长三角博物馆协同发展机制研究

郑奕¹

(复旦大学 文物与博物馆学系 上海 200433)

【摘要】:近年来我国在一系列顶层设计中,明确了配合长三角一体化等国家重大战略,统筹不同地域博物馆发展,加强场馆资源整合与协同创新。目前,构建沪苏浙皖逾千座博物馆的协同发展机制,一方面将使文旅融合成为长三角一体化的先导,并发挥博物馆的“流量担当”作用;另一方面将整体提升区域内博物馆公共文化服务的标准化、均等化水平,率先成就全国性文博示范区。然而,当下存在联动广度不足、合作深度有限、协同同质化倾向等不足,原因则包括硬件和软件方面有差距、将“一体化”误解为“一样化”或“合并化”、缺乏全局意识和统筹决策等。鉴于此,我们需要从理念上、行动上、文化上多管齐下,包括以统筹协调为前提,协同与错位发展并举;夯实制度设计,把创新作为常态;凝聚“江南文化”价值认同,培育跨地域共情等。

【关键词】:长三角一体化 博物馆协同发展机制 博物馆联盟 江南文化

【中图分类号】: G260 **【文献标识码】:** A

“协同发展”指协调两个及以上的资源或个体,相互协作完成目标,以达到双赢或共赢的效果。目前,协同发展论已被许多国家和地区确定为实现可持续发展的基础,亦是新时代我国重大战略之一。如2021年3月,《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》单列了第九篇《优化区域布局促进区域协调发展》;2021年5月,中央宣传部等九部委联合印发的《关于推进博物馆改革发展的指导意见》(文物博发[2021]16号)在“二、加强分类指导,优化体系布局”中首先提及“统筹不同地域博物馆发展”,包括“配合长三角一体化发展等国家重大战略,加强博物馆资源整合与协同创新”;2021年10月,国务院办公厅印发的《“十四五”文物保护和科技创新规划》则在“促进区域协调发展”中指出:围绕长三角一体化发展等区域重大战略,创新区域文物保护利用协作机制,创新城市群协同机制。

长三角三省一市地域相近、人缘相亲、文化一脉,是我国经济最具活力、开放程度最高、科技创新能力最强、产业体系最完备、要素流动最便捷的区域之一¹,这源于其现时的经济基础,更在于源远的历史,即传承数千年的江南文化。同时,它还是我国博物馆特色鲜明、文物资源丰富、文化发展水平最高的区域之一。遗憾的是,在长三角业已成为“江南”代名词的背景下,其整体文化形象似乎尚局限在古镇的小桥流水、桨声灯影、风花雪月中,与雄居中国的区域经济等级——以小于4%的面积创造了全国约25%的国内生产总值(GDP)并不匹配,缺乏大格局、大气象。

鉴于此,构建沪苏浙皖逾千座博物馆的协同发展机制,一方面将促使文旅融合成为一体化的先导,并让作为“流量担当”的博物馆助推品牌化“文旅圈”打造;另一方面则将整体提升区域内博物馆公共文化服务的标准化、均等化水平,以“先富带动后富,最终实现共同富裕”,并率先成就全国性文博示范区。这既呼应了京津冀等地博物馆一体化发展,又引领了其他区域如“一带一路”、长江经济带、粤港澳大湾区的文化软实力培育,最终为全面落实国家协同发展战略贡献合作力量。本文主要围绕相关现状与成绩、不足与原因、提升策略等展开探讨,且致力于构建制度框架。

作者简介: 郑奕(1983—),女,复旦大学文物与博物馆学系教授、博士研究生导师、复旦大学博物馆馆长,主要研究方向:博物馆展教结合、博物馆公共文化服务。

一、博物馆在长三角一体化中的角色及其协同发展实践

长三角一体化从雏形到最终成形，走过了近三十五年。2018年11月，长三角一体化正式上升为国家战略，范围包括上海市、江苏省、浙江省、安徽省全域。2019年12月，中共中央、国务院印发的《长江三角洲区域一体化发展规划纲要》第七章《加快公共服务便利共享》第三节《推动文化旅游合作发展》指出：共筑文化发展高地。加强革命文物保护利用，共同打造江南文化等区域特色文化品牌。推动博物馆区域联动共享，实现公共文化服务一网通、公共文化联展一站通。

在此背景下，沪苏浙皖博物馆的协同发展由部分场馆、市场的自发行为逐渐上升至三省一市政府的自觉行动。2019年11月，四地文物局签署了《长三角地区推动文物博物馆一体化发展战略合作框架协议》。2021年12月，四地文物局签署了《长三角文物市场一体化规范发展战略合作框架协议》，以建立全国首个区域性文物市场一体化合作体系²。

根据国家文物局“全国博物馆年度报告信息系统”，截至2020年底，上海市共有博物馆125座（只计算拥有独立法人资格的博物馆）、江苏省324座、浙江省402座、安徽省232座，总数为1083座³。目前，长三角博物馆的协同发展实践主要体现在如下三方面。

第一，展览资源跨省市流动更频繁。如上海博物馆在举办国内首个江南文化主题展“春风千里：江南文化艺术展”时，90%以上的借展文物来自苏浙皖文博单位，覆盖了13家场馆；上海陈云纪念馆将“陈云生平业绩展”送至浙江绍兴鲁迅纪念馆，为当地“四史”教育提供教材，又在“红色故事大讲堂”活动中，邀请浙江南湖革命纪念馆到馆展演；上海中国航海博物馆“风好正扬帆——中国古代航海科技展”作为浙江跨湖桥遗址博物馆陈列提升开馆的特别展亮相杭州，同时也增强了中国博物馆协会航海博物馆专业委员会的内部合作；浙江湖州市博物馆的“湖州之远——丝笔茶瓷文化特展”将首个外展地选在了上海市历史博物馆。此外，在江苏常州三杰纪念馆“张太雷生平事迹展览”的提升中，上海中共一大会址纪念馆特别提供了从俄罗斯新征集的张太雷、俞秀松的委任状以及两人向共产国际第三次代表大会提交的抗议书、工作报告和大会发言等⁴。

第二，博物馆助力跨省市文旅融合。如从上海中共一大会址到浙江嘉兴南湖红船，从南京雨花台到合肥渡江第一船，红色文化同样是长三角的共同基因。其中，党的创建史让上海和嘉兴结下了不解之缘，目前两地已联合开发了纳入博物馆的红色路线。又如，“跟着课本去旅行——长三角红色文化研学线路”以《赞美》《从百草园到三味书屋》《叶圣陶先生二三事》《人民解放军百万大军横渡长江》等中小学课本的十篇课文为引子，串联了近二十处红色遗址⁵。

事实上，2019年三省一市旅游局已发布以“名城、名镇、名村、名山、名湖、名园、名馆”为主题的目的地推荐，并推出“跟着考古去旅游”等精品线路⁶。此外，江苏省文化和旅游厅副厅长、南京博物院院长龚良指出，2018年南京博物院的参观人数为366.76万，并有85%的外地观众；从旅游经济贡献度、旅游形象贡献度、旅游社会福利贡献度三个维度分析，南京博物院对南京市的旅游贡献排名第二，为南京市带来了约16.19亿元的旅游收入，对GDP的综合贡献为26.956亿元⁷。2019年，苏州博物馆发布了《苏州博物馆经济影响力研究报告》，显示该馆对苏州市的社会、经济、文化产生了较大影响力，并逐渐呈上升趋势。同时，其观众以长三角客源为主⁸。

第三，通过“联盟”搭建跨省市新平台。目前，长三角博物馆正通过联盟方式扩增合作新渠道，近年来成立的有“长三角文化和旅游联盟”“长三角博物馆教育联盟”“长三角科普场馆联盟”“长三角红色博物馆合作联盟”“长三角红色文化旅游区域联盟”等。其中，在2017年5月成立的上海博物馆教育联盟基础上，长三角博物馆教育联盟于一年后成立，并由三省一市文物局等共同支持，随即“长三角博物馆教育博览会”在上海世博会博物馆举办。

二、长三角博物馆协同发展的不足与原因

目前，长三角一体化的成果主要集中在看得见的“物质”和“物理”层面，如交通完善、设施共享、产业联动、人才吸引等，

可惜在文化层面尚未建立起完善的协同发展运行机制，存在一定的滞后现象。加之博物馆不属于最典型的公共文化服务领域，在此背景下形成的制度创新成果自然有限。同时，还存在区域内竞争日趋同质化；资源分散，集聚效应较差；旗舰项目尚未成形，缺乏规模型、唯一性、龙头项目等问题，其背后原因值得探究。

（一）协同发展的不足

1. 联动广度不足，参与单位有限

目前，长三角博物馆联盟等多停留在初级发展阶段，成员单位数量和代表性皆有限，广度不足。具体表现在一些单位早在联盟成立前就已开展合作，无需平台的额外牵线搭桥；平台的主要发起单位或秘书长单位往往更积极也更受益，导致强者愈强，同时一些单位仅作为分母而存在，分化拉大；部分联盟高开低走，热闹一阵后归于沉寂。比如，2017年上海博物馆教育联盟成立，在此基础上，长三角博物馆教育联盟于2018年成立，29家博物馆签署了协议。可惜联盟隆重成立后未能进一步招贤纳士，成员仅占当年四地1049座博物馆的2.8%，比例很低。又如，2021年长三角红色博物馆合作联盟的首批授牌单位仅10家。值得一提的是，2018年京津冀百余家博物馆共同见证了《京津冀博物馆协同创新发展合作协议》签约，这在三地博物馆359家的背景下占据近1/3的高比例。同时，协议方一致同意建立联席会议，并下设京津冀博物馆协同发展推进工作办公室⁹。

事实上，不少中小型博物馆本该是区域协作联动的受益主体，却往往游离在外。当然这可能与其心有余而力不足有关，但仍不乏一些场馆存在过分倚重外部而忽略自身、倚重政府而忽视市场的情况，包括有“等靠要”思想，指望中心城市、大馆的资源溢出。其实，政府“有形之手”是引导，市场“无形之手”是主导¹⁰，而各馆自身才是主体、主角。就博物馆合作而言，即便没有联盟等外在形式，长三角逾千座场馆也应形成内生性联动力量。

2. 合作深度不足，联盟的能量有限

近年来，缘起于长三角一体化战略而成立的博物馆联盟并不少，但合作深度低于预期。事实上，不少联盟都存在重形式、轻实质的问题；联动也多量的积累而少质的飞跃；多台前工作如展示、教育的合作，少幕后工作如收藏、研究的协同。并且不少场馆早就开始互借展品以及联合举办展览、研学游、研讨会等，甚至超越了长三角范围。

当然，一体化不是要追求脱离实际、全面化和高大上的联动。但目前长三角博物馆协同发展尚处于初级阶段是不争的事实，多徘徊在传统的合作版块，整体创新体系小。一些联盟甚至为成立而成立，功能定位趋同，此般“虚”有余而“实”不足的原因与主要发起单位或秘书处所在场馆的态度、能力密切相关。秘书处有相当一部分虚设在某一座馆或多馆轮流坐庄，而其运营实则既需人员、经费、场地等支持，又不能属地化色彩过于单一。

3. 在“江南文化”的共通背景下，协同存在同质化倾向

近年来，长三角博物馆举办了不少江南文化主题展。如上海博物馆的“遗我双鲤鱼：上海博物馆藏明代吴门书画家书札精品展”“丹青宝筏：董其昌书画艺术大展”，浙江省博物馆的“天下龙泉——龙泉青瓷与全球化”“幽居与雅集——明清山水人物画中的文士生活”，苏州博物馆的“集其大成——苏博馆藏董其昌及晚明各流派绘画特展”“大邦之梦——吴越楚玉器·青瓷特展”等¹¹。

这些博物馆接连推出特别展览，纷纷举办江南文化讲堂等，皆反映了文博行业的共通诉求。与此同时，在江南文化的同一背景下，博物馆展示、教育等也呈现出同质化倾向甚至是竞争。一方面“同”有余而“异”不足，各馆及其所在省市通过文博口径对江南文化的阐释未充分体现地方特色；另一方面“古”有余而“今”不足，江南文化的当代核心价值、精神特质尚未得到充分挖掘，并且与民众生活的相关性也相对割裂，因此认同度有限。

其实，长三角文化的核心精神仍然存在差异。比如，上海文化强调海纳百川、包容开放，江苏文化秉承了吴文化的外柔内刚、谦让开拓特性，浙江继承了越文化和浙东学术精髓，徽文化则受程朱理学、桐城学派影响较深。可惜目前场馆对江南文化的知识生产、传播多停留在共性、表面的单一维度，而对其早在宋元时期即形成一体化格局的原因，所包含的古镇、农耕、饮食、工业、红色、园林文化等丰富类型，以及文化流变尤其是在中西潮流中的演进等涉猎较少，研究较浅且集中于文献整理。

（二）协同发展不足的原因

任何领域的协同发展其实皆需具备两大基础条件，一是区域都有较高的经济发展水平和较强的经济实力；二是合作深入开展，一些关键性版块已实现对接融合。也即，协同发展理应是经济一体化达到较高程度和区域合作达到较高层次的产物¹²。

目前，长三角博物馆协同发展存在一些突出问题和短板，包括硬件和软件方面有差距，将“一体化”误解为“一样化”或“合并化”，缺乏全局意识和统筹决策等，而这些问题和短板均直指体制机制事宜。

1. 三省一市博物馆发展存在硬性差距

虽然长三角是中国第一大经济圈¹³，但从地理上看，区域发展的不平衡仍旧突出，尤其是在安徽与其他两省一市之间。同时，从人群上看，城乡间人口基础性财产、个人劳动所得、社会公共服务所获等关键性指标也相距甚远¹⁴。此外，根据2019年的《构建长三角文化发展共同体：现状、问题与路径》报告，被遴选的16座城市在文化生产、生活、生态三大指标上都存在距离，并表现出鲜明的省际差异。

截至2020年底，就定级博物馆总量而言，上海市为29座、江苏省为70座、浙江省为74座、安徽省为43座。其中，国家一级博物馆上海市有7座、江苏省有13座、浙江省有13座、安徽省有6座¹⁵。根据三省一市的面积和人口¹⁶，上海市在“平均多少平方千米有一座博物馆”指标上居长三角第一且遥遥领先，在“平均多少百万人拥有一座博物馆”指标上仅次于浙江。同时上海市在“平均多少平方千米有一座定级博物馆、国家一级博物馆”指标上皆居长三角第一且遥遥领先，在“平均多少百万人拥有一座定级博物馆、国家一级博物馆”指标上也同样排名第一。

2. 将“协同发展”误解为“一样化”或“合并化”

地缘相近、习俗相通、市场相连等相似基因造就了长三角一体化最初的雏形。但协同发展绝非一样化，更不是合并化，而应是先进的专业化分工协作体系打造，其中“一体化”和“高质量”是两大关键词。因此，长三角博物馆联动若要达到领域带动性和区域示范性，其核心要义首先是尊重差异，继而分工合作、错位发展，最终提升整体水平和效率。

当然，长三角城市群文化、历史、区位、资源的相似性容易使各地文博领域定位和博物馆职能分工接近，继而导致核心竞争力不够凸显等。正如全球化在带给发展中国家经济增长和便利享受的同时，也削弱了地方文化多样性和个性化。鉴于此，如果过度强调协同发展的同一性、高标准，就有可能掩盖差别、偏离现实，甚至导致平均化、单一化¹⁷，从而无法将有限的资源聚焦优势版块和重大攻关等。目前，我国存在博物馆千馆一面、城市千城一面的尴尬境况，而这样的同质化恰恰给博物馆助力城市、区域特色构建提出了新课题。

3. 缺乏全局意识和统筹决策

三省一市的基础性硬件、软件差异以及行政壁垒的存在是制约博物馆深度合作的一大因素，这既是历史遗留问题，又在各领域普遍存在，从而导致同质化竞争、分工不足与重复浪费等问题。主要原因如下。

一方面，由行政区划、短期利益和干部政绩观等形成的“一亩三分地”“分而治之”决策思维在各省普遍存在。毕竟，绩效考核以省市为单位，同时当地政府代表人民利益，不可避免产生博弈现象，如拼资源、拼政策、拼成本和拼服务¹⁸。此外，政府的一个动作往往涉及多部门和单位，协调的成本和收益常常不匹配。在此背景下，长三角博物馆协同发展所需的全局意识、统筹决策尚未自觉树立。无论是场馆还是政府，其意识深处仍以本位主义为主基调。

另一方面，现实中存在着“1+1+1<4”的规模报酬递减问题。一体化意味着“集体选择”，它也可能导致两个结果：一是“大锅饭”，即不论贡献大小都希望利益均沾；二是“搭便车”，即不愿付出更多成本却希望分享更多成果。目前，我国区域文化一体化的根基主要是协议。由于缺乏法律法规约束，对于协议确定好的事项，如果执行的没有奖励、不执行的没有惩罚，最后合作主体自然丧失积极性¹⁹。

三、如何提升长三角博物馆的协同发展机制

协同发展是把双刃剑，既带来机会，又带来挑战。从目前的经济社会发展看，虽然长三角一体化的红利大于风险，但仍有必要吸取国内外经验教训，研判当下博物馆联动存在的不足及原因，且聚焦制度设计进行提升。

值得一提的是，博物馆协同发展是在2018年长三角一体化正式上升为国家战略背景下的产物，并紧接着体现在2019年四地文物局签署《长三角地区推动文物博物馆一体化发展战略合作框架协议》等举措上。因此，联动的动力不完全源自场馆与市场，这也直指制度设计的必要性，以协同发力、精准衔接、相互赋能。同时，所谓的协同发展并非指现有博物馆人财物资源的叠加，而是通过制度创新产生裂变，以最终建立资源共享、客源互送、治理互鉴的机制。

（一）理念上：以统筹协调为前提，协同与错位发展并举

一体化有其内在规律，其实基础较好的省市可开展文博领域的全面对接，基础一般的则可通过重点项目取得突破或通过代表性场馆来联动。而长三角博物馆协同发展的终极目标是让共性与个性相得益彰，让合作与竞争辩证统一，让集聚与辐射相辅相成²⁰。总之，在理念上首先应树立全局思维和长远意识，以突破行政区划和局部利益的掣肘，且协同与错位发展并举。

1. 求同存异，扬长避短

三省一市的博物馆各有所长，发展进程也不同。因此，在联动进程中需在理念上恪守求同存异原则，包容多样性，同时在行动上不跟风重复或追求面面俱到，甚至要践行“因城施策”“一馆一策”。这样既强调了共性又保证了个性，从而全域各供其长、集体提升²¹。《构建长三角文化发展共同体：现状、问题与路径》报告提出，每个城市都应走特色文化和产业发展之路，并基于自身明确定位，从不同维度构建城市文化共同体的丰富内涵²²。其实，文博领域也宜如此，要警惕平庸化倾向，且在一体化内外都保持良性竞争与良好合作。

与此同时，协同发展还需扬长避短而非截长补短，要缩小差距而不是抹杀差距。“造峰扬谷”而非“削峰填谷”的原因正如经济学“木桶理论”（Cannikin's law）所揭示的，决定区域一体化的关键是问题和短板。审视当前，挑战来自于短板，出路则在于解决短板²³。

2. 一体化是手段，高质量才是目的

一体化始终是手段而非目的，毕竟长三角博物馆协同的愿景是高质量发展和服务民众需求，万不可为了一体化而一体化。同时，越是在初级阶段，越要集中力量重点推进某一领域、某一板块，而非追求全方位一体化。因此，“高质量”一方面要求博物馆进一步彰显其社会价值，尤其是实质性惠及百姓并满足民众对美好生活的向往。事实上，我国博物馆在经济社会中的作用已持

续显现。截至 2020 年底，全国备案的 5788 家博物馆推出陈列展览 2.9 万余个、教育活动 22.5 万余场，接待观众 5.4 亿人次、网络观众数以亿计²⁴。而场馆唯有依赖人流量、依赖优质内容供给，长三角文博一体化才能夯实心理认同的基础。

另一方面，“高质量”还意味着以博物馆组织结构优化来应对上文提及的规模报酬递减问题，以推动集体成员的激励兼容。目前，长三角有逾千座博物馆，从运营角度讲，的确需要通过分层化处理、形成递减型架构来简化协同的大体系，包括减少每个层级的成员数，以梯度有序。毕竟同一层级的博物馆数量越多，大锅饭、搭便车的可能性也越大。比如，可将三省一市的综合性博物馆、国家一级博物馆置于第一层级，同时将众多地市级和区县级场馆置于第二、三层级²⁵。事实上，《关于推进博物馆改革发展的指导意见》已提出整合不同层级博物馆发展，包括重点培育 10—15 家中国特色、世界一流博物馆，支持省级、重要地市级博物馆特色化发展，实施中小博物馆提升计划。这即是将分母放大到全国博物馆背景，探索如何通过组织结构优化来提升场馆高质量发展的路径之一。

（二）行动上：夯实制度设计，把创新作为常态

放眼国内外，长三角博物馆协同发展并无现成经验和方案可照搬照用。同时，一体化作为国内相对新生的事物，也存在法律法规约束力亟待提高等需求。毕竟它主要是行政区之间、横向政府之间的协商合作而非一级政府的统一治理，而财政分权导致的独立利益更使其可能面临执行难、监管难、出现违约等窘境²⁶。

因此，若要回答“1+1+1>4”这个重大命题，亟需构建博物馆协同发展的制度框架，毕竟制度为先，并且制度管根本、管长远。它能实质性助力提高政治站位、明确总体要求、确立发展目标、优化创新的生态环境等。事实上，协同发展的根本支撑和坚实基础必须也必然是制度创新。

1. 探索体制机制创新，通过政策落地实现协同发展

长三角一体化不仅仅是划定示范区、实现地理意义上的整合，更重要的是合作机制的统筹协调和制度设计的全新探索。在《长江三角洲区域一体化发展规划纲要》中，“制度”一词高频出现，彰显了“突出制度建设这条主线”的改革思路。

在行动上，制度设计要求把“创新”作为常态。毕竟，创新是引领发展的第一动力，同时要让创新成为长三角博物馆人的思维习惯以及场馆乃至政府的日常行为。比如，针对上文提及的“一亩三分地”等思维定式，不妨探索把一体化的重要指标纳入省市考核、纳入中央对长三角等几大协同发展示范区的评估，这即是“不破行政隶属、打破行政边界”的制度创新。

一方面，博物馆协同发展的制度化实践可从小到大且通过示范引领逐步推进。诸如京津冀有雄安新区作为试点、粤港澳有前海创新金融改革，长三角也可在交界处划出一块试验区，并借由博物馆这一载体探索文旅融合。事实上，各领域出现的“跨区域治理失灵”难题，主要是尚未形成拥有自主资源调配权和区域合作机制推进功能的管理机构。鉴于此，长三角既可建立中央统筹领导的工作机制，并覆盖决策、执行、监督的组织体系和制衡机制²⁷；又可促使区域中唯一的一线城市——上海市在创新驱动方面走在前列，扮演牵头角色，以增强龙头带动作用 and 集聚辐射效应。

另一方面，我国包括规划、政策、法律法规在内的顶层设计以政策为多，因此制度创新也应体现在尽快出台导向鲜明、落地见效的文博政策上，以统筹不同地域博物馆的协同发展，同时克服现有场馆管理条块分割（不同属性馆、不同层级馆、不同类型馆等）的难题；甚至是出台政策红利，以划出红线、底线和列出负面清单为主，致力于在场馆联动的初级阶段给予更多信任。其实，长三角在文化企业内部机制改革、负面清单管理方面已创造了经验²⁸，以抓大放小，“掌舵而非划桨”，这主要借鉴了自贸区“非经禁止即可为”的成熟实践，促使政府下放更大自主权、“放管服”结合。

2. 促使博物馆资源自由流动，加大产业发展和社会力量援引

2019年1月3日，沪苏浙皖签署了《长三角地区市场体系一体化建设合作备忘录》²⁹。随即，长三角协同优势产业基金成立，基金首轮封闭规模超过70亿元，预计可撬动逾500亿资本³⁰。事实上，区域一体化的本质正是实现资源要素的无障碍流动和地区间的全方位开放。而博物馆共同体建设若要在社会和经济两个层面都实现效益，必须践行生产、传播要素的自由流动，以同步推动场馆公共服务的普惠便利。

鉴于此，一方面，推进博物馆收藏、研究、展示、教育等全方位资源的有序流动，毕竟资源一体化是场馆一体化的内核。也即，以场馆为平台、以项目为纽带，共下“一盘棋”，致力于形成“产—学—研—用—展”的全链条³¹。同时，加大场馆产品和服务的跨区域供给，以共建文博生产“大码头”和消费“大市场”³²。此外，基于江浙沪对外开放成熟的优势，开展国际文博合作也是时势所需。正如《关于推进博物馆改革发展的指导意见》的“基本原则”所示，要通过区域协同创新、社会参与、跨界合作等方式，促进资源要素有序流动，优化资源配置。

另一方面，发挥市场对博物馆资源的配置作用，既要激发各类社会主体参与其中，实现场馆间、馆企、馆研（研究院、研究中心等）、馆校的协同，甚至促使合作主体扩大到政府—企业—社会的全方位组合；又要加强对博物馆产业发展的重视，毕竟文化产业的托举作用不容小觑。正所谓“文化为舟、产业为楫”，唯有以产业为支点，同时容纳、盘活、利用多元化社会资源，方能更好地以文化为底色，夯实博物馆的内部“造血”与外部“输血”机制以及公益与市场互补模式。

（三）文化上：凝聚“江南文化”价值认同，培育跨地域共情

1. 将地方特色作为场馆底色，先行凝聚次文化价值认同

一体化不仅指跨区域联动，还包括形成若干内部“小循环”。因此，长三角博物馆协同也覆盖了建立江南文化内的次文化对话，“由内而外”激扬地方特色，并以之为博物馆发展的底色。毕竟，机构往往容易偏向跨省对接，而忽视与省内兄弟地区、机构的对接，从而导致“外亲内疏”³³。因此，首先要夯实对内合作，以内外开放并举。比如，安徽省近百家博物馆既需在江南文化下建立徽文化与吴、越、海派文化等次文化之间的联动，又要建立皖南文化与皖江、淮北文化等省内次文化之间的联动。毕竟“打铁还需自身硬”，各馆应在提升皖风徽韵的基础上，于江南文化版图中提升徽文化话语权³⁴。

值得一提的是，南京博物院牵头创建了江苏省博物馆商店联盟——博苏堂，以整合全省场馆商店资源，至2018年成员已达40余家³⁵，这是江苏省内乃至长三角、全国博物馆文创平台协同发展的成功案例。此外，长三角一体化的雏形正是“以上海为中心建立的长三角经济圈”，其中上海大都市圈是“强核”³⁶。在经济的支撑下，上海市在文化方面也走在前列。《全力打响“上海文化”品牌加快建成国际文化大都市三年行动计划（2018—2020年）》早就明确了顶层目标为打响红色文化、海派文化、江南文化三大任务品牌。同时，特别提及“更加展现合作精神”，取决于上海与世界其他城市的文化交流程度和协作水平，并取决于区域经济一体化形势下的城市间合作。全市将建立起“一带一路”沿线的博物馆等六大合作机制且设立联盟³⁷。

总之，若要把长三角博物馆的江南文化激扬得更有特色、打造得更成体系，必须先要在文化上凝聚各地的次文化价值认同，继而在共享中促融合，更在融合中显特色。其最终结果将不再是一个点状或某个局部的江南文化呈现，而是整体特色的立体表达。

2. 以“新江南文化”之名，培育跨地域共情

江南文化之于长三角的意义，不仅仅在于其作为根脉在源头上的孕育和在传承中的滋养，更在于对民众当下生活的影响，甚至直指未来。事实上，文化的核心作用正在于提供了价值纽带，使原本在经济利益上有一定竞争或冲突的城市结成命运共同体。明清时期的江南城市群形成了中心城市“支配”功能与“服务”职责的和谐，这对于今天的长三角一体化有重要借鉴意义³⁸。而博物馆作为活化文化资源的一大载体，理应赋予古老的江南文化以新时代内涵，并以场馆特有的知识生产和传播方式，讲好江南的物质、社会、人文文化故事，打造“新江南文化”的金色名片³⁹，上海正筹备举办“何以江南——考古大展”⁴⁰就是典型案例。

就博物馆如何以“新江南文化”之名、培育跨地域共情而言，具体包括如下两方面。

一方面，当博物馆与其他文教机构或业态融合时，将富有地方创生（place-making）效应，也即培育更和谐的人地关系⁴¹。因此，长三角区域及城市不妨将一系列知名场馆与其形象捆绑宣传，这样便可在民众心中逐步建立起关联，从而培育共鸣度。而博物馆一旦与当地民众互动，就创建了一种饱含地方归属感的社会肌理与结构，并将助力身份认同、公民意识构建，这绝对有利于长三角一体化的相关决策及实施。毕竟，作为历史保管人，博物馆在教育我们“成为本土民众意味着什么”，在提升“认知和欣赏不同群组对共同的地域身份认同所作出的独特贡献”方面扮演了卓越角色⁴²。

另一方面，博物馆需要在具体的收藏、研究、展示、教育等核心工作中，加强江南文化及其当代应用的阐释、传播，以提炼为三省一市所共同认可并自觉渗透于民众日常生活的“新江南文化”，促使历史文化与现代生活融为一体。也即，以百姓生活为基底，并通过更接地气的博物馆产品与服务，将江南文化的时代精神、核心价值观与优秀传统文化综合表达，以扩增场馆资源的实用性和审美性，使其可见可知可感，并为当代人所用所思所想。

江南文化是贯通古今且面向未来的概念。当我们今天通过博物馆体验江南文化时，是对该文化的认同、重塑与激活，以把历史上的美与好在当下重新开发，增益这个“美好中国”样本的价值，同时创造自然与人文结合的“新江南样本”。重要的是，这也是从顶层设计到基层创新的全新探索。

四、小结

综上所述，长三角区域一体化的提出既是党的十八大以来战略思路在逻辑演进上的必然结果，又是过去二十多年来区域战略决策的一个新高点⁴³。当然，一体化不是推进区域经济社会高质量发展的唯一手段或全部工作，还需与其他工作结合。此外，长三角面积较广，实现一体化存在不少障碍，这就需要有适当的领域来示范先行和支撑带动，如文化领域及其中的博物馆版块。

目前，长三角已被誉为“世界第六大城市群”，一个以上海为龙头、长江为龙身的沪苏浙皖“新江南”正在崛起，而与其经济相匹配的“新江南文化”建设也被提到了战略高度⁴⁴。事实上，比较长三角和西方几大城市群可发现，最大差异不是经济体量和人口规模，也不是高科技，而恰恰是城市文化和现代服务功能⁴⁵。在此背景下，通过走具有长三角特色的博物馆协同发展道路，亟需试点先行，以促使三省一市场馆联动成为新常态，并最终提升长三角文博的创新能级和国际化水平。

唯改革者进，唯创新者强。夯实长三角博物馆协同发展机制，不仅事关三省一市，还需得到全国各界的助推，以探索共商共建共管共享共赢的可持续发展路径。事实上，无论是长三角，还是京津冀、“一带一路”、长江经济带、粤港澳大湾区建设，都要求既“立足协同、联系要广”，又“立足示范、质量要高”，以彰显先行先试区域作为全国文化中心、教育高地、旅游目的地的辐射带动作用，并综合提升外溢效应和全球竞争力。

注释：

1[1]许琼、张丽媛、施颖云：《长三角协同发展要突破哪些瓶颈》，《解放日报》2018年6月5日第10版。

2[2]陈爱平、许晓青、孙丽萍：《上海：推进新时代文旅融合高质量发展》，[EB/OL][2022-01-19][2022-02-19]http://sh.news.cn/2022-01/19/c_1310430445.htm。

3[3]全国博物馆年度报告信息系统，[EB/OL][2022-02-19]<http://nb.ncha.gov.cn/museum.html>。

4[4]李婷：《文博资源密集联动，为“长三角一体化”加固共同精神纽带》，《文汇报》2020年7月4日第3版。

5[5]同[4]。

6[6]《对市政协十三届三次会议第 0151 号提案的答复》，[EB/OL][2020-06-29][2022-02-19]<http://whlyj.sh.gov.cn/zxta/20200629/98c6dc68b8004a26a4080b82e8ea38d4.html>。

7[7]南京博物院：《文旅融合背景下南京博物院旅游贡献度研究》，《东南文化》2020 年第 1 期。

8[8]陈瑞近、李喆：《苏州博物馆经济影响力研究报告》，《中国博物馆》2019 年第 4 期。

9[9]文宣：《“京津冀博物馆协同创新发展合作协议”在京签署》，[EB/OL][2018-05-15][2022-02-19]http://www.ncha.gov.cn/art/2018/5/15/art_722_149164.html。

10[10]夏骥：《推进长三角一体化要防止五个误区》，《第一财经》2021 年 6 月 9 日第 A11 版。

11[11]单颖文、周渊、王翔：《让“诗与远方”成为长三角一体化“流量担当”》，《文汇报》2020 年 1 月 20 日第 3 版。

12[12]范恒山：《长三角一体化重在补短板》，《经济参考报》2019 年 6 月 26 日第 A05 版。

13[13]葛怡婷：《长三角文化发展迎来黄金时期，文旅产业文化融合热度最高》，《第一财经》2019 年 11 月 23 日。

14[14]同[12]。

15[15]同[3]。

16[16]上海面积为 6340.5 平方千米，2020 年人口约 2487 万；江苏面积为 107 200 平方千米，2020 年人口约 8475 万；浙江面积为 105 500 平方千米，2020 年人口约 6457 万；安徽面积为 140 100 平方千米，2020 年人口约 6103 万。

17[17]《高质量长三角一体化可能面临的五大问题与对策》，[EB/OL][2019-08-16][2022-02-19]https://www.sohu.com/a/334164969_100141022?qq-pf-to=pcqq.c2c。

18[18]刘亮：《长三角科技创新协同发展的主要问题和战略路径》，[EB/OL][2020-11-20][2022-02-19]<https://cyrdebr.sass.org.cn/2020/1120/c5530a99283/page.htm>。

19[19]同[17]。

20[20]人民日报评论员观察：《长三角一体化，关键在高质量》，《人民日报》2019 年 12 月 11 日第 5 版。

21[21]同[17]。

22[22]祝静、洪伟成、王炜、徐继宏、郜磊：《共筑文化发展高地，共建世界知名旅游目的地——长三角文旅人畅谈〈长江三角洲区域一体化发展规划纲要〉贯彻落实》，《中国文化报》2019 年 12 月 3 日第 1 版。

23[23]同[12]。

24[24]应妮：《2021年“国际博物馆日”中国主会场活动开幕 2020年底中国共有5788家博物馆》，[EB/OL][2021-05-18][2022-02-19]<https://www.chinanews.com.cn/cul/2021/05-18/9480052.shtml>。

25[25]同[17]。

26[26]同[17]。

27[27]同[17]。

28[28]李晓、唐一歌：《长三角文化产业：千帆竞发破浪前行》，《光明日报》2019年11月25日第7版。

29[29]《2019年为何要格外重视“长三角一体化”：长跑36年后的又一千年大计》，[EB/OL][2019-01-17][2022-02-19]<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1622899394682297891&wfr=spider&for=pc>。

30[30]上海市国有资产监督管理委员会：《长三角协同优势产业基金正式成立》，[EB/OL][2019-01-09][2022-02-19]<http://www.sasac.gov.cn/n2588025/n2588129/c1020-6775/content.html>。

31[31]王小明：《共建、共享与创新：关于长三角科普资源一体化的思考》，《科学教育与博物馆》2018年第3期。

32[32]孟歆迪、王斯敏：《从不同维度构建长三角文化内涵》，《光明日报》2019年11月25日第7版。

33[33]同[10]。

34[34]胡敏：《长三角一体化背景下关于安徽博物院弘扬徽文化的新思考》，《中国博物馆》2019年第3期。

35[35]钱倩：《基于市场环境下的博物馆文创发展途径探索》，《中国博物馆》2019年第3期。

36[36]同[29]，“上海大都市圈”是推进长三角一体化战略的三个层面之一，另外两个是“长江经济带”和“邻沪地区”。

37[37]邢晓芳、王彦：《“上海文化”：三年行动计划提出三大品牌任务》，《文汇报》2018年4月30日第2版。

38[38]刘士林：《“一唱三叠”中，展示江南新声和新态——刘士林教授在上海交通大学的演讲》，《解放日报》2018年7月3日第11版。

39[39]同[34]。

40[40]《方世忠：上海考古要做好“以物论史”和“以史增信”两篇大文章》，[EB/OL][2021-10-19][2022-02-19]<http://whlyj.sh.gov.cn/wlyw/20211019/e2f507e5ba994771929a22782a1644ae.html>。

41[41]郑奕：《博物馆提升城市软实力研究》，《东南文化》2019年第4期。

42[42]同[41]。

43[43]同[12]。

44[44]同[34]。

45[45]同[38]。