

成都博物馆

成博报〔2019〕74号

签发人：李明斌

关于审议《成都博物馆发展规划 (2021-2030)》的请示

市文物局：

为进一步明确成都博物馆事业发展目标和工作任务，全面推进各项工作有序开展，根据《习近平总书记关于博物馆工作的重要指示》、中华人民共和国国务院《博物馆条例》、《国家文物事业发展“十三五”规划》和《四川省“十三五”文化发展规划》等文件精神，以及国家文物局、省文化和旅游厅、市文体旅局有关“十三五”期间文化、文物事业发展的总体思路、指导意见，成都博物馆结合实际，编制了《成都博

物馆中长期发展规划（2021—2030）》。本规划主要阐明了2021—2030年成都博物馆（成都中国皮影博物馆）的发展目标和重点，是未来十年博物馆工作发展的重要依据，拟经馆务会审议通过及咨询专家意见修订后，印发馆内各相关部门切实执行，推进落实。

妥否，请批示。

附件：成都博物馆发展规划（2021-2030）

成都博物馆

2019年9月25日

（联系人：李龙；联系电话：18683938997）

附件

成都博物馆发展规划（2021-2030）

一、编制依据

（一）全国人民代表大会常务委员会《中华人民共和国文物保护法》（2017修正）

（二）中华人民共和国国务院《博物馆条例》

（三）全国文物工作会议《习近平总书记关于博物馆工作的重要指示》

（四）国家文物局《国家文物事业发展“十三五”规划》

（五）四川省人民政府办公厅《四川省“十三五”时期文化发展规划》

（六）联合国教科文组织《关于保护和加强博物馆与收藏及其多样性和社会作用的建议书》

（七）国际博物馆高级别论坛《关于博物馆和藏品的深圳宣言》

（八）国务院办公厅转发《关于推动文化文物单位文化创意产品开发若干意见》

（九）国家文物局《关于公布全国博物馆文化创意产品开发试点单位名单的通知》

（十）国家文物局《博物馆事业中长期发展规划纲要（2011-2020年）》

二、现状分析

（一）基本概况

成都博物馆是成都市唯一一座国有大型综合性博物馆，是西南地区规模最大的城市博物馆，已有六十余年的历史。成都博物馆挂成都中国皮影博物馆牌子。

1.沿革

1958年，成都市地志博物馆筹备委员会成立；1974年，建立成都市文物管理处；1982年，成都市整合相关文物管理机构组建成都市博物馆，馆址在成都市东风路大慈寺，1984年正式对外开放；2004年，成都博物馆迁入琴台大厦过渡办公；2009年，成都博物馆新馆立项筹建；2016年6月，成都博物馆新馆建成并开放。

2.场馆建设

成都博物馆新馆位于成都市天府广场西侧，毗邻四川省图书馆、四川美术馆、四川科技馆，占地面积17亩，总建筑面积65000平方米，其中陈列展览区面积24300平方米、藏品管理区面积10500平方米、公共活动区面积9000平方米、综合服务区约8000平方米，业务科研区约2000平方米，后勤行政办公区约3200平方米，设备用房约8000平方米。

3.馆藏文物

成都博物馆馆藏文物数量众多、种类丰富，藏有古代陶瓷器、青铜器、铁器、金银玉器、漆木器、画像砖、瓦当、石刻造像、书画，近现代民俗文物（日常生活用具、服饰、表演用具皮影、木偶、宗教道场画、面具、木雕）、动植物标本等各类珍贵文物20余万件。

4.展陈概况

成都博物馆基本陈列“花重锦官城——成都历史文化陈列”“影舞万象·偶戏大千——中国皮影木偶展”常年对外开放。此外，定期推出高水平临时特展。新馆建成后至今，成都博物馆已举办多项重要临展、特展。

（二）取得成绩

成都博物馆经历半个多世纪的演变历程，尤其是近十余年来的发展，在体制建立与完善、人才引进与储备、藏品征集与管理、展陈设计与制作、对外合作与交流、文物保护与修复等方面有着丰厚的底蕴与积淀。新馆建成并投入使用为本馆提供了一流的软、硬件设施。现将新馆开馆以来取得的成绩以及本馆具备的优、特点梳理如下：

1.现代化场馆建设

成都博物馆位于城市中心区域，新馆自开馆以来经保养、提升和完善，确保在硬件上实现大型综合博物馆的现代化要求。

2.体制机制初步建立

根据市委编办《关于撤销成都博物院设立成都博物馆和成都金沙遗址博物馆的通知》（成机编〔2015〕43号）精神，成都博物馆在上级主管部门及相关部门的支持下，完成事业单位法人证书的登记工作和成都博物馆的公章、法人章、财务专用章及发票专用章刻章工作，完成单位资产清查、银行账户、预算单位预算编码、在编人员划转等相关工作，初步拟定全馆综合管理制度、各项规章制度、发展规划、年度工

作计划、工作总结、应急预案和实施方案等，实行馆务会制度，定期商议重大事项和相关决定事项并推动落实。

3.藏品征集与管理成果显著

成都博物馆藏品不断累积、逐渐丰富，近三年来通过考古发掘移交、社会捐赠、收购等多种渠道陆续征集藏品超过1万件（套）。收藏中为数众多、享誉海内外的古代精美文物中尤以巴蜀青铜器、秦汉石犀、战国商业街船棺出土漆器、西汉老官山汉墓出土织机模型、西汉经穴漆人、东汉画像砖石、汉代碑刻、南朝佛教造像、成汉陶俑、五代彩绘伎乐俑、邛窑以及青羊官窑出土陶瓷器最具特色。近现代民俗文物中的皮影、道场画经过近十余年的征集，藏品数量上和质量上达到世界领先水平，在中国美术史、宗教史上占有重要地位。

4.藏品保护取得阶段性成果

成都博物馆高度重视文物保护与修复专业人才培养，逐步引进并储备多名文物保护与修复、仪器分析、环境保护、科技考古等技术型人才，这批技术型人才在实践中累积了较为丰富的文物保护修复工作经验，在新馆筹建中完成了大量基础性文物保护与修复工作，满足了新馆文物基本陈列的需要。针对本单位文物保护特点，开展了指标明确的文物防震预防性保护、文物保存环境调控和分项分类文物保护研究工作，在预防性保护方面初步取得一定成绩，文博科研项目《博物馆文物防震关键技术创新与应用》于2016年获得中国博物馆协会、中国文物报社颁发的“十二五”文物保护科学和技术创新奖二等奖荣誉。

5. 陈列展览推陈出新

“花重锦官城——成都历史文化陈列”通过 5000 多件精挑细选的精品文物深刻展现了成都波澜壮阔的历史画卷，专题陈列“影舞万象·偶戏大千——中国皮影木偶展”汇聚了来自全国各地的皮影、木偶艺术精品。新馆开馆以来，成都博物馆在做好基础陈列的基础上，通过多方合作、双方互展、单方引进、独立策划等方式，举办了一系列广受欢迎的高品质临展、特展。“丝路之魂：敦煌艺术大展暨天府之国与丝绸之路文物特展”观众人数达 108 万人次，受到了社会各界的一致好评与赞扬，各项统计数据均破西部地区之新高；“现代之路——法国现当代绘画艺术展暨《陈像·蜕变》摄影展”获第十五届（2017 年度）全国博物馆十大陈列展览精品推介国际及港澳台合作入围奖。

6. 信息化建设和智慧博物馆建设成果初显

目前，成都博物馆已初步完成环境监测（物联网技术）、科技化展厅设计（多媒体）、智慧导览（传统语音、微信语音、导览 APP、导览机）、票务预约系统、客流分析系统（红外监测）、网站、微信、微博、官方 APP 等基础性智慧博物馆和信息化建设工作。另外，我馆还对较为重要的珍贵文物进行了三维扫描、高清摄影采集等工作，实现了部分藏品的文物信息数字化建设。

7. 教育活动日益丰富

新馆开馆以来，成都博物馆馆内社教活动共计推出各类教育活动近 1000 场，参与人数达近 10 万人次，成都博物馆

以“教育创新 服务大众”为社教工作主旨，围绕一系列专题陈列展览，针对不同观众群体，推出了历史文化、非遗文化、传统节庆文化、民族特色文化等具有成都博物馆特色的馆内专题文化教育活动，并将展览讲解、专题讲座、特色展演、互动实践、趣味游戏等活动内容有机融合，以多元化的教育模式带给观众全方位的参观学习体验。成都博物馆先后荣获“四川省青少年社会实践教育基地”“市民社会学习中心”“西华门社区青少年活动基地”“四川省爱国主义教育基地”等荣誉称号，成为为城市提供多元化公共文化服务的一张名片。

8.对外交流合作平台初步搭建

近十余年间，成都博物馆（院）已与世界各国或地区数十家博物馆建立了友好合作关系，如大英博物馆美国大都会博物馆、美国明尼阿波利斯艺术博物馆、美国弗利尔美术馆、美国旧金山亚洲艺术博物馆、俄罗斯彼得霍夫国家博物馆、澳大利亚维多利亚博物馆、日本九州国立博物馆、京都造型艺术大学、吉田生物研究所、台北故宫以及台湾文化资产局文化资产保存研究中心等，并通过加入国际博物馆协会（ICOM）、支持联合国教科文组织下的国际木联（UNIMA）中国中心及国际木联亚太委员会、参加博博会、参与其他重要国际性会议、参与其他文化活动、承办国际性艺术节、举办国际性学术研讨会等方式，了解当前最新的博物馆发展资讯，促成更多的交流与合作，实现了对外交流和合作平台初步建立。

9.文创产品逐渐丰富

成都博物馆积极增进文创设计交流引进多方文创力量，挖掘藏品内涵推进文化创意产品开发。开馆以来，结合各项临展引进文创产品数千种，与近百家文创设计单位进行了深入的合作，自主研发石犀系列、经穴漆人系列、璀璨皮影系列、开心俑系列、张大千系列、巴蜀图语系列、敦煌石版画系列、3D壁画系列等文化创意产品，形成了初具规模的成都博物馆文创产品体系，为“文创产业攻坚行动”做出了重要努力与贡献。

10.观众接待形式、宣传推广方式多样，社会文化影响力显著提高

成都博物馆开馆以来，已有超780万人次到馆参观，取得良好的社会效益与文化效益，获得社会各界的广泛赞誉。还针对未成年人提供了有别于成年普通观众的讲解接待方案，并充分利用媒体、网络和其它介质，加强我馆的宣传推广工作。目前，有关我馆央级到省市级全媒报道数万条；自媒体宣传运营状况良好，影响力不断提高。通过展览内容与设计、文保和安保措施、文创产品、社教活动、文化品牌和公益活动等多方位宣传推广，使成都博物馆走进人们的生活，影响人们的生活，社会文化影响力显著提高。

（三）发展环境和存在问题

“十三五”时期是全面建设小康社会、“一带一路”倡议、长江经济带建设、新一轮西部大开发和文博事业发展的关键时期。在全面建设小康社会、深化改革、依法治国、从

从严治党的战略布局指导下，党中央、国务院出台了《关于进一步加强文物工作的指导意见》《关于实施中华优秀传统文化传承发展工程的意见》《关于加快构建现代公共文化服务体系的意见》《国家“十三五”时期文化发展改革规划纲要》等政策措施，提出了一系列有关文化发展、文博事业发展、文化遗产保护等方面发展的时代新要求，博物馆发展面临新的机遇和挑战，博物馆应抓住机遇，奋发图强，全面推进文博工作迈上新台阶。

发展中的成都博物馆，面临现阶段新的任务形势，仍有较多问题亟需解决：

1. 新型管理机制有待完善

新馆运营以来，成都博物馆已经初步建立了一套新型管理机制。但在具体实施、运行过程中，陆续暴露了一系列与预设情况不符或先期未曾预料的问题。博物馆新型管理机制有待于在管理工作实践探索中逐步修改、完善。管理理念与运营模式的结合仍有赖于实践探索。在博物馆运营过程中，推进部门合作、深化部门职能、加强监察督管、细化政策制度，激发从业人员积极性，充分发挥成都博物馆平台优势，以创造与之地位相符的巨大社会效益等方面还有待进一步提高。

2. 人才队伍建设相对滞后

2004年至2016年间，成都博物馆人才队伍因退休、离职等因素流失严重，新培养、引进人才相对不足，人才队伍建设存在缺环。新馆运营以来，博物馆大力引进高学历、高

素质人员，人才队伍结构年轻化特征鲜明。但精细化人才培养方案暂未形成，从事管理与科研业务的专业人才相对缺乏，人才梯队建设还处于初级阶段。

3.科研事业发展存在不足

成都博物馆新馆承担了大量公共服务工作，事务繁杂，业务分工尚未完全明确，科研型人才承担了大量展陈工作和其他事务性工作，科研投入相对较少，缺乏方向明确、切实可行的科研项目。

4.藏品管理问题亟待解决

我馆文物库房搬迁工作尚未完成，馆藏文物管理系统尚未正式投入使用，藏品数据库建设工作相对滞后，藏品征集管理制度、库房安全管理制度等还有待优化。

5.文物保护工作起步缓慢

文物保护修复专用仪器设备仍较为缺乏；对外交流合作平台建设尚在起步阶段，缺乏主动、长期的战略规划和系统性发展方案，如何开展持续性合作项目、搭建高效共赢的合作平台是值得思考的问题。

6.业务管理体系有待规范

具体业务方面，规范化管理有待提高，文物文献档案管理尚未开展，陈列展览品牌建设相对滞后，展览设计的计划性和系统性尚有待加强，公共文化服务体系建设不够完善。

在新形势下需要更好的解决这些问题，引入科学的管理手段，全面提升博物馆的综合水平，实现博物馆的各项功能，强化博物馆发展的计划性，充分发挥博物馆的资源优势和在

推动文化发展中的积极作用，更好地服务观众和社会。

三、定位、目标与方略

（一）博物馆定位

成都博物馆是成都市规模最大的综合性博物馆。本馆立足于文物征集、保护、研究和展示工作，致力于优秀文化的传播，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“立足西南、面向全国，具有全球知名度的都市博物馆”、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、成都历史文化研究中心暨国际皮影木偶研究基地建设，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，不断提升成都博物馆的服务功能、发展层次和服务水平，努力实现由新馆向文物大馆、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、可推广的新时代博物馆发展之路。

四、阶段性目标

成都博物馆在新馆正式投入运营以来，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，2021-2030年成都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）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，填补藏品空白，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。

探索建立富有成都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：初步建立成都历史文化研究中心暨国际皮影木偶研究基地，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，初步建立成都历史文化研究中心暨国际皮影木偶研究基地，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，成都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，具有成都博物馆特色、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、学术交流和学术交流日益密切且愈加受到重视。规划期内，成都博物馆将加强本土、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成都博物馆专属 IP，形成配置合理，布局良好的博物馆文创业态。为将成都博物馆打造成为具有全球知名度的都市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，成都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，进一步完善成都博物馆智慧博物馆建设，力争成为国家文物局智慧博物馆实验基地成都分中心。

五、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. 2021 年完成文物库房搬迁与文物建档，制定文物保护管理预案，建立完善藏品管理制度。

(1) 全面梳理馆藏文物现状，合理规划，制定文物出入库方案，完成文物清理、打包、运输、入库、上架等工作，完成文物库房搬迁任务。

(2) 制定合理方案，落实推动文物库房监测、文物保养与修复工作；建立文物保护评估体系，对馆藏皮质、木质、青铜、石质、彩陶、纸质、漆木竹器文物等进行保存状况评测，确定文物健康状况等级，根据保护紧急程度，为急需保护的文物制定保护方案,建设文物保存环境监测平台、环境调控系统和专有装置。

(3) 加强藏品基础信息建设，完成我馆文物信息采集、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) 完善文物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。充分利用文物征集经费，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；力争获得 1-2 项全国博物馆十大精品陈列精品；每年馆内举办临展、特展 6—10 个，每两年推出具有广泛影响力的出入境展 1-2 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。重点围绕成都历史文化与中国皮影木偶，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，初步完成我馆文物保护场地与设施、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、皮影类文物保护研究、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2030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：初步建立成都历史文化研究中心暨国际皮影木偶研究基地，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。

初步完成成都历史文化研究中心暨国际皮影木偶研究基地机构组织建设，并正式挂牌成立。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《成都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。

加大对馆藏青铜、陶瓷、书画、民族民俗等系列文物的专门研究。编辑出版“成都博物馆文库”等系列图书。紧扣馆内精品展览内容,编辑出版具有较高学术水准的展览图录;围绕馆藏精品、特色藏品(商业街船棺葬、老官山汉墓、六一一所汉墓、赵廷隐墓出土文物以及皮影木偶、道场画、经忏科仪等)展开研究,出版在学界具有较高影响力的科研论文集与馆藏文物图录。每年出版10本(套)图书。

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500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，成都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，我馆努力针对不同学龄阶段的青少年、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，成都博物馆将大力开展中国优秀历史传统文化及天府文化教育活动；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、具有成都博物馆特色的文创产品。

5.继续创办具有成都博物馆特色的文化活动，让成都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，形成城市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.扩大“环球自然日”赛事规模，提升活动品牌专业度，增强赛事辐射范围。

3.至 2025 年，与 3-5 家姐妹城市博物馆建立交流与联系，与 1-2 家建立姐妹城市博物馆关系，组织国际青少年夏令营；申请加入国际博物馆协会，成为单位会员；争取中国博物馆协会第一次年会的举办权；推动国际性学术活动及会议。

4.至 2030 年，进一步完善博物馆国际关系与业务体系，再增加对 4-6 家成都姐妹城市博物馆交流联络，并增加 2 家姐妹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，最终形成能代表成都博物馆形象的专属 IP 形象。

继续强化文化文物 IP 资源梳理；结合成都博物馆馆藏文

物资源、各时期的考古发现及最新研究成果等，最终建成集蜀地文化名人、成都民俗民风、成都文化等为一体的系统全面的成都文化文物 IP 资源库，实现入库资源信息全面化和完整化。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成都博物馆专属 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成都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，特别是强化成都博物馆典型文物如石犀、陶俑、皮影等代表文物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。充分结合成都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，包含成都博物馆各类藏品的本体基础信息指标，如文物高清照片、文物视频数据、文物环境实时监控、文物定位和实时追踪等数据及相关辅助管理信息。

（2）增加成都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。成都博物馆收藏有 20 余万件文物，其中珍贵文物 1021 件，重要考古出土文物 3889 件，计划在该阶段加大文物三维数据的扫描工作，初步建立文物三维数据库。

（3）建设成都博物馆文化资源云平台。为响应成都市政府打造西部文创中心的号召，成都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，使公众在成都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。

(4) 建设可视化空间管理系统。对成都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。

(5) 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，提升观众在成都博物馆的参观体验。

(6) 整体提升成都博物馆网站，添加所需功能点，为观众提供更好的上网体验。

(8) 逐步完善网络信息安全建设。

(9) 依托、集成现有信息系统，建设成都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，增加成都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，充实文物三维数据库。

(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，力争成为国家文物局智慧博物馆实验基地成都分中心。

六、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作用，营造充满活力、动力、向心力的良好环境，推动成都博物馆建设事业健康发展。

（二）制度保障

借鉴当前国内外博物馆前沿理论研究和实践成果，结合行业相关法规、政策，探索建立符合博物馆学专业要求的，符合成都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（编外）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70%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、馆内科研基地等，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.建立人才资源整合机制。充分利用政府采购手段，购买社会服务，逐步建立市场化、开放式文博人才集聚机制，吸引有资质的专业机构和部门提供专业化人才服务。

4.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，研究制定符合文博事业单位岗位特点和专业需求的人员聘用指导性意见。