# 国内最大的民营博物馆-南京江宁织造府博物馆运营艰难

南京江宁织造府博物馆，民企投资数亿，建造很多年，开放日期却一拖再拖，迟迟难定。

民众和媒体的关注，让“民营博物馆”的问题再次浮出水面。

作为民办博物馆，身份有多尴尬？运营有多艰难？该拿什么来养活自己？笔者就此专访了原南京博物院院长、南京江宁织造府博物馆馆长徐湖平。

身份之惑：谁来定性

不少民营博物馆搞得还是不错的，但是政府一律采取不管不问的态度，任其自生自灭，而《文物法》中对此也是只字未提。

笔者：民营博物馆遭遇发展瓶颈，说明什么问题？

徐湖平：在中国，民营博物馆是一个“老问题”，也是一个“新生事物”。早在一百多年前，近代著名爱国实业家张謇1905年创办的南通博物苑就是民营博物馆。但是，这几十年中，民营博物馆的发展就没进入过政府的视野。在这种背景下，民营博物馆不管出现什么问题，都不难理解，这不仅仅是个案，也是必然。

笔者：有学者指出，西方国家民营博物馆占博物馆总数的60%以上，而中国还不到15%0这个数据说明中国民营博物馆的发展空间很大，但为何一直未能红火起来？

徐湖平：据我观察，原因有四。

一是政策层面不配套，如国家博物馆有一系列的政策，注册制度、藏品登记什么的，都实行几十年了，民营博物馆什么都没有。

二是政府层面没重视，如说国家有个博物馆学会，里面没有一个民营博物馆的代表。国家博物馆可以申报职称、申请经费，像南京博物院的经费一年有几千万元，民营博物馆什么都没有。

三是心理层面不承认，总认为民营博物馆是倒卖文物，借机来卖自己的东西，因为个人财力有限，不能因为民营博物馆规模小、藏品少就看不起它们。

四是制度层面不完善，如文物局能否像对待国家博物馆那样来对待民营博物馆，一视同仁，该管理时去管理，该指导时去指导，该服务时去服务？

这四方面的原因，让民营博物馆根本抬不起头来。

笔者：当前民营博物馆生存的最大问题是什么，原因何在？

徐湖平：民营博物馆生存最大的问题应该是定性和定位，一个主要原因就是立法的空白。现在不少民营博物馆搞得还是不错的，但政府一律采取不管不问的态度，任其自生自灭，而《文物法》中对此也是只字未提。

政府应该把民营博物馆放在一个相当的位置上去，通过立法来保护它的运营与发展。

笔者：有评论归因于“我国还没有一部专门的博物馆法”，需要立法吗？

徐湖平：没有必要专门立法，在《文物法》中修改完善就够了，立法再多，不去执行，等于没用。

笔者：既然民营博物馆生存如此艰难，为何还有那么多人热衷去办？

徐湖平：首先一点，社会上有不少有识之士，他们有这方面的兴趣和意识，致力于这项事业。如南京的艺兰斋美术馆，就是私人建立，投资数亿，其规模高于现江苏省美术馆，为国内最大的私人美术馆。艺兰斋董事长陆挺对书画非常痴迷，经过20年的收藏，明清字画已有3000多幅。他完全靠自己办企业来养这个美术馆，尤其在经营困难时，好的字画也不舍得卖。他经常说，经费可以找到，好的书画很难找到。但是他的美术馆也是一波三折，我曾送他八个字 “欲哭无泪，报国无门”。

更多的人充其量只是兴趣爱好者，也有藏品，但财力不足，所以往往有冲动，难持久。

运营之难：如何赚钱

每年国家投入到博物馆的经费是有限的，要么重点照顾几个大的博物馆，要么是撒胡椒粉一样人人有份，这样一来官办博物馆不少都是“营养不良”。

笔者：税法有规定，博物馆、纪念馆、图书馆的门票收入免税，但民营博物馆从来享受不到这一条，问题出在哪？

徐湖平：目前民营博物馆的身份尴尬，在法律上找不到保护伞，你说你是博物馆，但是政府不承认；另一方面，现在民营博物馆鱼龙混杂，泥沙俱下，有些甚至就是变相的文物商店。要知道一旦确认你是博物馆，就要对藏品登记在册向政府部门申报，不能随意进行买卖的。所以这一块有很多不规范之处。

笔者：这么乱，如果放手支持发展，岂不是会更乱？

徐湖平：乱不怕，有乱，治乱，才有发展。这涉及管理思路的问题，越是乱，越是要疏，而不是堵，一堵才会更乱。一旦树立标准，从不登记到登记，就是进步，然后再根据规范进行内部梳理，逐步完善。

笔者：如果解决这四个问题，民营博物馆能迎来自己的春天吗？

徐湖平： 事实上， 还应该思考一个问题，就是国家需要有很多博物馆，但是不是这些博物馆都要由国家来办呢？比如日本，国土面积是中国的1/26，人口是中国的1/13，但是它有1万多个博物馆，并且只有四个是国家级的，东京帝国博物馆、京都博物馆、奈良博物馆和福冈博物馆。其他也有一些地市的博物馆，但是数量和比例都非常低，更多的博物馆是让社会力量去办。

我们国家是从首都到省会，从地市到县城，全部都由国家来办，而任何一个国家都不可能养这么多的官办博物馆。

笔者：国家包办的后果是什么？

徐湖平：一方面，限制了社会力量发展博物馆的空间，另一方面是，每年国家投入到博物馆的经费是有限的，要么重点照顾几个大的博物馆，要么是撒胡椒粉一样人人有份，这样一来官办博物馆不少都是“ 营养不良”，影响到艺术品的收藏、保管和博物馆的发展。到头来，博物馆的建设就容易流于形式，本来游客就少，现在更是雪上加霜。

笔者：据了解，全国有3000多家博物馆，它们的经营情况如何？徐湖平：对博物馆来说，绝不仅仅是靠卖门票、靠出书就能支持其正常运营的。我在博物馆呆了38年，还没听说过哪个博物馆是赚钱的，不管是国家的，还是民营的。

笔者：也包括故宫博物院、上海博物院这些大型的国家博物馆？徐湖平：对，故宫博物院的游客是不少，门票收入是可以，但它是收支两条线，所有收入要交给国家，同时国家每年都有专项的修缮资金用来维护，而维护的资金是远高于门票收入的。还有上海博物院，算是办得比较成功的，每年它的门票收入是3000多万元，而每年给它的补贴是9000万元。

生存之道：怎样接轨

笔者：您谈到，南京江宁织造府博物馆规划“白天这里是博物馆，晚上闭馆后就是高档会所，《红楼梦》里那么多美味佳肴， 可以开发红楼宴”。是在探索新的运营模式吗？是否担心舆论质疑为过度“商业化”？

徐湖平：我是有心走出一条民营博物馆发展之路。核心思想不变，是弘扬民族的文明。但在具体运作方式上，我更强调运用民间资金、民间资源、民间智慧来发展这项事业。

说到“商业化”，那先要搞清什么是“文化产业”，可以说无商业，不发展。像红楼宴什么的，只是整个运作内容的一部分，比如根据书中的菜肴来做， 比如发扬书中的玉石文化、昆曲文化，等等。当然，在门票方面，肯定还要保持一定的公益性，不能超出民众普遍的心理预期。

国与国之间发展程度不一样，民众的意识觉悟也不同。在国外慈善成为一种氛围，如比尔·盖茨，他们认为作为富人回报社会天经地义，而中国的富豪阶层在这方面的意识觉醒，尚需一个过程。并且，在中国，搞慈善向来都是救急不救穷，而文化建设需要长远投入。这又需要一个过程。

笔者：国外民间博物馆的现状如何？

徐湖平：从世界博物馆发展情况来看，一些知名的博物馆，如英国的大英博物馆、美国的大都会博物馆，它们都有上百年的历史，而它们都是在民营博物馆和个人给国家捐赠的基础上才建立起来的，之后不断地发展壮大。实际上， 民间收藏究竟是文物，还是民俗，首先要保存下来，最后随着时代发展会决定其流向。笔者：政府如何扶持？

徐湖平：国外的博物馆已经发展200多年了，不好一概而论。比如，我们走的是“前苏联模式”，保管部、研究部是分开的，而欧美的博物馆多是保管者和研究者为一体，既懂得保管，又能深入研究，而这些中国目前很难做到。再比如，国外博物馆展览多把藏品与艺术相结合， 懂得“ 化妆”，花费工夫多，效果当然好，这个我们也多没这种精力。作为政府，就是尽可能提供完善的制度、充足的经费和合适的人才。

笔者：有没有印象特别深刻的例子？

徐湖平：我有一年到澳大利亚，有开发商在堪培拉市中心建造一座大楼，当时这座楼楼层超高，当地政府就要求开发商拿出5000平方米，作为一个丝绸博物馆的场地，使用权是99年，每年的房租只有一元钱。假如北京市政府也能如此来扶持民营博物馆发展，民营博物馆想不火都难。

中华古玩网2023-04-05