

■ 博物馆强国

奋力探索创新央地共建博物馆荆楚特色之路

张晓云

中央地方共建国家级重点博物馆是彰显中华文明、代表中国特色、引领行业发展的地方所属重点博物馆。2024年，国家文物局、财政部公布包括湖北省博物馆在内的15家新一轮中央地方共建国家级重点博物馆建设名单，并对2024—2030年建设周期内重点任务、组织实施、建设目标作出部署。湖北省博物馆自2009年被列为首批中央地方共建国家级博物馆以来，抓住发展机遇，奋力探索创新，逐步构建形成央地共建博物馆荆楚特色之路。2024年接待观众量达506万人次，成为全国最热门博物馆之一。2025年2月，湖北省博物馆对社会发布《湖北省博物馆新一轮中央地方共建国家级重点博物馆建设总体方案（2024—2030年）》，系统阐述了该馆央地共建2.0版本的战略目标、主要任务，为推动新一轮央地共建博物馆的迭代升级提供了湖北方案。

紧扣自身实际，顺应八大转型

工作重心由博物馆考古比重向聚焦博物馆主责主业转型。2023年2月，湖北省博物馆与湖北省文物考古研究院分开独立运行；8月，湖北省文物交流信息中心、省工艺美术研究所整体并入，人员编制、藏品数量大幅增加，聚焦藏品与观众，充分发挥博物馆功能，服务社会发展，满足人民文化需求成为主责主业。

建设对象由大规模场馆建设向小环境优化提升转型。经过二十余年工程建设，湖北省博物馆形成“四馆三中心两基地”总体建筑布局，成为武汉市的文化地标。下一步，提升观众参观体验，优化设计便利性的室内外小环境成为博物馆建设的新方向。

开放布局由南馆局部开放向四馆全面开放转型。2024年底，北馆湖北通史展对外开放，2025年上半年，西馆、东馆将对外开放，形成“两主两翼”全面开放新格局，全馆参观动线、服务设施及人员配备将同步调整。

藏品体系由出土文物向文化遗产转型。随着机构改革、职能拓展及藏品来源渠道的变化，收藏范围将由文物拓展至传世品、非遗及现当代艺术品、老物件等，逐步构建品类完备、特色突出的荆楚文化遗产收藏体系。

展览任务由基本陈列向临时展览转型。2025年，全馆15个基本陈列与5个临展厅改造提升将全部完成，形成南馆专题展、北馆通史展、东馆少儿展、西馆现当代艺术展的展陈布局。未来较长时期，将重点打造系列化精品临时展览，弘扬传承荆楚文化，加大文明交流互鉴。

研究范畴由以物为主向人、物并重转型。博物馆、考古院合署办公时期，研究范畴以考古、文物为主。博物馆独立运行后，研究对象调整为以观众和藏品为主，研究成果将为博物馆事业高质量发展提供坚实支撑。

开放目标由免费开放地向旅游目的地转型。作为2007年首家在中西部地区实行免费开放的博物馆，未来将不局限于接待观众量与满足人民群众基本文化权益，而是更加注重参观体验感与服务质量。对本地经济的拉动力、贡献度，对世界文化交流的美誉度将成为博物馆高质量发展的重要表现形式。

角色定位由央地共建国家级重点博物馆向央地共建国家级重点博物馆与创建“中国特色、世界一流”博物馆并重转型。2023年9月，湖北省博物馆发布三年（2023—2025年）发展计划，提出创建“中国特色、世界一流”博物馆战略目标，更加凸显更高标准的国际性、国家性与开放性。

围绕战略目标，实现八大突破

以国家一级博物馆运行评估指标体系、中央地方共建国家级重点博物馆绩效评估指标体系为引领，系统推进湖北省博物馆治理体系和治理能力现代化，力争到2030年，将湖北省博物馆建成“四地”，即博物馆现代治理示范区、荆楚文化传承弘扬新高地、国际文明交流前沿地、世界知名旅游目的地，综合实力跻身中央地方共建国家级重点博物馆第一方阵，部分关键指标位居全国博物馆前列。

围绕上述战略目标，科学提炼总观观量、未成年观众量、境外观众量、文创销售额、藏品总量、科研设备总额、基本陈列量、硕士研究生以上数量占比等8个核心指标，并明确增长率。其中，总观观量由436万人次增长至550万人次，增长率为26.15%；未成年观众量由2.6万人次增长至72万人次，增长率266.9%；境外观众量由1.7万人次增长至15万人次，增长率782%；文创销售额7500万元增长至1亿元，增长率33%；藏品总量由46万件套增长至50万件套，增长率8%；科研设备总额由1000万元增长至5000万元，增长率400%；基本陈列由13个增长至15个，增长率15%；以实现系统性、与局部性相结合的重大突破。

全面统筹任务，锚定重点工程

强化统筹谋划，实施“7531+N顶层建设工程”。编制湖北省博物馆“2024—2030年七年总体建设方案”“十五五”五年发展规划”“2026—2028年三年发展计划”“2029—2031年三年发展计划”“年度工作计划”“N个专项工作实施方案”，统筹中长期与短期目标，按年度、按专项稳步推进。

夯实藏品基础，实施“藏品征藏领先工程”。继续丰富并凸显以史前玉器、先秦青铜器、古代乐器、秦汉简牍、三国系列、明代藩王系列、书画系列、红色文化系列为特色的馆藏体系，拓展藏品征集范围，加大现当代藏品、非遗系列藏品征集力度，补充藏品缺环，完善藏品体系。

落实保护第一，实施“科技保护领跑工程”。积极推进国家文物局文物保护重点科研基地建设，以木漆器、青铜器、古籍善本、陶瓷器为重点和特色，力求达到全国乃至世界同类型文物保护一流水平。积极申报国家级古籍修复中心和湖北省重点实验室。

坚持学术立馆，实施“研究高地培育工程”。探索学术研究新机制，推动课题申报，加强学术出版，鼓励专利申报和行业标准制定，加强与高校、科研机构的战略合作，举办高层次学术研讨会，完善成果奖励，打造跨区域、跨学科研究平台。

拓展展览供给，实施“展览供给厚植工程”。推出长江文明、荆楚文化、书画艺术、音乐文物、捐赠纪念等系列展览，形成荆楚特色鲜明的基本陈列

体系。按“月月有新展、季季有大展”的原则推出临时展览、重磅大展、线上展览。

凸显社教价值，实施“少儿社教创新工程”。打造“长江文明大讲堂”教育品牌，以少儿体验馆、南馆体验馆坊为教育服务阵地，结合中华优秀传统文化课堂、红色讲堂、礼乐学堂等项目，搭建长江流域博物馆教育资源共享平台，建立教育精品课程项目库，构建博物馆社会教育体系。

升级服务能力，实施“服务能力倍增工程”。完善配套服务，升级场馆硬件，优化参观环境，全面提升场馆运行管理智能化水平。推进构建创新性、示范性、可复制和可推广的博物馆服务模式，助力经济社会发展，推动文旅融合与文化消费，满足人民对美好生活的需求。

打造文创航母，实施“文创航母打造工程”。推动特色文创产品开发，打造“最湖北、最荆楚”的文创品牌体系，优化文创产品合作、授权开发及知识产权保护机制，科学布局文创商店，挖掘荆楚文化元素，进一步巩固和提升社会影响力。

彰显大馆担当，实施“大馆帮扶援渔工程”。充分发挥引领作用，帮助省内中小博物馆提升自身造血功能，提高藏品管理、陈列布展、文物保护、公众服务等核心岗位业务能力。

织密国际交流，实施“荆楚文化出海工程”。深度参与国际博物馆治理，发挥国际博物馆专委会和中国—意大利博物馆联盟展览平台作用，提升全球影响力。

擦亮荆楚名片，实施“荆楚文化擦亮工程”。创新文化传播机制，丰富数字化展示内容和形式，加强展品文物诠释传播，提高全媒体运营水平，扩大在社会公众、博物馆行业和海外影响力。

加强数智应用，实施“智慧鄂博建设工程”。实现博物馆全区域高速无线网络覆盖；实现物资管理、财务管理、设备管理、人员管理的信息化；开发文物数字展示平台，打造数字展览，开发互动体验项目和APP，提供定制化的文化产品和服务。

拓展公众参与，实施“鄂博之友牵手工程”。通过司法合作、公益鉴定和发展“博物馆之友”，提高公众对文物保护的关注度和参与度，共同推动文物事业发展。

优化人才结构，实施“人才结构优化工程”。通过招聘、培养、激励与团队建设，提供坚实的人才支撑。重点培养高层次研究型领军人才、技能型拔尖人才以及复合型管理人才，激发员工活力，支持员工开展科研项目和创新实践，打造结构合理的博物馆专业人才队伍。

守牢安全底线，实施“安全鄂博守望工程”。从消防安全、文物安全、人员安全和应急管理等方面入手，采取有效措施，确保博物馆安全稳定运行。

加强相关保障，科学有序实施

在湖北省委、省政府的坚强领导下，积极争取省直相关部门的支持，明确责任分工，建立协同推进、考核评估工作机制。

积极争取国家文物局、财政部支持，充分用好央地共建国家级重点博物馆运行专项经费，切实提高资金使用效益；加强省级财政经费保障，建立博物馆免费开放及运行维护稳定的经费保障渠道，并形成持续投入的长效机制；建立文创产品绩效奖励机制、博物馆延时开放经费保障机制；开源节流，提升文创产品经营创收能力，探索精品临展收费机制，降低运行成本与设备能耗；拓宽经费收入渠道，鼓励社会捐赠。

在新一轮中央地方共建国家级重点博物馆建设中，湖北省博物馆将积极贯彻落实国家文物局、财政部有关工作要求，坚持系统观念，坚持改革创新，坚持荆楚特色，坚持国际视野，稳中求进，务实重行，推动实现荆楚文化创造性转化、创新性发展，走出一条符合自身实际、更加科学有效的央地共建博物馆荆楚特色之路。

（作者系湖北省博物馆馆长）

当下社会“文博热”方兴未艾，博物馆在文化建设中体现出其不可替代的作用。作为公共文化服务机构，博物馆是集中展示人类文明的重要窗口，是利用展览、文创产品和教育活动推动中华优秀传统文化创造性转化和创新性发展的重要场所，是提高社会文明程度的重要推手，也是健全现代文化产业体系的重要帮手。

2022年8月，国际博物馆协会大会通过了新的博物馆定义：“博物馆是为社会服务的非营利性常设机构，它研究、收藏、保护、阐释和展示物质与非物质遗产。它向公众开放，具有可及性和包容性，促进多样性和可持续性。博物馆以符合道德且专业的方式进行运营和交流，并在社会各界的参与下，为教育、欣赏、深思和知识共享提供多种体验。”结合新定义，认清博物馆在文化强国中的角色和定位，能够助力于博物馆事业发展。

文化遗产的守护者

随着社会发展和时代进步，博物馆不断演化，逐渐扩大职能范围，承担着对历史文物和文化遗迹的鉴定、收藏、研究、保护、修复、展示和管理职责，成为文化遗产的守护者、人类历史的见证者、集体记忆的保存者。博物馆不仅是物质文化的存储空间，更是精神文化的传承者。

我国文化强国建设中，博物馆通过专业的收藏、不断更新的预防性保护、数字化保护和修复技术、日益完善的管理手段，让承载着地方特色和历史记忆的文化遗产得以长久留存，让后人能够触摸历史，增强文化认同感和归属感，坚定文化自信。此外，博物馆积极配合打击文物犯罪行为，协助公安等办案机关鉴定涉案文物，切实为保护国家文物安全提供长效支撑。同时，博物馆积极参与文物保护法规的制定和实施，推动文化遗产保护的法制化建设。同时法律和政策支持，博物馆能够更有效地保护文物，防止文化遗产的流失和破坏。如安徽博物院常年向社会征集藏品，仅2024年就征集藏品683件套，修复文物327件套，文物鉴定部荣获全国“最美文物安全守护人”团体称号；主持和参与起草《文物出境审核规范第25部分：中国画及书法》等6项国家标准正式发布；《安徽博物院书画文物的保护修复》荣获2024年度安徽省优秀科普作品三等奖，这些成果不仅延长了文物的存续时间，也为文化政策的制定、文化产业的发展提供了科学依据。

博物馆在文化建设中的四个角色定位

李宁 王健

文旅精品的生产者

在文旅融合的大背景下，以文塑旅，以旅彰文成为趋势，博物馆也把更多精力放在将丰富的文化资源转化为旅游资源，积极推动文物、展览、活动与旅游深度融合，逐渐从传统的文化展示场所转变为文旅精品的生产者。通过持续不断地创新文旅产品，博物馆吸引着越来越多的游客走进馆舍，感受文化魅力，既满足了人们不断升级的文化消费需求，也为旅游产业增添了浓厚的文化底蕴。

博物馆以馆藏文物为基石，开发的文旅精品，产出的文旅产品，形式极为丰富。在实物产品领域，精心设计的文化创意产品琳琅满目。这些文创产品巧妙地将博物馆经典馆藏文物元素进行改良设计，以全新的面貌呈现给游客，可玩、可赏、可用、可吃，深受人们喜爱。如今去博物馆购买文创，把博物馆文化带回家或赠送亲朋好友已成为时尚。如安徽博物院设计开发的一系列文创产品，从精巧实用的书签、手办、文具，到设计精美的服饰、饰品、工艺品，无一不巧妙融入安徽文化元素。河南博物院将考古元素融入文创，推出“失传的宝物”考古盲盒，内含仿制文物和考古工具，让消费者体验“考古”乐趣。该盲盒迅速走红，成为现象级产品，既带动了博物馆文创的消费热潮，也提升了河南博物院的知名度和影响力。在非实物产品方面，博物馆通过

举办特展、主题活动以及文化讲座等，为观众打造全方位的沉浸式文化体验。这些活动既能让观众深入探究文物背后鲜为人知的故事，也极大地增强了观众的互动性与参与感。安徽博物院平均每年推出主题各异的精品特展十余个，从文物遴选、内容策划、展陈设计到灯光音效等，各个细节用心打磨，为观众呈上文化盛宴。同时借助展览、节日等契机深挖文物当代价值和丰富内涵，举办“博物馆之夜·丝路奇遇记”“花朝在安徽”“元宵市集”“文物Cosplay——博物馆打卡乐”等形式多样的文旅活动，参与人数数十万人。此外，围绕展览积极开展研学路线，如“探秘寻源”“凌家滩考古主题”“大明风华”“明中都城址主题”“饮水思源”“溧水抗主主题”等，将博物馆展览与地方旅游资源深度结合，丰富文旅产品有效供给，为全域旅游建设添砖加瓦。

（下转8版）



安徽博物院“黄山山中人——黄宾虹艺术与文献展”

试论国有博物馆藏品征集的方式与途径

何力

藏品是博物馆存在的物质前提，是博物馆的立馆之本。藏品体系的不断完善和优化，有赖于藏品征集工作持续有效开展。近年来，国有博物馆藏品征集难是普遍存在的现实。在博物馆开展藏品征集工作所面临的诸多问题之中，征集途径狭窄是较为突出的共性问题。

通过考古发掘、调拨或移交等方式征集藏品

从考古出土文物移交途径来看，虽然法律规定考古发掘的文物应及时移交博物馆等文物收藏单位，但全国范围内的考古出土文物移交入藏尚未实现常态化，渠道不畅。近年来考古机构自主举办考古博物馆已渐成新态势，博物馆通过考古发掘获得文物的途径更趋狭窄。

从调拨或移交等途径来看，以行政命令来实施文物调拨的事项不多。以湖南省为例，近五年来，通过文物行政部门向国有博物馆调拨文物的事项仅发生不到十例，且涉及文物数量较多的调拨均源于机构改革中县级文物局（所）原有的收藏职能取消，由其主动申请；而公安、海关依法罚没文物移交不是常态。另外，馆藏文物借用因未发生所有权属的转移，不属于征集藏品的范畴。

通过接受捐赠征集藏品

接受捐赠是国家倡导和鼓励社会力量参与博物馆建设的重要方式，也是国有博物馆获得藏品的重要渠道。如浙江省博物馆10万件藏品中，有三分之一来自捐赠；刘少奇同志纪念馆1.7万余件套文物藏品中，有九成以上来自刘少奇亲友的捐赠，等等。近年来，除部分美誉度高的大馆和部分革命纪念馆外，中小型博物馆特别是其中的综合类、历史类博物馆通过接受捐赠完善藏品体系的难度加大。原因主要有三点：一是随着文物、艺术品经济价值的提升，公众向博物馆捐赠藏品也会考量经济利益；二是除真实性外，博物馆对藏品是否流传有序的要求也越来越严格，而私人藏品有的来源欠明晰；三是博物馆藏品征集强调与本馆宗旨使命相符，除博物馆主动提前介入

的情况外，自发的藏品捐赠行为大多无法对博物馆的藏品体系形成补充。

通过购买征集藏品

据2017年发布的“一普”公报，全国国有单位收藏的可移动文物按不同来源分，占总排名前三位的分别为：“旧藏”40.53%，“发掘”17.07%、“征集购买”16.37%，考虑到来源为“发掘”的文物实际上大量收藏于各考古机构，可推断“征集购买”可能成为国有博物馆等单位新增可移动文物的最大来源。2021年，在国家文物局、财政部联合出台《国有博物馆藏品征集规程》中，将国有博物馆的藏品征集明确界定为“国有博物馆根据本馆的宗旨、定位、发展方向，通过购买或接受捐赠的方式取得藏品的业务活动”，就购买方式征集藏品的工作程序提出了详细规范和要求。

作为从事藏品征集工作的一线人员，笔者曾参与为多家国有博物馆以购买方式征集藏品30余批次，征得藏品1000余件。如按文物类藏品的供应方来区分，博物馆主要通过文物销售单位、文物拍卖企业、私人收藏家来购买，从整个藏品的概念来说，供应方还包括艺术品公司、非遗传承人或艺术家等相关机构及个人。实践中，从不同的供应方购买藏品，工作方法也存在较大差异。

从文物销售单位购买。多年来，具备文物销售资质的单位特指文物商店。国家文物局官网显示，截至2023年底，主体类型为“文物商店”的单位已达到542家。今年3月1日新的“文物保护法”施行后，“文物商店”的概念已进一步扩大为“文物销售单位”。国有博物馆从文物销售单位购买藏品，常见的方式有两种：

一是博物馆委托国有文物销售单位代为征集藏品。这种方式一般对应品类较多、数量较大的藏品征集事项，主要用于博物馆因现有藏品类型数量不足，而难以支撑起陈列展览体系的情况，特别在博物馆初建时期较为多见。实际工作中，国有博物馆多会选择委托文物销售单位中的国有文物商店代为征集。究其原因，简单来说就是“可靠”二字。国有文物商店

在长期的经营活动中，积累了突出的技术优势、藏品资源优势 and 鉴定人才优势，沿袭严格规范的征购流程。其国有背景，也相应具备更高的公信力。博物馆委托国有文物商店代为征集藏品，实质是购买一项国有机构的服务，既能最大程度地保证藏品的真实性和来源明确，也能较好地规避博物馆相关责任人的高风险。2019年，笔者所在的国有文物商店与某新建国有博物馆签订征集协议，明确双方权责，包括征集藏品类别、标准、专家鉴定、价格范围及后续交付等内容。根据征集方的征集方向和要求，经过一年多的征集调查等工作，代为征集了300余件预征集藏品，最终交付包括瓷器、螺钿制品等在内的100余件藏品，取得很好的工作效果。这种方式因征集的藏品品类多、征集调查时间长、涉及财政资金较多，要求国有博物馆对拟开展的征集工作早设想、早谋划，打好提前量，需向主管预算单位、同级政府提交具体方案专项请示，在获得审定同意后启动委托工作。

二是博物馆采取“单一来源采购”方式从文物销售单位等机构购买。这种方式一般对应于数量小、品类少、品质高的藏品征集事项，也是目前国有博物馆购买藏品最常见的方式。文物等藏品因具有唯一性，供应商也是唯一持有者，符合《中华人民共和国政府采购法》“只能从唯一供应商处采购”的规定，适用单一来源方式采购。采取这种方式在程序上要求非常严格。首先，博物馆或采购代理机构，应按照“回避原则”组织专家出具拟征集藏品“来源单一”的论证意见。论证完成后，需在财政部门指定媒体上进行不少于5个工作日公示。公示内容必须包含采购人、采购项目名称、拟采购的藏品说明及预算金额、采用单一来源采购方式的原因说明、拟定供应商名称等核心信息。公示期间无异议的，博物馆才能启动后续的工作。通过百度搜索引擎以“博物馆藏品征集 单一来源”为关键词，仅2024年度，就能查找到超过20家国有博物馆通过单一来源采购方式征集藏品，包括湖南博物院、浙江省博物馆等央地共建博物馆。可见虽然程序繁琐，但以此方式征集藏品，目标明确、论证严谨，能较好地保证征集工作的效率和质量，为国有博物馆所普遍采用。

从拍卖企业购买。国有博物馆还可以拍卖手段从拍卖公

司取得藏品。这种方式以前多见于国家对海外流失珍贵文物的回购案例，国家指定国有文物收藏单位行使优先购买权购买珍贵文物的案例。基于拍卖标的最终成交价不确定等原因，博物馆在财政预算资金的使用上存在较大操作难度，这种方式近年来在国有博物馆征集藏品工作中并不多见，但从现实需要出发，在《国有博物馆藏品征集规程》框架下，部分地区、多家博物馆因地制宜地针对从拍卖企业购买藏品进行了细化规定，开展了相关实践。如《江苏省博物馆藏品征集规程（试行）》规定：“博物馆通过拍卖方式征集藏品的，应在开拍前聘请专家进行鉴定、评估工作。拍卖成交价不得超过专家评估价格”；《广东省博物馆藏品征集工作管理办法》制定了在拍卖会采购藏品的具体征集程序和流程；2022年，中国共产党第一次全国代表大会纪念馆三次参加公开拍卖会，进行了四次拍卖征购工作，征购入馆150余组藏品，等等。

从私人藏家处购买。从私人藏家处购买藏品的方式多应用于拟征集藏品经济价值不高或经济价值虽高，但特别稀缺且可以弥补博物馆藏品体系“缺环”“短板”的情况。在拟征集藏品的“真实性”保障方面，无论供应方的性质是国企、博物馆都会对真伪鉴定实行专家组“一票否决”制。但在“合法性”保障方面，当“供应方”为私人时，则需要博物馆投入更多的精力去确认。征购前，应要求持有者提供合法的来源证明，包括购买凭证、拍卖记录等。如果是通过继承或赠予获得的传世文物，则应要求持有者提供相关的继承或赠予法律文件，比如遗嘱、赠予合同等。

从各大博物馆官网及各招标网站查询到，出于规避征集人员履职风险、确保征集流程的科学和严谨等方面考虑，国有博物馆从私人藏家处购买藏品事项，近年来出现由“直接征购”方式逐渐向“单一来源采购”方式转变的现象。

实践中应注意的几个方面

只要标的物属于出土或出水文物，博物馆就不得征集，不能因为供应方是文物销售单位就触碰这条红线；只要拟征集藏品是文物，博物馆就不得从文化艺术品公司等非文物销售单位征购，尤其要注意在批量标的物中夹带有文物的情况；征集部门一定要建立尽可能详尽的征集事项专项档案，留存所有与征集过程有关的原始资料，既要确保能“留痕”，又要确保能“溯源”。

藏品征集工作是博物馆履行收藏职责的内在要求，是支撑博物馆各项职能持续发展的重要手段。随着政策保障、资金支持、专业化水平等多方面的积极发展，博物馆藏品征集工作一定能守正创新，越来越科学、有效。