

# 打造文化遗产保护利用国家队的思考与实践

李六三

文化遗产是人与自然相互作用的产物,是凝聚了人类智慧和人类活动的自然产物,是人类社会发展历史和文明进程的实证。文化遗产具有多重价值,其中的时代价值是增强文化自信,建设社会主义文化强国,凝聚中华民族伟大复兴精神力量的根本所在。

党的十八大以来,习近平总书记针对文化遗产保护利用做出了系列讲话和指示批示。党的二十大报告更明确提出要加大对文化遗产保护力度,加强城乡建设中历史文化保护传承,进一步阐明了新时代新征程全面提升文物保护利用水平的重大战略要求。

2022年全国文物工作会议提出了“保护第一、加强管理、挖掘价值、有效利用、让文物活起来”新时代文物工作方针。国家文物局党组要求中国文化遗产研究院要在继承发扬传统优势的基础上,进一步提高目标定位和使命担当,发扬开拓进取、勇于创新的时代精神,打造文化遗产保护利用国家队。如何打造文化遗产保护利用国家队,中国文化遗产研究院有着自己的自信、思考与实践。



壁画彩塑文物保护修复技术培训班



大足石刻卧佛弟子像岩石表层风化程度(微观结构)探测评估



庆阳北石窟加固技术研发与示范现场工作推进会

## 自信源于中国文化遗产研究院的历史与成就

中国文化遗产研究院自诞生之日起,就肩负着文化遗产保护利用国家队的重任。文研院的前身可追溯至1935年成立的“旧都文物整理委员会”实施处,由时任北平市长袁良先生兼任首任负责人,由朱启钤先生(“营造学社”创始人)、梁思成、刘敦桢等人担任技术顾问。在历经7次名称与职能变化之后,于2007年8月正式更名为中国文化遗产研究院。

中国文化遗产研究院在88年的发展历程中取得了丰硕的成就。曾承担国家重大文物保护修复工程项目,如山西永乐宫建筑整体搬迁保护工程,故宫午门、天坛、明长陵、玉泉山玉峰塔等北京标志性文物建筑保护修缮工程,云冈石窟抢险加固工程,重庆大足宝顶山石刻加固工程,河北正定隆兴寺修缮工程,山东定陶汉墓保护修缮工程等。曾完成国家重大文物保护科技项目,如敦煌莫高窟起甲壁画修复,山东临沂金雀山帛画修复,长沙马王堆汉墓出土竹木器漆器修复,广东“南海I号”船体及出水文物保护等。曾实施开展国家重大历史文献资料整理工作,如银雀山汉墓竹简整理、睡虎地秦墓竹简整理、吐鲁番出土文书整理等出土文献整理、全国重点文物保护单位记录档案案卷、全国馆藏以及文物建档案卷等。曾作为全国文物修复人才培训基地发挥重要作用。如1952年至1980年,曾举办4期全国古建筑培训班,共计培养了138名中国文物及古建筑保护工作的骨干力量。此后,陆续组织了近百次国内外培训项目,累计培养了各类急需专业技术(管理)人

员千余名。党的十八大以来,在国家文物局党组的领导下,文研院在科学研究、科技创新、文物保护修复、人才培养、对外交流等方面取得了一系列重要成果和学术成就,为新时代文物事业发展做出了新的贡献。一是持续开展科学研究,不断提升文化遗产保护科技创新能力。主持或参与了各级各类科研项目1000余项,其中国家级重大专项课题30余项,包括科技支撑重大专项、国家重点研发计划、国家万人计划课题、国家自然科学基金项目和社科基金重大项目。面向行业需求,全力推进关键共性技术攻关。申请国家专利技术近20项,荣获国家科学技术进步二等奖、中国测绘科技进步一等奖等多项荣誉。二是落实国家委托的重大活动工作,积极发挥智库咨询作用。紧密围绕国家文物事业发展,主持完成国家文物事业发展“十二五”“十三五”规划编制,参与“十四五”文物保护和科技创新规划编制和论证,第一次全国可移动文物普查。在国家文物局指导下,组织开展了全国石窟寺保护状况专项调查,协助国家文物局开展第八批全国重点文物保护单位申报遴选。响应国家粤港澳大湾区建设,完成深圳开放时期文物纪念地调研、评估标准和保护管理办法制订等重点工作。搭建并持续运维中国世界文化遗产监测预警平台,加强长城保护管理平台建设。三是践行文化遗产保护、修复、管理实践,助力文物事业纵深发展。完成了100余项重大文物保护修复项目。其中包括天安门

华表和人民英雄纪念碑维护保养、应县木塔保护研究、重庆大足石刻千手观音造像保护等数十项技术难度大、社会关注度高的国家重点和示范性文物保护项目;完成全国红色标语调查、延安革命史迹保护利用等10余项革命文物保护利用项目;完成承德避暑山庄及周围寺庙石质文物等50余项岩土文物保护项目。完成左江花山岩画文化景观、海上丝绸之路·中国重要史迹等10余处世界文化遗产申报项目和申报项目,持续编写中国世界文化遗产年度保护状况总报告。四是发挥文博人才培训示范基地作用,辐射带动行业人才能力建设。完成中长期技术类培训、短期高级技术人才研修、专业技术人才管理类培训等70余项培训任务,为全国培养相关专业技术与管理人才近万人次。编制的《文物行业国家职业技能标准》已于2021年获得人社部批准实施,成为我国文物行业第一个职业技能标准。五是配合国家外交大局需要,积极开展对外交流合作。持续开展援外文物保护工程重大项目,完成尼泊尔九层神庙、乌兹别克斯坦希瓦古城、柬埔寨吴哥古迹等多项保护修复工程;与英国、法国、意大利、塞尔维亚等国建立学术交流机制,开展长效合作;配合国家文物国际交流合作战略布局,践行亚洲文化遗产保护行动。

经过88年的奋斗,文研院的综合实力和高质量发展迈上新台阶,也为新时期打造文化遗产保护利用国家队奠定了坚实的理论、实践和人才基础。

## 文化遗产保护利用国家队应具备的特征

中国文化遗产研究院在总结几代人的理论成果和实践经验基础上反复思考,认为文化遗产保护利用国家队应具有以下特征。

**必须要更高的政治站位和担当精神。**坚决贯彻落实党中央、国务院关于文化遗产保护的决策部署是国家队的使命职责,必须勇于担当、甘于奉献,杜绝“推、拖、绕”,努力完成国家文物局党组交办的各项任务。提高政治站位,就要从“文化遗产外交”的高度出发,要以援外项目为抓手,在国际竞技场显示中国实力,贡献中国智慧,讲好合作友谊,展现可信、可爱、可敬的中国形象。提高政治站位离不开党建工作的支撑,国家队要坚定理想信念,严守意识形态阵地,增强“四个意识”,坚定“四个自信”,坚决做到“两个维护”,要全面落实从严治党主体责任,严守政治规矩和组织纪律,不断加强党风廉政建设。

**必须要明确的业务定位和发展模式。**以国家行业发展规划为指引,选准业务重点发展方向。明确业务定位就要针对国家文化遗产发展战略的需求和行业发展的瓶颈来设计自身的任务。要立足本院历史上积累的丰富文献资料、丰富的实践经验和专家智库资源开展研究,业务范围要聚焦国家级文化遗产的保护利用研究与实践,树立行业标杆,引领行业规范。要聚焦国家级重点课题、重大项目和重要任务来擘画业务发展。要勇于承担长期未决的项目,解决好历史遗留问题,探索未知世界和行业难题,既要开展理论研究,更要聚焦解决实际问题。业务规划要具有国际视野,要瞄准国际前沿理念、技术加强学习,积极参与解决世界性文化遗产保护利用难题。

**必须要具备一流的专业实力和综合能力。**勇于担当,还要善做善成。国家队的业务实力要能覆盖文化遗产保护利用涉及的考古勘察、基础研究、保护规划、设计方案、修复施工、预防保护、价值挖掘、活化利用全链条全过程。一流的专业实力需要一流的人才支撑,国家队既需要以研究能力和实践能力为导向,在实战中培养有能力、有担当的管理人才和大国工匠,也需要根据发展需求开放多种渠

道,引进懂技术、懂理论的领军人才。通过建设高质量多元化人才团队,全方位、多角度助推文化遗产保护利用高质量发展。

**必须要具备持续创新发展的能力和动力。**创新是引领发展的第一动力。首先是基础理论研究方式的创新,要把握好科技赋能机遇,通过大量的科学实验构建中国传统建筑科学理论,对中国传统营造的科学原理开展实证。对千年木塔不倒之谜要知其然,还要知其所以然。通过大量的科学实验确认文化遗产的风险所在,对症下药加以保护和利用。其次是要在加强文化遗产价值的深度挖掘方面实现创新发展。不论是做文化遗产保护利用规划,还是文化遗产保护利用实施方案,都要加大对文化遗产本身多元价值的研究与挖掘,充分揭示文化遗产本身所具有的政治、经济、社会、军事、科技、艺术、民俗、宗教、结构、材料、环境、美学、哲学、历史和时代等多重价值,让社会各界充分认识和理解文化遗产保护利用的重要意义。第三,在活化利用方面的研究也要创新。文化遗产保护决不能简单地划个范围,一围了之。文化遗产的价值在当代的体现就是时代价值,只有古为今用,将文化遗产深深融入时代发展,与中国特色社会主义文化强国建设相结合,与实现中华民族伟大复兴中国梦相结合,才能更好发挥其独特的宣传教育作用。实现的路径可以很多,图书图录和教材、音像视频多媒体、线上线下展览展示等等,其中一个很重要的参与性活动就是旅游。以文旅旅,以旅彰文,实现文旅融合发展有很多成功的案例,作为文化遗产保护和利用的国家队必须要做好后半篇文章,在有效利用和让文物活起来方面要加强研究,积极探索文化遗产保护利用发展之路。第四,业务布局要创新思路,发展空间定位必须立足首都、辐射全国、走向世界,要在全国范围内有选择性地建设文化遗产保护利用示范基地,结合理论与实践与工程实践,构建设计施工一体化运作模式,实现全链条业务布局。

**必须要规范科学的管理机制。**不负责任地下放权力,就是为自由散漫、各自为政、跑冒滴漏和拉帮结派推波

助澜,作为国家队必须通过制度建设扎紧束权力的笼子,通过建立起完善的制度体系,做到管理规范有据。要完善经费管理机制,通过规范外协经费管理和政府采购管理,加强经费使用风险防控能力,降低管理风险和廉政风险。要讲政治规矩、组织纪律和业务规范,也要讲职业道德、敬业精神和事业情怀。要以重大课题、重大项目、重大任务、重大奖励、重大贡献、重大荣誉为导向持续完善职称评聘、干部使用、绩效奖励、岗位调整等管理机制,激发团队协作精神和干事创业的活力。

**必须要具有大局意识和团队协作精神。**文化遗产保护利用内涵丰富,研究对象具有一定的复杂性,需要跨领域、跨行业、跨学科、跨专业合作开展综合研究与实践。一方面要打破院内部门壁垒,针对重大课题、重大项目 and 重大任务,统筹协调全院人力资源组建跨部门协作的工作专班;另一方面要坚持开门办院,积极打造合作平台,整合高校、科研院所、企事业单位等各方科研力量,各展所长、各尽所能,共同研究行业重大课题、重大任务、重大项目,满足国家文物事业发展战略需求。

**必须要具备优良的工作作风和精神面貌。**作为国家队必须要具备优良的党风、扎实的学风、朴实的文风、踏实的作风。这需要持续强化党性修养,弘扬爱岗敬业精神,秉持严谨治学的态度,坚守职业道德和操守。始终以饱满的热情、昂扬的斗志、坚韧的毅力、奉献的精神,创造性地开展工作中,不断开辟新领域新赛道,在新征程上展现新担当新作为。

**必须要牢固树立底线思维、守住安全底线。**以习近平总书记关于安全生产的重要论述精神为遵循,在工作中严格落实“三管三必须”原则,层层压实安全生产主体责任,确保办公环境消防安全,确保实验室、施工工地、压力容器等操作安全,确保科研队伍意识形态安全和思想稳定,为文化遗产保护利用工作创造平安、和谐、稳定的环境。

以上八个特征虽未能全面概括国家队应具备的特征,但大体上勾勒出国家队应具备的“又红又专”的事业品质维度。

## 建设文化遗产保护利用国家队的实践探索

2021年以来,文研院多措并举,推动建设文化遗产保护利用国家队,主要在以下几个方面开展实践探索。

**在政治建设方面。**以国家文物局对文研院的巡视审计整改为契机,查缺补漏,对存在的问题逐项整改落实,立行立改。一是不断完善党委理论学习中心组扩大学习制度,结合业务工作,开展常态化政治理论学习。主要领导干部坚持领学并解读,带头讲专题党课。班子成员、中层干部、业务骨干和全体党员聚焦落实总书记系列重要讲话精神指示批示,党中央国务院和国家文物局工作部署,广泛开展学习研讨和交流,并用高质量、高效率完成各项任务的实际行动诠释“两个维护”。二是强化意识形态主体责任。根据《党委(党组)意识形态工作责任制实施办法》,调整院意识形态工作领导小组,并修订印发《中国文化遗产研究院党委意识形态工作责任制实施办法》,明确责任区分、问责条款、责任清单等重要内容。对院网站、新媒体、学术论文与专著、学术交流研讨,以及出版物等进行意识形态及知识产权审查,在全院强化“科学无国界,科学家有祖国”的意识。

**在制度建设方面。**从顶层设计出发,以问题为导向,以管住、管住和管好为目标,主动查补内部制度漏洞,先后制订、修订了财务管理办法、对外委托项目管理办法、政府采购管理办法、学术委员会章程、特聘研究人员管理办法等20余项制度。建立了院内重要工作任务清单制,常态化工作月度、季度、年度汇报机制,引导各部门对标对表,围绕年度中心工作和重点任务,明确自身工作职责与分工。推动项目负责人制度改革,由部门“一把手”担任项目负责人,科研人员根据专业专长担任技术负责人,规避专业技术人员因不善管理带来不必要的项目管理风险。

**在队伍建设方面。**一是在国家文物局党组大力支持下完成了院领导班子建设和业务机构设置调整工作,为事业发展做好组织保障。二是有效利用新增岗位编制,2022年招聘了20名专业人员。以长城、石窟寺、传统木结构、革命文物保护,文物防灾减灾研究与实践,世界文化遗产保护、监测与研究,古文献研究等重点业务为导向,结合重点项目需求,进一步明确选人用人标准、底线和红线,用好新增编制,向艺术研究、应用物理、地理地质、生物生化、应用化学等专业短板倾斜。三是在人力资源管理上,打破部门界限,以项目制为导向,统筹协调配内人力。针对国家委托的重大项目,组建跨部门工作专班,抽调业务骨干负责专业技术,抽调青年人参与项目实践。通过工作专班的方式,锻炼院内青年队伍,提升业务水平和工作能力。四是在学术支撑上,新组建了院学术委员会,邀请了各学科各专业具有较高学术造诣和高级职称、学风正派、责任心强的院内外专家学者20余人担任学术委员会委员,提供学术发展战略咨询,提升院科研水平和创新能力。同时,实施了特聘研究员制度,聘任一批业内专家和工匠为本院特聘研究员,参与课题研究和项目实施。五是在扩大合作方面,秉承“开门办院”原则,与多家科研院所及高校建立跨行业、跨领域的战略合作关系,积极发挥智库咨询作用。六是强化人才培养。探索职业教育培训如何与学历教育融合发展,实现文物修复师标准制定、人才培养、资质认证全流程管理,助力解决文物保护技术人才供需结构性矛盾,为文物行业“大国工匠”的培养和使用探索出路。

**在创新发展方面。**一是巩固传统专业优势的同时强化了文化遗产多重价值挖掘,推动文化遗产有效利用,让文物活起来,加强了技术文本价值研究部分的阐释要求。二是开展了院藏文物、古籍善本及文物保护利用研究等文献资源数字化利用,推动文献研究成果活起来,为文创开发打好知识产权基础。三是启动设立地方非公募文化遗产保护利用基金会,已完成审批手续。本基金会将支持文化遗产价值挖掘与研究、灾害评估与修复、保护规划与方案编制、人才培养、文化遗产保护利用研究等工作。四是创新业务布局。制定了“立足首都、辐射全国、走向世界”的业务布局,聚焦国家级文化遗产的保护利用项目,聚焦中央单位管理使用的文物保护单位,积极参与北京市文物建筑腾退工作,逐步恢复在北京地区开展文物保护利用工作的传统优势。同时,根据业务发展需要有选择性地在北京十三陵、青岛、黄石、应县、安岳、大足、承德、杭州、深圳等地与当地政府和机构联合设立文化遗产保护利用示范基地,合作开展文物保护利用工作。五是探索形成集考古勘察研究、基础理论研究、规划设计施工、价值阐释与活化利用于一体的全流程创新性文化遗产保护利用模式。通过研究好、阐释好、保护好、利用好、传承好文化遗产,推动我国文物事业高质量发展,助力诠释中华文明在世界文明构成中的重要地位。六是推动国家文化遗产科技创新中心项目,目前已经完成项目建议书、概念设计和签署土地使用意向协议等基础工作,上报国家发改委等待批复立项。科创中心一经建成,将成为国内领先、国际一流的文化遗产保护基础理论创新、科技研发、成果评价、国际合作、人才培养、文物鉴定、世界遗产监测和国家文物灾害应急指挥平台。

**在国际交流方面。**站在“文化遗产外交”的高度,调动全院力量,全力组织实施国家委托的尼泊尔杜巴广场九层神庙、努瓦科特杜巴广场王宫及周边附属文物建筑、柬埔寨茶胶寺、王官遗址等文化遗产保护修复对外援助项目。并以此为抓手,将单一的文物保护工程项目逐步拓展至可移动文物保护修复、文物价值研究挖掘、展示利用和旅游规划等全领域合作。在国家文物局领导下,积极践行“亚洲文化遗产保护行动”,筹建亚洲文化遗产保护联盟秘书处,推动落实亚洲文化遗产保护青年大使计划等相关务实合作项目。

**在文化建设方面。**以打造“优良的党风、扎实的学风、朴实的文风、踏实的作风”为目标,构建团队的核心文化,引导职工将个人职业生理想与国家有机融入国家文化遗产事业和文研院整体业务发展规划。一是在党风建设上,强化党风廉政建设,提高一体推进“三不腐”能力和水平,打造风清气正的政治生态环境。结合工作实际出台需要集体决策的“三重一大”事项清单和廉政风险点清单,组织修订了《中国文化遗产研究院党委书记、党委领导班子成员履行全面从严治党主体责任清单》,制订了《中国文化遗产研究院党委关于贯彻落实《中共中央关于加强“一把手”和领导班子监督的意见》的具体措施》和《关于加强党委决策落实督办意见》。牢牢扎紧制度的笼子,不给腐败留下空间。强化全院廉洁自律意识,特别是在外协事宜上,提升安全风险意识,加强项目垫资的风险控制和违约责任的风险防范。同时,加强理想信念教育,通过学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想,学习总书记系列讲话精神和对文物工作的重要指示批示精神,弘扬伟大建党精神和莫高精神,补足精神之钙。二是在学风建设上,倡导民主开放、严谨治学的风气。通过召开青年座谈会、研讨交流会等方式加强沟通,鼓励职工坚持真理、敢讲真话,加强项目管理和财务知识、法律常识的学习,培养综合能力。三是在文风建设上,要求科研人员以朴实、简洁的文风,写出科学合理、行之有效的规划方案、修复方案、科研论文、课题成果。四是在作风建设上,提出“专业、敬业、务实、协作、担当、有为”的目标要求。鼓励科研人员敢于担当、勇于奉献,专业敬业、主动作为、团结协作、善做善成。

未来,中国文化遗产研究院将以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引,认真贯彻落实“保护第一、加强管理、挖掘价值、有效利用、让文物活起来”的新时代文物工作方针,弘扬传统专业优势,积极开拓创新发展,持续推进文化遗产保护利用国家队建设向更高质量、更高水平、更高层次发展,为中国文化遗产保护利用事业做出更大贡献。(作者系中国文化遗产研究院院长)