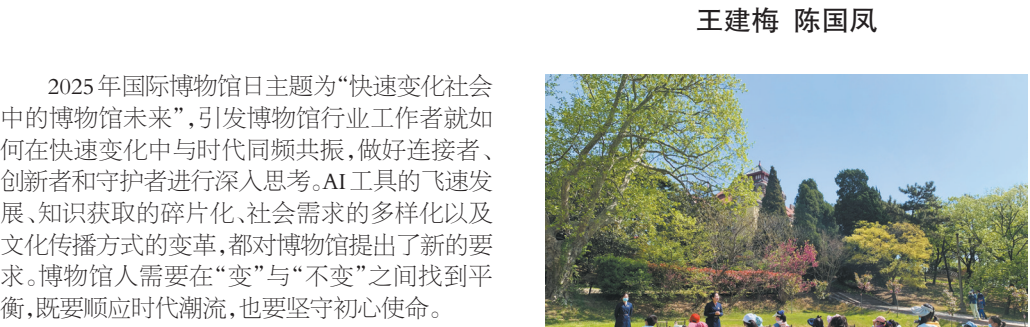


快速变化社会中博物馆的“变易”与“恒常”



王建梅 陈国凤



利用庭院空间创新打造社教活动,实现人文与自然的协调



依托场馆开展红歌“快闪”活动

2025 年国际博物馆日主题为“快速变化社会中的博物馆未来”，引发博物馆行业工作者就如何在快速变化中与时代同频共振，做好连接者、创新者和守护者进行深入思考。AI 工具的飞速发展、知识获取的碎片化、社会需求的多样化以及文化传播方式的变革，都对博物馆提出了新的要求。博物馆人需要在“变”与“不变”之间找到平衡，既要顺应时代潮流，也要坚守初心使命。

积极应“变”：顺应时代，拥抱科技

学习渠道的多元化拓展与知识摄取效能的显增

终身学习是博物馆人的永恒课题。在信息化时代，博物馆人需要学会运用科技工具，拓宽专业知识学习的途径。传统的学习方式往往依赖于书籍和实地考察，而如今在线课程、虚拟现实技术、大数据分析等工具为博物馆人提供了更高效的学习方式。如通过 AI 平台精准输入学习需求，10 秒钟便能迅速反馈出数十篇论文信息整合后的结果，知识获取效率得到大幅提升。与此同时，借助科技工具获取知识虽然高效快捷，但准确度有待考证，还需自身具备扎实的专业基础，对运用工具带来的结果始终保持辩证心，针对疑点翻阅权威书籍或咨询专家进行考证，既能够随时随地获取最新的专业知识，又能确保其准确性与科学性。

文物保护手段与资源利用模式的创新

在数字化转型浪潮中，博物馆面临着技术革新与传统使命的价值重构。3D 扫描技术可以精确记录文物的形态与细节，为修复和保护提供数据支持，例如青岛德国总督楼旧址博物馆将文物信息采集建模后进行触摸屏互动展示，不仅实现了文物保护，也让文物活起来，更拉近了观众与文物之间的距离；在社会教育活动开展中，通过 AI 技术实现对活动方案的补充和细节优化，使得活动实施更加有效。这就要求博物馆人首先要对受众群体和活动方向进行把控，其次运用工具进行优化而非依赖于工具本身，简而言之，把工具当作“锦上添花”，绝非“雪中送炭”；策展方面，通过数据分析能够帮助策展人激发新的灵感，将不同元素融合，设计更具吸引力的展览方案。如深圳博物馆建立的“AI 辅助一人主导”双轨制，展览运用生成式 AI 进行场景模拟，但最终由策展团队完成文化解读，实现技术增效与人文主导的平衡。英国维多利亚和阿尔伯特博物馆的“数字策展人培养计划”显示，技术依赖可能削弱 27% 的原创思维。因此，博物馆人利用新工具时需要警惕对它的过度依赖，避免陷入模板化思维。

公共文化服务方式的迭代转型及提升

博物馆的服务方式也应在快速变化的社会中迭代升级。人机对话智能问答、MG 动画展示、AI 智能导览、无障碍导览系统等技术的应用，为

观众提供了更加便捷的参观体验。调查显示，基于 NLP 技术的智能导览系统使观众停留时间延长 40%。如上海博物馆“智慧服务矩阵”包含了 AI 导览员、无障碍感知设备、情感计算系统。青岛德国总督楼旧址博物馆积极引入了 MG 动画智能展示技术，再现文物利用方式，此外还为残障人士提供了无障碍服务，如针对盲人的语音导览、盲文触摸，针对听障人士的虚拟触摸体验等，真正实现了“文化无界限”。在博物馆文化宣讲进校园活动中，针对残障学校的人性化服务亟待科技的反哺。如何利用 AI 识别技术判断对方需求，如听障人士通过视觉冲击加深对文物的理解，盲人通过夸张的触觉和声音刺激文化需求，甚至通过人工智能实现残障人士的职业教育。广东省博物馆在立体矩阵的教育模式下，让残障人士不再只是作为被动对象，而是作为助人者积极融入生活、文化等多元领域，成为博物馆的志愿者参与公益讲解、秩序引导、社教活动辅助等，借助科技工具力所能及地帮助其他有需要的人，展现自身价值。

坦然守正：锚定文化初心，推动赓续传承

保持博物馆核心职责的恒常性

无论时代如何变化，博物馆的核心职责——教育职能、文物保护与管理、文化传播与交流始终不变。博物馆不仅是展示历史的场所，更是传播知识与价值观的重要平台。敦煌研究院的“数

字孪生”项目始终坚持“修旧如旧”原则，使得数字技术仅作为保存手段而非重塑工具。青岛德国总督楼旧址博物馆坚持举办文化“五进”走进校园、社区、企事业单位等进行红色文化、建筑文化传播，年均迎接 200 余批次未成年入团体开展研学实践活动，在雷锋日进社区、关爱失独老人、走进残障学校开展文化宣讲、重阳节老年专场导赏等活动，持续开展“新正民俗文化庙会”弘扬非遗技艺与民俗文化，联合名人故居开展文化名人系列活动等。以上都需要以“人”为主体进行实践中的经验总结和分析，并基于观众反馈和需求对活动进行调整和优化。所以，博物馆核心职责的项目需要始终坚持以人为主体的推进和持续。

确保专业知识探究的持续性

在快速变化的社会中，博物馆人需要不断学习，以应对新的挑战。无论是文物保护技术还是活动开展和策展理念，都需要持续更新。线下培训、线上网课、研讨会、参观交流、学术研究等，都是专业知识获取和总结的常规途径。而 AI 工具对信息的快速整合使得学习途径变得丰富而快捷。中国国家博物馆建立的《数字工具使用规范》，要求策展人年均实物研究时间不少于 200 小时，保持专业判断力的纯粹性；青岛德国总督楼旧址博物馆定期组织员工参加国内外文博行业学术交流活动，确保专业知识的前沿性与创新性。

有温度的沟通，持续彰显人文关怀

通过有温度的交流实现情感交互和信息共享，是人类特有的能力。尽管现代科技为博物馆文化输出提供了诸多便利，但人与人之间的对话形式依然是不可替代的，尤其表现在博物馆一线讲解工作中。苏州博物馆“文化导师制”通过人工交互形成情感记忆锚点，其跟踪调查显示，有人际交流的观众重复参观率是纯数字观众的 2.3 倍。实践发现，在有讲解需求的观众当中，60% 的观众更希望通过人工讲解实现历史知识的获取，其中又有 56% 以上的观众偏好讲解员能基于历史事实通过自己的理解转化为有温度的交流，并能随时通过问答方式传递文化价值与情感共鸣，或是听到不同讲解员不同侧重点的讲述，这是语音导览机或 AI 人工智能无法替代的需求。

在变化中实现“变”与“不变”的价值重构

未来的博物馆应是“科技为体、人文为魂”的智慧生命体，在快速变化的社会背景下，博物馆人需要保持清醒的头脑，找准“变”与“不变”的方向，在“变”与“不变”之间寻求平衡。在“变”的方面要积极拥抱科技，提升专业能力与服务效率，如 3D 扫描、AI 导览等，提升了文物保护与展览的科技含量；在“不变”的方面始终坚持服务观众的初心，通过丰富的教育活动和互动体验，增强公众的文化认同感。通过科技与人文的结合，博物馆将更好地服务于公众，成为连接过去与未来的桥梁。



瓶颈,实现文化传播与品牌形象的双赢效应。

分类考核构建博物馆高质量发展保障机制

科学的绩效考核是落实规范化要求、激发组织活力的“指挥棒”和“助推器”。根据部门职能特征建立分类考核体系，对博物馆实现公平有效管理目标和长期稳定人才培养至关重要。

服务部门以观众体验为核心。面向公众开放的服务部门是博物馆的形象窗口，需考核观众满意度、参观体验流畅度、投诉率等方面。苏州博物馆将观众入馆满意率、展厅平均停留时间纳入年度 KPI 体系且占较大权重，作为前台接待、咨询引导、安保人员等一线员工考核绩效的依据，并设立“服务之星”奖金制度，直接挂钩观众感谢信数量与在线点评指数，有效激励员工从“被动服务”转向“主动关怀”。这一考核导向向“守好门”转变为“迎好客”，显著提升博物馆服务质量与观众体验。

业务部门以专业成果为导向。研究、藏品、展览等部门的核心价值在于知识生产与文化传播的专业性，需重点考核学术贡献、专业创新、设立学术成果数量与等级、藏品研究深度转化、策展数量与影响力等硬指标。陕西考古研究院建立“科研项目积分制”，发表核心期刊论文、完成重要研究报告、策划获媒体高度关注的专题展均可获得不同分值，并与项目经费申请和个人评奖挂钩。河南博物院修复中心施行“文物修复数量+技术难度分+修复评估通过率”为核心指标的考核机制，并对未完成任务的采取“一票降档”措施。以成果质量为核心的刚性考核机制让业务部门不再追求“任务数量”，而是追求“产出价值”。

行政部门以效能支持为重。财务、人事、后勤等行政综合部门是博物馆运转的基础，应聚焦“运转效率”“成本控制”“资源保障”“流程优化”等维度考核。武汉博物院对行政部门采用平衡计分卡工具，考察财务预算执行率、招标合规率，评估内部流程审批时效、公文运转处理周期、员工培训计划达成率、办公自动化系统应用覆盖率等指标，并加强考核结果在年度预算分配、职务晋升等方面运用。这一考核机制促使行政综合部门从“管流程”转向“优流程”，从“重保障”提升为“强服务”，为其他部门和核心业务提供了有力支撑。

规范化是博物馆高质量发展的战略支点，通过强化制度建设、政策保障、优化“五大板块”核心业务系统规范再造，分类考核激活组织效能，将“规范化”融入博物馆的发展基因，中华文化的传承创新方能行稳致远。

作为海南省举办的规模最大、文物品级最高、形式最新的一次特展，“千古风流 不老东坡——苏轼主题文物展”（以下简称“苏轼主题文物展”）在展期内共接待观众 92 万余人次，创海南省博物馆 2008 年开馆以来，特展观展人数新高。本文以苏轼主题文物展为例，深入探讨多渠道宣传与差异化报道策略在展览中的具体应用。通过分析线上线下宣传渠道的整合运用，以实现展览的最大化传播效果，以及从不同角度、形式进行差异化的宣传实践，有效触达不同圈层受众，同时研究两者的组合策略，期望对以后博物馆特展宣传提供有益的借鉴与参考，提升展览的传播效果与社会影响力。

多渠道宣传策略

社交媒体矩阵的整合运用。社交媒体的兴起为博物馆的展览宣传提供了全新渠道，通过构建双向互动化传播模式与碎片化信息分发机制，有效提升了展览内容的传播效能与受众触达精准度，不仅增强了信息的即时性与互动性，还丰富了公众对展览内容的认知，激发了参与热情。海南省博物馆微信公众号，通过精美的图文排版，搭配苏轼主题文物展的文物高清图，进行全周期、分阶段宣传推介。预热期重点宣传展览筹备过程，包括文物保护、文物运输、文物安保、展览看点等；展览期间重点宣传展览故事，包括苏轼生平趣事、文物故事、展览配套活动等；展览结束后重点做展览回顾以及线上虚拟展厅。在微博发起“千古风流不老东坡”话题，邀请 59 家协办单位录制展览祝福视频并联合发布宣传推广，扩大展览的影响力，增强了展览的互动性。此外，在哔哩哔哩和视频号发布系列短视频，如“东坡系列文创产品开箱视频”“解读苏东坡的穿搭密码”等，以生动有趣的形式展现展览故事，吸引年轻群体关注。

传统媒体与新媒体的协同传播。随着时代的发展，传统媒体与新媒体融合成为必然趋势。传统媒体信息真实、准确度高，社会责任较为明确，具有较高的公信力和社会影响力；新媒体在时效性、内容丰富度、互动性和便利性方面具有明显优势。将两者优势互补相结合，是提高展览宣传的有效手段，既可以充分发挥新媒体的交互性，又结合传统媒体的信息来源，确保信息传播的高质量、高效率，全方面满足公众的文化需求。苏轼主题文物展的成功实践表明，文物展览宣传推介以传统主流媒体为核心，以“互联网+内容、网红、渠道”引流覆盖，通过全周期传播、多方联动、内容创新，实现文化价值与社会经济效益的多重提升。

多元化传播主体的生态联动。要有效推进展览宣传工作的开展，仅依靠单一媒体渠道是远远不够的，必须构建政府机构、市场主体和社会公众协同参与的立体化传播体系。这种多主体协同联动的运作模式能够整合各方资源，形成优势互补的宣传合力。政府作为政策制定者和执行者，在传播过程中可以发挥引领和指导作用，例如苏轼主题文物开展展前，海南省委宣传部和省旅文厅联合召开新闻发布会，就展览的基本情况、重要藏品介绍和主要配套活动策划等内容作重点推介。此外，在机场、地铁站等交通枢纽投放主视觉海报，吸引进出岛旅客注意。市场主体通过社会责任项目支持展览的宣传，例如三大通信运营商推送落地短信共 90 万条，将展览讯息精准投放给外地游客；20 余家旅行社头部企业策划旅游线路为展览蓄势，形成“未开展先引流”的传播势能。社会公众尤其是具有影响力的公众人物或网络红人，通过社交媒体为展览宣传，吸引了更多人的关注和参与，如央视新闻主持人小鹿姐姐亲临展览现场，拍摄看展 Vlog；科普博主大咖说讲师团现场探访苏轼主题文物展进行直播讲解。这种多方协作的宣传模式一方面能显著扩大展览信息的辐射范围，另一方面有助于在社会各阶层培育共同认知，从而为展览活动的长效开展创造出有利的舆论环境。

差异化宣传策略

基于受众分层的精准内容定制。挖掘展览的独特故事。一千个读者眼中有一千个哈姆雷特，每个人都会对展览有不同的理解。此次展览宣传深入挖掘展品背后的独特故事，根据不同受众需求，发布不同宣传内容，避免“一篇通稿打天下”的宣传模式。如馆内的媒体平台，以展览内容设计和形式设计的亮点解读为主，有利于同行之间的交流；公众广泛关注的媒体平台，以宣传展览重磅展品、展览配套讲座、活动为主；对于文化学者和历史专业学生等专业受众，侧重宣传展览期间的学术讲座。此外，展览还从趣味性和情感共鸣出发，宣传展览的互动性及配套演出等活动信息，吸引公众参与。

全媒体形态的创新表达。在传播形态日趋多元的当下，革新传播手段成为展览宣传突破固有模式的关键。静态图文虽然信息传递稳定，却难以持续抓住受众眼球。运用交互式 H5、条漫、短视频、实时直播等创新形式，可以大幅提升宣传效果，使宣传更加生动、立体。如条漫《东坡漫游记》以展览为蓝本，融合历史、文化、旅游等元素创作的长条形漫画形式，以纵向阅读为主，适应竖版手机屏幕和大众碎片化的阅读需求，在社交媒体传播中占据优势；《我姓琼，琼小博》创意短视频，深挖琼博的馆藏特征和苏轼主题文物展的展览亮

点，以火遍各地文旅的花式“喊麦”推出，配词朗朗上口、好学易记且凝聚着琼博人真实的情感。两项作品均入选国家文物局、中央网信办联合主办的“中华文物新媒体传播精品推介”入围项目。

展览视觉传达助力品牌建设。传播展览的两个主要手段是视觉传达与媒体宣传。视觉语言是展览设计中空间叙事的呈现手段，由视觉元素组成，不仅与文本大纲关系紧密，还受设计“意象”的影响，可以通过视觉传达助力品牌建设，增强展览的辨识度，扩大展览影响力。近几年，关于苏轼主题的展览在各地都有展出，海南省博物馆除了在内容上围绕苏轼谪居海南的经历，还原苏轼“兹游奇绝冠平生”的海南篇章，也尤其注重沉浸式的观展体验。展览运用“泛展陈”的理念，把馆内外公共区域整体规划，大胆应用宋代美学元素，将博物馆整体打造为“东坡馆”，有沉香别院、东坡集市、东坡讲坛、文艺演出、宋代娱乐项目、朗读亭等，带领观众全方位沉浸式体验宋韵文化和东坡精神。

协同互动传播策略

平台特性与内容形态的精准适配。

展览宣传效果的影响因素包含内容质量与传播策略。在传播实践中，需要基于渠道属性与受众特征实施差异化的内容适配策略。具体而言，社交媒体宜采用轻量化、互动性强的传播形式，如创意短视频与图文组合，重点突出展览的参与性与趣味性；专业传播渠道则需侧重学术性内容产出，包括策展人访谈、展品深度解析等专业内容；而户外广告媒介更适合运用视觉符号与精简文案的组合，实现品牌信息的快速触达。这种多渠道协同的传播模式具有双重优势：既能实现传播覆盖面的几何级增长，又能通过内容形态的灵活转化，将专业信息进行大众化转译，从而构建起多层次的内容传播体系。

多维传播合力的构建。通过整合线上线下资源，可以形成覆盖广泛、互动多元的传播网络，实现信息的高效传递。线上传播渠道包括官方网站、社交媒体平台、新闻客户端和短视频平台等，这些渠道能够快速覆盖各类受众群体。线下传播则可以通过馆内公共空间悬挂展览海报、电梯里的文物介绍、场馆内的互动装置、打卡点等确保信息传达到位。线上线下的结合不仅能够扩大传播的范围，还能通过媒介特性的差异化运用实现传播效果的最优化。

参与式互动机制的优化。在展览传播中构建双向互动机制至关重要，这需要实现观众角色的根本转变——从信息接收者转变为内容共创者。通过设计低门槛互动形式，如设计微博话题互动、微信公众号留言点赞等轻量化参与形式，提升用户黏性，完善反馈收集系统，建立多维度反馈渠道。如整合线上问卷、线下留言簿、深度访谈等多渠道，实时捕捉观众对展览内容、传播形式的评价与建议。这种互动体系既强化了观众的参与体验，又为展览传播提供了持续优化的依据，使传播内容始终保持与观众需求的高度契合。

展览宣传需要结合时代发展和观众需求，不断优化策略应用，让更多展览走进大众视野。“千古风流 不老东坡——苏轼主题文物展”的宣传实践表明，科学整合多渠道传播策略与差异化内容生产，合理运用线上线下多渠道宣传，能够有效扩大展览的受众范围，提高展览的知名度；从不同角度和形式进行差异化宣传，有助于突出展览特色，增强观众对展览文化内涵的理解与认同。而将多渠道与差异化宣传有机结合，实现渠道与内容的适配以及整合传播与互动，则能够构建全方位、多层次的宣传体系，提升展览的文化传播力和社会影响力。

以『千古风流 不老东坡——苏轼主题文物展』为例

薛冬凌

多渠道与差异化宣传策略在展览中的运用

博物馆业务工作规范化实践的价值与路径探析

周志勇

博物馆作为文化的殿堂和历史的见证者，其发展质量直接关系到文化传承及创新。新时代建设博物馆强国的目标，要求博物馆将规范化理念贯穿发展全过程，通过制度化、标准化建设破除发展障碍。本文从规范化发展的必然性、核心业务实施路径、职能部门考核体系三方面，探讨博物馆业务工作规范化实践的价值与路径。

博物馆业务工作规范化实践的价值

培养博物馆专业人才的迫切需要。博物馆是知识密集型机构，规范化管理为人才成长提供标尺与平台。上海博物馆对不同职级员工的培养体系明确了从知识结构与能力要求，《文物保管工作手册》《新员工入库三十条》等规范使新人操作效率显著提升。规范的专业标准和清晰的职业发展路径，有利于提升人才队伍的稳定性与专业竞争力，为高水平专业人才队伍建设奠定坚实基础。

实现博物馆整体健康发展的基础支撑。国有馆、行业馆、非国有馆等不同类别发展水平差异较大，而《博物馆定级评估标准》及其细化指标是缩小差异、提升整体水准的关键。近年来，许多中小型博物馆通过对照该标准补短板、抓规范，实现了质的飞跃。重庆市江津区博物馆、浙江台州博物馆等通过规范库房建设和展陈升级，五年内成功评定为国家二级博物馆。规范化确保了博物馆建设的基础质量与公共服务的基本底线，避免了低水平重复建设与资源浪费，促进了行业整体的均衡、健康、可持续发展。

“五大板块”核心业务规范化的实践路径

博物馆核心业务是衡量其规范化水准的根本指标，围绕收藏、研究、展览、教育等博物馆基本功能构建精细化的规范体系，可夯实博物馆高质量发展的根基。

以藏品管理规范化筑基。藏品规范化涵盖采集、入藏、鉴定、建档、维护、提用等全流程。2021 年国家文物局、财政部联合制定了《国有博物馆藏品征集规程》，从源头明确了征集原则、范围、程序和规范，杜绝了征集过程的随意性，为博物馆藏品征集规范管理奠定了坚实基础。中国国家博物馆建立部门预鉴、专家复鉴、学术委员会终鉴“三级鉴定”机制，确保了藏品的真伪与价值认定清晰无误。故宫博物院应用智能环境监测系统和 RFID 文物定位追踪技术，显著提升了库房管理的安全性 with 精准性。

学术研究规范化立本。博物馆既是文物保管

场所，也是文化研究的知识策源地，其学术研究规范化需重点构建课题管理、成果评审、资源共享体系。上海博物馆依托学术委员会章程对馆级课题立项、中期检查、结项验收构建全流程管理体系，《上海博物馆学术出版规范》统一了论文格式与引文标准，树立了博物馆学术出版的规范标杆。南京博物院“江苏地域文明探源工程”按照考古发掘报告规范编撰和多学科协作规程推进，为地域历史研究提供了极具价值的系统性材料支撑。博物馆规范的学术管理可提升研究成果的科学性、权威性与公共知识价值，破解以往研究缺乏体系、资源分散的困境。

陈列展览规范化提质。陈列展览规范化重在建立从选题策划、学术支撑、内容设计、形式设计、文物诠释、观众分析、效果评估等环节的闭环标准。南京博物院“帝国盛世——沙俄与大清”特展，前期发放问卷覆盖上万人，策划内容脚本经多轮学术审稿确认，布置过程按《陈列文物微环境调控技术要求》实施，展陈微环境遵循科学保护的调控要求，通过建立涵盖观众停留时间、满意度调查与媒体报道量等策展评估体系，提升展览文化传播深度与观众口碑，有效解决了以往观众对展览“看不懂”“看不进”的传播壁垒。

社会教育规范化增效。教育功能是博物馆的核心价值所在，需要进行分众化教育项目设计并建立效果评估机制。浙江省博物馆“越地长歌教育工坊”按不同年龄段设置分层项目：小学段以“跟着文物学历史”为主题设计动手操作、角色扮演等规范课程包，成人教育则以“瓷器鉴赏入门与修复体验”标准化流程实施教学。湖南博物院“马王堆汉墓虚拟展厅”线上资源库符合无障碍访问设计规范，有效服务特殊人群。此外，通过编制《社教活动执行操作指南》《博物馆志愿者管理与培训手册》等标准化文件，可增强教育活动的专业性与可持续性，真正发挥“第二课堂”的公共文化辐射力。

文创开发规范化创新。文创开发是文化价值活化、经济效益放大、品牌塑造的战略延伸，其规范化需明确文化内涵挖掘、IP 授权管理、产品设计质量控制、市场推广伦理底线等环节要求。故宫博物院文创中心的 IP 评审、分级授权体系和学术审核确保了文化信息准确性，设计审核保障创意美学、市场审核验证可行性的三重审核机制确保文创品质。敦煌研究院“莫高窟数字供养人”系列文创设定“严禁恶搞经典形象”“维护敦煌文化艺术尊严”等文化底线约束条款。上海博物馆“青龙白虎系列丝巾”执行《旅游纪念品设计参考规范》质量检测流程。文创规范化有助于解决文创产品的文化内涵肤浅等发展

