

再论当代博物馆的策展： 展览主题立意和陈列设计的关系

【加拿大】沈 辰

内容提要 进入 21 世纪以来，迅猛发展的中国博物馆事业，在整体上推动了世界博物馆行业的发展，但高速变化的社会环境也对当代博物馆的发展提出了更高要求。相较于此前，当代博物馆与传统博物馆的本质区别表现在策展思想和陈列设计两方面，即基于博物馆发展宗旨的展览主题立意（big idea）和基于观众研究基础的展览创意、释义与设计完美结合，这一结合由以策展人（curator）为主导的“策展团队”来完成，团队中策展人（curator）、释展人（interpretative planner）和设计师（designer）各司己责、相互配合、缺一不可。本文希望以 ROM 的展览案例为中国博物馆展览的深入发展提供借鉴。此外，文章详细阐述了在西方研究型博物馆中，策展人作为展览主导的核心作用，及其与释展人和设计师的关系，明确了策展工作中释展人和设计师对展览的意义。展览起于主题立意，通过释展环节进一步丰富，再由设计师以视觉呈现的方式展现在公众面前。后疫情时代的博物馆展览，仍需在体制建设方面不断进行尝试、探索与创新。

关键词 21 世纪的博物馆 主题立意 策展团队 内容与形式 观众体验

21 世纪的第一个二十年可以说是中国博物馆发展的黄金时代。中国博物馆仅仅用了二十年的时间便走过了西方博物馆一个多世纪的发展历程。从藏品管理和研究，到陈列展示，再到公众教育和服务，中国博物馆无论是硬件设施还是软件管理水平均与西方发达国家的博物馆相当。同时，中国博物馆已全方位地融入到国际博物馆事务中，并在某些方面起到引领作用。

这二十多年来，中国博物馆总数从一千余座增长到五千余家。从国家文物局官方公布的数据来看，截止到 2019 年底，全国已备案的博物馆有 5535 家。2019 年按参观人数流量计算的世界各大历史与艺术博物馆（不包括遗址博物馆）排名中，中国国家博物馆名列第二，仅屈居卢浮宫之后。作者所在的加拿大皇家安大略博物馆（ROM）位列第 44 名，落后于排名第 30 名的上海博物馆^{〔1〕}。2019 年一年，中国国内有 12.27 亿人次参观了约 2.86 万个展览，其中包括年度全国十大精品展^{〔2〕}。

在飞速发展的同时，中国博物馆同样也面临西方博物馆在新时代发展中遇到的问题以及转型过程中

〔1〕 资料来源见 https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_most-visited_art_museums，笔者所列举的排列与官宣的有一定出入。

〔2〕 李瑞、徐秀丽：《2020 年“5·18 国际博物馆日”中国主会场活动开幕式在南京博物院举行》，[EB/OL].http://www.ncha.gov.cn/art/2020/5/18/art_722_160585.html,2020-5-18.

的挑战。如何让博物馆中的艺术、文化和科学知识成为与当代民众生活息息相关的一部分；如何让国家或作为纳税人的公众感到属于他们的文化价值在公共空间内逐渐得到认可，在一个个绚丽多彩的展览中有所呈现，是目前中外博物馆在21世纪发展道路上所共同面临的首要问题。对这个问题的具体落实即是对博物馆的决策人和策展人心灵的拷问：全国一年近三万个展览中难道只能推出十个精品展吗？有多少观众能真正地关注博物馆行业内的十大精品？如何让上亿的观众依然记得历年十大精品展的题目和内容？尽管这样的观众调查有点苛刻，但比较一下2019年度影视界推出的2547部电视剧，虽然有大量剧目观众不知其名，但热播剧《知否知否》《都挺好》《陈情令》《精英律师》和《庆余年》等会引发舆论爆点，吸引上亿观众，甚至令人记忆犹新、回味无穷。当然，或许拿博物馆界和影视界相比有点不太符合情理，但是如果博物馆在新的世纪重新以面向公众的宗旨来定位，那么对于公众而言，去博物馆参观展览和去剧院欣赏电影的愉悦体验将所差无几。我们博物馆从业人员应该在新世纪认真思考这样一个问题：如何在为公众提供赏心悦目参观体验的同时，也使宝贵的文化遗产留存于他们心中，而这也恰恰是我们努力策划一个个丰富多彩的展览的基本前提。

我在《众妙之门》一书中，对当代博物馆的实践和发展方向提出了一些肤浅的思考。不少读者对书中涉及到的与策展人和释展人相关的问题颇有兴趣，希望我能进一步阐述。在这里，我就从展览主题立意和陈列设计关系的角度再来论述一点与策展和释展相关的问题。当然必须指出，我对策展和释展的讨论是立足于我们正在打造的21世纪新时代的博物馆，而不是希望在传统博物馆旧体系中推出新奇或绚丽的展览陈列。21世纪博物馆的特点、面临的挑战及其展览和公众教育与20世纪博物馆的不同点，我在《众妙之门》中都做了比较详细的介绍，这里不再重复¹⁾。

本文的立题是受到《众妙之门》读者留言的启发。网友“大5E”可能是一位主要为博物馆和科技馆策划并做陈列设计的读者，结合自身的工作经历，她对书中第三章有关策展、释展的内容在网上留下如下评论²⁾：

我们做科技馆青少年科普展项的时候，不应当以成年人（阅尽一切）的视角来评判相关话题/知识点或者活动是否有趣、好玩，来揣测孩子们是否会对相关事务有足够的探究兴趣。但是，如果不能充分说服主观上对这些事物不感兴趣的业主方，不能让他们认定这些展项是足够好玩、有趣、可实现的，那么目标群体就根本没机会见到这些展项（这就要说到我们缺乏的原型实验+用户调研了，但是话说回来……）。

就像做设计时，甲方的审美水平决定了设计成果的高下一样。同样，我觉得会有意思有价值的内容，即使是基于已有的成功案例，也总有人觉得太无聊/太浅显/太难懂/不互动/没有人会感兴趣……（说到互动，其实不是推拉摇按才是互动，花时间去观察、去思考也是一种互动，是mind-on头脑思维的互动）这样那样的。所以话再说回来，一件事能够落实，说服甲方是很关键的。

1) 沈辰：《众妙之门：六谈当代博物馆》，文物出版社，2019年。

2) 以下内容来自于网友“大5E”的朋友圈分享。

所以，我想尝试为这位作为“乙方”的读者来说服一下“甲方”，即“展览决策方”。当然，在国内博物馆展览实践中，甲方可能是博物馆馆方，也可能是能够代表博物馆主导策展方向的文化机构。本文的目的是在理解21世纪博物馆展览设计目的和策略的基础上，探讨博物馆策展人(curator)和设计师(designer)在释展中的作用和职业关系，从而启发博物馆从业人员的策展创意激情，并激发观众对展览的理解和批判性思维。在这个前提下，本文试图就下面三个具体问题作一些讨论。

在展览内容和形式上，传统博物馆和当代博物馆有哪些不同？

博物馆策展人/专业研究人员(curator)在策划展览时的工作职责是什么？他们(curator)有哪些必须承担的责任和义务？他们(curator)需要从释展人和设计师那里获得哪些帮助？

释展人(interpretative planner)和设计师(designer)如何帮助策展人传达某个展览的主题思想和故事线？

策展思路的前提和衍生

在回答这三个问题之前，我先谈谈形成展览策划思路的前提。

正如我在《众妙之门》中指出的那样，展览不是博物馆的专利！看过展览的人可能会觉得做一个展览并不难，不就是展示的物件和陈列的说明嘛！展品、道具、图文说明、展柜、灯光合在一个场地里，就不得不承认这就是一个展览。现在有些博物馆的公众教育活动中，有和小学生互动，让他们参与策展，做“小小策展人”的。这虽是一个极具社会意义的公众互动参与活动，但其催生出来的展览也仅仅是一个课外作业。策展不仅仅始于展品，更不只是灯光和道具的组合，策展应该是从一个个“问题”的开始。这些问题与博物馆立馆宗旨有关，与博物馆展览和教育策略有关，与前沿学术和知识探索有关，与社会关注的焦点、热点有关。落实到具体的展览项目上，这些问题直接关联着一个博物馆的自我定位和观众对该博物馆的期待。

一个博物馆的定位和观众对该博物馆的期待也是动态发展的。一个叫好又叫座的“国宝展”在一个博物馆的成功，不一定也会在另一个博物馆成功；十年前的某个“十大精品”展览，如果现在再次复制在同一博物馆中，同样可能会让观众感到失望。因此，当代博物馆的策展思想，首先应该是策展人就当下情形思考的创新和突破：同样类别的展品可以有不同的主题表达，而同一主题展览可以用不同的展品来表现；不同时代和不同文化区域对于同一展览主题呈现也需要用不同的阐述方式。总之，主题定位一定要建立在博物馆发展趋势和公众期待值持续稳定的基础上，展览才有可能对一代观众产生影响，才能形成一个具有价值的精神遗产。

在传统博物馆时代，展览可以永远以藏品为基础，循环复制，推陈出新。二十年前，一些国家级博物馆系统的按时代、按地区、按藏品材质推出历史文物展，比如中国国家博物馆的系列边疆历史文物展曾经也是轰动一时的文化大餐，这与当时公众对历史知识的渴望和近距离观看国宝的需求相一致。但如果同样的历史文物系列展在已经飞速发展的当代博物馆展出，如果大多数观众现在已经具备了历史文物的

基本知识同时通过全球旅行大幅度提升了观看陈列展览的眼光，那么，这些相同的历史文物展览主题在策展思路和视觉呈现效果上应该有怎样的不同呢？

与公众产生共鸣的展览，不仅仅要在内容上提高观众的认知，也必须在形式设计上刺激观众的感官以提升其在博物馆中的体验。这就需要我们讨论一下当代博物馆中展览内容和陈列设计的关系。与时代共鸣的展览，自然要考虑到不同观众群体对时尚和设计格调的认知，同时也应尝试把曾经遥不可及、深不可测的国宝和象牙塔里的知识，通过“释展”的方式拉近其与观众的距离。

主题内容与陈列设计

如果我们认可上面这一点，那么就能够理解当前博物馆展览主题内容和陈列设计的关系，应该是在提高观众参观体验的前提下的相辅相成和相得益彰。博物馆从业者们或许还记得千禧年初博物馆界的一场关于展览内容和形式关系的大讨论，内容是指以藏品为本的重学术、重考证、重逻辑的展览内容，形式是指以视觉效果为目的的重形体、重色彩、重灯光的陈列形式。在2000年7月《中国博物馆》和南京博物院联合举办的“博物馆陈列总体设计”研讨会上，中国博物馆界前辈马承源先生呼吁展览内容应该决定形式，他认为：“陈列体系的学术价值主要是指体系本身体现的历史真实性和体现学者的创见，这两方面在陈列中是非常重要的，是灵魂性质的东西。陈列技巧就是它的外衣，外衣关照的再好，体系本身学术性不足或缺乏科学依据，即使没有任何制作上的大错误，还是平平淡淡的，这个陈列是吸引不了人的。关键是体系本身是怎么研究的，有什么创见，这是最主要的。”^①

而与此争锋相对的是李文儒先生的观点，他指出：“展示的研究更直接更关键的是形式的研究，展示是一种视觉艺术，以内容研究为基础的陈列大纲提供的仅仅是文字，对陈列来说，更重要的是寻求和创造表现内容的形式；就陈列艺术而言，形式即内容。陈列研究的结果，即它的表现与存在方式是形式。从观众来讲，陈列面对观众，陈列研究包含对观众的研究。从接受者的角度看，首先接触到的是形式，只有通过形式才能进入到内容。”^②二十年前马承源、李文儒的观点今天看来仍然是既中肯又具有前瞻性的。他们对学术内容和陈列形式在展览中的重要性一语中的，至今仍有指导意义。

二十年前的这场大辩论，可以说是中国博物馆在转型过程中的必然经历，也是对中国博物馆建设中传统“三部制”的反思。众所周知，新中国的博物馆建设从20世纪50年代起依循了前苏联的体制，以“藏品部”“陈列部”和“群工部”（后来以“社教部”代替）三部为博物馆管理和运营的主体。藏品部以文物研究和典藏管理为主，陈列部专职博物馆展陈设计和展览方案，而群工部侧重于博物馆社会教育职能。“三部制”在社会主义计划经济体制下一定程度上发挥了博物馆的重要职能，但是在改革开放后的市场经济体

① 老丁整理：《一场关于内容与形式的讨论》，《中国博物馆》2000年第4期。

② 老丁整理：《一场关于内容与形式的讨论》，《中国博物馆》2000年第4期。

制下已无法满足博物馆日益发展的需求。宋向光先生在题为《论博物馆“三部制”的完善与发展》长文中，针对这一博物馆管理模式对博物馆运营和展览策划的优劣性作了全面的探讨，这里不再赘述¹。需要指出的是，由于这个传统模式长期的存在，同样使中国博物馆近年的展览策划或多或少地受到了该体制的影响。因为在这种体制下，“陈列部”中的专业研究人员履行的职责可能与现在西方博物馆中的展览项目经理或展览设计师的职能相当，而其作为“策展人”的专业研究能力因为与“藏品部”的脱节而受到局限，不能发挥其策展人的专业水准。一些专业研究水平较强的博物馆(如上海博物馆、中国国家博物馆和故宫博物院等)以及可以依托文物或考古研究机构的博物馆(如南京博物院、湖北省博物馆、山西博物院等)，可以通过专业分类的部门制(如“研究中心”“青铜部”“书画部”“宫廷部”等)来对策展职能进行重新组合，从而推出既有专业水准又有陈列策划效果的展览。近年来，在组织机构的设置上，为了尽量避免因传统部门间的协作困难给策展带来的问题，出现了很多围绕curator制度进行探索的实践和相关文章。胡锐韬从广东省博物馆展览项目主持人实践尝试出发，探讨了如何建立博物馆新型策展人制度²。陈晨的论文围绕“策展人制度”项目化管理方式的探索，提出建立“策展人制度”³。建议建立“策展人制度”的初衷我认为就是寄希望改变在“三部制”模式下的策展，由部门“三部制”向展览“一条龙”转变⁴。

所以，在展览策划和陈列设计上，当代博物馆和传统博物馆的不同就是要走出传统的展览规划和管理模式。当代博物馆推出“以观众为本”，也不仅仅只是加强陈列展览的视觉效果，而是更需要具有强大的专业研究能力和多维度的知识结构作为展览的学术支撑。所以内容和形式缺一不可，而不仅仅是谁主导谁的问题。传统博物馆中的“三部制”模式，主要以文博和考古专业的研究人员为主进行策展，而当代博物馆在策展方案中除了需要依靠文博考古专业知识外，更需要依托各类非文博考古专业的技术人才。比如有商业管理知识背景的项目管理人才，有设计专业毕业的平面或空间设计人才，有商业艺术知识的灯光摄影人才和影视编辑人才。一个具有强大学术基础和历史渊源的博物馆在展览策划上不能再局限于拥有历史、文博和考古知识背景的专业人才，而必须以海纳百川的胸怀吸引各路专业科班出身的人才，来共同打造观众喜闻乐见的展览。所以，世界一流的博物馆，策展不再强调某一个人的能力，而是强调一个“策展团队”的共同努力。在这个团队中，引领展览主题内容的是“策展人”(curator)，主导展览陈列的是“设计师”(designer)，而能够把“内容”和“陈列设计”综合协调起来的人就是“释展人”(interpretative planner)。

有了这样的“策展团队”，就能在当代博物馆中策划出一个个不同于其他文化场所(社区活动中心、艺

〈1〉 宋向光：《论博物馆“三部制”的完善与发展》，《考古学研究》，1997年，页478—496。

〈2〉 胡锐韬：《试论新型博物馆策展人制度的建设——以广东省博物馆的展览项目主持人实践为例》，《中国博物馆》2015年第4期，页102—106。

〈3〉 陈晨：《关于博物馆“策展人制度”项目化管理方式的构建》，《中国博物馆》2015年第4期，页96—101。

〈4〉 “一条龙”制是按照博物馆藏品的学科专业属性设置业务部门，每一个专业部门既包括藏品的征集、鉴定、保管和研究，有负责陈列展览的设计与布置，每个专业部门都是一个相对独立的实体，内部以纵向链式分工。各专业部门的业务人员既从事藏品征集、保护和研究，又负责陈列展示工作”。摘自《博物馆学概论》页246，高等教育出版社，2019年。

术展会、大学画廊)的展览。后者或许要的是一个对十八般武艺都略知一二的“策展人”，而前者依靠的则是学有专长、身怀绝招的掌门人“curator”。因为，有主题立意的展览内容必然是有专业学术基础的，而让观众流连忘返、津津乐道的展览也一定有出色的陈列设计为支撑。

策展、释展与设计

总的来说，当代博物馆策展方向的改变，首先取决于博物馆机构内部的协调和岗位的设置。策展人/研究员(curator)主掌展览内容，设计师主掌陈列设计，他们是比较明确且固定的双方。整个展览在项目管理经理的协调和推动下，最终能完成展览方案预测的目标并以观众群满意的方式呈现出来，其中的中枢环节，即是以粘合内容和陈列设计为目的来给展览“叙事”扩展广度和宽度的，就是“释展人”充当的角色。

在传统博物馆的策展中，“三部制”模式将有能力策展的专业学术人员分割在不同职能的三个部门中。这种体制往往容易造成藏品部出身的“策展人”重于内容而陈列部出身的“策展人”重于形式。在博物馆转型过程中，有能力的博物馆把展览策划的职能放在了新设的“展览部”，而以展览部的“策展人”领衔的策展方案多数情况下承担了展览文案或“展览叙事”方案的工作，从某一种角度来看，或许就是“释展”的工作。目前策展中最大的困惑，仍是在“短平快”策展的时间表下，博物馆中能力比较强的专业人员，往往成为肩负“释展人”“项目经理”和“设计师”职责的三头六臂的“策展人”。这样出来的展览，其内容和陈列设计的质量和水平不一定能够比得上其他商业展览的效果。

本文所提倡的“策展团队”，是以策展人(curator)为核心，以展览项目经理(即project manager)为辅助负责协调各方资源的团队。团队中有释展人、(平面和空间)设计师、文保员、典藏员、音像师、灯光师等专业人员。由商业管理专业背景兼有博物馆实践经历的项目经理人主持展览项目，不仅仅是以管理专业能力来保障展览的预算和时间表，更主要是能够把策展人从繁缛的日常管理工作中解放出来，专心指导和配合释展人、设计师的工作而达到展览主题立意的目标。

那么，我们的第二个问题就是当代博物馆的策展人/专业研究人员(即西方博物馆语境下的curator)在策划展览时有哪些责任和义务？他们(curator)需要从释展人(interpretative planner)和设计专业人员那里获得哪些帮助？

笔者在《众妙之门》一书中将curator定位为“博物馆的灵魂”。“他们既是负责藏品的研究员，又是主持展览的策展人，两者不可分离，也不可以相互取代”¹¹。海外的综合性或研究性博物馆，curator常见的岗位职责不是唯一但却是最重要的就是策展。所以curator也是策展团队的灵魂。在西方研究型博物馆中，策展的起源是curator的研究，依托博物馆的宗旨和展览策略，由策展人规划出一个展览中心思想或主题立意；再与博物馆决策人(可以是馆长或主持展览的副馆长)计划出展览需要达到的效果和目标。有了

¹¹ 前揭沈辰《众妙之门：六谈当代博物馆》“二谈博物馆的灵魂：谁是curator”，页65。

展览主题立意和展览目标，由项目经理人运行的“策展团队”才可能有了核心思想和目标执行方案。这个时候，策展团队中的“释展人”和“设计师”才能介入展览，配合策展人开始讨论展览“叙事”的方案。换言之，释展人和设计师在策展人的展览大纲出台前是不需要参与的。实际操作中，释展人和设计师只有在得到博物馆决策层核准的展览主题后，才能在策展人的指导下开展他们的专业工作。

需要强调的是，得到博物馆决策层核准的策展人展览大纲，绝对不等同于一些展览公司提交的一本图文并茂的展览方案。展览方案应该是对展览大纲的深度解读，是在策展人主题思想指导下的释展方案和视觉设计方案之合。对展览方案的修改，绝不是对策展人思想的推翻和改变，而是通过调整释展和视觉设计方案来更好地提升和体现策展人的展览主题！这样的释展方案和视觉设计方案就是策展人需要从释展人和设计师那里得到的专业帮助。策展人的展览大纲是真正的“纲”，释展人和设计师的展览方案是“目”。只有“纲举”才能“目张”。所以说，策展人在展览策划中是灵魂，而释展人和设计师则赋予展览血肉，给予展览形体！

策展人之所以能成为展览的灵魂，是因为他们站在藏品研究的前沿，是藏品艺术价值和学术价值最权威的发言人。策展人的职责是对展览核心价值提出旗帜鲜明的观点，并以其学术理论为基础做出阐述。但是，在当代博物馆面向观众讲好文物故事的宗旨下，作为学术代表的策展人，他们的短板也正是缺乏接地气的展览叙事手段。策展人需要具备术业有专攻的知识背景，但是释展人只需要百科全书式的知识容量和对科普性文字的驾驭能力。释展人可以帮助策展人将象牙塔里的学术研究成果，通过展览叙事提升展品存在的价值并普及展览核心内容和思想。

除了编辑策展人的展览内容外，释展人的另外一项重要工作便是将策展人的展览核心思想传达给陈列设计人员，并一起完成从文字到视觉上的过渡，以观众能接受的认知来表达策展人的学术观点，形成陈列设计方案。所以，释展是将展览学术化的思维方式转化为通俗易懂的讲述形式，释展是将展览的深度扩展成喜闻乐见的广度。这就是策展人需要释展人帮助的重要方面。这方面的一个例证是《众妙之门》中提到的在《紫垣撷珍：故宫明清宫廷生活展》(多伦多2014年特展)中关于“内务府”的释展实例，在此不再赘述^①。

同样，三四十将文物置放在红色丝绒展台上的那个时代已经离我们渐渐远去。展品需要配置的展台形式，展台需要的颜色，特制的展牌说明，以及文物的灯光等诸多因素搭配在一起，才能在视觉上给观众提供参观的愉悦体验，但这并不是策展人需要做的决定，而是专业设计师的责任。然而，设计师在陈列方案上做出的决定，不是毫无内容基础的天马行空，更不能是对已有方案毫无创意、换汤不换药的简单重复。释展叙事和陈列方案的核心是向策展人和博物馆决策人说明其围绕展览主题立意的提升，即展览方案中的展陈文字和设计效果图如何表达和提升了已审核通过的展览主题立意和展览目标！目前的一些实践让我们常常可以看到许多展览在形式设计上过于炫目，而观众却对展览主题一头雾水。这种情况的出现，也正说明了设计师的视觉展示方案大于叙事内容，是设计师在对策展人的主题立意和展览

① 前揭沈辰《众妙之门：六谈当代博物馆》，页92—95。

思想缺乏理解的基础上做出的方案，这样便会造成内容与形式发生偏差的局面。但如果设计师在编写方案前只有文物清单，缺乏最重要的策展人展览主题立意的理解，则会形成内容与形式的两张皮，是非常不可取的。

展览主题立意和陈列设计策略

那么我们的第三个问题就是：展览释展人和陈列设计人员如何帮助策展人传达他们针对某个展览主题的立意思路和故事线？从技术实践上，不少展览运用了“动漫”“幼儿问答”和动手动脚的“互动”辅助道具来完成这个目标。很多情况下，正如前文提到的那个“大5E”读者所观察到的，展览中的互动展项往往只是为了“互动”而“互动”。所以，回答这个问题我们需要从展览主题立意说起。展览主题立意，是笔者用英文的“Big Ideas”翻译过来的。也就是说，一个展览的“Big Ideas”或主题立意就是一个展览在其具有学术和社会价值的基础上的展览内容大纲。展览需要通过一条主线来串联几个关键信息即 Key Messages以表达其主题立意，这便是策展人需要认真完成的策展工作！

那么为什么展览必须有策展人的展览主题立意呢？这是当代博物馆在转型过程中“以观众为本”“讲好文物故事”的宗旨决定的。然而，正如周婧景所提到的，目前“阐述性展览”仍存在几个问题：（1）忽视阐述的整体性；（2）主要依赖文献而非实物承载信息；（3）习惯于百科全书式说教；（4）重视陈列方式创新而非内容创新^{〔1〕}。其实归根结底，就是在阐述性展览的策展中缺乏一个提纲挈领的主题立意。只有有了立意大纲，释展的阐述工作和陈列的设计工作才可能有策略性地和有效地围绕主题展开叙事，最终完成策展人和博物馆决策层既定的展览目标。

为了更好的理解策展人的主题立意和陈列设计策略的关系，下面介绍两个ROM的展览项目。一个是2020年度的“小熊维尼：经典的探索（Winnie-the-Pooh: Exploring a Classic）”（以下简称“小熊维尼”），另一个是正在策划运作的2021年度的“深海之中：三鲸传奇（Into the Deep: A Tale of Three Whales）”（以下简称“深海之中”）。

我们先看看“深海之中”（Big Idea）的展览主题立意（以下均由英文方案翻译而来）：

来自大西洋西北部的巨型鲸鱼（地球上最大的哺乳动物）外形十分壮观、品类独一无二，却因为人类活动处境危急，但是如果人类及时采取行动帮助它们，它们还有希望回到深海。

可以看出，策展人提出的这个主题，不仅仅是介绍“外形十分壮观、品类独一无二”的大西洋西北部（加拿大海域）的巨型鲸鱼，更是呼吁人类需要及时行动起来拯救濒危动物。后者就是展览需要传递给公众的一个展览思想。

针对这一ROM的原创展览，策划该大型展览的战略目标（Strategic Objectives）是：

〔1〕 周婧景：《“阐述性展览”：试论当代展览阐述的若干问题》，《东南文化》2019年第6期，页95—103。

- 利用蓝鲸展的巨大成功，驱使观众参观并提高收入；
- 提供相关话题，以期吸引不同的观众群；
- 平衡ROM原创展和借展之间的关系；
- 通过突出ROM的收藏和学术研究深度打造品牌；
- 使ROM的原创展览能巡回展出。

为了达到这样的目标，策展人对策展团队提出的要求是，观众在参观完展览之后，能够针对以下几点有视觉、感官和认知上的收获和愉悦，以达到较好的参观效果(visitor's outcomes)：

- 对世界上三条大鲸鱼感到敬畏；
- 对它们独一无二的生态和行为产生强烈兴趣；
- 关注到加拿大两个（鲸鱼）物种的岌岌可危；
- 受本展览的启发，采取行动保护鲸鱼；
- 震撼于鲸鱼从陆地到海洋的惊人进化；
- 为ROM所做的保护工作而骄傲。

对比可知，策展团队需要执行的策展方案中提出的观众参观效果的达及，是符合展览主题思想和展览目标需求的。因此，在这样的前提下，我们的释展人可以提出以下几个阐述方案作为展览的新亮点(new highlights)。

- 两个额外的大型鲸鱼骨架；
- 回声声道；
- 数字化还原已经灭绝的鲸鱼；
- “你能做什么？”——保护鲸鱼的互动活动。

接下来的工作，就是策展人、释展人和设计师在一起，就这些纲要提出详实的展览文本。这时，展览的文物展品清单才会变得越来越清晰，展览叙事的逻辑也会越来越明朗。

另外一个展览是从英国V&A博物馆引进的“小熊维尼”。维尼的原型是来自加拿大的憨厚小黑熊，后来摇身一变成为英国儿童故事书和动漫影视的主角，成就了被世界各地几代人喜爱的童话故事。由这个经典改编而来的博物馆叙事展览，巡展到了加拿大多伦多，我们应该怎么做？ROM策展人如何定下主题基调，而释展和陈列设计如何跟进？下面我解释一下我们策展团队的方案。

ROM的策展人提出的“小熊维尼”在多伦多展出的主题立意是：

- 进入一个儿童故事书中的充满想象力的世界……
- 和小熊维尼一同漫步，穿过百亩森林，了解究竟是什么启发了作者A.A. Milne和插画师E.H. Shepard创造这样一个魔法世界，并感知这个故事是如何教会一代又一代的孩子关于友谊、宽容和合作。

在这里，释展人和设计师需要抓住的关键词是：故事中的世界、教育、友谊、宽容和合作。释展人需

要进一步和观众一起探索的是：是什么缘由让小熊维尼的创造者创作出这个充满想象力的魔法世界。

在这样的主题立意下，策展团队制定有关展览参观效果的方案，希望来看这个展览的观众将会达到以下目标：

- 看到小熊维尼这一经典故事的许多灵感来源，包括真正的加拿大黑熊；
- 了解并回忆小熊维尼这个角色，以及他的冒险经历，并且从中有所收获；
- 欣赏创造者Milne的文字和插图师Shepard的插画（创造的）美与和谐；
- 认识到故事中角色经久不衰、蜚声国际的吸引力，并在一个安全、有教育意义、令人着迷的环境中享受家庭时光。

上述四个方面的展览核心要素，就是策展人提供给策展团队中释展人和设计师的展览主题立意，并让他们可以进一步发挥其专长来提出具体的可执行性方案。可以看到，设计师需要把握的是：“魔幻世界”、原创的文字和插画的“美与和谐”、“加拿大黑熊”和他们的“野生环境”以及“家庭时光”等要素。在充分表现这些条件的前提下，设计师可以有无限的想象空间和创作自由。但是策展人需要时时与设计师进行配合，了解什么样的视觉设计可以更好地表达上述的主题立意，而且能全面地、忠实地完成展览既定的最终目标。只要是能够提升这些既定目标的观众体验，策展人就应该尊重释展人和设计师的专业方案。反之，如果释展人和设计师提供的方案无法完成上述目标，那就需要在策展人的指导下要么换方案，要么换人(公司)。我想，如果以这样的理由要求修改陈列方案，“大5E”所代表的乙方应该心服口服并且会努力配合“甲方”的工作。

余论

内容和陈列设计的关系问题，是博物馆策展的根本问题。在当代博物馆的策展中，也是展览主题立意和陈列叙事设计的关系阐述。理论上，如何处理好内容和陈列设计的关系会涉及到博物馆管理机构的调整；在实践中也关乎展览策划中甲乙双方双方的合作关系。本文无意也无助于提出设定的解决方案，中国博物馆界还需要在转型过程进一步完善和实践策展和陈列设计的关系。

策展是一个多方协作的团体合作。这个以策展人为核心的团队需要准确无误的在展览主题立意上达成共识并协同并进。在这样一个过程中，“三部制”也好，“一条龙”也罢，还是“策展人制度”，其实都是为了保障一个个优秀展览诞生的改革尝试。也许，在实践中真正理解了策展的目的以及展览主题立意与陈列设计的关系之后，博物馆可以探索出既适合于中国国情又能与国际接轨的策展体系。

[作者单位：加拿大皇家安大略博物馆]

(责任编辑：张 露)