

## 行业博物馆可持续发展对策研究

——以中国化工博物馆打造行业博物馆综合体为例

闫卓楠

## 历史机遇

党的十八大以来,党中央、国务院高度重视文化工作,习近平总书记就文博工作发表了系列重要讲话,为博物馆事业指明了发展方向、提出了明确要求。党的十九届五中全会更是首次明确了建成文化强国的具体时间表。

行业博物馆源于行业发展,与社会发展分工细化密不可分。按1988年以前中国博物馆的分类方法,行业博物馆一般被归入“专门性博物馆”;1988年以后,参照国际使用的划分方法并结合中国国情,行业博物馆基本都被纳入科学与技术类博物馆。它与历史、艺术及综合类博物馆最大的区别在于行业特性上。

行业博物馆是行业文化的重要载体,行业博物馆多隶属于国家各部委、企业单位,具有广泛的覆盖面和关联性。

中国中化控股是中国化工博物馆上级主管单位,中国中化是全球最大的化工企业,需要高度凝练、展示其内涵精神的化工博物馆,以体现对历史的敬意,对未来的前瞻。

去年,文化和旅游部印发《“十四五”文化和旅游发展规划》,明确指出鼓励社会力量参与建设新型公共文化空间,培育一批世界一流博物馆,建设一批国家级特色博物馆和行业博物馆,实施卓越博物馆发展计划、中小博物馆帮扶计划,支持一批博物馆纪念馆新建、扩建、功能提升。

## 现状及瓶颈问题

在全世界的博物馆中,行业性专题博物馆超过了三分之一。截至2020年底,全国登记注册的5788家博物馆中,行业博物馆共计825家,占比14.3%。在前三批国家等级博物馆中,行业博物馆占比约9.2%;2020年公布的第四批国家一级博物馆中,行业博物馆达16家,占比21.6%。经济的持续发展从需求与供给双向推动了我国博物馆行业的繁荣,行业博物馆已经成为博物馆事业发展中非常重要的、潜力巨大的一支力量。

## 发展定位模糊

行业博物馆往往直接对应某个行业、部委、企业,建馆初始定位多以服务行业、保存行业发展历史和实物为主,以公众服务为辅。行业博物馆作为行业文化的载体,属于社会公益性机构。其目标任务与所展行业、企业的“生产经营中心”往往不尽相同,容易在行业、企业内成为“非主流”,从而得不到行业、企业主管部门的重视,难以获得事业发展所需的必要资源。

另一方面,由于行业博物馆各自所处的行业内部管理体制机制不同,其运行机制也存在很大差异。行业博物馆还存在配套藏品征集困难、藏品保存保护能力弱、业务经费缺乏制度性保障、专业化运营水平低、工作队伍专业化程度低等种种问题,容易造成运营困难,加之受新冠肺炎疫情的影响,行业博物馆财政预算普遍面临困境,需要多渠道拓展资金来源,探索可持续发展的运营模式。

## 经营理念局限

以化工博物馆为例,落成于2008年的老馆对博物馆的功能定位就相对单一,仅定位于行业、企业的展厅。在“互联网+”的发展潮流下,传统的建馆思维已经跟不上时代步伐,需要与时俱进。化工博物馆如果还局限于“亮宝楼”“古玩店”的形态,一味着重于展示和保管,却忽视了其他功能的发挥,就无法实现可持续发展。

## 公共服务产品不足

行业博物馆多聚焦于本行业甚至是本单位,缺乏与其他博物馆、社会机构的交流合作;缺乏对公众需求尤其是周边社区居民需求的了解,存在“孤芳自赏”“自娱自乐”的情况,能够提供的公共服务产品比较单一,从而导致观众关注和兴趣度不高,限制了受众群体,难以发挥更大的社会效益。

## 可持续发展对策与实践

行业博物馆首先是博物馆,因此具有收藏、展示、研究、教育的基本功能。今天的行业博物馆承担着越来越重要的任务,除了服务本行业以外,还要承担起服务普通公众的社会责任,致力于成为沟通行业和大众的桥梁。行业博物馆必须要在内向型与外向型、专业化和社会化之间找到一个合理的平衡点,在公益型和运营型之间探索可持续发展的新业态模式。

## 可持续发展应明确发展定位

## 化工博物馆的总体发展定位

通过客群分析,深化功能定位、做到可持续发展是中国化工博物馆新馆建设的指导理念。新馆立足国情、行业发展现状和北京“博物馆之城”建设的实际,吸纳社会力量参与。新馆将建筑设计、展陈内容(化工历史、科技、艺术)结合,探索建设博物馆综合体的实践,丰富行业博物馆运营的新形态,增强化工博物馆可持续发展力量,满足不同年龄段公众精神文化需求,开展博物馆社会教育功能,吸引社会各界观众走进博物馆,将博物馆作为激发行业、社区活力和凝聚力的重要窗口。

秉承着行业顶尖、高点定位的理念,中国化工博物馆新馆以“历史+科技+艺术”(REtrospect + Science & Technology + ARTS,简称RESTARTS)为主题,打造探知体验型、价值创造型、社区公益型的新型博物馆综合体,建设成为代表国家形象,引领行业发展的一流行业类博物馆。通过多重定位明确了发展具体目标:

行业类博物馆。根据国家文物局博物馆分类标准,中国化工博物馆为行业类博物馆,以承载科技发展历史文化的藏品作为主要资源和载体,主要阐述化工行业的历史发展和文化内涵,以化工行业直接相关的专业观众为主。在新馆建设中,要提高陈列展览更换频率,注意吸收最新行业成果,灵活运用多媒体和数字技术丰富展陈方式。

科技类博物馆。按照《博物馆建筑设计规范》(JGJ66-2015)分类标准,中国化工博物馆为科技类博物馆,以体验感悟科学原理的互动展品作为科学教育的主要资源和载体,以实物、模型、演示装置等为主要展示内容,专题展示科学历史

以1683年英国阿什莫林博物馆的诞生为标志,博物馆已经发展了近400年。行业博物馆作为中国博物馆事业的重要组成部分,在建设博物馆体系、发展文化事业方面都发挥了重要作用。毋庸讳言,行业博物馆在发展过程中,由于自身管理制度问题等原因造成其事业发展特别是可持续发展方面出现了困境,如何破解困局,谋求自身发展,成为行业博物馆前进过程中亟待解决的问题。

中国化工博物馆是国内唯一一所化学工业行业博物馆,作为中国中化旗下唯一公益性质单位,承担着履行行业社会责任,传递化学学科知识、传播化工文明、传承化工红色基因、赓续化工行业精神的使命。

中国化工博物馆于2008年5月正式对外开放。近期,中国化工博物馆改扩建项目已经拉开帷幕,新馆选址在西城区六铺街1号,占地14572平方米,建设面积约5.4万平方米。新建博物馆的展览将充分运用各种先进展示手段,向观众展示“化工之道”的博大精深,以及“化工之器”的神奇多彩。

变迁、科技进步、科技成就,观众群体以青少年为主,注重科学原理的解释,鼓励动手操作和互动性。

国家一级博物馆。参考国家一级博物馆评级硬性指标要求,中国化工博物馆年观众人数至少要达到20万人次以上。

## 化工博物馆目标客群分析

考虑到行业博物馆和科技馆双重属性,从历史、科技、艺术三大内容出发,强调目标客群的专业性与社会性,根据来访客群不同的年龄层、社会分工,设计不同功能,满足观众的参观目的。总体上目标客群分为两大类型,即专业参观者和社会参观者。

展陈方向	服务宗旨	主要客群	观众需求	
历史	爱国教育、知识科普;化工行业百年发展历史	精神宣扬 校园教育 大众教育	行业从业者 各类学生 亲子家庭 历史爱好者 爱国教育观众	历史传承 行业教育 休闲体验
科技	行业交流、人才培养;科技孵化引领时代创新发展	专业访问 启蒙开发 知识学习	行业专家 企业客户 各类学生 亲子家庭 科技爱好者 休闲游客	科技探索 尖端资源 会议论坛 休闲体验 先锋艺术
艺术	满足精神文化需求;新材料等研发成果的艺术化呈现	美学拓展 素质熏陶 新潮体验	行业创客 都市青年 亲子家庭 艺术爱好者 休闲游客	行业教育 科技探索 休闲体验 主题商业 先锋艺术

## 目标客群定位

## 可持续发展应创新经营理念

在“互联网+”的发展潮流下,行业博物馆应着力运营分析,创新经营模式,延展博物馆社会教育、文化中心职能,形成产业链,实现可持续发展。除门票收入外,中国化工博物馆还充分考虑增加更多的收入来源:

方式	落地措施	收益趋势	方式	落地措施	收益趋势
文创IP	馆藏文创产品 自身文化IP 科研成果出版	IP联名 IP授权 文创产品销售 出版费	知识服务	专业技术服务 知识成果共享 科研项目参与 机构合作	技术服务费 版权费 科研经费 机构经费
商业活动	行业盛典 慈善盛典 场地出租	盛典门票 慈善募捐 场地租金	线上线下商店	馆内商店 全国代理商店 线上商店	
商业设施	时尚商业空间 夜间影院 互动演出	门票 餐饮等服务收益	特展巡展	特展 巡展 临展	门票 文创售卖 藏品外借租金
办公设施	办公空间 会议厅、报告厅	场地租金	企业赞助合作	业务合作 举办活动 共建场馆	赞助费 冠名费 成员费
教育项目	院校合作 夏令营/冬令营 特展讲座 线上特色课程 专业训练营 研学旅行	课程费 大型赛事补贴	会员制	会员卡	会员年费

## 收益方式

## 可持续发展需开发更多的公共服务产品

综合考虑文化休闲体验等复合功能及后续可持续运营的诉求,新馆设计构建“一大核心功能、四大主体功能”的项目体系,打造化工行业新品发布会中心、行业研发中心、最新前沿技术研究中心,向不同客群提供高质量公共服务产品。

## 核心功能

陈列展览是中国化工博物馆的核心功能。展览区是博物馆对外展览展示的主体部分,由序厅、常设展厅、临时展厅组成,将全面记录中国和世界化工发展及成果。主要通过常设展览和临展,以参与、体验、互动性的展品及辅助性展示手段,激发行业内观众的情感共鸣以及其他普通观众的科学兴趣。



## 主体功能

教育培训。该区域是为博物馆客群打造的“第二教育课堂”,配套相应的教学设施;针对不同年龄段观众开展化工教育、研修培训、亲子活动,提供灵活的互动体验空间,带给公众更加多元化的文化体验。产品业态包括青少年筑梦科技馆、多功能科技报告厅、大师工作室以及化工档案阅览室等。

业务研究。通过“文化+”新型业态融合化工产业培育发展,打造并完善升级化工博物馆以及中化品牌创意开发、制造销售、品牌营销核心产业链,建立“文创+文艺+全媒体”的传播链条。产品业态包括展(藏)品与材料库、展品制作维修车间以及科学至上研究室等。

公共服务。以“创意+艺术+商业+科技”的配套服务为博物馆核心竞争力,成为文化、艺术与体验的传播者,恰能满足当下游客对文化、对品质消费的需求,促进二次消费、延长游客游憩时长。产品业态包括:门厅/大厅/检票,票房/问讯处,观众休息区,母婴室、医务室,生命健康酷玩所、Chemical生活馆、数字低碳互动坊、文创衍生品等商品部,分子料理餐厅、空中花园咖啡厅、亲子餐厅等观众餐饮部等。



## 综合服务的产品业态

管理保障。管理保障区为博物馆设施的配套管理保障用房,包括馆内工作人员300人所需要使用的管理用房、会议室、接待室、值班室、警卫室、内部员工餐厅及水、电、暖、空调、通讯设备用房和监控用房等,此区域还设有化工先锋接待中心和低碳管理办公室等。化工先锋接待中心设置多个小型会议室和多功能会议厅构成会展组合,共同支撑博物馆的化工科技交流功能,也可根据会议场地需要更改布局,开展化工研讨、行业交流、党建研学等相关活动。

值此行业博物馆快速发展的良好契机,中国化工博物馆立足国情、行业发展现状和北京博物馆之城建设的实际,吸纳社会力量参与,新馆将建筑功能与展陈内容(化工历史、科技、艺术)结合,创建探知体验型、价值创造型、社会公益型三位一体博物馆综合体。致力于开发博物馆社会教育功能,吸引社会观众走进博物馆,丰富运营形态,将博物馆作为激发行业、社区活力和凝聚力的重要窗口,增强博物馆可持续发展的力量。

总机: 010 6403-3939

总部: 北京市东城区东直门大街107号 科林大厦 B座 5层  
邮编: 100007

业务合作: 13811280043  
13811815934

维保服务: 010-64043939  
13811259340

邮箱: tianyu@tywhjt.com.cn  
网址: www.tywhjt.com.cn

关注天禹公众号