
文旅融合背景下博物馆数字化建设的路径探讨

顾颖¹

(上海艺术研究中心 200040)

【摘要】: 文旅高质量融合发展,要求博物馆的数字化建设涵盖收藏、保护、管理、教育、服务等博物馆功能的各个方面。但在面临诸多困难,难以全面覆盖、统筹兼顾的情况下,博物馆应依据自身的实际情况以及在文旅融合发展中的职责任务、功能定位,选择适合的路径,有所侧重地进行数字化建设。主管部门也应遵循分类指导、各有侧重、有序推进的原则进行引导和布局。

【关键词】: 文旅融合 博物馆 数字化建设

【中图分类号】:G268 **【文献标识码】:**A **【文章编号】:**1005-1309(2022)07-0093-006

我国博物馆¹的数字化建设,以1998年文化部牵头实施的“中国数字图书馆工程”为起点,以2014年国家文物局确定6家博物馆为国家首批智慧博物馆试点单位为推动标志。经过10余年的发展,博物馆数字化建设在整体上取得了很大成效,但也面临一些严峻的问题,如建设资金有限、公众关注度低、社会影响力不大等,博物馆数字化建设的可持续性和有效性正在经受考验。

新冠肺炎疫情防控期间,基于常态防疫要求,云游博物馆掀起一定的热度,博物馆数字化建设再度成为热点话题之一,但博物馆的数字化显然不能总靠特定期下的热度去维持和推进。面对发展困境,寻求契合时代发展需求的路径,是实现博物馆数字化建设可持续发展的必要条件。

一、文旅融合背景下博物馆数字化建设的外延界定

2018年,文化和旅游部组建,各地文化和旅游机构改革也陆续完成,以文促旅、以旅彰文,文旅高质量融合成为我国文化和旅游发展的总体方向,而数字化建设是实现这个发展目标的重要方式。文旅部发布的《“十四五”文化和旅游发展规划》,明确提出“加快公共数字文化建设”“积极发展智慧旅游”“推进数字经济格局下的文化和旅游融合”。《上海市社会主义国际文化大都市建设“十四五”规划》,提出“聚焦数字城市建设,推动城市文化数字化转型升级”。上海市政府办公厅印发的《上海市“十四五”时期深化世界著名旅游城市建设规划》,要求“推进旅游数字化转型,大力发展新经济”。以上文件表明,“十四五”期间,无论从国家层面,还是就上海而言,数字化建设、数字化转型都将成为文化建设、旅游发展的重要举措之一。

博物馆作为文化资源、文化遗产的重要载体,城市文化品牌、城市软实力的重要标志,公共文化服务体系的重要组成,文化旅游的重要目的地,既是这一轮文旅数字化建设的重要组成部分,也切实担负着推动文化数字化建设的重要责任。博物馆的数字化建设,可以从广义和狭义两个角度理解。狭义的数字化博物馆包含两个基本点:一是博物馆文物、艺术藏品资源的数字转化和储存,这是我国博物馆数字化建设多年来的核心和基础。二是博物馆在采集文博数字信息的基础上,利用计算机技术形成虚拟的展示空间,推出虚拟展陈。基于上述两点,公众可通过互联网进行数字资源查询,虚拟观展,云游博物馆、美术馆等。广义的数字化博物馆则指所有与博物馆相关的数字技术运用,除了包含前述的文物、艺术藏品的数字化信息采集、数字展陈、虚拟展示,

作者简介: 顾颖,上海艺术研究中心副研究员。

还包括将现代数字技术引入博物馆的收藏、保管、研究、展示、服务、传播、外联等各个环节，全面提升博物馆的工作效率和水平，实现针对文物藏品的“智慧保护”、针对公众的“智慧服务”、针对运营管理的“智慧管理”。

从智慧文旅、文旅高质量融合发展的角度看，博物馆数字化建设必须是广义的，一方面，它是实体博物馆的进阶之路，是促进传统博物馆往智慧型发展的重要助力；另一方面，它可以主动对接城市新基建，参与整个城市文化旅游的数字化转型升级过程。

二、上海地区博物馆数字化建设的路径探索

在博物馆数字化建设方面，上海起步较早。早在 2000 年，上海博物馆的数字化建设已进入全面推进期，其代表性内容包括博物馆官方网站的设立、藏品数据库的建成以及陈列展厅内的数字展示。经过 20 多年的发展，上海地区博物馆、美术馆的数字化建设在城市数字化转型的整体性推动下，逐步形成了几个不同的发展侧重点。对于这些不同的发展侧重点，目前很少有博物馆可以平均用力、兼顾发展，而往往只择其一优先发展，这当然首先取决于博物馆所能获得的资金支持力度，同时也与博物馆在城市文化和旅游发展中扮演的社会角色、担负的社会责任、发挥的社会功能密切相关。

（一）文物、艺术藏品的数据化工作

文物、艺术藏品资源的数据化是博物馆数字化的基础工作，它不等同于简单的数字化高清或三维采集，而是一套与研究加工、存储标准及数据库管理融于一体的工程。目前，上海的数字化采集工作分为两大类：一类是馆藏文物、艺术藏品的数字化采集工作，如上海博物馆、中华艺术宫、刘海粟美术馆等的藏品数字化采集工作。另一类是对建筑实体的数据采集，如中共“一大”会址纪念馆，因为会址本身即是该馆最重要的文物，通过建筑本体的数字化，纪念馆实现了红色建筑呈现方式的数字化、动态化、多样化。又如世博会博物馆，作为一个新生代博物馆，其建筑本体的数字化建设——建筑信息化模型(BIM)，较其他展馆在技术方面有一定的后发优势。

上海地区博物馆文物、艺术藏品的数据化工作虽然起步早，但总体而言尚处于初级阶段。

一是高标准的图像数据采集尚处于初级阶段。例如，以上海文物数据采集做得最为扎实的上海博物馆为例，它虽已基本实现全部等级品的基础数据和一、二级品图像数据的完整采集和录入，但在上海博物馆 14 万件珍贵文物中，目前完成高清采集的近 3 万件，上线 2000 件，这无论与故宫博物院“数字文物库”对外发布的 6.8 万件文物信息和高清影像的检索相比，还是与国际上顶尖的博物馆网上展示达到馆藏 50%的比例相比，都有相当大的距离。

二是资源共享水平参差不齐。与上海博物馆上线的藏品数量比较，中华艺术宫藏品的高清采集率和上线率都较高(这与中华艺术宫藏品中近现代书画作品占比较高有关)，在线提供超过 1.5 万幅作品的高清鉴赏，所有历史展览都提供 360 度全景虚拟游览。但藏品的信息提供差距颇大，有的信息提供清晰全面，有的则遗漏严重，离通过网上展示为公众搭建深度学习知识平台的目标还有很大差距。又如，刘海粟美术馆、上海中国画院等拥有众多书画精品的美术馆，虽然上线了不少高清书画艺术品，但只附有简略的藏品名录及标号。

三是数字展览的质量有待提高。目前，上海地区博物馆、美术馆推出的数字展览主要分为两种类型：一类是全场景数字展厅类型，即将线下实物展览进行全景录制，经数字化处理转化后，移到网络上展示，观众可 360 度观看展厅布展陈列，也可点击特殊标识，放大重点展品，观看展品细节。另一类是依据一定的主题，策划一条或多条展示线索，围绕这些线索调集相关数字资源，并结合各种网络可视化手段，通过网络的展示和演示，传达特定的主题和意图。目前，上海各博物馆、美术馆推出的数字展览以前者为主，各大博物馆、美术馆在举办传统线下实体展览的同时，这些展览数字化后传输云端，既保留了实体展览的影像资料，又方便无法到场的观众云上观展，物尽其用，将线下展览的社会效益最大化。但基于线下实体展厅环境而举办的展览，其策展思

路、展线设计、展品陈设，都是在充分考虑现场观众观看的习惯、特点的基础上设定的，简单地将线下展览搬到云端，虽然可以藉由线下展览的声势引起一定的关注，弥补无法到场观览观众的遗憾，但其展陈形式并不完全符合线上观览的特点，效果当然也远不及线下观展。然而，那些摆脱传统的线下实体展览，完全依靠数字资源、遵循网络浏览特点而设计的新型展览形式，则可以弥补以上展陈的缺憾。这类展陈以上海博物馆的“赶上春——江南数字文化专题”“丹青宝筏：董其昌书画艺术大展”等一系列数字展览为代表。这种基于网络而设计的数字展览，体现了将网络观看习惯与观展所需要的那种沉静状态相结合的努力，虽然目前展览的形式、可视化手段还比较简单，宣传力度也不够，影响力有限，但从长远看，这将是数字展陈不容忽视的一种类型。

（二）博物馆管理、运营、服务系统的数字化建设

依靠数据完善博物馆的运营管理、解决游客参观服务中的痛点，线上线下融合，是推动文旅行业迭代升级、服务新发展格局的关键之举。这方面，上海部分博物馆也作了不少尝试。例如，2018年上海博物馆上线的博物馆数字化管理平台，是国内首创、全面基于数据的博物馆数字化管理平台，为上海博物馆的管理从“经验驱动”到“数据驱动”搭建了框架和基础，成为“智慧上博”建设的一个重要基础。但目前这个平台受老场馆采集设备以及老旧系统技术限制，效果发挥受到影响；随着新馆的建成，以及该平台在实践过程中的不断调试和自我修正，其实用性会逐步得到发挥，并对将来的领导决策和工作优化提供客观的数据参考。

与上海博物馆既重视文物、艺术藏品的数据化工作，同时兼顾博物馆管理、运营、服务系统的数字化建设不同，中共“一大”会址纪念馆则在数字化资金有限的情况下，优先侧重后者的建设。“一大”会址是重要的党史和爱国主义教育基地，承担着繁重的现场教育任务，具有鲜明的意识形态性。因此，“一大”会址纪念馆的数字化工作，侧重于对场馆的管理、运营、服务、导览等系统的数字化建设，目标为赋能场馆的运营管理、提升观众的游览体验。目前，这项工作仍在持续推进中，其内部运营尚未OA化，数据流通信息很多，彼此尚未打通，出于安全考虑许多技术工作无法交第三方完成，而其自身在人员配备及人才适配度上与数字化建设的需求尚有较大差距。

（三）主动对接智慧城市、智慧文旅的数字化建设

此类数字化工程以上海市历史博物馆的数字孪生系统为代表。该系统整合了9套常用业务系统，从馆方的管理需求、观众的参观需求以及智慧文旅的发展需求出发，设计构建了数字历博、数字服务、历博之眼等7个板块，以及展馆导览、动态应急预案、视频虚实巡检等14个数字化场景，并将上海市历史博物馆的数字化建设纳入“一网统管”的上海城市治理系统，对接政府业务数据、物联感知数据、环境天气等多维实时动态数据，使博物馆成为城市数字网络中的一个有机存在。同时，将这套系统直接呈现给观众，让观众切实感受到城市数字治理的魅力、文旅数字化的便利，在感受上海历史文脉演进的同时感知时代前进的脚步。

三、上海地区博物馆数字化建设面临的困境

数字化建设已是当下博物馆、美术馆再发展的契机和不可阻挡的趋势，但在具体的发展过程中，除了博物馆自身的发展局限，还面临一些共同的困难，这些困难也是各博物馆在选择适合自身的发展道路时，不得不面对和思考的。

（一）资金及人员配置有限，专业人才短缺，数字基建水平有待提高

目前，上海地区各博物馆数字化的整体发展水平参差不齐，但所有受访单位都将资金有限列为重要的制约原因之一。国家重点扶持的文博艺术场馆尚感资金局促，何况其他中小型博物馆。资金的限制也促使各博物馆优先选择有利于本馆职能的数字化道路。

同时，基于编制和资金的双重短缺，各馆人员配备也很难适应加速数字化建设的需求。文博行业的数字化，需要兼备文博专业知识和数字化信息技术的人才，但实际上二者之间存在较深的知识、技术、信息壁垒，很多博物馆相关人员只能边做边学，这也造成这些博物馆、美术馆数字化建设缺乏统一的规范和标准(无论是技术标准还是专业标准)，给将来的数据库建设、数据接口对接等留下隐患，使数字资源难以整合，影响未来文博数字基建的整体水平和进程。

(二)管理者对数字化建设的认识不足

这个问题不仅仅只是一种认识的局限，也非常具体地体现在各博物馆的数字化建设中。一是把数字化建设当成现有实体馆工作的辅助手段。数字化建设常常被排除在博物馆、美术馆的主体业务和核心工作之外，没有将数字化建设上升到当代博物馆转型升级的驱动引擎这样的高度，也没有意识到数字技术的进步将彻底改变博物馆原有的管理方式和工作形态，而且这一改变将不以任何人的意志为转移。认识局限的直接结果是导致博物馆的数字化建设滞后，在资金紧缺或面临紧急工作任务时，数字化建设就常常成为被忽视被牺牲的对象。二是在数字化建设中表现出急功近利的倾向。能够马上呈现效果的项目易受重视和欢迎；热衷模仿已有成功的数字化模式，而不是寻求建立独具特点的适合本馆的数字化形式，等等。这就导致博物馆的数字化建设在表面热闹之下，主题单一、体系混乱、操作无序、重复建设等现象颇为突出。

实际上，在具体的数字化建设中，很多基础性的工作，无论是藏品数据的采集整理加工储存，还是运营管理体系的数字化建设，都需要持之以恒、默默无闻的积累探索，不可能一蹴而就，何况还是在目前人力财力非常有限的情况下。只有在这些基础性的数字化工作逐渐完善之后，大数据平台、智慧博物馆、智慧文旅才有可能真正搭建起来。

(三)对社会科技力量的利用及对互联网平台的重视程度不足

博物馆数字化本身是对数字信息技术飞速发展的回应，但博物馆在人员、技术、资金的配置上很难跟上技术变化的速度，而像腾讯、阿里这样的互联网大公司，既有资金、技术，又有意愿加入文博艺术行业的数字化建设。总体而言，文博行业专注于博物馆传统业务，缺乏主动寻求社会技术力量支撑的意愿和行动，也缺少相关联系的平台和渠道。上海的博物馆、美术馆对互联网资源的利用效果也不佳，如对B站、快手、抖音等新兴平台接受慢，热情不高，粉丝量与行业头部账号，如故宫、国家博物馆等相比差距较大。另外，在官方网络账号的日常维护方面也有待提高，如在内容发布频率、用户特性研究、话题设计等方面做得不够，以致粉丝黏性较低，话题度、关注度都较为欠缺。^[1]

四、对上海地区博物馆数字化建设路径的思考

在配合上海智慧城市建设及文旅高质量融合发展的进程中，上海部分博物馆逐渐形成的各有侧重的数字化发展模式，是基于实际条件和现实局限而作出的理性选择。以此为参照，本文从政府统筹管理和博物馆自身建设两个角度，探讨博物馆数字化建设的路径。

(一)政府统筹管理

由于不同博物馆、美术馆的馆藏、展览方式各有特点，扮演的社会角色、发挥的社会作用也各不相同，在资金有限、人员定编的前提下，不同场馆的数字化建设自然应各有侧重。从统筹管理的角度主管部门应注意以下两点。

1. 分类指导，各有侧重

在资金扶持力度有限的前提下，主管部门对下属博物馆的数字化建设应遵循分类指导、各有侧重、有序推进的原则进行总体布局。所谓分类指导，指依据各场馆的资源属性、功能定位，在具体的数字化项目扶持中各有侧重。一类以建设具有国际知名度

的数字博物馆为目标。例如，上海博物馆、中华艺术宫这类融文物、艺术藏品的收藏、展示、研究、教育为一体的重要场馆，其目前阶段数字化建设的重点还是以藏品为核心的数据化，包括藏品本体数据的采集、编目、研究、储存、上线、展示等。这类博物馆的目标是不断完善数字(虚拟)博物馆建设，形成具有国际知名度的公众学习研究平台和知识宝库。另一类侧重于实体场馆的数字化运营、管理建设。例如，中共“一大”会址纪念馆作为一个重要的党史和爱国主义教育基地，人员密集，对现场的管理、调度和安全维护的要求很高，因此，此类场馆的数字化建设应优先考虑场馆管理、运营、观众服务、安全维护等日常业务的数字化建设及观众行为、传播反馈等数据资源的收集分析，使数字化建设成为此类场馆再跃新台阶的助力。当这样的经验和数据积累达到一定程度时，也可推广运用于整个文博行业。再一类基于“智慧城市”“智慧文旅”建设的需求，推动博物馆的数字化建设主动对接城市的数字管理系统。例如，上海市历史博物馆 2021 年上线的“数字孪生系统”，使博物馆成为城市数字网络和智慧旅游中的有机节点，目前该系统还在不断地调整和修正，其不断积累的经验和技能也可逐步在国家一、二级博物馆、美术馆中推广运用，服务于智慧文旅的发展需求。

2. 搭建平台，引导合作，推动资源整合与共享

针对由于资金受限，很多中小博物馆无法得到足够的经费进行数字化建设的现状，主管部门可以引导大型科技公司介入博物馆、美术馆的数字化工作。一是提供技术和人才支持。重量级的文博单位容易获得社会科技力量的青睐，如 2020 年 1 月上海博物馆与科大讯飞签署了战略合作框架协议。但更多中小博物馆较难获得相应支持，主管部门可牵线搭桥，使双方精准对接。二是搭建资源共建共享平台。国际上，谷歌发布了谷歌艺术计划(Art Project powered by Google)，这是与世界各大博物馆、档案馆以及其他文化机构合作，将世界文化遗产在线呈现的一项计划。它提供了一个非营利平台，通过非商业化的方式展示合作伙伴的文化内容。目前，全球有 70 个国家的 1500 多家博物馆和艺术馆参与了谷歌艺术与文化项目，在互联网上展出 400 多万件展品，开展 3000 多场在线展览。在国内，腾讯提出了“科技+文化”战略，也在推出类似的平台和程序服务。主管部门可以积极引导，除了促进这些大型科技公司与国家重点及知名博物馆合作外，还可推动中小博物馆充分利用这类社会资源，上线自己的优秀数字资源，使有限资源效益发挥最大化。

(二) 博物馆自身建设

1. 从实际出发，选择契合博物馆定位的数字化优先发展方向，制订有序推进的长期发展计划

博物馆的数字化建设面临许多现实难题，各博物馆应基于理性和实际的原则，综合考虑本馆的功能职责、社会角色、资金额度、人员编制等具体情况，将配合文旅高质量融合发展的目标和不断夯实博物馆自身的数字化基础结合起来，选择最契合本馆定位的数字化优先方向发展。同时，博物馆也应制定长期的数字化发展目标、策略和进程，对囿于资金、编制等客观条件，当下没有足够能力发展的项目，可以制定发展的策略和时间表，使博物馆的数字化建设不断趋于完善。

2. 合理利用互联网平台，展示数字化建设成果，扩大自身的影响力

视频、游戏、动漫等线上形式成为当代年轻人文化娱乐的重要方式，微博、微信、抖音、快手等网络平台成为他们了解世界、接触传统的重要基地，博物馆不应忽视互联网平台对文化普及的巨大潜力，要积极主动地研究互联网平台特征及其与本馆资源的适配性，主动输出优秀文化资源，借助互联网平台，扩大自身的影响力。

互联网平台有助于拓展博物馆数字化建设的影响力，但须提防将这种影响力无限扩大化，毕竟博物馆、美术馆的性质先天决定了其数字化的边界。新冠肺炎疫情虽为云游博物馆带来一波热度，但和网络流行文化的其他增量相比，文博行业的这点网络增量根本不值一提。在网络的世界中，热度和焦点的特点是易聚易散，作为经典文化传承载体的博物馆与网络流行文化相比，在文化内涵、价值判断、审美水准上，有着不应混淆的深浅之别、高低之差、雅俗之分，这天然地决定了博物馆的数字化不应以贬损其内在价值、美学水准为代价。因此，数字化博物馆的建设，一方面，必须充分考虑网络时代的特点，在内容建设、宣传推广

上努力去适应网络传播的特点，争取更广泛的关注度，学会适应和运用网络世界的生存法则，以实现博物馆所承担的公共教育、文化普及责任。另一方面，博物馆作为经典、严肃、高雅文化的传承载体，在价值判断、审美标准上应始终保持正确的判断和基本的操守，不应为了流量一味降低姿态、刻意讨好。

3. 正确处理数字化与传统博物馆、美术馆建设的关系，形成互相促进的发展模式

目前，国内博物馆、美术馆的数字化建设，都是依托各传统实体博物馆进行，属于这些场馆常规工作的一部分，虽然上文强调了数字化的重要性和不可低估的发展前景，但是数字化和传统实体博物馆建设依然存在一定的边界，即数字化建设并不以取代实体线下博物馆及其各种展览为目的。数字化的目的，一方面是突破传统博物馆、美术馆的时空局限，更好地实现文化普及、文物保护的目的。另一方面则是助力传统博物馆、美术馆更好地发挥其功能、扩大其影响，增强人们亲临博物馆、美术馆的兴趣和渴望。相关研究表明，无论网络传播如何便捷都无法替代线下体验。人们初次接触云游博物馆等网络活动时，会受新奇感驱动，产生相应的热度，如在肯尼亚疫情防控期间，展览的数字化陈列作为一种新事物得到了民众的热烈欢迎，但在互联网发达的国家如意大利，线上互动就颇为乏力。意大利访问人次最多的 100 座博物馆，虽然疫情防控期间社交媒体上的网友活动较此前多 1 倍，但是交互时间十分短暂，根本无法与现场参观相提并论。^[2]这与国内疫情防控期间云游博物馆的总体情况颇为类似，也就是说线下展览的真实感、体验感有着线上观览无法取代的巨大价值。这就要求博物馆、美术馆的数字化建设，不是以取代实体博物馆为目标，而是还原数字化的工具本质，与实体博物馆互为补充，以更充分地完善和实现博物馆的社会功能。

参考文献：

[1]周继洋. 上海博物馆数字化发展的问题和对策[J]. 科学发展, 2021(1).

[2]沈辛成. 国际博物馆日：重新思考和想象博物馆的未来[N]. 文汇报, 2021-05-18.

注释：

1 美术馆作为艺术博物馆，也在本文的考察范围之内。