以长期公共价值引领博物馆可持续发展

——中国丝绸博物馆的实践与思考

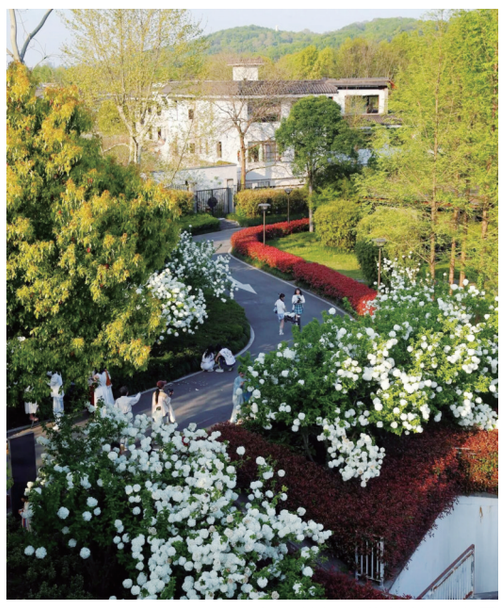
张成名 杨寒淋

博物馆承担着保护文化遗产、传承人类文明的重要使命，其发展成效应置于服务当代、惠及后世的长远视野中考量。博物馆新定义明确强调可持续性、包容性和社区参与，为认识博物馆的公共使命提供了新的视角。对博物馆而言，可持续发展的关键在于以文化遗产的长久保存为基础，统筹资源配置，完善运行机制，持续提升研究阐释和公共服务能力，让当代与未来公众公平共享文化遗产的价值。

从这一视角审视中国丝绸博物馆（以下简称“国丝馆”）的实践，馆园养护、展览更新、数字共享、国际合作和无障碍服务等工作相互联系、彼此支撑：生态维护与藏品保护夯实发展基础，研究成果的持续转化利用延续专业投入的效益，长期稳定的协作保障业务有序开展，平等参与和成果共享体现公共服务的价值追求。将这些工作纳入相互衔接、协同推进的运行机制，有助于把具体项目的成果转化为可持续的专业积累和服务能力，为博物馆长期履行公共使命提供支撑。

生态责任贯穿保存与运营全过程

生态责任应落实到博物馆日常管理的各个环节。国丝馆的林荫小径、廊桥流水、桑园竹林及水畔白鹅，共同构成馆园的生态人文景观。桑树及纺织原料植物联系着蚕桑生产、纤维获取和染织技艺，帮助观众理解纺织文化与自然环境的关系；步道、水体与花木则为观众休憩交流提供了空间。馆园养护由此兼具生态维护与文化服务的双重意义。



中国丝绸博物馆馆园春景

馆园生态的延续，有赖于遵循自然规律的长期养护。国丝馆公开的园林养护规定要求依据树种、土壤和季节安排浇灌、施肥与修剪，并将保护和利用天敌纳入病虫害综合防治。在此基础上，养护管理应着眼植物的长期生长，统筹植被维护、水体清洁、动物活动与观众通行，合理安排养护投入。2025年“蚕乡月令”活动将养蚕日记、“蚕宝宝回家计划”等融入清明至端午的节令教育，推动生态认知与蚕桑文化传播相结合。

藏品保存中的绿色实践，应以文物安全为前提。纺织品需要适宜而稳定的保存环境，节能措施应建立在风险识别与预防性保护的基础上。国丝馆在2025年联合国教科文组织国际博物馆高级别论坛上介绍了引入人工智能物联网的尝试，通过环境监测支持空调、光照等设备动态调节。这一探索表明，库房、展柜、展厅与公共空间应依据保存需求和使用功能实施差异化管理，使环境控制与实际风险相匹配，减少不必要的设备运行。

从馆园养护到藏品保存，都应依据持续记录实施适度干预。环境控制技术的应用效果，需要结合藏品状态、环境稳定性、设备维护与能耗记录加以检验。将长期保存质量与资源消耗一并纳入业务评估，在保障文物安全的前提下提升运行效率，才能使生态责任落到实处，为文化遗产的代际传承提供可靠保障。

知识资源在持续利用中延续价值

知识资源的积累与转化利用，是博物馆可持续发展的重要支撑。展览形成的藏品研究成果、纹样资料、图像、译文和教育方案，均具有超越展期的使用价值。通过规范整理与系统归档，将其转化为可检索、可核验、可再利用的知识资源，有助于减少重复投入，深化研究、拓展服务。展览效益的评价，也应涵盖策划、展示、维护、撤展及成果再利用的全过程。

“国丝海外展厅”为知识资源的持续利用提供了实践载体。2025年，国丝馆与哈萨克斯坦国家博物馆签署五年海外展厅合作备忘录，举办首展“丝绸与丝路——从中国到哈萨克斯坦”；2026年7月2日，接续推出“丝路绮粲：当代中国丝绸艺术国际巡展”。后者将钱山漾遗址出土丝织品复制件、吐鲁番丝绸文物仿制件与当代织绣、服装作品结合，呈现丝绸起源、工艺发展与当代创新的脉络。合作空间的延续与展陈内容的更新，为既有研究成果的持续利用和多元阐释提供了条件，而知识资源的有效利用，需要相应的管理机制支撑。海外展厅应在策划阶段统筹展品轮换、展具复用、设施维护与教育活动，将图像授权文件、译文审校记录和观众反馈统一归档。既有资料能否可靠调用、合作方能否参与阐释、后续展览能否获得维护支持，都是衡量资源利用是否可持续的重要依据。



2026年7月，哈萨克斯坦国家博物馆“丝路绮粲”展览中的服装与织绣展示空间

由国丝馆创建开发的丝绸之路数字博物馆（SROM）进一步拓展了跨馆知识共享的路径。“国丝环球展柜”借助平台模拟展览环境、开展远程策展，将数字资源用于实体展览筹备。平台上的藏品资料与策展工具，也为研究和教学提供了支持。2026年6月24日，在“丝路之夜”暨SROM“沙漠绿洲丝绸之路”主题策展推介活动中，四川大学等高校学生团队策划的“西行东归：玄奘脚下的丝绸之路——沙漠绿洲城市文明展”获特别推介。这一实践表明，通过材料辨析、叙事组织与展示设计，共享资源能够转化为新的阐释成果，并为跨专业协作和策展人才培养提供实践机会。但数字资源的持续利用，离不开规范管理与长期维护。著录标准、图像质量和使用权限关系到资源的可靠引用，数据迁移与技术维护则影响长期访问。数字化的环境效益仍须结合实际运行条件评估。平台建设应将编辑审核、研究更新、经费保障和人员培养纳入常态化工作，推动资源在使用中不断修订、补充，使数字化建设持续服务于知识积累和公共服务能力的提升。



2026年6月24日，“丝路之夜”暨SROM“沙漠绿洲丝绸之路”主题策展推介活动现场

稳定协作保障专业积累的连续性

资源共享能够延续多久，取决于合作关系是否具有相应的制度支撑。跨国办展涉及藏品、研究、人员和教育资源的长期协调，需要形成可预期的议程与相对稳定的责任安排。“丝绸之路周”自2020年至2026年连续举办七届，以年度主题及主宾国、主宾省（区）机制组织展览、研究与教育活动，为各方持续交流搭建平台。其长远价值，在于推动交流机会转化为稳定的馆际联系，使专业经验在协作中持续积累。

签署合作协议与谅解备忘录，是建立长期稳定的馆际协作的重要基础。近五年来，国丝馆持续拓展国际合作网络，推动馆际合作不断走深走实：2022年，与乌兹别克斯坦撒马尔罕国立博物馆签署五年合作备忘录；2024年，先后与匈牙利应用艺术博物馆、法国里昂加达涅博物馆、西班牙瓦伦西亚纺织博物馆签署合作协议，同年9月又与哈萨克斯坦国家博物馆签署五年合作谅解备忘录；2025年，与巴西圣保罗移民博物馆签署合作协议；2026年，与哈萨克斯坦国家中央博物馆签署合作备忘录，并在“丝绸之路周”期间与美国宝尔博物馆签约，共同开展海外展厅合作。这些协议为研究、文物保护、展览、教育及人员交流提供了相对稳定的合作框架。各方可结合馆藏特色与公众需求，明确合作议题、责任分工和资源投入，推动项目接续实施与成果共享利用，使馆际合作逐步融入双方日常业务，为人员培养和专业成果的持续积累提供支撑。



2026年6月24日，中国丝绸博物馆与美国宝尔博物馆签约开展“国丝海外展厅”合作

目前，国丝馆正在与埃及、美国等多国的知名文博机构就合作备忘录开展磋商。对于拟议合作，年度任务、责任人员、资源投入与成果共享方式宜在磋商阶段同步明确，并保留定期评估和调整的空间。唯有使承诺与机构实际承担的责任相衔接，伙伴关系的扩展才能形成可持续的专业协作网络。

平等参与夯实可持续发展的社会基础

保障不同群体平等参与文化生活，是博物馆可持续发展的重要社会基础。无障碍建设应兼顾场馆通行、信息获取与活动参与，回应观众多样化的文化需求。近年来，国丝馆曾走进诸暨融爱学园开展织物触摸教学，并在2024年面向残障观众的长安展参观活动中，统筹手语翻译、无障碍出行与扎染体验，为完善无障碍服务积累了经验。2025年以来，国丝馆进一步围绕隐形的身心障碍群体开展服务与活动，将感官感受、理解方式和参与节奏纳入课程设计。2026年，“小脚丫·大世界”活动组织特殊儿童开展触摸与操作体验，为其理解蚕桑丝织文化提供了儿童互动体验。此外，2026年“博物馆无障碍：包容性实践与创新”学术研讨会围绕感官地图、低刺激开放时段、友好空间和员工培训等交流了实践思路，将会议成果转化为日常服务能力，让公众在持续参与中增进与博物馆的联系。



2026年7月22日，“匠心无界”活动中，参与者在工作人员指导下制作毛毡作品

“无国界的无障碍”进一步将平等参与原则延伸至国际文化交流。2026年，阿斯塔纳“丝路绮粲”展览期间举办“指尖的温度”活动，邀请当地残障儿童体验手工技艺。同年7月22日，国丝馆与哈萨克斯坦国家中央博物馆在杭州合办“匠心无界”活动，邀请心智障碍青年制作毛毡挂毯和宋锦胸针，通过图卡、样品和动作示范辅助理解，并为不便操作细小配件的参与者提供替代形式。尊重不同的参与方式，将包容性服务作为馆际合作的共同责任，有助于扩大文化交流的公众参与，为长期合作奠定社会基础。

馆校与乡村合作则从地域和时间两个维度拓宽持续参与的条件。国丝馆于2025年启动“跨越山海遇见你”公益活动，与武义、磐安、缙云、景宁的四所小学签署共建协议。博物馆的专业阐释、学校的连续教学和乡村的生产经验各有所长，将其组织为可持续使用的课程，需要共同确定内容、培养授课人员并保留反馈机制。由此建立的服务联系，使文化遗产保护与社区生活相互支持，也使博物馆的社会价值在长期参与中得到延续。

国丝馆的实践启示在于，博物馆可持续发展需要形成相互支撑的业务关系：资源得到妥善维护，知识才有延续的基础；协作能够稳定运行，积累才能转化为服务；公众获得公平而持续的参与机会，专业工作才具有长久的社会意义。相应的评价也应同时关注保存质量、资源使用周期、合作履约与文化参与的公平性，并将结果用于下一阶段的经费、人员和业务安排。把对未来的责任落实为当下可执行、可检验的工作机制，是博物馆持续创造公共价值的基本路径。

（作者单位：中国丝绸博物馆）

『白驹过隙浮仓梦——黄昇与她的时代』展览综述

郭月琼

10月1日，由福建省文化和旅游厅、福建省文物局指导，福建博物院联合中国丝绸博物馆、台州市黄岩区博物馆主办，福州市博物馆、南平市博物馆、三明市博物馆、泉州市博物馆等多家文博单位协办的展览“白驹过隙浮仓梦——黄昇与她的时代”在福建博物院2号展厅启幕。展览荟萃闽浙两省博物馆相关精品文物约200件（部分文物分批展出），通过钩沉黄昇这位南宋女性的人生轨迹，铺展一个时代的社会图景。

从一方墓志讲述一段人生

1975年，福州市北郊浮仓山福州七中操场的一次施工，意外揭开了一座南宋夫妻合葬三圹墓。其中，中圹赵与骏墓与左圹续弦李氏墓因遭盗扰，仅存零星文物；右圹原配黄昇墓保存完好，出土文物400余件，涵盖服饰、梳妆用品、女红用具、团扇、墓志、买地券等多种门类，其中以丝织品为主的服饰、布料多达354件，殊为罕见。这批丰富的随葬品，让一位湮没于历史中的南宋女性黄昇重新走入大众视野。

虽不见传世史料记载黄昇生平行状，但根据出土墓志可知黄昇为状元之女、宗室主妇。作为家中幼女，黄昇生于南宋宝庆三年（1227年）。三岁时，即绍定二年（1229年），历经多次科考的父亲黄朴（1192—1245年）终于状元及第，黄昇被视为吉兆，尤受父母疼爱。八岁时丧母，后由祖母潘夫人亲自抚育。淳祐二年（1242年），十六岁的黄昇嫁与宋太祖十一世孙赵与骏，次年即卒，年仅十七，葬于浮仓山之阴。其墓志由赵与骏的祖父赵师恕亲撰，情辞哀婉，是后人认识黄昇最直接的第一手文献。

本次展览的叙事框架即依此墓志展开，以黄昇短暂的人生为时间脉络，设“蒙学启智”“及笄成婚”“归宅娴居”“浮仓归梦”四个部分，逐步还原其成长轨迹与生活世界。

第一部分“蒙学启智·祖母庭前闻书香”讲述黄昇的成长环境与所受的闺中教养。黄昇家族因世居福州道山（乌山）北麓，被称为“道山黄氏”。黄昇家学深厚，其祖父黄振龙为朱熹追随者，以理学传家，乐善好施；祖母潘夫人“知书，通鉴成诵，又喜宾客”；父亲黄朴与赵师恕一同师从黄榦（朱熹之婿），曾任秘书省校书郎、泉州知州（兼福建市舶提举）、广东运判、漳州知州等职；长姐黄至规能文章、善抚琴、尤工画兰。在家庭的耳濡目染中，又得以祖母亲自以诗书礼仪教导，使黄昇养成温婉恭顺的品性。女红在古代社会被视为妇女职责的一部分，受到社会普遍重视。黄昇墓中出土的画尺、缠线板（图1）等女红工具，以及蚕丝、布料和花边等物料，说明黄昇可能精于组纫针黹，是一位兼具文才与女红技艺的闺秀。

第二部分“及笄成婚·名门宗室结良缘”聚焦黄昇的笄礼与婚姻。笄礼为古代女子成人礼，宋代女子许嫁或年十五行笄礼，笄后易服褙子，象征自此步入成年。古代婚嫁常奉父母之命、媒妁之言，在黄朴与赵师恕的促成下，笄礼后，十六岁的黄昇与赵与骏顺利完婚。展览系统阐述宋代婚仪六礼——纳采、问名、纳吉、纳征、请期、亲迎，并结合宋代新增的“通资财”“相媳妇”等环节，以及宋代婚嫁“摄盛”之礼，展现婚俗的古今之变。宋代女子的嫁妆通常被称为“奁产”或“奁资”。“奁”本义指盛放铜镜、梳篦、脂粉首饰的梳妆匣，后引申为女子自娘家带入夫家全部财物的统称。黄昇墓出土的漆奁（图2），内装铜镜、银盅、粉盒、粉扑（图3）、粉块、铜钱、铜刷、银蝶、竹刀、银罐、梳子等器物共33件，应为黄昇嫁妆。

第三部分“归宅娴居·守礼风雅度日常”呈现婚后黄昇的日常生活，以“善主中馈”与“闲情寄趣”两条线索展开。婚后的黄昇谨守礼法、治家得力，将家中宾客酬酢、祭祀等繁杂事务打理得井井有条。在家事之外，她澄怀自适、寄情雅事。闽地礼佛之风兴盛，史籍记载当时福建几乎家家设佛堂、立佛像，朝夕礼拜。黄昇墓中出土的两串念珠（图4），正是这一时代风气的印记。除此之外，黄昇平时亦可焚香点茶、观花赏物，逢岁时节序也可随家人外出游赏踏青，感受市井与山水意趣。

第四部分“浮仓归梦·芳华一瞬留罗裳”作为展览叙事的收束篇章，讲述了黄昇葬礼与随葬品。淳祐三年（1243年），年仅十七岁的黄昇骤然离世，亲人在哀痛中，依照当时的葬俗为她料理后事，将大量衣裳（图5、图6）、妆奁等器物随同入葬。黄昇墓出土服饰，是迄今出土数量最多、种类最丰富的南宋服饰遗存。本部分还设织物专题，从黄昇服饰的材质、纹饰、工艺、来源四个层面展开论述。

从一段人生讲述一个时代

本次展览并非只讲述一位古代女性的个人故事，而是以个体生命为支点，尝试完成从个人到时代的历史观察。

黄昇的个人命运，植根于南宋东南地域独特的社会土壤。展览序厅即从时代、地域、家族三个维度铺陈历史背景。宋室南渡之后，北方人口大举南迁，随之带来的劳动力与生产技术，加之东南地区便利的水路交通和温润的气候，有力地推动了南宋经济与文化的持续发展。福建作为东南地区的重要组成部分，在南宋时经济腾飞，文教科举兴盛，理学广为传播。与此同时，大批南迁的赵宋宗室定居闽地，促成了士大夫家族与宗室之间的联姻，黄昇与赵与骏的结合正是这一社会背景下的典型缩影。黄昇各式精美的服饰、漆器等随葬器物，是福建在南宋长足发展的历史物证。从中我们既可看到家人对她的疼爱与哀思，看到赵、黄两大家族的兴旺，亦可一睹南宋东南地区高超的工艺技术与雅致的审美趣味。

不囿于黄昇墓出土文物，本次展览展品还囊括了闽浙地区同期墓葬、窖藏、佛塔等遗存出土文物。如台州黄岩南宋赵伯澐墓出土的丝绸服饰（图7）、投龙玉璧、水晶璧、螭纹璧、木笏板等；福州茶园村南宋端平二年（1235年）夫妻合葬墓出土的荷包、霞帔坠（图8）、香压、团扇、服饰等；福州茶园山南宋许峻墓出土的铜镇纸、铜镜、鎏金银碟、鎏金银双鱼配饰等；邵武南宋黄涣墓出土的带柄铜镜、竹毛笔、木梳等；福鼎三福寺出土刻有发愿铭文的南宋陈十五娘舍银立像（图9）及黄四娘舍银小圆盒等。这些文物与黄昇墓出土时代相近、地域相关，共同勾勒出南宋东南地区纺织工艺发达、社会经济繁荣、丧葬礼俗隆重的时代文化图景。

展览尾声更是跳出个体叙事，回望宋代女性群体。虽然宋儒常常强调女子不出中门，但相较于后世王朝，两宋是古代女性生存空间、成长自由度与个人话语权均相对较高的时期。她们可以饱读经史，研习琴棋书画，成长为古今传颂的才女，如李清照、朱淑真以词名世；亦可投身经营，参与商贸劳作，谋求立身之资，如曹婆婆肉饼、宋五嫂鱼羹、王妈妈茶坊、李婆婆杂菜羹美名远播；还能践行义举，帮扶乡邻，济世助人，如梁红玉披甲抗金，钱四娘筑木兰陂，张小娘子以医术行世；更有宫廷后妃临朝听政，自章献刘皇后至理宗谢皇后，她们参与国政，影响朝堂格局。上至宫廷贵妇，下至市井民妇，不同阶层的宋代女性，都可在时代礼法秩序之内施展才干。倘若黄昇没有过早离世，她或许也能在诗书琴画间自成风流，抑或在家门之外寻得一方施展才智的天地，活出丰盈饱满的人生。

浮仓一梦，人间重逢。希望通过这次展览，观众可以了解南宋士族女性细腻温婉的起居日常与生活意趣，昌隆富庶的商品经济与含蓄内敛的审美观念，繁复隆重的婚嫁礼制与事死如事生的丧葬风俗，了解史书之外，黄昇和她所处的那个鲜活的时代。

（作者单位：福建博物院）



图1 南宋 刻花髹漆缠线板 福建博物院藏



图2 南宋 黑色纻胎葵形漆奁 福建博物院藏



图3 南宋 罗面丝绵粉扑 福建博物院藏



图4 南宋 木念珠 福建博物院藏



图5 南宋 罗广袖袍 福建博物院藏



图6 南宋 罗描金彩绘花边单衣 福建博物院藏



图7 南宋 对襟双蝶串枝纹绫衫 台州市黄岩区博物馆藏



图8 南宋 鎏金银“转官”镂空花卉纹霞帔坠 福州市博物馆藏



图9 南宋 陈十五娘舍银立像 福鼎市博物馆藏