

5·18博物馆日特别报道

# 博物馆冷热不均?“大动脉”与“毛细血管”都须激活



中青报·中青网记者 余冰珂 沈杰群

2025年国际博物馆日的主题是“快速变化社会中的博物馆未来”。

在日前举行的2025年国际博物馆日中国主场活动新闻发布会上，国家文物局副局长罗文利说，从过去“门可罗雀”，到现在“一票难求”；从过去作为文化生活的一个可选项，到现在不可或缺；从过去的文化守护者，到如今成为社会的建构者之一，博物馆被赋予了新的使命和任务。博物馆作为公共文化机构，也必须审时度势，守正创新，于变局中开新局。

高人气的大型博物馆“一票难求”、节假日“顶流”文物所在的展厅人山人海、博物馆打造的冰箱贴成为炙手可热的文创……博物馆正在深度参与越来越年轻人的日常，与此同时，博物馆的“冷热不均”也引发关注。热门博物馆“预约难”“人太多”，而一些有特色的冷门、小众博物馆不失为新选择。

如何让热门博物馆更好服务大众需求?如何使冷门、小众博物馆“热起来”，拓宽游客的选择面?在2025年国际博物馆日到来之际，中青报·中青网记者探访多家博物馆，对话从业者、观众、专家，请各方人士为解决博物馆“冷热不均”问题建言献策。

## 过于火热的博物馆，如何“从容”安放更多人的期待

一家博物馆走上“顶流之路”，必定有不可替代的魅力。

博物馆的观展体验，是上海的文博爱好者张古古衡量博物馆品质的重要标准。上海博物馆的“金字塔之巅：古埃及文明大展”(以下简称“古埃及文明大展”)，是张古古评价颇高的“顶流展览”，在她眼里甚至“已经成为一个文化现象”。

上海博物馆的古埃及文明大展自2024年7月开展以来，截至目前，展览累计接待观众突破200万人次。张古古一直关注该展览相关的策划，例如此前的“博

物馆奇“喵”夜”——观众可以携带宠物猫一同看展；2024年12月31日晚，上博以古埃及文明大展为基础，在人民广场馆举办跨年活动“众神的派对——古埃及文明大展迎新奇妙夜”，游客玩起了和展览主题相关的Cosplay。

张古古还在博物馆偶遇了颇有仪式感的时刻——她见到了该展览的第100万名观众，当时上海博物馆馆长为这名幸运观众送上了文创礼物。

热门博物馆总会吸引较大的人流量。张古古最近从新闻中得知，为满足观展需求，古埃及文明大展展期最后一周将开启“不眠夜”模式，创造全球博物馆168小时连续开放的世界纪录。“这种策划非常有人情味儿，能较大程度满足大家想去看一眼‘顶流’展览的心愿。”

北京中轴线15个遗产点之一的先农坛，坐落在北京中轴线南端西侧，是明清两朝帝王祭祀先农神的地方，如今也是北京古代建筑博物馆的所在地。北京古代建筑博物馆是我国第一座收藏、研究和展示中国古代建筑技术、艺术及其发展历史的专题性博物馆，穿梭其中，如同游走于一幅历史长卷，你能在这里阅读华夏民族传承千年的建筑文明史。

近来，这座博物馆成为年轻人心中的“明星”。

北京古代建筑博物馆文物保护与发展部文创负责人周海荣对中青报·中青网记者介绍，作为专题类博物馆，古建博物馆最初吸引较多的是历史和建筑爱好者。随着北京中轴线的申遗进程，古建博物馆先后开放先农坛古建筑群和庆成宫区域，加上文创“顶流”天宫藻井冰箱贴的“出圈”，人们开始对背后的文物故事愈发好奇，前来博物馆的人越来越多。2024年接待观众量比2023年接待观众量翻了5倍。据统计，今年“五一”期间，博物馆5天内共接待游客约3.7万人次。

游客“蜂拥而至”，自然会对有限的博物馆空间造成压力，也无法满足所有人的需求。

周海荣告诉记者，尽管古建博物馆占地面积8万多平方米，但展厅面积有限。“博物馆是一个学习的场所，如果200人同时涌入一个展厅，嘈杂的环境会降低体验舒适度。如果处处人挤人，文物也看不到，心情一定很糟糕。”

周海荣说，为了缓解节假日客流量，增加游客体验感，古建博物馆增加了志愿

者数量，在为游客提供免费讲解的同时，注重协调和分散游客。“比如这个展厅人太多了，可以协调到另一个展区，或是在空旷的户外进行讲解活动。”

## 小微博物馆是建设“博物馆之城”的“毛细血管”

张古古提到，小众的主题博物馆也会吸引她，比如她最近打卡了家附近的上海元代水闸遗址博物馆，发现也很好逛，能了解到先民治水的智慧，“这种博物馆能满足对该领域有兴趣的游客，拓宽大家的知识面，解锁很独特的体验”。

冷门的小微博物馆如何“热起来”?郭守敬纪念馆是一个很好的范例。

张鹏是“耳朵里的博物馆”创始人，从2018年起担任北京郭守敬纪念馆执行馆长。

北京郭守敬纪念馆位于北京什刹海西海湿地西北角的汇通祠。最初这座博物馆门庭冷清，年接待客流量仅3万多人次。2016年，郭守敬纪念馆进行展陈改造，西城区文物部门引入专业社会力量，张鹏带着“耳朵里的博物馆”团队接手运营。

“我们馆是个小微博物馆，内容专题性比较强。”张鹏介绍，郭守敬纪念馆的内容定位为3部分，一是讲述以大运河为代表的文化遗产，二是北京的历史文化，三是以郭守敬为代表的科学家精神。

张鹏说，过去，来博物馆的主要是周边社区居民、关注北京水文化和大运河文化遗产的历史爱好者。现在，来博物馆的人多了，有的是老师带着学生们来纪念馆学习大运河文化，有的游客是家住大运河沿线，还有的是一些孩子在家长的带领下来这里了解北京。

在张鹏看来，首先需要把基本服务做好，例如良好的参观环境、周到的展陈布置、优质的讲解服务和票务等，同时要注重个性化。

仅仅是馆内导览讲解词，张鹏团队就准备了多个版本：亲子版、公众版、明星张晚龙和龚琳娜版，让不同年龄段和圈层的观众都能听到最适配的讲解，还能吸引一些对传统文化、传统音乐感兴趣的观众。此外，纪念馆还为7-14岁的孩子设计制作了伴手手册，近期将推出全新的“家庭版”，父母和孩子人手一本，在参观的过程中跟着问题游览学习。

在张鹏看来，展览是一个博物馆的核心文化产品，小微博物馆可以运用自己的

优势布置中小型展览。张鹏介绍，去年北京中轴线申遗成功，郭守敬纪念馆推出了“桥见——北京中轴线上的桥梁”微展览，聚焦京杭大运河与北京中轴线交会的历史古桥，尤其是具有代表性的万宁桥，深入挖掘并呈现北京中轴线上古桥的历史内涵。

“我们不可能像大博物馆一样，办一个中轴线大展。我们就做万宁桥，把它在中轴线确立过程中的根基、坐标作用讲清楚就可以了。”张鹏说。

此外，小微博物馆要建立自己的品牌。从2018年重新运营至今，郭守敬纪念馆已举办了60余期“守敬讲坛”，16期“运河书会”，邀请作者或编辑与读者见面，还在暑期举办大运河主题音乐会、大运河诗词赏析会、大运河主题图书角等。

“要让博物馆的东西‘走出去’。”张鹏建议，小微博物馆可以将展览、品牌活动等推出去，例如进入中小校园，与大学联动等。

张鹏说：“热门大博物馆是‘博物馆之城’建设的‘大动脉’，小微博物馆是‘毛细血管’，也需要被激活。”

“整个北京中轴线区域在旅游承载力方面的压力并不小。”中国历史研究院科技考古与文化遗产保护重点实验室高级工程师孙燕告诉记者，文物保护与旅游承载力之间如何平衡的问题，在其他文化遗产保护与旅游发展相关案例中也普遍存在，是国际普遍关注的问题。

“目前我们有一个长远的目标，希望以前公众游览较少的遗产点，能够在北京中轴线申遗成功后，进一步发挥自己的文化魅力和旅游承载力，成为新的文化热点，促进游客均衡分布，推动文化遗产保护与文明旅游协调发展。”孙燕说。

## 大胆创新探索文化传播新思路，促进“冷热均衡”

当下，许多年轻人对博物馆“冷热不均”现象保持密切的观察、思考，其中一部分人还会付诸实践。

中国社会科学院大学社会与民族学院社工专业2024级学生吕阔，还记得自己跟随学校活动第一次踏入周口店北京人遗址博物馆的直接感受：这个在人类历史上有着重大意义、遗址，前来参观的人却寥寥无几。“当时我感慨，这么有意义的博物馆，为什么我们之前都没听过?”

# 博物馆喊年轻人“做文创”拉满情绪引领价值

中青报·中青网见习记者 陈宇龙 记者 蒋肖斌

大学毕业之前，浙江姑娘徐琳艳习惯在不写论文的日子里反复去一个地方：成立了96年的浙江省博物馆。在博物馆界，它有很多醒目的“坐标”：良渚文化玉琮之首“玉琮王”、传世名画《富春山居图》的前半卷……

徐琳艳到浙博，却是为了“做手工”。这几年，她收获了各种亲手制作的“文创”：亲手修复的陶瓷碗、依据传统工艺流程制作的油纸灯笼、螺钿胸针……她见到了这家博物馆在10万余件藏品以外的维度。

美国博物馆学家妮娜·西蒙将这样的场景描述为“参与式博物馆”——一个观众能够围绕其内容进行创作、分享并与其他人交流的场所。早在2010年，妮娜·西蒙在其著作里就前瞻性地发问：“文化机构怎样才能重建与公众的联系?”时至今日，博物馆通过文创产品链接公众已经成为共识，文创被视为“博物馆最后一个展厅”。

河南博物院文创办主任宋华告诉中青报·中青网记者，现在业内普遍认同“博物馆有必要做文创的”，在数年探索中，该馆文创经历了“基础文创”“五感体验”“动态文创”到“立体文创”的迭代升级。

从事博物馆教育工作多年的李思琪说，如何把博物馆的主体从收藏展示的藏品过渡到个人，相关探讨已进行了半个世纪之久。近年来，无论是博物馆的参观者还是业内人士都发现，哪怕是在手掌大小的文创上，博物馆的体验和亲历感也有了长足进步。

博物馆正从“物的集合”转向“人的连接”，文创的最终价值不在于销量，而在于让观众成为文化传承的共创者。

## 博物馆在指尖“动”起来

5月4日上午，游客们在中国工艺美术馆·中国非物质文化遗产馆(以下简称“中国非遗馆”)开馆前排起长队。9点一到，不少人直奔的不仅是展厅，而是入口左侧的“非遗手工体验报名处”，在15个常设体验项目里对比挑选，“流沙团扇制作”颇受欢迎。

稍后，一群孩子围着中国非遗馆5楼的几张桌子，绞尽脑汁地缠绕手上的草条。当天是立夏前一天，该馆除了常设体验项目，还举办“应时节气非遗”“二十四节气”“研学”活动。其中一个环节，由宣化柳沟草编技艺传承人韩建国教孩子们制作一款“立夏手作”：草编蜻蜓冰箱贴。

该馆讲解服务处工作人员赵双侠介绍，在开发非遗体验项目时还兼顾了作品的实用性。在朱仙镇木版年画体验区，套色印刷出的图样被贴在挂历上，也有年画图案可用来制成冰箱贴。来体验的人上至老人，下至孩童，赵双侠还遇到过不少“洋面孔”：脱口秀博主张踩铃带着加拿大丈夫和



5月4日，中国非物质文化遗产馆举办的研学活动中，孩子们在制作草编蜻蜓冰箱贴。中青报·中青网见习记者 陈宇龙摄

公婆到馆，从参观变成体验，做完敦煌壁画临摹和古法制玉两个项目，花了3个小时。

“(传统)文创能批量生产，而手工制作的不同之处在于，作品是独一无二的，更有温度和感情，而且有真正对传统文化的亲身实践、理解。”赵双侠说。

徐琳艳几乎逛遍了长三角地区的博物馆，发现其中不少都在探索制作体验，“每回都能有东西带回去收藏”。在她看来，自制过程中产生的瑕疵反而是识别“独一无二性”的特征。

她最喜欢一次在浙江省博物馆“修文物”的体验，那次活动联合中国美术学院，以浙博的一件文物南宋龙泉窑青瓷斗笠碗为原型，教观众修复陶瓷。她完成的作品有一处“崩得很厉害，轻轻一碰就会掉”，但她说很享受用胶水黏合碎片、用石膏填补小瓷碗的过程。

## 年轻人到博物馆满足“美育”需求

一名女孩在南京历代云锦博物馆给帆布袋上色时“过程艰辛”，由此对云锦织造匠人更加佩服。在苏州丝绸博物馆，各种蕴含苏州文化元素的卡通刺绣通过自由拼贴的方式制作成个性化文创礼品。从事平面设计设计的25岁女孩管倩雯为收纳袋挑选水煮蛋、太阳、蔬菜和水果的刺绣“贴贴”，店员用熨斗加热固定、喷上香水，她收获了“充满健康活力氛围”的定制文创。

李思琪告诉记者，“愿意给孩子花钱”的消费习惯导致亲子项目在市面上更常见，有的年轻人想报名感兴趣的，却发现现有年龄段限制。她担任团队“老活新作”

的课程总监，团队里一群毕业于中国美术学院年轻的年轻创业者、讲师们一直在思考，年轻人应该到哪里才能满足自己的“美育”需求。

从2024年8月起，苏州博物馆尝试用一种新方式延时开放，和“老活新作”合作推出“苏博夜校”，在夜场时段面向成年观众开设系列艺术与非遗课程。课程通常先在教室里进行知识先导，再去展厅做40分钟左右左右的讲解，然后回到教室完成“手作”。

李思琪介绍，针对一些几个月后就会撤掉的特展开发课程，或许没有办法重复开课，但“老活新作”团队不想让游客“错过精彩内容”。在“古典的回响——溪谷旧庐藏明清文人绘画展”期间，夜校配合开设了书画装裱课程，通过讲解让学生理解装裱自身也有审美逻辑，再去完成一件“锦灰堆”作品。这是一种起源于元朝的艺术形式，用书画残片创作新画面。课程结束后，有学员觉得过程“很过瘾”，几个小时没有碰手机，焦虑情绪得到了放松。

李思琪说，动手做出这些作品，是“直接和文物发生连接的方式”，它们不再冷冰冰，而是可触摸、可感知的，就像一名学员是在制作螺钿书签的过程中才知道“螺钿有多薄”，每件工艺品背后要付出多少精力。

“原汁原味”是中国非遗馆对学生体验课的研发要求。赵双侠提到，观众制作作品前，每一个项目的教学都要追溯到其技艺、发展历史、特点等。一些体验受到场地、成品等多因素限制，比如龙泉青瓷无法现场烧制，所以在馆内体验的环节是拉坯造型，“不管是体验其中几个环节，都要保证每个环节是‘原汁原味’的”。



河南博物院推出的考古盲盒。受访者供图

李思琪说，苏博夜校的讲师们一直在平衡，一方面希望简化课程以提高完成率，另一方面又想让学生获得完整体验。比如，“老活新作”团队的艺术总监凌峰负责的酒金烧箔折扇课程里，学员在穿插扇骨时“容易开始焦躁”，团队曾讨论过换成团扇，但考虑到展品和课堂都落在折扇，最后没有取缔，而是准备了更多辅助教具帮助学员制作。

## 文创不仅挖掘情绪价值，还应有价值观的引领

拆开包装，一铲一铲地剥开土层，青铜器、玉器、陶器、瓷器等一件件“微缩文物仿制品”都有可能“出土”。结合了盲盒逻辑和互动体验的河南博物院“考古盲盒”，2019年问世，在2020年迎来线上线下“卖断货”的热捧。

“考古盲盒是河南博物院研发的现象级产品，它的互动性在于消费者主动去发现其中有趣的地方，这和博物馆组织的课程、研学不同。”河南博物院文创办主任宋华介绍，“动态文创”注重和消费者的沟通，已经推出49款产品，有不少消费者还来河南博物院问，能不能讲讲盲盒里的文物背后的故事。

河南博物院“豫来遇潮”品牌还和全省的博物馆联合开发产品。比如，为周口市博物馆设计的一款特拓盲盒，其原型“百忍图赞”石碑原本放置在博物馆仓库里，但随着盲盒走红，许多游客、网友都希望亲眼见这件彰显家风文化的文物，最终它被陈列到展厅。



苏博夜校学员在使用古籍碎片制作“锦灰堆”。受访者供图



徐琳艳在浙江省博物馆完成的文创作品。受访者供图

宋华认为，现象级产品会带动一个品类的火爆，在博物馆文创领域“每年的现象都不同”。在考古盲盒之后，甘肃省博物院的铜奔马毛绒玩具、中国国家博物馆的凤冠冰箱贴也都风靡一时。

“文创不仅要挖掘青年群体的情绪价值，还要有价值观的引导。”宋华记得，考古盲盒刚推出时，一些年轻人“挖”到仿制古钱币，觉得没有青铜、玉器等镇馆之宝的仿制品“值钱”。于是，河南博物院举办博物馆雅集沙龙分享，引导年轻人了解钱币文化和背后的故事，还推出了钱币巧克力。

目前，河南博物院文创办常态化举办沙龙，针对文创新品，告诉观众灵感如何产生、如何经由设计师的手进入大众日常，还会组织去文创工厂、工作室现场参观交流。

“作为社会公共机构，博物馆承担了很大一部分提供教育项目、与周围社区发生关系的责任。”李思琪说。她从纽约大学毕业后做艺术品交易相关工作，2019年回国后从事博物馆教育工作。在这些年，她看到很多积极的变化，比如，很多博物馆开始按照年轻人的逻辑，在展厅内设计“剧本杀”。

她在和博物馆合作时，也能感受到更多理念上的合拍和支持。在和良渚博物院合作定制“宜子孙——汉代玉器萃集”展的讲解时，“老活新作”团队得到了很大的自由度。他们会尝试剔除“把文物从头上讲到尾”的通讯方式，分4个角度切入汉代人的日常生活。至于苏州博物馆为成年人专门开设博物馆夜校，“这是多年前我没有办法想象的事。”李思琪说。

馆长说：

未来的博物馆什么样

中青报·中青网记者 李丹萍 蒋肖斌 杜佳冰 赵婷婷

当数字光影照亮历史的文脉，当虚拟现实解开文物的密码，现代科技与古老时光交汇，博物馆的叙事正在悄然改变。2025年国际博物馆日即将到来，今年的主题为“快速变化社会中的博物馆未来”。在科技高速发展的时代，未来的博物馆会是什么样?中青报·中青网记者带着这个问题，来听听馆长们的畅想与期待。

**良渚博物院(良渚研究院) 执行院长马东峰：**未来，我们希望将博物馆展览展示、研究、传播的体系建得更加完善。我们要积极发挥博物馆在社会文化方面的引领作用，用祖先创造的优秀文化，为观众做一桌色香味俱全的文化盛宴。

**敦煌博物馆党总支书记、常务副馆长赵清波：**随着互动体验、数字化等科技的发展和运用，我觉得未来的博物馆将不仅仅是一个静态的展示场所，更是一个集教育、娱乐等多功能于一体的大学校。我希望在这所学校里，人们能在一种舒服的状态下获得文化的浸润，最重要的是能够获得启迪人生前行的力量。

**南昌汉代海昏侯国遗址博物馆 馆长彭明瀚：**博物馆作为一个公共文化机构，未来一定是跟市场贴得越来越远。能够真正融入社会，就是好的博物馆。

**青海省博物馆党委书记、馆长王进光：**我相信今后的博物馆将不再一味地去“财政饭”，各个博物馆会另辟蹊径，以文化人，以文促旅，以旅彰文。博物馆无法自给自足的运行模式，不可能长期存在。在未来的博物馆将是大家心向往之的地方。它既是精神的殿堂，也是知识的殿堂。置身于博物馆，在和文物面对面、与历史对话的过程中，我们能够找到原来的自己，净化心灵。

**中国民族博物馆副馆长郑蔚：**如果说10多年前中国的博物馆事业相对来说还处于“边缘”，那么今天它已经站在了历史舞台的中央，成为当今中国、中华民族在世界风云激荡中站稳脚跟的根基和力量。未来的博物馆更应该是一个通过自身历史文化叙事而影响当代、参与世界的重要机构；它是历史的，也是当下的，更是未来的。

**湖南博物院党委副书记、副院长陈辰良：**一方面，未来的博物馆与科技的结合会越来越紧密，文物带给观众的体验会更加多元、深刻；另一方面，博物馆将不仅仅是展览空间，还是城市的文化客厅、生活空间。

未来的某一天，你可能已经看过了正在展出的所有展览，但来博物馆成了一种生活习惯，于是你在周末约上三五好友，到博物馆的书店、咖啡厅，聊聊天，发发呆，度过一个下午。博物馆将越来越趋公共化，成为一个复合空间。同时，数字博物馆也将走入大众生活，登录数字博物馆社区进行文化分享与互动，甚至成为生活的必需品。

**新疆维吾尔自治区博物馆党委书记、副馆长何嘉：**博物馆需从“静态守护者”转变为“动态参与者”。正如国际博物馆协会所强调的，博物馆应通过保护非物质文化遗产、融合新技术、激发青年力量，成为“可持续包容性社会的塑造者”。而2025年的博物馆日主题也对博物馆发展提出了新要求，博物馆在快速变化中应既保持文化内核的稳定性，又要以创新应对挑战。

以新疆博物馆为例，博物馆发展需立足地域特色，以科技为翼、青年为媒、社区为基，构建“活态化”的文化传承体系。未来可进一步探索元宇宙展览、AI策展等前沿领域，同时强化与共建“一带一路”国家的文化对话，让博物馆成为连接历史记忆与未来愿景的核心枢纽。

文物图片自上而下分别为：

- 新疆博物馆馆藏汉代织锦护臂“五星出东方利中国”。视觉中国供图
- 青海省博物馆馆藏双人人物纹彩陶盆。青海省博物馆供图
- 良渚博物院(良渚研究院)馆藏文物玉琮。视觉中国供图

海报制作：李丹萍 底图来源：视觉中国