

# 博物馆公共文化服务效能提升的再思考

俞炳扬

浙江自然博物院, 浙江 杭州 310014

DOI:10.61369/HASS.2025030023

**摘要：** 随着文化强国战略的深入推进，我国博物馆事业迎来了前所未有的发展热潮，“博物馆热”已成社会广泛关注的重要文化现象。在此背景下，如何进一步提升博物馆公共文化服务效能，满足人民群众日益增长的高品质文化需求，成为推动文化事业高质量发展的重要课题。本文基于当前博物馆面临的主要困境，从资源整合、技术赋能、分众服务、管理创新和人才培养等五个维度，系统探讨提升博物馆公共文化服务效能的实现路径。

**关键词：** 博物馆；公共文化服务；效能提升

## Rethinking the Enhancement of Public Cultural Service Efficiency in Museums

Yu Bingyang

Zhejiang Museum of Natural History, Hangzhou, Zhejiang 310014

**Abstract：** With the in-depth advancement of the strategy of building a culturally strong country, China's museum industry has witnessed an unprecedented development boom, and the "museum craze" has become an important cultural phenomenon of widespread social concern. Against this backdrop, how to further enhance the efficiency of public cultural services provided by museums and meet the people's growing demand for high-quality culture has become an important issue for promoting the high-quality development of cultural undertakings. Based on the main predicaments currently faced by museums, this article systematically explores the realization paths to enhance the efficiency of public cultural services in museums from five dimensions: resource integration, technological empowerment, targeted services, management innovation, and talent cultivation.

**Keywords：** museum; public cultural services; efficiency improvement

随着我国经济社会发展水平的提高，人民群众对精神文化的需求持续增长，越来越多的人把“到博物馆去”当成一种日常生活和休闲方式。博物馆成了热门打卡地，展厅人满为患、参观预约难、一票难求等问题频频显现，“博物馆热”已成社会广泛关注的重要现象。总体而言，这一现象是社会主义文化强国建设实践的时代产物，是我国持续发力推动文博领域发展、博物馆成为涵养文化自信主阵地的成果体现，其背后也凸显了当今人民群众文化需求激增下博物馆公共文化服务能力面临新的压力和挑战。

### 一、博物馆公共文化服务面临的现实困境

十八大以来，我国博物馆事业发展迈入快车道。据国家文物局发布的《中国博物馆事业发展报告（2024年度）》显示，全国最新备案的博物馆总数已增至7046家，免费开放率达91.46%，总计参观数量14.91亿人次，全年举办展览4.3万个、教育活动51万余场，均创历史新高。博物馆数量及提供的公共文化服务总量都取得了前所未有的成就，但存在的问题仍不可忽视。

#### （一）冷热不均现象尤为突出

当下“博物馆热”现象的显著特点是冷热不均。热门场馆主要集中在文物资源丰富、建设规模大的头部博物馆，日接待量远超设计承载能力，处于超负荷运转状态。而为数众多的中小型博物馆、小众博物馆却长期遇冷，观众量远未饱和状态，甚有“养

在深闺人未识”的困境。而且，参观热度季节性差异尤为明显，旅游旺季以及暑期、法定节假日期间的博物馆热度特别火爆，排队时间长，很多博物馆参观预约靠“抢”，放票即空，甚至还引来“黄牛党”趁机囤票倒票牟利等乱象，严重干扰了博物馆正常运营秩序，而在其他开放时间参观热度骤降，观众量大幅度减少<sup>[1]</sup>。

#### （二）高品质服务供给不充分

“博物馆热”体现了人民群众对精神文化产品的旺盛需求，也反映出高品质的博物馆公共文化服务供给不足。基层博物馆面临馆舍条件限制、藏品影响力不足、资金匮乏等问题，陈列展览注重形式轻内涵，展示手段不够丰富多样，参观体验感差，观众吸引力不强。举办的临展特展缺乏精心策划，展览质量参差不齐，推动文博资源创造性转化的作用有限。此外，博物馆展览

“三分看，七分听”，观众对展览讲解服务的需求越来越强烈，由于大多数博物馆的专业讲解资源有限，馆方讲解服务“一位难求”，不少观众转而选择第三方平台上其他社会机构或个人提供的高价讲解服务，但因缺乏规范培训，这些非馆方讲解的准确性、专业性、严谨性都无法保证，严重扰乱博物馆讲解秩序<sup>[2]</sup>。

### （三）运营管理创新能力不足

经过数十年的发展，我国形成了类型丰富、主体多元、普惠均等的现代博物馆体系，对社会发展和文化传承发挥着越来越重要作用。但随着“博物馆热”现象持续升温，管理体制相对滞后、运行机制不够灵活等深层次问题进一步显露。例如，博物馆开放运营管理相对固化，每周一闭馆已成惯例，开放时间固定，千馆一面、服务同质化等问题突出。服务社会的创新意识不足，仍习惯于“等客上门”的被动服务模式，侧重馆内服务，而主动走出馆舍融入学校、社区或与其他公共文化机构和社会组织合作开展服务的形式不够多样化。针对老年人、残障人士等特殊群体缺乏开展适老化、无障碍服务的常态化支持举措<sup>[3]</sup>。

## 二、博物馆公共文化服务效能提升的路径探索

当前我国已迈入开启全面建设社会主义现代化国家新征程、向第二个百年奋斗目标进军的新发展阶段，推动公共文化服务高质量发展，提升公共文化服务水平，是社会主义文化强国建设的重要任务。博物馆作为我国公共文化服务体系的重要组成部分，上述问题深刻反映了当前博物馆公共文化服务能力不足、效能发挥不够充分等困境，探寻解决对策已迫在眉睫<sup>[4]</sup>。

### （一）构建资源联动共享机制，扩大服务供给

展览是博物馆最核心的公共文化产品，吸引越来越多的社会公众喜欢走进博物馆的主要原因之一是来自于好的展览产品供给。办好展览是一项复杂的综合性系统工程，不仅要有有一定的藏品资源和资金保障，还需具备较强的学术水平和策展理念，各馆办展水平差异大，直接影响了博物馆对观众的吸引力。通过展览资源联动共享机制，让好展览流动起来，扩大优势资源辐射范围，方便观众就近看展，缓解头部场馆接待压力和“冷热不均”困境。一是以省级或跨省域为单位建立区域博物馆联盟，增进博物馆间的藏品交流与展览合作。比如以上海、江苏、浙江、安徽7家综合性博物馆共同发起成立的长三角博物馆联盟，旨在促进博物馆资源开放共享、协同创新，加强对江南文化、长江文化乃至中华文明的学术研究交流，共同策划展览并巡回展出，实现优势互补、联动发展。浙江的3家省级博物馆与省内各市级博物馆签约成立“全省博物馆共同体”，强化全省博物馆在展览、教育、文创等方面的馆际交流合作，为观众提供更好的服务。二是借鉴图书馆服务体系经验，构建博物馆“总分馆制”运营模式。以大型博物馆为总馆，周边中小型博物馆、专题博物馆作为分馆，通过总分馆之间藏品资源共享、展览联办等方式，发挥“大馆带小馆”帮扶作用，推动博物馆公共文化服务均衡发展。此外，头部博物馆另建分馆已成趋势，如故宫博物院率先在厦门、香港设立特色主题分馆，将部分特展和教育活动等优势资源下沉分流；浙江省博物馆、浙江自然博物院、苏州博物馆、陕西历史博物馆等热门馆都已建设颇具规模的新馆区，有效分流原有场馆的客流压力，文化溢出效益明显。三是建设数字化资源共享

平台，打破物理空间限制。借助现代信息技术手段，将博物馆的藏品、展览、教育活动等资源数字化，通过官方网站、社交媒体平台等线上渠道进行展示和传播，让观众随时随地欣赏到丰富的展览内容，参与多样化的教育活动，享受便捷高效的公共文化服务。浙江省已建设全省博物馆公共服务综合平台，省内400余家文博机构入驻，每年及时更新近百个数字化展览，观众可以随时随地云上观展，浏览各博物馆的优质文化资源<sup>[5]</sup>。

### （二）深化技术融合创新，提升服务体验

在数字化浪潮的推动下，博物馆领域迎来了前所未有的变革。通过文化资源与数字技术的有效融合，不断提高博物馆的文化传播力和管理效能，为观众带来更加便捷高效的智慧化服务体验。一是借助新技术手段，丰富展览展示方式。运用全息影像、裸眼3D、虚拟现实（VR）、增强现实（AR）、混合现实（MR）等技术重塑博物馆展览的叙事方式，构建虚实交融的交互场景，打破传统的博物馆实体展览在物理空间、展出时间和地域的限制，让文物“活”起来，为观众提供更为立体、沉浸式的展览体验，提升博物馆的吸引力和影响力。二是利用技术驱动，构建智慧化导览系统。依托文博专业大模型和大数据分析技术，AI数字人导览系统可根据观众的个性化服务需求或基于位置服务（LBS定位），为观众定制规划最优参观路线，智能推荐相关展览资源，自动提供语音讲解。基于文物知识图谱技术，支持与观众深度交互，使观众在参观过程中能够深入了解展品背后的历史和文化内涵，增强学习的趣味性和互动性。在观众接待压力繁重和专业讲解员紧缺的情况下，人工智能技术为博物馆参观导览和讲解服务提供了智慧化的解决方案。三是利用大数据等技术赋能开放管理。通过博物馆票务系统，分析观众的年龄、性别、地域等信息，可以向不同的观众群体推送个性化的展览信息、活动通知和服务推荐，实现精准营销。还可将区块链去中心化、不可篡改等技术特征应用到博物馆票务系统中，有效解决黄牛倒票等痛点问题。此外，通过大数据技术收集和分析观众参观路线、停留时间、对不同展品的关注度等数据，博物馆能够了解观众的兴趣偏好和行为模式，并据此进行展览、展品的优化调整，提高观众的参观体验<sup>[6]</sup>。

### （三）践行分众服务理念，满足多元化需求

博物馆正经历从“以物为中心”向“以人为中心”的深刻转型，传统的“展柜+讲解”服务模式已难以满足公众需求。坚持以观众需求为导向，细分不同观众群体的特征和需求，提供差异化、个性化的服务和体验，博物馆的公共文化服务才能真正彰显其普惠价值。首先，开展分众研究，掌握观众需求。通过问卷调查、社交媒体互动、预约登记、参观数据分析等方式，按年龄层次、参观动机等不同维度对观众进行细分，精准把握不同观众群体的兴趣偏好和文化需求。其次，分类制定分众化服务策略。例如，为儿童群体设计卡通类导览手册，定制儿童版语音讲解导览，开发益智类互动游戏项目，通过童趣语言拉近历史与儿童的距离。青少年观众群体对历史文化、科学知识有更深入的探索欲望，博物馆可基于藏品资源和展览内容开设专题讲座，开展相关主题研学活动，并在展览中融合数字化技术，设置多媒体互动体验装置，满足青少年群体个性需求。开辟绿色通道，简化预约流程，完善适老化服务设施建设，提升老年人群体参观便利性和体验感。为残障人士等特殊观众增设触摸导览、语音导览、手语导

览装置以及无障碍服务设施,确保残障群体能与其他社会成员一样公平地享受文化资源,展现博物馆的社会责任担当,促进博物馆公共文化服务均等化<sup>[7]</sup>。

#### (四) 创新运营管理模式, 增强服务能力

随着博物馆越来越受追捧,传统的运营管理模式已不适应时代变化,需要转变固有思维,革新服务理念,创新运营管理模式,不断提升博物馆服务能力。一是拓展时间边界,突破传统开馆模式限制。在确保安全运营情况下,通过强化博物馆内部管理,合理调配人力资源,积极探索延长开放时间、增开夜场等服务模式,匹配公众的不同生活节奏,让更多人有机会走进博物馆,同时有效缓解高峰时段的接待压力。例如,杭州52家国有博物馆试行分类、分区域错峰开放政策;南京博物院在“清明”“五一”等节假日期间延时开放至晚上21点,暑期延长开放至18点,满足社会公众参观需求。陕西历史博物馆打破“周一闭馆”以及“朝九晚五”的开馆惯例,在4月1日至10月31日旅游旺季期间取消闭馆日并每日开放时间延长至19点,还通过增加日参观预约名额等举措,缓解旅游旺季参观难的问题。二是打破空间隔阂,延伸博物馆公共文化服务半径。除了服务好馆内观众外,博物馆还应主动从“馆舍天地”走向“大千世界”,策划以文物复制品、教学标本、数字展板为主的流动展览,送到社区、学校、福利机构或偏远地区巡回展出,并开展相关配套教育活动,发挥博物馆在地文化服务功能。此外,打破博物馆展览空间传统界限,与交通枢纽、商业中心等其它公共空间融合办展,已成为博物馆服务社会的又一新形式。例如,由首都博物馆和北京大兴国际机场联合举办的“北京中轴线——璀璨文脉 辉煌中轴”展览自2024年8月8日起在大兴国际机场免费向公众开放,该展览展现了北京中轴线的前世今生和北京城市发展历程,旨在让更多国内外游客了解北京的历史文化,促进文化传承和交流。三是引入市场机制,借助社会力量增强服务能力。运用市场化思维,与企业、展览经纪人等合作策划举办商业展览或文创产品开发和运营,增加博物馆的收入来源,提高运营效率,实现博物馆社会效益和经济效益的双丰收。浙江自然博物院利用市中心得天独厚的地理位置优势,将临街300多平方米空间打造成微型博物馆向公众常态化夜间开放,并引进专业的第三方运营公司,实行国有资产所有权、藏品归属权与开放运营权适度分离的运行机制,在创新博物馆运营管理模式方面进行了有益尝试。

#### (五) 加强人才队伍建设, 夯实服务基础

人才是第一资源,博物馆能否为社会公众提供高品质的展览、讲解和教育等服务,人才是决定性因素。加强博物馆人才队伍建设,提高专业素养和服务能力,为持续提升博物馆公共文化

服务效能夯实基础保障。一是优化人才结构,完善培养机制。博物馆公共文化服务是一项系统性工程,涉及博物馆相关领域研究、展览、教育、管理等多个岗位,要求从业人员具备跨学科多领域的知识结构和新技术的综合应用能力。除了招聘引进相关人才外,更应鼓励在职人员参加继续教育和专业培训,不断更新知识结构,拓展视野,打造一支高素质、专业化的博物馆公共文化服务人才队伍,提升博物馆的整体服务水平。二是完善人才激励机制,激发人才创新活力。设计科学合理的绩效考核和评价制度,将工作业绩、服务质量、创新能力等作为评价指标,支持博物馆服务一线员工开展科研项目和学术交流活动,搭建成长成才的平台,对表现突出的员工给予相应奖励,激发员工的工作积极性和创造力。三是重视志愿者队伍建设,拓展服务力量。志愿者是博物馆公共文化服务的重要力量,不仅弥补了博物馆人力资源的不足,而且在博物馆与公众之间架起一座沟通的桥梁。加强志愿者分级培训管理,推进志愿服务项目化运作,提升志愿者队伍的基础服务、专业讲解、活动策划等能力。通过举办志愿者沙龙、经验分享会等活动,增强志愿者的归属感和荣誉感,吸引更多人参与到博物馆志愿者队伍中来,共同推动博物馆公共文化服务事业发展。

### 三、结束语

在文化自信日益凸显的时代背景下,当前的“博物馆热”现象不仅反映了公众对精神文化需求的持续增长,也是对博物馆服务能力的一次全面检验。面对服务供给不均衡、高品质服务不足、运营管理创新乏力等挑战,提升博物馆公共文化服务效能既是时代赋予的使命,也是实现博物馆可持续发展的必然选择。通过建立博物馆联盟、实施“总分馆制”,深化数字化技术的融合应用,推动博物馆服务模式创新,不仅可以缓解热门场馆的参观接待压力,还能激发中小型博物馆的潜力,实现文化资源的均衡配置。坚持以需求为导向的分众化服务,积极探索延时开放、跨界合作办展等运营管理模式,使博物馆更好地融入公众的日常生活。同时,加强人才队伍建设,优化复合型人才培养机制,完善志愿者管理,为博物馆的高质量可持续发展奠定坚实基础。

提升博物馆公共文化服务效能绝非一蹴而就的,需要在实践中不断努力与探索。唯有坚持以人民为中心的发展理念,以系统性思维统筹资源、技术、服务与管理,通过持续的完善和优化服务,才能满足人民群众日益增长的精神文化需求,使博物馆真正发挥应有的社会功能。

### 参考文献

- [1] 孙晓晓. 博物馆公共文化服务基本性与均等性探索 [J]. 文物鉴定与鉴赏, 2025, (02): 70-73. DOI: 10.20005/j.cnki.issn.1674-8697.2025.02.018.
- [2] 刘少朋. 廊坊博物馆公共文化服务高质量供给研究 [D]. 河北科技大学, 2024.
- [3] 苗蕾. 社会教育职能理念赋能临沂市博物馆公共文化服务水平提升 [J]. 文物鉴定与鉴赏, 2024, (23): 48-51. DOI: 10.20005/j.cnki.issn.1674-8697.2024.23.012.
- [4] 伏金兰. 浅析文旅融合背景下的博物馆公共文化服务 [J]. 文物鉴定与鉴赏, 2024, (22): 112-115. DOI: 10.20005/j.cnki.issn.1674-8697.2024.22.028.
- [5] 屈子越. 关于中小博物馆公共文化服务建设的思考 [J]. 黄河·黄土·黄种人, 2024, (20): 59-61.
- [6] 宋亦文. 文化认同背景下博物馆公共文化服务效率评价研究 [D]. 西安建筑科技大学, 2024. DOI: 10.27393/d.cnki.gxazu.2024.001224.
- [7] 王锦旋. 博物馆公共文化服务发展之路 [J]. 文化产业, 2024, (04): 88-90.