

**编者按:**21世纪以来,我国重视文化软实力建设,重视国民综合素质的全面提升,将博物馆纳入公共文化服务体系,并加大财政扶持力度,博物馆建设获得了新的发展机遇,各项工作特别是可衡量博物馆活力指数的大型原创性特展的数量、质量均有显著提升,以展览交流为代表的文化交流工作蓬勃开展。相应地,博物馆各项工作的实践总结与理论研究,特别是与展览策划相关的策展研究也亟待加强。为此,本刊策划、组织了一次主题系列采访,邀请国内外部分馆长、策展人物谈博物馆大型原创性特展策展工作的探索和实践,从全球的视野、以所在单位为例,分析中国博物馆特展策展工作的进步与差距,以期有效推动博物馆原创性特展策展工作的提升和博物馆学理论体系的进一步完善。

# 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

龚良 毛颖

(南京博物院 江苏南京 210016)

**内容提要:**21世纪以来,中国博物馆的大型原创性特展工作呈现良好的发展态势。南京博物院龚良院长指出,大型原创性特展作为博物馆为公众提供更好的文化服务的文化产品,既能衡量博物馆的发展活力,也有利于博物馆的可持续发展。博物馆应根据自身的定位和特色完善藏品体系,从而确定展览主题,制订展览规划。高校应该围绕研究公众、服务公众调整博物馆学的课程设置。试行中的理事会制度将有助于推动博物馆为公众提供高品质的文化服务、满足公众更高的精神文化需求。南京博物院近年大力推行策展人制度,鼓励策划大型原创性特展,重视并强调展示文物之间的相互关系。2016年度举办的“法老·王”展是一次用低票价、非营利的办法,举办了一个不用财政资金、为公众提供优质服务的高品质展览,并将展览作为文化创意产品的有益尝试,将为中国博物馆界提供一个可复制的成功案例。

**关键词:**博物馆展览 大型原创性特展 策展人制度 南京博物院 “法老·王”展 龚良

**中图分类号:**G265

**文献标识码:**A

龚良(1962年4月—),男,江苏省太仓市人。现任南京博物院院长兼学术委员会主任、江苏省文化厅副厅长,兼任中国博物馆协会副理事长、中国文物保护技术协会副理事长。多年来致力于考古学、博物馆学、文化遗产保护等领域的研究,出版专著5部,合著或主编著作、论文集40余部,发表专业论文130余篇。特别是近年主持南京博物院工作、分管江苏省文博工作期间,倡导并践行“考古发掘要探索地域文明”、“博物馆要做和

谐社会的促进者”、“大遗址保护要尊重民生要求”、“保护文化遗产也是发展生产力”等理念,在文化遗产保护、博物馆建设发展等领域积极探索、卓有建树。2016年8月下旬,正值南京博物院“法老·王——古埃及文明和中国汉代文明的故事”展开幕不久、社会各界好评如潮之时,本刊编辑部就中国博物馆大型原创性特展的策展工作对龚良院长作了专访。

毛颖(以下简称毛):龚院长您好!本次采

收稿日期 2016-11-30

作者简介 龚良(1962—),男,南京博物院院长兼学术委员会主任、研究馆员、博士生导师,主要研究方向:考古学、博物馆学、文化遗产保护。

毛颖(1966—),女,南京博物院研究馆员,主要研究方向:文物与博物馆学。  
© Nanjing Museum. All Rights Reserved. <http://dnhw.njmuseum.com/>.

访主要想请您谈谈我国博物馆大型原创性特展的展览策划工作,可以以南京博物院(以下简称“南博”)为例。

**龚 良**(以下简称龚):好的。我们先界定一下有关概念。长期以来,中国博物馆界按照展览时间的长短,将展览分为基本陈列和临时展览。现在看来所谓的“临时展览”其实也是博物馆展览的有机组成部分,是持续吸引公众走进博物馆的重要途径。特别是大型的、原创性的“临时展览”在博物馆履行职能方面发挥了重大作用,这类展览具有博物馆服务社会发展和社会公众的行业特征,现在一般称之为“博物馆大型原创性特展”。作为一项系统工程,博物馆大型原创性特展的策展工作包括提出与提炼展览主题,确定内容设计中的前期准备、展览大纲、展品组合、内容文本、深化设计,确定形式设计中的内容与形式的统一、展览空间设计、柜内设计、陈列组合设计、光环境设计、辅助展品设计、多媒体设计等,完成展览的施工制作,以及按照策展人制度的要求,实施博物馆社会教育活动和教育项目,开发博物馆文化创意产品,宣传、推广、传播展览的主题和内容,开展展览效能评估等一系列环节,其中以原创性特展中的“创造性劳动”最为关键、最为重要。这几年中国博物馆都在很努力地做原创性特展,并将它看成是衡量博物馆活力的标志之一。

**毛**:2007年国际博物馆协会(ICOM)将博物馆的定义修改为“博物馆是一个为社会及其发展服务的、向公众开放的非营利性常设机构,为教育、研究、欣赏的目的征集、保护、研究、传播并展出人类及人类环境的物质及非物质遗产”,规定了博物馆的性质、职能和功能,博物馆的工作重心发生了从“物”到“人”的转变。我的理解是“藏品”和“人”缺一不可,起主要作用的是为人服务的展览、藏品、研究,而能将博物馆的所有职能串联、联动起来的是展览。

**龚**:是的,展览是博物馆服务公众最主要的内容和方式。在国际博协2007年修改博物馆定义的新形势下,博物馆事业发展发生了巨大变化,主要表现在两个方面。一是服务,原来服务于“物”——藏品,现在是“人”——公众;二是博物馆收藏展示的是物质和非物质遗产,我把它理解为人类发展的过去和今天。之所以加上“今天”,是因为原先展览的藏品是“文物”的概念,加了“今天”后,博物馆展览便可以将藏品范围扩大为文物、标本、科技成果、当代艺术品和非物质文化遗产等五类。

**毛**:就是说藏品的种类比以前扩大了很多。

那么目前原创性特展的类型大致有哪些呢?以前一段时间往往是以文物精品展为主,但近年业界和学界都倾向于叙事类展览。

**龚**:我们如果按照陆建松老师的分类方法(陆建松在《博物馆展览策划:理念与实务》一书中将博物馆展览按传播目的和构造分类为“审美型陈列展览”和“叙事型展览”——编者注),将博物馆展览划分为“艺术类展览”和“叙事类展览”两大类,我认为博物馆的叙事类展览特别重要,也就是说策展的重点从原来的展示文物的历史和艺术,转变到现在的展示文物之间的相互关系,即展示藏品与藏品之间的关系、关系背后的故事以及故事所体现的文明和文化。因为这一转变,博物馆大型原创性特展的策划,转变为策展人寻找藏品之间的相互关系并且将这个关系告诉公众。现在我们谈的大型原创性特展的策划,主要是指叙事类展览,而非艺术类展览,因为前者是通过寻找一组文物反映一件事、一个人、一个故事、一种文化;而后者展出的是没有相互关系的可移动文物,仅能体现艺术、技术及其中蕴含的美,也就是我们通常所说的文物精品展。

一般而言,艺术类展览以外的展览我们都可以称之为叙事类展览,它展出的最主要内容就是通过这个展品或主题来反映背后的故事。比如我院近期的“呼吸——中国传统文化的当代形塑”展,是通过当代雕塑的手法反映中国的传统文化;“温·婉——中国古代女性文物大展”,是通过选取与女性的容貌、才艺、生活以及男性眼中的女性有关的多组展品,体现传统的、有一定知识层次的女性的内心世界。策展过程中的“寻找文物之间的相互关系”,我理解为将零散的可移动文物组合成为具有不可移动文物性质的文物组合,并寻找这一文物组合所反映的社会生活。比如我们在三块石头上放一只陶罐、下面生一把火,就能展示古代人做饭煮水的生活状态,而不仅仅是让观众看罐子与石头有多美。我们把有关联的文物组合起来展示,是为了揭示文物与文物、文物与当地、文物与人、文物与社会之间的关系及其背后的故事。

**毛**:展览的类型和主题其实与博物馆的定位和藏品体系是直接关联的。博物馆是否应该有目的、有意识地根据自身的定位,建立和完善藏品体系并规划自己的展览项目?

**龚**:建立完善的藏品体系是博物馆的核心与立足之本。作为前身是中央博物院的南博,我院馆藏丰富,藏品类别在全国最多,藏品体系也相

对完备,因此我们的定位是最具综合性的博物馆,同时对应“一院六馆六所”的建置。我们注重藏品结构与展览主题定位的关联,在早年建成的历史馆、艺术馆的基础上,实施改扩建工程,增加了特展馆、数字馆、民国馆、非遗馆,希望成为综合性最强的博物馆;特展馆举办展出故宫文物和文化交流的特展;数字馆用数字技术展示传统文明,给公众与数字技术接触的机会;民国馆用情景式展示的方式,展现了具有地域特色的民国时期的社会生活;非遗馆则动态展示了江苏非遗项目,包括传统演出、传统手工艺表演、民俗活动展演及优秀非遗项目展示。在这样的定位下,我们发现原有的藏品结构不能满足展览展示的要求,于是我们用了四年的时间完善藏品的结构体系。在做历史馆展览时,我们发现缺少远古时期动物生活状态的展示,征集部就积极征集了一大批相关的动物标本,有恐龙、猛犸象、披毛犀、海百合等,这样,观众特别是儿童观众在参观“江苏古代文明”展之前就有了一个愉悦的兴奋点;同样,民国馆仿南京街区的情景展示也缺乏民国时期日常生活类的藏品,所以我们在确定要做民国馆时,临时征集了汽车、火车、家具等体量较大的民国文物,以及一些可移动的室内陈设品,使得民国馆极具民国风味……整个改扩建工程期间我们为六个馆征集了两万多件缺项藏品,这些藏品既可完善基本陈列,又可充实原创性特展。以前我院可以同时举办10个特展,这几年的征集工作完善了藏品体系,也增加了许多展览主题,目前可以举办40~50个原创性特展,深受公众喜爱。

**毛:**这个过程就是博物馆根据定位完善藏品体系、制订展览规划。请问南博近年主要举办哪些主题和类型的展览?

**龚:**目前我们主要把展示中华传统文明作为展览的主题。近几年我们做了一个用当代思维展示中华传统文化的系列展,有“在此——中国生活艺术之南京博物院展”、“和·合——中国传统文化中的和谐之道”、“温·婉——中国古代女性文物大展”、“呼吸——中国传统文化的当代形塑”等四个展览。同时也引进一些体现世界文明的展览,有“飞越欧洲的雄鹰——拿破仑文物特展”、“铜塑美国西部1850—1925特展”等。还有一类对比展,将两种不同的文明或地域文化做对比展示,目的是让展示更直观,让目标观众更易于理解。比如2016年的“法老·王——古埃及文明和中国汉代文明的故事”(以下简称“法老·王”)展、“南腔北调——传统戏曲艺术”展,前者是用古埃

及文明与汉代文明做比较,后者是将中国南方的昆曲和北方金代的杂剧做比较。我们还做过“双城记”展,南京与苏格兰爱丁堡是友好城市,我们用代表性见证物来反映城市的文明对比。这一类对比展,将遥远的文明与本土文明用对比的方式展示给观众,观众很容易看懂,也很容易理解。

**毛:**这类对比展是我们院首先做的,还是好多博物馆都在做?

**龚:**全国博物馆都在努力尝试举办大型原创性特展,希望通过特有的藏品和馆内策展人的创造性劳动为公众提供有创意的文化产品。对比展是其中的一种,南博最近几年做得比较多,公众也特别喜欢。通过观看两个文明的对比,既加深了对本地文明的理解,又了解了遥远地方的文明。观众在观展时一边观看一边比较,思维会及时发散并产生联想。这类展览能够让公众获得更多的知识。

**毛:**对比展如“法老·王”展如何确定主题?

**龚:**江苏和加拿大安大略省是友好省,南博与皇家安大略博物馆是友好馆。2014年我访问安大略博物馆时,在文物库房看到大量的埃及文物,我的第一个感受是,虽然法老的文物与我们汉代诸侯王的文物在时代上相差不是很远,且两者从形象、装饰到种类差异也很大,但其中所包含的观念却完全一致,即都是希望死后身体不朽、灵魂永生。因此,法老的尸体做成木乃伊、汉代的诸侯王穿着金缕玉衣,都是为了让尸体不朽;普遍的厚葬习俗都是为了追求死后的生活与生前一样。同时,墓主人都希望死后有生前喜爱的动物相陪伴:法老墓出土了很多动物的木乃伊,汉诸侯王墓中也出土了很多动物形象的文物。虽然展示的文物不同,但其中蕴含的观念相同,我们让对埃及文明比较陌生而对汉代文明比较熟悉的

中国观众,以对汉代文明的了解为基础,理解了埃及法老的生活和葬俗,了解了两个文明的故事。

**毛:**也就是“用已知求未知”,让公众通过与身边已知的文明进行对比从而理解未知的文明,不需要远赴埃及就能在家门口了解古埃及文明。

**龚:**对比类特展的策划主要倚重于策展人的创造性劳动,要求策展人必须有深厚的文化素养和专业基础,充分利用原有的丰富的文物资料作初始展品,在另一个地方寻找有某种相似度的文物资料作对比展品。我们希望这类展览能够让观众更好地享受具有创意的文化产品,因为它是从更好地服务观众的角度来创作的。目前南博的这类展览都有很好的效果,观众能够排队观展就是

对策展人的认可和回报。

**毛:**接下来请您介绍一下南博的原创性特展从策划到制作的方法和流程。

**龚:**根据我院展览策划的相关制度,所有的研究人员都可以提出展览设想并申请成为某个特展的策展人。研究人员确定展览的主题后,可填写展览策划申报书,经院陈列部和相关领导确认后就成为正式的策展人,并确定相应的工作经费。策展人负责展览的创意和策划、展览主题的确定、展览大纲的编写,如果是大型特展的话,展览大纲完成后需要提交院里组织专家讨论审定;通过审定后策展人便要根据大纲寻找、选定文物并且组团,也就是寻找、确定文物间的相互关系,让大家在不看文字介绍时能够看懂这组文物想说明的事实和文物背后的故事。然后,策展人完成内容设计过程中的文字撰写,包括一、二、三级看板,确定展览图录的编辑出版计划;在内容设计文本中,策展人还必须提出关于社会教育项目和建议、文物修复和文物保护环境的具体要求、与展览相匹配的文化创意产品开发的意见建议,以及商借文物的渠道和大致的预算、文物的安全要求、展览推广的具体要求等,所完成的文本就是展览的内容设计。在此过程中由院里召开策展会议,策展人和形式设计、社会教育、文创产品、图书出版、文物保护、文化交流、安全保卫、后勤物业等相关部门的人员,讨论确定展览需努力的方向——是大型、中型或小型展,是偏重艺术还是叙事,并决定社会教育、文创产品、出版图录的形式和规模;策展人根据会议结果完善策展文本,将文本交给陈列部,由后者列入展览计划并组织落实形式设计。

**毛:**策展会议由谁召集、主持?

**龚:**由院领导,具体说是院长或分管副院长,因为展览是服务公众的最重要内容,院领导应该直接参与。这一点和国外的独立策展人制度有所不同,因为中国的人事管理制度、财务制度、收入分配制度和西方理事会管理下的博物馆不一样。我们的策展方式是一个策展人加上一个由相关部门组成的团队,如这次的“法老·王”展,选题是我确定的,策展人是社会服务部的陈刚,他有考古学的学术背景,有发掘汉代王陵的实际经验。所有的创意思路和文本撰写都由策展人完成,院领导作为参与者主持、参加策展会议。会后根据策展人提出的设想要求和会议的讨论意见,由陈列部派专人负责形式设计,社会服务部派专人负责社会教育,文化创意部派专人负责文创产品开发。

发,文化交流科派专人负责展品商借,办公室派专人负责展览宣传推广,文物保护研究所负责展品保护展厅环境,保卫部负责安全保卫,后勤物业部负责后勤保障。

**毛:**我院这个制度能叫策展人负责制吗?

**龚:**中国的情况还不是策展人负责制。我们称之为“策展人制度”,是“一个策展人+一组实施机构”,这是中国体制下的策展人制度,它相对配合度高,因而效率也较高。一般情况下,一个展览的策划不会超过一年时间,且策展人不需要考虑用人调配和经费分配等问题。

**毛:**那我们就来比较一下中外博物馆的特展策展,两者的理念和方法有什么不同?

**龚:**其实应该说全球博物馆的策展理念和方法越来越趋同,就是每个博物馆都是根据自身的定位和特性决定展览的策划。如美国大都会博物馆是艺术博物馆,它的宗旨是让全世界的人到纽约去看全世界的艺术,所以它在策划文物展览的同时会增加一个艺术表演的教育项目,做传统艺术展览时会配合一组与之相呼应的当代艺术展品,它展览的丰富的艺术性是与其定位有关的;大英博物馆的定位是让全世界的年轻人去大英博物馆了解他们祖先的历史,所以它做特展时主要考虑的是反映世界历史文明的重点内容,而这些内容可能是大英博物馆藏品的缺项,如中国的秦始皇陵兵马俑、埃及的图坦卡蒙法老墓出土文物,这样的特展完全符合博物馆的目标宗旨。南博的目标定位是“综合性”博物馆,“一院六馆”在展览形式上各放异彩:艺术馆偏重艺术展,历史馆偏重文明展,特展馆偏重主题展、叙事展,展览主题与展馆主题相契合。所以博物馆举办特展要考虑博物馆的定位和藏品体系。

**毛:**在整个展览过程中起主要负责作用的人员 curator,您倾向于将他命名为“策展人”还是“研究员”?策展人是否等同于研究员?在最先引入策展人这个概念也就是最先将“curator”翻译为“策展人”的艺术界,策展人必须是研究者和批评家;在博物馆领域也有讨论,比如大都会博物馆的屈志仁先生认为策展人必须同时是学者、艺术鉴赏家和展览组织者。

**龚:**我倾向于称这类人员是策展人,但他必须同时是研究人员。目前我们全院相关部门如考古研究所、古代艺术研究所、非遗研究所、古代建筑研究所、文物保护研究所、社会服务部、图书信息部都有策展人,只要是从事博物馆业务工作的研究人员都可以成为策展人,因为策展人的创造

性劳动在于寻找文物间的相互关系、发掘文物背后的故事,所以策展人必须是研究人员。如果没有研究能力和知识积累,是不可能胜任展览策划这一综合性、知识性、创意性相结合的工作的。我们给公众看到的是文物,但我们告诉公众的是文物背后的相互关系和蕴含其中的故事。

**毛:**对比中外博物馆策展人的职责、工作,他们有哪些相同和不同?欧美博物馆的curator首先是藏品保管员,同时又是研究员,所以具备策展的水平和能力。

**龚:**现在一般所说的欧美博物馆,大多是指欧美艺术类博物馆,其藏品来自全世界。这些藏品离开了本土,失去了与地域之间的相互关系,因此只能做艺术展。我们的学术研究型的策展人,更强调的是用选出的文物去组合、去讲述背后的故事。

**毛:**“法老·王”展的策展人发挥了什么作用?

**龚:**策展人陈刚是考古业务人员,对汉代诸侯王墓的考古发掘情况十分熟悉。他被确定为策展人之后,首先要熟悉埃及法老的相关情况,同时要确定对比展所要比较的内容,然后要去对方博物馆挑选能够匹配的文物,还要研究两组不同文物背后的相同点(不同形态里的相同叙事),并与大家一起讨论展览的内容、形式、服务、文创、文保等一系列问题,完成内容设计,同时参与形式设计、布展和开放管理,提供所有展览需要的创意。这些都是策展人的责任和作用。

**毛:**在整个展览过程当中,策展人的身份和工作是多元化的。如果为博物馆策展人的工作画一个轨迹,他的工作主题、范围、对象可能是从藏品(研究)到展品(展示)到观众(教育)。

**龚:**先从主题到藏品,再从藏品、藏品组合到展品。比如展品眼镜,戴在脸上是使用中的眼镜,单独摆放是展品,放在库房是藏品。藏品也可通过组合变成展品,让观众知道藏品与展品、展品与展品之间的关系,以及背后反映的故事。

**毛:**那么策展成功的标志有哪些?除了官方评价体系、做观众调查和展览评量,如何在策展环节确保展览取得成功?也就是说需要将哪些关键性工作前置到策展阶段以确保展览成功?

**龚:**我们现在还没有非常完善的成功经验。在决定举办这个展览——这个不用财政资金的、非营利的、低票价高品质的展览后,我们在比较大的压力下做了很多努力:一是让主题更明确、对比更明显,能让观众更喜欢;二是在形式设计上采用既鲜艳又神秘的色彩,使观众不会产生恐

惧压抑的感觉;三是社会教育具有更多的知识性和亲近感,让公众乐于接受;四是文创产品开发贴近目标观众,充分考虑他们的购买力和爱好;五是营销宣传重视传播性,除了传统的电视、报社,还通过官微、网站、专题采访、讲座等多种形式,让公众尽可能多地知道这个展览。同时,在展览过程中我们特别重视观众的参观体验,在出口处时刻关注观众的实时评价,了解他们是否对展览的某些方面有意见、有抱怨。每天实时统计人数,及时应对可能出现的问题,比如观众太少怎么办、观众太多怎么办;计算最适合的参观人数,限定每天最高参观人数是5000~6000人,实时展厅内最高人数为600人。因为在展览前期我们设定的目标是成为公众喜爱的展览,因此我们在展厅入口处设计了灯箱形门框、纱幔,为主展品营造出若隐若现的效果,让观众在门口一看就有走进去参观的冲动。

**毛:**也就是说在展览制作的前期通过学术研究提供支撑,准备丰富的足够的文物藏品资料,通过预设传播目的、扩大宣传推广的途径、调查观众的意愿、控制实时观众人数,做观众喜欢的展览。正如您所说,“法老·王”展是我院近十年来举办的规格最高、难度最大、观众最喜欢的特展。相应地,它取得的成绩也是有目共睹的,相信它将成为一个可复制的成功案例。接下来请您以这个展览为例,概括介绍一下南博特展的成功经验、创新突破和可提供的借鉴示范作用。

**龚:**大型原创性特展是博物馆让公众更加喜爱且持续前往观展的重要因素。“法老·王”特展探索了在中国发展的现阶段即奔向小康社会的现阶段,如何用博物馆的专业力量和公众的文化自觉力量,共同创造高品质展览这样的文化产品,让观众获得物有所值的文化享受。博物馆通过创造性劳动和观众认可的方式,策划一个非营利的高端特展,并用30元的低价门票去弥补展览的所有成本。我觉得这样的行为符合社会发展阶段性对博物馆提出的要求,符合社会及公众对博物馆的期待,更符合博物馆更好地促进社会和谐、传播文明传统、满足人民群众日益增长的精神文化生活需求的目标宗旨。

**毛:**具体有哪些?比如中外合作,筹资与赢利,博物馆营销与吸引观众、服务观众,对博物馆工作的促进与推动,等等。

**龚:**在中外合作方面,我们的合作伙伴敞开库房让我们参观藏品、挑选文物,使我们能顺利地开展原创性展览的策展工作。虽然我们在展览

实施过程中也遇到了很多困难,比如借展的文物中有人和动物的木乃伊、植物种子、珍稀动物皮革等种类,出入境审批手续非常复杂,但我们得到了各方面的大力支持。对方对整个展览过程很满意,认为可以与成为永久的合作伙伴。皇家安大略博物馆董事会成员石凯先生评价说,这次展出的古埃及文物都是首次与观众见面,展览所采用的独特的比较视角不仅给观众带来美的享受,还具有十分重要的教育意义。在筹资方面,这次展览我们是在国家文物局的政策鼓励下,尝试不使用财政专项经费,而是通过低票价、非营利的的方法策划并提供给公众一个更好品质的展览,并将此展览作为博物馆文化创意产品的一次有益尝试。目前展览不论是在观众参观人数、筹资数额、观众喜爱程度、文创衍生商品销售等方面,都取得了良好的效果。我们正努力将它打造成一个可复制的成功案例。

**毛:**宣传推广方面。

**龚:**展览推广主要依托以下六个方面。第一是本院非常好的人气指数,将以往免费来参观的观众吸引来付费参观“法老·王”特展是我们首要考虑的因素,因此我们做了大量的院内广告和流动形象展示;第二是我院官微,相关的阅读量转发量都很大,传播效益明显;第三是充分发挥传统媒体的作用,经常性地开展各种专题报道,从展览到公众、从策展机制到教育和活动、文创;第四是长期合作单位的宣传推广,如*Map*杂志、江苏省广播电视总台等开展了有深度的专题宣传;第五是联系相关的网站、媒体如政府的、本系统的、文化文博类的官网和官微,这次江苏省政府的相关网站,甚至新华网和国务院新闻办公室的网站都为我们做了宣传;第六是公益性广告,比如我们与南京地铁方合作,在繁华的新街口和邻近的明故宫地铁站安排了公益性广告。对展览做广而告之的宣传推广,覆盖的观众面越大,展览的社会效益就越好。

**毛:**博物馆营销与服务观众方面。

**龚:**大型原创性特展的公众服务,主要是来院观展的观众能获得收获,主要体现在三个方面:一是提供优质的展览,二是开展丰富多彩的社会教育活动,三是设计、营销合适的文创衍生商品。“法老·王”展的公众服务项目主要有:通过宣传推广,确定公众知道这个展览,有合适他们观看的内容;为观众量身制作了免费的讲解导览器;组织设计了20多项社会教育活动,并通过微信等新媒体传播给公众;邀请研究方向与展览主

题内容有关的专家举办系列公众讲座;印制免费导览册,供每个观众取阅;出版了一本展览图录,观众凭参观门票享受六折优惠;开发了150余种文创产品,延伸了展览的文化服务。其他诸如人流量大时的排队方式、参观的展线流线等,我们都从公众的角度加以考虑。总体来说,观众对我们的服务比较满意,我经常关注大众点评网上对南博的评价,总体是提批评和提希望的较少,鼓励、肯定的内容较多。

**毛:**这个展览的成功尝试将对博物馆工作发挥哪些推动作用?

**龚:**博物馆服务公众社会,需要有好的文化产品,展览是博物馆最重要的文化产品。每个馆不管规模大小都有自己的特色藏品,如果研究人员能有创新思维,那么每个博物馆都可以举办大型原创性特展,这类展览的成功是博物馆可持续发展的基础。但展览策划不仅需要依托重要文物藏品,还需要策展人通过创造性劳动,挖掘、展示文物背后的相互关系。我们同时鼓励中小博物馆与我院合作办展,然后分别在双方单位展出,这样的展览能对博物馆提高服务效能发挥很好的作用。在江苏的“十三五”规划中,我们追求的不是博物馆的数量而是博物馆的效能,后者是指参观人数增加、逗留时间增加、出口处的好评度增加,三者相乘就是博物馆的整体效能。

**毛:**我国博物馆界正在试行理事会制度,探索展览筹资、收费。如果中国博物馆实行理事会的管理体制,展览的运作会有哪些不同?

**龚:**理事会制度一定是博物馆发展的方向,它将为博物馆实现服务社会的目标而发挥政府作用和法人单位作用的重要内容。我的考虑是,博物馆在政府支持下完成政府交办的事务以外,能否通过理事会制度下理事和社会的支持,争取社会力量完成社会希望博物馆做得更好的事情。“法老·王”展将一个可能的变成了现实,那就是通过博物馆人和公众的共同努力,为社会提供更好的展览。它的特点是让博物馆在完成政府安排的工作外,能自主地决定去完成社会需要的事情,相关的成本可以由理事会制度讨论、确定,是募捐还是董事支援还是部分收取低价门票。所以,在现行的发展阶段,免费开放的公益性博物馆如何才能既为公众提供更多更高端的展览,又不把全部成本交给政府财政资金承担呢?我认为探索一个完善的理事会制度无疑是个好方法。但我不主张所有大型特展都让公众买单,因为我们是公益性的事业单位。

**毛:**您同时也在高校培养博物馆的策展人才,您培养的硕士生中有很多在从事博物馆策展工作。请您从博物馆工作实践出发谈谈对高校课程设置方面的要求。

**龚:**我认为与博物馆学相关的高校,在课程设置方面要做一些相应的调整,要根据博物馆的发展需要来确定教学内容。以前博物馆的主要服务对象是文物,高校也是根据博物馆的这一需要设置课程。现在我们非常明确博物馆的第一服务对象和研究对象是公众,博物馆从业人员最终的工作目标是服务公众,因此要按照公众的需要,将研究公众、服务公众作为博物馆课程的重要内容。具体到展览,以前叫“陈列”,现在逐步叫“展览”。“展”指策展人将文物的相互关系进行展示,“览”是指公众来看、来览,因此“展”、“览”是一个呼应的过程,是从公众的角度,优先考虑公众“览”的需求,再以此为根据来做“展”。对将来要到博物馆从事展览工作的学生,我主要告诉他们策展的核心在于寻找文物之间的相互关系;做展览一定要根据博物馆的定位寻找文物之间的相互关系,摆放展品时要让观众明白展品之间的联系和这样摆放想说明的问题;展品组合要产生“1+1>2”的效果,这是相互关系所体现的价值。

比如宫廷文物价值高,是因为“宫廷”两个字使其与中华传统文化相关联,有了相互关系后就有了故事,也就有了价值。所以,以前高校的课程大都是研究文物,现在更重视研究展览、研究公众,更多地围绕服务公众开设课程。同时,博物馆的展览、营销、管理,以及博物馆为服务公众而开展的文物研究和文物保护,都要成为高校课程设置的考虑范围。

**毛:**这次的“法老·王”展是由一位年轻专业人员负责策展工作的,请您给刚刚步入策展队伍的年轻专业人员提几点希望和建议。

**龚:**第一,要增加知识积累,这是一个长期的过程,策展一定是知识积累后的反馈;第二,在确定展览主题时一定要找到展览主题与目标观众之间的关系;第三,确定主题后一定要寻找文物与文物、文物与地域、文物与人之间的相互关系,策展人的本领就是寻找到相互关系的价值,如果相互关系比文物本身更重要,那这个展览就会获得成功;第四,要虚心学习、勇于创新,策展工作就是一个创造性劳动极大化的工作。

(本采访稿由毛颖记录、执笔整理,经被采访人审订。)

(责任编辑、校对:毛 颖)

## Curating Large-Scale Special Exhibitions in Museums in China: An Interview with Director Gong Liang with Nanjing Museum as A Case

GONG Liang MAO Ying

(Nanjing Museum, Nanjing, Jiangsu, 210016)

**Abstract:** This century has seen great advancing of large-scaled special exhibitions developed in museums in China. Mr. Gong Liang, Director of Nanjing Museum, points out that as cultural products developed by the museum aiming to provide the public with better cultural services, large-scale exhibitions indicate the institution's vigor and promote its sustainable development. Museums should perfect their collection system based on the institution's mission and its strengths in collection, so as to select themes and make plans for exhibitions to be curated. Universities and colleges should adjust their curriculum in museum studies with audience research and audience service in mind. The Board of Directors system, which has been practiced as a trial implementation in China, will help museums to provide the public with cultural service of higher quality and meet their higher levels of spiritual and cultural demands. In recent years, Nanjing Museum has advocated the curator-in-charge practice encouraging the curation of large-scale exhibition; the connections between the displayed objects are focused. The Pharaoh and Kings exhibition opened in 2016 is one of Nanjing Museum's initiatives to provide quality product — the exhibition itself has become a creative product of culture — for the public by charging a low admission fee to cover the cost rather than using the government funding, which may form a successful model to follow for other museums in China.

**Key words:** museum exhibitions; large-scale special exhibitions; curator-in-charge; Nanjing Museum; the Pharaohs and Kings exhibition; Gong Liang

© Nanjing Museum. All Rights Reserved. <http://dnwh.njmuseum.com/>