

守正创新 探索卓越

打造具有江南韵味、中国特色、国际风范的世界一流博物馆

纪云飞

浙江省博物馆是浙江省内唯一一家中央地方共建国家级重点博物馆。现有之江馆区、孤山馆区、文澜阁、浙江西湖美术馆、沙孟海旧居、黄宾虹纪念馆、古荡文物保护科研基地、仙居分馆等。馆藏文物及标本十万余件，文物品类丰富，年代序列完整，极具地域特色和学术价值。2024年浙博入选新一轮央地共建国家级重点博物馆，站在新的起点上，浙博将不断增强责任感 and 使命感，以新时代文物保护工作要求为引领，以争创世界一流博物馆为目标，以推动中央地方共建国家级重点博物馆争先进位为主攻方向，通过制度创新、系统集成、深化改革，激发要素活力、提升运行效率、重塑发展优势，全面提升博物馆现代化、数字化、国际化水平，用实际行动为文化强省建设贡献浙博智慧和力量。

聚焦深化学术研究，推动学科建设示范领航

实施“人才强馆”战略。以编制和实施浙江省博物馆“十五五”规划纲要为新的起点，以机构改革为契机，进一步完善岗位管理制度，实施能上能下、有为有位的用人机制。启动“导师计划”和“浙博大师培育计划”，探索“一人一策”培养机制，招引一批文博专业博士生，招募特聘一批研究员和客座研究员，打造一支充满活力、专业高效、具有国际竞争力的人才队伍。

强化化学资源系统集成。整合中国博物馆协会博物馆学专业委员会、吴越文化研究中心、黄宾虹研究中心、中国古代漆器研究中心、浙江省博物馆数字中心、浙江国际文博交流中心、博物馆学研究所和浙江省文物保护单位科研基地等平台和资源力量，建设文物真空冷冻干燥技术研发中心、浙江省可移动文物预防性保护区域监测实验中心、申报国家文物局重点科研基地或文化和旅游部重点实验室，建立浙江文物医院，成立仙居陶瓷修复中心、龙泉青瓷修复中心、上林湖越窑修复中心、景德镇瓷窑修复中心，为全省乃至全国文物保护修复工作提供技术支持。

培育高水平创作研究团队。利用国际博物馆协会亚太地区联盟、可持续发展工作组等国际平台，鼓励文博专家在联合国教科文组织、国际博物馆协会等权威组织任职，深化与国际知名博物馆、高等院校、科研院所合作。聚焦学术前沿、社会热点、关键共性技术等重点领域，挖掘阐释优势馆藏和特色资源，加大《学人丛书》扶持力度，加强文物保护、展览策划、学术研究、人员培训等双向交流，推动在藏品、博物馆专业、文物保护等方面取得重要研究成果。

聚焦创新展览展示，推动特色精品迭代更新

优化展览体系。突破传统线性叙事，打破时间与学科边界，通过多视角、多感官、多层次的交叉融合，推动形成跨越时间、空间、主题、体验等多维度，涵盖信息传递、情感共鸣、文化延伸的动态分层博物馆展览体系架构，持续优化基本陈列、临时展览、合作展览和巡回展览。孤山馆区以艺术类展览为主，突出“诗画江南”，涵盖文澜阁、雷峰塔、名家艺术作品及漆器等内容；之江馆区以历史综合类展览为主，突出呈现“活力浙江”，同时与故宫博物院合作在馆内设立“故宫厅”。

中华老字号博物馆发展现状及思考

中华老字号品牌凝聚着生生不息的中国品牌底蕴，传承着历久弥新的中华文化精髓，是中华民族重要的历史文化遗产。近年来，在国家政策支持和推动下，中华老字号品牌守正创新，探索性地建立起一批企业博物馆，展示老字号历史与文化、产品与制作技艺、经营理念与品牌形象，实现了老字号品牌物质与非物质文化遗产的双重保护和宣传。同时，老字号博物馆在发展中还存在社会关注度低、专业性有待提升等问题，如何进一步发挥中华老字号博物馆作用，更好弘扬中华优秀传统文化、助力新时代公共文化服务高质量发展，值得研究和探讨。

老字号博物馆的价值

中华老字号品牌建立博物馆，是顺应时代发展的创新举措，有利于实现品牌社会价值、文化价值和经济价值的统一。近年来，六必居、红星等老字号品牌先后建立博物馆，在讲述企业发展历史、宣传企业文化的同时，还起到了解读、宣传非遗文化和技艺的作用。老字号博物馆在展览主题、内容、陈列方式上更加贴近生活，展示内容多与衣食住行相关，能够更好地引起观众共鸣，成为传承和弘扬中华优秀传统文化的表达窗口。

老字号博物馆作为企业博物馆的分支，因其承载更为丰富的历史文化内涵，具有历史性和社会性。截至目前，在商务部、国家文物局等部门公布的中华老字号名单中，全国已认定的中华老字号共有 1455 家，其中很多老字号的制作技艺被认定为非遗项目。据统计，其中约 77 家设有博物馆、展览馆，为消费者、博物馆爱好者和游客提供了解品牌文化和非遗技艺之地。在展览内容上，通常使用较大篇幅介绍品牌发展历程，展示相应的珍贵文物、文献资料；在展览形式上，更注重交互体验，如使用大量场景复原介绍制作工艺、设置互动体验非遗技艺等；在选址上，一般位于企业办公地、经营门店或老厂房、文化园区内，以便在建设、筹备和开放中降低成本，更好运营。

老字号博物馆发展存在的问题

由于发展时间较晚，且缺少功能价值的明确界定

培育精品展览。以“浙江元素、中国表达、国际视野”为宗旨，通过深入研究阐释馆藏文物资源；完善策展人制度，探索考古学家与策展专家合二为一、跨界融通；加强馆际交流合作，精心打磨推出一批具有全国影响力、浙江辨识度的精品展览。

创新数字展览。做大做强“云上浙博”品牌，加强博物馆数字资源的开放共享，推进文物数字化和传播智能化，策划一批主题鲜明、叙事生动、制作精良的数字化展览，提供可视化呈现、互动化传播、沉浸式体验的共享展览服务。建设三维虚拟漫游系统，实现固定展览线上线下实时漫游、互动体验，集观众问询、导航、展品和展馆等数据资源等，架构形成“智慧服务”大数据服务中心。

聚焦完善藏品体系，推动重器云集规范管理

健全藏品档案体系。树立专业化收藏理念，以盘库建档专项行动为抓手，系统梳理馆藏中具有文化传统、当代价值和浙江辨识度的藏品资源，加强藏品基础信息共享开发力度。建设提升藏品数字资源库，推动馆藏珍贵文物、重点藏品三维数据采集完成率和建档率均达 100%，构建形成框架清晰、内容完整、查询便利的藏品数字档案体系。

探索藏品征集方式。通过拓展征集渠道、创新征集和收藏机制，加强社会文物的征集调查，组建专家团队进行鉴定评估、与考古单位对接文物移交等方式，广泛征集文物，丰富馆藏资源。

探索社会参与机制。开展博物馆库房面向社会寄存代管试点服务，成立浙江省博物馆公益基金会，联合外办、海关等部门建立“国宝回家”联盟，充分发挥浙博专业优势，创新藏品共享机制。

聚焦文物活化利用，推动探索公共文化共同体

推进文创激励机制改革。制定浙博《文化创意产品开发激励分配管理办法（试行）》和《文化创意产品开发工作成效评估方案（试行）》。发挥“全国博物馆文化产品示范单位”优势，通过“浙江省文澜阁博物馆商店联盟”和“长三角博物馆文创联盟”等平台，结合“互联网+”“文化授权”和“匠人精神”，开发与展览和馆藏相关的文创产品，经营管理好文创空间，构建文物博物馆资源产业联盟，形成文创产品开发销售全产业链生态。实施文创“出海计划”，加强与机场公路、知名书店、连锁品牌、电商平台、国际联盟、文化机构等合作，积极拓展海内外销售渠道，通过精准定位、规范运营和持续创新，推动形成由“产品出海”到“品牌出海”。

推动“博物馆+”融合发展。制定《浙江省博物馆中小学研学管理办法》，成立“博物馆教育联盟”，建设浙江省博物馆教育中心。加强“云·上浙博——跟着博物馆去研学”品牌化建设，出版教育读本《“浙”里一眼万年》和科普读物《东南山水越为最》，打造素质教育“第二课堂”。开发无障碍语音讲解和手语讲解服务，

和

和专业力量的引入，老字号博物馆在发展中仍存在一些问

题，主要包括：定位不准，专业性不足。一方面，博物馆定位缺少自身特色。有些企业在建馆中表现出较强功利性，将博物馆办成展示馆、展馆；还有企业在展览中想要涵盖古今中外，建设成行业博物馆甚至是综合博物馆，造成展览叙事混乱，过于宏观。另一方面，管理人员专业性有待提升。大部分老字号博物馆是由行政部门、营销部门负责，有些甚至由门店店长直接管理，管理人员大多兼任，专业性缺失。

运营不足，社会关注度低。从博物馆运营看，大部分博物馆免费对外开放，日常运营、维护基本依靠企业投入。受资金匮乏影响，部分建馆较早的博物馆存在设备设施老旧、展品常年未更新等问题。同时，因参观流量不大，一些博物馆日常选择关闭显示屏、互动屏等耗电设备以节省运营成本，造成观展体验不佳。从服务宣传看，大部分老字号博物馆缺少挂牌、引导等明显标识，也没有公众号、词条等网络搜索渠道，缺少透明、高效的信息曝光，导致大部分人不清楚当地有哪些老字号博物馆，也难以找到开放时间、预约方式等具体信息。

政策支持和交流合作较少。一方面，博物馆需要专业培训等各项政策支持。虽然商务部等部门近年来陆续发文支持老字号建立博物馆，各地也相继发布关于老字号创新发展的实施意见，但明确的支持条件和标准仍缺乏。由于专业策展人员缺失，工作人员在历史考证、内容和形式设计上的专业性也欠佳，各地商务局、文物局等并未开展相应培训。另一方面，受地点、行业竞品等问题限制，老字号博物馆普遍缺少馆际合作交流。

老字号博物馆发展的思考与建议

新时代背景下，博物馆建设对老字号提高知名度、加快转型具有重要意义，更对非遗文化和技艺的传播、城市公共文化服务水平的提高发挥着重要作用。针对老字号博物馆如何更好发展，笔者建议如下：

一是瞄准自身定位，提升专业性。老字号企业应明确展览定位和目标受众。如展览重在面向青少年科普研学，可以采用简单有趣的展示，辅以多媒体互动；



2025 年浙江省博“博物馆里过大年”活动现场

推动视障和听障人士平等享受文化服务。推进博物馆景区化建设，探索建立“文共体”空间设施共享机制，实施节假日错峰延时开放，优化文博服务精准供给体系。与之江文化中心组团内的其他文化场所实现资源共享、功能互补和设施互通，打造集群式公共文化新地标。

打造智治博物馆。围绕“集约共享、智能高效、多跨协同”，对博物馆业务数据进行统一采集、存储和加工、运算，推进财务审批“一单制”和数字化管理，推动协同办公、开放服务、藏品管理、资源共享、智慧教育、文物保护等场景的多跨协同，实现“经验决策”向“大数据决策”转变。

聚焦文明交流互鉴，推动创建世界一流博物馆

开展国际交流合作。加强与国际博协等重要文博机构、国际知名博物馆的合作，参与文物保护国际标准、国际规范的制定。加入国际博协团体会员和个人会员，成为区域博物馆国际委员会成员和国际博协管理委员会理事会成员，与国际博协博物馆研究与交流中心合作建设“国际博协应用博物馆学研究基地”。

实施展览国际合作。坚持“走出去”与“引进来”并举，与国外一流博物馆在展览交流领域建立长效机制，引进国外高水平展览，赴境外举办精品化展览。积极参与“一带一路”国际合作高峰论坛、世界互联网大会、良渚论坛和国际博物馆高级别论坛等国际性文化交流活动，通过联合办展、巡回展览和网上展览等方式走出国门，面向世界展示中华文明取得的辉煌成就以及浙江对世界文明的重要贡献。

启动国际传播行动。借助中央媒体、海外文化阵地力量，利用省级媒体、省国际人文交流基地、浙江国际文博交流中心作用，融通多媒体资源，推广“浙江博物馆藏品数字资源管理平台”与“浙江博物馆公共综合服务综合平台”，推出“浙江文物寻宝团”。通过建设浙江省博物馆微电影、短视频创作基地，举办短视频大赛，推出系列化、多元化的全矩阵文化传播产品，积极宣传并讲好浙博故事，切实提升国际文化传播效能。

（作者系浙江省博物馆馆长）

2024 年 10 月 16 日，在宁波中国港口博物馆暨国家水下文化遗产保护宁波基地举办的“水下考古在中国”专题陈列向公众开放。此次展览是十年前同日开幕的同名展览的升级版，举办方称之为 2.0 版。虽然我国水下考古经过近四十年的发展已跃居国际领先地位，但是“水下考古在中国”展览仍是迄今国内外唯一全景式并系统展示中国水下考古成就的专题展览，是社会和公众理解中国特色、中国风格、中国气派考古学的一个重要窗口。

十年前，“水下考古在中国”展览采用了以事业发展块面为主线，通过机构与队伍、技术与方法、调查与发掘、保护与交流、规划与展望五个并列主题，展现了中国水下考古诞生近 30 年的发展历程。这种展示思路折射了当时后现代史学中的微观史思潮在国际国内的巨大影响力，认为历史需要被解构，需要突出历史的多样性与多面性。这种史学风潮也影响到我国博物馆展览领域，微观叙事的以小见大、条分缕析的展示逻辑一度被视为破除“千馆一面”现象的重要手段。十年后，重新策划的“水下考古在中国”展览不仅在内容上更加丰富，展品数量大幅增加，在叙事方式和服务观众方面也呈现出新的特点。

以宏大叙事再现中国水下考古的“强国之路”

随着全球化进程的持续深化和“大历史观”的兴起，立足于国家、民族角度构建“非西方传统”的宏大历史观，已成为历史研究实证化和精细化的重要路径。近年来，基于上述认识的宏大叙事也受到了博物馆领域的重视，以此“宏大叙事”为主题的学术研究、展览策划等被反复研讨和实践。新版“水下考古在中国”是历史考古主题展览宏大叙事的有益尝试，重点突出了宏大叙事的时代性和结构性特征。

宏大叙事具有时代性。在当代中国，展览的“宏大叙事”不能与国家关切及国家形象的国际塑造相割裂。新版展览把中国水下考古成果及其对“一带一路”倡议、人类海洋命运共同体构建的价值和作用置于重要地位，精选的 413 件（组）文物涵盖了中国水下考古 37 年发展历程中的几乎所有重要成果，再现了中国水下考古从无到有、由弱变强，为世界水下考古贡献新理念和新技术等中国智慧，展现中国水下考古的辉煌历程。同时，新版展览的内容也不再是简单描述有哪些考古成果，而是将其与历史上中国在海上丝绸之路沿线的国家、人民之间促进团结互信、平等互利、包容互鉴、合作共赢相关联，与当下中国在国际水下考古人才培养、区域考古合作方面的贡献相关联。

宏大叙事具有结构性。再宏大的历史也是由具体的事件组成的，如何将“碎化”的事件有机组织起来，服务于大空间、大跨度叙事体系的构建，从更加宏观的角度去还原历史的整体结构和真相，是宏大叙事的核心目标。新版展览以中国水下考古的三个发展阶段为主线，将其置于世界水下考古发展的宏观背景下进行展示。展览第一章为“寻梦”，讲述了中国考古从望洋兴叹到艰难起步的历程，展现了在世界水下考古整体发展背景下，中国考古人的坚持和努力；展览第二章为“筑基”，讲述了中国水下考古不断突破自我，由弱变强，以及在机构建设、人才培养、科学研究和探索适合中国水域的考古方法等方面的孜孜追求；展览第三章为“蝶变”，聚焦 2009 年以来中国水下考古从内水、浅海到远海、深海，甚至走出国门，以及通过技术、方法创新成为水下考古强国的跨越式发展。

在宏大叙事中创造展览的温度

展览的温度可以体现在多个层面，既可以是文本层面的故事讲述、透物见人，也可以是设计层面的增强体验、氛围营造，还可以是服务层面的理念更新、以人为本等。

透物见人：让展览讲出精彩故事。对中国水下考古的展示不只有发现与技术，更重要的是透物见人。新版展览融合了“人”与“事件”的双视角，把孤立的展品和深邃的技术融入水下考古事件，并通过多样化表达的故事，潜移默化地让观众理解和接受展览的策划思路和逻辑。展览突出了数十年来为中国水下考古事业呕心沥血、默默奉献的水下考古人，如专门设置了纪念中国水下考古的开创者、著名考古学家俞伟超先生的缅怀区，通过口述史的方式让全国水下考古队员讲述自己的“水下故事”，并以开放式的尾厅让五位水下考古亲历者分享他们对事业的评价和期许。

观众体验：让展览更具吸引力。观众喜不喜欢是判断展览好不好的重要标准。为了让观众真正了解中国水下考古的发展历程及成就，新版展览将史料、故事和展品连缀成具有因果关联的历史脉络，并尝试运用“物件剧场”方法，按照展示主题对展品进行组团，让知识更立体，主次更分明。同时，新版展览还巧妙地运用了与展示叙事逻辑、内容表达相一致的沉浸体验装置、互动游戏、场景复原、氛围营造等手段，让冷僻、专业和神秘的水下考古学知识得以具象化、趣味化呈现，让其成为观众看得懂、记得住和感兴趣的展览，而展览内容、展品与展示内容、形式、体验融合成有机整体，也有助于推动观众的知识自我构建和反思。新版展览提升观展体验的另一创新做法是，把静态展示与动态保护巧妙连接起来，观众在展厅中就可以透过玻璃舷窗观看沉船修复过程，把幕后的文物保护也作为展览的有机组成部分。展览还通过预约和开放日的方式，邀请观众走入沉船修复室，近距离观察文物保护修复工作，为观众提供沉浸和互动式的观展新体验。

直面挑战：地方文博机构的诚意与智慧。在自身展品资源有限的情况下，如何让让观众观赏到更真实、更丰富和更精美的文物，是举办像“水下考古在中国”这样一个全景式、全国性展览的最大挑战。对此，展览举办方——宁波中国港口博物馆、宁波市文化遗产管理研究院、国家水下文化遗产保护宁波基地，表现出极大的诚意。他们积极寻求各级文物行政管理部门和国家级水下考古机构的支持，同时探索出一条与国内兄弟文博单位联合办展的新路径。通过跨机构、跨区域的联合办展和借展、换展等方式，不仅解决了之前展览中文物展品支撑不足的问题，还实现了展览内容的多元化和深度化，为地方文博机构举办全国性展览提供了宝贵经验，让观众在一个博物馆的一个展览中欣赏到中国水下考古几乎所有重要发现的代表性文物，甚至还包括近两年的最新考古成果。这既体现了展览举办方的满满诚意，也展现了他们解决问题的智慧与能力。

在考古成果展中体现出现历史的温度，关键在于将“冷”的文物与“热”的故事、文化联系起来，引发观众的情感共鸣和思考。通过人性化的设计与服务，以“润物细无声”的方式让观众从展览中感受中国水下考古的创新与光辉历程，体会展览举办方和水下考古人的初心。那么，即使是没有温度的展品，也会因为这些用心而让展览变得温暖动人。



宏大叙事的温度——「水下考古在中国」展览的初心与创新