

# 踔厉奋发守初心·勇毅前行向未来

褚晓波



站在向第二个百年奋斗目标进军的历史起点上,站在时逢盛世肩负重任的奋斗道路上,上海博物馆迎来了建馆70周年的重要时刻。回首70年的发展历程,上海博物馆经过了五六十年代的艰苦创业、跌宕前行,七八十年代的卧薪尝胆、锐意进取,二十一世纪以来的开拓创新、精益求精,特别是党的十八大以来,始终以打造世界顶级的中国古代艺术博物馆、以引领中国博物馆行业的高质量发展、以赋能城市文化软实力建设为己任,成为全国文博界的领跑者。

## 中国文物藏品保管和科学研究的重要阵地

文物是博物馆的生存之本,通过对文物的典藏与研究,历史的蒙尘被缓缓拭去,连接起了中华优秀传统文化的昨天、今天与明天。

**聚力文物征集,潜心考古发掘** 建馆之初,上海博物馆就通过收购、受赠、抢救、调拨等多种途径开启了孜孜不倦的文物征集历程,上海博物馆的文物收藏有两大特点。一是有一群舍己为公的老朋友:潘达于、何鸿章、杜维善、顾氏家族、胡惠春、倪汉克……截至目前,上海博物馆共有受赠文物8.8万余件/套,其中珍贵文物3.3万余件/套。二是有一群专业、执着的文物工作者:从冶炼厂、废品回收站等处拣选抢救出大量珍贵文物,改革开放后又积极抢救流失海外的珍贵文物百余件。除此以外,上海博物馆还有一支经验丰富、成果显著的考古发掘队伍:1956年成立考古组,挖掘的志丹苑元代水闸遗址和青龙镇遗址分别荣获2006年度和2016年度中国十大考古新发现,崧泽遗址发掘入选中国考古百年百大考古发现,近年来又将考古目光聚焦于海外考古和水下考古,2018年首次远赴斯里兰卡开展联合考古,2022年参与长江口二号古船考古。

**汇集科研力量,领航学术前沿** 上海博物馆十分重视相关学科和专业的学术研究工作,在相关学术领域推出过极具开创意义及行业权威性的学术研究成果,并形成了两大优势。一是每次大展均配合举办国际学术研讨会,出版论文集,将展览、鉴赏、座谈、研讨融为一体,70年来共举办了各类学术会议、论坛50余场,至今出版学术专著300余本,屡获国家图书奖等国家级奖项、省部级奖项。二是拥有雄厚的文物保护科研力量,作为国内最早开展文物保护科技工作的博物馆之一,拥有“可移动文物修复资质”,承担并编制发布国家标准3项,行业标准25项,获国家专利授权42项,文保科技项目获国家科技进步奖等国家级奖项23项,2项文物修复技艺被认定为国家级非物质文化遗产项目,6项文物修复技艺被认定为上海市非物质文化遗产传承项目,1989年创办的《文物保护与考古科学》学术期刊为我国文物保护和考古科技领域的唯一专业核心期刊。

## “世界看中国、中国看世界”的重要窗口

展览展示是博物馆特有的语言,通过文物展品的排列组合,讲述特定时空下的人地关系,勾勒历史发展轨迹,弘扬人类优秀文化,促进文明互鉴。

**推动对外交流,深化文明互鉴** 肩负国家与城市文化形象的重任,上海博物馆勇做对外文化交流的排头兵,拥有诸多亮点。一是创下多个国内第一:第一个在陈列展示中使用中英双语说明,帮助海外观众更好欣赏中国文化。第一个在博物馆组织体系中设立“文化交流办公室”,以专业外语人才优势,开展博物馆对外文化交流工作。第一个在展馆建设中募集海外捐赠,并以捐赠人姓名命名其认赠的展厅或设施,为社会参与和支持博物馆建设倡导了一套开放和激励机制。第一个拥有海外基金会——美国上海博物馆之友,利用海外资源支持和资助博物馆各项事业的发展。第一个引进国际学术研讨会机制,推动学术交流。第一个为海外博物馆定期培训学生志愿者,开辟了中国文化传播的新途径。二是在实际工作中逐步形成独具特色的工作模式:(1)以学术交流为主线,早在1958年就开始编译“国际文博参考资料”。自20世纪80年代起,通过举办国际学术研讨会大力开展国际间学术交流,同时积极拓展与国际博物馆界的全面接触。(2)以展览展示为抓手,自1976年以来至今已组织或参加了赴境外的各类展览150余批,展品近万件,展地遍及亚洲、欧洲、美洲、大洋洲等30多个国家和地区,70余座城市的100多家文博机构。(3)以文物藏品为媒介,发展博物馆的海外之友,结交了一批侨居海外,热心祖国文博事业的友好人士不仅为上海博物馆捐款、捐赠文物,还为引进海外展览牵线搭桥和寻找赞助,为国际间交流项目提供资金。(4)改革开放之后开始尝试与世界著名收藏家和文物研究机构建立长期合作、互惠互利的交流机制,先后与100多家文博机构开展全面合作。(5)利用馆藏和文保资源,为海外研究、攻读或爱好中国文化的专业人士和学生提供研究、实习或培训条件。

**整合资源配置,优化展览展示** 除了在常设陈列体系和陈列设计方面不断推陈出新以外,上海博物馆自1958年起就开始了国内文物的借展工作,1978年举办第一个从境外引进的特别展览——“伊朗绘画展”,开启了国外来展的序幕。在特别展览方面,上海博物馆一直紧扣时代的特点:一是自1952年至1995年,上海博物馆共举办了105个特别展览,有中国古代艺术分类展、革命文物和图片展、流动展等。二是随着人民广场馆舍于1996年建设开放,形成了六种类型的特别展览:世界古文明系列展,中国边远省份和文物大省文物精品系列展、中外文物艺术品名品展、馆藏文物珍品和捐赠文物展、馆内外文物结合的专题性展览、围绕历史人物主题的艺术性展览,自1996年至2022年,共举办特别展览164个。三是不断推陈出新,积极发挥在国内国际配置大资源的能力,自2021年起,上海博物馆创立了“何以中国”文物考古大展系列和“对话世界”文物艺术大展系列两个展览品牌,目前已经推出了“对话世界”系列的第一场展览“东西汇融——中欧陶瓷与文化交流特展”和“何以中国”系列的第一场展览“宅兹中国——河南夏商周三代文明展”,将在明年分别推出两个系列展览品牌的第二场展览,“从波提切利到梵高:英国国家美术馆珍藏展”和“长江下游早期文明大展”(暂定名)。

## 中国文博改革创新和示范引领的重要标杆

上海博物馆始终坚持为社会及其发展服务,通过深化服务理念 and 丰富服务手段,践行公共服务职能,并以此拓展博物馆发展半径,促进改革创新。

**丰富社教服务,扩大品牌影响** 上海博物馆一贯重视社会教育服务,在历史的沿革中不断凸显其创新性:一是1952年成立伊始,上海博物馆就组建了负责社会教育职能的群众工作部,主要以陈列讲解和组织流动展览为主。二是1958年,群众工作部更名为宣教部,工作内容也拓展为举办流动展览、文物知识大赛、青少年文物夏令营、知识讲座、与院校和图书馆合作、在报刊上开辟文物博物馆宣传专栏等。三是人民广场馆舍开放后,正式建立起了现代化的博物馆教育框架,1996年宣教部正式调整为教育部,聚焦于不同受众、不同需求的教育项目的研发、实施与跟踪,强调“以人为本”,充分尊重公众的主体地位,形成了一批诸如“上博学院”“上博讲坛”“江南文化讲堂”等在内的具有广泛社会影响力的教育品牌。近20年来,推出教育读物105种,公众讲座逾1400场,各类活动逾8000场,线上课程222种,官方微信关注人数超过100万。

**推进数字发展,引领智慧建设** 在数字化应用方面,上海博物馆称得上是中国文博界的开拓者:一是1984年在及时捕捉到时代发展趋势的基础上,率先成立了以计算机服务为核心的电脑组。二是1996年刚建成开放的人民广场馆舍成为中国第一座通过国家建设部技术鉴定的智能建筑。三是自2000年起,上海博物馆数字化建设进入全面发展时期,建设了“两网六库”,“两网”即官网和文物信息网,“六库”即文物藏品信息库、国际文博信息库、文博数字视频库及其应用、数字文博图片库、文博数字图书馆以及藏品保管总账。四是自2010年起,积极尝试在多媒体展示、网上云展示等方面的探索。在“丹青宝筏:董其昌书画艺术展”中推出了“董其昌数字人文”专题,之后又继续推出了“宋徽宗数字人文”专题。五是近年来,积极通过数据赋能、技术赋能,打造以东馆为典型代表的行业示范型智慧博物馆,努力建设“一个体系+两大基础+三方面应用”,即一个智慧博物馆标准规范体系,包括硬件及网络支撑平台和数字资源管理中心的二大支撑平台,包括服务与传播平台、研究与保护平台、管理与保障平台的三个应用平台。

**探索文创转型,推动产业融合** 上海博物馆也是国内较早涉足文创领域的博物馆之一,1958年组建文物修复复制工场,20世纪80年代开设了第一只售货柜台,1996年出资200万元正式成立了艺术品公司,2016年成立文化创意发展中心提出了“大文创”发展计划,2020年艺术品公司正式更名为上海博物馆文化发展有限公司,时至今日共开发文创产品11692种,与国内70余家文博机构建立合作,推出“博物馆文创”系列产品,走出了一条特色发展之路:一是上海博物馆始终坚持培育自己的研发、经营队伍,以保障博物馆文创产品的文化内涵和过硬品质。二是配合常设展览和特别展览研发成系列的文创产品,将文创纳入全馆性工作。三是在专业保障的基础上,广泛与社会力量合作,通过IP授权等形式促进品牌共赢,通过拓展销售渠道增加品牌影响力,推出了“博物奇趣”系列产品,“博观悦取”咖啡文创品牌等深受公众欢迎。四是积极投身数字文创产业发展,基于区块链技术,推出“海上博物”上海博物馆数字藏品发行平台,探索元宇宙建设,自2022年8月正式上线以来,共发行数字藏品35件,销售额达250余万元。



1949年上海市古代文物管理委员会成员(左起吴瀛、沈迈士、尹石公、徐森玉、柳诒徵)



1957年顾丽江先生捐献文物展



1986年上海青浦福泉山遗址发掘现场(左起马承源、汪庆正、黄宣佩)



2004年百岁寿星潘达于捐赠大孟鼎大克鼎回顾特展



国家一级博物馆奖牌



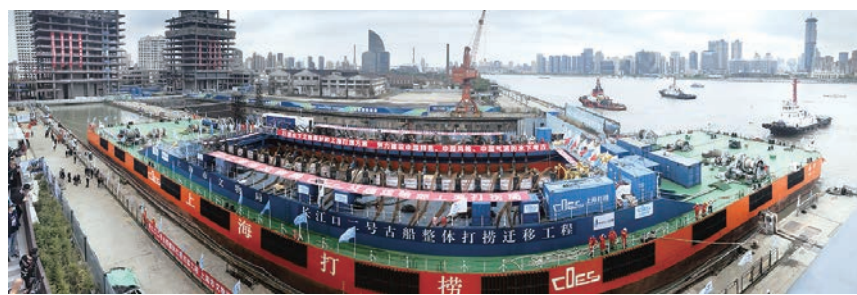
全国古籍保护重点单位



《文物保护与考古科学》1989年创刊号



上海博物馆博士后科研工作站成立



长江口二号沉船入坞仪式



2022年“宅兹中国:河南夏商周三代文明展”开幕式



建设中的东馆

## 中国文博人才聚集和人才培养的重要高地

人才是第一生产力,也是我国实现民族振兴、在国际竞争中赢得主动的战略资源,优秀的人才队伍是推动中国文博事业发展的有效动能支撑。

**集聚文博人才,提升专业素养** 上海博物馆多年来培养了一批又一批的专业技术人才和管理人才,为博物馆的事业发展提供了有生力量。一是目前,上海博物馆专业技术人员占比71%,包括国家“千人计划”“万人计划”领军人才、国家文物鉴定委员会委员、文化名家暨“四个一批”人才、国务院特殊津贴专家、国家级非物质文化遗产代表传承人、上海市领军人才等。二是自20世纪80年代起,上海博物馆就积极引进和选拔一批适应博物馆事业发展的管理人才和非文博系统的专业技术人才,为博物馆的现代化管理奠定了基础。三是对人才队伍进行了长期持续的、形式多样的培养:举办各类培训课程,选派人员培训学习,输送人才高校进修,组织专业人员出国学习,以师带徒传授鉴定修复,打造“三代人”的人才梯队。

**注重队伍建设,深化机制改革** 上海博物馆不断探索,开拓创新,为上海乃至全国的文博人才队伍建设作出了积极的贡献。一是大力推动人事制度改革,发挥样本作用:(1)1985年上海博物馆作为试点单位,开展了职称首评工作,之后推广到了整个上海的事业单位;(2)世纪之交,一方面推进定编、定岗、定职、定责的“四定”工作,一方面实行全员聘用制改革;(3)配合上海市委市政府制定文博人才引进标准和海外高层次人才引进办法;(4)2009年起,上海博物馆与复旦大学文物与博物馆学系合作,开辟了博物馆专家兼职大学教授并带教硕士研究生办学新途径。二是积极开展人才培养合作,输送各类人才:(1)长期与高校开展项目合作,以近年来上海地区广富林遗址发掘为例,合作的高校包括复旦大学、上海大学、南京大学、山东大学、中国人民大学、日本鸟取大学等;(2)重视对国内外高校开放实习研究,并参加“沪港优才”实习计划;(3)为博导机构讲座授课,为国内外十几家高等院校相关专业学生开办讲座、授课,多位专家长期担任高校硕士生导师、博士生导师等;为“全国博物馆系统新员工培训班”、中国文化遗产研究院等单位举办的文物保护修复培训班进行讲座;为诸多国内外高校、文博机构的博物馆学、艺术学相关项目进行专业授课;2019年以来举办“一带一路”博物馆高级研修班等。

2017年9月,上海博物馆东馆项目在浦东花木地区正式破土动工,将于2023年第四季度对外开放;2022年10月,长江口二号古船项目实施主体正式调整为上海博物馆,并将以此为基础在杨浦滨江地区建造上海博物馆北馆;同时,上海博物馆也将启动人民馆舍的升级改造项目,预计于2025年完成。未来,上海博物馆将有三大大型场馆矗立于浦江之畔,实现“一体三馆,全域联动,特色清晰,相辅相成”的发展格局。更为重要的是,2022年上海博物馆紧扣党的二十大这一工作主线,以弘扬上海博物馆优良传统、继承发展文博事业为基础,以建馆70周年、东馆及北馆建设为契机,精心策划推出“上海博物馆‘大博物馆计划’”,以守正创新、追求卓越的姿态,整合馆内馆际、国内国际的资源与力量,提出“建设大场馆,打造更具全球标识的文化地标”“引领大科创,建设文博创新创造的战略高地”“配置大资源,增强文化自信自强的叙事能力”“打造大品牌,凝聚中华文化强大的精神力量”等四大任务,一手抓理论研究,一手抓实践探索,向着“中国特色世界一流”博物馆、“一带一路”文明交流全球核心博物馆、世界顶级的中国古代艺术博物馆的发展目标而奋斗不止。

壬寅冬月,岁月延绵,这70年来的发展既是上海博物馆的进步,也被视为我国博物馆事业整体发展的进步;传承文脉,任重道远,铭记老一辈文博人的创业精神和变革精神,才能更好发扬博物馆的人文情怀和文化力量。一座博物馆是一座城市的灵魂,博物馆的力量更是促进城市乃至国家高质量发展的内生动力,而对于一座博物馆来说,七十年恰风华,七十年正青春!上海博物馆将始终不忘初心,坚持中国特色、国际视野、人文情怀,扎根上海城市发展,再接再厉,再攀高峰,力争到21世纪中叶,成为全球艺术的顶级殿堂、国际文博的学术高地、文旅融合的卓越典范、人民城市的重要标识、文明互鉴的形象大使,真正成为体现中国式现代化特征的世界一流博物馆。(作者系上海博物馆馆长)