

“博物”与“明志”——一座民间博物馆的道德关怀

Museums and Meaning-Making: The Ethics of a Non-State Museum in China

张力生

Zhang Lisheng

(北京大学社会学系社会人类学研究所, 北京, 100871)

(Department of Sociology, Institute of Sociology and Anthropology, Peking University, Beijing, 100871)

内容提要: 过去近二十年间, 中国私人收藏持续升温, 民间博物馆正成为民间资本参与文化遗产保护的一个新趋势。作为民间博物馆的一种类型, 民间纪念性博物馆可被视作个人情感和历史叙事相交融的记忆空间, 其实践者往往带有强烈的历史责任感和道德关怀。本文以中国规模最大的民间博物馆——建川博物馆聚落为案例, 分析该项目如何通过收藏和展示抗日战争、红色年代、汶川地震等中国近百年间的重大事件, 抒发一种特殊的家国情怀。基于2015至2017年在建川博物馆进行的总共为期十五个月的民族志调研, 本文将解读建川博物馆所体现的独特历史使命感, 并探讨民间实践对理解博物馆伦理与博物馆社会责任的启示。

关键词: 民间博物馆 道德关怀 集体记忆 建川博物馆

Abstract: Over the past twenty years, private initiatives have become a notable trend in China's ongoing 'museum boom'. As a salient contrast to the state-owned heritage construction, non-state museums are memory spaces that communicate the historical narratives of communities and individuals with a shared sense of moral responsibility to pursue historical 'truth' and restore collective memories. This paper looks at the Jianchuan Museum Complex (JMC), China's largest non-state museum project, to examine how it conveys a special sense of patriotic sentiment through its collection and representation of significant historical events in China's past hundred years, including the Anti-Japanese War, the Red Age and the Wenchuan earthquake. Based on 15 months of ethnographic fieldwork at the museum from 2015 to 2017, this paper seeks to understand the sense of historical responsibility and ethical commitment of the Jianchuan Museum, and how non-state museum practices may inform new ways of understanding museum ethics and innovation.

Key Words: Non-state museum; ethical commitment; collective memory; Jianchuan Museum Complex

一、民间博物馆的“道德关怀”

博物馆的道德面向，广泛地存在于博物馆与“物”及“人”这两对关系中。博物馆与“物”的关系，指博物馆在文物征集、收藏、保护、甚至返还等专业实践当中所面对的，与物本身的历史背景和所有权相关的伦理挑战；与“人”的关系，则指博物馆以展览展陈为主进行知识生产活动的目的与所肩负的社会责任。本文主要以后者为讨论对象。

对博物馆之社会责任的关注，与“新博物馆学”（New Museology）的兴起有着直接关系，自20世纪八九十年代以来，“新博物馆学”思潮引领欧美博物馆研究的关注点逐渐从“方法”转向“目的”，即由博物馆“如何”表达，到“为何”表达的问题。彼得·弗格（Peter Vergo）直言，传统观念中的博物馆，往往给人以“权威”而“中立”的错觉，而事实上，任何博物馆表达背后都存在其目的性^[1]。换言之，博物馆的知识生产，同时也是一种“意义生产”的过程。因此，与“旧博物馆学”相区分的“新博物馆学”，就是要依据博物馆的“社会职责”（social role）对其进行重估^[1]。

与此同时，西方博物馆界自二战之后便开始经历一场“纪念苦难的浪潮”^[2]。从欧洲各国的二战纪念馆、档案馆，到柏林犹太博物馆（Jewish Museum Berlin），再到美国9·11国家纪念博物馆（National September 11 Memorial & Museum），战争和历史类纪念博物馆（memorial museum）大量涌现，直接将道德和伦理问题置于博物馆实践的中心。博物馆铭记苦难的目的，是为传达出一种全面公正的记忆伦理。在这个意义上，纪念博物馆本身具有“纪念物”的性质和功能，成了一个社会保存记忆、反思历史的关键场域。如博物馆学者艾米·索达罗（Amy Sodaro）所言，博物馆的“道德关怀”即能够让“过去的苦难化作对未来的道德承诺”^[3]。

博物馆的道德面向，在中国的博物馆界早有提及。1943年，曾昭燏便将“精神教育”视为博物馆的四项主要“功用与目的”之一，她提出其中包含了

美育、德育两个面向：“博物馆之功用，在能陶养性情，使人人有爱美之心，此精神教育之一也。博物馆陈列本国文物，使观者憬然于先民创业之艰难，思所以保持而发扬光大之。故博物馆能启发人民爱国家爱民族之心，此精神教育之二也。”^[4]可见，中国的博物馆长期以来也重视其收藏与展示等实践中的道德关怀。

但迄今为止，博物馆的道德关怀相对集中体现于国家博物馆的历史表述当中，中外学界对中国博物馆现象的讨论仍主要聚焦于国有博物馆。这一方面是因为在我国全部博物馆类型中，历史类占比35.27%，仅次于综合类博物馆（36.28%）^[5]。以中国国家博物馆为例，其职能明确包含“珍藏民族集体记忆”，构建“与国家主流价值观和主流意识形态相适应的”话语表达体系。而中国的私人收藏作为雅趣由来已久，但其“博物馆”形式则较为晚近。另一方面，在解构博物馆的声浪中，学者较多关注博物馆中的表征政治，而对于收藏行为本身的道德关怀则少有讨论。

以近年国外出版的三部重要的中国博物馆研究专著为例，邓腾克（Kirk Denton）的《展览过去：中国的历史记忆与博物馆政治》^[6]依据历史、军事、革命、民族等类型对中国博物馆的现状进行分析。马秀雅（Marzia Varutti）的《中国博物馆》^[7]将改革开放之后中国博物馆发展置于文化遗产发展的脉络中，关注其中的“表征政治”。吕烈丹的《中国的博物馆：权力，政治与认同》^[8]则梳理了自20世纪初以来中国博物馆的发展历程，以之反映了中国近百年的政治、社会、民族的种种变迁。而这三本书与该领域大多数英文专著一样，尚未充分认识中国的民间博物馆实践，更遑论民间收藏与展示的道德面向。

这种状况或许与民间博物馆发展的结构性特征有关。早在20世纪80年代，民间藏家以“家庭陈列室”等形式建立博物馆便陆续出现。从分享个人收藏，到建立合法注册管理机制，再到发展成为重要的文化产业，民间博物馆的动机、定位，以及生存状态发生了显著的改变^[9]。2005年，中国国务院发布《关于非公有资本进入文化产业的若干决定》，鼓励和支

持非公有资本进入博物馆领域,中国民间博物馆^①迅速发展。据2016年发布的《中国私人博物馆白皮书》统计,2008年至2015年,民间博物馆由315家猛增至1110家,7年增加2.52倍,目前约占全国博物馆总数的五分之一^[10]。目前,据“中国私人博物馆联合平台”统计,民间博物馆当中,专题类博物馆比重超过40%(同类官方博物馆仅占总数7.1%),艺术和自然科学类占30%。由此可见,民间博物馆不同于国家博物馆以公共教育和知识生产为主的定位,其主流似乎更多反映的是文物市场的走向和藏家的个人旨趣。或因如此,目前学界对民间博物馆的研究大多侧重于藏品类型与运营方式,对其道德关怀以及意义构建等面向的关注则相当有限。

那么应当如何理解非国有博物馆的社会职责?民间收藏与博物馆实践表达着什么样的历史反思?在这样的背景之下,民间近代史收藏和纪念性博物馆虽是“小众”,却格外值得关注。其中最具有代表性的有云南腾冲市段生旭先生所建立的滇缅抗战纪念馆,南京企业家吴先斌先生建立的南京大屠杀史料馆等,以及本文将主要讨论的四川建川博物馆。

民间收藏及博物馆实践一方面展示与国家博物馆相似的道德关怀,另一方面也面临着经济社会环境的特殊性与复杂性。与国家博物馆相比,民间纪念性博物馆实践往往与藏家的个人经历背景密切相关,往往带有鲜明而强烈的个人诉求,既包括对“公德”的追求,也同样包括“私德”的实现。因此,营建博物馆也成了形塑和表达个体的价值和意义的一种“德行”^[11]。

相较私人博物馆占主流的欧美国家,中国尚未形成“博物馆是经济引擎”的共识^[12]。为解决资金问题,民间博物馆往往需要通过发展旅游等商业手段进行自身“造血”,这使得作为“警世育人”的“公益”志业(public-good enterprise)的博物馆,

必须同时兼顾市场、舆论与商业逻辑,并面对更为复杂的公与私、义与利之间的权衡甚至妥协。正因如此,民间博物馆实践为我们理解博物馆的道德价值和社会意义提出了诸多值得思考的新问题。

本文的主要研究对象——四川建川博物馆聚落,是由地产商人、收藏家樊建川于2005年创办的。建川博物馆的展览内容涉及抗日战争、红色年代以及汶川地震等重大历史事件的集体记忆,目前以博物馆融合商业的“聚落”模式实现独立运营,每年接待过百万观众参观,并且规模还在不断扩大。无论藏品数量、资本投入,还是建筑规模和展览面积,建川博物馆都从同类题材的民间博物馆当中脱颖而出。自2015年到2017年,笔者以建川博物馆策展团队“义工”的身份进入“幕后”,将博物馆视作“社会世界”(social world)进行民族志研究,以深入透析博物馆的筹划背景、组织结构、日常工作等诸多方面。基于此,本文将首先梳理樊建川个人的收藏经历以及建川博物馆的形成脉络,分析其组织运营模式以及日常策展工作,进而探讨建川博物馆如何表达对于独特的关于历史记忆的道德承诺,并将这种关怀转化成一种能够在资金、舆论以及组织文化等方面支撑其实践的“道义资源”。

二、博物馆作为记忆空间

建川博物馆聚落位于距成都40千米的安仁古镇,是由30余所独立博物馆组成的大型建筑群。博物馆陈列创始人樊建川的全部个人收藏,内容共分为四个系列:抗日战争(1931—1945)、红色年代(1949—1976)、2008年汶川大地震和百年民俗,分别呼应博物馆主题“为了和平,收藏战争;为了未来,收藏教训;为了安宁,收藏灾难;为了传承,收藏民俗”。

① 对非国有博物馆,中文文献中存在“私人”“私立”“民办”“民营”“民间”“非公有”等不同表述。本文中,“民间博物馆”与“非国有博物馆”表示同一个概念,即“以教育、研究和欣赏为目的,收藏、保护并向公众展示人类活动和自然环境的见证物,由社会力量利用或主要利用非国有文物、标本、资料等资产设立,经登记管理机关依法登记的非营利组织”(国家文物局,《关于进一步推动非国有博物馆发展的意见》,2017年)。

樊建川对抗日战争和红色年代的关注，源于他的家庭背景和成长经历。樊建川1957年出生于四川宜宾的一个军人家庭。樊戎马一生，历经抗战、解放战争和抗美援朝，对樊建川的性格以及收藏意识产生了深刻的影响。1993年，樊建川在家乡担任副市长三年后辞职。一年后，他成立了成都建川实业集团有限公司。他的收藏兴趣和范围也相应扩大。40年来，樊建川积累了800多万件物品和文件，从导弹、碉堡、飞机和大炮，到大量的日常用品，包括海报、像章、镜子、茶壶、钟表、信件和相册，生动而全面地展现了近百年中国生活的各个方面。建立博物馆之前，樊建川曾在四川省博物馆和中国人民抗日战争纪念馆举办抗日专题展览。两次展出的藏品获得了观众以及专家的认可。

2003年，樊建川在成都附近的安仁古镇南郊购买了一块500亩的土地筹建博物馆。在注册建川博物馆之后，樊建川组建安仁建川文化产业有限公司负责其运营。樊建川认为商业化是“民间博物馆的生存之道”，为了使博物馆能够实现“自身造血”，将博物馆与茶馆、餐厅、商店、酒店等配套设施整合成为“聚落”。博物馆之外，樊建川还投资了古镇的14座老公馆，与四川日报报业集团共同开发，将安仁作为“博物馆小镇”进行整体旅游规划。可见，樊建川的博物馆事业从一开始就有着明确的商业构想，这一构想得到了省、市及地方政府的认可和支持。一位博物馆筹建时期的兼职人员曾这样描述：

2005年初，我随省旅游局局长到大邑县安仁镇，初次接触“建川博物馆聚落”项目。

“聚落”当时还未动工，尽管只能凭借一个沙盘和几块展板，馆长樊建川充满激情的讲解却依然打动了在场所有人。我被这个集“抗战、‘文革’和民俗”三大系列25个单体博物馆于一体，“人在博物馆中游历，在博物馆外休闲”的设想深深吸引。^[13]

博物馆聚落由著名建筑师张永和、刘家琨联合担任策划，每所场馆都邀请了国内外著名建筑师设计，展览内容由专家团队负责。博物馆的施工、装修、策展以及陈列在短短不到九个月之间完成。2005年8月15日，作为抗战胜利60周年的献礼，建川博物馆聚落最初五个以抗日战争为主题的陈列馆以“试营业”的名义开放。

这五座场馆分别为：纪念共产党抗战的中流砥柱馆，国民党抗战的正面战场馆，川军抗战的川军馆，以及纪念中国俘虏的不屈抗俘馆和纪念飞虎队的援华美军馆。8月17日，《人民日报》要闻版刊发了《从历史走向未来》的评论员文章，赞扬建川博物馆为“了不起的义举”。文章对建川博物馆的展览视角予以肯定：“人们可以从不同侧面了解中国抗日战争的整体情况，充分感受这场伟大民族解放战争的艰巨性和复杂性，感受这场战争的深远历史背景和广阔国际背景，感受这场战争胜利的来之不易和由此生发的伟大意义。”^①

樊建川认为，博物馆若要真实地反映抗战历史，则必须尽可能全面地反映其中的每个面向。以博物馆形式纪念抗日统一战线、援华美军以及战俘群体，在国内均属首次。其中，正面战场馆，以淞沪会战、忻口太原会战、南京保卫战、徐州会战、台儿庄大捷等22次大会战为主要线索，详细介绍了国民党从最初的消极避战，到以国共两党合作为基础的抗日民族统一战线正式形成的过程。同样备受舆论瞩目的不屈抗俘馆，纪念在抗日战场上不幸被俘的我方将士。博物馆展示了大量樊建川从日本搜集到的刊于日本战时画报上的中国战俘照片，正视被俘的抗日将士的英勇不屈和悲惨遭遇。因此这五座场馆在内容上对主流抗战叙事做出了重要补充，也为全面认识抗战历史提供了新的角度。

博物馆常被认为是多模态（multi-model）的创作场所，这意味着除文物、照片之外，博物馆还可以利

① 随即，刚刚开放的建川博物馆又经历了一番不小的“风波”——2005年9月上旬，建川博物馆聚落开始接受由文化部、中央文献研究室、中央党史研究室、国家文物局、国家博物馆等部门组成的联合专家组调研。调研报告报送中央宣传部后，博物馆依据反馈意见对内容进行了一定调整。同年12月，博物馆终于等到了“准生证”（樊建川语），随即宣布正式开馆。

用包括环境设计以及空间语言在内的多种符号语言来共同完成其意义生产^[4]。与五座博物馆一同完成的是两座纪念广场。“中国壮士：1931—1945”占地10000平方米，是一组纪念杰出抗日将领的大型群雕。入选的共202位抗战英雄，包括共产党、国民党和地方军队将领。其中共产党将领102位。整个广场是一幅抽象的军事地图，以每位将领当时所属或牺牲的战区站位。雕塑比例为1:1.3，通体铸铁塑成，寓意“铁骨铮铮”。塑像依照人物1937年的照片，将英雄的形象定格于各方力量并肩抗日的年代。广场入口处是一件1945年抗战胜利当天《大公报》头版的石刻雕像，标题五个大字赫然宣告《日本投降矣！》。父亲的戎马生涯以及自己的戍边岁月，让樊建川对抗战英烈格外崇敬，也对壮士广场有着特殊的情节，不仅将自己的办公室建在广场对面，并在广场入口处以自己从军时代的形象为原型树立了一个卫兵塑像，守卫“壮士”英灵^①。

壮士广场主要纪念的是抗战将领，而老兵手印广场是为了纪念更多默默无闻的抗战英雄。手印广场总占地3000平方米，于2006年1月建成开放，由100多块呈象征胜利的V形排列的玻璃框板组成，每个玻璃板上显示了50名抗战老兵的手印，以及他们的姓名、军衔和所属部队。这两座广场实质上是公共的纪念空间，因为观众需在进入每个场馆时检票，而园区是免费对外开放的。两座广场也是与观众形成互动最多的地方：逢七七事变、九一八事变等纪念日，樊建川会带领员工举行面向社会的公开纪念仪式，参与者可达数百人，其中不少人为此专程赶来。笔者调研期间，博物馆几乎每个月都会收到老兵后代捐赠的手印，在手印或雕塑前经常留有参观者敬献的鲜花。

如遗产学者劳拉简·史密斯（Laura Jane Smith）所说，遗产的价值和意义是由博物馆与观众双方共同生产的。通过将展馆与纪念广场结合，建川博物馆营造出一所民间的公共记忆空间。这种构思本身体现出

博物馆对于集体记忆的关怀。在这里，观众并非被动的知识的接受者，而可以通过物质与行动与博物馆进行交流，实现自身的道德表达和情感体验。

三、“让文物说话”： 特殊历史的展陈方式

如何最大限度地通过文物本身讲述历史，是建川博物馆早期策展实践中的一项重要探索。自2006年开始，建川博物馆的“红色年代”主题陈列开始陆续开放。相较于国有博物馆关于“红色年代”的叙事风格，建川博物馆更为关注自新中国成立至改革开放兴起的这几十年，百姓平淡朴素的生活。红色年代系列博物馆多采用文物分类代替线性历史叙事作为展览的基本结构。各个场馆分别以瓷器，镜鉴，生活用品，“章、钟、印”等日常物品为主题，鲜活地展示了“数亿国人几十年的群体生活体验”。樊建川自言，红色文物具有“独特的历史标本意义”，而博物馆的职责是“通过真实的文物，保存这个年代真实的记忆”^[5]。

这种独特的展陈方式与民间收藏的特点有密切关联。与国有博物馆相比，私人藏家不受征藏体系和规程的制约，收藏品类、数量均可以更加灵活多样，且更具时效性。樊建川的红色收藏可分为两大类：其一是“红色年代”的日常生活用品，包括像章、票证、茶壶、脸盆、家具等；其二是“红色年代”的文字材料，报纸、信件、日记、档案。这些藏品动辄数以吨计，不论品相是否出众，设计是否重复，一律照单全收。樊建川常称自己的收藏为“记忆碎片”。在他看来，这一件件曾属于单独个体的物质记忆，能够拼凑成一种“有别于‘历史’的社会群体自觉意识”。他所预设的这种意识，类似于哈布瓦赫（Maurice Halbwachs）提出的“集体记忆”（collective memory），既可以“为一个国家的部分人们所共有，也可以由更为广大的‘人

① “壮士广场”的开放也并非一帆风顺。这组群雕直到2007年才正式对外开放。据博物馆工作人员称，原因是国民党将领塑像被认为太过“敏感”。

民’或‘民族’所共有”^[16]。社会学家徐贲这样区分“历史”与“记忆”：“历史是一种局外人的远距离透视，特别讲究细节事实的确切和可靠，而集体记忆则是一种非常贴近群体自我意识的感受。历史要求在过去与现在之间拉开客观的距离，而记忆则必定会把过去与现在联系在一起。”^[17]“红色年代”系列博物馆正是通过这些遗落在历史叙事之外的“碎片”和“细节”，为历史叙述的脉络骨架添以民间记忆的鲜活血肉。

在建川博物馆的展厅中，随处可见黑底白字的展牌，上面写道：“我们不说话，让文物说话”。这里，“我们”既指策展人，又似乎是指观众——“我们不说话”，是为了通过策展与设计当中的克制，来让展览之物打破“沉默”（*reticence*）^[18]。以实物代替叙事，可以暂时悬置那些已经习以为常的历史表述和认知方式，以便给观众更充分的空间，用每个人自己独特的眼光，直面眼前的这些既熟悉又陌生的文物。或许，正因为其承载的记忆格外沉重和复杂，只有“我们”不说话，文物才能说话。

2008年5月12日汶川发生地震之后，博物馆团队立即赶往灾区，收集了大批实物，并拍摄了大量照片。在地震发生后30天，博物馆举办了“5·12汶川地震特展”。展览采用“日记”的叙事框架，以震后的每天为一个单元，用来自灾区的实物讲述抗震救灾过程中的真实故事。展出的藏品包括受到媒体大量报道的地震中背遇难妻子遗体回家的绵竹人吴家方所驾驶的摩托车，救灾过程中不幸牺牲的邱光华机组飞机残骸以及《飞行日记》，以及引发广泛舆论争议的“范跑跑”事件主人公范美忠的眼镜和教科书^①。

在汶川地震一周年纪念之际，特展进入名为“震撼日记”的汶川地震纪念馆，成为建川博物馆的永久陈列。建川博物馆对于汶川地震的收藏和展示展现了官方博物馆无法比拟的时效性和灵活度。“震撼日

记”馆延续了“不说话”的展陈策略，整个展览文本只包括一段前言与简短的展品标签。展览结尾处是一面铸满部分遇难者头像的铜制浮雕墙，中间竖书一个数字“陸萬玖仟貳佰貳拾柒”^②。博物馆学家萨莉·普莱斯（Sally Price）指出，当面对某些过于棘手与苦痛的记忆的时候，博物馆有时会主动选择“沉默”^[19]。“震撼日记”馆便选择了“让物去说”，既为对死难者的尊重，也是为观众能够聆听到历史最真实的声音。据博物馆工作人员说，在肃穆的场馆当中，有时能听到观众克制的哭声。而这部“沉默”的、物的日记，一直由观众不断续写。自开馆以来，博物馆已经存档了数百册观众留言，其中不乏汶川地震的亲历者及遇难者的亲人。

人类学家艾华（Harriet Evans）和迈克尔·罗兰（Michael Rowlands）曾于2008—2010年数次参观建川博物馆后曾有这样的评价：“对于过去的纪念应当被视为一种承诺”，“活着的人有义务不忘记死去的人，无论是现在还是未来，履行这一义务是追求正义和福祉的先决条件”^[20]。通过抗战历史，“红色年代”和汶川地震的收藏和展示，建川博物馆所表达的正是一种对社会和公众的道德承诺，即博物馆能够用实物将记忆留住。而正是这份承诺，建川博物馆不断收获了越来越多来自社会公众的信任与认可。

四、“道德承诺”与“道义资源”

2007年，媒体人黄章晋在《凤凰周刊》撰文，高度评价樊建川为“中国百年信史的民间布道者”，而这篇同名文章也披露，建川博物馆自营建以来便面临资金难题，樊建川甚至曾以4000万元卖掉了总公司位于成都的办公大楼用于维持博物馆运转^[21]。

① 时任光亚学校教师的范美忠，因为在地震发生先于学生逃生，引起了一场道德争议。他之后在网络发表言论，称“在这种生死抉择的瞬间，只有为了女儿才可能考虑牺牲自我，其他人，哪怕是我母亲，在这种情况下我也不会管”。因此被网民称为“范跑跑”。

② 据国务院抗震救灾总指挥部授权《汶川特大地震四川抗震救灾志》发布，截至2008年9月25日，地震共计造成69227人遇难。

的确，建川博物馆在创立之初并非一帆风顺。2003年建川博物馆的初创团队只有八人，如今大都已经离开建川甚至博物馆行业。其中一位初创者回忆，创办之初的几年里，博物馆尚处投入阶段，运营全靠樊建川的房地产公司收入维系。房地产部门同事曾调侃，博物馆就是建川集团的“颐和园”，是不计成本的奢侈之举。在谈起当年的艰苦条件与工期压力时，这些建川最初的建设者却一致认为博物馆事业有极高的道德意义，将当时描述为“理想主义”的岁月。然而，尽管运营艰难，樊建川每月都会派人从成都总部用麻袋装现金送到博物馆，从未拖欠工资。这种行为也颇受建设者们称道，并且被视为建设该博物馆的“道义”之举的一部分。

在经历开馆之初的摸索之后，建川博物馆的参观量以及知名度不断提升。面对媒体，樊建川常用“野生”来形容自己的博物馆实践，用“敲钟”比喻博物馆的使命，并高调宣称，自己要建一百座博物馆。这些关于民族记忆的独特而鲜明的道德话语，也得到了观众以及舆论的认可。2009年后，博物馆每年接待人数迅速突破百万，国内外媒体争相报道，评价基本上是积极正面的。用一位前博物馆员工的话说，博物馆终于开始收获来自社会的“道义资源”。也正是在2009年，博物馆首度实现了收支平衡，次年转亏为盈。樊建川也随即将业务拓展到博物馆策划，做起了“博物馆供应商”。之后的十年间，樊建川的策展团队承接了遍及全国多个省份的20余项策划项目，并于2018年在重庆市中心建成了有八个博物馆组成的聚落分馆。同时，博物馆越来越多地得到地方政府的财政支持。作为民间博物馆和文化企业的标杆，建川博物馆已经成为成都乃至四川的重要文化资产。2015年，时任成都市长在参观完博物馆后，当即承诺给予1000万元人民币的补贴。

随着博物馆规模的不断扩大，其运营和管理模式也发生着变化。笔者于2015—2017年调研期间，安仁建川文化实业有限公司总共约有300名员工，其中管理层约50人，分为九个部门：行政、市场、零售、财务、保卫、宣传、文化发展、库房、酒店

与餐厅。其余为安保、卫生、维护及酒店餐饮等服务。馆长樊建川之下，设四名副馆长，各自分管不同板块的工作，再之下，每个部门设主任。博物馆的策展工作主要由文化发展部负责，由三名研究人员负责展览内容，四名平面设计师负责博物馆的室内设计和其他视觉方面的工作。策展团队与库房工作人员合作，后者负责保存和登记馆藏文物。策展过程通常从起草展览大纲开始，并列出品清单，如有额外需要，由库房联系购买。用樊建川的话说，一个展览首先需要“眉清目秀”，即清晰的展览大纲，其次才是“穿衣戴帽”，即陈列设计。

馆长樊建川严格把控着策展过程的几乎每一个细节，从选题、大纲、参观路线的设计，到说明文字的起草、书写、图片和展品的选择，到空间的设计和布置，甚至施工和装修。正因为全身心投入，樊建川在2013年出版的自传中将自己形容为“馆奴”。这种高度把控也使得建川博物馆的展览无处不带有樊建川的个人色彩，在很大程度上成了他的历史情怀与道德理想的物质表征。

自2005年正式落成至今，安仁聚落的博物馆总数已超过30个，始终保持每年开放至少三到四个新馆，部分早期场馆的陈列也不断更新。通过定期举行“近现代收藏交流会”，建川博物馆建立了全国性的文物收藏网络，为其源源不断输送藏品。2019年起，博物馆对外公布的藏品量已从800万件增长到1000万件。这种“抢救式”的博物馆实践，的确符合建川“为了和平收藏战争，为了未来收藏教训”的道德承诺。同时，建川的博物馆世界正在历史和空间两个维度之上不断延展。2019年建成纪念改革开放四十周年博物馆，2020年新建一座纪念中国共产党的百年历史的综合大馆。像当年的汶川地震博物馆一样，新馆一如既往地追赶着当下，收录了包括走红网络的理塘少年丁真在内的社会热点。

相比于博物馆数量的增长，自2008年左右至今，策展团队的人数却几乎没有变化。笔者调研期间，樊建川与团队往往同时进行少则两到三个，多则四到五个博物馆的策划工作。换言之，樊建川已经摸索出了一条成熟的博物馆生产“流水线”，能够包

揽项目策划、文物征集、内容设计、形式设计、施工建设的全部工作，平均一个博物馆从策划到陈列，大约在半年内完成。这套“草根”博物馆“生产”方式，与国有博物馆的知识生产逻辑不同^[15]。这符合樊建川白手起家的企业家的风格，也是他不认同主流博物馆中所运用的专业知识与策展技术的表现。尽管“草根”策展人樊建川，在展陈设计上时常有极具个人风格的点睛之笔，但由于策展工作高度模式化，且迫于时间压力，并未能展现出所谓“野生”的创造力。

那么建川博物馆为何一直保持“高产”？应当指出，“多快好省”的运作逻辑折射出建川作为文化产业项目的商业底色。博物馆的运营依赖于能够稳定“产出”新的场馆和展览，以吸引更多游客，扩大其媒体曝光度以及市场份额。在博物馆界，这套商业逻辑并不陌生。20世纪八九十年代，古根海姆博物馆馆长托马斯·克伦斯（Thomas Krens）便将“产业”的概念引入了博物馆实践当中：“产业化”意味着提高博物馆的“生产效率”，使其人员分工更为专业，运作更为集中；博物馆需要掌控文物或艺术品的来源，以降低生产成本，并建立有效的销售渠道，形成品牌效应等^[22]。以古根海姆为例，批评家罗萨林·克劳斯（Rosalind Krauss）总结了博物馆三个主要策略：扩大库存，增加连锁，租赁藏品^[22]。

不难发现，这些商业策略全部被建川博物馆以极低的成本、高度集约化的方式付诸实践。更重要的是，樊建川在“多快好省”的商业追求与博物馆的道德承诺之间，达成了一套能够自洽的文化逻辑。正因为后者给予了前者以充分的合理性，博物馆将其商业成功的来源表述为“道义资源”。然而，这套逻辑也导致了建川博物馆一直存在某些结构性的硬伤，例如研究功能的缺环。为力求从征藏到展览的“高效转化”，建川博物馆不设研究岗位，因为缺乏对于文物的学术研究，文物的登录和

保存工作也出现了严重的滞后。这些问题都极大地限制了博物馆知识生产的学术含量与创新空间，以至于2010年后增加的展馆呈现形式固定化和单一化的特点。

五、结语：民间博物馆的“亲近感”

“博物明志”，或许是樊建川给予民间博物馆实践的最好总结^①。从收藏、展览到建馆，樊建川走过数十年的“博物”之路，用自己的方式营造出一个庞大记忆空间，所明之志，是他对个体和国家的过去所抱有的一份独特的情怀。也正是凭借着这份情怀为他在民间持续赢得“道义资源”，樊建川这番“野生”博物馆实践才得以不断延续和发展。

由此可见，民间博物馆绝非对国有博物馆的“业余”模仿，而可以是个体寄托识见和情感、践行道德理想的方式。尽管在机构完整度与专业性方面与国有博物馆存在差距，但民办博物馆展示出自身独特的运行理念和文化逻辑。相较于官方历史叙事、国宝重器，建川博物馆所展示的琐碎日常的物件，同样能够直接触及参观者个体生活经验，引起强烈的情感和思想共鸣。

迈克尔·罗兰用“亲近”（intimacy）这个概念总结中国的民间博物馆实践——这种“亲近”一方面能够建立一种受众与博物馆之间的默契和信任，使得博物馆能够容纳和承担社会群体内部的种种张力^[23]。建川博物馆的案例表明，这种“亲近”和“信任”，来自于博物馆对社会与公众所做的一种道德承诺，让人们相信，历史记忆能够被保留下来，并将一直保存和展示。建立在信任之上，博物馆才能与公众达成默契，以处理历史当中的可能存在的争议并吸取教训。因此，国有博物馆与民间博物馆都承担着各自的社会责任，前者的职责往往相对固定和明确，而后的道德立足点则表现得具体和多元。“亲近”而生动的民间博物馆叙事，为观众了解历史提供更为细腻独特的

① 建川博物馆聚落游客中心入口醒目处展示着樊建川的一段“馆主自白”，其中写道：“博物明志，宁静致远；博物休闲，身心双安。”

视角,并能够消解他们与文物、展览间的距离感。在这个层面上,民间博物馆不但对公众历史教育的有益补充,也为重新思考博物馆的社会职能提供了许多新的可能性。

参考文献

- [1] VERGO P. Introduction[M]//VERGO P. The new museology. London: Reaktion Books, 1989.
- [2] WILLIAMS P. Memorial museums: the global rush to commemorate atrocities[M]. Oxford: Bloomsbury, 2008.
- [3] SODARO A. Exhibiting atrocity: memorial museums and the politics of past violence[M]. New Brunswick: Rutgers University Press, 2018.
- [4] 曾昭燏. 博物馆[M]. 南京: 正中书局, 1943.
- [5] 刘帅. 2021年中国博物馆行业发展现状分析博物馆数量稳步增长、多元体系基本形成[EB/OL]. (2021-05-24)[2022-02-16]. qianzhan.com/analyst/detail/220/210524-6b53d7c1.html.
- [6] DENTON K. Exhibiting the past: historical memory and the politics of museums in postsocialist China[M]. Honolulu: University of Hawaii Press, 2014.
- [7] VARUTTI M. Museums in China: the politics of representation after Mao[J]. Journal of World History, 2016, 26(2): 385-387.
- [8] LU T. Museums in China: power, politics and identities[M]. London and New York: Routledge, 2014.
- [9] 宋向光, 李志玲. 中国当代私立博物馆的发展及特点[J]. 中国博物馆, 2007(2): 12-20.
- [10] 弘博网. 我国私人博物馆发展现状[EB/OL]. (2016-11-08)[2022-02-16]. hongbowang.net/news/yj/2016-11-08/5904.html.
- [11] WALKER G. The private collector's museum: public good versus private gain[M]. London: Routledge, 2019.
- [12] American Alliance of Museums. Museums as economic engines: a national report[EB/OL]. (2021-12-08)[2022-02-16]. https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/04/American-Alliance-of-Museums-web.pdf.
- [13] 熊燕. 一个博物馆聚落的生产: 历史记忆与意识形态表达[D]. 成都: 西南民族大学, 2008.
- [14] SMITH L, CAMPBELL G. The elephant in the room: heritage, affect and emotion[M]//LOGAN W, CRAITH M N, KOCKEL U. A companion to heritage studies. Hoboken: Wiley-Blackwell, 2015.
- [15] 樊建川, 口述. 樊建川的记忆与梦想[M]. 李晋西, 笔述. 北京: 生活·读书·新知三联书店, 2013.
- [16] HALBWACHS M. On collective memory[M]. Chicago: University of Chicago Press, 1992.
- [17] 徐贲. 集体记忆的伦理和往事纪念的权利[EB/OL]. (2012-03-07)[2022-02-16]. https://www.aisixiang.com/data/50971.html.
- [18] VERGO P. The reticent object[M]//VERGO P. The new museology. London: Reaktion Books, 1989.
- [19] PRICE S. Silences in the museum-reflections on the European exotic[R]. Presented at the William Fagg Lecture, British Museum. 30 October, 2008.
- [20] EVANS H, ROWLANDS M. Reconceptualising heritage in China: museums, development and the shifting dynamics of power[M]//BASU P, MODEST W. Museum, heritage and international development. London: Routledge, 2015: 272-294.
- [21] 黄章晋. 樊建川: 百年信史的民间布道者[EB/OL]. (2007-12-12)[2022-02-16]. http://phtv.ifeng.com/program/whdgy/200712/1212_1624_329384.shtml.
- [22] ROSALIND K. The cultural logic of the late capitalist museum[M]. Cambridge: The MIT Press, 1990: 7-13.
- [23] 迈克尔·罗兰. 民间博物馆的亲密性[R]. 第三届博物馆人类学研讨会主题发言, 2021.