
“零展品”博物馆展品体系构建

——以中国大运河博物馆展品征集为例

李竹¹

（南京博物院 江苏 南京 210016）

【摘要】：近年来，我国新建博物馆数量激增，但新馆藏藏品较难助力其发挥功能，征集工作的重要性受到普遍关注。南京博物院文物征集部集多年征集工作经验，在中国大运河博物馆建设过程中转变思路、创新理念、探索方法，建立征集、策展联动机制，秉承综合性、特色化、前瞻性等征集原则，从无到有地为相关展览构建展品体系，确保博物馆从零展品到顺利开放，为我国博物馆征集工作理论和实践探索了一条路径。

【关键词】：博物馆藏品 博物馆展品 博物馆征集

【中图分类号】：G260 **【文献标识码】：**A

2018年10月，中国大运河博物馆（以下简称“中运博”）筹建工作正式拉开帷幕，当时面临的状况是“零藏品”“零展品”。为保质、高效地按时开馆，“展品征集优先”成为中运博筹备时期明确的重点工作之一，在规定时间内征集足够数量的展品以满足展览开放，同时构建反映中国大运河文化综合内涵的展品体系便成为此次征集工作的主要任务。为此，南京博物院（以下简称“南博”）在多年的工作积累基础上开展了一系列创新转变与探索实践，确保展览等各项工作如期完成。中运博开馆在即，笔者将该工作的体会与收获小结成文，与同行讨论。

一、博物馆展品征集工作的重要性与必要性

藏品是博物馆的基础，藏品征集是博物馆履行职能的基础工作。正如有学者指出：博物馆的征集工作正是博物馆为实现其社会职能而持续地发现和搜集展品的行为和活动^[1]。2007年《国际博物馆协会章程》（ICOM Statutes）关于博物馆定义的表述为：“博物馆是一个为社会及其发展服务的、非营利的常设机构，向公众开放，为研究、教育、欣赏之目的征集、保护、研究、传播、展示人类及人类环境的有形遗产和无形遗产”^[2]。

“征集”在英文版本中的表述对应为 acquires。有学者指出，国际博物馆协会（以下简称“国际博协”）的博物馆定义包含五项博物馆的关键业务，即收藏（acquires）、保护（conserves）、研究（researches）、传播（communicates）、陈列（exhibits），是对博物馆行业特色的归纳^[3]。从1974年至2007年，国际博协对于博物馆定义的修订调整共有五次，但是“征集”作为博物馆的基本业务长期未变。

国际博协职业道德委员会主席马丁·R. 谢勒（Martin R. Schäfer）认为，关于博物馆定义中的“征集、保护、研究、传播并展出”，可将这些博物馆的传统任务分为两组——博物馆化（或曰收藏，包括保护和研究）、可视化（包括传播和展出）^[4]。所以，征集工作是博物馆特有的业务，是其固有属性和工作职责，是博物馆机构的天然使命。

作者简介：李竹（1968-），女，南京博物院副研究馆员，主要研究方向：博物馆藏品征集。

博物馆的职责和使命决定了开展征集工作的必要性。随着社会发展和时代进步，博物馆也在跟随时代融入社会的发展和变革。在中国，博物馆在促进文化繁荣和文旅融合中发挥着自己的应有作用。面对这样的新形势，博物馆如何更好地运行？国家文物局组织实施的国家一级博物馆运行评估能充分说明问题。

以 2010 年度国家一级博物馆运行评估为例，对于展品征集工作，评估简报指出，展品征集保护等基础工作的扎实进步为博物馆事业发展奠定了基础，博物馆积极开拓征集渠道，征集经费来源出现了从单一财政拨款向多元化筹集的转变，征集经费也在增加。但是简报也指出，面对博物馆不断发展的态势，藏品问题凸显，藏品征集这个指标总得分率仅有 60%，2008—2010 年得分偏低的博物馆近半数。

新征集的藏品中高质量藏品偏少。展品征集和人才问题正是制约博物馆事业可持续发展的两大深层次问题^[6]。最重要的是博物馆所关注的“物”的内涵和外延在不断扩大，这个现状也直接推动了征集工作的思路与方向的变化。博物馆虽然从“以物为中心”到“以人中心”这个趋势在不断深化，但是也只有打好“物”这个基础，才能做好对“人”的服务。所以，对照社会的发展变革，我们现阶段的展品征集工作还远远不能满足博物馆发展的需求，更不能满足社会公众的需要。

1. 从征集“文物”到征集“藏品”

国际博协 2007 年定义中，征集、保护、研究、传播、展示的对象是 the tangible and intangible heritage of humanity and its environment，对于这个表述，因为中文翻译的差别，有的译作“人类及人类环境的有形遗产和无形遗产”，有的译作“人类及人类环境的物质和非物质文化遗产”。此前国际博协的表述是 material evidence of man and his environment，即“人类及其环境的物证”。

国务院 2015 年颁布的《博物馆条例》中对于博物馆收藏的对象采用了“见证物”这一表述，即博物馆收藏、保护、展示的对象是“人类活动和自然环境的见证物”。官方对博物馆所关注物的具体表述反映了博物馆对于其社会职责的认识及承担相应社会角色的自发要求。无论是“文化遗产”“物证”还是“见证物”，皆因其内涵和外延在一定语境、目标、关系、价值、态度、决定者、影响范围等设定下有所差异^[6]，但是对于博物馆的业务对象而言，它必须是广泛的，具有丰富的内涵和外延。

具体而言，博物馆的业务对象“日趋多元，除文化与自然物证外，非物质文化遗产、文化空间、传统技艺、艺术装置等活态的、非实体的、有价值的历史记忆、文化现象，成为博物馆的工作对象”，此外，“国家、民族文明成果和文化基因的记忆、传承和发展离不开博物馆，文化遗产保护研究与优秀传统文化展示教育也要依托博物馆”^[7]，这个新的形势对于征集工作提出了新的要求。

对此，我们的理解是虽然博物馆的业务对象具有日渐丰富的内容表达，但是它必须建立在结合博物馆自身性质、任务、发展需要的基础之上，单一地将文物作为征集对象已经远远满足不了博物馆发展之需；而藏品作为博物馆履行特定工作程序收藏、管理的相关物品，在内涵和外延上具有极大的空间，所以征集对象从文物到藏品的变化反映了征集工作的思路和理念的变化。

2. 从征集“藏品”到征集“展品”

正如藏品是博物馆履行特定工作程序收藏、管理的相关物品，展品则是展示在展厅的物品。博物馆为展览的正常开放而进行的展品征集工作能让新展品持续加入，从而使博物馆保持创造性和活力。博物馆增加展品的渠道主要来源于考古发掘和展品征集，其中考古发掘的重要性不言而喻，但是展品征集也具有其优势，在保护文化遗产、抢救流散文物、留住历史记忆方面发挥着极其重要的作用。

从征集藏品到征集展品主要包含两层含义。一是对征集对象理念的进一步发展。虽然从文物到藏品的变化反映了征集理念

的变化，但是博物馆在发展的过程中面临许多实际的矛盾和问题，征集对象只限藏品的概念仍然满足不了当代博物馆的发展需求。比如存在这样一类物品，其本身的价值决定了并不能够被博物馆入藏，也就是说达不到藏品的标准，但为满足展览所需，必须征集现代拓片、影像、书籍、图籍、文献档案、模型等。

因此，在实际工作中引入了“展品”这个概念，因这类物品征集是为了展示使用，尚不够入藏条件，不作为藏品入藏，而只是履行登记手续，作为展品使用。日本的《博物馆法》第三条即规定：博物馆的收集、保管和展出类型有实物、标本、模写、模型、文献、图表、照片、电影、录音等博物馆资料。

二是从“藏”到“展”。博物馆的征集原则中有一条是可利用原则，即“博物馆征集的物品应该在当下或可预见的未来有研究、教育和欣赏的功用。博物馆的展品都应提供科研、教学、展陈、出版的利用”^[8]。归根结底，展览才是最终的目的，只有对公众展示，才能体现为公众服务、为社会服务的征集理念。因此，征集的藏品只“藏起来”是不够的，还应该“展出来”“用起来”，发挥其最大的社会效益。

二、中运博的展品征集工作

（一）找准征集定位，明确征集目标

2018年10月南博召开中运博筹备动员会，在运营筹备办公室下设展品征集组（以下简称“征集组”）。鉴于多年来特别是近十年来南博的征集工作在理念、方法与团队建设上均取得了令人瞩目的成果，展品征集工作由南博文物征集部负责，具体任务是在一年半的时间征集满足展览需求的万余件展品。

中运博的展示内容时间跨度长、空间区域广、内涵外延极为丰富，将如此丰富厚重的大运河文化通过征集的展品展示无疑具有极大的挑战。为此，征集组首先明确了中运博的定位是“大运河国家文化公园中的专题博物馆”；随即及时熟悉展览大纲，了解展陈内容；最后确定征集展品的总体要求是“展品既要有科学性、历史性和艺术性，又要满足服务公众的需求，雅俗共赏，所征集的展品必须反映大运河主题且符合展陈需要”。因此，征集组将中运博展品征集的工作目标确定为“一切为了展览的需求而征集”。

所有的征集工作紧紧围绕展览进行，以满足展览所需为一切工作的出发点和落脚点。征集组不断熟悉展览大纲的更新内容，同时加强与策展团队的联系，有新的征集信息时，先与策展人沟通确认，再进入征集程序。同年11月，一批反映大运河历史风貌的老照片便已征集到位，成为中运博的首批展品。

（二）建立规章制度，确保运转高效

规范征集，制度先行。博物馆展品征集是专业性博物馆的基本业务，应有严密的征集程序，必须依法依规，遵循特定工作程序和符合规定的业务标准。征集制度既要有原则性、规范性，又要具备可操作性，所以建立相应的规章制度并强化制度执行，是开展规范征集工作的保障。

征集组基于南博藏品征集的丰富经验，遵照《江苏省博物馆藏品征集规程》，参照《南京博物院文物征集管理办法》，拟定了《中国大运河博物馆展品征集管理办法》《中国大运河博物馆临时库房管理办法》等，从征集宗旨、原则、程序、支付、保管等方面作了相关的规定，确保征集工作顺利、协调、高效地运转。

《中国大运河博物馆展品征集管理办法》明确了征集目的，要求有计划地搜集展品，征集展品要符合博物馆定位和发展目标，要有利于博物馆业务的开展，要适合博物馆的资源条件等。这些规章制度的制定，使得展品征集工作从信息收集、真伪鉴

定、价值评估到最终的征集都有章可循、有序开展，确保审慎使用征集经费，科学、谨慎开展征集工作。

（三）制定征集方案组建优秀团队

征集组先后牵头开展展品征集沙龙和征集工作会议，多次与各项展览的策展团队沟通展览内容，了解展览所需展品的要求，统一思想，厘清征集思路，组建团队，压实责任，层层分解，迅速制定征集方案。

理清征集工作的基本思路，首先要明确征集工作的最根本目的是为展览和公众服务。在征集工作中要遵循主动性原则，明确收藏的范畴和展品的范围。正如著名博物馆学家乔治·埃里斯·博寇（G.Ellis Burcaw）在《新博物馆学手册》中强调，博物馆的收藏是“可用于教育或美学活动上的重要物件，是有意义的物件，而不是纯粹的奇珍异宝、大腕遗物、稀罕品或收藏家清单上的物件”^[9]。

有鉴于此，征集活动开展前的充分调研是前期征集工作的重要内容，即仔细进行分门别类的梳理，列出需要填补的展品空白与缺失；研究整理展览所需展品的具体时代、展品类型、展览重点和展品数量的分配。例如隋唐和明清时期是多个展览都要反映的时代，这两个时段的展品数量就要增加，展品类型更要丰富。

由于资金有限，重点文物征集要少而精，需要结合展览的重点部分按数量和时代合理分配。同时需要特别强调和注重展品之间的联系与组合，在单一的、个体的展品之间，在时间、空间及人等维度充分发掘展品之间的关联。新征集的展品要能够将之前互不关联的文物建立起联系，能够串联起展品的组合，能够完善展品的序列和结构。

征集组工作人员多为研究人员，从事征集工作多年，熟悉征集工作的相关法律法规和工作要求，有丰富的征集经验和业务知识，对不同时期和不同类别的文物有深入的研究，因此能够对中运博拟征集的展品承担去粗取精的责任，并能够有针对性地征集。同时，由于文物征集部常年参与社会文物的管理工作，对拍卖公司和文物商店等社会文物资源较为了解，也能够为中运博展品的征集提供较多的信息。正是这样一支优秀的团队，为顺利完成征集任务提供了保障。

三、中运博展品征集工作的创新实践

只有转变思路才能在规定的时间内突破瓶颈、有所作为。面对中运博展品“零基础”的现实，南博先后召开多次征集工作会议，一是确立展品征集的主旨和基调，二是明确所有的征集工作紧紧围绕展览进行，以满足展览所需为一切工作的出发点和落脚点。

（一）转变征集理念：从征集藏品到征集展品

中运博的征集理念实现了从“藏品征集”到“展品征集”的转变。依据中运博的现状及今后的发展趋势，以往的藏品征集的概念已经完全不适应中运博征集工作所需，为此征集组舍弃了传统的“藏品征集”思路，转变为“展品征集”，只有这样才能按时、保质、高效地完成这项艰巨的任务。展览是最终的目的，只有对公众展示，才能体现为公众服务、为社会服务的征集理念。

（二）创新征集方法：以简驭繁、多管齐下

在展品征集的过程中，征集组运用多种征集手段多管齐下、多点发力。在征集社会文物时，关注运河沿线城市的国有文物商店，从中梳理各运河沿线城市的重点文物、特色文物；同时也关注社会流散文物，加强与藏家、拍卖公司的密切合作。在收购的同时还鼓励社会捐赠，让更多的社会力量参与展品征集工作，征集组做好相应的捐赠服务。

考古发掘出土文物的移交也是征集工作的组成部分，为此，征集组完善移交程序，做好展品交接。国有文博收藏单位之间的调拨也是拓展征集手段的途径之一，为此，征集组严格按照文物调拨的相关法律法规，做好省内甚至跨省的文物调拨工作。

（三）建立“征集—策展”联动机制：展览、征集无缝对接

在时间紧迫、任务较重的情势下，唯有顺应形势变化简化对接程序、优化工作方法，才能高效率、保质保量地按期完成开馆任务。具体到征集展品工作，最后的落脚点在于展览，所以征集与展览之间的无缝衔接是确保工作高效的重要因素。

1. 展览、征集齐头并进

在中运博项目筹备之初、展览框架尚未成形之时，如果按照常规方法，需要按照展览文本开展征集工作，那么势必会影响整个征集工作进度。为此征集组确立了征集工作与展览文本撰写同时进行的策略，先征集一批必要的、急需的、与运河有直接联系的展品；同时，保持与策展组的密切联系和沟通，随着展览大纲的不断完善而不断调整征集方案，补充展览所需展品。

2. 征集、展览联合行动

为了确保征集的展品契合展览所需，在展品征集调研、摸排线索的过程中，先由具体的征集责任人提出征集动议，明确征集对象，填写《拟征集展品申请表》，主要阐明拟征集物品的简要情况、征集的意义和作用、建议适合的展览内容。策展人在该表上根据展览的需要提出是否征集的建议，供征集人参考是否继续履行后续的征集程序。此项机制有利于征集展品确为展览所需，因而大大提高了征集展品的利用率。实践证明，“征集—策展”的联动机制效果显著。

（四）设立临时保管库房，征集、保管融为一体

为加强中运博展品的登录、编目、分类和管理工作，在院领导的统一部署下，南博典藏部借调工作人员共同参与征集工作，主要负责展品的分类、编目、保管与提用等工作。在展品征集过程中，保管人员参与征集工作，及时了解所征集展品的内涵和作用，更有利于对新征集展品的建档，为将来更好地对展品整理、登录及为展览服务提供保障。

开展征集工作的同时，中运博主体建筑正在施工，为了安全保管征集的大量展品，南博租赁了扬州海关综合保税区的监管仓库库房，安装了符合文物保管要求的保卫监管设备。征集组在确保文物安全的前提下，按照典藏的要求，根据展品的材质、年代等对展品进行科学整理、编目、分类、登录，开架式陈列方式使展品一目了然，便于策展人员挑选展品，提高了工作效率。这种征集保管融为一体的工作模式，为今后将展品移交给中运博征集保管部奠定了工作基础。

（五）加强展品研究，有效支撑展览

征集组深入发掘、研究整理已征集展品的时代背景和历史、文化、艺术等价值，构建展品之间的组合与联系，搭建并完善展品序列，注重提升展品的质量，力求做到物尽其用。

征集组编撰出版的《雾集云合》一书是展现征集成果的重要出版物，不仅呈现了大量的展品图片，也体现了征集人员的重要科研成果。此外，对于各类运河展品的研究不胜枚举，如对淮安大河卫墓志、运河相关史料、漕运仓储以及运河沿岸瓷器类、书画类、漆器类、玉器类、刺绣类等展品的研究。征集人员还利用新征集展品申请了科研课题，研究成果有效提升了征集工作的深度和广度，更好地服务于展览等工作。

四、构建展品体系：从“零展品”到“成体系”

展品是博物馆开展一切工作的基础，建立完善的展品体系是博物馆策划展览、提供公众服务、进行学术研究等业务工作的基本保障。征集组尤其关注构建中运博展品体系，并进行富有成效的探索。

（一）展品体系构建的原则

1. 综合性原则

展品辐射地域范围广、跨度时间长，反映的大运河文化应内涵丰富、外延宽广，涉及的展品从质地到形态丰富多样，展品的涵盖较为综合全面。

2. 特色化原则

展品体系突出“大运河特色”，所有的展品无论是反映历史、文化、经济、宗教还是反映社会生活等方面，都必须与大运河直接相关。

3. 前瞻性原则

目前的展品征集只是满足开放需求，后续征集的展品要考虑展览的多样性、展品替换休眠期的需求，并考虑“为明天收藏今天”，征集当代展品。

（二）展品体系构建的历程

1. 从无到有，从有到优

中运博项目立项之初，征集组面临的是展品零基础的状况。为此，征集组边征集边研究，在初期征集的展品基础上，通过深入研究，寻找展品之间的内在关联，探索文化时代背景，深挖展品故事，拓展征集渠道，为展览提供切实的支撑。例如征集组在前期征集的零散的长沙窑瓷器基础上，又从湖南征集了一批唐代长沙窑瓷器，构成了一个特点鲜明的展览体系。

唐代长沙窑瓷器是当时著名的贸易产品，其运输方式是沿长江顺流而下，到达国际港口扬州，再通过运河水路分销到北方并畅销海外。所以长沙窑瓷器既是与运河密切联系的贸易物证，也是海上丝绸之路的大宗商品，这就是此批文物的时代背景。征集组征集的长沙窑文物器形多样，主要有执壶、瓷枕、净瓶、大罐、水盂、玩具等，形成了不同的器物组合。装饰纹样有贴塑的双鱼纹饰，具有浓郁中东特色的椰枣纹、胡人乐舞图、飞鸟、奔鹿等，为探究纹样背后的故事提供了线索。

征集的 32 件长沙窑瓷碗，与“黑石号”沉船出水的器物如出一辙，点彩的阿拉伯文字揭示了中外文化交流和互鉴，具有极好的展陈效果。总之，前期的展品征集只是满足初步的展览需求，要提升展陈质量，满足不同的展览主题需求，实现中运博持续高质量的发展，还需要征集更多高质量的展品。

2. 从单一文物到多元展品

展品的征集内容趋向多元是征集组新的探索和尝试。究其原因，首先是大运河展品征集的对象外延宽广，单一的文物满足不了展览的实际需求；其次是中运博所展现的内容不仅限于古代运河的变迁、功用与管理，还反映大运河作为历史文化遗产的时代意义；最后，为更好地提升博物馆公共文化服务的效能，在展品展示时需要运用一系列的辅助手段，使其能够更好地服务公众，提升展览的普及性。

3. 从零基础到成体系

通过大量的征集工作，联合野外调查和考古发掘展示素材，结合资料搜集、模型制作、数据采集、藏品复制及展览设计等各项工作，征集组主要征集了以下六类展品。

一是历史文化见证物。从春秋时期到民国时期，大运河在历史上作为中国南北交通大动脉，对地区间的经济、文化发展与交流作出了巨大贡献，所以为中运博展览所需，征集历史上能够反映开发、利用、管理大运河的见证物，反映大运河沿岸社会发展、生活习俗、文化艺术和大运河区域南北交流、东西交流的重要物证皆是征集工作的要义。

二是自然见证物。如“大运河与自然”展主要突出大运河自然环境的相关见证物，如动植物标本和河流水文、土壤环境、矿藏资源等的见证物。

三是非物质文化遗产的有关展品。主要是为满足“大运河非物质文化遗产”展览需要而征集的沿岸具有典型性、代表性的非物质文化遗产相关展品，其中不仅有非遗传承人的代表作品、工具等实物资料，还有活态的技艺传承、制作创作过程等资料。

四是现当代艺术品。大运河是流动的文化遗产，我们不仅注重古代大运河的历史意义，也关注大运河的现实意义，由此征集了一批当代艺术家创作的反映大运河风貌、人文景观、历史典故的书法、绘画作品等。

五是复制品、模型等。为展览所需，一些重要的、珍贵文物需要复制，如隋炀帝墓出土的凤冠、明梁庄王墓出土的明代仪仗俑以及为展现大运河相关水利工程、闸口堤坝、漕运场景等而制作的模型，均有利于提升展览空间特色，加强展示效果。

六是多媒体数据、音像、影像、档案资料。主要有反映近现代大运河风貌的图片、照片资料，现当代大运河相关书籍、图册、测绘资料，多角度反映大运河历史文化的录音、录像、影像资料等。

中运博展品征集工作运转高效、协同有力、成果显著，在时间紧、任务重、人手少的情况下，按时、保质地征集了大量与大运河相关的展品，有效地服务了中运博展览，构建了中运博基础展品体系，有力支撑了中运博为公众文化服务的能力，期间的探索与收获也有望为今后的博物馆征集工作提供借鉴和启发。

参考文献:

[1]宋向光：《博物馆展品征集的意义及原则》，《中国博物馆》2016年第4期。

[2]关于 2007 版博物馆定义的中文版表述，参见《国际博物馆协会章程》，[EB/OL][2012-05-12][2021-05-01]http://www.sach.gov.cn/art/2015/5/12/art_2303_42828.html。2019 年 9 月在日本京都召开的国际博物馆协会全体大会上，新的博物馆定义投票表决被推迟。可参见 The Extraordinary General Conference Postpones the vote on a new museum definition. 国际博物馆协会网站，[EB/OL][2019-09-17][2021-05-01]<https://icom.museum/en/news/the-extraordinary-general-conference-postpones-the-vote-on-a-new-museum-definition/>

[3]耿坤：《新时代博物馆定义中的新变化、新趋势——“新时代博物馆定义研究”学术研讨会综述》，《中国博物馆》2019年第2期。

[4]马丁·R. 谢勒：《博物馆新定义——社会转变及全新博物馆学语境下的博物馆道德规范与角色》，《博物院》2017年第6期。

[5]中国博物馆协会评估报告撰写组：《国家一级博物馆 2010 年度运行评估简报》，《中国博物馆》2012 年增刊。

[6]宋向光：《知识生产者，抑或遗产守护者？——博物馆展品的内涵和定义》，《博物院》2018 年第 4 期。

[7]李耀申、耿坤、李晨：《博物馆定义的国际化表达与中国式思考》，《博物院》2019 年第 4 期。

[8]同[1]。

[9]G.Ellis Burcaw 著、张云等译：《新博物馆学手册》，重庆大学出版社 2011 年，第 12-13 页。