# 海花岛博物馆存在的问题与出路——关于恒大海花岛博物馆群建设的几点建议

民办博物馆在中国博物馆体系中一般被称为非国有博物馆，在国家有关博物馆的行政法规文件中，一直持积极扶持引导理念。和其他非国有博物馆建设不同，海花岛博物馆自概念阶段就通过各种媒体高调宣传，根据媒体提供的信息得知，海花岛博物馆是恒大集团在儋州海花岛一号岛的重要文旅项目，总占地面积约7.4万平方米，总建筑面积约2.3万平方米，由八座现代化单体建筑组成，分别建成为艺术文化博物馆、儿童体验博物馆、科技体验博物馆、奇趣体验博物馆、影视体验博物馆、世界之最博物馆、世界民俗文化博物馆、海洋文化博物馆（媒体报道的这些主题馆名称不统一，这里选其中一种说法）。据恒大集团宣传，其愿景是打造新型非国有博物馆品牌，建成全球主题最丰富的博物馆。

海花岛博物馆外景

2021年5月，一场名为“世纪·浪潮”国际艺术邀请展在海花岛博物馆举办，来自全球五大洲、24个国家、95位艺术家的176件套作品在海花岛博物馆展出。由此，海花岛博物馆作为一个新兴的非国有博物馆正式亮相。2021年8月人民银行、银保监会约谈恒大集团高管，恒大债务危机浮出水面。海花岛博物馆建设问题尽管没有成为媒体热点，但笔者作为博物馆观众，一直关注这个博物馆的信息动态，该馆的“被仰望和遗忘的都在这里”网上广告词很有吸引力，笔者曾两次实地购票参观，发现该馆存在诸多问题。让人没法仰望不说，还有些失望和遗憾。要而言之，有以下几方面。

有展厅没有库房

博物馆建筑是博物馆最重要的物质存在，海花岛博物馆的建筑外形根据海洋生物元素进行设计，以曲线为特色，新的建筑材料提供了这种设计基础。关于海花岛上的公共建筑外形审美评价见仁见智，这里不做倾向性评价。我们要说的是，一座博物馆建筑不能就是展厅，建筑满足博物馆各个职能的空间分配乃至出入口尺寸，必须要事先做考量。如果没有这方面的未雨绸缪，那么后续运营将出现很多难以解决的问题，如大型海洋生物标本如何进入博物馆。据我观察，现在海花岛的八个博物馆中任何一个博物馆大门都无法运输大型海洋生物标本进出。一座博物馆不能仅仅有展厅，还要有一定面积的库房。库房在博物馆是非公共区域，我没有资格进入，据知情人说，在八个分馆建筑中仅仅在一处规划了地下库房，其他七个场馆都没有库房。此外博物馆建筑规范中的防震、防霉、防火以及电力双线路供应问题，似乎都没有得到重视，有理由怀疑没有取得消防部门颁发的消防合格证就匆忙办展开馆接待观众了。

有人才没有专业化队伍

通过天眼查得知，海花岛博物馆是企业法人，法定代表人是时文芳，职称是注册会计师、经济师。恒大集团聘任的海花岛博物馆馆长是寻婧元女士。她2003年入读复旦大学文物与博物馆学，2013年以《汉代的玉璧功能与象征意义》论文获博士学位。在出任海花岛博物馆馆长之前，曾任上海震旦博物馆副馆长。除了馆长外，海花岛博物馆目前并无专业队伍。馆长固然重要，但是一群训练有素的专业人员构成的队伍更为重要。尤其是一个占地7万多平方米（差不多是七个上海博物馆占地面积），主题众多的博物馆群，光有一个馆长是不行的。展陈设计公司都有一支专业队伍，有些文本设计是文博硕士出身，有的还具有留学经历。笔者在参观海花岛博物馆群时特意问接待人员，得知她们是临时招聘过来做简单接待服务，每年金九银十和年初仍有推销房地产的工作任务，并非专职做博物馆工作。

有目标没有路径

博物馆建设目标固然重要，但是如果没有路径，目标就成了空想。海花岛博物馆的目标很“激情”、很“浪漫”，也很吸引眼球，但是没有看到如何实现目标的信息。2021年6月29日，寻婧元接受媒体采访时说：“海花岛博物馆有针对不同客群的一些课程设计，今后还会增加一些儿童教育活动。此外，会积极和岛上其他旅游项目联动，让更多人走进博物馆，特别是利用现有酒店资源，推出一些像艺术下午茶的活动，把休闲度假和观展更好地结合。还会设计中英双语艺术作品内容介绍，更好地服务中外游客，树立国际化博物馆定位；定期举办国际艺术论坛，邀请各国艺术家来此办展，让全球艺术家从不同维度、理念提出更加多元化、建设性意见，让海花岛博物馆成为观展、旅游目的地。”在这里，寻馆长并没有就博物馆建设的根本问题——属于自己的永久性保存品（即业内所称的藏品）如何征集做出回答。我们都知道，博物馆如果没有自己的永久性保存品，仅仅靠引进展览活跃阵地，这建设的就不是博物馆，而是展览馆。

有注册资金没有稳定的运行经费

根据天眼查得知，恒大海花岛博物馆管理有限公司2017年6月28日成立，注册资本5000万人民币。作为恒大旗下子公司之一，现在海花岛博物馆的运营经费缺口相当大。疫情之下，财务可持续性是全球博物馆的主要挑战之一，相当多民办博物馆永久性闭馆。海花岛的游客寥寥无几，博物馆群尽管开放，但是门票收入无法维持正常运转。恒大集团因巨额债务问题，无暇顾及它。因此，博物馆的运行经费保障是一个无法回避的大问题。

有引进展没有立场

最近举办的展览是“清风徐来——清代民国旗袍展”，从辽宁一家非国有博物馆引进，据广告说要持续到2022年11月30日。展览名称的关键词是旗袍，简介折页介绍的也是旗袍。但有个单元展区叫“步步生莲”，和满族旗袍毫无关涉，仅在单元板文字介绍最后有一段说陈独秀、李大钊等革命家都曾撰文痛斥缠足这种摧残妇女的现象，在相应图版文字中却无批判性立场，都是大赞各种小脚鞋（弓鞋）的工艺如何精美。可以说，这个展览的内容策划有违博物馆伦理，对文化遗产的弘扬和传播做了肤浅理解。

“清风徐来——清代民国旗袍展”中的“步步生莲”单元一角

在《博物馆条例》中，对博物馆的馆址、展厅、库房、相应的展品和藏品、专业技术人员、办馆资金、运行经费、必要的规章制度等必要条件做了明确规定。对照条例中各章规定，海花岛博物馆符合的不多，据知情人士告诉笔者，该馆还没有在地方文物管理部门备案，也没有办理法人登记手续。就是说，海花岛博物馆群跟四川建川博物馆聚落不同，还不属于中国五千多所博物馆大家庭中的一员，还是“黑”户口。

海花岛博物馆如何走向正轨道路，解决目前存在的问题，真正建成一个合格的博物馆，我们这里提几点建议，供博物馆决策者参考。

大力征集符合博物馆性质和任务的永久性保存品（即文物和标本）。“物”是博物馆的魂，在这方面要向建川博物馆学习，建川博物馆每年都投入专项经费征集文物数万件。海花岛博物馆不能仅满足于媒体关注，还要夯实博物馆“物”的基础。可面向海内外私人收藏家，采用一次性购买方式获得批量藏品。通过举办临时展览征集也是一条途径，据说“世纪·浪潮”国际艺术邀请展结束后有部分现代艺术品（由艺术家在海南利用当地材料创作）被博物馆获得所有权保留下来。这一点要坚持下去，并做到选优选精选代表性作品。

和儋州市文旅管理部门合作，探索博物馆混合体制（非国有和国有相结合）。作为国有博物馆的儋州市博物馆成立于1985年，1996年独立分出。该馆没有独立馆舍，目前在海南省儋州市那大镇中兴大街市政务服务中心五楼办馆。虽然布置了“千年琼西重镇——儋州古代历史文化陈列”，但观者寥寥。海花岛博物馆有八个独立建筑，拿出一个建筑和儋州市共建儋州市博物馆，这是双赢，既解决了儋州市博物馆的馆舍问题，也解决了海花岛博物馆没有文物的问题。在国内，很多都是国有博物馆一定时期内提供展览空间给非国有博物馆办展，因为这些非国有博物馆缺乏展厅，没法对外展陈。现在海花岛博物馆是有展厅没有展品。现有法令法规又没有禁止国有博物馆的展品进入非国有博物馆进行展陈这种合作方式，所以法无禁止即可行，只要不改变儋州博物馆的文物国有属性，这种合作办馆就可以探索。这也符合儋州市政府提出的“着力融合打造‘海花岛+’、‘+海花岛’的文化旅游产品”精神。

对标《博物馆条例》，按照条例中的硬性规定一一补缺。首先是建设一支专业化队伍。国内现有七十多所高校设立了文博专业，海南高校也设立了文博专业，每年都毕业一批学生。除文博专业外，其他和海花岛博物馆各个主题馆相应的专业学生高校也有培养，因此说专业队伍来源不成问题，也可以聘请各种专业的成手加盟。其次是建立博物馆发展基金，保障博物馆正常运营。非国有博物馆的经费主要是自筹，门票、纪念品、场地出租和其他服务都是经费来源，可通过和政府文化旅游部门共同举办公益性活动获得必要的经费补助。要胸怀广大，可以实行众筹以弥补财政赤字。八个建筑八个主题的分馆，可以分别跟国内或国外的知名博物馆、美术馆、艺术馆等机构探索共建方式，这也是化解财务困难、增加经费的一条路径。当基本满足博物馆登记、备案条件后，再在政府管理部门取得合法身份，真正成为博物馆大家庭成员。

博物馆中国2022-2-10