

国企成为社区博物馆经营主体 破解中小博物馆典型僵化问题

以史家胡同博物馆为例

史博元 菅姆姆 李奇 刘家霖
杨晨熙 杨涵之

20世纪60年代西方新博物馆运动兴起,社区博物馆随之发展,并于20世纪80年代传入中国。2011年,中国国家文物局发布《关于促进生态(社区)博物馆发展的通知》,鼓励社区博物馆的建设。而社区博物馆作为新兴博物馆模式能够坚定文化自信及提高文化软实力,为实现文化强国战略目标提供重要支持。

一、史家胡同博物馆的新运营模式

2010年英国基金会出资修缮史家胡同24号。2013年史家胡同博物馆正式对外开放,是北京首家胡同博物馆,被北京市人民政府称作“半个中国的活历史”,其对文化传承起到重要作用。史家胡同院落保存完好,是社区博物馆本土化的典范,其面临的典型僵化问题以及该博物馆具有典型性和代表性使其成为本研究的典型案例。

2017年北京市城市规划设计研究院(以下简称“北规院”)接管史家胡同博物馆,开启第三方运营模式,北规院主导的第三方运营取得良好成果,并有效解决缺乏因地制宜创新和居民参与的僵化问

题。2023年12月,北京住总集团有限责任公司(以下简称“住总集团”)成为史家胡同博物馆的新运营方。住总集团接手史家胡同博物馆时间不足一年,充分发挥了史家胡同博物馆公众文化服务功能,通过围绕胡同文化举办多样文化活动来激发社区居民参与积极性;同时社区居民依托博物馆建立史家胡同风貌保护协会来实现居民共建共享;通过第三方运营,社区博物馆能够实现人员配置的多元化和灵活性以及通过第三方企业的资金扶持缓解财务压力。本案例探究第三方运营变更给史家胡同博物馆带来的变化,以及住总集团运营下如何解决缺乏因地制宜的创新和居民参与的两个典型僵化问题,以此填补该领域的研究空白。

1. 第三方运营的变更

(1) 组织架构

在北规院运营时期,馆长和馆员均为固定工作人员,四位馆员分为财务、馆务、会员、活动策划四大部分。实习生、志愿者等岗位则流动性较大,分为长期实习生以及短期志愿者。

住总集团接手后对组织架构进行调整。目前博物馆共有五名住总集团全职员工,即主理人、运营、策划、保安以及保洁。相较于北规院时期,住总集团将馆长更名

为主理人使其负责博物馆整体运营,减少两位馆员并将新媒体和财务等业务交予总部来完成,而宣传物料如海报等,则进行外包。这些举措降低博物馆的日常运营难度和人才压力。

(2) 日常运转

北规院在组织活动期间采用垂直工作模型而摒弃传统的行政管理模式,既提高决策效率和灵活性又加快项目落地进程。住总集团推动博物馆完成部分商业化,实现从0到1的突破。在社区同意与监督下,住总集团将馆内12平方米的空间租给贝壳集团,使其建立守真茶舍。住总集团在不破坏原有文化遗产下进行部分商业化改造和运营,一定程度上缓解了住总集团在该项目上现金流压力。

综上,住总集团组织架构更加精简,注入“社会血液”促进博物馆的部分商业化。

2. 因地制宜保护

史家胡同博物馆展现了浓缩在史家社区的时代发展与变迁。第一展厅的展品集中展现史家社区的历史由来。第二展厅围绕着北京人民艺术剧院(以下简称“人艺”)与史家胡同的渊源。该厅展出了与人艺相关的展品。馆内还有独具胡同特色的声音展厅,让参观的游客在脑海里浮现出在胡同里生活的场景。

综上,研究显示博物馆以因地制宜为目标,充分利用史家胡同的文化遗产和文化底蕴实现保护与展示。

3. 深化居民参与

(1) 参与文化活动

住总集团接手后相继开展小年和端午大型文化活动。在博物馆10周年活动中,很多展品由居民自发捐赠,包括自家的老物件和具有胡同特色的文物;社区居民讲述了关于胡同的独家记忆,并通过生活故事将胡同的文化历史与公众分享。这些活动都加强了博物馆与居民的联系和互动,博物馆展览也彰显了社区精神和历史沉淀,成为胡同历史溯源场所。据统计,博物馆面向特定人群的封闭式活动占比44%,这些活动以优先满足社区居民需求为主。

(2) 居民议事

史家胡同风貌保护协会会员大部分由社区居民构成,定期召开圆桌会议,为博物馆的建设与完善建言献策。同时,博物馆内设置了“社区议事厅”“居民会客厅”,作为博物馆集中民意、汇集民智的枢纽和桥梁。但是居民对社区的建设建言献策相对较少,现在并没有很好地发挥“社区议事厅”的价值。

综上,居民参与博物馆活动不

断深化,但是在议事活动参与不足。

二、反思与启示

在中国,社区博物馆作为一种新形态博物馆蓬勃发展,但同时面临着许多问题,使其发展陷入僵化。史家胡同博物馆采用的第三方运营模式为社区博物馆的运营模式创新提供了新经验。

第三方的运营为史家胡同博物馆带来更多的社会资源,有助于缓解资金和人力压力;有限的商业发展能缓解资金压力并促进运营的可持续性,但有限商业发展带来的影响需要时间检验;住总集团在因地制宜发展地方特色与北规院保持一致,即基于史家胡同26号院文化遗产以及史家胡同文化底蕴的原真性和完整性进行可逆性改造。史家胡同博物馆举办大量与社区居民密切相关的文化活动,满足社区居民的精神需求,并增强居民参与博物馆活动的积极性。由于史家胡同居民具有较高的文化素质,居民参与文化活动主要受到居民自觉性的影响,社区居民对史家胡同博物馆的参与仅为建议而非决策,仍处在文化代理阶段。

(作者系香港浸会大学、济南职业学院研究人员)

把牢“四大方向” 做好“四篇文章” 加快推进新型工业化

韩炳强 杜慧心 孙桐

新时代新征程,以中国式现代化全面推进强国建设、民族复兴伟业,实现新型工业化是关键任务。党的二十届三中全会提出,加快推进新型工业化。高端化、智能化、绿色化、集群化是推进新型工业化的重要方向,实施工业经济头号工程,应紧紧围绕“四大方向”,做好“四篇文章”。

一、把牢高端化方向,做好品牌培育文章

品牌培育是促进产业高端化的重要抓手,要以习近平总书记关于品牌建设重要指示精神为引领,实施“产品、企业、区域”三位一体战略,提升品牌美誉度和影响力。

一是开展产品标准体系建设。珠三角先进城市在标准建设上已形成系列成功实践经验,打造了一批具有地方特色的产品标准体系和评价体系。应学习先进城市产品标准建设经验,围绕各自优势产品、冠军产品,制定、修订一批具备国际水平的地方标准,以先进标准引领品牌建设。

二是强化企业品牌建设主

体地位。企业是品牌建设的主体,应引导和支持企业加强品牌建设。针对大中型企业,定期评选企业品牌榜单,配套相关支持政策,推动企业争创国家级和省级质量奖;针对小企业,提供“品牌规划师”“品牌诊断师”等服务,举办品牌建设主题培训,激励企业开展品牌提升工作。

三是积极谋划区域品牌建设。国家鼓励各地围绕区域优势特色产业,打造竞争力强、美誉度高的区域品牌。应发挥集体商标、证明商标优势,推动链主企业、行业协会牵头,分产业、分行业打造一批区域品牌商标。同时,积极建立完善区域品牌推广平台,通过举办城市品牌日、品牌推广大会、高端品牌论坛等活动,提升区域品牌影响力和竞争力。

二、把牢智能化方向,做好工业互联网文章

党的二十届三中全会提出,加快新一代信息技术全方位全链条普及应用,发展工业互联网。工业互联网是智能化转型的关键支撑,是产业发展的大势所趋,应锚定目标、加快突破。

一是充分借力国家级双跨平台。目前全国双跨工业互联网平台共50个,应加快引进一批双跨平台。一方面,制定专门政策,提高双跨平台服务企业的积极性;另一方面,支持省级平台借力双跨平台提升能级,争取建成国家级平台。

二是发挥龙头企业优势做强行业特色平台。推广“大企业建平台、中小企业上平台”模式,围绕重点产业链布局,一条链一条链扎扎实实突破,构建“一链一平台”格局,加快建设一批数字车间、智慧工厂。

三是加快推动中小企业“上云用数赋智”。大力推进“人工智能+”,推动更多企业“数转智改网联”。建设工业互联网应用体验推广中心,系统展示工业互联网业务场景、应用成效,提高中小企业用平台的认知度和积极性。

三、把牢绿色化方向,做好低碳转型文章

党的二十届三中全会强调,健全绿色低碳发展机制。绿色低碳是新型工业化的生态底色,也是制造业转型升级的重要方向,应紧紧围绕“碳排放双控”,加快推进产业绿色低碳转型。

一是打造绿色低碳园区,带动行业整体绿色低碳转型。园区是绿色低碳转型的主要载体。近年来,先进制造业强市相继建设低碳、零碳产业园区,比如,苏州依托苏州工业园建设零碳园区,无锡在高新区建立零碳科技产业园。建议结合产业实际建设低碳、零碳产业园。

二是建设碳排放数据监测平台,加快企业绿色化转型。碳排放情况一定程度可以反映园区、企业绿色生产和低碳节能情况,比如,上海浦东区政府、浦东供电公司共同打造智慧能源双碳云平台,实时监测园区、行业、企业碳排放量,为绿色生产提供重要数据参考。政府机构可以联合相关部门,围绕重点园区建立数据监测平台,实现重点单位碳排放动态监管。

三是绿色金融赋能绿色制造。苏州出台“碳信码1.0”企业评级标准,推出“碳信融”服务企业减碳项目建设;宁波推出“绿色低碳贷”等产品,引导授信资源向低碳项目、绿色转型项目倾斜。要鼓励金融机构创新产品服务,创新推出绿色信贷、绿色保险、绿色证券、绿色投资、碳金融等多元化绿色金融产品,为绿色制造精准配

置金融资源。

四、把牢集群化方向,做好特色园区文章

党的二十届三中全会提出,培育壮大先进制造业集群。集群化成为新型工业化的重要发展方向,特色园区是集群化的重要载体,应下大力气做好特色园区文章,加快发展壮大特色优势产业。

一是围绕重点产业链打造特色园区。借鉴成都、佛山等先进城市经验,依托重点产业链建设特色园区,加强产业横向集聚和纵向整合,探索“政府+链主+园区”模式,聚链成群、集群成势,培育更多支柱性产业集群。

二是推动园区提档升级做优特色园区。大力推动园区改革,完善功能配套,优化产业生态,提升标准化建设水平,提高园区承载力、竞争力。

三是立足中小企业特色产业集群做强特色园区。应聚焦重点领域,加快优质产业集群提质升级,培育更多中小企业特色产业集群,积极争创国家级中小企业特色产业集群。

(作者单位:潍坊市改革发展研究中心)