

博物馆策展模式研究及其对科技馆的启示

忻 歌*

(上海科技馆, 上海 200127)

[摘要] 博物馆行业发展历史悠久、策展理论体系完备,既有我国传统的“横向合作”模式和“纵向分工”模式,也有起源于西方的“策展人”模式。我国博物馆行业近年来引进“策展人”制并进行改良优化,对提高展览品质成效明显。科技馆策展工作起步较晚,在组织机构设置、队伍建设等方面差距较大,尚未形成完善的策展模式。本文通过对博物馆和科技馆策展模式的分析和比较,提出借鉴博物馆策展的成熟经验,通过完善组织体系、建立策展团队、推行项目管理制等方式提升科技馆的策展工作。

[关键词] 博物馆 科技馆 策展

[中图分类号] G260 **[文献标识码]** A **[DOI]** 10.19293/j.cnki.1673-8357.2017.02.008

在中国博物馆行业的语境里,“博物馆”和“科技馆”代表着两种不同的机构:博物馆主要是指以藏品为核心和基础、以陈列展览为主要媒介的艺术、文化、历史和专题性文化机构^{[1]246}。而“科技馆”则包含了“科技博物馆”和“科学中心”两种模式,其中“科技博物馆(science and technology museum)”是以实物收藏和展示为主的技术和产业博物馆,本质上更接近“博物馆”;“科学中心(science center)”是以科学传播为目的、以互动展示为主要手段的科普教育场馆。国内业界以及本文所提到的“科技馆”是指科学中心模式的“科技馆”。

虽然概念上有些复杂,但不论是博物馆还是科技馆,“展览”都是他们向公众实现教育功能的主要途径,同时也是他们区别于其他教育机构发挥教育作用的特殊手段^{[2]10}。虽然博

物馆和科技馆的展览有着主题、内容、形式等方面的诸多不同,但在展览组织策划和管理实施的模式上却有着相通的规律。

博物馆发展的历史较科技馆更为悠久,策展模式也更为系统和成熟。本文将通过对博物馆策展模式的研究,探讨如何借鉴其优势和特色,对科技馆的展览策划工作进行完善和提升。

1 博物馆策展模式分析

1.1 影响博物馆策展模式的因素

博物馆的策展模式受到博物馆的体制机制、机构设置的影响,还与具体的展览类型、策展人员的能力和和经验等因素有关。其中,尤以体制机制和展览类型两类因素具有较大的决定作用。

博物馆的体制决定了博物馆的经费来源

收稿日期: 2016-10-24

* 通信作者: E-mail: xing@sstm.org.cn。

和价值取向,博物馆的机构设置和运行方式决定了其决策体系和业务体系的构建。国有体制的博物馆经费全部或主要来源于政府财政,其策展模式受到事业单位行政决策、财政预算管理、人事管理、政府采购等制度的约束,虽然较为成熟和规范,同时也显得僵化和保守,缺乏灵活度和创新性。民营体制的博物馆需要自行募集资金用以维持生存和发展,市场意识较强,注重成本收益,在策展模式上更具开放性和活力,勇于探索和突破,与西方博物馆的策展模式也比较接轨。

同时,博物馆展览的策划模式还与展览的类别有关。比如按展示时间长短来区分,可分为常设展览、临时展览(包括原创和引进)和巡回展览。由于重要性和关注度、投资规模、资金渠道、时间跨度、选题和形式等方面的差异,常展、原创临展、引进临展和巡展的策展模式都会有所不同。按照展示主题内容来区分,博物馆展览又可分为艺术类、社会历史类、自然历史类、科学技术类^{[1][248]}。其中艺术类展览,尤其是当代艺术类展览以独立策展人模式为特色。

按照展览传播目的和构造来分类,博物馆展览可分为以“审美”为诉求的文物艺术类展览和以思想观点和知识信息传播为诉求的“叙事”型展览^{[2][16]}。“审美”型的展览侧重展品本身的美学呈现,围绕“藏品(物)”来策展,“叙事”型的展览侧重故事表达和教育传播,围绕“观众(人)”来策展,两者所采用的策展方式会有不同的原则和导向。

随着展览类型的不断细分,传统、单一的策展模式越来越无法满足博物馆发展的需要和社会公众的要求,逐渐演变出更为多样化、特色化的策展模式。

1.2 我国博物馆传统策展模式

我国绝大部分历史类、文化艺术类博物馆是国有体制,传统的组织机构是“三部一室”

(即保管部、陈列部、宣教部、办公室)^[3],博物馆的策展工作由三个业务部门合作完成:保管部负责藏品征集、管理和研究,陈列部负责展览设计和制作,宣教部负责观众组织和现场讲解、教育活动等。

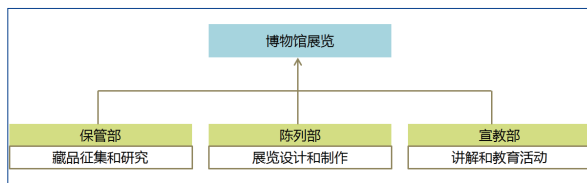


图1 “横向合作”策展模式

三部分工的“横向合作”模式是我国博物馆现行最为通用的策展模式,实践多年有其合理性,但由于保管、研究、陈列、教育各业务体系的相对独立,造成每个部门只是对自己的工作负责,却无人为展览的整体效果负责,导致策展工作效率低下、品质和效果不理想^[4]。

部分博物馆意识到“横向合作”模式的弊端,进行了从横向模式到纵向模式的改革,按照专业学科成立部门,比如书画部、器物部、建筑部等,每个部门各自负责专业领域内的策展工作,业务人员既管藏品征集和研究,又负责展览的策划设计和陈列布置。

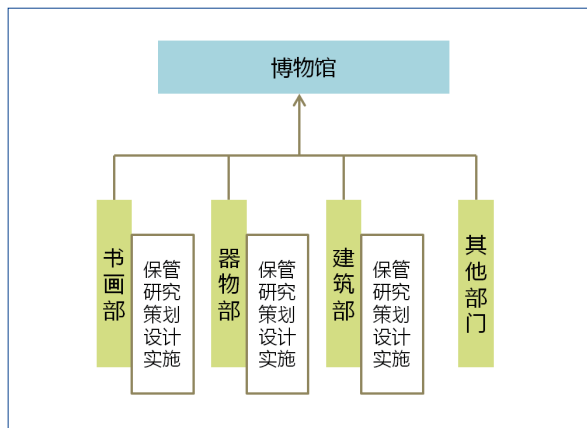


图2 “纵向分工”策展模式

“纵向分工”的组织形式使某个专题展览相关的收藏、研究、展示工作在一个部门体系内完成,内部配合更为紧密,展览品质也有所提升。但这种模式造成了人力资源的重复投入,也造成了展览主题之间的孤立,不利于综

合性、多元化主题的展览开发，不能适应博物馆未来的发展趋势。

“横向合作”和“纵向分工”在我国博物馆行业的策展工作中较为普遍，但“横向合作”模式存在部门分工上的壁垒、“纵向分工”模式存在专业学科上的割裂，两者都没有站在确保策展品质的立场上实现最佳的统一。

1.3 西方博物馆和“策展人”制度

发端于 16 世纪的“策展人（Curator）”制度是西方博物馆和美术馆所普遍采用的策展模式，最初的策展人就是博物馆的馆长，随着博物馆规模的不断扩大，越来越多的博物馆开始设立专职的策展人。

“策展人”是指在博物馆、美术馆等非营利艺术机构中专职负责藏品研究、保管和陈列、策划组织展览活动的专业人员^{[1]58-61}，通常具有艺术史、艺术批评、博物馆学、艺术管理、展览策划设计等专业背景。策展人负责展览的整体策划和实施，工作范围涵盖展览的选题创意、观众调研、内容策划、形式设计、制作实施、学术研讨和出版物发表、衍生品开发等全过程。策展人制度的实践经验和理论体系都较为成熟，发展至今仍然保持着旺盛的生命力。

随着西方艺术革命的不断推进，1969 年瑞士人赫拉德·史泽曼开创了“独立策展人（Independent Curator）”的先河^[5]，独立策展人指专职策划组织艺术展览，又不隶属于任何艺术机构的专业人士。由于其身份的自由，“独立策展人”比隶属于博物馆的“策展人”更能够保持学术观点上的独立，而在工作范畴

上又增加了资金募集和营销推广等相关内容，因此其能力要求更为全面和综合^[4]。

“策展人”和“独立策展人”的核心是由策展人对展览进行整体规划和统筹，一个展览的运作就是一条文化产业链，包含了众多和展览相关的专题活动和产品开发^[3]，串起博物馆业务的所有环节。

日本和我国台湾地区深受西方博物馆策展人制度的影响，台北故宫博物院的“研究员负责制”就是在东方文化背景下的“策展人”模式，展览由提出创意的研究员负责，各部门相关人员配合，共同组成项目团队，它连接着博物馆的购藏、研究、展览、教育、推广等业务，维系着整个博物馆系统的运转。

1.4 我国博物馆对“策展人”制度的引进和改良^[6]

近年来，我国博物馆界逐渐引入西方的“策展人”制度，并根据文化背景和行政制度的差异进行了本土化改造，如南京博物院、苏州博物馆、首都博物馆、湖南省博物馆等，都对博物馆策展模式进行了新的探索和实践。

以南京博物院的“策展人负责制”为例，“一院六馆”的新馆建设就是由六个策展人分别带领一个策展团队负责开展的，团队人员来自陈列、社会教育、安保、信息中心、文创等各个部门，全院共同参与策展的各个环节，改变了以往每个部门只关注自己的工作的局面。开馆以后的常态工作中，全院中级以上的专业技术人员都具有成为策展人的资格，可以通过一定的流程申报选题，并在全院范围内组建策展团队开展工作。策展人不仅负责内容设计，在展品选择、展览设计、教育活动、文创等各方面均具有话语权，馆领导层和各部门负责人都会围绕策展人的工作协调资源，给予充分的支撑。通过策展人制度的实施，南京博物院自开馆以来在展览水平、质量、社会美誉度和人才培养等方面都取得了显著成效。

湖南省博物馆自 2005 年启动体制改革，转

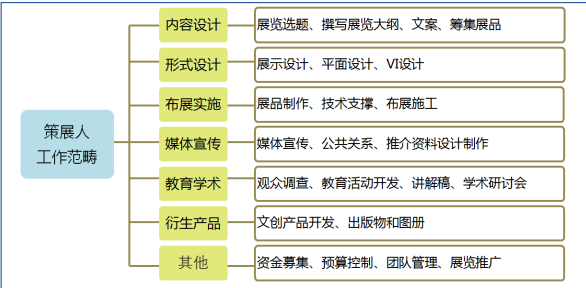


图 3 策展人工作范畴

变过去的业务运行模式，实行“项目制”，展览从筹备阶段即成立项目组，下设各业务小组，项目负责人负责展览的全程运作，所有业务小组均在项目责任人的直接领导下分工协作。

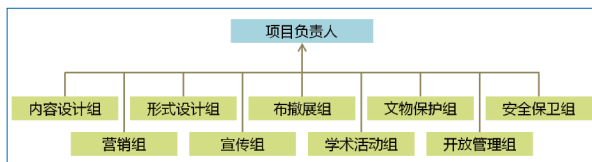


图4 湖南省博物馆“展览项目组”组织架构

苏州博物馆在近年的临展工作中采用“项目负责制”，由项目负责人和下属各小组组成

策展团队。项目负责人制订计划、组织协调、整合资源；展览小组负责展览内容设计和形式设计；社会教育小组开展教育活动的策划和实施；文创小组研发文创产品；此外，还有公共关系小组、信息技术小组等共同配合开展工作。展览机制上的转变对整合展览资源、保障项目推进起到关键性作用。

天津博物馆陈晨对博物馆策展人项目制的实施流程做了如下梳理^[4]，较为完整地反映了博物馆策展工作的各项步骤。

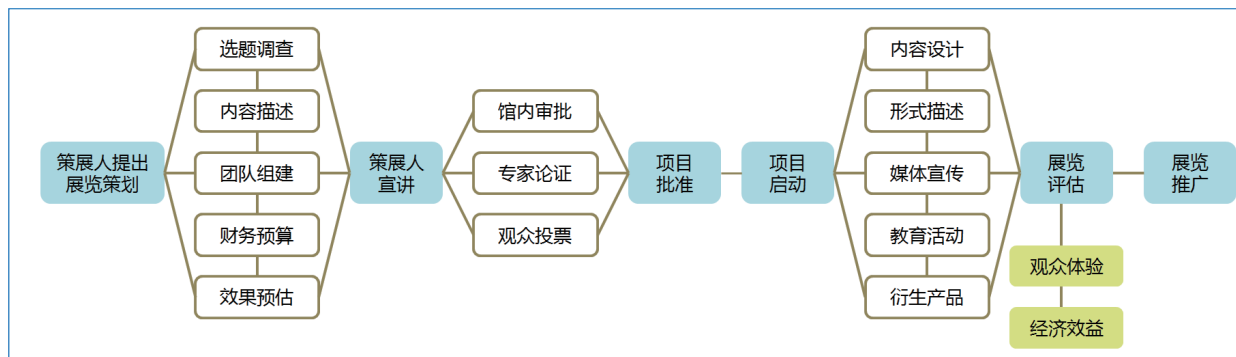


图5 博物馆“策展人项目制度”实施流程

2 我国科技馆的策展模式

2.1 科技馆策展工作的现状分析

由于行业发展起步较晚，我国科技馆的策展模式尚未形成完备的理论体系，不同地区之间、不同馆之间，甚至同一个馆的不同展览之间，受到各种因素的影响而差异明显。总体来说，当下科技馆的策展工作存在以下问题。

2.1.1 机构设置的缺陷

除了北上广和少数几个科技馆以外，全国绝大多数科技馆都没有设置专门的展览研发部门，也没有专职的策展人员，自行开展展览的能力尤为欠缺。这反映出很多科技馆在完成建设后就在工作重点局限在开放运行上，对策展工作缺乏重视，没有为科技馆的持续更新和未来发展做好组织保障。

2.1.2 专业人才培养的欠缺

国内高校在科学传播、科学教育方面的专业设置非常稀缺，教师水平、培养能力和专业对口性也和科技馆展览开发工作的实际需求

有很大差距，无法为科技馆提供成熟的策展专业人才；而大部分科技馆在策展工作上过于依赖外部资源，不注重自身团队能力的培养，导致具备策展能力的专业人员严重不足。

2.1.3 供应商能力不足

在国内科技馆普遍需要依赖社会力量完成策展工作的情况下，能够提供科技馆展览策划服务的供应商却少之又少，很多能够承担艺术、历史类题材展览策划的供应商缺乏对科学的解读能力，无法胜任科技馆展览的策划工作；在专业从事科技馆展览和展品研发的供应商中，具备创新意识和长远规划的为数不多。

2.1.4 缺乏理论体系建设和行业标准的制定

和博物馆策展相比，针对科技馆策展的学术著作非常少，相关的理论体系建设也比较欠缺，少数几个大型场馆在工程建设实践基础上进行了理论总结，但由于规模和地区差异而难以推广普及，全国范围内缺乏策展工作的行业标准和指导准则。

2.2 我国科技馆现行策展模式

2.2.1 组织架构

目前，国内仅有为数不多的科技馆下设展览开发机构，按照部门职能可分为单纯进行“展览开发”和“展览开发+维护维修”两种类型。

中国科技馆和上海科技馆的展览研发部门都是“展览开发”模式，如上海科技馆的展览研发部门“研究设计院”负责全馆常设展和临展的开发工作，下设“展览设计部”和“技术项目部”，分别负责展览的内容策划和形式设计，以及展览的技术管理和项目管理。中国科技馆的展览研发部门“展览设计中心”部门职责类似，下设“展览策划部”和“展品研发部”，分别负责展览的规划、内容策划和概念设计，以及机电展品的研发。

而合肥科技馆的展览研发部门“研发中心”就是“展览开发+维护维修”的职能定位，下设“设计组”和“维修组”。设计组负责常设展览的方案策划、概念设计、招标采购以及后续制作施工阶段的项目管理，维修组负责开放运行以后展品展项的维护维修。

可以看出，科技馆展览的策划实施工作基本是由展览研发部门负责，同时展览研发部门

的工作职责也仅局限于展览开发本身，或仅扩大到展品后续的维护维修，而不涉及展览相关的周边工作。科技馆的其他部门按照职能各自开展诸如教育活动开发、宣传推广、衍生品开发等工作，受到部门设置、领导分工等因素的影响，容易造成沟通不畅、各自为政的局面，出现和博物馆三部一室“横向合作”模式类似的问题。

2.2.2 项目管理模式

总体上，科技馆展览策划实施工作的管理模式可分为“外部承包”模式和“内外结合”模式。

外部承包模式：国内很多地区科技馆由地方科协负责建设，项目负责人员不具备相应的经验和能力，除了前期立项工作以外，整体建设工作几乎全部委托外部供应商来完成，也就是通常所说的“代建制”或“管理承包模式（Management-Contracting）”。如前文所述，由于供应商能力的局限，再加上建设方和未来的管理使用方并无直接关联，业主方又缺乏专业把控的经验和能力，仅仅依靠几个环节的专家评审，难以实现对项目的质量把关。

内外结合模式：少数有能力的科技馆会采

取一部分工作由自身团队完成、一部分由供应商完成的方式，具体工作界面的分工取决于该馆专业队伍的基础。通常情况下，展览的主题策划和概念设计工作会由科技馆的展览研发部门或专业人员完成，深化设计和制作施工外包。

在博物馆行业，由于馆方对藏品研究和展览内容具有资源优势 and 主导地位，展览对于展示形式和技术要求也相对简单，因此博物馆展

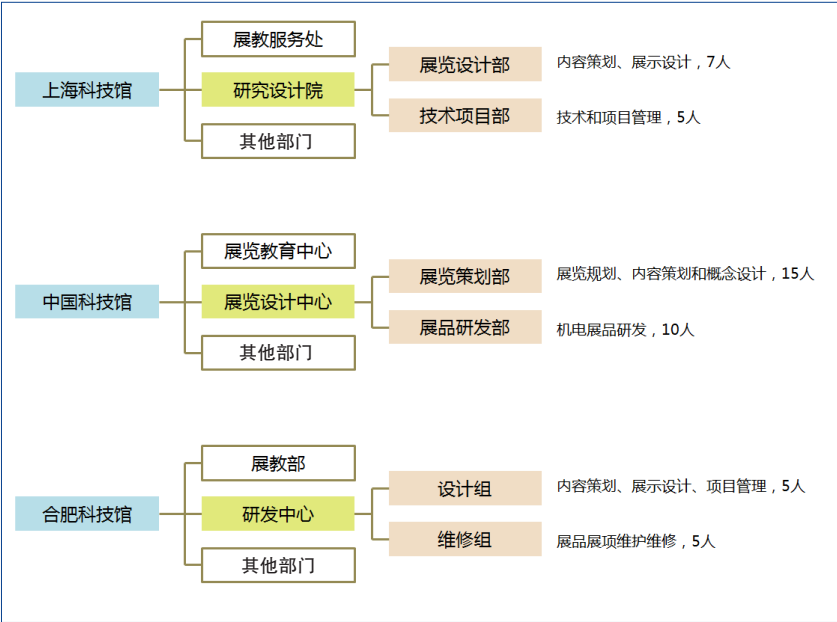


图 6 科技馆展览研发部门组织架构示意图（数据截至 2016 年 10 月）

览普遍采用内外结合的工作模式，博物馆策展团队负责从展品筹备、内容策划、文案撰写到展示形式策划等一系列工作，再通过招标方式委托展览公司负责制作和施工；对于规模较小、对制作施工要求较为简单的临时展览，策展团队可自行完成大部分工作。

相对而言，科技馆行业的策展工作对外部资源的依赖较大，客观原因是展示形式较为复杂、展品制作的技术专业要求高，策展团队自身无法完成；主观原因则是科技馆在策展组织保障、人才储备、能力建设方面的巨大缺失。

2.2.3 展示模式

科技馆展览根据策划理念的不同可分为“主题制”和“学科制”。

主题制：强调展览主题的综合性和社会性，注重内容的系统性和教育传播目标的整体性，展品和展品、局部和整体之间关系密切，展示手段较为丰富多样。

学科制：以学科类别进行区域划分，强调展品的突出地位和个体效果，弱化展品和展品之间的逻辑关联，以传播基础科学原理的互动展品为主。

通过对比发现，科技馆“学科制”展览和博物馆“审美式”展览、“主题制”展览和“叙事式”展览具有一定的相似性。相对而言，“审美式”展览和“学科制”展览较为关注“展品（藏品）”本身的美学价值或知识原理；“叙事式”展览和“主题制”展览则希望通过一系列展品（藏品）来叙述一个故事或实现某个教育传播目标。

当然，展示模式的分类并不是绝对的，随

着博物馆和科技馆建设理念的不断发展，更多的场馆采取开放的姿态，打破展示模式的壁垒，根据展览的主题和观众的需求，对各种展示模式进行兼容并蓄、综合运用，取得了很好的成效。

3 博物馆策展模式对科技馆的启示

从前文的分析可以看出，我国科技馆行业的策展工作还处于初步发展阶段，在理论体系建设、实践能力和经验方面较为欠缺。同时，科技馆展览策划工作往往局限于展览本身的开发，在围绕展览开展的教育活动、宣传推广、文创开发、学术研究、市场营销等方面重视不够，使展览所能发挥的社会效益、经济效益受到很大制约。

博物馆行业的策展模式，尤其是以“策展人负责制”为代表的当代博物馆策展模式对科技馆很有参考意义，笔者认为重点可以在以下几个方面学习借鉴。

3.1 建立完善的组织体系、培养自身的策展队伍

科技馆重视策展工作，首先要从组织机构和部门设置上有系统化考虑。大中型科技馆和有条件的小型馆，建议设置专门的展览开发部门，负责展览的策划、实施和相关的研究工作。展览开发部门的工作聚焦于不断提升策展能力和水平，服务于科技馆的常设展更新改造和临展策划，对科技馆的可持续发展意义重大。

展览开发部门较为完整的岗位设置应包括：内容研究人员、展示策划人员、展示设计人员、展示技术人员和项目管理人员，相应的岗位职责和人员要求如表1所示。

表1 展览开发部门岗位设置

岗位	岗位职责	人员要求
内容研究人员	发掘、提炼科学主题，学术内容研究和科学性支撑	基础科学、理工科、情报信息等专业背景
展示策划人员	制定教育传播目标，对科学内容进行解读和转化，以展览的语言进行诠释	科学传播、社会教育、博物馆学等专业背景
展示设计人员	所有涉及物理空间、感官精神层面的设计	展示设计、工业设计、平面设计、媒体设计等专业背景
展示技术人员	制定展示技术方案、提供技术支撑，对展品展项的开发进行把关	工科、媒体技术专业背景
项目管理人员	计划和推进、时间和预算管理、团队管理	工科、工程管理专业背景

在专业人才较为欠缺的情况下，内容研究和展示策划人员可以兼任，展示技术和项目管理人员也可兼任，或以外部人员兼职的方式解决。同时，科技馆要通过项目实践、专业培训、对口交流等方式加强策展专业队伍的建设 and 人材培养，使展览开发部门切实发挥功能。

3.2 组建策展项目团队、推行项目管理制

策展作为一项系统工程，涉及全馆各部门工作的方方面面，可以借鉴博物馆“策展人”制的成功经验，以展览研发部门的专业团

队为基础班底、以项目为单位在全馆范围内组建“策展项目团队”，以项目管理制的方式统筹推进策展工作的各项环节。

3.2.1 策展项目团队的工作职责

策展项目管理制的核心就是弱化行政部门分工、强化项目专业统筹，这要求我们对现行的行政组织体系和决策体系有所创新和突破。策展团队的工作职责应具有“全周期”和“全覆盖”的特点，即展览生命周期的全过程管理、展览相关工作的全范围覆盖。

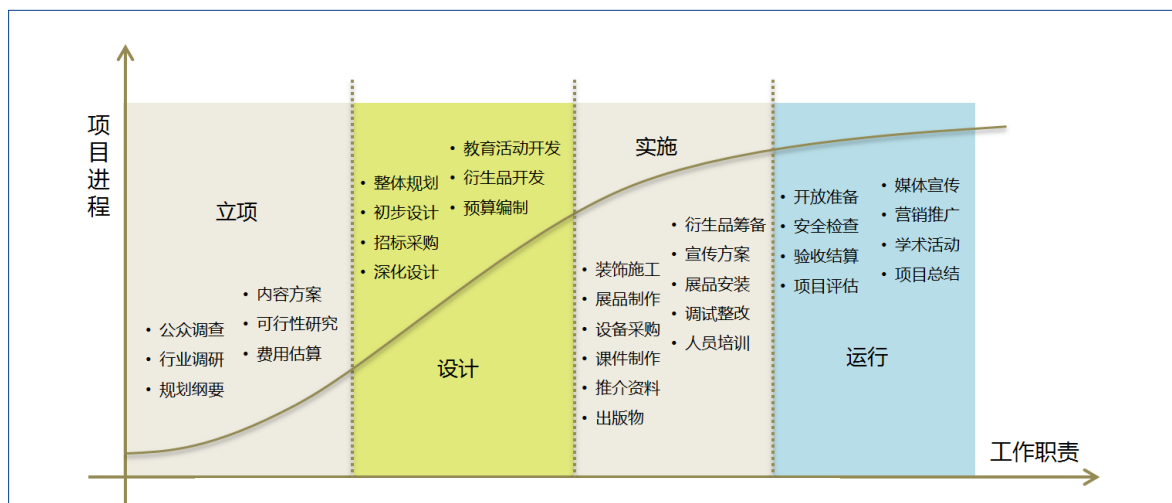


图7 科技馆策展项目团队的工作职责

明确划定策展项目团队的决策权限、合理区分行政决策范围和专业决策范围，在保证规范性的前提下，在专业技术领域给予策展人充分的决定权和话语权，对于提高策展项目团队的责任感和积极性、保障专业性和工作效率至关重要。

3.2.2 策展项目团队的构成

首先，策展人应该由什么人来担任？在博物馆策展中，关键性的角色“策展人”通常是由负责藏品研究和保管的专业人员担任。在科技馆策展工作中，既没有“藏品”也没有相应的研究人员，策展人的专业背景可以更加宽泛，从事展览策划、设计、教育或技术管理的人员都可以担任。考虑到专业策展人需要承担的职责宽泛、能力要求非常高，如果单个人员的能力不足以完全胜任，也可

由2~3个不同专业的人员组成“策展人团队”，共同担任策展人的角色，由其中一人担任项目负责人。

其次，根据项目的规模和特点，还应将馆内其他部门的专业人员纳入进来，共同组成策展项目团队，并结合馆外资源共同推进策展工作。

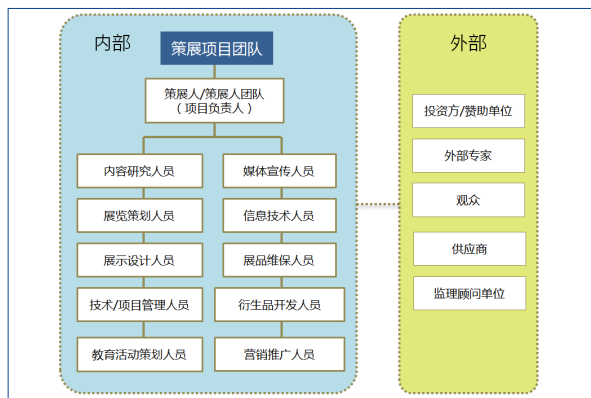


图8 科技馆策展项目团队的构成

3.2.3 策展项目团队内部合作模式

所有策展项目团队的参与人员，不论行政组织关系归属于哪个部门，在项目中都应对策展人负责。为了确保项目团队的良好运转，团队内部必须有合理高效的合作模式。Polly Mckenna-Cress 和 Janet A.Kamien 在 *Creating Exhibitions* 一书中提出了博物馆展览策划工作

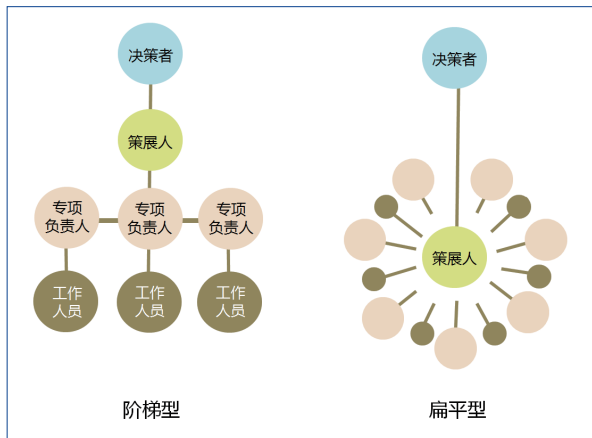


图9 策展项目团队内部合作模式

团队的四种合作模式^[7]，笔者根据国内科技馆的实际情况，将其归纳为阶梯型和扁平型两个类型：

阶梯型适用于规模较大、较为复杂的项目，需要明确每一层级的分工和汇报关系；扁平型则适用于较为小型的项目，关系简单效率高。

4 结论

当下，科技馆行业的发展正面临公众需求不断提高、行业竞争日趋激烈的局面，如何进一步提升展览水平并尽可能发挥展览的最大效益，关系到每一座科技馆的长远发展。同时，科学、技术、艺术和人文的跨界融合，也使博物馆展览和科技馆展览的界限越来越模糊，行业间的相关借鉴和相互合作是未来发展的必然趋势。希望本文对博物馆策展模式的研究和分析，对成长中的科技馆策展工作有所助益。

参考文献

- [1] 王宏钧. 中国博物馆学基础 [M]. 上海: 上海古籍出版社, 2001.
- [2] 陆建松. 博物馆展览策划: 理念与实务 [M]. 上海: 复旦大学出版社, 2016.
- [3] 田甜. 论中国博物馆“策展人负责制”的建立 [D]. 南京: 南京艺术学院, 2012.
- [4] 陈晨. 关于博物馆“策展人制度”项目化管理方式的构建 [J]. 中国博物馆, 2015(4): 96-101.
- [5] 王露萱. 中国独立策展人规制研究 [D]. 沈阳: 鲁迅美术学院, 2013.
- [6] 郑晓芬. 中国博物馆终于走进“策展人时代”? [EB/OL]. [2016-10-19]. http://news.arttron.net/20161019/n876577.html?_t_t=0.37962866807356477.
- [7] Polly M, Janet A. *Creating Exhibitions—Collaboration in the Planning, Development, and Design of Innovative Experiences*[M]. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2013: 66.

(编辑 张南茜)