

《设计治理》：文创试点单位评估的非正式工具

李博雅



起初拿到程辉老师《设计治理——治理视域下的博物馆文创及其治理工具设计》一书时，我以为这是关于文创设计领域的一本著作。深入阅读后，才发觉这是一本基于文化治理大背景下推动文博文创顶层设计与优化中观层面产业实践的专著，提出了通过博物馆这一文化治理的重要主体，以文化创新为己任，对博物馆观众与社会公众行使历史文化、艺术审美、创新能力等多维度的教育职能。适逢文化和旅游部办公厅、国家文物局办公室印发《关于开展文化文物单位文化创意产品开发试点成效评估的通知》，并刚刚开始启动文创试点单位评估工作（以下简称“评估”）。我认为《设计治理》一书与评估工作的开展恰相契合，从某种程度上来看，该书不仅是对评估系统的补充与辅助，也可以作为非正式工具与评估这一正式工具共同作用于博物馆文创的优化、促进与提升。当然，纯粹地定义该书为非正式工具也稍显不妥，书中提到宏观层面的治理工具是基于国家政策与顶层设计层面对于博物馆文创的优化措施，而部分工具其实是在评估中也有所体现，其他的部分治理工具则是对评估的有益补充。

阅读时，我学习了一些对我而言陌生又新颖的理论，也查阅了程辉老师的其他论著以辅助我的理解与认识。读完后，我笔记中一部分是对于

程老师认识与理论相融相通之处的标注，一部分是受其观点启发产生的一些新思考、新认识。其强调的博物馆作为文化治理“主导者”应重视与社区的关系，我之前也有所思考；他对于博物馆在产业链中担纲“平台方”这一核心角色、进而构建“文博文创生态系统”这一理论与我之前文章中的观点不谋而合；而我一直关注的话题——“博物馆的国潮力量”就是书中所讲“第三次国货运动”赋能的不竭之泉；此次通过研究发现的博物馆文创情感维度比新颖度更重要，也在陕西历史博物馆2018年2月至8月天猫旗舰店所售图书《花舞大唐春》半年752条好评留言中得到了印证，即“能吸引观众、打动其内心的好产品一定是触动消费者心灵、触动其情感的产品”。

由于我本科管理学背景的基础，我对政府治理等相关理论并不感到陌生，对于作用于博物馆文创的治理工具理论也较容易接受，但对于书中提及的一些概念与程老师新设定的部分理论

依然需要消化的过程与配套实践。书中提到的部分治理工具，富有针对性地对于一些文创产品开发中的实际难题提出了解决思路。如成书之前，程辉老师在《博物馆文创产品“同质化”问题成因研究》一文中论述过博物馆文创“同质化”问题。新书又从宏观、微观等多层面，归纳总结“同质化”问题的治理工具，种种工具为博物馆文创治理提出了精准、有效的手段，值得博物馆文创工作者去思考与借鉴。

同时，我认为依托这些有效的治理工具，还可以从很多小切口出发，对制约博物馆文创发展的种种现象与难题进行深入剖析，并为其量体裁衣地打造“治疗方案”。以博物馆文创“同质化”问题为例，就可以进行更深层次的剖析，譬如从博物馆文创脱胎于“旅游纪念品”这一产物的背景来源谈起，而“去同质化”正是“文博热”“博物馆文创热”“国潮热”背景下社会公众对博物馆及博物馆文创提出的更高的要求与期待。与此同时，博物馆文创当下趋势中向实用性、刚

需产品的转变也使得博物馆文创“同质化”的特性依旧存在。因此，应该一分为二地去认识博物馆文创“同质化”的现象，以大型文化节目《国家宝藏》为例，其本身无疑就是一个大型的文化创意产品，它以历史文化的内核、综艺的外壳、纪录的气质，创造一种集演播室综艺、纪录片、舞台剧、真人秀等多种艺术形态于一体的全新模式，打造了一档文博与综艺跨界、专业与娱乐并重、国宝的前世与今生贯通、叙事策略与明星效应双管齐下的全新的“纪录式综艺”节目，不仅受到全社会的热捧，也成为可以写入教科书的文化宣传推广经典案例，从而也给参加节目的博物馆带来了超高的人气。而在节目创作初期，各家博物馆的代表性文物也经过差异化筛选，为的就是避免国家宝藏的“同质化”呈现，将各个博物馆所选文物的时代背景、材质工艺、历史视角方面都区分开来，从而打造出具有极强代表性、辨识度、传播力的子篇章，最终组合成为不可复制的文化创意经典产品。

而在当下，实用性、互动性、体验感成为博物馆文创研发的关键词，博物馆及博物馆文创也逐步从文化殿堂走入百姓的日常生活，刚需的大众产品、实用性强的公共文化产品，本身就具有很多共性，因此我们也应对大众产品更具善意与包

容性。部分人认为，博物馆“雪糕热”就是同质化竞争，不应该千馆一面，以馆藏文物为元素去开发文创雪糕，但游客来到博物馆仍络绎不绝地购买文创雪糕。雪糕作为消暑佳品的同时，还能够使人感受到文化的创意与体验，市场需求仍显强劲，这说明了有些产品允许适当的“同质化”。所以仅对“同质化”问题而言，就可以分为两类区别看待：允许适当同质化的产品应选用怎样的治理工具为产品提档升级，不应同质化的产品又应该采取哪些工具“去同质化”。或许下一篇关于博物馆文创“去同质化”对策研究的文章就会在该书的研究基础上应运而生。

该书的切口虽是治理工具的研究，但全书立意高远，不仅将博物馆文创所涉及的产业链、生态圈、商业授权体系等多个系统全面涵盖，且基于公共文化服务的提供者这一站位，将展览、教育活动与文创产品串联起来，目的是作用于公共文化服务体系的建设。程辉老师既是希冀也是呼吁：中国博物馆文创不能仅仅朝着“大文创”的方向发展，而是要紧密围绕国家文化治理的需要筹划自身的发展路径，博物馆要主动嵌入国家文化治理大局中去，这才是博物馆人不断求索的初心和应该肩负的使命。

(作者单位：陕西历史博物馆)

精益求精——温州全力打造中国民办博物馆之城

蔡书芪

9月25至26日，温州市民办博物馆(乡村博物馆)交流观摩活动在温州如期举行。活动汇集了温州地区国有博物馆、民办博物馆、乡村博物馆负责人，通过馆际经验交流、优秀场馆观摩、专家讲座等方式，让温州的博物馆从业者



温州市民办(乡村)博物馆交流观摩活动开班仪式

博物馆从业者在专业上得到本质提升。这是温州文博系统的一次盛会，也是建设民办博物馆之城的一次重要推进。本次观摩活动在2022年的温州首届乡村博物馆业务培训班的基础上，扩大活动规模、设置更为丰富的课程结构，增设实地观摩环节，使得每一位学员都能系统地了解博物馆运营之道，内驱民办博物馆之城建设。

温州是中国民营经济发祥地之一，敢为人先的温州人在2022年提出打造“中国民办博物馆之城”，让我们走近这些民办博物馆，近距离感受“以文气激活人气、出气，让文化温州润泽幸福温州”的热烈气息。

精准扶持，出台激励办法 为鼓励社会力量兴办博物馆，加快温州建设中国民办博物馆之城，规范和加强民办博物馆发展扶持资金管理，提高资金使用效益，温州市财政局、温州市文化广电旅游局联合印发《温州市促进民办博物馆发展扶持办法》。具体措施包括对符合条件的民办博物馆给予最高300万元一次性建设补助；由民办博物馆独立策展，且具有区域影响力与知名度的专题特展，给予最高20万元的奖励性补助；民办博物馆举办各类文创市集、节会雅集，最高可拿到50万元的奖励等。截至目前已有8家非国有博物馆(美术馆)经评审后共获得264万余元的财政补贴。这一系列举措极大地鼓舞了民办博物馆的办馆热情，激发了民办博物馆的内生动力，民办博物馆在温州呈现出前所未有的勃勃生机。

精心指导，避免千馆一面 在《温州市文旅深度融合工程实施方案(2023—2027年)》中提出要建成各类博物馆100家，新增乡村博物馆40家，形成2—3个民办博物馆群，建立四级博物馆网络体系，提高温州民办博物馆之城的辐射力和影响力。在如此庞大的数量面前，如何避免千馆一面，亦是考验民办博物馆之城质量的难题。在2022年，温州市文化广电旅游局组织成立民办博物馆之城建设专班，温州博物馆积极响应，发挥示范引领作用，深入推进民办博物馆建设工作。专班根据温州市文物局《关于建立全市乡村博物馆、非国有博物馆(美术馆)挂钩帮扶制度的通知》精神，充分发挥国有博物馆的龙头带动作用，在提升民办博物馆业务指导、建立民办博物馆资源共享机制、培养民办博物馆运营人才等方面发挥专业优势，根据各馆的自身情况，就展馆陈设、展览大纲、展线设置、功能分区、消防安全、管理运营等方面进行针对性的指导。根据每个馆的自身特点进行优化提升，为各馆“量身定制”一套可实施的优化方案，突出“一村一馆一品”的地方特色。

精品乡博，以文化带动乡村振兴 《浙江省乡村博物馆建设指南(试行)》中提出要在“十四五”期间，全省建成乡村博物馆1000家。这个目标与温州地区建设“中国民办博物馆之城”的目标不谋而合。温州将不同行业所创办的具有潜质的乡村博物馆，纳入“中国民办博物馆之城”的矩阵之中，建立起具有温州特色的精品乡村博物馆品牌。截至目前，温州已有73家乡村博物馆通过浙江省验收，并有7家参与省级乡村博物馆星级评定。温州地区的乡村博物馆建设注重在地文化的挖掘，展馆主题更细、更专、更精。各馆先后建立文化共富工坊，凝结乡村互助共富链，创造工作岗位，助力乡村振兴，呈现朝气蓬勃的新农村景象。乡村博物馆利用自身更为灵活的优势，与民营经济相结合，让“博物馆+文创”“博物馆+研学”“博物馆+旅行”模式愈发成熟与普遍。维系乡村乡愁记忆、传承乡土文化根脉，助力乡村振兴、促进文旅深度融合，温州正逐步探索出一条“温州模式”的乡村博物馆发展道路。

精彩呈现，星星之火可以燎原 温州“打造民办博物馆之城”提出之时便已引起文博界的广泛关注，出圈则需要通过不同媒体不同平台进行多维度的整体呈现。如温州博物馆策划制作的第一季“博物馆的力量：见证乡村美好生活”系列视频，走进瓯亿文化博物馆、金乡博物馆、泽雅传统生态造纸专题展示馆、平阳黄汤制作技艺体验馆、郑家园妈妈酒文化博物馆等首批通过省文物局验收认定的乡村博物馆进行实地拍摄，通过制作精良的视频为乡村博物馆提供展示窗口，获得一致好评后，今年将进行第二季视频的拍摄，为更多的乡村博物馆创造“被看到”的机会。在博物馆遇见美好·点亮温州宝藏“温州地区”“文博护照”打卡活动则通过大众传播的方式，用盖章打卡的形式，让观众自发地宣传温州的博物馆，活动在温州市域、浙江省域，甚至全国范围内都有一定影响力，吸引一大批外地游客前往温州打卡博物馆。一家博物馆的力量虽微小，但以温州地区博物馆之城整体呈现之时，便拥有了“燎原”的气势。

温州市文物局局长朱云华表示，“温州具有社会力量办文化的基因，通过民办博物馆展示温州文化城市形象，是一场自我造血式的文化升级。”不断提升内核，精益求精，积极谋划，加速推进，相信在不久的将来，一座有“中国气派、浙江特质、温州辨识度”的民办博物馆之城将会在这片瓯越大地上全面绽放。(图/真真健)

(作者单位：温州博物馆)



进行场馆环境质量检测



开展电梯安全运行培训



定期开展全员消防安全演练

中小型博物馆安全工作的思考

马呈树

进入新时代，博物馆事业蓬勃发展，越来越多的人成为博物馆的“常客”。大量观众的涌入为博物馆发展创造了机遇，同时也对博物馆特别是中小型博物馆的安全运行带来了更大挑战，如何有效应对值得认真思考。

博物馆安全工作中存在的问题及其原因

博物馆安全工作的顶层设计有待完善

对于建设什么样的安全体系、构建怎样的安防系统、建立什么样的安全队伍等全局性问题缺乏研究和安排，导致博物馆安全工作的整体性、计划性、前瞻性不强，效率不高，甚至出现制度之间冲突、工作流程相矛盾、责任划分不明确、设施设备不兼容等问题。

导致这些问题的原因：一是博物馆领导对安全工作重视程度不够，没有从“安全是所有工作前提”的角度去研究、规划相关工作，没有将业务工作和与之相关的安全工作一同考虑或提前考虑。二是近年来密集建设的中小博物馆没有安全建设经验，并缺乏指导和培训，难以短时间内建立较为科学的安全体系。

安全工作人才队伍力量弱

首先，县市级博物馆普遍人员不足。一人身兼数职，致使安全部室在内的所有岗位人员投入安全管理的精力有限。其次，人员专业性欠缺。大部分县市级博物馆安全维护力量依托物业公司，而聘用的这些人员年龄较大，在设备维护管理、应急处置、信息安全、舆情处置等方面缺乏专业知识和技能。

导致人才队伍力量弱的原因，一是近年成立的县市级博物馆人员编制十分有限。有些基层博物馆编制五六个人甚至更少，馆内工作难以做精做细。二是经费不足。部分基层博物馆支付水、电、暖以及展览展示、文物保护等基本运行费用已是十分紧张，能用于安保服务的费用更是有限，只能在保安员年龄上降低要求。三是安全培训、应急处置演练形式单一，缺乏系统性、针对性的培训，非安全部室工作人员参与度较低。

落实安全责任不到位

一方面有些博物馆对于岗位和部室的安全职责、业务的安全流程没有明确的规定，对于部室交叉管理的事项，其安全职责划分更加模糊，甚至成了安全管理的“真空地带”。另一方面工作人员岗位安全意识不强，岗位安全职责落实不到位，对于本岗位的危险因素、防范措施不了解。

导致这些问题的原因，一是部分博物馆没有将安全防范责任明确到部室、岗位、人员，没有制定相应防范措施。二是不想负责、不想担当的思想致使部分人想凭借安全责任“不明确”，来“混水摸鱼”、“吃大锅饭”，转嫁或稀释其应承担的安全职责。三是部分人心存侥幸、怕麻烦，执行安全规定打折扣或不执行安全规定。

完善博物馆安全工作的建议措施

加强对博物馆安全工作的领导和顶层设计

博物馆各级领导干部应带头践行“安全第一”的原则，按照安全规定、规程加强对馆内工作的安全指导、监督与考核，营造浓厚的安全工作氛围。制定本馆安全体系基本构架。根据博物馆安全基本构架和各项业务实际运行情况制定具体的安全制度和安全工作流程。各级负责人应积极对所负责工作涉及的安全问题进行调查、研究，对博物馆安全体系建设提出建议方案，不断完善安全体系。

加强博物馆安全人才队伍建设

一是通过人员招聘、政府购买服务、志愿者招募等方式满足博物馆在设备管理、应急处突、安全体系建设等所需人才类型和数量的需求。经过严格把关将社会公众力量引入博物馆安全管理，为解决博物馆人员短缺问题提



开展中小學生消防安全教育



在展厅开展消防安全演练



定期举办安全生产知识培训

供了更多选择。二是强化工作人员培训。研发相关安全课程，利用闭馆等时间段开展全员培训，并严格培训纪律与考试考核，提高工作人员的安全意识水平、安全知识水平、实际操作能力和应急处置能力。三是营造良好的工作环境，保持安全队伍团结稳定，让不同岗位上的工作人员都感受到自身工作的使命感和荣誉感。

落实全员安全生产责任制

一是明确以岗位责任为基础的全员安全生产责任。通过馆务会、周例会、晨会、安全培训会等场合及时通报安全责任落实情况，督促各部室各岗位切实履行安全职责。二是完善考核机制，强化工作流程合规性和关键点把控，由重结果考核转变为过程、结果并重，促使工作人员提升工作质量，降低不安全因素出现概率。三是在履行好各自安全责任的基础上，应支持鼓励岗位间、人员间相互协助、相互补位，一同做好博物馆安全工作。

做实做细博物馆安全日常工作

一是做好人员值守工作。在人员选配、值班纪律、在岗状态、设备操作、事件处理等多方面严格把控，确保安全值守工作质量。二是做好安全巡查、风险隐患排查工作。根据安全运行实际确定巡查频次和路线，并定期对工作开展情况进行检查，确保风险和隐患及时查

出、及时防范、及时整改，切实做到“预防为主”。三是做好设备维护保养。对设施设备进行科学维护保养可以有效延长设备使用期限、减少故障频次，从而降低维修量和不安全因素。比如定期对金属件除锈、防锈以免锈蚀，对屋顶及时除草以免防水层损坏，对转动机械定期润滑以免过度磨损等。四是做好安全运行情况的总结与反馈。通过总结运行经验，找出博物馆安全工作的不足，及时进行反馈和改进，不断完善博物馆安全体系、提升安全水平。

利用现代科技手段助力博物馆安全

一是加强物联网技术、传感器技术、人脸识别技术、大数据技术、人工智能、5G通讯等现代高科技在观众预约、身份认证、现场状态感知、馆内秩序管理、文物保护、停车管理、门禁管理、环境管理、应急处置等方面的应用。在技术应用设计中，应坚持规范化、模块化、可拓展的原则，方便未来设备的升级、拓展以及不同功能的联动控制。二是坚持人作为事件处置决策者的主导作用。无论技术和设备如何发展，人的主导作用是无法被替代的。加强相关人员培训，提高人员响应能力，才能充分发挥设备和人员的互补优势，提高安全工作效能。

(作者单位：滨州市博物馆)