

论博物馆展览背后的专业化步伐

On the Professionalization Development for Top Exhibitions in Museums

黄雪寅

Huang Xueyin

(首都博物馆, 北京, 100045)

(Capital Museum, Beijing, 100045)

内容提要: 全国十大陈列展览精品的评选活动历经二十年, 成为中国博物馆界展览专业化水平的标尺, 引发了博物馆展览一系列环节的系统性管理以及对展览专业化问题的深度思考。文章首先以南通博物苑和天津博物馆的前身天津博物院为例回顾了博物馆的初衷。文章结合天津博物馆及其他国内外博物馆的案例, 分析了博物馆基本陈列趋向, 同时对博物馆临时展览进行了分析与思索, 提出了对展览形式设计前景的遐想, 以期对博物馆展览的专业化问题开展进一步探讨。

关键词: 专业化 十大精品陈列 基本陈列 临时展览

Abstract: Since its initiative 20 years ago, the National Top 10 Exhibitions Award has been regarded as a professional standard for exhibitions in museums, which has also aroused in-depth ponder of systematic management and professionalization of exhibitions. Taking Nantong Museum, Tianjin Museum (Tientsin Museum being its predecessor) and other museums at home and abroad as examples, the paper begins with a retrospect of the original intention of this cause, subsequently, it hopes to spark discussion through analyzation on the professionalization of exhibitions including the issues of museums' developing tendency, temporary exhibitions and the prospect of form-design.

Key Words: Professionalization; top 10 exhibitions; permanent exhibition; temporary exhibition

从1997年开始, 由国家文物局组织的全国十大陈列展览精品的评选活动, 开启了中国博物馆界展览的专业化道路, 促进了中国博物馆展览品质的提升, 其作用不可估量。二十余年以来,

博物馆同仁以荣获十大精品陈列展览作为展览专业化水平的一个标尺, 也成为博物馆是否拥有高水平展览的无形压力。精品展的评比标准, 也越来越专业和科学, 由此引发了博物馆展览从主题策划到展览运作, 从预算申报到经费使用、从展览内容到形式设计, 从宣传推广到图录出版、从社教活动到文创开

发,以及展览后评估等一系列环节的系统性管理。在这一热潮中,也出现一些名不副实的展览项目混杂在竞争十大精品评比的行列中,既而引发了中国博物馆界对展览专业化问题的深度思考。本文试图抛砖引玉,对博物馆展览的专业化问题开展进一步探讨。

一、对博物馆初衷的回顾

博物馆陈列包括基本陈列和临时展览两大类,因为陈列是博物馆教育传播的主要载体,它体现了博物馆的基本职能和终极目标——社会教育功能。中国第一个博物馆1906年诞生于江苏南通,南通博物苑的创始人是中国近代实业家、教育家张謇先生(图1)。他在题写南通博物苑的匾额时已将博物馆的功能尽书其中:“光绪三十一年乙巳,购并地二十九家,凡三十五亩有奇。越岁丙午,苑馆候候室成,搜集中外动植矿工之物,乡里金石、先辈文笔,资我学子察识物理。愿来观者,各发大心,保存公益若私家物,无损无缺。”^[1](图2)



图1 张謇像



图2 张謇题写的博物苑石匾额

并在南馆门外设一副对联:“设为庠序学校以教,多识鸟兽草木之名”^[2],以此表明办苑宗旨是:辅助学校教育,普及科学文化知识。由此可见,中国博物馆从诞生之日起,目的明确为“资我学子察识物理”,这与国际博物馆学会对于博物馆的定义是相辅相成的。以2007年8月24日在维也纳通过的《国际博物馆章程》为准,其中明确指出博物馆的定义“是一个为社会及其发展服务的、非营利的常设机构,向公众开放,为研究、教育、欣赏之目的征集、保护、研究、传播、展示人类及人类环境的有形遗产和无形遗产”^[3]。如今天津博物馆正值百年诞辰,回顾筹建初衷,也同样是以历代收藏作为展示之本,达到教育大众的目的。如严智怡在《河北第一博物院半月刊》的《发刊辞》中所讲“本院乃普通之博物院,而非专门之博物院,其天职,盖在阐明文化,发扬国光,以辅助学校教育、社会教育之不逮,所负之使命至重且大也”^[4]。天津博物馆前身可追溯到1918年成立的“天津博物院”,后来又改称“河北第一博物院”“天津市市立第一博物馆”等名。尽管历经变迁,几易其名,但其收藏与展示之本从未改变。在漫长的岁月中,如同一位世纪达人,见证着博物馆的发展与进步。其收藏的主要类别包括了中国古代传世文物,天津地区考古发掘品,历代艺术品,以及中国近现代文献、文物资料,藏品共10余万件,其中一级文物700余件,藏书10余万册。馆藏文物中,有原王懿荣、王襄等人旧藏甲骨,西周夔纹铜禁,战国青玉行气铭饰,清乾隆珐琅彩芍药雉鸡图玉壶春瓶等传世孤品、精品。出土文物以1973年于天津市武清县兰城附近发现的东汉延熹八年(165年)雁门太守鲜于璜碑最珍贵。近现代文物有反映周恩来五四运动时期活动的照片、吉鸿昌烈士遗书、毛泽东在开国大典时所穿服装等珍贵文物资料,该馆也收藏地方民俗文物。

博物馆与展览馆最大的区别在于,博物馆拥有藏品,并且在收藏、研究的基础上,策划基本陈列和临时展览奉献给广大观众,以达到欣赏和教育的目的,发挥其社会责任。自十大精品评选活动以来,各馆在基本陈列和临时展览方面各显其能,呈现给观众丰富多彩的展览,实现了博物馆创始人张謇先生对博物馆创建的初衷。同时,在国际博物馆飞速发展的形势下,面对时代对博物馆的新要求,博物馆人如何在极速发展中不迷失方向,确实是个问题。就陈列展览而言,需要从根本上理清思路,方能在万花筒般的展览天地中,创造各自的特色品牌,而不至于“千馆一面”。

二、对博物馆基本陈列趋向的分析

一个博物馆的发展,最重要的是国家的稳定与繁荣。当社会处于战乱和动荡时,博物馆如浮萍在风雨中自身难保,南通博物苑和天津博物院就是如此。中国博物馆事业真正发展始于改革开放之后,国家和地区的历史和成就开始全面地在博物馆展示出来。

20世纪七八十年代的中国博物馆,在基本陈列展览主题方面,效仿中国历史博物馆模式,几乎都是通史式陈列。走遍华夏大地各省市地区的博物馆,都无一例外地以通史作为基本陈列的主要内容,形式设计则以沙盘、图表、油画和雕塑为主,并无其他创新。从20世纪90年代开始,博物馆界开始尝试打破通史式陈列方式,以地方历史主线和专题为特色的基本陈列开始出现。1997年荣获全国第一届十大陈列展览精品之内蒙古博物院“大漠春秋——驰骋北方的

中国古代游牧民族”,其胜出的原因是:作为基本陈列改陈项目,该陈列一改通史展示方式,代之以北方民族发展历史的脉络为主线,把历代活动在北方草原舞台上的各游牧民族作为专题呈现出来,其民族特色之鲜明、地域文化之突出,赢得了中外博物馆同行和广大观众的一致赞誉^[5]。美国大都会艺术博物馆原亚洲部主任屈志仁先生曾对此展览给予高度评价,认为是博物馆基本陈列的成功案例。

进入21世纪以来,各博物馆基本陈列的思路已经不同于20世纪,如天津博物馆在基本陈列改陈过程中,体现出其百年博物馆的底蕴和魄力。以2013年荣获全国十大陈列展览精品基本陈列的“中华百年看天津”为例(图3),作为与“天津人文的由来”同为基本陈列的常设展览,用两个基本陈列体现天津的古代文明和近现代历史,两个展览相得益彰,扬长避短。

“天津人文的由来”体现的是天津自旧石器时代至清朝中后期上万年的历史进程,展示了天津从不毛之地到运河城市的曲折过程,对因河、海交汇与毗邻首都而形成的影响古代天津发展的重要因素,如军队屯驻、人口聚集、漕运枢纽、商品流通等给予了突出展示。而“中华百年看天津”作为“天津人文的由来”的姊妹篇,是天津博物馆最重要的基本陈列之一,展览展示天津自鸦片战争以来至中华人民共和国成立的一百多年间,天津人民的风雨历程,表现了在争取民族独立、实现国家富强的历史进程中,天津人民艰苦卓绝的奋斗精神。从单元结构上分为抵御外侮、政治变革、经济发展、文化交融和中国共产党领导下的新民主主义革命等内容,突出了近代天津的历史地位,揭示了天津发展成为中国北方最大工商业城市和中西文化交汇前沿的曲折过程。在成功驾驭整个基本陈列的主题和展示方面,这两个展览有一定代表性。同时,在内容策划方面,



图3 “中华百年看天津”

合适的单元划分极大地发挥了天津博物馆馆藏文物的优势，每一件文物在基本陈列中的角色定位非常准确和有说服力，如同一篇论文中的论据一样，给予了论点有力的支持，很好地阐述了展览内容，从中可以看出百年大馆驾驭大型基本陈列展览的知识储备和远见卓识。展览既具备通史功能，又具有专题性质，像一部可读性极强的章回小说，深入浅出，长而不冗，朴素大方，低调奢华。天津博物馆从不自负也从不炫耀，奉献给社会的文化盛宴持久留香。

全国类似天津博物馆的改陈成功案例在近年不断涌现。如刚刚完成新馆改扩建的湖南省博物馆，其基本陈列展览让人耳目一新，令参观者赞不绝口，流连忘返。常设展览“湖南人——三湘历史文化陈列”“长沙马王堆汉墓陈列”，将湖南历史与丰富馆藏相结合，打造出不一样的基本陈列。并且，一改博物馆基本陈列的传统解读习惯，将文物与现代科技手段有机结合，大大减少了观众的文物阅读量，更多运用图示和绘画方式，使知识的普及程度大大提高，即使是孩童都能够大致看画识物（图4）。再如南京博物院、河北博物院、浙江省博物馆、中国丝绸博物馆、杭州博物馆等不同规模、不同类别的博物馆，在基本陈列改陈方面，都做出了不同的、大胆的尝试。有的展览当你置身其中时，会被历史与文物背后的故事所感动。能让观众感动的展览，一定已经感动了创作者。用心去做的展览，才会是好展览。

在基本陈列方面，如今面临改陈的大中型博物馆，想要超越前者，亦非易事。中国博物馆历经百年发展，时代所赋予博物馆的功能与使命也今非昔比。



图4 湖南省博物馆常设展览

2018年3月30日在国家博物馆举办的“新时代 新气象 新作为：全国博物馆馆长论坛”上，作为论坛的重要成果之一，中国国家博物馆与故宫博物院，与首都博物馆、天津博物馆、河北博物院，与中国社会科学院研究生院分别签署了战略合作协议，同意开展各馆、科研机构的共享合作，发挥博物馆、科研机构的联动优势，为文化和旅游事业协调发展贡献力量。博物馆的大门已经完全被打开，并将与旅游事业协同发展，这即意味着博物馆的基本陈列大众化程度将进一步加强。如同中国博物馆界的资深长者、学者苏东海先生所说的那样：“旅游业的大发展，触发了世界博物馆的大发展。旅游业叩响着博物馆的大门……博物馆为了适应来自旅游的大批观众的需要，许多博物馆增加了娱乐项目和设施甚至与其他娱乐事业组合成文化中心以增强吸引力。许多严肃主题的陈列也尽量向趣味性、可读性发展。美国一个博物馆搞了一个5分钟美国史展览，保证观众在最短时间里摄入为之准备的信息。值得注意的一个问题是，虽然在事实上，人们在博物馆所进行的积极休息、文化享受日益包含更多的娱乐成分，但博物馆不能完全迎合人们对娱乐的需求。因为博物馆的物不是娱乐工具，博物馆不是娱乐机构。博物馆应该在自己的业务中增加文化情趣和娱乐成分，但博物馆仍然是博物馆，博物馆实践不能围绕娱乐发展。”^[6] 博物馆如何在新的格局和命题下做好基本陈列，确实需要搞清楚自己的定位与责任，同时也必须与时代的需求相结合。

三、对博物馆临时展览的分析与思索

在十大精品陈列展览的评比中，除博物馆基本陈列外，另一大类是针对各馆举办的临时展览。临时展览，是一个博物馆

吸引观众反复走进来的原因,也是博物馆惠及百姓文化生活的重要任务。近十几年以来,博物馆界在临时展览方面,推出一些联合几家甚至几十家博物馆筹备的大型主题展览,这些展览集众多博物馆的精美器物于一体,进行主题策划,体现博物馆联合的力量和“让文物活起来”的具体行动。这样的展览多数主题宏大而文物精美,展览在国内巡展时间长达1-2年,在全国具有一定的轰动效应和社会效益。

常言道:万事有利即有弊。文物在长期流动状态中的保护存在着风险,尤其对一些环境、温湿度控制比较严格的器物,隐藏一定的安全隐患。“让文物活起来”的前提应该首先让文物“活下去”,文物在流动状态下的包装运输和布撤展管理等工作,并不是都能做到位。这类大型展览,在内容的解读上或多或少存在着一些欠缺。一般来说展览的主题思想没有问题,大的时代背景与单元脉络也没有问题,最重要的问题是文物背后的故事阐释不到位,原因是组织者集中的文物来自许多不同的博物馆,研究力量的不均衡决定了在短时间内很难做到统一完成对大量文物信息的挖掘。于是,这类展览对于普通大众而言,所能达到的受教程度会打折扣。尤其是少年儿童,面对这些精品,更多的是知其一不知其二,知其然不知其所以然。精品,只精于器物之精美,未精于文物背后故事的讲述,未曾真正满足博物馆观众在知识获取和美学教育方面的需求。而且,一个展览在不同的城市地区和文化背景下,当地观众接受知识的深度和广度也大不相同。作为举办单位,应对内容进行适当的调整,以满足当地观众的需求,而不是完全照搬。临

时展览的活跃性,如果建立在讲不清故事的基础上,观众的审美疲劳会很快表现出来。按照国际博物馆筹备大型临时展览的专业化操作规程,没有3-5年的筹备很难做好一个展览,因此我们还需要在调集展品和研究展品、解读展品上下功夫。如被博物馆界追捧的“走向盛唐”展览,美国大都会艺术博物馆策展团队花了近五年时间才筹备完成。所以,国家文物局在近年十大精品评选活动中,特别强调自主策划展览的重要性。同时,在博物馆定级及运行评估工作中,也已经将自主策划展览分值比重加大,包括配合临时展览所举办的各类讲座、图录等与研究相关的分值也在加重,以此推动博物馆展览策划组织能力的提升,使博物馆展览的专业水准得到保障。

在国有博物馆中,临时展览的活跃程度,不仅取决于政府对于博物馆的财政支持,而且取决于博物馆自身研究与策展队伍的水平。无论是引进其他博物馆已经成熟的临时展览,还是在研究基础上自主策划的展览,都面临着时代对博物馆提出的新要求。尤其是自主策划的展览,成为当前中国博物馆界最关注的问题之一。一个博物馆自主策划展览的水平,首先取决于这个博物馆的藏品以及专业人员对藏品的研究和解读。这些年来,有许多博物馆在藏品的研究上做得非常扎实。20世纪以来具有中国博物馆发展风向标作用的上海博物馆,在专业研究和自主策划展览方面,代表了业内的高水准,在上博聚集了一大批在业内具有话语权的专家学者,并在展览中体现出他们的高水平、高品质。现在与上海博物馆具有同样研究实力的博物馆不少,天津博物馆即拥有一支默默为观众奉献的高品质展览团队。当各博物馆忙于引进各类临时展览成品或半成品时,天津博物馆不断推出一系列自主策划的专题展览。如2014年“海上风华——馆藏‘海派’绘画作品展”,2016年的“砚拓——天津博物馆藏古砚与拓片展”、“镜影——天津博物馆藏古代铜镜展”(图5)、“画与书归——明代中期吴门书画特展”和2017年“动·境——中华古代体育文物展”等利用馆藏优势自主策划的临时展览。这些展览有一个特点不容小视,即每一个展览对于文物内涵的发掘十分到位,足以体现一个百年大馆既拥有丰富的藏品资源,同时拥有一支雄厚的研究队伍。每一个专题临时展览,都是围绕着馆藏文物研究成果而产生的。众所周知,越是专业性强的展览,受众面越小。将非常专业的主题和内容转换成大众能够接受的展览并非易事。这些看似朴素而低调的专题展,从主题策划到内容阐释,能够做得贴心有温度,大气而不奢华,可见内功之深厚,表现出百年博物馆对事

业的热爱和执着追求。同时，能够在纷至沓来的五花八门、参差不齐的临时展览中，把握自己的办馆方向和展览风格，也令人折服。尽管这些展览并没有全都申报全国十大精品展览，但从专业角度和公众评价方面都代表了博物馆展览的专业水平。也难怪天津博物馆的讲座能够做成百姓喜欢的品牌，因为他们从来没有忘记自己的活水之源是藏品与观众。把握住这两个基础，一个博物馆的根基是牢固的、博物馆情感是稳定的，事业发展才不会走弯路。

看似低调的天津博物馆，面对中国博物馆的新形势，在2017年与首都博物馆、河北博物院联合，协助主办方科学出版社共同创办了《博物院》杂志，为京津冀协同发展的国家战略增添了光彩，为业内增加了一个学术刊物。在临时展览方面，积极与首都博物馆、河北博物院合作，联合策划了“地域一体·文化一脉——京津冀历史文化展”“金玉满堂——京津冀古代生活展”，先后在京津冀三地博物馆展出。以精美的文物、精良的制作、精当的语言赢得了当地观众的赞誉。在临时展览的策划和内容的解读方面，百年天津博物馆的经验值得业内学习和借鉴。

四、对展览形式设计前景的遐想

全国十大陈列展览精品评选历经二十年风雨，如今竞争之激烈不可一语以蔽之。展览的形式设计和制作，也因此开始了前所未有的竞争，在一定程度上刺激了展览设计和制作的专业化水平提升。在展览的概念设计、深化方案和施工制作等多方面，博物馆和展览公司一起，为了打造“精品展”血拼，



图5 “镜影——天津博物馆藏古代铜镜展”

有的不惜投入大量的资金进行场景和多媒体大制作，以达到视觉冲击力，催生了许多突破博物馆传统展示方式的特色展览。有的展览设计与制作紧贴内容，做到了感动观众，达到了教育目的。但也出现了一些“同质化”的大制作，无论大江南北常常可以看到类似的场景和制作。过分的大制作，在很大程度上冲淡了展览主题和展品的表现力，博物馆以物为主的语境被混淆了，博物馆情感被破坏了。苏东海先生曾谈到博物馆情感问题时指出：“如果陈列情感不是藏品原始情感固有的内涵，或者不是原始情感的伸延，而是外加于原始情感的内涵，那就失去了原有的情感价值，而且也违背逻辑存在。因为原始情感是客观存在，而陈列的现实情感是一种主观性的加工，离开了原材料，那就是别的东西了。”^[7]记得在1997年第一届全国十大精品颁奖大会上，上海博物馆陈列部主任、著名展览设计师李蓉蓉老师在发言中，更正了许多人以为上海博物馆展览是花大价钱制作的误区。李蓉蓉谈到，以展览所需要的一块地毯为例，她首先选择的不是最贵的，而是最符合她的整体设计需要的东西，包括颜色和格调。在2000年上海博物馆与内蒙古文化厅联合主办“草原瑰宝”展览过程中，笔者作为内容设计师，也亲身体会到她在形式设计过程中的理念和精良制作。她的心思更多地用于展览主题元素的提取和表现方法，每一张设计稿都紧紧扣住草原文化的主题。试想如果一个主题展览，被不搭调的大型制作包围，被不切主题的新科技手段绑架，被肆虐的光所污染，这无疑是博物馆的无知与悲哀！能够将主题与辅助材料、灯光、科技等手段有机结合的展览，是对博物馆专业化程度的最大挑战。同时，也是博物馆策展人智慧的体现。最近美国明尼阿波利斯艺术博物馆策划了主题为“中国末代王朝的威

势与华美”展览（图6），整个设计之前卫超乎想象，是一个集灯光、色彩、音响和气味于一体，熔视觉、听觉和嗅觉于一炉的全方位新体验。展厅间的过渡如戏剧般层层递进，每一幕都出人意料，扣人心弦，观者将看到幽暗让位于明亮、密密麻麻紧随着空空荡荡、严谨的秩序对应着松散的浪漫。这种体验式的展览，得到观众的认可。它突破了传统的展示方式，展厅被设计成十个单元，依次表现幽暗、繁华、秩序、黎民、帝王、佛陀、天尊、后宫、山林和光明，将故事还原给观众去体验，对于不熟悉中国传统文化的外国观众而言，无疑留下了极为深刻的印象。在博物馆的陈列设计中，华美与素雅、古典与现代，从来不会是矛盾的，笔者并不反对大制作，更不反对运用现代科技手段，问题是要避免设计制作的盲目性和功利思想。量身定做，是博物馆展览最基本的设计和制作原则。

博物馆陈列是一个复杂的系统工程。内容设计与艺术形式的完美结合，是产生精品陈列的先决条件。关于内容与形式关系的讨论始终是一个哲学命题，笔者以为在一定程度上，展览内容与艺术形式之间存在着互为因果的关系。尤其是“互联网+”时代，人们的行为模式、



图6 “中国末代王朝的威势与华美”

求知方式和欣赏品味已经完全改变，仅仅固守于传统的表现方式已经无法适应时代的需求。内容以什么样的形式为载体，形式中包含着什么样的内容，只能站在观众的角度去策划与实施。因为无论如何，展览不是做给博物馆人自己看的，而是做给观众的。我们是为人民大众服务的。在这个时代，正如故宫博物院院长单霁翔先生所指出的那样：博物馆已经从馆舍天地走向大千世界^[8]，博物馆成为当今公众服务的重要载体，展览的可及性、关注用户体验性、内容策略的吸引力、沉浸式讲故事的方法、应用程序的时代性、数字化战略的特色性、数据分析的积极主动性、虚拟现实的可行性、青少年观众的欢迎程度、对社会各界的开放性等，都将以展览作为媒介传达给观众，展览品质的根基在大众的口碑中，它也将决定一个博物馆的命运。当因博物馆展览出现的“故宫跑”和“首博热”已经成为过去式时，当天津博物馆百年庆典时，回味张謇先生所创办的南通博物苑初衷，我们还有许多功课要做，博物馆同仁任重而道远。

注释

- [1] 张廷栖、孟村：《张謇画传》，重庆出版社，2007年。
- [2] 张廷栖、孟村：《张謇画传》，重庆出版社，2007年。
- [3] 《国际博物馆协会章程》第3条第1款，国家文物局，http://www.sach.gov.cn/art/2015/5/12/art_1037_120722.html。
- [4] 严智怡：《发刊辞》，《河北第一博物院半月刊》第1期第1版，1931年9月25日。
- [5] 黄雪寅：《内蒙古博物馆历史文物陈列概述》，《中国博物馆》1999年第4期。
- [6] 苏东海：《加强博物馆的发展研究》，《博物馆的沉思——苏东海论文选（卷二）》，文物出版社，2006年。
- [7] 苏东海：《博物馆情感初论》，《博物馆的沉思——苏东海论文选（卷三）》，文物出版社，2010年。
- [8] 单霁翔：《从“馆舍天地”到“大千世界”》，《光明日报》2017年9月13日第5版。