

免费开放后博物馆的发展对策 ——以苏州博物馆为例*

The Development Strategies in the Period of China's Free-admission to Museums:
Taking Suzhou Museum as an Example

陈瑞近

Chen Ruijin

(苏州博物馆, 苏州, 215001)

(Suzhou Museum, Suzhou, 215001)

内容提要: 中国的博物馆正在经历着第四次发展的高潮, 自2008年国有博物馆实行免费开放以来, 中国的博物馆整体面貌焕然一新, 不论是博物馆的数量还是博物馆的质量, 都在快速增长, 但也面临不少压力。免费开放后, 博物馆如何应对, 应采取什么样的发展策略? 苏州博物馆采取以观众体验为目标, 逐渐培养自身的核心竞争力, 通过各种方式不断扩大“朋友圈”, 以创新思维推动博物馆高质量发展的策略, 大力提升苏州博物馆的社会影响力, 打开了向上发展的通道。

关键词: 博物馆 免费开放 观众体验 核心竞争力 朋友圈 创新思维

Abstract: China's museums are experiencing a fourth boom. Since the free-admission to the state-owned museums in 2008, both the number of museums and the quality of museums, are growing rapidly, but also face a lot of pressure. Suzhou Museum adopts the audience experience as the goal, gradually cultivates its core competitiveness, expands the “friends circle” through various means, promotes the high-quality development of the museum with innovative thinking strategy, vigorously enhances the social influence of Suzhou Museum, open up the channel of upward development.

Key Words: Free-admission; audience experience; core competence; friends circle; innovative thinking

中国的博物馆经历了百余年的历程, 迎来几次大发展时代。20世纪二三十年代, 兴起了由提高国民社会教育为目的的博物馆发展大潮。据统计, 当时全国已经有20多个省市有了博物馆。中华人民

共和国成立后, 中国的博物馆迎来了第二个发展高潮, 全国博物馆由1949年的21座逐年增加, 1952年达40座, 1957年上升到72座。除青海、西藏外, 省级博物馆基本都已建立。博物馆事业的第三个高

* 此篇论文遴选自“当代博物馆建设及展览诠释国际研讨会”会议论文。

潮兴起于十一届三中全会之后,中国的博物馆从类型、数量、规模、业务活动等方面都发生了巨大变化。1980年全国文物系统博物馆只有365座,藏品612万件。到了1990年,已经上升到1013座,藏品778万件。目前,中国的博物馆正在经历第四次发展高潮,自2008年国有博物馆实行免费开放以来,中国的博物馆整体面貌焕然一新,截至2018年底,中国博物馆的参观人数已经达到了10.08亿人次,每年新增的博物馆都在180家左右,在各级政府备案的博物馆达到了5136家。2019年春节期间,根据中国旅游研究院的统计,7天达到了4.15亿的旅游人次,其中40%以上的旅游人次走进了博物馆,可见大家对博物馆的厚爱。但是,博物馆在高速发展过程中,也遇到诸如资金紧张、专业人员不足、容量有限、缺乏特色等问题,需要采取相应的发展对策。

苏州博物馆采取以观众体验为目标,逐渐培养自身的核心竞争力,通过各种方式不断扩大“朋友圈”,以创新思维推动博物馆高质量发展的策略,大力提升了苏州博物馆的社会影响力。自被国家文物局评为首批一级博物馆后,苏州博物馆陆续荣获“免费开放十佳做法”“最具创新力博物馆”“十大陈列展览精品奖”“博物馆文化产品示范单位”“全国文化系统先进集体”“全国文明单位”等荣誉称号。在2018年的一级博物馆评估中,苏州博物馆成为唯一一家获得优秀的地级市博物馆。同年,苏州博物馆观众量再创新高,达3185329人。

另一方面,国务院发展研究中心2012年《中国文化遗产蓝皮书》显示:全国文物博物馆系统财政拨款仅占GDP的0.018%,对国民经济的贡献却达到了GDP的0.143%。2017年6月,苏州博物馆启动了“苏州博物馆影响力调查项目”,根据调研数据统计,苏州博物馆全年的直接经济影响力约在26.46亿元左右,占苏州市姑苏区2017年GDP的4.009%,占苏州市2017年GDP的0.152%。可见,不论是社会效益还是经济效益,苏州博物馆都收获了阶段性的成果。这表明免费开放后,苏州博物馆采取的发展对策是适宜的、有效的。

一、以观众体验为目标

现代意义的博物馆早已不再仅以“物”为中心,“观众”与“藏品”开始同时被博物馆关注。苏州博物馆自2006年新馆开馆之际就启动了观众调查问卷工作。目前,苏州博物馆收集观众意见的途径主要有四种:一是传统的留言簿,分为纸质留言簿和网站留言两种;二是观众问卷调查、访谈和跟踪式调查,这是博物馆了解观众需求的主要通道;三是微信上的公众调查、微博上的互动问答等;四是智慧博物馆的大数据分析。

随着2008年博物馆免费开放的到来,观众的结构和参观目的更加多元化,根据观众问卷调查报告结果显示,观众对于讲解的需求越来越大,但是博物馆提供的讲解方式却略显单一,加上来馆的观众很多都是自由行,他们越来越偏向于选择自助导览的模式。因此,苏州博物馆开始逐渐细分观众的需求,陆续开发了APP、微信语音导览和云观博等各种自助导览模式,让观众从声音、文字、图像等多方面了解博物馆的馆藏。同时,博物馆也致力于打造教育品牌,从已有的品牌建设上,苏州博物馆寻找出特色资源,比如建筑、展览、文物、地域,通过这些特色资源开发教育产品,以“@苏博”为教育活动的品牌,将所有的活动都归结在这一品牌之下,开发出满足不同类型观众需求的不同教育活动。

此外,苏州博物馆还与喜马拉雅合作,结合特展推出网络电台专栏,上线一个月,点击量就超过了8000次,实现了博物馆从可看到可看又可听的转变,进一步拓宽了博物馆文化传播的途径。目前苏州博物馆正在进行教育资源的整合,通过社会化的力量,让教育资源更加丰富和多样化,更好地为博物馆观众服务。如果说“年底来苏州博物馆看展览”已经成为一种观众期待的话,那么,“假期来苏州博物馆参加教育活动”,又是苏州博物馆努力的目标。

博物馆不再是高冷的文物展示场所,而应该

更加具有亲和力,更有温情,所以,员工观念的转变对苏州博物馆来说显得尤为重要。2014年,苏州博物馆开始实行《开放区域督导管理办法》,这是综合服务标准化体系里重要的服务标准之一。《办法》完善了“开放服务制度”“保安、保洁管理制度”“商场运营管理制度”等服务制度,规范和提升了服务保障和服务提供标准体系,通过严格执行标准化的服务程序、服务承诺、服务言行,打造一支专业、优秀、奉献的文化服务团队,为观众提供满意的服务。为了推动《办法》的有效推行和科学管理,苏州博物馆成立了督导组,每日对开放区域进行抽查和督导,对不符合《办法》要求的行为和作风进行记录和纠正,保证《办法》落到实处,产生实效,促动馆内员工进一步增强服务意识、改进服务作风、提高服务效能、提升服务能力,切实解决在服务态度、服务作风、服务能力、服务质量等方面存在的突出问题,使观众得到更加人性化、更加便利、更加惠民的文化服务。

2019年,为了进一步保证馆内观众的参观质量和满足观众的实际需求,苏州博物馆开始实行实名制分时全预约参观模式。以每小时为单位,每个时段1000人,其中个人800人、团队200人。如果当天某个时间段预约未滿,也可以接受现场预约,每日预约名额7000人左右。针对预约有困难的老人、外宾等,现场增设预约流程指示牌,并由志愿者引导至观众服务中心进行人工辅助预约。针对暑假期间的学生观众,苏州博物馆主动延长了参观时间,由原来的17时闭馆,延长至18时30分闭馆,方便白天上班的家长下班后带子女入馆参观。

贝聿铭设计的新馆给苏州博物馆一个新的起点,但是,观众的满意度和体验感却是苏州博物馆可持续发展的最终目标和动力。从多元化的导览模式到品牌教育活动的逐步创立,从开放区域的督导管理到实名制分时全预约,观众的感受,始终在促使苏州博物馆不断地调整自己,提升自己。细致的观众服务也令苏州博物馆的观众满意度逐年提升,近五年的观众问卷调查显示,观众对苏州博物馆的综合满意度一直保持在90%以上。

二、培养核心竞争力

一家博物馆的发展,一定要具备核心竞争力。对于苏州博物馆而言,核心竞争力是一批有创新意识、较强执行力的员工。这几年,苏州博物馆一直通过展览的组织策划培养着博物馆的核心竞争力。

苏州博物馆于2013年推行了展览项目制。新展推出之后公众的反响固然是博物馆的首要关注点,但即便外界赞誉一片,内部展览工作的流程依然是一个博物馆的重要生命线。当发现馆内合作因传统的部门设置形成壁垒,呈现出不够流畅的迹象时,变革就势在必行了。针对这一现象,苏州博物馆组建了学术展览的策展团队,负责学术研究、展览设计、教育、文创、公共关系、新媒体等等工作。自2012—2015年,依托策展团队,苏州博物馆成功举办了“吴门四家系列学术展”,其中文徵明特展获得了十大陈列展览精品奖。2016年开始,苏州博物馆又着手策划“清代苏州藏家系列学术展”,赢得了观众的持续关注。苏州博物馆的策展团队与项目负责制相结合,由项目负责人负责择定展览设计、教育、文创、公共关系、新媒体、学术研讨会以及图录出版等各个小组负责人,每个小组负责人身后又有自己的一个小团队,小组与小组之间既互相联系又彼此独立,各小组既有不同的工作职责,也有相同的奋斗目标。这样的策展团队,有效地打破了博物馆内部门之间的壁垒,整合了各部门的资源,对于展览的顺利进行起到了积极的作用。策展团队定期按节点召开会议,商讨工作,宏观调控,把握细节,有效推进,不仅保证了整个展览的信息不流失,而且也保证了信息完整而有效地传递给观众。目前,这种办展模式应用到各类展览,苏州博物馆的临时展览也逐渐形成了自己的体系:年底的系列学术展览,以苏州的非物质文化遗产和新工艺为主题的“苏艺天工”大师系列展览,以馆藏书画为重点的系列书画特展,现当代艺术展和国外交流展。2017年,苏州博物馆与大英博物馆合作的“意大利文艺复兴时期的素描展”又一次获得了十大陈列展览精品奖。

随着策展团队的逐步成长,苏州博物馆的展览在业内也逐渐有了影响力。系列学术展览吸引了一批固定的观众,现当代艺术展又让博物馆与诸多艺术家结缘,越来越多的当代艺术家名字出现在了捐赠榜名单上。一件件现当代艺术精品,不仅进一步丰富了苏州博物馆的藏品体系,也是苏州博物馆“为未来而收藏”理念的很好呈现。“为未来而收藏”的理念还应用在了非物质文化遗产展——“苏艺天工”大师系列展览里。非物质文化遗产是城市文化中最本土的一部分,有一些甚至已经成为标志性符号。很多的国家级、省级非遗传承人在办展的同时都愿意把获奖作品捐赠给苏州博物馆,让作品成为博物馆的藏品。

通过培养策展团队,苏州博物馆同时在展览设计、教育、文创、公共关系、新媒体、观众服务、藏品保管等方面培养出了一批优秀的青年人,他们已经成为近年来苏州博物馆快速成长的顶梁柱。

三、通过各种方式扩大“朋友圈”

苏州博物馆是一家地市级博物馆,无论从人力资源还是从藏品资源,与省级博物馆相比仍具有一定的差距。因此,苏州博物馆的发展一直靠“借力”。免费开放以来,苏州博物馆不断拓展自己的合作渠道,国内外的博物馆、基金会、高校等同类单位,银行、医院、武警、电商等非同类单位都在不断地帮助苏州博物馆发展,苏州博物馆的“朋友圈”也在日益扩大。

苏州博物馆是中国较早起步成立理事会的博物馆。作为苏州市法人治理结构试点单位,2016年6月28日,苏州博物馆成立了理事会,同时成立了发展基金会。苏州博物馆理事会主要有三个方面的特点:其一,理事会首先是苏州博物馆的业务决策、运营咨询和监督机构。所谓“业务决策”,是指理事会决策的作用更多地体现在业务层面,而非人事、财务等目前还不能实现的方面。管理层以半年为周期提交业务工作总结及计划,重大项目、重大文物征集、年度重点展览以及高层次人才引进工作也需事先向理事会提交

相关材料。在信息公开透明化的基础上,实现理事会的业务决策职能。其二,理事会中社会理事所占比重较大。根据《苏州博物馆章程》,苏州博物馆第一届理事会共包括15位理事和1位监事,他们由政府机关代表、社会知名人士、文博专家、苏州博物馆志愿者代表、捐赠者代表与职工代表组成。15位理事中社会理事占据8席,占比超过了50%,这在目前国内实行理事会制度的博物馆中尚属少数,为社会各界参与博物馆建设创造了更大的空间。在苏州博物馆理事会的8位社会理事中,包括了来自文博界、金融界、法律界、企业管理等社会各个领域的专业人士。成员的多样性使得理事、监事能够结合各自掌握的信息、资源,以多元化的视角,为博物馆决策提出意见和建议,有利于提升理事会决策的科学化、民主化水平,为博物馆的建设发展提供了重要的保障。2019年,第一届理事结束任期,新一届理事根据实际情况又进行了结构性调整。社会理事由原来的8名增加到了12名,比例超过了60%,新增的4名社会理事分别来自于科技、金融等领域,这将进一步提升苏州博物馆的社会影响力,并更多地鼓励社会力量参与博物馆建设。其三,苏州博物馆理事会成立的同时还成立了发展基金会,为苏州博物馆的建设与发展提供资金支持,基金会的原始资金200万元由社会渠道募集。为了更加专业、科学、有效地管理苏州博物馆发展基金会,苏州博物馆与苏州银行合作,将基金会资金委托给苏州银行代为管理,实现苏州博物馆发展基金的保值、增值,切实、合理、规范地发挥基金对苏州博物馆建设发展的支持作用。

理事会和基金会的组建为博物馆与社会各界人士、知名企业之间搭建了一个更好的合作平台,有利于联合更广泛的社会力量向公众提供公益文化服务。

四、创新思维推动高质量发展

创新,是博物馆发展的最强动力。苏州博物馆目前员工的平均年龄是38岁,是一个年轻有活力的单位,这样的博物馆更适合做一些创新的尝试。因此,苏州博物馆一直保有创新思维,一直在变革。

这种创新思维很好地体现在了博物馆的文创运营上。文创与市场结合紧密，事业单位管理上的思维惯性已经不适合文创的运营管理，让文创产品开发与运营工作和市场接轨逐步实现产业化运营，通过机制的变化让创意创新成为一种必然。博物馆免费开放之际，2008年5月苏州博物馆即与主管部门下属企业苏州市文化经济发展总公司合作成立了苏州市博欣艺术品有限公司。依托博欣公司这一载体，以市场化的视角，遵循市场化的思路，苏州博物馆积极参与到市场竞争中，努力实现从事业化运营到产业化运营的转变。在文创运营人才招聘方面，苏州博物馆采取了三大举措：一是通过内部竞聘的方式鼓励馆内年轻人积极应聘文创负责人的岗位并组建文创团队；二是制定文创团队内部（下属关联公司）绩效考评制度，将绩效与产品的研发、销售成绩挂钩，真正实现多劳多得、少劳少得；三是建立一套完善的经营机制，包括财务制度、人事制度、仓库管理制度、门店管理制度、授权管理制度、稿费支付制度等一系列配套制度和ERP管理系统。机制创新使得文创团队的工作热情高涨，文创工作呈现良性发展的态势。在文创研发和运营的同时，苏州博物馆不再关起门来“自娱自乐”，而是积极与外单位合作。2017年，苏州博物馆以授权的模式与阿里巴巴合作，组织了“型走的历史——把博物馆穿在身上”线上主题活动，联合知名服装品牌推出了24款以苏州博物馆文物和建筑元素为题材的时尚服饰，为期三天的活动页面点击量超过300万，博物馆不仅获得了授权收入，更扩大了博物馆的影响力。苏州博物馆也以此为契机先后与苏州百年老字号乾生元、周大福、东家APP等多个知名品牌达成授权合作事宜，文创工作的社会参与度大大提升。

通过对文化元素的提炼与灵活应用，苏州博物馆不断推进产品的转型升级，在坚持自身文化特色的创作过程中，进一步探寻传统文化的当代表达，实现了经济效益与社会效益的双丰收。免费开放以来，苏州博物馆研发近1000款原创产品，销售额实现了连续三年50%以上的增幅，2018年突破2000万，文创互联网销售平台拥有近40万粉丝，超出苏州博

物馆微博、微信粉丝总和，每日访问店铺的人数近2万人次，是博物馆线下参观日均人数的2.5倍。“国宝味道秘色瓷莲花碗曲奇饼干”登上了人民日报，被网友竞相追捧；“文衡山先生手植藤种子”被誉为最具生命力的文创产品；“山水间置物座”在淘宝众筹上线1小时内即筹得5万元；“唐寅泡”产品成为网络热销产品；“国之器 瓷之色”系列彩墨在“双十一”当天销售超1000瓶。

作为公共文化服务机构提升服务水平的主要方式之一，文创产品的开发与经营以创新的思维践行了博物馆的发展目标。2019年4月，人民日报客户端和人民文旅研究院发起了“2019人民之选——中国博物馆创新锐度TOP10”评选，苏州博物馆荣获“人气文创产品奖”。

当前是中国博物馆发展的黄金时代，在博物馆发展成为国家战略的新背景下，博物馆事业拥有了全新的方向，博物馆的价值不断地被发掘被拓展。随着社会经济发展水平和居民收入的不断提升，博物馆的社会责任在扩大，博物馆必须更加清醒地意识到自身的社会使命和责任，融入城市，贴近观众，满足大众日益增长的精神文化需求，满足人们对于美好生活的更高向往。这也是苏州博物馆一直的追求，让逛博物馆成为值得选择、不负期待的生活方式，是苏州博物馆始终不渝的使命。在文旅融合的大背景下，如何通过苏州博物馆的影响力和辐射力提升整个苏州城市的文化品质和旅游品质，同时通过苏州良好的旅游平台拓展苏州博物馆在国际上的合作渠道，进一步提升苏州博物馆的国际影响力，是需要思考的首要问题。苏州博物馆西馆计划于2021年底正式对外开放，新的场馆将带给苏州博物馆更多的展示空间，如何通过西馆进一步服务本地观众，提升苏州博物馆整体的品牌影响力和辐射力，是苏州博物馆下一步需要思考和实践的问题。在国家推行博物馆免费开放政策的环境下，博物馆面临着诸多机遇与挑战，采取适宜的、行之有效的、符合自身定位的发展策略，对每个博物馆来说都十分重要，关系到其兴衰。