

**Museums and the Public:
The Path from Service to Symbiosis**
博物馆与公众：从服务到共生的转型之路

杨秋雨 著

博物馆与公众：从服务到共生的转型之路

Museums and the Public: The Path from Service to Symbiosis

Copyright reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without prior written permission from the Director General of the National Library of Malaysia.

责任编辑 Responsible Editor: 徐少静 Xu Shaojing 校对 Proofreader: 徐少静 Xu Shaojing
装帧设计 Layout Designer: 梁晓 Liang Xiao

书名 Title of the Book: 博物馆与公众：从服务到共生的转型之路

Museums and the Public: The Path from Service to Symbiosis

作者 Author: 杨秋雨

Yang Qiuyu

出版发行 Publisher and Distributor: Nature and Information Engineering Publishing Sdn Bhd

社址 Address of the Press: B-03A-15, One South Street Mall, Jalan OS, Taman Serdang Perdana,
43300 Seri Kembangan, Selangor Darul Ehsan, Malaysia

网址 Website: <https://opac.nsci.net/>

电子邮箱 E-mail: contact@zycentre.com

开本 Format: 170mm × 240mm 1 / 16

印张 Number of Printed Sheets: 15.75

字数 Number of Words: 200 千字 200,000 words

版次 Edition: 2026 年 4 月第一版 First edition in April 2026

印次 Printing: 2026 年 4 月第一次 First printing in April 2026

国际书号 International Standard Book Number (ISBN): 978-629-7906-18-8



Cataloguing-in-Publication Data

National Library of Malaysia

A catalogue record for this book is available
from the National Library of Malaysia

ISBN 978-629-7906-18-8

非开放获取 • 电子版请联络出版社购买 • 版权归出版社所有 • 侵权必究

Not Open Access. For the electronic version, please contact the publisher for purchase. The copyright belongs to the publisher. Infringement will be prosecuted.

内容简介

《博物馆与公众：从服务到共生的转型之路》是一部系统探讨当代博物馆公共角色演变与治理范式革新的学术专著。作者杨秋雨立足于公共文化服务高质量发展的时代背景，深入剖析了博物馆从传统“以藏品为中心”的封闭机构，向“以公众为本”的开放、互动、赋能型文化平台转型的理论逻辑与实践路径。

全书共十章，结构严谨、内容翔实。第一章至第三章构建了理论基础，梳理了博物馆公众服务的历史演进，阐释了“共生”理念的哲学渊源，并通过对比“藏品为本”与“公众为本”两种范式，清晰勾勒出转型的核心内涵。第四章至第七章聚焦实践创新，分别从公众参与机制、教育功能深化、数字技术融合、文化创意产业协同等维度，系统论述了如何将共生理念转化为具体行动。书中不仅提出了“参与式展览”“社区共建”等创新模式，还深入探讨了智慧博物馆建设、沉浸式体验优化、文化IP运营等前沿议题。第八章和第九章则体现了人文关怀与科学治理的统一，专门论述了对老年、青少年、残障人士等特殊群体的服务保障，并构建了一套以公众满意度为核心的共生型博物馆评估体系。最后一章展望未来，提出在全球化与技术创新的双重驱动下，博物馆应致力于构建一个平等互惠、动态演化、可持续发展的文化共生生态。

本书兼具理论深度与实践广度，既有对国际先进经验的借鉴，也有对中国本土案例的深刻剖析，为新时代博物馆工作者、公共文化政策制定者以及相关领域研究者提供了宝贵的理论参考与实践指南。

ABSTRACT

Museums and the Public: The Path from Service to Symbiosis is an academic monograph that systematically explores the evolution of the public role of contemporary museums and the innovation of governance paradigms. Based on the era background of high-quality development of public cultural services, the author Yang Qiuyu deeply analyzes the theoretical logic and practical path of museums' transformation from traditional "collection-centered" closed institutions to "public-oriented" open, interactive, and empowering cultural platforms.

The book consists of ten chapters, featuring a rigorous structure and detailed content. Chapters one to three establish the theoretical foundation, trace the historical evolution of museum public services, elucidate the philosophical origins of the "symbiosis" concept, and clearly outline the core essence of transformation by comparing the two paradigms of "collection-oriented" and "public-oriented". Chapters four to seven focus on practical innovations, systematically discussing how to translate the symbiosis concept into concrete actions from dimensions such as public participation mechanisms, deepening educational functions, integrating digital technology, and collaborating with cultural and creative industries. The book not only proposes innovative models such as "participatory exhibitions" and "community co-construction", but also delves into cutting-edge topics such as the construction of smart museums, optimization of immersive experiences, and cultural IP operations. Chapters eight and nine embody the unity of humanistic care and scientific governance, specifically discussing service guarantees for special

groups such as the elderly, youth, and people with disabilities, and constructing a symbiotic museum evaluation system centered on public satisfaction. The final chapter looks to the future, proposing that museums should strive to build a cultural symbiotic ecosystem that is equal, mutually beneficial, dynamically evolving, and sustainable, driven by globalization and technological innovation. This book combines theoretical depth with practical breadth, drawing on international advanced experience while providing a profound analysis of local Chinese cases. It serves as a valuable theoretical reference and practical guide for museum workers, public cultural policy makers, and researchers in related fields in the new era.

前言

在 21 世纪的今天，博物馆已远非传统意义上的“珍宝殿堂”或“知识仓库”，其角色正经历着深刻的范式转移。作为连接历史与当下、个体与社群、文化与社会的重要公共空间，博物馆日益成为激发公众参与、促进文化共建的活力场域。公众不再满足于被动接受展陈的“旁观者”身份，而是渴望成为文化创造的“参与者”与社区发展的“共建者”。这一时代性变革，正在全球范围内推动博物馆从单向度的“公共服务供给者”向多元共生的“文化生态构建者”转型。

本书正是在这一宏大背景下应运而生。其核心关切在于：博物馆如何超越传统服务模式，构建一种与公众、社区乃至整个社会平等互惠、相互赋能、共同成长的新型关系？这种“共生”关系，绝非简单的互动或参与，而是一种深层次的价值共创与生态共建。它要求博物馆从根本上重塑其价值观、工作流程与评价体系，实现从“机构中心”到“公众中心”的范式革命。

本书的写作，源于笔者多年在博物馆一线的观察与思考。尽管许多博物馆在数字化创新、社教活动拓展等方面取得了显著进展，但深层次的观念壁垒依然存在。对公众情感连接与行为改变的“软成果”缺乏系统评估，导致创新实践往往流于形式，难以真正触及人心。这种割裂，凸显了博物馆转型中理念与实践的脱节。

因此，本书试图从理念层面进行一次彻底的“破”与“立”，明确提出博物馆的终极使命不应止于“守护宝藏”，而在于“点燃思想的火花”。藏品的价值并非固有，而是在与公众的每一次对话、凝视与分享中被不断激活与再生。基于此，全书系统阐述了三大关键转型路径：一是从“藏品为本”到“公众为本”的价值转向，将人的体验与成长置于机构使命的核心；二是从“控制管理”到“赋能引导”的角色转变，使博物馆成为启发创造、促进

对话的开放平台；三是从线性服务到构建良性循环生态系统的模式升级，让博物馆、公众、社区形成相互滋养、螺旋上升的价值网络。

为支撑这一宏大叙事，本书采用跨学科研究方法，融合博物馆学、社会学、教育学、传播学及管理学的理论视角，并辅以大量国内外典型案例分析。从参与式展览的设计逻辑到无障碍环境的营造策略，从智慧技术的应用到文创产业的协同创新，每一章均力求将抽象理念转化为可操作的实践指南，为博物馆人提供兼具思想深度与实践价值的行动框架。

这场从“服务”到“共生”的转型，是一场深刻的系统性变革，既充满机遇，也面临挑战。它要求博物馆人具备前所未有的开放心态、协作精神与创新能力。本书无意提供一劳永逸的答案，而是希望抛砖引玉，激发更多关于博物馆未来角色的讨论与探索。期待本书能为致力于构建更具包容性、活力与韧性的公共文化空间的同仁们，提供一份有价值的思考地图。

限于作者水平，书中难免存在疏漏及不妥之处，敬请读者批评指正。

PREFACE

In the 21st century, museums have long transcended their traditional roles as “treasure houses” or “warehouses of knowledge,” increasingly becoming vital public spaces that connect history with the present, individuals with communities, and culture with society. The public is no longer content with passively “viewing” exhibits; they yearn to be co-creators of meaning, active participants in culture, and builders of their communities. This profound shift is driving a fundamental global transformation in museums—from “service” to “symbiosis.”

This book was conceived against this grand historical backdrop. Its central concern is this: How can museums move beyond their role as unidirectional service providers to build a new kind of relationship with the public, communities, and society at large—one characterized by equity, mutual empowerment, and shared growth? This “symbiotic” relationship is not mere interaction or participation; it is a deep-level co-creation of value and co-construction of an ecosystem. It demands that museums fundamentally reshape their values, workflows, and evaluation systems.

This work stems from the author’s years of observation and reflection on the front lines of museum practice. We have witnessed significant progress in many museums regarding digitization and educational programs, yet deep-seated conceptual barriers persist. The security of collections and academic authority sometimes still override public experience. Performance evaluations often over-rely on “hard metrics” like visitor numbers, neglecting “soft outcomes” such as emotional connection and behavioral change among the public. This disconnect often renders museum innovations superficial, failing to truly touch people’s hearts.

Therefore, this book attempts a thorough “deconstruction” and “reconstruction” at the conceptual level. We explicitly argue that the ultimate

mission of a museum should not be merely to “guard treasures,” but to “ignite sparks of thought.” The value of a collection is not inherent; it is continuously activated and regenerated through every dialogue, gaze, and sharing moment with the public. Based on this premise, the book systematically articulates three critical transformations: first, a value shift from “collection-centered” to “public-centered,” placing human experience and growth at the heart of the institution’s mission; second, a role transition from “control and management” to “empowerment and guidance,” transforming the museum into an open platform that inspires creativity and fosters dialogue; and third, an upgrade from linear service provision to the construction of a virtuous-cycle ecosystem, where museums, the public, and communities form a mutually nourishing, spiraling-upward value network.

To support this grand narrative, the book employs an interdisciplinary research methodology, integrating theoretical perspectives from museology, sociology, education, communication studies, and management, complemented by numerous case studies from both domestic and international contexts. From the design of participatory exhibitions to the creation of barrier-free environments, and from the application of smart technologies to the synergy of the cultural and creative industries, each chapter strives to translate abstract concepts into actionable strategies.

We are fully aware that this transformation from “service” to “symbiosis” is a profound systemic change, full of both opportunities and challenges. It requires museum professionals to possess unprecedented openness, a spirit of collaboration, and innovative capabilities. This book does not aim to provide definitive answers but hopes to serve as a catalyst, sparking broader discussions and explorations about the future role of museums. We hope this work will offer a valuable intellectual map for colleagues dedicated to building more inclusive, vibrant, and resilient public cultural spaces.

Due to the author’s limitations, errors and inadequacies may inevitably exist in this book. We sincerely welcome readers’ critiques and suggestions.

contents / 目录

第一章 博物馆公众服务的理论基础	1
第一节 博物馆公众服务的历史演进	1
第二节 服务型博物馆的理论构建	8
第三节 公众需求与博物馆功能定位	14
第四节 博物馆公共服务评价体系	20
第二章 当代博物馆公众服务现状分析	27
第一节 国内外博物馆服务模式比较	27
第二节 公众参观行为与需求特征	34
第三节 博物馆服务供给的瓶颈分析	40
第四节 数字化服务的创新实践	45
第三章 从服务到共生的理念转型	51
第一节 共生理念的理论渊源	51
第二节 博物馆与公众关系的重构	57
第三节 共生型博物馆的核心特征	62
第四节 转型过程中的观念变革	67
第四章 公众参与机制的创新实践	75
第一节 公众参与的理论基础	75
第二节 参与式展览的实践探索	81
第三节 社区共建模式案例分析	86
第五章 教育功能的拓展与深化	93
第一节 博物馆教育理念的演变	93
第二节 终身学习体系的构建	99
第三节 学校教育资源的整合	104
第四节 特色教育项目的开发	111

第六章 数字技术的融合应用	117
第一节 智慧博物馆的建设路径	117
第二节 新媒体传播策略研究	122
第三节 沉浸式展览的体验优化	128
第四节 数字资源的开放共享	134
第七章 文化创意产业的协同发展	141
第一节 文创产品的开发模式	141
第二节 文化 IP 的运营策略	147
第三节 产业融合的创新实践	152
第四节 经济效益与社会效益平衡	159
第八章 特殊群体的服务保障	167
第一节 无障碍环境建设	167
第二节 老年观众服务优化	173
第三节 青少年教育创新	179
第四节 残障人士服务提升	184
第九章 评估体系的构建与完善	191
第一节 共生型博物馆评估指标	191
第二节 公众满意度测量方法	197
第三节 服务质量持续改进机制	203
第四节 绩效评估的实践应用	209
第十章 未来发展趋势与展望	215
第一节 全球化视野下的发展机遇	215
第二节 技术创新带来的变革	221
第三节 服务质量持续改进机制	226
第四节 博物馆共生生态构建	231
参考文献	237

第一章 博物馆公众服务的理论基础

第一节 博物馆公众服务的历史演进

博物馆公众服务的历史，可以说是封闭走向开放、单向灌输走向双向互动的发展史。它形象地表现出社会对于博物馆角色认识的变化，以及公众在文化生活中的地位逐步提高。大体上可以分为以“物”为中心的早期收藏、以“教”为中心的公共教育、以“人”为核心的体验服务这三个阶段，每一个阶段都带有明显的时代特征。

博物馆公众服务发展阶段特征表

阶段名称	核心理念	服务对象	主要特征	服务目的
早期收藏	以物为中心	少数精英	私密性、非系统性	彰显财富、权力、学识
公共教育	以教为导向	广泛国民	规模化、制度化、标准化	启迪民智、教化国民
体验服务	以人为核心	多元化公众	个性化、互动性、社区化	激发兴趣、共同创造

从上表可以看出，各个阶段的博物馆公众服务在核心理念、服务对象、主要特征、服务目的上都存在着较大的差别。早年间，以收藏品为重点，只面向少数人服务；中期时转向了由人、教结合的教学方式，重视普及和标准化；后期以人为重心，注重个性化体验以及社会共创。

一、以“物”为中心的早期收藏阶段

博物馆初创时期的主要功能就是收藏、保存珍稀物品，公众服务的概念还没有形成。藏品是绝对的主角，它的拥有者通过占有、展示来表现自己的财富、权力和学识。服务形态具有很强的私密性、选择性、非系统性，公众被排除在博物馆的大门之外，文化权利的享有只限于少数精英阶层。

（一）珍宝柜与私人收藏的兴起

现代博物馆的雏形是在欧洲文艺复兴时期珍宝柜、好奇心柜里出现的。这些由王室贵族、富商学者所拥有的空间汇集了来自世界各地的自然标本、艺术珍品、考古遗物、奇异物品，实际上是个人财富、知识、权力的象征。收藏品一般被放

置在专门为它设计的华美的橱柜或者房间内，用以作为世界的一个缩影来满足收藏者的炫耀心理。服务对象范围小，一般只限于收藏者本人及少数受邀宾客、学者。

早期的收藏活动并不是以公众教育为主要目的，而是带有明显的个人偏好和社交互动色彩。这些收藏行为通常源于贵族、学者或富商等特权阶层的兴趣，他们通过收藏珍奇物品来彰显个人身份、提升社会地位，并在同侪之间进行文化交流。藏品的展示和解读缺乏科学系统的分类方法，也没有统一的阐释标准，往往依据收藏者个人的喜好和知识背景随意进行，带有很强的主观性和偶然性。参观活动更像是特权阶层内部的一种社交聚会，而非面向大众的文化服务，公众在此阶段几乎完全被排除在外。博物馆作为社会公共机构的属性尚未形成，其服务功能几乎为零，仅仅是少数特权阶层进行思想交流、娱乐消遣的私密场所，与社会大众的文化需求相去甚远。

（二）公众教育的初步萌芽

伴随着启蒙运动的蓬勃兴起，知识的广泛传播以及理性精神的深入渗透逐渐影响了社会生活的各个层面。在这一思想解放的浪潮中，一些富有远见的私人收藏家开始认识到，他们所珍藏的文物、艺术品及自然标本不仅具有私人欣赏的价值，更蕴含着丰富的知识内涵与教育潜力。因此，他们主动将私人收藏无偿借予学者、研究人员乃至学生群体，供其进行学术研究、学习参考。这一行为实质上体现了早期博物馆公众教育功能的初步萌芽。尽管当时的开放仍存在明显的局限性，如访问对象多为特定知识阶层、缺乏系统性的管理机制，并且开放过程具有非制度化、临时性的特点，但它无疑打破了传统上藏品完全私有化、高度封闭的状态。这种开放的尝试为日后博物馆逐步转向公共化、制度化及社会化奠定了重要基础，标志着博物馆从私人珍玩室向公共知识空间转型的关键起步。

在大学和学术团体蓬勃发展的这一时期，它们纷纷建立起各自独立的收藏体系，这些收藏不仅服务于教学和学术研究，还极大地拓展了藏品的利用范围和影响力。例如，英国牛津大学阿什莫林博物馆于1683年正式对公众开放，这一事件标志着现代公共博物馆的诞生，同时也象征着博物馆逐渐从封闭的私人领域走向开放、共享的半公共领域。在这一转变过程中，藏品的价值观念也发生了深刻的变化：以往人们主要关注其稀有程度和艺术表现，而如今，价值更多地体现在藏品所能传达的知识深度、文化信息以及教育意义上。这种转变不仅推动了博物馆的社会功能扩展，还促进了文化遗产的普及与传播。

萌芽期的教育服务依然表现出鲜明的精英主义特征，博物馆等文化机构尚未形成普及性的开放理念。公众的参观机会往往受到严格的限制，通常需要凭借单位介绍信、学者身份或特殊的社会地位才能获得准入资格，普通民众在多数情况下依然被排除在这些文化场所之外。这种设置无形中强化了社会阶层的区隔，使得文化资源的享有成为少数人的特权。

与此同时，教育服务的内容设计相对单一，主要集中在藏品的历史背景、艺术价值等专业知识的单向传递上，缺乏对观众多样化需求的深入考量。讲解过程往往侧重于学术性的阐述，而未能结合观众的兴趣、认知水平或实际应用场景进行灵活调整。博物馆与公众之间的关系呈现出明显的单向性：馆方作为知识的权威发布者，处于居高临下的位置，而公众则被动地接收信息，缺乏互动与反馈的机制。这种模式不仅限制了教育效果的深化，也在一定程度上延续了文化传播中的不平等结构。

（三）精英化服务模式的形成

在私人收藏逐渐向早期公共博物馆过渡的过程中，一种高度精英化的服务模式被逐步确立并固化下来。博物馆被视为“真理的神殿”和知识的神圣殿堂，其核心使命是保存人类文明的精华和杰出成就，并向那些被认为有资格接受高等教育的上层社会人士进行传授。这种模式深受当时社会等级观念的深刻影响，认为并非所有人都具备欣赏和理解高深文化艺术的能力与素养。因此，博物馆的服务对象被严格限定在贵族、学者、艺术家等少数精英阶层范围内，普通大众则被排除在这种文化享受与教育资源之外。

该模式在博物馆的建筑风格、展览设计、管理制度以及运营理念等各个方面均得到了深刻体现。宏伟壮观的宫殿式建筑结构被广泛采用，旨在营造出一种庄严肃穆的氛围，其目的正是通过空间的威严感来引导人们产生敬畏之心，强化对文化与历史的尊崇。在展品陈列方面，布局往往过于密集，缺乏系统性的分类与详细的文字说明，策展思路建立在一种预设之上，即假定观众已经具备相当的专业知识背景，能够自行解读展品内涵。与此同时，博物馆的开放时间相对较短，参观门槛设置较高，再加上繁琐复杂的预约与申请程序，这些管理上的安排无形中将广大普通民众排除在受众范围之外，限制了文化资源的平等共享与普及。

可以说，以“物”作为早期收藏与展示核心焦点的博物馆，其公众服务的本质实际上是一种“少数人服务”的模式。这类博物馆致力于构建一种权威性的

文化殿堂形象，将自身塑造为知识和品味的制高点，然而却与广大社会公众之间形成了明显的距离与隔阂。它们过于强调藏品的珍贵性、系统性与学术价值，却长期忽视观众作为文化接受者和体验者的主体地位。这种以藏品为中心、而非以人为中心的服务理念，在博物馆发展的早期阶段被广泛接受并延续，成为一种主导性的运营范式。而这种服务理念长期固化，不仅影响了博物馆公共职能的发挥，也为日后其向教育性、互动性和观众导向的现代博物馆形态转型埋下了重要的伏笔。

二、以“教”为导向的公共教育阶段

随着资产阶级革命取得胜利，民族国家兴起之后，博物馆的社会功能才发生了根本性的变化。它从贵族的私有财产变成国家的文化符号，肩负起启迪民智、教化国民的使命。公众服务核心因此从单纯的收藏转变为系统的公共教育，服务对象也由少数精英扩展到更广泛的国民。这是以教为中心的时代，博物馆努力创建起标准的传播知识体系。

（一）国家博物馆的建立与普及

十八、十九世纪是世界博物馆发展的鼎盛时期。随着法国大革命的爆发，社会结构发生深刻变革，卢浮宫从昔日仅供王室享用的宫殿，正式转型为面向全体国民开放的公共博物馆，这一重大转变开创了博物馆公共化与社会化的先河，奠定了现代博物馆的基本模式与运营理念。在此之后，世界各国纷纷效仿法国的成功经验，建立起一系列以国家命名的综合性博物馆，例如英国的大英博物馆、中国的中国国家博物馆等，这些机构不仅收藏和展示国家重要的文化与自然遗产，还成为公众教育、学术研究的重要基地。在这一历史进程中，国家意志始终发挥着核心与主导作用，博物馆不仅是文化遗产的守护者，更成为国家建构文化身份、强化民族认同、增强社会凝聚力的重要文化工具与意识形态载体。

国家博物馆的普及，极大推动了公众服务的规模化和制度化。其主要特征体现在以下几方面：

1. 服务对象的全民化，理论上博物馆对所有国民开放，打破了身份、阶层的参观壁垒，给普通民众提供接触文化遗产的机会。
2. 教育目标的明确化：博物馆的核心任务被确定为国民教育，通过展示国家历史、艺术成就、科学发现来培养国民的爱国情怀和科学素质。

3. 博物馆的运营管理国家化：博物馆经费来自政府财政，运营管理依照国家统一标准和法规，保证博物馆公共属性和教育功能。

这一时期的博物馆被称作没有围墙的大学，担负起塑造现代公民的任务。公众的服务不再是某些人的特权，而是成了公民的基本的文化福利。尽管服务在实践中还存在着不平衡的情况，但是其理念突破给博物馆现代化发展打下了基础。

（二）系统化教育功能的强化

为了更充分地发挥其社会教化和文化传承功能，博物馆系统正在逐步构建并完善自身的教育体系。如今，博物馆不再满足于单纯陈列珍贵文物，而是更加注重展览内容的知识性和逻辑性。展览设计已不再是简单地将珍宝进行堆砌，而是围绕某一特定主题或清晰的叙事线索展开，力求通过系统化的内容组织，将相关知识准确、完整且生动地传递给观众。例如，通史陈列通常依据时间线索，全面叙述一个国家或民族的历史发展进程，其目的在于帮助观众建立起宏大而统一的历史认知框架。这种以知识体系为核心、注重内容逻辑与教育效果的策展理念，已经深刻影响了博物馆的展览形态与功能定位，进一步推动了博物馆向教育机构的转型与升级。

与此同时，为满足公众不断增长的文化需求，辅助教育活动便应运而生并迅速发展起来。博物馆普遍设置了专业导览服务，安排经验丰富的工作人员为观众深入讲解每件展品背后蕴藏的丰富历史背景和文化知识，使观众能够获得更深层次的参观体验。此外，博物馆积极与各级学校建立合作关系，共同开发系列教育课程，将参观活动有机融入学校教育体系之中，使之成为课堂教学的重要延伸和有效补充。为了进一步拓展知识传播的渠道，许多博物馆还会精心制作详细的参观说明书、定期举办专题讲座以及开展互动体验工作坊等多种形式的活动，全方位提升文化教育的覆盖面和影响力。

这就极大地拓展和深化了博物馆的教育功能，从根本上改变了博物馆的传统角色与定位，使其从一个以收藏、保管和展示为主的静态机构，转变为一个注重互动、体验与知识传递的动态教育平台。公众服务的内容因此变得更加丰富多元、系统化和结构化，不再局限于单一的展品陈列或被动观赏。观众在参观过程中被巧妙地引导，沿着经过精心设计与安排的知识路径逐步探索和学习，这种主动参与和沉浸式体验不仅增强了参观的趣味性和启发性，也进一步巩固和提升了博物馆在公共知识传播与文化教育领域的专业性和权威性。

（三）标准化服务流程的构建

随着观众人数的不断增多，教育活动的系统化程度也越来越高，博物馆就需要建立一套标准化的服务流程来保证运营效率和教育效果。包括观众从进入展馆到离开展馆全部过程的管控，包含售票、检票、安全、路线指引、咨询等环节。流程设计的根本目的就是保证秩序，让观众能快速获得展览信息。

标准化服务流程极大地提高了博物馆的管理水平，可以很好地满足大量公众的参观需求。服务被拆解成一系列可以量化、可以复制的操作步骤，有利于人员培训和管理监督。模仿工业流水线的方式，以效率和规范为本，保证每个参观者得到相同的参观体验与知识内容。然而，标准化的服务模式也有它的潜在风险，即会抑制观众个性化的需要，把丰富的、多样的个体简化成面孔模糊的“公众”集合。观众在得到有效引导的同时，其自主探索、个性化理解的空间也被一定程度上压缩。

三、以“人”为核心的体验服务阶段

自 20 世纪下半叶开始，伴随着社会文化多元化的发展以及后现代思潮的兴起，传统的博物馆以物为本、以教为主的权威模式受到了严峻的挑战。公众不再满足于被动的接受知识灌输，而要求在博物馆中得到个性化的、带有情感、有交互性的体验。一场以“人”为中心、以“体验”为导向的服务变革随之而来，博物馆也由原来的“为公众服务”转变为现在的“与公众共生”。

（一）新博物馆运动的思潮影响

新的博物馆思潮，大约出现在上世纪七八十年代间，它给固有的博物馆思想观念造成了毁灭性的改变。它批判博物馆是精英文化殿堂的定位，认为博物馆应该扎根于社区，关注当代社会问题，积极回应各个社群的文化需求。新博物馆学认为应该把关注点从藏品转移到人本身，认为博物馆的价值不在于它拥有什么，而在于它能给人们带来什么。

在这一趋势的影响之下，生态博物馆、社区博物馆等一系列新型博物馆形态不断涌现并发展壮大。它们打破了传统意义上博物馆的物理与概念边界，将博物馆的功能与意义拓展至更为广阔的社会场域与生活空间。这类博物馆特别重视在地文化的挖掘与呈现，强调公众的参与性和互动性，倡导建立馆方与观众、社区之间的平等对话关系，使博物馆成为动态、开放、包容的文化节点。

与此同时,传统类型的博物馆也受到这一潮流的深刻启发,开始对自身长期以来所扮演的社会角色进行系统性反思。它们逐渐摒弃过去那种封闭的、权威式的知识传输模式,转向构建开放、多元的文化交流平台。在这一转变中,公众的角色发生了根本性的变化:他们不再被动地作为被教育和灌输的对象,而是成为博物馆叙事的一部分、文化意义的共同建构者和价值创造的积极参与者。

这一系列观念上的深刻变革,为博物馆领域的公共服务转向提供了关键的理论支撑与实践动力。博物馆不再仅仅满足于基础的文化保存与展示,而是逐步迈向更加注重体验过程、更加强调个体差异、更能回应多元需求的创新型服务模式,从而实现向体验化、个性化及多元化方向的全面转型。

(二) 观众研究方法的科学化

要实现以人为中心的服务,首先要了解人的需求。观众研究本阶段在博物馆与公众之间起到了纽带的作用,而且逐渐走向科学化。传统的观众研究大多只停留在参观人数、年龄、职业等基本的统计信息上,而新的研究则更重视对参观动机、学习方式、行为模式、心理需求、参观后感受等问题的分析。

问卷调查法、访谈法、观察法等社会科学研究方法开始被用在博物馆的研究当中。质性研究与量化研究相结合,博物馆可以对观众有全面而立体的认识,给展览策划、教育活动设计、服务改进等提供科学依据。博物馆可以按照观众在展厅停留时间、观看顺序、互动行为等信息来评价展览的吸引力以及信息传达的有效性。基于证据的实践方法,使博物馆服务设计不再只是策展人或者教育者个人的主观判断,而是在对观众真实需求有深刻认识的基础上进行的。

(三) 个性化与多元化服务的探索

博物馆在充分了解观众之后,开始为不同的观众群体提供更加个性化、多元化的服务。探索在服务的各个方面都有所体现,从展览内容、互动方式、参观环境等各方面力图冲破一刀切的标准化模式,给观众创造个性化的文化体验。

根据不同的年龄层次的观众开发相应的导览和教育材料。以儿童为目标的互动游戏、探索手册使学习变得有趣,以成年人为目标的深度讲解、学者讲座满足了成年人的探究欲望。分众化的策略用在社群服务上,博物馆给残障人士、少数民族裔、低收入家庭等特殊群体提供专门的参观项目和外展活动,目的就是打破文化参与的壁垒,推动社会包容。

展览的呈现方式越来越多样化,互动性也越来越强。多媒体技术、虚拟现实、

增强现实等新技术的使用大大丰富了观众的感官体验，使文物“活”起来。互动装置让观众动手操作，亲自去体验，由原来的被动观众转为主动的探索者。以激发观众兴趣、鼓励个性化解读为目的的设计，是博物馆服务理念深刻转变，它的目的不是灌输统一的答案，而是激发多元的问题和思考。

以人为本的转变使博物馆重新考虑它同公众的关系。博物馆不再只是知识的权威，公众也早已不是完全被动的受赐者。在互动、对话、共同创造的基础上形成了互相依存、共同发展的共生关系。这是服务模式的更新，也是博物馆社会功能的一次重大重塑，为博物馆未来的发展指明了新方向。

第二节 服务型博物馆的理论构建

服务型博物馆的转型不是凭空产生的，它有深刻的理论基础。建构过程是跨学科的，公共管理学、市场营销学、客户关系管理等诸多学科为其提供理论滋养，共同形成服务型博物馆的核心思想与行为方式，为其由物的殿堂变成人的学堂奠定牢固的理论基础和行动准则。

一、公共文化服务理论的基石作用

公共文化服务理论给博物馆服务转型提供根本性的定位以及价值标准。它确定了博物馆是社会公共机构的性质和社会责任，突出了博物馆服务公众、保障公民文化权利的天职，也是整个服务型建构的逻辑出发点。

（一）公共物品理论的基本界定

公共物品理论给博物馆的社会属性赋予了经济学根基。在经典理论中，公共物品有两个主要特点，即非竞争性和非排他性。非竞争性即一个人的消费不会减少别人可消费的数量和质量，非排他性即难以或者无法阻止任何人消费该物品。博物馆的主要服务，参观展陈、获取知识等，很大程度上具有非竞争性，即一位观众的欣赏不会消耗展品本身，也不会直接妨碍其他观众的观看体验。博物馆服务的普惠性决定了其服务可以为全体社会成员所共享。

审视博物馆的运营情况，它的公共物品属性并不是纯粹的。大多数博物馆实行售票制，事实上就形成了排他性。而且在一定时间内游客过多会造成拥挤，影响参观体验，表现出一定的竞争性。因此博物馆更准确地应该被视作准公共物品

或者混合物品。这样的界定并没有削弱它的公共性，反而对其提出更高的管理要求。在保证核心服务公益性的基础上，博物馆应该主动地寻找灵活、高效的方式来配置和管理各种资源，平衡好社会效益和经济效益，最大程度地发挥出博物馆的公共价值。由此产生的理论认识促使博物馆管理者思考，怎样借助政府补贴、社会捐赠、市场化运作相结合的方式，有效地降低公众的进入门槛，使更多的人享受到博物馆提供的文化滋养。

（二）文化民主化与权利保障

文化民主化以及文化权利保障作为公共文化服务理论在价值理念层面的核心体现，深刻地为博物馆的服务导向注入了人文关怀、社会公正以及全民共享的深刻内涵。这一理论思潮强调，接触文化、参与文化活动以及享受文化成果，是每一位公民理应享有的基本权利，而不应成为少数特权群体所独占的资源。博物馆作为承载人类文明与历史记忆的重要文化机构，其核心使命之一正是积极推动文化民主化的进程，致力于将人类优秀的文化遗产向全社会开放与传播，确保不同社会背景、经济阶层、教育水平的公众都能拥有平等的机会去接触、体验并深入理解人类共同的文化瑰宝。

文化权利的保障要落到实处，博物馆就必须从根本上转变观念，由被动的“开门迎客”转变为积极主动的“服务上门”。这就意味着博物馆需要从各个方面去拆解各种有形和无形的障碍。在物理上保证无障碍设施的完备，给残障人士、老年人提供便利参观的条件。从认知角度来说，要依靠通俗易懂的展陈语言、多媒体辅助解释、分众化的导览服务来打破知识壁垒，让深奥的文化内容变得容易亲近、容易理解。从社会经济角度出发，以免费开放日、票价优惠政策、社区外展活动等形式来消除由于经济、地理原因造成的隔阂。博物馆每一次服务改善，就是公民文化权利的一次具体确认和保障，也是社会包容、文化平等的具体实践场所。

（三）政府主导与多元主体协同

公共文化服务供给模式理论深刻指出，一个高效、可持续的公共服务体系必须建立在政府主导、多元主体协同治理的基础之上。这一理论视角对于承担着重要社会公共职能的博物馆而言，具有重要的指导意义。它不仅为博物馆的长期可持续发展提供了理论支撑，也为提升其公共文化服务能力指明了实践路径。在这一模式中，政府发挥着核心主导作用，主要体现在宏观政策制定、关键资金支持

以及整体战略方向的引导等多个层面。政府的政策引领和制度保障，是确保博物馆事业始终坚守公益属性、保持健康稳定发展的根本保证。同时，多方协作机制的建立，进一步丰富了公共服务供给的方式与内容，共同推动博物馆服务效能与社会影响力的持续提升。

仅仅依靠政府一方去应对日趋复杂多样的社会文化需求也是不现实的。多元主体协同治理模式强调社会各方面力量参与博物馆的建设和经营，从而形成一个协同网络，博物馆资源更丰富，运行更有活力、韧性。关于各个参与主体的角色与功能可概括为：

多元主体在博物馆协同治理中的作用

参与主体	主要功能	合作形式
企业、商业机构	带来市场活力和创新元素，实现商业与社会价值双赢	资金赞助、项目合作、技术支持
基金会、非营利组织	专业社会资源整合者，提供项目规划、资金汇集、志愿者管理等援助	项目资助、合作运营、专业咨询
社区组织、学术机构	连接博物馆与特定社群，与学术前沿，加强地方化和学术含量	联合开展社区项目、学术研究、文化普及
志愿者和公众	直接参与者和支持者，贡献时间、精力、资金和口碑	志愿服务、捐款、会员加入、口碑传播

从上表可以看出，企业、商业机构用资金赞助、项目合作、技术支持等途径给博物馆注入了市场活力和创新因素，以达到商业价值和社会价值双赢的目的。基金会、非营利组织是专业的社会资源整合者，可以给博物馆提供项目规划、资金汇集、志愿者管理等各方面的帮助。社区组织和学术机构起到连接博物馆与特定社群和学术前沿的作用，合作开展社区项目、学术研究可以有效加强博物馆的地方化特色和学术含量。志愿者、公众属于直接的参与者和支撑力量，志愿者用自己的时间、精力去服务，公众用捐款、入会、口碑传播等形式给予博物馆支持。建立这样一种开放、互动、共赢的治理生态，博物馆的服务能力就会呈指数级增长。

二、现代营销理论的引入与应用

当博物馆确定了服务公众的根本目的之后，怎样把服务有效地传递给目标受众就成为重要的实践问题。现代营销理论的引入给博物馆提供了一个系统的理论体系和工具，使博物馆能够更好地认识市场、连接观众、塑造自身的价值。

（一）博物馆“产品”与“市场”的界定

从营销学角度看，博物馆需要对它的主要产品和市场进行重新定义。博物馆的“产品”不是简单的藏品或者展览，它是由许多个层次、复合的体验所构成的。核心层指的是展览内容和藏品所具有的历史、艺术、科学价值；外在形式层指的是展陈设计、空间环境、导览服务、教育活动等；延伸层指的是文创商品、餐饮服务、会员活动、数字化的虚拟体验。将产品定义为一种综合性的文化体验，使博物馆从整体上考虑怎样改善观众从进入、离开的每一个环节，从而创造出独特、深刻、有吸引力的价值。

博物馆的市场绝不是一个模糊、同质的公众概念，它并非单一而均质的整体，而是由众多具体的、鲜活的、需求各异且行为特征多样的观众群体构成的。这些群体可以细分为在校学生、亲子家庭、青年潮流爱好者、深度文博迷、城市游客、社区居民等多个类别，每一个群体都有其独特的兴趣偏好、文化背景和参与动机。对市场有清晰、深入的认识与认知，是博物馆能否提供精准有效服务的关键前提。这要求博物馆必须主动开展系统化的观众调研，从公众的内在需求出发，理解他们的文化期待与体验目标，将观众的需求切实转化为顾客的需求，推动博物馆运营理念从“以博物馆为中心”向“以观众为中心”的根本转变，从而为后续展览策划、教育活动、公共服务等环节提供科学、精准的决策依据。

（二）观众细分与精准服务策略

在产品与市场清楚之后，观众细分和服务便成了二者之间的桥梁。观众细分就是按照一定的标准，把复杂的观众市场分为若干个具有相同特征和需求的子群体的过程。细分不再只用人口学的维度，越来越多的加入心理、行为、生活方式等变量。根据参观动机可以分为求知学习型、休闲娱乐型、社交互动型、专业研究型；也可以根据与博物馆关系的远近分为核心观众、潜在观众和非观众。

博物馆进行观众细分的核心目标，在于实现服务的高度精准化和个性化，从而更好地满足不同人群的多样化需求。基于详尽的群体划分，博物馆能够设计并推出具有高度针对性的文化产品与服务组合。例如，针对以家庭为单位的观众，可以开发互动性强、趣味十足的导览手册，设置亲子共同参与的手工工作坊，并对儿童服务设施进行优化升级，打造安全且富有教育意义的参观环境。对于追求深度文化体验的年轻群体，博物馆可组织专家专题讲座、策展人现场讲解、互动性强的主题沙龙等活动，以增强其参与感和认知深度。面对时间安排较为紧张的

游客，则应提供清晰高效的参观动线指引，突出核心展品与必看内容，帮助其在有限时间内获取最具价值的观展体验。

与此同时，数字技术的迅猛发展为实现更高水平的精准服务提供了强大支持。通过大数据分析用户行为偏好与历史参观数据，博物馆能够向不同观众智能推送其可能感兴趣的展览资讯、教育活动及个性化参观建议。这种以细分策略为基础的精准服务模式，不仅显著提升了观众的满意度和参观体验的价值感，同时也使博物馆能够在资源有限的情况下，实现文化资源的最优配置和服务效能的最大化。

（三）品牌建设与管理路径

品牌是博物馆在公众心中形成的独特认知和情感联结，是博物馆核心价值和社会形象的集中表现。在文化消费选择越来越丰富的时代，强有力的品牌建设是博物馆突出自身、吸引并留住观众的重要战略。博物馆的品牌塑造是项系统工程，不只是视觉识别系统（馆名、标志等）的设计，还渗透到机构的使命、价值观和每一次与公众的接触里。成功的博物馆品牌要能清楚地回答出自己是谁、代表什么、能给你带来什么等基本问题。

品牌形象塑造途径是多元化的、立体的。核心产品就是高质量的展览、研究，它是品牌信誉的基础。持续创新、不断推出引人深思的优质展览的博物馆，其品牌形象自然也就随之提高。其次就是整合营销传播，即利用官方网站、社交媒体、公关、广告等各种途径，不断、一致地向外界传达品牌的核心信息和故事，形成独特的个性。其次就是良好的观众体验，友好的员工服务、舒适的物理环境、便捷的参观流程等每一个细节都会影响公众对博物馆品牌的认知。积极的社会参与、社群互动，即举办社区活动、开展公益项目等，可以有效地提升博物馆的社会声誉和亲和力，塑造出有温度、有责任感的品牌形象。

三、客户关系管理理论的借鉴

如果说营销理论是吸引观众走进来，那么客户关系管理理论就是让观众留下来，并且建立起长期的、深入的关系。参考 CRM 理论，博物馆可以改变和观众的互动由一个交易式的思维变成长期的、关系的思维，形成稳定的、忠实的受众群体。

（一）观众生命周期价值管理

客户关系管理理论中的一个核心理念就是客户生命周期价值最大化，博物馆

可以将其理解为观众生命周期价值管理。这一理念认为,不能只看单次参观所带来的门票收入或者消费收入,而应该着眼于一个观众从初次接触开始,到成为忠实拥护者为止,在整个过程中给博物馆带来的总价值。总价值并不只代表直接的经济效益(门票、会员费、购物、捐献),还包括无形的社会价值(口碑传播、参加活动、贡献智慧、付出时间等)。

观众的全生命周期管理通常可划分为五个渐进式阶段:认知阶段、初访阶段、重访阶段、忠诚阶段以及最终的倡导阶段。博物馆的核心任务在于系统性地设计并执行一套贯穿始终的策略体系,有效引导每位观众平稳、自然地实现阶段间的跨越与进阶。

在认知阶段,博物馆需借助多渠道市场推广、精准的媒体宣传和社交网络传播,主动触及潜在观众,建立他们对博物馆品牌与展览内容的初步认知和兴趣。在初访阶段,博物馆应致力于提供优质流畅的参观流程、清晰友好的导览服务以及令人印象深刻的观展体验,从而促成观众完成首次到访,并留下积极的第一印象。

进入重访阶段,博物馆需要通过持续的内容更新、丰富的主题活动、临时展览策划以及个性化的互动沟通,不断唤醒观众兴趣,激发其再次来访的动力。而当观众进入忠诚阶段,博物馆可依托会员体系、专属权益设计、社群互动及深度服务,逐步将其转化为具有高黏性与认同感的忠实支持者。

最终,在倡导阶段,博物馆应通过提供更高层次的参与机会——如志愿者项目、讲座合作、社群共建等——增强观众的情感归属与文化认同,激励他们主动成为博物馆的代言人,自愿通过口碑推荐、社交分享等方式传播博物馆价值。

这种以观众全生命周期为核心的管理视角,促使博物馆采取长期主义策略,投入持续的资源与关怀,精心维护每一段观众关系。其结果不仅是短期参观人次的提升,更是构建起一个庞大、稳定且充满活力的观众社群,成为博物馆可持续运营中最珍贵的资产。

(二) 会员制度与忠诚度培养

会员制度是博物馆进行观众关系管理、系统培养忠诚度的最核心、最有效的方法。它把博物馆同最关心、最认同博物馆价值的观众之间建立起了一种正式的、持久的契约关系。精心设计的会员制度不只是预售门票的打包优惠,它还是价值认同、社群归属感、专属体验的一个综合性平台。它把观众从无名的消费者转变为具名、受重视的机构支持者。

成功的会员制度一般都会形成分层的结构，以适应不同的观众参与意愿和支付能力。基本层次可以设置为个人会员、家庭会员，高于个人会员的为赞助人层级。每一层对应一种权益组合。权益除了免费参观、购物折扣等实用性利益之外，更重要的是具有稀缺性、情感性的体验，例如会员专场活动、与策展人交流的机会、研究资料的优先使用权、专属的休息空间等。特权可以极大的增强会员的身份认同感以及尊荣感。博物馆利用定期的会员通讯、生日祝福、年度报告等途径同会员保持持续的情感联系，让会员感受到自己是博物馆大家庭中不可缺少的一员，把忠诚度深深扎根于情感联结和价值共鸣之中。

（三）反馈机制与满意度提升

任何一个以服务为宗旨的体系当中，一条畅通无阻、运转良好的反馈渠道都是实现不断改进、提高满意度的生命线。对于博物馆而言，创建并善用反馈机制不但是收集改进意见的技术手段，更是向公众展示开放、谦逊、尊重的一种态度，也是建立信任关系的重要途径。它清楚地表明观众的声音是被尊重的，观众的体验是重要的。姿态本身就会大大提高观众的满意度和归属感。

反馈机制创建要实现多渠道、常态化。传统的意见箱、纸质问卷调查仍然有其价值，但是必须和更即时、更便捷的数字化渠道相结合。可以建立专门的反馈渠道，在官方网站和社交媒体上设参观结束后用户满意度简短调查问卷，同时要经常关注各大旅游评价网站用户评论。除了被动收集之外，博物馆还应该主动出击，定期召开观众座谈会、聘请神秘访客、设立观众顾问团等进行更深入的质性研究。更重要的是对收集到的意见反馈要系统整理、分析，最后将它应用到服务流程的改善、展览内容的更新、未来发展规划中。当观众看到自己的意见被采纳并得到落实的时候，他和博物馆之间的关系就从单向接受服务变成了双向建设，满意度和忠诚度也会在这一过程中得到最根本的巩固和升华。

第三节 公众需求与博物馆功能定位

在博物馆和公众的关系进入新的共生阶段之时，深入认识公众多样化的需要，并在此基础上重新塑造、扩大自身功能定位，就成为博物馆实现可持续发展的重要课题。它不只是运营模式的改变，更是博物馆在哲学层面发生的一个根本性的转变，也就是由单向度地服务公众转变为同公众一起成长的共生关系。

一、公众多元化需求的层次分析

公众走进博物馆的目的各不相同。对它的需求做层次化的分析,可以使得博物馆提供更加有针对性的文化产品和服务,从而有效地加深与公众之间的联系。本节对需求理论进行借鉴的同时又侧重于文化消费情境下的独特表现,已经成了博物馆观众研究的一个重要组成部分。

(一) 基础性学习与知识获取需求

博物馆作为人类文明记忆和智慧的殿堂,最基本、最重要的吸引力就是公众对知识的渴求。本层次需求的主体为完成学业的学生、专业资料学者、对历史文化领域有浓厚兴趣的爱好者、为子女提供课外教育的家庭。他们一般希望在博物馆里得到系统的、权威的、真实的信息,通过观察实体藏品、阅读展陈说明、听专家讲解来建立或者完善自己的知识体系。这种需求是直接的、明确的,公众希望博物馆可以成为一个可靠的知识提供者和解释者,把复杂的、深奥的专业知识转变成简单易懂、吸引人的知识单元。

信息爆炸的时代,公众获取知识的方式越来越多,给博物馆提出的要求也越来越高。他们不再满足于单向的知识灌输,而是希望有更多探索性、互动性的学习体验。他们希望博物馆提供的知识经过深度整合提炼后,能清楚地反映历史事件的脉络、艺术风格的发展、科学原理的内涵。同时他们也希望拥有检验和深化自己所学知识的工具和途径,即通过数字化档案资料进行扩展阅读,在互动装置上模拟考古发掘。因此,满足基础性学习需求,就是在保证内容权威性的同时,不断探索知识呈现与转化的新方式,使学习过程更加生动、高效、富有启发性。

(二) 休闲娱乐与社交互动需求

随着社会生活水平的提高,博物馆越来越成为城市文化景观的重要组成,其作为公共文化空间的属性越来越明显,承载着公众对于高品质休闲娱乐、社交体验的期待。许多观众走进博物馆不是出于严肃的学习目的,而是把博物馆当作一种逃离世俗的喧嚣、获得审美熏陶和精神放松的生活方式。他们可能为了一场引人注目的展览而留下来,也可能只是为了在一个安静、有文化气息的环境中度过一个下午。该部分公众非常关注博物馆的空间环境、审美氛围、观展节奏是否舒适,咖啡馆、文创商店、公共休息区等配套服务是否完善也被视为体验的一部分。核心就是“体验”,即艺术、文化、建筑和生活美学综合交织在一起所产生的

种感受。博物馆不再是单纯的知识殿堂，也可以成为适合漫步、思考、约会、分享的社交场所。家人、朋友、情侣成群结队地来，展览就成了他们交流对话、抒发情感、形成共同记忆的地方。艺术品前合影留念、咖啡馆内闲聊小憩等都是观展过程中自发的社会行为，也是观展体验不可缺少的一环。

（三）文化认同与自我实现需求

满足了最基本的学习、娱乐需求以后，公众对于博物馆的需求就上升到了精神层面，即文化归属感、身份认同的建立，进而实现个人成长和自我价值。博物馆是民族或者地域集体记忆的保存者、传承者，它所收藏的文物、讲述的故事一起形成了强大的文化磁场。公众在参观与自身文化背景有关的展览时，可以直接感受到历史的延续性、文化的根脉，进而加深对自己所归属社群的理解和情感联系。文化认同的寻找，既可能在国家历史宏大叙事的共鸣中体现出来，也可能在对家乡风物、民俗传统的细微体察中体现出来。展览中的一件文物、故事，都有可能触动观众内心最深处的情感，唤醒他们文化基因里的身份印记，给他们一种“我是谁、我从哪里来”的清晰坐标。

博物馆从深层次来说，还有激发个人思考、启迪创造力、实现自我价值的功能。当人们面对一件优秀的艺术品或者一项伟大的科学发明的时候，除了能够获得丰富的历史信息之外，还会得到一种超越时空的精神力量。这样的力量可以冲击他们已有的认知，开拓他们的视野，促使他们对生命、宇宙、人类的未来做出深刻的思考。博物馆作为一个特殊的地方，能在很短的时间里把人们从现实生活中的功利主义中解脱出来，进入一个纯粹的精神探索的空间。一次深刻的审美体验可以点燃一个人的艺术热情，一段感人至深的历史故事可以坚定一个人的理想信念。通过文化浸润实现的自我审视和精神升华，就是博物馆所能给公众带来的最高层次的价值，它使公众在更广阔的文化坐标系中找到自己的位置，从而达到更高层次的自我实现。

公众对博物馆需求类型概览

需求层次	主要动机 / 内容	典型行为 / 期望	博物馆角色
基础性学习与知识获取	渴求知识、完成学业、专业研究、课外教育	观察藏品、阅读说明、听讲解、构建知识体系	知识提供者、权威阐释者
休闲娱乐与社交互动	逃离喧嚣、审美熏陶、精神放松、社交联结	享受环境、咖啡小憩、合影留念、朋友聚会	文化休闲空间、社交平台
文化认同与自我实现	寻找归属感、确立身份、个人成长、自我价值	感受历史、体察民俗、引发思考、精神升华	集体记忆守护者、思想启迪者

如上表所示，公众对博物馆的需求呈现出多层次、递进式的发展特征。

二、博物馆核心功能的现代拓展

随着公众需求不断变化增多，传统的博物馆四大功能，收藏、研究、展览、教育正在经历深刻改变，趋于开放、动态发展。这并不是对传统的颠覆，而是在坚守核心使命的基础上所进行的有机生长以及边界的消融。

（一）从收藏研究到知识生产

博物馆收藏与研究是博物馆所有的基础。传统上，这一过程比较封闭，主要由博物馆内部的专家学者来完成，成果一般是以学术论文或者展览图录的形式发表，和大众之间有一定的距离。现代博物馆功能拓展的要求，把静态的知识仓库变成动态的知识生产中心。这就意味着研究不再仅仅是建立藏品档案、鉴定和分类，而是要以藏品为核心，主动设定与当代社会有关的主题，开展跨学科的、富有创造性的研究。一件古代纺织品的研究，可以牵涉到古代科技史、贸易路线、社会阶层结构、色彩美学以及现代时尚设计等诸多方面，从而形成一个丰富的知识网络。更重要的是知识生产的进程要对公众开放。博物馆可以开设开放式的库房，举办探秘活动，开展公民科学项目等形式，揭开研究的神秘面纱，使公众作为知识的创造者、贡献者加入进来。由此博物馆的研究成果就不再成为高高在上的学术文献，而成为可以用于展览叙事、教育活动和社会对话的鲜活知识，使博物馆成为激发全社会智识活力的思想引擎。

（二）从陈列展示到叙事传播

传统陈列展示以藏品为主体，按年代、材质、风格等客观标准分类陈列，并用简短标签加以说明，本质上是物的陈列。而现代博物馆的展示已经发展成为一种事的叙事。这就意味着利用精心设计的空间、灯光、色彩、多媒体手段和引人入胜的文本，把静态的藏品组织成一个有情节、有情感、有观点的完整故事。转

型需要策展人既是学者，又是导演、剧作家。实现这一转变要重点做好以下几点：

1. 注重人本视角，把宏大的历史叙事同普通人的日记、信件、生活用品等联系起来，使历史变得有温度、可感知。

2. 强化感官体验，即用视觉、听觉、嗅觉、触觉等感觉综合创造沉浸式的环境，使观众有一种身临其境的感受，从而产生更深层次的情感联系。

3. 多元观点提倡多元化的观点，在展览中加入不同的声音、不同的视角，设置开放性提问，使观众批判性地思考、得出自己的结论，而不是灌输一个唯一的所谓的“标准答案”。

从展示到叙事，实际上就是由传递信息变为沟通意义。博物馆已经不再只是告诉观众这是什么，而是引导观众去思考为什么重要，与自己有什么关系，最终实现知识传播和价值共鸣的目的。

（三）从教育普及到文化引领

博物馆的教育功能属于博物馆的主要任务之一。传统的教育普及大多采用向青少年讲解、讲课、发放学习单等形式，主要是单向的知识传授。现代博物馆把文化引领提升到战略高度，更加积极地发挥着社会作用。博物馆不能只回答“是什么”的问题，而应该敢于去探究“为什么”、“怎么办”的深层问题。它把自己定位为开放的公共论坛，用丰富的馆藏资源和文化权威性来策划组织与社会热点、公共议题有关的展览和活动，比如环境保护、文化多样性、城市变迁、科技伦理等。博物馆并不给出唯一的答案，它搭建起一个平台，汇聚科学家、艺术家、历史学家、社区成员、普通公众等各方面的力量，进行跨界对话、理性探讨，促使社会公众从更广阔的历史和文化视角来审视当下和未来。

文化引领已经全方位地渗透到公众的审美培养与核心价值观念的塑造过程中。博物馆凭借其精心策划的高质量展览与多样化的公共教育项目，在潜移默化之中持续推动公众审美素养的提升与人文精神的涵养。通过对非物质文化遗产的系统性保护与创新性展示，博物馆不仅有效守护了地域文化的根脉与传统精髓，也增强了社区成员之间的身份认同与集体记忆的延续。此外，借助国际文化交流展览，博物馆为公众打开了更广阔的全球视野，助力培养人们在多元文化背景下相互理解、彼此尊重的跨文化素养。从过去单纯的知识传播场所，转变为面向未来的社会文化指南针，博物馆正以更加积极主动的姿态，投身于构建一个更具思想深度、包容性和文化厚度的现代社会进程之中。

三、功能定位与需求的动态匹配

博物馆功能拓展的终极目的，就在于更好的服务民众的生活。为了达到上述目的，就必须建立一个可以不断、准确地把功能定位同公众需求进行动态匹配的机制。循环往复、不断优化的过程，保证博物馆的发展一直和社会同步。

（一）基于调研的需求识别机制

为了达到功能和需求精准对接的目的，首先要建立一个科学、系统、常态化的公众需求识别体系，彻底摒弃依靠经验、主观臆断的旧有做法。这就意味着博物馆应当像一个敏锐的市场研究机构，使用各种定性和定量研究方法，从多方面、多角度地描绘出现有的和潜在的参观者的画像。具体手段有，在出口处随机抽取问卷调查，了解观众的人口统计学特征、参观动机、满意度、改进建议；定期进行焦点小组访谈，就某个展览或者服务项目同不同的观众展开深入交谈，从中找出他们的内在感受和潜在需求；运用大数据分析技术，追踪官方网站、社交媒体平台的访问数据、用户行为、舆情反馈，从而洞察公众兴趣点、关注度的变动；对非参观人群开展社会调查，探究他们走进博物馆的障碍、顾虑。经过这些多角度信息的收集，博物馆就可以把模糊的“公众”变成一个个特征明显、需求不同的观众群体，从而给功能定位的调整和资源配置的改善提供强有力的数据支持，保证每一个改进、变化都是“有目的”的。

（二）功能迭代的响应性调整

需求识别所得到的资料与洞见，只有将它们有效运用到实践中去，才能促使博物馆各个方面的功能得到不断改善和更新。这就意味着博物馆要建立起一套灵活高效的应对机制，可以随着需求的变化而做出及时的调整，而不是固守僵化的长期计划。迭代思维应该渗透到博物馆的一切。展览策划上可以借鉴敏捷开发的理念，举办小型的、实验性的“快闪”展览，检验新的主题或者叙事方式，根据观众的现场反馈进行快速的调整，再决定是否发展成大型展览。在公共教育活动当中，可以采取 A/B 测试的方式，就同一个主题创建两种不同的活动形式，经由比较参与情况和评价结果来挑选出更好的方案。

数字化平台给它提供了一个绝佳的试验场。博物馆可以利用线上问卷、投票等形式，让公众直接参与到下个季度主题的决定中，也可以决定某个藏品的数字化优先顺序。响应性调整一方面可以使得博物馆的服务更加贴近公众需求，提高

观众的满意度和忠诚度；另一方面也能向公众传递一个明确的信号，博物馆重视公众声音、善于学习、与时俱进、是一个开放的机构。极大地缩短了博物馆和公众心灵上的距离，打下了信任的基础来建立共生关系。

（三）价值共创的实现路径

动态匹配的最高境界就是由单向的“满足需求”提升为双向的“价值共创”。这是博物馆和公众之间关系从服务模式向共生模式转变的根本途径。公众不再只是文化产品和服务的被动消费者，而成为积极的参与者、富有创造性的合作伙伴，同博物馆一起参与到价值创造的每一个环节中。其实现途径是多样的具体的。博物馆在展览内容上可以采取“众筹故事”或者“众包策展”的方式，邀请社区居民提供与展览主题有关的个人物品、照片、口述史等，使展览叙事因融入鲜活的个体记忆而更加丰满动人。从知识生产角度上来说，可以发动藏品研究项目，让社区群众集思广益，挖掘出老照片中的人物、地点等信息，或者解读地方文献，把公众分散的知识变为博物馆学术资源。对于公共项目，可以授权社区组织或者艺术爱好者使用博物馆的场地和资源，根据自身社区的需求开展符合当地实际的文化活动，把博物馆作为赋能平台激发社会文化活力。价值共创模式完全打破了博物馆和公众之间的隔阂。博物馆提供的是专业框架、核心资源和策动平台，公众贡献的则是多元视角、生活经验、情感联系和无限创意。两者结合产生的文化价值和社会影响远远大于任何一方单独所具有的。不但创造出更加吸引人、相关度更高的博物馆体验，更在深层次上培养了公众对于文化遗产的责任感和主人翁意识，最终形成一个互相滋养、共同成长的良性文化生态系统，这就是“共生”的真谛。

第四节 博物馆公共服务评价体系

博物馆由单向服务转变为与公众共生的过程当中，一套科学、全面、动态的公共服务评价体系是不可缺少的罗盘和标尺。它既是衡量博物馆工作成效、检验资源配置是否合理的依据，又是促使博物馆不断改进服务、加深与公众关系、实现社会价值最大化的动力。创建这样一套体系，就要冲破传统的管理视角，加入多元共生的思想。

一、评价主体的多元化构成

建立一个立体、均衡的评价系统，核心就是评价主体的多元化。单一的评价角度不能把博物馆公共服务的复杂性、多维价值完全体现出来。通过引入政府、专业机构、公众等各方面的评价者，可以实现权力制衡、信息互补，保证评价结果的客观性、公正性、全面性，推动博物馆向更加开放、负责任的公共文化机构发展。

（一）政府主管部门的绩效考核

政府主管部门作为公共资源的核心分配者和关键监管者，其绩效考核机制是评价体系中实现宏观调控与政策引导功能的重要组成部分。考核工作通常聚焦于博物馆作为公共文化事业单位所承担的基本职责及其具体履行成效。考核内容主要涵盖国家文化战略的贯彻落实程度、公共财政资金的实际使用效益、国有文化资产的保值增值状况、安全管理规范的遵守执行情况以及意识形态阵地责任的切实担当等多个关键维度。政府绩效考核的结果，直接关系到博物馆的财政预算拨付、评级评优资格以及领导层的职务任免等重要事项，因而具有显著的约束力和导向作用。这种自上而下的评价方式，有效确保了博物馆的发展路径与国家文化发展的总体目标保持高度一致，同时有力维护了博物馆的公共属性及其社会责任底线。绩效考核从宏观层面为博物馆设定了明确的运行框架和发展方向，为其有效履行社会职能、实现长效健康发展提供了基本制度保障。

（二）第三方专业机构的评估

为了有效弥补行政评价中可能存在的局限性与不足之处，引入第三方专业机构开展独立评价就显得尤为重要且必要。这些机构通常由具有权威性和专业性的组织构成，例如行业协会、学术研究机构、专业咨询公司等。由于其具备丰富的专业知识、严格的行业标准以及相对独立的客观立场，它们能够对博物馆的各项工作进行更全面、更系统、更深入的考察与分析。评估内容广泛涉及多个核心领域，包括但不限于展览策划的学术深度与创新表现、藏品管理与研究的规范性和专业水平、公共教育活动的策划质量与实施成效、文创产品开发的创意水平及市场反馈、数字化建设的战略前瞻性与实际应用效果等。在评估方法上，第三方机构通常会采用国际通行的评估模型和行业基准，通过科学的数据采集和多维度的横向比较，帮助博物馆更加清晰、客观地认识到自身在行业中的位置，准确识别

优势与短板。这种来自外部的、专业的审视，正如一次全面而系统的“行业体检”，不仅能够为博物馆提供具有针对性的诊断意见，还能为其长远发展提供具有可操作性的改进建议，从而推动博物馆不断提升业务能力与服务水准，实现可持续的专业化发展。

（三）公众的满意度与参与度评价

在共生理念的深刻指导下，公众已不再仅仅是被动接受服务的对象，而是转变为价值共创过程中的积极参与者和核心贡献者。因此，来自公众的评价自然成为衡量博物馆服务效果最直接、最真实的重要标准，它不仅反映了服务的即时表现，更是推动博物馆持续优化与创新的关键依据。公众评价主要从两个核心维度展开，即满意度和参与度。满意度评价通常通过多样化的渠道进行收集，例如结构化的问卷调查、便捷的线上评分系统以及开放性的意见箱等，这些方法旨在全面捕捉公众对展览内容设计、环境设施舒适度、讲解服务质量、互动体验丰富性等各方面的直接感受与具体反馈，为博物馆提供一种即时、动态的服务质量评估机制。而参与度评价则侧重于考察公众与博物馆之间互动关系的广度、深度及粘合度，它不仅仅依赖于可量化的数据指标，如参观人次的统计、会员数量的增长以及活动参与率的计算，同时更注重公众参与的实质内涵与影响力。例如，这包括公众在社交媒体平台上对博物馆展览及文化内容的二次创作与广泛传播的程度、作为志愿者所投入的时间与精力的多少、积极参与藏品征集或口述历史等特定项目的贡献度，以及对博物馆未来发展规划提出建设性意见的主动性等。将公众视为博物馆的真正合作者与伙伴，意味着他们的反馈不仅是博物馆服务改进和创新的重要源泉，也是促进博物馆与社区实现更深层次共融与共生发展的核心途径。

二、评价指标的科学化设计

评价指标是评价体系的骨架，评价指标是否科学直接关系到评价的导向和价值。一套科学的指标体系不应该只停留在对数量的追求上，而应该把规模和效益、过程和结果、社会价值和个体体验有机地结合起来。它要系统地体现博物馆从资源投入开始，到最终产生社会影响为止的全过程，保证评价可以准确地反映博物馆的综合价值贡献。

（一）投入与产出效率指标

投入产出效率指标属于评价博物馆运营管理情况的一个基本方面。该类指标主要是评价博物馆用有限的公共资源实现服务规模化的能力，是博物馆向政府和社会公众展示其使用资源负责的依据。投入指标一般是年度财政拨款、社会捐赠收入、场馆面积、藏品数量、员工编制等基本的资源。产出指标就是资源直接产生的成果，即年接待观众总量、举办临时展览的数量、开展教育活动的场次、网站及社交媒体访问量和粉丝数等。用人均服务面积除以单位经费服务人次得到博物馆的运营效率。常见的投入与产出指标及其衡量内容见下表。

博物馆投入产出效率指标表

指标类型	具体项目	衡量内容
投入指标	年度财政拨款	资金支持
	社会捐赠收入	外部资金获取
	场馆面积	物理空间规模
	藏品数量	资源丰富度
	员工编制	人力资源投入
产出指标	年接待观众总量	服务受众广度
	举办临时展览数量	内容供给量
	开展教育活动场次	教育服务频次
	网站及社交媒体访问量	线上影响力
	粉丝数	线上社区规模
效率比率	单位经费服务人次	资金利用效率
	人均服务面积	空间利用效率

这些数据给管理者提供最易量化的基础决策参考，但是它们的局限性也很明显，即不能反映出服务的质量和实际的影响，如果过分看重这些指标，就会使博物馆片面追求数字增长，而忽视内涵建设。

（二）服务质量与效果指标

服务质量与效果指标是评价体系的中心，主要是考察公众与博物馆互动时的体验感受和实际收获，是衡量博物馆专业程度和服务水平的直接体现。该类指标的设计要更加细致、多样，把抽象的“质量”具体化。

1. 展览与内容质量，即展览叙事的逻辑性、学术严谨性、展陈设计的艺术性、互动性、展品信息的传达是否清楚。可以用专家评审、观众访谈、展后测试等方式进行衡量。

2. 公共服务和设施完备度，讲解员的专业水平、沟通能力、志愿者服务的态度，公共空间舒适度、无障碍设施覆盖率，标识系统的清晰度，餐饮，纪念品等配套设施的便利程度。

3. 教育活动的效果，不能只看参与人数，而要看参与者知识获取、技能提高、兴趣激发等实际效果。可以通过活动前后问答，学习者自身的自我评价以及参与者之间的互评方式，进行长期追踪访谈等方式去考察学习效果是否深刻、持久。评价的重点应从“做了多少”转向“做得怎么样”、“产生了怎样的效果”，这才是衡量博物馆核心竞争力的关键所在。

（三）社会影响力与公众获得感指标

社会影响力、公众获得感指标是评价体系中最高层次，也是最难的指标。目的在于考察博物馆作为社会文化中心对整个社会所产生的影响，考察公众在精神文化方面获得的满足感和归属感。它所具有的价值远远大于简单的实地考察所带来的直接经验，这也是博物馆价值最核心的体现。社会影响力指标主要是考察博物馆对提升城市文化品位、增强社区凝聚力、带动相关文化旅游产业发展、促进跨文化交流和沟通等所起到的作用。评估方法可以是对社区居民文化认同感的长期跟踪调查，也可以是对周边区域经济活力的关联性分析，还可以是对公共舆论、学术领域中话语权的评估。公众获得感指标更多地体现的是个人精神层面的收获，观众参观后是否产生好奇心、创造力、增强对历史文化的自豪感和认同感、获得情感上的慰藉和审美上的享受、将博物馆当作一个可以亲近的文化空间。该类指标的测量要依靠深度访谈、叙事分析、案例研究等质性方法，是博物馆由“服务”走向“共生”的最终证明，也是其真正融入公众生活和社会肌理的重要标志。

三、评价方法与工具的综合运用

为了保证评价体系的顺利开展，应该采用多种评价方法和工具相结合的方式。不同的方法各有所长，也各有其适用范围，单一的工具不能满足评价内容复杂的需求。定量与定性相结合、传统手段与现代技术并用，可以建立起一个信息采集全面、分析维度立体、反馈机制及时的综合评价模式，给博物馆的持续改进提供强有力的数据支持和深刻的洞察。

（一）定量数据的统计与分析

定量数据分析是科学评价工作中不可或缺的基础环节，其核心在于通过系统

性地搜集、整理各类数字信息,并运用统计方法进行处理,从而为评价提供客观、宏观的视角支撑。定量分析强调标准化和可比性,能够清晰展现事物的发展趋势、规模差异以及效率变化,为管理决策提供直观依据。

主要的定量数据来源包括多个方面:例如票务系统所记录的观众流量数据、年龄分层及地域分布信息;网站及各类社交媒体后台统计得到的用户行为数据,如页面浏览量、平均停留时长、互动率等指标;此外,通过标准化问卷调查所收集的观众满意度评分、各项服务的选择频率等,也是重要的定量依据。

在对这些数据进行清洗、归类与统计分析之后,通常会生成各类图表和可视化报告,例如趋势图、柱状对比图 and 用户画像等,帮助管理者迅速把握整体运营状况,识别服务流程中的高峰与低谷时段,并掌握不同观众群体的偏好特征与行为模式。

定量分析方法具有高效、客观、可重复的优势,能够应对大规模数据集的处理需求,为宏观战略制定、资源合理配置以及效果评估提供坚实的数据支持。

(二) 定性访谈与焦点小组讨论

定量分析回答的是“是什么”、“有多少”的问题,定性研究则探究的是“为什么”、“怎么样”的问题。定性方法依靠深入的交流互动来得到数据背后鲜活的个体经验、情感态度以及深层动机。定性访谈,特别是半结构化或者开放式的访谈,给研究者提供和观众、社区成员、博物馆员工进行一对一深入交流的机会,从而了解到博物馆的真实状况、观众难忘的经历、还没有被满足的需求等等。焦点小组讨论就是召集一小群有着类似背景或者共同爱好的人,就某一展览的感受、某项新服务的设想等主题进行自由讨论。在主持人引导下,参与者之间会产生许多个人访谈无法得到的观点和集体智慧。通过访谈、讨论得到的丰富文本资料,经过内容分析、话语分析之后,可以给博物馆提供关于服务质量、展览叙事、情感联系等各个方面的深刻见解,弥补纯数字分析深度不足的问题。

(三) 大数据与智能技术的应用

伴随着数字时代的到来,大数据、智能技术给博物馆公共服务评价开辟了新的途径,把评价从阶段性总结变为即时、动态的持续监测。这些技术使用之后使得数据采集的维度以及精度大幅度提升。通过场馆内 Wi-Fi 探针或者视觉识别技术,可以得到观众的移动热力图,分析观众在各个展厅停留的时间、参观路线、互动行为等,进而改善展线设计和展品布局。使用自然语言处理和情感分析的方

法，对社交媒体平台、旅游评论网站上大量用户产生的内容进行分析，可以实时了解民众对于博物馆的情绪、口碑、热点话题，建立动态的舆情监测系统。可以使用移动应用或者小程序来推送用户个性化的调查问卷，利用用户的参观行为数据建立用户画像，从而实现不同群体需求的精准洞察。智能技术除了可以提高评价的效率，加强实时性外，更重要的在于形成一个反馈闭环，使博物馆能及时反应出公众的需求变化，并作出相应的改变，进而达成与公众的一种动态共生关系。

第二章 当代博物馆公众服务现状分析

深入探究当代博物馆的公众服务,有利于认识博物馆的社会角色与价值。本章将从全球的角度出发,考察不同的博物馆服务模式理念、机制、挑战,给中国博物馆由单纯的知识提供者向社会共生共荣的转型提供现实依据。

第一节 国内外博物馆服务模式比较

全球博物馆同公众的互动中产生了各种服务模式。本节选取欧美和亚洲有代表性的案例做分析,从跨文化、跨地域的角度来探究这些模式的主要内容以及外延,为后面的理论构建和实践探索打下了基础。

一、欧美博物馆的成熟服务模式

欧美博物馆历经数百年的发展,已经形成了一整套比较完善的公共服务体系。这些模式有深厚的理论基础,有丰富的实践经验和多元化的特征,对全球博物馆的发展产生了深远的影响,并且体现出多元化、专业化、社会化的鲜明特点。

(一) 以卢浮宫为代表的综合艺术模式

卢浮宫是世界艺术的殿堂,它的服务模式是和它宏大的历史叙事、无与伦比的艺术收藏密切相关的。它不但是艺术史的教科书,也是法国文化自信的集中体现。它所专注的服务主要是艺术鉴赏和历史体验这两方面,采用经过精心设计的展示空间、权威的学术导览和多语种的解说系统来连接不同的文化群体,为人们通往人类艺术顶峰提供桥梁。卢浮宫富丽堂皇的建筑本身加上《蒙娜丽莎》、《米洛的维纳斯》等镇馆之宝,就形成了一种庄重、神圣的参观氛围,使观众开展一场跨越时空的审美对话。该模式把知识当作权威,艺术当作崇高,把博物馆当作守护和解释人类文明经典的殿堂。

近些年来,由于公众文化需求的提高以及旅游市场的压力增大,卢浮宫也不断地对自身的服务策略进行调整,试图在精英化与大众化之间找到一个平衡。贝

聿铭设计的玻璃金字塔入口，本身就是现代服务理念与历史遗产的一次精妙的结合，极大地改善了游客参观的流程以及空间体验。博物馆大力开展数字化项目，例如线上藏品数据库、虚拟展览、社交媒体互动等，使艺术的边界由实体的展墙扩展到更广大的数字空间。卢浮宫为了不同的观众群体，特别是青少年，设置了许多不同主题的线路以及互动性的教育活动项目，目的是培养未来的艺术爱好者。这样一种兼顾经典与现代的服务方式，使卢浮宫在保持学术高地的同时，不断吸引着全世界的人们。

（二）以史密森学会为代表的集群服务模式

史密森学会不是单一的博物馆，而是由许多博物馆、美术馆、国家动物园和研究中心组成的一个庞大的联合体，被称为美国的文化科学知识“国家队”。它的服务模式核心理念就是“知识的增长和传播”，这一理念起源于创始人詹姆斯·史密森的遗赠。该模式最明显的特点就是知识覆盖的广度和公共服务的普惠性。

学会旗下机构涵盖自然历史、航空航天、美国历史、非洲裔美国文化等几乎所有领域，充分满足了社会各个阶层、各个年龄段公众多样化求知的需求。免费向公众开放为政策之一，大大降低了知识获取的门槛，充分体现国家级公共文化服务机构的属性。集群效应带来规模优势的同时，也促进了跨学科展览合作和研究项目，给公众提供了认识世界的新角度。

史密森学会的运作资金主要来源于三个关键渠道：政府拨款、社会各界捐赠以及通过自身商业活动所获得的收入。政府每年提供稳定的财政支持，确保其基本运营需求得到满足；同时，来自企业、基金会及个人的慷慨捐赠，为各类项目和拓展计划提供了重要的额外资金；此外，学会还通过出版、零售、特许经营等商业化手段获取收益，进一步增强了财务自主性。这种多元化的资金结构不仅有效维护了其非营利属性，还为其长期、可持续的发展奠定了坚实基础。

在教育服务方面，史密森学会展现出极强的功能性与影响力。它与美国各地的教育系统密切协作，共同开发了大量高质量的教育资源，既包括线下展览、工作坊和学术项目，也涵盖丰富的在线课程、数字档案及互动学习平台。这些资源极大地丰富了学生的学习体验，成为他们不可或缺的“第二课堂”，同时为教师提供了强大的教学支持，堪称教育者的“资源宝库”。

史密森学会的成功模式表明，通过高效的资源整合，博物馆能够形成显著的集群效应，进而最大限度地扩展其社会影响力。它不仅是文化遗产的守护者与展

示者，更主动融入了国家知识创新和国民教育体系，成为推动公共教育和文化传播的中坚力量。这一切都彰显了其在现代社会中不可替代的重要角色。

（三）以大英博物馆为代表的全球共享模式

大英博物馆是世界上历史最悠久、规模最大的综合性博物馆之一，它的服务模式的核心就是它的“世界文明百科全书”的定位。它所提倡的全球共享理念，就是用它包罗万象的藏品来向全世界观众展示人类共同的文化遗产。免费开放政策为这一理念打下了基础，保证了全世界任何人都可以无障碍地接触和了解各种文化瑰宝。其服务体系突出研究、收藏、保护、展示的统一，是全世界学者和公众共同的研究与学习平台。

该模式的具体实践体现在多个层面：

1. 大英博物馆是世界范围内较早开展藏品数字化的一类，在网络上公布详细的藏品数据库和高清图片及相关介绍，使远距离研究、学习成为可能。

2. 国际巡展：同世界各大博物馆合作举办国际巡回展览，把馆藏精品送到全世界观众的面前，实现了文化资源在国际间流动共享。

3. 合作研究与保护，积极同藏品来源国开展合作研究、文物保护、人员培训项目，把知识和技术的交流作为文化交流的重要方式。

尽管该模式因为藏品归属问题而存在争议，但是它在促进跨文化理解、推动全球知识共享方面所做出的努力和取得的成就，无疑给世界级博物馆服务全球公众提供了一个重要的参照。

二、亚洲特色博物馆的创新服务模式

亚洲博物馆的发展历史比欧美短，但是它根据自身的社会文化背景，在和公众互动的过程中探索出了一些具有创新性的服务方式。这些模式更加重视同本地社区的联系，前沿科技的应用以及同文化遗产地的深度结合。

（一）日本社区联动型博物馆模式

日本博物馆体系不仅包括规模宏大、馆藏丰富的国立博物馆，作为文化展示的重要窗口，其影响力深远；同时，遍布城乡的各类中小型社区博物馆也在文化传播与社区建设中扮演着不可或缺的角色。这些社区博物馆虽然规模较小，但其服务模式的核心在于扎根于当地社区、深入服务社区民众，将博物馆视为社区文化生活的枢纽与居民身份认同的重要载体。与传统的单向知识传授不同，该模式

更加注重博物馆与当地居民之间的双向互动和共同参与，强调通过协作与对话实现文化的共建共享。这种以人为本的理念，不仅丰富了博物馆的社会功能，也进一步增强了社区凝聚力与文化遗产的活力。

这些博物馆收藏、展出的内容大多与当地的历史民俗、产业或者自然生态有关，与居民的生活息息相关，具有很强的亲和力。它们不但是展示空间，而且是社区的会客厅和活动室。博物馆同学校、老年社区、手工艺人等机构不定期举办体验活动、讲座、工作坊等活动，内容有传统手工艺制作、地方历史讲解、自然观察等。许多博物馆积极吸收社区志愿者参与到博物馆的运营管理中，使居民由原来的被动参观者变成了现在主动参与、共同建设的一个主体。

生态博物馆的理念在日本得到了广泛的实践，一些地区把整个村镇或者地域看作一座没有围墙的博物馆，把文化遗产、自然景观、居民生活融合在一起进行整体性的保护和展示。极大地激活了地方文化资源，加强了社区凝聚力，在文化传承、地方振兴方面起着特殊的作用。日本社区联动模式给博物馆融入社会、服务公众生活提供宝贵经验。

（二）新加坡科技融合型博物馆模式

新加坡作为一个现代化的国际化城市国家，博物馆服务模式的特点就是科技、艺术、文化、未来四者有机地结合在一起。以新加坡艺术科学博物馆为代表，这些博物馆以打破传统界限、用前沿科技手段营造沉浸式、互动式的观展体验为主要目的，吸引了以年轻人为主体的全球观众。该模式的主要特点就是“体验”和“启发”，目的是让公众在互动的过程中去探索科学、艺术、文化之间的联系。

在现代博物馆中，数字媒体艺术、虚拟现实、人工智能等一系列前沿技术已被广泛融入到展览的叙事架构之中，极大地丰富了信息传递的方式与层次。观众的角色也随之发生了根本性的转变——他们不再是被动的旁观者，而是能够通过触摸屏、交互装置甚至共创平台，亲身参与到内容的生成和演绎中，实现从“观看”到“体验”再到“共同创造”的跨越。

展览内容往往聚焦于具有前瞻视野的主题，例如未来城市的构想、可持续发展的路径、人工智能的伦理困境等，这些议题不仅关乎技术本身，更与每个人的生活和社会的发展方向紧密相连，激发公众进入深层次的思考与开放性想象。

此外，现代展览极为重视多感官的沉浸式体验与情感上的共鸣，借助充满未来感与趣味性的空间设计与展陈语言，将教育过程转化为一场充满惊喜的探索之

旅。新加坡的一些博物馆正是这种转型的典范，它们通过持续引入技术革新，不仅保持了自身的活时代性，更主动塑造观众对未来的认知。这些实践清晰表明，博物馆完全可以借助科技的力量，成为推动社会思考、促进公众参与、并与时代同频共振的重要文化引擎。

（三）中国文化遗产地博物馆模式

中国是一个有着 5000 年不间断文明史的国家，在博物馆体系中，文化遗址博物馆或古代建筑群博物馆是一种极为重要的类型。故宫博物院、秦始皇帝陵博物院等博物馆的公众服务模式同遗产地的保护、研究、阐释工作密切相关，具有独特性和复杂性。

该模式的第一项任务就是处理好文物保护和开放利用之间的关系。公众服务不能破坏遗产的真实性、完整性。其核心就是情境式的体验，即让公众置身于真实的历史环境之中去感受历史的厚重和文化的魅力。服务内容不仅是对出土文物或者建筑本身的解读，而且是对整个遗产地空间格局、环境风貌、历史信息的综合展示。博物馆利用原址展示、模拟复原、数字再现等方式使观众置身于历史现场，从而获得比在传统的博物馆展厅里更深的、立体的认识。

随着客流量的增大，博物馆在公众服务和管理的压力也越来越大。分时预约、智能导览、客流监控等智慧旅游系统属于提高服务效率、改善参观体验的手段。以遗产地文化内涵为基础，开发特色创意文化产品、主题研学项目，一方面可以拓展博物馆的教育功能，提高博物馆的文化传播力，另一方面可以保证博物馆的经济可持续发展。中国文化遗产地博物馆模式，是在保护、传承中华文明瑰宝的过程中形成的集学术、保护、服务为一体的特色之路。

三、国内外模式的比较与启示

（一）服务理念与价值观差异

经过欧美及亚洲典型博物馆服务模式的梳理后不难发现，它们在很多方面存在着很大的不同。从这些差异出发，探究其背后深层次的原因，对思考中国博物馆的发展方向、建设符合中国国情的公众服务体系都有重要的启示意义。

典型博物馆服务模式对比

特征维度	卢浮宫 (综合艺术)	史密森学会 (集群服务)	大英博物馆 (全球共享)	日本社区博物馆(社区联动)	新加坡 (科技融合)	中国文化 遗产地 (遗产地)
核心理念	艺术鉴赏，历史体验	知识增长与传播，普惠性	世界文明百科，全球共享	扎根社区，身份认同	科技、艺术、文化融合	文物保护，情境体验
主要特点	精致展陈，学术导览	领域广，免费开放，集群效应	藏品数字化，国际巡展	乡土特色，共同建构，志愿者	沉浸互动，未来议题	原址展示，智慧旅游
资金来源	政府、门票、商业	政府拨款、捐赠、商业	政府资助、商业开发	政府、企业、社区	政府主导，企业化运作	财政拨款、文创
服务对象	全球艺术爱好者、游客	全美各年龄段，普罗大众	全世界学者、公众	本地居民，青少年	全球年轻人，探险者	考古爱好者、历史文化游客
挑战	精英化与大众化平衡	运营体量巨大，资金多元化	藏品归属争议，文化交流	地域限制，资源有限	技术更新，成本控制	文物保护与开放平衡

从表中可知，不同的博物馆服务模式在特点、理念、资金来源等各方面存在较大差别。欧美博物馆的服务理念大多受启蒙运动思想以及公共领域理论的影响，认为知识应该民主化、教育应该普及、公民的文化权利应该得到实现。大英博物馆的宗旨是为所有好学和好奇的人服务，史密森学会的使命是传播知识，都体现了把博物馆当作社会公民教育重要场所的价值观。它们努力冲破知识的壁垒，培养人们批判性的思维和审美能力，服务内容主要是大众的科学人文关怀，重视科学精神的弘扬。

亚洲博物馆的服务理念同国外相比，更多地同本土社会文化语境相联系。日本的社区博物馆重视集体记忆的保存和地方共同体的构建，体现出东方社会对“和”文化的重视。新加坡的模式体现出的是国家创新驱动发展战略的意志。中国的博物馆，尤其是国有大型博物馆，长期以来都以爱国主义教育、民族文化认同的构建为主旨，具备着强烈的意识形态功能。因此不同模式的服务目标以及评价标准存在本质上的差别。

(二) 运营机制与资金来源差异

博物馆服务模式的形式和持续性，受运营机制和资金来源所影响。欧美著名的博物馆一般形成的是政府、市场、社会三驾马车并行的成熟运营机制。美国联邦政府拨款是史密森学会稳定的根基，但是巨大的私人捐赠和基金会资助也起到

关键作用，形成了深厚的慈善文化传统。英国博物馆大多采取政府机构加独立法人信托制的管理模式，既得到国家的资助，又拥有较高的运营自主权，依靠商业开发、会员制度等途径积极拓宽收入来源。

混合型的资金结构使欧美博物馆在保持公共性的同时，也具有了市场适应能力以及创新活力。董事会制度可以保证决策的专业性，更好地满足公众的需求。

亚洲博物馆的运作机制同国外存在差异。中国博物馆大多数为事业单位，主要依靠政府财政拨款进行运营，保证了博物馆基本服务的公益性，但也在一定程度上限制了博物馆运营的灵活性以及服务多样化的发展。日本的社区博物馆更多依靠政府、企业、社区居民的共同支持。新加坡模式带有明显的政府主导下的企业化运作特征。差异体现的是各国在公共文化事业管理体制、社会组织发展程度、市场经济环境等各方面存在的差别。

（三）对本土化实践的借鉴意义

对国内外不同博物馆服务模式的比较分析，最终目的就是为中国的博物馆本土化实践提供借鉴。我们不能简单套用外来模式，而应该在认识自身国情和文化传统的基础上进行创造性的转化和融合。欧美博物馆成熟的观众研究体系、分众化服务策略、完善的志愿者管理机制和较强的社会资源整合能力，都是我们要学习的、可以提高服务专业化程度的方面。

同时亚洲邻国也有着可以借鉴的经验。日本社区博物馆的“由下而上”生长方式，给基层文化生态的活化、和谐社区邻里关系的建立提供范本。新加坡把科技当作赋能文化体验的主要动力，给我们在数字化时代怎样讲好中国故事、吸引年轻观众赋予了新的可能。中国博物馆的转型之路应该博采众长、兼容并蓄。既要继承自身依靠深厚的历史文化遗产所具有的独特优势，又要积极借鉴国外的先进理念和方法，最终创造出既能够体现中华文化特色、又符合新时代人民不断增长的精神文化需求，并使博物馆与大众达到和谐共生的服务新方式。

第二节 公众参观行为与需求特征

随着社会文化水平的提高，博物馆的功能也越来越多样化，公众也由被动的知识接受者变成了带着各种需求的积极参与者。深入了解公众的参观行为和内在需求，就是博物馆由“为公众服务”走向“与公众共生”的重要一步。本节将对公众参观动机、行为路径及各群体差异展开分析，从而给博物馆改进参观体验和实现共生提供实证依据。

一、公众参观动机的多样化分析

公众走进博物馆的目的早已不是单一的教育目的，而是学习、休闲、社交等多种动机交织在一起的复杂表现。正因为动机的多元性，博物馆就必须重新考虑自己在文化空间中的定位，由传统的学术场所转变为多元的精神、情感交流场所，从而更好地满足不同参观者心理、情感的需求。

（一）学习求知型动机

求知求学是博物馆参观最传统的也是最基本的动机。该类观众目的明确，通过接触文物、观看展览系统地获取历史、艺术、科学等各方面的知识，满足其对某一文化主题的求知欲。一般会仔细阅读展览说明文字、聆听讲解，选择主题性、学术性较强的展览。对博物馆而言，博物馆是“没有围墙的大学”，是终身学习、自我提高的场所。

求知型观众群体内部也有分化。一部分是有相关专业背景的学生或者研究人员，他们把博物馆当作课堂的延伸或者学术研究的“田野”，参观时带有明显的研究性质。另一部分人对某个领域有浓厚兴趣的普通爱好者，他们会借助纪录片、专业书籍等积累知识并到博物馆进行实物比对和深入了解。观众对于展览内容的深度、准确性、系统性有较高的要求，希望参观展览后可以建构或者完善自己的知识体系。

为了更好的服务求知欲强的观众，博物馆在内容策划时要深耕细作，保证内容的权威性、专业性，用逻辑清晰的展陈叙事把零散的知识点串联成完整的知识网络。提供深度导览服务、专家讲座、学术报告、内容丰富的线上数字资源等都可以很好地满足这一类观众求知的欲望，使他们由原来的参观者转变为博物馆知识的生产者、传播者。

（二）休闲娱乐型动机

把博物馆当作高品质休闲娱乐方式的城市居民越来越多。该类观众主要是出于放松身心、陶冶情操的文化目的。没有非常明确的参观目的，可能是被某个展览的颜值、有趣的互动装置、独特的文创产品所吸引。对于他们来说，去博物馆就像看电影、喝下午茶一样，属于日常生活中可选择的消遣活动，他们在过程中更看重的是愉悦感和环境的舒适度。

该类动机的观众群体很广，主要是年轻人。喜欢在有设计感的空间里行走，在博物馆中感受到文化氛围带来的平静。拍照打卡、在社交媒体上晒图，是参观者参观时的常见行为，是记录美好事物的一种方式，也是生活的一种方式，更是建立社交身份的一种方式。博物馆对他们来说，不但是文化场所，也是产生独特体验和美好回忆的网红打卡地。博物馆餐饮、购物等配套设施，馆内优美的建筑和环境设计等也成了这些观众考虑的因素。

（三）社交体验型动机

博物馆作为城市公共文化空间，其社交性愈加明显。参观博物馆已经变成人们交往的主要方式，人们参加参观的主要目的是为了和亲朋好友度过一段愉快的时光、增进感情交流。家庭观众被视作博物馆最重要的客群之一，而“亲子共育”则成了家庭参观的主要目的。父母希望通过带孩子参观来达到寓教于乐、开拓视野的目的，同时也想和孩子一起度过高质量的亲子时光。情侣一起看展是一种有文化内涵的约会方式，通过共同欣赏、讨论来加深彼此的了解。

除了熟人之间的交往，博物馆也给陌生人提供交流的场所。以共同兴趣为纽带的观展小组、社群活动越来越多。观众会因为一场展览而结识到志同道合的人，在线上社群讨论，在线下结伴看展，从而形成新的文化社交圈。博物馆的讲座、工作坊、会员活动等给兴趣社交创造了条件。因此，观众在获取知识的同时也得到了情感上的联系以及归属感。

社交需求出现以后，博物馆就由原来的静态展示空间转变成了动态交流场所。观众不再是一个孤立的个体，而是处于互动、分享之中产生意义的社群成员。许多年轻人把博物馆当成了恋爱社交的场所，用对于文化艺术的兴趣和见解来衡量自己和对方是否志趣相投。博物馆也增设了很多互动的、参与性的活动，比如，博物馆奇妙夜、剧本杀等的活动来给公众提供更多的交流和沟通的机会。

对于博物馆来说，回应社交体验型动机就是要创造更多的交流的物理空间和

活动场景。设置舒适的休息区、咖啡厅，举办有主题的社群活动，利用数字平台打造线上社区等都是将博物馆打造为“城市客厅”和“文化社交中心”的有效途径。不仅可以增加观众的粘性，更重要的是使博物馆真正地成为人们建立情感、分享文化体验的重要场所。

二、参观过程中的行为路径研究

观众在博物馆空间中行进的路线、停留的时间、互动的选择等并不是随机的，而是受展览布局、个人兴趣、信息引导等诸多因素影响的一种比较复杂的行为。对这些行为路径加以研究，可以发现观众真实的体验和潜在的需求，从而给改进展陈设计、提升服务质量给予科学的依据。

（一）展览流线 with 观众动线分析

展览流线是策展人按照展览叙事逻辑设想的参观路线，观众动线则是观众实际走过的路线。理想与现实总会有一定的差距，对这种差异的分析，是评价展览设计是否有效的方法。常见的展览流线有串联式、环形式、放射式、自由式等，不同的模式有不同的叙事优势和适用场合。历史类展览一般采用线性串联式流线来保证时间叙事的连贯性；大型综合性博物馆多采用环形或者放射式动线来疏导人流，并给观众一定的选择自由。

但是观众的实际动线并不总是按照预设的动线走。研究表明，入口处、空间大的节点、有很强视觉冲击力的展品或者互动装置等都会成为观众偏离主线的“引力点”。动线中途没有明确的出口、方向不明、动线两边陈列展品等都会使参观者产生困惑、迷失、提前结束参观。因此博物馆要利用视频监控分析、热力图、眼动追踪等技术手段对观众的动线进行精细化的采集和分析，找到造成流线中断或者拥堵的瓶颈点和迷失点。根据以上发现可以进一步改善导视系统、改变空间布局或者展品排布来实现引导性和灵活性之间的平衡，使观众在流畅的参观过程中得到完整的展览信息。

（二）驻足时间与热点区域识别

观众在各展品或者展区前停留的时间，是判断其兴趣度以及吸引力的最直接的标准。经过对驻足时间的量化分析以后，博物馆可以清楚地知道什么属于展览的“明星展品”，什么属于展览的“热点区域”。展区入口处的展品、占据视觉中心的展品、独立展柜中的展品、被灯光聚焦或者有互动性的展品更易引起观众

的关注。动线左侧、展厅角落、展柜过高或者过低、陈列过于密集的展区就会被观众所忽视。

识别出热点区域后，博物馆可进行深度挖掘与有效利用。

1. 针对热点展区可以增加多媒体解释说明，在固定时间段内开展讲解活动或者推出相关文创产品，以此来扩大自身的吸引力。同时可以利用人流的聚集效应来引导观众关注周围其他的展品。

2. 对于长期被人忽视的盲点区域要分析原因，采用改变展示方式、改善照明、增加互动性等方式来使它更加突出、吸引人，从而改善整个展览参观体验的平衡性。

参观行为分析指标与优化策略

指标维度	具体内容	分析方法	优化策略
参观动线	实际行进路线	视频监控、WIFI/ 蓝牙追踪、热力图	优化导视系统、调整展品布局、疏导拥堵点
驻足时间	观众在展品 / 区域前停留时长	视频分析、传感器数据	识别明星展品 / 盲点、增加多媒体阐释、调整展陈形式
互动行为	互动装置使用频率、操作偏好	互动设备数据日志、问卷调查	丰富互动形式、提升交互体验、多媒体融合
信息获取	对文字、图片、音视频等信息源的选择偏好	眼动追踪、问卷调查、数据分析	提供多层次信息、融合线上线下资源、个性化推送
社交行为	拍照打卡、群体参观模式、交流频率	社交媒体数据、现场观察、问卷调查	创造拍照点、设置休息区、开展社群活动

数据分析为依据的区域管理，可以使得博物馆合理地分配和利用有限资源，保证每件展品都发挥出它应有的作用。根据观众的停留时间、疲劳曲线来设置适当的休息座椅、饮水设施等，也能明显提高参观舒适度。人性化的考虑，正是博物馆从以展品为中心转向以观众为中心的体现。

（三）互动行为与信息获取偏好

在当代博物馆里，互动展项的作用越发重要。观众同互动装置的接触行为，以及对各种信息媒介的选择偏好，就表现出其深层次的信息获取习惯。传统的文字标签如果内容太多或者太单调，就很难引起普通观众的注意。但是数字化互动屏幕、虚拟现实 / 增强现实体验、动手操作模型等由于新颖的形式以及强烈的参与感，更容易吸引观众，尤其是年轻观众。

研究发现，观众获取信息的途径是多样的、碎片化的、社交化的。他们不满

足于看展览，更希望触摸、操作、体验。触摸屏放大文物细节，在虚拟环境中体验历史场景，亲手完成一项模拟修复工作，这样的互动行为可以加深观众的理解和记忆。他们更愿意用手机扫描二维码来获得更多的图文、音视频讲解，并且愿意把有趣的内容分享到社交平台上。因此，博物馆由单向的信息灌输者转变为双向互动的引导者以及交流平台。在设计展览的时候，博物馆要整合多种信息渠道，把静态的文字说明同动态的数字媒体、实体的互动装置融合起来，创建起一个多层次化、可选择的信息系统，从而适应各种不同的观众个性化的学习方式和信息需求。

三、不同群体需求的差异化特征

博物馆的观众并不是一样的，是由不同年龄、背景、需求的人组成的。青少年、中老年人、家庭观众这三个主要群体在参观需求和行为特征上存在着明显的差别。精准地识别出各种不同的需求，是博物馆实现与各种人群共生并提供个性化服务的前提。

（一）青少年群体的好奇心与互动需求

青少年群体是博物馆最活跃、最有潜力的观众，他们出生在数字时代，求知欲旺盛，但是注意力持续时间较短。传统的静态陈列方式和说教式的讲解他们并不感兴趣，更倾向于探索、游戏、社交化的学习方式。他们最核心的需求就是强烈的好奇心以及高参与度、高互动性的体验。使参观变得“有趣”才是吸引他们的最关键。

对于这一群体来说，博物馆展览设计要突出趣味性、参与性。沉浸式体验结合剧本杀、解谜、角色扮演等游戏元素，使青少年由旁观者变为探索者。AR、VR 这些数字技术能够冲破展柜的物理束缚，让文物“活”起来，给观众赋予超出现实的感官感受以及交互也许。青少年用 VR 设备进入古代宫殿，用 AR 技术和虚拟人物交流都会激起极大兴趣。

除了展览本身，为青少年特别设置的教育活动以及社交空间同样非常重要。由艺术家、科学家主导的跨学科工作坊、青年策展人计划、专属线上社群等既能满足他们动手创造、深度学习的需求，又能符合他们的社交心理。博物馆应该给青少年提供一个既可以满足好奇心，又可以实现社交连接的平台，使他们在轻松愉快的氛围里，与历史文化建立起深层次的情感联系，把博物馆当作一个可以自由探索、尽情表达的“酷”空间。

以青少年为中心的设计理念,即博物馆要打破常规,用青少年的语言和他们熟悉的方式与之交流。这就意味着在内容上求新求变的同时,运营方式也要随机应变,主动接纳新科技、新玩法,成为青少年成长过程中不可缺少的文化伙伴,从而培养出忠实的博物馆观众。

（二）中老年群体的深度学习与舒适需求

中老年人一般有较多的闲暇时间、丰富的阅历,参观博物馆时往往带有较强的学习动机和文化怀旧情绪。他们比新的交互方式更看重展品本身的历史价值和背后的故事,希望得到系统详尽的知识说明。生理特点使他们对参观环境的舒适度、便利性有更高的要求。

为更好地为这一群体服务,博物馆应该从内容阐释、环境营造两方面着手。专家学者专题讲座、详尽的导览手册、放大字体的展品说明可以满足他们的学习需求。组织主题怀旧的展览或者活动,更能引起他们的情感共鸣。清晰明了的导视系统、合理的足够多的休息座椅、无障碍通道、方便快捷的寄存服务等这些都是必须要有人性化考虑的因素。过于复杂的数字互动设备会成为他们的障碍,因此提供操作简单的语音导览器或者由工作人员、志愿者提供的人工讲解服务,会更受欢迎。

（三）家庭群体的亲子共育与便捷需求

以学龄前及小学阶段儿童为主的家庭,是博物馆周末、节假日的主要游客。对于家长来说,带孩子去博物馆的主要目的就是亲子共育,既是在陪伴孩子认识世界、快乐学习的过程中,也是在增进家庭成员之间的情感交流。他们的需要是综合的,要兼顾到孩子的兴趣、家长的教育愿望以及全家的便利和舒适。

服务家庭群体,关键在于创造一个让孩子动手实践、在动手中学习,让家长轻松便利的环境。博物馆可以设立儿童活动区或者家庭中心,设置适合儿童身高的展台、可触摸的复制品、寓教于乐的互动游戏。根据家庭的特色来设计专题的参观路线、任务卡,亲子共同合作完成任务,把参观活动变为家庭探险。

便捷性是决定家庭参观体验好坏的因素。宽敞的通道方便婴儿车通行、设施完善的母婴室、提供儿童餐的餐厅、明确标识的家庭卫生间和物品寄存点,这些细微之处的安排直接影响家庭参观体验的好坏。一个对儿童友好、对于家长方便的博物馆会得到家庭观众的喜欢,使他们经常来馆,把博物馆看成家庭文化生活的一部分。

第三节 博物馆服务供给的瓶颈分析

博物馆走向公众的过程中存在很多深层次的服务供给问题。瓶颈牵涉到内容、形式、管理等多方面，共同限制了博物馆和公众建立深层共生关系的步伐，是其达到社会价值最大化的障碍，理应正视并加以分析。

一、内容供给的同质化现象

内容是博物馆和公众交流的桥梁，也是博物馆发挥教育、启蒙功能的基础。目前博物馆在内容供给上同质化现象越来越明显，使博物馆的特色和文化标识大为削弱，也引起了人们的审美疲劳，从而成为制约博物馆可持续发展的主要障碍。

（一）展览主题与叙事方式的趋同

目前我国大部分博物馆的展览主题存在严重的趋同现象，历史、艺术类展览最为明显。宏大叙事成了惯性选择，古代文明、帝王将相、宫廷珍宝、书画名家等主题不断出现。尽管这些主题有很高的历史、艺术价值，但是由于它们的重复展出，各个地区、层次的博物馆也就失去了自己的独特性。以“爆款”为中心的策展思路，忽略了博物馆是地域文化记忆殿堂的本质，造成千馆一面的局面。

大多数展览还是用单向、权威、以物为中心的线性叙事方式。展览脉络大多是按照时间或者类别来编排的，主要是向观众传授知识，很少会涉及到多元视角、复杂的历史情境。文物被放在阐释中心，但文物背后的人的故事、情感和社会联系却被忽略了。这种上帝视角式的叙述方式使观众只能被动地接受，而不能主动去探索、去思考，文化故事也就缺少了鲜活生动的表现力，无法与观众产生真实的情感联系。

主题、叙事双重趋同最终造成的是公众观展疲劳。当观众从一个城市到另一个城市，发现所看到的展览内容和形式大体相同的时候，博物馆作为一个独特的文化目的地就会失去它的吸引力。缺乏新意的策展不但不能吸引回访观众，而且不能培养公众对博物馆的长久忠诚，从而阻碍博物馆由一次性打卡地向终身学习场所的转变。

（二）教育活动的模式化与单一化

博物馆教育是连接展览和公众、加深学习体验的重要环节，但是供给模式一直比较固化。目前大多数博物馆的公共教育活动菜单相似，主要是由专家讲座、

志愿者讲解、青少年手工坊这三件套构成的。这些活动本身是有价值的,但当它们成为几乎所有的博物馆教育活动的标配的时候,就表现出模式化的弊端。活动设计缺少对展览内容的深度定制,与展览主题若即若离,只能作为附属品而不能成为有机的一部分。

教育活动的受众定位太泛、太单一。活动内容大多为普通成年观众或者学龄儿童设计,没有考虑到青少年、高校学生、老年群体、特殊需求人群等不同群体的需求。以青少年为对象的活动大多只停留在手工制作层面,缺少引导他们进行深度思辨、创造性表达的项目;以成年人为对象的讲座大多是单向的知识输出,缺少互动研讨环节。一刀切的服务方式不能满足不同年龄、不同知识背景、不同学习习惯的观众个性化学习的需求,使博物馆的教育功能大打折扣。

(三) 缺乏对在地文化的深度挖掘

许多博物馆,特别是大型综合博物馆,策展时更多地把目光投向宏大的中华文明叙事或者国际前沿艺术,这固然有其重要的意义,但在一定程度上也忽略了自身所根植的地域文化土壤。对在地文化资源进行系统的梳理、深入的挖掘、创新的阐释很少。城市独特的历史记忆、社区集体故事、非物质文化遗产的活态传承、普通民众生活变迁等鲜活的题材很少成为展览的主角。

因为缺少对在地性的关注,博物馆和所在社区、居民之间就会产生一道无形的隔阂。博物馆应该成为地方文化认同的凝聚点、社区居民的精神家园,但如果博物馆的展览内容与本地民众的生活及集体记忆没有密切关系,就无法激起当地社群的归属感和参与感。公众不能感受到博物馆与自己的联系,就没有主动亲近和持续关注的动力。这是文化资源的浪费,也是博物馆错过同社区形成深层次共生关系,成为地方文化生态重要组成节点的机会。

二、形式供给的创新性不足

如果说内容是博物馆的灵魂,那么形式就是博物馆与公众交流的语言和姿态。目前博物馆在服务形式的供给方面存在创新不足的问题,传统表达方式、陈旧互动设计,不能很好地满足新时代观众多样化、个性化、深层次参与的体验需求。

(一) 展陈手段的传统与固化

尽管技术日新月异,但是很多博物馆的展陈设计语言还停留在比较传统的基础上。经典的文物加展柜、配以文字说明牌的展览方式仍是主要的展览形式。以

静态陈列为主的方式，虽然文物安全保护上没有问题，但是展示方式单一，强调的是“展示”而不是“诠释”，观众基本上处于被动观看的单一感官体验中，不能产生沉浸感和代入感。

部分博物馆虽然使用了多媒体技术，即触摸屏、投影、循环播放视频等，但是使用方式只是表面的。很多数字设备只是“会动的展板”，把文字、图片信息电子化，却没有与观众的互动性，也不能与展览叙事有机融合。技术只是起到了装饰性的作用，并没有起到推进叙事、引发思考的作用。新技术的应用只是浅层次的，展陈设计理念并没有摆脱以物为中心、以知识传递为唯一目的的固有思维模式，也没有真正转向以观众体验为出发点的现代设计理念。

（二）互动体验的浅层化与娱乐化

为了满足公众的参与感的需求，互动体验设计也被越来越多的博物馆列在议事日程上。目前很多所谓的互动项目都存在着浅层化、娱乐化的倾向，没有达到有意义的深度参与。这些互动装置大都简化为几种固定类型。

1. 游戏化问答，形式为选择题、连线题，观众通过触摸屏回答展品相关的基础问题，答对得到虚拟奖励，其教育效果与机械记忆知识点无异。

2. 虚拟换装拍照，观众站在屏幕前，用体感技术或者摄像头把古代服饰穿在身上拍照留念，体验只停留在新奇有趣的浅层次上，与展览核心内涵联系不大。

3. 简单复刻操作，如数字拼图、虚拟拓印等，把复杂的工艺或者创作过程简化成几个点击或者拖拽的动作，观众完成的只是预设好的机械任务，而不是真正体会到创造的乐趣，也不能理解其中所包含的文化意涵。

互动设计重在“动”而轻“互”，追求的是短暂的趣味性、感官刺激，而不能激发观众的认知、情感、创造力。真正有效的互动应该能够使观众产生问题、作出选择、发表观点、参与叙事共创的深度体验，而不能仅仅是按一下按钮或者完成一个预设的游戏。浅层次的互动既不能达到深层次的学习目的，又会削弱博物馆的严肃性，使博物馆的体验趋向于同质化的主题乐园。

（三）空间利用的局限性

博物馆空间不单单是陈列物品的场所，它本身就是一种重要的服务媒介和体验环境。目前大多数博物馆对于空间的规划与利用还存在很大的局限性。功能分区过于僵化，展厅、报告厅、咖啡厅、商店等空间被分得很清楚，缺少可以引发偶遇、交流、沉思的灰色空间或者社交空间。观众的流线被严格地规划，自由走

动和停留的灵活性小。

博物馆作为第三空间的潜力没有被开发出来。展览厅里缺少能够使观众长时间停留、舒适休息、互相交流的地方。由于座位少，设计呆板，所以疲惫的观众不能进行深度的观赏。公共区域气氛多是庄严肃穆的，缺少了温馨、开放、包容的社交氛围，使人们在公共区域停留、会面、非正式交流等不能很好地进行。由于空间设计上的限制，博物馆更多时候只像一个“通过式”的文化景点而不是人们愿意流连忘返、反复去参观的社区文化客厅。

三、管理供给的体制机制障碍

内容和形式的供给瓶颈背后一般都存在着管理方面的问题。僵化的体制机制、不合理的人才结构、滞后的评价体系一起成为博物馆服务转型无法跨越的制度性障碍，从根本上制约着创新活力的释放。

（一）人才队伍结构性短缺

博物馆的转型发展最终还是人的推动。目前博物馆的人才队伍存在结构上的欠缺。长久以来，博物馆的人才引进与培养都以文博专业领域的学术研究者为主，即考古、历史、艺术史、文物保护等方向的专家。这支队伍是博物馆专业性的基础，但是仅仅依靠这一部分人才是远远不够的。

博物馆对于服务公众的新型专业岗位人才匮乏。传统的以文博专业学术研究人员为主的人才结构，已经不能满足现代博物馆多元化发展的需要。新型岗位需求与传统重心的对比如下表所示：

博物馆人才结构对比表

岗位类型	传统重心	新型需求
研究策展	考古、历史、艺术史、文物保护	洞察观众需求、创新展览策划、跨学科整合
公共教育	专家讲座、志愿者讲解、基础知识普及	学习心理、体验式教育项目设计、多元受众开发
展陈设计	静态陈列、文物安全、文字说明	数字技术、沉浸式体验、叙事视觉转化
市场运营	媒体宣传、接待服务、文创销售	品牌塑造、社群运营、数据分析、市场拓展
社区关系	较少专职岗位	公众参与、社区连接、在地文化活化

从上表可知，由于缺少跨学科人才，博物馆虽然有服务公众的意愿，但是由

于缺少专业的“翻译者”和“执行者”，所以不能把丰富的学术资源有效地转化为高质量的公共文化产品。目前人事制度在某种程度上也加重了这一困境。许多博物馆属于事业单位，人员编制、薪酬体系、晋升途径都比较固定，很难吸引和留住体制外的跨界优秀人才。因此造成人才队伍建设的“新陈代谢”缓慢，知识结构更新滞后，不能适应快速变化的社会文化环境。

（二）跨部门协同效率不高

现代博物馆的公共服务是项复杂的工作，牵涉到各个专业部门的配合。许多博物馆内部部门之间存在壁垒，“筒仓效应”明显，跨部门协同工作机制没有很好建立起来。工作流程多为线性、割裂的。展览生产过程往往是研究部门先建立学术内容，再传递给设计部门进行空间转化，最后交由教育宣传部门包装推广。

在这种串联式运作方式下，各个部门在项目开始时缺少充分的交流和创造。教育专员在策展初期就不能把公众的学习需求纳入到大纲中，而展陈设计师也不能给叙事结构提出更有创意的视觉方案。各个部门就如同流水线上的独立工序，各自只负责自己的环节，没有从整体上去考虑观众的体验。协同效率低下的结果就是内部资源浪费，容易造成展览内容、形式、教育、传播相脱离，呈现给公众的只是一个拼凑而不是有机融合的产物，其整体品质与影响力自然大打折扣。

（三）绩效考核与服务质量脱节

绩效考核是博物馆的“指挥棒”，对博物馆的发展方向和员工的工作重心有直接的影响。目前大多数博物馆绩效考核体系仍然以量化指标为主，而这些指标与真正的服务质量、公众价值相脱离。观众数量、展览数量、媒体报道篇数、文创产品收入等常常被用作评判博物馆是否成功的主要标准。

以量化指标为考核标准的考核体系，会产生一系列的负面导向。为了获得更多的观众人次，博物馆会举办网红特展而忽略常设展的更新和深化；为了完成展览数量指标，会牺牲单个展览的策划和制作周期，造成质量低劣。员工的工作重心也发生了转移，他们只关心容易量化的“硬性指标”，对于那些不能量化但对提高观众满意度、促进深度学习、加强社区联系起着至关重要的“软性工作”，缺乏足够的动力和制度保障。

考核机制本质上重数量、重指标，不重人才效能和综合效益。不能有效地衡量博物馆开启民智、凝聚认同、促进社会包容等核心价值。只要这根“指挥棒”不改，博物馆就很难真正转向质量与影响力上来，服务走向共生的道路也将会困难重重。

第四节 数字化服务的创新实践

伴随着信息技术的迅速发展,博物馆的数字化转型也由原来的简单信息展示,发展到现在的深层次服务创新。这就使得博物馆和公众之间连接的方式被重新塑造,也催生出新的文化体验方式,促使博物馆向着更加开放、智能、包容的智慧空间发展。博物馆在数字化服务方面的创新实践见下表。

博物馆数字化服务创新实践概览

创新实践类别	主要特征 / 技术	核心价值 / 观众体验
智慧服务平台构建与应用	一体化票务与预约系统、室内导航与信息推送、大数据分析	提升参观便捷性、个性化体验、优化运营管理
线上内容产品的开发与传播	数字展览与云游、短视频与直播、线上讲座与学术共享	拓展文化受众、打破时空限制、丰富学习形式
数字互动体验的探索与深化	增强现实与虚拟现实技术、体感交互与游戏化学习、数字孪生与虚拟博物馆	增强沉浸感、主动探索、寓教于乐、未来文化空间

一、智慧服务平台的构建与应用

智慧服务平台属于博物馆数字化转型的关键基础设施,它将线上线下的各项服务功能融合在一起,以期给观众营造出更加便捷、个性化、智能化的参观体验,是实现服务升级的重要依托。

(一) 一体化票务与预约系统

传统的博物馆票务系统存在着现场排队时间长、信息不透明、管理效率低等问题。一体化票务和预约系统建立之后,就从根本上改变了这种局面。观众可以随时通过官方网站、手机 APP 或者集成在社交平台上的小程序来完成实名预约、在线购票、证件绑定等一系列操作。系统可以按照不同时段的承载量来调节预约名额,有效地实现了观众的分时分流,大大缓解了入口处的拥堵状况,改善了现场秩序。

该系统既可以给观众提供方便,又可以为博物馆的精细化管理打下基础。采用二维码或者身份证验证的快速入场方式,使观众从繁琐的程序中解放出来,把更多的精力投入到展览本身当中。系统可以整合临时展览、教育活动、会员服务等各种预约服务,形成一个统一的服务入口,参观者只需要一次注册就可以看到、预订馆内所有的公共服务,从以前的多次排队到现在的一键触达,整体提升了观

众的满意度和参观体验的流畅性。

（二）室内导航与信息推送服务

大型博物馆的空间结构比较复杂，展线设计多种多样，观众很容易因为迷路或者信息不全而降低参观质量。集成室内导航与信息推送功能的移动应用是解决以上问题的最优方案。运用蓝牙信标、无线网络定位等方法，博物馆给观众提供精确度可达展厅甚至展柜级别以上的导航服务。观众只需要在手机上输入想要观看的展览或者文物，系统就会为观众规划出最佳路线，用地图或者增强现实箭头的方式进行指引。

导航的基础上，根据位置推送信息可以精准触达内容。当观众靠近某个展品时，手机应用会自动弹出展品的详细说明、多媒体影音资料、学者解读、相关趣味知识。以展品对话的形式展开的静态陈列，把静态陈列转变成了动态的知识对话，满足观众深入学习的需要。信息推送还可以根据观众的兴趣标签、停留时间等信息来个性化推荐，为每一位参观者设计一条独一无二的参观路线，使博物馆每次都给参观者带来新的发现。

（三）基于大数据的观众行为分析

智慧服务平台改善了服务的前端，同时在后台积攒着大量的观众行为数据，这些数据成为博物馆认识公众需求、作出科学决策的宝贵财富。通过综合分析票务系统、导航应用、无线网络日志等各方面的数据，可以给博物馆观众群体描绘出一个比较准确的画像。

对这些数据的深度挖掘与分析，能够为博物馆的运营管理提供多方面的决策支持。

1. 分析观众流动热力图和平均停留时间，可以找出受欢迎的展厅、展品，也可以发现相对冷清的“冷区”，给展陈布局、展线设计的优化提供科学依据，提高空间利用率和展览整体吸引力。

2. 通过分析不同的观众群体所喜欢的各种事物，博物馆能够更好的开展临展以及教育活动，从而实现内容供给和观众需求精准对接。根据家庭观众比例来增加亲子互动项目，根据青年游客的兴趣来开发系列讲座和文创产品。数据驱动的决策方式使博物馆由原来的“我有什么”变为现在的“观众需要什么”的服务理念。

二、线上内容产品的开发与传播

博物馆在物理空间之外，也在积极拓展数字领域，打造各种线上内容产品，打破时间和空间的限制，把文化资源传递给更广大的社会公众，形成一个永不落幕的线上文化阵地。

（一）数字展览与云游博物馆

数字展览是实体展览的延伸与补充，用高精度三维扫描、全景摄影等方式把博物馆空间和藏品上传到云端。观众无需出门，只需要打开电脑或者手机屏幕就可以进行 720 度全方位漫游，自由地在各个展区移动。高清文物图像可以无限放大，观众可以看到器物每一个细节的肌理，得到比实物观看更深刻视觉感受。

线上数字展览的创作自由度比实体展览要大得多。策展人可以摆脱物理空间的限制，采用多媒体、动画、交互图表等各种数字叙事方式来创建出更加沉浸、更有故事性的展览线索。将不同的博物馆馆藏虚拟空间里合璧，举办现实中不可能实现的超级展览。

云游博物馆属于一种新的传播形式，极大地丰富了线上的体验。馆长、策展人或者专家学者扮演着“导游”的角色，在直播的过程中带领线上的游客进行深度的导览，并且对游客提出的问题予以即时回答。

线上模式既能为那些由于地域、时间或者身体等各方面原因不能亲自到场参观的观众服务，也可以作为实体展览预告和回顾的方式来激发潜在参观者的兴趣，进而促使线上流量向线下客流转化。

（二）短视频与直播的常态化运营

以短视频、直播为代表的社交媒体已经成了博物馆联系新生代观众、进行大众化传播的主要渠道。博物馆不再是严肃刻板的知识殿堂，而成了一个有创意、有活力的内容创作者。博物馆通过在抖音、快手、哔哩哔哩等平台开设官方账号，以公众喜爱的方式使文物“活”起来。

内容形式丰富，可以是十几秒的国宝趣味动画，也可以是几分钟的文物修复 Vlog，还可以是短小精悍的“一分钟读懂一件文物”系列科普，还可以是围绕热门话题展开的直播对话。这些内容因为其碎片化、视觉化、强互动的特点而受到年轻观众的关注。博物馆工作人员由幕后走向台前，以专业、风趣的形象成为博物馆与公众之间联系的网红，塑造出博物馆亲切、专业的品牌形象。常态化运营

即不断产出内容，既可维持公众的热情，又可潜移默化地培养出新一代博物馆爱好者，为博物馆的可持续发展积累起宝贵的群众基础。

（三）线上讲座与学术资源共享

博物馆属于重要的学术研究机构，因此数字化转型的一项重要内容就是实现学术资源的开放共享。传统的线下讲座、学术活动的受众面小，但利用线上平台则不受此限制。博物馆把高水平专家讲座、学术研讨会、新书发布会等信息以网络直播或者录播的形式呈现出来，使世界各地的学者、学生、爱好者可以免费获取最新的学术动态和研究成果。

许多博物馆正在建设数字学术资料库，把珍贵的馆藏古籍、学术论文、考古报告、高清文物图片等有价值资料整理出来，向大众开放。用户可以很方便的检索、下载到所需要的资料，极大地促进了该领域的学术研究以及教学工作。

一些博物馆开设了线上课程或者与高校合作开发慕课，把博物馆的知识体系转变为有结构的在线学习资源。由“一次性讲座”变为“体系化课程”，加深了博物馆的教育职能，也使其成为终身学习社会中不可缺少的一环。创建开放共享的线上学术社区，博物馆可以巩固自身的学术地位，也可以用更加包容的态度来推进知识普及、文化传承。

三、数字互动体验的探索与深化

为了让观众由被动的观看者变为主动的探索者、共创者，博物馆正在探索各种前沿的数字技术，创造出具有知识性、趣味性、艺术性的互动体验项目，把观众带入更深层次的文化沉浸之中。

（一）增强现实和虚拟现实技术在展览中的应用

增强现实、虚拟现实技术给博物馆展陈叙事带来革命性改变。增强现实技术就是把虚拟的信息叠加在真实的世界里，利用的是智能手机或者专用的眼镜。观众只需要用设备扫描一件文物，屏幕上就会出现该文物的原貌、动态结构分解图、使用场景动画复原、相关历史人物影像。虚实结合的体验大大丰富了展品信息的维度，使静态文物变得生动立体，有效地弥补了实体展陈信息承载量小的不足。

虚拟现实技术要创建的是一个完全沉浸的虚拟世界。观众戴上虚拟现实头盔，就仿佛回到了宏大的古埃及神庙里或者进入到了著名画家的作坊里，从第一人称角度去感受历史的场景并和虚拟角色进行互动。虚拟现实体验项目适合于复原已

经消失的遗址、展示不能搬动的文物或者营造某种环境氛围。它所产生的视觉冲击和情感上的共鸣是传统图文展板所不能比的。博物馆使用这些技术不单单是向人们展示知识,更是创造出一种可以进入的历史、可以触摸的文化。

（二）体感交互与游戏化学习的实践

体感交互技术与游戏化设计相结合,把博物馆的教育功能提升到了新的高度,对青少年观众的吸引效果非常明显。采用动作捕捉、手势识别等技术手段设计出一系列不需要穿戴任何设备,只需要肢体动作就可以参与的互动展项。观众可以在大屏幕前模仿古代射箭的动作来了解古代兵器,用身体协调完成一件虚拟的青铜器铸造,也可以参加以历史事件为背景的解谜游戏。

把枯燥的知识点转化为有趣的游戏任务和挑战,采用的是“在玩中学”的方式。游戏化机制,积分、排行榜、徽章收集等使得观众更加积极地参与进来,并且激发他们的胜负欲。观众在轻松愉快的氛围下不知不觉地学到了历史文化方面的许多知识,培养了观察力、合作能力。

体感交互和游戏化学习把知识传授的过程生动有趣地展现出来,加强了观众之间的社交交流。家庭成员、朋友可以一起参加挑战,给参观增加社交性、趣味性。寓教于乐的方式改变了部分观众对于博物馆“枯燥”、“说教”的刻板印象,证明了博物馆也可以成为充满活力和欢笑的游乐场、学习场。

（三）数字孪生与虚拟博物馆建设

数字孪生属于博物馆数字化探索的终极方向之一,它借助物联网、云计算、人工智能这些尖端技术,给实体博物馆搭建起一个动态的、实时的、高保真的数字化镜像。虚拟博物馆不是静止的三维模型,它是与现实世界同步运转、相互映射的“数字生命体”。可以全方位地再现博物馆建筑、展品、设施这些实体,同时又能实时采集反映实体博物馆环境及运营数据。管理者可以在数字孪生的世界里做各种模拟推演,比如测试不同的展线规划对人流的影响,模拟火灾等突发事件的应急预案,从而达到对实体博物馆的预测性维护和智能化管理。数字孪生博物馆对于公众来说就是一种永远存在、无限可能的虚拟文化空间。它可以在元宇宙等未来的互联网形态里成为重要的文化地标,给全球用户带来超越现实的社交、学习、创造、娱乐体验。用户可以自由用虚拟形象探索、和朋友一起参加展览、策展活动、购买数字藏品。数字孪生把物理世界与虚拟世界融合,给博物馆的长期发展与价值提升留下了无限想象空间,是向“共生”形态迈进的最终体现。

第三章 从服务到共生的理念转型

博物馆与公众的关系正在发生着深刻的改变，传统的单向服务模式已经不能满足时代发展的需要了。本章主要分析背后理念的转变，即服务提供者变成与公众一起构建共生关系的动态过程。这样的转变理念里包含着对理论来源的追寻，也蕴含着实践途径的探寻。

第一节 共生理念的理论渊源

共生理念不是凭空产生，它深深扎根于各个学科深厚的理论土壤里。本章从生态学、社会学、哲学三方面分析了共生理念的理论基础，给博物馆和公众之间关系转变的改变给出理论依据，并探讨共生理念内在的逻辑及深层次的含义。

一、生态学中的共生理论

生态学给我们理解博物馆与公众的新型关系提供了一个基本的隐喻。借鉴生物界中不同物种之间相互依存、协同进化的方式，可以给创建健康、稳定、有活力的博物馆文化生态系统提供有益的启示，促使两者的关系朝着更加有机、动态的方向发展。

（一）互利共生、偏利共生与寄生

共生指的是不同种生物长期共处，互相影响的关系。按照参与者之间利害关系的不同，共生关系大致可以分为如下三种类型，特征见表。互利共生指的是双方都能够从关系中得到好处，相互依赖来达到更好的生存和发展。蜜蜂采食花蜜，同时为花朵传播花粉，两者互利共生，缺一不可。偏利共生就是一方获益而另一方既无利也无害，比如鲫鱼搭鲨鱼的便车，而鲨鱼不会受到任何影响。寄生即一方得利，另一方受害，寄生方从宿主那里吸取养分来维持生存。

生态学中共生关系类型对照表

共生类型	参与方 A (获益者)	参与方 B (另一方)	关系特征	博物馆语境 (隐喻)
互利共生	获益	获益	双方均获益，相互 依赖，共同发展	博物馆与公众共享价值，共同 创造，互促成长
偏利共生	获益	无益也无害	一方获益，另一方 不受影响	传统博物馆单向输出，公众被 动接受 (无明显损害)
寄生	获益	受害	一方获益，另一方 受损、受制	博物馆过度索取、漠视公众需 求，导致公众流失

从上表可知，这三种关系不是固定不变的，在一定条件下可以互相转化。将该理论框架运用到博物馆与公众的关系当中，就会发现传统博物馆的运营模式或多或少带有偏利共生或者文化“寄生”的特征。博物馆是知识的权威单向输出，公众是被动的接收者，二者之间的互动、价值的交换是不对等的。理想的共生关系追求的是互利共生的新形态。博物馆不再只是单向地向公众传播知识，公众也不再只是被动接受服务的消费者。博物馆依靠公众的深度参与来获得发展的活力和社会关联性，公众则通过与博物馆的互动来获得知识、情感、身份认同等各方面的满足。两者相互促进、共同发展，从而形成互相赋能、共同发展的文化生命共同体。

（二）共生系统的稳定与演化

共生关系并不是固定不变的，它是动态的、不断演化的。共生系统稳定和演化的基础就是系统内部单元之间的相互作用，以及系统与外部环境的适应。健康的共生系统内部能量、信息、物质交换耦合紧密，一起抵御外界干扰，从而维持系统的动态平衡。平衡不是固定不变的，它有适应性、调整性。

系统内部互动的方式决定着它发展的方向。博物馆与公众的共生系统里，如果双方的互动是积极的、有效的，那么系统就会朝着更加复杂、更加高级的形态发展。公众的反馈可以使博物馆不断改进展览和服务，博物馆所提供的高质量文化体验又能够激起公众更深层次的参与热情。正向反馈循环就是系统协同进化的动力。

共生系统为了自身的存在和发展，必须适应不断变化的外部环境。博物馆所面对的外部条件就是社会文化、经济、技术等环境不断的变化。一个成功的共生系统，可以通过改变自身内部结构与功能，即引入新的技术手段、开拓新的服务

领域、同更多的社会主体合作等途径，来积极应对这些变化。不但是系统生存的保证，而且是系统向着更高的价值共创方向发展，从而形成开放、共享、可持续的文化生态。

（三）从自然生态到社会生态的隐喻

把生态学中的共生理论当作隐喻，可以给复杂的社会现象赋予新的认识视角。自然生态系统物种多样性、相互依存、动态平衡、协同进化等原则，对于分析博物馆与公众所构成的社会文化生态系统有深刻的意义。该隐喻强调的是，把博物馆与公众的关系从线性的、机械的服务者和被服务者的关系转变为网状的、有机地相互依存的关系。

在这样一个社会生态系统中，博物馆作为一个重要的“物种”，具有独特的文化资源与专业能力，但它的生存和发展同样需要其他的物种，也就是广大的公众。公众的多样性即不同的知识背景、不同的兴趣需求、不同的参与方式等，都是该生态系统活力的来源。正如生物多样性对于自然生态系统的健康运转起着基础性的作用一样，公众的多元参与也是博物馆文化生态发展的保证。博物馆应该创造出一个适合的栖息地，即开放包容的文化空间和互动平台，来吸引并滋养公众的参与。

由此可以推断博物馆的价值并不是孤立存在的，而是和公众的互动和联系一起创造、定义的。博物馆的成功不再只看它藏品是否丰富或者学术研究是否深入，而在于它能否成功融入社会网络，成为可以引发对话、增进理解、凝聚共识的文化中枢。从自然生态到社会生态的隐喻，给博物馆指明了一条由封闭走向开放、由独白走向对话、由服务走向共生的转型之路。

二、社会学中的共同体理论

社会学中的共同体理论，给探究博物馆怎样跳出简单的契约关系，塑造出带有情感联系和文化认同的“共同体”提供理论工具。在现代社会个体化趋势越来越明显的情况下，审视共同体的历史形态和当下困境，可以更好地认识公众寻求归属感和意义感的深层原因。

（一）滕尼斯的共同体与社会

德国社会学家斐迪南·滕尼斯在他的经典著作《共同体与社会》中，对两种人类群体生活的理想类型做了深入的论述，给认识现代社会结构的变迁提供了一

种重要的分析工具。他把这两种类型分别叫做共同体和社会。

1. 共同体是以自然意志为基础，有机地、紧密地结合起来的单位。它的成员间依靠血缘、地缘或者精神来维系，其中包含着情感、传统、默契。共同体中的人际关系是整体性的、发自内心的，个体的存在深深扎根于群体之中，共享着共同的价值和信仰。

2. 社会同共同体相对，是理性意志基础上的、机械的、人为建构的聚合体。在社会上，人际关系是靠契约、法律和个人利益的计算来维系的。个体是独立的、分离的，其互动是工具性的、非人格化的，为了达到某种目的。滕尼斯认为，现代资产阶级社会就是这种“社会”类型的典型代表。

滕尼斯认为历史发展的趋势是由“共同体”为主导的时代向“社会”为主导的时代转变。转型虽然使个体得到解放，效率得到提高，但是也造成传统的情感纽带松动、人际关系疏远。将该理论应用到博物馆的语境当中，传统博物馆就处在“社会”这个范畴里，它与公众之间所形成的关系，一般建立在一种类似于消费的、保持距离的契约之上。但是博物馆向共生模式的转变，正是在现代“社会”的框架下，重新引入并培育“共同体”的元素，构建一个以共同文化兴趣和情感联结为基础的新型共同体。

（二）鲍曼的“流动的现代性”与共同体寻求

波兰社会学家齐格蒙特·鲍曼用“流动的现代性”来概括当代社会的主要特征。他认为现代性已经由固态阶段进入了液态阶段。此时的社会结构、制度和身份是流动的液体，不断变化、流动，没有确定性。过去那种稳定的工作、长久的伴侣关系、明确的社会归属感，正在被临时的、碎片化的、不断重组的生活模式所取代。

流动性对人的生存状况有深刻的影响。一方面个体拥有了前所未有的自由，可以随意选择、塑造自己的身份和生活道路；另一方面这样的自由也带来了强烈的不安全感、焦虑感、归属感的消失。个体从传统的共同体中“脱嵌”，成为独立的风险承担者，人们在获得自由的同时，也渴望重新找到可以提供安全感、认同感的“锚点”或者“港湾”。鲍曼认为，在流动的世界中人们对于共同体的向往愈加强烈，但是向往很难在现实中找到长久依托。

鲍曼的理论对于认识当下博物馆的社会角色有重要的意义。博物馆作为一个不确定的世界的文化锚点，在个体不断流动的状况下，给人们提供了一个可以

寻找身份认同、情感归属的空间。博物馆依靠自身收藏、叙事和公共活动，把过去和现在联系起来，给人们赋予共同的文化记忆和意义框架。它不再只是物品的展示地，还可以成为抵抗流动性所造成的疏离感、凝聚社会共识、培育新型文化共同体的平台。博物馆同公众的共生关系，就是对这个时代性的共同体寻求做出回应。

（三）博物馆作为文化共同体的可能性

滕尼斯所描绘的传统共同体日渐衰微、鲍曼所指出的流动现代性所造成的个体化大潮之中，博物馆作为文化共同体的可能性也愈加明显。博物馆依靠自身独有的文化资源与公共属性，在现代社会里具备了凝聚人心、形成认同的可能。它不再只是物理空间，它也是可以承载共享记忆、引起情感共鸣、促进社会交往的意义中心。

博物馆之所以能成为文化共同体，就在于它给人们提供了一种超越日常功利关系而带来的文化归属感。参加博物馆的展览、讲座、工作坊等各种活动，因为共同的兴趣或者话题而使人们之间进行交流、对话，从而产生以文化认同为基础的社会联系。联结不同于依靠血缘、地缘所形成的共同体，它更加开放、包容、灵活，与现代社会的流动性相适应。人们可以按照自己的兴趣自由地加入或退出，在其中找到志同道合的朋友，获得久违的归属感。

博物馆通过对于历史与艺术的阐释，给共同体成员提供反思当下、想象未来的文化资源。它所讲述的故事、展示的物品可以成为共同体成员之间交流的媒介，也可以成为身份认同的基石。在这个过程之中，博物馆与公众的关系发生根本性变化，公众也由原来的被动知识接受者转变为积极的文化共同体建设者。他们通过自己的解读、分享和再创造来充实共同体的文化内涵，从而实现了博物馆与公众之间真正的共生。

三、哲学中的主体间性理论

哲学里的主体间性理论，给博物馆同公众之间传统的主客体二分模式的解构，创建起平等对话与合作关系，给予了重要的理论武器。该理论认为意义和理解是在主体之间的互动中产生的，给将公众作为博物馆的平等的共同主体提供了哲学基础。

（一）从主客二分到主体间性

国外近代哲学，自笛卡尔以来，长期以来一直被一种主客二分的思维方式所支配。主体通常指的是具有理性、能思考、能认识的人，客体就是主体观察、分析、改造的外部世界，即物、他者。该种思维方式把主体置于中心，客体则处于被动、静默的状态。当此模式被用在博物馆领域的时候，博物馆自然而然地成为权威的主体，拥有对藏品的解释权、对知识的定义权；公众则成了被动的客体，是等待教育、等待启蒙的对象。

但是以胡塞尔、马丁·布伯等哲学家为代表的“现象学”与“对话哲学”却对这种主客二分模式提出了强烈的质疑，进而提出了“主体间性”理论。主体间性理论认为，任何一个主体的自我意识以及对世界的认识，并不是孤立产生的，而是在与其他主体相互作用的关系中形成的。他者并不是可以被完全认识、完全掌控的客体，而是一个同“我”一样具有能动性、有自己视角的主体。这就意味着认识和真理不是由单个主体单方面决定的，而是在主体之间的对话、互动、相互理解中产生的。关系比实体更重要，意义就是在这里诞生的。从根本上解决了唯我论的问题，认为人与人之间是平等的、互相依赖的。

（二）对话、理解与共识的达成

主体间性理论的核心观点就是，理解与共识是在对话的过程中实现的。既是对传统认识论的革新，又是建立新型社会关系的方法论。对话不单是语言的交流，也是主体之间互相开放、互相倾听、共同探寻意义的一种存在方式。真正的对话不是把自己的观点强加给别人，而是在承认差异的基础上，寻找视域的融合、共识的形成。

按照伽达默尔的诠释学理论，理解就是一种“视域融合”。每个主体都带着自己先前的观念和历史经验来参与对话，共同形成他们的“视域”。有效的对话就是对话的参与者愿意暂时放下自己的偏见，进入对方的视角，从对方的角度来理解问题。经过这样的对话循环，双方的视野都会得到拓展，最后就会出现一个超越各自初始立场的新共识。共识并不是简单的折中，而是互动过程中形成的新认识。

将此理念应用到博物馆上，就表示博物馆要放弃单向的知识灌输，而应该搭建一个多方对话的平台。展览策划、教育活动组织要成为开启对话的契机，而不是给出最后的答案。博物馆应该创建有效的机制，使公众发表自己的观点和解

释，把不同的意见融入到意义的共同形成之中。只有平等对话、不断交流，博物馆和公众之间才会有真正的相互理解、相互信任，才会产生出一种生机勃勃的共生关系。

（三）公众作为博物馆的“他者”与“共同主体”

从主体间性理论的角度来看，公众对于博物馆来说身份发生了根本的转变。公众不再是传统主客体关系中被动、被填塞知识的“客体”，而是独立意识、能动性的“他者”存在。“他者”有自己特有的经验与记忆，有自己解释世界的方式，是博物馆无法完全透视、定义的。承认公众是独立的“他者”，是博物馆摆脱独尊的权威知识、走向开放和平等的起点。

承认他者的地位，必然导致把对方当作平等的“共同主体”。博物馆和公众之间不是高高在上的教育者和被教育者的关系，而变成了文化共同创造的合作者。新的关系当中博物馆专业知识同公众的生活经验、多元视角相互融合，从而产生更为丰富、深刻的文化意义。博物馆给公众提供专业的平台和资源，而公众又以自身的参与和创造为博物馆带来生命力和社会相关性。

公众作为博物馆的共同主体，可以参加到博物馆的决策、策划、阐释当中。博物馆的叙事不再只是博物馆权威声音的表达，而会和公众的声音一起产生复调的、多层次的文化表达。这样的转变不但可以提升公众的参与感、归属感，还可以使博物馆更真实地反映其所服务的社群的多样性，从而成为一个真正意义上为所有人服务的博物馆。博物馆与公众之间就会形成互为主体的关系，两者相互影响、相互促进。

第二节 博物馆与公众关系的重构

在全球文化民主化和社会变革的大潮中，博物馆同公众之间的关系正在发生着深刻而彻底的改变。它不是服务升级或者功能扩展，而是双方角色、身份以及互动模式的范式性转变，使博物馆由静态的文化殿堂变为动态的、与社会相依存、共同发展的文化生态系统。这些关键变化在下表中可见：

博物馆关系重构的关键转变

转变维度	传统模式	新型模式
角色定位	知识权威、文化教育者	平等对话者、学习伙伴
公众身份	被动接受者、旁观者	内容创作者、决策参与者
功能定位	静态物理空间、文化展示	动态社会场域、文化生产
互动模式	单向灌输	双向交流、多元协作
核心价值	知识守护、文物保存	知识激发、社会连接、文化创新

一、从“教育者”到“对话者”的角色转变

博物馆角色的根本改变，就标志其关系重构的开始。长期以来博物馆都是知识权威、文化教育者；现在博物馆放下身段，主动聆听、回应公众，努力成为可以与公众平等对话的伙伴，一起探索知识与意义的广阔天地。

（一）单向灌输到双向交流

传统的博物馆叙事模式是建立在精英主义的知识观之上的，把博物馆自身作为知识的唯一权威，而观众就成了一种被动的接受者。展览的语言在这种模式下是单向灌输，策展人精心设计出来的知识体系，通过展品和文字说明如涓涓细流般注入观众的认知当中，很少给观众提供表达感受、提出质疑或者分享个人经验的空间。参观过程更像是一种庄重的朝圣，而不能说是启迪心智的一次互动之旅。

单向信息传递模式在新时代正受到严峻的挑战。当代博物馆努力探索双向交流的无限可能，努力打破机构与公众之间无形的壁垒。通过展厅设置互动装置、留言板、开放讨论区，在社交媒体上开展话题讨论，在线导览直播等方式主动邀请公众表达自己的观点、提出自己的问题甚至对展览内容进行再解读。信息不是单向的，博物馆和观众之间形成了一个循环往复、互相激发的回路，每一个参观都是一次思想交流的过程。

（二）知识权威到学习伙伴

在数字化的时代，作为稀缺的知识守护者的博物馆的光环已经消失了。公众可以通过多种途径获得信息，知识的权威性也变得分散、相对。如果博物馆仍旧固守其不可动摇的知识权威的姿态，那么必然就会和社会产生隔阂。顺应时代发展潮流，把自身重新定位为公众的“学习伙伴”才是明智之举。

博物馆的核心价值已经不再只是给出既定的答案，而是在激发提问能力的同时，给人们提供探究的工具，并且创造思考的环境。它依靠独有的藏品资源、

专业的学术研究和严谨的策展逻辑，给公众创建起可靠的知识架构和探究起点。策展人、教育工作者由知识的传播者变为学习过程的引导者、合作者，同公众一同面对复杂的历史问题，分析出文物多种不同的解释，实现不同观点间的碰撞和存在。

博物馆和公众之间存在着互惠共生的关系。博物馆从公众鲜活的个人经验、多样的文化背景、独特的社群记忆中汲取养分，使得它的学术研究以及展览叙事更加丰富、更加贴近生活，从而避免陷入象牙塔式的自我封闭。博物馆引领之下公众获得更为深刻、具有批判性的学习体验，参观不再只是单向度的被动接受，而成了主动的、个性化的创作活动。共同的智慧之旅加深了人们对文化的认识，也重新塑造了博物馆在现代社会中的核心价值。

（三）构建平等的对话平台

从“教育者”到“对话者”的转变，它的最终目的就是创建起一个真正平等的对话平台。这不但是技术层面的辅助，更是博物馆在理念、制度上深层次的变革。平等平台即博物馆要从内心尊重每一个声音，承认公众知识的合法性与价值，让学者严谨考证与普通人口述历史、家族记忆一样，成为完整文化图景中有机组成部分。博物馆应该冲破专业局限，用更加包容、易懂的语言同社会交流，并积极创造条件，使传统叙述中被边缘化或者被忽略群体有机会发声。可以通过举办社区论坛、合作口述史项目、设置公民策展人席位等方式来实现。只有博物馆成为多元观点交锋、各种知识体系平等交流的文化空间，它才能真正成为过去与现在之间、社会成员之间联系的纽带。

二、从“观众”到“参与者”的身份认同

伴随着博物馆角色的变化，公众的身份也完成了根本性的跃迁。公众不再只是隔着玻璃橱窗的旁观者，而是被邀请进入博物馆内部，参与博物馆内容的创作、发展规划、文化价值创造，成为博物馆内容的创作者、发展的推动者、文化价值的共同塑造者。

（一）赋予公众内容创作的权利

让公众从观众变为参与者最直接的方式就是给予其赋予内容创作的权利，打破策展人对于展览叙事权的垄断。共同策展、用户生成内容等理念推广的核心就是，公众不但是文化的使用者，更是文化的创造者。博物馆开始把社区成员、特定群

体甚至普通个人纳入展览构思、选件、研究、诠释的全过程。

深度参与大大充实了展览的内容和视角。公众的个人故事、家族物件、社区记忆一旦进入展陈之中，便成了馆藏文物鲜活的对话者，使展览叙事更贴近生活、富有情感吸引力。具体的实践形式多种多样，并且日趋成熟。

1. 展览共创：博物馆和社区代表组成策展委员会，决定展览主题、挑选展品、撰写展签，保证展览体现社区的关注点和声音，讲述社区自己的故事。

2. 数字征集，利用官网和社交媒体平台，就某一主题发起数字内容征集，老照片、个人信件、口述故事等。公众贡献的数字化内容经过整理以后，可以成为线上展览或者实体展览的补充，形成不断生长、集体的数字记忆库。

3. 开放式策展，在展览空间里留出一部分区域，供参观者现场创作、留言或者对展品进行解读，让展览成为一种动态变化、不断被填充、被改写的开放文本。真正地把诠释权还给每一个参观者。

（二）鼓励公众参与决策与治理

更高层次的参与，就是把公众引入博物馆的决策和治理结构中，使公众从内容参与者变为机构发展的共建者。这就意味着博物馆要真正向公众敞开大门，愿意分享权力，把公众当作运营和发展的重要利益相关者。参与程度不再只是项目层面，而是影响博物馆发展全局的规划、资源配置和运营等主要方面。

实现这些目标的方式很多，可以建立公众顾问委员会或者社区理事会等制度，让社会各阶层人士就博物馆发展的相关问题提出意见建议，并将之作为董事会决策的重要参考依据。制定年度展览计划以及教育活动方案的时候，可举行开放式的公众听证会或工作坊，使潜在受众提前参与进来，提出自己的需求和愿望。具有前瞻性的博物馆开始实行参与式预算，即拨出一部分经费，由公众通过投票或者提案来决定其用途，比如用于社区合作项目或者改善无障碍设施。由此使公众的智慧和力量被有效纳入到博物馆治理系统之中，进而使得博物馆的服务可以贴合社会的需求，其发展的道路因此也能得到更多人的认可。

（三）建立公众贡献的认可机制

为了使公众的参与能够持续并且深入，创建一套有效的贡献认可机制就显得十分重要。参与本身就是付出，需要得到机构正面的回应和价值的肯定。认可是机构对个人贡献的尊重，也是博物馆与参与者之间长期健康关系的根基。如果没有有效的认可，公众参与的热情很容易消失，行为被当作机构利用的无偿劳动。

认可的形式应该是多元化的、人性化的,不能只用口头感谢或者证书的形式。在展览的显要位置上标出每位社区策展人、内容提供者或者志愿者的姓名和身份,是对他们智力和情感投入的公开认可。对深度参与者举办专场答谢活动、成果分享会,可以使他们感受自己就是博物馆大家庭中重要的一员。实质性的认可就是为长期志愿者提供专业的技能培训,职业发展支持,甚至设立社区研究员、荣誉策展人这样的身份来提高他们的荣誉感与归属感。完善的认可体系使公众清楚地知道自己的贡献是多么的珍贵、不可缺少。发自内心的尊重和认同,就是激发公众持续参与、把一次性合作者转变为终身拥护者的强大动力。

三、从“空间”到“场域”的功能演变

博物馆和公众的关系重塑,最终在博物馆的实体环境和社会功能的改变中体现出来。博物馆不再只是单纯地存放、展示物品的一个物理空间,它已经成为一个充满互动性、创造性、并且联系着许多主体的活跃的文化场域。

(一) 物理空间到社会交往空间

传统的观念里博物馆的空间是庄重的、肃穆的、静谧的、思索的。其建筑设计和内部布局的目的是让观众把注意力完全集中到展品上,人际间的交流互动一般被视作次要甚至是不被鼓励的。空间设计哲学加强了博物馆作为知识圣殿的形象,但是也无形中拉开了博物馆与公众日常生活之间的距离。

现代博物馆设计理念正在积极地改变这一趋势,努力把自身打造成为充满活力的社会交往空间,一个人们愿意停留、相遇、交流的“城市客厅”。这就意味着在空间规划上除了核心展览区以外,也会特意增加许多促进社交的“软性空间”。舒适座椅、开放咖啡馆、亲子互动区、阅览角等,早已不再是博物馆服务设计中可以有也可以没有的附属设施,而是博物馆服务设计中不可缺少的重要组成。博物馆以讲座、音乐会、电影放映、手工作坊等公共活动为媒介,吸引各方面的人员聚集。知识获取和休闲社交相融合,以共同的文化兴趣点为纽带展开对话,建立联系。博物馆由此由一个单一的目的地变成人们日常生活中重要的一环,一个可以放松身心、结交朋友、享受文化熏陶的非正式社交场所。

(二) 文化展示到文化生产场域

博物馆的功能正在由原来的保存与展示转变为激发和生产。它不再只是过去文化遗产的静态守护者,而是激发当代文化创造力的动态引擎,是新思想、新艺

术、新知识产生的文化生产场域。该场域凭借着丰富的收藏资源做基础，邀请艺术家、设计师、学者、技术专家、普通民众一起参与文化的再造工作。

这种转变表现在一系列的创新实践之中。艺术家驻址项目让创作者到博物馆库房与馆藏文物交流，通过和文物的互动来获得创作当代艺术作品的新灵感，完成历史和当下的碰撞。很多博物馆都建立了创客空间或者媒体实验室，配备传统手工艺工具、3D 打印机、VR 设备等给参观者使用，让他们动手操作并将学到的展览内容加以创作加工。

这样的变化又重新确定了藏品的价值。藏品不再只是被动的观赏终点，而是激发无限创意、想象的起点，是文化生产中可以不断调用、重新诠释、再激活的动态资源。当博物馆变成文化生产平台的时候，它就与当代社会建立了紧密的联系，所承载的文化遗产也因此获得了持久的生命力，在不断的再创造中赋予其新的时代意义。博物馆因此成了一个充满活力的文化实验室，不断为社会创造新的文化价值。

（三）构建多元主体互动的生态圈

当博物馆完成从空间到场域的转变，实际上就构建起以自身为中心、联结多元主体的文化生态圈。博物馆不是孤立的文化岛屿，它在这个生态圈中是资源整合者、平台搭建者、关系催化剂。积极地破除机构壁垒，同学校、大学、科研机构、社区组织、地方企业、艺术家团体等建立密切联系。各种主体在博物馆构筑的场域之内交流、合作和进行价值互换。学校可以利用博物馆资源开展项目式学习，企业可以同博物馆合作开发文创产品，社区组织可以用自己的场地举办文化活动。每个参与者既是生态圈的贡献者，又是受益者。共生共荣的生态系统极大地扩大了博物馆的社会影响范围和服务范围，使博物馆深深地扎根在所在社区、城市文脉之中，成为不可替代的、推动区域文化创新和社会凝聚力提升的重要枢纽。

第三节 共生型博物馆的核心特征

共生型博物馆的建立，是以全新的理念为依托所进行的一种系统的重塑。它标志着博物馆已经由单向的知识传播者变成了和公众紧密联系、共同成长的有机体。其主要特点主要表现在关系、边界、系统这三个方面。

一、关系的平等性与互惠性

在共生关系当中，博物馆同公众之间不再是主客体，而是平等的对话者，是相互依存的伙伴。新型关系是以互惠为原则，双方在互动中互相获益、共同成长，是共生型博物馆的基础。

（一）尊重公众的知识与经验

共生型博物馆要实现观念的转变，即把知识权威殿堂变成多元智慧交汇广场。传统博物馆把自身定位为知识的阐释者，专家学者的研究常常是主要的叙事。共生理念认为知识广泛存在于社区集体记忆、个人生活经验以及不同文化群体的独特视角里。这些“活”的知识是对官方历史记录的有益补充，一起构成了对过去和现在更加完整、富有人情味的认识。

尊重公众知识即把公众纳入到博物馆的核心业务当中，将公众的叙事权制度化。通过众包策展让公众参与到展览主题的设计、内容的阐释当中来，开展记忆征集活动将普通人的物品与故事纳入馆藏，在展陈中设置对话空间，把观众的评论同专家的解读并列展出。因此公众由信息的消费者变为意义的生产者，他们的智慧滋润着博物馆的知识沃土，使知识生产走向民主化。

（二）博物馆与公众共同成长

平等互惠的关系必然带来共同成长的结果。共生型博物馆不是静态的知识仓库，而是动态的学习场域，是公众终身学习的课堂，也是博物馆自身不断进化的动力源。公众同博物馆相互作用的时候，既得到新知，又激发创造，更重要的是增强了文化认同感和社区归属感。

博物馆把公众当作参与的要素之后，所面临的发展机会远远大于以前。公众的疑问与挑战促使博物馆反思现有的叙事框架，寻找更多的角度；公众的创意和需求可以激发博物馆在展览、教育、文创等各方面的创新活力。双向滋养的过程冲破了博物馆自我封闭的循环，让博物馆可以跟上时代的发展不断更新知识、改善服务。

最终，博物馆和公众就形成了学习共同体。在这样一个共同体当中，博物馆工作人员、专家学者、社区居民、普通访客等各种不同身份的人就会就某一文化问题进行交流、讨论、合作。知识在这里流转、碰撞、再生，每个人既是学习者又是贡献者，博物馆的发展与公众的进步互相交织、不可分割。

（三）资源共享与价值共创

互惠性的具体表现就是资源共享、价值共创。共生型博物馆把自身拥有的专业知识、藏品资源、空间设施、社会网络等向公众开放，不再把它当作自己的专属资产，而是激发社会创造力的公共平台。相反的，公众也可以把自己的技能、时间、藏品、人脉等资源奉献给博物馆。双向流动的资源为共创价值打下基础。

价值共创是资源共享的必然结果，它体现在博物馆的各个环节中。例如：

- 1. 公众可以参与到展览的主题选择、展品解读、展陈设计中来，从而创造出更加吸引人、更容易引起共鸣的展览。
- 2. 社区达人、手工艺人可以成为博物馆的客座讲师，和教育专员一起设计出更贴近生活、更具实践性的课程。
- 3. 公众的创意、故事可以成为设计的灵感，与公众一起创造有文化内涵又具有市场潜力的文创产品。该种共创模式可以使博物馆的产出更加精准地回应公众需求，也可以使公众在贡献的过程中得到成就感以及归属感。

二、边界的开放性与渗透性

共生关系的形成，需要博物馆冲破各种有形、无形的界限，由“文化孤岛”变成一个开放、可渗透的“文化枢纽”。开放性就是物理空间、知识体系、身份角色三者高度融合。

共生型博物馆边界特性

特性	描述	具体表现形式	核心目标
物理边界开放	博物馆不再局限于实体建筑，主动走向社区。	设立微型展厅、快闪博物馆；与学校、图书馆合作；打造线上博物馆。	使文化服务触手可及，融入日常生活。
知识边界渗透	突破学科壁垒，倡导跨界融合的知识观。	策展思维由分科走向整合；艺术与科技、历史与戏剧等融合。	提供多角度认知世界，培养综合批判思维。
身份边界模糊	淡化专家 / 观众身份差异，鼓励全民参与。	设立“公众研究员”、“志愿策展团队”；搭建数字故事平台。	激活公众潜力，实现文化共建。

（一）打破物理围墙，融入社区

传统的博物馆依靠宏伟的建筑和明显的地理界限同公众产生心理距离。共生型博物馆主动拆除了无形围墙，达到去边界化。它不再被动的等公众到来，而是

主动走出馆门，把服务和活动推向社区的各个角落，使之成为人们日常生活里随时可以接触到的文化存在。

融入形式多种多样，在社区购物中心、公园、地铁站设置微型展厅或者快闪博物馆，把文化体验带入到人们的生活中，与学校、图书馆、养老院等社区机构合作开展定制化的文化项目，利用数字技术创建线上博物馆，让不能到现场的公众也可以随时随地享受文化资源。

更深一层的融入就是博物馆成为社区营造的中心力量。它可以给社区居民提供议事场所，组织社区历史的探寻和书写，参与社区公共艺术项目的设计。当博物馆成了社区客厅、邻里书房的时候，它就不再是孤立的文化地标，而是社区血脉相连的有机部分。

（二）打破学科壁垒，促进跨界融合

知识壁垒也是一道需要破除的围墙。传统的博物馆一般是按照历史、艺术、自然科学等严格的学科来组织藏品和展览的，虽然有利于专业研究，但是割裂了知识间的内在联系，也限制了公众的认识视野。共生型博物馆提倡一种综合融通的知识观，敢于打破学科壁垒，探索跨界融合的可能性。这就意味着博物馆的策展思维要从分科走向整合，从单一叙事走向复调叙事。

跨界融合的实践给博物馆带来更多的表达方式以及教育内容。艺术博物馆可以用科学实验的方法解析作品的材料、技法，历史博物馆可以用戏剧表演的方式再现历史场景，自然科学博物馆可以与艺术家合作，用艺术装置来表达生态保护的思想。艺术同科技、历史同戏剧、科学同人文相结合，使展览更生动有趣，也帮助公众从不同的角度认识世界，培养适应复杂现代社会所需要的综合性、批判性思维。

（三）打破身份界限，鼓励全民参与

上表共生型博物馆边界特性所列，共生型博物馆努力打破固有的身份标签，创建一个人人都可以参与的包容性场所。传统模式中专家、管理者、普通观众身份地位的高低是一目了然的。共生理念不把人分成不同的界限，承认每个人都有很多种身份、很多种潜能。一个普通的观众也可以是历史的见证者、民间的手艺人、业余的研究者、创意的传播者。

博物馆要为公众的潜在身份提供机会，使它被激活、被展现。设立“公众研究员”项目，使公众使用博物馆资源做自己的课题研究；组建志愿者策展团队，

使志愿者深入展览策划与执行环节之中；创建数字故事平台，使公众分享自己与藏品故事。公众不再只是博物馆的参观者，根据个人的兴趣与特长可以成为博物馆的研究者、创造者、教育者、管理者甚至批判者，实现全民参与、文化共建。

三、系统的动态性与演化性

平等互惠的关系与开放渗透的边界，一起形成了一个不断发展的博物馆系统。它不再是死板的组织，而是一个可以感知变化、不断学习、自我调节的生命体。动态性、演化性是共生型博物馆保持活力的主要条件。

（一）根据公众反馈持续调整

在共生系统里，公众反馈是促使博物馆发生改变、改进的主要动力。反馈机制比传统的意见箱或者满意度调查要深刻、全面得多。它是博物馆工作每一个环节中持续进行的双向交流对话，而不是单向的自上而下的。

共生型博物馆会使用各种途径来搜集并分析公众意见反馈。它十分看重社交媒体上的讨论、评价，把公众的情绪、需求当作风向标，定时举行社区论坛、焦点小组，同各阶层人士进行深入交流探讨，在展览和活动中开展参与式评价，保证公众的体验以及意见能够即时得到回应。

最重要的就是博物馆创建起了将反馈转化为行动的敏捷响应机制。公众的批评被看作改进的机会，公众的建议被纳入决策的考虑之中。展览的标签说明在观众的补充下会更加完备，教育活动的组织形式会在参与者建议下有所变化。按照反馈不断调整，使博物馆服务可以准确地回应公众需求。

（二）适应社会发展的自我革新

一个正在发展中的系统必须有适应外部环境变化的能力。共生型博物馆的自我革新一方面来自内部公众的反馈，另一方面也来自于积极回应社会发展大势。社会在变，文化在变，公众的需求和价值观也在变，博物馆如果固步自封，必将被时代淘汰。共生型博物馆将自己视为社会系统的一个子集，它的发展同整个社会的脉动息息相关，必须要主动将社会问题纳入视野，在回应时代挑战中实现自我超越。

面对数字化浪潮，它不只是技术的应用；面对全球性气候危机，它不单是环保宣传；面对日益凸显的社会公正问题，它也不止是展现多元文化。紧跟社会问题进行的自我革新，使博物馆具有了当代性、相关性，从而可以不断地为社会提

供现实意义文化价值，成为社会进步的积极力量，而不仅仅是过去的守护者。

（三）形成良性循环的生态系统

平等互惠的关系、开放渗透的边界、动态演化的系统三者相互影响，最终形成一个可持续发展的良性循环生态。博物馆、公众、社区以及其它各种社会资源之间不是简单的线性关系，而是错综复杂而又生机勃勃的价值网络。博物馆开放共享赋能公众；被赋能的公众又用更高的热情和创造力回馈博物馆。

这个良性循环的具体路径表现为：

1. 博物馆向公众开放资源和话语权，激发公众的参与感和创造力。

2. 公众深度参与给博物馆带来新的知识、新的视角、新的活力，提高了博物馆服务的内容质量与吸引力。

3.3 高质量的服务吸引更多的公众加入进来，加深了公众和博物馆之间的情感联系，使他们从普通的访客变成了忠实的社群成员和积极的建设者。

4. 庞大的社群给博物馆带来了更多的智力、人力、财力支持，使博物馆敢于进行更大胆的创新，达到更高的发展水平。不断自我强化、螺旋上升的循环就构成了共生型博物馆最核心的生命力。

第四节 转型过程中的观念变革

博物馆同公众的关系重塑，绝不是方法和技术的更新所能完全涵盖的，它深层次的内涵是一种观念上的转变。这场变革牵涉到博物馆的价值观、管理方式、社会作用，是博物馆由“服务”到“共生”的思想根基，促使博物馆开展从内到外的系统性思维重塑。

一、从“藏品为本”到“公众为本”

长久以来博物馆的核心工作就是藏品的征集、保管和研究。而向“公众为本”的转变，就是重新确定博物馆存在的根本目的，把人的体验和成长放在机构使命的中心，使博物馆真正成为服务社会及其发展的一种公共文化空间。

博物馆从“藏品为本”到“公众为本”的范式转变，其核心差异可由下表清晰呈现：

博物馆范式对比表

特征维度	藏品为本（传统模式）	公众为本（转型模式）
核心关注	藏品（征集、保管、研究）	人（公众体验与成长）
藏品价值	固有、客观、稀缺、权威	互动中激活、创造、被赋予意义
公众角色	知识的被动接受者、瞻仰者	意义的参与者、创造者、连接者
工作流程	线性、由内向外（学术研究→展览→教育→宣传）	颠覆性、以公众体验为中心（公众研究→跨部门协作→全流程设计）
评估指标	“硬指标”（馆藏数量、参观人次、门票收入）	“软指标”（公众满意度、体验质量、社会影响力）

（一）藏品价值在于公众的理解与连接

传统的博物馆观念认为藏品的价值是固有的、客观存在的，主要表现在它的历史性、艺术性、科学性上。藏品曾经是博物馆权力的来源和象征，公众更多的时候是来参观、被动地接受知识的访客。博物馆工作重点放在藏品物理安全、学术性阐释准确上，而公众情感认知体验被忽视。

向“公众为本”的转型，首先要对藏品的价值进行重新认识。新的观念认为，藏品本身是沉默的，其价值并不是独立存在的，而是在与公众的互动中被激活、被创造、被赋予意义。一件文物真正的生命力并不在于它被保存在恒温恒湿的库房里，而在于它能激起多少人的求知欲、引起多少人的感情共鸣，与多少人的个人记忆和当下的生活产生有意义的联系。藏品是博物馆与公众沟通的桥梁，是打开历史、认识文化、思考未来的开始而不是结束。因此，博物馆的使命由原来的“守护宝藏”变为“点燃思想的火花”，藏品价值的最终实现要依靠公众的理解、诠释和情感连接来完成。

观念的变化使得博物馆展览的叙事不再是一个人的权威表达，而是变成了多声部的对话。提倡用公众的视角、个人的故事来呈现展览内容，使展览更加贴近生活，更具包容性。藏品不再是一种遥不可及的圣物，而是一种可以和每个人产生联系的文化触媒，其中蕴含的深层价值，在公众每一次的凝视、思考、分享中被不断丰富、被再生。

（二）工作流程围绕公众体验设计

以藏品为本的博物馆工作流程一般是线性的，由内向外。策展人按照学术研究来决定主题和藏品，设计师完成空间和视觉的呈现，教育部门在展览结束后开展配套活动，最后由市场部门进行宣传推广。公众处在生产链的末端，是最终的消费者。

确立以公众为本的理念，就是对整个工作流程进行颠覆性的重塑，以公众体验为中心来设计。项目策划之初，公众研究就应该处于中心地位。博物馆要对目标受众的背景、兴趣、需求、学习习惯有深刻的认识，用用户画像、焦点小组、问卷调查等方式，准确把握公众的期待。策展人、设计师、教育者、市场推广人员、安保后勤人员等，应该从项目开始就组成跨部门的团队，从展览信息获取、购票入场、展厅内互动、餐饮休息、参观结束后的分享与回味等各个环节着手，进行整体设计考虑。以用户为中心的设计思想保证博物馆所提供的各种服务、内容都符合或者超越公众的期望，给公众提供一次流畅、深刻、难忘的参观旅程。

（三）以公众满意度为核心指标

传统的博物馆绩效评价体系一般重视可以量化的“硬指标”，比如馆藏数量、参观人次、学术出版物数量、门票收入等。这些指标固然重要，但是它们更多地反映了博物馆的运营规模和活动水平，并不能很好地衡量博物馆的社会价值和文化影响力。参观者众多的博物馆，并不一定是成功的博物馆，如果观众在参观过程中感到疏远、困惑、乏味，那么庞大的数字背后就可能存在着深层次的危机。

转向以公众为本的博物馆，就要创建起一套以公众满意度、体验质量为主要内容的综合评价指标体系。这就意味着博物馆不能仅仅做简单的“人头统计”，而应该探究参观者的真实感受。评价的重点不再只是看来了多少人，而是人们在这里感受到什么、学到了什么、他们的态度或行为是否发生了改变、他们是否愿意再次来这里并推荐给别人。

为了达到上述目的，博物馆需要采取更多的、科学的评价方法。除了传统的观众调查问卷，还可以用观察法记录观众在展厅中停留的时间、行走的路线，由此获得观众情感、认知等各方面的信息；也可以借助社交媒体数据分析来了解观众的情感状态；甚至可以借鉴商业领域里的净推荐值来衡量公众的忠诚度以及口碑传播情况。

评估结果不能仅仅作作为向上级汇报的文书材料，而应该成为博物馆持续改进的内生动力。定期进行评价反馈，有利于博物馆发现自身服务中存在的不足，改善展览、公共项目的设计以及运行方式，促使策划、实施、评价、改进形成良性循环。将公众满意度放在中心位置，就意味着博物馆的责任机制由原来的对物负责真正转变为对人负责，这是评价博物馆公共服务水平、现代化治理能力的重要标准。

二、从“控制管理”到“赋能引导”

传统的博物馆管理方式带有较强的控制性，规定了知识传播的途径以及公众参与的范围。博物馆作为权威的知识殿堂，它的运行逻辑就是自上而下地规划内容、设计活动、管理观众。转向赋能引导就是博物馆要降低姿态，成为一个启发创造、促进对话的开放平台。

（一）管理者作为平台搭建者

博物馆管理者在控制管理模式，馆长或者策展人，首先要扮演专家、决策者、守护者。依靠自身的学识对藏品做权威性的说明，制订展览内容和民众参与规则。此种模式重视秩序、专业性以及机构的控制力，以保证知识传播的准确性、严密性。

向赋能引导转型要求管理者角色发生根本性变化，把自身从内容的创造者、控制者变为开放平台的搭建者、维护者。在此种新的角色定位之下，管理者的主要任务不再只是给出一个唯一的标准答案，而是创造一种充满活力的环境，一个可以联系不同的人群、激发多元互动、促进知识生成的“文化广场”。这就需要设计出灵活的机制，搭建起包容性的对话空间，并且把博物馆所拥有的藏品、空间、数据、专家网络等资源，作为社会创新的催化剂向公众开放。这就需要管理者有跨界整合能力、社群运营能力、沟通协调能力，更重要的是，工作重心要从管物管事转向服务人、服务关系，致力于创建一个使艺术家、学者、学生、社区居民等各路人才能找到自己的位置、贡献智慧的生态系统。

（二）激发公众的内在创造力

过去公众在博物馆中多被当作知识的被动接受者，他们的参与方式只有“看”、“听”。博物馆精心设计好一切，公众只需要按预设的路径去体验和学习。虽然保证了信息传递的准确性，但是很大程度上抑制了公众的主动性、创造性，使博物馆体验变得单向、固化。

赋能引导的本质就是相信每一个公众内在的创造力。博物馆已经不再只是知识的传授者，它努力把人们带入到想象力和创造热情的源头。用开放性问题、互动装置、参与式项目使公众由消费者变为创造者、诠释者、传播者。博物馆给出文化元素与创作素材，观众从中获取灵感，展开个性化的艺术创作。转变之后，参观的过程就从原来的静态的知识消费行为，转变为动态的、生成性的文化实践。

具体而言，激发公众创造力的方式多种多样：

1. 共同展览与诠释，即把社区成员、某一兴趣小组或者普通观众纳入到展览的策划以及内容的创设当中。可以就展品相关个人故事进行分享，撰写自己的标签说明，也可以创作艺术作品来回应展览。不单丰富了展览的叙述层级，而且使观众由原来的旁观者转为了今天的主人翁。

2. 数字化互动与再创作平台，用数字技术将馆藏资源数据化、开放化，促使公众进行二次创作。以高清藏品图像的形式提供给公众，进行设计制作表情包，或者开放 API 接口供技术爱好者开发新的应用。打破博物馆文化资源的物理边界，把博物馆文化资源带入到数字生活的大潮流中。

3. 主题工作坊和创客空间，在博物馆内设置动手操作的空间，以展览的主题为依托开展手工艺制作、科学实验、戏剧表演等各种工作坊。抽象的知识因此变得具体可见，公众在亲身实践之中加深理解，制作出自己的作品，从而获得成就感和创造性的满足。

（三）从提供答案到引导探索

博物馆过去习惯于将自己定位于知识的权威，给公众提供确定的答案。展陈说明文字要简明扼要、不容置疑，导览讲解传达标准化知识。此种模式对于普及基础知识取得了良好的效果，但也会抑制观众的好奇心和批判性思维，使博物馆成为一个只需要记忆而不需要思考的地方。

赋能引导的博物馆就是由答案的提供者变成了探索的引导者。它承认知识的复杂性、多义性，愿意展示不同的意见和争论。其目的并不是使观众带着满脑子的标准答案离开，而是使观众带着更多的问题和思考离开。展陈说明会把各种互相矛盾的史料或观点并列呈现，鼓励观众自行判断，互动装置没有唯一的正确操作方法，鼓励自由尝试和发现，教育活动更多采用探究式学习、项目式学习的方法，引导参与者通过团队合作、调查研究来解决开放性问题。博物馆的作用是给这场探索之旅提供地图、工具和安全的向导，而不是直接告诉终点的风景。如此便能养成公众独立思考和终身学习的习惯，使博物馆真正成为思想的健身房。

三、从“封闭运营”到“开放治理”

博物馆的运作与决策以前一直被内部的委员会、行政机构所支配。相对封闭的结构虽然可以保证专业性、运营效率，但是也会造成博物馆与社会现实相脱离。

为了实现和公众的共生，就必须打破封闭的结构，创建出开放、透明、多元化参与的新治理范式。

（一）引入多元化的治理主体

传统的博物馆治理结构是精英化的，主要的决策权掌握在政府任命的官员、博物馆高层管理者和社会名流组成的理事会手中。单一的治理结构容易造成博物馆视野和决策的局限性，不能很好地回应社会需求。

向开放治理转型，首先要打破同质化的圈层，将多样化的社会力量吸纳到治理结构里。这就要求博物馆的理事会或者咨询委员会进行重组，主动邀请各个领域的专家、不同群体的代表以及普通民众的代表参加进来。可以建立社区顾问团，由社区领袖、青年学生、残疾人代表组成，在展览规划、公共服务、无障碍设施建设等各环节给予其实质性的话语权和影响力。同时加入跨领域专业人士，科技专家、金融专家、媒体专家等，可以给博物馆的数字化转型、财务健康、品牌传播等方面提供宝贵的外部智慧。多元主体共同治理使博物馆的决策能够广泛听取民意、汇聚民智，使博物馆的发展方向同社会脉搏同频共振，从根本上提高博物馆的公共性和社会适应性。

（二）建立透明的决策与监督机制

封闭运营的博物馆内部决策过程如同“黑箱操作”，公众对博物馆经营发展方向、资金使用情况、藏品保管等重要事项的知晓度很低。信息不透明很容易造成公众的误解、不信任，从而影响博物馆的公信力。

开放治理的本质就是透明，博物馆应该主动向社会公布重要的运营信息和决策过程，创建起有效的透明化机制。年度报告公开财务数据、参观人数之外，还要体现文化传承、社区服务、教育贡献等各方面的社会效应；主动公开理事会会议议程和纪要（不含涉密信息）；对藏品征集、注销的政策和程序做出明确的公示；建立公开的公众意见表达渠道，对于公众意见中合理合理的反馈都要公开答复。透明化是赢得公众信任的基础，也是有效的外部监督。当博物馆在阳光下运行时，就会更加有动力去规范管理、提高效率、履行社会责任，从而建立起与公众之间健康、稳固的互信关系。

（三）构建社会化的支持网络

以往博物馆的支持体系主要是依靠政府拨款、少数大额捐赠者，支持来源单一，抗风险能力较差。博物馆也容易把主要精力放在满足上级部门和重要赞助人

的要求上，而忽视广大公众的基础。

向开放的治理模式转变，就是博物馆要建立一个嵌入社会、多元立体的支持系统。该网络包含资金、人力、智力、情感、资源等各方面。博物馆不再是一个孤立的、等靠输血的机构，而是在积极融入社区，与社会各方面力量形成利益共享、风险共担的合作伙伴。

社会化的支持网络有诸多方面。首先是不断发展的志愿者体系，吸纳各个领域的具有专业技能的公众加入博物馆的日常工作、项目研究、战略规划当中，使志愿者成为博物馆不可缺少的“内生力量”。其次就是广泛建立跨界合作关系，同学校、企业、科研机构、社区组织等开展常态化合作，共同开发课程、举办活动、共享资源，构建互相赋能的文化生态圈。

博物馆应该创新公众捐赠的方式，从依靠少数精英慈善转变为发动大众的微型赞助。通过项目众筹、会员制度改革、社区基金等形式，使每一个普通民众都有机会、有途径为所喜爱的博物馆做出贡献。聚沙成塔的方式除了拓宽资金来源之外，更重要的是每一次捐赠都是一份情感投资，加深了公众对博物馆的认同感和归属感。

最后形成一个强大的社会化支持网络，博物馆和社区就形成了血肉相连的共生关系。博物馆的生存和发展已经不再是管理者或者政府的事情，而是整个社区共同关心和保护的事业。深厚的社会基础，才是博物馆在充满挑战的未来里能够持续兴旺发达的最可靠的保障。

第四章 公众参与机制的创新实践

第一节 公众参与的理论基础

任何成功的实践都不能缺少深刻的理论认识。博物馆公众参与的加深，就是对权力关系、决策过程以及文化生产模式进行重塑。本节将对阿恩斯坦的公民参与阶梯、西蒙的有限理性、詹金斯的参与式文化这三个主要理论进行深入剖析，从不同的角度来阐述公众参与的必要性、可行性以及在博物馆场域中所具有的特殊价值。

一、阿恩斯坦的“公民参与”阶梯理论

1969年雪莉·阿恩斯坦提出了公民参与阶梯模型，为理解、评价公众参与的真实程度提供了一个很有影响力的分析框架。该理论用八层阶梯的隐喻，清楚地表现出了从虚假参与、赋予公民实质权力的不同层次，对审视目前博物馆公众参与实践有重要的镜鉴意义。真正的参与绝非只是一种形式上的表现。

（一）从无参与到象征性参与

阿恩斯坦阶梯理论中最低的两个层级，即操纵、教化，被定义为无参与。该阶段机构以参与之名行使的是引导或者控制公众的权力，其目的并不是真正听取民意，而是为了获得公众对既定决策的认可。例如博物馆为了推行不受欢迎的扩建计划召开听证会，并且精心挑选发言者来制造支持的假象，这就是典型的操纵。教化则更进一步，它通过一些活动来引导或者改变公众已有的观念，使公众的观念符合机构的预期。

中间的三级是告知、咨询、安抚，构成的是象征性参与的层次。“告知”是参与的初始形式，博物馆把开放时间、展览内容等信息公布给公众。这是一种单向的沟通方式，一般没有反馈的途径。参与的方式还有咨询，即通过问卷调查、座谈会等方式来收集观众的意见。意见被听取，但是机构没有采纳的义务，决策权仍然在馆方手中。安抚就是给公众一定的影响力，在某些议题上让社区代表加

入某个咨询委员会，但是最终的决策权仍然在权力持有者手中。在一定程度上平息了公众的诉求，但是并没有触及权力的核心。

（二）公民权力的实现层次

阶梯顶端的三级，即伙伴关系、授予权力、公民控制，才是公民权力真正实现。“伙伴关系”指权力在公众和博物馆之间是协商共同分享的。本层次公众与博物馆一起进行规划、决策、承担责任。博物馆和某社区群体合作策划反映该社区历史文化的展览，从主题确定、展品选择、展陈设计全程共同决策，这就是伙伴关系的体现。

授予权力即一部分的决策权和管理权下放给公众。博物馆可以将某一项目或者空间的管理权委托给公民团体，并为公民团体提供必要的资金和技术支持。本阶段公民团体是谈判的主导力量，具有决定性的作用。最高层次是公民控制，即公众拥有完全的决策权和管理权，博物馆管理者要服从于由社区居民或者公众代表组成的决策委员会。这种情况在大型国家博物馆中很少见，但在一些社区博物馆或者生态博物馆的治理模式中，可以发现将权力完全交给社区的实践范例。

阿恩斯坦的公民参与阶梯的各个层级及其在博物馆实践中的具体体现，可见下表。

阿恩斯坦公民参与阶梯及其博物馆实践示例表

阶梯层级	权力程度	特征描述	博物馆实践示例
无参与			
操纵	最低	机构以参与之名，行引导或控制公众之实，旨在获取对既定决策的认可。	博物馆为推行扩建计划召开听证会，并精心挑选发言者以制造支持假象。
教化	较低	机构通过活动引导或改变公众观念，使其符合机构预期。	博物馆举办旨在“纠正”公众对某历史事件“错误认知”的教育活动。
象征性参与			
告知	有限	博物馆单向发布信息，无反馈渠道。	博物馆发布开放时间、展览内容等信息。
咨询	形式化	博物馆通过问卷、座谈等方式收集意见，但无采纳义务，决策权仍在馆方。	博物馆就新展览主题进行问卷调查，结果仅作参考。
安抚	表面化	授予公众在特定议题上的影响力，但最终决策权仍掌握在权力持有者手中。	社区代表加入咨询委员会，但其建议可能不被采纳或只部分采纳。

续表

阶梯层级	权力程度	特征描述	博物馆实践示例
公民权力			
伙伴关系	共享	权力在公众与博物馆之间通过协商共同分享,共同规划、决策并担责。	博物馆与社区合作,共同策划反映社区历史文化的展览,全程共同决策。
授予权力	下放	博物馆将部分决策权和管理权下放给公众或公民团体,并提供支持。	博物馆将某一项目的管理权委托给公民团体,由其主导决策。
公民控制	最高	公众拥有完全的决策权和管理权,博物馆管理者服从公众代表组成的决策委员会。	社区博物馆由社区居民组成的决策委员会管理,博物馆管理者执行其决定。

（三）对博物馆参与的指导意义

阿恩斯坦阶梯理论给博物馆制订、改善自身的公众参与策略赋予了明晰的线路图。它促使博物馆管理者去思考目前的参与项目处于哪一层次？停留在告知、咨询的象征性姿态上，还是真正进入到权力共享的伙伴关系当中？该理论的指导意义表现在以下几个方面：

- 1. 博物馆可以用阶梯理论来评价各种公众活动的参与程度。观众满意度调查属于“咨询”，而博物馆承诺按照公众投票结果来决定下一期展览主题，这就已经向“授予权力”迈进了一步。
- 2. 目标发展设定理论给博物馆设定了由低到高的发展目标。它认为博物馆不能把公众仅仅当作服务对象，而应该探索怎样把公众转变为真正的合作者和共同的创造者，从而实现权力的再分配。
- 3. 促使机构变革：要向更高层次的参与迈进，就必须要求博物馆内部发生深刻的结构与文化变革。这不仅仅是工作流程的改变，更是博物馆工作人员观念的转变，即从知识的权威授予者变为对话的促进者、资源的协调者，学会信任并赋权给公众。

该理论框架告诉我们，流于形式的参与不能建立起博物馆与公众之间真正的共生关系。只有权力真正被分享了，公众的智慧与能量才能被充分调动起来，博物馆才会有更深厚的、更旺盛的社会基础和生命力。

二、西蒙的“有限理性”决策理论

长久以来，专业机构的决策过程被“完全理性”的光环所笼罩，认为专家的

判断是最好的。赫伯特·西蒙有限理性理论破除了这种幻想。任何的决策者，即博物馆的管理者、策展人等，在面对复杂问题的时候，他们的理性也是有限的。该理论给公众参与博物馆决策赋予了结实的认知心理学根基。

（一）公众参与对信息不完备的补充

西蒙认为决策者做出绝对最优决策的能力会受到信息不完全、认识能力有限、时间精力成本等的影响。博物馆专家团队虽然在文物研究、历史考证、艺术鉴赏方面有深厚的学术基础，但是对广大公众的多元化需求、文化背景、生活经验等信息和视角是不完全的。他们很容易被“知识的诅咒”所困扰，无法想象没有相关背景知识的普通观众怎样理解展览内容。公众的参与可以给决策过程带来丰富鲜活的地方性知识和生活化视角。不同年龄、职业、社群的人可以给专家团队提供难以获取的意见和信息支持，弥补决策过程中由于信息缺乏造成的不足，使最终的决策更贴近社会实际、满足更广泛的群众需求。

（二）集体智慧优于个体决策

有限理性理论得出一个重要的结论，在复杂的决策面前，集体的智慧比依靠少数精英个人的智慧更可靠。公众的参与把决策过程由封闭的“黑箱”变为开放的、汇集众人智慧的平台。每个参与者都具有有限的理性，会产生不一样的知识碎片以及价值判断。当这些碎片化了的信息、多元化的观点在一个结构化的参与机制里碰撞、交锋、融合的时候，就会产生出一种超越任何个人的集体智慧。集体智慧可以弥补个人或者小团体做决策时出现的思维盲点、认知偏差。由馆长和策展人设计的一个展览方案，在经过公众代表的审议之后，可以发现它存在的单一的叙事角度或对某些群体的不友好之处，从而得到修正和完善。

博物馆的决策，不单是业务问题，还涉及文化价值和社会沟通的公共问题。公众的参与使这些决策过程具有了民主性、公共性。它所产生出来的“满意解”，虽不一定是专家所认为的“最优解”，但却比那些没有引起社会共鸣的、专家视角下的“更优解”更加包容。决策方式本身就表现了博物馆负责任、回应民众文化权利的决心和行动。

（三）参与式决策的可行性与边界

引入公众参与决策，并不是否定专家的作用，也不是要把所有的决策都推向绝对的民主化。西蒙的理论同样告诫我们，参与式决策也存在着适用边界。一方面博物馆要设计好参与的机制和流程。有效的参与不能是随意的意见收集，而应

该建立一个能让公众的“有限理性”充分表达并有效整合的框架，保证讨论的质量和效率。这就要求博物馆成为“促进者”和“赋能者”，给公众提供必要的信息支持以及清晰的参与途径。

在具有很强的专业知识的决策上，公众的参与程度是有限的。文物保护中所用的化学试剂选择、藏品库房温湿度标准的确定等，都需要很高的专业水平的科学知识和技术判断，不能广泛地进行公众表决。因此，决定什么样的决策应该广泛参与，而什么样的决策应该由专家主导，在这两者之间建立沟通和信任的桥梁，是保证参与式决策健康运行的重要环节。博物馆要在赋权公众和尊重专业之间找到一个动态的、有智慧的平衡点。

三、参与式文化理论

如果说阿恩斯坦的理论解决了参与的“权力”问题，西蒙的理论解释了参与的“认知”价值，那么亨利·詹金斯等人提出的“参与式文化”理论，则为我们描绘出在日益媒介化的社会中，博物馆怎样成为激发公众创造力和社群联结的沃土。该理论认为现代文化景观里消费和生产之间的界限越来越不明显。

（一）亨利·詹金斯的“参与式文化”内涵

亨利·詹金斯把参与式文化定义为一种门槛低的、参与的文化，支持创作与分享，存在非正式的知识传授，每个成员的贡献都受到重视，成员间能感受到强烈的社会联结。由于数字媒体技术飞速发展所导致的。博客、社交媒体、视频平台等工具给普通人赋予了前所未有的创作与传播的能力。人们不再只是被动地接受主流媒体或者权威机构所制造出来的内容，而开始积极地评论、改编、再创作、分享，成为了文化的积极参与者和共同建设者。

参与式文化最本质的特性就是互动性和创造性。促使人们使用文化资源来表达自己，并建立社群联系。粉丝创作自己喜爱的影视剧同人文、制作混剪视频、游戏玩家在开放世界中构建自己的故事，都生动地体现了参与式文化所具有的活力。文化氛围由“为我们而做”变为“与我们共同创造”，重视过程、社群、共享的价值，这与新博物馆学提倡的“以人为本”理念不谋而合。

（二）从文化消费到文化生产

传统博物馆模式中公众多被当作文化产品的消费者。他们去参观展览，只能被动地接受专家们精心安排好的知识和叙述。这属于一种比较被动的学习、体验。

参与式文化理论给我们提供了一种新的视角，把公众看作潜在的文化创造者。博物馆里的藏品、展品不再被当做是唯一的、绝对的解读，而当观众去再创作、再创造的时候，这些展品就变成了激发灵感的一种来源。公众可以利用博物馆提供的数字化藏品资料进行艺术创作，在展览主题下分享自己的家族历史或者个人记忆，也可以作为博物馆口述史项目的参与者来记录历史、讲述往事。

由消费转为生产，博物馆同公众间的关系就从被动变为主动。博物馆不应该只是知识的权威发布者，而应该成为激发灵感、提供工具、聚集社群的平台。公众也不再是匿名的、同质的观众，而是有血有肉、有故事、有创造力的参与者。当观众把在博物馆拍摄的照片经过艺术加工之后上传分享，或者对某件文物展开自己丰富的想象来写一篇短文的时候，他就完成了从文化消费者到文化生产者的身份转变。这既加深了个人对文化的认识与感情上的联系，又给博物馆的文化内涵增添了新的层次和活力。

（三）博物馆作为参与式文化的培育土壤

博物馆是培育参与式文化最好的土壤。它有丰富、真实、有文化内涵的收藏品，这是任何商业娱乐产品都无法比拟的创作源泉。博物馆属于公共文化空间，它的非营利性以及教育性的机构特性，赋予它天然的公信力和独特优势，使其在引领参与式文化朝向更加建设性、更加负责任的方向发展时，具备得天独厚的条件。

为了真正成为参与式文化的培育土壤，博物馆就要采取一系列主动的策略。开放资源，即用高质量的藏品数字化和开放授权来方便公众再创作。第二，搭建平台，用网站、社交媒体、线上社区等数字工具以及工作坊、共创项目等线下活动为公众提供展示、交流、合作的空间。最后就是角色转变：博物馆员要从内容的守门人变为社群的协作者和催化剂，积极鼓励和引导公众的创造性表达。由此形成的支撑体系可以吸引并汇聚起以共同兴趣为基础的社群，使知识的生产、文化的传承在充满活力的互动网络中得以实现，最终把博物馆自身打造成为真正属于公众、服务公众并与公众共创未来的文化中枢。

第二节 参与式展览的实践探索

参与式展览冲破了博物馆与公众之间长久以来的壁垒，观众由原来的被动知识接收者变成积极的价值创造者，这预示着博物馆同社会共存发展的新纪元开始。这样的转型不只是博物馆更新观念，还须要博物馆在展览实践的各方面展开系统的革新探索。

一、展览策划阶段的公众介入

展览的源头活水就是来自鲜活的社会现实以及公众的关切。在策划之初就邀请公众深度参与，可以使展览内容更贴近社会脉搏，更容易引起广泛的情感共鸣，把博物馆的专业知识与公众的集体智慧有机地结合起来，为展览的成功奠定良好的基础。

（一）主题征集与选题共商

传统的展览主题一般由馆内专家来定，缺少公众参与，造成展览与社会现实脱离。为了改变此状况，现代博物馆开始对主题实行开放式的征集。通过线上平台、社交媒体、社区问卷等渠道向社会各个阶层发出邀请，征集展览创意及主题方向。此举一方面可以掌握住公众最关心、最感兴趣的话题，另一方面也可以发现专家视野之外的、带有地方特色和时代气息的选题。通过以城市博物馆的关于城市记忆、老字号故事的征集活动，获得市民许多珍贵的线索以及感人的故事，使得展览一开始就具备了人情味和生命力。

在收集到的大量创意基础上，博物馆会进一步开展选题共商会或者线上投票。邀请不同的年龄、职业、文化背景的民众代表同策展人、学者一起就备选主题进行讨论、筛选、深化。公众的个人经验、多元视角给专家学术判断提供有益的补充，使展览主题既保持专业性又达到学术价值和公众吸引力的平衡。由此带来的结果就是展览主题不再是单向灌输的，而是博物馆与公众共同协商的结果，这种“共有”感将会极大地提高公众后续参与的热情。

（二）展品征集与故事分享

每一个进入博物馆的物品都带有一定的历史背景，当它与普通人的生活记忆联系在一起的时候，就会产生一种直接作用于人心的力量。参与式展览重视公众参与展品的征集，把物的叙事和人故事相结合。征集对象不再只是具有传统意义

上文物价值的稀有品，而更加重视可以反映时代变迁、承载集体记忆或者个人情感的日常物品。天津戏剧博物馆面向社会征集有关京剧的照片、视频以及背后的故事，从而形成一个有个人温度的国粹影像展。

征集的过程就是一次深刻的公众互动。博物馆发出征集令之后，人们就会从往昔的翻箱倒柜中重新审视那些过去被人们所遗忘的东西。捐赠者带着他们的宝贝来到博物馆的时候，所传达的不仅仅是一个物品本身，更是一个个不能复制的个人史和家族史。博物馆工作人员成了倾听者和记录者，把口述史记入展品信息里。带有个人情感的故事使冰冷的物体有了温度，在参观的时候观众会产生强烈的代入感和情感连接。云南省博物馆在策划出“追寻香格里拉”展之后，又在其中增设了一部分名为“心中的日月”的展区，专门挖掘并展示了当下的迁徙故事，让古老的史前话题与当下的人生有了直接的交接。

（三）策展人工作坊与公众智囊团

为了让公众更好地参与到策展的工作当中来，部分先进的博物馆已经开设了公众策展人工作坊。工作坊一般会招募对某个主题有浓厚兴趣的公众参与者，在专业策展人的指导下学习展览策划的基本知识，包括理念构思、大纲撰写、展品选择、展陈设计等。参与者以小组的形式模拟策展，最后进行展示和评定。优秀的方案甚至有可能被博物馆采纳，把想法变成一场展览。杭州博物馆的“人人都是策展人”活动让公众设计自己的展览，极大地调动了公众的创造力和主人翁意识。

设立常设的公众智囊团或者青年咨询委员会，又成为另一种长远的公众参与机制。这些组织一般是由不同领域的代表组成的，他们定期同博物馆的管理层、策展人开会，就博物馆的发展规划、展览安排、公共服务等提出独立意见。智囊团成员属于博物馆的“外脑”，来自于不同的专业、不同的生活领域，给博物馆决策提供多样的视角。这样一种机制保证公众的声音可以不断地、稳定地对博物馆的运作产生影响，促使博物馆向更加开放、民主的方向发展。

参与式展览公众介入阶段对照表

介入阶段	目的	主要形式	公众角色	博物馆收益
策划阶段	确保展览内容贴近社会，引发共鸣	主题征集、选题共商、展品与故事征集	提案者、共同决策者、捐赠者、叙事者	展览主题更具社会性与活力
实施阶段	丰富展览呈现形式，增强现场互动与体验	志愿者布展 / 解说、艺术家共创艺术品	协作者、学习者、共同创作者	展览更具生命力与创造力
反馈延伸	持续优化展览，拓展展览价值与影响力	留言互动、与策展人交流、基于反馈微调	评价者、建议者、对话者	展览持续改进，与公众形成长期联系

从上表可知，参与式展览在各个阶段都重视公众的深度参与，把公众由旁观者变为共同的创造者、运营者，从而提高了展览的吸引力，也极大地扩大了博物馆的社会功能和影响力。

二、展览实施过程中的公众协作

展览的生命力不在策划的巧妙上，而在实施中每一个细节里。将观众带入展览布展、创作以及展览陈列更新的全过程，静态的展览空间就变成了一个动态的、不断生长的文化现场，而合作本身也就成为展览最动人的部分。

（一）志愿者参与布展与解说

志愿者是博物馆和公众之间的桥梁，他们参与的范围不再只是以前的引导、咨询。参与式展览中志愿者有了更深的含义。博物馆布展时可以招募有木工、设计、多媒体制作等专业技能的志愿者，在专业人员的指导下完成展柜制作、展品摆放、互动装置搭建等工作。亲身参与之后，志愿者对展览的内容有了更深刻的认识，他们表现出的热情和投入也感染着周围的人。

解说服务属于志愿者工作中的主要部分。不像机械地讲解，参与者可以用自己学识背景和生活经验去发展出个性化的解说方式。博物馆对志愿者进行系统培训的同时，更重要的是要营造出一种开放交流的氛围，使志愿者之间可以互相切磋、互相学习。很多志愿者本身就是某个领域的专家或者深度爱好者，他们的讲解一般会提供官方文本之外的独到见解和趣味故事。他们更加懂得怎样用通俗易懂的语言同观众交流，根据观众的反馈及时调整讲解重点，从而达到知识传播和情感交流的目的。

（二）艺术家与公众共创艺术品

当代艺术领域艺术家与公众共创模式越发常见，也被越来越多的博物馆采纳进了展览实践中。博物馆不再只是展览成品的场所，而成为了艺术创作过程发生的场所。艺术家在展览空间内搭建起工作室，把观众也纳入艺术品构思、材料选择、制作、最后完成的整个过程里。这样的共同创作模式就消除了艺术家和观众之间界限，使观众由旁观者变成了创作者中的一员。华强北博物馆发起的“I ♥ 华强北”公共艺术项目就是让公众在线上选择颜色并留言，共同绘制出一个心形图案，最后形成一件独特的数字艺术品。

这类项目更重视过程的价值而不是结果。共同创作的过程中，公众既可以近距离地了解艺术家的思维方式和工作方式，也可以把自己的想法和情感融入到作品里。艺术家从与公众的交流中得到灵感，使作品有更强的公共性和社会性。最终形成的成果，由于是集体的智慧和心血的结晶，因此它就成了一段独特集体记忆的物质表现形式。共创的艺术品是展览中受到最多关注、最受欢迎的亮点，成为参与者关注的焦点并被赠送出去，是参观者及其朋友反复造访展览空间的原因，共同分享这份独一无二的创作喜悦。

（三）开放式布展与实时更新

传统的展览一开幕，内容基本上就固定了。开放式布展打破的就是这种模式，它把展览看作一个不断变化的有机体。展览期间的部分展区会以一种“未完成”的形式存在，可以依据新的发现、社会热点、观众反馈来即时改变展品或者展陈。这样对博物馆的管理与策划能力提出更高的要求，但是它所带来的活力与惊喜感是传统展览无法比拟的。

留出专门的成长空间在展览中进行实践。社区历史展览在开幕之后仍然可以接受居民的捐赠，及时把新征集到的展品、故事补充到展墙上。另一种方式是使用数字技术，即设置可以随时更新内容的电子屏幕或互动投影，动态地展示与展览主题有关的最新信息或者用户上传的用户生成内容。实时更新方式使观众每次去参观都能得到新内容，单次参观行为变成长期关注的互动，展览就拥有了持久的生命力和凝聚力。

三、展览开幕后的公众反馈与延伸

展览的开幕并不是结束，而是新一轮对话的开始。成功的参与式展览必须要

建立有效的反馈和沟通机制，重视每一个参观者的体验和意见，以此为依据对展览进行不断的完善甚至催生出新的文化项目，让展览的价值得以无限地延伸。

（一）观众留言墙与即时反馈区

观众留言是博物馆听取民众心声最直接、最传统的方式，在参与式语境下，它又有了新的功能和形态。除了传统的纸质留言簿以外，越来越多的博物馆也设置了各种互动式的留言墙。比如用不同颜色便签代表不同的参观情感，游客可以将选择的颜色贴在墙上形成情感地图；也可以设置开放性问题，让游客写下自己的答案，形成智慧众议墙。

数字技术使用之后，反馈就更加迅速方便。博物馆可以在展厅出口处设置触摸屏或扫码进入的线上问卷，快速获取观众对展览内容、展陈设计、公共服务等各方面的评价。一些博物馆利用设置社交媒体上某一个特定展览话题的方法，使观众可以在任何时间发表自己的感受。即时反馈既可以给博物馆提供一手数据，又可以成为展览的一部分，把观众的意见展示出来并被尊重，从而形成积极互动的循环。

（二）组织“与策展人面对面”活动

与策展人面对面交流的活动属于加强展览体验、满足观众深层次的交流需求的一种方式。此类活动一般以讲座、导览、沙龙等形式进行，策展人亲自带领参观者看展览，介绍展览策划思路、研究心得、布展过程中发生的趣事轶闻。给公众提供了一个难得的机会，了解一场展览是如何从无到有诞生的，以及每一件展品背后更深层的内涵。

面对面交流时，观众可以就自己产生的疑惑或者见解与策展人直接交流，并且还可以提出批评和建议。坦诚的交流不仅可以消除由于信息不对称而造成的隔阂，还可以引发思想的碰撞。策展人从观众的提问里了解公众的知识盲区和兴趣点，进而思考展览的叙事策略是否存在问题。许多博物馆把与策展人面对面作为精品展览的固定活动，一方面可以提高展览的学术水平和服务质量，另一方面也可以塑造博物馆开放、包容、善于沟通的形象。

（三）基于观众反馈的展览微调

收集反馈的最终目的就是用来指导实践。参与式博物馆重视观众的意见，把观众的意见转化成改进工作具体措施。对于展览来说，这就意味着要创建一种灵活的“微调”机制。在展览期间，策展团队以及运营部门会定时对观众反馈中提

到较多的意见进行分析，对其中共性的问题作出迅速反应并加以改进。

这些微调可能涉及多个层面：

1. 如果大多数观众认为某件展品的说明牌信息量不够或者存在歧义，博物馆可以马上制作补充说明或者修正原来的文字。

2. 根据观众关于灯光过暗、字体过小、展线拥挤的意见，迅速进行物理环境改善，提高参观舒适度。

3. 对出现故障频率高或者操作不便的互动装置尽快修理或者修改程序。对于观众提出的新的互动创意，在条件允许的情况下可以尝试。

不断改进的过程体现出博物馆对观众体验的重视。它给公众传递出一个明确的信号，即你的意见被重视，也能带来真实的改变。被尊重、被赋权的感觉对于培养公众对博物馆的忠诚度、归属感来说十分重要，也是博物馆由为公众服务向与公众共生转变的关键。

第三节 社区共建模式案例分析

为了更好的探究博物馆与公众共生关系的实践路径，本节选取了国内外三个有代表性的社区共建模式案例。这些案例从记忆、议题、空间这三个角度出发，生动地表现出了博物馆怎样冲破传统的束缚，同社区展开深度的互动，共同谱写文化新篇章的活力图景。

这三个案例在核心理念、实践方式和最终成果上各有侧重，其主要特征对比可见下表：

社区共建模式案例对比

案例名称	核心理念 / 关注点	主要实践方式	核心价值 / 成果
上海虹口“海派文化弄堂”博物馆	记忆（口述史、老物件）	口述史采集、老物件征集与展示、共同书写历史	社区身份认同、情感凝聚、文化归属感
纽约城市博物馆“激活公共广场”展览	议题（公共空间、城市发展）	围绕议题策展、利益相关方参与讨论、促进行动	激发公民对话、推动问题解决、社会变革
广州“东山口”片区博物馆群落	空间（物理场所、社区生活）	博物馆作为社区客厅、举办社区节庆活动、盘活闲置空间	深度融入社区日常、文化消费目的地、社区更新

一、以“记忆”为核心的社区博物馆：上海虹口区“海派文化弄堂”博物馆

这类博物馆深深扎根在社区的肌理里，把挖掘和展示和居民生活密切相关、代代相传的共同记忆作为自己的使命。共建共享的模式把博物馆变成社区身份认同、情感凝聚的主要载体。它的价值不在于宏大的叙事，而在于微观历史所体现的人文温度。

（一）社区居民口述史采集

“海派文化弄堂博物馆”是大规模社区居民口述史采集之后才开始创建的。项目小组成员到虹口区街角坊间，同住在这里数十年的老居民做深入的交谈。访谈不单单是信息的记录，而且是个情感的交流、记忆的唤醒过程。居民所讲的不只是个人的经历，更是个人经历所反映的历史时期的社会变迁。用家庭喜怒哀乐、邻里人情世故、弄堂建筑的变迁、传统手艺的兴衰等鲜活的口述史料，博物馆慢慢拼出了社区的真实生动的历史面貌。

博物馆在此时起到倾听者、记录者、整理者的作用，把零散的个人记忆经过专业的整理、编撰，变成具有公共价值的社区历史档案。这就形成了社区参与的基础。居民不再只是被动的受访者，而是历史的讲述者和建构者。他们发出的声音、讲述的故事成了博物馆里最珍贵的展品，保证展览内容的原始性、情感共鸣，使每个人都产生主人翁意识、文化归属感。

（二）家庭老物件征集与展示

随着口述史的采集，博物馆也开始进行“家庭老物件”征集活动，号召社区居民捐赠或者出借那些带有家庭记忆和时代烙印的物品。居民们积极响应，把压箱底的宝贝都拿了出来，结婚证泛黄、搪瓷杯陈旧、收音机吱呀作响、家书深情、孩子儿时玩具等。这些普通物件在宏大的历史叙述中也许微不足道，但是社区博物馆的语境下它们却成了联系过去和现在、个人和集体的信物，起着独特而重要的作用。

每一件展品的背后都有物件主人亲自写或者口述的故事。物和人紧密结合的方式彻底改变了传统的观展体验。观众所见的已经不再是冰冷无声的文物了，而是有了温度、有了血肉的人生故事。一张旧船票，也许就是上海家庭迁徙的开端；一个旧热水瓶，或许就藏着几代人的成长记忆。

展示方式也很有讲究，博物馆没有用刻板的陈列柜，而是模仿老上海家庭真实的生活场景，把征集来的物件巧妙地融入进去。沉浸式展陈设计把参观者带进邻里家中，在熟悉的客厅里感受真实的氛围。居民参观时常常会发现自己的或者邻居的物品，由此而产生的亲切感和深层的参与感，是任何大型综合性博物馆都无法给予的。它真正实现了人民的博物馆人民办。

（三）社区历史的共同书写

“海派文化弄堂博物馆”最终呈现出来的，是不断发展的、开放包容的“共同书写”过程。博物馆展览叙事不是策展人单方面制定的，而是在整理口述史、老物件故事的基础上，社区居民、历史学者、社区工作者一起参与构建而成的。展览大纲和说明文字的草稿会向社区公开征求意见并加以完善，保证历史解释权真正回到社区。

博物馆定期举办社区故事会、弄堂记忆沙龙等活动，鼓励居民继续讲述自己的故事，对展览内容进行动态补充和修正。展览永远不会停止，它会随着社区的发展和居民记忆的挖掘而不断变化。居民因此由历史的亲历者、讲述者，变为历史的诠释者和书写者。博物馆的角色从原来知识权威发布者变成激发对话，聚集智慧，共同建构社区知识体系的文化平台。共同书写的过程不但是社区集体认同的形成，也是居民文化自觉和历史主体性的培养。

二、以“议题”为中心的策展模式：美国纽约城市博物馆“激活公共广场”展览

与关注历史记忆的模式相比，以“议题”为中心的策展模式更加重视社区当前面临的问题以及未来的发展方向。将博物馆打造成一个开放的公民议事场所，利用展览引起公众对于某种社会问题的关注、讨论和行动。

（一）围绕社区公共议题策划展览

纽约城市博物馆的“激活公共广场”展览就是很好的例子。展览的起点不是某件文物、某个历史事件，而是纽约市民普遍关心的城市公共空间问题，即怎样让城市中的广场、公园、街道等公共空间更好地为人民服务。商业开发、交通需求与社区居民休闲权利三者之间怎样才能找到平衡？这些问题与每一位市民的生活质量有着密切关系，具有很强的现实性、争议性。

展览策划不再只是博物馆内部的闭门造车，而变成了一场广泛的社会调研。

策展团队走访城市各个社区，同居民、城市规划师、社会活动家、政府官员等交谈，了解居民、城市规划师、社会活动家、政府官员等对公共空间利用的看法、痛点、愿景。展览内容以真实的议题为中心，对纽约公共空间的历史发展进程、所遭遇的各种问题以及来自世界各地的创新性解决办法进行展现。

展览本身的设计就具有很强的互动性，用模型、数据可视化、多媒体装置等形式把复杂的城市规划问题变得简单易懂。它不预设结论，把各种观点、数据和可能性并置出来，目的在于促使观众进行批判性思考，形成自己对城市公共空间未来发展的构想。博物馆不再只是对历史的回顾场所，而是一个积极介入当下、展望未来的社会实验室。

（二）邀请利益相关方参与讨论

展览取得成功的主要原因是开放和参与。博物馆把各方面的利益相关者邀请到展览的全过程之中。广泛参与一直伴随着展览，是展览不可缺少的组成。

1. 多元主体共同策展，博物馆在展览筹备阶段就成立了以社区代表、城市规划学者、地产开发商、交通部门、非政府组织成员组成的顾问委员会。委员会定期开会讨论展览框架、内容选择及呈现方式等事项，保证展览能够体现各方面的观点，不出现单一角度的偏颇。

2. 展览期间的公共对话：展览开幕之后，博物馆把展厅变成活跃的对话场所。每周举行不同的主题公共论坛、工作坊、辩论会，邀请持有不同观点的利益相关方公开对话。讨论中支持扩大步行街区的社区活动家、担心商业运营受影响的店主、负责交通管理的政府官员等各方面的代表聚集在一起。观众可以旁听，也可以直接向嘉宾提问、参与讨论。直面冲突、寻求共识的对话机制，就是展览最富生命力的所在。

（三）促进社区对话与问题解决

激活公共广场展览的目的是展示和讨论，也是为了实际的社区对话，解决实际问题。它把博物馆的社会功能从文化教育扩大到公民赋能和社会倡导。展览给对立双方或者缺少交流渠道的群体提供了一个中立、安全、有启发性的场所，使他们能够平等的交流。

在一系列的互动环节里，参与者态度从抱怨问题转变为积极地一起创设解决办法。利用地图、模型等工具，以小组为单位设计出自己的理想社区公共空间改造方案。这些方案收集、整理之后会报送给有关的城市规划部门，作为城市规划

部门决策的参考。展览结束之后影响力仍在发酵。展览期间形成的讨论小组后来发展成为长期的社区行动组织，一直关注并推动某一个公共空间的改善。

博物馆借此证明自己可以成为社会变革的积极力量。它不再是一个远离尘嚣的圣殿，而成了城市社会系统中的一种公民基础设施，依靠有意味的话语生产，促使社区居民积极参与到自身生活的塑造当中，从而形成博物馆与社区之间稳固的共生关系。

三、以“空间”为载体的社区营造：广州“东山口”片区博物馆群落

本模式以博物馆自身或者其群落为社区公共空间的重要部分。借助物理空间的活化利用和活动的不断输入，博物馆深度渗入社区的日常生活当中，变成居民交流、休闲以及文化消费的热点去处，在空间营造过程中达成与社区的共生共荣。

（一）博物馆作为社区客厅

广州“东山口”片区的中共三大会址纪念馆、广州艺术博物院等文化场馆与周边独特的红砖洋楼、潮流店铺、咖啡馆、居民区交错在一起，共同组成了一种独特文化生态。博物馆群落主动改变自身的定位，不再是封闭的知识殿堂，而是向社区开放，努力把自身打造成居民的“社区客厅”。

转变表现在空间设计的诸多细节里。博物馆增加了户外休息区、阅读角，咖啡厅等辅助设施，开放时间也变长了，提供免费 Wi-Fi 以及其他各种便利服务。打破了传统博物馆严肃遥远的刻板印象，营造出轻松、舒适、欢迎驻足的氛围。参观完展览的居民可以在博物馆院子里品咖啡、话家常，孩子们可以在专门设置的活动区尽情玩耍，社区文艺爱好者可以在博物馆场地排练或者举办小型分享会。博物馆的功能不再只是展览、教育，而是一个集社交、休闲、文化交流为一体的综合性平台，是社区居民日常生活中亲切而不可缺少的一部分。

（二）举办社区节庆与日常活动

东山口博物馆群落深知，如果要真正融入社区，就必须要与社区的生活节奏同步。它们不再只是举办与自身馆藏有关的学术讲座或者特展，而是积极地策划、组织和日常化、社区化的节庆以及各种活动。每当传统节庆的时候，博物馆群都会举办庙会、民俗体验、社区巡游等民众参与度较高的活动。

这些活动设计把博物馆的文化资源同社区的本土文化、居民的生活需要结合起来。一场以广彩瓷器为主题的展览，就会产生一系列亲子家庭陶瓷制作体验工

坊；一个关于城市变迁的展览，就会配合举办社区导览，邀请老街坊带领参与者穿街走巷，讲述东山口的往事。

文化体验已经不再只是发生在博物馆内部，而是在整个社区里展开，把静态的参观转变成动态的参与和创造。博物馆由此不再只是单向的文化输出者，而成了社区文化生活的组织者和催化剂。经过高频次、接地气的活动，博物馆和居民之间就形成了长久的互动联系，文化真正融入了社区的土壤里，生根发芽。

（三）盘活社区闲置空间资源

东山口模式的另一个明显特点就是，博物馆群落的影响范围并没有局限在自身围墙之内，而是辐射到整个片区，积极参与到社区闲置空间资源的盘活和再利用当中。它们与社区街道、在地商家、社会组织等一起形成联动机制，共同对片区内闲置或者低效利用的空间进行微改造和功能植入。

博物馆同社区咖啡馆、书店、工作室等商业空间开展合作，把小型、流动性的展览或者文化活动嵌入到商业空间里，从而创建起遍布整个社区的“微型博物馆”网络。被遗忘的街角、废弃的空间在博物馆和社区的力量下变成临时性的艺术装置、社区花园、露天放映场地。无边界博物馆的理念，使整个东山口片区成了一个巨大的、活态的文化体验场。不但使社区的整体环境质量和文化氛围得到改善，也给当地的商家带来更多客流量，形成双赢的局面。博物馆由于在空间上进行深度的介入，从而成为社区更新、活力重生的重要因素。

第五章 教育功能的拓展与深化

第一节 博物馆教育理念的演变

一、志愿者角色的多元化拓展

为了最大程度地发挥出志愿者群体的潜力，现代博物馆正在积极推动志愿者角色的多元化发展，打破原有的单一服务模式，使志愿者成为博物馆运营和发展过程中深度的参与者和共同的建设者。

（一）从讲解员到活动策划者

传统的博物馆志愿者主要是展厅内的引导、讲解。虽然这是联系藏品和观众的纽带，但是也会限制志愿者才能的充分发挥。志愿者工作内涵得到了极大的丰富和提高，由活动策划者的角色转变而来。博物馆开始邀请有创意、有组织能力的志愿者参与到公共教育活动的设计和执行当中，志愿者不再只是被动地完成任务，而是主动地出谋划策。

这些志愿者由于其多样的行业背景，可以给博物馆的公共活动增添更多、更贴近生活的元素。有教师背景的志愿者可以设计出更符合青少年认知规律的研学课程，热爱手工艺的志愿者可以策划并主持与展览主题有关的创意工作坊。他们来自于公众之中，最了解公众的需求和兴趣点，因此策划的活动更容易引起观众的共鸣，从而达到更好的社会教育效果。

不但给博物馆的公共服务注入了新的活力，也给志愿者自身的发展提供了更广阔的平台。通过策划、实践，志愿者会形成项目管理、沟通协调、创新思维等各方面的素质，获得的不仅仅是单纯的奉献精神，更是把志愿服务活动由单向的奉献转变为自我实现、终身学习的丰富体验。博物馆给志愿者赋权，把志愿者从执行者变成思考者，真正做到了同公众共创。

（二）从服务者到项目管理者

随着博物馆业务变得越发繁杂、项目种类变得越来越多，具备专业技能、管理经验的优秀志愿者开始担当起项目管理者角色。这就意味着博物馆对于志愿

者价值的认识，已经由“人力的补充”变为“智力的伙伴”。志愿者不再只是提供基础性的服务，而是对一个独立的项目或者团队的整个运作负责，工作内容包括项目立项、团队组建、资源协调、进度控制、成果评价等各个方面。

博物馆可以委托有项目管理经验的退休工程师，管理某个展览的数字化采集和线上展示项目；也可以任命在企业从事人力资源工作的志愿者，负责志愿者团队的年度招募和培训计划。在此模式下博物馆的管理层给志愿者项目管理者很大的自主权。这不但可以极大解放博物馆行政人员有限的人力资源、提升行政工作效率，更重要的是可以调动起志愿者的领导潜能与责任感。他们以主人翁的态度对待自己的工作，把自身的专业知识同博物馆的实际需要结合起来，产生出大量的高质量、专业化成果。因此志愿者与博物馆之间关系更为紧密，志愿者的贡献也不再是临时性的、辅助性的，而是战略性的、可持续的。

（三）从监督者到品牌代言人

博物馆的志愿者一般会起到监督作用，在日常工作中要承担起维持展馆秩序，引导观众文明参观的功能。这是一份必要的工作，但却是比较被动的。但是，在博物馆和公众共生发展的新图景中，志愿者的角色已经从原来的品牌代言人转变为更加积极、更有影响力的代言。他们是博物馆文化最深入的参与者，也是博物馆文化最忠实的拥护者，他们的热情与热爱，就是博物馆文化最好的传播媒介。

每一个志愿者都是行走的博物馆故事讲述者。每一次博物馆和观众的真诚交流、每一次把藏品背后的故事深情解读给大众，都是将博物馆的温度和价值传达给大众。他们的形象、言行、服务质量一起构成了公众对于博物馆最直接的感知和情感。当他们走出博物馆，在社交圈、家庭、社区里传播博物馆所见所闻所感的时候，就成为博物馆最可信的口碑传播者。

内而外的身份认同产生的传播效果，比任何精心设计的商业广告都更有效。因为它们真实的情感、体验，带有浓厚的人情味，所以更容易被大众所接受，所信任。现代博物馆要认识到自己的价值，自觉把志愿者培育成品牌的代言人。为博物馆赋予更多的文化含义，邀请其参与博物馆的宣传材料策划、安排其参加社区文化活动，使其对博物馆的热爱能够得到社会力量的支持，从而加深博物馆的品牌印象度。不但是角色的转变，更是博物馆公众关系战略的深刻创新。

二、志愿者管理的专业化建设

志愿者角色的转变给博物馆的管理提出更高的要求。建立科学、系统、人性化的管理体系,是保证志愿者团队持续、高效、充满活力地发挥作用的根本保证。

(一) 科学的招募与筛选机制

过去博物馆招募志愿者时重热情而轻能力,门槛比较宽松。由于志愿者角色的多元化,招募工作应该转向科学精准的模式,以保证合适的人在合适的岗位上发挥最大的作用。专业化招聘不是简单的来者不拒,而是根据岗位需求进行双向选择的过程。

一个科学的招募与筛选机制通常包含以下几个步骤:

1. 岗位需求分析,博物馆首先要对各个志愿者岗位的工作职责、所需技能、能力素质、时间要求等做出明确的规定。文物修复辅助岗需要细心、耐心,教育活动策划岗需要创意、组织能力,数字化项目岗需要相应信息技术背景。

2. 多渠道发布、精准定位,除了传统的馆内公告、网站等途径外,还要积极利用高校社团、专业人士社群、退休人员组织、社交媒体平台等,根据不同的岗位需求,向不同的目标人群发布招募信息,吸引具有相应专业背景或者兴趣的申请者。

3. 结构化面试与综合评价:设计标准化面试程序及问题,从动机、专业知识、沟通能力、团队协作精神、对博物馆文化的认同度五方面考察申请者。对一些专业性较强的岗位可以做简单的实践操作考核。这个过程注重的是人岗匹配度,而不是单纯的热情。

4. 建立双向沟通、期望管理,博物馆在筛选志愿者的时候,应当向申请者说明具体的工作内容、可能遇到的困难、所能获得的支持与回报,使志愿者对服务工作有清晰、符合实际的预期。坦诚的交流可以形成稳定的合作关系,减少服务期间的流失率,从根本上保证志愿者团队的整体质量。

(二) 系统化的培训与赋能体系

志愿者的持续发展是保证服务热情,提高服务质量的基础。系统化、专业化的人才培养体系,是志愿者管理专业化的重要支撑。它不同于一般的“岗前培训”式的浅层次的工作方式,而要为志愿者打造一条贯穿服务周期的终身学习之路。设计出的体系要体现出层次化、多样化、个性化的特征。

所有的志愿者都需要参加基础培训，内容包括博物馆的历史沿革、核心理念、馆藏情况、安全规定、服务礼仪等，使新成员能够快速适应博物馆的环境，统一价值观、统一服务标准。这是形成团队凝聚力，专业形象的基础。

进阶培训是按照志愿者所从事的服务岗位以及个人的兴趣爱好来分的。对讲解员开展展品知识深入研究、语言表达训练、公共演讲技巧培养、受众心理学等教学培训，对活动策划者开展项目管理方法、创意启发、跨文化交流等工作坊，给研究助手提供文献检索能力、资料整理方法、田野调查技能等各方面的专业培训。定制化的培训既可以提高志愿者的岗位胜任力，又可以体现博物馆对志愿者个人发展的重视和投入。

赋能就是进一步赋予能力、激发潜力。博物馆可以定期邀请专家举办讲座、展陈讲解，使志愿者参加特展布展观摩、各种业内交流活动，并参加与展览有关的各种培训。由此可以得出志愿者通过不断获得高层次的学习机会开拓视野，接触到行业的先进技术，把自己从执行者转化成思考者、创新者。完善的培训赋能体系的最终目的，就是把博物馆打造成为具有吸引力的学习型社区，把志愿服务本身作为一份非常有价值的回报。

以下是志愿者不同阶段培训内容示例：

志愿者培训内容与目标表

培训阶段	培训内容	培训目标
基础培训	博物馆历史、核心理念、馆藏概况、安全规定、服务礼仪	快速适应环境，统一服务标准与价值观念，形成团队凝聚力
进阶培训	专业讲解技巧、活动策划方法、项目管理、资料研究等	提高岗位胜任力，深化专业技能，支持个人兴趣发展
赋能提升	专家讲座、行业交流、特展观摩、创新实践	拓宽视野，激发潜力，培养创新思维，实现更高价值创造

从上表可知各个阶段培训内容层次分明、有目标。循序渐进地开展培训，志愿者一方面可以习得必要的技能，另一方面又能在一定程度上提升自身的价值。

（三）人性化的激励与关怀制度

志愿者服务是出于内在的奉献精神和自我实现的价值而做的，不是为了物质报酬。因此一套人性化的激励与关怀制度，对于维持志愿者队伍的稳定性和积极性有重大意义。制度设计的主要目的就是精神上认同，情感上维系，使志愿者感到被珍惜、被尊重。

激励机制应该多样化、常态化,除了每年的年度优秀志愿者评选、表彰大会等正式仪式之外,更重要的是把认可融入日常。在博物馆网站、社交媒体、内部刊物上定期发布志愿者的故事和贡献,使志愿者成为“明星”;为服务时达到一定要求的志愿者颁发分等级的荣誉证书或纪念章,形成一个可见的成长阶梯;在重要的展览鸣谢墙上把志愿者团队与工作人员一同致谢,给志愿者应有的专业尊重。精神激励能很好地满足志愿者的成就感与荣誉感。

关怀存在于管理细节之中,创建良好的沟通反馈平台,定时期开座谈会听取志愿者的意见和建议,采纳可行的建议。给志愿者提供必要的保障,即提供舒适的休息场所、工作餐补贴、交通补贴等。组织各种形式的团队活动,年度晚宴、外出考察学习、生日会等都是创造温暖、和谐、互助的家庭氛围的方式。细致的人文关怀可以拉近博物馆与志愿者之间的关系,把志愿服务由一项工作变成一种有归属感的生活方式,从而达到持久的、愉悦的共存。

三、志愿者价值的深度挖掘

在专业化管理的基础上,博物馆还要进一步挖掘志愿者的内在价值,把志愿者从人力资源转化为博物馆永续发展的智力资本和文化财富,从而达到更高层次的共生。

(一) 建立志愿者人才库

挖掘志愿者价值的第一步就是创建起一个动态的、详细的志愿者人才库。这远远不是一个简单的联系人名单,而是一个信息化的战略资源管理系统。该系统应当对每一位志愿者的基本信息、教育背景、职业经历、专业技能、个人兴趣、语言能力、服务时长、参加过的项目、培训记录等进行系统的记录。其中志愿者有退休建筑师、擅长摄影的平面设计师、擅长数据分析的金融从业者。传统服务不重视的一些信息,可以被识别出来,在人才库中以标签、结构化的形式表现。博物馆管理者可以利用这个数据库来进行精确的查询和匹配,当需要策划关于古建筑的展览时,可以迅速找到那位建筑师志愿者进行咨询;当需要制作宣传海报时,可以邀请设计师志愿者提供专业的美学。从被动等待报名到主动按需邀请的转变,使博物馆可以更高效、精准地利用志愿者群体中蕴含的巨大专业潜力,把个人才能和博物馆具体需求无缝对接,使每一份才华在恰当的时候得到展示。

（二）发挥志愿者专业特长

建立人才库之后的核心就是创造机制和平台，使志愿者的专业特长得到充分发挥，实现从通用型服务到特长型贡献的升级。即要主动地规划出一批能够与志愿者专业特长深度对接的高价值项目。这既是利用他们的职业技能，又是利用他们的学术研究能力以及丰富的社会资源。

博物馆可以成立专家咨询小组，由有相关背景的志愿者为博物馆展览策划、藏品研究、文创开发等主要工作提供智力支持。可以邀请有法律背景的志愿者参与博物馆规章制度的修订、合作协议的审阅；组织医学背景的志愿者团队，策划与生命健康有关的科普展览和讲座；利用有丰富企业管理经验的志愿者，给博物馆的运营效率和市场推广提供改善建议。也可以鼓励志愿者自主立项目，就自身的专长与爱好开展新的公共教育项目或社区合作计划，博物馆提供平台和资源支持。极大地拓展了博物馆的智力边界，用很低的成本获得高端的专业服务，同时，也使志愿者在最擅长的领域里实现更高层次的价值创造。专业上的被需要、被认可，是任何表彰都无法代替的。

（三）形成志愿者文化传承机制

志愿者团队的价值不是个体成员的贡献，而是作为一个集体所积累起来的经验、精神、文化。形成有效的文化传承机制，就是保证志愿者团队的生命力、凝聚力代代相传，价值得以持续发展的关键。传承不但是一种知识的、技能的传授，还是一种精神以及服务理念の继承。

建立导师制是传承的有效方式。资深优秀的志愿者可以成为新加入志愿者的导师，用传、帮、带的方式把长期服务中积累的工作技巧、应变能力、与观众交流的艺术、对博物馆深沉的感情和理解传递给新的志愿者。既可以加快新志愿者角色的适应速度，提高服务水平，又可以依靠一个个鲜活的言传身教完成团队文化的内化。非正式学习过程充满了人情味，可以很快建立新老成员之间的情感联系，形成互助共进的团队氛围。

在此基础上还要促使志愿者团队内部形成知识管理、经验分享的文化。定期召开经验交流会，让各个岗位的志愿者分享心得、感悟；创建志愿者内部的线上知识库或者论坛，整理、归档优秀的讲解词、活动方案、服务案例等，形成团队集体的智慧结晶。借助这样的机制，个人经验就变成团队共有财富，志愿者精神风貌和核心价值观被不断巩固并加以发扬，从而形成了一个强有力的、具有自我

生长和文化再生能力的志愿者队伍,也成为博物馆和公众共生关系中最稳固、最有生命力的纽带。

第二节 终身学习体系的构建

博物馆教育理念的变迁,实际上是博物馆由“知识殿堂”变为“社会教室”,再变成“文化客厅”的社会角色转变。该过程是对学习本质、公众主体性、博物馆社会责任的再认识。它意味着博物馆教育正在由权威知识的传授变为平等的、开放的、激发个体潜能的文化实践,为学习型社会的创建贡献着特有的力量。

一、从“灌输式”到“启发式”教育

这是博物馆教育哲学最重要的转变,重新定位了博物馆、藏品和观众三者的关系。博物馆不应该只是知识的存储者、传授者,而应该成为对话的发起者、思考的激发器、灵感的源泉,培养公众的文化素养和批判性思维。

(一) 知识单向传递到引导自主思考

传统的博物馆教育方式大多采取单向交流,也就是“我说你听”。讲解员或者文字说明牌是知识的唯一权威来源,观众处于被动接受的地位,主要任务就是记忆展品年代、材质、作者等客观事实。这一模式在知识初期被推行的同时,也忽略了不同个体和不同的认知方式,抑制了人们求知的兴趣和求懂的欲望。教育效果一般只停留在浅层次的记忆,很难变成深刻理解及内在的能力。

当代博物馆教育强调建构主义学习理论,认为知识不是被动接受而是通过与环境的相互作用主动建构的。因此教育活动的重心从教什么转向了怎样学。讲解员不再是单纯的传授者,而是引导者,不提供标准答案,用开放性提问,比如,你们看到了什么?由此产生了怎样的联想?作者为何这样创作?激发观众的好奇心,鼓励观众联系自身的生活经验和知识背景,去观察、想象,并形成自己独特的个人理解。

因此,参观博物馆的过程就是一次主动的意义探寻之旅。观众并不把自身变成装知识的容器,而是积极探索者,用展品当做原始文本去解读和再创造。博物馆借助学习单、互动装置、讨论环节等途径,给观众赋予自主思考的支架与平台。其根本目的不是让所有的观众带走相同的知识,而是让每一个观众带着自己的问题、思考、感悟离开。

（二）标准化讲解到探究式学习

探究式学习模式同引导自主思考互相配合，摆脱了以前一成不变的标准化讲解。虽然标准化讲解可以保证信息的准确性以及一致性，但是千篇一律的讲解模式会显得枯燥，不能满足不同观众群体的兴趣点和认知水平。它把复杂多元的文化内涵简化成一套固定的说法，阻碍了观众对于展品多角度、深层次的探究。

探究式学习把展品当作引起问题的源头，而不是灌输答案的终点。它促使观众成为侦探或者研究者，对展品进行一系列的探究活动。古代陶瓷展览，不是简单地告诉观众器型、釉色、纹饰、款识等信息，而是给观众设置探究性任务，让观众组队对比各个方面的信息，推断出器物可能的来历和用途，进而展开对于其背后所反映的社会生活和审美趣味的讨论。这样既教给知识，又培养观众的观察力、分析力、信息整合力和团队合作能力。许多博物馆开始采用实物教学或者“上手”体验，在专业人员的指导下，让观众亲自触摸藏品或者复制品，通过触觉、重量等多种感官的体验来建立与历史更加直接、深刻的联系。亲身体验所造成的一种认知上的碰撞、一种情感上的震动，是任何的讲解都无法相比的。

（三）以教师为中心到以学习者为中心

教育模式深层变革的本质就是教育活动的组织方式由“以教师为中心”变为“以学习者为中心”。在旧的模式中，博物馆教育者是整个活动的掌控者，决定着学习内容、控制活动节奏、评判学习结果，而学习者只是处于从属的地位。整个教育过程呈现为线性、预设的状态，没有弹性。

向以学习者为中心转变，就是对学习者主体地位的尊重与承认。博物馆开始真正关注学习者的多样化需求，他们想要什么、喜欢什么、为什么学习、怎样学习。活动设计上，就是给予学习者更多的选择权。大型展览一般会有很多条主题参观线路，从历史、艺术、科技等角度去展开，学习者可以自由选择自己感兴趣的参观线路。同时活动形式也变得丰富起来，从单一的讲座、导览发展为工作坊、角色扮演、戏剧表演、辩论赛等多种形式来满足不同的学习者。

空间设计也随之改变，博物馆内出现越来越多的非正式学习空间，阅览角、互动体验区、创客空间等。这些空间让人们驻足、交流、动手操作，以自己的节奏去学习、去探索。博物馆教育者在这些空间里更像是“脚手架”的搭建者和学习伙伴，观察学习者状态，适时给予帮助和资源，促进同伴间相互学习、分享，营造支持性、包容性的学习环境。

此次转变的核心就是博物馆认为每一个学习者都是独特的，有各自独特的能力和价值。教育的成功不能用掌握多少知识来衡量，而应该看孩子们的好奇心是否被点燃、求知欲是否被满足、学习力是否得到提高、博物馆和文化遗产的情感联结是否形成。这是一种更有人文关怀、更合乎终身学习理念的教育观。

二、从“馆内”到“馆外”的教育延伸

现代博物馆深刻认识到它的教育使命不能被物理建筑所限制。为了让更多的人接触到教育资源，实现教育资源的公平化、最大化，博物馆正在积极地将服务从馆内延伸到馆外，主动融入社区、学校和数字空间，把自己打造成为一个无处不在的社会文化教育平台。

（一）流动博物馆与“大篷车”服务

许多偏远地区、交通不便或者经济不发达的居民去参观实体博物馆是一件很奢侈的事。为了弥补由于地理、经济等造成的文化鸿沟，流动博物馆应运而生。它一般以特别设计的大型车辆为载体，把精心策划的展览、互动教育项目送到社区、学校、广场、乡村。

大篷车内装载的不仅仅是展板和复制品，更多的是带有趣味性的互动装置、可以触摸的教具、便携式的数字体验设备。其教育活动一般是以当地文化特色和居民的实际需求为基础来开展的，因此更接地气，更具吸引力。

流动博物馆服务特点

特点	描述
主题在地化	依托流动性质，选取符合服务区域的乡土历史、民俗文化或产业特色作为展览内容，使公众在熟悉的语境中感受文化，增强认同感。
教育互动性	车载教育活动注重动手实践，如非遗手工艺体验、简单科学实验、口述历史访谈等，让学习在游玩中自然发生。
服务长效化	流动博物馆并非一次性服务，常与地方文化站、学校建立长期联系，定期回访，并培训当地文化志愿者，使其成为基层文化种子，持续发挥作用。

从上述流动博物馆服务特点可见，其通过精心设计，实现了文化教育的广泛传播。

（二）馆校合作与课程共建

博物馆与学校合作的方式正在由原来的“一日游”参观转变为课程共建模式。新型馆校合作把博物馆独有的藏品资源、教育方法系统地融入到学校日常的教学

中去，使博物馆成为学校教育的第二个课堂、教师专业发展的能量站。

合作深度可以从多角度体现出来。博物馆教育专家和学校学科老师组成课程开发小组，以国家课程标准为依据，结合博物馆藏品特点一起规划、创建、执行一系列跨学科主题课程。这些课程把课堂学习同博物馆现场探究结合起来。学生们在课堂上学习完某个历史时期之后，带着研究课题去博物馆，在观察实物、分析文献、参加工作坊等方式下完成项目式学习任务。以对象为学习基础的方法大大激发了学生学习的兴趣，培养了学生的高阶思维能力。

博物馆给教师提供专业培训服务，使教师了解怎样有效地利用博物馆资源进行教学，掌握探究式、项目式教学方法。有的博物馆还设立了“驻校艺术家”或者“驻校科学家”项目，把博物馆专家资源直接带入校园，与师生一起开展长期的研究或者创作项目。博物馆就真正成了基础教育体系中不可或缺的有机组成部分。

（三）线上教育平台的搭建

数字化浪潮给博物馆教育的拓展提供前所未有的机会。创建功能完善的线上教育平台已经成了各大博物馆的战略重点。它冲破了时空的限制，让世界各地的用户可以随时、随地接触到博物馆教育资源，也产生了新的学习体验与互动方式。

线上教育平台的内容十分丰富，高清藏品图像数据库、360度全景虚拟展厅已经成为标配，给线上观众提供详细的藏品细节。在此基础上博物馆开发出大量结构化的教育资源，专家导赏视频、系列主题课程、可以下载的学习资源包、互动教育游戏等。这些资源一般与学校课程相对应，给师生线上学习和翻转课堂教学提供有力支持。一些平台用增强现实技术开发移动应用，观众在参观实体馆的时候，通过手机就可以看到藏品的复原模型或者内部结构，大大丰富了现场体验。线上平台已经成为学术研究、公众交流的一个新的阵地，用直播讲座、线上研讨会、数字人文项目等形式集思广益，共同推动知识的产生和传播。

三、从“普适”到“精准”的教育服务

在教育广度拓展之后，博物馆教育的又一重要发展方向就是向深度挖掘，即从原来的“一刀切”的普适性服务转向针对不同群体特点和需求的个性化精准服务。这是对个体差异的尊重，目的是给每个人提供最合适的、最有效的学习支持，真正实现教育公平、包容。

（一）针对不同学段的差异化实施

认识到各个年龄段的学习者在认知能力、兴趣点、学习方式上存在着巨大的差异，是进行精准教育的前提。现代博物馆按照不同学段观众的需要提供不同的教育内容和活动形式。学龄前儿童的教育活动以感官体验、游戏互动、故事讲述为主，用色彩、声音、触摸来激发他们的好奇心。博物馆一般都会设置专门的儿童展览厅或者亲子空间，给儿童提供安全、有趣、能自由探索的环境。

小学阶段的教育活动设计更侧重于动手操作、团队合作、解谜探险等元素。学习单、寻宝图、角色扮演等游戏化的方式把知识学习变成一场有趣的“游戏”，培养他们的观察力和解决问题的能力。进入中学阶段之后，学生抽象思维、批判性思维逐渐发展，博物馆提供给学生一些更具挑战性、更有深度的主题探究活动、专题讲座和辩论会，使学生把展品同更广泛的历史、社会、文化背景联系起来，展开深入思考，作出价值判断。

博物馆对大学生和成年观众来说，是终身学习的伙伴，是研究的支持者。除了专家导览、高水平的学术讲座，还要开放研究资料、给藏品研究机会、组织各种研讨会和文化沙龙，以满足他们深入学习和社交的需要。根据不同的年龄层次设计，保证博物馆内不同年龄的观众都能找到符合自己需要的部分、得到有价值体验。

（二）满足特殊群体的教育需求

真正面向所有人的博物馆，应该消除各种有形和无形的障碍，保证残障人士、认知障碍者、少数族裔、新移民、老年人等各个社会群体都能平等接触、使用博物馆资源。这是法律法规的要求，也是博物馆的人文精神和社会责任感。

因此博物馆推出了一系列相应的服务项目。给视障观众提供触摸游、详尽口述影像导览，让他们用触觉、听觉“看”展览；给听障观众提供手语导览、配有字幕的视频资料。针对自闭症谱系障碍的观众，部分博物馆在某一时段内实行静音时段或者低感官刺激开放日，调节光线、声音、人群密度，并且给予社交故事等预备材料，使他们事先熟悉环境，减少焦虑。

对于认知障碍群体，尤其是老年痴呆症患者，博物馆开展的“回忆疗法”项目，用观看、谈论老物件、老照片的方式来唤醒他们的长期记忆，减缓病情的发展，提高生活质量。博物馆同社区服务机构一起开展新移民语言文化融入课程、低收入家庭免费门票和交通补贴等服务，将文化关怀送到社会的每个角落。

（三）个性化学习路径的定制

数字化技术支撑下，博物馆教育精准化已经进入更高阶段，即个性化。利用大数据、人工智能以及移动互联网等技术，博物馆也能够给每一个学习者推荐符合其兴趣、知识水平、实际行为的不同学习内容和参观学习路线。

很多博物馆官方应用软件都已具备初步的个性化功能。用户注册时可以选择感兴趣的领域，应用就会把对应的展览信息、活动预告推送给用户。利用室内定位技术，参观时可以实时获取用户的当前位置信息，进而推送所在展品的深层解读内容。更先进的系统可以记录参观者行走路线、每个展品前停留的时间，根据用户轨迹、停留时间持续优化后面推荐的内容。增强现实、虚拟现实技术应用使个性化的体验更加生动有趣。观众借助 AR 眼镜可以看见历史场景的再现，同虚拟历史人物进行互动，得到与自身知识结构、兴趣点相契合的信息补充。技术推动下个性化的服务把以学习者为中心的理念推向极致，使每一次博物馆之行都变成一次专属的、独一无二的智慧大餐。

第三节 学校教育资源的整合

博物馆与学校教育相结合，是知识传播、文化传承模式发生深刻变化的重要环节，也是博物馆由单一的文物守护者、展示者向动态的、参与式的教育伙伴转变的过程。整合学校教育资源，把博物馆的沉睡馆藏变成鲜活的教学生命线，冲破传统课堂的时空束缚，为学生创建起探究、体验、研究一体化的立体学习空间，从而实现教育功能的社会化拓展和价值最大化。

一、课程资源的开发与对接

博物馆与学校教育实现有效融合的关键，就在于对课程资源进行深入开发并且精准对接。这就需要博物馆冲破传统展品展示的束缚，把馆藏资源转变成可以融入学校日常教学体系的结构化内容，搭建起一座可以打通知识传递和能力培育的桥梁。

（一）基于馆藏的教学案例设计

把博物馆丰富的藏品转变为中小学课堂上生动、深刻的案例，就是馆校共育的第一步。每一个案例设计要以激发学生的好奇心、探究欲为出发点，把单向的

知识灌输变成双向的互动探索。一件古代青铜器不再只是冰冷的金属，它也可以成为一堂历史课的引子，引导学生去探究它的铸造工艺、纹饰寓意、所处时代社会结构和礼仪制度。精心设计的故事线与问题链，促使学生去观察、触摸（模型）、讨论、模拟考古发掘，在一个完整的场景里对历史有更深刻的认识。

实物作为案例素材的案例教学，能很好地克服传统的教科书在形象化呈现方面存在的缺点。学生亲眼见到历经千年风霜的文物，或者字迹已经泛黄的革命家书时，内心所受到的震撼远远大于平面的文字所能引起的。博物馆可以和一线教师合作，就某一个历史事件、某一个科学原理、某一个艺术流派等来开发一系列教学案例。除了包含详尽的背景资料、文物解释之外，最重要的就是给教师提供了一个探究式学习的活动方案和评价建议，教师能够很容易地把它们应用到自己的教学计划中。

实现了学生具身化学习、知识不再是抽象的、而是具体的、可感知的。通过一件瓷器釉色的变化来学习化学知识，从一幅古画的构图透视中体会美学和数学原理，从一套古代农具的演变中探讨农业技术的发展和社会变迁。博物馆的馆藏因此成为过去和现在、学科和生活之间的活教材，改变了学生的学习方式和认知途径，培养学生跨学科思维能力以及解决综合问题的能力。

（二）开发标准化与模块化教具

为了使博物馆的教育资源能够更广泛、便捷地被学校教学所利用，开发标准化、模块化的教具就显得十分重要。教具不能是简单的文物复制品，而应该是一个经过精心设计、包含丰富教育信息的资源包，目的是降低教师的使用门槛，保证教学效果。标准化是指教具的设计要符合一定的标准，在内容呈现、安全性能、耐用性等各方面都要达到一定的品质标准，以满足不同学校、不同年级的学生的需求。

模块化就是把复杂的知识体系分成若干个相对独立、互相联系的学习单元。如以古代丝绸之路为题材的教具箱中，就会有地图模块、商品模块、人物模块、文化模块等。其中地图模块画出了丝绸之路路线及沿线文明，商品模块有高仿真的丝绸、香料、瓷器等，人物模块提供张骞、马可波罗等人的故事卡片，文化模块提供沿线地区宗教、艺术、科技交流的图文资料。每个模块可以单独使用，也可以组合起来进行更加复杂的项目式学习。这样教师便拥有很大的自主性，可以依据教学计划与学生的兴趣选择、拼接不同的模块来构成个性化的课堂。教具除

了用在学校的课堂教学以外，还可以作为流动博物馆的主要展品，运送到教育资源匮乏的边远地区学校展出，以达到优质教育资源普惠共享的目的。

（三）与国家课程标准对标

博物馆教育资源开发必须以国家课程标准为指导，才能真正走进学校、融入课堂，从补充变为必需。与课程标准对标，是保证博物馆教育活动系统性、科学性、有效性的根本保证，也是说服学校和教师将博物馆教育活动纳入正式教学计划的关键。这就需要博物馆的教育工作者、研究人员认真研读各个学段、各个学科的课程标准，把握其中的知识、能力目标和素养要求。

对标工作要具有翻译和匹配的能力。博物馆要明确自身馆藏资源、展览主题与课程标准中的具体条目一一对应起来，形成资源 - 课程一一对应的关系。自然博物馆的恐龙化石展对应的是小学科学课程中的生命演化、古生物知识点；历史博物馆的近代史陈列，给中学历史课程中“百年屈辱与抗争”教学提供不可替代的实物证据和情感链接。

对标不单是内容的匹配，更是教育目标的契合。课程标准重视培养学生历史学科的时空观念、史料实证，科学学科的探究精神、理性思维等学科核心素养。博物馆教育活动的策划要明确将这些素养目标包含进去。引导学生分析不同时期地图的变化来培养时空观念；组织学生对一件文物的真伪进行小组辩论来锻炼史料实证能力。只有当博物馆提供的教育服务能准确地帮助学校达成课程目标、提高学生核心素养时，馆校合作才有可能实现从活动联谊到课程共建的质变，博物馆才有可能真正成为学校教育体系中不可缺少的一环。

二、教师培训与专业发展支持

教师是博物馆和学生之间的桥梁，教师的认知水平、专业能力的好坏直接影响到博物馆教育资源转化的效果。因此，给教师提供系统的、持续的专业发展支持，是馆校共生关系走向成熟的必然要求，也是激活博物馆教育潜能的主要动力。

（一）组织教师博物馆研学培训

给教师提供高水平的博物馆研学培训，是提高教师利用博物馆资源进行教学能力最直接的方式。此类培训不能只是简单的参观导览，而应该是一次深入、专业的交流。培训内容设计要体现出参与性、实践性，目的是使教师由“参观者”变为课程的设计者。

1. 围绕一个展览或者主题开展培训,邀请策展人、研究者作专题讲座,对展品背后的历史、科学、艺术价值进行更加深入的分析,给教师提供比一般观众更丰富的知识背景。有利于教师以后在教学中自如地运用教材以外的丰富材料。

2. 组织教师观摩教学案例并进行现场研讨,观摩一节由博物馆资深教育工作者或者一线教师执教的示范课。课程结束之后立即开展小组讨论,剖析各个环节的设计、提问技巧、学生活动组织等,促使教师在真实的教学情境中获得启发,联系自身的教学经验展开反思并加以重构。

3. 课程设计工作坊属于培训的组成部分。将教师分成组,在博物馆专业人员的指导下,以馆内某项资源为依托,自主设计一份完整的教学方案或者研学手册。这就促使教师把学到的理论同馆藏实物联系起来,真正实现了从学、到用的转变。

经过这样的研学培训,教师既了解了博物馆的资源,又学会了怎样创造性地把博物馆资源融合进自己的教学实践。带着问题而来,带着课程而归,回到学校之后就可以把培训成果迅速转化为生动的课堂教学,成为校园内播撒博物馆教育种子的先行者。

（二）提供教学资源包与指导手册

精心设计教学资源包、提供详尽的指导手册,这是实现博物馆教育规模化、规范化的一种有效途径。其目的就是尽量减轻教师独立开发课程的负担,使教师可以“拎包入住”,快速投入教学使用。完备的教学资源包就如同一个工具箱,装有博物馆学习前后及过程中所需要的一切材料。

资源包一般会包含教师指导手册,里面详尽地解释了展览主题与课程标准的关联、核心教学目标、建议参观路线、每件展品讲解要点、启发学生思考的问题、推荐的课堂活动以及项目式学习方案。该手册是教师的导航仪,给教师提供指导,使教师能有效地、准确地把握教学重点、难点。

资源包里还要有给学生的任务单或探究手册。它用生动有趣的方式进行展现,用设置谜题、画图、寻找线索、扮演角色等形式引导学生在参观时主动观察、积极思考,防止走马观花。任务单的设计应该有层次性,满足不同认知水平学生的需要,使每个学生都能在探究中有所收获。

资源包也可以有纪录片片段、文物三维模型、专家访谈视频等展览相关资料作为预习或者课后的拓展材料使用。对一些特别珍贵的文物,可制作仿制品或模型来使学生接近、研究它。这样一种“线上+线下”、“馆内+馆外”的资源支

持系统，使博物馆的教育不再只是单次的参观活动，而是可以深入到学校的整个教学周期当中，成为一种持续的学习过程。

（三）建立馆校教师交流平台

建立稳定活跃的馆校教师交流平台，对于双方深入理解、长久合作有着不可估量的作用。平台冲破了博物馆与学校之间物理的、体制的壁垒，创建起一个共享知识、交流经验、激发创意的专业发展共同体。它不但是信息发布的一个渠道，更是思想交流、情感沟通的一个温馨的家。

平台可以采取线上线下相结合的形式。线上可以是专门的网站、论坛或者社交媒体群组。博物馆在平台上定时发布最新展览信息、教育活动预告、新开发的教学资源。教师之间可以就利用博物馆资源开展教学的经历、学生优秀作品、遇到的问题与挑战等进行交流。博物馆的教育人员可以对教师提出的问题做出专业的回答并提供支持。即时、便捷的使馆间交流已经成为常态。

线下可以定期举办主题沙龙、教学研讨会或者工作坊。这些活动为馆校教师面对面深入交流创造了条件。一位老师用一次博物馆之行作为项目式学习课程的整个学期，另一位老师则展示学生参观之后所创作出的作品。博物馆工作人员可对即将展开的新展览进行介绍，征询教师们对于教育项目的意见。

还可以进行更深层次的合作项目。实行驻校研究员计划，博物馆研究人员定时到学校作讲座或者指导学生社团；也可以开展驻馆教师项目，一线教师在学年结束时到博物馆做学术休假，参加教育项目的设计和评价。有利于知识和经验的深度融合，培养出一批既懂博物馆又掌握教育的复合型人才，给馆校共生生态系统注入源源不断的活力。

三、馆校合作机制的创新

（一）建立长期战略合作关系

为了使博物馆和学校合作由偶然性的活动变成常态化、深层次的共建，就必须在合作机制上进行大胆的革新。以长远发展为方向，超越短期项目的战略合作关系，孕育出适应时代发展的教育内容和模式，才是博物馆与学校教育真正实现共生的必经之路。

馆校合作机制比较表

合作机制	核心特点	主要内容	预期效益
长期战略合作	制度化、体系化	签订协议、制定长期计划、资源优先共享	确保合作连续性、提升机构发展战略高度、增强资源利用效率
共同开发校本课程	深度融合、个性化	专家教师共研、结合馆藏资源、融入学校需求	形成独特学习体验、丰富学校课程体系、实现资源精准落地
学生课题研究指导	探究性、学术性	项目组形式、导师双重指导、利用馆藏资料	培养创新精神、提升实践能力、促进学术启蒙

馆校合作的创新机制可见上表所列，要打破“一次性”活动的限制，从顶层设计入手，形成长期的、稳定的馆校合作关系。根据正式协议来明确双方权利、责任和共同愿景，把合作提升到机构发展战略的高度。这就意味着学校与博物馆不再只是服务者和服务对象的关系，而是一种成长中的伙伴关系，一起为学生全面发展创造最好的学习环境。

建立战略合作关系，就是合作内容的系统化、常态化。双方可以共同拟定一个三到五年合作计划，将博物馆展览计划同学校学年教学日历匹配。学校可以定出某一年级博物馆参观日，将其纳入课程表。博物馆可以承诺给合作学校优先提供教育资源、预留活动名额，根据学校反馈不断改进服务。这样一种制度化的安排，保证了合作的连续性、稳定性，不会因为人员的变动或者临时因素而中断。

深层次战略合作的另一个表现就是资源共享程度的加深。博物馆可以给合作学校提供研究资源、专家网络，支持学校特色教学。学校可以成为博物馆教育项目的实验田，组织学生对新的项目进行试做、试评，并给教学一线提供第一手资料。双方可以一起向教育部门或者基金会申请专项资金来开发、实施联合项目。捆绑发展的模式使馆校双方形成利益共同体，一荣俱荣、一损俱损，极大地调动了双方合作的积极性，为教育创新打下了坚实的基础。

（二）共同开发校本课程

共同开发校本课程是馆校战略合作关系走向深入的标志，它把博物馆特有的资源同学校个性化教育的需求融合起来，创造出独一无二的学习体验。校本课程开发的过程就是一种融合的过程，需要博物馆专家和学校教师一起完成课程目标的确定、课程内容的选择、课程教学流程的设计、课程评价方式的建立。

这种合作方式彻底改变了以前博物馆单方面提供“教育菜单”、学校选择的

传统做法。在课程开发之初，学校教师就会根据对学生的充分了解以及对课程标准的准确把握，向博物馆提出具体的需求。博物馆专家依照这些需求从大量的馆藏里挑选出最合适的资源，并给予专业的学术支持。以临海学校为例，如果该校希望开发一门有关“海洋文化”的校本课程，当地的海洋博物馆就可以开放其所有的航海历史、渔业民俗、海洋生物馆藏，与学校教师一起设计出一门集课堂教学、展厅探究、海边实践为一体的综合课程。

共同开发的校本课程有很强的针对性和创新性。它可以是关于学校所在社区历史文化的研究，学生通过研究博物馆藏品来认识家乡过去；也可以是结合某项前沿科学主题，利用科技馆展项开展探究式学习。课程成果不单是学生知识的增加、能力的提高，还会物化成一系列独特的教材、学具、展览，在合作学校里形成一个小小的校园博物馆。大大丰富了学校课程体系，博物馆教育资源找到了最好的落地方式，实现了价值的最大化。

（三）开展学生课题研究指导

把馆校合作上升到课题研究指导的层次，就是培养学生创新精神与实践能力的的重要途径。博物馆不再只是一个知识普及的地方，而是一个青少年自己研究、学术启蒙的研究基地。博物馆丰富的馆藏实物、详实的文献资料、专业的科研人员一起组成了一个无与伦比的第二实验室、第二图书馆，给学生课题研究提供宝贵的资源和智力支持。

合作大多以项目组的形式进行，学生根据自己的兴趣，在老师的和博物馆研究人员的指导下提出研究课题。这些课题既可以小而精，比如“从馆藏的几件明式家具研究明代文人的审美趣味”；也可以大而远，比如“通过分析本地出土的陶瓷碎片探究古代海上贸易路线的变化”。指导过程贯穿于研究全过程，文献综述、研究方案设计、实物观察、数据采集等前期工作到最后的论文撰写、成果展示全程由馆校双方导师一起进行指导。

博物馆在其中起着举足轻重的作用。研究员除了向学生开放藏品、资料之外，更重要的任务是教学生研究方法，即怎样鉴别文物的年代、怎样解读一件器物所蕴含的社会信息、怎样进行口述史访谈等。严谨的治学态度、深厚的学术修养会对学生起到潜移默化的作用。学生在研究过程中学会像真正的学者一样去思考、工作，面对真实的、没有被简化的复杂问题时，需要调动所有的知识储备，进行跨学科探索。

学生研究结果可以以学术论文、研究报告、专题展览、面向公众的讲解词等形式出现。博物馆给优秀的成果提供展示的平台，让学生们的研究被更多人所看见，获得成就感以及自信心。深层次的合作形式，不但是知识的传递，更重视创新能力的培养，真正践行了由服务向共生转变的思想理念，为祖国创新人才的成长种下宝贵的种子。

第四节 特色教育项目的开发

博物馆不再只是收藏文物的场所，它还应该是一个能动态阐释文化、传授知识、赋能公众的空间。因此开发特色教育项目，不但是联系公众、激活馆藏的重要途径，也是博物馆从单纯的服务者向共生关系转型的主要动力。这就意味着博物馆不能只停留在传统的展览方式上，而应该积极策划更加吸引人、更具参与性、影响更大的教育活动。

一、主题研学旅行的组织与实施

研学旅行把课堂延伸到广阔的天地之中，是博物馆同青少年之间的一座桥梁。它不再只是简单的游览，而是把“研”与“学”结合起来的探索性学习方式，对博物馆的资源整合能力以及课程设计能力提出了更高的要求，目的在于让学生在行走中感受历史，在探究中启迪智慧。

（一）结合地域文化与馆藏特色

主题研学旅行的生命力在于其独特性与在地性，这就要求博物馆要扎根本地文化土壤，把项目设计同所在地的历史文脉、自身馆藏的独特优势结合起来。沿古丝绸之路博物馆可以做追寻古道足迹、探寻东方国家之间文化交流的实物研学活动。位于著名瓷都的陶瓷博物馆可以开发出“泥与火之歌”的研学路线，学生可以亲手触摸陶土，体验从泥胚到精美瓷器的全过程，从而深刻领会古代工匠的智慧以及地方产业的辉煌。

结合不是简单的将馆藏文物罗列在一起，而应该把它们融入宏大的叙事框架之中。研学活动的设计要围绕一个中心展开。中国课本博物馆策划的研学项目，把近现代教育的百年变迁用课本这样特殊的载体串联起来。博物馆要从自身的文化特色和馆藏重点出发，发掘出可以反映地域精神、馆藏精华的重要元素，用这

些元素来构建吸引人探索的故事线索和研学课题。这既能让学生在完成研学任务的过程中认识一件文物，又能让学生体会出一件文物背后所承载的历史长河和文化内涵，进而对地域文化产生深厚的情感认同和情感联结。

（二）设计探究性学习任务单

成功的研学旅行，关键在于引导而不是灌输，一张精心设计的探究性学习任务单就是达成这一目的的重要工具。不能只是寻宝式的浅层互动，而应该成为激发学生自主观察、深入思考、合作探究的有效支架。设计者要确定学习单的核心主题，所有的任务都要围绕主题展开，不能出现内容松散的情况。任务单的设计不应是一份标准答案的试卷，而应当是一系列开放性问题的集合，让学生带着问题去观察、去比较、去讨论。

在青铜器相关的任务单上可以提问，观察这件器物的纹饰，你认为它可能有怎样的功能？试着画出自己最感兴趣的纹饰，并想一想它的象征含义。该种提问方式将学生由被动接受转为主动探究。任务呈现的形式也要多样化，有绘画、短剧创作、模型制作、小组辩论等形式，使各个特长、学习风格的学生都有展示自己的舞台。问题设计要具有层次性，引导学生从浅入深地完成信息的收集、分析、整合、观点形成、创意表达的过程，把学习单变成开启博物馆知识宝库、提高综合素质的钥匙。

学习单最终的目的，就是引导学生在完成任务的过程中学会和文物对话，和历史产生共鸣。它促使学生调动所有的感官，例如触摸复制品、听相关的音乐、模拟古代的场景等来建立和展品的情感联系。这样博物馆学习就不再枯燥的知识记忆，而是一场充满乐趣与挑战的发现之旅，真正实现了寓教于乐的教育理想。

（三）完善安全保障与评价体系

研学旅行顺利进行的前提是完备的安全保障体系和科学的评价机制，两者都是研学旅行项目可持续发展的基础。安全是研学活动各个环节中第一位的红线。这需要博物馆与合作方共同拟定出完备的安全管理制度，即制订详尽的应急预案、分清各方面安全责任、对带队教师和安全员等进行专业的培训。交通工具资质审查、餐饮住宿卫生标准、活动场地风险排查等每一道程序都不能大意，必须做到万无一失。同时给学生购买足够的保险、配备必要的急救物资和人员也是不可缺少的保障。

和安全保障同步进行的是研学效果的科学评价。传统的评价方式主要注重对

知识点的记忆,新的评价体系更加重视学生综合素质的提高。评价要贯穿研学活动的始终,在活动前设定目标,在活动中观察过程,在活动后反馈总结。学校与博物馆可共同研究创建多元评价体系,参与度、团队协作能力、解决问题能力、创造思维表现等各方面都被考虑在内。学生的学习成果也不再只是观后感,可以是研究报告、创意设计、小型展览策划方案等。评价结果既可以给学生提供全面的发展反馈,逐步纳入学生综合素质评价体系,也可以给博物馆持续改进研学项目提供重要的依据。

二、节日文化主题活动策划

节日是文化的载体,也能引起人们情感的共鸣。博物馆开展节庆主题活动,可以打破平日里的严肃,用更加亲切、有活力的姿态融入公众的生活,把传统文化与当代社会紧密联系起来,在欢乐的气氛中传播知识、传播价值,实现文化的活态传承。

(一) 传统节庆的沉浸式体验

把博物馆当成了传统节日体验的场所,是激活文化记忆、传递民俗智慧的一种有效方法。博物馆以节庆氛围的营造使观众从旁观者变成参与者,体会节日背后的文化内涵。在中国非物质文化遗产馆春节主题展上,用精心营造的团圆守岁、热闹街市、五彩灯会等生活场景来使观众置身于浓浓的年味之中。

这类活动的核心就是体验二字。端午节期间博物馆可与观众一起包粽子、做香囊、体验旱地龙舟,中秋节时可以举办月下诗会、手绘灯笼工作坊,邀请观众品尝月饼,讲述和月亮有关的文物故事。和田市举办冬至主题活动,让青少年亲身体验包饺子、捏汤圆等传统节日的魅力。博物馆可以请非遗传承人来现场表演剪纸、年画、舞龙舞狮等活动,让观众能够近距离地感受到传统技艺的神奇之处。

这些活动不单是节俗的简单复制,而且是传统生活美学在现代空间里进行的再创造。调动观众的视觉、听觉、嗅觉、味觉、触觉,形成一个全方位的感官体验场。以寓教于乐的形式,在参与者的欢乐互动中不知不觉地将节日文化内涵传递出去,尤其对青少年来说,使他们在快乐的互动中加深了对民族传统的认识和感情。

(二) 国际博物馆日特色活动

5月18日国际博物馆日是全球博物馆行业一年一度的盛会,也是博物馆展

示自身魅力、加强与公众交流的最佳平台。根据每年的主题博物馆可以策划一系列有特色、丰富多彩的活动来展示博物馆在文化传承和社会发展中的重要作用。这些活动不但是宣传推广的良机，也是教育模式探索和社会服务的大试田。

博物馆在这一天一般都会组织多样的活动来吸引不同人群的参加。国际博物馆日典型活动如下表所示：

国际博物馆日典型活动列表

活动类型	具体方式	主要目标
开放政策	免费或优惠开放、延长开放时间	降低参观门槛，吸引公众
主题展览与导览	依托年度主题、深度专家导览	提供高质量文化内容，加深理解
互动体验活动	“博物馆奇妙夜”、文化讲座、研学工坊、文物修复展示	增强参与感，体验日常运作，感受文物温度
数字媒体推广	官网/社交平台直播、线上展览、有奖问答	扩大影响力，触达无法亲临现场的观众

精心设计的各种活动把国际博物馆日变成了全民参与的文化节日，既提升了博物馆的社会关注度，又加深了公众对博物馆价值的认识，使博物馆成为连接过去、现在、未来的桥梁。

（三）打造品牌教育项目

在文化竞争越来越激烈的时候，博物馆要想在公众心中留下长久而深刻的印象，就必须超越一次性活动策划，打造出有延续性、高辨识度的品牌教育项目。品牌是信任的积累，是品质的体现，一个成功的教育品牌可以形成稳定的受众群体，也可以产生持续的社会影响力。

品牌项目创建要以对自身资源和社会需求的准确把握为基础。以河南博物院的“历史教室”项目为例，它依靠系统的课程设计以及不断的活动开展，已经成为了青少年喜爱的教育品牌，并且走出院墙，在学校、图书馆设立分点，形成了连锁化发展的态势。首都博物馆以北京中轴线文化为主线，创建了“中轴印记”主题教育品牌，用展览、夏令营、数字传播等方式全方位地推广古都文化遗产。这些项目之所以成功，正是因为它们都以博物馆最核心的文化资源为依托，把文化资源转化为可以持续产出、不断更新的教育产品。

教育品牌的发展要经过长时间的精心培育和推广，创建独特的视觉形象、开发系列化的课程内容、培养专业的教育团队、利用各种媒体渠道进行宣传。江西省博物馆的三点半博物馆项目，以讲述江西历史文化故事的方式入选全国文博社

教十佳案例，体现了品牌建设的明显效果。通过把成功的教育活动项目化、系列化、品牌化，博物馆不仅能提高自身的公共服务水平，更能将自身塑造为可以信赖的文化地标和知识中心。

三、跨界融合教育项目探索

在知识边界渐渐变得不明显的时候，博物馆教育的发展要冲破学科壁垒，在跨界融合中找到新的可能性。博物馆独有的资源同其它领域的知识相结合，既能丰富教育的内容和形式，又能调动起参与者的多元智能和创新思维，给参与者带来前所未有的学习体验。

（一）“博物馆+科技”STEAM教育

把STEAM教育理念（科学、技术、工程、艺术、数学）引入博物馆，给跨学科教学模式提供最具有创造性的实践场地。博物馆丰富的馆藏给抽象的科学原理提供具体的时空参照，使科技不再是冰冷的公式，而是带有温度的创造。艺术类博物馆通过对藏品的分析，可以引导学生探究艺术家怎样发现问题、怎样用创新的方法解决问题。

许多博物馆已经做了有益的尝试。历史博物馆可以引导学生去研究古代水利工程的设计原理，亲手搭建一个简单的投石机模型；自然博物馆可以用VR技术带学生走进深海、遨游太空；艺术博物馆则可以引领学生去分析古典绘画中的黄金分割、几何构图，把数学之美和艺术之美结合起来。故宫博物院开展STEAM教师工作坊，目的在于研究怎样利用博物馆资源推动中小学开展跨学科教学。

博物馆加科技教育项目的核心就是动手实践、解决问题。它促使学生用项目式学习的方式围绕真实问题展开探究，在探究的过程中综合运用多学科知识。该模式可以激发学生对科学技术的兴趣，也可以培养学生的批判性思维、合作能力、创新精神——这些都是未来社会所需要的素养。

（二）“博物馆+艺术”美育课程

博物馆是美的殿堂，也是进行美育、提高公众审美素养的天然课堂。博物馆与艺术相结合的美育课程，打破传统隔着玻璃看展品的模式，以沉浸式体验和互动式教学的方式，使公众能“看”懂美，更能“感受”美、创造美，从而达到以美育人、以文化人的目的。

此类课程形态繁多，博物馆根据自身的馆藏特点，可以开展各种兼具知识性、

趣味性的美育工坊。陶瓷博物馆可以开设陶艺拉坯体验课，使参与者在感受器物成型的过程里认识陶艺，书法、绘画藏品丰富的博物馆可以组织临摹或者写生活活动，使参与者在书写或者绘画的过程中体会东方艺术意境，服饰博物馆则可以通过传统服饰讲解和试穿活动，使参与者直接感受古代审美观念和精湛工艺。湖南省博物馆与多方合作开发的馆校美术线上课程《博物馆里的美育课》，就是馆藏设计课程成功案例的延伸。

更高层次的美育课程就是建立博物馆、学校、社区的长期合作关系。经由联合开发系统的美育课程，可使博物馆资源常常穿插于国民教育当中。这样合作既给学生赋予了更为生动、立体的艺术学习资源，又促使博物馆教育功能加深，成为培育公众美感与创造力的重要社会文化空间。

（三）“博物馆+戏剧”教育剧场

戏剧作为综合性的叙事艺术，给博物馆文物的活化和历史故事的再现赋予强大的感染力。博物馆与戏剧的教育剧场模式，把戏剧表演融入博物馆的空间里，冲破了展品静态陈列的沉寂，让历史在观众眼前“再现”，从而产生特别的、浸润式的情感联系与认识体会。

教育剧场的实践形式有多种。情景短剧表演中，演员扮演历史人物，在相应的文物旁演绎历史人物的生平片段或者历史事件，使观众仿佛置身于历史当中，直接和历史人物对话。另一种是互动式戏剧，演员邀请观众来扮演某个角色，一起推动剧情的发展，这样的“观众入戏”大大提高了参与感以及体验的深度。中国国家博物馆把馆藏文物“击鼓说唱俑”活化为舞台剧《盛世欢歌》，是成功的一例。

融合不仅可以提高博物馆的吸引力，还可以给博物馆提供一种新的阐释和沟通方式。戏剧用具体的形象把抽象的历史知识、文化概念展现出来，极大地激发出不同年龄层次尤其是青少年对文物的兴趣，使他们更深刻地体会到文物背后的历史与情感。经过戏剧的催化之后，博物馆不再仅仅是记忆的仓库，而变成一个可以激发想象力、启发思考、传递文化温度的活跃剧场。

第六章 数字技术的融合应用

数字技术大潮正以不可逆转之势改变着整个社会，作为人类文明的记忆守护者和传播者，博物馆也被卷入了这场深刻变革的中心。本章研究数字技术怎样同博物馆业务融合得更紧密，使博物馆走向智慧化未来，由单向服务变为同公众双向共生。

第一节 智慧博物馆的建设路径

智慧博物馆的创建并不是简单的把技术堆砌在一起，它是一项从底层基础设施到顶层运营理念全方位的革新。核心就是构建一个感知全面、互联互通、智能决策的有机整体，使博物馆真正成为会思考的文化空间。

一、基础设施的智能化升级

坚实可靠的智能化基础设施是智慧博物馆的骨骼和神经系统，给上层的应用和服务提供了一个稳定高效运行的环境。环境感知、数据处理、安全运维属于物理和数字两层面上的概念，是智慧化运营的基础保障。智慧博物馆基础设施核心组件如下表所示。

智慧博物馆基础设施核心组件表

组件类型	关键构成	主要功能
感知系统	物联网传感器(温湿度、光照、空气质量、震动等)	实时监测环境参数，智能调控文物微环境及参观舒适度
大脑中心	云计算平台、大数据中心	海量数据汇集、存储、处理与分析，提供决策洞察与算力支持
免疫系统	一体化安防与运维平台	整合安防与运维子系统，实现立体化安全防护与设备预警维护

（一）物联网环境感知系统

物联网环境感知系统是智慧博物馆的“触觉”，给物理空间赋予了感知和反

应的能力。博物馆可以布置大量的微型传感器来监测展厅、库房等重要场所的光照、温湿度、空气洁净度（二氧化碳、甲醛、TVOC）和震动等各种环境参数。当监测值超过预设阈值的时候，系统就会自动报警，并且联动空调、加湿器、新风等设备进行调节，给脆弱的有机质、金属、纸质等不同的文物提供最适宜的微环境，减缓其自然老化的速度，同时保证观众参观的舒适度。如此精确的环境控制让博物馆对于内部物理世界的认知、干预程度达到了前所未有的地步，也创造出藏品和观众相处的稳定、安全、和谐的物理环境。

（二）云计算与大数据中心

物联网是感知系统，云计算、大数据中心就是智慧博物馆的“大脑”。它把物联网传感器、业务系统、线上平台、社交媒体产生的各种异构数据汇聚起来，存贮起来，处理起来，分析起来，给博物馆的智慧化运行赋予强大的算力支撑和数据洞察。传统本地服务器模式已经不能满足数据量指数级增长、运算复杂的需求，云计算平台具有弹性伸缩、按需付费、高可靠等优点，可以降低博物馆 IT 建设运维成本，保证数据处理的高效安全。大数据中心搭建起统一的数据湖、数据仓库，消除了藏品管理、观众服务、学术研究等各个部门之间的“数据孤岛”，把原来分散割裂的信息整合成了机构层面上的宝贵数据资产。通过数据清洗、建模、分析可以发现数据背后隐藏的规律与价值，给各项业务提供可靠的数据支撑，促使博物馆由依靠经验来决策转变为依靠数据来决策。

（三）一体化安防与运维平台

一体化安防运维平台为智慧博物馆提供免疫系统，把视频监控、入侵报警、出入口控制、消防预警、设备能耗监测、智能巡检等各个子系统综合起来，形成立体化智能化安全防护体系。传统的安防系统各自为战，信息不能实现联动，突发事件时容易反应滞后。一体化平台依靠统一的软件界面以及后台数据库，使得各个系统之间产生深层次的联系。红外感应器触发入侵报警之后，平台会自动调取该区域附近摄像头的图像，打开对应灯光，将报警信息及现场视频发送至安保人员手持终端。就运维来说，平台可以对空调、电梯、展柜等主要设备的运行状况进行实时监测，用人工智能算法预测可能出现的故障，实现从被动维修到积极保养的转变，从而保证博物馆设施的正常运转。全馆水、电、气等能耗的精细化监测与分析，也给实现绿色节能的“低碳博物馆”目标提供了技术可能性，保障了博物馆物理空间的安全、高效和可持续发展。

二、业务流程的数字化再造

建立起稳定的智能化基础设施之后,智慧博物馆的核心工作就是把传统的业务流程重新构造。这不是简单的把线下工作搬到线上,而是一个运用数字技术对藏品管理、观众服务、内部协同等核心部分进行解构和再构的过程,从而达到提高效率、拓展边界、创造新的价值体验的目的。

(一) 藏品管理的全生命周期数字化

藏品是博物馆存在和发展的根基,对藏品实行全生命周期的数字化管理是创建智慧博物馆的重要工作。其包含藏品从入藏、编目、研究、修复、保管、展览、外借到注销的全过程,给每件藏品赋予全方位、精确、动态更新的数字身份证或者数字孪生体。

1. 高精度信息采集就是采用三维激光扫描、多光谱成像、高清摄影矩阵等技术,对藏品进行全方位、多角度的信息采集,获得详细的数字模型。既可以给学术研究提供超越实体观察的细节,也可以为以后的虚拟展示、数字修复打下基础。

2. 标准化的数据著录,创建统一的藏品信息元数据标准,把藏品的名称、年代、材质、尺寸、来源、流传经历、研究成果、修复记录等信息进行结构化著录,来建立规范的藏品数据库。

3. 智能库房管理,给藏品或者囊匣加装 RFID 标签,配合库房内定位基站和环境传感器,可以实现藏品出入库自动盘点、实时定位、环境异常自动报警,从而大大提高库房的管理效率和安全性。

4. 协同化研究修复,建立数字化的研究和修复合作平台,研究人员可以对藏品高清数字模型做标注、测量、方案模拟,记录每一个操作步骤,形成可追溯、可共享的电子档案,从而促进跨学科、跨单位的学术合作。

经过这一系列数字化再造之后,藏品管理就从以前的人工、纸本的繁琐方式,变成现在的高效、精准、透明的智能化系统。不但大大提高了藏品保护和研究水平,也给之后公众服务创新提供了丰富的数据资源。

(二) 观众服务的全流程线上化

面向公众的服务是博物馆实现社会价值的重要方式,数字化再造就是打破时空的限制,给观众提供从参观前、参观中、参观后全程无缝、个性化、沉浸式的无间断服务。线上化服务体系把博物馆由原来的静态物理空间,拓展为一个永不

落幕的线上动态文化空间，同大众建立起更加持久、深刻的联系。观众在参观之前可以先访问网站、小程序或者手机 APP 进行云端观展、查验展览开放信息、预定门票、制定个性化的参观路线、了解展览背后的背景故事等来增强参观的兴趣。通过参观时利用蓝牙 iBeacon 或者 Wi-Fi 定位的智慧导览系统，代替传统的导览设备，根据观众所在的位置推送文物信息、音视频讲解、AR 互动体验等，达到“人在展中游、物在眼前活”的效果。虚拟现实技术可以把观众带到不能亲自去到的历史场景或者文物当中，体验超越物理限制的探索的乐趣。参观结束后博物馆的服务并没有就此结束。观众可以在网上社区分享自己的参观心得，参加在线讲座、课程，购买文创商品或者在数字展厅里再次体验展览。全流程的线上化服务改善了现场参观的体验，更重要的是把一次性的参观行为转变成了持久的文化互动，形成了一个忠诚的线上社群，共同打造出博物馆和公众之间互利共生、共荣的数字生态。

（三）办公与决策的智能化支持

智慧博物馆的创建造成博物馆内部管理和运行决策机制的变化，趋向于高效、协同、科学。引入协同办公平台、项目管理软件、财务管理软件等，把日常的行政工作、人事工作、财务工作、科研项目工作等工作流程线上化、自动化，减少纸质审批和信息传递环节，大大提高了内部运转效率，使员工可以把更多的精力投入到策展、研究、教育等主要工作中。深层次的变革就是智能化决策支持系统建立起来。该系统将票务、客流、藏品、展览、社交媒体等各方面数据集成后可视化呈现，给管理者一个实时、全方位的运营驾驶舱。馆长或者策展人不再只是依靠个人的经验来做出判断，而是可以依靠清晰的数据仪表盘，直观地看到观众来源地分布、各个展览受欢迎程度、教育活动参与率等重要指标。通过挖掘分析上述数据可以为企业管理者提供展览主题、教育活动、营销策略、场馆开放时间等等重要的决策依据，使企业的决策过程更加科学、精准，迅速应对环境变化和消费者需求。智能化的支持使博物馆的管理由原来的依靠经验主义的模式，转变为现在的依靠数据驱动的治理模式。

三、数据驱动的智慧化运营

博物馆完成数字化升级就会进入到智慧化的运营阶段。这时数据不再只是业务的副产品，而是博物馆发展的主要动力。博物馆对海量数据进行深度挖掘、智

能分析之后,就能对观众有精准的认识、对展览有科学的评价、对资源有合理的调配。

（一）观众画像与行为分析

数据驱动运营的首要一点,就是真正理解观众。传统的观众调查问卷法样本量小、时效性差,不能全面地反映观众实际情况。智慧博物馆利用票务系统实名信息、线上平台注册数据、社交媒体互动记录、馆内 Wi-Fi 探针、移动导览 App 等行为数据进行整合分析就可以得到细致、多层次、动态化的观众画像。除了年龄、性别、地域等基本的人口学特征,还有对于某个朝代、某类文物的喜好,参观频率、停留时间、参观路线,获取信息渠道,线上互动行为等深层次的信息。用聚类算法,博物馆可以将观众分成亲子家庭游客、历史深度爱好者、学生研究群体、休闲打卡游客等不同的类型,对各种群体的行为模式进行分析。大数据精准画像、行为分析使得博物馆可以脱离千人一面的粗放式服务模式,为之后个性化的内容推荐、精准的营销推广、定制化的教育活动设计提供可能,是实现博物馆与公众共生关系的数据基础。

（二）展览效果评估与优化

展览是博物馆与公众沟通的桥梁,展览的好坏直接关系到博物馆的经营。数据驱动给它赋予了客观、量化的科学方法。展厅中布置客流分析摄像头、传感器,可以得到展厅热力图,清晰地显示参观者的聚集区、行进路线等,从而知道哪个展品或者展区受欢迎、哪些地方人流多或者没有关注。分析观众在某个展品面前的平均停留时间(即驻足率),可以对展品的吸引力以及信息传达效果做出量化评价。策展团队借助智慧导览系统里的点赞、评论数据以及线上问卷实时反馈,可以迅速获得观众对于展览内容、展陈方式、文字说明、灯光设计等各方面的具体意见。这些多维数据一起形成完整的展览效果评价体系,使策展人对展览成功或者失败有清楚的认识。通过对以上数据的分析,博物馆可以不断地进行调整,根据人流量来改变展品布置、提高叙事的流畅度、更换或者增加吸引人的说明文字和互动装置,在下一轮策划展览的时候更有针对性地选择主题和展览方式,形成策划、展出、评价、改进的良性循环,使展览能够按照观众的需求来展开设计,从而提高展览的教育性和吸引力。

（三）资源配置的精准预测

智慧化运营更深层次的目的就是对将来做出准确的预测,进而对资源进行动

态的调整配置，使博物馆的管理更具有前瞻性、经济性。结合历史票务数据、节假日信息、天气预报、周边活动安排、社交媒体上展览热度指数等信息，用机器学习预测模型，博物馆可以对未来的每天甚至每小时客流量做出较为准确的预测。精准的客流预估能力，成了人事安排优化的重要支撑。博物馆可以根据客流情况及时调整售票窗口、安检通道的开放数量，合理安排一线服务人员、安保人员和志愿者的排班，在客流高峰期不会出现服务能力不足，在客流低谷期也不会出现人力浪费。按照展厅环境数据同客流数据之间的联系来预估各个时间段内空调、照明等设备的能耗需求，进而实现最佳的节能控制策略。从宏观上来说，长期对观众数据以及展览效果数据的分析可以给博物馆年度预算制定、新馆建设或者改扩建规划、文创产品开发方向等战略性决策提供有力的数据支撑，保证有限的公共文化资源被用在最能产生社会效益的领域，从而达到博物馆运营的精益化、可持续发展的目的。

第二节 新媒体传播策略研究

进入数字时代以后，博物馆同公众之间的交流方式已经发生改变。新媒体不再只是信息发布的一个渠道，它更成了建立对话、激发参与、塑造文化认同的主要场所。一套科学、系统、精细化的新媒体传播策略，正在成为博物馆从单向服务转向双向共生的主要动力。本节主要从社交媒体矩阵、短视频内容、网络舆情三方面展开具体的传播策略的分析。

一、社交媒体矩阵的构建与运营

社交媒体矩阵的建立不是简单的在各个平台上开设账号，而是在充分认识各个平台的特点以及用户生态的基础上，采取差异化的布局、协同经营的方式，形成覆盖面广、功能互补、声量共振的传播网络。

（一）微信、微博、抖音等平台差异化定位

正确的平台定位，是矩阵运转正常的前提。不同的社交平台具有不同的社区文化与用户习惯，博物馆不能采取“一文多发”的粗放式传播，而必须为每一个平台都设计出它所独有的角色和话语。微信公众号具有封闭的社交链和深度阅读的特点，可以被当作博物馆的“深度内容与核心服务平台”。这里是发布官方公

告、推送学术研究、解读展览内涵、提供会员服务的主要阵地。微信依靠精美的图文排版、严谨的知识科普、深挖的策展人手记等方式来聚集忠实粉丝,从而培养起用户的文化忠诚度与归属感。

微博由于开放的广场式传播特性,成了博物馆的“公共议题和热点事件的策源地”。传播速度非常快,互动性很强,覆盖面广,可以发布即时展览信息、策划线上互动活动、参与社会文化热点话题讨论。博物馆在微博上可以采取较为轻松活泼的语言风格,用话题标签、抽奖互动、跨界联动等手段来快速地聚集用户的注意,激起用户的热议从而提高博物馆的社会影响力和知名度。

抖音、快手、哔哩哔哩等视频平台依靠强大的视觉冲击力和娱乐性,是博物馆触达年轻群体的“创意内容与潮流文化体验场”。这些平台的核心不是单纯的给资料,而是讲故事。博物馆应该把厚重的历史文化资源转化成轻松有趣、创意十足的短视频内容,用情景短剧、文物拟人、特效卡点、知识挑战赛等形式,降低文化消费门槛,有效调动年轻用户的好奇心。抖音以快节奏、趣味性为主,哔哩哔哩以深度知识的趣味化解读、社区共创为主,博物馆应根据 Z 世代(1995-2009 年出生的人)的特点针对性地产出内容,实现有效的对话。

(二) 内容策划与粉丝互动策略

优质的内容是吸引并留住用户的重要因素,有效的互动就是把流量变成情感连接的关键。内容策划要摆脱传统的文物展示思维,用“价值连接”的思维去挖掘文物背后的故事、情感以及它所包含的当代意义。可以策划“文物里的节气生活”、“国宝的奇妙漂流记”、“如果文物会说话”等系列主题活动,使人们在轻松愉快的氛围中感受到历史温度。鼓励用户创作内容,举办文物摄影大赛、二次创作征集等活动,使公众从被动的接受者转变为主动的文化共建者。

粉丝互动策略要体现出真实性、创意性。除了常规的点赞、评论、转发等操作外,还要主动设议题引导讨论。定期举办馆长直播问答活动,管理者面对面回答公众问题;举办“你最喜爱的文物”评选活动,把投票结果作为下次文创产品开发的参考依据;建立粉丝专属社群,分享幕后花絮,提供优先参观权益等福利。这样深层次的互动一方面可以增加用户黏性,另一方面可以使公众感觉到自己是博物馆发展中不可缺少的一环,从而建立起牢固的情感纽带和文化共同体意识。

(三) 与 KOL 合作与品牌联动

在信息爆炸的时代,利用外力扩大影响力是博物馆新媒体运营的必然选择。

与关键意见领袖合作可以有效地打破博物馆原有的圈层，使更多的潜在观众接触到博物馆。选择合作的 KOL 时不能只看流量数据，还要考察其粉丝画像、内容风格、个人品牌形象是否与博物馆的调性一致。历史、艺术、科普领域垂直博主可以提高博物馆的专业形象，生活方式、时尚、旅行领域垂直博主可以将博物馆融入现代生活场景，为博物馆增添时尚潮流的标签。合作形式也可以多种多样，探馆 Vlog、直播导览、联名内容创作等都可以，依靠 KOL 的视角与影响力给博物馆故事赋予新的讲述方式。

品牌联动属于更高层次的跨界合作，它依靠品牌之间的相互赋能来实现“1+1>2”的传播效果。博物馆可以和科技公司合作开发线上互动体验项目，和知名设计品牌联名推出有文化内涵、审美价值的文创产品，和教育机构合作开发线上研学课程。成功的品牌联动在于找到双方品牌精神的契合点，用创新的合作形式共同讲述一个引人入胜的品牌故事。不仅可以给博物馆带来新的商业机会和媒体曝光，也可以改变公众对博物馆的刻板印象，展示出博物馆开放、多元、充满活力的现代形象。

二、短视频内容的创作与传播

短视频由于直观生动、信息量大、传播迅速等特点，已经成了博物馆与公众之间最有效的沟通桥梁。它把静态的文物变成动态的、有故事的展览，使深奥的知识变得容易理解，大大降低了公众接触、认识文化的门槛。

（一）“一分钟看懂一件文物”系列

一分钟看懂一件文物系列是博物馆短视频内容最经典的范式。主要目的是把复杂的文物知识“颗粒化”，在极短的时间内提炼出最核心的一个知识点或者一个感人的细节。该内容形态之所以能够成功，原因有如下几点。

1. 知识的浓缩与趣味化，用精炼的脚本、生动的旁白将文物的年代、材质、工艺、用途以及背后的历史故事浓缩到几十秒里，满足了用户碎片化时间内获取知识的需求。

2. 视觉语言创新应用：采用高清特写镜头、三维建模动画、动态图解等视觉手段，多角度全方位展示文物的细节与结构，视觉冲击力和信息清晰度是传统图文所无法达到的。

3. 社交属性的强力驱动，简短精悍的内容形式很容易在社交媒体上被分享、

传播,引起用户的点赞、评论、二次创作,形成病毒式传播效应,迅速提高文物、博物馆的知名度。

不但是知识普及的有效途径,也是激发人们好奇心、引领他们走进博物馆的“数字请柬”。博物馆不断推出高质量的短视频,就能形成起一个鲜活有趣的线上文物知识库,让文化遗产真正活在当下,触手可及。

（二）幕后故事与专家访谈

相比于展厅里光彩夺目的文物,博物馆的幕后世界对于公众来说是神秘的,而这份神秘感就是最好的传播素材。博物馆可以策划出博物馆奇妙夜、文物修复师的一天、策展人手记等幕后故事系列短视频,把一场展览从策划到呈现的全过程展示出来,展现文物保管、修复、研究等不为人知的工作细节。以博物馆里的人为主人公,用他们和文物之间发生的故事来赋予冰冷的文物以人的温度,使公众能够真正感受到每一件展品所蕴含的智慧和汗水。

专家访谈是加深内容、体现专业性的一种方式。邀请策展人、研究者、考古学家等专家学者,采用访谈或者对话的形式,就某一个展览、某一件文物或者某一个历史话题进行深入浅出的解读。视频中的专家不再是有高深学术权威的专家,而是变成了乐于传授知识、平易近人的好老师,用通俗的语言把自己研究的点滴、奇闻轶事、学术争论等讲述出来。因此内容的权威性可信度提高、专家和公众的距离缩短、博物馆形象更亲切、专业。公众可以从中感受到博物馆是知识生产、思想交流的场所,有着旺盛的生命力。

（三）直播导览与线上活动

直播技术的普及使博物馆第一次有了实时互动的体验。直播导览打破了时空的限制,让世界各地的观众都能够“亲临”现场,跟随金牌讲解员或策展人的脚步,去探访各个展览。与录播视频相比,直播最大的特点就是即时互动性。观众可以随时发送弹幕提问,讲解员可以即时解答观众的疑问,根据观众的兴趣改变导览路线和讲解重点。定制化的参观体验大大提高了观众的参与感以及满足感。

除常规导览之外,博物馆可以举办各种线上的活动。线上学术讲座邀请知名学者和公众云端交流,线上文物修复公开课直播文物修复全过程,在重要的节日或者纪念日,举办线上主题晚会或者特别纪念活动。线上活动既丰富了博物馆公共教育服务的形式,也使博物馆成为不断发生文化事件的中心。精心策划的一系列直播活动可以形成一个永不落幕的线上剧场,持续不断地给观众提供高质量的

文化内容和互动体验，把博物馆的社会功能从线下延伸到线上，建立一个更广阔、更活跃的文化社区。

三、网络舆情监测与引导

开放式的互联网环境给博物馆的声誉前所未有的机遇和挑战。任何一次成功的展览或者一次不恰当的服务，都可能会在网络上传播出去。因此建立科学的网络舆情监测与引导机制，不但是危机管理的被动需要，更是塑造机构形象、改善公众关系的主动战略。

（一）建立舆情监测与响应机制

舆情的有效管理要从精准的监测开始。博物馆要创建全天候、全方位的网络舆情监测体系，依靠技术手段和专业团队，对各大社交媒体、新闻网站、论坛、问答社区等平台上与本馆有关的言论和话题进行实时追踪。监测内容不能只包含直接提到博物馆名称的信息，还应该包括与馆藏文物、举办展览、公共服务、相关历史文化话题等一切有关的讨论。通过大量的数据进行抓取、筛选、分析，可以找到隐藏的负面信息、公众的误解、服务中的槽点、普遍关心的热点问题。

在监测的基础上要建立标准化的快速响应机制。该机制要确定出各种舆情等级的处理程序、责任部门、决策权。对于一般的咨询、建议等，要在规定时间内做出答复；对可能引起争议的敏感话题，应及时上报到管理层，由相关部门一起研究判断；突发的重大负面舆情要立即启动危机公关预案。核心就是“快”和“准”，保证博物馆在舆情爆发的黄金时间做出专业、得体的回应，避免因为反应迟缓或者失当而使事态恶化。

网络舆情处理响应流程

舆情等级	发现时间要求	处理时限要求	响应方	关键操作
普通舆情	12 小时内	24 小时内	宣教部、信息部 / 相关业务部	及时回复、澄清
敏感舆情	6 小时内	12 小时内	信息部、宣教部、办公室等	内部研判、拟定回应草案
重大舆情	1 小时内	3 小时内	馆领导、信息部、宣教部、办公室、法务部	启动危机预案、发布官方声明
突发危机	15 分钟内	1 小时内	馆领导、信息部、宣教部、办公室、法务部	第一时间介入、多方联动、信息发布

从上表可知,不同等级的舆情有不一样的发现时间、处理时限、响应方、关键操作,保证高效应对。

（二）积极回应公众关切

网络上的质疑、批评或者误解,采取沉默或者删除帖子是最不明智的做法。积极诚恳地回应大众的关注才是化解危机、获得信任的唯一途径。态度要放在第一位,官方的声明、日常交流都要以真诚、谦逊、尊敬的态度进行,切忌生硬、傲慢的官方套话。对于公众提出的要求合理的批评和建议,敢于承认自身存在的不足,并告知改善的办法和期限,以此来表明博物馆解决自身存在的问题、所采取的措施。

对于由于信息不对称或者专业知识的隔阂造成误解的,则应该耐心细致地做科普工作,予以纠正。运用图文、短视频、直播等多种形式将复杂问题简单化、条理化,用事实、数据来说服人。回应时要将危机看成是和公众深入交流的机会。有效的沟通可以消除误解、澄清事实,还可以借此机会普及专业知识,体现博物馆开放、透明的形象,甚至可以将批评者转化为监督者、建议者,共同促进博物馆的健康发展。

（三）塑造正面网络形象

舆情引导的最高境界就是由被动应对变为积极塑造。博物馆不能只处理负面信息,而应该持续不断地塑造、传播正面的机构形象。这就意味着要主动地设置议程,系统性地讲述博物馆自己的故事。这些故事可以关于文物保护的艰辛与成就,也可以是教育项目的社会影响,也可以是员工的敬业与奉献。不断产出有温度、有深度、有力量的内容,在公众心中逐步树立起一个专业、权威、亲切、有社会责任感的品牌形象。

塑造良好的网络形象还要同各方面的社会力量建立良好的关系。同主流媒体、行业专家、意见领袖建立联系,争取得到他们理解支持并形成积极的舆论朋友圈。同时珍视每一个普通观众的正面评价和美好体验,利用转发分享、精选留言等方式使满意的观众成为博物馆最真实的口碑代言人。当一个机构在网络空间积累起足够的信誉资产,形成了强大的粉丝凝聚力和社群认同感之后,那么它在网络环境里抵御负面舆情冲击的能力就会大大提高,从而能够行稳致远。

第三节 沉浸式展览的体验优化

沉浸式展览是博物馆与公众之间建立情感联系的纽带，它所具有的主要价值就是体验的深浅。单纯的技术堆砌已经不能满足观众不断增长的文化需求了，体验的改善才是展览成败的关键。这就需要策展人从技术、叙事、个性化这三个角度出发，构建出一个能够打动人心、引发思考的完整感知世界。

一、多感官交互技术应用

技术是形成沉浸感的基石，多感官交互技术的综合运用，目的在于打破视觉单一主导的局面，调动观众的听觉、嗅觉、触觉等各种感觉器官，共同创造一个立体真实的环境，使观众的身心全方位地沉浸在展览设定的情境里。

多感官沉浸技术概览

感官维度	核心技术	效果与目的
视觉	高分辨率投影 (CAVE、弧幕、穹顶)	营造无边界、包裹式视觉空间,剥离现实感,引导叙事。
视觉(辅助)	动态灯光系统	情绪引导,氛围营造(色温、亮度、角度、动态变化),突出细节。
听觉(整体)	环绕立体声	营造具方位感、空间感的立体音景,增强临场感,铺陈宏观氛围。
听觉(局部)	定向声技术	精准叙事,私密导览,任务提示,模拟角色耳语,建立个人情感连接。
嗅觉	专业气味释放装置	唤起深层记忆与情感,增添真实感和感染力。
触觉/体感	温控与通风系统	模拟温度、湿度、气流变化,提供物理环境的真实感知。

如上表所示，不同感官维度的技术应用共同构筑了沉浸式体验的基石。

(一) 高分辨率投影与灯光氛围营造

视觉是人类感知世界的主要途径，沉浸式展览体验的基础就是创建一个令人信服的视觉环境。高分辨率投影技术，例如 CAVE 系统、大型弧幕、穹顶投影等，可以制造出一个没有边界，把观众包围起来的视觉空间。观众置身其中，无论是宏大的古代战场还是深邃的星空宇宙，精致的画质和广阔的视野瞬间就把观众带入到展览叙事当中。这不只是播放影像，在精确的边缘融合技术和几何校正下，把虚拟景象无缝对接到物理空间里，达到近乎真实的视觉幻境。

灯光对于空间而言,不仅仅起到照明的作用。沉浸式展览当中,动态灯光系统同投影内容实现精准联动,成了情绪引导以及氛围营造的重要途径。利用编程控制灯光的色温、亮度、角度、动态变化来模拟一天从清晨到黄昏的变化,或者随剧情快慢营造出紧张、神秘、宁静的氛围。古墓里用灯光模拟摇曳的火把光影,忽明忽暗增加探索的神秘感与未知感;展示名画的时候用灯光聚拢到画作的细节上,随着讲解深入而变换色彩从而突出画家所要表达的情绪。灯光设计本身就是无声的语言,和投影的内容互相呼应、相得益彰,一起构成一个有层次、有情感张力的视觉世界,使观众每一次呼吸都同环境的脉搏同步。

（二）环绕立体声与定向声技术

声音是构成沉浸感不可缺少的一部分,它可以打破视觉的限制,直接触动观众的潜意识和情感。环绕立体声系统是有意布置大量扬声器,在空间里创造出有明确方位和空间感觉的声场环境。观众听到的不再是单一的、平面化的声响,而是立体地从四面八方远近高低地传递过来的一连串声音场景。在热带雨林里,观众可以听到头顶鸟鸣声、远处雷声、身边溪水的流水声、脚下枯叶的沙沙声,一起构成真实的环境听觉,使观众有强烈的现场感。环境音的铺陈是形成宏观氛围的前提,使观众踏入空间的第一刻就通过听觉迅速融入进去。

与环绕声营造整体环境不同的是,定向声技术起到的是“精准叙事”的作用。利用声波指向性传播原理,可以将声音如光束一样准确地射向某一区域或者观众的耳朵里,而旁人则听不到。这项技术对于沉浸式展览有很高的应用价值。它可以为某一件展品或者某一个场景提供独立的语音导览,当观众靠近的时候,耳边就会自动响起相关的讲解,既避免了传统耳机带来的隔绝感,又不会打扰到其他的参观者。互动环节定向声可以给出系统提供的私密提示或者反馈,使观众完成任务。也可以模拟人物间的对话或者内心独白,让观众像置身故事里一样听到人物耳语。私密听觉的体验可以让观众立即感受到故事人物所特有的亲密关系,进而建立起个人化情感上的联系。环绕声打造宏大的世界,定向声讲述动人的故事,两者结合起来就形成了听觉上的深度沉浸。

（三）气味、温度等环境模拟

全沉浸式体验仅依靠视听还远远不够,还需要调动嗅觉、触觉等细微的本能感官,才能产生更深的情感记忆。气味、温度等环境模拟技术,就是为弥补这一环节而生的。它们像无形的画笔给沉浸空间加上了不可缺少的真实感和感染力。

展览使用专业气味释放装置，在不同的场景中散发出不同的气味。当观众身在复原的古代集市时就闻到香料、烤饼焦香和尘土混在一起的气息，在海洋文明展示区就可闻到带有淡淡咸腥味的海风。嗅觉与记忆、情感联系最紧密，熟悉的或者特定的气味，可以瞬间唤起观众内心深处相关记忆、情感，其沉浸效果有时候比视觉冲击更强烈、更持久。

除了气味之外，温度、湿度、气流的变化都会对环境真实感产生很大的影响。依靠精确的温控和通风系统，展览可以再现出各种不同的体感。在模拟雪山场景的时候，空间内温度明显降低，伴有微弱的冷风，使观众能感受到高海拔的寒冷，在模拟火山爆发的时候，温度突然升高，热气流涌动，给视觉画面带来强烈的冲击和压迫感。对于物理环境的细致模仿，使观众的身体去感受环境的改变，而不是只停留在观看的层面，达到了真正的“在场”。当视觉、听觉、嗅觉、触觉接收到的信息高度一致的时候，大脑就会形成完整的认知闭环，使观众相信自己身处真实的环境中，沉浸式体验也就达到了顶峰。

二、叙事性沉浸空间设计

如果说技术是沉浸式展览的血肉，那么叙事就是它的灵魂骨架。成功的沉浸式展览不是冷冰冰的技术堆积，而是一个有条理的故事情节。叙事性沉浸空间设计的目的就是使观众从旁观者变成故事中的人物，依靠吸引人的故事情节、多样的场景、人物间的对话来激发观众的探索欲望和情感共鸣。

（一）基于故事的场景还原

传统的博物馆场景再现更多地注重历史原貌的精确复原，本质就是一幅静止的、供人欣赏的立体画面。叙事性场景原则在此基础上又向前迈进了一大步，把空间当作故事的载体，每一个物件的摆放、每一处光影的设计、每一道划痕，都在无声地讲述着故事的一部分。这样的一种设计思想要求策展人要像电影美术指导一样去思考，在形神具备的同时也要深刻地创造意蕴。场景里的一切都服务于核心故事线，是剧情线索、角色性格的延伸，也是无声的见证者。还原的侦探书房中，桌上还温热的茶杯、地上散落的手稿、壁炉里没有烧完的信件，这些细节都说明主人是匆忙离开的，使观众很快进入紧张的剧情之中。

以故事为载体进行场景还原，使观众主动观察、深入解读，而不是停留在表面浏览。空间本身就是一件巨大的谜题，观众与空间的互动就逐步拼凑出完整的

故事的碎片。他们可以找到隐藏在里面的抽屉,解读出一段密码,触摸到某样物品,使隐藏音效或者影像被激发出来。探索式的互动体验能满足观众的求知欲以及成就感。场景不再只是冰冷的摆设,而是与观众一起演出的动态伙伴。因此用巧妙的方式把历史知识或艺术观念渗透到故事里,在不知不觉中使观众接受信息,将学习由被动灌输变成主动探求的过程,让参观者在整个过程中体验乐趣并获取启发。

（二）角色扮演与剧情代入

为了使观众更深层次地参与到展览的叙述当中,给观众赋予一个明确的身份或者角色,是极为有效的设计手段。当观众不再是模糊的参观者进入空间,而是以考古学家、战地记者、古代工匠,甚至故事中的重要人物的身份出现的时候,他们的视角、动机、行为方式都会随之改变。该种角色扮演的机制给观众给予明确的行动指南和情感代入的支点,从而让观众由故事的旁观者变为剧情发展的重要参与者。

剧情代入不能缺少精心的设计。展览开始时,可以利用引导视频、任务卡片或者虚拟人物对话等方式,介绍角色背景、任务目标和世界观。观众可以被赋予寻找遗失国宝的任务,以文物修复师的身份在展览中寻找线索、破解谜题、完成挑战。展览中的互动装置根据观众扮演的角色身份给予不同的反馈。普通的按钮,对工程师而言是启动机械的开关,在密码学家眼中却是待破译的符号。既提高了体验的趣味性与目的性,又以特有的角色视角,使观众注意某些信息,理解不同群体所处的境遇及情感。观众成为选择的主体,在体验成功与失败、感受喜悦与失落的时候,展览所传达的知识和价值就不再是抽象的理论,而是和自己的情感紧密相连的深刻体验。

（三）非线性探索与多重结局

传统的展览流线大多都是线性的,观众按照固定的路线从头到尾参观,体验感比较单一。叙事性沉浸空间用现代电子游戏的设计理念,以非线性探索、多重结局的方式给观众赋予更多的自由度和掌控感。这就使展览不再是一个简单的叙述线索,而是长满叶子、长满可能的一棵大树。观众每一次的选择都会把他们引向不同的分支剧情,最终导向不同的结局。这样一种结构大大地激发了观众的探索欲,促使观众去进行第二次甚至多次的参观,去体验不同的故事走向。

实现非线性叙事,在空间布局和互动设计方面要做好周密的安排。展览空间

可以设计成可以自由探索的沙盒世界，故事的触发点就藏在各个角落。观众按照自己的兴趣来决定探索的路线以及互动的对象。他们的选择会被后台系统记录，并且会影响之后内容的呈现。以丝绸之路展览为例，如果观众选择扮演从长安出发的商人或者从罗马出发的使者，他们所看到的沿途风光、遇到的人物事件、面临的挑战就会完全不同。最后根据他们在旅途中做出的重要选择（是否帮助落难的商队、选择哪条贸易路线等），系统就会产生一份个性化的结局报告。可能是满载而归的富商，也可以是促进文化交流的使者，还可以是探险失败的结局。观众行为决定多结局的设计让每次参观都成一段独一无二个人史诗，充分体现出历史的复杂性、偶然性，不同的选择造就不同的未来。因此展览本身就是一种动态的、和观众共同创作的作品，具有无限的可能性。

三、个性化沉浸体验定制

由于公众的需求越来越多样化，单一的展览方式已不能满足所有需求。个性化沉浸式体验定制，就是用技术手段来为每一个观众定制独特的参观路线、内容和交互形式。这标志着博物馆的服务理念又一次发生飞跃，由原来的提供普适性的公共产品转变为关注个体差异，实现千人千面的精准文化服务。

（一）可穿戴设备的应用

可穿戴设备属于达成个性化体验的关键技术途径，同时也是观众的“第二身份”。它把物理世界同数字信息联系起来。智能手环、AR眼镜、定制吊坠或者徽章等设备可以对观众的位置、行为、选择等信息进行实时的记录，并且可以和展览中央控制系统进行数据的交换。观众在入口处戴上这些设备之后就开启了一段属于自己的旅程。接近某个展品的时候，设备就会自动感应并触发相应的导览信息。导览信息可以用耳机播放，也可以通过AR眼镜叠加到现实视野上产生一种虚实结合的奇妙感受。

可穿戴设备的应用远不止发送信息。它们也可做为开启互动装置的钥匙，观众可以通过特定的手势或者触摸，和展项产生深入的互动。佩戴智能手环的观众在模拟考古现场挥动手臂就能“拨开”虚拟尘土，找到埋藏的文物。在角色扮演的展览中，设备也成为了身份的标志。不同的角色佩戴的设备所具有的权限不同，可以解锁不同的剧情线索或者隐藏区域。更重要的是，设备记录的观众行为数据为之后个性化的内容推送和反馈打下了基础。可确定观众在哪个展区停留时长最

长、最关心的内容是什么，从而给予系统精准的动力调节体验内容的指导。

（二）基于用户画像的内容推送

系统在获取观众的基础信息以及行为数据之后，就可以给每一个观众建立一个动态的、多维的用户画像。精准推送内容的前提是。用户画像创建一般要经过以下几个步骤：

1. 初始数据采集：观众在购票或者入场的时候可以通过简短的问卷来选择兴趣标签，比如历史爱好者、亲子家庭、艺术专业学生等等，从而创建用户画像的初步模型。

2. 行为数据追踪：系统借助可穿戴设备或者室内定位手段可以实时跟踪访客的路线，在各个展项前面的停留时长，互动的次数以及选择倾向。动态数据可以不断地对用户画像进行修正和完善。

3. 智能算法分析，后台推荐算法会对这些数据做深层次的分析，从而找到观众深层次的兴趣点。系统如果发现某位观众在所有的陶瓷相关展品前停留时间很长，就会把该观众标记成陶瓷爱好者。

4. 根据之前形成好的用户画像向终端推送最契合的内容。终端可以是声控设备、AR眼镜、互动屏幕等。对于“陶瓷爱好者”系统就会推送一些深度的陶瓷烧制工艺的视频，并推荐一条参观陶瓷展品的最佳路线。对于亲子家庭的孩子来说，系统就会推送趣味性较强的动画和互动游戏。千人千面的内容服务使每一个观众都能在展览里得到最适合自己的、最容易理解的信息，极大提升了参观的价值感和满意度。

（三）交互过程中的个性化反馈

个性化体验的最高境界就是展览系统与观众之间形成“对话式”的实时互动和反馈。不是简单的根据观众选择的不同而提供内容差异，而是在整个交互过程里根据观众表现来改变难度、节奏和反馈方式，给人们提供有生命、智慧的互动体验。这样一种反馈机制可以使得观众感觉到被理解、被尊重，从而产生更深层次的情感联系。

个性化的反馈体现在多个方面，在解谜类互动展项里，当系统检测到观众长时间找不到线索时就会发出温柔提示；而当观众快速解开谜题之后，系统又会开启一个更具有挑战的隐藏关卡，给观众带去更大的成就感。系统会根据观众回答情况来改变后面问题的难易程度，保证体验不会太简单而失去趣味，也不会因为

太难而产生挫败感。反馈形式应该是多样化的、个性化的，可以是精心制作的祝贺动画、独特的数字藏品，也可以是展览结束时生成的一份详细的个人参观报告。该报告可以总结出观众的探索轨迹、兴趣偏好、获得的成就，从而推荐相应的书籍、纪录片或者未来的展览。贯穿始终的智能化个性反馈把单向参观过程变成双向、不断发展、持续对话。每一次互动都带有新的新鲜感和期待，于是沉浸式体验又达到了一个新的高度。

第四节 数字资源的开放共享

在全球数字化浪潮汹涌澎湃的时候，博物馆同公众之间的联系正在被重新塑造。数字技术给文化遗产长久保存带来了可能性，也给它的流传和活化开辟了前所未有的广阔天地。数字资源开放共享，是博物馆由单向服务模式向双向共生模式转变的关键一步，它的目的就是打破知识壁垒，把对文化遗产的解读权、创造权部分地还给民众，激发全社会的文化创新活力。

一、藏品数字化的标准与规范

真正意义上的开放共享的前提就是创建起科学、严谨、统一的藏品数字化标准和规范。这是保证数字资源质量的基础，也是实现跨机构、跨平台无缝对接并高效利用的关键。

（一）高精度数据采集与处理

高精度数据采集是数字化工作开始的起点，目的是无限接近藏品原作的真实信息。这不是简单的拍照或者扫描，而是运用各种技术手段对藏品的形态、材质、色彩、纹理以及病害等情况进行全方位、高保真的记录。书画类藏品用十亿像素级的图像采集技术，能清楚地表现出笔墨的层次、纸张的纤维，立体器物用激光扫描和多图像摄影建模技术，得到毫米甚至微米级精度的三维模型，完整地还原出它的空间结构和表面细节。

数据采集之后，精细化的后期处理就变得十分重要。处理流程包含色彩校正、几何校正、三维模型优化、纹理映射等很多步骤，目的是消除采集时产生的误差和失真，得到忠实于原作的“数字孪生体”。按照技术标准、操作规程进行操作，保证不同时期、不同操作人员、不同设备采集到的数据具有可比性、一致性。创

建一个完善的数据质量控制系统,就数据的准确度、色彩的真实度、模型的完整性等重要指标实施量化评价,这是保证数字藏品适合学术研究、展览展示、教育传播等各种应用场景的前提。

高精度数据给数据存储和管理带来了巨大的挑战。TB 级的原始数据应该使用安全可靠的存储方案,实行长期备份。博物馆要制定前瞻性的数字资产管理规划,在数据格式兼容性、未来迁移可行性等方面做周密的部署,保证这些珍贵的数字遗产在技术不断更新的时代里,仍然可以被有效访问和利用,从而实现其长久保存的价值。

（二）元数据标准的统一

如果说高精度数据是数字藏品的血肉,那么元数据就是它的灵魂与骨骼。元数据就是对藏品及其数字形态进行描述、解释、定位、管理的相关信息。缺少统一规范的元数据,海量数字藏品就会变成一座座信息孤岛,用户不能有效找到、认识、利用这些资源。因此建立统一元数据标准、遵守元数据标准,是实现数字资源互操作性和价值发现的前提。

统一元数据标准是确定藏品基本字段描述的基本信息,即名称、年代、作者、材质、尺寸、来源等客观信息,以及与这些客观信息有关的历史、文化、艺术阐释性信息。博物馆要依照都柏林核心集、国际博物馆协会文献委员会的概念参考模型等国际通行标准,根据自身藏品的特点来创建起一套结构化、可扩充的元数据体系。不仅能够服务内部管理,还能为公众及机器所使用,使各种应用软件都能轻松解析和调来自它的信息。元数据的一致性,使用户在浏览不同的博物馆数字平台的时候,可以得到一致的、可预期的体验,大大提高了信息获取的效率。只有所有的机构都使用同一种语言来描述藏品的时候,跨库检索、专题聚合、比较研究等深层次的应用才有可能实现。

（三）数字资产的版权管理

数字资源开放共享必然要面对繁杂的版权问题。博物馆在开放自身的同时也应该拥有清晰、透明和合法的数字资产版权管理策略来找到保护作者权益、尊重捐赠人意愿和促进公众利用之间的微妙平衡点。这是法律规定的义务,也是建立社会信任、推进可持续开放的基础。

制定具体的版权政策为第一步。博物馆应对馆藏做系统的版权状态评定,区分已经进入公有领域的藏品、仍然受版权保护的藏品以及存在复杂所有权或者使

用限制的藏品。根据评估的结果来确定不同的数字资源开放层级和使用条件。既可以保护博物馆免受法律风险的侵害，也可以给公众使用这些资源提供明确的指引，防止由于版权不清而产生的误用或者滥用。

采用国际通行的开放授权协议，属于实现版权精细化管理的一种有效手段。各种开放授权协议的特点及适用场合如下表所示：

开放授权协议分类与应用场景表

协议类型	主要特征与授权范围	典型应用场景
公有领域标识	无任何版权限制，可自由复制、修改、商业利用。适用于版权已过期或原创者放弃所有权利的作品。	历史文献、古籍、经典艺术品、博物馆无版权藏品的高清图片。
知识共享署名协议	允许自由分享、改编，甚至用于商业目的，但必须注明原作者。最宽松的知识共享协议。	教学资源、开放科学数据、需明确出处的二次创作、博物馆开放数据。
知识共享署名 - 相同方式共享	允许自由分享、改编，甚至用于商业目的，但必须注明原作者，且演绎作品必须以相同的许可协议发布。	维基百科内容、开源软件、开放教学材料，确保衍生作品保持开放性。
知识共享署名 - 非商业性使用	允许自由分享、改编，但必须注明原作者，且不得用于商业目的。	个人博客、非营利性教育资料、学术研究、博物馆供个人非商业用途的数字藏品。
知识共享署名 - 禁止演绎	允许自由分享，甚至用于商业目的，但必须注明原作者，且不得对作品进行任何改编。	摄影作品、文章、音乐，作者希望作品保持原貌但允许广泛传播。

版权信息用机器可以识别的方式嵌入到元数据中，是版权管理的技术保障。使用标准化的权利表达语言，能使计算机程序自动识别并处理数字资源的使用权限，为建设自动智能的数字资源分发授权平台打下基础。健全的版权管理体系就会成为博物馆开放之路的“安全阀”和“导航仪”。

二、数字资源的整合与组织

当标准化的数字资源积累到一定程度的时候，怎样对其进行有效的整合与组织，使之由静态的数据档案转变为动态的、可以探索的知识网络，就成为博物馆面临的新课题。这就需要博物馆跳出传统的藏品管理思维，用信息架构和数据科学的方法来创建面向公众的知识服务平台。

（一）建立开放的数字藏品库

开放的数字藏品库是博物馆给公众提供数字资源服务的门户，它不是简单的网站图片展示，而是一个集检索、浏览、学习、互动为一体的综合平台。其设计的基本思想就是以人为中心，来适应普通爱好者、业余爱好者到专业研究者等不同层次用户的需求。平台要具备强大的检索功能，可以按关键词、类型、年代、颜色、标签等筛选并组合查询来找到用户需要的藏品。

好的数字藏品库界面要直观易用，重视视觉呈现的质量。除了每件藏品都配有可以自由放大缩小的高清图片或者三维模型之外，还应该详细的元数据和详尽的解说文字。这些内容要用容易读懂、容易理解的方式来组织，用故事化的叙述方式将藏品放在其历史、文化背景中，引导用户深入探索。

开放是它的灵魂所在。这也就意味着平台不但应该提供浏览的功能，也应该给用户下传高清数字资源提供条件。给不同的用户以不同分辨率、不同格式资源的自由选择，并清楚地标识出资源的版权和授权使用情况，可以体现博物馆开放度以及专业水平。这样博物馆就将数字藏品真正作为公共文化资源回馈给社会，邀请每一个公众成为文化遗产的拥有者、使用者、传播者。

（二）实现数据互联与共享接口

为了使数字资源得到最大的发挥，博物馆不应该只建设一个网站，而应该利用应用程序编程接口把数据开放给更广阔的互联网生态。应用程序编程接口是受控的“数据之门”，给第三方开发者、研究者、艺术家和技术爱好者提供以编程方式访问博物馆藏品数据的渠道，使他们可以将数据集成到自己的项目中。

开放应用程序编程接口的战略意义就是，把博物馆由“内容生产者”变为“平台赋能者”。博物馆自身力量小，难以预见并且满足所有的用户需求。博物馆通过开放接口可以依靠全社会的智慧和创造力，创造出各种各样的新应用。这些应用可以是根据馆藏制作的教育游戏，也可以是用数据可视化技术分析艺术风格的项目，还可以是为视障人士设计的语音导览应用程序，也可以是把藏品图像融入日常生活的社交媒体机器人。每一个成功的第三方应用都在吸引新的观众，用新的方式讲述藏品的故事。

实现数据互联，即博物馆应该参与更多的文化数据共享计划。按照统一的数据交换协议，不同的机构数字资源就可以在一个界面上实现聚合、并置和对比。研究者可以把他所研究的 A 博物馆书法作品与 B 博物馆绘画作品放在同一个虚

拟画卷上作比较，这样的时空跨越、机构边界打破的体验传统博物馆无法想象，会大大促进知识的生产和传播。

（三）构建知识图谱与关联数据

传统的数据库用表格的形式来存储信息，关系简单，不能反映出藏品之间、藏品和人物、事件、地点之间复杂的语义关系。为了给公众提供更加丰富、更具启发性的知识服务，博物馆需要朝向创建知识图谱与关联数据的方向发展。知识图谱用“实体、关系、实体”三元组的形式来组织数据，能够表现出一个由藏品、人物、概念、地点、事件等节点所构成的庞大知识网络。

用户在知识图谱中可以进行漫游式的、关联性的探索。从一件瓷器入手，可以追溯它出自哪个烧造窑口、它所处的朝代、它所经历的历史人物；再从这些历史人物展开他们参与过的重大历史事件、他们所钟爱的艺术家，从而构成一幅生动的历史文化全景图。网状的知识结构更符合人的联想思维方式，可以激发用户的好奇心，引导用户发现意想不到的联系，获得柳暗花明又一村的探索乐趣。建立知识图谱需要对藏品信息进行深度加工、语义标注，将非结构化的文字描述转化为结构化的知识，这要经历长期并且需要很大的专业投入。

关联数据理念更进一步，认为博物馆自身的知识图谱应该发布到开放的万维网上，和维基数据、盖蒂艺术与建筑索引典等权威知识库建立链接。采用统一的标识符，博物馆里的“苏轼”便可以与全世界有关“苏轼”的所有数据建立起联系。这样做的好处是，一方面极大地丰富了博物馆自身数据的上下文信息，另一方面使博物馆成为全球语义网络中的一个重要的节点。用户的知识探索之路已经不再被博物馆的围墙所限制，而是可以自由地在互联网的知识海洋里徜徉，这就是博物馆和社会知识体系深度共生的最终目的。

三、开放获取的推广与激励

先进的技术平台以及大量的开放数据是基础，但是真正点燃公众参与的热情，形成博物馆与社会共同发展的良好生态，还需要积极有效的推广策略和激励机制，使公众从被动的欣赏者转变为主动的创造者，共同丰富文化遗产的当代价值。

（一）举办数字文创开发大赛

数字文创开发大赛是一种可以激发社会创新活力、检验开放数据运用成果的有效形式。通过设置明确的主题、提供丰厚的奖励、邀请权威的评委，博物馆可

以向全社会发出明确的邀请信号，吸引开发者、设计师、艺术家、学生等各方面的参与者，以博物馆开放的数字资源为载体，集中开展创意开发。大赛不单是推广活动，更是“众包”式创新实验。

比赛形式有多种，可以是短时间集中开发应用原型的“黑客松”，也可以是周期较长、鼓励深度创作的征集活动。作品类型包括移动应用、互动网页、数据可视化、虚拟现实体验、教育软件、创意视频以及可以 3D 打印的衍生产品。博物馆可以清楚地看出数字资源在各个领域中所具有的应用潜力，并找到大众最喜爱的创意方向。

大赛的价值不在于评出的几个获奖作品。整个过程也是一次很好的社群建设与公众教育活动。赛前宣讲会和技术工作坊，可以使参与者加深对博物馆开放数据的认识，也可以引导他们正确地利用博物馆开放数据。比赛中参与者之间的交流合作会形成活跃的创意群体。通过比赛后的优秀作品集展出与宣传不仅对获奖者能起到鼓舞作用，也能让更多人了解到博物馆的开放资源从而使用它们，进而引起社会上的关注。

（二）鼓励公众进行二次创作

相比专业性要求高的应用开发来说，让更多普通公众参与到轻松有趣的二次创作当中来，是数字资源进入日常生活的更普及的一种方式。二次创作指的是公众在博物馆开放的图片、视频、三维模型等素材的基础上，用自己的想象和创意创作出的新作品，例如表情包、短视频、社交媒体拼图、同人画作等。带有娱乐、社交性质的由下而上的文化行为具有很强的传播力。

博物馆应当以积极包容的心态拥抱二次创作。要通过官方网站、社交媒体等渠道，明确告知公众哪些资源可以用于二次创作，并提供简单易懂的使用指南。可以主动发起一些引导性的创作活动，例如发起一个 # 古画新说 # 的社交媒体挑战，鼓励用户为古画配上有趣的现代对话；或提供一些藏品的高清细节图，邀请用户进行填色或再创作。这些活动降低了参与门槛，能吸引大量非专业用户的参与。

更重要的是，博物馆应该创建起展示公众创作成果并且回馈给公众的机制。开设专门的线上画廊，定期展出手工艺人征集到的优秀二次创作作品，注明创作者。被认可、被看见的感觉是给创作者最好的激励。当公众看到自己的作品被博物馆官方所接纳并展出的时候，就会产生强烈的归属感和成就感，从普通的参观

者转变为博物馆文化生态的积极共建者。良性互动加强了公众同博物馆间的情感纽带，真正地使博物馆变成了我们的博物馆。

（三）与教育、科研机构共享数据

博物馆的数字资源对于教育、科研领域来说，有着无法衡量的价值。与有关机构建立深度合作是一种实现知识共建共享的方式。面向教育领域的开放数字藏品库，可以成为各个年龄段学生们的第二课堂和生动教材。博物馆可以主动与教育部门合作，开发以馆藏资源为依托的数字化课程模块、教学工具包、学习探究项目。教师可引导学生借助博物馆高清图片分析、利用三维模型学习古代工艺、通过历史文献数据开展专题研究，把抽象的知识同具体的物质遗存联系起来，调动起学生的探究欲望与学习兴趣。

对于科研机构来说，博物馆数据规模大，结构规范，可以作为进行数字人文研究的重要的资源。艺术史学者可以用图像识别技术对数万张绘画做风格演变分析，历史学者可以凭借文本挖掘技术对档案文献中的人物关系网络做梳理，考古学者可以借助三维模型对器物做功能模拟和虚拟修复。为了给这些前沿研究提供支撑，博物馆应当向研究人员开放数据查询的权利，并且要构建起有效的交流体系，了解研究者们所需要的具体条件，并为他们量身定做相应的数据集或者技术援助。

合作是互惠的，教育、科研活动一方面可以扩大博物馆数字资源的社会效益，另一方面也能给博物馆自身带来反哺成果。学生研究报告、教师优秀课件、学者研究论文给藏品增添了新的解释角度与知识维度。博物馆可以用研究成果更新对藏品的认识，在展览、公共教育项目上进行知识生产、传播和再创造。最后博物馆不但是文化保存机构，更是推动社会知识创新、文化传承的强大力量。

第七章 文化创意产业的协同发展

博物馆是文化资源的宝库，是知识生产的中心，博物馆的发展同文化创意产业深度融合已经成为时代发展的必然趋势。本章主要研究博物馆怎样借助各种文创产品开发方式，由静态的文化服务供给者变成动态的文化价值共创者，进而创建起社会和产业共生共荣的新生态。

第一节 文创产品的开发模式

文创产品开发绝不能简单地复制馆藏，它更是博物馆联系公众、传播文化、实现自身造血的重要方式。因此探索多样且行之有效的开发模式，成为博物馆把无形文化价值转化为有形生活美学与市场活力的关键，必须制定系统的策略规划并创新实施。

一、基于馆藏 IP 的自主开发

自主开发，是博物馆获得文创产品的灵魂和品质的根本途径。以自身最核心的馆藏资源为依托，依靠内部团队或者紧密合作的专属团队，从创意源头到市场终端全程掌控产品，最大程度上保证产品的文化纯粹性和品牌一致性。

（一）核心文化元素的提炼

核心文化元素的提取是文创开发的第一步，也是决定文创产品深浅、生命力强弱的关键。这绝不是对文物外形的简单复制，而是对文物文化进行解码之后，再加以美学上的重构。研究者、设计师对馆藏文物历史长河进行研究，从中挖掘出它所承载的时代精神、工艺特点、纹样寓意、色彩体系、相关人物的历史故事。商周青铜器的价值并不只在于器型本身，还在于它表面的饕餮纹、夔龙纹所代表的权力与信仰，以及失蜡法铸造工艺所体现的智慧。一幅宋代山水画除了画面的构图和笔触，还可以从中提炼出其中包含的“天人合一”的哲学思想、文人生活情趣和审美追求。

提炼的过程就是把静态、孤立的文物信息转化成动态、可组合、有延展性的

创意“基因库”。这个基因库中包含图案、色彩、符号、故事、理念等各种元素，它是之后所有的创意设计的灵感来源和文化根基，使文创产品能够有根有据、有魂可依地向公众传递正确的文化内涵，而不是流于表面的奇趣。此过程属于学术研究的再创造，需要团队拥有扎实的文史功底和敏锐的艺术洞察力，可以准确找到引起当代人情感共鸣的文化触点，为产品的转化打下坚实的基础。

（二）创意设计与产品转化

创意设计与产品转化是文化元素和市场需求之间的桥梁，是抽象文化基因融入现代生活用品的过程，也是使文化商品化、使文化活起来的关键环节。该阶段的主要问题就是怎样处理文化的原真性和产品的现代性。设计要忠实地反映原始IP的文化精神，也要考虑到当下消费者审美品位、使用环境和功能需求。转化过程体现出来的是一种“转译”的智慧，把古老的语言翻译成现代的设计语言。产品外形、材料、工艺、包装等各个部分都要成为文化叙事的一部分。

将瓷器上的冰裂纹运用到茶具、香薰机表面设计中，使使用者在日常触摸、欣赏的时候感受到宋代极简主义美学；也可以把古代书画中飞鸟、花卉的图案转化为精致的首饰、丝巾图案，让东方意境随身携带。产品品类的选择同样重要，它要以对目标客户群的深入分析为依据。面向年轻群体的是趣味性十足的盲盒、手机壳、帆布袋，面向商务人士的是高档文具、桌面摆件，面向家庭的是亲子益智玩具、家居装饰品。

成功的产品转化，最终的结果应该是“意存古而形更新”，它既保持了文物IP的辨识度和文化韵味，又具有作为现代商品的设计感、实用性、情感价值，使消费者在购买、使用产品的时候完成一次愉悦的文化体验和知识获取。

（三）线上线下销售渠道建设

完善的销售渠道是文创产品从展柜走向消费者生活的最后一公里，也是实现其社会价值和经济价值闭环的必要条件。建设线上线下互相连通的销售网络，是现代博物馆文创经营必然要走的道路。

线下渠道主要是博物馆内实体店。它不但是销售场所，还是品牌形象的展示窗口和文化体验的延伸区域。精心设计的博物馆商店，空间布局、光线氛围、产品陈列本身就是一场小型展览，可以使得观众在参观之后把感动与新奇带回家，并且产生想要拥有可以带走的博物馆记忆的愿望。店员专业讲解、互动体验区设置、展览内容同频推出限时产品都会极大提高消费者的购买意愿。

线上渠道打破了时间与空间的束缚,把博物馆的文化影响力散播到世界各地。官方网站的电商板块、主流电商平台(天猫、京东)旗舰店和社交媒体(微信、微博、小红书)微店构成线上销售矩阵。线上运营的主要任务就是内容创作与传播,用图文、短视频、直播等形式讲述文创产品背后的故事、设计细节、使用场景,把粉丝流量转化为购买力。便捷的支付方式,可靠的物流配送和完善的售后服务等是维持线上用户口碑、提高复购率的基本条件。

线上线下渠道不是互相割裂的,而应该协同发展。线上预告、线下首发或线下体验、线上下单的 O2O 模式,可以给消费者提供无缝、多元的购物体验,最大程度上扩大博物馆文创的市场触达范围和潜力。

二、与外部设计师的联名开发

当博物馆自身设计力量或者市场视角存在局限时,与外部设计师或者设计品牌进行联名开发,就成为一种有效的“破圈”方式。该模式用外部的创意智慧、品牌声势、渠道资源来给老馆藏 IP 注入新的时尚活力。

(一) 引入知名设计师与新锐力量

选择合适的合作对象是联名开发成功的前提。博物馆选择合作者的时候要采取多元化的、战略性的视角,既要考虑知名度也要考虑创新性。同国际或者国内著名的设计师合作,可以迅速提高文创产品的品牌定位以及媒体关注度。设计师们一般拥有成熟的设计语言、庞大的粉丝群体和强大的市场号召力,可以将馆藏 IP 以高端时尚的姿态展现在公众面前,直接触达原来的高净值消费群体。合作本身就成为了一个强大的营销事件,可以有效地提升博物馆的品牌形象,使博物馆与“前沿”“设计”“品味”等关键词联系起来。

与此同时博物馆也要积极同设计界的新人进行合作,即独立设计师、青年艺术家以及设计院校的优秀学生。新锐创作者思维活跃,不受传统束缚,视角更加独特、实验性更强的解读和表达方式会冲击现有的馆藏 IP。与其合作可以以较低的成本孵化出带有惊喜的创意产品,也能使博物馆把握住年轻一代的审美趋势,保持品牌的活力和未来感。该合作模式体现的是博物馆作为一个文化平台所应承担的社会责任,即支持青年创意人才,给他们提供展示自己的平台,进而促进整个设计生态的发展。博物馆用大师和新锐双管齐下的方式,可以在不同的圈层里扩大其文化影响力。

（二）跨界融合的创意碰撞

联名开发的魅力就在于跨界融合所造成的化学反应。它不是简单的图案授权，也不是简单的粘贴。博物馆是文化内涵的输出方，应该对设计师进行系统、生动的 IP 历史背景、艺术价值、精神象征的阐释。设计师就是创意的转化者，依靠对材质、工艺、造型、市场潮流的专业敏感度，把古老的元素拆解重组再创造。碰撞在诸多方面体现出来，

1. 古今对话：用当下的审美眼光去审视古代艺术品，找到被忽略的细节或者新的解读角度。青铜器上兽面纹简化成几何图形用在现代珠宝设计的饰品上，把严肃的图腾变成个人化的饰品。

2. 东西交融，国际设计师的加入可以给东方文化 IP 提供不同的国际视角。他们可以用国外的设计逻辑，立体剪裁、极简主义等，来重新表现东方的水墨、书法等元素，创造出既有东方神韵又符合全球市场审美标准的产品。

3. 跨领域合作可以是时尚设计领域，也可以是数字科技、生活家居、食品饮料等其他行业。博物馆 IP 可以和智能音箱结合讲述文物的故事，也可以和香氛品牌合作推出某个朝代的“历史的味道”。另外博物馆 IP 还可以和知名餐饮品牌联名推出主题下午茶或者文创雪糕。每一次成功的跨界都是对博物馆 IP 边界的又一次拓展，使博物馆的 IP 渗透到公众的日常生活当中，实现文化的大众化传播。

（三）提升产品时尚度与市场影响力

与外部设计师联名，可以提高文创产品的时尚度以及市场影响力。时尚度是设计师给产品带来的独特的美学价值和潮流属性。一件带有博物馆纹样的 T 恤，如果出自某个潮流设计师之手，它就不再是一件普通的文化衫，而是一件带有设计光环的时尚单品。设计师的名字就是品质与审美的背书，可以有效地打破消费者对博物馆文创产品土气、纪念品等的固有印象，吸引追求个性、品位的一群年轻消费者。

因此时尚度越高，文创产品就越容易出现各种不同的消费环境里，从旅游纪念品商店、高端百货商店到潮流买手店乃至国际时装周。市场影响力的扩大就是品牌叠加效应。联名合作就是博物馆和设计师（或者其品牌）之间渠道共享、粉丝互换。设计师通过社交媒体、时尚杂志以及网红合作等宣传方式把博物馆 IP 推广到平时很难接触到的时尚圈和消费人群中。博物馆所具有的文化底蕴给设计

师品牌增加了一份厚重感、故事性。互相促进的协作模式可以产生比单纯的品牌广告投入“1+1”效果更好的营销爆点，制造舆论热点，加快品牌的曝光量。成功的联名产品除了能带来可观的经济收益之外，更重要的就是完成了品牌重塑和公众沟通，使博物馆以更年轻、更开放、更有活力的形象融入到当代都市文化生活中。

三、授权合作与 IP 运营

授权合作与 IP 运营属于博物馆文创开发的高级形式，是博物馆从产品制造方向品牌经营方和知识产权经营者的角色转变。该模式用开放自身 IP 资源的方式来调动社会资本和专业力量，使文化价值被指数级放大。

（一）向外部企业进行品牌授权

品牌授权属于轻资产高杠杆的经营方式。博物馆将其所拥有的知识产权，即馆藏文物图像、馆名标识、注册商标等，在约定的品类、期限、地域内，授权给有专业生产和销售能力的外部企业使用，从中获得授权金。此模式的优势就在于博物馆不必去承担产品设计、生产、库存、销售这些环节巨大的投入和风险，可以将更多的精力放在自己最擅长的研究、阐释和传播上。

授权合作的核心就是选择合适的合作伙伴。被授权企业的品牌调性、产品质量、设计能力、渠道覆盖面等都要与博物馆定位相匹配，不能因品牌价值被稀释或损害。成功的授权项目应该有一套完备的管理体系，即详细完备的授权合同条款、严格规定的设计审核程序、有效的质量检验手段和透明的销售数据反馈机制。博物馆 IP 与各个行业的龙头企业合作之后，可以快速进入食品、美妆、家居、数码等诸多消费领域，从而达到最大的市场渗透范围。既给博物馆带来了稳定的收入，又使博物馆的文化符号渗透到公众的日常生活中，达到潜移默化的文化传播效果。

（二）IP 形象的全产业链开发

IP 形象全产业链开发是授权合作的深化与升级，需要博物馆有宏大的战略视野，把单一的文物 IP 打造为有文化内核的存在，从多方面、多媒介展开系统的深度开发与经营。其核心就是“人格化”和“故事化”，即从浩瀚的馆藏中挑选出最具代表性、延展性的 IP，赋予它独特的性格、形象、世界观，使它由静态的文化符号变成可以和大众产生情感连接的“超级角色”或者“文化宇宙”。

一般从塑造一个核心 IP 形象或者创建一个吸引人的故事开始。从此为起点，可以向各个方面发展。就内容上来说，可以创作绘本、漫画、动画剧集、短视频、游戏、舞台剧或者电影来丰富 IP 的世界观。商品化方面可以以 IP 形象为依托开发面向全年龄段、全品类的衍生品。从体验角度来说，可以创建线下的主题展览、沉浸式空间、主题餐厅、与文旅项目结合的主题乐园，使公众真正进入 IP 所塑造的文化世界里。

全产业链开发模式能够构建起强大的 IP 生态系统，各个环节之间互相引流、互相赋能，产生持续的商业价值和文化影响力。这就需要博物馆成立专门的 IP 运营团队，对 IP 的顶层设计、内容孵化、商务拓展、品牌维护等各个方面进行全方位的管理，实现从授权到运营的转变。

（三）版权管理与收益分成

版权管理及收益分配是 IP 授权和运营的基础，也是商业运作的核心，保证整个合作系统健康、持续发展。清晰的、严密的版权管理是进行商业开发的前提。博物馆必须对自身的馆藏资源做系统梳理，确定属于公有领域、哪些拥有专有版权的，并完成图像、商标注册登记工作，形成坚固的知识产权壁垒。法务团队或者专业的律师对于对外授权合作也起着举足轻重的作用。

授权合同要对授权范围、使用方式、产品设计规范、质量标准、保密协议、违约责任等进行详细的约定，建立健全防伪和市场监管制度，及时发现并查处盗版侵权行为，保证 IP 的纯洁性以及市场价值。

IP 授权合作中的收益分成模式

模式类型	特点	优势	挑战
保底授权金	一次性或分期支付固定金额	博物馆即时获得稳定收益，风险较低	收益上限固定，可能错失高额回报
销售额分成	根据授权产品销售额按比例分成	收益与产品市场表现挂钩，上限高	销售额波动大，博物馆收益不确定
保底 + 分成	结合前两者，先付保底再按销售分成	兼顾保底收益与高额回报潜力	协议复杂，需精密核算和市场评估
股权合作	博物馆以 IP 入股，分享被授权方股权	深度绑定合作方，共享企业成长红利	风险高，对被授权方经营能力要求高

收益分成模式的设计好坏直接关系到合作能否稳定长久。常见的模式为保底授权金加销售额分成，如上表所示。保底授权金保证了博物馆即时的基础收益，

销售额分成则将双方的利益绑定在一起,激励被授权方投入更多资源做市场推广,共同做大蛋糕。收益分成比例要依照 IP 知名度、授权品类利润率、合作方投入程度等各方面因素来综合谈判。

博物馆应该把文创收益纳入到透明的财务管理体系当中,并且对它的用途做出明确的规定。把收益回馈给文物保护、学术研究、公共教育项目、公益活动等,从而形成一种“以文养文”的良性循环。既体现博物馆的公益属性,又使公众更加认同、支持博物馆的文创事业,从而达到文化传承和商业价值的和谐共生,给博物馆的转型之路提供源源不断的内生动力。

第二节 文化 IP 的运营策略

博物馆的文化 IP 运营,是博物馆由静态的文化守护者变成动态的文明传播者的一种途径。不只是一种经营方式的创新,而且是博物馆社会角色的一次深刻的改变。它要求博物馆用系统的眼光去整合资源,塑造出具有长久生命力和广泛影响力的文化符号。

一、IP 核心价值的塑造与传播

文化 IP 的核心价值就是它的灵魂所在,直接决定 IP 的吸引力以及生命周期。塑造并传播出这样的价值,就是整个运营策略的基础。博物馆要充分发挥自身的文化内涵,在现代语境下做好系统的诠释工作,让公众对 IP 有独到且深刻的认识。

(一) 挖掘文物背后的故事与精神

每一件文物都是历史的凝固片段,其中蕴含着丰富时代信息、人物情感、文化精神。IP 价值的来源,就在于对无形资产进行挖掘、生动地转译。博物馆不应只是对文物的材质、年代、工艺等物理属性进行简单的介绍,而应该成为杰出的故事讲述者。依靠严谨的学术研究,结合人类学、社会学等多种视角,把冰冷的器物还原到鲜活的历史场景当中,探究它同历史人物命运的联系、重大历史事件的联系,或者它所包含的哲学思想、审美情趣和民族精神。

商代青铜鼎的价值不只是铸造工艺的精湛,更是它作为国之重器,在祭祀、礼仪、权力体系中所具有的象征意义。挖掘这些故事就是把文物物质属性升华为

人文精神和神圣意蕴，挖掘并不是无中生有的，是在有据可查的考证基础上把历史碎片拼凑成引人入胜的叙事。

依靠这样的叙事能力，文物就不再是遥不可及的古董了，而是与现代社会产生情感共鸣的文化符号。博物馆需要提炼出故事里所蕴含的智慧、勇气、创新、和谐等普世价值，给 IP 赋予一种跨越时空的思想内核，使其成为各种文化背景下的受众都能理解并接受的文化符号，为之后的传播和开发打下良好的人文基础。

（二）构建统一的品牌形象与视觉体系

提炼出 IP 的核心价值之后，就需要依靠系统的品牌形象和视觉系统来固化并传播。清晰、统一、有识别度的品牌标志，才是 IP 在信息的海洋里突出重围的“通行证”。能够把抽象的文化精神用具体的视觉语言有效地传达给大众。

该体系是全方位的，应该包括品牌标志、标准字体、色彩方案、辅助图形及应用规范等内容。设计灵感可以来自于馆藏核心文物或者代表性的文化元素，但是不能是简单的复制或模仿。设计过程中应该在保留古典韵味的同时实现现代化的艺术再创作，使它符合当代审美，并且能够适应从数字屏幕到实体产品等各种媒介的展示要求。故宫博物院的品牌形象体系就是一个典范，标志性的宫墙红、琉璃黄，从建筑、文物纹样中提炼出的辅助图形，共同构建出一个庄重而不失活泼、古典又不失时尚的品牌形象，成功地把“故宫”这个 IP 印入人们的心中。统一的视觉系统保证 IP 在各个接触点上传递的信息是一致的。无论是官方网站、社交媒体账号、文创产品、展览海报等都可以让公众一眼就能识别出品牌的归属，从而不断地累积品牌资产，加深公众对品牌的认知和情感联系。

（三）通过多媒体内容进行故事讲述

数字时代多媒体内容成了 IP 故事传播的扩音器和催化剂。它冲破时空的束缚，用更为鲜活、沉浸的方式去接触更广大的人群，特别是年轻人。博物馆应该主动拥抱新技术、新媒介，创建起立体化的传播内容网络，使文物故事真正活起来、传出去。

即制作高品质纪录片，采用拟人化的口吻、电影级的视听语言，给文物赋予独特的“人格”，引发现象级的传播。短视频平台也成了另一大阵地，通过几十秒的创意短视频来快速展示一件文物的趣味细节、传奇故事或者某个工艺，用轻量化、碎片化的方式吸引用户的注意力，激起用户进一步了解的兴趣。音频播客、互动式 H5 页面、虚拟现实、增强现实等各种体验形式也在不同的角度丰富了故

事讲述的方式。虚拟现实技术把观众带入到千里江山的画卷里，增强现实技术可以让手机屏幕上的文物出现在现实世界里。多种多样的表现形式可以适应不同的用户的消费习惯，更重要的是把单向的信息灌输转变为双向的互动体验，使公众在娱乐、探索的过程中自觉地接受和传播文化信息，大大提高了 IP 的传播效率和影响力。

二、IP 衍生内容的拓展

当 IP 的核心价值已经深入人心之后，用多种衍生内容来拓展它，就是实现 IP 商业价值和社会价值最大化的必经之路。这一阶段的主要任务就是把无形的文化符号转化为可以触摸、可以感知、可以使用的各种产品和体验，使 IP 渗透到公众生活的方方面面。

文化 IP 衍生内容类型与特征表

类型	主要形式	特征 / 优势	应用场景
产品衍生	实体文创（文具、家居、服饰、美妆、食品）、数字藏品	将文化符号具象化，满足消费与收藏需求	日常生活、电商平台、线上交易平台
内容衍生	动漫、游戏、影视剧、纪录片、短视频、播客	丰富叙事，增强情感链接与沉浸感	娱乐媒体、教育平台、传播推广
空间衍生	主题咖啡馆、餐厅、书店、快闪店、主题街区、主题乐园	打造沉浸式线下文化体验空间，提升忠诚度	博物馆周边、商业综合体、旅游景区、酒店

文化 IP 的衍生内容类型与特征可见上表。

（一）实体产品与虚拟产品并行

IP 衍生品已经由传统的方式，钥匙扣、冰箱贴等纪念品发展到目前实体产品、虚拟产品的共同发展的新阶段。实体产品开发的策略应当是融古于今，即把传统文化元素与现代生活美学、实用功能结合在一起，打造出具有文化内涵又具有市场吸引力的“新国潮”产品。其涉及的范围广泛，有文具、家居、服饰、美妆、食品等。设计的关键在于准确提炼出 IP 元素，并以创意的方式去转化，不能出现生硬的图案堆砌现象。产品的品质与实用性同等重要，好的产品就是 IP 价值的有力证明。

数字藏品出现之后，博物馆珍贵文物以可以拥有、可追溯的数字形式出现在

公众视线里，符合了新一代消费者的收藏爱好和社会交往需求。游戏皮肤、虚拟化身装扮、社交软件表情包等虚拟商品，把博物馆 IP 无缝嵌入到年轻人的数字生活场景当中，实现了低成本、高效率的传播。

实体和虚拟并行的两种战略会产生很强的协同效应。虚拟产品的热度能带动实体销售，而实体产品的精致体验又会增加用户对虚拟世界的归属感。成功的数字藏品发售活动可以快速提升 IP 的知名度，为之后实体联名产品的推出打下基础。这种虚实结合的方式创建起更为立体完整的 IP 生态系统。

（二）动漫、游戏、影视等泛娱乐开发

扩大影响力的最主要方式就是博物馆 IP 向动漫、游戏、影视等泛娱乐领域进行扩展。该类内容形态有很强的叙事能力、情感塑造力及用户黏性，可以建构宏大的世界观，使 IP 由一个单一的符号变成一个丰满可持续消费的文化宇宙。

深度开发虽需巨大的前期投入和跨界合作，但其回报往往是指数级的。具体的开发路径多种多样：

1. 动漫化改编，将文物背后的历史人物、神话传说改编成动画剧集或者漫画，用青少年喜欢的方式讲述历史故事，培养潜在的文化爱好者。

2. 游戏化植入与开发，可将博物馆场景、文物作为游戏环境或者道具，也可以开发以某个历史时期或者文化主题为背景的独立游戏。玩家在游戏中可以经由互动任务去了解历史文化，得到寓教于乐的沉浸式体验。

3. 影视化创作：依据馆藏文物及相关历史同专业影视公司合作开发历史剧、纪录片和大电影。一部制作精良的影视剧可以瞬间把原本小众的历史 IP 推到大众面前，产生巨大的社会影响力。

泛娱乐开发的关键之处在于，必须对 IP 的精神内核有所尊重，并且要忠实地加以体现。艺术再创作时要处理好历史真实与戏剧虚构的关系，使改编的内容既有娱乐性又体现正确的史观和文化观。

（三）主题空间与体验式消费

IP 价值延伸的最终落脚点是给公众提供独特的线下体验。IP 向线下物理空间的延伸，创建以体验为主要特点的消费场景，是创建完整的 IP 闭环、提高用户忠诚度的重要过程。此模式把博物馆的文化氛围拓展到墙外，创建起“可进入、可体验、可消费”的文化生活空间。

博物馆可以开设以 IP 为主题的咖啡店、餐厅、书店。其装饰、菜单、产品

均可围绕某一个核心 IP 进行设计,使参观者在参观之余,在具有文化气息的环境中休息、交流、消费,从而延长参观者在博物馆的停留时间,丰富参观体验。

将 IP 带出博物馆,可以接触到更广大的人群。在城市核心商圈开设 IP 主题快闪店或者授权专卖店,把精美的文创产品以及独特的文化体验直接送到消费者面前。更进一步的开发模式就是与酒店、商业地产合作,打造 IP 主题房间、主题街区、小型主题乐园。这些空间不但是产品销售渠道,也是品牌形象的展示窗口和粉丝社群的聚集地。依靠精心设计的场景、互动装置、主题活动来营造多感官、沉浸式的文化体验,把一次性购买行为变成对一种文化生活方式的认同。

三、IP 价值的维护与提升

成功的文化 IP 不是一劳永逸的,它的价值实现是长期的、动态的。IP 塑造与延伸之后要建立完善的维护和提升机制,保证商业价值不断的发展,巩固并加强它的文化影响力,防止其被稀释、滥用或者遗忘。

(一) 建立 IP 保护的法律屏障

知识产权保护是 IP 价值的生命线,也是 IP 商业开发、授权合作的法律基础。如果没有有效的法律保护,IP 的价值就会被盗版、山寨产品严重侵蚀,造成经济损失的同时还会损害其品牌形象。因此博物馆从 IP 孕育之初就要树立强烈的版权意识,构筑起强有力的法律防线。

这就要博物馆成立专业的法务团队,或者和外部的专业知识产权律师事务所合作开展系统的知识产权布局。包含对核心图形、文字、符号进行商标注册,包含未来可能会涉及的商品和服务类别;对原创设计、内容进行著作权登记;对独特的产品外观设计或者技术方案申请专利。健全常态化市场监察体系,及时发现侵权行为,以法律途径向侵权者发送警告信、起诉等方式保护自身的合法权益。清晰的产权归属以及有力的维权行动,可以保护博物馆的利益,也可以给授权合作方提供信心保障,是 IP 生态健康发展的基础。

(二) 持续创新保持 IP 活力

IP 的生命力来自于它的创新能力。在快速变化的时代,任何停止发展的 IP 都有被遗忘的风险。所以持续的内容更新、产品迭代才是 IP 长久吸引人的原因。创新不是颠覆 IP 的核心价值,而是在坚守 IP 的文化内核的基础上,用新的角度、新的技术和新的方式去展示它。

一种重要的创新途径就是跨界合作。与不同领域的知名品牌、艺术家、设计师合作，可以达到品牌互相补充、用户群体互相渗透的效果。博物馆 IP 可以给合作品牌赋予丰富的文化内涵，合作品牌也可以给博物馆 IP 增添时尚现代的气息以及更广阔的市场渠道。文化加科技、文化加时尚、文化加生活等跨界融合会产生新的火花，给公众带来意想不到的惊喜，使古老的 IP 焕发出新的时代光彩。

第二种创新形式就是根据用户需求、市场变化等进行的产品的改进更新。博物馆应当建立起有效的反馈机制，聆听消费者的意见，知晓消费者对于目前所拥有产品的看法以及对未来产品的期待。在此基础上定期推出新的设计系列、开发新产品种类、探索新的互动方式，使 IP 一直走在潮流前沿，而不是被动跟风。

（三）粉丝社群的运营与维护

在现代 IP 运营体系中，用户已经不再是接受者，而是参与到 IP 价值的共同创建当中去了。围绕 IP 来创建高黏性、高活跃度的粉丝社群，并且进行精细化的运营，是保持和提高 IP 价值的重要力量。忠诚的粉丝社群不但是 IP 产品的核心消费者，也是 IP 文化传播者、捍卫者、共建者。

社群运营的核心就是同粉丝形成深层次的情感链接。博物馆应该利用官方社交媒体账号、线上论坛、线下活动等各种途径，与粉丝进行常态化的、平等的互动交流。分享 IP 开发幕后故事、征求用户创意和建议、举办粉丝专属见面会或体验活动等都可以使粉丝产生被尊重、被重视的感觉，从而产生强烈的归属感。社群不但是一个营销渠道，更是一个开放的创作平台。提倡粉丝用绘画、文章、视频剪辑等手段展现自己创作才华，并评选出好的作品加以奖励和表扬。既可以提升社群内粉丝的创新意识，丰富 IP 文化生态，又可以产生强烈的口碑效应。经过长时间的真诚的社群经营之后，把粉丝变成品牌的超级用户和文化合伙人，IP 的生命力才能生生不息，其价值也在这种共生关系中不断得到放大和升华。

第三节 产业融合的创新实践

博物馆在新时代不但是服务理念升级，更是博物馆社会角色的重塑、功能边界的拓展。它正在积极同旅游、科技、商业等各领域深度融合，打破传统藩篱，把自身深厚的文化底蕴转化为推动经济社会发展的创新动能，构建起一个多元共生的文化生态系统。博物馆产业融合的主要模式及特点如下表所示。

博物馆产业融合主要模式一览表

融合模式	核心理念 / 目标	主要实践形式	预期价值 / 效果
博物馆 + 旅游	将文化资源转化为旅游产品和目的地品牌	主题线路开发、目的地打造、跨行业联动	文化与经济价值双增长，延长游客停留，提升体验
博物馆 + 科技	突破物理束缚，重塑文化体验和传播方式	增强现实 / 虚拟现实沉浸式体验、数字藏品 /NFT、元宇宙博物馆	提升可达性、互动性、传播广度，探索新收入来源
博物馆 + 商业	在保障公益前提下，扩大影响力，实现价值转化	品牌联名快闪店、高端定制服务、商业活动场地	增加运营资金、提升品牌活力、触达年轻群体

一、“博物馆 + 旅游”深度融合

博物馆与旅游业之间有着天然的内在联系，两者都追求深度的文化体验。如今，已经超越了把博物馆当做一个旅游景点简单地展示，而是努力把丰富的文化资源变成独一无二的旅游产品，形成一个特色鲜明的旅游目的地品牌，实现文化价值和经济价值的双赢。

（一）开发博物馆主题旅游线路

将单一的博物馆参观升级为体系化的文化旅行体验，就是“博物馆 + 旅游”融合模式的主要实践。核心就是创建叙事性、联动性。不再孤立地展示某一个展馆，而是把分布在不同的地理位置、有内在历史或文化联系的博物馆、遗址、历史街区等串联起来，形成一条条主题鲜明的旅游线路。以丝绸之路为主题，设计一条包含多个省份、连接众多历史博物馆和考古遗址公园的深度游线路，使游客在移动的风景里，亲自感受长安到西域的一千年的历史画卷。

博物馆在主题线路开发中要担当总策展人的角色，在挖掘自身馆藏特色的同时，也要有宏观的文化视野，积极与区域内的其他文博机构共同策划。可以配备有专业学者导游、定制化的体验活动（模拟考古、非遗手作等）、数字化的导览手册，给游客打造一个集知识性、趣味性、体验性于一身的沉浸式文化之旅。该模式不仅大大延长了游客的停留时间，提高了旅游消费的附加值，而且把博物馆的教育功能巧妙地融入到休闲娱乐之中，从而最大限度地发挥了它的社会效益。

主题旅游线路成功运营，还必须要有跨部门、跨地区的紧密合作机制。需要旅游管理部门、文博机构、交通运输企业、旅行社等多方共同参与市场推广和服务配套。通过建立区域性文化旅游联盟来达到资源共享、客源互送、品牌共建的

目的，把单个的文化遗产点变成强大的区域文化旅游品牌，从而推动整个区域旅游产业结构升级。

（二）打造文化旅游目的地

在博物馆和旅游深度融合的过程中，具有强大文化影响力的博物馆，渐渐地不再仅仅被当作城市重要的文化地标来对待，而是成为了区域文化旅游的中心吸引物和发展动力源。它们以自身为中心，产生出集展览、教育、休闲、商业为一体的综合性文化旅游目的地。这就意味着博物馆的功能不再只是建筑内部的功能，而是向外延伸，带动周边区域的整体发展。

一个成功的文化旅游目的地一般以博物馆作为“心脏”，在它的周围自然生长出一个充满活力的文化生态圈，里面包含有艺术画廊、设计师工作室、独立书店、文创市集、特色剧场等多种文化业态。博物馆举办高水平的特展、国际艺术节、学术论坛等吸引并增加本区域游客数量和活力，周边商业文化设施给游客提供丰富的配套服务和消费选择。两者互相促进，一起提高区域文化品位和旅游吸引力。新建博物馆在选址时也会充分考虑到与城市空间的互动，采用开放式的建筑设计、公共艺术装置的植入和与滨水公园、历史街区的无缝衔接，把自身打造成市民和游客共享的城市文化客厅。

该模式取得成功的重要因素就是具有前瞻性和运营的协同性。要求把博物馆的发展融入城市总体规划的大框架里，实行统一的产业布局 and 空间设计。博物馆还要成为积极的“社区营造者”，主动与周边商户、居民、艺术家建立联系，以举办社区活动、公共艺术项目等形式的文化活动来增强区域文化凝聚力和认同感，最终把整个区域塑造成为有故事、有温度、有活力的文化旅游目的地，使游客每次来访都能获得一次深刻的文化体验。

（三）与酒店、餐饮等行业联动

博物馆同酒店、餐饮等生活服务业的联动，属于“博物馆+旅游”融合模式向纵深推进的集中表现。这样的一种合作使博物馆的文化元素渗透到游客旅行的各个方面，给人们营造出一种全方位、沉浸式的文化生活方式体验，使文化不再高高在上，而是可以触摸、感受、品味的日常生活之美。

酒店业的合作早已不是简单的门票捆绑销售。高端酒店可以和博物馆合作推出艺术主题客房，房间内装饰、艺术品、洗漱用品的设计灵感都可以来自于博物馆的某件馆藏或者展览。入住客人不仅能获得优先入场、专家讲解等贵宾服务，

也可以在房间里用特定的数字设备观看清晰的数字文物影像。因此酒店不再仅仅是住宿的地方,而是博物馆文化体验的延伸空间,住宿产品的文化附加值和独特性大大提高。

餐饮领域的新产品种类也很多。博物馆可以授权给有名餐馆或酒店厨师,用馆藏文物为灵感研发出主题菜品或者艺术下午茶。根据古代食谱、器皿复原一场唐代宫廷宴,或者把宋代山水画的意境、色彩融入到精致甜点当中。这些“可以食用的文物”很快就成了社交媒体的热点话题,给博物馆带来了高关注度,同时为餐饮业创造了独特的文化卖点。博物馆内的咖啡厅、餐厅绝非简单的附带设施,而是经过精心设计的、有文化内涵的空间。菜单、环境、餐具等与博物馆整体风格一致的部分,是游客参观体验中不可缺少的一部分。

联动模式的本质就是依靠跨界合作,共同开发和共享博物馆馆藏的知识产权。将博物馆的文化资源加以创新地转化,从而进入更广大的消费市场、触达更多的潜在文化消费者。因此游客的文化之旅就更加完整、立体,参观展览、品尝美食、入住主题酒店,每一个环节都有文化惊喜,从而形成以博物馆为核心的高品质文化旅游消费链条。

二、“博物馆+科技”赋能创新

数字技术大潮正在以前所未有的速度和广度改变博物馆。科技不再只是辅助展示的工具,它已经成为促使博物馆内容生产、传播方式、观众连接方式发生根本性改变的力量。博物馆借助前沿科技同其他领域深度交融,冲破了物理空间的束缚,从而打造出更为丰富、沉浸、互动的文化体验。

(一) 利用增强现实/虚拟现实技术开发沉浸式体验

增强现实、虚拟现实技术给博物馆的叙事能力插上了一对想象的翅膀,把静态的文物和展览鲜活地呈现出来,让观众在时光隧道里感受历史文化的魅力。增强现实技术主要应用于实体展厅,观众用手机、平板电脑或者特制眼镜扫描指定文物或者图片,屏幕上就会出现虚拟信息。残破的雕塑可以借助增强现实技术修复成最开始的完整形态及颜色,而古画中的人物也可以走出画面,为人们讲述画作背后所藏的故事,复杂的青铜器也被虚拟拆解展示出它的内部构造与铸造工艺。在不碰触文物的本体的前提下,增强现实技术给展品的阐释增添了更多的维度,并提高了参观的趣味性与知识获取的效率。

虚拟现实技术就是一种以创造没有现实的世界为目的，给观众带来沉浸体验的技术。戴上虚拟现实头盔之后，观众就能“走进”已经消失的古埃及法老陵墓里，仿佛可以“亲手触摸”墓室壁画上的痕迹，可以“置身于”梵高的名作《星夜》之中，感受那旋转的星云和流淌的笔墨，也可以“亲临”重大的历史事件现场，比如登上古长城、参与一场古代战役。虚拟现实体验冲破了地理的束缚，使全世界的观众得以接近远在天边的文化现场，对那些不能亲自前往博物馆的特殊人群来说，虚拟现实技术带来了前所未有的文化可达性提升。因此产生的感官体验引发的情感冲击、记忆深度是传统的图文展示所不能比拟的。

（二）开发数字藏品与 NFT 产品

伴随着区块链技术的发展，数字藏品、NFT（非同质化通证）给博物馆的数字化资产开辟了新的价值实现途径。博物馆利用高精度三维扫描或者数字创作的方式生成带有区块链标识、限量且唯一的数字藏品。数字藏品不是普通的图片或者视频，它代表的是数字世界中可以被验证、可以被追溯的所有权。

这种模式为博物馆带来了多重价值：

1. 形成新型互动关系：公众购买数字藏品以后，就从传统的参观者转变成了博物馆的数字赞助人、共建者。持有特殊数字藏品的粉丝将会获得独一无二的身份标识，在社群中能够拥有一些特殊的权利，比如参与策展决策的投票、和专家进行线上交流等等，从而形成高阶的、稳定的社群联系。

2. 拓宽文化传播渠道：每一个数字藏品的发行和流转都是博物馆文化的一种有效传播。它依靠年轻人所熟知的数字消费语境，用新的方式把古老的文物带入大众视野，激起 Z 世代对传统文化的兴趣与认同。

3. 寻找可持续发展之路，博物馆数字藏品销售产生的收入，能为博物馆的文物保护、学术研究、公共教育等核心工作赋予重要的资金支撑。新的商业模式，在保证文物实体安全、公益性的基础上，合法合规地实现了馆藏文化资源的价值转化，给博物馆的可持续发展注入了新的活力。

博物馆在进入 NFT 领域的时候必须保持谨慎，重视对自身文化内涵的深度挖掘和合规性管理，防止过度商业化、市场炒作现象的发生，始终把文化传承、公众教育作为自身发展的根本目标。

（三）构建元宇宙博物馆

元宇宙是下一代互联网的发展方向之一，给博物馆的发展带来了更广阔的想

象空间。元宇宙博物馆并不只是简单的三维虚拟展厅，它是一个集社交、创造、娱乐、学习于一体的永不停歇、高度互动的虚拟文化世界。在这个世界里，每一个用户都拥有一具数字化身，可以自由行走、探索。

元宇宙博物馆将完全打破物理世界时空的束缚。观众可在其中看到按一比一比例复原的、现实中已经消失的古代建筑奇迹，例如古巴比伦空中花园；可以和孔子、达芬奇等历史文化名人的虚拟数字人实时对话，讨论哲学与艺术；还可以和来自世界各地的朋友一起参加虚拟策展项目，亲手搭建自己理想的展览。展览的形式也将无限可能，不再受限于展墙、展柜，可以以动态、互动、多感官的形式在浩瀚星空或者深邃海洋里展示。

更重要的是元宇宙博物馆重视用户的创造性和社交性。该平台将是一个开放的交互系统，用户依照博物馆数字文化资源来开展二次创作，产出新的艺术作品、游戏和虚拟商品等。它还是一个文化活跃的社区，可以举办虚拟讲座、学术研讨会、艺术派对等活动，人们依靠共同的文化兴趣而形成社会关系。元宇宙博物馆的出现使博物馆由一个关于过去的殿堂，转变为通向未来的、公众一起创造和拥有的文化元邦。

三、“博物馆 + 商业”模式探索

博物馆同商业之间的结合，一直都属于一个敏感的领域。但是，在保证博物馆的公益属性以及文化核心价值不被破坏的前提下，有创意、有品味的商业模式探索，不仅可以给博物馆提供必要的运营资金，而且可以扩大博物馆的品牌影响力、触达更广泛的公众，实现文化价值的创造性转化。

（一）设立品牌联名快闪店

品牌联名、快闪店是当下被年轻消费群体所追捧的营销方式。博物馆把其引入运营实践，可以迅速引起话题，产生“破圈”传播效果。博物馆可以与调性相符的知名消费品牌开展跨界合作，把馆藏经典 IP 授权给合作品牌，共同开发出带有文化内涵和时尚设计的限量联名产品，例如服装、美妆、食品、数码产品等。

联名产品可以在博物馆内或者城市热门商圈开设设计精美的快闪店，限时销售。短暂性、稀缺性可以很好地激发消费者的购买欲望和分享冲动。快闪店本身就是作为小型主题展览或者沉浸式体验空间而设计，不但是销售场所，也是博物馆文化在商业空间里生动的展现。该种合作方式使得博物馆与商业品牌双方皆获

得益处：博物馆借助合作品牌所具有的渠道和营销能力，接触到了以前难以接触到的年轻时尚人群，从而加强了自身品牌的活力及现代感；而商业品牌通过汲取博物馆深厚的文化底蕴，提高了产品本身的文化附加值以及品牌格调。

（二）开发高端定制化服务

除面向大众的文创产品外，博物馆还可以根据自身特色为不同客户提供高端定制服务，创造出独一无二的超凡体验，开拓新的收入渠道。该类服务以私密性、专属性和深度体验为主。例如“博物馆奇妙夜”项目可以为企业的客户或者私人团体提供闭馆后的专场参观，由馆长或者首席研究员亲自带领参观，甚至在国宝环绕的殿堂里举行高规格的晚宴或者酒会。

博物馆可以给馆藏艺术品提供复制定制服务。给有高端装饰需求的机构或资深收藏家提供高级授权，用传统工艺复制博物馆里的书画、瓷器、青铜器等文物，附带博物馆官方认证的收藏证书。不仅可以满足市场对高品质文化消费品的需求，还可以很好地传承和活化传统工艺美术。给会员提供专属的文化沙龙、艺术鉴赏课、高管人文素养培训等都是高端服务的一部分。定制化服务精准契合高净值人群的精神文化需求，把博物馆的知识服务和文化传播推向了新的价值层次，也为博物馆培养了一批忠实的、有社会影响力的人。

（三）举办商业发布会与时尚活动

博物馆独特的建筑空间以及浓厚的文化氛围，给举办高端商业发布会、时装秀、品牌庆典等各种活动提供了一个绝佳的环境。将现代商业活动置于历史与艺术的殿堂里，会产生奇妙的化学反应，给活动本身赋予了深厚的文化内涵和非凡的仪式感。想象一下新款汽车在陈列古代车马仪仗的展厅里发布，一场高级时装秀的T台穿过古典雕塑长廊——这样一种强烈对比而又和谐融合的过去与现在、艺术与商业之间，会产生极大的视觉冲击力以及品牌记忆点。

博物馆是活动场地的提供者，在这类合作中起到严格的“守门人”的作用。它要创建起一套完备的审批和管理机制，保证商业活动的品牌调性、活动内容以及执行方案同博物馆的公共形象和文化使命相契合，严格保障文物和场地的安全。举办高质量的商业活动，不仅可以给博物馆带来可观的场租收入，更重要的是，它可以吸引媒体、时尚界、商界精英等各方面的关注，展示博物馆开放、现代、有活力的形象，进而巩固其作为城市文化地标、国际文化交流平台的地位。

第四节 经济效益与社会效益平衡

博物馆与公众走向共生的新征程里，经济效益和社会效益之间的关系处理，成了决定博物馆可持续发展的重要问题。这既是运营层面的战略选择，也是博物馆核心价值的坚守。博物馆在时代洪流中既要向前走，又要不迷失方向。

一、社会效益优先的价值导向

博物馆属于非营利性的文化组织，其主要目的在于教育、研究以及欣赏。所有的经济活动都要服务于这一根本目的，保证社会效益始终处于优先的地位。这是博物馆在探索市场化道路时需要牢牢把握的“定盘星”，也是所有的经营策略逻辑起点和最终归宿。

（一）文创产品是文化传播的载体

博物馆文创产品不是简单的商品，它是博物馆教育功能的延伸，是展览的延伸，可以带回家。一件成功的文创，核心价值就在于把馆藏文物的历史信息、艺术审美、文化内涵，用巧妙的设计语言，转化成公众在日常生活中可以触摸、使用、感知的物件。它冲破了展厅的时间和空间的束缚，把博物馆的文化叙述渗透到家庭、办公室等许多地方，成为无声却强大的文化使者。观众把以越王勾践剑纹饰为灵感的书签带回家的时候，带走的不只是一件纪念品，更是一段历史的记忆，一个文明的符号。

这也就给博物馆的文化阐释以及创意设计提出了更高的要求。优秀的设计应该准确提炼出文物的精髓，和现代生活的美学相融合，而不是对文化符号进行简单的复制粘贴。它要求设计师对于藏品背后的故事、精神有着深刻的理解，用材质、形态、色彩、功能上的再创造给产品注入新的生命力。从北京故宫的“正大光明”牌匾到“朕知道了”胶带，这些文创产品之所以受到人们的喜爱，就在于它们在趣味性、实用性的同时，也很好地建立了公众与历史文化之间的情感纽带，使人们对于传统文化产生了亲近感和自豪感。因此，文创开发要以文化提炼和传播为出发点，商业价值是文化价值成功转化的自然结果，而不是凌驾于文化之上的唯一目的。

（二）避免过度商业化和娱乐化

在积极探寻经济效益实现途径的时候，博物馆也要防范过度商业化、娱乐化

所引发的风险。过度商业化就会让博物馆失去公共文化空间的属性。当展厅内外充斥着与展览主题无关的商业广告、叫卖声、琳琅满目的低质商品时，博物馆庄重、宁静的求知氛围就会被破坏，它的知识殿堂的公信力和权威性也会受到损害。公众去博物馆是为了接受文化的熏陶、精神的启迪，而不是购物中心的消费体验。一旦商业活动喧宾夺主，就会削弱博物馆的核心吸引力，造成观众流失。

同样需要注意的是，为了娱乐化而牺牲学术严谨性。为了迎合市场、吸引眼球，一些展览和活动会过分追求新奇、刺激的感官体验，甚至用夸张、扭曲历史的方式来讲严肃的文化内容，使其庸俗化、浅薄化。过度依靠光影技术来制造炫目的视觉效果，而忽略了对文物本身的深入解读，在教育活动中重游戏轻知识、重娱乐轻价值。快餐式文化消费虽然可以短期内获得高人气，但从长远看，它会削弱博物馆的教育功能，降低人们对于历史文化的敬畏之心。博物馆的创新是传播方式的创新，而不是脱离核心价值的创新。我们要在知识性和趣味性之间找到最好的平衡点，使公众在轻松愉快的环境里得到真实而深刻的文化体验。博物馆所追求的是一种寓教于乐，而不是用娱乐来替代教育。

（三）反哺博物馆事业发展

博物馆经由市场化运作所获经济收益的终极目的，并非为了达到利润最大化的效果，而在于对自身的核心事业进行“滋养”，以此塑造起一种良性循环的生态系统。即所有的经营性收入都应被视作公共文化资源的再投入，用以支持博物馆各项非营利性业务的持续发展和提升。这是其经济活动合法性的根本所在，也是保证博物馆在市场化运作中不忘初心、坚守使命的重要保证。

经济收益可以投入到各个领域。藏品的征集、保护、修复是博物馆的立身之本，必须获得持续、大额的经费支持。第二就是学术研究与策展能力的提升，支持研究人员进行深度课题研究，引进高水平的策展理念和技术，推出更多原创优质展览。再次是公共教育项目的开展与深化，开发出全年龄段、多种形式的教育课程、讲座、工作坊，扩大公共服务的覆盖面和影响力。场馆设施维护更新、智慧博物馆的建设、专业人才的培养引进。反哺机制把经济效益实现最终变成更好的文化产品和服务的提供，进而提升博物馆社会效益、吸引公众参与，为经济活动创造新机会，形成自我增强的正向循环。

二、经济效益的实现路径

在确立社会效益优先原则之后，寻找科学高效的经济效益实现途径就成为必然。这要求博物馆借鉴现代的管理理念，用专业化的方法开拓市场，建立健全的运营体系，在不影响公共性的基础上提高自身的“造血”功能。

（一）建立现代企业化管理模式

博物馆要想在激烈的市场竞争中获得持续的经济动力，就必须摆脱传统事业单位僵化、低效的管理方式，积极引进现代企业化的管理理念和方法。并非要让博物馆完全变成一个以营利为目的的企业，而是通过借鉴企业的组织结构、资源配置、运营效率、市场反应等科学的方法来提高博物馆的公共文化服务质量及效率。核心在于所有权和经营权的分离，在理事会等决策机构宏观监督下，给专业的管理团队充分的运营自主权，真正做到专业的人做专业的事。

实施企业化管理，意味着要建立一套清晰、高效的内部运行机制。

1. 财务管理工作主要包含预算、成本核算等各方面，对各项经营活动的成本效益进行详细的分析，保证每一笔支出都用在刀刃上，达到资源最大化利用的目的。

2. 人力资源方面，实行市场化绩效考核和薪酬激励制度，打破大锅饭的模式，调动员工的积极性和创造性，同时拓宽人才引进渠道，吸纳各方面的复合型人才。

3. 项目管理：无论是展览策划还是文创开发都应该采取项目式管理，确定项目的目标、预算、时间表、责任人等来提高项目的成功率与执行效率。

管理模式的转变，就给博物馆的文化内核注入了现代化的引擎，在复杂的环境里让其更加灵活、主动地应对各种挑战和机遇。只有依靠科学的管理来减少内耗、提高效率，博物馆才能把更多的精力投入到学术研究、公共教育等核心业务当中，从而达到社会效益和经济效益双赢的目的。企业化管理只是手段，最终目的还是更好地服务于博物馆的公共文化使命。

（二）精准市场定位与营销推广

在公众需求越来越多元化、个性化的时候，博物馆不能再把所有的观众当作同质群体。实现经济效益要从认识市场、准确定位目标客户开始。博物馆要依靠市场调研、大数据分析等方式，对已有的和潜在的观众进行细分，确定各个群体的画像，即以家庭为单位的亲子游客、追求深度学习的学生和研究者、追求文化体验的城市白领、外地来的观光游客以及有稳定文化消费习惯的本地居民等。每一个群体都有其独有的参观动机，兴趣爱好，信息获取途径以及消费习惯。

根据精准的客群分析，博物馆可以制定差异化的策展策略和服务方案。设计亲子家庭互动性强、探索性强的展览，手工坊；策划年轻人喜爱的潮流文化元素跨界特展、夜场活动、沉浸式戏剧；为研究者提供藏品资料查询服务、专题学术讲座。文创产品的开发也一样，既有适合大众消费的普及型纪念品，又有专为资深爱好者准备的限量版复刻品或者高端艺术衍生品。量体裁衣式供给不但可以明显提高观众的满意度和体验感，而且可以极大地激发他们的消费意愿。

博物馆营销推广要从被动等待“酒香不怕巷子深”的状态中走出来，转而采取主动、多元的整合传播方式。这就意味着要搭建起一个立体的营销矩阵，调动起社交媒体、短视频平台、专业艺术媒体、旅游网站等各方面的力量，用生动的故事化叙述方式，把不同客人感兴趣的内容精准地推送给他们。用短视频来展示文物修复的幕后故事，与时尚博主合作推广文创饰品，在线直播策展人导览。同时加强同学校、社区、企业、旅游机构等的联合推广活动，把潜在的文化兴趣者转化为博物馆的忠实访客和支持者，为经济效益的持续增长打下牢固的观众基础。

（三）形成可持续的盈利模式

博物馆要实现财务上的稳健和独立，就必须摆脱对门票和财政拨款的过度依赖，构建起多元化的、抗风险能力强的可持续盈利模式。即要对自身所拥有的资源禀赋进行梳理，把无形的文化资产转化为有形的经济价值，开辟多种互相支撑的收入渠道。这既是生存问题，又是博物馆未来发展空间和自主性的大问题。

健康可持续的盈利模式应该是一个经过精心设计而形成的收入结构。知识产权授权和运营可以成为主要的增长点。博物馆藏品是独一无二的宝藏，把其中图像、符号、故事授权给各个行业的优质品牌合作开发联名产品（服装、美妆、食品、数码产品等），在不增加自身生产成本的情况下获得可观的授权费和销售分成，同时极大地扩大了博物馆品牌的影响力。会员制对于稳定现金流、建立忠诚社群有重要的作用，设置不同会员级别，给予不同的免预约入场、专享活动、购物优惠、学术期刊等权益，把核心观众稳定绑定，形成稳定的年收入。高品质教育课程、高收费研学项目、场地租赁（举办符合博物馆性质的文化活动、发布会等）、面向企业或者个人的专业咨询服务（文物鉴定、展览策划等）都可以成为重要的收入来源。多元化的收入来源可以对冲单一市场的风险，博物馆在面临外部环境变化的时候，仍然有足够的财务能力去完成它的公共使命。

三、双重效益的评价体系

为了保证博物馆在追求经济效益的同时不偏离其公共使命，建立一个全面、客观地评价社会效益和经济效益的综合体系就显得十分重要。它是实现两者平衡发展的科学标尺和导航仪，可以给管理者提供动态监测和及时调整发展策略的依据。

（一）设立社会效益评价指标

长期以来，对博物馆社会效益的评价大多只停留在参观人次等单一的量化指标上，这远远不能体现博物馆深刻的社会价值。一个科学的社会效益评价体系应该是定性、定量相结合的，可以从多角度、深层次地来衡量博物馆给公众和社会带来的积极影响。量化指标应该更加具体，除了总参观人次之外，还应该包括教育活动参与人数和覆盖学校数量、线上数字资源访问量和用户停留时长、观众年龄与地域分布多样性、会员增长率和续费率等，来体现博物馆服务广度、用户粘性等。

更重要的是加入定性评价指标，来表现那些不能用数字衡量的深层影响。借助定期的观众满意度调查问卷、深度访谈和焦点小组会话等方式进行获得。评价内容要突出观众的体验和收获：展览内容的知识启发性，导览服务的专业性，公共空间的舒适度，参观之后是否产生了进一步学习的兴趣，是否加深了对某一种文化的理解和认同感等等。同时也可以引入专家评审、同行评议的方式，从学术价值、策展水平、行业影响等专业角度进行评判。建立这样复合型的指标体系，博物馆才能对自身的成绩与不足有更全面的认识，从而不断改善公共服务，切实履行社会责任。

博物馆社会效益评价示例指标

指标类型	具体指标示例	衡量维度
量化指标	年度总参观人次	服务广度
	教育活动参与人次	教育影响力
	线上数字资源访问量	数字传播力
	观众年龄与地域分布多样性	服务普惠性
	会员增长率与续费率	用户黏性
定性指标	观众满意度调查结果（内容启发性、服务质量）	观众体验与收获
	专家及同行评议（学术价值、策展水平）	专业影响力与水准
	社区反馈与参与度	社会融合度
	媒体报道与公众舆论	品牌与社会形象

从上表可以看出，社会效益评价需要同时考虑可以量化的数据和主观感受，才能反映博物馆对社会的贡献。

（二）建立财务健康度评估模型

经济效益的评价不能只看利润多少，而应该建立一个综合性财务健康度评价模型，全面考察博物馆经济运营状况和可持续发展能力。该模型不能只停留在传统的损益表上，而应该从多角度进行系统的分析。首先是对收入结构的健康度进行分析，即对各项收入来源所占的比重进行考察，以评价其对于门票、政府补贴或者单一商业项目的依赖程度。收入来源越多元化、均衡化，财务状况就越稳健，抗风险能力也越强。

其次就是成本效益分析，不仅要核算各项经营活动的总成本，还要对各项经营活动的投入产出比进行剖析。文创产品开发要从研发、生产、营销成本、最终销售收入、品牌提升价值等各方面综合考虑。资产运营效率指标有流动比率、速动比率等偿债能力指标和总资产周转率等运营效率指标，反映的是博物馆资金的使用和资产管理情况。还需要对未来的现金流进行预测，对风险压力测试进行模拟，在不同的经济环境下博物馆的财务状况。利用该评价模型来判定经济活动的实际效果，发现潜在的财务风险，给战略决策提供强有力的数据支撑，使经济发展路径更加具有可持续性。

（三）追求综合效益最大化

博物馆发展的最终目的，不是孤立地去追求社会效益或者经济效益的单一最大化，而是在两者之间找到一个动态平衡和互相促进的关系，达到综合效益最大化的目标。社会效益和经济效益不是此消彼长的对立关系，而是有机统一、相互赋能的整体。成功的博物馆应该是文化影响力和经济活力同步增长的典范。

要想实现综合效益的最大化，就必须要有整合性的战略思维。博物馆在做出任何一项决定的时候，都应当同时从社会价值和经济价值两个方面进行考虑。策划一个新展览，不能只看它的学术价值和教育意义，还要预测市场吸引力、门票收入、文创开发的潜质。一个精心策划、学术性强、展出效果好的展览（社会效益）可以吸引大量观众，带来门票、文创、餐饮等收入（经济效益）；而这些经济收益又可以支持博物馆建设更好的展览、开展更深入的研究工作（新的社会效益）。良性循环就成为综合效益最大化的主要表现。

为了达到上述目的,博物馆可以采用平衡计分卡等现代管理工具,创建财务、观众(社会)、内部流程(运营)、学习与成长(发展)四个方面的综合战略地图和评价体系。该体系把博物馆的使命和愿景转化为可以衡量、具体的战略目标和绩效指标,促使各个部门、每一位员工共同努力,共同创造综合价值。最终追求综合效益最大化的过程,就是博物馆由单一的服务提供者向一个与社会深度融合、自我造血、充满活力的文化共生体转变的过程,使博物馆在履行公共使命的同时,也拥有可持续、光明的未来。

第八章 特殊群体的服务保障

博物馆是连接过去与现在、承载着人类文明记忆的殿堂，它的公共性、开放性就是它的核心价值。从服务到共生的关键就在于使每一个社会成员都能够参与进来，保障特殊群体的文化权益，把博物馆建设成一个包容、无障碍的文化共享空间。

第一节 无障碍环境建设

无障碍环境的创建属于博物馆开展文化平权的基础性工程，它并不是单纯的设施配置，而是一个机构对于社会多样性认识和尊重的体现。完善的无障碍环境就是消除由于身体、感官、认知等方面的差异而造成的文化活动参与障碍，使所有公众都能自由、安全、有尊严地享受博物馆资源。博物馆为此提供的无障碍服务类型和惠及群体如下表所示。

博物馆无障碍服务类型及其惠及群体

无障碍服务类型	主要服务内容	惠及群体	关键要求 / 标准举例
物理空间无障碍	无障碍通道、电梯、轮椅专用空间、休息设施	行动不便者（轮椅使用者、老年人）、推婴儿车家庭、孕妇	通用设计理念、防滑地面、标准坡度、电梯净宽与操作高度、人体工程学座椅
信息获取无障碍	盲文导览、触摸模型、口述影像、手语讲解、字幕服务、语音导览	视障者、听障者、老年人、阅读障碍者、认知障碍者	多感官信息呈现、专业讲解、高质量字幕、生动描绘、系统化信息
数字服务无障碍	网站/应用适老化改造、线上展览语音 / 字幕、远程服务可及性	视障者、听障者、老年人、认知障碍者、所有数字用户	网页内容无障碍指南标准、替代文本、键盘操作、高对比度、字体调整、实时字幕、讲稿提供

一、物理空间的无障碍环境营造

物理空间的无障碍是观众进入博物馆，接触文化之前的第一道门槛。它要求

博物馆在建筑设计、设施布局、动线规划等各个方面系统地融入通用设计的理念，把便利性、安全性根植到每一个细节当中，为所有的参观者提供舒适、平等的体验基础。

（一）无障碍通道与电梯设置

无障碍通道、电梯的设置，是保证行动不便者，即轮椅使用者、老年人、推婴儿车的家庭等群体能够顺利进入博物馆、参观的基本条件。不仅仅是一个入口处的坡道或者升降平台，而是一个贯穿整个参观流线的系统工程。博物馆的主入口、各个展厅、公共服务区、洗手间、紧急出口等重要节点之间，都应该用平坦宽阔、坡度适宜的无障碍通道连接。通道地面必须使用防滑材料，不允许设置门槛和台阶，保证轮椅、助行器可以安全通过。电梯是高差变化地方不可缺少的垂直交通工具。无障碍电梯的设计要考虑细节，轿厢的空间应该能够容纳轮椅的转位，轿厢门开启的宽度应符合规定，操作按钮的高度要便于轮椅使用者触摸，并配以盲文或者触觉符号。电梯内应设清晰的语音播报系统，显示楼层、运行方向，还要配镜面，方便轮椅使用者观察后方。看似很小的设计共同构成了一个完整的行动无障碍闭环，使每一个观众都可以依靠自己的力量自由地去体验文化所带来的乐趣，这就是尊严和平等的体现。

（二）轮椅专用空间与休息设施

在解决进得来、走得动的问题之后，博物馆还要考虑怎样让轮椅使用者留得住、看得好。轮椅专用区、充足的休息场所对加深参观体验、提升舒适度有重大意义。展厅内部，在核心展品或者视听媒体前要留出专门的轮椅观众区。这些位置的选择十分重要，必须保证最佳的观赏视角，不被站立的人所遮挡，也不影响主参观通道的通行。空间大小应保证轮椅能方便出入、转角。报告厅、影院等场所设置轮椅专席是硬性规定，轮椅专席应和普通座位区融为一体，不能把它们隔离在角落里，以促进社会融合。同时博物馆各个休息设施对于所有观众来说都是必需的，对于老年人、孕妇、残障人士来说更是急需的。休息座椅设计要符合人体工程学，高度适宜，部分座椅旁边应留有放置轮椅或者助行器的空间。合理布置设施，在较长的展线中间位置、展览出口或安静角落处设置休息区等，可以有效减轻观众的身体疲劳，使游客按照自己的步调调整参观速度，深入博物馆，与展品进行精神上的交流，使博物馆之旅不再是一段消耗体力的旅行，而是一段精神上的享受之旅。

（三）清晰易懂的导向标识系统

清晰易懂的导向标识系统是博物馆空间环境里的“沉默向导”，对于所有的观众，特别是存在认知障碍、视力障碍或者初次来访的观众来说，它的意义不言而喻。优秀的导向系统可以让人快速形成空间认知，降低焦虑感，迅速找到目标地点。无障碍导向标识设计要遵守通用性原则，使用各种信息传递方式。

1. 视觉信息的优化，标识的字体应选择简洁无衬线的字体，字号要足够大，保证一定距离内能辨认清楚。背景与文字的色彩对比度要高，白底黑字或者黄底黑字等等，利于低视力人群。图形符号的设计要符合国际标准，简单明了，减少文化、语言上的障碍。

2. 多感官信息的补充，在服务台、展厅入口、卫生间等处设置触觉地图或者楼层平面图，用凸起的线条、材质的变化、盲文标注等方式给视障观众提供空间方位信息。语音提示系统可以在电梯、楼梯口等地方使用，用声音来指引方向。

3. 系统性和逻辑性：标识的设置要形成连续的网络。入口总览图、沿途指路牌、区域内具体位置标识信息层次要清楚，逻辑要严谨。标识的安装高度、角度也要进行精心的设计，保证站立的成年人、儿童、轮椅使用者都可以在舒适的视线范围内看到信息。系统化的设计保证信息传递的无缝对接，使每一位参观者在复杂的博物馆建筑里都可以自信地前进。

二、信息获取的无障碍服务提供

物理空间的无障碍只是文化参与权的基础，真正要实现文化参与权，就必须保证信息的无障碍。博物馆的价值在于它所包含的知识和故事，如果这些信息因为感官或者认知障碍无法被观众接受、理解的话，那么物理上的可及性也就没有了意义。信息无障碍服务要打破沟通的障碍，使每一位观众都能平等的获取展览的内容。

（一）盲文导览与触摸模型

打破视障观众的信息壁垒，就是博物馆人文关怀的体现。传统的视觉参观方式对他们来说是无效的，所以必须开辟多种感官的认知途径。盲文导览、触摸模型是其中最主要的两种。展品说明牌上加注盲文是信息无障碍的最基本配置，这样视障观众可以自行阅读展品的基本信息，即展品名称、年代、材质等，获得知识的自主权。但是仅靠文字是不够的。博物馆应该用触觉来传递视觉信息。触摸

模型、展品复制品起到关键的作用。制作出重要的、有代表性的青铜器、瓷器、雕塑等展品的一比一或者按比例缩小的高精度复制品，供视障观众触摸感知。通过指尖去感知，就可以体会器物的轮廓、纹饰、质地、结构，在心里形成立体的形象。亲手触摸得到的感知是任何语言都代替不了的，它把抽象的知识变成具体的、可以感受的经验。配合专业的口述影像导览，讲解员用生动的语言描述展品的色彩、光泽、环境等，把触觉感知和听觉信息结合起来，可以让视障观众建立比较完整的认知图景，感受到文物背后的历史和艺术之美，真正融入到博物馆的文化氛围当中。

（二）手语讲解与字幕服务

听障群体在博物馆遇到的主要障碍是信息接收，尤其是讲解员口头介绍、多媒体视频内容等。为他们提供有效的信息支持，手语讲解和字幕服务是两条并行且互补的有效途径。提供定期的手语导览服务，由专业的手语翻译员或者经过培训的聋人讲解员带领听障观众参观，是深度交流的一种方式。这项服务不仅仅只是语言的翻译，它还是一种文化的传递。好的手语讲解能用形象生动的手语、肢体语言把文物的历史背景、艺术特色、文化内涵表达出来，使信息与情感同步传递，提高参观的深度和质量。博物馆可以同当地聋人协会合作培养手语解说员，保证语言的准确性、地道性。除现场讲解外，博物馆所有的视频资源，包括展览解说、纪录片、互动展品中的影像等，都必须提供中文简体字幕。字幕要清楚、正确，和画面、声音一致。对于重要的视频内容，在画面的一角可以加入手语翻译小窗口，给习惯将手语作为第一语言的听障人士提供更加直接的沟通渠道。这些措施保证听障观众不会因为听觉障碍而错过任何展览信息，使他们能和其它观众一样全面、完整地享受博物馆的视听盛宴，这是信息平等的必然要求。

（三）语音导览与应用无障碍优化

语音导览、博物馆官方应用程序属于现代博物馆提供信息服务的主要途径，对其进行无障碍优化能惠及视障人士、听障人士、老年人、有阅读障碍人士等广大人群。传统语音导览器设计之初应该使用实体按键、大字体显示、操作逻辑简单、耳机接口等，以满足不同用户的需求。导览内容本身也要进行无障碍设计，特别是口述影像服务的加入。解说词不能只是朗读展品标签上的文字，而应该用生动、具体、有层次的语言来描绘出展品的形态、色彩、细节、材质以及其在展柜中的空间关系，用声音为视障观众“绘画”，帮助他们重建视觉形象。博物馆

应用的无障碍优化属于一项系统性、技术性的任务。需要和主流手机操作系统自带的屏幕阅读器等辅助功能相兼容。这意味着应用中所有的按钮、图片、输入框等界面元素都必须有准确的文本标签，供屏幕阅读器朗读。界面上应包含字体大小调节功能，高对比度模式选择，以适应老年人和视力不佳群体。视频内容应提供隐藏式字幕和音轨切换功能，给用户选择原始音轨或者口述影像音轨的权利。经过无障碍优化的应用把博物馆丰富的资源装进每一个用户的口袋里，无论用户身处何地、身体状况如何，都可以方便地获取信息，实现“指尖上的博物馆”的无差别体验。

三、数字服务的无障碍体验保障

伴随着数字化浪潮的兴起，博物馆的服务范围也由原来的实体建筑扩展到了广大的虚拟空间。网站、网上展览、远程教育活动等已经成为了人们接触博物馆的主要途径。因此，数字服务无障碍体验保障成为新时代博物馆包容性、公平性问题的焦点，决定着信息时代所有的人是否能平等享受文化成果。

（一）网站与应用的适老化与无障碍改造

博物馆官方网站、移动应用是博物馆在数字世界里的“门面”和主要服务平台，对博物馆官方网站、移动应用进行适老化、无障碍改造，这是博物馆对所有用户的基本责任。该改造的主要内容就是按照国际上通用的网页内容无障碍指南等标准，从技术、设计两个方面消除数字鸿沟。

1. 从技术上讲，兼容性即网站和应用可以被屏幕阅读器、放大软件等辅助技术方便地访问。所有的非文本内容，包括图片、图表等等，都要给出相应的替代性文本，以使视障者用听觉获取到图像信息。网站结构要清晰，使用标准的HTML 标签，保证用户可以通过键盘完成所有的操作，方便不能使用鼠标操作的残障人士。

2. 从设计角度上来说，界面设计要考虑老年人的需求。应该提供字体大小调节功能，使用户根据自己的视力情况增大页面内容。保证足够的色彩对比度，不能只用颜色来传递信息。交互设计应该简单明了，尽量避免复杂的多步骤以及弹窗设计，使得获取信息的路径尽量简洁。导航菜单、按钮的布局要符合使用习惯，标签要清晰易懂。

经过系统化的适老化、无障碍改造之后，博物馆的数字平台就不再是一条冰冷

的代码，而是一条充满人文关怀的纽带，它把不同年龄、不同身体状况的用户联系在一起，使每一个人都可以平等地、方便地获取文化信息，参与到数字互动当中。

（二）线上展览的语音与字幕功能

线上展览由于具有超越时空的特点，已经成为博物馆服务公众的主要形式。为了让这份文化盛宴为所有人所共享，完善语音和字幕的功能是必不可少的。对于虚拟展厅中出现的图像、文物三维模型、全景展示等都应该给出详细的语音说明。它既介绍了展品，又起到了翻译的作用，把复杂难懂的视觉信息转化为条理清晰、内容丰富的听觉信息，用想象的方式带领视障用户走进每一个展品，感受它的每一个细节。线上展览中所有的视频或者音频内容，不管是专家访谈、策展人导览还是历史影像资料，都必须有完整的、经过校对的字幕。有声内容用字幕来帮助听障用户理解对话和旁白，无声的历史影像则用描述性字幕来解释画面内容、补充背景信息。字幕应该提供开启、关闭选项，用户可以自定义字体、大小、颜色。一些平台甚至可以提供完整的文稿下载功能，给用户以后学习或者使用辅助工具阅读提供便利。利用语音、字幕这两根支柱，线上展览冲破了感官的束缚，把知识的阳光照耀到每一个想要探寻的观众身上，真正做到了博物馆的教育使命和社会包容性。

（三）远程服务的可及性

在数字化的大背景之下，博物馆的公共教育、学术交流越来越采用远程服务的方式，比如在线讲座、网络课程、虚拟工作坊等。保证这些服务的可及性，就是博物馆公共服务精神在数字空间的延续。对直播讲座等实时在线活动来说，实时字幕或者手语翻译都是保证听障人士参与权利的有效方式。活动组织者提前和主讲人联系，获取讲座资料，然后将讲座资料转换成无障碍格式（给图片加替代文字、使用结构化标题等），提前分发给需要的人。活动平台的选择十分重要，应该选择支持无障碍功能的平台，用户可以采用键盘操作、屏幕阅读器等方式参与互动，提问、投票等。除了字幕、口述影像之外，录制的课程或者讲座视频还要附有完整的讲稿文本。在活动报名及宣传阶段就应当告知会提供怎样的无障碍支持，提供联系方式以便有特殊需求的参与者提前沟通。全流程无障碍设计体现的是博物馆对每一个参与者所给予的尊重，它不仅仅是技术上的完善，更是服务理念的一种升华，使无论身在何处、身体状况如何，每个人都有机会参与到博物馆知识生产和文化对话当中，真正达到文化共享和共生的目的。

第二节 老年观众服务优化

伴随着社会老龄化趋势的加剧,老年群体已经成为博物馆不能忽视的重要观众组成。促使博物馆服务从被动的“为老服务”转变为主动的“与老同乐”,既是对老年人精神文化需求的一种回应,也是博物馆拓宽自身社会教育职能、创建终身学习体系的重要环节。

一、适老化设施与环境营造

物理环境是创建老年友好型博物馆的前提,物理环境的好坏直接影响老年观众的参观体验和安全感。温暖、舒适、安逸的物理环境可以大幅度减轻老年人身体和心理上的压力,让他们更加容易放松心情去参加文化活动,并为深入交流、分享打下基础。

(一) 设置舒适的休息区与放大镜

长时间站立、走动对于体力较差的老年人来说是非常大的考验。疲劳感累积起来会大大影响他们的参观兴趣和体验深度。因此,博物馆公共空间和展馆内部科学规划并设置足够的、舒适的休息区就显得非常重要。休息区不能只是简单的长椅,而应该被看作参观流线的一部分。从设计角度来讲,座椅高度要适中,必须要有扶手、靠背等固定装置,以方便老年人坐下去、站起来。座椅布置要细致考虑,可设在观赏核心展品或优美庭院景色的地方,也可设在比较安静、客流较少的一角,以满足老年人静思、小憩的不同需求。

除了给老年人提供一个身体上的休憩场所,信息获取的需求也不能忽略。随着年龄的增长,老年人的视力会逐渐下降,展品说明牌上的小字就成了他们理解展品信息的障碍。博物馆可以在服务台或者展区入口处设置便携式放大镜的借用服务。在字体小、光线暗的展柜旁边,甚至可以设置固定放大镜作为展陈设计的一部分。既提高了老年观众参观的便利性、获取信息的效率,又向观众传递出博物馆对每一个参观者尊重、关心的信息,在无声的服务中给观众带来温暖、包容。

(二) 提供老花镜与助听器借用

老年人参观博物馆时由于视力或者听力下降等原因,会遇到许多不方便的地方,从而影响他们接受展品信息及讲解内容。因此给游客免费提供老花镜和助听器借用服务,就成为博物馆人性化服务水平的一种体现。虽然它只是一个小小

的举动，但是能够直接解决老年观众的现实问题，是创建无障碍参观环境的有效补充。

服务台是提供这类辅助设备借用的中心节点。博物馆应保证服务台位置显眼、容易找到，有明显的标识说明可以在这里提供老花镜、助听器。借阅程序应该尽量简化，登记身份证或者老年证即可办理，避免复杂的手续给老年人造成不便。同时要保证所提供设备的多样性及质量，即提供不同度数的老花镜以满足不同人的需要。

博物馆对设备的管理需要有一套完备的维护、清洁消毒制度。每次设备归还之后，工作人员都要立即进行清洁、消毒，保证下一位使用者可以安全、放心地使用。同时定时对助听器的电量、工作状态进行检查，保证助听器功能正常，这是保证服务质量的基本工作。细节管理不单是卫生安全问题，而且体现着博物馆严谨专业的服务态度，从而可以明显提高老年人对博物馆的信任度和满意度。

（三）保持光线充足与地面防滑

老年观众参观博物馆时，最重要的就是安全，而充足的照明和防滑的地面是构成安全环境的两个基本要素。老年人的视力会退化，需要较高的亮度才能看清楚，也容易受到眩光的影响。博物馆的展陈设计在保护文物的基础上，应尽量提高展厅整体照度，在说明文字区、通道区。使用防眩光的照明方式，避免灯光直射到观众的眼睛里，可以提高观众的视觉舒适度，使老年人更清楚地看到展签、展品的细节。

地面处理对于预防老年观众跌倒来说十分重要。博物馆应在所有观众可以到达的地方，首选防滑性能好的地面材料。尤其是入口、坡道、卫生间、餐厅等容易积水且比较湿滑的地方，地材防滑等级一定要高，必须铺设防滑垫。另外将地面各种障碍物，磨损卷边的地毯、未平整的地垫、过高的门槛和乱拉的电线等清除干净。经常巡视地面保持平整、干净、干燥可以保证老年人的行走安全。博物馆用光线、地面的精心布置，给老年观众营造出一个安全、可靠的物理环境，使他们可以把全部注意力放在文化体验上。

二、适合老年人的教育活动

把老年人当作具有丰富人生经验和智慧的宝贵资源，并为他们专门设计教育活动已经成为博物馆从服务到共生的主要途径。这些活动已经不再是知识的传递，

而更多的是引起老年人情感上的共鸣、促进社会交往、实现自我价值，使博物馆成为老年人乐于前往、乐于参与、乐于奉献、乐于享受的文化家园。

（一）举办怀旧主题展览与活动

怀旧可以引起老年观众的情感共鸣，达到情感上的深层次交流。以某一特定历史时期或者社会集体记忆为对象来策划展览和活动，博物馆就打开了通向过去的一扇门，引发老年观众的集体回忆和个人情感。日本昭和日常博物馆就是这样的例子，它用复原特定年代的生活场景、日常用品来使老年参观者沉浸在其中，主动分享自己的往事。展览不但是物品的展示，而且是记忆的触发器。老年观众看到旧收音机、粮票、童年玩具等物品的时候，就会引发起对往事的回忆，产生强烈的倾诉和交流欲望。

以怀旧为主题开展各种活动。举办记忆分享会或者口述历史工作坊，邀请老年观众讲述与展品有关的故事，这些鲜活的叙述本身就是对展览内容极大的丰富。播放老电影、老歌曲来营造浓厚的怀旧气氛，促使观众跨代交流，让年轻人有机会去倾听长辈的经历，从而促进家庭和睦、社会和谐。

该类活动的价值主要是情感交流和价值观的再造。它使老年人感觉到自己的经历是被尊重的、被珍惜的，他们的个人史是宏大历史的一部分。美国麦克莱恩县历史博物馆的高级追忆项目把老年人带入历史图片、实物之中，通过回忆过去来激发社交活动，引发出许多珍贵的个人记忆。这样一种参与感、认同感，可以大大提高老年人的幸福感以及自我价值感，使博物馆成为可以安放心灵、慰藉记忆的精神家园。

（二）开设书法、绘画等兴趣班

将博物馆建设成老年人的“第二课堂”和终身学习的场所，是扩大博物馆社会教育功能的途径。根据老年人时间充裕、求知欲强、重视社交等特点开展知识性、趣味性、互动性强的兴趣班，可以大大丰富老年人的精神文化生活。该类课程既可以传授技能，也可以成为老人结交朋友、排解孤独的稳定场所。

课程内容设计可以将博物馆馆藏特色和本土文化资源融合进去，从而形成自身的独特优势。具体的类型如下表所示：

博物馆面向老年人开展的文化教育活动类型

活动类型	目的	内容举例	典型案例
传统文化艺术班	传授传统技艺， 加深文化理解	书法、国画、篆刻、 陶艺体验	结合馆藏书画瓷器玉器等
非遗技艺传承坊	促进非遗传承， 赋予新社会角色	剪纸、编织、戏曲、 木刻	邀请非遗传承人授课
数字技术入门课	帮助跨越数字鸿沟， 享受现代生活	智能手机摄影、社交 媒体使用、线上预约 购票	针对老年人日常需求
专题讲座 / 文化沙龙	拓宽知识视野， 激发思考	历史文化、考古发现、 艺术鉴赏	邀请专家学者或策展人
主题实践活动	促进身心健康， 增进社群联系	户外写生、文化旅游、 志愿服务	结合节庆或特定主题

很多博物馆的实践证明，该类课程受到很多人的欢迎。宁波博物馆的颐和银龄课堂、浙江省博物馆的老有所乐在浙博系列活动、山西博物院的博物馆里老年大学等项目，因为内容质量高、社交氛围好，受到老年观众的喜爱，常常会出现一抢而空的现象。这些活动使得老年人的“活到老，学到老”的愿望在博物馆里得以实现，让博物馆真正地走进社区居民的生活。

（三）组织慢节奏、深度的导览

常规的导览服务节奏很快，信息量大，对于行动缓慢、消化信息需要更多时间的老年观众来说，常常会感到力不从心。因此，给老年群体提供慢节奏、重深度、强互动的导览服务，是提高其观展质量的有效途径。该导览模式的主要特征就是从原来的广度覆盖转变为现在的深度挖掘，并且重视营造出轻松、愉快、引人思考的交流氛围。

慢节奏导览体现在放缓语速、放慢脚步这两点上。讲解员要让观众在选定的少数重点展品前停留较长时间，给观众足够的时间仔细观察、品味细节。语言要通俗易懂，声音要清晰洪亮，随时注意老年人的反应，鼓励老年人在任何时候都可以打断提问。博物馆可以给参加导览的观众提供便携式折叠椅，在需要的时候让他们坐下听讲解，从而有效减轻身体疲劳。这样人性化的安排大大提高了老年人参观的舒适度，使他们能在更放松的状态下沉浸在知识的海洋里。

深度讲解指的是讲解员在讲解文物基本信息的基础上，对文物背后的故事、文化内涵和情感价值做进一步的挖掘。讲解内容可以联系历史趣闻、社会变迁、

个人命运等，用讲故事的方式引起老年观众的注意并引起他们的共鸣。讲解员更像引导者、谈话的组织者，鼓励观众用自身的经验、知识去发表见解、感受，形成双边或者多边互动。以交流讨论为主的导览让参观的过程变成了智慧的碰撞、情感的交流，老年观众在获取知识的同时也得到了陪伴和认同。

三、便捷化与人性化的服务

便捷、人性化的服务程序，是老年观众获得美好博物馆体验的根本保证。从预约购票到入馆参观的每一个环节，都要充分考虑到老年人的特点和需求，用简化流程、保留传统渠道、加强人工帮助等手段来消除老年人由于信息时代带来的各种障碍，使老年人得到发自内心的尊重与温暖。

（一）提供电话预约与优先服务

在数字化浪潮席卷社会之时，线上预约成了很多博物馆控制人流、优化管理的主要手段。熟练使用智能手机的年轻观众来说，这无疑是十分方便高效的。但是对许多不熟悉、不习惯网络操作的老年观众来说，复杂的线上预约流程就成了难以跨越的“数字鸿沟”。为了保证这部分人的文化权利，博物馆必须保留传统的服务方式。

设立专门的电话预约热线是一项十分重要的服务。此热线必须有人接听，工作人员要具备足够的耐心和清晰的用语，一步一步引导老年观众完成预约。电话服务既解决了技术操作上的难题，又给老年人提供了一种有温度的交流方式，使老年人在咨询、预约时感受到被关心。为老年观众预留一定量的线下免预约名额或现场购票额度，也是非常必要的并且具有人文关怀的政策。故宫博物院、苏州博物馆等许多机构已经实行 60 岁以上老人凭身份证免票入馆的规定，大大地便利了老年观众的即时性参观需求。同时设置老年人优先通道，减少老年人的排队等候时间，都会有效地提高老年人的满意度和归属感。

（二）简化参观流程与票务系统

许多老年观众参观博物馆时遇到的第一道难关就是复杂的参观流程、票务系统。充斥着二维码、小程序、各种验证码的线上系统常常让他们感到困惑、焦虑。因此简化购票、入馆每一个环节的步骤，给老年观众提供清晰直观的引导，是改善老年观众服务体验的起点。便捷的服务本身就是一种重要的欢迎姿态。

在票务系统上保留了人工售票窗口的传统渠道的同时，还要在自助售票机的

界面设计中考虑到老年人的使用习惯。使用大字体、醒目的色彩对比、简单的语言、直接的操作逻辑，可以大大降低他们的使用难度。在机器旁安排志愿者或者工作人员主动提供帮助，指导他们怎样操作，怎样享受老年优惠政策，可以有效地缓解他们的紧张情绪。

进入博物馆之后，导览标识系统要清晰明了。指示牌的字体、颜色、安装高度、位置都应进行适老化设计，使老年人不费力地找到展厅、卫生间、休息区、出口。在岔路口、人流交汇的地方设置咨询台或者流动服务人员，主动给迷茫的观众进行引导，这样潜在求助需求就会化为无形。整个流程的顺畅与简化，其目的就是最大限度地减少老年观众在“如何参观”这一问题上所耗费的精力，使他们能够把全部注意力都投入到“看什么”和“感受什么”的核心体验当中。

（三）培训员工掌握老年服务技巧

博物馆员工，不管是安保、售票员、保洁员、讲解员还是志愿者，都是博物馆形象的代表者，他们服务态度的好坏、专业水平的高低直接决定老年观众的参观体验。因此建立一个系统化、常态化的员工培训体系，使员工掌握老年观众有效沟通、提供服务的技巧就成为博物馆服务软件升级的关键。培训不能只停留在操作规程的讲解上，而应该深入到心理关怀、同理心的建立上。

培训内容要包含各个方面的内容，首先要从基础的沟通技巧入手，和老年人说话时应该耐心、语速放慢、发音清楚，同时配合友善的眼神、肢体语言。其次就是认知层面的培训，即让员工了解老年人常见的生理、心理问题，比如行动不便、记忆力减退、听力视力下降等，从而在服务过程中更加具有预见性、主动性。老人长时间站在展柜前不走开，面露疑问的时候，经过培训的员工就会主动上前询问是否需要放大镜或者讲解，而不会等到老人提出帮助才开始介绍。

情景模拟、应急处理属于培训的重要组成部分。模拟老年观众在馆内可能遇到的各种突发情况（身体不适、与家人走散、操作设备困难等），使员工在演练中学会怎样冷静、专业、有温情地处理问题。纽约现代艺术博物馆等机构通过让员工和残障人士互动来培养同理心、消除偏见，同样的方法也可以用在老年服务培训中。最终目的就是使每一位员工都能成为有温度的文化使者，用他们专业、友善的服务，使老年观众的每一次博物馆之行都成为一次舒适、愉快、有尊严的文化享受。

第三节 青少年教育创新

青少年是博物馆最活跃的观众，也是博物馆未来发展的根基。面对数字时代成长的青少年，传统的单向灌输式的教育模式已经不能适应他们的需要了。博物馆急需寻找更富启发性、更具吸引力，能点燃孩子们热情、打开认识世界大门的新的教育途径。

一、激发兴趣的互动式展览

互动就是把青少年与博物馆藏品联系起来。成功的青少年展览应该把静态的观看变为动态的参与，使青少年在主动的交互中建构知识、获得乐趣，实现从“要我学”到“我要学”的根本转变。

（一）设置可操作、可探索的展项

传统的禁止接触的标签正在被欢迎体验所代替。博物馆应该打破玻璃展柜的限制，给青少年设计出可以亲手操作、亲自参与探索的展项。例如可以设置模拟考古挖掘的沙坑，让孩子们亲手挖出文物模型，感受发现的喜悦；也可以设置机械原理联动装置，转动齿轮、拉动杠杆，感受工业革命的技术核心。自然科学类博物馆中可以设置供观察细胞分裂用的显微镜、模拟生态系统的交互沙盘、可以触摸各种矿物标本的体验区等，都能很好地满足青少年求知的好奇心。

这些可操作的展项不但是知识的载体，更是科学探究的方法和精神的传播者。它们把抽象的道理具体化，把静止的知识动态化，使学习的过程变得生动有趣。青少年在亲自动手操作之后，当他们看到现象的出现或者原理的验证时所获得的成就感和深刻理解，是任何书本知识都无法比拟的。以体验为中心的设计，把青少年从被动的知识接受者转变成主动的知识探索者和构建者。

展品不再冰冷地、遥远地成为历史遗存或者科学样本，而是可以对话、可以互动的伙伴。因此，青少年和博物馆的关系也更加亲密牢固。深度的参与感、体验感是培养青少年对博物馆浓厚兴趣、促使其愿意反复前往探索的不二法门，给他们的终身学习之旅埋下了充满活力的种子。

（二）运用游戏化思维设计展线

游戏是青少年的天性，用游戏化思维来设计展览，是提高青少年参与度和黏性的有效方式。这不仅仅是展览中加入几个电子游戏那么简单，而是把游戏的核

心机制，即目标、规则、反馈、自愿参与等，系统地贯穿到整个参观动线当中，把参观过程变成一场充满挑战和乐趣的探索之旅。

博物馆可以给青少年设定明确的目标，在历史展览中充当使节，按照一定的路线去完成文牒的收集；在艺术展览中充当侦探，根据展品的细节来破解一起艺术品失窃案。展线设计也要具有叙事性，用引人入胜的故事背景把分散的展品串联成一个有机的整体。这时可以设置积分、徽章、排行榜等激励机制，对青少年的探索行为进行即时的反馈与肯定，从而激发他们的争强好胜心和成就感。具体可以采用以下几种方式：

游戏化展线设计策略

策略	具体描述	效果
叙事化引导	设计一个贯穿整个展览的故事情节，让青少年扮演其中角色，带着使命感去探索。	提升代入感，增强参观连贯性。
任务驱动	将核心知识点转化为一系列小任务，完成任务可获得奖励（虚拟或实体），解锁下一阶段内容。	激发学习动机，知识点消化更有效。
即时反馈系统	通过手机应用或互动屏幕，观众完成互动展项或答对问题后，立即获得积分或虚拟勋章奖励。	形成正向激励循环，保持参与热情。

由上表可知，游戏化的设计把学习与娱乐融合起来，降低了知识学习的门槛，在轻松愉快的环境中完成深度学习，而青少年不知不觉。他们不再只是盲目走马观花的游园者，而变成了有目的的玩家，每一次与展品的接触都是向目标迈进的一步，因此参观时的注意力和投入度大大提高。

（三）鼓励动手实践与亲身体验

相比间接观察、倾听，亲自动手实践所获得的体验是无法替代的，能调动青少年的各种感官，加深记忆和理解。博物馆应该积极开辟专门的创客空间或者教育工坊，把展览内容从“看”延伸到“做”，使青少年在动手实践的过程中内化知识、激发创意。

科技馆里可设置机器人编程、电路设计、3D 打印等工坊，青少年可以亲手把科学原理运用到实际发明当中。美术馆里可以进行版画印制、陶艺制作、古典绘画临摹等手工活动，体验艺术创作中美好的同时感受艺术的魅力。历史博物馆可以再现古代的纺织、造纸或者活字印刷工艺，使青少年在亲手操作的过程中产生跨越时空的共鸣，从而领略古人的智慧和工匠精神。

动手实践活动的核心是过程而不是结果。最要的使青少年在不断的尝试、失

败、再尝试中培养解决问题的能力、批判性思维和创新精神。博物馆教育者在这里充当的是引导者和协助者，给青少年提供必要的工具、材料以及安全指导，但是把创造和探索的主动权全部交给青少年。体验式学习把知识变成动态的、有无限可能性的探索过程，使青少年的创造能力得到充分的保护和激发。

二、项目式学习的应用

博物馆除了单次的参观体验之外，更应该发展出深入的、连续性的教育项目。项目式学习是以学生为主体、以真实问题为出发点的教学模式，和博物馆的教育使命不谋而合，也是推动博物馆青少年教育走向深水区的一条有效途径。

（一）围绕真实问题设计研究课题

项目式学习的起点是提出一个具有挑战性的、真实的问题或者复杂的课题，博物馆丰富的馆藏和专业资源就是这些课题的最好来源。课题要和青少年的现实生活或者社会热点相联系，从而激起青少年内在的探究动机。自然博物馆可以开展城市生物多样性调查项目，带领学生用馆内标本知识调查社区物种，分析人类活动对物种的影响，提出保护建议。

历史博物馆可以设计出“口述史中的社区变迁”项目，学生在了解相关的历史背景之后，采访社区的长者，记录下他们的个人经历，并且和馆藏的地方史料互相印证，最后以纪录片或者展览的形式来呈现社区变迁的故事。这些课题不要有标准答案，接受不同的探究途径和成果形式。要求学生运用跨学科的知识解决博物馆的物证，走向社会现实，用实际问题的解决来培养学生的信息素养、研究能力和社会责任感。

（二）引导学生自主探究与团队协作

博物馆在项目式学习中不再是以知识权威的身份出现，而是作为学习过程的引导者、资源提供者参与进来。项目开始以后，学生需要分小组合作制订研究计划、分工合作、收集分析资料。博物馆的教育人员、研究人员应该在此过程中提供专业的学术指导，例如指导他们怎样正确查阅文献、科学地进行田野调查、辨析史料真伪以及分析采集数据。

博物馆的实体空间、馆藏资源成了学生们的第二课堂、开放实验室。他们既可以预约进入库房近距离观察藏品，又可以利用博物馆实验室对样本进行分析，在馆内空间进行小组讨论、头脑风暴。团队合作是项目式学习的又一特点。学生

在合作中学会沟通、倾听、协商、妥协，共同承担责任，分享发现。培养这种合作能力对他们以后学业和职业的发展至关重要。博物馆要营造开放、包容、支持性的学习环境，使青少年成为学习的主人，在自主探究与合作中成长。

（三）举办成果展示与答辩会

项目式学习闭环就是成果展示、分享。博物馆应该给青少年提供一个正式专业的展示自己成果的平台，这本身就是最高的肯定和激励。成果展示的形式有多种，可以是小型专题展、学术海报、研究报告、纪录片放映、舞台剧表演等。博物馆可以设立专门的区域，把学生的优秀作品作为临时展览对外开放，让学生获得极大的成就感，也可以让公众看到博物馆在青少年教育中所发挥出的独特作用。

举行正式的成果答辩会属于另一个重要的环节。学生团队需要像学者一样，向由博物馆专家、学校教师、社区代表组成的评审委员会陈述研究过程、发现、结论，并回答评委的提问。可以大幅度地提高学生的逻辑思维能力、语言表达能力和即兴应变能力。公开展示和答辩是对学生研究成果的检验，也是学生学习过程的总结。这是对他们辛勤劳动最好的回报，也是他们提前体验学术交流严谨性与魅力的体验，给他们的未来发展注入强大的自信心。

三、构建青少年教育支持体系

创新的教育活动和项目要有一个强大的、完善的支撑体系来保证其持续有效地运转。该体系应该包含专业团队、紧密的外部合作、长效的社群建设这三部分，三者一起构成博物馆青少年教育生态的基础。

（一）组建专业的青少年教育团队

博物馆要培养青少年教育专业性，不能只依靠策展人或者研究员兼任教育角色，必须要组建一个具备复合型知识背景的专业教育团队。本团队成员除了具备本馆学科领域知识外，还要学习教育学、心理学尤其是青少年发展心理学的知识，成为课程设计、活动策划、教学实施方面的专家。

该队伍应该掌握现代教育技术，能够把数字媒体、虚拟现实等“新玩意儿”融入到教育活动的设计当中，从而符合青少年的学习方式。需要较强的沟通协调能力及项目管理能力来整合馆内外的各种资源。博物馆应该给团队提供持续的专业发展机会，鼓励团队参加国内外学术会议、专业培训，更新教育理念、教学方法，保持与时俱进的创新活力。

充满激情、富有创意和专业的教育团队是博物馆所有青少年教育项目成功孵化、实施的源泉。博物馆藏品、学者、青少年观众之间起着桥梁的作用，同时也是博物馆教育理念的执行者和传播者，他们专业水平的好坏会直接影响到博物馆青少年教育达到的高度。

（二）与学校、家庭形成教育合力

博物馆教育不是孤立存在的，它最大效应的发挥需要与学校教育、家庭教育相结合，形成三者合力的教育合力。博物馆应该走出围墙，同中小学建立稳定的合作关系。这就意味着要深入了解学校的课程标准和教学需求，与学校共同开发与课程有关的馆本课程和教学资源包，把博物馆变成学校课堂的延伸和拓展。

博物馆可以定期为教师进行培训、举办研讨会，使教师们更好的认识和利用博物馆资源来进行教学。教师便成为博物馆资源进入课堂的超级联系人，根据需要组织学生来参观学习。

家庭是青少年的第一个成长环境，争取家长的理解和支持是十分重要的。博物馆应该开发出面向家庭的参观指南、亲子活动、线上学习资源，使家长成为孩子在博物馆里学习的陪伴者、启发者。

可以举办家长讲座，分享怎样和孩子一起逛博物馆的技巧，帮助他们理解博物馆教育的价值。当博物馆、学校、家庭以共同的教育目标为方向的时候，一个无缝衔接的学习支持网络就建立起来了，青少年的博物馆学习体验也会更加连贯、深入、持久。

（三）建立青少年博物馆之友

为了培养青少年对博物馆的长期情感和归属感，建立一个专门的社群——“青少年博物馆之友”或者类似的会员组织，是十分重要的一步。该组织把对博物馆有浓厚兴趣的青少年聚集在一起，给他们比普通观众更多的参与机会，使他们由博物馆的客人变为博物馆的主人。

成为“青少年之友”的会员可以享有全部展览免费参观权、优先参加热门教育活动、定期获得专属线上资讯、参加会员专属的幕后探访或者专家讲座等一系列专属权益。更重要的是，它给同龄人提供了一个交流思想、分享兴趣的社交空间。博物馆可以从中挑选出优秀成员组成青少年顾问委员会，邀请他们给博物馆展览策划、活动设计、宣传推广等工作提出意见和建议，使青少年的声音得到充分的体现和采纳。以赋权的方式参与进来的青少年，其责任意识和主人翁意识会

得到提高，真正把博物馆当作自己成长的一部分，使博物馆培养出最忠诚的未来支持者。

第四节 残障人士服务提升

博物馆的社会价值不只是文化传承、知识传播，更在于它对每一个社会人的包容、人文关怀。全面提高残障人士服务，是博物馆由单一的服务提供者转变为社会共生伙伴的重要一步，其目的是建立真正无障碍、共享共融的文化空间。

一、视障人士的专项服务

视觉为传统博物馆的参观体验的主要部分。对于视障人士来说，怎样克服视觉障碍，去感受、理解展品背后的历史与艺术价值，就是博物馆所必须面对并解决的问题。这就需要打破“视觉中心主义”的束缚，开辟多感官体验的途径，使文化不再只是“看”的艺术。

（一）开发触觉展览与触摸墙

触觉对于盲人来说是认识世界的重要方式。博物馆可以创建专门的触觉展览，把不能被触摸的文化遗产变成可以感知的实体。利用高精度 3D 打印技术可以制作出与原件大小、纹理、造型完全相同的文物复制品，青铜器铭文、瓷器釉面、雕塑肌理等都可以被真实还原。观众亲手触摸展品，可以对它的形态、材质、工艺有更直观的认识，亲自感知到的信息量以及情感上的震撼，是任何语言描述都无法比拟的。不只是知识的获取，更是情感的交融，使文化遗产有温度、有质感。

触摸墙就是这种理念最集中、最创新的体现。它不是随意堆积起来的可以触摸的展品，而是一个精心设计，有叙事性的界面。触摸墙可以按特定主题或时间顺序来布置，一面墙展示陶器、瓷器到搪瓷材质的演变过程，用触摸感受各个时期材料科学的发展；另一面墙用相同的载体表现不同的艺术风格，古典主义时期的平滑和现代主义时期的粗糙。每一个展品旁边都应有盲文说明和二维码语音介绍，从而形成一个完整的多感官认知闭环。触摸墙设计还要考虑人体工程学，保证不同身高的人包括轮椅使用者都能方便地进行探索。

博物馆把静态的、视觉为主的陈列转变为动态的、多感官的探索之旅。触觉展览、触摸墙的出现，给视障人士打开了通往艺术、历史殿堂的大门，也给所有

观众提供了一种全新的、更身临其境的互动方式。它很好地体现出了博物馆包容的理念：文化遗产属于每个人，感知、理解文化的方式应该是多样的、平等的。这也是一种对功能上的补充，也是对感知多样性的一种尊重和歌颂。

（二）提供口述影像服务

口述影像服务是把视觉信息转译成听觉语言的活动，是专门为视障人士服务的艺术形式。它不是简单的朗读展品标签或者介绍文字，而是一种专业的“语言绘画”技术。训练有素的口述影像员用精准、客观而生动的话语来描述艺术品或者展品的视觉元素，即构图、色彩、光影、线条、人物神态、场景细节等，不能加入过多的主观解释或者评论。其目的就是使听者在脑海中构建出自己的视觉图像，从而看到眼前的展品。这项服务要求描述者有深厚的艺术史知识，敏锐的观察力以及丰富的词汇量来保证描述的准确性以及艺术感染力。

口述影像服务的实现途径越来越多。传统的做法就是雇佣经过专业培训的讲解员，带领一小批视障观众集体到现场进行解说活动，互动性强，讲解过程中随时可以回答问题，营造良好的社会氛围。随着技术的发展，博物馆可以制作高质量的预录口述影像导览，并集成到官方应用程序或者专用导览设备中，观众可以按照自己的速度、兴趣自主收听，使参观具有了一定的自主性。更先进的技术如蓝牙信标，观众走近某件展品的时候，该展品所对应的口述影像内容就会自动播放。服务应包含馆藏主要藏品、特色展览内容，甚至是博物馆建筑特色和空间布局，给观众提供全方位的参观体验。

（三）组织导盲犬友好活动

导盲犬对视障人士来说就是他们的眼睛、伙伴，保证导盲犬可以顺利地进入博物馆，是实现无障碍环境的基本要求。博物馆不能满足于只允许导盲犬进入的基本层面，而应该努力营造一个对导盲犬及其使用者都友好的环境。制定并公布导盲犬入馆的规定，对全体员工，特别是安保人员和服务人员进行专项培训，使他们知道导盲犬的工作性质，学会和导盲犬及其使用者正确地交往，不干扰正在工作的导盲犬。另外，博物馆里应该有明显的导盲犬友好标志，并且要配备饮水处、休息区等设施来体现博物馆的人文关怀。

为了更好地服务，博物馆应该主动开展并组织导盲犬主题活动。定期开展“导盲犬体验日”活动，邀请导盲犬训练机构专业人员普及导盲犬相关知识，消除人们对导盲犬的误解和偏见。同时还可以为导盲犬使用者组织专场参观活动，使他

们在一个宽松、支持性的环境中带领盲犬熟悉博物馆路线、环境。此类活动除服务视障人群外，还具有重要的公共教育意义，能促使社会公众更好的认识残障人士的权益，推动社会文明与包容发展。

二、听障人士的专项服务

沟通无障碍是听障人士去博物馆的前提。当声音成为信息传递的主要方式时，博物馆要建立多种沟通渠道，保证文化信息的传递不会被听力障碍所阻碍，使视觉艺术的魅力能够触及到每一个观众，使信息得以平等的被获得。

（一）全面配备手语翻译

手语是聋人社区的第一语言，也是聋人进行交流和思考的语言。博物馆设置专业手语翻译，是对于听障文化的尊重，也是对于听障人群文化权益的保障。该项服务不应该只是特殊活动的点缀，而应该成为博物馆的常态。重要的常规导览、公共讲座、开幕式和教育活动，应该在事前就预定好手语翻译，在活动预告里清楚的标明。这就传递出一个信号，听障社群是博物馆的尊贵、受欢迎的客人。

手语翻译的专业性是极为重要的。博物馆领域的词汇，即考古学、艺术史、某种工艺等都具有很强的专业性。因此，博物馆应同专业的手语翻译机构合作或者自行组建签约手语翻译队伍，共同完成博物馆领域手语词汇库的研究工作，创建统一的规范的词汇库。译员在翻译的时候，除了要传达字面意思外，还要用丰富的面部表情、肢体语言来传达讲解员的语气、情感、艺术品的风格和韵味，保证信息和情感同步传达。

为了使服务更加灵活、覆盖面更广，现代科技提供了一些辅助手段。博物馆可以在服务台或者重要的信息点配置视频远程手语翻译服务，听障观众在需要的时候可以即时和屏幕上远程手语翻译员进行联系，咨询或者得到帮助。制作重点展览手语导览视频，上传到官网或者嵌入到展厅互动屏幕里，使听障观众可以在任何时候、任何地点、不受时间、地点限制的情况下随时随地获得详细的说明，真正实现自主参观。

（二）提供电子化实时字幕

在博物馆里，影像展映、互动装置、专家讲座等各个方面都需要声音的存在。给所有包含音频内容的多媒体展项和公共活动提供高质量的同步字幕，是服务听障人士的必要之举。字幕达到清晰、准确、全面这三个标准，不能只表现对话内

容,还要清楚地表现重要的音效、背景音等,使观众能够全面地领会情景和气氛。字幕的字体、大小、颜色对比度都需经过仔细的设计才能便于阅读。这既利于聋人,也利于老年人、外国人、游客以及在嘈杂环境中想得到文字信息的普通观众。

对现场讲座、导览等实时性较强的活动可以使用语音转文字技术。实时字幕系统(CART服务),由专业的速记员负责将演讲的内容即时地转成文字,在现场大屏幕上同步显示出来。或者使用现有的手机应用程序,讲解员佩戴上麦克风,通过无线传输的方式把讲解的声音发送到观众所持的个人智能设备上。这些技术手段可以保证信息的即时性、同步性,使听障观众可以无障碍地参与到现场的互动、问答环节当中,消除沟通障碍,真正地融入到活动的氛围当中。

(三) 举办视觉艺术体验工作坊

博物馆可以冲破单向信息传达的传统模式,就视觉、体验为主的艺术工作坊对听障人士实施教导。此类活动的主要目的,就是创造一个完全无障碍的沟通环境,由听障艺术家或者精通手语的艺术教育者主持。在这种环境里,手语就成为主要的交流方法,所有人以一种平等、自然的方式进入到了艺术创作以及自我展示的过程中。

工作坊内容要充分调动听障人士敏锐的视觉感知力。组织摄影工作坊来研究构图、光影在叙事中的运用,开展雕塑工作坊,用触觉和造型来表达内心的情感,举办版画、拼贴画等注重动手操作、视觉构成的艺术创作活动。除了传授艺术技巧以外,更重要的一个目的是给参与者创造一个交流经验、建立联系的社交空间,使参与者产生强烈的群体归属感、文化认同感。

此类工作坊的意义深远且多元:

1. 它为聋人提供了符合其交流习惯的深度学习机会,使其由被动接收者变为积极的创造者。
2. 博物馆同听障艺术家以及听障社群之间形成了一种直接、稳定的关系,也加深了双方的相互了解和信任。
3. 工作坊产出的优秀作品可以成为专题展览的一部分,这是对参与者创造力的肯定,也是公众打开认识听障社群独特艺术视角、文化贡献的一扇窗口,从而促进社会多元包容。

听障人士专项服务一览表

服务类型	核心内容	优势	受众群体
手语翻译	现场翻译、远程视频翻译、手语导览视频	尊重听障文化，保障平等沟通	听障人士
电子化实时字幕	影音、讲座、活动同步字幕	信息全面，提升体验，惠及多类人群	听障人士，老年人，外籍游客
视觉艺术工作坊	摄影、雕塑、版画等动手创作	创造无障碍交流环境，促进自我表达与社交	听障人士

听障人士专项服务一览表，是博物馆为使听障人士得到更好的参观体验而采取的全部措施，从沟通无障碍、文化参与等方面来创建一个真正的包容文化空间。

三、心智障碍人士的关爱服务

对心智障碍者来说，尤其是自闭症谱系障碍者而言，博物馆可能会成为一个会让感官过载、引起社交焦虑的挑战性环境。为他们提供服务的关键，就在于营造一个可预知、安全、充满支持的环境，让他们可以按照自己的节奏和方式去探索，从而获得文化艺术所带来的平静和乐趣。

（一）设计“安静时段”与低感官区域

心智障碍人士对声音、光线、人群等环境刺激的敏感度很高，强烈的感官刺激很容易引起他们的紧张甚至崩溃。因此博物馆可以定期设置安静时段或者低感官早晨。在这段时间里博物馆会降低环境刺激，减少进场人数，改变展厅内的照明条件，关闭或者减小有声展品的音响，停止广播。给心智障碍者及家庭创造了难得的、可以放松身心、从容地参观博物馆的机会，把原本的困难转变为愉快的体验。

规定某一时间段以外，在博物馆中设置永久性的低感官区或者安静区也十分必要。这是专设的一个避风港，观众在感官受到刺激、情绪波动的时候可以随时到此休息调节。该区域的设计遵循少即是多的原则，用柔和的色彩、舒适的家具、减压玩具、加重毯、降噪耳机等。安静空间的存在给心智障碍观众提供了一个安全阀，他们知道在探索未知环境的时候，有一个随时可以撤离和恢复的地方，从而大大减轻了他们的焦虑感。

（二）开发社交故事与可视化导览

对未知的环境、未知的流程所产生恐惧是心智障碍者又面临的一个障碍。为

了减少因为不确定性带来的焦虑感，博物馆可以创建社交故事。这是一种以第一人称、用简单直接的语言和大量图片制作的说明性材料。提前预告博物馆的旅行会是怎样的，入口排队安检、售票处出示证件、在展厅里保持安静、不能触摸展品、卫生间和餐厅的位置等行为规范。提前阅读社交故事可以预先知道之后会发生什么，使心智障碍者在心理上做好准备，在活动现场就不会有那么多的紧张和困惑。

可视化导览属于社交故事的补充与延伸，它更偏向于参观流程的规划。可以是一张简单的图文流程卡，用图标或者照片清楚地标明参观的步骤顺序，例如，“存放背包→参观恐龙厅→去咖啡厅休息→参观绘画廊”。可视化日程安排给心智障碍者提供了一个明确的行为架构，让他们知道并跟上活动流程，从而获得对自身行程的掌控感。这些工具应该在博物馆官方网站上免费下载，使家庭在来访之前就能做好充分的准备，把博物馆之旅的主动权交给他们。

工具开发的过程本身就应当体现出包容性。博物馆要邀请心智障碍者、心智障碍者家庭成员、特殊教育领域专家一起参与设计、测试。只有来自于真实需求的工具，才能真正地解决他们所面临的问题。这样的共创模式可以保证工具的有效性，也可以使博物馆与特定的社群建立起互信的合作关系，是实现共生理念的重要途径。

（三）培训志愿者提供一对一陪伴

虽然心智障碍者的家庭有完备的硬件设施和辅助设备，但是在广大博物馆里还是会感到无能为力。一支训练有素的志愿者队伍，可以给予人性化的帮助，填补服务链条的最后、也是最重要的一个环节。志愿者所接受的培训比常规培训更深、更专业，培训内容有对自闭症谱系障碍、多动症等心智障碍的认识、有效的沟通技巧、情绪安抚和危机干预的基本方法、熟练使用博物馆提供的各种辅助工具。

受过专门培训的志愿者可以对预约观众进行一对一陪同服务。他们不但是向导，也是理解、支持观众的博物馆伙伴。根据志愿者自身的需要、家庭的需要、兴趣爱好、心理节奏，安排参观路线、引导观众与展品互动、在察觉到观众情绪变化的时候，引导观众到安静的地方休息。个性化的陪伴大大减轻了家长的监护压力，使全家人都可以在轻松的状态下，一起沉浸到文化艺术当中。充满善意与尊重的互动本身就是一次温暖的社会融合教育，让心智障碍者在得到支持的环境下体会到被接纳、被归属。

第九章 评估体系的构建与完善

为了引导和衡量博物馆从服务型向共生型模式转变，建立科学、全面、可操作的评价体系就显得十分重要。这套体系不再只看重传统的参观人次、藏品数量等指标，而是把重心放在关系、价值、生态系统健康度上，以全面体现博物馆与公众之间动态的、互惠的共生状态。

第一节 共生型博物馆评估指标

共生型博物馆的评价指标体系要以它的核心理念，即共同生长、互利共生为依据来建立。它不能仅仅停留在单向输出的评价上，要从互动过程、关系网络、综合效应等几个方面着手，建立一个多维度的、立体的评价体系，从多个方面考察博物馆在新的生态系统中所起的作用和贡献。

一、关系维度指标

关系是共生模式的根基，关系的好坏直接体现博物馆同各方联系的广度、深度、紧密度，也是衡量博物馆共生能力的重要方面。该维度指标用来衡量博物馆作为一个社会网络节点的连接效能，考察其社会资本的积累与活化状况，体现博物馆同社会肌体融合的程度。

（一）公众参与度与贡献度

共生型博物馆的公众参与不是被动的、表面的，而是主动的、深层次的。评价公众参与度要从量化和质化两个方面入手。量化标准不能单纯看参加各类教育活动、展览、讲座的人数及次数，要重在深度参与项目（工作坊、共同策划项目、志愿者服务）的参与时长与人数，这也是公众参与广度与粘性的反映。质化评价用访谈、问卷、案例研究等方式来对公众在参与过程中发生的变化做进一步的分析，即看公众是处在旁观者的地位上，还是成了知识生产的合作者。

公众贡献度测量是评价体系的一项创新，它完全颠覆了以前把公众看作单纯

消费者的观念。贡献度指标有多种形式，公众提供的口述史、家族记忆、个人藏品等，可以丰富博物馆的馆藏叙事，公众以专业技能或者业余时间投入的志愿服务也在此列，公众在社交媒体上传播博物馆信息、参与话题讨论所形成的数字足迹和舆论影响力也应被计入，公众通过众筹、会员捐赠等方式提供的直接财务支持也应被计入。通过建立贡献度积分或者认证体系，可以激励公众持续投入，从而形成博物馆与公众之间的资源、价值双向流动，使公众从使用者变为博物馆事业的共建者、所有者。

（二）社区融合度与影响力

共生型博物馆是社区的有机组成部分，其价值体现在与所在社区的紧密互动以及对社区的良性影响中。社区融合度评价主要是看博物馆是否真正扎根在社区，成为社区居民文化生活中不可缺少的一部分。需要考察博物馆物理空间和心理空间的开放性，比如博物馆向社区开放的公共空间面积、举办社区专属活动的频率、同社区组织的合作程度等。并且考察博物馆议题设置同社区需求的契合程度，也就是展览内容是否回应了社区历史记忆，公共项目是否关照了社区特定群体的文化需求。

社区影响力指的是博物馆对于社区发展的实际贡献度。从文化角度来考察博物馆在提高社区文化认同感、保护地方文化遗产、激发社区创造力等方面所起的作用。比如，可以跟踪由于博物馆项目而复兴的社区传统手工艺，也可以跟踪由社区居民发起的文化活动数量。从社会角度来讲，可以考察博物馆作为社区公共客厅，在促进邻里交往、弥合社会分歧、培育社区公民精神方面所起到的作用。从经济角度来说，可以间接衡量博物馆对于周边社区文化消费、旅游发展的影响。用社区问卷调查、居民焦点小组访谈、社区公共生活变化长期观察等方法，可以综合判断博物馆在社区生态中所处的关键地位和产生的正面影响。

（三）合作伙伴关系的广度与深度

博物馆并不是孤立存在的岛屿，它在共生生态里是依靠广泛的联系网络进行资源整合、价值放大的平台。评价合作伙伴关系的广度与深度，就是衡量博物馆系统整合能力的标准。广度指标主要是看合作伙伴数量以及类型是否丰富。健康的合作网络应该包括学校、科研院所、企业、非政府组织、艺术家团体、媒体机构等不同的组织。合作伙伴类型的多元化就意味着博物馆可以联系更多的社会资源，扩大它的服务范围和社会功能。

深度指标是对合作质量、合作可持续性的一种度量。它不应该只是短期的、一次性项目合作,而应该是一种长期的、稳定的、互信的战略伙伴关系。评价要点为:

1. 合作模式的创新性,即场地、资金赞助的传统形式是否已经转变成了内容共创、品牌共建、渠道共享的深度融合形式。

2. 资源交换的对等性即双方的核心资源有无实现交换,价值是否共赢,而非一方的单方面获利。

3. 关系发展的持续性:即合作项目延续的程度,以及是否发展成机构间常态化联动机制。

通过分析合作协议、对合作项目成果进行评价、调查合作伙伴满意度等方式,可以从各个方面了解博物馆合作网络的健康状况,判断它作为生态系统重要节点所具有的“连接力”和“赋能力”。

二、价值共创维度指标

价值共创就是共生关系的显著产出,它说明博物馆由单向的知识传播者转变成了与公众一起探索、发现、创造新价值的平台。此维度评价的是共同创造成果的质量和最终效果,用以测量博物馆调动公众创造力、实现知识民主化的程度。

(一) 共创项目的数量与质量

共创项目数量属于价值共创活跃度的基本指标。统计年度内博物馆同公众、社区或合作伙伴共同策划、实施、完成的项目数量,可以体现博物馆开放协作的姿态和实践频次。展览策划、藏品研究、教育活动设计、文创产品开发、数字内容生产等各个方面的项目。项目数量的不断增加,就是博物馆由单向性转变为共生性的标志。

但是比数量更重要的就是项目的质量。共创项目质量评价要多维。首先是过程的包容性与公平性,即考察项目是否给不同的背景的参与者平等表达的机会和参与途径,决策过程是否透明、民主。其次为内容的创新性、关联性,考察项目成果是否带来新的视角、新的叙事、解决真实社区问题的新方式,内容是否与参与者的现实生活、文化背景相关。第三就是体验的深刻性和启发性,用参与者反馈作为标准,评估共创过程中参与者技能是否得到提高、视野是否得到拓展、情感是否产生共鸣。

评价的方法可以采用项目档案分析法、参与者深度访谈法、专家评审法、成果社会反响评价法等。成功的共创展览不是只看观众流量，更要看展览叙事因为公众的加入而变得更为丰富多彩，能否引发更大的社会对话。高质量的共创项目是博物馆价值共创能力的最好证明，它把博物馆的专业知识同公众的鲜活智慧融合起来，产生出 1+1 大于 2 的化学反应。这种评价导向使博物馆由过去盲目追求项目数量，变为现在努力创造出有深远影响的精品共创案例。

（二）公众满意度与获得感

公众满意度是传统服务评价的延续，在共生语境下它的内涵得到丰富。它已经不再只是评价展览质量、设施环境、服务态度的指标，而更应该成为评价博物馆开放性、包容性、互动体验的指标。在问卷中添加一项内容，博物馆是否重视您的意见“当您在博物馆的时候，有没有归属感？”探究公众对新型关系的感知与认同，即探究公众对于新型关系的感知与认同。

获得感比满意度更深一层，它关注的是公众和博物馆互动之后个人成长、价值实现的过程。获得感的评价要探究公众的精神和情感体验，分为知识获得感、情感获得感、社交获得感、自我实现获得感四个方面。知识获得感是指参加活动后是否得到新的知识、技能或者启发；情感获得感是指参观博物馆之后是否产生愉悦、慰藉、共鸣等积极的情感体验；社交获得感是指通过博物馆平台结交新朋友、扩大社交圈、加强社群联系；自我实现获得感是指公众的个人才华、经验、故事在博物馆中是否被展示和认可，从而获得自我价值的肯定。使用定性的叙事访谈法、参与式观察法、情感图谱绘制法等方法，可以从细微之处发现公众的获得感，这是评价博物馆是否真正以人为本、赋能个体成长的标准。

（三）知识生产与文化创新的成果

共生型博物馆是知识生产、文化创新的重要场所，共生型博物馆的成果评价直接体现出价值共创的结果。该指标用以度量博物馆与其生态伙伴所共同创造出来的新的知识、新的观念、新的表达、新的实践。成果的形式多样，既包含有形的产出，又包含无形的影响。

有形成果的评价比较直观，可以量化统计，公众参与研究并解释后被官方记录的藏品信息数量；与社区合作完成的地方史志、口述史档案、影像记录等文献资料；共同完成的共创工作坊创作的艺术装置、设计作品、戏剧表演等；联合开发的线上数据库、互动应用程序、教育资源包等数字产品。成果体现的是知识生

产权力的分享，也是公众智慧结晶最直接的表现。

无形成果评定比有形成果要难，但是同样重要。它认为博物馆在社会创新、公共议题、文化风尚上起到的作用。评价能够体现博物馆组织的某项公共讨论在社交媒体、公共舆论中所达到的传播广度和深度，能够体现博物馆展览或者项目所产生的新的社区文化品牌、社会创新项目，对博物馆进行长期跟踪研究，衡量博物馆提高区域文化形象、增进跨文化理解的作用。这些成果不能用简单的数字来衡量，但它们却是博物馆作为社会思想引擎、文化熔炉核心价值最高点的最好体现，也是博物馆共生影响力深远有力的证明。

共生型博物馆评估指标概述表

维度	主要考察点	具体指标示例
关系维度	博物馆与各方连接的广度、深度与质量	公众参与度与贡献度、社区融合度与影响力、合作伙伴关系的广度与深度
价值共创维度	共同创造的成果及其对参与者的影响	共创项目的数量与质量、公众满意度与获得感、知识生产与文化创新的成果
系统生态维度	博物馆组织结构、资源管理与适应性	组织结构的开放性与灵活性、资源整合与利用效率、可持续发展能力与适应性

通过上表可见，共生型博物馆的评估是一个系统工程，涵盖了其与外界互动的方方面面。

三、系统生态维度指标

一个博物馆能否成功地由传统模式转变为共生模式，本质上是由其内部组织系统、外部资源环境是否具备支持这种转变的生态特征所决定的。系统生态维度指标是从博物馆作为一个开放的、动态的、有机生命体的角度出发来评价博物馆内部结构、机制、能力是否能够适应并促进共生关系的持续发展。

（一）组织结构的开放性与灵活性

传统上以金字塔形科层制为主的组织结构经常是共生模式的主要障碍。评价博物馆组织结构的开放性和灵活性，即看博物馆内部管理体系能否打破部门壁垒而达成高效协同。指标可以是跨部门项目团队的数量及占比，这样的团队可以按照项目的需求，迅速组织起具有不同专业背景的员工，从而达到创意和资源的最佳利用。评价还要考察是否有面向公众和合作伙伴的定期沟通、决策参与的常规机制，即社区顾问委员会、公众策展人制度、开放议题征集平台等。这些都是外

界的智慧进入组织内部决策过程之中，是组织开放性的直接表现。灵活性就是对外部环境变化和内部资源调动所具有的速度。博物馆对于突发的社会热点或社区需求能做出及时的反应，开展相应的活动。灵活的组织岗位设置、人员考核、预算管理等都是弹性化的，以项目为导向而不是固守僵化的部门职能。

（二）资源整合与利用效率

共生型博物馆的资源观是开放的，它所管理的不仅有自身的馆藏、场馆、经费，而且还是社会资源的“超级连接器”和“高效转换器”。评价资源整合与利用效率，即考察博物馆调动外部资源，将其转化为公共价值的能力。

1. 知识资源整合，即评价博物馆集聚高校学者、社区“土专家”、行业精英等外部智力资源的数量和成果，即合作开展研究项目、公开讲座的数量和质量。

2. 人力资源整合：统计注册志愿者的人数以及服务的总时长，考察志愿者的技能是否满足岗位的需求，并且考虑为志愿者的成长和发展提供什么样的支持。

3. 财务资源整合指其收入来源是否多样，社会捐助、企业合作、众筹项目等非财政拨款收入在总收入中的占比多少，体现博物馆的社会认同度和自身造血能力。

4. 设施和渠道资源整合，考察博物馆同社区图书馆、学校、商业空间等共享物理空间与线上平台的实践案例，依靠资源共享来削减运营成本，扩大服务范围。

利用效率的评价则是看整合来的资源是否被有效激活，最终转化为可衡量的文化产出和社会效益。

（三）可持续发展能力与适应性

可持续发展和适应性是判断共生生态系统是否健康的标准，也是博物馆在不断变化的社会环境中长期生存和发展的重要因素。评价是全方位的，包含文化、社会、经济、环境等诸多方面。文化可持续性就是博物馆能否不断创作出符合时代精神、社区需要的高质量文化内容，从而保证它在公共文化生活中所处的核心地位以及引领作用。社会可持续性指的是博物馆是否建立起稳定的、忠诚的公众和社群基础，它的社会价值是否得到广泛的认可，从而在社会变革中能够得到持续的支持。

经济可持续性就是博物馆要形成稳健多元的财务结构，具有抵御经济波动的能力，保证核心业务的长期稳定运营。环境可持续性指的是博物馆在场馆运营、展览搭建、公共活动等各方面的节能环保、绿色低碳的程度。适应性就是指博物

馆学习、革新能力,即博物馆是否建立有效的反馈机制,能否敏锐地觉察外部环境的变化,从而迅速对自身的战略、组织、项目作出调整。具有强大的可持续发展能力、适应性,能够与公众、社区共生共荣的博物馆才会不断进化,实现基业长青。

第二节 公众满意度测量方法

一、定量问卷调查法

定量问卷调查法是测量公众满意度的基本方法,用标准化的数据收集和分析可以宏观、高效地反映出观众群体大致的态度和行为特点,给博物馆运营管理提供量化参照。

(一) 设计结构化量表

结构化量表是定量问卷调查的主体,结构化量表的设计质量好坏直接关系到数据的可靠性以及研究信度。一份高质量的博物馆观众满意度量表一般都会包含多个方面,从总体到具体,全方位的体现观众的感受。基本构成部分为受访者的年龄、性别、学历、参观频次等人口学信息,为之后进行交叉分析、了解不同群体的差异打下了基础。核心部分关注的是满意度的各个具体指标,即对展览内容、策划的评价,对展陈设计、空间布局的评价,对公共服务设施(休息区、洗手间、导览设备等)的评价,对工作人员的服务态度和专业性的评价,对教育活动、文创产品等延伸服务的评价。这些指标一般用李克特五点或者七点量表的形式来表示,观众可以在非常不满意和非常满意之间进行选择。

量表设计必须严格按照学术规范来进行,保证问题的清晰性、无歧义性、价值中立性,不能使用引导性或者专业性太强的词语。问题的逻辑顺序要精心安排,一般按照由浅入深、由整体到局部的顺序来设置问题,保证被访问者回答的兴趣和注意力。正式大规模投放之前,小范围的预调查是不能少的。预调查可以检验量表信度、效度,发现量表中题项表述不清楚、选项不全等问题,根据反馈对量表进行修改完善,使最后收集到的数据真实可靠,准确反映观众的真实意愿,为博物馆自我评价和改进提供有力的数据支持。

（二）线上与线下多渠道发放

问卷的发放渠道直接影响到样本的覆盖范围以及代表性。采用线上线下相结合的多渠道方式，是保证数据收集全面性的有效方法。线下渠道是最传统的实施方式，调查员可以在博物馆出口处随机邀请即将离馆的观众参与调查，也可以在馆内服务台、休息区等地方设置固定的问卷投放点，邀请观众主动填写。该方式可以直接接触真实的参观者，问卷的真实性较高，现场监督可以保证问卷完成的质量。它的局限性也很明显，样本量受人力成本和时间所限，容易造成抽样偏差，也就是愿意停下来接受调查的人往往是情绪表达比较强烈的群体，无论是正面的还是负面的。

线上渠道依靠互联网技术大大扩展了问卷的覆盖面。博物馆可以用官方网站、官方微博、微信公众号、会员邮件列表等渠道发布问卷链接，也可以在电子票务系统、现场导览设备上嵌入二维码，引导观众扫码作答。线上发放成本低、数据回收与录入自动化、处理速度快，可以接触到已离开博物馆但仍然乐于分享体验的观众。但是问卷的回收率一般较低，而且难以确定受访者是否为真实的观众，因此需要设计鉴别的问题来提高数据的有效性。

为了达到优势互补、避免单一渠道的缺点，整合线上线下渠道成为了当下的主流选择。博物馆可以按照自身的目标受众特点、资源状况选择各种发放方式。以馆内系统抽样保证基础样本质量，线上渠道广泛征集反馈来扩大数据量。多渠道、立体化的发放方式可以形成一个更加均衡、更具代表性的样本库，从而提高整个满意度调查的科学性、说服力。

（三）运用统计软件进行数据分析

回收来的问卷数据是零碎的，只有经过专业的统计分析软件处理之后，才能变成具有洞察力的信息。现代统计软件包，社会科学统计软件包或者更灵活的编程语言环境，给数据分析提供强大的技术支持。分析的第一步一般是描述性统计分析，即计算各指标的频率、均值、标准差等。这些基础数据可以用来了解观众总体满意度水平，找到受大家普遍认同的服务项目，并发现有待提高的薄弱环节。用展览趣味性的平均分来判断展览是否受欢迎。

进一步的数据挖掘就要用到推断性统计的方法，探究变量之间更深层次的关系。相关性分析可以发现不同满意度维度之间是否存在联系，即工作人员专业讲解水平与观众整体参观体验之间是否存在显著联系。通过 T 检验、方差分析等方

式对不同的观众群体对于导览服务的满意度进行分析,首次参观者和再次参观者对于导览服务的评价有无显著差异?不同年龄段的观众对于数字互动展项的喜好有何不同?回归分析可以找到影响总体满意度的关键因素,进而找出能够提高观众综合评价的服务要素。分析结果把复杂的数字转变为清晰的结论,博物馆管理决策不再只是依靠感觉来作出决策,而是以严谨的数据为基础实行精细化的管理和提供服务。

二、定性访谈与焦点小组

定性研究比定量研究更重视深度而不是广度。通过访谈、焦点小组的方式可以超越数字的表象去探究观众体验背后“为什么”的深层原因,发现那些不能量化的鲜活情感、复杂动机和潜在需求。

(一) 深度挖掘观众真实感受

定性方法的价值就在于能提供丰富、细致、有情境的“厚描”数据。与结构化问卷的封闭式选项相比,深度访谈、焦点小组用的是开放式提问,让受访者用自己语言自由讲述故事、发表意见、抒发情感。研究者听到答案的同时也能看到参与者语气、表情、肢体语言等非言语信息,非言语信息所表达出来的深层意义也不能被忽略。当一位观众回忆起某件展品怎样引发自己的个人记忆的时候,所表达的情感是任何量化评分都无法取代的,这就表明博物馆的体验具有深层次的情感联结价值。

访谈员或者主持人起着至关重要的作用,必须有很强的倾听和追问能力,创造安全、互信的对话环境,使受访者敞开心扉。用层层递进的提问来探究观众评价的深层原因。展厅光线压抑、文字说明晦涩难懂的展览评价低的原因是深层次的。具体的、情境化的反馈信息给博物馆提供了可以操作的改进方向。

焦点小组用群体动力学原理来达到这样的效果,即通过参与者之间的相互交流和碰撞来激发深层次的思考。一个人的观点会启迪另一个人,产生个体访谈中不容易出现的协同效应。讨论可以体现出群体的共识和分歧,博物馆也能从中了解到不同的社群对于同一个事物有着不同的理解。这些来自于观众真实生活世界里鲜活的话语、生动的故事,是满意度数字最好的诠释,使博物馆更好地理解公众内心世界。

（二）探讨复杂问题与潜在需求

结构复杂、牵涉到多个因素的问题或者前瞻性、探索性的课题，定性研究法有独特的优势。例如问卷调查很难探究出博物馆在社区中的角色定位；或者如何设计能吸引 Z 世代的跨界活动？这类问题没有标准答案，只有通过深入的对话才能汇聚出不同的观点，产生新的想法。焦点小组成员各自不同的学科背景、生活经验等出发点来就虚拟展览方案提出修改意见，甚至能催生新的策展思路。

定性研究是发现潜在需求的有效方法。观众自身常常不能清楚地表达出他们的需求，他们的需求往往是模糊不清并且没有被完全满足的。研究者通过观察、访谈来发现观众在参观过程中遇到的“痛点”和“爽点”。跟随观察一个家庭的参观路线，会发现由于缺少适合儿童的互动设施而造成的不便，进而揭示出亲子互动体验方面的潜在需求。定性研究可以帮助博物馆

- 1. 识别现有服务流程中的障碍与不便之处。
- 2. 探索公众对有争议性或敏感性主题展览的态度与接受度。
- 3. 收集关于未来展览主题、公共项目和数字化战略的创新性想法。

探索性对话使博物馆可以跳出目前服务的修补，进行前瞻性布局与创新，从而真正引领而不是简单跟从公众需求。

定量研究和定性研究不是对立的，而是相辅相成的。两者结合起来使用，可以达到研究视角互相补充的目的，从而形成一个更加全面、立体的公众满意度画像。问卷调查的优点是能够反映大范围人群的普遍趋势，但是不能解释这些趋势背后具体的成因和复杂的动机。定性研究正好可以弥补“知其然而不知其所以然”的不足。当问卷调查结果中某项服务满意度评分较低的时候，可以采用后续的深度访谈的方式找到问题的根源，并对数字背后深层次的原因进行解释。

公众满意度测量方法对比表

特征 / 方法	定量问卷调查法	定性访谈与焦点小组
研究目的	宏观趋势、普遍态度、行为特点	深度探究、情感动机、潜在需求、复杂问题
数据类型	标准化、结构化数据（数字、量表）	开放式、情境化数据（语言、故事、非言语信息）
样本规模	大样本，追求广度与代表性	小样本，追求深度与洞察力
主要工具	结构化量表、问卷	深度访谈、焦点小组

续表

特征 / 方法	定量问卷调查法	定性访谈与焦点小组
分析方法	描述性统计、推断性统计（相关、差异、回归）	主题分析、内容分析
优势	效率高、可量化、易比较、发现普遍趋势	揭示“为什么”、探索新问题、挖掘潜在需求、提供具体情境反馈
局限性	缺乏深度、难以解释动机、受限于预设问题	样本量小、结果不易泛化、耗时耗力、主观性较强

如上表所示，定性研究的结果可以为定量研究提供方向。在设计大样本问卷之前，进行小范围的探索性访谈或者焦点小组，可以了解观众真正关心的问题，也可以了解他们习惯用什么样的语言、词汇来表达体验。定性研究得到的这些认识，可以保证后续设计的问卷问题更贴近实际、更有针对性，有效避免闭门造车、遗漏关键变量的情况。因此一个理想的满意度研究项目，一般会用混合研究的方法：先通过定性研究得出一些假设，再通过大规模的定量研究去验证，最后再运用定性研究对一些重要的定量发现进行深入解释，从而形成一个由深度到广度，再回到深度的研究闭环。

三、大数据分析 with 网络情感分析

数字时代来临之后，大量的用户生成内容给博物馆搭建起一个前所未有的、广阔无比的民意监测平台。大数据与网络情感分析技术可以实时、动态地获取公众在自然状态下真实的声音，给满意度测量提供了一种新的方式。

（一）抓取社交媒体评论与评分

互联网，特别是社交媒体和在线旅游平台，已经成了人们分享参观体验、发表意见的主要方式。从微博的话题讨论，大众点评的星级评分，马蜂窝的旅行游记等等这些平台汇集了海量的、自发的、没有引导的观众反馈。数据具有很高的真实性、即时性，是传统调研方法所不能达到的宝贵的资源。相比于在特定的环境中填写问卷的观众，社交媒体上发帖的人更容易在不受正式调查环境约束的情况下，真实地表达出一些不愿意向研究者透露的信息。

博物馆可以利用网络爬虫技术和平台提供的应用程序接口，对与自身有关的各种公开数据进行系统、自动化的抓取。抓取的对象为带有博物馆名称、展览名称等关键词的帖子、评论、用户评分、图片、视频等内容。汇集、清洗这些非结构化或者半结构化的数据之后，便可以形成一个庞大的、不断更新的公众意见数

据库。该数据库不但有用户表达的内容，还有用户画像、时间戳、发布平台等各方面的信息，为后续的深入分析打下了良好的基础。

（二）分析观众情感倾向与热点

面对抓取到的海量文本数据，人工阅读分析是不现实的，必须依靠自然语言处理等人机协同的智能技术来进行智能分析。其中情感分析属于关键的技术之一。这项技术可以自动判断出文本表达出来的情感色彩，判断成是正面的、负面的还是中性的。通过对成千上万条评论进行情感分析，博物馆可以很快得出某段时间内公众情感极性指数，把握网络口碑总体走向，知道赞扬与批评的比例。

在情感判断的基础上，主题建模以及关键词提取技术可以进一步发现公众讨论的热点。系统可以对评论里出现的词语、短语做聚合，形成词云或者主题簇，直观展示观众最关注的话题。一旦分析得出高频的负面词汇“预约难”、“排队长”、“文创丑”等，就可以立即提醒管理者相关环节存在问题。同样，“国宝震撼”、“志愿者讲解超棒”、“建筑设计绝美”这些正面高频词就表现出了博物馆的主要优势和闪光点。

将情感分析和主题分析结合起来，就可以得到更细致的洞察。博物馆除了可以了解公众讨论的内容之外，还可以了解公众对于这些话题所持有的情感态度。就展览 A 来说，正面评论会集中在展品的历史价值上，负面评论则会集中在照明度不够上。这样细致的分析可以准确找到问题的症结，给优化工作指明方向。

（三）实现实时、动态的满意度监测

大数据分析最大的优势就是时效性。传统的问卷调查、访谈一般是每年或者每季度做一次，所以结果会存在滞后性。大数据分析可以实现接近实时的监测。设置持续运行的数据抓取、分析程序，博物馆就可以创建起一个动态的公众满意度监测仪表盘，用可视化的图表形式实时把握网络口碑、情感指数、热点话题词的变动趋向。这就给博物馆带来了前所未有的敏捷性。

该实时监测系统可以成为一个有效的舆情预警机制。当新的展览开幕或者新政策开始实施时，管理者能在几个小时内通过仪表盘看到网络上初步的反馈，从而判断出人们对展览的反应是积极的还是消极的。当出现票务系统崩溃或者现场秩序混乱等负面评论大量出现的时候，系统就会发出警报，运营团队就可以在问题扩大、危机爆发之前迅速介入，采取补救措施并开展公开沟通。博物馆对于突发事件的应对能力、对于管理服务的能力，从原来的滞后的事后评估变成了及时

的事中干预，从而使得博物馆能够更加主动、快速地回应当前公众的需求，并且不断改善参观者的体验。

第三节 服务质量持续改进机制

博物馆由服务走向共生不是一朝一夕可以完成的，必须要有动态的、高效的、持续改进的质量保障体系来支撑。这套机制是保证公众体验不断提高，双方关系不断加深的核心动力系统，把服务质量由一个固定的标准变成一个不断进化、自我完善的生命体。

一、PDCA 循环的应用

把科学的管理工具纳入博物馆服务体系之中，是达成持续改进的重要途径。PDCA 循环是质量管理的经典模型，给博物馆赋予了一套逻辑严密、循序渐进的操作框架，保证改进工作有条不紊、系统化地开展，避免了碎片化、随机性的改进措施。

（一）计划：识别问题与制定改进方案

计划阶段是 PDCA 循环的开始，它的主要任务就是准确地发现问题，科学地制定改进方案。问题识别不能仅仅依靠被动的投诉，博物馆要建立一个主动的、多维的信息收集网络。整理观众留言簿、社交媒体评论、线上问卷调查等直接反馈，从票务系统数据、展厅人流热力图、观众平均停留时长等客观数据入手来发现服务的瓶颈、体验短板。如果数据反映某一个展厅的观众流速过快，那么这说明展品的说明可能不清楚、灯光设计不好或者互动设备有问题。

找出问题之后，所制定的改进方案要具有很强的可操作性。方案中要确定具体的目，如某展区观众平均停留时间提高 15% 或者线上购票用户满意度评分从 3 分提高到 4 分。方案还要对实现目标的方法进行详细的规划，明确任务、职责分工，指定责任部门和配合单位，并对所需的人力、物力、财力进行估算。一个完善的计划还要对可能遇到的风险和障碍进行事先的分析，并制定相应的对策，保证计划的稳健性。

本阶段重视部门之间合作以及达成一致意见。展陈优化方案要经过策展部门、教育部门、信息技术部门和一线服务团队共同讨论。集思广益既可以保证方案符

合专业的策展理念，又能考虑公众的需求和员工操作的便利性，为之后的执行打好基础。

（二）执行：小范围试点与实施

执行阶段是把蓝图变为现实的关键一步，它的精髓就是小范围试点。对新的服务措施或者流程的改变，在全馆范围内立即推行，风险和成本都会较高。试点实施，可以使得风险被控制在一定范围之内，就像进入广阔水域前先到浅水区试探。博物馆如果要推出一种新的语音导览设备，可以先在某一个展厅或者某一个特定的观众群体（会员或者学生团体）中进行试用。

试点期间的主要任务就是严格按照计划执行，并对全过程进行详细的记录。记录试点期间观众使用频率、遇到的问题、提出的反馈，员工操作新流程的顺畅度和困难点。第一手资料为后面检查环节评价提供依据。同时试点也给员工留出了一个学习、适应新变化的缓冲期，通过实际操作，他们对改进方案的意图有更深入的理解，并且会提出更加具有建设性的意见。采用渐进的推行方式，可以减少变革给内部带来的阻力，降低失败成本，使改进过程更加平稳。

（三）检查：评估效果与数据分析

检查环节是行动与优化的连接点，其目的就是客观检验执行阶段效果是否达到计划阶段设定的目标。此过程必须以数据为依托，用严谨的量化和质化分析来完成，不能只依靠主观感觉来判断。评价的维度应该与计划阶段的目标相符合。如果目的是提高观众停留时间，就要比较试点区域改进前后的观众平均停留时间的数据。如果目的是提高满意度，就需要采用试点参与者问卷调查或者深度访谈的方式获得反馈。

数据分析属于检查环节的主要部分。博物馆要运用科学的分析方法，对数据背后的信息进行探究。比较不同年龄、不同文化背景观众对于新服务的评价结果，可以得出服务普适性以及有待改进的方面。数据分析不能只看改进措施是否成功，还要探究它成功或者失败的原因。即使是一个失败的试点，只要它通过数据分析找出问题产生的原因，它依然有着很大的价值，因为能为下一步计划指明方向。

除了数据之外，一线员工的观察、反馈也属于检查环节中不可缺少的一部分。他们既是政策的实施者，又是观众反馈的直观观察者，他们的经验、直觉可以为冰冷的数据加上生动的注脚。定期举行内部复盘会议，可以让参加试点工作的员工把观察和体会分享给管理层，使管理层能全方位、立体地了解试点效果，进而做出正确的判断。

（四）处理：标准化推广与持续优化

处理阶段是 PDCA 循环的终点，也是新一轮循环的开始。根据检查阶段的情况来做出相应的决定。如果试点证明改进措施行之有效，达到预期目标，就要把成果固化、标准化。即把新的服务流程写入员工工作手册，更新相关操作指南，对全馆范围内的员工进行系统培训，保证新的标准被一致、准确地执行。标准化是把成功经验转化为组织制度化的能力，避免因为人员变动而导致服务水平下降。

如果检查结果表明试点效果不好或者出现了新的问题，处理阶段的任务就是总结经验教训、分析偏差原因，把信息反馈到下一个 PDCA 循环的计划阶段。修正再优化的过程，即最初的设想、执行过程中的偏差都要被审视。不把失败当作结束，而把它当作学习的机会，就是持续改进精神的体现。到此一个循环结束，博物馆的服务水平在螺旋式上升的过程中不断提高。PDCA 循环的精髓就是它永不停止，促使博物馆在追求卓越服务的路上不断前进。

二、建立快速响应与反馈闭环

如果说 PDCA 循环是博物馆自我优化内燃机，那么和公众建立起来的快速响应、反馈闭环，就如同获取外部动力的涡轮增压器。它保证公众的声音被听到、传递、解决，使博物馆的改进同公众的需求保持同步。

（一）设立多渠道的反馈入口

为了使博物馆能充分搜集到公众的意见和建议，必须要形成立体全方位无死角的反馈渠道网。这就需要博物馆打破传统的一言堂式的意见箱，主动采用数字和多元化的沟通方式。

1. 线上渠道是接触大多数观众，尤其是年轻人群的主要渠道。在官方网站、官方 APP 上设置明晰易用的反馈表单；开放微信、微博等社交平台私信、评论功能，并且由专人负责回复；在票务系统或者导览小程序中嵌入用户评价模块，使用户在体验之后就可以打分留言。在展厅的重要位置设置二维码，观众扫描之后可以进入移动端的反馈页面，对具体的展品或者服务进行即时评论，这样的反馈信息价值非常高。

2. 线下渠道依然具有不可替代的作用。在服务台、休息区等公共区域放置精美的观众留言本或者反馈卡，给不习惯使用电子设备的观众提供方便。同时要强化一线员工作为信息收集站的作用，对所有员工进行培训，让他们知道怎样引导、

倾听并准确地记录观众的口头反馈和建议，并且建立相应的内部上报制度。

这些渠道的设置不单是技术方面的安排，更是立场的一种表现。随处可见、易于使用的反馈入口本身就向公众传递了一个积极的信号，即博物馆重视每一位观众的意见，真诚地邀请观众参与到博物馆的建设和发展当中。开放包容的态度，就是形成共生关系的感情基础。

（二）明确问题处理的责任与时限

收集到反馈只是第一步，高效的处理机制才是反馈闭环运转的核心。因此博物馆内部必须有一套程序分明、逻辑清晰的问题处理流程，保证每一个反馈都能得到相应的回应。首先要确定责任主体，根据反馈内容性质建立问题分类和分派矩阵。票务系统建议流转 to 信息技术部和票务部，展陈内容疑问分派给策展部和公共教育部，卫生间清洁投诉立即通知后勤保障部。这样一种责任到岗、到人的制度可以有效地防止问题在部门之间被推诿、搁置。

与责任明确同等重要的就是设置处理时限。在公众越来越重视效率和透明度的时代，及时响应就是获得信任的一种方式。博物馆要给不同的反馈类型、不同的紧急程度设定标准处理时间。简单的咨询问题要在 24 小时内答复；需要跨部门协调解决的复杂问题，在 3 个工作日内要告知初步处理方案并给出最终解决期限。时限管理可以体现出博物馆的专业性以及服务承诺，给内部工作提供督办依据，防止问题因为拖延而变得更加严重，使反馈处理流程顺利进行。

（三）及时向公众反馈处理结果

关闭反馈循环的最后一步，也是最容易被忽略却最不可忽视的一环，就是把处理结果及时有效地反馈给提出意见的公众。直接决定公众的参与度、信任度、满意度，更是博物馆与公众之间形成良好互动关系的重要一环。如果公众的意见得不到重视，那么他们提出建议的积极性就会消失，反馈渠道也就成了虚设。

对个体性投诉或者建议，博物馆应采用邮件、电话、社交媒体私信一对一地回应。回复内容不能是千篇一律的模板，而应该具体说明博物馆针对其提出的问题所采取的措施、取得的效果。即使有些建议由于条件所限而不能被采纳，也应当诚恳地说明原因，并对对方给博物馆发展提出的宝贵建议表示感谢。真诚沟通可以给公众带来被尊重的感觉，即使问题没有完全按照其预期解决，也能得到理解。

对普遍性的或者高频次被提及的建议、问题，博物馆可以采用公开的形式进

行反馈。如在官方网站或者社交媒体上定期发布“服务改进月报”、“来自您的建议，我们这样做”等专题内容，对近期按照公众反馈所作出的调整进行展示，比如增设母婴室设施、改善参观路线指引、开展新的教育活动等。既回应了众多观众的关切，又向所有的公众表明博物馆是虚心纳谏、积极进取的有机体。经过这样的持续透明的沟通，公众就会明白自己不但是博物馆的消费者，更是其发展的监督者、参与者、共建者，从而大大增强对博物馆的归属感和认同感，推动双方关系向更深层的共生方向发展。

常见公众反馈处理时限参考表

反馈类型	紧急程度	标准处理时限	典型案例
简单咨询	低	24 小时内	开放时间、门票价格查询
轻微投诉 / 建议	中	3 个工作日内	局部卫生问题、导览指引优化建议
复杂问题 / 重大投诉	高	5 个工作日内告知初步方案，10 个工作日内给出解决结果	展品损坏、服务人员态度问题、系统故障
普遍性建议	定期	每月 / 季度发布专题报告	集中反映的对展览内容、活动形式的建议

从上表可知，博物馆对于不同的公众反馈可以设置不同的处理时限，从而保证回应的及时性、有效性。

三、学习型组织的构建

完善的机制与流程，必须要有组织文化作为支撑才能真正落地。构建以学习、反思、创新为特征的学习型组织，是服务质量持续改进的内在保证和不竭动力，它使改进的动力从外部驱动变为内部自觉。

（一）鼓励员工提出改进建议

员工尤其是前线员工是博物馆和公众之间最直接的接触点，是服务体验最直接的提供者，也是问题和机会最敏锐的感知者。激活这支庞大的队伍的智慧与经验，就是创建学习型组织的基础。博物馆应该营造一个安全、开放的组织氛围，使每个员工都敢于、愿意提出改进意见。这就需要管理层自上而下地发出明确信号，任何能改善公众体验的想法都受到欢迎，提出问题并不意味着挑战权威，而是一种贡献。

为了使这样的鼓励真正落实到具体行动上，博物馆应该建立起方便的内部建议渠道，例如设立内合理化建议平台、定期举办金点子征集活动等。更重要的是要建立一套公正、公开、有效的方法去评价、奖励。对采纳的好的建议给予精神或者物质上的奖励，比如公开表彰、绩效加分，甚至授权员工主导自己提出的建议的落地实施。正向激励既可以调动员工的创新积极性，又可以使员工获得深层次的参与感、成就感，使员工由被动的执行者变成主动的思考者、优化者，把个人的发展同博物馆的发展紧密联系起来。

（二）定期开展服务复盘与案例分享

把个人的经验转化为组织的财富，就是学习型组织的突出特点。定期进行的服务复盘、案例分享会就是实现此目的的有效途径。复盘会不是批判会，它的目的是对事件本身进行深入分析，共同探究“发生了什么”、“为什么会发生”、“可以学到什么”、“下次怎样才能做得更好”。无论是成功解决突发事件的好案例，还是出现服务失误导致顾客投诉的情况，都是非常好的学习素材。

复盘过程要鼓励开放交流，还原服务情境，分析决策过程，探究产生原因。结构化的反思可以促使员工跳出个人局限，从更加系统、全面的角度来认识服务工作。成功的经验被提炼出来固化以后，可以推广到更大的范围；失败的教训成为组织共同的免疫力，帮助避免重蹈覆辙。

案例分享可以冲破部门壁垒，促使知识在博物馆各个部门之间流通。通过内部通讯、专题讲座、工作坊等形式把典型案例、复盘结论分享给所有的员工。安保人员化解观众矛盾的智慧可以给教育部门活动组织者带来启示，策展团队在展陈设计中遇到的观众理解障碍，也可以给宣传推广部门的内容策划提供借鉴。不断的知识共享与交流经验，可以加快整个团队学习曲线的发展，提高整个组织的服务能力以及应变能力。

（三）将服务质量融入组织文化

所有机制、活动的最终目的，就是把对卓越服务质量的要求内化为博物馆组织文化的基因。文化是无形的，但是它深深地影响着组织中每一个成员思想和行为。当以公众为中心不再是墙上的标语口号，而成为全体员工共同信仰并自觉践行的一种价值观的时候，服务质量的持续改进才会有最强大的内在动力。

文化建设要从顶层设计做起。博物馆的领导者要成为服务文化的倡导者、示范者，用自身的言行体现对公众体验的高度重视。博物馆的愿景、使命、价值观

中,也应该体现出服务公众的理念。

下一步应该把服务文化的理念渗透到人力资源管理的各个方面。招聘时考察候选人的服务意识、同理心;新员工入职培训中,服务理念要作为必修课;绩效考核体系中应设立与服务质量有关的指标,使员工的职业发展与他们为公众创造的价值直接挂钩。

服务文化最终会表现在日常工作的每一个细节上。策展人在写展品说明的时候会用普通观众的视角,保洁人员在工作中也会主动为迷路的观众指明方向,管理层在做任何决定时都会先思考一下:这对我们的观众来说有什么意义。当这种思维方式成为组织上下的共识和习惯的时候,博物馆就真正建立起了一个自我驱动、不断学习、不断进化的生命体,为博物馆与公众之间实现深度共生关系打下了最坚实的基础。

第四节 绩效评估的实践应用

将理论付诸实践。为了保证博物馆和公众的共生关系健康发展,创建起一套科学、有效的、面向公众的绩效评价体系并加以实践,就是推动博物馆转型的关键所在。这是对博物馆工作成效的检验,也是博物馆不断自我革新、加深同公众联系的内在动力。

一、将公众评价纳入绩效考核

把公众的声音制度化地嵌入博物馆内部的经营管理当中,是实现博物馆从服务型向共生型转型的重要手段。这就需要博物馆的绩效考核体系从根本上转变角度,将公众评价置于中心地位上,用其来衡量博物馆的价值和员工的贡献,从而促使组织行为产生根本性的变化。

(一) 设置公众满意度权重

把公众满意度当作一项硬性指标,并给它明确的、足够的权重,这是绩效考核体系改革的第一步。即博物馆的评价体系从过去单纯重视藏品数量、研究成果、观展人次等内部或者量化的指标,转变为更注重公众的真实感受和质性体验。权重的确定本身就是一种价值的宣告,它向所有的员工发出一个明确的信号,公众的认可与博物馆的生存发展息息相关,是评价一切工作成败的标准之一。

权重要依照各个部门的职能特点来定。对展览、教育、观众服务等直接面对公众的一线部门，公众满意度的权重应更高，可以与部门绩效或者个人绩效挂钩。研究、藏品管理、行政等后台部门虽然不直接面对公众，但是它们的工作成果最终会通过展览和服务影响到公众的体验，因此也应该设置相应的权重，例如可以考核其工作对一线部门的支持效率、研究成果的公众转化率等间接指标。经过这样的权重设计，博物馆就形成了一个以公众为中心、相互配合的整体。

（二）将评估结果与部门奖惩挂钩

没有约束力的评价体系就是空洞的，无法产生真正的驱动力。因此，必须将公众评价的绩效结果同具体的部门和个人奖惩挂钩，使评估从“纸上谈兵”变为影响资源分配和职业发展的“指挥棒”。挂钩机制必须是制度化的、透明的，使每一个部门、每一个员工都能清楚地看到自己的努力和回报之间的直接联系。

就奖励来说，在公众满意度评价中成绩优异的部门或者团队，博物馆应当给予实际奖励。可以给项目组发专项奖金，在下一年的部门预算上给予倾斜、在团队成员的选拔上优先安排、在培训晋升上多给予机会。正向激励是对过去工作成果的认可，也是对未来成功的投资，可以激励优秀的部门不断创新、为其他部门树立榜样。

在惩处或者改进方面，对评估结果不理想部门的重点不在于惩罚，而在于诊断问题、促进改进。评价结果要触发事先设定的改进程序，即要求部门写一份详细的分析报告，找出造成公众不满意的原因。管理层应当同该部门一起制订一个有期限的改进计划，并监督实施。长期达不到基本标准就会出现预算削减、部门职能调整甚至负责人问责等状况。这样奖惩分明的机制使评价严肃起来，促使所有部门不得不认真对待公众意见并为此持续努力。

（三）引导员工关注公众体验

绩效考核最终的目的不是管理、控制，而是渗透到人的思想中的一种组织文化。将公众评价纳入考核的根本目的，就是引导每一位员工，无论其处于何种岗位，都能够树立起强烈的公众意识，把提高公众体验内化为自觉的行为准则。文化上转变的影响比任何物质上的奖惩都要大。

当员工的工作同公众的反馈相联系的时候，他们工作的角度就会发生变化。策展人不仅要考虑展览的学术深度，还要考虑怎样用生动有趣的话语、多媒体手段使普通观众能够理解并且产生共鸣；教育活动策划者会从参与者的角度出发，

设计更加互动、启发性强的项目；安保和保洁人员也会意识到，友好的微笑、干净的环境都是构成完美参观体验不可缺少的一部分。绩效考核用量化、制度化的方式把抽象的公众意识具体化为可以度量、可以执行的工作要求。

为了更好地实现这一目标，博物馆可以采取多种配套措施。

1. 把与公众沟通、服务有关的软技能培训（讲解技巧、同理心沟通、突发事件处理等）纳入员工常规的培训体系中，把其作为晋升的一个参考条件。

2. 建立内部优秀案例分享机制，定期对在服务公众方面做出突出贡献的员工进行表彰，分享经验与感悟，在组织内形成正面示范效应。

3. 鼓励跨部门合作，以改善某个公众的体验为共同目标，打破部门之间的壁垒，使后台的研究人员和一线服务人员一起为公众创造价值，在合作过程中加深彼此对于各自工作以及公众需求的理解。

二、绩效结果的多维度应用

绩效考核的价值并不只是考核和奖惩，它最强大的力量就是成为博物馆持续改进、发展的战略工具。评价结果的应用不能只停留在一个方面，而应该渗透到组织运营的各个方面，成为一面反映自身状态、指引未来方向的镜子，为博物馆的科学管理和长远发展提供数据支撑。

（一）用于员工培训与能力发展

绩效评价的结果可以发现员工的能力短板以及培训需求。经过对公众反馈数据的仔细分析，管理者就可以知道员工在哪些环节、哪些技能上没有达到公众的期望。依据证据的诊断比主观臆断更加准确，也更容易让员工信服。大量的反馈提到展陈说明文字晦涩难懂，就直接指向策展团队在公众化写作能力上存在的不足；游客普遍反映馆内容易迷路、工作人员指引不清，就说明一线员工导览知识和沟通能力有待提高。

根据以上诊断出的问题，博物馆可以设计出有针对性的培训和发展计划。不再泛泛地进行通识培训，而是有的放矢地进行对症下药。可以组织策展人参加故事化叙事、科普写作的工作坊，也可以对一线员工进行服务礼仪、应急处理、跨文化交流等专项的训练，还可以对管理层开展数据分析与用户体验设计课程的培训。绩效考核结果就成为人力资本投资途径的有效转换，员工得到发展，最终使公众受益，从而形成一个发现问题、培训提升、改善体验、获得好评的良性循环，

构建博物馆可持续发展的核心竞争力。

（二）用于资源配置与预算调整

在资源有限的条件下，怎样将有限的资金、人力、空间投入到能产生最大公共价值的地方，是每一个博物馆管理者所面临的重大难题。以公众评价为基础的绩效评估结果，给资源配置提供客观公正的决策依据，博物馆就可以摆脱“拍脑袋”或者“论资排辈”的传统方式，实现精细化、效益化的资源管理。

评价结果能够清楚地反映出什么样的项目、什么样的展览、什么样的服务最能受到公众的喜爱，具有最大的社会影响力。取得高度满意的临时展览应该被总结成成功的经验，在以后的预算分配上予以倾斜支持，以使策展团队推出更多的优质内容。新开发的线上教育项目如果数据显示其用户参与度、好评率远超预期，就理应得到更多的技术升级和内容推广资金。

相反地，那些得不到公众认可、满意度低的项目或者常设展览的绩效数据就发出了明显的警示信号。这并不表示要马上停用，而应该把其作为重点考察和改良的对象。管理者可以按评估报告进行全盘升级或是经营模式调整，也可以在它不契合当下的公众需要时决定把资源移到更有潜力的地方。

以数据为基础的资源调配方式提高了博物馆的运营效率和资金使用效益，也使博物馆在向政府、基金会或者董事会申请预算时更有说服力。一份详细的公众满意度报告，是证明博物馆公共价值、管理能力的最好材料，可以有效地支持博物馆获得更多的社会资源，为博物馆与公众的共生发展提供源源不断的动力。

（三）用于战略规划与决策制定

从宏观的角度来说，长期积累下来的绩效评价数据是认识社会变迁、公众需求改变的“活水源头”，是博物馆开展战略规划、高层决策时不可缺少的情报支撑。当这些数据被系统地、持续地进行追踪分析的时候，所表现出来的趋势性信息的价值远远大于对单个项目或者部门的评价。它可以让博物馆管理者摆脱日常事务的羁绊，从更长远的角度去思考机构的发展。数据显示年轻人对互动式、沉浸式体验的评分为传统静态展览要高；家庭亲子观众对于周末教育活动的需求也越来越大；线上数字内容的访问量和用户粘性都处于前所未有的快速上升期。这些都是决定未来发展策略的关键因素，也是博物馆必须做出相应的调整内容，以适应或者引导公众的文化消费习惯。根据这些认识，博物馆就可以做出前瞻性的战略决策，即数字化转型是否应该成为未来五年博物馆的主要战略之一？是否要开辟

专门的儿童博物馆区域？是否应该调整开馆时间以更好地满足上班族的需求？

绩效评估对博物馆战略规划的关键作用

评估维度	传统评估视角	绩效评估导向	战略决策影响
观众需求	展览主题、藏品	互动性、沉浸感、教育活动需求	数字化转型、儿童区域、开馆时间调整
运营效率	内部流程、成本	资源利用率、资金效益	预算优化、项目优先级调整
社会影响	参观人次、媒体报道	公众满意度、社会参与度	品牌建设、社会资源争取
员工发展	岗位职责、技能	培训需求、能力短板	精准培训、人才梯队建设

因此绩效评价体系就由单纯的后置评价工具变成了前瞻性的战略罗盘，如上表所示，它引导博物馆这艘文化航船在不断变化的社会海洋里，一直朝着和公众需求同向的航线前进，保证其在未来的社会文化生态中保持活力和价值。

三、绩效评估的公平与透明

任何评价体系的生命力都来自于它的公信力。为了使绩效考核起到正向引导的作用，而不是产生内部矛盾、抵触情绪，就必须保证绩效考核过程公平、结果透明。公开公正的体系能赢得员工的信任和支持，把外部压力变成内部革新的共同意愿。

（一）建立公开的评估标准

公开化是公平透明的前提，首先就是评估标准的公开化。博物馆应该制订具体的、可操作的评价标准和程序，并公开给全体员工。标准应该对评估对象、评估周期、数据收集方式（问卷发放方式、有效样本量的定义）、各项指标的具体含义、权重、评估结果的计算方式做出明确界定。当每一个员工都清楚地知道“考什么”“怎么考”的时候，评估过程中的神秘感、不确定性就会消失，最大程度地减少由于信息不对称而产生的猜疑、抵触。

公开性体现在评价标准本身可以经过民主程序讨论修改。博物馆应该定期组织员工代表就评价标准的科学性、合理性进行讨论，听取意见。这既可以保证标准更符合实际工作需要，更重要的是它把员工从被动的“被评价者”变为评价体系建设的“参与者”。这样一种参与感能够使员工内心认同评价体系，愿意为了达到评价目标而努力，从而把评价的导向作用发挥到极致。

（二）引入第三方评估机构

为了使评价过程更加客观、中立，避免出现自己给自己打分可能产生的偏见

和争议，引入具有公信力的第三方评价机构就显得十分重要。独立的第三方机构用专业的方法论、科学的抽样技术、丰富的行业经验，可以给博物馆提供更客观公正的视角。它们的介入可以有效地防止由于内部人情关系、部门利益博弈等对评估结果造成的影响。

第三方机构可以在评价的全过程发挥作用。前期协助博物馆制定出更加科学的公众满意度调查问卷，保证问卷中所设问题能够体现公众关注的焦点。执行阶段由第三方来完成数据的收集和处理，可以保证过程的规范性以及数据的原始性、可靠性。第三方可以依据数据展开独立的分析，给出不受内部视角所限的观察和建议。

引入第三方评价，既是对内部负责，也是对公众、上级主管部门负责的一种态度。它对外界表明博物馆对待公众的评价是严肃认真的，并且敢于接受最严格的审视。一份权威第三方出具的评价报告比公司内部报告更有说服力，在申请政府拨款、争取社会资金或者接受社会质询时，都可以起到强有力的支撑作用。

（三）定期公布评估报告

透明原则最终的体现就是评估结果的公开。评估报告不能成为少数管理者掌控的秘密，而应该以合适的方式在一定范围内公开，使之成为沟通促进、激励进步的公共工具。公布的内容分为对内对外两个部分。

对于博物馆内部而言，应该定期把评估报告的摘要版本公布给所有的员工。报告要以建设性的口吻来呈现全部成绩和亮点，也要坦然地表现出存在的普遍问题以及亟待改善的地方。通过数据对比使各个部门能够清楚自身在整个组织中的位置，认识到和其它部门之间的差距，进而产生学习先进、赶超优秀的动力。内部透明化可以打破信息壁垒，营造开放、坦诚、不回避问题、共享成绩的积极的工作氛围。

对外，博物馆也应该将年度公众满意度评价的核心结果，纳入到年度报告或者官方网站的某个版块中，向公众公布。公开报告内容不需要太琐碎，但应该包括重要的满意度数据、公众反馈的主要意见类别、博物馆已经采取或者将要采取的改进措施。这是一种负责任的态度，向公众说明博物馆已经听取了他们的意见，正在为此而努力。闭环式的沟通使公众的信任度、参与感得到了极大的提高，公众真正感觉到自己是博物馆发展中的一员、共事者，博物馆与公众的关系也达到了更深的共生。

第十章 未来发展趋势与展望

博物馆是时代的镜子，是文化的殿堂，博物馆的发展同全球化进程息息相关。本章主要研究博物馆在全球化视野下所面对的新机遇，以及它由服务向共生，进而促进文化交流和文明互鉴的转型之路。

第一节 全球化视野下的发展机遇

当今世界正在成为一个相互联系的整体，博物馆也因此迎来前所未有的发展机遇。不再是一个独立的机构，而是全球文化对话网络中的一个重要的节点，所负的社会责任也越来越重。

一、文明交流互鉴的重要平台

在文化多样性、普遍性相融合的时代里，博物馆以它自身承载的物质遗存以及独特的叙事能力，成为不同文明相互了解、平等对话、和谐共处的关键纽带。

（一）跨国展览与文化对话

跨国展览是博物馆开展文化对话最直接、最生动的形式。未来跨国展览不再仅仅是奇珍异宝的巡展，而是会向有主题、有议题性的展览策展方向发展。展览不仅仅是一个简单的文物展示，而应该是思想、观念、价值观念的碰撞交流。精心设计的叙事结构可以把不同文明的成就、历史发展、生活智慧并列展现，使观众在对比、参照中看到人类共有的情感、智慧，消除刻板印象，增加文化同理心。以丝绸之路为主题的展览，可以把沿线各国文物和故事一并展示出来，共同演绎出跨越千年的文明互动史诗，让人们更深刻地体会到和平合作、开放包容、互学互鉴、互利共赢的精神内涵。

这就要求策展理念发生根本性的转变，即向文化对话的深入发展。需要双方或者多方策展团队从项目开始时就一起研究策划，保证展览叙事能够平等、客观地呈现各方的视角，避免文化上的“他者化”凝视。展览内容更加注重当下的关

联度，将历史文物和当代艺术、现实社会联系起来，探究古老文明在现代社会中引起共鸣的原因和意义。

伴随着数字技术的发展，跨国展览的边界也越来越大。线上虚拟展览、增强现实导览、社交媒体互动等很多途径都打破了时空的界限，让文化交流可以覆盖到全世界更多的人群。博物馆可以创建线上合作平台，邀请世界各地的观众一起参与展览内容的阐释和创造，使展览成为不断生长、持续丰富的动态对话过程，真正实现以物为媒、沟通心灵、连接世界的目的。

（二）参与全球性议题讨论

在全球化的时代，气候变化、公共卫生危机、社会不公、文化遗产保护等都是全人类所面对的共同问题。博物馆作为拥有社会公信力、文化影响力的机构，不能置身事外。未来的博物馆会更多地发挥出自身馆藏的优势、研究的优势和公共平台的优势，积极介入到这些全球性的问题当中，成为推动社会变革的积极力量。

博物馆以专题展览、公共讲座、教育项目等途径，给公众提供了认识这些复杂问题的历史维度以及多元视角的途径。自然历史博物馆可以举办有关生物多样性锐减的展览，用化石、标本、数据形象地展示人类活动给地球生态带来的影响，历史博物馆可以策划移民历史展览，探讨身份认同、文化融合、社会排斥等问题，从而引导公众对当前的难民和移民问题进行深刻的反思。博物馆依靠这些活动，变成社会良知与行动的助推器，促使公众用更为负责的态度去思考并参与解决全球性问题。不仅仅是单向的知识灌输，更是创建一个包容性的对话空间来汇集不同的背景、社群、专家、政策制定者共同商讨解决办法，让博物馆由原来的被动知识储存地变成孕育新思想、产生社会共识的公共空间。

（三）构建人类命运共同体的文化纽带

在全球化时代，博物馆的一项主要任务，就是给人类命运共同体的宏伟蓝图提供强有力的文化支持。该理念认为人类有一个共同的家园、共同的利益、共同的责任。博物馆对全人类共同拥有的文化遗产以及各种文明的展示和阐释，可以有效地培养起公众的全球意识以及共同体情怀。

博物馆可以体现不同文明之间的历史联系，也体现了人类文明并不是孤立发展的，而是在不断地交流中丰富起来的。无论是古代贸易路线上商品、技术的交换，还是思想、宗教、艺术跨文化传播的历史记忆，都凝固在博物馆的藏品里。

用生动的故事来讲述文化交流互鉴，使人们认识到自身文化里也包含着异域文明的元素，从而克服隔阂和偏见，为国际合作打下坚实的民意基础。博物馆所展示的代表人类创造力巅峰的艺术品、科学发明等本身就是全人类的共同财富，可以引起不同文化背景人群普遍的自豪感和归属感，促进深层次的民心相通。博物馆更应该成为展望、塑造未来的共同生活空间，用可持续发展、科技伦理等主题的展览来引导全球人民思考人类未来的道路，汇聚起共建更加美好世界的文化力量。

二、国际博物馆网络的协同发展

单个博物馆的力量是有限的，在全球化的大环境下，创建一个紧密合作的国际博物馆网络，实现资源、知识、人才的互通有无，是提高整个行业韧性和影响力的一种必然选择。

（一）资源共享与经验交流

未来博物馆的发展会非常依靠网络化的协同共享。国际博物馆网络的价值就在于打破机构、地域、国家之间的壁垒，达到资源最优配置、高效流动的目的。其中，数字化是促进资源共享的主要动力。建立高质量的数字藏品数据库并向全世界的研究者、公众开放，可以大大促进学术研究，也可以使偏远地区的民众有机会接触到世界顶级的文化瑰宝。国际间可以一起制定数字藏品统一标准、搭建共享平台，并使用区块链等技术保障数字资产版权及安全。

除了藏品资源，经验、知识的交流也不能忽略。国际博物馆协会等组织会起到更加积极的协调作用，定期举办线上线下研讨会和工作坊就博物馆运营管理、观众拓展、教育创新、危机应对等问题展开不同文化背景、制度环境下成功经验和失败教训的交流。交流不是单向输出，而是双向甚至多向的互相学习。发展中国家博物馆在社区融合、低成本运营等各方面的经验，也可以给发达国家同行提供有益的借鉴。

常态化的交流机制可以孕育出行业集体的智慧，一起解决行业发展过程中遇到的难题。建立全球性的材料分析数据库、修复技术知识库来保护藏品，共享巡展资源来降低成本、扩大优质展览的覆盖范围，来促进展览策划。创建开放包容、互利共赢的共享生态，全球博物馆界就会形成更强的合力，共同推动整个事业的发展。

（二）人才联合培养与项目合作

博物馆事业的核心竞争力就是人才。在全球化大背景之下，培养有国际视野、跨文化沟通能力、专业技能的复合型博物馆人才就显得十分必要。国际博物馆网络给它赋予了一个理想的场所，经由系统的人才联合培育以及项目协作，给全球博物馆事业的可持续发展注入源源不断的智力支撑。具体的合作模式可以是多样的：

1. 学者和策展人交换项目，建立常态化的联合培养机制，使各国博物馆的专业人员可以到海外合作机构短期或者长期地工作、学习、研究。沉浸式交流可以提高个人的专业能力，也可以带回新的理念和方法，促进本馆的创新发展。

2. 就共同关心的历史时期、跨文明交流、特定材质文物保护技术、博物馆数字化战略等主题联合开展研究项目，组建跨国研究小组，联合申报科研项目资金支持，共同努力完成研究工作，多语种共享研究成果，实现知识生产的全球化。

3. 合作策展和教育项目开发，不是简单的引进与输出，而是从项目构思阶段就参与进来，共同策划具有多元视角、能够引起跨文化对话的展览。同时还可以创建不同国家青少年的线上教育资源包，培养下一代的全球公民意识。

合作项目不仅可以提高参与者的专业水平，更重要的是可以织就一张联系全球博物馆专业人士的非正式人际网络。这张网络是传播信息、建立信任、为以后更深层次合作打下的基础，它对于全球博物馆界的协同发展有着不可估量的作用。

（三）应对全球性挑战

博物馆肩负守护文化珍宝、保存人类记忆的重任，在面临全球性挑战的时候更应该有特殊责任。此时国际博物馆网络的作用就更加突出。博物馆界要团结起来，用集体行动来应对严峻的全球性挑战。首要的难题之一就是文化财产非法贩卖。国际博物馆网络可以建立信息共享机制，及时通报被盗文物信息，同各国执法部门一起进行追索。并且要一起制订更加严格的藏品来源审核伦理准则，从源头上杜绝非法交易，共同守护人类的共有遗产。

气候变化给文化遗产带来的威胁越来越严重。海平面上升、极端天气、环境污染等都在破坏着博物馆建筑以及藏品。国际博物馆网络可以联合起来，共同研究、推广适应气候变化的遗产保护技术和策略，分享绿色、低碳的博物馆运营管理经验，也就是绿色博物馆倡议。合作可以给处于风险前沿的博物馆提供技术支持，共同构筑抵御气候变化的文化防线。在自然灾害、武装冲突、公共卫生事件

等突发性重大事件发生的时候，健全的国际合作网络可以立即启动应急机制，对受灾地区的博物馆实施全方位的救援和帮助，充分体现出全球博物馆大家庭的团结力量。

国际博物馆合作应对全球性挑战类型

挑战类型	具体行动	目标
文化财产非法贩运	建立信息共享机制、联合追索被盗文物、制定藏品来源审核伦理准则	保护文化遗产、打击非法交易
气候变化与环境威胁	研究推广遗产保护技术、分享绿色运营经验、提供技术援助	抵御气候变化对文化遗产的侵蚀
自然灾害与突发事件	启动应急救援机制、提供全方位帮助	展现团结力量、减轻灾害影响

如上表所示，国际博物馆合作是应对全球性挑战的重要途径。

三、中国博物馆的国际化道路

在博物馆事业发展的全球大背景下，中国博物馆正向“引进来”、“走出去”和“融进去”并重的方向转型，探索一条有中国特色的、为全球文明对话作出贡献的道路。

（一）讲好中国故事，传播中国声音

中国博物馆国际化的主要任务就是用全球公众听得懂、感兴趣、能共情的方式讲好生动的中国故事，传播真实、立体、全面的中国声音。这就需要叙事方式发生深刻的改变，即从以前的“亮宝式”器物展示转变为以人、以故事为载体的内容阐释方式。一件精美的青铜器，它的价值并不只是工艺和年代所决定的，它背后所反映出来的礼乐制度、社会结构以及古人精神世界才是决定其价值的关键所在。对外展览要以此为基础，用叙事线索来展现，用通俗易懂的语言、国际化的视角阐释中华文明的核心价值和哲学思想。

为了达到有效的传播效果，需要加强国际观众的研究，找准定位，顺势而为。根据不同的文化背景来改变展览的切入点、叙述节奏、解释语言、视觉设计等等。可以采用更多的主题性策展，把中华文明元素同人类共同关心的主题，如环境保护、城市生活、家庭观念等联系起来，在跨文化语境中找到共鸣点，使海外观众在熟悉日常话题的同时，感受到并认识中华文化独有的魅力。

同时还要善于使用现代科技和多元的传播方式。除高品质实物展示外，还要创建数字博物馆，使用高清影像、三维模型、虚拟现实技术，让全世界的用户可以在线浏览中国博物馆。同国际主流社交媒体平台、纪录片制作公司、知名文化博主等开展合作，用更具创意、更贴近大众的方式将中国故事嵌入全球流行文化及公共话语空间之中，从而获得最好的传播效果。

（二）提升在国际博物馆组织的话语权

我国博物馆事业的发展迅速，在为全球博物馆治理体系担当起更重要的角色打下基础。提高中国博物馆在国际博物馆协会等权威组织中的话语权，是走向文化强国的一步。不仅意味着更多的中国专家进入这些组织的决策层，更深层次地讲，就是参与到甚至引领国际行业标准、伦理规范、发展议程的制定当中。

中国博物馆在数字化转型、文创产品开发、公共教育服务、应对大客流等各方面积累了丰富的经验，也出现了很多世界领先的创新模式。系统总结提炼出这些“中国经验”和“中国方案”，再将其转化为具有普遍参考价值的理论及标准，经由国际会议、专业期刊等途径进行传播，从而给全球博物馆界的发展提供中国智慧。可以牵头开展智慧博物馆建设国际标准的研讨会，也可以发起关于发展中国家博物馆能力建设的合作倡议。

积极申办并高质量地举办国际博物馆界的重要会议和活动，例如国际博物馆协会大会等，也是提高话语权的一种有效途径。这不仅可以集中展示中国博物馆事业的发展成就，还可以给中国学者、管理者提供一个主场平台，同世界同行就全球博物馆界所面对的共同问题展开深层次的交流，提出中国视角的主张。经过长时间的参与与贡献，中国就会逐渐成为国际规则的重要参与者、塑造者，由学习者、遵循者变为参与者、塑造者。

（三）推动中华文化的全球传播

博物馆是中国文化走向世界的战略支点，也是中华文化走向世界并实现深层次融入的载体。未来国际化的路要打造出一个多层次、广覆盖的全球传播矩阵。不断打造出一批代表国家水平的外展精品，既要去世界顶级博物馆，也要去更多的国家和地区基层社区，实现文化传播广度与深度的并重。展览内容要展示历史，也要反映现在；既展现中华文明的博大精深，又展示当代中国的发展变化。

探寻海外博物馆与我国的更深层次的合作方法，把中华文化元素融入常设展览中。相比临时性的巡展，把中国的藏品或者文化主题长期、有机地嵌入到对方

的叙事结构当中，将会产生更长久、更深远的影响。这可以通过长期建立起来的信任和学术交流来实现，藏品交换、长期借用、联合策划展览等都是可以达成的方式。

应当鼓励并支持中国的博物馆到国外设立分支机构，或者在中国文化中心里设立博物馆展示室，打造一个长久地展示、体验中华文化的窗口。海外站点可以成为文化交流的前沿阵地，常年举办展览、讲座、手工艺体验等各种各样的活动，同当地社区建立紧密联系，形成稳定的观众群，使中华文化真正落地生根，在世界的多元文化格局中成为有吸引力、有活力的组成部分，从而在全球范围内建立起人们对中华文化更深刻、更全面的认识。

第二节 技术创新带来的变革

技术的浪潮以前所未有的力量正在重新塑造博物馆和公众之间的关系。数字技术已不仅仅只是表象，在博物馆的各个方面都深入地发挥作用，藏品管理、观众体验、知识生产、社会交往等各方面都有所体现。因此博物馆的发展模式也发生了重大的改变，进入了开放、智能、共生共荣的新时期。下面表格中列出了主要的技术创新和在博物馆中应用的大致情况：

技术创新在博物馆的应用概览

技术	核心特点	主要应用场景
人工智能	模拟人类智能，深度学习，数据分析	智能导览、个性化推荐、藏品研究、内容生成
元宇宙	沉浸式虚拟世界，数字孪生，社交互动	数字孪生博物馆、跨时空社交、文化消费新场景
区块链	去中心化，不可篡改，公开透明	数字藏品确权与交易、透明捐赠、去中心化治理

从上表可以看出，人工智能、元宇宙、区块链这些前沿技术一起给博物馆的未来发展勾勒出了宏伟的蓝图。接下来将逐一探讨这些技术怎样具体赋能博物馆的转型升级。

一、人工智能的深度应用

人工智能属于引领新一轮科技革命的战略性的技术，给博物馆注入了强大的智

慧力量。它改善了传统的业务流程，同时产生出全新的服务模式和研究范式，使博物馆的知识生产与传播能力得到很大的提高，从根本上改变了公众和文化遗产之间的互动方式。

（一）智能导览与个性化推荐

传统的导览服务大都是采用相同的、简单的讲解方式，不能满足观众对知识的多层次、多样性的需要。人工智能技术的进一步发展完全颠覆了原有的模式。以自然语言处理、计算机视觉、用户画像分析为技术基础的智能导览系统，可以成为一个博学风趣的私人文化向导。当观众走近一件展品的时候，系统会依靠图像识别立刻给出基础信息，按照观众停留时长、以往参观记录以及对话中流露出来的兴趣点，实时改变讲解的深浅和宽窄。艺术史专业学生侧重于作品的笔触、流派、影响，携儿童的家庭则会用生动有趣的故事讲述方式，并推荐互动性强的展品。

个性化推荐引擎存在于参观的全部过程中。它可以为观众规划出一条参观线路，把不同展览中有利于观众兴趣的展品有机地整合在一起，形成一个有序的知识体系，从而打破了传统展览各自独立、互不相关的一种局面。参观结束系统就会按照本次的体验给观众推荐线上讲座、数字藏品、文创产品等，使一次性的线下参观经历成为了一种持续的文化连接。由原来的单向的“我说你听”变成现在的“你问我答、我为你找”的互动方式，极大地调动了大众的探究兴趣和参与热情。在博物馆里，每一位参观者都能找到满足自己需求的、具有启发性、有特色的、独特的文化体验，从而形成一种更长久、更紧密、互相依存的共生关系。

（二）藏品数据的智能分析与研究

博物馆的灵魂就是藏品以及藏品所蕴含的丰富信息。人工智能依靠强大的数据处理和模式识别能力，给藏品研究打开了一扇前所未有的大门，让沉睡的数据焕发出新的生机。以前需要专家肉眼、经验完成的鉴定工作，现在可以借助人工智能进行高效、准确的辅助分析。利用大量艺术品高分辨率图片进行深度学习，人工智能模型可以识别出艺术家的笔触、颜料使用习惯等信息，给作品真伪鉴定和断代提供有力证据。

在考古学领域，人工智能对航拍影像、地质勘探数据展开快速处理分析之后，就能较好地找到可能的遗迹点，从而大幅度提高考古工作的速度。对出土的破碎文物用计算机视觉技术模拟出大量的拼接可能，最后给出最合理的修复方案，使历史的碎片重新呈现出来。

人工智能可以处理各种来源、各类型的数据材料,例如藏品材质分析报告、历史文献、社会经济数据等,从中找到人类学者很难发现的深层次联系和宏观规律。对某一地区历代出土瓷器釉料成分变化进行分析,结合当时的气候、贸易文献,人工智能可以发现一条新的古代贸易路线或者技术传播途径。这些由于人工智能产生的研究成果又反过来充实了展览的叙事内容,使公众能够看到藏品背后更为宏大、更为繁杂的历史画卷,加深对文化遗产的认识。

（三）自动化内容生成与虚拟策展

海量的馆藏资源、公众不断上升的内容消费需求,传统的生产方式已经不能满足要求了。人工智能生成内容技术给它提供了一个高效的解决办法。博物馆可以利用人工智能模型生成新入藏文物的标准描述性文本,包含尺寸、材质、年代、工艺等信息,从而让研究人员摆脱繁杂的基础工作,有更多的时间去做有创造性的学术研究。社交媒体运营中,人工智能根据热点事件或者纪念日从馆藏中选择合适的文物,自动配图文海报进行高频次互动。

虚拟策展成为人工智能应用的又一亮点,它给公众带来了前所未有的策展权利,也是博物馆和公众深度融合的典范。

1. 博物馆可以向公众提供数字藏品的应用程序接口,用户可以利用人工智能策展工具,按照自己的需要(古代女性生活、丝绸之路的动物等)挑选、拼接展览内容,人工智能自动产生展览的前言、展品说明、虚拟展厅的布局。

2. 这些公众自行制作的微展览可以在网络平台上发布、分享、评论,形成一个活跃的、以用户生成内容为特点的社区。极大地丰富了博物馆的线上内容生态,使馆藏资源以千万种方式被重新解读、激活,也使公众由知识的消费者变为知识的发现者、组织者、传播者,从而实现深层次的文化赋权。

二、元宇宙与虚拟世界的融合

如果说人工智能是博物馆的“智慧大脑”,那么元宇宙就是它创建的无远弗届的“精神家园”。元宇宙不是三维空间的简单复刻,它是一个包含社交、娱乐、创造、消费等功能的沉浸式虚拟世界,给博物馆冲破物理束缚、扩展服务范围、重新塑造公众联系赋予了革命性平台。

（一）构建永不落幕的数字孪生博物馆

元宇宙技术的重要之处就在于创建物理世界的数字孪生。对博物馆来说,就

意味着可以创建出一个与实体馆舍完全相同的虚拟博物馆。数字孪生博物馆不单建筑结构、展陈布局和现实世界一样，而且可以超越物理限制，给观众提供丰富的互动体验。观众可以利用虚拟现实设备“亲手”拿起一件虚拟青铜器，从360度全方位地观察它的铭文和锈迹，甚至拆开它探究其内部构造，而在实体展厅里是无法做到的。

永不落幕的博物馆把时空界限彻底消除了。全球任何一个地方的观众，无论何时何地、白天黑夜，都可以进入里面，细细地观赏每一个珍宝。对于由于战乱、火灾等原因而遭到毁坏甚至消失的文化遗产，数字孪生技术可以依据历史资料，在虚拟世界里把它们完整地重建起来，并永久保存，本身就是对人类文明的巨大贡献。数字孪生博物馆可以是一个动态的、不断生长的有机体，它可以模拟光照变化、季节更替，甚至可以举办在物理世界中因为场地或者文物保护要求而无法实现的“梦幻联动”特展，使不同的博物馆镇馆之宝在虚拟空间中相聚。

（二）提供沉浸式、跨时空的社交体验

元宇宙的本质就是社交。它把博物馆从一个静态、个体化的参观场所变成一个有生命力、有活力的社交空间。在元宇宙博物馆里，观众不再是独自一人漫步者，而是用自己特有的虚拟化身形象出现。他们可以邀请现实中的朋友一起走进梵高笔下星空，在星光下边走边谈彼此的感受；也可以在虚拟古罗马广场，和来自世界各地的陌生人一起，在学者的引导下进行深度导览。

体验是跨越时空的，博物馆利用元宇宙技术还原出历史场景，使观众能进入古人的生活空间里。可以走进唐代的坊市，和虚拟的商人、文人交谈；在古埃及法老墓室里亲历壁画绘制的过程；参加文艺复兴时期佛罗伦萨的艺术沙龙。这时公众不再只是旁观者，而是成了历史的参与者和亲历者。他们和其他“穿越者”相互影响、相互影响地勾画出一幅流动的历史画卷。强烈的沉浸感和社交属性能引起公众强烈的情感共鸣，进而产生个体同历史、文化之间更深层次的个人化联系。

（三）创造全新的文化消费场景

元宇宙的出现，给博物馆的文化创意产业开辟出一片新的蓝海，并且建立起虚实相融的经济模式。在虚拟博物馆里，文化消费不再只是购买实体的文创复制品，人们也会去消费原生数字资产。博物馆可以将馆藏精品制作成限量、带有唯一标识的数字藏品进行销售，满足新一代消费者的收藏和社交展示需求。数字藏

品不单单是虚拟世界里的装饰品，也是可以继承的数字文化资产。

虚拟人物的皮肤、饰品和道具已经成为文创开发新的领域。用户可以给自己的虚拟形象穿上复刻自清代宫廷服饰的华丽长袍，也可以佩戴一件以良渚玉琮为设计灵感的虚拟首饰。博物馆可以利用元宇宙开设虚拟商店、举办虚拟时尚秀、艺术品拍卖会等商业活动，也可以出租虚拟场地给品牌进行发布会等活动，从而获得多样化的收入。这笔收入可以用来反哺实体博物馆的运作、藏品保护、学术研究，共同形成一个良性可持续的文化经济生态圈。新的消费场景使文化消费本身就成为一种深度参与和个性表达，是公众与博物馆共生关系的经济体现。

三、区块链技术的应用前景

区块链技术因为去中心化、不可篡改、公开透明的特性，给博物馆资产管理、公共信任、社区治理等长期存在问题提供新的解决方案。它是一条可靠的桥梁，可以重新建立博物馆与艺术家、捐赠人、收藏家、公众之间价值上的交易和互惠。

（一）数字藏品的版权确权与交易

伴随着博物馆数字化发展速度的加快，数字资产版权保护以及价值实现成核心问题。区块链技术为此提供了一个完美的解决办法，使每一个数字化的艺术品、文物影像或者衍生出的数字创作都能够以非同质化通证的形式被铸造，获得独一无二的数字凭证。该通证在区块链上会有一个唯一的“数字身份”，其中记录有创作者、所有者、流转历史等全部信息，这些信息都不能被修改。从根本上解决了数字资产容易被复制，难以确权的问题。

博物馆发行官方数字藏品的时候，人们所购买的不仅仅是数字文件，更是一份记录在公共账本上、可公开验证的所有权凭证。所有权明确、可信，并且可以进行交易。更重要的是，在铸造非同质化通证的时候加入智能合约，博物馆就可以设置规则，使得以后所有的转售行为都可以自动获得一定比例的版税收入。这给博物馆开辟了一条新的、可持续的资金渠道，也使公众的收藏行为可以有效地、持续地反哺文化机构。以信任、价值共识为基础的交易模式，就是公众支持文化事业的新形式，也是共生关系的直接体现。

（二）建立透明的捐赠与溯源系统

公众捐赠对于博物馆的发展起着重要的作用，但是传统上透明度不够容易造成公众的信任和参与热情受到影响。区块链技术可以创建起一个完全透明、可追

溯的捐赠系统。每一笔捐款，不论是资金还是实物，都可以在链上作为一个区块被记录下来，捐赠者会得到一个唯一的交易哈希值。捐赠者可以依据这个哈希值随时查询资金的去向，例如这笔钱是否被用在了指定的文物修复项目上，项目进行到哪一步，资金使用的每一环都被清楚地记录下来，不能被篡改或者挪用。

实物捐赠尤其是艺术品、文物的捐赠，区块链可以创建起完整的、不可改变的来源追溯档案。藏品一捐助，即展、借、修、研均记于链中。这既可以给藏品提供坚实的证明，避免由于产权纠纷而产生的风险，又可以大大提高捐赠者的荣誉感、信任感。因此“全流程可见”的透明度将会大大增加公众的捐赠意愿，进而促使更多的社会力量加入到文化遗产保护事业中，形成一个依靠信任的良性循环。

（三）构建去中心化自治组织

在博物馆和公众共生关系的最高形态里，公众不再是服务对象或者支持者，而是机构治理的参与者、共建者。区块链技术给实现这一愿景赋予可能，也就是去中心化的自治组织。博物馆的去中心化自治组织，治理权不再全部归馆长或者理事会所有，而是以发行治理代币的形式分散给藏品捐赠者、长期会员、研究人员、志愿者、普通观众等更广泛的社群成员。

持有治理代币的成员可以对博物馆的重大决策提出提案并投票，决定下季度特展的主题、投票选择优先修复的藏品、参与制定博物馆的数字化战略、对年度预算分配提出建议。所有的投票过程以及结果都会在区块链上进行公示，保证决策过程的公正、透明。该种治理模式把博物馆转变为真正意义上的公共文化机构，实现了共治共享的社区共建。虽然在实践中还存在很多困难，但是它所描绘的由核心利益相关者共同塑造、共同发展的博物馆蓝图，为博物馆和公众达到深度共生指明了方向。

第三节 服务质量持续改进机制

一、绿色博物馆的建设与运营

环境责任是博物馆公共性的体现，也是博物馆教育使命的延续。建设运营绿色博物馆，就是将可持续发展理念融入机构血脉，用自身实践向公众展示人与自然和谐共生的可能，其力量远胜于任何说教。

（一）采用节能环保的建筑材料与技术

博物馆的建筑就是它最直接的表达。一座绿色的博物馆，它的物理空间就是可持续理念的生动教材。新建或者翻新时，用被动式设计理念，充分地利用自然光和自然通风，可以大幅度地减少照明、空调消耗。采用现代科技，地源热泵、屋顶太阳能光伏板、智能楼宇控制系统等，既可以给珍贵藏品提供恒温恒湿的稳定环境，又可以将能源消耗降到最低。节约了运营成本，对环保、社会责任做出承诺。

建筑材料选择非常关键，竹材、再生钢材、低 VOC 涂料等环保建材，从源头上就减少了建筑施工时的碳排放。就地取材可以缩短运输距离，有利于地方经济的发展，又减少物流过程中的能源消耗。当博物馆的墙体、地面和天花板都布满了环保的灵感时，它传递的教育信息就不再局限于展厅之内了，而是渗入到观众每一次的呼吸和触碰之中，建筑形态与文化使命也就融合在一起了。

（二）推行垃圾分类与资源循环利用

博物馆日常运营会产生的垃圾有游客喝完的饮料瓶、餐厅产生的厨余垃圾、布撤展过程中用过的建筑材料等。创建精细化的垃圾分类及资源循环利用体系属于绿色经营的重要部分。需要包含博物馆所有的地方，在公共场所设置分类回收箱来引导公众参与，在内部部门建立详细的分类标准和处理程序。将展览搭建所用的木材、金属、布料等材料回收再利用或者设计可应用于多个展览的模块化展陈装置，从而延长使用寿命，节约资源。实行无纸化办公、采用电子导览代替纸质指南手册等虽然细节之处，但可以形成博物馆绿色循环生态系统。

（三）举办可持续发展主题展览

展览是博物馆同大众进行深入交流的主要方式。博物馆以可持续发展为主题的展览策划和举办，可以将气候变化、生物多样性保护、循环经济等宏大而紧迫的话题转化为可以看见、可以感受、可以思考的体验。此类展览可以将科学数据、艺术创作、历史文献、互动装置等多方面内容融合在一起，从不同的角度来表现人类活动与地球生态系统之间复杂的关系，从而引起观众的环保意识和社会责任感。这不只是知识的传递，更是价值观的引领，使公众去思考自己在推动可持续未来中所起的作用以及应采取的行动。

展览的展示方式也应该体现可持续发展的理念。策展过程中应该用生命周期分析法来选择环保、可回收或者可生物降解的材料。大量使用数字、多媒体展示

方式代替传统的喷绘背板和印刷品。照明全部采用 LED 灯具，并根据展厅人流情况智能调节。一个成功的可持续主题展览，内容与形式是一致的，以自身的实践证明美学追求、知识传播、环境保护可以相辅相成。

二、社会价值的可持续创造

博物馆的可持续性来自于它给社会带来的价值。当博物馆不再只是知识的殿堂，而是成为促进社会公平、激发社区活力、保护文化多样性的力量的时候，它才能得到社会最广泛、最持久的支持，实现真正的共生。

（一）关注社会公平与包容性发展

真正与公众共生的博物馆要把社会公平、包容性当作自己的核心价值。这就意味着博物馆必须主动打破有形和无形的壁垒，保证社会各阶层的人不论年龄、性别、种族、经济状况、身体条件都能平等地接触、解读文化遗产。从物理上进行全方位无障碍的设计，以免费开放日、票价打折、社区合作提供免费门票等方式降低参观门槛，文化养育不应该成为少数人的特权。

包容性深层次的表现就是博物馆的叙事方式和项目策划。博物馆应该同各种社会团体，尤其是那些长期被边缘化的群体合作，以共同策展、口述历史项目、社区档案建设等形式，使他们的声音和故事能在博物馆的殿堂里得到展示。丰富了博物馆叙事的多样性，冲破了历史上单一、固化文化权威的局面。

以下是一些实践博物馆社会公平与包容性的具体做法：

博物馆社会公平与包容性实践示例表

实践领域	具体措施	预期效果
经济可及性	实行阶梯式票价，提供低收入群体、学生、老年人优惠。	降低文化参与门槛，避免经济因素成为障碍。
物理可及性	与特殊教育学校、残障人士服务机构合作，开发定制化感官体验与无障碍导览。	确保所有观众，包括残障人士，都能平等体验文化。
文化代表性	创建多元化藏品征集途径，定期审视现有馆藏，保证各文化、群体的历史记忆得到均衡保存与展示。	丰富博物馆叙事，反映社会文化多样性，增强不同群体的认同感。
教育项目	针对不同背景观众开发定制化教育活动。	满足多元学习需求，提升公众对文化遗产的理解。

从博物馆社会公平与包容性实践示例表中可以看出，这些措施共同的目的就是创建一个开放的、平等的、尊重的文化空间。

（二）成为社区活力与文化中心

博物馆能否实现可持续发展，看其能否把静态的文化圣殿转变为动态的社区客厅。它要融入所在社区的日常生活当中，成为激发社区活力、促进居民交流、凝聚社区认同的文化中心。这就意味着博物馆要拓展自身的功能边界，打开大门，欢迎社区居民将其当作聚会、学习、休闲、创造的公共空间。

这样的转变要依靠具体的实践来支撑。博物馆庭院可做周末创意市集或农夫市场；报告厅晚上可以开放给社区读书会或者地方历史讲座；教育活动室可以为周边学校提供课后艺术工作坊。博物馆可以组织社区花园项目，同居民们一起种植、养护植物，在馆区的一角建起共同的绿色空间。因此博物馆不再是一个遥远的存在，而成了街角处亲切的邻居。

当博物馆真正成为社区不可缺少的一部分的时候，就产生了一种深刻的共生关系。社区居民由于这样紧密的联系而产生强烈的归属感和自豪感，会成为博物馆最忠实的支持者、志愿者和宣传者。根植于社区的深厚土壤给博物馆提供了抵御各种外部风险的强大韧性，保证它长久地存在下去。

（三）促进文化多样性的保护与传承

在全球化的大潮之下，博物馆保护文化多样性的责任是无法推卸的，也是实现博物馆社会价值可持续性的关键。文化多样性同生物多样性一样，是人类社会健康、繁荣、创新的根基。博物馆是人类记忆的宝库，它有特殊的优势和使命去记录、研究、保存和展示那些濒危的、非主流的、地方性的文化表达形式。

这项工作并不仅仅是收藏物质性的器物。博物馆要同传承人、社区居民、手工艺匠人等形成稳定的伙伴关系，依靠数字化手段对口述历史、传统技艺、节庆仪式等非物质文化遗产加以记载并保存。用专题展览、工作坊、文化交流等方式，给这些文化提供展示和活化的途径，增进彼此之间的文化理解与尊重。既是对过去的守护，也是对将来世界发展文化基因的积累。

三、经济模式的可持续性

环境和社会可持续发展的根本保证就是稳定的经济模式。博物馆要摆脱传统单一的资金来源，积极构建多元、有韧性的经济结构，在保持公益性的基础上，提高自身的造血功能，从而给其文化使命提供长期的保障。

（一）多元化资金来源

任何大的社会、环境目标都必须建立在稳定的经济基础之上。对于主要依靠政府财政拨款的传统的博物馆来说，建立多元、稳健的资金来源结构是走向可持续发展的必经之路。过度依赖某一种资金来源，博物馆就会对政策变化、经济周期起伏、突发公共事件等变得十分脆弱。因此主动开拓多元化收入渠道，打造抗风险能力强的“资金池”是现代博物馆经营的明智之举。

多元化资金来源矩阵一般由几大部分组成。政府拨款仍然是保证其公益属性的基础，但是博物馆也要积极争取跨部门、多层次的项目资金。企业赞助与合作属于一种补充，需要组建专门的团队去开拓市场、维护关系。除此之外，基金会资助、个人慈善捐助、会员制度、门票收入、场地租赁等共同组成了一个有机的整体。每一个板块都需要有专门的策略设计和持续的投入，才能达到资金结构优化、稳定的目。

（二）发展自我造血能力

在多元化资金来源的基础上，提高自身“造血”能力，也就是通过市场化运作创造收入的能力，成为博物馆实现经济自主、可持续发展的主要动力。这样能使博物馆把一部分的运营压力转移到公共财政和捐赠者身上，获得更大的发展空间和创新自由。

文创产品的开发和销售，最直接地体现博物馆的自给能力。成功的文创开发不是简单的把馆藏图案印在商品上，而是对藏品背后的文化内涵进行深入挖掘，用创意设计将其转化为具有美学价值、实用功能、情感联系的现代生活用品。精心设计的博物馆商店本身就是展览的延伸，能给观众提供独特的文化消费体验。餐饮服务是收入的又一重要来源，打造有特色、有品质的咖啡馆或者餐厅可以延长游客停留时间、提高总体满意度。

博物馆的智力资本有巨大的商业潜力。用好馆藏资源，组织好专家团队可以开发面向成人的付费教育课程，提供文物修复、展陈设计等专业领域的咨询服务，也可以对馆藏图像进行商业授权。这些业务可以带来可观的收入，也有利于扩大博物馆的专业影响力，达到社会效益和经济效益的统一。

（三）确保公益性与商业性的平衡

博物馆在寻求可持续经济来源的时候，最大的难题就是怎样找到商业化运作与公益性职责之间的微妙平衡。商业活动只是手段，不是目的。它的根本作用是

反哺博物馆的核心事业，即收藏、研究、教育、公共服务。一旦商业逻辑超过公益使命，博物馆就有异化为主题公园或者购物中心的危险，从而削弱博物馆作为公共文化机构的公信力和社会根基。

为了达到这样的平衡，博物馆就要有明确的、具体的内部规范和道德标准。接受企业赞助时必须严格审查赞助方的背景，保证赞助方的价值观与博物馆的使命相符，并规定赞助方不能干预展览内容和学术独立。在进行商业开发时，应选择那些能够加强而不是削弱博物馆教育功能和文化属性。把商业运作所得的利润清楚地投入到免费的公共项目、藏品保护或者学术研究当中，从而形成良性循环。最终，一个成功的可持续经济模式就是用商业活力去驱动公益使命的实现，两者互相促进，共同推动博物馆从服务走向共生，成为真正为全体社会所有、被社会珍视的文化家园。

第四节 博物馆共生生态构建

博物馆的转型不能只停留在体系内的自我革新上，而应该主动打破边界，把自身打造成为开放的、多元的、互联的文化生态系统。生态构建是博物馆未来发展的主要途径，即博物馆应该成为一种可以聚集能量、激发创造、促进和谐的复杂网络节点。

一、构建多元主体共治的生态圈

健康、有活力的博物馆生态的基础就是治理结构的开放性、包容性。它不再是博物馆独自承担的管理职能，而是多元主体相互合作、协商共治的一个动态网络。该共治模式给资源整合、责任分担、价值共享提供必要的条件。

（一）政府、企业、社区、公众协同治理

博物馆共生生态的形成要冲破传统管理的束缚，创建起政府、企业、社区、公众等诸多主体共同参与的协同治理网络。在这个网络当中，政府角色由原来的直接管理者、资助者转变为生态系统的引导者、赋能者、规则维护者。政府依靠制定前瞻性文化政策、给予法律保护、创建公共服务平台等途径，给博物馆生态的健康发展塑造出稳定的、具备激励性质的外部环境，促使治理方式从层级式管理转变为网络化协同发展。

企业是重要的社会力量，其参与方式不单是传统的资金赞助。依靠自身所具有的市场经验、技术优势、创新能力，深度介入博物馆的生态系统。企业与博物馆合作开发文创产品、提供数字化方案、共建创新实验室等手段，一方面可以提高自身品牌文化价值，承担社会责任，另一方面也可以给博物馆带来新的发展动力和发展机会，实现商业逻辑与文化使命的统一。

社区、公众属于博物馆生态系统里最基本的、最活跃的部分。社区深度参与保证博物馆的在地性、文化相关性，真正把博物馆变成社区居民的文化客厅、精神家园。公众身份也由被动的文化消费者变成积极的共建者和创造者。通过建立社区顾问委员会、组建成熟的志愿者队伍、开展公民策展人或者公民科学家项目，博物馆可以汇聚社会公众的智慧，使每个人都成为文化生态的积极贡献者，从而形成一种根植于社会、服务于人民的良性循环。博物馆共治生态里多元主体的角色和贡献见下表。

博物馆共治生态中多元主体的角色与贡献

主体	主要角色	关键贡献
政府	引导者、赋能者、规则维护者	制定文化政策、提供法律保障、搭建公共服务平台
企业	市场参与者、创新驱动者	投资赞助、开发文创产品、提供数字化方案、共建创新实验室
社区	在地连接者、文化传承者	深度参与博物馆在地活动、提供文化资源、成为文化客厅
公众	积极参与者、共建者、创造者	参观体验、志愿服务、公民策展 / 科学项目、知识共创

（二）建立跨界合作平台与机制

为了有效地连接生态圈内多元主体，建立有效的跨界合作平台和长效机制就显得十分重要。平台不只是一个物理或者虚拟的空间，它也是一个促进信息流通、资源对接、创意碰撞的枢纽。它既可以是一个常设的文化创新联盟，也可以是为完成某项具体项目而临时建立起来的合作网络，它的主要目的就是打破行业壁垒，使博物馆与高校、科研机构、科技公司、艺术团体、设计行业等各个领域之间进行深层次的交流与实质性合作。

高效的协作机制给平台的长久运转提供制度保证。需要各个参与方共同制订一份详细的合作章程，规定各方权利、责任、义务。尤其是知识产权共享、数据

开放、收益分配等各方面要建立一套公平、透明、可操作性强的规章制度，才能有效地减少合作过程中产生的摩擦和风险，形成稳定的可靠的关系。定期开展跨界论坛、工作坊、项目孵化器等各类活动，在交流碰撞中所产生的新思想、不同领域的人一起探究文化与科技、艺术与社会相结合的可能性。

（三）形成资源共享、风险共担的联盟

在多元主体合作框架下建立起来资源共享、风险共担的紧密联盟，才算是生态圈成熟的标志。资源共享的内涵很丰富，它不单包括了资金、场馆等硬件设施共享，更重要的是实现了藏品数据、学术研究成果、专业人才、教育课程、品牌渠道等无形资产的共享。在这种联盟模式下，大型博物馆可以把自己的丰富馆藏资源、学术能力辐射到中小博物馆、社区文化机构，后者依靠自身的社区联系、灵活的创新能力回馈整个网络，从而达到优势互补、协同发展之目的。

伴随着资源共享的还有风险共担。文化创新，尤其是牵涉前沿科技应用、社会敏感问题探究或者全新经营模式尝试的时候，常常会碰到较高的不确定性和风险。单个组织由于自身能力不足或者害怕失败，会迟疑不决。建立合作联盟，各方可以共同出资，分担项目所造成的财务、声誉风险。集体保障机制一方面大幅度地提高了整个生态系统抵御风险的能力，另一方面也使成员敢于去尝试一些风险较大、富有创新性、开创性的项目，给整个领域持续的创新和突破提供强大的内生动力。

二、打造线上线下融合的生态圈

数字技术浪潮正在改变着人们认识世界、交流互动的方式。博物馆的共生生态要积极接纳这样的变革，依靠实体空间和虚拟世界的深度融合来创建起无缝连接、相互延伸的线上线下融合生态圈，将博物馆的文化服务延伸到更广阔的领域。

（一）实体空间与虚拟社区联动

博物馆实体建筑不再只是存放文物的库房、静态展示的场所，它已经成为一个充满互动和体验的社会交往空间，一个人们喜欢驻足、交流、思考的“第三空间”。在这个空间里，增强现实导览、互动多媒体装置、沉浸式体验剧场等数字手段丰富了观众的感官体验，又起到接口的作用，把实体展览和广阔的线上知识库、虚拟社区联系起来，每一次参观都是深入探索的开始。

与此同时，博物馆的线上平台也不能仅仅成为信息发布、门票预订的工具，

而应该成为一个充满活力、有归属感的虚拟社区。该社区用官方网站、社交媒体矩阵、专属应用软件为主要渠道来吸引用户加入有博物馆文化兴趣的圈层。虚拟社区是博物馆社会功能的延伸，是公众可以跨越时空限制、进行持久文化参与和社交活动的平台。

实体空间同虚拟社区产生联系的时候，就产生了新的、循环的公众参与方式。公众可以先在网上社区里了解展览背景、参与话题讨论，带着问题、带着期待走进实体展厅，参观时扫码互动与线上深度内容产生联系，参观结束后还可以回到线上社区去分享感悟、参与后续的创作活动，与其他观众建立长期联系。把一次性参观变成不断深入，螺旋上升的文化学习与社群互动之旅。

（二）打破时空限制，实现泛在服务

线上线下融合生态圈的价值之一就是可以打破传统博物馆受物理围墙、固定开放时间限制的状态，实现一种“泛在服务”的理想。泛在服务即博物馆的文化资源和教育功能像空气、水一样，可以随时随地，通过任何智能终端被有需要的人接触到。这就需要博物馆系统开展馆藏数字化工作，创建出高清化、多维度、信息丰富的数字藏品库，并且开发出虚拟展厅、线上课程、学术数据库、互动游戏等多种形式的数字产品。

此种服务模式的实行对文化公平有深远的意义。它使那些由于地理位置偏远、身体条件限制、经济条件差或者时间不充裕等原因不能到博物馆参观的潜在观众，也能平等地享有接触和学习人类文化遗产的权利和机会。泛在服务的又一特点就是个性化、智能化。依靠大数据、人工智能技术，博物馆可以对用户兴趣爱好、学习习惯进行分析，给用户推荐个性化的浏览路径、学习资源包、互动体验等，将标准化的知识灌输转变为个性化探索，大大提高文化传播的效果和速度。

（三）构建无边界的文化交流网络

数字化浪潮给博物馆创建全球性、无边界文化交流网络赋予了历史性的良机。依靠线上线下融合的生态系统，博物馆之间合作的范式就不再只是实物藏品巡展了，而是会发展成数字资源共享、跨国联合策展、全球同步的公共教育项目。一座博物馆的数字藏品可以在另一座博物馆的虚拟展厅里自由展示，来自不同国家的学者、公众可以在同一个共享的数字平台上就同一个文物展开跨文化的交流。

无边界的网络不只是将机构联系起来，更重要的是将人和思想联系起来。这就给建立更加多元、包容、多声部文化叙事体系提供可能性。以往博物馆单向输

出的权威性解释正在被众说纷纭、共同创造的模式所取代。世界各地的社群、原住民代表、各个领域的专家学者甚至普通民众都可以通过该网络,从自身的角度对文化遗产进行阐释,带来新的认识,修正我们对历史、文化的既有认识。博物馆就成了全球文化理解、文明互鉴的动态对话场域。

三、培育良性循环的文化生态

真正成熟的共生生态系统,不只表现在它的结构形态上,更在于它所具有的生命力。博物馆要努力创建起一种自我驱动、不断生长、持续产生新价值的良性循环文化生态。生态的核心就是激活知识、引领价值,最终达到人与文化和谐共生。

(一) 从收藏保护到知识创造

博物馆的核心任务正在发生深刻的范式转变,即由原来的以物为中心的收藏保护向以知识创造为中心的转变。藏品是基础,但不是终点。博物馆应该把自己定位为产生新知、启发思想的“知识工厂”和“创意实验室”。这就意味着要将库房中大量的藏品及其所包含的丰富信息,经过系统的研究、阐释、开放,变成可以被社会广泛利用的知识资本。

为了达到此目的,博物馆就要采取更加开放的数据策略。创建开放接口,用关联数据技术把藏品信息与研究数据向全社会开放,鼓励学者、艺术家、设计师、开发者和普通公众对数据进行再利用、再诠释、再创造。博物馆可以主动开展跨学科的研究项目,把人文艺术和自然科学融合在一起,用馆藏资源来回应重大的社会问题,产生新的学术观点和艺术表现。

公众在这个过程中成为知识的创造者。博物馆可以利用众包项目,使公众参与到古籍文献的数字化转录、历史照片人物辨认、自然标本分类鉴定等工作中。这些汇集大众智慧的“公民科学”和“公民人文”项目大大加快了博物馆的研究进程,公众在参与中体验到了深刻的文化感受,也获得了丰富的知识。从而形成藏品、研究、开放、共创、新知的良性循环,让博物馆成为社会创新体系中不能缺少的一环。

(二) 从教育传播到价值引领

博物馆是社会中受人信赖的文化机构,它的职能不能只停留在单向的知识传授、教育普及上,而应该在更深的层面担负起价值引领的社会责任。在信息爆炸,

观点繁多的当下社会，博物馆应当成为一个理性的公共领域，培养批判性思维，引起社会讨论，凝聚价值共识。它要敢于触及复杂的、甚至是具有争议性的当代问题，文化多样性、环境危机、社会公平、科技伦理等。

价值引领不是给公众强加固定的观念，而是用策展语言和公共项目设计等形式给公众提供安全、包容的交流空间。

1. 展览策划由给出标准答案转变为提出深刻、开放的问题，引导观众独立思考，进行深入探究。

2. 博物馆应该常态化地举办高质量的公共论坛、社群辩论会、跨文化工作坊等活动，邀请来自不同背景、持有不同观点的人们平等、理性的交流。

3. 博物馆自身也应该成为价值的践行者，在机构运营、藏品管理、社区合作等各个方面积极推行可持续发展、文化包容和社会责任的理念，起到表率作用，成为推动社会进步的积极力量。

（三）实现人与文化、人与自然的和谐共生

博物馆共生生态的最终愿景就是人与自身文化根脉的和谐共生、人与多元文化的和谐、人与自然环境的和谐。博物馆依靠它独有的叙事功能，让人们跨越时间障碍去与历史产生情感共鸣，认识我们从哪里来，形成稳定的文化认同感和归属感。

在全球化的时代里，各种文化彼此碰撞、交融，博物馆成了连接不同文化的桥梁，是人们增进相互理解、共情的场所。它以世界各个文明的辉煌成就和坎坷历程为展示内容，体现人类共同的情感和智慧，使公众学会欣赏差异、尊重多元，在日益紧密相连的世界里培养开放包容的世界公民意识，消除偏见和隔阂。

对于自然历史类的博物馆来说，它的使命就显得更为紧迫。它们是保护地球记忆、发出生态危机的警报。博物馆用生物多样性、地质变迁、气候演化等生动的展示来激发人们对自然的敬畏之情，认识人类活动对地球生态系统产生的深远影响，倡导一种更加负责任、可持续的生活方式，推动人与自然生命共同体的构建。

最终博物馆的共生生态系统会把自身塑造成理想社会的微观模型。知识在这里被自由地分享、创造，不同的观点被尊重、倾听，历史的智慧被传承、活化，未来的方向被共同讨论、塑造。它不再是冰冷的学府，而是一个有温度、有生命力的文化家园，在这里人与文化、人与自然、人与人之间实现了深刻的、持久的和谐共生。

参考文献

- [1] 薛可, 时伟. 博物馆文创火爆背后的文化创新[J]. 人民论坛, 2025, (8): 1-6.
- [2] 唐雪婷. 博物馆转型视角下的“四史”物证体系与阐释展示研究[J]. 文物鉴定与鉴赏, 2025, 300(9): 65-69.
- [3] 王业鑫. “社区化”视域下革命博物馆文旅融合赋能老区乡村振兴研究——意义、问题与实现路径[C]//中国博物馆协会博物馆学专业委员会2024年“乡村、城市和国家: 中国博物馆的实践探索”学术研讨会论文集. 2024: 1-10.
- [4] 朱章义, 郑漫丽. 遗址与城市共生, 传统与未来互融——成都金沙遗址博物馆创新实践之路[J]. 艺术市场, 2020, (6): 2-7.
- [5] 李博雅. 互联网时代下的博物馆宣传工作——以陕历博打造全媒体宣传平台为例[C]//四川省博物馆学会. 四川省博物馆学会, 2016: 1-10.
- [6] 孟琪. 短视频赋能下博物馆的现代性生成与情感转向[J]. 未注明期刊名, 2025: 1-8.
- [7] 卢俊成. 以价值创新的观点探讨博物馆的新经营模式——台湾淡水古迹博物馆的个案分析[C]//海峡两岸企业组织与管理学术研讨会. 复旦大学, 2009: 1-10.
- [8] 聂欢欢. 社区博物馆空间发展模式研究——以北京什刹海为例[D]. 北京交通大学, 2025: 1-150.
- [9] 孔媛. “艺”“博”相融: 美术馆与博物馆跨界共生[J]. 未注明期刊名, 2024, (17): 85-87.
- [10] 李晓东. 数智技术驱动下博物馆展陈提升路径探索[J]. 文化创新比较研究, 2025, (18): 1-7.
- [11] 张婷. 城市社区型生态美术馆: 文化赋权和意义共生[J]. 上海艺术评论, 2023, (1): 89-92.
- [12] 赵依凡. 社会教育之并蒂莲: 中国近代博物馆与图书馆“共生”现象初探[J]. 中国博物馆, 2022, (2): 1-10.

- [13] 王灵林. 融媒体时代志愿者如何助推博物馆共生[J]. 民间故事选刊, 2023, (16): 1-5.
- [14] 刘春艳. “以水相连包容共生——北欧当代艺术展览”在泉州华侨历史博物馆开展[C]//中国博物馆通讯(2017年06月总第358期). 2017: 1-10.
- [15] 王永超. 文旅融合背景下博物馆的“义”与“利”[C]//中国博物馆协会博物馆学专业委员会2019年“新时代博物馆专业能力建设”学术研讨会. 2019: 1-10.
- [16] 陈刚. 以美国盖蒂博物馆为例探讨地方美术馆的公共教育职能[J]. 美术教育研究, 2016, (3): 2-7.
- [17] 蔡琴. 分享,沉浸,创建--博物馆人机共生时代的观众权利[C]//全国博物馆馆长论坛. 中国国家博物馆, 2018: 1-10.
- [18] 金连玉, 马麟. 专题博物馆展示与利用的创新探索——以南京城墙博物馆为例[J]. 博物院, 2022, (6): 109-116.
- [19] 呼啸. 博物馆构建社区的多元视角——以陕西三座博物馆为例[C]//山西省文物局. 山西省文物局, 2013: 1-10.
- [20] 过伟敏, 魏一菁. 多元并存新旧交融--新南威尔士艺术博物馆的室内设计解读[J]. 室内设计与装修, 2005, (12): 2-7.
- [21] 李媛, 潘明率. 数字博物馆与传统博物馆的共生[J]. 山西建筑, 2005, 31(3): 2-7.
- [22] 付蓉, 陈开宇. 陈开宇: 博物馆与共生建筑[J]. 城市环境设计, 2009, (12): 2-7.
- [23] 蔡镇钰, 曾莹. 寓历史 赋新意 求共生——上海志丹苑元代水闸博物馆方案创作札记[J]. 城市建筑, 2006, 000(002): 12-15.
- [24] 宋存洋. 博物馆价值最大化的实现路径研究[D]. 中国社会科学院研究生院, 2025: 1-150.
- [25] 刘庆平. 新常态下博物馆发展的新战略——《博物馆条例》读后[J]. 武汉文博, 2015, (3): 2-7.