

现代博物馆“策展人”与展览公众亲和度研究

莫意达

【内容摘要】

为公众办展已经成为国际博物馆界的共识,也是目前中国博物馆发展的必然趋势。其中,特别展览是博物馆实现社会职能的重点。“展览公众亲和度”是指展览对公众的吸引程度和公众喜爱、接受并从展览中获取知识的程度,它是评价特别展览是否成功的一个关键要素,也是博物馆社会化的一项重要指标。“策展人”制度则是提升“展览公众亲和度”的主要方式,其通过垂直化的项目式管理打破传统的“三部制”管理模式,以专业研究为急促,以公众需求为导向,将以往“以我为主”、专业性主导的办展模式转变为以“观众为主”、公众需求主导的策展模式,为社会提供想看的、能看懂的展览,真正实现博物馆的社会职能。

【关键词】 特别展览 需求导向 公众亲和度 策展人制度

1991年,在国际博物馆协会博物馆学委员会(ICOFOM)瑞士年会上,展览被定义为“博物馆工作人员与博物馆观众之间进行交流的方法与途径”,可以说展览是博物馆实现其社会功能的主要方式,是博物馆特有的语言。从博物馆的三大职能来看,收藏和研究通常需要展览来展示成果,教育需要通过展览来实现,展览是博物馆之所以存在最为重要的要素之一。

在现代博物馆体系中,展览主要被分为基本陈列和临时展览(有些博物馆称之为特别展览)。而其中的临时展览承担着展示多样化文明,不断吸引社会公众参观博物馆,满足不同观众多方面的需求,使社会公众在博物馆得到更多的科学文化知识和文化艺术享受等众多社会职能。基于此,拟通过“展览公众亲和度”¹这一全新概念的提出来评估展览的公众欢迎程度和传播知识的程度,解决如何提升公众

¹ 本文中提及的亲和度特指临时展览的亲和度,展览如未作特别说明,特指特别展览。

对展览的亲密度以求最大限度地提升展览的社会效益。

一、“展览公众亲密度”概念提出的背景。

1、为公众办展已经成为博物馆发展的国际趋势。

早期的博物馆虽然向公众开放，但是仍然存在诸多限制，尤其是对较低阶层的人们。如赫德森曾在他的《博物馆社会史》一书中，收集到 1759 年不列颠博物馆“关于参观和利用不列颠博物馆的规程条例”中写道“凡好学与好奇者，倘要一睹本馆之藏品，必先呈一书面申请，注明自己的职业、姓名和住址，方可在此后的某日要求门票，以便能在次日参观”。而且，早期开放的博物馆实际上是收藏、陈列、研究三位一体的，没有单独的展出区间。但是这种现象自 1851 年伦敦博览会开始得到了转变，首届国际博览会力排众议，首次免费接待全社会各阶层成员，并由此证明了向全社会完全开放是完全可行的。自此，面向全社会的理念逐渐占据主导地位，博物馆展览与社会普通公众之间的依赖关系得到了全方位的认同。“博物馆能够使公众通过探究藏品获得启迪、知识和快乐”，博物馆为了公众教育的目的而存在这一观念逐渐成为共识。为了实现这一社会职能，博物馆逐渐分离出藏品室、研究室和陈列厅这三种主要功能用房。18 世纪末，欧洲大博物馆基本上都独立设立了陈列厅室。把藏品从库房中提出另辟陈列室，博物馆可以有目的、有组织地陈列藏品，从而有计划地对观众施以影响。到十九世纪末二十世纪初，随着博物馆为公众办展理念的逐渐深入，观众进一步受到重视，国际博物馆界一致认为观众不应该是被动地接受知识，而是可以参与到博物馆的展览中来，成为博物馆

的合作者。基于此一观念之上的博物馆观众研究、策展人制度、动手型展览、社区博物馆、生态博物馆等一系列做法也得到了广泛的推行。

虽然经历了比较长的时间，但是博物馆逐渐演变出以公众为主导、通过藏品等实物实现教育这一最为根本的职能，而为公众办展也成为博物馆最为重要的理念。

2、蓬勃发展的中国博物馆事业要求博物馆为公众办展。

自上个世纪九十年代开始，新一轮声势空前的博物馆建设热潮在全国范围内兴起，各省、市、县都在博物馆建设上投入了大量的资金，其新建、扩建、改建的博物馆达百座之多，现代化的馆舍和设施为我国博物馆的跨越式发展奠定了良好的基础。在这样的背景下，2003年10月23日，中共中央政治局常委李长春同志视察河南博物院时，首次指出博物馆要贴近实际、贴近生活、贴近群众。年底，中宣部、文化部、国家文物局印发了《关于进一步加强博物馆宣传展示和社会服务工作的通知》，对中国博物馆工作提出新的要求。2010年5月18日，当时的国家文物局单霁翔局长在广州提出：“今天中国的博物馆特别注重两个方面的发展，一个是从数量增长走向质量提升，另一个就是从馆舍天地走向大千世界”，这就进一步为我国博物馆指明了今后发展的方向和思路。作为博物馆直接面向社会的展览就必须进一步强调以人为本，以公众为核心，博物馆必须提供深受社会公众喜爱、能够为社会大部分理解的高档次精品展览，贴近实际、贴近生活、贴近群众，让博物馆从馆舍空间走向广阔的大千世界。

3、博物馆免费向公众开放是展览公众亲和度提出的时代要求。

2008年1月，中宣部、财政部、文化部和国家文物局联合印发了《关于全国博物馆、纪念馆免费开放的通知》，要求国家各级文化文物部门归口管理的公共博物馆、纪念馆，全国爱国主义教育示范基地全部实行免费开放。免费开放使得博物馆作为一个大众了解多样化文明的社会媒介，真正承担起了弘扬民族文化和宣传历史教育的责任，让博物馆真正走进人们的休闲生活，于无形中培养公众对博物馆的兴趣以提高国民的整体文化素质。

免费开放政策下，临时展览成为影响公众参观博物馆一个至关重要的因素。博物馆免费开放的初期阶段，会有很多的市民出于好奇和兴趣走进博物馆，使得博物馆的参观人数一时大增。此后，免费参观难免就会进入冷静期。如何能在冷静期让参观博物馆成为公众的一种生活习惯就显得尤为重要？这就要求博物馆抛弃以往“以我为主”、“我办什么展览，公众看什么展览”的观念，建立“以观众为主”、“公众需要什么展览，我办什么展览”的全新理念，根据公众需求出新出精，有计划、有重点地变更展览主题和风格，做到时刻抓住观众的眼球，每次都能带给观众新的惊喜。

二、“展览公众亲和力”概念、相关要素。

“展览公众亲和力”是指“展览对公众的吸引程度和公众喜爱、接受并从展览中获取知识的程度”，它包含两大方面的内容：

1、吸引程度，即公众在未参观展览前、获取展览信息后前往博物馆参观展览，以及参观展览后再次参观的渴望程度。影响吸引程度的要素有：①展览的内容；②观众的知识范畴；③观众参观的目的。

如果展览展出的内容和观众的知识范畴契合度比较高，观众对展览内容比较了解且希望进一步获取这一方面的知识，那么展览对他就有着相对较高的吸引程度，如果观众对展览展出的内容不了解，或者对该方面的认知比较少，则相应地吸引程度就比较低。而参观的目的不同也影响到展览对观众的吸引程度。例如，有些观众参观展览的目的是为了陪同孩子，希望孩子能够丰富这方面的内容，在这种情况下，其自身的知识范畴就影响比较小。

2、在参观过程中公众对展览传递知识的接受程度。影响这方面的要素有：①观众的知识范畴；②观众的受教育程度；③展陈方式。同样的，如果展览展出的内容和观众的知识范畴契合度比较高，公众就能够比较容易在参观中接受展览传递出的知识。如果观众受教育程度比较高，他就能够更加容易看懂展览，获取知识。以上两点是博物馆难以掌控、相对比较客观的存在，那个展陈方式则是博物馆必须着力重点关注的。展陈方式往往在很大程度上决定着公众对展览传递知识的接受程度，也是博物馆目前面临的难点。基本陈列由于需要长时间地展出，有着比较稳定的主题、内容、展品，许多的博物馆会投入较大的资金、研究力量和技术等多方面的内容来实现比较完美的艺术形式，也会在专业研究的基础上通过场景、多媒体等多种手段来满足不同文化层次参观者的需求。但是，临时展览展出的时间基本上在三个月之内，同时也有着资金投入等方面的限制，场景复原等多种技术手段难以运用到临时展览，需要博物馆另辟蹊径，通过其他方式来解决这一矛盾。

三、记忆——“展览公众亲和度”评估的主要指标。

2011 年国际博物馆协会提出当年世界博物馆日的主题是“博物馆与记忆 (Museums and Memory)”。对博物馆而言,记忆是第一个关键词。博物馆是记忆收藏之地,它保存着人类文明的发展轨迹,记录着人类由弱变强的不同发展阶段。博物馆同时也是记忆寻觅之地,它总是能让参观者在寻找人类记忆的过程中有所感悟和发现。有记忆才会有传承,有传承才会有创新,从这个意义上说,人类不能没有博物馆。

对于展览而言,记忆是评估展览公众亲和度的一项主要指标。能否寻找到记忆是观众参观展览的主要动因;能否发现记忆是观众评价展览的重要标准;能否创造、分享记忆(学习知识)是观众参观展览主要目的;通过展览让记忆在社会公众中传递是展览是否成功的主要指标。2011 年 6 月 24 日,宁波博物馆推出“辉煌光影记忆,红色经典奇葩——庆祝建党 90 周年电影海报展”。电影是近代以来最为大众化的艺术形式,也是用影像记忆和保存社会发展、民族进步历史最为有效的媒介载体。在中国人民争取独立解放、实现强国富民的伟大斗争中,中国电影始终紧跟时代的前行脚步,不仅纪录、再现和见证了近百年来中华民族的伟大复兴之路。而电影海报又将这一伟大的记忆重新展示出来。在这个展览中,观众能够寻找到昔日的记忆,发现并创造属于自己的独特的历史记忆,并也借此创造、传递着记忆和历史。

四、“展览公众亲和度”提升的重要方式——策展人制度

由于历史原因,中国的博物馆长久以来一直延续和保留着前苏联“三部制”,即以保管、陈列和宣教为三大核心部门的管理模式。三

个部门相互平行，互相没有隶属关系，这与当下以公众为基础、从公众需求为导向的博物馆办展理念尤为显得格格不入。保管部门的专业研究人员往往只注重专业研究，不关注社会公众的兴趣点、专业接受程度，专业、深奥乃至高高在上的专业藏品研究不会也不可能带来“公众亲和度”。陈列部门不接触、不了解藏品，也不可能对藏品有深入的了解，因此不可能也没有能力讲专业知识通过陈列手段转化为通俗化的知识，因此无形中走向了过度注重陈列形式而忽视最为基础的陈列内容这一极端。宣教是最为接近观众的部门，也最为了解观众需要看什么展览、能否看懂展览，但是由于专业知识所限，这个部门也不能实现专业知识的通俗化，而其提出的观众需求也往往收到藏品研究等专业人员的抵制。因此，中国的博物馆必须打破目前“三部制”的管理束缚，通过垂直管理的“策展人”制度来破除甚至取代平行管理的“三部制”，从而真正实现“为公众办展”，为社会提供“想看而又能看懂”的展览，提升展览的“公众亲和度”。

16 世纪以来，随着西方私人博物馆的兴起，在博物馆内部出现了负责藏品保管、研究、管理的专业人员，这就是最初意义上的“curator”。“curator”可以是专门从事藏品研究的专业学者，也可以是同时负责博物馆行政管理、资金筹集和社会关系维护的博物馆馆长。17 世纪以后，私人博物馆开始向公众开放，展览陈列成为博物馆主要工作之一，而专门从事研究和保管的“curator”逐步尝试以某一内容为主题策划组织相关的陈列展览，从而形成了早期的“策展人”概念。18 世纪以后，在欧美等地，法国卢浮宫国家艺术博物馆、

英国大英博物馆、美国大都会艺术博物馆、丹麦哥本哈根国立美术馆等众多的国家博物馆陆续出现。这些规模宏大的艺术博物馆或美术馆往往会按照地区或时代细分，并出现了专门负责某个地区或时代艺术藏品的研究、保管和陈列的专业人员。他们以自身研究为基础，负责策划所涉及相关领域的临时性展览，但一般不负责整个博物馆或美术馆的经营管理。这就是现代意义上的常设策展人。参照西方的策展人制度，日本的博物馆、美术馆也建立了学艺员制度。策展人的专业背景通常是艺术史和博物馆学，其工作也主要侧重于历史。近 20 年左右，西方一些博物馆或美术馆开始设立当代艺术策展人职位，这些人员专业背景五花八门，有艺术史、博物馆学、艺术批评、艺术管理，也有专门的艺术展览策划学。其工作内容主要是策划组织各种具有探索性的当代艺术展。

“策展人”可以一个个人，也可以是一个团队。但无论如何，“策展人”必须承担三个方面的职能，并相应地具备三方面的能力。首先，“策展人”必须承担展品专业性研究的职能，并具备将专业性知识通俗化的能力。专业知识是一个展览的前提和基础，没有专业的支撑，一个展览往往经不起学术的论证，甚至会犯常识性错误。但是，在“为公众办展”的前提下，“策展人”还必须具备讲专业知识通俗化的能力，让公众能够看懂展览。而目前由于“三部制”管理思维的束缚，中国博物馆的许多展览重学术轻科普、重展品轻观众的现象依然非常严重，专业的内容、专业的术语使展览成为了小部分专家的展览，而观众基本上很难看懂展览。其次，“策展人”必须承担观众研究的职

能，并具备市场学、心理学、社会学等多方面的能力。“策展人”必须长时间跟踪、调研、分析观众，了解观众的需求、参观模式、参观喜好等全方位的内容，并以这些内容为基础策划展览，如选定展览内容、设定展陈方式、制定宣传方案、设计展览活动、举办展览讲座、制作展览文化产品等等，展览结束后还应当对展览进行科学、合理的评估，等等。最后，“策展人”必须承担综合协调职能，并具备沟通协调的能力。“策展人”是以项目制为核心的垂直管理模式，这完全打破了原有的“三部制”管理方式。对“策展人”来说，对内需要和陈列、保管、宣教、安全保卫、后勤保障等几乎博物馆所有部门进行协调，对外则需要和观众、媒体、其他博物馆乃至国外相关机构等进行沟通。

美联社总裁罗伯特·普雷基认为，“策展人如同乐队的指挥”，是一个展览的组织者、实施者和协调人；同时，“策展人又是媒介”，通过整体规划及其与社会各界的广泛接触，起到对展览开幕前的前期宣传作用。总体来说，“策展人”是展览的策划者、组织者、实施者和评估者，他（他们）承担了选题、构思、藏品甄选、大纲撰写、展陈设计施工、媒体宣传、活动策划、观众接待、社会教育等与展览相关的全部工作。同时，也是最为关键的是：“策展人”是具备相关专业知识的公众的“代言人”。只有“策展人”才最了解观众，才能讲专业性知识转化为观众能够理解的内容，才能提供符合社会需求的展览题材和内容，才能基于观众参观习惯设定展陈方式，才能最终提升展览的“公众亲和度”。

由于种种客观原因，“策展人”制度的完全实施还存在诸多困难，但是我们需要首先树立起“策展人”这样一种观念，只有这样才能在策展中建立起“以观众需求为出发点”的展览，也才能逐步提高展览的公众亲和度，推出深受社会欢迎的高档次精品展览，才能充分发挥展览的社会职能，展现博物馆真正的社会价值。目前，国内许多博物馆已经开始尝试并逐步建立起了“策展人”制度。

如天津博物馆打破了“三部制”，实行“垂直式”的管理模式，即“Curator制”。他们依据博物馆的藏品分类来设置业务部门，如书画部、历史部、器物部等等。在这种设置下，部门内的工作将不再是过去单纯的陈列或保管，而是凡与藏品相关的工作都全过程参与进来。从藏品的保管、保护到展览的策划及相关宣传等都在同一个部门内完成。目前，天津博物馆已经实行了这种垂直式管理的“Curator制”，他们称之为“业务主管制”。通过几年的实践，“Curator制”已经在天津博物馆的业务开展中取得了明显的效果。

如湖南省博物馆从2004年开始酝酿引进“Curator制”。主要做法是根据本馆藏品和专业学科确定若干系列，然后通过竞争从有研究馆员任职资格的专业人员中产生各个系列的研究馆员主管，再根据需要在研究馆员主管之下配备若干副研究馆员、馆员、助理馆员和管理员职位，组成某类藏品或专业学科的研究、保管人员的组合，这个组合在研究馆员主管的带领下，承担本馆某类藏品或某个学科、某个专业方向的业务和科学研究工作。以研究馆员主管的身份负责全馆该类文物的征集、鉴定、编目制卡、建帐建档、展览策划与推介、科研课

题设计与组织、人才培养和图录论著的组织工作。湖南省博物馆把他们的“Curator 制”定名为“研究馆员主管制”，将科学研究工作与藏品征集、保管、陈列展览工作直接结合起来。强调藏品档案、陈列展览方案，社会教育方案都是重要的科研成果。博物馆研究人员的水平与能力既要体现在对“实物”的鉴定与保存保护方法上，更要强调博物馆研究人员的“策展”能力，因为“陈列是博物馆实现其社会功能的主要方式。陈列是博物馆特有的语言”，是“博物馆工作人员与博物馆观众之间进行交流的方法和途径”。

“展览公众亲和度”是博物馆向为公众办展、为社会办展转变的关键，这一指标难以量化但确实评估一个展览是否成功的关键要素，也是博物馆展览社会是否接受、公众是否满意、展览是否成功、博物馆社会职能是否充分体现的重要指标。“策展人”制度则是提升“展览公众亲和度”的主要方式，其通过垂直化的项目式管理打破传统的“三部制”管理模式，以专业研究为急促，以公众需求为导向，将以往“以我为主”、专业性主导的办展模式转变为以“观众为主”、公众需求主导的策展模式，为社会提供想看的、能看懂的展览，真正实现博物馆的社会职能。