

# 基于态势分析法(SWOT)的中国建筑博物馆 发展及对策研究

张颖<sup>1</sup>, 李慧敏<sup>2</sup>, 侯冰洋<sup>1</sup>, 杨豪中<sup>2</sup>

(1. 西安建筑科技大学建筑学院, 陕西 西安 710055; 2. 西安建筑科技大学艺术学院, 陕西 西安 710055)

**摘要:** 我国的建筑博物馆处于起步阶段, 与国外建筑博物馆相比在管理、展示和学术交流等方面还存在较大的差距。将态势分析法(SWOT)引入到建筑博物馆的发展评估中, 结合国内建筑博物馆内、外部环境中的各种因素, 系统分析了其在资源和需求方面的优势, 展示手段和管理理念方面的劣势, 现有国内外环境下存在的机遇, 以及提高市场竞争力的挑战, 并在“发挥自身优势、克服自身限制、利用外部机遇、应对外部挑战”相结合的原则下, 提出了有利于建筑博物馆发展的策略及建议, 以更好的推动我国建筑博物馆的建设与发展。

**关键词:** 建筑博物馆; 建筑文化; 态势分析法

**中图分类号:** TU242.5

**文献标志码:** A

**文章编号:** 1006-7930(2011)05-0705-05

## 1 建筑博物馆的内涵及作用

《国际博物馆协会章程》对博物馆的定义是“以研究、教育和观赏为目的, 通过对人类及其生存环境的相关物品进行搜集、保存、研究、传播和展览, 为社会和社会发展服务的向公众开放的非营利性永久机构”<sup>[1]</sup>。博物馆兼具历史性与社会性的特征, 是自然遗产和人类文化遗产的结晶, 合理而有效的利用博物馆资源在推动社会文明的发展、提高民众的文化素养等方面发挥了重要的作用。

传统博物馆被清晰地界定为拥有一定藏品的静态的特定建筑, 这些遗产远离了它们的所有者及其所处的环境, 显得支离破碎<sup>[2]</sup>; 建筑博物馆的特征在于对于文化遗产进行原状的、静态的保存, 或者是与当代建筑环境相融下所形成的动态的保护和传承的关系。

建筑博物馆作为博物馆的一个分支, 承担着保护珍贵的建筑文献、服务于建筑实践的历史研究等重要任务, 以其为核心形成建筑文化传承的良好氛围, 保护和改善被建环境质量, 激发公众对建筑的欣赏, 促进专业信息、知识交流, 对于建筑的和谐发展是极其必要的<sup>[3]</sup>。

## 2 我国建筑博物馆现状

目前, 我国建筑博物馆的定义较为模糊, 普遍认为其为展示建筑艺术及其发展历史的专题性博物馆, 而被划分为艺术类博物馆的分支, 其发展的数量并不多, 大多都处于起步阶段, 其类型主要包括以下几类:

(1) 以古代建筑遗产为主的建筑博物馆占据了较大的比例, 如著名的万里长城、故宫博物院等建筑群。虽以建筑遗迹本身作为展品, 但在建筑保护和档案保存方面都存在着不够完整的问题, 给建筑理论研究带来了较大的困难, 也暴露出建筑遗产展示方法的多样性和完善性方面的缺陷。

(2) 用于收藏、研究和展示建筑技术、艺术及其发展历史的专题性场馆也是建筑博物馆的一个重要组成部分。例如北京古代建筑博物馆自1991年开放后就成为我国第一座专题性博物馆, 馆内以大量的

收稿日期: 2010-05-24 修改稿日期: 2011-07-12

基金项目: 国家软科学资助项目(2008GXSS5D128); 西安建筑科技大学青年科技基金资助项目(QN1110)

作者简介: 张颖(1975-), 女, 陕西西安人, 博士研究生, 主要从事建筑历史与理论研究。

图表、照片、实物、细致精美的模型,介绍了中国古代建筑从茅茨土阶的原始状态发展到明清时代城墙高筑、布局严整的宫廷建筑,再现了我国古建筑悠久的历史 and 灿烂的成就。

(3)依附于大学的行业性建筑博物馆呈上升趋势.西安建筑科技大学建筑博物馆就是一个集建筑文物收藏、建筑文献整理、建筑历史展示和研究为一体的综合性建筑博物馆,馆内以实物模型和虚拟现实的手法凸现出了优秀中外建筑的魅力.沈阳大学建筑博物馆与城市建设的发展相结合,以城市演变与历史建筑的形成特点为依托,介绍了中国传统建筑、城市规划及园林设计、生态建筑等。

(4)近几年私人建筑博物馆也应运而生,北京现代建筑艺术馆在一批著名的艺术家和建筑师资助下,建筑的规模虽不大,但新的运营方式让建筑成为有现实意义上的“效应感”。

我国建筑博物馆中的藏品主要以建筑特色内容为主,为适应现代博物馆的总体发展趋势,馆内除了收藏、研究、陈列三个基本功能外,又相应增加了多种服务与娱乐设施,以发挥博物馆的消费功能.但与国外建筑博物馆完善的组织结构、特色鲜明的展示内容、丰富多彩的各项学术活动相比,还存在较大的差距。

3 我国建筑博物馆发展的 SWOT 分析

美国旧金山大学韦里克(H·Weirich)教授于上世纪80年代初提出了SWOT分析法(又称态势分析法),通过对事物的优势(Strength)、劣势(Weakness)、机会(Opportunity)和挑战(Threats)等因素进行系统的分析,并比较其相互匹配与影响的关系,从而准确的揭示事物的发展规律.SWOT分析法是通过具体的情景分析,将与研究项目密切关联的各种主要的内部优势因素、劣势因素和外部机遇因素、威胁因素分别识别和评估出来,依据矩阵的形态进行科学的排列组合,然后运用系统分析的研究方法将各种主要因素相互匹

配进行分析,最后提出相应的对策(见图1).我们可以借鉴这种分析方法,通过对建筑博物馆的内部条件和外部环境全面的分析,制定建筑博物馆的发展战略,使其在资源利用、目标设定及营销手段等方面能够扬长避短,更好的促进建筑博物馆的发展。

3.1 优势分析

在现有环境下,建筑博物馆发展的优势集中在资源、需求和共享等方面。

(1)丰富的资源优势:人类学变迁史上源远流长的历史沉积为我国建筑文化积累了丰富的资源;地域辽阔的天然优势下形成的大相径庭、丰富多彩的建筑形式极具收藏价值。

(2)可观的公众文化需求优势:随着物质文明与精神文明建设的不断深入,通过品味古老的建筑文化,了解当今建筑文化发展动态,体验建筑新科技所带来的乐趣,建筑文化成为一种大众的文化.北京古代建筑博物馆积极利用公众文化需求心理,先后举办了“全国青少年建筑模型决赛”、《梁思成百年诞辰纪念展》、《古建中的力——墙倒屋不塌的中国古代建筑》等活动与展览,尤其是各种古建模型构件现场组装活动,通过充分展示中国古代木结构建筑的技术特色及奥秘、传统建筑与现代技术相交融的魅力,吸引了众多建筑爱好者。

(3)资源的共享优势:建筑文化与城市发展息息相关,建筑文化资源是可利用的现实资源.德国慕尼黑理工大学的建筑博物馆也是城市现代艺术博物馆的一部分,丰富的馆藏既可以作为教育资源,同时也

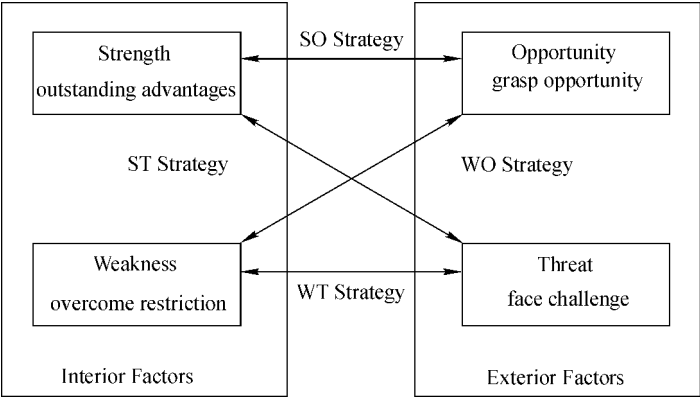


图 1 SWOT 分析中要素与策略的关系  
Fig. 1 Relation of factors and strategies in SWOT analysis

为艺术爱好者提供了方便;经验丰富的研究团队也为政府筹谋划策,提供历史建筑修缮的宝贵资料、承担评论建筑现象和进行理论研究的任务<sup>[4]</sup>。这样所形成的建筑文化资源共享,成本降低,为教育、政府和社会提供了“互惠”平台。

### 3.2 劣势分析

当前我国建筑博物馆的发展还具有一定的局限性,存在一些亟需解决的问题,主要集中在管理理念和管理手段等方面。

(1)单调的陈列和展示手段:现有建筑收藏品的陈列方式和必要的解释说明,都是属于静态的文物保护方式,更符合专业人士和少数兴趣爱好者的习惯,而大多数的参观者需要更直观的动态讲解和互动参与的方式。在大明宫博物馆中,参观者可对照真实的斗拱模型,拼接出二维游戏中的斗拱形式,使参观者在体验后无不感叹先人的智慧。此类展品的设计不仅满足了参观者的探索心理,而且更好的培养了大众对建筑文化的兴趣。

(2)消费服务空间薄弱:作为大众文化消费的场地,以建筑文化为核心的功能服务空间和娱乐服务空间并未得到扩展和延伸。而国外的一些建筑博物馆已成为城市中最活跃的文化体验中心,在其所提供的公共交流的平台,人们能从各种服务方式中得到满足。美国建筑博物馆是由保障局大楼改建而成,至今已成为从总统就职演说到各式酒会、婚礼的重要社交场所,博物馆文化成为时尚而风雅的消费文化,这也符合博物馆功能变化的趋势。

(3)规模小,未形成包含收藏、研究、展览、教育、出版、服务、娱乐七大要素的完整系统,滞后的管理思路,宣传力度不强等都造成无法吸引大量人流,从而缺乏影响力<sup>[5]</sup>。

### 3.3 机会分析

从国内及国际环境分析,建筑博物馆的发展都处在一个有利的时机。

“十二五”期间国家计划扶植文化产业发展,其经济规模将上升到GDP的5%,属于公益性文化产业的博物馆将是政府扶持的主要对象。当前我国所倡导的国家宏观文化形势调控、文化产业的发展战略、博物馆的改革以及大众文化消费水平的不断提高都为致力于弘扬建筑文化的建筑博物馆提供了良好的发展契机。

随着建筑交流与对外合作的不断增强,建筑博物馆作为一个新的层面将在建筑发展中发挥重要的作用。附属国际博物馆协会(ICOM)的国际建筑博物馆联盟(ICAM, International Confederation of Architectural Museums)是包括建筑博物馆、建筑中心、建筑档案馆、建筑手稿收藏和建筑图书馆等众多机构在内的庞大组织,迄今已有109个机构,我国还未加入该组织。通过ICAM这一国际建筑文化交流的平台,可以引入先进的管理理念和经验,缩短国内建筑博物馆与国外机构的差距,创造建筑文化交流和传承的良好环境。

### 3.4 挑战分析

建筑博物馆建设面临的挑战主要包括如下几方面:

(1)资金来源有限,只能依靠国家拨款,未形成良性的基金会或私人的资助体系,往往导致建筑文化研究无法开展,保护和传承的想法难以实现等。馆内许多珍贵的建筑收藏品由于资金匮乏,往往不能发挥其作用,只能藏入深闺人未识,成为社会资源的一大浪费。

(2)市场竞争意识淡薄:传统的管理观念和市场竞争意识阻碍了建筑博物馆的发展,陈旧的建筑文化旅游产品并不能满足参观者的求知欲和猎奇心理。虽具有深厚的建筑历史和文化底蕴,但因缺乏宣传和促销手段,以致建筑文化传播力度并不大。

(3)博物馆竞争加剧,疯狂建造下的各类博物馆由于定位不准,造成文化市场混乱,形成恶性竞争。

## 4 建筑博物馆与建筑文化的发展对策

通过对建筑博物馆发展项目的SWOT分析,在“发挥自身优势、克服自身限制、利用外部机遇、应对

外部挑战”相结合的原则下,建立其发展相应的 SO、ST、WO 和 WT 对策(见表 1),并在此基础上从建筑博物馆自身发展、建筑博物馆与建筑专业、建筑博物馆与文化等不同层面进行了具体的阐述。

表 1 建筑博物馆发展的 SWOT 分析  
Tab. 1 SWOT analysis on the development of architecture museum

		Strength	Weakness
Exterior Factors		a. abundant resources b. considerable public cultural demand c. resources sharing	a. drab display and show means b. few consumer services space c. little scale and lack of influence
		SO Strategy	WO Strategy
Opportunity	a. government support	a. enrich own resource advantage by government policy support	a. many functions of architectural museum will be promoted by the government policy and financial support
	b. communication with foreign organization (ICAM)	b. people's cultural life will be adapted and guided by exchanging with ICAM c. developing the platform of resources sharing by the cooperation and exchange with ICAM	b. increase consumer ability of service space by abundant and novel multimedia exhibition methods c. development and influence of architectural museum will be promoted by exchanging with foreign organization
		ST Strategy	WT Strategy
Threats	a. limited financial resources	a. developing the communication platform in the field of architecture and attracting many funds by the professional advantage	a. Viability and service ability will be improved by marketized operation and management.
	b. few competitive concept in management c. other museum competitor	b. participating in market competition actively and developing multi-fields service c. participating in exchanging with other art museum actively	

4.1 突出建筑特色,挖掘资源优势

为了应对日益加剧的市场竞争的挑战,提高建筑博物馆在现代社会的生命力,需要利用自身资源优势,开展多样化的展示手段,丰富建筑博物馆的各种功能.利用馆内大量的与建筑历史知识相关的资源向民众普及建筑文化;模拟的设计项目和多样的建筑历史学习方式,让建筑兴趣爱好者不仅学习建筑知识,同时激发了创造性;通过多元化的展示方式及新颖的高科技手段,推进民众对建筑历史和当今建筑环境的理解,使每一位专业和非专业的人士都能感受到建筑艺术所带来的魅力.德国法兰克福建筑博物馆曾一度展览方式陈旧,面临人流数下滑等困难,但经过几年的反思和修缮,重新定位与设计展品,终于在 1990 年重新开馆后迎来了比以往三倍的人流,成为法兰克福湖畔博物馆群中的一颗明珠.

4.2 发挥行业优势,建立专业平台

利用与 ICAM 组织沟通、交流、合作的有利时机,搭设建筑教育及研究相关的专业化平台,扩大其对建筑行业及社会的影响力和指导作用.建筑博物馆应发挥行业博物馆的优势而成为建筑专业人士聚集地,所拥有相关建筑资料的丰富收藏,不仅为专业知识的共享提供了方便,同样对建筑理论研究起到了良好的促进作用.以建筑博物馆论坛为基础,为专业人士提供一个交流思想和观点的场所,定期举行互动性的展示活动、行业大会和学术研讨会,并通过对当代建筑的讲解,增强建筑师和建造者在社会建设大潮中的责任感和使命感<sup>[6]</sup>.建筑博物馆应承担起评论世界建筑艺术的任务,提高整个行业的水平,并使建筑文化带入公众论坛让他们了解、讨论和欣赏.

4.3 展示城市变迁,传承建筑遗产

建筑文化不只是象牙塔中的精英文化,而是服务于普通民众的大众消费文化.在国家倡导的文化产业大发展的趋势下,建筑博物馆应进一步满足并推动公众丰富的建筑文化需求.它展示的不只是建筑的

细部、风格、材料和整个建造过程等, 而应展现整个城市的形成与变迁过程, 唤起群众对建筑、城市及文化的关心, 发现国家和城市在建筑历史上的重要地位, 由此增强民族自豪感, 培养大众自觉的文化保护和传承的意识。建筑博物馆的发展也只有和动态的建筑现象相联系才具有更广阔的发展前景。

## 参考文献 References

- [1] 唐望松, 毛振海, 花竟科. 现代博物馆设计理念[J]. 华中建筑, 2009, 27(8): 126-131.  
TANG Wang-song, MAO Zhen-hai, HUA Jing-ke. Modern museum design concept. Huazhong Architecture[J]. 2009, 27(8): 126-131.
- [2] 张金鲜, 武海峰, 王来力. 生态博物馆的特点、意义和角色——基于“中国模式”下的生态博物馆建设[J]. 黑龙江民族丛刊, 2010, 115(22): 175-177.  
ZHANG Jin-xian, WU Hai-feng, WANG Lai-li. Based on the “chinese model” to explore the development of eco-museum[J]. Heilongjiang national series, 2010, 115(22): 175-177.
- [3] 安小米. 第十一届国际建筑博物馆联盟大会述评[J]. 城建档案, 2006(6): 42-44.  
AN Xiao-mi. 11th international architectural museum alliance assembly paper[J]. Urban Construction Archives 2006(6): 42-44.
- [4] 格芬尼. 慕尼黑理工大学建筑博物馆[J]. 世界建筑, 2006(1): 128-129.  
Stefanie Graf. The Architekturmuseum of the Technical University Munich[J]. World Architecture, 2006(1): 128-129.
- [5] 李玲. 基于SWOT分析法的关中地区乡村旅游发展及对策研究[J]. 安徽农业科学, 2008, 36(16): 6909-10.  
LI Ling. Based on the SWOT analysis method in the middle of the rural tourism development and countermeasures [J]. Journal of Anhui Agricultural Sciences, 2008, 36(16): 6909-10.
- [6] 项秉仁, 吴云一. 当代博物馆建筑与城市文化[J]. 建筑学报, 2009(2): 81-85.  
XIANG Bing-ren, WU Yun-yi. Contemporary Museum Architecture and Urban Culture[J]. Architectural Journal, 2009(2): 81-85.

# Research of development and strategy of architecture museum based on SWOT analysis

ZHANG Ying<sup>1</sup>, LI Hui-min<sup>2</sup>, HOU Bing-yang<sup>1</sup>, YANG Hao-zhong<sup>2</sup>

(1. School of Arch.; 2. School of Art., Xi'an University of Architecture and Technology, Xi'an 710055, China)

**Abstract** The domestic architecture museums at its primary stage have some differences compared with foreign museums in the field of management, exhibition and academic exchange. In this paper, the internal and external factors of architecture museum including strength, weakness, opportunity and threat are discussed systematically by SWOT analysis. The strategies and recommendations of development of architecture museums are also given by SWOT analysis.

**Key words** architecture museum; architecture culture; SWTO analysis