

成都三和老爷车博物馆

博物馆[2023]11 号

博物馆年度工作计划（2023 年）

自 2015 年博物馆开馆起，博物馆的运营工作即将迎来第八个春秋。过去的五年，伴随我国在“文化自信”层面的大国担当不断加强，在文博行业迅速发展的历史背景中，博物馆运营实现了从无到有，从单一到多元的发展与成长。

博物馆团队这几年始终秉承“芝兰生于深林，不以无人而不芳”的信条，主营业务结构已经从早期仅仅只有游客服务和场馆租赁业务两个板块，较为简单的经营组合，逐渐成长为具有展览展陈、游客服务、票务、文创（合作）业务、场馆（租赁）活动、科教业务、文化产品零售及线上销售业务的“多元”运营集群。特别是馆外业务自 2019 年开启与本地大型博物馆业务合作之后，发展较为迅速，已经同成都博物馆、金沙遗址博物馆、成都美术馆、四川博物院等多家省市龙头博物馆建立合作业务，有力地促进了本馆在本地的业务规模增长和影响力提升。接下来，我馆将通过以下几个方面对 2023 年工作进行分析与规划，同时做好重点工作的部署。

一、行业分析及自身运营能力评价

众所周知，自 2020 年全球疫情大流行开始，文化产业发展收到疫情演变及相关防疫政策的压制。但我们相信疫情阴云终究会散去，文化产业仍然是未来我国经济结构和社会生活转型中的重要参与者之一。

国家统计局相关数据显示，2020 年全国博物馆机构数 5452 家，四川博物馆机构数 258 家，自 2015 年起，连续 5 年录得正增长。2020 年全国规模以上文化及相关产业法人单位 93913 家，四川规模以上文化及相关产业法人单位 2090 家，自 2015

年起，同样录得连续5年正增长，尽管2020年全国博物馆参观人次和四川博物馆参观人次遭遇近50%落差，但2021年全国居民教育文化娱乐服务年均支出在经历了2020年逾20%的回落之后，再度攀升至3300余元每年，恢复至2019年疫情前水平。从中，我们可以看到文化产业具备的增长潜力和抗冲击韧性。

近年来，成都博物馆行业成长不断提速，自2016年起，已经涌现成都博物馆、四川图书馆、四川美术馆、天府艺术公园（成都美术馆、成都图书馆集群）、成都自然博物馆及正在筹建的四川博物院新馆等国家博物馆，同时行业博物馆也不断升级和扩张，建川博物馆、四川川菜博物馆、华西昆虫博物馆等已经取得国家二级博物馆的民办博物馆也展示出有力的发展潜能。

成都是历史文化名城，也是我国的西部经济和人口重镇，近年来在文化产业的发展过程中也不断涌现出各类独角兽企业，特别是在电子竞技和二次元文化领域，已有企业已经处于行业塔尖。目前整个文化产业市场较为开放，尽管还存在产业分散，集中度不足的问题，但瑕不掩瑜，基于深厚沉淀的文化底蕴和豁达开放的居民性格，成都文化产业具备相当的可发展潜力。

对行业和本地市场进行简要的阐述之后，我们更应该聚焦自身的业务属性和能力长短之处。对自身运营能力进行客观分析，亦是对各个业务板块未来选择做“深度”，还是做“宽度”的研判。

我们现在已经成为一个如前文所述的“多元”运营集群，所涉及的业务领域较广，已经具备文化产业综合体的基本框架。相对于文博行业来看，文化产业更加宽阔，可以延展和开发的项目内容更多，而且不用拘泥于时空的限定。伴随移动互联网的持续发展，二次元文化的昌盛和元宇宙的崛起，文化产业亦被赋予了更多融合科技与金融、新世代人群精神需求的内涵。因此，从相对局限的文博行业迈入广阔

多元的文化产业，是当下博物馆运营发展的核心思路。与之同步，我们的运营思维就应当做出相适配的调整，实现从“行业思维”转变至“产业思维”。显而易见，产业思维定会要求我们将社会发展、市场规律和用户需求作为业务开展的基本准则。因此，我们在保有博物馆为所有游客和观众提供展览展示、观展功能和相关游客服务的基础上，应当将其他业务进行产业化转型。诸如文创业务，经过两年的发展，从设计到生产，从营销到售后服务，文创业务已经基本贯通产业线条的上下游，并可以通过整合上下游资源为客户提供一体化解决方案。2022 年文创业务再度与元宇宙业务进行融合，开发出两个数字藏品专门项目。

二、2023 年的工作计划及重点工作方向

博物馆运营在未来将以“仍然会聚焦博物馆的盈利能力提升，在后续经营过程中持续改善博物馆财务报表”为思路，这是我们在此进行未来工作规划的起点。对于财务报表的改善，我们将“收入与毛利齐升，成本与费用可控”作为最为基本的准则，这亦是我们在 2022 年经受住各种颠簸，并且能够实现预期综合产值与毛利超越历史同期的操作准则。在 2023 年至 2025 年期间，我们会努力实现综合产值年化 20% 与毛利年化 20% 增长，并将综合毛利率控制在 58%-62% 区间，费用总体增长率控制在 3%-5% 区间。如果这样的预期得以实现，我们将在 2025 年录得综合产值逾 840 万元，毛利逾 500 万的核心财务结果，进而在除却集团收取的场馆租金后，接近于实现博物馆运营全年盈亏平衡。

“道阻且长，行则必至”。要达成今天写下的这份厚重预期，我们需要在以下几个方面进行必要的调整和规划：

首先，不断招募新的“人才”、擢升一线具有运营管理潜力的员工，跟据业务发展适时调整组织架构，是未来的重要工作。

博物馆的展览内容，是博物馆吸引游客与观众不断前往参观游览的核心要点。我们力求保持博物馆展览内容的不断更新，就需要相对专业的人员组成项目进行规划与实施。因此，在当前博物馆综合部相对繁杂的业务体系中，将展览展陈从中剥离，并形成专门岗位，负责馆内未来展览内容的创新与开发、策展、设计、布展和维护等，可以借助 2023 年博物馆推出的法拉利特展这一时机进行落地。

博物馆的科教中心在 2022 年亦取得不小进步。各类主题课程、科教和研学活动纷纷落地，并已经在文博和文旅领域中发出自己的声音，“车来车趣”的科教品牌已经萌芽。要进一步壮大科教业务和团队实力，则可以将现有讲解员团队从游客中心剥离，汇入科教中心。既可以解决科教中心人员不够，内容开发进度偏缓，缺少活动执行人员的困扰。也可以通过科教中心本身在内容挖掘上的优势，弥补讲解员水平提升瓶颈，并赋予讲解员更多相关性更高的工作内容，从总体上提升这部分人员的工作饱和度和业务管理质量。

游客中心在剥离讲解员业务之后，卸下讲解员专业层面提升的管理短板，亦可以全身心加强游客体验提升的现场工作质量，为游客提供更加人性化的接待服务，并通过建立现场推荐机制，促进观众和游客体验反馈收集，持续推动进场馆软性服务质量进步。

此外，其他部门在产业化进程中，亦需要配置更多非文博业务人才，我们应该将目光聚焦于市场营销、门店管理、媒体运营等领域，具有工作热忱，富有管理和运营经验的人才，并采取合理的措施招募进来。同时，我们会关注一线核心人员的培养、任用于擢升，并且不断完备我们的后备人才体系建设，力争于 2025 年完成培养至少 7 名一线业务分支骨干管理人员。

2023 年将通过调整业务结构，聚焦产值释放具有潜力的经营单元，持续挖掘基于产品和用户需求的线上渠道及线下场景，以期实现综合收入的不断提升。

商务中心所辖的门票业务与场馆（租赁）活动，向来是博物馆运营产值贡献的重要支撑。今年以来，门票业务收入受数次疫情影响，预估相较去年同期下降逾 45%。在疫情反复袭扰的大环境下，采取内容更新与传播方式的改变，将有助于票务业务脱离困境。在此环境之下，如前文所述创新博物馆的展览，不断更迭博物馆展览和空间内容，在未来成为票务业务重新回升的有效路径。当展览和空间内容得到提升，充分挖掘新媒体的传播力量，布局主流新媒体的传播矩阵，通过建设和完善各个新媒体平台的传播阵地，针对不同媒体平台用户人群配置合适的传播内容，从而吸引不同族群来馆游览参观，将是商务中心配合展览展陈部门持续开展的工作内容。商务中心已经与文化公司一起建立项目小组，开启了新媒体矩阵的布局工作，并相互配合在抖音（直播）、小红书及 B 站等平台，开展内容传播行动。元宇宙业务的崛起也令我们感到欣喜，我们正在探索展览、门票业务与元宇宙业务的结合模式。相信伴随 web3.0 的逐渐普及，区块链及 NFT 技术的逐渐成熟，数字博物馆或数字展览业务也将兴起，这将为我们在未来带来新的业务契机。疫情的阴霾终会散去，据此我们仍然对 2025 年实现全年逾 10 万人次的客流规模保持信心。

三、展望

自 2021 年下半年以来，整个世界经济和政治格局的变迁令人惊叹。我们的社会状态、经济结构、居民生活方式和消费状况都已经相较过去几年发生较大转变。特别在 2022 年，受到地缘政治、原材料价格周期更迭、国际经贸关系的影响，同时因为我国经济结构转型、国内疫情断续发生整等因素的共同作用，致使经济增速放缓，国内物价进入温和通胀区间，这一些列的状况接连发生，使得居民消费意愿变得谨

慎，居民消费领域涉及的各个产业均受到不同程度影响，我们对此也有切身感受。这样的情况令过去两年中艰难跋涉的，以文博文旅行业为代表的文化产业不断面临新的挑战与冲击。

今年国庆长假期间，各个大型国家博物馆、本地景区游客和观众数量亦不在少数，但产生实际消费的人数则相较去年同期明显回落。这些情况让我们意识到，即便排除部分宏观及周期性影响因素，疫情冲击、经济结构调整、经济增速放缓带来的居民消费行为改变已经实实在在地发生。据此，我们的工作方针也应进行充分调整。对业务结构进行梳理与调整，拓展优势业务的规模与边界，占据更多消费者的信息获取渠道，开辟下一代人群生活偏好的切入点，这几个方面将会是我们 2023 年至 2025 年着重进行实践的着力点。期望由此帮助我们实现业务收入增长保持有力增速，并加速业务转型，使得我们顺利渡过一段变幻难测的时期。

诚然，在目前的低谷之中，我们也应保持乐观的态度，已经有一些方面传递出积极信号，表明近期我们的疫情防控政策将发生有利于经济复苏的转向，这将极大地鼓舞我们的信心，毕竟阴霾终将散去，复苏也必将来到。在这之前，我们所需要做的，就是审慎地考量我们的决策，并按照计划促进各项措施发挥作用。

