

面向社会治理的文博文创产品服务系统研究

程辉*, 邱筱

(浙江财经大学东方学院, 浙江 海宁 314408)

基金信息: 浙江省高校重大人文社科攻关计划项目(基于“服务设计”的浙江文博文创服务创新发展研究、2021QN041)、浙江财经大学东方学院院级海宁地方专项课题(设计治理下海宁博物馆文创产业规划研究、2022DFYHN006)成果。

提要: 文章基于对社会治理概念及其与博物馆文化建设关系的论述, 以系统设计、产品服务系统及社会创新等关键设计学基础理论的阐释, 在社会治理视角下, 建立了博物馆文创与设计学关键理论的匹配关系, 形成了研究的基本框架。在对文博文创产业问题的总结与分类、前期体系研究成果继承的基础上, 文章细化了文博文创产品服务系统的内容。结论 文章建构了包括顶层设计、机制设计、组织设计、产品设计等四个层面、涉及产业、运营、管理、设计等四个维度的文博文创产品服务系统。由于当下设计学界普遍未关注面向社会治理的文博文创产品服务系统研究, 故作者认为该研究对设计学界而言具有一定的前瞻性。

关键词: 产品设计; 社会治理; 博物馆; 文化创意; 产品服务系统

一、研究背景

博物馆走进社区、关注社会问题、为社会经济建设服务是新博物馆学的主要任务。博物馆概念被引进我国的初衷是为了“开民智”, 这是文化治理理念在晚清时的体现。其实, 自古以来我国就有文化治理的传统, 如“垂衣裳而天下治”“半部论语治天下”等说法, 这些都是利用文化的社会教育功能实现对大众教化的生动总结。文博机构作为公共文化服务机构, 是实施文化治理的机构, 由于其涉及社会经济等问题, 亦是文化治理的对象。在近几年的发展中, 文博文创的经济效益潜力逐渐被社会各界所认知, 设计学科所开展的社会创新活动对社会效益的发挥所带来的积极影响也逐渐被各级政府所认可。但客观而言, 我国文博文创发展还不尽如人意, 就如国家文物局前局长刘玉珠提到的“文物社会功能发挥不足, 价值阐释力度不足, 文化活起来的政策供给也不足, 这与习近平总书记的指示相比, 仍有很大差距”^①。文博文创作为博物馆学实践其社会功能的载体与触手, 还存在不少需要提升的空间。正如, 2021 年国际博物馆日主题“博物馆的未来: 恢复与重塑”所阐释的一样, 在文博文创产业发展浪潮逐渐回归平静的今天, 我们有必要就文博文创的初衷、任务重新审视, 进而重塑博物馆的未来, 发挥博物馆在社会治理方面的力量。

中国博物馆界已提出“博物馆大文创”概念, 涵盖文创产品、展览陈列、教学活动三大业务内容, 该文博文创理念不仅有传统上属于产品维度的文创产品, 也有传统上属于服务维度的展览陈列, 更有融合前两个维度的新形式——教学活动, 它们三者互相联系, 构成了系统。本研究有别于过去只关注文创产品或展览陈列设计的单一视角, 在引入“系统设计”理念后, 将产品服务系统(Product Service System, 简称 PSS, 下同)视角应用于“博物馆大文创”研究, 不仅扩充了研究语境, 也使研究更具体系, 对本领域的后续研究具有启发价值。此外,

* 作者简介 程辉(1989-), 男, 浙江温岭人, 浙江财经大学东方学院高级实验师。研究方向: 博物馆文创设计及其产业治理研究。Email: chenghui2050@163.com

本研究将文博文创视为能促进城市可持续发展、产业转型、经济成长的服务系统，也已超出了 PSS 原有的“基于产品附加服务的商业模式”的含义，一定程度上也扩充了其概念。从实践层面看，本项目所引荐的新概念，不仅能加深文创产品设计师对文创开发工作的理解、为扩展业务范围提供理论支持，同时，也有助于纠正文博人员“社会效益、经济效益不可兼容”的错误观念，在思想上达成“事业能与产业协同发展”的共识。

二、社会治理与博物馆文化建设

（一）我国政治语境中的社会治理意涵

“治理”是人类干预或应对社会或自然事件的行为或方式^②，在国内外学术界，“治理”有“国家治理”“政府治理”“社会治理”等不同领域。2013年，党的十八届三中全会首次正式提出了“国家治理”的概念。有学者就专门对前述三种称呼进行了对比研究，指出在我国的政治语境中，政府治理几乎等于国家治理，社会治理则是国家治理的一部分，是社会力量与政府合作，实施对公共事务的管理，实现与增进公共利益。由于目前还缺乏对社会治理的定义，其内涵外延也有不同的解读，但总体而言，社会治理是指“以人民利益为上，发挥多元治理主体（如政府、社会组织等）作用，针对各类社会问题，提供社会服务，促进社会公平，推动社会可持续发展的活动”。公共文化服务是文化治理的内容，具有社会治理功能，受西方新公共管理理论的影响，我国政府逐年增加了公共文化服务的预算与投入，同时也在积极推动公共文化服务的市场化、社会化，最大限度地激发社会资本的参与^③，进而培育社会的“自治”能力。

（二）文博事业定义中的社会治理理念

目前在国际上通用的 2007 年版博物馆定义中，博物馆被认为是“为社会及其发展服务的机构”；2019 年，由中国博物馆协会主办的“新时代博物馆定义研究”学术研讨会提出了博物馆定义（修订意见稿），它将博物馆的责任目标表述为“促进文化互动和社会可持续发展，努力挖掘人类与自然发展物证的价值与意义，实现公共开放的文化服务”。这一表述隐含着博物馆对社会治理问题的关注。自上世纪 70 年代以来，博物馆已从对“物”的关注转向对“人”“社会”的关注，即新博物馆学的内涵^④。这一转向包含两个层面：其一是价值观的转向，即开始强调博物馆的社会性、文化性；其二是目标的转向，即开始关注公共性、可持续性^⑤。博物馆对“人”的关注，可以理解为关注人与物的关系、人与人的关系、人与社会的关系等层面^⑥，这显然是在探讨博物馆的社会治理价值。在这次研讨会中，复旦大学文博系陆建松教授重点关注了博物馆的教育功能，他认为“知识传播”才是博物馆的首要职责，而收藏、研究只是辅助博物馆完成教育职能的手段而非核心。也就是说，一定程度上，博物馆的社会效益是由教育成绩来衡量的，展览、活动、文创产品的策划、设计都是为了教育使命而开展的^⑦。博物馆作为公共教育机构，通过展览向社会大众讲述当地过去的人与人、人与自然和谐的生活方式，是对社会大众的教化，也是社会治理的辅助手段。

（三）文化产业概念中的社会治理理念

文化产业是“文化”+“产业”，前者是精神层面的，讲究社会效益；后者是经济层面的，追求经济效益。这两者就如一张纸的两面，不可分割、无法独立。对于文化与经济的关系，从历史上看共有五种不同的假设，但马克思主义学派认为文化与经济能相互促进，这也是我国政府制定文化产业政策的基石。文化产业学者向勇从产业视角研究了文化参与治理的模型，他从文化发展观出发将文化发展分成四个不同的维度，分别是文化艺术、文化产业、文化经济、文化社会，他认为这四者分别对应于文化的原创力、生产力、创新力、软实力^⑧。若移植到在文博文创语境下，上述四个维度分别为：文化艺术，指基于文物资源的文创产品设计活动；文化产业，即“文博文创的商业性”，可以理解为文博文创的产品产量、供应链合作、艺术授权、资本运作、商业模式等；文化经济，指“文创的产业融合作用”，可以理解为

文博文创通过授权模式与其他产业跨界合作提升对方附加值、辅助产业“文化化”转型的作用；文化社会，则关注“文创的社会治理能力”，即通过博物馆与城市乡村的融合来提升周边环境、改变生活方式、更新思维方式。由此可见：文化产业不仅追求经济效益，也同样追求社会效益，社会效益是文化产业发展的基础，也是其终极目标，文化产业所追求的社会效益的本质还是社会治理。

（四）事业产业的社会治理理念统一性

由上述分析可知，文化事业与文化产业都蕴含着社会治理的理念，事业属性强调的是文化的教育功能，产业属性强调的是文化的经济功能，但都统一于社会与经济的治理。“博物馆大文创”概念所包含的展览陈列、教育活动、文创产品等三方面内容，涉及事业与产业两个维度，其中，展览、教育活动属于前者，是教育功能；文创产品主要属于后者，是经济能力为主，也兼顾教育功能。由此可见，文博文创是借用事业、产业这两只“手”参与到社会与经济的治理活动中的，这不仅为文博界发展文创提供了学理支持，也确定了文博单位发展文创的正当性。

本文认为只有在面向社会效益追求的前提下，亦即坚持发挥博物馆“教育”功能的基础上，经过适当、合理的顶层设计，博物馆通过参与社会治理工作，能最大程度地扩大文博文创的经济价值，实现社会与经济效益的“双丰收”。故此，本文在龚良院长提出的“博物馆大文创”的概念上继续拓展，向上拓展至顶层设计、战略设计层，向下衍生至产品、服务的系统设计层，以进行文博文创产品服务系统的重塑。

三、面向社会治理的文博文创 PSS 系统设计框架

（一）从产业问题到系统维度设计

构建面向社会治理的文博文创产品服务系统需要建立在对产业问题的分类上，笔者依据本人过往针对文创产品市场所撰写的 6 篇调研报告进行产业问题总结与分类，上述报告中提及的产业问题简述如下：

在 2013 年，笔者对旅游纪念品市场进行了调研，指出旅游纪念品市场面临以下几方面问题：对旅游纪念品的错误认识、竞赛对旅游纪念品的误导、企业对创意设计缺乏投入、设计机构对旅游纪念品不重视、旅游纪念品销售场合不正确、旅游景点对旅游纪念品不重视、店家对纪念品销售存在错误心理等；在 2015 年的调研报告中，笔者指出旅游文创产品开发存在产品创意不足、产品缺乏系列化、地域特征不明显、功能元素强制拼凑、竞赛获奖作品无法商业化、三维类产品偏少、产品价格偏高、产品同质化、服务态度差、购物环境不佳等问题；2018 年，笔者专门以“文博文创商业授权”为主题进行了调研，发现文博文创存在博物馆放弃开发主导权、产品开发缺乏科学流程、文创品牌标识使用随意、缺乏产品类别多样性、文物与功能逻辑混乱、文物素材遴选标准有误、设计竞赛评审有失公允等问题；同年，博物馆文创产业盛会——第八届“博博会”开幕，笔者赶赴展会系统调研博物馆文创产品设计状况，将当时的文博文创产业问题总结为：产品同质化严重、产业发展不均衡、商品化程度不高等三方面；此后，笔者针对“文化兴盛”目标，再次总结文博文创产业问题，将其归纳为：产品叫好不叫座现象突出、竞赛未发挥社会教育功能、文创培训力量薄弱等；在对设计竞赛的专项调研中，笔者将问题归纳为：开发意义不明确、设计成果难转化、弄虚作假时有发生、设计比赛流于形式等。这六次调研的目的、范围、内容均有所不同：有以产业为目的的调研、也有以事业为导向的走访，有城市维度的调研、也有全国范围的考察，甚至还有若干次专题调研。虽然，这一持续达 6 年之久的实地调研使文博文创产业问题轮廓逐渐清晰（见表 1），有部分问题（以粗体标注）也已随着时间逐渐消弭，但不可否认，仍有不少产业问题亟待解决。

表 1 文博文创产业问题的总结、分类及所属层面定位（笔者自制）

调研类目	产业问题	问题层面
2013 年 旅游纪念品市场调研	对旅游纪念品的错误认识	产业层面
	竞赛对旅游纪念品的误导	产业层面、运营层面
	企业对创意设计缺乏投入	/
	销售渠道欠妥当	运营层面、管理层面
	设计机构对旅游纪念品不重视	/
	景点未对旅游纪念品设计进行统筹规划	产业层面、运营层面
	店家对纪念品销售存在错误心理	/
2015 年 旅游文创产品市场调研	产品创意不足	设计层面
	产品缺乏系列化	/
	地域特征不明显	设计层面
	功能元素强制拼凑	设计层面
	竞赛获奖作品无法商业化	管理层面、设计层面
	三维类产品偏少	管理层面、设计层面
	产品价格偏高	管理层面、设计层面
	服务态度差	/
	购物环境不佳	/
	产品同质化	管理层面、设计层面
2018 年 “文博文创”商业授权调研	博物馆放弃开发主导权	产业层面、运营层面、管理层面
	产品开发缺乏科学流程	管理层面、设计层面
	文创品牌标识使用随意	管理层面
	缺乏产品类别多样性	/
	文物与功能逻辑混乱	设计层面
	文物素材遴选标准有误	管理层面、设计层面
	设计竞赛评审有失公允	产业层面、运营层面
2018 年 第八届博览会调研	产品同质化严重	管理层面、设计层面
	产业发展不均衡	产业层面
	商品化程度不高	管理层面
2018 年 “文化兴盛”文博文创调研	产品“叫好不叫座”现象突出	管理层面、设计层面
	竞赛未发挥社会教育功能	运营层面
	文创培训力量薄弱	产业层面、运营层面
2019 年 文博文创设计竞赛专题调研	开发意义不明确	产业层面、运营层面
	设计成果难转化	管理层面
	弄虚作假时有发生	产业层面、运营层面
	设计比赛流于形式	产业层面、运营层面

（二）体系框架设计的前期尝试

在调研的过程中，笔者也尝试了针对产业问题给出对策建议，如文博文创产业的顽疾——同质化问题，笔者就曾提出运用独特文化符号、精心处理产品细节、融入文物背后故事、形成差异化品牌、尝试进行艺术授权、注重商品包装设计、提供人性化增值服务等七点主张，但客观而言，这些对策建议有“头痛医头、脚痛医脚”之嫌，需要给出系统性设计。笔者曾在此方面进行过三次尝试：第一次是笔者的硕士学位论文，在该文章中，笔者提出了基于设计符号学、设计文化、交互设计、品牌形象设计、营销学、设计心理学等理论的文创产品设计

体系框架；第二次是参加博物馆论坛的会议论文，该文章是在学位论文的基础上，引入了强调“系统性”的“设计事理学”，希望能形成更系统的框架，所以，该框架在产品设计（“物”）的基础上进行了适度延伸，加入了对“事”（商品营销）、“人”（保障机制）等系统要素的思考；第三次是为申请攻读博士学位而撰写的研究计划书，该文开始面向社会治理，以更系统的视角来探讨文博文创开发体系，已基本形成即将在下文详细探讨的体系框架。

但今日看来，前两次所构建的体系，仍然不甚理想，因为当时仅从设计学视角对文博文创产品开发体系进行构建，忽视了对博物馆业务语境、文化政策环境等方面的关注，因此，存在研究视角狭隘、理论高度较低等问题，但仍是今日的文博文创产品服务系统的基础，故下文仍需继承；后一次所构建的体系框架，虽然开始面向社会治理的目标构建开发体系，但其与文博文创的建设目标的匹配度不甚理想、体系维度的设定原因也未给予必要的解释，在一定程度上，本文是对第三次体系框架的进一步解释与完善。

四、面向社会治理的文博文创 PSS 系统的具体内容

综上，笔者结合对文博文创产业问题的分类、相关学科领域发展趋势的把握，面向国家的社会治理目标，按照“宏观、中观、微观”的三层次递进关系，在前期的体系框架上进一步拓展，建构出了文博文创产品服务系统，该系统包括顶层设计、机制设计、组织设计、产品设计等四个层面，分别关注产业、运营、管理、设计等四个维度。

1、顶层设计：文博文创产业系统

文博文创产业系统主要关注产业发展、设计治理目标、文创系统定义、文博文创系统服务触点分析、顶层规划要点等五部分内容，具体是：首先，从经济、社会、政治环境来分析我国博物馆文创产业的功能与作用，同时，结合国际上博物馆、文创产业的发展趋势，针对国内文博文创的产业问题，描绘我国文博文创产业发展的蓝图；然后，从公共文化服务、地方产业转型、弱势群体扶持等治理维度，研究博物馆在社会治理中的潜在角色；接着，借助服务设计工具，对文博文创的系统要素进行定义、对利益相关者进行分析，完成对我国文博文创系统的定义；最后，继续使用服务设计工具对文博文创系统进行服务触点分析，以明确文博文创服务现有的痛点及设计要点。通过对文博文创产业进行多角度、多层次的分析，顶层规划设计要点将逐渐清晰。

2、机制设计：文博文创运营系统

我国的文化发展目标是实现文化的创造性转化、创新性发展，该目标可分解为空间维度横向的文化传播、时间维度纵向的文化传承，前者是文化跟其他产业结合做强文化产业、形成中华文化精髓的外传，后者是文化适合时代需要、社会需求而进行的改革创新，两者分别对应于教育与推广这两大文博职能类型，这也导致文博文创类型的分野，即教育型、推广型两类，分别发展出教学合作、商业授权两种文创合作模式。因此，该阶段将首先从创造性转化、创新性发展两个维度将文化发展目标转化为传承与传播两大目标；再与教育、推广两大博物馆职能进行匹配，以形成教育型、推广型两类文博文创类型；接着，研究与之其相应的教学合作、商业授权两种文创合作模式；最后，从对象、行为、环境三个维度对上述合作模式进行归纳与整理，形成博物馆建立文创合作机制的对策建议。

3、组织设计：文博文创管理系统

文博文创管理系统是在笔者先前所构建的体系框架的基础上发展而来，按照原有的“人”“事”“物”三个维度进行了拓展：在新的体系中，“人”的维度主要指针对博物馆职能部门进行的再设计，按照“博物馆大文创”的定义，大文创业务涉及展览、活动、文创商品，而传统的部门职责划分、人力资源配置方式并不符合新定义的要求，这需要按照新的业务逻辑与流程对人员架构进行重新设计。“事”的维度主要是指文创开发策略、文创协同流程两部分内容，这与近年来广泛使用的融合了展览、活动、文创商品的“临时展览”模式有关，由于策展

灵活、体量小，该模式已成为博物馆文化输出、履行教育职能、回应社会话题的重要形式与载体，在策展实践中也对博物馆人员架构设计提出了新要求。追踪时事热点是特展常用的开发策略，但如何将转瞬即逝的热点与博物馆品牌塑造的长期工作相结合，仍需进一步研究。此外，由于今日博物馆业务已呈现出多方合作的“流水线”运营趋势，博物馆如何与外部资源进行协同，尤其是对外授权、自主开发等两种模式的内外部协同流程值得重点研究。“物”的维度主要针对文创产品开发而言，着重研究开发评价体系。该评价体系涉及与博物馆文创相关的商业环境、内外部资源、利益相关者需求等影响因素的评价，也包括结合产品开发流程对产品开发进行设计评价、观众对文创开发满意度的评价与反馈。

4、产品设计：产品服务设计系统

文博文创产品是实现博物馆参与社会治理的重要载体，故产品设计需要与社会治理的目标、文博文创合作模式相匹配，具体包括：先依照运营系统对文博文创发展目标的定义，从传播与传承两大层面制定设计目标；然后，根据“博物馆大文创”的定义，将文创开发对象与产品服务系统要素进行对应；最后，为了避免产品开发工作偏离社会治理目标，还需将产品开发与社会治理目标进行对照。文创产品设计实现层面主要围绕文博文创产品的实现路径与方法，按照管理系统对协同流程的划分，文创开发有自主开发与对外授权两种，因此，文创产品设计实现层面也分为两大类。在自主开发模式中，除了传统的文创产品设计方法外，还需要基于产品服务系统视角对教育活动、展览、文创产品进行整合研究；对外授权模式是指博物馆将馆方持有知识产权的设计方案授权给相关厂商进行生产与销售的方式，故对由设计方案所构成的授权图库进行研究是重点。

五、结语

文博文创参与社会治理的实践并不是新事物，在我国，其历史可以追溯到台湾省在上世纪 90 年代开展的“社区营造运动”，但国内学术界关于文博文创社会治理的理论研究却是凤毛麟角。设计学已经从狭义的物质设计转向以非物质为主的服务设计，在此背景下，设计学对文博文创的认知视角也应该转向。虽然，对狭义的文创产品设计方法的研究很基础、很重要，但是就因此忽略以服务设计的视角去构建文博文创产品服务系统是不妥的。此外，在社会治理的目标下，也只有从宏观角度对发展文博文创的原因有清晰的认知后，才能使产品开发符合文博文创的发展需求，以此来倒推文创产品的设计方法才会使相关研究更符合实际要求，然而，国内学术界对此方面的研究仍寥寥无几，因此，一定程度上，本研究对设计学而言具有前瞻意义。

注释

-
- ① 刘玉珠：《加强考古和历史文化遗址保护》，《求是》2020 年第 23 期。
 - ② 叶超、于洁、张清源、朱晓丹：《从治理到城乡治理：国际前沿、发展态势与中国路径》，《地理科学进展》2021 年第 1 期。
 - ③ 张锋：《中国社会治理：语境、演进、特征和展望》，《中共中央党校(国家行政学院)学报》，第 2020 年第 6 期。
 - ④ 尹凯：《关系主义博物馆学：缘起、立场与困境》，《中国博物馆》2020 年第 2 期。
 - ⑤ 耿坤：《新时代博物馆定义中的新变化、新趋势——“新时代博物馆定义研究”学术研讨会综述》，《中国博物馆》2019 年第 2 期。
 - ⑥ 李博雅：《多元与包容——“和”“同”语境下的博物馆与社区、社群关系审视》，《中国博物馆》2020 年第 2 期。
 - ⑦ 陆建松：《博物馆运营应以使命为导向》，《中国博物馆》2020 年第 2 期。
 - ⑧ 向勇：《文化产业导论》，北京大学出版社，2015 年，第 3 页。