

传承·互鉴·共享

——城市博物馆的展览之策*

Exhibition Strategy of Urban Museum

李明斌 魏敏

Li Mingbin Wei Min

(成都博物馆, 成都, 610015)

(Chengdu Museum, Chengdu, 610015)

内容提要: 与传统的古代艺术博物馆及专题博物馆不同, 城市博物馆与某一特定区域历史文化紧密相连, 负有系统收集城市社会记忆载体, 并进行整理、研究和传播的使命。同时, 现代意义上的城市博物馆还担负着推动文明互鉴、促进文化交流的重任, 并通过与社会公众的资源共享成为连接过去、现在与未来的纽带。城市博物馆应根据自身的角色定位及馆藏特色制定相应的展览策略。成都博物馆新馆自建设之初即围绕城市博物馆的功能定位进行展陈体系建设, 最终确定了历史文化陈列与专题展相结合的展陈体系, 2016年开馆之后致力于探索策展机制化, 形成了“历史传承”“文明互鉴”“文化共享”的展陈体系。

关键词: 城市博物馆 成都博物馆 使命 特征 展览策略

Abstract: Unlike traditional ancient art museums and thematic museums, urban museums are closely related to the history and culture of a particular region, and have the mission of systematically collecting the carriers of urban social memory, collating, researching and disseminating them. At the same time, in the modern sense, urban museums also shoulder the responsibility of promoting cultural exchanges, and become a link connecting the past, the present and the future through sharing resources with the public. Urban museums should formulate corresponding exhibition strategies according to their role orientation and collection characteristics. From the beginning of its construction, the new Chengdu Museum has built its exhibition system around the functional orientation of urban museums, and finally established the exhibition system combining historical and cultural exhibition with thematic exhibition. After opening in 2016, it has devoted itself to exploring the mechanism of curatorial exhibition and formed the following exhibition system: “historical heritage”, “mutual learning of civilizations” and “cultural sharing”.

Key Words: Urban museum; Chengdu Museum; mission; characteristics; exhibition strategy

* 此篇论文遴选自“当代博物馆建设及展览诠释国际研讨会”会议论文。

一、城市博物馆的使命、特征与展览策略

博物馆起源于人们对奇珍异宝的收藏意识，且最初的收藏行为并不考虑藏品的地域性，其珍稀程度、观赏性、科学价值等是收藏者首先考虑的因素。当今世界顶级的博物馆，如不列颠博物院（大英博物馆）、卢浮宫、大都会艺术博物馆等都采取了这种传统的收藏模式，并向观众提供以艺术审美、科学鉴赏为主的展览。随着社会的进步，博物馆亦朝着多样化、专门化的方向发展，城市博物馆由此兴起，它与某一特定的区域历史文化紧密相连，有着与传统的考古类、艺术类博物馆不同的使命和特征。

首先，城市博物馆是城市记忆的容器，负有系统搜集、保存城市记忆载体（历史文物、民俗文物及其他相关的档案资料等），并进行整理、研究和传播的使命。与传统的艺术考古类博物馆的收藏模式不同，城市博物馆的藏品注重与城市历史、文化的关联性，藏品组合应与城市发展进程中的重要结点、重大事件或特殊的历史人物密切相关，能够系统反映区域内群体的历史渊源、生产方式、生活习惯、观念形态、宗教信仰等。

第二，现代意义上的城市博物馆还应作为推动区域文明互鉴、促进文化交流的平台。任何一种地域文明都不是独立发展的，通过具体的文物，合理地解读区域文明在历史发展过程中的对外交流情况，对于阐释地域文明的独特性及其在中外文明发展史中的独特地位具有重要意义。而这种解读和阐释亦为现代城市实现对外文化交流、文明互鉴提供了重要支撑。

第三，城市博物馆应通过与社会公众的资源共享成为连接过去、现在与未来的纽带。在全球化、信息化的冲击下，城市文化的新陈代谢加快，那些与我们生活息息相关的“老物件”被迅速淘汰，如果不加以保存，未来城市的记忆将愈显苍白。城市博物馆应该以更加开放的姿态面向社会，从收集、珍藏身边的老物件开始，记录城市中正在经历的故事，在与公众情感的交流中谋求博物馆的持续发展。

城市博物馆的使命与特点决定了其展陈体系的构建有别于艺术品陈列的方式，藏品与藏品之间、藏品与区域历史文化之间、藏品与观众之间的关联性阐释构成了展览策划的基本点。具体而言，城市博物馆的展览策略应注意以下几点：

一是强调系统性和完整性。如上所述，城市博物馆承担着系统保存、整理、研究城市记忆载体，并将这些记忆载体通过展示的方式向公众传播的职责。以藏品为依托，通过器物组合系统、完整地反映城市历史文化的发展脉络是城市博物馆展览的首要任务，这是由城市博物馆所肩负的使命所决定的。一个系统反映城市历史文化脉络的基本陈列能够使城市居民了解共同的城市历史记忆，也是城市对外交流的文化名片。

二是注意把握个性和特点。在现代化、城市化的进程中，“千城一面”的现象日趋严重，城市个性的缺失需要博物馆更努力地投入到城市文脉的传承当中。博物馆建筑本身就是城市所拥有的独特的文化标志，而个性化的城市历史文化陈列则是反映城市独特文化的关键。从历史角度看，地区性文化差异一直存在，因此每个地区、每座城市都有自己独特的文化品格和历史逻辑。如何巧妙地利用馆藏资源，突出城市历史文化特色，是城市博物馆展览成功的关键。

三是要充分体现文化的延续性和关联性。城市博物馆对城市历史文化脉络的展现，对城市历史特色的提炼，最终目的是要为当代城市精神和人文品格寻求渊源，即强调文化的延续性，通过相应的手段，增强展览的参与性与互动性，使普通市民能够在博物馆中找到文化归属感，实现与观众的情感交流。另一方面，现代意义上的城市博物馆还应成为推动区域文明互鉴、促进文化交流的平台，通过题材多样的特展阐释城市文明的对外交流及其在中外文明史上独特地位，这也是城市博物馆实现其社会价值的重要手段。

在具体的实施层面，则必须综合考虑博物馆的藏品资源、馆舍条件及区域内现有博物馆的建设情况等来制定更细致的展览规划，如常设展是按照历

史叙事的模式来组织展览框架，还是以文物专题的形式来解读地方历史，抑或是采用通史展与专题展相结合的形式等，都与博物馆自身条件及区域内相关博物馆的建设情况密切相关。

二、成都博物馆的展陈探索与实践

成都博物馆新馆自建设之初即围绕城市博物馆的功能定位进行展陈体系建设，最终确定了历史文化陈列与专题展相结合的展陈体系。2016年开馆之后成都博物馆又致力于探索策展机制，原创性展览策划以对区域文化的解读为立足点，强调对文明交流与互鉴的阐释，与常设展相互呼应，并通过与社会机构甚至普通市民联合办展的模式实现资源共享，形成了以“历史传承”“文明互鉴”“文化共享”为宗旨的展陈体系。

1. 历史传承：从一座馆看一座城

2009年12月，成都博物馆新馆在天府广场西侧奠基，旋即启动了新馆的展览策划工作。而在如此寸土寸金的城市核心地段，成都博物馆的基本陈列应当如何进行主题定位才能满足公众需求？在征求了省市20多个部门以及众多领导、专家、人大代表、政协委员、市民代表的意见，并考察了国内多个筹办有类似展览的博物馆后，策划团队逐渐形成了共识：新建的成都博物馆将延续其地方性综合博物馆的功能定位，以历史文物为载体立体全面地反映成都城市发展的特殊轨迹，生动详细地展现老成都特有的文化传统，即让观众能够“从一座馆看一座城”。

以此为基础，展览策划的基本原则也逐渐清晰：一是要准确把握城市个性。展览个性是博物馆成功的关键，而成都历史文化的独特性，来源于成都平原独特的地理文化环境及其孕育而生的独树一帜的璀璨文明。展览框架的搭建，在于准确甄选、把握、提炼成都各个历史时期中最核心、最独特、最精彩的部分，阐释这些部分相互之间的逻辑关系。二是采取信息主导型的展览模式。波澜壮阔的

成都历史需要得到考古发掘及研究成果的支持，但展览本身并非考古器物展示。将重要的考古发掘成果与成都历史的重要结点、重要历史人物、重大历史事件相结合，以打破考古遗迹原生单位的器物组合来表达主题、传递信息，阐释文物与文物之间、文物与遗址之间乃至遗址与区域文化之间的内在逻辑联系。三是充分考虑展览的可操作性。对成都特色的把握，须以成都地区的文物资源为基础，各个历史时期成都城市文化独特性的表现形式不尽相同，这既要求我们在资料收集和整合上必须具有高度的敏感性，也规定了展览表现形式的多样性和丰富性。

整个展览策划历时7年，修改不下百余稿，最终以杜甫名句“花重锦官城”为题，分“古代篇”“近世篇”“民俗篇”三个部分，抒写成都历史的厚重、瑰丽，彰显开放、包容、多元的城市品格，为当今成都宽广、豁达、乐观的城市气质寻求渊源^[1]。在展陈手法上，“古代篇”尽量运用有准确信息的考古出土文物，形成文物信息组团，采用相对于传统通史陈列更为灵活的岛形陈列与通透式空间表现手段相结合的方式完整展示成都的恢宏历史。展览所选用的场景复原、大型多媒体投影、沙盘模型、二维半立体复原、微缩模型场景、互动地图等均与具体的历史文物或知识点相结合，科学、生动地向观众讲述成都城市发展史。而“近世篇”与“民俗篇”则大量运用模拟性的场景重建来表达主题，展品嵌入到场景中，给予观众“沉浸式”和“情景式”的体验，将人们带回到风云变幻的近代成都，感受最热闹又最质朴的市民生活，探寻成都人“闲适”“安逸”生活的真谛。

由此，成都博物馆常设展“花重锦官城——成都历史文化陈列”的三个部分在内容上相互呼应，完整立体而又重点突出地构筑了成都历史文化的发展面貌，同时在展陈手法上相互区别，通过展览方式的合理变化缓解观众的观展疲劳。

2. 文明互鉴：讲述不同区域文明间的对话交流

相对于常设展而言，博物馆临时展览的主题、

内容、形式等更加灵活多样，且时效性强，对于激发观众的参观欲望、增强博物馆对观众的吸引力具有重要意义。那么，城市博物馆临展的策划或引进应坚持什么样的原则，以什么样的思路展开呢？笔者认为，博物馆临时展览的策划和引进，仍应与博物馆自身的功能定位相结合，与常设展相呼应，形成“以我为主”的展览策划模式。成都博物馆坐落在城市中心，担负着推动文明互鉴、促进文化交流的重要使命，立足于成都历史，在中华文明发展的大背景下讲述区域文明的对话交流是成都博物馆临展策划的基本思路之一。

2016年12月至2017年4月在成都博物馆举办的“丝路之魂：敦煌艺术大展暨天府之国与丝绸之路文物特展”即在中国古代北方丝绸之路、南方丝绸之路及海上丝绸之路相继兴起、发展、繁荣的大背景下，阐释了以成都为中心的天府之国在丝绸之路上的重要地位。展览分为两个部分：第一部分“敦煌艺术大展”，下分“石窟精粹蔚然大观”“敦煌故事千年流传”“从克孜尔到麦积山”和“说不完的故事”四大单元，通过敦煌石窟、壁画、彩塑等集中向观众展示敦煌艺术的精粹；第二部分“天府之国与丝绸之路文物特展”，下分“天府丝绸起源”“成都——南方丝绸之路的起点”“天府之国与北方丝绸之路”和“天府之国与海上丝绸之路”四大单元，通过对陆、海丝绸之路沿线省（自治区、直辖市）的72家文博机构的206件套珍贵文物的陈列，凸显四川在丝绸之路上的重要地位。两个部分的内容相互呼应，互为补充：成都是南方丝路之路的起点，亦是南北及海上丝绸之路上重要交汇点，而敦煌则是北方丝绸之路上的重镇，两地在历史上有着千丝万缕的联系。成都出产的蜀锦、川西刻本等经敦煌向北输出，推动了北丝路的繁荣发展，而丝路文化的川军，如段文杰、史苇湘、欧阳琳等四川人在七十多年前选择了前往敦煌抢救性地临摹壁画，为敦煌艺术付出了青春。该展览展陈面积逾5000平方米，历时105天，参观人数达108万人次，创造了令人瞩目的“现象级”文化盛宴，是国内迄今为止最大规模的以丝绸之路为主题的文化

艺术大展。以展览为契机举办的“天府之国与丝绸之路学术研讨会”聚集了90余名国内外知名专家学者，首次从学术上厘清了天府之国在丝绸之路上的重要地位，也为四川积极融入“一带一路”提供了舆论支持与智力支持。

再如，成都博物馆于2018年6月至11月举办的原创性展览“秦蜀之路青铜文明特展”没有采用以往青铜文物专题展常用的艺术品展示模式，而是综合运用了考古学和历史学的研究成果，结合文献资料，充分解读成都平原、汉中平原、关中平原商周至战国时期青铜文明的发展高度和内在联系，并首次以青铜文明为切入点阐释了这一时期秦岭南北文化交流的深度和广度，同时对以成都作为南起点的“秦蜀之路”（蜀道）在中国古代文明发展过程中发挥的重要作用进行了解读。展览分为前言、序篇（云横秦岭）、“蜀与中原”、“凤鸟齐鸣”、“秦入西蜀”、尾声（大蜀道）六个部分。其中“蜀与中原”“凤鸟齐鸣”“秦入西蜀”三个部分为展览的主体。“蜀与中原”以三星堆青铜器、宝鸡商代青铜器、城（固）洋（县）地区商代青铜器为主要展品，展示成都平原三星堆青铜文明和以城洋青铜器代表的汉中青铜文明的辉煌成就，反映这一时期三地与中原商王朝的密切联系；“凤鸟齐鸣”以宝鸡出土西周青铜器为主要展品，结合金沙遗址出土青铜器，反映西周时期蜀地与西周王朝的政治和文化联系，同时对西周的分封制、宗法制、井田制等礼乐制度从文物的角度进行阐释，并对西周重要的方国、家族的历史进行复原和解读。“秦入西蜀”以成都平原和汉中平原出土战国青铜器，尤其是以成都平原近年来发现的巴蜀兵器为展示重点，反映秦蜀南北并立到秦并巴蜀、秦人治蜀的历程，着重介绍蜀道的开通、发展及其重要作用。最后以“大蜀道”作结，在向观众展示商周时期秦岭南北青铜文明发展的辉煌成就和自古以来川陕两地密切的文化交流的同时，强调了蜀道作为联结关中、汉中、巴蜀以及西南少数民族地区交通的大动脉，对加强秦岭南北经济文化交流、促进西南地区的社会发展和国家统一所起到的重要作用。而这种

交流与互鉴的历史传统，也将成为促进现代川陕两地加强文化交流与合作，促进区域协同发展的强大动力。展览为期三个半月，参观人数达72万余人次，是成都博物馆新馆开馆以来最受观众喜爱的展览之一。

成都博物馆在引进外展、多地巡展的临时展览之时，亦努力展现本馆的策展特色，强调区域文明的关联性，避免“千展一面”。2018年2月至5月在成都博物馆举办的“文明的回响——来自阿富汗的古代珍宝”展以全球史观下的中国视角解读了地处古代世界“十字路口”的阿富汗，展示出欧亚大陆上波斯、印度、希腊、中国、罗马等各大文明在此交汇、碰撞与发展。展览中还专门设置“大夏的蜀布与邛竹杖”一组，图文并茂地说明早在两千年前的西汉时期，四川的蜀布就通过印度远销到今阿富汗，强调了四川成都地区在古代文明交流中的地位^[2]。

3. 文化共享：成都普通市民的精神家园

成都博物在传承优秀的历史文化，通过常设展及主题多样临时展览为公众提供文化补给的同时，鼓励市民积极参与到博物馆的展陈建设中来，推动博物馆的长远发展。

2018年正值改革开放40周年，面对这一重大的历史命题，成都博物馆未采用历史题材展常见的宏大叙事展览模式，而是选择从百姓的衣食住行入手，向人们讲述从“小生活”到“大时代”的历史变迁。为实现这一目标，成都博物馆与媒体深度合作，联合四川日报报业集团等媒体向全社会征集与改革开放有关的展品。历时90余天的征集，数百件来自社会各界的物件和照片汇聚成都博物馆，许多市民慷慨奉上了陪伴他们度过数十年岁月的“宝贝”。2018年12月至2019年1月，“好雨时节——见证改革开放四川四十年”展在成都博物馆对公众开放。展览分为序章、记忆中的小生活（味蕾中的大世界、色彩里的新生活、方寸间的好日子、慢生活舞快节奏）、奋斗中的大时代（城市成就梦想、文化连接世界、科技改变生活、天涯近在咫尺）与结语4个单元，分从主、辅两条线索展开叙事，以“百

姓衣食住行等日常生活”为主线，以“改革并开放四十年的行业变迁成与果”为辅线，从宏观和微观两个层面全面呈现四川改革开放的成果。展出的200余件实物与400余张照片全部来自普通公众，包括1978年刚刚恢复高考时的录取通知书、黑白电视机、带拉链的可以塞钱的皮带、全兴足球队“黄色旋风”的照片、乒乓球世界冠军朱雨玲浸透了汗水的金牌和参赛队服等等，这些尚有“余温”的展品亲切讲述着川人40年来的生活故事，传递着不同年代所特有的气息。记忆历史长河携裹着个人命运，改变了每一个人的生活与观念，一张张老照片、一件件老物件，记录着人们成长中的回忆、奋斗中的故事，而每一个普通人的生活片段，构成了川人四十年的共同记忆。

展览历时24天，20万观众共赴时光之旅，被誉为成都博物馆新馆开馆以来最有温度、最“接地气”的展览，无论是50后、60后，还是80后、00后，展览中总有一幕场景让其泪目，总有一件展品让其感慨。而这种“众筹”“共享”的办展模式，也将成为成都博物馆展览策划所坚持的理念——让博物馆成为普通市民的精神家园，成为博物馆真正的主人。

三、小结与讨论

综上所述，城市博物馆的展览策略基于其功能与使命，常设展体现博物馆的根本使命和核心价值，临展则与常设展相互呼应，共同完成保存城市记忆、传承历史文化、推动不同区域文明的交流与互鉴的使命，为社会公众提供持续不断的文化补给。同时，考虑到博物馆自身的藏品条件和目前博物馆的发展趋势，城市博物馆的展陈策划的制定还应作如下思考：

首先，馆藏资源的合理利用仍是一个十分关键的问题。在理想状态下，城市博物馆的藏品资源与其功能、文化使命高度切合。但实际上，受各种历史因素和现实条件的制约，博物馆的藏品并不与博物馆定位完全契合，如何巧妙地利用藏品资源打

造具有特色的专题展或特展，作为核心陈列的有益补充，亦是值得思考的问题。成都博物馆除藏有与成都历史密切相关的考古出土文物和近现代民俗藏品外，还有20万件极具特色的皮影、木偶。以此为基础，成都博物馆推出了大型专题性常设展“影舞万象·偶戏大千——中国皮影木偶展”，展现中国皮影、木偶戏的精美造型、精湛技艺、优美的唱腔与丰富的剧目，强调其在世界表演艺术中的独特地位，实现静态的皮影文物与活态的戏剧文化、历史与现实的多维对话。展览中全息投影、增强现实、人机交互、触摸查询等博物馆新技术的运用使木偶皮影厅成为青少年最喜爱的展厅之一。而利用美国著名慈善家肯尼斯·尤金·贝林先生捐赠的300余件动物标本，结合成都博物馆馆藏动植物标本，以“人与自然是生命共同体”为主题的专题展“人与自然——贝林捐赠展”，则通过一个个灵动的动植物标本构筑起缤纷神秘的自然世界，向观众“讲述”自然与生命的故事，在很大程度上弥补了目前成都地区无自然博物馆的缺憾，丰富了博物馆的公众教育内容。

其次，在信息化社会中，“开放与共享”已成为时代主题。博物馆与博物馆之间、博物馆与其他社会组织之间的联系和交流前所未有的紧密，“跨界合作”已成为一种不可逆转的趋势。前文所述成都博物馆联合媒体，与市民“共筹”的展览“好雨时节——见证改革开放四川四十年”展即是跨界合作的成功案例。2019年5月，包括成都博物馆在内的四川地区多家文博机构与四川日报报业集团签署战略合作协议，形成“文博+传媒”战略合作，探索文物与传媒跨界融合新路径，创新文物价值传播推广体系，以推进成都乃至四川全省文物全媒体传播，标志着四川文博界与媒体的合作将更加深入。同时，博物馆亦可尝试与高品质商业机构联合办展。

2019年4月至8月，成都博物馆与世界顶级设计品牌宝格丽的典藏机构联合举办的“灵蛇传奇”艺术大展，以东西方共有的蛇（龙）形艺术为主题，汇集来自意大利、法国、英国、美国、日本、葡萄牙等6个国家的博物馆、美术馆的珍贵的古代文物、现当代艺术品，以及国内7省（自治区、直辖市）13家博物馆的馆藏珍品，对比展示东西方古代文明、现当代艺术创作中的蛇（龙）形艺术品，从艺术角度诠释“生活美学”的诞生与发展，展现设计与创意之美。这是成都博物馆首次组织多国文物、艺术品进行的文明交流对话展，在中意双方文化交流不断深入的大背景下举办，为观众呈献一场具有国际视野的古代与当代艺术交融之美的展览，是以“文明互鉴”促进“民心相通”的文博实践，亦是博物馆“跨界合作”的一次有益尝试。而在具体实践中，如何处理博物馆与社会机构，尤其是商业机构之间的关系，合理把握“跨界合作”的“度”，亦是需要不断思考和长期探索的问题。

再次，重视原创性展览的文化输出。城市博物馆应长期致力于对城市及城市所在区域历史文化的深入解读及创新性研究，整合本馆或整合区域内相关博物馆，尤其是区县小型博物馆或文管所的藏品资源，共同推出具有地区特色的原创性展览，讲好城市故事，展示城市形象，弘扬区域文化，坚定文化自信，并创造条件在国内乃至海外进行巡展，借此探讨联合办展或举办交换展、合作展的方式，合理、高效利用资源。这也是城市博物馆谋求长远发展的必要举措。

最后，也是最重要的一点，是对策展机制和展陈制度的探索和完善。如何将西方博物馆普遍采用的策展人制的先进理念和做法与中国的国情和体制相结合，通过有效的激励手段促进展览创新，亦是中国博物馆人需要在实践中长期思考和探索的问题。

注释

[1] 成都博物馆：《芳华与使命——成都博物馆的新征程》，《中国文物报》2019年5月17日第14版。

[2] 成都博物馆：《芳华与使命——成都博物馆的新征程》，《中国文物报》2019年5月17日第14版。