

重构

与

发展

RECONSTRUCTION
& DEVELOPMENT

博物馆集群化运营研究

王小明 宋娴◎著



上海科技教育出版社

重构

与

发展

RECONSTRUCTION
& DEVELOPMENT

博物馆集群化运营研究

王小明 宋娴◎著



上海科技教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

重构与发展:博物馆集群化运营研究/王小明,宋娴著.
—上海:上海科技教育出版社,2015.5
ISBN 978-7-5428-6204-4

I. ①重… II. ①王… ②宋… III. ①博物馆—运营管理—研究—中国 IV. ①G269.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 064138 号

责任编辑
装帧设计

侯慧菊

陈懿 杨 静



重构与发展——博物馆集群化运营研究

王小明 宋 娴 著

出版发行 上海世纪出版股份有限公司
上海科技教育出版社
(上海市冠生园路 393 号 邮政编码 200235)

网 址	www.sste.com www.ewen.co
经 销	各地新华书店
印 刷	上海师范大学印刷厂
开 本	787×1092 1/16
字 数	212 000
印 张	12
版 次	2015 年 5 月第 1 版
印 次	2015 年 5 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-5428-6204-4/N·939
定 价	36.00 元

序

欣闻《重构与发展——博物馆集群化运营研究》一书即将付梓出版,甚感欣慰。

2014年5月,习近平总书记在上海视察工作时明确提出,上海在科技创新方面要走在全国前列,加快向具有全球影响力的科技创新中心进军。科学技术和科学普及是科技工作的一体两翼,科普作为一项社会基础性工程,为科技创新不断营造良好的文化氛围,提供优越的软环境。博物馆作为传承科技与文化的重要载体,已经成为公众理解过去、思考当下、启示未来的重要公共文化场所。如何在公民科学素质建设工作中发挥积极作用,为建设具有全球影响力的科技创新中心当好催化剂,已经成为上海乃至全国所有博物馆面临的重要课题。

随着整个国家的博物馆数量不断增加,单个博物馆在发展过程中出现很多现实的问题。例如,场馆布展的“同质化”现象较为严重,场馆的创新能力较低,中小场馆运营能力较弱等。面对存在的诸多问题,“博物馆集群化运营”提供了一条可能的解决路径,是当前博物馆管理的一种有益的尝试。这一新的运营模式,试图通过强有力的核心场馆带动,对各场馆之间的资源进行优化

配置,最终形成在一定地域范围内拥有强大社会影响力的博物馆体系,更高效地为社会公众提供多元化、有针对性的公共服务。

上海科技馆经过 13 年的发展,目前已经成为全国唯一一个既是国家 5A 级旅游景区、又是国家一级博物馆的综合性科普场馆。在探索“博物馆提升公民科学素质,促进社会发展”的道路上,上海科技馆始终进行着不懈的努力。当前,随着上海自然博物馆(上海科技馆分馆)的落成,上海科技馆也将迎来里程碑式的发展,即从一个屋檐下的“三馆合一”(科技馆、自然博物馆和天文馆)到实体布局下的“三馆合一”的形成。这也促使上海科技馆在探索“博物馆集群化运营”上迈出了重要的一步。

《重构与发展——博物馆集群化运营研究》一书是由设立在上海科技馆的上海科学传播与发展研究中心(以下简称“传播中心”)的研究人员,经过多年的潜心研究撰写而成的。传播中心自 2013 年成立以来,依托上海科技馆的平台,充分调动社会各界力量,不断加强在科学传播领域的理论研究和实践创新,致力于提升上海科学传播的发展水平。它虽然成立时间不长,但是已经在该行业中崭露头角,取得了显著成果。本书的出版,相信会在博物馆研究领域激起一片涟漪,激发大家共同开展博物馆运营的理论 and 实务研究。我衷心地希望能够有更多的年轻人投入到科学传播的研究当中,为我国科普事业的发展作出更大的贡献!

左焕琛

2015 年 3 月

目录

序	1
第一章 博物馆集群的背景	1
第一节 博物馆集群的理论基础	3
一、从经济学角度看博物馆集群	3
二、从社会学角度看博物馆集群	6
第二节 博物馆集群的现实意义	8
一、博物馆集群的外部环境	8
二、博物馆集群的内在需求	10
第二章 博物馆集群化历程	14
第一节 博物馆集群的形成	15
一、确立集群内核心机构	15
二、确立集群目标	17
三、集群内合作网络构建	18
四、明确集群合作内容	19

第二节 博物馆集群运营	20
一、明确集群目标与章程	20
二、制定并公开集群战略规划	21
三、集群绩效的第三方监督评估	21
第三节 博物馆集群化效果评估	22
一、集群目标实施效果评估	23
二、集群前后运营效果对比	25
三、集群财务状况评估	25
四、集群人员评估	26
五、集群社会综合价值评估	27
第四节 博物馆集群化运营优化	28
一、集群目标优化	28
二、集群网络优化	29
三、集群项目实施优化	30
四、集群监督评估优化	31
五、集群运营优化过程	32

第三章 博物馆集群的模式与特点 33

第一节 博物馆集群的模式	33
一、后因性垂直管理模式	33
二、先因性垂直管理模式	36
三、服务型水平合作模式	41
四、共享型水平合作模式	43
第二节 博物馆集群的特点	45
一、统一行政体系的构建——后因性垂直管理模式	45
二、求同存异——先因性垂直管理模式	46
三、资源利用最大化——服务型水平合作模式	46
四、合作共赢——共享型水平合作模式	47

第四章 博物馆集群化运营实例 49

第一节 史密森学会的集群化管理	49
------------------------	-----------

一、博物馆群巨头的诞生	49
二、科学有序的管理模式	50
三、官民结合的资金来源	51
四、博物馆集群发展的优势	51
第二节 新西兰蒂帕帕国家博物馆的集群化管理	56
一、新西兰蒂帕帕国家博物馆的发展变迁	56
二、架起合作的桥梁——国家服务中心	56
三、以更广泛的合作彰显自身价值	59
四、蒂帕帕国家博物馆中心地位的保持	63
第三节 英国区域文艺复兴计划	66
一、英国区域文艺复兴计划背景	66
二、英国区域文艺复兴计划的构建	71
三、英国区域文艺复兴计划的实施	77
四、博物馆合作运营的成效	83
第五章 中国博物馆集群化路径与运营理念	88
第一节 中外博物馆运营管理差异	88
一、博物馆职能	88
二、内部管理体制与机构设置	92
三、人员设置情况	94
四、财政状况	96
第二节 中国现代博物馆集群化发展路径思考	98
一、集群化发展是现阶段我国博物馆发展的内在需要	98
二、中国现代博物馆集群化路径思考	99
三、中国现代博物馆集群化发展的策略建议	102
第三节 中国博物馆集群化运营理念设计	103
一、集群化运营架构体系	104
二、建立以理事会为核心的管理体系	105
三、博物馆集群的管理模式	106
四、博物馆集群的经营理念	107

五、博物馆集群的运作模式	109
附录 1	
英国科学博物馆集团 (SMG) 2012—2022 战略目标	111
附录 2	
英国科学博物馆集团 (SMG) 发展计划书 (2013—2014)	
.....	135
表 录	165
图 录	166
参考文献	168
后 记	181

第一章 博物馆集群的背景

对于多个博物馆的运营管理,目前在国际上主要有两种相关的概念,一种称为“博物馆集群”(Museum Cluster),另一种称为“博物馆系统”(Museum System)。前者由哈佛大学教授波特(Michael Porter)于1990年提出的“集群”概念衍生而来,后者则由美国博物馆联盟(AAM)于2001年提出;前者涵盖范围较广,后者则主要指有隶属关系的各博物馆。

1990年,哈佛大学商学院波特教授提出“集群”的概念^①,“指的是公司、供应商及相关机构形成集聚,在一定的城市区域内联合发展。从成本和效益看,高度集中有利于降低制度成本(包括生产成本、交换成本),提高规模效益和范围效益,并提升市场竞争力,其被认为是经济发展的一个重要战略工具”。

从“集群”进一步引出“博物馆集群”概念,是指各博物馆及相关企业集中分布,并共同从事博物馆相关的工作和活动。博物馆作为传播文化和科学的重要场所,通过集群可以提升自身的经济效益,丰富博物馆文化消费内涵,巩固博物馆与其消费者的情感关联,同时还对社会可持续发展作出有价值的贡献。

2001年,美国博物馆联盟提出“博物馆系统”这一概念^②,其指的是“具有复杂组织结构,在至少两个地点拥有若干场馆设施的博物馆运营系统”。在此基础上,美国博物馆联盟进一步将博物馆系统分为以下两种组织模型:

组织模型A:随着一个博物馆系统的发展壮大,可能发展出一些具有自主性质(独立管理能力)的子单元,在组织模型A中称之为关联馆。超大型博物馆系统若坚持作为单个综合实体运营有时会面临挑战,所以自然应当允许系统内的不同构成单元在某种程度上享有自主管理权限。然而关联馆还不能算完全自主的独立博物馆,因为它们在管理和资金等某些方面依赖于整个博物馆系统的支持,这些支持是由上

① Michael Porter. 1990. The competitive advantage of the inner city. Harvard Business Review, May/June; 55-71

② American Association of Museums. 2005. Accreditation Commission Report on: Museum Systems and the AAM Accreditation Program. Washington, DC: AAM

级主管机构面向全系统提供的集中式服务项目。

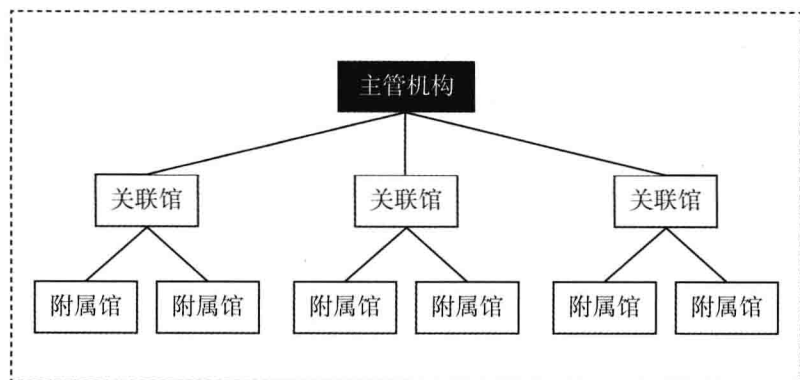


图 1 博物馆系统:组织模型 A

组织模型 B:有些博物馆系统属于综合、超大的机构。它们依靠上级主管机构集中式服务的支持而以一个高度一体化博物馆系统的形式存在,其总馆之下存在一个或多个分馆。由于这些博物馆系统的构成单元相互之间具备紧密的关系,因此,应将所有场馆视为整体,各分馆并无独立的管理权限。

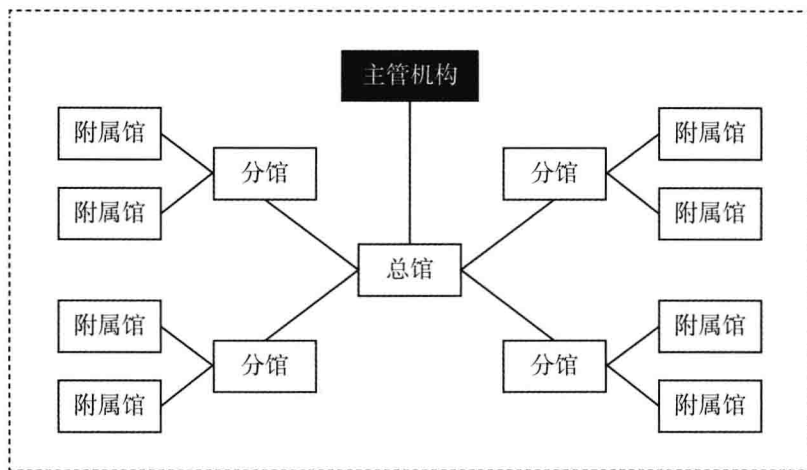


图 2 博物馆系统:组织模型 B

从“博物馆集群”和“博物馆系统”的概念可以看出,“博物馆集群”是一个更加宽泛的概念,它不限定聚集的对象,也不限定对象间聚集的方式。在“博物馆集群”的概念中,博物馆之间或博物馆与其他机构之间都能进行各种形式的集聚,其最终目的是为了提高博物馆的社会和经济效益;而“博物馆系统”这一概念主要指的是博物馆间的集聚,且在集聚过程中强调不同博物馆间的隶属关系。由此可以看出,“博物馆系

统”更像是“博物馆集群”中的一种形式。

面对日新月异的科技变化和社会发展,博物馆未来的发展将更加多元和开放,因此,我们将从“博物馆集群”的角度,探讨博物馆之间的合作与发展。

第一节 博物馆集群的理论基础

任何一种现象的产生都有一定的理论基础。产业集群是产业发展的一种内在规律,既属于经济学研究的范畴,又属于社会学研究的范畴。从经济学的角度看,它是一种新的区域经济组织形式,具有传统的单个大企业所无法比拟的组织优势。经济学研究经济现象,它的核心概念是经济效益;但同时,产业集群作为一种特殊的营利性社会群体,又属于社会学研究的范畴。社会学研究社会现象,它的核心概念是社会效益。从社会学的角度看,产业集群是一种生态型的社会组织,具有自我发展、自我更新、自我完善的能力。博物馆作为社会职能与一定市场职能的集合,既要社会效益为重,同时又要兼顾一定的经济效益,实现公益性事业与经营性产业系统发展。

一、从经济学角度看博物馆集群

产业集群理论的产生和发展有着非常深刻的经济学背景,西方学者对此进行了大量的研究。从萌芽到产生并经过发展再到深化,有几个明显的发展阶段,下文将对这一脉络进行简洁的陈述。

(一) 博物馆集群的经济驱动力

1. “外部经济”理论

“外部经济”理论是由著名经济学家马歇尔(A. Marshall, 1890)^①提出来的,他在对诸多企业同一区域集中的现象进行考察之后,认为企业在一定的地理空间上的集聚并组成集群是为了获取外部规模经济的效益。通过产业集聚乃至形成集群,其实质是通过生产过程的可分性,将各个阶段进行专业化分工并形成专业化的优势,在此基础上依据产业链的联系,把因专业化而性质趋同的中小企业聚合起来,形成规模

^① Marshall(马歇尔). 1997. 经济学原理(上卷). 北京:商务印书馆,137—142

型企业特征的规模经济生产^①。上海申康发展中心就是一个典型的产业集群,此中心对市级公立医疗机构的国有资产实施监督管理,同时担负投资举办市级公立医疗机构的职能。通过此平台,还可以实现内部 23 家临床医院的信息共享,形成跨院一站式服务。通过这样的产业集群既可以使各个医院互补短长,节约成本,提高效率;又可以降低病人的就医成本和时间,给市民带来了极大的便利,对促进全市医疗事业的发展具有很大的推动作用。

产业集群是一系列共同要素作用的结果,这些要素包括行业经验曲线的积累、人力资源市场共享、专有技术的创造和外溢等,各个微观主体集聚的程度越高,产业集群的成长就越迅猛。在一定区域内的博物馆通过集聚形成一定规模,并在此基础上产生更广泛的影响力,从而实现在人力资源、物力资源、技术资源等方面的优势,加速集群范围内各个场馆的发展。

2. “集群经济”理论

韦伯(Alfred Weber, 1997)最早从成本节约的角度,提出了产业集群形成的动因^②。韦伯在深入观测了当时的工业在某一区域集聚的现象之后,认为排除劳动力和运输成本等区域外的重要因素,由集群带来的成本节约是导致产业集群形成的重要因素。他把产业集群的成本因素归纳为 4 个方面:分别是劳动力、技术设备、经常性开支及市场化的成本。同时,他认为产业集聚进而集群化的过程可以分为两个阶段:一是靠企业自身简单重复式的规模扩张从而引起产业集中化的阶段;二是依赖于大型企业的出现并以其完善的组织运行方式,引发许多同类企业的加盟,进而形成明显的地方性聚集状态并形成集群化效应的阶段^③。

博物馆的集聚在一定程度上可以实现区域范围内的资源灵活调配,也可以认为是一种节约资源的做法。这将会吸引更多的场馆加入,尤其是在资金、人员上相对缺乏的小型场馆,通过大馆资源的借用和分享,可以在一定程度上弥补自身的不足。这样做同时也可以减少大馆的资源浪费。

3. “新竞争优势”理论

波特(2007)从产业竞争优势的角度对产业集群的形成进行了分析,将产业集群理论的研究推向了新高度^④。波特在《国家竞争优势》一书中提出,“产业集群”是指

① 张慧文. 2013. 金融服务业的集群化发展理论与实证研究. 上海:上海三联书店, 57

② Alfred Weber(阿尔弗雷德·韦伯). 1997. 李刚剑等译. 工业区位论. 北京:商务印书馆, 137—142

③ 张慧文. 2013. 金融服务业的集群化发展理论与实证研究. 上海:上海三联书店, 57

④ Michael E. Porter(迈克尔·波特). 2007. 国家竞争优势. 北京:中信出版社, 132—137

“在特定区域下的一个特别领域,存在着一群相互关联的公司、供应商、关联产业和专门化的制度和协会”^①。他认为一些国家的产业所具有的持续创新升级能力,使得该国家及其国际竞争力都得到明显提升,而这些产业创新与升级的背后,是产业基于“钻石模型”的发展思路:即生产、需求、企业战略与竞争和相关支撑产业4个因素的相互作用,使得产业形成地理上的集中,并最终产生产业集群独特的竞争优势^②。产业集群的发展模式突破了企业和单一产业的边界,它更加着眼于一个特定区域中具有竞争和合作关系的企业、相关机构、政府、民间组织等的互动,为我们提供了一个思考、分析国家和区域经济发展并制定相应政策的新视角。该集群越发达,该集群内部的各个机构也都会发展得越好,相互之间不是竞争关系,而是将产业相互之间的竞争转化为合作的优势,实现整个区域内的快速发展。博物馆的集群同样可以依照这种经济模式建构自己的集群化区域,在该区域中实现各微观主体的协同发展。

(二) 产业集聚和产业集群

产业集聚是一种基于产业链和增值链的简单劳动分工关系,是指同一类型或相关类型产业,也包括各种不同类型的产业在一定区域范围内的集中与聚合,并由于集聚效应和外部经济而使得这种集中与聚合更加具有空间布局的规律性和地域的选择性。在现代社会里,产业集聚外在表现形式更多以城市、城镇工业区为代表。

产业集群则是指大量不同专业化背景的产业(或企业)以及相关支撑部门、辅助性机构等在一定地域范围内的柔性集聚,以密集的合作网络形成联系,并深深根植于其所在区域不断创新的社会文化环境中,反映的是在集聚基础上基于信息和知识联系的“创新链”机制^③。

相比而言,产业集群在以下两个方面特征更加突出:

- 合作网络特征明显。集群内各主体基于网络的联系而产生相互的交流。密切合作、相互学习,同时也频繁地进行各种集群交易活动,共同推进区域的发展和企业的持续创新^④。
- 根植性特征突出。集群内的企业往往具有相同或近似的社会文化背景或共同价值取向以及制度政策环境,企业经济行为深受其所根植环境的影响,容易在沟通

① Michael E. Porter(迈克尔·波特). 2007. 国家竞争优势. 北京:中信出版社,132

② 张慧文. 2013. 金融服务业的集群化发展理论与实证研究. 上海:上海三联书店,58

③ 王永龙,郑胜利. 2002. 台商投资从集聚到集群的对策分析. 学术交流,(9):49—51

④ 张慧文. 2013. 金融服务业的集群化发展理论与实证研究. 上海:上海三联书店,22

机制、交易规则以及知识等方面形成共识,因而也容易产生聚合效应,能够深度建立制度机制,同时也可能避免交易时产生的“外部不经济”问题(“外部不经济”指某些企业或个人因其他企业和个人的经济活动而受到不利影响,又不能从造成这些影响的企业和个人那里得到补偿的经济现象^①)。

通常,产业集群是产业集聚更深层次分工基础上发展、孕育产生的结果。产业集聚很大程度上只是地域集约化经济的初级阶段,而产业集群则表现为地域集约化经济的高级阶段,应该是产业集群可能和理想的发展前景^②。根据国家文物局 2013 年度博物馆年检备案情况,截至 2013 年底,我国已有博物馆 4165 家,尤其是经济发达地区,博物馆数量每年都在快速增长,地区集聚的趋势不断加强,作为博物馆地域集约化发展的高级阶段,博物馆集群化也将伴随科学技术发展、经济不断提升成为未来的一种重要趋势。

二、从社会学角度看博物馆集群

产业集群除了作为一种经济学现象,受到经济学家的关注,同时作为一种社会现象,逐渐成为社会学家关注的对象。从“资源互依”理论和“新经济社会学”理论的分析,我们可以看出产业集群的现象是蕴含有深刻的社会原因的。

(一) “资源互依”理论

博物馆的集群,是以组织合作策略(collaborative strategy)的概念为发展基础。组织合作策略是指寻求资源整合的合作伙伴,互相分享资源、经验及知识,补充其不足,增加其优势,双方互惠的效益包括增加观众和收入、有效地实现博物馆教育和研究的目的,并促进公众使用、实现公民文化权利,扩大展览和收藏,增进公共关系及获得专业人才等。

最早该组织合作策略产生的原因是资源不足:一个组织不可能拥有所有需要的资源,组织因为本身资源的缺乏而必须依赖与其他机构进行合作,以取得发展上必要

① 百度百科,2014 年 12 月 20 日,关于“外部不经济”的解释 http://baike.baidu.com/link?url=NZj9jFphwppOCKtIYQFZRyCdMq-2exP0-qjqFUHLUKfgdPII_xFAk0Hxs1XUwt0fse8p_N_2963_2laqs7KXX_

② 朱杏珍,唐勇. 2003. 企业集聚模型的构建. 学术交流, (10):58—63

的资源,称之为资源的互依(Pfeffer & Salancik)^①。博物馆学者黄光男(2000)指出,博物馆必须寻求社会资源,以使得博物馆的功能实现最大化。他认为,博物馆为反映大众对于其服务的需求,需要更多的资源与人员,如果没有向外寻求合作,就很难实现这个功能。此外,通过与其他博物馆或机构的合作,可以使得博物馆服务更广大的公众以及少数的弱势群体等。而通过外部资源的取得,博物馆能够进一步拓展其教育的角色,增加学习的功能。最后,博物馆具有全民教育与社区学校的功能,通过合作,博物馆能够在社区中扮演更重要的角色,可以直接影响到广大公众的日常生活。

“资源互依”观点从组织理论出发,是最经常被引用的管理理论之一。胡克斯汉姆(C. Huxham)指出当组织面临资源、人力或知识的不确定性时,这些组织便会转向与其他组织建立合作关系,取得资源,以弥补自身的不足^②。“资源互依”关注的是组织与提供本身资源外在的利害关系人、合作伙伴之间的沟通与协商的过程,以取得组织预期的资源与价值。该理论还支持组织间的相互依赖并非随机产生,而是与组织的使命、形态、功能范畴和服务对象有关。组织间存在复杂的互依关系,在彼此不同的互依程度与形态下,必须争取可能的外部资源,并选择不同的合作策略,以解决本身资源不足的困境。

(二) “新经济社会学”理论

新经济社会学理论强调,产业集群虽然是一种经济现象,但同时也作为一种社会现象,可以用社会学的角度去研究。产业集群究其本质来说,是一种劳动分工与协作的制度性安排,是基于一定的区域文化积淀,通过区域成员间社会网络的互动而得以构建的,也是嵌入于区域特定的文化习俗、价值观和网络成员信任网络之中的^③。博物馆的集群化发展对当地的经济势必会产生一定的影响,这种影响就是通过博物馆之间搭建形成的社会网络,在当地的社会结构中产生的影响在经济方面的反映。

① Pfeffer. J, Salancik GR. 2003. The external control of organizations: A resource dependence perspective. Stanford: Stanford University Press

② Huxham C. 1996. Collaboration and collaborative advantage. In C. Huxham (Ed.). Creating collaborative advantage. 1—17. London: Sage

③ 陆辉. 2011. 产业集群研究的新视角:新经济社会学理论述评. 科学·经济·社会, 2

第二节 博物馆集群的现实意义

根据国际博协 2007 年维也纳大会所达成的共识:“博物馆是一个为社会及其发展服务的、向公众开放的非营利性常设机构,其主要职能是为教育、研究、欣赏的目的征集、保护、研究、传播并展出人类及人类环境的物质及非物质遗产。”近年来,全世界博物馆数量在不断增加的同时,也从未停止思考如何与社会发展同步,如何在相互协助、资源共享的环境下实现一系列的社会职能。在上述经济学、社会学理论的基础上,博物馆通过相互之间的依赖获取资源从而弥补自身的不足或者进一步增强自身的能力,相互之间通过优化的合作策略,从而回应难以预测的市场变化。

一、博物馆集群的外部环境

(一) “21 世纪博物馆面临的新挑战之一是如何扩大参观人数”

截至目前,我国已有博物馆 4165 家,馆藏文物约 3505 万件,每年举办的各类展览约 2.2 万项,接待观众人数达 6 亿人次。博物馆已成为海内外游客领略中华文化的重要旅游目的地^①。而现实情况是,参观量的上升速度远不及博物馆的兴建速度。大型博物馆经常举行特展,公众便一窝蜂前往参观,对于场馆造成一定运营的压力,而小型场馆却因为资源较少、影响力较小而门庭冷清,这种现象使得人财物的资源都向着大馆集中,而小馆却更加拮据。加洛博士(Geneviève Gallot, 2001)曾经预言 21 世纪博物馆面临的新挑战之一是如何扩大参观人数^②。面对这种困境,黄光男(2000)指出,博物馆通过合作网络的建构来寻求更多的社会资源,使得博物馆功能发挥到最大,从而服务更大范围的公众。在博物馆集群化的背景下,群体所创造出来的稳定结构以及产生的效率将会大大增加整个群体的竞争力。

另外,博物馆免费开放的浪潮曾经让国内的博物馆之间竞争趋于白热化。由于很多的私立博物馆是依靠社会捐款以及门票来维持日常的运作,而公立博物馆通过政府的财政支持来运营。没有了门票的支撑,规模较小的私立博物馆更缺少了与大型公立场馆竞争的优势,机构的不对称性也逐渐加强。除此之外,不断发展的休闲景

① 宋新潮. 2014. 智慧博物馆的体系建设. 2014 年 10 月 20 日,中国国家文物信息网

② Geneviève Gallot(耶芙·加洛). 2001. 法国博物馆及博物馆专业人员发展史. 见:国立历史博物馆主编. 博物馆的专业主义. 博物馆馆长论坛论文集. 120