

大英博物馆“秦始皇：中国兵马俑”展览的启示和借鉴

张颖岚(秦始皇兵马俑博物馆 研究馆员)

摘要：大英博物馆举办的“秦始皇：中国兵马俑”展览，得益于“兵马俑”这一具有鲜明特色的展览主题，大英博物馆的精心筹备和策划，以及中国相关方面的大力支持和配合，共同造就了展览的辉煌盛况。值得我们关注的是，大英博物馆秉承博物馆的公众服务理念，在展览策划和运作、陈列设计、票务推广、公众教育与服务、文化产业等诸多方面，都有很多令人启发和称道的宝贵经验，值得我们学习和借鉴。该展览的成功举办，将会进一步促进海外民众对中华文明的认识和了解，对中国发展繁荣的关心和支持。

关键词：兵马俑 展览 大英博物馆 借鉴



络绎不绝的参观观众

大英博物馆“秦始皇：中国兵马俑”展览2007年9月13日在英国伦敦正式开幕。自开幕以来，该展览以展品精美、文物等级高、布展精巧、宣传到位等吸引了全世界的目光和注意力，同时，大英博物馆还邀请英国新任首相布朗出席开幕式致辞，并为中国狮点睛宣布展览正式开幕，中国政协副主席、中国社科院院长陈奎元也代表中国政府出席开幕式。陕西省人大副主任潘连生、英国文化、媒体和体育大臣詹姆斯·珀奈尔等出席了活动，从而使该展览已突破了单纯的文化交流活动的定位，而成为中、英两国外交史上一件具有积极意义的重大历史事件。

“秦始皇：中国兵马俑”展览盛况空前。据媒体介绍，在兵马俑展出期间，每天限售的500张门票在上午9点15分左右就被抢购一空，而大约50万张的预售票也基本告罄。大英博物馆称，圣诞节后将把闭馆时间延长至午夜，如有必要，展出结束前博物馆将24小时不关闭。大英博物馆的馆长感慨道：“展出前，我们相信这些展品能吸引公众的眼球，却没有想到始皇帝的吸引力如此巨大，远远超出我们的预期。”

探究大英博物馆“秦始皇：中国兵马俑”展览成功举办的可贵经验，笔者认为，正是因为是“兵马俑”这样一个具有鲜明中国符号的展览，正是因为大英博物馆精心运作、策展和周密的前期宣传，也正是中国相关方面的大力支持和配合，才共同造就了大英博物馆“秦始皇：中国兵马俑”展览叫好又叫座的辉煌盛况。而其中，有很多令人启发和称道的宝贵经验，值得我们学习和借鉴。

1、理念：我的展览

作为世界上第一座现代意义上博物馆的诞生地，英国的博物馆早已融入到社会、经济、生活的方方面面，成为了一个城市、一个区域，甚至一个国家的文

化符号和名片。英国博物馆的一个重要理念就是，博物馆的展览应当是“我的展览”，博物馆应当是公众的博物馆。因此，英国的博物馆在策划一个展览，或与展览相关的文化活动时，已不单纯是从博物馆的工作角度出发，而是从公众的需求出发。这一理念不仅



伦敦公交车上的展览宣传海报

体现在英国博物馆的日常运作上，同时也贯穿于英国博物馆相关文化活动的组织、策划和实施上。大英博物馆成功举办“秦始皇兵马俑展览”，从根本上说，就是秉承这一理念的具体实践。

2、策划运作

大英博物馆“秦始皇：中国兵马俑”展览从确定选题、选择展品、设计布展、媒体宣传等工作历时长达两年，其中关于展览的策划运作方面有许多值得我们学习的经验。

作为公益性的教育机构，博物馆策划举办专题展览的初衷是不以赢利为目的。但是这并不意味着博物馆就要不计成本、不求回报。事实上，如果运作得当，博物馆不仅可以通过大投入来取得较好的社会关注和支持，同时也能够通过引入企业界的运营理念和方式取得适当的收益，并反馈给博物馆作为未来发展资金，从而使博物馆拥有自身造血机能，走上可持续良性发展之路。大英博物馆“秦始皇：中国兵马俑”展览的运作就是这一工作思路的成功范例。

由于该展览在大英博物馆的大中庭举办，据媒体报道，单单将大中庭原有的阅览室就地原状保护，并改造为适合展览的场地就需要约100万英镑费用，展

览借展费需30万英镑，加上宣传推广等其他方面的经费，“秦始皇：中国兵马俑”展览的前期总投入约200万英镑。这个数目即使是对于大英博物馆而言也为数不小。为了规避投资风险，减少博物馆的成本投入，大英博物馆在展览运作初期，即着手筹划与相关的赞助方合作。经过努力，争取到了全球最大的投资银行摩根·士丹利(MorganStanley)作为唯一赞助方参与展览运作，由此获得了举办展览所需的主要资金。因涉及商业机密，摩根·士丹利的具体资助金额不详。但据媒体报道，它所提供的赞助是英国展览收到的数额最大的一笔赞助。摩根·士丹利此次的赞助还包括一系列的相关教育活动，将为英国学生及公众提供深入了解中国的机会。此外，大英博物馆还积极争取英国政府的支持，为此次展览提供全部的保险。由此分析，大英博物馆用于展览的大部分启动资金并非来自于本馆业务经费，而是由馆外所取得的资助。而作为展览赞助商的摩根·士丹利也对展览引起的全球媒体的关注非常满意，认为这笔投资虽代价不菲，但是“绝对物有所值”，取得了双赢的好效果。

在中英展览协议签订、项目正式启动之后，大英博物馆即着手开始了相关的宣传和票务推广工作。其中包括2007年3月8日在北京与摩根·士丹利共同举行的展览新闻发布会，2007年8月7日，邀请凤凰卫视、英国天空卫视等新闻媒体对展品点交、包装和启运等进行现场直播。英国的主流媒体也对展览给予了广泛关注 and 长篇的深入报道，甚至在英国偏远地方的餐馆都看到兵马俑展的介绍小册子，秦始皇和兵马俑成为



丰富多样的展览纪念品

了英国人近期谈论的主题。正因为展览宣传到位，在展览正式开幕之前，就已经通过网络、电话预售门票10万张（而据该馆馆长称，展览观众人数达到40万即可收回全部成本）。

可以这样说，正是因为周密的展览策划方案和前期运作，营造出了火热的气氛，使“秦始皇：中国兵马俑”展览未开展即先声夺人，进而引导和激发了公众的好奇心和参与热情，从而将一个本属于博物馆



家庭亲子活动：制作小兵马俑

的展览活动放大为英国当前的一件文化盛事和中英两国外交的重要舞台，这些因素组合在一起又进一步形成强大的合力，共同推动展览走向成功。

3、展场设计

大英博物馆在进行“秦始皇：中国兵马俑”的展场设计时，非常关注展览的整体陈列设计风格。从展览现场效果来看，达到了秦兵马俑展览所需要表达的“厚重历史、辉煌文明”这一主旨。

此次展览的展出场地位于大英博物馆的大中庭，即原图书阅览室。这座阅览室于1857年投入使用，马克思、列宁、甘地、萧伯纳等伟人、作家都曾在这里学习。大英博物馆建馆200多年来，一直刻意维护其阅览大厅的地位，从未将其改建或用作展厅。据介绍，将展场设于此地是专为“秦始皇：中国兵马俑”展览及罗马皇帝哈德良展览而改建的，而《秦始皇：中国兵马俑》展则成为在该大厅举办的首个展览而被载入大英博物馆馆史。

大英博物馆在进行“兵马俑展览”展场设计时，

有效利用了中庭的圆形结构，在其间利用连体展柜、单体展柜、展板、下沉式主展示区等方式陈列展示文物。此次展览内容共分两部分：秦始皇生前统一中国的伟业及死后的“辉煌”。前一部分是介绍秦始皇如何灭六国建一统。后一部分是介绍秦始皇死后的“永恒世界”，也是此次展览的精华所在。十几件陶俑巧妙排列，组成了一个精致的战车队列。参观者围绕而行，可与2000多年前秦始皇麾下的这些将士进行面对面近距离交流。与此同时，这里还展出了秦陵新出土的文官俑、乐师俑和百戏俑等精品。此外，馆方还充分利用大英博物馆中庭建筑层高较大的优势，将展场周壁作为环绕式多媒体影片展示区，不间断地播放与兵马俑相关的纪录影片、3-D复原影片、精选文物幻灯片等，与静态的文物陈列相得益彰。

该展览的主体灯光照明效果，是采用较暗环境光铺底，对文物及相关说明展板则采用点光重点照明。此类照明方案在我国的博物馆陈列中有较多的应用，较好烘托出整个展场的氛围，使观众的注意力能够集中于策展人想要表达的重点内容上。展厅内幽暗的灯光、巍峨的穹顶、闪动的影像，共同营造出秦帝国的恢宏和兵马俑的神秘，效果令人称奇。美国《时代》周刊评价，“展览的陈列方式使参观者可以从各个角度来欣赏每一件展品，而不仅仅是用文字讲述的秦始皇故事。”

就大英博物馆“兵马俑展览”的整体设计来看是成功的，表现在展场布局合理、陈列方式得当、用光主次分明、内容详实丰富，但也有一些考虑欠妥之



儿童制作的小兵马俑军阵

处。如为了达到一定的展示效果，主展示区的围栏设计较低；展场地板为临时性架空结构，如观众单位时间内数量较多，对展品和观众都存在一定的安全隐患等。对于此类问题，大英博物馆已着力整改，如加高围栏、单位时间内限制参观人数等措施。

4、票务推广

大英博物馆“秦始皇：中国兵马俑”的票务推广工作非常成功，其经验值得我们学习。大英博物馆的日常参观免费，但是对于特展则单独售票（博物馆会员可免费通过预订取得门票）。大英博物馆在“兵马俑展览”开幕前，配合相关的展览宣传活动即开始了票务推广活动，通过网络、电话等方式接受观众的预约订票。同时，在博物馆展厅内的票务中心出售少量当日门票。这种票务推广方式，一方面可以通过预约订票最大程度地减少展览投入风险，加快展览成本回收，并根据观众对展览的响应度合理安排展览的展出时间；另一方面，通过网络、电话等方式接受观众订票，可以减少票务推广人员开支，也有利于疏导观众，避免在展场附近形成观众排队购票而拥堵，出现安全隐患。同时，每天预留少量门票在展厅内限量发售，采用先到先得方式，以满足散客对参观门票的需要。

5、公众教育

围绕《秦始皇：中国兵马俑》展览，大英博物馆还策划举办了一系列有关中国文化的活动，以立体互动方式介绍中国传统节日、工艺品、诗歌、书法。仅以展览开幕至10月底间约一个半月的活动安排，择要介绍如下：

学术讲座：

9月27日，牛津大学莫顿学院罗森教授(Professor Jessica Rawson, Merton College, Oxford)，“从封国到帝国：中国的第一位皇帝和他的传说”；10月18日，美国哥伦比亚大学罗伯特哈瑞斯特教授（Professor Robert Harrist, Columbia University, New York），“秦刻石和封禅泰山”；10月25日，《中国七十个奇迹》主编乔纳森范毕先生，“中国的城市：从古代到现代”；

策展人推荐：9月22日，展览部主任白珍；10月

11日，亚洲部助理主任，卡罗兰迈克逊；

陈列设计面对面：9月29日，与大英博物馆展览部的工作人员共同讨论展览的设计风格。

影片展播：《秦始皇帝》，大英博物馆制作的专题片。9月20、28日，10月5、12、18日。《英雄》，10月19日；

主题学习：《东方与西方的接触：贸易》，10月20日；借助于大英博物馆的收藏珍品，探索丝绸之路和茶马古道的贸易之路。

现场演出：《岁月遗痕：现代诗歌中的古意发幽》，10月12日；中、英两国诗人现场诗朗诵，以及书法、中国爵士乐的即兴表演。



制作中国的宫殿

家庭亲子活动：期中家庭动手活动。10月22、26日；探寻秦始皇、建造紫禁城、制作小兵马俑。

星期四之夜：10月4日晚，“中国之夜：中秋节”，在展场外提供中国茶、啤酒，学说普通话，学习中国扇子舞、中国书法等。

这些公众教育活动一部分是对公众免费开放，还有一些需要提前预约并交纳一定的费用。教育活动的形式多样、内容丰富，既有面向专业研究人员的有关中国历史、考古的深度学术讲座，也有面向普通公众的普及性介绍，既有电影、讲座单向性的信息传递，也有座谈、讨论、动手游戏等交互性强的活动。因此各层次、各知识结构的人群可以各取所需，整体活动受众面广，且反响良好。

大英博物馆公众教育活动令人深受启发。博物馆

应当不仅仅是若干展品的展示罗列，而应当以展览为核心，通过寻找与展览主题相关的各类文化形式，发散式地组织各类生动有趣、雅俗共赏、形式多样的公众教育活动。这些丰富多样的博物馆活动，其目的也多为普及推广知识、促进公众对不同文化的认知和理解。换句话说，展览本体实际上构成了组织相关文化活动的平台和背景，而其他相关活动在某种意义上则成为博物馆教育活动的主体（如下图所示）。唯此，才能摆脱博物馆传统的讲解词、展板、展柜等呆板、冰冷的面孔，真正活化文化遗产，使公众“透物见人”，变一站式的观光游览为充满探索乐趣的体验式、学习式参观，以最大限度地发挥出博物馆的公众教育职能。



6、文化产业

欧美一些博物馆往往会围绕着展览的主题，精心设计和开发出一系列相关文化衍生品配合展览进行销售，从而形成具有博物馆特色的文化产业，在为博物馆带来相应经济回报的同时，也通过相关的文化产品延伸和拓展了博物馆的教育职能，大英博物馆在举办“秦始皇：中国兵马俑”展览时也不例外。在博物馆中庭展场外侧一周，分布着数个纪念品销售部，配合展览同步发售与兵马俑相关的复制小陶俑、书籍、画册、明信片、DVD，或印有兵马俑图案的水杯、T恤、领带、杯垫等各种各样的纪念品。在笔者访问期

间，看到销售部内顾客络绎不绝，销售势头十分火爆。尽管这仅是文化产业大范畴内的一小部，但是大英博物馆的文化产业发展繁荣状况由此可见一斑。

7、后续影响

大英博物馆成功举办“秦始皇：中国兵马俑”展览，不仅使大英博物馆成为了世界瞩目的焦点，因本次展览所引起的一系列影响还将会不断持续。

首先，本次展览在英国本土，乃至世界各国都掀起了一次以“兵马俑”为标志的中国文化热。如在2007年英国饮食节上就出现了仿照中国兵马俑的形象而专门制作的饼干；在上海举办的“大师杯”网球比赛，也独具匠心地推出了八位世界网球单打高手的兵马俑造型，并在大英博物馆展览期间运往温布尔顿的网球博物馆同步展出；

第二，是本次展览进一步激活了中国文物展览的海外市场，拓展了中外文化交流的空间。尽管此前以中国文物为主题的各类展览数量较多，但多数展览的影响力有限。本次大英博物馆成功举办兵马俑展览，激发了国外举办以中国文物为主题的展览的热情，相信在此后的数年内，将会在海外带动和引发更多的中国文物展览项目；

第三，本次展览进一步扩大了兵马俑的影响力，进而带动了以兵马俑为代表的中国文化旅游市场。兵马俑历年来国内外展览的实践证明，文物巡回展览不仅不会给秦俑博物馆带来负面影响，反而会激发外地观众到陕西旅游观光的热情，也促进了到秦俑博物馆参观人数的增加。相信在未来的数年内，本次展览将在一定程度上推动中国文化旅游市场走向新高。

第四，本次展览进一步促进了海外民众对中华文明的理解、对现代中国发展繁荣的关心和支持。通过兵马俑这一品牌文化的展示与交流，可以更好地树立中华文明古国的良好形象，为中国营造良好的投资环境，创造更多的发展契机，从而形成强大的吸引力，拉动中国经济、社会发展繁荣。