

天津博物馆早期董事会制度初探

The Study on the Board of Directors in Early History of Tianjin Museum

郭 辉

Guo Hui

(天津博物馆, 天津, 300201)

(Tianjin Museum, Tianjin, 300201)

内容提要: 天津博物馆的早期历史可以追溯到1918年6月1日成立的天津博物院。早在1922年天津博物院就成立了董事会, 成为中国近代建立理事会制度最早的博物馆。该董事会由博物院章程和董事会章程作为制度保障, 并呈送省政府备案, 由全体董事大会和常任董事会组成, 其组织严密, 制度健全, 运行有条不紊, 对天津博物馆的早期发展起到了十分重要的作用。

关键词: 天津博物院 河北第一博物院 河北博物院 董事会制度

Abstract: The early history of Tianjin Museum dates back to June 1, 1918, when the Tientsin Museum was established. It set up the council in 1922, and became the first museum with council regime in modern China. Regulations of the museum and the council served as the institutional guarantee and were filed on record by provincial government. Through well-structured organization, sound system and methodically operation, the council was constituted by the board of directors and the permanent council, which played an important role in the initial stage of Tianjin Museum.

Key Words: Tientsin Museum; Hebei No.1 Museum; Hebei Museum; council regime

天津博物馆的前身是1918年6月1日成立的天津博物院。早在1922年9月24日, 天津博物院就成立了董事会。博物馆董事会也叫理事会^[1], 是一种民主、开放的博物馆法人治理方式, 是构成现代博物馆管理体制的重要内容^[2]。根据1936年出版的《中国博物馆一览》一书

记载, 除了天津博物院, 我国早期还有一批博物馆建立了理事会制度: 1925年北平故宫博物院成立同时成立理事会^[3]; 1925年天津广智馆正式开幕, 设董事会^[4]; 1930年11月, 合并河南古物保存委员会及河南民族博物馆成立河南博物馆, 设理事会^[5]; 1932年秋, 由英、美、加三国基督教会的5个差会(美以美会、公谊会、英美会、浸礼会、圣公会)共同开办的华西协和大学依附学校正式成立古物博物馆, 组织成立博物馆委员会^[6]; 1933

年4月，成立中央博物院筹备处，1934年12月，教育部聘请蔡元培等13人为国立中央博物院理事，组织理事会^[7]；1935年3月24日，上海市立博物馆开筹备会，4月1日，临时董事会成立^[8]。可见这些博物馆建立理事会制度相较天津博物院都要晚，所以可以说天津博物院是中国近代建立理事会制度最早的博物馆。下文将就天津博物馆早期的董事会制度情况进行初步探究。

一、董事会制度的建立及存在时间

天津博物院的筹建始于1913年。当时直隶商品陈列所所长严智怡就和华学涑、陆莘农、俞品三等酝酿成立博物院之事，特别是在直隶商品陈列所进行直隶省实业大调查之时，再三关照在调查实业情况之外，还要留意本省156个县的名胜古迹、历史文物、风俗掌故等资料和实物，以为建院之需。1914年冬，严智怡赴美国旧金山参加“巴拿马万国博览会”。在美国期间，他有意识地搜集展品，调查学习美国各博物馆的组织管理、陈列方法和建筑等内容^[9]。1916年，严智怡回国后，“适省长公署教育科科长李琴湘先生方与商品陈列所技士华石斧（学涑）研究创办博物院办法”。与严智怡不谋而合，于是协力推行^[10]，天津博物院的具体创办就此拉开序幕。

1916年2月，直隶省署教育科、天津县^[11]劝学所及省立各学校，向直隶省巡按使朱家宝提出申请，创办博物院，“定名为天津博物院，委托直隶商品陈列所代为筹备”^[12]。1917年10月10日，通过直隶商品陈列所所长严智怡等人



图1 天津博物院筹备处

的积极筹备，计划“假天津公园内旧学会地址，开（天津博物院）成立大会”^[13]。由于水灾的原因，当年未能如期成立。1918年6月1日，“开成立展览会于天津公园（即河北公园、今中山公园，图1）”^[14]，天津博物院由此正式成立。为期两个月的成立展览会结束后，8月，开始将展品迁至坐落在天津新车站东劝业道署的天津博物院院址，12月搬迁完毕^[15]。

由于天津博物院的创建是“直隶政学各界联合进行，是为吾国政府与人民合作举办博物馆之始”^[16]。因此，在1922年直隶实业厅厘定天津博物院章程过程中，“复以本院本无经费，搜集物品，采制标本，印行图书，拍照器物，以及修缮购置、薪金所需，皆赖机关个人扶助维持，或赠物品或助金钱，集腋成裘，始克成立，与公立机关性质不同，因组织董事会”^[17]。从以上材料可以看出，由于作为上级管理机关的直隶实业厅认为天津博物院的经费来源主要靠机关和个人扶持，属于政府与民众共同筹办的事业，与纯公立机关性质略有不同。因此出于此种考虑，天津博物院决定组织成立董事会进行管理。

1922年9月24日，天津博物院董事会成立，“开第一次全体董事大会，通过天津博物院简章和董事会简章，公推严智怡为院长，华学涑为副院长及常任董事九人”^[18]。1923年2月25日，天津博物院整修布展完毕正式开幕，售票参观^[19]。

1928年6月，国民政府定天津为河北省府。“冬，公函河北省政府教育厅，请于省政府委员会提案为本院请求确定经费”^[20]。11月，经河北省政府委员会第41次会议决议，“以本院直隶省政府，更名河北第一博物院，仍保留董事制，每月由省库拨给三百六十七元，更定本院章程及董事会章程”^[21]，

1929年7月22日,河北省政府委员会第105次会议通过了《河北第一博物院董事会章程》。1930年7月,召开第二次全体董事大会,“公推严智怡为院长,姚彤章为副院长及常任董事七人”^[22]。

1933年7月,召开第三次全体董事大会,“公推院长、副院长,乃以严智怡、姚彤章联任,并举常任董事九人”。1934年12月,“援省立各中学例,本院名称删去‘第一’二字,改名为河北博物院”^[23]。1935年1月1日正式更名。2月,“修订本院及本院董事会章程,分报河北省政府及教育厅备案”^[24]。1936年7月26日,召开第四次全体董事大会^[25],推举姚彤章为院长,严智开为副院长,常任董事九人^[26]。

1937年抗日战争爆发后,天津沦陷。河北博物院被抢,因此封闭,暂借在天津市立美术馆设办事处。1938年5月底,河北博物院要求伪河北省公署拨借河北宙纬路南北运河河务局西院楼房一座及平房八间为新院址。11月,迁入新址。由于伪政府停发补助经费,河北博物院无法维持运行。1940年5月27日至6月4日,由伪天津特别市公署派人接收。1941年1月,更名为天津特别市市立博物院^[27]。此时博物院“依工作情形,酌其需要,随时改进”“因尚在整理保管时期,故诸皆从简”^[28]。按照1941年颁布的《天津特别市市立博物院章程》,其中未见设立董事会条款和字样,而是直接“设院长一人,主任三人,股员若干,并得设书记及服务生”,“院长秉承天津特别市公署总理院务,主任商承院长分掌各部事务”^[29]。可见此时博物院法人治理结构发生重大改变,院长直接由天津特别市公署任命和管理,不再设立董事会,董事会制度

由此被取消。从1922年天津博物院董事会成立到1940年伪天津特别市公署接收河北博物院并改为天津特别市市立博物院废除董事会,董事会制度在天津博物馆的早期历史中共存在了18年。

二、董事会的构成及运行机制

天津博物馆早期董事会制度由博物院章程和董事会章程作为制度保障,并呈送省政府备案。董事会分全体董事大会和常任董事会。

1. 全体董事大会

全体董事大会由董事组成。对于董事的产生,《天津博物院董事会简章》(图2)规定,天津博物院董事会董事资格要求如下:“甲、天津博物院之发起人,乙、筹备天津博物院之机关代表,丙、现在担任常年经费之各学校及各实业机关每机关一人,丁、拨给天津博物院房屋之主管官署一人,戊、以价格二百元以上之物品赠与天津博物院者,己、特捐天津博物院款项在二百元以上者”^[30]。《河北第一博物院董事会章程》规定:“甲、本院发起人,乙、省政府代表,丙、捐助本院经费之各学校机关及团体代表,丁、赠与本院物品价在二百元以上者,戊、捐助本院款项在二百元以上者。”^[31]《河北博物院董事会章程》规定,河北博物院董事会董事由以下所列各项之一者充之:“甲、本院发起人;乙、补助本院常年经费之各机关学校及团体之代表;丙、捐助本院款项或物品价值在二百元以上者;丁、热心赞助本院事物者;合于本条乙、丙、丁各项资格者经常任董事会之决议随时增聘或改聘。”^[32]可见无论是天津博物院、河北第一博物院还是河北博物院时期,董事会董事的聘请基本都坚持涵盖了发起人、补助博物院常年经费之各机关学校及团体之代表和捐助二百元资金和物品者。天津博物院因处于建设初期,特别增加筹备天津博物院之机关代表和拨给天津博物院房屋之主管官署代表。到河北第一博物院时期,由于博物院归省政府管理,又增加了“省政府代表”。到河北博物院时期,对董事会董事的聘请资格开始笼统化,并规定了随时增聘或改聘的条件,范围更加扩大,制度更加规范化。

全体董事大会主要职责是“共负监督指导之责,制定董事会简章和本院章程”^[33]。对博物院进行顶层设计,制定和修改博物院章程与董事会章程,监督指导博物院的发展,选举院

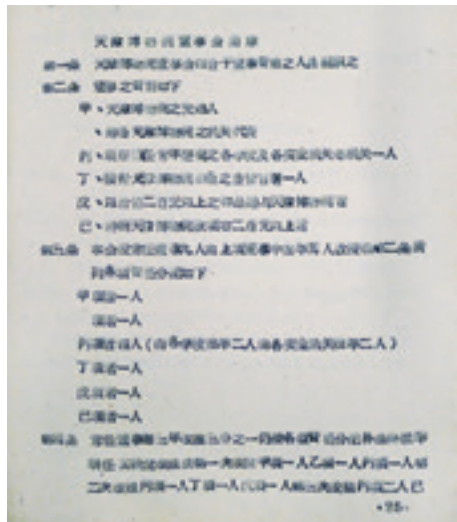


图2 天津博物院董事会简章

长、副院长和常任董事。所有董事并“皆负有为宣传博物院的责任并协助博物院调查征集编辑诸事”^[34]。

全体董事会每三年开会一次。天津博物院和河北第一博物院时期的情况由于缺乏资料，无从可考。河北博物院时期，全体董事会议规定于7月间举行，会议报告上届全体董事会以后重要院务，并推举院长、副院长及常任董事，其日期由院长酌定，并须于15日前通知，但遇必要时得由常任董事会召集临时会^[35]。从现有掌握材料来看，在天津博物院的早期历史上，如前文所述，曾召开过四次全体董事会议，即1922年9月24日，天津博物院召开第一次全体董事大会；1930年7月，召开第二次全体董事大会；1933年7月，召开第三次全体董事大会；1936年7月26日，召开第四次全体董事大会。

2. 常任董事会

常任董事会由常任董事组成。天津博物院时期，设常任董事九人，由全体董事会就董事中推举之，名额按上文提到的董事资格诸项进行分配。即发起人

一名；筹备天津博物院之机关代表一名；担任常年经费之学校及各实业机关每机关四名，学校推举两名，实业机关两名；拨给房屋之主管官署一名；捐助价格二百元以上物品和款项者各一名。每三年改选三分之一。河北第一博物院时期规定常任董事为五到七人。河北博物院时期常任董事为七人到九人。任期三年，得连选连任。常务董事与院长、副院长一样，并为名誉职。

1922年9月24日，天津博物院召开第一次全体董事大会，公推严智怡为院长，华学涑为副院长及常任董事九人，此届常任董事名单无从可考。1930年7月，召开第二次全体董事大会，公推严智怡为院长，姚彤章为副院长，常任董事为齐璧亭、李琴湘、董杏村、李凤石、张德孙、邓澄波、张用陈七人^[36]。1933年7月，召开第三次全体董事大会，公推严智怡为院长，姚彤章为副院长，举常任董事为齐璧亭、魏明初、董杏村、邓澄波、张用陈、张德孙、李琴湘、李凤石、王汉章九人。1936年7月26日，第四次全体董事大会，推举姚彤章为院长，严智开为副院长，常任董事为齐璧亭、魏明初、董杏村、邓澄波、张用陈、张德孙、李琴湘、李凤石、王汉章九人^[37]。从以上名单可以发现，博物院常任董事会的成员十分稳定，人员改聘与增聘并不频繁。正副院长和常任董事的担当负责，也保证了博物院在面对军阀混战、日军侵略等外部环境骤变的情况下，能够团结一致，保障博物院的延续与发展。

对于常任董事的职责，天津博物院时期主要是：于每三年开董事大会时推选院长、副院长；核议博物院章程；稽核款项支出及审查报销册籍；协助院务。河北第一博物院时期主要是：筹议本院事务；讨论董事建议事项；稽核本院收支账目。河北博物院时期主要是：筹议本院重要兴革事项；稽核本院收支账目并工作报告；本院各项章程之拟定或修正事项；本院董事之增聘或改聘事项。

常任董事会每年开会四次，天津博物院时期和河北第一博物院时期规定在三、六、九、十二等月举行，并由院长告知各常任董事。河北博物院时期改为于一、四、七、十等月举行，其日期由院长酌定并须于十日前通知^[38]。从曾任常任董事的张德孙捐赠给天津博物馆的《本院历次常务董事会纪录各件》（图3）来看，河北第一博物院时期，常务董事会也基本按照这一职责开展工作。其中《本院历次常务董事会纪录各件》的目录显示，在董事会存在的18年中，分天津博物院、河北第一博物院、河北博物院三个时期，共开常务董事会30次，并依次

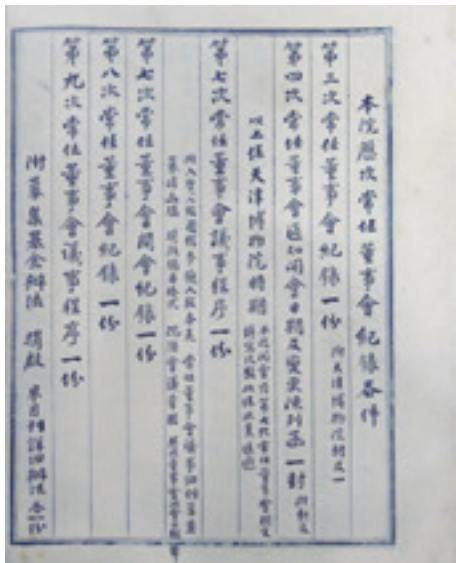


图3 天津博物馆藏《本院歷次常務董事會紀錄各件》

排序，而且第七次常任董事会开会专门讨论规定会议次数案，并决议通过这一排序规定。由于1924年军阀混战使天津博物院惨遭长期占领而被迫关闭；1937年卢沟桥事变后，天津沦陷，博物院被日军占领，抢掠殆尽。博物院在1949年前，得以稳定发展的时期是1930年至1936年。在这7年中常任董事会基本能保证每年四次会议，除1月的例会一般推迟到2月召开外，其他时间会议都能按时召开。

常务董事会也有规范的议事制度。按照《河北第一博物院常任董事会议事细则》规定：常任董事会开会院长、副院长皆得出席。常任董事会开会临时在到会出席人员中推举一人为主席。常任董事会以出席人员到会过半数开会，以过半数之同意为表决，遇有可否参半时由主席加一议决权。常任董事会除由院长报告院务外，凡出席人员皆得提议并

临时动议。常任董事会开会由本院主任列席记录。常任董事会记录油印分送常任董事存查。凡经常任董事会议决院务兴革事项由院长、副院长执行之^[39]。1935年2月28日本院第二十一次常任董事会议通过的《河北博物院常任董事会议事细则》原文照搬了《河北第一博物院常任董事会议事细则》，下面以第七次常任董事会为例，对常任董事会的议事情况进行详细介绍：

按照《第七次常任董事会开会记录》的记载，此次常任董事会开会时间为1930年12月31日。开会地点为河北第一博物院董事室。到会者为：常任董事齐璧亭、李琴湘、董杏村、张用陈、李凤石、张德孙、邓澄波，副院长姚彤章，记录者为博物院主任俞祖鑫。会议报告及提议事项包括本院报告六项、提议事项八项、临时动议一项。会议稽核了收支账目；讨论了改造陈列品总账、收入陈列品情形、入馆人及参观人数情形、接收西北两面墙外地段情形、收回前院房屋及暂行修理布置情形等关于博物院的日常工作事务；讨论了张德孙董事提议常任董事会议事细则草案、拟募集资金以便扩充院务案、拟请市教育局所属各小学、女学补助本院经费案、交换物品案、收回前院房屋约须修理费一千五百余元案、酌减入览券价目以便一般民众参观案、请决定院务会议章程第四条会议日期案、规定会议次数案等董事和本院建议事项；通过了由副院长姚彤章提出的拟函请历史博物馆，请将清国子监铜器及兰亭争座位石刻拓片均赠本院一份的临时动议。

三、结语

总之，天津博物馆早在建馆之初，就率先成立了博物馆董事会，建立了现代博物馆管理体制。从1922年天津博物院董事会成立到1940年伪天津特别市公署接收河北博物院并改为天津特别市市立博物院废除董事会，董事会制度共存在了18年。其在经费筹集、制度建设、方针决策、业务发展、人事管理、监督指导等方面都发挥了十分重要的作用。在天津博物馆早期历史中画上了浓墨重彩的一笔，对我们如今探索现代博物馆法人治理方式仍有借鉴意义。

注释

- [1] 美国就将博物馆理事会称为博物馆董事会。
- [2] 周婧景、严建强：《民国时期的博物馆理事会及其启示》，《东南文化》2014年第4期。
- [3] 中国博物馆协会：《中国博物馆一览》，1936年，第1页。
- [4] 中国博物馆协会：《中国博物馆一览》，1936年，第55页。
- [5] 中国博物馆协会：《中国博物馆一览》，1936年，第65页。
- [6] 中国博物馆协会：《中国博物馆一览》，1936年，第91、92页。
- [7] 中国博物馆协会：《中国博物馆一览》，1936年，第37、38页。
- [8] 中国博物馆协会：《中国博物馆一览》，1936年，第74页。
- [9] 陆惠元：《天津博物馆五十年沧桑录》，《天津文史》第32期，天津市文史研究馆，2004年。
- [10] 严智怡：《本院沿革要略》，《河北第一博物院半月刊》第1期第4版，1931年9月25日。
- [11] 清雍正九年（1731年）设天津府，附廓始置天津县。1860年，天津开埠后，天津县日渐加快城市化进程。1913年裁撤天津府，原天津府署改为天津县署，同年成为直隶省省会。天津各种事务基本上由省级机构和省民政长（后改称巡按使、省长）直接办理，天津虽为一县，实一省署大都会。见来新夏、郭凤岐：《天津大辞典》，天津社会科学院出版社，2001年，第221、222页。
- [12] 严智怡：《本院沿革要略》，《河北第一博物院半月刊》第1期第4版，1931年9月25日。
- [13] 严智怡：《本院沿革要略》，《河北第一博物院半月刊》第1期第4版，1931年9月25日。
- [14] 严智怡：《本院沿革要略》（续第1期），《河北第一博物院半月刊》第2期第4版，1931年10月10日。
- [15] 《河北博物院沿革及概况》，《中国博物馆协会会报》第1卷第5期，1936年5月。
- [16] 陈端志：《博物馆学概论》，上海市博物馆，1936年，第26页。
- [17] 《河北博物院沿革及概况》，《中国博物馆协会会报》第1卷第5期，1936年5月。
- [18] 严智怡：《本院沿革要略》（续第1期），《河北第一博物院半月刊》第2期第4版，1931年10月10日。
- [19] 严智怡：《本院沿革要略》（续第2期），《河北第一博物院半月刊》第3期第4版，1931年10月25日。
- [20] 《天津特别市市立博物院概况》，1941年，第3页，天津博物馆藏。
- [21] 《河北博物院沿革及概况》，《中国博物馆协会会报》第1卷第5期，1936年5月。
- [22] 《河北博物院沿革及概况》，《中国博物馆协会会报》第1卷第5期，1936年5月。
- [23] 《河北博物院沿革及概况》，《中国博物馆协会会报》第1卷第5期，1936年5月。
- [24] 《天津特别市市立博物院概况》，1941年，第4页，天津博物馆藏。
- [25] 《河北博物院沿革及概况》，《中国博物馆协会会报》第1卷第5期，1936年5月。《本院沿革要略》，《河北第一博物院半月刊》，1931年。《天津特别市市立博物院概况》，1941年。《本院历次常任董事会纪录各件》，曾任常任董事的张德孙捐赠，天津博物馆藏。四种材料都显示无论是天津博物院、河北第一博物院、河北博物院时期全体董事会议和常任董事会议，依次排序，未另行排序。
- [26] 《本院重要记事》，《河北博物院画刊》第119期第4版，1936年8月25日。
- [27] 《天津特别市市立博物院概况》，1941年，第4页，天津博物馆藏。
- [28] 《天津特别市市立博物院概况》，1941年，第6页，天津博物馆藏。
- [29] 《天津特别市市立博物院概况》，1941年，第7页，天津博物馆藏。
- [30] 《天津博物院董事会简章》，《天津博物馆史料（1900—1955）附件甲》，天津历史博物馆编印，1963年3月，第25页。
- [31] 《河北第一博物院董事会章程》，《天津博物馆史料（1900—1955）附件乙》，天津历史博物馆编印，1963年3月，第29页。
- [32] 《河北博物院董事会章程》，1935年2月28日本院第二十一次常任董事会议通过，天津博物馆藏。
- [33] 《河北博物院沿革及概况》，《中国博物馆协会会报》第1卷第5期，1936年5月，第23页。
- [34] 《河北博物院董事会章程》，1935年2月28日本院第二十一次常任董事会议通过，天津博物馆藏。
- [35] 《河北博物院董事会章程》，1935年2月28日本院第二十一次常任董事会议通过，天津博物馆藏。
- [36] 《第七次常任董事会开会记录》，1930年12月31日，天津博物馆藏。
- [37] 《本院重要记事》，《河北博物院画刊》第119期第4版，1936年8月25日。
- [38] 《河北博物院董事会章程》，1935年2月28日本院第二十一次常任董事会议通过，天津博物馆藏。
- [39] 《河北第一博物院常任董事会议事细则》，1930年12月31日第七次常任董事会议决，天津博物馆藏。