加强文化复兴顶层设计

打造博物馆之城的北京示范

吴晨

城市更新与城市复兴中所体现的城市文化，是一种环境氛围与城市“温度”，是价值观、文化素质等的综合表现，对城市的可持续发展能起到巨大的推动作用，是城市复兴的核心内涵之一。

博物馆是自然和文化璀璨成果的容器，是城市文化底蕴的展场，具有存储的保护性和持续的传播性。从1905年由张謇创办的中国首座现代意义博物馆——南通博物苑开始，中国博物馆事业经历了三个发展阶段。第一阶段是在新中国成立前，全国的博物馆数量可谓寥寥无几。第二阶段是新中国成立后到改革开放前，全国各省市相继建成了省、市级博物馆以及一些重要的革命遗址纪念馆，但此时的博物馆类别较为单一。第三阶段是改革开放至今，中国的博物馆事业步入快速发展的轨道。据统计，1978年底，全国文物系统的博物馆仅有349座；截至2020年底，全国登记备案的博物馆达到5788家，其中非国有博物馆增至1860家，行业博物馆达到825家，类型丰富、主体多元的现代博物馆体系基本形成。

随着我国进入新发展阶段，博物馆事业也迈入了4.0阶段。博物馆是国家或城市的地标，是国家的文化名片，也是国家的形象窗口。因此，一个国家或一座城市中博物馆的状况，足以显示国家和城市的力量。北京作为大国首都，博物馆体现着国家形象。在全国文化中心和国际交往中心建设中，应紧抓首都博物馆事业发展机遇期，加强博物馆之城顶层设计，打造博物馆之城的北京示范。

1 北京建设博物馆之城的机遇与挑战

1 底蕴优势 历史文化名城的文化资源禀赋

*博物馆的力量体现了历史和文化推动社会发展的力量。*北京是世界著名古都，拥有3000多年建城史、860多年建都史。梁思成先生提出北京老城是“都市计划的无比杰作”，吴良镛先生认为北京老城是“中国古代都城建设的最后结晶”。北京地区汇聚了丰富的中华灿烂文明遗产、三千年城市与古都历史遗存、近现代革命文物、反映新中国成立以来社会主义革命和建设及改革开放四十多年来代表性成就的文物。这些可移动、不可移动文物和非物质文化遗产，是北京作为国际化大都市的重要资源，共同为北京地区博物馆发展奠定了卓越的文化背景和物质基础。

2 规模优势 建设博物馆之城的数量基础

*博物馆的力量展现了教育和服务的力量。*博物馆的教育没有门槛，是终身教育之所，是以公共服务为主体的公共文化服务机构。截至2021年底，北京地区备案博物馆多达204座，为全国之首。衡量一个城市博物馆事业的发展状况，可以参照社会人口与博物馆数量之比。中等发展中国家约50万居民拥有一座博物馆，发达国家约10万居民一座，一些西方国家甚至达到3万—5万居民一座。按照北京市统计局公布的数据，2021年北京常住人口数为2190万人，已经接近了发达国家每座博物馆服务10万居民的水平。

北京市文物局发布的《北京市“十四五”时期文物博物馆事业发展规划》提出，“十四五”末期每10万人拥有1.2家博物馆，博物馆数量将超过260家。但在发展质量上，北京的各类博物馆还处于独立发展的状态，建设方式、资金来源、宣传渠道较为单一，尚未形成分级联动、错位发展的合力。

3 资源优势 “四个中心”加持下的机构资源聚集

*博物馆的力量显示了国家和城市的力量。*博物馆的出现和发展是国家文明进步的象征。北京作为首都，具有从中央部委—市属—区属的纵向机构体系，从而使得北京拥有独特的多层级的博物馆发展基础。从辖属关系看，中央各部委、中央军委直辖的有故宫博物院、中国国家博物馆、中国人民革命军事博物馆、中国妇女儿童博物馆、中国农业博物馆等61座；北京市属的有首都博物馆、中国人民抗日战争纪念馆、中国长城博物馆等44座；北京市各区管辖的博物馆44座，以及非国有的观复博物馆、古陶文明博物馆等。

在204座博物馆中，央属、部属博物馆占比接近三分之一。多为大型骨干博物馆，藏品丰富多样、内涵格局高远、行业权威突出、文化特色鲜明，是可以代表中国形象进行文化交流互鉴的重要平台、厚植家国情怀的重要场所，以及弘扬中华优秀文化的重要殿堂。央属博物馆是北京文化资源宝库最重要的成员，发挥着服务北京博物馆事业、满足北京市民美好生活需要的重要功能，构成了北京市建设“博物馆之城”的超越任何一个城市的核心特色与最大优势。

4 发展挑战 与世界文化之都还存在较大差距

*相比伦敦、巴黎等世界文化之都，北京在博物馆的发展建设上还存在较大差距。*在布局体系方面，有待进一步优化。有较大影响力的大型博物馆大都集中分布于长安街两侧和北中轴奥林匹克中心区周边。南中轴大红门的博物馆、展览馆组团处于规划初期，尚未落地实施，北京其他地区的博物馆规划则有待进一步落实。在影响力方面，长安街沿线的博物馆已经初步形成了“国际知名、均等分布、规模聚集”的博物馆聚集区，如进一步加大密度，不仅成本巨大，且不符合“让核心区静下来”的规划要求。而老城范围外具有国际知名度的博物馆仍较少，尚未形成具有规模效应的博物馆群落。

应进一步优化全市博物馆布局，统筹不同层级、不同属性、不同类型博物馆协调发展，构建均等化、普惠化、便捷化的现代博物馆服务体系。以北京地区博物馆集群体系的资源协同优化、博物馆集群与城市发展的融合机制深化和赋能效应强化为重点路径，形成“城馆共生”的“博物馆之城”高质量发展格局。

2 世界著名博物馆之城的发展特征

1 罗马 充满叙事性的城市历史遗迹

罗马是一座充满了历史痕迹的叙事性博物馆城市。自公元前8世纪罗马城市开始建设，古罗马城市围绕台伯河岸不断发展，河岸周围的七座山丘成为罗马城市形成的环境基础。公元27年，罗马进入历史上最为辉煌的时期。作为罗马帝国的中心，罗马城成为罗马帝国的形象标识，使得罗马的建筑与城市建设有了明晰的规则与秩序。后经西哥特时代、教会时代、文艺复兴、启蒙运动、拿破仑时代与当下的意大利共和国，罗马成为一座跨越人类长时间历史、聚集众多历史文化遗产的历史名城。当代的罗马城就像是一座历史信息的集中地，时间所遗留下的历史遗迹将其塑造成为基于城市体量的博物馆城市。当代罗马博物馆之城的形成基于以下几个方面：

罗马城市自身的历史发展带来的建筑废墟遗迹，成为了城市最为重要的文化遗产，使得罗马这座城市具有独一无二的文化价值。

在罗马城市长时间的历史发展过程中，城市管理者有意识地将罗马塑造为一个展示城市文化的空间场所，罗马城市中的街道、纪念物、广场被有意地营造为一种可被参观的文化景观，使罗马整个城市具有一种历史遗迹的可参观性。

2 伦敦 文教科技与博物馆建设相融合

伦敦博物馆建设的理念是用普及大众的知识为国家提供长久的发展动力。这个理念最典型的实践是伦敦南肯辛顿文化区。

1851年，在英国伦敦海德公园召开的万国工业博览会让英国赢得了极高国际声望，万国博览会的会址也成为了南肯辛顿文化区的雏形。经过百余年的发展，这里已经逐步发展成为伦敦城市中心的文教科学核心区。在这片建筑群里聚集了英国国立维多利亚和阿尔伯特博物馆（V&A）、国立自然历史博物馆、科学博物馆三大欧洲顶级博物馆，帝国理工学院、皇家艺术学院、皇家音乐学院三大世界级精英高等院校，以及阿尔伯特音乐厅及国家艺术图书馆等英国顶尖文化机构。肯辛顿文化区已经成为维多利亚盛世为后世留下的最为宝贵的历史遗产之一。

文化区通过零门槛的知识普及，带领大众迈入了科学、艺术的大门。如自然历史博物馆，除亲子的自然体验课程外，还与学校合作，针对不同年龄段的在校生开设自然科学探索课程。高规格的国家级文化机构，同样为文化区内精英院校的优秀学生提供了国家级的展示平台。V&A博物馆也会开放空间以展出甚至收录皇家艺术学院优秀学子的作品，帝国理工的毕业典礼每年都在阿尔伯特音乐厅举行。

南肯辛顿文化区不仅是大众学习的平民殿堂，也是精英们探索钻研的“工作室”。文化区培养出了大量出色的科技、艺术公民。科技公民能够更好地遵守实验原则，主动成为科学实验的志愿者；优秀的艺术公民拥有更强烈的艺术消费需求，成为艺术家作品的消费者。他们都成为了年轻人事业起步时优质的发展助力。

3 爱丁堡 新旧融合的城市总体风貌

爱丁堡位于苏格兰中部，处于苏格兰东海岸入海口，面积为260平方公里。爱丁堡是世界著名的历史文化名城，英国苏格兰地区的政治与文化中心。

爱丁堡主要由两部分组成，分别是中世纪风格的“老城”和18世纪新古典主义的“新城”。老城自苏格兰王国时期开始建设，作为城市天际线制高点的爱丁城堡影响了整个城市的建设。新城则位于老城的北侧，建设于18世纪70年代至19世纪中叶，后经两次扩建，爱丁堡的新城与老城保持着协调统一，成为了不可分割的城市整体风貌。

1995年，爱丁堡的老城和新城作为一个整体被列为联合国教科文组织世界遗产。作为城市风貌的核心组成，新城与老城的城市规划格局与众多建筑遗产共同组成了爱丁堡特有的城市风貌。一方面，中世纪的老城与18世纪的新城在空间中形成了完美的并置。另一方面，作为一个有着长时间跨度的历史性城市，爱丁堡原有的城市格局与建筑面貌能趋向于完整保存到当代，成为城市保护与发展的代表性案例。

4 巴黎 文化设施高度密集分布

巴黎是法国的首都及政治、文化、经济中心，也是欧洲大陆上最大的城市，悠久的历史使巴黎集合了众多历史与文化遗产，而分布在城市中的众多著名博物馆，则是巴黎得以展示其城市文化的重要载体。

巴黎虽然没有绝对意义上的博物馆区域，但城市中遍布着众多类型不同、规模不一的博物馆，是巴黎最为重要的公共文化设施。巴黎拥有的博物馆类型与博物馆知名度极具代表性，众多博物馆成为游客了解巴黎最为主要的渠道。截止到2018年底，巴黎市区内有3座大型歌剧院、191所博物馆、2198座有官方备案的旅游景点、734所电影院与29座歌舞剧院。

巴黎博物馆之城的形成还得益于三个因素，一是法国历史累积的文化与艺术遗产，使得巴黎的博物馆馆藏涵盖了多元的地域文化。二是历届世界博览会的举办促进了巴黎博物馆机构的发展。三是作为世界艺术中心，众多的艺术遗产丰富了巴黎博物馆的展示内容。

5 华盛顿 规划奠定长远发展潜力

美国的国家文化中心区被称为“华盛顿MALL”，位于华盛顿特区的心脏位置，东起国会大厦的台阶，西止林肯纪念堂，东西长3200米，绝大部分地段宽度在200米左右。这里聚集着155处纪念性景观以及74个博物馆，仅周边的史密森博物馆群每年接待的游客量就能达到3000万人次。这些纪念性景观和博物馆，内容涵盖了人类历史上重要的发展阶段。

“华盛顿MALL”的长远发展得益于200年前朗方规划之初，便预留的弹性可生长空间。历史是前进的，而空间是有限的，朗方规划预留了大片空间用于记载国家的过去与未来。在最初的设计中，设计了一条四百英尺宽（约122米）、一英里长（约1600米）东西向的林荫大道（即如今的华盛顿MALL），作为文化博物馆的预留发展空间，成为整个国家的纪念核心。时光荏苒，郎方的方案始终得以坚持和贯彻。后续，美国国会又相继通过了《纪念工程法案1986》，用于进一步规范和管理该区域纪念性景观及建筑物的建设。

在朗方的规划指导下，“华盛顿MALL”的博物馆群落不断发展壮大。从1871年至2016年，几十座国立博物馆相继建成，200余年里，“华盛顿MALL”按着最初的规划，在持续不断地生长。

朗方规划的远见提供了宝贵的经验，针对凸显国家记忆的博物馆群落建设，要在规划之初便秉承着面向未来的远见，将对国家历史的崇敬感与对大众的教化渗透在空间规划中，并为未来留下合理的生长空间。

3 完善北京博物馆之城的顶层设计

1 扩展思路 打造“城即博物馆”的博物馆型城市

博物馆型城市就是把北京历史文化名城视为开放的博物馆，应将城市古建筑、古街区、名人故居也视为博物馆的展陈品，将历史文化街区视为这座博物馆的展线，把古城的历史遗址、历史遗迹和历史故事标示出来，使3000年的古城成为世界上第一个没有围墙的城市博物馆。

中轴线及其延长线是全面展示传统文化精髓的空间，长安街及其延长线是展现首都形象气质的空间。应在两轴空间线性展示的基础上，强化多点系统支撑，将依附于九坛八庙、王府建筑群等标志性节点的文化特色部分予以整合、保护、展示、传播，并科学复建部分反映历史格局的重要标志，完善北京城市博物馆的原真性与完整性。

应加强博物馆之城建设与北京历史文化名城保护的联系，将北京整个城市作为一个大的活态博物馆进行保护，使北京城成为活态城市博物馆，成为展现东方古代城市建设和中华文明的窗口。

2 完善布局 促进博物馆布局体系与城市空间相呼应

新一版北京总规确定了“一核一主一副、两轴多点”的城市空间结构。面向全国文化中心建设，北京博物馆之城需要实现大型博物馆总体布局与北京城市空间体系的对接落位。目前，长安街沿线、北中轴奥林匹克中心区、南中轴大红门片区三大博物馆组团不足以支撑北京建设博物馆之城的宏大布局体系。

北京城市副中心是北京新两翼中的一翼，也应在文化建设上与主城区形成“主副呼应”的格局。但副中心现有的路县故城遗址博物馆、通州区博物馆和中国民兵武器装备陈列馆的规模均较为有限。应以在建的首都博物馆东馆为基础强化体系，形成独具特色、面向未来的副中心博物馆组团，以满足相关市属机关、企业等大规模入驻后带来的市民文化生活需求，促进副中心高质量发展。海淀区作为全国科技创新中心核心区，区属博物馆规模十分有限，应在海淀山前区域进行选址，充分利用属地企业力量，建设具有全球影响力的、能够展现中国当代科技发展的博物馆组团；怀柔雁栖湖作为重大国事活动区，应建设满足政务交往需求的、体现大国气象的大型博物馆组团；西山永定河文化带沿线现已建成永定河博物馆、中国园林博物馆，下一步可结合琉璃河遗址保护建设大型遗址博物馆，完善房山区的大型博物馆组团布局。

除此之外，北京还缺少集中展示外国艺术品的大型博物馆。文化中心建设不仅需要全面复兴传统文化，还应充分汲取优质的国外文化。朝阳区是首都对外交往职能的重要承载地，正处于规划设计阶段的东坝第四使馆区，是引进国外优质博物馆资源的首选。作为未来中西方文化的交融地，东坝的建设应开放思路与国际接轨，提前规划建设相关文化设施、策划博物馆展示内容。

3 重点建设 集中优势力量建设博物馆集聚区

北京应在完善布局的基础上，重点建设具有国际知名度和世界影响力的博物馆聚集区。博物馆聚集区能够极大拉动地区旅游、交通、商业等一系列服务业的发展，为地区的经济带来繁荣，提升城市文化品牌的竞争力。

以旗舰博物馆为核心的都市文化区，是国际化大都市的标配。德国柏林的博物馆岛位于城市中心，占地面积8.6公顷，聚集着5个高水平博物馆。1999年，博物馆岛上的5个博物馆作为一个整体，被联合国教科文组织指定为世界文化遗产。

纽约第五大道长度约2公里的线路上，聚集了包括大都会艺术博物馆、古根海姆博物馆等9座国际知名博物馆，“博物馆一英里”（约1600米）已经成为了纽约集文化、经济、活力为一体的都市品牌，真正促进纽约这座城市成为引领世界文化的风向标。

伦敦以大英博物馆为中心，方圆7平方公里内聚集了国家美术馆、伦敦博物馆等近10家大型博物馆，是全球知名的都市博物馆区。

此外，旗舰性博物馆也能够给一个地区，乃至一个城市带来复兴的机会。西班牙的毕尔巴鄂市的复兴，就和兴建一座“旗舰建筑”有着密切关系，著名建筑师弗兰克·盖里设计的古根海姆博物馆给了这座后工业化的没落小城重新振兴的机会。博物馆的超高人气，极大拉动了本地旅游、餐饮、交通、商业等一系列服务业的发展，为地区的经济带来了新的机遇。

博物馆在空间上聚集，不仅能为城市带来更多的全球消费者和游客，更能提升城市文化产业效能，提升城市的文化影响力，使文化资源、创新网络以及创意氛围产生规模效应，为文化生产者实现多方面共享共赢，实现从设施“集群化”到人才的“聚集化”。此外，著名博物馆高密度集聚，能够为市民带来目的地式的出行选择，提高城市文化消费的质量，刺激周边配套设施的衍生消费，从而提升博物馆聚集区的经济产业活力。

4 下沉街区 构建面向市民日常生活交往的社区博物馆

上世纪中叶开始，博物馆“社区化”或“属地化”成为美国、日本等博物馆业较为成熟地区的实践新方向。社区博物馆围绕社区所设计的文化与教育项目实现了对居民兴趣的激发和意识启蒙，在满足社区切实需求的同时也完成了公共问题治理的目标。

博物馆业早期先锋人物大多认为，博物馆要真正服务民众，让这类空间嵌入社区，成为强大的社区教育和文化资源非常必要。博物馆的内容应紧紧围绕社区问题展开，通过实施文化行为引导解决社区问题，这是实现社区对博物馆接纳，将之视为社区中心的基本前提。

2019年国际博物馆日的主题再次体现了当代国际社会对博物馆向街区、社区下沉的反思和呼吁。具体到国内语境中，在吸收了“社区博物馆”和“社区营造”的理念后，社区博物馆通过介入社会议题、构建社会网络，以及在这个过程中专业力量的保障，实现了博物馆对社区的渗透与自我职能的更新。

北京的史家胡同博物馆是社区博物馆的发展范例。它带动了一定区域内公共环境和社会关系的提升，并实现了较为长效的区域改善，由物质实体的改造转变为多元主体综合利益的提升和持续改善机制建设。北京可结合城市更新行动中的老旧小区改造，建设以十分钟生活圈为半径的社区博物馆。将老旧小区内公有非居住房屋逐步回归公益属性，推进申请式退租，转用于社区博物馆的建设。

4 以高品质设计提升北京博物馆之城建设水平

1 以精细化建筑设计作为文化品牌载体

*博物馆作为城市和地区的公共文化建筑之一，最能够体现一个城市对于文化建设的力度与影响力。*从建筑的角度去看，建筑是凝固的艺术，一座优良的博物馆建筑设计所代表的是城市传统记忆与现代城市综合能力的尺度。高品质博物馆建筑设计，对于城市文化品牌建设有着很大的提升作用。

北京的博物馆设计需要注重地域性。地区文化是历史的积淀，存留于城市和建筑中，融合在人们的生活中，对城市的建造、市民的观念和行为起着无形的影响，是城市和建筑之魂。博物馆的新建和改造应秉持地域建筑传统面貌的延续，强调传统建筑样式与现代公共建筑设计之间的联系，同时加强宣传地域建筑文化品牌的特色。

2 以数字化展陈设计提升参观者的场景感受

*在外观设计提升的基础上，也应开展博物馆展陈设计优化。*博物馆展陈设计的提升应注重多维度的场景式塑造。通过光影的精神性塑造、色彩的平衡性构建、气氛的场景性烘托、声效的多维性布局以及触感的临场性体验等五个维度，营造知觉意向场景。同时可考虑组织动态体验情节，通过生动的主题描绘、多层次的叙事结构以及深层次的交互体验，给予参观者代入式的参观体验。

在数字时代和疫情之下，应当以更为长远的眼光，重新审视博物馆的定位与使命，深入挖掘阐释文化遗产的多元价值、赋予文化遗产新的活力。未来博物馆应更多利用数字化，一方面通过“数字新文创”让传统文化成为年轻一代的潮流文化；同时以“新科技”助力文物数字采集等数字基础设施，让文物在云端触手可及。助力北京博物馆插上一对“新科技”和“新文创”的翅膀，走出一条具有北京特色的创新模式，为全球博物馆发展贡献中国方案。

3 以特色化制度设计支持社会力量参与博物馆建设

*博物馆事业的繁荣发展离不开社会力量的积极参与。*据统计，截止到2021年底，北京共有非国有博物馆45家。国外大多数博物馆的运营经费约三分之一来自以基金会为主的非政府组织捐助。建议鼓励非国有博物馆直接或间接发起博物馆基金会组织，以接受社会捐赠等方式形成公益资产，通过运营公益资产进行资金的保值增值，以多种方式投入博物馆公益事业，促进其健康有序发展。

此外，社会力量参与受到了用地审批的制约。建议开展相关试点实践，探索博物馆用地出让路径。政府可给予相应的支持，如结合非首都功能疏解，优先利用存量建设用地或建筑，给予民营博物馆无偿或低成本使用，为社会力量兴办博物馆营造良好的发展环境。

4 以系统化运营策划保障博物馆的稳定活力

*博物馆运营的核心内容应以文化引领，主导思路应由“以物为主”转向“以人为本”，并找寻两者之间协调与契合的表现方式。*文化品牌优势的打造需要多元化地看待博物馆本身，以宏观的角度进行统筹规划，弱化博物馆的过度专业性，突出深入浅出的文化体验方式。

在文化品牌打造的基础上，应构建与之匹配的文创体系和产业系统，实现文化变现，提升地区商业活力和文化驱动力。从博物馆藏品研发出发，打造出更有价值的IP资产，可通过运营商与各类品牌的合作，将藏品中的审美元素与产品结合，达到提升产品附加值与传播品牌的双重目的。

此外，博物馆应注重展览活动的策划和传播，建立良好的传播矩阵。鼓励博物馆与其他省市、国家和地区进行文化交流合作，通过举办线上或线下的联合办展、策划巡展等形式，在不断地实践和总结过程中，探索新的合作路径与模式，建立长期且良性的合作机制。发挥双向促进作用，打造“具有动态稳定活力的博物馆”。

北京“因都而立”、“因都而兴”，首都发展的标准就是“首善”。进入新时代，首都北京与国家的使命更加紧密相连，推进博物馆之城建设能够为在京举办重大活动提供保障，凸显北京文脉底蕴深厚和文化资源集聚的优势。在广阔文化视野下的文化复兴，可通过对现有城市遗产、文化产业、相关文化商业与博物馆资源有效整合，实现城市文化资源在城市中的合理利用，实现城市的高质量发展。

（作者为北京市战略科学家、北京市建筑设计研究院有限公司总建筑师、首钢集团总建筑师）

本版编辑 杨莉 实习编辑 张钊齐 校对 彭师德 刘一 仲晓丹/绘制