

首届全国文博技术产品发展论坛演讲

使规划服务产品化，以促进正在运行的博物馆的长远发展

关 键

北京 LORD 国际文化发展公司

一、博物馆产品需要策略规划、规范化和行业指导

中国文物报社创意性地推出“博物馆十佳文化产品评选”是为整个博物馆行业做了一件大好事。我个人以为，恐怕还不能只从搭建交流平台、提供专业资讯、和推进优秀产品使用这个层面来估量它的意义；其实，它不仅是在引领博物馆的发展方向、而且具有为推动博物馆整体的提升、使其规范化和社会化进行策略性规划的作用。

有了这个最基本的信息和交流平台，国家和地方的行业管理机构，是否就可以更容易地推动相关的策略-发展规划，整合资源、避免重复、推动良性竞争、提升产品水平和服务水平？这个美好的前景是在是个功德无量的事情。

二、中国博物馆界更需要对非实体文化产品的认知和推动

这次的评选将产品分为了实物文博产品和非实物文博产品两大类，这也是一个很了不起的创举。

中国的博物馆需要大量的多专业的实体产品

博物馆实体产品的创意和研发在全世界面临相同挑战，它需要相当的数额和持续的资金投入，需要高水准的专业团队，需要一颗不仅仅追求赢利，还同时怀有造福社会的心，才能够产生优秀的文博产品。

中国的博物馆更需要非实体文博产品

中国人并不缺乏创意，五千年的文明积淀和东方哲学的睿智都是大创意的沃土；但在做事的技术路线、程序、规划、组织管理等，是中国博物馆界的短板，应该积极借鉴博物馆发达国家的经验。

那么，如何把这些值得引用的技术路线、程序、规划、组织管理办法等，结合中国的国情，经修改融合后真正用于博物馆呢？我 10 年以来在中国的博物馆规划、设计和展览工程经历，使我强烈地感到“使它们产品化”应该是个解决问题的有效方法。

问题在哪里？ 仅以“博物馆的总体规划和各种专业规划”为例，在专业规划对博物馆的重要意义和成效的认同上其实不存在分歧，但与看得见、摸得着的实体性技术产品相比较，让规划进入博物馆产品和服务采购体系面临多重障碍。与实体技术产品相比，博物馆专业服务”遭遇“的不仅是以下五种”不解“和”障碍“：



三、将博物馆规划服务产品化的尝试

基于这个现状和认识，我司本次将《博物馆建筑功能空间和设施规划》作为非实体文博技术产品进行了申报，并荣获了提名奖。



这是一项什么样的产品？

我国近 15 年来新建了大量的博物馆，当博物馆长和他的核心团队接受了这些崭新的、壮观、漂亮的现代化建筑时，在“鸟枪换火箭”的喜悦的之后，是否有迎来了一个接一个的“头痛”呢？ - 建筑设计的疏忽、遗漏、缺陷、不合理、甚至更严重的问题，是的后续的布展和运营多处受限，而且无计可施。

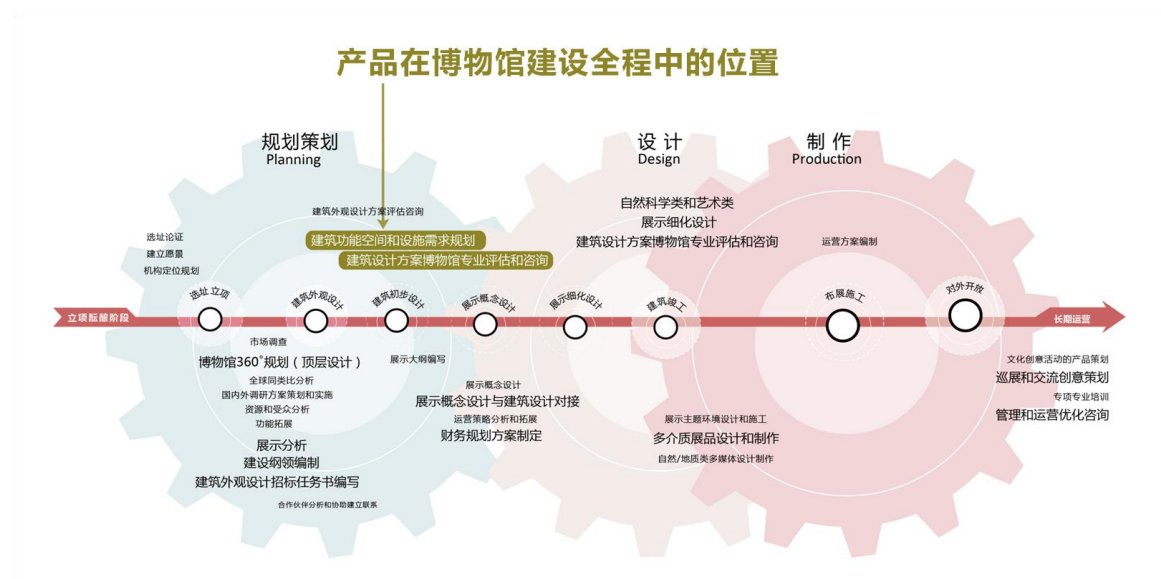
这样的问题不是中国独有，在上个世纪 70 年代期以前，欧美等多国也经历过如此阶段，但许多国家一旦意识到问题就先后采取了相应的措施。比如加拿大：

- 上个世纪 70 年代末，加拿大联邦政府颁布了一条法律
- 无论你的资金来源是国家财政拨款还是私人出资
- 在创办任何的公益性科学和文化机构之前，都必须实施“博物馆专业总体规划/360°全方位规划 (MASTER PLAN /360 DEGREE PLANNING)”并且获得通过
- 这步法律旨在保护加拿大的社会财富最合理和有效的使用和博物馆的稳定和良好的运营和发展

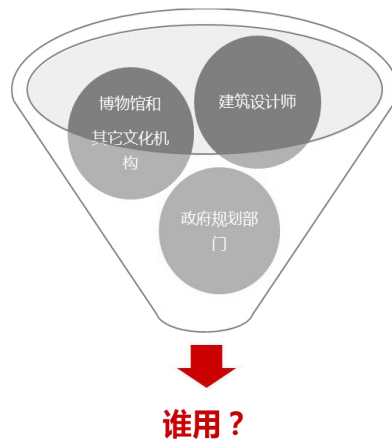
这个需求促生了 LORD 文化资源和管理公司和她的一系列规划策划服务，包括愿景评估、资源评估、选址规划和评估、受众研究、展示规划、机构规划、设施规划、财务规划、运营规划等等。

其中的建筑设计功能空间和设施规划旨在使建筑方案最大限度地体现和满足功能需求，并为长期良性发展预留可能。

什么时候用？



谁用？



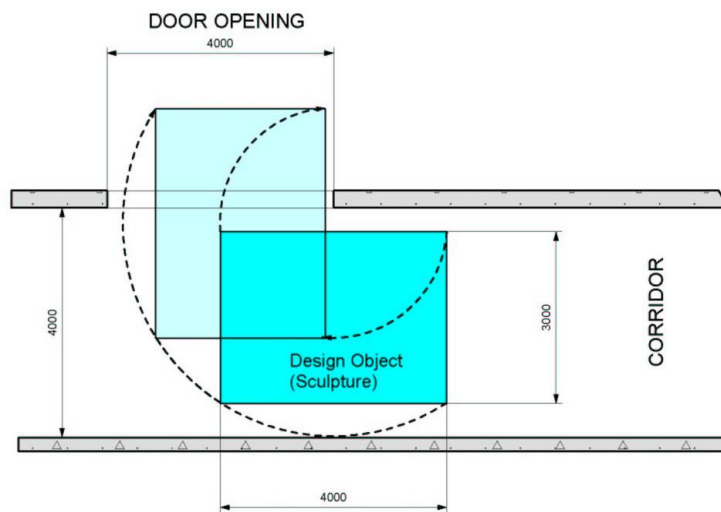
如何使它产品化？

将客户个性需求融入到规范程序和统一成果标准中去

打造“规范化、标准程序、和成果界定清晰”的服务型产品

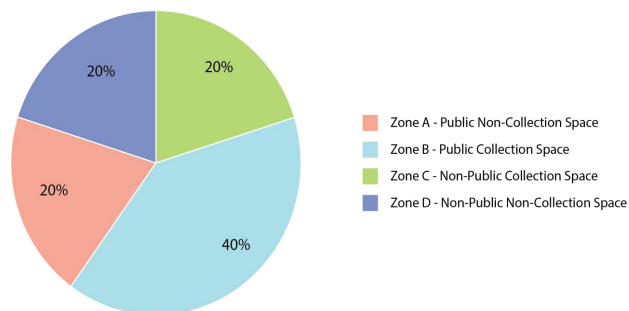
产品化为四个组成部分

- 1 博物馆建筑设计专业:**法则、规范和参数**
- 2 博物馆**功能空间和设施规划细案**
- 3 博物馆建筑设计方案多轮**评估和咨询细案**
- 4 建筑设计**博物馆专业规范**



关于走廊与门设计专业规范示意图

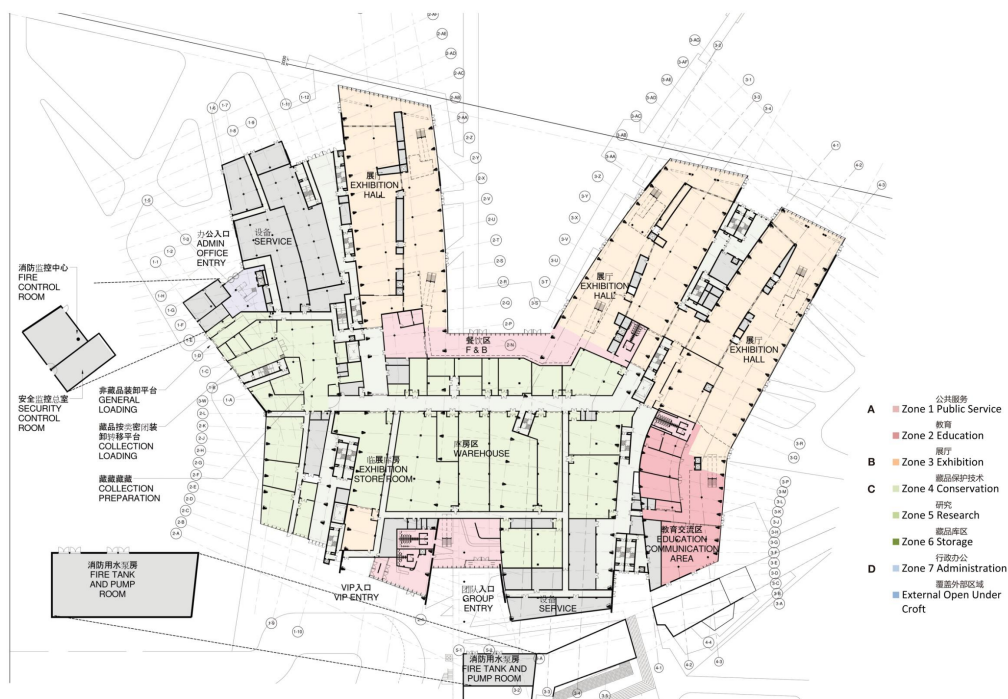
以建筑空能空间四分区法则为例说明



NORMATIVE DISTRIBUTION OF MUSEUM ZONES
Author: Barry Lord
© Altamira 2012

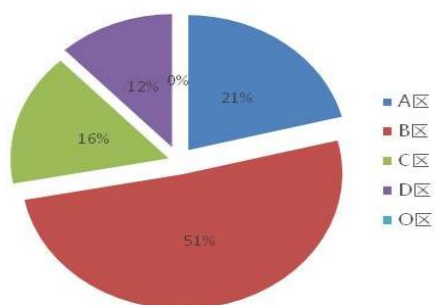
LORD 博物馆功能四分区法则

四区划分	对外开放	不对外开放
非藏品	A 区：对公众开放无藏品区	D 区：非对公众开放无藏品区
藏品	B 区：对公众开放有藏品区	C 区：非对公众开放有藏品区

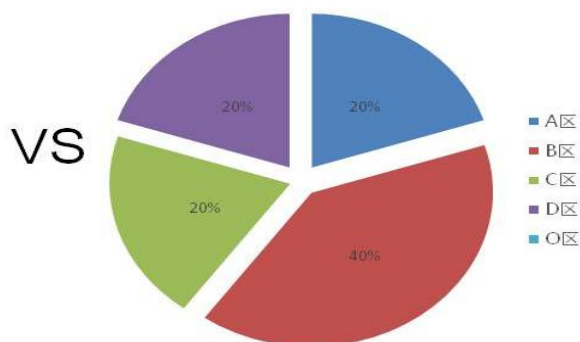


应用于国家海洋博物馆实例

澄江化石博物馆功能四分区比例



Lord四分区面积常规比例



分区比例依各馆实际情况上下调整

怎么用？

第一步：在建筑外形（概念）设计招标之前，专业规划团队协助建设方（博物馆或代建单位）

编制建筑设计任务书，其中要具备：

- 能够指导建筑设计投标单位深入和准确地理解该博物馆对功能的需求和运营的目的

标的原则和内容

- 如果投标单位缺乏博物馆案例经验，还应附录一份博物馆专业设计规范文件（LORD 的全球适用国际标准），比如博物馆建筑功能空间的四分区法则，动线设计规范，各大功能区的设施标准体系构成等等

这一步非常关键，旨在从建筑设计的开端就能够控制和引导设计方案（建筑体）实现最好地满足空能需求和以受众体验感受为先的目标。

中国的博物馆建筑设计的问题和很多缘于这个程序的失控，领导看着那个方案更寓意吉祥和壮观漂亮就拍了版。不能指望领导去关注观众步行了多远才进了大门，然后又走了多长才到了展厅，动线是否顺畅合理，层高是否合适，但这种种因素在建筑外形（概念）设计之时就已经定型了，以后想改就非常难了。



这是一个很有新意的国际标准的的设计，但观众要走太长的路了，包括回头路

第二步：为建筑设计单位提供一份详细到每个单个空间的规划设计方案，包括面积、层高、

空间位置、毗邻关系、功能需求描述、技术规范、环境要求等 - 这正是建筑设计单位经常向博物馆要的

第三步：对建筑初设方案的评估和修改建议 - 两轮或者多轮，将考虑不周、系统不协调、长期发展掣肘等等问题消灭在建筑施工之前

第四步：为建筑设计单位的格专业设计提供博物馆专业标准和咨询

四、创建“自然中心” - 实现大文化产品化和社会共筹社会共享的创新之路

自然中心是北京 LORD 国际文化发展公司的独立创意。

之所以在这里和大家做个交流，是因为产品化是他的三大主要特征之一。

自然中心的创意主要基于主创者 30 多年来的博物馆和博物馆服务企业的实践，同时充分借鉴了全球博物馆改革的先进理念和路线，例如英国伦敦的达尔文中心和美国斯密桑宁的好奇中心，但是在本质上已经与他们不同，因为它不是一个机构或者一批展览，自然中心更是产生创意的体系、机制和平台。

自然中心的宗旨是整合社会资源来实施文化众筹共享，提供社会化的文化产品和服务，包括规划评估、设计制作、执行管理、资源整合以及协调合作等。通过与大中小型博物馆、展示和保护中心、博物馆产品和服务供应商、教育系统、以及旅游商业行业的合作来共同发展和协作服务社会。

这个理念和体系自今年初正式宣布以来，已经得到了业界和诸多合作伙伴的积极响应，时间关系，我就不在这里多谈。盼望与感兴趣的同仁们今后加强沟通。

最后，再次感谢中国文物报和机械仪表研究所。