

面对现实 加强服务

——关于市场经济时代县级博物馆发展的思考

方光耀

当前,文化市场日趋多元化,文化品种之间的竞争日益激烈,社会文化消费的投入有很大的选择性,这给博物馆带来了很大影响。与此同时,近几年来公众对文化消费的观念有了较大程度的改变,求知读书、休闲审美的需求日益增加,这又给我们博物馆带来了新的机遇。笔者认为,在机遇和困难并存的新形势下,坐等是没有出路的,只有面对现实,转变观念,改换思路,主动出击,开展优质服务,才能与时俱进、立足社会,不断提高博物馆的效益。本文就县级博物馆在市场经济形势下改革和发展问题谈几点浅见,与大家共同探讨。

县级博物馆的几个弱点

一、观念滞后。一直以来,大多数博物馆是国办统包的,县级馆也不例外,是靠国家每年财政拨款生存,博物馆有无效益并不重要。虽然这几年来为适应市场经济,一些县级馆也曾机构设置、人员聘用、经营创收等方面进行了改革的尝试,取得了可喜的成绩,但由于受传统观念的束缚,思想不够解放,改革力度不大,特别是在宣传服务、陈列展览、竞争合作、管理效益等观念方面仍滞后于社会发展,缺乏创新,制约了博物馆事业的发挥。

二、经费短缺。经费是制约博物馆发展的瓶颈。近几年来,地方政府对博物馆经费投入在逐年增加,但博物馆入不敷出的事实却屡见不鲜。尤其是一些经济欠发达县级馆,财政只拨每年的人头经费,其他一切活动经费要靠自己解决,这样就造成一些目标计划受经费限制未能实现。

三、人才匮乏。县级博物馆近几年来,虽然工作人员在学历上有所改变,但专业技术人才少,业务素质跟不上,虽然有的工作人员整天忙碌,而有的工作人员却呆在馆内无所事事,在业务研究上更是一个薄弱环节。

四、管理落后。目前许多县级博物馆还主要采用经验管理,管理目标较为模糊,管理手段、管理方法落后,管理思想陈旧,缺乏创新意识、目标管理和激励机制。

五、效益不高。县级博物馆由于受人、财、物等影响,陈列展览质量较低,老面孔较多,因而很难吸引观众。特别是近几年中,新建了不少县(市)长工程的县级博物馆,刚开馆时热闹了一阵子,但后来门庭冷落,观众门可罗雀,其原因是大多县级馆基本观众是当地人民群众,如果没有新的内容和质量高的陈列展览,一般不会来博物馆参观(除博物馆有休闲娱乐场所外)。

县级博物馆发展的策略

一、转变观念是县级博物馆发展的前提。博物馆事业要发展,必须要摆脱旧的思想框框,大胆改革,遵照市场经济规律和运作机制,树立起市场竞争观念,正视挑战。

首先要树立起“以人为本”的观念。我们常说观众是博物馆的对象,也是博物馆存在的基础。但在实际工作中往往注重藏品收藏,忽视观众的需求和对观众的服务。要适应市场,

必须调查了解观众的需求,提高陈列展览水平以吸引观众,并采取促销宣传的手段,争取更多观众到博物馆来,变被动服务为主动服务。

其次要树立合作观念。由于县级馆受条件限制,应寻求大中型博物馆的合作,获得技术、信息等方面的支持,要开展馆际协作,使资源共享,借他馆资源满足本地观众需求。

再次要树立服务和竞争观念。平时加强对职工的忧患意识教育,认清市场竞争的形势,切实改善服务态度,提高服务质量,积极探索博物馆自我发展的途径。

二、树立精品意识,提高陈列展览的质量是当务之急。新形势下,博物馆不能满足于推出多少陈列展览,更重要的是陈列展览的质量如何,质量才是决定陈列展览价值尺度,才是赢得社会效益的关键。我们在博物馆的实践中也深深体会到,只有高质量的陈列展览才能吸引观众,而粗制滥造,缺少艺术性和可看性的陈列展览在市场上缺少竞争力。所以当前博物馆应加强精品意识,在展览中要有精品,并精心设计,使好的展品与尽可能完美的展陈形式相统一。有了高质量的陈列展览,观众才认为博物馆值得一看。

精品陈列展览不仅代表着博物馆的名气,而且代表着博物馆的实力和经营理念。县级馆也应下大功夫,向这方面努力。

三、创新服务是县级博物馆发展的关键。博物馆要发展,不仅展览和管理上要创新,在服务工作上也要创新。

1、借鉴商业宣传手段做好展览的促销工作。长期以来,博物馆无人关心做促销工作,有的则认为博物馆不等同于商业单位,做促销工作会降低身份。这种观念必须改换,在市场经济的条件下,文化市场日趋多元化,如你不去宣传自己,推销你的展品,那么你就会失去市场占有率。反之,效果不一样。如一个个体的蝴蝶展在萧山博物馆展出,展出前该个体商在电视台作了报道,又跑了十多所学校,给在校学生发了展览内容介绍,由于宣传得力,展出二天观众上万人,经济效益也可想而知。从此萧山博物馆也学习个体商的做法,新的展览推出前采用多种方法搞好促销宣传,争取了观众,也提高了博物馆的影响力。

2、抓好临时展览。临时展览可适合形势,内容新颖,容易引起社会的关注与共鸣,社会效益好,也能引起当地领导部门的重视。如萧山博物馆举办《毛泽东遗物展》、《揭批法轮功展》和《萧山精神展》等,由宣传部牵头,党政领导亲自到场,并发动干部群众观看,都取得了较好的宣传效果。该馆还经常将临时展览送到乡镇和农村学校巡回展出,受到各地好评。目前不少县馆都较注重临时展览。

3、参与资源共享、搞好横向联合。县级馆要举办形式多样和内容丰富的陈列展览,因受人力、资金和技术的限制,必须依靠兄弟馆的支持和帮助,依靠馆际的横向联系,特别要靠省级馆的指导和支持。这几年来浙江省博物馆在这方面做了不少卓有成效的工作,连年召开了全国性的展览业务洽谈会,互通了展览信息,在2002年专门制作“公民道德教育巡回展”,到各地展出,反映很好;浙江省自然博物馆也制作多套展览,供各地展出,丰富了各地展览内容。但笔者认为文博系统在参与文化市场竞争中比起新华书店,其改革的力度和深度还要加大和加快。新华书店针对原来的县级店在竞争中各自为战,力量分散的情况,组成了浙江省新华书店集团公司,上下一股绳,资源共享,增加了竞争力,这几年浙江各地新华书店得到了长足发展。建议上级文博领导部门在管理体制改革的改革中,借鉴旁系统经验,面对现实,采取措施,加大合力,提高各基层馆的竞争能力,使基层馆更好为社会、为公众服务。

4、县级博物馆应地方化。最近几年不少县级馆建成开馆,馆舍条件不错,但陈列展览缺少地方特色,大多是一些收藏的坛坛罐罐。观众说,看了大型博物馆后,到了县级馆认为没有什么花头可看,是千篇一律的老面孔。确实,县级馆在藏品、设备设施以及陈列展览水平上很难与大型馆相匹敌。县级馆只能从实际出发,体现地方特色才是出路。其理由是县级博物馆的基本观众是当地的群众,在收藏和陈列中体现地方特色,更有利于贴近当地群众,

有利于乡土教育。这样不但本地人爱看,外地人也能体味到异地风情,有新的感觉。萧山博物馆在举办《衙前农民运动展》以及《跨湖桥八千年出土文物展》时很有体会,由于这些展览是反映萧山的,当地观众有亲切感,要到博物馆来看一看。

5、充分发挥博物馆在社区文化活动的中心作用。博物馆要服务社会,必须取得社会的承认和支持。博物馆要充分利用宣传教育机构,可以传播文化科学知识这一优势,主动地、积极地与所邻的各部门建立联系,联合开展与博物馆业务有关活动,促进社会对博物馆的了解,争取更多博物馆之友。如萧山博物馆与当地公安局联合举办《禁毒展》,与环保局联合举办《大地在呼救》环保展等,不仅办展经费有落实,而且办展影响大。

在社区活动中,还应抓好“假日经济”这篇文章,重点抓好中小学生的展览服务工作。根据目前学校教育任务重的情况,为配合学生素质教育,萧山博物馆主要抓住寒暑二个假期,事先与教育行政部门联系,一起研究展览内容,组织制作适合学生身心健康的展览,并对学生实行优惠。由于博物馆精心安排,服务到家,许多学校已习惯地把参观博物馆展览列为寒暑假学生参加社会活动的一个内容。

6、有条件的馆可以提供休闲服务。随着生活节奏的加快和生活质量的提高,休闲已逐渐成为人们日常生活重要部分。观众走进博物馆,有的是为了观看展览,有的是为了欣赏艺术品,但也有的观众却是抱着娱乐的目的而来的。因此博物馆在办好陈列展览外,还应注意环境幽雅、舒适,有条件的馆可增加功能,提供休闲性服务,如开辟茶室、文化娱乐、影视欣赏和少年科技活动室,满足观众休闲需要。

四、人才队伍建设是县级博物馆发展的决定因素。县级馆的工作人员是县级馆事业的灵魂,在新的世纪里,县级馆首先需要一个文化素质高、懂业务、知识结构合理的领导班子,其次还需要一支知识化、专业化、年轻化的工作队伍。县级馆要改变目前人员状况,就必须改革用人制度,提高人员素质,抓好三个方面,一是引入竞争机制,实现“公开、平等、竞争、择优”的原则,对于进入县级馆的工作人员要严把关,上岗人员要经过考试、公开演讲、群众评议、领导审核、签订责任书。二是加强业务培训,定期进行业务考核,对考核不合格的人员进行惩罚,调动全馆人员的学习积极性,让职工们真正掌握博物馆学各方面知识。三是制定严格的奖惩措施,使馆内干好干坏不一样,干多干少不一样,对那些爱岗敬业、热心为观众服务的人员进行奖励,对那些工作中有创新、积极钻研业务、有科研成果的给予奖励,反之就要进行严惩,以此调动全馆人员的积极性,在馆内形成求学、求知、钻研业务、工作抢着干的良好风气和工作作风。

五、争取领导重视是县级博物馆发展的保证。县级博物馆是公益事业单位。根据现行政策可以搞发动社会捐助和开展一定范围的创收活动,许多馆在实践中作出的尝试,收到了一定的成效,对县级馆经费不足的补充很有必要。但县级馆经费的主渠道来源是靠政府拨款,因此,争取领导重视对县级博物馆是至关重要。县级馆争取领导重视必须主动向政府部门反映情况,提出困难,邀请领导考察外地先进博物馆,同时要努力做好本馆各项业务工作,使政府拨款在博物馆中产生良好的社会效益。另外,博物馆的开支要节约,勤俭办事业,切忌大手大脚化钱,坚决杜绝贪污和浪费。

(作者单位:杭州萧山区博物馆)

参考文献:

- 1、马自树 《加强博物馆的精品意识》 中国文物报 1996.7.8
- 2、胡林玉 《市场经济条件下博物馆的竞争与变革》 中国文物报 2002.8.23
- 3、占 剑、陈昌华 《试论县级博物馆地方化》 中国文物报 2002.11.29