

# 县级博物馆生存发展模式探讨

## ——以灵石县博物馆为例

□ 相中英

**摘 要:**随着现代经济与信息的飞速发展,人们日益增长的文化需求同样达到了一个新的高度。博物馆开始进入了每个公民的生活,并且以不可替代的优势迅速占据了一定的位置。县级博物馆如何彰显地方优势和更好地发挥藏品特色,办好展览,是当前县级博物馆的重要任务。本文归纳了灵石县博物馆从起步至今五年来的发展历程,阐述了目前该馆的发展现状和存在问题,对县级博物馆的生存发展模式提出一些建议。

**关键词:**县级博物馆 地方特色 发展模式

### 一、灵石县博物馆现状

#### (一) 博物馆建设情况

山西省灵石县博物馆位于灵石县文化艺术中心三层,总建筑面积 2500 平方米,陈列面积 1500 平方米。馆内设 2 个专题展览:“旌介商代青铜器展览”、“逍遥遗址文化专题展”。灵石县于 2008 年 9 月动工兴建文化艺术中心大楼,并设立博物馆,于 2011 年 6 月 9 日正式投入使用,并免费对外开放。

#### (二) 机构及人员配置情况

灵石县博物馆成立于 2011 年,即博物馆开放当年。现有编制内职工 10 人。因馆内文物以前一直由县文管所保管,所以博物馆成立后,文管所与博物馆合并办公。文管所现有职工 6 人。

#### (三) 馆藏文物情况

灵石县博物馆有象牙化石、恐龙蛋化石,新石器时代的石斧、石刀、石镰等,旌介商墓出土的珍贵青铜器、玉器、陶器,以及旧藏的佛像、瓷器、钱币等相关文物。目前,展线上的文物达 500 余件。

#### (四) 文物保管情况

在未成立博物馆前,馆藏文物从上世纪五六十年代至七八十年代存放于县文化馆、县档案馆,一直到后来,考虑到安全因素,存放于银行金库内,才使得文物安全暂时得到了保障。成立博物馆后,将文物转交至博物馆内,珍贵文物大部分进入展柜。为了使文物更加安全,文化艺术中心大楼在已经配套监控设施的情况下,博物馆又单独设立了监控室,配备了监控设施,使博物馆全方位、无

死角在监控下安全运行。安保人员实行 24 小时值班制度。

#### (五) 社会服务情况

灵石县博物馆利用 5·18 国际博物馆日和中国文化遗产日两个重要的节日,制作展板进校园、进社区、进农村进行宣传。除了传统的发放宣传资料以外,组织开展了“保护文物、爱我家乡”征文颁奖活动、“资寿寺杯”历史文物知识竞赛活动、“王家大院杯”文博知识竞赛活动等各类文博知识竞答活动,与县文明办联合举办“爱我灵石”文明小天使在行动博物馆之行活动。与青少年活动中心对接,开展一系列青少年课外实践活动。举办主题为“博物馆:不该被忽视的免费课堂”的座谈会,组织县内作家协会成员参加座谈会,让博物馆通过以诗歌、散文的形式进行宣传;开展主题为“我眼中的博物馆”征文活动,让青少年们用不同的视角来展开博物馆之旅。

灵石县博物馆在宣传品牌上下功夫,推出“过年七天乐”文博知识趣味活动。自 2013 年开始举办,在活动举办第一年,《中国文物报》头版予以刊登,社会反响强烈。随后的几年活动中,参与活动的青少年越来越多,活动形式内容也更加丰富多彩。

### 二、目前存在的问题

对于县级博物馆来讲,主要存在的问题和困境无非是经费困难、人才缺乏、藏品稀缺、陈展设施落后等因素。

1. 文物藏品相对稀缺,级别低,不成系列。县级博物馆大多数藏品为当地文管所旧藏,以逐年

发掘出土文物为主,比较精美的文物大多数调拨至省馆,留下的文物数量并不多,且大都不成体系,很难支撑博物馆整体展览水平。以灵石县博物馆为例,旌介商墓出土的一批青铜器堪称国宝,但是数量不多,精品文物一部分调拨到山西博物院,留存于县馆的也只是凤毛麟角。其他文物藏品种类虽多,但不成体系,比较零散,普通文物居多、级别低。陈展形式和内容设计相对平淡枯燥,陈列展览水平难以提高。

2. 陈展和服务设施落后。陈展设施落后是县级博物馆多数存在的问题,展柜大都简易,馆内除湿调温设备缺乏,博物馆服务商品店、盲人通道、轮椅、储物间、茶座、放映厅、讲堂等设施在县级博物馆大都不齐备。灵石县博物馆虽然是新建的现代化大楼,但是,陈展设施不规范、不合理。馆内文物展柜为普通加厚玻璃展柜。所有文物均未采取防震固定保护措施,文物安全存在隐患。展厅内缺乏声、光、电等现代化展示手段<sup>[1]</sup>。

3. 发展经费不足。博物馆资金来源主要依靠于政府。经费不足,直接导致大多数博物馆无法开展正常的业务工作。灵石县博物馆自2011年开馆至今,每年用于博物馆的经费平均不足5万元,在开展馆内的部分业务和布展工作方面困难较大。

4. 专业人才缺乏。县级博物馆大多数职工都没有受过正规的文博考古专业教育,文化基础底子薄,致使许多业务工作上不了手,专业技术人员较缺,行政后勤人员偏多。极少数人身兼多职,既要肩负博物馆的收藏、展览、教育工作,讲解工作也要承担,其他涉及到文物方面的工作仍然不能落下,业务量大面广,工作任务繁重,导致博物馆的专业基础工作不能深入地展开,大大制约了博物馆的发展<sup>[2]</sup>。

5. 馆舍场地限制。县级博物馆大多数是依托景区内、公园内的一隅建筑内设立,或依托某一大楼的一个楼层设立。单独建博物馆大楼的较少,以晋中市为例,仅有榆社化石博物馆、介休博物馆这两家县级馆单独兴建设立博物馆,晋中市博物馆正在建设中。平遥日升昌票号博物馆就是设在平遥古城内的古建筑内;祁县长裕川茶庄博物馆是占用了祁县昭馣古城内渠家的茶庄旧址。灵石县博物馆占用的是县文化艺术中心大楼三层的一个楼层。博物馆举办一些活动,只能挤在不足100平方米的历史故事展厅内。馆舍场地的确有待改善。

### 三、发展模式与思路

县级博物馆的生存与发展困境存在普遍共性。那就是场馆小、藏品级别低、数量少、观众少,使一些博物馆社会地位相对下降,社会影响日渐淡化。国内一些县级博物馆积极探索利用不同博物馆资源、不同行业资源办好展览,提高服务能力,扩大展览的效益。比如,博物馆之间的横向交流和人才、信息、藏品资源的共享;不同的博物馆联手共同策划设计制作展览;优秀专题展览到县级博物馆进行巡展,发挥长期效益<sup>[3]</sup>。成功的例子有,2015年中旬,山东省举办的“让文物讲好山东故事——齐鲁瑰宝”推选活动。青岛市博物馆推出拓片展,并分阶段通过微信向社会推送。山西孝义皮影博物馆传承发扬皮影戏艺术,进行皮影演出活动,受到百姓欢迎。

县级博物馆如何找准自己的位子,发挥自身优势和特点,发挥博物馆的社会功能,应从创新管理运行模式、培养人才队伍、争取社会资金、争取社会效益等方面进行探索总结。

#### 1. 创新管理运行模式。

县级馆由于缺乏竞争机制,内部没有形成定岗、定职、奖惩等制度约束<sup>[4]</sup>,外部也未形成优胜劣汰的竞争机制,所以造成个人位置不清,“干不干一个样”,严重挫伤了职工的积极性。中国徽州博物馆采用人才结构调整、人才引进、人才培养等方式,建立起了一支年轻化、知识化、专业化的高素质干部队伍,值得借鉴。作为县级馆,不仅要引进专业人才,而且必须重点明确培养专业人才;如果条件不允许,可以通过借调的方式,或聘请大馆专业人员到县馆指导业务。

#### 2. 培养人才队伍。

县馆要多提供一些让职工培训学习的机会,提高博物馆工作人员的素质,注意培养一专多能的工作人员。比如,灵石县博物馆在第一次全国可移动文物普查中,就有一位懂专业的摄影人才,在工作中施展了自己的特长。再比如,派职工与拓碑师傅学习拓印技术,加强了职工在岗的相关专业培训。与此同时,可以尝试引进人才的工作机制。邀请当地文学、史志等专业人士,加入到博物馆志愿者行列,在开展讲坛、布展设计等工作中,发挥他们的作用,既节省了高额聘请社会专家人士的费用,又增进凝聚了社会力量,扩大博物馆知名度。

### 3. 争取上级和社会资金。

博物馆经费来源主要由政府拨款,在积极争取上级财政支持的基础上,可以想办法多渠道开拓资金来源。比如,在文化遗产日活动中,争取当地文物景区的经费支持。另外,接受社会人士文物捐赠。加大博物馆文化产品的开发<sup>[5]</sup>,创办文化产业公司,走多元化发展道路,提高游客参与意识,拓宽经济收入渠道,从而增强博物馆经济实力。例如,灵石县博物馆尝试开发了一些文创产品,其中,设计的具有灵石特色的瓷笔筒,社会反响很好。

利用社会力量办展,加强与社会各界及职能部门的联系,积极寻求社会、集体、企业、团体的理解、支持和赞助,也是县级博物馆缓解资金紧缺的策略之一<sup>[6]</sup>。可以尝试走进当地著名景区进行办展,举办一些博物馆文物景区巡展活动。例如,上世纪七八十年代灵石旌介商墓出土的一些精美青铜器长期在山西博物院展览,在保证文物安全的前提下,可以协商将这些精美青铜器运回家乡进行展览,从而提升灵石县博物馆的影响力。与此同时,灵石县博物馆的馆藏文物也可以尝试走出去到其他馆办展览。

### 4. 增强服务意识,争取社会效益。

加强与社会各界的联系,争取社会力量对博物馆活动的参与支持。为此,县级博物馆重点在学生的第二课堂上下功夫,举办丰富多彩的活动吸引观众。例如,开展暑期小小讲解员、志愿者培训活动;开展文博论坛讲座;开展讲本土历史故事的小讲坛;开展丰富多彩的观众体验活动,如泥塑、拓片、剪纸、表演等;与当地书画协会、美术协会合作,让孩子们背起画板、带上刻刀,走进博物馆,进行艺术创作;博物馆开设“博物馆参观与幸运观众”活动等等。

以灵石县为例,王家大院民居艺术馆享誉华夏、蜚声中外。其古建筑文化浓郁厚重,每一个建筑构件都有它深厚的文化内涵和特定作用。可尝试在博物馆展厅内或者王家大院里设立“古建筑模型体验馆”,通过游客亲身体验、亲自动手来组装组合斗拱、卯榫、梁柱等古建筑构件,了解和掌握古建筑的相关知识。

### 5. 提升陈展水平<sup>[7]</sup>。

县级博物馆如何体现强大的生命力,陈展水平非常重要。要努力引进特色展览,紧扣时代主题,尽可能将一些主旋律的活动在博物馆办成展

览。例如,西藏博物馆推出的“历史的见证”专题展,山东省博物馆举办“甲午战争”专题展等等。举办特色展览,例如,国内外一些博物馆,抓住青少年的眼球,举办一些“恐龙时代”专题展、“足球历史专题展”等,以及弘扬主旋律的“反腐倡廉”展览、“两学一做”专题教育展览等等。县级博物馆可以尝试在一些课题上下功夫,推出历史、自然、科学、地质、动物、人文等方面的专题展览,也可以尝试紧紧抓住青少年的成长经历,推出一些性教育知识专题展、心理健康教育实例展览等,来吸引更多的观众。

总之,县级博物馆肩负着传承当地历史文化的使命和责任,随着时代的发展,面临的困难和问题还很多,我们应认清形势的发展,“不受虚言,不听浮术,不采华名,不兴伪事”,实事求是地干事,县级博物馆必将在不久的将来成为县域文化发展的重要力量。

[1] [2] 张文霞《简析县级博物馆的社会服务功能与实现途径——以靖远县博物馆为例》,《丝绸之路》2015年第2期,69~71页。

[3] 曹兵武《中小博物馆的振兴——中国博物馆展示与能力建设的中中之重》,学苑出版社,《博物馆观察》2005年版,第130页。

[4] 杜春梅《山西省县级博物馆陈列展览与社会服务情况分析》,《文物世界》2005年第5期。

[5] 徐阳、张俊华《试谈县级小型博物馆的生存与发展》,《春草集(二)——吉林省博物馆协会第二届学术研讨会论文集》,吉林人民出版社,2013年,166~168页。

[6] 祝自祥《浅谈县级博物馆的发展策略》,《北京博物馆学会学术会议》,1997年,69~75页。

[7] 王紫林《市、县级博物馆现状和发展对策初探——以江西地区为例》,《南方文物》2007年第1期,132~134页。

(作者工作单位:山西省灵石县博物馆)