城市客厅的“声量”赋能

——城展馆讲解员专业能力提升的创新路径研究

王倩倩

摘　要：城市展览馆（简称“城展馆”）是彰显城市实力、传播城市规划、承接高规格政商务接待的重要平台，讲解服务兼具综合性、权威性与高标准，讲解员素养直接影响多方面工作及城市形象。本文结合城市展馆特质与全国多地调研，分析讲解队伍困境并提出相关提升举措，为打造优质讲解队伍提供参考。

关键词：城展馆；讲解提升；分领域管理；政商务接待；公众科普

一、城市客厅“发声者”——城展馆讲解的价值锚点

1. 发展背景与现实诉求。城展馆发展与我国城镇化同频，功能演进推动讲解需求持续升级。从2000年上海城市规划展示馆诞生，行业经历了探索发展期，历经快速发展、调整适应阶段后，如今进入内涵发展关键期。伴随国土空间规划改革与数字化转型，展陈内容拓展至各个领域，成为兼具政商务接待、科普教育、公众参与功能的综合载体。城展馆兼具多重核心定位，作为“城市客厅”，展陈具有极强的综合性与跨界性；作为权威规划传播阵地，讲解需精准传递城市发展战略与规划逻辑；作为高规格政商务接待窗口，需求多元且服务标准严苛；作为公众科教基地，需向青少年与市民通俗趣味地普及规划知识。当前讲解水平不足以成为制约其功能发挥的突出瓶颈，基于发展历程与现实需求探索讲解工作提升路径，具有极强的现实紧迫性。

2. 论研究创新价值。现有学术界关于城展馆讲解的研究多聚焦于博物馆、科技馆等单一主题展馆，针对城展馆内容综合性、传播权威性、接待高标准与公众科普性兼具的特质专项研究相对匮乏。本文立足城展馆四大核心属性，构建“特质—困境—对策”的针对性研究框架，首次将分领域管理、政商务接待与公众科普双赋能纳入城展馆讲解提升体系，丰富了城展馆公共服务领域的研究维度，为同类综合性展馆的讲解队伍建设提供理论参考。

3.实践运营指导价值。本文提出的优化措施紧密贴合城展馆运营实际，兼具针对性与可操作性。通过分领域深耕解决内容综合性带来的专业短板，通过政商务接待与公众科普双赋能满足多元服务需求，通过机制创新提升队伍稳定性与积极性，可为全国各级城展馆提供直接实践借鉴，推动讲解工作从“通用型”向“专业型、特色型、精准型”转型，助力城展馆成为城市形象传播的“第一窗口”、政商务沟通的“重要桥梁”与公众科普的“核心平台”。

二、现实困境：城展馆讲解工作的双重审视

1. 内容综合性与专业覆盖的矛盾：跨界知识储备不足。城展馆展陈内容跨多领域，要求讲解员兼具通才与专才知识结构。但调研显示，讲解队伍专业背景多元混杂且适配性低，如浙江仅两成多讲解员为历史、城市规划等相关专业，超七成为非相关或仅语言类专业。多数讲解员仅能背诵通用讲解稿，缺乏各领域深层知识储备，面对政商务团队特定咨询和公众专业追问难以精准回应，泛而不精问题突出，经济、规划等专业领域短板尤为明显。

2.多元服务需求与能力适配的落差：政商务接待与公众科普双薄弱。以宁波市城展馆为例，其年均政商务接待占比超60%、高规格接待占20%，公众科普活动占40%，但讲解队伍培训严重不足，仅30%接受过系统政商务接待培训、20%接受过专业科普技巧培训。政商务接待中，讲解员核心能力欠缺，仅能完成基础工作；公众科普则内容僵化、缺乏趣味，适配性不足。政商务接待与公众科普能力“双重薄弱”，成为制约服务质量的核心瓶颈。

3.人员构成复杂性与队伍稳定性的失衡：管理效能与留存难度双高。城展馆讲解队伍呈二元化构成，主要由事业、国企运营人员和物业或劳务外包组成，二者薪酬待遇、管理机制差异显著。外包人员薪酬偏

低、缺乏职业保障，岗位吸引力不足，离职率居高不下，人员频繁流动造成讲解经验难传承、服务质量波动，还推高培训成本，形成招聘—培训—离职的恶性循环。同时二元化结构导致管理标准不统一，外包人员受双重管理，易出现权责不清、考核脱节问题，严重影响管理效能。

三、优化路径：精准赋能城展馆讲解水平的创新举措

（一）分领域深耕：构建“通用＋专长＋双服务”的专业体系

1.科学划分“五大核心领域＋双服务方向”。结合展陈核心内容，精准划定规划蓝图、经济发展、生态建设、民生保障、文化旅游五大专业领域，各领域均明确政商务服务与公众科普双方向讲解要求，政商务方向侧重、发展成就、专业规划、政策解读等内容，科普方向则注重知识通俗化、表达趣味化与内容可视化，适配不同受众需求。同时，各领域由行业专家、资深讲解员与科普工作者联合编写《分领域双服务知识手册》，明确核心知识要点、政策依据、政商务讲解逻辑、科普表达技巧及案例素材，为讲解员开展专业领域深耕提供清晰、具体的实操指引。

2.精准匹配“领域专长＋服务侧重”。建立“个人申报＋展馆考核＋动态调整”双向匹配机制，讲解员结合自身情况选择 1—2 个重点领域及 1 个政商务 / 科普主导的服务方向；展馆通过专业测试、现场试讲、受众反馈评估，从多维度综合考核，确定其核心、辅助专长领域与服务侧重方向，保障人岗适配。同时建立“领域责任人＋双服务督导”制度，各领域设 1–2 名 5 年以上资深讲解员为责任人，牵头知识更新、培训及讲解质量把控；另设政商务、科普督导，分别落实接待标准、优化科普效果，形成专人专管、专业深耕、双服务适配的工作格局。

3.开展“三维专项培训”赋能。构建“领域专项培训＋双服务技能培训＋实战化演练”三位一体培训模式，全面提升讲解员专业素养与服务能力。领域专项培训每月 1 次，邀请行业权威专题授课，结合案例解读专业知识与最新政策；双服务技能培训每季度 1 次，政商务、科普模块分别邀请对应专家授课，覆盖礼仪、政策解读、科普技巧等核心内容；实战化演练每月开展领域技能交流，每半年举办双场景竞赛并邀请多方评委点评，同时组织讲解员参与领域调研、科普策划，积累实战素材。

（二）双服务专项赋能：打造“政商务高标准＋科普精准化”的接待体系

1.制定“政商务分级＋科普分类”的服务标准。城展馆政商务接待按规格分为四级，制定差异化服务方案：一级配 A 级讲解员，提前 72 小时定制线路与方案；二级由 B 级讲解员负责，提前 48 小时对接并深度解读；三级灵活配置讲解员。公众科普按受众分为青少年、普通市民、专业兴趣群体，各群体分别侧重互动体验、生活化解读、专业深度，且匹配不同讲解时长与环节设计。同时制定《双服务流程规范手册》，明确政商务接待与公众科普全流程要求，细化各关键环节执行标准。

2.强化“双服务技能＋跨场景适配”培训。开设双服务专项培训课程，以“理论授课＋案例分析＋实战演练”开展教学。政商务服务培训涵盖礼仪规范、政策解读、应急处置，联合政府部门更新知识库，制定突发场景标准化应对方案；公众科普培训聚焦趣味表达、互动设计、受众适配，针对不同群体开展沟通训练；另设跨场景适配培训，模拟场景训练讲解员快速切换讲解风格，实现一专多能、双能通用。同时建立双服务案例库，收集各类优秀案例与典型问题，定期组织学习研讨、总结经验教训。

3.建立“双维度考核＋差异化激励”机制。将政商务接待能力与公众科普效果纳入讲解员核心考核指标，总权重不低于 40%，政商务、科普各占 20%。政商务接待从流程、政策解读等维度，由主办方与展馆联合评价；公众科普从内容通俗性、互动性等维度，由市民、青少年代表及科普督导共同评价。考核结果与薪酬、晋升直接挂钩，对表现优异者授予专项称号并奖励，考核不合格者暂停服务资格，经专项培训补考通过后方可恢复。

（三）分级闭环管理：构建“精准匹配＋全程把控＋双场景适配”的管理体系

1. 建立讲解员分级动态管理机制。结合从业年限、专业能力等维度，将讲解员划分为 A、B、C 三级，各等级均明确政商务 / 科普 / 双能三阶发展方向，并分别设定从业经验、接待 / 科普场次、服务满意度等硬性标准，对应不同岗位职责：A 级负责高规格接待、新讲解员培训等，C 级为新入职人员，需在指导下开展基础工作，6 个月内完成岗前考核即可晋升 B 级。展馆每年开展 1 次等级评定，实行“能上能下”的动态管理，等级与薪酬待遇、职业晋升、服务分配直接挂钩，以此激发讲解员提升专业能力的主动性与积极性。

2. 构建“双场景闭环服务”模式。建立适配政商务接待与公众科普双场景的“需求对接—方案制

定—前期准备—现场执行—复盘优化”闭环服务流程。需求对接阶段，政商务专人沟通明确接待细节，科普通过调研掌握受众需求，均形成《双场景需求清单》；方案制定按服务等级定制，政商务重专业规范、科普重趣味通俗，高规格方案需展馆负责人审核；前期准备由讲解员、技术人员、管理人员各司其职，完成内容、设备准备与监督检查；现场执行双场景各守服务要求，专人做好全程记录；复盘优化于服务后 24 小时内召开总结会，结合受众反馈形成改进建议，将优秀经验与改进方向更新至《双服务案例库》，形成服务质量持续优化的良性循环。

（四）完善激励保障机制：筑牢“稳定 + 成长 + 价值认同”的发展体系

1.优化多元薪酬福利。建立“基础工资 + 绩效工资 + 领域补贴 + 双服务补贴 + 专项奖励”结构，基础工资保障生活，绩效拉开差距，领域补贴鼓励专业深耕，双服务补贴按等级与效果发放；完善五险一金、带薪年假等福利，推动提高物业外包人员待遇，建立薪酬增长机制。

2.畅通双路径职业发展。构建“专业路线（讲解员—领域专家—金牌讲解员—首席讲解员）+ 管理路线（讲解员—主管—经理—运营管理）”通道，建立物业外包人员向国企转正的身份转换通道，支持讲解员向培训导师、科普策划师等多元方向发展，提供外出学习与学历提升机会。

3.强化全方位人文关怀。每月开展谈心谈话，了解困难与诉求；定期组织团建与技能沙龙，增强凝聚力；设立心理咨询室，关注身心健康；建立荣誉体系，每年评选表彰先进，增强职业认同感。

（五）搭建资源共享平台：形成“跨馆联动 + 行业共建 + 科普协同”的联动体系

1. 搭建区域资源培训共享体系。由省级文旅部门或城展馆行业协会牵头，整合区域内展馆、科普基地等资源，建立免费开放的区域双服务资源共享库，涵盖知识课件、案例素材、师资信息等；推行“一家牵头、多家参与”模式，定期组织专家巡讲、技能比武、跨馆轮岗交流等活动，实现区域讲解水平协同提升。

2.深化校企定向联合培养机制。与高校合作开设城展馆讲解相关课程，设置城市规划、经济文化、科普教育等专业模块，定向培养复合型知识结构与双服务能力的专业人才；搭建高校实习基地，接收相关专业学生实习实践，选拔优秀实习生留用，为讲解队伍持续注入新鲜血液。

3.强化跨界协同与行业规范赋能。推动城展馆与科技馆、青少年活动中心等科普机构联动，共享科普资源、合办科普活动、互派讲解员交流；搭建行业交流平台，鼓励讲解员参与全国性赛事、研讨会，发表实践成果。组建讲解顾问团提供专业指导，推动行业协会制定讲解员专业技术标准、双服务规范等行业准则，同时规范行业发展，提升行业整体专业化水平。

四、结论与展望

城展馆讲解工作兼具综合性、权威性、高接待标准与科普性，当前存在专业能力“通而不专”、双服务能力薄弱、队伍稳定性弱、分领域管理缺失等问题。本文提出分领域深耕、双服务赋能、分级闭环管理等全方位优化路径，可有效破解上述问题，构建专业精准、服务高效、队伍稳定、行业共建的讲解服务体系。讲解水平提升是长期系统工程，需多方协同发力。未来可结合 VR/AR、人工智能探索“智慧讲解”新模式，实现精准匹配与沉浸式体验；持续深化相关建设、完善培训激励机制，打造专业讲解队伍，推动城市展馆发挥城市文化传播、凝聚发展共识的核心作用，为城市高质量发展赋能。□

参考文献

[1]王宏钧。博物馆学概论[M].上海：上海古籍出版社，2019.

[2]李军。城市规划展览馆的功能定位与运营管理 [J]. 城市发展研究，2020，27(5)：89-95.

[3]张艳。政务接待礼仪与沟通技巧[M].北京：中国人民大学出版社，2021.

[4]陈静。城市展览馆讲解服务的精准化与专业化路径[J].公共文化服务，2022，10(2)：78-84.

[5]李明远。员工激励机制设计与实践[M].北京：机械工业出版社，2020.

[6]周慧。博物馆分领域讲解模式的探索与实践[J].文物春秋，2021(4)：98-103.

[7]中华人民共和国住房和城乡建设部。城市规划展览馆建设标准（征求意见稿）[Z].2021.

[8]王健。公共文化服务体系下展览馆讲解员队伍建设研究[J].中国文化产业评论，2020(2)：156-168.

[9]中国科普研究所。全民科学素质行动规划纲要实施指南[M].北京：科学普及出版社，2022.

[10]张丽。青少年科普讲解的技巧与实践[J].科普研究，2021，16(3)：78-83.

作者单位：浙江省宁波市城市展览馆