

延伸公众文化体验

——文物资源走出中国国家博物馆的创新实践

常莉

近年来,中国国家博物馆(以下简称“国博”)以馆藏文物资源为根基,在陈列展览、文化创意、数字科技等领域协同发力,推动文物资源走出馆舍、走进基层、融入百姓生活。这一系列实践不仅延伸了公众文化体验,丰富了文化供给,还带动了相关产业链条发展,为经济社会注入新活力,有力推动了文化事业与产业融合发展。

巡展,文物价值的空间延伸

文物沉睡于库房仅是历史沉淀,唯有“走”出去,文化才能真正“活”起来。国博突破传统被动借展模式,主动构建涵盖顶层设计、资源整合、渠道畅通、能力提升、惠民创新于一体的立体化巡展新机制。自2019年以来,“国博巡展”足迹已覆盖20个省、自治区、直辖市,累计实施精品巡展58场,接待观众约1145万人次,合作举办专家讲座32场、开展社会教育活动900余场,品牌效应逐步形成。

从内容类型看,国博巡展形成两大系列。一是“历史文化艺术”类,如“吉金铸史——青铜器里的古代中国”“珍瓷萃美——中国瓷器艺术特展”等,以馆藏古代文物为基础,围绕特定主题构建系统知识阐释框架。二是“红色教育”类,以馆藏革命文物为核心,构建价值引导叙事体系,如“人格的力量——中国共产党人的家国情怀展”“风展红旗如画——国博馆藏红色经典文物展”等,通过文物讲述精神谱系,发挥铸魂育人作用。

从策划模式看,国博采取“已有展览调整”与“全新策划展览”并行策略。“已有展览调整”是将馆内成熟展览进行适应性改造,根据巡展场地和基层需求调整展品数量、展陈方式及配套服务,盘活存量资源,实现快速输出。“全新策划展览”则是针对地方特定需求,结合馆藏优势量身定制。例如“一色万象——白瓷艺术展”在河北巡展时融入邢窑、定窑、磁州窑及德化窑等南北名窑珍品;“珍瓷萃美——中国古代瓷器艺术特展”“珠玑玉佩的时光叙事”则未曾于本馆展出,直接以巡展形式面向地方首秀。两种模式并行,既保证了输出效率,又兼顾了地区差异化需求。

巡展的意义更在于推动优质文化资源向基层延伸。国博根据展览规模、文物等级、服务内容、经费预算等因素,将巡展项目精准匹配不同层级合作场馆,并提供配套支持。面向承接能力强的场馆,提供综合展览方案;面向展示条件与经费有限的场馆,推出轻量化文物展览或标准化图片展览。同时,还提供展览形式设计或指导、布撤展技术支持、讲解员培训及教育活动方案策划等服务。这种分馆施策确保优质文化资源突破空间限制,抵达更广泛的地区,丰富公众的文化生活。

随着时代发展与需要,数字化手段的融入进一步丰富了巡展体验。“明清肖像画展”中设置“名臣名士翻翻乐”“历代名人时间轴”等多媒体互动,融合历史知识与趣味性;“北京八景图”数字展项构建沉浸体验,让观众虚拟穿越至明代永乐初年;“云观展沉浸式体验装备”通过高清环形屏和触控交互实现“一机多展”;融合生成式AI与实时体感的“衣见如故”虚拟换装项目,让观众一键“穿”上历代服饰,感知服饰文化演变脉络,该项目已获国家实用新型专利并进入基层文化空间试点。数字化展示手段与专利技术的研发应用,正成为国博巡展的有机组成部分,使文物以更生动鲜活的方式与公众见面。

博物馆基金会运行中的现实挑战与思考

裴宇

保值增值应与项目用款相衔接

《中华人民共和国慈善法》规定,慈善组织为实现财产保值增值进行投资,应当遵循合法、安全、有效的原则;重大投资方案须经决策机构组成人员三分之二以上同意;政府资助的财产和捐赠协议约定不得投资的财产,不得用于投资。依照上述规定,基金会依法开展保值增值活动,始终要以公益用途、捐赠约定和资金安全为前提。部分博物馆基金会选择定期存款等低风险方式,主要是出于资金安全的考虑,其收益也会受到利率变化影响。然而,提高资金使用效率不能简单理解为追求更高收益。限定性捐赠已有明确用途和支出计划,部分项目还可能根据进度分期用款。投资期限与项目计划不相衔接,即使账面收益增加,也可能影响资金及时投入。因此,资金安排宜先区分用途和预计使用时间。短期内需要拨付的项目资金,应更加重视安全性和流动性;较长时期内暂不需要拨付且捐赠协议允许投资的资金,可在充分评估风险的基础上依法选择稳健方式。制定年度资金计划时,还应结合各项目预计进度预留必要的流动资金,避免投资安排影响近期项目支出。基金会还应在理事会决策框架内听取财务、法律和金融方面的专业意见,明确授权范围,完整保留决策记录。衡量资金管理水平,既要看保值增值结果,也要看资金按照公益用途及时投入项目的情况。

人员配置应与业务规模相适应

一些博物馆基金会的日常工作由博物馆职工兼职承担。兼职人员熟悉馆内业务,与相关部门沟通较为顺畅,也有助于在基金会成立初期控制运行成本。这种方式有其现实基础,但随着资助项目增加,合同管理、财务核对、项目跟进、信息公开等工作会逐渐增多。长期依靠少数人员兼顾,容易造成任务过度集中,也可能影响工作的连续性。人员



珍瓷萃美——中国古代瓷器艺术特展(国博巡展·南山博物馆站)



三彩黑釉陶马变形玩具



“一匹黑马”积木拼插摆件走出馆舍,延伸公众文化体验的时代价值

文物资源走出馆舍,根本目的不在于形式上的“走出去”,而在于让原本存放于博物馆物理空间的资源,通过多种创造与渠道进入更广阔的社会场域,使公众从旁观者变为参与者、受益者、消费者。与此同时,这些基于文物资源的创意转化也带动了周边产业发展。比如巡展拉动了展陈设计、施工搭建、物流运输、数据采集、数字展示等相关行业;文创开发和品牌授权则贯通创意设计、生产制造、营销推广、仓储物流等各环节;文物数字化探索也催生出新的文旅商消费场景等,逐步形成以博物馆知识产权为核心的文化产业生态。文物资源的创造性转化,正从文化事业逐步向相关产业链延伸,产生更广泛的社会经济价值。

国博在这过程中始终保持开放合作的姿态,联合多方力量共同参与。巡展侧重与地方文博机构协同策划,品牌授权强调与商业品牌跨界认同,数字化建设更需要与科技企业联合攻关。“开门办馆”的实践,既拓展了文物资源转化利用的空间,也为文博行业与相关产业融合发展提供了一条可资借鉴的路径。

党的二十届四中全会对“十五五”时期文化建设作出部署,要求大力繁荣文化事业、加快发展文化产业。国博的实践正是从馆藏到基层、从事业到产业的贯通,以巡展夯实公共文化服务,以文创激发产业活力,让文化遗产更好地服务于人民的精神文化需求。博物馆的角色,不仅是文物的守护者,更应成为文化价值的创造者与赋能者。面向未来,国博将继续坚持以人民为中心的工作导向,在创造性转化、创新性发展的道路上持续探索。让文物走出馆舍、让文化走进生活,这既是延伸公众文化体验的应有之义,也是博物馆回应时代使命的主动担当。

(作者单位:中国国家博物馆)

当年文物遇见现代聊天场景,会碰撞出怎样的火花?2026年新春,一匹表情愉悦、憨态可掬的唐代小矮马,从石家庄市博物馆的展柜中“跃”入手机屏幕,化身16款动态表情包,成为市民日常社交的“聊天搭子”。这匹小矮马的原型正是该馆馆藏一级文物——唐代鞍马散乐吹奏组俑中的小矮马。从深藏在博物馆的唐代陶俑,到活跃于数字空间的“潮品”,再到走进亲子手作课堂的DIY素模,“马哒哒”的蜕变之路,折射出当下文博机构在文物活化利用、地域文化传承与文旅融合发展中的思考与实践。

从展柜到屏幕:一件唐代陶俑的当代觉醒

2026年3月10日,石家庄市博物馆马年限定文物表情包“马哒哒”正式首发。首批登场的16款动态表情涵盖“收到”“我来了”“在干吗”“超棒”“累马了”等日常社交与职场沟通高频用语。呆萌的造型、灵动的神态,搭配接地气的网络语言,让这匹来自千年前的“小马”迅速引发关注。

“马哒哒”的原型,是石家庄市博物馆馆藏一级文物——唐代鞍马散乐吹奏组俑。该组文物出土于井陉矿区北寨村晚唐砖室墓,由五位姿态各异的民间艺人与两匹憨态可掬的母子马构成。五名乐俑或手持拍板,或吹奏排箫,或演奏羯鼓,或手握笛子,或吹奏笙簧,神情专注,形态逼真;两匹陶塑马一高一矮,高的配有鞍座,矮的驮着粮食袋,无论人还是马都塑造得简洁洗练、生动传神。

最特别的是其中那匹小矮马——它嘴巴微张,表情愉悦,整体形象鲜活有趣,带着一种跨越千年的“萌感”。正是这种天然的亲和力,让它从众多馆藏文物中被选中,成为石家庄市博物馆文创IP的核心形象之一。

地域文脉的当代表达:在“马哒哒”身上看见石家庄

一件成功的文创IP,不只是形象的讨喜,更在于它能否承载地域文化的厚度。“马哒哒”的独特之处,在于它将唐代石家庄地区的民间工艺、社会风貌与当代审美趣味进行了有机融合。

唐代鞍马散乐吹奏组俑本身就是研究晚唐时期石家庄地区社会生活的珍贵实物。五名乐俑姿态各异,演奏的乐器包括拍板、排箫、羯鼓、笛子、笙簧等,展示了当时民间音乐的丰富样态。两匹陶塑马中,小矮马驮着粮食袋,这一细节生动反映了唐代井陉古道沿线商贸往来与文化交流的活跃程度。

“马哒哒”的设计没有抹去这些地域文化印记。相反,它将这些历史信息转化为可视、可感的形象语言:小马圆润敦实的体态,暗合了石家庄陶俑的质朴风格;它憨厚喜悦的表情,延续了唐代民间陶塑的生活气息。这种“润物细无声”的文化传播方式,恰是文物活化利用的精髓所在。

石家庄市博物馆文创深耕文化内核,不追求短期的流量效应,坚持让文化内涵成为IP持久生命力的根基。从这个意义上说,“马哒哒”不只是一个文创形象,更是石家庄地域文化在数字时代的一张“活态名片”。

从线上到线下:构建“文物+文创+手作”的体验闭环

表情包的上线只是“马哒哒”IP运营的第一步。真正让这匹小马从“线上网红”成长为“线下潮品”的,是石家庄市博物馆围绕它构建的多元体验场景。

2026年“五一”假期,石家庄市博物馆推出“做出你心中的‘马哒哒’”彩绘DIY亲子系列活动”。彩绘DIY的形式让参与者亲手打造专属“马哒哒”,实现“文物+文创+手作”的趣味联动。5月10日,石家庄市博物馆再次推出“石博马哒哒·创意总动员”彩绘手工互动活动,集“文物讲解+彩绘手工+作品赏析+合影打卡”于一体,专业老师现场教学唐代传统纹样与古风配色。

这些线下活动的意义,超出了普通的“手工课”。当孩子们在活动开始前被带到展厅,站在那组唐代陶俑前寻找“马哒哒”的原型时,文物不再是展柜里遥远的“老物件”,而是与自己手中那个素色小马模型产生直接关联的“活的历史”。通过亲手创作,让千年前的文物与当下的生命体验发生真实的情感连接。一件亲手彩绘

的小马,不只是一个普通玩具,更是从历史里提取的“活”的文化,是博物馆公共教育理想的抵达方式:文化传承不是被动的知识灌输,而是在体验中自然生长出的认同与亲近。

文旅融合中的IP价值:“马哒哒”的产业想象

文创IP的活力,最终要在文旅融合的实践接受检验。“马哒哒”虽诞生不久,但其产业化路径已初步显现。

在表情包获得市场认可后,石家庄市博物馆“马哒哒”IP系列还将覆盖盲盒、文具等多种文创产品。这意味着“马哒哒”将从数字产品走向实体衍生品,形成更加丰富的产品矩阵。

值得关注的是,“马哒哒”的实践与石家庄近年来文旅融合的整体态势形成呼应。2025年至2026年,石家庄在工业遗产活化利用方面成效显著:石煤机老厂区改造为“石美集”城市微度假中心,石家庄第一棉纺织厂旧址改造为“织音1953”文旅园区,工业遗址正成为城市文旅的新地标。在这些项目中,“文创”始终是核心业态之一。

“马哒哒”的探索,为博物馆文创融入城市文旅大棋局提供了可能。一件承载地域历史记忆的文物IP,若能与城市文旅消费场景深度结合——比如在“石美集”“织音1953”等文旅园区设立“马哒哒”主题体验空间,与本地非遗市集、文创集合店形成联动,其文化传播力将进一步扩大。

石家庄市博物馆目前还在推进流动巡展,将历史文化展览送到社区、学校、军队、企业和农村。“马哒哒”如果能够与这些公共文化服务场景结合,成为流动展览中的“形象大使”或互动环节的核心元素,将让文物IP的社会效益得到更大范围的释放。

“马哒哒”启示:中小博物馆的文创IP发展之路

在博物馆文创“内卷”加剧的当下,地方博物馆资源往往不占优势。而“马哒哒”的实践表明,中小博物馆同样可以走出差异化的IP之路。

每个博物馆都有属于自己的“有故事的藏品”。“马哒哒”的原型并非石家庄市博物馆知名度最高的文物,但它天然具有形象亲和力,适合进行卡通化转译。这一选择的启示在于:文创IP的选型,不能只盯着文物的“等级”,更要看文物的“性格”——它是否具备与当代审美对话的潜质。

一是用轻量化方式切入市场。表情包开发成本相对可控、传播效率高、用户触达直接。“马哒哒”从表情包起步,快速建立用户认知,再逐步向实体衍生品和线下活动延伸,这种“先轻后重”的策略降低了试错成本。

二是深耕本土文化,不做“通用IP”。“马哒哒”的独特性,根植于它作为晚唐石家庄地区陶俑的身份。如果去掉这一文化坐标,它就只是一匹可爱的小马。石家庄市博物馆在IP运营中始终强调“文化内核”,这正是避免IP“空心化”的关键。

于地方博物馆而言,深挖自身馆藏与地域文化的独特性——越在地,越有生命力。

三是构建体验闭环,让IP“活”在场景中。“马哒哒”从表情包到彩绘DIY,形成了一个“线上认知—线下体验—情感认同”的闭环。博物馆文创在实践中应致力于构建完整的文化体验链条,让受众在参与中完成从“看文物”到“懂文化”的认知升级。

让文物成为“文化自信”的日常载体

“马哒哒”的故事,核心不在于一个表情包有多“火”,而在于它让一件千年前的文物重新获得了与当代人对话的能力。当人们用“超棒”的“马哒哒”回应朋友的赞美时,当孩子把自己彩绘的小马放在书桌上时,文化自信不是一句口号,而是一种自然的情感流露。

石家庄市博物馆的实践表明,让文物“活”起来,不只是技术手段的更新,更是文化传播理念的转型——从“向公众展示文物”转向“让公众参与文化”。表情包、DIY手作、亲子活动,这些看似“轻量化”的方式,恰恰是让厚重历史与日常生活微观层面相遇的有效路径。

(作者单位:石家庄市博物馆)

孙晨

石家庄市博物馆文创IP『马哒哒』的实践探索