
后疫情时代博物馆的多元、包容与平等建设

——从扬州博物馆谈起

宗苏琴¹

(扬州博物馆 江苏 扬州 225125)

【摘要】 2020年新冠疫情成为国际关注的突发公共卫生事件，国际形势更趋复杂化、极端化，博物馆也面临前所未有的挑战。疫情期间，博物馆纷纷采用线上展览、云直播等方式，力图使博物馆转“危”为“机”。扬州博物馆顺势而为，在常态化服务中彰显平等理念，通过云上观博、提高馆内人员业务素质、传承创新等方式推动博物馆平等化建设。在后疫情时代，博物馆界应秉持多元和包容之心态，从数字化、线上宣传、线下互动等方面创新服务方式，从而推动博物馆范畴的“平等化”建设和社会的“平等化”发展。

【关键词】 博物馆 多元 扬州博物馆

【中图分类号】 G260 **【文献标识码】** A

2020年“国际博物馆日”的主题为“致力于平等的博物馆：多元和包容”（Museums for Equality: Diversity and Inclusion）。国际博物馆协会（ICOM，以下简称“国际博协”）的初衷是鼓励社区和博物馆从业者拥有多样化的观点，以消弭博物馆与观众之间的不平等现象。但2020年新型冠状病毒肺炎（COVID-19，以下简称“新冠”）疫情成为国际关注的突发公共卫生事件，国际形势在原有基础上更趋复杂化、极端化，博物馆的“多元与包容”面临前所未有的挑战。更糟糕的是，除部分国家和地区的博物馆陆续开放之外，全球多座博物馆、美术馆等文化场所迫于疫情处于关闭状态。2020年3月31日，联合国秘书长安东尼奥·古特雷斯（António Guterres）表示，当前的新冠疫情是“自联合国1945年成立以来最严重的全球危机”^[1]。联合国教科文组织（UNESCO）文化助理总干事埃尔乃斯托·奥托内·拉米雷斯（Ernesto Ottone Ramirez）认为，“新冠病毒疫情凸显了人民和社区对文化的需求。当数十亿人在空间上彼此分离的时期，是文化将我们团结在一起。在令人焦虑和充满不确定性的时刻，是文化提供了慰藉、鼓舞和希望”^[2]。目前，全球新冠确诊患者的数量仍在不断增加，在后疫情时代，国际博物馆尤其是中国博物馆如何重新认识自我、重新定位自身功能、承担更多的社会责任，需要博物馆界进一步思考和探索。

一、把握2020年“国际博物馆日”主题

对于2020年的“国际博物馆日”，国际博协和中国国家文物局均作了主题阐释。从中可以看出，在日趋极端化的环境下，博物馆的社会性愈发凸显，公众对博物馆服务社会的要求日益增长，多元、包容和平等都已经成为博物馆建设的发展趋势和必然选择。这不仅反映了博物馆对于自身定位和功能的新思考和新认识，更体现了当今世界多元一体、相互尊重、彼此借鉴、和谐共存的文明发展大格局。

对于2020年这样一个特殊年份，“致力于平等的博物馆：多元和包容”作为2020年“国际博物馆日”的主题尤为贴切。在全球遭受疫情严重冲击、次生风险不断凸现的情况下，需要“社区和博物馆从业者拥有多样化的观点，……博物馆利用展览

作者简介：宗苏琴（1980-），女，扬州博物馆副研究馆员，主要研究方向：陈列展览、社会教育。

和讲故事的方式克服偏见”^[3]，以包容的心态、多元的方式，在文化平等的基础上建立跨文化交流对话合作机制。在后疫情时代，博物馆界需要先从“危”中找先“机”，从国家、社会和公民三个层面上，不断拓展和延伸自身的社会功能，为人们受伤的心灵提供精神慰藉，满足他们对美好生活的多元化需求。

二、转“危”为“机”的全球博物馆发展现状

近年来，随着“博物馆热”的日益升温，参观博物馆已越发成为公众文化休闲的首选方式。岂料自2020年初，国内外各家博物馆就因疫情问题纷纷无奈闭馆。但在闭馆期间，为了保证“闭馆不闭展，服务不缺位”，在国际博协的推动下，数字化推广已成为国内外博物馆的新型“安全”服务方式。为确保数字活动的多元化和包容性，国际博协建议博物馆运用声音（交流分享）、公众（特色活动）、媒介（广播、电话）、内容（改变叙事方式）、启发灵感与分享等五个方式为公众提供远程服务。

在诸多传播方式中，“线上展览”成为各大博物馆运用最广泛、收效最佳的服务模式。尽管“线上展览”起步较晚、技术要求高，但各国博物馆依然挖掘自身资源，快速跟进，为全球公众提供视觉上的饕餮盛宴。同时，对于公众而言，在线浏览既不受时空限制，又可宅家免费“薅羊毛”，以至于线上流量大爆棚、“云上观博”风靡全球。抗疫期间，全国博物馆虽然无奈闭馆，但却未因此遭受“冷遇”，而是在国家文物局的精心组织下，各馆陆续推出了两千余个在线展览项目，包括在线虚拟展览、数字全景展厅、博物馆大数据平台、文物数字化展示项目等多种类型，通过虚拟技术打开展馆大门。春节期间，博物馆网上展览总浏览量超过50亿人次，博物馆网上直播也成为博物馆展示新常态。“九小时内曝光6400万次，视频播放2800万次，网络话题突破2.5亿次，受到公众热烈欢迎和高度评价，做到闭馆期间温情不打烊、精彩不缺席”^[4]。

博物馆通过改进叙事方式，拉近与观众的距离。纵观各国“云观展”做法，可谓精彩纷呈、创意无限。例如，法国巴黎卢浮宫（Musée du Louvre）号召观众在家中模仿著名画作，邀请观众通过电脑模拟实景欣赏名画，与藏品互动，并在推特（Twitter）上分享创作。美国纳尔逊·阿特金斯艺术博物馆（The Nelson-Atkins Museum of Art）与动物园合作，邀请企鹅代表队来“参观”，并发布趣味视频让观众在家饱眼福。英国大英博物馆（The British Museum）与谷歌公司（Google Inc.）合作，通过多媒体网页呈现互动性极强的世界文明史大展，将专业的线上策展呈现给大众，让观众循着五大洲的时间轴观赏文物，“由公元2000年开始反向推进，长河中以一个个突出的圆点代表着人类文明的一次次伟大实践，轻轻点击，高清的文物照片配合文字解说就会快速呈现在眼前”^[5]。观众也可以线上自主选择参观路线，在对比中了解历史和文物。

国内一些博物馆结合疫情防控需要，面对需求端的“分层化、复合化、散客化、个性化”等趋向，挖掘馆藏资源，通过展教结合的方式，推出了“不间断、系列化、多样性、时效性、互动灵活”的线上教育课程。如中国园林博物馆线上课堂改为“观展”（线上虚拟展览）、“品珍”（特色藏品介绍）、“听苑”（语音讲解）、“赏景”（博物馆四季美景）等四方面内容，每周滚动推出；沈阳“九·一八”历史博物馆启动“足不出户看展览”，推出了小志愿者版网上情景剧《黑土英魂》；以中国科技馆为代表的147家全国科技馆、博物馆通过微信公众号在全国发起科学实验DIY挑战赛，让“宅”在家的孩子上科学课、拍摄科学实验视频，体验科学的奇妙之处。

以上正是在新冠疫情肆虐的情况下，全球博物馆践行“国际博物馆日”主题的真实写照，以包容的心态，通过多元化的方式，借助博物馆的资源和影响力，克服因种族、性别、社会经济背景、教育程度、健康状况和宗教信仰等诸多因素引起的偏见。当然，客观看来，博物馆的网上资源有的很丰富，有的还很单一；有的只是解决了“有没有”，未达到“好不好”的地步；有的“高大上”有余但却“短平快”不足。因此，如何更加有效地开发网络资源，仍需要博物馆在未来不断地探索和创新。

三、扬州博物馆顺势而为的服务模式

一直以来，作为中小型地方博物馆，江苏扬州博物馆（以下简称“扬博”）虽然在馆藏资源、人才队伍及业务资金方面，都或多或少地面临困难，但依然通过多种形式为公众提供常态化的平等服务。在后疫情时代，扬博面对社会形势复杂、资金削

减的情况，需要深入挖掘馆藏资源，调整工作规划，摸索多元化的新型服务模式，为公众持续提供平等化的服务。

（一）常态化的平等服务

秉持“多元与包容”的心态，一直以来，扬博努力挖掘自身历史文化资源，举办各项展览及社会教育活动，从国际交流、陈列展览和社会教育三个方面多角度、深层次地构建一个平等的知识平台，为国内外公众提供多元化文化服务。例如，通过研究和展示雕版印刷，借助“东亚雕版印刷研讨会”“雕版印刷校本课程”等方式，在文化平等、相互尊重、求同存异的基础上，与东亚各国建立跨文化交流对话合作机制，并在青少年群体中传承中华文明；挖掘馆藏资源，打破固定程式，举办多元化的主题展览，弘扬中华优秀传统文化，培育社会主义核心价值观；通过“城乡互动参观”“龙宝读书会”“集体共建、个体帮扶”等多种方式，克服差异性，构建平等的城乡教育平台和特殊教育平台，借助博大精深的历史知识和多元化的教育环境，为社会上的各个群体提供学习机会、锻炼机会。

（二）特殊时期的平等化建设

自新冠疫情发生以来，扬博在各级主管部门的指导下，对本馆的社会服务方式作出调整，以更加趋向多元化、包容性及平等化。在疫情得到有效控制后，扬博于2020年3月18日恢复开馆。在确保安全的前提下，为积极有效地发挥博物馆的社会职能，扬博开展了一系列行之有效的

1. 云上观博

根据国家文物局的统一部署，在闭馆期间及恢复开馆之后，扬博结合馆藏特色，充分分析B站(bilibili)、“喜马拉雅”App、文博网站、博物馆官方网站、微信公众号和官方微博、网络直播等各类推广渠道的传播特色，以本馆官方微信公众号为核心，重点打造“云导览”项目，丰富线上展示内容（表一）。在节约制作成本的基础上，扬博一方面利用央视《国宝档案》等现有视频、往期虚拟展览等，增加线上视频的种类；另一方面，结合社会热点和防疫情况，撰写各类赏析性文章，力求高雅而不高冷、通俗而不媚俗。自2020年2月以来，扬博先后推出语音讲解、馆藏珍品、在线虚拟展览、线上特展、在线直播、云上视频、文物赏析及民俗知识普及等精彩内容，分层次、分类别、系统化地介绍馆藏文物知识和中华优秀传统文化，观众点击量逾百万，扬博的社会服务更加均等化、持久化。

2. 以“修炼”强素质

不断提高业务素质是博物馆人的本职工作。自疫情闭馆以来，扬博组织馆内相关业务人员，参加中国博物馆协会多个专业委员会举办的线上培训课程，借此更好地了解未来博物馆的发展趋势，业务素质在一定程度上得到提升，为后疫情时代博物馆工作的开展拓宽视野和积蓄力量。

3. 以文化慰人心

博物馆是社会的产物，具有很强的社会性，需要不断与社会发展形势相适应，方能发挥自身的社会功能。经历了疫情冲击，公众的心理受到不同程度的伤害。鉴于此，扬博以疫情期间广为流传的“相约春暖花开时”为切入点，结合馆藏书画资源，策划了“一花一世界——清代扬州书画名家作品展”。展览以“生命的希望——花”为主题，通过八十余件清代扬州书画名家作品，从“繁花似锦”（生活篇）、“瑞华凝晖”（祝福篇）和“玉壶冰心”（雅思篇）三方面，由表及里、由浅至深地通过自然之花、笔端之花和心底之花，诠释人与自然的和谐关系。同时，展览遵循信息平等的原则，打破了常规书画展的解读方式，抛开书画流派、笔墨技巧等方面的限制，设置开放性观展模式，将文物展上升到文化展，力求让每一位观众都能看懂传统书画，并从书画中汲取力量、引发思考、寻找自己内心的“一花一世界”。展览持续两个月，其内容和形式都得到观众的很大认同，

丰富了人们的精神生活。在后疫情时代，扬博聚焦社会热点、盘活馆藏文物资源，通过举办此类专题特展发挥博物馆社会职能，是一次文化“疗伤”的积极探索。

4. 以传承推创新

传统是基础，创新是动力。受疫情影响，扬博原有的工作计划被打乱，恢复开馆之后，扬博拓宽工作思路，开展了一系列“传承+创新”工作。如在学术交流方面，扬博与江西景德镇湖田瓷社合作，举办了“在传承中传承——2020 青年陶瓷学者扬州博物馆研讨交流会”。此次活动尽管是扬博与民间社团的共建交流，却也体现了文博界在学术和艺术上开放包容的特质。活动旨在以陶瓷为载体，在扎根传统文化的同时，拓宽当代设计艺术理念，促进陶瓷与各类艺术专业的跨界合作，促进“学术与艺术”“工艺与文化”“设计与跨界”的多维度融合发展。这项活动既是对博物馆创新能力的培养，也是博物馆把握当下、以多元化形式提供社会服务、致力于信息平等的体现。

5. 以交流促发展

文物是博物馆的立身之本，也是馆际交流的纽带。恢复开馆以来，扬博秉持开放包容的心态，与国内各家博物馆有计划地开展合作，通过借展、交流展等方式，挖掘馆藏资源，提升博物馆社会影响力。如与广州艺术博物院联合举办“领异标新——清代扬州画派精品展”，与上海世博会博物馆联合举办“世世相印——版画艺术与世博版画展”，与上海博物馆联合举办“宝历风物——黑石号沉船出水珍品展”，借助“长三角”“珠三角”的国家发展战略，通过多元化的合作方式，重点展示和宣传“雕版印刷”“大唐商都”及“扬州八怪”等扬州特色历史文化品牌，并在馆际交流中加强人才队伍建设、提升专项业务水平。

6. 以“社会化”服务社会

恢复开馆以来，扬博积极主动与社会相关机构合作，探索社会化教育模式，通过“文物资源+社会师资”的方式，开设“社会化”的博物馆教育项目（图一）。例如，扬博与本地一家培训机构“波兰国际美术”合作，开设“博物馆里的美术课”；与“贝儿机器人编程中心”合作，开设“乐高主题搭建活动”；与“玉风铃儿童原创美术”合作，开设博物馆线上美术课程。相关教育项目依据本馆年度工作规划由本馆审核把控，以扬博文物资源为内容，借助社会机构师资开展服务，克服了中小型博物馆人力和财力方面的部分困难。这是博物馆秉持包容的心态，与社会机构开展多元化服务，有效开发馆藏文物资源的成功实践。

在后疫情时代，作为地方历史博物馆和国家专题博物馆的结合体，扬博与扬州中国雕版印刷博物馆虽然在资金、人才等方面均不占优势，但一直秉承开放包容的心态，从“以物为根”“以人为本”“以文化人”的角度出发，激发博物馆在社会性、包容性、创新性方面的潜力，联合文博单位，吸纳社会力量，开展深度合作，以多元化的形式“盘活升级博物馆资源的存量，激活文化传播和社会教育的增量”^[6]，传播中华文明，讲好中国故事，既推动了不同文明之间的交流互鉴，也践行了博物馆的初心和使命。

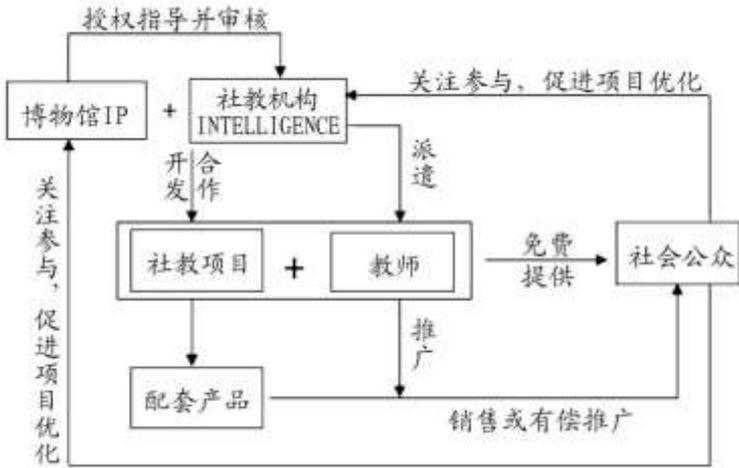
四、后疫情时代博物馆发展前景

目前全球新冠疫情依然不容乐观，后疫情时代，在践行“致力于平等的博物馆：多元和包容”这一主题方面，国内外博物馆还需要不断拓展思路，认清工作方向，改变工作策略，以应对复杂多变的全球形势。

（一）多元、包容和平等的社会需求

从1992年国际博协第一次确定“国际博物馆日”主题，至今已近三十年，从主题内容变化可看出国际博协关注点的演变，不仅体现了博物馆行业的思考，也反映了整个社会的转向。通过这些演变可以看出，博物馆关注的范畴越来越宽广，从关注自

身发展到关注自然环境、社会环境以及更多的社会变革因素。从目前国内形势和全球形势对比来看，稳定的社会基础才是文化繁荣昌盛的基石，社会越稳定，博物馆的力量越强大，反过来更加利于社会稳定。因此，在这一非常时期，尽管时世艰难，但博物馆更需要以多元和包容之心态，挖掘自身资源，通过无形却又无穷的文化力量影响乃至引导社会，给世人以力量和希望。



图一//扬博社会化教育模式发展规划（图片来源：作者自制）

在2020年“国际博物馆日”主旨论坛“致力于平等的博物馆：多元和包容”上，国家文物局副局长关强提到，中国的博物馆未来更加聚焦“平等”、优化“多元”、凝聚“包容”。这要求博物馆与社会发展实现“无缝对接”：一方面，博物馆需要拓展思路，走出“象牙塔”，开门办馆，由封闭的“自循环”发展模式向开放的“多元大循环”模式转变，与社会有机融合，征集、展览、社教等相关工作都要关注社会热点和重大事件，以更好地盘活馆藏资源，提升博物馆社会效应；另一方面，应该秉承包容的心态，着力构建均等化、广覆盖的博物馆公共文化服务体系，满足人们对美好生活的需求^[7]。

（二）创新多变的服务方式

疫情期间，国家文物局部署举办“云展览”“云直播”，既受到了公众的一致好评，也让博物馆在网络世界占据了一席之地。目前，尽管各地博物馆已经逐步恢复开放，但国家文物局《关于新冠肺炎疫情防控期间有序推进文博单位恢复开放和复工的指导意见》（文物办函[2020]190号）明确提出：“继续利用数字资源，通过网上展览、在线教育、网络公开课等方式，不断丰富完善展示及内容，提供优质的数字文化产品和服务。”由此可见，“推动博物馆数字文化资源开放机制建设，强化博物馆在线服务功能必将是未来一段时间博物馆事业发展的一项重要内容”^[8]。因此，在后疫情时代，中国博物馆也要力求创新，从加强博物馆数字化规范制度建设，加快网络数据共享平台建设，确立企业、公众与博物馆协同发展机制，运用市场化手段，打破知识产权壁垒等方面，推动博物馆数字文化资源开放的制度化、常态化，以响应习总书记关于“建设好终身学习体系，构建方式更灵活、资源更丰富、学习更便捷的体系”^[9]的号召。

1. 灵活多变的线上宣传方式

疫情之前，博物馆多已形成较为成熟的社会教育和社会服务模式，但在疫情期间，以往的宣教经验无法完全适用。除了参照国际博协的数字化宣传方式外，博物馆也可以根据国内媒体平台特色，量身定制多元而精准的宣传攻略。参照广东西汉南越王墓博物馆的做法，博物馆可以在分析研判自身资源特色和新媒体平台特点的基础上，培育专业宣教团队，与媒体深度合作，搭建新媒体矩阵，通过“打造直播精品”“发挥博物馆明星效应”^[10]等方式，推出兼具专业性和娱乐性、时长自由、形式多样的音频、视频或文字节目，在内容为王、更新频繁的网络世界，树立博物馆文化品牌，获取庞大而有效的网络点击率。这种丰

富多彩的网络宣传方式既可在疫情期间大显身手，为博物馆赢得社会关注度；在后疫情时代，也能成为博物馆宣传的重要方式，为多样化的线下活动助威喝彩，实现线上线下协同发展。如此，方能真正发挥博物馆的作用，使文化与教育之间的紧密联系更加受到关注，为人们的福祉和心理健康带来积极影响，让社会更加坚韧、人民更加团结^[11]。

2. 无接触式的线下互动方式

后疫情时代博物馆的解读方式除了更多地倾向于网络传播方式，也要继续优化和提升线下服务。一些博物馆虽然陆续重新开放，但为控制疫情，馆内大部分互动装置只能暂停。加拿大自然博物馆（Canadian Museum of Nature）馆长兼首席执行官梅格·贝克尔（Meg Beckel）表示：“博物馆需要适应新情况，虽然会错过看到孩子们兴奋地按下按钮和拉杆，但这种互动可能是过去的事情。相反，新展览将配备运动敏感技术。互动的未来将以新方式进行投资，以无接触触发互动体验，……所以，你不需要一个按钮，而是挥手。”^[12]因此，在可以预见的未来，博物馆内的互动装置也将迎来变革，向无接触式的互动方式转变，虽然体验感略有欠缺，却更加安全，这也符合目前的发展趋势。

当然，博物馆的平等化也受大环境的影响，需要社会各界的多元、包容和协作。因此，尽管博物馆秉持多元和包容的心态，也一直致力于社会平等的工作，但距离形成一套完备的运作体系仍需作出较多的努力。我们相信，随着社会的发展、公众平等观念的增强、博物馆平等理念的完善，“……博物馆可以和其他许多的机构和个人，一起思考他们对社会的影响力，并透过以现今社会价值为基础和对促进社会平等的信念来实践，以发挥并型塑他们对社会的影响力”^[13]。

参考文献:

[1] 古特雷斯：《新冠肺炎疫情是二战以来最严重的全球危机》，[EB/OL][2020-04-01][2020-04-05]<https://chinese.aljazeera.net/news/2020/4/1/guterres-coronavirusworst-global-crisis-since-second-world-war1>.

[2] 《危难时刻，公众需要文化!》，[EB/OL][2020-04-16][2020-04-25]<https://new.qq.com/omn/20200416/2020-0416A0SNR600>.

[3] 谢颖编译：《2020年“国际博物馆日”走向数字化》，[EB/OL][2020-05-15][2020-05-25]https://mp.weixin.qq.com/s/YQyrecn4E-4pZORNfZ_vqw.

[4] 关强：《面对突发公共事件，全国博物馆交出了一份令人满意的答卷》，[EB/OL][2020-05-09][2020-05-25]https://www.sohu.com/a/393932573_426335.

[5] 《疫情大考下全球博物馆亮出云家底》，[EB/OL][2020-05-24][2020-05-25]<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1667544180070640079&wfr=spider&for=pc>.

[6] 关强：《博物馆是促进社会平等、多元和包容发展的文化力量》，[EB/OL][2020-05-24][2020-05-25]http://cul.china.com.cn/2020-05/18/content_41155723.htm.

[7] 《“国际博物馆日”主旨论坛：变化中的博物馆，一直在追求平等》，[EB/OL][2020-05-19][2020-05-21]<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1667077947056107278&wfr=spider&for=pc>.

[8] 李晨、耿坤：《关于博物馆数字文化资源开放机制建设的讨论》，《中国博物馆》2020年第2期。

[9]《微镜头·习近平总书记在专家代表座谈会上：“让孩子们跑起来”》，[EB/OL][2020-09-24][2020-09-25]<http://jhs.jk.people.cn/article/31872808>.

[10]《以往宣教经验无法适用，博物馆如何开展疫情期间的社会教育》，[EB/OL][2020-06-08][2020-06-25]https://www.sohu.com/a/400393883_426335.

[11]安来顺：《COVID-19 将改变博物馆传播的理念和方法吗》，[EB/OL][2020-04-26][2020-06-25]https://v-wb.youku.com/v_show/id_XNDY0ODM1ODUxNg==html.

[12]《重新开放的博物馆，只准看不准摸》，[EB/OL][2020-06-28][2020-09-25]https://www.sohu.com/a/404460446_426335?f=index_pagefocus_1.

[13]（英）Richard Sandell 著，陈佳利、城菁汝译：《博物馆、多元文化与社会参与平等：以英国的经验为例》，《博物馆学季刊》2003 年第 17 卷第 1 期。