

请用国货八角伞文创

通过AI设计制作的
工艺美术作品“爱蚊”

保护传承中华优秀传统文化 助推中华民族现代文明建设

杭州工艺美术博物馆群 创新发展实践

陈刚 沈欣宁

中华优秀传统文化源远流长、博大精深，是中华文明的智慧结晶。2023年6月召开的文化遗产发展座谈会提出，要坚定文化自信、担当使命、奋发有为，共同努力创造属于我们这个时代的新文化，建设中华民族现代文明。

杭州是我国七大古都之一、首批国家历史文化名城，拥有西湖、大运河和良渚古城遗址三大世界遗产和丰富的文化遗产资源，目前全市域范围内共有博物馆230个。杭州也是国内首个被联合国教科文组织列入“工艺与民间艺术之都”称号的创意城市。“大运河文化是中国优秀传统文化的重要组成部分，要在保护、传承、利用上下功夫，让古老大运河焕发时代新风貌。”杭州工艺美术博物馆群作为大运河世界文化遗产的重要有机组成，近年来始终贯彻落实保护第一、加强管理、挖掘价值、有效利用、让文物活起来的工作要求，在赓续运河文脉、弘扬工匠精神、增进民生福祉、展示国家形象等方面实践深耕和探索创新，形成中华优秀传统文化传承弘扬发展“杭州模式”，成为“博物馆之城”中一颗璀璨的运河明珠。

保护+创新：创新理念锚定发展方向

杭州工艺美术博物馆群(简称“工美馆”)，由杭州工艺美术博物馆、中国刀剪剑、扇业、伞业博物馆组成。建馆以来紧扣“专业特点”“杭州特色”“运河特征”“平民特性”十六字发展定位，秉持“保护+创新”发展理念，以高站位、高目标、高质量推进博物馆创新发展。

擦亮“博物馆之城”运河明珠。工美馆坐落于京杭大运河之畔，以拱宸桥为地标，承载“千年运河历史、百年工业遗存”，依河而建、因河而兴，有机融合老厂房、老字号、老遗产及老手艺人，创新大运河世界文化遗产保护传承载体，融入运河文旅目的地建设，积极联动运河邻里，与居民区和特色商铺共同营造了“倚河而居、倚河而业、倚河而游”的生态人文环境，建立起人与河、传统与现代、时间与空间彼此交融、相互滋养的内在关联，也创造了传统工艺和非遗文化保护传承的文化空间，让古老大运河焕发时代新风貌。

打造行业领先工美博物馆。工美馆围绕工艺美术大主题，以呈现文化遗产精髓和反映现代工艺美术发展两个方向，以刀剪剑、扇、伞及杭州地区的手工艺和工艺美术传统文化为主题特色，通过历史文物和当代艺术精品收藏陈列，深耕厚积的学术研究，活态多元的展示传播，丰富新颖的公共参与平台，努力打造工艺美术与非遗保护的“展示窗口”“交流平台”和“行业桥梁”。经十余年厚积，逐渐构建杭州工艺美术特色收藏体系、展示传播体系，不断扩大行业影响力和社会知名度，向打造行业领先工美博物馆稳步迈进。

办好博物馆这座大学校。工美馆牢固树立以人民为中心的发展思想，充分发挥博物馆这座“大学校”的育人作用，用心下足绣花功夫，以多元化、系列化、品牌化为思路，推出以传统手工和互动体验为特色的系列化公共文化活动，不断优化文化供给服务，有效推进了传统工艺的社会普及教育，为人们提供更多样的文化选择，为社会提供更丰厚的文化滋养，建成“没有围墙的博物馆”、打造“人民的博物馆”。

以点带面：创新路径提升发展能级

工美馆已建成开放十余年，面对陈旧的展陈形式无法满足公众日益提高的参观需求这一主要矛盾，坚持问题导向，注重数智赋能，致力于加快内容的生产方式由单一向多元转向、参观的交互方式由静态向动态转向，通过以点带面、以小见大的路径探索，推动博物馆可持续发展。

微改造精提升，让博物馆“新”起来。保留基本陈列主体格局，以“微改造精提升”为总思路，做到统筹谋划科学实施，将问题“化整为零”分步整改，将资金“化零为整”精准投放，陆续完成中国伞博物馆、中国刀剪剑博物馆多媒体和杭州工艺美术博物馆的基本陈列局部改造提升，创新发展“小小工美馆”这种馆中馆模式，让博物馆持续不断有新亮点和新看点，在“常看常新”中实现老馆换新颜。

注重数智赋能，让传统文化“活”起来。从游客的角度出发优化博物馆动线设计和体验节点打造。充分运用虚拟现实、增强现实、人机对话、数字人等数字化技术，上线“赏清明上河图·探中国伞文化”数字体验项目，迭代“古画中的伞”“雨巷场景”“伞舞剧场”“精品刀剑”等富有江南特色、杭州特征、工美特点的代表性场景，让博物馆内“一步一景一画卷”成为观众朋友“移步换景画中游”的沉浸式体验和拍照打卡点。

重塑品牌价值，让文创体验“热”起来。挖掘厚重底蕴、释放灵感火花，以符合现代人接受习惯的叙事方式，提炼剑、伞、扇、匠等工美馆传统特色元素，融入国风美学视觉表达手法，原创性设计“御剑·扇伞·霓扇·匠宝”四大馆区拟人化IP形象，推出对伞、对杯、潮玩积木、种子诗集等适合亲子、情侣等不同受众群体互动的文创衍生品，开展“百工集集”集章打卡，结合四个馆名塑造“不见(剑)不散(伞)”“尽善(扇)尽美”博物馆品牌价值，打造一座与您不见不散的博物馆，追求尽善尽美的博物馆。工美馆荣获第二届全国文博百强文创产品单位称号。



馆群IP形象BJD娃娃(左起：御剑、扇伞、霓扇、匠宝)



杭州工艺美术博物馆馆长陈刚在“博物馆创新力建设研讨会”上作主题分享



发起成立“文化共富”党建联建



第三轮“工艺美术大师带徒学艺”扇艺传习班教学现场



杭州工艺美术博物馆改陈提升——小小工美馆

内外共促：创新机制激活发展动力

立足实际，努力克服“编制少、人力少、任务多”的困难，形成适合自身特色的博物馆管理模式，主动探索建立社会力量参与博物馆运营的工作机制，内外共促持续激活博物馆的发展动力。

积极共进的内部发展机制。坚持党建引领下的“四馆合一”高效运营管理模式，建立健全专业人才培养激励制度，实施“匠心工美”研究员计划，支持鼓励馆内研究人员安心学术研究，积极申报课题，同时通过策展人制度提供展陈展示平台，加速研究成果转化，形成以基础理论研究反哺驱动原创主题展览的博物馆“内源式研展”新模式，加快助推年轻馆员与年轻博物馆的共同成长。2023年主持的浙江省文物局科技项目《伞类纺织品的研究与保护——以杭州工艺美术博物馆藏阳伞为例》、杭州市社科联课题《清代杭州织造文献类辑与考释》圆满结题，《江南三织造研究》完成国家社科基金艺术学项目申报准备，联合杭州市标准化研究院、西湖绸伞国家级非遗传承人共同制定杭州市地方标准《非物质文化遗产西湖绸伞制作技艺》，成为杭州市级非物质文化遗产类地方标准的首次成功尝试。

开放共享的社会共建机制。创新“跳出博物馆看博物馆”的视角，注重发挥“非遗”和“工美”特色，积极开拓馆校共建、馆社共建、馆企共建、馆媒共建等多个渠道，持续共建流动博物馆、工美云课堂、小小讲解员集训营等多个品牌，打造一支

自主管理、深度参与的“文化使者”志愿者队伍。通过“走出去”和“请进来”等形式努力提供多样化多层次文化惠民服务。累计输出50余场青少年工艺美术系列展和300多场“流动博物馆”活动，让博物馆资源真正“流动”起来，打造群众喜闻乐见的博物馆。近年来，依托共建机制，与属地社区、学校共策共推“岁月如歌——大运河的邻里们”“趣玩运动会——青少年教育体验展”等主题展览。其中“岁月如歌”展览通过展示属地运河沿岸工业遗存的大厂老物件，保存老工人、老街坊的集体记忆，传承大厂文化，弘扬大厂精神，也架起博物馆服务属地社区的文化桥梁，在撤展后馆社双方还会继续以社区博物馆的形式开展深度合作。

合作共赢的行业联动机制。充分发挥省市工艺美术协会、工艺美术研究所、非遗中心等行业部门，和张小泉剪刀、天堂伞业集团、王星记扇业有限公司等老字号企业的支持优势，通过展览展示和文创展销等形式进一步盘活行业资源。积极发挥博物馆文化枢纽的超链接功能，联合中国文物报社、汇聚全国9家从事工艺美术传统手工艺研究推广的机构单位，共同发起成立“工艺振兴”联盟，推出工艺振兴论坛、工艺美术AI创意设计大赛、“别出心裁——创意工美与美好生活”展览等工艺振兴活动，结合人工智能等新质生产力的方式探索工艺美术创造性转化和创新性发展，助力工艺美术行业创新发展。



中国伞博物馆改陈提升



“刀剑英雄梦”潮玩积木



“不见不散”系列短视频

传统向未来： 以博物馆创新力赋能社会发展

主动发挥博物馆文化高地作用，以传统文化赋能新质生产力，积极融入新时代社会主义现代化建设的新领域新场景，以博物馆创新力助力社会发展。

党建联建，在共同富裕文化先行中双向奔赴。以“手艺传承赋能乡村振兴”为核心，以“社会传承助力共同富裕”为目标，推动工艺美术在更广地域、更深层次、更大范围传承延续，让跨越地域的文化交流历久弥新，在共同富裕中实现精神富有、在现代化先行中实现文化先行。一方面，积极响应省市帮扶结对号召，与四川甘孜州在文化、技艺、研学等领域开展合作，加快“诗画江南”的地域文化、传统非遗向“塞上江南”传播交流的步伐，助推东部地区和西部少数民族地区优秀传统文化交往交流交融。另一方面，创新党建引领工作法，联合12家基层党组织(机构)成立“文化共富”党建联建，通过“乡村博物馆”结对帮扶这一支点，撬动并桥接馆、地、校、企等各方资源，先后帮扶7家乡村(社区)博物馆通过乡村博物馆创建，将乡村博物馆建成“乡愁记忆新名片”，让城乡百姓共享共同富裕成果。

薪火相传，守护传承展示中华文明优秀成果。设立“大师工作室”全活态展示空间，以全国首创的“大师带徒”项目为抓手，形成充分调动政府主导力、平台统筹力、个体创造力、社会凝聚力“四位一体”的传承模式。一手通过国家级、省级工美大师培养“亲传弟子”，一手通过短期传习、讲座巡展、技艺展演等多种形式做好“社会传承”。自2012年启动以来，经过多年实践探索与经验积累，成功走出一条传统手工艺传承弘扬发展的“杭州路子”。2018年，项目被中国文物保护基金会授予第十届“薪火相传文化遗产筑梦者杰出团队”。

有爱无碍，人文关怀浸润美好生活。致力于打造“有温度的博物馆”，持续加强无障碍环境建设，打造亲子友好空间，精心建好志愿服务队，努力成为更多人美好生活的心灵栖息地。扎实推进馆区无障碍硬件改造，依托“杭州最美文物守望者”“最美博物馆志愿者”团队提供温馨服务，面向特殊群体访客提供个性化手语讲解，引入智能接待机器人提供无障碍参观。在杭州亚残运会开幕前夕，与联合国儿童基金会驻华办事处、中国残联志愿者协会联合举办残障融合主题儿童青少年摄影作品巡展，与浙江特殊教育职业学院联合主办“生声不息”学生作品展并开展深度合作，以激发特殊群体自主性为导向，尝试手工艺教学、专题展览、特殊群体参观导览等合作模式，不断深化博物馆无障碍建设内涵。

交流互鉴，以文化自信彰显大国形象。以大运河申遗、G20杭州峰会、杭州亚运会等国际交流活动为契机做好文化展示传播，传递工艺美术的江南韵味，传播中华优秀传统文化。在杭州第19届亚洲运动会开幕式国际贵宾欢迎宴会前，杭绣大师金家虹、王星记制扇大师孙亚青为叙利亚总统巴沙尔和夫人阿斯玛、柬埔寨国王西哈莫尼等国际贵宾提供展演、体验及讲解，生动呈现中华优秀传统文化的丰富内涵与深厚底蕴，赢得国际贵宾广泛赞誉。今年4月，首次走出国门赴第88届意大利佛罗伦萨国际手工艺展览会，推出“杭州工艺美术精品展”，以工艺美术为切入点，展出杭绣、西湖绸伞、萧山花边、扇艺、金石拓印、书法篆刻、杭州剪纸等一系列杭州工艺美术精品，并在现场提供拓印、印刷、剪纸等传统工艺体验。借助“新航线”杭州文创产业推广平台，开展了更广泛的工艺美术文化交流对话活动，向世界打开了解杭州工艺美术的窗口。

今年3月，由浙江省文物局指导，浙江省文物保护利用协会、浙江省博物馆学会和杭州市园林文物局主办，杭州工艺美术博物馆与博物馆头条联合承办的“2024博物馆创新力建设研讨会——系统性推动 创新性驱动”在工美馆成功召开，吸引近百位来自全国的博物馆馆长和代表参与，共同探讨博物馆创新发展。从零基础建馆，到成为国家一级博物馆，工美馆过去十余年的创新发展历程正是全国博物馆事业高速发展的生动注脚。创新的基因早已深深融入工美馆的方方面面，成为博物馆的发展底色。未来，工美馆将在创新发展的道路上继续努力，主动拥抱时代潮流，关注社会需求，加大交流合作，为创造出更加美好、繁荣和可持续的未来贡献文博力量，在京杭大运河最南端与八方来客“不见不散”。