企业博物馆“开门”办馆的实践与研究

Practice and Research in the Opening Management of Corporate Museums

孙志刚

Sun Zhigang

(铁人王进喜纪念馆, 大庆, 163002)

(Memorial Museum of Ironman Wang Jinxi, Daqing, 163002)

内容提要: 由企业出资兴建、运营的博物馆, 称为企业博物馆。这种强调办馆主体的博物馆分类情况, 给所有一蹴而就的企业博物馆带来持续发展的考验和难题。本文结合大庆油田企业所属展馆的发展情况, 从企业博物馆为什么“开门”办馆, 如何“开门”办馆, 实现可持续发展的因素等方面入手, 分析“开门”办馆是企业博物馆摆脱“认识不清、定位不准、运作不畅、支持不力”等一系列“建馆容易办馆难”的痼疾的有效途径。

关键词: 企业博物馆 开门办馆 文化

Abstract: Museums founded and run by enterprises are called corporate museums. The main focus of this kind of museum being on enterprises is a challenge for the founders. This article takes Daqing Oilfield museum as an example, discusses the reason to set up the museum, the process of operating the museum, developmental elements, effective ways to eliminate obstacles.

Key Words: Corporate museum; running a museum with opening management; culture

时下, 随着中国经济的飞速发展, “文化治企、文化兴企”的发展理念深得企业青睐, 这促使各行业、企业兴建的博物馆与日俱增, 成为文博事业中一股新生的力量。博物馆业界将办馆主体为非文化文物部门的博物馆称作行业博物馆, 由企业出资兴建、运营的博物馆, 称为企业博物馆。这种强

调办馆主体分类的情况, 并不符合国内外博物馆的分类惯例, 却与我国社会经济、文化的发展程度息息相关。尤其是一些经济实力较强的企业, 比如: 通信、石油、化工、金融企业等, 建馆往往一蹴而就, 但历经时间考验, 往往凸显出来的是“认识不清、定位不准、运作不畅、支持不力”等一系列

“建馆容易办馆难”的痼疾，这些也是企业博物馆持续发展的重要课题。笔者有幸亲历大庆油田新时期展馆建设、发展的过程，结合大庆油田所辖铁人王进喜纪念馆、大庆油田历史陈列馆、大庆石油科技馆的运营发展实际，谈谈对企业博物馆“开门”办馆的一些思考。

一、门朝哪开？自我、公众、业界

国际博物馆协会给出了最新的博物馆定义：

“是一个为社会及其发展服务的、向公众开放的非营利性常设机构，为教育、研究、欣赏的目的征集、保护、研究、传播并展出人类及人类环境的物质及非物质遗产。”企业想打好博物馆这张文化牌，首先要掌握出牌规则，只有遵循博物馆建设发展的客观规律，才能使建馆投入获得长效收益，充分展示大企业的时代风采。

1. 突出保存功能应面向自我

英国学者维克多·丹尼洛夫（Victor J. Danilov）在1992年的《企业博物馆和展览厅》（Corporate Museum and Exhibit Halls）一书中谈到了企业博物馆建设的几个目的：为了自身历史的保存与传达，提升员工对企业的归属感、自豪感，使访客或客户了解企业，展示企业形象，增加舆论影响力，为企业所在地区民众提供交流及获得文化、教育、游览服务等。从这些建馆初衷来看，保存功能的实现应该列为企业博物馆生存的一个根基。

比如大庆油田企业，有专业的企业文化宣传部门，还有报社、档案馆、图书馆、电视中心，甚至文化集团，但是这些相对独立的部门、单位，各自掌握着油田各种形式的文化宣传载体和资料，即使有统一的文化活动交集，也相对限定在某一特殊的时期或阶段，而能够将企业这些文化、历史遗迹很好留存起来加以全面回顾展示的场所，就是油田所属的三个展馆，其中铁人王进喜纪念馆、大庆油田历史陈列馆为历史综合类博物馆，大庆石油科技馆为自然科技类博物馆。

一方面，企业已经认识到各馆具备的这种保存功能，其收藏品区别于档案最大的优势就是种类繁多，能透过玻璃展柜释放其丰富的内涵。目前三馆收藏有关油田勘探开发建设各时期的藏品、展品近100种共计3万多件，其中很多是从油田企业各部门征集，或调拨而来，也有油田职工主动捐献的，其中有390件已被定为国家级文物，不仅保存了文物，还提升了文化历史价值。另一方面，油田三馆作为企业精神教育的基地，利用保存的大量藏品，通过切题的展览展示，业已成为新员工入职、党员干部培训、员工接受传统教育的必到之处，实现了企业博物馆“为了自身历史的保存与传达，提升员工对企业的归属意识、自豪感”的一个基本目的。由于企业博物馆背靠企业，切实为企业服务，企业的高度重视自然使得企业博物馆得以发展、有所保障。

2. 突出教育功能应面向公众

企业博物馆真正的价值，绝不是自娱自乐的内部资料仓库、内部培训场地，而是在开放性、公共性、文化性的“非营利性常设机构”承载下的，全面系统宣传展示企业历史、精神、文化、产品、技术、品牌，彰显企业社会影响力的有效载体。

某些企业博物馆受办馆主体的限制，在服务理念上往往产生服务本企业的局限性，即只为少数特定对象服务，认为自己的社会教育功能是可有可无的，甚至否认自己是社会服务的一部分，从而导致一些企业博物馆开放程度较低，公共性严重缺失。不开放，不讲公共性，企业的文化性自然就无从被大众接受，被社会所了解，建馆的社会效益必然大打折扣。

2006年9月26日，铁人王进喜纪念馆、大庆油田历史陈列馆同时建成开放，2009年9月21日，大庆石油科技馆建成开放。多年来，三馆一直面向公众免费开放，免费讲解，免费提供各类教育活动。接待国内外观众累计近千万人次，其中有国内外国家领导人、政府要员、社会各界知名人士，还有社会各行各业人员，以及大比例的青少年学生群体。作为

学习大庆精神、铁人精神，了解石油科技的常设机构，三馆已经成为大庆市地标性公共场所。这源自大庆石油企业巨大的物质贡献和深厚的文化历史、科技创新发展的底蕴，也在于企业博物馆面对公众开放服务的真诚，更是企业博物馆成熟的标志。

我国的博物馆定义明确了博物馆是文物和标本的主要收藏机构、宣传教育机构和科学研究机构，是我国社会主义科学文化事业的重要组成部分。所以，企业博物馆面向公众的开放，既是企业对自身精神文化的弘扬与传播，同时也是企业承担社会责任，履行社会义务，丰富社会主义科学文化事业的具体体现。

3. 突出整体功能应面向业界

据统计，截止到2015年，全国备案的博物馆有4692家，其中国有博物馆3582家（文物行政部门管理的国有博物馆2837家，其他行业性国有博物馆745家），非国有博物馆1110家，而国家一、二、三级博物馆有800多家。面对这样蓬勃的文博事业，业界面临着共同的课题，就是如何长期有效运营，如资金来源保障、管理与运营专业人才培养、创新发展等问题的探讨与解决。

回顾大庆油田企业的展馆建设发展历程，始终坚持“用大庆精神，建精品展馆”，在责任使命担当上认得清、看得准；在与文博系统的交流上保持开放的态度，采取“走出去，请进来”多形式的参与；在博物馆专业上，坚持向上级文博业务管理部门汇报沟通；在博物馆经验交流上，坚持向全国业内知名、特色博物馆虚心请教。其中，铁人王进喜纪念馆加入了中国博物馆协会，并成为副理事长单位，在协会及下属各专业委员会组织的各类交流研讨、学习培训、专业会议中收获颇丰，已经发展成为国家一级博物馆；大庆油田历史陈列馆发展成为国家三级博物馆，两馆均获得全国博物馆十大陈列精品奖。它们不仅在展馆的建设上得到业内的肯定，在管理运营上也受到业内的认可。这要归功于与文博业界的深入学习与交流。

在中国博物馆繁荣的背后，可以看到，“虎头

蛇尾”“形式主义”的邀功型企业博物馆大有所在，有的关门自赏，有的甚至夭折。企业的兴衰或许是主观因素，但企业博物馆的管理与运营如果自我封闭，缺乏与其他博物馆的馆际交流，使馆藏不能及时更新，展览久无新意，受众界定狭窄，就很难发挥更大的社会效益。企业博物馆的全面发展将是我国博物馆未来发展的方向之一，“企业与社会、企业与教育、企业与娱乐、企业与科技、企业与文化”等要素如何有机结合，需要在不断的借鉴和实践中寻找答案。

二、门开多大？循规，鉴长，创新

这个问题其实也是在问，企业博物馆距离文博业的标准有多远，或者如何执行博物馆的标准。在2008年公布的83家首批一级馆中，我们看到了行业博物馆中国煤炭博物馆，企业博物馆大庆铁人王进喜纪念馆的身影。“国家一级博物馆是经全国博物馆评估委员会在综合管理与基础设施、藏品管理与科学研究、陈列展览与社会服务等各方面进行综合评议，并以打分方式产生的博物馆最高等级划分。”企业博物馆在众多专业的文博院馆中能占得一席之地，实属不易。一个企业既然能够举起博物馆这面文化大旗，就要有决心和信心把博物馆做好、做出特色来。大庆油田展馆在博物馆标准及与文博业界交流上，所持的原则是遵循规律，借鉴经验，坚守特色。主要体现在三个方面。

首先是工作标准上，坚持对标管理。以《博物馆评估暂行标准》为划分的国家一、二、三级博物馆，打破了以往博物馆单纯按行政隶属关系划分等级的传统格局，适用范围在“对中华人民共和国境内所有正式登记、注册并接受年检，具有文物、标本收藏保管、科学研究、陈列展览功能的，对外开放的各类博物馆”。无论国家、企业、个人哪类办馆主体，只要能够达到标准，那么从博物馆管理水平、服务质量和社会贡献率上来说，自然就会得到公众和业内的认可。一是要有专业化的组织。

“爱国、创业、求实、奉献”的大庆精神、铁人

精神是中华民族精神的重要组成，是我国社会主义核心价值观体系的重要部分。油田三馆围绕这一主旨的宣传与弘扬，从最初的各自高起点建设，到现在成立专业管理机构——油田展馆管理中心统一规划运营，显然已经拥有走向专业规范道路的核心组织。二是要有合理化的实施。各馆在运行标准执行上，认真贯彻落实国家评估标准，在文物收藏和科学研究方面一度呈现弱势，这也是企业博物馆普遍存在的问题。通过参加国家重点文物普查、可移动文物普查、文物认定等文博业界的专业工作，进一步理解企业博物馆收藏的目的，以及藏品的意义，为开展企业精神传播方面的研究工作带来生动鲜活的丰富内容。三是要有规范化的持续运作。企业博物馆往往会因为资金投入、领导人事变动等出现一些停滞不前的现象，尤其是在对文博专业工作的重视上。国家一级博物馆，三年评估一次，目的就是检验博物馆是否能够持续地规范运作，并在不断的积累中，实现真正有效的提升，因此，坚持标准，规范运营实为必要。

其次是办馆方式上，坚持借鉴交流。一方面是“请进来”。第一，请进来指导业务。邀请国家、省市文博业务主管部门领导和同志经常来馆现场指导专业工作，比如大庆油田历史陈列馆建设评估报告就是由中国博物馆协会陈列艺术委员会专家经过实地考察给予鉴定；铁人王进喜纪念馆局部改陈也是邀请国内知名的策展专家数十次现场指导；油田展馆中心邀请省文化厅博物馆处领导来馆讲解如何开展文物普查工作、指导专业技能大赛等。第二，请进来进行培训，比如邀请国内知名文博专家、大型博物馆文物保管业务专家来馆进行宣教、藏品管理等专业知识培训，中国博物馆协会下属有20多个专业委员会，社教、保管、陈列艺术、安全管理、信息建设等文博相关的各类专业均拥有雄厚的专家力量。第三，请进来交流经验。邀请与企业相关或能够满足区域群众文化生活需要的优秀展览，来馆展出交流，丰富展馆阵地展览内容，比如铁人王进喜纪念馆引进的“五四的先声——新文化运动展览”，与报纸收藏家联办的“国庆·大庆”大型专题报纸展览等。第

四，请进来研究，借力知名大学文博专业师资，或者企业文化研究方面的专家学者，研发具有本企业特色的学术成果。例如油田展馆中心关于新时期大庆精神铁人精神传播载体的创新与实践课题被列为大庆油田软科学项目，其中就有需要借力合作完成的内容。另一方面是“走出去”。馆际交流是“构建内涵丰富、可持续发展的陈列展览体系，强化博物馆工作职能，提升知名度的有效手段”。油田各馆通过加入中国博物馆协会，经常性参加专业委员会会议、研讨会、交流会、博博会，以及馆长培训班、讲解员培训班，讲解员换岗交流等，与全国各类文博院馆建立了广泛的联系。走出去参加学习培训交流的人员，增长了见识，开阔了视野，学习了经验，并能够寻求合作的机会，如铁人纪念馆的展览已经多次输出到北京、天津、上海等地，有效提升了展馆的知名度与建设水平。

再次是办馆理念上，坚持特色创新。企业博物馆是沟通企业与社会之间的桥梁，如何传播企业精神和企业文化，是企业博物馆彰显特色的突破点。近两年，油田展馆在博物馆管理标准指导下规范地运行，尤其是展馆管理中心成立以来，坚持“弘扬大庆精神、推动整体发展、筑牢传承阵地、助力永续辉煌”的发展定位，积极构建责任型、精品型、开放型、科技型、和谐型“五型展馆”，不断强化综合协调、集约管理、成本管控、三基工作等企业管理模式，发扬企业精神，坚守博物馆的专业标准，努力开发自身的特色资源，寻求持续有效的发展。2014年，油田展馆与油田电视台共同开发制作的大型益智节目《答人来了》，将油田历史、文化、传统设计成各种问答题目，通过电视竞赛、现场采访问答等形式，在油田内部以及大庆地区掀起学习油田知识的热潮。再如，铁人王进喜纪念馆组织开展的“来者有礼”会战体验活动，更是吸取了“教育是博物馆的灵魂”的文博业内先进社教理念，在让博物馆的知识“动”起来方面下功夫，策划组织了独具自身特色的走一次大庆石油会战路、吃一餐大庆石油会战饭，做一次大庆石油会战职工等体验式社教活动。从几期连办的效果看，这些活

动对于企业新员工、外地游客具有极大的吸引力。

三、门开多久？战略，投入，发展

“购买企业的商品，只是一次的消费；认同企业的文化，带来的是一辈子的消费”，文化是一种战略。企业能否认识到文化战略的重要性，往往表现在文化投入上，而持久长效的投入，带来的不仅是文化事业本身的长足发展，更多的是对企业可持续发展的推动。所以，企业博物馆门能开多久，走怎样的发展之路，决定因素并不在于馆，而在于企业。

从客观上来看，企业竞争实施文化战略投入是一种必要。以文化抢占市场的营销策略，早已成为很多跨国大企业的共识。我们看到几乎每个成功的企业都有自己的博物馆，例如奔驰、宝马、波音、微软、柯达、好时巧克力、哈雷机车等一些优秀的跨国企业，从它们的博物馆中，能够看到企业整个的发展历程以及它们在各自行业，甚至对人类发展作出的重大贡献。在美国大都会艺术博物馆的捐赠名单上，主要捐赠企业有20余家，涉及金融、能源、电子、媒体等多个领域，不但有比较著名的黑石、埃克森美孚公司、花旗银行、谷歌、IBM等美国本土公司，更有日本驻美的索尼、东芝、丰田、三菱重工等知名企业，它们把捐助美国知名博物馆，作为当地公关的重要经营战略，尤显企业竞争上的“恭谦老练”。还有德意志银行、欧莱雅化妆品、劳力士制表也是如此。从这些跨国公司的文化战略经营中可以看出，企业博物馆的持续发展，尽在企业的指掌中，企业强有力的竞争，在于产品本身，更在于企业文化的渗透与被认知度。

大庆油田是中国社会主义企业的成功典范，成功所在简而言之—一靠精神、二靠科技。近年，随着大庆油田海外市场的开发，油田三馆迎来了大批的海外客人。大庆石油科技馆先后接待了阿布扎比国家石油公司代表团、美国哈里伯顿公司代表团、美国noble钻井集团公司代表团等国外石油公司客人，以及缅甸、阿根廷、苏丹、伊拉克、科威特、

印尼、哈萨克斯坦、澳大利亚、美国等几十个国家的外宾。阿布扎比国家石油公司代表团参观留言：

“今天的参观令人流连忘返，大庆油田的技术不断发展创新令人钦佩，非常期待接下来与大庆油田在技术领域更深入的合作。”缅甸能源部部长吴泽亚昂参观后表示：“中缅在油气业务上有长期友好的交流合作，通过对科技馆的参观访问，对大庆油田先进的油气管道技术有了更加深入的认识。通过参观，可以借鉴大庆油田在管道建设上的技术经验，寻求与大庆油田在油气领域的新合作，实现双方的合作共赢。”这些，充分显现出石油科技馆在宣传展示油田科技历史、科技精神、科技成果方面的优势。同时，大庆油田的企业精神与文化也备受外国友人赞誉。英荷皇家壳牌集团董事会主席约马·奥利拉参观铁人王进喜纪念馆时留言：“这次参观给我留下了非常深刻的印象，铁人令我感动，谢谢！”澳大利亚驻华大使孙芳安留言：“铁人纪念馆办得非常好，对于我们澳大利亚人来讲，铁人的故事不仅告诉了我们中国历史的悠久，也让我们了解了中国人民的精神，所以今天我非常荣幸参观了这个纪念馆。”在大庆油田海外市场的战绩中，伊拉克石油市场竞争在这里是个典型之例。大庆油田的钻井技术能够在战火纷飞的伊拉克站稳脚跟，凭借的就是大庆精神铁人精神的艰苦奋斗与敢闯敢拼。而美国在投入巨资掀起伊拉克之战后，这方混乱得一塌糊涂的石油宝地，却让他们的石油公司望而却步了。因为只有中国人，尤其是大庆石油企业队伍员工，才具有吃苦耐劳、不怕困难、智慧创新的服务精神，备受认同和青睐的结果当然就是成为合作的首选。

从主观上来看，企业博物馆的发展主要受滞于企业的约束。首先是企业及企业领导者思维上的制约。一般能够选择用博物馆宣传自己的企业，往往有着独特的企业历史、文化、精神，并且在传承和延续上也有着特殊的需要。由于企业的不断发展，更迭的领导者，可能在治企思维上有着不同的侧重和差别，领导者如果认同文化渗透是一种战略，那么就会重视企业博物馆这种有效的文化传播载体，

并予以更多投入。其次是企业体制上的制约。企业的体制围绕企业经营创效这个中心而形成，服务于企业主业。博物馆却有着自身的特点和规律，导致企业博物馆经常在企业的体制中，遇到很多财务列支项目、经营合同、标准化、人员培训等不相适应的制约之处，导致凡事都要层层解释、项项特批，动辄干脆“砍掉”。如果能够企业正常的运行体制中，给予企业博物馆这种文化部门设定符合自身发展规律的特殊机制，想必对于持续发展是一种很好的推动。再次，是企业效益上的制约。我们看到以往的一些企业，在经济效益出现滑坡不景气时，最先改革、裁员、关闭的，往往就是文化部门，比如自办的杂志报纸、宣传专栏等。效益逐步转好，又突然发现，需要某种文化载体来统一思想，构筑企业上下同心协力的发展共识，扩大宣传，树立企业经营发展中的光辉社会形象，然后开始下大力气投入抓文化建设。虽然这是思维上的主因，但具体体现就是经费投入等资金效益上的问题。

从发展上来看，企业博物馆需做足打造文化产业的准备。文化灌输和文化消费，是体现受众主观意识的两种状态。随着经济发展，生活水平提高，人们对于文化生活的要求则会更高。人们之所以能够走进企业博物馆，关键是吸引力的问题，这关系到企业博物馆经营的方式方法。虽然企业博物馆在经济投入上根本无法离开企业，必须要以企业为主，但是在开创企业特色文化产业上，可以逐步探

索尝试。我们看到国内的一些企业博物馆已经将营销工作做得非常出色，不仅实现了自身功能的有效发挥，而且给企业带来了直接的经济效益。比如青岛啤酒博物馆设立在青岛啤酒百年前的老厂房内，以青岛啤酒的百年历程及工艺流程为主线，浓缩了中国啤酒工业及青岛啤酒的发展史，集啤酒娱乐、购物、餐饮为一体，具备了旅游的知识性、娱乐性、参与性等特点，体现了世界视野、民族特色、穿透历史、融汇生活的文化理念。“博物馆的真正生命力和真正意义，不仅在于它拥有多少藏品，还在于它如何发挥这些珍贵资源的社会作用。”从公共服务和教育功能上来讲，博物馆应该是知识的学习地，心灵的休憩地，艺术的享受地。由于文化消费定然物质生活水平越来越高的经济社会中成为主流，企业博物馆若想实现持久的发展，就要做好有关文化产业的运行机制、专业人才、管理人才、文化服务开发等各方面的准备，以持久应对企业市场竞争需求及社会不断变化提升的文化需求。

总之，企业博物馆已经在中国博物馆大军中异军突起，见证了企业的沉浮兴衰，更记录了人类历史文明发展进程中的精彩一隅。期待更多的企业能够觉醒博物馆价值意识，致力于特色企业文化展馆的建设与运营，为企业注入强劲文化竞争实力的同时，为我国博物馆事业带来新的生机。让博物馆文化深入到人们的日常生活，成为人们得以慰藉及休憩的精神家园。

参考文献

- [1] 史振厚：《浅析中国企业博物馆建设的问题与对策》，《经济研究导刊》2009年第9期。
- [2] 〔德〕汉斯·马丁·欣茨：《博物馆在未来的定位与功能》，《中国国家博物馆馆刊》2012年第8期。
- [3] 李磊：《企业博物馆：展示企业文化的魅力》，《中外企业文化》2007年第11期。