

从社会教育到社会服务

——南京博物院提升公共服务的实践与启示

龚良^{*1}

（南京博物院江苏南京 210016）

【内容提要】：当前中国博物馆正处于事业快速发展时期，成为公共文化服务体系中的重要力量。博物馆的教育服务既关系到公众文化权益的实现，也是博物馆影响力的重要内容，是博物馆工作的出发点和归宿。南京博物院率先转变观念，将“社会教育部”更名为“社会服务部”，在“一院六馆”的格局下结合公众需求，重视展览配置，强化个性特色，确定分众自愿的教育定位，开展内容丰富、形式多样的社会服务，寓教育于服务之中，服务范围延伸到院外，努力为社会公众提供更好的文化服务。

【关键词】：博物馆 公共文化服务 社会教育 社会服务 分众自愿 南京博物院

【中图分类号】：G260 **【文献标识码】**：A

21 世纪以来，中国博物馆的数量和效能有了显著增长：2005 年全国拥有主管部门认定的博物馆 2300 家，2015 年底为 4692 家，10 年间以平均每年 200 余家的速度递增，总数翻了一番。如果考虑还有部分博物馆通过新建和改扩建增加了馆舍的面积和容量，那么全国博物馆系统服务公众的能力、效益的增长已经远超数量的增幅。但同时，博物馆事业的蓬勃发展也遭遇了瓶颈——如何提升博物馆的公共文化服务水平，让博物馆更受公众喜爱。解决这个问题的关键，是我们如何真正理解博物馆的服务宗旨和社会职能。2016 年 10 月 30—31 日复旦大学召开的“新目标、新愿景：增强博物馆公共服务能力国际高端研讨会”，契合了当前中国博物馆事业转型发展的需要：中国博物馆在数量飞速增长的同时，服务社会和公众的能力也能随之提高——这是今后一个阶段的新目标和新愿景。

一、从“社会教育”到“社会服务”

自 20 世纪七八十年代的新博物馆学运动以来，博物馆理论与实践都随之发生了一系列变化，博物馆的重心由“物”向“人”转变。2007 年国际博物馆协会（ICOM，以下简称“国际博协”）修改博物馆定义为，“博物馆是一个为社会及其发展服务的、向公众开放的非营利性常设机构，为教育、研究、欣赏的目的征集、保护、研究、传播并展出人类及人类环境的物质及非物质文化遗产”，明确了博物馆是为社会、社会发展和社会公众服务的机构，其收藏、展示的是人类社会发展的过去和今天，其服务对象由“物”转向了“人”，这使得博物馆的多样性目标有可能得以实现，服务社会公众也增加了新的内容和方法，博物馆与观众的关系、博物馆传播的方式等越来越成为学界和业界关注和探讨的话题。博物馆与观众不再是以前的主体与客体、教育者与被教育者的关系；博物馆的传播方式也逐渐由原来单向的、博物馆自行决定传播主题和内容，转而成为博物馆与观众双向互动，

¹ 收稿日期：2017-04-28

作者简介：龚良（1962—），男，南京博物院院长兼学术委员会主任、研究馆员、博士生导师，主要研究方向：博物馆学、文化遗产保护。

且越来越关注观众的需求、重视观众的体验。因此，现代博物馆的教育应该是建立在服务基础之上的教育，是寓于服务之中的教育。从教育到服务，是博物馆发展到现阶段，社会和公众向我们提出的明确要求。

国际博协定义中的博物馆教育，其目的在于传播知识、价值、文化，以此激发公众积极正面的价值观、道德感和创造力，培育公众追求美好生活的探索精神。博物馆的教育定位应该是通过“物”的展览展示，为人们提供多种多样的体验服务，从而使公众对博物馆和展品有更加直观的认识，“将观众体验置于最高位置是博物馆教育的本质”^[1]。因而，博物馆教育项目的基本理念是在公众和博物馆之间建立起一种互动关系，为公众提供丰富多样的体验教育和贴心服务，使博物馆成为建立在为社会及其发展服务基础之上的、令公众向往的“历史教育场所、知识学习场所、艺术享受场所、娱乐休闲场所和素质培养场所”^[2]。最近我将南京博物院的定位由“娱乐休闲场所”修改为“文化休闲场所”，以突出强调博物馆的文化服务属性。因此，服务公众是博物馆最基本也是最重要的职能。

所有这些理念的转变与功能的转换，不可避免地会影响或反作用于博物馆的机构设置，或者都需要借助于机构设置的调整来实现。长期以来，我国博物馆沿用苏联博物馆的做法，设置讲解科、群工部（群众工作部）、社会教育部履行对社会公众的教育职能，这类机构有的是独立部门，有的则挂靠在陈列部或办公室。顾名思义，它的职能是从事“接待讲解”、“社会教育”，即对社会公众进行“教育”，这样的名称规定下的部门职责，很容易淡化或忽略现阶段社会、社会发展及社会公众对博物馆提出的“服务”要求，也不能很好地顺应博物馆自身的发展规律与职能的履行。2009年南京博物院率先将“社会教育部”更名为“社会服务部”，便是基于博物馆更好地顺应发展规律，更好地为社会、社会发展、社会公众服务的理念；同时也更加强调博物馆教育的“自愿性”和博物馆服务的“全面性”，强调博物馆将自身特色与公众需求相结合。更名后的南京博物院“社会服务部”是集教育、导览、公众活动、公众服务于一体的机构，以“服务公众、奉献社会”为宗旨，承担着向社会公众宣传普及博物馆文化，提供文化教育服务等职能，负责南京博物院的社会教育和社会服务活动；部门的职责、任务主要有参与展览策划、开放服务、讲解接待、重大活动礼仪、社会教育活动、志愿者管理、“南博之友”管理，以及与公众服务相关的项目的调查、研究、规划和组织实施等。

下文我将以南京博物院为例，以满足公众最基本的精神文化生活需求为新的愿景，讨论博物馆提升公共服务能力的思考与实践。

二、教育服务是博物馆发挥影响力的重要内容

我个人将博物馆的文化创意产品定义为三个部分：一是具有创造性劳动的原创展览，二是具有教育意义的社会服务项目，三是具有文化创意的衍生商品，它们都是为满足公众的精神文化生活需求，是服务公众的手段、载体。其中，原创展览是公众喜爱的文化产品，具有教育意义的社会服务项目是博物馆独特的教育服务，有文化创意的衍生商品是狭义的博物馆文创产品。

博物馆服务公众，首先是办好展览，展览同时也是博物馆最重要的教育服务项目，是博物馆服务社会和公众的基本内容。“展览之和”决定了一个博物馆的个性特色，也是博物馆是否受观众喜爱的最重要的决定性因素。很长一段时期以来，博物馆界普遍认为只要推出高质量的长期展览（基本陈列），就能保证博物馆社会职能的实现，就能完成博物馆公众教育的主要任务。因此，博物馆领域便出现了开馆时热热闹闹，但很快就变得冷冷清清的现象。有些博物馆的展览展示似乎学术水平很高，但观众却不理解、看不懂，或认为不好看。尤其是对于青少年和儿童来说，众多文字叙述为主的、静态的、色彩单一的展览很难激发他们的兴趣。对上述现象加以分析后不难发现，这些都是立足于博物馆是单纯的“教育”机构、单纯履行博物馆教育职能的结果。而在博物馆教育服务的理念下，我们首先要认识到博物馆教育不同于学校教育，虽然博物馆也需要老师带领学生参观、分享，但这不是让老师“管理”着学生在博物馆内参观、上课、做作业、写感想；其次要了解到博物馆教育也不同于图书馆、文化馆等其他公共文化服务单位的“教育”，博物馆观众可以自由地选择参观路径，在物品之间自主地建立联系。“博物馆培养了人们的观察能力，没有特定目的的参观者甚至可以进行自主的发现，并在说明牌的引导下形成自己的想法”，博物馆是“孕育活跃思想的温床”^[3]。博物馆教育和其他教育所不能代替的^[4]。我们要充分认识到博物馆中的“教育”一定是公众自愿接受

的，是潜移默化的，而非学校教育中的强制性性质。寓教育于服务之中，是博物馆教育的重要特征。

南京博物院从“社会教育”到“社会服务”的转变，不只是机构名称的改变，重要的是突出了现阶段博物馆教育的特征，并努力运用多种形式提升博物馆服务公众的能力，为公众传播传统文化、地域文明和生活艺术，在传播过程中提供更多的文化服务。寓教育于服务之中的博物馆教育服务，极大地提升了博物馆受观众喜爱的程度，提升了博物馆服务社会发展和社会公众的质量效能，而这又关系到博物馆能否被社会和同行所接受、为公众所喜爱。

为了更好地服务公众，南京博物院又在社会服务部的基础上建立了跨部门的协调机构“开放管理中心”。这是个虚设机构，由社会服务部、后勤物业部、文创产业部、安全保卫部、典藏部等部门组成，由分管副院长兼任主任、负责协调，社会服务部主任兼任常务副主任、负责日常管理。社会服务部主导协调开放管理中心，预先约定好规则，大家分工明确、各司其职、各负其责。在日常管理中，适应时代的创新总是有益和有效的，如“开放管理中心微信群”的建立，一旦有人在微信群里提出问题，有关负责人或责任人就会很快地回应：某处的灯坏了，电工马上会更换；某处人流太大，保卫部马上会控制参观线路，分流观众……全体干部职工秉承的原则是，在从观众进馆到结束参观的全过程中，博物馆必须全方位地去关心和照顾观众，让他们充分体验到博物馆的优质服务。

三、“一院六馆”格局下与公众需求相结合的社会服务工作

根据藏品类别特别丰富的特点，南京博物院致力于将“综合性博物馆”的效能最大化，定位为综合性最强的博物馆，即在有限的空间内，设置了“一院六馆六所”，六个馆有六个研究所支撑，从而更好地为社会和公众服务。南京博物院在原有的历史馆、艺术馆的基础上，增加了特展馆、数字馆、民国馆和非遗馆。历史馆主要展示江苏古代文明；特展馆有九个展厅，主要举办故宫文物特展和文化交流展；艺术馆按照艺术品的分类展示院藏文物以及举办专题展览，包括名人专馆；非遗馆以动态方式展示江苏非遗项目的过程、空间和人，由江苏非遗展厅、小剧场、老茶馆、民俗艺苑等四部分组成；民国馆是根据民国时期南京人的日常生活，活态情景式恢复了一个有三十多个店面、反映民国时期南京风貌特色的普通街区，以及一个用于举办与民国有关的临展的相关客棧；数字馆则是以网络参观和现场体验相结合的方式，让观众体验以江苏为例的中华文明，展览是名为“生命因你而永生”。“一院六馆”的展览，是南京博物院服务公众的主要内容之一。我们倡导博物馆的服务，要在强化建筑特色、强化展览特色、强化服务特色的基础上，让前来参观的公众充分感受到博物馆全方位的服务。

在“一院六馆”的格局下，南京博物院充分满足社会公众的需求，社会教育、社会服务工作获得了公众的满意和认可。

1. 发挥自身优势，强化博物馆特色和展览特色

南京博物院在“一院六馆”的格局下开展社会教育、社会服务工作，是基于其有别于其他博物馆并与故宫博物院和中国国家博物馆错位发展的综合性博物馆的正确定位。博物馆个性化的服务特色首先来源于内外建筑空间的个性化与艺术感，以及主要由不同的展览组成的博物馆的展览特色，而展览的特色又与藏品的特色有着直接的关联性。南京博物院藏品的数量丰富、种类齐全之优势，是其他博物馆所不具备的，我们不仅有原清宫瓷器、西南地区民族文物、殷墟考古出土实物、江苏地区的考古出土文物，有通过民族民俗学调查征集来的非遗藏品，有明清“金陵八家”、“吴门画派”、“扬州八怪”以及现代著名画家傅抱石和陈之佛的作品，还珍藏有 25 万余册中外专业图书。在此基础上，我们努力使展览越来越富有特色，并辅以各种展示活动，如配合“芳菲流年——中国百年旗袍展”而组织的“时装秀”活动。同时我们力求使展览展示环境更加优美，将室外展品的摆放与院落景观相映衬，用文化景观的价值和效果来决定展品的展示位置。如“呼吸——中国传统文化的当代形塑”展，在艺术馆东侧草坪上展示了一组名为“七贤人”的七座雕塑，暗喻着江苏六朝时期“竹林七贤”之风采；在特展馆和艺术馆的空间中用一块石头和一块钢板制作了一把琴，使休闲空间更蕴含文化艺术气息……近年来我们又开始注重展示空间的营造，包括展厅空间、室内空间、公共空间和室外空间，让展览展示空间更加丰富，比如“呼吸”展的创意在于弥补建筑空间的不足而将其延伸：在线路相对较长或空间相对较窄的场所陈列展品，让观众驻足、观看、呼吸，无形中既弥补了博物馆建筑空间的不足，

也使建筑的外部空间成为博物馆的展览空间。在这样的格局下开展社会服务工作，无疑能获得更好的社会效果。

2. 重视展览配置，实行分众自愿的教育定位

展览是博物馆最重要的教育资源，如果有某一类观众抱怨说在博物馆看不到想看的展览，就说明博物馆的展览配置有缺环，就需要增加相应的类别。南京博物院实行分众自愿的教育定位：“南都繁会·苏韵流芳”展作为基本陈列，凝聚的是中华传统与江苏文明，传递的是中华民族的核心价值观；特展和临展则更强调文明、传统和艺术的结合，讲好文物背后的故事，展演江苏精彩的非遗。2015 年南京博物院举办了 30 个临展，广受好评。近几年参观人数逐年增加，最重要的原因就是展览的类别、质量和水平相对于以前有较大提升。我们不仅展出可移动文物，体现出文物与文物、文物与人、文物与社会的相互关系，还增加了非物质文化遗产展示展演；同时我们也在讨论如何借助于传统的模型、视频以及“互联网+”的思维，更好地展示不可移动文物。因为作为收藏、展示反映人类发展的物质与非物质遗产的博物馆，当然既要展示可移动文物，也要展示不可移动文物和非物质文化遗产，还应该展示传统艺术和当代艺术。最近几年我们还在探索举办传统文化当代化的系列主题展，将传统文化的内涵蕴含在当代文化中进行展示，是中国传统文化的当代演绎。事实上展览与展品本身不是正相关的关系，普通展品也能办出优秀的、令公众喜欢的展览。比如“温·婉——中国古代女性文物大展”，用组合的展品讲述了女性的一生。观众评论说：展品很普通，但普通的展品做出了好看的展览。这也是我们现在面对的“陈列”和“展览”的关系问题：“陈列”只是“展示”，而“展览”包括了“展”——“展示”和“览”——“观看”。因为我们现在的服务对象是“人”而不是“物”，我们要做好阐释，让观众自主地发现展品背后的故事。

我们还充分认识到公众的广泛性、多元性以及博物馆观众的可变性，尽可能为所有社会公众提供服务项目，力求最大化地符合公众与博物馆的共同利益，符合社会发展的要求。因此南京博物院在服务方式与服务对象方面力求做到对公众实行“分众式”教育，让每个年龄段的观众都能够找到自己喜爱的展览，享受到适合自己的服务。如“南都繁会·苏韵流芳”展立足于前期的观众调查与分析，针对观众的类别和特性实施分众教育项目，主要按年龄层次、知识结构、参观目的等方面划分出青少年、成年人、残障人士、专家等群体，策划、实施了不同层次的展览和配套社教活动。如为少年儿童提供有趣的体验活动，让他们在玩中学；为高年级同学举办以古代艺术为主题的系列知识讲座；为成年观众和专业人士开办专题讲座、提供专题导览，并邀请他们与策展人员互动讨论；为残障人士专设了博爱馆，组织专场轮椅观展服务等……这些工作深化了观众的参观体验和学习过程，同时社会服务部还走进社区和校园，积极拓展教育活动。

南京博物院的活动都是基于公众自愿参加的原则和寓教育于服务之中的理念。我们从不借助学校或部队的人力“填充”博物馆的讲座、开幕式等活动，因为这会改变博物馆教育服务的性质，将自愿性改变成强制性。从展览到活动，从走出博物馆到走进学校、军营，从博物馆内的每一处场馆到每一项服务，甚至厕纸、饮水机、休息坐椅等细节服务，我们都为观众考虑周全……这样的博物馆才是公众愿意来和喜欢来的地方。

3. 拓宽服务形式，充分满足公众需求

公众既是博物馆的服务对象，也是博物馆赖以生存的基础。近年来，南京博物院全面强化博物馆的社会服务功能，主动将本院特色与公众需求相结合，组织满足公众当前和发展需求的社会服务活动与延伸服务，对不同年龄层次、不同文化素养的观众群体，精心策划丰富多彩、形式多样的各种活动。对于进入博物馆的观众，南京博物院扩大了服务的内容和范围，在原有的陈列展览、教育和科研服务的基础上，逐渐增加了满足观众休闲和文化消费需求的服务，服务范围也扩展到了院外。

（1）配合展览的社会服务

提升为公众服务的能力，要从提升社教活动与展览相配套的理念开始，这在现阶段的我国博物馆界尤显重要和必要。有学者研究指出，展览团队中社会教育人员的缺位或不能及时到位，是导致我国博物馆展览吸引力不够、学习性不强的根本原因^[5]。

南京博物院社会服务部从展览一开始就参加到策展小组中的教育小组中去，负责公众服务的工作（主要是策划社会教育活动）、观众调查研究和展览评量等工作，同时展开展览整体信息、教育互动厅策划、展品的微信文字与图片导览、语音导览等工作，这些活动都会通过新媒体实时向社会大众传播，第一时间公布服务和活动资讯，及时了解公众关注和喜爱的主题和话题，构筑公众与博物馆之间的桥梁。布展期间，社会服务部还要完成教育互动厅的布展、微信及导览上线、策展人与教育人员的互动以及教育活动计划的实施等；展览过程中，则要开放互动厅、按计划开展教育活动等。南京博物院每个展览都有相应场次的公众讲座、专题展览和教育推广活动，如2014年南京青奥会期间结合“博·戏——中国古代体育文物展”推出了射箭、投壶、滚铁环、鞭陀螺等中国传统体育项目比赛，让公众在游戏中感受中国体育文化；同时，配合有关展览，编制观众调查问卷，在院内展开观众调查、分析工作，为提升展览质量、服务质量等提供数据和依据。

（2）重视、关爱特殊群体

作为公共文化服务体系的博物馆具有公共性，而公平性是公共性的客观要求。博物馆公平体现着社会公平。“《国际博协职业道德规范》中明确要求：‘管理机构应保证博物馆及其藏品定期的和合理开放时间中向所有人开放，特别要关注那些有特殊需要的人们。’”^[6]《中华人民共和国公共文化服务保障法（草案）》也规定了要“保障特殊群体基本文化权益。将老年人、未成年人、残疾人、农民工、农村留守妇女儿童、生活困难群众作为公共文化服务的重点对象”。在博物馆界，盲人往往是容易被忽略但恰恰又是应该特别受关注的群体。南京博物院为盲人设计了“博爱馆”展厅，为盲人配备了专用车，盲人可以坐在车上观展，在展品前停车，听语音解读，触摸并感知展品；为儿童建造了多间体验室，策划并组织了“中学生文博夏令营”、“和妈妈一起看展览”、“我们的节日”、“小学生博物馆人文历史课程”等免费专题活动；“文物库房开放日”活动则是在某个时间点邀请观众进入库房参观。同时，我们也致力于让更多活动走进社区、学校和军营，为更多公众提供更多服务。

（3）将社会教育寓于社会服务中

正如上文所述，博物馆的教育是寓教育于服务之中，这是南京博物院更改部门设置的理念与出发点。南京博物院的社会服务内容丰富、形式新颖，包括教育活动、休憩设施、演出组织、展览讲解等。2015年全院开展了441场社会教育活动，安排了468场专业团队的传统非遗演出，并且将教育内容融入到服务活动之中，通过服务活动的实施以取得社会效果。如2016年“5·18国际博物馆日”的“南博奇妙夜”活动，主题是“倾听一座博物院”，我们展现给公众的是各种声音：原始粗犷的石器打击乐，清宫钟表的整点报时声，其他还有演唱昆曲、抬轿子的声音等，观众足足欣赏了一个晚上。这个节目通过江苏广电交广频道播放了两个星期，公众好评如潮。

南京博物院的文化创意产品也是公共服务的重要内容，商店和图书馆等服务设施也对有需求的公众开放；我们甚至把食品类的非遗产品转换为博物馆内的公众消费产品，让博物馆的商品服务、餐饮服务也能够反映祖先的生活，寓教育于服务取得了良好的效果。

2015年南京博物院接待公众258万，2016年全年观众数量将超过280万。这样的观众量并不完全是免费开放的结果，很大程度上是提升了展览和服务的质量的效果。2016年的“法老·王——古埃及文明和中国汉代文明的故事”展览，观众人数达31万之多，除特殊观众择日免费参观外，购票参观的观众达到24万余人，文创产品的收入也超过了预期。

四、结语

公众的文化需求引领博物馆事业的健康发展，关键是服务，核心是教育，为了更好地服务公众，博物馆首先要成为教育者、服务者和传播者。博物馆的服务效果，主要体现在博物馆内观众的数量与观众对博物馆的认可度、满意度，观众的来源及其长期性、可持续性，博物馆服务产品的销售量与观众的喜爱度，以及观众参观后对博物馆赞誉的传播次数。

国际博协对博物馆定义的修改，反映了博物馆提升公共服务的重要性。近年来中国的经济社会发展也向博物馆提出了要求，即不断加强、提升博物馆等公共文化服务体系的服务水平与作用。2015 年中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《关于加快构建现代公共文化服务体系的意见》，明确了“在新的形势下，构建现代公共文化服务体系，是保障和改善民生的重要举措，是全面深化文化体制改革、促进文化事业繁荣发展的必然要求，是弘扬社会主义核心价值观、建设社会主义文化强国的重大任务”；2016 年 12 月 25 日，全国人大常委会审议通过了《中华人民共和国公共文化服务保障法》，规定了政府建设公共文化设施和提供公共文化服务的责任，规定了必须提高公共文化服务的社会效能。中国博物馆作为公益性文化机构，是政府必须向社会提供优质文化产品的公共机构，必须代表公众利益，更好地致力于为公众服务。因此，增强服务社会和公众的能力，为社会的需要和公众的利益服务，应该成为博物馆一切工作的出发点和归宿。

从社会教育到社会服务，寓教育于服务之中，博物馆还有很长的路要走。希望更多的观众走进博物馆以后，能够在我们提供的服务中，看懂展览、理解文明、认知传统、爱上博物馆。

（本文为作者在 2016 年 10 月 30 日复旦大学“新目标、新愿景：增强博物馆公共服务能力国际高端研讨会”上的发言，发表时有修订。）

[1] [5] 郑奕：《论教育工作者在策展团队中的作用》，《东南文化》2013 年第 5 期。

[2] 龚良、蔡琴：《博物馆与公众》，《东南文化》2010 年第 2 期。

[3] [美] 史蒂芬尼·诺比著、萧凯茵译：《从物品的墓地到思想的摇篮——从古德到数字化时代史密森博物院的教育理念与实践》，《中国博物馆》2015 年第 1 期。

[4] 苏东海：《博物馆是第二课堂的说法虽然不错，但需要分析》，《中国博物馆通讯》1989 年第 5 期。

[6] 史吉祥：《论博物馆的公共性》，《中国博物馆》2008 年第 3 期。