

# 中美博物馆的运行机制比较及对我国博物馆发展的启示

夏婷

(中国科协发展研究中心, 北京 100038)

**[摘要]** 博物馆作为科普教育的前沿阵地, 与大众有着紧密而直接的联系。本文从管理体制、资金来源、公共服务机制 3 个方面, 对中美博物馆运行机制进行了对比研究, 分析了我国博物馆存在的问题, 探讨博物馆发展的有益经验, 希望能给我国博物馆的发展以一定的启示。

**[关键词]** 博物馆 运行机制 公共服务 中美比较

**[中图分类号]** N4 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-8357(2012)02-0029-05

## A Comparative Study on Operating Museum Mechanism in China and American

Xia Ting

(Development Research Center of China Association for Science and Technology, Beijing 100038)

**Abstract:** Museum has a close and direct connection with the public. This article tries to compare the management system, the funding sources, the public service between the museums in China and American. It also analyzes the problems happen to Chinese museum. By a comparative study, we could learn from the American experience which is a big help for the development of Chinese museums.

**Keywords:** museums; operating mechanism; public service; American and China; comparison

**CLC Numbers:** N4 **Document Code:** A **Article ID:** 1673-8357(2012)02-0029-05

博物馆是一个国家文化和教育水平的体现, 也是经济、科技、社会和综合国力的标志。在大力实施《全民科学素质行动计划纲要(2006—2010—2020年)》的今天, 作为科普教育前沿阵地的博物馆, 其功能不再局限于单一的收藏、展览, 还应积极发挥博物馆的其他服务功能, 为公众提供多元化的产品。美国的博物馆无论在管理体制上还是在公共服务上都

走在了世界的前沿, 了解美国博物馆的运行机制对我国博物馆的发展有着很好的借鉴和启示作用。

### 1 美国博物馆的运行机制

#### 1.1 管理体制

##### 1.1.1 外部管理体制

美国的博物馆中只有不到 30% 是政府所

收稿日期: 2011-10-15

作者简介: 夏婷, 就职于中国科协发展研究中心, 研究方向为科技组织, Email: xiating0072@sina.com。

办,其余大多数博物馆则由民间基金会兴办。在行政管理方面,美国联邦政府并没有设专门的博物馆管理机构。1996年合并重组成立的国家博物馆图书馆学会虽属联邦政府机构系列,面向全国,但只有计划协调和财政资助职能,无行政管辖权,在各地方政府也无相应的对口分支机构。各州的情况则互不相同,有的州政府设有诸如“博物馆处”这样的专门机构,有的则是由教育部门统一归口,负责州内博物馆的审核、监督和服务等工作。因此,美国联邦政府对博物馆的管理是一种“市场分散”的“民间自治”模式,中央和地方都没有专门的博物馆行政主管部门,政府财政对博物馆的投入主要通过国家艺术基金会、国家人文基金会和国家博物馆图书馆学会等社会中介组织进行分配。政府主要是通过政策法规营造良好的文化生态,鼓励各类博物馆自我生存和发展。

#### 1.1.2 内部管理体制

无论是公立还是民办博物馆,美国博物馆内部普遍实行“董事会领导下的馆长负责制”。董事会是博物馆的最高权力机构,但它“抓大放小”,博物馆的日常事务是由董事会挑选、任命的馆长全权负责,副馆长、馆长助理由馆长挑选和任命,其职责就是协助馆长分管工作并向馆长负责,一般不存在所谓“集体领导”体制。以大都会艺术博物馆为例,大都会艺术博物馆在董事会下设馆长和总经理。馆长作为首席执行官负责日常行政、收藏与展览业务、艺术品保护、图书馆、编辑室、教育活动、展览项目等工作。总经理职位从1981年开始设立,最初与馆长平行,但从1998年开始接受董事会和馆长的双重领导,负责管理外部事务、基本建设、财务、商品、法律、技术、交流、人事、内部设施等。

#### 1.2 资金来源

在美国,政府对博物馆的直接资助很少,无论是公立还是民办博物馆,都必须自己找经费。博物馆的资金来源大体分为四大块:社会赞助、政府资助、博物馆自身营业收入和投

资收入。据美国博物馆协会2006年的财政数据显示,在博物馆的收入来源中,社会赞助占了最大的比例,为35%,包括个人捐助、企业和基金会赞助;其次是营运收入,为31%;再次是政府拨款,为24%;最后是投资收益,占10%<sup>[1]</sup>。以大都会博物馆为例,该馆每年共需1.5亿美元,其来源分别为:纽约市政府15%(2250万美元),门票12%(1800万美元),会员捐助12%(1800万美元),基金利息21%(3150万美元),纪念品销售及餐饮7%(1050万美元),特展收入33%(4950万美元)。其中特展经费大都来自捐助。可见,博物馆自身经营(门票、纪念品及餐饮收入)所占的比例很少,大部分资金来自多渠道筹措。

#### 1.3 公共服务体制

##### 1.3.1 服务理念

如何将公众吸引到博物馆是每个博物馆必须面对的问题。在美国,参观博物馆是很常见的事,据统计,每年国民人均要参观博物馆2次以上<sup>[2]</sup>。这与美国的博物馆在日常运营过程中大力倡导博物馆的公共服务理念和意识是分不开的。无论博物馆的性质是公立还是民办,博物馆的运行和未来发展都取决于是否最大程度地满足了社会公众对博物馆的需求,是否得到了公众的关注和支持。因此,美国博物馆界都遵循这样一种螺旋式上升的运作模式:博物馆提供公众服务—获得公众的关注和支持—博物馆提供更好的公众服务—获得更多的公众关注和支持。通过这一运作模式,博物馆能得以不断地发展创新。

##### 1.3.2 服务特色

美国的博物馆的一大特色就是其会员组织和志愿者组织。

几乎每个博物馆都有自己的会员组织。会员每年所缴纳的会费是博物馆一个稳定而可观的收入来源,更重要的是,博物馆通过会员组织在社会各阶层、各领域建立了一个核心支持群体,通过该群体又能够为博物馆提供各方面的帮助。

美国博物馆的志愿者来自社会各界，多以退休人士、全职妈妈和青年学生为主。志愿者不拿工资，也不享受任何补贴，但他们的服务会受到政府的奖励。退休人士做志愿者更多是满足自己的兴趣爱好，并以服务公众来获得心理上的成就感。正在求学的年轻志愿者，则希望通过付出自己的时间和劳动来回馈社区，同时也能为自己赢得在博物馆学习的宝贵机会。此外，志愿者的经历在求职、升学时也会被用人单位或学校作为评价其社会责任感的依据。一方面，志愿者承担了博物馆的服务性工作，使博物馆更具亲和力，为博物馆节省了巨大开支；另一方面，志愿者制度使得博物馆与社区建立了更密切的联系，是博物馆吸收社会资源、加强社会联系的重要手段。博物馆一般会常年招聘志愿者，并随时将需要志愿者从事的工作在网站上发布出来<sup>[9]</sup>。

志愿者无论来自哪个行业，都要经过严格的培训才可以上岗。有些志愿者为了能够胜任这份工作，还会事先选修一些相关课程甚至攻读一个艺术史之类的学位。志愿者除了对馆藏品要认真研究、稔知于心，还需要具有尽快了解临时展品的能力，这就需要志愿者投入精力和时间进行不断的学习积累和讲解训练。据不完全统计，美国博物馆中正式员工和志愿者的比例是1:4。

### 1.3.3 服务内容

在以公众为核心的服务理念支配下，除博物馆的常规展览外，美国的博物馆还会提供展厅谈话、电影、演讲、音乐会，以及向公众开放博物馆所附设的图书馆等公众服务项目，类别和形式十分多样。

美国的博物馆还担负着教育的功能。美国博物馆协会总经理和首席执行官小爱德华·埃博认为，“博物馆第一重要的是教育，事实上，教育已经成为博物馆服务的基石”，把为公众提供教育作为博物馆最主要功能之一。

美国88%的博物馆为幼儿园至高中的学生提供教育项目，每年有5000万学生参加这个项目。博物馆每年用于学生教育项目的开

支多达1.93亿美元，教育时间至少400万小时，70%的博物馆专门有人负责教育项目<sup>[10]</sup>。美国许多大中城市都有儿童博物馆，有的还不止一家，纽约市有3家儿童博物馆、首都华盛顿有2家儿童博物馆。它们均以寓教于乐为主旨，有的纯粹是让孩子们玩耍，有的则安排不同的知识启蒙游戏，等等，通过观察、触摸、使用和实验等手段来激发儿童兴趣、启发他们的灵感、培养创造性思维<sup>[9]</sup>。

针对特殊群体，美国一些博物馆也有相应的教育服务方式，例如，大都会艺术博物馆专门到残疾学校、劳教所等特殊场所举办展览或讲座，对不能来馆参观的病人、瘫痪者、高龄老人等，大都会提供为其讲解博物馆现有展览或藏品的电话服务。当地政府还资助克里夫兰艺术博物馆通过电台广播向老人、病人、残疾人等特殊群体介绍该馆的永久收藏和最新展览。

## 2 中国博物馆的运行机制

### 2.1 管理体制

我国博物馆的管理体制是全国性的、从上到下的，基本上是政府管理体制。政府管理体制就是从中央到地方（省、市、地、县），其中包括管理机构（如文物事业管理局）一级对一级负责。这种体制主要是管理博物馆发展规划、博物馆机构设置、博物馆政策法规、规章制度的制定，还有经费和干部的管理等。地方各级博物馆主要受当地政府、文物局的直接管辖，国家文物局只起监督、协调等间接管理作用。除文化部门外，还有其他部门的博物馆，文化部门外的博物馆由各部门管理。目前国家文物局只有对直属的两家博物馆的人事任免权，地方博物馆的馆长均由当地政府任命，国家文物局只是进行业务指导。2002年，故宫博物院和中国国家博物馆成为由文化部管辖的副部级博物馆，由文化部来进行任命。由于其过高的级别，很少有人能对其实施监督。现行博物馆的领导体制是实行馆长负责制，它不同于之前实行的党委领导下的馆长分工负责

制。现行领导体制赋予了馆长很大的权力,使博物馆馆长处于工作的主导地位,所承担的职责也包括行政管理和各种业务活动的管理、馆内的各项活动;但包括业务工作都要首先得到党委认可。

## 2.2 资金来源

我国的博物馆作为公益性的事业单位,经费完全是由上级主管部门按批准的预算拨给,占博物馆总数80%以上的博物馆属于国家文物系统,其他博物馆分别属于国家各部委、各级地方政府或者不同部门,国家预算拨款仍是主要渠道。总之,属于国有博物馆的经费都是由国家通过各系统的主管机构全额拨给。复旦大学文物与博物馆系教授、国家文物局专家陆建松曾一针见血地指出:“我们的博物馆馆长都是国家出钱养着他们,很多馆长没有积极性,对他们来说,做得好或不好反正都是政府的。西方的博物馆,国家财政拨款不多,所以他们需要想办法筹集钱,积极开发文创产品,去社会上募集资金等,他们有压力才有动力把博物馆办好。”<sup>[6]</sup>近年来,为了推动博物馆的发展,政府陆续出台了一系列措施,如允许非公有资本进入文化产业领域、允许多主体创建博物馆、允许博物馆开展经营活动以及一些税收优惠等政策,但与国外相比,我国这方面的政策还远不完善。

## 2.3 公共服务机制

除去个别大馆及特色馆之外,我国大多数博物馆还没有树立“以人为本”的经营思想和服务理念,对公众服务不够重视,既不重视观众的需求调查,也不考虑如何做才能更好地吸引观众。除了例行的博物馆展览之外,我国多数博物馆在实践中主要扮演的是“文物仓库”的角色。在这些博物馆的管理者看来,博物馆的主要职责和经营目标就是为国家收藏、保管和研究文物藏品。在服务内容上,一些博物馆虽开展了一些公共服务工作,但无论从内容、形式、种类等方面讲,与国际先进博物馆的服务水平相比尚有很大距离。一些博物馆公共服务还缺乏科学的规划,未找到既符合博物馆公

益要求,同时又符合本馆特色和优势的准确定位,未形成一个有机而完善的服务体系。在服务对象上,没有很好地做到区分不同观众的需求。例如,在把博物馆资源纳入国民教育体系、服务在校教育、充分发挥博物馆的教育功能方面的实践,全国还鲜有成功的案例。

我国博物馆的服务人员,以故宫博物院的工作人员为例,其来源主要分为三部分:一部分是从事行政管理工作的,来自不同的行业;一部分是当年从琉璃厂等处选拔的表现突出的学徒,从事书画、青铜器、玉器文物修复工作的;近些年主要是大学毕业生,他们经受过美术史、考古、历史、中文等专业的系统训练,研究能力强,但对于玉器怕污、陶瓷怕动、书画怕潮等从实践中得出的常识却不太知道。

目前,我国博物馆数量超过3000个,从业人员6万余人。根据最近国家文物部门对全国25个省、自治区、直辖市博物馆队伍的调查统计,专业技术人员所占比例仅为51.6%。在职称方面,高级职称3161人,占7.6%;中级职称7961人,占17.2%;初级职称10316人,占24.8%。在学历方面,博士106人,占0.26%;硕士767人,占1.8%;大学本科10733人,占25.8%。从总体而言,全国博物馆从业人员的学历结构、知识结构和职称结构,都与博物馆的专业化要求存在较大差距<sup>[7]</sup>。

## 3 对我国博物馆发展的几点启示

### 3.1 壮大博物馆志愿者组织,提高博物馆的服务能力

2009年12月,中国博物馆协会志愿者专业委员会成立,截止到2011年7月,在北京各博物馆注册的志愿者已经突破5000人次。由于博物馆理念的变化使得博物馆的社会教育职能大大加强,志愿者的存在使博物馆的社会教育职能更外在化、更丰富、更有层次。随着博物馆现代化的发展,志愿者成了博物馆的重要组成部分,是博物馆面向社会开放的重要环节。但由于志愿者队伍是松散型的

组织,我国博物馆对志愿者的管理也缺乏相关的政策和制度,志愿者面临着流失、不专业等多种问题。

博物馆可以通过以下几方面来稳定博物馆的志愿者队伍、提高博物馆的服务能力。一是建立长期的馆校合作模式,长期招募大学生志愿者,稳定志愿者队伍。博物馆可以和当地高校充分开展合作,积极招募大学生志愿者,以保证志愿者队伍的稳定性。二是重视对志愿者的管理和培训,提高博物馆的服务能力。三是加强博物馆志愿者相关制度建设,把志愿者队伍纳入专业人才建设中,建立合理完善的保障体系和绩效评价体系,使博物馆志愿者社会化、持久化。

### 3.2 创新运行机制,拓宽博物馆筹资渠道

首先,在完善相关政策法规的基础上,政府对一些博物馆应该给予有重点、有倾向性的资金支持。虽然从总量上说,国家拨款的绝对数量年年在增加,但由于博物馆数量的增长更快或其他因素,博物馆实际获得的国家财政拨款却按一定比例在逐年递减。因此,对于一些地理环境和社会环境相对较差的中小博物馆,由于资金匮乏,各项活动难以开展。对于这类博物馆,政府应该给予政策和资金的支持,同时应当完善相关的政策法规,鼓励并扶持非公有资本进入我国的文博产业。

其次,博物馆应当树立宣传意识,积极争取社会投资,争取公众对博物馆的了解、理解和支持,对公众的需求要有灵敏的嗅觉和足够的关注,为自身获得潜在的社会支持提供动力。同时应当加强与社会各界的沟通,建立良好的公众关系,提高博物馆的知名度,增强博物馆对公众的吸引力,积极争取企业、团体、个人等对博物馆的资金支持。

### 3.3 提供多元文化产品,完善博物馆的服务职能

博物馆不是政府衙门,也不是堆积文物的仓库,更不是只作研究的学术单位或者替他人鉴宝的中介,而是现代意义的公共文化机构。博物馆应当依托自身在馆藏、学术、技

术、服务以及声誉等方面的公共资源,联合社会上企业、媒体、民间组织和个人的力量,完善自身的服务职能,为公众提供多元的公共文化产品。

一是注重博物馆服务对象的多元化。在服务对象上,除去面向一般的大众之外,还应当考虑特殊群体的需求。例如针对儿童,有条件的博物馆可以建立儿童馆,里面的设备、设计符合儿童的特殊需求,通过游戏来拓宽儿童的知识视野。针对老年人或行动不便的残疾人,博物馆可以进社区举办讲座或讲解活动,让老年人或残疾人不出门也能享受到博物馆的服务,这一方面提升了博物馆的社会形象,另一方面也增强了博物馆的影响力。

二是注重博物馆服务内容和形式多元化。博物馆作为科普教育的前沿基地,所提供的服务内容和形式不应当仅仅局限于展览活动,还应当充分发挥博物馆的文化休闲功能,开设图书馆、电教设施、餐饮服务、特色礼品商店、家庭活动场所、儿童休息厅等多种服务内容和形式,全方位系统性地完善博物馆的服务职能。

### 参考文献

- [1] 2006 Museum Financial Information. American Association of Museums [EB/OL]. (2006-11-13) [2011-09-07]. <http://www.aam-us.org>.
- [2] 李修松. 2002年中国博物馆考察团赴美国考察报告[J]. 中国博物馆, 2003(3): 78-89.
- [3] 陈春梅. 活跃在美国博物馆的志愿者[N]. 北京日报, 2007-07-17(008).
- [4] 张和清. 美国博物馆的管理和运作[N]. 中国文化报, 2008-10-22(007).
- [5] 段勇. 当代美国博物馆[M]. 北京: 科学出版社, 2003: 104.
- [6] 郑爽. 现代博物馆: 破解专业化经营管理瓶颈[N]. 第一财经日报, 2011-08-16.
- [7] 杨雪梅. 我国博物馆馆长实行任命制, 专业素养引关注[N]. 人民日报, 2011-08-28.

(责任编辑 张南茜)