

華僑博物院

华侨博物院中长远发展规划意见 (2017-2027)

华侨博物院作为全面系统展示华侨华人历史和业绩的专业博物馆，是中宣部、中国侨联、福建省、厦门市授予的全国、省、市级爱国主义教育示范基地，《华侨华人》展荣获第六届全国博物馆陈列展览十大精品评选“最佳新材料、新技术运用奖”。

2011年10月20日，中共中央政治局委员刘延东同志专程来我院开展工作调研，刘延东同志参观了展厅，详细了解了有关工作情况，并充分肯定了华侨博物院近年来所发挥的作用。

刘延东同志指出，博物馆工作是社会主义文化建设中的重要组成部分，中央给予了高度重视，陈嘉庚先生亲自创办的华侨博物院，具有不可替代的地位和独特优势，华侨华人是弘扬中华文化、实现中华民族伟大复兴的重要力量，华侨博物院要进一步加强展品研究，努力发掘展览内涵，充分展示以陈嘉庚先生为代表的华侨报效祖国的精神特点，把华侨博物院收藏的陈嘉庚先生征集的藏品办到国家博物馆

去，为推动社会主义文化大发展大繁荣作出新的贡献。福建省、厦门市要一如既往地支持华侨博物院的发展，把华侨博物院建设成为弘扬嘉庚精神、展现统战特色的宣传教育基地，为深化我国文化体制改革贡献智慧和力量，要把华侨博物院建设成为一个来厦门的游客非来不可的参观点。

刘延东同志在考察华侨博物院的过程中，强调福建、厦门是著名的侨乡，有着独特的优势，一定要把“侨”的文章做好、做足，为大力弘扬中华文化、建设中华民族共有精神家园作贡献，要求福建、厦门利用华侨博物院这个好的基础，重点支持华侨博物院的进一步发展，进一步挖掘侨的文化、侨的历史、侨的精神，大力弘扬爱国华侨的奋斗精神，大力宣传华侨为世界发展所做出的贡献，希望把华侨博物院当作福建、厦门的一个品牌来建设。

为贯彻中央领导对华侨博物院发展的定位的指示精神，结合华博目前事业发展的具体实际，我院特制定华侨博物院中长期的发展规划，中期计划是 2017 年-2021 年，长远计划为 2022 年至 2027 年。

一、 中长远发展的指导思想、目标和原则：

加快华博发展的指导思想：要紧紧围绕建设中国特色社会主义文化事业的大局，坚持贯彻科学发展观，以先进文化为引领，充分发挥自身优势，进一步挖掘侨的文化、侨的历史、侨的精神，大力弘扬爱国华侨的奋斗精神，大力宣传华侨为世界发展所做出的贡献，使华博的各项工作“有利于传承文明、有利于城市形象及品位提升、有利于人民群众文化生活的需要”，在业务基础、人才队伍、学术研究、对

外交流、行政管理等方面上新台阶，把华博建设成为在海内外更有影响、更有地位的特色博物馆及厦门城市新名片，成为全国侨史文物资料收藏研究服务中心。

发展目标：

- 1、建设成为福建乃至海峡西岸最好的专题博物馆；
- 2、建设成为国家涉侨文物、文献的收藏和研究服务中心；
- 3、建设成为两岸涉侨事务的交流平台；
- 4、建设成为厦门市对外交流的重要窗口及国际文化交流的主要平台。

加快华博发展的原则：坚持提升以满足观众需求为主的公共文化的服务水平；坚持提高运行质量为核心的发展观；坚持体制机制的创新。

二、中期发展的目标和对策（2017年至2021年）

至2021年，是我国全面建设小康社会的关键时期，也是文化体制改革加快，公众对精神文化迅速增长的时期，这都为华博的发展提供了前所未有的机遇，但我们也清醒的认识到，华博的专业化水平、社会服务能力、管理水平与社会公众、海外华侨华人和各级领导的期待尚有差距，增强责任感和使命感，加快发展步伐，为大力弘扬中华文化、建设中华民族共有精神家园作出应有的贡献。华博要扬长避短，发挥自己办院时间长、积累多、有较强的一支业务队伍的优势，保持华博在全国博物馆界的特色和在华侨类博物馆中的优势以及在沿海侨乡省份的领先地位。对照国家一级博物馆的各项要求，补缺补漏，

力争 2020 年重新申报获评国家一级博物馆。

1、藏品征集保护管理

存在问题：（1）受到藏品征集经费的不足以及经费来源单一财政拨款的限制，藏品数量增加幅度低，藏品搜集的数量及和质量都不够；（2）不具备藏品修复保护设计和修复双资质，藏品修复服务的能力不足；（3）藏品信息化程度有待提高，藏品信息化建设还处在摸索阶段，定期系统向社会发布藏品信息没有形成。

改进措施：（1）依据我院的功能定位，细化具有前瞻性的长远收藏计划，不断增加藏品数量，丰富藏品类型，充实藏品体系；加强文物征集工作，重点征集华侨华人文物实物，兼顾其他。使用好每年的文物征集经费，争取每年文物征集经费有一定的增长，保证每年一定的文物征集数量。争取藏品征集经费来源由单一财政拨款向多元化转变，争取财政加大对文物藏品征集的投入，同时争取社会力量的支持，让更多社会力量参与到藏品搜集中来，把捐赠作为获得藏品的重要途径；（2）提升藏品的修复能力，加大文物保护力度，完善现在的藏品修复室的各项软件和硬件，培养 2-3 名能独立操作的书画装裱和文物修复人员。要继续以分门别类和量力而行的原则进行字画修复工作，并逐步建立健全文物修复档案。（3）继续加强展厅和库房环境的全面控制，加强同省内外的兄弟馆相互之间的协作、藏品资源共享；（4）在藏品帐目、档案清晰完整的基础上，加强藏品的信息化工作，完善藏品管理数据库建设，提升信息化程度，做到通过网站、公开出版物等方式定期向社会公开发布我院藏品信息。

2、公共关系与服务：

存在问题：（1）仍然处在比较封闭的状态，实现与社会有效互动的能力不足，与开放、共享的时代潮流不适应；（2）对自己展览的推广做的不够，与企业、社会团体、媒体机构的主动合作意识还须加强；（3）在文化创意产品的开发上相对滞后；利用新型媒体提升文化传播水平还需要特别加强。

改进措施：（1）充分应用视听、影像、信息、多媒体、互联网等技术手段拓展我院的传播功能，实施“数字华博”计划；（2）经常性开展观众调查，对观众意见进行梳理；建立健全免费开放条件下的激励机制和问责机制；健全开放服务制度，提高教育、服务水平，培养观众良好的参观习惯。充分发挥华博的社会教育职能，强化华博公益性事业单位的功能，继续加强爱国主义教育示范基地建设，积极探索以提高观众参观质量和改善参观环境为主要目的的免费开放后的管理新模式，社会教育主题活动的新方式和新途径；加强讲解员队伍建设，提高讲解员业务水平，逐步推行“双语讲解”制度，建立3-5个有华侨博物院特色的品牌教育活动；进一步整合社会资源，利用好“华侨博物院之友”这个平台，探索和会员良性互动的方式和渠道，加强志愿者队伍的建设和管理，拓展志愿者服务的内容。（3）利用藏品和展览的文化符号，大力推进文化创意产品的开发，要按计划、分档次逐步开发与华博展览、华博建筑、院藏文物等有关的文化衍生品，并力争开发出一批精品；5年内力争使华博文化衍生品的销售收入达到50万。

3、陈列展览：

存在问题：（1）随着时代发展和展览展示技术的进步，华侨博物院于 2004 年完成的展示陈列显示出了落后陈旧和众多不足之处，在原来一级博物馆的运行评估中，我院的陈列展览失分较多。（2）投入精力对所展示内容最新成果和对观众反馈意见分析研究不够，代表性原创性临时展览少，临时展览的选题在贴近百姓生活上做的不够。

改进措施：（1）坚持以“举办一流的展览”为办展理念，配合华博的扩建计划，对现有的《华侨华人》、《陈嘉庚珍藏文物展》、《自然馆》三大基本陈列进行重新改版，充实调整基本陈列的陈列形式和内容，使基本陈列能与国内外先进的博物馆陈列展览同步；

（2）加强馆际之间的交流合作，每年从国内外引进 6-9 个高水准、高品质、有内涵的文物展和艺术展；以馆藏文物为基础，每年推出 1-2 个专题特色展览，作为对外交流展。

4、学术研究：

存在问题：学术委员会在促进业务发展上的支撑作用不明显，科研计划的合理性、可行性有待加强，开展相关课题的合作研究少，整体科研水平不高，学术成果的运用价值没有充分体现。

改进措施：（1）既要华侨华人资料的研究，更应加强对藏品的研究，以及与 博物馆直接相关的博物馆教育、博物馆展览及信息传播的研究，提高科学研究的应用价值，强化学术研究对陈列展览的指导性作用，围绕不断创新陈列展览的内容、形式和手段，增强陈列展览的专业性、知识性、趣味性、观赏性和吸引力、感染力。

(2) 加强学术委员会职能：进一步提升华博在业内的影响力，加大与科研机构的合作，力争承担省级以上的科研课题，建立健全奖惩机制，鼓励员工开展学术研究，倡导和树立良好的学术氛围，为藏品保护研究、展览图片资料研究、陈列展览、社会教育等业务工作提供学术上的保证，建立全国侨史文物资料收藏研究服务中心。

(3) 继续举办高水平的学术讲座和研讨会：以博物馆学、藏品研究、文物保护、华侨华人、社会教育学等为题，坚持每季度举办一次高水平、专业性强的学术讲座，力争举办有影响力的学术研讨会。

5、行政后勤管理

存在问题：(1) 自身定位不够清晰，发展规划的可操作性仍需要提高；(2) 建设上开拓创新性不明显。

改进措施：(1) 提高规划编制水平，使规划合理全面反映我院的现状及长远发展愿景，切实按照规划去指导工作；制度建设注重突破性的制度设计，向一些管理上的核心问题作挑战；协调各部门，尽快通过博物馆风险等级达标，改变安全工作“无事主义”的心态，将情景演练制度化、定期化；充实人才队伍，确保人才总量有序增加，人才结构不断优化，专家队伍持续壮大。

(2) 规范管理模式，继续坚持规范管理，用制度来管事、管人的管理模式。修订《华侨博物院管理规章制度汇编》，努力做到每项工作、每件事情有章可循，使华侨博物院沿着一条科学规范的轨道上向前发展。

(3) 健全工作机制：进一步适应事业发展的新要求，健全各种工

作机制，提高工作效率，做到事事有人管，人人有事做；全面规范固定资产管理制度、财务制度、人事制度、采购制度和办公用品制度，厉行节约、开源节流。

三：长期发展的目标和对策（2022年至2027年）：

华侨博物院的定位是建成具有全国知名的爱国主义教育示范基地、“5A”级旅游基地、厦门城市的新名片和全国侨史文物资料收藏研究服务中心。应立足于建成高起点、高质量、高品位、有特色的一流博物馆，建成后保持全国同类博物馆的领先地位。通过华博的建设，带动周边区域的城市建设，推动厦门文化、教育、旅游事业和精神文明建设。

1、完整体现陈嘉庚先生的建院思想，扩建华侨博物院，使华博成为更具影响力的专题类博物馆

陈嘉庚先生创建华侨博物院之初，计划下设4个博物馆，5座大楼，占地97亩（6.4万平方米），建设计划也经当时的厦门市市长李文陵批准。陈嘉庚先生1959年建成第一座展览大楼，来不及实现他的宏伟蓝图，就于1961年逝世。由于历史的原因，市政府批准的华博用地被挤占，现有的占地为12000平方米，不到原定面积的五分之一。1992年5月，根据实际情况和海外华侨华人的反映，当时的全国侨联主席庄炎林同志在全国政协七届五次会议期间，提出《归还华侨博物院土地，支持该院发展案》，即0724号提案，签名的全国政协委员24名，引起了中央、省、市领导的重视。1994年，厦门市委、市政府确定了华侨博物院新的扩建计划，成立了由海内外各方人士组

成的扩建基金理事会。当时的扩建工程用地涵盖了原来厦门第一印刷厂的用地（现为希尔福酒店用地），总建筑面积为 21254 平方米。主要建筑有文物库房、历史文物馆、华人业绩馆、会议厅及华侨华人资料馆、自然标本馆、办公楼等。现在，由于种种原因，整个华博的扩建仅在现有的场地上完成了文物库房和主楼两翼的扩建。目前正在建的国际学术信息交流中心也有待于继续投资装修方能启用。

华侨博物院和集美学村、厦门大学一样，都是陈嘉庚先生的教育遗产，是他倾注毕生心血兴学办教育的三座丰碑，发展华侨博物院，仍然有很长的路要走，还有许多的工作要做。而且我院的文物实物藏品近万件，目前《华侨华人》、《陈嘉庚珍藏文物展》、《自然馆》三大展览展出的文物实物仅 700 多件，更多的文物仍“养在闺中人未识”，扩建华博，将更多的陈嘉庚收藏的文物展出，使华博的社会教育职能更大化，将陈嘉庚先生的建院思想具体化。

为了在新的历史条件下，完整体现陈嘉庚先生的建院设想，同时也为落实刘延东同志要求加快华博进一步发展的重要指示，希望上级领导支持华博扩建，将原厦门第一印刷厂用地（现为希尔福酒店，占地面积约 22000 平方米）和原法拉电子公司用地（现为如家酒店，占地面积约 4000 平方米）划为华博扩建用地。我院计划在原一印用地上兴建新的陈嘉庚珍藏文物馆、自然馆、土生华人馆、国别馆、全国侨史文物资料收藏研究服务中心等。

利用华侨博物院周边地块进行扩建，是尊重和体现陈嘉庚最初为华侨博物院择址的初衷，陈嘉庚希望华侨博物院能与厦门大学相毗

邻，为厦门大学的教学提供更多的方便。而且，华侨博物院的主楼，是陈嘉庚亲自建设的最后一座“嘉庚建筑”，堪称精美的“绝笔”。她已经成为嘉庚建筑的最重要地标之一，成为“华侨”的重要象征，也是海内外早已熟悉的“华侨博物院”的符号。因此，在它的周边扩建，能够形成更为强大的“侨气场”，同时，也可以大大降低建“分馆”、“新馆”的成本，并且有利于今后的运作和管理。

2、协调请求上级有关部门回拨收回的 8 个编制，用于加强业务队伍的建设，且为华博扩建作人才储备

1995 年，在市委、市政府的高度重视下，厦门市编制委员会将华博人员编制从 30 名增加到 40 名，为华博的未来发展提供了极为重要的人员保障；2007 年，由于陈嘉庚纪念馆的建馆，厦门市委机构编制委员会从我院划转 8 名编制到集美校委会，现有编制为 32 名。随着各项事业的进一步发展，华博应突破“维持”的需要，在一些岗位上增加编制，华博根据市编制委员会批复，配齐 6 个内设部室的人员，组建的公众服务部需要增加编制；根据《国务院办公厅转发文化部等部门关于推动文化文物单位文化创意产品开发若干意见的通知》（国办发[2016]36 号）的要求，我院需要在文化创意产品开发上加大投入，拟在文化衍生产品的开发方面需要增加编制；华博根据自身的特色及优势，建设成为全国侨史文物资料收藏研究服务中心，在经过一段时间的准备后，挂牌成立“华侨博物院侨史文物资料收藏研究服务中心”，需要增加编制用于该中心的人员配备。

我院落实扩建计划，人员是基础，我们应为此作准备，从储存和

培养专业人员方面先行一步，请求上级有关部门回拨收回的 8 个编制，推动华博向更高层次发展。

3、以建立现代博物馆制度为核心的体制机制创新

华博的中长期发展，要主动适应经济社会和文化发展的需要，进一步明确各项事业的发展目标，以提高运行质量为核心，加快改革创新，激发可持续发展的活力，推动华博在新的历史起点上科学发展，做好、做足“侨”的文章，进一步挖掘侨的文化、侨的历史、侨的精神，大力弘扬爱国华侨的奋斗精神，大力宣传华侨为世界发展所做出的贡献，为大力弘扬中华文化、建设中华民族共有精神家园作贡献。

要积极探索建立华博理事会（董事会），吸纳有代表性的海外华侨华人、各级领导、社会人士、专业人士、基层群众参与管理，健全社会支持和监督华博发展的长效机制；健全议事规则和决策程序，完善院长负责制；充分发挥华博学术委员会在业务建设和博物馆管理中的重要作用；完善岗位管理的各项制度，明确科学考核评价和激励机制；探索华博与社会合作共建的模式，推进华博与教育部门、科研院所、社会团体的资源共享，形成协调合作的长效机制，提高服务经济建设和社会发展的能力；进一步推进华博后勤服务的社会化改革。