



文博手读

· 第二辑 ·

国家文物局团委 编

北京图书馆出版社



目 录

博物馆三说.....	冯乃恩 (1)
浅谈亟待加强的博物馆立法工作.....	赵明远 (8)
走向 21 世纪的博物馆——难点和转折点	潘林荣 (13)
试论中国博物馆事业发展的跨世纪工程.....	张瑞强 (23)
把握历史机遇 实施精品战略的新思路.....	李丽雅 (28)
关于文博事业自身发展的几点思考.....	孙毓梅 (35)
“一馆两制”发展战略的总体构想 ——兼论博物馆的市场经济对策.....	刘 洪 (42)
中国文物拍卖业的现状及其未来.....	马丹妮 (49)
试谈当前文物经营中的营销策略及其运用.....	翁平娜 (55)
把握重点 寻求突破点 加快安徽文物资源 开发利用步伐.....	叶新琼 (61)
引进社会资金搞好文物保护工作的思考与设 想.....	刘文求 (67)
试谈博物馆如何走出困顿.....	申献友 (74)
试论博物馆的经营与发展.....	杨 玲 (81)
博物馆如何与市场经济接轨.....	李铁柱 (86)
文博系统人事管理应引入竞争机制.....	于子勇 (91)
建设面向新世纪的中国文博人才队伍.....	郭宝发 (95)

文物培训工作中存在的问题及对策	唐发勇 (102)
博物馆讲解员的构成	何 宏 (108)
人文精神的塑造: 博物馆教育的思考	郭荣辉 (113)
21 世纪博物馆群教工作的构想	黄 琛 (119)
谈 21 世纪博物馆的学校教育	沙海燕 (126)
电化教育在博物馆中的应用	吴 斌 (132)
关于在文博系统建立信息网络的设想	杨蔚青 (137)
我国博物馆藏品保管工作改革刍议	孔德铭 (144)
试论博物馆有效管理的科学方法——目标管理	刘爱国 (149)
正确认识科研与业务工作 提高和加强博物 馆的科研职能	司 卫 (154)
城市新象征 ——现代博物馆设计风格浅议	曹 劲 (158)
建立面向 21 世纪的文物保护科技事业	顾 军 (166)
大遗址保护与利用之探讨	徐新民 (174)
关于对古文化遗址保护的构想	卢化南 (182)
区域文化与博物馆	冯贺军 (186)
试论少数民族地区文物管理工作的困境与对 策	王福平 (192)
浅论珠江三角洲博物馆事业的发展战略	张建雄 (199)

厦门特区博物馆事业未来 15 年的发展构想·····	刘晓斌 (208)
浙江省博物馆事业发展战略研究 ·····	沈坤荣 (215)
困境与出路——西北博物馆发展的思考 ·····	林 健 孙 玮 (223)
渭城文博发展规划构想 ·····	马先登 (228)
关于济南市文博事业发展的若干构想 ·····	房道国 (236)
南阳博物馆事业发展刍议 ·····	刘绍明 (242)
辽宁考古所九五计划与十年远景规划纲要 ·····	顾玉才 华玉冰 李新权 (248)
发展新疆文物考古事业的几点思考 ·····	刘学堂 (255)
后记·····	(265)

博物馆三说

冯乃恩

纵观中国博物馆的发展，从时间上看，历史不算长；从数量上看，为数不算低；从种类上看，类型不算少。那么，为什么博物馆发展到今天，却陷入了进退两难、举步维艰的尴尬境地呢？个中情由值得探讨一番，是为博物馆三说。

一、数量与质量的辩证

博物馆是“文物和标本的主要收藏机构、宣传教育机构和科学研究机构，是我国社会主义科学文化事业的重要组成部分。”（1979 年国家文物事业管理局《省、市、自治区博物馆工作条例》）如果用国际上较为流行的“三 E”原则（Educate、Entertain、Enrich）来解释的话，则更为通俗一些，即“教育国民、供给娱乐和充实人生”（包遵彭《中国博物馆史》）。这样一种场所对于拥有 12 亿人口、文化素质尚不很高的中国来说，应该说是作用很大，拥有的数量也应该是很庞大的。

如果按中国现有 3000 座博物馆来计算，平均 40 万人才拥有一座博物馆，即使以拥有博物馆较多的北京来计算，北京现有近 200 座大大小小的博物馆，平均也不过 5 万人才拥有一座博物馆，这个数字表明中国人均拥有博物馆的比例是很低的。那么，是不是说将来的发展方向就是多建、多建，再多建呢？按纯数字的推算结果当然如此，但是且慢，现实不

是纸上谈兵，目前中国博物馆现状的严酷事实告诉我们，道理并非如此，方向恰恰相反！

为什么呢？让我们再来看看几组数字。以北京为例，故宫博物院 1992 年参观人数 793 万（内、外宾合计，下同），票价 3 元（内宾价，下同）；1993 年参观人数 732 万，票价 3 元；1994 年参观人数 533 万，票价 20 元。首都博物馆 1992 年参观人数 23 万，票价 0.2 元；1993 年参观人数 48.8 万，票价 1 元；1994 年参观人数 52 万，票价 3 元。军事博物馆 1992 年参观人数 170 万，票价 1 元；1993 年参观人数 134 万，票价 3 元；1994 年参观人数 156 万，票价 3 元。十三陵定陵管理处 1992 年参观人数 259 万，票价 1 元；1993 年参观人数 221 万，票价 15 元；1994 年参观人数 277 万，票价 15 元。北京蜡像馆 1992 年参观人数 63 万，票价 3 元；1993 年参观人数 68 万，票价 3 元；1994 年参观人数 60 万，票价 3 元。再看另一组数字：门头沟区博物馆 1992 年参观人数 1500 人，票价 0.5 元；1993 年参观人数 2000 人，票价 0.5 元；1994 年参观人数 100 人，票价 0.5 元；平谷上宅文化陈列馆 1992 年参观人数 8000 人，票价 2 元；1993 年参观人数 7000 人，票价 2 元；1994 年参观人数 6000 人，票价 5 元。中国现代文学馆 1992 年参观人数 787 人，1993 年参观人数 1189 人，1994 年参观人数 653 人，均是免费参观。梅兰芳纪念馆 1992 年参观人数为 850 人，票价 1 元；1993 年参观人数 2500 人，票价 1 元；1994 年参观人数 6000 人，票价 1 元。中国医史博物馆 1992 年参观人数 400 人，1993 年参观人数 350 人，1994 年参观人数 280 人，票价均为 30 元。北京城东南角楼文物保管所 1992 年参观人数 1 万人，票价 0.5 元；1993 年参观人数 1.2

万人，票价 1 元；1994 年参观人数 5000 人，票价 1 元。文天祥祠 1992 年参观人数 6000 人，票价 0.3 元；1993 年参观人数 7000 人，票价 0.3 元；1994 年参观人数 1000 人，票价 0.5 元。

通过这两组数字的比较，可以很清楚地看到，第一组参观人数很多，表明受到普遍欢迎，而第二组参观人数很少，有的甚至少得可怜，表明受到普遍的冷落。细加分析，两组数字的对照反映了以下几种事实：第一，内在的质量是吸引观众的绝对因素。参观人数多的博物馆都有这样的特点，即个性鲜明、展览丰富、贴近大众需求，而参观人数少的博物馆则正好相反。其实道理很简单，在市场经济生活中，我们不是总要说质量第一吗？我们不是深恶痛绝地拒绝假冒伪劣吗？难道在博物馆中就不适用了吗？第二，参观人数多的博物馆，或者说，受欢迎的博物馆，在全国的博物馆中所占比例很小。也就是说，真正能够实现博物馆的三 E 原则，即博物馆职能的，寥寥无几。

针对这种现象，我们所应采取的措施绝对不会是继续建设在现实中可能很少或根本不能够发挥博物馆职能的博物馆，而应下大气力整顿现有不景气的博物馆，在财力尚不富裕的情况下，充分管理好和利用好现有的资源。借用市场经济中的一句话，要下决心对不景气而又没有发展前途的博物馆“关、停、并、转”！

二、历史与现实的接轨

博物馆要讲究一个历史与现实、古与今的如何接轨的问题。博物馆的生存要讲求技巧、讲求质量。

历史与现实的接轨问题其实就是如何利用历史来为现实

服务的问题，脱离了现实来空谈历史，只钻故纸堆，不闻窗外事，是十足的书呆子、腐儒，要之何用？就像中国著名的四大发明，造纸、印刷、指南针和火药，如果只津津乐道于这是我们的光荣，而不善加利用，光荣也会变成耻辱（何况光荣也是老祖宗的丰功伟绩），就像我们现在纸张还要进口、印刷质量比不上外国、枪械技术低人一筹一样。历史是一面镜子，是催人警醒的，现实是残酷的，是决定谁生谁灭的，但是，博物馆绝对不是现实的避风港、庇护所，而是盛装明镜的匣子、悬挂警钟的架子。

钟多了不响，镜多了眩光。我们的博物馆既然已经不是少了，而是太多、太乱、太死，那就要警醒起来，坐下来认真地想一想，哪一些博物馆需要继续发展，哪一些博物馆应该转轨，哪一些博物馆必须关张。只有分清这些，我们国家有限的博物馆财力才能够好钢用在刀刃上，才能够在将来理直气壮地说一声：博物馆太少了？

谈到博物馆的建设，不可避免要接触到它的内核，即藏品，这是最历史的东西，也是历史与现实赖以交流的基础物质。现在一讲博物馆的成就，动辄就说藏品多少多少件，只求数量越多越好。藏品多是好事，但是，是不是不分青红皂白地一律以数字论英雄呢？其实不然，文物是要讲究价值的，无论是经济价值，还是历史价值，都有一个不可缺少的、也是最重要的特点，即独特性。我们的博物馆收藏品却存在这样一个事实：重复品太多。数量是够多了，历史价值又有多少呢？更惶论能为现实服务了！

在博物馆类型中，有一种藏品即是博物馆本身的博物馆，这种类型大多数属于建筑，如故宫博物院就是明清皇宫建筑

博物馆、定陵就是明代皇陵博物馆、文天祥祠就是纪念性祠堂博物馆等等，这一类博物馆还包括许多名人故居、民居、史迹和各种古建。可以说，在我国现有的几千座博物馆中这一类博物馆占了大多数，那么，这种博物馆应不应该建设？对现实有多大意义？应该建多少合适？是不是发现一处建一座？这就需要讨论出一个标准，该保留的保留，该遗弃的坚决遗弃！

标准其实很简单，看它对现实有没有重大意义。其一，有没有持久性研究的价值？其二，有没有不可或缺的、不可替代的教育民众的价值？其三，有没有独特性？其四，不能有阻碍现实发展的可能性。符合这四点的建为博物馆；不符合的再详加考察，具有旅游开发价值的划归旅游局，文物局也不要小家子气，什么都舍不得。至于剩下的既没有建博物馆的价值，也没有旅游价值的，干脆扔掉它，就像考古发掘一样，没有保留价值的墓葬平掉它！

否则的话，就像大炼钢铁一样，你炼我也炼，有条件的要炼，没有条件的创造条件也要炼。那样的话，博物馆就要泛滥成灾，直至丢了卿卿小命了！

三、走下神坛

记得教科书上说，博物馆是神圣的殿堂，那时候就不太明白，亲自参加了博物馆的工作之后也还是不太明白，究竟为什么要称之为神圣的殿堂？或许是源于博物馆的拉丁文原意，或许是因为它具有教育职能，而教育是神圣的。不管为什么，反正博物馆算是让这个神圣二字宠坏了，不管三七二十一，先把自己束之高阁，摆上高高的神坛，与普通老百姓拉开距离，仿佛只有这样俯视众生才能显示出自己的神圣劲。

可惜他们不明白，就算你是一尊神，没有了信徒的供养，你的神牌是要结蜘蛛网的！

在计划经济时代，有国家的供养，这些神们还可以悠哉悠哉，可是市场经济大潮一冲，这高高的神坛就好像汪洋中的一条小船飘摇不定了，神们更是心旌摇动。随着经济的发展，国家对教育的投资在逐年增加，但是僧多粥少，落实到博物馆建设方面的仍然不足以保证博物馆的健康发展。有很多地方博物馆每年由国家财政获得的拨款仅有3万到10万左右，这些款项扣除职工工资、办公费用，基本上所剩无几，别说投资于博物馆的再发展，即使勉强维持现状也极其困难。到地方出差，经常听到经费不足的抱怨。随之而来的就是文物库房不标准、陈列手段不先进、防盗技术不安全、展览内容不引人。如此必然隐忧多多，可以说，即使博物馆本身不想孤坐神坛，由于条件的限制，有劲使不出，也只好任由民众敬而远之了。

走下神坛，使博物馆成为社区生活中平易近人的一分子，是博物馆发展的必由之路。问题是在神坛上当神当久了，回到人间该怎么转换角色。实际上造成现在这种状况的原因，除了前文所述之外，还有一点就是对中国博物馆性质的确定有偏差。博物馆的性质除了基本三性，即科研机构、教育宣传机构和文物标本收藏机构之外，国际博物馆学会又明确规定，博物馆为非盈利机构。这一点对西方发达国家来说是适用的，因为他们财大气粗，多为民间机构，基本上每个博物馆都是由大财团出资建设和运作，不存在资金不足的问题。而且，即使是国立博物馆，也不是完全由政府投资，其资金的主要来源依然是财团资助。而中国的实际情况不容许照搬“不盈

利”这一点，因为国家的财力状况不足以大包大揽，又要求各地博物馆在不盈利的同时完美地运作，这是不太实际的。所以，要想使中国的博物馆走下神坛，与需要它的民众融为一体，就首先必须抛掉非盈利的限制，提高其生存质量，然后才可以谈到其他的改革措施。

首先要明确一点，盈利不是博物馆的目的，而只能是为发展而必需的一种手段。在此前提下，将我国的博物馆划分为几种类型，区别对待。第一，国家文化建设所必需的，而又没有能力进行盈利活动，或者进行盈利活动会影响正常工作的，采取政府出资为主，社会赞助为辅的运作制度；第二，国家文化建设所必需的，同时又有较大的能力获取维持建设与发展资金的博物馆，以自力更生为主，政府出资为辅；第三，属一般性文化建设需要，有能力自我生存的，放手让其发展，以自我盈利和社会赞助为其生存手段；第四，没有能力进行盈利活动，又非国家文化建设所必需的，但有存在的价值，划归有能力接收的部门管理，或者是经济效益好的博物馆，或者是其它行业部门；第五，没有存在价值的，或裁撤，或转轨，或分流。

如此，博物馆建设方可走出尴尬的低谷，步入良性循环的康庄大道。

冯乃恩 28岁 故宫博物院陈列部工艺组 助理馆员

浅谈亟待加强的博物馆立法工作

赵明远

一、加强博物馆立法工作的必要性

目前，国家立法的重点放在了经济立法上，文化立法相对滞后。在博物馆立法上，目前还没有一部《中华人民共和国博物馆法》，目前指导、规范博物馆工作的法律文件如《省、市、自治区博物馆工作条例》、《博物馆安全工作规定》、《博物馆藏品管理办法》、《文物藏品定级标准》等均属于行政规章，其法律效力是有限的。所以，及时制定一部调整、规范博物馆内部及外部关系的法律，是非常必要的。博物馆事业发展过程中不断出现的新情况、新矛盾、新问题，也亟待完备的法律来规范。

首先，博物馆还没有法律意义上的定义，其法律地位还没有确立，其职能、权利、义务也不明确。对博物馆的设立标准、程序也缺乏严格规定，博物馆各项工作范围、场所、设备标准，人员条件、素质也还没有全面的规定。这样，博物馆一方面可能不认真履行其社会职能、义务，变成白拿工资的“养老院”，甚至出现完全不具备条件、不履行社会功能的“挂牌馆”；另一方面，博物馆的正当权益得不到很好的保障，国家、特别是一些地方对博物馆的关心支持不够，使一些馆仅能靠“人头费”来维持“吃饭财政”，甚至连“吃饭财政”也不能维持。

其次，现有的博物馆法规，基本上属于行政规章及其它规范性文件，其权威性、系统性不够，法律效力有限。如前列举的几种行政规章，是由文化部、国家文物局制定或与其它行政部门联合制定的，法律地位则较低。而目前全国近两千家博物馆中，约三分之一是非文化系统的政府部门、军队、企业、事业、团体、个人及外资兴办的博物馆，文化部及下属机构颁行的法律文件对这些博物馆的约束力是很弱的。

第三，在管理体制上，博物馆作为独立的法人单位，所应拥有的自主权没有明确规定，博物馆的权益不同程度地受到上级行政管理部门的侵犯。如国家财政对博物馆的经费支持往往通过行政主管部门拨给，主管部门对经费的使用进行过度干涉，或挪用、拖欠。主管部门对博物馆的房屋、设备等资产也可以调用、处置，对博物馆兴办的“三产”收入，也要规定“提成”。博物馆领导由上级任命，普通员工的安排、调动，主管部门也要干预。上级主管部门对博物馆权益的侵占和瞎指挥，扼杀了博物馆自我发展的能力，挫伤了广大员工的积极性、创造力，也滋长了不正之风的蔓延。

第四，在我国从计划经济向市场经济的转轨过程中，博物馆也不可避免地将进入市场。对其为社会提供的精神产品如何实现商品化，如何开展“三产”、经营创收以补充经费之不足，还没有明确法律规定。许多博物馆在政府投入减少的情况下不得不放弃业务活动，把主要精力放在创收上以维持生计，许多博物馆将业务场地、业务经费用于设立商业、娱乐设施，严重地背离了自身性质、职责。对这些情况也还没有相应法律条文来约束、规范。

目前，我国的博物馆事业仍处于不断发展之中，加强博

物馆立法，确立博物馆的法律地位，建立博物馆的法律保障和制约体系，将博物馆事业纳入法制轨道，这是文化体制改革、转变政府职能的迫切要求，更是博物馆事业健康发展的迫切要求。

自 1845 年英国制定了世界上第一部博物馆法以来，世界上许多国家都有博物馆法。战后日本于 1951 年就颁布了《博物馆法》，以后又进行了修订、完善，由于其法制健全、及时，使日本的博物馆事业顺利发展，并处于亚洲领先地位。我们认为在即将到来的新世纪初期完成制定、颁布实施我国第一部《博物馆法》，并逐步建立起完备的博物馆法律体系是十分必要的。

二、博物馆立法在理论上的和实践上的准备

制定《博物馆法》是博物馆事业发展的重大步骤，也是一项极其严肃的工作，需要进行大量的调查研究、理论探讨和舆论呼吁。在《博物馆法》出台以前，博物馆界应做好理论上、实践上的准备。

首先，应认真贯彻执行现有的各项博物馆法令规章以及其它法律文件中有关博物馆的条文规定，杜绝有法不依、执法不严现象。这不仅是各博物馆及整个事业正常运作所必须，而且是检验各项规章、条文科学性、适应性所必须，通过守法、执法的具体实践，可以为博物馆法及相关法规的建立提供依据。

其次，在国内博物馆事业发展较好的地区，应制定地方性法规、规章，指导本地区的工作。北京市在这方面已作了可贵的实践。北京市政府于 1994 年 12 月 16 日颁布实施了《北京市博物馆登记暂行办法》，在宏观上对各博物馆的藏品、

展览、科研、社教等项工作进行协调、管理和规范。1995年12月根据这项办法，首批55座博物馆已通过审核，登记颁证。另一些区，如江苏省，制定了评选优秀博物馆的具体标准，从博物馆工作的各个方面，提出了量化的指标。我们认为在此基础上可制定一个合格馆的标准，加以实施。

第三，应注意了解、介绍、考察和研究博物馆事业发达国家的博物馆法律和博物馆法制管理模式，从中吸取有益的经验，为我国的立法工作提供借鉴。在这一点上，我们的学会、报刊已做了一些工作，但还远远不够，管理机构、学术组织应加强这方面的组织和引导。

第四，文化部、国家文物局等领导机构和博物馆学会应加强立法研究，提出立法方案，做好立法前的准备工作。应大力宣传博物馆立法的必要性和紧迫性，也要呼吁全国文博界人大代表为此多做努力，将《博物馆法》尽早列入人大立法议程。目前，可建议国务院在人大制定出《博物馆法》以前，迅速颁行一项管理各类博物馆的全国性行政法规，对当前的事业发展进行指导规范和保护。

三、有关配套法律的建设

除了积极准备制定《博物馆法》以外，还应逐步健全相配套的法律体系。目前则急需订立一些国家扶持和引导社会支持博物馆事业的法律条文。例如，国家税制和税法中应规定对博物馆进行减免税收的优待措施。这一点可借鉴国外的经验。如日本税制上关于博物馆的优待减免有14个税种的24项特殊措施。这几年，虽然国家财政部、国家税务总局先后出台了一些对宣传文化单位实行财税优惠的政策，但因其中对所享受优惠的范围有严格界定，博物馆及其经营产业可

以得到的优惠很有限。应加强研究和实践，对这些政策加以完善，增强其可操作性。

又如，国家应制定引导社会赞助博物馆的办法，在政策上、法律上给予鼓励。私人和企业赞助博物馆在西方国家是很普遍的。如美国艺术博物馆每年活动经费的三分之一是社会赞助。国家对这种赞助行为不但要在精神上、舆论上加以提倡、表彰和鼓励，而且还要有相应的政策法规给予扶持和保护。一些国家在法律上规定了对赞助者给予减免税收、政府贷款优惠等待遇，尽量使赞助者得到与其贡献相当的利益，这就大大地促进和保护了赞助者的积极性。近些年来，国内企业、团体、个人对文化事业的赞助已很普遍，各种文艺演出、比赛评奖、节目播出都会有赞助，而对博物馆业务的赞助则不多见。1995年底，杭州钢铁集团公司出资120万元，将流失于香港市场的越王“者旨於赐”剑购回，捐献浙江博物馆，此为全国企业巨资赞助博物馆之首例。文化部目前正在起草的《社会赞助文化事业的管理办法》及进行可行性研究论证的《文化投资法》应制定出能吸引社会赞助博物馆事业的优惠办法，在政策、法律上保护、引导、鼓励这种赞助行为，为博物馆事业的发展创造更多的有利条件。

赵明远 男 30岁 南通博物苑社教部副主任 馆员

走向 21 世纪的博物馆——难点和转折点

潘林荣

中国改革开放 10 多年，我们的博物馆事业在经历了突飞猛进发展的黄金时段之后，伴随中国全面的社会主义市场经济的导入，又令人难以置信地走入了持续发展与回复萧条、社会效益与经济效益等等矛盾叠现的怪圈；大众舆论也以史无前例的姿态介入了以往不太注目的博物馆现象，以至发出了“救救……”的呼号。在这样的氛围中，我们的博物馆正一步步走近 21 世纪的门槛。在此，我们探讨一下走向 21 世纪的博物馆的难点和转折点。

一、最大的难点：不是钱、而是自身运转机制的变革

确实，“钱”是困扰我们事业的重要因素之一。但平心而论，目前最关键的问题不是钱，而是我们的多数博物馆在“享受”改革带来的发展“实惠”的时候，并没有在体制上摸索出自己的良性运转模式，否则我们很难相信眼前的现实：一批批各具特色的新馆热热闹闹地登场了，却沿袭着原有的博物馆运转方式，不久便风光不再了；一个个老馆旧貌换了新颜、一副副陈列新面孔也逐个亮相了，不出数月却又复归沉寂。计划经济体制下“三性两务”为本的博物馆体制与新时代新体制的激烈碰撞已是严峻的事实。中国博物馆事业正处在走向成熟前的调整期。那么，处于调整期的中国博物馆在运作机制上主要存在哪些亟待变革的难题呢？