

# How Far Is the Museum from the Market?

## —Analysis on the Revenue and Marketization of Chinese Museums

Roujia Hu

School of Media and Communication, Shanghai Jiao Tong University, Shanghai  
Email: huroujia@sjtu.edu.cn

Received: Dec. 17<sup>th</sup>, 2019; accepted: Dec. 30<sup>th</sup>, 2019; published: Jan. 6<sup>th</sup>, 2020

---

### Abstract

Based on the statistical yearbook of Chinese cultural relics and culture from 2007 to 2017, the study collected basic data such as the number of institutions, number of visitors, ticket sales and income and expenditure of Chinese museums over the past decade. Through analysis and comparison, the policy of free admission of museums further intensifies its dependence on government subsidies. As non-profit institutions, museums have the characteristics of externality and information failure, which will lead to market failure. This means that government subsidies are essential to maintain the working of museums. However, in order to seek better development, museums must actively explore the way of marketing and achieve additional income through marketing. Meanwhile, serving the society and the public is the priority for museum. How to balance between market economy and cultural values to realize the maximization of comprehensive benefits is the top question for museums.

### Keywords

Museum, Government Subsidies, Marketing

---

# 博物馆离市场有多远?

## ——中国博物馆营收现状及市场化探析

胡柔嘉

上海交通大学, 媒体与传播学院, 上海  
Email: huroujia@sjtu.edu.cn

收稿日期: 2019年12月17日; 录用日期: 2019年12月30日; 发布日期: 2020年1月6日

## 摘要

研究根据2007年至2017年的《中国文物文化统计年鉴》整理出中国博物馆十年来的机构数量变化、参观人数、门票销售额等基本数据以及收入和支出的详细情况。通过分析和对比,博物馆免费开放的政策进一步加剧了其对政府补贴的依赖。博物馆作为准公共品,具有外部性、信息失灵的特点,会导致市场失灵,这意味着需要政府的补贴来维持博物馆的正常运转。不过博物馆想要寻求更好的发展,必须要对市场化进行积极的探索,通过市场营销的手段实现创收,同时需要牢记为社会和公众服务的目标,平衡好市场经济和文化价值,实现博物馆综合效益最大化。

## 关键词

博物馆, 政府补贴, 市场营销

Copyright © 2020 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



## 1. 引言

博物馆是陈列、展示人类文化和自然遗存的重要场所,保留并展示文化遗产中有艺术和历史价值的部分。国际博物馆协会章程中将博物馆定义为“一个为社会及其发展服务的、向公众开放的非营利性常设机构,为教育、研究、欣赏的目的征集、保护、研究、传播并展出人类及人类环境的物质及非物质遗产”[1]。

20世纪50年代,我国的博物馆事业建立在以公有制为基础的计划经济体制之上,博物馆的运作一直靠国家财政拨款[2]。20世纪80年代以后,随着改革开放的不断深化,博物馆运行的问题逐渐显露,其中最突出的是博物馆的发展与经费短缺的矛盾[3]。1958年文化部文物局指出“博物馆自身要加强经营管理,广开财路,在圆满完成各项工作任务 and 遵守国家政策法规(特别是各项文物政策法规),确保文物安全的前提下,努力面向社会,适当地开办多种形式的服务项目,获得经济收益”[4]。20世纪90年代后,随着社会主义市场经济体制的逐步完善,许多博物馆开始利用自身特点和行业优势,开展经营创收活动。在过去半个世纪中,国际上的博物馆也开始运用市场营销的理论、方法和手段,逐步建立起适应市场环境的管理体系和运作模式。在保持非营利机构的公益性质同时,立足于市场经济发展现状,多渠道研发文化产品,并将收益回馈于博物馆自身建设,取得了显著成绩[5]。除经营创收以外,社会资助也可作为博物馆筹资的一条渠道,博物馆应积极争取社会资金,培育社会支持力[6]。

2008年中共中央宣传部、财政部、文化部和国家文物局联合发表《关于全国博物馆、纪念馆免费开放的通知》[7],提出“全国各级文化文物部门归口管理的公共博物馆、纪念馆,全国爱国主义教育示范基地全部免费开放。其中,文物建筑及遗址类博物馆暂不实行全部免费开放,……博物馆、纪念馆按照市场化运作举办的特别(临时)展览,可根据实际情况确定门票价格”。文件中明确指出“各级财政部门应将博物馆、纪念馆免费开放相关经费纳入财政预算,切实予以保障……其中,博物馆、纪念馆免费开放单位门票收入减少部分全部由中央财政负担;运转经费增量部分由中央财政分别按照东部20%、中部60%和西部80%的比例进行补助”。文件中提到“博物馆是国民教育体系的重要组成部分”,“免费开放有

利于发挥博物馆作为公益性文化机构的社会价值”。

2013年财政部下发的《中央补助地方博物馆、纪念馆免费开放专项资金管理暂行办法》中提到“专项资金由中央财政设立，用于补助博物馆、纪念馆免费开放所需经费支出，鼓励改善陈列布展，支持重点博物馆提升服务能力，对免费开放工作成绩突出的省份给予奖励；地方财政应当保障本地区免费开放博物馆、纪念馆正常运转经费，不得因中央财政安排专项资金而减少应由地方财政安排的资金”[8]。2017年7月，国家文物局出台《关于进一步推动非国有博物馆发展的意见》提出，积极支持符合条件的非国有博物馆纳入财政支持的博物馆免费开放经费补助范畴[9]。中央下达的一系列文件，保障了博物馆的公益性和社会效益，但对于博物馆自身的经营创收能力提出了更高的要求，对政府也增添了财政压力。如何平衡好博物馆运作过程中市场、社会和政府的关系，是当前博物馆面临的重大问题。本次研究希望能通过整理近十年来博物馆营收状况的变化，对中国博物馆营收现状的问题进行深度分析，探讨博物馆该如何实现综合效益最大化。

## 2. 中国博物馆现状分析

根据文化部计划财务司出版的《中国文化文物统计年鉴：2017》，中国登记在册的博物馆有4109家。其中3393家博物馆免费向公众开放，占博物馆总数量的82.6%；国有博物馆3470座，非国有博物馆639座[10]。根据中华人民共和国财政部官网上《2018年中央本级支出预算》，对于博物馆2017年实际执行金额为14.80亿元，2018年的预算投入金额是16.31亿元[11]。《关于2018年中央本级支出预算的说明里》提到“文化预算数为57.53亿元，比2017年执行数增加2亿元，增长3.6%。主要是国家博物馆安防系统改造等支出增加”[12]。

2007年到2016年十年间中国博物馆机构数量稳步上升，从2007年的1722个增加到2017年的4109个。参观人次从2007年的25625万人次上升到2017年的85061万人次。博物馆门票销售总额从2010年的1191234.5万元上涨到了2016年的3900030.8万元[13]-[21]。

统计年鉴中将中国的博物馆支出划分为基本支出、经营支出和项目支出三大类。项目支出和基本支出的所占比例最大，分别占据了支出的四到五成，经营支出占博物馆支出的很小一部分。

博物馆是一个成本递减的产业，产业内平均每单位产品的生产成本随着市场对其产出需求的上升而不断下降[22]。博物馆的支出可分为两类，一类是基本运作成本，如文物征集、馆藏品保护、陈列展览所需要的费用，这部分成本不会受参观者数量影响。随着参观人数的增加，基本运作成本的人均成本是在不断下降；第二类成本是对每增加一个参观者所产生的边际成本，如因参观者人数较多而需要雇佣额外行政类工作人员的费用。总的来说，随着博物馆参观人数增加，博物馆运作的人均成本会越来越低。结合统计年鉴分析，博物馆的基本支出和项目支出并不会因为参观人员的增多而有所改变，但经营支出可能会随着参观人数的增加而小幅度上涨，但对整体支出影响较小。

博物馆每年收入绝大部分都来自财政补助收入和上级补助收入，特别是从2008年开始，由于政府颁布实施了全国博物馆和纪念馆免费开放的政策，失去了门票这一传统博物馆最重要的收入来源，政府的补助显得尤为重要，从2007年占比56.6%一下提高了接近二十个百分点。

经营收入和事业收入的占比与补助收入相比很低，即使是在2008年博物馆没有免费开放之前，这两项收入也只占总收入的38.3%，完全没有办法覆盖支出的费用。从上表中可以看到，2007年，财政补助收入占当年收入总数的52.3%，从2008年开始，也就是《关于全国博物馆、纪念馆免费开放的通知》通知颁发之后，财政补助收入占到了总收入的七成以上，而且这个比例在随着年份而逐渐加重。

通过对近十年来的博物馆基本数据的整理和对比可以发现，近年来，政府对博物馆提供了巨额补助。博物馆的收入也主要依赖于政府补贴。国内博物馆的营利性收入，完全无法填补支出。在政府实施博物

馆免费开放政策后，博物馆的经营收入少了非常重要的一部分，而其他营收项目的能力却没有提高。这是 2008 年以后，补贴收入占总收入比例大幅上涨的重要原因。

### 3. 博物馆的特性分析

完全竞争市场中，一个人增加对一种商品的消费，该商品边际效用就会减少。消费者会衡量自身消费的边际效用，消费者的行为始终遵循预算最优化的规律，在不同商品间对收入进行分配，使得购买的每种商品的边际效用与价格之比均相等，所以对每件商品最后一元的消费都能使消费者获得等量的边际效用，这样的行为实现了消费总效用最大化。当供给和需求相等时，这是社会的最优选择，如果供给大于需求，为了避免超额，供给者会降低价格，使价格重新回答供给和需求相等时的价格。在完全竞争的市场，供给和需求可以自行调节到最佳的配置，从而最大程度上满足消费者需求。而对于博物馆来说，博物馆可以供应的门票数等于博物馆最大可以容纳的观众数。在完全竞争市场的条件下，随着价值上升，商品供给量也会跟着上升，但对于博物馆来说，供给量是无法改变的。而且博物馆门票的价格一般很难根据市场实时改变。

博物馆是准公共品，博物馆具备拥挤性、消费数量非均等性和局部排他性的特征[23]。博物馆容纳人数有限，但对于每个进入博物馆的参观者而言，博物馆具有非竞争性，增加的消费者不会影响现有消费者主体的消费效用，也不会增加产品的边际成本；但消费者在一定时期内，参观博物馆的次数和效用数量是有区别，这就造成了消费数量的非均等性；博物馆作为公共品能够为社会及其成员带来正的外部性，又称“外部效应”，即私人成本与社会成本不相等，或是私人收益与社会收益不相等。博物馆为后代保留了文化遗产，对文科教育所做的贡献，以及艺术创新所带来的集体收益等都是其外部性的体现[22]。博物馆是联合消费品，一个参观者的消费不会影响别的参观者的消费享受，但由于其所拥有的非排斥性消费和非竞争性消费两特点，公共品的供给存在着市场失灵，必须由政府出面，通过公共财政预算的方式加以解决[24]。这是从经济角度来说博物馆不能完全市场化的重要原因。

博物馆还存在着信息失灵。市场完全有效运行的一个前提是所有参与者都充分了解出售的商品与服务。消费者的无知也是市场失灵的一个原因。消费者首先要了解博物馆，才能从中享受到乐趣；例如消费者平时很难接触到艺术博物馆的相关信息，对其缺乏了解和兴趣。然而消费者一旦对其足够熟悉，对艺术博物馆的需求可能会显著增加[22]。消费者如果不参观博物馆就不能获得潜在效用；由于需求因为信息失灵被压制了，博物馆自身的发展也收到很大的阻碍，单位运营成本会变高。所以政府补贴博物馆，可以让消费者以很低的成本来了解博物馆，免费或者以较低的票价进博物馆参观，解决信息失灵所带来的问题，助力博物馆发展。

根据鲍莫尔 - 富克斯的假说，两个部门分别以制造业为代表和以服务业为代表，由于制造业随着技术的发展，很容易用机器设备来代替人的劳动，这一部门的劳动生产率就会不断上升，工资水平也随之提升；而对比以服务业为代表的部门的业务，很难用机器设备来替代，只能依靠人工劳动，这就必然导致这个部门的劳动生产率上升缓慢，但是工资水平却要 and 另一个部门同步上升来留住这些劳动者，这些部门的产品的价格也必然上涨[25]。对于博物馆这样的服务部门，生产力的滞后会导致成本的不断上涨，如果没有政府的补贴，门票价格则必须持续上涨以达收支平衡。涨价后的门票会导致低收入人群没有办法来享受博物馆带来的收益。违背了博物馆准公共品的特质。

### 4. 中国博物馆市场化的机遇和挑战

博物馆非营利性机构的特质意味着政府财政补贴必不可少。有学者提出博物馆应只依靠财政支持而不从事任何营利性活动来保持其公益性。事实上我国的公立博物馆虽然是国家财政支持的公益机构，但

我国博物馆中有 2/3 生存困难, 大多数博物馆主要依赖政府拨款, 这导致博物馆只能做到基本生存而无法获得更好的发展。2011 年, 《国家文物博物馆事业发展“十二五”规划》提出发展文物博物馆相关文化产业的新任务: “探索利用新形式、新途径, 鼓励具有市场前景的文物资源在国家政策支持下, 与产业和市场相结合, 参与创造物质财富和精神财富, 实现文物有效传承和持续发展……建立文物保护和利用的双赢机制……积极推动社会力量和社会资金参与文物资源利用工作。”“十二五”规划的提出, 为博物馆市场营销的发展提供了直接的政策性支持[26]。做好与产业和市场相结合能一定程度上缓解博物馆发展资金短缺的问题。现代博物馆在保持原有功能的基础上, 要研究自身优势和特点, 针对性地开展娱乐、休闲等功能, 开发文化经营项目, 拓展产业合作对象。博物馆与旅游业的联系也愈加紧密, 打造有吸引力的博物馆品牌对整个城市甚至国家有巨大的经济和文化附加值。“博物馆已经被推向市场, 这是事实。承认它, 才能正视它; 正视它, 才能运筹帷幄于激烈的市场竞争中[27]。”博物馆作为非营利机构不应该以营利为主要目的, 但并不意味着不可以从事与博物馆性质相符的经营性活动获取经济回报。

在博物馆市场化发展的讨论中, 还有学者认为博物馆出于生存和发展需要应该像一个“企业”一样, 寻求“市场”(观众量), 组织“生产”(展览), 推销“产品”(品牌效应和周边产品), 获得“利润”则是博物馆的最终目标[28]。博物馆出于生存和发展, 可以形成商业集体进行商业实践活动, 但是不能轻易成为目的, 博物馆不能成为经济、旅游需求的纯粹娱乐工具。这种观点忽略了博物馆的社会责任, 可能会导致博物馆走上过度市场化的歧途, 给博物馆带来诸多危害。例如在经济利益的驱使下, 有的博物馆为了满足赞助商的要求, 改变了博物馆传统的专业性, 一味地迎合合社会娱乐消费需求, 甚至出现庸俗化倾向; 有的博物馆越来越像展览中心, 将频繁举办能够取得可观经济效益的特展、大展作为首要任务, 而作为博物馆最基本的收藏、保护、研究、教育等功能则逐渐式微[5]。在博物馆市场化过程中, 要时刻注意社会效益和经济创收的平衡, 不能将经济利益成为博物馆发展的中心任务, 这必将导致博物馆在丧失社会公益性。

现代博物馆应从“物为中心”到“人为中心”转变。这是探索市场化的重要前提。中国博物馆数量众多, 对观众有吸引力的却寥寥无几[29]。一些博物馆虽然硬件条件不断改善, 但缺乏具有吸引力的市场营销和文化产品, 无法吸引社会民众[5]。放眼国际上的博物馆, 在市场化方面进行了诸多尝试。例如博物馆与主题公园混合化运营的“博物馆公园”(museopark) [30]。主要围绕着主题设置、空间环境设计和场景设置三项内容, 用娱乐的形式让观众主动学习, 同时肩负起传统意义上博物馆的保存和管理藏品的任务[27]。西班牙瓦伦西亚艺术科学城通过极富艺术感的建筑群和沉浸式体验展览方式, 使得原本属于城市边缘的地区成为城市重要的观光景点。相比之下, 中国博物馆的运作模式相对传统和保守。想要在文化产业竞争中脱颖而出, 通过市场营销的理论体系提升博物馆吸引力是博物馆的首要迎接的挑战。

中国博物馆的市场化研究和实践尚不成熟, 处于起步、探索、培育、发展的初级阶段, 发展理念、资金筹措、科学研究、营销方式、传播渠道等方面存在诸多亟待解决的问题, 与国际上拥有丰富经验的博物馆相比差距较大[5]。博物馆在城市旅游和城市经济发展中发挥着越来越重要的作用。这对博物馆的市场营销能力也提出了越来越高的要求: 博物馆需要主动去调查并了解观众文化需求, 并与相关领域和部门进行密切的交流合作。同时, 国内学者也需要对博物馆市场化进行更多的理论研究, 对博物馆市场营销的现状进行系统性调查与分析, 对博物馆文化产品研发的一些基本问题进行有针对性的整理与研究; 建立起系统的知识体系以及相关博物馆市场营销和文化产品研发的法规政策, 帮助博物馆在市场环境中得到更好的发展。

## 5. 结语

博物馆是非营利性机构, 其潜在价值能为城市甚至国家带来巨大效益。通过对 2007 年至 2017 年博

物馆相关数据的整理, 中国政府十分重视博物馆的发展, 在财政上给予了重大支持。但同时研究也发现中国博物馆大多都依赖于政府的补贴, 缺乏市场营销意识和手段, 导致了博物馆缺乏活力和对观众的吸引力。博物馆的运营不能仅仅依靠政府的补贴来维持, 想要营造良好的生存和发展空间, 实现博物馆价值最大化, 博物馆应积极采用市场营销的理论和方法来抢占文化产业市场。同时还可以减低纳税人的负担, 让国家财政投入到更紧缺的方面。吸引到更多人对文化产品和服务的需求, 为博物馆注入活力。政府和市场不应是个单选题, 掌握好市场经济价值和文化精神价值之间的平衡, 博物馆因将政府和市场的力量组合起来, 更好地实现为社会和公众服务的终极目标。

## 参考文献

- [1] 国际博物馆协会. 国际博物馆协会章程[EB/OL]. [http://www.sach.gov.cn/art/2015/5/12/art\\_2303\\_42828.html](http://www.sach.gov.cn/art/2015/5/12/art_2303_42828.html), 2019-07-01.
- [2] 苏东海. 中国博物馆管理学引论[J]. 中国博物馆, 1994(3): 9-16.
- [3] 苏东海. 中国博物馆的百年回顾与世纪遗憾[J]. 东南文化, 2000(1): 8.
- [4] 焦珍媛. 试论我国博物馆事业中的经济效益[J]. 中国博物馆, 1986(4): 38-42.
- [5] 单霁翔. 博物馆市场营销是一把“双刃剑”[J]. 故宫博物院院刊, 2013(4): 6-19 + 159.
- [6] 卢晓莹. 中国国有博物馆资金来源的研究[D]. [硕士学位论文]. 长春: 吉林大学, 2007.
- [7] 国家文物局. 关于全国博物馆、纪念馆免费开放的通知[EB/OL]. [http://www.sach.gov.cn/art/2008/2/7/art\\_2184\\_34442.html](http://www.sach.gov.cn/art/2008/2/7/art_2184_34442.html), 2019-07-01.
- [8] 财政部. 中央补助地方博物馆、纪念馆免费开放专项资金管理暂行办法[EB/OL]. [http://www.gov.cn/gongbao/content/2013/content\\_2473889.htm](http://www.gov.cn/gongbao/content/2013/content_2473889.htm), 2019-07-01.
- [9] 倪伟. 非国有博物馆也可获国家补贴免费开放[EB/OL]. 新京报, 2017-07-18. <http://www.bjnews.com.cn/news/2017/07/18/450834.html>, 2019-07-01.
- [10] 文化部计划财务司. 中国文化文物统计年鉴: 2017[M]. 北京: 北京图书馆出版社, 2017.
- [11] 财政部. 2018年中央本级基本支出预算表财政部[EB/OL]. [http://yss.mof.gov.cn/2018zyys/201804/t20180403\\_2859248.htm](http://yss.mof.gov.cn/2018zyys/201804/t20180403_2859248.htm), 2019-07-01.
- [12] 财政部. 关于2018年中央本级支出预算的说明[EB/OL]. [http://yss.mof.gov.cn/2018zyys/201804/t20180403\\_2859402.htm](http://yss.mof.gov.cn/2018zyys/201804/t20180403_2859402.htm), 2019-07-01.
- [13] 文化部计划财务司. 中国文化文物统计年鉴: 2008[M]. 北京: 北京图书馆出版社, 2008.
- [14] 文化部计划财务司. 中国文化文物统计年鉴: 2009[M]. 北京: 北京图书馆出版社, 2009.
- [15] 文化部计划财务司. 中国文化文物统计年鉴: 2010[M]. 北京: 北京图书馆出版社, 2010.
- [16] 文化部计划财务司. 中国文化文物统计年鉴: 2011[M]. 北京: 北京图书馆出版社, 2011.
- [17] 文化部计划财务司. 中国文化文物统计年鉴: 2012[M]. 北京: 北京图书馆出版社, 2012.
- [18] 文化部计划财务司. 中国文化文物统计年鉴: 2013[M]. 北京: 北京图书馆出版社, 2013.
- [19] 文化部计划财务司. 中国文化文物统计年鉴: 2014[M]. 北京: 北京图书馆出版社, 2014.
- [20] 文化部计划财务司. 中国文化文物统计年鉴: 2015[M]. 北京: 北京图书馆出版社, 2015.
- [21] 文化部计划财务司. 中国文化文物统计年鉴: 2016[M]. 北京: 北京图书馆出版社, 2016.
- [22] 詹姆斯·海伦布尔, 查尔斯·M·格雷. 艺术文化经济学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2007.
- [23] 任俊生. 论准公共品的本质特征和范围变化[J]. 吉林大学社会科学学报, 2002(5): 54-59.
- [24] 李郁芳. 政府公共品供给行为的外部性探析[J]. 南方经济, 2005(6): 21-23.
- [25] 文礼朋, 张济轩. 医疗服务特性对医疗服务价格水平的影响研究——基于鲍莫尔-富克斯假说的分析[J]. 价格理论与实践, 2018(8): 73-76.
- [26] 史瑶. 市场竞争环境下西方博物馆的应对策略及其启示[J]. 博物院, 2018(1): 66-73.
- [27] 闵泉. 市场环境下的博物馆经营管理[J]. 中国博物馆, 2001(2): 31-35.

- [28] 孟庆金. 博物馆市场环境分析[J]. 中国博物馆, 2003(3): 15-19.
- [29] 李瑛. 我国博物馆旅游产品的开发现状及发展对策分析[J]. 人文地理, 2004, 19(4): 30-32 + 90.
- [30] Mencarelli, R. and Pulh, M. (2012) Museoparks and Re-Enchantment of the Museum Visits: An Approach Centered on Visual Ethnology. *Qualitative Market Research*, **15**, 148-164. <https://doi.org/10.1108/13522751211215877>