

关于博物馆事业高质量发展的几点思考

——以浙江省博物馆为例

据统计数据显示,截至 2023 年底,全国备案博物馆达到 6833 家,其中 2023 年新增备案博物馆 268 家;在接待观众方面,达到了 12.9 亿人次;在展览活动方面,2023 年全国博物馆举办陈列展览 4 万余个、开展教育活动 38 万余场。由于免费开放的带动,博物馆迎来了更多未成年人和弱势群体观众,博物馆多次被群众评为享受文化产品和便民服务的首选地,参观博物馆已成为国民的重要文化生活方式。

以高质量发展的要求来审视我国博物馆行业,从文化强国战略着眼,以满足人民群众的美好生活为切入口,博物馆行业还无法满足人民群众多样化、多层次、多方面的精神文化需求。近年来我国的博物馆事业虽然经过了迅猛的发展期,基础建设得到了大幅提升,但依然存在发展不平衡、软件功能和管理薄弱问题。本文以浙江省博物馆为例,从以下五方面着手,探求新时代视域下的博物馆事业高质量提升。

一、推进博物馆融合发展

中国博物馆事业良性化、可持续性发展,需立足当下,审视自身,纵览全局。以“内部高效融合,外部精准拓展”为主基调,完善自身内驱力,充分提升和发挥社会影响力。博物馆事业高质量发展之路,首先就是一条融合发展之路。

内部高效融合。首先,博物馆必须立足区域特色,根据新时代的变迁和发展,根据人民群众享受文化的方式变化,积极思变,勇于探索,在内部管理、人才机制、运营方式、服务载体设置等方面打破传统思维,勇于突破部门与部门、人与人的区隔,互通互融,真正实现内部高效融合,提升博物馆事业发展的内驱力即活力;其次,促进全域性博物馆服务的融合,实现优势资源整合和流通,因地制宜地盘活当地文博资源,与社会组织及其他兄弟博物馆广泛合作和交流,促进博物馆服务与文明实践、旅游公共服务、学校美育、科研等方面的融合,提升自身学术研究水平及策展、办展能力,走高质量特色化融合发展之路,如组织“文博图美非”等公共文化机构建立联动机制,加强功能融合,提高综合效益;积极推动博物馆服务与乡村振兴的融合等。

外部精准拓展。在社会高速发展和变迁的大背景下,博物馆人需要重新审视新时期博物馆定位,深入剖析博物馆与各行各业之间的关系,精准拓展

合作伙伴和合作方式。从教育、旅游、文创、媒体宣传合作等多方面着手,延伸博物馆触手,探索实践博物馆的创新发展之路,实现深度经营,彼此双赢。如文创产品的开发,可以与社会文化产业联合,发挥博物馆专业优势以及社会文化产业机构或企业的市场优势,开发出满足群众审美,集美学和实用相结合的文创产品。

而社会教育是继收藏、展示、研究为主的博物馆功能后的又一大博物馆主体功能。博物馆作为我国公共文化服务体系重要组成部门,如何拓宽、丰富博物馆教育方式和手段,满足不同年龄、不同领域、不同层次人群的教育需求,推动博物馆教育内容分层化、教育方式多样化、教育成果深入化,是博物馆工作者需要积极思考的问题。

此外,在媒体宣传合作方面,现阶段博物馆应积极加强与传统媒体、自媒体的合作,走出舒适区,创新宣传方式。例如浙江省博物馆武林馆区在搬迁之际,与媒体合作启动《国宝搬家记》活动,取得不俗反响。浙江卫视和 Z 视介客户端以直播形式双屏联动,人民日报客户端、新华社客户端、央视视频、总局视听中国新媒体矩阵、中国蓝新闻客户端、潮新闻客户端、小强热线、浙里文化圈等 17 个平台同步直播,通过线上线下联动宣传,深情讲述浙江璀璨历史文化和国宝搬家故事。直播当天,超 360 万观众共同观看,微博相关话题阅读量超 4066.3 万。



社教活动



结合馆藏,进行文创产品开发

二、创新博物馆数字化改革

近年来,从中央到地方都相继出台一系列文件,包括《“十四五”文化和旅游发展规划》《关于让文物活起来,扩大中华文化国际影响力的实施意见》《数字中国建设整体布局规划》等,从政策上指导文物博物馆行业运用数字技术,积极创新变革,围绕“文化+艺术+科技”智慧文旅体系建设开展各项工作。同时,随着文旅融合,博物馆的旅游价值越来越突出,观众的年龄层次、属性特征在不断变化,他们对博物馆在多媒体、沉浸式、数字化等展示手段上的审美需求也在不断提升。因此,要实现中国博物馆事业高质量可持续发展,创新博物馆数字化改革是核心和关键。

以浙江省博物馆数字化建设为例,浙江省博物馆信息化工作始于 2003 年,2022 年 5 月成立数字化建设专班,共召开工作会议 7 次,梳理各部门业务需求 58 条,凝练出本馆数字化建设标准,为之江馆区智慧工程建设提供意见参考,并辅助馆内相关业务工作完成数字化提升。从调研情况看,浙江省博物馆近二十年数字化建设主要取得以下成效,但同时在内部管理和外部服务两方面仍存在着诸多问题。结合浙江省博物馆数字化建设工作经验,可以从以下几方面着手博物馆数字化改革:

(一)不忘初心,数字技术只为赋能博物馆业务

博物馆的初衷是让观众学习历史文化知识,感受民族初心使命,数字技术使用不必炫技,应与博物馆展示内容紧密结合。在南湖革命纪念馆调研座谈时了解到,馆方根据馆情,没有采用 VR/AR 项目,而是以实景+裸眼 3D 的方式设计展示效果,辅以艺术灯光和 360°全景声效技术,再现中共一大嘉兴南湖会议场景,并结合参观实际情况,将故事呈现时间控制在 4 分钟,观众体验良好,好评如潮。

数据的生产运营应注重延续性,对于曾经工作中积累下的数据成果,要考虑灵活运用,是否可以结合新的技术手段产生新的展示效果。对于管理者而言,打造一套系统应该注重“有血有肉”,不仅有用户,还有能不断沉淀的业务数据,最终可以为管理者提供决策依据,这才是数字化建设项目的意义所在。

本次“云上浙博”的建设,馆方结合《国家“十四五”规划纲要》明确提出的“探索建设数字孪生城市”战略指引,结合当前技术实际水平和已有的工作经验,经过综合评估,计划推出数字孪生展厅“浙江一万年”。通过 3D 数字空间建模、数字孪生、实时云渲染等技术,打造浙江一万年“云游览”互动空间,统一观众线上、线下的参观路径,提供更加人性化的体验和全天候文化服务,提高博物馆的亲合力,这也是浙江省博物馆在数字展览策划制作上的又一次全新尝试。

(二)建立数字化建设标准,重视系统整体架构设计

文博行业有其特殊性,数字化建设过程中,特定的业务流程由馆内自行设计,如项目管理、藏品管理等;如果问题解决不了,就选择借助外部力量,向先进企业学习,比如数据中心建设、数字资源采集等,在参考市场成熟方案的基础上构建属于博物馆的个性化数字产品。以“云上浙博”为例,该项目建设以“创新、集约、开放、均衡、互补、统筹、联动、高质、高效、优享、普惠、便捷”为标准,对内围绕职工提供及时、高效的管理服务,对外面向观众提供多样、均等、便捷的社会服务。

第一步,确立产品核心业务流程。本次建设核心业务之一就是浙博会员体系,打造“观众参观全流程管理”。建设过程中,需要经验丰富的产品经理和架构师配合馆内业务人员,围绕建设中心,研究、模拟观众在博物馆线上浏览、线下参观等一系列行为方式,构思、构建应用场景,从而设计业务模块,埋点数据,而不是将浙博现有的观众服务系统通过用户 ID 简单地数据进行对接,功能拼接。

第二步,重视系统架构设计,这是数字化项目实施中关键性的一步。基于现有业务模

型,设计整体信息系统架构,包括分析数据的安全性,数据调度的方式,消息生产者和消息使用者之间的关系等等,并在此基础上考虑网络安全安全体系架构设计。

本次之江馆区智慧工程建设,我们借鉴浙江省数字化改革经验,在建设思路继续沿用 V 字理论以持续迭代的方式,将业务协同模型和数据集成模型贯穿于博物馆数字化项目的各领域、各方面、全过程。V 字理论由业务协同模型和数据集成模型构成,是将一项复杂工作按照系统工程方法进行分解,实现从宏观到微观、从复杂到简单、从不确定到确定、从定性到定量、从人工操作到机器操作的迭代深化过程。

结合 V 字理论,推动多业务流程再造、跨部门业务协同、跨部门数据共享,打造以数字管理、数字展陈、数字藏品、数字教育四大体系为主体的浙江省博物馆综合应用。

(三)变革工作方式,加强顶层设计和项目统筹

数字化建设其实是用“理性”的方法去解决“人性”的问题。建议管理者考虑结合“专班制”,建立工作流程,综合考虑项目建设方向和实现效果,制定切实有效的工作配合方式,激发职工创造性,加强内部组织建设,在 workflows 中形成“闭环”。

第一步,根据产品设计,细化工作任务,明确项目建设团队中的人员分工,结合技术手段和线下管理,在工作中形成“发现—反馈—整改—共享”的闭环机制。本次之江馆区智慧工程建设,浙博尝试采用数字驾驶舱融合办公协同系统的创新理念,建设办公内部管理“一张网”,并引入工单流转系统,从发现问题,提交问题,到处理问题、反馈问题,所有的工作节点都可在办公网上清晰明了地查看,形成迭代清单,涉及的内部管理不仅包括人员办公,还包括馆区硬件设备的运行状态。

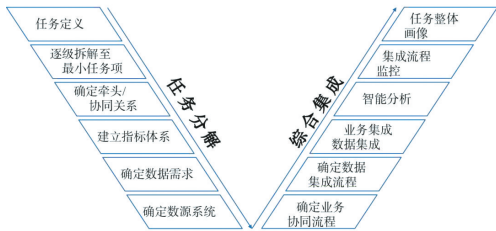
在项目监管上,我们采用监理数管平台,这也是目前开放给建设单位、承建方、监理单位各方使用,并生成电子文档符合省档案局电子归档要求的浙江省内首个系统应用。项目成员可在此平台上共享工作进度,查看项目日报,反映问题。



与媒体合作,策划《国宝搬家记》活动



“云上浙博”语音导览 微信小程序



“云上浙博”项目建设 V 字理论模型

(下转 8 版)



浙江省博物馆之江馆区