

民办博物馆发展问题研究——以复兴博物馆为例

刘熠恒 李世豪 孙碧玉

郑州大学历史学院

[摘要] 改革开放以来民办博物馆在国内蓬勃发展, 相关利好政策也不断出台, 位于西平县的复兴博物馆就是典型代表。笔者参与了对复兴博物馆的调查走访, 分析发现复兴博物馆具有丰富红色文化藏品、本地博物馆空缺较大两方面优势, 同时有展品过于庞杂、缺乏足够的资金来源和缺乏现代化系统管理体系等问题。为此, 针对以上问题和复兴博物馆获得合法身份的目标, 笔者提出了向当地政府申请更多资金和利好政策、返聘退休的专业博物馆工作人员等改进办法, 希望能够有所帮助, 并启发更多民办博物馆。

[关键词] 复兴博物馆; 民办博物馆; 政策环境; 解决方案

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.12.1919

一、研究现状

随着改革开放以来民办博物馆在国内的增加和发展, 越来越多的学者将目光聚焦于民办博物馆研究上。2015年和2017年国家文物局分别发布了《博物馆条例》和《关于进一步推动非国有博物馆发展的意见》后, 民办博物馆研究热度进一步提高。目前, 对民办博物馆的研究主要聚焦于政策环境上, 例如陆建松的《民办博物馆发展的现状、问题和政策思考》一文着重思考了当下不利于民办博物馆发展的政策问题, 并提出了解决思路。此外, 部分研究集中于民办博物馆的发展策略上, 例如李慧静的《中国私人博物馆发展问题浅析》一文, 着重从民办博物馆自身入手, 分析问题并提出了新的发展策略。不过, 当前基本没有对西平县复兴博物馆进行的专题研究, 本文针对该馆的研究可以有效地填补西平县, 乃至驻马店市的民办博物馆研究空白。

二、民办博物馆政策背景与发展现状

当代国内的民办博物馆始于20世纪80年代, 并持续发展至今。当下, 民办博物馆已经具有一定规模, 成了中国博物馆不可忽视的重要组成部分。我国民办博物馆法人设立与博物馆身份的认均可由行政机关在法律规则下赋予, 由民政部门负责登记管理, 赋予非营利法人身份, 采取许可主义; 由文物行政部门作为业务主管部门负责博物馆备案, 赋予博物馆身份, 采取准则主义。博物馆符合两方面条件即可视为获得了合法的博物馆身份。

国家文物局的全国博物馆年度报告信息系统统计显示, 2020年全国共5788家博物馆完成了备案, 其中非国有博物馆(基本为民办博物馆)共1858家, 占总量的32.1%。非国有博物馆中一级博物馆仅两家; 未定级者共1762家, 占非国有博物馆的94.8%。

2020年, 驻马店市共有博物馆11家, 其中非国有博物馆仅平舆县挚都民俗文化博物馆一家, 占比9%。同时, 西平县没有任何已经备案的博物馆。同年, 中国大陆平均每24.39万人拥有一座博物馆, 而驻马店市平均每63.71万人拥有一座博物馆。可见, 驻马店市博物馆绝对数量不足, 民办博物馆也较为稀缺, 需要复兴博物馆等民间力量的加入壮大大市博物馆行列。

近十年来, 中央和地方也分别出台了各类行政法规、指导意见和激励政策引导民办博物馆发展。2015年国家文物局出台了《博物馆条例》, 提出要公平对待各类博物馆, 不论是国有博物馆或民办博物馆; 两年后又颁布了《关于进一步推动非国有博物馆发展的意见》, 完善了扶持政策, 对推动民办博物馆的发展提出了更为细致、精确的要求, 明确了民办博物馆是我国博物馆体系的重要组成部分。可见, 国家文物局有意支持民办博物馆的发展壮大, 愿意为之制定相关标准。

此外, 地方对民办博物馆的激励政策也层出不穷。2021年11月, 苏州市文广旅局印发了《苏州市民办博物馆扶持实施细则》, 提出了一系列对民办博物馆进行财政支持的实际举措, 并且力度较大。例如其中第五条规定: “民办博物馆新建、改建或扩建馆舍, 经评审认定, 博物馆建筑面积700平方米以上的, 根据新建、改建或扩建面积, 按照700~900元/平方米的标准予以

一次性建设补助, 最高不超过200万元。”可见苏州市政府对民办博物馆支持力度之大; 当然, 这也与苏州市发达的经济和高额财政收入密不可分。此外, 海南省政府也发布了《关于促进非国有博物馆发展的意见》, 大力支持海南省民办博物馆发展。不过, 目前河南省和驻马店市暂无对民办博物馆的激励政策。

三、复兴博物馆概况

(一) 复兴博物馆发展历程

复兴博物馆的创办者是多位前国家领导人的警卫李东海。李东海的文物收藏, 始于他担任郭沫若的警卫时期。在此期间, 他向郭沫若学习了丰富的文物相关知识, 并收集了大量红色文物。1978年十一届三中全会后, 为了消除个人崇拜, 大批的毛泽东画像、塑像被取下, 大批报刊杂志、文件等红色资料被收缴出售。李东海收藏了大量原来悬挂和放置在国家重要机关单位的毛主席画像和塑像, 保护了这批珍贵红色文物。1983年李东海转业时, 他收集的报纸杂志、红色资料已达几万本(份), 托运时共2吨多重。转业后, 李东海仍然坚持在国内各地收集各类文物。苏联解体以时, 李东海多次来到中俄边境城市, 收集流失的苏联红色文物。

2009年9月, 正值新中国建立60周年, 在自己宅院内盖起的五层小楼里, 李东海临时开办了红色博物馆, 并免费对外开放。

2017年4月3日, 李东海和他的几位战友, 投资兴建的新馆——复兴博物馆正式开馆。中国收藏家协会常务理事陈集伦、省、市、县相关领导、李东海的战友和各界人士出席了开馆仪式。截至目前, 前去参观的党员干部群众和青少年学生超10万, 馆内所藏我党各时期文献、图片、报刊、资料多达六万余件。2012年中国收藏家协会红色收藏委员会为该馆颁发“红色收藏展览馆”牌证, 同年, 中共西平县委将“红色博物馆”确定为“西平县爱国主义教育基地”和“西平县党员教育基地”。2020年11月, 河南省学习强国领导小组和省教育厅将“复兴博物馆”定为2020年“河南省终身学习品牌项目称号”。目前, 复兴博物馆的目标是通过备案, 取得合法的博物馆身份。

(二) 复兴博物馆现状调查与分析

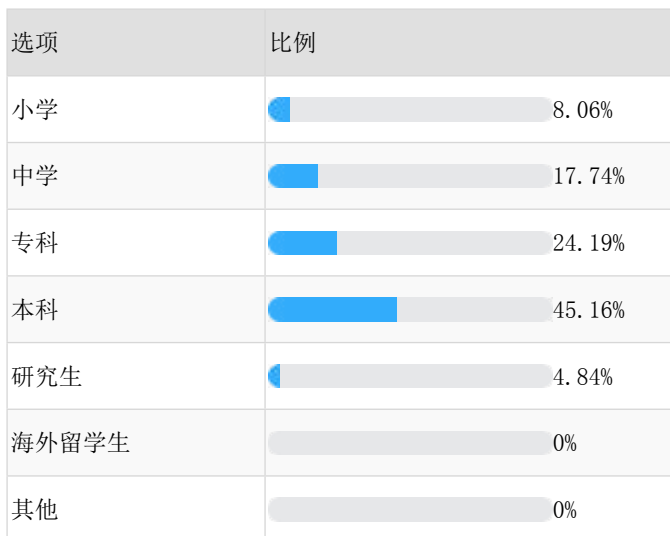
为了充分了解复兴博物馆的馆藏现状和用户构成, 笔者所在大学生创新创业训练计划小组协同复兴博物馆进行了馆藏清点登记和用户画像调查分析两项工作, 以下为用户画像分析结果。

博物馆在实地发放问卷共计200份, 实际回收有效问卷62份, 并对此62份问卷进行分析, 调查结果分析如下:

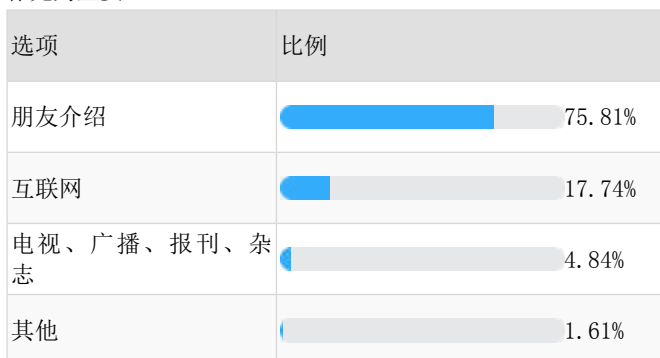
1. 调查数据显示, 复兴博物馆观众以外地居民为主, 占50%, 是该馆观众来源的一半; 本地居民仅占观众来源的另一半, 说明该馆本地知名度不高, 对本地居民的吸引力不足。

选项	比例
本地居民(包括暂住本地)	48.39%
从外地而来	51.61%

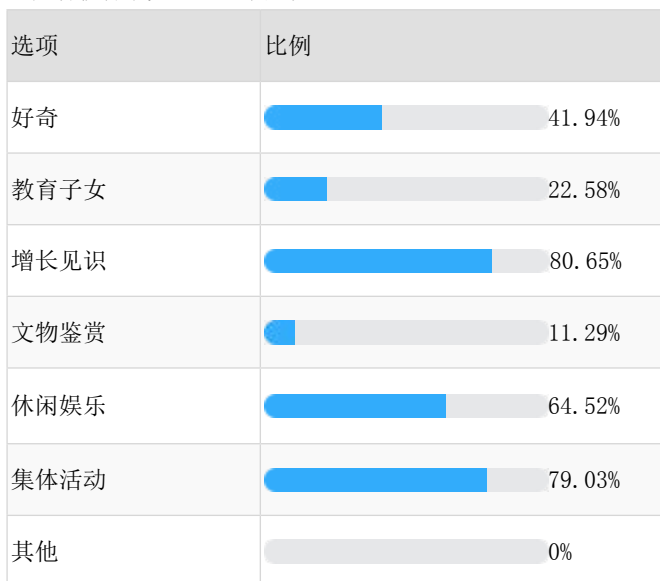
2. 调查数据显示, 博物馆观众群体主要以专科及本科学历为主。



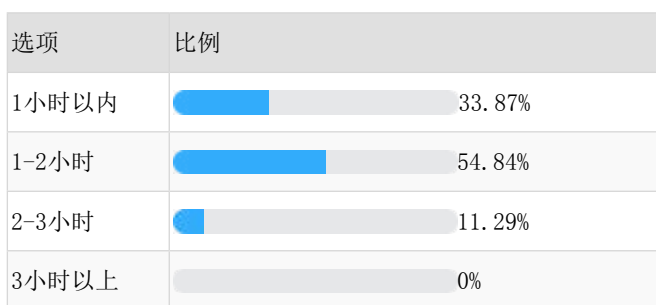
3. 调查数据显示, 观众获取博物馆展览信息渠道以朋友介绍为主, 说明复兴博物馆网络宣传仍需要加强。新媒体迅速发展, 线上宣传、看展方便, 网站、公众号的展讯通知以及线上教育工作尤为重要。



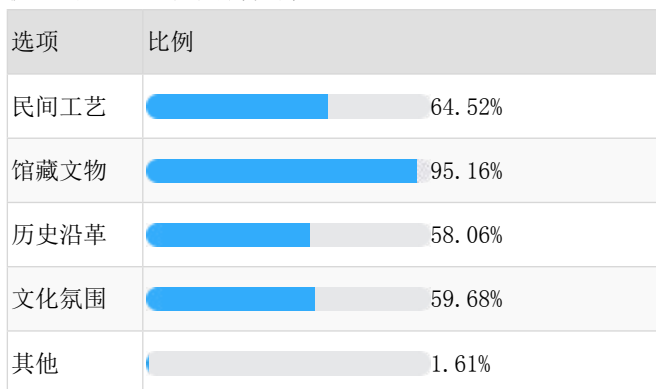
4. 调查数据显示, 观众的主要参观目的之一是集体活动, 很多观众都是因为单位或学校组织的集体学习活动来该馆参观。此外, 观众来博物馆参观的主要目的还有满足好奇心、增长见识以及休闲娱乐打发时间, 较少观众选择主动于闲暇时间前来参观, 或抱着教育子女的目的来参观。



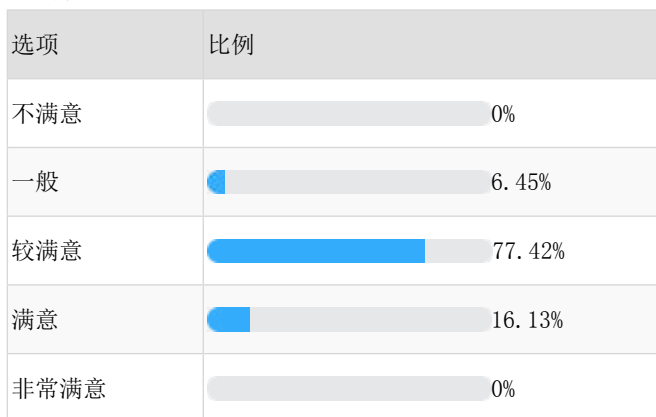
5. 调查数据显示, 观众参观时间主要为1至2小时。表明复兴博物馆的展览内容容量有待增加。



6. 根据调查数据分析, 观众对复兴博物馆的馆藏文物展示了浓厚的兴趣, 但是对其历史沿革和文化氛围兴趣较弱, 说明观众对该馆深入了解的意愿不强。该馆除了应加大对展览、活动的重视, 还应加强人性化服务与管理。



7. 查数据显示, 观众来该馆参观满意度绝大多数为较满意。说明该馆服务基本上, 满足了观众们的需求, 但是还有需要改进的地方。



总结: 复兴博物馆观众来源以外地居民为主, 多是学生和上班族, 且大多是因集体学习活动来参观, 主动性较低。本地知名度不高, 对本地居民的吸引力不足。观众获取博物馆展览信息渠道以朋友介绍为主, 说明该馆宣传仍需要加强。不仅要加强该馆的网络宣传力度, 同时还要提高该馆在本地的影响力。

四、复兴博物馆的特色与价值

(一) 丰富的红色文化藏品

前文提到, 李东海在过去几十年里收集了大量珍贵红色文化藏品, 这无疑是一笔宝贵的展览资源。在本次馆藏清点登记工作中, 本小组共拍照登记166份红色文化藏品, 年代广泛分布于1930年至21世纪。革命文物正是优秀红色革命文化的物质载体。党的十八大以来高度重视革命文物工作, 反复叮嘱要用好红色资源传承红色基因。习近平总书记强调, 中国革命历史是最好的营养剂, 是党和国家的宝贵精神财富; 要从党的光辉历史中汲取奋进的力量, 传承好红色基因。复兴博物馆可以通过展出红色文化藏品, 服务西平县及周边地区居民, 让大众了解革命历史, 达到育人目的。



图一 红军长征使用清同治二年火炮

(二) 西平县本地博物馆缺位

文章开头提到，西平县没有任何已经备案的博物馆，而复兴博物馆可以填补这个空白。第七次人口普查数据显示，西平全县共647311人，具有一定规模的博物馆参观需求。如果复兴博物馆能够走向正规化，提高展览品质，在国家文物局完成备案，不仅可以满足西平县本地居民的需求，还可以增强西平县在驻马店市乃至河南省的文化吸引力。目前复兴博物馆有约一半的观众来自外地，县内观众也占一半，说明对外吸引力较高，可以进一步推广；对内吸引观众也有足够的潜力可以挖掘。

五、复兴博物馆的发展困境

(一) 展品过于庞杂

复兴博物馆的展品种类极其丰富，本次馆藏清点登记中将其分为红色文化藏品、古代物品、民俗物品和近现代艺术品四大类。过于丰富的藏品种类不利于复兴博物馆这种小型博物馆明确展览主题，形成具有特色的博物馆形象。

(二) 缺乏专业的陈列建筑

复兴博物馆目前开设在李东海个人宅院内修建的五层小楼中，并非专门设计的博物馆建筑。普通民房的建筑布局不利于展览的设置，此外复兴博物馆也缺乏专业的文物保管条件，仅展陈方面具有一定数量的专业设备。

(三) 缺乏足够的资金来源

目前复兴博物馆的资金来源主要是西平县政府的财政拨款以及李东海的个人积蓄。然而从这些渠道获得的资金比较有限，不足以支持复兴博物馆完成雇佣专业人才、修缮改造展馆等实际举措，从而使复兴博物馆的自我更新能力受限。

(四) 缺乏现代化系统管理体系

国家文物局“规范与促进民办博物馆”调研统计显示：我国有60%的民办博物馆是由举办者直接进行管理的，并未设立理事会等机构。一个完善的博物馆管理机构，应分为行政和业务两大部分，实行馆、部两级制。复兴博物馆管理结构较为单一，缺乏现代化的系统管理体系。复兴博物馆的创办者李东海先生在开馆的十余年间，几乎一直独自经营管理，导致存在接待能力较低，缺乏专业经营理念等困难。一旦目前管理者出现问题，博物馆会陷入无人治理的现实困境。

(五) 缺乏专业的推广运营

从上文调查结果可以看出，复兴博物馆的本地知名度不高，主要客源来自单位和学校的组织参观。虽然复兴博物馆开通了微博、知乎账号和微信公众号，但是运营并不专业，其上发布内容与博物馆本身关系不大，人气也较低，作用十分有限，本地观众主要以朋友介绍的方式得知复兴博物馆，效率低下。可以说复兴博物馆缺乏成熟的本地宣传和专业的新媒体运营能力。

综合上面五条，可以看出复兴博物馆距离能够通过国家文物局备案的条件还有较大的距离。2015年出台的《博物馆条例》第十条对博物馆设立提出了以下要求：1. 固定的馆址以及符合国家规定的展室、藏品保管场所；2. 相应数量的藏品以及必要的研究资料，并能够形成陈列展览体系；3. 与其规模和功

能相适应的专业技术人员；4. 必要的办馆资金和稳定的运行经费来源；5. 确保观众人身安全的设施、制度及应急预案。可见，复兴博物馆还需要在多个方面取得进步。

六、可行的解决方法

本文尽量从复兴博物馆自身角度出发，在该馆自身能力范围内提出解决措施。以下措施也可以为其他民办博物馆所借鉴。

(一) 向当地政府申请更多资金和利好政策

一般认为，民办博物馆从投资主体上区分可分为以下三类：个人兴办、民企兴办与国助民办。从相关新闻报道中可以看到复兴博物馆的建立者李东海先生积极与西平县地方政府接触，并向政府提出资金支持的诉求。实际上，这意味着起初由李东海及其战友出资创办的复兴博物馆有望从个人兴办类型转向国助民办类型。运营资金并不充裕的民办博物馆可以借鉴这种做法，展现出对当地的精神文明建设作用，向地方政府寻求资金支持。此外，也可以积极联系当地人大代表，寻求与苏州、海南类似的政策支持，缓解博物馆资金压力。充足的资金可用以改造旧馆舍、藏品保管场所，以及聘请专业技术人员，进行技术工作和研究。

(二) 返聘退休的专业博物馆工作人员

全国政协委员、中国国家博物馆陶瓷研究所所长耿东升在2020年提交了《关于促进文博系统退休专业人才继续发挥作用》的提案。他认为，博物馆的退休职工人数逐年上升，值得注意的是其中不少职工为具备专业技能的人才。退休的专业人才技能无法得到发挥，是目前博物馆事业正面临的重要问题之一。退休的博物馆高级人才可以帮助复兴博物馆等民办博物馆建立专业管理体系，引进专业技术。

(三) 精简展品种类，明确展览特色

上文提到，复兴博物馆的展品过于庞杂。为此笔者所在的大学生创新创业训练计划小组为复兴博物馆制作了展览大纲，精简了该馆展品种类，可以作为参考。

(四) 改进线上线下宣传方式

目前复兴博物馆的线上宣传效率低下，本地知名度不足。可以通过聘用专业的新媒体运营者来维持线上推广，投放电视或线下公益广告推进本地推广。

(五) 建立专业合理的法人管理体系

十八届三中全会通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》指出，要“明确不同文化事业单位功能定位，建立法人治理结构，完善绩效考核机制。推动博物馆等组建理事会，吸纳有关方面代表、专业人士、各界群众参与管理”。国家明确支持博物馆采取法人治理结构，建立理事会；此外私人博物馆作为私人收藏展览的属性会在成为博物馆后不断减弱，博物馆的拥有者也应思考未来的发展方向。

参考文献：

- [1] 李无言. 完善我国非国有博物馆准入制度的几点思考——以国际实践经验为启示[J]. 博物馆, 2020年05期
- [2] 程二利. 浅析民办博物馆专业人才匮乏原因[J]. 文物鉴定与鉴赏, 2020年20期
- [3] 西平县老区建设促进会. 西平县革命老区发展史[M]. 郑州大学出版社, 2021年5月, 第239页
- [4] 危文瀚, 黄心. 私博之思——北京松堂博物馆的生存与发展[J]. 神州, 2013年14期
- [5] 陆建松. 民办博物馆发展的现状、问题和政策思考[J]. 文物世界, 2011年03期

本文是2021年河南省大学生创新创业项目(项目号: S202110459004)资助的研究成果。

作者简介：

1. 刘熠恒, 河南郑州, 郑州大学历史学院考古学在读。
2. 李世豪, 河南驻马店, 郑州大学历史学院考古学在读。
3. 孙碧玉, 陕西西安, 郑州大学历史学院考古学在读。