

动态能力视角下公益一类红色纪念馆 组织自适应转型路径研究

——以盐城市新四军纪念馆为例

韦苏容

南京工业大学，南京

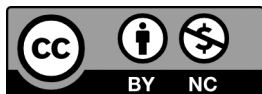
摘要 | 在公益类事业单位分类改革背景下，红色纪念馆传统全额财政拨款的依附式运营模式，已无法适配公众红色文化需求升级与财政精细化管理的现代公共文化治理要求，开展渐进式组织变革、搭建多元补充运行模式是行业发展的客观趋势。本文以盐城市新四军纪念馆为案例，运用文献研究法、案例分析法和半结构化访谈法，依托动态能力理论三维框架，分析其从单一财政供给向多元模式转型的全过程。研究发现，该场馆通过识别外部机遇拓展红色研学、馆际合作等新型公共服务，并在体制限制下完成内部有限资源调整，但转型过程中依旧存在环境感知滞后、服务创新不足、资源重构困难等问题，体制约束、资源固化与组织惯性是主要阻碍。本文对应三大维度提出优化策略，既可以为同级别地市级红色文博场馆改革提供参考，也能够补充动态能力理论在公共事业领域领域的实证研究。

关键词 | 动态能力理论；红色纪念馆；公益一类事业单位；组织转型；自适应能力

Copyright © 2026 by author (s) and SciScan Publishing Limited

This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



1 绪论

1.1 研究背景

2011年《中共中央国务院关于分类推进事业单位改革的指导意见》出台后，全国事业单位分类改革全面铺开，承担基础公共文化服务的红色纪念馆被划定为公益一类事业单位，实行财政全额保障模式。长期以来，红色纪念馆以阵地展陈、免费开放、行政接待为主要工作形式，经费高度依赖财政拨付，形成了典型的单一财政

“输血式”运行模式，整体运行偏被动固化。

在文化数字化、文旅深度融合与公众文化需求多元化的背景下，传统被动型运营模式已难以适配新时代红色文化传播与公共服务提质要求。伴随公益类事业单位改革持续深化，政策鼓励公共文化场馆在坚守公益属性、保障国有资产安全的前提下，适度拓展公共文化衍生服务、探索合规多元经费补充渠道。盐城市新四军纪念馆作为长三角重要红色教育阵地，近年来主动突破传统运行惯性，通过研学开发、巡展合作、文创试点等举

作者简介：韦苏容，南京工业大学学生，研究方向：公共管理。

文章引用：韦苏容. 动态能力视角下公益一类红色纪念馆组织自适应转型路径研究——以盐城市新四军纪念馆为例 [J]. 社会科学进展, 2026, 8 (8) : 700–705.

<https://doi.org/10.35534/pss.0808119>

措开展渐进式变革,是地市级红色公益场馆转型的典型样本。基于此,本文依托动态能力理论,系统剖析其转型实践、现存困境与优化路径。

1.2 研究意义

本研究具备理论与现实两方面意义:理论上,本文将源自企业领域的动态能力理论修正后应用于公益一类红色纪念馆,补充了该理论在公共事业单位场景下的实证案例,也弥补了红色场馆研究中忽视内部组织变革的现有缺口;现实层面,本次案例分析总结了地市级红色纪念馆转型的经验与困境,提出的优化方案能够为国内同类红色文博场馆的组织改革与运营升级提供参考依据。

1.3 国内外文献综述

(1) 国外研究现状

动态能力理论由Teece等人提出,划分感知、捕捉、重构三大核心维度^[1],最初用来解释企业如何在动荡市场中维持竞争优势,国外学界后续不断延伸该理论,将其运用于非营利社会组织、公共机构的治理变革研究^[2]。国外非营利博物馆发展起步较早,大多采用法人治理模式,资金依靠政府购买服务、社会捐赠、文创收益多元支撑,学界研究重点集中在公共非营利组织的资源整合、外部合作治理,几乎不存在国内公益一类事业单位特有的行政管控、编制约束问题,因此国外研究成果仅具备理论参考价值,无法直接适配我国红色场馆场景。

(2) 国内研究现状

第一,公益类事业单位改革相关研究。贾博(2017)指出,国内公益类事业单位改革普遍存在目标定位模糊、政事关系调整不到位、资源配置方式不科学三大问题,受传统科层管理模式长期影响,场馆运营存在一定行政路径锁定特征,在人事、项目运营等微观事项上自主调配空间有限,需通过机制优化适度释放运营弹性,资金与编制固化限制组织创新,改革应当重塑政社关系,优化财政与编制两类核心资源配置,完善内部绩效运行机制^[3]。另有学者聚焦事业单位长远发展方向,提出传统公立事业单位逐步向规范化非营利组织转型是改革大趋势,但公益性界定模糊、主管部门职能转变滞后、人事产权制度约束,大幅提升了转型难度。

第二,红色场馆与博物馆运营管理研究。一类研究聚焦宏观运营路径优化,以瑞金中央革命根据地纪念馆为案例,从新公共管理、新公共服务理论视角,分析红色场馆政府干预过多、经营性项目滞后的问题,从外部环境、管理模式、内生动力层面提出优化方案^[4];另一类研究侧重服务模式转型,探讨博物馆如何从被动坐等观众参观,转变为主动输出公共文化服务,重构公众服务体系;还有部分文献使用动态能力理论分析大型博物馆数字化升级过程,验证了三维框架在文博行业的分析

有效性。

第三,动态能力理论在公共部门的应用研究。国内公共管理领域学者逐渐跳出企业场景,利用动态能力理论分析基层政府、公立科研机构、公共文旅单位的组织变革,但针对公益一类、强行政约束下红色场馆的微观案例研究数量较少。

(3) 文献述评

梳理现有文献可以发现:宏观层面的事业单位改革研究已经较为成熟,文博行业博物馆运营研究积累丰富,动态能力理论的应用范式已经成型。但是依旧存在两处研究空白:其一,文博类研究大多偏向文旅、展览视角,缺少公共管理视角下体制约束、政事关系对场馆组织变革的影响分析;其二,动态能力相关文博研究多针对自由度更高的省级博物馆,没有充分讨论公益一类单位“不能彻底改革、只能有限自适应重构”的特殊特征。本文以此为切入点展开案例研究。

2 核心概念界与理论基础

2.1 核心概念界定

(1) 公益一类事业单位

按照国家事业单位分类改革划分标准,公益一类事业单位指承担义务教育、基础性公共文化、基本公共卫生等基本公益服务,不能或不宜由市场配置资源的单位,实行财政全额拨款管理,业务活动受到上级行政主管部门严格监管,不得开展市场化盈利经营活动,人事编制由编制部门统一核定,法人自主管理权限有限。本文案例盐城市新四军纪念馆隶属于当地文旅主管部门,是典型的市属公益一类公共文化事业单位。

(2) 红色纪念馆

红色纪念馆是收藏革命历史文物、展示革命斗争历史、开展爱国主义教育的纪念性公共文化场馆,具备极强的意识形态属性与公益属性,不以盈利为目标,是红色文化传播的核心载体,区别于商业文旅景区与综合类地方博物馆。

2.2 Teece 动态能力理论

动态能力理论由Teece、Pisano、Shuen提出,打破了传统静态资源基础理论,解释组织在动态环境中获取变革能力的内在逻辑,经典框架分为三个依次递进的维度:感知能力(Sensing):扫描外部环境,识别政策变化、市场需求、潜在风险与发展机遇,是组织变革的前置条件。捕捉能力(Seizing):将识别到的机会落地转化,推出新产品、新项目、新业务模式,把外部机遇转化为组织实际行动。重构能力(Reconfiguring):当原有内部资源、组织结构无法匹配新业务时,整合、调整、重组人力、物资、外部合作资源,适配全新的运行模式。原始理论建立在市场化企业竞争环境之上,企业拥有完全的经营决策与资源调整权力,以市场竞争优势为

目标,该前提并不直接适用于公立事业单位^[1]。

2.3 动态能力理论与本研究场景的适配性分析

首先,适配性依据:动态能力本身就是一套环境识别—机会落地—资源调整的过程性分析逻辑,刚好可以还原红色纪念馆循序渐进的自适应转型全过程,相较于静态的7S模型、新公共管理理论,更适合过程类转型研究。同时国内多篇博物馆领域学术论文已经验证了该理论在文博公共机构的分析有效性,具备文献先例支撑。

其次,场景修正说明:本文摒弃动态能力理论的市场化竞争假设,案例场馆不存在市场竞争关系,其能力迭代目的不是赚取商业利润,而是适配公共政策、履行红色公共文化职能、在行政约束下完成有限改革。重构能力也并非企业式的架构重组,而是公益一类规则下的局部资源微调、柔性项目小组搭建、外部资源合作等有限重构行为。

最后,本文分析框架构建:以动态能力三维度为主线,结合公益类事业单位改革相关研究成果,从政事关系、编制约束、单一财政资源三个外部约束条件切入,分析红色纪念馆从输血走向造血的组织自适应转型路径。

3 盐城市新四军纪念馆概况及转型前输血运行模式

3.1 场馆基本概况

盐城市新四军纪念馆是全国规模较大的新四军红色主题纪念场馆,隶属于盐城市文化广电和旅游局,机构性质为公益一类事业单位,拥有固定事业编制人员,展厅、文物库房、配套办公设施全部由财政投资建设,日常运营经费、文物维护费、人员工资均由市级财政全额拨付,场馆所有基础展览免费向公众开放,承担本地党政机关研学、学校红色教育、外来团队参观接待等公共任务。

3.2 转型之前:传统财政输血模式下的组织特征

在转型改革推进之前,该纪念馆长期维持以财政全额拨款为单一来源的依附型运行模式,整体组织状态可以分为四个方面:环境感知能力薄弱:组织整体呈现路径依赖,工作内容按照上级年度任务执行,很少主动扫描文旅融合政策、研学市场需求、各地红色场馆改革案例,改革意识弱,对外部环境变化敏感度低。业务模式被动保守:工作局限于展厅看管、零散观众接待、完成上级安排的宣讲任务,没有自主设计的公共文化产品,不存在对外合作项目,无任何补充性经费收入渠道。内部组织结构固化:科室设置完全对应上级机关管理条线,层级化科层结构明显,岗位固定,人员按照编制定岗,没有临时项目团队,工作流程僵化,几乎没有跨科室协作。资源完全依靠外部财政输入:没有自主调配大

额资源的权力,设备采购、活动举办都需要层层上报主管部门审批,资源整合范围仅限体制内系统单位,社会资源、地方红色文化资源未能被整合利用。

3.3 转型前夕的外部驱动环境

政策驱动:省市两级陆续出台红色文化传承利用、公共文化场馆创新运营的相关文件,鼓励红色场馆开展公益性研学、巡展交流,允许公益一类单位在合规前提下开发红色文创产品,经费收入上缴统筹后返还单位使用[5]。需求驱动:各地中小学红色研学需求爆发,传统自由参观模式无法满足学校系统化课程教育的要求,市场存在大量未被满足的红色教育服务需求。现实压力:地方财政收紧,全额拨款仅能够保障基础运转,想要开展文物研究、文物活化、大型特色活动,额外经费缺口明显,倒逼场馆探索补充性造血渠道。

4 动态能力三维框架下纪念馆渐进式变革实践分析

4.1 环境感知:外部形势研判与转型机遇识别

在事业单位改革深化与公共文化需求升级的背景下,盐城市新四军纪念馆逐步打破传统行政惯性,主动扫描外部发展环境。政策层面,文博领域改革持续放权,允许红色场馆在公益框架内拓展公共服务试点;需求层面,大众红色文化需求从观光参观转变为研学教育、专题巡展、定制党课等多元形式,传统展览模式不再适用。场馆也认识到单一财政拨款存在发展局限,参考同行场馆的文创与研学试点经验,确定了多元化合规转型的方向,完成了变革前期的环境研判。

4.2 机会捕捉:立足公益底线搭建多元公共服务体系

把握转型机遇后,纪念馆严守公益一类单位规则,不进行市场化盈利经营,创新公共服务模式,改变了以往被动接待的状态。场馆依托馆藏史料开发分层研学课程,对接学校与机关单位获取合规服务经费;推进跨地区馆际合作与流动巡展,共享红色资源并争取项目经费;联合本地机构开发教育类红色文创与书籍,所得收益全部用于场馆运维。同时常态化开展红色宣讲活动,申报政府购买文化服务项目,搭建起多元公益服务体系,形成了初步的自我发展补充能力。

4.3 资源重构:体制约束下的柔性资源调适

受制于公益一类事业单位编制与行政管控规则,纪念馆无法实施大规模体制改革,只能开展有限的柔性资源重构。人员上,跨科室抽调人员成立项目小组,依靠项目制打破科层壁垒;资源上,联合地方党史研究会、高校与合作企业,引入外部专业力量弥补人才缺口;管理上,为新项目设立独立审批流程提升效率,实行分类经费管理,财政资金保障日常基础运转,公益项目收入

专项用于文物保护、课程研发与活动落地,实现资源精细化配置。

4.4 场馆转型前后运行模式对比

转型之前,纪念馆高度依附财政拨款,行政惯性明显,缺少主动研判外界环境的意识,工作内容只有固定展览与来访接待,业务模式单一,科层结构僵化,没有自主创新与调整的空间。完成渐进式变革之后,场馆具备了常态化环境感知能力,主动推出研学、馆际合作、红色宣讲等新型服务。依靠项目制管理、外部资源合作、分类资金管理完成内部优化,构建出财政拨款为主体、公益项目经费作为补充的运行模式,整体公共服务水平与可持续发展能力明显提高。

5 动态能力视角下纪念馆组织渐进式变革的现存阻碍

本章结合实地访谈资料与公益类事业单位改革的共性问题,依托动态能力三大维度梳理场馆变革进程中的现实困境,并结合政事关系、资源配置相关文献研究加以佐证。

(1) 环境感知层面:组织惯性较强,外部研判缺乏长效机制

场馆虽能够捕捉到明显的行业变革机遇,但并未建立系统化、常态化的环境扫描机制,政策学习与需求调研多为碎片化开展。日常工作依旧受科层行政思维影响,习惯于等待上级任务部署,主动对标行业前沿场馆、调研受众需求的意识不足,容易出现政策响应滞后、市场需求判断不够精准的问题,保守的组织惯性长期限制着场馆的前置感知能力。

(2) 机会捕捉层面:创新边界受限,特色服务同质化明显

红色场馆的意识形态属性决定了其创新活动必须在确保导向正确的前提下审慎推进,这客观上压缩了试错空间,也对内容创新的精准性提出了更高要求,可探索的创收渠道十分有限。现有的研学课程、红色宣讲模式大多参考同类场馆模板,没有打造出依托铁军文化的独家IP,产品辨识度不足。同时对外合作项目审批流程繁琐,新项目落地周期长,很难快速抓住行业试点机会,导致机会捕捉的效率与创新性双双受限。

(3) 资源重构层面:馆政边界模糊,内外资源调配空间不足

政事不分制约资源重构的核心因素,主管部门微观干预较多,场馆法人自主权不足,项目合作、经费使用受到较多管控。现有事业编制总量实行统一核定管理模式,难以根据红色文旅服务动态需求灵活增补专业岗位人员,人才供给弹性不足,没有办法引进全职文创、数字化专业人才,仅靠临时项目外援难以支撑长期创新工作。另外馆际协同机制松散,区域红色资源难以整

合,外加公益项目自有资金的使用权限有限,整体内部资源重构的操作空间十分狭窄。

6 红色纪念馆渐进式变革的优化路径

基于前文梳理的转型困境,本章结合公益一类事业单位改革要求与博物馆提质增效相关政策,对标省内优秀文博场馆实践,从环境感知、机会捕捉、资源重构三个维度,提出贴合红色场馆公益属性、适配体制约束的优化路径。

(1) 优化环境感知机制,弱化组织行政惯性

针对场馆外部研判碎片化、组织保守惯性较强的问题,需建立常态化、制度化的环境感知体系。一方面,搭建长效政策学习与行业对标机制,主动跟进文博改革、文物保护与公共文化服务相关政策动态,对标省内先进场馆发展经验,摆脱被动执行的行政思维。另一方面,完善公众需求反馈渠道,依托研学合作单位、参观受众、宣讲服务对象建立常态化调研机制,精准把握红色教育需求变化趋势。通过制度化的外部扫描与需求研判,提升场馆转型的前瞻性与主动性。

(2) 拓宽公益创新边界,打造特色公共服务体系

针对服务创新受限、产品同质化的问题,场馆需在严守公益属性底线的前提下,塑造差异化红色服务品牌。立足场馆铁军精神核心资源,打造专属红色文化IP,开发特色研学课程、主题宣讲、轻量化教育文创等原创产品,摆脱行业同质化模板。同时简化公益性服务项目审批流程,在合规范围内缩短新项目落地周期,主动争取红色文化试点项目与政府购买服务支持。通过丰富特色化公共服务形态,持续夯实场馆合规经费补充与公共服务项目运营基础。

(3) 理顺馆政治理关系,提升体制内资源重构效能

针对政事边界模糊、资源调配空间不足的体制困境,需从治理、人才、资金多维度优化资源配置。在治理层面,持续推动管办分离,弱化主管部门微观行政干预,聚焦行业监管与绩效考核,释放场馆自主运营空间。在人才层面,立足编制固化现实,采用项目制团队、外聘技术人员、高校合作引智等柔性引才方式,补齐数字化运营、课程研发、文创设计的专业短板。在资源运维层面,规范公益项目经费管理,实现专项收益反哺公共服务建设,同时深化区域馆际联动,整合内外红色资源,构建协同发展格局,全面提升场馆体制内资源重构与自适应发展能力。

(4) 本章小结

本章围绕纪念馆转型过程中的感知、捕捉、重构三维困境,结合政策导向与行业实践,建立适配公益一类红色场馆的优化体系。通过健全常态化环境感知机制、打造特色公益服务品牌、优化体制内柔性资源配置,助力场馆突破传统运行瓶颈,实现合规、可持续的渐进式组织变革,也为同类型地市级红色文博场馆提质增效提

供可参考的改革路径。

7 结语

本文以盐城市新四军纪念馆为案例,依托动态能力理论分析了地市级公益一类红色纪念馆的渐进式变革历程。研究可见,该场馆通过识别外部发展机遇,布局研学、馆际合作等新型公共服务,在体制限制下完成了有限的内部资源调整,实现了运营模式的优化升级,但同时也面临环境感知机制不完善、服务创新同质化、馆政关系不清、资源重构空间不足等阻碍。针对上述问题,本文从环境感知、机会捕捉、资源配置三个层面给出优化对策,既补充了动态能力理论在公共事业单位领域的实证研究,也为同类红色文博场馆的改革提供了参考思路。

参考文献

- [1] Teece D J, Pisano G, Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management [J]. Strategic Management Journal, 1997, 18 (7): 509-533.
- [2] TEECE D J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance [J]. Strategic Management Journal, 2007, 28 (13): 1319-1350.
- [3] 贾博. 公益类事业单位改革的问题与对策 [J]. 领导科学, 2017, (35): 48-50.
- [4] 胡泓婷. 公共管理视角下红色场馆运营路径优化研究 [D]. 江西财经大学, 2024.
- [5] 赵昀. 江苏九部门联合出台《关于推进博物馆改革发展的实施意见》[N]. 中国文物报, 2022-05-10 (1).
- [6] 艾春明. 动态能力视角下博物馆数字化转型路径研究 [J]. 中国管理信息化, 2026, 29 (11): 203-206.
- [7] 周文静. 从“被动接待”到“主动服务”: 博物馆公众服务模式的转型研究 [J]. 文物鉴定与鉴赏, 2026, (8): 98-101.
- [8] 任雪娇. 事业单位财务管理转型下的人才培养与组织变革策略 [J]. 活力, 2025, 43 (7): 76-78.
- [9] 韩兆柱, 李亚鹏. 网络化治理理论研究综述 [J]. 上海行政学院学报, 2016, 17 (4): 103-111.
- [10] 赵立波. 再论事业单位向非营利组织转化 [J]. 中国行政管理, 2011, (1): 38-42.
- [11] 符钢战. 关于中国事业部门体制转型问题研究 [J]. 管理世界, 2005, (2): 57-67.

Research on the Self-adaptive Transformation Path of Category I Public Welfare Red Memorial Halls from the Perspective of Dynamic Capabilities —A Case Study of the New Fourth Army Memorial Hall in Yancheng

Wei Surong

Nanjing Tech University, Nanjing

Abstract: Against the backdrop of the classified reform of public welfare institutions, the traditional dependent operation mode of red memorial halls relying entirely on fiscal appropriations can no longer meet the requirements of modern public cultural governance amid upgraded public demands for red culture and refined fiscal management. Carrying out progressive organizational reform and establishing a diversified supplementary operation model has become an objective trend for the development of the industry. Taking the New Fourth Army Memorial Hall in Yancheng as a case, this paper adopts literature research, case analysis and semi-structured interviews to analyze its whole transformation process from exclusive fiscal support to a diversified model based on the three-dimensional framework of dynamic capabilities theory. The study finds that the venue has developed new public services such as red study tours and inter-museum cooperation by identifying external opportunities and made limited internal resource adjustments under institutional restrictions. However, its transformation is still plagued by delayed environmental perception, insufficient service innovation and obstacles in resource reconstruction, with institutional constraints, resource solidification and organizational inertia serving as major barriers. This paper puts forward optimization strategies corresponding to the three dimensions, which can provide references for the reform of prefecture-level red cultural venues of the same kind and supplement empirical research on dynamic capabilities theory in the field of public institutions.

Key words: Dynamic capabilities theory; Red memorial hall; Category I public welfare institution; Organizational transformation; Adaptive capacity