

论新时代博物馆讲解矩阵构建的方法与策略

文 / 蒋彬
高嘉

摘要：博物馆通过与科技、旅游、传播、教育等多领域的跨界融合，充分发挥社会教育职能。本文旨在探讨博物馆讲解矩阵建设的必要性和实施策略，通过案例分析，提出行之有效的讲解矩阵构建方法，以期提升博物馆讲解服务的质量与水平。

关键词：讲解矩阵；队伍建设；多元化讲解

随着博物馆教育的不断发展，讲解服务作为传递历史文化信息、增进观众理解的重要手段，其重要性正日益凸显。然而，传统的讲解方式往往难以满足不同观众群体的需求。因此，构建多元化、层次化的讲解矩阵，打造特色宣讲品牌成为博物馆讲解服务创新的必然趋势。

一、构建多元化讲解矩阵的重要性

目前来说，全国各地博物馆都在从不同角度探索、阐释讲解矩阵多元化的形式。其中，山西博物院针对观众群体的个性化需求，构建起“晋界”讲坛系列公众讲座、“来博物馆约会吧”系列专题讲解等多层次的讲解服务；南京博物院深度挖掘文物与展品中的科学技术内涵，开展“刘徽、祖冲之——数学案例”“长信宫灯——化学案例”^[1]等多学科知识普及延伸；故宫博物院通过数字化技术，构建官方网站、移动应用等在内的多平台讲解矩阵；中国国家博物馆则注重社教活动开展，通过工作坊、亲子活动等方式，构建面向不同年龄段观众的讲解矩阵；上海科技馆以科普普及为核心，构建科普讲座、互动体验、实验室开放日等在内的科学讲

解矩阵；此外，各地博物馆志愿者团队也为不同受众群体提供多语境讲解形式，提升观众的参观体验。

这些案例表明，各地博物馆的讲解矩阵建设应立足自身特色与观众需求，精心整合各类资源与技术手段，以构建更为丰富、深入的讲解服务体系。博物馆不仅是知识的殿堂，更是文化传承与创新的重要载体，通过讲解矩阵的建设，不仅能够助力参观者实现精神、文化等多维度的全面提升，更能让观众每一次参观都成为一次难忘的精神之旅。

二、讲解特色化与讲解服务矩阵搭建策略

讲解服务矩阵的搭建需要注重策略性、创新性和时效性，不断提升讲解服务质量与效果。近年来，山东博物馆依托丰富的馆藏和展览优势，以“建设中国特色、世界一流博物馆”和“全面推进博物馆高质量发展”为目标，坚持“以人为本”的理念，筑牢“学术立馆”特色，以共建共享的形式打造博物馆讲解服务新模式，逐步打造形成“一个中心、多个基本点”的讲解矩阵，探索出一条新时代博物馆讲解矩阵建设新方案。



图一 “馆长讲解日” 观众络绎不绝

（一）跨平台、多领域资源整合，扩大社会影响力

将关注博物馆的讲解资源和服务平台上的广度摆在突出位置，通过与各类媒体、教育机构、旅行社等建立合作关系，共同开发讲解资源，增加宣传力度，扩大讲解服务的覆盖范围。例如，与电视台合作录制黄河文化溯源节目《馆长来了》《国家宝藏》等，深度挖掘文化内涵，赓续历史文脉；与省、市等30余家媒体开展常态化合作，与国家级媒体、传统广电媒体、主流网络媒体等开展系列线上直播探展，将全媒体融合贯穿宣传全过程，使人际传播与大众传播相互关联并相互塑造。此外，还与教育机构合作开展校园讲座或研学活动等，加强社会覆盖面。

（二）精准定位目标受众群体，持续优化讲解团队

博物馆要注重在讲解内容和服务深度上的拓展，可以根据观众群体的不同需求和展览主题的特点，设计出不同层次的讲解内容和服务，以满足广大受众多维度的展览信息需求。基于此，山东博物馆特别设立“馆长讲

解日”，形成以馆长讲解为引领、专家讲解为示范、策展人讲解为先锋、专职讲解员讲解为主力、志愿者讲解为补充的多层次、多元化的人工讲解服务矩阵。

（三）技术整合应用，引领博物馆智慧化建设新纪元

技术的整合与应用为博物馆建设注入新活力^[2]，采用现代技术手段，如虚拟现实（VR）、增强现实（AR）、人工智能导览等，为观众提供更加丰富、生动的讲解体验。山东博物馆致力于探索利用人工智能等新型技术，推出了多种智能导览方式，铺设近3000台自助导览设备，为观众开发了近400条语音讲解、视频动画，让不同年龄段的观众都可以借助导览设备获得最优的游览体验，满足观众深入了解文物信息的观展需求。

（四）内铸基石功，打造高水平文化传播力量

打造一支专业的讲解团队是讲解矩阵建设的重要支撑。山东博物馆以“学术立馆”为目标，通过“齐鲁文博讲堂”专家讲座、“常态化业内

学术交流研讨会”、日常业务水平提升等形式，进行业务“蓄能”，不断梳理完善知识库，致力于锤炼一支业务能力强、社会影响好的讲解队伍，形成“闭馆充电强业务，开馆服务展风采”的山东博物馆新风貌，为讲好弘扬中华优秀传统文化的山东篇章不断赋能。

三、博物馆讲解形式的突破与创新路径

博物馆讲解工作的创新、突破是一个至关重要的议题，它不仅关系到博物馆能否更好地履行其教育和社会服务职能，还决定了其在快速发展的信息时代中能否保持活力与吸引力。

（一）讲解队伍不断激发新动能

作为博物馆展览宣传、推广的中坚力量，面对面的人工讲解服务更好地实现人与人之间知识信息的传递、情感的交流，同时具有良好的互动性、即时性、灵活性^[3]。近年来，山东博物馆讲解队伍持续壮大，为新时代高质量博物馆建设注入生机与活力。

山东博物馆将每周二定为“馆长讲解日”，是创新博物馆发展理念、升级博物馆与公众沟通平台的重要举措（图一）。此外，专家和策展人从自身研究领域出发，在每周三到周日走进展厅，以专业的角度加强对展览的解读和价值诠释，也是实现博物馆研究人员从科研成果到传播普及的持续优化。

国家文物局印发的《关于进一步提升博物馆讲解服务水平的指导意见》中提出：“着力打造一支政治素质好、业务水平高、充满活力的新时代博物馆讲解人才队伍。”^[4]山东博物馆以此为基础，先后培养了全国十佳讲解员、山东省金牌讲解员、山东省五好讲解员等。

近年来，以培养代表山东博物馆高水平讲解员为目标，致力于让每位讲解员对展览吃准、吃透，做到精讲、细讲。山东博物馆采取多部门合作促成长的形式，不断优化讲解队伍。如今，从展览策展小组成立伊始，讲解员就开始与策展团队进行深度交流，通过对展览主题的背景、意



图二 小学生团体参观展览

义、目标受众、涉及的关键概念和主要观点等更全面深入的剖析，确保讲解内容与展览主题紧密相连，增强针对性和展览深度。明确的讲解目标，有助于撰写出更为有效和有针对性的内容，并更容易达到预期的讲解效果（图二）。

博物馆志愿服务是社会公共文化服务的重要组成部分。博物馆志愿服务体系和工作制度持续完善，通过规范志愿团队管理，培育出一批热爱传统文化，甘于奉献的多年龄段、不同行业的志愿者讲解团队。志愿者讲解员从观众中来，到观众中去，从“解码”讲解词，到“转码”文本语言^[5]，再到用通俗易懂的有声语言进行传播，为展览的宣传讲解提供了不同视角解读。

此外，旅行社、研学机构等社会讲解人员的加入，为博物馆展览、文物信息讲解注入新鲜血液。《博物馆条例》第二条第一款中指出，博物馆的教育目的被放在第一位^[6]。山东博物馆牢牢把握教育目的，坚持问题导向、靶向施策，一手抓自身提升、一手抓外部规范，“开正门”“堵偏门”，不断提高自身讲解服务能力，加大社会讲解规范和引导力度。并于2023

年7月6日发布《关于规范馆内讲解秩序的通知》，对社会人士讲解进行规范。通过申请备案、培训考核、持证上岗等机制，将信用良好的社会讲解个人或团体列入“白名单”统一管理，更好满足人民群众参观博物馆的需求。

当然，社会人士在博物馆讲解的鼓励和约束，在全国范围来说还属于新的课题。通过观众调研内容广泛征集广大群众意见，才能更为精准、有效地开展社会监督，提高博物馆整体讲解水平。

（二）塑造多元化、个性化的讲解新风尚

形式创新是博物馆讲解工作的重要方向，只有持续探索和实践，才能为观众带来更加生动、有趣、实用的讲解体验。在讲解主题的设计方面不断创新，是山东博物馆讲解宣传的重要举措。近年来，山东博物馆从观众视角出发，与各大网络媒体、电视台开展合作，打造沉浸式、多元化的讲解形式，结合时代热点，创意性开展“文物里的中秋”“五一假期怎么逛，宝妈带你探展”“春节不打烊，博物馆里过大年”等系列主题类直播活动；

此外，山东博物馆还借助虚拟现实、3D打印等现代科技手段，在“山东龙——穿越白垩纪”展厅，开展“夜宿博物馆 亲亲山东龙”主题讲解，使学生在讲解过程中仿佛置身于恐龙世界，夜晚在博物馆内扎起帐篷，与来自上亿年前的恐龙化石进行亲密接触，激发其对自然和科学知识的好奇心和求知欲，不断探索古生物的秘密。

博物馆讲解过程中要特别注重情感共鸣，打造个性化讲解方式。为此，山东博物馆从历史文化学、社会学、民俗学等角度入手，开展讲解与研学活动灵活互通的“展教结合”讲解模式，打造沉浸式的讲解体验，让观众身临其境地感受历史文化、传统技艺的魅力。以“家住蓝白间·老家印记”讲解活动为例，通过聆听讲解与参加研学活动相结合的方式，让参与的儿童与青少年初步了解蓝印花布印染技术的起源、发展、特点及用途等，并在实际操作过程中培养动手能力。通过带领其感受蓝印花布的发展历程及精美的制作工艺，让体验者更加了解中国传统手工艺文化，培养基础美学认知，建立对于中国传统文化的价值认知感及自豪感，增强文化自信，欣赏和感悟蕴藏在蓝印花布之中朴素真诚的爱家、爱国情怀。

（三）守正创新，打造大视野讲解内容

在坚守传统价值的基础上，注入新的元素和创意，能够使讲解内容既具有深厚的历史文化底蕴，又能吸引观众的兴趣。山东博物馆深入挖掘藏品背后的故事，结合最新的研究成果，为观众呈现更加丰富、深入的历史文化内涵。作为山东省文物事业发展“十四五”规划重点项目之一，“海岱日新——山东历史文化陈列”展览展出面积近5000平方米（图三），通过“史前时期”“商周时期”“秦汉隋唐”“宋元明清”“近现代”五个展厅，再现山东从史前到近现代的历史发展脉络，将恢宏壮丽的山东画卷在观众面前一一呈现。

山东博物馆以本展览为抓手，在通史陈列的讲解中，致力于打造大视野的讲解内容，让文化传播更加深

入人心。在内容上,着重注意在宏观历史层面的地方史梳理。在文物讲述上,将其放在全国范围内、世界范围内,彰显山东对中华文化、对世界文明的贡献,在对比中寻找特色,以物件延伸历史,避免出现以单纯的展品串联讲解通史展。在述说方式上,在线形叙事的经典讲述方式基础上,同时根据主线内容的重要节点进行“设问”,以问题为起点形成多条线索进行“分形叙事”。使整个通史展的讲解内容既做到清晰、充实,又满足了不同观众的“问题”需求。

(四) 提质增效,加强效果评估及优化举措

博物馆讲解效果的评估是提升观众体验、优化讲解内容的关键环节,同时也是确保讲解活动达到预期目标并持续改进的重要方法。

讲解评估可以通过收集观众有效留言反馈和数据分析展开。以问卷调查、观众留言等方式,收集观众对讲解的满意度、理解程度以及建议,便于我们了解讲解的实际效果,找出存在的问题和不足。此外,还可以邀请博物馆教育专家、历史学家等对讲解内容进行专业评价,从学术角度提出

改进意见。后期利用数据分析工具,对观众参观时长、讲解器使用率、互动环节参与度等数据进行统计分析,以此评估讲解效果。

通过有效评估,可以了解讲解过程的优缺点,进而采取相应的优化举措。比如,根据评估结果,对讲解内容进行针对性调整和创新。增加有趣的情节、生动的实例和跨学科知识,使讲解内容更加丰富多彩、引人入胜。在形式上,尝试采用多种讲解形式,如互动式、情景式等,提高观众的参与度和兴趣。利用现代科技手段,如虚拟现实、增强现实等,打造沉浸式讲解体验,优化互动环节等。通过有效的评估和优化举措,不断提升博物馆讲解效果,为观众带来更加优质、丰富的参观体验。

综上所述,讲解矩阵建设是一个系统性的工程,需要博物馆从多个方面进行综合考虑和实施。未来,博物馆应继续加强与其他机构合作,拓展讲解服务的覆盖范围;注重技术创新与应用,提升讲解服务的互动性和趣味性;加强效果评估和数据分析,不断优化讲解矩阵建设方案。同时,博物馆还应关注观众需求的变化和发展趋势,及时调整讲解策略和服务内

容,以满足不同观众群体的需求。✎

[1]李健、邓欢:《提升文博讲解科技内涵 完善博物馆教育功能》,《文物鉴定与鉴赏》2024年第1期。

[2]白楚萌、张剑:《数字媒体技术在博物馆中的应用研究》,《大观》2023年第3期。

[3]李惠:《论博物馆讲解服务多元化的探索与实践——以山西博物院为例》,《三晋文博》2022年,第218~224页。

[4]《国家文物局关于进一步提升博物馆讲解服务工作水平的指导意见》,《中国文物报》2023年8月25日第1版。

[5]岳帅华、卢德平:《博物馆志愿者讲解能力提升的机制研究》,《文化软实力研究》2023年第6期。

[6]王璨:《法律政策角度下博物馆规范社会人员讲解的有关思考》,《科学教育与博物馆》2024年第1期。

(责任编辑:阮富春)

(责任校对:肖维波)



图三 “海岱日新——山东历史文化陈列”展厅