

从督军府到晋商博物院 看百年晋署的保护焕新

张文庆

困局：功能退场后，大型旧址的改造难题

“旧址”见证着近现代重大历史事件、重要机构活动，区别于以考古发掘为主的古代遗址，其核心价值附着于完整建筑空间与场所纪念意义，涵盖革命旧址、行政衙署、名人故居、工业遗存、商业会馆等多元类型。

多数大型旧址占地面积广、建筑体量大，小型文旅商业、办公业态无法完整消化全部空间，拆分使用又会破坏建筑群整体性；单纯封闭修缮、静态封存“冻结式保护”，让珍贵历史空间长期脱离公众视野，文物的公共文化价值无从释放。部分旧址简单改造为纪念馆，仅挂牌陈列少量展品，缺少完整展陈体系、专业运营团队，最终陷入“修完即闲置”的尴尬境地。

山西督军府旧址坐落于太原老城核心区域，占地约10万平方米，2019年被公布为第八批全国重点文物保护单位，是国内罕见的多层级历史叠加的衙署建筑群。其历史文脉可追溯至晋文公重耳庙，北宋设帅府，元为中书省，明清作为山西巡抚衙门，民国时期成为督军府、绥靖公署；1949年后长期作为山西省委、省政府办公驻地。2017年，省级行政单位整体迁出，这座承载着千年官衙记忆、近现代军政历史的大型旧址，迎来保护利用的关键抉择。

彼时文物保护部门面临的改造难题有：其一，建筑群横跨千年，明清衙署、民国建筑、现代办公楼层层叠加，单一“官衙叙事”无法完整覆盖全部历史价值，单纯复原古代巡抚衙门，又会抹杀近现代军政历史记忆；其二，地处城市核心寸土寸金地段，封闭保护会对优质公共文化空间造成浪费；其三，国内暂无省级政府驻地整体腾退后改造的成熟先例，改造标准、展陈方式、运营模式均无现成模板参考。

经过多轮文物、历史、文旅专家联合论证，项目最终确定了“旧址改造成为博物馆”的核心方向。博物馆具备公益属性、完整公共服务体系、标准化运维机制，能够完整承接大面积旧址空间；其法定开放义务、专业文物保护体系、稳定财政保障，为旧址提供制度化保护屏障，但须跳出传统旧址“还原原址功能”的固化思维，创新提出“建筑为本体、地域文化为内核”的双层叙事策略，将旧址打造成为晋商博物院，走出一条“不覆盖历史、不弱化场所、不脱离大众”的活化新路。

破局：双层叙事重构，化解旧址历史阐释困境

多数旧址改造博物馆，都会陷入叙事单一的

近现代旧址承载着城市层叠的历史记忆，是不可移动文物中兼具纪念价值与公共服务潜力的珍贵资源。大量衙署、行政驻地、革命遗存等旧址在原有功能退场后，长期陷入闲置、低效利用、同质化开发的发展困境。本文以山西督军府旧址成功改造为晋商博物院的全流程保护实践，在建筑真实性保护、历史价值重构、长效可持续运营三个维度上探寻近现代旧址重焕新生的解题思路。

局限：革命旧址只讲红色历史，衙署旧址仅复刻官衙生活，极易造成历史视角狭隘。督军府旧址的最大创新，是区分“建筑本体叙事”与“主题展览叙事”两套独立体系，实现历史价值与当代文化传播需求双向兼容。

第一层叙事，以整座建筑群为原生展品，完整保留各时代历史痕迹，绝不因主题改造损毁建筑肌理。督军府内渊渚堂、自省堂、民国办公楼等核心国保建筑全部原地留存，民国木地板、雕花门窗、花砖墙面、木构件仅做清洁、古法加固，不更换材质、不改动原色；自省堂保留原有会议空间功能，完整留存近代军政会议场所的原生场景。建筑本身自带完整千年时间线，从庙宇、帅府、巡抚衙门到督军公署、省级政府驻地，每一处构件、每一间厅堂都是可读的历史，参观者行走其间，便能直观读懂太原乃至山西千年行政变迁，守住旧址最核心的场所纪念价值。

第二层叙事，以晋商文化为核心打造常设展陈，填补山西缺少综合性晋商主题文博场馆的行业空白。山西是晋商发源地，散落各地的大院展馆多聚焦单一家族，缺少统筹全省票号、万里茶道、

商业精神的综合性展示平台。督军府地处省会核心，空间体量充足，具备打造省级晋商文化地标的先天条件。项目没有用晋商主题覆盖衙署历史，而是形成“建筑讲城市过往，展厅讲地域文明”的互补格局，巧妙化解旧址多层历史难以阐释的矛盾。

设计团队依托旧址中轴对称原始格局，顺着原有门、堂、院落天然动线，拆分出五大独立叙事单元：晋商源流、海内称雄、汇通天下、万里茶道、晋商精神。旧址原有房间开间细碎，空间零散，并不适配大型连贯展厅，项目顺势将小空间转化为主题专属展厅，每个单元聚焦一个细分维度，高密度展示票号账簿、商业契约、商号印章、茶道器物等馆藏文物；针对静态展品难以展现的商业场景，利用非文物附属空间打造票号账房实景复原、恰克图巨幕影院多媒体展区，用数字技术补足静态展陈短板，让碎片化老建筑形成完整流畅的参观动线。

平衡：可逆式改造，在文物保护与展陈需求间找支点

大型老建筑先天不具备现代化展馆配套条



南大门



非遗文创



御书楼

件、消防、恒温恒湿展陈、无障碍通行、管线铺设、设备荷载等需求，极易与文物本体保护产生冲突。晋商博物院改造全程坚持“最小干预、可逆植入”原则，从结构加固、展陈设施、管线布设三大维度建立标准化改造规范，实现文物真实性与现代化服务功能共生。

在建筑结构保护层面，项目区分国保核心建筑与后期附属建筑差异化改造。明清、民国核心文物建筑严禁大面积拆改、打孔，仅开展外墙清洗、局部墙体剔补、木构件防虫防腐等基础修缮；后期修建的5号办公楼等非文保建筑，因其层高、荷载充足，实施整体加固，用来安置大型展陈设备、机房、库房，为核心古建筑减负，避免重型装置、密集展柜给老楼板带来不可逆损伤。

展陈设施全部采用独立落地、自承重非依附式设计，杜绝在文物墙体、地面钉挂、胶粘展柜与展板。文物藏品全部配备独立恒温展柜，不依托建筑墙体搭建；说明牌、图文展板单独设立支架，完全脱离古建筑本体，未来若调整展览、恢复建筑原始样貌，可完整拆除，不留改造痕迹。

（上接7版）

文物数字化保护与活化利用协同机制构建

价值共识引领机制：确立保护优先、适度活化的根本原则。 坚守文物本体安全与历史信息真实性底线，将活态传承作为保护与活化共同的价值标尺。参考济宁市博物馆的业务架构，可建立以文博保护专家、考古研究者为主体，文创研发设计师、市场行业代表为辅的联合评审机制。在文物数字化项目立项阶段，优先满足文物本体保护、科研存档需求，例如开展汉画像石数字化时完整记录石刻划痕病害，在保证文物信息完整保真的基础上，才可适度产出可供活化解解使用的衍生素材。在活化开发环节增设前置文物考据审核，所有使用文物数字档案的文创等活化成果，必须完成文化内涵校验。建立文物资源分级管控清单，对风化脆弱汉碑、特殊出土文物明确限制条件，仅开放科研、公益科普使用，严格禁止商业文创转化，守住不盲目商业化的底线。

数字资源共建共享与分场景分级授权机制。 推进文物数字保护资源标准化建设，统一采集规范、元数据著录标准，补齐汉碑石刻病害、修复记录等保护维度信息，参与建设区域性文物数字资源公共平台。平台首要服务文博行业内部的文物修复、考古比对等保护科研工作，其次面向社会开放。建立分场景分级授权制度，按照优先级区分：文物保护科研使用、公益教育科普传播、有限商业文创开发三类场景，明确每一类场景的申请流程、使用边界。厘清文物数字保护档案知识产权归属，落实文博机构对自建保护档案的相关权益，简化科研、公益场景的资源获取路径，对商业文创设置严格的准入门槛。搭建资源动态更新通道，将文创开发、公众研究过程中新形成的石刻考据信息，及时汇入数字保护档案库，实现保护档案持续迭代升级。

全链条协同联动与补充反哺机制。 打通“文物本体防护—数字化采集建档—档案安全运维—多元活化利用—反馈回流保护”完整链路。培育专业化中介服务机构，首要承担石刻文物专业信息转译，服务文物保护科研交流；其次承担文博机构与市场主体之间的对接，把晦涩的文物保护史料转化为可用于活化创作的素材。拓展公众参与路径，以文物保护科普、保护线索征集为主，适度开展文创大众共创，收集社会层面的认知反馈，反向优化数字档案建设与活化产品研发。厘清收益反哺的定位，坚持财政投入是文物数字化保护的核心资金来源；商业文创取得的收益作为补充渠道，在制度约束下按约定比例定向回流，用于石刻文物数字化采集、档案运维、文物本体修复工作，严防以文物保护名义过度市场化逐利。

多元主体协同保障机制。 优先补齐文物数字化保护专业人才队伍。推动高校考古学、文物保护科学与数字技术学科交叉建设；依托博物馆、科研院所建立实训平台，培养深耕文物数字建档、档案安全运维的保护技术人才；适度兼顾培养通晓文物保

文博添活力 文旅促消费

——滨州市博物馆暑期赋能文旅提质升温

张玉 孙玉涛 于倩倩

暑期是文旅市场复苏升温、消费扩容提质的关键窗口期。今年暑期滨州市博物馆立足本地特色文化资源，聚焦文博文旅深度融合发展，通过丰富活动供给、做强红色展陈、创新数字文博、深耕非遗体验、延伸服务阵地等举措，累计策划开展特色文旅活动260余场次，搭建多层次、高品质的公共文化服务体系，有效激活文旅消费新场景，带动全市暑期文旅市场实现量质齐升。

丰富活动矩阵，激活文博消费新热点

坚持免费开放，常态化提供公益讲解、文博志愿服务等普惠公共文化服务，暑期线上线下参与人数、外地到访观众数量大幅增长。连续开展3期“博学荟”暑期融创研学体验营，打造特色研学品牌，研学范围覆盖青州市博物馆、齐文化博物院、大辛庄遗址等多地文博点位。活动依托专业师资团队开展，团队成员包括高校专家、文博考古学者、优秀教师、非遗传承人等，开设历史体验、时空考古等特色课程。丰富的研学、亲子业态不仅带动场馆文创销量增长，更拉动沿线餐饮、出行等配套文旅消费，充分发挥城市文化客厅的辐射带动作用。

深耕红色展陈，提升红色文旅吸引力

暑期重点打造红色文旅IP，精心推出“从渤海之滨到天山之巅——山东渤海军区教导旅的红色足迹与家国情怀专题展”“渤海丰碑——渤海区革命历史图片展”，让广大游客特别是青少年群众通过展览，全面了解渤海革命老区波澜壮阔的革命征程，深切感悟渤海区子弟兵西征戍边、无私奉献的家国情怀。其中“山东渤海军区教导旅的红色足迹与家国情怀专题展”采用跨省文博协作模式，整合新疆生产建设兵团博物馆、山东博物馆、渤海革命老区纪念馆等多家单位的百余件珍贵文物史料，全景再现渤海军区教导旅屯垦戍边的光辉历程，深度挖掘老渤海红色精神的当代价值。展览配套专属公益讲解、红色研学打卡等活动，暑期吸引党政机关、中小学研学机构等共74个参观团队4.6万名游客专场观展，推动红色文旅消费稳步增长。

创新数字文博，培育智慧文旅增长点

依托数字化技术赋能文旅升级，打造VR沉浸式剧场，运用“AI+3D”融合技术，突破传统图文、视频展示局限，推出历史、科幻、童话、冒险等多题材精品数字作品，为青少年、亲子家庭带来沉浸式、多元化的数字文化体验。特色数字化体验项目广受市民游客追捧，暑期每天近百名游客体验打卡，有效延长观众在馆停留时长，带动各展厅参观热度同步提升。同时，通过线上渠道广泛传播数字文博特色内容，持续扩大品牌影响力，精准引流，间接带动周边文旅配



暑期“带着家乡历史上大学”研学团队参观滨州市博物馆“滨州历史文化展厅”

张玉/摄



“流淌的文明”AR明信片以青绿写意山水画风格描绘玉带桥、声远楼、河道总督署等运河古迹，手机扫描即可让静态画面动态呈现三维AR交互场景，以数字科技让大运河沿岸风情从平面跃然于立体时空之中。

护基础的活化传播复合型人才。优化文博单位考核评价体系，把数字档案采集质量、实体文物减损保护成效、数字档案存储安全、行业科研共享成效作为核心考核指标，数字资源社会化活化利用成效作为次要参考，改变单纯以项目数量为导向的评价模式。构建政府、博物馆、企业、社会公众多元协同格局，共同服务文物活态传承。

从济宁市博物馆馆藏汉画像石、汉碑等文创转化实践不难看出，文物数字化保护是根基，活化利用是衍生延伸，数字化保护为一切活化传播筑牢文化根基，活化利用让沉睡的数字档案产生社会价值。推动二者协同共进，应当始终坚守文物保护第一的底线，依托价值共识引领、标准化分级管控的数字资源体系、约束完备的全链条联动以及配套制度保障，保障文物本体与数字文化资源长久留存，真正实现中华优秀传统文化的活态延续与永续传承。

（作者单位：济宁市博物院）

五至八版责编：冯朝晖 何 薇 陈颖航

■ 广告

MicroWise
system
元智系统

数智护文脉
元智赋新生

文化遗产全链数智
解决方案提供商

科技保护

环境监控、环境监测、本体检测、仓储设施、文物运输监测、文物展柜、文保修复实验室装备...

智慧管理

藏品管理、资产管理、人员管理、客流监测、数字资源管理...

智慧服务

数字化采集、数字化展陈、智慧导览、咨询服务、熏蒸消杀服务、展柜换气率评测服务...

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