

## 博物馆“生意经”：故宫文创年入10亿，大英博物馆开店被抢空

文 | 蒋婵娟

600岁的网红故宫又来圈粉了。

最近，故宫博物院联合北京电视台合作了一档综艺节目《上新了·故宫》，首次展示故宫三分之二非开放区的真貌。每期节目，邓伦和周一围等节目嘉宾会探访故宫，从中获取灵感，与设计师联手推出一款文创产品。

顾名思义，这是个正大光明“卖东西”的节目。可它推出的文创产品却轻轻松松上了热搜。在淘宝众筹上，节目同款睡衣距离众筹结束还有11天，众筹人数已达13801人，筹款超过750万元。最新一期节目“揭秘真实版的甄嬛后宫升职记”，根据“甄嬛”故事打造的首饰套装刚上线3天，众筹款也近百万。

皇帝摆出奥特曼打小怪兽的经典姿势，宫女妃嫔卖萌比着剪刀手，生活在教科书中的博物馆不再神秘高冷。跟以往博物馆高高在上的形象不同，近几年，“萌贱”“有趣”这些年轻化的标签开始在它们身上显现，也因此俘获了大批年轻人。

公开数据显示，故宫博物院文创产品的销售额在2013年只有6亿元，到了2015年，已经近10亿元。

在动漫、影视IP泛滥之后，博物馆IP似乎又成了一门好生意。2018年7月，有着800多万件藏品的大英博物馆天猫旗舰店也正式上线。上线不到一个月，店内产品几乎售罄。

有人开玩笑说，大英要来抢故宫的生意了。从店铺上来看，故宫博物院中运营最好的一家店铺故宫淘宝的粉丝数已经超过了300万，在2018年7月刚开业的大英博物馆，也已收获了超过30万的粉丝。

“中国的历史离用户更近，一句‘朕知道了’就很有消费体感。”大英博物馆大中华区独家运营方品源文华的合伙人乐炜表示，带着海外博物馆走进国内市场，文化差异性确实是一个挑战，目前大英博物馆更多的是用图案和藏品背后的故事去与消费者对话，“文化艺术IP还属于新兴市场，未来还有太多方式可以去探索。”

但是拨开文化的外壳后，一些消费者也逐渐感知到，

博物馆们一拥而上都做文创，大多围绕手机壳、文具、笔记本等产品做文章，产品品类单一，同质化加重。

这一回，1688出手了。当然，这些超级IP不是来开网店。从品牌授权、设计生产到分销、营销推广，1688为它们打造了完整的IP衍生品数字供应链。

### 一、博物馆开店

一卷印着“朕知道了”的胶带，席卷了年轻人的市场，也走进了故宫博物院院长单霁翔的眼里。

这卷由台北故宫推出的胶带，让单霁翔看到了文创产品的庞大市场，同时也意识到了北京故宫的文创产品比起台北故宫，无论从种类、设计还是营销上，都存在着不少差距。转变就这样开始了。

2013年8月，故宫博物院第一次面向公众征集文化创意产品创意，发起了文创设计大赛。随后，“朝珠耳机”“朕就是这样的汉子”折扇等充满趣味的产品开始陆续出现在消费者眼前。这座庄严肃穆的紫禁城，被演绎成一个年轻人喜欢的符号，抢占着文创产品市场。

通过开设线上渠道，故宫博物院让文创产品走出了地域的限制，接触到了更广阔的消费市场。在淘宝天猫平台上，其根据定位不同，开设了4家店铺，其中人气最高的要数走萌系路线的故宫淘宝。

热销产品有印着雍正御批文字“丝毫不虑，尽量发胖”的杯子，有做成牌匾的模样，上面写着“冷宫”字样的冰箱贴等等。段子手单霁翔院长更是亲自为店铺吆喝，连去开讲座，都见缝插针地安利自家产品。

公开资料显示，截至2015年底，故宫博物院共计研发文创产品8683种，包括服饰、陶器、瓷器、书画等系列，产品涉及首饰、钥匙扣、雨伞、箱包、领带等。2016年营业额超过了10亿元。

故宫博物院并非是孤例。通过“500年紫藤树种子”等特色产品的宣传，走出了江南婉约派风格的苏州博物馆，和以唐俑为主要设计元素，色彩更加厚重的陕西博物

馆，都通过文创产品争取着消费市场。

为何博物馆扎堆开始商业化尝试？以大英博物馆为例，其每年的运营和维护成本十分高昂，但它是面向公众免费开放的。大英博物馆的商业负责人罗德里克·布坎南在2017年“天下网商大会”上就曾透露，政府在缩减着对于博物馆的预算，他们要寻找新的资金来源。

中国市场无疑是块大蛋糕。凑巧的是，大英博物馆来得也正是一个好时机。

2016年，被看作是博物馆IP元年。从2014年开始，全国各部门就陆续出台各项政策为博物馆文创产品保驾护航。到了2016年11月，国家文物局确定了92家全国博物馆文化创意产品开发试点单位，来从事文化创意产品的开发经营。国内博物馆在沉寂多年后迅速走红，与政策红利也关系密切。

正如乐炜所说，经过故宫博物院等国内一些博物馆的教育，消费者对于博物馆的文创产品有了一定的感知。从文创产品切入市场，可以更快速地进入消费者市场。

7月1日，大英博物馆天猫旗舰店正式上线。店内销售的商品基本都以大众熟知度较高的藏品，比如罗塞塔石碑、埃及法老像、安德森猫、刘易斯西洋棋等作为设计灵感，衍生出文件夹、手机壳、水杯、冰箱贴等文创周边。

据乐炜透露，在大英博物馆上线当天，销售额就达到了二三十万，准备的货都被消费者买完，八、九月份店铺一直处于紧急补货状态。刚刚过去的天猫双11，店铺更是拿下了超过百万的销售额。

“博物馆的生意需要时间的铺垫，市场的教育，但是并不代表它开始的基数很小，它可以做到基数很大，生命力很长。”乐炜觉得电影IP火得快但过气得也很快，短暂的生命周期很难做长线生意，博物院IP更长的生命周期是品源文华看好的。

## 二、左手文化 右手市场

事实上，相比商业利益，博物馆更在意的是百年名誉和声望。

曾经为故宫设计产品的文创品牌“妙手回潮”主理人吝凯在接受媒体采访时表示，故宫是一个对改稿很严格的甲方，东西卖不好是要砸招牌的。故宫淘宝此前推出过一款“俏格格娃娃”，有网友认为此款娃娃身体部分跟国外某品牌娃娃身体相似，故宫淘宝便即刻停售此款娃娃，已经售卖出去的娃娃一律退款召回。

跟一般的产品不同，博物馆的商品，在具备功能性属性的同时，还需兼顾到的东西更多。2016年，品源文华

拿到了大英博物馆大中华区的IP独家运营权。“我们没有急着去变现，而是花了小半年的时间把藏品做了梳理。”乐炜说公司内部有一个IP的二次开发团队，他们主要负责文化的转接，把国外藏品重新演绎，转变成国内消费者所能认知的故事和形象，再输出到合作伙伴，或者用于商品开发。

大英博物馆进入中国市场后，在2017年就与阿里鱼及天猫合作IP授权。从小米、美图再到野兽派，目前已经和40多家品牌达成了授权合作。

2018年5月，大英博物馆和小米发布了联合设计的“小米MIX 2S艺术特别版”，这部手机从外包装、手机外观再到操作系统主题曲都采用了大英博物馆的马约里卡瓷盘这件藏品。虽然定价为4299元，但是很快便被抢购一空。

马约里卡瓷盘来自大英博物馆16世纪藏馆，源于文艺复兴时期。乐炜解释之所以选择这件藏品与小米进行合作，是因为小米想要表达文化与科技结合，产品在不断迭代，而文艺复兴也正是欧洲文化和思想的革命运动，都是从旧到新。马约里卡瓷盘的色彩丰富度和背后的故事，与小米产品有着极强的契合度。

从品牌本身的特点以及它所传达给消费者的信息去挑选藏品，把两者进行融合，这是品源文华去做IP授权时需要严格把控的地方。而当要把大英博物馆藏品转化成销售给消费者的商品时，在藏品的选择和呈现方式上，品源文华也有自己的一套逻辑。

“IP的核心竞争力就是认知度高。”乐炜介绍在做藏品梳理时，埃及馆、希腊馆是团队最先去关注的藏馆。在产品的开发上，也会选择大英博物馆的镇馆之宝，比如罗塞塔石碑这类的镇馆之宝作为首批开发对象。根据二次开发团队转化的图库及产品，商品研发部门会在消费者端进行测试，通过“博物馆这些东西还能这样玩”这类内容输出，观察市场反应，来进行产品调整。

从线上销售情况来看，受消费者欢迎的产品一般有着几个共性：具有一定的功能性、藏品知名度高、藏品在商品上还原度高。“大英博物馆店铺的客单价在100-200元，售价比没有IP赋能的文创产品略高，有越来越多用户愿意为产品附加的艺术价值买单。”乐炜说。

## 三、困局与机会

每个博物馆的文创产品，都带着浓郁的自身特色。但是拨开文化的外壳后，一些用户也逐渐感知到，博物馆一拥而上都做文创之后，产品品类单一，同质化程度高等问题开始出现。胶带、手机壳、杯子这些小商品几乎是博物

馆文创产品的泛滥区。

“文创产品只是我们的开始，未来我们想做的是一种生活方式。”乐炜解释用消费者接受程度较好的文创产品切入市场是大英博物馆的第一阶段，等到第二阶段，大英博物馆自己会去做一些趋势的发布，比如12月，品源文华和阿里在大英博物馆内去做艺术趋势发布会，后续大英博物馆产品也会更加多样性，延伸到装饰品、家具等领域，去抢占年轻人生活的方方面面。

虽说手握超级IP，但生产不是它的强项。“要实现产品的多样性，就需要大量的工厂来帮我生产。”于是，乐炜找到了1688品牌站。正如1688品牌站负责人邱雪莲介绍的，在这个平台上，IP方可以在线匹配具备开发生产能力的工厂供应链，同时，带着授权代理体系共同在线，可以快速帮助IP方拓展分销渠道。

“当我有了多样化的产品之后，就需要大量的渠道商来帮我分销。”乐炜说现在文创产品的购买者更多地集中在一二线城市，下沉到三四线城市就需要更多的分销商覆盖，“就像新疆都能买到迪士尼的产品。”

据了解，颐和园、大英博物馆、英国国家美术馆、波士顿艺术博物馆等世界著名文博机构近日集体入驻

1688。当然这些超级IP不是来开网店。从品牌授权、设计生产到分销、营销推广，1688为它们打造了完整的IP衍生品数字供应链。

此外，品源文华也在和文旅小镇、商业地产来共同定制文化标签，提供不一样的线下文化体验。通过多方位营造消费者沉浸式文化体验，催生更大的IP价值。

“在上海、深圳我们已经启动了零售店铺，结合藏品、故事以及延伸品进行整体展现，并且和线上进行打通。”乐炜说品牌授权、产品定制、线下零售体验等方式，既是生意，更是与消费者深入浅出的沟通方式。现在正在热播的《上新了·故宫》无疑也是故宫博物院吸引更多年轻人眼球的良好内容输出。

“做博物馆IP，传播文化艺术的故事是首要的，其次才是盈利，一上来就想盈利，反而做不好这门生意。”乐炜认为博物馆IP不同于动漫、影视IP，会因为影片或者电视剧等上线，迎来热度爆发，然后火速卖货、授权盈利。博物馆IP更像是海洋，大多数时候它是平静的，但它也拥有爆发的能力，且生命力更长久。“它是一门追求宽度和广度的生意。”

摘自：商业地产V评论2018.12.10

## 坐拥10万+线上流量的阅读类大V开实体书店了，能赚钱吗？

文 | 敬业的商务君

**摘要：**近日，位于厦门万象城的十点书店试营业。而在此之前，有书、樊登读书会、一条、日食记、小红书等以新媒体内容起家的平台都开始了线下开店的探索之旅。线上与线下的边界越来越模糊，开创了不一样的可能。那么，阅读类公众号纷纷发力线下店为哪般？

开实体书店，成了目前阅读类公众号的又一转型方式，“樊登读书会”通过读书会这一形式，根据市、区、县的级别划分，以招募会员合伙人的形式，在全国开了几百家实体书店；“有书”在北京和西安高新创路空间开办了有书空间；“十点读书”刚刚在厦门开了第一家实体书店“十点书店”。

但从线上的轻资产运营，一下子转到实体书店这种重资产运营，没有线下运营经验的阅读类公众号到底能不能经得住考验？这又将为出版业带来哪些变化？

### 一、开实体书店，到底难不难？

**答案是，肯定难。**线上的生意是轻资产，如果不乐观

随时可以调整。但线下则是绝对的“真金白银”，钱一投进去，亏损就得关门。目前微信公众号开实体店的盈利状况不甚乐观，比如“同道大叔”在上海开的12星座咖啡馆，就以闭店告终。

**首先难在没经验。**微信公众号2012年8月正式上线，所以订阅号创立的时间大多并不长，且阅读类公众号起初多出于个人兴趣运营，相比“水很深”的实体店产业，基本都缺乏经验。同时，开实体书店看似简单，其实背后蕴含着很多“技巧”，尤其是在选品等方面技术难度较高。

十点书店运营总监黄晓玲之前曾表示，书店开业比较难。比如在选址方面“可遇不可求”，一般要有提前半年到一年的沟通周期。同时，还要同步推送与传统书