

创新助力 铸就博物馆的公众参与体系

5月17日下午，在宁波博物馆展厅内，三十余个小朋友正在手忙脚乱地和彩线做“斗争”，周围的家长们则备好了茶叶蛋，在一旁加油助威。这一给茶叶蛋做编彩绳蛋袋立夏节气的习俗，通过博物馆的活动，让如今的孩子们过了次老宁波的“斗蛋”瘾。

结合今年“博物馆藏品架起沟通的桥梁”这一主题，宁波博物馆坚持创新为主导，启动第二届“美丽博物馆文化节”。文化节从5月17日持续至6月14日，推出包括“盛世天工——中国百名国家级大师木雕大展”、“巴同文化杯”旅游工艺文化创意大赛入围作品展以及二十余项大小活动在内的共七大项内容。此外，青少年探索体验活动在双休日每天下午都安排专场活动，志愿者义务讲解每天上下午各一场邀请市民参与。

伴随着博物馆定义确立以“为社会及其发展服务”为宗旨，国内外博物馆界越来越注重博物馆的社会责任，而众多博物馆也在逐步寻求公众参与机制在博物馆中的介入，并以此来实现博物馆的社会化、公众化。宁波博物馆自开馆以来便将公众以及公众参与博物馆作为自身发展的立足点和归宿点，并通过不断地创新，逐步建立了完备的公众参与博物馆的理论体系和实践体系。正是得益于这样一个持续创新的公众参与体系，宁波博物馆2012

年成为国内最年轻的国家一级博物馆，2014 年成为“最具创新力博物馆”。

一、理念创新，培育公众参与意识。

公众参与博物馆是目前国际博物馆界的共识，也是国内外博物馆发展的必然趋势。宁波博物馆自 2008 年开馆以来，将博物馆公众参与作为自身发展的核心，通过持续的理论创新和实践创新让公众参与到博物馆中来，使博物馆成为百姓的一种生活方式。

自筹建之日起，宁波博物馆就创造性地提出了“大资源观”和“市民博物馆”理念。“大资源观”注重社会资源的整合与利用，强调通过利用科学合理地国内外全社会能为我所用的资源为我所用以弥补宁波博物馆自身的不足，而“市民博物馆”则注重于博物馆服务的对象，强调宁波博物馆必须是为“市民”服务的博物馆。2012 年，宁波博物馆进一步提出了“百姓博物馆”理念，目标对象从“市民”拓展到“百姓”，方式也用博物馆获取利用社会资源转变为博物馆创造条件、搭建平台吸引“百姓”主动参与博物馆。2013 年，宁波博物馆全面梳理、总结了以往发展理念，进一步提出了“博物馆：百姓的生活方式”理念，提出：博物馆公众参与的群体应当是除了博物馆自身以外的全体社会成员，而不是特指某一特定群体；博物馆与公众的关系应当从公众参观博物馆、公众参与博物馆这两个阶段进一步发展至第三阶段，公众不是简单地参观或参与博物馆，而是应当与博物馆和而

不用但又和谐交融，博物馆应当有机地融入公众的生活，成为公众不可或缺的一种生活方式。

基于这一理论，宁波博物馆从两个方向注重公众参与意识的培养。一是自内而外，即练好内功，通过教育培训、建立制度等方式使宁波博物馆的每一位员工都逐步树立并形成了公众参与的观念并具体实践中加以贯彻执行，并使之常态化、持久化。一是自外而内，即培养公众参与博物馆的意识，通过宣传、教育、活动等多种方式引导公众参与博物馆行为，并有意识地逐步培养公众参与博物馆的意识和习惯，使参与博物馆成为公众的一种生活方式。

二、管理创新，构筑公众参与的保障体系。

如果说理念是指引，那么管理则是基石。只有建立了科学、合理、高效的博物馆内部管理体制，才能确保博物馆事业的健康发展，才能实现公众参与机制在博物馆的有效介入，才能为公众参与博物馆提供坚实的保障。

建立“市为主、区为辅、中央补助、社会资助”四位一体的资金保障架构以确保博物馆的平稳运行，也为公众参与博物馆提供充足的资金保障。构建“在编、特控、政府采购”三位一体的人事管理制度，并以之为依托积极推动才强馆战略，狠抓人才队伍建设，为全馆的正常有序运行提供了坚实的组织保障和人才支持。

2013年宁波博物馆更是创造性地提出了“个人自评+民主测

评+部门主任评分+分管领导评分”并经馆部审核的“4+1”考核机制和“绩效挂钩、奖优罚劣”的奖惩机制。考核机制坚持日常检查与年度考核相结合，定性分析与定量考核相结合，目标管理与工作完成情况相结合，通过打分制这一量化考核方式对每一位员工与每一个部门工作情况进行全面量化考核。奖惩机制则将考核结果与员工绩效挂钩，做到奖优罚劣。

通过这一系列的内部管理创新，宁波博物馆不仅实现了内部管理的科学化与合理化，也实现了整体的高效运行，同时也为公众参与博物馆提供了坚实的保障体系，有力地确保了公众参与博物馆各项措施的成功实施。

三、展览创新，建立公众导向的可读性展览体系。

“以展陈为中心提升公共文化服务能力”是各博物馆的共识与目标。特别是免费开放以来，如何通过特别展览吸引市民参观以实现博物馆社会效益的最大化一直以来是国内博物馆关注的焦点。宁波博物馆首先强调从社会的需求出发，让群众来决定宁波博物馆应该举办哪些展览。2012年12月起，宁波博物馆推出《“展览由您定”观众特别展览需求调查》，通过调查问卷的方式来让观众表达对特别展览的诉求，让博物馆获取、了解市民对博物馆特别展览的需求，从而实现宁波博物馆特别展览从“供给型”向“需求型”转变。许多观众都积极参与到问卷调查中来，并且提出了许多宝贵的意见和建议。一位观众在问卷中写道：“一直以来，只能是博物馆有什么展览，我看什么展览。通过这个问卷，

现在是博物馆问我想看什么展览然后提供什么展览。”

在解决“公众想看什么展览”这一问题的同时，宁波博物馆也注重“公众能否读懂展览”。文物是无声的历史，但是要读懂文物及其所表现的历史则需要大量的背景知识，这往往导致普通观众对展览望而却步。认识到这一点，宁波博物馆在展览策划以及相关工作中极力强调博物馆的“转化”能力，也就是说，将深奥的专业知识转化为普通观众能够理解并接受的语言、文字、声音、图像等，既要能深入，又要能浅出。例如在展览策划中，宁波博物馆要求改变以往仅从学术角度、用专业语言来阐释文物藏品内涵、指导陈列布展和开展各项活动的做法，代之以在专业研究的基础上用平实、易懂的语言和针对性强、丰富多样、新颖独特以及突出参与性和自主性的活动等，以此来增强观众的满意度，满足不同观众的求知欲望和好奇心理，以丰富多彩来满足观众的多方面需求。精美绝伦的文物展品，图文并茂的陈列展览，通俗易懂的文字说明，深入浅出的现场讲解，操作简单的导览设备，生动有趣的互动方式，宁波博物馆正是这样来让展览贴近群众，贴近生活的。

四、服务创新，构建内外结合的服务体系。

博物馆是社会文化服务机构，服务质量的好坏是公众能否参与博物馆、博物馆能否融入百姓生活的一个重要环节。宁波博物馆以博物馆成为百姓生活方式为目标，构建内外结合的服务体系。

“内”有两个方面，一是指宁波博物馆提升服务人员水平。2012年起，宁波博物馆提出建立“五星级”服务体系，借鉴酒店、旅游景区等其他服务行业规范，结合博物馆自身实际以及公众需求，制定了符合博物馆的服务标准和服务规范，从细微处入手，让观众享受到独特的博物馆的“五星级”服务；二是构建休闲舒适的参观环境，通过营造休闲、舒适、放松的环境，拉近博物馆与公众之间的距离，引导公众合理利用闲暇时间以促进个人全面健康发展，构筑一种健康有益的新型休闲生活方式，从而使博物馆成为极具吸引力的公共文化休闲空间，让公众在闲暇时间里获得心灵的滋养，满足其求知、审美和自我实现的需要。

“外”是指搭建公众参与博物馆服务的志愿者平台。宁波博物馆认为公众应当参与到博物馆的服务体系中来，通过博物馆志愿者实现公众“自我服务”的同时建立起持续且有效地沟通渠道以提升服务质量。

经过多年的发展，目前志愿者队伍业已成为宁波博物馆公共服务体系的一个重要组成部分。先后有 820 余名社会注册志愿者和 1380 名高校志愿者在馆内注册服务，工作岗位涵盖后勤保障、前台服务、讲解接待、联络宣传、展览设计、活动组织等多个领域。

每一位志愿者都可以根据自身特长选择适合的工作。60 岁的退休教师陈李蕾与干女儿一起加入了志愿者队伍，承担越窑青瓷馆的讲解；来自韩国的金恩惠擅长韩文、英文、中文，在馆里

提供翻译服务；吴兰智是一名热心参与博物馆活动的儿童志愿者，自费在博物馆举办了“儿童手工创意绘画”、“外来务工子女小小考古家”、“探索发掘恐龙”等系列活动，吸引了大量儿童和家长参与；活跃在宁波市出租车公司的“雷锋出租车队”经常免费接送社区体弱病残者参观博物馆，还主动向外地游客推介宁波博物馆；最美志愿者仲宁则是宁波博物馆志愿者队伍中一道独特的风景，每当她推着婴儿车、带着女儿在宁波博物馆义务讲解的时候，她的周围都聚集着认真听讲的观众……

在做好自身博物馆志愿者工作的同时，宁波博物馆还把眼光放到了全国，乃至全球。2009年，宁波博物馆联合上海博物馆等国内著名博物馆发起成立了中国博物馆协会志愿者专业委员会，而该委员会秘书处就落户在宁波博物馆，宁波博物馆也由此擎起的中国博物馆志愿者的大旗；2010年，宁波博物馆又在上海举办了国际博协第21届大会两大主题论坛之一的“国际博物馆志愿者论坛”，在国际上发出了中国博物馆志愿者的声音；在2013年，宁波博物馆更是进一步提出“科学化、社会化、多元化、数字化、国际化”的中国博物馆志愿者发展规划，指导更多的普通大众参与到博物馆事业中来，让更多的博物馆更加“百姓”，更加亲民。

五、活动创新，构建广泛参与的社会教育体系。

作为市民终身教育的“第二课堂”，宁波博物馆“周周有活动，月月有讲座，年年有创新”为目标，通过形式多样、广泛参

与的特色科教活动，并根据公众需求不断创新、完善，从而构建起了广泛参与的社会教育体系以丰富百姓文化生活、提升公民素质。

青少年探索体验活动系列活动以“特展”、“节日”、“时令”、“非遗”为四大主题：“特展体验活动”结合宁波博物馆举办的各类特别展览，让中小学生在活动更好地看懂展览的同时培育他们的探究精神、独立思维和动手能力；“节日体验活动”则在节日期间举行，让未成年人在节日的气氛中感受节日特色，了解节日背后的文化内涵；“时令体验活动”旨在让孩子们亲近自然，放飞心灵，解放个性；“非遗体验活动”则希望通过展示、参与优秀民间艺术活动，弘扬非遗文化，增强青少年的文化认同。开馆至今，宁波博物馆共举办青少年体验活动 140 余期，15000 多名青少年朋友和家长参加了活动。

流动博物馆则注重于让更为广泛的公众参与到博物馆教育体系中来，使更多的人共享社会发展的成果，从而提升公众的文化水平，激发公众的参观热情、求知欲望和文化自觉。自 2008 年起，宁波博物馆就带着展览走出博物馆，变坐等上门为送展进门。流动博物馆已先后深入学校、社区、部队、企业、福利院、偏远山区等百余次，一个农民工子弟学校的四川籍学生说：“博物馆是我们的第二课堂，我从这里能学到很多东西，我会更加热爱第二故乡宁波。”

“特别的爱给特别的你——流动博物馆爱心行”多次走进宁

波聋哑学校、宁波达敏弱智儿童学校、宁波恩美福利院,为特殊儿童送去博物馆文化。提起这些事,宁波博物馆的吴茜仍然感慨万千:“面对那些虽然生理上有些缺憾、但同样充满朝气、渴望知识的孩子,听到他们说‘阿姨,你再给我们讲讲。阿姨,下次还能再见到你们吗?’我的心里涌起从未有过的成就感。”

截止到2014年3月,宁波博物馆的“流动博物馆”已经深入230多个企业、学校、社区,让20多万人在家门口共享了宁波发展成果。

从“大资源观”和“市民博物馆”到“百姓博物馆”,再到“博物馆:百姓的一种生活方式”,宁波博物馆不断创新、完善博物馆公众参与的理论体系。通过理念创新培育公众参与意识,通过展览创新建立公众导向的可读性展览体系,通过管理创新构建公众参与的保障体系,通过服务创新构建内外结合的服务体系,通过活动创新构建广泛参与的社会教育体系,宁波博物馆的公众参与体系建设不仅在博物馆内部树立了公众参与的观念、营造了公众参与的氛围,也让更多的公众参与到博物馆中来,使博物馆日益成为公众不可或缺的一种生活方式。