解释与向善向上，防止算法歧视与技术黑箱，避免治理沦为冰冷的技术操作；要高度关注数字鸿沟问题，保障老年人等群体平等享有城市服务，防止技术进步加剧社会分化。另一方面，要在人机协同中始终保持人的主体地位，重大治理决策的最终判断权应掌握在人的手中，使人工智能成为辅助治理者而非取代治理者的力量。

人工智能重塑城市治理，是一场由数据、算法与平台三重驱动引发的治理范式深刻变革，其核心是推动城市治理从信息稀缺条件下的科层治理，迈向数据驱动、实时响应、人机协同的智能协同治理。这一变革既蕴含提升治理现代化水平的巨大潜能，也对数据基础、技术能力、组织制度与价值导向提出了系统要求。坚持机制创新与路径落实并重，坚持技术赋能与人本价值统一，释放人工智能赋能城市治理的效能，为推进城市治理现代化与国家治理现代化提供坚实支撑。□

作者单位：刘帅，南方科技大学全球城市文明典范研究院；文章，重庆砚承数据科技有限公司

本研究得到南方科技大学全球城市文明典范研究院开放性课题“智慧城市对城市空间形态的影响机理和路径研究”（IGUC24C009）资助。

公益性场馆的“价值再造”

——广西规划馆从空间活化到品牌变现的系统性创新研究

邓越月

摘　要：公益性场馆在传统公共文化服务体系中承担公共教育、文化传播和城市形象展示等职能，但在运营年限增长、受众需求变化和财政约束增强的背景下，普遍面临空间利用效率下降、教育产品吸引力不足、品牌影响力转化不充分等问题。本文以广西规划馆为研究对象，结合全国公益性场馆市场化转型案例，构建空间活化、教育创新、品牌变现的三维价值再造框架，并提出“公益聚人气、场景促转化、收益强公益”的价值飞轮机制。研究认为，广西规划馆通过引入复合业态、重构研学产品、推动品牌资产化，实现了营业收入从2021年的112万元提升至2025年的622.23万元，同比增长19.14%；研学教育及培训业务收入同比增长196.41%，文创产品业务收入同比增长145.12%，市场化收入占比提升至22%。这一实践表明，公益性场馆的市场化探索并非偏离公益属性，而是在公共价值边界下提升资源效率、服务能力和可持续发展能力的系统创新。

关键词：公益性场馆；价值再造；空间活化；研学教育；品牌变现；价值飞轮

一、价值锚点：公益性场馆价值再造的现实逻辑

（一）发展背景与现实诉求。公益性场馆是现代公共文化服务体系的重要组成部分，其价值并不只体现在免费开放和基础参观接待上，更体现在对公共资源的有效配置、对城市文化的持续传播以及对公众学习体验的不断更新上。随着城市更新周期拉长和亲子消费兴起、研学需求增长、数字化体验普及，传统财政供给与公益服务的单向运行模式逐渐显露局限。一些场馆虽然拥有优质空间、稳定客流和一定社会影响力，却未能将这些资源转化为持续运营能力，形成“空间闲置、内容老化、品牌沉睡”的连锁困境。

广西规划馆具有国家4A级景区、自治区爱国主义教育基地、自治区级首批中小学生研学实践教育基地等多重属性，具备公共资源禀赋和城市展示窗口优势。但在转型前，主楼一层、二层约一万平方米展厅因主要展览撤展后长期闲置，部分展陈内容和公共设施也面临老化问题；早期研学内容以城市规划主题为主，专业性较强但对中小学生和家庭客群的吸引力不足；“桂美之声”“青声月读”等公益品牌具备传播基础，却尚未充分转化为可持续的课程、产品和合作网络。因此，广西规划馆面临的并不是单一经营问题，而是公益性场馆如何在坚守公共属性前提下重新组织空间、内容和品牌资源的问题。

（二）行业趋势与全国参照。公益性场馆的市场化探索并非个案，而是全国公共文化场馆应对需求升级和运营压力的共同趋势。2024年，全国

博物馆文创产品销售收入达 34.28 亿元，同比增长 63.7%；全国科技馆接待观众 1.04 亿人次，同比增长 16.3%。[6][7]这些数据说明，公共文化消费正在从“看展参观”向“体验、学习、消费、社交”复合场景延伸。

从具体案例看，成都博物馆实施“一馆一策”改革，将文创研发和 IP 授权交由下属国有公司运营，文创销售额从改革前不足 2000 万元增长至 7000 余万元，体现了事业边界与产业机制理顺后的资源释放效应。[8]故宫博物院 2023 年度部门决算显示，其经营收入为 8438.24 万元，说明头部场馆已在公益服务之外形成一定经营支撑。[9]深圳当代艺术与城市规划馆通过数据化运营优化展览传播，甘肃省博物馆艺术生活馆融合咖啡、烘焙、艺术书店及文创销售，均显示场馆空间正从单一展陈容器转向复合文化目的地。[10][11]中国国家博物馆、北京规划展览馆等则通过年度数据报告和“少年营城”主题教育计划等实践，体现了研学教育从一次性参观向体系化课程延伸的趋势。[12][13]上述实践共同表明，公益性场馆的市场化并不是简单追求营收，而是通过机制创新提升公共文化资源的价值实现效率。更重要的是，这些案例在不同类型场馆中呈现出相似方向：一方面，场馆需要保持公共服务的开放性和教育性；另一方面，又必须通过专业运营把流量、内容和品牌转化为能够支撑更新迭代的资源。

（三）理论框架与核心机制。本文将广西规划馆的实践概括为空间活化、教育创新、品牌变现的三维价值再造框架。所谓价值再造，是指公益性场馆在不改变公益属性的前提下，通过机制创新、场景重构和产品转化，将闲置空间、单一服务和沉睡品牌转化为可持续公共价值与经营价值的过程。其中，空间活化解决“资源如何被重新使用”的问题，教育创新解决“内容如何形成黏性”的问题，品牌变现解决“影响力如何转化为产品和合作”的问题。

这一框架的内在逻辑可以概括为“价值飞轮”：公益服务形成基础客流和信任资本，复合场景与课程产品提升停留时间和参与意愿，品牌产品与合作经营形成市场化收益，收益再反哺展陈更新、服务提升和公益活动拓展。它强调的不是单个项目的短期增收，而是场馆运营和管理方式的转变：从依赖单一展陈转向组织多元体验，从被动接待转向主动运营，从活动化供给转向产品化供给。由此，公益属性成为飞轮的方向锚，市场机制成为飞轮的加速器，二者并非对立关系，而是公共价值可持续实现的两种必要条件。

二、现实困境：广西规划馆发展的三重约束

（一）空间维度。从闲置空间到有效场景的转化不足。场馆空间是公益性场馆最重要的基础资源，但空间本身并不自动产生公共价值和经营价值。广西规划馆主楼一层、二层展厅在主要展览撤展后长期闲置，造成物理空间、游客动线和服务场景的断裂。与此同时，部分展厅运行年限较长，互动手段和数字化体验不足，难以满足当下公众对沉浸式、参与式、复合型文化空间的期待。空间问题的本质，不只是面积空置，而是场馆未能把空间重新组织为可进入、可停留、可消费、可传播的连续体验场景。

（二）教育维度。从参观接待到课程体系的转化不足。研学教育是公益性场馆连接学校、家庭和社会的重要路径，但早期研学多围绕城市规划主题展开，知识门槛较高，面向不同年龄段的表达转译不足。馆校合作也较多停留在组织参观、提供讲解层面，缺少课程共建、学习评价、反馈优化和复购转化机制。由此导致教育服务虽然具有公益意义，却难以形成稳定客群和持续产品，教育黏性不足成为制约研学业务成长的关键因素。

（三）品牌维度。从公益影响到品牌资产的转化不足。广西规划馆已有多个公益品牌和活动基础，但品牌之间相对分散，更多承担公益传播和形象展示功能，尚未形成清晰的“主品牌—子品牌—产品线”关系。品牌资产没有完成课程化、产品化和授权化转译，就容易停留在活动层面，形成“有声量、弱转化”的状态。与此同时，市场化部门工作人员多由内部转岗而来，品牌营销、产品设计和渠道运营经验仍需积累，也影响了品牌价值释放的速度和质量。

三、创新路径：从空间活化到品牌变现的系统实践

（一）空间活化，以复合业态重构场景价值。广西规划馆的空间活化不是简单出租闲置区域，而是围绕“可连续体验的城市文化目的地”进行场景重构。2023 年引入恐龙奥秘科学馆，既盘活部分闲置空间，也通过“双馆联动”使城市规划教育与自然科普形成互补，拓展了亲子客群和研学客源。2024 年落地沉浸式 AI 展演中心，以数字技术补足传统展陈互动性不足的问题；同步推进文创展示空间建设，使参观体验与文化消费形成衔接。通过联票、联合推广和服务标准协同，不同业态之间形成客流互导。2025 年，合作经营业务收入占总营收比重达到 12.61%，文创产品业务收入同比增长 145.12%，说明空间活化已经从资源盘活进入协同运营阶段。

（二）教育创新，以课程体系提升用户黏性。研学业务的核心并不是把参观包装成活动，而是把场馆资源转化为可分层、可复用、可评价的课程产品。广西规划馆以城市规划为主线，叠加科普、民族文化、红色文化和科技体验等模块，逐步形成跨主题研学产品结构。在馆校合作上，广西规划馆依托与桂林旅游学院、广西经贸职业技术学院等院校的合作基础，探索“规划专家＋学科教师”双导师协同机制。场馆侧发挥展厅空间、专业讲解和体验组织优势，学校侧参与课程共研、学段适配和教学反馈，共同推动研学服务从一次性参观接待向课程化、常态化共建转变。在产品策略上，规划馆将公益普及与市场化产品分层供给，通过不同组合适配学校、家庭和团体需求。2025年研学教育及培训业务收入同比增长196.41%，表明课程体系化对提升教育黏性和经营效益具有直接作用。

（三）品牌变现，以品牌资产化增强产品转化。公益品牌的价值不只在于传播声量，更在于能否沉淀为可持续的产品体系和合作机制。广西规划馆以主品牌锚定公共价值定位，以公益子品牌承载内容生产、社群运营和公众参与，再将内容能力延伸至研学课程、讲解服务、活动策划和文创开发。比如红色宣讲、阅读分享、志愿讲解、有声传播、节气与民族文化等品牌内容，均可作为课程设计、文创开发和传播活动的素材来源。以“广西规划馆·格橘 FINNLAB”联合品牌为抓手，场馆进一步探索地方文化符号、城市发展主题和未来生活方式的产品化表达，使品牌从公益活动名称转化为市场识别资产。

（四）机制耦合，形成公益与经营的正向循环。空间活化、教育创新和品牌变现并不是并列措施，而是相互支撑的系统链条。空间活化带来新客群和新动线，为研学课程和文创消费创造场景；教育创新提高用户停留时间、复访意愿和口碑传播，为品牌经营积累稳定社群；品牌变现增强产品溢价和合作能力，又为场馆更新、服务优化和公益活动提供资金回流。广西规划馆营业收入从2021年的112万元提升至2025年的622.23万元，市场化收入占比提升至22%，正说明“公益服务—场景体验—产品转化—收益反哺”的价值飞轮已经具备初步运行基础。

四、结论与展望

广西规划馆的实践表明，公益性场馆价值再造不是以市场收益替代公益服务，而是在公共价值边界内重新组织空间、内容和品牌资源。空间活化提升资源使用效率，教育创新增强用户黏性，品牌资产化提高产品转化能力，三者共同推动“公益服务—场景体验—产品转化—收益反哺”的循环。对同类场馆而言，其启示不在于复制某一个项目，而在于把分散的空间、课程、品牌和合作资源纳入统一运营体系。

未来，公益性场馆仍需在三个方向深化：一是完善公共价值与经营绩效并重的评估机制，避免单纯以收入衡量转型成效；二是推动业务运营从经验判断转向数据支撑，依托客流、课程反馈、产品销售和传播效果持续优化服务；三是强化区域协同与技术赋能，探索智慧导览、沉浸式学习和数字文创等新形态。只有将公益使命、用户体验和专业运营结合起来，场馆市场化探索才能保持方向稳定，并转化为长期公共服务能力。□

参考文献：

[1]中共中央办公厅，国务院办公厅. 关于加快构建现代公共文化服务体系的意见[Z].2015.

[2]文化和旅游部，国家发展改革委，财政部. 关于推动公共文化服务高质量发展的意见[Z].2021.

[3]Moore M H.Creating Public Value:Strategic Management in Government [M].Harvard University Press,1995.

[4]Vargo S L, Lusch R F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing[J]. Journal of Marketing,2004,68(1):1-17.

[5]Pine B J, Gilmore J H. The Experience Economy [M]. Harvard Business School Press, 1999.

[6]国家文物局. 中国博物馆事业发展报告（2024年度）[R/OL].2025.

[7]新华社.新华社权威快报丨2024年全国科技馆接待人次首次破亿[EB/OL].2025-01-14.

[8]成都博物馆.深化“一馆一策”改革塑造文旅融合地标[EB/OL].2025-04-02.

[9]故宫博物院.故宫博物院2023年度部门决算[R/OL].2024-08-16.

[10]中央美术学院美术馆.数据驱动下的美术馆公共性重构实践——以深圳市当代艺术与城市规划馆为例[EB/OL].

[11]新华社.“花式”文创点亮文博发展新赛道[EB/OL].2024-09-03.

[12]中国国家博物馆.中国国家博物馆数据报告（2024年度）[R/OL].2025-03-20.

[13]北京文明网.“少年营城”主题教育计划[EB/OL].

作者单位：广西规划馆（广西旅发文化创意有限公司）