

中国语境下的“策展人”

彭文

内容提要 中国博物馆事业的蓬勃发展，让越来越多的人关注博物馆的策展工作。中西方国家体制和博物馆建制的不同，从根本上决定了中国语境下博物馆“策展人”所受到的制约，以及其在一个展览中所承担的工作职责，也因此决定了国内博物馆的策展人应该是一个“全能型”选手。本文作者从工作实际出发，解读了中国语境下“策展人”的工作职责，以及策展工作对“策展人”专业素养的要求，并试图讨论在策展工作流程中存在的相关问题。

关键词 中国语境 “策展人” 策展

2008年4月，《关于全国博物馆、纪念馆免费开放的通知》的正式发布，为中国博物馆事业的发展带来了前所未有的机遇和挑战，同时也催生了“策展人”概念在博物馆界的产生和极大推广。就目前而言，中国语境下的“策展人”不能等同于欧美博物馆的curator已是不争的事实，反而是形成了具有中国特色的“策展人”的内涵和外延。本文将从实际工作出发，与同仁共同探讨在中国语境下策展人的工作职责、策展工作的基本流程、策展人的作用，以及作为一个策展人所应具备的专业素养。

国家文物局公布的数字表明，“免开”之后的2009年，全国各类博物馆、纪念馆共举办各类展览14057个，接待观众8.2亿人次¹。到了2019年，各类展览已增加至2.86万个，接待观众12.27亿人次²。这种展览数量一路飙升的现象，最终导致了博物馆陈列展览行业的繁荣发展，不仅涌现出大量的从业人员和各类展览公司，而且也促成了一大批“策展人”的诞生，并一度使curator、“策展人”这些名词成为多年来人们关注、讨论的热点。

然而，中国语境下，“策展人”³的工作职责与西方的curator有着明显的差异。对于这一点，沈辰先生在其《众妙之门——六谈当代博物馆》一书中严谨且完整地表述了欧美博物馆curator的工作职责、工作范畴及其在整体项目操作及博物馆业务发展中的作用，重点强调了作为curator学术养成的重要性⁴，也让我们更加明确了不同的社会体制、不同的博物馆建制下策展工作存在着的巨大差异。因此，本文所讨论的策展人、策展即是中文的字面意思，虽然字意简单，但策展绝非一个简单的工作，同时对策展

〈1〉 http://www.gov.cn/gzdt/2011-04/11/content_1841590.htm.

〈2〉 http://www.ncha.gov.cn/art/2020/5/18/art_1027_160665.html.

〈3〉 20世纪80年代初，台湾策展人陆蓉之首次将“curator”译为“策展人”，使这一名词在90年代中后期的中国大陆得以广泛应用。

〈4〉 沈辰：《众妙之门：六谈当代博物馆》页65—73，文物出版社，2019年。

人的要求也是非常全面和高标准的。为更好地理解这一说法，首先必须了解国内博物馆策展工作的一般流程。

一 策展工作的一般流程

通过多年的博物馆策展实践，我们总结的策展工作流程如下：

选定展览主题——梳理与主题相关的各种资料——确定策展思路——搭建内容框架——拟定展品清单——参与形式的概念设计——深化内容文本——确定展品清单——参与形式的深化设计——方案论证——展览图录——现场实施——展览评估。

选定展览主题。展览主题是一个展览的核心思想，也是对展览内容的多层面凝练和提升，经过一个从提出到提炼再到确定的过程。对展览主题的准确表达，需要建构在对相关资料的梳理之上。

梳理与主题相关的各种资料。对与展览主题相关资料进行的梳理，是策展工作中一个重要环节，须引起足够的重视。这些资料包括但不限于文献和考古资料，更应该将影视资料纳入其中，这不仅丰富资料的来源，更在于影视的表达手法非常值得我们在策展中借鉴。欧美和中国台湾地区的博物馆同行，很早就有了“博物馆就是剧场”的策展理念^{〔1〕}，以此理念为借鉴进行的博物馆展览策划及对博物馆空间的规划，激发了博物馆的潜能，“让文物活起来”的同时，重新建构了以观众为中心的博物馆，达成了博物馆与观众的良好沟通。近年来，作为一种博物馆文化的解读方式，以“物”“人”“事”相结合的方式，在展示空间中架构多种元素进行“诉说”的叙事性展览，也因其信息传达上所具有的积极主动性而赢得了普通受众的喜爱。因此，梳理影视资料可以帮助我们选择更好的展览表达方式。

确定策展思路。这一工作环节完全基于对与展览主题相关资料梳理的基础之上，资料积累得越多，涉及的范围越广，便更利于完整的策展思路的确定。

搭建内容框架。有了明确的展览思路，便可以搭建展览内容的框架结构了。在这一工作环节中，需要关注的是对展览设计思想的表述，因为设计思想是展览思路形成的过程和原因。通过对设计思想的多层面梳理，形成展览内容架构的逻辑表达，这一表达是通过文字版面、图文版面、辅助内容、延伸内容、多媒体展项和展品来支撑的。

拟定展品清单。对展览资料的梳理，可以帮助我们了解支撑展览主题内容的展品，因此在梳理资料的过程中，完成拟定的展品清单也是一项非常重要的工作。当然，博物馆的展品不仅只是文物，还可以有文物的复仿制品、不同形式的辅助展品、标本和艺术品等多种形式。选择展品的理由基于其与展览主题的关系；在选择中还应注意重点展品、亮点展品以及组合展品。

参与形式的概念设计。目前而言，许多博物馆的策展人更大程度上是作为展览内容的设计者而存在的，但其工作内涵绝不仅止于内容设计。如果他们对展示空间有概念，对审美有基本要求，对博物馆展

〔1〕 刘婉珍：《博物馆就是剧场》，台湾：艺术家出版社，2007年。

示的表达方式有所了解，那么则非常有益于其策展工作的开展。展览形式的概念设计涉及展览内容在空间中的分布、展览环境的塑造、设计元素的提炼、展览灯光设计、展览VI表达等方方面面，如果内容设计师了解相关领域的知识，则更便于其与形式设计师的沟通，为一个好的展览设计奠定基础。

深化内容文本。在策展过程中最重要的环节是展览内容的架构，对内容文本的深化即是在此基础上完成的。内容深化过程中需要注意的是不同层级版面语言的表达方式，如何在有限的空间和观众有限的参观时间里，准确地表达不同层级的展览内容并建构其与展览主题间的关系，是文本深化的关键所在。

确定展品清单。完成文本深化的同时，也需要在调研的基础上完成对展品清单的确认。确定展品清单的同时，还需完成基础信息上对展品说明的撰写。

参与形式的深化设计。针对策展而言，展览的深化设计主要在于展柜内的设计，包括但不限于展柜背板、展品组合、展品支架的设计，这些设计如果有策展人的参与，则更便于展览主题的表达。

方案论证。重要的展览都需要多次的方案论证，包括对内容设计和形式设计多角度的论证，目的在于从不同的角度和层面对展览设计进行完善。

展览图录。作为可以永久保存展览的一种形式，越来越多的博物馆开始关注展览图录的出版。展览图录可以与展览保持一个学术体系下的共性，亦可以强调学术内容，作为为普通观众设计的展览的补充。图录从撰写稿件、平面装帧设计到印前准备和最后的出版，也是一个非常复杂的过程，是对策展人学术素养和审美意识的考验。

现场实施。这一工作流程是由策展到实施落地的重要环节，通过这一环节的参与，了解理想与现实之间的距离到底有多远，以便为下一个展览积累经验。

展览评估。可以说展览评估是策展的最后一个环节，也是一个非常重要的环节，尽管目前还未引起足够的重视，但其必要性毋庸置疑。虽然展览评估的形式多种多样，但目前国内展览的评估较多地局限于展后评估，而较少展览的前置性评估。

通过对策展工作流程的梳理，可以让我们了解一个展览是如何从无到有的全过程，也就是策展工作的全过程。这一过程看似简单，实际上却是一个十分繁复和重要的系统工程，“创造性”是其中最为重要和关键性的内容，这一点在策划临时展览的时候表现得最为突出。要顺利地完策展工作，并做出一个好的展览策划，策展人不仅要明确自身的工作职责，更要对自身提出高标准的要求。

二 策展人的工作职责

通过对上述策展流程的表述我们可以看出，中国语境下的策展人在很大程度上就是展览策划的具体执行者，或许他或他们不是一个展览主题的选定者(通常情况下，一个展览特别是临时展览的主题，多是由博物馆的馆长决定的)，但他们一定是展览主题的阐释者，是展览逻辑关系的架构者，展品清单的拟定人，以及内容设计从大纲到文本的撰写人，他们更是搭建与形式设计师沟通桥梁的缔造者，因此称

他们为“策划展览的人”更为合适。

目前，在推行“策展人制”的国内很多博物馆中，只有少数博物馆能做到以制度激活体制、提升员工工作热情和能力的。南京博物院是较早实行策展人制的国内有影响力的博物馆之一，他们称之为“策展人制度”的是“一个策展人+一组实施机构”，院长或主管院长主持策展会议，协调调配策展过程中的所有资源，策展人担任具体的内容设计工作，其他相关机构负责各自与展览相关的工作，如陈列部负责展览的形式设计，社会服务部(宣传教育部)负责社会教育，文化创意部负责文创产品的研发，文化交流部(文物管理部)负责展品商借，办公室负责展览宣传推广等等，策展人并不需要考虑用人调配和经费分配等问题¹¹。广东省博物馆也是近年国内博物馆中管理理念先进的博物馆之一，特别是其“策展人制度”的推行，走在了全国同行的前列。从2013年起，他们开始全面推行全馆竞争性选拔展览项目的方式，馆内所有中级(含)以上职称的专业技术人员都可以申报展览项目，项目一旦入选，申报人便成为策展人而负责组建团队、完成具体的展览策划工作。同时，项目也有认领的馆领导，帮助策展人协调解决工作过程中的困难。不仅如此，广东省博还建立了配套的激励机制，大大提高了员工的工作热情¹²。湖南省博物馆则通过体制内部的机制改革，优化了策展团队的基本组织架构¹³。

然而，体制内的制约仍然十分明显。国内大多数博物馆的策展人既没有组建团队的人事权，也没有展览项目的经费使用权，部门之间的合作依然存在难以打破的壁垒，这便在很大程度上制约了策展人工作职能的发挥。所谓“策展人制”也只能是在多种行政约束下的“工作责任制”，策展人只是具体项目的具体执行者，他们无力承担过多的责任，也不可能有能力调拨整个博物馆的力量为展览服务，所以，“策展人”在国内许多博物馆里也许只能是一个有名无实的名号，其工作职权根本无法与欧美博物馆的curator相比。

即便如此，我们也一直在努力的路上，虽然无法如欧美博物馆的curator一样，可以带领几十个人的策展团队来完成一个展览由策划到实施的全过程，但我们依然似有“三头六臂”般地承担了策展工作中的更多责任。其实，无须忌惮不同社会体制下的不同的博物馆建制，也无须仿制一个名词来界定自己的工作内容和范畴。应该强调的是，我们更应该努力在各自的专业领域中起到带头作用，这个带头作用不仅体现在对某一主题展览的专业研究上，更体现在作为策展人如何将专业的知识进行转化，并以展览的语言传播给普通公众等方面，做“好看又叫座”的展览，真正做到让观众看得清并且看得懂，做到让他们心甘情愿地把展览带回家，同时也真正做到以展览为中心带动全馆业务工作的开展。

11 龚良、毛颖：《中国博物馆大型原创性特展之展览策划——以南京博物院为例专访龚良院长》，《东南文化》2016年第6期，页6—12。

12 魏峻、毛颖：《中国博物馆大型原创性特展工作的创新理念与探索实践——以广东省博物馆为例专访魏峻馆长》，《东南文化》2017年第6期，页6—14。

13 陈建明：《博物馆内设机构设置与职责再探讨——以湖南省博物馆为例》，《湖南省博物馆馆刊(第六辑)》，岳麓书社，2009年，页596—601。

三 对策展人的基本要求

理想的博物馆策展人，应该建立在自我学术研究的基础上。他/她一方面必须熟悉策展的工作流程，并在有能力确定学术主题和表达思想的前提下，提出展览的学术目标，架构展览逻辑线，并据此选择展品、挖掘其背后的故事，通过对展品进行的释读来阐述展览主题。另一方面，如上文所及，策展人还应对形式设计有基本认知，以保证内容设计与形式设计达成完美的结合。同时，还必须有能力协调整个策展团队并调动各方资源为展览服务，这才是符合学术规范和博物馆伦理的策展运作方式。

多年的策展实践让我们认识到，展览作为博物馆文化的载体和博物馆文化力量的具体体现，是以视觉的方式对博物馆研究成果进行艺术呈现。因此，即便是中国语境下的“策展人”，对其专业素养的要求仍然是全面而高标准的，表现在专业知识和处事能力两个层面。从这个意义上讲，担纲一个合格的策展人是非常有难度的。在中国博物馆体系中，尽管一直有进行藏品研究的专业人员，但他们无法承担被称为“策展人”的工作职责，因为某一学科的专家并不一定了解观众的需求，他们不熟悉展览的工作流程，无法了解一个展览是如何从无到有的。因此，某一专业的研究者提供的展览内容文本，或因为过于专业而让设计师无法看懂，或只是资料的堆砌与形式设计成为两层皮。所以，策展人应该是具有多维度的知识架构、有一定的历史和考古学基础，并了解形式表达的多学科复合型人才，才能在对观众进行研究的基础上，融会贯通地以展览的语言对展览主题进行解读，对展览内容进行架构，对展览形式设计提出要求。因为陈列展览是一门专业度极高的学科，是以展览语言对学术研究成果的转换。事实上，专业的研究者更适合作为展览的学术顾问而成为策展团队的一员，为展览把好学术的关。

首先是专业知识层面。专业知识还包括基础学科和相关学科两个方面。以历史考古类展览的策展人为例，专业基础知识包括但不限于历史学、考古学、人类学、民族学、文献学和博物馆学等学科；相关学科包括但不限于教育学、心理学、社会学、传播学、统计学、美学及材料学等多个学科。针对不同的展览主题和展览内容，策展有可能与所有的学科都相关，因此对策展人的专业知识要求可谓是全方位的。即便我们不是某个专业领域的研究者，但至少我们要有学习的能力。就这一层面而言，我们需要讨论策展人的另一个工作职责——释展。“释展”一词的出现，最早见于《凝视中国：加拿大皇家安大略博物馆策展之道》一文^①，此后，沈辰、何鉴菲在《“释展”和“释展人”——博物馆展览的文化阐释和公众体验》^②一文中，对“释展”和“释展人”作了全面阐述，并提醒我们进行思考。前苏联影响下的中国博物馆学，“展览部”的建制中没有专职的“释展人”，国内的大多数博物馆也没有“释展人”这一角色，在一个所谓的策展团队中也鲜有这样的专业人才去做这份工作。那么释展工作应该由谁来承担呢？很少有国内的博物馆可以几十个人的策展团队来完成展览由策划到实施的全过程，博物馆的建制和各部门之间的壁垒，成为促成

① 何鉴菲：《凝视中国：加拿大皇家安大略博物馆策展之道》，《美成在久》2015年第5期，页102—119。

② 沈辰、何鉴菲：《“释展”和“释展人”——博物馆展览的文化阐释和公众体验》，《博物院》2017年第3期，页6—17。

策展人成为“全能型”选手的重要途径。作为博物馆里策划展览的人，除了给观众梳理出清晰、有趣的“故事线”之外，是否也应该在策展阶段就关注“释展”，甚至可以承担起“释展”的工作呢？特别是观众对文物考古类展览的兴趣，不能只停留在让他们“看宝”的阶段，要想让观众看懂和记住展览，甚至将展览带回家，我们从策展的角度引导他们、为他们“释展”就非常必要。2019年，由秦始皇帝陵博物院原创的《平天下——秦的统一》大展，可以说是博物馆的一次尝试，我们尝试从展览标题的确定、展览“故事线”的串联、展览主辅线的相互配合、重点和亮点文物在展览中的位置、展线的设计、单元色彩对展览内容的解读等多方面、多角度对展览主题进行了解读，希望观众能在没有讲解的情况下也可以看得清、看得懂。这种策展思路的实践和释展的方式，是我们从观众的视角来对展览进行的审视和思考，其于当代博物馆的意义，也是由来自四面八方的观众定义并传播开来的。策展、释展、评展是一脉相承的三个工作环节，也许目前国内博物馆的策展团队建制不如欧美博物馆的完善，也无法做到将每个成员的工作职责区分得那么细致。但事实是，团队中的每个成员身兼数职已成为他们的工作常态。

不仅如此，有很多展览设计公司也改变了只有设计师在编的人员架构传统模式，吸纳了有博物馆学专业背景的人承担了展览策划工作，他们的工作职责就应该定位于释展，即以展览的语言在博物馆提供的展览文本与形式设计师之间架起沟通的桥梁。

第二是处事能力的层面。即便是在中国语境下，策展人在实施策展工作中，亦需要花费很大一部分时间和精力去完成与各部门人事的协调，即使在博物馆内部，也需要完成如与藏品部门、文物保护部门、教育部门、安全保护部门、后勤保障部门等多部门的沟通与协调工作。如果展览是馆际之间的合作，那么就还会有更繁琐的工作程序以及需要协调更多方面的人与事。因此，良好的沟通能力、广泛的博物馆资源以及对展览的热爱也是作为策展人的必备条件。

策展工作是一个由多学科组成且繁复的系统工程，因此也要求策展人应该具备开阔的专业背景，包括历史、考古、文学、美学等敏锐的思维和独到的创造力，并应具有可以与社会产生良好互动的综合能力。随着中国博物馆事业的日新月异，也伴随着中国观众的不断成长，今后对博物馆策展人的要求只会越来越高，我们需要以既“身”在其中、又“身”在其外的态度来对待中国博物馆对策展人的要求，需要将自己“放”在市场上进行考量，并与其他各种不同类型的文化休闲项目进行竞争，考察博物馆的策展人如何具备立足于文化市场的能力，并在不断实践的基础上建构具有中国特色的博物馆策展学理论，以指导具体的工作实践。认真审视中国语境下策展人的生存现状，挣脱目前所面临的困境，坚持建构以实践为基础的理论创新与提升，坚守文化自信，中国博物馆的策展人可以越战越强。

[作者单位：秦始皇帝陵博物院]

(责任编辑：张 露)