

# 博物馆展览设计与制作布展： 一体化还是强制分离？

陆建松

(复旦大学文物与博物馆学系 上海 200433)

**内容提要:**目前我国博物馆展览设计与制作布展的运作模式主要有两种——“一体化”和“强制分离”:前者通过展览概念设计招标,选择一家展览设计制作机构进行深化设计(施工设计)、展品展项设计、制作和布展;后者先进行展览设计招标,选择一家展览设计机构进行展览深化设计(施工设计)和展品展项设计,然后根据深化设计方案再进行展览制作和布展的招标和实施。两者各有利弊,业界也各执一词。理想的运作模式是全过程管理下的“设计与制作布展分离”,但目前尚不具备实施条件。现阶段可以推行新的“展览设计与制作布展一体化”运作模式——在“一体化”的前提下分展览设计、制作布展两个阶段操作,可以有效避免现行“一体化”和“强制分离”的弊端。

**关键词:**博物馆 展览工程 展览设计 制作布展 一体化 强制分离

**中图分类号:**G260

**文献标识码:**A

截至2019年底,全国已备案博物馆5535座,全年举办展览2.86万个,开展教育活动33.46万场,接待观众12.27亿人次<sup>[1]</sup>。每年我国各级政府都在博物馆举办展览上投入大量资金,科学、合理、合法地进行博物馆展览工程运作,不仅关系到博物馆展览筹办的成功,也关系到公共财政投入的合法性和有效性。然而,迄今为止我们在博物馆展览工程运作上一直没有探索出科学、合理、合法的模式,以致各地在筹建博物馆展览工程时,往往陷入不知所措的境地。

目前,我国博物馆展览工程运作模式主要有两种:一是展览设计与制作布展一体化,即通过展览概念设计招标,选择一家展览设计制作机构进行深化设计(施工设计)、展品展项设计、制作和布展,如浙江省的良渚博物院、绍兴博物馆、杭州G20峰会体验馆、浙江自然博物馆安吉分馆,江西省的南昌汉代海昏侯国遗址博物馆和河南省的郑州博物馆等采用这种模式;二是展览设计与制作布展强制分离,即把展览工程分为两个阶段操作,先进行展览设计招标,选择一家展览设计

机构进行展览深化设计(施工设计)和展品展项设计,然后根据已完成的深化设计方案再进行展览制作和布展的招标和实施,如浙江省的杭州中国湿地博物馆、浙江自然博物馆、世界旅游博物馆和上海市的上海自然博物馆等采用这种模式。业界对这两种运作模式一直有争议,主要有两派意见:以文博部门为代表的一派认为,博物馆展览工程的展览设计与制作布展宜一体化;以政府建设部门为代表的另一派认为,博物馆展览工程的展览设计与制作布展应强制分离。孰是孰非尚无定论,但却严重影响了各地博物馆展览工程的正常运作。

## 一、“一体化”观点的理由

赞同“一体化”的文博部门认为,多年来的实践表明,推行展览形式设计与制作布展一体化招标和运作,比较符合博物馆展览工程的特点及其建设规律,有助于较好地保障博物馆展览工程的质量和艺术水准。其理由如下。

第一,博物馆展览工程不同于普通建筑装饰工程,它具有二度设计创作的特殊性。普通建筑

收稿日期 2020-02-10

作者简介 陆建松(1962—),男,复旦大学文物与博物馆学系主任、教授、博士生导师,主要研究方向:博物馆学。

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

装饰工程主要是环境美化和装饰,艺术和科技含量较低。只要有设计图纸,施工方就可以依图实施。而博物馆展览工程则是一项面向大众的知识、信息和文化传播工程,除了展厅的顶、地、墙及电气工程等基础装饰工程外,70%以上都是艺术和科技工程,包括各类辅助艺术品、多媒体、互动展示装置、图文版面、展示家具和道具、展示灯光和文物保护等。其中,辅助艺术品、多媒体包括场景、模型、沙盘、景箱、蜡像、雕塑、壁画、油画、半景画、动画、幻影成像等。在展览设计与制作布展强制分离的情况下,设计方提供的展览工程设计方案仅对上述辅助艺术品和多媒体提出位置、尺寸和设计的要求等(俗称“开了个天窗”),需要进一步委托相关艺术家或专业机构进行二次或多次设计和创作。比如场景的设计制作要经过草图、效果图、小样、制作等创作阶段,其间要不断修改和调整;又如多媒体要经过内容设计、分镜头设计、数字化设计与制作(绘图、建模、渲染、程序开发、数据库搭建等)、小样审核、硬件采购与系统集成、制作修改等程序。因此,仅凭设计方提供的展览工程设计方案是难以进行展览工程制作和布展的,这与普通建筑装饰工程只要有设计图纸就可以施工的情形完全不同。博物馆展览二度设计创作的特殊性,是其强调形式设计与专业制作一体化的充分依据,与普通建设工程要求设计、施工分离的强制性规范有着本质的不同,在管理上有重大差异,因此,不能简单套用普通建筑装饰工程的做法。

第二,博物馆展览工程的设计和制作,从概念设计、深化设计、施工设计到展品展项设计、制作及现场布展安装是一个边琢磨、边修改、边调整、边完善的过程。即便是最优秀的设计师或设计团队的展览设计方案,不论是展示空间设计、功能动线规划、展示家具和道具设计、展示灯光设计,还是辅助展品设计、版面设计、多媒体设计、互动展示装置设计,往往都存在这样那样的问题,都会有不断调整、修改和完善的必要<sup>[2]</sup>。如果展览设计与制作布展强制分离,那么制作布展方要么对设计方案存在的问题将错就错,以致影响展览的工程质量和艺术水准;要么对设计方案存在的问题进行必要的调整,但这又牵一发而动全身,因为哪怕是某一个展项的删除或调整(尺度、位置、表现方式等),都将造成前期展览设计方所做的整个施工图的改变甚至废弃。因此,就展览工程边修改、边调整、边完善的工作规律而

言,博物馆展览设计与制作布展宜一体化。

第三,如果展览形式设计与制作布展强制分离的话,那么建设方、设计方和制作布展方三方的责任将难以界定<sup>[3]</sup>。目前我国尚无科学、成熟的博物馆展览形式设计的行业规范和标准,在这种情况下,展览工程设计与制作布展分离会产生一系列问题:设计方为了获得业主方的认可,可能会较少考虑甚至不顾设计方案的造价和预算、空间的条件许可、展项的工艺和技术保证、展项材料的采购可能等因素,尽可能将设计方案做得吸引业主的眼球;施工方要完全理解设计方的意图和理念是比较困难的,他既要考虑实施的可能条件,又要顾及成本和自身利润,必然要找各种借口偷工减料,如强调空间条件和技术条件不允许,某项设备和材料采购不到等。一旦出现这样的情况,上述三方的责任就难以界定,可能出现相互推诿的局面,最终必然影响展览工程的质量和展览的艺术水准。

第四,如果按普通建筑装饰工程的做法,即按“博物馆展览设计和制作布展分别招标并规定设计中标单位不能参与施工竞标”的规则操作,那么必然出现这样的局面:有能力和经验从事博物馆展览设计、制作布展的专业机构,或放弃参与展览设计竞标,或勉强参与但不希望中标。专业机构之所以这样做,是因为目前我国博物馆展览设计收费很低,承接设计不划算;真正赚钱的机会在制作布展中,机构出于有利可图的目的,更希望参与制作布展竞标。

第五,一个完整、成熟的设计方案的形成,需要大量的人力与物力投入,在目前设计费率很低的情况下,期望设计单位投入较大的人力和物力也是不现实的。

总之,博物馆展览工程采用设计与制作布展一体化管理模式,最大的好处是避免设计与制作布展的脱节,可以使设计的理念得以更完善地落实。

## 二、“强制分离”观点的理由

持“强制分离”的政府建设部门认为,博物馆展览设计与制作布展一体化操作不符合国家关于建设工程的相关法律法规,不符合公平、公正、公开原则,价格缺乏竞争,因此,展览设计与制作布展必须强制分离。其理由如下:

首先,“展览设计与制作布展强制分离”符合国家法律法规。按照2013年七部委颁发的《工程建设项目施工招标投标办法(七部委30号令)》的

相关规定<sup>[4]</sup>，招标项目的前期设计单位一般不参加施工的竞标和承包。除非是设计、施工总承包形式的交钥匙工程，招标和发包时就明确由承包人负责设计和施工，并且承包人具备设计和施工的相关资质。因此，博物馆展览设计与制作布展一体化操作违反了上述规定。

其次，“展览设计与制作布展强制分离”符合公平、公正、公开的市场竞争原则。在先有展览设计方案的前提下再进行展览制作布展的施工招标，竞标各方所面对的都是相同的设计方案。这样，可以对竞标各方价格和工艺等做出类比，促进良性竞争，符合公平、公正原则。

再次，“展览设计与制作布展强制分离”有助于保护建设方的利益。如果“展览设计与制作布展一体化”，设计与制作布展为同一家，那么展览工程承担方出于利润最大化的目的，必然会将注意力集中在展览制作与布展（有利可图）上，而不会认真对待设计（设计费率低、不赚钱、不赢利），必然会故意设计一些后期制作布展中有利可图的设计项目（例如非标项目），从而牺牲建设方的利益，而“展览设计与制作布展强制分离”则可以避免上述情况。先设计方案、再进行布展施工招标及价格和工艺等的竞争比较也有利于维护建设方的利益。

最后，“展览设计与制作布展一体化”容易滋生腐败。在目前我国缺乏统一的博物馆展览设计规范、展览工程量计量规范和计价规范的背景下，各地博物馆“一体化”运作的展览工程的结算和审计的审价权，特别是占展览工程主体部分的辅助艺术品、多媒体和观众互动体验装置等的结算审计，往往交由行业专家组成的专家组负责审价。这不仅不符合国家相关法规的规定，而且容易滋生腐败。

### 三、理想的博物馆展览工程运作模式

综上所述，上述两种运作模式都存在显著的弊端，一个理想的博物馆展览工程运作模式应该是既合法又合理。

所谓合法，就是展览工程运作模式要符合国家法律和政策的相关规定，符合以市场交易环节为主的工程计价和计量规则，符合工程造价信用体系和工程计价活动监管机制，符合公平、公正、公开的市场竞争原则。例如，2017年8月1日国家住房和城乡建设部《工程造价事业发展“十三五”规划》提出的“坚持计价规则全国统一；坚持计价依据服务及时准确；坚持培育全过程工程咨询”<sup>[5]</sup>，

以及2019年我国修订颁布的《中华人民共和国招标投标法实施条例》相关内容。

所谓合理，就是展览工程运作模式要尊重博物馆展览工程高度综合、复杂和专业的特点，遵循博物馆展览策划、设计、制作和布展的科学程序与运作规律，有助于保障展览内容的思想性、科学性和知识性，展示形式的艺术性、观赏性和趣味性，制作工艺和技术的可靠性以及造价的合理性。

因此，根据“合法又合理”的原则，理想的博物馆展览工程运作模式应该是在全过程管理下“设计与制作布展分离”。笔者以新馆展览工程运作为例，叙述如下。

新馆展览工程运作涉及的主要事项有：展览工程项目建议书（简称“项建书”）和可行性研究报告（简称“可研报告”）的编写、立项与概算编制，展览工程运作科学流程、进度及其管理要求编写，展览工程各分项招标文件的编制及其招标，展览内容策划及其文本的编写，展示形式设计及其工程量清单的编制，展览工程的预算审核，展览制作布展工程的实施及其监理，工程展览的验收、结算和审计等。可见，博物馆展览工程高度综合、复杂和专业，绝非初次筹建博物馆的业主及某一个专业机构能独立胜任。因此，应依照展览工程的科学流程，按照不同阶段的任务需要，分别物色不同的专业机构承担各个阶段的工作任务，让专业的人做专业的事（表一）。

1. 选择一家擅长展览工程项目全过程管理的咨询机构。鉴于目前国内博物馆展览建设方普遍不擅长展览工程项目的管理，博物馆需要借力一家擅长展览工程项目管理的咨询机构。此机构的责任是为展览工程建设方提供技术、政策、管理咨询服务，如：为业编写展览工程项建书或可研报告，制定展览工程的流程和进度，编制招标文件和有关展览工程合同，寻找和推荐展览策划、设计、制作布展、造价评估机构等相关机构，等等。

2. 选择一家展览内容策划机构。按照博物馆展览工程的规律，首先要编写类似于影视剧本的展览内容文本，然后由展览形式设计师依据展览内容脚本进行展览形式设计。因此，需要由展览工程项目管理咨询机构招标选择一家具有丰富的博物馆展览策划经验的机构进行展览内容的文本策划。

3. 选择一家展览形式设计和效果监理机构。

表一// 博物馆新馆展览工程流程表

步骤	对应机构	工作任务
第一步	展览工程咨询机构	负责展览工程项建书或可研报告的编写,制定展览工程的流程和进度,编制招标文件和有关展览工程合同,寻找和推荐展览策划、设计、制作布展、造价评估机构等相关机构等
第二步	展览内容策划机构	承担展览内容策划和文本编写
第三步	展览形式设计和效果监理机构	负责展览形式设计和施工设计以及工程量清单和预算的编制;后期展览展项制作和布展的效果监理
第四步	展览工程造价咨询评估机构	承担展览工程概算、预算与结算的审核
第五步	展览制作机构	承担展柜、照明、图文版面、辅助艺术品、多媒体与科技装置等的制作和布置
第六步	展览制作和布展的综合管理机构	负责展览制作和布展的各系统的总体协调、系统集成和现场施工管理
第七步	展览工程基础装饰监理机构	负责展厅顶、地、墙、电气等基础装饰工程以及与建筑装饰有关事项的监理

按照设计与制作布展分离的做法,由从事展览工程项目管理的咨询机构招标选择一家富有成功展览设计和效果监理实务经验的展览形式设计机构。该展览形式设计与效果监理机构主要承担两项任务:一是根据展览内容文本、有关学术资料和展品清单、展厅空间等,完成所有展览深化设计和施工设计,并编制工程量清单和预算;二是负责后期展览展项制作和布展的效果监理。

4.选择一家擅长评估博物馆展览工程造价的咨询机构。作为独立的、权威的第三方机构,它能利用其所搜集、掌握的最新版完整的博物馆展览造价信息资源及有关专家团队,根据博物馆展览工程设计规范、展览工程量计量和计价规范、市场调研和情报搜集研究,审核展览工程概算、预算与结算。

5.选择多家展览制作机构。博物馆展览工程是一项系统集成,按照专业人做专业事以及分类委托制作的做法,由展览工程项目管理咨询机构分别招标物色展柜、照明、图文版面、辅助艺术品、多媒体与科技装置制作等专业机构。

6.选择一家展览制作和布展的综合管理机构。由展览工程项目管理咨询机构招标物色一家富有展览制作和布展综合管理经验的机构,负责博物馆展览工程中各类展柜、照明、辅助艺术品、多媒体与科技装置、电气等系统的总体协调、系统集成和现场施工管理。

7.选择一家展览工程基础装饰监理机构。按照国家建设工程管理的要求,博物馆展览工程必须有工程监理,主要负责展厅顶、地、墙、电气等

基础装饰工程以及与建筑装饰有关的监理内容。

不过,博物馆展览工程如果照此模式运作,不仅要培植一批专业化的展览工程市场主体,而且要改变传统博物馆展览工程的市场管理规则,并制定相关的标准与规范。

第一,要培养一批专业的博物馆展览工程项目管理咨询机构。虽然目前我国博物馆展览工程市场已经比较巨大,但遗憾的是至今全国还缺少专业化的展览工程咨询机构。现有的咨询机构多为一般建设项目咨询管理机构,它们普遍不擅长博物馆展览工程项目的咨询管理。也正因如此,不少展览工程走了很多弯路,不仅影响了展览工程的质量,而且浪费了不少的资金和时间。如果我们重视并且在展览工程概算中列支应有的工程咨询费用,那么自然会发展出一批专业的博物馆展览工程管理咨询机构。

第二,要培育一批擅长展览内容策划的专业机构。较之我国每年举办几万个博物馆陈列展览,专业化、市场化的展览内容策划机构却寥寥无几。根本原因是我们不重视展览内容策划,很少考虑内容策划的费用。我们宁愿在一座博物馆建设上投资十多亿,其中展览投资几亿,但却不愿意在展览内容策划上投入应有的费用,如此,必然无法培育出一批专业化的展览内容策划机构。展览是博物馆建设的核心,而内容文本则是展览的“一剧之本”。因此,我们必须改变目前博物馆展览项目重形式、轻内容的弊病。只要给予展览内容策划充分的重视,并在展览工程概算中列支应有的展览内容策划费用,那么自然会发展

出优秀的展览内容策划专业团队。值得一提的是,2019年10月南京名人馆展览大纲招标预算300万元(人民币,下同),给全国重视展览内容策划开了一个好头<sup>[6]</sup>。

第三,要培植一批兼具博物馆展览设计和效果监理能力的专业公司。展览成功与否,设计与制作布展监理是关键。国际上博物馆展览设计和效果监理费率一般占展览工程总造价的20%左右(美国高达25%),其中60%为设计费,40%为监理费。例如,2011年上海自然博物馆交由美国顶尖博物馆展览设计公司盖勒格(Gallagher & Associates)负责设计和监理,合同总价2865万元,其中设计费1565万、效果监理费1300万元。但目前我国博物馆展览设计费率依然很低,一般是4%—8%,很少甚至没有效果监理费用的安排,例如郑州市博物馆新馆总投资为18.94亿元,其中装饰布展总投资3.62亿元,但装饰和展览监理招标控制价只有470万元<sup>[7]</sup>,中标价388.9万元,而且中标机构河南精工工程管理咨询有限公司并不擅长博物馆展览效果监理<sup>[8]</sup>。因此,为保障展览工程质量,必须改变目前重展览制作布展、轻展览设计和效果监理的错误做法,将“展览设计和效果监理”与“制作布展”强制分离,同时提高展览设计和效果监理的费率(建筑装饰只是施工监理,博物馆展览是设计、制作和布展全过程监理),让负责展览设计和效果监理的公司有钱可赚,不必从展览制作布展工程中去赚钱,不必为了赚钱而做设计,安心做好设计;同时保持中立,忠实履行效果监理的责任。只要给予展览设计与效果监理充分的重视,并支付应得的报酬,那么自然会发展出优秀的设计与效果监理专业团队。

第四,要扶植一批展览制作布展的专业分包机构。在“设计与制作布展一体化”总包制前提下,由于分包机构的选择及其产品和服务的价格决定权受制于总包方,总包方为追求利润最大化,必然会选择产品和服务低廉的分包商,这不仅严重影响了展览工程的质量,而且制约了专业分包机构的发展壮大。因此,为了克服目前展览工程总包制的弊端,业界必须改变目前“设计与制作布展一体化”的做法,只要让专业分包机构的产品和服务得到应有的利益回报,就自然会发展和壮大一批专业的分包机构,如辅助艺术品、多媒体、展柜和照明等方面的相关机构。

第五,要培植一批专业的博物馆展览工程造价咨询机构。虽然每年我国博物馆展览工程市场

规模已经比较庞大,但遗憾的是至今全国没有一家专业的博物馆展览工程造价咨询机构,现有的造价咨询机构一般都为建筑装饰造价咨询机构。即便像上海上咨工程造价咨询有限公司这样拥有博物馆展览工程咨询业绩的机构,也不熟悉展览工程的造价。因此,为了保障展览工程投资的合理性和合法性,我们必须培育一批专业的博物馆展览工程造价咨询机构。

除了要培育上述专业机构外,还必须至少制定三个标准规范和一个价格动态信息系统,即《博物馆展览设计规范》《博物馆展览工程计量规范》《博物馆展览工程计价规范》和《博物馆展览造价指标动态信息系统》。后者根据博物馆展览工程市场行情,每两年发布一次信息价。

上述操作模式不仅符合国家相关法律法规的规定,有助于保障展览工程公共投资的合理性、有效性和公开透明,而且遵循博物馆展览工程的特点、程序与内在规律,有助于保障博物馆展览工程运作的成功,是理想的博物馆展览工程运作模式。但目前我们尚不具备实施上述理想运作模式的条件。

#### 四、“一体化”下的关联分离

现阶段在不具备执行上述理想运作模式的情况下,关于现有博物馆展览工程运作模式是否有改进的应对之策?这就要从分析现行博物馆展览工程运作模式的主要矛盾和弊端着手,从中寻求改进。

在现行“展览设计与制作布展一体化”运作模式下,展览工程承担方一般通过一个展览概念设计方案中标,签订设计、制作布展合同,再进行深化设计(包括施工设计)、展品展项设计、制作和布展。这种仅凭一个概念设计方案就获得展览设计、制作布展工程合同(包括投资造价)的做法,不仅不合法,而且不科学、不合理,也不利于保障展览工程的质量。

因为作为招标阶段评标的主要依据,概念设计方案只是乙方根据甲方提供的不完整的设计素材(展品、学术资料)在短时间内形成的初步设计。而在设计素材和时间不充分的情况下,要真正完成一个展览的全部设计是不可能的,必然有大量缺项、漏项,或有待调整、完善。由于没有完成展览的全部设计,所以必然无法依据全部设计开展施工图设计、工程量清单和预算编制。虽然表面看来,提交的概念设计方案包含了施工图、工程量清单和预算,但其实都是“拍脑袋”的作

品。而且,后期的展览设计与制作过程还将面临一系列问题,如设计变更、造价预算变化等。另外,从政府监管的角度看,突出的问题是展览工程造价严重缺乏依据——缺乏准确、完整的展览工程量清单和计价标准<sup>[9]</sup>,并且缺乏市场竞争。

在现行“展览设计与制作布展强制分离”运作模式下,业主要求中标的设计单位须完成所有深化设计(施工图)和展品展项设计,提供全套设计图(包括平面图、立面图、图文版面、辅助艺术品、媒体装置、照明设计、展柜设计、施工图等),编制完整的工程量清单和造价预算,然后根据已完成的深化设计方案再进行展览制作和布展的招标与实施。虽然愿望是好的,但事实上是行不通的,各地“展览设计与制作布展强制分离”下所做的设计方案都远未达到业主的期望,最多不过是一个扩初设计。几乎所有“展览设计与制作布展强制分离”模式下设计方完成的设计方案,例如杭州中国湿地博物馆、浙江自然博物馆、上海自然博物馆和上海历史博物馆等的设计方案,在制作布展阶段都需要重新进行深化设计(包括施工图)和工程量清单和预算编制。理由已在“‘一体化’观点的理由”部分辨析,此处不再赘述。总之,在“强制分离”运作模式下设计方完成并提交方案依然是一个不成熟的、无法依图实施的落地方案。

综上所述,针对现行博物馆展览工程两种主要模式存在的弊端,比较可行的办法是推行新的“展览设计与制作布展一体化”运作模式,即在“一体化”的前提下进行招标,但总合同由“展览设计”和“制作布展”两个关联部分组成,先签订设计合同,再签制作布展合同。具体操作如表二。

1.科学确定展览工程造价的合理概算。通过了解兄弟博物馆类似展览决算价,结合展览建设方的财力和建设目标确定一个造价概算。例如按10000元/平方米的标准,如果展厅面积为5000平方米,则概算总价为5000万元。

2.在“展览设计与制作布展一体化”的前提下进行招标。在设定展览工程概算总价和合理约定展览形式设计费(例如10%)的前提下,通过评估概念设计方案、业绩、资信等,选择一家有经验、有能力的专业公司作为中标单位。与中标单位先签订设计合同,并规定如果设计方案未获得通过,建设方有权终止设计合同和扣减设计费,有权拒绝与中标单位签订展览制作布展合同。

3.完成展览全部深化设计方案及其预算编制。中标单位在业主提供完整展品清单和学术资料的前提下,在馆方及其专家的配合和指导下完成展览深化设计和施工图,并由专家组和相关领导对设计方案反复论证,最后确定展览深化设计方案、施工图和工程量清单及预算编制。

4.审核并确定展览工程预算。由行业专家和财政、审计以及政府相关监督部门组成专家组,结合深化设计和施工图,对展览工程工程量清单及其预算进行审核,确定展览工程预算。

5.与中标单位签订制作布展合同。建设方与中标单位签订展览工程制作布展合同,并在合同中规定:(1)总造价不得突破展览工程预算造价;(2)展览工程完工后据实结算,如果决算审计超过预算,不增加资金;如果决算审计不到预算总价,按实际决算审计结算。

上述操作模式避免了现行“一体化”和“强制分离”的弊端,具有以下优点:(1)符合博物馆展

表二// “一体化”下的关联分离操作流程表

步骤	工作流程	工作任务
第一步	科学确立展览工程造价的合理概算	通过了解兄弟博物馆类似展览决算价,结合展览建设方的财力和建设目标确定一个造价概算
第二步	通过招标选中一家专业博物馆展览公司	在“展览设计与制作布展一体化”的前提下招标选中一家专业公司,与其先签订设计合同
第三步	完成展览全部深化设计方案及其预算编制	基于业主提供的完整展品清单和学术资料,在馆方及其专家的配合和指导下完成展览深化设计方案、施工图和工程量清单及预算编制
第四步	审核并确定展览工程预算	由行业专家、财政、审计以及政府相关监督部门组成专家组,结合设计方案,审定展览工程的预算
第五步	与中标单位签订制作布展合同	工程造价决算审计如超过预算,不增加资金;如不到预算总价,据实结算

览设计与制作布展工程的特点与规律,避免了设计与制作布展的脱节,可以使设计理念更完善地落实,能较好地保障展览工程的质量和水平;(2)秉持“谁设计、谁施工、谁负责”的原则,可以避免设计与施工分离造成的相互推诿,避免出现无休止的大量工程变更;(3)可以照顾到甲乙双方的合理关切,特别是政府监管部门的合理关切,有助于展览工程的顺利推进,提高管理效率;(4)虽然价格缺乏竞争比较,把审价权主要交给了行业专家,则相对合理合法。浙江诸暨香榧博物馆等博物馆展览工程项目按此模式操作的实践表明,这是一种较为行之有效的办法。

- [1]刘玉珠:《国际博物馆日活动开幕 博物馆进入最好发展时期》,搜狐网,[EB/OL][2020-05-18][2019-05-19][https://www.sohu.com/a/396015810\\_114731?\\_f=index\\_pagerecom\\_17&spm=smc.content.fd-d.17.1589800475861Ya-CyKsA](https://www.sohu.com/a/396015810_114731?_f=index_pagerecom_17&spm=smc.content.fd-d.17.1589800475861Ya-CyKsA).
- [2]陆建松:《把博物馆展览工程当作建筑装饰工程处理的危害》,《中国文物报》2010年7月14日第8版。
- [3]郑奕、陆建松:《博物馆展览工程设计与制作宜一体化》,《中国文物报》2007年11月30日第6版。

- [4]国家发改委等七部委颁布的《工程建设项目施工招标投标办法》(2013年修订版)第三十五条规定:“招标人的任何不具独立法人资格的附属机构(单位),或者为招标项目的前期准备或者监理工作提供设计、咨询服务的任何法人及其任何附属机构(单位),都无资格参加该招标项目的投标。”
- [5]《住房城乡建设部关于印发〈工程造价事业发展“十三五”规划〉的通知》(建标[2017]164号),中华人民共和国住房和城乡建设部官网,[EB/OL][2017-08-01][2020-02-10][http://www.mohurd.gov.cn/wjfb/201708/t20170804\\_232859.html](http://www.mohurd.gov.cn/wjfb/201708/t20170804_232859.html).
- [6]博物馆头条:《招标资讯:预算300万!南京名人馆展陈大纲编制项目公开招标》,中国演艺科技网,[EB/OL][2019-10-17][2020-02-10]<http://www.yykj.org/index.php?v=show&cid=7&id=19054>.
- [7]郑州博物馆新馆布展工程监理:《郑州博物馆新馆布展工程监理招标公告》,郑州市公共资源交易中心网,[EB/OL][2019-03-22][2020-02-10]<http://www.zzsggzy.com/jsgc/004001/20190322/9c4a46a6-8f70-4598-b8a7-5e96fa581c1d.html>.
- [8]《郑州博物馆新馆布展工程监理中标结果公告》,采招网,[EB/OL][2020-02-10][2019-04-22]<https://www.bidcenter.com.cn/newscontent-68910966-4.html>.
- [9]牛小燕、陆建松:《博物馆展览工程工程量清单编制规范初探》,《东南文化》2019年第4期。

## Museum Exhibition Design and Production: Integrated or Separated

LU Jian-song

(Department of Cultural Heritage and Museology, Fudan University, Shanghai, 200433)

Abstract: Two major modes of operation are currently used in the design and production of museum exhibition projects in China: the integrated and the separated. Under the integrated mode, the museum invites a bid for the conceptual design for its exhibition then the winning agency will perform all the design and production work for making this exhibition including the detailed design (construction design), exhibit(s) design, production and installation. Under the separated mode, the museum invites a bid for the conceptual design of its exhibition and the winning agency performs the work of detailed design (construction design) and exhibit(s) design, based on which the museum invites another bid for the production and installation of the exhibition. Each has its pros and cons and is favored by different institutions. While it is ideal that the design is separated from the production and installation, it is not feasible to realize it under the present circumstance. I therefore advocate an alternative: while keeping the integrated mode, the design work and the production and installation work should be implemented in different phases, which is likely to avoid the disadvantages of the above two modes.

Key words: museum; exhibition project; exhibition design; production and installation; the integrated mode; the separated mode