

观点

讲好文物的五个故事 让青少年爱上博物馆

滕朝阳

暑期来临，博物馆迎来了大批研学青少年群体。他们或拍照打卡或仔细阅读标签，还有人对着文物速写……青少年对历史文博的追捧让“博物馆热”持续升温。让“文物活起来”，让青少年爱上博物馆，需要所有文化参与者尤其是历史文博、教育教学工作者持续发力。笔者在长期的博物馆教育实践中，深深感悟到，让“文物活起来”是有规律可循、有方法可依的，讲好“五个故事”即讲好文物的本体故事、发散故事、总结故事、研究故事和世界故事，或许能够助力“文物活起来”，让青少年爱上博物馆。

本体故事

文物的本体故事，简单来讲就是要讲清文物的内涵价值，这也是让文物活起来的第一步。文物的外观、材质、功能、构造和历史等，都可以动用人类已有的科学、艺术和历史知识去解读。

文物的外观是文物的表象信息，基本上是通过观察得来的，比如它的物理构造是什么、形状如何、大小重量如何、有无装饰文字等。

文物材质往往也是一眼可见的，有的材质则需要科学手段的鉴定，比如青铜器的合金比例分析，再比如对青海民和喇家遗址出土的线状食物材质的研究，不仅证明了是世界已知最早的一碗面条，还让我们知道了这碗面条是有香料和肉食添加的荤面，意味着喇家人的生产力具有较高的发展水平。所以对文物材质的研究能够帮助人们更全面地研究人类社会的文明程度和历史发展状况。

文物的功能主要是指制作者最初的制作目的是什么，它后来又是如何被利用的，它的哪些特征让它的功能性更加凸显，等等。有的文物在功能使用上出现了叠加或转变，如鼎最初就是一种炊煮器，后来演变成和彰显等级有关的礼器。比如讲清二里头遗址出土陶水管的功能，就能明确二里头这座城市最初是经过人工规划的，可以反映出二里头文化在中华文明进程中的地位和作用。

文物的构造元素需要讲清制作它时使用了什么新技术、它的组成部分都各自发挥着什么作用，等等。如嵌绿松石兽面纹铜牌饰，将绿松石镶嵌到铜质的底板上，这“金镶玉”的技术就是一种创新。又如青铜编钟构件中的“枚”能起到定音的作用，而斡、旋能够起到调和不同声音的作用，这就能够“让文物说话”，讲述外交词汇“斡旋”的文化渊源。

讲清文物的历史信息主要包括制作它的地点、时间、谁制作，为谁所有，制作缘由，产权变化、发掘或流转信息，等等。比如对满城汉墓出土的长信宫灯历史信息进行深掘，几乎就能勾连起整个西汉前期的皇室历史。

讲清文物的本体故事是让文物活起来的前提和基础。但有些文物的本体故事信息已经淹没在历史长河中，这就需要研究者们加强研究挖掘力度；有的文物本体故事中部分元素仍然隐晦不清，这就要求研究者们加大阐释力度，打破学科界限多维解读；在此基础上，还要有历史文化传播工作者，在保证专业性、学术性的前提下，做好大众化通俗化的文本处理，完成整个文物本体故事的讲述链条。

发散故事

文物的发散故事又可称为关联故事。讲清文物的发散故事要做好内外两个方向的关联：一方面向内深挖文物所承载的历史文化内涵，要求讲述者将文物放到它的历史环境中，研究“那时那人”；另一方面向外赋能文物的时代意义、关注文物所处时代场景下的“此刻此地此人”，以焕发新的生机，真正“活”起来。内外两个方面需要来回穿梭以达到古今、鉴古知今的效果。

在挖掘文物的历史文化内涵时，文物所蕴含的人文精神当是重点对象。如陕西法门寺地宫的琉璃器来自遥远的东罗马和伊斯兰，不仅跨越地域而且跨文化，然而它们所展现出的“以往人们生活的文化表现”，不仅为古罗马文明和伊斯兰文明认可，也为东方的大唐人认可，美人之美、美美与共，一切美好的事物都是相通的，这种美好的核心就是横穿东西、纵观古今的人文精神。回归圆明园的文物海晏堂马首，本身只是喷泉的一个出水口，但是它既凝结了清朝鼎盛时期东西方文化艺术精华，又承载了近代列强侵华的屈辱。在圆明园罹难 160 周年的日子，马首回归圆明园，文物回归的意义远超出了“物归原主”的释然，马首以及其他回归文物所表达的历史隐喻已是不言自明了。只有深挖马首的发散故事，才能让极具艺术观感的马首和满目废墟的历史现场形成“此时此地此人”的心灵震撼，从而达到“见证历史、以史鉴今、启迪后人”的目的。

前几年电视剧《长安十二时辰》热播，观众发现电视剧中许多道具都能在博物馆中找到对应原型，这便是文物实实在在地参与到讲故事当中去了。“让文物说话”不是替文物说，“文物活起来”不是机械地将文物拟人化，不是固守文物的形象、功能，而是让其中蕴藏的精神鲜活起来。精神鲜活起来就需要讲好文物的发散故事，提炼出文物的人文元素，去契合时代发展需求，这样才能做到创造性转化与创新性发展。

讲好关联故事的关键还在于将文物与看文物的人关联在一起，让每一个听故事的人成为文物当事人，让古物和今人互联。人的情感、态度和价值观都源自其生活中的文化元素，文物是历史上人类创造的物质生产资料，文化元素蕴含其中。让人和物发生关联的，恰恰是让人具备的思想和物承载的文化产生的交集。这种交集让观众听者产生心理认同和文化归属，共同参与心理

认同和文化归属的大众则会产生情感共鸣，情感共鸣，则又是民族凝聚力产生的直接体现。

总结故事

总结故事就是用物质文化史的角度、方法，概括文物的价值，与其他文物展开纵向比较，通过可视化的文物得出规律，透过文物的现象揭示文化的本质；通过与文物最初所处时代的其他文物横向比较，提炼文物特点，总结文化特征。所以总结故事亦可称为归纳故事。

苏秉琦先生的中国考古类型学和“满天星斗”的文明理论就是讲好文物总结故事的极佳范本。在几十年的考古实践中，苏秉琦先生在认识论和方法论上不断纠偏创新，有机地将建立在分析归纳上的地层关系和建立在推理演绎上的逻辑关系综合为考古类型的原则方法。以此为指导，我国仰韶、龙山、良渚、大溪、屈家岭、马家浜、崧泽、青莲岗、大汶口、河姆渡等史前文化序列得以建立。中国地域辽阔，环境复杂，文化传统多样，各区系类型文化在自身发展的一定阶段，自然而然便会产生各有特点的文明因素。“满天星斗”学说，对历史考古学界中原中心、王朝中心的传统观念提出了挑战，“多元一体”的概括是对中华文明起源、形成、发展的过程和模式更为贴切和实事求是的说法。

从行文表述上，苏秉琦先生关于中华文明起源的论述也丝毫没有晦涩难懂之处，通俗形象的语言丝毫没有弱化学术气息。中华大地上数以千计的新石器时代考古遗址是一部“无字地书”，通过总结归纳故事，由物入理，连器成文，让一件件文物“开口说话”，文物“活”了起来。当下，文物面向大众的方式，仍然是展览展陈为主，文物通过巧妙地组合排列，彼此之间发生对话，也会讲述耐人寻味的总结归纳故事，起到一加一大于二的效果。

研究故事

讲述文物在考古发掘、保护研究、陈列展出过程中的故事，即文物的研究故事或学术故事。讲好文物的研究故事必须密切接触文物当事人，当事人的讲述表达会赋予文物新的内涵。

考古学者许宏曾经讲述过二里头遗址绿松石龙形器的研究故事。龙形器的发掘过程能够让非专业人士直观地认识到考古和“挖宝”的差别：当发掘过程中发现绿松石的时候，普通的“挖宝”行为会逐个地捡拾绿松石片装走，而考古则需要完整地揭示整个地层以读取古人留下的信息，因此由两千多片绿松石连缀而成的绿松石龙形器才能够得见真容。考古学者顾万发曾三次担任双槐树遗址的发掘领队，他也讲述过北斗九星天文遗迹的发掘过程。双槐树遗址被考古学家命名为“河洛古国”，已经具备相当的文明程度，北斗九星天文遗迹则成为其文明高度发达的实证。如果考古工作者单纯地各自起出地层中的九个陶罐，则会与这一对世界天文学史有重大贡献的发现失之交臂。

《在故宫修文物》近年来受到大众持续关注，其重要原因之一就是该作品真实地向大众展示了文物修复师的工作日常，将文物的保护研究故事讲述出来。这种人和物同框出镜的表达，也让文物“活”了起来。

文物的研究故事或学术故事凝结着研究者的智慧结晶，是文物“活”起来最值得倚重的成分，是文物其他故事讲述的基础，也是挖掘阐释难度最大的故事。文物的研究故事有时需要凝结几代人的不懈努力才能有大致轮廓，如殷墟、二里头、陶寺、良渚等遗址的考古发掘过程。

世界故事

将文物放到世界视野，与其他文明中的同类文物做比较，是为世界故事。一花独放不是春，百花齐放春满园，在世界视野中审视中华文明创造的文物，把国际范和中国味相结合，进而讲好文物的世界故事。

国际考古学界将文字、冶金术和城市出现作为界定文明诞生的标准。然而考古实践证明这三条标准并非放之四海而皆准，它们很大程度上是在西亚北非地区从事考古发掘的学者们的学术经验。比如，玛雅人没有发明冶金术，却被公认具有高度发达的文明。考古学者王巍认为，中华文明的形成有自己的特殊规律，以下要素是文明社会的关键特征：第一，生产力获得发展，出现社会分工；第二，社会出现明显的阶级分化，出现王权；第三，人口显著增加和集中，出现郡邑性城市，并成为政治、经济、文化中心；第四，出现王所管辖的区域性政体和凌驾于全社会之上、具有暴力职能的公共权力——国家。这一判断标准的提出让五千年中华文明的故事讲述摆脱了西方话语权的限制。将中华文明故事放入世界视野中研究讲述时，则会发现人类文明的起源和历史的发展有其普遍性的一面，也有其特殊性的一面。

前文提及的二里头绿松石龙形器与大英博物馆馆藏的一件绿松石双头蛇有着极强的可比性。绿松石双头蛇也是由 2000 余片绿松石片拼凑而成，它是中美洲古老帝国阿兹特克人的神圣之物，在 1400 年至 1600 年间制成。绿松石双头蛇被西班牙殖民者带到欧洲引起轰动，最终入藏大英博物馆。二里头遗址出土的绿松石龙形器比双头蛇要早 3000 年以上，把那个时代最精彩的画面呈现给了子孙万代，点燃了中华儿女的民族情感，这份情感中有一种便是对五千多年不断裂文明的自豪。反观绿松石双头蛇则像一叶浮萍，因为它承载的阿兹特克文明已在殖民侵略的浪潮中被淹没。

知识是以一个整体存在的，文物的五个故事更是文物的一体五面，缺一不可。在实际讲述中，五个故事大可不必要时“出席”，可视文物焕发能量场景而分主次，且五个故事之间并没有严格的界限，也无法将五个面单独剥离。讲好五个故事，是“让文物活起来”的一种规范化标准化的尝试。广大历史文博工作者还需要在唯物史观的指导下，不断创新工作方法、与时俱进、赋能文物，让文物真正“活”起来。

(作者单位：北京市八一学校附属玉泉中学)

探索与交流

截至 2024 年底，全国登记博物馆、纪念馆数量 7046 家。我国博物馆事业已迈向高质量发展新阶段。在这一背景下，自 2008 年开始实施的每三年一次的“博物馆运行评估”成为推动博物馆行业标准化、规范化建设的重要机制。2022 年，国家文物局颁布的《博物馆运行评估办法》与《博物馆运行评估标准》，进一步强化了评估体系的权威性与导向性。评估工作聚焦博物馆的运行状况和业务目标实现程度，通过系统考核，把握行业发展现状，找出管理短板，为博物馆持续优化、创新发展提供重要指引。评估结果不仅直接关系博物馆定级，更构建起“以评促建、以评促改”的良性发展闭环。

笔者有幸参与了 2019—2021 年和 2022—2024 年所在博物馆两个部门的一级博物馆运行评估的申报工作。特别是 2023 年笔者所在的公众服务部整合宣传推广、社会教育、开放服务、文创开发、信息化建设五大核心职能，业务范围广泛，实现了跨越式拓展。在 2022—2024 年的评估实践中，深刻体会到博物馆服务创新带来的活力，亦对公众服务部门应对一级博物馆运行评估工作有些许思考。

现行评估体系概述

根据《博物馆运行评估办法》，国家一级博物馆运行评估工作的评估指标核心内容分为“规范管理、服务产出、社会评价”三部分。规范管理指标围绕博物馆内部治理展开，包括藏品管理、管理制度、安全保障体系建设等内容，旨在推动博物馆建立科学严谨的运营机制；服务产出指标聚焦公共服务能力，对展览的策划质量、教育活动开展情况、文创产品开发等进行重点考察，目的是提升博物馆服务供给水平；社会评价指标主要考察公众满意度、媒体曝光度、行业影响力等，全面衡量博物馆的社会认可度与文化传播力。

运行评估过程中遇到的问题

在新一轮博物馆运行评估过程中，公众服务部需要围绕“规范管理”“服务产出”“社会评价”三大指标，承担大部分的信息填报工作，任务范围非常广泛。与公众服务部相关的规范管理指标涵盖信息公开透明度、全流程参观服务等，包含政策执行、设施配备、线上服务、助力方案，等等；服务产出指标涉及教育服务特别是讲解水平及讲解能力、社教活动、数字传播等的深度与广度，以及文创开发、社会效益和经济效益等。社会评价指标涉及观众结构分析、满意度反馈以及社会关注度与公众参与度评估等。尽管职能整合，公众服务部内部各业务板块在实际运行中仍处于独立作战状态。这种现状，使得公众服务部在应对综合性的博物馆运行评估时存在一些问题和矛盾。

评估指标与部门业务实践脱节。在博物馆运行评估填报过程中，感到现行评估体系部分指标与公众服务部实际业务存在明显脱节，而各个业务间的独立运作使得这一问题更加明显。例如“馆长、专家深度导览”作为考核项，要求提供系统性的导览服务规划与执行记录，但在实际运营中，此类导览多为临时性、碎片化安排，常因专家档期或展览需求随机开展，缺乏制度化保障与常态化机制。在馆校合作方面，评估文本要求提供正式协议，而博物馆和学校间的教育活动多依赖非正式约定开展合作，这使得“制度刚性”与“实践弹性”存在冲突，评估材料无法真实反映合作效果。部门整合业务工作后，不同业务间的协同成果，如文创开发与宣传推广联动提升产品销量的情况也因为缺乏整合机制，难以纳入评估考量，导致评估指标无法全面覆盖部门业务实际。

填报工作规范化与持续性欠缺。部门各项业务间独立开展工作，使得评估材料填报面临临时性与粗放化问题。由于部门及馆方层面并未建立常态化工作机制，每遇评估周期，部门需临时抽调人员组建团队，缺乏专业分工与经验传承。临时组建的填报团队难以把握各业务的核心要点，常常出现关键信息遗漏、表述模糊的情况。同时，材料编制没有统一标准化模板，各年度数据采集口径不一、格式不同，导致同类业务指标在不同年份呈现数据矛盾或统计盲区。比如“教育活动参与人数”同类指标在不同年份统计方法、覆盖范围均不一致。这种填报模式，不仅导致材料碎片化、内容敷衍等问题，且评估结果对部门工作的指导价值难以体现。

评估机制与部门日常管理存在割裂。因为一级博物馆运行评估尚未融入博物馆常态化管理体系，

运行评估申报工作的实践与思考

白树军

博物馆公众服务部门做好

评估工作成为部门乃至全馆的周期性突击任务。同时，由于部门并没有将评估指标拆解为日常工作目标，且各板块业务在日常工作中仅关注自身业务目标，也缺乏将评估指标积极转化为共同工作目标机制，部门往往在考核前集中补材料、补数据，导致评估工作与日常业务“两张皮”。例如宣传推广策划的线上博物馆活动数据，未能与社会教育的线上课程数据形成联动分析，无法体现跨业务协同提升服务能力的成果。这种情况削弱了评估对业务优化的指导价值，易使部门错失通过评估发现问题、持续改进的良机，难以实现“以评促管、以评提质”的政策初衷。

推动业务融合与评估协同的优化路径

基于以上问题，笔者建议聚焦业务融合，从档案管理、填报规范、机制建设和数字化转型等方面入手，推动各业务协同联动，提升评估工作效果。

构建协同式动态档案管理体系。建议建立部门专属评估材料库，以此打破各业务板块数据壁垒，按照“业务关联、指导导向”原则，将开放服务、宣传推广等五大业务板块的非正式合作记录，如馆校共建活动照片、专家导览反馈、文创产品宣传数据等进行跨业务整合归档，实现材料的实时更新与分类存储。为使评估材料库更加规范和专业，建议采用“一事一档”模式，为每份材料标注多个标签，可以关联至不同相关评估指标。例如，一场结合文创推广的线上教育活动，其材料可同时归类于教育服务、文创经营、数字传播等指标下，从而实现材料的共享与复用。

可以设立替代性证明材料机制，突破一级博物馆运行评估对正式合作协议的单一依赖，将会议纪要、媒体报道、活动成果展示等过程性材料作为补充证明，并明确各类材料的适用场景与审核标准，鼓励各业务板块联合提供过程性材料，构建多元化的评估证据，填补因正式协议缺失导致的材料空白，提升评估材料的真实性与完整性。

完善标准化填报与协同责任体系。建议编写部门标准化填报手册，结合评估指标与部门实际业务，制定涵盖“教育活动、线上数字体验产品等的描述框架”“观众构成与博物馆文化主题相适应情况描述重点”“合作情况说明模板”“数据统计规范”等内容的“评估材料填报标准化手册”。手册须尽量细化各类材料的撰写要求，数据口径及格式规范，并提供示例模板，为不同填报人员提供清晰的操作指引，以此减少因理解偏差导致的填报错误，提高材料编制效率与质量。

可设立评估专员专门负责统筹评估材料的收集、整理、审核与归档工作，评估专员应具备丰富的业务经验与较强的材料整合能力，通过定期参加业务培训，及时掌握评估政策变化。同时，明确各业务的材料报送负责人，及时准确报送相关材料，避免仓促准备，确保评估材料的质量与时效性。

推动评估机制与跨业务管理深度融合。博物馆公众服务部工作总结一般是半年度，为更好地应对博物馆运行评估，可以将评估指标拆解为部门的月度或者季度具体任务，将其融入部门日常工作计划。例如，将“教育活动开展数量”“馆校合作数量”“专家导览量”等指标细化到每月工作安排中，通过定期检查与反馈，确保各项工作按计划推进。不同业务间的协同合作也是部门工作的重点，未来可特别设计跨业务合作任务。例如，将“通过宣传推广提升文创产品线上销量”“结合信息化手段优化社会教育活动参与度”等目标纳入月度或者季度工作计划，明确各业务的职责与合作节点，实现评估工作与日常业务的深度融合。

通过这种常态化积累，避免评估前突击准备，确保材料的连贯性与准确性。以数字化驱动业务融合与评估减负。当前数字化飞速发展，博物馆可利用数字技术开发智能评估管理系统，以实现自动统计参观数据、教育活动参与人数、文创销售业绩等功能，甚至可通过对接博物馆的票务系统、活动报名平台等数据源，实现数据的实时采集与分析。这种内部评估系统契合当下公众服务部乃至全馆的业务发展需求。系统还可以根据评估指标要求，自动生成标准化报表与材料初稿，大幅减少人工填报工作量，提高数据的准确性与填报效率。此外，博物馆需填报“博物馆年度报告”，若能通过数字化方式实现年度报告数据与评估数据的互通，建立统一的数据接口标准，可以实现评估数据的一次录入、多方共享。

以上思考旨在通过打破公众服务部不同业务间的壁垒，推动各业务领域实现深度融合与合作发展，将评估指标深度嵌入部门日常工作，是破解博物馆运行评估困境的重要路径之一，以此推动部门管理升级、服务创新，助力博物馆在专业化、规范化轨道上稳步前行，为新时代文化事业的繁荣发展注入强劲动力。

(本版图片：崔波)

