

创新县级博物馆高质量发展路径

陈浦秋杭

习近平总书记强调，要让收藏在博物馆里的文物、陈列在广阔大地上的遗产、书写在书籍里的文字都活起来，丰富全社会历史文化滋养。县级博物馆是陈列、展示、宣传本地人类历史文化和自然遗存的重要场所，是国家文化事业的重要组成部分。江苏是历史文化大省，县级博物馆事业一直走在全国前列。据不完全统计，江苏全省县级博物馆约有 200 家。其中，国有县级博物馆约有 150 家，民营县级博物馆约有 50 家。博物馆数量和从业人员数正在逐年增长，且展陈门类多样、展陈手段科技含量提高、博物馆之间的联合办展频次增多、馆藏文物的修复和预防性保护能力明显提升。尤其是大多数博物馆实行了免费开放，使文物资源“活”了起来，参观人数多了起来，县级博物馆发展真正迎来了“黄金时代”。

江苏省内县级博物馆中，柳亚子纪念馆等 10 家博物馆早在 2011 年就被评为“全省县级博物馆展览展示和服务水平提升工程项目实施单位”。无锡乡镇企业博物馆、新四军四县抗敌总会纪念馆、常熟古琴馆和宜兴市尹瘦石艺术馆等特色鲜明。但江苏各县级博物馆仍存在自我发展水平不平衡、社会教育功能未充分发挥、现代化展陈展示水平有待提高等问题。我们要遵照“在建设中华民族现代文明上探索新经验”的重大要求，践行走在前、做示范的使命，按照“保护为主、抢救第一、合理利用、加强管理”原则，守正创新，努力探索文物资源保护、管理、活化、利用的新途径和新举措，统筹兼顾文物保护与经济社会发展，使县级博物馆更多更好地惠及民生。

创新县级博物馆数字化建设。让文物“活”起来，离不开文物和博物馆的数字化建设。加强馆藏文物的数字化挖掘。运用数字技术对文物进行数字化挖掘，对文物藏品做数字化采集、信息编码与存储。利用 VR/AR 技术建设数字展馆，对文物进行多维立体式展陈，向博物馆内的展品添加虚拟的、可与观众交互的数字组件，如 AR 游戏、增强教育等，以提高观众观展的参与度。打造“不打烊”的掌上博物馆，让民众可以利用手机、PC 等各类终端设备在线进入虚拟构建的线上博物馆，使博物馆中的文物得以精彩、完美地呈现。引入三维扫描技术，通过三维扫描技术等完成对文物的三维立体数字化采集，确保文物实现高度还原，同时将数据信息与其他多源异构信息进行关联整合，以此对文物进行永久性数字化保管。优化文物资源的数字化管理。建设智慧文物资料库，利用大数据建立馆内藏品存储、评估、分析和分享平台，整合历史文物的社会价值与经济效益，促进其开发、利用与服务。同时，借助面向服务（SOA）架构、双向数据通信技术以及物联网技术等搭建一套涵盖影像管理、考古资料管理和文物图像管理等功能的三维数字化资源库，满足用户调用文物信息资源的需求。创新博物馆数字人才培养模式。对内部人员定期开展培训活动，通过开设讲座、邀请专家演讲或集中学习等方式进行培训和再教育，加强馆员对文物管理方面最新政策的了解和认识，不定期、分批次学习博物馆数字化理念、管理方式以及流程，结合“线上+线下”的授课方式学习操作新平台、新系统。紧跟行业发展变化，调整工作模式，使馆员在经过培训之后掌握更多新知识新技能，在提升业务水准的基础上进一步提高专业素养，提升文物数字化管理及保护工作的效率。

创新标准化品牌建设。品牌形象是县域历史文化的载体，对县域影响力的传播起着至关重要的作用，需要积极推进品牌建设。丰富博物馆内容。充分利用社交媒体，建立公众对话平台，鼓励公众建言献策，通过照片、视频或故事等方式上传自己搜集的历史事件，更好地还原一段客观真实的历史，进而参与到博物馆事务中来，促进博物馆事业与品牌建设的融合发展。塑造独特品牌个性。结合自身特点，设计推出县级博物馆特定的、直观的 LOGO 标识，以此作为传播、推广的基础来吸引公众的注意力。批量生产博物馆周边文创，将 LOGO 标识印在购物袋、礼品店、宣传册、信封、信纸以及其他博物馆相关材料上，增强博物馆品牌形象的曝光率，促进品牌的广泛传播。借助省、市级博物馆的官方社交平台，通过增添子页面和相关链接等方式，发布展览信息和介绍，吸引观众前来参观。

创新实现县级博物馆多元融合。多元融合已成为很多博物馆建设发展的关键词，需要加强博物馆资源整合与协同创新。重

视县级博物馆社教功能。促进县级博物馆教育融入当地社会教育体系，将博物馆的社会教育功能作为衡量博物馆功能性的重要指标之一。加强馆校合作，结合“内外兼修”的形式，在校内增加历史、地理、科学、数学和技术等相关课程，在校外组织博物馆专题研学游，设计寓教于乐的、适合青少年的特色课程活动。鼓励各级社会力量依托地方文物资源，利用博物馆，培育一批旅游发展示范区，打造富有江苏特色的青少年思想道德教育“示范基地”。增强博物馆联盟凝聚力。统筹整合县级博物馆资源，建立以省、市馆为龙头，县馆为主体，政府部门、国有馆、民办馆、企事业单位、民间机构和个人收藏者参加的博物馆协会以及博物馆志愿者协会等社团机构，推动馆际互助协作。增强“县馆结合”，充分利用地域优势，提倡各县根据馆藏特色完善文本资料，分头对文物进行清理、拓印，技术能力不足的馆由市级博物馆协助，并对人员进行指导。

创新管理体制机制。理顺博物馆管理体制机制，能更好发挥博物馆的育人功能。建立法人治理结构。按照政事分开、管办分离的原则，转变现有的管理体制机制。加强分类指导，参照省、市级博物馆改革的做法和经验，制定县级博物馆理事会决策机构、执行机构和章程准则改革创新实施意见，推动早日建成县级博物馆法人治理结构，早日实现全省县级博物馆理事会管理。系统创新管理机制。以充分发挥县级博物馆社会教育功能为目标，系统创新县级博物馆馆藏收购机制、馆藏保护机制、精准服务机制和文创增收机制等。在条件成熟的地区成立由政府、社会组织和个人共同出资组建的县级博物馆发展专项基金。在江苏艺术基金扶持项目中，增设专门针对县级博物馆创新发展的分类条目，实现对县级博物馆的精准扶持。实施绩效考核机制。充分激发馆员的管理热情，结合各部门、各岗位的工作情况制定完善科学且具有可行性的绩效考核体系，分配方式向关键岗位和优秀文化人才倾斜。同时，研究制定相关配套政策和细化措施，确保规划确定的各项重点任务落实落地，推进各项工作梯次接续、前后衔接、纵深推进、取得实效。将考核结果与馆员的薪资及晋升等联系起来，使其更专心、积极地投入文物数字化管理及保护工作中，推动博物馆智慧化、数字化建设。

（作者单位：南京大学新闻传播学院）