

■策划笔记

新时期博物馆展览策划的挑战与对策

李宁

当下我们所处的时代是一个瞬息变化的时代，是一个各界快速发展融合的时代，是一个文化事业大发展的时代。在此背景下，博物馆展览事业呈现出新的发展特点，面临着新的挑战。

挑战

时代的进步为博物馆展览策划提供了很多红利和便利，但同时也提出了更多、更新的挑战。

观众需求方面。随着高等教育进入普及化阶段，观众的认知水平不断提升，知识结构呈现出多元化，对博物馆展览的学术性、趣味性、创新性提出更高要求。高水平的观众对博物馆展览策划起到隐性监督和评判的作用，时刻提醒博物馆展览策划人以高标准要求自己，做出集科学性、学术性、趣味性于一体的展览。

为特殊人群提供个性化服务，如老年人、家庭观众、青少年等群体。人口老龄化是当前及今后较长一段时期我国的基本国情，积极应对人口老龄化，构建孝老、敬老的社会环境，提供高质量的文化产品服务，博物馆作为公共文化服务机构应当有所作为。以家庭为主体的参观者和青少年在观众构成中占比也较高，在策展的时候，如何兼顾成年人和青少年不同的文化需求也是博物馆展览策划需要着重考虑的问题。

制度方面。制度方面的挑战主要在于两个方面，一是策展人制度，二是藏品管理制度。

博物馆实施策展人制度已有多年，取得了良好的效果，但更多馆仍是“命题作文”，即职工等待上级领导布置展览任务，职工的积极性未得到充分发挥。即使是实施策展人制度的博物馆，也存在缺乏激励机制、策展人话语权有限等问题。展览策划通常需要跨部门开展合作，但策展人却对策展团队的考核、晋升等并无话语权和决策

权，不利于策展团队的良性发展，一定程度上制约了工作积极性。

内部协调方面。展览策划是一项系统工程，这不仅包含展览的策划推出，还包括社教活动、文创产品、宣传推广、图书出版、观众服务等各个环节，所以目前实施策展人制度的博物馆往往采用“策展人负责+团队协作”的模式，这个团队包含了社教、文创、宣传等人员。部门协调配合和策划团队之间的协作面临着沟通不畅、团队精神欠缺、缺乏激励措施等。

策展人自身能力方面。博物馆近年来发展迅速，吸收了大量年轻人。年轻人充满活力和朝气，但也存在经验不足的现象。一是专业知识有限。展览策划所涉及的藏品种类繁多，策展人不可能对各个门类的藏品都有深入了解，加之展览还涵盖政治、经济、社会、文化、心理等各个方面，策展人受自身知识结构所限，提升空间较大。二是管理能力有限。策展人在管理方面由于未得到相关培训和锻炼，其组织协调、沟通能力、决断能力有待提高。

社会价值方面。博物馆展览策划有其发展的时代背景和发展规律，但无论是哪个时代，展览都要有一定的传播目的，普及传播知识，传承优秀传统文化，抑或是进行审美教育。展览的传播目的也是其社会价值的体现。但目前很多博物馆展览在社会价值的挖掘和呈现上存在两个方面问题：一是认为有精品才有利于展览社会价值的发挥，才是好的展览。诚然，精品在宣传、展示上有优势，但一味强调精品，不仅会削弱其他藏品内涵的挖掘，还会“以偏概全”，因过度突出部分而失去整体，而且会形成因过度依赖精品而忽视展览创意的不良氛围。二是“沉溺过去”，与现实联系不紧密。博物馆是历史记忆的保存者和讲述者，但讲述过去绝不是博物馆的最终目的和价值所在。博物馆讲述过去是为了启示现在。

对策

分众策展，提供个性化服务。1970年，美国未来学家阿尔文·托夫勒针对媒体问题首次提出“分众传播”。分众传播是指对不同的传播对象制定不同的传播策略，传递不同的信息。展览是博物馆最主要的传播媒介，将分众传播理念应用到博物馆展览策划领域，即分众策展，有利于博物馆展览的“精准”传播，让博物馆展览更有针对性，传播效果也更加明显。

分众策展要求展览策划开始之初，即确定目标观众，然后根据观众特征、需求，策划更有针对性的展览，适时调整展览文本设计内容，提供个性化服务。一是加强观众研究，这是分众策展的基础。开展展前、展中、展后的观众研究，收集丰富的观众信息，这些数据蕴含着观众的真实需求和意见，对展览选题的确定、主题的提炼表达、互动项目的提升改进、文创产品的开发设计等具有重要的指导意义。二是根据青少年、成人、老年人等不同目标群体的需求策划不同类型、不同层次的展览，尝试以需求供的菜单式展览服务，让不同年龄段的观众在博物馆展览中都能找到共鸣，有所收获，实现博物馆展览的高水平、差异化发展，提高博物馆公共服务均等化、便捷化、多样化、个性化水平。

开放共享，深化制度建设。首先实行“引进来、走出去”战略。“引进来”即开门办展，打破身份、人事关系的制约，邀请高校人士、社会学者、自由策展人等馆外人士联合研究，共同策展，探索合作模式，建立配套制度，共同为公众提供优质展览，实现合作共赢。“走出去”即把更多藏品信息推出去，推动文物资源大数据库建设，加大向社会开放共享力度，为藏品的活化、联合研究奠定基础。

其次，继续深化策展人制度，推进理念创新和体制机制创新。策展人在我国博物馆有多重角色定位：展览项目管理者、内容大纲撰写者、藏品研究

专家等。职能过多易顾此失彼，过于关注细节易失去整体，因此在厘清策展人核心能力的基础上，应允许其他专业性角色的进驻，充分利用外援力量，发挥团队的凝聚力。同时，确定策展人在团队中的主导地位，扩大策展人话语权和自主权，并建立策展人评价机制，切实增强博物馆展览策划的发展动力和创新活力。

配套服务，加强内部协作。成功的展览离不开周边配套服务和活动项目，如社教活动、宣传推广、文创产品、开放服务、线上展览、学术研讨、图书出版等。这些配套设施和活动项目本质是展览的延续，以拓展展览的影响力和生命力。一项展览只有拥有了这些配套服务和活动项目，让观众在观展之余有机会反复体悟展览的内容、价值、意义，构建对展览全方位、多角度的体验，才能更加深刻理解展览的内涵，加深对展览的印象。社教活动让观众更有参与感，通过宣传推广扩大展览的影响范围；文创产品实现把博物馆带回家的愿望；开放服务应以观众为中心；线上展览让足不出户欣赏展览成为现实；学术研讨让展览深度更进一步得到挖掘；图书出版延长展览的生命力。这些环节与展览有机结合，形成一条完整的工作链。

以上各个环节的完成无疑是一项巨大的工程，需要各部门的配合及策展团队的协作。因此，团队合作精神至关重要。博物馆应该通过展览策划这项主要业务工作建立博物馆的团队文化、不断强化团队合作精神。同时，在政策允许范围内，使用物质激励和精神鼓励的方法提升大家的协作意愿，为展览的顺利完成、博物馆功能的发挥提供制度保障和情感氛围。

人才培养，强化后继力量。首先，“打铁必须自身硬”，博物馆要重视人才的培养及再培养。这里的人才既包括策展人，也包括展览相关的其他人员。对策展人的培养和再培养，可以让策展人有机会接触和学习最新的展示技术，更新知识结

构，向更优秀的策展人学习，培养出更多具有国际视野、学术功底深厚、组织能力强的复合型高水平策展人队伍。对展览相关的其他人员培养，有利于提高策展团队专业化水平和整体素质能力，让展览策划的各环节实现均衡、高效发展。

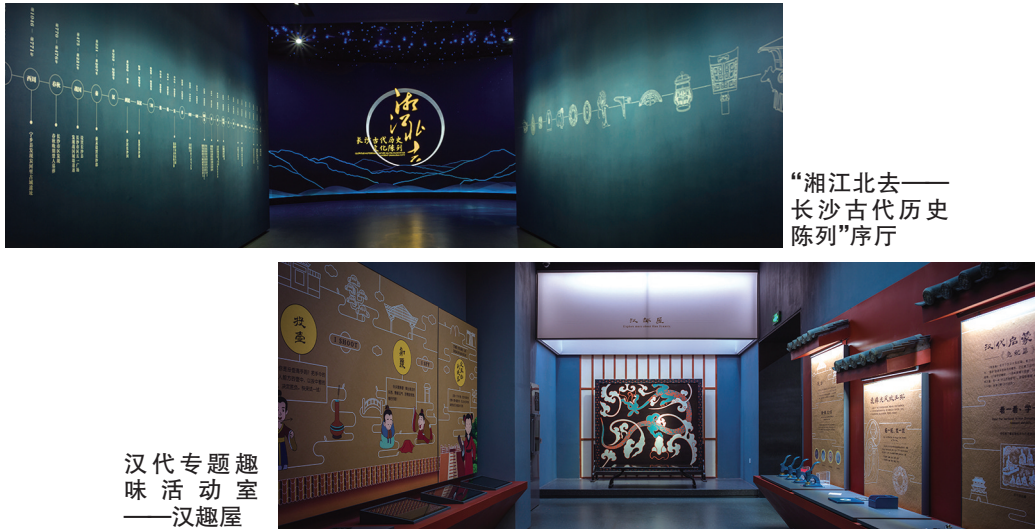
其次，优化人员结构，注重策展团队的老年青人员结合。鼓励经验丰富的策展人开放心胸，在具体工作中，有意识地做好“传帮带”，分享经验与资源，指引和提携年轻策展人，帮助他们快速成长。鼓励知识共享，对在“传帮带”中表现突出的人员进行表彰奖励，为人才发展、团队建设营造良好的制度环境、和谐氛围。

文化引领，注重时代价值。一是展览策划要发挥意识形态工作的引领带动作用。博物馆作为意识形态宣传教育的前沿阵地，要加强阵地管理，在策展工作中，尤其是在展览的标题选择、文本内容撰写、宣传资料发布过程中，防范意识形态方面的错误，以汇聚正能量，发挥博物馆引领时代发展潮流的文化宣传阵地作用。二是明晰传播目的。展览传播目的是博物馆展览策划设计的第一要务，是博物馆展览策划、设计和表现的第一要务。在展览策划和阐释过程中，要站在当代人的视角，发掘展览对当代社会的价值，策划紧跟时代主题和热点的展览。

展览策划对博物馆至关重要，一个成功的展览离不开对目标观众的研究、制度的保障、周边配套服务和策展人强有力的推行。人才培养是基础，制度建设和内部协作是保障，分众策展是方法，目的即是策划出更多具有时代价值的优秀展览。

长沙博物馆陈展的空间设计

李道



“湘江北去——长沙古代历史陈列”序厅

汉代专题趣味活动室——汉趣屋

博物馆陈列展览空间设计的展示效果，关系到陈列展览的成败。以长沙博物馆基本陈列“湘江北去——长沙古代历史陈列”为例，围绕博物馆陈列展览空间设计构思、空间设计运用及展望等方面对展陈空间设计进行分析和思考。

博物馆陈列展览的形式设计是以陈列内容和展品为对象，以展览建筑场地为出发点，在既定的展览场地空间里，创造一个风格独特的空间，需要我们运用平面构成、色彩构成、立体构成、空间构成等各类设计技法从平面的功能分析开始，逐步表达设计理念。

在设计构思中，首先需要遵从形式服务内容的首要原则，根据既定的展览空间找到适合主题内容特点的风格形式，确定展览基调，再从空间的整体布局出发进行整体的规划，确保空间的有序性与多样化。空间设计上应根据陈列展示内容的重点及亮点进行多元化设计布局，通过立体空间结构的特殊语言形式和技术手段，体现展览形式的多样性和空间层次感，使展陈设计具有独特的创意风格与创新意识。例如“湘江北去——长沙古代历史陈列”在设计概念上以“天、地、人”为创作的理念，以“长沙历史发展”为主线，以“文物展示”为基础，以“创新设计”为亮点，对展示空间进行了合理的规划。

为使展览更好地呈现给观众，在空间设计中需要考虑以下几点：

合理选用背景色彩。色彩营造背景、渲染环境，不同色彩的搭配体现出庄重严肃、或欢快明朗的展览氛围；色彩的运用要做到庄而不呆，活而不乱。例如“湘江北去——长沙古代历史陈列”从古代史序厅开始，设计便营造出一片幽蓝的星空之下，用深邃神秘的幽蓝色寓意长沙文明之悠远，所勾勒出的长沙城市久远的意向的自然轮廓，以及古老城市的文明印记，充分表现展览主题内在的精神和风格；“青铜之乡”部分采用质朴的铜绿色，用来寓意长沙历史文明的厚重，也是商代时期最具代表性的神秘青铜器物经过时间的洗礼所演变而来的颜色；“明清府城”部分稳重的瓦灰色则寓意长沙明清那段怀旧的时期。

适当运用高科技展示手段。空间设计是以整体的组合布局形式呈现，在空间设计中适当运用如全息影像、场景复原、仿真技术等现代展示手段，从这些局部要素对陈列展览整体进行完善，不仅可以丰富展示理念，同时也可以为展览效果增加活力。该陈列在展示商代象纹大铜铙的同时将背景通过艺术化的处理，构成一幅深邃而宁静、悠远的山河景象，艺术化地再现象纹大铜铙祭祀山河的壮丽场面，这种仿真场景的设置，具

有强烈的视觉氛围感，使观众有身临其境的感受；屈原铜像的空间设计中巧妙结合全息投影技术，将屈原的诗词作为背景投放在雕像的背后，充分调动了观众的情绪。

突出主题。在设计中要根据内容设计的需要穿插一些突显展览主题氛围的设计元素，加强展览主要部分的视觉效果，使主题鲜明，调动观众的思想情绪。如展览场景的设计非常重要，但应融入展览的整体氛围之中，同时应避免零散和花哨，这样才能烘托展序厅气氛，提高展览的档次。展览地面和顶部的处理，应与展览整体上具有协调一致性，如地面的处理应考虑与时代背景的特点相一致，材质的选择及色调的处理，都应该考虑周全。该展览在展墙的处理上，运用一些和展览时代背景和建筑风格相协调的色彩或色彩肌理，与整体风格相统一。

采用人性化设计。如对于版面的高度要符合人体工程学的原理，展览图片的中间位置应以平均身高的人的眼睛平视位置为宜。触摸电脑应考虑摆放在展序厅或开始的位置，空间要比较宽敞，便于观众使用。在展序厅的通道应留出一定空间，以便团队参观时不至于拥挤。在展览灯光的处理上，明亮程度要适当，加强序厅、主体雕塑、展柜展品、场景、主要图片、油画等的照明，用适合的定向光突出强调重点展品的立体感和质感，用光线的不同对比效果，增强展览气氛，同时在整体照明和局部重点照明之间，在展品同其背景在色彩和亮度方面之间要达成平衡。

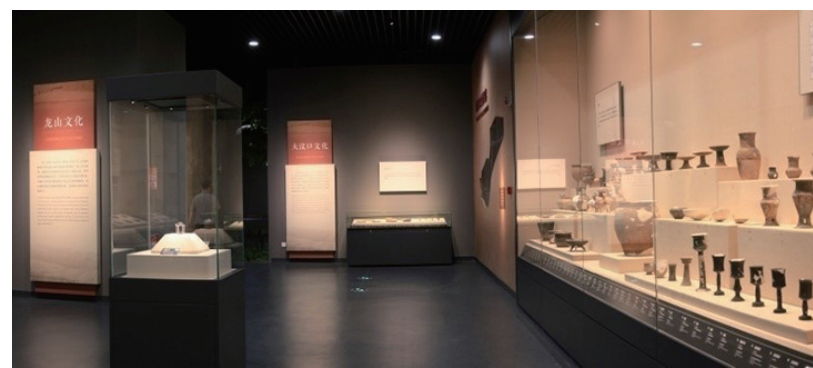
该展览的大汉王国展厅对公众推出的汉代专题趣味活动室——汉趣屋，将陈列设计手段融教育性与趣味性、参与性为一体，为公众提供了一个展览与观众互动的平台，在未来的博物馆社教工作中强化寓教于乐的作用。在现代博物馆的展览设计中，展览空间设计已成为展示内容与观众对话的媒介语言，成为连接公众和展示内容的媒介。这就要求设计师必须以高度的责任感和不断创新的设计意识对待所从事的工作。在形式设计上从平面构成的点、线、面到立体构成的体块空间，以及色彩构成的色彩组合等这些设计元素都需要认真地处理好。陈列空间设计形式包括场景设计、装饰造型、灯光照明设计、展柜的设计和摆放、展览室内外环境设计等都应该有一个合理的布局和精心的安排。总之，在设计中，应该运用新的设计潮流带动新的设计理念，使展览空间设计呈现出多元化，体现出独特的设计风格，并给观众带来互动和共鸣，进一步增强博物馆陈列展览的宣传力和影响力。

滕州市博物馆展览的文化传播

刘薇薇 孙兵 张婷婷



新馆外景



滕韵馆长常规展厅

走进博物馆，是广大市民茶余饭后喜爱的新的生活方式，是学校、教育、自媒体等更多社会文化宣传机构开展教育、活动探索、知识开发、研学旅游、文化传播首选的优良平台。

滕州市博物馆是一座综合性历史博物馆，馆藏藏品52609件(套)，实际馆藏量为82072件，其中国家一级文物58件，二级文物78件，三级文物63件。主体建筑设计风格为汉唐风格，建筑框架分为地下一层，地上五层的钢筋混凝土结构，设置了5个常规展厅以及4个临时展厅，而在后期使用中实际展览陈列区域面积为7197平方米。常规陈列展厅以滕脉长风、赫赫青铜、镜鉴古今、陶瓷风韵、玉蕴华章五个常规展厅组成。其中“滕脉长风”滕州通史厅以滕州历史的发展脉络为陈列设计主线，介绍了从距今7500年的新石器时代早期的北辛文化、大汶口文化、龙山文化、岳石文化、商周到秦汉时期、魏晋南北朝、元明清时期到解放战争时期滕州地域内的发展概况。二楼通史文化厅实行三个展厅1682平方米的展陈面积，陈列出土文物近千件，采用独立柜、通柜、大型复原场景等陈列形式，用文物说话，集中展现了滕州各个历史时期的发展阶段，真实再现了滕州绵亘上万年的历史发展进程。

滕州市博物馆充分利用馆藏文物特色，依托整体布局，在一楼区域开设了赫赫青铜、镜鉴古今、陶瓷风韵、玉润华章四个专题展厅，既悠久的历史与盛世的风华交相辉映，又彰显了滕州的文物出土量和滕州市博物馆的馆藏量，全面展示着滕州深厚的文化底蕴。

依托常规展览构建滕州历史文化宣传模式

滕州市博物馆新馆于2020年12月31日正式开馆，以“滕脉长风”滕州地域基础历史陈列展为依托，以专题厅为主干，以馆内举办的多种形式的临时展览为支撑，形成立体化展览体系，向广大市民和游客讲述着滕州历史文化的发展和传承。“滕脉长风”通史厅分为文明曙光、三国五岳、泱泱汉风、滕韵绵长、峥嵘岁月五个部分。

滕州是中国史前文明较为发达的地区之一。北辛文化时期，先民们便开始了农业耕作和定居的生活。大汶口文化时期系氏族向父系氏族发生了转变，社会开始出现了分化。龙山文化时期滕州境内出现了城邑。自此，邦国应运而生，人类开始进入早期文明时代。

邱、昌虑、欢城、戚城和湖陵等城邑，是谓“三国五邑”。

秦汉时期的滕州境内，曾置蕃、薛、公邱、昌虑、戚、合乡、湖陵等邑，分属多个郡国管辖，成为地方重要的政治、经济、文化的集中地，人烟浩穰，经济发达，文化繁荣，盛极一时。

汉代以后，朝代更迭甚为频繁。历经风云激荡、碰撞磨合，各民族逐渐走向大融合。自隋朝设滕县，隋唐至明清时期的滕州经济、文化得以逐渐恢复发展，但因受到黄河改道和洪水的困扰，加之政治经济中心的南移，发展速度较为迟缓。

革命的大潮，在滕州这块古老的土地上，亦燃起了革命的熊熊烈火。众多革命志士为滕州人民乃至全国人民的解放事业，作出了不可磨灭的贡献。

立足专题陈列展深化地区博物馆展览架构

“赫赫青铜”专题厅，滕州古为三国五邑之地，发现的青铜器无论在国别、时代、数量等各方面均在山东地区首屈一指。新的发现层出不穷，发现地点和文物数量不断增加，为古老的滕州增加了一抹亮丽的绿色。

“镜鉴古今”专题展厅，滕州博物馆所藏铜镜数量大、种类齐全，可以反映中国铜镜的发展脉络，这与滕州本地的富庶和鼎盛密不可分。朝代更替，镜鉴传世，从中可以管窥滕州历史的发展和变迁。

“陶风瓷韵”专题展厅，滕州博物馆馆藏陶器以新石器时代早期的北辛文化、大汶口文化陶器以及早期青瓷见长，尤其是商周时期的原始青瓷数量丰富，造型多样，制作精美，堪称山东地区出土原始青瓷的代表作品。

“玉润华章”专题展厅，滕州博物馆所藏玉器以商周时期墓葬出土的玉器见长，制作精美，美轮美奂。

增创临时展览丰富博物馆展览立体传播形式

自2021年5月18日以来，馆内陆续举办了26场临时展览，以数量优势宣传着滕州这座古老小城的人文情怀，更形象立体地向观众传播着滕州的历史文化。以抗击疫情为主题的“战疫——宋海存摄影作品展”展览以滕州市融媒体中心记者、摄影师宋海存100多幅摄影作品组成，记录着抗疫十个月以来的滕州一线勇士们的点点滴滴。

为提高全社会的文物保护意识，展示滕州公安机关和文物部门防范打击文物犯罪的重

要成果，滕州市博物馆以本地大韩村盗墓收缴器物为研发对象，设计展陈大纲，制作了“众志成城 守护文明——滕州市打击文物犯罪成果展”。

近年来，馆际交流也逐渐发展成了展览模式推陈出新、交流便捷的更直接手段。滕州市博物馆先后与临沂博物馆、临沂天泽水文化博物馆、威海博物馆、聊城契约文化博物馆、武汉中共中央机关旧址纪念馆、济宁博物馆、山东工艺美术学院等博物馆及高等院校达成合作共识，开展了系列馆际交流展，取得了相当大的社会反响，在弘扬滕州地域特色历史文化、促进各地区文化交流互鉴中的作用更加彰显。

创新线上展览构建线上线下融合的展览传播新体系

三年疫情使得线上博物馆也成为现今更多博物馆宣传、展示的新方式。滕州市博物馆充分利用数字化多媒体新形式，开启了线上展览新模式。利用滕州市博物馆微信公众号，推出“云游玩”模式，让观众足不出户就能感受到滕州市博物馆的历史沉淀和文物风采。滕博邀您线上看文物，采用高清视频，配以详细的文字介绍给观众朋友们更直观的展示滕州市博物馆馆藏精品器物。

至2020年以来，滕州市博物馆运行以来，策划推出60余个线上线下展览，配合以融媒体等平台的合作方式，全方位促进县级博物馆数字化的快速发展。滕州市博物馆作为县级市国家一级博物馆，坚守常规线下展览的同时，配合以线上展览，努力构建出线上线下相融合的博物馆传播新体系。

树立文化传播硬支撑增强软实力

流动博物馆进校园、进社区、进军营、进敬老院是滕州市博物馆打造的“四进”品牌文化系列活动，让博物馆文化得到了更广泛的传播。邀请知名学者、专家、当地文化名人，来滕州市博物馆办讲座，让滕州地区的更多学生、居民了解博物馆文物背后的故事，了解当地的历史文化。通过设计、研发、制作具有地方特色、馆藏代表的文创产品，让人们在博物馆的体验又多了一种新方式。

滕州市博物馆是滕州地域收藏、研究、展示、阐释滕州地域历史发展脉络、社会文化、革命文化、传统文化较为代表性的地方性综合博物馆。它作为县级市中的国家一级博物馆，将更完整地呈现历史，挖掘文物背后的故事，让文物活起来，有效利用现有资源，促进中华优秀传统文化的创造性转化和创新性发展。