

腾博基金项目终期总结报告

(赵璐 辽宁大学考古文博学院)

项目名称：“腾博基金”高校青年教师支持计划

执行单位：辽宁大学考古文博学院、长春伪满皇宫博物院

起止时间：2023年8月1日—2024年1月31日

访学教师：赵璐 辽宁大学考古文博学院青年教师

一、项目背景

2022年5月，中国博物馆协会与腾讯基金会联合发起的“腾博基金”，积极推进高校青年教师支持计划，旨在通过资助优秀高校青年博物馆学人到国家一级博物馆进行为期6个月的访问学习，培育一批兼具博物馆学理论素养与实务能力的青年教师，也为博物馆与高校合作交流、学习博物馆学等领域前沿学术理论创造机会。该计划既使高校文博专业教师了解博物馆的实际情况与工作实践，也使博物馆人增强了科研意识，提升了科研能力，为我国博物馆事业发展培养更多优秀人才。

二、项目过程

2023年8月—2024年1月，在腾博基金的资助下，在辽宁大学考古文博学院的支持下，本人非常荣幸赴吉林省长春市伪满皇宫博物院进行了为期半年的访问学习。访学初衷一方面是为了对所掌握的博物馆学理论知识进行验证、行业知识进行补充，更

好地运用到博物馆学科建设之中；另一方面是为了学习伪满皇宫博物院科学的运营流程和先进的管理经验，为辽宁大学历史博物馆发展建设提供良好借鉴。访学期间，我有幸得到了伪满皇宫博物院各位领导和同行的鼎力协助，先后选择了公众服务部、展览策划部、文物保护部三个业务部门进行轮岗实践，参与博物院的社教活动、展览策划、藏品管理等一线工作，与博物院不同岗位的同行人进行了多层次、多维度、全方位的交流与互鉴，对社教活动创新发展，陈列体系构建，藏品管理、文物保护的工作机制，博物馆运行机制、运营理念等问题有了更多思考。这些宝贵的行业实践经验，定会对我未来的学术研究和教学工作产生重大助益。

三、访学综述

（一）在公众服务部的学习实践

1. 体验特色化运营、精细化服务

通过在公众服务部的访学，熟悉了博物院的运营全貌，了解公众服务部业务运行全面情况。通过与专家同行的交流，我本人充分掌握了伪满皇宫博物院的文化内涵和遗址特色，切身感受到了博物院功能区场馆“一区一特色”的建设规划理念、观众的精细化服务理念、讲解员队伍的高质量培训理念、一线服务人员的高标准管理理念、共建基地的差异性与互补性建设理念等等“勇于创新”“独树一帜”的气息。博物院在上述理念的引导下，不断改良场馆设施、提升服务质量，为观众提供多语言导览服务和舒适便捷的观览环境。

2. 协助开展社教活动的具体实施

我以社教老师的身份协助公众服务部的同仁们共同开展了四项社教活动。一是投身暑期小讲解员志愿者培训，感受经典品牌社教活动魅力。在为期 10 天的培训活动里，我主要负责签到登记、日常授课、演出排练、上岗考核、结业典礼等各项工作事宜。活动通过急救知识讲授，讲解礼仪培养，展览解说培训，手语舞蹈训练等内容，将传统文化教育、爱国主义教育与语言表达能力、思维开拓能力、动手能力的培养相结合，使青少年得到全方位的训练。二是策划抗战特殊纪念日主题活动，丰富弘扬爱国主义渠道形式。在“纪念东北光复 78 周年”和“铭记九一八事变爆发 92 周年”活动中，我参与设计了 2 项活动的开展形式，并在现场承担组织引导群众的任务。活动通过红色节目展演、发布图书、祭奠缅怀、参观展览等形式，发挥爱国主义凝心聚力的作用，全方位激发社会各界维护世界和平、共筑美好未来的奋斗热情。三是参与风格独特青少年专属教育品牌，创新社会教育双向互动模式。“相约博物馆，教你讲故事”，以博物院近期陈列展览为载体，以独特的历史背景为依托，独创“M+”社会教育新模式，打破学科界限，将课堂搬到展厅，通过知识性、趣味性、参与性的教育项目，推进公众服务和社会教育 IP 化。活动中我就如何利用好参观教学方法，创新沉浸式、体验式、对话式的授课方式，如何实现社会教育双向互动等问题与各位同仁展开热烈而深入的研讨。四是秉承“分众化+个性化”理念，开展“定制化+

深度化”服务。以感受历史厚度，传达时代温度为主题，通过触摸文物、手语宣讲的特殊方式，开展互动交流，满足残障人士对精神文化服务的需求。以享受乐龄时光为主题，通过观话剧、品展览、逛园林的方式开展博爱乐龄活动，提升乐龄人群的幸福感。

通过系列活动的开展，我对博物院社教活动的受众选择、内容深度、形式设计、传播模式等方面有了更深刻的认识。在和不同受众群体的交流过程中，也会受到观众们的启发，学到新的知识，开启新的视角。



（图片一：参加暑期小讲解员培训结业仪式）



（图片二：在“铭记九一八事变爆发 92 周年”活动现场）

3. 考察文创公司的产品创新、品牌建设、市场营销

深入负责博物院相关产业经营的“植秀文旅有限责任公司”参观访问，全面了解博物院文创产品的种类和未来创作开发的设计思路，学习了博物院与文创公司开展合作的模式与方式。多年来，博物院依托馆藏文物内涵，提取溥仪日常生活和伪满皇宫建筑群的经典符号为灵感，与现代元素相结合，古为今用，进行文创表达，形成了溥仪御用车模系列、小白楼散逸书画系列、御花园系列香水、溥仪艺术字系列等几个系列共计 168 种自主研发的特色产品。未来博物院将持续提升研发水平，有计划、有步骤地提炼创新，分项整合，集中打造雅趣生活、宫闱生活、长春故事、红色文化四大体系，生产出更加具有实用价值、收藏价值，并带有地域性和代表性的文创产品。

4. 全面学习志愿者服务队建设经验

为建好志愿者队伍，博物院专门成立了志愿者管理组，按照志愿者工作条例等相关规章负责志愿者招募、培训、管理、考核、志愿者服务岗位及活动安排。在每年国际志愿者日，都会召开年度志愿者工作总结大会，与志愿者们一起分享这一年来的收获、心得，评选出年度优秀志愿者。博物院以科学化、系统化、规范化的管理方式，通过强化志愿者树立正确价值观，建立层级管理和约束管理机制，提升志愿者队伍凝聚力等途径，培养出了高效率、高质量的志愿者队伍。我在公众服务部参与筹备了召开志愿者工作大会工作，与志愿者管理负责人就如何拓宽奉献爱心的渠道、塑造积极向上的精神品格、引领健康文明的社会风尚等方面进行了交流，就博物院志愿服务组织建设、志愿服务理念创新、制度完善、内容扩充、岗位设置、综合水平提升，社会贡献度增大等方面交换了意见。

5. 重点关注博物院创新的成果和理念

在公众服务部同仁的引导下，我参观了2023年开放的新建场馆，见证了博物院近年来持续创新的成果，与同行专家深入探讨博物院未来的建设理念和发展新趋势。一是博物馆之眼艺术宫突破了宫廷遗址博物馆展示空间局限性，拓展了博物院现代化的展示空间，赋予了宫廷遗址博物馆全新的功能，是博物院面向未来发展目标的一次有益探索。艺术宫内汇集了博物院近年来持续创新的成果和理念，这里由可供游客参观的现代化，智能化，开放式的藏品库区，国内文博界首创的组合式智能文物方舱，古代

文明与现代艺术交流的多功能展厅和荟萃并集中展示国内文博界近年来知识成果的M+悦读空间构成。这些互动开放的交流场所体现了博物院着眼未来与美好生活，开放共享文化资源、积极服务社会大众的人文情怀和责任担当，为现代化博物馆的发展提供无限想象的可能性。二是“M+文化创意街区”活化利用了禁卫军营房旧址，延续了固有的历史文化内涵，打造博物院围绕周边以及相关产业，相对独立的文化休闲和消费场景的新型业态平台。它既能与国内外社会机构、企业、个体合作，大力发展文化创意产业；也能通过不同类型社会资本的注入与联动，充分整合省内优势的文化资源，助力省内旅游市场提档升级；还能建设“文博之光创新实践站”，系统化地汇聚和展示文博行业具有重大创新价值的新技术、新产品。这些新型的文化创意产业，找准了传统与现代的结合点、传承与创新的平衡点，为博物院未来发展赋能。

（二）在展览策划部的学习实践

1. 全流程熟悉策展工作的制度化

我在展览策划部详细了解了其工作概况、业务流程、工作体制机制，基于制度的“规范性”“实效性”“实操性”“持续性”等几大要素，全面学习了策展人项目制度、展区网格化管理制度、展品维修保养制度等一系列规章制度。这些制度共同构建了博物院策展工作体系的基础，确保了每项展览有序、高效运转，每件展品、展项安全可靠，也大大激发了我对如何健全本校博物馆展览工作制度体系、完善日常管理、明确职责分工、规避展览中的

风险、保障展品安全、保证展览品质等方面问题的深入思考。

2. 全过程体验文物点交的规范化

我全程参与各项展览文物点交、布展和撤展工作，与展览部同仁分工协作、密切配合，严格依据《馆藏文物展览点交规范》，进行布展与撤展，共同完成包括文物提取、拍摄、清点、核对、放置、移动和灯光调试等文物点交和布展工作，确保了工作零误差。一是院内展览布展时，博物院成立文物安全运输领导小组，由展览部牵头沟通、协调，安全保障部负责全程安全，警务室、物业负责警戒、维持秩序，与文保部、公共部共同完成文物点交任务。布展时要仔细核对每个展品的摆放位置，数量，完整度。撤展时同样需要相关部门共同完成点交，认真核对文物信息。二是引进外展时由展览策划部负责牵头协调和借出方点交。由于展品的珍贵性，唯一性和不可再生的特殊性，因此要求交流展中最重要的就是要保证文物安全。特别是文物包装、文物运输、文物开箱与布展等文物保护操作程序的规范。三是点交过程开启无死角监控，双方的点交人员都做到分工明确、责任到人。同时，依据文物现状做好详细的点交记录，点交记录一式二份由双方点交经手人签字并加盖公章。



（图片三：《磐石市红石砬子抗日根据地的创建与风云历程展》文物点交现场）



（图片四：《柳丝梅绽正芳菲—初唐女性生活掠影展》文物点交现场）

3. 全角度融入日常工作的常态化

通过融入展览部的工作单元与运行末梢，体验常态化工作，熟悉展览策划的各项操作流程，对博物院各种展览的策展理念，有了丰富而全面的了解。在策展工作的实务能力上实现了系统化

提升。一是参加多项工作会议。包括伪满皇宫旧址原状陈列复原提升论证会、基本陈列“从皇帝到公民”展览内容改陈讨论会、“东北沦陷史馆验收的三方审计会”、“1920年代-风尚逾百年展览”的沉浸式数字展项专家论证会等。二是助力交流展策展。包括联合北京故宫博物院共同举办的《1920年代：风尚逾百年》《漆彩华章》两项展览；联合吉林省文物考古研究所、磐石市博物馆（磐石市抗日战争纪念馆）共同举办的《磐石市红石砬子抗日根据地的创建与风云历程展》；联合长春世界雕塑公园共同举办的《马孔德艺术展》；联合中国文物交流中心、昭陵共同举办的《柳丝梅绽正芳菲—初唐女性生活掠影展》。



（图片五：参加“1920年代-风尚逾百年展览”的沉浸式数字展项专家论证会）



(图片六：交流展布展现场)

4. 全方位交流展览策划的特色化、创新化

通过与策展人专访交流，明晰原创专题展览的选题方向和创新思路。内容题材上以伪满历史、溥仪生平及城市发展等主题为立足点，在反映馆藏特色与厚度的基础上，坚持以人为本、情感共鸣的策划原则，实现陈列体系统一性与多样性。表现形式上以数字体验、趣味互动为助力点，提高观众对展览的记忆点和理解力，为展览策划注入了新的活力。大力推进文旅融合，实现策展理念的创新，展览方式的创新，传播手段的创新，展览运营的创新，不断提升展览品质和吸引力。

5. 全覆盖探讨馆际交流的多样化、灵活化

在展览策划部我了解到，近年来博物院紧紧围绕伪满皇宫旧址的多重历史文化内涵，根据黄金周、博物馆日、文化遗产日等

特殊时期的不同需要，不定期地举办不同文化创意、独具特色的交流展览。总体来看有三个特点：**一是**内引外联、取长补短、广泛合作、打造品牌，丰富陈列展览体系的多样性和可看性。**二是**交流巡展、多元拓展、发挥特色、扩大影响，将其所承载的深厚文化内涵在更大的社会范围里得以充分释放和传播。**三是**联合民间、借梯登高、整合资源、开放共享，开拓灵活办展方式。博物院通过开展种类各异、形式多样、富有特色的馆际交流展，推动实现了文化资源的地区互动和全民共享，不断提升了博物院的文化辐射和社会影响，进而拓宽了博物院的可持续发展之路。

（三）在文物保护部的学习实践

1. 借鉴藏品征集、登记管理、数字化采集现行做法

我以往对于此类工作接触的机会不多，这次宝贵而系统的学习实践过程让我对藏品征集的操作规范、藏品登记管理的细则条例以及藏品信息化管理的实施办法有了深入体会、受益良多。博物院通过规范征集流程，创新征集方式，科学制定征集计划，健全管理决策机制，从而建立相互监督、互相制衡、科学有效的藏品征集体系。按照“账目清楚、鉴定确切、编目详明、保管妥善、查用方便、制度健全”的原则，实现藏品登记管理的科学化、系统化、条理化、高效化。通过逐步建立数字化采集与管理的规范标准，有序化推进藏品信息管理系统建设。

2. 充实库房闭环管理、健全制度保障有效经验

库房管理是文保部工作的重要内容，也是我比较感兴趣的部

分。在文保部访学期间，我深入到库房管理一线，在具体实践中检验我对库房闭环管理、制度保障方面的研究与思考。博物院严格遵守国家对文物藏品的保管、利用、保护所制定的法律、法规，以专人、专库、专业为管理的基本原则，按照藏品质地分类进行科学、合理、规范的分库保管，确保文物安全存放和库房有序管理。并且根据工作实际，制定了一系列行之有效的库房管理制度，包括库房钥匙管理制度，藏品提用制度，人员出入库制度，等级品管理制度，库房安全保卫制度，库房消防安全制度，库房环境指标监控制度等。这些制度规避了以往在文物安全上的隐患，使得文物库房的管理能更好的相互衔接、相互制约。

3. 打开文物安全与智能化管理的科技创新眼界

一是与信息部的同仁对文物方舱的建设原因，设计原理，效能优势，试运行的状态，落地前景，定制成本展开了咨询讨论。作为国内文博界的首创，与中车长客联合研发的文物方舱，拥有在空间拓展性、组装灵活性、调控智能性上的优势，能实现对库房微环境的精准控制，对珍贵文物存放、养护的科学管理。二是与文保部同仁对新建地下文物库房建设中的温湿度控制、新的消防安全条例规定、开放式库区文物安全保障、物流人流动线的数字化分级授权、智能化开门方式和文物搬迁等诸多难点问题交换了意见。此外大家还就即将兴建的海事展馆建设方案展开了讨论。

4. 提升文物保护、修复的实操能力

本人在文保部访学期间，有幸参与了院藏日本文物画作修复

工作，对日本画的修复工序、工具、用料等有了初步了解，对文物修复的原则、理念有了全新认识，对日本画与中国画在修复工序、工具、用料等方面的区别有了进一步认知。同时也锻炼自身文物修复的实操能力。

近年来，博物院针对受损的院藏日本文物画作进行了信息提取与整理，对文物状态拍照与分析，并召开专家论证会制定了具有针对性《文物保护修复方案》。通过积极申请国家可移动文物本体修复专项资金，尝试推进院藏珍贵日本画作的科学化、系统化保护修缮工作。2023年6月起“院藏日本画修复项目”正式启动，由博物院两位专业文物修复老师与吉林复善文化发展有限公司共同承担此项工作。项目一期共提取40幅画作，按照制定的文物修复计划，对其进行整体揭裱、除霉、除斑处理。由于在国内几乎没有可供借鉴的经验，此次修复工作历经诸多困难。为了尽量尊重画作原貌、延长文物寿命，按照修旧如旧的原则对文物进行科学修复。此次修缮工作通过海淘方式，购买了大量日本近代画作的颜料、镶料和纸张用作修复用料，力争用日本技术和原材料来还原画作的本来面目。该项目已于2023年11月10日通过中期专家评审验收，并将在2024年初完成全部修复工作。



(图片七：参加“院藏日本画修复项目”)



(图片八：向专业老师学习文物修复技术)

5. 探讨账目管理的难点，交流藏品管理心得

一是参与讨论建立新的文物总登记账工作。在访学期间，正逢博物院决定遵照 2021 年财政部、文物局关于印发《国有文物资源资产管理暂行办法》的通知中相关规定，重新梳理建立文物总登记账目。目前，伪满皇宫博物院是东北首家进行此项工作的

博物馆。由于没有任何经验借鉴，缺少文物局行业指导，此项工作是全新的开创式的工作。我与文保部同仁，就新的文物总登记账与过去文物局下发的制式藏品总账之间关系如何界定，未来藏品管理是以新的文物总账还是以传统的制式总账为核心，如何将博物馆现有藏品文物账、资料账、民国图书账目、海事文物账目、城市历史藏品账目、当代书画艺术品账目、期刊类明信片账目等七部分账目统一到文物总登记账目，并且与财务账目相关联等问题展开了创新性论证。二是交流探讨藏品清点经验与心得。重温藏品清点、账目整理的基本原则、具体工作流程、操作规范等知识。厘清了文物方位帐、藏品总账、数字藏品总账、数字藏品柜架号账之间的关系及巩固学习如何在完成文物藏品清点和账目整理的基础上，对藏品构成情况进行了初步梳理和分析。

四、收获与体会

（一）开阔了自身的学术视野

访学期间，本人亲身感受国家一级博物馆的工作与学术氛围，通过参加博物院所举办的高质量讲座、研讨会、论证会等，丰富了博物馆学科的学术研究方向和方法，与高水平行业学者进行学术交流，这对于拓展学术视野、完善知识体系、提高学术水平、启发行业认知大有裨益。在整个访学过程中，我本人能够深入了解自己的研究领域如何与行业紧密结合，加深对行业发展新走向的理解，拓宽了做学问的新思路。

（二）夯实了博物馆学的理论基础

访学期间，重温了博物馆学理论知识、博物馆的基本性质、社会功能和特点以及博物馆与社会发展及政治、经济和文化的关系。深入博物院各个机构部门，与诸多高水平专家学者一起共事，共同探讨学术问题，参与课题研究。这些宝贵的实践经验，是对于基础理论知识最好的验证与补充，填补了自身工作经验的不足，丰富了自身研究经历和学术生涯，充实了我作为博物馆学者的知识，巩固了我作为博物馆学者的思维，为未来的学术发展提供更多的机会和选择。

（三）提升了策展设计的理论素养

访学期间，通过与同行们研讨交流策展思路，亲临策展一线实践锻炼，使我对策展设计的理论水平得到全面提高，理论素养得到有效提升。展览策划是历史学、社会学、传播学等多学科知识的综合运用。内容策划以专业性、科学性、真实性、可读性为基本原则，构建完整流畅的逻辑连接，生动有趣的叙事体系。通过别出心裁的主题切入点，透物见史，透物及人，以小见大，以点及面，深入浅出地实现文化观点的输出表达。展示设计以流量化、年轻化、生动化，趣味化为导向，增加参与互动体验性展项，注重可视化表达和情景化阐释，将动态与静态结合，传统元素与现代科技融合，提升展示效果。在一线工作中取得的案例与收获，为自身将来的科研和教学提供了第一手资料。

（四）丰富了文物管理和文物保护的实践经验

博物院文物清点、文物点交、文物保护上的操作规范，充实

了我自身相关理论知识与实践转化经验。博物院文物保护理念、工作机制、管理模式上的革新，开阔了我对文物保护工作的视野与思路。博物院日本文物画作的修复工作，巩固了我文物保护的理论知识，锻炼了我在文物修复方面的实操能力，为本校博物馆馆藏书画修复积累了实践经验财富。博物院在藏品管理、库房管理、账目管理上的有益经验，为保障本校博物馆各项工作有序运行提供良好的借鉴。博物院藏品征集、登记管理、数字化采集现行办法，为健全完善本校博物馆规章制度树立了科学典范。

（四）启发了博物馆建设发展新思路

在访学期间，我注意到伪满皇宫博物院一直在探索新时代博物馆高质量发展之路。通过向一些高等学校、科研院所的专家学者开放藏品全息系统和学术研究资料系统，为其开展学术研究提供方便，形成院内外有序联动研究的新模式。通过与学者们协同合作进行学术研究、共同承担科研项目、举办学术活动、策划相关专题展览等方式，来撬动馆藏僵尸藏品，让馆藏文物“活”起来。通过在M+创意文化街区引进非遗流动展览，让更多观众实现与博物馆的良性互动。通过与个人收藏家合作，打造共享展厅概念，策划更多鲜活的临展，为博物馆注入新的发展血液。通过与政府历史文化街区建设相结合，将博物馆的临展拓展到文化街区，营造网红打卡景点，既实现博物馆展览的可持续性，又能为城市旅游吸引更多客流，提升城市的文化品位，打造文化品牌。这些举措将为博物馆行业未来发展提供更多可能性。

（五）延展了对智慧博物馆建设理念的认知

随着文旅消费的持续升温，博物馆成为假期“顶流”，在观众接待、运维保障压力激增情况下，博物馆传统管理体制相对滞后、运行机制不够灵活等短板逐渐显露出来。为扭转这一局面，以伪满皇宫博物院为代表的高水平博物馆早已开启了颠覆性的建设升级。该馆大力推行的智慧博物馆 2.0 版本建设，改写了利用数字化和智能化技术手段，来单纯提升博物馆展示、教育、保护等方面的效果和体验的传统定义。新版本建设强化通过借助大数据、物联网、人工智能等新技术，利用多尺度的交互响应机制与系统集成，实现智慧化管理平台运营，赋能博物馆藏品征集、文物保护、展陈研究、社会教育、观众服务等业务，对博物馆范围内的人、物、空间、环境、大数据等核心要素进行透彻感知、泛在互联、交互融合，实现多方联动，对博物馆的运营过程进行全面监测、实时在线分析和快速及时反馈，实现扁平化管理，进而提高博物院的管理效率和服务质量。

五、思考与建议

半年的亲身访学使我收获良多，这是“腾博基金”大力资助的结果，更是伪满皇宫博物院毫无保留的全方位、全链条支持的结果。访学期间我本人也积累了一点浅薄的思考，在项目结束前已经回馈给伪满皇宫博物院各位领导和同行，以期为博物院的高质量发展尽一些绵薄之力。

（一）持续开拓社教活动新形式

社教活动形式尚需进一步创新，社会服务功能发挥仍有较大提升空间。建议在丰富线下教育内容的同时，利用新媒体平台开展各类形式的线上教育，使线下教育和线上教育形成叠加效应。特别是承办重大活动时，举行线上直播，扩大受众面。建议在原来颇具知名度的社教 IP 基础上，寻找教育活动新的切入点。成立寒暑假托管成长营，为孩子们提供了一个有充沛文化养料的成长空间。设计以儿童为本位，基于实物的多感官博物馆课程。利用本院优质的师资力量与馆藏资源，结合博物院的性质特点，向学员讲授文博知识、安全教育讲座、历史绘本阅读、说文解字、手工非遗制作、口才礼仪培训等新颖课程。建议博物院与老年大学合作，策划各类主题系列文化服务项目，为老年人搭建文物鉴赏、创作体验、会友交流的活动平台，协助“银龄”族过上老有所学、老有所得、老有所乐的“乐龄”生活。

（二）强化爱国主义教育阵地作用

在挖掘利用自身特有优势，弘扬红色精神方面尚有欠缺，发挥爱国主义教育阵地作用仍需进一步加强。建议充分发挥示范基地的辐射带动作用，与驻长春各高校、中小学、省市党校保持密切联系，定期开展新入职教师岗前培训第一课、高校学生开学第一课、党校学习第一课等活动。构建成为青少年学生和各级党员干部群众接受红色教育、传承红色基因的主阵地，爱国主义文化展示新高地。建议持续打造馆校联动的思政课程与课程思政教学基地，创新沉浸式、体验式、对话式思政课授课方式，组织开展

以抗日文物为主题系列大思政课建设，建设博物馆里的的思政课，行走中的思政课，红色旅游里的思政课。

（三）升级文创产品内容与种类

现有文创产品内容特色化不浓，地域性和代表性不强，种类丰富度有待进一步提升。新时代，新变局、新市场、新人类、新诉求必然催生新消费、新理念、新模式，新产品、新体验。建议洞悉流量热点，打造时尚文创产品。积极利用新技术、新媒体等手段，推动文创产品的多元化、个性化、品牌化发展。在持续开发实体文创产品的基础上，积极研发数字文创产品。这类产品具有开发成本低、传播程度好、不受地域限制等优点。既彰显了博物院深厚的文化积淀，也提升了消费者良好的情绪价值，又增强了博物院与消费者之间的情感链接、归属感、认同感。这种紧密的黏连性，还能为博物院起到引流参观者的效果。

（四）拓展馆际交流渠道与方式

馆际交流广度有待进一步拓宽，深度有待进一步挖掘。建议在继续保持同类型博物馆深度交流的基础上，突破伪满洲国史与抗日战争史时空局限，着眼于更广泛的历史维度，通过互访互派互修，开展南北方博物馆之间、东北亚国家博物馆之间的多元文化交流互鉴。交流的内容不只局限于物质文化遗产交流，还应包括非物质文化遗产交流、科学研究交流、文物保护交流、社教形式交流、文创开发交流等方面。

（五）推动多方协同合作研究

馆藏文物存量略显不足，文物资料等级及完整化和系统化研究程度有待提升。建议在进一步加大文物征集力度的同时，通过引入外部力量，将各方资源进行充分会聚、融合利用，提升团队科研能力，加强文物研究与展示。强化与省内外有关科研院所开展长期合作，以举办专业研讨会、专题论坛、联合培训等方式，积极邀请专家学者来馆讲学指导、参与讨论、深入研究。同时，充分发挥领域专家的集体智慧，全面掌握文物蕴含的各类信息价值，精确传达出文物的核心构成，挖掘和阐释其文化内涵，持续强化其文化价值的外延伸展、联系和研究，为文物的永续性利用和永久性保护提供高层次、多方位的智力保障。

（六）持续优化原创展览服务

原创展览数量有待进一步增加，展览质量有待进一步提升。原创展览是博物院的核心竞争力，是最能彰显其文化内涵的标志。建议博物院传承自身特色优势，持续打磨和塑造展览品牌，以常新、长线、精品为原创展览的主要策划目标，通过多纬度深层次的解读主题内涵，创新融合场景化、科技化、互动化的表现形式，打破古今界限，凸显文化遗产的信息厚度，呈现活灵活现的展览故事，带给观众跨时空的情感体验，表达出文化之韵、艺术之美、人情之味、科技之感。

（七）促进区域内同频共振、融合发展

建议博物院在强化院内各个功能区统筹规划、延续内涵价值的同时，提升博物馆外延发展的潜能，实现与院外社区、机构、

企业同频共振，可持续性发展。充分利用新开放的 M+创意文化街区，打造以文创展销、东北民俗风情展示为主的新型业态，创建以社区党群服务活动为主的新型群体活动驿站，使之成为集产业、文化、旅游、社会服务等功能于一体的动态型街区。与区域内的研究机构、教育机构，创新产业，文旅企业以及博物馆间成为合作伙伴，不断扩展博物馆发展的可及边界，进一步扩大优质文化产品和服务的供给，引领带动周边产业活力，建构横向跨界、纵向联动，各展所长、互利共赢的融合发展格局。

（八）变革发展理念，开辟发展新赛道

网络时代开放包容的特性，决定了博物馆可以被注入更多元素，拥有更多玩法。这里不仅是知识与艺术融合的殿堂，历史和未来连接的桥梁，还应该是传统与时尚交汇的潮流之地，现代人社交会友的崭新舞台，多方协同合作的研究联盟，众产业融合发展的优质平台。建议博物院要以崇尚创新、勇于探索、拥抱变革、与时俱进为发展原则，以智慧化、融合化、协作化、现代化为发展目标，积极探索开辟发展新赛道，实现破维升级，推动迭代进化，打造面向世界、面向未来的综合型博物馆。