

当代博物馆公共价值的再思考

——从“管理思维”到“服务思维”的范式转型

焦高帅, 高雅

阜阳市博物馆, 安徽 阜阳

收稿日期: 2026年4月9日; 录用日期: 2026年5月1日; 发布日期: 2026年5月9日

摘要

随着公众精神文化需求的持续升温, 博物馆的社会角色正经历从“以物为中心”向“以人中心”的深刻转变。在这一背景下, 博物馆运营的核心命题从“如何管好文物”转向“如何服务公众”, 这不仅是工作重心的调整, 更是一场深刻的范式转型。本文立足于“管理思维”与“服务思维”的范式比较, 系统分析两种思维模式在价值取向、运营逻辑和行为特征上的根本差异, 揭示当前博物馆服务面临现实挑战背后的深层思维根源。研究认为, 实现从管理思维到服务思维的范式转型, 需要博物馆在理念层面完成从“控制导向”到“需求导向”的跃迁, 在实践层面构建多层次、精细化、智慧化的服务体系。本文结合国内外博物馆的最新实践案例, 探讨如何通过思维转型实现博物馆公共价值的深度释放。

关键词

博物馆服务, 管理思维, 服务思维, 范式转型, 公共价值

Rethinking the Public Value of Contemporary Museums

—The Paradigm Transformation from “Management Thinking” to “Service Thinking”

Gaoshuai Jiao, Ya Gao

Fuyang Museum, Fuyang Anhui

Received: April 9, 2026; accepted: May 1, 2026; published: May 9, 2026

Abstract

As public demand for spiritual and cultural enrichment continues to grow, museums are undergoing

文章引用: 焦高帅, 高雅. 当代博物馆公共价值的再思考[J]. 服务科学和管理, 2026, 15(3): 469-477.

DOI: 10.12677/ssm.2026.153052

a profound transformation in their social role, shifting from “object-centered” to “people-centered” approaches. Against this backdrop, the core mission of museum operations has evolved from “how to manage cultural relics” to “how to serve the public”—a shift that represents not just a reorientation of priorities but a fundamental paradigm shift. This paper examines the paradigm comparison between “management-oriented thinking” and “service-oriented thinking,” systematically analyzing the fundamental differences in value orientation, operational logic, and behavioral characteristics between the two models. It reveals the deep-seated cognitive roots behind the practical challenges currently faced by museum services. The study argues that achieving this paradigm shift requires museums to transition from “control-oriented” to “demand-oriented” philosophies at the conceptual level, while establishing multi-tiered, refined, and intelligent service systems at the operational level. By integrating recent domestic and international case studies, this paper explores how such cognitive transformation can enable museums to fully realize their public value.

Keywords

Museum Service, Management Thinking, Service Thinking, Paradigm Transformation, Public Value

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

近年来,“博物馆热”持续升温,成为当代中国公共文化生活中引人注目的文化现象。据统计,2024年全国备案博物馆达7046家,全年接待观众14.9亿人次。2024年举办展览4万余个、教育活动51万余场次,接待观众14.9亿人次[1],从故宫的门庭若市到各地中小博物馆的日渐活跃,从传统的“看展”到沉浸式体验的流行,博物馆正在以前所未有的深度和广度融入公众生活。随着社会经济快速发展,我国越来越注重博物馆的社会服务功能,也有学者认为从这个时候起,“中国博物馆进入服务时代”[2]。

然而,参观人数的快速增长也带来了新的挑战。当越来越多的观众涌入博物馆,他们对博物馆的期待已从传统的展览参观扩展至包括导览、餐饮、社交互动在内的多维体验。博物馆既要应对节假日的人满为患,又要回应不同群体的差异化需求;既要守住文化传承的根本,又要在数字时代提供流畅便捷的体验。这种张力背后,折射出一个深层次的命题:博物馆究竟应当以怎样的思维范式来运营?

本文将从管理思维与服务思维的范式比较入手,系统分析两种思维模式的根本差异,揭示当前博物馆服务面临现实挑战背后的思维根源,探讨范式转型的路径方向,并结合国内外优秀实践案例,提出从管理走向服务的具体策略。

2. 博物馆运营的两​​种思维范式

理解博物馆从管理思维到服务思维的转型,首先需要厘清这两种思维范式的本质内涵及其差异。

2.1. 管理思维: 历史形成与核心特征

管理思维是博物馆在长期发展过程中形成的传统运营范式。其形成有其历史必然性:当博物馆主要承担文物收藏和保护功能时,管理的有效性自然是首要考量。

管理思维的核心特征体现在:在价值取向上,它以“物”为中心——文物的安全、保存状态是首要关切;在运营逻辑上,它强调秩序、规范和控制——如何管好文物、如何维持秩序是其核心命题;在行为特征上,它倾向于标准化、统一化的操作——制定规则、执行规定,对例外情况和差异化需求缺乏弹性。

这种思维范式有其积极意义。正是凭借严格的管理，大量珍贵文物得以妥善保存，观众参观的基本秩序得以维持。然而，当博物馆的社会角色从“文物殿堂”拓展为“公共文化空间”，管理思维的局限性便开始显现——它容易将观众视为管理的对象而非服务的对象。

2.2. 服务思维：兴起背景与核心内涵

服务思维的兴起，与博物馆社会角色的演变密切相关。20世纪后期以来，国际博物馆界逐渐形成共识：博物馆不仅是收藏、保护、研究文物的机构，更是服务于社会及其发展的公共文化空间。2022年国际博物馆协会新定义强调博物馆“为教育、欣赏、深思和知识共享提供多种体验”，表明服务正在成为博物馆的核心价值所在[3]。

服务思维的核心特征体现在：在价值取向上，它以“人”为中心——观众的需求、体验是首要考量；在运营逻辑上，它强调需求、体验和连接——观众需要什么、他们感受如何成为优先考虑的问题；在行为特征上，它倾向于差异化、个性化的设计——针对不同观众群体的特点提供适配的服务内容[4]。

服务思维并非对管理思维的否定，而是包容与超越。优质的服务需要有序的管理作为基础，但仅有管理却不足以创造深刻的体验。

2.3. 两种思维范式的比较

需要强调的是，这两种思维并非非此即彼的对立关系。管理思维提供的是“底线保障”，服务思维追求的则是“高线体验”。从管理到服务的转型，不是要抛弃管理，而是要在管理的基础上叠加服务(两种思维范式的对比见表1)。

Table 1. Comparison of management thinking and service thinking

表 1. 管理思维和服务思维的对比

| 比较维度 | 管理思维 | 服务思维 |
|-------|-------------|-------------|
| 价值取向 | 以物为中心 | 以人为中心 |
| 核心关切 | 如何管好文物、维持秩序 | 观众需要什么、体验如何 |
| 运营逻辑 | 控制导向 | 需求导向 |
| 行为特征 | 统一化、差异化、 | 标准化、个性化 |
| 与观众关系 | 管理者与被管理者 | 服务者与被服务者 |

3. 现实审视：管理思维主导下的服务困境

当前博物馆观众服务面临的诸多挑战，从深层来看，都与管理思维的主导地位密切相关。

3.1. 供需错位：管理逻辑与体验需求的冲突

随着“博物馆热”持续升温，热门场馆往往人满为患。面对激增的观众，管理思维的典型反应是加强控制——限流、预约、疏导。这些措施确实必要，但若仅仅停留在“管”的层面，就容易忽视观众的真实体验需求。

高峰期间，卫生间排队、休息区一位难求、讲解服务供不应求等现象屡见不鲜。从管理思维出发，这些问题可以被解释为“资源有限”“承载能力不足”。但从服务思维出发，同样的问题会引发不同的追问：能否通过延长开放时间缓解人流压力？能否通过智慧化手段提升服务效率？

这种差异在一些具体细节上表现得尤为明显。部分博物馆将休息区设置在观众较少停留的楼层，而入口大厅却因缺乏座椅导致观众席地而坐——从管理角度看，这或许是为了保持大厅通畅；但从服务角度看，这显然未能体察观众的真实需求。

3.2. 服务盲区：统一标准与多元需求的矛盾

管理思维倾向于标准化、统一化的操作，这种取向在保障基本秩序的同时，也容易造成服务盲区：一些特殊群体的需求被忽视。

数据显示，中国现有 8500 万残疾人与 3.1 亿老年人。仅 2024 年，苏州博物馆接待的约 500 万人次观众中，就包含老年观众 32 万人次、残障观众近万人次[5]。尽管部分博物馆已推出绿色通道、无障碍设施等举措，但系统化、精细化的服务体系仍有待建立。当服务设计以“一般观众”为模板，当特殊群体的体验反馈难以进入决策视野，服务盲区的存在便成为必然。

值得关注的是，2024 年《中国博物馆无障碍建设指南》[6]正式发布，标志着我国博物馆无障碍建设迈入标准化、系统化的新阶段。

3.3. 体验脱节：内部协同与外部感知的矛盾

管理思维的另一个特征是职能分工——藏品部门管文物、安保部门管安全、展览部门管内容、服务部门管接待。这种分工在专业化层面有其合理性，但在整体体验层面却可能造成脱节。

英国的一份研究报告揭示，仅有 36% 的行业管理者表示各职能团队能够紧密协作。当官网宣传的内容与场馆工作人员的实际服务不一致时，当观众在不同触点感受到的服务质量参差不齐时，体验的脱节便难以避免。

3.4. 思维根源：管理思维的范式局限

上述困境有着共同的思维根源——管理思维的范式局限：其一，管理思维将观众客体化，使博物馆难以真正进入观众的体验世界；其二，管理思维将服务边缘化，使服务成为最先被压缩的部分；其三，管理思维将问题简单化，用统一的规则应对差异化的情况。突破这些局限，需要思维范式的整体转型。

4. 范式转型：从管理思维到服务思维的理念跃迁

从管理思维到服务思维的范式转型，需要博物馆在多个层面完成深刻的转变。

4.1. 价值取向的转变：从“以物为中心”到“以人为中心”

“以人为中心”的价值取向，意味着博物馆的一切工作最终都要服务于人的文化福祉。这并非否定文物保护的重要性——恰恰相反，正是因为文物具有不可替代的文化价值，它们才需要被妥善保护，才能更好地服务于人的文化需求。

这一转变在实践中的体现是多方面的：在展览策划阶段，不仅要思考“我们有什么”，更要思考“观众需要什么”；在空间设计方面，不仅要考虑展品的陈列效果，更要考虑观众的参观流线；在服务提供层面，不仅要确保基本服务的到位，更要关注不同群体的差异化需求。对此，博物馆应主动开展观众研究，深入洞察不同群体的需求，积极推动文化对话与交流，最终真正实现“以人为本”的服务宗旨[7]。

4.2. 核心关切的转变：从“控制导向”到“需求导向”

从“控制导向”到“需求导向”的转变，意味着博物馆决策的逻辑起点发生了根本变化。过去，博物馆制定政策往往从自身管理的便利出发——什么时间开放便于运营管理、预约规则如何设置便于人流

控制。现在，则需要更多地从观众需求出发——什么时间开放方便工作人群参观、预约规则如何简化方便老年人使用。

江苏省出台的“关于印发《推动省直博物馆高水平开放高质量发展若干政策措施》的通知”¹，将延长开放时间纳入绩效激励范围。政策实施一年来，全省 89 家备案博物馆延时开放。延时开放看似简单的服务调整，背后却是从“管理便利”到“观众需求”的逻辑转变。

4.3. 运营逻辑的转变：从“标准化”到“精细化”

观众的参观动机和需求呈现日益明显的分层化趋势。青少年群体偏爱沉浸式体验，老年观众更看重舒适性，专业研究者需要深度学术支持。面对这种分层化的需求，标准化的服务显然难以满足所有人的期待。

有学者运用服务设计方法，识别出社交者、探索者、成就者等不同观众类型，每种类型在博物馆参观中展现出独特的内在动机。这种细分有助于博物馆针对不同观众设计差异化的服务方案，实现从“大众服务”到“分众服务”的升级。

精细化运营还体现在对重点群体的特殊关怀上。苏州博物馆为视障、听障观众打造无障碍观展体验，视障观众可以亲手触摸文物模型，听障观众可以通过 AR 手语导览了解展品故事。正如该馆馆长所言：“一个博物馆的温情，体现在管理者是否愿意为提升 1% 的观众的参观体验投入精力。”

4.4. 观众角色的转变：从“被管理者”到“共创者”

在管理思维下，观众是被管理的对象。在服务思维下，观众是被服务的对象。而在更前沿的博物馆实践中，观众正进一步从“被服务者”转变为“共创者”——参与博物馆的内容生产、体验设计和文化传播。

观众参与有多种形式。在策展环节，广东省博物馆的“皮影里的中国”展览联合民间皮影收藏爱好者，补充了当代皮影展品。在导览环节，纽约现代艺术博物馆提供了由儿童制作的语音导览。当博物馆从“供给者”转为“共创平台”时，文化传承便不再是单向输出，而是一场每个人都能参与、共创、共享的旅程。

5. 从理念到实践：服务思维引领的博物馆变革

理念转型最终要落实到实践层面。在服务思维的引领下，博物馆正在探索一系列创新实践。

5.1. 基础服务的品质保障：从“管理便利”到“观众便利”

基础服务是观众体验的基石。从管理思维到服务思维的转变，首先体现在基础服务的每一个细节上。

安全检查要同时考虑“如何让观众更便捷”；导览标识要考虑“观众如何获取信息”——能否提供多语种版本？能否针对老年观众设置更大字体？休息区要思考“观众在哪里需要休息”——是否应该在观众最疲劳的节点设置休息区？

延时开放、预约优化、卫生清洁——这些基础服务的每一个细节，都在传递着博物馆对观众的尊重与关怀。

5.2. 分层服务的多元供给：从“统一标准”到“分众设计”

分层服务可以从两个维度展开：一是针对不同观众群体的差异化设计，二是基础服务与增值服务的适度分离。

¹http://wlt.jiangsu.gov.cn/art/2024/9/9/art_699_11351854.html

在群体差异化方面，中国国家博物馆增设手语视频导览器；中国考古博物馆设置低位服务台、低位饮水机。在导览方面，福克指出，“体验寻求者”偏好概括性的导览不需要深入讲解，而“探索者”更倾向于按照自身兴趣选择特定主题的导览内容[8]。香港故宫文化博物馆的“看展懒人包”自助导览系统，让观众在参观前可选择最感兴趣的参观路线，有效提升了观众的参与度。

在增值服务方面，博物馆可在免费开放的基础上，适度发展普惠性收费服务。南京博物院推出的VR大空间沉浸式展览，通过720度全景沉浸式体验，让观众获得独特的文化感受。

5.3. 无障碍与全龄友好：从“一般观众”到“每一个观众”

无障碍建设不仅仅是坡道、电梯的物理可达，更包括信息的可及、活动的可参与。《中国博物馆无障碍建设指南》的发布，为行业提供了系统的技术指引。

苏州博物馆的“关爱·幸会苏博——无障碍主题展览”借助触摸、气味、AR设备等多感官交互方式，为特殊群体打造无障碍观展体验。上海博物馆东馆将近三分之一的面积划为公共服务区，设置充裕的休息区，体现对不同年龄观众需求的关照。

5.4. 科技赋能与智慧服务：从“被动响应”到“主动引领”

博物馆在新的发展阶段要更好地服务公众，就必须运用创新思维，在实现藏品多样性的基础上，多维度地应用各种手段，实现包括展览、展示、展演在内的博物馆文化产品的有效供给，实现博物馆文化产品和文化服务的快捷、高效、全面地传播，让文物及其他藏品在博物馆内外真正地“活起来”[9]。

智慧化是博物馆服务的未来方向。甘肃省博物馆通过“数字甘博管理服务平台”，实现智慧化管理、数字化展示、多元化体验的融合发展。郑州博物馆的数字孪生平台实现管理效能提升50%。

在体验创新方面，AR导览、VR沉浸式体验让观众从“旁观者”转变为“参与者”。国家自然博物馆的AR导览项目探索科技赋能自然科普的有效路径。《中国智慧博物馆蓝皮书·2024》指出，智慧博物馆已从“数字呈现”向“价值传递”转型，“以人为本”是其核心发展理念[10]。

5.5. 内部协同的组织变革：从“职能分工”到“整体体验”

服务思维不仅要求前端服务的改进，更要求后端组织的变革。当博物馆从“职能分工”走向“整体体验”，内部协同就成为提升服务质量的关键支撑。

宁波博物院的实践为此提供了有益参照。该院外墙的砖瓦大多是在宁波旧城改造过程中收集而来，宁波帮博物馆的藏品一半以上来自捐赠。正如该院院长所言，这两个馆区“从某种意义上说，就是与社区共建的结果”。当博物馆与社区建立如此紧密的连接，其内部各部门的工作自然有了共同的方向——服务公众。

6. 范式转型的挑战

从管理思维到服务思维的范式转型，既是一场深刻的理念变革，也面临诸多现实挑战。从管理思维到服务思维的转型，不仅需要理念层面的更新，更需要在制度层面突破既有体制机制的束缚。当前博物馆的运行逻辑深受其治理结构、财政来源和考核机制的影响，这些因素共同构成了强化管理思维的制度基础。只有深入分析这些制度性障碍，才能找到推动范式转型的有效路径。

6.1. 制度惯性：行政化管理体制的路径依赖

我国博物馆多隶属于文化行政体系，其组织结构、运行方式和决策流程深受行政化管理模式的影响。这种体制在保障博物馆基本运行方面发挥过积极作用，但也带来了显著的路径依赖。

首先是科层制结构的制约。博物馆内部按照藏品管理、陈列展览、社会教育、安全保卫等职能设置部门，各部门各自为政、条块分割，缺乏横向协同的机制和动力。当观众体验需要跨部门协作时，科层制的刚性往往成为障碍。例如，推出一个面向特殊群体的服务项目，可能需要藏品部门提供展品信息、展览部门调整展陈方式、安保部门重新评估风险、服务部门培训人员，这种跨部门的协调成本往往使创新项目在启动阶段就面临阻力。

其次是行政决策的周期错位。博物馆的重大决策往往与行政层级和年度计划绑定，而观众需求的变化却是持续、动态的。当观众在社交媒体上提出服务改进建议时，从意见收集、部门会商、领导审批到最终落实，往往需要经历漫长的行政流程。等到改进措施落地，观众的需求可能已经发生新的变化。

再次是风险规避的行政逻辑。在行政问责的压力下，博物馆管理者倾向于选择“不出错”而非“做得好”的运营策略。这种风险规避的思维，使得创新性、探索性的服务项目往往难以获得支持——因为创新意味着不确定性，而不确定性在行政考核体系中往往等同于风险。

6.2. 财政来源：公共资金的使用约束与激励偏差

我国博物馆以国有为主体，财政拨款是其主要的资金来源。这种财政模式在保障博物馆公益属性的同时，也带来了一些深层次的激励问题。

从预算编制的逻辑看，财政拨款往往与博物馆的“产出”挂钩，而这种产出通常以可量化的指标来衡量——举办展览数量、接待观众人次、教育活动场次等。这种量化考核的导向，使得博物馆倾向于追求“看得见”的产出，而容易忽视那些难以量化的服务质量。例如，投入资源改善无障碍设施、优化老年观众服务，其产出很难用简单的数字来体现；而举办一个临时展览、组织一场教育活动，则可以清晰地计入年度业绩。当资源配置与量化考核挂钩时，服务质量的提升往往成为被牺牲的选项。

从资金使用的灵活性看，财政资金的使用受到严格的预算约束。博物馆在年度预算中编制的项目经费，必须按照规定的用途和进度执行，跨项目调剂、跨年度结转都面临严格的审批。这种刚性约束使得博物馆难以根据观众需求的动态变化灵活调整资源配置。当某类服务需求突然增加时，博物馆往往缺乏相应的预算空间来快速响应。

从创收激励的角度看，博物馆开展经营性服务的政策空间仍然有限。虽然近年来政策层面鼓励博物馆发展文化创意产品、适度开展普惠性收费服务，但相关收入的管理和使用仍面临诸多限制。收入上缴财政、支出需要重新申请预算的机制，使得博物馆缺乏开展增值服务的内在动力——因为增加收入并不能直接转化为博物馆可支配的资源，反而可能增加管理成本。

6.3. 人员激励：专业评价与考核机制的导向偏差

博物馆从管理思维向服务思维的转型，最终要落实到人的行为转变上。而当前博物馆的人员激励机制，在多个层面强化着管理思维而抑制着服务思维。

从专业评价体系看，博物馆从业人员的职业发展往往与其专业成果挂钩——发表论文数量、参与研究项目级别、策展的学术价值等。这种评价导向使得专业人员的注意力集中在“物的研究”而非“人的服务”上。一个策展人投入大量精力研究展品背后的学术问题，可以获得专业共同体的认可；而如果他花费同样精力研究如何提升观众体验、如何优化导览服务，这些工作在专业评价体系中往往难以获得相应的认可。当服务创新不能转化为专业成就时，服务思维的落地就失去了人才支撑。

从绩效考核机制看，博物馆对一线服务人员的考核往往侧重于“不出事”而非“服务好”。安保人员的考核指标可能是安全事故发生次数，而不是观众通过安检的便捷程度；讲解员的考核指标可能是讲解场次，而不是观众对讲解内容的满意度。这种“负面清单”式的考核，使得一线人员倾向于采取最稳妥

的工作方式——严格遵守规定、严格执行流程,而对差异化、个性化的服务需求则缺乏主动响应的动力。

从培训培养体系看,博物馆从业人员的专业培训长期侧重于文物鉴定、藏品保护、展览策划等传统领域,而观众研究、服务设计、体验管理等方面的培训资源相对匮乏。当专业人员的知识结构以“物”为中心时,其思维方式和行为习惯自然难以转向“人”的服务。

6.4. 治理结构:多元主体参与的制度缺失

服务思维强调以观众为中心、与公众共创价值,这需要博物馆建立更加开放的治理结构。然而,当前博物馆的决策过程仍然相对封闭,观众、社区、社会力量等多元主体的参与缺乏制度化的渠道。

从决策参与机制看,博物馆的重大决策——展览选题、服务项目、运营模式等——往往由内部专业团队主导,观众的参与限于事后反馈而非事前决策。虽然许多博物馆设置了观众意见箱、开展了观众满意度调查,但这些反馈机制往往停留在信息收集层面,难以真正进入决策流程。当观众的体验反馈与专业团队的判断发生冲突时,专业权威往往压倒用户体验。

从社会力量参与看,博物馆与社区、企业、非营利组织的合作仍面临制度障碍。志愿者队伍的管理缺乏系统的培训和支持体系,社会捐赠的激励机制不够完善,与企业合作的边界和规则尚不清晰。这些制度性的障碍,使得博物馆难以有效整合社会资源来提升服务质量。

从行业评估机制看,现有的博物馆评估定级体系虽然越来越重视观众服务指标,但评估的主体仍然是专业机构而非观众。评估的过程是自上而下的行业检查,而非自下而上的公众评价。当服务的“好与坏”由行业内部定义而非观众感知时,服务思维就难以真正内化为博物馆的运营逻辑。

7. 改革路径:从制度优化到范式重构

面对上述制度性挑战,推动从管理思维到服务思维的转型,需要在多个层面进行系统性的制度创新。

第一,优化治理结构,建立多元参与与决策机制。推动博物馆理事会的实质性运作,吸纳观众代表、社区代表、专业人士参与重大决策。建立常态化的观众参与机制,将观众研究嵌入策展流程——从选题论证、内容设计到形式呈现、服务配套,每个环节都需要有观众的声音。探索“观众评议”制度,将观众满意度作为评估博物馆服务质量的最终标准。

第二,改革财政支持方式,增强资源配置的灵活性。在保障基本运行经费的基础上,探索设立服务质量提升专项基金,支持博物馆开展服务创新试点。优化财政资金使用的预算管理,给予博物馆一定的预算调剂权,使其能够根据观众需求的动态变化灵活调整资源投向。完善经营性服务的收入管理政策,建立与服务质量挂钩的激励机制,使博物馆有动力通过优质服务获取更多资源。

第三,完善人员激励机制,将服务绩效纳入考核体系。修订博物馆专业人员的评价标准,将观众研究、服务设计、体验管理等方面的成果纳入职称评定和专业认可范围。建立分层分类的绩效考核机制,对一线服务人员重点考核服务态度、响应速度、问题解决能力,对管理人员重点考核服务体系的完善程度、服务创新的推进情况。加强对从业人员服务能力的培训,将服务思维培养纳入博物馆专业教育体系。

第四,健全行业标准规范,引导服务思维落地。在现有《博物馆条例》基础上,研究制定博物馆服务规范,明确服务的基本标准和质量要求。完善博物馆评估定级体系,增加观众服务指标的权重,引入第三方评估和观众评议机制。总结推广服务创新的优秀案例,发挥行业标杆的示范引领作用。

第五,培育服务型组织文化,推动内部协同变革。打破部门壁垒,建立以观众体验为中心的跨部门协作机制。探索“服务蓝图”等工具,梳理观众从进馆到离馆的全流程体验,明确各部门在各个环节的职责边界和衔接方式。建立内部服务承诺制,使藏品、展览、安保等内部部门将一线服务部门作为“内部客户”,形成全员服务观众的协作文化。

首先是制度惯性的挑战。管理思维在博物馆运营中根深蒂固, 需要系统性的制度创新。其次是资源配置的挑战。服务提升需要投入, 如何在有限资源中保障服务投入是现实难题。再次是能力建设的挑战。如何培养适应服务思维的人才队伍, 是转型必须面对的问题。最后是评估体系的挑战。如何建立适应服务思维的评估体系, 是推动转型持续的制度保障。

8. 结语

博物馆的价值, 不仅在于其收藏的文物与展品, 更在于其与公众之间的互动与共鸣。从管理思维到服务思维的范式转型, 正是让这种互动更加深入、让这种共鸣更加强烈的核心要义。

在管理思维下, 观众是被管理的对象; 在服务思维下, 观众是被尊重的伙伴。这一转变的深层含义在于: 博物馆不再是高高在上的知识权威, 而是与公众平等对话的文化空间; 不再仅仅是文物的守护者, 更是文化生活的陪伴者。

从管理走向服务, 从控制走向连接——这场范式转型的实质, 是博物馆公共价值的深度释放。当博物馆真正以人为中心, 当每一位观众都能在博物馆找到属于自己的文化体验, 博物馆就不再仅仅是存放文物的场所, 而是真正成为人们愿意反复光顾的精神家园。

参考文献

- [1] 国际博物馆日中国主会场活动在京举办[Z/OL]. 中国旅游报. https://www.mct.gov.cn:10443/wlbphone/wlbydd/xxfb/qglb/qg/202505/t20250519_960030.html, 2025-05-19.
- [2] 单霁翔. 进入服务时代的博物馆管理[J]. 敦煌研究, 2013(3): 31-39.
- [3] 国际博协特别全体大会通过新版博物馆定义[Z/OL]. 中国博物馆协会. <https://www.chinamuseum.org.cn/cma/detailhtml?id=12&contentId=12403>, 2022-08-25.
- [4] 郑奕. 博物馆强化“观众服务”能力的路径探析[J]. 行政管理改革, 2021(5): 54-63.
- [5] 中央广电总台国际在线. 苏州博物馆推出无障碍主题展 精准化服务助力人文共享[Z]. 2025-12-24.
- [6] 中国博物馆协会. 《中国博物馆无障碍建设指南》专家评审会召开[Z]. 2025-08-29.
- [7] 李循. 从“热度”到“温度”: 博物馆观众服务的守正与创新[N]. 中国文物报, 2025-11-04(5).
- [8] [美]约翰·H·福克. 博物馆观众: 身份与博物馆体验[M]. 郑霞, 林如诗, 译. 杭州: 浙江大学出版社, 2022: 159-173.
- [9] 龚良. 新时代, 博物馆让文物活起来[J]. 博物院, 2018(1): 8-12.
- [10] 中国博物馆协会登记著录专业委员会. 中国智慧博物馆蓝皮书·2024 [M]. 北京: 文物出版社, 2025.