

■展评

# 潜心研究化难题 精耕设计造雅集

## “青花清韵——元青花瓷器展”的拙朴致真之道

本报记者 王龙霄

2022年12月8日至2023年7月23日，辽宁省博物馆举办了“青花清韵——元青花瓷器展”，该展是辽博举办的首个以元青花为主题的展览，也是辽宁省内馆藏元青花瓷器的首次集中亮相。展览以10件元青花瓷器为主体，辅以300多张图像资料，采用文物陈列、图文讲述与数字化技术相结合的陈展方式，以“小而精”的文物体量，呈现“广而博”的展览内容，从多个视角向观众展示元青花瓷器的独特魅力，从更高维度讲述文明纵向传承创新、横向交流互鉴的佳话。为观众打造了一个全方位欣赏和感受元青花魅力的珍宝馆，一个系统地认识、学习和了解元青花的小课堂，一个包罗广泛的元青花图像资料库。该展的显著特点就是“小而精，广而博”，在资源有限、条件有限的前提下，如何统筹兼顾“小”和“广”，协调实现“精”和“博”，办出一个高质量的展览，是值得关注的。

### 扎实研究化解前期难题

“青花清韵”展在立项之初，就面临着实际的困难。从辽博馆内看，文物少、场地小、可调配资源有限，始终是策展人策展筹划期间所要面对的难题。展览预定的展厅实际可用面积不足300平方米，无法满足举办大规模文物展览的需求。计划展出的元代青花瓷包括缠枝牡丹纹盖罐、缠枝灵芝纹高足杯、双鸾纹高足杯、束莲纹碗、松竹梅纹八棱罐、云龙纹高足杯、赶珠龙纹高足杯、十字杵纹盘和折枝栀子花纹梨形壶等，如果仅展出这些文物，展览会显得单薄，而且展品体量差异明显，搭配不当会影响展览美观。更受限于经费预算紧张，策展团队也无法通过大规模技术手段、声光电设备补充展览效果。从辽博馆外看，此前国内已有数家博物馆举办过元青花专题展览，如2009年首都博物馆的“青花记忆——元代青花瓷文化展”、2012年上海博物馆的“幽蓝神采——元代青花瓷器大展”等，集中了国内外数十家文博机构的近百件元青花精品。辽博的展览在展品数量、器类上具有明显劣势。在这样的情况下，策展团队的研究能力、研究深度，就起到了决定性的作用。该展览指导老师为资深陶瓷文物鉴定专家，策展人毕业于北京大学考古文博学院，博士研究方向即为陶瓷考古，强有力的团队为展览提供了扎实的研究保障。

以展览中的“认识元青花”版块为例，该版块从造型、纹饰、绘画、青料等四个方面对元代青花瓷器的时代特点进行说明，解惑为什么这些瓷器是元青花，如何判定一件瓷器是元代的青花瓷等观众关心的问题。造型部分，策展人从元青花瓷器多样的造型中挑选了25种较为典型的用于展示，使观众对其造型风格一目了然。比如，梅瓶和玉壶春瓶继承了宋代的样式；罐和盘则变化较大，流行大罐、大盘；四系扁壶、皿、高足杯、僧帽壶、多穆壶等是元代的新品种，等等。向观众展示元青花瓷器以实用器为主，少见陈设器，胎厚体重，圆润饱满的整体

### ■策展手记

# 回顾“观妙入真”展的台前幕后

夏天

七百年前山西省芮城县永乐镇的一座道教宫观由宋德方首倡、潘德冲主持开始修建，直至元顺帝至正十八年（1358）纯阳殿壁画竣工，施工周期前后长达一百一十年之久。新中国成立之初修建三门峡水利工程，为保护这一珍贵文化遗产，举全国之力攻坚克难，用十年将其整体迁移到芮城新址。这便是我国至今唯一保存元代建筑原貌土木建构结构的官式建筑群——永乐宫。七百年后，这些永乐宫珍宝大放异彩，“观妙入真——永乐宫的保护与传承”于2021年7月10日在山西博物院会展中心开幕，讲述永乐宫的前世与今生、保护与传承。

为了筹备此次展览，策展团队从前期策划到文本大纲确立再到内容方案定稿直至后期施工布展花费了近两年的时间。在此期间做了大量的调查工作，实地考察、搜集丰富的背景资料和展品数据，反复核实、研究、确定文本内容。陈列大纲修改了数次，每个内容都要有依据。不仅为后期的设计提供了重点展品目录，更有充实的设计思路。但从文本到形式实施的过程中还是遇到诸多问题，尤其是前期的设计，先后修改5稿直至最终定稿。如若按最初选定的共有142组280件余展品，展览面积为800平方米，展线360多延米。可到平面布置设计时却发现受到展览空间的制约，很难将这些珍贵的文物悉数展出。策展团队并不想放弃原有方案，先将之前预估的展览面积扩充到1200平方米，展线增加到400延米，并前往实地再进行复测，结合展览场地的空间对展出效果反复商讨、研究，平面布局的方案更是修改再推翻，推翻再修改。直至最后定稿还是忍痛精减了一部分展品和相关展览内容。最终确定展品数量137组221件。类似的考虑在之后的设计中也比比皆是。整个设计过程不断添加，又不断“拿掉”。不断地修改是为了配合展览的整体效果，为了能找到展览中不可改变的重要核心，更好地连接观众，一些相当优秀的设计不得不遗憾离场。

此次展出的镇展之宝——三清殿琉璃鸂吻和正脊的组合在前期设计时也遇到同样的问题。原定方案是想将三清殿、重阳殿、纯阳殿三大殿共六件鸂吻做阵列式展示，放置在展览主展线中，观众可全方位观看，正脊跟随其后，补充说明永乐宫的建筑建构。但此次展场的空间存在一个不可避免的问题，即整个空间内部平均分布的十三根承重柱。这些柱间距都在6.6米到7米之间，很大程度上把整理的空间分割细碎，无法做到在主展线上四面观看。之后又将此展线调整到展厅西侧长度为17米的完整展墙，经过图纸规划和现场对展品的测算，此方案还是行不通。原因是此次展出的鸂吻体积大、重量重，三组六件展品一字排开加上展台的尺寸使现有空间无法满足。策展团队在两

种方案都无法实现的情况下只能从内容上做调整，忍痛从三组鸂吻中选取修复后较为完整、最有代表性的三清殿鸂吻，并和正脊通过组合展示的方式复原建筑原貌。用展览的实物再以它们的存在本身激发观众的探索与思考。最终的展示效果可让参观者近距离面对展品的同时还仿佛置身于大殿顶部，用一个全新的视角俯瞰巍峨的三清殿，不仅欣赏到元代精美的琉璃构件，而且引发观者共鸣——如此庞大的建筑构件搬迁过程的复杂艰难程度也就可想而知了。这种体验感是在永乐宫实地也无法获得的，更为第三部分的迁建做出了铺垫。

说到这里，不得不提一下这组展品在布展过程中也是一波三折，困难重重。首先是展品的陈放方式，因较大的鸂吻无法用一整块琉璃烧制，是靠拼接而成。而此次展出的三清殿鸂吻高3.02米、宽1.9米，由五层七块琉璃拼接而成，每块的重量都在200～400斤，算下来一个鸂吻就近一吨重，中间正脊共15块，每块重200～300斤，总重量也接近两吨。这样算下来整个组合展示的重量近4吨，相当于一辆中型汽车。这样的重量普通台座无法承受。于是在前期施工阶段，将展台内部支撑材料做成钢架焊接。为了稳定台座又将整个展台与背后承重墙面做固定连接，确保展品摆放后的稳定性，做到万无一失。

展品到达展场后，先将鸂吻最下方的两个基座放到展台精确测算好的位置，然后用定制钢架外侧做保护层后贯穿插入到鸂吻基座原有的孔洞内，并深入到底座之下，与钢架底座焊接，起到固定的作用，之后将第二层的两块琉璃也套入钢架中，随后是第三层，第四层，直至最后一层。这个工作说起来容易，实操起来难度却相当大，首先是每块琉璃的重量单靠人力很难举起，需要借助吊装装置安装滑轮起吊。其次每个琉璃件中的孔洞并不是完全相通的，钢架要贯通插入需要不停调整每一块琉璃的位置直至合适。组合完成之后，又定制特有的加长螺丝从鸂吻原有的固定孔内伸出与后方承重墙体做连接，加强展品稳固性。

### 合理架构引导学习型观展

辽博“青花清韵”展在展览架构上表现出明显的引导观众主动学习、主动思考的设计特点。一方面，以展陈品为中心，以符合观众思维方式的陈展逻辑，层层递进构建起展览的元青花知识体系。整个展览的设计、构思紧密围绕10件展品展开，首先，简明扼要地介绍其造型、纹饰、绘画技法、所用釉料类别和呈色特点，以及使用过程中遗留下的损伤和修补痕迹等。其次，将其全部纹饰或者主要纹饰绘制成展览导图，并逐一标注各个纹饰名称，通过完整的纹饰画面展示元青花水墨灵动的美感。再次，提取典型纹饰，结合文献记载并且搭配陶瓷、绘画、石刻、织绣等不同类别的文物照片，分析画面构成、纹饰来源及文化内涵，重点体现其中蕴涵的时人关于富贵吉祥、长寿多子、恩爱和睦、祥和安宁、志行高洁等美好愿望。然后分析盖罐、高足杯、碗等重点器物的用途，并以投影的方式循环播放26幅描绘生活场景的元代壁画及绘画，直观地展示了和此次的展品相同造型的器物在当时的使用场合与功能，帮助观众了解器物背后反映出来的元人的生活方式和饮食习惯。

另一方面，将器物学语言、教学书语言向故事讲述语言转变，通过展品故事，提升展览可读性、可参观性。展览设置了7个版块讲述与元青花有关的小故事，第一至三版块从元青花瓷诞生至今近千年的时间跨度中选取了关键节点，展现元青花瓷横空出世、漫长沉寂、重回大众视野的历史脉络。第四版块介绍元青花瓷器生产的管理机构和产品性质。第五至七版块主要讲述元青花瓷在海内外的发现与流布，即在景德镇烧成之后的最终去向，进一步勾勒出景德镇瓷器的主要外运轨迹。配

合这部分绘制的“元青花瓷器出土地点及外销路线示意图”，标注了世界范围内元青花瓷器的158个主要出土地点及海上外销路线，并对发现元青花瓷器的遗址类型进行了仔细区分，包括窖藏，遗址，墓葬，窑址，沉船、水域遗迹，宫、寺旧藏等。地图下方配置的触摸屏一体机，收录了图示出土地点的175件(组)元青花瓷器的约250张清晰照片，方便观众自行查阅，更加具体、直观地了解各地出土的元青花瓷器。由此可见策展人研究之扎实。

### 和谐设计关注观展体验

“青花清韵”展在资金非常有限的情况下，并没有对展览设计放之任之，而是更加认真仔细对待，力求以最低成本实现最大效益。从整体看，展览的主色调取自青花瓷的本蓝，辅助色调取自青花瓷的白，以“蓝”出彩，以“白”点睛，使展厅环境与展品本身相契合，同时营造出静谧、深邃、幽远的氛围。墙面的边饰和中心展柜的玻璃贴装饰则统一采用提取自缠枝牡丹纹盖罐盖面的卷草纹饰，清爽、和谐且相互呼应。具体展陈布局上，鉴于此次展出的文物精美珍贵，策展人采用了中心展柜搭配边柜的形式，将最精美的器物放置于中心展柜，以便观众能“无死角”全景式、近距离地观察重点器物其细节。

细节部分，比如展厅多处悬挂的软质垂幔，既能承载图文信息，又能扩充容纳空间，且与硬质墙面形成反差美，为展厅增添了柔和感。同时，垂幔也成为展厅内的软隔断和装饰元素，与瓷器的质地、线条形成对比，提升了展览的艺术性，丰富了空间的变化性。又如展厅入口附近的“认识元青花——造型”模块，通过灯箱来展示元青花瓷的主要器型，白色线条勾勒的造型轮廓与隐约可见的蓝色花纹在灯光的衬托下颇具立体效果，成为观众迈进展厅即可迎面而见的亮眼之处等等。最终，“青花清韵”展在策展人和设计团队的努力下，以少量资金实现了整体设计和谐清爽、细节体验温馨自然的良好效果。

近年来，一些博物馆展陈出现了重展览、轻研究，重投资、轻观众，重科技、轻实效等现象，展览所用费用动辄数以亿计，高科技声光电喧宾夺主，似乎博物馆展陈已经很难再回到“寒酸”“清贫”的时代，离开资金、高科技的支持，能否办好展览成为疑问。辽宁省博物馆“青花清韵——元青花瓷器展”给出了不一样的答案。为我们提供了一个难得的稀有样本。策展人通过扎实的学术研究，缜密的逻辑架构，不厌其烦的细节调整，从观众的同理心出发，以有限的文物资源、资金支持，打造了一个展览“小而精”，知识“广而博”，观众黏度高、精品展。博物馆展陈成败的根本从来都不是资金和技术，而是展陈背后肯下功夫的博物馆人。“青花清韵”展最后，策展人原创诗写道：“同风共贯造宏器，白浮蓝染叙盛时。我有嘉宾鼓笙瑟，斐陶谈讌还有期。”我们确实希望，能再见到、能经常见到这样的好展览。

■探索与交流

### 引导性 规范性 規制性：重庆中国三峡博物馆策展工作机制探索

在博物馆展览领域设立策展工作机制，构建适应中国博物馆体制的展览制度，不仅是当下中国博物馆界政策导向的重点，也是国内各级各类博物馆个性化探索的热点。重庆中国三峡博物馆(重庆博物馆)自2016年设立陈列展览委员会以来，于2019年正式出台《陈列展览项目管理办法》及一系列流程规范，并依托“三峡数字博物馆”暨博物馆智慧管理平台，持续推行“策展人项目负责制”，形成了以“引导性”为前提，以“规范性”为主体，以“規制性”为保障的策展工作机制，确保展览制度有序运行，策展队伍不断壮大，策展能力和水平持续提升。以此为基础，该馆课题“陈展工作规范研究”入选中共重庆市委组织部、市文旅委“英才计划”名家名师项目。现将创新做法和相关思考分述如下：

### 明确相关概念

体制、机制与制度是密切相关的三个概念，分析三者关系可见，在制度的宏观层面，博物馆体制为展览制度的建立提供了支撑和保障；在制度的微观层面，展览制度须通过设立相应的策展工作机制来运行和维护。因此，设立适应中国博物馆体制的策展工作机制，是探讨中国博物馆展览制度构建的重要内容。

在制度语境下探讨博物馆策展体制机制，不可避免要了解制度的“三大核心要素”理论。美国社会学家W·理查德·斯科特为“制度”提出了一套被广泛认可的理论，“制度包括規制性、规范性和文化—认知性要素，这些要素为人们的生活提供各种资源，也为人们提供稳定性和意义，从而使人们得以开展各种活动。”在这一定义中，“規制性”“规范性”和“文化—认知性(引导性)”被确定为制度的三大核心要素，为特定社会行为提供具有弹性的结构框架，以确保制度既能发挥强大制约力量，又可进行柔性变化，并在运行过程中始终保持稳定性和牢固性。借鉴社会学领域制度基础理论，尝试在博物馆界形成新的理论分析工具，推进具有中国特色的博物馆展览制度理论研究和实践探索。

### 以引导性为前提

在强调“文化—认知性”即“引导性”要素的制度研究领域，主张通过建构社会共同认可的特定职位身份，不仅塑造个人行为“内在的”主观理解，而且创造社会组织“外在的”文化框架，由此形成共同的信念、行为逻辑和认知维度。由此可见，由“引导性”要素主导的博物馆展览制度，重点在于提升博物馆策展职位的身份认同，形成博物馆策展文化氛围，而难点在于博物馆体制内对“策展人”“策展团队成员”的身份认同和价值导向，以及社会公众对博物馆策展职位的认知理解。北京市文物局、中国文物报社将于2023年12月举办的“2023首届北京策展人大会”，可视为强调“引导性”制度要素的积极举措。

近年来，三峡博物馆设立并推行“自主申报机制”“策展人培育机制”，不仅有助于策展人身份认同，营造馆内策展文化氛围，而且进一步充实“原创展览项目库”储备，为展陈体系建设和规划等系列展览品牌塑造奠定基础。具体而言，在立项阶段，面向全馆征集策展提案，定期评选培育项目进入展览项目库，给予时间、筹备经费和专家指导等培育支持。同时，持续推动“微展览计划”，提倡“以小见大”策展视角，选题呼应社会热点，阐释方式多元化，优先选任年轻骨干作为策展人，还鼓励馆内业务人员与高校教师联合策展。此外，在执行和结项阶段，邀请策展人为线下线上公众导赏和开展讲座，组织策展人集外出实地观展学习，提供策展业务培训和策展人交流等机会。

### 以规范性为主体的策展机制

当着眼于制度的“规范性”要素，意味着强调行为入通过规范这一合法方式，实现共同理念和目标。这套规范系统不仅赋予行为入权利，而且要求其承担责任和履行义务。

在博物馆展览制度中，具有规范功能的机制不仅要求科学标准，而且应全面系统，涵盖从展览创意到实现全过程各环节。三峡博物馆对应展览创意立项、项目执行组织、结项评估3个阶段，设立并推行了“策展立项申报机制”“项目流程管理机制”和“项目评估结项机制”。同时，对应各阶段的重要环节分设若干规范，形成一套规范机制体系，包括，策展申报书填写规范和报送流程、策展工作方案撰写规范和报审流程、内容文本撰写规范和报审流程、展览配套活动方案撰写规范和报审流程等等。为确保规范性机制的高效运转，三峡博物馆依托博物馆智慧管理线上业务平台的信息技术保障，开发运用了“陈列展览”专项业务管理系统，发挥信息技术对策展业务规范的支撑引领作用，从业务系统信息化层面解决部门间“条块分割、数据烟囱”问题。事实上，国家文物局已发布《博物馆展览内容设计规范》《博物馆陈列展览形式设计及施工规范》《博物馆照明设计规范》《文物运输包装规范》等行业标准，在术语定义、设计原则和设计流程等方面发挥规范功能，为博物馆设立以规范性为主体的策展工作机制提供了支撑。

### 以規制性为保障的策展机制

制度不仅有制约、监督社会行为的功能，也有调解、使能和赋权作用。设定规则、监督和奖惩活动则是規制性要素的突出特征。当选定国内博物馆中占比最大的国有博物馆为研究对象时，固有的公益性事业单位性质决定了这类组织的制度更有可能存在共同的信念和价值观。因此，規制惩罚并不是博物馆展览制度的主导，而是维护策展行为的辅助手段。可以说，设立具有强制功能的博物馆策展工作机制，就是为博物馆策展行为合法性提供秩序基础，维护博物馆展览制度的严肃性和权威性。同时，还要发挥規制性要素的赋权和奖惩作用。为策展人设立相应的赋权机制和考评奖惩机制。

三峡博物馆结合行政管理體系中具有监督和激励作用的制度，设立并推行“博物馆策展人权利和职责认定机制”“博物馆策展人评估考核机制”和“博物馆策展人激励机制”，由此明确策展人的职责边界和享有权利。具体而言，在部门目标考核层面，将策展工作与策展人和其所所在部门的年度目标任务衔接，对未完成、完成和超额完成目标任务的个人和部门给予相应的扣分或加分。在转岗岗位等级晋升层面，修订《专业技术岗位等级晋升工作方案》，将展览列入科研项目类，根据展览项目级别给予主研人员和参与人员不同分值。然而，设立“博物馆策展人激励机制”一直以来是博物馆展览制度构建的重要环节，需要博物馆统筹馆内人事、科研等部门在评估考核基础上，针对职称晋级和奖励分配，参照科研成果级别，制订具有可操作性的策展成果量化标准。而量化分值的设定，策展人与策展团队成员的区别和关联更是其中难点。

目前，国内各级各类博物馆构建策展体制机制的个性化探索，有如雨后春笋般突显。持续探讨博物馆展览制度构建，即便是一个需要革故鼎新的漫长过程，也必将是博物馆事业高质量发展的必由之路。

# 引导性 规范性 規制性：重庆中国三峡博物馆策展工作机制探索

■探索与交流

### 引导性 规范性 規制性：重庆中国三峡博物馆策展工作机制探索

■展评

### 扎实研究化解前期难题

■策展手记

■探索与交流

### 引导性 规范性 規制性：重庆中国三峡博物馆策展工作机制探索

■展评

### 扎实研究化解前期难题

■策展手记

### 引导性 规范性 規制性：重庆中国三峡博物馆策展工作机制探索

■展评

### 扎实研究化解前期难题

■策展手记

### 引导性 规范性 規制性：重庆中国三峡博物馆策展工作机制探索

■展评

### 扎实研究化解前期难题

■策展手记

### 引导性 规范性 規制性：重庆中国三峡博物馆策展工作机制探索

■展评

### 扎实研究化解前期难题