

新时代博物馆的新形势和新发展

周玲

成都武侯祠博物馆

[摘要]经过长期努力,中国进入新时代。在新的发展阶段,全球局势出现新变化,博物馆作为人类历史文化的保存者和记录者也置身其间。在党的坚强领导下,中国正向着建设社会主义现代化国家的新征程奋进。作为文博事业改革发展的重要时期,博物馆面临着种种困境和挑战,同时也面临着千载难逢的机遇。对此,博物馆应当坚守定位突出特色、转变思维创新方式、优化管理提升服务,从而实现新的突破和发展。

[关键词]新时代;博物馆;新发展

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.10.526

一、新时代博物馆发展面临的新机遇

进入新时代,面临新任务,文化和旅游部发布了“十四五”的文化产业发展规划目标:到2025年,文化产业体系和市场体系更加健全,文化产业结构布局不断优化,文化供给质量明显提升,文化消费更加活跃,文化产业规模持续壮大,文化及相关产业增加值占国内生产总值比重进一步提高,文化产业发展的综合效益显著提升,对国民经济增长的支撑和带动作用得到充分发挥”。

作为文化产业体系重要组成部分,博物馆在向这些目标迈进时,拥有强大的政策助力。如,2021年5月国家文物局和北京市人民政府签订了共建北京博物馆之城战略合作协议。北京除了加强对自身博物馆之城建设的发展定位、体系布局、功能发挥、体制机制等方面的顶层设计外,还将出台政策鼓励社会力量出资兴办博物馆。2021年3月,武汉市制定的《武汉市文化产业发展“十四五”规划》中也提到要健全文化遗产保护利用体系。“充分发挥重点博物馆引领作用,加强武汉革命博物馆、武汉中共中央机关旧址纪念馆等革命文物保护利用,弘扬革命传统,传承红色基因”,“充分运用移动互联网、大数据、虚拟现实、视频直播等新技术开展网上‘云博览’,创新展陈模式,丰富展示内容”。

二、新时代博物馆发展面临的新挑战

打铁还需自身硬。要完成十四五规划的要求,需要博物馆在人力、财力、物力和营销策略等方面都要具备相当的实力,才有可能真正实现深入挖掘历史文化资源,满足群众多元化的文化需求。而目前博物馆的运营发展正面临着三大矛盾。

(一) 收入与支出的矛盾

我国国有博物馆运营经费主要源于国家财政预算拨款、博物馆自身的各项业务收入和社会捐助。即使是全额拨款的国有博物馆,其经费也主要用于博物馆办公支出事业经费,想要谋求更好更长远的发展,就必须开拓收入来源。至于非国有尤其是民营性质的博物馆,经费则更加紧张。所以,博物馆的业务收入尤其是门票收入就成了减轻财政压力、支撑博物馆发展的重要助力。

但目前,全球面临重大公共卫生安全威胁,大多数博物馆面临着门票收入锐减的窘境,以往的文旅活动、文创产品所带来的收益也因此处在缩减状态。而与营收减少相对应的,却是博物馆发展要求的不断提升,如建设数字博物馆、在线展览、安保等的需求有增无减,运营成本反而上升。

以国家一级博物馆、5A级旅游景区秦始皇帝陵博物院为例,根据公开报道数据,2018年秦始皇帝陵博物院共接待中外游客达858万人次,2019年突破900万人次,创历史新高。2020年后,为保障公共卫生安全,秦始皇帝陵博物院单日最大观众接待量不超过景区最大承载量的50%。

秦始皇帝陵博物院是国有博物馆,属于公益性文化事业单位,其在经费保障、宣传推介等方面能够获得政府的支持帮助。而除了国有博物馆,我国还有大量民营博物馆,仅成都市,非国有博物馆就超过100家。在国有博物馆都遭受严重冲击的情况下,非国有的民营博物馆更为艰难脆弱。

(二) 安全与服务的矛盾

博物馆是公共文化服务体系的重要组成部分,公益性、服务性是博物馆的重要属性。在日常运用中,各类博物馆都非常强调开放性、便利性,最大限度提高游客的满意度。

而为维护公共安全,博物馆势必增加很多限流、管控措施,在一定程度上影响了游客的体验感,甚至引发纠纷和投诉。除了入馆的限制外,还有更多的细节也让游客在博物馆的服务体验减弱。处于公共安全工作的需要,博物馆时有暂停团队预约、人工讲解等举措,还有的博物馆会取消延时服务、夜场、线下讲座、体验活动。这些配套服务的缺失,让游客的参观缺了生动的引导,更少了互动式的体验。尤其是人工讲解的暂停让很多游客觉得参观时缺了一张“活地图”,即使有讲解器和智能机器人来替补空缺,但缺了情感、没了节奏的机器听起来不仅少了趣味,更少了感染力。

(三) 创新和能力的矛盾

近年,各国博物馆都在努力尝试通过移动技术将实体与数字相结合,不断地发掘不计其数的公众接触与公众参与的新形式。为在更好完成博物馆的教育、展示等功能,各地博物馆更是纷纷走上“线上”路,积极开展在线观展、数字展

览、直播探馆、虚拟全景展厅、线上讲座等等。

“线上路”固然重要且必然，但对大多数博物馆而言也并非坦途，除了项目经费的缺口，更多的还面临相关人才缺口的挑战。线上展览并非线下场景的原样照搬，简单的技术外包无法完整呈现文物展示背后的灵魂。博物馆要想真正通过网络给观众带来“文化盛宴”，还需更多兼具文博知识、网络技术和营销的复合型人才。无论是新招还是本馆培养，短时间内恐都难满足博物馆目前迫切的“线上路”需求。

三、新时代博物馆的发展路径

乘风破浪会有时，唯有抓住十四五发展的契机，才能转化危机为良机。所以，针对上述矛盾困境，各博物馆应当理性认识、乐观面对、积极应对。

（一）坚守定位、突出特色

根据国际博物馆协会的定义，博物馆是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遗产。

过去很长一段时间里，我国博物馆主要承担文物的收藏、保管、研究、展示、教育等职能，有些小型博物馆仍以“保藏”文物为其主要工作。而在如今信息爆炸的全球化时代，博物馆尤其是国有博物馆更重要的使命是让文物及其背后的知识活起来，丰富市民的精神文化生活，并让国人进一步增强文化自信。

如何保持“客户黏度”，重新发挥博物馆的影响力，这是各类博物馆需要认真思考的问题。对此，笔者认为，博物馆一方面要坚持定位、坚守职责，通过增强自身社会责任感来提升存在感和显示度。另一方面，要挖掘亮点、凸显特色，增强自己的独特性和吸引力。

具体而言，各博物馆可从本地和外地两个层面着手着力。针对本地市民，可以通过重点人群的差异化营销来进行。博物馆重点人群可以集中在家庭、中小学和幼儿园、其他重点群体。针对家庭，尤其是有孩子的家庭，博物馆除了宣传文物资源的教育和历史传承作用之外，还可以开展丰富多样的亲子体验活动吸引本地的家庭走进博物馆，一些有园林景观特色的博物馆，更应抓住季节特色，树立自己作为当地“城市文化馆+后花园”的特色形象，以便吸引本地更多人、更多次的走进博物馆。针对中小学和幼儿园，博物馆除了要通过社教活动增强交往，也可开展针对性的青少年趣味讲解，互动式教育式参观。抑或根据自身的优势向重点目标群体辐射，如不少博物馆同时也是爱国主义教育基地、廉洁文化教育基地。

针对外地游客，要将博物馆宣传和城市品牌推广有机结

合，让外地游客来这个城市后愿意到这个博物馆，甚至因为这个博物馆而来到这个城市旅居。除了继续广泛开展与网络平台、媒体、旅行社和导游协会等群体的宣传合作，也可以有针对性的开展重点城市或省份的营销工作。例如四川甘孜州不仅借本地少年丁真的走红，持续营销当地的旅游，更是推出对曾经援建过当地的浙江人免票的政策。博物馆宣传推广也可结合自身特点，对重点城市推出优惠政策。同时借助重要节庆活动和重大展览活动，贴近时事，贴合群众精神文化需求。

（二）转变思维、创新方式

要让文物“活起来”，要走进甚至影响群众的生活，就必定与时代发展密不可分。现今人们接受信息更多的渠道是互联网尤其是自媒体。当前，很多博物馆也开展了网上展厅，但点击率观看率不一定理想；文创产品推出后，却常出现“默默无闻”的现象，更谈不上增收增色。究其原因，这些博物馆仅仅将网上展厅或文创产品放在自己的门户网站、微信公众号，而市民一般不会主动登录这些“官方媒体”，而一板一眼的介绍更是激不起流量的水花。

对此，各博物馆要真正用好互联网思维，不能只把东西放在网上，更重要是抓住时代“痒点”通过网络进行扩散传播。积极与网民使用率较高的网络平台进行合作，并用网民更易传输、更感兴趣的方式进行宣传，让网民能够随时看到、随时想起。例如故宫博物院真正火爆网络源于一篇抓住年轻人心理的《雍正：感觉自己萌萌哒》，继而带动文创产品在各大主流网购平台上成为爆款。同时，故宫推出的文物修复纪录片《我在故宫修文物》还登陆B站，故宫的网络宣传尤其是针对年轻人的影响力又上了一个新的台阶。2021年5月18日的世界博物馆日，几十家博物馆和喜马拉雅合作上线“博物馆奇妙之旅”。这些博物馆和主流网络平台的合作即是博物馆教育和历史传承工作目的实现，更是宣传自身的良机。

（三）优化管理、提升服务

管理和服务，是文旅单位的双翼。一方面，要加强内部管理水平，在文物维护、资产管理、内部对接、人员素质等方面体质增效，用科学高效的管理机制，提升工作能力和工作水平。另一方面，要优化外部服务，在门票购买、便民设施、导览讲解、场馆环境、咨询解答等方面，更加便捷、细致、耐心。通过双管齐下，实现员工有干劲、场馆有魅力、游客有好评。

参考文献

[1] 崔波. 开启博物馆新时代 踏上新征程[N]. 中国文物报, 2018-11-20(008).