

释放博物馆综合效能 激发文化创新创造活力

——重庆红岩革命历史博物馆“三权分置”探索实践

周万炯 蒲勤

为有效盘活博物馆文物资源,优化文化服务和产品供给,重庆红岩革命历史博物馆(以下简称“红岩博物馆”)积极探索“三权分置”改革,大力吸引社会力量参与并探索第三方运营,推动博物馆创新管理,创新服务,创新发展,激发文化创新创造活力,在进一步提升博物馆的综合服务效能方面开展了有益实践。

前期有关“三权分置”实践探索情况

引进外部资源合作共赢。近年来,红岩博物馆坚持将底蕴深厚、资源丰富的红岩文化资源“送出去”,将优质的社会资源“引进来”,围绕红岩精神研究阐释、革命文物保护利用、社会宣传教育等方面,与93家企事业单位共建合作,积累了成功经验。如原瑞安集团与红岩博物馆共建“文创中心”,中石油重庆公司利用红岩文化资源打造五里店“红岩主题加油站”,引进重庆旅投集团,与重庆渣滓洞景区“红岩红”沉浸式体验项目,与重庆大学共同打造推出《红岩革命故事展演》特色思政课,与西南大学共同建成“国家革命文物协同研究中心”等。

让渡开放运营权盘活文物资产。2024年,红岩博物馆根据“三改坚一盘活”工作要求,对闲置的国民政府时期的杨家山“四一”图书馆、杨家山办公室、军统训政处三处文物建筑进行盘活。总体措施是“引入社会力量,开展文物保养维护,让渡开放运营权,盘活文物资产”。在对文物进行有效保护的前提下,根据《保养维护方案》,与社会企业达成合作协议,由相当资质企业组织实施“四一”图书馆等三处文物建筑的保养维护,并结合历史文化、历史建筑风貌、环境特点等,紧扣“盘活文物资产”目标,以打造地标性研学基地为牵引,以赋能细分领域创业者IP出彩为抓手,促进“四一”图书馆破圈联动,倾力打造文旅综合性服务基地,并在红岩博物馆的指导与监管下,由企业组织开放运营。

实施研学教育“市场化”改革。2024年,红岩博物馆创新管理和运营模式,实施“生产”“经营”“管理”市场化分工,优化社会资源配置,构建“开放合作、多元参与”,“责、权、利”清晰的工作格局。一是改革研学教育基地的“指挥中心”管理职能,重点落在师资培训认证、课程指导评审投放、活动实施配套服务、市场准入合作、教育服务质量监督、研学经费管理等“六大管理”上。二是开放合作,把研学实践活动中具体组织实施放权给5家合作的优质社会机构,逐步由社会机构承担师资组建、课程研发、研学营销、教育活动组织等;红岩研学基地开展指导、审批、考核和监督管理,建立考核淘汰机制。

IP授权共同开发文创。红岩博物馆与重庆红岩文化产业公司开展“红梅系列”“荷花系列”“红岩风荷”系列文创开发、销售合作,成果丰硕。引入社会资源,共同打造“红岩·印咖啡”,成为红岩博物馆独具辨识度的文化饮品。授权东方文博打造“红岩De光”文创品牌,对“红岩De光”的品牌名称、IP形象、标识、展品形象的知识产权和所涉及的相关藏品资源(需博物馆审核许可)用于相关衍生品的开发、制作、生产、销售,并同时开展商标注册申报,提升红岩文创的品牌影响力与市场竞争力,取得了阶段性成果。



“三权分置”有关改革发展面临的问题

一是对博物馆“三权分置”改革认识不清。对“三权分置”涵义理解不深;对“三权分置”改革的目的、属性、内涵实质,以及政策、理论、实践前提条件没有准确的把握。二是博物馆“三权分置”改革的政策法规和体制机制有待完善。现有法规文件较宏观,“三权分置”改革坚实的法律依据、操作流程、审批程序、监管措施等实施细则、“管办分离”的管理模式尚需完善等。三是开放程度和分离举措有待加强。红岩博物馆是革命类历史博物馆,处在宣传工作的前沿阵地,相对其他属性的博物馆具有特殊性,改革发展面临较多的顾虑,存在文物资源开放程度不高、利用手段不多、社会参与不够等问题。

思考与展望

深入理解“三权分置”改革内涵本质。博物馆“三权分置”改革重点关注的是通过文物资源资产开放运营权的让渡,让文物活起来,为地方经济社会发展赋能,而不是其他类型资产开放运营权的让渡。当然,博物馆的文物资产也包括二次加工得到的藏品状态、变化特征、与客观环境联系特征等表现信息,以及馆藏资源著作权、商标权和馆藏资源品牌等无形资产。博物馆“三权分置”从严格意义上讲,开放运营权是指对与博物馆藏品有关的资源资产的阐释研究、展示利用、宣传推广,二次创作、文创开发,以及进行IP授权等方面的权利。

充分总结吸收已有经验。目前,部分地区已率先开启了国有博物馆资产所有权、藏品归属权和开放运营权完全分置改革试验的先河。例如,北京探索博物馆与城市融合发展新模式;上海、深圳探索博物馆运营主体多元化,鼓励社会力量参与博物馆运营管理,提升博物馆的运营效率和服务质量;浙江探索开展一部分博物馆业务委托运营,实行“24小时博物馆”;河南建设三权分置博物馆集群吸引全球文化艺术品聚集效应等。红岩博物馆将充分总结吸收以上实践探索经验和国际上博物馆做法,找出一条更适合自己的途径。

积极争取政策法规和制度机制支持。期盼通过出台相关法规,为“三权分置”改革提供坚实的法律依据,明确各权利主体的权责边界,保障改革的合法性和规范性;在国家政策框架下,地方主管部门结合实际情况,制定具体的实施细则,细化改革的操作流程、审批程序、监管措施等,确保改革



有章可循;进一步理清政府、博物馆、企业三个方面的关系,理顺管理体制,深化管办分离,给予博物馆在业务决策、运营管理等方

面更多自主空间。**认真梳理“开放运营权”分离项目清单。**任何一个博物馆对有权属争议的文物资源资产,涉及文物文化安全的领域要有清晰的把握,对于“分离”对象要选择可控的。红岩博物馆首先要严格界定“开放运营权”让渡的边界:哪些可以让渡?哪些不能让渡?对于可以让渡的,是可以完全让渡还是有限制的让渡?其次是梳理建立“开放运营权”分离的项目清单,如文创开发、特色展览、研学活动、定制服务、数字博物馆建设等,鼓励社会力量参与,完善合作机制及流程,共同推动博物馆的公共文化服务和宣传教育功能不断提升,实现更大的社会价值和事业发展。

选择社会力量和参与模式。对参与的社会力量的选择,要充分考量其资质、能力、业绩、责任担当和文化情怀等综合情况。对参与模式,可以从以下两个方面考虑。一种是合作运营模式,博物馆与企业、社会组织签订合作协议,明确各方的权利和义务,共同开展博物馆的开放、开发、运营等工作。例如,企业参与博物馆的文创研发和销售、研学教育活动组织、数字项目等,博物馆则提供藏品资源和专业支持。另一种是委托管理方式,对于部分场所或场馆,可探索将开放运营权委托给专业的管理机构或企业,由其负责日常运营管理工作,博物馆则加强监督和评估,确保运营质量和服务水平。

加强过程管控和风险防范。首先要建立审批监管机制。做到事前审批、事中监督、事后评估,确保改革在规范的轨道上运行。其次要强化文物安全管控。尽管让渡了“开放运营权”,但博物馆作为藏品归属权利主体,其文物安全责任并未减轻或免除。因此,要切实加强对文物安全的监管,包括制定安全制度和应急预案等。再次,要防范运营风险。要加强意识形态风险、网络舆情风险、市场经营风险等评估和防范,建立预警机制和应对措施、应急预案,确保博物馆事业发展行稳致远。

未来,根据发展现实需要,博物馆开放运营权可以朝着开放、创新的方向发展,“三权分置”改革也必将为博物馆建设带来新的活力。红岩博物馆将努力担当作为,不断探索和实践,继续深化改革,强化多方合作,大力吸引社会力量参与博物馆的运营管理和红岩文化事业、产业融合发展,不断提升红岩博物馆的公共文化服务水平和红岩历史文化资政育人功能,为高质量谱写中国式现代化重庆篇章做出新的贡献。

2024年9月27日,在中华人民共和国成立75周年和全国人民代表大会成立70周年之际,武汉革命博物馆举办“一切权力属于人民——人民代表大会制度湖北实践专题展”,用湖北实践,为如何讲好中国民主故事给出了生动答案。

如何体现民主的中国特色?如何体现人民代表大会制度的湖北特色?如何唤起观众的情感共鸣?如何让展览发挥最大社会影响力?策展团队对展览进行了深入思考。

小窗口 大篇章

主题是展览的灵魂,是展览要表达的思想、观念的高度概括。根据前期调查研究结果,我们认为展览的出发点和落脚点都应该在“人民”二字上,所以提炼出展览主题:一切权力属于人民。

同时,根据最新学术研究成果、文献搜集、藏品情况、专家意见等综合考量,尤其是展览预期社会效益及展厅空间等因素,最终决定采用将党史、革命史、人民代表大会制度史与文化史融为一体的展览结构,分为“历史溯源”“伟大创造”“生动实践”三个部分,重点呈现湖北发展全过程人民民主的生动实践。



第一部分“历史溯源”通过新民主主义时期人民代表大会制度探索到提出构想的过程让观众认识到实现民主的方式是多样的,但只有人民代表大会制度才是符合我国国情和实际的。

第二部分“伟大创造”通过新中国成立后人大制度筹备、建立、正式实行背后的故事说明在中国实行人民代表大会制度是符合全国各族人民共同利益和共同愿望的。

第三部分“生动实践”通过党的十八大以来湖北实践讲述全过程人民民主如何用完整的制度程序和完整的参与实践保障人民当家做主,客观展现中国民主的独特之处,引发观众对民主内涵的思考,理解并尊重世界政治文明的多样性。

抓亮点 显特色

为充分体现湖北特色,策展团队花费大量精力凸显各个时期湖北人大中的亮点工作,并提取多处湖北地标作为设计元素。

新民主主义革命时期,为体现湖北在建立苏维埃政权,进行民主管理方面的工作,展览加入鄂豫皖特区、湘鄂西苏维埃、湘鄂赣苏维埃代表大会的相关内容。

新中国成立前后,为反映湖北从各界会议到人民代表大会的发展历程,展览增加湖北省第一届各界人民代表大会和湖北省第一届人民代表大会第一次会议的内容。

2017年以来,湖北省人大常委会组织全省四级人大五级代表10余万人开展的代表行动,已成为湖北人大工作的“金名片”。从聚焦脱贫攻坚、疫后重振到优化营商环境、“察民情、聚民智、惠民生”再到“聚力共同缔造”,这些亮点工作均在展览中有所呈现。

为重点呈现全过程人民民主的湖北实践,展览在最后,特意打造“鲜明特色:发展全过程人民民主”专题板块。通过湖北省选民登记信息系统,基层选举实现民主选举普遍化;通过基层立法联系点、人大代表联络站实现平台载体系列化;通过民主早班车、“代表来了”直播间、“人大代表专线”实现表达渠道多元化;通过立法听证制度、民生实事项目人大代表票决制实现民意吸纳制度化。

在形式设计上,策展团队着重凸显湖北特色。从湖北众多地标中选择最具特色的汉口火车站、江汉关、武汉长江大桥、武当山、黄鹤楼、中共五大会址六大元素,印在用纱幔设计成的三层门上,寓意在各个地标元素的见证下,湖北人民走过旧时代,迈向新征程。

可互动 有温度

以“人民”为出发点和落脚点,那么怎样才能突出人民的主体地位,经过反复探讨,策展团队找到了两条路径:一是展陈内容有温度,让观众能直观地感受到“人民”;二是形式设计可互动,让观众多感官参与,与展览对话交流。

展陈内容有温度
在图片选择上,注重选取能以小

见大反映民主和民意的鲜活历史照片。如在“伟大创造”部分,选取妇女选民自豪地投下神圣的选票、选民们翘首欢庆人大代表当选、社员们围坐在草堆上阅读宪法草案时露出灿烂微笑、宪法通过时全体代表齐齐起立鼓掌、毛泽东等当选为国家领导人时代表们激动欢呼等历史瞬间照片,将制度与活生生的人民联结起来,让观众与展中人同频共振。

在文字表述上,力求用直白生动的语言描述历史事件。如为了展现一届全国人大一次会议召开的伟大意义,在代表步入会场的历史照片旁边配上当时的报道,用具有穿透力的语言带领观众回到会议现场,并揭示出民主对于普通百姓的不平凡意义。

在展品选择上,采用馆藏+征集的方式,精心挑选文物展品67件,从身边人的故事讲好人大故事、民主故事。如第三部分的一组实物来自武汉市武昌区人大代表王琨。王琨自1997年以来,连续当选六届区人大代表。在他的履职档案中,清楚地记载着他27年来提出的800多条建议,均为想群众之所想,实实在在地为人民的生动诠释。

形式设计可互动

为了与观众之间建立更多的联结,展览综合运用历史照片、报刊书籍、可视化表格、影像资料等多种形



式,通过视觉、触觉、听觉等多重体验,满足观众多元互动参与需要。

选取湖北人大代表履职照片中最有代表性的76张进行集中展示,打造“人民选我当代表,当好代表为人民”照片墙,引导观众了解身边的民主故事、人大故事。照片墙适当留白,以待观众提供更加鲜活的照片。通过观众调查选取观众最关心、最具有代表性的16个问题,以翻转板的形式引导观众自己动手寻找答案。通过多媒体播放一届全国人大一次会议、首次宪法宣誓、民法典表决通过等重大历史事件的原声视频,带领观众穿越到历史现场。

建矩阵 扩影响

相比基本陈列,临时展览具有选题灵活、时效性强等特点。如何最大程度地扩大临时展览的社会影响力,应成为策展人关注的重要课题。策展团队通过构建多样化宣传矩阵,创新传播方式,提升社会影响力。

以多元化媒介提升热度
临时展览的社会影响力,首先取决于其宣传力度。展览开展后,除官方微博公众号对展览进行宣传报道外,还充分借助平面媒体、网络媒体、小程序等多种媒介,拓宽信息传播渠道。为打造“零距离”“沉浸式”观展体验,还将运用数字化技术,开发网上展厅。

除了借助媒体的宣传报道,还通过邀请展中人讲展中事,形成宣传热点。为扩大展览影响力,湖北省人大常委会在微信公众号通过转发宣传推文的方式为展览打call,展览在全省人大系统中受到高度关注,为后期的持续宣传打下良好基础。

以贴近式社教引发共鸣
时政热点类临时展览,不仅能增强观众对时事政治的理解,还能激发他们的兴趣与参与度。在展览筹备过程中,策展团队针对展览中的重、亮点内容策划丰富多样的社教活动。

为普及法律知识,策展人在展览第三部分立法板块打造“保障群众多层次法治需求”辅助展项,集中展示涉及观众衣食住行领域的12部重要法律,观众可随意翻阅感兴趣的法律条文,浏览相关照片。展厅留言簿专门设置“您最感兴趣的法律领域”页面。随着留言的增多,会在官网发布排名前十的法律文本,并安排系列普法专题讲座。这样,社教活动由“我要开展”变成了“需要我开展”。

以高密度巡展辐射全省
巡展能扩大展览覆盖面,在展览前期筹划中,策展团队就考虑到在全省巡展的问题。由于17个地州市的人大工作均衡体现在展览之中,这为后期的巡展工作奠定了坚实基础。展览于2月28日闭展后,巡展的方式辐射全省。

展览虽小,使命重大。在策展过程中,武汉革命博物馆坚持以人民为中心,凭借独特红色资源和紧紧依靠人民的策展思路,讲好中国民主故事、传承红色基因。

『一切权力属于人民——人民代表大会制度湖北实践专题展』策展手记

汪梅梅

星火终成燎原之势 千支队伍万名大学生宣讲井冈山精神

罗建梅



展示井冈山魅力。

融合拓展,搭建多样宣讲平台。宣讲团队在内容上融入历史传说、红色故事等,让宣讲更具感染力和文化底蕴。在形式上,结合图片、音乐、视频,开展红歌演唱、旧址参观等活动。采用“线上+线下”结合的模式。线下开展社区宣讲、知识竞赛等活动,线上进行网络直播、连麦互动。将文化阵地转化为宣讲课堂,推动中华优秀传统文化与红色教育融合,打造沉浸式学习体验,让井冈山精神在基层广泛传播。

长效推进,构建常态化宣讲模式。活动积极争取外部资源,完善政策制度,落实经费保障。统筹安排宣讲工作,处理好当前与长远的关系,形成多方参与的工作格局。重视宣讲效果反馈,通过问卷调查、座谈会等方式收集意见,不断优化宣讲主题、内容和方式。目前,活动已开展宣讲上万场,万名大学生参与,覆盖近百万人次。未来计划走进高校开展互动宣讲,推动宣讲工作常态化开展。

成果丰硕,开创宣讲新局面

创新机制,激发宣讲活力。项目实施项目化运作,在资源支持、宣讲安排、活动形式、激励措施等方面形成良性循环。井冈山管理局协调各

方,为团队提供资料、场地等支持;宣讲团面向不同场所开展大众化宣讲,各团队需完成不少于10场主题宣讲,宣讲视频的录制,提交工作总结。同时,通过以赛育苗、高校培训等方式,提升宣讲水平,并选拔优秀团队到全国青少年井冈山革命传统教育基地实践,激发了团队的积极性。

培育团队,打造宣讲品牌。活动吸引了众多高校团队参与,最终遴选1000支志愿宣讲团、10000名学生,覆盖635所高校。井冈山建立宣讲队伍信息库,统一服装、旗帜,邀请专家授课。宣讲团队在全国多地开展服务,形式多样,场所广泛,满足了群众的多样化需求,打造出具有影响力的大学生宣讲品牌。

科技助力,提升宣讲效能。活动借助新技术,以“情景交融”“空中连线”等方式,打造多功能“网红学习地”。采用“现场+云端”的宣讲形式,实现全时段、全场景学习,将“课堂式”宣讲升级为“沉浸式”体验,掀起学习井冈山精神的热潮。

“千支队伍万名大学生宣讲井冈山精神”活动,提升了宣讲的传播力、引导力和影响力,营造了良好的学习氛围,为井冈山建设全国红色基因传承示范区贡献了力量。未来,这一活动将持续发挥作用,让井冈山精神在新时代绽放更耀眼的光芒。

星火终成燎原之势

为赓续红色基因,井冈山革命博物馆携手团中央青年志愿者行动指导中心等单位,策划开展了“千支队伍万名大学生宣讲井冈山精神”志愿活动,扎实推动“强国复兴有我”群众性主题宣传教育活动迈向新高度。

突破困境,探寻宣讲新方向

在过往的井冈山精神宣讲工作中,存在一些问题:宣讲形式上,传统的理论讲解较为枯燥,缺乏互动性,难以吸引听众的注意力;宣传载体有限,多依赖线下活动与简单资料,在信息时代的传播效果不佳;保障机制不健全,在人员、资金等方面存在困难;随着民众知识水平提升,对宣讲内容和形式的要求也越来越高。如何开展符合大众喜好的宣讲工作,是我们应该认真思考的问题。

创新实践,汇聚宣讲新力量

“云端”选拔,培育专业宣讲队伍。活动面向全国高校招募,计划组建1000支大学生宣讲团,每支团队招募10名志愿者。这一招募信息得到热烈响应,650所高校的1615支团队提交了申报材料。经过严格筛选,最终确定了1000支团队。在队伍培育上,遵循“党员带队、团员强队”的原则。针对“讲什么”“怎么讲”“谁来讲”的问题,组织专业指导,精心打磨宣讲稿,优化课件包。推广“菜单式”“靶向式”“体验式”宣讲形式,满足不同受众需求,让宣讲更具针对性和吸引力,使井冈山精神更好地“入脑入心”。

精准规划,打造多元宣讲主题。宣讲前都会深入开展调研,了解不同群体的需求和期望。对于理解能力较强的党员群体,宣讲注重理论深度,解读井冈山精神的内涵与价值;对于普通群众,则侧重于讲述有趣的红色故事。宣讲主题围绕“红色”“绿色”“活力”井冈山展开。“红色”主题聚焦革命历史,借助文物和遗址展现井冈山精神;“绿色”主题展示自然风光,呈现生态之美;“活力”主题宣传发展思路,描绘建设成果,全面