

The background of the cover is a traditional Chinese ink wash painting. It depicts a landscape with towering, misty mountains in the background. In the middle ground, there is a river or a path with a small, arched bridge crossing it. The foreground shows some rocks and sparse, dark foliage. The overall style is soft and atmospheric, with a monochromatic palette of browns, greys, and whites.

区域特色与中小型博物馆

江苏省博物馆学会2010学术年会论文集

江苏省博物馆学会 编

文物出版社

区域特色与中小型博物馆

——江苏省博物馆学会 2010 学术年会论文集

江苏省博物馆学会 编

文物出版社

封面设计：程星涛

责任印制：梁秋卉

责任编辑：李缙云 周艳明

图书在版编目（CIP）数据

区域特色与中小型博物馆：江苏省博物馆学会 2010
学术年会论文集 / 江苏省博物馆学会编. —北京：文物
出版社，2011.4

ISBN 978-7-5010-3136-8

I. ①区… II. ①江… III. ①博物馆事业-江苏省-
文集 IV. ①G269.275.3-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 015402 号

区域特色与中小型博物馆

——江苏省博物馆学会 2010 学术年会论文集
江苏省博物馆学会 编

*

文物出版社 出版发行

北京东直门内北小街 2 号楼

（邮政编码 100007）

<http://www.wenwu.com>

E-mail: web@wenwu.com

北京燕泰美术制版印刷有限责任公司印刷

新华书店经销

787×1092 1/16 印张：14.25

2011 年 4 月第 1 版 2011 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5010-3136-8 定价：65.00 元

序 言

近年来，江苏经济快速发展，综合实力不断增强。至 2010 年底，全省人均 GDP 达到 7700 美元，总体上建成以县为单位的全面、高标准的小康社会。人民群众对享受文化生活提出了越来越高的要求，发展博物馆事业成为江苏各级人民政府和博物馆界的共识，是构建公共文化服务体系的重要组成部分。

于是，全省博物馆事业得到了长足的发展，博物馆数量迅速增加，体系日渐完善，逐步建立起以南京博物院为龙头、国有博物馆为主体、行业博物馆为特色、鼓励民间博物馆发展的博物馆体系。省政府投资 7 亿元（土建）实施南京博物院二期改扩建工程。苏州、南通、扬州、无锡、南京、淮安等地注重博物馆规模化、集中化、互补化发展，着力打造具有鲜明地方特色的博物馆群。各级各类博物馆贯彻“贴近群众，贴近生活，贴近实际”的方针，克服困难、全力推动向公众免费开放，让更多的观众走进博物馆，感受博大精深、丰富多彩的江苏古代文明。博物馆硬件设施、陈列展览、文物保护技术、服务公众能力、科学研究水平均有了明显提升，各项工作呈现出蓬勃向上的良好局面。大力发展的博物馆事业，极大地丰富了人们的文化生活。

江苏省博物馆学会作为社会学术团体，挂靠南京博物院。近年来，为江苏各级各类博物馆及文博人员之间架起了沟通联系的桥梁，发挥了良好的作用。在健全学会组织、配合省文物局开展馆藏文物省内巡回展等方面做了一些工作，还就免费开放、宣传服务、业务培训、行业自律条文制定等提出了良好建议和意见，促进了文物资源整合和交流合作，带动了行业整体影响力的提升。

为引导江苏文博界认真思考新形势下博物馆科学发展的相关问题，努力营造浓厚的学术研究、理论创新氛围，经省博物馆学会五届三次理事会研究决定，自 2010 年开始，每年围绕一个中心议题召开一次全省范围内的学术研讨会，将优秀论文结集成册，为大家提供交流工作心得和展示研究成果的平台，强化学会的学术服务功能。

2010 年 5 月，“中小型博物馆发展的个性与特色”专题研讨会在南京博物院如期举办。之所以选择中小博物馆为讨论对象，是因为我们注意到，随着社会经济实力的增强，近年来，政府加大了文化投入资金，我省中小型博物馆有了长足进步，一批建筑及藏品特色突出的博物馆相继建成开放，如泰州科举院试博物馆、淮安运河博物馆等，

为基层民众增添了休闲场所，丰富了人们的精神文化生活。我们也看到，中小型博物馆在藏品数量、人力财力、陈列展览上与大型博物馆还存在差距，面临发展瓶颈。如何走出一条适合中小型博物馆发展的道路，需要开拓思路，集思广益。此次研讨会可以说是省博物馆学会立足行业管理，提升行业水平，打造学术性行业学会的有益尝试，也得到了全省各博物馆的积极响应。研讨会共收到各地报送的论文近 90 篇，有的从展览设计、观众研究、特色建设、数字博物馆建设、文化遗产的保护等视角阐述观点，有的涉及博物馆管理、营销策略、人才培养、博物馆与旅游产业的关系、产业开发利用等课题，从不同角度、不同领域对我省博物馆尤其是中小型博物馆的发展进行了深入剖析，比较全面地反映了基层博物馆取得的成绩和存在的问题。经专家组严格评审，从中遴选出了 39 篇论文收入论文集。这些精选出来的文章选题、思路、内容相对紧绕主题、贴近实际，具有较强的理论性、针对性和实用性，对进一步推进全省文博工作有着重要的参考价值和指导意义。

“十二五”时期是全省博物馆行业转变思路、加快改革、促进发展的关键阶段。摆在我们面前的不仅是好的形势，也有好的机遇，需要全体博物馆人同心协力干好事业。在博物馆场馆建设步伐加快、博物馆基础工作取得实效的同时，博物馆已开始关注自身的运营效益，关注高质量的服务对吸引观众和提高观众满意度的作用，将建立规范的社会服务和观众服务体系作为博物馆发展的发力点。博物馆工作重心向优质服务的转换，喻示博物馆事业已开始进入“服务时代”。省博物馆学会将在上级行政主管部门的关怀指导下，紧紧依靠广大会员单位和个人的支持，统筹协调、认真谋划，有效组织好学会各项活动，将学会宗旨和目标体现到实处，形成全省文博工作的合力。我们相信，在科学发展观指引下，在省博物馆学会这样一个大舞台上，江苏博物馆人有信心、也有能力开创又一个崭新局面，为江苏文化强省建设注入新的活力。

江苏省博物馆学会理事长、南京博物院院长



2011 年 2 月

目 录

序言	龚 良 (1)
----------	-----------

中小型博物馆的发展

中小型博物馆发展方向的思考	白 宁 (1)
试谈中小型博物馆的发展与经营	陈丽华 林 健 (5)
基于科学发展观的中小型博物馆精细化管理论析	刘 洪 (10)
论中小型博物馆的产业开发问题	陈银龙 (18)
坚持以人为本 小馆亦可做大事	
——以明孝陵博物馆的发展为例	夏爱军 周钰雯 (23)
县市级博物馆馆藏文物保护以及提升服务功能研究	吴正明 (29)
略论博物馆小型陈列的形式设计	
——以“明中山王徐达文物史料展”为例	
.....	孔令琦 王国秀 鲁维敏 (34)
试析县级博物馆的管理和服务	崔 瑛 (38)
中小型博物馆资源整合的探索与实践	吴 芳 (44)
关于当前中小型博物馆发展、运行中一些问题的辩证思考	曹爱生 (51)
新时期县(市)级博物馆服务对象分析	汝悦来 (57)
常州博物馆观众满意度调查论析	路亚北 李 芸 (61)
传承文明 启迪心智	
——浅谈中小型博物馆教育在学校教育中的作用	徐 宁 (75)
略论文博系统科研人才的价值、培养和使用	赵启斌 (79)

博物馆的个性与特色

关于把红色景区打造成“人民公园”的思考与实践	张 谨 (85)
中国纪念馆刍议	张秋兵 (91)
为儿童而“动”的博物馆	
——试论建立专业儿童博物馆的必要性	林 燕 (99)

南通博物苑志愿者工作的探索和研究	葛云莉 (104)
构建互动交流的博物馆文化	
——以南京博物院志愿讲解员为例	蒋 群 (109)
在探索中践行办展理念 在实践中塑造特色品牌	
——谈苏州博物馆新馆临时展览	谢晓婷 (112)
浅谈私人特色博物馆的发展与经营	贾雯霞 (117)

博物馆新论

当前美术馆之间的交流与合作	杨企远 (121)
免费开放：博物馆本质属性的回归	刘文涛 (128)
遗址博物馆与城市建设和谐发展初探	
——以徐州汉文化景区的发展为例	邱永生 贾 飞 (131)
博物馆吸引观众方式方法之我见	朱云瑛 (135)
浅议虚拟现实和数字博物馆	宗 旸 (139)
让历史走进现实	
——博物馆的教育功能与中小生素质教育的互动探索	吴国瑛 (145)
互为依托 相得益彰	
——从扬州双博馆的实践看“博物馆与旅游”	宗苏琴 (148)
非物质文化遗产是基层博物馆特色形成的重要资源和途径	徐忠文 (154)
美术馆的公共文化服务略考	王晓露 (159)
论形象塑造对博物馆发展的意义	陶婷婷 (165)
简谈博物馆商店的经营策略	王 璟 (171)

文化遗产保护与利用

凤鸟帛几何纹锦的研究与复制	沈 惠 朱 艳 丁怀进 (176)
从科学保护角度谈博物馆的古籍文献管理	张秋萍 李 玮 (182)
地下库房文物保管刍议	顾苏宁 魏杨菁 (187)
泛在网络理念下文化遗产信息化建设的研究	张小明 邢 远 (192)
论非物质文化遗产与动态文化遗产	
——探索科学发展观下的文化遗产保护理念	杨晓秋 甘 荧 (205)
试论南京太平天国遗址的调查、保护与利用	张 蕾 (210)
关于吴江文物旅游资源开发利用的思考	凌 斌 (216)

中小型博物馆发展方向的思考

白 宁

(南京市博物馆 江苏南京 210004)

内容提要: 中小型博物馆在中国博物馆总数中占了很大的比重, 它们的发展对博物馆事业的发展有着很大的影响。中小型博物馆发展要明确定位, 坚持个性发展; 加强学术研究, 做好知识普及; 融入社会发展, 实现新的跨越。

关键词: 中小型 博物馆 发展方向

人们了解一个地方的过去和现在往往会去博物馆看看, 因为一座博物馆就是一部物化的城市史, 博物馆里有着丰富的历史文化信息。当今中国的博物馆已经成为城市文化灵魂的载体, 成为了解及评鉴城市的过去、解读过去和现在的传承因素及关系的重要场所, 成为大众修学休闲、陶冶情操的园地, 在城市的文化建设与文明传承方面发挥着越来越重要的作用。在众多的博物馆中, 中小型博物馆数量最多, 占了相当大的比重。它们分布于全国各个区域, 坐落于大中小城市及乡镇, 在弘扬中华民族精神、传播中国优秀历史文化方面正发挥着对全民宣传、普及、教育的作用, 其地位与作用越来越引起社会的重视。从某种意义上说, 中小型博物馆的发展速度与水平, 直接关系到博物馆事业的繁荣兴旺与否。在新的历史时期, 中小型博物馆迎来新的发展机遇, 同时也面临新的挑战。本文就中小型博物馆发展方向议题做些探讨, 以求方家教正。

一 明确本馆定位, 坚持个性发展

说起中小型博物馆, 最明显的就是其场馆规模、藏品数量、展陈水平、研究能力、经费数额等与大型博物馆有很大的区别。中小型博物馆类别较多, 涵盖面较广, 有社会历史类、革命史类、艺术类、军事类、名人类、自然类、地矿类、生态类、科技类、遗址类、遗产类、综合类、网络类等, 较之大型博物馆, 门类更丰富, 更具有单一性。这些博物馆有的表现城市发展历史, 有的记述青铜器、瓷器、算盘、火花、邮票的发展史, 有的反映历史事件和历史人物……它们从不同程度记载着一段历史, 讲述着一段故事, 承载着一段文化, 在城市文化中尽显特色。不同类型的博物馆在建设发展中侧重点不同, 同一类型的博物馆也各有特色, 正是这些不同特点, 形成了博物馆发展百花齐放的局面。

常有中小型博物馆发展困难之说, 有经费的原因, 有藏品的原因, 也有人才的问题, 这些都是客观因素。从主观上讲, 中小型博物馆的发展首先要找准定位。科学地为本馆定位, 确定发展方向, 是中小型博物馆建设中不可忽视的问题。

博物馆在初建之时就要找准定位,根据定位制定方案,建设博物馆。在建成博物馆之后,仍然要保持原有的定位,并在此基础上发挥优势,形成独特的风格。

给博物馆定位要弄清本馆是哪种类型的博物馆,藏品优势在哪里,可以在哪一个方面较大的发展空间;也要弄清所在地的市民需要什么样的博物馆,本馆在城市文化建设中应当是什么角色,为城市文化繁荣发挥什么作用。例如,地方历史博物馆定位于反映城市历史发展的面貌,就应当利用藏品诠释地方历史发展进程,结合地方历史文献,结合当地的历史事件和历史人物,讲述当地历史文脉与传承;专题类博物馆中的纪念馆、名人馆定位于记述特殊的人和事,就应当用馆藏文物展示一段历史事件或者重要的历史人物,突出人物和事件对中国历史的影响,表现其历史意义;遗址类博物馆则是在古文化遗址考古发掘之后将发掘现场保护起来,对某一历史朝代或某一历史时期的发掘现场、出土文物及文化内涵进行展示,让人们从历史遗迹中寻找历史时代的踪影;遗产类的博物馆则是利用工业遗产或非物质文化遗产的文物,再现昨日风采……归纳起来,博物馆的展览展示要有主题,要把本馆最好、最有特点的东西与当地文化结合进行展览展示。以杭州这座城市为例,博物馆很多却各具特色。除了浙江省博物馆、杭州历史博物馆外,还有中国丝绸博物馆、中国茶叶博物馆、中国财税博物馆、中国印学博物馆、中国京杭大运河博物馆、浙江自然博物馆、良渚文化博物馆、江南水乡文化博物馆、南宋官窑博物馆、胡庆余堂中药博物馆、张小泉剪刀博物馆、都锦生织锦博物馆、杭州西湖博物馆、杭州眼镜博物馆等,以及苏东坡、章太炎等一批名人纪念馆。这些博物馆从不同的角度反映杭州的历史变迁与文化特色,成为杭州城市文化中一道道靓丽的风景。中小型博物馆只要找准定位,明确本馆的性质和任务,紧紧围绕定位开展各项业务工作,就能办出特色。

有了定位才有个性,找准定位后的博物馆在建设中一定要坚持个性发展。所谓个性是指某事物区别于其他事物的个别的、特殊的性质,也就是我们所说的与众不同。免费开放后博物馆的观众群发生了变化,本地观众人数增加,当地市民走进博物馆了解家乡的历史文化、欣赏藏品成为一种新的城市文化现象。试想博物馆的类型大致相同,展陈大同小异,走进博物馆都是先看骨头再看陶,看完青铜看烧窑,陈列形式因追求模仿而失去了自己的特色,观众参观后自然感到索然无味,博物馆社会作用的发挥也会大打折扣。我们不可否认中小型博物馆在藏品、展陈场地、展陈经费、科研等方面有一定的局限,但是更要看到自己的特点,办出自己的特色。中小型博物馆在展陈中不能贪大求洋而失去个性,不能一味地模仿而失去特色,更不能以为自己藏品不行而将其搁置库房,代之以很多营造的场景而失去历史的本来面貌,致使展览淹没在似曾相识之中。我们要发挥自身优势,扬长避短,根据当地历史文化、风土人情的特点,利用馆藏文物做足文章,举办有特色的展览,举办有本地特色的活动,以扩大博物馆的影响。在博物馆的建设中,要做就做到最好,发挥到极致,努力塑造自己的形象,打造出自己的品牌。博物馆不在大小,只要突出自己的个性,做到“独此一家”,就会有吸引力。从现在博物馆发展状况看,有特色、有个性的博物馆具有强大的生命力,在事业发展上也处于良性循环状态。现在不仅是省级以上的大型博物馆,中小型博物馆同样生机勃勃,为地方文化建设积极作贡献。我们切忌盲目办博物馆,扎堆办博物馆,模仿办博物馆,否则博物馆开馆之日离博物馆门庭冷落之时也就不远了。

二 加强学术研究，做好知识普及

藏品是博物馆生存、发展的物质基础，文物是历史的见证，博物馆展览与文化馆、美术馆展览的区别就是博物馆以文物为主要展品。博物馆的藏品应和本馆的定位相关，其文物征集工作也应根据博物馆的性质与任务展开。有些人总感觉本馆藏品的数量和质量都达不到相应的水准，举办文物展览常常捉襟见肘，藏品难以支撑高水平的文物展览，展陈工作如同无米之炊。这就说明了博物馆学术研究的重要性。作为博物馆人应当潜心研究藏品，研究藏品的历史、艺术、科学价值，只有不断地探索考证藏品的自身价值，发掘藏品的内涵，才能很好地发挥藏品的作用。从某种程度上说，藏品“活”了，博物馆才有活力。如果将藏品束之高阁，仅仅局限于存放保管，博物馆的工作只是完成了一部分，充其量是“压箱底”，与发挥博物馆的社会作用没有太大的关系。曾经有人说“文物会说话”，笔者看来，所谓文物说的话就是今人对文物解析、研究的结果。所以中小型博物馆人更要注重藏品的研究，把加强博物馆的学术研究作为博物馆建设之本。只有学术研究上去了，对藏品认识提高了，才能给予其应有的地位，才能在展陈中发挥作用，才能下工夫征集到与本馆性质相关的文物，这样的中小型博物馆在征集、收藏和展陈上才会呈现出较高的水平。中小型博物馆有没有国宝级的文物不是主要问题，关键是通过自己的研究，充分利用馆藏文物的无形资源，把自身的特点表现出来。从全国博物馆发展状况看，当今一些十分活跃的中小型博物馆有着大馆不可替代的优势。

博物馆是大众修学休闲的场所，为大众服务是博物馆的办馆宗旨。既然是为大众服务的，就要放下研究者的架子，为大众传道、释疑、解惑。中小型博物馆不仅要直接为本地大众服务，更要重视将科研成果转换为大众语言，为大众做好历史文化知识普及工作。一部分人走进博物馆后，反映看不懂博物馆的展览，看不懂文物，甚至感觉博物馆没意思，博物馆的现状与他们之间有着较大的距离。这从一个方面反映出我们的展览只注重反映学术成果，而忽视了大众的需求和接受能力。一些自然类的博物馆通过各种形式将各种标本放在人造场景中展出，用通俗的文字介绍各种标本，赢得了观众的青睐，尤其受到中小学生的欢迎。这说明博物馆展览既要保持严肃的科学性，又要增加生动的普及性，两者结合才能满足观众的需要。中小型博物馆面对各种类型的观众，要坚持群众性、社会性和经常性，要把普及工作做在展陈中，做在讲解中，做在宣传中，把做好历史文化知识的普及作为自己的责任。

三 融入社会发展，实现新的跨越

在城市文化建设中，博物馆不论规模大小，都承担着弘扬城市文化精神的重任。悠久的历史与具有当今时代气息的城市文化结合，是一座城市永久魅力之所在。一个城市的文化特色，影响着整个城市的整体风貌和城市的经济发展。博物馆发展离不开城市建设，离不开城市文化的发展。博物馆的发展又将促进城市文化的繁荣，促进城市的精神文明建设。城市为博物馆发展提供了平台，博物馆的存在不是孤立的，不能游离于社会之外，因

此博物馆必须融入社会发展，融入到大众中去，满足人民群众精神生活的需求和城市发展的需要。

国际博物馆协会认为，当代博物馆应当成为“既反映社会又服务于社会”、“为当代和未来的公众服务”、“为社会及其发展服务”的社会变革的工具。博物馆要以人为本，关注社会群体中最广大、最普通的百姓，坚持“贴近实际，贴近生活，贴近群众”的原则，把社会的需要和观众的需要作为博物馆工作的出发点和落脚点，把大众的需求放在首位，从硬件和软件上多为大众创造学习和休闲的机会，让大众把参观博物馆作为生活的一部分，成为一种自觉和需求，切忌作为政绩来完成而使有意义的工作或者活动流于形式，从而使博物馆失去大众，失去吸引力。

中小型博物馆的特色，不仅仅体现在展陈及藏品上，更体现在服务上。首先，博物馆要树立服务意识，把服务观众作为博物馆工作的重心，将其分门别类组成观众群，双方构建平等、和谐、无障碍的交流，满足观众获取信息、学习、休闲等多种需求，要在工作中改进服务态度，提升服务手段，提高服务质量，形成服务特色。其次，博物馆建设与发展应当得到社会更多人的关心和支持。在免费开放让更多的人走进博物馆的同时，博物馆可以在学校、社区、部队开办“第二课堂”，以其特殊的教育形式，传播历史文化知识，将博物馆的业务延伸出去，成为群众文化的一部分。再次，应当根据城市文化建设的主要任务，广泛开展社会活动，既为城市文化建设作贡献，又在活动中扩大博物馆的影响，积极为凝聚城市力量、宣传城市历史文化、启迪城市居民智慧、促进城市发展作贡献。

博物馆的发展前景是广阔的，我们要开拓创新，科学发展，探求博物馆可持续发展之路，实现博物馆事业发展新的跨越，让更多的公众感受博物馆的魅力。

试谈中小型博物馆的发展与经营

陈丽华 林 健

(常州博物馆 江苏常州 213002)

内容提要:中小型博物馆是我国博物馆界最具有代表性的群体,在经历了改革开放30年的飞速发展后,当前存在的主要问题是博物馆类型趋同、藏品和观众数量不足、经费来源单一等。因此需要进一步准确定位、明确自身发展方向、建立富有特色的博物馆体系,同时要积极面向本地民众、培养稳定的观众群,不断完善市场营销方式、提高公共服务能力,走可持续发展之路。

关键词:中小型博物馆 发展 经营

改革开放30年是我国博物馆事业发展最快的时期。在各级政府的重视和支持下,在全社会积极广泛的参与下,博物馆事业得到长足发展,一个具有中国特色的博物馆体系正在形成。针对中小型博物馆发展现状和存在的问题,我们就其未来的发展与经营提出了一些看法和建议,以求教于专家和同行。

一 中小型博物馆发展的现状

据统计,1978年底全国文物系统博物馆只有349个。截至2007年末,文物系统博物馆已经达到1722个,增长了近5倍,增幅巨大,全国博物馆总数更是超过2400个。如果进行一下分析排列,我们不难发现,除去国家级、省部级等大型博物馆外,中小型博物馆至少占2/3以上。以江苏省为例,2009年文化、文物系统的博物馆共111家,其中市、县级馆为109家,占总数的98%^[1]。本文所研究的中小型博物馆,主要指国内博物馆中的市、县级馆。

大量的中小型博物馆广泛分布于全国各市县,面向城乡、面向基层社会公众,是我国博物馆界最具有代表性的群体。改革开放30年,是中小型博物馆飞速发展的时期,许多市级中心馆和部分县级馆都重新建设了现代化的博物馆,或对原博物馆进行了改扩建。博物馆的陈列水平、社会服务功能、人员素质等都有了显著提高。国家文物局启动的“全国十大陈列展览精品评选”活动和“全国县级博物馆陈列展示服务水平提升项目”试点工作,起到了良好的示范带动作用,也极大地提高了中小型博物馆的陈列展览水平,社会影响巨大。中小型博物馆正处在历史最好的发展机遇面前。

二 中小型博物馆发展中存在的问题

由于历史原因,以及诸多因素和条件的限制,中小型博物馆的发展还存在不少问题。

1. 种类趋同,特色不明显

我国博物馆长期以来一直存在类型分布不平衡的现象,特别是部分小型博物馆种类趋同。在现有国有中小型博物馆中,历史、综合类居多,艺术、自然科学类偏少。一些综合类博物馆艺术、考古、历史、自然合而为一,内容庞杂;而少部分博物馆仍仅仅是古物收藏所。绝大多数中小型博物馆作为地方公共文化事业的代表性机构,在其成立时就是隶属于文化文物系统的单位,这些馆一直以收集、保护、展示当地考古发现和传世文物为己任,因此形成了目前历史类博物馆比例偏大的现象。据调查,在南京市12个市县级博物馆中,历史类占了7个,占总数的58.3%;综合类4个,占总数的33.3%;艺术类1个,占总数的8.3%^[2]。南京市属于我国博物馆事业比较发达的地区,其博物馆类别尚且失衡,其他地区的不平衡现象想必更加严重。

2. 藏品量少,难成系列

我国是一个历史悠久的文明古国,馆藏文物数量巨大,但大部分都集中在国家和省级大型博物馆中,特别是一些精品。市县级博物馆拥有的藏品数量少,且缺环较多。同样以南京市为例,截至2006年底,12家市县级博物馆拥有馆藏文物88223件,其中三级以上珍贵文物35938件,平均每个博物馆拥有藏品7351.9件,珍贵文物平均只有2994.8件。由于不少相邻地区历史文化差异性很小,博物馆的藏品种类、特征也非常相近,缺环较多,很难建立富有地域特色的博物馆藏品体系。馆藏文物资源的稀缺,常常使陈列展览得不到及时更新,更难以办出精品展览。

3. 观众稀少,缺乏参观习惯

据2008年公布的数字,我国博物馆年接待观众2.56亿人次^[3],大约每100个人中只有19人参观过博物馆。由于一些大型博物馆在地理位置、藏品质量、陈列展览等方面具有绝对的优势,吸引了大量的观众。中小型博物馆的观众数量占当地人口的比重多低于全国的平均水平。以苏州博物馆为例,2008年该馆接待观众80万人次,而苏州当年总人口为616万人,全年参观博物馆的人数大约只有全市总人口的13%^[4]。再以常州博物馆为例,2008年开始实行免费开放,2009年度接待观众32万人次,仅仅占全市360万人口的8.9%。而1999年美国博物馆平均年观众已达到8.65亿人次^[5],以美国当年人口2.488亿来计算,这个数字意味着每个美国人,一年至少去3次博物馆。从中可以看到我国中小型博物馆观众人数在当地总人口中所占的比例不高,参观博物馆还远没有成为社会公众的生活习惯。

4. 经费不足,来源单一

我国大多数市县博物馆都是计划经济体制下产生的,属于全额拨款的事业单位,自身的“造血”功能不足,政府拨款是博物馆最重要的经费来源。据王惠芬先生《江苏省博物馆建设调研情况报告》所述,2005~2006年,江苏省各级财政给博物馆的拨款和专项补助达12701万元,事业和经营收入5105万元,政府的拨款占71%。在事业和经营收入中,门票收入2513万元,服务性收入2230万元,经营性收入362万元,分别占博物馆经费总数的

14.1%、12.5%、2%。由于区域经济发展的不平衡,经济发达地区的博物馆经费相对比较充足,而一些欠发达地区博物馆只能勉强度日。经费不足的问题制约着国有中小型博物馆的进一步发展。

5. 宣传不够,缺乏市场营销

由于人才缺乏、管理薄弱、认识上存在误区等原因,许多中小型博物馆虽然每年也举办一些非常优秀的陈列展览,但往往因宣传推广不够,藏在深闺人不识,缺乏与观众的互动,社会公众并不知情,也难以得到广泛的社会支持和认同。

三 中小型博物馆发展经营的思考

如何突出特色,走出市县级博物馆发展的困境,归根到底是做到人无我有、人有我精,积极面对社会主义市场经济发展给博物馆带来的挑战和机遇,借鉴国外博物馆发展的先进经验,逐步建立类型多样、藏品丰富、管理先进的中小型博物馆体系。

1. 准确定位,建设门类齐全的博物馆体系

建设富有地域特色的博物馆体系是我国博物馆事业的发展方向。这一方面必须建立在当地社会经济逐步发展,政府重视支持的前提下,另一方面需要各行各业以及民间人士对博物馆事业的积极参与。对现有的市县级博物馆来讲,关键还是要找准位置,明确自身的发展方向。

美国是世界上博物馆最发达的国家,博物馆数量庞大,类型多样。据统计,1994年美国共有博物馆1.5万座,其中55%是历史博物馆和历史遗址,15%是艺术博物馆,14%是自然和科学技术导向的博物馆,包括动物园和植物园。美国博物馆协会2006年对不同类型的博物馆每年的平均观众人数所作的调查数据显示,除去动物园、植物园,科学技术博物馆参观者最多,其后依次为儿童/少儿博物馆、自然历史/人类学博物馆、艺术博物馆、自然中心、综合博物馆、历史性建筑/遗址、专门博物馆,历史博物馆参观人数位列最后^[6]。由此看出,观众对各种类型博物馆的喜爱和需求程度。

众所周知,历史类、综合类博物馆在我国省、市、县博物馆中,都有一定的数量。对于一个有着极为重视历史研究教育传统的国家,并且在新中国博物馆事业发展的初期深受前苏联博物馆学影响的情况下,这一现象的存在十分自然。然而经过百年的发展,改变这种状况,在建好原有的历史类博物馆的同时构建门类齐全的博物馆体系,已经成为社会的共识。当前博物馆学界应按照科学的博物馆分类办法,引导各博物馆准确定位,根据地方自然、历史、文化和经济特色,进行藏品来源可行性分析,研究探索未来的发展方向。国家有关部门应进行博物馆分类布局规划,指导各地和各行业建设类型多样的博物馆;对同一区域内相同类型的博物馆进行资源整合,调整合并,使其文物资源发挥出更大的社会效益;制定优惠政策,鼓励各行业及民间举办各具特色的专业性博物馆。

2. 明确发展方向,建立符合本馆宗旨的收藏体系

博物馆的差异性首先是通过独具特色的藏品显示出来的。针对目前市县博物馆藏品数量少,特色不明显,难成系列的现实,必须用有限的征集经费去收藏符合自身性质与类型需要的文物、标本。各博物馆应在准确定位的基础上,研究制定自身的中长期发展规划,

明确文物征集方向,尽可能弥补馆藏的缺环,减少文物断档的遗憾。

历史类博物馆要克服厚古薄今的倾向,加强近现代文物的征集,将近现代工业发展、文化艺术、音乐体育、市民生活等与城市文明进程有关的一切列入博物馆的收藏范围。一些综合性博物馆亦需及时在发展方向上做出抉择,决定是向自然历史类还是考古学/人类学博物馆,或是向艺术类博物馆发展,进而用有限的经费去征集符合本馆性质的文物、标本,构建科学的收藏体系。

3. 扎根本地区,培养稳定的观众群体

中小型博物馆必须要大力培养热衷于博物馆参观的人群,不断吸引更多的社会公众前来参观。大多数市县级博物馆都处在非旅游城市,流动人口少,本地居民是博物馆的主要观众群体。一般来说,许多人来过一次博物馆就不会考虑再来了,因此培养参观博物馆的兴趣也要从娃娃抓起,让孩子们从小就爱上博物馆,并且让从未来过博物馆的成人成为博物馆的参观爱好者,让博物馆的热衷者更加频繁地参观博物馆。具体的办法就是举办生动有趣的陈列展览,策划设计能吸引不同人群参加的活动项目,发展博物馆的志愿者和会员,使他们成为博物馆稳定的观众群体。美国弗吉尼亚州艺术博物馆就为我们提供了一个很好的榜样。弗吉尼亚州首府里士满是一个人口约20万的城市,2005年弗吉尼亚州艺术博物馆推出的观众教育项目达2959个,观众人数达16万人次,其中参观展览人数为9万多次,参加各种活动的人数为6万多次^[7],博物馆社会教育活动数量多、内容丰富,吸引了广大的市民。我国博物馆在这方面与国外博物馆还存在很大的差距,急需奋起追赶。

4. 适应社会经济发展,拓展经费来源渠道

经费短缺是许多博物馆普遍存在的突出问题。一方面需要各级政府加大投入与扶持,另一方面博物馆要积极利用自身的优势,大力发展博物馆产业,增强社会服务的功能。同时也可以争取社会力量的支持和参与,通过多方争取,缓解资金压力。国内外成功博物馆的经验告诉我们,积极开展社会服务也是博物馆获得资金,实现可持续发展的一种重要方式。美国博物馆年收入中最大的部分(大约35%)来源于私人慈善捐赠,政府资助不到25%,投资收入大约在10%以下,其余30%则来自博物馆为社会提供的各种服务,如公共教育、会员、商品、出版物、巡展等。2006年美国博物馆协会调查发现,平均每个游览者会花1.55美元在博物馆的商店里。有感于此,2009年暑假常州博物馆尝试举办了5期青少年趣味科普夏令营,并做跟踪调查。结果发现,营员们非常踊跃地购买和展览、活动有关的纪念品,人均消费11元多。这一现象说明,通过开展深入的观众服务,能够极大地激发博物馆观众的消费愿望。同年常州博物馆推出的“世界精品蝴蝶展”从常州到吴江、青浦巡回展出,都争取到当地科协的经费支持,取得良好的社会效益和经济效益。实践证明,中小型博物馆只要开动脑筋,不断拓展公众服务渠道,是可以有所作为的。

5. 制定市场营销策略,建立有效的运行机制

博物馆工作是一项系统工程,现代博物馆学的理念要求我们不仅仅要有一流的研究、一流的展览、一流的服务,还要有一流的市场营销。在为社会提供优质陈列展览和服务时,要识别自己要争取的群体——是有小孩的家庭,还是学生、退休人员等。博物馆要按照观众的年龄结构、社会阶层、地域分布等因素进行市场细分,并为目标群体制定不同的市场营销计划,编制营销预算、实施营销方案,有效地开展博物馆产品的市场推广。通过新闻

媒体、广告、电子产品等多种形式进行广泛宣传,实现博物馆与观众的相互认知,使博物馆的产品从生产、销售到配套服务环环相扣。通过建立有效的市场营销机制,最终达到社会效益和经济效益的双丰收。

中小型博物馆作为博物馆事业的重要组成部分,其发展离不开政府、社会和博物馆的携手共建,同时更需要我们以创新的思维,积极学习借鉴国内外博物馆发展的成功经验,探索出一条可持续的发展之路。

注释:

- [1]王惠芬:《江苏省博物馆建设调研情况报告》,http://www.jsent.gov.cn,2007年12月11日。
- [2]邢致远:《南京地区国有中小型博物馆发展研究》,南京农业大学2007年硕士学位论文。
- [3]单霁翔:《2008年的工作与2009年的工作思路》,http://www.sach.gov.cn,2008年12月23日。
- [4]张欣:《关于苏州博物馆未来发展的若干思考》,《苏州博物馆建馆五十周年纪念文集》,第101页,文物出版社,2009年。
- [5][6]Museums FAQ,http://www.aam-us.org.
- [7]美国弗吉尼亚州艺术博物馆2005~2006年度报告(内部资料),第44页。

基于科学发展观的中小型博物馆 精细化管理论析

刘 洪

(连云港市博物馆 江苏连云港 222000)

内容提要：推进中小型博物馆精细化管理是中小型博物馆实践科学发展观的重要步骤。导致中小型博物馆效益低下的根本原因在于管理松懈和粗放。在这样的现实面前，中小型博物馆必须向管理要效益，加大管理力度，更新管理理念，改进管理方式，细化管理方法，培养严细作风；做到事项管理精耕细作，现场管理精雕细刻，成本管理精打细算，技术管理精益求精，执行力上不断提高和细化，因应我国加快博物馆发展步伐的形势而精明经营，只有如此才能实现以细节保安全、降成本、创效益、提水平、促发展的目标。

关键词：精细化管理 中小型博物馆 科学发展观

我们认为，管理松懈和粗放是导致中小型博物馆效益低下的根本原因。精细化管理是解决管理松懈和粗放的途径。因为，精细化管理将管理的对象逐一分解、量化为具体的数字、程序、责任，使每一项工作内容都能看得见、摸得着、说得准，使每一个问题都有专人负责，实现权责明确。从目前的情况看，精细化管理应作为中小型博物馆发展的战略措施，在各项工作中被置于统领地位。

一 精细化管理的基本理念

所谓精细化管理，就是把管理的计划、组织、协调、控制、领导等工作更细化，通过具体的细节操作，按部就班且有序地实施管理，从而达到一种滴水不漏的管理境界，实现管理的无隙化。精细化管理的核心思想体现为：精、准、细、严。精是做精，精益求精。不仅把产品做精，也把服务和管理做精。准是准确、准时。体现在情报准、判断准、决策准、沟通准、操作准。细是细致，把工作做细，把管理做细。实现操作细化、管理细化，特别是执行细化。严是严格控制偏差，严格执行标准和制度，做到认真到位。

精细化管理的本质在于它是一种对战略和目标分解细化并且落实的过程，是让中小型博物馆的战略规划能有效贯彻到每个环节并发挥作用的过程，同时也是提升中小型博物馆整体执行能力的一个重要途径。

精细化管理是一个将管理责任具体化、明确化的系统工程，是一种由管结果升华到管过程，并且分解和控制影响结果的各个过程因素的管理理念和管理模式，是一种以最大限度地减少管理所占用的资源和降低管理成本为主要目标的管理方式。