

編者按

「策展人」一詞來源於英文「Curator」，是指在藝術展覽活動中擔任構思、組織、管理的專業人員。一百多年以來，策展人這一概念和意涵不斷被建構和解構，「策展」所承載的內容不斷被豐富，同時也為藝術世界的發展持續創造出更多的可能性。

上世紀九十年代，通過國際性大展的推介，尤其是雙年展模式的引入，「策展人」概念從西方傳入，內地不斷湧現大量藝術展、獨立策展人。到2000年的上海「雙年展」，中國官方美術館開始正式確立使用國際流行的策展人模式。近年來，內地博物館熱背後的展覽品質提升，與策展行業的不斷精進息息相關。博物館日來臨之際，內地策展行業人士接受香港文匯報記者訪問，與讀者分享他們的專業觀察和思考。

內地 策展行業觀察

從「做展」到「策展」——粵博三代策展人述轉變

如果說「策展人」這一概念被引進內地之前，展覽像是沒有任何配音、配樂的默劇，那麼今天有了策展人調度加持的展覽，更像是「劇情跌宕起伏的炫酷裸眼3D大片」。它通過過創新主題、數字化技術展示和有趣互動小遊戲等設計，帶領觀眾「穿越」回到文物所處的歷史時代，沉浸式體驗學習文物相關知識，領略彼時的風土人情。

這些精彩的展覽背後，是策展團隊默默無聞的辛勤付出。他們妙手生花，運用通俗易懂、形象鮮活的表現方式，利用科學技術讓文化藏品「活起來、火起來、潮起來」。策展人的加持，實現了展覽從「做展」到「策展」的轉變，豐富了展覽的內涵，吸引了越來越多的觀眾走進博物館，為當下持續不斷的「文博熱」添磚加瓦。

◆香港文匯報記者 黃寶儀 廣州報道

現代技術活化藏品 開發遊覽體驗 創意

潘潔(右)與同事一起進行文物點交與布展工作。
香港文匯報廣州傳真



龍麗朵(中)在展廳為觀眾導賞。
香港文匯報廣州傳真

今年5月1日至5月5日，廣東全省387家博物館共舉辦展覽1,263個，活動623場，共接待觀眾總數為285.13萬人次。他們在博物館看講述魯迅和許廣平故事的光影秀，通過與動態畫卷互動了解蘇軾、韓愈在粵足跡故事，觀賞裸眼3D展示下的《核舟記》細節……今天熱愛逛展的年輕人，很難想像20年前的觀眾走進博物館，看到的基本只有文物、文字和照片，非專業人士很難從展覽中獲得有記憶點的知識。

「既要懂研究，也要有創意」

「2003年，我進入廣東省博物館的時候，還是『做展覽』。」廣東省博物館陳列展示中心主任白芳剛入行時被分到陳列部，這個部門的主要職能就是負責展覽工作。「做展覽更多關注的是以物為中心，很少會去考慮



觀眾的體驗和感受。當時，我們只需要寫好展覽大綱，確定好展品，至於展覽如何設計、展品如何展示、講解宣傳如何推進，都會由不同的部門分別跟進。這樣做出的展覽往往是割裂的，觀眾看不懂展覽是一種常態。」

如今正在為明年外銷漆器大展做前期準備的白芳，每天除了研究海內外博物館的館藏漆器，還要關注當代藝術家的漆器創作，關心數字展示技術的更新迭代，還要寫展覽大綱、做預算分配計劃，同時還要協調借調展品、編撰學術性圖錄、構思展覽呈現方式、傳播方式……白芳告訴香港文匯報記者，以前辦展依靠的是研究能力，而現在更考驗策展人的是一種資源整合能力和協調能力，因此成為策展人既要懂研究，也要有創意、會講故事，還需要具備溝通協調、跨界合作等綜合素質，「做一場展覽，策展人要身兼編劇和編導兩個角色。」

沉浸式展陳活化文化內涵

初生之犢不畏虎。策展新人、廣州市文物考古研究院展覽主持人龍麗朵策展的首個項目「只此絢麗——廣州出土漢代珠飾展」在疫情期間面世，吸引無數觀眾進行線下參觀，並在新媒體平台上相關話

題引起超過305萬的閱讀量。展覽的成功，很大程度上得益於別具匠心的展陳設計，開篇就是宇宙為背景的星河，按照彩虹七原色排序展示珠飾，在燈光和展托映襯下充滿了氛圍感，讓觀眾一下子沉浸其中，「流行了很多年的穿越主題，在博物館實現了！觀眾可以通過展覽『身臨其境』，了解文物所在年代的百姓生活面貌。」

融科技之力展藝術之美

相比之下，在變化初現之時進入南越王博物院（西漢南越國史研究中心）研究部的館員潘潔更能感受到策展人制度引進之後帶來的壓力。「以前做展覽只要把文物相關歷史說清楚，現在策劃一個展覽需要更有創意包裝，需要考慮形式設計，讓展覽像電影一樣有節奏感和故事情節。」對比2013年剛剛入職之時，潘潔覺得自己需要學習的知識越來越多。「不僅要有專業知識，還要學習數字化技術手段。」在潘潔看來，學習技術手段不是為了操作，而是要了解趨勢，並合理運用在展覽中。「展覽從過去的讀字時代到看圖時代，再到今天的視頻時代，觀眾的欣賞能力越來越高，對策展人的要求也更高了。」

自媒體興起，5G時代的到來，人工智能技術的應用……隨着當下敘事與表達方式的轉變，策展也呈現出更多元化、時代化的特點，例如文物展更重視展品之間的關聯性以及在當時社會的使用場景，藝術家個展的策劃更加注重藝術探索與時代語境的關係等，如何重構內容，建立新時代的文化自信，正是當下策展人面臨的機遇，也是策展人要面對的挑戰。



廣東省博物館陳列展示中心主任白芳(左二)。
香港文匯報廣州傳真



模擬考古遺址入展廳

「讓觀眾更直觀了解」

一個學術問題，三個考古發現，引出一個熱門的展覽話題。這就是2023年首次展出的「從廣州出發——『南海I號』與海上絲綢之路」，即將化身為「從灣區啟航」，於今年8月登陸香港。策展人、南越王博物院（西漢南越國史研究中心）研究部館員潘潔一邊忙着改寫「劇本」（調整展覽大綱），挑選「演員」（文物），設計運鏡和特效（展覽場景及互動環節設計），一邊忙着協調確定前期宣傳方案，填寫展覽文物出境申報材料等等。「我們計劃模擬一個『南海I號』或香港九龍聖山遺址的考古現場，讓觀眾更直觀了解香港自唐代以來作為海上絲綢之路重要節點的補給功能。」

破解海絲之謎 串聯粵港澳文化遺產

「海絲，是當下非常火的一個展覽IP。」潘潔告訴香港文匯報記者，此前有機構統計，2021年到2022年的世界熱門展覽中，30%和絲綢之路主題相關，且超過半數是關於海上絲綢之路的展覽，因此確定要做「從廣州出發」展覽時壓力就很大。在策劃之前，潘潔特意做了一個研究，發現此前的海絲相關展覽，主要採用三種敘事方式，分別是通史或者斷代史、陶瓷或香料等商品主題，以及「南海I號」「南澳I號」之類的案例史。對比之下，潘潔選擇了回答一個困擾學術界多年的問題：「南海I號」最後從哪裏走向世界？

2018年，南越王博物院啟動南越國宮署遺址考古資料整理工作時，發現2004年至2009年，在王宮展區發現的一處遺址應為宋代公使酒庫遺址，當中出土了大量的宋代醬釉罐。同樣的醬釉罐，2019年起，在「南海I號」第九和第十倉也發現了400多個。在廣東佛山南海諸窯，唐代開始就已經在大量生產陶瓷，至宋代盛燒不衰，其中也包括了南越國宮署遺址、「南海I號」發現的同類醬釉罐。就這樣，生產基地（南海諸窯）、商品集散地（南越國宮署遺址）和貿易路線（「南海I號」航行路徑），三者形成了一個清晰的貿易鏈條，加上此前一些研究成果，足以證明廣州是「南海I號」最後裝載貨物、放洋出海的地方。

港展新增九龍聖山遺址歷史文物展示

「這個發現讓學者們很興奮，認為甚至可以改寫海絲研究歷史。」潘潔也很興奮，並以此為主題做了「從廣州出發」的展覽策劃。「廣州展覽的時候，南越王博物院向港澳機構借了不少展品，當時他們就對引進展覽很感興趣，這次到香港展覽，會有大量2018年甚至是2020年後的考古成果呈現。」潘潔

集合展覽團隊、尋找項目資金、編制經費預算、制定宣傳計劃、組織線上線下活動、開發文創產品等。

說，過去研究海絲歷史，對整個灣區的關注還比較欠缺，這次到香港展覽將繼續聚焦海外關於「南海I號」從哪裏走向世界的話題，同時增加香港九龍聖山及竹篙灣遺址歷史和文物的展示。



今年各大文博場館展陳方式不斷推陳出新，吸引越來越多家長帶着孩子們到展館參觀遊玩。
香港文匯報記者黃寶儀 攝

「以物為中心」到「以人為中心」

特稿

一直以來，博物館都被視為保護和傳承人類文明的重要殿堂，無論是打卡還是深度遊，博物館都是一把可以讓遊客快速解鎖一座城市文化密碼的鑰匙。隨着2015年《博物館條例》出爐，國家鼓勵博物館向公眾免費開放，內地博物館在展覽資源、策展水平等方面的競爭逐漸激烈。各個場館為了「搶奪」觀眾開始各顯神通，先是紛紛嘗試引入各種最新數字音頻、影像技術，隨後又大量使用VR、AR、元宇宙等最新智能展示方式，在社會上掀起一輪又一輪的觀展熱潮。博物館「卷」起來，策展人的作用也日漸凸顯。

廣東省博物館是內地最早引進策展人制度的場館之一。2012年12月，國家文物局發布《關於加強博物館陳列展覽工作的意見》，指出要借鑒國外先進經驗，創新運行機制，探索實行策展人制度。廣東省博物館以此為據，開始探索實行「廣東省博物館策展人制度」，通過建立策展工作流程規範，競爭性選拔策展人，組建策展人才庫、展覽項目庫等一系列方式，逐漸形成一套成熟完備的規章制度，在2014年正式推行。廣東省博物館陳列展示中心主任白芳告訴香港文匯報記者，實行策展人制度後最大的變化就由「以物為中心」轉移到「以人為中心」，即從以藏品展示為中心到以觀眾需求為中心的轉變，根據博物館自身特色策劃有主題、成系列的展覽，並在展覽中通過運用數字技術手段、空間和藝術呈現「講故事」。

辨別知識真偽 駕馭新科技

2022年底，白芳在其策展的「焦點：18—19世紀中西方視覺藝術的調適」中，通過與高校合作，設計了一個外銷畫家廷呱的畫室裸眼3D場景，「一樓」展示着油畫作品，「二樓」則是讓展品活起來，讓展覽會說話，觀眾可以一秒穿越回到晚清，直面當時廣州的貿易繁榮。南越王博物院研究部館員潘潔則根據最新學術研究成果，在「從廣州出發——『南海I號』與海上絲綢之路」中設計了「綱首日記」，借綱首（船長）之口與公眾「對話」，回溯歷史情境。

「新技術的發展和應用，讓博物館找到了更直觀的呈現方式，幫助觀眾理解展覽及其背後的歷史信息。」廣州市文物考古研究院（南漢二陵博物館）副院長林冠男告訴香港文匯報記者，這並非意味著展覽中媒體技術用得越多越好，尤其是當下大熱的人工智能和大數據，未來將更廣泛被運用到策展中，反而是更加考驗策展人辨別知識真偽以及駕馭技術的能力。