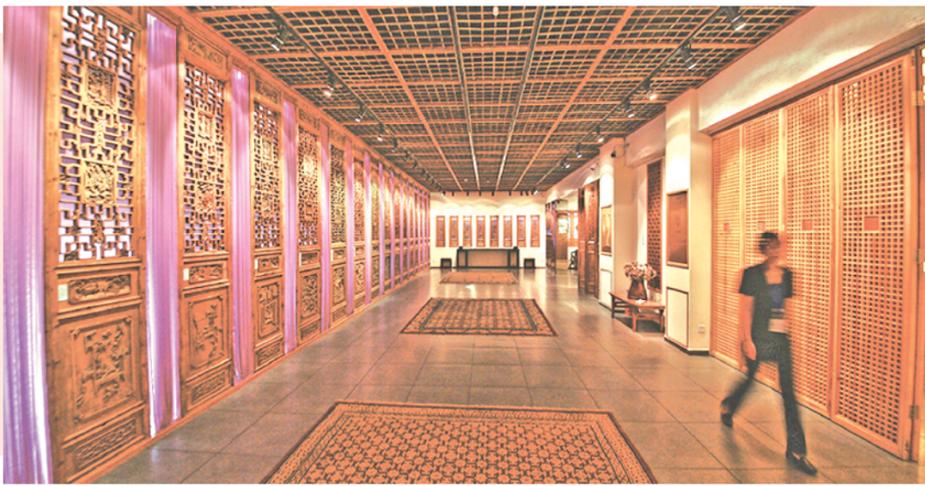


# 渴望优化创收模式 民营博物馆难破缺钱“魔咒”

昨日是“国际博物馆日”。今年“国际博物馆日”往前的十余天,一则“博物馆馆长被区长推倒”的消息引发广泛关注和讨论,博物馆界之外的人更多的关注点是“区长是不是动手了”,而行业里的人则更关注事件背后折射出的国内民营博物馆的生存状态。

民营博物馆赚钱有多难?记者调查发现,创收渠道的缺失,以及因此导致的运营资金匮乏,一直都是不少民营博物馆发展的“魔咒”。不过,也有一些民营博物馆,在探索出适合自己的盈利模式后,走上相对良性的发展轨道。



观复博物馆。

## 带着兴趣与情怀闯入

吴勇是郑州城外城博物馆副馆长,从业已有十多年。据他绍,从1997年国内开始出现民营博物馆算起,时间已经过去20多年了。民营博物馆的数量这些年直线上升。

国家文物局数据显示,2012年时,全国各地登记注册的民办博物馆数量为535家,占当年全国博物馆总数的15%;到2015年时,这一数据已增长至1110家,占总数的23.6%;一年后的2016年,全国的非国有博物馆数量又增加到1297家,占总数的26.6%;到2019年,非国有博物馆继续增长,达到1710家,占比30.89%。

截至2021年底,在全国6183家备案博物馆中,非国有博物馆已增长至1989家,占全国博物馆总量的32%。

吴勇说,民营博物馆其实是对国有博物馆的有效补充。大多数情况下,国有博物馆都以综合性陈展为主,但民营博物馆,却能填补国有博物馆的收藏空白,从厨房、筷子、饭票、剪纸,到根雕、木雕、陶瓷、贝壳等,很多甚至是国有博物馆尚未关注或关注不够的领域。

对于民营博物馆的价值,先后创办了5家民营博物馆的大信家居创始人庞学元说,除了陈展本身的补充外,民营博物馆作为一种民间力量,在国际间收回流失文物时,有时也能成为国家力量之外的替补,在收购国际文物时,也有自己的优势。

由庞学元创办的5家民营博物馆,包括大信厨房文化博物馆、郑州明月家居博物馆、郑州华彩(中华色彩)博物馆、郑州启源非洲木雕艺术博物馆和郑州镜像当代艺术博物馆,便大多都属于此种类型。

庞学元以其非洲木雕博物馆内展出的数千件木雕为例说,这些木雕,很多都是当年非洲部落的图腾、祭祀、权杖,如果通过国家之间的外交途径,不好切入,但民间力量之间的互动,反而更容易形成价值认同。

很多民营博物馆的创办者是被兴趣推到了这个行业。

“说白了,其实很多(民营博物馆),都是馆长自己喜欢收藏,收藏得多了,就想给文物找个地儿,想把它们给展现出来。”吴勇说,城外城博物馆馆长今年已经60多岁了,在当年上大学时,就喜欢研究文

物,到后来,工作、创业,这个爱好一直没丢,家里存放的文物越来越多,以至于多到没地方存放,到最后,干脆新建了房子,这才有了现在的博物馆。

西安半坡博物馆名誉馆长张礼智也曾在走访中发现,不少民办博物馆举办者,最初都是从“喜欢”文物开始的。有的人,是因为幼年时曾与博物馆邂逅,成年后去完成了博物馆夙愿;也有的,是因为地摊上的某一次驻足,结果成了倾心于革命记忆的红色收藏家,醉心于文化遗产保护的传承人,痴迷于人文精神的守护者。

但是,这些因兴趣爱好而闯进的人很快发现,运营一家民营博物馆要承受巨大的生存压力。

郑州城外城博物馆面积4800多平方米、藏品2万多件,以陶瓷文化为主体的民营博物馆,常年免费开放。虽然对外不收门票,但日常的运营维护费用,却是一项都少不了的。讲解员、保安、保洁,再加上办公室,光员工工资,每年就得几十万,再加上文物保养、修复,水电费开支等费用,一年至少得投入近两百万,才能维持博物馆的正常开业。

“博物馆馆长被区长推倒”事件中,涉及山东吕梁两家民营博物馆,事情缘起是一笔博物馆与当地政府合作办展的经费。博物馆方面的工作人员对媒体说,两个博物馆平时就缺少赚钱渠道,大部分开支都是馆长自己在补贴,原本还指望靠区政府的展览补贴资金,能继续维持运营。

## “维持”已不易

“(大部分民营博物馆)都是亏本、赔本的。”在谈到民营博物馆的生存状态时,吴勇以城外城博物馆的运营说明其中的不易,“前几年,都是馆长自己往里贴钱,这几年(政府)有一些补助,但还是得靠自身(掏腰包)。幸亏馆长还有别的产业,不然真熬不住。”

民营博物馆的收入来源中,除了能够获得部分政策性补助以外,很难有更多的财政资金扶持渠道,有些馆会开发文创类产品以拓展创收渠道,还有一些通过举办展会、鉴赏、培训等活动获得一些收入,而博物馆的公益属性和创办人的办馆理念也使得不少民营博物馆找不到合适的创收途径和方式。因此,一些行业人士称,不少民营博物馆在创办后不久,便陷入了“生容易,活不易”的困境,能够

保持“维持”的状态已属不易。

吴勇说,一家民营博物馆,即使开办下来,但如果没有后续资金,往下也不好运行。人力、水电、房租,这些是最基本的开支,再加上陈展品的更新,展厅的定期重新装修,以及一些展览活动的举办,都需要大量的资金付出。

郑州大象陶瓷博物馆的境况,也大致类似。据该馆工作人员介绍,这家创办于2007年的博物馆,是郑州最早成立的民营博物馆之一。但自从成立以来,就几乎没盈利过,这么多年,一直都是靠创办人的其他产业不断“输血”,才一步步熬到今天。

据庞学元介绍,他所创办的大信系列博物馆,人工、办公成本加起来,每年要1000多万。往年,这些成本都是由他的另一实业大信家居承担。但疫情这几年,生意不好做,博物馆的运营成本也因此成为不小的压力。

郑州市文物局在一份给市人大代表的回复中承认,从郑州的30余家非国有博物馆自身发展情况和管理运用实践看,确实存在着明显而又具体的困难和问题,如建设场馆不足、运转资金不足、办馆质量不高、专业人员稀缺等,都影响着当地非国有博物馆质量的进一步提升。其中,运转资金不足是制约非国有博物馆发展的关键,非国有博物馆是非营利性的公益服务机构,自身运行维护资金绝大多数由举办者提供,缺乏“造血”功能,一旦资金链出现问题,博物馆就只能“关门歇业”。

以开封市为例,河南省文物局的一则资料显示,在开封市对外公布的24家非国有博物馆中,能够正常营业的仅有10家,剩余14家,要么对外宣称暂时闭馆,要么已被取消办馆资质。

不过,好消息是,在大象陶瓷博物馆成立25年后,郑州市政府于2019年12月1日出台《郑州市博物馆事业发展扶持办法》,开始设立郑州市博物馆事业发展资金,每年拿出5000万元用于博物馆事业发展,并鼓励行业博物馆和非国有博物馆参加国家博物馆评估定级,对考评优秀的非国有博物馆增加精品文物的数量,打造“高、精、尖”的博物馆。

政策扶持之下,大象陶瓷博物馆在通过奖励、考核和房租补助拿到100万元,可以填补该馆开销的一半左右。吴勇所在的城外城博物馆,也因此每

# 留学生就业冷热不均,“海归光环”减弱

5月16日,4月份经济数据发布,服务业、工业均持续回升,4月份全国服务业生产指数同比增长13.5%,全国规模以上工业增加值同比增长5.6%。

但是,一个数据不能忽视:4月16-24岁劳动力调查失业率达到20.4%,较3月份的19.6%继续上升。与之相对应的是,4月份,全国城镇调查失业率为5.2%,比上月下降0.1个百分点。

一位经济专家指出,16-24岁劳动力代表的是“新增就业”。目前,除了国内的高校毕业生,还有一波人也加入到找工作的队伍之中,他们就是2023届的留学生们。

智联招聘此前发布的2022中国海归就业调查报告显示,2022回国求职留学生数量再创新高,同比增长8.6%。

记者采访后了解到,很多2023届的留学生们也选择回国工作,但是他们找工作的道路并不平坦:由于缺乏国内实习经验,不熟悉国内的氛围等因素,加上留学的高投入使很多留学生希望拿到更高的薪水,不少留学生发现回国找工作面临较大的落差。

智联招聘相关人士表示,目前国内企业对海外人才偏好减弱。一方面,海外人才用人成本相对高;另一方面,国内用人单位对外国教育及学位制度缺乏了解。同时,归国就业的海外人才供给量提升。

位于上海的一家外企广告公司HR郭达告诉记者,对于大多数岗位来说,除非是名校,不然他们不会倾向于留学生。“不论是国外留学还是国内高校,对我们这一行业教育背景并不是最重要的,还是要看是否具有岗位需要的能力和条件。”

## 留学生找工作“冷热不均”

2023年,留学生找工作情况究竟如何?

从机构的数据来看,整体局面还不错。新东方最新发布的《2023中国留学白皮书》指出,整体而言,用人单位在招募国内外高校毕业生时,更加认可留学生在就业市场上的竞争力,也更愿意给他们支付更高的薪资。根据2023年调研数据,留学生起薪普遍高于国内高校毕业生。留学生工资的中位数区间位于7000-9999元,而国内学生的中位数区间位于5000-6999元。

但记者采访后了解到,目前2023届留学生找工作呈现非常明显的“冷热不均”的态势。一些目标明确、理工科毕业、拥有实习经历、本科相对较好的留学生,在找工作上相对更为顺畅一些。

王莹就是其中一员,在上海外国语大学本科毕业后,王莹考到南加州大学读研究生。毕业后,她从2023年2月份开始投国内工作的简历,并且顺利的被一家媒体的财经编辑岗位录取。

和王莹相比,在东京工科大学读本科后回国的陈浩,手头上拿到了更多的录取通知。

“我在回国前一个月开始投国内企业,一周内面试8家,拿了3个录取通知。因为我基本上面试的都是日企,所以我的留学经历比较有优势。”陈浩表示。

但也有不少留学生发现自己找工作并不太顺利。“我从2022年9月份交了毕业论文之后就远程面试,10月回国继续线下面试,直到2023年2月,一直都是家里蹲的状态,没有找到合适的工作。”英国留学回来的研究生王美告诉记者,“年前疫情的时候甚至想去送外卖了,真的找不到工作。虽然父母叫我别急,朋友也叫我珍惜应届生身份,但我真的很着急很迷茫。”

王美表示留学最大的优势就是海归身份了,其他的优势的话还是看学校排名、语言优势以及个人实习经历等。对于她所学的教育专业来讲,如果本硕都在海外,就基本失去了在国内的学校实习的机会,而这恰恰是部分学校的招聘条件。

## 是什么“困”住了求职?

由于外出留学需要更高的成本,很多留学生们倾向于向求职企业提出相对高一些的薪资。新东方2023年调研数据显示,在留学“回本”的态度方面,超过半数的本科及以下留学生和硕博留学生都认为可以在五年内回本。

但实际情况是,除了去世界名校留学,很多找工作的留学生已经越来越难以把留学经历和高工资挂钩。几乎所有采访对象都表示,他们能够找到的工作,与期待中工作的薪资有所差距。

“其实我心仪的岗位是在上海的金融公司或者互联网的市场岗,收入25-30万元,但是最后发现还

是比较难达到这个薪资的。”王莹表示,“另外,留学生大部分都想追求生活和工作平衡。我在面试某公司的品牌岗被拒绝后,内推人帮我打听我被拒的理由是,感觉我适应不了面试组的强度,因为我说我不太能接受周末加班。”

王美表示,她不是很想去做社会上公认薪资比较高的工作,比如金融、咨询、银行等岗位。后来有一个零售企业HR找到她,最终她选择在零售企业做类似导购的工作。

还有留学生在留学回来之后,尴尬地发现自己的薪资还不如本科毕业时候的薪资。

“2018年考研再次失败后就在北京找工作了,那个时候工资就已经1万元多了。后来研究生毕业后回国找工作,工资只有8000多元。”在英国留学的李可告诉记者,非重点学校非重点专业的海外留学生价值没有那么高。

“留学生适应不了国内快节奏的环境,也不太了解国内求职的要求。并且部分留学生对于工资标准有较高的期望,同时也可能对于加班等工作要求有一定的顾虑。”郭达表示。

对于不少企业来说,“海归光环”正在失效。郭达表示,就业人数多岗位少,很多国内的求职者很出色,使得海归光环越来越弱,公司看待海外留学生也越来越理性。而且国内的考学难度大,侧面反映出国内求职者的学习能力比较强,并且了解国内市场,抗压能力好,稳定性也比留学生更有优势。

杭州某跨境电商HR表示,她们平时主要接触的美国客户比较多,在同等条件下,比较倾向于有留学经历的求职者。但最后选择国内求职者的概率会稍微大一些。“招聘留学生时存在很大顾虑,一方面留学生稳定性不如国内求职者,另一方面企业要控制人力成本。”

## 如何进一步调整?

5月9日,统计局发布数据显示,2022年城镇私营单位就业人员年平均工资65237元,2022年城镇非私营单位就业人员年平均工资114029元。

从行业来看,2022年规模以上企业就业人员年平均工资呈现明显的行业不平衡,其中信息传输、软件和信息技术服务业超过20万元,科学研究和技

术服务业超过15万元,教育、文化、采矿业等超过10万元,而住宿和餐饮业、水利、环境和公共设施管理业等则不足6万元。

这意味着如果留学生们想要找到薪资更高的工作,需要瞄准大厂、金融机构或者科技企业等行业,才能期待获得相对较高的起薪。

然而,智联招聘相关人士指出,海外人才的入岗错配情况比较突出。据智联招聘调查显示,大量的海外人才希望从事的工作是金融、财务、人力等,而就业市场上,更希望招聘海归人才的岗位更多是咨询、法律、教育、翻译以及一些销售、市场岗位等。

在部分岗位上,留学生确实更有优势。但是上述跨境电商HR表示,除了大公司,中小企业给留学生和国内高校毕业生开出的薪资很难有明显差距。

这意味着留学生们一方面要调整心态,更正确地评估自身的优势和劣势,另一方面要了解国内的招聘市场,关心企业更看重什么。

在一家区块链公司担任HR的普林告诉记者,他们会非常看重留学生的毕业院校和专业。“有留学经历的,不一定最好。相比于去澳大利亚留学,目前北美和欧洲一些顶尖名校,会有更有吸引力。”

此外,普林认为,国内高校毕业生和国外高校毕业生都需要注意,企业的一些基础需求是一致的。比如,求职者来说,要有清晰的职业规划,具体包括清晰的自我定位、目标、现阶段能做什么、职业的支撑点(专业能力、人脉等)、了解自己更适合哪些岗位,以及最后能够选择哪些岗位。另一方面,在面试的过程中要学会沟通,需要清晰的表述自己的诉求。

郭达建议,对于留学生来说,回国找工作主要的挑战是信息不对称,对国内求职的套路和流程不熟悉,很可能错过校招。国内很多企业比较重视实习经历,很多留学生的实习经历会比较欠缺。所以建议留学生做好清晰的职业规划,打通信息差,多实习。

智联招聘相关人士表示,海外人才在求职时,心态上应避免特殊化,把自己当作普通大学毕业生,同时保持对国内市场的信息同步,多了解国内的职场环境与就业趋势,提前积累实践经验。此外,为促进海外人才回国就业,企业或者政府扶持政策可以在“引进来”和“留得住”方面进一步改善。

供稿:《21世纪经济报道》

年北京、上海、浙江、江苏、沈阳等地,也都在逐步推出针对非国有博物馆的激励政策,其中,北京便规定,社会力量兴办博物馆,项目最高可获50%定额资助。

“我们行业里有句俗话,博物馆落地,企业倒闭。”虽然已经先后创办了5家博物馆,但庞学元也忍不住感慨说,要建民营博物馆,就得找到属于自己的盈利方式。幸运的是,他也确实找到属于自己的民营博物馆生存路径。

庞学元的5家博物馆,均位于大信家居产业园内,形成了一个总展览面积高达3万平方米的博物馆群落。大信家居,则是庞学元于1999年创办的一家橱柜、家居全屋定制品牌。

由于博物馆占地面积大,展品多,再加上全年不闭馆、门票免费、停车免费等多项增值服务,每年,有20多万游客从全国慕名而至。

不过,在庞学元眼中,这些人虽然是游客,但更是大信家居的潜在客户。

“引流是需要花大钱的,”庞学元说,在家居行业,一个通行的计算标准是,一个客户的获客成本,在1500元左右。但大信家居通过把博物馆变成旅游产品,5个博物馆就是5个不同的旅游产品,把这个获客成本降低到了0。

据介绍,到大信博物馆群落参观的游客里,平均6个游客,大信家居就能成交1单。由此给庞学元的家居产业带来直接的降本增效。

但相对于整个民营博物馆行业的近2000家同行而言,一个大信蹚出的路径,还远远不够。更多的民营博物馆,仍然深陷在亏损的泥淖。实际上,即便是大信的博物馆,在庞学元看来,仍然有些如履薄冰。

庞学元在先后走访全世界30多个国家,并跟当地很多博物馆馆长聊天、取经后发现,这些博物馆身后,要么是基金会,要么是国家力量,要么是自身就有特殊的盈利方式。而国内的民营博物馆,在基金会层面,还没有形成成熟的运营模式,自身的盈利模式又相对单一、匮乏,最终导致不少民营博物馆举步维艰。

实际上,不少民营博物馆也在探索突围路径。以城外城博物馆为例,记者实地探访发现,博物馆内,陈列着不少养生、保健酒的酒坛。该馆副馆长吴勇说,实际上,早在2016年之前,他们就在探索博物馆与酒水的结合方式,为此,也先后推出了多个品牌的酱香酒,但目前来看,成效还不够大。目前,他们正在探索的是,依托博物馆庞大的馆藏陶瓷器,开发于此相关的文创产品。

位于成都大邑县的四川建川博物馆,则将“造血”的路径选择为做长产业链。该馆馆长樊建川曾说,如果只靠一两个博物馆,肯定活不下去,要和旅游业相结合。目前,建川博物馆围绕博物馆,建了茶铺、文物商店、旅游纪念品商店、餐饮酒店等配套设施。

崇州天演博物馆则依靠化石修复技术,组建了一支化石修复团队,成为化石修复行业的“隐形冠军”。

庞学元则建议,伴随着国家文物登记工作的逐步推进,可以考虑建设博物馆之间的文物流通平台,给一些经营失败的民营博物馆举办者提供退出机会,不能让他们赔了钱,连生存都困难了。来源:第1财经