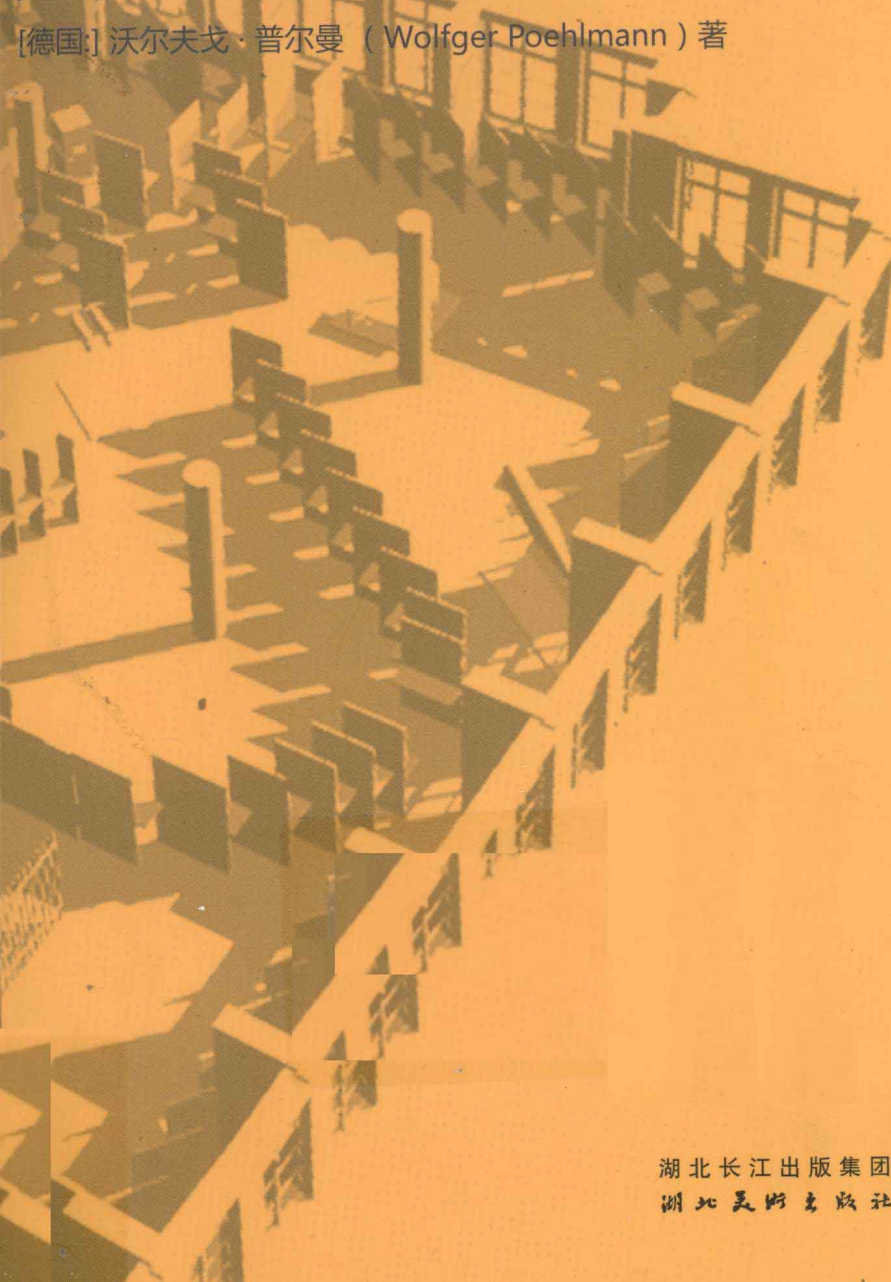


译 歌德学院(中国)  
翻译资助计划

# 展览实践手册

[德国:] 沃尔夫戈·普尔曼 (Wolfger Poehlmann) 著



湖北长江出版集团  
湖北美术出版社

# 展览实践手册

[德] 沃尔夫戈·普尔曼 (Wolfger Poehlmann) 著  
黄梅 译

湖北长江出版集团  
湖北美术出版社

Wolfger Poehlmann

**Handbuch** zur Ausstellungspraxis von A - Z

版权：

2007, Gebr.Mann Verlag . Berlin (柏林 Gebr.Mann 出版社)

未经出版社书面同意不得以任何形式（如复印、微缩胶片、CD 光盘等等）复制本书的任何部分或者通过电子系统加工、传播此书。

德国国家图书馆将本书列入了德国国家图书目录。目录详细资料可以上网搜索：<http://dnb.d-nb.de>



柏林 Gebr.Mann 出版社

## 丛书主编前言

2007年被列为精神科学年，其主题是“人性的ABC”。在这一年里，将通过非常广泛的、多种多样的活动研讨精神科学的各个领域、选题和方法。联邦德国教育和研究部将对一些能够展示并代表德国的，并具有国际水平的精神科学的倡议和项目提供资助。

估计更多地是个巧合，这本《展览实践手册》也是通过词汇按字母顺序排列将章节串联起来的。经过长时间的修改，这本书正好也能在今年出版。

在博物馆领域几乎没有一个领域像“展览实践”领域一样，由于新技术、材料和观众欣赏观念的变化而带来了巨变。沃尔夫戈·普尔曼先生通过他新修改的这本《展览实践手册：从A到Z》可以说正是以ABC的方式全面介绍展览实践的各个方面，从基本原则、入门、标准和特殊性到教育、宣传。

作者长期担任多个机构的策展人，其中包括担任过柏林“世界文化宫”（Haus der Kultur der Welt）展览部主任，担任过德国歌德学院慕尼黑总部展览部主任，并担任歌德学院马德里和雅典分院的文化部主任。此书首先就是为那些自己要从A到Z做一个展览的人写的。

这些人通常不能像在大的博物馆或者展览综合机构一样获得专业部门的支持或者特殊的服务，相反，他们必须亲自负责、亲自做事、亲自指挥并从外面亲自购买材料。

博物馆研究所将这本书的出版纳入了对运用的研究领域，这是研究所从成立之初一直保持的传统。至今研究所还将此视为一种责任，即：博物馆研究一定要切合实际运用，要面向那些做实际工作的人出版一些指导书籍。

在此博物馆研究所感谢沃尔夫戈·普尔曼先生非常成功出色的编写以及展览建筑师Christina Vodosek 女士的支持。

伯恩哈德·格拉夫（Bernhard Graf）  
柏林，2007

## 本书作者前言

1980年9月，歌德学院举办了一个内部进修培训研讨班，其主题是怎样专业地办好歌德学院自己的展览。委托我负责该研讨班的组织和领导。

与一般的文字讲义不同的是，我起草了一本根据重要词汇排序的《展览实践手册》。当时这还是出版界的第一本书，尝试着很实用地指导展览计划、组织和设计的各个方面。

在这本书的基础上，1988年我将书修订为《展览从A到Z：设计、技术、组织》，该书的出版被纳入了柏林的“博物馆丛书系列”的第五本。

从那以后，随着时间的推移，发生了很多变化：计算机技术的进入使许多领域发生了变化。如今，文字、图片和印刷的设计与生产、项目计划与记载，同时整个的宣传工作与信息传播，脱离了电脑媒体是不可设想的。

展览作为一种我们社会业余时间文化与事件文化的媒介，其价值观念也发生了根本的变化。由此也产生了新的职业形象以及特殊的专业培训机构。

做展览的人当今已经能像媒体明星一样获得国际知名度，并且在文化领域总能越来越较好地找到市场的结合口与市场准则。

新落成的文化中心常常直接靠近娱乐性公园和业余时间消费中心。全世界都在展示越来越大的展览，展览机构也成倍增加。一切都在发展之中。

这一切使得有必要从根本上重新修订这本书。我只是保留了根据字母顺序排列关键词的目录形式。内容重点则是根据美术展览的需要，努力将展览的手工技术方面与组织的、审美的方面协调结合起来。

一种根本的认知也是没有改变的，即每一个地方的每一个展览项目都有其独立性，其问题和目的都是完全特别的，因此要使每一个展览组织者特别清楚地认识到，他就是必须直接对他的项目以及对他的观众负责，由此出发他决定怎样策划、怎样行动。

因此这本书不应该是一本死的教科书，而应该为创造性的方案和具体解决问题的办法提供灵感。

我要感谢所有为我写这本书提出建议、参与讨论、提出建设性批评以及提供图片的人。特别感谢Christina Vodosek 女士和Ralf Titze 先生为编辑图片所做的协助工作以及对技术问题所做的咨询工作，还要感谢Wollmeiner 女士做的大量教学工作。

沃尔夫戈·普尔曼 (Wolfgang Poehlmann)

## 译者说明

1. 本书德文原名《展览实践手册：从a到z》，顾名思义是一本全面阐述展览的书。作者将展览中几乎所有的术语、概念、关键词，按第一个字母从a到z的排列分小节来阐述，从“展览方案”到“气候”、“安全”共57小节之多。翻译成中文的，按这些词汇第一个字母的排列失去意义。根据译者建议，作者特意为中文本将目录标题分为三大部分。原书中所有小节的标题都保留了，读者浏览目录，从中仍然可以读出作者事无巨细、面面俱到。

2. 这正是德国人做学问和做事的精神。在翻译本书的过程中，关于“信、达、雅”三种境界，译者越来越希望先追求“信”，所以一点一滴保存原书原貌。原书图片非常多，二百多幅，本来译者建议只上部分图片，但是，作者通过辗转，最后完整地提供了原书所有图片电子版，所以译者又不辞辛劳为出版社排版标出图片与原书又与译文相符合的精确位置。原书德文版大部分图片没有文字说明，作者在排版的最后一刻还是为中国读者额外提供了图片说明。于是译者要额外翻译，出版社要重新排版。而这都是为了尽量出一本好书。

3. 全书文字部分近一半由朱明静女士协助初译。没有她的支持，该书很难及时完成。

4. 译者在2009年曾任中德大型国家项目“德中同行——走进湖北·武汉”文化项目主任，这次的合作也可以看做是“德中同行——走进湖北·武汉”的继续。衷心感谢湖北美术出版社的支持！

黄 梅

# 目 录

## 第一部分：展览的策划与计划/001

1. 展览方案/001
2. 展览计划/009
3. 策展人/012
4. 流程报告/016
5. 路 标/017
6. 展品租借/021
7. 市场学 /024
8. 赞助、筹款/026
9. 德国版权/032
10. 教 学/037
11. 评 估/041
12. 状况记录单/046

## 第二部分：展览的组织与宣传/048

1. 地址目录管理/048
2. 经费计划/052
3. 保 险/053
4. 运 输/061
5. 海 关/069
6. 工作一览表/073
7. 计算机/075
8. 邀请函/078
9. 海 报/082
10. 网站、宣传页/088
11. 画 册/092
12. 送 递/102
13. 储 存/104
14. 门 票 /108
15. 展览开幕/112
16. 展览讲解/118
17. 宣 传/124

### **第三部分：展览设计、场地与技术/136**

1. 美 学 /136
2. 展 览/139
3. 建 筑/145
4. 展览入口/151
5. 展览搭建/155
6. 悬挂与组装/163
7. 灯光照明/176
8. 作品标签/188
9. 电脑印刷/198
10. 多媒体/200
11. 电脑装置/204
12. 座 椅/206
13. 地 板/210
14. 墙 面/212
15. 宣传板/216
16. 底 座/220
17. 陈列柜/226
18. 玻 璃/232
19. 画 框/238
20. 底 板/248
21. 粘 贴/254
22. 摄 影/259
23. 撤 展/269
24. 包 装/273
25. 尺 度/280
26. 制造模型/284
27. 气 候/290
28. 安 全/295



## 第一部分：展览的策划与计划

### 1. 展览方案

和其他综合的工作过程一样，每个展览项目也应该从展览策划的角度去反映。

我们应该区分不同的工作段落，从最初的计划、展览框架策划到详细策划，研究一步一步细微的工作层次。

框架策划总是和一个单位的一般工作任务安排紧密相连的。

如果一个单位的工作任务很清楚，或者其工作任务是在一个确定的领域中，那么对于框架策划来说，就仅仅是如何利用现有的人员和工具做哪些展览能完成这些工作任务的问题。

对于一个展览单位而言，如果其展览的范围很广，那么应该做一个框架和总策划，列出展览内容的重点以及展览单位的特色。

（以下是一份为了确定展览重点而做的参观者问卷）

#### 亲爱的参观者：

我们希望了解您的愿望和需求。因此我们请柏林技术大学的学生们发放这份问卷。

如果您能填写这份问卷，我们将非常高兴。

当然，您所有的回答都不会署名公布，您的名字不会被提及。

非常感谢您的合作！

Lieselotte Kugler

博士博物馆馆长

下列思考与选择将起到很大的作用：

- 希望吸引哪些观众、哪些目标群？
- 当地有了解哪些信息的需求及兴趣？
- 在哪些方面有足够的展览资源？哪些方面还欠缺？
- 当下有哪些事件、周年庆典、大型活动可以参与利用的？
- 负责的工作人员具有哪些专业的能力和特殊的知识？
- 哪些展览可以长期做？哪些展览可以短期实现？
- 自己做的展览和外单位提供的展览之间的比例关系是否合适？
- 地区的和跨越地区的展览比例是否合适？
- 是否注意到少数群体的需求？
- 该项目是否有自己的特色？
- 项目的创意和计划是否与现有的资金、人员、展厅安全技术条件相吻合？
- 通过现有的资金怎样能实现项目目标与计划？
- 哪些项目能够吸引特殊拨款或者资助？

在选择展览项目时，不仅仅要面面俱到，而是所有关于展览的方面都考虑一下。

一些展览机构和展览场所经常收到很多不约而至的展览项目建议，有的是发邮件送来的，光答复这些就需要很多时间。

这些展览建议中，有些很吸引人，但是还是应该小心，因为有可能一下子引进很多展览计划，但是却没有任何自己的特色。

另一方面，如果展览项目策划面很狭窄也会造成单调，通常只会吸引一个小圈子里的感兴趣者。

对这样的两个极端要不断调整平衡。

每一个展览，从理想来说，都希望激发好奇心和兴趣，它绝不应该是无聊的，应该总是从审美上和内容上都被接受并具有很高的质量。

如果具有良好的专业知识，并与合作单位、艺术家、画廊、收藏家等有良好的联系，那做一个高水平的独立的自己的展览通常并不困难，也会获得希望的借展品。

单单一个“名声作用”恐怕不会有长久的功效。

外在的成功及很多的参观人数并不是展览质量的证书。

积极投入的独立展览，拿出勇气展示了独立的审美主张和内容选择，这些才是在媒体和专业界树立积极正面形象决定性的因素，而不仅仅是参观人数。

展览负责人切实地抓展览是一个展览成功的前提。

这意味着，内容品质高、审美效果强、展品有吸引力

无论如何，还必须不断地举办有吸引力的活动，争取观众群。

第一份草案该含有一个大致方案，将展览创意的本质方面列出来。

它包括一份展品清单、展览特别目标的描述、展览合作伙伴名单、展览需要的有意义的专家、展览大致需要的经费以及时间安排。

这份大致的方案已经可以用做可能发生的移交或者他方的参与和讨论的根据，或者回答政府以及私人拨款及赞助的提问。

等到展览最终被确定下来以及资金到位之后，应该制定一个细致的方案，有点类似剧本，其中将工作的方方面面列举出来，包括对外宣传、组织，所有展览设计以及实现展览的措施。

制定有法律作用的协议，第一份详细的人员安排计划以及对展览技术、设计，单个展厅的划分、时间和资金计划。

展览负责人的任务是对这些不同的工作领域进行协调，对进度和资金使用进行监控并安排好单个具体工作的准备。

展览详细方案是展览学术和研究准备的结果，也是展览画册、摄影、设计、建筑的基础。

展览详细方案中进一步包括主要文字、标题、说明和展览品牌文字。一旦展览详细方案确定了，尤其是针对综合大型展览，建议马上制定一个工作进度表，将所有必要的工作依次列上去。

## 一个展览从策划到实现的工作步骤

分析单位的工作任务		框架策划	定位地方的需求和情况
对展览确定领域的认识		前期策划	制定一个符合逻辑的计划
专业咨询 意愿草图 题目建议 目的、想法 建立团队 展览资金		初步策划	初选希望的展品 初步资金计划 申请资金 争取合作伙伴以及有意愿的合作者
经费计划 确定合同 借展品的合同 宣传计划\宣传工作列表 时间计划 采购计划		详细策划	策划书 制作作品小样、撰写文章、布展、画册、海报、邀请卡、指示牌的设计方案
工作计划 组织运输和保险		布展实施	展览技术准备 展览措施、工具和保险措施

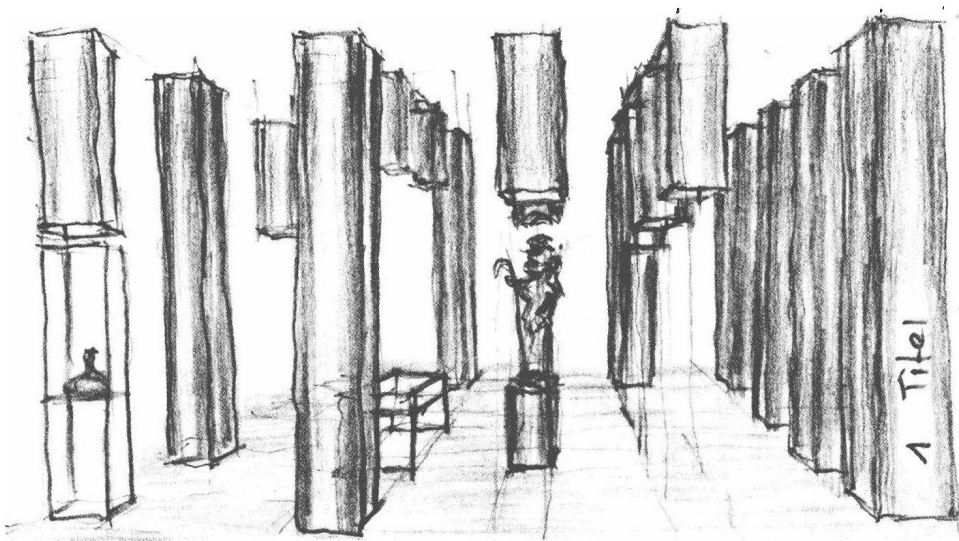
展览负责人的策划及对展品的选择从根本上决定着展览的质量高低和成功与否，特别是当代艺术展。

一定要区分专题展、群展和个展。

展览题目可以是很原创的，它们可以基于一个特定的理论或者论证对每种知识的认知或者含有传统问题的内容。

### 圈定展览主题范围

有助于通过将展品限制在和主题相关的领域，选择起来就会容易一些  
 有助于确定一个表现力强的题目  
 有助于宣传和接受  
 有助于传播一个清晰的立场、认知或者审美认同  
 有助于展品的展出效果和次序



为展览《僧侣寺院与诸侯变革》所作的第一份草图。多特蒙德艺术与文化历史博物馆。2003

### 艺术家和展品挑选的不同方法

可能的主题和问题	例子
地理上的限制	国家、城市、地区、文化区域
题材、对象的限制	静物、风景、座椅
专题展览	介绍一位艺术家或者杰出的人物
历史的、时间的限制	历史时期的风格、某段历史、某个时代
社会的限制	艺术家群体、工作室同行、美术学院的年级、移民

性别的限制	女性艺术、男人团体
艺术技术类别	摄影、媒体、广告、绘画、雕塑、玻璃、金属、陶瓷
类别和原则的限制	美术、设计、建筑、城市计划、考古、历史、文学、音乐、技术、医学、民俗、人类学、宗教、哲学、戏剧、舞蹈
收藏领域或者收藏者的限制	收藏，19世纪的相册
当前的问题、有说服力的主题	战争与和平、全球化、环保、移民、女性运动、第三次世界大战、生物世界
用于一个特定的口号、事件或者一种理论的展品	女人年、统一15周年、达尔文及其后续；变更时代的变革理论
挑选特定的奖学金者、获奖艺术家	德国青年艺术奖、Villa Massimo
陈列特定的认识、研究、原则	彭尼西林100年、德国戏剧摄影
回顾展	约瑟夫·波伊斯回顾展、纪念Rupprecht Geiger
局限于特定协会的会员	美术学院、职业协会、美术协会等等
跟展厅相关的安排	7 展厅、7个艺术家，城市化研讨会
教学的、解释性的专题展	肖像—从皇帝肖像到选举海报、城市梦与移动
将不同的原则之间的关系同时展出	跨越边界、艺术与心理分析

总监或者策展人负责	一位主要的或者唯一的负责人 展览负责人根据他的经验和水平依照客观的准则挑出作品
团队负责	通过一个选举委员会决定邀请展品参展，或者通过一个工作小组
自由准则	无选举委员会的自由展览 协会成员的展览、通过收取门票免交展厅租金、捐款公益展览、拍卖展览

由一位唯一的负责人挑选作品的方式隐藏着很多冲突。

从原则上来说，他应该拥有权力，实施他自己的审美主张并且尽可能地排除在挑选过程中特殊的利益团体、政治家和议会的干预。

但是他也必须承担起面对媒体批评的责任，对他的挑选准则要有阐释。

展览的地点越吸引人并且策展人的形象越好，那么就会有越多的收藏家和展品出借人愿意提供作品，也会有越多选中的艺术家愿意参展。

一些画廊主常常为了力推他们的艺术家而主动推荐或者活动。此时负责人从大原则上来说常常是应该拒绝而不是同意。

他的决定需要很高的外交技巧，同时也需要决断能力。首先他必须考虑以怎样的方式，出于哪些理由来拒绝。

如果不采用的决定已经做出，那开诚布公的、清楚的态度比犹豫、借口、安慰甚或激起错误的期望等更能使当事人少受伤害。

而另一方面，也是必须的方面，即策

展人应该很灵通，对于日益涌现的大量的艺术家们，他了解他们的作品，经常参观他们的工作室、画廊和展览。

出于策划的考虑书面的拒绝可以不陈述理由，简洁地表示遗憾。

在此设立一个选举委员会能大大帮助排除不同利益集团的干扰而独立挑选出艺术品。

所有选举委员会的成员对于内部的讨论、态度和每个成员的决定应该持绝对保密的态度。

选举委员会成员的水平决定了选举的质量。

选举委员会可以多遍挑选，直到将展品的数量控制到需要。

委员会的决定是否要公开，是否每一件作品都要集体讨论还是各个成员自行将所有的作品排列打分，这可以根据每个展览决定。但是采取哪种形式应该事先决定。

参展作品的宣布可以通过媒体或者在专业杂志上刊登一个消息，举办一个公开的比赛等方式来进行，或者通过直

接向通过初选的艺术家用信函，在一个确定的圈子里再举行比赛的方式。在发出策展方案的同时，还可以附带一个印刷好的报名表，它可以简化组织工作。

出于安全的考虑，常常还要附带额外

的提示，即寄送展品时不能带无框的作品外包装，并且作品框架背面的螺丝和所有悬挂作品使用的东西要事先卸下。

下面这个表可以是个模板，它提示报名表可以包含哪些内容以及画册的提问。

## 画册资料

<p>1. 生平：            出生年：            出生地：            学业：            奖学金：            地址：            获奖、表彰：</p>
<p>2. 个展：</p>
<p>3. 群展：</p>
<p>4. 公共展出的作品：</p>
<p>5. 公共收藏的作品：</p>
<p>6. 文献：</p>
<p>7. 展出作品的目录：            （如果此处纸张不够，请用附页。            登录必须和包装贴片上的内容一致，也必须和寄送的展览作品附带的条子一致。）</p>

## 展览报名表

展览组织单位：\_\_\_\_\_

展览名称：\_\_\_\_\_

展览地点：\_\_\_\_\_ 展出时间：\_\_\_\_\_

选举委员会开会：\_\_\_\_\_

寄送作品截止时间：\_\_\_\_\_

艺术家姓名：\_\_\_\_\_

出生地：\_\_\_\_\_

出生日期：\_\_\_\_\_

住址：\_\_\_\_\_

电话：\_\_\_\_\_ 传真：\_\_\_\_\_

手机：\_\_\_\_\_ 邮箱：\_\_\_\_\_

作品编码：\_\_\_\_\_ 作品名称：\_\_\_\_\_

尺寸：高\_\_\_\_\_ 宽\_\_\_\_\_ 深\_\_\_\_\_

特别提示：\_\_\_\_\_

材料：\_\_\_\_\_

不带框的价格：\_\_\_\_\_ 带框的价格：\_\_\_\_\_

框架、底座等：\_\_\_\_\_

包装：\_\_\_\_\_

悬挂方向等：\_\_\_\_\_

摄影者的姓名及地址：\_\_\_\_\_

用做标签的作品小样、编码：\_\_\_\_\_

是否授权画册或者媒体复制作品：\_\_\_\_\_

作品寄回的地址：\_\_\_\_\_

时间：\_\_\_\_\_ 签字：\_\_\_\_\_



## 2. 展览计划

如果一个展览策划希望遵循一定的次序提供信息，那么可让观众跟随线路引导参观，但是首先应该是让观众体会到展品的顺序安排是有意义的。

每个展览可以有单个的步骤或者某个展厅的独立方案，但是展览的基本原则是作品排列的一致性。

在每个单独步骤中，可以有单独的“小乐队”的表演，甚至单个作品的“独奏”。这样的排列处理并不会孤立作品，而是会加强作品之间的关系并清晰地突显出来。对此在展览计划中应该努力在次序中体现“动感”和“戏剧感”。

作品直白地、不间断地排列将导致单调，使观众容易疲劳。

还有另一种后果，即单个的作品毫无吸引力地摆着，引起不了注意。

通过有重点地排列作品使得某些相对不重要作品都能获得高度的注意。通常在中心视线轴上的正墙面应该摆放最重要并最有吸引力的作品。

在做展览计划时，也必须考虑到特定的参观群体接受时的体力方面的因素。

自然的参观行进方向一般是阅读方向，即从左至右，教学用的展厅次序也应该如此。一种有效的参观路线引导是通过在入口处树立一面横墙，上面将各个展厅的标题列出。

如果没有特别的方向箭头或者标牌，观众根据阅读习惯一般向右。

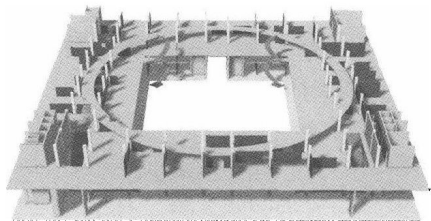
如果展览需要一个特定的顺序，为了观众的方面，应该给展厅特别标号或者设

立方向箭头。

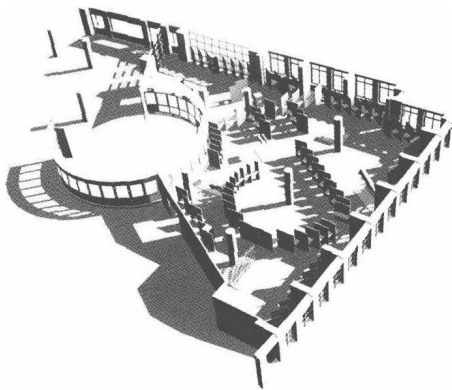
每个展览应该有自己合适的材料。

一般来说，一个油画展应该有足够的展线长度。

对此意味着要有最低限度的展墙。在测量展墙时应该只算那些确实很适合挂画的部分，而不是那些在楼梯处斜的墙面、靠太多窗子的墙面、靠暖气片和消防栓、电梯、或者其他有碍视线的地方的墙面等。



德国历史博物馆永久性展览上层的平行透视图。  
2002，柏林。



莱比锡历史论坛馆展览“穿越柏林墙的人”的计算机平行透视模拟图