

当天,时任巴西总统米歇尔·特梅尔(Michel Temer)就发表了官方声明,说“两百年来的努力、调查和知识毁于一旦,这对所有巴西人来说都是悲伤的一天”。作为政治家,特梅尔的声明是挺到位的,但是,社会公众和该博物馆工作人员的反应则更贴切地代表这场灾难的本质。一位里约热内卢市民在推特(Twitter)上有这样的留言:“我们国家现在就没有(合法)政府,没有希望,现在,也没有了记忆。”同年11月8日,中国博协接待了巴西国家博物馆馆长一行的来访,我除了从他们的脸上读到惋惜和无助之外,反复听到的是国家的“记忆”这个词。这些记忆和基因,不仅是遗迹、遗物或技艺本身,还包括所承载和呈现的意义和价值观。它们告诉我们“我们是谁,我们从哪里来”,我们从中找到的是对自己文化的归属感、认同感。所以,我们的博物馆还应该收藏、保存、阐释“作为信息和价值载体”的藏品上下更大功夫,而不仅仅是藏品本身。当下,我国正处在多种文化形态交织并行的时期,加之城镇化进程加快、人口大规模流动、社会日趋老龄化等社会现实,不同人群之间出现文化分歧与隔阂的可能性加大。这就需要博物馆变得更加接地气、更加有温度,通过陈列展览、社会教育项目、社区介入活动等,为不同文化人群弥合隔阂、和睦相处,为社会和谐稳定作出独特的文化贡献。博物馆机构不仅是关于过去的,也是关于今天的,甚至是关于未来的。近年来国家一直强调的“让文物活起来”,更多的是指要深度挖掘馆藏遗产资源,形成新的知识,打破部门和学科壁垒,鼓励跨部门、跨学科合作,让广大人民群众获得更多的灵感和激情,汲取新的文化创造力量。关于博物馆作为各国人民之间交流互鉴的“民间使者”,我在前面回答国际化的提问时已经谈过了,核心就像习近平主席2014年3月27日在联合国教科文组织总部演讲时阐述的,把跨越时空、跨越国度、富有永恒魅力、具有当代价值的文化精神传播出去。

毛:您从博物馆更好地践行社会使命、保存民族记忆、传播文化精神来阐述“高质量”,这是宏大的视野和宏观的角度,是立足于国家、人类和未来的层面。那么中观地或者说具体到博物馆这个层面,“高质量”有哪些要求或内容?

安:博物馆发展质量的提升,有两个密不可分的话题是绕不开的:一个是专业化;一个是与专业化相匹配的专业伦理。专业化是与公共博物馆的发展紧密相关的,公共博物馆大约有250多

年的历史,专业化则在其大约100年之后,也就是19世纪末到20世纪三四十年代。而专业伦理,直接反映在职业道德准则上,则又是专业化进程的一种必然结果,应该最早出现在20世纪六七十年代。纵观世界各国的情况,博物馆作为一门专业是不存在问题的,无论是专业知识体系、专业人才培养、专业运行方法和技术等。正如我在多个场合都反复提到的,我们的社会在经历转型,我们博物馆的基本功能在持续不断地外化,这是一个必然的逻辑过程。但与此同时,博物馆不得不面临一些职业伦理方面的挑战。今天博物馆职业道德建设的趋势正在从内向性/封闭性的博物馆内部主体关系和博物馆工作本身的关注,转向外向性/开放性的社会责任的关注。所以,当博物馆面对越来越多的经济创收、企业赞助、敏感文化物品、社区利益诉求、新型伙伴关系等令人眼花缭乱的新的现象的时候,我们基本上不能完全依靠于已有的法律、政策等刚性的制度性约束,更多时候需要我们自己决定“可做与不可做”“该做与不该做”的自我判断和精神约束,需要我们拿起专业道德的武器去据理力争、去博弈,至少给自己一个阐明博物馆自己观点的机会,也就是我们所说的职业道德准则。无论是博物馆之内还是博物馆之外,我们必须清醒地认识到,博物馆承担着重要社会责任,博物馆所有的活动都必须坚持学术理性,要避免把博物馆趋同于其他文化机构或文化项目,更要警惕为了单纯地更加吸引观众,而将陈列展览沦为博物馆的一种市场营销手段,要避免资源的社会化使用对博物馆的学术和文化公信力造成任何实在或潜在的减损。

毛:这个话题目前学界和业界讨论得比较热烈,出现了不同的观点。

安:是这样的。目前,当博物馆处理与其他不同利益相关方的关系时,多数情况是处于劣势的,特别是当法律和政策存在一定滞后性的时候,这种劣势就愈加明显。我认为,越是在一些职业伦理的“模糊地带”,就越是需要业界的讨论和探讨,仁者见仁、智者见智。这期间学术观点不完全一致是再正常不过的事了,而且这也有益于博物馆学科的发展。在一个民主、宽松的专业环境中,不必担心某些观点被认为是“唐·吉珂德式”的不合时宜,也不应因为“别人已有这样做的了”就认为必然是合理的、是符合博物馆职业道德准则的。总之,有大家关心、讨论本身就证明我们的博物馆作为一个行业正在变得更加成熟。

毛：那么目前高质量发展中国博物馆有哪些举措？诸如国家文物局的博物馆运行评估、十大陈列展览精品推介、精品工程建设、提升博物馆整体价值等的指导意义，以及新科技对创新传播方式、提升博物馆质量的作用等。今后博物馆还在哪些方面进一步提升以实现“高质量”？

安：中国博物馆质量提升中的一些具体举措，我想是在2007年以后密集实施的。2007、2008年以来，包括博物馆免费开放、博物馆定级和运行评估、第一次全国可移动文物普查、非国有博物馆发展的指导意见等，集中反映了这段时期中国博物馆快速发展过程中政策措施的切入点，它们在指导、引导、规范博物馆发展，在数量增长的同时保证质量提升等方面的积极作用是巨大的。定级和运行评估的目的是以评促进，它在建立指标体系时是希望博物馆有一个目标和努力方向，博物馆朝着这个方向努力，对照衡量自身工作的差距。十大陈列展览精品的评比则要早一些，是因为我们每年众多的展览从策划到设计到观众反馈，应该可以总结出好的经验以供借鉴，它对业内的推动作用、对提升博物馆的积极意义是毫无疑问的。但是，让任何一个指标体系适用于所有不同规模、不同体制、不同主题的博物馆确实是比较困难的。定级评估中出现的这样那样的问题都是客观存在，因为目前的指标体系所依据的标本更多的是来自文物文化系统主管的综合性博物馆。该指标体系设计之初，主要是借鉴了2006、2007年的一项课题研究的成果，那时的博物馆远不如今天丰富多彩，文物系统管理的博物馆操作性也相对强一些。但随着时间的推移和博物馆多样化的趋势，过去不突出的问题今天变得突出了。所以大概两年前开始，国家文物局已经对个别指标项及其权重占比做过一些微调，不过从实践中看，还没有完全调整到位。据我所知，国家文物局正在总结经验的基础上，对相关指标项进行新的调整，主要方向是结合不同类型博物馆的业务特征做出一些更具针对性的专门安排。业界应该在近期就可以看到更新过的版本。

毛：相信新的版本能够更好更全面地指导中国各类博物馆的运行发展。2007年后非遗的收藏、研究、保护、展示成为了博物馆的职能，“为了明天收藏今天”形成共识，藏品的概念范围大大延伸，博物馆收藏的面和种类更为丰富，古代的、现当代的，物质的、非物质的，艺术的、技术的，可移动的、不可移动的都成为博物馆的收藏对象。

同时，社区参与收藏、参与展示等“参与”的理念与实践，以及博物馆“以人为本”理念的转变与实施，让博物馆的收藏、展览和文创等为社会公众提供了更多更好更优质的服务。近几年习近平同志“让文物活起来”的指示，成为博物馆理论实践的指导方针。请问“让文物活起来”是否可以看成是高质量发展博物馆的举措或评价标准？

安：当然可以是。我在不同场合反复强调，博物馆运行始终并行两个系统：一个是开放系统；一个是“封闭”“半封闭”系统，是博物馆的内部系统。开放系统是博物馆和其他文物收藏、研究机构最根本的区别所在，它涉及到一个博物馆资源的开放程度、公众使用效率的问题，“活起来”就是提升博物馆开放系统的兼容性和效率。“让文物活起来”包括博物馆与新媒体、新技术合作，博物馆开发文创产品，但还远远不是全部。“让文物活起来”更是一个系统工程，要从博物馆整个功能体系上统筹规划，其实它从藏品的征集阶段就已经开始了。博物馆要把藏品作为文化信息的载体、文化记忆征集入藏，博物馆对文物的研究要深度解读它所包含的文化信息，在此基础上才能打造出内容丰富的、全方位的、接地气的陈列展览项目和教育活动项目；同时，博物馆的文创产品开发等对外合作，只有在博物馆所有内在功能都“活起来”时，其对博物馆资源的活化才是符合逻辑的活化，而不是简单的形式上的活化或者某些技术手段嫁接在文物之上的活化。因此，如果没有内在功能的系统性活化，就不是高水平的活化。

毛：这其实也体现了博物馆的专业化水准。说到文创和合作，我想延伸一下这个话题。博物馆定义中的“非营利”规定了博物馆公共文化服务的“公益性”，但市场经济社会又给了博物馆特殊的经营机遇，西方博物馆是可以经营的，并且由于它们的财政支撑不同于中国，博物馆运营在一定程度上需要依托筹款和接受捐赠。中国有关的条例政策如《博物馆条例》中的博物馆经营、国家层面的文化产业政策，也都有益于博物馆结合社会效益和经济效益，增强造血功能，实现可持续发展，比如与BAT等公司的战略合作、文创IP跨界合作等。请您谈谈博物馆如何结合社会效益和经济效益，发展博物馆特色产品如大型收费特展等，为社会公众提供更优质的文化服务，高质量发展博物馆事业？

安：我不倾向把博物馆的特展收费仅仅看作是经济问题、经费问题、收入问题，这类展览的收

费更多的是一种管理手段,一种调节观众数量、参观质量、参观心理的管理手段。一般来说,常设陈列免费、自愿门票,大型临展收费,也是国际惯例。

毛:目前博物馆界的主流观点也赞同用门票限流、保障参观质量、提升服务水平,也称得上是保障博物馆高质量发展的一个方面。我们归纳一下您对高质量发展博物馆事业的观点:既有可量化指标的增长,更有对社会使命的践行、对文化互鉴的推动、对专业化水准的追求,以及对职业道德准则的恪守。接下来进入第三个主题“可持续”。“可持续发展”是近年来在国家层面、社会发展、经济建设、遗产保护界出现频率很高的一个词,是科学发展观的一个基本要求。近几年这个词也出现在了博物馆界。您在2017年北京大学组织召开博物馆定义修订研讨会、2018年提交的全国政协提案,以及对《2015建议书》的解读中均表达了对博物馆可持续发展的关注,认为“可持续发展”应该成为博物馆核心价值体系中的重要一环。请您再展开谈谈中国博物馆怎样在区域和社会的可持续发展中扮演角色、发挥作用?

安:可持续发展的社会是一种“既能满足当代人的需要,又不对后代人满足其生存能力构成危害”的新型社会发展模式,它涵盖了生态、社会、文化等多方面的可持续性。在“可持续性”这样一个命题之下,各国博物馆也正在重新评估和再选择自身的发展战略,我们今天可以从文化和环境的可持续性以及博物馆的角色做一点分析。

首先是博物馆与文化的可持续性。今天,文化所经历的一切正在影响着它的可持续性。在经济全球化的背景之下,当今的农业文明、工业文明与信息化文明,主流文化与非主流文化,文化认同、多元与全球化等,相互交织、相互影响。同时,人类赖以生存的物质文化、人类追求生活品质的健康文化、人类共同遵守的社会政治文化以及人类在闲暇生活中追求美的审美文化等四种主要文化类型也都在发生变化。这些变革给人类带来了许多问题和困扰,人们往往因缺乏文化的沟通和理解而产生隔阂甚至冲突。而实际上,不同人群和文化之间的相互理解和欣赏,对小到一个家庭、社区的幸福安康,大到整个社会的可持续发展都至关重要。这就需要博物馆以可持续的思维反思自己的文化观。我们常说,博物馆是一个“讲故事”的机构,它讲述古往今来,讲述在何种环境下生活,讲述生活得怎么样。博物馆不仅保存痕迹,更保存对当代社会、国家、民族具有重

要价值的文化基因;博物馆受托于世世代代,有其独特的身份,通过其功能的实现,成为一个国家和民族文化良知的代表者。

其次是博物馆与环境的可持续性。过去不足一百年间,城市化是社会发展的一个重要趋势,近年来这一进程不仅在继续,而且步伐还在不断加快,大型甚至特大型都市群数量有增无减。城市化对环境的挑战是客观存在的,当大多数人口居住在城市的时候,生物多样性等环境问题摆在都市人面前,而且这不是遥远的、抽象的问题,是当下的、具体的问题,是与人们日常生活密切相关的问题。博物馆在可持续环境方面的重要作用之一,是鼓励全社会把看似属于自然科学的问题与突出的社会问题紧密联系在一起,发出自己的声音。

毛:从这两点来看,博物馆与人类社会的可持续发展紧密相关,恰如其定义所说的“为社会及其发展服务”。目前中国博物馆正值高速发展期、黄金机遇期、建分馆高潮期、互联网和人工智能时代带来的变革发展期,在这样蓬勃发展的特殊时期,中国博物馆怎样实现和保持自身的可持续发展?

安:这个问题涵盖的内容非常宽泛。我想集中谈谈博物馆与可持续环境以及博物馆建设发展中应当引起关注的几个方面。关于博物馆与环境的可持续性其实包括两个方面:一是博物馆在可持续环境的社会教育角色,二是博物馆自身的表率作用。前者更多是外向的,后者更多是内向的。

博物馆以其学科专长直接鉴别、研究和诠释自然界生物的变异和演化过程,不但提供直接的证据,还提示人们直面这样一个问题:今天的人类及其子孙后代的福祉还有保证吗?许多青少年关于自然界的最大天真的记忆是博物馆留给他们的,博物馆也是他们最可信赖的学习场所,博物馆在与观众分享收藏和相关知识的时候,无疑肩负着重要责任,要努力帮助人们理解过去,并为了可持续的未来而吸取今天的教训。博物馆在展示城市的历史渊源时,通常离不开它优越的自然资源(如河流、港湾)和生物多样性所提供的宜居环境,可以用这些信息进行反证,向当代人发出警示,博物馆对帮助人们从大自然的变迁中吸取教训,使城市的未来环境更可持续,为子孙后代保留赖以生存的资源等方面无疑具有启示意义。

毛:您2018年的全国政协提案谈到了藏品资源、人才资源对博物馆可持续发展的作用。您最

近还关注了绿色博物馆的建设问题，能否与我们的读者分享一下呢？

安：我最近确实比较关注绿色博物馆建设和运营这个问题，正准备作为提案提交给2019年的全国政协会议进行呼吁。目前我国新的博物馆仍处于快速建设期，前些年建成的博物馆也陆续进入改造和功能提升阶段。规模大、高能耗的博物馆建筑设计和运行模式还普遍存在，但绿色低碳理念和实践似乎并没有得到决策者和管理者们的足够重视，这的确关乎我国博物馆在可持续性领域的社会形象，也是和一些博物馆发达国家的差距之一。有统计显示，截至目前，我国约占全球能耗总量的20%，建筑能耗约占我国总能耗的四分之一以上。我国博物馆总建筑面积大约是1亿平方米，但大多数远未实现低碳发展。初步调查发现，长江流域某省四个一级博物馆预计今年年均单位面积建筑能耗平均达到200kWh/m²。与同一地区的建筑能耗定额研究结果对比，同一指标大型商业建筑为230kWh/m²、五星级宾馆为90kWh/m²、三甲医院为109kWh/m²、政府办公建筑为60kWh/m²。按当前能耗水平和数量粗略推算，仅博物馆一类场馆，每年能耗就可能达到200亿度电，折算达245.8万吨标准煤。如不及时改变这种粗放、高能耗的建设模式，在不久的将来势必会为国家带来巨大的财政与碳排放负担，并且因为建筑运转经费高进而影响到场馆主体业务的拓展。更重要的是，博物馆是可持续环境的重要宣传普及阵地，其本身最应该成为这方面的典范。

毛：这个问题确实应该引起关注和重视，我在参观一些博物馆的时候也有类似的感受，一方面馆舍建筑及设施气派奢华，另一方面参观体验受制于馆方的经费节约或设备损坏。讨论博物馆事业发展的方向和战略，一定要说到今年的大事——“文旅融合”。中国作为世界第四大旅游市场和目的地，旅游业作为增长速度最快、利润最大的产业，它与文化的融合给博物馆高质量和可持续发展带来了机遇，比如全球旅游大国之所以成为旅游大国，大都与其众多丰富的历史文化遗产、优秀的博物馆有直接联系；旅游业同时也给博物馆带来了挑战，比如激增的游客数量考验博物馆的服务设施和管理水平，两者间存在着矛盾。请您谈一谈中国博物馆如何抓住机遇应对挑战，实现双赢与可持续发展？

安：过去三四十年来，旅游特别是文化旅游是

常是最佳的文化旅游目的地。纵观世界各地的情况，我们可以说博物馆和文化旅游是一对孪生兄弟，两者虽然社会角色不同——分属于公共文化事业和文化产业，但从来都是“你中有我、我中有你”。实践证明，如果实现了博物馆与文化旅游的成功结合，其结果就是相互补充、共赢发展。虽然促成今天越来越多的人走进博物馆的社会因素有很多，但文化旅游的蓬勃发展无疑是其中最重要的驱动力之一。这种情况确实让博物馆界很振奋，因为在我三十多年的博物馆职业生涯中，过去博物馆的门庭冷落始终是挥之不去的糟糕记忆。现在看到那么多观众排几个小时的长队等待进入博物馆（特别是那些位于大中城市的博物馆），这表明博物馆文化正在为更多的社会公众所认可、所喜爱。在那些大中城市中，参观博物馆正逐渐成为人们的一种生活方式，特别是在节假日或有新展览推出的时候，比如故宫博物院、中国国家博物馆、上海博物馆、南京博物院、苏州博物馆等很有代表性。但与此同时，我们也要注意两个方面的情况：一是博物馆在文化旅游中的角色是存在地域性差异的，非旅游城市的基层博物馆与大中城市博物馆的冷热温差还很明显，尽管现在比过去已有很大改观；二是在观众火爆的博物馆，如何能够让观众的博物馆体验依然保持很高的文化品质，如何能够让观众在安全、舒适的环境下完成参观，这种挑战还是很现实的。我到访过不少国家的博物馆，上述两种情况是带有普遍性的，如果看看法国卢浮宫（Musée du Louvre）大画廊、蒙娜丽莎展厅，就会发现那里的情形其实和我们的相似，只是拥挤程度和表现形式不同而已。

博物馆要应对这种情况，我认为应该从文化和管理两个方向共同发力：文化信息上要更加重视由文化旅游带来的观众在年龄、认知能力上的多元化，特别是以家庭为单位的观众在这方面的差异，要更精准地把握博物馆所提供文化信息的水平尺度；服务管理上要更多地兼顾观众不同生理、心理的需求。文化是旅游的灵魂。就如同一个人一样，每一座博物馆是有它的特有的“品格”的，这种“品格”是博物馆区别于其他文化机构特别是娱乐机构甚至是“这一座”博物馆区别于其他博物馆的特质，否则社会就不需要博物馆这样专门的文化机构，或者“这一座”博物馆了。博物馆不应该、至少不主要是用来“逛”的。博物馆当然应该是有情怀的、亲民的公共文化空间，但这

并不意味着它应该无原则地泛娱乐化,事实上博物馆承担着引导和培育高尚社会风尚的社会责任。虽然由于观众的需求是多元的,博物馆有一小部分娱乐性很强的内容也无可非议,但这不应该成为博物馆文化的主流,我们需要找到符合博物馆自身的主题定位和文化要求的“边界”。

在博物馆与文化旅游深度融合的今天,博物馆和旅游机构应该携起手来,共同承担起为社会公众提供高品质文化服务的责任。旅游机构在安排博物馆参观项目时,需要在博物馆的帮助下提前做好“功课”,让游客在文化、生理、心理和行为模式上做好充分准备;而博物馆则应把旅游机构视为自己的利益相关方,尽力做好有针对性的工作方案,努力让游客的博物馆之旅更有文化价值,让有“诗的远方”更精彩。

毛:今天您从国际化、特色化、高质量、可持续四个方面概述了中国博物馆事业的发展历程、现状和愿景,最后可否请您做一个总结?

安:近二十年来中国博物馆事业巨大的发展成就有目共睹,我们要有足够的自信为我们的政

府和博物馆业界而自豪。与此同时,在快速变革的社会背景下,中国博物馆的国际化、高质量、可持续和特色化,从内涵到外延与过去几十年甚至二十多年前都明显不同,也确实还面临不少亟待研究和解决的问题,我们称之为“成长的烦恼”。这种“成长”之中的“烦恼”,需要有发展战略、法律法规、体制机制、政策制度、财力人力、学科理论体系等方面的强力支撑,当然也需要借鉴国外先进博物馆的理念和实践。这也许是一段不太短的路,而且在这段路上,对我国的一级博物馆、部分二级博物馆和众多的中小博物馆、高校博物馆、生态博物馆、非遗博物馆、行业博物馆、非国有博物馆等类型的博物馆而言,路程的长短、沿途的风景甚至也会有所不同,但我们确实是在从事着一项高尚的、充满希望的“朝阳”事业。

毛:感谢您为我们的读者分享您的真知灼见!相信大家都获益良多。

安:谢谢!

(本次采访录音协助:姜舟;录音整理:毛颖;文字定稿:安来顺)

Internationalization, High-Quality, and Sustainability: Direction and Strategy for the Development of Chinese Museums

—An Interview with Mr. An Lai Shun, Vice President of the International Council of Museums

AN Lai-shun¹ MAO Ying²

(1. Chinese Museums Association, Beijing, 100034; 2. Nanjing Museum, Nanjing, Jiangsu, 210016)

Abstract: Chinese museums have been embracing a rapid and sound development in 21st century. Mr. An Lai Shun, Vice President of the International Council of Museums (ICOM) and Secretary General and Vice President of Chinese Museums Association, believes that internationalization, high-quality, and sustainability should be the direction and strategy for the development of Chinese museums. According to him, the internationalization process, which promotes exchanges, integration, and mutual progress, has made Chinese museums an important force in the world museum field. The specialized development under globalization would further boost Chinese museums and enable them to form their own discourse engaging in international dialogues. The high-quality development of Chinese museums, Mr. An argues, refers to not only the growth that can be quantified, but also what cannot, including the improved fulfillment of their social mission, the dedication to promoting cultural communication, the pursuit of professionalism, and the commitment to work ethic. He further argues that moving ahead with the sustainable development that China is advocating, Chinese museums may play a more active role in education for sustainable development of culture and environment and they themselves shall serve as a model of sustainable development.

Key words: Chinese museums; internationalization; high-quality; sustainability; specialized; professional; development direction; development strategy; An Laishun