
全链条格局下博物馆文博科研高质量发展对策研究

——以南京博物院为例

徐森¹

(南京博物院 江苏 南京 210016)

【摘要】: 关于中国特色博物馆的高质量发展, 科学研究显然会在其中发挥越来越重要的作用。可是由于国有博物馆的特殊事业单位身份、公益属性等, 文物保护科学研究的做大做强仍然存在人才引进受限、基础科研滞后等问题。在全链条格局下如何突破制约文博科研高质量发展的瓶颈, 从南京博物院文博科研的实践来看, 解决关键症结的对策有提升职工创新积极性、增强核心竞争力、开展多方合作、加强研用结合等。南京博物院的经验有助于为其他博物馆文博科研高质量发展提供借鉴。

【关键词】: 博物馆 南京博物院 文博科研 高质量发展 基础性研究 自主创新 成果转化利用 全链条

【中图分类号】: G112 **【文献标识码】:** A

党的十九届五中全会通过的《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》再次强调坚持“以推动高质量发展为主题”^[1]。推动高质量发展, 日益成为当前和今后相当长时期内各行业各领域制定宏观政策、确定发展思路的一项根本要求。提升博物馆效益, 推动博物馆高质量发展, 势将成为“十四五”时期及未来文物事业及博物馆发展规划研究中不可或缺的应有之义^[2]。2021年5月11日, 中央宣传部、国家发展改革委等九部门联合印发《关于推进博物馆改革发展的指导意见》(以下简称“《意见》”), 为深化改革、持续推进我国博物馆事业高质量发展提供了借鉴。根据《意见》精神, 到2035年, 中国将实施中国特色世界一流博物馆创建计划, 重点培育10~15家代表中国特色、中国风格、中国气派, 引领行业发展的世界一流博物馆。中国特色博物馆制度将更加成熟定型, 博物馆社会功能会更加完善, 基本建成世界博物馆强国, 为全球博物馆发展贡献中国智慧、中国方案^[3]。

中国特色博物馆的高质量发展, 必须是硬实力和软实力的全方位提升与发展; 中国智慧和方案必须是有国际话语权、核心竞争力和文化独特性的国家样板。要做到这一切, 藏品是底气、科研是基础、文化展示是手段, 三者缺一不可。而这三者之中, 科研又是关键一环, 是把藏品转化为文化展示的重要媒介, 藏品需要通过科学研究才能被保护好、解读好, 才能为下一步——讲好中国故事、传承好文明提供最鲜活的和准确真实的素材。由此可见, 科学研究将在今后的博物馆事业发展中发挥越来越重要的作用。但相较于高等院校和社会科研机构, 博物馆的特殊性——特殊事业单位身份、公益属性、社会定位和财政投入, 决定了大多数博物馆无法单纯依靠自身就能把科研特别是文博科研做大做强。大多博物馆存在困境, 如文物保护科研的代表性研究成果水平不够突出, 科研基础性研究工作还不够扎实等, 这些在很大程度上影响和制约了文博科研高质量发展的步伐。

一、博物馆文物保护科研的现状与困境

作者简介: 徐森 (1977—), 男, 南京博物院副院长、副研究馆员, 主要研究方向: 博物馆学、文化遗产保护。

（一）事业单位人才引进渠道制约

博物馆作为事业单位，其属性决定了人才引进会受到一定的限制，加上文博科研的交叉学科特性，高层次专业人才一向较为短缺。高质量的发展需要高质量的专业人才作为支撑，而高质量人才的培养又不可能闭门造车，必须放到特定的专业工作环境中才能完成^[4]。与此同时，数量众多的馆藏文物与有限的文物保护修复人才储备和保护经费无法匹配，专业文博科技人员和文物修复人员严重不足，文物科技研究与创新后继无力，制约了文物科研的高质量发展。

（二）科研成果与实际需要存在“两张皮”现象

总体而言，我国文博科研成果不菲，但以前课题在通过验收、发表论文、申请专利后，往往是许多成果束之高阁。既没有稳定顺畅的通道来转化成果，也没有考虑搭建科技成果转化平台，部分科研成果局限于本馆内部或行业内部应用，未得到有效的推广，因此无法为文博科研事业发展提供相应的服务，也无法助力文博科研的高质量发展。

所谓“两张皮”，主要体现在三个方面。一是存在文物保护科学理论与实际应用脱离的现象。文物是一个复杂体，许多在实验室经过实验得出较好结果的材料和工艺，在实际应用时却达不到预期的效果，有的甚至产生反作用。而部分科研课题针对性不强、脱离实际，导致科研与实际需求出现“两张皮”的现象。二是文博科研跨学科融合不够。跨学科融合不是简单的知识混搭和相互借鉴，需要以文博工作中的重大现实发展问题为导向，借助不同学科的理论、视野与方法，深入探究问题本质，推动问题的实质性解决。而从基础实验到实际应用则需要进行充分的考证，不能是简单的“拿来主义”，至于在文物本体上应用各种新型创新材料的成果，文博应用性研究必须是极为严肃谨慎的。三是文博科研和考古、典藏、社会教育、展览等其他博物馆科研结合度相对较低，科研成果难以及时反馈并作用于博物馆的整体科研工作和对公众的展示之中，导致文博科研与切实需要脱节。

（三）基础性科研成果存在明显滞后

文博科研成果多数为应用型研究成果，基本未涉及基础研究。究其原因，一是基础研究周期长，收效缓慢，且耗费精力较多；二是先前系列研究的固有思维、工作惯性阻碍了新型科研成果的开发，科研人员接受新事物的意愿不强；三是科研人员自身研究力量不足，基础研究方面的积淀较少。

如今，全面了解影响文物耐久性因素和病害成因的研究，科学揭示文物劣化过程的物理和化学变化规律，已日益成为新时代文博科研的发展趋势。可是由于轻视基础研究，目前我国文博科研的基础性研究还没有发挥很好的支撑作用，基础研究薄弱导致原始创新能力不强，难以应对文博事业发展的新趋势与新挑战，进而成为制约文博科研高质量发展的瓶颈之一。值得一提的是，当前体制下，人才激励手段不多，非研究性修复占用了文博修复研究人员的大量精力，也为基础研究带来不小的阻碍。

二、南京博物院文博科研工作概况

（一）成就

南京博物院（以下简称“南博”）的文物保护与修复工作均起步较早。20世纪50年代，中华人民共和国成立之初，南博就从江苏苏州等地招纳青铜修复、书画装裱等方面的技师参与本院文物保护修复工作。1956年，制定了院十年发展规划，率先提出建立文物保护实验室构想，并承担了国家“古代丝织品保护”研究课题。1978年，院文物保护科学技术部组建成立；1988年，经江苏省文化厅（今江苏省文化和旅游厅）批准，该部门改名为“南京博物院文物保护科学技术研究所”，2013年挂牌“江苏省文物保护研究所”（以下简称“南博文保所”），2014年被国家文物局和国家文化部（今文化和旅游部）列为“纸质文物保护国家文物局重点科研基地”和“近现代纸质文献脱酸保护技术文化和旅游部重点实验室”的依托单位，2019年被江苏省文化和旅游厅列为“古遗址和彩绘保护江苏省重点文物科研基地”。

1973年10月，奚三彩研究员从中央文化部文物保护科学技术研究所（今中国文化遗产研究院）调入南博，开创了南博的文保科技事业。自此以后，南博陆续吸收理工科高校毕业生从事文保科技工作，文物保护、文物修复、书画装裱、技术开发和成果应用等方面工作得到持续发展。其中“纸张气相脱酸”“青铜器保护新材料”两项研究获“国家科学技术进步奖三等奖”，“漆、木器文物脱水、定型技术研究”获全国科学大会奖，“旧纸张加固”“整本图书加固技术”等11项分别获得省部级科技进步一、二、三等奖，这些成果都得到了较好的应用与推广。历经近五十年的发展，南博文保所现有在职人员35人，硕士、博士约50%，博士超20%；目前高级职称12人，中级职称15人，已初步形成一支结构合理、专业知识全面、素质高、可持续发展的文保修复人才队伍。

近年来，南博积极开展文物保护和应用研究工作，取得丰硕成果。在坚持文物价值的调查、认定、研究、展示、利用和传承这一主线的基础上，南博对照文保科研高质量发展要求，加大文物保护研究领域的现代科技研究、转化和应用，先后完成发明专利与实用新型专利数十项，部分专利实现项目转化。发明专利“纸质文物用改性粘合剂及其制备方法”“一种纸质文献脱酸装置及脱酸方法”“一种书画固色材料及其制备方法和应用”，在纸质文物保护、近现代文献脱酸、书画文物修复装裱等方面作出了突出贡献；开展文物预防性保护、相关环境勘探、控制与治理，年均开展课题十余项，且半数均为省部级项目，如“近现代文献脱酸关键技术研究及集成应用示范”（国家科技支撑计划课题）、“馆藏纸质文物典型病害与防治研究”（科技部重点研发计划课题）等；参与相关专业领域技术规范、操作规程规则制定，完成《中国书画文物修复导则》《考古现场脆弱质文物应急修复技术规范》等多部指导性规则的调研与撰写。依托这些人才队伍和科研成果，2017年，南博被江苏省科技厅列入“江苏省科研单位”。

（二）不足

在取得上述成果的同时，我们也需清醒地认识到，面对新时代文保的高质量发展要求，南博的文保科研工作目前依然存在着诸多的不足与困难，极大地阻碍了南博事业的进一步跨越式发展，突出问题大致集中于以下三点。

1. 人才队伍总量不够

南博的成果产出量虽然处于同行业的中上水平，但若从国内一流博物馆的角度看，南博与其他事业单位一样存在科研短板，文保力量总体偏弱。作为拥有43万余件馆藏文物的博物馆的文保人员，需要兼顾各类材质的可移动文物本体保护和预防性保护等，这就导致在总体人员数量有限的情况下，每个方向的专业人员都欠缺，部分传统优势类别甚至因为缺少相关的专业保护修复人员，相应的修复工作无法开展。

2. 科研成果推广应用不够

历年来南博文保科研成果不菲，但实际应用推广和转化不够，同样存在文物保护科学理论与实际应用脱离，文保科研跨学科融合不够，与考古、典藏、社会教育、展览等其他博物馆科研结合度相对较低，科研成果与博物馆发展需求脱节等现象。

3. 基础性科研成果支撑作用不够

文保行业普遍存在轻基础研究的现象，南博的文保科研基础性研究还没有发挥很好的支撑作用体现在三个方面：一是对文保科研基础性研究重要性的认识仍有待提升；二是围绕基础性研究来构建文保科研体系的工作一直未有效开展；三是仍然需要解决长期以来对于基础研究投入不足的现实问题。

三、文保科研高质量发展的方向和对策

综上所述，南博文保科研事业的高质量发展，一方面不能局限于当前的常规研究内容和现有格局；另一方面则需立足自身优势，在文博科研与考古、典藏、展览等如何结合的研究方面，提升管理方式、寻找激励措施，打造并形成南博文保科研“科技创新、实际运用、成果转化、稳步发展”的全链条格局。

（一）依靠科研资源，提升创新积极性

2017年，作为全国为数不多的涵盖考古、文博、古建、非物质文化遗产研究等全领域的省级综合性博物馆，南博被江苏省科技厅列为科研单位。自此，南博充分借助国家大力推进科技创新、着力提升科研人员相关待遇的改革东风，依托自身行业优势和文化事业、科研单位双重属性的特点，在体制机制创新上下工夫。成为科研单位以来，南博深挖可利用资源，通过对接江苏省科技厅，在科技部门管理条线的课题申报、合作研发、经费申请上进入绿色通道，增强文博小众领域研究的科技权重；积极对接江苏省人力资源和社会保障厅及财政厅，在绩效盘子外设科研绩效增量，按照不超过科研成果转化总额的20%下达计划，南博又将不低于70%的额度发放给各科研项目组，切实提高具体科研工作者的福利待遇；积极对接外办、海关和税务单位，在科研人员对外交流批次方面不再设置限制计划，对科研设备进口采购也争取到免税政策；积极对接国家科研单位相关政策，制定本院的科研管理制度，在科研活动、行程待遇、学术假期等方面都给予倾斜。通过一系列的政策举措，很大程度上激发了员工沉下心来开展科研、致力创新的工作热情。

（二）利用自身优势，增强核心竞争力

充分发挥“纸质文物保护国家文物局重点科研基地”和“近现代纸质文献脱酸保护技术文化和旅游部重点实验室”等平台优势，集聚全省乃至全国在纸质文物保护等方面的科技创新力量，建立科研成果与实际应用的对接常态化机制，打通科研成果转化通道，完善科研成果转化服务，强化文博与考古、典藏、展览等工作的有效结合，加快培育南博文保科研发展新动能，确立南博在全国乃至国际上纸质文物保护的竞争优势与影响力。一是要持续加强南博文保科研在纸质文物保护研究成果的总结工作，提升代表性成果的影响力，突出科研基地与重点实验室的引领作用；二是要在对外开放合作中多出成果，用新的研究成果解决实际问题；三是要以纸质文物保护基础性研究为突破口，提高基础性研究力度，通过制定相关评估标准、保护修复导则等提升科研基地和重点实验室的引领与示范作用。

（三）加强多方合作，开展互补型科研

科技创新在科研工作中发挥的实际作用主要体现在理念、传统技艺、现代科技、文物保护技术四个方面。加强与高校、科研院所、兄弟博物馆合作开展互补型研究，进行多学科、跨领域合作研究，将进一步扩大文博科研工作的认识范围，技术手段也会更加多样化，也才能够集产、学、研、用等创新要素于一体。文博科研工作理念上应注重对文物原真性、整体性的保护，保护范围要从本体保护向保存环境的预防性保护扩展，技术路线和修复措施的选择也要从单一因素的考量向多因素、综合价值的评估转变。南博文保科研的基础性研究还要积极吸纳社会优质研究资源，加强与相关单位互补协同型科研和联合攻关，将各自的优势结合起来转化为良性循环发展优势，这对夯实南博文保科研的基础性研究，推动形成高质量的文保科研成果具有积极意义。

（四）推动开放课题，充分利用社会资源

全链条格局下文保科研高质量发展还需充分运用社会资源，通过实施项目和开放性课题来进一步促进自身科研发展，从内到外加强科研人员和修复人员的项目团队建设，在互相帮带中提升文博科研队伍的质量。首先，文博科研需要以博物馆文博科研预期发展为目标，依靠自身文物资源优势，增加开放性课题占比，逐步形成项目需求库、成果储备库和人才智库；其次，从劣化机理、病害评估、保护修复、材料和效果评价等多方面综合考量，注重包括开放性课题在内的科研预期发展的整体性和系统性；最后，对预期文博科研成果潜在的应用前景、技术和风险等方面进行评估，以及不断调整开放性课题对于博物馆文博科研的促进与互补性，为今后推动文博科研高质量发展提供切实的依据，真正实现文博科研成果开放、转化和利用的社会化垂直整合、跨界

融合。

（五）加强研用结合，促进转化再利用

要提升科研课题本身的水平，必须整体优化创新服务能力、提升转化科技成果能力。面对研究领域偏于小众的现实问题，须从提升自主创新能力、培育科学创新能力等方面进行规划，逐步形成文物科技创新与推广体系。研究课题不能满足于“验收即完成”，必须贯穿从理论到实践、再从实践到理论的不断纠错、完善的过程，才能保证具有较广泛应用前景并真正有促成价值的课题落地落实。在全链条格局下，可以通过创立文博科研成果共享与服务平台，面向全社会开放并提供文博科研成果信息查询、筛选等公益服务，实现科技成果推广应用信息共享；可以联合科研院所等建立文博科技联盟，推动文博科研成果转移、转化服务体系建设；以“让文物活起来”为导向，管理上为文博科研各主体提供科研成果转化全过程、全系统、全方位的全链条服务，利用政策柔性边缘，寻找激励措施，为加快博物馆文博科研成果转化落实提供有力支撑。

（六）做好技术解读，服务博物馆职能

现今文博科研为文物保护工作提供了更多的可运用的现代科技手段，开启了从宏观、微观等多级尺度全面认知的大门，获取信息的手段和途径越来越先进多样，科学研究的视角和认知文物的维度得到极大拓宽。文博科研的科技创新使我们可以更为坚实的科学基础上审视和阐述文物背后的故事，当然也包括众多的传统保护修复技术的挖掘、传承与发扬。利用现代科学技术对传统工艺和材料进行科学分析，在此基础上进一步利用科学原理、方法和知识对分析结果进行深入的阐释和揭示，并将现有科技成果转化为展览与教育资源。这些都可以为博物馆的整体科研提供更好的服务，也能为博物馆的科研类展览提供素材，南博“纸载千秋——传统记忆与保护技艺”展就是一个非常好的例子^[6]，通过对传统文物保护修复技术“活态化”的展示，从另一维度真正让文物“活起来”。

四、结语

博物馆文博科研的高质量发展，首要条件是各级领导部门与机构强化保障服务，发挥好宏观指导、统筹协调的作用，为推动重大科技任务攻关提供强力支持，营造有利于引进、培养人才的良好氛围。

在博物馆现有的人才、资金等存在不足的实际情况下，我们应找好自己的立足点和出发点，加强省级单位与各市级单位的合作，与相关高校开展科研共建，建立联合实验室、科研工作站和技术创新联席机制，“博研学”协同开展文物保护利用科学研究与成果示范^[6]，在有效合作中对现有的博物馆文博科研成果进行提升和转化，逐步分层形成针对性解决问题的区域保护中心，形成规范化运行的体制机制。

参考文献：

[1]中华人民共和国国家发展和改革委员会：《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》，[EB/OL][2020-11-30][2022-04-10]https://www.ndrc.gov.cn/fggz/fgdj/zydj/202011/t20201130_1251646.html?code=&state=123.

[2]李耀申：《关于博物馆高质量发展的几点思考》，[EB/OL][2020-02-19][2022-03-20]http://hrc.cass.cn/xsdt/sxpy/202102/t20210219_5312257.shtml.

[3]薛帅：《中国 2035 年要基本建成世界博物馆强国》，《中国文化报》2021 年 5 月 25 日第 1 版。

[4]张洪娟、曹福亮:《高校博士后与高层次人才队伍建设研究》,《中国成人教育》2011年第22期。

[5]田建花、张金萍:《文物保护类展览的策划与特色——以“纸载千秋——传统记忆与保护技艺”为例》,《东南文化》2021年第5期。

[6]郑蕊:《九部门指导“博物馆强国”怎么建》,《北京商报》2021年5月24日。