

2021年中国文博IP商业化研究报告

2021年



摘要



背景

- 政策放开对博物馆商业化的限制，持续刺激和支持文博产业化发展；
- 博物馆运营资金不足，进一步加速博物馆自驱性的发展博物馆商业化；
- 博物馆产业也加强数字化发展，缩减与用户距离，通过市场及时反馈，指导商业化发展；
- 随着我国对知识产权保护力度的持续加强，中国IP商业化进入了发展机遇期；
- 近年我国国民收入提高，提升了居民文化消费能力，促进文博产业发展；



商业化模式

- 文创产品以颜值为基础，以共情力为长期价值，在电商加速发展的同时，重点布局场景化消费；
- 文博节目平衡娱乐与专业性，创新商业变现模式，延长IP生命力，实现IP价值多次跃升；
- 博物馆教育承接普惠式场景化教育，第二课堂规范博物馆教育健康发展，多学科拓展，有望打造新素养教育；
- 展览服务突破空间限制，创新多元盈利模式，科技赋能场景化布展创意，优化用户体验；



评价体系

- 文创产品锚定不同目标用户，定位差异化商业路径；
- 文博内容影视化，严肃艺术与文化娱乐双向开花；
- 挖掘文博IP教育属性广度和深度，实现博物馆教育品类拓荒；
- 展览服务转变思路，以人为本，将展览内容和服务与商业化有机结合；



趋势

- 供给与需求双向提升，共同加速文博行业爆发拐点；
- 发展复合型博物馆业态，打造新型城市第三空间；
- 未来不同模式下都将加速构建IP符号，打造各自特征鲜明的差异化文博IP；
- 整合行业资源，统一IP出口，打造产业平台；

中国文博IP商业化概况	1
中国文博IP商业化模式分析	2
不同模式的能力评价体系及发展指引	3
行业未来发展趋势分析	4

中国文博IP商业化概况

中国文博IP定义

本文所指文博IP是指基于藏品进行的再创作所产生的知识产权，及博物馆本身的品牌价值符号，IP来源具体涵盖有藏品研究成果、博物馆陈列设计方案、基于藏品再创作的影视节目及三维藏品的摄影图像，博物馆的品牌等。文博IP和其他IP相比，最为核心的差异化在于文博IP背后依靠的是人类历史长河中丰富的文化资源，每个人都是文化的参与者和贡献者，IP有充足的内容素材，同时对文化和艺术的感知因人而异，因此文博IP相较于其他娱乐IP来说，具备更广泛的用户群体。

中国文博IP定义及分类

文博IP概念

我国文物主要属于国家，大部分博物馆拥有文物保管权而非所有权，但博物馆有基于文物二次创作的知识产权以及博物馆自身品牌权利，不过在现实情况中，若商业用途需拍摄文物等还是需要博物馆及相关部门同意

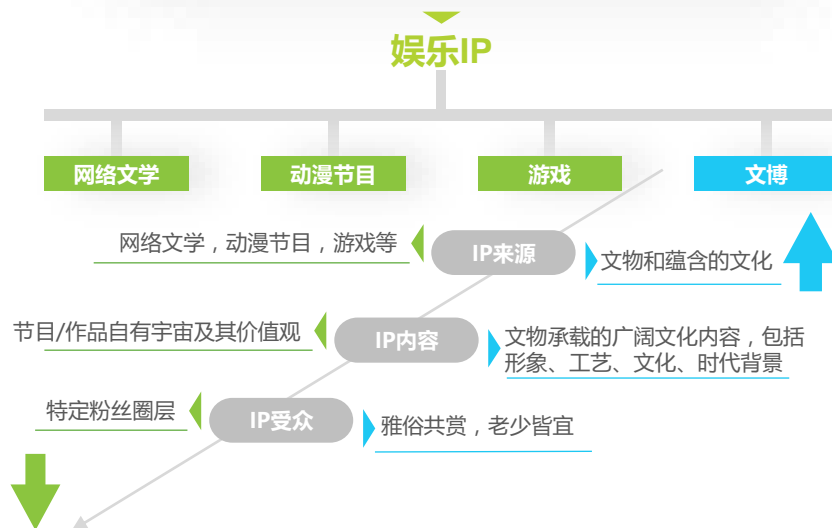
文博IP分类



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

中国文博IP和其他IP的差异化分析

- 1 持续情感价值观输出和互动
- 2 IP识别的独特性和差异化
- 3 强连接的规模化粉丝基础
- 4 具备能多元化衍生的特质



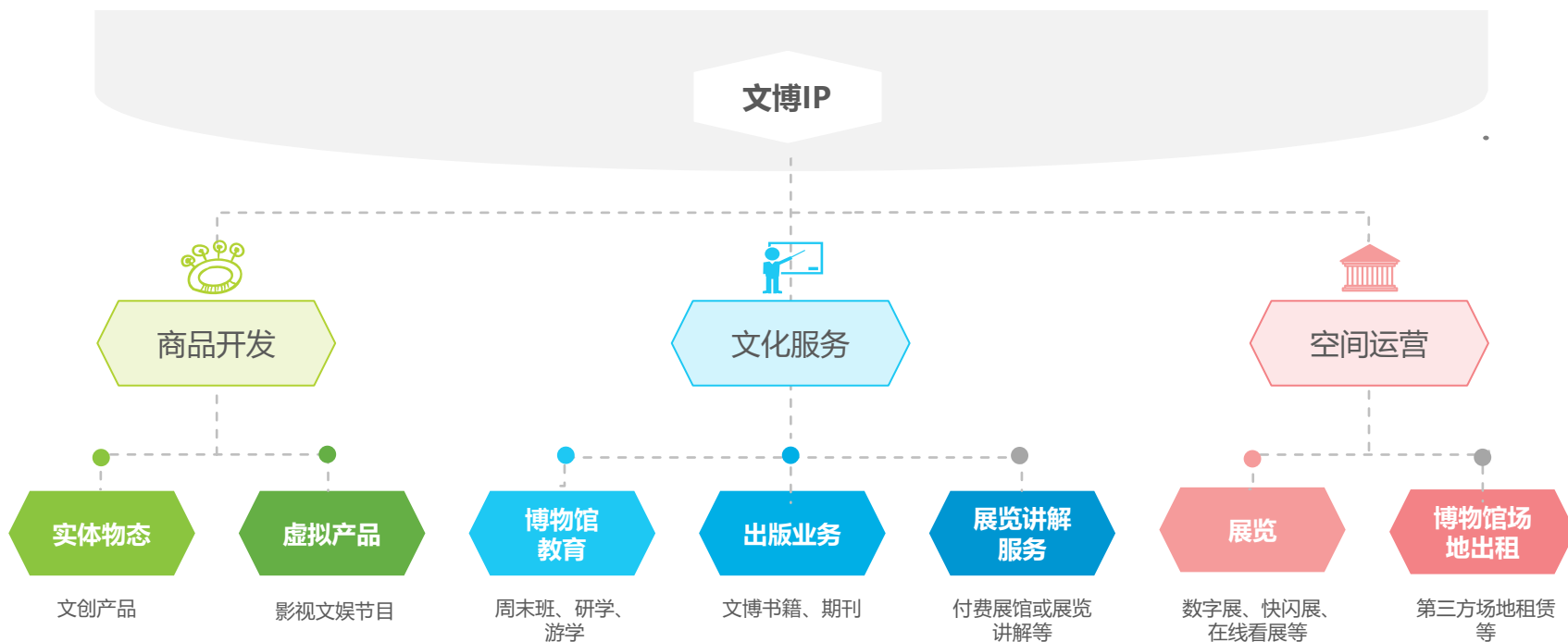
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

中国文博IP商业化概况

中国文博IP商业化模式

当增强文博IP经济价值，将其进行产业化和商业化发展时，大致可以划分为三个典型模式：商品开发、文化服务和空间运营，其中商品开发可以分为以文创产品为代表的实体产品，和以影视文娱节目为代表的虚拟产品；文化服务包含了博物馆教育、出版业务和博物馆讲解等；空间运营是主要包括以快闪展、在线看展和创意数字展等为代表的展览，和博物馆场地出租。

2021年中国文博IP商业化发展模式分类及相关概念界定



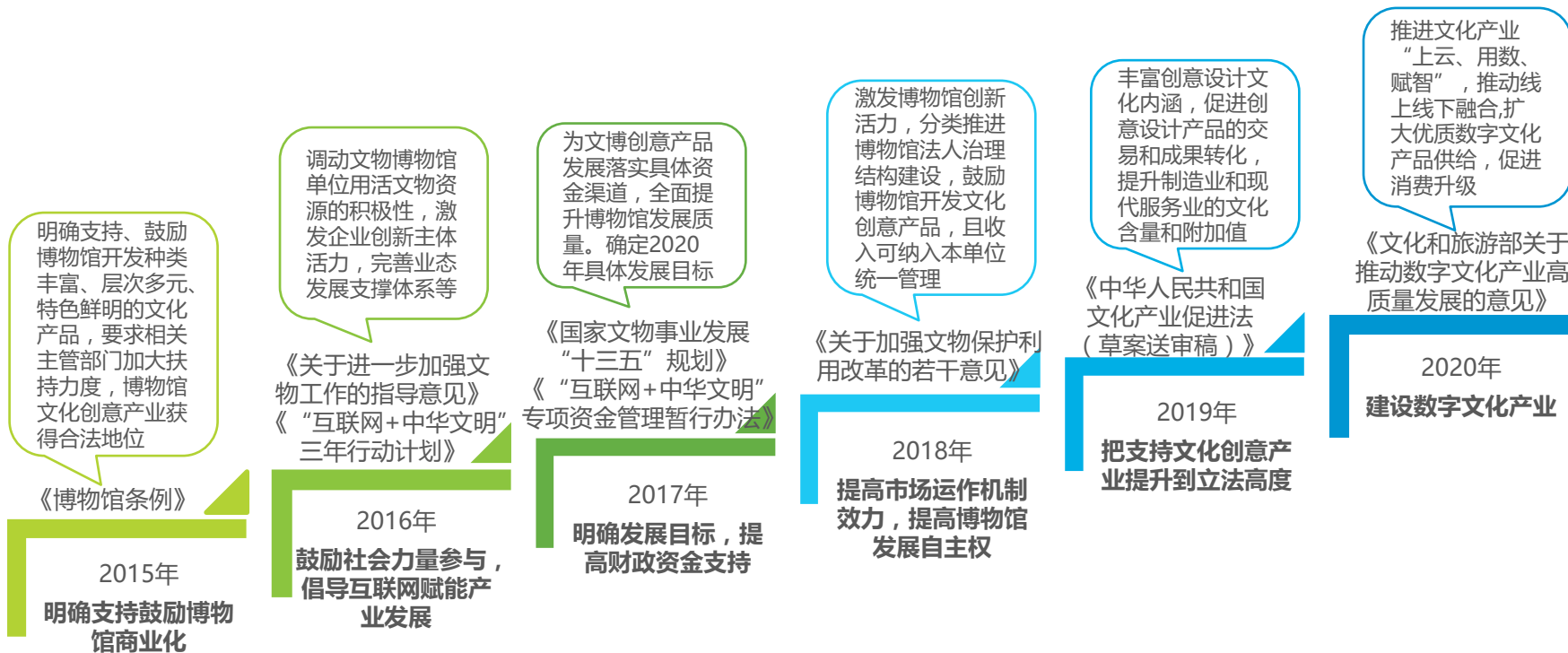
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

中国文博IP商业化发展驱动力（1）

政策放开商业化限制，刺激和支持文博产业化发展

博物馆集文物收藏、研究、保护和传播于一体，是国家文化发展的重要阵地和抓手，近年国家政策也在不断支持构建更加多元、丰富和开放的博物馆体系，文化产业也迎来新的发展机会。博物馆商业化从2015年开始得到明确支持，随后历年国家出台了“资金支持、放权支持、技术支持、立法保护”等多个方面的利好政策，鼓励文博产业商业化规范发展。

2015-2020年中国博物馆商业化相关政策分析



数据来源：国家文物局。

中国文博IP商业化发展驱动力（2）

博物馆运营资金不足，加速博物馆自驱性发展商业化

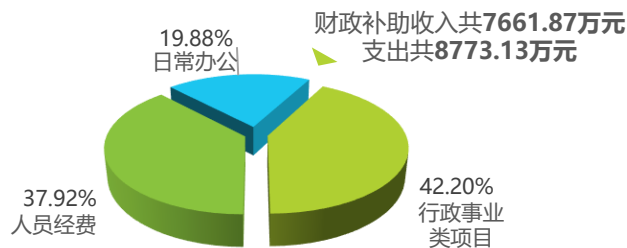
我国博物馆运营主要资金来源包括门票收入、财政支持、捐赠赞助和其他商业收入等，但由于我国尚未形成较有规模的基金会等社会资金来源，博物馆的主要资金仍依赖门票收入和国家的财政支持，资金较为紧张。

从2008年国家鼓励和要求博物馆要逐步面向公众免费开放后，博物馆资金更加紧张，面对新技术投入，新服务建设等资金需求，博物馆需要更多资金来源，这也成为博物馆积极探索商业化发展的重要原因。

中国博物馆产业主要资金来源



2019年苏州博物馆财政补助经费支出情况



博物馆运营主要开支通常包括：日常运转、学术研究和文化保护项目、展品征集、陈列展览专项、公共文化设施免费开放运转等

中国文博IP商业化发展驱动力（3）

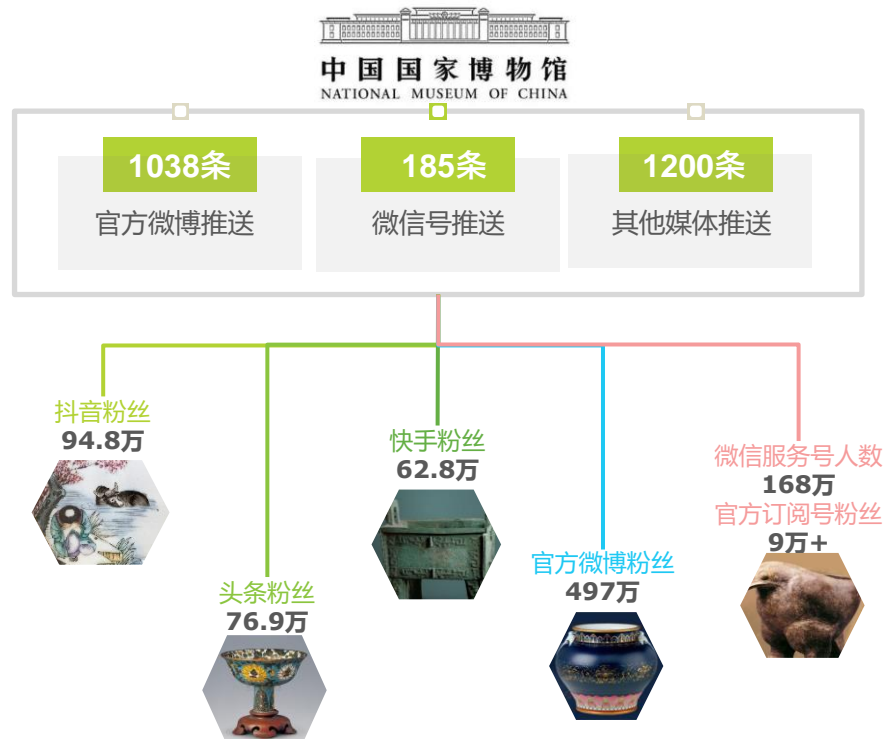
加强数字化融合发展，拉近用户距离，放大文博声量

互联网和移动互联网推动了博物馆的数字化进程，目前博物馆通过布局线上新媒体矩阵、开设电商渠道和开发互联网产品等，从不同维度和渠道触达用户，增加曝光和互动，积累数据，商业化运营能够得到市场的及时反馈和数据指导，能够有效加深对用户的了解，以及助力提升场馆精益化管理水平。虽然文化是个性和多样的，但通过大数据的积累和运营分析，博物馆的发展可以更加智慧化、精准化和效率化，进一步放大文博声量。

中国博物馆数字化建设



2020年国家博物馆新媒体运营数据



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

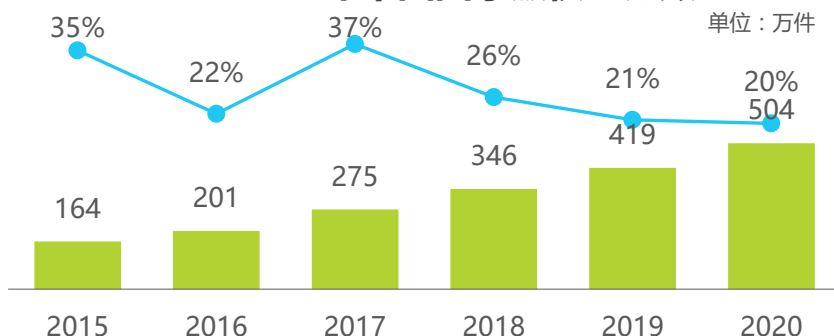
数据来源：国家博物馆官网披露。

中国文博IP商业化发展驱动力（4）

知识产权保护持续加强，中国IP商业化进入发展机遇期

文化创意产业的发展离不开良好的知识产权保护生态，近年我国知识产权保护环境不断优化，一方面从政策上我国逐渐建立健全保护机制，另一方面从社会认知上，我国企业也更多利用知识产权来保护自身权益。可以看到从2015年到2020年国家版权登记数量年复合增长率达25%，从作品著作权分类占比看，影视作品和美术作品占比不断提高。对于博物馆来说，突出表现为较高商标注册量背后的多领域商标覆盖，以及各家不同领域版权占比的差异化所代表的商业化发展战略。

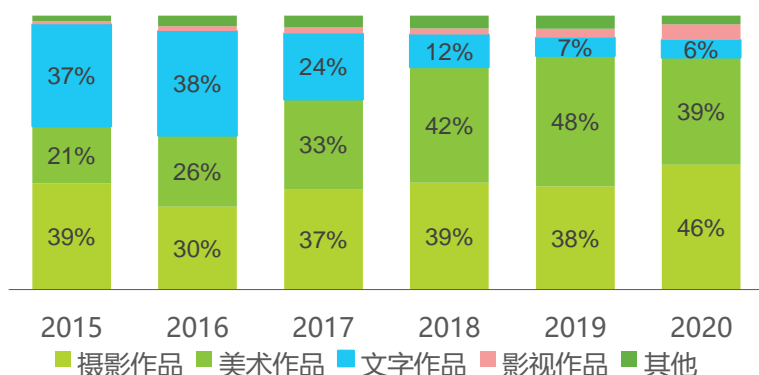
2015-2020年中国国家版权登记数量



2017-2021年中国版权保护相关政策

时间	政策	部门	内容
2017年	《“十三五”国家知识产权保护和运用规划》	国务院	知识产权规划首次列入国家重点专项规划
2018年	《关于加强知识产权审判领域改革创新若干问题的意见》	国务院	加大知识产权司法保护力度
2019年	《关于强化知识产权保护的若干意见》	国务院	进一步完善知识产权保护制度、优化机制
2021年	《法治中国建设规划（2020-2025年）》	中共中央	完善保护知识产权法律法规

2015-2020年中国注册作品著作权分类占比情况



2020年各大博物馆累计版权注册数

	专利	商标	软件著作权	作品著作权
故宫博物院	22	423	6	3
中国国家博物馆	10	697	1	-
苏州博物馆	1	4	-	48
敦煌研究院	148	236	15	24
上海博物馆	46	38	8	2
陕西历史博物馆	-	180	6	-
三星堆博物馆	-	144	-	-
南京博物馆	32	5	1	-
首都博物馆	10	67	2	-
湖南省博物馆	16	105	2	3

数据来源：国家版权中心；注：其他包含：录音制品、音乐作品、图形作品、录像制品、模型、戏剧、曲艺、建筑作品。

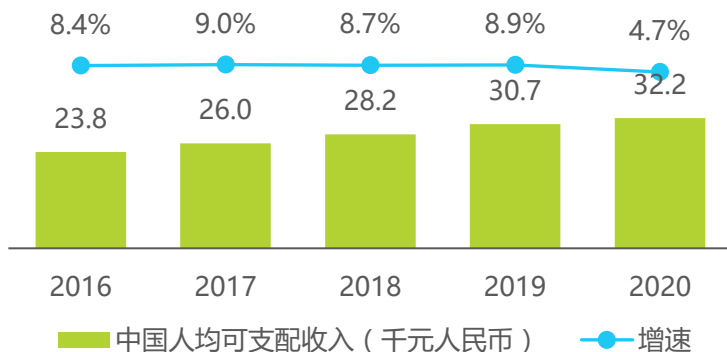
注：1）数据未包含博物馆其他子公司数据；2）数据来源：天眼查；3）排名不分先后。

中国文博IP商业化发展驱动力（5）

国民收入提高，提升文化消费能力，促进行业发展

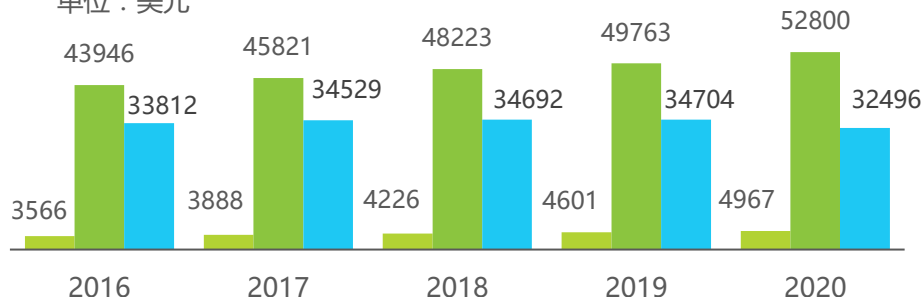
随着我国居民收入水平不断提高，人均可支配收入也保持较高增速水平，虽然较发达国家仍有较大差距，但如今我国人民在物质生活不断提高的当下，对美好生活的需求更加多元，其中对文化消费的需求也愈发旺盛，从2016年到2020年我国文化类APP月度总独立设备数占比来看，整体也呈现了持续上升趋势。近年人民对于文化娱乐类项目的认可将为我国文化产业发展提供强劲消费动力。

2015-2025年中国人均可支配收入



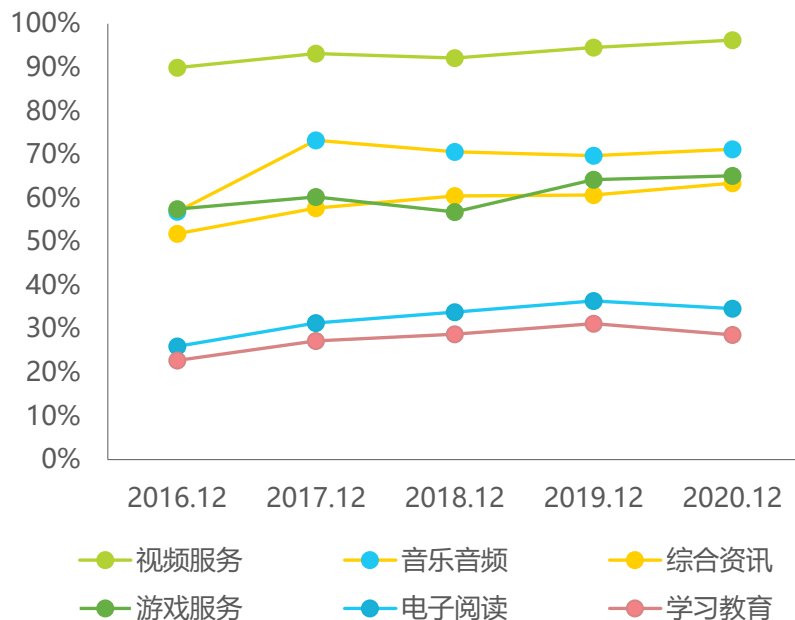
2015-2019年国内外人均可支配收入

单位：美元



数据来源：国家统计局，预测值为艾瑞自主推算。

2016-2020年文化类APP月度总独立设备数占比



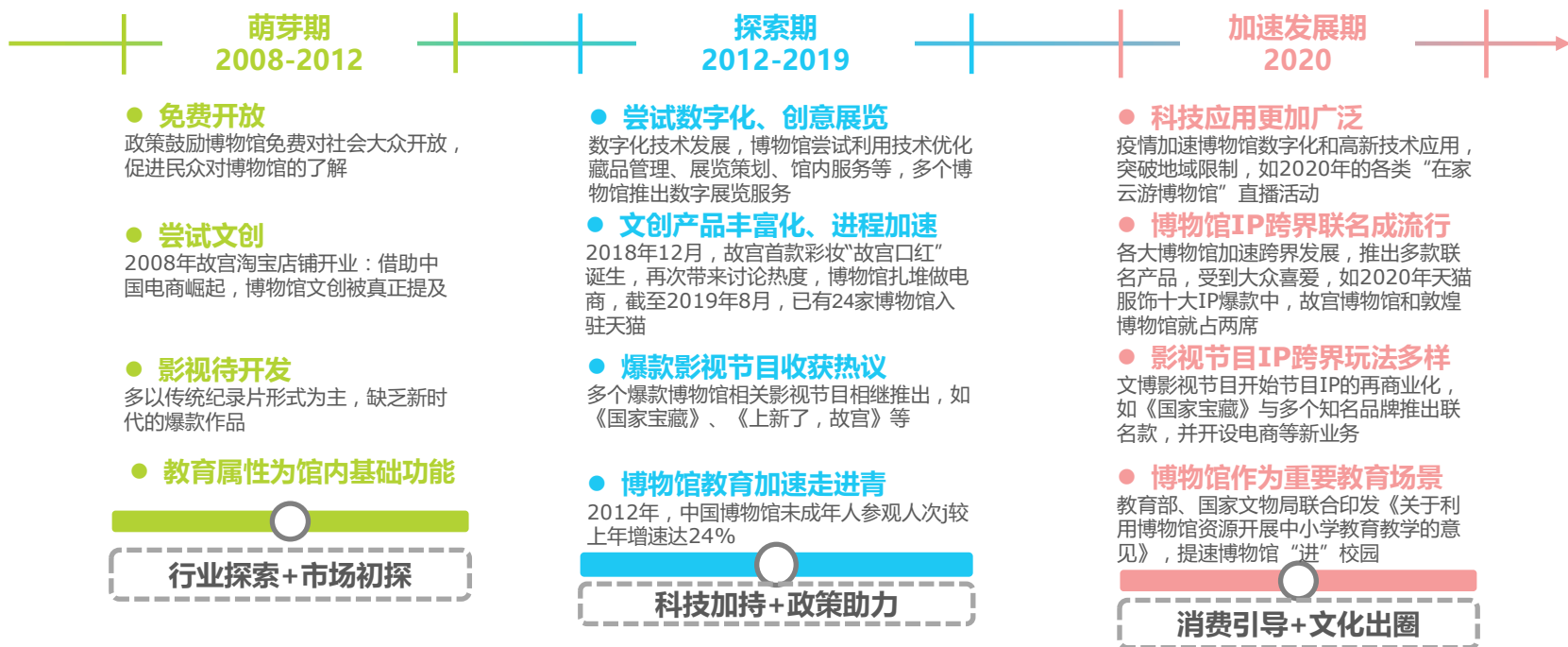
注：文化类APP包括：视频服务、音乐音频、综合资讯、游戏服务、电子阅读、学习教育等类别；
来源：UserTracker多平台网民行为监测数据库（桌面及智能终端）。

中国文博IP商业化历程分析

文博IP商业化渐步入政策+科技双推动时代，发展空间巨大

我国博物馆商业化早在“馆内商店”业态中就已经开始了，但从2008年开始，以故宫淘宝为代表的新文创引爆了社会热点，我国博物馆IP商业化的概念才开始出圈发展，并初步展示其商业价值，我国开始进入博物馆商业化的萌芽期；随着国家政策支持与数字科技应用加持，我国博物馆在数字化、文创、影视及教育等领域都进行了探索，并逐渐证明了文博IP巨大的商业化能量，2020年在双循环经济背景下，文博与消费结合更加紧密，行业进入了加速发展期。如今各博物馆在消费场景和商业模式方面都在不断创新，为未来文博IP商业化发展开拓更多可能性。

2008-2020年中国文博IP商业历程分析



来源：国家文物局；国家统计局；《天猫新文创消费趋势报告》；《2021天猫服饰IP白皮书》；艾瑞咨询研究院自主研究绘制。

中国文博IP商业化概况

1

中国文博IP商业化模式分析

2

不同模式的能力评价体系及发展指引

3

行业未来发展趋势分析

4

中国文博IP商业化产业图谱

iResearch

艾瑞咨询



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

中国文博IP商业化产业链结构分析

行业整体仍在培育期，初步搭建起产业链结构

我国文博IP商业化产业链上游是以博物馆为代表的IP持有方，中游是IP运营方，下游是渠道方，最终触达观众，在文博IP商业化的过程中，也形成了以行业协会、版权服务和科技服务为代表的支持方，这些角色共同构成目前主要的文博IP商业化产业链结构。目前但对于上游博物馆来说，IP商业化的核心不仅在于其收入规模，更在于IP传播力和社会价值；由于中游运营方对上游IP方资源依赖较强，且整体市场仍在培育期，运营方一方面仍处在小而美的发展阶段，另一方面呈现出依托其他行业龙头企业融合发展的趋势；对于渠道方来说，爆款IP天然具有吸粉能力，未来渠道的竞争除了IP资源外，还在于如何培育渠道用户对IP的认可度，扩大文博IP声量。

2021年中国文博IP商业化产业链结构分析



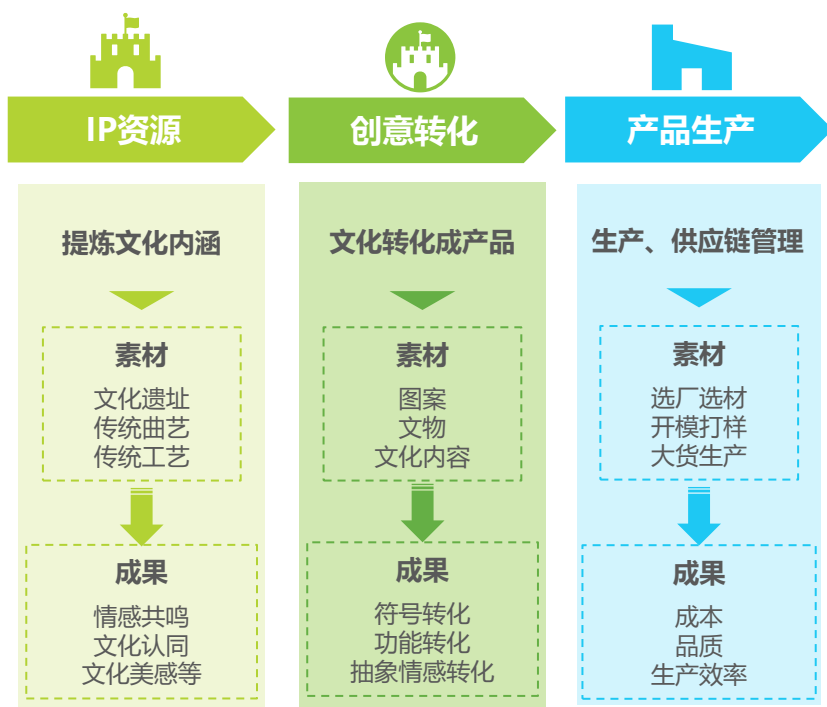
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

商品开发典型模式分析：文创产品

文创产品发展概述

博物馆文化创意产品是指通过对博物馆IP元素的提取和转化，创造性的开发和生产出消费者喜欢并愿意购买的产品，如带有博物馆文化创意设计的文具、礼品、饰品、服装、日用百货等。文创产品的开发通常包括IP资源、创意转化和产品生产这三个环节，再通过销售最终触达消费者。目前文创产品开发模式主要包括博物馆自主开发、联名、艺术授权及合作开发。

文创产品开发业务流程



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

文创产品主要商业模式及分类



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

商品开发典型模式分析：文创产品

产品开发：颜值是入门，功能更实在，共情才长久

近年诸多爆款产品的走红证明了文创产业的巨大商业价值，越来越多博物馆入局文创产业。在诸多玩家竞相涌入的当下，虽然市场供给更加丰富，但同质化也较为严重。文创产品设计主要分为三个模式：颜值转化、功能创意和抽象情感，目前我国博物馆文创产品还多停留在提升颜值阶段，但产品功能同质化，市场上缺乏能够引起用户情感共鸣的差异化产品，未来行业竞争将从仅依靠“审美升级和新鲜感”向“情感链接和场景化消费”方面倾斜。

中国文博IP文创产品设计分析



产品外观设计中结合博物馆藏品的文化元素，如藏品的配色、藏品的形状、图案等外观元素

颜值转化



转化藏品特色或功能，创造符合现代人需求的实用性产品，如创意文具、杯具等

功能创意



深入理解藏品内涵，挖掘穿越时代的情感共鸣，立人设，引发情感共鸣

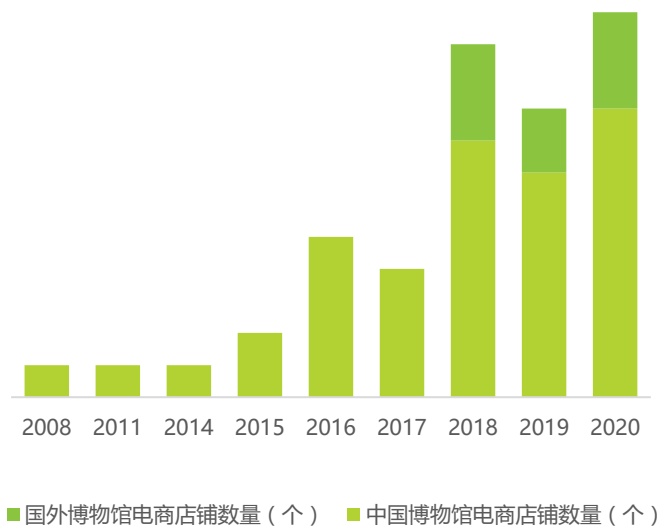
抽象情感

商品开发典型模式分析：文创产品

产品销售：电商加速发展，场景化消费未来可期

文化产业革新常伴随新内容、新人群、新渠道、新技术等方面的重大变革，博物馆文创也是乘中国电商之风破圈发展。故宫博物院最早通过合作授权模式于2008年开设了故宫淘宝商店，推出多个爆款产品引发社会热议。近年国内外各大博物馆相继通过授权和直营等模式加速发展电商。据不完全统计，截至2020年，淘宝天猫共有46家国内外博物馆店铺，但博物馆文创和文旅场景联系紧密，结合对文化的理解和体验，更能激发购买欲望，这也使得场景化消费成为重要的销售渠道，未来场景化消费不仅局限于线下博物馆内，一方面还应加速线上和线下融合，打造新的场景化消费渠道，另一方面还可以通过产品和营销模式创新，打造新的场景化消费选择。

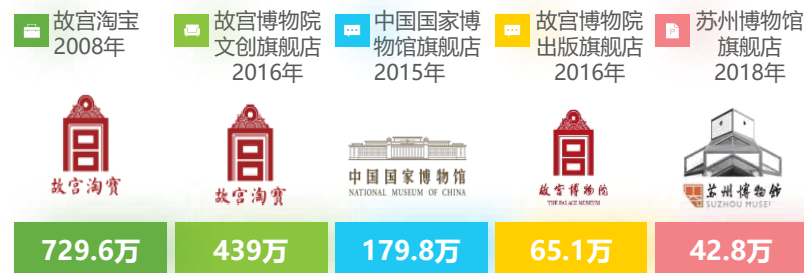
2008-2020年中国及国外博物馆电商新开店铺数



2008-2020年淘宝天猫总计博物馆电商店铺数

	中国博物馆	国外博物馆	共计
天猫	18	6	24
淘宝	20	2	22
共计	38	8	46

2008-2020年典型博物馆电商店铺粉丝数



注：仅计算拥有博物馆官方授权或由博物馆自营的店铺数，统计时间截至2021年3月。

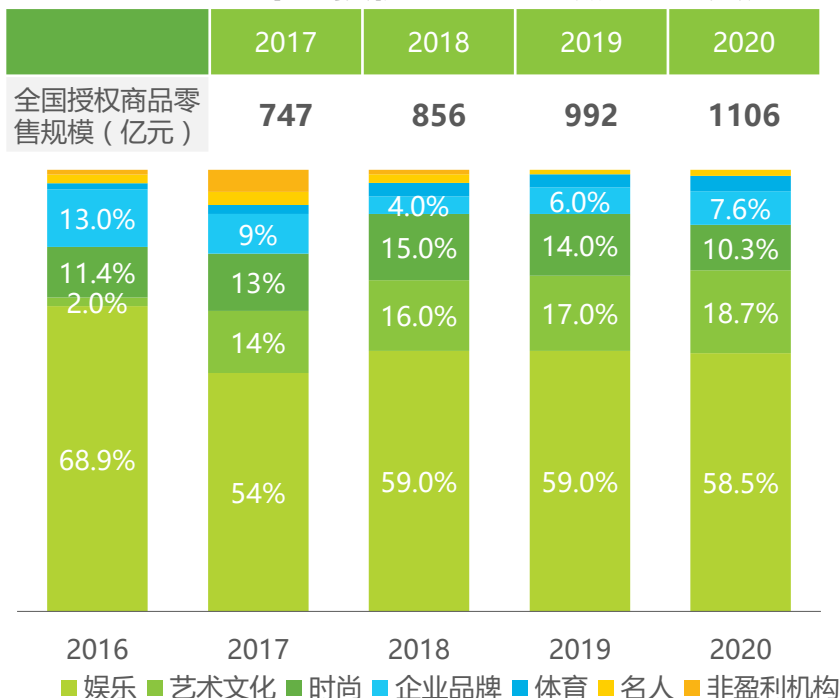
注：仅计算拥有博物馆官方授权或由博物馆自营的店铺数，统计时间截至2021年3月。

商品开发典型模式分析：文创产品

授权衍生：IP跨界授权多点开花，创新与年轻人对话方式

据中国玩具和婴童用品协会报告显示，2020年我国年度被授权商品零售额1106亿元人民币，同比增长11.5%，授权金41.5亿元，同比增长8.6%，其中授权市场IP品类中艺术文化占比达18.7%，较2016年上涨8倍，调研中2020年有41.6%的95后消费者年度购买授权产品或IP主题体验4-6次，92.9%的95后消费者购买授权产品的价格高于同类产品，IP对年轻人的吸引力强。近年博物馆IP加速跨界创新，通过授权、联名等方式触达更多用户，在提振消费的同时，增加与用户的互动与曝光，特别是吸引年轻人的注意力，从而塑造更有价值的IP品牌。

2016-2020年中国授权商品零售额及IP品类分布



数据来源：中国玩具和婴童用品协会《中国品牌授权行业发展白皮书》。

典型博物馆IP跨界授权及联名



跨界服装

李宁 x 敦煌博物馆



跨界潮牌

B.Duck小黄鸭x故宫



跨界游戏

天下x苏州博物馆



跨界食品

肯德基X中国国家博物馆



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

案例分析：苏州博物馆



苏州博物馆
SUZHOU MUSEUM

iResearch
艾瑞咨询

深度挖掘文化内涵，风格突出，展现差异化格调

苏州博物馆是我国最早一批开始尝试文创产品的博物馆之一，早在2011年就开通了苏州博物馆淘宝店。面对文博产品同质化问题，苏博在对本地区文化内涵的挖掘上有独特方法，通过结合本馆建筑、文物和地方文明、文人文化等特色资源，突出“江南文化”的温婉与诗意，打造出具有较强差异化格调的文创产品，经过十几年的探索发展，近年苏博加强线上和线下渠道建设与升级，提高苏博品牌的传播力和知名度，重技术赋能，多跨界玩法，传递文化的新时代力量。

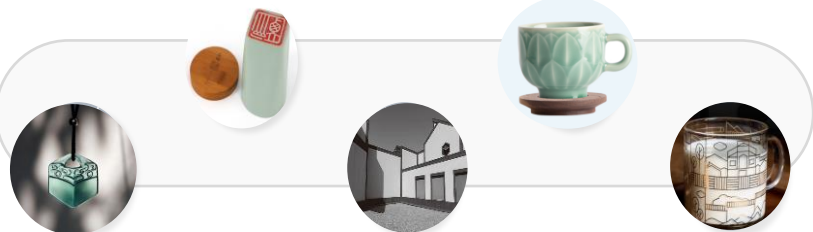
苏博文创产品运营模式及经验总结

差异化格调

产品定位精准、围绕特色馆藏、建筑及苏州地方文化和传统手工艺展开，具有区域特色、江南文化雅韵。

注重实用性

产品品类丰富、实用性更强：涵盖美食、首饰、文具、提包、食品、非遗工艺品等多个领域。



跨界营销出圈

积极跨界合作，文化+电商IP授权，合作互联网巨头开发主题产品、游戏、线上线下融合活动等。

体系化发展

以苏博文创部及下属企业为抓手，采用多种合作模式，整合设计公司、文创公司、生产工厂等社会资源，精细化运营。

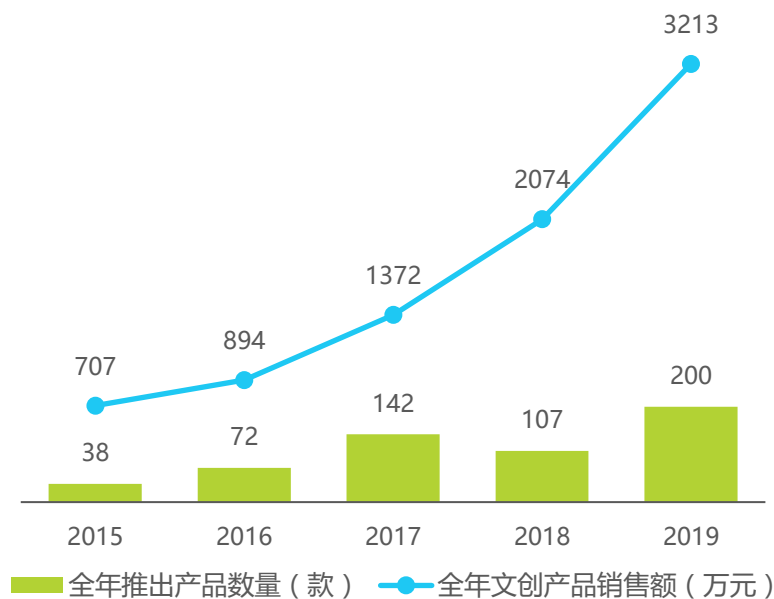
新技术云看展

利用聚合媒体技术，组织线上看展，扩大IP影响力；开发智慧博物馆项目“云博”app等。

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

2015-2019年中国苏博文创产品开发大数据

(万元)



数据来源：2016年-2020年苏州博物馆年鉴。

商品开发典型模式分析：影视文娱节目

iResearch

艾瑞咨询

文博节目平衡娱乐与专业性，爆款节目策略助力续集长青

近年来，文博类影视节目不断创新文化呈现形式，以形式新颖、富有创意的内容为引子，依托互联网平台和以数字技术为核心的新媒体与新媒介不断融合，引导观众参与节目讨论和实时互动，观众身份从内容的被动信息接收者变成信息发布和主控者，进一步扩大了传统文化的传播范围。从近年具有代表性的三部作品来看，其通过鲜明的节目特点、多元的商业化探索和新融媒体运营创新玩法等实现了单IP文博作品连续爆款。

2017-2020年文博产业相关影视文娱节目

连续爆款作品

	时间首播	作品名称	出品方	豆瓣评分	核心特点	
	2017/12/3	《国家宝藏》第一季	中央广播电视总台 央视纪录国际传媒有限公司	9.0	“国宝守护人”讲述文物背后的故事	 * 时尚鲜活的文博探索历程 * 多元商业模式拓展
	2018/12/9	《国家宝藏》第二季	中央广播电视总台 央视纪录国际传媒有限公司	9.2	情景剧演绎文物今生前世	
	2020/12/6	《国家宝藏》第三季	中央广播电视总台	9.4	虚拟视觉技术创新视觉效果 节目IP跨界玩法多样	
	2018/11/9	《上新了·故宫》第一季	故宫博物院 北京广播电视台出品 华传文化	8.1	“文化探秘+文创运营”	 * 主打文创，培育中国文博创新生力量 * 文化传播与探索商业化双轮驱动
	2019/11/8	《上新了·故宫》第二季	故宫博物院 北京广播电视台出品 华传文化	8.6	立足故宫，探索华夏文化	
	2020/10/24	《上新了·故宫》第三季	故宫博物院 北京广播电视台	8.6	青年设计力量助力文创衍生开发	
	2018/1/1	《如果国宝会说话》第一季	中央广播电视总台	9.4	3D扫描技术和全息传存拓技术	 * 对话方式年轻化 * 融媒体“组合拳”
	2018/7/23	《如果国宝会说话》第二季	中央广播电视总台 国家文物局	9.5	多藏品保护、展示、互动技术赋能	
	2020/6/13	《如果国宝会说话》第三季	总台影视剧纪录片中心	9.5	制造融媒体出圈热点 多个领域跨界破圈	

来源：根据公开资料，艾瑞咨询研究院自主研究绘制。

商品开发典型模式分析：影视文娱节目

艾 瑞 咨 询

创新商业变现模式，延长IP生命力，实现IP价值多次跃升

近年影视文娱节目单一的IP授权或文创开发模式正在过度消耗粉丝价值，文博主题的影视文娱节目正在积极创新商业变现模式，首先通过以文博IP为主题或创作素材，打造影视文娱节目IP，再通过探索影视文娱节目的商业变现模式，进行文博影视文娱节目IP的再创作，如通过音乐创作、落地线下展览等，形成新的跨界文博IP。以《国家宝藏》为例，其利用“戏剧化”的形式演绎了国宝的前生今世，并开展了多方面的IP商业化探索，能够不断丰富IP内容输出，满足用户需求，高频触达用户，从而延长IP生命力的同时实现了IP价值的多次跃升。

《国家宝藏》多元新商业场景及IP价值分析



文博IP

影视文娱节目创作



节目IP

节目IP跨界合作，IP内容再创作



跨界IP

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

案例分析：《上新了，故宫》

明星流量加持，创新IP变现模式，共建高文化内涵影视节目

《上新了·故宫》凭借其新颖的叙事方式、明确的定位，大胆地将故宫文化与消费者市场结合，打造年轻化的故宫形象，形成了一条从生产到加工制作，再到销售的闭合产业链，在提高中华优秀传统文化传播效率和质量的同时，又保证了节目的生产和发展动力。其推出的“明星+设计师”的产品共创模式，不仅保证节目话题年轻态，更有效激活粉丝经济和大众好奇心，为文创产品的销售奠定一定的市场基础。

《上新了·故宫》新颖模式赋能内容与形式



明星+设计师：模式“上新”

《上新了，故宫》打破传统的文化类综艺节目单一的广告盈利模式，通过**明星共创**的设计形式，最大化**激活粉丝经济**，在每一期节目末尾推出**带有故宫元素的文创节目**，通过**众筹**的方式完成文创产品的销售。

文化+商品：产品“上新”

《上新了，故宫》将推出产品不再局限于简单且具有功能性，而是根据大众消费趋势和用户的最新需求进行创新，**产品设计不仅富含文化趣味性，更兼具美观性和实用性**，赋予产品“新”含义的同时创造新亮点。

《上新了·故宫》年轻态特点体现

产品设计现代化

- 更多采用现代技术
- 产品更符合消费者实际需求
- 追求绿色健康的设计理念

传播效果最大化

- 电视端和 PC 端同步播出
- 联合今日头条、微博和网易云音乐等平台推广营销



明星人选潮流化

- 选择年轻人熟悉且与主题内在身份契合度高的演员进行情景演绎
- 选择受年轻人欢迎的影视剧作为节目选题

内容语态年轻化

- 节目标题使用贴近年轻人常用的话语体系
- 对话式台词设计配上童趣活泼的解说声音

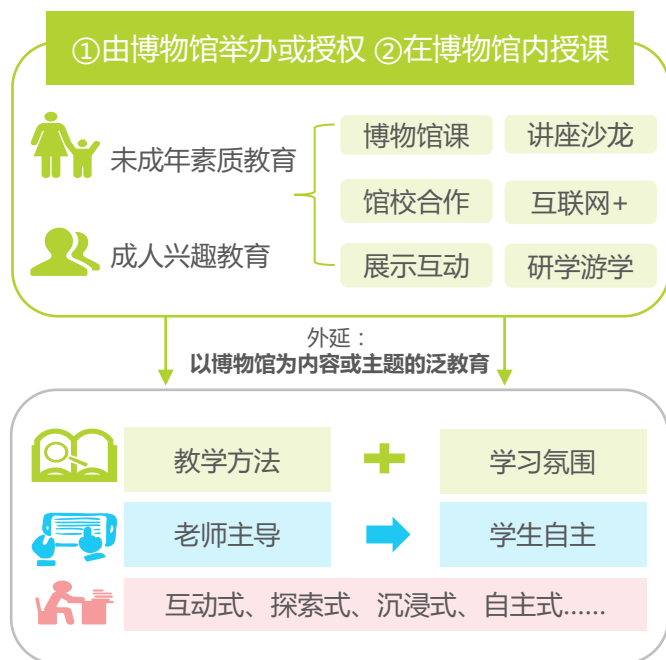
来源：根据公开资料，艾瑞咨询研究院自主研究绘制。

文化服务典型模式分析：博物馆教育

承载人类智慧，承担社会责任，承接普惠式场景化教育

本文所研究的博物馆教育不是博物馆学层面的专业教育，而是特指由博物馆举办、授权、或授课地点在博物馆内的，面向未成年人或成人的素质教育和兴趣教育，同时其外延概念可以包含以博物馆素材为内容或主题的泛教育概念。博物馆作为人类文明的重要载体，承担着重要的文化传播使命，**同时博物馆教育充分展现了场景教育的特征，包括从教学方法和学习氛围的双重场景化，充分营造“互动式、探索式、沉浸式”等学习特色，让教育从“老师主导”回归“学生自主”，**近年随着我国教育改革发展，博物馆教育正在受到更多关注和支持，其也代表着未来教育的新方向。

博物馆教育及博物馆场景化教育内涵及模式



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

2015年-2020年博物馆教育相关政策情况

政策名称	时间	发布部门	主要内容
《关于利用博物馆资源开展中小学教育教育的意见》	2020	中国教育部和中国国家文物局	提出各地教育部门和中小学要将博物馆青少年教育纳入课后服务内容
《关于实施中华优秀传统文化传承发展工程的意见》	2017	中共中央办公厅、国务院办公厅	对如何实施中华优秀传统文化传承发展工程做出了具体要求，是指导性文件
《关于推进中小学生研学旅行的意见》	2016	教育部等	要将研学旅行纳入中小学教育教学计划；
《关于加强文教结合、完善博物馆青少年教育功能的指导意见》	2015	文物局	为引导广大中小学生学习中华优秀传统文化，积极践行社会主义核心价值观，实现博物馆青少年教育资源与学校教育的有效衔接

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

文化服务典型模式分析：博物馆教育

馆校合作，建立第二课堂，规范博物馆教育健康发展

目前中国博物馆教育实现了从无到有的显著变化，博物馆的教育功能越发受到重视，博物馆与学校的合作也在进一步加深，博物馆教育行业发生了从零散到系统，从馆内到校内，从单一到丰富的多重变化趋势。博物馆是传播文化，开拓学生视野的重点场所和学习资源，但在与学校合作过程中仍存在诸多现实问题，特别是在博物馆承载能力有限的情况下，面对集中且量大的学校教学需求，如何能够在保证质量前提下，规模化输出博物馆的学习资源，将是馆校合作的重点方向。

馆校合作的主要模式



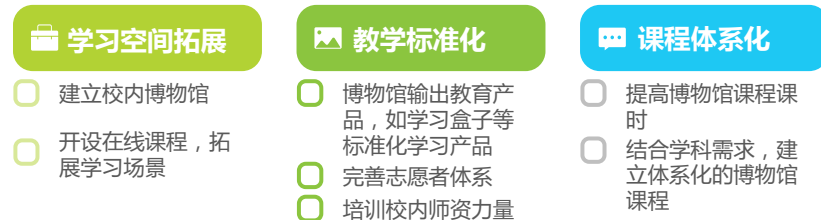
博物馆校馆合作主要变化



馆校合作的主要痛点及解决方案分析



解决方案

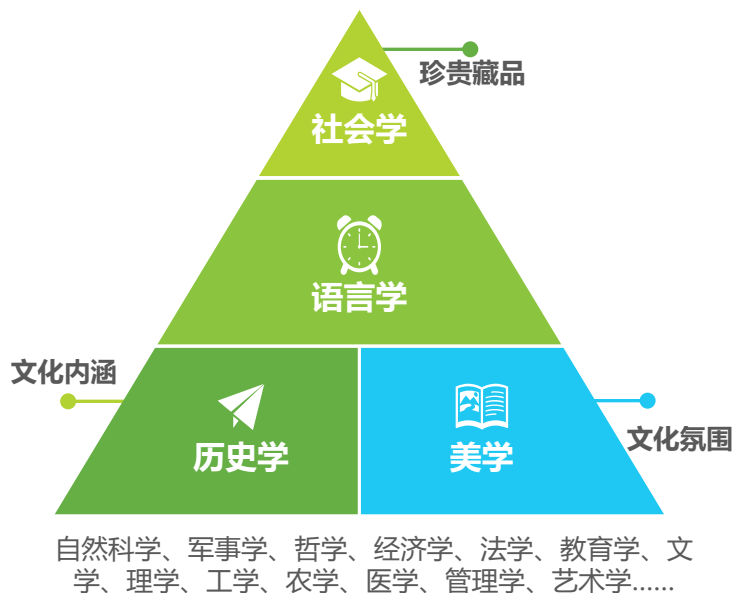


文化服务典型模式分析：博物馆教育

博物馆教育强延展性，多学科拓展，有望打造新素养教育

博物馆是保管、研究和传播珍贵文化的集中地，文化包罗万象，博物馆所拥有的教育内容具有强延展性，是一个融合学科，可以涉及到历史学、美学、语言学、自然科学、社会学等等，在强调素质教育和基础教育的当下，博物馆教育在互联网的加持下不仅可以创造更多元学习模式，且能够充分代表新一代的更具有竞争力的素养教育，其中线上博物馆教育还处在探索阶段，正逐渐从侧重科普性质的“知识付费”向成体系化的“在线课程”发展，未来有望开辟一种新的在线教育品类。

博物馆教育多学科拓展



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

在线博物馆教育发展趋势分析



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

案例分析：涂思美育



涂思美育
TOSEE ART EDUCATION

iResearch
艾瑞咨询

面向未来，儿童美育新方式，博物馆美育借势加速发展

博物馆天然“美”的聚集地，也是美育教育的重要场景，如今美育不再局限于美术技法的培训，更是注重对感知美、创造美的跨学科学习能力培养。涂思美育将博物馆艺术鉴赏、跨学科学习与艺术创作相结合，打造开放的博物馆美育生态。涂思建立了适用于中国儿童博物馆美育培养的五大艺术能力体系，聚焦八大艺术门类，打通线上和线下课程及服务体系，推出包含博物馆主题课、在线音视频课程、研学和出版物与文创等六大特色课程及产品，积累了丰富的课程量、博物馆合作经验及诸多艺术资源。随着教育改革对素质教育的支持，涂思有望面向未来，打造属于中国儿童的美育培养新方式。

涂思美育业务布局分析



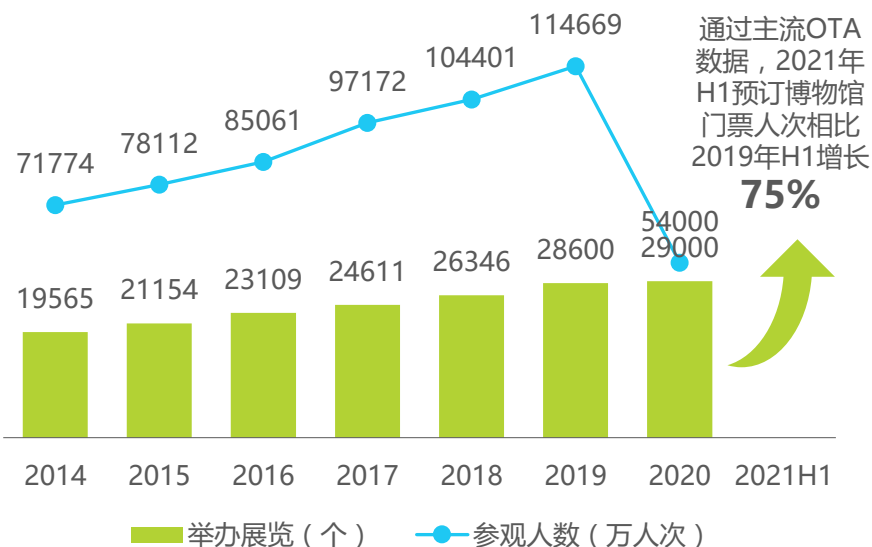
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

空间运营典型模式分析：展览服务

文博IP出圈，展览突破空间限制，创新多元盈利模式

展览是博物馆的基础功能之一，近年博物馆展览数和参观人数都呈现持续性的向好发展态势，虽然2020年受疫情影响我国博物馆参观人数锐减，但根据携程数据，2021年上半年，通过携程平台预订博物馆门票的游客人次，相比2019年上半年增长75%。随着文博IP受到更多用户喜爱，展览作为博物馆空间运营的重要模式，陆续展现出新展览方式、新营销渠道和新商业化场景，一方面科技赋能，打造了更加多元的展览形式，如线上直播看展，带来新社会热点；另一方面文博IP圈粉能力让其拥有更多展示空间，在商场、学校、社区等地举办的创意展览呈现出“跨界融合、形式多样、主题突出、互动体验”等特征，这些不仅拉近用户与文博的距离，同时创造了更多文博展览变现新模式，如直播带货、展览体验、跨界营销、展览版权收入等，未来展览本身有望成为新的IP品牌。

2014-2021年中国博物馆举办展览数及参观人数



来源：国家统计局和国家文物局；携程。

2020年文博展览多空间运营

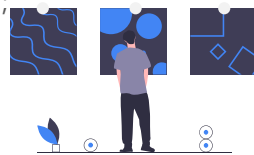


云游博物馆在线迎客

- ◆ **参与方**：博物馆× 在线直播媒体平台，如抖音、快手等；
- ◆ **参与形式**：实景直播、展览讲解、主播带货、在线打赏等；
- ◆ **核心价值**：覆盖更广大用户，加速博物馆传播，用优质内容打造新文娱选择，商业变现新场景；

跨空间展览深度运营

- ◆ **参与方**：博物馆× 商场业态；博物馆× 学校等空间；
- ◆ **参与形式**：快闪展、文物复制品展、衍生品售卖、品牌跨界等；
- ◆ **核心价值**：文化与商业相互提升，轻量级模式圈粉，深度挖掘文化商业和社会价值，成为空间运营的常规选择；



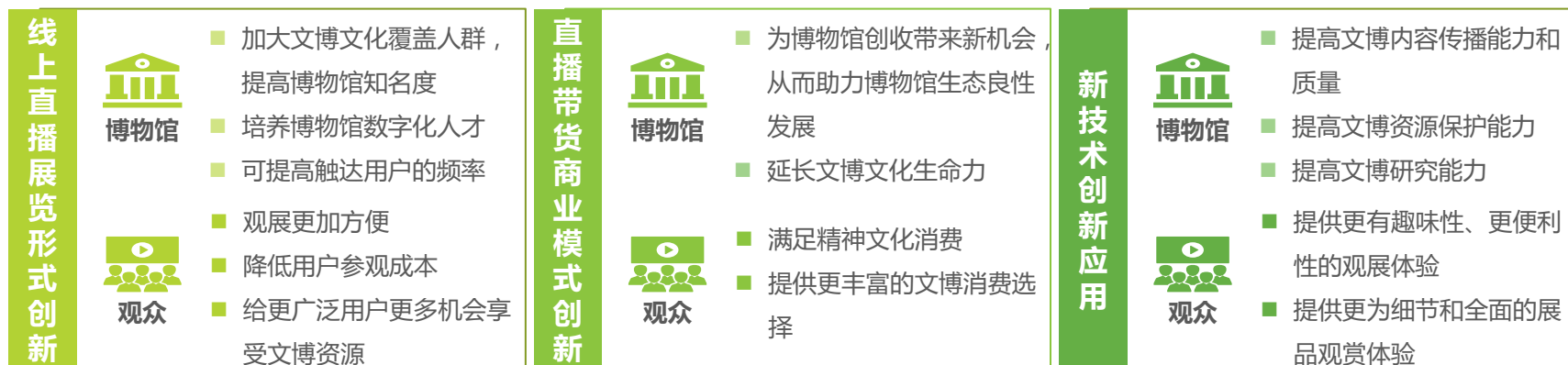
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

空间运营典型模式分析：展览服务

在线看展加速文化传播与产品创新，博物馆从复苏走向变革

2020年突如其来的疫情让线下文娱消费戛然而止，但“被困”宅家后的文娱需求却并未停止脚步，伴随短视频、直播等线上新形式的火爆，线上文娱产品为观众提供了另一种文博消费的新选择。在线看展能够用更加灵活生动的方式让文物与观众交流互动，同时，在线传播也摆脱了线下展馆的地域限制，让更广大观众都能够接触和享受到博物馆的魅力；而直播带货等新商业模式能够丰富文博IP的变现方式，为用户提供多元消费选择；如AR/VR等技术的创新应用也提高了文博传播能力和用户体验。

2020年中国云游博物馆价值分析



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

空间运营典型模式分析：展览服务

科技赋能场景化布展创意，优化用户体验

博物馆展览是把某一主题或思想通过一系列相关文物传达给观众，传统展览多是在馆内通过文物陈列来传达展览思想，但较大的区域地理位置限制和内容展示程度的局限性，**目前通过创新科技赋能新场景创意展览，如线上看展，扩大用户群；AR、VR、MR等新技术应用，提升互动体验，丰富展览形式；基于位置的智能语音导游导览更加智能的提升用户服务效果，未来对于互联网原住民的Z世代来说，新奇的线下娱乐体验将更有吸引力。**

科技赋能创意展览



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

案例分析：东方智美国宝数字体验展

打造数字展览的三板斧：数字技术、藏品内涵、展陈创意

东方智美国宝数字体验展是以《国家宝藏》IP为基础，打造的全新沉浸式数字体验展。展览运用光影、互动装置等多种数字技术和中国园林艺术设计元素，与八大国宝级展品的外观、文化内涵、历史背景等相结合，充分展示藏品细节与文化，同时让观众在展览中体验多种形式的互动，最终收获视觉盛宴与沉浸式体验。总结来看，东方智美国宝数字体验展不仅是文博影视作品IP的再创作与再延伸，也体现了“数字技术、藏品内涵、展陈创意”三者之间的紧密联系。

东方智美国宝数字体验展



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

中国文博IP商业化概况

1

中国文博IP商业化模式分析

2

商业化能力评价体系及发展指引

3

行业未来发展趋势分析

4

中国文博IP商业化能力评价体系

文创产品经济价值 = IP能力值 × 产品开发力 × 销售力

IP能力值	产品开发力	销售力
<ul style="list-style-type: none"> ◆ IP知名度：用户基础，助力销售 ◆ IP内涵及调性：聚焦用户，建立品牌 ◆ IP可拓展性：规模和可持续发展 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 产品创意：差异化竞争力 ◆ 产能及工期：竞争快速反应 ◆ 产品质控：品牌口碑和复购 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 渠道覆盖力：收入规模 ◆ 用户运营力：用户黏性，品牌力 ◆ 营销造势力：品牌宣传

影视文娱经济价值 = IP能力值 × 产品开发力 × 商业化力

IP能力值	产品开发力	商业化力
<ul style="list-style-type: none"> ◆ IP知名度：粉丝基础，助力票房 ◆ IP内涵及调性：作品创作原始资料和本 ◆ IP可拓展性：其他衍生收入和作品连续性 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 节目创意：差异化竞争力 ◆ 节目制作能力：制作成本，节目口碑和用户体验 ◆ 募资能力：节目品质和用户体验 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 商业化创新：创新可商业化玩法 ◆ 节目宣发力：票房规模、作品影响力 ◆ 版权分发力：跨界，增加总收入和延续IP生命力

博物馆教育经济价值 = IP能力值 × 产品开发力 × 销售力

IP能力值	产品开发力	销售力
<ul style="list-style-type: none"> ◆ IP知名度：用户基础，助力销售 ◆ IP内涵及调性：教学内容和课程研发素材 ◆ IP可拓展性：收入规模、课程容量和周期 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 产品创意：差异化竞争力 ◆ 教学能力：教学质量及品牌好评度 ◆ 服务能力：产品标准化和品牌口碑 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 招生能力：收入规模 ◆ 学员运营力：用户黏性，品牌力 ◆ 营销造势力：品牌宣传

展览服务经济价值 = IP能力值 × 产品开发力 × 销售力

IP能力值	产品开发力	销售力
<ul style="list-style-type: none"> ◆ IP知名度：粉丝基础，票价 ◆ IP内涵及调性：策展内容和素材 ◆ IP可拓展性：衍生品和其他玩法 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 产品创意：差异化竞争力 ◆ 文化服务：用户体验和展览口碑 ◆ 技术应用：用户体验和展览口碑 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 票务销售：收入规模 ◆ 粉丝运营力：用户黏性 ◆ 营销造势力：宣传和跨界资源

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

锚定不同目标用户，定位差异化商业路径

如今文创行业的竞争已经由点到面，不再仅局限于单一产业链维度，而也要从IP实力、产品开发、销售等三个维度进行考虑和评估。从故宫文创到考古盲盒，文博IP文创产品受众从垂直细分人群开始向更广大文化用户渗透，但因两类用户对IP和产品的认知、需求、消费行为的差异化，从而为行业玩家提供两类商业化发展策略，两种发展策略在三个维度上的评估指标也略有不同。总结来说，定位大众用户的文创产品可以重点打造规模经济优势、提高爆款概率，充分利用渠道和营销势能；而定位细分用户的文创产品则可以重点发展利润经济优势，提高品牌利润率和溢价，持续维护用户黏性，拓展变现模式。

2021年文博IP文创产品商业化能力重要性评估

	IP能力值	产品开发力	销售力	发展指引
大众用户	IP知名度 ★★★★★	产品创意 ★★★★★	渠道覆盖率 ★★★★★	 <ul style="list-style-type: none"> 发挥规模经济优势 提高爆款概率 充分利用渠道和营销势能
	IP内涵及调性 ★★★★★	产能及工期 ★★★★★	用户运营力 ★★★★★	
	IP可拓展性 ★★★★★	产品质控 ★★★★★	营销造势力 ★★★★★	
重度用户	IP知名度 ★★★★★	产品创意 ★★★★★	渠道覆盖率 ★★★★★	 <ul style="list-style-type: none"> 运用利润经济优势，提高品牌利润率和溢价 持续维护用户黏性，拓展变现模式
	IP内涵及调性 ★★★★★	产能及工期 ★★★★★	用户运营力 ★★★★★	
	IP可拓展性 ★★★★★	产品质控 ★★★★★	营销造势力 ★★★★★	

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

文博内容影视化，严肃艺术与文化娱乐双向开花

纪录片是文博IP常规的影视化产品，但近年随着新用户、新媒介、新思路的出现，文博类纪录片也愈发推陈出新，在平衡文化内容专业性的同时兼顾娱乐性，并加强对融媒体等新媒介的运营能力，从而不断创作爆款作品，引发社会讨论，这也为优质文博纪录片提供新版权分发机会。

除了常规纪录片外，节目创意的提高也催生了文博综艺节目的发展，通过创新节目形式，将具有内涵和调性的IP进一步拓展和演绎，在严控文化影响力，传播正能量的同时，探索更多节目IP商业化生态，扩大文博IP价值。

2021年文博IP影视文娱节目商业化能力重要性评估



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

挖掘文博IP教育属性广度和深度，实现博物馆教育品类拓荒

文博IP具有很强的教育内容和范围，同时也具备多学科、多领域、多人群的兼容和覆盖性，对于博物馆教育来说，要重点评估文博IP对教学目标的匹配度和对教育产品推广的支持和赋能力；目前博物馆教育仍是初期阶段，行业玩家在产品开发阶段要深挖IP内容的广度和深度，重点建立起博物馆教育的体系，为实现规模化做准备；同时在销售端，市场仍需教育，第一批行业玩家将寻找流量“洼地”，实现博物馆教育品类“拓荒”。

2021年文博IP博物馆教育商业化能力重要性评估



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

以人为本，将展览内容和服务与商业化有机结合

展览的商业化运营能够有效为文博产业健康发展注入资金支持，如今随着年轻一代逐渐成为文博展览的主力 and 新生力量，文博展览服务也需要转变运营思路，以年轻化心态实现优质展览内容、服务和商业化的有机结合。评估展览服务主要可以从文博IP、策展开发和展览商业化三个方面，包括重点评估文博IP的粉丝力，策展创意及商业化结合度，展览是否“有颜还要有料”，以及对于票务销售及热点营销等商业化运营能力。

2021年文博IP展览服务商业化能力重要性评估



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

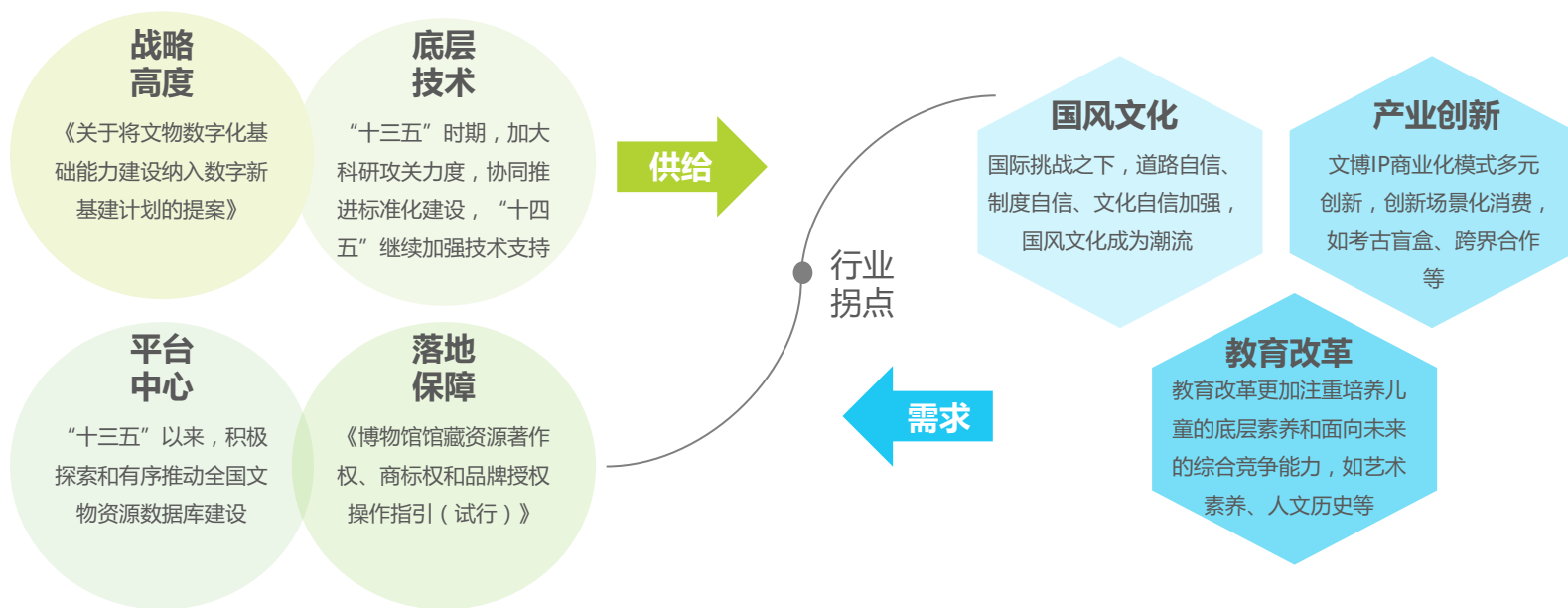
中国文博IP商业化概况	1
中国文博IP商业化模式分析	2
不同模式的能力评价体系及发展指引	3
行业未来发展趋势分析	5

未来发展趋势分析（1）

供给与需求双向提升，共同加速文博行业爆发拐点

展望未来我国博物馆产业发展的底层驱动力走向，将呈现供给与需求双向提升的加速发展阶段，行业拐点有望在此背景下加速到来。一方面，在供给侧，近年我国博物馆业扩容提质发展速度加快，特别是数字化应用逐渐进入深水区，在“战略高度、底层技术、平台中心和落地保障”等方面都有重点布局。另一方面，在需求侧，由“国风文化、产业创新和教育改革”三者构成的新增长引擎，将能够从整体上提升博物馆IP受众的基数和消费意愿。

中国文博产业发展趋势图

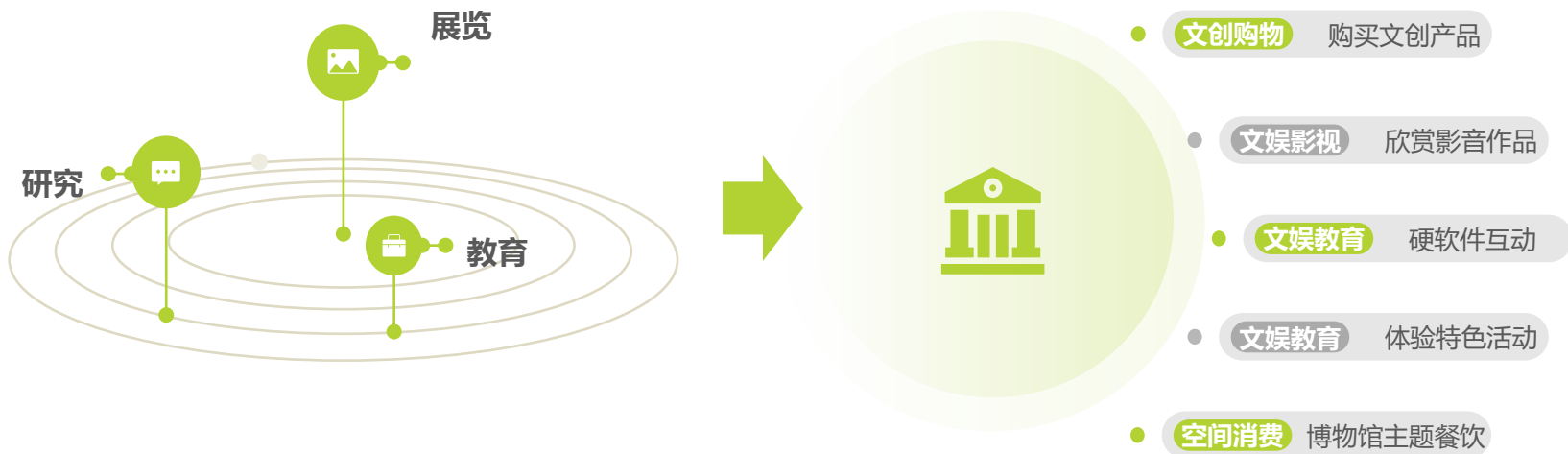


未来发展趋势分析（2）

发展复合型博物馆业态，打造新型城市第三空间

随着用户对博物馆的接受度提高，以及围绕博物馆IP所延展的消费方式的供给增多，未来博物馆将能够朝着复合型功能场景发展，博物馆除了展览、教育、研究等核心功能外，对于观众来说，通过在博物馆中购买文创产品、欣赏影音作品、硬软件互动、体验特色活动、品尝博物馆主题餐饮等，真正感受博物馆文化的魅力，享受新型城市第三空间。

博物馆复合型功能场景拓展

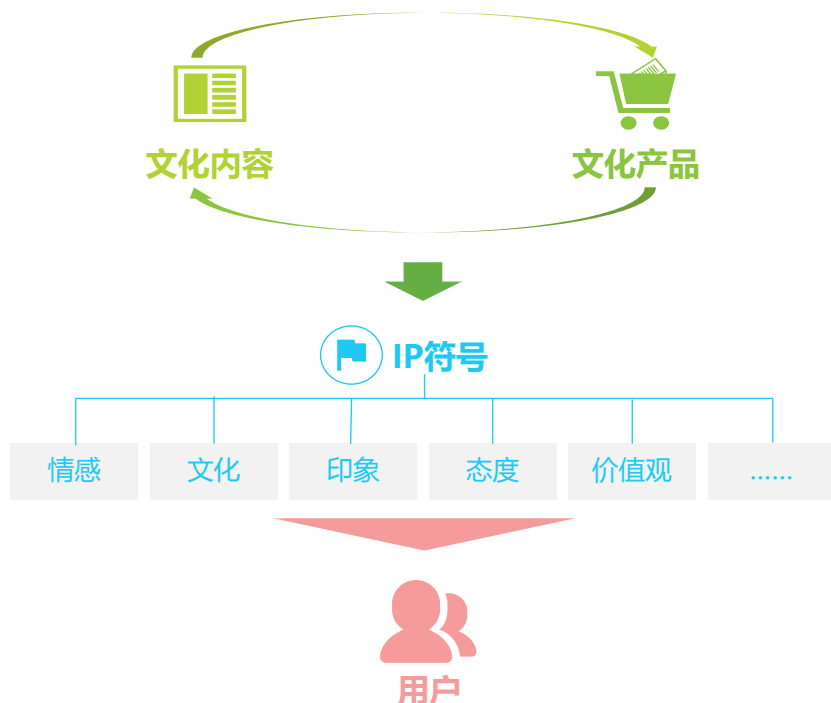


未来发展趋势分析（3）

构建IP符号，打造特征鲜明的差异化文博IP

有价值的文化IP能够超越内容和产品成为一种“价值符号”，占领用户心智，代表一种情感、文化、印象，甚至是态度，而这种符号的构建通常通过内容和产品形成“共情力”来感染和说服用户，但目前大部分文博IP仍处在商业化的早期阶段，更多停留在“产品化”层面，未来需要从内容、人群、场景等方面深度挖掘自身差异化，从而打造出特征鲜明的差异化IP。

打造IP符号路径



差异化构建博物馆IP方向和典型IP概念及应用



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

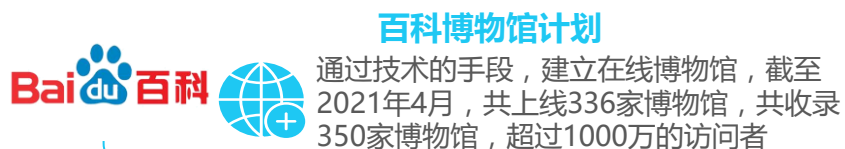
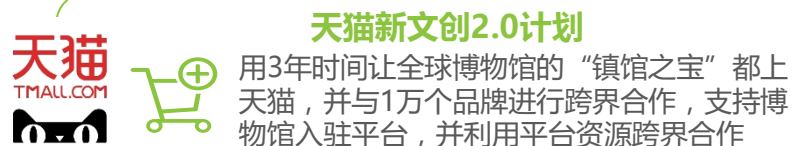
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

未来发展趋势分析（4）

整合行业资源，统一IP出口，打造产业平台

目前我国大部分博物馆因自身公立属性，缺乏足够的IP商业化落地资金，以及充足的人员储备，近年商业化公司入局文博产业，发挥自身行业优势，从不同模式探索文博IP商业化道路，对于博物馆来说，一方面要迎接巨大机会，另一方面因缺乏文博IP架构式统筹规划，造成了单一文博IP商业化呈现分散化、碎片化情况，**未来博物馆作为IP的出口及把关者，需要重点梳理出标准化流程，合理利用产业链上下游资源，尽快打造出平台优势，实现IP商业化的最大魅力。**

商业化公司联合博物馆发展文化产业



博物馆在商业化过程中的作用及对第三方合作机构的考量维度



艾瑞新经济产业研究解决方案



行业咨询

- 市 场 进 入 为企业提供市场进入机会扫描，可行性分析及路径规划
- 竞 争 策 略 为企业提供竞争策略制定，帮助企业构建长期竞争壁垒



投资研究

- IPO行业顾问 为企业提供上市招股书编撰及相关工作流程中的行业顾问服务
- 募 投 为企业提供融资、上市中的募投报告撰写及咨询服务
- 商业尽职调查 为投资机构提供拟投标的所在行业的基本面研究、标的项目的机会收益风险等方面的深度调查
- 投后战略咨询 为投资机构提供投后项目的跟踪评估，包括盈利能力、风险情况、行业竞对表现、未来战略等方向。协助投资机构为投后项目公司的长期经营增长提供咨询服务

关于艾瑞



艾瑞咨询是中国新经济与产业数字化洞察研究咨询服务领域的领导品牌，为客户提供专业的行业分析、数据洞察、市场研究、战略咨询及数字化解决方案，助力客户提升认知水平、盈利能力和综合竞争力。

自2002年成立至今，累计发布超过3000份行业研究报告，在互联网、新经济领域的研究覆盖能力处于行业领先水平。

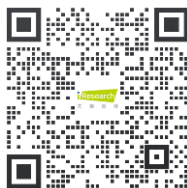
如今，艾瑞咨询一直致力于通过科技与数据手段，并结合外部数据、客户反馈数据、内部运营数据等全域数据的收集与分析，提升客户的商业决策效率。并通过系统的数字产业、产业数据化研究及全面的供应商选择，帮助客户制定数字化战略以及落地数字化解决方案，提升客户运营效率。

未来，艾瑞咨询将持续深耕商业决策服务领域，致力于成为解决商业决策问题的顶级服务机构。

联系我们 Contact Us

 400 - 026 - 2099

 ask@iresearch.com.cn



企 业 微 信



微 信 公 众 号

法律声明

版权声明

本报告为艾瑞咨询制作，其版权归属艾瑞咨询，没有经过艾瑞咨询的书面许可，任何组织和个人不得以任何形式复制、传播或输出中华人民共和国境外。任何未经授权使用本报告的相关商业行为都将违反《中华人民共和国著作权法》和其他法律法规以及有关国际公约的规定。

免责条款

本报告中行业数据及相关市场预测主要为公司研究员采用桌面研究、行业访谈、市场调查及其他研究方法，部分文字和数据采集于公开信息，并且结合艾瑞监测产品数据，通过艾瑞统计预测模型估算获得；企业数据主要为访谈获得，艾瑞咨询对该等信息的准确性、完整性或可靠性作尽最大努力的追求，但不作任何保证。在任何情况下，本报告中的信息或所表述的观点均不构成任何建议。

本报告中发布的调研数据采用样本调研方法，其数据结果受到样本的影响。由于调研方法及样本的限制，调查资料收集范围的限制，该数据仅代表调研时间和人群的基本状况，仅服务于当前的调研目的，为市场和客户提供基本参考。受研究方法和数据获取资源的限制，本报告只提供给用户作为市场参考资料，本公司对该报告的数据和观点不承担法律责任。

为商业决策赋能

EMPOWER BUSINESS DECISIONS



艾 瑞 咨 询