博物馆文创区域协同机制探析

——以徽州文化生态保护区为例

陈创

博物馆文创研发视角的时代转变

当文化消费从“打卡式观光”转向“沉浸式认同”，文创产品已从文旅场景的附属纪念品，升级为文化遗产融入日常生活的重要载体。商业文创以市场热度为导向，通过快速迭代的视觉设计满足即时消费需求，文化符号多为可复制的流行元素。博物馆文创则不同，它始终以馆藏文物的学术内涵与历史真实性为底色，以文物本体为起点，每款产品都对应可考证的历史遗存、可阐释的文化内涵与可延伸的精神价值，核心在于将博物馆里的历史遗产转化为大众日常接触、使用的载体。这表明博物馆文创的价值不能仅以经济收益衡量，其最终目标是延伸博物馆公共教育职能，让观众将文化记忆带回日常，在使用中形成对历史文化的持续认知与情感共鸣。本质上，博物馆文创是文化遗产从“被观看”到“被使用”的身份转变。

我国博物馆文创历经多年探索，政策导向也更加明确和持续深化。2016年国务院办公厅转发《关于推动文化文物单位文化创意产品开发的若干意见》，2021年中央宣传部等9部门印发《关于推进博物馆改革发展的指导意见》、文化和旅游部等8部门印发《关于进一步推动文化文物单位文化创意产品开发的若干措施》等，均对创新文创产品和服务、鼓励社会力量参与提出要求。

政策递进的背后是行业现实需求：单馆文创完成从0到1的探索后，开发同质化、资源碎片化、能力不均衡等问题逐步显现，跨馆、跨区域协同成为博物馆文创高质量发展的重要路径。从行业演进看，我国博物馆文创大致可分为三个阶段：一是“符号复制期”，以文物纹样提取、通用载体贴标为主，产品集中于冰箱贴、钥匙扣等，仅满足游客纪念性需求；二是“功能转译期”，头部博物馆深入挖掘文物背后的文化逻辑与生活功能，推动从“出售符号”到“出售文化”的升级；三是正在推进的“区域协同期”，以文化单元为主体的整体性开发成为行业探索的方向。本文以徽州文化区为例，对正在逐步形成的文创区域协同机制构建试作分析。

从“一物一策”到“一域一策”

“一物一策”指单馆围绕特色藏品寻找当代生活功能锚点，实现馆藏文物的当代转译。“一域一策”则跳出单馆与行政边界限制，以地域文化单元统筹谋划，推动跨区域资源整合、馆际互补、利益共享，释放整片文化片区的综合价值。

“徽州”是一个历史文化地理概念，自北宋改“歙州”为“徽州”以来，直至清末保持着长期稳定的“一府六县”区域行政格局（涵盖目前的安徽省黄山市、宣城市绩溪县，以及江西省婺源县），形成延续至今的徽州文化。当前，当地政府正在推进徽州文化生态保护区建设，为区域博物馆文创合作创造了有利条件。但从实践来看，馆藏资源活化虽已成为徽州文化区域文博机构的普遍做法，跨行政边界的区域协同却始终难以深入，文化同源的优势尚未转化为文创发展的整体合力，机制性瓶颈依然存在。

“一物一策”落地的核心是为历史遗存匹配当代生活功能。安徽中国徽州文化博物馆依托一级文物文府墨、鱼鳞图册等馆藏，开发“鱼鳞册”手账，内页依照古代土地账册的网格与田形登记栏设计版式，使用者沿用“分栏登记”逻辑记录日常规划，成为古代土地档案转化为当代生活规划工具的代表性单品；针对徽州三雕遗存，萃取窗棂、雀替上“渔樵耕读”等题材所承载的耕读传家意涵，转化为家居、文房类文创产品。

这类实践共同指向一种功能对应式开发逻辑：文创开发不再是文物图像的搬运复制，是对文物原有功能的转译与重构。传统文创“贴标式开发”缺少实质功能关联，极易陷入同质化竞争。两种模式背后是两种遗产观：贴标式开发将文化遗产视作可供消费的视觉符号库，功能对应式开发则把遗产看作可介入当下生活的知识体系。但“一物一策”高度依赖馆藏研究深度，优质成果多集中于地市级以上博物馆；大量中小博物馆普遍缺少资源转化的后端能力，珍贵的地方馆藏资源难以充分释放价值。

“一物一策”大多聚焦产品研发，而徽州部分文博机构推动文创从货架实物转向空间场景的综合体验，形成古建场馆活化与工业遗产再利用两条典型路径。黄山市徽州区潜口民宅博物馆汇聚24幢明清古建筑遗存，引入社会力量实施“潜川风物”业态升级，重构参观动线，将集章点分布在各单体古建筑中，动线终点自然导向文创中心与配套书咖。歙县老胡开文墨厂则立足工业遗产，将历史展厅、老墨模展陈与文创展销、研学功能并置，形成“历史认知—产品消费”的连续体验。

这类实践让文创转化为观众亲身参与的体验过程，但大多属于单点、单馆探索，各项目相互独立，缺少统一串联设计，资源、客流、IP未能很好实现跨馆互通，分散的优质实践尚未整合进区域协同框架，仅靠单点突破难以释放徽州全域的文化势能。

徽州文创跨区域协同的三类模式

随着单馆文创、场景化文创不断积累，徽州开始尝试跨馆、跨行政区联动，大致可分为三类模式：一是活动驱动型协同。“徽韵流芳”国家级文化生态保护区交流展示活动自2024年起连续举办，2025年的活动吸引皖、浙、粤等17个省区市代表及数十家机构参与。但该模式高度依赖行政组织投入，属于周期性联动，活动休止则协同纽带弱化，联合开发产品、共用IP等深度合作难以推进。二是馆际策展巡展协同，多聚焦展览业务，文创联合研发未能同步跟进。三是区域公共品牌初步探索，“五徽”“状元好物”等品牌相继推出，已具备雏形，但仍停留在单馆运营层面，尚未形成面向两省文博单位开放的IP授权体系与跨省共享机制。

三类模式指向同一个症结：跨区域协同缺少制度化连接。江苏“潮品苏创”联盟、湖南湘潭省市联动模式的共同经验表明，有效的区域协同不能仅靠活动集会，更需要实体化协作平台和“大馆带小馆”的帮扶体系，核心是建立馆际协作的规则框架。但这类经验均建立在单一省份内，可依托省级文旅主管部门统筹调度；徽州跨皖赣两省，不存在统一行政主管机构，协同机制建设面临天然行政壁垒。

协同机制短板之下，还叠加着县级馆的执行困境。安徽徽州历史博物馆（歙县博物馆）、祁门县博物馆等已产出不少本土文创，但普遍遭遇“中间环节”堵点：设计落地、小批量生产、市场渠道运营能力不足，部分设计因资金不足无法投产，与企业合作受起订量、库存风险制约，不少县级馆文创只能停留在低附加值品类。

文创高质量发展的推进路径

推动徽州文创从单馆走向全域，不能仅依靠零散项目，需要构建适配本地文博生态的系统化运行机制，中办国办印发的《文化遗产保护传承“十五五”规划》提出“加强藏品资源共享和馆际交流”“推动整体协同保护”，国家文物局印发的《国家文物事业发展“十五五”规划》进一步明确“建立跨部门跨区域数据共享和对接机制”。这些规划为从单馆分散利用走向区域系统整合指明了方向，也为徽州文创的区域化协同发展提供了重要思路。可重点从构建四个机制发力：

一是资源整合机制。以安徽中国徽州文化博物馆为中枢，梳理黄山市内县级馆的馆藏IP清单，逐步向绩溪、婺源延伸拓展。参照“大馆带小馆”的思路，由中枢馆承担IP梳理、开发标准制定、产品质量把关职能，县级馆侧重挖掘本土馆藏资源与地域故事，避免同质化重复建设，推动分散馆藏转化为系统性区域文化IP库。

二是激励分配机制。针对基层文博从业者激励不足的问题，建立健全文创收益分配指引，兼顾在编与编外人员，将文创研发实绩纳入绩效考核、职称评价体系，合理的分配机制是激发基层活力的核心底座。

三是建立能力下沉机制。依托黄山学院艺术学院与安徽中国徽州文化博物馆共建的文创研发基地，向县级馆延伸服务覆盖面，派驻设计团队进驻县级馆开展小批量试制，搭建“县级馆资源—高校设计—市级平台渠道”三方对接链条，补齐中小馆设计转化、生产运营等环节的能力短板，推动优质研发资源下沉基层。

四是品牌协同机制。区域文化既有整体性，各地又保有自身地方特色，无须强行整合现有品牌。“五徽”“状元好物”等品牌已奠定多品牌协同基础，下一步是明确IP授权与收益分配规则，划定可授权IP范围、授权主体、设计标准把关主体等事项，通过规范授权实现“各美其美”，打造具有徽州辨识度的区域文创品牌矩阵。

徽州经验的核心价值在于将协作关系落到可操作的机制维度上。从更广阔的视野看，跨区域文博协同不必拘泥于行政管辖的制约，可立足历史文化积淀的区域共同特征，以实体化协作平台为载体、以明确的权责规则为纽带，先建立可持续的协作机制，再逐步拓展协同的深度与范围。归根结底，博物馆文创的“古今对话”，从来不是单一文物与当代生活的单线呼应，而是整片地域的文化记忆与当代发展的深度共鸣，这也是中华优秀传统文化实现创造性转化、创新性发展的应有之义。

（作者单位：吉林艺术学院）

读中华文明多元一体格局『家国天下——从《木兰辞》读中华文明多元一体格局展』策展刍议

李芳

“家国天下——从《木兰辞》读中华文明多元一体格局展”以北朝民歌《木兰辞》为叙事主线，借由诗文铺陈，系统考察北魏政治、经济、文化等领域的发展状况，阐释中华文明多元一体格局的演进过程。展览共设四个单元，展出150余件（套）珍贵文物，文物来源涵盖大同市博物馆、大同市考古研究所、中国丝绸博物馆、磁县北朝考古博物馆、辽宁省博物馆以及朝阳博物馆六家文博单位。

《木兰辞》最早著录于《古今乐录》，其仅载“木兰不知名”；而《魏书·李安世传》所录“李波小妹”民谣云：“李波小妹字雍容，褰裙逐马如卷蓬，左射右射必叠双。妇女尚如此，男子安可逢。”综合《古今乐录》所载“木兰不知名”与《魏书》所述“李波小妹”的事迹，以木兰为叙事视角，呈现北魏女性在“当户织”与“替爷征”的身份转换过程中所彰显的深厚家国情怀，既于史有据，亦于理相契。

深谙谋篇布局 巧构叙事体系

选择《木兰辞》为叙事主线，主要着眼于诗歌的时代背景、核心思想以及诗歌与大众文化记忆视域融合几个层面。就时代背景而言，虽然关于《木兰辞》的成诗年代问题历代学者说法不一，但主流观点以“北朝说”为主，北魏作为北朝时期统治时间最长的朝代，民族融合空前活跃。鲜卑族的游牧文化与汉族的农耕文化在这里碰撞交融形成了兼具包容性与生命力的北魏文化，这一文化属性凸显了中华文明多元一体格局的特性。从核心思想来看，木兰“替爷征”的孝亲之举与“守疆土”的报国之志，是家国情怀的具象表达，更是中华文明多元一体格局演进过程的微观体现。视域融合层面，从初中语文教材收录《木兰辞》的情况可知，木兰形象是国民教育体系的重要组成部分，是几代中国人共同的文化记忆载体。展览以此为纽带，将专业历史研究的严谨性与大众文化认知的普遍性相融合——既通过文献考辨还原北魏民族交融的历史语境，又借助大众对木兰故事的情感认同，搭建起学术研究与公众理解之间的桥梁，“多元一体”的宏观概念由此转化为可感可知的文化体验，推动历史视域与当代视域、学术视域与大众视域的有机统一。

融汇诗歌意境 贯穿史实脉络

展览文字撰写以《木兰辞》为贯穿始终的主线，整体采用抒情诗意与问题导向相融合的风格。全篇由前言、单元文本、结语三大部分构成，形成“设问—展开—回答”的叙事闭环。

前言部分以三个层层递进的设问开篇：“那个走出闺阁的女子何以在‘当户织’的温婉与‘替爷征’的果敢之间自如驾驭？如何在‘将军百战死’的沙场与‘著我旧时裳’的归途之间，完成对忠孝节义的价值重构？又何以成为享誉世界的中国IP？”这三个问题暗合了北魏时期社会发展中的性别角色、家国伦理与文化传播等议题。结语则以三个相对应的回答收尾，分别从“修齐治平”的家国情怀、“讲信修睦，亲仁善邻”的外交理念、“守正不守旧、尊古不复古”的创新精神三个维度落笔，同时点明“执着坚韧的‘她’力量仍不可限量”。

在单元文本层面，策展团队同样采用“问题导向”的叙事方式。第一单元，从“绢布，赋也”着眼，选择太和改制中的均田制、租调制进行阐释；从“兵制，力也”着眼，结合北魏兵户制度和军镇制度进行阐释。第二单元，从“贸市，繁也”着眼，聚焦北魏平城贸市建设；从“军备，齐也”着眼，以甲骑具装俑为切入点；从“民族，众也”着眼，系统梳理高车（敕勒）、柔然、库莫奚、契丹、吐谷浑等周边少数民族的分布状况及其与北魏的交往关系。第三单元，从“礼制，兴也”着眼，以明堂这一礼制建筑为核心进行论述；从“官制，备也”着眼，阐释北魏“勋官制度”。第四单元，从“城郭，御也”着眼，追述北魏平城和北魏洛阳城两座都城的营建历史；从“畜牧，广也”着眼，论述北魏畜牧业的发展；从“服饰，融也”着眼，依托出土陶俑、壁画及文献资料，从衣、饰、发、妆四个方面展现北魏时期女性服饰妆容的演变，以此折射民族融合的多元图景。

强化沉浸之境 升华体验之趣

展览以《木兰辞》为依托，以北魏历史为时空坐标，通过透景画模型、时代室、多媒体互动区等沉浸式手段，将“替父从军—战场驰骋—明堂受赏—荣归故里”四个叙事单元转化为可感、可游、可思的观展序列。

透景画模型

展厅门口采用透景画模型搭建北魏明堂外部造型模型，该模型与展厅墙壁、大门以及展览主题板搭配，形成透视视角，将原本独立的几个部分构成一个场景。明堂本身兼具礼制象征与政治宣教功能，其模型既点明北魏制度“兴也”的主题维度，又以透视手法暗示观众：展览将在物理、时间与象征三个层面上，建立古今之间、诗史之间的关联。透景画由此实现了从入口景观到认知框架的转换，使观众在尚未进入展厅内部之际，便已置身于由“看”与“被看”交织而成的历史情境之中。

可进入式主题版

展览主题版采用纱幔与灯箱结合的形式，构筑出一方可步入、可感知的主题区域。纱幔之轻柔与灯箱之刚健并置共生，映照出“巾帼力量”刚柔并济的精神内核——既有决绝出征的刚毅，亦有回归自我的温婉。此外，为强化各展柜之间的叙事连贯性，策展团队在柜间特别设置了木兰不同时期的手绘剪影画轴。这些画轴以连续的画面串联起木兰的生命历程，由闺中织布到沙场驰骋，由明堂受赏至故园归裳，宛如一首流动的视觉诗篇，引领观众在移步换景中与木兰的人生共振，亦使展览的整体叙事如画卷般徐徐展开，气韵贯通。

沉浸式数字体验

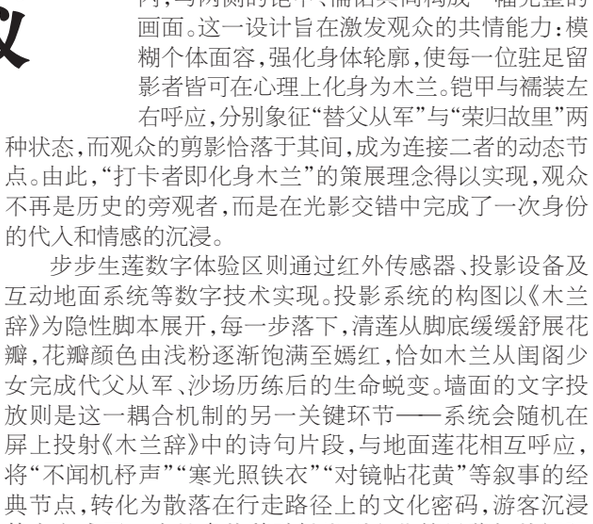
展览第三、四单元之间设置木兰闺房场景复原和步步生莲数字展项两个沉浸体验区。场景复原体验区以木兰闺房为场景，强调人物轮廓与氛围营造。屋内右侧墙壁悬挂弓箭与长矛，衣架上置“战时袍”铠甲，暗示木兰从军的勇武；左侧墙壁则垂挂风筝与“旧时裳”襦衫、襦裙，指向她归乡后的女儿身份。后墙悬一铜镜，两侧配落地仿古灯，营造温婉静谧的闺阁气息。门扇中央挖取圆形孔洞，覆以宣纸，供观众拍摄剪影。观者的身影透过圆孔投射于室内，与两侧的铠甲、襦裙共同构成一幅完整的画面。这一设计旨在激发观众的共情能力：模糊个体面容，强化身体轮廓，使每一位驻足留影者皆可在心理上化身为木兰。铠甲与襦裳左右呼应，分别象征“替父从军”与“荣归故里”两种状态，而观众的剪影恰落于其间，成为连接二者的动态节点。由此，“打卡者即化身木兰”的策展理念得以实现，观众不再是历史的旁观者，而是在光影交错中完成了一次身份的代入和情感的沉浸。

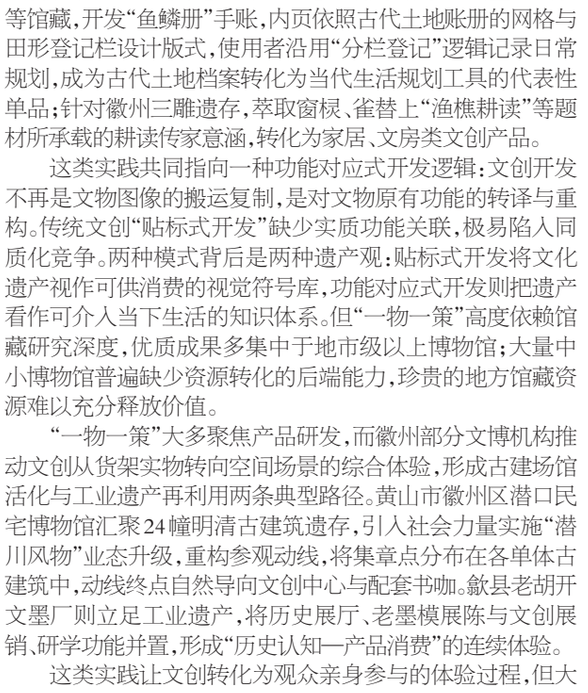
步步生莲数字体验区则通过红外传感器、投影设备及互动地面系统等数字技术实现。投影系统的构图以《木兰辞》为隐性脚本展开，每一步落下，清莲从脚底缓缓舒展花瓣，花瓣颜色由浅粉逐渐饱满至嫣红，恰如木兰从闺阁少女完成代父从军、沙场历练后的生命蜕变。墙面的文字投放则是这一耦合机制的另一关键环节——系统会随机在屏上投射《木兰辞》中的诗句片段，与地面莲花相互呼应，将“不闻机杼声”“寒光照铁衣”“对镜帖花黄”等叙事的经典节点，转化为散落在行走路径上的文化密码，游客沉浸其中完成了一次从身体移动触发到文化符号获知的闭环体验。

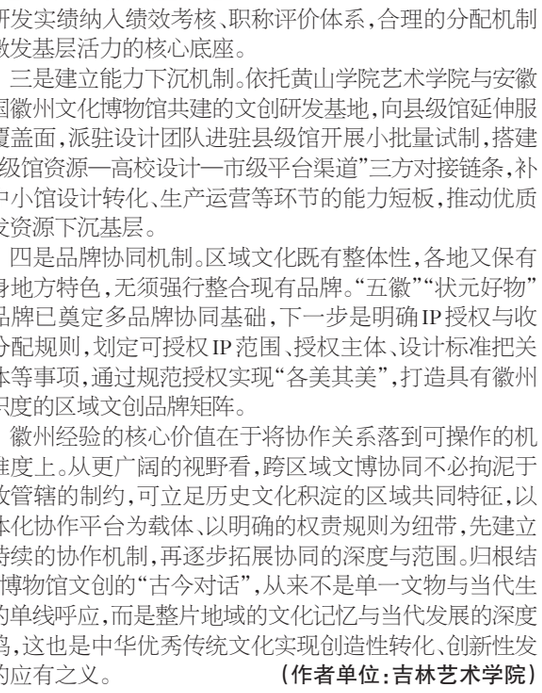
文学叙事与文物实证的双向赋能，不仅让《木兰辞》中“替父从军”的传奇故事有了可触可感的历史依托，更以“多元一体”的视角重构了北魏时期各民族交往交流交融的生动图景。这种创新策展模式，为博物馆如何将经典文学IP转化为公众喜闻乐见的文化体验提供了有益探索，也为中华优秀传统文化的创造性转化、创新性发展探索了新路径。

（作者单位：大同市博物馆）

广告









五至八版责编：耿 坤 雪晓楠 甘婷婷