

■ *Native Design: Design & Art Management*

如何管理一家博物馆 | 博物馆吸引人的秘密

[英] 格拉汉姆·布莱克 著 徐光 谢卉 译

如何管理一家博物馆 | 博物馆吸引人的秘密

The Engaging Museum: Developing Museums for Visitor Involvement

[英] 格拉汉姆·布莱克 著

徐光 谢卉 译

图书在版编目 (CIP) 数据

如何管理一家博物馆：博物馆吸引人的秘密 / (英)
布莱克 (Black, G.) 著；徐光，谢卉译. —北京：中国
轻工业出版社，2011.6

(本土设计)

ISBN 978-7-5019-8154-0

I. ①如… II. ①布… ②徐… ③谢… III. ①博物馆
-管理 IV. ①G261

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第077125号

"Authorised translation from the English language edition published by
Routledge, a member of the Taylor & Francis Group, an informa business"

The Engaging Museum Developing Museums for Visitor Involvement

©2005 Graham Black

责任编辑：沈 强

策划编辑：沈 强 责任终审：劳国强 封面设计：灵思舞意

版式设计：东方美迪 责任校对：郎静瀛 责任监印：吴京一

出版发行：中国轻工业出版社（北京东长安街6号，邮编：100740）

印 刷：北京画中画印刷有限公司

经 销：各地新华书店

版 次：2011年6月第1版第1次印刷

开 本：787×1092 1/16 印张：17.75

字 数：400千字

书 号：ISBN 978-7-5019-8154-0 定价：49.00元

著作权合同登记 图字：01-2011-0384

邮购电话：010-65241695 传真：65128352

发行电话：010-85119835 85119793 传真：85113293

网 址：<http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社邮购联系调换

101389K5X101HYW

Copies of this book sold without a Taylor & Francis sticker on the cover
are unauthorized and illegal.

您所购买的正版图书封面应有Taylor & Francis公司防伪标签。

序

这本实践指导性很强的著作，旨在指导包括博物馆在内的各类文化艺术场馆，如何尽可能地为观众提供高质量的参观体验，如创造一个能够使观众对展品产生兴趣的参观环境，仔细筹划参观过程的每一个环节，从最初的参观动机，到场馆管理，直至展品的陈列方式等，并对此作相应的理性分析，提供一个系统的理论原则，使之适用于任何地域的各类型和规模的文化艺术场馆，特别是博物馆，极具实用参考价值。基于这种整体筹划的理念，对于文化艺术满足观众的需求、期待以及感官体验，极为有益。

本书内容设计合理、实用，其结构如下：

章节介绍及讨论部分；以案例研究为支撑，展示理念如何转化为实际应用；以各类表格、图片支持和阐明观点；以统计结论的形式展现理念、模式、规划对博物馆发展的作用；最后将最新的标志性研究成果列为参考书目。

《如何管理一家博物馆》（*The Engaging Museum: Developing Museums for Visitor Involvement*）适用于各种文化类型不同层面从事博物馆学、博物馆研究、美术馆研究、文化遗产研究和管理的学生和老师们，同时对那些从事旅游管理和旅游项目开发的人员来说，也都可以从中获益。在策划新博物馆展览项目以及为展览开发项目筹措资金方面，此书也能给出相关的辅助建议与指导。

原作者格拉汉姆·布莱克（Graham Black）是英国诺丁汉·特伦特大学（Nottingham Trent University）高级讲师，主要教授博物馆和文化遗产管理方面的课程。他同时也是一位专业讲解顾问，曾经主持的展览先后获得10万英镑奖金的古尔班基安奖、年度博物馆奖、英国讲解奖评审团特别奖、英国旅游局“卓越英格兰”年度旅游项目开发奖。

注：本书中关于文化遗产管理是由一系列的内容组成的系统阐述，在世界范围内，对于指导各地博物馆与文化遗产团体关于文化遗产的保护与开发在实践与学术研究方面都有着重要的参考价值，其每部分内容既具有相对独立性，同时又与整个概念框架紧密相连。本版在原来内容的基础上，增加了近来诸多方面的发展概况，以反映最新的研究成果和时下专业读者的卓见。先前相关的文章与著作包括《博物馆基础知识》（*Museum Basics*）托马斯·艾姆博斯、克雷斯宾·培恩；《博物馆的职业原则》（*Museum Ethics*）格雷·艾德森；《博物馆的安全与保护》（*Museum Security and Protection*）大卫·理斯顿；《往昔的呈现》（*Representation of the Past*）凯文·威尔士。

前 言

随着时代的发展，观众的诉求越发被加以重视，博物馆工作因而也变得丰富美妙起来。本书着重讨论的就是如何更有效地利用展品吸引观众，并为博物馆管理者提供尽可能的理论与实践支持。如果书中所推荐的管理方式对于您的具体工作不一定理想，也谨希望可以为您思考带来丰富的素材。

本书内容有两个主要来源。其一是在过去二十多年中我作为一名讲解顾问，其间花费大量时间就展览内容讲解的原理、计划以及技巧总结出的博物馆员工培训资料。另一个则是我作为大学老师，带领下一代博物馆专业人员就未来博物馆如何“取悦”观众为核心所作的研究。上述内容结合在一起，就是此书创作的基本素材和依据，在此基础上我又对各部分内容进行了扩展。现在市面上有很多介绍环境讲解及其规划的优秀图书，但我至今未发现任何一本试图将讲解原理和技巧应用于博物馆管理的。同时，现在以博物馆为题材的图书浩如烟海，但我感觉博物馆研究方面的相关资料已在过去二三十年里和讲解脱离联系，已有的文献资料不能完全迎合我的阅读要求。

于是本书作为面向博物馆从业人员的培训资料，着重介绍如何将讲解方法融合于博物馆和展览开发当中，并如何以此为开端进一步提升展会品质。鉴于讲解计划涉及博物馆和展览开发的各个方面，所以观众研究、图片影像以及为观众提供的服务等细节，对我的总体研究都非常重要。像很多博物馆工作者一样，我始终愿意与尽可能广泛的观众分享我的工作热情，因为本书中的一个重要内容就是讨论观众拓展方法以及如何满足多元化观众的多样需求，解说规划工作恰恰就是定义目标观众以及如何进行筹划，从而满足这些目标观众的要求，举例来说，为某些参观团体“量身定做”展览项目，就是针对这种用户特点而进行的一种安排。像所有讲解员一样，我相信让观众直接参与能够促进学习效果，同时让观众进行广泛的学习讨论也是非常必要的，这样会使他们在博物馆学习知识时有一种参与感和使命感。

再有，我也试图拓展我的“解说原理”的应用范围，它不仅适用于博物馆，同时也适用于环境及其他方面的讲解。但后者与前者毕竟存在着一些差异，所以还要根据具体情况和不同的观众群进行相应调整。

上述原因促成本书实践性与学术性并重。我对此不再赘述。这本书的目标是将我所了解的博物馆管理方面的最佳做法概括出来，然后从头到尾给予学术意义的总结。我希望读者从中不仅能够发现帮助他们掌握针对一些特定展览项目的可行性办法，同时也会发现他们自己最后可以轻松自如地谈论为什么这些被选定的可行性办法在其具体环境中是最适合的。

格拉汉姆·布莱克 写于诺丁汉，2005年

致 谢

我首先要向澳大利亚博物馆观众研究中心负责人琳达·凯利、乔治·华盛顿大学博物馆研究项目的助理指导靳·S·赖斯以及索尔福德大学遗产研究中心负责人帕特·斯特丽表示由衷的感谢。他们欣然答应阅读本书，并对书中的主要内容给予了深入的点评。若没有他们的支持，本书也就不会具备现有的深度。即使如此，书中还是错误难免。

我还要感谢的人包括（以英文字母排列为序）：英国国家儿童博物馆的主管黛安·李斯，卫斯顿公园博物馆谢菲尔德重建项目的项目经理莎莉·马努伊雷娃，莱斯特新沃克博物馆德现场经理尼克·高登。他们帮助我掌握了如何将解说原理与多个新博物馆发展项目结合起来，同时为我提供了大量图片。其余给予我宝贵帮助的人还有：

埃米莉·埃琳，她允许我引用她在玛塞克尔（Musequal）评估系统方面的工作成果；

罗宾·考恩威，他在我电脑出故障时让它死而复生；

约翰·克罗斯，这位来自《澳大利亚成人学习》（*Adult learning Australia*）杂志的朋友与我在成人学习的本质及反射行为的重要性等方面进行过关键性的交流；

兰瑞·德布尔，对我在植物园方面的讲解给予宝贵的评论，并且为我提供了一份芝加哥植物园模型的复制品；

安妮·德琳，允许我使用她在残障人士无障碍通行研究方面的一些资料，同时对本书的第一章第二节也给予宝贵评论；

珍妮特·埃尔金顿以及奥伊文·因斯，他们为了让我的书可以被出版商直接采用而做了大量工作；

凯特·法默瑞，这位曼彻斯特城市美术馆的营销和业务开发主管对本书第二章第一节案例研究助益良多；

伊莎贝尔·弗洛克特，这位法国尚贝里大学的女士允许我参考她在海斯托克尔

（Histoqual）评估系统方面的研究成果，并且也对本书给予了宝贵的点评；

南茜·福勒，这位华盛顿特区史密森尼博物院博物馆研究中心的女士给予我很大支持，并且帮助我联系了很多美国的朋友；

丽兹·吉尔默，这位伦敦国家画廊的家庭与青少年拓展经理和我分享了她的宝贵管理经验；

乔·格拉汉姆，她致力于在博物馆中开展青少年活动，并和我分享过她在博物馆管理方面的理念和经验，尤其是本书第一章第二节的案例研究方面；

帕米拉·克莱兰德·格雷，堪培拉国家肖像画廊的教育和公共项目经理给予书中第三章第一节宝贵的点评，并与约翰·克罗斯一起和我就折射与接受行为进行了广泛的交流；

菲尔·汉吉特，英国遗产局西密德兰区的观众服务助理、总监就本书第二章第二节给予宝贵的点评；

埃米莉·约翰逊，这位伦敦博物馆中心的女士允许我阅读和使用她的研究成果，就本书的第三章给予点评，还帮我找过图片；

埃瑞克·朗汉姆，他点评过本书第一章第二节，允许我使用一些关键的研究材料，另外也帮我寻找过图片；

凯文·奥斯本、斯蒂文·弗莱切尔、安东尼·巴伯以及麦克·李，他们帮助我对此书始终保持全神贯注的状态；

丽兹·威尔逊，这位东密德兰博物馆中心的女士点评过本书的第三章，也就一些核心资料的补充给予我帮助；

我的大学同事们斯图尔特·伯切、安吉拉·菲尔普斯、德伯拉·斯金那和内维尔·斯坦克利，他们给予我在精神上和工作上双重支持。

最后是我的学生们，他们不仅在过去五年里支持我花大量时间写作，还经常用一些富有探索性的提问点醒我的思维误区，鼓励我把这本书的写作进行到底。

著述的同时我致力于向所有过去几年里我曾参照、引用其研究成果的作者或启发过我思路的人表示了谢意。如果还有遗漏，绝非本人所愿，毕竟此书是在多年的课程讲义基础上参考了大量书目完成的，难免有所疏漏。如有此种情况，请告知我，我将在第二版中予以致谢。此外，书中也引用了其他出版物中的图形和表格，我已向其版权拥有人获取有关的使用许可。如果还是有疏忽之处，也请告知，我将在以后的版本中加以修正。

内容简介 21世纪博物馆所肩负的责任

向公众开放一处文化遗址或某项博物馆馆藏品，是博物馆工作的日常事务。艺术场馆一度将自身的首要社会功能理解为：收集、保存和展示艺术作品，以及相应展会的推广工作。考古、历史、科学等主题博物馆则视自己为一处具有教育功能的场所，基于这种理解，力图通过完全学术性的展览，向公众传播知识。

在传统观念中，这两种类型的博物馆被认为并不是拥有这些文化遗址地和藏品，而仅仅是保藏。这种观念使博物馆自身对保管藏品的目的以及展示藏品的具体方式有了局限性，藏品对公众的展出显得谨慎而局限，久而久之，公众对博物馆也有了敬畏和疏远的心理，由此而出现“庙宇化”的博物馆建筑、用警戒标识围住的通道、玻璃包裹的藏品、遍布的保安、“禁止触摸”之类的标语等现象。

不过近年，尽管遗址或藏品的保卫依然是首要工作，特别是在专业角度，但博物馆业内人员已经感觉到越来越大的压力，他们需要改变藏品展示给公众的方式。这些压力既来自上游——主管机构和基金组织，也来自下游——公众，还有来自行业内部的。

上游的压力迫使博物馆和文化遗址地必须具有全国性、区域性以及本土性的不同层次的发展目的，而这些目的是在主管机构和基金组织以资金为条件，对之施加影响下推进的。其中较为明显的目的如下所示：

- ① 支持公众的终身学习计划，并提供有组织的学习项目；
- ② 加强这些场馆的使用效率，扩大观众基数，掌握人员构成；
- ③ 满足本区域公众的需求；
- ④ 以适当的方式增加收入来源；
- ⑤ 支持本区域各项政策的实施；
- ⑥ 支持经济和社会的发展；
- ⑦ 在政府的推动下，加强运作质量，使主管机构和基金组织提供的资金能够发挥最大价值。

下游的压力来自于观众的日趋多元化，以及对博物馆和遗产地点的参观要求越来越高，如下所示：

❶ 现在大众对休闲方式有很多种选择，所以博物馆必须为他们提供常规参观以外更加丰富多彩的活动内容。

❷ 观众对参观体验有了更高的要求。很多观众受过良好的教育以及有着丰富的阅历，所以他们不愿意只是被动地聆听高高在上的宣讲以及平淡的展示，而是希望参与、提问、扮演，同时也希望获得于其他休闲场所一样的高标准服务。

❸ 信息来源日趋多样化，每个人都可以自己控制信息来源渠道，当然信息来源不仅仅限于互联网。

❹ 以前被排除在外或者被边缘化的观众们开始要求越来越多的发言权，针对博物馆的管理和展览方式发表他们自己的见解。

来自专业人员内部的压力，尽管对于“（博物机构的）立场失守、品位降低”的



图一 在莱彻斯特博物馆探索展厅一名儿童在全神贯注于涂色和剪贴活动中。
（图片提供：莱彻斯特博物馆）

争论一直在业内继续，但对下列问题的认同还是比较一致的：

- ❶ 对观众的认识越来越深刻，他们不是来自于一个模板，而是存在着多样性——观众群体是由大量个体观众所组成，每个观众都在展览中寻求自己的个人体验和收获；
- ❷ 对满足观众的需求和期望有一种使命感，并有责任寻求可行的方法来加以实现；
- ❸ 对于博物馆与本地文化之间潜在的合作关系要有一个长远的规划，要通过博物馆来反映本土文化的历史和未来；
- ❹ 坚信文化遗产对于丰富大众生活以及对本土文化发展是不可或缺的因素，要努力吸引大众走进博物馆，感受文化遗产给他们带来的愉悦，同时也会使观众有机会体会到自身的某种潜力；
- ❺ 坚信博物馆可以拓宽和加强对遗产保护工作的支持面和力度；
- ❻ 博物馆工作者要始终保持一种敬业的激情并能与观众共同分享文化所带来的快乐。

从上述内容我们可以看出，对21世纪博物馆的要求与过去有了显著的不同。观念的转变在于以观众为中心取代了过去以展现西方中产阶级价值观为主导。具体体现见表一。

表一 21世纪的博物馆
现代社会人们所期望的博物馆应该是： ● 一处共同拥有以展示本地文化的物质宝库； ● 一处集物质、经济、文化、及社会发展特征为一体的机构； ● 一处向知识、物质、社会、文化、经济等各个领域开放的场所； ● 与社会紧密联系，让大众参与其项目的开发与运作，以提升大众生活品质为核心目的的场所； ● 一处见证文化多元性的机构； ● 一处提高社会凝聚力的机构，一条联系社会资本的纽带； ● 一处促进社会融合的堡垒； ● 积极支持邻里和睦和社区建设工作； ● 主动发展新的观众群体； ● 力求发展、从事、管理跨机构的项目； ● 力求发展、从事、管理跨机构的项目； ● 为公众教育提供资源； ● 学习型社会不可或缺的部分；

续表

- 面向社区，服务于社区；
- 一处吸引游客的景点；
- 一处收入来源；
- 一个提供高素质服务的榜样，让所有花费物有所值。

表一中的条目反映出当今博物馆社会角色所发生的巨大变化。本书对于这种趋势持乐观态度，并通过该书表达对此的观点：如果博物馆管理者相信人人都享有博物馆中人文遗产的“使用权”，并且相信博物馆能够为社区及个人生活创造出意义深远的变革，那么他们就应为此寻求可行的实施方案。这并不意味着就要否定博物馆收集、保存、研究以及相关工作的重要性。如果博物馆领域的专业人士要谈及21世纪之初的打算的话，那么我认为焦点应该放在观众以及博物馆所扮演的社会角色这两大方面。

关于博物馆在其本土文化发展中的作用，本书没有谈及过深，更多谈论的是博物馆对观众要有一种相互依存观念，做到这一点，关键的一步就是要放弃过去以展品为导向的做法，而改为要以观众为中心。故此博物馆要综合考虑观众个人背景以及参观行为的总体特性。同时还要认真思考自身在吸引观众方面所应起到的作用。如同表二中三个紧密联系的元素一样，对这三元素及其相互联系的探讨，也是本书的基本框架。

表二 吸引观众的三大元素
❶ 首先要有能够吸引观众的因素——这应当包括场馆及周边环境、营销和公关工作的质量、观众的口碑、能够享受到特别照顾的个人体验、为学习机构提供支持、提供一种休闲的氛围等。 ❷ 使观众置身于一个“符合其心理构想的”场馆环境，进而对展品和展览产生兴趣，这应当包括博物馆运作和服务的质量，使观众有一种被欢迎、被接纳的归属感。 ❸ 激励观众沉醉于场馆及展品带来的愉悦——这应当包括讲解、学习项目以及展览的质量。

要做到以观众为中心，博物馆工作者就要不断更新知识并对观众有一个持续深入的了解。本书的第一章探讨的就是关于博物馆观众的属性，它包括观众的特性、需求、期望及行为动机，这些观众并不只限于“传统型的”观众，还包括更宽层面的潜在观众；同时我们还会探讨上述内容对于博物馆的发展有何意义。博物馆要定期与常规观众进行交流，对他们需求的回复要保持足够的弹性。接下来我们要了解的是：观众来博物馆的动机和期望是什么？他们带着怎样的想法和经验而来，又带着怎样的想法和感受而去？这些我们必须花时间来观察、跟踪、倾听，从而明确掌握观众在场馆内的具体行为。同时，在这个过程中也应找出有碍参观的不利因素，并加以解决。此方面的定期讨论和评估是非常重要的。不过对此种方法也不要估计过高，毕竟它还是一个在完善中的框架体系。

第二章论述了博物馆呈现给外界的形象及提供的服务质量。要使观众置身于一个舒适的空间环境，体验展品所散发的迷人魅力，就要求博物馆建立一种积极正面的外界形象，以迎合高品位观众的需求。让每位观众都有一种宾至如归的感觉，激发他们参与其中的热情。高质量的服务意味着从观众到达博物馆的那一刻起，工作人员始终都要保持一种对本职工作的热情和敬业精神。



图二 现今曼彻斯特美术馆的观众构成更加多元化。（图片提供：曼彻斯特艺术馆）

同样，在观众参观期间，博物馆必须能够对观众的各种期望做出回应，以满足观众的高水准要求，要向观众证明博物馆同样可以提供他们所希望的高品质服务。品质这个概念是博物馆和美术馆在管理场馆和展品过程中的一个基本原则。时下博物馆必须认识到：在面向公众的各个方面，从接待到展览以及与之相关的配套服务，都必须以品质为标准。而品质是非静态的，随着时间的变迁，人们对之的期望也会发生变化，所以对于品质的追求实际上是一种动态的概念。我们对其的认知已有一段时间，但是事实只有几个意识领先的博物馆，致力于此方面的工作，大多数博物馆还是缺乏落实高品质标准的动力，更谈不上对它的进一步发展。因此，21世纪的博物馆面临的一个核心任务——就是针对品质拟订出一个规划，同时附以积极正确的指导，以保证规划可以最终实现。

第三章介绍了博物馆作为一处学习环境的内容。它是目前西方社会就博物馆方面的首要议题，近年来已有很多关于这方面的论述。对此我不想赘述，而着重谈谈其实践中出现的问题。如果我们接受博物馆具有成为学习机构的可能性，那在展品陈列以及通过何种陈列方式以满足不同使用者的需要，简而言之，即在开发学习环境方面，究竟有着怎样的理论支撑？本部分对有组织的学习群体，尤其是学校的使用论述较少，重点探讨那些独立分散且未经过系统教育者的使用。

第四章也是本书的主体部分，它整合前几章所得出的结论以建立一幅全景画面——即各种原则和规划步骤，主要涉及创建“迷人的博物馆”、建立全方位服务、为场馆制订总体规划以及项目展览概念开发等方面。过去，展览是博物馆与观众进行交流的核心方式；如今，展览虽然还是博物馆最重要的内容，但已变成为内容之一。而且展览开发在过去只是博物馆馆长的事，今日却要依赖整个团队来开展有关工作；过去首要任务是举办学术性的展览，而今的展览虽依然要保持其应有的学术含量，但却更加重视观众的参与感以及对观众的吸引力。过去和现在大多数博物馆中的展览体现出的“通用型”（即以同一种展览方式面向不同观众）基本理念，已不再适用21世纪的博物馆。要向观众提供多姿多彩的展览手段和多层次的展览内容，从而满足不同观众的需求进而产生对他们的吸引。

最后我要简述一下本书的结构。本书总体结构循序渐进，内容从前至后自然有序地过渡，而且始终围绕表二所定义的三大元素。本书分为四个章节，上面我已给每个部分做了简要介绍，在下面的具体论述中我还会针对每个部分写出简介。在每个具

体章节中还包括讨论以及“案例研究”。我试图以案例研究来支持该章节里相关的议题，从不同角度来激发读者的思考。其中有些案例研究比较直来直去，如第二章第一节的案例研究就很直截了当。但是大多数案例都是走“擦边球”路线（即和章节主题虽然相关却也不会相关过多），如第一节所用的案例就是把旅游业研究人员收集量性数据的方法和博物馆研究人员划分观众的研究方法加以对比。

目 录

第一章 | 观众分析：他们的属性、需求和期望 / 1

第一节 “传统型”观众的定量和定性分析 / 2

第二节 拓展新的观众群 / 35

第二章 | 如何展出品质 / 59

第一节 如何吸引更多的观众 / 60

第二节 针对观众的高质量服务与运作 / 77

第三章 | 博物馆与学习 / 101

第一节 博物馆与终身学习 / 101

第二节 学校与博物馆 / 131

第四章 | 投入的策划：运用讲解来提升博物馆的展示与相关服务质量 / 149

第一节 将解说原理用于博物馆陈列 / 149

第二节 讲解总体规划 / 178

第三节 博物馆展厅设计理念 / 201

第四节 有吸引力的博物馆 / 224

译后记 / 245

参考文献 / 246