

新形势下

博物馆工作实践与思考

国家文物局博物馆与社会文物司 编



文物出版社

新形势下博物馆工作实践与思考

国家文物局博物馆与社会文物司 编

文物出版社

2010·北京

责任编辑：窦旭耀

封面设计：张希广

责任印制：张 丽

图书在版编目 (CIP) 数据

新形势下博物馆工作实践与思考/国家文物局博物馆
与社会文物司编. —北京：文物出版社，2010.10
ISBN 978-7-5010-2951-8

I. ①新… II. ①国… III. ①博物馆—工作—中国
—文集 IV. ①G269.2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 060826 号

新形势下博物馆工作实践与思考

国家文物局博物馆与社会文物司 编

*

文物出版社出版发行
(北京市东直门内北小街 2 号楼)

<http://www.wenwu.com>

E-mail: web@wenwu.com

北京君升印刷有限公司印刷

新华书店经销

880×1230 1/32 印张：13.5

2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5010-2951-8 定价：38 元

序 言

博物馆是一个国家、一个民族宣传文明成就的重要窗口,是保护、展示历史文化遗产和人类环境物证的文化教育机构,对提高全民族的科学文化和思想道德素质,增强民族自信心和凝聚力,都有巨大作用。进入 21 世纪以来,随着国家经济社会的快速发展,以及文化大发展大繁荣战略的实施,我国博物馆事业迎来了新的发展机遇,同时也呈现出一些新的趋势和特征。

一是博物馆数量迅速增加(截至 2008 年底,全国各类博物馆总数已达 2970 家),结构更加多元化。目前随着我国综合国力的显著提升,博物馆建设迎来前所未有的高潮期。原有省级以上大型博物馆大多完成或正在进行改扩建或新建,并有一大批市县级博物馆雨后春笋般发展起来;各行各业都注重收集保护本行业的历史文化资源,行业博物馆建设力度大大加强;社会资本纷纷进入文化遗产领域,民办博物馆迅速成长。从博物馆种类看,发展主流从传统的综合、社会历史和革命史等类型,转向艺术、科技、民族、民俗、生态、遗址、自然、地矿及各行业、产业等专题博物馆类型。我国已经形成以国家级博物馆为龙头、省级博物馆和重点行业博物馆为骨干,国有博物馆为主体、民办博物馆为补充,类别多样

新形势下博物馆工作实践与思考

化、举办主体多元化的博物馆体系。

二是博物馆职能发生显著变化,以人为本精神更加彰显。我国博物馆从传统的重视保藏和研究功能,逐步转向更加突出文化传播、宣传教育和休闲娱乐功能,社会角色正在发生显著变化。主要表现在:博物馆在城市现代化进程中的地位日益重要,文化“名片”的作用日益明显;博物馆的教育功能更加受到重视,爱国主义教育基地普遍设立,博物馆与学校教育教学互补的广度和深度显著增强;博物馆的文化休闲职能更加凸现,博物馆成为公众休闲娱乐和参观旅游的优先选择场所。

三是博物馆走向社会的主动性增强,融入社会步伐进一步加快。特别是2008年1月,中宣部、财政部、文化部和国家文物局印发了《关于全国博物馆、纪念馆免费开放的通知》。截至2009年末,全国已有1444家博物馆、纪念馆实现向全社会免费开放,约占文化文物部门归口管理的公共博物馆、纪念馆和全国爱国主义教育示范基地总数的77%。每馆平均观众量比免费开放前增长了50%。博物馆免费开放,极大地调动了公众参观博物馆的积极性,显著提高了博物馆的社会关注度,也更加有效地发挥了博物馆服务社会的公共文化职能。

应当看到的是,在新形势下,我国博物馆事业也面临着一些新情况和新问题。比如,博物馆结构多元化,使博物馆事业的管理已远远超出文化文物系统的传统概念,管理难度明显加大,对传统博物馆宏观管理模式提出了挑战;博物馆粗放运行管理方式尚未根本改变,

自主创新能力还不强,体制机制等深层次矛盾亟待解决;展示服务的内容和形式有待丰富和精细化,教育职能的发挥处于较低层次;国际交流合作的方式还比较单一,数量和规模有限,“走出去”战略尚未成为广大博物馆的自觉行动,对提升中华文化国际影响力的贡献还不大等。

我国正处于全面建设小康社会的重要历史时期。博物馆作为公共文化服务体系的有机组成部分,在文化遗产保护和先进文化建设中的地位和作用日益重要,博物馆工作任重而道远。根据新时期博物馆发展的趋势和特点,我们要进一步提高认识,高度重视并切实加强调查研究工作,使调查研究成为全国博物馆工作者的共同行动,成为全行业解放思想、实事求是、与时俱进、创造性开展工作的动力和基础。要着力调查新情况,分析新问题,发现新经验,为制订切实可行的博物馆发展战略规划,实施科学决策,制订科学合理的法规政策,创新管理体制机制,促进行业科学发展提供坚实的基础。

在调研工作中应当突出以下三个重点:一是围绕行业主管部门的中心工作,开展全局性、决策性调研。抓住发展这个第一要务,站在全局高度认识和把握当前我国博物馆事业发展中的主要矛盾,针对当前免费开放条件下博物馆体制机制创新、民办博物馆迅速发展、博物馆文化产品开发等有关前沿问题,研究提出切实可行的对策措施,促进相关主管部门的科学决策。二是围绕博物馆事业发展中的重点工作,开展战略性、前瞻性调研。重点围绕国际国内博物馆发展的新趋势,探索新时期博

物馆发展的外部环境,内部管理运行,以及博物馆在推进新时期社会主义文化建设、满足人民群众日益增长的精神文化需求、构建中华民族共有精神家园、促进社会和谐等方面的作用和实现途径。三是大力加强基础研究工作,着力抓好博物馆的基础理论研究,对博物馆自身规律、博物馆与外部关系、博物馆学科建设等重要问题开展深入研究;着力抓好馆藏文物保护修复、藏品保管等基础科技研究。

为此,国家文物局博物馆与社会文物司两年来组织开展了一系列调查研究,内容涉及博物馆免费开放、国家一级博物馆运行评估、博物馆纳入国民教育体系、博物馆体制机制创新、民办博物馆、博物馆文化产品开发等多个专题,取得了丰硕的成果。为了带动博物馆全行业更加重视和加强调查研究,国家文物局博物馆与社会文物司将相关调研成果收集整理,编辑出版了《新形势下博物馆工作实践与思考》一书,希望能够为各地开展博物馆调查研究、推进提升博物馆专业化水平提供参考和借鉴。

单霁翔

二〇一〇年三月八日

目 录

序 言	单霁翔	1
一 博物馆免费开放试点工作调研报告	国家文物局调研组	1
二 湖北省博物馆免费开放经验的调研报告	国家文物局调研组	14
三 2008 年度免费开放博物馆观众量统计分析报告	国家文物局博物馆司调研组	31
四 关于美国、加拿大、墨西哥三国博物馆等公共文化服务设施管理经营情况的考察报告	中国公共文化设施考察团	38
五 关于英国博物馆管理与运营的考察报告	国家文物局博物馆司	47
六 关于将博物馆纳入国民教育体系的调研报告	国家文物局博物馆司调研组	62
七 中国博物馆体制机制改革研究报告	国家文物局“中国博物馆管理体制机制改革研究”课题组	77
八 博物馆管理机制创新——湖南省博物馆的个案研究	国家文物局“中国博物馆管理体制机制改革研究”课题组	138

九	国家一级博物馆运行评估课题研究报告	
	 国家文物局“国家一级博物	
	馆运行评估”课题调研组	161
十	博物馆文化产品开发研究调研报告	
	 国家文物局“博物馆文化	
	产品开发”课题研究组	296
十一	中国民办博物馆课题报告	
	 国家文物局“规范和促进民	
	办博物馆发展”课题研究组	336

一 博物馆免费开放试点工作调研报告

国家文物局调研组

在党中央、国务院领导同志的亲切关怀下,经过对国内外博物馆发展情况的认真研究和统筹谋划,中宣部、财政部、文化部和国家文物局于2008年1月23日联合印发了《关于全国博物馆、纪念馆免费开放的通知》,启动了全国博物馆、纪念馆向社会免费开放的试点工作。3月份以来,全国相关博物馆、纪念馆陆续向社会免费开放。

为全面了解和掌握博物馆免费开放试点工作开展以来的情况,总结经验,为2009年免费开放工作的全面铺开做好准备,2008年7月18日,国家文物局印发《关于报送博物馆免费开放有关情况的函》,要求各地提供免费开放的进展情况和下一步的工作计划。在汇总、统计和分析各地报送材料的基础上,9月7日至22日,国家文物局由张柏副局长和博物馆司领导带队,政法司有关同志参加,分三路赴福建、浙江、湖北、江西、安徽、甘肃、新疆7个试点省(区),实地考察了7省(区)92个各级各类博物馆、纪念馆的免费开放情况。同时,先后召开了不同地区、不同范围和不同类型的免费开放专题座谈会18次,其中试点省6次,片区会4次(吉林、辽宁地区,陕西、山西、宁夏地区,浙江、江苏地区,四川地区),全国博物馆馆长班1次、重点博物馆7次。通过调研,搜集了大量的文字资料和信息,并与财政部教科文司进行了沟通。现将有关情况报告如下:

一、博物馆免费开放进展情况

根据《关于全国博物馆、纪念馆免费开放的通知》的要求,

2009年3月以来,全国1015家博物馆、纪念馆陆续向社会免费开放。

截至目前,列入2008年免费开放试点名单的500个博物馆、纪念馆中,有494个已免费开放,其中博物馆347个,纪念馆147个(含全国爱国主义教育示范基地158个)。未开放的6个博物馆中,中国国家博物馆和甘肃省民乐县博物馆正在改扩建,浙江自然博物馆和四川省博物馆正在闭馆建设新馆,西藏博物馆因故闭馆,甘肃省民勤县博物馆正在更换陈列展览。

另外,全国有521个博物馆自行向社会免费开放。如江苏省自行免费开放98个;内蒙古自治区自行免费开放74个;广东省自行免费开放57个;黑龙江省自行免费开放35个;海南省自行免费开放32个;上海市自行免费开放26个;广西壮族自治区自行免费开放16个;青岛市所属15个博物馆向社会免费开放。

免费开放以来,博物馆观众人数已突破1亿人次,比去年同期增加了1.5倍,有的博物馆观众人数甚至增长了10倍之多。目前,大多数免费开放的博物馆已经度过了免费开放之初的“爆棚”、“井喷”期,观众人数逐渐趋于常量,大型博物馆基本保持在日均约3000人次,中型博物馆约500—600人次,小型博物馆约200人次。免费开放后观众结构呈现多元化趋势,其中未成年人、低收入群体、农民工、城镇居民、老人和儿童的参观人数较免费开放前有了大幅度提高。免费开放极大地调动了公民参观博物馆的积极性,改变了博物馆冷冷清清的场面,引起了全社会对博物馆文化建设的关心与支持。

同时,免费开放引起了社会媒体的高度关注,如人民日报、光明日报,以及人民网、新华网、新浪网、搜狐网等各类知名媒体,都对博物馆免费开放给予了大篇幅、长时间、多层次、多角度的跟踪报道。根据我局在北京、上海、广州、西安四城市开展的公众调查显示:在各类文化遗产保护与利用工作中,博物馆免费开放的公众关注度排名第一。免费开放显著提高了博物馆的社

会关注度,也更加充分地发挥了博物馆服务社会的公共文化职能。

免费开放专项补助经费基本落实到位。自2008年2月初,全国博物馆免费开放工作会后,财政部会同中宣部、文化部、国家文物局确定了免费开放博物馆的数量和名单,并安排预算12亿元用于试点单位的免费开放工作。5月财政部通过驻各地专员办,对省级文物部门报送的免费开放经费需求进行了审核,并于5月下旬会同我局赴实地进行复核。自6月5日起,分三批下达地方免费开放试点博物馆专项补助资金9.7852亿元,用于补助31个省、市、自治区和2个计划单列市(宁波、厦门)的博物馆免费开放工作。其中,博物馆门票和运行经费补助7.7852亿元,各省免费开放奖励经费2亿元。截至8月20日,门票和运行补助经费已全部下达到省级财政部门,并开始陆续分级下拨;截至11月20日,已基本下达到试点博物馆,有效保证了博物馆免费开放的顺利进行。

二、免费开放的基本做法和经验

自2008年2月全国试点博物馆相继向社会免费开放以来,各地博物馆经过精心组织,深入研究,主动应对,努力工作,免费开放在总体上呈现出安全、有序、平稳的态势,社会反应良好。许多有效做法和积极探索,为进一步做好博物馆免费开放积累了宝贵的经验。

(一)各级党委、政府高度重视,为博物馆、纪念馆免费开放提供了强有力的保障。

各省级党委宣传部、财政、文化、文物等部门加强协作联动,制定下发了政策性文件。如浙江省委宣传部、省财政厅、省文化厅和省文物局联合下发《关于全省博物馆、纪念馆免费开放的通知》,并召开全省免费开放电视电话会议,安排部署全省的免费开放工作;福建省委宣传部、省财政厅、省文化厅和省委党史办

新形势下博物馆工作实践与思考

联合下发《关于贯彻落实中宣部等四部局〈关于全国博物馆、纪念馆免费开放的通知〉的通知》；江苏省委宣传部、教育厅、文化厅等 14 个部门联合下发《关于全省公共博物馆、纪念馆和爱国主义教育基地免费开放的通知》；内蒙古自治区党委宣传部、财政厅、文化厅下发《关于做好 2008 年全区国有博物馆、纪念馆、爱国主义教育基地免费开放工作的通知》，提出免费开放工作的具体要求，明确各项保障措施，为推进各地博物馆、纪念馆免费开放工作提供了有力支撑；湖北省财政厅和文物局联合下发了《免费开放专项补助经费使用管理办法》，规范了博物馆财政补助经费的支出管理。同时，省委、省政府领导的高度重视与支持博物馆的免费开放，多次召开会议，专题研究免费开放工作，并亲临现场调研指导，了解情况，解决实际问题，及时总结工作实践，将博物馆免费开放当作一项长期的基础性工作，常抓不懈。

(二)有关部门的协调配合，推动了免费开放工作的顺利进行。

财政部提供了有效的资金保障，安排了博物馆免费开放专项资金 12 亿元，在各级文物和地方财政部门的通力配合下，克服时间紧、任务重、工作量大等不利条件，及时完成了免费开放博物馆门票、运行经费增量以及奖励经费等专项补贴的测算、核定，并及时下拨补助经费 9.8 亿元，极大地改善了博物馆的基础设施条件，缓解了因免费开放后观众人数增长给博物馆带来的管理、运行等方面的压力，为确保免费期间的文物安全、人员安全和良好的参观环境，提升服务质量，充分发挥博物馆各项社会职能，提供了有效的保障。

国家文物局印发《国家文物局关于做好博物馆免费开放工作的实施意见》(文物博发[2008]14 号)，并分六路赴各省开展专题调研，召开片区座谈会，指导制订免费开放工作方案及补助经费的测算工作；及时总结免费开放工作实践，组织开展相关保障政策研究；编辑出版《博物馆免费开放指南》，为公众参观博物

馆提供便利。

(三)各有关博物馆不断改进管理和服务,形成了免费开放的良好运行格局。

免费开放使博物馆服务对象从观众拓展到公众,有力推动了博物馆管理体制和运行机制的改革,各地博物馆认真研究制定免费开放工作方案,积极改革传统管理模式,坚持寓管于服,寓教于乐,通过建立健全规章制度,完善管理措施,改进内部管理,做到降低门槛但不降低服务标准和服务质量。大多数试点博物馆的职工在免费开放期间,基本处于全员上岗,满负荷运转,加班加点,节假日不休息的工作状态,为保证免费开放工作的有序、平稳、顺利进行作出了贡献。

一是加强宣传,完善疏导措施。在博物馆显著位置张贴“免费参观须知”,公布免费开放管理办法、服务项目、参观要求等内容,并联合媒体广泛宣传。天津博物馆总结的科学测算接待能力,预约参观、免费不免票、分时段领取参观券、人流量大时适当限流等引导观众有序参观的措施,被许多博物馆借鉴和深化。

二是完善服务和安全设施,规范服务行为。各博物馆认真排查、整改开放区域的安全隐患,调整参观路线、安检通道和导引指示标牌,为残疾人、老人等开辟绿色通道,增加应急照明设备、观众人数统计系统和爱心坐椅,增加监控摄像头,对珍贵文物加装玻璃罩或栏杆等防护设施,并大幅度增加了讲解咨询、安全、保洁工作人员,切实提供人性化服务。

三是制订应急预案,完善应急处理机制。为应对观众数量激增可能带来的各类突发事件,切实保障文物和参观者人身安全,各博物馆研究制定了多种类型、针对各种不同情况的应急预案,以便快速地解决和处理各类突发问题。湖南省博物馆、甘肃省博物馆设置前台指挥中心,由开放管理部统一负责处理展厅突发的所有文物、人员安全事故和设施设备运行事故,其中重大安全事故上报主管馆长处理,保证了突发事件应急处理机制的

时效性和有效性。

(四)增强陈列展览的吸引力和感染力,保证免费开放展览的质量和水平。

一方面对基本陈列进行适当调整,另一方面是加强策划,不断推出优秀的临时展览以吸引观众、留住观众。8个月间,免费开放博物馆已举办和正在举办的基本陈列和临时展览共3157个,其中陈列1015个、临展2142个。陕西省历史博物馆重新调整了基本陈列,扩大展出面积,充实展示内容,日观众量达5000人次;湖南省博物馆主动引进“古典与唯美”艺术展,日观众量达3000人次;为迎接奥运,国家文物局主办的“奇迹天工——中国古代发明创造文物展”、“世界瑰宝——中华人民共和国外交礼品展”,以及与北京市文物局联合主办的“中国记忆——中国古代文明瑰宝展”、“长江文明展”等,引起了社会媒体的广泛关注,吸引了大批国内外来宾前往参观。

(五)改进管理方式,提高博物馆的运行效率。

一是发挥志愿者的作用,以缓解免费开放后博物馆各类服务人员短缺的情况。如上海博物馆制订了志愿讲解员制度,培育了一支较为稳定的志愿讲解员队伍,有效规范和提升了该馆免费开放后讲解服务水平。二是根据免费开放的实际需求以及各单位自身的运行规律,加强内部机构调整,对安保、保洁等后勤服务通过劳务协议由社会专业机构提供。如湖南省博物馆与安保、保洁等工作人员签订劳动合同,明确岗位职责,落实岗位责任,取得了良好的实际效果;山西博物院、辽宁省博物馆、河南博物院将安保、保洁等工作整体外包给社会专业公司承担。这些结合自身实际的好做法,不仅促进了博物馆社会服务功能的有效发挥,而且更进一步加快了博物馆事业的社会化步伐。

三、免费开放工作中的新情况和新问题

博物馆免费开放是贯彻落实党的十七大关于推动社会主义

文化大发展大繁荣的战略举措,为博物馆事业的发展提供了前所未有的机遇,同时也带来了前所未有的挑战。八个多月的免费开放试点工作,在取得了显著的成果和积极的社会反响的同时,也出现了一些我们必须面对和研究解决的新情况和新问题。

(一)多部门合作机制尚未建立。目前免费开放主要由中宣部、文化部、财政部、国家文物局联合指导。但在实地调研中发现:有些地方的物价管理部门要求博物馆举办的所有展览都要免费开放;受经济利益驱动,博物馆旅游团队参观数量有所减少;部分学校特别是中小学校的教师担心学生的人身安全,不愿意组织学生参观博物馆等。

(二)博物馆管理体制相对滞后。目前博物馆经费投入分为财政全额拨款、差额拨款和自收自支三种方式。为体现博物馆的公益性质,免费开放的博物馆应为财政全额拨款单位,如湖南省博物馆年运行经费的60%靠自身筹措;一些处于红色旅游线上的全国爱国主义教育示范基地(博物馆、纪念馆),如广东梅州叶剑英纪念园、湖南刘少奇故居等反映,本着红色旅游产业化发展的思路,部分博物馆、纪念馆为改善环境,提高服务,采取抵押门票收入的方式,贷款改造和提升馆舍环境。免费开放后门票全免,使博物馆还贷压力大大增加。

(三)相关配套政策滞后。免费开放是我国文化政策的重大调整,但与之相适应的配套政策和措施尚未跟进。如《博物馆条例》尚未出台,法人治理结构尚未建立,奖勤罚懒制度尚未落实,博物馆管理体制和运行机制亟待改革;博物馆免费开放的服务标准、展厅文物保存环境标准等亟须制定,提升博物馆的现代化管理水平迫在眉睫;专业人员资格、专业机构资质等管理办法亟待出台,提高博物馆人员的自身素质已摆上了博物馆发展与繁荣的议事日程;制定相关税收减免优惠政策,引导和鼓励博物馆开发文化产品,已成为博物馆可持续发展的重要议题。

(四)博物馆、纪念馆财政专项补助经费管理不到位。目前

财政补助免费开放博物馆的专项经费,缺乏科学统一的测算标准和要求;且经费拨付环节多,到位不及时;部分自收自支或差额拨款性质的博物馆,实行门票和运行经费补助后,经费自主支配权受到了一定的限制。

(五)博物馆专业人员水平普遍不高。长期以来由于对博物馆的宗旨、职能和专业特点认识不到位,进入制度不规范,培训制度不完备,导致博物馆的人员结构不合理,人员素质较低,专业人员不足,与博物馆免费开放的要求不相适应。

(六)展示水平和展示手段陈旧落后。

一是基本陈列陈旧,展示水平较低。不少博物馆,尤其是市县级博物馆基本陈列单调陈旧,展示手段落后,缺乏吸引力。如福建泉州海外交通史博物馆由于经费短缺等原因十多年没有改陈。这些博物馆在免费开放初的热闹期过后,观众下降明显,回头客少,有的观众进来后发现展览没有更新,立即转身离开。

二是临时展览少,馆际交流缺乏。由于基本陈列更新周期较长,博物馆增强吸引力的一个主要手段是加强馆际交流,引进临时展览。但由于有关部门要求临时展览不能收费,观众也认为免费开放就不应再收钱,致使博物馆宁愿守摊子也不想引进新展览,这对增强博物馆活力产生了消极影响。

(七)文化产品的档次较低。由于博物馆自身对文化产品认识不足,重视不够,缺乏开发意识和营销理念,不少博物馆对文化产品的认识还停留在对文物的复制层面,特色不突出,实用性不强,致使许多文化产品的开发与公众的实际需求不符,展览的文化传播功能尚未得到应有的拓展和延伸。

(八)文物安全隐患犹存。

一是长期以来国家对省级以上博物馆的安防消防的重视和支持力度较大,有效防止了文物被盗案件的发生,但省级以下博物馆的文物安全防范能力令人担忧。部分地市级重点博物馆设备老化,市县级博物馆缺乏必要的安防、消防设施,普遍缺少视