

国际视野中博物馆合作模式的构建与启示

刘 哲 胡 芳 庄智一

(上海科技馆, 上海 200127)

[摘 要] 促进博物馆有效运营的手段之一就是在博物馆之间以及博物馆与其他机构之间开展合作, 加强组织之间资源的共建共享, 从而提升博物馆的影响力和竞争力。本研究对国际知名博物馆开展对外合作的模式进行分析, 并总结了基于收藏、研究、展览、教育以及员工培训而开展博物馆合作的特点, 最后总结出博物馆之间需加强馆际交流, 扩大视野, 需要根据合作对象的不同采取有针对性的合作策略, 同时还得出博物馆应当避免成为合作方附庸的结论。

[关键词] 国际视野 博物馆 合作类型

[中图分类号] G26 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-8357 (2015) 06-0033-07

Structure and Inspiration of Museum Cooperation Mode in an International View

Liu Zhe Hu Fang Zhuang Zhiyi

(Shanghai Science & Technology Museum, Shanghai 200127)

Abstract: One effect way of operating a museum is to cooperate with other museums or organizations. It can not only help strengthen the co-construction and share resources, but also raise influence and competitiveness. This paper makes a deep analysis on some examples of famous museums' cooperation and summarizes characteristics of different cooperation modes based on collecting, research, exhibition, education and staff training. On the basis of the study, some inspiration has been got. 1. Museums should pay attention to cooperate with other organizations. 2. Museums should take different effects according to different cooperative partners. 3. Museums should be active in cooperation.

Keywords: International View; Museum Cooperation Mode

CLC Numbers: G26 **Document Code:** A **Article ID:** 1673-8357 (2015) 06-0033-07

收稿日期: 2015-07-08

作者简介: 刘 哲, 硕士, 上海科技馆科学传播与发展研究中心项目策划研究人员, 主要从事科普政策、科学传播方向的研究, Email: liuz@sstm.org.cn;
胡 芳, 硕士, 上海科技馆科学传播与发展研究中心项目策划研究人员, 主要从事科学传播, 科普评估方向的研究, Email: huf@sstm.org.cn;
庄智一, 硕士, 上海科技馆科学传播与发展研究中心项目策划研究人员, 主要从事科学传播, 科普评估方向的研究, Email: zzy@sstm.org.cn。

国际博协定义博物馆为非营利机构，半个世纪前，在博物馆管理者和公众心目中，博物馆运营管理仿佛远离商业运营管理的理念和方法，更多的是作为收藏、研究和教育为核心的非营利机构形态。但是 20 世纪 60 年代之后，世界各国博物馆的数量急剧增加，各博物馆之间不仅要为观众而相互竞争，同时还有与其他文化遗产竞争。现代科技的发展，使得传媒业（比如网络、电视等）、休闲娱乐业也得到了空前的发展，这也在很大程度上掠夺了大量的博物馆观众。这些无不要求博物馆能够良好地运营管理，获得更多的生存空间。

今天，我们看到无论是博物馆协会组织还是世界各地自然博物馆同仁，都在广泛讨论新世纪自然博物馆运营的好方法，从标本获取到展示教育营销的技巧，世界各大自然博物馆纷纷把行销学、管理学、市场学的机制引入博物馆的运营层面。其中一个有效的途径就是通过博物馆之间的合作，强调伙伴关系及合作网络的建设，以加强组织间资源共享及合作。博物馆合作网络的形成，并非仅仅将博物馆串联在一起、成为一个大组织，而是创造一个更大、更有系统性的网络，以提升竞争力(2002)^[1]。

1 博物馆间合作的国际案例

随着国家经济发展水平的不断提升，精神消费在人们的生活中正占据重要位置，因此，博物馆在国家文化生活中扮演越来越重要的角色。在发达国家，教育作为博物馆的重要职能早已被普遍接受，因此在对博物馆的政策上，非常重视博物馆与学校之间的合作与交流，除此之外，国家也开始逐渐关注教育方面公共资源分配不均的情况，希望促进地区之间资源和机会的均衡发展，而通过不同地区博物馆之间的合作正好可以有针对性地解决这个问题。博物馆间的合作机制正逐渐发展，政府各级教育、文化、旅游部门应积极扮演信息提供者的角色，并促成博物馆间的合作，以扩大博物馆的营运成效。从国际经验来看，许多国家都出台了各种政策促进了博物馆之间的合作。

以英国为例，大英艺术委员会（Arts

Council England, ACE）自 1980 年代末期即开始强调机构须重视伙伴关系，坚信合作可以促进文化事务及增加经济的潜力。英国国家遗产部（UK Department for National Heritage，现为 Department for Culture, Media and Sport）亦鼓励博物馆间进行合作策略。由英国政府机构委员会（Machinery of Government (committee)）委任阿诺德-福斯特(Arnold-Forster)与戴维斯(Davies)在 1998 年进行的调查报告中指出，有 67% 的博物馆虽尚未体会到合作策略是其博物馆管理的核心策略，但是有 66% 至少参与过一次以上与其他博物馆合作的计划^[2]。英国国立博物馆馆长论坛（National Museum Directors' Conference）的博物馆宣言亦宣称，博物馆间的合作将会吸引新的观众群(NMDC, 2004)^[3]。而最新的计划由英国的国立博物馆馆长论坛于 2009 年推出，计划目的是确保国家和地区的博物馆能发展长期的合作关系，此将对整体博物馆带来极大的效益^[4]。

在新西兰，国立 Te Papa 博物馆(The Museums of New Zealand Te Papa Tongarewa) 在其博物馆策略(A Strategy for the Museum Sector in New Zealand)中鼓励博物馆寻求与其他博物馆联盟或合作的机会，并设有国家服务部门(National Services)进行馆际辅导，推动网络合作。Te Papa 博物馆是新西兰唯一以中央政府财源为主要经费来源的国立博物馆，其全国服务系统所扮演的功能，是协助辅导新西兰其他博物馆、推动博物馆间的合作，以各种形式对馆舍提供适当的支持。同时，支持区域中心(regional hub)的发展及运作，降低博物馆网络间合作的可能障碍，并强化馆际内外部的合作机会与可能性(The Museums of New Zealand, 2005)^[5]。

同样的，在亚洲的日本亦积极倡导博物馆间的合作策略。2001 年（平成 13 年 6 月）财团法人日本博物馆协会所提出的报告《博物馆的对话与合作》指出，博物馆间应进行相互的沟通，以行动实践连结合作，将是实现 21 世纪博物馆愿景的关键^[6]。该份报告是 1998 年（平成 10 年 9 月），由日本文部科学省委托日本博物馆协会进行博物馆愿景的调查研究。

该报告所提出的 21 世纪博物馆的愿景之一是“对话与合作”，意指博物馆内各不同的部门、博物馆与博物馆之间以及博物馆与其他社群或机构，如家庭、地域、社会之间，应该透过沟通并进行合作，以提高博物馆整体的力量，借此凝聚日本博物馆整体的能量，重视及培养博物馆间的合作策略。其中对话是针对博物馆与博物馆、观众与博物馆间的双向沟通，日本博物馆协会认为对话是促进合作的首要要素，没有良好的沟通不可能产生良好的合作。值得重视的是“对话与合作”不仅呼吁博物馆应与国内的机构合作，更跨越出藩篱，进一步倡导日本博物馆应与亚洲、太平洋地区以及世界各地的博物馆、博物馆相关机构合作，以进行国际的联系。日本博物馆协会倡议博物馆的合作策略，除了倡导馆际间的合作，以改善日本博物馆的管理，提高整体博物馆的实力，并实践博物馆的目的外，同时，鼓励扩大合作的对象范畴如小区、民间团体、企业等，以达成公民参与文化的目标，并推动与国外博物馆合作，提供博物馆服务的各种可能性。

2 国际博物馆合作类型分析

2.1 因藏品而展开的合作

不同博物馆通过展品的借贷进行的交流合作是非常有益的，一方面藏品的流动借展可以提高展品的利用率，服务更多的公众；另一方面对于拥有大量藏品的博物馆来说，使得更多的藏品得以展示，且减轻了保护和储存的成本。因藏品的租借而产生的合作也是屡见不鲜的，下面就以英国的国立与非国立博物馆之间的展品出借为例进行说明^[7]。目前，短期和长期的借贷展品是国有和非国有机构之间进行交换最常见的形式。在 2012 年，有超过 30 000 件作品和物品从国立的收藏机构中借给非国有的机构，其中有 4 683 件是短期借出的，这些通常是用在临展或者巡展上，而长期的借用主要是丰富其他机构在当地的展览内容。以下是英国的 NMDC 成员向非国有机构借出物品的数量统计表。

表 1 英国国家博物馆会议成员向非国有机构出借物品的统计表

机构名称	短期借展物品数量	长期借展物品数量
大英博物馆	724	286
海军航空兵博物馆	0	32
帝国战争博物馆	56	372
伦敦博物馆	312	1,410
国家军队博物馆	63	164
国家画廊	68	20
苏格兰国立画廊	105	621
苏格兰国立图书馆	38	0
威尔士国立图书馆	776	6
国立海事博物馆	37	11,236
国立北爱尔兰博物馆 & 画廊	224	830
国立威尔士博物馆 & 画廊	n/a	n/a
国立利物浦博物馆	400	330
国立科学工业博物馆	128	2,253
国立苏格兰博物馆	757	1,200
国立陶瓷博物馆	165	491
皇家空军博物馆	15	350
皇家军械博物馆	7	1,413
皇家海事博物馆	30	16
皇家海军博物馆	n/a	n/a
皇家海军潜艇博物馆	1	4
约翰·索恩爵士博物馆	2	n/a
泰特博物馆	342	63
维多利亚 & 阿尔伯特博物馆	407	1,824
总计	4,683	22,921

2.2 因学术研究而展开的合作

博物馆作为学习和研究的中心已经成为一种传统，以展览为基础的研究与博物馆其他的功能是密不可分的。博物馆中许多的研究都是通过合作开展的，并且常常是通过长期合作逐渐建立的，合作对象中除了博物馆，有大学以及其他的研究机构，还有一些独立的学者和研究人员组成的群体。从目前国际合作的现状来看，大多数博物馆的合作研究工作正在与高校、研究机构的合作者们展开对学术内容的探讨。这些合作将成熟的能力和研究兴趣汇集在一起，为争取更多的研究资金来源提供可能。例如，大英自然历史博物馆进行的“古人类占领英国”的研究项目，这项合作是与大英档案

馆和剑桥大学一起合作进行的。

表 2 博物馆之间因学术而展开的合作

年份	博物馆	合作方	合作数量
2012	芝加哥菲尔德博物馆 ^[9]	美国西北大学，芝加哥大学，伊利诺伊州大学以及各研究机构中的科学家	共进行了“木乃伊重生”等六项科学研究项目
2011	大英博物馆 ^[9]	英国国家美术馆、日本等研究机构等六个机构开展合作进行课题研究	共有六项研究：为期三年的“保护和分析古埃及葬礼肖像”的课题研究；日本关于浮世绘的研究；西班牙印刷术的起源和发展等。
2012	美国自然历史博物馆 ^[10]	美国大学及研究机构	在研究方面每年投入资金占全年资金投入的 22%
2013	上海科技馆	中国科普研究所、华东师范大学等研究机构开展合作	与中国科普研究所签订合作共建协议，开展学术研究方面的合作

2.3 因巡展而展开的合作

制作或者参与巡回展览是扩大国家博物馆除大都市以外接触范围的重要方式之一。在制作巡展中进行的博物馆之间的合作也是很重要的。我们以 2001 年进行的“大选娱乐”展览为例，该展览是约翰·索恩爵士博物馆（Sir John Soane’s Museum）和伦敦大学合作进行的。该展览是由伦敦大学艺术史学院大卫·宾德曼（David Bindman）教授策划进行的。该展览关注于威廉·荷加斯（William Hogarth）的“大选”系列作品，通过其他以选举为主题的作品进行展示，时间从 18 世纪一直到现在。许多的印刷品和绘画都是从大英博物馆借的。大卫·宾德曼（David Bindman）教授得到了来自伦敦大学学生的帮助，这些学生都是研究展览的，他们的四篇论文都包含在展览目录里面，这些论文是约翰·索恩爵士博物馆和学生们共同编制的。

这种合作的目的是让来自于威廉·贺加斯（William Hogarth）的图片在伦敦之外也进行了展示。莱恩美术馆因为其地理位置以及

18 世纪和 19 世纪的藏品而被选中，这些都用来补充在纽卡斯尔的展览，莱茵美术馆（Rhine Art Museum）也设计了一个创新性的教育项目来配合展览。

在资金保证方面主要来源于基金会。私人捐助来自约翰·索恩爵士博物馆（Sir John Soane’s Museum），它支付了所有的交通费用；泰恩·威尔郡博物馆的商业合作伙伴捐助了展示资金来纪念其十周年；莱恩美术馆支付了剩下的教育项目上的费用，并在纽卡斯尔展示了该展览。

通过合作，莱恩美术馆（Rhine Art Museum）和约翰·索恩爵士博物馆（Sir John Soane’s Museum）将一些国际知名画作带给位于英国东北部的观众，否则这些宝贝只能被伦敦的观众看到。

表 3 博物馆间因巡展而开展的合作

年份	博物馆	合作方	投入资金占总投入的比例
2012	美国自然历史博物馆	与来自加拿大、哥伦比亚、意大利、新加坡等七个国家和地区的 22 个博物馆合作	4%
2011	休斯顿博物馆 ^[11]	与个人、基金会、美国博物馆等组织共同举办了 33 个展览	16%
2012	丹佛美术馆 ^[12]	与耶鲁大学艺术博物馆，共举办了 32 个展览	33%
2013	维多利亚博物馆	与澳大利亚的博物馆、社会机构、企业合作开展展览获得了良好的效果	-
2014	上海科技馆	与加拿大、浙江、宁夏、广东等国家和地区的博物馆进行合作举办巡展	-

2.4 因教育项目而展开的合作

教育是博物馆作为公立机构的核心使命之一。无论是公立还是私立的博物馆，近年来都逐渐将博物馆的活动重点放在了教育项目上，并且大量的资金都投入到这个方面。通过对教育项目的重视，博物馆既提升了公众的参与度，同时也回应了国家在博物馆这样一个终身

教育、非正式教育机构的定位。因此,通过教育项目的合作建立博物馆与不同机构之间的合作,也是非常有效的途径。例如:利物浦国立博物馆(National Liverpool Museum)与利物浦大学合作,为公众提供接触到位于加那利群岛的程控望远镜的机会,一般情况下,大学的研究机构通常很难通过自己的力量来让如此多的公众参与项目,同时,博物馆在没有外部资源支持的情况下,也很难为公众提供这样的观察研究资源,因此博物馆与其他的教育机构进行合作,尤其是大学、科研院所,可以不断让彼此开拓新的教育项目,促进教育项目的多样化。另外,国外博物馆在财务运营上大多

表 4 博物馆因教育项目而开展的合作

年份	博物馆	合作项目	合作方	投入资金 占总投入 的比例
2012 年	美国自然历史博物馆	开展 MAT(Master of Arts in Teaching)等十个重点教育项目	美国芝加哥中 小学校	10%
2011 年	休斯顿博物馆 ^[13]	教师项目、学生项目等六大教育项目	休斯顿中小 学校	10%
2012 年	丹佛美术馆 ^[14]	在所举行的三十几个教育活动中,有超过一半的是与学校合作开展的	教师协会、中小 学校、绘画与雕 塑之友(非盈利 组织)、设计委 员会、道格拉斯 协会等机构。	6%
2011 年	华盛顿纺织博物馆	与乔治华盛顿大学等机构建立了合作伙伴关系	乔治华盛顿大 学	-
2012 年	犹太人博物馆	与佛罗里达州国际大学合并成为该大学的一个附属机构	佛罗里达州国 际大学	-
2014 年	上海科技馆	开展专项馆校结合的教育活动,与企业联合开展专项教育活动以及各项比赛	在崇明、吴江、嘉兴及上海各区县的学校及青少年活动中心开展教育活动	-

是自负盈亏的,对该国家经济形势的依赖度较高,一旦国家经济形势遭遇不测,便会陷入困境。例如,2008年金融危机之后,许多博物馆以及其他非营利性文化机构在财政上遭遇重重困难,转而向大学寻求援助,请求大学与其建立合作伙伴关系或者收购博物馆,以此来为博物馆提供充足的财政保障。

2.5 因员工培训和发展而展开的合作

员工培训、专业发展以及职业规划被认为是博物馆在人才队伍建设方面非常重要的工作。博物馆之间进行合作,开展彼此之间的员工交流项目,对于博物馆团队能力提升有巨大的帮助,而对于员工个人而言,也是发展其能力的良好机会。

例如,从1989年到2010年,每年在维多利亚阿尔伯特博物馆(Victoria & Albert Museum)和伦敦大学之间都有交流。来自大学的学者们在展览、画廊或者网上博物馆进行工作,通过了解国家博物馆中收藏的展品而获得丰富的知识。而来自博物馆的策展人到大学里教授课程,开展研究,他们在开展研究和撰写丛书中受益匪浅。这个方式就是加强双方之间从不同的角度对于艺术历史的理解,同时也加强了在双方专业领域的技能。这被认为是加强学术交流和增进对话的一种非常重要的手段。2012年,上海科技馆与德国、法国、新西兰和韩国四国开展国际人员互换交流项目:选派4名员工分赴新西兰奥塔哥博物馆(Otago Museum of New Zealand)、德国曼海姆科技馆(Germany Mannheim Museum)及法国开展学习与专题培训,另外,接待了来自德国、新西兰和韩国同行的来馆交流,这些为员工培训而开展的馆际合作取得了良好的效果,在开阔员工视野,提升自身能力的同时也加强了馆际之间的交流与合作。

3 博物馆合作的启示

正如上文所提到的那样,一些博物馆已经认识到合作的重要性,逐渐以教育、展示、收藏和研究为桥梁,与其他博物馆、大学等机构开展合作,然而,还有一些博物馆踌躇不前,

他们更担心在合作的过程中容易产生一定的问题，一些不适当的合作可能成为博物馆或者其他机构的负担。面对种种质疑，我们需要在博物馆合作过程中从理念树立到制定策略进行多方努力，从而将合作的正能量发挥到最大。

3.1 加强馆际交流，扩大视野

充分认识博物馆与其他场馆、学校、企业、社会机构等合作的重要性，并将合作纳入到博物馆发展规划中来。巴斯保护信托基金会（Bath Protection Trust Fund）教育和观众发展部的部长汤姆·博登（Tom Boden）说，我们需要与其他的机构合作来了解我们到底需要通过收藏和解释哪些东西，从而更好地实现传播的效果^[15]。博物馆资源网络（Museum Resource Network）的梅甘·萨斯伍德（Megan Southwood）曾经讲过，“博物馆在网络社区建设的过程中关系会变得越来越密切”。信息技术的发展，开放意识的增强，全世界的联系越来越紧密让博物馆不再埋头于缓慢的自我成长，更多的是在馆际互动，与其他社会机构的合作中快速发展。因此，博物馆应当认清全球博物馆不断加强合作意识的大趋势，通过教育、展览、研究、收藏等多条路径，与其他机构实现优势互补，在扩大自身视野的同时，不断在合作中提升自身影响力，为博物馆事业的可持续发展注入源源不断的动力。

3.2 根据合作对象的不同采取有针对性的合作策略

博物馆作为非正规教育的重要场所，对于“公众理解科学”起着重要的作用。然而在教育方面发挥特殊作用的场馆，需要针对不同的合作对象使用不同的合作策略，以实现合作效果的最大化。例如，在与学校开展合作时，重点在于明确学校学生在不同年龄阶段的受教育内容，通过与学校老师的对接，获得相关的信息，在博物馆开展非正规教育的过程中真正实现正规教育与非正规教育的资源互补，让学生在博物馆获得另外一种认知体验。同时，为保证合作的效果，建议在合作关系建立之初就制定明确的计划，其中包含合作项目的实施步骤、双方参与的部门、评估及考核制度。例如在评估中获得数据，实时显示合作的

效果，也可以反过来帮助合作展开后在具体措施上的微调，从而促进不同对象之间合作关系的持续性发展。

3.3 博物馆合作由“集中”走向“集群”

放眼全球，开放与合作已经成为一种必然的发展趋势。博物馆作为社会的有机组成部分，也必须思考如何与时代发展相适应，找到适合自身发展的运营管理模式，加强相互之间的协作与融合。博物馆为寻求资源互补，选择与其他场馆或社会资源合作，伴随随着合作的深入，在一些国家出现了“集群化”的趋势，例如英国的科学博物馆集团、美国的史密森尼协会等，博物馆从一种松散的合作关系逐渐形成一种联系紧密、共同运营的博物馆运营系统^[16]。集群化发展不仅限于业务之间的联系，而是将合作的触角伸向体制机制建设。通过建立场馆加盟机制设定合作对象的门槛，通过建立馆际互助机制明确各自的特长与资源，通过建立人才联合培养机制，为合作的可持续发展提供源源不断的新鲜血液。在博物馆事业迅猛发展的中国，从“集中”走向“集群”的趋势日益显现，上海科技馆正在酝酿的“三馆合一”模式也是对博物馆集群化的探索。

3.4 博物馆不要成为合作方的附庸

事实上，对于博物馆来说，与外界机构合作的同时如何避免成为合作方的附庸也是同样需要谨慎的。巴德学院（Bard College）的校长里昂·博特斯坦恩（Lyon Bott Stein）在该校2011年收购朗吉音乐学院（Longy School of Music）时说道“非营利性艺术机构需要借助大学的声望来遮风避雨。”^[17]以博物馆与大学的合作为例，通过建立合作伙伴关系，博物馆可以为发展筹集资金、开拓宣传渠道、获取更优秀的人文和教育资源，从而提升博物馆教育的质量。然而，以借助名声、增加政绩为理由的合作很容易让双方的权利义务模糊化，博物馆一方很可能因为学校领导层的变动或者合作方工作重点的变化而遭到忽视，不但无法获得相应的辅助，还可能因此打乱博物馆自身的发展计划，因此，博物馆在与外界机构建立合作伙伴关系时，需要明确期间的权利义务，防止

博物馆成为合作方的附庸。

4 小结

在英国博物馆协会官网发表的《2020 年的博物馆》一文中,作者帕特里克·斯蒂尔(Patrick Steel)写道,在 2020 年的博物馆,我们需要紧密的合作,呼吁博物馆的专业人士,无论是博物馆之间还是博物馆与外界机构之间,都应当不断加强合作^[18]。博物馆在这个

“开放式”经济不断凸显的社会背景下,需要学会在合作中发展自己,在开放中维护并提升自己的社会影响力。正如苏格兰国家矿业博物馆(Scotland National Mining Museum)馆长说的那样,博物馆需要从战略和合作的高度来看未来的发展,而不仅仅是互相之间的竞争。博物馆在这个全球化盛行的时代里,不能故步自封,埋头发展,而是要在合作中谋发展,在碰撞中求智慧,才能走得更远。

参考文献

- [1] Santagata W. Cultural districts, property rights and sustainable economic growth [J]. International Journal of Urban and Regional Research, 2002, 26 (1): 9-23.
- [2] Arnold-Forster K. and Davies S. Collaboration between Museums: A report for the Museums and Galleries Commission [R]. London: Museums and Galleries Commission, 1998.
- [3] NMDC, Manifesto for museums: Building Outstanding Museums for the 21st Century. 2004 [C]. UK: National Museum Directors' Conference.
- [4] NMDC, National-Regional Museum Partnerships: National Museum Directors' Conference, 2009 [C].
- [5] The Museums of New Zealand, A Strategy for the Museum Sector in New Zealand. NZ: The Museums of New Zealand. [EB/OL]. (2005-4) .[2015.12.11].http: //www. museumw-sao-tearoa.org.nz/sites/default/files/strategy-1.
- [6] 田洁菁. 政府推动博物馆合作网络研究[J]. 博物馆学季刊. 2011, 25 (4): 53-71.
- [7] AEA Consulting: National Dimension, Published in the United Kingdom by the National Museum Directors' Conference. ISBN 0-9531047-5-6.
- [8] The field Museum, The field Museum Annual Report [EB/OL]. (2013-12-31). [2015-11-12]http: //www. field-museum. org/.
- [9] The British Museum, The British Museum Report and accounts for the year [EB/OL]. (2012-03) [2015-11-3] http: //www. official-documents. gov. uk.
- [10] American Museum of Natural History, American Museum of Natural History Annual Report [EB/OL]. [2015-11-3]. http: //www. amnh. org/.
- [11] The Museum of Fine Arts, The Museum of Fine Arts Annual Report 2011-2012 [EB/OL]. (2012). http: //www. mfah. org.
- [12] Denver Art Museum, Denver Art Museum Annual Report 2011-2012 [EB/OL]. (2012). http: //www. denverartmuseum. org.
- [13] The Museum of Fine Arts, The Museum of Fine Arts Annual Report 2011-2012 [EB/OL]. (2012). http: //www. mfah. org.
- [14] Denver Art Museum, Denver Art Museum Annual Report 2011-2012 [EB/OL]. (2012). http: //www. denverartmuseum. org.
- [15] Patrick Steel. Museums: 2020 we need more collaboration [EB/OL] (2012-12-6), http: //www. museumsassociation. org/campaigns/museums2020/12062012-musems2020-we-need-to-work-more-with-each-other.
- [16] American Association of Museums. 2005. Accreditation Commission Report on: Museum Systems and the AAM Accreditation Program. Washington DC: AAM [EB/OL]. (2005 [2015-12]).
- [17] 陈双双. 美国: 博物馆与大学合作破解财政困境 [N]. 中国文化报, 2013-8-6.
- [18] Patrick Steel. Museums: 2020 we need more collaboration [EB/OL] (2012-12-6), http: //www. museumsassociation. org/campaigns/museum2020/12062012-musems2020-we-need-to-work-more-with-each-other.

(编辑 高川芸)