

华东周刊

EAST CHINA WEEKLY

A1 特稿 Feature

总第170期 2023年9月11日 星期一 主编:马晓才 执行主编:李洁 徐青青 美编:楼燕红 战略合作: 杭商传媒 联系电话:0571-85068763



西溪·从前说 我在湿地博物馆工作的那些年

■ 陈博君 / 文 马俊俊 / 摄

我是2010年1月调任中国湿地博物馆馆长的。当时,这座屹立于西溪湿地东南角的博物馆,开馆才两个月。

在那之前,我一直在区级机关工作,对博物馆的运营管理其实没有什么经验。不过我也有自己的优势,大学期间我读的是园艺系蔬菜花卉专业,这跟湿地博物馆研究展示的生物多样性关联度很高;我还写过一些书,在别人眼中算是一介文化人,这跟博物馆的气氛似乎也是吻合的,所以组织上才会有这样的安排吧。

对于这个之前从没想到过的新岗位,我是满怀热忱和信心的。第一次沿着博物馆的清水混凝土长廊走进大厅的时候,我就被这里精致独特的展示场景深深吸引了。想到首任馆长和未来的同事们把这座博物馆建造得这么出色,我告诫自己一定不能懈怠,得把博物馆管理运营好,才对得起他们的辛苦付出,对得起组织的信任厚爱。

当时的市、区主要领导确实对湿地博物馆特别重视,经常会来馆里视察指导,或陪同各路宾客前来参观。每次莅临,领导们几乎都会强调一遍:中国湿地博物馆的目标是“全国领先,世界一流”。

起先,这样的嘱咐很令人振奋,但没过多久,随着对工作的逐渐熟悉,我就有了一种强烈的危机感。为什么?因为按理说,以“中国”冠名的博物馆,须由国家文物局批准建立,而我们这座博物馆的“国字号”,是由国家林业局授予的。当时我国的湿地保护事业方兴未艾,以湿地为主题的博物馆在全国各地层出不穷,其中有许多在建场馆规模大、起点高,无论占地面积还是投资规模,都有赶超我馆之势。这难免让人担忧:万一他们通过文物线的途径,从国家文物局那里也拿到了“国字号”,那我们这座“中国湿地博物馆”的“全国领先”地位还能保得住吗?

怎么才能巩固在全国湿地博物馆中的龙头地位呢?我首先想到的,就是要设法扩大影响力。毫无疑问,湿地博物馆是因为依托了西溪湿地这座全国第一家的国家湿地公园,才得以“一步登顶”,成为国字号博物馆的。但开馆毕竟才不过几个月,有很多市民和游客其实还不太了解。大部分市民一提到这座场馆,都是称呼“西溪湿地博物馆”,而不是“中国湿地博物馆”。

当时在博物馆毗邻的天目山路上有一个公交车站,站名是“汽车西站”,我就在想,能不能向公交集团争取一下,把站名改为“中国湿地博物馆”?时任副区长孙卫明得知我的这一想法后,不仅大力支持,还主动帮我牵线认识市公交集团的两位领导,最终促成了此事。

类似旨在扩大博物馆影响的事情当时做了很多,包括策划各类有特色的活动,在

媒体上加大宣传力度等等,但这些主要还只是针对杭州市民的,要想在全国扩大影响力,巩固行业地位,须得有更大力度的举措。于是,我开始发挥曾经做过区委报道组组长和当过人大办主任的工作经验,决定从搭建全国同行的舆论和组织两个平台入手,来提升巩固中国湿地博物馆的地位。

2010年8月,经国家林业局批准,我们创办了《国家湿地》杂志。这是全国第一本湿地综合刊物,面向全国相关的湿地、高校和图书馆等单位投递。说到“国家湿地”这个刊名和“综合刊物”这个定位,又有故事好说了。早在二十年前,我还在团区委工作的时候,就曾办过一张《西湖青年报》,所以对于创办《国家湿地》杂志,我是胸有成竹的。我的设想是,既然要占领行业龙头地位,就要理直气壮地喊出与“国字号”博物馆相匹配的刊物名称,所以就借鉴了颇具影响力的《国家地理》刊名风格;同时,刊物要服务全国同行,既要报道大家的工作经验,也要为大家发表作品提供平台,所以就拟定了“巡展”“科普”“文化”“研究”四大板块,力求将与湿地相关的资讯全部一网罗尽。

为了论证办刊方案,我们特意请来十几位办刊专家进行讨论。果然,有专家首先就对“国家湿地”这个刊名提出了异议,认为口气有点太大了,还是谦逊一些为好。这些意见当然有一定的道理,但我们的办刊意图显然不符,况且国家林业局对这个刊名都表示认可,我们为何要妄自菲薄呢?至于刊物定位,也有不少专家认为应该办得更“专”一点,要么就是湿地文化读物,要么就是专发湿地论文的学术刊物,搞成综合的会“不伦不类”。

但我们就是要满足所有湿地保护从业者各个层面的阅读需求。之后的事实证明,无论是《国家湿地》的刊名,还是综合读物的定位,对我们中国湿地博物馆来说都是最恰当。刊物试发了几期后,就产生了很多好的反响,全国各地的湿地保护区、湿地场馆纷纷向我们投稿,一些单位和读者还通过各种途径来向我们索要或者要求订阅杂志。

一本刊物的诞生与发展,离不开众多的幕后工作者。我在其中,不过是一个策划者和组织者,值得铭记的人还有很多,比如博物馆当时的研究部负责人夏贵荣,创刊初期的许多工作都是他在落实的。当我们在核算办刊成本的时候,有一种最省力的方法,就是通过招标找一家合作单位来替我们去执行办刊,但这种模式一年的费用起码要40多万。于是我就跟他商议,能不能我们自己找编辑来编内容、自己找印刷厂来印杂志。为了找到性价比最高的印刷厂,我找了很多在杭州本地印刷的刊物和书籍,夏贵荣就按图索骥,一家一家地联系要报价,又一家一家地实地考察,把他们的机器设备拍照回来。然后我们召开全馆中层以上干部会议,

从中选择三家让印刷厂打样看效果,最终选中的一家印刷厂,印刷成本整整低了一半,效果却完全不比其他印刷厂差。通过这样的精打细算,我们把全年6期全彩胶印、每期发行2500册的杂志总成本控制在25万。

再比如我们外聘的执行主编卢江良,也是一位功不可没的人。当时我们曾向好几位知名的编辑作家发出邀请,但综合读物的定位却让大家望而却步,最终只有江良先生把我们的刊物定位完美地呈现了出来。而且了不起的是,他几乎包揽了从组稿到编辑的一应事务,这一干就是整整13年,为湿地博物馆编辑出刊了70多期精美的杂志。还有好友周为筠先生,为我们牵线搭桥,解决了刊号的问题。

除了打造《国家湿地》这个舆论平台,我们还成功组建起了一个覆盖全国湿地场馆的专业组织。因为之前在人大机关工作过,对一种叫作“联谊会”的松散型业务交流组织模式比较熟悉,我们就“移花接木”,主动向全国各大湿地的博物馆、陈列馆、展示馆、标本馆发出了成立“全国湿地类博物馆联谊会”的倡议,结果得到了全国二十几家场馆的积极回应。2010年10月,联谊会在风景如画的西溪湿地正式成立,中国湿地博物馆当选为会长单位,《国家湿地》杂志成为了联谊会的会刊。此后依托这一组织,全国湿地类场馆之间广泛开展了一系列馆际交流与合作,我们中国湿地博物馆也开始被全国同行熟知。

2011年的一天,博物馆里忽然来了一位神情严肃的不速之客,他在博物馆上上下下转了一天圈,然后径直来到馆长办公室亮明身份。原来,这位竟是中国自然科学博物馆协会的秘书长李元潮先生。他是在浙江自然博物馆康熙民馆馆长的推荐下,专程从北京来杭暗访我们博物馆的。中国自然科学博物馆协会是中国科协直属的一级协会,下属科技馆专业委员会、自然馆专业委员会、水族馆专业委员会,天文馆专业委员会等多个二级专业组织,因看到我国的湿地保护事业发展迅猛,全国湿地场馆越来越多,中国自然科学博物馆协会于是计划成立湿地博物馆专业委员会。为了物色牵头单位,这才派出秘书长前来暗访考察。

2012年3月,中国自然科学博物馆协会常务副理事长赵有利和秘书长李元潮专程来杭考察,为我们送来了中国自然科学博物馆协会湿地博物馆专业委员会的印章及登记证书。我也因此兼任了中国自然科学博物馆协会的副理事长,中国湿地博物馆的全国领先地位由此进一步得到巩固。时任西湖区委书记郑荣胜对我们的工作非常肯定,他开玩笑地说:“你的级别比我都高了,不过,是不享受待遇的。”

到湿地博物馆担任馆长的同时,我还接受了另一项重要任务:组织开展西溪文化研

究。

这项工作原本是由西溪湿地公园管委会办公室负责的,我到湿地博物馆工作的时候,西溪研究院刚刚到博物馆。研究院院长是由分管湿地的区领导担任的,我兼任了研究院的常务副院长,其实就是具体办事的。还有一位副院长,是由余杭区那边的湿地三期办公室负责人兼任的。

说老实话,虽然我之前出版过不少作品,但毕竟没有直接参与过西溪湿地开发之前的文化调查工作,初来乍到挑起西溪文化研究的担子,感觉还是蛮有压力的。幸运的是,我们西湖区有一个挺活跃的民间文化研究组织,叫做西溪文化研究会,这个研究会不仅聚集了钱明璐、单金发、刘大培、应守岩、沈雅方、金永炎、沈庆漾等一大批西溪乡土文化的研究者,而且活动非常频繁,文化研究成果频出。依托这个民间文化组织的研究力量,西溪研究院在短短几年内,就陆续出版了40多本《西溪丛书》,以及《西溪通史》《西溪词典》《西溪文献集成》《西溪研究报告》等系列丛书,连续几年荣获《杭州全书》编撰工作的先进单位。

对于我这个副院长来说,具体的文化研究项目其实做得并不多。我们更多的工作,是策划选题、组织撰写、协调经费、落实出版等等。当时研究院的编撰经费其实非常有限,而西溪文化研究者们的研究热情却非常高涨,为了让更多的研究成果得以成书,我们主动找余杭湿地三期对接,希望能共同承担出版经费。因为当时特殊的体制,西溪分属两区管理,但西溪研究却是分不了区的,杭州城市学研究中心对各分支机构的全书编撰工作也有明确的要求。我们向当时的湿地三期办公室主任韩峻说明来意后,得到了他的大力支持。因此在整个西溪的管理体制合并之前,西溪的文化研究工作其实已经一体化在推进了。

除了组织编撰西溪全书,西溪研究院还做了一件比较重要的事,就是推动土默热红学文化研究在西溪的落地。

土默热红学的核心内容,是认为《红楼梦》的作者应为洪昇,西溪湿地就是作品中大观园的原型地。这一学说对传统红学来说无疑是颠覆性的,因此招来的反对之声可想而知。坦率地说,我对《红楼梦》没有深入的研究,所以也就没有发言权。但说实话,学术本来就是应该争鸣和探讨的,更何况土默热这位远在吉林的蒙古族学者,已经提出了有关我们西溪的这样一个颇为全面系统的红学学说,我们作为西溪文化研究的工作者,怎能无动于衷呢?

在市区两级领导的指示要求下,2010年我们开始筹备“土默热红学与西溪文化”研讨会。我们的设想就是,要把全国红学最权威的专家请到西溪来,与土默热先生进行面对面的学术探讨。但问题是,我也不认识

中国红学会的专家啊,怎么才能把他们请来杭州呢?

这时,西溪研究会的单金发跟我说,著名红学收藏家、中国红楼梦学会常务理事杜春耕先生是一位非常热情的红学专家,曾向西溪湿地捐过藏品,我们可以想办法通过他去找一找中国红学会的其他专家。于是在那个寒冷的冬天,我和单金发一起赶往北京,去红学会,去一些专家的家中拜访。起先,听说我们要办这样一个研讨会,专家们都表示无法参加。就在我们感觉好像走进了一个死胡同的时候,一位专家的话又让事情出现了转机。他说:“杭州与《红楼梦》确实是有关关系的,如果研讨的是这个主题,我倒是可以考虑参加。”

当时我们身在京城,也来不及向领导请示汇报了,我和单金发一商量,就临时将研讨会的主题调整成“杭州与《红楼梦》”学术研讨会。于是,我们终于把中国红楼梦学会顾问蔡义江、吴新雷,中国红楼梦学会副会长孙玉明,央视“百家讲坛”主讲人周思源等一批颇有分量的红学专家邀请到了杭州,在西溪湿地百家楼召开了规模盛大的研讨会。作为主办方,我们其实就是希望通过组织这样的研讨会,为西溪湿地注入更加浓厚的文化色彩,也为中国的红学研究交流和红学成果展示搭建一个新的平台。

此后,湿地博物馆还承担了红学陈列馆的布展设计和改造工作,将位于湿地高庄的蕉园诗社提升改造成为“西溪红学陈列馆”,把土默热红学研究的成果以固定展陈的形式展示给游客。我们还在湿地博物馆的中庭举办了“西溪红楼品鉴宴”,邀请西湖职业高级中学的大厨把《红楼梦》中的西溪名菜制作出来,让前来博物馆参观的市民和游客免费品尝。

对于博物馆来说,征集藏品又是一项非常重要的工作。不同类型的博物馆,对于藏品又有不同方向的要求,比如历史文化类的场馆,通常以征集文物为主;而自然科普类的场馆,多以征集各种标本为主。

开始我以为,我们是以“湿地”为主题的场馆,本着开放的思路,两个征集方向可以同时展开,那就会比其他单一的场馆更加有利。可是当我跟着我们的保管部部长去了几趟拍卖会后,我就有点气馁了。

本来,有好几件文物都是与湿地主题相关,甚至还有直接反映西溪历史的,但那价格实在令人望而却步。我们博物馆每年一百万元的藏品征集费,要是拿来征集文物的话,最多也就只能征到几件比较普通的文物,要想征集到堪任“镇馆之宝”的文物,动辄几百万。我们总不能两三年时间只征集一件镇馆之宝,别的什么馆藏也不征集吧?

文物之路走不通,我们转而把目光投向动植物标本。有人建议,是否可以征集一些