

由点及面 规范引领

刘小清 潘林荣

根据浙江省文物局《关于国有博物馆对口帮扶民办博物馆试点工作的实施意见》精神，浙江湖州市博物馆帮扶浙江省莫干山陆有仁中草药博物馆成为省文物局确定的首批八个对口帮扶试点之一。

陆有仁中草药博物馆创建于2000年，现址位于湖州市德清县武康镇舞阳街东段隐龙坞，占地30多亩，建筑面积6000平方米，是目前国内唯一一家民办的中草药博物馆。该馆藏品丰富，有中药标本2000余种，古代制药存药器皿等1000多件，古代中医药书籍50000余册。中草药博物馆开放10余年来，已接待社会观众50万人次，社会效益较好。

湖州市博物馆作为一家有着50年历史的地市博物馆和国家二级博物馆，希望通过这次对口帮扶试点，在承担社会责任的同时，在帮扶中取长补短、锤炼队伍、提升自我。

帮扶工作回顾

深入调研，制定切实可行的帮扶目标。省局文件下发不久，博物馆第一时间组织展陈、藏品等多方面的力量对陆有仁中草药博物馆的现状和藏品情况进行了考察调研，并与其馆长陆有仁医生进行了深入的交流。在走访调研中发现，陆有仁中草药博物馆现址为2000年建造，展馆面积较大，现有展厅面积700余平方米，中医药文化方面的藏品数量较为丰富。由于建馆时间不长，展馆硬件条件尚可，藏品也有专门的保管场所，但基本陈列显得较为无序和单调。因此，经研究沟通后，决定将帮扶重点定位在基本陈列的改造提升上。

立足基础工作，编制展览文本。项目方案明确后，帮扶工作进入实质性的实施阶段。陈列大纲的编写是实施陈列展览的基础工作，在与陆有仁中草药博物馆充分沟通的前提下，初步确立了陈列大纲的主题和框架，并在随后的几个月中，不断地进行充实和丰富，数易其稿，于2013年5月底形成了较为完整的陈列大纲。6月9日，该项目的布展论证会在德清县陆有仁中草药博物馆举行，论证会邀请了省文物局、湖州市文物局、湖州市博物馆和德清县博物馆的相关专家。他们提出了许多宝贵的意见。会后，大纲编撰人员吸收专家意见，在陈列内容通俗化、科普化上进行了进一步的整理、修改和提炼，并在大纲中增加了德清本土化的元素，使得陈列大纲更加完善和丰满。

最终完成的陈列大纲以“杏林之光——中医药文化陈列”为标题，以陆有仁中草药博物馆自身藏品为骨架，以复原场景和文字图版为辅助，揭示中医药学的发展历程，介绍中医药的基本知识；展示中医药的实用工具，介绍中国历史上医学大家和德清县本土医学的成就，以期达到普及中医药文化知识、展现中国传统医药学的独特魅力、激发本土民众爱国情怀和乡土情怀的目的。

2013年7月份，博物馆对该次改陈的工程项目进行了公开招标。确定了施工单位。8月至9月份，适逢高温酷暑，施工单位严谨施工、博物馆派专人严格监管，10月份完成了布展。11月初，省文物局专门派出专家组与市、县各方一起对项目进行了验收，专家组给予“操作规范、格调高雅、制作优良、具有示范价值”的评价，同时对不足之处提出了整改意见。

整个过程，湖州市博物馆严格按陈展流程进行推进，因此，在完成项目的同时，为民办馆在陈展工作上树立了专业性的样板。

主要做法及成效

相互协商，让政府帮扶措施与民办博物馆的自身发展意愿相衔接。这次省局推出的民办博物馆对口帮扶举措旨在整合有限的财政资源与国有馆的办馆优势，一对一地指导民办馆的品质提

升、规范提升。但任何帮扶都必须以尊重民办馆主体地位、自身发展的意愿为前提，绝不能越俎代庖、自说自话。陆有仁中草药博物馆馆舍条件不错，馆主凭着一腔热情、悉心收藏各类与中医中药有关的文物资料，在目前条件下其简陋的展柜、仓储式的陈列格局也是合乎实际的，来此问诊、参观的观众还是比较多，但其文化信息的传播效果十分有限，提升陈展、改善形象是该馆的迫切要求。湖州市博物馆在设定帮扶目标与计划前，花了较多的时间与馆主反复沟通交流，即使是确定改陈这一任务后，怎么改，选什么风格等，双方的具体意向还是有点差异的。民办馆的意愿要尊重、博物馆的专业要求要坚持，最后在协商与平衡中达成一致。“杏林之光”展览完整呈现时，陆有仁对博物馆所做的工作表示了充分认可。

多方合力，让民办博物馆帮扶试点由点及面起到示范作用。此次经费补助额度也不多，如何使这杯水车薪发挥最大效益是博物馆一直在思考和探索的课题。项目启动之初，适逢“湖州博物馆在行动”计划推出，市、县又先后出台了促进民办博物馆发展意见，借此东风，促成该项目纳入全市的整个行动计划，德清县政府将它列入重点补助项目；市文广新局加大了对该项目的指导力度，县政府补助资金用于该项目外围的环境提升，德清县博物馆派专人协助陆有仁馆整理藏品目录。多方合力由点扩面，不仅原定的中医药文化陈列面目一新，而且整个馆的环境及管理档次也有较大的改观，推动了该帮扶项目综合实效的全面提升，受到了省局专家组的高度评价。

尊重专业，让民办博物馆帮扶举措与其规范化建设相衔接。在该试点项目刚确定之初，受帮扶方更多地关心帮扶经费的开支事宜。在这一点上，博物馆严格按照省民办博物馆帮扶试点有关文件精神及相关资金使用的管理规定要求，与馆主耐心沟通、寻求共识，使受帮扶方逐步明白：结对帮扶并非简单地给钱出力，展陈改造也不等于普通的室内装修，有其自身的专业化流程。项目实施中，通过先做藏品资料的梳理、再编写陈列大纲、再设计……每个环节，以专业化规范化的态度与行动感化并引导馆主的认知，可以说“杏林之光”展览完成了，至少在什么是博物馆展陈、其基本的规程要求如何等问题上，陆有仁一方是实实在在地清晰了，从而影响到他们对博物馆规范化建设理解的提升。

有关与民办博物馆对口帮扶工作的思考

国有与民办对口帮扶的切入点在项目提升。政府推出的结对帮扶举措，其目的就在于超越简单的资金帮扶，因此项目选择最重要、能否提升是关键。这既要立足帮扶一方国有馆的自身优势，又要考虑被帮扶方的迫切要求，项目选对了、操作扎实了，帮扶的更高诉求才能推进。

国有与民办对口帮扶的着眼点在示范引导。帮扶实施的项目仅仅涉及展览、藏品、管理的某一方面，但如果能在帮扶项目中通过沟通、引导，实实在在地让民办博物馆的举办者对一座标准化的博物馆的运行规律、专业要求、工作流程等方面有所认知，那帮扶的意义和价值就显现出来了。对口帮扶与资金补助的共同点都属帮扶性质而不是代办包办，所不同的地方在于前者更注重帮扶项目对受帮扶方在专业化、规范化方面认知与行为的提升，从而推进民办馆的健康自主发展。

国有与民办对口帮扶的关注点是长效坚持。我国的民办博物馆事业方兴未艾，民办馆的规范化提升任重道远。现阶段初步的实践表明，对口帮扶比之简单的资金补助更具示范推动意义。因此，建议在2013年试点基础上扩点拓面，把这项工作持久、扎实地做上若干年。另外，要通过结对帮扶双方的相对稳定性、帮扶项目的持续性，做出样板、推出示范，探寻长效机制建设，循序渐进地引导民办馆提升专业品质、实施规范管理，在合作共建中推动国有与民办馆的共同提升。