
运河流域非遗策展与运营探索

——以“大运河非物质文化遗产”展为例

陈述知¹

（南京博物院 江苏 南京 210016）

【摘要】：运河流域非遗项目众多，生存发展业态多样，展示传播方式多元。中国大运河博物馆“大运河非物质文化遗产”展在展览策划上，选择与运河相关、有区域特色的非遗项目，以突出空间、过程、人的非遗属性为基调，以过程性静态展示和轮换式动态展演的方式提升观众的参与互动性，力求打造主线清晰、时空拓展、灵动多变的非遗展。基于非遗展的“活态”特性，提出以策划组织活态区的展示、展演和活动为主要内容的“展览运营”的概念，以持续的人力和财力为保障，统筹利用其他展厅、公共空间，以期与社会教育、文创研发等进行多维度碰撞，用文旅融合的视角探索非遗传播与传承的新思路。

【关键词】：博物馆 运河流域 非遗展 展览策划 展览运营

【中图分类号】：G260 **【文献标识码】：**A

中国大运河贯通了我国南北西东，沿岸的非物质文化遗产（以下简称“非遗”）代代相承，寄托了人们对美好生活的愿景。伴随着近十多年的“非遗热”，非遗传承人受到更多的关注，关于非遗传播与传承的研究日渐增多，各种非遗业态与展览方式也不断在实践中探索。关于中国大运河博物馆（以下简称“中运博”）“大运河非物质文化遗产”展（以下简称“大运河非遗展”），策展团队在对运河沿岸现有非遗业态和展览方式调研的基础上，尝试对运河流域非遗的综合展览及运营方式作一次新的探索。

一、运河流域非遗业态与展览概况

大运河包括隋唐大运河、京杭大运河和浙东运河，行政区划涉及北京、天津两个直辖市及河北、河南、山东、江苏、安徽、浙江六省。为了更好地了解各地的非遗业态及展览方式，策展团队在对运河流经省市的非遗名录进行梳理后，前往各地博物馆、非遗馆、非遗街区等地实地调研，遴选出一批与运河具有关联性的项目，拜访传承人并详细了解项目业态，为展览的内容设计积累素材，同时为后期的形式设计探寻灵感。

（一）非遗业态现状

了解运河流域非遗业态的现状是策划非遗展的前提。非遗类型的分布、传承人的生存状态和非遗本体的生存空间等信息，都是展览架构、内容组织、形式设计以及展览运营的重要依据。

第一批至第四批国家级非遗代表性项目名录显示，仅运河流经六省两市的非遗项目（包括新增项目和扩展项目）就达 1035

作者简介：陈述知（1984-），女，南京博物院馆员，主要研究方向：非物质文化遗产展示展演与保护。

项，涉及民间文学、传统音乐、传统舞蹈、传统戏剧、曲艺、传统体育游艺与杂技、传统美术、传统技艺、传统医药、民俗十大类^[1]。一些项目类别有显著的地域分布特点，如河北的杂技、武术以及江浙地区的传统技艺，而传统戏剧则广泛分布于各地区且各具特色。

从区域特色出发，多维度寻找项目与运河的关联性，对项目进行初步筛选；之后结合实地调研，了解项目的现状、传承人和传承单位的诉求，评估项目入展的可能性，才能为展览选择合适的“原材料”。

（二）场馆展示方式

近年来，伴随着“非遗热”，运河沿线的很多城市相继开设非遗展示场馆，文旅融合的大环境又催生了一批非遗主题的文化旅游街区。从类型上，非遗场馆大致可以分为以下四种：综合博物馆中的民俗或非遗展厅，地域性民俗馆或非遗馆，单一门类或项目的展示馆以及旅游文化街区或工坊。在对运河流域众多场馆进行实地调研后，将现有的非遗展陈方式大致归纳为以下四类：（1）情景再现：等比例生活场景、人物蜡像或微缩模型、泥塑等；（2）过程陈列：材料、工具、工艺流程及成品的陈列；（3）多媒体辅助：纪录片、过程动画、微缩影像等；（4）互动体验：调动观众的视觉、听觉、嗅觉、味觉等感官体验，采用游戏互动或传承人现场展示展演的方式。

笔者以为，真正的非遗展应重点展示非遗项目“非物质”的特性。就目前而言，一些非遗展尚未完全把握或体现非遗特性，而多采用文物展或民俗展的形式，即文字说明与实物陈列相结合；一些非遗展采用单向过程式展示，即采用文字、过程性实物和多媒体辅助的展示方式，此种方式虽优于前者，但其展示仍停留在向观众单方面输出的层面；另有一些非遗展采用双向参与互动式展示，既有传承人活态展陈，又有多媒体交互等，更多地展现了非遗的特性，也能提升展览的趣味性。如何规避现有非遗展的“雷区”，汲取精华并在此基础上创新非遗展陈方式，提升非遗传播效率，是策展团队在实地调研中时常探讨的问题。

二、“非遗+大运河”的展览内容构建

以非遗项目为载体，展现因运河的互联互通带来的美好生活是展览的初衷。如何从运河两岸灿若星辰的非遗项目中选择与运河相关的项目，用合适的叙事方式表述，并以传播和传承的有效性为目标呈现出来，需要从展览内容构建的过程中寻求答案。

（一）理念与架构

动静结合的过程性展示和观众的参与互动是非遗展区别于传统文物展、民俗展的主要特征。传播与传承是非遗生生不息的前提，因此让观众尤其是年轻人觉得好看、好玩、有收获是非遗展的策展目标。内容设计方面，秉承既体现传统技艺和表演艺术的“活”，又体现传统文化和精神的“美”的理念^[2]。在突出运河文化特点的同时，以呈现非遗传承人的传承过程为基础，辅助非遗项目成品，采用创新的思维方式，运用现代设计理念与展示方法，以活泼轻松、简约新颖的设计风格诠释非遗“空间、过程、人”的相互关系，展现非遗带来的美好生活。“大运河非遗展”注重与观众之间的互动，展示、展演与体验相结合，让观众在主动探索中感受优秀传统文化在当代的活力。

搭建展览框架是建立在前期案头及实地调研工作基础上进行内容构建的第一步。围绕“大运河非物质文化遗产”这一展览主题，策展团队初步设想了三种展览框架。第一种是按行政区域划分，但从名录中众多跨地区的扩展项目可以发现，项目的分布受人文环境、方言、交通等因素的影响，因此在“运河流域非遗”的维度里，不适合按行政区域搭建展览框架。第二种是按学术类别划分，考虑到项目的典型性，展览优先选择国家级和省级的项目。如果按《国家级非物质文化遗产名录》的十大类划分，在项目众多而展厅面积有限（仅 1237 平方米）的情况下，展览会显得切分过细。第三种是根据项目的关联度进行故事性串联，但对内容设计者要求较高，适合涉及区域集中且规模不大的展览，否则项目多而杂，容易干扰故事线的连贯性。

《国家非物质文化遗产保护利用设施建设实施方案》将设施分为传统表演艺术、传统手工技艺、传统民俗活动三大类^[3]。综上，结合展厅的实际情况，策展团队另辟蹊径，将十大类非遗项目的属性合并，形成三等分的内容框架；挑选各地代表性项目，并兼顾区域性；将一些故事性的素材转化为知识窗的形式作为点缀，增加项目的灵动与趣味性。最终，“大运河非遗展”的内容框架设定为“乐韵流淌”“形色天成”“民俗万象”三部分：第一部分“乐韵流淌”由“曲韵芳华”“梨园花雅”“影偶妙肖”三个单元组成，展示了运河沿岸的传统音乐、曲艺、传统戏剧等口头表演类非遗项目；第二部分“形色天成”由“妙笔生画”“匠心司艺”“锦绣霓裳”三个单元组成，展示了运河沿岸的传统美术、雕刻、织绣等手工技艺类非遗项目；第三部分“民俗万象”由“时令节气”“礼行天下”“仪美人生”三个单元组成，展示了运河沿岸的节日、庙会礼仪等节庆民俗类非遗项目。

（二）展项与展品

运河沿岸非遗项目众多，在展项的选择上，策展团队对其中与运河有着内生、发展、演变关系的非遗项目进行重点关注。从多个角度挖掘与运河的关联性，例如：传统木船制作技艺、船工号子与运河运输工具或劳作相关；各地的曲艺、杂技与运河沿岸休闲生活相关；古琴、京剧、昆曲的发展具有南北东西文化交融的属性；湖笔、苏扇、梳篦等本是具有地域特征的南方产品，因运河得以销往北方；核雕中的核舟则是与运河相关题材的作品；水乡婚俗、溱潼会船是运河沿岸有地方特色的项目；河北衡水老白干，天津麻花，山东德州扒鸡，江苏镇江香醋、扬州酱菜以及浙江绍兴花雕酒是运河沿岸的特产；等等。当然，项目与运河的关联性包括但不限于以上角度。

列出和确定关联项目之后，过程性的静态展示部分还需从三个方面考量。第一，考虑与馆内其他专题展厅的展项是否重复，若项目相同，则设定的主题环境、展示内容和方式就应加以区分，避免让观众重复观看。例如，云锦作为名贵的御用织物，在其他展览中已有成品陈列，在“大运河非遗展”中就应该突出过程性细节的展示。第二，并非所有项目都适合在展厅展示，也不是所有过程都能展现，应选择一些过程适于在展厅呈现的项目，且过程赏心悦目、具有吸引力，“过程”包括图片、视频、传承人现场展示。例如，玉雕虽美，但其制作过程的展示性则较为一般；而年画从刻板、印制、上色的全过程都比较适合展示。第三，寻找项目的典故及其与其他项目的关联性，确定主要展项和次要展项，其他可放入多媒体中作为延伸展项。例如，“戏曲类”以京剧和昆曲为主要展项，剧装制作技艺作为次要展项，其他地方戏曲则在文字简介中提及，或放入多媒体视听设备中作为体验项目。

非遗展的所有的展品都是试图用“物质”来解读“非物质”的过程，应有狭义和广义之分。狭义的展品是指静态展示的过程性展品（如工具、材料、制作步骤的实物及音视频等）和成品；广义的展品除以上叙述之外，还包括轮番邀请到展厅进行手工技艺类项目展示和口头表演类项目展演的传承人。为了便于观众近距离观看和体验展览，增强观众与展览的互动性，一些静态过程性展品可设置为半裸展或裸展的状态。因此，“大运河非遗展”展品的时间属性定位为当代而非“文物展品”，也可依据展览需要征集手工艺精品、数码影音作品等作为展品，如此，一些因互动易损耗的展品可以替换。

三、“人+过程”的展示空间营造

展示空间的打造关系到能否将非遗所具有的“有形”与“无形”价值进行充分展现，展示空间本身是在非遗传播过程中连接人与展品的不可缺的表现之地^[4]。“大运河非遗展”力图突出以人为本的设计理念，“人”既包括观众，也包括在展厅进行活态展示、展演的非遗传承人。让观众在具有赏心悦目的空间和轻松愉快的氛围中观展并有所收获，是非遗展形式设计的基本诉求；通过双向互动交流和多感官的碰撞，能够让非遗传承人带着憧憬入驻展厅，让观众带着收获感和满足感离开展厅，才能真正达到策展的目的。

（一）整体风格与布局

非遗是传统文化元素的基因库，从古至今代代相承。策展团队考虑到无法将非遗的生存空间“原汁原味”地在展厅中呈现，

只能展现非遗的主要过程和成品。因此，展厅以明快的现代简约风格为展览底色，并将部分非遗的生存空间以抽象的背景呈现。例如，展览第一部分“乐韵流淌”中的综合戏台并未像南京博物院老茶馆那样整体采用苏州香山帮传统建筑营造技艺搭建，而是用了意象化戏台建筑轮廓，配以传统的出将入相背景。展厅整体风格的定位主要基于三方面：第一，中运博的常设展览“因运而生——运河街肆印象”主要营造的是传统建筑空间，在建筑空间中加入文创店和一些与景致相衬的非遗店铺。因此，“大运河非遗展”在空间风格营造上也应结合馆内的其他展厅统筹考虑，避免因风格雷同而引发观众的视觉疲劳。第二，“大运河非遗展”采用多种交互方式的多媒体作为展览的辅助手段，现代而明快的基调可以避免展陈内容与多媒体之间产生违和感。第三，“大运河非遗展”的目的之一是传播和传承非遗，此风格可拉近博物馆与观众的距离，通过现代风格的空间与传统特色的展品形成对比，更好地突出展项和展品之美。

考虑到展厅内展柜、装置等硬件和空间的多功能性，满足多样化的展陈需求，展览的整体布局呈现出以下特点。

1. “三主两辅”的空间布局

从展厅布局来看，展览的三个部分相对均衡，展厅分为三个主体空间，既有连贯的动线又相对独立。考虑到活态展陈的特殊需求，特设了装具库和工作区两个辅助空间：装具库作为整个展厅的“储藏室”，可以存放满足手工技艺类活态展示轮换布展所需的桌椅、橱柜、架子等；工作区则具备了口头表演类非遗展演的灯光、音响控制室和剧院后台的功能。

2. “动静合一”的展示模式

展览的三个部分都采用静态包裹动态的展示模式，四周是图文展板、多媒体影像、过程性实物展示等，中心区域则为可静可动的活态展演、展示和活动区。第一部分“乐韵流淌”设置了用于展演皮影戏和传统音乐、曲艺、戏曲等其他项目的两个戏台，具有对台戏的效果；第二部分“形色天成”中心设置了手工技艺活态展示区，可根据具体策划形成多类项目同时展示或同类项目的专题展示；第三部分“民俗万象”则设置了一个圆形的半环幕影像厅，用于放映民俗类科普影像、举办小型讲座和传承活动等。

3. 顶层和地面空间的合理利用

合理利用易被忽略的顶层和地面空间，可以让观众在不经意间收获惊喜。例如，民族乐器的制作中有多道工序需要悬挂静置，织绣类中的布匹锦缎等也适于悬挂展示，两者均可以借用顶层空间；而知识窗和扩展内容采用地面互动的形式，也可增加展览的趣味性。

（二）展项表现与互动

“大运河非遗展”虽然设置了活态展示展演活动区域，但手工技艺类传承人和口头表演类院团进行“活态展”的时段和频次还需要根据博物馆人流量及经费预算等多种因素进行设定。当展厅的活态区域没有传承人展示、展演或举办活动时，可转换为静态展示模式。因此，在静态为常态、活态作为锦上添花的状态下，活态区域的静态模式如何呈现，是策展团队在形式设计中尤为关注的一个方面。

1. 活态区域的多功能性

在活态区域的设计中，既应考虑活态模式下布展的便利性、传承人和观众的舒适性，还应兼顾静态模式下背景与装置的美观度与安全性。在非“活态”时段，观众既可通过活态区域设置的多媒体了解非遗展项或“活态展”预告，也可观赏该区域的陈列并拍照打卡。

2. 静态区域的互动性

静态区域特指除活态区的其他区域，多为过程性展品及成品的展示。在展示手段上既要避免以泥人、蜡像等场景复原为主的民俗式展示，又要避免过多运用多媒体而导致辅助手段压过展示主体的喧宾夺主的局面，应在展示过程和细节、扩展时空等方面适度使用多媒体。设计能激活观众感官的互动点，是静态区“活起来”的关键。

在展项的设计中，根据展项的特点，策展团队在每个部分分别设置1~2个互动点，从视觉、听觉、触觉等方面满足观众多方位的感官需求。例如，第一部分“乐韵流淌”中，观众可透过戏台旁边的窗口观看戏曲演员化妆的全过程并与演员互动交流，“京韵大鼓”展项则设置了鼓点敲击游戏；第二部分“形色天成”中，两扇传统木门上不仅设有可变换的门神，还有意象化的织机互动装置；第三部分“民俗万象”中，设置了节气美食、抓周、方言互动等装置。展览的互动装置促使观众在一系列的联觉反应中感受非遗的趣味，很多展项都可以成为年轻人的拍照打卡点，具有自发性网络传播的效应。

四、基于“活态”的展览运营

非遗展与其他传统的博物馆展览最大的不同在于其“活态”。所谓“活态”，即展厅中有非遗传承人现场展示、展演。非遗展厅中的“活态展”通过项目轮换的方式，既弥补了空间的局限和静态展项的不足，也能常换常新，更好地吸引观众。与静态展相同，活态展同样需要精心策划。两者的区别在于，静态展的布展多是人与物发生关联，展品摆放完毕，工作即告一段落；而活态展的布展多是人与人发生关联，“传承人”即是活态展的展品，策展人员需要与传承人（团队）约定展演或展示的劳务费、时间、展位、内容，并在展示展演过程中加以监督。活态展的策展、布展、展示的全过程是连续性的，常年的活态展工作具有连贯性，对人力和财力保障都有较高的要求。鉴于此，笔者试提出以策划组织活态区的展示、展演和活动为主要内容的非遗展“展览运营”的概念。

（一）活态展示、展演和活动安排

“大运河非遗展”三个部分的中心区域为“活态区”，如何策划组织实施这些活态区的展示、展演和活动，如何统筹利用其他展厅和公共空间，扩大活态展的影响力和传播效力，都是策展中必须考虑的问题。

1. “乐韵流淌”中的活态展演

“乐韵流淌”部分的综合戏台和皮影戏台是常态化活态展演的主要地点，可以展示传统音乐、戏曲折子戏、曲艺、杂技等项目。常态展演时间可设定为周末、国庆节及传统节日，若平日人流量增大也可酌情安排。考虑到博物馆位于扬州三湾景区，开放初期的观众以本地及周边城市游客居多，在展演内容的安排上可以扬州本地及江苏省内其他地区的非遗项目为主、以运河流域其他省市的非遗项目为辅。在展演形式上，不仅可以在展厅分时段展演，也可以在“因运而生——运河街肆印象”展厅或公共空间进行小型展演及“快闪”活动，还可以在博物馆剧场举办运河流域中大型专题展演或组织扬州本地非遗项目进行综合展演。

2. “形色天成”中的活态展示

“形色天成”部分的中心展台是活态展示的主要地点，可展示传统美术、传统技艺类项目。常态展示时间可设定为周末、国庆及传统节日，考虑到传承人对活态展展期的接受度，以每个项目每次展示2~3天为宜。在展示内容方面，既可设置地域性专题展示，如扬州雕版印刷、扬州刺绣、扬州漆器、扬州剪纸等项目，也可策划运河沿岸单门类或多门类项目的专题展示。除常规地在非遗展厅展示外，还可以安排部分项目在公共空间配套展示，或在传统节日展示与节日相关的非遗项目，如春节的年画印制、端午节的香包缝制等项目。

3. “民俗万象”中的民俗活动

“民俗万象”部分中心的圆形影像厅除播放该部分的项目相关影片外，在传统节日里还可播放有关民俗的影片，开展讲座、体验等公众教育活动，并可将空间布置成应景的效果，与展演、展示的策划联动。如七夕节的民俗讲座可搭配戏曲《天仙配》和织绣类项目；中秋节的民俗讲座可搭配苏州评弹《赏中秋》和徐州香包项目等。

（二）人力和财力保障条件

伴随着非遗作为重要的展示内容纳入博物馆范畴，“活态展”进入实践探索阶段。2013年11月面向公众开放的南京博物院非遗馆是全国第一家设立在省级综合性博物馆中的非遗馆，也是第一家以常态化的活态展陈为主、静态展陈为辅的非遗馆。笔者多年来负责该馆每年四百余场的口头表演类非遗展演策划与实施工作，并见证了近百次手工技艺类活态展示的轮换及数百场传承活动的开展，在活态展的运营实践中总结了一些经验，体会到非遗活态展作为博物馆展陈的新模式，其运营需要以人力和财力的持续保障为前提。

1. 人力保障

举办活态展的流程包括如下几方面：（1）策划。包括常态和专题展示展演及配套的传承活动等档期和内容安排。（2）联络。确定传承人或传承单位的档期，商定展示、展演、传承活动具体内容。（3）签署合同。约定活态展的时间、地点、内容、费用等。（4）宣传。包括图文、视频材料的撰写、校对和审核，节目单、海报等宣传品设计制作，展演、传承活动开票、预约及官网官微直播等媒体对接。（5）布展落地。博物馆内部协调及活态展传承人、传承单位的吃住行安排。（6）展期管理。对展示、展演、传承活动进行主客体全方位监管。（7）撤展、报销等其他工作。由此可见，活态展的策展人应同时具备研究策划和运营管理的能力。

与静态展相同，非遗活态展也可采用以策展人为主、团队分工合作的运营模式，非遗各门类可分设策展人或分为多个策展小组，采取流程交替的工作模式，一组在组织实施阶段时，另一组可进行下一专题的调研和策划。在展厅外分布进行多点展示、展演或举办非遗专题活动时，若涉及场次较多，可统筹分工，如传承活动可由博物馆教育人员配合策展人在展厅或专属教育空间举办。

2. 财力保障

活态展的经费支出包括如下几方面：（1）劳务费（手工技艺类项目展示和口头表演类项目展演支付给传承人及传承单位的费用）；（2）住宿费；（3）交通费（包含公共交通或包车费）；（4）运输费（手工技艺类非遗展示工具、成品、半成品等，以及口头表演类非遗展演的服装、道具、布景等运输费用）；（5）策展费（包括调研、论证、差旅、办公等）。

常态化活态展的经费在博物馆中可参照静态展的经费作年度预算，根据活态展策划的周期、频次、内容、宣传等综合计算花销，每年可根据前一年的实际运营情况调整策划方案和年度预算。如果策划固定内容和场次的展演（如扬州本地非遗综合展演），则可将策展运营费单独立项，项目过审后再作年度预算。由于中运博地处三湾景区，在观众参观量逐步增多之后，也可结合实际情况，与社会教育、文创合作运营，以降低成本乃至覆盖成本。

五、尾声：关于展厅内外的思考

中运博的“大运河非遗展”选择与运河相关、有区域特色的非遗项目，以突出空间、过程、人的非遗属性为基调，以过程性静态展示和轮换式动态展演的方式提升观众的参与互动性，力求打造主线清晰、时空拓展、灵动多变的非遗展。基于非遗展

的“活态”特性，其展览运营应以持续的人力和财力为保障，统筹利用其他展厅、公共空间。

“大运河非遗展”的策展实践也引发了笔者的诸多思考。第一，非遗展追求活态和互动，展品因裸展或半裸展而极易损耗，展示与收藏之间存在着一定的矛盾点。如何建立长效的换展及藏品入藏机制，是伴随着非遗展陈形式的创新而亟待解决的问题。第二，策展人是非遗展的整体设计者，而展厅的运营则需要持续对活态展部分进行二度策展与布展。作为活态展的策展人，应同时具备研究与管理能力，这也对博物馆非遗类专业的人才培养提出了新的挑战。第三，在活态展中，展示和展演的策划实施通常被当作普通的活动和演出。而随着非遗进入博物馆体系，活态展策展及项目引进的标准也应纳入博物馆的展陈范畴与评价体系。第四，博物馆建筑设计应充分考虑非遗活态展的特殊需求，例如展示展演人员需要独立候场区，部分手工艺的制作及演出化妆等都需要水源，但上下水问题在展厅中无法有效解决。第五，非遗活态展不应局限于非遗展厅，展项可延伸到其他展厅和公共空间乃至网络。笔者认为，更可从文旅融合的角度，借助地理优势，联合馆内的社会教育和文创研发，使非遗展示项目与景区的大运河非遗文化园产生多维度碰撞，为非遗的传播及传承开拓新的方向。

参考文献:

[1]《国家级非物质文化遗产代表性项目名录》，[EB/OL][2021-03-19]<http://www.ihchina.cn>.

[2]龚良：《新时代，博物馆让文物活起来》，《博物院》2018年第1期。

[3]《关于印发国家非物质文化遗产保护利用设施建设实施方案的通知》（发改办社会[2014]949号），[EB/OL][2017-09-21][2021-03-19]https://www.jiujiang.gov.cn/xxgk/zdlyxxgk/shgysy/whty/zcwjbz/201911/t20191116_2175889.html.

[4]张娜娜：《中国非物质文化遗产展示现状及问题研究》，《中国艺术时空》2019年第5期。