

# 民营博物馆盘活资金各显其长

5月18日是“国际博物馆”日，民营博物馆如何才能长久生存这个长期被博物馆界人士关注的问题再次被提及。从我国第一家民办博物馆——观复古典艺术博物馆于1996年正式注册成立至今，民办博物馆在我国已有15年的历史。

北京地区现有150多家博物馆，除了人们耳熟能详的国家博物馆、首都博物馆之外，众多的民营博物馆隐藏在北京的大街小巷或者远近郊区。十几年来，由于资金短缺、身份模糊等一系列因素，大多数民营博物馆生存现状堪忧，步履维艰。但据记者了解，部分现行民营博物馆今年的生存状况已有变暖的趋势。

2010年1月，国家文物局、民政部等七部委联合发布《关于促进民办博物馆发展的意见》，民办博物馆有望逐渐摆脱长期游走在法律边缘的尴尬。



## 民办公助 | 金融注资支撑常规运营

2007年9月28日，在北京市政府和社会各界的关心、支持下，中国民生银行与炎黄艺术馆签订了捐赠和委托管理运营合作协议，炎黄艺术馆成为国内首家由金融机构捐助运营的公益美术馆。2008年7月28日，整修一新的炎黄艺术馆重新开馆，迎来了新的发

展和机遇。民生银行接手之后，就把炎黄艺术馆定位为‘20世纪中国美术现代性研究’。在资金到位的情况下，我们要做的就是展出更多优质的展览和展品，希望能够长远地来履行社会公益，为中国的文化艺术出力。”炎黄艺术馆常务副馆长周旭君这样告诉记者。

“民生银行捐助运营炎黄艺术馆，每年出资超过1000万元，在不改变炎黄艺术馆的名称、性质、宗旨的前提下，希望通过持续提高艺术馆的管理水平和经营理念，举办更多、更好的学术展览、提高艺术馆的研究水平，从而进一步扩

大炎黄艺术馆的社会影响力。”周旭君表示，目前炎黄艺术馆在保持弘扬中国传统文化的宗旨基础上，将20世纪中国美术现代性研究作为学术重点。重张开馆以来，炎黄艺术馆吸收学术界先进的研究成果，从“大众主义”、“融合主义”、“传统主义”和当代艺术等

美术史线索出发，多角度对20世纪中国现代美术进行梳理及展示。

以刚结束的艺术展为例，两个月左右的展览吸引了大概20余万人，这个展览是将近半个世纪内都没有做过的大型雕塑展览，几代人都没有机会看到这么生动的群雕；另外一些展览的推广很

有力度，有不少国际友人来参观展览。“我们进行了立体化全方位的推广，平面媒体和网络媒体都参与了宣传，还和CCTV、BTV的几个频道一起做节目，地铁、机场也有一些公益性广告，广告费用有些是民生银行出资，部分也是免费的。”周旭君介绍道。

## 私立投资 | 做强品牌拓宽收入渠道

作为中国第一家开馆的私立博物馆，观复古典艺术博物馆承载着一定的特殊意义，同样也承载着著名收藏家马未都多年的思想。如今的观复古典艺术博物馆已经不再是当初琉璃厂的小门脸，已经发展成为展馆面积达4000平方米的大馆。虽然观复古典艺术博物馆是一家为数不多的出售门票的博物馆，但是还是有很多收藏爱好者前来参观，尤其是周末，最高纪录一天500多人的人流量，全年达到了百万人。

无论是马未都的个人影响力还是观复古典艺术博物馆展品的高价值，还有这些年创建起来的优质品牌，使得观复古典艺术博物馆在近两年不再“赔钱”，在收支平衡的基础上略有盈余。“总体来说，观复古典艺术博物馆始终都是一家公益性博物馆，目的就是业内艺术家鉴赏和公众欣赏，所以我们不是为了挣钱，而是通过一些渠道，平衡每年的开销，更好地将博物馆运营下去。”马未都说。

现在观复古典艺术

博物馆收入的渠道主要有三部分。第一个渠道是常规收入，其中包括门票收入和博物馆开发的纪念品销售收入。观复古典艺术博物馆的门票价格为每人50元，看起来并不低了，但是，如果分摊博物馆每年的流水，远远不能支撑博物馆的运营。马未都曾经算过一笔账，“观复古典艺术博物馆一年支出在100多万元，如果把运营成本只折合成门票，每一个人来观复的参观成本是150元，‘也就是说来一个人

我亏100元。我当然不能靠门票活着”。所以，博物馆开发出一些应市场需求的纪念品进行出售贴补支出，现在后海就有一家观复古典艺术博物馆商店，出售博物馆设计开发的纪念品。

第二个渠道是服务性活动。比如由企业冠名，博物馆出场地，凭借自己在艺术品收藏和鉴赏的实力，组织一些艺术品展览活动。这种服务性活动和炎黄艺术馆有些相似，都是企业出资冠名，博物馆进行专

业性服务，不过不同的地方是，炎黄艺术馆的所有资金都来自民生银行一家企业，而观复古典艺术博物馆是根据不同企业需求，进行临时性的场地展览。

第三个渠道是品牌输出。经过十多年的生存和发展，观复古典艺术博物馆已经成为中国民营博物馆中的佼佼者，无论从经营模式还是展品层次上都成为其他博物馆学习和效仿的对象。凭借这样的品牌效应和马未都的个人魅力，观复古典

艺术博物馆会定期举行一些学术讲座、博物馆生存运营方法讲座等活动，同时，帮助北京乃至全国其他省市地区民营博物馆进行品牌建设和运营指导，收取一定的费用。“这样做其实有两个目的，首先是在经济低潮期平衡博物馆在门票等收入渠道上的不足；其次，也是为了带动全国很多博物馆的良性生存，更好地进行专业性、公益性服务，让愿意来博物馆参观的人有地方去，有高水平的展览看。”马未都说道。

## 政府扶持 | 肯定身份比注资更重要

中国私人投资兴建的博物馆主要分为三种情况：一是出于公益考虑，想把自己多年的收藏与更多人共享；二是出于经济考虑，想达到以藏养藏的良性循环；三是企业办馆，树立企业自身形象。但由于国家对私立博物馆的身份界定不清楚，形成了一个怪圈，私立博物馆和公立博物馆做的事情一样，都是文保事业，但国家不给私立博物馆财政拨款，私立博物馆自身要生存还没有经营权。

由于中国民办博物馆起步晚，加上国家政策、资金缺口等方面困境，在办馆的理念、具体的实践、业务运营等方面，目前很多博物馆都还处在举步维艰的境地。因此，这些年，很多博物馆都呼吁国家加快出台《博物馆条例》，完善博物馆管理制度体系，明确民办博物馆与公立博物馆同等的法律地位；完善审批程序，健全民办博物馆准入制度，大力出资扶持公益

性民办博物馆事业。

周旭君在接受记者采访时说：“民营博物馆主要是资金的问题，北京民营博物馆这些年发展很快，大部分民营博物馆，尤其是美术馆，都是开发商作为开发的项目建立起来的，建起来是有动力的，会把地产的文化地位提高，价值也会相应提高，建成以后，美术馆是需要大量投入的，持续做好的动力就缺乏了，资金的链条就存在一定的问

题，往往许多博物馆建起来容易，按照博物馆、美术馆的要求去做好就不容易了，所以很多博物馆运营得并不正常。而且，国家的扶持政策相对还比较少，这是博物馆、美术馆生存和发展的大问题。最近几年国家出台了一些奖励项目来支持发展，这些奖励对于艺术馆的运营还是杯水车薪的，最高奖项拿过文化部的20万的奖项。”

但是，希望得到政府的大力支持和希望尽快

完善民营博物馆制度，出台《博物馆条例》之外，马未都却有另外的观点。他觉得让政府大力出资，还不如明确博物馆法律地位，给予充分的肯定。“如果国家一味地出资，有多少可能都不够用，而且还会使民营博物馆经营者失去上进心和市场竞争力。所以，政府不如花钱买服务，比如，政府以折扣价出资购买博物馆门票，将门票发放给百姓，百姓可以持票免

费参观。”马未都认为这样的行为其实是达到了一种共赢的效果，政府以这种形式支持了民营博物馆的生存和运营，同时又为老百姓提供了接触高雅艺术、了解历史文物的机会，民营博物馆又能利用这笔钱提供更多、更好的展览，老百姓也有更多的机会进入博物馆参观，提高审美情趣。

商报实习记者 和岳  
蒋梦惟/文  
新华社/供图