

科技馆市场化运营模式改革的探索

胡 婕

湖北省科学技术馆，湖北 武汉 430074

摘要：科技馆作为科普事业主阵地，承担着引领科普行业发展的重任。作为公益性场馆，科技馆靠财政拨款维持运营。这种依赖财政的运营模式，导致科技馆资金紧张、发展后劲不足。面对这个困境，多地场馆尝试进行模式改革，但因政策限制、发展定位、人才紧缺等多重壁垒，导致改革成效甚微。在此情况下，本文就科技馆市场化运营模式改革进行探索，希望能为各地科技馆持续健康发展提供参考。

关键词：科技馆；公益性；市场化；改革；可持续发展

DOI: 10.64649/yh.shfzykcx.issn3078-8994.202604015

1 科技馆市场化运营的社会背景

习近平总书记强调：“科技兴则民族兴，科技强则国家强”。科技馆作为全民科学素质提升和科学文化传播的主阵地，为推动科技创新、建设科技强国起着至关重要的作用。对标“十五五”时期科技自立自强目标，传统的政府主导型运营方式无法满足科技馆高质量和高效能发展要求。特别是近年来财政压力逐渐增大，现有的经费投入已经无法满足科技馆可持续发展需求。这种单纯依靠财政的投入模式，直接导致各地科技馆发展差距逐渐拉大。对比东中西部地区情况，东部沿海省、市科技馆资金相对充足，中西部地区则因资金不足出现运营效率偏低、服务供给不足、创新发展缓慢等问题。

2025年，中部地区河南省31家科技场馆接待观众超千万，湖北省50家科技馆接待观众超500万。数据显示，两地公众对科普的热情剧增，而相对的财政投入并未增加。与此同时，公众不满足于传统的“静态”科普，追求质量更优、服务更好，并兼具多元性、差异性和创新性的科普服务，这就对科技馆的综合服务能力和人员素质提出更高要求。为此，探索科技馆市场化运营模式改革，增加科技馆收入来源具有十分重要的现实意义。

2 科技馆市场化运营需解决的问题

科技馆运营模式的转变，是一个长期探索和实践的过程。厦门科技馆历经25年，找准定位，开创全产业链发展模式，使自己从成立之初的“门外汉”到市场化运营的“排头兵”。深圳科技馆创新发展模式，成立运营公司，通过市场驱动力成功带动深圳馆参观热潮。上海科技馆利用政策和资源优势，在传统事业单位模式下，开创“民主性公益”，让市民参与定价，实现社会效益和经济效益双赢的局面。

这些成功的案例，不仅拓宽了科技馆发展思路，也给科技馆长远发展提供了方向和指引。笔者认为：科技馆市场化运营是一种趋势，在坚持公益性职能不变的情况下，通过市场化运营模式改革带动科技馆长远发展十分必要。因此，我们首先梳理一下科技馆市场化运营亟需解决的几个问题。

2.1 争取政策支持，获得改革依据

按照《中华人民共和国公共文化服务保障法》要求，科技馆要坚持公益性，实行免费开放或者优惠开放。因此，引入市场化运营模式，需要政府作“推手”。目前，多数科技馆并无政策支持。科技馆为“避免犯错”，采取“平移”的方式互相“抄袭运营”。千篇一律的建设、同质化的展品直接让科普效益大打折扣。同时，这种区域性、结构性浪费也进一步加剧场馆资金紧缺现状。

从成功案例来看：福建省明确支持科技馆引入社会资本，进行市场化运营。深圳市委、市政府直接牵头启动深圳馆模式创新。上海市则在有资源倾斜保障的情况下，进一步给予科技馆政策支持，通过发改委指导定价，直接解决场馆如何收费、收多少的难题。从这些成功案例不难看出，科技馆不管是市场化运营还是传统模式运营都需要政策支持。特别是市场化运营，要科技馆“放开手脚”，就需要政策支持给科技馆一颗“定心丸”。

2.2 找准发展定位，深挖观众兴趣

科技馆作为科普宣传的重要场地，面对的是公众。采取市场化运营模式，会衍生部分商业化项目，就需要观众为这些项目“买单”。如果科技馆提供的项目观众缺乏兴趣，将会导致这些项目“无利可图”。因此，要保障科技馆市场化运营顺畅，就需精准定位受众群体和受众群体需求。我们现有的信息化技术完全能够实现这一目的，通过收集和分析各项服务数

据,找出感兴趣的群体。再通过对这些群体的调查,找出他们感兴趣的点。最后,结合这些兴趣点,研发更多、更具特色的科普内容。总之,通过一系列前期工作,找出适应当地科技馆发展的项目,从而实现科技馆社会效应和科普效应“双丰收”。

2.3 引入社会资本,拓宽收入来源

发展纯靠财政是多地科技馆普遍存在的现象。这种“靠等”“靠要”的补给方式,对科技馆发展造成冲击。而市场化运营模式,是通过社会资本引入,直接补充科技馆发展所需的资源。一是树立科技馆品牌形象,通过有特色的IP,吸引企业与科技馆合作,通过合作,开发具有特色科普活动和科普产品,产生的收益反哺企业和科技馆。二是引入“天使投资人”,通过贴牌、品牌推介等形式直接捐赠资源。三是发掘战略合作者,鼓励社会资本参与到科技馆场馆建设和经营的全过程,通过长期的合作形式,推动科技馆持续创新发展。四是通过租赁,引进高新技术企业开发观众感兴趣的收费体验项目。

2.4 构建标准体系,统一管理要求

现有的科技馆从建设到运营再到评价,缺乏统一管理标准,特别是缺少国家层面的管理标准,导致科技馆无法进行横向和纵向对比,也不利于科技馆可持续发展。

以财务绩效评价体系为例:暂无国家层面的绩效评价体系,且各地指标制定主观性强。2022年,湖北省科协着手构建了新绩效评价体系,但在实际操作中发现设置的指标存在内容单一、指向性不强、不便于考核等问题。且这种以省市为单位,各自构建体系的方式,也不便于全国科技馆的统一管理。

因此,要实现科技馆市场化运营的平缓过渡,就要构建一套比较完整的标准体系,通过规范规划、建设、运营、服务和评价等环节,来促进科技馆健康有序发展。

2.5 培养复合型人才,增强组织活力

人才作为经济社会发展的重要因素,也是科技馆长足发展的重要保障。从科技馆人才结构来看,存在人员不足特别是科研人员短缺的问题。现有的编制人员多以管理型人才为主,缺乏技术研发、课程开发、活动推广、策展、教育等方面的人才,且展厅长期固定的工作使部分人员存在变成“保安”的现状。要改变这种现状,笔者认为:一是要深化改革,借助市场驱动作用健全绩效激励机制,让人才“有盼头”、组织“有活力”。二是改变传统的人才聘用标准,多引进复合型人才。在条件允许的

情况下,加强高校、企业和科技馆融合,通过联合培养人才,提升人才的专业性和适应性。三是构建自己的科普职称体系。目前,科技馆科普人员职称评定缺乏统一的机构和序列,部分省市由科协评定,部分省市由科技厅评定,造成跨省市“不认同”的现状。总之,通过培养人才、留住人才,使人力资源成为场馆活力的助推器。

2.6 深化数字化转型,助力智能化运营

在信息化时代大背景下,多地场馆仍存在数字化应用不足,智能化平台和管理手段相对滞后等问题。要想解决这些问题,必须加快数字化转型的步伐。可采取如下措施:一是构建数字化管理平台。汇聚票务、人员、客户、财务、资产等多系统模块,实现管理运营智能化。二是借助信息化手段,开发线上科普业务。通过短视频、直播等形式,拓展线上体验群体。三是与新兴技术企业合作,构建智能服务平台。引入智能导览导视、智能问答、服务质量分析和客流分析系统,通过对大数据的实时监控和分析,优化场馆运营、提升场馆服务质量。

3 科技馆市场化运营的可持续发展

科技馆市场化运营转型是时代的选择,要确保市场化运营成果转化,需坚持市场化运营的可持续发展。

3.1 平衡公益性与市场性

市场化运营转型是一个长期过程,需要政府、社会、企业、场馆共同努力。科技馆作为公益性场馆,在市场化运营中,要确保公益性的绝对占比,因此要把握好公益性和市场化的度。首先,开发增值项目调整收入结构,扩大门票、文创、项目合作和捐赠收入的比例,减少对财政资金的过度依赖。其次,加快促成馆企、馆校、馆社合作,通过合作引入先进技术和资源,开发优质科普项目,用收益反哺免费开放。同时,不以营利为目的,针对不同群体制定不同的收费方案,对特殊群体如中小学生、老年人给予免费或优惠。最后,产生的收入接受社会监督,依规上缴财政,由预算统筹安排使用。

3.2 构建完整产业链

目前,科技馆多以展陈为主,功能定位单一,缺乏构建、开发、运营及结果评定等功能环节。要改变这一现象,实现从展示馆到综合馆的转变,就需借助市场化力量,构建覆盖上、中、下游全环节的产业链。产业链上游是构建与开发,现有的实体馆内容建设趋同,闲置空间的利用率低,缺乏独特运营优势和吸引点,展项更新不及时,也易造成受众“审美疲劳”。

产业链中游是运营和服务,随着财政压力逐年增大,各馆经费呈现“入不敷出”态势,而场馆和展项的折旧、损耗却随着年限在递增,错位的收支结构制约着科技馆健康发展。产业链下游是拓展和绩效,科技馆创新力不足,跨界融合难,对新兴科技和前沿科技利用不充分,直接影响科普效果和场馆延续发展。因此,需借助市场化手段,发展跨领域的产业链,通过产业链开发衍生项目,打造具有特色的自主品牌和IP,从而扩大场馆的关注度和影响力。

3.3 防范潜在风险

市场化运营能为科技馆带来效益,但同时也带来风险,这就需要建立健全风险防控体系。一是预防过度市场化的风险。科技馆要坚持公益性主导地位不动摇就要严格规范商业活动,严禁开展与科普无关的活动,严格控制市场化规模,项目定价要合理,收入要反哺于公益项目。二是预防新技术应用风险。新技术是一把“双刃剑”,能扩大科普影响力,但也增加了管理难度。应用的不足和过度,均会影响科普宣传作用,特别是各种互动体验项目,易造成未成年人沉迷。因此,需通过开展事前风险评估、事中应急预案和事后效果分析,合理管控各环节风险,从而确保体验者身心健康。三是预防服务质量降低的风险。市场化带来的关注度,会增加客流量,而不相匹配的承载力会直接影响服务质量。因此,必须做好长期规划,通过开展工作人员专业培训、优化解说与互动体验、完善设施布局与标识、确保投诉处理机制畅通有效等手段提升服务质量。同时,开展服务对象满意度调查,通过问题追踪和服务效果追踪,进一步落实服务质量。四是预防合法合规性风险,根据《科学技术普及法》和《公共文化服务保障法》等文件精神,科普作为公益事业,

参考文献:

- [1] 刘书平,于舰.公益科普场馆商业服务边界和机制研究[J].自然科学博物馆研究,2025,10(5):9-17.
- [2] 褚丹丹.数字化营销和市场化运营的实践研究——以科技馆为例[J].销售与市场,2024,(15):37-39.
- [3] 王琴.科技馆如何在确保社会效益的同时实现市场化运作[J].科技促进发展,2011,(S1):57-58.
- [4] 刘亚玲.浅述科技馆事业的商业化运行[J].科技风,2012,(03):49+52.
- [5] 林曦.科普场馆市场化运作机制研究——以厦门科技馆为例[C].中国科普理论与实践探索——第二十六届全国科普理论研讨会论文集,2019:227-233.

作者简介:胡婕(1984—),女,汉族,湖北汉川,高级会计师,会计学本科,研究方向:科技馆市场化运营探索。

必须接受国家的监督和指导。所以,场馆设施的使用、场馆活动的开展,应符合国家有关规定并接受监督。

3.4 加强国际互动交流

信息化手段给科普场馆的交流与合作提供了便利,也利于场馆走出去。要切实提升国内场馆国际影响力需要:一强化科技交流与合作。深耕本国先进科技,采取“走出去”策略,讲好中国科技馆自己的故事。同时,挖掘国际前沿科技,采取引进来策略,融合国际元素。二加强人才交流与互通。人才是推动科技馆健康发展的最强动力,通过人才交流,培养国际人才,提升国内科技馆的国际影响力。三推动活动共创与开发。聚焦国际热点话题,联合打造活动。共创研发项目,共建移动科技馆,推动国际巡展交流。开发多语言体系课程,加强线上互动,实现教育资源共享。四制定统一的国际标准。打破文化差异壁垒,制定一套通用的国际运行标准,使科技馆能跨国别对接。

4 结语:

市场化运营作为盘活科技馆的有力手段,对解决科技馆现实问题有重大帮助,但是市场化也不能全无底线。首先,科技馆作为公益场馆,要始终坚持公益性主体地位不动摇;其次,要保障场馆的科普功能和科普传播职能;再次,场馆内从有形资产到无形资产作为国有资产,必须严格遵守国有资产管理办法;最后,市场化运营作为补充运营手段,产生的收益要继续用于公益项目和科普活动。总之,科技馆运营模式改革是一场“持久战”,需要各地科技馆群策群力,共同铺就科技馆健康发展的道路。