

# 目錄

圖輯 · 1

自序 · 36

## 輯一

---

### 博物館與博物館學

博物館與文化傳承 · 42

博物館學與中國特色 · 45

中國文博業的機遇與挑戰 · 50

歷史與藝術並重——中國國家博物館的新航程 · 54

只有國家強大才有博物館的強大  
——以埃及國家博物館為例 · 57

密爾沃基藝術博物館與城市振興 · 60

世界文化遺產的優雅重生 · 63

「國寶」之殤 · 67

追討海外流失文物的自信 · 82

## 輯二

---

### 博物館之美

我理想中的博物館 · 88

要美術館幹什麼？ · 93

美在博物館 · 98

博物館的建築之美 · 113

迪美博物館的光影之美 · 137

雕刻之森美術館 · 139

美秀之美 · 143

「小而專」的城市博物館 · 145

工業遺產專題博物館 · 148

## 輯三

---

### 博物館之收藏

國家收藏與文化共享 · 154

國家收藏的價值觀瓶頸 · 158

博物館的「鎮館之寶」 · 161

建立國家級「被盜文物登記系統」 · 166

藝術品收藏的知與行 · 170

## 輯四

### 博物館之展覽

博物館因展覽而精彩 · 190

關於策展 · 194

博物館奇妙夜 · 198

難以忘懷的 V&A 歌劇展 · 205

威尼斯雙年展 · 213

「羅丹雕塑回顧展」誕生記 · 217

讓文物「活起來」 · 228

博物館角落裏「無盡的盛宴」 · 231

博物館的展品說明牌 · 233

兵馬俑的手指與博物館的安全 · 236

## 輯五

### 博物館之教育

在芝加哥藝術博物館邂逅安娜 · 242

在菲爾德自然歷史博物館遇見瑪麗 · 245

## 輯六

### 博物館之運營

博物館的運營之道 · 250

博物館的衍生品 · 258

私立博物館在中國 · 265

大學博物館的缺失 · 270

再說在博物館、美術館拍照 · 273



一 中國國家博物館在民國時期的國立歷史博物館和新中國時期的革命博物館、歷史博物館的基礎上，走過了百年的發展歷程。它處於北京天安門廣場區域內，以近 20 萬平方米的建築面積成為世界第一大館，綜合實力也躋身世界大館行列。





一 德國柏林新博物館在二戰時遭受了嚴重的摧殘。德國人在修復它時非常尊重歷史的每一個方面，包括戰爭的記憶，例如窗台上保留了子彈彈孔。



一 法國巴黎盧浮宮博物館前面有貝聿銘設計的金字塔。金字塔的玻璃牆面會反射雲朵，是一個值得遊客發現和欣賞的細節。



一 法國巴黎凱布朗利博物館。



一 巴黎的下水道是世界城市中首屈一指的，歷史悠久，規模巨大。這一最容易被忽視的城市資源由巴黎市政府轉化為世界上獨特的下水道博物館。





— 2018年，有一個叫「無盡的盛宴」的特展在美國波士頓美術館二樓的過道上舉行。「無盡的盛宴」是一個合作的藝術項目，旨在探索食物和文化的相互聯繫。作品牆的背景完全由可食用的材料製成，再現了來自世界各地的桌布圖案。為了對應這個巨大的照片，年輕的藝術家都

製作了一個他或她前一天吃過的一頓飯的小雕塑，這就是與牆面巨大的攝影作品牆所對應的展櫃陳列——「昨天的食物」。



## 關於策展

中國現代形態的展覽制度是從外國人那裏學來的。在沒有展覽之前，中國人欣賞藝術品的方式是幾個人在私人府邸中清賞。經過百年的努力，中國現在已經成了展覽大國，可是，就目前藝術類展覽的狀況來看，我們只能說是數量上的展覽大國，並不是質量上的展覽強國。能夠體現國家文化軟實力和為觀眾所傳頌的藝術展覽，實在是很少。儘管我們不缺大型展覽，也有一些走出去的展覽，但是實際的效果不僅與投入不相匹配，而且社會影響力也不大。這與發達國家的大型展覽不可同日而言。

### ◆ 一、展覽策劃的中西之別

展覽策劃的時間短。國外的展覽策劃一般都歷時三至五年，有充足的時間建立學術根基，完成資金籌措、作品商借或徵集，以及佈展。而我們的絕大多數展覽都是在短時間之內完成的。

選題的主動性、預見性不夠。國外的許多展覽都是建立在獨立學術策劃的基礎上，表現出學術的主動性和預見性。而我們的許多展覽都是應景之作，有些是為了完成任務，或者是為了配合形勢，顯現出各方面的被動。

選題的公眾性不夠。我們的展覽通常體現的是策展人或某

些場館負責人的興趣，不能反映大多數公眾所關注和欣賞的內容，因此，往往是曲不高、和更寡。

作品的選擇不精。受制於作品徵集的難度，加之時間的因素，以及借展費、保險費、運輸費等資金上的問題，展品往往是湊數。我們很難做到像最近在巴黎大皇宮展出的莫奈展覽那樣，為了一個展覽到世界各地去借畫，不遺餘力，不惜工本。可以設想，如果我們想集中全國公立博物館的宋畫而舉辦宋畫大展，其難度會有多大。學術準備不夠。我們對展覽應有的學術基礎和學術內涵不夠重視，主要是因為策展人的學術素養不夠，再者是社會對展覽的訴求往往流於表象，所以展覽重作品而輕學術。

資金局限。國外的一些展覽往往是靠大投入來維持大場面，因此，不僅能夠借到名家名作，使作品有體面的社會形象和有力的安全保障，而且大製作能使展覽有不同一般的效果。我們的許多展覽沒有足夠的資金，或者是投入嚴重不足，難有大作為。資金的局限往往又會影響到租用場地的時間。

展期時間短。絕大多數展覽的時間不會超過 30 天，一般在五天左右。像「北京國際雙年展」這樣的大型展覽，動作大，動靜大，最近的第四屆有 85 個國家的 500 餘件作品參展，可是只展了 15 天。因此，我們的一些美術館像走馬燈一樣頻繁地換展覽，許多人剛得到消息，展覽就已經結束了。而國外的大型展覽一般都有幾個月的展期，相比較而言，每一個展覽的觀眾數量就遠遠超過我們的展覽。

推廣乏力。重展覽、輕推廣是我們展覽存在的普遍問題。觀眾數量較少，一些展覽的開幕就是閉幕，展廳門可羅雀，因此展覽成了藝術家和策展人的自娛自樂。國外一些博物館、美術館門前整天排隊的景象，在我們這裏很少見到。而我們的公共教育項目除了引導孩子們畫畫，鮮有創新。

# 博物館奇妙夜

## ◆ 博物館的「夜場」

關於博物館的「夜場」並沒有統一的規定和統一的做法，而人們通常所說的「夜場」，只是一般性的說話，實際上是一個比較混亂的概念。從理論上講，所謂的「夜場」應該是相對於「日場」而言的，是博物館晚間對外開放的一種專門稱謂。而這個被稱為「夜場」的晚間開放，並不是開放某一個展廳，或某一片展區，也不是僅開放博物館的某一部分戶外空間，而是博物館的所有展廳，或者是絕大多數展廳，應該和白天的開放範圍基本相同。

博物館的晚上是博物館的獨特資源。博物館的文化屬性決定了博物館晚間有着不同於其他公共文化設施的方面，大有文章可做。這之中，把戲人人會做，各有巧妙。世界上很多博物館都善於利用晚上，通過設置一些晚間的專場，或舉辦專門的活動，對公眾或特殊人群開放，以獲得一定的社會效益和經濟效益，更重要的是表現社會所需，反映公眾所想，滿足專業所求。故宮在 2004 年後持續多年在農曆八月十五中秋節舉辦「太和邀月」活動，不僅為故宮增加了活力，也讓很多參與者欣賞到了不一樣的故宮月色，以及故宮不同於白天的獨特之美。2014 年 4 月 26 日，中國國家博物館首次開設了夜

間專場。其後，為紀念中法建交 50 周年而舉辦的「名館·名家·名作」特展，展出了來自法國五家博物館的八位畫家的十件名作，深受公眾的歡迎，因此，國家博物館於 5 月 3 號、10 號、18 號三天開設了夜間專場，而在展覽結束前的 6 月 10 日至 15 日，每天開放的時間都延長到晚上八點，一時也是好評如潮。

但是，客觀來說，並不是每家博物館都能夠利用好這一晚間的資源。這種晚間的專場有可能是一個展覽的開幕，可能是一場宴會，可能是某一個企業利用博物館而舉辦的活動，它們通常是在博物館的某一個展廳，某一個公共區域，某個大廳，或者是在戶外，它們只能被稱為「夜間專場」。伴隨着夜間專場，博物館會開放一兩個展廳作為酬謝客戶和來賓之用，這可能被認為是特別的禮遇，但這嚴格來說都不能稱為「夜場」，只能稱為「專場」。

這種「夜間專場」與我們所說「夜場」之間的區別，是博物館的局部和整體的關係問題。因此，從理論上來說，「夜場」是博物館整體對外開放，如同白天的開放一樣，這不同於博物館晚間開放某一部分或某一區域的「夜間專場」。還有一些遺址類的博物館，它們在戶外的晚間開放，實際上是特定區域內的活動，有點像晚間的遊園活動，而這種遊園的活動和博物館的「夜場」也是完全不同的。只要不開放遺址博物館內的展廳，而只是開放了某些與園林或遺址相關的部分，或者是在遺址內的 Party，或者是在遺址內的燈光秀等一些其他的活動，都不是嚴格意義上的「夜場」。

博物館的晚上是非常特別的，因為它有着不同於白天的安靜和視覺上的感受。人們看慣了白天博物館的常態，卻很少能夠看到晚上的博物館景觀，這種特別的體驗對於公眾來說都具

## 在芝加哥藝術博物館邂逅安娜

芝加哥藝術博物館每周四開館到晚上八點，讓上班族有進入博物館的機會，也給像我這樣的過客多了三個小時看博物館的時間。實際上，我是在德里豪斯博物館臨近五點閉館的時候才轉移到此的。如果一座城市中的所有博物館都是下午五點鐘閉館，那這座城市的晚上就缺少博物館的溫情，城市的魅力也就會減少許多。城市的晚上，如何增加一點文化和藝術的去處，除了劇院、電影院，博物館、美術館也應該有所作為。

我走過老館，進入心儀的新館，眼前大的結構都比較熟悉，只不過與上次所見相比，大廳裏懸掛了許多畫，未及細看，感覺不是太好，有點亂。在漫無目的過程當中，感覺確實太累了，看到過道上有一個枱子和一把椅子，沒有人。我知道這是工作人員坐的地方，就想在這裏坐一會兒，沒想到主人過來了，聊了一會，我問她叫什麼名字，她給我看了她的工牌，上面寫着「ANNA」（安娜）。她非常熱情跟我打招呼，有問必答。我知道她是志願者之後，就跟她聊了關於志願者的話題。她非常熱愛志願者這份「自願」的職業。如果在中國，安娜應該已經到了頤養天年的時候，或者在大街上跳廣場舞，或者在麻將枱上，或者在電視機前。但是，她還沒有退休，在一家圖書館中做圖書管理員。從早晨上班一直忙到下班，很敬業。

下班之後，她沒有直接回家，而是來到芝加哥藝術博物館做志願者，一直要到晚上八點鐘閉館才回家，可見她這一天是非常辛苦的。她白天管書，晚上管人。安娜一直滿臉笑容，非常和藹，顏值也很高。在國外的博物館中，經常會看到一些年紀比較大的志願者，他們都有與博物館的感情，他們與博物館都有很多故事。因此，他們的熱情、他們的辛勞以及他們的努力，對博物館很重要。

安娜說她對藝術有特別的愛好。她在藝術博物館做志願者已經有兩年的時間。在一般人看來，在博物館做志願者是很簡單的事情，就是看看場子，或者是為觀眾疏導和回答一些問題，或者是做講解員，等等。總之，人們對志願者的感覺好像並不是那麼專業，幫幫忙而已。安娜告訴我，博物館並不是人人都可以來做志願者的，要經過嚴格的考核，考核之後要經過培訓。芝加哥藝術博物館比較大，而且非常精緻，其藏品也很豐富和全面，佈展也很講究。藝術博物館的建築結構複雜，因為由老館和新館兩部分組成，其內部關係相對一般的博物館來說要複雜得多，從場刊的平面圖上看，大大小小一共有 399 個展廳。因此，對於志願者來說，要把這些展廳所在的位置、正在展出的內容都記下來，那可不是一件容易的事兒。安娜說在這裏做志願者記性要特別好。通常我們認為人到了 60 歲這個年齡是記憶力衰退的時候，可是，安娜依然非常努力記住這些內容。她說每位志願者都要經過 20 個小時的培訓，必須記住每一個展廳在什麼位置，每個展廳裏正在舉辦什麼展覽，展覽中有什麼特別的或重要的展品。她拿出一份印刷資料，指着上面的一件作品，告訴我這件作品已經到了中國的上海展出。她每天要回答觀眾提出的各種各樣的問題，最多的還是關於展廳的位置和展覽的信息。如果有觀眾要問某件著名的作品在哪