

路在

脚下

厉华 / 著

——从红岩到红岩魂

【上】

路在脚下

厉华 / 著

——从红岩到红岩魂

【上】

江苏工业学院图书馆
藏书章

图书在版编目 (CIP) 数据

路在脚下：从红岩到红岩魂/厉华著. —重庆：重庆出版社，2008. 4
(2010. 7 重印)

ISBN 978-7-5366-9592-4

I. 路… II. 厉 III. 文化事业—发展战略—研究—重庆市
IV. G127. 719.

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 039939 号

路在脚下——从红岩到红岩魂

LU ZAI JIAOXIA CONG HONGYAN DAO HONGYANHUN


厉 华 著

出 版 人：罗小卫

责任编辑：郑文武 杨 帆

封面设计：高晓燕

版式设计：重庆出版集团艺术设计有限公司·钟丹珂

 重庆出版集团 出版
重庆出版社

重庆长江二路 205 号 邮政编码：400016 <http://www.cqph.com>

重庆出版集团艺术设计有限公司制版

北京楠萍印刷有限公司印刷

重庆出版集团图书发行有限公司发行

E-MAIL: fxchu@cqph.com 邮购电话：023-68809452

全国新华书店经销

开本：710mm×960mm 1/16 印张：39 字数：530 千

2008 年 4 月第 1 版 2010 年 7 月第 2 次印刷

印数：1~5 000

ISBN 978-7-5366-9592-4

定价：78.00 元 (上、中、下)

如有印装质量问题，请向本集团图书发行有限公司调换：023-68809955 转 8005

版权所有 侵权必究

代序：纪念《红岩魂》巡展二十年

1988年4月30日，一个春意盎然的日子，《红岩魂》巡展的前身《歌乐忠魂、世代英华》首场展览在南国花城广州举行，从此拉开了《红岩魂》二十年巡展的帷幕。二十年来，我们经历了艰辛创业、拼打市场、树立品牌的奋斗历程，创造了一个又一个奇迹，以辉煌的成绩证明改革是发展的核心动力。

巡展源起

1987年歌乐山烈士陵园开始了以建烈士雕塑、建烈士诗碑林和在遗址景点新建展览三大任务为主的三年规划建设。烈士陵园在全国征集各地知名书法家书写烈士诗文的手墨，请四川和重庆的雕塑家塑造烈士雕像，在南岸大兴场挖运巨型石料建设诗碑林，全馆职工的注意力被吸引到单位事业发展上，大部分职工忘我地投入到规划建设的工作中。我馆在内部推进分配、用工、管理制度改革的同时，率先在全国实行讲解员级别考核，选送优秀人员到北京中国革命博物馆培训学习，为规划建设组建“歌陵电声乐队”进行宣传演出，解决职工住房问题，并且引进《祖国在我心中》展览。特别是7月份召开了确定深化改革统一思想认识的“南山会议”，奠定了单位改革发展的基础。

1987年12月30日晚，我为馆里举行的运动会授奖后，片区主任黄永跃来到我的办公室。当时我正在看墙上的全国地图。

“馆长，您在看什么？”

“现在全国还有多少人看小说《红岩》？”我回过头。

“这本小说可能已经买不到了。”黄永跃愣了一下。

“改革开放以经济建设为中心，革命纪念馆应该怎样适应变化？我们应该如何发展？外面的世界究竟如何精彩？”我递给他一支烟，自言自语。

……

“馆长，我们可以考虑把展览搬出去，到外面试一试，既可看看社会变化究竟是怎么回事，也可以了解小说《红岩》的影响力？”短暂的沉寂后，黄永跃看着墙上的地图。

“我刚才看地图，就是在算一个账：一年大约有 30 万人来重庆参观，十年才 300 万人。全国十几亿人，其中大多数是很难有机会来重庆的，我们把展览送上门去让他们看。”

“对，做一个全国性的展览计划，可以扩大影响和提高知名度。”

“你认为应该先去哪座城市？”

“去北京。”

“不去北京，我想首先去广州，那里是改革开放的前沿，我们的展览政治性非常强，如果在那里能够站稳脚，在全国其他城市举办展览对于我们来说都不存在问题了。”

“首站去广州风险太大，我们的展览地点应该选择较有把握的城市。”

“去广州办展览，风险虽然大，但是我们可以通过展览解答一直以来的疑问——红岩在当今社会的吸引力，我们可以获得最准确、最真实的答案，并找准我们在以经济建设为中心的社会中的发展方向。”

“如果失败怎么办？”

“必须尝试才知道结果。”我非常坚定地答道。

1988 年 1 月 27 日，我带着黄永跃、夏洪荣、伍丕金、胡怡去了广州。在广州文化局的帮助下，我们住进位于越秀路附近的招待所。我们五人分为两组，每天上午坐公共汽车外出找相关的合作单位，下午回招待所汇总联系的情况。第一天，大家精神饱满，斗志昂扬；第二天，大家面露难色，兴致不高；第三天，大家少言寡语，神情沉重。第三天晚上，胡怡戴着耳机站在过道旁，不敢面对大家，黄永跃靠墙站着，伍丕金不停地抽烟，夏洪荣累得倒在床上直打呼噜，我趴在床前一边看地图，一边写展览策划方案和大纲。我们跑了三天，虽然联系了许多单位，却没有一家愿意与我们联合举办有关国民党军统集中营烈士事迹的展览。有一家单位，听说我们是联系展览的，立即热情地接待我们，并提供展厅的平面图纸，当听说我们举办展览的内容是关于国民党军统集中营的，吃惊地说：“有没有搞错了哇！”尴尬的我们不得不离开。我们另外找到了一个展览条件较好的单位，同样受到热情接待，老

总亲自出面介绍展览场地的情况，表示只要面积用得多了，价格可以优惠；但是，当我们向对方说明展览内容后，这位老总找借口离开了，其他接待人员也纷纷走开。我们锲而不舍地走进一家博物馆，接待人员向上级请示后答复：“如果是家具、食品、服装展览可以考虑，我们不办政治性展览。”

这几天，与广州一些单位接洽的结果，使我们的工作热情受到极大的打击。

我趴在床边写：“一部《红岩》小说为烈士陵园做了25年免费广告，影响了许多人的世界观和人生观。人应该怎样活着？人应该怎样追求？人应该怎样奋斗？红岩的历史可以给今天的人们许多启示，这就是最大的社会结合点，展览要从这三个方面下功夫编辑。广东是中国经济改革的前沿，全国的其它城市发展都会以广州为参照。不论成功或失败，只要能够在这里办展览，就可以找到我们的发展方向，因此我们要竭尽全力在广州举办展览，即使赔钱也是胜利。”

地图上标示的省港工人罢工遗址纪念馆使我突然想起一件事，我激动地对同伴们说：“这里有一个省港工人罢工遗址纪念馆，群工部的主任李瑞萍好像是谭毅（谭当时任烈士陵园群工部主任）在国家文物局学习时的同学，我们可以找她帮忙，这个纪念馆就在我们住址的前面。”大家对我的突然兴奋没有多大兴趣，我走到床边拉起打瞌睡的夏洪荣：“明天一定会有进展的，走，咱们出去吃饭。”

在招待所门口的路边大排挡，我边吃边和他们谈展览内容的构思，并表示争取让全馆职工都来参加展览，使职工们在这种环境的影响下，转变思想观念，学习先进经验。我滔滔不绝地告诉他们我的大胆计划：把展览推向全国，进行前所未有的红岩大宣传活动，使巡展成为馆里发展的新路子。虽然我自认为是极具煽动性的演说家，但当我向他们吐露我规划的宏伟蓝图时，他们都平静地看着我，并没有受我的情绪感染。

第二天，我们一行五人徒步找到位于越秀南路的省港工人罢工遗址纪念馆。我们坐在传达室等候，大家显得非常紧张，不知道出来接待我们的李瑞萍对我们会是什么态度。我紧张地不时走出传达室，向外张望。突然，一个清脆的声音打破沉寂：“厉馆长在哪里？”我赶忙上前自我介绍：“我就是。”李瑞萍热情地向我介绍她旁边的伍燕屏书记，并邀请我们到会议室。走进会议室，我看见里面有许多职工，立即说：“对不起，打扰你们开会了，我们在

外面等。”见到我们进来，会议室的人几乎同时说：“没有关系，我们也正在谈你们，你们就来了。”我们都摸不着头脑，感到茫然。伍书记为我们倒上茶以后，黎馆长向我们解释：“我们今天上午正在开全馆职工会，研究讨论怎样走出纪念馆发展的困境，改变观众越来越少的现状。去年12月，我馆群工部副主任李瑞萍，与你馆群工部主任谭毅在一起学习，曾谈过请红岩展览来广州的事，我们正商议派人与你们接洽，你们就来了，真是天意！”我们听后，顿时喜出望外，大有惺惺相惜之感。李瑞萍爽直地说：“干脆上去看看展厅条件，看完以后再细谈。”

我们看到的展厅是20世纪20年代广东和香港工人罢工中聚会以及廖仲恺遇难的文物旧址建筑物，虽然没有现代灯光设施，大厅也不宽敞，更没有豪华的装修，但是完全可以举办临时展览。我非常满意，急不可待地提出：“我们去讨论，签个协议吧！”伍书记对我说：“肯定应该有个协议，但现在是在吃饭时间，我们先吃饭。”

来到广州很多天了，我们第一次受到宴请，地点就在省港工人罢工遗址纪念馆旁的路边小店。伍书记边吃饭边说：“省港工人罢工遗址纪念馆是广东革命历史博物馆下辖的部门，我们一直在考虑如何改变门庭冷落鞍马稀的现状，如果你们能在我馆举办展览，对我馆意义重大。不过，你要有准备，万一赔钱怎么办？”我立即回答：“我希望通过在广州办展览，了解现在的社会价值观念，了解红岩的吸引力有多大，了解今天的人们需要的是什么……。”

由于我承担了展览的全部风险责任，有关展览的协议合同签订得非常顺利。拿到合同后，我非常兴奋，但是黄永跃、夏洪荣、伍丕金却再三提醒我，要考虑承担的风险和压力。说实话，我并非没有考虑这些问题，但是我认为在市场经济条件下，了解人们的价值观念，寻找市场经济社会中革命博物馆的发展方向，探究文博事业的社会意义和价值更重要。我决定上火车后再与同事们商讨巡展之事。同事们送我上卧铺车厢后，告诉我，他们从另外的门上车。但是，直到火车开动我也没有见到他们，此时正值春运期间，车厢非常拥挤，我无法到其它车厢找他们。第三天，下火车后，我在站台等着，火车上的人几乎都走了，我才看见他们几人慢慢地向我走来。我生气地质问他们：“是怎么回事？”黄永跃说：“票太难买，我们花高价为你买了一张卧铺票，我们几人买的站票，脚都站肿了……。”我有些哽咽，从他们手中接过包，一起走出车站。这一天是1988年2月4日。

回重庆的第二天下午，我在馆里召开干部会，布置在广州巡展的工作，我负责与编研人员戚雷、邓又平、赵小平、窦蜀渝着手展览提纲的编写工作，傅俊弼副馆长与戚雷、李应抒、陈林云、陈永进、谭昌荣、邓其相、黄卓、钱城、杨明荣、刘洁、肖华友、郑素兰、柯善荃、黄永跃、尹以国等人负责巡展的设计和制作。当时馆里的自有资金仅36420.5元，我决定从中拿出一万元用于此次巡展。当时确定的巡展名称是《歌乐忠魂、世代英华——中美合作所集中营史实展览》。3月5日，馆领导就巡展管理问题进行研究，并决定参展人员每天补助2毛钱。这个伙食补助标准是根据当时重庆的生活水平和馆里的经济条件定的，走到外面，才发现根本行不通，于是一到广州就将参加巡展人员的伙食补助调到每人每天13.5元。此后，巡展队员的伙食补助根据巡展所在地生活水平作相应调整，或高或低，没有一个统一的标准。

4月19日，展品做好后，用汽车直接运送到广州，傅俊弼副馆长带着陈永进、戚雷、钱城、郑素兰、陈红、黄卓、杨明荣、黄卫华、邓其相、柯善荃、肖华友、刘洁、陈林云等人首批抵广州安装展板。4月23日我带领讲解员孟力、任渝、沈红梅、何晓峰、郭红、李秋虹、杨林、胡桃以及其他工作人员黄家玲、黄永跃、刘令、李银亮、夏洪云、江强、唐晓玫等人开车前往广州，由此迈出《红岩魂》在全国巡展的第一步。

4月27日我回到重庆。5月9日我决定派人到其他城市联系巡展事宜。19日赵希贤、周渝荣到昆明、武汉等地联系巡展。我向周渝荣、赵希贤交待外出联系巡展事宜的原则：全包、半包，分成均可；巡展的三个目的：一是扩大影响，精神产品也要有广告宣传；二是扩大馆际交流，加强横向联系；三是开阔职工视野。

应观众的要求，《歌乐忠魂、世代英华》展览在广州展出的时间延长至5月底才结束。6月巡展在昆明举行，9月在武汉举行，12月在太原举行……。我们的尝试成功了，社会需要红岩精神。

艰辛创业

实施全国巡展是我任馆领导初期做出的一项风险性决策，我们没有经费支撑，全靠巡展的收入支付所有展览制作费、差旅费、伙食补助费、运输费、住宿费以及宣传等费用。1988年，虽然歌乐山烈士陵园的参观门票收入在原来的基础上有大幅度提高，但是要完全支撑如此庞大的巡展市场计划，确实

勉为其难，领导班子和全体职工并没有因经费不足而放弃这项值得探索、有价值的工作。傅俊弼副馆长亲自设计并带领陈列设计人员动手制作展览，从制作展具到洗放照片，他与钱城、杨明荣、黄卓一起蹲进暗房连续工作几个小时。邓其相、周渝荣为押送展品，连续数日睡在汽车货厢和闷罐车里。在运展品的过程中，我们的展品在火车的闷罐车箱里曾遭到歹徒的抢劫，由于展具和刑罚雕塑对歹徒没有用处，歹徒便将押车的邓其相的衣服、手表洗劫一空。为节省经费，我带刘令、黄永跃和讲解员任渝、李秋虹等人开车去广州，在乌江边风餐露宿。刚到广州时，为节约住宿费，装展人员、讲解人员、押展人员住在暨南大学会议室，十几个男人的呼噜声此起彼伏。

开展后，我要求巡展队员全部住在展厅，保卫人员李银亮不仅负责安全，还要帮讲解员们做饭。虽然巡展队员每人每天伙食标准已调到20元但仍然很低，李银亮每顿吃饭的时候总要喝酒，由于菜的分量不多，轮到他吃饭的时候，菜已被吃光了，他就将饭倒在菜盘子里搅和着菜汤吃。他说：“只要讲解员们吃好，不提意见就行。”巡展期间，沈红梅过生日，何晓峰和广东革命历史博物馆的阿炳买了一个小小的生日蛋糕，蛋糕还没有切开就被抢完了。在广州的巡展，观众约8万人次，其中学生近6万人次。

当时参加巡展的讲解员都是1986年招收的高中毕业生，她们中年龄最大的19岁。讲解员出色的表现吸引了当地的企业家，许多公司经理热情地邀请讲解员到他们的公司工作，并许诺支付她们高于原来收入十几倍的工资。在以经济建设为中心的社会形势下，我不仅要承受举办宣传革命传统教育的政治展览不被人理解的压力；还要面临人才被挖，如何稳定队伍的压力。歌乐山烈士陵园当时没有经济实力提高工资，要想增强集体的凝聚力和归属感，只有学习烈士的奉献精神。在武汉展览期间，一天晚上突然下暴雨，我穿上衣服去展厅检查漏雨情况。到展厅，我愣住了，看见讲解员谭峥、任渝、单凯、杨林、王娉妮，或蹲在地上用脸盆接雨水，或将伞撑在展板上挡雨水，暴雨一直下到凌晨4点才慢慢减弱。在山西巡展时，来参观的学生络绎不绝，讲解员们的任务非常饱和，有时一天要讲十多场。讲解员们对北方的饮食习惯和寒冷的气候不适应，有的患了肠胃炎住院。虽然没有高薪待遇，但讲解员们非常热爱自己的事业，她们表现出了较强的工作责任心和较高的职业素养。

1990年11月，我们的巡展第一次去北京，在首都博物馆展出。应北京市

教委的要求，我们在中国革命博物馆礼堂举行报告会，这是我为了扩大巡展的影响和效力，对巡展形式的延伸。当我在台上对展览内容进行介绍的时候，我决定要以演讲的方式作报告，要以历史的细节感染听众，要以人物事件为支撑，增强吸引力。从北京开始，我创作的《红岩魂演讲报告》在全国各地演讲上千场，并形成以邓涛、朱莉、何玲为主的报告团。

当时，虽然新闻媒体没有对我们的展览给予更多的关注，但重庆市文化局的《文化通讯》却对我们的展览极为重视，记者梁平和张健荣分别做了两次追踪报道。1988年4月—12月，我们先后在广州、昆明、武汉三地举办巡展，共接待中外观众60余万人次，在国内产生了一定影响，全国其他城市陆续邀请我们举办展览，我们终于闯出了一条新的发展之路。

在广州，一位老干部观展后激动地说：“广州引进这样的展览太好了！我们有责任、有义务，而且应该把中国革命的历史告诉下一代。如果青少年对我们党、对我们民族的历史不了解，这是我们的失职。这个展览填补了近些年来广州思想文化领域的一个空白点。”

广州展出的最后一天，因观众持续不断地进入展厅，撤展被迫推迟到晚上九点以后。博物馆的负责人告诉我们：“在广州只有新潮服装、时装模特、食品展览吃香，真没料到这个展览有这样大的吸引力。这说明精神文明建设只要有好的内容形式，就会有市场。”

昆明市盘龙小学的学生留言：“这些烈士在那时候，在监狱里还学习，我们今天也应该好好学习。”

一位观众留言：“只有清除腐败、振奋民族精神，才对得起这千千万万的先烈。否则，他们的血就白流了！”

观众杨中留言：“宛若盛夏酷暑得来的一缕清风，使人清醒地感到，金钱并不是唯一重要的。”

昆明大学生留言：“生命之所以有价值，就在于它不仅仅是求生存的，更重要的是为真理奉献。”

一位干部对我们说：“年青的时候读了《红岩》小说，对我的世界观有很大的影响，这个展览在今天又重新给了我们这一代人一种提示。”

一位小学生留言：“革命烈士为了我们的幸福生活而牺牲了自己的生命，这种精神是金钱买不到的。”

中学生后映霞留言：“以前，我们认为幸福的生活是理所应当的；看了展

览后才知道今天的幸福生活来之不易！”

1989年3月，应山西省委宣传部、太原市委宣传部及工、青、妇等八家机关单位的邀请，我们在山西省博物馆开展。为保证展出效果，我们做出每天只接待8000名观众的规定，但出乎意料的是开展第一天，现场盛况空前，几千名学生排队等候在展厅外，1个多小时后才得以入场。

在山西太原，除学生外，机关党政干部来参观展览的特别多。在座谈会上，机关干部踊跃发言：

“这个展览再现了中国共产党人的英勇气概和崇高精神。在改革开放中，我们民族不能没有精神支柱，没有凝聚力。重庆歌乐山烈士陵园敢于在改革开放的进程中坚持进行革命传统教育，这是一种创造性的工作。”

“这是一个很好的党史教材，很有说服力，看了以后感觉灵魂得到净化。展览形式是一种生动的教育课堂。”

“现在有人说出一些奇谈怪论，认为不打国民党，大陆同台湾一样；不打日本人，中国与日本一样；还有的说烈士划不来。但是，这些人并不知道烈士为什么不怕死，为什么要在那种情况下斗争，这个展览有力地回驳了这些奇谈怪论。烈士们并不是没有生活出路，并不是没有过好日子条件，为了理想和信念，为了国家和民族，他们甘愿奉献青春和热血。”

“对我们的国家，对我们党的历史不了解是一种悲剧！烈士们为什么坚贞不屈、视死如归？因为他们有理想和信仰，失去这种精神支柱，将是人生的悲剧……，这个展览向我们提出了一个深刻的问题，我们不应该忘记我们的历史，我们应该在历史的基础上前进！”

“当个人和国家的利益发生矛盾时，应该怎样对待？这个展览给了我们最好的答案。”

外出巡展最短的时间是一个月，最长的是半年。在外工作，生活开支比在家里要大得多，巡展最初的补助是每人每天两角钱，后来逐渐增加，但现在也只有三十元。1991年我们第一次去新疆巡展时，讲解方式非常独特，我们的讲解员用汉语讲解，维族的姑娘在旁做翻译，一场讲下来至少需要一个小时。讲解员不适应新疆的饮食习惯，每天轮班买菜做饭。我到新疆巡展队去检查工作，一见面，她们就要求提高伙食补助费，理由是新疆物价高于内地水平。由于是在民族地区展览，我们没有一分钱利润，对她们提出的要求我置之不理。到驻地后，我就去看她们的住宿条件。在一间不足10平方米

的阁楼里，地上铺的地毯和军用棉被是她们的卧具。返回重庆之前，我又到她们宿舍去告别，王红、景跃馨、谭峥、沈红梅、吕涛、揭晓静这6个女孩，坐在自己的地铺上。队长王红说：“馆长，你吃完饭再走吧，时间还来得及。”饭菜虽然不太可口，但我吃着这些在家从不做事的姑娘们亲手做的饭菜，感觉美味无比。吃完饭，我准备离开，姑娘们却突然哭了。这是每一个巡展地都会发生的情况，因为在外的巡展队队员们把我当成了家里来的唯一的亲人。每当此时，我也很难过，经常强压泪水。面对这群只有20多岁的小姑娘，我总得设法做点让她们高兴的事，于是我大声说：“不要哭了，每天给你们每人增加10元钱补贴。”然后我转身离去，还没走下楼梯，就听到楼上传来她们开心的笑声。时过20年，经常参加巡展的任渝、谭峥，常跟我谈起关于巡展补助的事情，在我面前抱怨1988年下半年武汉巡展时的补助太少（每人每天补助一元），早餐吃热干面就花掉一天的补助。

打拼市场

在上海举办展览，使巡展走出收支不平衡的怪圈。我们的巡展在北京成功举办，扩大了红岩的影响力。随后，上海市黄浦区委、区府邀请我们在黄浦区文化馆举行展览。展览期间除参加开幕式外，我召开了两次报告会，这次展览获得了巨大的成功。

1991年6月10日，《文汇报》记者卫永成撰文《一次成功的实践》，记录展览的盛况：

近日，从报刊、电视新闻中了解到，由中共上海市黄浦区委和重庆市委宣传部联合举办的《中美合作所集中营史实展览》，从三月中旬开展以来，吸引了来自本市各区县及邻近省份的工、农、兵、学、商、党、政各界人士，短短一月间，参观人数已逾四十万人次，产生了多年未见的轰动效应，超过了时下一些热门的商品展销会，可谓盛况空前，被人誉为是一次革命传统教育的成功实践。

面对商品经济的大潮，还要不要开展革命传统教育、中国近现代史和国情教育？这个问题曾使许多人感到困惑。而现实已向我們提出了挑战。一个参观过《中美合作所集中营史实展览》的小学生问另一个小学生，看过展览没有？那个小学生竟然答道：我爸爸就在中美合资单位里做事，我常常去。

这足以说明，我们的下一代不仅出现了历史知识上的空白点，而且反映了一段时间来，革命传统教育、近现代史教育和国情教育已被人们淡忘到何等程度！

革命传统教育作为当前思想政治工作的重要内容，要取得理想的效果，当然要从本地区、本部门的实际出发，具有较强的针对性。拿黄浦区来说，堪称旧上海的缩影，有许多令人难以忘怀的历史遗迹，如“华人与狗不得入内”的黄浦公园，过去的跑马厅，南京路的“五卅”惨案遗址，外滩的24幢大楼，贵州路的“老闸捕房”等等。多年来，该区十分注意有计划地把这一切编写成思想教育的资料，制成录像，对中小学生和青年职工进行直观形象的中国近现代史教育及国情教育，并且将有着光荣革命传统的报童小学、储能中学作为青少年教育基地。由于这种教育有了具体的载体，使内容与形式得到了较为和谐的统一，因而收到了较好的效果。

应该指出，对青少年进行中国近现代史和国情教育，不仅是现阶段加强思想政治工作的当务之急，也是关系到培养社会主义现代化建设接班人的大事。不能设想，一个忘记自己国家历史，不了解国情的青年，能自觉成为我国社会主义事业的建设者。历史已经并且将继续表明，一旦放松或忽视历史、国情教育，那么，历史虚无主义、民族虚无主义和崇洋媚外思想就会乘虚而入，甚至会出现思想上的混乱和政治上的偏差。最近，江泽民总书记特别强调要通过系统有效的思想教育，使青少年一代“熟悉我国的近代史、现代史和我们党的斗争史，认识今天的人民政权来之不易”。如果各级党组织和政府都能因地制宜开展这类教育，就一定能把社会主义精神文明建设真正落到实处。

当时馆里有两支巡展队，在上海负责展览的是厉华、袁汝光、黄永跃、杨林、王涛、曾嵘、杨柯、单凯、王娉妮；在大连负责展览的是夏洪荣、冯至隆、伍丕金、任渝、邱蕾。一天晚上10点钟，我做完报告，黄永跃陪我在黄浦路上的“沈大成”面店吃面，并告诉我这次上海的展览收入很可观。我高兴地说：“不会再有人说我们总是赔钱了吧！”黄永跃答道：“不赔钱闯市场，怎么可能有今天的局面？会赔钱的人才会找市场！”吃完面以后，回到宿舍，黄永跃向我提出一个要求，希望我考虑增加巡展人员的伙食补助费。当时巡展人员的伙食补助费已经从广州时的2毛钱增加到5元钱了，我明白黄永

跃刚才请我吃8元钱一碗的排骨面的真正含义。仔细计算此次巡展开支和收入情况后，我决定大幅度提高巡展人员的伙食补助费，每人每天补助25元，巡展队员们听到这个喜讯，高兴地欢呼雀跃。我们终于结束了自己贴钱办巡展的历史。

1991年，广州国际展览中心邀请我们再次去广州展出，我们的展览终于第一次在正规的会展中心进行展出。陈建新作为带队的负责人常驻广州。为了给展览造势，我邀请从白公馆越狱的韩子栋参加开幕式。韩子栋是《红岩》小说人物“疯老头”——华子良的原型，他的出现引起了空前的社会反响。每天参观的人流络绎不绝，各大媒体争先恐后地采访，创下巡展以来首次日接待量突破万人的记录，韩子栋也没有想到展览会产生这样大的轰动效应。虽然那个时期也有媒体撰文《让烈士“下海”——歌乐山有没有搞错》对我们进行批评，但是《人民日报》登载文章《再铸“红岩魂”》，使我们受到极大鼓励：

红岩不仅是重庆人的骄傲，更是全国人民的骄傲。把歌乐山烈士陵园建成一个流动的陵园，让更多人从中受到教育，这是馆长厉华和全体工作人员的心愿。他们把震惊中外的“11·27”大屠杀浓缩成“中美合作所集中营史实”，以《歌乐忠魂、世代英华——中美合作所军统集中营史实展览》为题，从1988年开始，先后在北京、上海、广州、西安等30多个城市展出，观众达700万人次，社会反响强烈。

在北京，展览一个半月，观众多达32万人次。十几位将军花3个多小时仔细观看展览，他们说：“这个展览使我们又回忆起过去。”一位中学生在留言簿上写下这样一段话：“对一切浑浑噩噩活着的人，这个展览是一副清醒剂，我们无权虚度美好的时光，因为它用鲜血换来的。”

在上海，展览连续展出4个月，收效甚好。上海歌剧院同时上演歌剧《江姐》，有关部门举行了“学英烈、讲传统、树理想”的有奖征文讲演会。上海的传媒评价：“在大大小小的商品展销会都不景气时，一个革命传统教育展览却盛况空前，这是多年未见的。”

为再铸“红岩魂”，重庆市委做了大量工作。市委投资维修革命历史遗址，仅歌乐山烈士陵园就先后投入260多万元，新建大型烈士群雕《浩气长存》，并对陈列馆、烈士头像雕塑、烈士诗文碑林进行大规模建设。陵园自筹

资金近百万元，采用现代高科技，融声、光、景、物为一体，建成“11·27”大屠杀半景画馆，再现当年悲壮惨烈的场面。各展览场馆还不断充实展览内容，使持有各种政治观点的海内外参观者，都能从这里了解到真实的历史。

为了满足全国各省市对《歌乐忠魂、世代英华——中美合作所军统集中营史实展览》的需求，我和领导班子成员傅俊弼、徐永培、袁汝光、黄家玲一起，有计划、有目的地进行全国巡展的组织联络协调工作。根据全国各地巡展的情况，我们决定无论对方是党委政府机构，还是公司、企业、中介机构，均可成为我们的合作方，同时我们制定了低票价操作市场的管理办法，对合作方采取联合办展、冲抵成本、对半分成的运行机制。我们对每一个地方的运输费、宣传费、食宿费进行严格的成本核算和控制。由于每年不停地在各地举办展览，影响了讲解员的家庭和成人自修学业，甚至使有的讲解员多次推迟婚期，讲解员为单位的事业发展牺牲了个人的利益。为了调动参展人员的积极性，我们决定在书刊资料纪念品的销售上给予参展人员10%的提成。由于采取了一系列有效的管理措施，保证了巡展在全国的展出，为革命纪念馆的发展探索了一条向外发展的道路。依靠合作方、尊重合作方，讲诚信、重合同，多担责任和风险，是我们能够持续不断地在各地举办展览的原则；坚持观众效益第一，保证服务和解说质量是巡回展览影响不断扩大的根本原因。

1994年6月21日，《重庆日报》记者易幼民撰文《抓文化经济 促文化繁荣——歌乐山烈士陵园发展文化事业纪实》：

路在脚下。重庆歌乐山烈士陵园——一个以革命传统教育为主的文化单位，勇于革新观念，开拓视野，以抓文化经济，促文化繁荣的工作思路，开创出了事业发展新局面，从1991年以来，每年参观人数均在200万人次以上；并被文化部、人事部授予全国先进集体称号，被四川省委确定为四川省革命传统教育基地；3年来，固定资产增加305万元，实现了新形势下的社会效益、经济效益双丰收。

.....

优质服务的形成需要内部强有力的管理，陈列手段的现代化需要坚实的经济基础，而这两者则需要一支勇于献身革命传统教育事业的职工队伍。

在巡展活动中，工作人员为节约经费自己当搬运工。他们第一次在北京巡展时，正值隆冬，工作人员在冰天雪地里为搬展品冻坏了手脚。北京的市民问：“你们拿多少奖金？”一位讲解员笑笑答道：“我们图的不是这个！”

.....

广东一位观众评价说：“歌乐山烈士陵园的工作人员是当今的奉献者。”

上海老干局参观团来烈士陵园参观后说：“在白公馆、渣滓洞这样远离市区的地方，还有这么多朝气蓬勃的青年热爱这一行，我们真高兴。”

在管理中，他们不囿限于事业单位陈旧的管理模式，大胆引进现代企业的管理方法，在全市直属文化单位中率先推行定工作时间、工作数量、工作人员、工作标准的“四定”工作方法，让职工清楚自己的职责。

他们开全国文博单位讲解员级别考核之先河，定期从语言、写作、答辩、职业道德等方面对讲解员进行考核，其结果同人员使用，奖金工资分配挂钩。

他们在全国文博单位中率先实行馆评业务职称制度，以实际工作能力作为评聘标准，部分资历、学历较浅，但确有实绩的专业人员和业务骨干得到承认。

他们在全市直属文化系统中率先实行用工双向选择制度。

他们大胆将陈列部、编辑研究室、保管部等科室工作人员全部分配到第一线。

他们实行片区区域中心责任制，收入向第一线倾斜。

实践证明，强有力的管理促使服务水平的提高。

在兰州巡展时，讲解员为盲聋人进行过一场 90 分钟的特殊解说。

在寒冷的太原巡展，讲解员们每天热情接待上万名观众，全然不顾气候带来的喉咙疼痛。

.....

发展文化经济，在歌乐山烈士陵园可不是一句空话，这项工作的开展始终与社会效益紧密联系在一起。文化经济工作的开展支持了革命传统教育工作。

曾几何时，人们只重视文化的意识形态属性，而忽视它的商品属性，但歌乐山烈士陵园开拓者的认识是：必须有雄厚的经济基础，才能带来最佳的社会效益；特别是在国家所拨经费仅够一般开支的情况下，依靠自己发展

文化经济更是势在必行。

1995年半月谈内部版发表刘亢、张靖撰写的《文博馆如何办——来自歌乐山烈士陵园的启示》，以《高招：让“呆板”的文物“活起来”》、《启示：文博单位也要有风险机制》、《思考：文博馆能否当产业办？》为题，深入分析烈士陵园的改革和发展，该文结尾是这样写的：

然而把文博馆当产业办并不是人人都能接受的。在烈士陵园也有游客向记者反映“掩埋烈士尸骨的地方不应收费”。而陵园的工作人员则认为，在保持教育功能内涵不变的情况下，扩大工作外延来创收，是为了创造更多的形式、更好的条件，把革命传统教育搞得有声有色。据统计，陵园创收的55%都用于文物事业的再投入。近年来，他们除把这笔钱用于办新展览、修新雕塑等业务建设外，还拿出相当的资金支持公益事业。陵园先后资助拍摄了《这座山属于历史》、出版了《红岩春秋》、再版了《红岩》小说等。由于自身经济实力增强，1993年，陵园在烈士墓区域实行免费参观，让更多的人接受革命传统教育。

歌乐山烈士陵园抓文化经济、促文化发展，迈出了给人启迪的一步。

全国巡展使我们认识市场、了解市场，把爱国主义教育、革命文物资源与市场紧密结合，不断完善管理机制，借助媒体的传播力量扩大巡展的影响。在不断扩大市场和占有市场的同时，我们职工队伍的思想素质、业务素质以及市场意识也不断地得到增强。1996年10月，我们第四次进京巡展，掀起红岩热潮，书刊资料被抢购一空。市委宣传部紧急从重庆出版社调运库存的所有红岩书籍，运抵北京的当天，这些书籍就被热情的观众抢完，兵器出版社的几个编辑在现场亲历热烈的售书场面，他们发现了出版契机，提出合作出版有关展览内容的图书，我非常爽快地答应，同时要求第一次印刷五万册，兵器出版社的编辑听后惊得目瞪口呆。

1996年11月27日，《新闻出版报》记者宋慧献撰文《魅力来自不朽的精神》，记录了“红岩魂”创造的出版业奇迹：

今年秋天，《红岩魂——白公馆、渣滓洞革命先烈斗争事迹展览》展出