

祝夏玮

博物馆传统的人才引进主要是公开招聘、调动人编等具有编制、身份、档案等刚性制度的方式。这种模式虽能稳定队伍，但易导致人才结构固化、知识来源单一、学术视野趋同，形成相对封闭的学术生态。组织生态学认为，组织是一个开放的系统，其生存与发展高度依赖于与外部环境的物质、能量和信息交换。对博物馆而言，学术生态的繁荣，需要持续从外部引入多样性的知识、视角和方法，打破原有的路径依赖。

近年来，以“不求所有、但求所用”为理念的柔性引才兴起，其中访问学者制度在头部博物馆中率先落地，实现了人才从身份隶属关系向智力使用关系的转变，知识从封闭式占有向开放式流动的跨越。中国国家博物馆（以下简称“国博”）、故宫博物院（以下简称“故宫”）聚焦考古、文博、大数据、信息等急需领域，分别于2019年、2022年设立了访问学者项目和“太和学者”项目。2026年初，由国博牵头的“博物馆藏品预防性保护创新人才培养项目”成功获批，每年拟选派16人次赴国外访学。这些项目的实践展现出访问学者制度对激活博物馆学术生态的有效性，本文将从异质性人才汇聚、知识创造与沉淀、知识社会化三个环节，剖析其微观机制。

博物馆为何需要访问学者制度

当前，我国博物馆事业正处于从“数量增长”向“质量提升”转型的关键期。在考古发掘、文物保护、智慧博物馆建设、文物大数据等前沿领域，亟须突破共性关键技术，仅靠博物馆内部的研究力量远远不够，必须引入外部顶尖智力资源。

行业关键领域亟须外部智力支撑。博物馆的学术研究是典型的交叉学科的复合型研究，对从业人员的学术能力、综合素养等要求较高。一方面，高校人才培养偏重学科教育和理论教学，与文博机构的实际工作存在一定脱节，应届毕业生难以迅速成长为业务骨干；另一方面，博物馆从从业人员外出进修机会有限，虽有形式多样的内部培训，但因实践导向强、培训时间短、知识覆盖面广而深度不足，导致学者难以形成系统性的知识积累。在数字化、智能化快速融入博物馆业务的当下，仅靠博物馆自身力量难以攻克文物保护技术、智慧博物馆建设等前沿难题，通过传统的刚性方式全职引进高校和科研院所学者，既不现实也难以操作。

博物馆与外部智力资源存在双向需求，但交流机制尚不畅通。从需求看，博物馆需要外部智力支撑，高校、科研院所的学者需要接触博物馆的藏品和实践场景开展深度研究；从人才优势看，博物馆资深专家长期深耕专业领域，对馆藏文物有深刻的理解，高校、科研院所的学者拥有前沿的技术方法和系统的知识体系，双方在学术研究的供需关系上高度契合。当下博物馆与高校、科研院所的合作虽然逐年递增，但大多围绕某一具体项目开展临时合作，在人才培养方面还未形成系统性的交流机制。

访问学者项目激活博物馆学术生态的机制分析

在上述背景下，访问学者项目应运而生。在不改变人事隶属关系的前提下，博物馆有针对性地引入高校、科研院所副教授以上的专业人才，并在制度上约定清晰的学术产出要求和规范的审核办法，既保证了学术质量，也守住了意识形态安全底线。访问学者制度实现了博物馆与高校、科研院所之间的人才双向流动，破解了博物馆人才困境的同时，也为行业高质量发展培养、储备了人才资源。其运行机制可从以下三个方面剖析：

汇聚异质性人才资源，推动建立学术共同体。学术共同体是专家学者共享研究问题、互引学术成果、持续合作的学术网络。不同来源、不同学科背景的学者能够给博物馆带来新的问题意识与研究路径，打破了其内部研究的惯性思维。如故宫“太和学者”项目来自全球14个国家和地区，国博访问学者项目来自国内外不同高校及科研院所，在甲骨文、青铜器、中医药等数十个领域的不同专家合作课题、联合研究，这对来访学者而言，既接触到了馆藏实物，又丰富了研究材料；对馆内学者而言，也接触到了不同的研究思路、方法和技术。跨领域、跨国界的人才交流不但拓宽了双方的研究视角，给博物馆研究、展览展示等带来全新的解读，同时也推动了学术共同体的建立。

保障研究条件与明确产出要求，推动个体经验向集体资产转化。为来访学者提供可深度投入的研究环境是个体研究成果转化为博物馆集体知识资产的先决条件。如国博在学术研究上，为访问学者提供藏品信息系统使用权限、部门协同与合作学者协助，同时开放“国博讲堂”平台、支持其参与国博学术会议等，从研究条件上保障来访学者与馆内专家的有效合作，为高质量访学研究创造了条件。

与此同时，明确的学术产出形式，如专题学术研讨会、国博讲堂、成果汇报会等，为个体研究产出转化为博物馆知识资产提供了制度化保障。国博牵头的“博物馆藏品预防性保护创新人才培养项目”，通过每年选派16人次赴国外访学，实现“培养一个人、带回一批技术、影响一个领域”的效应，推动个体学习成果转化为行业层面的知识储备。

推动成果转化，让学术研究服务公众。博物馆学术研究的目的是让专业知识走出书斋，服务于展览、教育，更广泛地惠及公众。如国博访问学者参与了“智慧之光——中医药文化展”的策展、历史文化系列丛书的撰写，以及在“国博讲堂”进行主题讲座等；又如故宫“太和学者”对激光清洗的研究应用于灵沼轩石质构件修复、宫廷科学仪器研究支撑了相关专题展览的策划等。

对来访学者而言，博物馆特有的成果转化方式能够让其获得更广泛的社会影响力；对博物馆而言，高质量的学术研究为展览和教育活动作内容支撑，能够有效提升公共文化服务的品质；对公众而言，艰深晦涩的学术研究通过展览语言、讲座形式变得可感知、可理解，实现了知识传播的规模化和普及化。至此，访问学者制度完成了从人才引进、知识沉淀到价值社会化的完整闭环。

讨论与展望

访问学者项目有效运行的基本前提。国博与故宫的案例表明，访问学者项目有效激活学术生态，建立在若干基本前提之上。这些前提对于其他博物馆设计类似项目具有参考价值，但需注意不同机构的资源禀赋差异。

其一，汇聚异质性人才建立学术共同体，需依托馆内外学者存在共通的问题域和充分的交流意愿。知识结构差异越大，潜在的创新机会就越多，但若缺乏有效的学术交流，差异非但无法推动创新，反而可能衍生出新的学术阻碍，与建立学术共同体的初衷背道而驰。

其二，个体经验向集体知识资产的转化，需依赖系统的、科学的访学管理制度，如清晰的学术档案归档、知识产权归属与使用协定等，否则个体成果极易随来访学者的离开而流失。

其三，研究成果的社会化，需依靠学术研究与博物馆公共服务有效对接。不同学术成果适合不同的社会化方式，不同的学者也有各自的职业规划，因此博物馆在引才初期需要明晰引进人才类型及预期社会化形式，并为此提供必要的支持。

制度运行中的张力与挑战。博物馆访问学者制度的积极效应已被实践认可，但其运行过程中存在的内在张力不容忽视。

从学术管理层面看，访问学者的引入可能扰乱博物馆原有的学术格局，包括研究资源的分配、学术话语权的转变、研究方向的调整等，一旦处理欠妥可能引发馆内研究人员情绪消极或合作意愿下降等状况。

从成本效益看，访问学者项目包含直接成本，如经费支持、条件保障等；间接成本，如馆内学者和管理部门的时间成本、研究资源的占用等，博物馆需建立科学的评估方案，在资源有限的情况下进行合理配置，实现学术产出的最大化。

此外，本文分析的案例均来自资源优越的头部机构，激活效应的实现，究竟是访问学者制度本身发挥的作用，还是大量资源投入带来的必然结果，抑或是二者交互作用产生的成效？这还需要更多案例研究来回答。

国博、故宫的访问学者项目展示了通过制度化渠道引入外部智力激活学术生态的可行路径。这一案例经验对于其他博物馆具有参考意义，但具体机制的设计与实施仍需结合各自条件进行探索。

（作者单位：中国国家博物馆）

五至八版责编：何 薇 甘婷婷 王龙霄

让千年雕版“活”在当下

——孔子博物馆《孔府刻书》主题研学

程丽琦 马宁 张品宽

康熙四十六年（1707年），衍圣公孔毓圻正亲自监督《鲁鲁盛典》的刊刻。他命匠人将校正后的文字逐字反拓于木板，再以刀代笔，把御赐诗文镌刻其上，以期传之久远。此时的孔府，刻书传统已延续三百余年——自宋代雕版印刷技术成熟后，四十六代孙孔宗翰首创《孔氏家谱》刊刻，由此开启家族刻书的传统。至清代，孔府刻书达到顶峰，成为“诗礼传家”这一家风的物质见证。

作为“天下第一家”，孔府以“诗礼传家”为训，强调通过研习儒家经典实现道德教化与文化传承。而刻书，正是这一理念得以延续的重要支撑，它不仅为家族子弟学习经典提供了可靠文本，更将儒家思想以实物形式传播与保存。据统计，有清一代，孔府共刻书124种，历时170年，前后九代人参与，成为山东地区刻书数量最多、质量也属上乘的家族，其在文献存续与文化传播史上占有显著地位。

孔子博物馆作为世界文化遗产“三孔”（孔府、孔庙、孔林）的自然延伸，其核心藏品多源自“天下第一家”的孔府旧藏，其中包括四千余块清代孔府雕版。面对如此丰厚的文化遗产，如何将其转化为公众，尤其是青少年，能够理解、乐于参与的教育产品，成为回应“让文物活起来、让古籍里的文字活起来”这一时代命题的关键。这不仅是博物馆职责所在，也是博物馆教育功能的核心体现。基于此，孔子博物馆积极转化研究成果，先后策划“诗礼传家”“诗书继世——孔府刻书展”“鲁壁重光——唐宋元珍贵古籍特展”等专题学术展览，并依托丰富的藏品与展览资源，研发《孔府刻书》主题研学课程，推动文化遗产在当代实现创造性转化与创新性发展。

内容

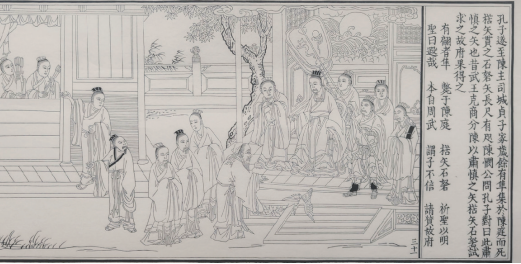
《孔府刻书》主题研学课程以诗礼传家精神为核心，旨在引导广大青少年从思想内涵、文化认知



孔子博物馆与上海师范大学附属嘉定小学合作研发校本课程《师道嘉传》



“诗礼传家”主题沉浸式体验空间



以明代《圣迹图》为蓝本，复刻的雕版及拓印

（上接5版）展厅里的半山类型锯齿旋纹陶壶、马厂类型四大圆圈纹圆罐等器物，正是这份美的延续与升华。纹饰虽褪去了原始花卉的写实形态，却把花朵回旋、舒展的韵律画进了饱满的线条里，黑红交织的构图严谨又灵动，将史前彩陶艺术推向了巅峰。

更动人的是，“华”的美从来不是单一族群的创造，而是各民族在交往交流交融中共同打磨的成果。辽代契丹人承袭中原唐三彩的工艺传统，烧造出了独具民族韵味的辽三彩。展出的刻划牡丹纹执壶、印花牡丹纹盘，釉色温润柔和，腹部的牡丹纹样饱满典雅。中原文化里象征富贵吉祥的花卉，被契丹匠人融进了日常器物之中，既是对中华审美的主动认同，也是融入自身偏好的再创造，让“华”的美多了一份北方民族的舒展气度。

如果说三彩是器物上的大美，元代青铜花押就是方寸间的巧思。花押本是中原传统的签名印章，到了元代，蒙古、色目等各族百姓普遍使用，让这一文化符号生出了更多新意。展厅里的四十九枚青铜花押形态各异，文字印里既有汉文楷书，也有八思巴文、西夏文；图形印既有写实的花鸟鱼虫，也有简洁的几何纹样；印面形状更是不拘泥于方圆，造型趣味十足。展览将花押的图案印在纸上，让观众读懂这一枚枚小小的印章，既是古人的信用凭证，也是中华各民族共享同一种文化、又各自添上创意的鲜活证明。

第二篇章的最后展示了旗袍的百年流变，体现了“华”的韵味。旗袍脱胎于满族女性的传统袍服，随着满汉文化的深度交融，渐渐融入了汉族的吉祥纹样与镶滚



展厅一隅

刺绣工艺；近代又吸收西方立体剪裁技术，凸显出东方女性的体态之美。展厅里的清代月白缂丝玉兰蝶纹衬衣，是满汉服饰融合的见证；配套数字影像清楚地展示了旗袍的演变脉络，从清代旗装到民国礼服，再到当代融入苗绣、湘绣等非遗技艺的“新中式”样式，清晰呈现出一件衣服如何汇聚各民族的审美智慧，最终成为认知度极高的东方文化符号。

从陶土上的一朵小花，到各民族共赏的万千气象，“华”的生长史，就是一部中华民族共同创造美的历史。这份美跨越了地域与族群，沉淀成我们共同的文化基因，也让“中华”二字，自带一份温润又动人的东方韵味。

“我们”：活态传承中的中华民族共同体

展览第三篇章将叙事从历史拉回到当下，把“华”的内涵从静态的审美符号，延伸为动态的共同表达。该篇章跳出单件文物的叙事方式，集合服饰、银饰、乐器、舞蹈四类文化载体，呈现各民族文化的多元形态与共通内核。

五千多年前彩陶上的花纹，如今仍绽放在各民族的衣衫之上，成为文化同源性的见证。各民族银饰工艺各具特色，但同样承载着祈福纳祥、标识身份的文化功能，各族匠人以锤錾、篆刻等工艺将共同的文化诉求凝于银饰之上，是各民族审美共识的物质表达。配套展示的《染韵华章》《华章共舞》《环舞共乐》等影像作品，则让这份静态的华美流动起来。

展览最后以鼓吹尾。鼓作为“群音之长”，在中华各民族中承担着统一步调、凝聚人心的作用。鼓声一响，个体的节奏便汇成集体的共鸣，生动诠释了无数个“我”汇聚成为同心同行的“我们”。

从观天地之“中”，赏文明之“华”，再到如今的“我们”，展览试图让观众在看见历史的同时读懂当下：中华各族人民共同创造了璀璨夺目的中华文明，铸就了伟大的中华民族。正如展览结语所言：展览有尽，而“我们”的故事，刚刚翻开新的篇章。

（作者单位：中国民族博物馆）

技术赋能：打通“文物重生”的数字文创转化路径。课程最具创新性的环节，在于利用数字化技术彻底打破了文物“保护”与“利用”的壁垒。通过三维激光扫描等技术，将静态的文物转化为可拆解、可编辑的数字资产；非遗传承人基于高精度数字模型，融合传统工艺逻辑与文物艺术元素，创作出独具孔子博物馆特色的雕版设计图，生成新的文化IP。这些IP被雕刻成标准化的实体教具，用于课程教学与衍生开发。如以馆藏明代《圣迹图》为蓝本，系统复刻48块雕版运用到课程中，实现了从静态收藏到动态教学的转化。这种转化探索出一个可持续、可复制的数字文创新模式，为非遗的活态传承与价值转化开辟了全新路径。

成效

课程自启动以来，以系统化的传播策略、深入的教育合作，以及创新的文化产品，成功构建起传统文化在现代社会的传承与发展路径，充分彰显了文化教育项目在提升社会影响力、推动非遗活化与促进馆校融合方面的综合价值。

传播范围广泛，媒体影响力突出。课程依托丰富的线下研学活动与多元的媒体传播渠道，实现了传统文化的高效普及与深度传播。线下累计开展312场研学活动，地域范围遍及10个省（区、市）。同时，课程获得央视新闻联播、央视视频、新华网等主流媒体的持续关注与报道，公众参与度与媒体曝光量不断提升。2026年文化和自然遗产日当天，孔子博物馆举办“文物服务人民 非遗点亮生活”系列直播活动，在人民日报、央视视频等平台同步直播，全网观看量达949.9万人次，有效拓展了儒家文化、博物馆教育及非遗知识的传播广度。

教育合作深入，馆校协同成效显著。课程在扎实做好在地化服务的基础上，积极拓展“孔子课堂”馆校共建版图，目前已覆盖上海、福建、青海、香港等地的40余所中小学。依托各合作学校的地域资源，课程开发出多套契合地方特色的校本课程，展现出高度的适应性与创新性。例如，与上海师范大学附属嘉定小学合作，围绕“师道故里”等主题，联合研发了中华传统版面非遗课程《师道嘉传》，切实推动传统文化融入基础教育。此外，曲阜师范大学、济宁学院等高校也将《孔府刻书》主题研学纳入“感知中国”文化实践体系，通过场景化、互动式教学，助力国际学生多维度理解中华文化精髓。

文创成果丰硕，实现文化效益与市场价价值统一。课程相关文创产品屡获殊荣，并取得良好成效。原创研花信箋《云中谁寄锦书来》荣获第十一届“紫金奖”文化创意设计大赛优秀奖；《论语印象 师道永存》雕版作品集被列为上海市特色普通高中展示活动指定伴手礼；《圣迹图》《孔门弟子像》等册页年销售量突破2500套，充分体现其艺术价值与教育功能。这些成果不仅创造了可观的社会效益和经济效益，更验证了传统文化通过创新设计与内容赋能，能够在当代社会中焕发新的生机。

“学而时习之，不亦说乎？”《孔府刻书》主题研学课程不仅是孔子博物馆对“诗礼传家”这一古老家风的当代续写，更是将深邃的学术资源转化为可感知、可互动、可传承的公共文化产品的成功实践。未来，孔子博物馆将继续深耕馆藏资源，以创新为引擎，以教育为使命，让更多如孔府雕版般的文化遗产走出深闺，融入时代。我们相信，当古老的文字在青少年手中被重新刻印，当千年的智慧在沉浸体验中被深深领悟，文化的血脉便在新的时代里奔涌不息、绽放出更加璀璨的光芒。这不仅是对历史最好的致敬，更是为我们民族未来播种下文化的种子，守护着我们共同的精神家园。

（作者单位：孔子博物馆）

广告

MicroWise
— system —
智慧系统

数智护文脉
智慧赋新生

文化遗产全链数智
解决方案提供商

科技保护

智慧管理

智慧服务

环境调控、环境监测、
本体监测、馆藏设施、
文物运输监测、文物展柜、
文保修复实验室装备...

藏品管理、资产管理
人员管理、客流监测
数字资源管理...

数字化采集、数字化展陈、
智慧导览、咨询服务、
熏蒸消杀服务、
展柜微气单评测服务...

官方微信

官方网站

西安元智系统技术有限公司
电话：13572270596（张总） 座机：029-88246388
邮箱：info@microwise-system.com
网址：www.microwise-system.com
地址：西安市高新区锦业路69号创业研发园E座4F

AKZU 让文物活起来，
好灯光会说话！

博物馆
展览高标准
照明就用
埃克苏

深圳市埃克苏照明系统有限公司
博物馆和美术馆专业照明产品及解决方案
400-687-2598