

从文化流量到消费增量 “博物馆经济圈”释放新价值

暮色渐浓,苏州博物馆内闭馆铃声响起,文创柜台前,几个年轻人正举着“晴虹摇影宫灯发光冰箱贴”排队等待付款,暖色灯光透过灯笼上镂空雕琢的寿字纹,折射出点点光斑。

一枚冰箱贴,让年轻人专程请假跨城抢购;一场明星IP特展,能带来超亿元收入;一座县级博物馆,一年吸引游客数十万人次……博物馆热不仅推动行业“火起来”,更成为拉动消费、激活内需的新抓手,构建起“文化体验+消费场景+产业联动”的文博消费新生态。

不过,热闹背后,客流分化、运营不均、融合不深,成为行业高质量发展的阻碍。“政策核心是‘松绑’与‘赋能’,让博物馆兼顾公益属性与市场活力。”中国旅游研究院院长戴斌表示,唯有打破思维与制度边界,才能实现博物馆经济的可持续发展。



河南博物馆文创展区。记者 王瑶 摄

作,让专业的人做专业的事。”赵焕焱表示。

例如,上海安诺其集团股份有限公司控股子公司与上海博物馆(埃及展)、敦煌、黄山等IP合作开发系列文创产品。

“截至2025年底,我们已与30家企业签订合作协议,引入8家企业加盟开发文创项目,陆续打造文创中心、状元咖、中式茶文化等35个配套服务项目,满足游客‘吃、娱、购’需求。”青州博物馆运营部负责人韩真冲说。

“广大游客爱上逛博物馆,在沉浸式展览中感受历史,买精美文创‘把文物带回家’。”戴斌表示,各地博物馆“花式整活”,将文化存量转化为消费增量,正激发文旅市场的澎湃活力。

创新+科技:重塑博物馆“叙事方式”

2025年9月发布的《关于扩大服务消费的若干政策措施》提出,支持文博场馆创新办展方式,其收益可按规用于绩效激励,根据工作成效合理核定绩效工资总量。在政策引领下,各地博物馆正加速探索实践,推动历史文化沉浸式、可感化传播。

例如,苏州博物馆以园林雅趣为核心打造特色特展,搭配AR(增强现实)眼镜导览让游客沉浸式感受古典美学;青州博物馆针对无法长期展出的状元卷,以“复制品展陈+多元文创+场景体验”让文物“活态传承”。

“这些都是没有用到财政公共预算支出而独立安排的项目,在缓解财政压力的同时,也创新了服务模式。”苏州博物馆副馆长李喆向记者表示。

创新办展重塑博物馆的“叙事方式”,而数字技术的深度介入,则拉近了观众与文物之间的

“距离”,实现了从“隔着玻璃看”到“走进历史看”的转变。

例如,故宫博物院推出的“V故宫”项目将未开放区域进行三维复原,让观众近距离感受历史细节。记者体验发现,戴上VR(虚拟现实)设备后,自己便“站”在了养心殿正大光明匾额之下,可以“推开”殿门,近距离观察殿内每一处彩绘的笔触、每一件陈设的纹理细节。

数字技术的赋能不止于“沉浸式观展”,更在于向“智慧化管理”延伸。2025年,商汤科技与上海博物馆达成合作,共同建立“AR+AI导航平台”。该平台为游客提供AR实景导航,提升观展舒适度,并为场馆管理者构建AI客流智能中枢,实时监测人流密度、优化调度运营效率。

从政策松绑激发的“创新办展”,到跨界融合实现的“活态传承”,再到数字技术支撑的“智慧沉浸”,博物馆正在经历一场深刻变革——曾经只能静静躺在展柜里的文物,如今已在数字世界里“开口说话”,让观众与历史完成一场跨越时空的对话。

产业联动:多维发力实现融合发展

当下,博物馆经济正从门票收入向文创、IP授权、研学旅游等全链条商业场景全面渗透,成为备受资本市场青睐的优质赛道。

启信宝数据显示,2025年,全国“博物馆”相关企业数量达3.2万家,2020年至2025年的年均增速达8%。其中,北京以4807家“博物馆”相关企业实现数量领先,广东、山东、江苏紧随其后。这些地区不仅拥有丰富的文化资源,还具备完善的产业链配套,为博物馆经济发展提供了坚实支撑。

不过,在繁荣的博物馆经济背后,也暗藏结构性矛盾:头部博物馆假期一票难求、客流饱和,部分中小博物馆却门可罗雀、运营艰难,两极分化现象愈发突出。

在走访中,记者了解到,中小博物馆普遍面临三重困境:一是资源困境,馆藏有限且特色不突出,难以形成核心吸引力;二是人才困境,懂文化挖掘运营管理的复合型人才短缺;三是展陈困境,多数仍停留在“玻璃柜+说明牌”的传统模式,更新缓慢、互动性弱。

“更突出的是资金与运营的压力。”承德博物馆副馆长韩莉表示,多数场馆“造血”能力薄弱,收入依赖财政补助,运营举步维艰。

困境之下如何突围?多位专家从不同角度给出了答案。

青州博物馆研究员王瑞霞说:“中小博物馆可立足藏品特色与区域文化,与景区、县域文化资源联动发展,避免孤立运营,让文物资源成为城市文旅发展的核心竞争力。”

“社区博物馆可以聚焦一条老街的百年变迁,行业博物馆可以深挖一种手工艺的传承。这种深度的在地文化连接,是无法复制的优势。”文化和旅游部全国公共文化发展中心乡村公共文化服务研究院学术委员周海涛向记者表示,中小博物馆更要注重多元化创新。

韩莉提出,博物馆可以融入县域旅游动线中,与景区、街区联动,构建“集群共生”的博物馆网络,通过“大馆带小馆”、省市县联动、主题联盟等机制,争取上级大馆在策展、研究、人才培养上的支持,形成规模效应。

上市公司正以多元化方式加入这场“破局”行动,为中小博物馆注入外部动能。

在数字化赋能方面,太极计算机股份有限公司等多方牵头启动“面向文博场景的智能伴游导览系统”课题,联合产学研力量攻关AI大模型技术,形成可复制、可推广的“AI+文博”技术标准,有望帮助中小博物馆突破展陈方式单一、互动性弱的瓶颈。

在特展运营与流量赋能方面,大麦娱乐控股有限公司进军博物馆赛道,从数字活化、IP孵化等维度,为全国各级博物馆提供全链路运营支持,帮助中小博物馆破解“有资源无流量”的困境。

目前,苏州吴文化博物馆、湖北云梦县博物馆等一批基层场馆,与企业合作引入数字互动技术,以本土IP开发文创实现破圈,为中小博物馆与县域经济文旅融合发展提供范本。

“在供给侧,让懂文物的人去搞创意、做经营;在运营端,构建‘专业+市场’的双轮驱动,把文化IP转化为有吸引力的文旅体验项目;在消费端,打造‘由馆及城’的消费场景。”周海涛表示,中小博物馆的出路在于小而美的精准定位,而博物馆经济的未来发展在于“放得开”的制度设计和“融得深”的产业联动。

博物馆经济的未来,不在一枝独秀,而在全球开花。唯有放得开、融得深、活得好,博物馆才能持续成为激活城市、赋能生活、传承文脉的持久引擎。

据《证券日报》作者:梁傲男

从千万级到百万级,房企高管薪酬“断崖式”收缩

随着房地产行业深度调整,房企高管薪酬体系正经历一场前所未有的重构。近期上市房企2025年年报集中发布,多家已经披露高管薪酬的房企数据显示:曾经动辄千万年薪的“打工皇帝”几近销声匿迹,能够稳定发放百万级薪酬的房企也已属少数。

与此同时,那些仍处于信用风险之中、利润大幅塌陷的房企,其高管薪酬持续下探,部分知名房企高管的年薪已降至普通职场水平。

从“千万俱乐部”到“百万元生存线”,房企高管薪酬的收缩,不仅是业绩变化的结果,更是行业风险重新定价的体现。

郁亮去年在万科领薪24万元

曾经是高管“高薪标杆”的万科,其高管薪酬的下滑已接近“断崖式”。

根据近期万科A披露的年报,2025年,万科实现营业收入2334亿元,同比下降32%,亏损886亿元,亏损额较上年同期大幅扩大。受多种因素影响,万科的风险尚未彻底化解,经营发展依然面临严峻挑战。

相应的,万科的高管薪酬也在继续缩减。2025年在万科全职工作的董事、监事以及高级管理人员共获得税前报酬702万元,万科规定,在公司全职工作的董事、监事不领取董事、监事的职务薪酬,而是仅根据其在工作绩效领取薪酬。

其中,万科董事长黄力平因已在公司关联方领取报酬,因此其在万科“零薪”。

已经离任的前董事会主席、执行副总裁郁亮(在万科工作至2026年1月),2025年在万科获得的报酬是24.2万元;已经离任的前总裁、首席执行官祝九胜,因为2025年1月已经离任,因此获得税前总报酬是2.1万元。

即便是正常履职的执行副总裁、财务负责人韩慧华,年薪也仅为104.4万元,与行业高峰期已不可同日而语。

当年万科业绩和利润处于高点时,万科的董事与高级管理人员薪酬最高达到了千万级。比如年报披露的郁亮在2019年和2020年税前薪酬分别达到了1251万元和1247万元,祝九胜那两年的薪酬也

都在1120万元以上。

2020年,在万科任职的7位董事、监事以及高级管理人员获得的税前报酬合计达到了人民币5819万元,到2025年,这个数据缩水了88%。

转折出现在2021年,尽管当时万科的净利润达到了381亿元的峰值,但是高管的危机感已经产生。那一年万科8名董事、监事以及高管的合计税前报酬相比2020年下降了50%,董事会主席郁亮自愿放弃其年度全部奖金,他的年薪从千万级骤降至154万元。

此后,随着万科经营情况的恶化和净利润的下滑,郁亮的年薪还在不断减少。

据万科2023年年报,在万科全职工作的8位董事、监事、高级管理人员自愿放弃2023年度奖金,此外自报告披露之日起,董事会主席郁亮、总裁祝九胜、监事会主席解冻自愿领取月薪税前1万元。万科2024年年报则显示,郁亮当年度税前报酬总额为33.6万元。

对于万科来说,其高管薪酬的下行似乎还没有“见底”。

部分高管薪酬相比巅峰期腰斩

与万科类似的情况也发生在金地集团。

去年净亏133亿元的金地集团,其高管薪酬也在同步缩减。根据4月3日金地集团披露的年度报告,期内金地集团实现营业收入359亿元,同比下降52%,归属于上市公司股东的净利润为-133亿元。

报告还披露,金地集团董事长徐家俊2025年

的税前薪酬为199万元,相比上一年的228万元减少了13%。

金地集团董事、总裁、财务负责人李荣辉的税前年薪为193万元,同比2024年的217万元也有所降低。

此外,金地集团多名高级副总裁的税前薪酬都是169万元,报告期内所有董事和高级管理人员税前薪酬总额为1961万元,同比降低27%。

而在2019年,金地集团曾给董事及高管共计发放薪酬6771万元,当时的董事长凌克年薪达到了979万元,徐家俊当时作为高级副总裁、董事会秘书,其报酬也有405万元,是现在的两倍。

相比之下,尚能保持盈利的新城控股,则呈现出另一种“温和下行”。

2025年,新城控股实现营业收入530亿元,归属于上市公司股东的净利润达到6.8亿元,近年来,新城控股维持了业绩和利润的稳定。

因此,新城控股的高管薪酬也基本保持稳定。根据年报披露,新城控股董事长兼总裁王晓松的年薪达到330万元,相比上一年减少了34万元。董事兼财务负责人管有冬的税前年薪为336.79万元,相比上一年仅减少了一万多元。

新城控股称,其高级管理人员薪酬的制定,是依据人力资源部门制定的绩效考核体系及高级管理人员担任的职务及其岗位职责确定基本薪酬,再根据公司经营情况,参考同行业薪酬水平并根据所负责业务的经营结果确定年度奖金。

尽管新城控股是民营房企中少数尚未公开债务违约的,在房地产下行周期中也基本做到了每年都正向盈利,不过纵向来看,其高管薪酬水平还是受到了较大冲击。

比如王晓松在2019年的税前年薪曾达到600万元,更早前王振华当董事长时也是600万元,当时新城控股多名联席总裁和高级副总裁的年薪也站上了“600万档”,而现在王晓松的薪酬几乎腰斩,其他高管的薪水也缩水严重。

房地产央企发薪“稳字当头”

当部分混合制房企以及民营房企经历剧烈出清时,央企与国企则展现出明显不同的节奏——一个“稳”字贯穿始终。

招商蛇口2025年实现营业收入1547亿元、净利润约10亿元,其高管薪酬整体保持稳定:董事长朱文凯税前年薪255万元,总经理聂黎明为71万元,副总经理伍斌和吕斌分别为199万元和212万元,与上一年差异不大。

中国金茂则是少数实现“逆势增长”的样本。2025年,金茂销售额、利润均实现增长,高管薪酬也水涨船高,董事及最高行政人员酬金总额达1325万元,同比增长超过20%。其中,现任主席兼CEO陶天海年薪350万元,CFO乔晓洁为307万元。

地方国企同样保持克制。中华企业在2025年实现扭亏为盈,但高管薪酬并未随之上涨,反而从699万元降至618万元。多位高管年薪集中在80万元至140万元区间,且部分董事因在关联企业任职,采取“零薪”安排。

可以看到,央企薪酬体系更多与制度、考核和任期管理挂钩,波动幅度远小于市场化房企。在行业剧烈震荡中,这种“钝感”反而成为一种稳定器。

如果将时间线拉长,中国房地产行业高管薪酬的变化,几乎是一部浓缩的行业兴衰史。

在2016年至2020年的房地产上行周期,规模扩张与高周转模式催生了大量“高薪神话”,那时候,千万年薪在房地产行业并不罕见,部分企业甚至以股权激励叠加现金薪酬,塑造出年入过亿的“打工皇帝”。

从近几年的薪酬数据来看,房企高管薪酬已与公司盈利能力高度联动,公司一旦亏损即大幅降薪,在部分爆雷房企,管理层象征性领薪甚至成为常态。

而从已披露高管薪酬的房企分类来看,市场化房企薪酬近年来出现了大幅波动,央企则维持制度性稳定,形成两条截然不同的薪酬曲线。

对于房地产行业从业者来说,高杠杆时代的高回报已成历史,取而代之的是更低增长、更强约束以及更长周期的不确定性。那些曾站在行业巅峰的高管,从千万年薪滑落至百万元甚至更低,其背后不仅是个人收入的变化,更是一个时代的退场。当“高薪神话”逐渐散去,房地产行业的职业吸引力便开始重塑。

据《第一财经日报》作者:马一凡