

# 如何做好地方中小型博物馆的讲解工作

练建菁\_文

**【摘要】** 本文结合南平市博物馆实际情况,就地方中小型博物馆在大型博物馆人才、新媒体运用及观众需求日新月异的双重压力下,如何做好讲解工作提出几点建议。

**【关键词】** 博物馆 讲解员 因人施讲

2008年1月23日,中共中央宣传部、财政部、文化部和国家文物局下发《关于全国博物馆、纪念馆免费开放的通知》要求全国各级文化文物部门管理的博物馆、纪念馆和全国爱国主义教育示范基地将全部实行免费开放。从此,博物馆进入一个全面迸发的发展时期。截至2015年年底,全国登记注册的博物馆已达到4692家,其中向社会免费开放的博物馆就有4013家。

我国的博物馆不仅在数量上蓬勃发展,在管理能力、服务质量、科研力量等方面也无一不彰显我国博物馆事业欣欣向荣的景象。其中,博物馆中至关重要的窗口——讲解员也同样经历了一个从被动到主动,从单一到多样化与时俱进、因人施讲的发展历程。然而,对于地方中小型博物馆(特别是县市级博物馆)来说,讲解工作正面临着前所未有的发展困境:与北京故宫博物院、南京博物院等大型博物馆相比,他们面临着讲解人才紧缺、学习展示平台缺乏两大难题。而“互联网+”时代新媒体、新技术的运用也给地方博物馆讲解工作的开展带来了一定的压力。

## 一、地方中小型博物馆面临的困难和挑战

### (一) 缺乏专业的讲解队伍

20世纪80年代,讲解员是一个集讲解员、卫生员、保卫员三位一体的综合性岗位。这样一个“多功能”岗位,让讲解员没有更多的时间去思考、去钻研讲解方式。直至今现在,我国许多中小型地方博物馆(如南平市博物馆),由于工作人员少,讲解员在宣教的同时还肩负着撰写材料、辅助完善文物数据库录入等工作。讲解员仍无法从三位一体的讲解岗位中解放出来,只能处于讲解的最初阶段——熟练背诵讲解词,无法达到因人施讲的层次。一个荟萃精品的展览若是没有讲解到位,普通观众也只能走马观花,在吸收知识和感悟文化方面大打折扣,博物馆也就没有发挥出应有的功能。

博物馆讲解人员流动性大,出现“年年走,年年招”的现象。首先,在国有博物馆讲解员现实的身份差异无形中为讲解员划了框框,他们难以获得在编人员完全相同的待遇与发展空间;其次,一部分讲解员面对重复的讲解工

作产生厌倦或者在工作一段时间面临结婚、生子等问题选择离职等。工作待遇的差异、工作性质的不创新,这些都是导致讲解员不断流失的根本原因。

### (二) 缺乏学习与展示的平台

2008年博物馆实行免费开放以后,对博物馆工作提出了更高要求。讲解员需要在不断的学习和磨练中进步与完善。中小型博物馆由于经费有限,无法为讲解员们提供良好的学习环境与资源,甚至连资料室中的书籍仍是十几年前的老旧书目。每一场的讲解都是讲解员不断学习和展示的平台,而我们缺乏展示的机会,也缺乏专业的学习平台和磨练平台,讲解员知识、素养无法跟上时代的步伐。

### (三) “互联网+”时代新媒体运用对讲解员岗位的冲击

“互联网+”时代带来了科技与新媒体,在给对传统产业与文化的发展带来机遇的同时也带来了挑战。微信语音导览、电子语音导览、数字博物馆等新技术,携声、画、动态效应将历史场景和历史人物再现眼前的效果,让传统的讲解模式变得苍白无力,这对传统讲解员模式产生了一定的冲击。

讲解员是博物馆与观众之间的重要媒介,讲解员应尽的职责便是在有限的条件下做好博物馆讲解工作,让游客能够在纷繁复杂的选择中汲取有用的文化知识。

## 二、如何做好中小型博物馆讲解工作

### (一) 讲解员角色定位准确

关于博物馆讲解员定位问题是长期以来在博物馆行业、特别是博物馆宣传委员会讨论最多的一个问题。如果博物馆的管理者把讲解员定位为服务员,那么,他就是一个引导观众的服务人员;如果管理者把讲解员定位为解说员,那么,他就是一个解释说明文物内涵的专业人员。因此博物馆对讲解员的定位很重要,它在一定程度上指导着博物馆讲解员的工作性质和努力方向。

对于讲解员的正确定位,笔者认为讲解员应树立为观众服务的宗旨,做好心理与知识两方面的准备。首先,讲解员在面对重复的讲解工作时应调整好心态,学会处理好与观众“千万次与一次”的关系,始终怀有“谦对己敬对

人”的态度。其次，做好充足知识准备，在讲解中随时处于“待命”状态，以开放的心态对待观众的问题，给观众提供机会，让他们有思考的空间和发表自己看法的时间，并在需要时及时提供信息帮助。

## （二）创建学习平台与自我提升“双管齐下”

博物馆在社会教育当中扮演知识宝库及学习中心的角色，讲解员拥有博物馆得天独厚的文化环境，将讲解内容从点辐射到面是一场完整讲解的基本保证。因此，建立一支素质好、觉悟高、知识水平过硬的讲解队伍是得到观众认可、也是博物馆不断发展的一个基本前提。在加强讲解员自身素质方面，中小型博物馆可借鉴南平市博物馆的管理经验，通过培训与自学两方面，提升讲解员的业务水平与工作能力。

### 1. 通过参加专业的培训课程有效提高讲解员业务水平

第一，积极参加省（市）级主管单位主办的专业培训如讲解员培训、考古培训课程等。一个专业的学习培训平台（如西安半坡博物馆讲解员培训）可以系统地学习、训练专业的讲解语言发声（重音、停连、语调、节奏）、讲解仪表、姿态（头部、着装、饰物、标准站姿、优雅行姿）、手势及讲解杆的应用等。第二，定期邀请专家举办展厅陈列、讲解或者与文物、历史相关的学术讲座，如：《建州镜的前世今生》《挡不住的“釉感”——建盏的收藏、传承与发展》等。第三，定期组织讲解员到大型博物馆参观与学习，如北京故宫博物院、西安半坡博物馆等。

### 2. 自学各类知识，扩大知识面

一个庞大的知识库支撑起讲解员的素养，讲解员是一个“专家”也是一个“杂家”，需要了解深究的知识即广泛又复杂，囊括历史、人文、天文、地理方方面面。这就需要讲解员付出业余时间，自学各类知识，丰富讲解内容。博物馆讲解员可以自发组织自学计划，每个月定一个小主题（可根据近期引进的临时展览确定相关主题）。讲解员通过看书、刷纪录片、听专家讲课、看论文等方式，尽可能地收集主题涉及的材料，形成一个文档，在每个月末以座谈会的形式开展小组讨论，在互相交流中吃透知识。

## （三）建立“以人为本”的讲解队伍

当博物馆敞开大门运用各种手段吸引观众时，观众群体悄然发生变化，在文化需求上也层出不穷。不同年龄、不同身份的观众，他们的文化知识构成也不尽相同。我们

针对不同年龄段、身份（儿童、青少年、教师、社区居民等）观众应当因人施讲，在讲解中细心观察，找准观众的特点与关注点，为观众提供“量身定制”的讲解服务。

例如，青少年运用智力开发型讲解方式，不是像一堂课一样为观众提供某种预先设定好的结果。授之以鱼不如授之以渔，我们应该通过与观众同步的视角分享类似的知识或体验，帮助观众找到他们的关注点，启发青少年对某些问题的意识以及对实物展品背后问题的进一步思考，从而使他们的记忆、观察、剖析、推理和判断等能力得到提升。这些能力在他们直面社会时显现出来，并终生受益。

又如，面对当地参观游客时适当地运用方言解读文物，可以拉近与观众的距离，同时也会让博物馆讲解更加具有趣味性。福建以山区为主，古代时期交通不便，各行政区之间处于隔绝的状态，形成大小不一一千种方言。南方言在人们的生活中被广泛运用，适当地运用方言解读文物，以熟悉的乡音连接古代社会与现代生活，深刻了解文物背后的寓意。例如，在南平墓葬中多发现多角瓶中装置稻谷，许多观众也许会疑惑，为什么多角瓶中装有稻谷？殊不知当地方言中“多角”谐音“多谷”，蕴含着五谷丰登、丰衣足食的美好愿望。

## （四）辅助设施的利用与开发

适当运用新媒体辅助讲解，增加讲解趣味性。许多大型博物馆提出了虚拟展区的开办，运用数字手段丰富陈列展览；对手机平板电脑的功能进行积极地开发和利用等。正是在这样一个网络与电子设备无所不在的时代，中小型博物馆应该抓住机遇，大胆挣脱传统“我说你听”的讲解方式，借助辅助投影设施与数字博物馆平台，携声、画、动态效应声情并茂地展示文物所在的历史场景，让讲解变得生动有趣。或让观众参与体验后的互动交流更具有民主精神。例如，建阳麻沙、书坊雕版印刷的讲解，我们设立了雕版体验中心，观众在讲解员对雕版历史介绍之后可动手印刷，充分体验雕版印刷之美。

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”，中小型博物馆讲解工作还需要我们不断地探索与创新。希望在我们的不懈努力下，能让博物馆与时代发展同步，让讲解得到受众的喜爱，成为博物馆教育最具魅力的窗口，从而走进观众的眼里，更能走进他们的心里。■

练建菁 南平市博物馆