

一个展览的诞生

◆ 萧岩

如果这几天，你经过武胜路东侧那座标志性的“天圆地方”的建筑，你会看到，在它的南门外，三张巨幅长条海报正随风轻摆，相映成辉：“丹青宝筏——董其昌书画艺术大展”、“千文万华——中国历代漆器艺术展”、“走向现代主义——美国艺术八十载(1865—1945)”。如果你有时间，也许你就会忍不住走了进去。眼前，人头攒动；四层楼里，特展与常设展美不胜收，步步高升。当你满怀着沉甸甸的收获走出大门的时候，也许你会有这样一个念头：这些大展，到底是怎么办起来的呢？你看过《国家宝藏》、《如果国宝会说话》，你知道，每件文物背后都有一个故事；那么，一个文物荟萃的展览背后呢？

► 工作人员在布展



起 这些约定，以年计数

2014年，一位法国人来到了上海博物馆。他可以说是来参观的，但也不能说只是来参观的，因为他还肩负着一个特殊使命——为法国巴黎池努奇博物馆引进一个展览。

他的名字叫Eric Lefebvre，中文名“易凯”，是池努奇博物馆的馆长。早在整整二十年前，池努奇就与上海博物馆有了合作：那年，上海博物馆的青铜器亮相池努奇所在的优雅别墅区。作为回报，池努奇拿出了所藏的珍品“虎食人卣”。这款青铜器在全世界只有两件，在上海博物馆展出时，引起不小的轰动。从此，两家博物馆结下了长久的友谊，不时地，双方会交流，接下来，是不是要再做一个交流展？

几番来回讨论，磋商，几个选题提出，否决……直到一个特别的门类吸引了这位法国人——perfume，香。法国香水，驰名天下，爱香的法国人，对中国的香具、香文化产生兴趣，似乎是自然而然的。可行与否？先要看上博的收藏。各部门动员起来：东西，有。好，那么怎么做？继续，邮件往来、实地考察……一点一点，一个展览的雏形，渐渐生成。

选定题目只是一个开始，接下来，是繁琐的工作——做预算，协调，联络，签协议，运输，设计，布展……直到4年之后，2018年的春天，这个独特的“中国芳香：古代中国的香文化”展，终于在万里之外的法兰西揭开帷幕。

这是上海博物馆国际交流项目主管周燕群给我们讲的一个故事。这只是一个例子，或许可以说，从起念到开幕，之间跨越的时间量词是“年”，是这些展览的共性——

董其昌大展，其中的一件《行穰帖卷》，最早在2013年就已向美国普林斯顿大学艺术博物馆提起邀展意向。

2018年上半年的泰特不列颠美术馆珍藏展，萌芽于2015年的中英文化交流项目。

……

从起念，到能实现，有一条长长的路要走。比如，“排队”问题。就以漆器展为例吧。上海博物馆工艺研究部原主任包燕丽说了这样一个故事：2015年，她在一个近百人的中国漆艺微信群里，那年，一位“群友”来到上海博物馆，看了少数民族馆和家具馆里陈设的近现代漆器，然后发到群里：这就是上海博物馆展出的漆器。这个“误会”，直接“刺激”了包燕丽：这完全不能代表上博的漆器收藏啊！而成体系的历代漆器展在中国的文物展中尚属空缺，于是她决定做一个。但因为大展的规划都以年计，2016年项目申报时，第二年的展厅档期早已全部排满，这样就改到了2018年。

以年计数，时间好似很宽裕？不，千头万绪，才刚刚开始。



▲ 工作人员在点交(上海博物馆提供)



转 你来我往，飞越山海

踏进三楼董其昌大展的展厅，迎面而来的，是——长长的队伍。这里的展柜之所以这么“吃香”，当然不是因为它是打头的，而是因为它的隆重：在这条长十多米的J字形柜里，展出的是来自八个不同博物馆的展品，而且个个都堪称稀世珍宝——普林斯顿大学艺术博物馆藏王羲之《行穰帖卷》、东京书道博物馆藏颜真卿《楷书自书告身帖卷》、大都会艺术博物馆藏郭熙《树色平远图卷》……

“借展”，是做展览逃不过的一个关键词。在做策划书的时候，策展人心里早就有本账：这次的展览需要哪些展品？哪些是我们自己的，哪些是别人的？分别藏在哪里？毕竟，每家博物馆、收藏机构都有自己的收藏品格、特性，没有谁能一件不缺地拥有世间所有的珍品。互通有无，你来我往，是人之常情。

话虽如此，能否借到，看的也是本事。出借的人第一要考虑：借的人，是不是“够格”？即使够格，你我的关系，又够不够“铁”？说到底，靠的是实力。董其昌展，近1/3的展品来自海内外15家顶级博物馆；漆器展，从4家博物馆借了7件独一无二的珍品……上博的实力不言而喻。有一帆风顺的，比如浙江博物馆藏《富春山居图》，原本在同期就有展出计划，一听说上博要借，二话不说，一个“好”字，就在上海逗留一个月；有水到渠成的，比如克利夫兰艺术博物馆藏《青卞图轴》，按照该馆规矩，为了保护，一幅书画每五年只能展出六个月，此次恰好休养期满，于是皆大欢喜；当然也有百转千回的，比如，东京国立博物馆将于明年1月举办“颜真卿特展”，其中东京书道博物馆藏《楷书自书告身帖卷》是重要展品之一，因此日方一开始拒绝了，后经过艰苦协商，终于获得半个月的特展展出时间。

确定了，接下来就是申报、签约、投保、运输……文物要翻山越岭，远渡重洋，转徙千里甚至万里，其间的麻烦可想而知。引进展、输出展，更是免不了一个“转”字。文物的包装有严格的规定。随后，由专门的运输公司运送到机场。出借方会派专人“押运”，物到哪，人到哪。下了飞机，文物转给当地的运输公司，继续跟，一直跟进对方博物馆。“考虑到文物的安全，我们现在‘走出去’，一般都是选比较发达的国家，这样在硬件上，温度啊，湿度啊等等，都能够有所保证。”周燕群这样说。

但是“走出去”也有个问题，接收方碰到“不懂”的情况怎么办？这就需要咱们这边全

程“辅助”了。比如，今年4月在莫斯科克里姆林宫国立博物馆开幕的“上海博物馆藏明代艺术珍品展”中，有一套彩色釉仪仗俑队陶器，共计66件之多，陈列有非常复杂的墓葬仪式规矩。这就需要在这边先摆好，拍照，做图录，写说明，整理资料，等东西到了莫斯科，再严格按照资料，由中方悉心摆放、把关。

这样我们就进入了下一幕，布展。

陈 除了细节，还是细节

12月3日下午，董其昌开展幕倒计时第4天，最后的一批借展展品正陆续就位。一场“默剧”在二楼展厅上演：上海博物馆书画部主任、策展人凌利中戴着口罩，站进展柜，爬上梯子，亲手悬挂来自波士顿美术馆的《乔木昼阴图轴》。固定完，他回头望向柜外：隔着玻璃，站着他的同事与波士顿美术馆方的人员。同事注视一会儿，举手比手势：向左一点。向左？凌利中重复这个手势，随即比个OK，重新爬上梯子，轻轻移动画。移完，回头，示意，“如何？”柜外看了两秒，大拇指和食指比划，“再往左一点，一点点”。OK。幽暗的光线中，两副白手套飞舞、对话，阒然无声，却简洁高效。

展品从出借方正式交到借方手中，有个专业术语：点交，即清点与交付。需比照文物点交单，仔细检查，是否有损？是否有差？是否掉包？国外的保管员分得很细，比如油画，有的是只负责画的，有的是只负责框的。有时候，作为引进展的接收方，可能并没有这么细分的相关专业人员，那么，就需要向外方做出解释，提出方案，比如，我方因为不收藏油画，没有专门的油画方面人员，但我们的工作人员有油画专业毕业的，是否可以接受？如果可以，顺利继续；万一不行，则外聘相关人员。总之，一切以文物的安全、妥当为准。

点交完毕，就要布展陈列。泰特展布展时曾遇到一个小麻烦：纸质文物，应该是尽量避免紫外线的。但边框是定做的，是把玻璃放上去后再涂胶封死，用的是一种需要紫外线照射以快速干的UV胶。由于时差，英方无法即时联系到管纸质文物的人员。此时需要急智，一个折中的办法提出来了：用一块木板先伸进去，把文物遮住隔开。这个方案获得了认可，细心谨慎的工作人员全程拍下了视频，以备备案。

就是这样。布展的过程，是无数细节一再确认的过程。可以再说两个小小的例子。

走进美国艺术展，如果你对温度敏感，可能会觉得比刚才看的展稍微冷一点。你的感觉没出错，这里确实比别的一般展厅温度要

低1-2摄氏度。有意思的是，布展时正值夏季，本来穿的都是短袖，架不住冷啊，大家都换上长袖才进去。原因无它，这是美方对展厅的要求如此，因为展品保管需要这样的温度。

再有，如果你足够有心，你也许会注意到这样一个细节：上半年办的泰特展与下半年的美国展是在同一个展厅，但是，两个展的导览方向是不同的。泰特展是左手边进入的顺时针，而美国展是右手入场的逆时针。是为了新鲜感？答案说出来有趣。这个展厅的左上区域有两根柱子，导致在设计内部路线时，必然会形成比较狭窄的通道。如果美国展也按泰特展的顺序走，那么最重要的部分“激进派的变革”就将放在那里，势必会影响观众的欣赏，而展览的一个原则，就是要保证重要的东西出现在宽敞的地方。另一个考量是，重要的作品前观赏的人会多，如果空间过于狭窄，对安全也是不利的。

合 千军万马，只为唯一

在摄影棚里，摄影师一脸忧愁地站在一件文物面前。老法师遇上新问题：拍摄文物许多年，像这样的黑漆螺钿盒，却还是第一次遇到。这是一件极其漂亮的文物，但漆器色沉，螺钿多变，就算光线打得亮堂，螺钿依然隐而不现。直到包燕丽的一句话让他茅塞顿开。“你知道古人是怎么看螺钿的吗？是用蜡烛移动着看的。”他有了灵感，设法使用了移动光源。在这种全新手法照耀下的漆器，果然焕发出原有的真实神采。最后，为了让照片美轮美奂，摄影师还要从两张不同角度拍摄的照片中选取最佳的部分，合而为一。

这样的工作，也许你在看展时不会意识到。一张放大的海报，或是宣传手册上的小图，当然还有厚厚一本精美的图录，背后其实是有这样一位煞费苦心的摄影师的。实际上，一个展览的背后，多的是这样“看不到”的工作。许许多多这样的工作形成的合力，才能最终催生一个完美的大展。

比如，走进展厅，你会在第一时间体会到不同的氛围。是什么促成这种感受？颜色，灯光，装饰风格……一楼的漆器展，墙面是温暖的淡红，柜檐是深沉的绛色，于是悬浮在空中的，是一种谦和宁静的古典气息；二楼的美国展，雪白的底色，简约明朗的线条，上下镂空，将丰富多变的画作推到视觉中心，这是现代主义的“冷谈风”；三楼的董其昌展则古色古香，一角的竹子，展柜中的鼎，全在偏暗的灯光中，引人进入一场久远的梦……这些都是陈列设计部的杰作。

比如，在董其昌展里，你会看到几块触摸大屏。你可以点击放大书画作品，许多隔着玻璃、光线暗弱的情况下原作上看不真切的笔墨，如今历历可数，清晰可辨；你可以点一点，就看到董其昌的“朋友圈”是怎么回事……这是信息中心的探索。

比如，在漆器展里，你会看到一个来自大同市博物馆的金代剔犀香草纹长方奩，颇有一些破损——其实，你看到的已经比原来的要“完整”得多了。它已经过加固、清洗、修复。修复有很多种，这次采用的是可逆性的修复，按照完好的纹饰，在电脑上设计完，再复原到缺损的表面上。使用的是天然、可卸的胶水，过后如果需要，可以去除修复部分——这是文保中心的“创作”。

当然，也少不了许多让“文科生”头痛的“硬核知识”：在每个展柜的角落，都有不太起眼的温湿度监控设备，记录的数据会实时反映到后台，如有需要，工作人员会根据具体的波动做具体的调整；X-CT断层扫描技术用全新科技分析文物的材质、制作工艺、细节与保存现状等，这些难得的新信息在这次漆器展上第一次融入展示出来……

还有太多太多背后的人和事来不及讲述：文案、翻译、讲解、保管、安保……组织讲座、推广教育、出版图录、文创生产、媒体宣传……一个展览的诞生，是许许多多博物馆人共同努力的结果，也是工匠精神在文化领域，最好的象征。明乎此，当你以后在看展时，或许会发现许多不一样的东西。毕竟，我们看的是物，但物最终指向的，还是人。