

学校编码：10384
学号：10320141152286

分类号____密级____
UDC____

廈門大學

硕士学位论文

公立博物馆委外经营研究
——以韩国国立海洋博物馆 BTL 运营为例

Research on the Public-Private-Partnership of
State-owned Museum-Taking :A Case Study on the
BTL's Operation of the National Maritime Museum
of Korea

丁一哲

指导教师姓名：王新天副教授

专业名称：文物与博物馆

论文提交时间：2016年 4 月

论文答辩日期：2016年 5 月

学位授予日期：2016年 月

答辩委员会主席：

评阅人：

2016年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（）课题（组）的研究成果，获得（）课题（组）经费或实验室的资助，在（）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

随着经济发展和人民生活水平日益提高,博物馆作为人们终身学习的场所也随着社会需求开始多样化、专业化。然而面对社会各项事业的投资,政府对文化事业的投资稍显乏力。加之博物馆自身受限于传统经营的体制压力,其创造力和自身活性亟需引用企业运营来激发。另外随着经济增速变慢,民间资金也需要风险低、回报长久的项目。在这样的背景下民间资本开始参与博物馆的建设运营。

韩国国立海洋博物馆作为运用租赁型民间事业方式建设的首个国家级大型综合性博物馆,是由政府智囊团韩国开发研究院(Korea Development Institute, KDI)开发设计的,其场馆运营等与博物馆使用者相关的业务和设施设备运营工作都交由委外的运营公司。本文从韩国国立海洋博物馆的事业方式、业务实施和成果评价考核等实际业务出发,具体分析博物馆的运营状况,归纳国立海洋博物馆 BTL 运营的特点,衍生的新问题与解决的办法,以及从 BTL 运营成果评价讨论博物馆委外经营的科学运营考评体系建构。对比台湾地区的 OT (Operate-and-Transfer) 和 BOT (Build-Operate-Transfer) 模式探讨博物馆委外经营的问题及相关成功经验,进一步探索影响博物馆委外运营的制度性因素、公私业务分割、博物馆利基(Niche)找寻与定位、公私部门的良性互动与升级等问题,以期对未来我国大陆地区博物馆建设运营的 PPP 模式提供借鉴和参考意义。

关键词: 博物馆委外经营; 租赁型民间事业(BTL); 韩国国立海洋博物馆

Abstract

Museums as the places for lifelong learning present the tendency to diversification and specialization with the development of social economy and the improvement of living standard. The government's investment to public cultural undertakings, however, seem to be insufficient compared with other social undertakings. Besides, museums themselves are confined with the institutional stress from the traditional operation. And the deceleration of economic speed-increase spurs the private capitals tend to the projects with low risk and long-term return. In the social background above-mentioned, private capitals inputted the establishment and operation of museums.

Korea National Maritime Museum is the first national large comprehensive museum that puts private capitals of Build-Transfer-Lease into application, it was designed by Korea Development Institute(KDI) with its museum-operation, related businesses for users and equipment operation managed by outsourcing corporations. The thesis takes the operation methods, business application as well as the evaluation and assessment of achievements of Korea National Maritime Museum as a sample, analyzes the operational conditions of the museum, concludes its features of BTL and the solutions to the problems, assessment and discussion of BTL's achievements and the construction of scientific operation-evaluation system that influence the outsourcing operation of museums. And then compares BTL with Operate-and-Transfer(OT) and Build-Operate-Transfer (BOT) patterns in Taiwan to inspect the issues of outsourcing operation and related successful experience, explores the institutional factors, business division of public and privacy, searching and orientation of museum Niche, interaction and promotion of the public and private departments.

Key Words: Public-Private-Partnership of State-owned Museum; Build-Transfer-Lease; Korea National Maritime Museum.

目录

第一章：绪论	1
第一节：公立博物馆委外经营的背景和原因	1
一、财政原因.....	1
二、体制原因.....	1
三、博物馆自身发展的原因.....	2
第二节：公立博物馆委外经营的特点与方式	2
一、民间部门（企业）参与博物馆建设的目的与特点.....	2
二、博物馆委外经营的方式.....	3
第三节：研究目的及意义	4
一、研究目的.....	4
二、研究意义.....	4
第四节：研究内容与方法	4
一、研究内容.....	4
二、研究方法.....	5
三、研究难点.....	5
第五节：国内外研究现状	6
第二章：韩国国立海洋博物馆概况与运营分析	9
第一节：韩国国立海洋博物馆概况	9
一、事业概要.....	9
二、组织结构.....	16
第二节：BTL(租赁型民间事业)博物馆运营分析	21
一、博物馆业务实施.....	21
二、成果检查与评价.....	37
第三节：博物馆 BTL 运营特点与衍生的新问题	38
一、博物馆 BTL 运营特点.....	38
二、博物馆 BTL 运营特衍生的新问题及改善的渠道.....	39

第四节：本章小结.....	41
第三章： BTL 运营成果评价解析及其借鉴性.....	42
第一节：运营成果评价整体解析.....	42
一、运营成果评价概况.....	43
二、成果评价体系与标准.....	44
三、运营费支付标准.....	52
第二节：运营成果评价与国家一级博物馆运行评估比较分析.....	57
一、总体比较.....	57
二、个别评估项目（教育）具体比较.....	59
第三节：运营成果评价对构建博物馆委外运营考核评估体系的借鉴性.....	73
一、双重指标评估法.....	73
二、阶段式递进性评估.....	74
三、上位适用标准.....	74
四、权重.....	74
五、三方监督机制.....	75
第四节：本章小结.....	76
第四章：从国立海洋博物馆经验探索博物馆委外经营的关键问题..	77
第一节：从 PPP 模式特点探讨博物馆委外的最佳模式.....	77
一、委外经营的法律因素.....	79
二、影响博物馆委外经营模式的因素.....	80
第二节：从 BTL 模式探索博物馆委外经营的业务分割线.....	82
一、韩国立海洋博物馆业务分割案例分析.....	83
二、台湾海洋生物博物馆业务分割案例分析.....	85
三、台湾科学教育馆（2004.06-2009.06）业务分割案例分析.....	87
第三节：从 BTL 模式的利基（Niche）到博物馆公私部门的良性互动与升级.....	89
一、利基寻找与博物馆的定位.....	89
二、博物馆利基市场公私合作从利益共存走向共同开发.....	92
第四节：本章小结.....	95

第五章：结语.....	96
参考文献.....	99
后记.....	101

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

Chapter I Introduction	1
Section1: Background and reasons for Operate-Transfer of public museums	1
First The financial reasons.....	1
Second The system reasons.....	1
Third The museum own reasons.....	2
Section 2: Features and ways for Public-Private-Partnership of State-owned Museum of public museums	2
First The purposes and features for the private sector(enterprise) to participate in the construction of museums.....	2
Second The ways on Public-Private-Partnership of museums.....	3
Section 3: Research purposes and significance	4
First Research approach.....	4
Second Research significance.....	4
Section 4: Research content and research methods	4
First Research content.....	4
Second Research method.....	5
Third Research difficulties.....	5
Section 5: Academic History Review	6
ChapterII Operations analysis of Korea National Maritime Museum	9
Section 1: General situation of Korea National Maritime Museum	9
First Business summary.....	9
Second Organizational structure.....	16
Section 2: BTL mode operating results analysis	21
First Business implementation analysis.....	21

Second	Inspection and evaluation of result.....	37
Section 3: BTL mode operating features and new emerging problems of museums.....		38
First	BTL operating features.....	38
Second	New problems and solutions of BTL museum.....	39
Section 4: Chapter Summary.....		41
ChapterIII BTL operation outcome evaluations having reference on construction of PPP evaluation system.....		42
Section 1: Whole analytical of operation outcome evaluations.....		42
First	General situation of operation outcome evaluations.....	43
Second	System and standard of result evaluation.....	44
Third	Standard of operation expenses payment.....	52
Section 2: Comparative analysis on operation outcome evaluations and operation evaluation of the national level museum.....		57
First	General comparison.....	57
Second	Individual items (education) specific comparison.....	59
Section 3: Operation outcome evaluations having reference on construction of museum Operate-Transfer evaluation system.....		73
First	Double index evaluation method.....	73
Second	Staged gradual evaluation.....	74
Third	The upper applicable standard.....	74
Fourth	The weight.....	74
Fifth	Tripartite monitoring mechanism.....	75
Section 4: Chapter Summary.....		76
Chapter IV Explore key issues on museum Operate-Transfer from BTL mode.....		77
Section 1: Explore the best mode of museum Operate-Transfer from features of PPP mode.....		77

First	Law factors of Operate-Transfer.....	79
Second	factors affecting the mode of Operate-Transfer.....	80
Section 2: Business dividing line of museum Operate-Transfer.....		82
First	Case analysis on business separation of South Korea National Maritime Museum.....	83
Second	Case analysis on business separation of Taiwan Marine Biology Museum.....	85
Third	Case analysis on business separation of Taiwan science education center (2004.06-2009.06)	87
Section 3: From BTL mode niche to positive interaction and promotion of the public and private departments.....		89
First	Niche search and positioning of the museum.....	89
Second	PPP of museum niche market vary from interests coexistence to joint development.....	92
Section 4: Chapter Summary.....		95
Chapter V Conclusion		96
References.....		99
Postscript.....		101

第一章：绪论

第一节：公立博物馆委外经营的背景和原因

一、财政原因

随着国家经济的发展，人民的生活水平日益提高，博物馆作为人们终身学习和娱乐休闲的场所也随着社会需求开始多样化、专业化。近十年来，中韩两国的博物馆迅速增多，目前韩国全国仅在韩国博物馆协会登记的会员单位就有 695 家（截止 2015 年 11 月 3 日）¹。而中国“截至 2014 年底全国博物馆总数达到了 4510 家，比 2013 年度增加了 345 家”²，一年间增加了 8.3%。按此增速，政府也将面对财政无力支持博物馆基础设施的建设问题，特别是大型综合类博物馆。这种情况在韩国和中国台湾地区较为普遍，博物馆作为不以盈利为目的的文化机构自身的局限性，使得政府资金投入回报率低、回报周期性长。此外，在经济低增长时代于政策上引导民间闲置资金投资风险较低、回报稳定的博物馆事业，可促进政府在经济恢复方面、民间在稳定投资方面和丰富群众精神文化生活方面获得三赢。

二、体制原因

由政府直接辖管的博物馆部门（下文简称博物馆公部门）运营的博物馆办事流程繁琐、事业活性低。体制内财政收支两条线的政策，使员工激励机制受限于体制框架之内，导致博物馆的创造性不强。而民间部门（企业）在国家体制内拥有独立的产权，可自行经济核算，并可在企业经营过程中实现自我约束、自我激励、自我改造和自我发展，其人事管理以及具体事务运营灵活性强、弹性大。公办博物馆委托民间运营可以提高博物馆的工作效率，盘活资源，激发博物馆的创造力。

¹ 韩国博物馆协会. 全国博物馆分布图[OL]. <http://www.museum.or.kr>, 韩国博物馆协会, 2015-11-03.

² 白林, 姜潇. 每年增加 100 多个 我国博物馆数量达 4510 家[OL].

http://news.xinhuanet.com/culture/2015-05/19/c_127816156.htm, 新华网, 2015-05-19.

三、博物馆自身发展的原因

博物馆从收藏奇珍异宝的私人空间走向了面对大众的公共空间。在西方新博物馆学兴起之后，人们把目光从藏品转向了对人的关注，博物馆开始更多地参与社会活动，并且开始有自己的立场，发出博物馆的声音。博物馆的责任已经不再纯粹受限于收藏文化瑰宝，而是重构历史的叙事语境，让展品（藏品）以宁静的姿态阐述自己，每一位走进博物馆的观众都可以在这里得到启发、产生情感共鸣和获得知识。很显然当代博物馆已经成为了终身教育的场所，承担更多的社会责任。伴随着博物馆广泛参与生活，特别是当文化进入市场，作为文化承载机构的博物馆也需要面对文化商品化带来运营目标的扩大——“博物馆应当根据自身特点、条件，运用现代信息技术，开展形式多样、生动活泼的社会教育和服务活动，参与社区文化建设和对外文化交流与合作。国家鼓励博物馆挖掘藏品内涵，与文化创意、旅游等产业相结合，开发衍生产品，增强博物馆发展能力”³。民间运营团队的市场性可以加速推进公办博物馆的社会化进程，促进博物馆的多层次发展。

第二节：公立博物馆委外经营的特点与方式

一、民间部门（企业）参与博物馆建设的目的与特点

公立博物馆委外经营是帮助博物馆解决传统行政程序繁琐造成的人力负担和财政负担，突破现有行政体制与经营限制的方法。而寻求利润是企业的特点，民间资本投资运营博物馆的主要目的是完成与博物馆公部门签约的工作内容获得利润。相对于投资其他基础设施项目融资的政府和社会资本合作（Public-Private-Partnership, 下文简称 PPP）⁴ 项目，投资博物馆等文化事业风险较低、并且有国家政策上的扶持。虽然投资回报稳定，但是投资博物馆所需要的资金量大、项目周期长、资金回报率低。又因博物馆收藏研究文化遗产、传播文明、

³ 中华人民共和国《博物馆条例》（国务院令第 659 号）第三十四条“博物馆应当根据自身特点、条件，运用现代信息技术，开展形式多样、生动活泼的社会教育和服务活动，参与社区文化建设和对外文化交流与合作。”

⁴ PPP，即政府和社会资本合作（Public-Private-Partnership），是指政府、营利性企业和非营利性企业基于某个基础设施项目而结成相互合作关系的形式。

服务人与社会的根本职能、所收藏的物质文化遗产的唯一性，和对文化保存与传播的专业性，这些都对民间组织参与博物馆建设提出了更高的要求。因此民间组织参与博物馆建设的主要特点是资金雄厚的财力基础、热爱文化事业、拥有专业的人力资源队伍和运营博物馆等文化机构的成熟经验，以及不断提高的管理水平，除可以满足博物馆当下的运营需求外，还需有长久发展和自我升华的动力。

二、博物馆委外经营的方式

目前政府促进私人资本参与社会公共建设的 PPP 模式主要有以下几种：“OT (Operate-and-Transfer) 是指由政府投资新建完成后，委托民间机构营运；营运期间届满后，营运权归还政府。无偿 BOT (Build-Operate-Transfer) 由民间机构投资新建完成后，政府无偿取得所有权，并委托该民间机构营运；营运期间届满后，营运权归还政府。有偿 BOT (Build-Operate-Transfer) 指的是由民间机构投资新建完成后，政府一次或分期给付建设经费以取得所有权，并委托该民间机构营运；营运期间届满后，营运权归还政府。BOO (Build-Own-Operate) 指的是“为配合国家政策，由民间机构投资新建，拥有所有权，并自为营运或委托第三人营运。ROT (Rehabilitate-Operate-Transfer) 指的是由政府委托民间机构，或由民间机构向政府租赁现有设施，予以扩建、整建后并为营运；营运期间届满后，营运权归还政府”⁵。BTO (Build-Transfer-Operate) 是指“政府通过特许协议，在规定的时间内，将项目授予私营机构为特许权项目成立的项目公司，由项目公司负责该项目的投资、融资、建设、运营和维护，特许期满后，将项目移交给政府”⁶。BTL (Build-Transfer-Lease) 指的是“民间部门投资建设基础设施，在项目竣工验收之后，将设施的所有权转交给政府。该民间部门被政府赋予运营权，并在契约期内根据绩效考核结果从政府获得租赁费和运营费的一种投资方式”⁷。目前被博物馆广泛应用的方式主要有 OT 和 BOT 模式。

⁵ 陈国宁. 由博物馆发展趋势思考博物馆公办民营的合作关系与意义 [C]. 博物馆公办民营政策之理论与实务研讨会论文集, 2002, 台东, 国立台湾史前博物馆.

⁶ 刘省平. BOT 形式知多少 [J]. 西部大开发, 2003 (1): 79-79.

⁷ 국토해양부, 해양문화주식회사. 국립해양박물관 임대형 민자사 (BTL) 실시협약[Z]. 부산: 국립해양박물관, 2009, 页 1.

第三节：研究目的及意义

一、研究目的

博物馆社会化进程中，面对传统博物馆的运营困境及政府财政的短缺问题，公办博物馆委外经营应运而生。为解决博物馆资金困难，增加博物馆活力，缓和OT（Operate-and-Transfer）、BOT（Build-Operate-Transfer）模式博物馆所面对的博物馆文化性和民间机构的商业性矛盾，以及政府约束力差、运营成效不佳的问题，韩国政府决定将国立海洋博物馆的建设运营采取租赁型民间事业（BTL，Build-Transfer-Lease）模式。本文以韩国国立海洋博物馆为例，探索博物馆委外经营的新形式——租赁型民间事业（BTL）运营模式的特点、BTL运营考核成果评价对构建博物馆委外经营科学评估体系的借鉴性、博物馆委外的关键问题以及BTL模式在中国博物馆未来发展中的适应性和借鉴性。

二、研究意义

面对未来博物馆多样化、专业化的趋势，中国的博物馆也将面临资金短缺和博物馆活性化问题。如何从他馆经验，探索解决博物馆委外经营的文化性与商业性矛盾，促进政府和企业从利益共存走向共同开发，进而促进博物馆公私部门的良性互动与升级，是博物馆研究的一个重要方向。另外，当前尚未有公开资料显示对博物馆BTL（民间租赁型事业）模式建设经营的研究案例，因此本文首次公开以韩国国立海洋博物馆的BTL建设运营为例，分析博物馆BTL模式运营经验及其运营成果评价体系，比较博物馆OT、BOT和BTL各自的运营特点，讨论博物馆委外经营所面对的矛盾和关键性问题提出可行性对策，是博物馆委外研究的新的探索。

第四节：研究内容与方法

一、研究内容

从韩国国立海洋博物馆BTL（租赁型民间事业）模式的事业方式、运营内容、

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.