

# “博物馆与公共事件”主题笔谈

Museum and Public Event Theme Interview

## 突发公共事件：博物馆的探索与思考

陈卓

（天津博物馆馆长）

2020年1月，突如其来的新型冠状病毒肺炎（以下简称新冠肺炎）疫情席卷华夏大地。面对这次重大公共事件，全国各地博物馆在各级政府、国家文物局以及地方文物主管部门的领导下，根据疫情的动态变化，纷纷采取相应措施，积极应对，不仅将疫情防控作为头等大事，而且继续发挥博物馆在公共文化事业中的突出作用，在确保馆藏文物安全的基础上，创新展览与教育模式。

### 一、文博行业在疫情中的相关工作

#### 1. 响应号召，将疫情挡在博物馆门外

1月22日，文化和旅游部办公厅、国家文物局办公室发布《关于做好新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控工作的通知》，打响了全国文物系统疫情防控的发令枪。1月27日国家文物局又召开专题会议传达贯彻落实习近平总书记重要讲话精神，研究部署文物系统疫情防控工作。要求全国文物系统广大干部职工应守土有责，守土尽责，既要坚决响应党中央国务院号召打赢疫情防控攻坚战，又要坚守文物安全底线，确保人员健康、文物平安。并鼓励各地文物博物馆机构因地制宜开展线上展览展示工作，如利用已有文博数字资源酌情推出网上展览等，向社会公众提供安全便捷的在线服务。2月27日，《国

家文物局关于新冠肺炎疫情防控期间有序推进文博单位恢复开放和复工的指导意见》发布，在一定程度上为全国文博单位恢复开放和复工工作指明了方向。

#### 2. 切实履行公共服务职能，保障职工与观众的安全

春节前夕，针对新冠肺炎疫情，各地博物馆考虑到参观观众和一线员工的身体健康与生命安全，纷纷调整春节期间开放安排，果断取消了精心准备的各项活动，并及时向广大观众发布公告，得到社会各界的认可。如天津博物馆在1月23日就发布了发布《天津博物馆关于应对新型冠状病毒感染肺炎疫情防控措施的公告》，对馆内的防控进行了部署，当日晚间又紧急在官网、微博、微信发布临时闭馆举措，让广大观众第一时间知晓博物馆动态。

#### 3. 固守本职，确保文物安全

虽然在疫情期间博物馆采取临时闭馆的模式，但日常工作并未停滞，不断完善内部管理，确保馆内文物安全。许多博物馆采用弹性工作模式，员工利用临时闭馆的时间，在完成本职工作的基础上，适当加大业务研究的力度。不仅保证馆内文物预防性保护、文物数字化保护等重点科研项目的进度，而且对于文物保管、展览策划、宣传教育等各项业务工作总结得失，规划未来。

疫情防控期间，天津博物馆进一步细化各项检查工作，定期对展厅及库房的安全、卫生、应急设施器材及温度、湿度等文物预防性保护主要技术指标进行全面检查，展厅每日巡查两次，杜绝一切可

能发生的隐患，确保特殊时期的场馆安全。坚持场馆每日消毒，在岗人员佩戴口罩上岗，进出测量体温，人员信息按时上报。组织有关技术人员积极推动“智慧防疫参观服务系统”建设，将疫情防控与恢复开馆后的网上观众实名预约相结合。

#### 4. 创新融媒体资源，拓展宣教新模式

在疫情影响下，全国各家博物馆不得不取消“博物馆里过大年”主题宣传活动，转变思路，通过网上展览、直播讲解、在线教育等多种方式，丰富疫情期间人民群众的精神文化生活。

天津博物馆推出一系列以融媒体为核心的宣传教育活动：其一，官方网站上线前期制作的常设展、主题展、临时展的360度全景展示，同时在微博、微信两个新媒体平台进行推广，并通过与微博历史领域知名博主互动，扩大影响力。其二，利用新媒体内容设置灵活、互动性强的特点，充分调动观众在家欣赏文物的积极性。天津博物馆的讲解员化身为网络主播，利用各大网络直播平台开展网络直播，将馆藏精品介绍给广大观众。而且在微博开设了“天博云课堂”专栏，其中包括“每日一字学习甲骨文”“文物猜猜猜”“文博公开课”等内容，向广大观众普及历史文物知识。其三，在国家文物局官方微博“中国文博”组织发起的“文物系荆楚祝福颂祖国”文物传递祝福接力活动中，天津博物馆设计了十余款本馆文物祝福海报，与兄弟单位接力传播。通过传播文物蕴含的历史价值、民族精神和文化力量，凝心聚力、提振精神，鼓舞各地特别是湖北省和武汉市抗击疫情的决心和士气，全力做好抗击疫情工作。

## 二、文博工作应对突发公共事件的新趋势

在应对新冠肺炎疫情的过程中，有一些新趋势值得我们思考。

1. 要切实将应对突发公共事件融入博物馆日常管理中，做到居安思危，依法规范，常备不懈

按照《中华人民共和国应急法》规定，博物馆

应对自然灾害、事故灾难等造成或者可能造成重大人员伤亡、财产损失、生态环境破坏和严重危害公共卫生、社会安全的紧急公共事件做出相关预案，定期举行相关演习，提高全员防范能力。从此次新冠肺炎疫情引发的全国范围博物馆的临时闭馆事件中可以看到，突发公共事件距离文博工作并不遥远。所以，更应该在日常着力提升防范意识，落实防范措施，要做好人员、技术、物资和设备的应急储备，将定时消毒、测量体温仪器的添置等工作常态化，坚持做到预防与应急相结合，避免流于形式。

#### 2. 不再以观众数量的多少作为衡量博物馆水平高低优劣的标准

在文旅融合的大背景下，大批游客会放弃门票价格不菲且人满为患的商业开发旅游景区，而选择进入免费开放且旅游体验相对舒适的博物馆。观众人数激增使得服务人员和一些设备处于一种超负荷状态，若在这种环境下发生突发公共事件，后果十分可怕。所以，不能够单纯地将博物馆作为一个地区的典型旅游景点去盲目发展，博物馆是文旅融合中的重要组成部分，应该明确自己的定位和发展方向，充分发挥自身在文化领域的重要作用，增加旅游事业中的文化元素，通过发掘区域内的历史文化内涵提升旅游活动中的文化含量，通过完善自身的软硬件水平提高接待观众及旅游者的能力。未来可以将网上实名预约、总量控制、分时分流、数字化导览等措施常态化，尽可能减少馆内长期大规模人员聚集的情况，保证博物馆的服务水平维持在高水准。

#### 3. 博物馆“为了明天，收藏今天”的意识得到极大提升

为了记录和保存抗“疫”历史，2月18日，江西省博物馆率先向全社会发出倡议，随后各大博物馆先后发布征集抗击疫情见证物的公告，及时对相关见证物进行征集和研究。总体来看，各馆的征集实物包括抗击新冠肺炎疫情有关的摄影、摄像作品；相关行政命令、文件；抗击疫情中使用过的防疫物品物件资料，如参加抗疫一线人员的请战书、

火线入党申请书, 医护人员的防护套装、与家属的往来信件, 社区街道防疫管控工作笔记, 捐赠物品的外包装、发货单等, 小区进出证、工作证、登记表、测温仪、袖章、宣传横幅等, 强制休息令、强制陪伴令; 为抗击疫情创作的绘画、书法、歌曲等作品; 以及其他与疫情有关的捐赠物等。在征集过程中, 博物馆要注意征集能够全面、客观反映事件过程的见证物, 并将记录时代的意识传达给社会各界, 争取自上而下地形成“收藏今天”的共识, 以便征集工作开展更为顺利, 征集物更具时效性和代表性。

#### 4. 在积极创新传播方式的同时, 继续保留传统媒体

新冠疫情期间, 博物馆通过网站、微博、微信等新媒体实现的多种多样的“云观展”、文物在线互动活动, 充分体现了博物馆信息化建设的飞速进步, 不但吸引了大量观众热情参与, 还获得了出乎意料的良好社会效应。但其中也会忽视老年人、儿童等没有智能设备的群体, 因此, 在未来博物馆的宣传、展示活动中, 仍需保留广播、电视、报刊等传统媒体。如此次疫情期间, 天津博物馆尝试与天津广电网络合作, 推出了“电视博物馆”栏目, 在电视上播出馆藏精品专题、展览讲解及重要活动的回顾视频, 不但丰富了媒体宣传的形式, 也顾及了特定的群体。

#### 5. 关注社会教育实际需求

一直以来, 博物馆的社会教育都是通过与大中小学校、社会机构合作, 将馆藏文物与区域历史文化知识通过展板、课件、专题活动形式, 依靠“进学校”“进社区”等方式实现。但在突发公共事件导致的在学校停课、社区封闭的特殊情况下, 要达成这一目标就需要通过远程教育来实现, 这对博物馆的社会教育工作也提出一个新的课题。在今后的工作中, 要更多地考虑到学校、社区切实需要什么性质的教育课程, 形成一种互动交流的局面, 努力拓展远程教育的模式, 加强适合于远程教育的资源

储备, 由此架起博物馆与学校、博物馆与社区的良好互动关系的桥梁。

#### 6. 加强应对突发公共事件的日常宣传

博物馆的宣传教育工作, 不应仅仅在应对突发公共事件时, 做一些“云观展”和远程社教等活动, 更要在平时发挥博物馆的硬件和软件优势, 坚持通过展览、专题活动来宣传国家各项关于安全的法律、法规和政策, 扩大相关法律法规的影响力, 提高全民应对各种类型安全事件的意识。如一方面利用馆藏历史文物和文献史料, 从历史文化的角度加以阐释, 做到以史为鉴; 另一方面, 在相应的纪念日, 通过展板、多媒体等多种形式将安全风险常识呈现给观众。

## 突发公共事件与博物馆的使命

罗向军

(河北省文化和旅游厅党组成员、  
河北博物院院长)

21世纪以来, 科技发展日新月异, 博物馆陈列展览广泛采用了新的展示手段和解析方式, 变得越来越好看、越来越易懂; 2008年以来, 全国各级文化文物部门归口管理的公共博物馆向社会免费开放, 博物馆从高大上的殿堂落入凡间, 走进博物馆的观众人数每年都在创新高; 十八大以来, 人民群众对美好生活的追求、对精神文化生活的需要越来越显性化, 博物馆更是得到了各级政府及广大观众的双重青睐, 可以说博物馆是驭时代之风、携繁茂之势大踏步地走进了2020年。正当喜迎鼠年春节之际, 新冠肺炎疫情突如其来, 国内所有的博物馆均宣布暂时闭馆。

### 一、闭馆之时, 博物馆做什么?

面对突如其来的疫情, 经过短暂的迷茫之后, 博物馆人迅速找到了行动方向。

### 1. 做好博物馆人的人身安全工作

服从大局，开展了严格的摸底、排查，要求全员定时测量和汇报体温，严格遵守延长节假日假期、原地居家隔离等安排；疫情防控应急小组及时作出反应，寻求政府的帮助，获取稳固的物资来源，以保障一线职工必要的物资贮备和防护装备，并挤出物资驰援远在武汉的业界同行；同时，安排值班人员做好馆舍内的清洁、消毒工作，确保文物安全。

### 2. 线下损失线上补，紧急疫情没能浇冷博物馆的热服务

在保障安全的前提下，各博物馆将经典展览、品牌课程纷纷迁移到网络共享平台，推出“在家云游博物馆”“国宝·云约会”等活动，集中展示各馆的优质展览与文物精粹，使广大文博爱好者在家也能逛博物馆，可以大饱眼福；而苏州博物馆文创店铺试水“淘宝直播”、三星堆博物馆举办的“线上开幕式”，《国家宝藏》新春特别节目《“黄河之水天上来”国宝音乐会》等新颖项目，则吸引了不少新观众。同时，博物馆的官方微信、官方微博在这一特殊时期，成为博物馆与公众互动、博物馆与博物馆交流的主要阵地，一方面持续传递优秀文化给养、表达彼此间的鼓舞与祝福，另一方面实时跟踪疫情动态，普及科学防控知识，弘扬时代精神，传播社会正能量。如上海电影博物馆推出的“SFM·595微电台”，通过回顾老电影《护士日记》选段的方式，向广大医护人员致敬。

随着疫情防控工作的推进，捐赠或募捐应急物资、征集疫情防控见证物、策划自然科普类展览、制订面向医护工作者的优待服务政策等方面的工作，也在博物馆之间迅速地铺展开来，向社会贡献着文博人的力量。

### 3. 重视外展文物的安全，及时预判、调整展期

闭馆50天以上，而且各地无法统一开馆，这给临展、巡展中的展品及展期带来了巨大困扰，各地博物馆在保护好借出方文物的基础上，纷纷提出了

延长展期的要求。例如2019年底，南京博物院与河北博物院联袂推出“兄弟王——从满城汉墓到大云山汉墓”展览在南京博物院展出，疫情突发时，展期过半。南京博物院特发来公函，就展览所用的河北博物院藏品的保管事宜进行了说明，书面告知我方藏品的现状以及其安全妥善的保管环境。双方策展人员按照现阶段疫情发展的情况，综合考量文物安全、库房周转、人员接洽、交通运输等多方面因素，对展览的后续安排作出调整，暂时将原计划于2020年4月在河北博物院推出的“家·国——汉武帝时期诸侯王展”延期至2021年。

这一类情况在各博物馆中较为普遍。疫情之下，策展人员果断作出预判，及时调整交流展览的展期、场次安排。例如广东省博物馆正在展出的“希腊珠宝展”，是巡回展览的第一站，按照计划，接下来依次是南通博物苑、河北博物院。疫情之下，展览的制作、执行，展品的运输、交接，展厅的调度，都受到了较大影响。南通博物苑及时反应，当前条件下按时接展已无法实现，若是延期将影响其他展览，连带而起的是多家博物馆、多个展览的变动，因此，决定不再接办该展览，直接由第三站的河北博物院来举办。而河北博物院外推的“中山风雨起太行——中山国出土文物展”，原计划于2020年4月赴苏州博物馆展出，现在双方也都提出了延期开展的方案。

### 4. 调整项目，扎实基础，蓄力新发展

各馆抓紧做好复工复产前各项准备工作，积极购入适合各馆场所的非接触远红外自动测温设备，完善网上预约系统；牢牢把握好闭馆时间，强化基础业务工作，调整场馆整修项目的日期和进度；大力搞好爱国卫生运动，为迎接观众入馆做好充分的准备。

疫情防控期间，部分馆还开展了业务分享，部室职员分享自己的工作经验、业务学习的进度和阶段性成果，形成了良好的工作氛围；开展工间操活动，既引导职员关注健康、重视锻炼，又营造出积极向上的精神面貌。

## 二、博物馆应对突发公共事件的反思

博物馆与社会发展、文化记忆的互动关系，已经探讨过多次，尤其是2017年5·18国际博物馆日的主题“博物馆：讲述难以言说的历史”，将视角聚焦于社会发展中的贫困、苦难、弱势群体、少数派别的层面上，探讨博物馆该如何言说这类看似“灰暗”的历史切面。经此一“疫”，笔者认为博物馆仍有值得反思之处。

### 1. 博物馆突发公共事件应急预案还不完善

在博物馆内部管理方面，人身及文物的安全工作始终是第一要务，不管遇到什么样的紧急事件，确保人身和文物的安全是博物馆人最重要的责任。这次疫情中，各博物馆尤其是身处疫区的博物馆，其物资的紧缺显而易见。湖北省博物馆向全国紧急求援时，能够即刻拿出援助物资的单位寥寥无几。很多博物馆的防疫物资都经历了从极度紧缺到逐步完善的过程。

### 2. 线上业务还没有形成较完整的体系

这几年来博物馆线上项目有了长足的发展，部分地满足了突发疫情时观众线上观赏的需求，但由于我们的这些积累并非是为突发事件量身定做的，对历史中曾经发生过的重大灾难事故、人类顽强的生命力以及科学应对方法的梳理还没有形成体系，比如历史上发生过的疫情、人类面对疫情的反应、每次疫情留给人类的启示、人类如何才能以最小的代价战胜疫情等等。所以各博物馆在日常线上“节目”的积累中应加强这一类型的专项储备。

3. 在最能真实地记录当代历史并保留物证方面还有所不足

日前，大多数博物馆发布公告，面向社会公开征集疫情发生、防控的见证物，以保存这场战“疫”的种种印迹。但是在笔者看来，这样的征集从时效性和客观性上都有所欠缺。博物馆是当代历

史的“记录者”和“见证者”，博物馆要担负起“记史”的职责，应该适时出现在突发事件的第一线，及时保留物证、记录事件发生发展的最为客观的情况。在当前的应急体制下，博物馆还无法做到这一点，事后搜集和征集都会造成一定物证的灭失以及传导过程中信息的缺失和失实。

## 三、关于博物馆在突发事件中践行使命的思考

无论是面对自然灾害、突发事故，还是公共卫生事件，博物馆除履行常态使命外，作为历史物证的保存地，还需要如实地、不进行人为取舍地记录当下发生的事情，以便后人可以更好地借鉴历史之经验教训；同时博物馆作为人类文明精粹的传承者，也应该为灾难中的人们提供战胜苦难的智力支撑和精神源流。笔者认为，博物馆要在突发公共事件中践行自己的使命，应当做到以下几点。

### 1. 做好应急物资储备

博物馆保存着丰富的文化遗产、文明印记，是不可再生的宝贵财富，此次疫情虽然对文物本身的影响并不大，但是一旦发生重大地震、海啸、火灾等突发紧急情况，文物的安全问题就变得极为重要。博物馆的最低量应急物资储备应列入博物馆日常的固定资产科目，紧急情况物资调配应列入政府部门不同级别的应急物资调配目录名单之中。

### 2. 成为当代社会发展的记录者

在政府的突发公共事件应急预案和应急组织机构中，应将博物馆纳入其中。紧急事件发生时，在不妨碍紧急救援、不损害公共安全的前提下，能有博物馆人在最能客观体验和记录事实的岗位上，秉《春秋》之笔，如实地记录当代发生过的真实故事。同时，向决策部门提出应该保留的关键物证的清单，能够及时留存这些物证，以及相关的文字、照片、影像等资料，并做好归档工作。当然，在突发事件当中的物证资料，必须经过专业人员的科学处理，以杜绝二次伤害的产生。

### 3. 成为历史进程的参与者

一方面，构建网上“灾害类”知识体系，在紧急事件发生时能够平复情绪，引导公众以科学的态度去战胜苦难、增强信心。另一方面，博物馆通常都有大面积的广场、临时展厅和地下空间。所以，也应当做好在必要时刻改造为公共避难所、方舱医院等特殊场所的准备，确保能够提供符合应急状态所需要的足量的清洁水源、洗手间、通风等设施设备，从容不迫地应对公众需求。

### 4. 成为历史经验与教训的宣传者

认真整理获取的物证资料并进行加工分析与科学研究，广泛向社会传播，以史为鉴，提高人们对突发事件的能力，降低突发事件对人类的危害。

我们生活在这个地球上，灾害随时都有可能发生，除了利用自然和人文的知识不断去适应自然、与自然和谐共舞外，也应做好一切应对紧急情况的准备，只有未雨绸缪，才能万无一失。

## 博物馆如何表达公共事件记忆

蔡琴

(浙江省博物馆副馆长)

新型冠状病毒肺炎的肆虐，不仅带给人们身体的创伤，还使人们产生对世界、人生的不确定性和不安全感。“前事不忘，后事之师”，如果缺乏对公共事件记忆的重视，就会缺乏有效应对公共事件的机制和能力，在每一次公共事件发生时，都会像第一次面对时那样惊慌。

公共事件发生后，博物馆（纪念馆）通过对物证、文本、价值观等进行重新选择、编排与阐释，从时间、空间和物质维度建构和再现公共事件记忆，是国际上的一贯做法。从柏林的欧洲被害犹太人纪念馆、中国的各种抗战纪念馆到美国纽约的911纪念馆等，作为物质载体的博物馆（纪念馆）如何呈现公共事件时的真相，怎样的记忆才能尽可能多

地获得公众的认同与接受，“物证—展览—观看—感悟”的路径如何直抵观众的精神核心，都是值得我们思考和探讨的问题。

在博物馆公共事件记忆的展览叙事体系中，最重要的是第一手的材料。针对新冠肺炎这一公共卫生事件，各个博物馆纷纷发出了征集物证通告。从这些通告的文本看，基本上是公布捐赠热线电话，或者请宣传部和各级卫健委发文至政府各部门、社区和医院，等待公众和社会主动捐赠。这样或许会征集到包括照片、口罩、防护服、出入证等一定种类和数量的物证，但这些物证是否典型，价值几何，做出来的展览能否打动人，都值得深思。而且每个地方都要征集展品、做类似的展览，还是集中人力物力在武汉建一个防疫专题馆，也需要探讨。

法国社会学家哈布瓦赫认为，任何个体记忆都必须依赖于特定的社会框架，而所谓集体记忆之存在，必须以每一个集体成员的个体记忆为载体。也就是说，集体记忆和个体记忆并非是两个对立面，而是相互构建的关系。所谓的国史，就应该从由个人史、家史、社区史，一层一层绵密地往上织就的。所以，从前遍地开花的单调的表彰先进式的图片和物资展，既不能体现“个体叙述”的典型性，也不能建构集体记忆（collective memory）的主题性，而可信可感的事实考辨、生动丰满的场景观察与鲜活有趣的细节体验呈现或许会更接近真相，也更容易让人们广泛接受。但这绝不止于个别、特殊、与众不同的“个体叙述”，还将予以更加开阔、普遍和共同性的凝练与提取，从而达到再现公共事件历史、悼念遇难者、铭记教训、提高公共事件认知的目的。在这个基础上，博物馆看到什么、看不到什么，记录什么、不记录什么，主要取决于两个方面的因素。

一是对事物关联性的判断和理解。关联性不仅体现在患者与医生之间，还体现在方方面面。任何社会成员都不是茕茕孑立，每个人都与其他人身处同一社会环境里，也由此形成各种复杂多样的关系，每一重关系都蕴含着处理这种关系的一整套社会性的逻辑和手段。不同的人可以从同一历史叙事

中获得类比、联想和启示。因此，新冠肺炎物证收集者对这段历史要有更多的个性化的独特性的研究，进行更多的主观勾连、结构和塑造。在博物馆的叙事体系中，个人的创伤经历被纳入集体的框架加以阐释，重构为集体的创伤记忆，观众自然地想象出这些人身上发生的故事，构建自己的个人体验，完成与其表征群体的共情。当然，从生动的个人记忆到集体记忆的过渡也可能产生事实扭曲、选择性记忆等问题，只能通过公共的跟踪批评、纠正，才能减少这种弊端。对悲剧命运的历史反思，促进更具反省力的社会。

二是记录时间的长度。博物馆常以时间序列来组织自己看到、获悉和理解的事物，但距离事件时间尚未久远，实施者难以跳出意识形态的影响与牵制，难免会掺入自己的主观想法，出现简单化的价值判断和人物脸谱化、历史事件概念化的现象，偏离复杂的历史真相。所以，在叙事上，应该以其他结构和组织方式来记录和表述观众关心的问题，超越事件和个体生命，在更大时间跨度中记录、理解、认知这段公共事件历史。新冠肺炎疫情发生和发展限定了可能进入记录者视野的人和事，物证的形式也比较单一，因此，照片、视频、音频等记录所形成的公共事件空间对再现公共事件情景显得尤为重要。这种记忆的再现不是简单的平行再现，而是对公共事件记忆的进一步强化。不管多少年过去，只要电子媒介中画面、声音再现，人们的公共事件记忆便会再一次被唤起，一切过往清晰可见。

综上所述，在公共事件面前，博物馆构建集体记忆变得十分重要。所以，有必要建议国家层面统筹规划，从关联性和记录时间两方面入手，思考最具影响力的记忆图式框架，让观众在博物馆回顾新冠肺炎抗疫经历的时候，不仅能抚愈伤痛，还能重新感知公共事件现场的残酷，探讨公共事件的发生与影响，进而达到自省并实现公共事件的预防和凝聚民族的目的。

## 公共事件中博物馆的沟通策略

宋向光

(北京大学考古文博学院教授)

### 一、疫情防控期间博物馆的定位与任务

新冠肺炎疫情防控促使我们重新审视博物馆的社会责任，从公共文化保障高度定义博物馆的作用，明确博物馆在重大突发公共卫生事件中的角色和任务。当突发波及广泛的严重公共卫生事件时，提供强有力的公共文化保障、帮助人们调适心理和坚定意志是作为公共文化服务机构的博物馆义不容辞的职责。

首先，博物馆应坚决贯彻党和政府的疫情防控部署，在做好自身防护和社区防护的同时，根据疫情防控进程，及时调整自身定位，从以休闲娱乐为导向转变为以保障公共文化为导向，秉持“为社会和社会发展服务”理念，摆脱自身及行业的舒适区和惯性思维，从疫情防控和公众需求的视角审视并组织博物馆文化服务。

其次，疫情防控期间公众的行为和心理状态与平时明显不同，面对未知的新型传染病，从疫情初期的漠然和对防控措施的不理解，到防控期间因缺少权威准确的信息而造成的恐慌、焦虑、愤懑。人们日常的生活节奏和状态都被严格的疫情防控措施所影响和改变，而乐观健康的心理状态才是战胜疫情的重要保障。所以，在疫情防控期间，博物馆应根据疫情防控进程注意公众心理状态，利用可通达公众的传播媒介，将积极健康的文化内容适时地提供给公众，增强和支撑公众疫情防控信心，疏导和保护公众心理健康，为公众构建意志支撑和心理疏导的文化屏障。

最后，瘟疫是伴随人类社会发展的负面动因，与瘟疫的抗争促进了科学、道德、社会管理的发展。作为记录科学、文化和社会发展的博物馆，更有责任保存与抗疫有关的藏品，通过藏品记录抗疫

事迹与智慧并表达出来，帮助人们科学认识瘟疫，让更多人接触和了解人们从古至今与瘟疫抗争的伟大历史以及其中闪现的人性光辉，增强战胜疫情的信心。

## 二、疫情防控期间博物馆的沟通策略

在重大突发公共卫生事件期间，博物馆承担着疏导和保护公众心理健康的职责，所以需要根据资源条件制定特殊时期的社会文化保障和传播沟通计划，明确服务目的、服务人群、内容定位、沟通方式、沟通策略等，并组织实施。在这个过程中，博物馆的宣传要秉承信息科学真实、注重心理疏导、态度正面积极等原则。

### 1. 科学播报疫情信息及防控情况

实施突发事件公共文化保障，免不了对疫情和防疫情况的通告以及对防控措施宣传。所以要求博物馆保证传播信息的科学性和真实性，多讲事实和知识，切忌猎奇或恐吓的表达。疫情发生初期，社交媒体各种来源的消息蜂拥而至，即便权威机构发布的信息也会受到各种因素的影响，这就造成了公众对真实信息的迫切渴求。基于公众的这种心态，博物馆的宣教和传播就要更突出强调实物和事实，以增加受众的信任感，让受众相信自我的判断力。

### 2. 为疫情防控提供文化保障

在疫情防控指导原则指导下，很多博物馆针对防疫这个特别时期，基于馆藏和科研成果，制作了内容繁简不同，形式多种多样的文化节目和线上互动活动，以此满足受众在特定时期对信息、知识、情感的需求。如一些博物馆将已有的展览资源数字化，经国家文物局批准向公众推送。一些博物馆与网络社交平台和社会教育机构合作，推出宣教节目，让博物馆专业人员或教育机构工作人员对线上展览进行导览和解说。一些博物馆也在特殊时期采

取非常规举措，推出从前因收费或版权等原因限制使用的服务或项目，如在疫情防控期间，上海博物馆主动与不列颠博物院（大英博物馆）协商，将受版权制约下线的“大英百物展”线上展览重新供公众浏览。“知网文博”也为文博系统的新老用户提供限时免费服务。

在这个过程中，人们为博物馆能在短时间内整合丰富的资源而赞叹，也为博物馆积极参与防疫的行动所感动。但有些多年前举办或为特定时期专门设计的展览，在内容、主题及视觉风格上具有强烈的年代和地域特色，并不适合在此时制作数字化博物馆并进行线上解说；一些节目图像模糊，观看效果不佳；一些节目解说仅是对藏品相关知识的简单介绍，缺乏细节内容，且解说情绪与疫情防控期间人们的心态有明显的偏离，如一些展览以休闲导向的“宅家云游博物馆”作为宣传语，给人恍若隔世的感觉。这些节目的呈现效果不佳尚在其次，其对博物馆社会形象和社会服务态度的影响更是不容小觑。

疫情期间，博物馆的文化节目和互动要体现博物馆的担当与责任，节目制作的质量和水准在一定程度上可以反映博物馆对这项工作的重视程度和对受众的尊重。这就要求博物馆文化节目和线上活动在策划和制作的过程中，要关注目标受众的特点，根据疫情防控进程调整节目内容和形式，制作发布顺应目标受众心理状态且满足其文化生活需求的节目。受众在自我的情绪氛围中观看节目，博物馆只有以“共情”的心态述说内容，才能贴近受众的心理状态和情绪氛围，表达对受众处境及情绪的理解，让受众感受到博物馆是在陪伴他们共度这一时刻，共同寻求事情向积极态势转化的办法。

同时，还要倡导积极的生活态度和高尚的道德品格，增强人们的社会责任心，唤醒人们的互助关爱之情。疫情期间，会发生各种不如意的事情，人与人之间也可能产生距离感甚至排斥感。尤其是一些博物馆会针对疫情策划有关瘟疫或防疫主题的节

目和活动，就更需要正视这些事件，将古代藏品与现实情况联结，通过讲述历史上真实的守望相助、救死扶伤、勇于担当的事例，调动人们心中的美好意念，唤醒人们的互助关爱之情，鼓励人们用积极心态克服现实中的困难。使藏品中蕴含的民族精神和道德情操得到彰显，加强民众社会身份认同的文化根基。

### 3. 调整沟通策略，注重心理疏导

疫情防控期间的网络环境及移动社交平台生态与疫情之前明显不同，用户的目的、行为、心态与需求都具有新的特点。如居家防控的人们依赖手机获取信息和实现相互联系，希冀获知有关疫情进展及应对的最新消息；疫区遇到困难的人通过社交平台发布求助信息，希望得到及时的救助和医治；当然，也有以些人也利用网络宣泄个人情绪。在疫情防控的不同阶段，公众的心理也是不断变化的，从初期的观望和暴发时的恐慌无助，到疫情持续时期的无聊焦躁和疫情后期的期待与反思，再到疫情结束后的记忆与追思。

基于以上情况，博物馆不能再以过去的经验和做法与公众沟通。新冠肺炎疫情期间，博物馆多利用网络和移动社交平台与公众沟通，防控措施的特殊性使这种沟通呈现为点对点的私密形态。尽管新冠肺炎疫情影响广泛，但不同地区的防控措施和防控进程不同，各地民众的心态和关注焦点也会不同。所以，要求博物馆要准确定位受众群体，无论是对疫情的播报还是对文化节目的制作，都应该适应受众心理状态，根据移动终端用户的行为方式和需求及时调整沟通方法，使用有效的沟通策略，让博物馆的良好意愿为受众所理解，使博物馆的文化服务发挥积极作用。

## “暂停键”下博物馆功能再思考

张元成

（山西博物院党委书记、院长）

2020年初，新型冠状病毒肺炎疫情暴发。面对突如其来的公共卫生事件，全国5000多家博物馆按下“暂停键”，闭馆“谢”客。疫情期间，博物馆面临许多全新的挑战与考验，博物馆的功能也悄悄发生了一些转变。为满足人们居家抗疫防疫期间的精神文化生活，博物馆结合自身的资源特色，采用“互联网+”的方式，推送云展览，利用各种新媒体，提供文化服务。“暂停键”下，给博物馆的定位、功能、服务模式，以及评估体系带来诸多新的思考。

### 一、更加科学、合理地为自己定位

博物馆应该更加客观地认识、分析所处的地域、馆藏特色、本馆的性质和宗旨等，在此基础上，更加科学、合理地定位，并做好中长期规划。只有在合理规划的前提下，面对突发公共事件之时，博物馆才能够坚定地沿着自己规划的路径前进，而不会手忙脚乱，不知所措。

### 二、更加精细化管理

经历了这次突发的疫情，我们发现博物馆的管理运行需要更加智慧化、精细化。首先，博物馆运行管理的制度仍需要进一步完善，比如补充博物馆应对突发公共事件的管理制度的导则或标准；安全防范制度中增加有关应对公共卫生事件的措施；各岗位的AB角制度进一步完善和落实，以确保特殊情况下各项工作的正常运转。其次，智慧化的管理能够解决突发公共事件带给我们日常工作的诸多困难，比如完善的智慧博物馆管理模式，让远程办公、移动办公常态化应用。

### 三、更加关注学术研究和数字资源采集工作

问渠哪得清如许，为有源头活水来。无论是往日的线下服务，还是疫情当前的线上服务，都要求学术研究成为博物馆工作中的重点、重心。因为任何一种形式的服务，都以馆藏文物资源特色的深度研究为基础，唯有在此基础上才能讲好文物故事、讲好中国故事。与此同时，博物馆的数字资源采集工作应该做到全覆盖、多角度、常更新。当突发公共事件来临，观众无法到博物馆欣赏文物实体时，平时数字资源采集工作的成果就能发挥更大功用。

### 四、服务方式的拓展迫在眉睫

疫情发生以来，博物馆服务方式由“线下”向“线上”的转变似乎是“被迫”的，但仔细想来，疫情最多只是催化了、推动了博物馆服务方式的转变。事实上，这样的转变，对于博物馆来说早有准备，“互联网+中华文明”背景下的博物馆早已开始通过快速发展的互联网、新技术丰富了服务的方式。但此次疫情期间通过大范围、集中的“线上”服务拓展，还有很大的提升空间，比如山西博物院“壁上乾坤”展览的线上直播效果非常好，但是仅仅一个小时，很多观众都表示意犹未尽，博物馆精心打造的项目还远远不能满足人们的需求。此外，博物馆推出的一些线上展览，仅停留在“有文物”的层面，观展效果相比线下展览大打折扣，有待提升。而且，除线上展览外，博物馆能够通过互联网提供的其他资源仍然匮乏，特别是增强观众的参与性、互动性的博物馆教育等方面，与“线下”服务尚有很大差距。博物馆文创产品作为新时代博物馆服务的延伸，更应该在经历了此次疫情后开阔思路，在研发和销售的渠道方面进行大幅度的拓展、多元化的尝试。有些博物馆通过“淘宝网店”直播方式进行文创产品销售，这是非常好的尝试，也是博物馆文创工作者在“后疫情时代”需要大力拓展的方向。

### 五、馆际间的交流互动应线上、线下同步进行

近几年，随着我国博物馆事业的高速发展，馆际间的交流也不断加强。不过，当重大突发公共事件出现的时候，博物馆虽然百花齐放，采取了不少的措施，但绝大多数是“单打独斗”，馆与馆之间的合作交流还非常有限。因此，疫情之后，需要进一步探讨馆际之间合作交流的方式和方法，如合作办展可以思考如何从线下向线上拓展；同时，加强博物馆大数据资源的整合，实现区域博物馆之间的数字资源共享。

### 六、博物馆评估体系的有关内容应做相应调整

博物馆定级评估和运行评估是博物馆建设发展的导向性意见，评估的目的在于“以评促建”。通过此次疫情，我们进一步意识到，智慧博物馆建设的步伐应加快，投入应加大，配套的政策支持应完善。与此同时，博物馆评估工作中有关社会效益方面的评价体系应该进一步完善，将线上展览的参观人数、线上活动的参与人数、覆盖范围等纳入评估范畴，形成新的导向。

### 七、疫情见证物的收藏应该统筹规划

很多博物馆已发出了征集疫情见证物的公告，山西博物院是参与者之一。笔者认为，作为一次波及全国的突发公共事件，它的见证物的种类和性质具有很大的共性，举国上下齐心抗疫的过程是非常珍贵的历史记忆，这些见证物的收藏和展示应该有规划地统筹和部署，通过建立专题博物馆或特色展览巡展的方式，让这场没有硝烟的战斗中留下的许多珍贵记忆，集中起来发挥最大的教育作用。

## 公共事件中博物馆的应急处理

肖海明

(广东省博物馆馆长)

面对这次突发公共卫生事件，广东省博物馆加强防疫，积极应对，在疫情防控中开拓业务，以业务工作强化疫情防控。

### 一、及时布控，加强沟通，开拓云服务

#### 1. 建立全方位的防控管理机制

及时启动应急防控管理机制，早在2020年1月20日就召开了防控工作专题会，成立广东省博物馆新型冠状病毒感染肺炎疫情防控工作领导小组，下设综合协调组、防疫防控组、后勤保障组、新闻宣传组四个工作组。首先，加强疫情防控期间的安全值守，形成“馆领导—中层—夜间干部”三级全天候应急值守机制，确保一线到位。其次，建立疫情报告制度，对入馆通道、来访人员和值班员工全面管理。再次，加强公共空间和办公区域的消毒清洁和防控物资储备。加强与街道、物业服务中心沟通，建立多点联动的总体防控机制。

#### 2. 做好宣传沟通和知识服务

面对突发公共卫生事件，广东省博物馆通过网络组织全馆职工认真学习，并在博物馆的官方微信群和信息群中发布疫情防控进展信息，引导馆内员工正确认识、认真对待突发公共卫生事件及相关业务工作。同时，充分发挥博物馆的业务功能和平台力量，及时向公众发布场馆的开放信息，做好特展票款的清退解释工作。统筹运用博物馆行业力量，联合广东省博物馆协会在广东省内博物馆行业发起倡议，号召全省博物馆凝心聚力，传递疫情防控相关知识和各项防控措施，发布相关文化活动讯息，丰富人民群众的精神文化生活，如倡议全省博物馆征藏和宣传展示疫情防控中的先进人物事迹及相关

资料，弘扬社会正能量；加强“抗疫”有关作品创作，唱响万众一心的主旋律。

#### 3. 开拓展览和文物的云服务

在闭馆期间，为满足人民群众文化需要，充分发挥博物馆的公共文化服务功能，推出“宅家·我们云上见”系列文物和展览，将展览、文物实现数字化并上线，让观众足不出户即可享受文化盛宴。尤其是“云看展”项目，我们把精彩展览和馆藏文物通过互联网技术呈现给观众。观众通过手机、电脑等电子设备，不仅可以看到广东省博物馆正在举办的展览，还可以回顾往年的大展，如“泰坦尼克文物精品展”“牵星过洋——万历时代的海贸传奇”等。另外，开通“5G+”平台推广全景VR看世界，共发布十项虚拟展览，其中“粤匠神工——广作家具特展”“大海道——‘南海I号’沉船与南宋贸易”虚拟展览先后在国家文物局官网推出。除了云看展，我们还发布了3D看文物，新发布411件馆藏珍贵文物3D展，使观众全方位高清浏览文物细节。同时，我们还与抖音、快手、南方+等自媒体合作，以策展人、专家直播方式，让大家有更多的形式看到博物馆的展览和文物。

### 二、谋划开馆，征藏筹展，发掘数字资源

#### 1. 提前规划，筹备开放

提前制定开放工作方案，做好内容筹划，加强防控物资配备和人员培训，加强处理突发事件的演习，确保博物馆安全开放。观众预约系统、红外测温设备、应急处置设备和隔离房间等都准备就绪，并为开馆进行两次预开放的测试和演练。

#### 2. 征藏物证，筹划展览

作为国民教育和公共文化服务机构，广东省博物馆与南方报业传媒集团合作，在南方都市报头版头条发布征集公告，向全社会征集抗疫相关的实物、文书、影音资料、艺术作品以及其他具有独特价值或意义的各类见证物。为铭记历史、弘扬抗疫

精神，还筹划推出“众志成城——广东省抗击新冠肺炎疫情专题展”。以弘扬抗疫精神、普及健康知识为宗旨，将实物、图像、视频、音频、艺术作品等融为一体，以科学的态度和人民群众喜闻乐见的方式，力求全方位展示突发公共卫生事件，铭记灾难性记忆，讴歌时代精神。

### 3. 数字资源，共建共享

这次突发公共事件，使文物和展览的线上服务成为各博物馆积极作为一个重要抓手。我馆前期由于线上服务项目储备不足，工作一度陷入被动。这促使我们反思博物馆数字资源线上服务的不足，并以此为契机，大力提升线上服务的能力和水平，使“云上见”成为一个常设的品牌。同时加强馆内外团队和资源的共建共享，不仅要有博物馆内容制作团队的多方协作，相关宣传部门的多元化“阐释”，还要有信息部门的智慧博物馆建设支撑。

## 三、总结反思、形成机制

### 1. 提升应急处理能力

这次公共突发卫生事件使我们认识到，提升博物馆行业在重大公共事件中的应急处理能力至关重要。一些博物馆自发或联合社会力量做了不少卓有成效的探索和尝试，但仍需认真总结反思，尤其要建立既适合博物馆行业特征又反应灵敏、应对到位的应急机制，及早预警，及时布控。

### 2. 及时为明天收藏今天

为公共事件征藏物证、筹办展览，亦是博物馆独特的社会职能和优势。在重大突发公共事件面前，博物馆要找准定位、不能缺位，要主动作为、留存历史，要讴歌时代、启迪后人，为观众提供独特的平台和视角，发挥其他文化机构不能替代的重要作用。在未来若干年后，博物馆能再现这段历史的记忆。

总之，博物馆不同于一线医疗和科研机构，在应对重大公共卫生事件时，既要有保存历史见证物

的职责，又要有对公众提供知识服务的现实需要。在笔者看来，博物馆在公共事件中应提升应急处理能力，及时转换角色，留存历史记忆，发挥社会服务功能。

## 规范应急处置，加快信息平台建设

周伟

（河南省安阳博物馆馆长）

2020年初，新型冠状病毒肺炎疫情暴发。此次疫情传播快、时间长、波及面广，对于正处在功能转型与提升发展的博物馆行业产生了很大影响。科学评估博物馆行业在此次疫情防控中的应对措施，适度调整应对理念、模式和方法，对于深入思考最近十多年来博物馆行业快速发展取得的成绩和面临的新问题，深化博物馆行业公共文化服务机构的属性，规范科学应对突发事件的能力和措施，强化博物馆收藏、保护、展示、教育、研究等职能，推动博物馆行业的科学运营和可持续发展等将起到积极作用。

### 一、重视博物馆网络服务存在的不均衡现象

在此次疫情防控中，基于互联网的内容服务成为博物馆行业实现职能的主要方式。在国家文物局推动下，先后发布了6批300项网上博物馆展览、数字化展示、大数据平台项目，9家博物馆在短视频平台开通了“在家云游博物馆”直播活动，集中展示了近年来全国博物馆行业在专业化、数字化、信息化方面的成果，为公众在疫情防控期间提供了丰富多样的文博信息和服务。各省在响应国家文物局的同时，也陆续推出了更多的网络服务内容。如河南省文物局汇总公布了全省38家博物馆78个网络展览，甘肃省文物局公布了34个在线展览及数字博物馆，陕西省文物局公布全省文物资源最新统计数据，上海市文旅局分两批推出了46个网上展示项目。

网络直播、网络课堂成为一些博物馆的特色项目，吸引了相当数量公众的参与。与此同时，也应当看到，当前博物馆网络服务中存在的不均衡现象。

### 1. 网络服务数量与线下实体活动数据的不均衡

2019年9月,国家文物局公布了全国5354家博物馆馆藏文物总数4000余万件、举办的展览数量2.6万个、教育活动数量近26万次。这6批次300项网络服务的数量与此数据相比显然有较大差距,而且多家博物馆所公布的网络服务项目超过了2个。也就是说,提供网络服务的博物馆不及博物馆总数的十分之一。2016年启动的“互联网+中华文明”三年行动计划为博物馆信息化工作开创了良好的起点,国家文物局网站也在2019年开通了全国博物馆名录、全国馆藏文物信息平台。在此基础上,进一步推进博物馆行业信息化程度和水平,提高网络服务数量和质量,融入“数字化”社会,应当说已是势在必行之举。

### 2. 各馆网络服务发展不平衡及其内容的专业化、品牌化存在差距

以此次国家文物局推送的300余个项目为例,把实体展览以数字化形式移植到网络是较为普遍的现象,展品或展览的深化程度却并不尽如人意。相当数量的项目,仅仅是展览或展厅图片的集合。各项目呈现出的不仅是在新技术应用程度上的差异,更多的是在展品或展览信息的专业化加工、差异化创意、品牌化营销方面的理念和能力不同。那些能够得到公众接受、认可和满意的项目,多是既考虑到普及信息的需求,又提供了相对精深的解读;既考虑了普通观众,又照顾到具有一定知识背景的公众。这些措施又反过来为这些博物馆IP的持续增值、品牌提升做出了贡献,体现了“强者恒强”的现实。例如,“云探国宝——沿黄九省区博物馆带你畅游历史长河”项目,集中了河南博物院等9家博物馆的优势资源。后台数据表明,3天530分钟的播出量,吸引了1253万观众的在线观看,成为博物馆行业的一个亮点。

然而,也应该清醒地看到,面对当前各类自媒体、公众号和其他网络新业态百万级、千万级的圈粉、传播且内容鱼龙混杂的现象,特别是互联网企业在疫情期间种种营销举措,博物馆行业应有责

任、有义务在“第五次开始”的时代,积极介入第五次科技革命所带来的全新领域,提供更多专业、翔实、客观、权威的信息,提升博物馆行业话语权,提交博物馆人特色鲜明的答卷。

### 3. 信息化应用程度的不均衡

由于用户习惯、管理体制和经费限制等因素,多数地区、单位在基础数据如藏品、展览、社教活动等信息方面,仍然按照直式管理模式通过电话、传真、微信等传统或半传统的人工方式层层上报,再由人工统计汇总,缺少适应现代信息科技的数据平台支撑,碎片化、非标准化、繁琐化的现象明显,不利于博物馆行业信息即时性、准确性、权威性的发布和传播。而对短视频、网络直播和公众号等新媒体平台认知,仍不同程度地局限在图文时代,缺少对音频、视频等流媒体的强大扩展性、交互性、便捷性的合理判断,直接影响到了公众对博物馆信息传播的权威性和可接受性的效果。这导致在原有内部“信息孤岛”问题尚未有效解决的同时,又出现了“有效信息”供应不足、受众范围受限、总体品牌价值不高的新问题。这些问题都与信息化应用在整个行业的普及程度不均衡有着密切的关联。

以上不均衡现象的存在,既有历史原因,也有客观因素的制约。解决问题的关键,是要正视问题,找到问题现象背后的根本原因,从顶层设计开始,逐步逐项的提出解决方案,一一转化为明确的工作目标,并在实践中不断验证、完善。

## 二、博物馆应对突发公共事件的几点建议

### 1. 强化法律意识,尽快出台行业应急处理规范,指导各单位科学处置突发公共事件

截至目前,除《中华人民共和国文物保护法》及其《实施条例》、《博物馆条例》外,尚有《突发事件应对法》《安全生产法》《消防法》《公共文化服务保障法》等对包括博物馆在内的公共机构在制度建设、安全管理、服务规范、设施维护、应

急报告等方面明确的法律责任和流程要求。《防震减灾法》《传染病防治法》等也有涉及。国家文物局在2003年11月颁布的《突发事件应急工作管理办法》，主要是针对人为或自然因素引起的突发性的危及文物安全和文物保护工作秩序事件的措施，尚未明确文博行业在突发公共事件中的具体应对规范。鉴于现今的法律法规体系较为庞杂，为更加科学应对包括自然灾害、事故灾难、公共卫生事件、社会安全事件等在内的公共突发事件，建议尽快出台新的博物馆行业应急规范，指导各级博物馆做好科学应对和处置。

## 2. 提高馆藏资源内容的再加工能力，合理选择网络渠道，分众化、品牌化开展网络服务

丰富的馆藏资源是博物馆行业独有的优势。新的时代要求博物馆论文论著等学术成果尽快转化为服务大众需求的信息传播、陈列展览、社教活动、文创用具等多元化产品。与之配套的图文、短视频、文创产品等需要更接地气的创意、设计和营销。这对多数博物馆而言的确是挑战，也是不得不努力实现的理念、职能和行为转型。故宫博物院、中国国家博物馆、河南博物院等的做法值得学习和借鉴。如河南博物院《每周一品》由静态内容到《中原藏珍》《中原藏珍·讲述》的动态视频传播，延展了文物藏品的深度和广度。故宫博物院在《我在故宫修文物》《上新了，故宫》等已有品牌栏目的基础上，推出《我要去故宫》《云游故宫》《数字文物库》等围绕馆藏资源的深度开发项目，形成了新的品牌。中国国家博物馆在《云端国博》品牌之下，同步推出了国博好展、好课、好文物系列。此外，秦始皇陵博物院音频版微讲堂、视频版微教室，汉景帝阳陵博物院抗击疫情文物表情包、音频图文版微课堂等多家博物馆的网络服务都展现了不同程度的创新。统观这些项目，无不根植于对馆藏内容的多元化再加工、再生产。当然，各馆有各馆的情况，直接照搬某一模式未必都合适，特别是对绝对数量较多的市（地级）、县级博物馆而言，因经费、人员等限制，照搬的模式显然不现

实。或许可以考虑通过区域性的馆际合作、共享共建的方式，较快地产生“催化作用”。

当前的互联网提供了广泛的信息交换、数据交流、人员互动的技术平台，传统“内容为王”的定义也在渠道、实现方式等方面发生了悄然变化。博物馆在强化内容再生产、再加工的同时，遵循大众传播学、市场经济学等规律，合理区分微博、微信、短视频平台及其他应用程序等不同渠道的覆盖范围、用户群体特点，分众化确定目标群体、服务内容和营销方式，实施精准投放，提升博物馆品牌的影响力、公信力，进而实现自身转型发展提升是合理的选择。

## 3. 完善深化现有网络数据，公布更多馆藏资源信息，为网络策展、网络传播等建立更加完善的博物馆藏品数据共享平台

以信息技术为代表的科技革命是人类社会继农业革命、工业革命之后的第三次浪潮，对国民经济与社会发展起着不可替代的作用。我国博物馆的信息化工作在20世纪八九十年代开始，逐步在博物馆行业得到广泛认可和普及。2012年10月开始的第一次全国可移动文物普查，与“互联网+中华文明”三年行动计划结合，于2019年在国家文物局网站开通了全国博物馆名录、全国馆藏文物数据库，不仅实现全国文物信息资源的整合利用和动态管理，也使公众得以随时了解各博物馆的馆藏文物基础数据。陕西省等省（市、自治区）随后也推出了省级的馆藏文物数据库。各博物馆结合自身藏品特点和认识，在各自网站、微信、微博逐步推出了馆藏文物总目、图片、文字说明、3D影像、视频等，采用了多种技术手段，既有文物的高清图片，也有对文物背景信息的深入解读，提高了文物历史与文化价值传播的广度，为展览策划、社教活动、文创研发提供了坚实的基础。遗憾的是，受各种条件的制约，不少博物馆馆藏文物信息的传播还比较滞后，通常见到的是“两三张图片、两三句文字”的尴尬界面。因此，应尽快了解并掌握互联网传播与共享的特点，借助新媒体平台的穿透力、影响力，向公众

提供更高质量、更多附加值的信息，从而激发公众更广阔的想象力。具体而言，建议在全国及各馆的馆藏文物数据库的基础上，进一步完善藏品数据信息，增加高清图片、视频和学术信息的容量，逐步由静态的数据库平台升级为动态的馆藏文物数据共享平台，进而推动博物馆藏品资源的合理利用，为国民经济和社会发展提供博物馆的智力支持。

#### 4. 推进“扁平化”“可视化”“共享化”大数据信息平台建设，加快智慧博物馆发展

大数据信息平台建设的重要性和必要性已无需赘言，可以考虑通过“扁平化”提升管理效能，“可视化”简化数据认知难度，“共享化”增强数据利用效率。“扁平化”即以工作流程为中心，去除冗余繁杂的层次，扩大管理幅度，实现效率提升的处理方式。目前，基于传统等级的金字塔模式数据信息平台，在不同业务系统方面的组合查询、数据共享利用等方面存在着阻隔，制约了管理效率。随着信息技术发展，在云计算、物联网、区块链、网络传输、安全加密等科技支撑下，依靠功能强大的数据库和管理软件，实现对海量数据的集中快速处理，扩大有限的管理幅度、建设“扁平化”的大数据信息平台在技术上已成为可能。可以考虑以区域化大数据信息平台为试点，规范数据定义、类型、结构、详细程度等，建立直达最基层博物馆的数据采集、分析、统计等功能的管理与发布平台，即时获得、发布博物馆行业数据和信息。并待试点取得实际效果后，再考虑更大范围地进行推广应用。“可视化”是将数据转换成图形或图像形式展现出来并进行更加友好的交互处理方式，是当前数据信息处理和广泛应用的重要方向。“共享化”使得数据平台终端的全部授权用户，能够充分利用平台数据，进行二次开发和深度应用。例如，可以在全国第一次可移动文物普查、“互联网+中华文明”三年行动计划已取得成果的基础上，逐步推进完善文物信息资源开放共享、陈列展览策划与展示、社会教育项目组织实施、版权交易、文创研发、信息传播发布等业务体系，实现由单一博物馆

向博物馆群的智慧化发展。

同时，在智慧博物馆建设中也绝不能忽视实体博物馆运营与服务的提升。牢牢抓住智慧博物馆或智慧博物馆群的发展契机，进一步改进实体博物馆的运营、管理与服务方式，使之真正成为挖掘、拓展文物历史、艺术、科学价值和时代精神，多元化彰显中华文明魅力，丰富文化供给，促进文化消费的公共文化服务机构。

此次疫情防控期间，全国博物馆积极响应国家文物局号召，在做好自身疫情防控的同时，推出了一系列内容丰富、形式多样的网络服务，既发挥了博物馆公共文化服务机构的职能，也提升了博物馆的关注度与影响力，得到了社会各界的积极评价。复工复产之后，坚持博物馆的公共文化服务属性，规范突发公共事件应急处置机制，立足藏品本位，深入发掘藏品资源价值，创新信息传播与共享措施，提升实体运营管理与智慧博物馆发展水平，应该成为我们努力的方向。

## 公共事件中博物馆服务与管理模式探索

杨蕊

（北京汽车博物馆党组书记、馆长）

在应对新冠肺炎疫情期间，北京汽车博物馆（以下简称汽博馆）积极组建志愿服务队，支援社区疫情防控工作。同时积极转变思路与理念，从收藏、研究、教育、展示、传播等方面，探索文化传播、公众服务的新途径。通过创新服务模式，真正做到闭馆不停工，为广大公众提供优质的文化服务，以满足居家的人民群众对美好文化生活需的新需要，最大化发挥博物馆的社会职能，为打赢疫情防控阻击战贡献文化与精神力量。

### 一、价值观凝聚人心，积极助力社区服务

博物馆与社区本来就有着天然的紧密关系，作为文化中枢的博物馆，在疫情期间通过支援社区，以特殊的方式投身到社区建设中。汽博馆始终坚持党建核心引领，发挥基层党组织的战斗堡垒作

用。汽博馆以党员为核心的76人志愿团队选派到30个社区参加支援疫情防控，为社区民众筑牢了安全防线。博物馆的其他人员则利用业余时间积极参与社区防控的志愿服务，从思想、价值观方面凝聚人心，锻炼了队伍。与此同时，汽博馆广大青年人也积极响应号召，为社会防疫献计献策，立足岗位履职尽责，保障博物馆闭馆不停工，凝聚起打赢疫情防控阻击战的强大精神力量。

## 二、加大线上传播力度，创新知识服务模式

以“看展览数字平台”、短视频、课件、H5等多种方式，把临时展览转化成线上展览，推出“指尖上的汽车博物馆”“雷锋，一个汽车兵的故事”“一座城一轴画”等多个主题展览，让传播推广更便捷、更有效，使观众足不出户就可以观展，打造“永不落幕的展览”。数字展览通过应用现代全景场景、音视频等技术，将线下展览在线上进行全面呈现，让展览的互联网语言发挥到极致，为观赏者提供了一个特殊的欣赏和解读空间。还推出一系列贴近生活、有意义、有意思的科普小实验，例如手工车课堂之萌萌的小猪车、皮筋车，科学实验课堂之负压原理实验、不起雾的玻璃等，引导广大青少年可以居家做实验，让公众足不出户即可学习丰富的汽车知识、享受多样的科普服务。

同时，挖掘藏品的历史文化内涵，策划“宇哥说车”“审美阅车”等品牌栏目，充分利用短视频等公众喜闻乐见的传播方式，让汽车文化走进人们的生活。开展主题为“车如流水马如龙，载你穿越去云游”的云博物馆项目，讲解员化身网络主播，与公众进行互动交流，提升了传播实效。通过“博物馆在移动5G公益项目”，开设“扫一扫·共同抗疫”“画说战役”“疫情科普”等版块，通过云导览、云看展向群众科普疫情防护等知识，创新博物馆知识服务模式。

## 三、以标准化为抓手，制定应急管理体系

作为博物馆、科技馆行业首家国家级服务业标准化示范单位，汽博馆一直以标准化为抓手，提升管理

运营水平和服务质量。面对这次突发公共卫生事件，汽博馆迅速响应，从标准化角度思考博物馆应急管理体系，制订了相应的守则与标准，形成标准化的特殊时期管理模式，如疫情期间的人员管理、内部防控管理、开放管理、恢复开放后的设备设施管理、购物和餐饮管理、意识形态及宣传管理、防控应急处置、监督检查等方面形成标准化管理规范。标准化的管理模式突出实践指导性，从管理的角度为博物馆应对公共卫生事件提供了指引和方向。

突发公共卫生事件引发了全社会的思考，更引发了博物馆行业的思考。博物馆文化的价值在于对社会的思想启迪和精神引导，然而，在面对公共卫生事件等不可抗力闭馆时，博物馆需要重新审视自身的功能与性质，提高应对公共卫生事件的能力和水平，以公众为中心，探索并提升服务与管理模式，更好地发挥公共文化机构的社会职能。

进入“后疫情”时代，博物馆观众的心理、情感、行为也会发生变化，对于知识服务的要求会更高。构建博物馆与公众、博物馆与社会互动的发展理念是新时代对于博物馆的要求，博物馆如何在应对公共卫生事件的同时，用更好的方式吸引观众、服务观众、留住观众，仍是博物馆人思考的重要课题。第一，未来公共卫生安全规范管理将成为常态，博物馆要通过制订应对公共卫生安全标准与规范，开展突发事件应急响应演练等，进一步提升应对突发公共卫生事件的能力。第二，人工智能可以将人力从自动化的工作中解放出来，随着它的效率提高、成本下降，博物馆可以运用人工智能、无人值守等技术解决基础性岗位人员密集问题，进一步优化人员岗位。第三，优化博物馆人员配置，更多利用社会资源办馆。社会力量在组织观众、人力支援、藏品征集、舆论宣传等方面发挥着独特的作用，博物馆可以利用社会资源助力自身发展，提升社会效益。第四，科技、互联网与博物馆的融合已成为新的发展趋势，博物馆需要充分利用互联网思维，从内容和形式方面都需要进一步创新，提升博物馆的服务与管理模式，满足公众新的文化需求。