

# 我国博物馆产业化发展 SWOT 分析

孙 旻

(上海孙中山故居纪念馆 上海 200020)

**内容提要:** 本文运用 SWOT 分析法, 对我国博物馆产业化发展的内部优势和内部劣势、外部机遇和外部挑战进行了分析, 提出了科学推进我国博物馆产业化发展的对策。概括起来说, 博物馆应从文物藏品出发, 以大众为本位, 以市场为导向, 运用产业经营模式以达到博物馆资源利用的最大化。

**关键词:** 博物馆; 产业化; SWOT 分析

“十二五”时期, 党中央明确提出要大力发展文化产业, 文化产业被列为“国民经济支柱性产业”。博物馆作为文化产业链中的重要一环, 在博物馆的经营管理中适时引入“产业概念”是市场经济条件下完善博物馆社会职能、满足人民群众精神文化需求的重要途径。本文拟运用 SWOT (态势) 分析的工具, 进行深入探讨, 以期为更好地推进我国博物馆产业化的健康发展提供有益的参考。

## 一、我国博物馆产业化发展的 SWOT 分析

SWOT 分析法又称态势分析法或优、劣势分析法, 就是将与研究对象密切相关的各种主要内部优势、劣势和外部的机会、威胁等, 通过调查列举出来, 然后用系统分析的思想, 把各种因素相互匹配起来加以分析, 从中得出一系列相应的结论。运用 SWOT 分析法对博物馆产业化进行分析, 可以对博物馆产业化发展所处的内、外环境和自身优、劣势进行较为全面、系统、准确的研究, 从而根据研究结果制定相应的博物馆产业化发展战略及对策等。

(一) 我国博物馆产业化发展的内部优势 (strengths)

### 1. 独特的资源优势

博物馆的馆藏无论是文物还是标本, 都是人类

文化或自然遗产中最真实、最直接的资源。博物馆的可利用资源, 既有人力资源又有藏品资源, 既有场馆资源又有技术资源, 既有环境资源又有品牌资源。这是博物馆所独具的、不可复制的重要优势, 对各种现有资源和潜在资源的合理开发利用是当下博物馆面临的重要课题。

### 2. 丰富的藏品优势

博物馆的基本社会职责是通过丰富的藏品在人类文化、自然遗产与当代社会公众之间建立起一条文化的桥梁, 使这些藏品得到保护、认识、尊重和可持续利用。博物馆的藏品是进行产业开发的重要资源。在我国的大多数博物馆中, 藏品资源的文化科学和艺术价值已得到充分的肯定, 但对藏品资源的市场潜力的估计则略显不足。

### 3. 独具的社会教育功能

国际博协远景规划规定: “虽然传统认为博物馆是文物收藏和文物保护的场所, 但当代的博物馆是为社会及其发展服务, 并逐渐成为社会变革的工具。”由此可见, 在世界范围内博物馆开始由传统的注重收藏文物标本, 变为对社会大众精神文化需求的关注, 即由以藏品为本的老博物馆转变为以人为本的新博物馆。如果说收藏是博物馆的心脏, 那么社会教育则是博物馆的灵魂。博物馆的教育功能与学校的教育有所区别, 博物馆是利用其藏品和设备的特有条件, 以特殊手段和形式来实施其社会教育功能的。具体地说, 以文物藏品为基础, 按照一

定主题和艺术形式结合起来，进行直观教育。

## （二）我国博物馆产业化发展的内部劣势（weaknesses）

### 1. 博物馆行业传统的体制和观念制约了博物馆的产业化发展

我国博物馆当前面临诸多问题和困境，其中最明显的便是运营模式和管理体制的保守和落后。我国现行的博物馆体制是建立在计划经济基础之上的，过去博物馆在计划体制的庇护下拥有比较优越的条件，所以其运转基本能够适应社会需求。随着市场经济的不断发展，政府职能的不断优化，博物馆却未能迅速地根据市场经济规律进行调整和改革。另外，在部分博物馆工作者的观念中，提到“产业化”便如同打开了潘多拉魔盒，似乎在“高、大、上”的博物馆中容不下丝毫的“铜臭味”。这些传统的体制和观念在一定程度上制约了博物馆产业化发展。

### 2. 缺乏既懂博物馆经营，又懂文化产品设计开发、营销的复合型专业人才

人才匮乏是各级博物馆普遍存在的问题，尤其是与博物馆产业化发展密切相关的专业人力资源配置不合理是博物馆产业化发展面临的深层次问题。文化产业的核心竞争力是创造力，需要通过吸引、培养一批高素质、懂市场的创新性人才为产业的发展注入新鲜血液来带动产业的健康发展。此外，由于博物馆多是事业单位体制，“能者上，庸者下”的用人机制未能很好地建立起来，“大锅饭”的观念也还未打破，严重挫伤了一批优秀青年人才的工作积极性，极大制约了工作效率的提升。

## （三）我国博物馆产业化发展的外部机遇（opportunity）

### 1. 宏观政策环境为博物馆产业化发展注入了持久的活力

未来的几十年将是文化产业繁荣发展的关键时刻，党的十八大报告提出了关于文化产业的重要产业布局，指出建设优秀传统文化传承体系，把文化产业提升到国家战略产业的地位，显示出国家对保护、建设、弘扬中华民族传统文化的高度重视，

文化产业将逐渐成为国民经济的支柱性产业。2015年2月9日，国务院公布的《博物馆条例》明确指出：国家鼓励博物馆挖掘藏品内涵，与文化创意、旅游等产业相结合，开发衍生产品。这为博物馆产业化发展奠定了良好的发展环境，注入了持久的动力。

### 2. 博物馆自身转型的需要为博物馆产业化发展提供了不竭的动力

目前，国内博物馆的发展已进入“转型期”，由重视“量的建设”转向重视“质的提高”，由重视硬件建设转向重视软件建设，由文物藏品为主向多品类收藏扩展，历史类、综合类、艺术类等多种类型的博物馆交相辉映。如果说十多年前中国博物馆还处在社会生活的边缘，如今则越来越受到公众重视。尤其是免费开放以来，全国博物馆年均接待观众4亿人次，参观量比免费开放前平均增长了50%~70%。过去的博物馆主要是历史和文物的陈列，更像教科书，现在要让博物馆更加贴近生活。这为博物馆产业化发展指明了新的道路，为博物馆产业化发展提供了强劲的动力支持。

## （四）我国博物馆产业化发展的外部挑战（threats）

### 1. 文物保护与开发的矛盾带来的挑战

文物资源是从事科学研究、进行爱国主义和革命传统教育、建设社会主义精神文明和物质文明的珍贵文化资源。但也应该看到，文物资源开发不当会对珍贵文化遗产产生破坏作用。古城风貌千篇一律、文物保护方式过于简单化、盲目恢复历史遗迹……在经济发展和新型城镇化建设加快的历史进程中，文物事业面临着在发展中保护、在保护中发展的双重任务和挑战。我国的相当一部分文物古迹资源因为不合理的旅游开发而过早地衰败，还有一些则在旅游开发的过程中出现了非正常损耗的现象，极大地损害了我国文物古迹资源，影响了旅游业的可持续发展。

### 2. 需求变化带来的挑战

目前，大多数博物馆正处于转型发展阶段，博物馆面临的挑战是如何满足日益增长的文化旅游市

场和休闲度假市场的需求,以及不断变化的公众个性化消费需求。博物馆的文化服务必须走向参与化、大众化、个性化,产品结构必须转向文化型、休闲度假型、互动体验型。因此,不断提升服务质量标准,以达到国际水平是一个必然要求,以这一标准进行考量,转型挑战巨大。

## 二、科学推进我国博物馆产业化发展的对策

经过对我馆博物馆产业化面临的内部优势、内部劣势、外部机遇和外部挑战的具体分析,可以初步得出科学推进我国博物馆产业化发展的对策。

(一)与博物馆核心功能关系最密切的产品的产业化开发

### 1. 博物馆陈列展览项目的市场化运作

我国博物馆多年来的发展经验证明,举办陈列展览及其市场化运作,不仅在业务上是博物馆的立馆之本,也是博物馆进行其他产业开发的基础。展览是连接博物馆与公众沟通的最佳桥梁。如纽约的古根海姆博物馆是世界最著名的私人博物馆,也是世界上最早把“文化产业”概念引入博物馆业并获得巨大成功的博物馆,其运作方式被称为“古根海姆模式”,即采取一系列措施去打造品牌,然后营销品牌,让别人来出钱,自己组织展览。这一营销策略被人们戏谑为“像麦当劳一样连锁”“像可口可乐一样开分厂”。古根海姆博物馆是“古根海姆模式”的成功案例。古根海姆博物馆开馆后仅一年多,参观人数就达到400万人次,门票收入占全市收入的4%,由博物馆带动的相关收入则占到全市收入的20%以上。这正是博物馆通过产业化营销所取得的巨大收益。

### 2. 馆藏文物史料的深度开发利用

博物馆的馆藏,无论是文物还是标本,都是人类文化或自然遗产中最真实、最直接的资源,是博物馆在与其他文化机构的市场竞争中最核心的资源。随着现代人对原汁原味要求的不断加强,博物馆馆藏文物史料的价值日益显著,客观上为博物馆藏品资源的文化产业开发提供了难得的机遇。在保

障藏品绝对安全的前提下,系统深入地发掘博物馆藏品资源的市场潜力,将有助于使这些珍贵文物走出库房,重见天日。在我国的城市街头很少看到有关博物馆的宣传广告。有介绍称,美国早在20世纪60年代就有47%的博物馆利用商业电视频道介绍自己的陈列和藏品。许多博物馆在广播电台有固定节目,法国的卢浮宫为什么常年观众如潮呢?因为那里有《蒙娜丽莎》等镇馆之宝,大家耳熟能详的电影《达·芬奇密码》围绕这些镇馆之宝在卢浮宫内拍摄,这就是对馆藏文物史料深入研究,并多渠道宣传推广的结果。

(二)博物馆业务的外延型文化产品或服务的产业化开发

博物馆业务的外延型文化产品或服务如下:

### 1. 博物馆系列文化产品的营销

国内外几乎所有的知名博物馆都非常注重文化商品的开发。中国博物馆协会召开的“2014博物馆及相关产品与技术博览会”以促进博物馆与相关产业之间的交流合作,推动博物馆文创、文博科技升级为目的,专注于博物馆及其延伸产业平台的建设与推广。会上特别强调了开发博物馆文化商品的重要性,进一步提出博物馆藏品丰富的文化内涵和特有的艺术元素已成为开发文创产品、满足多层次文化消费需求的“富矿”。因此,博物馆可以建立一套成熟而完整的文化创意产品开发机制,通过品牌授权与知名厂商联合生产优质文创商品,对馆藏文物和文化进行深度开发。在这方面,台北“故宫博物院”走在了前面。据不完全统计,台北“故宫博物院”近两年推出了2400多种文化创意产品,仅2013年的销售收入就将近9亿元新台币,这一数字直逼其10亿元新台币的门票收入。文化创意产品已成为台北“故宫博物院”的重要收入来源,其产业化发展思路值得借鉴。

### 2. 特色化的博物馆餐饮服务设施

一座陈列内容丰富、文化活动多样、环境优美博物馆是可以让观众停留至少3个小时以上的,这就为博物馆的餐饮服务设施提供了较大的市场空间,可以开办适应不同消费层次的茶室、餐厅、

快餐供应点等，尽量满足不同层次观众的要求。此外，还可以开展论坛演讲、专家培训、人才交流等活动，这些活动与休闲娱乐乃至特色餐饮结合起来，形成高层次、高效益的文化产业项目，这些项目能使博物馆的服务进一步延伸，帮助博物馆自主形成一个“微型产业链”。<sup>①</sup>

### 3. 加强博物馆品牌意识

品牌是博物馆最大的无形资产。从经济角度看，一个博物馆相当于一个企业，博物馆之间的竞争在某种意义上也类似于企业之间的竞争。企业经营靠名牌产品、靠品牌，博物馆亦然。博物馆人要有品牌意识，并将之贯串于博物馆的展览、研究、宣传、服务等各个环节，博物馆的发展就可以更上一层楼。如丝绸之路文物展、中非海上丝绸之路历史文化展、神秘的三星堆文物展等一系列文物展，正作为“外交使者”“国家名片”日益成为中华文化的承载者和传播者。

### （三）充分发挥新媒体技术在博物馆产业发展中的作用

国际博协发表的《博物馆 2012 年展望》中提到，全世界博物馆在 2011 年的重要特点之一是“以 iPhone 手机应用程序等为代表的新媒体技术的发展”。国外博物馆自 20 世纪末就开始新媒体应用的尝试，如美国的史密森博物院、纽约大都会艺术馆等，通过在博物馆展示与传播领域大范围地引入新媒体技术，开辟了观众参与的新天地。国内博物馆在这方面虽起步较晚，但新媒体技术应用已引起了博物馆界的广泛关注。近几年来，国内一部分博物馆都在其网站上开发了“虚拟展厅”，如国家博物馆、故宫博物院、上海博物馆、陕西省博物馆等，“微博”等新兴的社交平台更是被誉为“推倒了博物馆的高墙”，进一步实现了观众与博物馆之间的实时信息传播与交流。所有这些都告诉我们，在今天的信息时代里，博物馆与新媒体技术的融合已势不可当。各博物馆应充分利用新媒体快速传播

博物馆文化产品信息、全面展示文物藏品资源、开展各类主题活动，使我们的文物藏品资源打破时空限制，能随时随地地为全社会所共享。

## 三、结语

毫无疑问，当前中国博物馆的产业化发展正面临着千载难逢的机遇，同时也不得不面对各类问题和挑战。习近平总书记曾反复强调：“要让收藏在博物馆里的文物、陈列在广阔大地上的遗产、书写在古籍里的文字都活起来。”如何在社会主义市场经济的大潮中成功转型，是摆在当前每个博物馆面前的一个重要课题。毋庸置疑，中国博物馆的产业化才刚刚起步，一切都还在探索之中。

（孙旻：上海孙中山故居纪念馆宣教部主任，文博馆员）

### 参考文献：

- [1] 安廷山：《中国纪念馆概论》，文物出版社 1996 年版。
- [2] 王宏均：《中国博物馆学基础》，上海古籍出版社 2001 年版。
- [3] 皇甫晓涛：《文化产业新论》，湖南人民出版社 2007 年版。
- [4] 杨啸秋：《探索博物馆产业化之路》，《东南文化》2001 年第 11 期。
- [5] 王际欧：《浅析博物馆文化产业的特征、结构与开发策略》，《中国博物馆》2006 年第 3 期。
- [6] 李金生：《博物馆产业化问题初探》，山东大学硕士学位论文，2008 年 4 月。
- [7] 孟庆金：《现代博物馆功能演变研究》，大连理工大学博士学位论文，2011 年 5 月。
- [8] 葛德毅：《国外博物馆文化产品开发与营销对我国的启示》，复旦大学硕士学位论文，2012 年 4 月。

<sup>①</sup> 王际欧：《浅析博物馆文化产业的特征、结构与开发策略》，载《中国博物馆》2006 年第 3 期。