

# 西方博物馆展览策划的理念与实践：

## 从策展人(Curator)谈起

——以皇家安大略博物馆为例专访沈辰先生

〔加拿大〕沈 辰 〔中〕毛 颖

(皇家安大略博物馆 加拿大多伦多;南京博物院 江苏南京 210016)

**内容提要:**新世纪以来中国博物馆展览事业发展迅猛,与国外博物馆的交流活动频繁,展览策划及相关的策展人制度、理事会制度以及公众服务等均在借鉴国外经验的基础上不断完善。加拿大皇家安大略博物馆副馆长沈辰先生指出,皇家安大略博物馆等西方博物馆在 curator 的职责和作用,展览策划的理念和实践以及展览流程中的团队协作、对公众体验的重视、展览的筹款、董(理)事会的功能等方面的经验可以为中国博物馆的展览策划工作提供借鉴。

**关键词:**博物馆 展览策划 curator 策展人 理事会制度 公众体验 皇家安大略博物馆 沈辰  
**中图分类号:** G265 **文献标识码:** A

沈 辰(1964年5月—),男,加拿大皇家安大略博物馆(ROM)副馆长兼世界文化部主任、东亚考古研究员和资深策展人、多伦多大学兼职教授,中国科学院海外专家、古脊椎动物与古人类研究所创新团队海外成员,山东大学立青学术讲座教授等。在人类起源和旧石器考古领域特别是石器微痕分析领域有深厚的造诣,著有《石器微痕分析的考古学实验研究》等书,为中国的石器微痕分析学科发展作出了重要贡献。长期从事东亚艺术类文物的收藏、管理、展览与研究,主持了ROM新馆中国文物展厅的规划设计与陈列,多次与中国文物单位合作举办中国文物展览,如以兵马俑为主题的“中国秦汉文明展”和以故宫明清宫廷生活文物为主题的“紫垣撷珍——明清宫廷生活文物展”等。2016年8月8日南京博物院“法老·王——古埃及文明和中国汉代文明的故事”展(古埃及文物展品从ROM商借)开幕,本刊编辑部就现代博物馆展览策划的理念与实践等主题

对沈辰副馆长进行了采访。

毛 颖(以下简称毛):您好,沈馆长!非常感谢您接受我们的采访。这次采访的缘起主要有两点:一是21世纪以来我国博物馆建设与发展形势大好,国内国外的展览交流活动频繁,但中外国情、体制、博物馆管理沿革的不同,导致了中外博物馆在展览的策划运作等方面的不同,近年我国博物馆界也在探索建立理事会制度、策展人制度,完善各种文保基金体系,吸收、借鉴国外博物馆的策展理论,推进展览工作扬长避短,提高我国博物馆的公共服务水平;二是2010年本人曾就博物馆策展人这一主题对美国大都会博物馆的屈志仁先生作过一次采访,但鉴于当时时间比较仓促,本人的认识也很肤浅,加上近几年博物馆展览事业不断面临新机遇、新问题和新的挑战,有必要再扩大视角和范围,对一些新的问题进行讨论。所以,我想趁您这次出席南京博物院(以下简称南博)“法老·王”展开幕式的机会,请您以加拿

收稿日期 2017-01-16

作者简介 沈 辰(1964—),男,加拿大皇家安大略博物馆副馆长,主要研究方向:旧石器考古、文化遗产和博物馆学。

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://ahwh.njmuseum.com/>

大皇家安大略博物馆(以下简称ROM)为例,与中国同行分享您关于展览策划的理念、方法和思考。

**沈辰**(以下简称沈):今天的采访主题的确是当前中国博物馆发展非常重要的议题。感谢贵刊的采访邀请。首先,我需要确定一下今天的主题是指单纯的展览策划(比如从主题到陈列),还是指博物馆运营中涉及到展览的全方位过程,也就是从研究员或者英文的curator提出方案、获得审批到展览制作再到展览评估的整个工作流程?

**毛**:我们希望尽可能了解整个展览工作的过程,请您以ROM为例,给我们介绍一下加拿大乃至西方国家博物馆的策展情况。您刚才提到了研究员或英文的curator,那就是说curator对应的中文应该是研究员?那么就先请您介绍一下西方博物馆中curator的职责或工作描述。

**沈**:我刚才说了是“研究员”,这和我所在博物馆的性质和背景有关。在西方博物馆界,curator主要从事专业领域的藏品研究、展览策划,负责与藏品相关的征集、保管、外借、展览等一系列工作,是该领域藏品研究与展示的权威。他的职责与地位因所在博物馆的不同而不同:在大型研究型博物馆,他既是藏品研究员,是某一类藏品研究和展览展示的权威和灵魂,又是策展团队的核心,是博物馆策展理念和策略的代表人物。他有很高的地位,招聘时的职位标准也非常高。而小型、非研究型博物馆,特别是商业性画廊、艺术团体机构,对负责展览策划的curator的学术要求是次要的,或者不考虑的,招聘时更看重办展经验和运营管理头脑,所以它们的curator就是一般意义上的策展人。概括地说,前者的curator必须具有博士水平才能获得博物馆终身职位(如埃及学、中国艺术、欧洲绘画、美洲艺术等),而后者的curator只要是相关领域(如当代艺术、博物馆学、艺术管理、商业艺术等)的本科生或硕士研究生就可以了。在ROM,策展工作由一个团队完成,整个流程也是分阶段进行,整个周期一般是2~3年,其中涉及多个部门和多项工作,比如经过分别由展览规划部(Exhibition Planning)和项目部的(Project Management)为主导的前后两大阶段,但curator始终是贯穿其中的核心人物。

**毛**:Curator译为“研究员”还是“策展人”,其实是比较让人纠结的:一方面curator与“策展人”并不等同,另一方面中国博物馆的“研究员”与西方博物馆的curator也不相同。这个词的翻

译实际上涉及到博物馆架构和部门设置的问题,这可能与大多数博物馆的部门设置沿用三部制有关。

**沈**:如果把整个展览流程看作策展,那么curator实际上有两个身份:在展览提案被董事会核准并进入策展流程前,curator是一名研究人员,从事考古发掘和学术研究;但进入策展流程以后,他就是一名在展览策划、制作流程中发挥重要作用的策展人了,他是展览的灵魂和核心,是把握展览内容的权威。

**毛**:总之,curator是一名研究员,即便在展览阶段他作为策展人时发挥的还是研究员的作用。

**沈**:是的。首先,他根据他的研究起草并提交一份展览提案,包括展览内容(含展品清单)、需要场地、展出时间以及可能性的预算指标,上报博物馆高层(展览策划委员会之类的机构)或馆长审批,经核算财政、市场调查和博物馆整体展览日程规划后,再报董事会批准,然后列入该年度的经费预算。这个流程至少要5~8个月。之后的工作基本上是由展览规划部跟进,curator则继续学术研究,等待最后核准。期间博物馆和董事会还需要审批其他curator呈报的展览计划,所以curator们上报的展览提案也是有竞争性的。董事会核批后,该展览就进入项目阶段,馆里会成立项目组。

**毛**:这个项目组也就是您说的策展团队么?

**沈**:可以这么说。博物馆的项目部会指定一位职员任展览项目组的项目负责人(Project Manager)。他是管理方面的专业人才,主要负责管理项目的预算和时间表,充当协调员或者项目经理。

**毛**:目前中国博物馆不设项目负责人这个岗位,因为经费由财政负责。

**沈**:项目组里有curator也就是研究员,有文保员、典藏员、设计师(平面设计师和立体设计师)。就像南博也有内容设计、形式设计人员。你们的内容设计人员,在我们馆叫释展人(Interpretive Planner)。围绕展览工作的开展,项目组会经常召开会议,每月一次或每两周一次,后期则是每周一次。刚才说过,从展览被核准通过开始,curator就是一名策展人了,他对展览内容的把握是权威。只是目前他的权威受到了来自观众体验的挑战,这在一定程度上可以看成是策展历程中的变迁。

**毛**:为什么说他的权威地位受到挑战?这一

点可否请您展开一下?

**沈:**现在 curator 作为展览内容的研究员,也需要先期了解观众的需求,而不是在展览策划完成后,在宣传部门的要求下被动地提供展览的宣传材料,这会导致观众的体验滞后、被动。他需要事先了解宣传部门的需求,不然等展览方案定了、展品也选好了再去了解就迟了。所以现在在我们强调服务公众,关注公众体验,这就要求我们转变以前的工作方法。所以,展览工作一开始,我们就请公共服务部门一起参加项目组会议,这样他们会将一些信息反馈给策展组,比如何时有什么活动,孩子们近年来对什么感兴趣。因为有时候 curator 对这些并不是很了解,经过这样的交流和反馈,他的视野就开阔了很多。

**毛:**是的,现在国内博物馆策划展览时,社会服务部门基本上是全程参与的,还有文创部门等相关部门。

**沈:**不错,国内一些博物馆这方面的工作开展得很好。策展过程中考虑观众的参观体验很重要,所以 curator 从研究员转换成策展人时,要延伸研究领域,有意识地研究观众特别是孩子们感兴趣的知识,并选取相对应的展品。四年前我策划“紫垣撷珍——明清宫廷生活文物展”时,事先了解了观众感兴趣并受欢迎的内容,比如内务府、狗衣等。我让学生将有关内务府的资料和知识设计了一个简单易懂的图表,观众看得一目了然,而且很感兴趣。狗衣的展示也是如此。

**毛:**狗衣这类物件,平时我们确实不会注意它,但特别的展示手法确实能激发观众的参观兴趣。

**沈:**是的,狗衣在故宫也许不算什么珍贵文物,但它是连接观众和文物背后故事与人物的兴趣点,能让观众了解紫禁城中帝后对宠物的喜爱和宠物在皇宫中的生活;再配合展示几幅宫廷生活绘画中猫狗的形象,观众看了以后很感兴趣。这个例子说明 curator 在展览一开始就要和直接面对公众的部门充分沟通,多方了解,同时也使公众部门的宣传避免肤浅,能有血有肉有干货。这也是策展的一个主要方面。

**毛:**在加拿大,比如在 ROM,策展人员大多需要有哪些学术背景、专业素养?如何遴选?在最先引入策展人概念也就是最先将 curator 翻译为“策展人”的艺术界,他们认为策展人必须是研究者和批评家;屈志仁先生认为策展人必须是学者、艺术鉴赏家、展览组织者,强调这个人需要具

备多种素养和能力。

**沈:**Curator 必须有学术背景,他的遴选主要是根据展览主题来确定,如埃及、中国、西亚等主题展览的 curator 必须是相关领域的专家。事实上策展团队的每一个人都有各自的专业背景。比如释展人相当于文字编辑,是文学、艺术史专业中文字能力较强的人员,具备编辑素质,擅长将专业性很强的语言转变成雅俗共赏的语言,同时还能胜任展览所需要的其他文字要求,比如按要求将文字压缩在 150 字以内。这些人员的录用标准也不同,比如 curator 作为专业学术人员,需要具有博士学位;其他人员也是相关专业大学或大专毕业,或者毕业后再选修一个与博物馆有关的硕士项目。

**毛:**策展人是否需要一定的权力以确保展览工作顺利推进?全球很多著名策展人同时是 curator/artist 和 director,即他们同时有馆长或专家的身份和背景,可能能够说明一定的问题。

**沈:**因为我们是一个团队策展,所以协作很重要。要确认团队及其在不同阶段参与的程度,不是一个策展人也不是一个馆长可以做一切的决定,也不是某一个部门比其他部门更重要,要有一个协调机制,要有一个按期按标准完成展览目标的敬业精神。要说给中国博物馆的借鉴,这个是我们可以提供的借鉴。

**毛:**我国博物馆界关于博物馆策展也有不少成功的探索,比如我院的策展人负责制,其实也是一个团队,由相关部门人员参加,大家分工协作、共同完成一个展览的所有工作。但我们没有您所说的释展人,我们是先由展览的内容设计人员、有时候还会请院内的有关专家给讲解员上课,然后由讲解员给观众讲解,从这个角度上说我们是讲解员担当了释展人。

**沈:**我们也是志愿者担任讲解,志愿者部门的运作与博物馆一样。这个部门只有一个人在馆里领工资,负责部门的协调工作,其他人都是志愿服务。我们展览组开会时,他们也会派代表听会;展览大纲、策展人都确定后,会由策展人比如我给他们做讲座。以前我的讲座内容很专业,比如我做过的三个展览——分别以三星堆、兵马俑、紫禁城为主题,一开始我讲得很精彩、很专业、很生动,但效果不是很好。因为讲解员的讲解需要有时间节点,更需要策展人通过对展览和展品的介绍表达出整个展览的策展思想。后来我按照我的专业深度,在展厅结合展览主题和重要展



品,把各个部分的重点(highlight)串起来、讲出来,并且到展厅走线。每个展览对讲解员和释展人讲三次,一次比一次加深,以便他们能在充分理解的基础上结合讲解的需要加以发挥。最后一次的讲座是由设计师或总设计师主讲,他们根据主题、风格、色调,为讲解员讲展览设计与观众的互动区。

**毛:**下面我想请教的是关于策展人与博物馆展览的共生关系问题。我是想说博物馆展览的风格与水平往往与具体的人(主要是策展人员和馆长)息息相关,比如说到某个展览,大家往往会说这是某某做的,体现了某某或者某某馆长的风格。那么如何确保博物馆展览的整体风格和水平长久保持并逐步提升,而不因人(策展人、馆长)而异?也就是如何让具体的个人的风格有益于博物馆的持续发展?

**沈:**展览风格和个人风格不应该有关联,虽然某个策展人或馆长会对展览有影响,但不会是持续的影响,因为他本身不应该介入、影响策展。博物馆展览如果是固定模式的话,对展览是一种损害。博物馆的展览风格应该有一种标志,但不是一成不变。比如,ROM的展览是历史类的,是讲故事的,而不是灯光一打看文物,不是像安大略美术馆那样的画廊。我们和其他美术馆、艺术博物馆都合作过,同样的展品我们是这样布置的,他们是那样布置的,这是因为博物馆风格的不同,而不是某个策展人风格的不同。我们每个设计师有他自身的风格,这是不可避免的,但我们有总设计师,他会根据展览的内容进行调整,会根据博物馆展览设计的总体风格决定与众不同的元素。

**毛:**这样的话ROM的风格会不会是这个总设计师的风格?

**沈:**不会。大家看到的只会是博物馆的风格,是设计师和curator针对不同的展览主题而进行变化的风格。当然,我们也尝试变换博物馆的风格,其实博物馆的风格更会因为展览的内容而改变,展览设计应该是增强展览主题的推手,而不是展览的固定格式。同一类展览(比如考古历史类的)办多了,慢慢地、自然而然地就形成了这类风格。所以要改变博物馆办展风格,需要考虑新的展览内容。比如我们的纹身展就会是一种新的风格。一些博物馆风格雷同,不一定是个人和个体博物馆的追求,而可能是缺乏时间进行准备和思考,不能够认真把握展览内容和观众体验的需

求,或者也可能是策展人“走捷径”。

**毛:**中国和国外办展有一个很大的不同点就是筹款,中国博物馆办展基本上是财政资助,而国外基本上要筹款办展。请您给我们介绍一下国外展览是如何筹款的。

**沈:**筹款工作主要在展览规划阶段,也就是前期的8~10个月里。我们有专门的机构,也就是与博物馆相关的基金会负责这项工作,因为博物馆是非营利机构,所以它不属于博物馆编制,而是一个关联的机构,专职为博物馆筹资,自负盈亏。在博物馆完成展览的规划预算之后,这个机构(很多博物馆称之为Development Office,我们叫ROM Governors)就要研究该展览能否吸引到相关的捐赠单位,比如银行、金融行业、商行以及与展览主题相关的公司等。他们会形成一个意见:展览A筹款的几率比较高,展览B有可能筹到款,展览C筹款有困难。馆里的高层会针对他们的意见做出决定,对筹款有困难的展览要做预案,要准备不同的策略来调整。这个机构也会参加项目会议,他们需要了解展览,找curator协助,主动宣传展览,争取筹款。

**毛:**国外博物馆的展览经费中筹款的占比一般是多少?

**沈:**在西方博物馆的实践中,80%以上的展览都能争取到捐赠,但捐赠只是社会团体对博物馆贡献的一种表现和认可,在财政上并不能覆盖100%的开销。如果一个展览的开支是300万元,基本上其中只有100万是捐款,200万还是财政经费。换句话说,预算是300万元的展览,如果能争取到100万元的捐赠,这100万就相当于这个展览提前挣来的了。

**毛:**国内关于这个事项也有讨论。我们似乎一直都以为筹款也是curator职责范围内的事;甚至有一种观点认为,如果博物馆的策展人不筹款,就不是严格意义上的策展人。

**沈:**虽然curator在整个展览阶段都很重要,但筹款不是他的主要职责。他和捐赠人有密切关系,捐赠人信赖他。因为他有学问,对捐赠人的藏品有研究。比如我在一个讲座中介绍的玉璧是一件捐赠品,因为我们有能力对它进行诠释,我们便与捐赠者之间建立了信任并产生了感情;我们还为他们提供参观展览、讲解文物等服务。这样捐赠人就会继续捐赠。也因为这个原因,筹款机构做计划时,会请curator协助。简单地说就是机构制订计划,curator培养感情;没有curator的帮

助,筹款机构筹款会有难度。在西方博物馆,筹款机构专职人员具备一定的专业知识和从业经历,不是curator能替代的。

**毛:**可能在以前curator个人的作用很关键,比如文物借展、经费筹措,基本是curator的个人魅力起作用。

**沈:**当然现在也是,只不过现在有专业部门和机构与他协作,有一个团队支持他。这应该也是一种变化吧。

**毛:**我们国家近年来也在尝试大型特展自筹资金,请问筹款工作如何借鉴西方博物馆的经验?

**沈:**我的建议是将原先处于工作圈外围的公众服务部门延伸进策展团队,在策展工作的早期就请他们参与讨论、出谋划策,促使展览能够吸引到有能力、有兴趣的支持者;和相关领域的金融、商业、媒体行业建立联系和关系,和有潜力的企业和个人更加近距离地接触(engagement),争取捐赠和资金投入。

**毛:**我们再来讨论理事会制度的问题。欧美等国博物馆理事会制度、自筹资金体制下的策展与中国有何不同?如果不久的将来中国也广泛推行理事会制度、展览自收自支政策,你认为中国博物馆的策展等一系列工作应如何转型?

**沈:**这个问题有点大。我们习惯上称董事会(Board of Trustee),听起来有点商业气息,它更多的是政策和管理上的指导。还有一个Board of Directors,也就是理事会,后者更多地给予专业指导,但它们是高屋建瓴地指导,不是插手具体事务。董事会主席相当于博物馆的最高代表,三年一任、六年连任,是由董事会成员推选、省政府指定的。董事会成员的构成是“三三制”,即政府、社会、观众代表各三分之一。其中,政府代表来自文化机构,是政府机构的代表;社会代表比如企业代表和社会关系网络、律师、金融行业的代表,会从不同角度提出很好的方案;公众代表是由博物馆会员中民主投票产生,实际上多半从志愿者中产生,因为志愿者是公众中比较活跃的、发挥很大作用的人群,他们对博物馆很热心、很维护,对志愿者身份很自豪。董事会中有不同的委员会,如财政委员会、人事委员会、展览委员会等,它们讨论决定博物馆的各项政策如藏品政策、版权政策、人事政策、志愿者政策等,这些政策会在馆务会上进行调整,形成条例。馆长是董事会成员,副馆长们列席董事会,为会议解释一些事项。董事

会的责任之一就是组织一个选举委员会,解聘、招聘馆长。虽然董事会不管策展工作,但在董事会制度下展览要董事会核批——主要是核查财政收入。如果博物馆管理层认为展览可以达到财政目标,而董事会认为达不到,董事会就会把方案发回去请有关人员重新做调研。另外,董事会也在政治正确方面对展览方案进行审核、把关,比如博物馆对少数族裔或同性恋方面的立场等,它会要求有关人员提交方案。总之,董事会的审批依据中,既有财政收入的门槛,也有政治正确的标准。

**毛:**下面想讨论一下策展成功的保障。在博物馆界,验证一个展览是否成功,一般是做观众调查和展览评量,但我认为将展览成功的保障提前到策展环节,其实也很重要。你们怎么从策展的角度来预测一个展览能否成功?

**沈:**在以门票收入为财政基础的西方博物馆,展览的成功标准可量化为两个:一是参观人数,但这不一定代表收入,因为观众数量多有可能是因为团体多、学生多、免费人群多,但这个数量在做预算时就有设计标准,比如超出预期是多少人、达到预期是多少人、低于预期是多少人,如果达到预设标准就意味着成功了;二是收入、赢利,在预算时就有赢利数的标准,以致于我们的宣传、社交媒体、公众服务等部门会每天看着报表加强和调整有关工作。当然,对博物馆展览是否取得成功的评估标准还有其他三条依据。第一是学术评论,主要有艺术评论、媒体报道如《纽约时报》、《环球邮报》的报道。这一点可能和中国不一样,艺术评论会让我们的curator很紧张,因为资深的艺术评论很严谨、很重要、很有质量,是展览学术水准的标准。第二是社会反响,即社交媒体、新媒体的宣传覆盖面。国外的宣传体制很成熟,没有水分。媒体如果对展览有兴趣,自然会做报道;如果不感兴趣,传播覆盖面自然就小。这和中国不一样,行政命令没有作用。第三是观众的口碑。我们会在展览出口处做观众调查,分析有关数据,获取有关展览效果的信息。另外,我们还会做综合评估,主要是将展览效果与展览的设定目标做比较,看展览是不是达到了设定目标,也就是看展览有没有取得预期的成功。从这一点上来说,展览目标的设定很重要。

**毛:**举办展览关键是要吸引观众来看,所以展览目标的设定、事先的调研和有关的调查评估都很重要,请问展览期间和展览结束后具体有哪

些工作?

**沈:**展览开幕后项目部要组织观众调查,展览结束后展览规划部还会进行综合评估。综合评估是一个内部的展览评估,主要是对照展览的设定目标评估完成情况,并提出意见和建议,提醒大家从这个展览中吸取教训,便于在下次展览策划中整改。如果这个展览针对的是家庭成员,最后评估时会看数据是不是达到了这个目标;如果反而是学生或成人观众比较多,就会分析为什么出现和目标不一致的结果。

**毛:**中国博物馆基本上也会进行这样的评估和总结。通过您的介绍我了解到,加拿大博物馆展览策划的流程、方法和中国有许多不同之处。近年来两国的展览合作交流比较多,在这些合作过程中,中国是否存在差距有待提升?

**沈:**现在中国博物馆的展览事业发展很快,地区间也不平衡,像南博这类大馆的展览工作是走在前面的,和西方没什么差距,有些甚至超过了我们。但我对中国其他博物馆不太了解,所以不便评价。我们在和中国博物馆的合作交流中,的确感受到了一些不同,主要有两点。第一,双方的策划时间表不同,这在某种程度上引起了我们在策展时对中国方面信息的需求和对接产生了误差,比如文物保护部分。这次展览的成功合作,完全是基于我们对南博的信任,因为事实上文保没有像我们博物馆所期待的那样及时拿出方案、及时跟进,展线等事项在前三个月也没有确定,这些问题如果发生在西方博物馆,合作可能会受影响。第二,双方的人员结构不同,当然这是体制造成的。展览策划过程中双方的文保人员对接不一致:在加拿大,博物馆文保人员发挥的作用很大;中国的文保工作好像分成两部分,一是专业性很强的文物科技保护,一是文物修复。西方国家有专门的研究所做文保科技,比如盖蒂文保科技中心、加拿大文保科技研究院等,博物馆的文保专业研究可以和这些机构合作,但博物馆的文保工作主要就是温控湿控,陈展手法对文物的保护、影响,文物展示支架所用的材料,文物展示的微环境,等等,而且文保工作在前期就必须参与。

**毛:**我们院的文保所实际是两个部门合并的,一个是文物保护研究所,一个是文物修复技术部。它一方面承担一些大的保护项目——这类工作类似国外的preservation,一方面负责馆藏文物修复保护——这类工作类似于国外的conservation。近十多年来我院对馆藏文物的保护修

复比以前更为重视,每次都先期配合展览对展品做修复保护。

**沈:**这说明中国的博物馆也在转变。

**毛:**现在全球进入了互联网时代,各行各业都受到了影响,那么它给策展工作带来哪些机遇和挑战?

**沈:**我个人的体会是,互联网带给博物馆和博物馆展览工作的是机遇多于挑战。博物馆如果不适应互联网时代就是挑战;如果适应并且利用就是机遇。比如我们的“激情星期五之夜”活动(Friday Night Live),我们事先完全没有做广告,而是利用社交媒体进行宣传,因为主要就是19~35岁这个群体使用该社交媒体,我们每发一条信息就会有放大几百倍的能量。所以,每到星期五他们就会来博物馆排着长队参加活动。

在互联网时代,我们都需要抓住互联网这个机遇改变自己。我们在三年前设置了一个社交媒体协调员的岗位,他主要负责推送我们的社交媒体,平时基本都是24小时工作,非常辛苦。除了推送之外,他还负责鼓励、帮助其他部门有兴趣的人志愿参与推送。他会就博物馆的某个公众项目提交一个策略:应该推什么,往哪里推,特别是怎么用社交媒体标签等。这个很重要,因为博物馆各部门的宣传推送要统一,他负责把博物馆的所有活动建立这个标签之后鼓励大家推送。为什么说互联网时代又是一个挑战呢?我们的网页要有更新,要不断借助新技术来更新。因为观众对网页的体验很重要,它是公众提前进入博物馆体验的第一步,所以专业投入、财政投入很重要。另外,也要把博物馆的藏品推向网站。最近我们在做Collection Management System(藏品管理体系),就是中国博物馆的数字化,将有近100万件文物的信息进入数据库、推向网站。

**毛:**这就像国际上很多博物馆都将自己藏品的图像和基本信息在网站向公众开放,让公众免费获取。中国博物馆界在这方面也取得了显著进步,如各家的官网、博客、官微,还有文物数据库、智慧博物馆建设,特别是正在开展的“互联网+中华文明”工程建设,首先强调资源开放。

**沈:**是的。我们还注意互动,我们有一个e-Museum,通过藏品管理系统将网站前台和系统数据库的后台关联在一起。如果有专家浏览我们的官网,指出我们的错误,网站会把这个信息转发给我,我确认有错误后就进入后台修改。

**毛:**互动方面中国博物馆界还很少尝试,我



院曾经讨论过,但暂时没有实施,可能很快会有进展。据我所知,ROM也做当代艺术展,而且在中国最早引进“策展”概念的是当代艺术领域,中国有少量综合类历史类博物馆也做当代艺术展。请问当代艺术策展与这类博物馆的策展如何互通借鉴,即这类博物馆可以在哪些方面借鉴当代艺术的策展理念与方法?

**沈:**ROM有一个当代艺术中心(相当于馆中之馆),有一个当代艺术策展人,他是典型的策展人,他的工作涉及很多领域,主要是观察、考察当代艺术的热点、焦点和趋势,发现哪些艺术家的作品有潜力、有吸引力,并且把他们吸引到博物馆来。他们的展览也走流程,和历史艺术展览是一样的。当代艺术的策展在西方艺术馆比较典型,简单说就是“抢”艺术家。当代艺术展不是我们馆的主流展览,我们一般也不借鉴它的策展方法。但有时我们也会为了某个历史艺术展览,专门策划一个当代艺术展进行配合,比如我们曾经考虑用以兵马俑为灵感的当代作品做一个展览配合兵马俑展览。

**毛:**这就类似于大都会博物馆的“中国:镜花水月”展。您作为同时就职于博物馆和大学的学者和教授,您如何看待中国高校中的策展人?

**沈:**ROM原先就是多伦多大学的高校博物馆,后来转型为社会综合博物馆的典型代表,我们的curator同时都是大学教授。大学博物馆以研究、教学为主,为学生、研究人员的学习和研究提供物质文化材料基础,带给学生、研究人员和观众新的角度、新的知识,代表了大学博物馆的学术水平,这是大学博物馆的根本特性。大学博物馆的策展与社会博物馆的策展是不一样的,过去它只有一小部分是由专职的博物馆策展人策划展览,大部分是由大学教授策划展览,这就会直接影响到展览的内容和受众群。目前,大学博物馆也在转型,事实上整个博物馆界都在转型,转为在社区中发挥为未来保护过去的作用。宾夕法尼亚大学人类学和考古学博物馆(Museum of Anthropology and Archaeology University of Pennsylvania)就是这样的。他的馆长原先是ROM的副馆长,主管负责博物馆宣传部门(VP Communication and Context),而他本身是近东考古专业方向的博士。宾大博物馆对他的专业出身和在博物馆的工作内容很感兴趣,就聘请了他。这个信号表明大学博物馆要走出校园、走入社区。

**毛:**是的,这是高校博物馆的发展趋势。目前

中国有很多大学教授帮助地方博物馆策展,您认为他们是自由策展人还是独立策展人?您如何看待高校老师在博物馆展览中发挥的作用?

**沈:**他们应该是独立策展人,我们叫做展览顾问。我个人认为,每个博物馆都应该有主导的策展人,大学教授在内容上把关,那些在相关专业领域的知名专家、大学教授可以是展览的学术顾问(Curatorial Academic Advisor)。这些大学教授对展览起学术指导的作用,对内容的学术性、严谨性把关,而不是对展览的形式、观众体验方面施加影响。博物馆应该有自己的策展人员和自己的主导性意见,大学教授的参与只能对展览内容做深度的诠释而不是主导展示方法。大学教授直接参与中小型博物馆的展览,会对该博物馆的良性发展起误导性作用。大学教授在博物馆展览策划上最大的弱项就是缺乏对博物馆藏品研究,不了解观众对博物馆体验的需求,以及不能对博物馆公众服务部门进行整体调配。而这三个方面恰恰是策展最关键的前提。所以我的观点是,博物馆可以请很多专家做一个展览,但不可以请一个专家做所有的展览,而且专家必须是在和博物馆策展人员合作的前提下办展览。

**毛:**就是说博物馆应该积极主动地请一些专家学者包括大学教授参与到展览中来,对展览的学术水平进行指导、把关。目前国内的展览基本上是在整个过程中召开一些专家论证会,请专家对展览内容进行论证、把关,同时也对展览的形式设计提出意见和建议。下面有一个不是问题的问题。根据国际博协对博物馆的定义,即“为教育、研究、欣赏的目的征集、保护、研究、传播、展示物质、非物质文化遗产”,对它的几大职能,博物馆是否可以在兼顾全面的同时根据各馆的实际情况有所侧重?在博物馆从重“物”转向重“人”后,一些从事文物研究的研究人员感到了“失落”,如何看待?

**沈:**我认为并不是每个博物馆都要做成学术性博物馆。的确,博物馆经历了从“物”到“人”的重心转变后,可能会有一些连带的转变,比如一部分人员不如原先那么重要,会有“失落”感。当然这个问题需要体制来解决,但是更主要的是博物馆和从业人员都能清楚地认识到自身的办馆宗旨和观众对博物馆的期待,理性面对博物馆的转变。事实上,博物馆的策展工作并不影响传统研究人员的专业地位。首先,如果定位为研究型博物馆,那么策展工作主要依靠的是研究人员,

他们不会也不应该有失落感,反而会获得更多的机会——前提是研究人员的研究必须是以藏品和观众兴趣为基础的研究。其次,策展靠团队、靠协作,部分部门的职能地位提升并不意味着其他部门地位的降低。博物馆在做策展规划时,要安排一定比例的展览内容给馆内的研究人员,比如每年有多少比例的展览覆盖考古发现、馆藏研究成果。我认为江苏有很多考古发掘成果都可以策划成江西海昏侯墓那样成功的展览,当然这要依靠成果的转化和宣传。我们招聘了一些人员去帮助研究人员将研究转成展览需要的研究,并进行宣传,这类研究成果都可以转化为配合展览的生动活泼的公众项目,如此一来,研究人员的成果通过博物馆的公众活动得到了社会的认可。这可以在博物馆形成一个良好的机制。

**毛:** 我院近期就在动员院内所有研究人员结合院里的藏品和各自的研究专长,申报展览策划方案,一段时期后会形成一个很好的机制。最后请您给中国博物馆的策展工作提一点建议。

**沈:** 建立团队,加强协作,关注公众的观展体验,丰富藏品的内涵,提高阐释展品的能力,提升研究成果的宣传力度。

**毛:** 我是否可以理解为“成功的博物馆展览是策展人员、研究人员、展示设计师和教育工作者等集体协作的成果”?感谢您与我们分享贵馆的经验和您的灼见。

**沈:** 非常正确。谢谢!

(本次采访由毛颖录音、记录并执笔整理,采访稿经被采访人审订。)

(责任编辑:毛颖;校对:徐秀丽)

## Ideas and Practices of Exhibitions Curation in Western Museums: On “Curator” and Other Issues; An Interview with Chen Shen with ROM as an Example

[Canada] Chen SHEN [China] MAO Ying

(Royal Ontario Museum, Toronto, Canada; Nanjing Museum, Nanjing, Jiangsu, 210016)

**Abstract:** The new century has witnessed rapid development of museums in China shown in the frequent international exchanges, the growing exhibition cause, the improved audience services as well as the establishment and perfection of various managing and governance systems including the curator-oriented curation system and the board of trustees. According to Chen Shen, Deputy Director of Royal Ontario Museum (ROM), the experiences from western museums, ROM included, particularly the curator's duties and role, the ideas and practices on exhibition curation and the teamwork requested in the exhibition developing process, the focus on visitor experiences, fund raising, as well as the functions of boards of directors (trustees) may provide reference points for Chinese museums.

**Key words:** museum; exhibitions curation; curator; Board of Trustees; visitor experiences; ROM; Chen Shen