruhodnou skutečnost. Řekla mi, že ti nejsnazivější a nejúspěšnější galeristé, se kterými se kdy setkala, byli buď přistěhovalci nebo vyrůstali v etnických či náboženských menšinách a jejich vrstevníci v nové vlasti je mezi sebe tak docela nepřijímali. Obchod s uměním jim umožnil znovu a znovu prokazovat, že mají vytríbenější estetické citění a lepší schopnost vyjednávat než jejich klienti, kteří vydělávají miliony podnikáním nebo svou profesí. *Modus operandi* jednotlivých obchodníků a galerií se liší. Někteří, jako newyorská galerie PaceWildenstein, mají obrovský inventář výtvarných děl, zatímco inventář L&M, také z New Yorku, je poměrně skromný a galerie se zaměřuje na shromažďování prací pro autorské výstavy. Gagosian zastupuje celou stáj ušlechtilého chovu značkových výtvarníků a Mitchell-Innes & Nash se specializuje na správu pozůstalosti umělců.

Obchodníci s uměním podporují tvorbu nekonvenčních prací částečně proto, že jim v oblasti umění poskytuje ekvivalent konceptu takzvané „nespojité inovace“ (disruptive innovation), který je známý v podnikání. Například kanadská společnost zabývající se komunikačními technologiemi Research in Motion nemohla konkurovat Nokii v oblasti mobilních telefonů ani Microsoftu ve využití internetu, tak vyvinula nový výrobek Blackberry, a vytvořila tím i nový trh spotřebitelů, kteří chtěli mít na svém telefonu e-mail, video, hudbu a internet. Research in Motion tak změnila definici výrobku zvaného mobilní

telefon a ovládla část trhu, kterou nově vymezila. To je příklad nespojité inovace. Na trhu umění, kde známé výtvarníky přitahují superhvězdné galerie, nabízejí menší galeristé skulptury z mražené krve, malby trusem nebo graffiti ve snaze stanovit novou definici toho, co může být současným uměním, a v naději, že nově vymezenou složku trhu ovládnou.

Pro sběratele, který chce získat práce významného současného výtvarníka, bude výhodnější koupit je přímo od galerie, která dotyčného umělce zastupuje na primárním trhu, než je kupovat na sekundárním trhu nebo v aukci. Na primárním trhu se kupují práce dodané přímo umělcem, které jsou na prodej poprvé. Sekundární trh je opětovný prodej; zahrnuje nákup, prodej a výměnu mezi sběrateli, obchodníky, galeriemi a muzei. Práce koupené přímo od dealera jsou většinou levnější, než když se koupí v aukci, protože galerie se snaží udržet ceny na primárním trhu pod úrovní cen aukčních. Sběratel tím také získává přístup k čerstvé tvorbě. Ale nakupovat u primárního dealera není vždy tak jednoduché. Může vám odmítnout prodej nebo vás zapíše do dlouhého seznamu čekatelů – ale o tom později.

O dlouhodobou kariéru zavedeného výtvarníka většinou pečuje značková galerie, která pro jeho práce nachází sběratele, bere je na veletrhy umění, zadává je agentům v zahraničí, spolupracuje s muzei a s uměleckými galeriemi. Tito elitní dealeři mají klíč k bráně, kterou se výtvarník dostává k významným sběratelům. Zastupují pouze umělce již etablované, jejichž práce se v aukcích prodávají za ceny, o kterých se píše v novinách. Když je výtvarník v péči slavné galerie, dostane se do společnosti dalších umělců na samém vrcholu pyramidy. Jako všichni profesionálové jsou i umělci velmi citliví na své postavení ve společnosti. Dokud je nezastupuje někdo opravdu významný, tak se do společnosti většinou moc nedostanou.

Marketingová činnost značkové galerie má mnoho podob. Zahrnuje public relations, propagaci, výstavy a půjčky. Jejím účelem není ani tak dosáhnout okamžitého prodeje, jako spíš budovat dealerovu obchodní značku a získat umělci co nejvíce pozornosti, hlavně v uměleckých časopisech a publikacích. Marketing začíná v oblasti

public relations: Soukromé večere, na kterých se zákazníci a kritické seznamují s novými výtvarníky; obchodní svačinky a koktejly na vernisážích. Skutečnost, že galerista prodává umění, je neustále v podtextu jeho role, ale nikdy se o ní otevřeně nemluví. Čím vyšší je společenské postavení dealera, tím méně se jeho galerie chová jako komerční podnik a tím méně působí jako obchodní prostor. Superhvězdy mezi galeristy provozují obchod v prostorách připomínajících muzea a nikdy nevystavují ceny.

Každá umělecká éra má své obchodnické hvězdy. Prototypem dnešního značkového dealera byl legendární Joseph Henry Duveen narozený v anglickém Hullu v roce 1869. Duveen ve své době ovládl trh s obrazy starých mistrů, které prodával americkým průmyslníkům počátku dvacátého století.

Duveen byl prototypem dnešního značkového dealera. Zaměřil se na Johna D. Rockefellera, J. P. Morgana, Henryho Clay Fricka a Andrewa Mellona. Všichni tito pánové oplývali velkým bohatstvím a trpěli nedostakem pěstěného vkusu a uměleckého vzdělání. Duveen prodával za vysoké ceny a zdůvodňoval je výrokem: „Platíte-li vysokou cenu za něco, co je penězi k nezaplacení, dostáváte to levně.“ Svým bohatým zákazníkům z vlastní iniciativy posílal z Evropy stovky obrazů, aby si na ně mohli doma přivyknout. Několik klientů ho v dopisech žádalo, aby identifikoval umělecká díla v jejich domovech, která jim nepatřila.

Několikrát prodal za přemrštěné ceny i obrazy, které mu nepatřily. Slavný olej Thomase Gainsborougha *Chlapec v modrém* prodal Američanům Henrymu a Arabele Huntigdonovým za 182 000 dolarů (tehdy 750 000 liber, v roce 2007 asi 2,2 milionu liber nebo 4 miliony dolarů) v době, kdy obraz vlastnil vévoda z Westminsteru, kterého Duveen ani osobně neznal. To pro něho nebyl žádný problém. Vyjednal si koupi obrazu přibližně dva měsíce poté, co ho prodal.

Na návštěvách u klientů ho často doprovázeli vážení hodnostáři z představenstva muzea Metropolitan Museum of Arts nebo z National Gallery. Získal je příslibem, že jeho zákazník se zaváže zakoupene

dílo později odkázat jejich instituci. Vybrané zákazníky také uváděl do společnosti členů správní rady uměleckých muzeí a do šlechtických domů, zařizoval jim pozvání na velkolepá venkovská sídla a nejméně ve dvou případech jim vybral i nevěsty.

Duveen dobře pochopil, že jeho klienti, které nazýval svými žáky, touží hlavně po společenském uznání. Byl prvním, kdo prodával prestiž v podobě uměleckých děl. Jeho motto znělo: „Evropa má spousty uměleckých děl, zatímco Amerika má spousty peněz a ohromné prázdné paláce a já je dávám pěkně dohromady.“ Dnešní značkový dealer by mohl říct: „Rusko a Čína mají spousty peněz a touží po společenské prestiži západních symbolů statusu a já jim je můžu opatřit.“ Moderní obchodníci s uměním imitují Duveena tím, že se zaměřují na úzký okruh zákazníků v nejvyšší tržní skupině a prodávají jim společenskou prestiž ve formě umění – i když dnes už snad žádný z nich nejde tak daleko, aby nabízel prodej děl v cizím vlastnictví nebo výběr životních partnerů.

Ambroise Vollard byl francouzský student práv, který Duveenovu tradici přenesl do podnikání s díly impresionistů. V roce 1894 zanechal studií, aby se mohl plně věnovat obchodování s uměním. Od vdovy po Édouardu Manetovi koupil sbírku jeho kreseb, které potom vyměňoval s Edgarem Degasem, Paulem Gauguinem, Pierrem-Augustem Renoirem a Camillem Pissarrem za jejich vlastní práce. Dvě Degasovy práce prodal a za několik měsíců na to se zúčastnil aukce sbírky obrazů pařížského obchodníka Julienu Tanguiho v hotelu Drouot. Z prodeje Degasových obrazů měl 838 franků a s nepatrnou konkurencí od lhostejného publika tam koupil čtyři Cézanny a po jednom obraze od Gauguina, van Gogha a Pissarra.

Vollard uspořádal první samostatné výstavy Pablu Picassovi, Paulu Cézannovi, Paulu Gauguinovi a posmrtně i Vincentu van Gogho. Vyhledával zahraniční sběratele a byl tak dodavatelem většiny prací, které získali ruští milovníci umění Sergej Ščukin a Ivan Morozov – díla, která byla po revoluci zkonfiskována a dnes tvoří základ sbírek Puškinova muzea v Moskvě. Vollard během své kariéry

jako první uplatnil mnohé postupy, které dnešní dealeri praktikují. Skoupil například množství prací neznámých výtvarníků, dal jim punc tím, že je nabízel pod značkou „Vollardova sbírka“, posílal je na výstavy do USA, do Ruska a Japonska a vydával katalogy děl svých výtvarníků.

Zemřel v roce 1939 za poněkud záhadných okolností. Podle oficiální – romantické – verze ho zabila bronzová socha od Aristida Maillola, kterou převážel v autě a která mu spadla na hlavu, když auto prudce zabrzdilo. Jiná verze tvrdí, že ho řidič tou sochou umlátil na příkaz konkurenta z Korsiky. Ať to bylo tak nebo tak, zůstal po něm majetek v ceně 15 milionů, za který z větší části vděčil nejlepšímu nákupu v dějinách umění: Když jednou našel Paula Cézanna v depresi z neustálých dluhů, souhlasil s koupí 250 jeho pláten po padesáti francích za kus. Některé z nich se později prodaly za 40 000 franků. Dnes má těchto 250 obrazů celkovou hodnotu mezi třemi a čtyřmi miliardami dolarů.

V polovině dvacátého století se stal Duveenovým a Vollardovým pokračovatelem italský bankéř Leo Castelli, který si otevřel prodejní galerii v New Yorku v roce 1957. Castelli se snažil předvídat umělecké směry a vybrat z každého z nich toho nejlepšího výtvarníka. Vybíral je podle vlastního pocitu z osobnosti umělce – pokud tam není osobnost, bude i tvorbě chybět hloubka. Dva z jeho prvních objevů byli Jasper Johns a Robert Rauschenberg. Po nich přišel Cy Twombly, Claus Oldenburg a Jim Dine. Castelliho výběr umělců, zejména Johnse, založil značku jeho galerie.

Castelli byl mezi obchodníky také jedním z prvních, kdo svým umělcům platili stipendium, aby je zbavili závislosti na prodeji. V roce 1960 pracoval Frank Stella jako malíř pokojů v Brooklynu a po večerech vytvářel obrazy s použitím barev, které mu zbyly z práce. Castelli obdivoval jeden jeho žlutozelený obraz a nabídl Stellovi stipendium 300 dolarů měsíčně na dobu tří let, aby se mohl plně věnovat tvorbě. Podporoval své výtvarníky i v obdobích, kdy netvořili, a byl ochoten vystavovat i „neprodejná“ díla.

V počátcích působení své galerie pozval Castelli Alfreda Barra, tehdejšího ředitele MoMA, na soukromou vernisáž výstavy Jaspera Johnse. Bart koupil pro MoMA několik Johnsových prací a vystavoval je souběžně s Johnsovou výstavou v Castellioho galerii. Barr chtěl koupit dílo, které bylo považováno za nejlepší z vystavovaných prací, obraz s názvem *Terč se sádrovými odlitky*. Na plátně obrazu bylo devět dřevěných bedýnek, z nichž jedna obsahovala zelený sádrový odlitek penisu. V obavě, že by členové muzejní rady mohli mít s touto součástí díla problémy, zavolal Barr Johnsovi a zeptal se: „Mohli bychom tuto bedýnku nechat zavřenou?“

„Pořád, nebo jen někdy?“

„Obávám se, pane Johnsi, že by to muselo být pořád.“

Na což Johns odpověděl: „Obávám se, pane Barre, že to by bylo nepříjemné.“

Barr tedy koupil jiné dílo a Leo Castelli se rozhodl, že zakoupí *Terč se sádrovými odlitky* sám, za 1 200 dolarů. V roce 1993 Castelli *Terč* prodal americkému filmovému a divadelnímu producentovi Davidu Geffenovi za 13 milionů dolarů. Dnes se jeho cena odhaduje na osminásobek.

Johns se skláněl v obdivu před Castellioho geniální schopností umístit umění na trh. Willem de Kooning o Castellim v roce 1960 prohlásil: „Do prdele, tomu bys moh dát dvě piksly od piva a on je prodá.“ Johns se zasmál a vytvořil skulpturu se dvěma plechovkami od piva Ballantine. Castelli dílo okamžitě prodal sběratelům Robertovi a Ethel Scullovy. Plechovky se dnes nacházejí v jednom německém muzeu umění.

V roce 1959 uspořádal Castelli první výstavu britského umělce Francise Bacona ve Spojených státech. Všechny obrazy se prodaly, za ceny od 900 do 1 300 dolarů, což představuje asi jednu čtyřicetinu procenta ceny, za kterou se prodávají o pětadvacet let později. Castelli si žádný z obrazů neponechal do sbírky – později to prohlásil za jednu z největších chyb své celoživotní kariéry v obchodování s uměním.

Castelli zpočátku odmítal práce Andyho Warhola. Později se uvolil ho zastupovat, ale Warhol se domníval, že ho zanedbává ve prospěch svých hlavních umělců Johnse a Roye Lichtensteina, a tak se mu trochu pomstil tím, že ho obešel a prodával práce přímo z ateliéru prostřednictvím svého manažera Freda Hughese. Jednou vyměnil jeden svůj obraz za obraz od Lichtensteina a pak dal Hughesovi ten Lichtensteinův prodat.

Castelli argumentoval, že umělecká díla se mají vystavovat, ne skladovat, a začal své výtvarníky koncesovat. Když právě nevystavoval Warhola, Stellu nebo Lichtensteina v New Yorku, vystavoval mu je Irving Bloom v Los Angeles nebo Joseph Helman v St. Louis. Rozšířil koncese i do zámoří, nejdříve do západní Evropy a potom do Japonska. V sedmdesátých letech byl Leo Castelli nejvlivnějším obchodníkem se současným uměním na světě. Sběratelé mluvili o tom, že se jim podařilo získat „Castelliho“, místo aby jmenovali Johnse nebo někoho z dalších umělců z jeho galerie.

I když obchodník s uměním za své počáteční úspěchy možná vděčí svým znalostem, osobnímu kouzlu, známostem a štěstí, pozdější úspěchy se dostávají proto, že jeho značka je známá jako spolehlivá. Klíč k úspěchům u Castelliho stejně jako u Duveena spočívá v tom, že jejich značka se stala důvěryhodnou. Vnukala zákazníkům důvěru, že ani uměleckou hodnotu díla ani jeho cenu není potřeba brát v potaz. Jen nepatrné skupině dealerů v každé generaci se podaří vybudovat značku, která jejich zboží takto přidává na vážnosti i na ceně.

Duveenovým a Castelliho dědicem v obchodu s moderním a současným uměním v jednadvacátém století je Larry Gagosian, který byl agentem Charlese Saatchiho při prodeji Hirstova žraloka. Narodil se v Los Angeles a v uměleckých kruzích je prý všeobecně známý jako „Larry Gaga“ nebo podle své nevyčerpatelné energie prostě jako „Go-go“. Proslulé jsou jeho stříbrné vlasy, krásné společnosti i nádherné domy. Ví se o něm také, že je jedním z mála obchodníků s uměním, kterému se promíjí porušení nepsaného pravidla, že dealerovi se nemá – alespoň ne veřejně – dařit lépe než umělcům v jeho péči.

Gagosian dosáhl svého dnešního postavení ve světě moderního a současného umění svou troufalostí a houževnatostí. Začínal jako obchodník s plakáty a grafikou v losangeleské Westwood Village a svou první galerii v New Yorku otevřel s Aninou Noseiovou v roce 1979 v prvním patře budovy naproti Leo Castellimu. Uspořádal první autorskou výstavu současného amerického výtvarníka Davida Sallea. Svou vlastní galerii otevřel roku 1985 v budově na West 23rd Street, která patřila výtvarníkovi Sandru Chiovi. Jeho první výstava tam zahrnovala práce, které se mu podařilo získat k dalšímu prodeji od slavných amerických sběratelů současného umění Burtona a Emily Tremainových.

Gagosian si našel číslo Tremainových v connecticutském telefonním seznamu, zavolał jim a nabídl koupi obrazu Brice Mardena – v podstatě tak žádal, aby Emily Tremainová obešla svého agenta, Lea Castelliho. Odmítla ho, ale on vytrval, telefonoval a dával jí najevo, jak moc mu záleží na jejím rozhodnutí, což Castelli podle něho neudělal. Paní Tremainová se nakonec rozhodla, že je jí Gagosian sympatický, a prodala mu nejen toho Mardena, ale i dva další obrazy. Jeho prvním významným zákazníkem byl S. I. Newhouse, majitel firmy Condé Nast, kterému prodal dílo *Vítězství Boogie Woogie* od Pieta Mondriana za 10 milionů dolarů. Potom Newhouse přemluvil, aby chodil na jeho aukce – což Newhouse předtím málokdy dělal – a aby si u Gagosiana veřejně přihazoval. V uměleckých kruzích to udělalo dojem a následovali další klienti.

Gagosian působí jak na primárním, tak na sekundárním trhu. Na kterém víc vydělá? Na papíře jsou větší zisky ze sekundárního trhu, protože s opětovným prodejem nejsou velké náklady. Který má raději? Většina dealerů dává přednost sekundárnímu trhu, protože se tak nepotřebuje zabývat pochybnostmi rozkolísaných umělců, nemusí je ujišťovat a uklidňovat. Ale ono to není zase tak jednoduché, protože sběratelé, kteří kupují a prodávají na sekundárním trhu, často ocení příležitost k nákupu nedostatkového díla přímo od vyhledávaného umělce. Prodej prací umělců na primárním trhu je podstatný pro

budování vztahů se sběrateli, které pak vedou k dalším obchodům na sekundárním trhu.

Gagosian má vybranou elitu klientů, mezi něž patří Newhouse, Geffen a Saatchi. Zastupuje dlouhou řadu značkových umělců: v USA je to Richard Serra, Chris Burden, Jeff Koons, Mike Kelly a také dědicové Andyho Warhola a Willema de Kooninga. Z britských umělců zastupuje Rachel Whitereadovou, Jenny Savilleovou a na americkém trhu i Damiena Hirsta.

Gagosian vlastní více výstavní plochy než kterýkoli jiný dealer na světě. Má dvě galerie v New Yorku, jednu v Beverly Hills, dvě v Londýně a jednu v Římě. V roce 2008 otevřel galerii v Číně. Tím, že rozšířil svou činnost na Londýn, potvrdil postavení tohoto velkoměsta jako hlavního evropského centra trhu se současným uměním. Když se Gagosian v roce 2006 poprvé zúčastnil prestižního veletrhu umění v Maastrichtu, považovalo se to za důkaz toho, že se veletrh stal nejvýznamnější světovou událostí svého druhu. Gagosianovy galerie hodně inzerují ve výtvarných časopisech, ani ne tak za účelem získání zákazníků, jako spíše aby posílily Gagosianovu značku, udržovaly své galerijní umělce stále ve středu zájmu a ukázali sběratelům, kteří si od nich některé dílo koupili, že „jejich“ umělec je stále propagován.

Gagosianova hlavní londýnská galerie zahájila činnost v květnu 2004 výstavou obrazů Cy Twomblyho. Tato výstava nádherně demonstrovala, jaký účinek může mít síla dealerovy značky. Gagosian a jeho tým zavolali sběratelům a prodali celou výstavu ještě před vernisáží v cenách od 300 000 do 1 milionu liber jen na základě diapositivů a digitálních fotografií.

Stejně impozantní byl úspěch výstavy prací Toma Friedmana v lednu 2007, kterou Gagosian kompletně prodal ještě před zahájením, aniž by někomu volal, dal jen digitální obrázky Friedmanových prací do zaheslované sekce webových stránek své galerie. Heslo pak poslal e-mailem svým vybraným zákazníkům. Všechno se prodalo za necelých čtyřiaadvacet hodin jen na základě obrázků. Friedmanovy práce

jsou konceptuální, například velká krabice Excedrinu (oblíbeného analgetika) konstruovaná z desítek skutečných krabiček Excedrinu; nebo kaširované balonky na provázcích, které drží pohromadě pánské spodky zavěšené v prostoru. Ceny uvedené na seznamu dosahovaly až 500 000 dolarů.

Gagosian také předem prodal za 4 miliony liber práce z výstavy Damiena Hirsta, kterou uspořádal v Londýně v červnu 2006, a zároveň tam vystavoval práce Francise Bacona. Gagosian nezastupuje Francise Bacona, toho zastupuje Faggiano Fine Arts. Má ale tak rozsáhlou síť známostí, že se mu podařilo shromáždit obdivuhodnou sbírku Baconových prací.

Další Gagosianovy výstavy se prodají tak, že někdo z jeho týmu zavolá klientům a poví jim: „Larry říká, že tohle potřebujete do sbírky.“ Jeden bývalý Gagosianův zaměstnanec tvrdí, že asi ve čtvrtině případů klient odpoví „beru to“, aniž by se zeptal, jak to vypadá nebo kolik to stojí. Nejsou to žádné nevyžádané telefonáty, volají jenom svým současným klientům. Gagosian říká, že se vyhýbá tomu, co sám nazývá „netrpělivé peníze“ (impatient money), které se ženou za uměním jen kvůli krátkodobé investici.

Jaký sběratel zaplatí sto tisíc dolarů nebo i víc (a někdy mnohem víc) za výtvarné dílo, které snad viděl jen na obrazovce počítače nebo o něm slyšel po telefonu, třebaže ví, že pochází od nepříliš známého autora? Odpověď na tuto otázku zní, že to učiní sběratel, který svému dealerovi důvěřuje tak, jako důvěřuje svému investičnímu poradci. V takové situaci se rozhoduje více podle toho, co slyší, než podle toho, co vidí. Kupuje si příslib budoucí hodnoty prací daného umělce. Schopnost prodávat tímto způsobem je jedním z charakteristických rysů, které definují superhvězdy mezi obchodníky s uměním.

Gagosian nikdy nepodporoval ani nezastupoval začínající umělce, s výjimkou již zesnulého Jeana-Michela Basquiata, který se narodil v Brooklynu a jehož rodiče pocházeli z Haiti a z Portorika. Basquiat nedokončil ani střední školu a neměl žádné výtvarné vzdělání. O tu výjimku se zasloužil sám, když se v roce 1983 vydal do Los Angeles

a přemluvil Gagosiana, aby mu dovolil půl roku žít a pracovat v jedné místnosti jeho rekreačního domu na kalifornském pobřeží Venice Beach. Zajímavou podrobností téhle historky je totožnost Basquiattyovy přítelkyně, která tam s nimi žila; byla to tehdy ještě neznámá zpěvačka Madonna.

Gagosian neměl zájem pokračovat v Castellioho tradici hledání nových umělců a nových „ismů“. Výtvarníci k němu přicházeli od jiných galeristů, protože víc platil a protože se tak ocitli ve společnosti dalších značkových umělců, a získali tím lepší přístup ke sběratelům. John Currin, kterého zastupovala Andrea Rosenová, přešel ke Gagosianovi poté, co Gagosian vyjednal prodej jeho díla *Rybáři* I. S. Newhouseovi za 1,4 milionu dolarů, což byl trojnásobek Currinova tehdejšího aukčního rekordu. Práci zadal k prodeji finančník investičních fondů Adam Sender, který ji o osmnáct měsíců dříve koupil za 100 000 dolarů.

Zcela odlišný model obchodování s uměním představuje londýnská galerie White Cube, ztotožňovaná se svým majitelem Jayem Joplingem. Jopling je absolventem exkluzivní Eton College a synem barona z Ainderby Quernhow Michaela Joplinga, který byl za Margaretu Thatcherové ministrem zemědělství a „Chief Whip“ (osobou pověřenou dohlížet na udržování stranické disciplíny v parlamentu) konzervativní strany. V roce 1991 se Jay Jopling spřátelil s Damienem Hirstem. Hirst pochází z klasicky dělnického prostředí, ale bydleli s Joplingem blízko sebe v lodýnské čtvrti Brixton a oba byli vášnivými fanoušky klubu Leeds United. Hirst sháněl peníze na nové tvůrčí projekty a Jopling mu nabídl finance. Byl to jeho nápad, aby zavolali na poštovní úřady v Austrálii a nechali vyvěsit inzeráty „Koupím tygřího žraloka v délce kolem 5 m“.

Svou první galerii White Cube otevřel Jopling v květnu 1993 na Duke Street, v drahé čtvrti St James's, kde se tradičně nachází mnoho galerií. Uspořádal tam samostatné výstavy několika mladým britským umělcům včetně Tracey Eminové a White Cube začínala být synonymem ke skupině Young British Artists.

Eminová se v roce 1999 objevila v jednom televizním programu BBC, kde si kreslila obrázky sebe samé, jak masturbuje. Na jeden napsala zrcadlovým písmem „it can just be one big massive cum“ (někdy je to všechno jedinej gigantickej orgasmus). Jopling vskočil do záběru a ohlásil: „Traceynu unikátní kresbu můžete zakoupit (v mé galerii) za 1 500 až 3 000 liber; Tracey právě měla fantasticky úspěšnou výstavu v New Yorku, kde se její práce prodávaly až za 30 000 liber.“ Tomuto incidentu byla v médiích věnována obrovská pozornost a Jopling tím udělal výbornou reklamu nejen Eminové, ale rovněž sobě a své galerii.

V dubnu 2000 Jopling přestěhoval White Cube na její dnešní místo na Hoxton Square, v části Londýna vzdálené od tradičních galerií West Endu, ale velmi oblíbené mezi příslušníky yBa. V budově bylo dříve nakladatelství a původně se tam vyráběly klavíry. V roce 2002 k ní Joplin přidal další dvě patra tím, že nechal na vršek existující stavby vyzdvihnout prefabrikovanou jednotku. Lidé v okolí se tehdy domnívali, že se jedná o nějakou Hirstovu instalaci. V roce 2006 pak Jopling otevřel další galerii o rozloze 460 metrů čtverečních v bývalé elektrárně v londýnském West Endu.

Styl White Cube se liší od Gagosiana a od většiny ostatních významných galerií. I když Jopling zastupuje asi dvě desítky výtvarníků včetně Hirsta a Eminové, Luciana Freuda, Jakea a Dinose Chapmanových a Ellswortha Kellyho, nevystavuje jejich práce nijak pravidelně ani s žádným z nich nemá smlouvu. Je považován za jejich hlavního zástupce na britském trhu a pomáhá jim zařizovat výstavy po celém světě.

Sedmdesát procent výstav ve White Cube jsou výstavy slibných zahraničních umělců, které by galerie mohla v budoucnu zastupovat. Je to jakási obdoba půjčky fotbalového hráče na zkoušku, jeho talent však v tomto případě posuzují sběratelé. Jiné galerie také pořádají zkušební výstavy, ale ty většinou nepředstavují víc než 5 nebo 10 procent jejich expozic. Pro většinu umělců zkušebně vystavovaných ve White Cube zůstane jen u jedné výstavy, ale díky své jedinečnosti se

všechny expozice této galerie setkávají s nesmírným zájmem médií. Jopling říká, že si umělce nevybírá podle žádných pevných kritérií, ale že reaguje na práce, které se mu předkládají. Hledá umělecká díla, která budou relevantní ještě za čtyřicet let.

Práce velmi žádaných výtvarníků dealer nikdy neprodává podle zásady kdo dřív přijde, ten dřív koupí. Díla výtvarníků, kteří právě „letí“, Gagosian ani White Cube neprodávají, ale „umísťují je“. Potom šíří informace o tom, které muzeum nebo který sběratel právě svým nákupem projevíli dotyčnému umělci důvěru. Existují jak formální, tak neformální dohody mezi výtvarníky a obchodníky, jež dealerovi umožňují poskytnout kupujícímu slevu v případech, kdy „je žádoucí umístit dílo do významné sbírky“. Muzea pak vyžadují a také dostávají ještě větší slevy na základě argumentu, že „když bude autor zastoupen v muzejní sbírce, budou se jeho práce prodávat za ještě vyšší ceny“.

Přednost při umístění díla mají tedy muzea a umělecké galerie a pak značkoví sběratelé jako Steve Cohen nebo Charles Saatchi. Dále přijdou na řadu sběratelé, s nimiž obchodník dlouhodobě spolupracuje, kde *quid pro quo* patří k obchodním vztahům, a po nich ještě „mladí sběratelé“, které si dealer pěstuje. Nově příchozí kupec, s nímž nejsou zkušenosti, nemá prakticky naději ani dostat se do pořadí na koupi prací módního umělce. V praxi asi ani tato nejžádanější díla neuvidí, protože budou vystavena pouze ve vyhrazené soukromé místnosti. Práce vystavené ve veřejných prostorách budou na prodej, ale nebudou tak významné.

Když se umělec dostane do kategorie „hot“, ekonomická pravidla nabídky a poptávky přestávají platit. Pokud dokáže vytvořit dostatek prací na to, aby se mohly současně vystavovat v několika galeriích a na několika veletrzích, vyvolá větší rozruch, který bude mít za následek vyšší prodejní ceny. Každá výstava, každá zmínka v uměleckém časopise, každé kritické hodnocení znamená další debatu, přiláká více návštěvníků a další zástupy se přidají k proudu. Záruka, kterou poskytuje dealerova obchodní značka,