

江苏博物馆群体内部的交流与合作

江苏省博物馆学会 2014 学术年会论文集

江苏省博物馆学会 编



文物出版社

江苏博物馆群体内部的交流与合作

江苏省博物馆学会 2014 学术年会论文集

江苏省博物馆学会 编



文物出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

江苏博物馆群体内部的交流与合作: 江苏省博物馆学会
2014 学术年会论文集 / 江苏省博物馆学会编. —北京:
文物出版社, 2015. 12

ISBN 978 - 7 - 5010 - 4436 - 8

I. ①江… II. ①江… III. ①博物馆事业 - 江苏省 -
文集 IV. ①G269.275.3 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 269238 号

江苏博物馆群体内部的交流与合作

江苏省博物馆学会 2014 学术年会论文集

编 者: 江苏省博物馆学会

责任编辑: 王 媛 崔 华

封面设计: 程星涛

责任印制: 张道奇

出版发行: 文物出版社

社 址: 北京市东直门内北小街 2 号楼

邮 编: 100007

网 址: <http://www.wenwu.com>

邮 箱: web@wenwu.com

经 销: 新华书店

印 刷: 北京京都六环印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 17.5

版 次: 2015 年 12 月第 1 版

印 次: 2015 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5010 - 4436 - 8

定 价: 90.00 元

本书版权独家所有, 非经授权, 不得复制翻印

《江苏博物馆群体内部的交流与合作：
江苏省博物馆学会 2014 学术年会论文集》

编辑委员会

主 任：龚 良

副 主 任：（以姓氏笔画为序）

王栋云 车 宁 朱成山 孙玉军 孙晓云

李银德 束有春 陈瑞近 杨正宏 林 健

徐忠文 曹志君

编 委：谷建祥

执行副主编：刘文涛

执 行 编 辑：李金兰 崔小英

序

近年来，江苏省博物馆事业蓬勃发展。截至2015年5月，江苏省经国家文物局登记备案的博物馆达282座，其中南京市博物馆数量最多，苏州市县级博物馆品质较高，无锡市行业博物馆相对发达，常州市民办博物馆有声有色，南通博物馆群建设极具特色，苏中苏北呈现超常规的快速发展态势，基本实现了在“十二五”末“县县有博物馆”的规划目标。

“十二五”以来，在地方各级党委政府的关心支持下，江苏区域内的博物馆发展迅速，取得了骄人成绩。一是博物馆新建或改扩建的步幅加快，馆舍条件大幅提升，成为展示和典藏传统文化和地域文明的主要场所；二是博物馆体系日渐完善，除了历史类、艺术类博物馆外，纪念馆以及专题、行业博物馆都有较好发展，民办博物馆数量有较大增加；三是展览展示水平有所提升，在江苏省文物局主导的陈列展览提升工程、馆藏精品巡回展等项目支持下，众多博物馆基本陈列提档升级，逐步实现资源共享；四是社会服务能力得到加强，通过向社会购买服务的形式做好博物馆内外环境的管理，基本建立了一支较为稳定的教育和服务队伍，部分博物馆还能公众提供设计优美、制作精良的文化创意产品。

但在江苏省博物馆事业发展过程中，还存在着一定的制约因素，如有的基层博物馆品质不高，与公众的期待有较大的差距，地方政府在博物馆建设发展中重数量轻质量的状况依然存在；有的博物馆理念陈旧，没有把服务公众作为博物馆发展的第一要务；有的博物馆缺乏正确定位，缺少个性特色，无法吸引公众。这其中，人才队伍基础薄弱、馆际交流合作不够是突出问题。

对于公众来说，博物馆应当是令人向往的一个接受历史和乡土教育的场所、一个学习知识和优秀传统文化的场所、一个享受艺术和感受文化的场所、一个培养素质和情操品格的场所。强化江苏省内博物馆之间的交流合作，有利于博物馆发展理念的沟通交流，有利于博物馆人才的相互学习培养，有利于博物馆业务如展览展示的交流、社会教育服务项目的交流、有地域特色文创产品的互通、博物馆数字化智慧化产品的互助，能让江苏省博物馆群共同提升品质，成为一个受观众喜爱的集合体，为社会发展和社会公众提供更好的文化服务。

所以，我们需要进一步加强江苏省博物馆之间的交流合作。要在江苏省文物局的领导下，进一步做好全省博物馆的高品质发展与均衡发展，进一步精心组织馆藏文物巡回展览，加强苏南、苏北等不同区域，吴文化、汉文化等各具特色的文物藏品相互交流，将巡展重

点放到市、县级博物馆，充实基层馆的展览内容，使不同地区的公众感受江苏省丰富多彩的地域文化。要发挥江苏省博物馆学会的作用，努力做好现有的博物馆展览联盟、博物馆商店联盟、博物馆教育与服务联盟、博物馆新技术联盟。采取自愿签约加盟的形式，互相帮助，让基层博物馆在缺少专业力量的时候，能够很好地借用兄弟博物馆的智慧，让博物馆每年都有好的展览、好的文创商品、好的社教服务、好的数字化项目和技术应用，以满足公众日益增长的文化需求，契合江苏省“文化建设迈上新台阶”的目标要求。

博物馆的魅力来源于它的最终目的，就是促进社会和谐。更好地服务社会及社会发展，服务公众与公众利益，是博物馆及全体博物馆工作者的责任。区域博物馆当然也要为整体利益、为本地区外的公众服务。因此，加强资源整合，加强交流合作，是我们实现整体利益的重要内容和渠道。2014年江苏省博物馆学会以“江苏博物馆群体内部的交流与合作”为主题举办年会，围绕博物馆数字化、信息化的研究与交流，博物馆藏品的保护研究与展览交流，博物馆馆际之间的合作交流等进行了讨论，充分展示了江苏省博物馆群作为一个有机整体所能发挥的集约效果，将极大地推动江苏文博事业发展的繁荣发展。

感谢学会全体成员的积极参与，感谢学会秘书处编辑本书的辛勤劳动，感谢淮安市博物馆对年会的精心安排。谢谢大家！

中国博物馆协会副理事长

江苏省博物馆学会理事长

南京博物院院长

盛良

2015年8月于仙鹤门两行斋

目 录

博物馆管理与发展

藏品信息资源共享

- 建立江苏省内博物馆交流合作平台的构想 戴慧婷 (1)

拓展思路 多维发展

- 关于当下中小博物馆保管部发展与变革的思考 谭杨吉 (5)
- 浅谈博物馆免费开放之后 郑 晶 (9)
- 以免费开放为契机,努力把常熟博物馆打造成文化名片和城市客厅 李瑞刚 (12)
- 新形势下参与社区文化建设:博物馆文化传播的又一创新路径 刘 洪 (16)
- 博物馆发展文化旅游对策研究 刘嫣歆 (21)
- 交流与合作是博物馆持续发展的有效途径

- 以淮安市博物馆为例简述 孙玉军 戴姝黎 (27)

江苏省文化区域博物馆群合作初探

- 以淮扬文化区博物馆群为例 吴晨康 (32)
- 谈博物馆合作的四种情形 陈国民 (37)
- 文博界要努力拓展业内交流与合作的范围 曹爱生 嵇建平 (41)
- 文化大发展大繁荣背景下再谈博物馆职业道德 杨 帆 (45)
- 浅析博物馆事业发展与改革 程东辉 韩明杰 (50)
- 中小博物馆发展路径试析

- 以盐城市博物馆为例 王红花 嵇建平 (55)

小型专题性博物馆发展思路之思考

- 以扬州汉广陵王墓博物馆为例 李 斌 (59)
- 博物馆专项资金预算编制审核与绩效评估 沈 琦 (65)
- 谈免税政策对博物馆发展的重要性 夏维凯 (69)
- 进一步理顺管理体制,推进南京城墙申遗进程 张宁宁 (72)

文化遗产研究与利用

“胡粉二斤”刻铭石碑考	朱 笛 (77)
连云港出土汉木俑研究	马振林 刘 政 (83)
南京明城墙砖中的“错版砖”研究	朱明娥 (96)
中小型博物馆信息化时代下藏品的利用方式解析 ——以淮安市博物馆为例	郝士伯 (104)
淮安市博物馆藏品保存环境现状及改善对策	王 伟 (109)
新时期领导人旧居概述	张秋兵 (115)
南京城墙申遗中必须高度重视“原真性”与“完整性”保护	刘 斌 (120)
江南明式文人家具的时代背景探究	黄 泳 (125)
试论旗袍的发展与变迁 ——以南京江宁织造博物馆“中国旗袍”展厅文物为例	陈雨蕉 (138)
紫砂“文革壶”的特色和历史内涵	邓 健 (142)
略谈淮海戏古戏箱的历史沿革和保护设想	陈媛媛 (144)
区县博物馆馆藏书画资源发掘摭谈 ——以吴江博物馆新发现的三幅书画藏品为例	汝悦来 (147)
试论博物馆在非物质文化遗产保护过程中的角色和作用 ——以云锦博物馆为例	王宝林 (151)
对民国建筑之时代精神、营造法式和批判传承的再认识	刘 刚 (155)
无酸保护材料在博物馆近现代文献保护中的作用	邱晓勇 (160)
无锡地区抗战遗址保护与利用刍议	王 玲 (164)

博物馆展览与新技术

从政府主导到政府采购

——博物馆巡回展览发展历程的回顾和展望	邢致远 (169)
关于馆藏文物巡展活动的几点建议	张 瑶 (175)
关于举办“古丝绸之路十省区文物精品联展”的构想	刘 芳 (179)
以书画为例论江苏博物馆群馆藏书画策展、研究与传播	赵启斌 (183)
博物馆微展示的运用和拓展	陈 曦 (187)
中小型博物馆陈列提升工作的思考	梁 勇 (190)
从“丰腴之美——唐代仕女生活展”谈博物馆展览的设计要点	袁 璞 黄佳丽 (193)
合作共赢 ——常州博物馆科普巡展的探索实践	林 健 万永红 (198)
博物馆陈列展柜设计施工与使用中的几点思索 ——以苏州博物馆为例	王 振 (202)

历史艺术的数字化跨越

- 让微信公众平台更好地服务于博物馆 顾 倩 (208)
- 非正式学习视角下博物馆微博的内容建构
- 以国家一级博物馆新浪官方微博为例 黄 金 (213)
- 关于博物馆信息化共享的思考 施 慧 (223)

博物馆服务与宣教

各美其美 美美与共

- 浅谈江苏各博物馆间社会教育活动的交流、借鉴与特色化 刘 佳 (228)
- “馆校衔接”教育项目的实践与探讨
- 以镇江博物馆为例 吴 芳 (232)
- 顺势而为：博物馆的文化传播初探 邱 莉 (238)
- 浅论博物馆免费开放后讲解员素质的提升 王 颖 (242)
- 新时期徐州博物馆宣传教育工作的服务主旨 马静娟 (246)
- 加强文博志愿者队伍建设的思考 康爱华 (250)
- 博物馆商店：展览与服务的延伸 章义平 (256)
- 博物馆文创产品开发的实践与思考 蒋 菡 (262)
- 关于中小型博物馆发展文化创意产业的思考 许 凯 (267)

藏品信息资源共享

——建立江苏省内博物馆交流合作平台的构想

戴慧婷

(南京市博物馆 江苏南京 210004)

内容提要:目前江苏省内博物馆的交流与合作还是以单一的合作办展、引进展览为主,省内博物馆缺少高效的交流合作渠道与方法。建立以藏品信息资源共享为基础的交流合作平台很有必要。平台的建立能为各馆提升展览的数量、质量,提高藏品的研究水平,减少博物馆在人力、物力资源上的花费,提高工作效率,提升博物馆的公众形象。

关键词:馆际交流与合作 藏品信息 资源共享

博物馆作为文化基础设施,是营造良好的文化环境、提高社会文明程度的条件,承担着人类文化传承和传播的使命。江苏省经济高速平稳增长,省内的博物馆事业迅猛发展。根据国家文物局发布的博物馆名录,至2012年底江苏省已拥有各类国有及民办博物馆208家,包括综合性博物馆、纪念性博物馆、专题性博物馆等各种类型。事实上这个统计并不全面,例如各个大学下属的博物馆、企业博物馆等都没有纳入统计范围。江苏省内大部分博物馆是以行政关系为基础,自上而下的组织结构。这种结构表现在纵向联系上的特点是隶属等级制,就是靠行政管理来实现在同一系统内的相互联系,这是一种从上级主管单位到下级博物馆的纵向联系。博物馆事业的纵向结构,表现出来的特点就是各自为政,缺乏主观能动性。这就造成博物馆的人力、物力的重复与浪费。要克服这些弊端,应当在上级部门的指导下,加强不同地区、不同系统博物馆之间的横向联系,即加强博物馆之间的馆际交流与合作,有效地促进博物馆事业的发展。馆际合作交流要求各地区、各系统博物馆打破条条框框的限制,实现资源的共享,相互合作,取长补短。如此一来,既能节省人力、物力,又能提高工作效率。但是目前江苏省各博物馆之间缺少交流合作的渠道和方法,所以为了进一步发展博物馆事业,有必要在江苏省内建立一个统一的交流合作平台。

一 江苏省内博物馆目前主要交流合作的方式及不足

江苏省内的很多博物馆都建立了网站,发布各馆的展览信息,通报最新研究成果,但是共享信息较少。相信随着馆际交流的增多,这种信息共享的交流将越来越多。

目前江苏省内博物馆的交流合作还是以合作办展、引进展览为主。陈列展览是博物

馆实现教育这一社会功能的主要方式,每个博物馆都有体现其性质和任务的基本陈列。合作举办的展览一般都是临时短期展览,展览小型多样,展品的可选择余地比较大。很多合作办展都是以上级行政部门主办、下属各博物馆承办,或者引进展览的形式进行的。例如,2011年江苏省文物局主办,南京市博物馆及兴化市博物馆承办的“金玉满堂——南京博物馆馆藏文物精品展”在兴化展出;2012~2013年由江苏省文物局主办,南京市博物馆、江宁博物馆承办的“青莹之韵——南京六朝青瓷展江苏省巡展”先后在沛县、仪征、吴江等地博物馆展出。一些基层的博物馆藏品数量少,馆内展览长期一成不变,无法满足观众对展览的需求,以合作办展、借展的形式可以部分缓解这方面的矛盾。但是我们也要清醒的认识到,目前只有小部分博物馆能参与到合作办展中来,而只有绝大多数博物馆都参与到合作中,这种矛盾才能解决。

不足之处体现在学术研究、宣传教育、公共服务方面的合作交流少,形式单一。一般为在上级部门领导下,下属博物馆承办各类培训班及相关学术研讨会,例如一年一度的江苏省博物馆学会代表大会。还有针对博物馆各类技术人员的培训,例如保管员的培训等。馆与馆的交流主要是各家博物馆的专业技术人员专程到其他博物馆考察参观,学习先进的管理经验和新技术的运用。此外,江苏省讲解员比赛为省内博物馆的宣传教育提供了交流机会。总的说来各方面的交流合作还是单一的,博物馆之间互动少。

二 在江苏省内建立以藏品信息资源共享为基础的交流合作平台

针对目前江苏省内博物馆馆际交流合作所面临的问题,建立一个以全省馆藏藏品信息资源共享为基础的交流合作平台非常有必要。

1. 建立以藏品信息资源共享为基础的交流合作平台的可行性

江苏省内博物馆的交流合作是有基础的,这为平台的建立提供了条件。以前的交流合作虽然有不足,有待改进,但在合作的程序上是可取的。各馆目前所做的可移动文物普查的工作也为以后藏品信息交流提供了基础。有些研究者认为建立馆际交流合作体制,藏品资源尤其文物资源应该整合共享。^[1]例如,许俊平在《博物馆馆际联系的方式和作用》一文中也提到文物藏品的调剂和交换。^[2]本人认为这些作者的出发点是好的,但在实际操作中是很难实现的。各家国有博物馆的上级主管部门不同,跨地域、跨系统、跨部门的藏品资源整合都是很难实现的。文物藏品如果以调拨、交换的形式来整合调剂,那么各家博物馆将面临诸多法律与行政方面的问题。不仅法律方面必须要遵循《文物保护法》和《文物藏品管理办法》,保证文物藏品的安全,同时各级主管单位审核、批复也会是一个耗时、耗力的过程。在现今博物馆事业的发展形势下,还是应该以藏品信息资源共享为前提。如果只是信息共享,那在藏品的归属权问题上,就不会遇到大量的法律与行政障碍,在不改变藏品的所有权和管理权的前提下谈合作共享才更加有可行性。

2. 建立以藏品信息资源共享为基础的交流合作平台的优势

博物馆的藏品是博物馆业务活动的物质基础,所有社会教育和服务,陈列、研究、

编辑出版物等等都离不开藏品。博物馆藏品的数量和质量,直接影响到博物馆的业务水平和社会效益。^[3]江苏省南北在地域文化上呈现出一定的相似性,又有一定的差异性,可以把江苏省内的历史文化类博物馆看作是一个文化区域内的博物馆。^[4]区域博物馆应该进行系统化的合作。^[5]各家博物馆都是一个个单体的收藏、研究、展示机构,而且具有不同的类型,所以要想全面展示某一文化,单个博物馆很难做到面面俱到,必须由收藏、研究、展示内容与这一文化相关的众多博物馆共同参与。^[6]各家博物馆的一些藏品也有相同、相似的特点。以南朝的青瓷为例,南京市博物馆所藏的南朝青瓷盘口壶,在镇江博物馆也有类似藏品,反映在展览中,观众就会发现多家博物馆有相同、交叉的内容。如果建立了以藏品信息资源共享为基础的交流合作平台,就可以明确各家博物馆藏品特点,各馆再根据自己的特点,准确定位,集中优势,重点建设特色资源,形成自己的特色馆藏,确定不同的研究范围,对馆藏进行科学的研究,使得研究具有系统性、权威性。这样反映在陈列设计的内容上侧重点就会有不同,展览看起来就不那么千篇一律了。

利用交流合作平台,各家博物馆可以取长补短。江苏省内各家博物馆的藏品各有优势,也有不足。例如南京市博物馆“明四家”、“扬州八怪”等明清书画藏品不多,不能单独办展。利用交流合作平台,就可以在举办展览前查询其他博物馆藏品信息,然后提出藏品借用或者联合办展,丰富展览的内容。此外,藏品资源的不均导致了一些大型博物馆有大量重复的藏品存放在库房,基本无面对观众的可能,而一些基层博物馆藏品少,展览的变化也少,吸引不来观众,发挥不了博物馆的社会教育功能。利用交流合作平台,可以从藏品丰富的博物馆借用展品到藏品资源匮乏的博物馆。

利用交流合作平台,可以提高工作效率。通过网络,各家博物馆的藏品信息都可以在终端查询到。如果甲方博物馆需要某件藏品作为展览的一部分,可在平台上提出请求,经过乙方博物馆的同意,查询这件藏品的所有信息,如果确认使用这件藏品,双方再进行商谈并签订合同。线下乙方可以根据甲方要求对藏品进行包装、运输,完成交接手续。如果实现藏品信息资源共享,就能在一定程度上减少展览设计成本、制作成本和运输成本,实现陈列设计资源利用最大化和展览效益最大化。藏品资源信息共享平台最大的优势是可以减少前期沟通所花费的金钱、时间、精力,提高博物馆的工作效率。

在藏品的研究方面,以藏品信息共享为基础的交流合作平台为研究者提供了研究渠道。除了少数的出版物和发表的文章,很多藏品信息都是未经发表的。由于对其他馆的收藏情况不熟悉,大部分研究人员只能针对本馆的藏品进行研究,这样的研究结果有可能是片面的、有欠缺的,甚至是不准确的。通过交流合作平台,研究人员可以查询到更多藏品信息、最新的研究内容,为研究交流提供了便利。而且对于一个项目的研究来说,单人研究肯定不如多人合作研究内容更加全面客观。

通过资源共享的交流合作平台,在宣传教育的沟通交流方面,除了举办讲解比赛、讲解员培训外,各家博物馆的专业技术人员可以打破地域的限制,统一培训,这样可以节省在人员培训上的支出。

三 目前建立交流合作平台的障碍和困难

第一,缺少共享意识。长期以来,由于管理体制、观念等各种原因,各博物馆坚持

依靠本馆的力量自给自足,缺少共享意识和协作精神。尤其是长期以来都坚持馆藏文物信息要对外保密,就更加谈不上共享了。怎样在新的形势下为文物信息交流和保密原则找到一个平衡点,在保护知识产权的前提下实现藏品信息共享将是我们长期努力的方向。

第二,缺少资金保障。建立平台最关键的问题是需要协调资金,但一些基层博物馆缺少长期资金的投入,合作与共享难以开展。尤其在市场经济条件下,每个博物馆都非常注重“投入与回报”的比例,如果没有一定的资金,合作共享平台就只能停留在理论研究水平上。很多国有博物馆的建设都靠财政拨款,只有积极争取国家、地方财政的支持,按照博物馆的级别、类型投入统一协调的专用资金,交流合作平台才能建立起来。

第三,各家博物馆现代化技术发展使用不平衡。随着网络技术的发展与普及,如今已经可以实现藏品信息共享。各馆可将本馆藏品信息资料转换成为数据,通过网络手段快速方便地进行传递。但是由于资金等各方面的原因,各馆在网络及现代化技术使用方面的不平衡已经影响到馆际之间交流合作平台的建立。

第四,缺少馆际交流合作平台运作的机制与法律依据。博物馆之间的交流合作早就开始了,但仅局限于陈列展览,不成规模,不成系统。究其原因缺乏政策和法律依据,没有一个专门的协调机制,协调行为都是自发的,缺乏权威性,协作馆之间又无具体协议,对双方没有约束力。所以以往大部分博物馆间的合作只能靠上级主管部门来协调安排,这就导致馆际合作无法规模化、系统化、规范化,藏品信息资源共享也就无从谈起。

四 结语

在信息化时代的今天,博物馆单一的展览形式已经很难满足社会大众对博物馆的要求。博物馆工作应该突破封闭和孤芳自赏的状态。群体合作比单打独斗更加具有优势,加强博物馆之间的合作与交流将成为一种趋势。建立博物馆藏品信息共享为基础的交流合作平台,将是一个长期的工程。平台的建立将提升江苏省内博物馆陈列展览的质量和数量,提升藏品研究的能力和水平,提高博物馆工作的效率,建立更加完善的公众服务体系,促进社会文化事业的健康发展。

注释:

- [1] 肖劲:《试论博物馆的资源整合策略》,《中国博物馆》2003年第1期。
- [2] 许俊平:《博物馆馆际联系的方式与作用》,《中国博物馆》1997年第2期。
- [3] 王宏钧:《博物馆学基础》,上海古籍出版社,2001年,第136页。
- [4] 冯贺军:《区域文化与博物馆》,《中国博物馆》1998年第1期。
- [5] 王莉:《区域博物馆合作的系统化建设》,《中国博物馆》2008年第2期。
- [6] 冯荣:《历史文化区域博物馆群合作初步探讨》,中央民族大学硕士论文,2010年。

拓展思路 多维发展

——关于当下中小博物馆保管部发展与变革的思考

谭杨吉

(常州博物馆 江苏常州 213022)

内容提要：文化大发展大繁荣的背景之下，中小博物馆保管部要抓住机遇，迎接挑战，在稳固基础的同时，挖掘藏品内涵，增强工作的透明度，转变收藏思路，为博物馆事业的发展做出更大的贡献。

关键词：保管部 发展 转变

当前国家大力发展文化事业，各地的中小博物馆迎来兴建新馆或旧馆改造的大好时机。保管部作为博物馆的核心业务部门，管理着整个博物馆的基础——文物（藏品），科学妥善地管理藏品，是保管部最基本的职责，也是衡量一个博物馆管理水平的基本标准。如何抓住新形势下不可多得的机遇，在合理科学地管理文物的同时，利用保管部与文物“零距离”接触的优势，发挥保管部除了“保管”之外的其他功能，是当前保管部人乃至全体博物馆人最应该思考的问题。

一 树立主人翁意识，增强职业道德素养

我们这一代保管人可以说是幸运的，赶上了文化大发展的机遇，迎来了新馆新库房的建设浪潮。文物库房的建设毕竟不同于普通仓库，里面存放的是国家的瑰宝，是中华民族的文化遗存，不同的文物有不同的特性，对温湿度、光照条件等有不同的要求。《博物馆藏品保管工作手册》（以下简称《手册》）中对藏品库房建筑提出明确的要求，就是“必须考虑对防震、防雷、防火、防盗、防虫菌、防潮、防干、防光、防尘和防污染等‘十防’有利”。文物的珍贵性和特殊性决定了要由最熟悉它的人来帮它“安家”。在建设新馆、新库房的过程中，保管员理应主动参与到库房和橱柜的设计中来，针对不同类的文物量体裁衣，尽最大可能创造出最适合其存放的环境。举个例子来说，书画等纸质文物以及漆木器，对湿度的要求和敏感度都是最高，恒温恒湿的库房固然是必需的，然而有一个小细节往往容易被忽略，那就是橱柜本身的透气性。一般的橱柜四周都是密封木板或是钢板，在库房整体处于恒温恒湿的大环境之下，橱柜密闭，其内部小环境无法与外界交流，温湿度在短时间之内很难达到内外平衡。而且，密闭的环境也不利于文物自身的“透气”。在设计橱柜的时候，可以在四周隔板上添加若干透气孔，在不影响橱柜安全性和坚固性的同时，增强

橱柜内外空气对流,真正做到文物环境的恒温恒湿。一般的橱柜厂家很难考虑到这一点,只有最了解文物的保管员参与到橱柜设计中,才会考虑到这些小细节,弥补漏洞,把恒温恒湿的效果发挥至最佳。

文物库房保管员最基本的职责,是确保文物的安全,尽可能避免文物遭受人为或是自然的损害。给文物“安家”,是确保文物安全的首要前提,保管员绝不能把环境糟糕、设施简陋,甚至存在安全隐患的“家”留给文物,若是这样做了,便违背了作为一个库房保管员基本的职业素养,又谈何科学合理地保管文物呢。

二 开拓眼界,在变革中求发展

1. 挖掘藏品内涵,举办特色展览

一般而言,博物馆的基本陈列展品相对固定,即使有调整,也仅是个别文物。面对相同的展品,参观者来过一两次之后就会失去兴趣,不愿再来。这就需要博物馆定期举办各类临时展览,在引进其他博物馆、美术馆或是私人展览的同时,不定期地把深藏博物馆库房、平时从不轻易示人的精品文物拿出来,供人们欣赏。展览不应该只是简单地堆砌、排列,而更需要挖掘文物背后的故事,组成形式多样,内容丰富,甚至是跨学科、跨门类的展览,来吸引观众的目光。2014年6月,常州博物馆保管部与自然部合作,推出了“鸟语花香——常州博物馆藏鸟类标本及花鸟画展”,将馆藏的精品花鸟画与珍稀鸟类标本合作展出,首站即选在浙江省自然博物馆,展期一个半月,取得相当不错的反响。这种书画与自然标本的联合展览,在江苏省乃至全国博物馆的陈列展览中,是为数不多的新鲜尝试,为以后举办展览开拓了思路。

2. 增加保管工作透明度,提升社会影响力

对于普通市民来说,博物馆是一个充满神秘色彩的地方,而博物馆库房则更不为外人所知。由于文物的特殊性和珍贵性,平时博物馆库房大门从不轻易打开,只有库房保管员才能接触。现在社会上都在提倡行业透明化,笔者觉得,博物馆完全可以将库房大门敞开,欢迎对文物和对博物馆事业感兴趣的市民进来参观,可以看库房的整体环境,可以看文物是如何存放的,也可以看一些文物的清理和修复过程。在保障安全的前提下,最大程度地把我们的工作呈现在市民面前,一方面满足了市民对博物馆和文物库房的好奇,另一方面也提升了博物馆在市民心目中的形象,达到双赢的结果。当然,这样的参观也不可能像陈列展览一样常年开放,可在一年选择一两个日子,譬如“5·18”国际博物馆日或是国庆节等重要节假日,提前采取网上报名或是电话报名的方式,征集愿意参观的市民,然后再从中选取部分代表,严格按照身份证实名制登记的原则,由保管部和保卫科工作人员全程陪同,参观藏品登记室、摄影室、库房,近距离地了解文物从进馆、登记,到摄影、存放这一系列的流程;参观文物修复室,简单了解一件文物的修复过程,譬如史前陶器是怎样从清洗、拼对,到粘接、修补、上色,直至符合藏品收藏标准的。这样的一种参观,有别于对博物馆展品陈列的欣赏,尤其是进入博物馆最核心的库房,对人们有极大的吸引力。保管部不

应该只是闭门造车,把自己平时工作的环境展示给感兴趣的市民,这既是对博物馆、对保管部最好的宣传,也是对保管员的一种鞭策。

在开放库房这方面,南京博物院又一次走在了江苏省乃至全国博物馆的前列。2014年5月17日,南博的新库房首次向公众开放,100位幸运的市民在经过身份验证、严格的安检之后,分批次参观了文物扫描室、消毒室、摄影室、修复室以及金属库、书画库,亲眼见到了传说中“神秘”的博物馆库房和保管部的工作流程,有效地提升了博物馆的公众影响力。

3. 转变观念,开拓收藏思路

除了部分省级大馆,一般的地市级中小博物馆保管部都会兼具文物征集的功能,《手册》中也指出,“藏品是博物馆业务活动的物质基础”。现在的文物价格在拍卖市场上仍是持续走高,中小博物馆的文物征集经费有限,想通过一年几十万的经费征集到精品文物是很不现实的。某些国家级或是省级博物馆征集经费充裕,经常可以在拍卖市场或私人手中购得精品级的珍贵文物,在碰到极具价值的珍稀文物时,甚至可以向政府申请专项拨款,而一般中小博物馆根本无法做到这点。这就要求我们改变收藏思路,换个角度来看博物馆文物征集这项重要的业务工作。

(1) 改变收藏观念,收藏有地方特色的文物

既然花大价钱的文物买不起,是否可以换一个思路,转而收藏暂时价格没那么高,不是很受追捧,却有地方特色的文物呢。常州自古以来一直是人文荟萃、手工业发达的地方,进入工业时代,又是全国重要的制造业基地,常州博物馆可以将展示文化传承和产业发展作为重点和亮点。在征集文物方面不必追求那些高价格的古代精品文物,转而收藏那些能反映常州古代及近现代人文和手工业的文物,如常州地方名人字画、名家使用过的文房用具、历史遗存等,还有常州最出名的一些手工艺品,如梳篦、刺绣、刻纸、竹刻等,甚至是近代的一些制造业工具机器,将来在展厅条件允许的情况下都可以向市民展示。总之,只要能体现出常州地方特色的文物,就应该是收藏的重点,把有限的经费最大化的利用起来,创出特色。

(2) 转变征集理念,多向民间吸收藏品

《中华人民共和国文物保护法》第一章第十二条中规定,“将个人收藏的重要文物捐献给国家或者为文物保护事业作出捐赠的”将“由国家给予精神鼓励或者物质奖励”。现在国内博物馆对捐赠者的主要奖励有:颁发捐赠证书;依据捐赠文物的历史艺术价值和数量对捐赠者给予一定的经济奖励(当然这个奖励是绝对无法与其拍卖价值相提并论的);在捐赠文物展出时,注明捐赠者姓名。可以说,我国对于博物馆接受私人捐赠文物,采取的还是以精神奖励为主的奖励办法,而国外尤其是美国,则普遍采用减免税收的做法来鼓励私人或团体对公益性博物馆捐赠文物。在减免税收之外,一些著名的博物馆还有特殊的奖励机制,如纽约大都会博物馆,主要的捐赠企业享有在博物馆展馆举办晚宴的权利,私人捐赠者则可以免费享用下午茶、全年免费参观等等。这种结合物质和精神双重奖励的方式大大激发了企业和私人的捐赠热情,捐赠者名利双收,试想,若是在博物馆内举办一场企业晚宴,对于举办方来说该是多有面子的一件事。

回望常州博物馆建馆五十余年来的收藏历程，许多的精品文物（尤其是书画）均为私人捐赠，而放眼全国乃至世界上的大中型博物馆，私人或是企业捐赠藏品始终是博物馆收藏的重要来源。20世纪50年代至70年代中期，常州著名爱国实业家刘国钧先生先后三次无偿地向常州博物馆捐赠了大量珍贵文物，尤其是古代精品书画，几乎撑起了常州博物馆馆藏明清书画的半壁江山。近些年来，随着文物价格在拍卖市场上的持续走高，越来越少的人愿意把自己的收藏捐赠给博物馆，但是也有一些真正喜爱文物，收藏文物不是为了倒卖赚钱的藏家，他们愿意给文物找个更好的家，只是不了解博物馆，不清楚文物在博物馆收藏、保管、陈列的流转程序，所以他们不愿轻易把文物拿到博物馆来。针对这种情况，博物馆可以换种思路，不一定非要做文物的拥有者，而是转做文物拥有者的“管家”——收藏家的文物放到博物馆来，双方签订具有法律效力的文件，在约定的时间段内，譬如10年、20年，所有权仍属于藏家，在约定收藏时间到期之后，博物馆和藏家双方再重新协商文物所有权，若藏家觉得博物馆符合他的期望，可以正式将文物捐赠予博物馆或是继续此种合作方式；若藏家不愿继续合作，可将文物收回。在双方约定的这段合作收藏期之内，博物馆只拥有使用权，在对文物进行研究、展览、出版时，必须注明此件文物的收藏者；藏家在和博物馆预约后，只要文物不在外展览，可以随时来库房观摩自己的文物。这样既丰富了博物馆的藏品和展览，又增强了博物馆在收藏界的知名度和权威性，收藏家则通过和博物馆的联系，得到博物馆专业的技术支持。

以上只是笔者浅显的想法，或许在真正实行的时候，困难会比较大。譬如若是真把文物库房对外开放，怎样挑选参观人员，如何安排参观线路，怎样保证充足的人手来确保文物安全，这些都是需要经过严格论证的。而怎样转变世俗的观念，把藏家手中的藏品吸引到博物馆来，则更是需要多方策划，多部门合作，并且要得到上级领导的支持才有可能实现，这是一项长期而艰巨的工作。