

# 一票难求：博物馆消费风潮起

本报记者 黎竹 刘旺 北京报道

暑期来临，全国各地的热门博物馆再现“一票难求”盛况。

《中国经营报》记者留意到，应广大网友呼吁“博物馆能不能晚点下班”，近日，国家文物局发

## 旅游中的优先选择

同程旅行发布的《2024 暑期旅游消费趋势报告》显示，各地重点博物馆是今年暑期旅游热点。

“Citywalk 一整天就怕中暑，中间逛个博物馆刚刚好。”雅星这样计划她的北京之旅。

像雅星这样想的游客并不少，此前，据环球网报道，炎炎烈日下，卢浮宫博物馆、凯·布朗利博物馆、巴黎大堂购物中心等地靠“塞纳河空调”制冷，成为巴黎市民及外来游客青睐的避暑地。多位采访对象表示，由于今年夏天热门旅游地气温较高，博物馆、美术馆、艺术商圈之类的“避暑地”成为旅游计划中的优先选择。

记者观察到，近期，中央美术学院教授黄永玉的晚年新作在中国美术馆展出，前来打卡的游客从安检处排到了地铁口。其中，来自意大利的14岁男孩 Luciano 说：“通过这里或许可以更深入地感受到中国的文化艺术。”

与此同时，同程旅行发布的《2024 暑期旅游消费趋势报告》显示，各地重点博物馆是今年暑期旅游热点，故宫博物院、陕西历史博物馆等“一票难求”。但记者注意到，这股热潮并非今年才出现，2023 年公布的数据显示，全国博物馆总数达 6565 家，免费开放率超过 90%，多地博物馆接待量不断创历史新高。

艾媒咨询 CEO 兼首席分析师张毅指出，随着文化消费能力的提升，大众对博物馆所承载的历史文化价值展现出更为浓厚的兴趣和更深的认同感，博物馆逐渐成为热门旅游目的地。同时，文化自信的增强以及“博物馆+”多种模式的开发，使博物馆研学游、博物馆亲子游等旅游业态兴起。

随着博物馆热度的升高，餐饮、文创等相关消费也不断涌

布的《关于做好 2024 年暑期博物馆开放服务工作的通知》明确提到，重点场馆、热门场馆可根据实际情况，通过适当延长开放时间及其他方式，更大限度满足公众参观需求。

实际上，延长博物馆开放时

间，不仅能够提升相关文旅消费的广度和深度，还有利于进一步促进夜经济。

中国城市发展研究院文旅产业振兴研究院常务副院长袁帅表示：“博物馆作为城市文化地标，其延时开放将有效延长游客

在当地的停留时间，带动周边餐饮、住宿、文创产品等相关消费，从而进一步助推夜经济的发展。博物馆夜场的开设，不仅丰富了夜间文化消费场景，还激发了城市夜间的文化活力，为城市经济带来新的增长点。”



各地游客前往河南洛阳博物馆参观。

视觉中国/图

现。比如“一博一咖”已成为常态，即咖啡馆成为多数博物馆的标配，里面一般售有馆内特色的咖啡和甜点。通常博物馆会在出口处设立文创产品销售区域，还有一些博物馆会单独设立餐饮服务区，通过饮料、食品售卖机等为观众提供汉堡、简餐等。

此外，记者留意到，当博物馆打响品牌声量后，相关衍生消费业态亦有所延展，打破当地博物馆的地理位置限制。比如“故宫角楼咖啡”的第一间直营店位于神武门门外，游客不用进入故宫也可以消费；前门大栅栏地界有一间名为“角楼咖啡”的门店；亚运村也有一家涵盖餐饮消费的“紫禁下午茶”门店。

值得注意的是，商标作为知识产权的一种重要形式，成为故

宫 IP 打造的关键元素之一。通过天眼查数据新闻实验室的统计，截至 2020 年年底，故宫博物院及其对外投资企业共申请了大量文字商标，其中，近 76% 的商标是在 2015—2020 年内申请的。

记者注意到，早期，故宫商标主要与“紫禁城”“故宫”等关键词相关，而近年来的商标则呈现出更加活泼、创新的特点，如“我喜欢这宫里的世界”“紫禁御喵房”等。记者通过天眼查查询到，北京故宫文化传播有限公司在知识产权方面有 813 项信息，其中“紫禁下午茶 THE FOR-BIDDEN CITY CUISINE”的申请时间为去年 8 月，目前显示商标无效。

事实上，快消企业与博物馆之间的 IP 联名或博弈并不少见。

5 月 27 日，必胜客官方微信公众号发布宣传文章称，购买某套餐可获“好运拿捏挂件”或“王老吉拿捏主题定制罐”。然而，该毛绒挂件胖手捏物的外观设计及“拿捏”宣传字眼，遭到众多网友质疑，被指抄袭甘肃省博物馆文创产品“拿捏·胖手毛绒玩具”及相关宣传。5 月 30 日，甘肃省博物馆发布声明，要求立即停止涉嫌侵权行为。

业内相关专家曾向记者表示，当下国内对博物馆文创产业的开发尚在初期，产业规划和管理制度模式等尚不成熟。开发文创产品过程中出现的文创产品著作权不清晰、文创产品被伪造假冒等知识产权问题愈发严重，应该借鉴发达国家的先进经验，助推我国博物馆文创产业的发展。

## “遍地开花”促消费

记者观察到，随着公众参观需求剧增，许多博物馆也出现游览路线拥挤、“黄牛”倒卖门票、有偿带团讲解等行为。

相关数据显示，“十三五”以来，我国平均每两天新增一家博物馆，达到平均 25 万人拥有一家博物馆。近年来，不少博物馆通过研学、文创等方式打造多业态，取得了显著成效。

近日，国家发展改革委及其他相关部门印发了《关于打造消费新场景培育消费新增长点的措施》，进一步培育和壮大消费新增长点，促进消费稳定增长。其中提到，培育文旅体育消费新场景开展数字赋能文旅场景建设行动，积极发展数字艺术、沉浸式体验等新业态；挖掘中华老字号和非物质文化遗产消费潜能。

多位业内专家指出，在文旅产业成为拉动城市甚至国家发展新引擎的背景下，应该延伸博物馆的产业链、利用博物馆热度来赋能其他产业，从而拉动消费和生产双增长。

北京通州旅游行业协会秘书长杜山川建议：“首先，加强博物馆与旅游、教育、文创等产业的跨界融合，开发主题旅游线路、研学课程和文创产品，形成多元化的消费场景；其次，利用数字化技术提升博物馆的展示效果和服务水平，如开展线上展览、虚拟现实体验等，吸引更多远程游客和年轻群体；此外还可以举办各类文化活动和节庆活动，如夜游活动、主题讲座、文化沙龙等，增强游客的参与感和体验感，进而促进消费。”

袁帅则认为，应该深入挖掘博物馆的文化内涵和特色资源，打造差异化、个性化的文创产品和体验项目，加强与科技、教育等产业的深度融合，利用数字化、虚拟现实等先进技术提升展览和活动的互动性和体验感。

在张毅看来，结合 VR、AR、虚拟数字人等展现博物馆，能够进一步帮助人工智能的研究找到落地场景。“通过探索年轻人的兴趣和生活方式，将传统文化元素和现代时尚元素有效结合，也许会形成未来消费的新趋势，对商业品牌来说或可提前布局。”

值得一提的是，据同程旅行相关负责人透露，夜间旅行成为游客夏日出门的热门选择，“从平台搜索及产品预订数据看，旅游演艺、景区夜游以及文化街区的夜游等人气较高。热门夜游项目有一些共同的特点和创新体验，首先是内容和形式的同步升级，在引入全新的光、电及展演形式的同时，更加突出本地的文化特色，内容体验优于形式体验；其次是业态的融合，将市集、特色餐饮、演艺等夜游形态融入相对较大的街区空间内呈现，营造沉浸式的夜游体验，在场景打造方面充分考虑到了年轻群体对于‘打卡’‘出片儿’的刚需。”

据悉，7 月 5 日—8 月 31 日，上海市有 45 家博物馆于暑期周末晚间开展各类“博物馆奇妙夜”活动。上海市历史博物馆工作人员告诉记者，这个活动不仅增加了博物馆的开放时间，也让博物馆周边成为国际消费季的重要一环。

杜山川认为，延长博物馆开放时间、开发夜间参观项目或可提高游客满意度，在塑造城市形象的同时亦能够点亮夜经济、激发消费新活力，带动周边餐饮、零售、住宿等行业消费。但博物馆的运营和服务升级也意味着成本的增加，因此对博物馆的创新管理提出了新要求。

记者观察到，随着公众参观需求剧增，许多博物馆也出现游览路线拥挤、“黄牛”倒卖门票、有偿带团讲解等行为。游客小徐告诉记者，自己手动预约某博物馆的门票却一直抢不到，然而找“黄牛”加价 50 块钱后就抢到了。

记者走访了解到，博物馆、美术馆等场馆空间未有面向 60 岁以上老人的现场预约名额，这意味着，如果老人自己不会操作、没有他人帮忙预约，抵达博物馆后只能“扑空”。虽然北京、上海等地在 6 月宣布“取消景区预约”，但对火爆的博物馆来说，如何平衡空间和名额、对社会特殊群体关怀等方面，是值得考量的问题。

# 胖东来“坚持不上市” 利润分配引争议

本报记者 刘旺 北京报道

关于胖东来的话题又一次引发各界热议。

近日，有企业家在一档交流节目中提到胖东来公司为什么不上市，提出“如果他说的是真的，比如说 95% 的利润给员工，那么胖东来就不具备上市条件；如果一件羽绒服只赚几毛钱，这是公众公司不能接受的”等观点，这些观点也引发争议。

《中国经营报》记者注意到，在上述交流节目中，关于胖东来最多的话题是关于“利润分配”。目前外界对胖东来的利润分配说法不一，但每一种说法都在表明胖东来在员工福利上的重视。

而上市问题，对于胖东来说也是老生常谈，胖东来董事长于东来也曾公开对外回应，目前无意推进公司上市。

## 大部分收益分配给员工

记者注意到，目前外界对胖东来的利润分配模式有几种表述。

首先，多家媒体如自媒体虎嗅、湖南省人民政府三湘时评均提到，胖东来企业利润一直实行“三三三”的分配机制，即每年利润的 30% 用于社会捐献，30% 用于下一年的垫付成本，剩下 30% 按照级别分给所有员工。

其次，第一财经、蓝鲸财经等媒体的报道中则提到胖东来会把 50% 的利润分配给股东，剩余 50% 的利润则分配给员工。

最后，也有声音提到，胖东来将 90% 以上的利润分配给员工，这直接体现在员工的薪资和各项福利待遇上。

但无论各种声音，都在表明

胖东来对员工福利的重视。甚至胖东来将提高员工福利推广到了其他超市，在“爆改”步步高门店过程中，员工最低工资标准提高至 4000 元以上；在对永辉超市的改造中，员工工资从 2500 元提升至 4500 元。

在实战派特许经营专家李维华看来，“龙员工”正是胖东来的流量和盈利密码之一。

李维华举例，比如“提前 4 小时下班”“10 天不开心假”“安排员工出国游”“请假必须批”“高额的委屈奖”“周二闭店”“每周单休”“全年休假 87 天”“30 天带薪年假”“下班以后不允许打工作电话”“不许加班”等其他企业极少能有的福利频频刷屏。甚至，对于招聘没应聘上的人，胖东来也



河南许昌胖东来天使城的超市蔬菜专柜。

视觉中国/图

会发 200 元的路费补贴。在零售行业专家胡春看来，

胖东来员工福利的基本原理在于通过高工资、高福利可以在许昌挑

选到最优秀的人。这是胖东来成功的核心秘诀之一。

## 目前无意推进公司上市

在探讨企业的上市能力时，不应该仅仅局限在某一产品所赚的差价和为员工带来多少福利。其经营模式及可持续性或许更值得关注。

在上述企业家的观点中，除了利润分配的问题，还认为胖东来的盈利模式也并不支持其上市，“如果一件羽绒服只赚几毛钱，这是公众公司不能接受的。”

这种说法源于 2023 年年底，有消费者发现胖东来销售的羽绒服，

标签上注明售价 499 元，进货价 498.7 元，计算下来利润只有 0.3 元。

对此，李维华认为，这也是胖东来的流量和盈利密码之一。比如，收购老酒的看到盖有胖东来印章的就认为是真货，不再鉴定；胖东来的黄金保真，还能清洗、能兑换；胖东来的自营服饰上，会直接标出产品的进货价、售价、毛利率，让顾客买得透明和放心踏实。

不过，也要看到，胖东来并不单依靠羽绒服来赚钱，其也有

很多直接赚取利润的自有门店，包括餐厅、茶叶店、烟酒店、金银珠宝店、药店、服装店、电玩城和电影院等。

为了获得更高的毛利率，胖东来还有许多自有品牌产品，包括烘焙食品、酒水饮料、清洁用品、粮油、日化用品等。

在上游，胖东来也在压低采购成本，使自己拥有更强的产品竞争力。公开资料显示，2001 年时，胖东来就与信阳西亚、南阳万

德隆、洛阳大张等三家零售企业组成一个地方商业联盟，其中重点是“四方联采”，即集合四家企业的订单需求，组团向上游采购环节压价。胖东来很多商品的采购价格也因此同比压缩了 30%—50%。

此外，胖东来也在自建直采体系和物流中心，曾有调研称，胖东来在生鲜熟食类类的自采率超过六成。

因上述种种，在给外界展示低价、优质的企业形象的同时，

胖东来的毛利率也得以保障。据一位胖东来前高管透露，胖东来超市在 2020 年的平均毛利率约为 30%。

实际上，关于上市的问题，于东来曾公开回应，称其目前无意推进公司上市，原因在于他认为企业当前的实力尚不足以支撑上市后的运营压力，且他本人认为上市主要目的是盈利，并非出于承担更大社会责任的考量，这或许会让企业运营变得过于劳累。