



# 当情怀面对生存 当小众渴望出圈

## 民营文博机构的“津”彩突围

记者 田莹

### 观点追踪

近年来,天津文旅产业发展势头强劲。从五大道的小洋楼到海河的旖旎风光,从特色小吃到相声茶馆,历史风貌与市井烟火共同构成这座城市的独特吸引力。

文旅发展,“旅”是场景,“文”是灵魂,观光“打卡”之外,深藏于街巷的文化根脉同样值得探寻。博物馆、美术馆已从文化配套升级为文旅目的地,游客对文化体验的需求从“看大馆、看名馆”转向追求个性、细分、有温度的深度内容。而天津也正面临着关于文化传承与市场活力的深度思考。

从百年工业遗存到非遗技艺传承,从当代艺术探索到沉浸式消费场景,散落在城市角落的民营文博机构,如同毛细血管般滋养着城市的文化。然而,“叫好不叫座”的现实困境同样挥之不去。当情怀面对生存,当小众渴望出圈,天津的民营文博机构如何走出特色之路?记者走访了多家民营文博场馆,试图寻找答案。

### 津沽记忆博物馆



### 从“靠输血”到“借船出海”

走进位于棉三创意街区的海河美术馆,工业遗存与现代艺术的碰撞感扑面而来。室外,沙石铺就的棉花营地、红砖墙上斑驳的光影,粗犷而温暖;室内,白墙、灰地,干净而克制,极简的装饰只为衬托墙上那些国内外艺术家的作品。整个空间,都在诉说一种属于当代艺术的审美语言。

海河美术馆创始人王海英在当代艺术圈深耕近三十年,作为第一批入驻北京798国际艺术区的艺术机构“第零空间”的创始人之一,谈及将北京的当代艺术资源带到天津,她坦言这是一份沉甸甸的“情怀”,也是一场艰难的“跋涉”。

“我在天津做了五年的海河美术馆,在艺术圈内很有影响,但始终难以‘破圈’。”王海英回忆起2021年开馆时的场景,“当时我们请了35位国内外知名艺术家,其中很多人是首次来天津参展,在艺术界引起了不小的反响。直到现在,我们仍然在持续不断地策划各种高质量的主题先锋艺术展,但总是叫好不叫座,热度过去得很快。老百姓不知道,不了解这个馆,更不会主动走进来。”王海英坦言,目前美术馆的运营主要靠北京艺术空间收入来支撑,“虽然艰难,但还是不想放弃。核心是对艺术的信仰和对城市文化的责任感。我见证过当代艺术的低谷与高峰,始终相信艺术能唤醒时代,启发人心。”

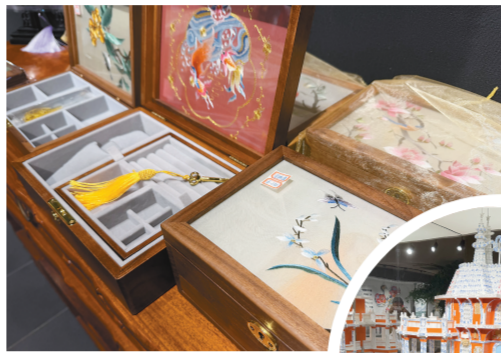
这种“靠输血养情怀”的现状,在天津民营文博圈内并非个例。

在位于东丽区的天津华明机床博物馆,馆长王福喜向记者展示了他收藏的“工业遗产”,这里藏着从他五十六岁起就开始收集的“宝贝”。博物馆拥有华明高新区与临港经济区两个馆区,总共8000平方米的展厅里,摆满了见证中国工业发展的老机床、老设备,“两个馆都是我亲自设计的,里面的每一件展品,我都能讲出它的前世今生。”王福喜掰着手指数着,从2017年开馆至今近10年,天津华明机床博物馆得到了政府的认可,成为爱国主义教育基地、科普教育基地、工业研学基地,赢得了不少荣誉,但他始终觉得这个展馆的功能仍未完全发挥出来。

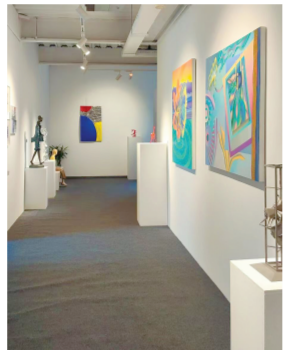
“这两个馆的建设,投资上亿元。想靠20元的门票回本,肯定是痴人说梦。我坚持到今天,只是为了心底这份热爱。”在王福喜心中,天津近代工业文明,是天津城市文化里硬核、提气的一面,而他收藏的每一台老机床,都是这段辉煌历史最真实、最鲜活的见证。“天津华明机床博物馆展现的是天津近代发展史上的一个侧面,可以让外地游客更能读懂天津作为工业重镇的底气与风骨。但是受限于场馆条件等诸多限制,天津华明机床博物馆远离市区,难以和主流景区形成联动,没能让更多外地游客感受天津北方工业重镇的风采,这对我来说



联升斋刺绣艺术博物馆文创产品。



天津巧克力博物馆展品《巧克力瓷房子》。



海河美术馆



观众参观酒博印象博物馆。



天津巧克力博物馆展品《巧克力世纪钟》。

一大遗憾。”

如果说“位置偏远”是物理意义上的阻隔,那么“各自为战”则是发展模式上的困局。走访中记者发现,天津并不缺少优质的民营文博资源——从海河美术馆的当代先锋艺术,到天津华明机床博物馆的硬核工业遗产,再到津沽记忆博物馆的城市民俗乡愁、酒博印象的特色酒文化……一颗颗文化明珠散落在城市各处,却始终没能串成项链、形成合力。

民营场馆普遍体量偏小、内容单一,单靠一家难以撑起完整的游览动线。没有集群效应,没有统一策划,没有联动线路,游客即便专程前来,看完一处便再无接洽去处。久而久之,“不值得专门跑一趟”便成为大众最真实的潜在评价。

王海英对此感触颇深:“棉三的硬件条件其实比北京798还要好,尤其经过去年升级改造后,空间和氛围对艺术家很有吸引力。但现在园区内同类机构太少,大家各干各的,几乎没有联动。在798,一天能逛几十家画廊,文创店、体验店连成一片,园区还有固定主题活动,每家场馆都能跟着‘借船出海’。值得欣慰的是,最近楼下商铺招商如火如荼,来了不少贴合艺术街区调性的店面,业态慢慢聚起来了,如果后续各种主题活动跟上,真正形成抱团发展,彼此赋能的氛围,棉三艺术街区的活力和影响力,一定会被更多人看见。”海河岸边的百年纱厂,曾经是天津工业的骄傲,如今通过艺术让这片土地重新焕发活力,这种在地文化的重建,是比单纯的展览更有价值的事业。

### 寻找“破圈”的N种可能

面对困境,这些民营文博机构没有坐等。他们正在探索“活下去”乃至“活得好”的路径。

#### 路径之一:把人请进来,把文化送出去

津沽记忆博物馆与酒博印象博物馆,虽主题不同、路径各异,却不约而同走出了同一条“以活动养馆、以文化兴馆”的道路。

津沽记忆博物馆从创立之初,便锚定了与普通民营收藏馆截然不同的定位。值得一提的是,馆长齐惠敏并非土生土长的天津人,他最初投身民俗收藏,源于对天津城市文化与天津人的由衷喜爱。“我不是天津人,反而能跳出‘习以为常’,捕捉到更多被忽略的细节与特质,看见天津人日常里藏着的文化根脉。那些本地人觉得不起眼的老物件、老规矩,恰恰是这座城市最鲜活的标签。”齐惠敏笑着说。

在齐惠敏看来,当下不少民间博物馆,往往只完成了收集、收藏两步,藏品束之高阁,缺乏研究、疏于传播,最终难免沉寂消散的命运。“其实不少民间藏家只是把博物馆做成了‘仓库’,却忘了它的核心是‘文化’的传递。”他直言,自己创办博物馆的初心,不只是建一座物理空间,而是要打造一座真正服务市民、承载城市乡愁的公共文化场所。

秉持这一理念,场馆自开放之日起,讲座、论坛、小型展览等活动便同步启动,从不间断。与此同时,齐惠敏积极参与海河沿线文化挖掘、民俗非遗活化等城市文化项目,并先后担任天津口史研究会监事、天津市非物质文化遗产保护协会副秘书长等职务,从一位收藏家,成为天津民间民俗文化的研究者。

馆藏规模从开馆之初的2000件,稳步扩充至如今的6000余件,其中九成以上来自社会各界的捐赠。“这么多市民愿意把家里的老物件捐给我,不是因为我做得多好,是他们认可我‘让文化活起来、传下去’的想法。”齐惠敏感慨道,民间藏家慕名交流、市民主动捐赠老物件、展品持续更新迭代,让这些民间场馆形成了与国有博物馆互补的民间视角、烟火气息。

让齐惠敏最为欣慰的是,已有一些外地游客专门将津沽记忆博物馆列为旅行目的地,他说:“这对我来说,无疑是最大的肯定。”

酒博印象博物馆则走出了一条以文化空间赋能产业、以公共活动凝聚人气的路径。这座博物馆的建设者,是天津市裕隆达商贸有限公司董事长孙光亮,但他打造这座5000平方米的酒文化博物馆,初衷并非展示老酒收藏、售卖产品。

“酒的价值不只是在瓶里,更在它背后的文化。”孙光亮直言,“从酿造工艺、历史演化到酒器文化、名酒发展脉络,这些是我更想去挖掘和传播的东西。”

场馆在设计之初就预留了多功能空间,常年面向社会举办各类活动:金融沙龙、行业交流、名酒品鉴、市民免费鉴酒、酒文化科普等。“单纯推销酒,可能没人愿意听,但讲怎么鉴酒、怎么存酒,讲酒里的历史故事,大家就听得格外认真。”

即使背靠实力雄厚的贸易公司,酒博印象博物馆也同样面临着所有民营文博机构的普遍困境。场馆常年免费向公众开放,没有专项宣传经费,只能依靠参观者口碑慢慢传播;解说人员全部需要自主培养,招人难、留人难;日常运营各项成本,均需依靠酒类销售利润持续填补。面对多重现实难题,博物馆走出了以校馆合作实现共赢的破局之路:与天津财经大学旅游系、天津科技大学发酵工程等专业共建实习基地,为大学生提供沉浸式学习平台——在这里,学生可以深入了解白酒酿造工艺,参与酒文化讲解实践,热爱影像创作的青年还能借助博物馆的文化场景与品牌底蕴,拍摄制作酒文化主题短视频,完成个人作品。青年学子在实践中增长才干、传播文化,博物馆也在青年力量的参与下,充实了讲解内容,拓宽了传播渠道,让传统酒文化以更鲜活的方式走近大众。“校馆合作是真正的双赢。”孙光亮说,“我们为学生提供优质实践平台,年轻人也用创意与热情,帮我们把酒文化更好地传递出去。”

如今,酒博印象博物馆已获评国家3A级旅游景区,成为天津酒文化地标,也是中国台湾来津旅行团的必访站点。“这座馆,比任何广告都能证明企业的实力和情怀。我们不只做生意,更要做文化传承。”孙光亮说。

#### 路径之二:以文创产品为宣传载体

民营文博机构要自我造血,文创是一条绕不开的路。

作为一家以非遗刺绣艺术为特色的博物馆,联升斋刺绣艺术博物馆藏在古文化街深处,场馆为免费开放,日常运营和维护,同样依靠刺绣店支撑。传统刺绣工艺在很多人心目中,始终带着“门槛高、难携带、价格贵”的印象,大幅刺绣作品动辄几千元,让不少人望而却步。

联升斋的初心,从来都是普及刺绣艺术,让更多人看见这项传统技艺的精美。为了打破这份距离感,他们走出了一条“以小文创破局”的路:摒弃大幅厚重的刺绣作品,将精湛的刺绣技艺融入日常小物件,开发出双面绣手帕、小巧香包、刺绣书签、工艺扇子、精美首饰盒、刺绣胸针等一系列文创产品。“我们就是想让大家能把非遗‘带在身上’。”工作人员何阳说,“双面绣手帕能让人直观感受到‘单针绣出双面花’的精妙,刺绣扇子既能纳凉,又能欣赏扇边的针脚功夫,这些小物件不贵,却能让非遗融入日常,慢慢勾起大家的兴趣。”

更用心的是,联升斋的绣娘们会坐在临街的窗前,现场进行纹样设计、刺绣创作,指尖翻飞间,一针一线的细腻与灵动,本身就是一场生动的非遗展示,常常吸引过往游客驻足观看。遇到被文创产品吸引的人,店员们会主动上前介绍:“我们后面还有一座博物馆,里面有更多精品刺绣展品,都是免费开放的,您要是感兴

趣,不妨去看看。”就这样,小小的文创产品成了“引流石”,用润物细无声的方式,将游客从街边引流至场馆,让更多人了解刺绣非遗的深厚底蕴。何阳感慨道:“虽然博物馆没有门票收入,但它是非遗宣传的重要窗口,能让更多人认识、喜爱上刺绣艺术。这些年,确实有不少人逛完博物馆后,主动来联升斋学习刺绣;我们还和许多所大学开展合作,派馆里的资深绣娘走进课堂授课,这也是我们传承非遗、培育新生力量的重要方式。”

津沽记忆博物馆的文创探索,走得更深、更系统。齐惠敏始终以企业化的模式运营博物馆,这也让他的文创开发,从一开始就带着“团队化、系列化”的思路。从2022年起,他便带领专业团队,深耕天津本地历史文化,系统整理城市民俗元素,挖掘馆藏品的文化内涵,再经过设计打样、批量生产,一步步打磨出属于津沽记忆的特色文创,如今已形成四个系列、上百种产品。

“文创不是随便印个图案就完事,得跟天津的历史文化、馆藏里的藏品紧紧绑在一起,不然就失去了博物馆文创的意义。”齐惠敏坦言,对他这样的小型民营博物馆而言,文创开发更是一场“压成本”的挑战。开模、生产都有最低门槛,无法小批量定制,一旦投入,就需要承担大量资金占压的风险;更不用说,文创产品需要持续更新迭代,才能保持吸引力,这背后又是源源不断的人力、物力投入。即便困难重重,齐惠敏依然坚持深耕文创。“我们这样的小场馆,没有足够的资金做大规模宣传,文创就是我们‘行走的名片’。”他说,这些带着天津民俗特色、兼具设计感与实用性的文创产品,每一件都是场馆文化品位的体现,游客带走一件,就相当于为场馆做了一次免费宣传。

#### 路径之三:把文化做成生意

近日,“天津人爱吃巧克力”成为社交媒体热门标签。借着这波热度,位于金街的天津巧克力博物馆落地开业,滨海新区太平镇的“巧克力小镇”也在持续发力,形成了依托“网红”标签、联动文化与消费的新场景。

天津巧克力博物馆负责人陈莉政介绍,场馆选址天津,正是看中当地深厚的巧克力底蕴:“天津本土巧克力巅峰时占全国市场四成,天津人对巧克力有特殊记忆,本地叔叔阿姨购买率也很高。”记者刚刚来到巧克力博物馆门口,浓浓的巧克力香便扑鼻而来,入口处用巧克力制成的喇叭闹海,和天津之眼、世纪钟等地标,夺人眼球,往来游客络绎不绝。顺着参观通道往里走,游客可依次参观巧克力产品现场制作展示区、试吃区、售卖区以及巧克力相关的文创产品区。“我们希望通过免费参观,让游客进店,再用个性化产品带动消费。”这个经营模式,让巧克力博物馆收获了不俗人气。清明假期单日客流量达1.6万人次,平日日均客流量也在5000人次以上。

以文化概念为引流入口,靠产品销售反哺文化展示,为当下民营博物馆破解运营压力提供了一种值得关注的思路。类似的探索在国内其他城市已有实践:徐州饮食文化博物馆以开放式街区集结本地特色美食,不设门票、靠餐饮消费运营,入选江苏文旅消费热力观察优秀案例;长沙湖南米粉博物馆由老厂房改造而成,以地方特色小吃为核心,通过场景化设计吸引游客,成为当地饮食文化传播的新载体。

#### 文博资源“串珠成链”“抱团发展”

在民营场馆自主探索的同时,地方文旅部门的角色正在悄然转变——从过去侧重“监管”,走向如今用心“搭台”。南开大学文化遗产和旅游服务中心主任于楷对此深有体会。

“我们的思路,是把散落在区域的文博资源

观众正在了解天津历史文化。

“串珠成链”。于楷介绍,南开区在北部老城厢片区打造津沽文化魅力区,将鼓楼、古文化街、天津民俗博物馆、联升斋刺绣艺术博物馆、五岳缘古典家具博物馆、广东会馆等资源连通融合,形成空间上的集聚效应。同时,成立博物馆联盟,让国有与民营场馆“抱团发展”,联合办展、数字化联动、资源共享。

说到具体的“串法”,于楷如数家珍。2026年推出的十大主题旅游线路中,“民俗非遗之旅”专门走进泥人张、风筝魏、乐器张等非遗点位,将民营博物馆与区域非遗资源一线串通。更让游客大呼“方便”的是“老城津韵全域全景电子地图”——扫码即可免费使用,一图尽览南开区、一键导航畅游。而在2025年年底推出的博物馆“集章打卡”骑行之旅中,天津民俗博物馆、联升斋刺绣艺术博物馆、天津鼓楼博物馆等国有与民营场馆被串联成一条城市脉络,游客骑着单车“集章打卡”,沿途的老城风貌与特色小店交织出古今交融的津韵体验。“2025年,我们还引入了潮流推荐大使WAKUKU,围绕它策划了多条城市探索路线。”于楷笑着说,让年轻人用他们喜欢的方式走进博物馆,这是南开区一直在尝试的。

于楷表示,南开区将民营博物馆定位为公共文化服务的重要补充、文旅深度融合的创新活力源。在“科教区”“文化街区”“商贸街区”的整体布局下,区文旅局通过精品线路、智慧导览、节事活动等方式,持续推动民营博物馆融入城市文化品牌建设,并积极组织南开区博物馆联盟参与京津冀文旅推介,让民营博物馆“被更多人看见”。

这种“官方搭台、民间唱戏”的模式,既保留了民营场馆的特色与灵活性,又为其提供了政策、流量与品牌支撑。

放眼全市,天津文旅正从流量吸引转向内涵提升,深度游、文化游需求日益旺盛,民营博物馆、美术馆迎来新的发展机遇。对场馆而言,仍需坚持“小而专、特而精”的定位,不盲目扩张、不跟风同质化;持续完善“以商养馆”模式,提升自我造血能力;加强团队专业化建设,从个人爱好式运营转向机构化、规范化管理;主动对接城市文旅线路,从“补充角色”转向“积极参与者”。站在民营文博机构的角度,我们也由衷期待:能有更多实实在在的政策扶持,让优质场馆被看见、被推广;盼望早日成立全市性的民营文博联盟,打破各自为战的局面,在交流协作中形成品牌合力;更希望能将一批特色鲜明的民营场馆,正式纳入城市文旅地图和研学体系,让这些“小而美”的文化空间,真正走进大众视野。

流量易逝,文化长存。天津的民营文博机构,以微小体量承担文化传承使命,以坚守应对生存压力,以创新适应时代变化。它们是国有场馆的有效补充,是城市文脉的细腻延伸,更是烟火天津中鲜活而坚韧的民间文化力量。



天津华明机床博物馆