



博物馆临时展览 工作基础实务

高红清◎著



博物馆临时展览

工作基础实务

高红清◎著

图书在版编目 (C I P) 数据

博物馆临时展览工作基础实务 / 高红清著. —北京:
北京燕山出版社, 2015.8

ISBN 978-7-5402-3877-3

I . ①博… II . ①高… III . ①博物馆—陈列—工作
IV . ① G265

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 130567 号

博物馆临时展览工作基础实务

BOWUGUAN LINSHI ZHANLAN GONGZUO JICHU SHIWU

作 者: 高红清

责任编辑: 葛瑞娟 涂苏婷

责任校对: 甄 飞 石 英

装帧设计: 方元图书

社 址: 北京市西城区陶然亭路 53 号 (100054)

网 站: <http://www.bjyspress.com/>

微 博: <http://weibo.com/u/2526206071>

电 话: 01065240430

传 真: 01063587071

印 刷: 北京画中画印刷有限公司

开 本: 880 × 1230 1/32

字 数: 314 千字

印 张: 13.25

版 次: 2016 年 3 月第 1 版

印 次: 2016 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 68.00 元

出版发行:  北京燕山出版社
BEIJING YANSHAN PRESS

版权所有 盗版必究

· 此书的出版获得了首都博物馆科研成果出版资金的资助 ·

序

写这本书是基于几年的工作经验。我参加工作后，第一次参与的项目是“卢浮宫珍藏展”，在其中接触到了展览工作的方方面面：洽谈展览、撰写展览大纲、协议签署、展品运输、保险、文物点交和布展、开幕式等。随着参加的展览项目越来越多，预算编制、资金落实、展期安排、宣传推广、绩效考评等工作也都有接触并不同程度地参与其中。在工作中，受到很多人和事的启发，也得到很多帮助。

接触最早的是临时展览的选题。因为刚参加工作的时候，黄雪寅主任——当时还是业务研究部主任，现在是首都博物馆副馆长——就安排我对一些向首都博物馆申请举办展览的项目写意见，类似于评估意见。虽然自己还是新人，但已经对展览主题进行评论了。后来参与“卢浮宫珍藏展”，当时自己主张调整法国人的原始大纲，重新组织展览大纲的结构。与法国人沟通后，确定下来新展览大纲结构并实行了。当时，我还没有二次创作的概念（第一章）。二次创作受到以后几个展览的影响。一个是“白山·黑水·海东青”，当时，该展览内容大纲主笔谭晓玲博士一直在处理将学术成果转变为展览大纲的矛盾。我注意到，展览大纲实际上存在一个“新创作”的过程；在首都博物馆举办“直挂云帆济

沧海——海上丝绸之路展”时，因为新的形式设计，展览面目有很大改观，因此，甘肃省博物馆馆长俄军在2014年一次策展人培训会议上提到了“二次创作”的概念。在首都博物馆后来举办“呦呦鹿鸣——燕国公主眼里的霸国”展览时，我对二次创作这个概念就更明确了。

关于大纲的文字人称问题（第三章），也是受到谭晓玲博士的启发，她在参与香港组织的培训时，参观了“洋人旅粤指南”展览，回来时带回来展览的宣传页。这启发我想到了文字中运用第一人称、第二人称和第三人称问题。关于大纲中使用第一人称，我最早在中国美术馆的一个画展上看到过应用。似乎是引用画家自身的话，讲解画创作的背景与思路。但是，当时没有留下资料，现在没有办法在文中提到，非常可惜。处处留心皆学问，有些资料，不知道哪天就会用到，所以要注意收集和积累。

对于多媒体在展览中的使用，最早是被首都博物馆“高迪的世界”大屏幕的效果所震撼。但促使我真正思考它的，是参与筹备首都博物馆两个最终未实施的项目。一个是“历史文化大展”，一个是“中轴线展”。“历史文化大展”的实现需要很多互动项目和多媒体支持，而“中轴线展”则拟定全部采用多媒体展示。特别是“中轴线展”，合作的公司是水晶石公司，也就是上海世博会上使《清明上河图》动起来而轰动一时的公司。

我最早接触形式设计也是在“卢浮宫珍藏展”中，因为提出希望全部采用白色的背景墙面，得到认同而受到鼓舞。这并不是说一个门外汉可以对真正的业务指手画脚，而是说，门外汉可以提出意见，让设计人员参考。这是项目组成员的权利，也是义务。集思广益使展览办好是大家共同的目标。

对展具的注意也开始于卢浮宫展览，当时觉得法国人设计的展具真是“傻、大、笨”，和他们馆的形象不般配。后来，

负责“紫禁城内外的竞技游戏”（2008年）时，在布展阶段因为一幅画的摆放，发生了不少争执，于是就意识到展具的设计问题。在参观国家博物馆展览时，我馆的设计人员对美国人设计的展具非常赞赏，于是开始留心拍摄了些展具的照片。

关于展览服务商的确定和合同（第五章、第六章），我在展览中不断有所接触。因为在博物馆外的朋友经常疑惑地问我：“你在博物馆做什么？”我就解释说工程、运输、保险、签合同等。于是，他们恍然大悟的样子：“哦，这样子啊。”这算是工作中的一些小插曲。在实际的工作中，经常因为招标的事情头疼，因为时间紧，担心流标，重新确定服务商会使展览无法按时开幕，于是就下决心了解了下招标与采购的规定。当然，法律和规定有时候会变动，因此，需要常常关注。

包装和运输、设备设施报告单，同样还是在“卢浮宫珍藏展”中第一次遇到。当时，法国人来考察现场，在首都博物馆的西门外，法国人问我：“你们打算在这里卸载吗？”我当时愣了一下，回答说：“是。”法国人说：“如果下雨的话，你们怎么办？”那是个露天场所。我只好跟同事商量，大家说，准备好油纸，以防下雨。这时法国人才有点放心的样子。接着就是翻译法国人发来的《设备设施单》，其详细程度让人觉得，我们国家的差距都在细节上。法国就是细节做得到位，把人的因素降低下来，而用制度、文字、规范固定下来，即使是一个新手，只要按照规范做，结果也不会错到哪里。在其他展览中，又不断碰到展品免安检等新问题。

对于文物点交工作，我一直是个旁观者。因为展览布展现场工作做得多，而展览多是在展厅内边点交展品边布展，看多了难免思考点交的事情，于是就有了点交这一章。得承认，在形式设计、文物点交方面，我都底气不足，总有班门弄斧的担心和顾虑。

绩效评价在“卢浮宫珍藏展”就遇到了。2007年，绩效评价工作刚刚开始，特别是展览的绩效评价工作，还没有四级评价标准，基本上属于自己定标准，然后再拿标准衡量展览。在以后的工作中，又参加了几个展览的绩效评价，因为绩效评价是抽查，也不是每年都有绩效评价工作。但是，2015年内，绩效评价全面铺开，凡是涉及财政资金使用的项目都要进行绩效评价，估计日后它会成为博物馆展览工作的一个重要环节。

这本书谈到的展览工作，可以说是挂一漏万。像展览的预算编制、资金落实（评审）、纪念品开发等具体业务，以及未来还可能涉及的赞助工作等都没有谈及。除了这些单纯业务性工作外，项目的管理，这里也没有涉及。原因之一是我认为管理工作是另一个层次的问题，而这里集中谈展览基础工作；另外一个原因是自己在管理方面经验不足，所以只谈业务方面。在此提醒读者注意这些缺失，并恳请读者原谅。

博物馆临时展览在实现博物馆的社会功能上发挥着重要作用。本书是从临时展览实际工作入手，对比较重要的方面进行总结，所以除非必要，没有过多引入理论研究。人人都喜欢有规范的流程，然后有条不紊地工作。这样的期望多少有些不切实际，因为意外情况总会发生。意外情况的发生也是提醒读者不要对这本书抱过高的期望，而仅仅把它作为一种经验，一个参考。铅刀一割，如果能为知识的大厦添加一砖片瓦，我就很满足了。

凡 例

1. 本书正文在前，附录在每章之后。附录是理解各个章节内容的相关文件。

2. 本附录主要取自首都博物馆“白山·黑水·海东青——纪念金中都建都860周年特展”（2013年）和“卢浮宫珍藏展”（2007年）。前者荣获了2013年度全国博物馆十大精品展之一的荣誉，后者是获得社会好评的展览。一个是国内合作的展览，一个是巡回展览（另两处展出单位是新加坡国家博物馆和澳门艺术博物馆）。

3. 从两展览就同一事项选取同类文件作为附录时，顺序以“金中都展”在前，“卢浮宫展”在后。

4. 附录编排格式：先对基本信息、附录目的等加以说明，然后引用原文或节选。

5. 文件撰稿人在表格备注中均有注明。

6. 当“金中都展”因无涉某一事项而文件付诸阙如时，或其完备程度不如“卢浮宫展”时，方补充以“卢浮宫展”等展览文件。

7. 本案例中所涉及金额、相关人名等采取隐藏处理，请读者谅解。

8. 为理解具体章节内容，附录部分政府文件。此外，凡是可获得的国家法律法规、行业标准均不附录。

目 录

序 /01

凡 例 /05

第一章 中国博物馆的发展与临时展览的现状 /1

第二章 展览主题构思中的六个问题 /21

第三章 展览大纲撰写需要注意的问题 /53

第四章 展览形式设计中考虑的因素 /91

第五章 服务商的确定 /131

第六章 展览合同条款中应关注的问题 /163

第七章 展品的包装与运输 /223

第八章 展品的点交与记录 /253

第九章 展览宣传推广常用方式与策略形成 /279

第十章 展览工作中的安全 /305

第十一章 博物馆的设备设施报告单 /347

第十二章 展览工作中的谈判 /371

第十三章 展览的绩效评价工作与应对 /383

参考文献 /405

涉及展览一览 /407

后 记 /409

第一章 中国博物馆的发展与 临时展览的现状

博物馆在中国已经有 100 多年的发展历史，不算是新事物。但其命途坎坷，发展如中国社会一般，起伏不定。无疑，中国博物馆从一出现便确立了其公共性，但是，博物馆实现其社会功能的战略规划以及实现其战略规划关键性展览工作却经历了不同变化。

一、中国博物馆发展历程的简短回顾

（一）从无到有的草创时期

1842 年到 1900 年间，中国博物馆事业发展非常缓慢，在近 60 年的时间里，总共建了 15 个博物馆，上海 9 个、北京 3 个、香港 1 个、山东益都 1 个、汉口 1 个。其中，外国人主办的博物馆不下 7 个。此时的博物馆多为私人建立，展品多是采集的标本，侧重于科学研究和普及。^[1] 1903 年，张謇参观日本博物馆和博览会后，深受触动，会后积极倡立博物馆，先后向政府递呈《上南皮相国请京师建设帝国博览馆议》和《上学部请

[1] 程军：《1842—1900 年间中国博物馆发展状况》，《博物馆研究》，2007 年第 1 期，第 3—7 页。这些博物馆分别是“宝顺行”动物园（英国人、上海）、杨树浦大花园（西方人、上海）、北堂自然博物馆（法国人、北京）、香港博物馆（中国人、香港）、徐家汇博物馆（法国人、上海）、上海博物馆（英国人、上海）、格致书院知新堂（英国人、上海）、京师同文馆博物馆（中国人、北京）、美国博物馆（美国人、上海）、华众会博物馆（中国人、上海）、梅溪书院植物园（中国人、上海）、青州博物堂（英国人、青州）、蜡人馆（不详、上海）、北京官书局陈列室（中国人、北京）、汉口商务公所（不详、汉口）。

立博览馆议》，未见成效。于是，1905年，张謇以个人财力创办了南通博物苑。它是中国人独立创办的第一所博物馆。

实际上，清政府中并非没有人意识到博物馆的重要性。1898年，总理衙门奏拟京师大学堂章程中就已经提到博物馆。“泰西各种实学，多藉实验始能发明，故仪器为学堂必需之物。各国都会，率皆有博物馆，搜集各种有用器物，以备学者观摩，事半功倍。今亦宜仿其意，设一仪器院，集各种天、算、声、光、化、电、农、矿、机器制造、动植物各种学问应用之仪器，咸储院中，以为实力考求之助。”^[1]其明确主张博物馆由官方开办，并由官方确定博物馆指导思想。奏章中设想虽因辛亥革命未能施行，但是反观历史，我们会惊讶地发现，奏章内的主张竟然成为中国博物馆日后发展的基调。

（二）民国时期博物馆的初步发展

辛亥革命成功后，先由民国教育部主导筹建“国立历史博物馆”，并于1926年10月10日（民国国庆节）正式开放。此后，内务部从沈阳故宫和热河行宫运来文物20多万件，成立了古物陈列所。1916年，农商部地质调查所成立，同时建立了地质陈列馆。1924年冯玉祥将溥仪驱出皇宫，1925年成立了故宫博物院。一些省市也纷纷成立博物馆，如河南省博物馆、南京市博物馆、浙江西湖博物馆等。据统计，1905年到1929年，全国建立博物馆共34所；1936年，全国博物馆发展到77所。另一件重要的事情是，1935年4月成立了中国博物馆协会。它的成立对于进行博物馆学术研究和发发展博物馆事业都有促进作用。

1937年，全面抗日战争爆发，中国博物馆事业遭到很大损失。

[1] 孙家鼐：《议复开办京师大学堂折》（1896年），中国史学会主编，戊戌变法（二），上海神州国光社，1953年9月，第425—429页。

抗战期间，中国文物损失达3,607,074件，又1870箱，古迹741处。1944年，原来建立的77所博物馆只剩下8所。虽然在西南新建了几所博物馆，但是，直到1949年，全国博物馆总共才25所。^[1]民国时期，博物馆草创，其以收藏展品、基本陈列为主要任务，有些博物馆也举办临时展览。以民国时期“国立历史博物馆”为例，1926年成立时，即开放10个陈列室，到1929年“归并各项物品，分别门类，照常陈览”，将10个固定陈列改为7个，具体是：特别陈列室（陈列孙中山总理遗物）、第二陈列室（陈列发掘器物）、第三陈列室（陈列各种石刻写砖）、第四陈列室（陈列金属、玉器）、第五陈列室（东部陈列各种档案、殿试策和官印，中部为周代礼器和国学旧有器物，西部陈列各种明器、模型、图表）、第六陈列室（各方移陈及捐赠物）、第七陈列室（陈列兵、刑器物）。还举办了一些临时展览，如“古火器展”，1931年双十节起，开展展览3天，展品为征集的古炮和明代炮车、炮弹等；“景教石刻展”，1932年元旦起，开展展览，展期5天，展品为征集到的十字寺景教石刻两方。除了上述文化性展览，结合时政，当时的历史博物馆还举办了“明清档案展览”，展出了明清重要档案，自1932年3月18日起，开放3天，售券筹款，全数充作慰劳前方将士之用；“洪承畴遗物和史料展览”，因“国难日亟，东北傀儡登场，洪氏人格事迹颇有其相当刺激性，为供国人鉴戒计”，展期为1932年6月18日至26日；“明代倭寇史料展”，“当国难日亟之际”，“国立中央研究院”历史博物馆筹备处“特从事搜集关于明代倭寇史料，加以陈览，藉资警惕”，展期为1932年10月的一星期。^[2]

[1] 王宏均：《中国博物馆事业的创始和民国时期的初步发展》，《中国文化遗产》，2005年第4期，第8—14页。

[2] 李守义：《民国时期国立历史博物馆的展览》，《文史知识》，2012年第8期。

展览之外，中国博物馆协会的成立为中国博物馆学的研究开创了一个平台——《中国博物馆协会会报》。该报从1935年9月创刊到1937年3月停刊，共发行9期，虽存在时间不长，但是，一些学者开始发表学术文章，探讨各种问题。它们代表了当时中国博物馆发展的理论水平。

从民国时期的博物馆展览和发表的学术文章看，当时的博物馆人期望通过展览来弘扬民族文化精神，同时，他们密切关注欧美博物馆的学术动态，并从中借鉴展览陈列的成果，在展览与展示等工作方面进行了各种探索。^[1]

（三）新中国成立初期的曲折

1949年新中国成立，国家对博物馆采取了“以改造原有的为主，仅在个别有条件的地区筹建新的博物馆”的方针，并且明确提出“博物馆事业的总任务是进行革命的爱国主义教育，通过博物馆使人民正确认识历史，认识自然，热爱祖国，提高政治觉悟和生产热情”。

按照上述方针和任务安排，文化部首先确定以北京历史博物馆和故宫博物院为改造重点。整顿时期，故宫博物院举办了“清代帝国主义侵华史料陈列”“抗美援朝保家卫国展览”等展览。此一时期新筹建的博物馆以山东省博物馆为代表。1956年2月，在国家文物局和全国10多个省市博物馆专业人员的协助下，中国第一个地方性博物馆即山东省博物馆基本陈列正式对外开放，该基本陈列采用了前苏联对博物馆陈列的定义，即“通过博物馆藏品展示生活现象，揭示这些生活的本质，揭示它们的发展，揭

[1] 王晓春：《民国时期博物馆陈列之考察》，《博物馆研究》，2011年第4期，第9—15页。

示它们的相互关系”^[1]。

1956年，我国基本完成了社会主义所有制的改造任务，同时开始了对社会主义道路的探索。为了贯彻关于开展反浪费、反保守运动的指示，推动博物馆事业的发展，文化部于1958年3月在北京召开了全国博物馆工作会议。会后，文化部文物局整风领导小组和局机关根据整风运动的部署，召开了“务虚”会。会议主要围绕着两个问题进行了讨论：政治与文物博物馆事业的关系，社会主义总路线能不能在文物博物馆事业中贯彻。在这次会议的基础上，文物局制定了《1958年工作计划》和《全国文物博物馆事业5年（1958—1962）发展纲要》（以下简称《纲要》）。计划中要求除搞好基本陈列外，还要大力举办流动展览，特别是举办结合当前生产大跃进的真人真事展览；《纲要》要求5年内有计划地发展各类博物馆，为建成全国博物馆网打下初步基础。到1962年，地志博物馆由31所发展到400所，纪念馆由22所发展到115所，专门博物馆由19所发展到34所。这样，博物馆从72所发展到530所。此后，1960年又提出发展指标，县以上博物馆发展200个，全国总数达到800个。1962年，北戴河会议提出“调整、巩固、充实、提高”八字方针。全国博物馆系统开始认真贯彻八字方针，文物局还提出了新的10年规划。规划中要求，博物馆事业应着眼于充实提高现有陈列的水平，通过陈列宣传马克思列宁主义和毛泽东思想，更好发挥博物馆的思想政治教育作用和反帝反修的战斗作用，自然陈列应注意普及自然科学知识，特别是农业科学知识，更好地为农业服务。

这一时期的博物馆发展带有大跃进的特点，但是，不可否认，实际建设的中国革命博物馆、中国历史博物馆、中国人民革命军

[1] 卫东风、曾莉：《改造与整顿时期中国博物馆展览活动案例分析》，《中国博物馆》，2008年第4期，第91—97页。

事博物馆、民族文化宫、中国美术馆、地质博物馆等馆，经过多年发展后来都成为中国博物馆事业的中坚力量。

此时期展览陈列政治性强，以1959年中国历史博物馆、中国革命博物馆和军事博物馆的“中国通史陈列”和“中国革命史陈列”为突出代表。这些展览的指导思想是：“要有思想红线挂帅，要有历史实物做基础，通过一定的历史阶段及这一阶段中的重大事件、重要人物来表现，要用一定的艺术水平的绘画、雕塑和具有科学价值的图表等辅助陈列品来烘托，组成形象的有感染力的陈列，博物馆的陈列要以它特有的语言向观众说话。所谓红线，是指以马列主义、毛泽东思想来指导整个陈列，即以历史唯物主义观点分析研究材料，组织具有思想性的陈列。”它明确了构成展览的思想、内容、手段、语言等基本要素及其要求，为以后很长一段时间内中国博物馆陈列做出了榜样。^[1]

（四）新时期、新变化与新挑战

1979年5月，为了贯彻十一届三中全会精神，国家文物局在合肥召开了工作座谈会。会议讨论了全国工作重心转移时期博物馆的作用和任务。会议认为，陈列在博物馆工作中居于首位，是博物馆进行宣传教育的主要手段，必须进一步加强。特别是要搞好基本陈列。搞好基本陈列的要点是：要与本馆的性质和任务相适应；要突出地方特色，防止千篇一律；要做到内容和形式的统一；要正确处理和临时展览的关系。会议上还讨论修改了《省、市、自治区博物馆工作条例》，并于7月份颁布。条例中对中国博物馆重新进行了定位，即“博物馆是文物标本的主要收藏机构、宣传教育机构和科学研究机构，是我国社会主义文化事业的重要

[1] 沈庆林：《大跃进和国民经济调整时期的中国博物馆（1958年—1965年）》，《中国博物馆》，1996年第3期，第77页。

组成部分。博物馆通过征集收藏文物、标本，进行科学研究，举办陈列展览，传播历史和科学文化知识，对人民进行爱国主义教育和社会主义教育，为提高全民族的科学文化水平，为我国社会主义现代化建设做出贡献”。这一定位实际上重申了1956年提出的“三性”“两务”，博物馆事业重新走上轨道。在短时间内，博物馆就得到长足发展。例如，博物馆数量从1976年的263所，到1987年增加到近千所（其中文化系统博物馆827所，地质性质博物馆70余所）。

从20世纪90年代开始，在社会经济的坚实基础上，博物馆事业更是进入高速发展阶段，其中有新事物、新变化，也有新挑战。2005年《博物馆管理办法》颁布，定义博物馆为“收藏、保护、研究、展示人类活动和自然规律的见证物，经文物行政部门审核、相关行政部门批准许可取得法人资格，向公众开放的非盈利社会服务机构”^[1]。在鼓励政策的引导下，中国民办博物馆开始出现，截至2012年，中国博物馆共3589所，民办博物馆达到了535所，成为博物馆中的一支力量。2008年，中共中央宣传部、财政部、文化部和国家文物局联合发布了关于全国博物馆、纪念馆免费开放的通知。通知提出，“博物馆、纪念馆是陈列、展示、宣传人类文化和自然遗存的重要场所，是国民教育体系的重要组成部分。博物馆、纪念馆向全社会免费开放是党的十七大关于社会主义文化大发展大繁荣的具体实践，是加强社会主义核心价值体系建设和公民思想道德建设的有效手段，是进一步提高政府为全社会提供公共文化服务水平的重要举措，是实现和保障人民群众基本文化权益的积极行动。博物馆、纪念馆免费开放符合世界文物展示业的发展趋势，有利于完善我国现代国民教育体系和履行教育功

[1]胡骏：《社会主义新时期我国博物馆事业的回顾》，《中国博物馆》，1991年第4期，第1—12页。