

## **山西烽火抗战博物馆中长期发展规划（2019-2029）**

山西烽火抗战博物馆自备案成立以来，以业务研究为立足点，紧密联系社会大众文化需求，积极推出各类临展与博物馆教育活动，得到社会各界广泛认可，产生了巨大的社会效益。在此基础上，2019-2029年山西烽火抗战博物馆将建立长效发展机制为引领，在管理运行、研究展示与社会服务等方面再作整体提升。

### **一、定位、目标与方略**

#### **（一）博物馆定位**

山西烽火抗战博物馆是一座全面反映山西抗日战争历史的综合性专题博物馆。本馆立足于文物征集、保护、研究和展示工作，致力于革命传统文化的传播，努力为城市提供多元化的公共文化服务。

#### **（二）发展目标**

以建设“立足山西、面向全国，具有全球知名度的战争博物馆”、国家“一级博物馆”为目标，以建成更具影响力的全国重要的革命传统文化高地为导向，坚持“现代化、社会化、国际化”的发展思路，推进公共文化服务体系建设、陈列展览品牌建设、山西烽火抗战研究中心建设，构筑现代化的藏品保护体系、科学管理体系、信息传播体系，实施文博产业创意工程、人才培养工程、文化交流展示工程，不断提升山西烽火抗战博物馆的服务功能、发展层次和服务水平，努力实现由民办馆向藏品大馆、业务研究强馆的历史跨越。

#### **（三）发展方略**

秉持创新、协调、绿色、开放、共享发展理念，坚持社会主义先

进文化前进方向，坚持把社会效益放在首位，坚持博物馆工作“贴近实际、贴近生活、贴近群众”原则，把握非国有博物馆发展阶段性特征，遵循博物馆发展规律，深入挖掘文物蕴含的革命历史文化内涵和时代价值。

一是坚持质量优先。树立以提高质量为核心的博物馆发展观，注重博物馆内涵发展。把博物馆资源配置和博物馆工作重点集中到强化博物馆功能和职能发挥、提高办馆质量和水平上来。

二是坚持服务优先。把充分发挥博物馆的社会作用作为博物馆发展的根本任务，强化藏品保护研究和博物馆学术研究，创新展示教育传播的内容、形式和手段，切实提高博物馆公共文化服务水平，更好地满足人民群众的精神文化需求。

三是坚持人才支撑。加强博物馆领域的基础性研究，运用现代科技手段，建设高素质人才队伍，增强博物馆事业发展的创新能力。

四是坚持示范引领。依托资源优势，紧跟时代步伐和发展脉搏，打造革命传统文化示范高地建设，探索体系建设，培育示范工程和品牌活动，走出一条可借鉴、可发展、可推广的新时代非国有博物馆发展之路。

## 二、阶段性目标

（一）藏品管理：清库建档，摸清家底，建立科学高效的藏品管理机制。藏品是博物馆的立馆之本。加强馆藏文物体系建设，拓展藏品来源渠道，丰富藏品种类，增加藏品数量，填补藏品，提升藏品档次，构建重点突出、特色鲜明、互为补充的收藏体系，服务好陈

列展示、宣传教育、科学研究。

（二）展览陈列：建立策展人制度，树立全球视野，策划、引进高水平展览。探索建立富有山西烽火抗战博物馆特色的展览运作模式，建立健全陈列展览管理办法、规范、标准等制度体系，创新展览模式，完善策展人制度，深化展览内容，推动临时展览由数量增长向质量提升转变。以展览工作带动博物馆其他业务工作发展。

（三）文物保护：立足本馆实际，加强交流合作，建立科学高效的文物修复机制。建设一支高水平的文物保护修复队伍。通过先进检测设备、高精尖技术水平、跨领域合作方式，努力做好科学的文物保护与修复工作，开展不同材质的藏品保存环境控制、预防性保护的监测研究、标准研究，研发藏品保存环境调控和环境监测平台技术，健全藏品保存环境标准体系；开展文物保护修复材料与工艺及其适用性评价等研究。使我馆逐步成为国内一流的文化遗产保护机构。

（四）学术科研：初步建立山西烽火抗战研究中心，加大馆藏与相关研究，促进本馆学术科研水平迅速发展。科学研究是立馆之基、兴馆之本、强馆之源。学术研究的深度和广度，决定着博物馆创新的动力和活力。坚持把提升科研能力作为提高博物馆内涵发展的核心任务，加强科研的支撑作用，初步建立山西烽火抗战研究中心，完善科研激励机制，形成科学、合理的研究体系，推出有影响的研究成果，不断提升科研能力、学术地位和社会影响力。

（五）社会教育：以展陈为依托，搭建平台，全面拓展社会教育功能。规划期内，山西烽火抗战博物馆教育工作从自身研究和建设

出发，以陈列展览为依托，拓展社会教育功能。至 2025 年，建立、完善依托传统媒体与新媒体、新技术、新理念，具有山西烽火抗战博物馆特色的公众教育服务体系、传播体系和社会参与体系。

（六）公共服务：提高公众服务意识，推进公共文化服务体系建 设。博物馆是文化遗产保护机构，更是面向公众的公益性社 会文化服务机构。社会变革不断深化，博物馆的核心价值不断提升博物馆的社会性、公共性，要求我们提升博物馆的社会服务职能和教育职能，切实提升公共文化服务与文化惠民工作水平。从社会发展和公众需求的角度出发，我馆应积极优化服务环境，拓展服务渠道，充实服务内容，提高服务水平，满足公众日益增长的多元、多层次文化需求，促进区域文化发展，推动国家文化大繁荣大发展的进程。

（七）宣传与交流合作：加强博物馆宣传推广和机构交流，打造跨领域合作交流平台，建立面向全国与国际接轨的行业交流机制。宣传推广与博物馆之间的展览合作、学术交流和 技术交流日益密切且愈加受到重视。规划期内，山西烽火抗战博物馆将加强本土、国际范围内的宣传推广力度及馆际、跨界、跨国合作交流，促进博物馆与学校、科研院所、媒体、企业、社会团体等的跨界合作，整合社会资源，扩大国内、国际影响力。

（八）文化创意：着力建设文创研发资源库、推进优质文创产品研发与保护。强化文化文物资源梳理，形成博物馆文化文物资料库，打造完成符合当代人审美情趣和价值品味的山西烽火抗战博物馆专属 IP，形成配置合理，布局良好的博物馆文创业态。为将山西烽火

抗战博物馆打造成为具有全球知名度的战争博物馆奠定坚实的基础。

**（九）智慧博物馆：**完善智慧博物馆建设、搭建文化资源平台。智慧博物馆是以人的需求为驱动，重新梳理和构建博物馆各要素，提供“物、人、数据”三者之间的双向多元信息交互通道。规划期内，山西烽火抗战博物馆智慧博物馆工作将以藏品资源建设为核心，以信息基础设施和综合业务平台建设为基础，建立藏品管理系统、馆内安防监测系统、网络信息安全系统、客流分析系统多维一体的空间管理系统，进一步完善山西烽火抗战博物馆智慧博物馆建设。

### 三、实施方案

**（一）藏品管理：清库建档，摸清家底，建立科学高效的藏品管理机制。**

1. 2020年至2025年完成库房藏品整理，制定文物保护管理预案，建立完善藏品管理制度。

（1）全面梳理馆藏现状，合理规划，制定文物出入库方案，完成藏品清理、打包、运输、入库、上架等工作，完成藏品库房整理任务。

（2）制定合理方案，落实推动藏品库房监测、藏品保养与修复工作；建立保护评估体系，对馆藏皮质、木质、青铜、石质、纸质、漆木竹器藏品等进行保存状况评测，确定藏品健康状况等级，根据保护紧急程度，为急需保护的藏品制定保护方案，建设藏品保存环境监测平台、环境调控系统和专有装置。

（3）加强藏品基础信息建设，完成我馆藏品信息采集、资料录

入工作，建立和完善藏品数据库；加快藏品管理信息化建设，完善配套设备，对藏品数据动态维护，合理利用。积极培养文物鉴定、藏品保护等专业技术人才，建立优秀人才梯队。

（4）完善藏品库房管理制度和藏品管理制度，启用藏品管理系统，确保藏品、库房管理的科学、规范。

2. 丰富藏品种类、充实藏品体系。充分利用藏品征集经费，树立科学的收藏理念，根据本馆自身使命和在城市发展中的重要作用，制定明确的收藏政策和具有前瞻性、体系化的长远收藏规划，完善征集程序，不断增加藏品数量、提高藏品质量。每年征集藏品 10 件以上。

**（二）展览陈列：建立策展人制度，树立全球视野，策划、引进高水平展览。**

1. 完善策展人制度。建立包括选题、学术支撑、展览大纲、形式设计、公众服务、教育活动、宣传推广、文创产品开发的整体策展人项目责任制，在策展人（项目负责人）经费使用、团队构成、跨部门合作和社会资源利用等方面给予制度保障。

2. 创新展览模式。优化展览选题，深化展览设计，探索展览内容的多学科、多领域融合，细化展览的层次性，进一步推进艺术办展、动态办展等陈展理念。加快展览社会化建设，加强市场和公众需求的调查研究，强化展览的市场化运作程度。

3. 全面提升展览品质。在本规划期内逐步开展基本陈列进一步完善工作，完成至少 1 个基本陈列的优化提升工作；每年馆内举办临

展、特展 5-10 个。

4. 策划原创展览。加强博物馆馆藏资源和地域特色文化资源研究，打造不同观众定位的原创展览。重点围绕山西抗日战争历史文化与以及其他馆藏文物，策划原创展览。每两年策划举办具有广泛影响力，向国内外输出的原创性展览 1 个。

### **（三）文物保护：立足本馆实际，加强交流合作，建立科学高效的文物保护修复机制**

1. 规划期内，初步完成我馆藏品保护场地与设施、设备 等硬件建设。结合本馆工作特点，硬件建设应具有就近、专业、安全、便利等特点。

2. 推进团队建设机制，建立人才培养与储备机制，科学统筹内部分工与团队协作，倡导团队意识与共同发展。

3. 结合馆藏藏品结构特点，持续推进软件建设。定向培养文物防震预防性保护、文物保存环境监测与调控、近代文物保护研究、大型无机质文物保护、金属文物保护等方向专业技术人员，2023 年初步建立相应学术体系；加大人才培养力度，至 2029 年争取各科研方向都有至少一名专业研究人员。根据本地资源，在特有领域形成学术实力。

### **（四）学术科研：初步建立山西烽火抗战研究中心，强化学术委员会职能，推动馆藏与相关研究工作，促进本馆学术科研水平迅速发展**

1. 强化科研基地建设。 初步完成山西烽火抗战研究中心机构组

织建设，不断丰富学术交流活动，积极关注学术前沿，拓展研究视野。规划期内每年举办或承办高规格、高质量的学术研讨会、学术讲座等重要学术交流活动 3 次以上。

2. 完善科研机制。积极探索人员管理、项目管理、经费管理、绩效考核评价等机制。由学术委员会牵头，制定实施科研发展规划，编制《山西烽火抗战博物馆科研课题管理办法》，建立科研课题资助资金、学术著作出版资金和优秀科研成果奖励资金，出台科研管理细则，以“一级博物馆”指标要求完善绩效考核标准与奖惩机制。激发科研人员的积极性、主动性和创造性。

3. 强化基础研究。深入开展以馆藏文物为核心的文物研究、藏品保护、陈列展览、教育传播、社会服务、运行管理等领域基础研究，建立文物科技保护、文物学、博物馆学等学科理论研究体系。加强与高校和科研机构的合作研究，优势互补、资源共享。

4. 持续有序推动博物馆科研成果出版。加大对馆藏抗战时期中国共产党在山西开展政权建设、统一战线、军队建设等系列藏品的专门研究。编辑出版具有较高学术水准的展览图录。

5. 创刊并办好馆刊。突出刊物特色，加强内容策划和约稿组稿，时刻把握文博领域最新发展动态及前沿突破性成果，及时评述有突破性、创造性、建树性的学术新观点、新理论、新成就，引导科研方向，推动学术创新，提升编校质量，增强刊物竞争力。通过以书代刊形式，每年定期编辑出版论文集（馆刊）至少一期。

6. 强化图书资料管理利用。博物馆文献建设是一项长期性、常



态化的工作，是博物馆业务研究工作的重要组成部分。规划期内，进一步加强新出版图书的购置力度，强化友邻单位图书交流机制，持续补充完善既往出版图书资料，提高馆藏图书总量，形成以文物、考古、历史、博物馆、民俗、社会、美学、艺术、教育等学科为主要特色的藏书体系。预计采购纸质图书年均 100 册以上。购置电子图书，丰富藏书信息，满足科研需求。开展馆藏藏品、档案资料数据库建设以及馆藏珍贵文献数字化工作，以期更好的为业务科研与博物馆建设提供档案、文献资料查询服务，实现资源共享。

#### **（五）社会教育：以展陈为依托，搭建平台，全面拓展社会教育功能**

1. 优化讲解服务、拓展多元化导览服务。为了充分满足公众多元化参观需求，山西烽火抗战博物馆自开放以来为观众提供免费人工定时讲解服务和免费语音导览服务。在规划期内，我馆努力针对不同年龄阶段的青少年、老年人、残障人士等特殊群体改进人工讲解服务，优化讲解服务体系，另外，我馆将进一步利用多媒体信息手段，继续拓展语音导览内容及形式，为观众提供更多语种、更多版本、针对性更强的导览内容。持续提升广大观众的观展体验，让讲解与导览服务更加多元化、科学化和人性化。

2. 深化教育职能、搭建教育合作平台。规划期内，山西烽火抗战博物馆将大力开展中国优秀革命历史传统文化及红色文化教育活动；积极策划临展教育活动，提供多元化教育服务；有序推出节庆文化活动，加强传统文化思想教育；加强馆校合作，构筑学生常态化参观学

习教育模式；持续开展素质拓展活动，培育提升青少年综合素养；不断完善优化教育功能区，提升青少年博物馆体验感；长期持续丰富语音导览形式，做好公众观展导览服务。

## **（六）公共服务：提高公众服务意识，推进公共文化服务体系建设**

1. 坚持以科学发展观为指导，“坚持以人为本”，博物馆的各项工作要充分考虑公众需求，并吸引公众参与到博物馆文化建设中来。

2. 加大公共文化服务基础设施投入，博物馆从“数量增长”走向“质量提升”，公共文化服务建设成为博物馆发展的必然要求，完善公共文化服务基础设施成为题中之义。

3. 积极提升博物馆展览水平，坚持展览的原创性、多样性，在优化基本陈列、举办临展、特展以外，我馆将推进“数字博物馆”建设，积极开拓新的展示空间。

4. 积极研发观众喜爱的、具有山西烽火抗战博物馆特色的文创产品。 5. 继续创办具有山西烽火抗战博物馆特色的文化活动，让山西烽火抗战博物馆日渐成为广大市民重要的文化休闲场所和精神文化家园。

6. 继续深入挖掘本馆资源，充分实现博物馆的教育功能，推进“文博图书馆”建设，发展“第二课堂”，开展多学科、多领域的、面向社会的普及知识讲座及其他社教活动。

7. 不断提升服务能力和条件，细化服务内容，提供贴心细致的特色“文化”服务；最后，应整合博物馆资源，促进博物馆之间的合

作交流、资源共建共享，形成抗战博物馆公共文化服务合力。

**（七）宣传与交流合作：加强博物馆宣传推广和机构交流，打造跨领域合作交流平台，建立面向全国、与国际接轨的行业交流机制**

1. 规划期内每年开展 1-2 次博物馆内部人员培训。

2. 至 2025 年，与 3-5 家兄弟博物馆建立交流与联系，与 1-2 家建立兄弟城市博物馆关系；申请加入国际二战博物馆协会，成为单位会员；推动国际性学术活动及会议。

3. 至 2039 年，进一步完善博物馆国际关系与业务体系，再增加对 4-6 家太原兄弟城市博物馆交流联络，并增加 2 家兄弟城市博物馆关系的建立。

**（八）文化创意：着力建设文创研发资源库、推进优质文创产品研发与保护**

1. 加强文化 IP 梳理工作，形成博物馆文化文物资料库，最终形成能代表山西烽火抗战博物馆形象的专属 IP 形象。继续强化文化文物 IP 资源梳理；根据最新研究成果和社会观点对数据库资料进行补充，选择最具特色和最富有开发价值的文物资源进行衍生，对其进行深度加工和艺术创作，使之形成符合当代人审美情趣和价值品味的山西烽火抗战博物馆专属 IP。

2. 加大力度吸引社会力量参与文创开发，形成互利共赢的合作体制。在已有合作单位基础上，不断摸索文创产品开发模式和收入分配机制，在保证产品文化属性的前提下，简化开发流程，降低产品开

发成本；对有意向的社会企业放宽准入门槛，同时采用灵活的商业合作方式，降低合作单位的运行成本，搭建互利共赢的合作机制，初步建立起吸引社会企业参与山西烽火抗战博物馆文创产品开发有效制度。形成一套可靠、实用的商业运作模式，降低合作单位商业风险，提升再投入、再参与积极性，形成稳定的、有生命力的文创产品开发体系。

3. 加强统筹，实现资源转化，构建产品体系。在文物文化 IP 梳理和设计营销团队建设的基础上，通过积极引导、资金扶持、政策导向等方式，促进合作单位加快进行文创产品开发生产，特别是强化山西烽火抗战博物馆典型藏品如地图、宣传画、布告、武装装备等代表藏品转化为文创产品的开发生产。形成有系统、有规模的文创产品系列。

4. 合理配置，优化布局，形成良好的博物馆文创业态。对现有文创产品、文创服务区、文创开发及合作企业进行系统梳理。充分结合山西烽火抗战博物馆文化特性和公共文化设施属性，紧密依托合作企业，积极引进社会优势资源，对馆内现有文创服务区域进行合理配置，在通过自营和联营的形式，在馆内形成包括文创产品展示销售、文创教育、文创活动举办、创意咖啡、茶歇等形式的体系，有效率的文创业态，最大限度满足游客市民不断增长的文化需求。

### **（九）智慧博物馆：完善智慧博物馆建设、搭建文化资源平台**

#### **1. 2021 年至 2025 年工作目标为：**

（1）完善现有藏品管理系统，包含山西烽火抗战博物馆各类藏

品的本体基础信息指标，如藏品高清照片、视频数据、环境实时监控、定位和实时追踪等数据及相关辅助管理信息。

(2) 建设山西烽火抗战博物馆文化资源云平台。山西烽火抗战博物馆应把自身文化资源进行互联网推广和服务，打造数字文化资源平台。向公众提供多元化、全方位、高品质的公共文化服务，使公众在山西烽火抗战博物馆数字资源平台上能够鉴赏文物、观看视频、学习专业知识。

(3) 建设可视化空间管理系统。对山西烽火抗战博物馆所有空间进行可视化编辑，并对所有设施设备在可视化平台进行管理，提高管理效率。

(4) 根据本馆实际情况定制开发多媒体集控系统，以实现定期更换科技展向与多媒体播放内容，提升观众在山西烽火抗战博物馆的参观体验。

(5) 整体提升山西烽火抗战博物馆网站，添加所需功能点，为观众提供更好的上网体验。

(6) 逐步完善网络信息安全建设。

(7) 依托、集成现有信息系统，建设山西烽火抗战博物馆智慧化总平台。

## **2. 2026 年至 2030 年工作目标为：**

(1) 继续完善现有藏品管理系统，增加山西烽火抗战博物馆各类藏品的三维激光点云和三维高清影像及纹理原始数据，充实藏品三维数据库。

(2) 提升客流分析系统，引入人脸动态识别技术，对观众进行人脸动态识别和统计，此统计分析观众参观路径与动态，以更有效的组织展线和展品，提升观众参观体验。

(3) 完成软、硬件配套。

#### **四、保障措施**

(一) 思想保障 深入学习贯彻党的十九大精神和习近平总书记系列重要讲话精神，坚持党要管党、从严治党，坚持务实创新，切实加强我馆党的思想建设、组织建设、作风建设、制度建设。严格落实党总支主体责任和纪委监督责任，抓好党总支自身建设，切实转变作风，提高执政能力，营造风清气正的干事创业氛围。充分发挥党员先锋模范带头作用，营造充满活力、动力、向心力的良好环境，推动山西烽火抗战博物馆建设事业健康发展。

(二) 制度保障借鉴当前国内外非国有博物馆前沿理论研究和实践成果，结合行业相关法规、政策，探索建立符合非国有博物馆学专业要求的，符合山西烽火抗战博物馆事业发展正确方向的科学、规范、健康、有序的机构运行与员工管理机制，确保博物馆文物、建筑、人、信息等方面安全运行。

##### **1. 完善博物馆安全运行机制**

(1) 完善各项安全工作方案和应急预案，检查并督促各项制度和要求的落实，执行安全工作奖惩规定；

(2) 完善并执行常规性文物巡视检查等管理制度，确保库房、展厅及运输过程中文物安全；

(3) 完善并执行治安消防等管理制度，确保公共开放区域及办公区域人、建筑、设备设施安全；

(4) 制定并执行网络安全、危机公关等管理制度，确保网络与信息安全。

## **2. 形成常态化的管理运行机制**

(1) 法人治理机构明确理事会的工作机制；以理事会为主导，探索建立博物馆公共文化服务评价机制；依托理事会平台，积极推动与理事会建设和博物馆事业发展有关的政府授权和立法保障问题。

(2) 体制机制改革实行人事管理由身份管理向岗位管理转变，建立以按劳分配为主体的内部分配激励机制，设置以业务为核心的内设机构序列，创新和完善业务运行模式，建立健全评估考核机制。

(3) 制度建设 注重发挥制度的整体功效，着力构建符合博物馆学规律的科学的制度体系。加强制度间的联系和对接，对制度的功能进行整合，形成良性机制。狠抓制度的学习和贯彻落实。加大考核力度，严明考核纪律和奖惩机制。密切联系当前实际，对不适应当前工作需要的制度，及时修改、完善或废止，真正实现管理严谨规范，执行有力。

## **3. 完善用人机制与员工管理制度**

(1) 以突出主业、优化结构、精干高效、协调有序为原则，对内设机构进行科学合理的调整与完善；以业务主导、体现层级、竞争上岗、合同管理为原则，深化聘用（任）制、岗位职责和任务目标管理制改革。

(2) 以效率优先、兼顾公平，以岗定薪、按劳取酬为原则，建立科学合理、切实可行的绩效考评制度和赏罚分明、优胜劣汰的激励机制。建立岗位目标管理与人员聘用相结合的用人机制。

(三) 人才保障 人才是文博事业发展的源泉。要积极实施“大文博”人才发展战略，扎实推进人才队伍建设，推动各类人才在不同专业和领域之间分布更加合理，人才素质能力明显提升，人才发展环境更加完善。规划期间，力争建设一支数量充足、门类齐全、结构优化、素质优良、充满活力的文博人才队伍，使我馆人才队伍梯次逐渐合理、知识结构更加多元、专业化程度不断提升。

### **1. 壮大、优化博物馆人才队伍。**

通过公开招聘、高端人才考察考核、自主招聘等多种形式，引进学历高能力强的专业技术人员和管理人员。利用三年时间，使人员缺口缩小到 20%以内，具有研究生学历人员占到单位职工总数的 50%以上，具有高级职称人员占到专业技术人员的 20%以上，具有中级职称人数占到专业技术人员的 40%以上，建立老中青结合，层次合理的人才梯队，以及专业技术人才占主体，专业技术人才和管理人才比例匹配的组织构架。

### **2. 建立人才培养长效机制。**

创新人才培养方式，健全人才教育培训机制，依托重点科研课题、工程和保护项目、国际合作项目和科研机构、馆内科研部门等，通过定向培养、在职进修、交流访问等多种形式培养高素质专业人才。加强专业技术人员的继续教育，鼓励和支持参加各种形式的学




历教育、职业资格培训，充实业务知识与技能。培养造就一支适应博物馆事业发展需要的规模适度、结构合理、素质过硬的人才队伍。


### 3. 完善人员聘用制和岗位管理制度。

建立权责清晰、分类科学、激励适当、监管有力的人事管理制度，研究制定符合文博单位岗位特点和专业需求的人员聘用指导性意见。

附1：本规划由2019年12月21日“山西烽火抗战博物馆第二届第二次理事会”全票通过。

附2：本规划由山西烽火抗战博物馆组织省内知名文博专家论证通过。

山西烽火抗战博物馆理事长：（签章）

山西烽火抗战博物馆：（盖章）

二〇一九年十二月二十一日