

积极探索多元参与的博物馆资源筹措机制

单霁翔 | 文化部党组成员
故宫博物院院长



- 目前，国家对博物馆的财物资源投入，不足以满足博物馆事业快速发展的需要。仅仅依靠国家兴办、国家所有、国家供养的模式，无法迅速改变博物馆事业发展滞后的局面。因此，如何建立和完善博物馆的社会资金筹措机制，是决定我国博物馆能否实现可持续发展的关键因素，也是当前我国博物馆所面临的重要问题和挑战。
- 要鼓励和引导社会捐赠及社会力量参与博物馆的建设和管理，建立健全博物馆的社会力量动员机制和财物资源动员机制，鼓励社会力量对博物馆进行捐赠的积极性，并不断壮大“博物馆之友”、博物馆志愿者队伍。
- 公共财政应当采取行政、金融、税收、法律等多种手段，引导社会资金进行投入，例如在对博物馆的经营收入实行免税政策的基础上，出台社会捐助政策，将博物馆捐赠纳入慈善捐赠体系，设立公益奖励基金等。要开拓多元化经费渠道，努力建立起以政府为主导、全社会参与的博物馆多元化投入和筹资方式，畅通企业赞助和社会公益捐助等渠道，为博物馆的发展提供经费保障。



博物馆是公益性非营利组织。所谓非营利组织，是指具备法人资格、以公共服务为使命、享有免税优待、不以营利为目的、组织盈余不分配给内部成员的组织。博物馆事业是一项关系文化传承的神圣事业，功在当代、利在千秋。只有博物馆摆脱因为必要经费缺乏的困窘之后，才会将更多的注意力放在博物馆事业的发展和博物馆文化的传播方面，才可能真正成为为社会和社会发展服务的非营利组织。因此，人力资源、物力资源、财力资源永远是博物馆的命脉所系，缺少这些资源，博物馆的专业化功能和社会化职能就难以发挥与实现，而建立资源筹措机制对于博物馆的发展至关重要。

博物馆资源筹措机制，是指博物馆通过各种渠道筹集人力资源、物力资源和财力资源，投入博物馆建设和管理的机制，具体包括财政资源动员机制和社会力量动员机制。长期以来，我国政府性资金主要用于博物馆员工工资、正常的办公费用和少量按员工人数核发的事业费。这笔资金虽然在维持公立博物馆生存上发挥着决定性的作用，但是各级政府对于博物馆的经费投入，早已难以满足博物馆的实际需要，只能算作“差额拨款”。事实上，公立博物馆资金来源主要来自于4个方面，一是国家预算分配的财政资金；二是博物馆有偿业务活动获得的资金；三是社会人士、团体、单位捐赠和赞助的资金；四是主管部门拨发的用于特定用途的各种专项资金。上述4个方面的资金来源在不同博物馆的经费构成中，比例有相当大的差别。

一、我国博物馆资源筹措现状

改革开放30多年来，我国博物馆的财政投入体制几经改革。从20世纪80年代起，我国实行“划分收入，分级包干”，中央和地

方“分灶吃饭”的财政管理体制，从而形成各级政府对博物馆分级投入的财政投入体制。1997年3月，国务院印发《关于加强和改善文物工作的通知》，强调要建立与市场经济体制相适应、遵循文物工作自身规律、国家保护为主并动员全社会参与的文物保护体制，要求各部门各地方做到将文物保护纳入当地经济和社会发展计划、城乡建设规划、财政预算、体制改革、领导责任制。上述“五纳入”的推行，进一步强化了地方财政对博物馆的投入责任。

2005年12月，《博物馆管理办法》发布实施，首次将非营利组织的概念引入法律规章，但是由于仅对博物馆的法律性质予以确认，并没有对非营利组织的概念进行界定，从而无法提供博物馆管理体制创新和运行机制改革所必需的法律支持。因此，博物馆非营利组织的法律定位，显然没有改变博物馆“资金以政府拨款为主，工作人员一般都是终身制，工资是政府全额拨款，事业经费基本上以工作人员数为标准核算；人事制度全国一致，干部上级委任，缺乏激励机制”的基本特征。近年来，尽管我国的博物馆在筹措社会资源方面进行过种种探索，但是总体而言，我国公立博物馆的资源主要依赖于政府投入，博物馆资源筹措机制缺乏活力，政府以外的资源筹措机制作用不尽如人意。

近年来，从国家层面到各地政府对博物馆事业的投入大幅度增加，社会力量参与博物馆发展的环境空前改善，然而由于历史欠账过多，博物馆及其工作部门在国家和地方发展中相对弱势，人力、财力、物力等资源保障严重不足，仍然是制约我国博物馆事业发展的瓶颈。同时，由于目前博物馆管理体制缺少明确的方向和目标，一些地方政府片面理解有关政事分开的精神，将博物馆作为独立经营、独立核算的机构，并因此减少甚至终止公共资金对博物馆的支持。造成

博物馆在资源筹措方面存在两难问题,一方面,博物馆长期面临资金的缺乏,一些博物馆经营收入不得不用来分配,致使非营利精神被大大突破;另一方面,博物馆由于长期依附于政府拨款,难以培育出博物馆自身的资源筹措机制。

在此情况下,一些博物馆为了争取充裕的生存与发展空间,想方设法开展各类市场营销活动。但是各博物馆的文物藏品不同,功能定位不同,社会需求也有很大的不同,因此,很多博物馆的市场营销活动不能解决其生存发展的问题。由于一些博物馆对于市场营销活动的内容、收入比例以及用途等,没有明确规范要求,市场营销收入大量转化为博物馆员工的收入和福利,使得原本应当承担社会公益职能的博物馆呈现趋利化倾向,突出机构和个人利益,为了忙于创收,而降低公共服务的质量,忽视甚至损害为社会发展服务的目标,从而使很多基础性和公益性活动得不到重视,已经造成了严重的后果。

当前,就我国博物馆的财政投入制度而言,存在着明显缺陷,相关资源的空间配置效率及其使用效率不高,成为制约投入博物馆财政资源效益发挥的重要原因。一是从政府对博物馆的财政投入体制方面来看,财政拨款的支出期限和用途限制过于刚性,没有为博物馆的激励机制留出足够的空间,缺乏对经费结余的激励制度,即如果博物馆出现正常的经费结余,博物馆不仅不能从中受益,还会对其下一年度的预算申请造成负面影响。这一财政投入制度设置,无疑会影响博物馆节约开支成本的积极性,甚至出现在年底或项目结项之前突击投入的现象,降低

政府投入博物馆的财政资金使用效率。二是财政拨款的年度限制过于死板,使财政拨款的时间周期经常与博物馆业务所需的经费支出周期相冲突,从而既影响财政资金的使用效益,又影响博物馆业务的开展。

二、博物馆经费来源应突破传统单一渠道,探索建立多元化、多渠道博物馆事业发展形式

博物馆发展与政府投入的关系在发达国家博物馆领域也是重要的问题之一。政府压缩经费以及不断施加对博物馆的影响,一度使博物馆在财政上捉襟见肘,使博物馆公开、公正的职业道德准则受到了损害。“处理财务问题是博物馆管理的重要内容,为实现博物馆的长期和短期目标,每个博物馆管理者都必须争取获得财务支持和保障”。^①于是,在欧洲大陆尤其是在英格兰和荷兰开展了一场“博物馆独立文化运动”,其核心内容是明确博物馆与政府的分工,即政府负责博物馆收藏的属于国家所有的文物藏品的征集、保护,及其实施这些行为所必需的资金、建筑、设施和人员方面的投入,而涉及博物馆文化传播、社会服务等方面的投入则由博物馆负责。这一运动的目的是,在于弱化博物馆对政府的过多依附,有更多的发展机遇和自主权,在文化传播和服务领域走向社会,保持博物馆的公正和中立,同时使博物馆文物藏品的保护得到最基本的保障。^②

当前,政府对博物馆的财政投入制度改革,一方面要确保各级政府对博物馆事业的财政投入,另一方面要确保财政投入的资金使用效益,科学评估验收博物馆提供的公

①【瑞典】Hans Manneby:《博物馆管理》,王奇志译,《东南文化》2011年第1期。

②付文军:《博物馆:走在非营利的道路上》,《博物馆研究》2010年第3期。



共文化产品与社会服务，保证日常运行的事权和财权相统一，对财政预算的执行情况加强监督审计，使公共财政发挥出更为理想的公共效益。在责、权、利清晰的条件下，政府只对公共文化产品的质量提出要求，对社会服务的实现过程和结果进行监督和评估。这样政府就从事无巨细的微观管理中抽离出来，主要进行宏观管理，从而赋予博物馆以应有的自主权，充分发挥博物馆的积极性。

各级政府对于博物馆的财政投入制度，应当适当地增加弹性，多给予博物馆一些自主决定资金用途的空间，并对博物馆的经费结余给予适当的激励。同时，各级政府应积极探索确保财政资金发挥其最佳效用的经费拨付办法，根据不同情况分别采取经费全额拨付、按照项目拨付、购买服务、适当资助或给予其它扶持等方式支持博物馆事业；政府应改变以人员编制拨付经费的传统做法，实行“以事定费”，“以费养事”；对于可以由社会或市场提供的博物馆服务事项，可以通过公开招标、政府采购等方式，向有资质的社会组织“购买服务”，并根据社会组织提供服务的数量和质量，按照一定的标准进行评价后支付服务费用。

事实上，目前国家对博物馆的财物资源投入，不足以满足博物馆事业快速发展的需要。仅仅依靠国家兴办、国家所有、国家供养的模式，无法迅速改变博物馆事业发展滞后的局面。因此，如何建立和完善博物馆的社会资金筹措机制，是决定我国博物馆能否实现可持续发展的关键因素，也是当前我国博物馆所面临的重要问题和挑战。为了推动博物馆事业的可持续发展，吸纳更多的人力、物力、财力资源投入，博物馆必须建立健全社会资源动员机制，除了积极争取政府增加投入之外，还必须鼓励公民、企业和其他社会组织支持博物馆事业，广泛利用社会资源，拓展博物馆的多种投资渠道，减少博

物馆对政府财政支持的依赖性，使博物馆事业发展形成多方参与、多方投入的局面，以弥补博物馆可持续发展所需资源的不足。

国家与地方政府共建国家级重点博物馆确定后，财政部、国家文物局制定《国家级重点博物馆管理办法》，规范国家与地方政府共建国家级重点博物馆工作。国家财政安排专项资金，用于支持国家级重点博物馆提升藏品保护、陈列展览、科学研究、人才培养、文化交流、社会服务等方面的能力水平。专项资金采取因素分配与项目管理相结合的方式。资金分配综合考虑博物馆馆舍面积、藏品数量、所处地区、经费保障、举办展览、观众数量、科研成果等因素，并分别赋予相应权重，根据上年度决算资料 and 实际工作情况核定对各博物馆的补助金额。各博物馆根据专项资金补助额度，结合自身发展规划和年度工作计划，按照规定的资金使用范围，提出具体项目经费安排建议，按程序报财政部、国家文物局批准后执行。同时，相关地方财政足额安排国家与地方政府共建国家级重点博物馆日常运转和事业发展所需经费，逐步加大投入力度，建立博物馆经费稳定增长机制。

博物馆的财物资源是国有资产的重要组成部分，是博物馆履行公共服务职能，促进博物馆事业发展的重要物质基础。要坚持“权属清晰、分类管理、风险控制、安全有效”的原则，加强博物馆改革中的国有资产管理。权属清晰是前提，要明晰各级各类博物馆资产产权关系；分类管理是核心，要按照不同类别博物馆的特点和要求采取不同的管理方式；风险控制是手段，要严格执行有关财政法规制度，切实防止管理体制创新和运行机制改革中博物馆资产的流失；安全有效是目的，要保证博物馆资产安全运行和有效使用。逐步形成权属清晰、配置科学、使用合理、处置规范、运行高效、监督严格的

博物馆国有资产管理模式。

应充分发挥财税政策引导作用,落实支持社会力量兴办博物馆事业的财税政策,不断拓宽资金来源渠道,形成多渠道筹措资金发展博物馆事业的机制,丰富博物馆事业发展的实现形式。根据不同博物馆的具体特点,采取经费保障、经费补助、购买服务等不同的投入和支持方式,促进博物馆事业发展。按照国家有关政策和以事定费的原则,结合不同类型博物馆的具体特点和财力可能,科学合理制定经费标准并予以动态调整。对于博物馆的日常运营,各级财政应根据需要提供相应经费保障。对于博物馆开展的公益服务项目,各级财政应通过政府购买服务等方式予以支持。对博物馆向社会提供公益服务取得的收入,全额纳入单位预算,统一核算、统一管理,主要用于博物馆事业发展。

三、健全鼓励捐赠机制,实现博物馆可持续发展

要鼓励和引导社会捐赠及社会力量参与博物馆的建设和管理,建立健全博物馆的社会力量动员机制和财物资源动员机制,鼓励社会力量对博物馆进行捐赠的积极性,并不断壮大“博物馆之友”、博物馆志愿者队伍。同时,要以研究解决免费开放对博物馆建设、运营所带来的问题为突破口,立足于博物馆事业社会化趋势,对于博物馆的保安保洁、陈列设计、物业管理等工作服务职能逐渐采取社会化方式,即由社会上相关有信誉的服务机构为博物馆提供优质服务,改变以往博物馆“小而全”的局面,节约成本,提高效益。

20世纪初,在美国创立了卡耐基金会,其名言是“富人若不能运用他聚敛财富的才能,在生前将其财富捐献出来为社会谋取福利,那么死了也是不光彩的”。1969年,美

国制订颁布了税务改革条例,鼓励社会个人和企业捐助包括博物馆在内的社会公益性机构,此条例奠定了美国对支持社会公益捐助实施免税政策的基础,是美国博物馆获得大量社会捐助,最终形成独特美国慈善文化的重要原因。根据此条例以及随之建立的一整套免税实施措施,经过受益人和专业机构评估后,捐助者可以相应免交部分应缴纳的税款,其涉及面十分广泛。事实上,捐助者偏爱非赢利性博物馆,因为那里的管理者侵占捐助者和消费者的利益可能性较小。

美国博物馆运营经费的不足部分主要靠社会捐赠获得,即使是国立博物馆,国家财政支付的经费也只占所需费用的70%左右,州立博物馆的经费缺额更大,私人博物馆则全部靠自筹和社会捐赠来维系,因此,美国博物馆中相当一部分工作就是围绕筹措和争取资助而进行,博物馆员工善于推销自己,对当地每个企业及企业家的情况了如指掌,与之保持密切的联系,主动争取支持,为博物馆赢得了大量的捐助和捐赠。美国有些博物馆甚至备有专业人员,经营捐款人未来可能赠送给博物馆的房产、股票等有价值证券,负责管理捐款人的人寿保险等,为其提供服务、共享收益,最终接受捐赠。

财物资源是博物馆事业发展的物质基础。没有资金、场地、建筑、设备及展示物品等财物资源,仅凭人力资源并不能推动博物馆事业的可持续发展。世界各国政府对博物馆的政策支持,主要体现在税收政策上,例如博物馆接受捐款,只要向税务部门提供合理说明,就可以兑现免税。博物馆内开设的商店,大多可以免交或少交营业税,同时,博物馆的土地税可以打折或减免。美国联邦和各州市政府一直在积极创造一个促进美国博物馆繁荣、发展并能对美国经济做出贡献的环境。联邦政府鼓励民众和企业捐助博物馆等社会非营利机构,并颁布相关法律



保护捐赠者的利益，例如减免所得税、遗产税等，因此捐助博物馆成为美国的社会风尚和传统。

美国的博物馆大多有政府和各种基金的扶植以及相当数量的社会捐赠。洛杉矶盖蒂中心属于盖蒂基金会，基金会的资金来源是已故石油大亨保罗·盖蒂的遗产。美国法律规定，博物馆不得直接动用基金本金，只能使用基金本金所产生的部分利息或投资收益，而且基金利益或投资收益也必须按一定比例充实到本金中去，以保证本金稳定增长。同时，为了保证基金运作能够持续得到收益，美国博物馆的基金一般不是交给本馆的业务人员操作，而是专门外聘职业经纪人负责研究和推荐项目，以期得到专业的建议和管理经验。^③

大都会艺术博物馆是政府支持的公益性私立博物馆，其收藏品的重要来源之一也是捐赠。名义上博物馆董事会决定博物馆一切活动，但是其文物藏品实际上已经属于社会所有，其活动受法规限制和社会监督。负责大都会艺术博物馆筹款业务的是发展部，该部门有50名员工。1994年起，大都会艺术博物馆发起了10年发展筹款运动，筹款总额目标定为6.5亿美元。其中2000~2001年财政年度，通过该部门为博物馆增加的收益总计近5千万美元，占博物馆各种收入中的33%。为拓宽筹款渠道，发展部从博物馆活动中，设计出许多争取获得赞助的项目，对这些项目进行广泛宣传，以进一步吸引社会和捐助人的注意和兴趣。

大都会艺术博物馆争取获得赞助的项目包括，博物馆开展的形式多样的教育项目，出版、讲座、音乐会，艺术品收购基金、博物馆发展基金，展厅、库房设施增加和改建



美国大都会艺术博物馆

基金，图书馆设施改善，博物馆管理系统升级，博物馆观众服务设施改善，博物馆基础设施改善，博物馆建筑修缮，博物馆发展规划等。筹款创收的渠道和方法主要有，从以筹款为目的而成立的各种组织协会处获得筹款；从社会机构和个人争取各种捐款、捐赠；争取各种公益性基金会捐助；博物馆基金的各种投资收益；博物馆各种会员会费收入；博物馆商店和其它经营活动。

在我国，由于国家财政对博物馆的资金投入不足，难以满足博物馆事业快速发展的需要。因此，为了推动博物馆事业的可持续发展，博物馆除了动员人力资源之外，还必须建立健全财物资源动员机制，动员社会财物资源投入博物馆事业。捐赠是利国利民的善举，特别是养成捐赠习惯是培育公民同情心和社会责任感的重要一环，有利于和谐社会的建立。同时，必须在国家层面，建立鼓励捐赠博物馆的税收政策，健全鼓励公民、企业和其他社会组织向博物馆实施捐赠的动员机制。

1949年10月，新中国成立之初，北平历史博物馆更名为北京历史博物馆，社会各界人士纷纷向博物馆捐赠文物，总数达16962件，极大地丰富了馆藏。^④在我国博物馆事

^③【瑞典】Hans Manneby：《博物馆管理》，王奇志译，《东南文化》2011年第1期。

^④付文军：《博物馆：走在非营利的道路上》，《博物馆研究》2010年第3期。

业上,两位老人的事迹感人肺腑。一是1953年年底,廖静文先生将徐悲鸿先生创作的1282幅遗作,以及徐悲鸿先生收藏的唐以来历代名家书画作品1134件,还有各种珍贵图书、碑帖等1万余件,全部无偿捐献给国家。二是1997年7月4日,胡絮青女士代表老舍家属,将故居和部分文物藏品,包括文物藏品总数1903件,其中老舍先生原著456本,珍贵线装图书524本,字画97件等,一并捐献给国家。1999年2月,正值老舍百年诞辰之际,经过精心修缮的老舍故居正式对社会开放。

上海博物馆在接受社会捐赠方面成果显著。从1952年上海博物馆建立至今,接受捐赠的文物已经超过了3万件,其中相当一部分是博物馆藏品中的精品。虽然上海地区通过考古发掘出土的文物数量不多,但是上海博物馆能够成为国内一流的博物馆,社会捐赠功不可没。一度上海博物馆内所有陈列展览的场地、报告厅、多媒体设施、研究室、高清晰度影视中心等,几乎都是由海外捐赠建设。上海博物馆之所以在接受社会捐赠方面如此成功,与其建立的社会捐赠激励机制密不可分。上海博物馆不仅将接收社会捐赠的文物进行明确标注,并且妥善保管、广为宣传,使捐赠者对于捐赠行为和结果满意放心,尽量帮助捐赠者解决实际困难,例如帮助捐赠文物的华侨解决住房、医疗等方面遇到的困难。上海博物馆还建立了“征集奖励费”制度,对文物的捐赠者给予最高不超过文物市值33%的奖励。^⑤

美国著名收藏家A.M.赛克勒(A.M.Sackler)曾提醒人们:“现代科学要求我们,如果要生存下去,就必须扩大人们之间的联系,这

种联系不仅要把过去和现在的人们连接起来,还必须创造更有利于人们相互交流、理解和尊重的渠道,以便确保艺术、科学和人文科学的存在和不断进步。”正是在这样的文化理念之下,当他的私人藏品数量日渐丰富之后,便开始考虑如何使文物藏品最大范围地发挥影响,当赛克勒在美国先后建立了三座专题博物馆之后,他将热心投向东方文明古国,1984年北京大学第一次听到了来自大洋彼岸的这个心愿,“愿我的捐赠能使一座现代化的考古学专题博物馆出现在北京大学,它将不但在展陈设计、温度控制、文物安全和教育功能上有最好的条件,而且能承担培养新一代考古文博学者的重任”。1986年9月8日,考古与艺术博物馆举行了奠基仪式。然而赛克勒先生没有能够看到自己这一留在东方的心愿最后实现,1987年5月他与世长辞。

宁波民众自古有收藏传统,而今天这一收藏传统演变为独特的“博物馆情怀”,原故宫博物院院长马衡、原上海博物馆馆长马承源等,众多宁波籍人士都对博物馆情有独钟,为博物馆发展贡献才智、捐赠藏品。宁波博物馆注意到这一传统,因势推动,将“动员海内外宁波籍艺术家、收藏家为宁波博物馆捐赠藏品”作为博物馆的重要工作目标,成立了“宁波博物馆发展基金会”,成为国内首家博物馆发展基金会。^⑥香港著名收藏组织“敏求精舍”成员庄贵仑先生,祖籍宁波,在香港多方奔走,动员宁波籍人士为宁波博物馆建设捐款捐物。上海宁波籍当代著名版画家邵克萍先生,将毕生创作的原作木刻板、版画精品和手稿捐赠给宁波博物馆,并发动上海的宁波籍艺术家关心、支持

^⑤ 褚晓波:《迈向国际 提升专业 融入社会》,《中国文物报》,2009年12月9日,第11版。

^⑥ 孟建辉:《时代的新需要与博物馆的新价值——以宁波博物馆创新实践为例》,《浙东文化》2008年创刊号。



宁波博物馆建设。北京大学宁波籍教授陈炎先生把自己收藏的6000多册图书和手稿悉数捐给宁波博物馆，也在北京学术界担当起宣传、研究宁波地域文化的志愿者角色。^⑦

改革开放以来，在经济持续快速发展的条件下，我国富裕的企业和个人越来越多，在收藏热中拥有珍贵文物的企业和个人也越来越多，使我国博物馆有了获得社会捐助的条件。当然，捐赠应该成为全社会的“集体行动”，而不是少数富人的“专利”。今天，一些博物馆将与潜在捐赠人的沟通交流作为一项经常性的工作，在日常工作中与潜在捐赠人建立联系、培养感情。一些博物馆出台明确的制度，规范博物馆对捐赠款物的使用、保管、展示及处置，以取信于捐赠人及潜在捐赠人。一些博物馆建立对捐赠人的激励制度，尽量为捐赠人提供其所期望的回报，例如冠名宣传、经济奖励、病老抚慰、荣誉称号等。

在国家层面，正在推动出台鼓励向博物馆进行捐赠的政府制度，对捐赠人给予税收等方面的优惠。同时，各博物馆也应当借鉴其他博物馆的有效做法，制定和完善有关办法，鼓励社会和个人捐赠博物馆。2006年末，傅抱石子女在其家人1979年捐献365幅绘画精品的基础上，再次将傅抱石写生画稿290幅、论文手稿86件（套）以及印章71枚捐献国家，珍藏于南京博物馆。为此，南京博物院专门设立了“傅抱石艺术陈列馆”，长期展示绘画大师的作品。^⑧2008年，荷兰收藏家倪汉克先生将珍藏三代的97件瓷器捐赠给上海博物馆。这批瓷器均为明清时期的外销瓷，其中96件为景德镇窑烧制的青花瓷。^⑨



中国国家博物馆（1959年9月摄）

今天，博物馆文化已经逐渐进入人们的日常生活，博物馆的社会职能发挥已经引起广大普通民众的关注，博物馆在体制机制方面的弊端已经真正被置于公众舆论的聚焦之下，推动博物馆的体制机制改革也已经成为社会公众的呼声。公共财政应当采取行政、金融、税收、法律等多种手段，引导社会资金进行投入，例如在对博物馆的经营收入实行免税政策的基础上，出台社会捐助政策，将博物馆捐赠纳入慈善捐赠体系，设立公益奖励基金等。要开拓多元化经费渠道，努力建立起以政府为主导、全社会参与的博物馆多元化投入和筹资方式，畅通企业赞助和社会公益捐助等渠道，为博物馆的发展提供经费保障。■

（责任编辑：杨婷）

⑦ 同⑤。

⑧ 夏宇璞：《中国首座大型博物馆的前世今生》，《人民日报》海外版，2009年9月25日，第14版。

⑨ 倪汉克：《捐赠人的话》，《中国文物报》，2009年12月2日，第3版。