

# 别让文物变了“质”

## “文物发霉事件”敲响的警钟

近日,有网友参观安徽省一博物馆时发现,展柜内的三件象牙文物有发霉的情况,尤其是一件象牙笏板全身布满霉斑。该博物馆及时对三件象牙藏品进行了清理,并整改、完善了网友提出的错别字、管理不善等问题。追责不是初衷,重要的是事件背后存在的普遍问题,在制度、操作越来越规范的今天,我们应该如何避免此类问题的再次发生。本期美术报带着这些思考,邀请专家学者探讨“文物发霉事件”背后暴露的问题,并提出相应可行的解决方案。

### 从困境到破局: 地方文博展馆 的现状与未来

■刘德龙(南京大学艺术学院硕士生导师)

近期在安徽省巢湖市博物馆发生的“文物发霉事件”,引起社会的广泛关注。家乡发生此类文物保护和管理不力的事情让我很是痛心。博物馆位于巢湖市东郊“放王岗汉墓群保护区”的山坡上,景色很好,可以俯瞰市区,馆内除了有本地历史文化展陈之外,还有“巢湖汉墓出土文物珍品展”等两三个常设展。据介绍,其馆藏文物及一、二级数量在安徽省的博物馆中位居前列。

几年前我曾去参访,记得馆内很冷清,只有一两人在参观,停车场也是空空荡荡。我在网络上未能找到巢湖市博物馆的官方网站;其微信公众号自2023年3月30日起推送至今共发了19篇,月均不足一篇,阅读量多数介于数十至两三百之间,可见其微信公众号也处于基本无人关注的情况。

这是巢湖市博物馆给我们的观感,同时也是全国大多数地方文博展馆的现状。对于文宣管理者来说,文博馆是地方文化的展示窗口,但似乎和绝大多数市民的文化娱乐和精神生活关联不大,于是文博展馆成了可有可无的摆设,尴尬得令人叹息。

“文物发霉事件”表面看是人浮于事、管理不到位、监管不力,实质反应的是地方文博展馆的困境:明面上被摆在了很高的位置,但实际上处于被高高挂起的状态。故有特色、有作为的展馆较少,大多数处于平庸无为的状态。那么如何破局呢?其实

相关话题讨论已经比较充分,各路专家、学者都有不少高见,但现实仍未得到改善,可见大多数讨论都起作用,未能涉及问题深处。那么让谁痛,才能产生最大的效果呢?我想有两个人,一是上级主管部门的负责人,有压力和痛感才能下放权力、投放资金;二是展馆负责人,有动力才会寻找有能力的运营人才,千方百计地吸引各类社会资源助力展馆发展。

人才是事业发展的关键。优秀的负责人对文博展馆发展,起到至关重要的作用。如何选人是考量上级主管部门的智慧和能力,是选择文博研究专家还是文博运营人?如何考核负责人及领导层、如何实行优胜劣汰、如何将展馆运营情况与负责人及领导层的业绩(升迁、声望等)关联、如何平衡内涵建设与文博运营?选人的真正难度主要在体制,需转换思路,进一步明确文博展馆尤其是负责人的责、权、利,使之有能力、有愿望盘活文博展馆,真正为当地民众服务,为他们的文化、艺术及精神生活提供便利和帮助。

有了合适的人,还有要一定的财力作为支撑,文博展馆才能真正有效地运营起

来。其实缺资金是中小文博展馆面临的共同问题。一方面,财政拨款难以满足运营、文物保护、展览更新等需求;另一方面,缺乏社会知名度和影响力,难以吸引社会捐赠和企业赞助。财力不足令很多想做事的文博展馆负责人望而生叹,其实转化思路,将眼光转向社会、社区、企事业单位和大众,可能会有不一样的视角。在互联网冲击下,书店早已无法仅靠销售书籍来生存,但有些书店仍活得不错,且不断地扩大经营、开设新店。为何呢?从售书到制造气氛、文化经营,思路转化为书店焕发新的生机。

为此,地方文博展馆同样需要转型,积

极拥抱、接纳大众。故需要明确两点:一是确立为属地民众服务的思想。可与社区合作,将展馆打造成社区文化中心,除展示文物外,还举办各类文化活动,增加与居民的互动频率,成为城市会客厅;充分发挥志愿者力量,吸引艺术爱好者、专业学生及研究者、退休专家等参与讲解、文物修复等工作,既能缓解人力不足的问题,又可为展馆注入新的活力。二是确立坚定地为文化和学术研究服务的宗旨,为研究提供便利。建立中小文博展馆联盟,实现藏品、展览、人才等资源共享,联合展览,提升整体影响力;与学校、科研机构、企业等开展跨领域合作,发挥自身专业特长,吸收各方资源,促进数字化转型,更新展陈,策划精品展览,提升专业性,提高业界声望。

当下正处于社会转型期,随着大数据和AI技术的发展,未来文博展馆都将面临转型、升级的巨大挑战,只有特色足、品位高、人气旺的展馆才能较好存续。未雨绸缪,积极应对,地方文博展馆从融入属地,服务居民开始,活跃人气,逐步转型升级,让大众真正从中受益,并成为他们社交和文化生活中不可或缺的重要组成部分。



刘书楠  
保护不力,历史成了霉菌的画布  
动漫