

V&A 博物館年度特展制度與實踐——以「中國古代繪畫名品展 700—1900」為例

■ 張弘星

自二十世紀下半葉以來，特別展覽業已成為全球各大博物館最大的年度公共項目，位於英國首都倫敦的維多利亞與艾爾伯特博物館（Victoria and Albert Museum，以下簡稱 V&A 博物館）自然也不例外。每年，V&A 博物館推出的年度特展吸引了大量媒體、政界、商界、藝術界、學界人士、普通英國民眾、以及國際遊客慕名參訪，為博物館贏得了巨大的聲譽。至於這些特展經歷了什麼樣的過程才得以形成則鮮為人知。本篇以本人親自參與策劃的「中國古代繪畫名品展 700—1900」為例，與讀者分享本館年度特展背後的策展制度與實踐。

位於英國倫敦南肯辛頓區的國立 V&A 博物館（圖 1）始創於十九世紀中葉。其時正值英國工業革命如火如荼地展開，英國政府決定在首都倫敦籌建這樣一個博物館，目的是通過徵集、研究與展示古今人類社會創造的各類物質文化遺存，提升英國民眾的審美判斷力與想象力，從而創造富有高尚藝術趣味的日常生活。為了達到這一目標，博物館還有意識地以身說法，努力把整個場館打造成一間把藝術品欣賞與社交休閒融為一體的多功能公共空間，比如早在 1870 年代便開設全球第一家專為訪客使用的公共餐廳（圖 2）。

經過一百七十餘年的努力，V&A 目前已成為英國乃至世界規模最大、頗受世界各地學者與公眾喜愛的藝術與設計類博物館。博物館藏品總數約兩百八十多萬件套，涵蓋藝術與設計學科的各個門類，分別由美術 / 建築 / 攝影 / 設計部、裝飾藝術與雕塑部、表演 / 傢俱 / 織物 / 時裝部、亞洲部、V&A 研究所 / 國家藝

術圖書館 / 檔案館等五個典藏與研究部門負責藏品徵集、整理與展示工作。除以上典藏與研究部門之外，科技文保、展覽、設計、出版、教育、公共關係、特別活動等部門在博物館各項工作中也扮演著重要的角色。

自二十世紀下半葉以來，特別展覽業已成為全球博物館最重要的公共項目。V&A 博物館經過數十年的探索，發展出一整套特展操作模式，頗受國際博物館界策展人關注。本文將以本人親歷的「中國古代繪畫名品展 700—1900」為例（圖 3），與讀者分享 V&A 博物館年度特展項目制度與實踐。

年度特展

V&A 博物館的特別展覽可分為小型主題臨展與年度標題大展兩類。前者由各藏品部門策展人在本部門或跨部門常設展廳內進行，後者則在常設展廳之外大型特展廳內舉辦。各藏品部門小型臨展一般依靠部門藏品與其它資源



圖 1 V&A 博物館外景 © V&A 博物館



圖 2 V&A 博物館公共餐廳 © V&A 博物館



圖 3 「中國古代繪畫名品展 700—1900」第一展廳入口處 © V&A 博物館

進行操作，項目運作周期比較短，而年度特展規模較大，常常還會涉及其他機構的藏品，從籌備到開幕一般為三至四年。

作為一個研究項目，V&A 博物館要求一個年度大展必須包括三項彼此關聯的可交付成果

(deliverables)：一個展覽、一本學術著作、一場國際學術會議。博物館還要求以年度大展為契機，開展各項公關活動，為博物館未來的發展爭取更多資金與發展更多的博物館之友。為了在三至四年內達到以上目標，每一個年度大

展均由全館專項經費支持，並由展覽部任命一位項目經理人，負責從各相關部門抽調專人組成一個特展項目組，並對項目進行統一規劃、管理與執行。一個年度特展項目組主要成員一般包括策展人、項目經理人、公關（包括發展與媒體）、設計、科技文保、佈展、出版、教育、特別活動等部門的專家。除了組建館內的跨部門項目組，大多數特展項目還經常以公開招標的方式雇用館外設計公司與建築工程隊，負責展覽的設計、施工與相關管理工作。

年度特展的規劃、研究與實施

V&A 博物館於 2013 年推出秋季年度特展「中國古代繪畫名品展 700—1900」（以下簡稱名品展）。該展在倫敦南肯辛頓區總館東北角的兩間特展廳內舉辦，總面積為 1,000 平方公尺，展期近三個月，展出來自中國、日本、歐洲、美國共 21 家重量級博物館藏品中 79 件中國卷軸繪畫藝術史代表性作品。其中包括遼寧省博物館藏宋徽宗（1082-1135）〈瑞鶴圖〉卷、波士頓美術館（Museum of Fine Arts, Boston）藏宋徽宗摹張萱（生卒年不詳）〈搗練圖〉卷、東京國立博物館藏傅石恪（生卒年不詳）〈二祖調心圖〉軸、天津博物館藏朱耷（1626-1705）〈河上花圖〉卷等。展覽對標以英國國家美術館（National Gallery）為代表的西方架上繪畫史敘事，以中國古代藝術家的關懷與作品製作生成的演變為視角，向英國主流社會介紹自公元八世紀初至十九世紀末一千兩百年間中國卷軸畫豐富而獨特的傳統。

名品展於 2010 年初立項，在此年度策展人奔赴世界各地中國古代繪畫主要收藏機構，與相關專家學者協商，提看相關重要文物，探索借展品可行性，積累願望展品清單（object wish-

list），生成並發展展覽主題、時空範圍、敘事結構，至年底編就展覽大綱初稿與館內同仁稱為「展品聖經」（object bible）的展品圖集。在展覽敘事結構的研究過程中，策展人則採用本館慣用的方法，用大頭釘將展品圖像固定在十多塊 A1 紙板上。這種研究法的好處是你可以隨時調整拼圖分類與順序；我們把它戲稱為「釘圖」（pin-ups），與阿比·瓦爾堡（1866-1929）在其《記憶女神圖譜》（*Mnemosyne Atlas*）使用的方法頗為類似（圖 4）。

2011 年，名品展進入優化展覽大綱、組建專案組、製作時間表、夯實展品清單以及規劃與撰寫出版物階段。此階段首先由策展人分別向特展專案管理部部長與公關部部長報告展覽大綱內容。兩位部長均具有豐富特展管理經驗，熟知目前歐美文化藝術市場，因而聽取與吸收他們提出



圖 4 1929 年 阿比·瓦爾堡 《記憶女神圖譜》 圖版 47 倫敦大學瓦爾堡研究院（Warburg Institute）

的建議對於調整大綱至關重要。隨著展覽大綱經過館長與董事會審核通過，策展人開始從典藏部門日常事務中正式抽調出來，全職投入特展準備工作。展覽部部長亦開始任命專案經理人，由經理人組建項目組、制定專案任務時間表、定期召開專案會議檢查作業進度。此時，策展人的主要工作是與專案經理人一道起草借展品協議書，與各個借展機構進一步接洽，商討與確定借展品。

2011年春夏之交，名品展出版物子項目亦開始啓動。策展人與 V&A 出版社項目編輯討論決定採用圖錄這一傳統展覽出版物形式，以此表達向經典致敬、回歸以作品為中心的藝術史研究的意願。接下來一年多的時間，策展人負責確定出版物結構，與圖錄其他編寫人員一道撰寫論文與條目。與此同時，也著手進行以古代繪畫物質性為主題的學術會議的準備工作，比如，向館外基金會（如香港北山堂基金、倫敦大維德中國藝術基金會）提交資助申請。

倒計時節點

名品展項目一個重要的節點是 2012 年秋，此時距離展覽開幕僅有一年。為了確保圖錄在展覽開幕期間準時問世，此時策展人必須已經完成展覽圖錄書稿，與圖片一併交付出版社，開始編輯與審校工作，同時書籍設計師也進入圖錄設計階段（圖 5）。除此之外，以「中國繪畫的製作生成」（Making of Chinese Painting）為標題的學術會議準備工作也在按計劃深入推進。策展人一邊編寫會議日程，一邊著手邀請演講者。

展覽方面，對於策展人來說，上文提及的特展設計競標的程序已經結束，始與從中勝出的館外展覽設計團隊斯坦頓·威廉姆斯（Stanton Williams）建築設計事務所項目設計小組（圖 6）一起工作。從招聘展覽設計師到展覽開幕是整

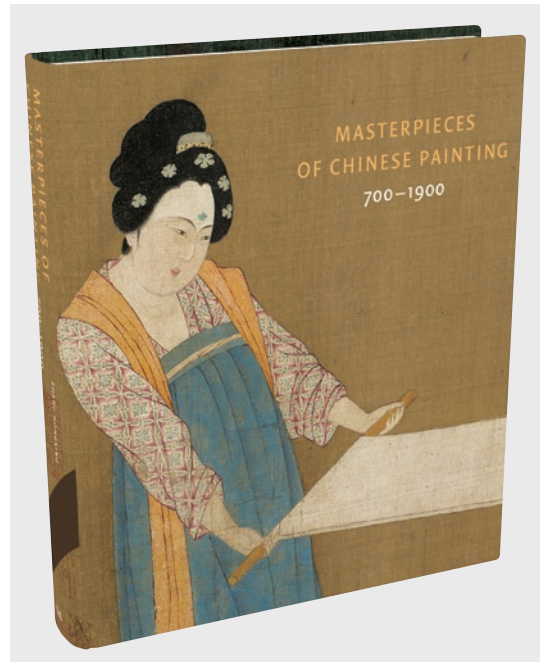


圖 5 名品展圖錄封面 © V&A 博物館

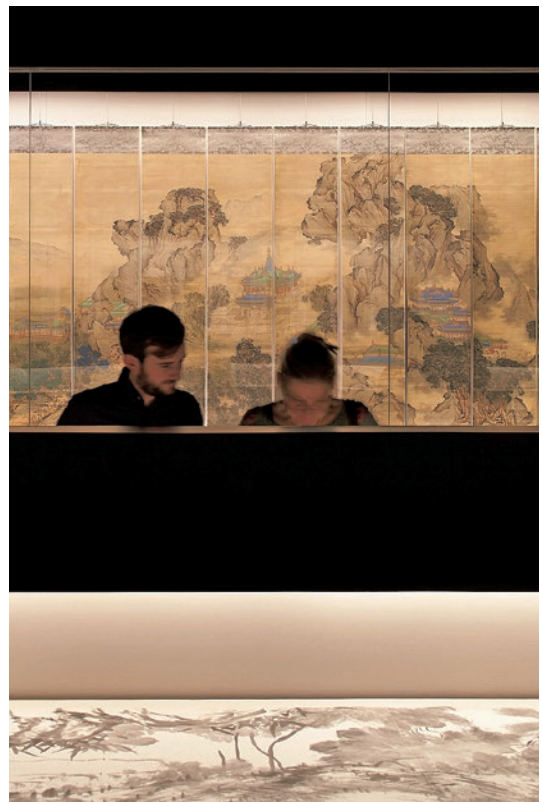


圖 6 名品展專案設計師 Anna Hesketh 與 Tom Harvey © Stanton Williams

個策展過程中最為關鍵、同時也是最具有挑戰性的時期，因為在這一時期展覽的理念將經設計師之手從 2D 紙面的圖像與文字轉化為 3D 的空間敘事。

博物館為何在此關鍵的環節從館外聘請設計師而不使用館內設計團隊來設計特展？在制度上，V&A 館內的設計部門主要職責是負責常設展廳維護與小型特展的設計，以及管理博物館整體設計規範。聘請館外設計師負責年度特展設計工作，一方面減輕了館內設計部門的工作負荷，另一方面也使得博物館能夠通過特展這種活動與當下設計行業一流的设计團隊保持健康互動。進一步來說，聘用館外設計團隊不僅給不同的年度特展的觀眾帶來新的設計理念與實踐，還支持了英國創意產業的發展。當然，外聘制度也給年度特展項目的操作增加了更多的挑戰。

展覽設計流程

為了有效應對外聘制度帶來的挑戰，實現策展人與設計師的理念有效溝通與落實，博物館長期以來採用英國皇家建築師協會（Royal Institute of British Architects, RIBA）推薦的工程設計的規範流程對特展設計過程進行嚴格管理。該標準流程細分為編制設計概要（design brief）、概念設計、細部設計、施工、使用等五個作業階段，每一階段均有明確的目標、任務與分工。

編制設計概要是策展人的職責，要求策展人全面而清晰地闡述展覽主題及策展理念。名品展的設計概要分為三個主要部分，在第一部分，策展人首先陳述名品展的主題、目標及目標觀眾群。在關鍵詞一節甄選諸如「纖細」、「輕柔」、「私密」、「低調」、「輝光」、「珍貴」、

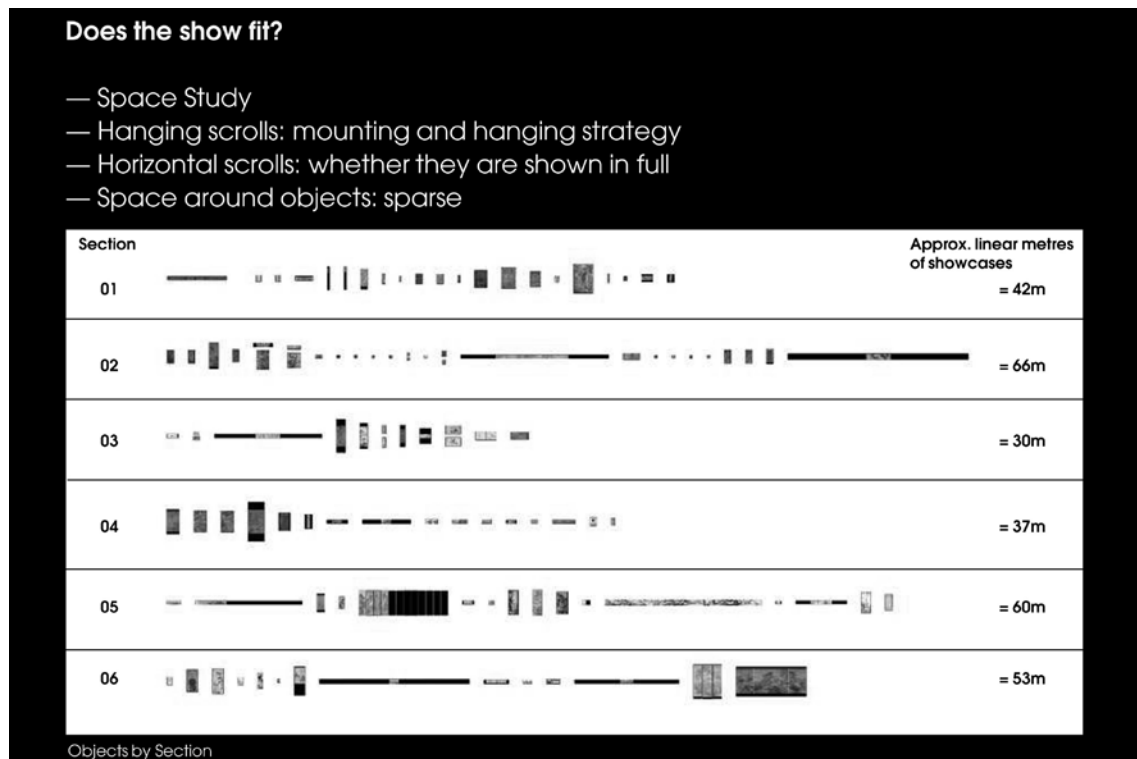


圖 7 展品空間分析 © Stanton Williams

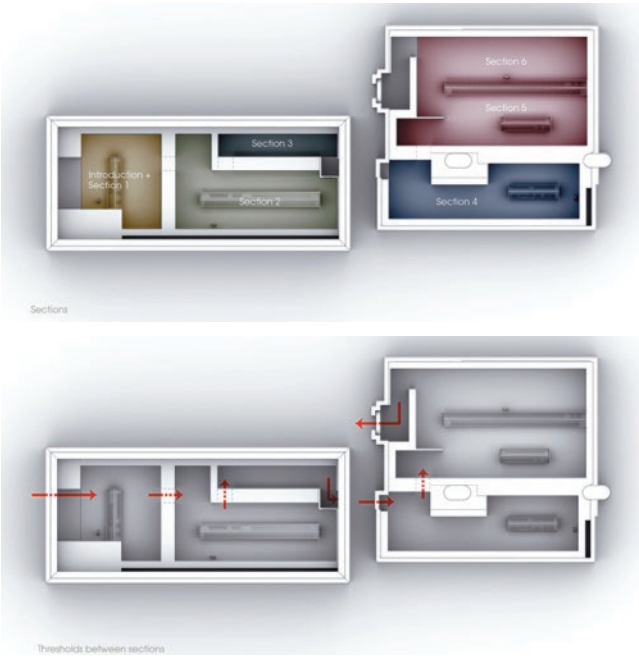


圖 8 空間設計與出各部分出入口位置分析 © Stanton Williams

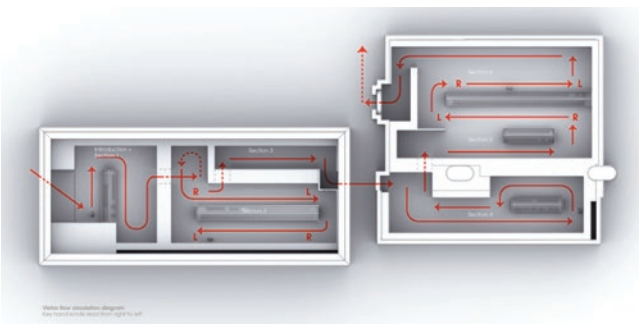


圖 9 觀眾動線分析 © Stanton Williams



圖 10 第一展廳建築模型 © Stanton Williams

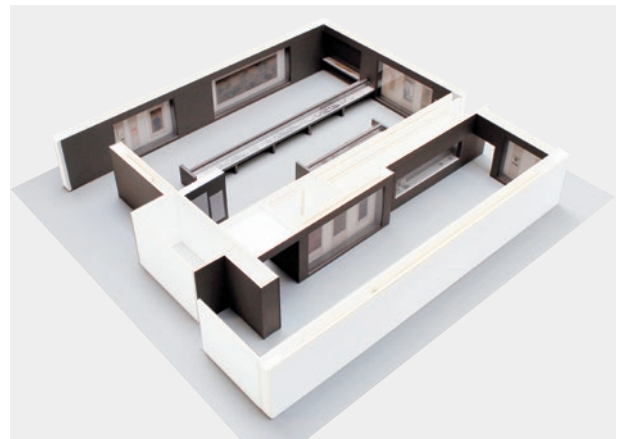


圖 11 第二展廳建築模型 © Stanton Williams

「奢華」、「優雅」、「精準」、「素樸」、「疏朗」、「壯觀」等一系列重要概念來濃縮策展人對該展的整體風格與展廳整體氛圍的想象。接著在第二部分細緻地描述展品的主要類型、不同材質與尺寸展品的大致比例，解釋展覽的敘事結構、各部分敘事線索以及重要展品。最後，附上展品清單以及關於陳列具體要求的相關信息（如卷軸畫幅式與古代書畫室內陳設要求示例等），供設計師參考。

在概念設計階段，斯坦頓·威廉姆斯建築設計事務所的項目設計人員根據策展人編制的設計概要、展廳圖紙以及現場考察，對具體展品、展覽各部分出入口位置與觀眾動線進行空間分析，設計出展覽的整體布局（圖 7～9）。與此同時，設計師對展櫃設計也進行研究，提出將掛軸展櫃融入牆體，將手卷與冊頁展櫃置於各部分中央的設計方案（圖 10、11）。在此階段，設計師還針對 2D 平面設計與燈光設計的



圖 12 立軸展櫃雙向光源示意圖
© Stanton Williams



圖 13 展廳內第二層次引言展板一例 © Cartlidge Levene



圖 14 展廳內第三層次引言展板一例 © Cartlidge Levene

主要問題做出整體規劃。比如，對於策展人提出的絹本掛軸色澤較暗，加之使用頂光照明容易突出絹面皺褶從而影響觀感這一難題，設計師經過反復推敲提出在掛軸展櫃頂部與底部安置雙向光源的解決方案（圖 12）。

細部設計階段主要集中處理各類平面元素以及展櫃設計的細節問題。負責該展的平面設計工作室卡特利奇·萊文（Cartlidge Levene）由斯坦頓·威廉姆斯建築設計事務所推薦，為其長期合作夥伴。在此階段，策展人向平面設計師提供展覽引言展板、展品文字說明、引文等各類文本以及文本層級分類表，再由設計師從材料、肌理、色彩、字體、位置、製作工藝等多個維度進行研究、提出具體設計方案（圖 13～15）。同樣，在展櫃方面，由專業分包施工單位製作每一類展櫃 1:1 模型（圖 16），與設計師、策展人、燈光設計師、及相關技術人員一道反復推敲技術細節，力求使設計至臻至美（圖 17）。值得一

提的是，在策展人的建議下，設計師將傳統的立方體臺式展櫃改造為直角三角柱體斜面展櫃，從而消除了展櫃棱角產生的視覺干擾，使觀者能夠更加貼近作品（圖 18、19）。後來，這一獨特的臺式展櫃設計亦為其他博物館所效仿，大英博物館（British Museum）目前使用的〈女史箴圖〉卷永久性展櫃即為一例。

在施工後期的佈展階段，策展人與文保修復師、設計師、佈展技師一道以設計概要中關鍵詞為原則，以減少視覺干擾為主旨，設計並執行了一個極簡主義風格的展品固定系統（即卷軸作品的固定裝置、3D 展品的底座等）。例如在斜面展櫃佈置手卷時，決定擯棄常用寬大的玻璃鎖紙鎖壓手卷兩端的傳統操作，採用修復文保工作室一種既透明又有彈性的細薄塑料帶與大頭針作為固定裝置，將固定物造成的視覺噪音降低到極緻（圖 20）。

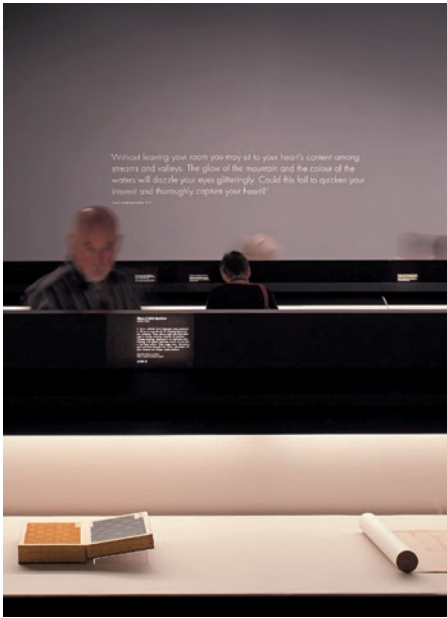


圖 15 展廳內引文一例 © Cartlidge Levene



圖 16 立軸展櫃 1:1 模型 © Stanton Williams

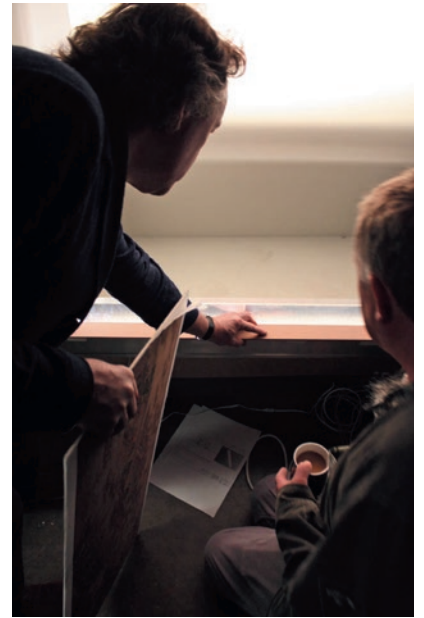


圖 17 Stanton Williams 建築事務所首席設計師 Paul Williams 在研究展櫃燈光設計細節 © Stanton Williams

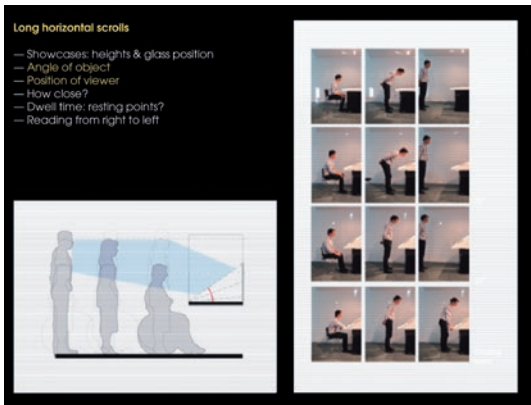


圖 18 臺式展櫃分析 © Stanton Williams



圖 19 展廳內直角三角柱體斜面臺式展櫃 © V&A 博物館



圖 20 展廳內極簡風格的手卷陳列一例 © V&A 博物館



圖 21 開幕式宴會廳 © V&A 博物館

開幕期間其它特別活動

從佈展結束到整個開展期間，公關、教育、特別活動等部門圍繞名品展策劃了一系列對外活動。其中既有針對各大新聞社與媒體的預展、專為展覽合作機構與博物館贊助人舉行的晚宴（圖 21）、為文化藝術界人士舉辦的開幕酒會，也有各種公共教育活動（圖 22）以及國際學學術研討會（圖 23），同時博物館還委托當代藝術家徐冰創作了大型園林裝置作品。這些活動吸引了大量英國媒體、政界、商界、藝術界、學界人士以及普通民衆慕名參訪，為展覽贏得了良好的聲譽（圖 24）。



圖 22 頑石創意製作的數位互動區 © V&A 博物館



圖 23 國際學術研討會 © V&A 博物館

結語

回顧十多年前策劃名品展的經歷，V&A 博物館年度特展制度與實踐確有許多可圈可點之處，尤以下面幾點值得總結。首先，博物館給予年度特展項目三至四年籌備時間，這樣節奏適中的籌展周期使參與其中的每一位專業人員能夠有足夠的時間與心力充分研究與認真完成每一階段的任務。其次，特展專案組織與管理

機制相對成熟，使得參與專案各部門的資源配置相對合理、分工細緻而明確。比如，展覽部的主要職責是特展項目的管理而非從事策展工作本身，而策展人主要來自典藏部門。再如，館內設計部門的主要工作是維護與更新常設展廳的陳列設計，在年度特展項目中扮演諮詢的角色僅限於參與遴選館外設計師的招標過程。最後，也是策展人感到特別受用的一點是，V&A 博物館非常重視積累、梳理與傳承年度特展項目的最佳實踐（best practice），並善於對之加以總結並形成制度。這種制度與最佳實踐有時以作業規範文本與培訓（如展覽設計流程、展品標籤寫作指南等）的方式出現，有時則滲透在日常操作中（如在策展研究階段使用「展品聖經」與「釘圖」）。

固然，任何策展制度與實踐均有其局限，對之過度的強調容易導致僵化與盲從。更何況與十年前相比，如今世界各地博物館的生存環境發生了滄海桑田之劇變。年度特展制度與實踐如何調整適應新的環境，又如何創新，是擺在今天每一位博物館人面前新的課題。

作者為英國 V&A 博物館中國藝術高級研究員

“Survey shows hope to introduce us to the history and practice of a territory’s art. Frequently, however, they are either too big to be digestible, or too small to be representative.

Fortunately, the new exhibition of Chinese painting at the Victoria and Albert Museum gets the balance right. The decision to illustrate a millennium with just 70 works was bold. Yet the breathtaking nature of the paintings on show, allied to the curatorial approach, which strikes an equilibrium between scholarship and storytelling, is a triumphant recipe”

Financial Times 29 October 2013

圖 24 英國《金融時報》（Financial Times）展評節選 張弘星提供