
扬州中国大运河博物馆的功能定位和发展对策

刘润楠

为促进文物保护利用和文化遗产保护传承、大运河文化带和国家文化公园建设，全面阐释运河文化和生动展现美好生活，作为大运河文化带和国家文化公园江苏段建设的重点项目，扬州中国大运河博物馆（下文简称运博）于2019年9月正式开工，2021年6月建成并对公众开放。除发挥博物馆一般功能外，运博将立足保护传承、文化教育、对外交流等特色功能，探索新时代下的发展路径，以高定位谋求文旅融合背景下的高质量发展；以自身功能优势引领大运河文化带和国家文化公园建设；升级公共文化服务能力和旅游服务，提高发展贡献率。

一、扬州中国大运河博物馆的功能定位

作为最能反映运河文化的标志性工程，运博将全流域、全时段、全方位展现中国大运河的历史和文化，呈现运河文化的博大精深、运河两岸的美好生活、运河全线的文化遗产和全球运河城市的交流互鉴。因此，除发挥博物馆一般职能——收藏、展示外，运博还应承担并拓展以下特色功能。

（一）大运河文化保护传承功能

作为国家文化公园的重要内容，运博要将展示大运河文化遗产的价值内涵作为场馆建设发展的重要任务，充分发挥保护传承的功能。可立足设立的“大运河文化研究部”，加大对历史和遗产的挖掘、研究力度，进一步提升研究大运河遗产价值、文化价值的的能力，以自身场馆科学研究功能的实践深入挖掘、了解、研究以大运河为核心的历史文化资源。同时，要全流域、全时段、全方位展示中国大运河的历史和文化，展品涵盖生活生产用品、文学艺术作品、遗址留存、墓葬文物、动植物标本等与运河相关的各个方面，多角度展示大运河文化传承发展的生动性，维护大运河文化的多样性，增进公众对于运河文明的文化认同感和归属感，以此起到对大运河文化的保护和传承作用。

（二）文化教育功能

馆藏即教材，参观活动即教育活动。可设定鲜明的展览主题，展出设计以运河本身及文化内涵的发展为线索。在讲述大运河本身发展的同时，重点展示在运河文化影响下产生的文物遗迹、文学作品，还原运河风情的生产生活活动。展品与展品、展品与展示方式之间应有明确的关联度，形成一个完整的“馆藏教材”体系。高度重视历史与社会文化维度下“大运河文化”的展现，着力挖掘和表现地方特色和人文背景，同步进行展教活动规划，在互动方式上强调博物馆展示方式与公众的双向交流，整合线上线下资源拓展“大运河文化”展示渠道，强有力发挥其文化教育功能。

（三）对外交流功能

博物馆自身的属性使其天然具备巨大的文化外交潜力。目前，运博馆内“世界运河与运河城市”“紫禁城与大运河”“隋炀帝与大运河”等展览，从运河遗产到运河文化深度复原展示了世界运河与中国大运河、运河城市之间的交往交流，在一定程度上扩大了运河文化的传播力和影响力。江苏位于“一带一路”的交汇点，运博应紧抓区位优势，积极融入“一带一路”建设整体布局，以自身内容建设充分展现“中国大运河”的文化价值，发挥其在传承运河文明、讲好运河故事、传播运河文化中的对外交流作用。

（四）文旅中枢功能

运博的建设、展览和运营谋划处处体现着高质量发展、文旅融合发展、优质化旅游体验的定位，是联结文化旅游多元素融合的重要枢纽。围绕江苏省委把大运河江苏段“打造高颜值的生态长廊、高品位的文化长廊和高效益的经济长廊”的要求，运博选址扬州三湾风景区，建筑由展馆、馆前广场和大运塔组成，既有“三湾抵一坝”的水工景观，又有“三塔映三湾”的人文景观。馆藏丰富，展品多样，既体现了大运河与扬州城千丝万缕的关系，又展示了大运河的水工智慧、人文情怀。因此，要继续以大运河文化带、大运河国家文化公园江苏段建设为指导，将自身打造为经典的文化旅游地标之一，发挥其文旅中枢功能，丰富文化产品，提升场馆的旅游贡献度，满足公众对运博的更高期待。

二、扬州中国大运河博物馆的发展进路

（一）加强理论建设，加快转变发展观念

先进的理论建设是运博发展的“先行军”。要以运博发展项目为支撑，聚焦运河文化传承传播、大运河文化带及国家文化公园建设等重大问题，开展全局性、战略性、前瞻性的研究阐释，瞄准运博——展示全流域、全时段、全方位的大运河专题博物馆的目标定位，以理论发展带动专业实践。同时，发挥博物馆的科研功能，以自身场馆科学研究功能的实践深入挖掘、了解、研究以大运河为核心的历史文化资源，切实做好大运河文化的保护传承利用工作。

加快转变发展观念。在文旅融合发展背景下，文化的多元化诉求和旅游的体验性需求日益增加，运博的建设、展览和运营的谋划体现了高质量发展、文旅融合发展的要求。首先，应以融合理念定位发展方向。场馆建设及展陈既要充分弘扬运河文化，又要切实关注游客体验，发展方向既要服务国家文化建设的发展大局，又要服务地方旅游经济的协调发展，实现社会效益和旅游贡献度的双提升。其次，要运用“博物馆+”发展思路，丰富发展业态。从更宏观的视角去认识、理解博物馆的建设及发展，深度融合文旅、科教、公共服务等多种业态，将运博打造为新文化地标和多功能公共文化服务机构。再次，要以开放性观念定位发展格局。在全球化进程下，文化的多样性促进了国际文明的交流互鉴，博物馆这一文化载体之间的互动合作也日趋深入，发展格局发生了巨大的变化。作为全面反映大运河历史概况、现今状态和运河创造美好生活的一流博物馆，运博需要有包容的胸怀、开放的视野，放大发展格局，通过联盟机制将国内大运河文化发展的力量集聚到一起，在增强国内大运河文化实力的同时主动“走出去”，加强与各国运河历史文化城市合作组织、联合国教科文组织等的联系，向世界展示中国大运河历史文化和传统文化的魅力，让世界了解中国大运河、了解中国。

（二）创新发展方式，打造运河特色旅游品牌

运博肩负着传承传播大运河历史文化的责任，它不仅是一个固有的文化展馆，更是大运河文化旅游 IP 的核心之一。创新发展方式，需围绕运河文化的整体发展，由博物馆组织并形成研讨结果，指导运河文化 IP 内核实现对外输出，打造运河特色旅游品牌，使运河文化在文旅深度融合的背景下实现传承和活态发展。

一要以深度化运营宣传大运河文化。围绕主题概念形成一套完善的运营体系，使“运河文化”成为场馆的核心亮点，将运博变成重要的旅游目的地。围绕具有主题色彩的相关内容进行旅游业务开拓、实现文化宣传，并不局限于文物展示和传播文化，可围绕运河文化 IP 开展提供产业链拓展，与旅游产业链合作进行文化传播和业务拉取。利用互联网拓宽运营渠道，借助 OTA（在线旅游）平台和旅游网站的相关板块，以及短视频、直播等新媒体，通过旅游日志、体验分享等形式做好大运河文化宣传。

二要以智慧化方式加载特色旅游模块。目前，运博已开通微信公众号，并在馆内设置了数字沉浸式体验展，但还没有达到智慧化程度。为进一步提升游览者馆内体验、扩大运博文化影响力、塑造其特色旅游品牌，应以智慧化方式加载特色旅游模块。将讲解、导游、展示、互动等多个旅游功能模块对接当下的数字化生活方式，提升游客的参观体验；利用互联网打造一个虚拟的网

络博物馆，如 5G 大运河、历史景观再现、大运河虚拟展示平台等，形成线上运河展示、线下文旅体验的格局，进一步扩大运博的影响力；构建文物知识图谱，将海量、多源的运河文化领域数据组织起来，以更为丰富的知识表达、更精准的知识呈现，支撑运博多种知识业务需求和文物展示需求，实现知识图谱在文物领域的亮点应用。

三要以复合型服务支持文化旅游发展。主动将公共文化和旅游服务链接到全省乃至全国公共服务的大篮子里，与同类博物馆进行藏品互借互鉴，与美术馆、图书馆开展主题活动合作，不断扩大运博对公众的影响力，提升公共文化服务的社会效能。多途径提升旅游服务与活动品质效能。提供更具吸引力的展览和文化活动，在短期的临时性展览方面多加探索，尝试与商业机构合作办展，利用休闲、交通、餐饮、购物等区域的人流量，增加观展人气，在博物馆与商业的跨界合作中实现文化艺术与商业的共赢；将大运河文化主题与当代青少年的文化旅游需求结合起来，在吸引青少年参与的同时带动其他年龄群体的旅游热度；重视内外部空间的复合利用，通过业态整合实现集聚效应，实现运博事业与旅游休闲、文化创意产业融合发展。

（三）促进运河文旅产业与相关产业融合发展

文化和旅游产业，一方面给民众提供了相应的文化和旅游服务，另一方面能拉动地方经济发展。博物馆既有社会效益，也有经济效益，但其经济效益并不是直接得益，而是为所在城市提供相应的旅游贡献度。运博的建设、展览和运营谋划处处体现了高质量发展、文旅融合发展、优质化旅游体验的定位，是连接文化旅游多元素融合的重要枢纽。以此为平台，发展运河文旅产业，既是实现博物馆自身社会效益和经济效益，也是对文旅深度融合发展的切实回应。

一要促进艺术精品创作与文化产业链拓展相融合。艺术创作不仅是文化层面的实践活动，也是丰富文化产品、拉长文化产业链条的关键要素。要依傍运博丰富馆藏，深挖大运河文化特色，将艺术精品创作与文化产业链拓展相融合。如立足馆内小型剧场，以戏剧作品对接展演活动，实现戏剧精品创作与文化服务行业相融合，通过传统戏曲展演丰富文旅演出市场。以书画精品创作拉动展出、培训、销售等文化产业营销环节。借助场馆优势，以日常展厅对接书画展览，以营销区对接绘画学习、写生创作需要，为文化艺术创作提供良好载体等，进而反哺文化产业，形成长效的文化产业链条，实现社会效益与旅游贡献度双赢。

二要推动文化遗产保护与旅游产品开发相融合。运博既要展示大运河作为文物保护单位和世界文化遗产的价值内涵、保护传承的意义，又要在传承运河文明、讲好运河故事、传播运河文化中发挥积极作用，那么大运河的文化价值在运博发展中需充分体现。要将大运河文化遗产保护与旅游业态相融合，与旅游产品开发相融合能够进一步盘活大运河所蕴含的人文精神与文化基因，实现非遗的生产性保护，提升文化遗产增加值，是无形文化力量具象化的有力举措。要深挖运河文化遗产资源，开发文化旅游创意产品，与社会力量开展多种形式的合作，加强博物馆旅游产品的精准开发和联合协作；将富含运河特色的非物质文化遗产资源纳入旅游产品开发规划，将非物质文化遗产传承人的创作、传授、表演等环节与旅游产品的开发、生产、供给相融合，不断创新旅游产品的表现形式，推出一批文化内涵与旅游品位兼具的博物馆旅游产品，促进运河文化内涵挖掘与旅游品位提升相融合。

三要以“博物馆+”战略融合多元业态。“博物馆+”战略要求运博从更宏观的视角去认识、理解自身建设及发展，充分融合文旅、科教、公共服务等多种业态，探索“博物馆+研学”“博物馆+运河文化研究”“博物馆+文创发展”等多种融合新模式，形成立体多维的新型专题博物馆文旅产业发展格局。

（四）强化人才培养，提升旅游服务质量

高质量人才队伍是博物馆旅游功能实现的重要载体，也是推动博物馆旅游服务有序的重要力量。提高对人才队伍建设的关注度，是促进运博实现旅游服务能力和旅游贡献度提升的关键举措之一。

一要完善自身教育培训体系。将旅游服务质量教育纳入运博自身人员培训体系之中，系统编制旅游服务质量教育培训教材，

组织和开展多层次多类别的旅游服务标准化、旅游服务质量管理和 Service 技能培训。建立服务质量培训制度，加强馆内工作人员培训。

二要力邀社会力量参与，拓展人才来源渠道。通过社会力量补充人才队伍的深度和广度主要有两种形式，前者是引入专家顾问团队，建立有助于博物馆内涵式发展的“专家库”；后者是招募志愿者团队，组建展现运博风采的志愿者队伍，根据志愿者的文化层次、服务志向、兴趣技能，明确定位继而充实到岗，实现人尽其才、才有所用。

三要以“请进来，走出去”方法对接常态化规培。人才培养工作是时做时新，而非一劳永逸的，要坚持常态化的系统培训，以适应人们变化的需求和博物馆的发展要求。可以“请进来，走出去”的培训方法对接常态化规培，实现馆内强化自身，馆外联动升级。于馆内，加强各业务部门之间的沟通交流，根据业务需要打破原先的分工限制，定期开展馆内业务学习，交流工作心得，实现一专多能式人才的培养。于馆外，邀请相关专家来馆指导业务工作，并与其他文博机构建立互学互鉴的往来关系，可相互派工作人员挂职锻炼，丰富实践经验。定期委派工作人员外出学习，并参与课题研究、项目合作等，强化文博的业务理论与实践相结合。