数字时代博物馆策展变革

——以伪满皇宫博物院为例

李莉

随着社会发展与科技进步，博物馆策展模式也发生变化。组织管理从传统科层制到借助科技手段实现扁平化管理，展示手段从静态图文到动态体验，传播渠道从利用传统媒体到全媒体多元融合，博物馆已打破发展的藩篱。在这种数字人文快速发展的背景下，伪满皇宫博物院以“中国‘博物馆+景区’创新运营的领跑者”为目标，在展览策划中引进项目制管理，实行“策展人”制，在组织管理模式、展览策划以及宣传推广方面开创了新的运营模式，成为博物馆策展实践的新案例。

组织管理：多重跨界

做好展览的关键首先在于组织管理创新。伪满皇宫博物院引进项目制管理，实行“策展人”负责制，结合数字人文技术，开启了三个领域的策展组织管理变革。

在展览组织模式方面，以策展人为核心实行扁平化管理。策展人被充分授权，可以根据需要跨部门、跨界组阁项目组成员，负责从展览策划创意、制作，到市场调研、宣传推广、文创研发与营销、延伸教育、图录出版等相关各环节管理、统筹协调等。博物院与社会各界在多领域的开放合作，推进了展览供给侧改革，在激发博物院效率和活力的同时，也为馆校合作、馆媒合作、馆企合作等多方合作搭建了平台。项目组成员通过微信群内的沟通，免去了逐级汇报、请示流程，极大地提高了工作效率。同时，博物院还建立项目制定线上审批流程，围绕项目制的事项或资金审批，可由项目组成员→项目负责人（策展人）→项目责任人完成，解决了跨部门审批管理的难题。

在展览调研与分析方面，借助数字技术实现数据整合。线上调研除通过网站、微信群、朋友圈等渠道发布外，还在网络上立足大数据调查观众评价、媒体报道、学界评论等，通过智慧博物馆系统了解观众反馈，再通过社科统计分析软件，以图表形式对观众反馈数据进行分类整理。借助“数据分析”，展览策划注重以策展意向调研和观众满意度调研的数据采集、分析结果来改进展览，从而以好的故事线构建有内涵和深度又引人入胜的多维展览叙事逻辑，使展览成为广受民众欢迎并引发观众思考的公共文化产品。

在遴选文物与布展方面，利用数字技术实现设计与布展的高效运作。传统方式做展览，内容设计往往要反复进入库房；如今伪满皇宫博物院通过数字技术将库房的文物数字化，以图片或3D文物的形式于网站上呈现，内容设计中可以反复查看文物特征，展前即可精确进行布展设计，大大提高了布展效率。

展示手段：丰富多样

2021年6月2日，文化和旅游部公布的《“十四五”文化和旅游发展规划》指出，要“提高文物资源数字化保护、展示和利用水平。开展‘互联网+中华文明’行动，实施中华文物全媒体传播计划。”伪满皇宫博物院陈列展览越来越多地与数字技术相结合，从传统媒体到多媒体，再到新媒体，不断增强吸引力。

运用视频技术。主要包括三种类型：一是对历史影音资料不作任何加工处理，这也是早期的视频技术形式；二是融合文物、图片、文字、配音、音频或视频加工后展示；三是利用投影设备等展映。

运用多媒体技术。伪满皇宫博物院广泛应用多媒体技术，包括音频、视频、图像处理、通讯等。多媒体触摸屏和“溥仪与观众对话”互动等项目，也都运用这一技术手段。

运用全息技术。全息技术也称作虚拟成像技术，可以使影像直观、生动地以3D形式立体展示在观众面前，伪满皇宫博物院“从皇帝到公民”展览中“静园不静”幻影合成即是全息技术的一种类型。

运用AR技术。AR是近年比较流行的技术，在2019年“兰徽幻影——溥仪‘御纹章’器物展”中引入AR技术，将3D文物置于溥仪客厅虚拟场景中，观众通过点触、拉伸屏幕，720°全方位在虚拟环境中欣赏溥仪御用物品，实现了参观者与文物的互动，并使文物的历史意义与艺术价值得到延伸。

运用互联网+移动终端+多媒体技术。在网络时代，移动终端通信成为日常生活的一部分，交流互动、传播的自媒体时代已到来。伪满皇宫博物院同德殿钢琴间“扫码听音”即运用了这种展示手段。在对溥仪谱曲手稿进行整理、制谱，并请人演奏、演唱后，将编辑后的多媒体图文影音信息融合在二维码中，观众扫码即可欣赏。这一展示形式深得观众的喜爱。

近年来，伪满皇宫博物院在展览设计与互动方面，在注重目标观众的观展体验的同时，积极吸纳智能时代的科技变革与智慧力量，这将在“1920年代：风尚逾百年”展览（拟于2023年展出）中得到集中的展示。该展览拟采用新媒体艺术结合装置艺术的形式，在呼应文物展示的同时，实现展览的多线叙事，打造公众开放3.0时代全新展览模式，实现古今对话、东西对话，并引人深思。

传播渠道：多元融合

2021年11月8日，国务院办公厅发布的《“十四五”文物保护和科技创新规划》指出：“加强文物价值阐释传播。融通多媒体资源，强化内容建设，创新表现手法，拓展传播渠道。”在数字人文背景下，伪满皇宫博物院的传播渠道主要有全媒体宣传、教育活动、线上展览、文创等。

在宣传方式上，展览传播实现从利用单一传统媒体到全媒体矩阵的转变。信息时代，广播电视、报纸杂志等传统媒体已不能满足展览的宣传需要，结合新媒体、自媒体，伪满皇宫博物院在常规宣传与深度合作方面走出了不同的道路。在宣传时机上，博物院注重展前预热宣传、开幕式宣传、展中宣传及展后总结宣传的结合；在宣传形式上，博物院除邀请传统媒体，也通过新浪网等新媒体宣传，还在周边多处公告栏、电子屏设海报宣传引导。博物院还精心打造每个展览的宣传点，如近几年展览中的“皇帝宝玺，盖了”“百年百物百日展”等，使展览热度持续整个展期。通过网络信息等传递方式打破了博物院传统的时空界限，拓展了展览传播的广度、深度、热度与时限。

在教育活动方面，借助互联网平台做大做强。伪满皇宫博物院根据“阐释”与展示、演示相结合的理念，配合展览策划的活动主要有直播讲座、话剧、服装秀、全民探秘活动等，倡导全民参与和跨界合作。例如在“兰徽幻影”展览中，伪满皇宫博物院联合搜狐吉林、赞助企业共同创办服装秀，该活动宣传先后被主流媒体及中国纪念馆等博物馆行业媒体转载；通过借助新媒体平台发布“全民探秘”活动资讯，吸引观众参与活动并转发、点评互动，使展览实现再次传播。

在文创方面，借助数字技术研发展览相关文创产品并进行线上营销。配合展览研发相关主题文创，促进科研成果向文创、文化活动等创造性转化和创新性发展，是博物馆发展的趋势，文创产品在满足观众购物需求的同时，又实现了展览再传播。近年来，伪满皇宫博物院借助数字技术研发的展览主题文创主要有AR展览图录、AR盖章折页，文创产品的“虚实结合”形式，深受观众喜爱。

在线上展览方面，近年来出现了全景漫游远程数字展览、VR全景漫游、三维交互建模技术、红外扫描结合虚拟现实技术、实景照片720°拍摄等许多线上展览形式。伪满皇宫博物院的线上展览可通过伪满皇宫公众号或官网全景展厅直接进入虚拟展厅，实现720°自由观展、场景切换、分享等。通过持续的数字采集，展览储存、展示、传播等多种功能得以实现，并以新的视角得到很好的解读和有效利用。

在数字时代，伪满皇宫博物院正逐渐追随时代的脚步，探索着策展理论与实践，陈列展览的观众满意度和社会关注度正不断提升。

景德镇陶溪川会讲故事的博物馆

尹菱

陶溪川文创园区以其时尚都市惬意的环境成为景德镇标志性的文化地标，有着与世界对话的大气格局，同时也成为景德镇当地人的时尚社交场所。陶溪川文创街区所在地曾经是景德镇的宇宙瓷厂，以生产出口的印花类陶瓷为主。它一直倡导“日用瓷艺术化，艺术瓷日用化”，也是机械化做瓷的最早实践者。在文创园区的改造过程中，这个厂子的厂房被保留下来，经过景德镇陶文旅集团与中国美术学院俞佳迪教授团队（担任室内、展陈、视觉形象设计）、清华大学建筑学院张杰教授团队（担任规划、建筑保护设计）共同打磨，形成了目前的景德镇陶瓷工业遗产博物馆。

景德镇陶瓷工业遗产博物馆在整个园区里并不是处于很核心的位置，但博物馆是园区“魂”的存在。它从开始立项，就坚定了以“人”为主线、以“故事”呈现为贯穿的设计理念。

火，是所有陶瓷的出生仪式 进入博物馆，走完相对暗沉的空间后，观众感受到的第一个高光点就是两面窑火并辅以松柴做装饰的视觉墙壁。这种装置一方面代表了某一种工艺消亡之后的回望，另一方面也预示着工匠精神之火生生不息。

设计师通过展陈的明暗交替点来控制这团窑火的出现节点，并通过弧面墙体的围合体量与数字媒体艺术的音画手段，来控制火的质感，使所有的设计细节均为仪式服务。

芳华不再 记忆长存 转过弯，景德镇陶瓷工业遗产博物馆在更大的场景中铺陈开来。其中最受瞩目的是鲜活的瓷工形象，最真实的百年故事被一一展示在观众视线的黄金位置。

博物馆设计初衷是“瓷厂工人的百年记忆”，设计团队通过情景式、艺术装置化的展陈设计诠释这种记忆，它们如同一串钥匙，触发每位观众曾经经历过或间接感受过的“劳动者记忆”。

这种感知频道的开启，换来的是千百万种自主解读和感动。观众在这里可以驻足怀想，想自己，想亲人，想过去，在逝去的芳华中找寻人间温情。

这个环节的完整呈现，与景德镇陶文旅集团在前期完整细致的资料搜集整理有着相当大的关系。他们花了三年时间进行档案、实物收集，并以纪录电影手法完成了400多名瓷工的口述史影像拍摄和剪辑。这里面包含了工人们建厂垫资支援建设、学大庆、技术改造、90年代下岗、企业改制等近几十年的发展过程，最终也形成了“瓷工命运”的展陈线索。

在展览开幕现场，到场的工人们感受到了无比的骄傲：我曾经在这里工作过、努力过、奋斗过，谢谢你们还记得。有一位景德镇的当地领导竟然找到自己已经过世父亲年轻的照片，看到后眼泪止不住地流。

陶瓷工匠之擎天巨手 景德镇陶瓷工业遗产博物馆展陈设计除了瓷厂工人的一张面孔、一个家庭为主要展陈线索，还有一条暗线贯穿始终，即景德镇陶瓷工业化与手工艺的起源与回归。

在博物馆里，有一处很震撼的场景——手模。这个高约13米的大手模矗立在整个空间最显眼的位置，犹如一个定海神针。除了这个巨型手模之外，1600余个陶瓷小手模形成一个聚合体，以期表达出“众志成城”。

这个手模群组装置中，重点展示了景德镇雕塑瓷厂生产的“两弹一星”试制人员所戴的防腐防辐射乳胶手套的瓷模，以及为“神七”航天员翟志刚量身定制的出舱手套模具。这个手模雕塑原本是景德镇雕塑瓷厂为橡胶手套厂生产的陶瓷模具，由于质量问题，这些手模堆放在瓷厂仓库的一角未能出厂。在博物馆馆长许绍文的提示下，这些手模被重新利用，以一种艺术化的手法展示在观众面前。

小手聚集成陶瓷工匠之擎天巨手，撑起景德镇陶瓷（china）的一片天空。这也恰好印证了清华大学建筑学院教授张杰的一句话：“一个行业支撑一个城市发展了一千多年，这是世界历史文化名城的孤例。”

场景还原 打扫干净就好 隧道煤窑是陶瓷烧窑史上的一次巨大革命。它就像是一个自动流水线，陶瓷坯胎第一个门进去，随着自动传输装置，走到末尾门的时候，整个烧制正好完成。这个设计降低了成本，提高了产能，同时还解放了劳动力，现成为博物馆的镇馆之宝。

面对馆内的窑体，主创设计师俞佳迪与陶文旅集团一致强调“打扫干净就好”的理念，并利用照明设计来体现窑体的原始之美。

同样，这种“原味提纯”的手法也表现在工资档案、工艺标准文本等所有原件展品中。与前面所述的手模等情境装置手法不一样的是，这些资料在展示时，都以原件中局部强化的手法来表现。如在瓷器产品底款的演进展区中，设计师也会提炼出底款的演进历史，使观众可以在纷繁的展品中“秒懂”历史。

音与乐的交相呼应累积出情绪的制高点 与众多强调视觉的博物馆不同的是，观众一进入景德镇陶瓷工业遗产博物馆的场域，就能听到环绕其中的背景音乐和各种不相干扰的声效，这种隐隐嵌入的乐律有很强的代入感，人的情绪也被它所激荡。

馆内的展品很多是瓷厂老职工们踊跃捐助的，所有的展品均被强烈的情绪所浸润。设计师作为收集过程的亲历者与转述人，在完成每一个情境装置的设计后，都希望能够最大化地传递展品所经历的事件与情感。

鉴于博物馆的空间优势，设计师利用方位声场，营造了声场同步的氛围效果。“音”和“乐”、拟声与音乐两种手法交替进行，共同营造出展品所表达的情绪制高点。

边布展边流泪 共同打造家的记忆殿堂 博物馆从设计至今已经过去六年了，主创设计师俞佳迪以及陶文旅集团的主要参与团队回忆起当年的创作过程仍充满怀恋。整个布展过程中，大家每日穿梭奔走，一天就走了四万多步，脚底打了三层泡。常常忘记甲乙方身份，如同一起参与当年瓷厂工地建设中的一员，各自分享讨论着“家”的建设，它是由多方共同设计完成的一座记忆殿堂。

董事长刘子力回忆，整个布展虽然辛苦，但大家经常是一边布展一边流泪，被展品以及现场的氛围深深打动。博物馆项目获得了“联合国教科文工业遗产保护2017创新奖”。

景德镇陶瓷工业遗产博物馆是陶溪川文创街区的“灯塔”。它在展陈设计中尽可能去陶瓷化，强调“人”的主体性，同时强化陶瓷周边产业与人和社会的真实关系。

在整个设计过程中，俞佳迪感触最大的就是“设计师是导演，展品是演员的角色关系在本案中时常互换”。他说：“我经常以演员的身份，思考展品给我的戏码。让展品讲展品的故事，或者由我来演绎展品背后那个人的故事，其切入角度是多样的，但唯一不可忽视的便是一个‘真’字。不借助多余套路式的展览手段，通过真实的‘展品情境装置’让展品自己的故事在空间中弥散，并以比喻、拟人等‘文学修辞’手法提炼展品的寓意传达力，最后利用数字媒体艺术的音画点睛，达到展览与观众内心的高度共鸣。我在最近的十年计划‘中国工业家国三部曲’中，都将继续升华与提炼这种展陈设计观念。”

日照市博物馆点亮城市生活

张新

日照市博物馆，位于山东日照市东港区，成立于1986年，2021年1月新馆建成，建筑面积约20000平方米，展厅面积6975平方米。自对观众开放以来，日照市博物馆不断解放思想、开拓创新，充分发挥馆藏资源优势，以基本陈列为阵地，坚持文物活化利用，加强文物展示阐释，在深化惠民服务、提升城市品质方面发挥了重要作用，逐步成长为日照的历史文化艺术殿堂和城市文化客厅。

一是强化展示阐释，提升惠民服务能力。不断完善设施功能，把博物馆打造成为有品位、有体验、有温度的城市会客厅。不断提升展陈水平，投资3.5亿元建成日照博物馆新馆，新馆常设六大陈列，多层次、多方位地展现了日照地区历史发展脉络和民风民俗。其中，“日照史前文化陈列”于2022年荣获山东省博物馆十大陈列展览精品奖。不断加强交流互鉴，促进文物展览“引进来、走出去”，新馆开馆以来，成功引进“石上千秋——山东汉代画像石拓片展”、苗族银饰展等展览20余场，推出农民画交流展走进贵州、新疆、滨州等地。

二是坚持活化利用，推动文物资源“两创”转化。在实践中探索，在探索中创新。充分利用博物馆资源，开展形式多样的中小学教育活动，打造了“童心童乐童成长——博物馆里的别样童年”公共文化服务品牌和“牵手日博 传承文明”志愿服务品牌。推出博物馆寻宝打卡、儿童文物绘本涂色、“秦砖”“汉瓦”“唐镜”传拓技艺体验、“小小考古家”考古模拟体验等20余个社教课程，举办社教活动100余场，惠及青少年观众6万余人次，用优秀传统文化滋养青少年的心灵，让青少年在博物馆里快乐成长。积极探索文物活化利用新途径，推出“夜游博物馆”活动，涵盖沉浸式文艺演出、传拓技艺、陶器修复、考古发掘等多项内容，从视觉、触觉到听觉给观众带来全新的感官体验，成功点亮港城之夜，吸引了3000余人参加，走出了一条博物馆宣传教育的创新之路。不断推动地区间文化交流合作，将精品社教课跋山涉水送到重庆黔江，并联合开展“渝鲁心连心——黔江区文物研学体验活动”，切实让文物“动”起来。2022年日照市博物馆获评“山东省师德涵养基地”。

三是传承红色基因，打造红色教育阵地。策划举办一批红色展览，2022年先后举办了“奋进新征程 喜迎二十大”主题展览、“喜迎二十大红色征程光辉之路——1921-1949年日照党史展”等展览，完成6个践行“党的二十大”的策展活动。建立了“1+X”党性教育基地，面向日照市推出《战地日记》特色党课、“驰援甲子山”沉浸式主题党日等活动，围绕参观历史陈列、聆听《战地日记》故事、学唱鲁东南红歌、重温入党誓词等内容，变“被动听”为“主动诵、唱、吟”，沉浸式感受一处处战场、一次次战役，让党员干部在接受革命传统教育的同时，更深入了解日照历史文化，实现了多种教育的同频共振，收获了“1+1>2”的效果。截至目前，已接待日照市300余个支部党员3000余人次，进一步发挥好博物馆爱国主义教育、革命传统教育阵地的作用。

四是优化传播手段，讲好日照文物故事。加强与中央广播电视总台、山东电视台、日照日报等媒体联动合作，讲好日照文物故事。线下宣传提质增效。与央视《探索·发现》栏目组联合录制纪录片《海曲汉墓》，在央视科教频道播出，用近40分钟时间介绍了海曲汉墓出土精品文物及重要意义；配合CCTV1《寻古中国·稻谷记》栏目组、《文物里的山东》栏目组拍摄宣传片推介馆内精品文物；在黄海晨刊开辟《日照印迹》专栏，寻访文化遗址、挖掘文物背后的故事。线上宣传独辟蹊径，打开云端的“窗”，坚持文化传播向线上拓展、向云端延伸、向观众靠近。推出“阅读与考古——宋朝日照镇的万枚铜钱整理”直播活动，仅40分钟的直播就吸引了8万余人次观看。开展云上文博系列宣传活动，推出日照最新考古成果线上“抢鲜”看、鼎鬲抗疫——日照地区馆藏精品文物线上展、苏家村最新考古成果展等20余期，让市民朋友足不出户就能感受日照历史文化的魅力。

下一步，日照市博物馆将继续深入学习贯彻党的二十大精神，不断提升公共文化服务效能，用心、用情为社会公众提供更丰富更精彩的文化产品和优质服务，发挥好博物馆的“大学校”作用，让博物馆点亮城市生活。

抟土成器——陶器制作体验课

“我在博物馆里画文物”活动

“越”行千里

——南越王博物院流动展多元荟萃

方晓琪

流动展是消除博物馆边界，进一步拓展博物馆公共服务职能，把历史文化融入生活的一个重要手段，也是扩大博物馆自身影响力的重要方式。南越王博物院打造“1+1+N”展览模式，将流动展以图片+展品+音频、视频+H5互动小游戏等多元融合，附加教育活动、互动体验、主题讲座等多种方式，在博物院外推广展示，使观展更为便利，体验更为丰富。

夯实基础 传扬文化 南越王博物院拥有“南越国遗迹”“南越藏珍”“手绘南越国”“始建城时”等17个主题流动展。博物院每年制定不同送展主题，把展览送至社区、乡村、校园等地。为推进粤港澳大湾区文化建设，举行“海丝文化进校园”系列活动，把展览送至国际学校、华侨学府；为助力乡村振兴，加强乡风文明建设，依托展览将南越文化传送至乡镇、农村；为铸牢中华民族共同体意识，增进民族团结与中华民族历史文化的认同感，通过展览把其背后反映的华夏统一和民族团结的精神送至少数民族学校等。

跨界融合 推陈出新 文旅融合，是南越王博物院推广流动展项目的一个重要方向。依托旅游的载体，能使文化传播范围更广；依托文化铸魂，能使旅游更具特色。2019年，博物院在商场开展了“南越王·潮”故事展，为跨界融合宣传做出成功范例。其后，在白云国际机场航站区、广州地铁站、广州塔、越秀公园、天字码头等多个交通枢纽和景区也打造了主题展览。

2022年，博物院在“南海神号”游船的底仓博物馆为观众打造沉浸式水上移动展厅，在扬帆起航之时观赏广州海上丝绸之路历史文化展。博物院还通过主题研学活动，探索文旅联动新模式，依托南越王主题公交，把南越国宫署遗址、天字码头串联起来，述说出广州城市传统中轴线焕发的新活力，讲好广州故事。

多馆协作 同舟共济 每年南越王博物院也致力于把流动展送至广东省内外博物馆，如山西晋城博物馆、四川省泸州市长江博物馆、清远市博物馆、汕头市博物馆、四会市博物馆等。博物馆送展是文博同行间的交流与深度合作，不仅能更高质量地推广展览，还将一并进行业务交流、讲解培训、活动策划等工作研讨，使博物馆工作人员能及时了解行业动态，汲取成功经验，取长补短。

因地制宜 珠联璧合 结合流动展，南越王博物院也为成人、青年少年等不同群体的观众带来专题讲座与学术交流。如在汕头市博物馆学术报告厅做“南越国遗迹”专题讲座，在广州市越秀区名德实验学校开展“南越国的吃喝玩乐”讲座，在广东省科技图书馆开展“南越国宫署遗址 考古的那些事”讲座等，为观众提供了更高质量的学习交流。

为了让传统文化活起来，博物院“手绘南越国”“始建城时”两个展览以手绘形式，分别呈现两千多年前南越国时期的生活场景，以及南越国宫署遗址考古发掘的故事。博物院还出版了科普读物《神游南越国》《广州原点考古手记》，便于观众进一步学习和理解。与此同时，针对青少年群体出版了多样化的教育读物，包括教育出版物、展览宣传品、不同年龄层的教育小册子等，也为送展提供更多阅读材料。

志愿者西藏林芝送展

博采众长 协调共进 南越王博物院充分发挥志愿者工作的力量，让博物院志愿者参与到流动展送展工作中。志愿者把图片展览、南越工坊活动陆续送往不同的学校、社区举行活动。借助支教志愿者的力量，“辽阔的南海——广州与海上丝绸之路”图片展送到了西藏林芝市，“手绘南越国”图片展送至广西百色等少数民族地区，促进了地区、民族交流。

为丰富流动展观展体验，博物院通过三维扫描、数据建模、3D打印等现代技术重塑古代精品，使常年留守的博物馆文物也能轻松“走”出去。除了讲解导赏外，博物院还定制了多种互动模具，如讲解机器人、王的宝箱等，寓教于乐。

依托流动展览，南越王博物院致力于把南越文化带入社区、带进生活，使文化共享咫尺为邻。