

西方语境下博物馆curator的岗位职责及角色定位

The Job Responsibility and Role of Curator in the Context of Western Museums

果美侠

Guo Meixia

(故宫博物院, 北京, 100009)

(The Palace Museum, Beijing, 100009)

内容提要: “Curator”在中国博物馆领域通常被译为“策展人”，指提出展览构想并主要负责展览策划、实施的人。这将curator的工作与展览直接关联在一起；但事实上，西方博物馆的curator有明确的工作职责和角色定位，主要工作集中在藏品、展览和管理三个方面。Curator因对藏品有深入系统研究而参与展览工作，有些curator资历、经验丰富，承担一定的管理职责，但并不因此决定其在展览中的权威地位。随着时代的发展，除博物馆和艺术馆之外，“curator”一词有了新的应用领域，其意义也逐步扩展，甚至出现了以“curator”为名的新兴职业。

关键词: 博物馆 curator 策展人 照看藏品 策划展览 行政管理

Abstract: In Chinese museums, the English term “curator” is usually translated into “策展人 (ce zhan ren)”, a Chinese word that literally means “exhibition planner” who mainly plans, develops and implements exhibitions. Such a translation links a curator’s work to exhibitions. In western museums, however, the term “curator” refers to museum professionals whose work mainly focuses on collections, exhibitions and management. Curators are involved in exhibition work by virtue of their great expertise. Some very experienced curators assume certain management responsibilities, but that does not guarantee their authority in the exhibition work. Nowadays, the term “curator” are used in other fields besides museums and art galleries. Its meaning has gradually expanded as the world changes, and even new professions titled “curator” have emerged.

Key Words: Museum; curator; curator of exhibition; curate the collection; planning exhibition; administration

“Curator”一词在国内博物馆领域并不陌生。1978年，它被翻译为“策展人”，首先应用于美术馆领域。比如，陆蓉之1978年开始做策展人，据其本人

描述：当时的字典上是没有“策展人”这三个字的翻译的，“策展人”这三个字就是她从curator翻译的^[1]。然而，笔者自2003年到故宫博物院工作后，在与国外

同行合作交流的过程中却发现,国外的curator并不一定是做展览的人,甚至很多curator并不直接与展览发生关系。具体了解西方博物馆curator的岗位职责和角色定位^[2],进而在中国博物馆体系内找到与之匹配的岗位,才能使我们对于curator有更清晰、准确的认知。那么,在西方博物馆领域,curator到底有哪些职责,又扮演着怎样的角色呢?

在西方语境下,curator的工作涉及藏品、展览、管理三个方面。在藏品中,基于藏品的研究职责是curator的核心职责。在策展中,涉及国内同行熟知的“策展人制度”,以及稍显陌生的“核心团队制度”。管理方面,则着重论述curator作为管理者和专业职位的双重属性。这种剖析有助于准确理解“curator”的义涵,明确西方博物馆curator与中国博物馆策展人之间的差异。我国博物馆学界将“curator”一词翻译为“策展人”是对curator以藏品为核心开展研究、展览及管理的专业工作的误解。

一、照看藏品: Curator基于藏品与研究的职责

博物馆中的curator,主要职责是curate the collection,意为“照看、看护”藏品。动词curate源于中世纪拉丁语curatus,是指那些在教堂中工作的牧师、神父,专门负责“照看人的灵魂”^[3]。以照看、看护为基础,“curator”一词在现代语汇中的基本语义为在博物馆或艺术馆照看藏品的人^[4]。以藏品为依托,对藏品进行保管与研究,也是国际博物馆协会(以下简称国际博协)和美国博物馆联盟(American Alliance of Museums, AAM)对“curator”定义与阐释的核心所在^[5]。从英文语汇意义来讲,curator与keeper的职责一致。国内容易将conservator与keeper混淆,其实二者的专业背景往往不同。前者可理解为文保人员,多以技术为专长;而keeper与curator一样,往往以艺术史、历史学、考古学为专长。因为与藏品相关,西方博物馆也有称curator为保管员的,其专职就是保管藏品,策展人并非专门的职位^[6]。

Curator基于藏品的职责与研究工作的密不可分。二者相辅相成,大体反映在三个方面。

1. 保管藏品

Curator保管藏品,重要的不只是“照管、保护”,而是对藏品及与之相关的领域进行研究。研究涉及的领域和范围十分广泛,大致说来至少包括针对馆藏藏品本身的研究、针对收藏在其他机构的同类藏品的研究、针对藏品历史背景或艺术特色的研究等。基于此,curator大多是某一领域的研究专家,这决定了博物馆curator往往会界定在某一学科或领域内,如有关东方艺术的、埃及学的、科学技术史的等。所以,国外博物馆的curator在向别人介绍他自己时,一定会说他是某领域的curator,以表明其专业身份,很少有人只说自己是curator。

2. 征集藏品

所谓征集藏品,是指curator承担丰富馆藏和甄别馆藏的职责,既对藏品数量负责,又对藏品质量负责。博物馆馆藏的不断丰富,依赖相应领域curator的专业研究与鉴赏。高质量的、符合博物馆藏品收藏策略的、能够填补专业领域空白的、满足博物馆需求的藏品才可以入藏博物馆。是否能够入藏博物馆,相应的专业建议必须由curator给出。这并不意味着curator拥有绝对权威,因为这与资金、馆藏条件、博物馆使命等多种因素有关。与丰富馆藏相关,curator也负责从馆藏中剔除一些藏品。博物馆的收藏空间毕竟有限,无限制的收藏会为博物馆带来沉重负担。一些陈旧的、过时的藏品,需要及时剔除掉,这在科技类博物馆或与人们当代生活紧密相关的博物馆中更为普遍。以历史藏品为主的博物馆,也需要对藏品进行甄别,尤其随着研究的深入,原本入藏的藏品可能是赝品或价值不高,不再具备收藏价值,就需要退出库藏。这些意见都需要curator给出,是建立在curator对藏品的熟悉和专业研究基础之上做出的决策,是curator工作职责的重要体现。

3. 展示藏品

主要指参与展览工作，不是策展工作。包括提出展览选题、根据展览主题列出展品目录、向有关博物馆借用或借出展品、对相关展品进行深入研究并形成整体的展览内容提纲等。与设计人员、教育人员参与展览不同，curator参与展览工作的核心仍然是其对藏品的熟悉和深入的研究。其主要职责是提供展览的内容、提供藏品的信息。具体表现为挑选藏品，以及对展览内容的准确性负责。在整个展览工作体系中，curator的作用很重要，是展览工作中不可或缺的角色之一。

二、策划展览： Curator在展览工作中的角色

国际博协2007年维也纳会议修改的《国际博物馆协会章程》规定，“博物馆是一个为社会及其发展服务的、向公众开放的非营利性常设机构，为教育、研究、欣赏的目的征集、保护、研究、传播并展出人类及人类环境的物质及非物质遗产”^[7]。这一表述中，征集、保护、研究都与curator基于藏品的职责直接相关。而博物馆传播，最为重要的一种方式即为展览。展示什么藏品、传播藏品背后哪些信息是curator最擅长的。因此，在博物馆展览工作的发展过程中，curator一直占据十分显著的位置，也是展览中非常具有话语权的人。尤其早期的博物馆馆长，大部分都从curator中产生，这凸显了curator在展览工作中的重要地位。

具体说来，curator在展览中有以下几种不同角色。

1. 展览构想的提出者

博物馆举办展览是重要工作，而举办展览必然涉及藏品。Curator作为博物馆对藏品最为熟悉且进行过系统研究的人，在展览构想提出方面具有举足轻重的作用。不过，展览的提出并非curator一个人说了算。一般来讲，欧美的博物馆都有专门的

展览委员会（exhibition committee），一个展览的想法要形成提案提交展览委员会。展览委员会根据提案的情况，给出批复意见。批复意见一般分为三种：批准、不批准、再议。只有获得批准的展览提案，才正式组建相应的展览团队，进入所谓的“展览策划、制作流程”。Curator提出的展览构想获得批准并进入策展、制作流程后，curator的身份是策展人^[8]。过去大多展览提案由curator提出，所以容易将curator等同于策展人。但随着博物馆展览理念的转变，理论上任何人都可以提出展览。那么这个人在策展和制作流程中，承担的就是展览策划者角色。比如首都博物馆的“读城——追寻历史上的北京城池”展，广东省博物馆的“文物动物园——儿童专题展”，上海博物馆的“艺匠古今”“可达之境，中国古建”展等，展览构想的提出者都不是curator，但丝毫不影响其作为展览策划者参与展览工作。

2. 展览的主导者

在博物馆展览发展历程中，curator曾是博物馆展览的灵魂与核心，是展览工作中最重要的人物，是展览的主导者。与之相关的策展理念，即国内广为人知的策展人制度。策展人制度是国内对西方博物馆展览组织工作的流行说法：是指在博物馆展览组织过程中，对博物馆藏品最熟悉的curator确定展览选题，获得展览委员会或馆长批准后，由其组建相应的展览团队并制定详细的展览计划，并由他“指挥”设计师、教育人员、项目经理、市场推广人员等制作、实施展览，同时进行宣传推广（图1）。在这一流程中，人员虽各有分工，如curator负责内容、设计师负责视觉及综合感观效果、教育人员负责信息和观众、项目经理负责进度控制、市

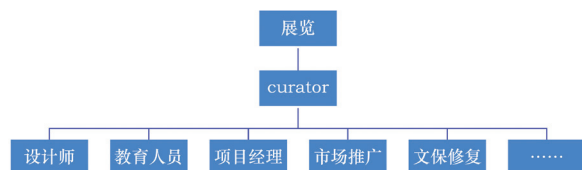


图1 Curator主导的策展模式

场人员负责宣传推广，但是彼此之间地位不平等。Curator具有绝对权威，地位高于其他工作人员，其专业性不容置疑。Curator全盘负责展览，其他人员对curator负责。这使得curator在展览团队组建、进度控制、预算安排等方面，都具有主导的发言权和支配权。这一制度在西方博物馆发展中曾发挥了重要作用，因此它们在20世纪90年代之前普遍采用这种策展制度，但其弊端也随着时代发展而逐渐凸显。2017年，国际博协培训中心组织的培训项目中，笔者就curator的话题采访美国博物馆及观众中心资深顾问伊莱恩·古尔兰（Elaine Gurian），她对策展人制度的评价让笔者颇为震惊：她非常“憎恶”策展人制度，认为策展人就是国王，一切都由策展人说了算，而抹杀了团队中其他人的积极性。

3. 展览内容的责任人

20世纪90年代前后，随着博物馆对观众重视程度的提高，传统的curator说了算的策展人制度受到来自公众的挑战。Curator不再是整个展览的主导者，而只是展览核心团队中的一员。这个团队一般由4或5人组成，curator负责展览内容，是展览内容方面的权威。策展人制度转变为核心团队制度后，对藏品有足够了解、熟知藏品历史背景和艺术特色的curator，在展览工作中仍然很重要；但他们提供的有些内容过于“专业”或“无趣”，因此需要各有专长的人们对这些内容进行阐释和解读。在观众研究的基础上，整个团队通力合作，以观众喜欢的方式阐释curator提供的藏品信息，精致并富有历史背景的藏品在设计师的氛围烘托下拉近与观众的距离，使更多年轻人开始关注展览；博物馆与社区充分互动，为展览争取到更多资金……新的形势下，curator只关注藏品的展览可能并不为观众接纳，新的评价体系下好的展览有了新的评价标准。这让博物馆意识到展览工作太重要了，不是仅靠curator就能做好的。

这便是当下美国、加拿大等国博物馆策展普遍采用核心团队制度的背景。其根本理念是：展览由一个团队共同负责，团队中大家分工不同但地位

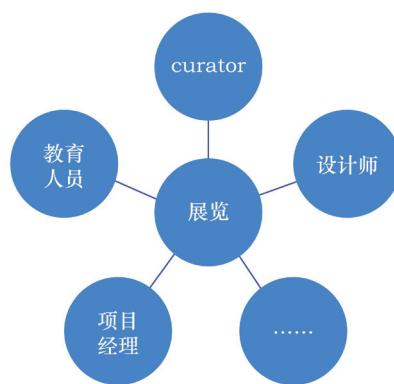


图2 Curator与其他成员共同组成的核心团队策展模式

相同、彼此相互尊重，并认可相应的行为理念（图2）。这从根本上有别于以往策展人制度下curator所强调的“他的展览”，核心团队制度下，展览是“我们的展览”。

核心团队的策展理念主要流行于“盎格鲁—撒克逊”体系下的联盟五国，即美国、英国、加拿大、澳大利亚、新西兰。传统的欧洲大陆国家策展模式仍显保守，策展人的地位高于其他人员。2017年，国际博协总干事安妮·凯瑟琳（Anne-Catherine）在谈及法国的展览管理时，强调展览的项目经理（project manager）十分重要，在展览内容策划阶段，要确定展览主题、展览预算及人员、展览场地和展览周期、展览受众等实际上负责展览的整体进度控制，这更像国内所说的策展人，而不是curator，curator主要负责展览的专业内容。在展览布置阶段，项目经理要和设计人员沟通，力图在预算、时间允许的范围内，使展览有更好的呈现。此外，项目经理还要负责展览说明文字的撰写^[9]。

核心团队的策展体系下，curator与策展并不直接相关。Curator参与展览项目，会有与之相应的项目头衔，如project curator，这与作为工作头衔的curator职责并不一样。换言之，西方博物馆的员工普遍为合同聘用制，在聘用合同上显示聘用其为curator、conservator、president、director等，但实际参与工作时会与项目相关，在项目中是什么角色就用什么头衔。比如，英国科学博物馆（Science Museum）正在与故宫博物院合作有关钟表与科学

仪器的展览，艾玛·斯特林·米德尔顿（Emma Stirling-Middleton）为项目负责人，在这一项目中即被称为project curator。

总体来说，随着时代发展和观众需求的改变，curator在展览工作中的角色也在变化，由原本以藏品为核心向注重观众、注重阐释方式转变。Curator开始主动寻求教育人员、阐释人员及市场推广人员的专业支持，这从整体上提升了博物馆展览水平。

三、行政管理： Curator的行政属性及管理职责

Curator在藏品研究方面具有绝对权威，那么是否如国内同仁理解的那样，他同时具有行政管理、人事任免及财务支配等权力呢？这要从西方博物馆的组织结构中加以探寻。

以加拿大科学技术博物馆（Canada Science and Technology Museum）为例，克劳德·福伯特（Claude Faubert）是该馆分管业务的前任副馆长（Vice President），主管藏品研究部、藏品管理部、档案部。笔者曾就curator的话题对他进行了多次访谈。他告诉笔者，该馆curator的职位都在藏品研究部，是按藏品门类和学科划分的6个专业领域，有6个curator。藏品管理部则主要是藏品修复人员、藏品保管人员和藏品数据库工作人员；档案部主要管理二维藏品资料，如照片、图表、文件等。这些都属于博物馆的业务部门。Curator在馆内的业务级别很高，对应着业务岗位工资的最高级别。Curator自主安排专业工作，也可选择自己中意的助理（assistant curator）并为其规定工作内容。助理对curator负责，工作成果需要提交curator审核通过。从这一角度来讲，curator是其业务范围的主管，对助理兼有行政管理职责。Curator的职位是永久的，除非curator退休或因某种原因离开，否则其他人不可能得到这个职位。这有点像国内博物馆藏品部门的主任，具有职位的唯一性。但国内的主任是行政职位，专职管理；curator是专业职位，兼职管理。

加拿大科学技术博物馆有藏品部主任，称

director of collection and research，这是真正意义上的行政职位。该职位只能由curator来担任，五年一个任期且不得连任，任期结束后仍然可以继续做curator。有的博物馆将这个职位直接称为curator或keeper，如英国维多利亚与阿尔伯特博物馆（Victoria and Albert Museum, V&A）亚洲部的主任就称keeper，整个亚洲部只设一个keeper职位，其下如中国部、日本部的负责人，就称为senior curator和associate curator。

这涉及国外博物馆管理岗与专业岗的划分。明确的是，在北美博物馆这两种岗位是不兼容的。某个博物馆工作人员，要么是管理岗，要么是专业岗。管理岗中，工作头衔是president、director等，专业岗有curator、educator、designer、conservator等，这些是工作头衔，只因职责不同而称呼不同。举个例子，一位拥有博士学位的人员毕业后到了藏品研究部门就称为curator，到了教育部门就是educator，到了文博部门就是conservator。不过，国外博物馆对相应岗位人员的挑选更为严格，竞争性也很强，一个专业的人员在不同部门之间“跨界”的情况很少见。许多curator要先从助理做起，慢慢才成长为curator。

四、“Curator”一词在实际使用中的延伸

如前文所述，藏品保管、征集与展示，是curator在博物馆最基本的工作，其核心是对藏品系统深入的研究。没有研究，curator的工作就无从谈起。但随着时代的发展，“curator”一词有了新的使用，curator的职责不断扩展，这一名词的应用领域不断延伸，形成了超出这一词语本义的新应用。

首先突破“curator”本义的是艺术馆领域，尤其是现当代艺术馆。在这一领域中，curator负责展览的规划、构想、协调、沟通等，这种策展人最初是某类艺术作品的curator，对艺术品有广泛而深入的研究。但后来艺术馆发展和展览组织过程中，往往聘请大学教授以guest curator身份负责专业内容，艺术馆的curator则转变为展览统筹，类似于展览的

项目经理，其职责是curating an exhibition，已不是传统意义上的curator了。这即是我们所说的艺术领域的策展人与博物馆领域的curator的最大不同。

对“curator”使用的延伸，还体现在博物馆、艺术馆以外的其他领域。近些年，国外出现了以“curator”为称呼的新兴职业，比如纽约负责电影节的curator of film festivals，负责外来咖啡的curator of exotic coffee，负责家居装饰的curator as home decorators，负责古代服饰的curator of vintage clothing，负责苹果手机音乐的curator of musical selections for iPhones。这些新兴工作领域的专业人士，能够帮助人们对相应素材进行合理、明智的选择与搭配。从这个意义上，倒也与博物馆curator具有藏品专业知识，能够胜任藏品遴选、辨别等相一致。

五、结语

从藏品、展览和管理三个方面梳理curator的岗位职责和角色定位之后，不难看出“curator”一词与国内所称“策展人”语义之间的差异。文化交流促使

不同语境之间建立关联性，那么遇上西方博物馆的curator，如何对应使用中国博物馆的沟通语汇呢？

对此，笔者建议如下：

第一，curator以藏品研究为核心职责，更适合对应为“研究员”。不过此研究员，专门指针对藏品的研究员。国内职称体系中展览设计、教育推广、文保修复等业务领域的“研究员”，不能对应为curator。

第二，展览工作中承担展览策划并主导展览的curator，对应为中国博物馆语境中的“策展人”。但中国非藏品研究领域的策展人，不宜对应为curator。

第三，整体负责藏品研究业务，具有该业务领域的管理职责的curator，更适宜对应为相应领域的“藏品部主任”。

针对不同情况给出“curator”一词的对应译介，是建立在对西方博物馆curator岗位职责有较清晰认知基础上的合理做法，更有利于中西方博物馆之间的业务交流与合作。

注释

- [1] 陆蓉之：《策展人的文化责任》，《中国美术馆》2007年第7期。
- [2] 孙志新：《美国博物馆业务主管的职责与工作》，《二十一世纪中国博物馆展望》，梅隆基金会、大都会博物馆，2006年。
- [3] <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/curate>，浏览日期2019年5月4日。
- [4] [英]霍恩比（A. S. Hornby）：《牛津高阶英语词典：第9版》，商务印书馆，2016年，第375页。
- [5] 李慧君：《关于将“curator”统一翻译为“策展人”的建议》，《中国博物馆》2018年第4期。
- [6] 屈志仁、毛颖：《博物馆策展人：学者 艺术鉴赏家 展览组织者——屈志仁先生专访》，《东南文化》2011年第1期。
- [7] <http://icom.museum/the-vision/museum-definition/>，浏览日期2019年4月29日。
- [8] 沈辰、毛颖：《西方博物馆展览策划的理念与实践：从策展人（Curator）谈起——以皇家安大略博物馆为例专访沈辰先生》，《东南文化》2017年第2期；王思渝：《中西方不同语境下的博物馆发展——从〈众妙之门：六谈当代博物馆〉说起》，《博物院》2020年第1期。
- [9] ICOM-ITC Secretariat, ICOM-ITC Annual Report 2016, The Forbidden City Publishing House, 2016: 28-31.