





他考虑?这一举措有什么意义?具体如何操作?

**魏:**我馆自2014年开始在网上由公众投票选择两年后的展览项目。之所以有这样的做法,是因为我们觉得观众的需求和喜好应该成为博物馆办展的决定性因素,行业专家或者博物馆领导看好的展览并不一定能与公众的兴趣点完全一致,“叫好不叫座”的展览在业界并不罕见。某些我们认为学术性较高和策划较好的展览,实际上并没有很好地调动观众情绪,甚至根据调查和反馈还发现存在观众反映展览看不明白或者不好看的情况。其间矛盾在于策展人、博物馆在举办展览时,更多考虑的是自己的想法和感受,想要把自己的学术思想和研究成果融入展览,但很少去设身处地地考虑观众的喜好。所以要将二者结合起来,一方面考虑展览的学术性和艺术性,另一方面也要顾及观众的口味和兴趣。当然,做观众喜欢的展览不是媚俗和一味地迎合观众,不是观众怎么喜欢我们就怎么做;博物馆展览要强调博物馆与观众之间的互动,毕竟展览不是自娱自乐,是给观众看的,因此观众的意愿应该占一定分量。

要实现这一目标——让展览有思想性、有学术性,让观众看得懂、感兴趣——我们固然可以在选定展览后让观众参与进来发表意见,但一开始就这样做的话,可能效果会更理想;同时,这对博物馆的策展也有一定的指向性意义。2014年前,粤博的展览选题是由本馆展陈委员会直接确定的;而从2014年开始,我们让公众也参与展览项目的决策,也就是本馆的备选展览主题申报结束后,我们把这些主题发布到网上征求公众意见,让公众决定哪个展览是他们想看的,这样至少保证了展览主题是观众喜爱的。几年来我们推出的备选展览项目逐年增加,从2014年的6个项目到2015年的9个项目,再到2016年的12个项目,我们要做的就是从每年的备选项目中选择4个作为两年后的原创展览。一方面,通过观众投票,我们了解了观众的需求,以此作为展览项目选择的重要参考因素并指引未来的展览主题方向;另一方面,这给申报展览的策展人提出了更高的要求,因为没有好的创意或者主题就很难吸引公众注意,也就没办法入选临时展览。这在一定程度上解决了以前临时展览创意不足的问题,有了创意才会有更大的提升空间。我馆在2016年组织了一个名为“相看两不厌——馆藏明清瓷画与绘画展”的对比展。如果将瓷器和绘画分开来

展示中国古代艺术创作,这样的展览可能并无特殊之处,但将同时代的相同绘画主题(如人物、神话、花卉等)放在不同介质(瓷和绢、纸)上进行考察,探寻画家和匠人如何表达对相同主题的不同理解等,就既是一个可以诱发学者探究的学术问题,又是一个可以引发观众思考的有趣展示,比单做一个陶瓷展或一个书画展更有意义。再如2016年申报项目中有两个关于中国古代山水画的展览选题,这样的主题或许并不出彩,很多博物馆都做过,但最后“搜尽奇峰打草稿——解码中国传统山水画展”入选了。策展人计划从笔墨之道、空间解构、人情世故、山水画论、流派传承五大部分来组织展览,不仅告诉观众山水画的流派、特色和代表人物,更有意义的是让观众去了解如何欣赏和创作中国传统山水画(如山水石树的画法、构图的技巧、画家个人画风的变化等)。对古代山水画进行这样的解析可能才是公众希望看到的,所以这个展览创意在公众投票时人气很高。又如,同年入选的另一个展览是以民国时期洋货和国货变迁为主题的“民国海淘生活指南”展。“海淘”是现在的热词,年轻人都很熟悉,用这样的词汇很容易拉近展览与观众(特别是年轻观众)的距离,这在观众投出的选票上也得到反映。展览选题经过公众投票,一方面让我们能更好地了解观众喜好;另一方面也给申报者带来了主题及创意方面的压力,而我们希望这种压力能够最终转变成提升展览质量和创意的动力。本馆的展陈委员会在确定年度展览时,也不再仅凭学术好恶,而是要参考公众的意见,这也改变了我们很多办展的固有操作思维。当然,观众投票不是确定临展的唯一因素,这样做的意义在于激发申报人策划以观众为导向的展览的积极性。

**毛:**确实,展览不仅仅根据观众的喜好而定。那么贵馆有没有继续进行动态的跟踪,比如某个展览公众投票时得票很高、甚至是第一,展览开幕后观众的参观量是不是也是第一?这其中有无正相关的关系?

**魏:**公众投票选出的是展览选题,展览开始后观众到访率是否也很高,这中间有一定的关联——得票高的展览比较受观众欢迎,但不是绝对的。因为展览本身的受欢迎程度还受到其他因素的影响:比如展览是否收费;比如宣传力度的大小、形式设计的优劣以及互动性的强弱等;同时,因为展览是由不同的团队组织策划和实施的,团队整体和个体能力的差异也会导致观众到访率

和参观量的变动。

**毛:**展览的创意好,观众接受程度高,成功率也高,之后的展览内容和展览制作也占一定比例,比如策展人和团队很重要。目前很多博物馆都建立了自己的策展人制度,但数量并不多,以“策展人负责+团队协作”为主,首先策展人是这个展览的专业方向的专家,他的团队里有各方面人才,在一定的流程和机制下开展工作。贵馆的模式是否也是这样的?

**魏:**我们基本也是按照这种模式运作,但具体操作上也形成了粤博自己的特色。从2013年开始,我们改变了以往的部门策展方式,馆领导不再成为决定展览计划的主体,部门也同样不再是临时展览的申报主体,而是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,这样做既可以让展览主题选材更广泛、更有创意,也给年轻专业技术人员提供了自我展示和参与策展的机会。同时,由于申报人选择的主题往往是自己熟悉或者感兴趣的方面,因而策展过程中也会更加主动和投入。申报的展览项目一旦入选,申报者就成为该展览的策展人。该策展人负责策展团队的组建,采用开放性的自由组合方式,即馆领导或者部门不再指定团队成员,而是由策展人按照双向选择的原则自主确定设计、宣传、教育活动、多媒体、文创等方面的人员。这种做法可以优化团队内部人员之间的沟通与协调,减少矛盾的出现。对于策展团队解决不了的困难,则主要由分管展览的副馆长协调解决。当然,其他馆领导每年也要认领并负责协调一个临时展览,帮助解决策展人和该策展团队遇到的实际困难。这种策展和团队组建的方式,在博物馆形成了一种良性的竞争氛围。一方面是团队间的竞争——每个团队组成不同、优势各异,因此策展模式和操作方式也往往会各具特色,可以收到“百花齐放”的效果。另一方面则是个人间的竞争——对于策展人而言,富有组织力、亲和力才能有更合心意的人愿意加入团队;而对于团队成员而言,只有有想法、能力强的人,才会有更多的机会收到策展人的加入邀请。我们一般提前两年开展原创展览项目申报和选拔,这样留给每个展览的筹备时间至少都有一年半以上,而有些大型原创展览的筹备时间会更长。这就让策展人和策展团队能更加充分地组织展览和演绎主题。与很多博物馆不同的是,各策展团队的人员并不是放下部门工作

而专司展览的策划和筹备,展览工作是大家挤出时间或利用业余时间完成的。在这方面,粤博有着良好的工作氛围和团队合作精神,我们常常为同事们的无私奉献和敬业精神所感动。当然,我们也知道要让一个行之有效的政策顺利执行,仅靠同事的奉献精神是不够的,因此我们也尝试在体制机制上进行调整,引入一定的激励机制,借以推动包括策展在内的博物馆各项业务不断提升。

**毛:**你们采用什么样的激励机制?

**魏:**激励机制的核心是绩效工资和专业技术岗位聘用制度的确立。对于前者,很多博物馆都在实践;而后者则是粤博的特色。2013年,我们公布了《广东省博物馆专业技术岗位聘用管理办法》,每四年一次重新核定全馆专业技术人员的岗位,打破了以往能上不能下的岗位聘用惯例。也就是说,所有达到某一级别专业技术岗位基本条件的人员都可以自由申报认定该岗位资质,岗位聘用工作领导小组按照申报人员的岗位量化评分结果,从高到低确定获得该岗位的人员名单。量化评分按权重由高到低分别为工作业绩、科研成果和个人资历三大方面。主持和参与原创展览作为工作业绩的重要内容之一,因为能获得较多的量化评分(每个原创临时展览项目12分,其中策展人6分,另外6分由策展人在团队内部根据个人表现进行分配,最低可得0.5分;与此相对的是,在核心期刊发表一篇专业论文得2分),也就让更多人愿意将精力投入到展览策划工作。特别是对于年轻人而言,更多的业绩也就意味着更高的专业岗位和更好的工资待遇,这些可以通过自己的努力获得,而不是像以前那样需要论资排辈,需要等待空缺的专业技术岗位。

**毛:**博物馆工作光凭热情和奉献是不够的,需要靠制度。贵馆的这个激励机制很重要。

**魏:**这个措施推出之后,我们能明显感觉到大家对于包括策展在内的博物馆各项工作的热情有了很大提升。此外,我们计划从2017年开始每两年出版一本展览解析,每年选取三个展览做深度解读。考古发掘要出考古报告,文物保护工程要出工程报告,而展览成果同样需要总结和共享,否则只留下内部存档的展览档案是一件非常可惜的事。不过,目前国内却很少有博物馆会系统地进行展览总结并结集出版,粤博希望在这方面也能做一些尝试:由策展人组织内容设计、形式设计教育、文创、观众调查等各个主题的系列



文章,这样既可以总结经验、自我提升,也可以分享得失、启示未来。当然,我们希望未来能有更多博物馆开展这项工作。

**毛:**我将贵馆策展人制度中可供推广借鉴的做法总结了三点:选拔人才,形成良好的竞争氛围,建立配套的激励机制。刚才您谈到一些展览,能否请您以贵馆的代表性展览为例,介绍贵馆的创新和成功之处。

**魏:**以2015年我策展的“牵星过洋——万历时代的海贸传奇”展(以下简称“牵星过洋展”)为例。关于这个展览的主题,我们从最初提议的“‘南澳I号’瓷器展”或“‘南澳I号’出水文物展”,到最后确定做“万历时代的海贸传奇展”,其间六易其稿。我们的每个原创展览在大方向确定后,主题都是在深化过程中不断调整、不断优化的。我的体会是:展览前期的准备工作一定要充分,这样后期才会不走或者少走弯路;在组建团队上,“牵星过洋展”除了组创数十人的大型策展团队外,还专门成立了文物保护组——从选展品开始就全程参与展览,负责评估选出的文物是否符合展出条件,对展品作必要的修复和保护,以及负责展览过程中的展出微环境调控和展品本体监控等工作。

**毛:**文保工作前移至展览的前期阶段并贯穿全程,是我国博物馆展览工作的一大进步。

**魏:**确实是这样。本次展览中,我们还设计了学生策展人项目,让遴选出的学生参与展览策划和筹备,一方面是希望通过学生的视角让展览更接地气,另一方面也为博物馆培养忠实的粉丝和潜在的策展人才。学生策展人包括从高中到研究生阶段的学生二十多人,项目为期八个月,我们先从基础开始给学生们辅导展览策划、内容设计及其他有关展览筹备的技术细节,然后尝试让他们参与进来。以展览解说词和微信导览词为例,我们先请这些学生策展人参与拟定和修改,然后以最通俗易懂的方式呈现给观众。展览中的动画片、互动游戏、知识加油站中的知识点等很多都是由这些学生设计完成的。所以说,好的展览不仅需要博物馆自己的优质团队,社会资源也同样能起到非常好的补充和推动作用。

“牵星过洋展”还有几个创新之处。一是微信语音导览服务:传统的微信语音导览的内容一般都是展品介绍及展品故事,而我们与广东广播电视台合作,采用“明代海上广播电台”的形式,以主题串联的方法进行讲解,通过角色扮演将文物

的各种知识点串入其中,这种与众不同的语音导览形式给观众带来了全新的体验。二是知识加油站:由于展厅展板所能容纳的信息十分有限,为满足观众获取更多知识的需求,我们在展厅中设置了六个知识加油站,把丰富的海贸、造船、文物等知识点和视频输入iPad中,供有需求的观众选择阅读。三是展览图录:我们在图录中嵌入了可下载的APP程序,读者可通过手机或者iPad扫描图片并观赏三维文物影像;虽然我们只提供了十多个三维文物影像,但都可以通过缩放、旋转等方式了解文物细节,也可以进行阅读文物知识链接、分享图像或者拍照等操作。虽然这只是一次尝试,但我们认为这种做法改变了展览图录的二维展示模式,代表了展览图录的未来发展方向。我们还为这个展览制作了专门的儿童立体书和动画片图书。这些“微”创新也是“牵星过洋展”中的亮点。

**毛:**其实哪怕一个很小的创新都不容易做到。据我个人了解,贵馆最近几年在很多方面都有独到的创新与探索:展览的营销推广方面有进地铁、进商场、进机场、新媒体传播、公众票选等;社会教育方面有各种体验、互动项目策划,有馆长、专家导赏,有讲座、视频直播、问答互动以及流动博物馆等;儿童教育活动和适合儿童的主题展览,有反响很大的“文物动物园——儿童专题展”(以下简称“文物动物园展”)、《带娃指南》等,还有刚才您介绍的儿童立体书和动画片图书都是针对儿童的特殊关照;其他还有策展人招聘外聘、策展人心得交流会等方面。请您大致介绍一下,并概括一下可供我国博物馆借鉴之处。

**魏:**在展览中关注观众,为参观者提供更贴心的服务也是我们举办临时展时特别注意的地方。我们会在展览中隔出一定的空间,根据展览主题布置观众休息空间,例如“牵星过洋展”中的船舱形空间“粤海书斋”,就是摆放博物馆相关书籍、图录供观众阅读,并与展厅主题相融合的休闲空间;“文物动物园展”中也专门设置了供儿童和家长阅读、休息的空间。这些都大受参观者的欢迎,效果很好。在博物馆运营理念方面,粤博提出的“无边界博物馆”强调博物馆要发展并充分发挥其社会作用,就应更积极、更主动地走出博物馆、走向大千世界。现在,很多博物馆都在开展“三进”(进社区、进校园、进乡村)活动,但对地铁、商场、机场等空间大、人流多的城市公共空间却鲜有关注。从2015年开始,粤博把展览做进了地铁,

这不仅仅是利用灯箱和广告牌的方式在地铁站宣传博物馆,而是用展览和博物馆主题来包装地铁站场和地铁车厢。例如,我们在广州地铁广州塔站组织的两期共计六个月的“千年海丝 文明广州——海上丝绸之路文化展”便合理调动了社会资源,宣传博物馆和文物事业,打破了行业隔阂。今年我们又与广州白云机场签署战略合作协议,利用机场到达区200多米长、共计3000多平方米的面积打造了“海天走廊”上的粤博主题展览。

在本馆的策展人心得交流方面,我们一直有年度的内部交流会。从去年开始,我们把这一内部交流变成了向文博单位公开的交流,邀请专家对每个展览进行针对性点评,反响不错。这样既有助于自我总结和提升,也提供了同行间互相学习借鉴的机会。

**毛:**“馆长来了”系列导赏活动也是你们的创新之处。

**魏:**“馆长来了”本来是配合“牵星过洋展”的一个导赏项目,因为观众反响热烈,也就坚持下来了。一开始是我每个月给观众导赏一次,后来扩展到所有馆领导都参与进来,根据自己的研究选择不同展览,每人每年导赏两次。次数虽然不多,但观众认为这种做法很亲民,所以每次网络报名时参与导赏的名额都是“秒杀”状态。今年以来,我们又推出策展人导赏和专家导赏项目,在讲解员、志愿者和语音导览外,更好地利用馆里的人才资源,也让观众有了更多聆听展览的选择。

**毛:**你们做视频直播也很早。

**魏:**粤博最早进行的视频直播是“2016年博物馆儿童教育研讨会”,当时参与直播讨论的听众超过8万,而观看网络直播的观众更是高达300万。后来“馆长来了”系列导赏也开始视频直播,在线观众量一般能有8~15万。这些数量都出乎我们的意料,说明当前我们的博物馆服务不是太多而是太少了,很多观众有意愿也有兴趣更多地了解和参与博物馆活动。放下身段,以更加亲民更加灵活的方式服务社会是当下博物馆特别应该做的事。

**毛:**业内普遍认为,馆方与观众的留言互动有一定难度,而贵馆的互动做得很好,观众的提问和留言基本都有回复。请问你们是即时互动还是定期反馈?

**魏:**粤博的公众服务部负责馆长信箱、网络

留言和公共服务簿留言,他们会及时收集、定期反馈;对于回答不了的问题,会提交本馆其他对口部门答复。这是提升我们服务质量的一个方面。

**毛:**贵馆的《带娃指南》,我觉得特别贴心。

**魏:**微信公众号等新媒体由本馆网络信息部负责运营。一般都是先由展览或者教育项目负责人提交初稿,然后交由网络信息部的编辑进行润色和加工。我们微信公众号软文的语言活泼、文字清新、风格轻松,这与我们软文编写者以及网络编辑的个人风格有密切的关系。《带娃指南》是其中一篇蛮有特色的软文推送。

**毛:**2016年贵馆进行的社会策展人招募活动在业内非常吸引眼球,也引发了一些评议。请问你们基于什么考虑?目前这位成功应聘的策展人策划的展览开幕了吗?

**魏:**策展人制度引入中国大概是从20世纪90年代开始的,在美术馆展览中运作得较为普遍,特别是现当代艺术展的独立策展人体制已相当成熟。然而,在博物馆展览中基本上还是以本机构的部门或者人员策展的方式展开。近十年来,经过国家文物局的大力推动,策展人制度开始为大多数博物馆所接受并逐步实践,也总结了一些经验。我个人认为,机构之外的独立策展人策划以文物为对象的博物馆展览的难度要大于策划以现当代艺术为对象的美术馆展览,这主要与文物藏品的现行管理体制及责任分担有关,当然也与国有博物馆的开放程度有一定关系。最近,我们也看到国内一些博物馆在本机构组织策展的同时,开始了一些新的策展尝试,例如山西博物院邀请杨玲女士、徐天进教授策划主题展览,河南博物院邀请中外多位策展人共同策划陶瓷双年展等。这些策展人并不就职于展览主办单位,但是都得到了主办方的认可和信任,展览效果也非常好。很显然,社会上有很多身处体制外而又具有较高策展能力的人才,如何将他们纳入博物馆策展体系,为“我”所用的同时也让博物馆资源为社会所用,这个问题值得中国博物馆界认真思考。粤博去年实施的社会策展人项目就是这样的一种尝试,我们以“幽兰青韵——馆藏明清青花瓷器展”这样一个难度不大的展览主题向社会公开招募策展人,是希望将博物馆的资源与社会共享。目前,该展览已进入形式设计阶段,2017年12月将公开展出。至于策展效果如何,我们会在展览展出期间进行专业评估。

毛：那么你们如何管理这类社会策展人？

魏：向社会招募的策展人，我们也会按照馆里的策展流程去要求他们。团队由策展人来组织，馆方会配合策展人提供必要的人员或技术方面的支持。文字大纲、形式内容等都按照我馆的展览流程进行规范，本馆陈列展示中心会协助和监督整个展览的筹备和制作。

毛：下面我们谈谈与展览相关的体制机制等宏观问题。中国和欧美的体制机制、经费来源渠道是不同的，比如理事会制度和基金募集。粤博目前已经实施了理事会的管理体制，成立了第一届理事会，并有自己的官网；还设立了全国文博界首家公募基金会——广东省博物馆事业发展基金会。请问该体制下的展览运作与之前有哪些不同？有什么积极意义或者局限、制约？

魏：目前，理事会和基金会对我们的展览运作还没有形成特别大的影响。年度展览的选定是本馆管理层的责任与业务范围，且已经形成较为成熟的操作模式，所以并没有把这个权力上升为理事会的职权。本馆理事会主要负责馆内重大事务的决策与监督，如确定博物馆使命和宗旨，制定发展规划，审核年度财务预决算，决定重大经费开支等。广东省博物馆事业发展基金会是纯公益性的社会组织，也是目前全国博物馆界唯一一家地方性公募基金会。该基金会的职能包括多个方面，维护基金的安全运作并为全省文博单位提供资金支持是重要内容之一。基金会一般每年资助12个左右的项目，资助方向为广东省内文博机构的公益性活动，如公益讲座、培训、设施设备更新等，其中也包括资助展览制作与图录出版。这样的运作方式可以实现基金会和文博单位的合作共赢。

毛：近年来相继有一些大馆尝试对大型特展收取门票，贵馆最近的“泰坦尼克文物精品展览”（以下简称“泰坦尼克展”）虽然不是纯粹的原创性特展，但因为合作方是商业公司，因此收费相对较高。请问这些举措将对现行的展览运作机制产生哪些影响，发挥怎样的推进作用？

魏：我们馆自2010年迁入新馆以后，基本上每年都会有一个收费特展。我个人认为，收费展览与博物馆的公益性之间并不矛盾。首先，相对于每年10~20个临时展览而言，每年一个收费特展所占的比例并不大；其次，收费特展的票价也不高，一般全价在20~30元之间，“泰坦尼克展”的全价票虽然达到80元，但作为一个高品质的商

业展览，相比其他机构举办的百元以上的商业展览，也处于较为合理的范畴；最后，展览要有好的制作效果就需要一定的经费投入，在财经经费有限的情况下适当举办收费特展，可以补充经费不足，以展养展，为社会和公众提供更加高品质的展览。当然，国有博物馆需要坚持其公益属性，即使举办收费展览，也需要坚持相对低票价并在一定范围内实行票价减免政策；另一方面，通过特展收费也能在一定程度上实现调节参观流量的目的，给观众营造一个更好的参观环境。免费开放政策实施以来，中国博物馆给观众提供了更多的公共服务和参观机会，博物馆参观人数大幅增长，特别是寒暑假和法定节假日期间，很多博物馆都是比肩继踵。采用收费特展进行分众，控制观众人数，为精品展览塑造一个良好的参观氛围，也是提升博物馆品质的一种选择。

毛：据2014年上海市民调查显示，61~100元的艺术展票价是中高价位区间，观众对100元以上的票价有一定的心理接受程度，对于150元以上的票价也做好了一定的消费准备（贾布编著《特展时代2.0：上海特展产业研究2014—2015》，同济大学出版社2015年，第91—93页。编者注）；但目前对于博物馆观众而言，观众接受这样的票价也许要假以时日，因为博物馆展览一直是免费的、低票价的。

魏：国有博物馆展览采取低票价的方式并不是因为我们的展览品质低，而是公益文化服务的客观要求。总体而言，博物馆收费特展往往展出的文物价值和等级都是较高的，相信对于绝大多数选择购票的观众而言，他们都会觉得物超所值。

毛：贵馆这次的“泰坦尼克展”是与国外商业公司合作的展览，您认为作为公益性事业单位的博物馆与商业公司合作需要注意哪些事项？也就是说如何确保博物馆的非营利机构的属性？

魏：美国普利尔展览公司（Premier Exhibitions, Inc.）买断了“泰坦尼克号”（Titanic）沉船的打捞权和展览权，所以我们与该公司合作引进了该展览。因为美方承担了展览盈利上的风险，所以要求采用收费特展的形式收回成本。然而，即使是运作这样一个商业展览，我们也并没有以盈利为目的，而是希望尽量实现博物馆展览的公益属性。作为在美国和世界多个国家巡展的成熟商业展览，粤博通过这次合作也从该展览的故事线设计、阐释和互动的构思，以及如何更好地吸引



观众等做法上借鉴了经验,这些都有益于我们进一步提升自身的策展水平。

**毛:**确实这个展览的创新点也很多,比如你们设计的船票就是其中之一。

**魏:**这个展览给我们的策展团队很多启发,我们发现有些形式设计不用花费很多钱也能收到很好的展示效果。比如您说的船票,观众购买参观门票后我们会随机附赠一张仿制的“泰坦尼克号”船票,观众通过扫码或者查看展览结束部分的信息介绍,可以了解船票原持有者的相关情况(比如船票持有人的姓名、舱位等级以及生平故事等),让参观者在探索中获取知识。反观我们的一些展览,虽然常常强调要让展品说话,但遗憾的是展品其实并不能说话,让观众自发探索展品内涵的期望或许会遭遇挫折,我们常常看到观众在参观结束后并不了解自己所看到的展品的功能和文化意义。所以主动增加阐释的内容或者留下线索鼓励观众自己探索,才能让展览更有深度也更有意义。在这方面,我们的展览还有很长的路要走。

**毛:**您提到了展览的阐释,刚才也提到了请中学生看导览内容,这正是我想请教您的。自从去年加拿大皇家安大略博物馆(Royal Ontario Museum)的沈辰先生将“释展”的理念与实践介绍到国内后,我国博物馆也开始重视这一工作了。请您谈谈展览传播中释展环节的重要性与必要性。其他还有展览流程中的项目管理、施工管理、文创产品开发都是需要引起我们重视的,时间关系请您也扼要地谈谈您的看法。

**魏:**客观地说,以前中国博物馆的展览不太重视展览传播中的释展环节,展览的解读、内容阐释、说明牌的撰写基本上是由策展人协调组织团队完成,更多体现的是专业性与学术性,而通俗性和亲和力往往并不在考虑的范畴之内。我们曾经在本馆组织的“牵星过洋展”和“文物动物园展”中做过一些尝试,比如将说明牌和知识加油站的内容请本馆教育部门的同事进行修改,然后请中学生来阅读并提出修改意见,直到学生们能完全读懂为止。而如何释展,让专业内容更深入和全面,在这方面我们做的工作确实不多。我认为“释展”在未来应该成为中国博物馆展览的重要环节之一,需要博物馆从业者共同努力实践。至于展览项目的工程管理,粤博的做法是:以前由陈列展示中心负责工程招标、施工,现在改由

后勤管理部统一负责包括展览施工在内的所有馆级工程项目,展览工程验收由陈列展示中心、财务部、纪检和馆领导等组成的验收小组执行,并经第三方进行预算审核和竣工结算审核,以确保工程质量控制和经费使用的公开性、安全性。

**毛:**您是考古学出身,后来从事考古所、博物馆的行政管理,又身兼展览策展人,成功地策划了一些大型展览,并在机制体制很多方面进行了创新探索。请您与我们的读者分享一下您成功转型和创新探索的感想和体会。

**魏:**考古与博物馆总体上都属于文博行业,有很多共性。我的角色从考古发掘、研究文物转变为藏品展示和博物馆管理,从专注学术研究转变为面向公众传播知识,这种过程的关键不在于是否具备转变的能力,而更多在于是否拥有转变的意愿和信心。不管在哪个岗位工作,不论对于个人还是单位,创新能力永远是致胜之道。可能有人会觉得创新很难,我倒是觉得创新无外两种方向:“无中生有”和学习借鉴。前者是创造以前没有的技术、方法和思路,后者则是借鉴其他行业、其他学科的成果。学习借鉴同样能给行业带来变革和惊喜,我就有这样的收获。2009年我主持的“广东台山新村沙丘遗址考古发掘”项目获得了“2007—2008年度国家文物局田野考古一等奖”。之所以获奖,是因为我首次将古建测绘中已开始运用的三维激光扫描技术、数码影像的正投影校正技术和设计行业的CAD矢量图绘制技术运用于田野考古发掘,改进了沙丘遗址的发掘方法,并将多学科综合研究运用于考古实践。这种“拿来主义”的做法让我的工作“事半功倍”,也让我尝到了创新的甜头。后来,我到文物行政部门和博物馆工作,同样尝试过将其他行业或者学科的成果运用于本职工作,也获得了不少成果。所以,创新或许并不难,关键在于你有没有想到或者愿不愿意去学习借鉴。

**毛:**您的体会是创新来源于主动发现、主动借鉴,以及对自己所在行业事业发展的提升。

**魏:**对的,创新是一个积累、加速的过程,如果带动一批人一起去发现、借鉴新技术、新思想、新体制,就会形成良性循环。虽然个人的力量是渺小的,但只要有一些人能够跟随前行,聚沙成塔,必然能推动我们的事业更好更快地发展。

(本次采访由张蕾录音、记录并整理,采访稿经被采访人审订。)



## Innovative Ideas and Practices of Large-Scale In-House Curated Special Museum Exhibitions in China: A Case Study of Guangdong Museum and An Interview with Director Wei Jun

WEI Jun<sup>1</sup> MAO Ying<sup>2</sup>

(1.Guangdong Museum, Guangzhou, Guangdong, 510623; 2.Nanjing Museum, Nanjing, Jiangsu, 210016)

**Abstract:** Museum exhibitions, large-scale special exhibitions that are curated in-house in particular, have been embracing an unprecedented opportunity for development in the recent years. Guangdong Museum plans its special exhibitions themes and series based on its mission and development orientation and collection strengths as well as public demands. The model of “curators in charge + team collaboration” is applied in its curatorial practices. Competition is used as an incentive to encourage curatorial talents and team collaboration. The innovative ideas and practices of Guangdong Museum on marketing, education, visitors experience, guided exhibition tours, exhibitions evaluation as well as independent curators, public funds, and others provide experiences and references for other Chinese museums in their curatorial work.

**Key words:** museums; large-scale in-house curated special exhibitions; curator-in-charge-system; marketing; guided exhibition tours; visitors experiences; independent curators; innovative ideas; Guangdong Museum; Wei Jun

(责任编辑:毛颖;校对:张蕾)

## 《中国书画文物修复导则》出版

近日,由纸质文物保护国家文物局重点科研基地(南京博物院)编著的《中国书画文物修复导则》(以下简称《导则》)公开出版发行,这是目前已知中国第一部书画文物修复专业工具书。

《导则》包括中国书画文物修复导则、导则阐释和操作案例三个部分。第一部分“中国书画文物修复导则”共三十条,概括与提炼了书画修复完整的工作体系,让读者能够快速了解书画修复的管理要求、工作程序和技术规范。第二部分“中国书画文物修复导则阐释”采用了文字、表格、彩图等多种表达形式,科学系统地解读了书画文物修复指导原则、实施规范以及应用实例的完整技术体系。第三部分“中国书画文物修复操作案例”从南京博物院的修复实践出发,首次采用“保留原裱”、“还旧处理”、“重新装裱”三种技术路线,分别呈现三件典型书画文物完整的修复过程。《导则》充分考虑了南北不同流派技法的不同,求同存异,提供了不同流派的技法供大家参考。

张保护:东亚纸张保护方法和纸张制造传统”(2008—2012),南京博物院负责编写项目的中国书画修复部分。为此南京博物院专门成立了项目组,由院领导亲自带队,成员包括书画装裱师、青年修复师、从事纸张保护技术研究的高学历研究人员。全体同仁同心协力、历经数载,进行了大量的实地调研和案例实验,多次召开研讨与咨询会,听取了专家的建议和指导,2016年上半年终于形成了阶段性成果。为了使《导则》更全面、更广泛地适用于行业从业人员,项目组在原有成果基础上,增加了绢本书画文物保护修复的内容,同时在体例、内容的编排上进行了优化,既尊重传统和技艺,又强调规范和程序。2017年3月《导则》完成修订,形成正式成果并出版。《中国书画文物修复导则》建立了中国书画文物修复的工作指导体系,为修复人员提供了可供参考的书画文物修复技术规范,为学习书画修复的学生提供了一本理论与实践相结合的参考书。

《导则》起源于联合国教科文组织的项目“纸 (南京博物院文物保护科学技术研究所陈潇俐)