

一般的形象领域及其与话语的关系的研究。关于现代艺术的争论不必在这个语境中消失或失去身份。我希望其主要问题将通过与关于图像自我指涉的叙述相开置而得以澄清。图像的自我指涉开始于艺术制度之外，贯穿关于现代主义的全部争论。

本文没有走的另一条路将把我们引向关于逻辑中自我指涉的丰富文献和语言哲学。这个方法将把我们引向关于“元语言”的整个问题，这是试图反映一级话语的二级话语。它把我们引入关于自我指涉、循环和悖论的难解的哲学文献。^[6]最重要的是，它将分析以“我”和“这”为特点的这个类型的言语表达，直接论证、索引和所说的“转换词”的使用——来确立与媒介和语言使用者的指涉——尤其是自我指涉。^[7]但这是一篇论关于图像的图像的文章，而不是论关于词语的词语的文章。其目的不是要从艺术或语言衍生一个图像自我指涉的模式，而是要看看图像是否提供了自己的元语言。我想要验证的概念是：图像也许能够反映自身，能够提供二级话语，告诉我们——至少向我们展示——有关图像的东西。因此，我的方法步骤是图像再现的语言再现（ekphrastic）。^[8]就是说，我只想忠实地描写似乎以不同方式自我指涉的一系列图像。这将对“元图像”概念内涵的整个主张提出一些明显的问题，从表面看来，这个概念是要建立关于图像的二级话语而不诉诸于语言，不依靠图像再现之语言再现。但这是一篇论文关于图像的图像的文章，这不是用图像写的文章。我将在结论中讨论“关于图像的词语”问题（以及元图像所代表的这些词语摆脱了特殊知识或阐释或理论，也不认为它们与艺术和语言无关。我不认为图像具有重要的艺术意义或深刻的哲学意义；它们像如何反映自身。因此，每一个例子都是一个样本，都应探讨它就图像暗示了什么。

图像自身



绘画的“精神分析学”的一个重要组成部分是由绘画本身进行总第八期

——瑟尔里·德·杜威，《图像唯名论》

一位身穿常礼服的非常普通的绅士在画一幅画（图一）。他快要画完了；可用的空间几乎都用了，画面已经没有什么去处了。除非作画者自己的身体，因为这个人就在画面上，站在他所画的螺旋的中央。螺旋的外围是一片乡村景色，树木，一片云，山顶上一间小屋。绅

Jon Barwise, and John Etchemendy 论述这个话题的重要著作的索引: *The Liar: An Essay on Truth and Circularity* (New York: Oxford University Press, 1989), 非常恰当地展示了自我指涉的语义问题与圆的几何图论。如果你查找“自我指涉”这个词，有人会告诉你“看循环论证。”当你去找“循环论证”时，有人告诉你“看自我指涉。”然而，据我所知，没有人能够表明在自我指涉与悖论之间存在一种必然关系。感谢 Leonardo Askari 就这个主题给予一个非常愚蠢的学生的辅导。

见 Elizabeth Anscombe, “The First Person, in *Mind and Language*, edited by Samuel Guttenplan (New York: Oxford University Press, 1975), pp.45-65. 关于以语言开头的图像自我指涉的普通语言叙述会以语言中两个不同的自我指涉形式开始：(1) 元语言，关于词语的词语，用指自身的句子，关于命题的命题；(2) 用语的表达方式指称这些表达方式的生产者，用词语指这些词语的原始代理者，一个语段的“第一人称”或“我”。我们可以认为这是“这”与“我”之间的区别，这些“转换词”或索引的意义根据语境的不同而发生变化。“这”只意指与物定语境的关系；“我”只意指与语段语境的关系。认为这些表达方式是相对意义上的“指涉”是错误的吗？“我”真的“指”说话者吗？说谎者悖论的两个版本表明这两种形式的自我指涉的局限性：“引号中的句子是假的。”和“我总是撒谎。”第一个陈述中的自我指涉采取元语言的形式。作这个句子，它自己作为语言之片的自身存在。第二个表达中所指的“自我”是这个表达的生产者，是说话者。这就好比展示物“自身”的东西与展示人“自身”的东西之间的区别，展示展示的行为与展示展示者之间的区别。我们可以通过想象两幅图画来描画这两种形式的自我指涉，一个是侧面指向自身的坐着的人，另一个是直面我们的人。第一幅画说“她在哪儿”，第二幅说“我在这儿。” Meyer Schapiro 描画了这两幅正偏侧面的形象。见 *Words and Pictures: On the Literal and the Symbolic in the Illustration of a Text* (Raguel: Mouton, 1973), pp.28-39.

见第5章，“Ekphrasis and the Other”



总第八期

ART MUSEUM



上海書店出版社
SHANGHAI BOOKSTORE PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (C I P) 数据

美术馆: 图像理论/王璜生主编. ——上海: 上海书店出版社, 2006.10
ISBN 7-80678-619-8

I.美... II.王... III.艺术理论—文集
IV.J0-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 110759 号

美术馆——图像理论

主 编	王璜生
责任编辑	隋丕宁 胡 斌
整体设计	润泽书坊+骆黎佳
技术编辑	张伟群 丁 多
出 版	上海世纪出版股份有限公司 上海书店出版社
发 行	上海世纪出版股份有限公司发行中心
地 址	200001 上海福建中路193号
网 址	www.ewen.cc www.shsd.com.cn
经 销	全国各地书店
制 版	上海精英彩色印务有限公司
印 刷	上海展强印刷有限公司
开 本	787 × 1092mm 1/16
印 张	17.75
印 数	2000
版 次	2006年10月第一版
印 次	2006年10月第一次印刷
书 号	ISBN 7-80678-619-8/J · 300
定 价	39.00 元

卷首语

所谓“读图时代”的说法早在上世纪90年代中后期就在国内渐次流行起来，但主要是在大众文化领域中被运用，而且比较明显地是在出版和新闻媒体中表现为图文关系的变化、市场需求的变化。而当“读图时代”裹挟着市场力量深刻地改变着中国当代的文化传播生态的时候，知识界和学术界对于图像问题的研究从总体上看是明显滞后的。人们似乎比较轻易地把视觉文化中心的兴起简单地归结为大众文化趋向于扁平化和感官性的一种必然延伸，仅仅是文化快餐中的一种图像盛宴。

但是，自上世纪90年代以来的西方学术界已有越来越多的人文学者自觉地把图像问题看作是人文学科所面临的继“语言学转向”以来最深刻的一次转型，换句话说，所谓的“读图时代”其实并非只是对大众文化的冲击和型塑，而是以其核心观念——关于图像在人类文化系统中的作用与地位的种种复杂观念——对于整个当代思想与文化体系的内在冲击与重构。近年来国内学界已有不少人关注图像问题的研究，但比较常见的还是在设计学、传播学或传媒个案的研究角度中进行功能分析，真正在哲学人文科学的意义上进行开拓的研究还比较缺乏。有鉴于此，本刊特地从美国著名文学理论家和艺术史学者W.J.T.米歇尔潜心研究图像理论的力著《图像理论》中选取部分章节刊出，以期推动国内图像理论的研究进程。

不可否认的是，某种忧虑和疑惑伴随着“图像转向”浮现在思考者的心头——米歇尔教授正是把它们看作是“图像转向”正在发生的最确切的信号。保护“语言”、抵制“视觉”，这可能是那些讲授经典原著阅读的教授们时刻不会忘记提醒学生的；更为深切的忧虑是，“对法兰克福学派来说，视觉的王国与大众媒体和一种法西斯主义文化的威胁相关”一然而，在今天大众视觉文化滔滔天下的时候，恐怕再也没有哪位教授会在课堂上敢于把“读图时代”与“法西斯主义文化”相联系吧？但不管情况发生了多少可能带有乐观成分的变化，米歇尔先生所表达的疑惑至少直到今天仍是有充分理由的：“我们仍然不确切知道图像是什么，它们与语言的关系怎样，它们如何作用于观者和世界，如何理解它们的历史，我们对它们该做些什么。”因此，图像理论研究的迫切性毋庸置疑。

关于中国当代思想状况的描述与价值评判一直是近年来汉语思想界、学术界所关注的视域，贺照田先生的专论以历史学和知识学角度切入讨论，言述中多有切中要害的问题意识，饶有启发意义。单世联先生关于全球化时代的文化多样性问题的论述展示了一幅变动不居的当代文化图景，有助于人们对文化多样性问题进行价值关怀层面的探讨。

“当代文化中的美术馆”对于我国正迅猛发展中的美术馆事业是一个很大的课题，既需要有理论层面的深度研究，也需要有实践个案的分析和借鉴。在全球化背景下，博物馆、美术馆和文化遗产的重要性日益凸显，它不仅担负着文化传承、文化认同的重任，是现代人高素质的精神和美感生活不可或缺的组成部分，同时也日益成为国家和地区的文化、经济与社会发展的重要支撑点。法国有世界上最早、最成熟的文化制度和博物馆管理体系，与英美博物馆管理体制相比，法国的国家行政主导式管理模式与中国的模式更为相近。本斯推出的“法国博物馆科学与文化规划的制订”辑辑聚焦于法国博物馆的科学与文化规划、馆舍新建和翻新时藏品的管理以及法国博物馆的公共政策与经营活动等三个专题，相信对于中国同行会有借鉴的作用。

与展览管理和艺术史研究密切相关的展览图录的问题似科还没有引起我们的足够关注。皮埃尔·罗森伯格的论文《展览和展览图录所带给艺术史的因素》从展览运作与艺术史研究等多重角度对展览图录进行精辟的分析，特别是把展览图录提升到事关一个国家在世界艺术史上的地位问题，很有启发意义。我相信，在中国美术展览事业的过去与目前的发展中都会存在类似的研究空间，诸多有意义的课题有待研究者的发掘。

由于某种令人感到遗憾的原因，本辑在主题确定和稿件审定方面遭遇了反复的过程，以致延误了很长时间，这是必须向读者们致以歉意的。

李公明

2006年10月30日 广州

当代文化中的美术馆

Art in Comtemporary Cultue

特辑：法国博物馆科学与文化规划的制定 002

李军 玛丽-埃莱娜·乔利 若艾尔·皮肖迪安·加波 玛丽-克里斯汀娜·格拉斯著 穆车译 李军校

Special Edition of the Scientific and Cultural Project of Museum in France

Li Jun Marie-Helene Joly Joelle Pijaudier-Cabot Marie-Christine Grase

Translated by Mu Che Profread by Li Jun

展览和展览图录所带给艺术史的因素 037

皮埃尔·罗森伯格 著 李军 译

Contribution of the Exhibitions and its Catalogs To Art History

Pierre Rosenberg Translated by Li Jun

以博物馆的方式讲故事 049

马克·罗森塔尔 著 孙媛媛 译

Telling Stories Museum Style Mark Rosenthal Translated by Sun Yuanyuan

什么是文化遗产？——对一个当代观念的知识考古 李军 054

What is Cultural Heritage?

—— Academic Archeology on A Contemporary Concept Li Jun

A Subject of Open Nature 开放的学科

当代中国思想论争的历史品格与知识品格 贺照田 070

The Characters on Hisotry and Knowledge of Comtemporary Chinese Ideas Deas Debates He Zhaotian

全球化时代的文化多样性 单世联 093

Cultural diversity in the time of globalizaton Shan shilian

精神疾患诊疗史与理性的边际 张闳 117

The History of Psychopathic Treatmeat and the Boundary of Reason Zhang Hong

123 图像理论

W.J.T. 米歇尔 著 陈永国 胡文征 译

Picture Theory W.J.T. Mitchell Translated by Chen Yongguo and Hu Wenzheng

173 印象派：人与事，哲学与美学 李行远

The Impressionism: Human and Matters, Philosophy and Aesthetics Li Xingyuan

192 猴子的绘画权利与后杜尚危机 贝德里·贝堪 著 林云译

Monkey's Right to Paint and the Post-Duchamp Crisis Badri Baykam Translated by Lin Yun

215 东西方交界的小野洋子和她的艺术 张朝晖

Yoko Ono and Her Art on the Twilight Zone of the East and the West Zhang zhaohui

227 面对“月份牌”：50年代的中国新年画 姚玳玫 王璜生

Viewing the calendar painting: Nouveau Chinese new-year-painting in 1950s

Yao daimei Wang huangheng

策展与批评 Exhibition-Planning and Critiques

241 毛泽东时代美术（1942—1976）学术研讨会纪要 胡斌

Symposium of Arts in the Mao Zedong Era (1942—1976) Hu Bin

馆藏研究 Research Of Museum Collections

255 毛泽东时代美术（1942—1976）文献展作品目录

Catalog of Documentary Exhibition of Arts in Mao Zedong Era (1942—1976)

书林中的多元视角 A Polycentric Review of The Books

263 艺术史料保存的典范之作——评《香港视觉艺术年鉴2003》 陈雅飞

The Classic Document in History of Art——Comments on *Hong Kong Visual Art Annual 2003* Chen Yafei

美术馆信息库 A Collection of Museum Information

268 美术馆信息库（2004年7月至12月） 高婷 整理

A Collection of Art Museum Information (July——December 2004) Gao Ting

当代文化中的美术馆

ART IN CONTEMPORARY CULTURE

特辑：法国博物馆科学与文化规划的制定

在全球化背景下，博物馆、美术馆和文化遗产的重要性日益凸显，它不仅担负着文化传承、文化认同的重任，是现代人高素质的精神和美感生活不可或缺的组成部分，同时也日益成为国家和地区的文化、经济与社会发展的重要支撑点。今天，中国的博物馆、美术馆和文化遗产事业迎来了迅猛发展的第三个黄金时代，大批新建和改建的博物馆正在问世。然而，传统的文物保护和陈列方式已断难适应新的形势需要，博物馆、美术馆的管理者和经营者必须具备 21 世纪的新理念、新思维，方能在激烈的竞争中处变不惊，立于不败之地。

2005 年 4 月 11 日至 4 月 19 日，由中国国家文物局、中国中央美术学院、法国国家文化遗产学院联合主办的第二次(2005)中国博物馆高级管理人员培训班第一期在中央美术学院人文学院进行，来自全国各地的几十位博物馆馆长和保管、修复、陈列部负责人参加了本期培训班。来自法国国家文化遗产学院、卢浮宫博物馆、里尔市现代艺术博物馆、格拉斯国际香水博物馆、法国博物馆总监察部门等单位的专家结合法国博物馆的具体案例，就法国博物馆发展的最新经验和最近进展，围绕着博物馆科学和文化规划、博物馆馆舍翻新和新建时藏品的管理，以及博物馆公共政策和经营三个重要课题进行讲授，并同中国博物馆界的同行进行了交流和讨论。

法国拥有世界上最早、最成熟的文化制度和博物馆管理体系，与英美博物馆管理体制相比，法国的国家行政主导式管理模式与中国的模式更为相近，其规划与管理经验对于中国同行来说，是可资借鉴的宝贵资源。为此，我们特地组织了这次“法国博物馆科学与文化规划的制定”的特辑，以飨读者。

综述：针对中国博物馆的三个反思之维

李军

博物馆的科学与文化规划：借鉴自企业管理的方法

这次向中国博物馆高级管理人员讲授的第一项内容是“博物馆科学与文化规划”，这是法国文化遗产和博物馆界流行的一项最新的政策，由法国文化部博物馆司于1992年提出，目前已经推广到了全法所有的博物馆。今天，任何一个法国博物馆的新建或更新，都必须以他的负责人事先撰写一个科学与文化规划为前提。“博物馆的科学与文化规划”事实上已成为法国博物馆高级管理人员的本职工作和看家本领之一。

所谓“博物馆科学与文化规划”，是指把博物馆放置在它所在的环境之中，考虑其藏品的保管和向公众推广这两方面的总体政策，是博物馆内部的导航器。它同样也构成了与主管行政部门及合作者进行协商和谈判的基础。其主要内容涉及博物馆的高级管理人员与他的班子共同合作撰写的一份书面文本，集中在未来3年至5年应该完成的目标上，必须包括优先性的策略与达成目标的方法。它不仅仅是一个文本，而且是行动的指南和方法。

制定博物馆科学与文化规划不是一件容易的事，因为它关系到博物馆的前途和命运的，事实上，它要求具备以下几种能力：

- 对博物馆及其藏品的深刻了解；
- 对公众及其所处环境的深刻了解；
- 专业上的成熟和对文化政策的敏感；
- 创造性与想象力。

科学与文化规划虽然涉及行政管理，但同样是一种创造性的工作，是对于博物馆建设的一项基础的步骤：

- 是对于团队结构完成；
- 是与主管部门和合作者打交道的战略所在；

也是一项自由的运筹帷幄的工作，涉及到在纷繁复杂的事务中把握工作的优先性、选择合适的目标和行动、对已经完成的事务作出评判。

这种方法借鉴自企业管理，尤其是目标管理的方法。

通过对法国博物馆的科学与文化规划的考察与反思，培训班旨在达成以下目的：

向中国高级管理人员展示界定与开展博物馆的总体政策的战略兴趣(保管的使命与公众政策)，并向与会者传授撰写这一文本的方法；

向身临其境的中国高级管理人员在创建和更新一个博物馆时，为其所经历的重要的步骤提供必要的标准。

讲授采取展示和分析实例与提炼具体方法的方式。

博物馆馆舍新建和翻新时藏品的管理：

一项在法国拥有 20 年丰富经验的方法

这次培训班的第二项内容是关于“博物馆馆舍新建和翻新时藏品的管理”，它的法文名字直译成中文应该是“藏品工地”(chantier des collections)，意为一系列处理藏品的组织方法，始于藏品的清点，终于藏品的展览或重新安置和保存于库房的过程。

20 多年来，法国在“藏品工地”方面积累了丰富的经验，其开展各种“藏品工地”的方式显示，藏品的处理手段在其中占据着一个既特殊又优越的位置。从这种角度看，人们还发现，对“藏品工地”来说，重要的不仅仅是一个结果(表现为向公众的开放)，而首先是方法、观念的问题，是“藏品工地”规划的制定，是一系列操作程序的编制和教授，其间经历了无数的失败和探索。

因此，法国专家们能够在此次培训班上围绕“藏品工地”的名目所讲授的这一系列处理藏品的组织方法和程序，不应该忘记的是，这是法国文化遗产界的同行们在过去的 20 多年间。经历了众多的实践摸索而换来的宝贵经验。

法国专家们在培训班上主要介绍了法国正在筹建过程中的凯布朗利博物馆(非洲、美洲、大洋洲和亚洲艺术博物馆)在博物馆馆舍新建时藏品的管理的做法，还介绍了几个经费严重不足的小型博物馆在这方面的有趣经验，给与会中国博物馆高级管理人员留下了深刻的印象，也为他们提供了可资效仿的宝贵案例。

博物馆的公共政策与经营活动

博物馆的公共政策和经营活动是这次培训班的第三项内容，也是当代博物馆在世界范围内的重要标记和热门话题。在法国博物馆界，公共政策被界定为文化机构新的战略功能，处在国家的文化政策的核心位置。法国博物馆界意欲把自己与公众的关系提升为博物馆的本质功能。

所谓公共政策指当代博物馆开展的一系列优先的活动，旨在对公众的参观人数、人员构成、参观类型及其文化体验产生影响，是对这些活动进行界定、实施、评估进而使之成为现实的工作。

事实上，公共政策既是在现代化条件下博物馆提出的新的问题，也是对这一问题提供的解答；作为一项政策，它以以下几项条件为前提：

公众作为博物馆一切活动的终端，应该被当作是博物馆的一个精明的合作伙伴来看待；

公众的身份构成应该尽可能与社会总人口的构成保持一致，能够在丰富多彩方面代表后者；

公众应该在博物馆得到周到的接待，应该为他们提供多种多样有用的辅助伴游形式，使他们的参观能够成为一次名副其实的文化体验，使之心满意足。

公共政策把博物馆放置在一种积极的、前瞻性的视野中来进行考查。它的各种方针，一旦被采取之后，就应该成为开展博物馆整体活动的指南，使博物馆的各项活动，如发展的规划、教育和传播活动、所起的各种社会功能、税率政策、预期达到的观众人数、接待方式等等，都在公共政策的主导下协调发展。

公共政策还有助于使博物馆成为公共教育的场所，使公众与博物馆和艺术作品直接产生积极的和乐观的关系。

这一部分的讲授采取了课堂讲授和现场操作相结合的方式，学员们在法国专家的指导下，对北京的故宫博物院、国家博物馆、北京艺术博物馆三个场所进行了有关公共政策的现场调查。

博物馆科学与文化规划

玛丽-埃莱娜·乔利(Marie-Hélène Joly) 著 李军译

今天,“科学与文化规划”的术语在专业的领域内已经人人耳熟能详,但是,当人们尚未着手制定它时,它的具体的操作细节却并不为人所知。在我们回过头来详细论述它之前,可以简单地把它定义为一种有关规划的文件,但是,它却不是一种建筑蓝图,而是一种书面的文件,上面记录着(经与合作团队协商过的)人们期望在未来的3年至5年内完成的、有轻重缓急顺序的、和达到预期目的的必要方法的想法。然而,它又不仅仅是一项文件,而是一种展示原则和战略考虑的行动指南和方法。

我们在这里并不想讨论科学与文化规划的全部内容(法国博物馆司于1998年出版的一部《博物馆文献》对此作了详细的报道)。尽管《博物馆文献》描述了它的方法,并提供了很多杰出的范例,但是,并不存在着制定规划的灵丹妙药,应该由每一个团队根据自己博物馆的情况量体裁衣想象自己的规划。问题的核心不在于“如何撰写一个科学与文化规划”,而在于“为什么要撰写一个规划”。

背景

由博物馆馆长和他的团队来制定这样一种文件,是1992年起法国博物馆司实施的一种文化政策的结果,这种政策逐渐在全法国得到了推广;从此之后,任何一个法国博物馆在创设和进行翻新之前,都必须制定一个科学与文化规划。在7年以来所收到的百余个规划中,人们发现,规划的质量逐年提高,这就保证了博物馆的创设和翻新工程的顺利进行。规划的确定成为得到国家投资拨款的依据。日益增长的同业化趋势很可能要求在博物馆日常运营的拨款上面也以这种规划为前提。

博物馆司的分析报告认为,制定科学与文化规划的步骤是建立在对文化场域的观察基础上的,其结论是这种观察的结果。正是法国的文化机构“文化之家”进行了最早的与其主管部门的同业化试验:“文化之家”的负责人是根据规划来招募的,这些部门的财政成为历时数年的合同的目的所在。对文化政策的一

般思考在近20年间得到了相当的丰富和充实(中央的职权下放政策已不再令人陌生),专家政治和企业管理的方式已经在文化领域里畅通无阻,这种情形已经在相当程度上改变了整体的背景:新的行政管理模式得到了尝试,有些地方已经从事了文化机构的盈利性试验,与其他文化和旅游机构产生了竞争,文化设施的娱乐功能在不断增长,这些同样是我们不可忽视的现象。重新翻新博物馆的热潮导致我们反思博物馆作为文化工具的功能(而不仅仅是单纯的保管场所)。在这种新的背景之下,博物馆的目的指向者——主管政府和公众,就成为要求最高的群体了:对一个文化机构而言,不仅仅是存在的问题,而是必须能够通过一种整体而有效的行动来证明自己的问题,提到了议事日程上来,而文化的规划和观众的人数就成为最明显、最有目共睹的参数了。在预算额不断增长的严峻形势下,地方主管当局对文化事业的投资会做非常精审的选择,这就更使文化与科学规划的制定和合同化的实施,变成必不可少的事情,而公共政策在其中扮演了一个根本的,但总是被忽视的角色。

然而,在不同的文化项目上的选择总比盲目地给独家财政拨款要强,创造总比重复要好,展望总比顺从要佳,主动建议胜过被动承受,讨论胜过被责难,在行动中实现愿望胜过在得过且过中被压垮,积极参与合作与订合同胜过总是发现自己的事业在大打折扣的情况下完成。科学与文化规划可以在这里助你一臂之力。它不会创造奇迹,也不能解决一切问题,但是,借用图卢兹奥古斯丁博物馆馆长 Alain Daguerre de Hureaux 的话说,它构成了“博物馆的某种形式的生命保险”。

定义

制定一份科学与文化规划并不是一件容易的事,它等于说是为博物馆构成了一个正在施工的工地。事实上,它要求以下几项条件:

- 对博物馆及其藏品的深刻了解;
- 对公众及其所处环境的深刻了解;
- 专业上的成熟和对文化政策的敏感;
- 创造性与想象力。

为了实现规划，它还要求持之以恒、现实主义和适应环境的精神。

然而，这也不是一件可望而不可及的事情，所有的那些从事过这项工作的团队可以作证；他们同样可以证明，撰写科学与文化规划可以为博物馆带来积极的因素。科学与文化规划虽然涉及行政管理，但同样是一种创造性的工作，是对于博物馆的一项基础的工作：

——是对于团队的结构完成；

——是与主管部门和合作者打交道的战略所在；

——也是一项自由的运筹帷幄的工作，涉及到在纷繁复杂的事务中把握工作的优先顺序，选择合适的目标和行动，对已经完成的事务作出评判。

这种方法借鉴自企业管理，尤其是目标管理的方法。在不同于文化事务的场合，这种文件称作“服务规划”、“领导图式”或“发展计划”。

制定科学与文化规划始于对已有的事务进行全面总结，然后，要到对一个特定阶段所从事的工作做出轻重缓急的具体安排，总之要做出选择，这是因为我们不可能在所有战线上鏖战，不可能同时开辟过多的战场。

在博物馆的每个重要的工作领域，人们应该优先择取那些能在未来的3年至5年内完成的工作来从事，这些工作不宜太多。

在这些优先从事的工作中，人们要确定明确的目标，这些目标应该是现实主义和可以计算的。

人们要为所有的目标配备相应的具体行动，并为之确定必不可少的手段（财政、人员上的）。

一个科学与文化规划的成功取决于对“目标—手段”关系的恰如其分的估价和匹配。

什么时候是撰写科学与文化规划的最佳时机呢？

到今天为止，科学与文化规划的撰写是作为博物馆的翻新或新建时的总体规划的一部分而存在的，在这种情况下，往往要涉及巨额的投资，规划正是应法国博物馆司的要求而写作的。

然而，规划的意义要远远超出工地的范围。人们只能借博物馆的功能翻新之际，或是希望落实一种新的经营政策的时候，才能介入制定规划的工作。出于后

一种意图的规划目前也开始出现。

那么，应该为多长时间制定规划呢？

一项规划的实施应该延续足够长的时间，以便于能够完成所要做的工作，还能够对工作的成效做出评判。一两年的时间是不够的。然而，我们也不能撰写一个一劳永逸的规划，也不能是一个适用未来20年的规划。规定一个现实主义的行动范围显然是合理的，也就是3年至5年左右的时间（除非是涉及到一个极为重要的机构的复杂的翻新）。

反思的方法

出于简化的目的，下面所说的内容主要涉及博物馆的翻新而不是新建，然而除了一些变量以外，二者的步骤是完全一致的。在博物馆的翻新之外，这种程序同样可应用于一项需要历经数年完成的规划；此外，需要指出的是，这种方法适用于所有类型的博物馆，不管它们的收藏有何差异。

一项科学与文化规划的制定取决于对博物馆的以下四要素及其相互关系的反思：藏品、公众、环境、建筑（现存的，或将要新建的）。

藏品与公众的关系是其中最基本的，而公共政策则是在实施博物馆规划中最关键的因素：保管本身并不是目的，藏品只有在与博物馆的参观者发生关系时，才获得了生命和意义。此外，在主管部门的眼里，公共政策构成了博物馆最有效的论据，是博物馆显而易见的、“生产性的”活动，它将证明对博物馆的财政拨款用于保管和研究的必要性。直到最近，规划在这一点上仍然是一个很大的弱项：这些规划在涉及到博物馆的科学设施和参观的场所方面，往往进行了很好的分析（伴有需要新建的场馆面积的详细说明），然而，在涉及到公共政策这一块时，却显得很虚弱，最多是抽象地提到要如何如何而已。同样，许多翻新的工程也是完全在建筑意义、而不是在开展活动的意义上被设计出来的。

因此，科学与文化规划要奠基在对博物馆的基本使命的分析上，这些使命将随着具体目标的变化而变化。保管的使命构成了规划的科学的一方面内容（保管、安全、藏品的清册和研究、作品的购买和修复），这一方面将不是本次课程的目的，这次课程的目的将集中在公众问题上，因为公众问题在任何情况下都不

应该被忽视,因为博物馆的所有活动正是以它为基础的。传播的使命构成了规划的文化方面的内容。不过,科学与文化规划应该是一个整体,应该同时考虑到它的两项使命而不能有所偏废,要建立在二者互补的基础上。

对不甚了解博物馆的保管工作的主管当局来说,规划同样也是一个把博物馆的保管和传播使命联系在一起的机遇。这是一次使往日难得一见的活动昭示天下的良机,显示这些保管的活动对于整体工作更好的协调是必不可少的,展示博物馆工作从作品的获得,经过研究和保管,再到传播的整个连环。同样要指出的是,如果没有修复的工作,作品也不能展出,这就证实了博物馆所申请的用于修复费用的必要性,用这种方法给主管的行政当局上了生动的一课。

同样不用说,有必要让公众也亲眼看见博物馆整个工作的连环,让公众能够更加生动地享有文化遗产的成果。此外,也能避免博物馆的工作人员在保管与传播的工作之间产生巨大的鸿沟。例如,某些博物馆已经在某种富有想象力的形式下,探索了由观众来出资负责作品的修复的可能性,形成了饶有兴味的举动。

制定一项科学与文化规划使人们有机会重新“思考”博物馆。科学与文化规划取决于人们对于博物馆作为文化政策——甚至于社会政策(考虑到关于移民整合与移民身份的种种争论)——的工具的看法。它建立在对人们所任职的博物馆的一种积极的看法基础上,通过对已有的事务做出批评性的总结,展示出人们想达到的以及通过什么手段达到的目的。

几乎所有人都对他工作的机构有一种潜在的规划。然而,对规划来说重要的是写作的事实,也就是说,为了自己也是为了别人(主管当局和合作伙伴)而使自己的思想形式化。规划的写作可以使规划在时间顺序和轻重缓急的取舍中成形,成为规划形成的一个有效的指示器。

制定规划的阶段

对现有工作的总结

规划的第一个阶段是对已有的工作做一个彻底的总结,可以对博物馆的各项具体工作分别画一个句号,如:关于藏品的特征,它们的优点和缺点;关于藏