

“腾博学者国内访学计划”秦始皇帝陵博物院访学报告

孙璐 内蒙古大学历史与旅游文化学院

一、访学背景

2025年7月至12月，我有幸通过“腾博学者国内访学计划”选拔，获得项目支持，前往秦始皇帝陵博物院开展为期半年的访学实践。当前国内文博教育领域专业师资储备不足，学科建设多依托考古专业展开，教学与学术训练也以考古学科体系为核心。而博物馆学科兼具跨学科组织管理属性与极强的实践性，其高等教育学科建设始终是行业发展的难点。“腾博学者国内访学计划”邀请国内高校文博专业青年学者走进一线博物馆开展实践，有效弥补了高校教师，尤其是青年教师“纸上谈兵”的短板，对博物馆专业教学与学科建设具有深远意义；同时为高校与博物馆、学界与业界搭建了交流合作的桥梁，最终助力新时期我国博物馆事业高质量发展。

作为考古出身的文博专业建设者，我深耕公共考古领域十余年，深知博物馆是公共考古实践的重要舞台，但自身对博物馆领域的实际运营工作仍较为生疏。腾博学者项目以跨单位、跨领域的访学交流为载体，搭建学术研究与实践应用的桥梁，推动学者深入一线文博机构挖掘实践问题、探索解决方案，助力文博行业可持续发展，恰好契合我在文博专业建设与公共考古实践两方面的发展需求。

基于对中国古代车马文化、秦代文物研究的学术兴趣，以及对博物馆运营管理的关注，我选择秦始皇帝陵博物院作为访学单位，期望通过半年的实地实践，实现以下具体目标：深入了解博物院典藏、社教、陈列、科研及文化遗产管理等部门的运作机制，掌握一线文博机构的工作流程与管理模式；围绕秦代双辕车、四轮车、铜车马等车马文物开展专题研究，结合考古发掘与文物修复实践，深化对中国古代车马技术与文化的认知；调研博物馆讲解员队伍建设现状，分析非编人员流失、激励机制缺失等问题并探索优化路径，同时参与社教活动策划与讲解词翻译，提升自身实践能力；参与博物馆展陈改造、考古方舱体验方案设计及马主题展览策划等工作，为展陈创新与学术成果转化提供思路；考察周边文旅设施及其他文博机构，分析遗址博物馆与属地政府、周边文旅资源的协同发展问题，为行业发展提供参考。

本次访学以“文博单位实践与学术研究深度融合”为核心导向，聚焦三大目标推进工作：其一为社教服务优化，通过参与社教活动设计、讲解支持与人员培训，探索讲解员队伍建设路径与知识服务升级方向，为院方提升社教服务质量做出有益尝试；其二为学术问题落地，围绕兵马俑坑出土车马器、陵园出土铜车马等核心考古议题，结合馆内实物展品与一线工作实践补充学术研究素材，同时为馆内工作人员解答实操层面的专业疑问；其三为陈列设计实践，深度参与兵马俑二号坑改陈方案制定与考古方舱体验项目研发，推动“考古科普+观众互动”的创新展陈模式，尝试增强秦始皇帝陵博物院展陈的吸引力与教育意义。

如今访学已圆满结束，经过沉淀与梳理，我将本次访学的经历、收获与思考整理如下，作此终期报告。

二、访学经历

2025年6月30日，我跨越一千公里从祖国北疆呼和浩特来到秦都栎阳所在的陕西省西安市临潼区，适逢雨后初霁，眼望骊山云蒸霞蔚，更深刻地理解了当年秦国择都于此的匠心独运。安顿居所时，我发现住处坐落于姜寨遗址区之上，又一次感慨陕西特别是西安地区对于考古人独特的魅力——这片土地步步是遗址、低头见文物。然而，考古人的遗憾也随之冒出来了。这个在考古教科书上无比重要的遗址，就这么安静地荒置在一个安置小区前面，没有复原展示，没有博物馆，只有铁皮围挡上贴着的几幅分辨不出颜色的介绍画，甚至文保碑都是寻找了几次才找到的。这样的场景让我感受到文化遗产资源的闲置现状，而这也是陕西等文化遗产富集地区的现实困境。



图1 姜寨遗址文保碑

（一）初识博物院

秦始皇帝陵博物院并不是一般意义上的传统综合性博物馆，它是一座考古遗址博物馆，这对于考古专业出身的我来说十分友好，学习和理解起来学科隔阂要小得多。但也由于秦始皇帝陵博物院知名度高，观众流量巨大，我最初计划研究的“博物馆增流手段与观众体验提升”方向需重新调整，研究重点转为观察博物院如何控流以保障安全稳定，以及如何将流量有效分流至其他文博场馆。当然，对秦始皇帝陵博物院这样的博物馆来说，它天然的流量池是其他博物馆完全无法比拟的，很多经验也是不可复制的。

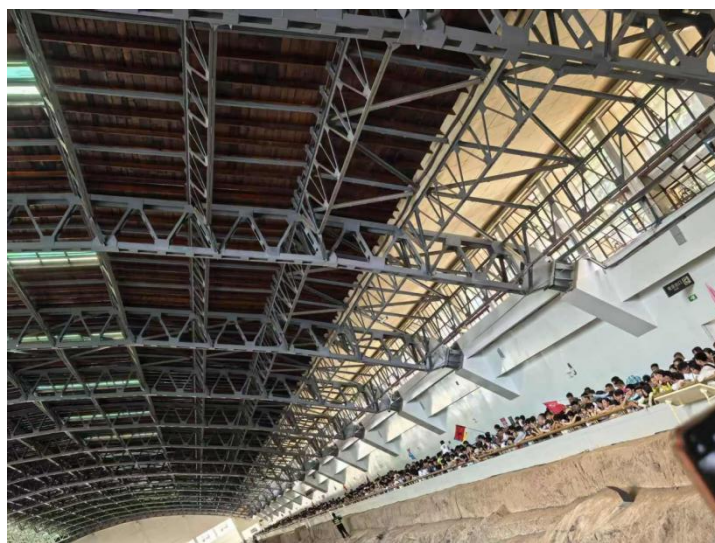


图2 暑期兵马俑1号坑展厅内情况

7月1日上午，在人事对接行政专员的引导下，我顺利办完了访学入职手续，领取到了属于我的工牌。临潼区并不在西安市区范围内，帝陵博物院更是因为地处遗址区，孤悬在临潼城区之外，形成独立的观光景区。因此，工作期间的午餐就是很大的问题，院方充分考虑到这一实际困难，为我提供了与正式员工相同的食堂就餐待遇，解决了我的后顾之忧。

随后，我与秦始皇帝陵博物院院长李岗展开座谈。当天是党的生日，院内其他领导有相关的党务活动安排，因此未能组织正式见面会，后续工作中，我也陆续与院内各位领导相识交流。在与李院长的座谈中，我系统了解了博物院的基本组织架构、单位沿革等情况，重点了解到作为遗址博物馆，博物院具备独立的考古发掘资质，帝陵主动发掘项目正有序推进且成果丰硕。李院长还就近年来园区内发掘的车马埋藏情况向我做了细致介绍并进行了学术讨论，特别是出土四轮车是否为“马车”的问题进行了深入探讨。座谈结束后，李院长结合我的研究方向与文博专业教学需求，对我的访

学内容进行了微调，将原本调研的社教、陈列、文保三部门调整为社教、陈列、藏品三部门，以求学习内容能更好地适应未来文博专业的教学工作。

（二）进入工作状态

同日下午，在行政专员引领下与社会教育服务部门的负责同志进行了对接。社教部班组长为我介绍了社教部门的发展沿革、人员构成、日常服务工作流程等基本情况。我在社教部的访学时间为7月1日至8月31日，会谈当中，我与部门负责人沟通确定了除观摩学习外，我可为社教部开展的具体工作内容。

由于兵马俑世界驰名，全年游客量居高不下，使得帝陵博物院实行全年无休的运营模式，这也给社教讲解服务带来了巨大的压力。帝陵博物院的讲解员总人数较其他省级国有博物馆略多，但差距并不明显，社教部门的在编人员结构相对复杂，且存在历史遗留问题，包括聘任制讲解员在内人员不足60人，且人员流动性极强，在编人员不得不身兼多职，部分优秀的聘任制讲解员也难以稳定从事讲解工作。博物院外籍游客众多，因此在岗讲解员的学术背景多为外语专业，基本没有文博专业背景的讲解员在岗，这也限制了讲解服务质量的提升。此外，为应对旺季日均4万人/次、极限7万人/次的巨大游客体量，秦俑旅行社储备了约400名有一定的考核门槛导游，作为院内官方讲解的补充，临潼文旅局则另聘用约2000名导游，采用备案制，持全国导游证即可上岗，这种导游担任的讲解员对文化背景的理解有限，存在着一定的舆情风险。院方也为此多次多方奔走努力，取得了相当的成果。

我在现有条件下为院方提出了微调改进策略，也略尽我的绵薄之力。建议“加强馆校合作，在文博专业应届毕业生中筛选身体条件达标者，吸纳更多专业人才进入到馆内服务以提升讲解员的学术素养”。我深知这些尝试无法从根本上解决问题，因此便着手研究在游客量稳定的前提下，如何进一步提升讲解服务质量，并基于此撰写一篇论文，现已投稿至《中国博物馆》。

（三）社教部工作

受博物院高流量运营特点影响，我的观察重点从“如何提高服务”转向“现阶段管理服务优化”。通过调研发现，目前博物院外语讲解员语种以英语为主，兼有日语和西班牙语。但到访游客非英语国家的占比颇高，结合我的外语技能，我和部门负责人协商确定了首个任务——为社教部翻译讲解词的韩文版本。



图3 为社教部翻译韩文版讲解词

我的办公地点在讲解员接待室旁边，因此在翻译工作进行的同时，我建立起“讲解员答疑常态化机制”：在早会后或讲解待命时间，为讲解员即时解答讲解过程中他们遇到的无法回答的观众问题；遇到无法直接回答的问题，帮助讲解员寻找解题思路。通过这样的交流，我不仅与讲解员们建立了良好的沟通关系，也对讲解员的日常工作与生活有了一定程度的了解。

翻译工作结束之后，我着手准备为社教部讲解员专门进行的主题讲座，累计策划并实施4场讲解员专项讲座，主题分别为《一器而工聚》《执辔如组，两骖如舞》和《考古未来》。由于暑期游客流量激增，讲解员工作繁忙，其中一场讲座分两批为讲解员开展。7月16日至17日，开展《一器而工聚》讲座，聚焦秦代车马器工艺，32名讲解员参与，课后调研显示，90%的参与者认为“车马器组装逻辑”讲解有新启发，院方因此邀约开展二期讲座；8月5日以“执辔如组，两骖如舞”为主题，深入解析车马器功能，并结合丽山园铜车马实物案例展开讲解，28名讲解员参与，现场演示“辔绳操控模拟”提升互动性；8月12日开展《考古未来》讲座，普及考古学地层学、类型学基础，45名讲解员参与，我通过设计“考古场景选择题”互动，参与者正确率从开场的40%提升至结束时的85%。



图 4 为社教部讲解员作讲座

由于帝陵博物院的兵马俑展区和丽山园陵园展区相互独立，我的日常工作区域在兵马俑展区，而讲解员的讲解区域也局限于三个俑坑内。因此，关于陈列馆的讲解内容和陵园的社教活动内容都需要单独进行考察。在社教部领导的协调安排下，这2个月我单独调研了丽山园展区3次，针对铜车马展厅中观众难以理解的内容进行详细解说，并与随行讲解员进行了深度沟通，梳理确认了原本讲解词的疏漏之处。

社教部门除承担讲解服务外，还负责社教活动的组织与实施。在社教部工作期间，我与班组长深入了解了社教活动具体组织实施的方案，并按照时间节点考察了部分社教活动。因为丽山园展区的条件限制，目前社会教育活动集中在兵马俑展区，主要开展弩机装配、兵马俑修复等主题活动。



图 5 调研丽山园陵区铜车马展厅及兵马俑坑旺季游客状况



图 6 调研兵马俑社会教育活动

在社教部工作期间，我还受西北大学邀约，参与国家文物局领队班培训最终汇报点评工作。同时对博物院周边 6 处文旅设施开展专项调研，包括临潼区博物馆、华清宫御汤博物馆、陕西历史博物馆秦汉馆、陕西考古博物馆、汉阳陵博物馆、马嵬驿民俗村，重点观察各机构的社教活动设计、展陈互动形式与文旅融合场景打造情况。



图7 陕西考古博物馆、临潼区博物馆、华清宫御汤博物馆、马嵬驿民俗村展陈情况

（四）展览陈列部工作

9月1日，我结束社教部的访学工作，转入展览陈列部，与陈列部主任开展3小时座谈，明确了部门访学期间的主要任务——配合兵马俑二号坑改陈项目工作，工作的核心目标为“提升考古现场感，增加观众互动”，同时注意流量把控。



图8 与展陈部主任及同事讨论二号坑改陈方案

帝陵博物院全年无休的运营模式，使得场馆改陈工作只能在夜间开展，施工难度颇高。且二号坑因集中展示“将军俑”“牵马俑”等知名文物，独立展柜区域游客密

集，也需要技术方案来进行解决。我为这次改陈方案提供了以“射频识别替代二维码”“体验场景外溢”等多项建议，获得了陈列部负责人和同事们的一致认同。

9月10日，结合社教部科普需求与陈列部展陈需求，我还跟随社教部人员考察了丽山园的一块新的社教用场地，并据此设计了《考古方舱体验方案》，相关方案得到各方认可，项目计划于2026年落地实施。



图9 西北大学讲座

9月24日，结合在帝陵博物院的车马研究成果与深度思考，我受西北大学文化遗产学院邀请，为学院的考古文博专业本科生、研究生作题为《技术迭代与制度成型：中国古代车马的双重历史维度》的讲座，获得了师生的一致好评。

10月初，适逢国庆期间，我返回呼和浩特休整，期间与校内学生分享了在秦始皇帝陵博物院的访学体验。恰逢2025级文物与博物馆学专业同学的新生研讨课，我以本次访学为切入点，为新生讲解了博物馆一线工作的实际情况，以及专业学习中需要做好的各项准备。结束课程后，同学们对未来的专业学习与职业发展有了更清晰的认知。

10月11日至10月31日，本人在陈列部与文化遗产管理部之间开展跨部门调研：10月11日与陈列部同事讨论“陈列与社教活动组合方式”，探索展陈与教育的协同路径；同时调研秦始皇帝陵博物院考古发掘出土的石铠甲一马甲部分及四轮马车结构问题，进一步深化车马专题研究。10月13日至10月14日，我赴西头遗址指导车坑发掘工作，通过现场观察，认定遗址内车辆的拆车方式为“轮轴一组，车辕单拆”，并怀疑该车辆为双辕车但非马车，补充了古代车马考古的实践经验。

10月的工作依然主要集中在展览陈列部，期间我受沈阳市文保中心邀请，参加了在沈阳举办的国际学术会议。会议间隙，我调研了辽宁省博物馆以及同为遗址博物馆的沈阳郑家洼子遗址展示馆，对比不同类型博物馆的运营管理模式。



图 10 沈阳学术会议及调研青铜铸造研究所

此后，我调研了位于咸阳的陕西青铜铸造研究所，与董亚巍老师就青铜铸造工艺进行了深入探讨，对秦始皇帝陵出土的青铜兵器、铜车马部件的铸造过程进行了思想实验。同时引发了对整个东亚地区石范的使用方式的思考。

10月20日，韩国国立全南大学赵镇先教授访问西北大学，作了关于“青铜时代到早期铁器时代武器组合与社会模式”的专题讲座，我作为翻译出席了这次讲座。返回博物院后，我还将本次国际学术会议的内容与陈列部同事进行了全面分享，相关内容对研究秦国建国阶段的武器组合与社会模式具有重要的启发意义。

受陈列部邀请，我与部门同事共同参观了西安碑林博物馆，这是我作为支部非在岗党员，第二次参与博物院的党日活动。陈列部很快将进行与云南合作的边疆系列展，因此需要调研一些能够上展线的青铜鼎相关文物。我与陈列部同事在细致讨论已有展品后，前往宝鸡青铜博物馆开展专项调研，最终筛选出数件适合展出的青铜鼎。



图 11 与陈列部同事调研参观中国青铜器博物馆、西安碑林博物馆

10月27日，我协助修正《国家文物局遗址博物馆导则》，并调研文旅融合项目《赳赳大秦》相关内容，对其在游客引流方面的实际效用进行了评估。

（四）遗产管理部与科研部工作

访学最后2个月，我工作方向再一次做出了调整。最初计划前往文物保护部门观摩学习，后调整为藏品部门，但经过4个月的实践，院领导认为我应该从更宏观的角度了解博物院，于是将原本1个部门2个月的观摩调整为遗产管理部和科研部两个部门各进行1个月的观摩工作。

11月1日至11月30日，将调研重点转向博物院宏观管理与历史遗留问题：11月3日，根据人事安排，将方向从藏品管理部门调整为科研部与文化遗产管理部，旨在从宏观层面把握博物院发展规划与运营逻辑。当日，我还系统梳理了访学过程中发现的、需在高校文博专业课程中重点关注的实际问题，包括多数博物馆普遍存在的历史问题及处理方案、展陈设备固定资产折旧管理等问题，以及遗址博物馆建设需考量的地理交通要素、社会导游行业现状、与属地政府的管理协作关系、智慧化建设与票务预约系统问题、志愿者招募困难等，为后续课程设计奠定基础。

11月4日起，我在位于主陵区——丽山园的文化遗产管理部开展访学工作，认真研读了最新版《秦始皇陵保护规划》，并与遗产部主任深入探讨“馆陵一体化”建设中的难点问题，明确了属地政府在文旅建设中与博物院的协同问题。遗产管理部在11月的工作不是特别的紧张，我的主要任务是认真对照新的遗产保护规划，实地考察整个陵区，分析规划制定的依据、实施可能产生的效应，以及部分因地制宜的规划措施。这1个月的时间里，我用脚步丈量了整个丽山园，对秦始皇陵封土的现状、既往的发掘区域有了更为细致和具体的了解。



图 12 与遗产管理部主任了解帝陵管理情况、陵区内的测量基点

11月26日，我实地考察兵马俑二号坑考古工作；11月27日，参加敦煌研究院对兵马俑三号坑的保护测试报告讨论；11月30日，考察咸阳博物馆，对比不同博物馆的文物保护与管理模式。



图 13 考察丽山园遗址保护情况、调研兵马俑二号坑发掘情况

12月1日至12月18日，我转入科研部开展访学工作，进一步深化学术研究与成果转化：12月1日，与科研部主任会谈，系统了解科研部职能与工作重点；12月3日，利用科研部信息资源，重新梳理社教部讲解内容，推动讲解词的学术严谨性提升；12月12日至12月17日，先后调研了陕西历史博物馆本馆及文物交流中心、渭南博物馆、乾陵遗址公园、懿德太子墓、永泰公主墓、章怀太子墓、周原博物馆、法门寺博物馆，并与社科院考古所西安队会谈，积累了大量文博行业调研数据；12月13日，全面了解科研部工作流程与项目管理模式；12月18日，为博物院考古部与科研部做专题报告，同时考察二号坑与东门城墙遗址，完成访学末期的学术总结与实践验证。



图 14 与秦始皇帝陵博物院同事调研乾陵保护区、宁县博物馆

三、实践能力：从理论到一线的落地突破

（一）社教服务能力显著提升

通过参与讲解员答疑、策划并开展多场专题讲座、翻译韩文讲解词及参与社教活动设计等工作，我成功实现了从“学术研究者”到“社教实践者”的角色转变：在准备车马主题讲座时，需将复杂的古代车马技术转化为通俗语言，同时结合兵马俑实物案例展开讲解，确保讲解员与游客能理解；为韩国游客提供讲解服务时，又需灵活运用韩语与文博专业知识，兼顾语言准确性与文化背景解读。这些实践让我掌握了社教活动的策划逻辑、讲解词的撰写技巧及跨文化服务的方法。本次访学期间累计开展讲座4场，覆盖讲解员超100人次，获得院方“内容详实、通俗易懂”的评价。

（二）展陈与考古实践经验积累

在陈列部工作期间，我深度参与兵马俑二号坑改陈方案的细化与落实、考古方舱体验方案设计及秦代马主题展览策划等工作，熟悉了展陈从“概念构思”到“材料调研”再到“方案落地”的全流程：在二号坑改陈过程中，需结合考古发掘成果调整展品布局，确保展陈逻辑与学术研究一致；设计考古方舱体验方案时，需平衡“专业性”与“互动性”，让游客通过模拟考古操作感受考古工作的魅力。此外，赴西头遗址指导车坑发掘、考察丽山园车马坑与咸阳博物馆等经历，让本人将实验室中的车马研究与田野考古实践结合，纠正了此前对“四轮车属性”“拆车方式”的认知偏差，本次访学累计形成考古实践笔记3万余字，为后续学术研究增加了珍贵的一手资料。

（三）跨部门协作与问题解决能力提升

本次访学涉及社教、陈列、文化遗产管理、科研4个部门，在跨部门沟通与协作中，我逐步掌握了协调不同部门职能差异、推动实际问题解决的方法。例如，在丽山园车马坑展厅遇到困难时，通过与文化遗产管理部主任沟通，反馈遇到的问题；在调研讲解员队伍建设困境时，需同时与社教部、人事部门及秦俑旅行社沟通，梳理不同层级讲解员的管理机制差异。这些经历让我总结出“以问题为导向”“尊重部门职能边界”“建立定期沟通机制”等跨部门协作技巧，并成功协助解决一些具体问题。

（四）学术研究：聚焦古代车马与博物馆管理的深化

1. 中国古代车马研究取得阶段性成果

围绕秦代车马，我通过考古实践、实物观察与文献梳理相结合的方式，形成了系列阶段性研究成果：一是明确四轮车“非马车”的属性，结合西头遗址拆车方式（轮轴一组、车辕单拆），提出“秦代四轮车可能为运输用车”的假设；二是发现铜车马

存在多处“设计矛盾”，推测可能是“礼仪象征用车”而非实用车；三是补充双辕车“踵饰”的新发现，为秦代车马器形制研究提供新证据。

2. 博物馆管理研究形成系统认知

通过对讲解员队伍、属地政府协同、智慧化建设等问题的调研，我构建了涵盖“人员管理”“部门协同”“文旅融合”“智慧化建设”4个维度的“博物馆运营管理分析框架”：在人员管理上，明确“编制固化、激励缺失”是讲解员流失的核心原因，提出“企业化管理+文博专业人才定向招聘”的解决方案；在属地政府协同上，梳理出“文旅规划滞后”的具体表现等；在智慧化建设上，总结热门博物馆可能出现的票务预约系统“并发量不足”、硬件线路“容量不够”的技术短板。研究成果已融入相关论文与访学报告，为博物馆管理优化提供学术支持。

3. 行业视野与学术资源拓展

访学期间，我先后与西北大学、社科院考古所西安队、敦煌研究院等10余家学术机构的专家展开交流，参加“郑家洼子青铜短剑墓发掘60周年纪念”“兵马俑三号坑保护测试报告讨论”等学术活动4场，结识考古文博专业同行50余人。在西北大学开展讲座时，与该校考古学系教授探讨古代车马技术的传播路径；与敦煌研究院专家交流，学习文物保护的先进技术（如三号坑保护测试中的环境控制方法）。此外，调研陕西青铜铸造研究所、周原博物馆等机构时，收集到古代车马铸造工艺、秦代马文化等相关资料200余件，初步建立了“古代车马研究资源库”，为后续学术研究奠定了资源基础。

四、行业认知：把握文博行业发展趋势与挑战

（一）明确文旅融合下博物馆的定位转变

通过考察华清宫、马嵬驿民俗村等周边文旅设施，本人发现博物馆正从“文物收藏机构”向“文旅融合核心载体”转变，但在这一转型过程中，博物馆也面临着游客需求与学术传播之间尚需更好衔接的问题——目前85%的游客以观光体验为主，对讲解的需求仅停留在基础层面，在游览期间对博物馆精心准备的展览内容、社教内容无心也无暇关注，导致“供给与需求不匹配”。这一发现让我意识到，博物馆可以尝试在“学术性”与“大众化”之间找到平衡，例如开发“分层讲解词”（基础版针对观光游客、深度版针对文化爱好者）、设计“文旅融合产品”（如兵马俑+丽山园车马坑一日游），实现学术传播与游客需求的精准对接。

（二）识别科技赋能文物保护的风险与机遇

在考察考古方舱、智慧票务系统时，我看到科技为博物馆带来的新机遇——考古方舱可实现文物发掘与保护的“现场同步”，智慧票务可提升游客预约效率；但同时也发现了科技应用中的潜在风险，如票务系统因未考虑瞬时并发量，在节假日易出现系统崩溃、网络延迟、硬件线路容量不足无法支撑后续 5G 技术的应用等。这是当下热门博物馆普遍遇到的困境，提示博物馆在智慧化建设中需做好“前瞻性规划”，如为硬件预留升级空间、对软件进行压力测试，避免重复投资。此外，人工智能对普通讲解的替代风险（如语音导览仪、AI 讲解员）也让我意识到，讲解员需向“文化传播者”转型，提升“故事化讲解”“文化背景解读”等 AI 无法替代的核心能力。

（三）理解遗址博物馆的特殊管理困境

作为典型的遗址博物馆，秦始皇陵兵马俑博物院面临“平衡遗址保护与旅游开发”“属地政府协同不足”“志愿者招募困难”三大特殊困境：在遗址保护上，需平衡游客参观需求与文物保护要求，如二号坑考古工作与展陈工作的矛盾协调；在属地政府协同上，当前管理模式与博物院发展需求，尚需进一步匹配与优化；在志愿者招募上，博物院所在地的高质量志愿者“存量”不足，自然招募存在困难；因一些客观存在问题，志愿者归属感不足，招募难度较大。这些困境让本人意识到，遗址博物馆需始终坚持“遗址保护优先”的原则，同时加强与属地政府的“战略协同”，如签订文旅合作协议明确双方职责；此外，进一步优化志愿者激励机制，如为志愿者提供培训、实习等证明材料，提升志愿者的参与积极性。

五、访学过程中的个人观察与思考

（一）讲解员队伍建设：困境中坚守，初心下深耕

在讲解员队伍建设方面，秦始皇帝陵博物院始终坚守文化传播初心，在复杂的管理环境中做出积极努力，取得了值得肯定的成效。当前讲解员队伍管理面临的体系碎片化问题，是一个综合情况，临潼旅游局 2000 名备案导游与秦俑馆 400 名储备导游均与博物院无直接隶属关系，博物院在缺乏明确管理权限的情况下，仍尽力推动讲解规范的普及，主动承担起文化传播的主体责任。尽管部分导游未经系统培训便上岗，存在专业知识薄弱、讲解内容浅显甚至夹杂虚假信息的问题，但博物院自身的自有讲解员队伍，始终坚守专业标准，深耕考古知识传播，有效弥补了社会导游的服务短板，最大程度降低了舆情风险，守护了博物院的文化口碑。

同时，博物院在自有讲解员队伍建设上持续发力，积极探索激励路径，努力破解人才留存难题。面对聘任制讲解员“转编较难”的行业共性困境，博物院仍不遗余力努力优化内部管理，为讲解员提供学习提升的机会，努力营造良好的工作氛围。此外，博物院积极对接高校，搭建实习平台，为高校学生提供接触文博行业的实践机会，虽目前尚未形成完善的“实习一就业”的人才输送通道，但这种主动搭建人才培养桥梁的努力，为后续讲解员队伍的人才补给奠定了基础。加之遗址所在地远离城市中心的客观制约，博物院在优秀讲解员招募和培养上的坚持与付出，更显难能可贵。

（二）志愿者管理与文旅服务：细节处发力，服务中提质

1. 志愿者管理

志愿者队伍作为博物院文旅服务的重要补充，其建设与管理凝聚着博物院的用心与努力。尽管受遗址区位限制，志愿者招募面临一定困难，但博物院始终没有放弃志愿者队伍的建设，积极搭建志愿服务平台，为热爱文博事业的志愿者提供发挥价值的空间。针对沟通机制、激励机制等现存综合问题，博物院一直在梳理优化，体现出积极改进、精益求精的服务理念。既提升了志愿者的归属感，也彰显了博物院对志愿服务的重视；既增强了志愿者服务的积极性，也实现了志愿服务与文化传播的双向赋能，这份用心值得肯定。

2. 跨文化服务能力

博物院立足自身资源，主动发力，努力满足不同国家游客的文化体验需求，展现了开放包容的文化传播姿态。博物院专门配备了外语讲解员，以英语为主，有效覆盖了主要外国游客群体，为外国游客了解秦文化、感受中华文明魅力搭建了重要桥梁。尽管目前在其他语种覆盖、讲解内容灵活性上仍有提升空间，但考虑到多语种人才储备的行业共性难度，以及智能导览设备推广的客观挑战，博物院已积极探索解决方案，体现出主动作为、持续优化的责任担当。同时，提出的修订外语讲解词、增加“文化背景解读”模块，邀请高校外语专业与文博专业教师共同创建的思路，既兼顾了语言准确性与文化解读的专业性，也实现了学术研究与科普传播的双赢，彰显了博物院在跨文化服务上的专业追求和长远考量，为后续提升跨文化服务质量、扩大文化影响力奠定了坚实基础。

3. 社教活动创新

博物院在社教活动开展上，始终坚守文化普及的初心，付出了大量努力，取得了显著成效。现有社教活动以“讲座+讲解”为主，精准聚焦儿童群体，从绝对数量来

看，不逊色于全国其他博物馆，内容设计紧密结合博物院的文物资源与历史背景，贴合受众需求，有效实现了文化启蒙与科普传播的目标，为秦文化的传承与推广注入了活力。

同时，博物院认识到社教活动的提升空间——考虑到来馆群体以短期游览的游客为主，游览时间有限、目的单一，客观上制约了社教活动的推陈出新；作为遗址博物馆，主动思考结合最新考古成果创新社教活动，吸引本地游客反复到访，这份主动反思、积极探索的态度，体现了博物院对社教工作的重视和精益求精的追求，也为后续社教活动的创新发展指明了方向，其在文化普及上的努力与成效值得充分肯定。

（三）博物馆运营管理：历史遗留与智慧化困境

作为历史悠久的老牌博物馆，秦始皇帝陵博物院在运营管理中，既坚守文化传承的初心，又积极应对时代挑战，在诸多历史遗留问题和现实困境中，展现了强大的责任担当和高效的管理能力。在展览设备更新方面，博物院始终以游客体验为核心，主动推动展陈设备与时俱进，应对海量游客带来的参观压力，这份对展陈质量的坚守，有效保障了游客的参观体验，彰显了博物院的服务初心。

针对替换下来的设备带来的仓储压力，博物院主动探索解决方案，谋划将展陈设备固定资产折旧纳入年度预算、探索系统内流转和折旧回收成本、按使用年限制定更新计划的思路，既体现了精细化管理的理念，也展现了主动破解难题的担当，为后续缓解仓储压力、保障展陈效果提供了可行路径。

面对博物馆热兴起后海量游客带来的多重压力，博物院始终积极作为，主动推进智慧化升级，全力提升用户体验，其努力与成效值得肯定。针对票务预约系统在节假日易崩溃、网络延迟，硬件设施无法支撑客流高峰期需求，软件平台难以应对并发预约等问题，博物院积极响应，主动梳理优化方向，改造硬件设施，扩容线路容量，保障智慧导览、VR 考古体验等功能正常使用。这些举措既贴合实际需求，又具有较强的可操作性，彰显了博物院以游客为中心、持续优化服务的责任担当。

在属地协同与文旅融合方面，博物院主动作为，积极推动多方联动，在客观条件限制下，最大限度发挥自身价值，为区域文旅发展贡献力量。尽管遗址远离城市中心、属地政府协同不足，且面临游客留宿难、社会导游管理失序、周边配套设施不完善等问题，但博物院始终没有被动等待，而是主动探索解决方案，主动承担为社会导游提供专业考古与文物知识培训的责任，助力提升导游专业素养；建议政府规范社会导游管理、完善周边配套设施、加大市场监管力度、推广自驾游线路，联合周边文旅设施

打造秦文化文旅线路。这份主动担当、积极联动的态度，既体现了博物院对游客体验的重视，也彰显了其推动区域文旅融合发展的责任与情怀，为后续破解发展困境、提升文旅服务质量提供了重要支撑。

六、总结与展望

想的很多，体验了很多，但提笔的时候总是无法尽述笔端。最重要的还是要感谢中国博物馆协会为我提供了非常难得的访学的机会，感谢秦始皇帝陵博物院为我的访学提供了全方位的支持，让我能够走出教学舒适区，放眼行业真实情况，用实践经验反哺教学工作。

本次腾博学者访学为期6个月，通过在秦始皇帝陵博物院的跨部门实践、专题研究与行业调研，实现了“实践能力提升、学术研究深化、行业认知拓展”的目标，同时也识别出博物馆在讲解员队伍、运营管理、文物研究、志愿者服务等领域的部分问题，思考并尝试提出针对性解决方案。

从认知来看，本次访学最大的收获是帮我打开了“象牙塔”的大门，真正了解了一线博物馆工作的实际情况与挑战。虽然之前也有参与内蒙古博物院的部分工作，但在外面看和在内部参与总是有区别的。在秦始皇帝陵博物院跨4个部门长达6个月的一线实践，能够看到很多靠访谈体验不到的困境。这样的感触为未来与其他博物馆的合作奠定了基础，无论是科研合作还是业务合作，都能够从实际出发，提出更为接地气的建议。

从收获来看，累计开展讲座4场、参与展陈方案3项、完成考古实践笔记3万余字、形成论文初稿1篇，为博物馆解决实际问题2项，获得院方与同行的认可；从学术价值来看，围绕秦代车马的研究补充了多项考古实践证据，为古代车马文化研究提供了新视角；从行业贡献来看，提出的“讲解员分层管理”“智慧化升级”“属地政府协同”等方案，可为国内其他遗址博物馆的运营管理提供思考。

秦始皇帝陵博物院作为国内大型遗址博物馆的标杆，其坚守与探索让我深感震撼与敬佩。该院始终以遗址保护为根本，持独立考古发掘资质推动考古与文保工作同频发展，联合顶尖机构开展技术研究，是遗址保护的典范；同时兼具深厚学术底蕴与开放包容的胸怀，为青年学者提供全方位的实践与研究支持，院内各部门各司其职、协同联动，在高流量的全年运营中始终保持专业严谨的工作态度，彰显了国家级文博机构的责任与担当。更可贵的是，博物院能正视行业痛点、务实革新，以开放心态吸纳

建议推进展陈改造、智慧化建设等实践，在遗产保护与旅游开发、学术研究与大众科普的平衡中持续探索，为国内遗址博物馆的发展积累了宝贵经验。

展望未来，我将继续深耕秦代车马研究领域，计划 2026 年完成《秦代车马器形制与功能考辨》《铜车马形制与功能研究》2 篇论文的写作，并推动“秦代马主题展览”落地；同时，持续关注秦始皇帝陵博物院的问题改进情况，跟踪讲解员队伍建设、智慧化升级等方案的实施效果，形成“实践—研究—反馈”的闭环。此外，将以本次访学为契机，加强与国内文博机构的合作，推动学术成果转化为实践应用，为中国文化遗产保护与博物馆事业的发展贡献力量。

本次访学不仅是一次学术与实践的融合之旅，更是一次对文博行业责任与使命的再认知。在未来的工作中，我将始终秉持“学术严谨、实践创新”的理念，深耕文博领域，为传承中华优秀传统文化、推动文博行业高质量发展不懈努力。