

坐拥世界顶级化石资源却门可罗雀

我国大量化石博物馆面临运营困境

深瞳工作室出品

采写:本报记者 张晔
策划:陈磊

世界独一无二的和政羊、世界最大的三趾马动物群、世界最丰富的铲齿象、世界最大的鬃狗——巨鬃狗、世界最大的真马——埃氏马、世界最早的第四纪披毛犀……走进甘肃和政古动物化石博物馆,犹如打开了通往远古的一扇窗口,这里展示了在和政及周边地区埋藏的时间跨度从距今3000万年到250万年的3纲8目150多个属种古动物化石。初到此处的人,无论是地质古生物专家,还是普通观众,都为之一震撼。

但令人遗憾的是,虽然坐拥世界顶级的化石资源,和政古动物化石博物馆的客流量却与之不匹配。即便是周末或重要活动期间,记者在现场看到,除了政府组织的学生参观外,普通游客寥寥无几。

这种现象并不鲜见。目前我国自然博物馆产权单位、主管部门各不相同,但都面临着类似的困境:本该敞开门免费向社会公众开放,但由于缺少运营经费支撑,只能通过收取门票冲抵水电、人工、折旧等成本,更谈不上对设施和展品进行更新、开展相应的市场推广和品牌包装,由此也陷入了“越收门票人越少,人越少经营越困难”的恶性循环。

科技日报记者通过采访多位地质古生物专家和相关博物馆负责人、运营企业负责人发现,目前国内以地质古生物为代表的自然科学博物馆普遍面临运营困境,运营经费不足、体制机制不顺、观念理念保守、文旅产品贫乏等因素极大地制约了自然科学博物馆做强做活。

几家欢喜几家愁

今天自然科学博物馆的状况跟20年前的历史文化博物馆类似,“死结”如何打开

今年,国庆长假恰逢与中秋双节叠加,打卡各类博物馆也成为越来越多的公众出行选择。

在浙江自然博物院杭州馆和安吉馆,8天假期共接待游客10万余人次。远在云南玉溪的澄江化石地自然博物馆,今年刚刚建成开放,国庆期间吸引了6万游客前往参观游览。

此外,北京自然博物馆、上海自然博物馆、辽宁古生物博物馆、重庆自然博物馆、中国古动物馆等虽然没有公开披露客流量,但是从各大旅游网站的评价来看,也收获了较为可观的客流量。

然而,当记者把自然科学博物馆与历史文化博物馆进行一番比较却发现,即使是这些自然科学博物馆中的“优等生”,客流量也明显低于历史文化博物馆。

记者通过公开渠道查询得知,不仅故宫一票难求,全国各地历史文化博物馆都是人气爆棚,游客人数几乎天天处于限流上线。

超级黄金周期间,共有1436万人次在陕西文博部门体验传统文化;成都各大博物馆参观总人数突破100万人次;苏州博物馆采取实名制分时段预约参观,每小时800名额,8天长假天天爆满;南京市博物总馆“黄金周”首开夜游模式,吸引并接待游客共计22.7万人次……

除了以上举例的几家自然科学博物馆外,仍有大量的博物馆尚处于门可罗雀的状态。

某化石博物馆馆长表示,今天自然科学博物馆的状况跟20年前的历史文化博物馆类似,缺少运行经费支持,体制机制不顺,展示手段落后。过去,我国的历史文化博物馆通过收取门票支撑场馆运行,举步维艰,在很长一段时间内游客稀少、影响力较弱。其后,通过财政专项保障,运行经费得以解决,文化博物馆运营“死结”得以解开。

那么,自然博物馆的出路何在?

多个“婆婆”造成的产权乱象

不同“母体”,主业各不相同,造成各博物馆建设水平、资金来源、内容设计参差不齐

“我国拥有世界一流的化石资源。”中国古生物学会副理事长兼科普工作委员会主任、中国科学院南京地质古生物研究所研究员王永栋向记者介绍,比如云南澄江动物化石群被誉为揭示寒武纪“生命大爆发”奥秘的金钥匙,辽宁北票发现了中华龙鸟、孔子鸟等珍稀古生物化石,甘肃和政出土的晚新生代古哺乳动物化石揭示了青藏高原和黄河中上游地区的环境演化;此外,在四川、山

东、贵州、云南、湖北等地也有许多世界独一无二的化石资源。在这些化石资源基础上,各地建立起来的地质古生物博物馆成为自然科学博物馆中最亮丽的名片。

但由于自然科学门类众多,目前,这些博物馆分属不同部门机构管理,产权性质也各不相同。比如辽宁古生物博物馆属于国土资源部门管理,中国古动物馆、南京古生物博物馆是科研院所内设二级部门,澄江化石地自然博物馆,和政古动物化石博物馆是地方政府投资建设管理,还有一些化石博物馆是民营企业投资建设的,比如四川天演博物馆、辽宁北票翼龙博物馆等。

不同的“母体”,主业各不相同,造成各博物馆建设水平、资金来源、内容设计参差不齐。科协等部门主要是开展科普普及工作,有专业的人员、专门资金建设维护博物馆运营;地方政府、国土资源部门、高等院校所主职是行政管理,和政古动物化石博物馆,科普工作处在边缘化位置;民营博物馆在设计上和运营上心思巧妙,善于满足市场需求,但企业的根本属性是盈利,其参与国有博物馆运营又缺少相应的政策机制支持与运营渠道,国有博物馆引入民营企业动力不足。

是什么束缚了公益场馆的手脚

博物馆工作人员身份五花八门,基本没有形成“专业的人做专业事”的用人导向

王永栋的另一个身份是南京古生物博物馆馆长。他告诉记者,该博物馆过去只有周六、周日和国家法定节假日才会开放,其他时间都是闭馆,许多游客对此也表示不解。

作为中科院与江苏共建的项目,2005年,南京古生物博物馆建成时是当时国内唯一的大型古生物科普场馆,不仅背靠中科院南京地质古生物所这支科研国家队,还处在玄武湖、鸡鸣寺、台城风景区的黄金宝地。应该说,天时、地利、人和都具备了,那为何15年过去了,还只能在周六、周日和节假日对外开放呢?

“作为研究所的二级部门,南京古生物博物馆的人员编属于研究所,整个馆长期只有四五个人在编人员。由于人员不足,经费有限,无法满足每天正常开放的要求。”王永栋说,研究所的性质决定了所里的财力物力投向是科学研究,考核目标指向的也是科研成果产出。2020年之前,该博物馆长期以来一直没有专门的运营经费支持。以前20元一张的门票收入,对于维持一个中大型博物馆的运转来说,就是杯水车薪;更不用说提供更多优质专职讲解、销售文创产品、举行特展巡展以及开展研学活动等增值服务了。

与南京古生物博物馆有类似困惑的自然科学博物馆不在少数。记者在采访中了解到,南京地质博物馆的各类矿石展品广受好评,但是作为公益场馆缺少拓展市场、做强做活的动力,也缺少相应的能力。

王永栋告诉记者,大多数自然科学博物馆属于公益科普场馆,其事业单位的身份属性限制了他们开拓市场的手脚,决定了不能仅仅依靠收门票来壮大发展。但是改造场馆设施、提升展陈手段、开发文创产品、提供研学服务等,都需要引进专业团队、投入大量资金、承担市场风险。“像我们这样的科研单位肯定是无法做到的。”王永栋说。

据专家介绍,国家也没有统一的财政支持资金项目,支持自然科学类博物馆建设、运营、更新等。目前,属于国有性质的自然科学博物馆的建设、运营资金大多缺少稳定支持机制。博物馆工作人员的身份也是五花八门,有的是公务员,有的是事业编制,有的是市场招聘,基本没有形成“专业的人做专业事”的用人导向,也不利于形成优胜劣汰的人才流动机制。

“无中生有”的恐龙园却人气爆棚

博物馆是否受欢迎取决于运营方如何练好“内功”,为观众提供更对味的增值服务

知名旅游网站“驴妈妈旅游”发布的2020国庆出游报告显示:中秋国庆黄金周人气景区TOP10中,常州恐龙园排名第一;中秋国庆黄金周华东人气景区TOP10中,常州恐龙园依旧排名第一。

严格地说,常州恐龙园内的中华恐龙馆是一座“无中生有”的化石科普馆。地处长江下游沿岸的常州市,地下至今也没有发现过恐龙化石。

据记者调查,常州恐龙园以“一馆一园”模式运行,一馆指的就是中国地质博物馆中华恐龙馆,是1996年常州市政府通过主动“招徕”的方式,由地方政府引进、投资、建设的。

中华恐龙馆的化石大多来自原国家地质矿产部的地质博物馆,还有许多是后期购置,包括巨型山东龙、中华龙鸟、原始祖鸟,以及中华鲟、鳄类、蜥类等珍稀化石。

业内人士告诉记者,单纯依靠中华恐龙馆不可能带来这么大的客流量,常州市政府是将恐龙作为旅游IP,以主题公园的形式留住游客,获得收益。

常州恐龙园的成功无疑为其他古生物化石博物馆带来启示:一个博物馆是否受欢迎,取决于运营方如何练好“内功”,为观众提供更加精准、对味的增值服务,只有这样才有可能换取客流量、好评度和回头率。

相较之下,自然科学博物馆不仅需要专业的内容设计、精美的展品、大量的静态展示,还需要3D电影、AR、虚拟、AI讲解等互动式手段帮助观众理解深奥的科学知识,甚至还要在馆内设计迷你体验馆,让观众特别是孩子感受科学的奥妙和自然的奇迹,这些都需要有专业的团队设计策划,大量的资金投入,受各种因素限制,自然科学博物馆展陈手段普遍落后,内容更新非常缓慢。

科学文化融合能否闯出一条新路

用最好的手段讲最好的故事,摘下古生物化石“高冷”面具

澄江化石地申报世界自然遗产成功后8年,2020年8月10日,位于云南抚仙湖北岸的澄江化石地自然博物馆开馆。

这座投资6.3亿、建设6年的博物馆,占地面积近200亩,建筑面积4.2万平方米,拥有国内先进的展陈装备,也拥有一流的化石资源。“我们从世界各地征集到各个地质年代的珍贵化石,还有澄江本地独一无二的寒武纪生物大爆发化石。”该馆馆长陈泰敏说,博物馆投入运营之后一直免费向公众开放。

陈泰敏此前一直在历史文化类博物馆工作,以他“圈外人”的眼光来看,自然科学博物馆让更多的人走进来,一方面要发挥公益属性,努力争取向公众免费开放,同时把科学知识普及开,就必须结合文旅的思路,打造网红博物馆。

澄江生物群记录了寒武纪生命大爆发的激动人心的过程。从低等的海绵动物到高等脊索动物,几乎所有的现存动物门类,还有许多现在已经灭绝的动物类群,都可以在澄江生物群中找到它们各自的代表。

但是,因为古生物化石戴着“高冷”的科学面具,大众对其的关注和喜爱度有限。

过去,澄江也有一个化石博物馆,一年下来游客数量区区几万人,如今澄江化石地自然博物馆一天就能接待一万多人。为何曾经的冷门地,如今成了研学、旅游、度假胜地呢?

“设计新馆的时候,古生物专家建议我们把寒武纪生命大爆发的动物化石展示好就行了,但是我知道,澄江出土的寒武纪生命大爆发化石个体小、不直观,年代离我们太久远,比起恐龙、大象这些化石,没有多少人愿意来看。”因此,如何解决这些问题,让大众喜欢上这个博物馆,从而走近化石,认识化石,成了参建团队必须认真思考的问题,陈泰敏说。

如今,这座建在抚仙湖畔的博物馆就是陈泰敏梦想中的模样。主馆有二层,像是地球生命演化树,一层一层地展开,向游客娓娓讲述生命演化的每一步脚印:一楼以生命大爆发为专题展示澄江化石的独特价值,二楼以生命大演化为脉络展示各个地质年代的生命演化,三楼主要以生物多样性为主题场景式展示来自世界各地的珍稀动物标本,让观众直观了解地球生命演化的宏大故事。

“正因为澄江有独一无二的资源,所以我们就用最对味的故事讲最好的故事。”陈泰敏介绍说,如VR、智能体感互动等现代科技手段是国内自然博物馆中比较多的,同时馆内还收藏了珍贵的古生物化石和现生动物标本6万余件。“只有这样,才能全面讲述‘生命大爆发、生命大演化、生物多样性’等宏大的地球生命演化故事,为参观者提供了有趣的参观体验。”

但是,把新馆建起来,陈泰敏的梦想只达成一半。如何管好用好这个珍贵的世界级的化石资源和博物馆的硬件,让博物馆发挥综合效益,创新文旅融合思路,提升参观游览服务、管理思维,叠加自然博物馆的有趣、美妙的科学基因,努力打造大众喜爱的化石博物馆,才是他的终极目标。

陈泰敏为此呼吁,各级政府、各个部门应就化石类博物馆如何发挥综合效益采取积极措施,比如中央财政补助博物馆免费开放运营经费,让更多的观众走进博物馆接受自然教育和科普教育;比如支持化石类博物馆提升展陈效果,带给游客更好的参观体验感受;比如支持和资助化石类博物馆通过科普书籍、科普电影等形式讲好化石故事,鼓励博物馆与教育培训机构合作开展内容丰富的科普研学活动,通过各项文旅服务充分利用好我国珍贵的化石资源。



视觉中国供图

延伸阅读

让科普场馆走出“深闺”,企业能干啥

本报记者 张晔

十年前,王虎纹还是华为的一名工作人员。今天,他已经成为一名专业运营自然博物馆公司——北京微创博物志的创始人兼CEO。

对于这种巨大的身份转变,王虎纹直言是“科学教育”带来的机遇。

2009年,王虎纹因为工作原因和中国科学院古脊椎动物与古人类研究所建立联系,他发现一个怪现象,隶属于该所的中国古动物馆展出的内容很有意思也有知识性,但却游客稀少、反应冷清。

冲动之下,他做了一个大胆的决定:一面与中国古动物馆签订合作协议,设立“达尔文俱乐部”;一面对接北京的中小学校,依托博物馆等资源开展研学活动。

2012年,他利用夜间空闲时段,在国内首创了“博物馆奇妙夜”活动模式。“我们下午5点接手入驻博物馆,晚上7点活动开始,介绍古生物知识,放科普小电影,讲恐龙晚上会不会复活,然后紧接着孩子们游园,寻宝答题,做石膏化石拼装恐龙……做完这些就十点半了,我们再带着孩子们在展厅搭帐篷睡觉,第二天一早起来自己动手做早饭,8点准时离开。”王虎纹说,这种夜游模式开创了自然科学博物馆的全新体验,也不影响博物馆白天的正常开放和科研活动,迅速在市场上火了起来,“去年我们在中国古动物馆开展了100多次奇妙夜活动,平均3天一场,场场爆满”。

十年过去了,微创博物志与中国古动物馆合作越来越深入,服务内容拓展到九大项目,也为博物馆带来明显的变化,年游客量从2009年的五六万人,上升到2019年的40万人。

“我们除了跟中国古动物馆合作,还拓展到全国8个自然博物馆,并且跟北京数十所中小学展开紧密合作,帮助学校设计科普实践教育课程,推荐或组织参观博物馆活动。”王虎纹告诉记者,让自然科学博物馆走出“深闺”,不断“圈粉”,除了北京市教委对素质教育的重视,科研单位的支持,全社会对科技创新氛围的培育,还有就是需要一支专业的团队开展运营,用市场化的绩效评价手段激励员工。

南京古生物博物馆在2020年终于从中科院争取到一笔展陈升级改造和支持经费,并通过招标与微创博物志签订战略合作协议,开展博物馆的运营合作。对于这样一个全新的合作模式,南京古生物博物馆馆长王永栋给予积极评价:“有了专业运营团队的加盟,将会提升博物馆的运行效能,以后我们就可以投入更多精力,来专心做好展区内内容设计与更新,开发科普课程,举办特展巡展,把时间投入到博物馆的专业建设上,而市场运营的事则交给企业去做。”

根据合作分工,南京古生物博物馆的科学咖啡厅、达尔文实验室、科普影院、研学活动、品牌建设与市场拓展等交由微创博物志负责;而展示内容设计、专业知识培训、科普课程建设、化石标本收藏展示、科普活动组织这些工作,仍然由博物馆的专业人员负责。

“讲解接待、卫生安保、研学活动、市场开拓等工作,由专业的运营团队来承担,有望为观众提供更好的参观体验。”王永栋说,在获得中科院和地方科普场馆运营经费补助支持基础上,该博物馆将免费向公众开放,把古生物专业以外的运营事项由企业承担,不仅让科普场馆回归公益属性,也能够满足市场需求,有利于积极推动科学教育这一市场的健康可持续发展。



图为澄江生物群的抚仙湖虫化石 受访者供图

目前国内以地质古生物为代表的自然科学博物馆普遍面临运营困境,运营经费不足、体制机制不顺、观念理念保守、文旅产品贫乏等因素极大地制约了自然科学博物馆做强做活。

