

---

# 博物馆特展的文创产品开发与实践

## ——以上海博物馆为例

胡绪雯<sup>1</sup>

(上海博物馆 上海 200003)

**【摘要】**：博物馆特展文创产品开发已成为我国博物馆文创工作的重要趋势之一。博物馆特展文创不仅提升了展览活力，也让公众的观展行为与消费行为混合成为一种文化现象。上海博物馆坚持进行特展文创的品牌建设，梳理展览重点，创新产品结构；呼应消费喜好，创新产品开发；营造消费氛围，活用展览延伸；活化文创源泉，满足多元需求；多维度宣传，扩大影响力。同时，创新特展IP授权合作模式，基于特展获得海外机构IP授权，并加大自有IP推广力度。博物馆的特展文创可通过科技加持、互联网超级连接、个性化定制和展览外延等方式，连接观众与展览，提升展览的活力。

**【关键词】**：博物馆 特展 文创 开发 实践 上海博物馆

**【中图分类号】**：G260 **【文献标识码】**：A

近年来，博物馆特展的文化创意（以下简称“文创”）产品开发已成为我国博物馆文创工作的重要趋势之一。博物馆特展文创的开发一方面回应了公众的文化需求，另一方面也是商业策略或消费主义的发展所致<sup>[1]</sup>。博物馆特展文创不仅提升了展览活力，更让公众的观展行为与消费行为融合成为一种文化现象。2012年上海博物馆（以下简称“上博”）举办“幽兰神采：元代青花瓷器大展”（以下简称“元代青花瓷器大展”），文创团队从青花瓷器上提取缠枝莲纹，设计了青花系列的马克杯、帆布包、笔袋、眼罩等生活实用产品，受到公众的普遍欢迎。特展带来了新挑战和新机遇，利用展览的热岛效应为文创产品消费打开了巨大发展空间，由此开始，上博将特展文创产品开发列为常态化运营工作，将文创的开发与实践经验成功地转换并运用到博物馆特展中，实现了社会效益和经济效益双丰收。笔者作为上博文创工作的参与者，以上博为例，浅析博物馆特展文创产品的开发与实践。

### 一、博物馆特展文创的意义及开发思路

博物馆特展文创为博物馆与观众之间的联系开辟了新通道，也为博物馆带来一定的经济效益，帮助非营利性质的博物馆获得更多的经费，这些经济效益还可投入到文创的再开发和博物馆的日常运营中，从而形成良性循环，以更好地服务观众。博物馆可以通过恰当的策略，引导和满足公众日益增长的需求，体现博物馆文创的价值，走出一条独具特色的博物馆创新之路。

#### （一）博物馆特展文创的意义

首先，特展的文创产品以符合现代人需求的形式来激发观众探求文物知识的热情，搭建起观众与展览之间沟通的桥梁，并成为可供社会大众分享的集体记忆。为配合不同的特展，文创团队要寻找不同的切入点，举办各类文创活动，通过文创衍生品、

---

**作者简介**：胡绪雯（1960—），女，上海博物馆文化创意中心主任、副研究馆员，主要研究方向：博物馆文创、IP授权。

教育活动、观众互动等形式使展览变得更为丰富和立体，使观众对展览内涵有深入的认识，进而带来更深刻的审美体验和思考。

其次，文创符合国家政策的方向，有助于文化事业大环境健康有序的发展。2016年5月，国务院办公厅转发文化部（今文化和旅游部）、国家文物局等部门《关于推动文化文物单位文化创意产品开发的若干意见》（国办发〔2016〕36号）的通知，正式拉开了博物馆、美术馆、图书馆、文化馆等公共文化服务单位主动开发文创产品的序幕。博物馆应积极响应国家大力推动文创产业发展的号召，积极开发文创产品，延伸博物馆的教育、传播等社会服务功能<sup>[2]</sup>。

最后，蓬勃发展的文创产业成为推动社会经济发展的新引擎。以2017年上博特展“大英博物馆百物展：浓缩的世界史”（以下简称“大英博物馆百物展”）为例，相关文创产品销售额达1700万元，是以往特展的五倍，达到了上博有史以来文创销售业绩新高度。2018年，上博“丹青宝筏：董其昌书画艺术大展”（以下简称“董其昌书画艺术大展”）创收1300万元销售额，亦堪称业绩喜人。一场好的展览激发了文化与创意的碰撞，同时好的文创产品可更大限度地扩大展览的社会效应，博物馆特展文创产业已成为当下最大化实现博物馆社会效益和经济效益的重要途径之一。

## （二）博物馆特展的文创开发思路

作为文创行业的先行者，上博在不断的学习中寻求拓展。英国的文化产业在整个欧洲文化产业中居领先地位，令世界瞩目。至2002年，英国文化产业的业绩已占英国GDP 产值的8%左右<sup>[3]</sup>。2013年，笔者实地调研了英国大英博物馆（British Museum）文创产品的开发与应用，发现大英博物馆特别注重在特展上的投入并适时推出相应的文创产品，尤其注重开发适合各年龄层、各种文化背景消费者的产品，且具有设计感的佳作层出不穷。经营者精心遴选特展中合适的资源（例如经典名作），尽可能对作品进行商品化开发，以保证产品的质量和吸引力。而且，还及时发现并抓住可能存在的商业机会，观众在参观完特展后，可以在商店里找到与特展主题相关的书籍或商品，无疑有利于加深对展览的认识和理解，不失为一次拓展知识的良机。值得一提的是，大英博物馆商店的经营者还充分运用网络这一便捷新颖的销售模式进行对外推广与宣传，树立品牌形象。与之相比，上博文创在特展投入和粘合度上尚存在差距，必须加大拓展开发与实践的力度。在这样的思想指引下，根据上博的年度特展讯息，文创团队与策展人进行密切沟通，详尽获悉展览大纲和展品内容，同时与馆内其他部门开展头脑风暴，拟出特展文创的整体规划。通过多年探索、实践、再思考，上博形成了博物馆特展文创开发的基本思路：通过特展内容获得创意灵感，呈现展品本身所蕴含的文化底蕴；将概念转化为产品实物，包装成时尚文化产品推入市场，从而帮助特展增值。

## 二、上博特展的文创开发方式

### （一）上博特展的文创品牌建设

多年来上博始终坚持要做大、做强自身的文创品牌，形成自身的影响力，深挖馆藏特色，针对特展的差异化受众群体和资源特点，在更好打造特展文创品牌方面动足脑筋。以“大英博物馆百物展”为例，上博充分发挥自身优势，富有前瞻性地预测市场，积极参与社会竞争与合作，因地制宜地选择合适的发展路径开发、营销特展文创产品，具体包括以下六方面。

#### 1. 梳理展览重点、关键词，为文创产品定位

“大英博物馆百物展”的展出内容几乎涵盖了整个人类文明进程，文化元素丰富多样。如大英博物馆馆长哈特维希·费舍尔（Harvey Fisher）所言：“所有展品聚在一起，向人们叙述着整个世界跨越五个大洲、穿越千年的精彩故事。”<sup>[4]</sup>观众的观展动线对文创产品的开发极具启示意义。鉴于观众进入展厅看到的第一件展品就是来自埃及的木乃伊棺槨——余盆梅海特内棺（Shepenmehyt），文创团队预测观众可能会“先入为主”地对古埃及文明产生浓厚兴趣，故此展的文创研发重点定位于“埃及文化系列”，设计风格的关键词为“神秘”“趣味”“卡通形象”，根据以往经验和当下消费水平，针对不同人群的需要，制定了三档价格区间的文创产品。

## 2. 打通渠道，多方合作，创新产品结构

在“大英博物馆百物展”的文创产品开发中，上博首次采用聘请独立设计师与自主设计团队相结合、国内定制与海外直接采购相结合的模式。每件文创产品的设计方案都是经过设计团队的激烈讨论和观点碰撞后的成果。为扩大产品来源，上博与大英博物馆、德国柏林国家博物馆（Staatliche Museen zu Berlin）及美国尚美国际公司（YTC Summit International, Inc.）等多方洽谈，扩展了特展文创产品的多样性。经过产品结构细分、预估市场需求等方面的综合评估后，最终特展以“来自世界的礼物”为主题，共推出180种文创产品，为历年特展配套产品开发量之最，其中埃及文化元素产品约占总数一半。

## 3. 呼应消费喜好，创新产品开发

“大英博物馆百物展”的展期正值暑假档，考虑到观展人群年轻化、观展时间长等因素，上博特别设计了以埃及芭丝特小猫（Bastet）和伊西斯女神（Isis）为原型的好看、好吃又易携带的巧克力、曲奇饼干、蛋糕和拉花咖啡等食品。观众不仅可将文创产品带回家，还可以在古典气息浓郁的上博“幼韵轩”参与“文化下午茶”活动，品尝美味。这种视觉与味觉的双重体验不仅加深了观众对展览的记忆，更令观众享受到良好的感官体验。

## 4. 营造消费氛围，活用展览延伸

精心策划的展览、充满创意的文创产品和沉浸式的文化体验，三者融合成为当代文化现象。上博为保证文创产品与展览完美融合，达到升级消费体验、提升文化氛围的效果，在馆内多处设置独立销售空间及文化体验和展示空间，以满足沿线参观者的需要。通过观展动线的分布、空间的有效利用、宣传海报的烘托等多种手段以全方位保证展览和文创产品的有效传播。如“大英博物馆百物展”在展厅出口增设文创产品展示区，三个玻璃立柜内分别陈列着从英国、美国、德国引进的“大洪水”摆件、“刘易斯”棋子，以及上博定制的毛绒玩偶黑猫“芭丝特”等，憨态可掬的萌物形象吸引了观众的视线，观众纷纷驻足观赏、合影留念。上博特展文创产品一度成为当时最热门的网红主角，达到了营造文化现象的目的。

## 5. 活化文创源泉，满足多元需求

随着社会多元化的发展，人们的需求也向多元化发展，个性化需求、参与式需求也越发突出<sup>[5]</sup>。“大英博物馆百物展”中极具特色的第101件展品“二维码”，既是一件反映当代人类发展进程的展品，又巧妙地发挥了信息传播的功能。观众扫码后可以直接关注上博微信公众号，接收有关本次展览或上博的一系列资讯。由此，文创团队原创开发了一款“二维码”帆布包，为了让画面上的二维码能够扫描显示，上博在用料、工艺及制作程序上克服困难、反复尝试，从而达到最佳效果。一款兼具现代感与时尚感的帆布包让“大英博物馆百物展”成为行走的展览、带回家的展览，拓展了传播广度。

此外，上博将展览教育也纳入“大文创”范畴，贴合社会需求，提供具有针对性的教育项目。例如在暑期推出了针对不同年龄段儿童的亲子课程。上博努力拓展社会教育渠道，加强与社会力量的合作。例如，推出了两场“百物之声——上海博物馆亲子音乐会”，打破了传统的纯演奏音乐会模式，加入了更多有关“大英百物”的历史、文化和艺术等知识，让文物与音乐得到有趣、有料、有机的结合。在“博物馆夏令营”项目中加入“大英博物馆百物展”的元素，以十天为周期，全方位营造博物通识教育的环境，让展览走进每个人的生活；在展期结束前，又特别策划以“大英展的最后100分钟”为主题的“博物馆奇妙夜”等活动。

## 6. 多维度宣传，扩大影响力

在展览举办的过程中，各大媒体宣传力度极大，对文创产品的宣传也相应成为展览配套宣传的一部分。网络新媒体宣传偏重以当下年轻人喜爱的风格进行，如在微信公众号上推送“以吃货的方式打开大英特展”“大英展周边，您‘剁手’了吗？”

---

等，与传统中规中矩的展览宣传形成多维度呼应，使整个展览形象更加立体。特展文创的展示、销售不仅在上博馆内进行，还在其他的销售渠道如浦东国际机场店、新天地店、淘宝店等同步进行。另外，在自媒体平台，工作人员和顾客保持良好的互动交流，为观众提供优质多元、粘连度强的特展服务，持续创造热点效应。

特展期间，文创产品销售屡创新高。“大英博物馆百物展”开展第一周内，毛绒玩具、钥匙扣、小摆件、红酒架、沙漏等热门产品就已销售一空，销售额突破100万元。展厅外不足20平米的临时专柜创下3小时销售3.5万元的记录。上博自营文创产品淘宝店在预售日当天单款产品即销售600余件。特展结束后，仍有不少观众对某些文创产品念念不忘，多次提出复购要求。

一次特展文创的成功不仅体现在经济效益上，更有益于维护合作关系，获得更多合作资源。到上博参加“大英博物馆百物展”开幕式的大英博物馆专家们，也大量采购了上博开发的文创产品，带回英国留作纪念<sup>[6]</sup>。各界对此次特展文创产品营销纷纷表达了赞许，在社会乃至业界形成了良好口碑。

## （二）创新特展IP授权合作模式

随着国家政策的引导和文化的发展，博物馆进入了“IP运营时代”。上博积极探索适用于博物馆之间的特别是国内外博物馆之间的合理有效的IP（Intellectual Property）授权合作模式，并迈开了尝试的步伐。

### 1. 基于特展获得海外机构IP授权

2018年上博举办的“心灵的风景——泰特不列颠美术馆珍藏展”是迄今为止全国最大规模的英国风景画展。在筹展之初，上博与英国泰特不列颠美术馆（Tate Britain）开展IP授权合作计划。经过多次沟通，并根据设计产品种类的大纲、数量、售价进行核算，在来展的71件作品中，上博文创团队认真分析并遴选出9件贴近观众审美与适合艺术化生活的作品。通过历时一个多月的反复协商，确认了授权许可证及相关授权协议条例，确定了相应的版权价格，在开展前签订了作品授权协议。围绕主题，上博选用9件作品进行授权，开发了十四类五十余款文创产品，根据销售业绩及时加单生产并追加支付版权费。

### 2. 加大自有IP推广力度寻求突破

文化和艺术的传播方式与途径总在不断迭代升级。探索、创新、超越是上博不懈追求的目标。2018年，上博“董其昌书画艺术大展”以国宝级的展品展示了中国明代书画艺术的辉煌璀璨，具有现象级的启迪意义。根据特展内容，文创团队思考展览的宗旨与创意、形态与内容、延伸与辐射等，力图使观众全方位体验中国明代书画的诗情画意。博物馆应通过文创产品将深奥的艺术理论体系渗透进现代日常生活，以实现文化的传承和创新，完成从展览到文创的对接和互为作用。上博经过吸收和转化展品的文化元素，推出了四大系列一百六十余款文创产品，打造了一场艺术与生活相映成趣的文创盛宴。四大系列分别是“玄赏”系列（食品类）、“画禅”系列（文房类）、“烟云供养”系列（服饰类）和“文士天下”系列（随行、分享类），用生动有趣的创意方式，呈现形式多样的特展文创产品，对设计者们来说是一个探索与突破的过程。以“画禅”系列为例，在筹备前期，文创团队走访了董其昌故居，了解在董其昌生活的时代，松江府的棉纺织业高度发达，有“松郡棉布，衣被天下”的美誉。棉纺织业的发达也带动了印染业的兴旺，形成了具有鲜明地域特色的三梭布、药斑布等。这些染布往往以凤凰、蝙蝠、喜鹊等吉祥纹饰为主题，独具美感。文创团队在组织纹饰时追本溯源，分析了上博珍藏的明代的松江土布，对其中的图案加以重新组合，并采用草木染的非遗工艺，原汁原味地再现明代松江布的质感，传递时代文化信息。

董其昌的小楷艺术承前启后，对后世影响极大，而且他的书法成就有强烈的戏剧色彩。他在19岁乡试时因书写不佳，屈居第二，从此之后，他苦练书法，终成一代大家。以此情境，文创团队设计了“画禅随行文房包”，把写字变成一种可以随时展开的活动，解决了书写工具不易携带的难题。书法在此处不再只是一种空洞的教学体验，更具有励志意义，这也更利于年轻人接受，“文创”之于“文房”便找到了对应的长项。“画禅随行文房包”功能性上突出“随身”的特点，墨汁、毛笔、毛毡都

---

是特制的规格尺寸，不像以往的文房那样硕大，使用也很便捷。整套文房在功能上更趋于“人性化”，改变了传统文房冷硬的形态，无疑可以让观众更好地了解展览、了解江南文化，进而影响观众对特展文创认知与选择的行为。再如，上博尝试用非遗传承技艺“珂罗版”复制董其昌《秋兴八景图册》。在“博物馆奇妙夜”以“董其昌书画赏析和珂罗版非遗体验活动”的形式，为观众揭秘精湛的珂罗版书画复制技艺，传授珂罗版印刷方法。体验者普遍认为，能在博物馆现场体验珂罗版纸笔画丹青的乐趣非常有意义。

### 三、关于博物馆特展文创发展的思考

2013年，上博内部有关文创发展的研讨会确定了“解放思想、大胆突破、构建品牌、找准定位”的发展思路。探索未来文创事业发展方向，努力利用新技术、新材料、新工具，将看似陈旧但承载了特定时期记忆的物件，重新想象、重新定义，使其设计符合大众的审美。就特展而言，其文创产品尚存如下需要改进之处：（1）多领域的跨界合作不够广泛；（2）促销手段不够丰富，及时应变能力有待加强；（3）产品市场定位不够精准，畅销品预备不足。

博物馆文创虽然属于新兴产业，但国内外其实都已走过一段充满思考和探索的道路。上博文创从前期探索，到2012年“元代青花瓷器特展”的尝试，再到近期“大英博物馆百物展”“董其昌书画艺术大展”的成功，抓住了每个特展的文化内涵和艺术气息，从而才有了明确的开发路径。然而，从发现美、创造美到传递美，这一过程并不简单，是对文创团队的组织能力、艺术修养和执行能力的综合考验。

关于未来博物馆特展文创工作的发展趋势，笔者认为，其角色地位会越来越凸显，产品形态会愈发多元化，其形式会更加丰富。

#### 1. 科技加持

科技进步日新月异，VR、AR、MR技术不断更新，“让文物活起来”成为可能。身临其境的感官体验让博物馆的文物更容易被接受、被记住。博物馆文创产品开发一方面要紧跟时代步伐，开发电子读物、线上课程、互动体验等新项目；另一方面，利用大数据的强大功能，汇总和分析大众喜爱的文物纹饰、器型，有针对性地开发相应的文创产品。

#### 2. 互联网的超级连接

互联网时代拉近了博物馆与公众的距离。微博和微信及其小程序等多渠道的信息来源、快节奏的生活、公众碎片化的阅读习惯，促使博物馆文创的宣传方式日趋灵活多变。博物馆要利用好微信公众号、课程预约、网络直播，用多触角与公众联动，讲好中国故事，传递人文情怀。

#### 3. 个性化定制

有了前两者的铺垫，文创落实到实物产品上，可形成可供定制的个性化产品。博物馆展厅中的文物都可以成为设计图稿，每个消费者都能拥有专属于自己的或者自己设计的产品。未来的博物馆文创将实现从展品、设计稿到产品、商品的转化。

#### 4. 展览外延

博物馆文创展示除了在博物馆内部和特定场地进行之外，在商业地产、百货大楼等公众场所中进行也是很好的途径。以文物复制品、影像资料，结合互动电子设备和文创产品的展示，既能更大程度贴近公众，引导公众审美，传播文化，又能促进文创产品销售，助力实体经济发展。

---

时至今日，博物馆与社会大众之间的关系模式除了博物馆经营管理与大规模消费文化之外，尚存在多种实践的可能性，而这些可能性并非一蹴而就。我们要以科学的管理方式来经营文化，通过长时间的进程与其他偶然因素逐步汇合成形，博物馆文创产业也存在逐渐转变的必然性。深入探讨与研究不同文化背景、年龄层的社会大众，引导与提升大众的艺术审美和生活习惯，是文化工作者的目标之一<sup>[7]</sup>。博物馆文创工作者应不断地微调思路与实践过程，不能限于固有模式，将社会大众的兴趣转化为博物馆的探索动力，把文创活动发展成为与博物馆特展密不可分的组成部分。对于博物馆特展的实践、大众教育研究来说，文创活动应是未来博物馆发展中值得进一步探讨、转化和努力的方向。

#### 参考文献:

[1] 郭瑞坤：《博物馆及其人的分类：以超级特展现象为例》，《博物馆学季刊》2006年第3期。

[2] 张爱红：《博物馆艺术衍生品创意开发模式研究》，《艺术百家》2015年第4期。

[3] 邱永生、李民昌：《文化创意与博物馆藏品融合发展研究》，中国博物馆协会文创产品专业委员会编《中国博物馆文化产业研究》，湖北人民出版社2015年，第47页。

[4] 上海博物馆编：《大英博物馆百物展：浓缩的世界史》，上海书画出版社2017年。

[5] 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》，同 [3]，第109页。

[6] 乐梦融：《上博的衍生品火了，连大英专家都买了一堆回国！》，[EB/OL] [2017-07-19] <http://newsxmwb.xinmin.cn/wenyu/wh/2017/07/19/1s/31163342.html?from=timeline&isappinstalled=0>.

[7] 陶然：《互动装置艺术与大众审美趣味之关系研究》，上海师范大学硕士学位论文，2018年。