

跨文化视角下的博物馆国际展览类型与评估

孔达¹

（复旦大学 文物与博物馆学系 上海 200433）

【摘要】：按照展览动机，国际展览可以分为文化外交驱动型、博物馆使命宗旨驱动型和经济/市场目标驱动型三种类型。这种分类方式有助于从宏观层面探究国际展览的价值与特征，进而有针对性地评估其影响。服务于文化外交的国际展览，可以利用案例法、媒体分析、观众研究等方法，着重关注其与国家文化外交战略的配合度，及其对国家形象和文化软实力的贡献度。服务于博物馆使命宗旨的国际展览，需要通过展览研究、观众研究及相关人员访谈等方法，考察跨文化语境中展览的组织运作与传播效果。以经济或市场目标为导向的国际展览，则需要引入经济学、管理学、统计学等跨学科方法，综合评估展览对于博物馆、地方及国家的经济贡献。国际展览的评估应树立跨文化评估视角，以展览动机和类型为基础，明确评估目标、内容与方法，进而有针对性且系统地评估国际展览的影响。

【关键词】：博物馆 国际展览 展览评估 跨文化 文化软实力

【中图分类号】：G260 **【文献标识码】：**A

近几年，随着文化“走出去”战略和“一带一路”倡议推行的不断深化，中国与世界各国的展览交流已达到前所未有的活跃程度。博物馆投入大量人力、财力、物力进行展览交流，但国际展览的评估尚未引起足够重视。一个好的国际展览自然要符合一个好展览的所有标准。但相比于常规的基本陈列与临时展览，国际展览往往具有跨文化交流的属性。

所谓“外事无小事”，国际展览经常会与双边或多边外交外事关系和政策挂钩。此外，国际展览因涉及跨境组织、运输、保险等事项，其经济、人力等各项成本投入通常也更高。这些特性都决定国际展览的评估值得特别关注。基于此，笔者将从国际展览的类型与特征入手，试图归纳总结其评估方法与指标，以期抛砖引玉，引发更多对国际展览评估研究与实践的探索。

一、国际展览的动机与类型

目前国内外对于“国际展览”（international exhibitions）并无统一定义。广义来说，国际展览泛指由两国或多国博物馆或相关文化机构合作完成的展览，其中以临时展览居多。具体来说，按照不同的研究与实践需求，对国际展览的称呼会有所不同。因涉及与港澳台地区的展览交流，中国比较常用的概念是入境展览与出境展览，这符合我国现行的文物出国（境）展览管理体制与规定。国际上较为常见的做法则是从不同需求出发，提出不同的分类标准，通过对国际展览的类型划分，探究其意义和特征。

从国际展览制作实践出发，英国巡展组织（Touring Exhibitions Group, TEG）提出了国际展览分类的经济模式和制作模式。前者按照展览经济成本的投入产出比，将国际展览划分为全额赞助、部分补偿、全额补偿和营利展览四种类型；后者按照展览

¹**作者简介：**孔达（1988-），女，复旦大学文物与博物馆学系讲师，主要研究方向：博物馆国际交流合作、博物馆职业伦理。
基金项目：上海市哲学社会科学规划青年课题“文化走出去视角下的博物馆对外展览与上海城市国际形象研究”（项目编号：2017ETQ003）阶段性成果之一

的制作模式，将国际展览划分为单一场地制作、反应式合作、对等合作、主场式合作、战略合作、商业合作等六种类型^[1]。制作模式的划分主要考虑参与博物馆的数量、相互关系与各自贡献。

法国学者丽贝卡·安塞姆（Rebecca Amsellem）对这种模式作了更为精简的概括。她认为可以按照参与国际展览双方（或多方）的策展分工，将国际展览分为合作制作型和直接输出型。直接输出型展览顾名思义，即一方将自己的原创展览原封不动或稍作改动，输出到外国博物馆巡回展出。对于接收展览一方来说，这类展览通常称为引进展览。而合作制作型则可以按照双方（或多方）的策展合作程度，分为共同制作和共同组织两种方式^[2]。

中国文物交流中心对于中国出境展览的划分——自主策划型（境内机构负责撰写展览大纲及陈列设计，自主选择展品）、共同策划型（在大纲编写及陈列设计上各有侧重）、合作分工型（境外机构策展，境内机构出借文物至境外展出），与这种思路基本相同^[3]。

新西兰惠灵顿维多利亚大学（Victoria University of Wellington）副教授李·戴维森（Lee Davidson）和墨西哥国家人类学与历史研究所（The National Institute of Anthropology and History）教授莱蒂希亚·培瑞兹·卡斯特拉诺斯（Leticia Pérez Castellanos）则提倡以展览动机为导向的国际展览分类方法，即文化外交驱动、博物馆使命宗旨驱动、经济/市场目标驱动三种类型^[4]。相较而言，这种分类方式可以跳出微观层面的展览制作流程，更便于从宏观层面探究国际展览的价值和特征，也更能国际展览的评估指明方向。下文将对这种分类方法展开说明。

（一）文化外交驱动型国际展览

文化外交驱动型国际展览通常是指为配合国家文化战略和外交政策，由政府直接组织或委托博物馆制作的展览，通常由政府买单。此类展览更常见于政府对于文化遗产事业管理程度较高的国家，例如中国、法国、卡塔尔、沙特阿拉伯等。20世纪70年代，巡回世界15个国家、吸引超过650万观众的“中华人民共和国出土文物展”，为特殊时期中国外交打开了新局面，开启了中国“文物外交”之路。

自2008年开始，中国文物交流中心在发展中国家、东欧国家、“一带一路”沿线国家巡回的“华夏瑰宝展”，是中国文化“走出去”战略、“一带一路”倡议的重要见证者与参与者。近几年，国内博物馆也会配合“一带一路”倡议输出原创展览，如2017年广东省博物馆送到德国展出的“东西汇流——13至17世纪的海上丝绸之路”展，2018年上海博物馆、上海科技馆在乌兹别克斯坦联合展出的“青出于蓝——青花瓷的起源、发展与交流”展等。

2016年，先后在中国国家博物馆展出的“珍珠——来自江河海洋的珍宝”“阿拉伯之路——沙特出土文物”展览，则是卡塔尔和沙特两国文化外交的产物。以两国为代表的许多中东国家在21世纪都面临着经济转型的迫切需求，以摆脱石油、天然气等资源主导经济的束缚，这些国家都选择发展文化、旅游、教育、创意产业，进而吸引国际旅游与投资。

卡塔尔邀请贝聿铭设计伊斯兰艺术博物馆（The Museum of Islamic Art, Doha, Qatar）、阿联酋打造阿布扎比卢浮宫（Louvre Abu Dhabi），均为典型代表。自2012年开始，由博物馆管理局（Qatar Museums）下设的战略文化关系办公室（Office of Strategic Cultural Relations）负责，卡塔尔开始在世界范围内推广卡塔尔文化年，“珍珠——来自江河海洋的珍宝”展就是其核心项目^[5]。

在英国、美国、澳大利亚等国博物馆与政府保持相对距离的体制之下，政府也会通过设立专项资金，鼓励引导博物馆国际展览项目配合国家文化外交战略。二战特别是冷战时期，美国政府通过文化外交机构美国新闻署（United States Information Agency）甚至中央情报局（Central Intelligence Agency），委托或资助美国史密森尼研究院（Smithsonian Institution）、纽约现代艺术博物馆（Museum of Modern Art）等一批博物馆，有计划性、针对性地输出主题展览，传播美国民主自由价值观

念，配合国家文化外交^[6]。

20 世纪 80 年代末至 90 年代初，澳大利亚的文化外交战略逐渐摆脱冷战思维，开始转向为国家和地方经济、旅游发展铺路。政府逐渐意识到超级大展带来的旅游吸引力和经济贡献力，积极扶持博物馆发展具有国际吸引力的超级大展和国际展览合作。从 2004 年开始，澳大利亚维多利亚州政府开始实施“墨尔本冬季大师珍品系列”（Melbourne Winter Masterpieces）项目，支持当地博物馆引进国际艺术展览，至今已举办 25 个超级大展，吸引超过 500 万观众，经济贡献超 4 亿美元^[7]。

出于同样的思维，新西兰政府也积极支持博物馆输出可以宣传新西兰风光和科技实力的展览，如新西兰蒂帕帕国家博物馆（Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa）2003—2007 年在世界巡回的“指环王电影三部曲”（The Lord of the Rings: Motion Picture Trilogy）展览就得到了国家外交部文化项目的支持^[8]。

（二）博物馆使命宗旨驱动型国际展览

博物馆使命宗旨驱动型国际展览通常是指博物馆基于其使命宗旨与发展规划，为了服务并扩大受众、提高声誉和知名度、打造博物馆品牌形象、强化国际合作、推动学术交流和专业发展、创新实践等方面的专业需求，引进或输出的国际展览。此类展览是当代博物馆国际交流合作的主要形式。

过去二十年间，在海外产生热烈反响的众多中国文物大展，如 2007—2008 年大英博物馆（British Museum）的“秦始皇：中国兵马俑”（The First Emperor: China's Terracotta Army），美国大都会艺术博物馆（The Metropolitan Museum of Art）先后举办的“走向盛唐——三至八世纪的中国艺术和中外文化交流”（China: Dawn of the Golden Age, 200–750AD）、“忽必烈的时代：中国元代艺术展”（The World of Khubilai Khan: Chinese Art in the Yuan Dynasty）、“帝国时代：中国古代秦汉文明”（Age of Empires: Chinese Art of the Qin and Han Dynasties）等展览，都是西方国家博物馆出于本馆战略定位与展览计划，与中国博物馆合作完成展览的组织、策划与实施。

近几年国内热门的引进展览，如“阿富汗珍宝展”“古埃及文物特展”“安第斯文明特展”等，虽有政府文化合作的大背景，也有国家文物局、中国文物交流中心的组织协调，但具体的引进、落地，仍体现了各馆的使命宗旨与展览特色。又如 2018 年湖南省博物馆新馆开幕展“在最遥远的地方寻找故乡——13—16 世纪中国与意大利的跨文化交流”，2016—2017 年南京博物院与加拿大皇家安大略博物馆（Royal Ontario Museum）合作的“法老·王——古埃及文明和中国汉代文明”（以下简称“‘法老·王’展”）等原创展览，均体现了中国博物馆通过国际展览合作，对不断提升策展能力和公共服务能力的一种探索。

（三）经济/市场目标驱动型国际展览

在世界经济日益紧缩的大环境下，许多西方博物馆也会出于经济考量而组织国际展览，以此提升博物馆门票、会员、服务、文创等经营性收入；甚至通过出借文物或输出原创展览，获取展费收入，用于支持博物馆日常运营。

2012—2013 年，由英国贝里艺术博物馆（Bury Art Museum）发起，集合英国西北部以曼彻斯特为中心的 18 家博物馆和收藏机构的 80 幅艺术作品，组织了“走向现代：英国美术三百年——来自英国西北部的公共艺术收藏”展览，先后在中国多家博物馆、美术馆巡展，吸引超过 300 万观众，取得了巨大成功。

事实上，在该展览之前，贝里艺术博物馆名不见经传，国际展览经验几乎为零。2006 年，因其所在的贝里市市政府以 125 万英镑价格出售了博物馆收藏的英国画家劳伦斯·史蒂芬·洛瑞（L. S. Lowry）的一幅作品，用以填补政府社会服务赤字，导致博物馆被英国当时的博物馆、图书馆和档案馆委员会（Museums, Libraries and Archives Council）除名，博物馆陷入财政危机，不得不另辟蹊径，通过国际展览合作解决经济困境^[9]。法国巴黎的毕加索博物馆（Picasso Museum）也通过国际巡展收入，

支持其场馆翻修和日常运营。毕加索博物馆于 2011 年成为独立法人，在运营管理上有更大自由，但相应的政府拨款减少，需要博物馆自筹经费。2014 年博物馆改扩建，总预算达 5400 万欧元，其中 3400 万欧元（63%）由博物馆自筹获得，巡展展费是重要经济来源之一^[10]。

全球化时代下，国际展览也成为西方博物馆吸引跨国企业商业赞助的重要助力。2011 年，海湾石油危机之后，英国石油公司（British Petroleum）宣布一项长达五年的博物馆资助协议，资助对象包括大英博物馆、皇家剧院（Royal Opera House）、国家肖像画廊（National Portrait Gallery）。

其中对大英博物馆的资助包括其 2015 年“土著澳大利亚：持续的文明”（Indigenous Australia:Enduring Civilisation）、2016 年“沉没的城市：埃及失落的世界”（Sunken Cities:Egypt’s Lost Worlds）等展览。澳大利亚、埃及都是英国石油公司的重要资源产地和合作伙伴，通过支持相关国际展览，展示其对于合作伙伴的文化尊重，同时也可以通过博物馆组织的一些公共活动享有专门的沟通渠道^[11]。当然，这其中必然涉及博物馆伦理问题，本文暂且不谈。但无疑，吸引跨国企业的赞助与经济支持，已经成为许多西方博物馆做国际展览的重要考量之一，甚至会对展览的内容和呈现方式产生影响^[12]。

这里需要强调的是，一场国际展览可能兼具外交、专业与经济考量。服务博物馆使命宗旨，往往也是博物馆进行一切展览合作的大前提。以上分类是为了更有针对性地评估国际展览的影响，而不在于否定国际展览的复杂性。

二、国际展览的评估要点与方法

不同类型的国际展览，其展览的动机与主题、所需调动的展览资源、组织和策划实施方式，以及产生的效果影响等，都会有所差异，这就决定了不同类型展览的评估应该各有侧重。

（一）展览配合文化外交战略、塑造国家形象

以文化外交为导向的国际展览评估，需要重点考察展览与国家文化和外交战略的配合程度，以及展览对于国家形象与文化软实力的贡献程度，可使用案例举证、观众研究、媒体评论分析等方法。2007 年，英国智库德莫斯（Demos）出版专题报告，论证博物馆等文化机构对于英国文化外交和软实力的价值，即使用案例法列举博物馆及其国际展览对于英国文化外交的贡献^[13]。

报告重点说明了大英博物馆与伊朗国家博物馆（National Museum of Iran）于 2005—2006 年合作举办的“被遗忘的帝国：古波斯王国珍贵文物展”（Forgotten Empire:The World of Ancient Persia），对于缓和英伊两国紧张外交关系、搭建对话桥梁所发挥的积极作用。报告提到 2005 年伊朗总统选举加剧双边外交关系紧张局势，该展览却能在开幕式之夜，为英国外交大臣与前来参加展览开幕的伊朗副总统提供一个对话的平台。

中国对外文物展览被称为“中外文化交流中最有影响、最受欢迎、最具特色、最有实效的活动”^[14]，往往也是基于这些展览能够与国家元首外交、双边外交、多边外交、民间外交等外交外事活动密切配合^[15]。前文提及的“华夏瑰宝展”，从 2008 年开始先后巡回南非、突尼斯、印度、土耳其、罗马尼亚、捷克、匈牙利、卡塔尔、秘鲁、沙特阿拉伯等国，服务于中国对发展中国家、东欧国家外交战略和“一带一路”倡议，配合双边文化年、文化节、领导人出访等重要议程。

这些展览举办地的展示、宣传等各种专业条件，可能无法满足中国文物展览的高标准、严要求，甚至需要国家经费支持展览“走出去”。从专业与经济角度，这些展览似乎意义不大，但从配合国家文化外交的角度，这些展览能够克服重重障碍而顺利举办，其象征意义已是最大的成功。

在配合外交外事之余，展览对于国家形象的塑造、价值观念的传播也是此类展览评估的要点，观众评估与媒体分析较为常

见。1953—1954 年，日本政府曾组织文物艺术展览在美国巡展，以显示诚意、巩固同盟关系。在日本协会（The Japan Society）的赞助下，美国学者罗伯特·鲍尔（Robert T. Bower）与劳尔·夏普（Laure M. Sharp）通过大规模观众问卷调查，评估此次巡回展览对日本在美国形象，特别是美国社会对日本政治态度的影响。

两位学者在巡展五站中的四地，共做了 6500 份观众问卷和 700 个访谈，发现展览深化了美国社会以往对于日本及日本人的积极态度，并在一定程度上挑战了对日本人的负面刻板印象^[16]。冷战时期，美国在输出对外展览时十分重视收集观众留言和现场反馈，这也成为 20 世纪 90 年代以后美国学者评估冷战时期美国对外展览和文化外交成效的重要文献资料。如托马斯·托瓦萨斯（Tomas Tolvaisas）通过分析观众留言本，认为 20 世纪 60 年代美国输出苏联的展览，对于促进苏联人理解美国日常生活、培养其消费欲望，进而传播美国自由民主价值观念有着重要作用^[17]。

媒体报道和展览评论分析也是常见的评估方法。美国阿巴拉契亚州立大学（Appalachian State University）教授迈克尔·克雷恩（Michael Krenn）在其著作中大量引用相关媒体报道，印证艺术展览之于美国冷战时期文化外交的重要价值^[18]。笔者也曾以媒体报道分析为基础，分析过去二十年间英国博物馆举办的大型中国展览对中国国家形象的影响^[19]。

西方国家有成熟的展览评论机制，其背后的学术力量、媒体、行业机构等都有惯常视角、政治立场，往往会融入其对于中国展览的解读。在专业的文化、历史解读之外，也会透过展览去评论当代中国的政治、经济、社会。通过媒体的转化和传播，中国展览成为了解中国历史甚至理解当代中国的一面镜子。

当然媒体报道和展览评论未必能够真实呈现展览的本意，但客观上必然会对国际社会对于中国文化、中国形象的理解产生影响。过去二十年间，提升国际媒体影响力一直是中国软实力与公共外交建设的重要内容，从这个角度来看，分析展览的社会与媒体影响力也是必然选择。

（二）跨文化交流中的展览组织效率与传播效果

以博物馆使命宗旨为导向的国际展览评估，需要重点考察跨文化语境中展览的组织运作与传播效果。具体来说，一方面，需要评估博物馆在与其他国家博物馆合作过程中的专业交流水平与效果，即双方或多方博物馆能否开展高效的沟通与合作，能否保证博物馆的平等话语权，是否有利于促进博物馆使命宗旨和专业能力的提升。

此类评估聚焦博物馆的运营管理，更多采用展览分析法结合博物馆及相关机构人员访谈的方法来进行。利用访谈法，结合档案资料，意大利博洛尼亚大学（University of Bologna）两位学者对 2013 年大英博物馆举办的“庞贝和赫库兰尼姆的生与死”（Life and Death in Pompeii and Herculaneum）展览进行评估。结果发现，因为英方坚持策展原创，意方一反常态放弃最初提议的展览计划，也没有参与后来展览的策展、设计、宣传、教育等环节，完全由英方独立运作。而意大利文化遗产事业重保护、轻教育、轻传播的做法，也使其放弃向英方征收借展费用（包括文物养护费用）。结果，意方的这一展览取得巨大成功，而意方却没能获得任何资源、声誉和观众的提升，也错失了与大英博物馆开展深度合作、建立战略伙伴关系的机会^[20]。

2002—2005 年，由荷兰德伦特博物馆（Drents Museum）、德国汉诺威州立博物馆（Landesmuseum Hannover）、加拿大文明博物馆（Canadian Museum of Civilization）和加拿大葛伦柏博物馆（Glenbow Museum）四家博物馆合作，在以上三国和美国巡回展出“神秘的沼泽木乃伊”（The Mysterious Bog People）展览，展示了从石器时代到 16 世纪的北欧生活。加拿大文明博物馆释展负责人苏珊·奥莱利（Susan McLeod O’Reilly）利用管理学中的合作管理框架，对展览的组织运作及阐释方法进行评估，认为展览之所以成功，就在于四馆有着风险共担、荣辱与共的责任意识^[21]。

另一方面，也需要评估国际展览的跨文化传播效果，即观众对展览的理解和满意程度，通常需要进行观众研究。戴维森与卡斯特拉诺斯通过观众研究，对新西兰与墨西哥合作举办的“阿兹特克：征服与荣耀”展览（Aztecs: Conquest and Glory，以

下简称“‘阿兹特克’展”）评估。57份参观后质性访谈和25份定期跟踪访谈的结果显示，观众对阿兹特克文明的好战、人祭以及今天的墨西哥有了新的理解和认识，展览帮助观众更好地反思与对比，并寻找不同世界、不同文化的相关性^[22]。促进跨文化的沟通与理解，无疑也从客观上贡献于一国的文化传播与国家形象。

（三）展览对博物馆、地方和国家的经济贡献

以经济或市场目标为导向的国际展览评估，则需要着重关注展览给博物馆、当地乃至国家带来的经济效益。英国 TEG 提出的按照投入产出比进行国际展览分类，实际上就是一种最基本的评估展览经济影响的方法。此外，更多学者尝试引入经济学、统计学、管理学等相关方法定量评估。美国学者莎拉·斯金纳（Sarah J. Skinner）利用统计学中的时间序列方法，对密西西比州杰克逊市 1996—2001 年陆续举办的三场国际大展进行评估，认为展览为当地创造了 700 多个就业岗位，持续性地资助此类展览，有助于都市经济的持续发展^[23]。

安塞姆提出展览组织运作的国际化带来了展览的成本扭曲（即理论成本和实际成本的偏离）。他以法国巴黎大皇宫（Grand Palais）、美国旧金山现代艺术博物馆（Museum of Modern Art in San Francisco）和大都会艺术博物馆合作的“马蒂斯、塞尚、毕加索——斯坦家族的冒险”展览（Matisse, Cézanne, Picasso: the Stein Adventure）以及巴黎毕加索博物馆世界巡回展览的“毕加索珍品展”（Masterpieces from the Musée National Picasso, Paris）为例，提出了国际展览的成本结构测算模型及其指标。

安塞姆指出，展览成本结构往往与参与机构的数量有关。对于展览组织机构来说，2~3 家机构合作策展、分摊费用，成本结构变化最为明显；而合作机构超过三家，对于降低成本的影响则很小，反而会增加组织沟通的难度。而对于引进展览的机构来说，则可以通过增加合作机构来降低费用^[24]。此外，加拿大文化遗产部（Department of Canadian Heritage）通过结合观众研究（如调查观众是否专门为了观看展览来到本地，是否有其他消费等），更加精准地评估展览对游客的吸引力和对当地旅游经济的独特贡献^[25]。

三、跨文化视角下的国际展览评估体系建构

国际展览的评估因为涉及跨国跨境评估，人力、物力、财力、时间等各方面的资源投入相比于一般展览评估要求更高。同时因涉及不同文化和制度背景下的两家或多家博物馆，每一方对于展览的贡献程度、成果预期往往也不尽相同。这些因素都大大增加了国际展览评估的复杂性与难度。事实上，国际展览的评估并不少见，大多数西方博物馆都会针对其国际展览特别是那些作为年度大展的国际展览，委托专业咨询公司、博物馆内部工作团队或志愿者团队进行评估，但评估更多服务于本国、本馆需求，对于了解我国博物馆通过国际展览传播中国文化、提升运营管理的效果则帮助不大。举例来说，大英博物馆曾委托英国著名咨询公司莫里斯·哈格里夫斯·麦金太尔（Morris Hargreaves McIntyre）对 2007—2008 年的“秦始皇：中国兵马俑”展览进行评估^[26]。

评估采用观察、问卷等多种观众研究方法，其目的是评估展览对观众的影响、对大英博物馆展览项目的贡献，以及观众围绕展览文创消费对于博物馆经济收入的贡献。评估内容包括观众构成与来源、参观动机与期待，对于展览阐释、互动、设计的满意度等。对于观众的参观动机与影响，从精神、情感、智识、社会等四个维度进行评估。从评估结果看，虽然观众表达了展览激发了对于中国文化的兴趣、希望到中国旅游等观点，但整体来说，整个评估还是以大英博物馆需求为主体，评估其展览的影响力，而非展览对于传播中国文化、促进对中国历史理解的作用。如果从中方立场出发，2008 年北京奥运会令全球目光聚焦中国，中国以此为契机在世界范围内大力传播中国文化，中国政府及文博界对于大英博物馆举办这场展览给予最大力度的支持。从这个角度来说，中方似乎错失了一个绝佳机会去评估展览对于传播中国文化、促进中英博物馆专业交流的贡献。当然，于大英博物馆而言，此次展览是其系列展览规划的重要组成部分，评估展览的观众影响与经济效益自然也符合展览的最初动机。

除了展览的观众满意度和社会影响力评估，国际展览对于博物馆专业能力的提升也是西方博物馆着重评估的内容。2011 年 1—4 月，英国威尔士卡迪夫国家博物馆（National Museum Cardiff）展出来自中国重庆的大足石刻。通过采访馆内 19 位工作人员，卡迪夫国家博物馆对于展览提升该馆国际合作能力和国际声誉的效果进行了总结性评估。报告总结了这场国际展览成功的关键要素及其经验教训，包括彼此尊重的团队协作，指定合适人选分工合作，引进独特且有新闻价值的世界展览，制订灵活且现实可行的展览预算，重视视觉设计及场馆内外的展览宣传，注意特殊时间节点（如展览期间正值中国农历新年），妥善处理与中方人员及其他馆外机构的关系，保证馆内相关领导的有效沟通以便及时作出决定，重视媒体及市场宣传等^[27]。

评估显然是针对威尔士国家博物馆自身专业发展需求的，对于展览如何提升中国博物馆的国际合作水平及国际声誉则没有提及。当然，以上两份报告都是由英方博物馆主导，也都是出于本馆需求进行评估，评估本身并无不妥。但如果可以依托展出博物馆的评估团队和观众资源，适当加入中方想要评估的内容，则可以最大限度地降低评估成本，也可以更为全面地评估展览影响。换言之，以上两份评估没有考虑展览对于传播中国文化、促进中国博物馆专业发展的影响，并不仅仅是因为评估由外方主导，最根本的原因还是没有引入跨文化的评估视角。

引入跨文化的视角，即重视跨文化交流中的文化传播与专业互动，对于国际展览的评估至关重要。2009 年，为庆祝中国和突尼斯建交四十五周年以及中国—阿拉伯国家合作论坛第三届“中阿关系暨中阿文明对话研讨会”的召开，“华夏瑰宝展”在突尼斯迦太基国家博物馆（Carthage National Museum）展出。突尼斯国家遗产研究院（National Heritage Institute）对展览进行了观众评估^[28]。除了基本的观众构成与满意度调查外，还增设了关于中国文明的相关问题，如展品能否反映中华文明的丰富多彩，展厅装饰与展览文字是否符合中国文化风格，展览是否有助于了解中国文化等。虽然整个评估相对简单，涉及中国文化的内容不多，但都有助于评估展览对于中国文化“走出去”的贡献。对于突尼斯来说，也可以进一步了解观众对于中国文化的认知与需求，为未来引入中国展览奠定基础。上文提及的戴维森与卡斯特拉诺斯对新西兰蒂帕帕国家博物馆的“阿兹特克”展览的评估，也是在跨文化视角下评估展览对于观众了解墨西哥文化、进而反思本国文化的作用；他们也与博物馆工作人员进行半开放式访谈，了解博物馆工作人员在组织展览过程中跨文化沟通的经验与教训，进而总结博物馆进行国际展览合作需要具备的技能^[29]。

跨文化视角的展览评估既有利于知悉展览的成功与否，更有助于挖掘展览成功与失败背后的原因，为未来举办同类展览提供借鉴。举例来说，笔者曾对英国博物馆策展人进行访谈，对方提到，中国宫廷或传统服饰收藏在国外展出，中方通常将衬衣、袍褂等概念拼音直译，而这些概念在西方传统中并不存在，观众很难理解，必须要转换成近似的英语概念再加以说明^[30]。新西兰蒂帕帕国家博物馆在策划“阿兹特克”展之前，也是通过前置性观众研究，了解本地观众对于墨西哥和阿兹特克文化的固有印象和兴趣所在，进而指导展览的组织与实施^[31]。换言之，国际展览的成功并不仅仅取决于展览的主题、策划、展品、设计，跨文化信息转化与传达的效力也是重要因素，需要在评估中加以关注。

近年来，跨文化交流与对话日益成为中国博物馆国际展览交流的关注要点。南京博物院的“法老·王”展就是通过文明对比、对话的策展形式，直接帮助观众了解中国和埃及文化的异同。“全国十大陈列展览精品奖”从 2014 年第十二届开始设置国际及港澳台合作奖，以奖励那些在“国际及港澳台文化交流中产生良好影响”的展览，体现了中国博物馆对于国际展览促进跨文化交流价值的重视^[32]。2020 年在中国博物馆协会支持下，中国文物报社推出“全国博物馆十大陈列展览精品解读”，从展览选题、研究基础、形式设计、制作水平、推广效率等各个方面，全面系统地呈现了中国博物馆对于好展览的认知与判断。“世界语境”“文明对话”则成为国际展览的关键词。但总体来说，其评价标准依然聚焦于展览本身的内容、设计、展教、宣传等方面，对于国际展览中的跨文化交流效果尚未形成系统的评价标准。

表一//国际展览评估体系框架

展览动机	评估指标	指标解释	评估方法
------	------	------	------

文化外交	传播中国文化、推进跨文化理解互信	(1) 观众层面:对于中国历史与文化的理解与认同,包括进一步了解中国文化,到中国旅游、投资、学习的兴趣等 (2) 专业层面:对于中国博物馆及文化事业的发展水平、法律制度、管理体制、运营理念与方式等的理解与认同	观众调查、展览相关专业人员访谈
	对国家形象的贡献度	纠正刻板印象、建立积极形象,特别是新闻媒体、社会机构等透过展览对于当代中国的解读	展览评论与媒体报道分析法
	与国家外交(或地方外事)的配合度	展览举办时间、地点、主题、宣传等各方面与双边或多边重要文化、外交战略或外交外事活动,如国家领导人出访、外交周年纪念、文化年节、友好城市等活动的匹配程度,以及二者之间的联动效应	案例法
专业发展	展览影响力	(1) 参观人数、构成与观众满意度 (2) 展览研究与策展水平 (3) 教育活动与公共服务的数量与质量 (4) 专业、媒体与社会报道与评价	观众研究、展览研究
	展览合作模式与组织效率	(1) 中方博物馆在展览主题确定、展品挑选、展线制定、陈列设计、展览申报、国际运输与布展、展览宣教与推广、文创开发等各个环节中的贡献程度 (2) 与外方博物馆在展览策划与组织实施各环节沟通过程中的问题及原因、解决办法与经验教训 (3) 馆内各部门、国内相关机构部门协调配合的问题及原因、解决办法与经验教训	博物馆专业人员访谈
	员工培训发展与博物馆经营管理	研究、藏品、文保、设计、宣教等各部门相关工作人员在与外方接触过程中的心得体会,包括传播中国博物馆工作理念与方式,学习外方博物馆工作理念与方式等	
	长期国际合作关系	展览后续是否有其他合作或建立长期合作关系	
经济目标	展览投入产出比	展览支出(包括国际运输、保险、文物养护、设计与布展、人员等各项费用)与展览收入(包括展费、门票、文创与图录销售、接受捐赠等各项费用)差额	经济学、管理学、统计学等跨学科方法
	社会经济效应	对地方文创经济输出、吸引旅游投资、提升就业等的贡献度	
	服务国家文创产业	对国家文创经济输出、吸引旅游投资、提升就业等的贡献度	

综上所述,笔者以中国博物馆展览“走出去”为例,构建跨文化视角下的国际展览评估体系(表一),为学界关注国际展览评估抛砖引玉。博物馆国际展览具有跨文化交流的属性,会对国家文化外交、博物馆专业发展与社会经济效益产生综合影响,因此其评估也应该是多维度的。但在实际操作中,似乎没有必要,可能也不具备足够的资源与条件,全面评估一项展览的外交、专业、经济等综合影响。这就要求国际展览的评估应以展览动机和类型为基础确定评估目标、内容与方法。在具体实践中,可以综合展览动机和评估目标、可以利用的评估资源等因素,对表中各项指标搭配组合,制定合适的评估方案。当然,这也仅是一个方向性的框架,具体指标、权重及评估方法等内容还需要在今后的研究与实践中进一步完善和细化。目前评估体系侧重于总结性评估,即对展览组织策划实施过程中的成功经验与存在问题的总结与回顾。如何综合利用展览前、中、后不同阶段的评估,帮助提升国际展览的跨文化传播效果,也是需要考虑的问题。另外,对于博物馆工作人员、观众、媒体等的质性研究与评估,必然增加了评估结果的主观性。如何与博物馆工作的绩效管理与量化指标结合起来,也需要在日后加以考虑。

四、小结

一个国际展览从提出意向、组织策划到最终对公众开放，通常需要两三年甚至七八年的时间，需要调动全馆之力，展览经费动辄几百万甚至千万。此外，国际展览也必定涉及双边甚至多边外交外事，即使展览不以外交为目的，往往也需要同使领馆、跨国企业、跨文化团体等保持密切关系。因为巨大的人力、物力、财力投入，国际展览甚至被认为是当代博物馆最为复杂、规模最大、成本最高、最为专业的工作之一^[33]。正因如此，相比于一般展览的评估，国际展览的评估也更具特殊价值。在文化“走出去”与“一带一路”倡议大背景下，国家大力推动中华文明展览走出国门，并积极引入世界多样文明展览，而这些展览究竟影响如何、效果如何，更需要系统科学的评估。

参考文献:

[1] a. Charlotte Dew. *Economics of Touring Exhibitions: Recommendations for Practice*. London: TEG, 2016. b. Charlotte Dew. *Toolkit: Developing an Economic and Production Strategy for Touring Exhibitions*. London: TEG, 2016. c. Charlotte Dew. *Economics of Touring Exhibitions Survey Report: An Analysis of Touring Exhibitions Practice in the UK*. London: TEG, 2016.

[2] Rebecca Amsellem. *International Touring Exhibitions: Toward a Profitable Business Model for Exhibitions?* *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 2013, 43:36-57.

[3] 赵古山:《国内外交流展览策划与实施》，文化部“艺术文博走出去”品牌译介与传播高级研修班讲座，2017年。

[4] Lee Davidson, Leticia Pérez Castellanos. *Cosmopolitan Ambassadors: International Exhibitions, Cultural Diplomacy and the Polycentral Museum*. Delaware and Malaga: Vernon Press, 2019.

[5] Kristin A. Eggeling. *Cultural Diplomacy in Qatar: Between “Virtual Enlargement”, National Identity Construction and Elite Legitimation*. *International Journal of Cultural Policy*, 2017, 23:717-731.

[6] Michael L. Krenn. *Fall-Out Shelters for the Human Spirit: American Art and the Cold War*. Chapel Hill and London: The University of North Carolina Press, 2005.

[7] Melbourne Winter Masterpieces. [EB/OL] [2020-11-05] <https://creative.vic.gov.au/research/data/funded-investments-data/state-cultural-organisations/national-gallery-of-victoria-ngv/melbourne-winter-masterpieces>.

[8] Lee Davidson. *Museum Diplomacy and Cosmopolitan Agendas: International Engagement at the Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa*. 复旦大学文物与博物馆学系讲座，2019年11月3日。

[9] Bury Art Museum. *Touring Its Way Out of Trouble*. [EB/OL] [2020-08-01] <https://advisor.museumsandheritage.com/features/bury-art-museum-touring-its-way-out-of-trouble/>.

[10] 同[2]。

[11] Art Not Oil Coalition. *BP's Cultural Sponsorship: A Corrupting Influence*. 2016.

-
- [12]Victoria D.Alexander.Pictures at an Exhibition:Conflicting Pressures in Museums and the Display of Art. American Journal of Sociology, 1996, 101 (4):797-839.
- [13]Kirsten Bound et al. Cultural Diplomacy. London:Demos, 2007.
- [14]国家文物局编:《中国文物事业改革开放三十年》,文物出版社 2008 年,第 100 页。
- [15]李政葳:《国家文物局局长刘玉珠:文物进出境展成民间外交“必选项”》, [EB/OL] [2019-03-27] [2020-11-05]http://politics.gmw.cn/2019-03/27/content_32687639.htm.
- [16]Robert T. Bower, Laure M. Sharp. The Use of Art in International Communication:A Case Study. The Public Opinion Quarterly, 1956, 20(1):221-229.
- [17]Tomas Tolvaisas. Cold War “Bridge-Building”:U.S.Exchange Exhibits and Their Reception in the Soviet Union, 1959-1967. Journal of Cold War Studies, 2010, 12(4):3-31.
- [18]同[6]。
- [19]Da Kong. Imagining China:China’s Cultural Diplomacy through Loan Exhibitions to British Museums. Doctoral thesis, University of Leicester, 2015.
- [20]Manuela Pegoraro, Luca Zan. Life and Death in Audience Development. The Exhibition on Pompeii at the British Museum, 2013. Museum Management and Curatorship, 2017, 32(3):210-231.
- [21]Susan McLeod O’ Reilly. Producing the Mysterious Bog People Exhibition through International Partnership. Museum Management and Curatorship, 2005, 20(3):251-270.
- [22]同[4]。
- [23]Sarah J. Skinner. Estimating the Real Growth Effects of Blockbuster Art Exhibits:A Time Series Approach. Journal of Cultural Economics, 2006, 30:109-125.
- [24]同[2][10]。
- [25]Dick Stanley et al. Win, Place or Show:Gauging the Economic Success of the Renoir and Barnes Art Exhibits. Journal of Cultural Economics, 2000, 24:243-255.
- [26]Morris Hargreaves McIntyre. Unearthing an Audience:Visitor Responses to The First Emperor:China’s Terracotta Army at the British Museum. Manchester, 2008.
- [27]National Museums Wale. Describe How Dazu is Successful and Why:Success Criteria. Cardiff, 2011.
- [28]Institut National du Patrimoine-Tunisie. Exposition Trésor de Chine-Résultat d’une enquête. [EB/OL] [2020-

11-06][http: //www. inp. rnrt. tn/musee/Expo_chine. htm](http://www.inp.rnrt.tn/musee/Expo_chine.htm).

[29]同[4][22]。

[30]同[19]。

[31]同[4][22][29]。

[32]《全国博物馆十大陈列展览精品推介办法（2020 年修订）》，[2020-03-03][2020-11-06][http: //wenbozaixian. com/brand_recom/activeexhcont/id/179](http://wenbozaixian.com/brand_recom/activeexhcont/id/179).

[33]同[4][22][29][31]。