

助力中小博物馆提质升级的“吉林模式”

用数智创新点亮文博之光

王志强 张朝阳 艾雪松 孙婧

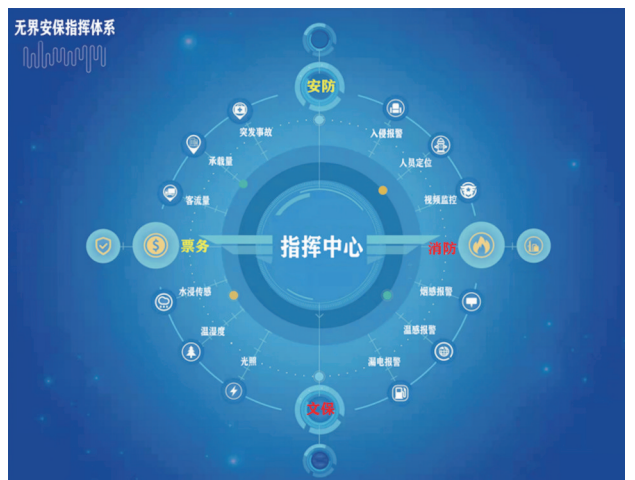
吉林省现有备案博物馆111家,其中三级及以下博物馆102家,中小博物馆占比非常大,而且大都存在资源条件和专业能力不足等问题。发展的不均衡性严重制约了全省博物馆高质量发展。2021年,国家文物局等九部门联合出台《关于推进博物馆改革发展的指导意见》(以下简称《意见》),提出统筹不同地域、层级、属性、类型博物馆发展,提高博物馆内部管理和外部治理水平。坚持服务大众,提高博物馆公共服务均等化、便捷化、多样化、个性化水平,实现博物馆高品质、差异化发展,提出“实施中小博物馆提升计划”。为贯彻落实《意见》要求,经过深入调研、潜心谋划,2022年8月,吉林省结合实际启动实施了“点亮文博之光”中小型博物馆提质升级行动计划,数智赋能促进中小博物馆均衡发展,以点带面推动吉林博物馆事业高质量发展。

吉林省“点亮文博之光”中小型博物馆提质升级行动计划(以下简称“点亮文博之光”行动计划),聚焦“提质升级”这一核心目标,以试点先行作为操作路径,重点研究如何切实有效助力试点单位改善文物保护环境、提升业务流程效率,促进试点单位管理模式由粗放型向精细型转变。“点亮文博之光”行动计划在省内111家备案博物馆中,选取27家具有代表性和强烈发展意愿的中小型博物馆,力争用2至3年时间,通过专业辅导、技术植入等方法,使其运营质量水平有显著的改进提升,其中5家博物馆达到在全国博物馆定级评估中实现“升级”的量化目标。“点亮文博之光”行动计划启动实施一年来,吉林紧紧围绕“谁来帮”“帮什么”“怎么帮”不断进行思考和探索,形成一条具有鲜明特色的助力中小博物馆提质升级的“吉林模式”。

“行政+专业”明确“谁来帮”问题

为保证“点亮文博之光”行动计划能够顺利推进、高效实施,吉林省明确由吉林省文化和旅游厅(省文物局)负责组织领导、工作推进,由吉林省博物馆协会、伪满皇宫博物院和长春市文博数智创新研究院(博物馆数智创新实验室)共同组建的项目组负责具体实施的工作格局和责任体系,并成立行动计划领导小组,对整个计划实施进行高位统筹、协调和指导;成立行动计划项目组,负责计划的方案制订、项目实施和运营;成立专家组,负责对项目方案进行评审,对项目成果进行评估。

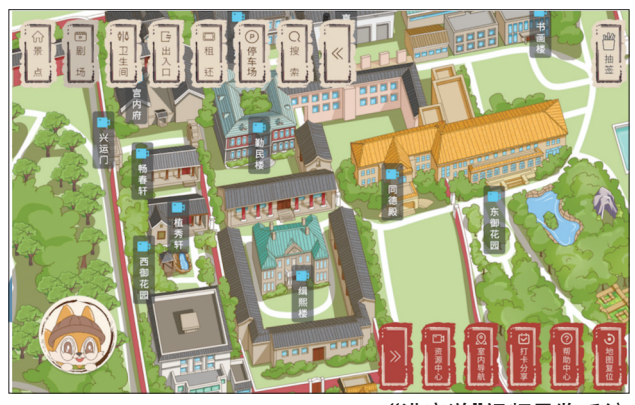
在“谁来帮”问题上,“吉林模式”的特点之一就是,没有习惯性地沿袭单一行政推动或第三方外包的做法,而是选择



无界安保指挥系统示意图



无界安保指挥系统网格管理示意图



“满意游”视频导览系统



格物客部落系统介绍



满宫德文体介绍

行政力量和专业力量有机结合。

博物馆数智创新实验室是由博物馆、高校、科研院所、文博技术公司等多家单位共同参与创建的产学研用跨界协同创新平台,多年来,它一直是伪满皇宫博物院数智化建设实践所依赖的“外挂系统”,也正是该“外挂系统”所代表的协同创新机制,让伪满皇宫博物院的数智化建设从一开始就与众不同。它坚持需求驱动,坚持业务引领,坚持问题导向,追求博物馆运营逻辑与技术逻辑的深度融合,而不是盲目被动地将数智化建设任由第三方技术公司主宰,让博物馆沦为技术时尚的仆从,让数智化变成外在而简单的技术购买和设备堆叠。伪满皇宫博物院是国内较早开始数智化建设且成果显著的博物馆,除内部OA、智慧导览、文物数字化等博物馆业务的常规性数智化改造外,还借助“外挂系统”的创新力量,自主开发了“无界安保智能指挥系统”“格物客部落”协同研究平台等在国内具有领先性和影响力的文博数智创新产品,曾先后荣获第六届和第八届全国十佳文博技术产品及服务十佳推介项目。

伪满皇宫博物院是吉林省文物局确定的“文物安全示范基地”,长春市文博数智创新研究院(博物馆数智创新实验室)是吉林省文物局授牌的“重点科研基地”,这两家机构在博物馆数智化创新方面积累了丰富的经验,具备贯通产学研用资源的跨界平台与协同创新机制,其作为“点亮文博之光”行动计划的“操盘手”,恰到好处。

深入调查研究厘清“帮什么”问题

解决问题,调研先行。“点亮文博之光”行动计划启动之初,吉林省通过问卷调查、实地踏查、访谈座谈等多种方式,对全省中小博物馆存在的问题进行了深入调研,并从综合管理及人员、基础设施设备、业务素质与服务能力等三个方面梳理归纳出12类问题。如,在综合管理及人员方面,各中小博物馆普遍存在管理制度流于形式,藏品登记、入库不规范等问题;在基础设施设备方面,普遍存在安防系统发挥作用不大,信息化建设相对滞后等问题;在业务素质与服务能力方面,普遍存在展陈内容简单陈旧,接待能力较弱等问题。

经过认真调研、分析,调研中梳理归纳出12类问题,除基础设施设备方面的两类问题与资金投入直接相关外,其他10



行动计划项目组在集安市博物馆调研



行动计划项目组在蛟河市博物馆调研



旧址博物馆调研  
行动计划项目组在长影

类问题,诸如库房安全隐患、文物出入管理无序、展陈内容简陋、观众体验不佳等,都是管理和人员状态欠缺所致。也就是说,比起硬件设施设备,中小博物馆的管理能力、员工队伍的专业能力和工作积极性,对博物馆的发展现状更具有影响力。调研中也了解到中小博物馆习惯以条件差、资金不足、人手不够等理由,放任员工队伍长期处于低效的工作状态。

发现问题,找准症结,行动计划项目组进一步厘清思想,认为“比如发展资金投入、基础设施设备建设和专业化人才队伍培育等,是需要长周期、大投入才能解决的问题,这需要国家层面的政策支持,更需要从长计议、久久为功”,当下应该做且可以做的,是最大化利用现有资源来提升博物馆运营效率,比如中小馆的专业能力、内部管理和员工工作状态的改善和优化。简言之,要改变中小博物馆目前的低水平运维状态,就是管理赋能和专业输入。对此,项目组区分轻重缓急,有针对性地制定了帮助对策。

数智赋能解决“怎么帮”问题

通过调研和分析,行动计划项目组得出这样的结论:随着社会信息化的快速发展,中小博物馆存在的诸多问题,可以依靠数智化得到解决。项目组基于信息化时代特点,明晰了工作思路,即针对中小馆资源条件和专业能力不足的情况,避开大投入长周期漫长繁复的传统发展方式,将高标准专业化的资源和能力以功能模块形式,集成于特定的硬件设

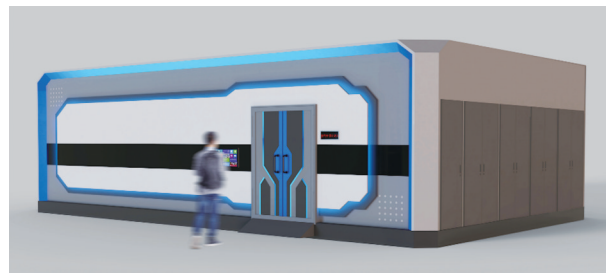
“点亮文博之光”创新实践站单位

1. 集安市博物馆:国家三级博物馆、国家4A级旅游景区,馆藏以高句丽时期为主,藏品总量10900件(套),举办的“高句丽历史文物陈列专题展览”,揭示了高句丽起源发展的历史过程,再现了曾经的高句丽文化。
2. 吉林市满族博物馆:国家三级博物馆,现为全国民族团结进步教育基地、吉林非物质文化遗产项目保护传承基地和保护单位,打造了“行走的博物馆”“博物馆+家庭教育”等多项知名文化品牌。
3. 长春市文庙博物馆:始建于清同治十一年(1872年),是长春地区纪念中国古代著名思想家、教育家、儒家学派创始人孔子的场所,每年举办100余场公益文化活动,致力于弘扬中华优秀传统文化。
4. 长影旧址博物馆:全国重点文物保护单位、国家4A级旅游景区,通过文物保存、艺术展览、电影互动等形式,呈现电影艺术、电影道具、电影特技、电影工艺、电影

- 生产等多重主题,是记录长春电影制片厂发轫、进展、繁荣、变迁的艺术殿堂。
5. 蛟河市博物馆:是展示蛟河地区悠久历史和灿烂文化的重要窗口,开设了蛟河历史基本陈列、关东烟文化展专题陈列、蛟河历史及重要藏品图片展等,是当地企事业单位和学校开展党建工作和爱国主义教育的重要场所。
6. 延吉市博物馆:集历史文化和朝鲜族民俗特色于一体的综合类博物馆,开设了延吉历史基本陈列,同时积极开展民俗展、“延边铁路”专题展等临时展览,丰富群众精神文化生活。
7. 舒兰市博物馆:近年来深入挖掘自身特色,推出线上非物质文化遗产优秀作品展等特色项目,成为展示舒兰历史文化的重要阵地。
8. 白山市浑江区七道江会议纪念馆,以“七道江会议纪念馆”为依托建立,馆藏“陈云的大衣”等一级文物5件(套),是吉林传承和弘扬红色文化的重要载体。



文博之光创新实践基地战略签约仪式



文物方舱外部效果图



文物方舱内部效果图



全栈机柜

雕龙云

备和软件系统之中,以“技术设备置入+专业能力导入”模式,实现对中小博物馆的“打包式”专业输入和快速提升。

在“专业能力导入”方面,聚焦“人”这个核心,成立了文博之光创新实践基地,负责行业专业应用人才的培养。在“技术设备置入”方面,精心打造了“两硬一软”的布置组合。所谓两“硬”,即“组合式智能文物方舱”和“全栈机柜”这两大集成式硬件设备。组合式智能文物方舱集防火、防盗、防尘、防虫、恒温恒湿、智能监控等多种文保需求于一体,以标准化工业制成品方式彻底消除中小馆库房建设痛点。全栈机柜集服务器、网络交换、网络安全、UPS、精密空调等硬件设备于一体,打通已有各类系统,改善博物馆信息采集、存储和流动方式,赋予中小馆透彻感知能力。

所谓一“软”,即“雕龙云”博物馆运营云平台系统,是针对中小馆在数字化管理、安全监控与预警、数据分析与研究等主要应用场景中所面临的关键问题而开发的一款博物馆数智化运营和管理系统。该系统分博物馆运营端和行管部门监管端,其中,运营端集成了藏品智慧管理、藏品数据展示、VR全景展示、票务系统管理、数字资源管理、数智运营中心等基础业务模块,可帮助博物馆实现对内管理效率与对外服务质量的提升;监管端可通过对馆内观众、藏品、安防视频、重点部位温湿度等数据的实时展示与分析,让行管部门随时掌握真实数据,及时获得智能预警,实现对全省博物馆运营状况的穿透式管理。

穿透式管理一般分为宏观和微观两个层面,宏观管理一般是指国家对博物馆事业进行全局性、综合性的管理,主要涉及决策、实施博物馆事业建设和发展的方针政策、制定法规和管理体制、规划并领导博物馆事业的各项工作;而微观管理则是指对博物馆内部的科学管理,涉及对博物馆全部工作和各项活动有目标地进行计划、组织、实施、检查,使博物馆工作科学化、制度化、规范化、现代化,最大限度地提高和发挥博物馆最佳社会效益。本文所说的对博物馆实行穿透式管理,主要是侧重于微观层面。了解博物馆的运行状态,以往更多依赖“年报”,数据的准确性和实时性会打折扣,而通过“雕龙云”,可以实时掌握博物馆的运行数据。来了多少人参观?有哪些文物?库房和展厅温湿度怎么样?……信息一目了然。如某县级博物馆曾经利用专项资金购置了恒温恒湿机等设施设备用于藏品库房温湿度调控,但是从“雕龙云”监控数据显示,该库房的温湿度明显达不到规范指标,这时文物行政主管部门就可以据

此了解专项资金使用的是否合理,并对使用效果进行评估。

“点亮文博之光”行动计划的实施意义主要体现在以下几个方面:一是推动文博事业的创新发展。通过数字化和信息化技术的应用,可以促进博物馆保护、服务、管理、运维和研究等方面的创新,提高博物馆的工作效率和水平,推动文博事业的创新发展;二是提升公众的参观体验和教育效果。通过优化展览内容和形式,提高观众的参观体验和教育效果,增强公众对文物的认识和保护意识;三是促进文博产业的繁荣发展。通过加强交流合作,培养专业人才,优化展览内容和形式等措施,可以促进文博产业的繁荣发展,为地方经济和文化发展提供支持;四是打造博物馆高质量发展的“吉林模式”。以文物保护为基础,开展中小型博物馆提质升级行动计划,可以推动吉林地区博物馆的高质量发展,打造具有地方特色的“吉林模式”;五是强化社会参与和合作交流。通过吸引社会力量参与博物馆事业,加强与高校和科研机构的合作交流,可以扩大博物馆的社会影响力和资金来源,促进文博事业的可持续发展。

综上所述,“点亮文博之光”行动计划的实施意义在于推动文博事业的创新发展,提升公众的参观体验和教育效果,促进文博产业的繁荣发展,打造博物馆高质量发展的“吉林模式”以及强化社会参与和合作交流等多个方面。

为了进一步推进“点亮文博之光”行动计划,下一步行动计划项目组将争取更多的政策和资金支持,提高博物馆的硬件设施和管理水平;加强数字化和信息化建设,完善博物馆信息化平台,提高数字化技术的应用水平,推动博物馆的数字化转型;优化展览内容和形式,加强学术研究,提高展览的专业性和学术性,吸引更多观众前来参观;加强与博物馆、高校和科研机构的合作交流,共同开展学术研究、展览策划和人才培养等活动,提高博物馆的综合实力和影响力;扩大社会参与和合作交流,吸引更多的社会力量参与博物馆事业,共同推动文博事业的发展;加强宣传推广,利用各种媒体和渠道进行宣传推广,提高博物馆的知名度和美誉度。以期可以进一步推进“点亮文博之光”行动计划,推动文博事业的创新发展,提升公众的参观体验和教育效果,促进文博产业的繁荣发展,打造博物馆高质量发展的“吉林模式”,并强化社会参与和合作交流。

2023年9月在“新场景 向未来 数智创新助力博物馆高质量发展研讨会”上,延吉市博物馆、蛟河市博物馆作为“点亮文博之光”行动计划的中小博物馆代表,在“汇微光:县域发展与县域博物馆的大作用”专题分会场分享了在“技术设备置入+专业能力导入”这一帮扶模式下,中小博物馆在公众服务、藏品管理等方面的提质成果。在专题讨论环节,与会专家认为,吉林省的这种帮扶方式,在问题导向上精准地聚焦了中小博物馆最深刻的发展需求是专业能力和管理赋能;在委托选择上充分考虑主导和实施数智化建设,需要成熟的经验和成果,需要能有效整合产学研用多方资源的协同创新机制,从而选择专业力量主导实施,避开了各中小馆独立开展数智化建设难以弥补的能力短板;确定“技术设备置入+专业能力导入”的帮扶模式,最大化降低了成本,提高了数智化建设的速度和质量,也确保了财政资金的使用效益。

为了推广“吉林模式”并推动文博事业的高质量发展,吉林省下一步将:总结提炼,对“吉林模式”进行总结和提炼,明确其核心要素和成功经验,以便在其他地区和领域进行推广和应用。合作交流,加强与其它地区的文博机构和相关部门的合作交流,分享“吉林模式”的经验和做法,共同探讨文博事业的发展方向和路径。培训推广,通过组织培训、研讨会等形式,向其他地区的文博工作者介绍“吉林模式”,提高其对于数字化、信息化等技术的应用水平,促进文博事业的创新发展。政策支持,争取国家和地方政府的政策支持,为文博事业的发展提供更多的资金和资源保障。媒体宣传,利用媒体的力量,加大对“吉林模式”的宣传力度,提高其知名度和影响力。通过制作宣传片、发布新闻稿等形式,向公众展示吉林地区文博事业的发展成果和经验。建立联盟,与其它地区的文博机构建立联盟关系,共同推动文博事业的发展。通过资源共享、优势互补等方式,提高整体竞争力,促进文博产业的繁荣发展。进一步推广“吉林模式”,推动文博事业的高质量发展,促进文博产业的繁荣发展,为地方经济和文化发展提供有力支持。



吉林省中小博物馆代表在伪满皇宫博物院无界安保指挥中心接受现场培训