

# 上海博物馆新馆的决策透视

陈海

上海博物馆新馆是“八五”期间本市精神文明设施重点建设项目之一，经过长时间的酝酿和前期工作准备，已于1993年12月开工，1994年国庆节前夕，一座富有时代特征和海派建筑风格的标志性建筑已矗立于人民广场中轴线的南端。新馆的总面积3.7万平方米，包括地下两层，地上四层，高26米，该馆的建成成为上海重要对外交流场所和新的旅游参观景点之一，也是进行爱国主义教育、促进社会主义精神文明建设的一个重要宣传教育阵地。

上海博物馆始创于1952年12月，陈毅市长亲笔题了馆名，当时的馆址就是现在的上海图书馆。随着规模的扩展，1959年迁至河南南路16号中汇大楼。四十年来，上海博物馆在文物征集、修复、收藏、保护、陈列、展览以及学术、科学研究和国内外交流等方面都取得了很大的发展，成为国内最大的艺术博物馆之一。馆藏历代艺术珍品达12万件，在国内享有“半壁江山”之美称，在国际上也享有很高的声誉。

多年来，上海博物馆事业发展的最主要制约因素是馆舍限制。原中汇大楼建筑总面积为1.78万平方米，其中用作固定陈列展出的场地仅三千多平方米，只能布置4个专馆，绝大多数艺术珍品无法展陈、学术交流场地拥挤，库房面积狭小，先进的保管设施无法使用，安全通道和公用设施不符合对外开放要求，高水平的陈列展品与落后的参观条件形成强烈反差，远不能适应需要。

这就亟需新建一幢符合珍品、文物陈列、展览并有周密安全保护的、以及可供学术交流、科学研究的现代化的博物馆馆舍，以改变现状。要新建博物馆大厦，一要有合适的场地；二要有巨额的资金。上海市人民政府决定将博物馆新馆的建设纳入了“八五”期间全市精神文明建设十大工程之一，据此市规划局提出新馆馆址选在人民广场中轴线南端的建议，于1992年2月的一次市长办公会议上得到确认。

接着，上海博物馆抓紧时机迅速编制了项目建议书，得到市计划委员会的及时批复，批准新馆总面积为2.5万平方米，总投资8000万元，其中市财力提供3000万元，自筹5000万元，同时保留老馆。

在此基础上，上海博物馆委托上海投资咨询公司编制《上海博物馆新馆扩建工程可行性研究报告》，建筑设计方案由上海建筑设计院提供。在可行性研究报告的编制过程中，令咨询公司有关负责人感到困惑不解的问题是：未来的上海博物馆为什么要分设两处？一处新馆，一处老馆的布局具有明显的缺点：

一是分两处陈列展览，观众参观很不方便，看了这里，再赶到那里，很不顺。

二是在人民广场中轴线的南端这块宝地上，仅在地下建一层、地上建三层，既使基地得不到充分利用，又与周围建筑群不相协调。

三是分设两处，不仅不利于管理，而且增加管理人员和管理经费。

四是违背建新馆的初衷，如此众多的文物、珍品理应都有选进的保管和储藏设施，而现在分处两地，在老馆展览陈列的珍品，还需要改进现有的保管条件和采取安全措施，何不两处并一处？

原来，上海博物馆的领导也有难处，当咨询公司同他们交换两处并一处的意见时，他们也有自己的想法。主要顾虑新馆面积再行扩大，投资要增加，资金从何解决？到头来，如果因扩大面积，有关部门不予批复，反把项目吹了。

作为承接该项目可行性研究的投资咨询公司来说，也感到十分为难，编制可行性研究报告理应以项目建议书和批复文件为依据，投资咨询公司承担该项目的领导思之再三，本着对事业负责的精神，决定在研究报告中提出两个方案，提供委托方和决策部门考虑：

方案一：是分设两处的方案。扩建后的新馆将由陈列展览、图书资料、学术交流中心、珍品库房和行政管理五个区域组成，总建筑面积 2.5 万平方米。同时，老馆也保留珍品展览和库房等设施。总投资为 1.24 亿元（不包括内部装修）。

方案二：是两处并为一处的方案。地下两层、地上四层，26 米高，总面积约 4 万平方米，总投资为 1.86 亿元（不包括内部装修）。

方案二的可行程度，投资咨询公司作了认真负责的调查研究：

首先要研究在人民广场建造 4 万平方米建筑物技术上的可行性。新馆基地东面建有地下变电站，北面是地下商业街，西面有地下车库和地下商场，南面又是地下车库的出入口，新馆基地就处在这样一个环境之下，而市规划部门又对上博新馆的总高度提出限制。在这种情况下，把地下建筑延到两层，建筑面积还不能满足使用要求，咨询公司经与地下建筑专家共同研究后认为，利用建设基地北面与地下商业街之间的间隙可以建造地面无建筑物的单建式两层地下室，加上地面的 4 层，其总面积可达 4 万平方米左右。

其次要研究资金的筹措问题。1.78 万平方米的博物馆老馆，位于上海外滩 CBD 中心区内，原来是中汇银行大楼，适合商务办公使用，在恢复上海金融、贸易中心的浪潮中，如将这座大楼有偿转让可以得到一笔巨额资金，用于博物馆迁建之用，资金不足的问题自可迎刃而解。第二方案无论从那个方面看，都是一个很有价值的点子，是一着妙棋，引起了市计委的重视。与此同时，有关上海博物馆新馆项目的两个方案的比较，在上海投资咨询公司编的《上海投资咨询简报》1992 年第 24 期上刊登了出来，原市委书记吴邦国同志看到后立即作了批示：建新馆，出让老馆是好方案，既可方便观众与管理，又可回收资金。黄菊同志对此也有批示。

1992 年 10 月，市计委正式批准了项目的可行性研究报告，总建筑面积为 3.7 万平方米，所需资金，仍由市财力提供 3000 万元，市文管会自筹 5000 万元，其余在老馆馆址的置换所得资金中解决。

经过多方面的努力，1993 年 5 月，上海市房产管理局、上海博物馆和香港锦发有限公司在上海举行协议签字仪式，香港锦发有限公司以 2500 万美元的价格获得上海博物馆老馆的建筑所有权和建筑用地 50 年的使用权。在市委、市政府的直接关心和支持下，置换资金全部用于上海博物馆新馆建设。