

见物见人 叙事赋能

——博物馆展览中的文明阐释学术研讨会综述

本报记者 李文昌

为提升遗址博物馆展览策划、价值阐释与公共文化服务能力，湖北武汉盘龙城遗址博物院在9月中旬举办了以“见物见人 叙事赋能：博物馆展览中的文明阐释”为主题的学术研讨会，邀请陕西历史博物馆、上海博物馆等单位的馆长和专家学者，通过主旨报告、交流发言、现场考察等方式，围绕会议主题进行了研讨。

在主旨发言环节，陕西历史博物馆馆长庞雅妮、上海博物馆副馆长陈杰分别以《考古研究成果的博物馆转化和传播——以“寻找‘最初的中国’——秦晋豫“十四五”期间中华文明探源考古成果展”的策划和实施为例》《“肇新中国：秦·大一统之路文物考古特展”的策划与实践》为题作学术报告。

庞雅妮认为，遗址博物馆的展示传播是对考古学术成果的重新编码，选题、主题、大纲是实现编码的三大关键环节。选题是策展基础，主题是展览灵魂，大纲是主题落地的骨架。她以“寻找‘最初的中国’”展览为例，该展依托中华文明探源工程、秦晋豫区域文脉、陕西博展览体系三重维度确定选题方向，围绕广义中原区位、文明交融机制、多学科考古范式三个方面进行主题阐释，搭建“背景—实证—成果—创新”递进叙事结构。同时，形式是内容的载体，在坚持以文物为核心的基础上，还应兼顾空间逻辑、视觉适配、多元展陈手段，体现展览的学术深度与大众温度。

陈杰以“肇新中国”特展为例，分享了在选题策划、内容设计、展陈设计、宣传推广等方面的实践经验。选题策划以秦人从边陲部落到一统华夏的历程为叙事主轴，聚焦“大一统”这一中华民族的核心文化基因，通过考古实证回答“何以中国”的根本之问；内容设计分为“秦·人”“秦·国”“秦·融”“秦·同”四个部分，采用了“倒叙”的视觉空间，汇集了甘肃、陕西两地具有代表性的秦文化考古发现和最新考古成果，辅以考古手绘笔记；形式设计还原文物使用场景，并通过特制展柜，让观众与文物能够“亲密”接触；宣传教育方面通过打造多元导览体系、开展学术讲座、开发教育党课等方式，扩大展览社会影响力。

在交流研讨环节，与会专家结合各自展览实践，围绕见物见人、展览叙事及阐释传播等话题，开展进一步交流。

秦始皇帝陵博物院院长李岗表示，本次研讨主题精准锚定了当前博物馆展览实践的两大核心命题：一是如何让文物从“物”走向“人”；二是如何创新叙事方式，让展览真正“活起来”。将专业考古成果转化为公众看得懂、记得住、能共情的展览内容，是新时代摆在博物馆从业者面前的重要课题。考古遗址类展览应整合前沿考古成果，将学术内容转化为通俗可视的展陈叙事，更好地发挥文物服务人民的作用。

中国博物馆协会陈列艺术委员会主任委员刘鹭认为，考古遗址类展览存在学术性强、观众“见物不见人”的难题。博物馆展览的核心使命要以物叙人，展现人的生存、创造、信仰与交往等，要让文物活起来。

北京博物馆学会理事长刘超英表示，博物馆承载着文物价值传播使命，要依托文物与史实进行解读，让观众读懂过去、现在与未来。现在的观众知识储备更高、信息渠道多元，具备独立思考能力，甚至可以反哺展览。伴随“博物馆热”兴起，公众参观需求持续增长，博物馆既要向观众传递学界共识，做好学术成果的科普转化，也应保留思考空间，以开放姿态邀请观众共同参与展览解读。

山西博物院副院长梁育军以“致和——春秋时期的晋与吴”特展为例，提出“叙事的力量”这一命题。梁育军表示，博物馆面临诸多叙事挑战：如何打破展柜的隔阂、如何引发观众跨越时空的情感共鸣、如何满足公众的知识渴求等。具

体历史人物往往是观众代入自身、与之共情的切入口，要以叙事为脉络，赋予文物全新的角色，使其从“被观看的客体”转变为“讲述历史的主体”，成为历史的“证人”。博物馆展览应通过“见物、见人、见文明”的层层递进，实现真正的“叙事赋能”，展现“叙事力量”，让文物“活”起来，让历史“动”起来，在潜移默化中让中华文明的魅力深入人心。

中国博物馆协会陈列艺术委员会副主任委员杨玲以《从知识传递到价值形塑——展览文本的写作转向》为题，对展览文本写作需要转向和价值形塑进行了阐述。杨玲认为文本写作转向具有观众、博物馆、叙事等多方面的动因，进行价值形塑不是改写历史，而是立足史实、挖掘意义、开展古今对话，从文化价值、人文价值、当代价值三个维度进行阐释。同时，还需要注意阐释边界，应以多元视角实现更深层次的公共价值对话。写作转向之后，展览文本不再只是简单的知识传递，而是通过叙事结构、视角选择、意义阐释等手段实现价值形塑。

盘龙城遗址博物院宣传策划部主任宋若虹以“寻绎夏商”主题展为例，提出策展人的“常识”与是否符合观众理解的“常识”这一问题，她认为同一主题的展览可以为观众提供不同的认识角度。“寻绎夏商”展览目的是依托最新考古成果诠释中华文明源流。展览以考古史为暗线，采用主题叙事为主，时间叙事为辅的架构，内容设计紧扣展陈主题，文物选择则以典型文物和最新考古发现为主，不刻意追求珍品。通过展览叙事，让观众自己去认识、去发现、去思考，而不是策展人把自己的认知强加给观众。

山东大学博物馆馆长肖贵田以《“一物展”思维在文物叙事中的运用及意义》为题，阐述“一物展”的策展理念与思维表现形式。“一物展”即“一物一展”，以一件重点文物为核心、用一组相关文物进行烘托，挖掘展示核心文物的内涵与背后故事。展览具有文物专属、内容集中、空间独立、观感聚焦等优势。“一物展”在内容上应挖掘文物故事的深度、广度、宽度，形成“一物一史”资料档案；在形式上要营造展示空间的焦点、亮点、热点；在传播上应聚焦一件器物、一座建筑、一个遗址，以点促面，激发观众的参观热情、思考动力与探索渴望。

成都金沙遗址博物馆研究馆员王方通过金沙遗址博物馆展览体系化建设与实践，探讨了遗址类博物馆展览叙事的多个维度。她表示，遗址博物馆存在学术性强、内容相对单一、展品类型单调、数量有限、可视性不强等特点，需要创新理念、提升展览策划与传播的深度和广度，构筑多元展示体系，搭建跨界融合传播平台。

杭州市临平区玉架山考古博物馆馆长吕芹以《重构与普惠》为题，介绍了该馆基本陈列的设计理念。展览内容采用总分式结构，遵循考古学知识生产的叙事逻辑，将文明演进线与考古科普线双线并置。空间设计利用建筑与遗址零距离的优势，从考古发掘视角对文物进行复原与重组展示，使观众既能读懂那个时代的社会风貌，又能领略考古学家“透物见人”的科学探索过程。观众服务方面以数字互动方式打造考古教学式观展体验，实施“无障碍同行者”计划，将无障碍服务融入博物馆日常，彰显普惠理念。

湖北省文物局副局长、湖北省博物馆馆长张晓云在会议总结时表示，如何将厚重考古成果转化为公众易懂、易记、有共鸣的文化产品，提升文明阐释与公共传播能力，是一个需要持续探索的课题。湖北省文物局将统筹推进大遗址保护利用，支持遗址博物馆深耕学术研究、创新发展陈叙事，强化公众传播，深化与全国同行交流互鉴，合力推动文物事业高质量发展。

品牌建设：博物馆运营发展的本质需求与流量密码

张晓云 杨理胜

根据美国市场营销协会(AMA)的定义，品牌指用以识别一个或一群产品或劳务的名称、术语、象征、记号或设计及其组合，以和其他竞争者的产品或劳务相区别。在传统观念中，似乎只有企业等营利性机构才需要品牌，并通过品牌价值的发挥获取更大的经济收益。受社会意识的影响，作为公益性机构的博物馆，在过去较长时期内，普遍缺乏对品牌建设应有的重视，在实践上也仅局限于文创、社教等部分领域。

近年来，随着“文博热”不断升温，越来越多的博物馆意识到品牌建设的重要性、紧迫性，特别是一些头部大馆，特色专题馆开展了积极有益的探索并取得丰硕成果。品牌建设成为新时期博物馆运营发展的本质需求与流量密码。博物馆的运营，其本质是博物馆品牌的运营。

在博物馆品牌建设中，需要重点思考如下三个问题：首先，什么是博物馆品牌？其次，本博物馆的品牌是什么？第三，如何打造博物馆品牌？只有回答好了这三个问题，每个作为独立个体的博物馆才能有效推进自身的品牌建设，从根本上解决运营管理低效、发展方式雷同等问题既是共性也是个性的现实问题，走上高质量特色发展之路。

什么是博物馆品牌？博物馆品牌就是博物馆的名称、符号、设计及精神的总和，其目的是使本博物馆的产品或服务有别于其他博物馆。博物馆品牌与公司、企业或其他文化机构品牌本质上并无差别，但由于博物馆的公益性、公共性及以藏品为基础，其在目的、内容和形式上具有博物馆领域自身的特点，博物馆品牌与博物馆宗旨的实现密切相关。通过品牌建设，博物馆能够充分体现与其他文化机构的差异，保持社会吸引力，满足公众情绪价值，实现良性互动和可持续发展。博物馆品牌的名称，不宜脱离博物馆的名称、核心藏品、相关名人等关键因素，以避免品牌同质化。品牌名称既可是博物馆名称或简称，也可能是核心藏品名称，还可是当地文化名人，品牌名称应有利于个性品牌的传播推广。总(母)品牌需要坚持唯一性，并根据需要不断培育具有显著特征的子品牌，以支撑和丰富总(母)品牌。品牌并非越多越好，而是在精不在多。

本博物馆的品牌是什么？每个博物馆都有自己的馆名，但与其与品牌并不完全等同。馆名通常根据博物馆的地域、层级以及类型命名，仅在一定程度上对外表达了博物馆的隶属关系和性质，对公众而言，并不具备真正的品牌价值。每个博物馆的个性化品牌，必须与其类型、核心藏品等密切相关，并具有突出的辨识度、传播性。博物馆品牌难以自发形成，其确定亦非一蹴而就，特别是对于缺乏明显特色和明星藏品的中小博物馆难度更大。品牌必须经过人为的培育和

长期的建设。每个博物馆的品牌，需要管理者根据品牌所涵盖的内容、内涵、表现形式，并结合博物馆自身实际，系统谋划、精准确定并长期构建，让来到本博物馆的观众获得特有价值。博物馆与其品牌相互作用，发展到高级阶段，将互为表里甚至融为一体。

如何打造博物馆品牌？概而言之，主要包括规划建构、产品服务、风险防范等工作。

一是做好统筹规划，科学有序推进。博物馆品牌的建设，既需要紧密结合馆藏资源特色、地理位置、地域文化等因素进行思考，更需要从博物馆的社会职能、业务功能以及所承担的历史使命等方面开展实践，是一个贯穿始终、持续发力的系统性、长期性过程。品牌的打造需要科学可行的顶层设计并形成体系。从空间上，应以内为主，内外结合，即场馆应为品牌建设预留必要的物理空间和相关条件，同时适度利用馆外或线上空间予以拓展。从时间上，按照“初步确定→应用推广→丰富完善→强化标签”四步稳步推进。从层级上，从“无牌→杂牌→品牌→名牌”四级逐级构建。

二是聚焦观众需求，创新产品载体。必须始终以人为本，时刻关注人的需求与变化，并以此为导向加强观众及服务研究，与观众进行积极的互动反馈，让观众诉求与社交需求成为博物馆品牌建设的不竭动力。对内而言，必须以展览为抓手，强化展览内容与技术创新，构建本馆特色展陈体系，聚焦凸显博物馆品牌的价值内涵；对外而言，要通过授权、联名等方式，积极拓展与自身品牌契合度较高的主体合作，丰富和增加博物馆品牌的覆盖度和曝光度。

三是始终居安思危，做好风险防范。要避免博物馆的过度商业化、娱乐化，以免削弱博物馆的社会公信力及品牌认可度。必须经常对现有品牌建设成效、投入产出比例、意识形态趋势等进行风险分析，查漏补缺，防患未然，以免对品牌造成颠覆性伤害。必须在持续强化现有品牌的基础上，不断寻求新的增长点，为未来发展找到新的可持续发展赛道。

总之，博物馆作为一个机构，需要做好运营，博物馆运营本质上是品牌的运营。如果缺乏对品牌运营的深刻认识和深入实践，博物馆的运营必将是表面化、碎片化、低水平及不具备良好可持续性的。毫无疑问，流量不是评判博物馆运营好坏的唯一标准，更不是博物馆发展的终极目标，但观众、媒体、行业、会用参观量、搜索热度、排名以及奖项等各种方式，对博物馆的运营成效进行评判。当博物馆品牌建设与运营形成良性循环，也就意味着我们掌握了博物馆发展的本质需求与流量密码。

(作者单位：湖北省文物局 湖北省博物馆)

中秋与国庆相逢，诗意与家国同频。2026年中秋国庆假期，成都杜甫草堂博物馆以“月是故乡明 家国同欢庆”为主题，将诗歌文化、传统民俗、文博展览、沉浸演艺、互动体验和智慧文旅串联起来，从9月25日至10月7日持续开展活动。与此同时，杜甫草堂把服务提升放在与文化活动等同等重要的位置，从地铁出站口的“服务跨半步”到票务、讲解、后勤、体验的系统优化，让千年草堂在双节大客流中既见诗意，又见温度。

以诗为轴，让双节成为可游可赏可感可玩的文化雅集

中秋佳节当天，“月是故乡明 万里共清辉——杜甫草堂博物馆中秋雅集”在杜甫草堂万佛楼举行，以杜甫“露从今夜白，月是故乡明”为引，将古琴、戏曲、舞蹈、吟唱融入草堂园林。古琴吟诵《月是故乡明》、演唱歌曲《春夜喜雨》等节目，在琴韵诗情中传递团圆之意，拉开了双节的序幕。国庆期间，各项主题演出在大雅堂、万佛楼开启，古琴、京剧、非遗木偶、国风歌舞、诗歌吟诵轮番登场，以“固定节目+轮换节目”的形式，让不同日期、场次各有看点；杂技《快乐熊猫》、京剧《打焦赞》、熊猫玩偶巡游等，让传统艺术与轻松互动相遇。这样的安排，不是简单把节目搬进草堂园林，而是让演出与草堂空间、杜诗精神彼此生发。

展览是另一条诗意线索。“月是故乡明——杜甫与秦州主题文物展”以杜甫思乡之情为切入，汇集8家文博机构120余件(套)文物精品，通过“陇右屏障”“文化交融”“诗韵流芳”三个单元，梳理杜甫的秦州生活与唐代秦州的多维风貌。第54届盆景展以金弹子、火棘、红枫、罗汉松、银杏及树石、山水盆景共150余盆，为草堂添金秋意趣。千里之外，韩国首尔江北文化艺术节会馆展出“锦江双璧——诗圣与智圣的千年对话艺术展”，这是成都杜甫草堂博物馆与成都武侯祠博物馆首次联袂出海，以杜甫与诸葛亮的跨时空对话向韩国民众讲述成都故事。从本地园林到海外展厅，草堂把杜甫文化放进更开阔的对话中。

更值得关注的是“从看景到入戏”的体验转向。“月满草堂·家国同欢——沉浸式戏剧游园活动”依托草堂古典园林和杜甫诗歌文化IP，以“戏剧+游园”为创意，将人物剧情融入艺术中心、浣花祠、喜雨亭、万佛楼等真实场景，让游客跟随角色穿行园林、对诗答月、灯谜、香囊，提供唐风服饰体验，举办“广厦十二间——非遗手工艺文创美食市集”，开展“草堂诵诗小达人”、古装情景讲解、专家讲诗、数字杜甫AI互动、AR沉浸式游园等活动，让民俗、非遗、科技与诗歌相互照亮。

尤其“浣花诵杜诗·寻找草堂诵诗小达人”设置“草堂初吟”“旋盘诵诗”“觅诗品诗”三关，让游客在园林中、在千诗碑旁诵读、赏析。电子科技大学一名大一新生品读《望岳》，将凌云壮志与求学初心、报国理想相融；小学生林同学站在茅屋旧址前诵读《茅屋为秋风所破歌》，他觉得这样比书本默读更有画面感；市民家长陈女士点赞这种沉浸式研学“没有枯燥的说教”。当杜诗走出典籍、融入园林，文化便不再只是被观看，而是被参与、被感受、被传承。

服务跨半步，让“第一站”成为有诗意又温暖的“暖心站”

双节叠加，蓉城文旅消费升温，地铁13号线杜甫草堂站客流高位运行，外地游客、亲子家庭、老年游览群体的占比明显提升。面对拖着行李箱、推着婴儿车前来的游客，成都杜甫草堂博物馆联合成都地铁深化“文旅+交通”融合服务模式，开展“服务跨半步”前置便民服务，把景区服务阵地从门口向前延伸至地铁出站口，将咨询引导、便民帮扶、文化服务前置到游客出行“第一站”，打通参观服务“最后一米”。

在站厅醒目位置，杜甫草堂便民宣传牌列出活动清单、门票预约、讲解预约等信息。工作人员主动询问，介绍参观流程、票务预约、闭馆时间、展览点位和节日特色活动，耐心解答游览路线、卫生间位置、停车区域、文创体验等高频问题，帮游客快速梳理参观动线。来自陕西的游客黎女士说，第一次带老人孩子来成都逛杜甫草堂，原本担心出站找不到路、人多排队麻烦，没想到刚出地铁就有工作人员主动指引，“瞬间感觉旅途很温暖”。这声点赞，说明服务前移解决的不只是“怎么走”的问题，更体现了游客对一座城市的第一印象。

“跨半步”还跨出了文化味。杜甫草堂在地铁站同步打造诗歌景观展示区，以杜甫诗句、雅致布景展示千年草堂底蕴，游客足不出站即可品读“两个黄鹂鸣翠柳”“润物细无声”等经典诗篇，实现“未进园林、先沐书香”，让轨道交通空间变身流动的文化展厅。据杜甫草堂现场负责人介绍，“服务跨半步”是博物馆精细化文旅服务的创新举措，旨在紧贴游客出行痛点，前置服务关口、前移服务阵地，精准衔接地铁大客流与博物馆游览服务。双节期间，这一联动模式有效缓解站点客流疏导压力，减少游客问路拥堵、盲目绕行等问题，提升出行效率与游客满意度。小小“跨半步”，迈出的是文旅服务



游客观看文艺演出

从「月是故乡明」到「服务跨半步」

成都杜甫草堂博物馆的中秋国庆文旅答卷

陈涛 雷霞



“杜甫”走进地铁站提供咨询服务



游客观看戏曲演出

提质升级的一大步，也让“蓉城文旅温度”在出站一刻可感可知。

练内功、优供给、强体验，让服务提升从“假期答卷”走向“长效标杆”

如果说“服务跨半步”是双节期间看得见的暖心动作，那么票务、讲解、后勤、文旅体验四大板块的系统提升，则是杜甫草堂练内功、提品质的深层支撑。围绕群众诉求，成都杜甫草堂博物馆聚焦票务管理、讲解秩序、后勤服务、文旅体验，以精细化管理赋能、数字化手段升级，持续优化参观体验。

票务服务双向发力：一边加强一线岗位业务培训，强化服务理念与业务能力；一边升级硬件设施，在各综合服务窗口增设护阅阅读器，于南北大门布设多语种自助购票机，优化电子门票差异化颜色标识，提升票务核验与入馆通行效率，更好满足境内外游客购票换票需求。

讲解服务多管齐下：健全社会讲解团管理体系，构建资质审核、活动报备、违规处置全链条工作机制，已完成近500家旅行社讲解资质入库管理；上线线方讲解管理系统，提供线上预约；招募兼职讲解员、小语种志愿讲解员，化解节假日高峰讲解缺口；推出两款AR沉浸式体验产品，以科技丰富讲解呈现。

后勤服务抓实环境管护与便民配套：实行物业专业化保洁，建立大客流应急保洁机制，推进旅游厕所提质改造，完善母婴室等功能；在主要出入口设置行李寄存、无障碍通道、充电宝租赁、热饮供应等点位，拓展适老适幼服务。

文旅体验则坚守文博公益属性，推动文化资源普惠共享。杜甫草堂深挖杜甫文化IP，打造“李白与杜甫”等精品常设展览，联合多地文博机构举办杜甫主题特展；开展公益鉴定、研学教育、学术雅集、专家讲诗、学术讲座、诗歌征文、义务讲解等公共文化活动；深化文物活化利用，打造唐代遗址、大雅堂诗人、唐宋诗词等数字化沉浸式体验场景，开发诗词、中医药、唐风主题系列文创，落地“草堂一味”特色餐饮、古风市集等业态。与此同时，注重优化参观路线、强化核心展示点位标识指引，加快推进中国书法馆项目建设，集中展示古籍善本孤本及杜诗书画等精品文物。节前，杜甫草堂完成环境整治与设施提档，优化全域导视标识及停车通行秩序，精心布置节日景观；针对假期客流，细化票务核验和客流分流预案，增设便民服务点，充实讲解与志愿队伍，畅通游客诉求处置渠道，并联动属地部门开展周边市客交通专项整治，加密安全巡查，落实应急值守，组织全员岗前培训。

从一场中秋雅集到国庆主题演出，从“服务跨半步”到四大板块系统提升，成都杜甫草堂博物馆在这个双节交出的不只是一份热闹的活动清单，更是一份以诗歌文化为内核、以游客体验为中心、以精细服务为保障的文旅答卷。下一步，杜甫草堂将巩固综合管理服务提升成果，擦亮诗歌文化地标名片，着力打造环境优美、服务优质、文化厚重的文博标杆，助力成都文旅高质量发展。



游客体验做月饼、做灯笼



游客参观主题展览