

程辉

杭州市博物馆提升“最后一个展厅” 服务的方法

基金信息：本文为浙江省哲学社会科学规划课题（20NDQN322YB）成果之一。

摘要：博物馆“最后一个展厅”主要用于陈列博物馆文创产品，是博物馆文创产品的展售空间。该展厅是连接古代文物与现代生活的桥梁，在“讲好中国故事”“重塑文化自信”中扮演着重要作用。虽然，杭州市文创产业位列国内第一梯队，但杭州市博物馆“最后一个展厅”的服务建设还差强人意。为提高服务能力，助力杭州“国际文化创意中心”建设，文章深入分析了杭州市博物馆文创产业的问题，并找到了相应的解决方案。文章论述可分为四部分：首先，介绍了“最后一个展厅”的概念缘起与发展；接着，文章对两岸故宫博物院的文创发展经验进行了总结，旨在为提出杭州市博物馆“最后一个展厅”服务的改进方法做准备；然后，通过调研课题组发现了杭州市博物馆文创产业所面临的问题；最后，针对上述问题，文章引入“事理学”理论，从“人”“事”“物”三个维度提出了相应的对策主张。

关键词：博物馆；最后一个展厅；文创产业；商业授权；事理学

一、“最后一个展厅”概念的缘起与发展

“最后一个展厅”是由故宫博物院前院长单霁翔提出的，指的是博物馆的“文创商店”，因为它常位于博物馆的出口处，是售卖博物馆文化的展厅。他上任后，对故宫博物院进行了全面的改革，其中一项就是针对故宫的“纪念品商店”。他认为当时故宫内的“纪念品商店”所售的商品不能称为“文创商品”，因为产品没有创意，即使称为“文化商品”也并不合格，因为这些商品与其他景点的纪念品大同小异，缺乏故宫特色。为了满足参观者“把故宫带回家”的愿望，达到推广故宫文化的目的，他认为应该延伸博物馆的“展厅”概念，把观众离开前的“纪念品商店”改造为“最后一个展厅”，专门用于展销基于本馆文物开发的文创产品，其“最后一个展厅”被分成“陶瓷馆”“丝绸馆”“书画馆”等。

若将“最后一个展厅”置于“新博物馆学”语境下，我们不难发现它其实是“体验设计”。自从单霁翔院长提出“最后一个展厅”概念之后，故宫博物院一直在提升“最后一个展厅”的服务体验，他们在博物馆文创产品开发上不断尝试，运用新颖而有创意的方式推广故宫文化，积累了丰富的成果、取得了可喜的成绩。在故宫文创的带领下，国内大部分博物馆都开始关注博物馆文创产业，也逐渐重视自身“最后一个展厅”的建设。

二、博物馆“最后一个展厅”建设经验总结

（一）台北故宫博物院经验

1. 重视产业顶层设计

台湾地区经济过去是以制造业为主的出口型经济，但随着时代变迁、人工成本的增加，其制造优势不再，此时恰逢英国文创产业逐渐取得瞩目成绩，因此，它吸引了台湾当局的注意，发展文创产业也就成为台湾产业转型的方案之一。台北故宫博物院作为岛

内保存中国传统文化最集中的博物馆抓住了此次机会。台北故宫博物院走上文创产业发展道路可以追溯到秦孝仪先生担任院长期间，他曾经于 1983 年提出了“从传统中创新、艺术与生活结合”的文创商品开发原则^[1]。周功鑫在其院长任内加速推动了台北故宫博物院文创产业的发展，她把“将故宫丰富的华夏文物典藏介绍给业界”作为该馆“社会教育”工作的重点之一，她提出了“大故宫”计划，即将台北故宫博物院打造为“全球文化创意产业应用重镇”，并尝试建设“故宫文化创意产业园区”以此作为振兴台湾文创产业发展的平台^[2]。在此理念下，她借助台湾当局所提供的基金实施了“文创产业发展研习营”项目，该项目花费了至少 5 年时间对台湾文创产业进行了培育与引导，在此期间共培训了 72 家文创团队、300 多名学员^[3]。该项目的顺利实施为该馆带来了诸多热销的文创产品，也在无形中对台湾地区的文创产业发展进行了启发与引导。

总结台北故宫博物院的文创产业发展经验不能局限于产品设计本身，而是应该先分析其发展理念：台北故宫博物院并没有像大陆多数博物馆一样割裂了“文创产业”与“社会教育”两者的关系，而是融合了这两股力量并使它们深度协同，“文创产业发展研习营”便是采用该理念，由教育展资处、文创行销处共同实施。

2.建设商业授权制度

台北故宫博物院是国内最早建立商业授权制度的博物馆，也是最早依靠该制度取得突出成绩的博物馆^[4]。一般而言，博物馆文创产业的发展至少可分为两个阶段：第一个阶段主要以“二维类”产品为主，产品以纹样化为主要特征，该阶段是博物馆文创产业发展的必经阶段，在企业主动要求商业授权前，博物馆势必要自行投入经费开发文创产品，此时，具有“一件定制”、“造价低廉”、“响应迅速”的二维类产品正好符合此阶段博物馆要求低成本、低风险开发博物馆文创产品的诉求。但博物馆文创产品开发不能只停留在该阶段，因为它无法满足消费者的个性化需求，也容易加剧产品“同质化”现象。在第二阶段需积极引入商业授权制度，因为博物馆文创产品开发类似于“众创”模式，需要聚集大量设计师“共商盛举”才能产出新颖、独特的设计方案，同时，借助该制度也能吸引制造商、品牌商的参与，这样就构建了博物馆文创产业链，将策划、设计、生产、营销串联，成为上下游密切协作的博物馆文创产业生态系统。台北故宫博物院所建立的这套商业授权系统已经实现了自动运作，如 Alessi“清宫家族”、法蓝瓷“翠玉白菜”酒瓶^[5]等产品都是该系统运作的成果。在该系统里，博物馆只要做好合作商遴选、提供文物素材、设计方案审核这三项工作，就能确保该馆文创产业的可持续发展。由此可见，商业授权不仅能减轻博物馆文创经营部的工作量，也能提高文创产品开发的质量，达到了“事半功倍”的效果。

3.开放藏品数字版权

在建立了完善的商业授权制度后，台北故宫博物院将藏品数字化作为其工作重点。虽然，北京故宫博物院也于 2019 年 7 月发布了“故宫名画记”“数字多宝阁”“数字文物库”等多款“数字故宫”产品，但相较于台北故宫博物院，北京故宫博物院在此方面也不算领先。本次北京故宫博物院开放的数字文物约有 5 万件，仅限于学习、研究之用，而台北故宫博物院于两年前就追随大都会博物馆的开放脚步，成为全球第二家免费开放数字资源的博物馆，台北故宫博物院在该次共开放了 7 万件藏品的数字资源，不仅能用于学习、研究，还鼓励社会大众使用，甚至连商用都免费且不需要任何申请。开放数字资源版权是博物馆“大文创”发展的必然结果，也是博物馆作为非盈利机构的使命与责任。藏品数字化是博物馆文创产品开发的基础，若没有建好该基础，文创产品开发就会受到影响。其中，受直接影响的就是“设计”工序，因为设计师开发文创产品的第一步就是要提炼文物上的纹样元素，如果没有藏品数字化基础，设计师就需要像“大海捞针”一样自行在网络世界中寻找文物的清晰照片及详细的介绍，这样势必会打击他们的积极性。若博

博物馆能为设计师提供文物 3D 影像或文物的多角度细节高清图，提供器物曾经的使用环境、使用者故事、使用方法等详实、准确的资料的话，就能让设计师高效地进行开发设计，也能促进高质量设计方案的产出。

（二）北京故宫博物院经验

1. 创造鲜明的 IP 形象

北京故宫博物院有诸多文化 IP，其中最鲜明的 IP 非“故宫猫”莫属。虽然该 IP 的原型并不是故宫文物，但“猫”却戳中了年轻人喜爱“萌宠”的心，“故宫猫”就像故宫推出的吉祥物一样，在文创产品、网络宣传等载体上都有出现。IP 营销是“故事营销”，其重点是编写故事并传播。“互联网经济”就是“粉丝经济”，其主要的消费者是 90 后至 00 后的年轻人，该年龄层的消费者不仅喜欢有创意、有个性的商品，一定程度上也喜欢包括汉服在内的传统文化，尤其是两者的结合体（即“国潮”），而博物馆文创产品正属此类。北京故宫博物院的新媒体团队成员以该年龄段为主，他们深谙此道，通过为北京故宫博物院塑造 IP 吸引了大批拥有共同兴趣爱好的粉丝关注。当然，只有“故宫猫”IP 是不够的，它只是吸引人关注北京故宫博物院的入口，博物院的新媒体团队还是从丰富的馆藏文物中汲取了营养，结合时令、社会热点，以有趣、诙谐的方式大胆地讲述了文物故事，迎合了年轻群体的需求，他们不仅通过打造精品内容为博物馆的“社会教育”工作赋能，也让北京故宫博物院的文创产品营销更精准。

2. 构建全媒体传播矩阵

目前，几乎每个博物馆都开通了微博、微信公众号等新媒体账号，而首先在这方面进行尝试并取得突出成绩的是北京故宫博物院。最早出名的是“故宫淘宝”微博，该账号因为发布有趣的文物科普贴而圈粉无数，最近的“故宫博物院文化创意馆”、“故宫文化创意”等“故宫系”微信公众号也因为高质量的推送文章吸引了大量的拥趸。微博、微信公众号只是北京故宫博物院的传播媒介之一，她们还通过制作纪录片（如《我在故宫修文物》），尤其是综艺片（如《上新了！故宫》）等方式构建媒体传播矩阵来吸引更多粉丝。近年来，北京故宫博物院给人的形象是“敢于改革”、“敢于创新”、“不惧压力”、“不怕批评”的博物馆，这正符合年轻粉丝群体“求新求异”的特质，因此，深受年轻人好评，北京故宫博物院也被称为“网红博物馆”。这样的华丽转身自然离不开其前院长单霁翔“大刀阔斧”的改革举措，但究其根源是宽松的政策环境、思想上的解放，让她们敢于放下了“一本正经”的身段进行各种创新性的传播。

3. 为文创产业培养人才

为推进故宫文化传播，北京故宫博物院前院长郑欣淼于 2003 年率先提出了“故宫学”概念，他将紫禁城、故宫文物、故宫博物院三者作为该学科的研究对象，具体包括紫禁城宫殿群、文物典藏、宫廷历史文化遗存、明清档案、清宫典藏、故宫博物院院史等六方面^[6]。目前，北京故宫博物院已在浙江大学、南开大学、深圳大学等高校中设立了“故宫学研究所”，几乎每年都会举办“故宫学高校教师讲习班”来培养高校中的“故宫学”师资。除此以外，北京故宫博物院还于 2013 年创建了“故宫学院”，它不仅作为故宫内部员工的培训中心，也作为全国文博系统的人才培训单位，同时也承担向社会大众开展故宫文化讲坛的工作。截止目前，“故宫学院”已至少在苏州、景德镇、西安、深圳、徽州、上海、重庆、开封、沈阳等地建立了分支机构。通过上述两种方式，北京故宫博物院促进了故宫文化的学术交流，培养了博物馆的专业人才，提升了社会大众的文化底蕴。

三、杭州市博物馆“最后一个展厅”的现状与问题

笔者曾对杭州市博物馆文创产业进行过两次调研：第一次调研（2015年）以文创产品设计为调研对象，将杭州市文创产品设计中所在的问题归纳为：文创产品存在创意不足、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”等七个问题^[7]，其中“同质化”问题最为突出。在该调研基础上，笔者对“同质化”问题的成因与表现做了深入分析^[8]，并总结了改善“同质化”问题的方法^[9]。第二次调研（2018年）是以“商业授权”为主题的专项调研，发现杭州市博物馆文创产业存在：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、文物与功能逻辑错乱、文物素材遴选标准有误、设计竞赛评审有失公允等七个问题。

在近期对产业的观察与调研中，笔者还发现文创产品还存在“叫好不叫座”的尴尬现象。众所周知，文创产品与旅游纪念品、文化礼品等概念都有密切关系，它是“文化礼品”与“创意设计”的结合体，是“传统文化礼品”的升级版。约在2010年后，国内文化从业者普遍启用“文创产业”的称呼^[10]。虽然，该转变已发生近10年，但文创产业的从业者对文创产品的认知普遍还不清晰，仍然停留在“称谓”转变的层面，在观念上还缺乏对产品形态、开发理念、开发方法等方面的迭代更新。虽然，在媒体上经常能看到关于博物馆文创产品的宣传报道，或许部分设计也已赢得了不少喝彩声，但却仍面临“叫好不叫座”的窘境，这已成为博物馆文创产业的“常态”。文创产品普遍被“叫好”说明文创产品颠覆了消费者对“文化礼品”的传统认知与偏见，这是产业向好发展的体现；而“不叫座”则说明文创产品还不符合消费者需求，其主要原因还是与产品的“商品性”有关。由于文创产品并不是“日常必需品”，故其消费需要讲究场景性、体验感、纪念性。比如对外地游客而言，“到此一游”的纪念意义才是他们参观博物馆后购买文创产品的初衷，这样价格因素就成了决定文创产品能否“叫座”的关键，只要价格超过消费者的心理预期，即使有再好的文化寓意也不会打动消费者。而对本地游客而言，由于缺乏“纪念”需求，所以博物馆文创产品很少能成为他们购买的对象，除非产品数量稀缺、创意独特^[11]，这无疑对设计师提出了更高的产品开发要求。

上述问题涉及文创产品设计、文创商品营销、政策保障机制等多个方面，而造成上述问题的根本原因则是“人”对产业的认知不足，即生产者、消费者两个群体对博物馆文创产业的认识存在偏差有关，具体表现为：

（一）产业从业者培训力度偏弱

文化创意产业强调是用创意方式来诠释传统文化，使之能适应现代生活，可见创意是文创产业的重点。创意是创新的子集，一般是指在艺术、设计领域内所出现创新点。由于博物馆文创产品开发的从业门槛较低，只要有电脑、有创意就能完成文创产品的设计，因此，博物馆文创产业内聚集着大量的年轻创业者。年轻设计师越多，富有创意的点子也就越多，从中挑选出高质量点子的概率也就越高。博物馆文创产业所聚集的年轻创业者是产业“宝藏”，他们的多元化实践为产业的多样性发展提供了可能，但也正是由于年轻，他们能否深植于产业并与其共同发展有很大的不确定性。此外，博物馆文创产业对创业者的要求也颇高，如对传统文化的了解要深入、对文创产品的设计方法要熟练、对文创产业的认知要清晰、对文创产品的营销要精通等，这对大多数的年轻创业者而言是难以通过自学掌握的。若杭州市政府相关部门能站在“文化兴盛”的高度，加强文创产业的顶层设计，完善产业内部联动机制，扮演好引导者、培训师等角色的话，杭州市博物馆文创产业就有健康发展的可能。遗憾的是，目前只有少数机构在杭州市持续开展文创产业的公益培训工作，如浙江省创意设计协会的“创意引擎”、浙江省工业创意产业中心的“文化创意品牌及龙头企业打造高研班”等，这些项目培训力量偏弱、覆盖面偏窄，因而还无法满足杭州市文创产业人才培养的需要，亟待政府部门投入更大的资金支持

力度。

（二）活动的社会教育效果有限

“赛展结合”的文创大赛是博物馆文创产业拓展自身影响力的重要活动，也是公认收集产品设计方案、挖掘产品设计师的重要手段，但由于对文创大赛的功能与目的缺乏应有的认识，大赛往往流于形式：有些主办方在评价产品设计方案时，只注重美学价值却忽略了文创产品的“商业性”，造成“优秀”的获奖作品无法实现生产；有些主办方默许承办方、赞助商参赛，使大赛变成自家产品的“加冕仪式”，即使再平淡的商品也会摇身一变成为“金奖”作品；有些大赛则因为评审标准模糊、评委缺乏专业性或遵照领导指示等原因，造成“雷人”的产品设计方案入选……这些现象并非个案，在笔者所参加或关注的大赛中经常出现。举办博物馆文创大赛的目的不仅是为了收集设计方案、举办展览，也要承担起“社会教育”、促进产品进行商业转化等目的。在社会教育方面，可分为面向普通大众、面向设计师两个方面：面向普通大众的“社会教育”需要通过媒体宣传才能收到成效，但目前媒体对文创大赛的宣传往往局限于大赛启动仪式、“获奖作品”的宣传，很少展示文创产品与原始文物之间是如何进行创意连接的；面向设计师的“社会教育”主要是对设计大赛的参与者进行文物知识、文化内涵等方面的教育，随着设计技术门槛的降低，普通大众也能作为“兼职设计师”参与设计“众创”。这本是社会教育的良好时机，但杭州市各项博物馆文创大赛的主办方们都并未珍惜。

四、杭州市博物馆“最后一个展厅”服务提升的策略

博物馆的“最后一个展厅”是复杂的生态系统，不仅需要做好产品设计开发、商品营销等方面的工作，还需要做好消费者的开拓、藏品文化宣传等工作，同时还会涉及产业政策、博物馆制度建设等。在确定服务提升方法时，不妨引入“事理学”理论。“事理学”是工程制造领域的一种系统论，最早由钱学森提出，清华大学文科资深教授、博士生导师柳冠中先生对该理论进行了优化，使之更适合应用在产品开发设计领域^[12]。该理论从“人”“事”“物”三个要素审视产品的设计开发，若将该理论置于杭州市博物馆文创产品语境，“人”即可分为“文创商品的消费者”与“文创产品的设计师”两类，是最为关键的维度；“事”代表的是环境，可衍生为“政策环境”、“制度环境”、“展销平台”等；“物”指文物数据、文物文化传播方式、文创产品设计、博物馆“商业授权”模式等相关内容。文章将从“人”（消费市场培育、产业人才培养）、“事”（政策环境、展销平台）、“物”（数字化、商业授权、文化传播）三个维度展开，提出相应的提升方法。

五、杭州市博物馆“最后一个展厅”服务提升的方法

（一）“人”的维度

1. 培育文创产业消费市场

现阶段，杭州市内各博物馆所推出的文博课程以中小学生为主要授课对象，既有如“第二课堂”的文博公开课，也有在周末假日举办的亲子小班课。公开课有受众广、效率高等优势，但存在课堂体验差、内容陈旧等不足；同样，小班亲子课也存在开班频次低、课程内容松散等缺陷。“文化兴盛”行动对博物馆的公共文化服务能力提出了更高要求，在文博课程方面体现为加快课程库建设、提升课堂体验、增加开班频次等要求。同时，社会大众也不满足于博物馆仅向中小学生提供文博课程的现状，也希望博物馆能向更多有需求的社会大众提供文博课程，即使需要支付一定的培训费用。因此，政府相关部门应该回应社会需求，以社会大众日渐高涨的文博热情为契机，允许博物馆以适当方式

开展多元的有偿课程服务，并鼓励文博单位推进基于语音、视频平台的线上文博课程开发与创新，更有效地满足社会大众获取知识、体验文化的需求。

2.培养文化创意产业人才

博物馆文创产业的发展离不开对文博人才的培养。在文博系统内，除了部分从业者毕业于文博专业外，还有大量文博从业者是非科班出身，因此，对文博人才的培训是一项重要工作。目前，国家文物局等单位经常组织文博文创等培训班，但被培训者往往局限于博物馆体系内的在编人员且名额有限，这无疑向文博衍生行业从业者们关闭了培训的机会大门。由于博物馆文创产业是涉及策划、设计、生产、营销等多环节的产业链系统，局限于对博物馆在编人员进行文创培训的做法并不利于产业发展。因此，杭州市政府相关部门在组织培训时，应将市场分析人员、文创设计师、生产制造商、销售人员等文创产业链上的从业人员都作为培训目标，通过扩大经费支持来提升“创意引擎”、“文化创意品牌及龙头企业打造高研班”等公益项目的培训力度、频次，通过跨专业、交叉的培训课程体系，让文创产业从业者能深入理解传统文化，了解产业运作规律，建立消费者需求导向意识，提升产品开发、商品营销等方面的能力。

(二)“事”的维度

1.构建宽松友善的政策环境

文创产业是杭州市重要的支柱产业，市委市政府已出台相关的文创产业扶持政策，这些政策在一定程度上已经发挥了促进文创产业发展的作用。虽然，博物馆文创产业作为文创产业的一部分，但由于其主体是事业单位属性的博物馆，其文创产品的开发必然受到当前体制的限制，故存在一定的特殊性。国家相关部委从2014年起就陆续出台了如《关于推进文化创意和设计服务与相关产业融合发展的若干意见》（2014年）、《博物馆条例》（2015年）、《关于进一步加强文物工作的指导意见》（2016年）、《关于推动文化文物单位文化创意产品开发的若干意见》（2016年）、《关于促进文物合理利用的若干意见》（2016年）、《“互联网+中华文明”三年行动计划》（2016年）、《国家文物事业发展“十三五”规划》等政策文件以促进博物馆“最后一个展厅”的建设工作，这些系列文件的出台大多发生在2016年，在这些政策文件的刺激下，部分省市的博物馆文创产业确实发展迅猛。相较于发展势头较好的城市，在文创产业上具有领先地位的杭州市，近年来在博物馆文创产业的发展上一直处于“停滞”的状态，这与国家政策是否在杭州市成功落地有一定的关系。课题组在今年年初的调研中，依然听到了本市某博物馆馆员的抱怨，而她的抱怨重点还是文创产品开发经费如何列支的问题。可见，当前杭州市的政策环境对博物馆文创产品开发还不够友善，相关部门仍需进一步调整优化文创产业的扶持政策，继续刺激杭州市的博物馆文创产业，在文博机构的文创产品开发中深化改革容错免责机制。

2.搭建文创商品展销平台

杭州市很多博物馆在建设时都没有规划文创产品的销售区域，这在一定程度上制约了文创产品的展销，加上杭州市大部分博物馆都有人流量偏少的现实问题，因此，文创产品销量一直不如人意。若要提升文创产品的销量，除了花时间对消费市场进行培育外，则需要努力提高博物馆文创产品的曝光量。一般而言，在博物馆内购买文创产品的消费者往往是外地游客，他们有购买“纪念品”的需求，因此，博物馆联盟应积极在外地游客集散地，如火车站、飞机场及相关的地铁站、高速服务区等交通枢纽开辟博物馆文创产品销售专区，以便外地游客顺手带走相关“纪念品”。此外，博物馆联盟还应努力开辟本地市场，如在本地居民聚集的购物中心、商业街、地铁站、公交站等地展销专为本地市民而开发的文创产品，需以文创食品、文创美妆等具有“奇、特、异”特质的产品为主。鉴于博物馆文创产业内有大量的创业者，他们常因“囊中羞涩”而无法获得更优质的展示

机会，市政府相关部门应通过设立专区等形式对创业者进行扶持。

（三）“物”的维度

1. 加快文物数字化建设

藏品数字化是博物馆文创产品开发的基础，更是博物馆实施“社会教育”的手段。杭州市委、市政府应高度重视藏品数字化工作，划拨一笔专项资金给项目牵头方用于藏品数字化平台的建设及维护。由于技术的更新迭代飞快，牵头单位应在充分调研的基础上，超高标准地设计藏品数字化建设参数，尽早完成藏品数字化工作。在实际工作中，建议由牵头单位统一进行数据内容的采集，以确保数据的兼容性。根据惯例，藏品数字化平台建设至少包括藏品多角度高清照片库、藏品三维模型库、藏品知识库、藏品文化内涵、藏品时空背景、使用方式、使用环境等内容。在藏品资料数据库的使用上，则应加强与AR/VR/MR等技术的结合，并建设网站、APP、小程序等展示途径，以方便使用；同时，还应采用台北故宫博物院的做法，允许相关企业无需申请即可免费商用，因为这有利于博物馆履行“社会教育”职能，有助于杭州市地方传统文化的传播与推广。

2. 探索商业授权合作机制

商业授权是博物馆文创产业的发展趋势，杭州市应尽早完善商业授权制度，并结合区块链技术搭建文创知识产权交易平台。该平台不应该局限于“阿里鱼”等版权交易平台的现有模式，而是面向社会大众、博物馆、产品设计师、生产制造商及渠道商开放的“众创”平台，其运行机制如下：博物馆向平台投放文物衍生产品开发的设计需求，并提供藏品数字化系统中的文物信息；社会大众则通过在平台上贡献自己的创意来获得一定的物质奖励，若该创意被产品设计师使用并开发了相关文创产品，那么贡献者就能再获得一份奖励与该商品的销售提成。在该平台，生产制造商能轻松找到能帮助自己的产品实现“文创化”的产品设计师；而渠道商也能查看生产商所发布的制造计划，有效规避产品开发风险。由于平台已与区块链深度整合，每次发布都能获得全网唯一的时间戳，它能实现“所有权跟踪、全过程追溯”^[13]，故不需要顾虑知识产权被侵犯。

3. 制定博物馆文化传播策略

IP原指“知识产权”，是“Intellectual Property”的缩写，意为“通过智力创造性劳动所获得的具有版权的成果”^[14]。由于IP具有很强的人格化魅力，故能为版权方吸引大批粉丝，这也是北京故宫博物院重视IP建设的原因之一。而相较于北京故宫博物院，杭州市各博物馆既没有尝试进行IP建设，又缺乏IP的头部资源，若各博物馆单独建设IP，可以预见其难度很高、成功率很低。相比之下，由联盟来统筹杭州市博物馆的IP建设则具有可行性，由于各馆主题迥异、定位不同，故在确定IP时应充分协商，并注意IP形象的可延展性。在商定IP形象时，可以采用如“奥运福娃”的系列化吉祥物的方式，也可以采用如观复博物馆的IP策略，通过在“观复猫”上嫁接不同馆文物元素的形式来塑造杭州市的博物馆IP。此外，由于叙事性是IP的重要属性，故博物馆还应以馆藏文物为基础来编撰具有“社会教育”功能的IP故事，并努力通过统一的平台向社会推广。

六、总结

国内博物馆文创产业整体还处于发展的初级阶段，很多城市都在探索自己的发展道路，对于首个被国务院批准建设的“全国文化创意中心”、隶属于国内文创产业第一梯队的杭州而言，就更应该努力探索博物馆文创产业的发展之路。然而，相较于苏州、南京等地，杭州市在博物馆文创产业发展方面已经落后，除与文博资源匮乏有关外，与政府的重视程度、博物馆自身的认知、产业的发展思路等密切相关。杭州市应以“国际文化创意中心”建设为契机，紧密围绕“文化兴盛”行动的目标，解放思想、拓宽思路，加强

博物馆文创产业的顶层设计与规划，通过出台政策、配套经费、搭建平台、培训人才等方式对博物馆文创产业进行培育，使杭州市博物馆“最后一个展厅”早日成为全国“样板”。

(浙江财经大学东方学院)

浙江省海宁市长安镇仰山路 2 号 S1-310 西, chenghui2050@163.com, 15867138972

参考文献

- [1] 徐孝德:《文化创意新体验:国立故宫博物院文创产业发展研习营专辑》,国立故宫博物院出版社,2014年版。
- [2] 周功鑫:《国立故宫博物院与文创产业》,《研考双月刊》,2010年第1期。
- [3] 周功鑫:《国立故宫博物院文化创意产业发展——“文创产业发展研习营”的策略性作法》,《研考双月刊》,2012年第1期。
- [4] 李寅飞:《两岸故宫博物院文化创意产业发展比较研究》,《兰台世界》,2015年第1期。
- [5] 李丁丁:《南北故宫文化创意产品发展的比较与借鉴》,《文化艺术研究》,2016年第2期。
- [6] 郑欣淼:《故宫学纲要》,《故宫博物院院刊》,2010年第6期。
- [7] 程辉:《基于产品视角的旅游纪念品设计探析》,浙江理工大学,2015年。
- [8] 程辉:《博物馆文创产品“同质化”问题成因研究》,《艺术与设计》,2019年第4期。
- [9] 程辉:《文创产品避免“同质化”现象的方法》,《设计》,2018年第19期。
- [10] 程辉:《以“文创产品”为主题的文献综述研究之一》,《工业设计》,2018年第2期。
- [11] 季文燕:《基于观众心理需求分析的博物馆文创产品与服务拓展思考》,《中国博物馆文化产业研究》,2015年第1期。
- [12] 柳冠中:《事理学方法论》,上海:上海人民美术出版社,2018。
- [13] 徐明星,田颖,李霁月:《图说区块链》,北京:中信出版社,2017年。
- [14] 吴声:《超级 IP:互联网新物种方法论》,北京:中信出版社,2016年。