

南京市文化投资控股集团  
Nanjing Cultural Investment Holding Group

# 南京文投集团： 打造“有看头”的文博场景，发展文博行业新质生产力

使命  
MISSION STATEMENT让城市文化生活更美好  
Make the urban cultural life better愿景  
COMPANY VISION

城市文化生活示范运营商

扎根南京 | 辐射南京都市圈 | 示范江苏  
走向全国 | 助力文化走出去

南京，这座承载着厚重历史的城市，被誉为六朝古都，见证了中国历史上多个重要朝代的兴衰更迭。这里不仅是中国历史文化的重要发源地之一，也是一座博物馆之城，截至目前，南京已拥有各类博物馆150座，全年推出主题展览200多个，组织社教活动6000余场，接待游客近4000万人次。这些博物馆的蓬勃发展，是南京深厚文化积淀和社会各界共同努力的成果，成为城市文化繁荣的缩影。南京文化投资控股集团（以下简称“南京文投”）是南京国有龙头文化企业，拥有“演艺影音活动、十竹斋艺术、文化综合体、文化金融投资、文化数字化”五大产业板块，连续三年蝉联中宣部牵头评选的“全国文化企业30强”提名单位，2024年获评国家文化产业示范基地。南京文投始终秉承“让城市文化生活更美好”的使命，全面推动南京文化产业高质量发展，致力于打造人文经济学的南京样本、文化数字化的南京示范、文化生产力的南京新质。

## 一、机制改革赋能文博场馆提质增效

国有文化企业在促进文化创新、培育文化产业、满足人民群众精神文化需求等方面发挥着重要作用。南京文投作为地方“国有文化资产管理运营主体、重大文化项目投资建设主体、新兴文化业态投资主体”，近年来，充分发挥资金资源、专业运营、技术研发等优势，联合各类公共文化设施共同探索所有权、使用权分置改革，激活动能引导优质文化资源直达基层。

### 构建整体委管机制，以标准化提升文化设施效能

南京文投立足博物馆、文化艺术中心等重要公共文化服务载体，聚焦“承”“转”“设”，构建形成了一套整体建设运营体系，支撑各类文化设施盘活资源、提质增效、创新发展。

**“整体承接”构建标准化专业支撑体系。**博物馆是保护和传承人类文明的重要殿堂。2007年大报恩寺遗址开始考古，2009年南京文投成立并整体承接大报恩寺遗址的考古、建设和运营工作。作为南京文投承接的第一个重大文化项目，大报恩寺遗址博物馆历经3年考古、3年规划、3年建设，于2015年正式对外开放。十年来，南京文投总结发展出了一套标准化、专业化、系统化、一体化的博物馆整体运营方案，包含三大项、一百多条实施细则，全流程赋能策划、设计、投资、建设、运营等环节，在无政府补贴的情况下，运用市场化机制实现运营管理博物馆“经营性平衡”。

**盘活“转交资产”促文化载体重塑优势。**为健全优质文化资源直达基层机制，南京持续深化改革，先后将南京文化艺术中心的部分产权，南京文化艺术中心大剧院和音乐厅的运营权转交给南京文投。承接新职能后，南京文投通过实施一体化运营共享资源、共促发展，以自营、合作、租场等方式全面盘活转交资产。其中，南京文化艺术中心年演出场次由整体运营前的120场提高到2023年的400场，增长233%，年服务人次增长超200%。引进的南京四百年老品牌“十竹斋”，2024年获评“中

华老字号”。并推出了梅花小剧场、文化元宇宙体验中心“南京数字文化客厅”、沉浸式演艺消费新空间集群——“奇幻天台百老汇”，打造了南京城市文化首店集群……促进各文化载体使用率、服务水平持续提升。

**“外拓新设”撬动多地博物馆运营模式创新。**2021年，国家九部委联合印发《关于推进博物馆改革发展的指导意见》，提出对于部分符合条件的新建博物馆，在不改变藏品权属、确保安全的前提下，经批准可以探索开展国有博物馆资产所有权、藏品归属权、开放运营权分置改革试点。

南京文投依托自身在资源整合、专业运营、项目经验丰富等方面的优势，跳出南京、外拓合作，引领江苏各地博物馆创新运营模式：与盐城市文化广电和旅游局、盐城燕舞南京文投合作，成立盐城翰墨丹青文化发展有限公司，整体运营盐城市博物馆与盐城市美术馆，运营面积超6.6万平方米，盐城市博物馆2024年成功获评国家一级博物馆；与昆山城投合作成立大明文化公司苏州分公司，筹开并运营收集齐全348个剧种资料、全面展示戏曲发展历程和剧种特色的戏曲博物馆——昆山戏曲百戏博物馆；与无锡锡山古镇文化发展有限公司合作成立大明文化公司无锡项目部，通过咨询服务与管理输出，全过程服务无锡慈善博物馆从筹开到运营的所有流程，打造无锡慈善文化的展示窗口、教育课堂、交流平台和研究基地……

### 探索IP授权运营模式，以专业化赋能文博文创开发

2016年，国务院办公厅转发文化部、国家发展改革委、财政部、国家文物局《关于推动文化文物单位文化创意产品开发的若干意见》，提出“要鼓励和引导社会力量参与，促进优秀文化资源实现传承、传播和共享”“鼓励文化文物单位与社会力量深度合作，吸引社会力量参与研发、生产、经营。”南京文投紧抓政策红利，同年以六朝博物馆运营博物馆商店为契机，系统打造南京设计廊品牌，近年来，持续深耕文化创意产品领域，提升“创”“销”“拓”核心能力，全面赋能文博文创产业产品开发、销售运营、渠道拓展。

**创新IP授权模式激发文创产品开发活力。**馆藏文物是开发文化商品的宝库，然而多数资源仍处于沉睡状态，亟需加快创造性转化、创新性发展。南京文投积极探索IP授权运营模式，获得6家国家一级博物馆、14家国家二级博物馆的IP授权，通过对馆藏文物进行深度研究和文创化开发，培育出了一批品质优、设计良、市场认可的自主文创品牌。同时，着力促进南京市博物馆总馆、南京城墙博物馆、紫金草品牌、织造府品牌、世界文学之都等IP跨界合作，依托自研、采购、定制等方式，构建起单品数超15000个、品类达65类的文创产品体系。

**促进销售管理全链条现代化解决库存难题。**过去十年，南京文投建立了覆盖创意、设计、产品、交易、消费的文创产业



链，可以提供涵盖门店运营、产品研发、供应链集成、文创IP孵化推广、产业链聚合的整体打包服务，解决了中小型博物馆研发力量薄弱、运营人员缺乏、供应链不足等问题。并坚持数据驱动，借力大数据采集和智能分析，为产品研发迭代、门店经营品类、适销产品、销售关键因素等提供决策依据。目前，共拥有各类文博场馆线上、线下复合业态门店28家，2023年完成销售额近1亿元，成为全国规模最大的全品类文博文创连锁运营商之一。

**跨区域合作外拓打造“无边界”博物馆。**为助推文博场馆走向更广阔的领域，南京文投深化跨区域合作、不断拓展外延，凭借“一店一策”“一店一景”的特色化运营能力和专业的文博文创研发、销售能力，先后与上海虹桥高铁站、北京丰台高铁站、镇江金山、安徽宏村等达成合作协议，在省内外外的文化旅游景区、交通枢纽等处外拓门店12家，运营门店总数达40家，打破了文博文创运营规模化发展的桎梏，实现规模效益与质量效益双提升。

### 推动空间合作共享，以数字化彰显以文促旅价值

推出全面沉浸互动戏曲园林实景演出《金陵寻梦·夜瞻园》，依托高科技联通文博真实场景促大报恩寺游客同比增长465%，建成城市级博物馆综合服务平台云台链接全市80家备案博物馆资源……聚焦“以文塑旅、以旅彰文”，南京文投通过空间合作共享，借力数智技术创新，不断推出新业态、新场景、新平台，转化数字价值引领文旅深度融合，助推地方完善现代旅游体系。

**紧贴群众需求打造新业态，递出“沉浸式”“夜游”多张特色名片。**满足人民群众多样化、多层次、多方面的精神文化需求是创新文旅新业态，健全现代文旅融合的根本导向。南京文投与南京市文旅局、市博物馆总馆达成合作，于2019年在太平天国历史博物馆推出夜间实景演出，打造南京首个全面沉浸互

动戏曲园林实景演出《金陵寻梦·夜瞻园》，将传统戏曲、园林美景和民俗文化巧妙融合，服务观众超过50万人次，逸出南京旅游演艺新名片。2024年又在江宁织造博物馆推出红楼梦主题的全场域行进式近景沉浸体验项目《大梦红楼》，开拓新赛道促进经典传承。

**充分借力科技创新推出新场景，“数字孪生”赋能文旅业“增效益”。**数字科技对传统旅游业态模式的革新，催生了新形势下文化旅游产业的新动能。在大报恩寺遗址博物馆，南京文投利用虚拟现实技术生成元宇宙空间，开发出全真互联元宇宙博物馆，将高科技与文博真实场景联通，成为国内运用前沿技术保护历史遗存的典范，被文旅部、发改委、工信部评为“2024年第一批全国智慧旅游沉浸式体验新空间培育试点项目”，实现游客同比增长465%、营收同比增长95%，并于2024年获评国家一级博物馆。此外，南京文投还与山东曲阜合作打造孔子文化数字体验云平台，与安徽阜阳合作打造淮河文化数字客厅，与苏州昆山合作打造周庄元宇宙，与河南周口合作打造智慧研学课堂，为无锡博物院落地考古数字展览等，持续转化数字价值赋能文旅行业高质量发展。

**整合资源搭建新平台，“一站式”优质服务提升群众文旅体验“获得感”。**文旅服务平台对文化场馆在空间、资源上的整合，可极大提升文旅服务的效率和品质。今年5月，南京文投基于在文博数字化领域的实践经验，推出了城市级博物馆综合服务平台——“揽博南京”，将南京80家备案博物馆的资源有效串联，打破原有文博场馆各自分立的壁垒，“一站式”解决博物馆游客游前、游中、游后需求，实现有用、好用、爱用的文博场馆游览新体验。自5月上线以来，平台浏览量已超750万人次，注册用户超70万人。未来，南京文投将在建设运营“揽博南京”平台的基础上，联合各方力量共同开发“揽博中国”平台，进一步整合博物馆资源，助力文博事业创新发展。



## 二、创新探索建构文博行业新质生产力典范

南京文博资源丰富，文化新质生产力发展正逢其时，国家文化数字化战略实施方兴未艾。南京文投作为南京城市文化数字化建设的主体责任单位之一，同时也是南京“博物馆之城”建设的积极推动者和中坚力量，肩负着用数智技术变革推动博物馆转型升级的重任，致力于在数字时代描绘博物馆文化保护、传承与创新传播的新图景，并为推动中华优秀传统文化实现创造性转化、创新性发展提供建设性思路和方案。

### 文博创新赋能整体解决方案

南京文投立足运营、管理、服务全国各地文博场馆的实践经验，依托集团牵头成立的江苏文都创意城市研究院科研能力，整合旗下大明文化、文投文旅、设计廊、文都云、文创科技、十竹斋文博等十余家控股参股企业资源能力，构建文投文博产业生态圈。业务覆盖全国70余家文博场馆，其中国家一级博物馆33家，累计服务观众千万人次。2023年全年举办展览100余场，举行活动1000余场。

在此基础上，以博物馆“两权分置”改革为契机，南京文投推出“中国文博博物馆创新赋能整体解决方案”，并建立江苏文都创意城市研究院文博创新中心。以“数字、科技、创新、共享”为主题，以实现博物馆“高科技赋能、高效能运营、高质量发展，建构文博行业新质生产力示范”为目标，为文博场馆提供一站式运营服务、高科技文保服务、数字化展示服务、新建平台服务、数智化传播服务等八个方面二十六项子服务。

在一站式运营管理服务方面，在线下为文博场馆提供从策划、建设、展陈、运营整体托管运营，在线上

开发建设并系统集成博物馆综合服务平台，一站式解决浏览博物馆全链路需求。

在**高科技文保服务**方面，提供专业化藏品修复、预防性保护、数字化保护、藏品征集服务，确保文化遗产的安全与传承。

在**数字化展示服务**方面，提供创新型展览、数字化展厅、AR/VR体验等产品及服务，丰富博物馆展示内容，提升观众游览体验。

在**数字化资产管理**方面，依托文博大数据平台，为博物馆数据治理提供可靠支撑。依托文博大模型，开发博物馆智能馆长。依托文博区块链平台，助力博物馆数字资产流通、文化消费体验升级。

在**数智化传播服务**方面，提供城市揽博平台、整合营销平台、数字出版产品，全面激活博物馆文化资源，提高文化传播效率。

在**多元化教育服务**方面，开发博物馆研学产品、社教活动、体验性产品和服务，让博物馆成为“第二课堂”。

在**增值型空间服务**方面，充分发挥博物馆场地空间价值，打造沉浸式展演、博物馆文创商店、VR大空间以及体验式商业，丰富博物馆文旅消费体验。

在**赋能城市服务**方面，提供“博物馆之城”咨询服务，助力商业空间博物馆化，打造流动展览、快闪博物馆等，通过创新形式打破博物馆传统边界，实现文化资源全民共享。

### 文博创新赋能产业联盟

2024年8月，“2024博物馆创新赋能生态大会”在呼和浩特成功举办。南京文投、苏州和云观博、天禹文

化集团、天津恒达文博、武汉大势智慧、北京中创文旅、山东文保、北京世纪超星8家企业共同启动“博物馆创新赋能产业联盟”。联盟聚焦行业前沿技术和综合解决方案，构建高层次、高质量合作平台，为文博事业的繁荣发展注入动力。大会同时举办博物馆供需对接会，联盟发起单位的代表、部分博物馆馆长参与。供需双方就博物馆的创新发展需求、技术应用、资金支持等方面进行深入对话交流。

为探索文化和科技融合的有效机制，加快发展新型文化业态，2024年10月由南京文投领衔主办的2024文化和科技融合生态汇成功举办，构建聚焦文化和科技深度融合的交流、对接、交易平台。文化和科技融合生态汇搭建文博数字化交流平台，举办“2024文化和科技融合文博汇”“遗产数字化&文博新体验业态汇”，来自文化遗产保护、数字技术、文化创意产业等领域的专家学者和行业精英，以及浙江良渚遗址、湖北盘龙城遗址、安徽凌家滩遗址、四川三星堆遗址、南京大报恩寺遗址、郑州商城遗址等大遗址博物馆齐聚一堂，研究数字化时代下文化遗产保护与传承的挑战与机遇，分享数字化技术在文化遗产保护中的应用与实践，探讨文博新质生产力和未来智慧博物馆建设的新业态、新场景和新趋势。北京众创国际展览公司、山东浪潮智慧文保公司、武汉数传集团等新一批企业加入产业联盟，不断助力打造信息共享、跨界融合、集成创新的生态平台。会上同时发布“灵境·2024文化遗产保护传承数字化优秀案例”“灵境·2024文博创新赋能优秀案例”，推介数字文博、数字文旅、数字公共文化服务等领域的创新应用、新探索，让更多优质文博产品和美好文博体验成为现实。

## 三、鸿图计划： 文都基金博物馆特展专项推动计划

由南京文投集团携手中国文物报社联合发起的文都基金博物馆精品特展“鸿图计划”支持博物馆打造原创性主题展览，通过联合办展、巡回展览、流动展览等形式展出，旨在推动博物馆展览品质和运营效益提升，进一步探索博物馆公益单位与市场机制相融合的务实举措，以社会力量“活水”为博物馆发展带来“活力”。

### (一)基金规模与来源

在南京市文学之都文化产业基金中设立1000万元专项基金(首期)，投向全国博物馆精品展览，包括但不限于文物展、数字展、沉浸式展览的策展布展、巡展活动、运营推广等方面。带动全国博物馆特别是中小博物馆精品展览水平提升，为大众提供更好更多的公共文化服务。

### (二)投资领域与策略

投资领域包括：原创主题展览、国际性展览项目、创新技术应用展览，投资额度不超过展览总投入的30%。

“鸿图计划”投资策略：优先投资具有国际影响力和创新性的展览项目；重点投资市场化特展和新兴展览企业的发展；通过资金支持和政策引导，促进展览行业的可持续发展。



扫码填报申报材料

### (三)基金管理运作

管理机构：南京市文学之都文化产业基金(有限合伙)，由南京文投股权投资管理有限公司担任基金管理人，并持续募集资金，采用市场化运作，确保资金的有效利用。南京文投股权投资公司是专注于“文化+”领域股权投资公司。目前管理的基金总认缴规模超10亿，累计投资金额超2亿，投资近二十家文化企业。

专家委员会：由中国文物报社牵头成立专项基金专家委员会，负责展览项目的审核、评估、意识形态把关和专业指导。建立项目评审机制，定期发布“鸿图计划”征集计划和项目成果报告，确保透明度和公信力。



让城市文化生活更美好

以创新为驱动，以文化为灵魂  
打造更有看头的文博场景  
释放“博物馆之城”的无限魅力

业务咨询



文投集团