冰点特稿第1335期

海洋馆，没“鲸”费了

中青报·中青网记者 王雪儿文并摄

24岁的薇姬和11岁的凯约失业了，它们正在世界范围内寻找自己的下一份“工作”。

这是生活在法国南部小城昂蒂布“海洋世界”的一对虎鲸母子，通过定期的表演换来鱼吃。由于近年来游客不断减少，加上明年12月生效的禁止鲸豚表演的动物福利法案，今年1月，这家经营了半个多世纪的海洋世界正式关门。

商业海洋馆的破产危机并不只出现在法国。今年国内两大海洋主题公园大连圣亚和海昌海洋公园在资本市场接连低价易主，企图“起死回生”。没有上市的其他中小型海洋馆也都变着法地求生存，有的开始承办年会和生日会，有的把“水下求婚”策划的广告牌放到海底隧道。

2001年，学金融投资的白明放弃本职证券工作，选择进入海洋馆，从讲解员做起，历经教育部、养殖部多个岗位。他还担任过《水族世界》杂志主编，2012年后从事水族馆设计工作，参与设计了数座国内海洋馆的展陈和维生系统。他观察到，2024年年初，国内海洋馆的营收出现了断崖式下跌，但他认为，“冰冻三尺，非一日之寒”，海洋馆，沉疴久矣。

但这并不是一个能随意撒手不干的行业。

与薇姬母子共同滞留在水池里的还有12只海豚，今年5月，有人用无人机看到它们生活的水池藻类滋生。上至法国生态转型、能源、气候和风险预防部部长，下至社交媒体上的网友，都在关注这些海洋动物的命运。

今年1月以来的8个月，它们可能的目的地从亚洲的日本回到欧洲的西班牙，也可能飞到北美的加拿大，还有人呼吁就把它们留在法国，免于运输之苦。法国当地媒体报道，直到9月8日，12只海豚才被转移至法国博瓦勒野生动物园。

薇姬母子的运气显然不够好，它们仍留在昂蒂布等待安排。

显而易见，海洋馆这门生意不好做了，与商业逻辑有关，又不仅仅因此。

1

在中国，上一只让人们牵肠挂肚的鲸来自北京海洋馆。去年9月的视频里，它在展池内翻飞，频繁发出“尖叫”，网友质疑它存在健康问题。

白鲸尖叫视频被关注后不久，去年12月31日，北京海洋馆发布公告称白鲸展区进行封闭升级改造。据悉，两头白鲸被租赁给一家杭州的公司。

据媒体报道，2010年至2011年，北京海洋馆斥巨资从俄罗斯引进三头白鲸，当时它们的年龄在3岁至5岁。没被租走的那只在2022年因心肌梗死死亡。

斥巨资买白鲸只是花钱的开端。养白鲸更贵。

人工饲养白鲸需要500吨恒温15摄氏度的水体，24小时循环水处理。白明介绍，海洋馆最大的成本就是电费——部分用电设备10万瓦起步。武汉极地海洋世界光水电费一年就要交4000万元左右。

此外，饲料也是一笔支出。一头成年白鲸每天能吃体重的2.5%-3%的食物——至少50斤。

新冠疫情期间，上海海昌海洋公园曾做过统计，整个园区有3万余只海洋生物，每天的口粮大概3000斤。其中，光是4头虎鲸每天就要吃掉超过1200斤的食物，包括鲱鱼、鱿鱼、柳叶鱼、鲐鱼等——相当于这4头虎鲸平均每天吃掉5-6头成年出栏肉猪的重量。

白明发现，最近几年，一些海洋馆对大型动物的引进非常谨慎，“主要是从成本上考虑，水族馆的盈利能力在下滑”。他提到，一些建设了鲸鲨池的大型海洋馆，在开业时却没有引进这种世界上已知的最大鱼类，而是选择做个“机器”鲸鲨放到池子里。目前，在上海、成都等地的海洋主题公园，已经有至少5只“人造”鲸鲨投入市场。

一些海洋馆将动物表演更换为成本相对更低的人鱼表演、潜水喂食等。

直到现在，北京海洋馆的白鲸展区仍在施工改造中。一些已经改造好的位置却少了鱼类的身影，取而代之的是88元就能玩一天的儿童淘气堡、5D数字电影厅、成片的文创售卖区——不仅卖海豚玩偶，也卖时尚饰品。

在海洋馆里建儿童乐园的不止北京海洋馆一家，记者走访了北京数个海洋馆，在这些场馆里，不仅有抓娃娃机，还有羊驼、荷兰猪、金丝熊、鸟类、鸭子等萌宠投喂互动区，收费不在门票里，另算钱。

海洋馆需要从别处赚钱来养鲸鱼，比如靠大熊猫。

今年8月15日，“香港海洋公园夏水礼”与大熊猫生日庆典同期举行。在这期间，园区尚未开门，入口处已经排起长队。有的游客专门带着大熊猫公仔——过生日的两只大熊猫于一年前出生，是首对“港产”大熊猫龙凤胎。香港海洋公园公司董事局主席庞建贻表示，“将全力带动全港的大熊猫热潮，借此提高公园的入场人次及收入”。

早在2020年，时任大连圣亚旅游控股股份有限公司总裁肖峰在活动中提到，新冠疫情之下文旅行业受重创，尤其对于以海洋主题公园为主营业务的企业来说，无论营业与否，都需要大量的动物保育成本，面临着更大的经济考验。

也正是在这一年，大连圣亚卖出52只企鹅，平均一只42万元的企鹅凑够了当年大连圣亚的营收。

2023年，新冠疫情后的报复性消费曾给海洋馆带来了一段时间生命力，但很快，繁荣就消失了。

9月17日，一位游客在海洋馆内和亲友视频通话，并将鱼类通过摄像头展示给亲友。

9月20日，一家三口在北京某海洋馆的海底隧道里拍照留念。

9月20日，北京某海洋馆，游客围坐在一起看人鱼表演。此表演持续10分钟，售价40元/人。

北京某海洋馆设置了单独收费的萌宠投喂区。

9月20日，孩子们在北京某海洋馆的海洋球池里玩耍。

北京某海洋馆的海底隧道里放置着策划求婚的广告牌。

白明大概估了一个数据：“据我不完全统计，2023年全国大部分水族馆的客流量均超过了2018年”，但“去年和今年平均下滑了30%-40%”。

这一年，连企鹅餐厅都备受冷遇。杭州一家企鹅餐厅倒闭停业，老板不知所终，只留下原本在餐厅的6只企鹅——租赁自大连某海洋馆，70余万元租金尚未结清。

到了今年，前述两大海洋公园廉价转让公司控制权。海南富力海洋欢乐世界开发有限公司被合作方申请破产重整，面临多起诉讼纠纷；湖北小梅沙文化旅游发展有限公司今年上半年净亏损约900万元，其国企大股东披露51%的股权转让意向。

海洋馆的运营危机无法被忽视。

2

从业20余年，白明见证了以海洋馆、海洋公园等为代表的中国公共水族馆行业，从起步、扩容到如今面临困境的全过程。

20世纪90年代，海洋馆大多由外资投资或中外合资建设，这个时期，设备、资金、人才多引自国外。白明表示，受到引进国外技术和成本的限制，建一个水族馆至少要1500万美元。如北京富国、上海长丰、大连圣亚等海洋馆均是这一时期建成的代表性中外合资、中外合作型企业。

千禧年后，行业迅速扩容。“每年都有十几座水族馆建成，最多的一年是2007年到2008年，这一年有将近30座大大小小的水族馆建成。”白明说道。这一时期发展的动力在于成本的下降和市场的追捧。“国内出现了一批从事水族馆工程建设和制造水族馆专用设备的企业”，海洋馆建造成本大幅下降。同时，水族馆作为新鲜旅游项目，通过与旅行社合作获得了稳定客源。

从2011年开始，水族馆进入“大型化、主题公园化”阶段。海昌公园、珠海长隆、杭州长乔等大规模海洋主题公园崛起。这一阶段的投资者多来自地产行业，与前一代投资人明显不同——多采用迅速扩张，铺开市场。在白明看来，这也是海昌和大连圣亚财务上遭遇困境的根源。郑州海昌海洋公园占地40万平方米，投资成本近42亿元，其中仅土地成本就有20.5亿元。上海海昌海洋公园仅一期投资额就高达50亿元。之后，“在建项目，成本收不回来”。从公开的财务数据和重大决策公告分析，抵押、快速扩张的方式彻底摧毁了这些公司的营收。

师哲曾参与多个大型海洋馆项目设计与技术咨询工作。2018年，他与科研院所的朋友、大学老师、基金组织等共同发起成立亚洲水族馆技术研究院，创办杂志，同时组织行业技术类和经营管理类培训，试图减缓国内海洋馆因迅速扩张导致的种种问题。据他统计，从2013年至2021年，8年间，国内一共增加了160家海洋馆，平均每年开业20家，这个发展速度在世界范围内没有先例。

白明认为，近20年来国内水族馆发展过快、市场过度饱和的同时，水族馆的创新发展并不能跟上消费者的审美需求。

九月中下旬，在北京的海洋馆里，有这么几类游客——一对情侣因为“离得近”，来海洋馆约会，他们唯一的目的是在长达120米的海底隧道“出片”。还有人带着公司发的福利年票，和同事周末来放松。有人办了年卡，为了遛娃。

更多的是外地游客。一位从山西带着孩子到北京旅游的家长本着“来都来了”的态度，想让孩子见识一下在他们当地没有的大型海洋馆；另外一家人从内蒙古自治区赶来，潮湿闷热的环境让常年生活在西北的这家人感到不舒适，孩子指着企鹅问——南极也这么热吗？

他们想让孩子增长见识，但又实在觉得动辄上百元的门票不值当，陪同他们前来的老人就坐在场馆外的石凳上等候。

虽然海洋馆多了不少“游戏机”，开始宣传“承接年会、婚礼、派对”，但也有一些东西依然是几年前的模样，比如鱼池旁的介绍灯牌、水母的科普展牌等。

一名北京的小学生请了病假，错过了学校集体参观海洋馆的活动，父亲带着他来“补遗憾”。这个就住在海淀区的北京男孩第一次来到海洋馆。他对鱼类充满好奇，拿着手机拍摄，不断向父亲询问这些鱼类的习性——显然，鱼缸旁简单的说明并不能满足他的好奇心。

在北京读大学的高扬来过3次北京海洋馆，他喜欢看各种鱼类的外观，看它们因为大海生出的特征——额带刺猬鱼，拥有黄褐色身体、蓝色波状纵线，在珊瑚礁复杂的色彩中成为一种有效的伪装。全身硬刺，“以守代攻”是这种小鱼在海底生存的策略。

高扬常常被这种生命的智慧打动。但他了解的鱼类知识在展板上看不到，都是自己感兴趣问AI得来的。这名水族馆爱好者走了全国不少水族馆——“千篇一律”。

白明说，全国水族馆展示的生物种类同质化严重，大概只有“一百二三十种鱼类，再加上三四十种无脊椎动物”。

3

每年，白明、师哲还有行业里的人都会汇聚在一起讨论，海洋馆究竟哪里出了问题，该如何解决。

“我们培训养殖经理、工程师、兽医，甚至劝总经理来听课——虽然他们很少来。”师哲无奈，“他们更关注营收、客流与资本运作，认为技术是‘细节问题’”。

白明介绍，2000年以前，水族馆高管多是有动物学背景的专业人才。但随着行业快速扩容，专业人才变得稀缺。“国外的人聘不起，年薪很高。国内当时较贴近的专业是水产养殖，少有人研究海洋生物的保育。”于是出现了“另辟蹊径”的现象：“（海洋馆投资者）认为旅游是相通的”，结果就是“大量高管来自服务业或零售业”。

尤其在一些以旅游地产为代表的海洋馆里，使用的多是服务业的管理模式——迎合客人，而非引导客人，单纯做娱乐性与服务性的工作，而忽视了海洋馆的科教与审美属性。

邵然曾经以为自己在从事世界上最美好的职业。作为一名驯鲸师，她每天与鲸豚相伴。直到这个职业逐渐露出残酷的那一面——躺在像棺材一样的运输箱里奄奄一息的白鲸，因为表现不好被关禁闭的鲸，自杀的海豚……她开始动摇。如今，她成为一名反对动物表演的呼吁者。

“海洋馆最大的吸引力还是动物表演。”邵然分析，“观众觉得不看表演就亏了，为迎合游客心理，场馆不断加场。节假日有些场馆每天表演6-10场，365天全年无休。”

作为一名驯鲸师时，邵然曾经争取过取消“顶球”等动物特技的表演，仅做鲸豚自然行为的展示，但被拒绝。“只要有一家海洋馆仍在表演高难度动作，为了门票，其他海洋馆就不会取消。”

“这个行业想要‘赚快钱’的人太多。”师哲说，用同一套方式，获取利益，快速回本。

采访中，作为海族馆的设计师，因为投资方限制、时间的限制，白明和师哲举不出一个自己满意的作品。

白明举例，国有企业投资的水族馆更注重外观，“第一就问这个建筑能不能设计成一个地标建筑”。

民营企业投资的水族馆则更关注娱乐性和盈利能力，“简单来说就是海狮表演场或是海豚表演场是不是设计得高大上吸引人”。

师哲指出，与地产关联性强的水族馆也更习惯在地产体系里寻找设计和施工方。大多数海洋馆的“设计师”事实上只是“制图员”——他们掌握绘图技能，却缺乏海洋生物、水体工程、策展叙事、动物行为学等跨学科知识。

由此，甚至出现了一些“三无水族馆”，这是师哲自己赋予这类海洋馆的定义，“无技术、无资金、无设计”。“一些馆的养殖后场，可能比海鲜池还简陋。”

而这就造成了鱼类的大量死亡，师哲介绍，三无水族馆的开业生物损耗率在50%以上，稳定后，生物年损耗率在30%以上，“可能每天都要捞死鱼”。相较之下，国内做得好的水族馆甚至能保持2%以内的生物年损耗率，“像某中型海洋馆，一年补充生物才花了4万块钱，几乎没有损耗”。

动物养得好，最重要的就是人员稳定。“生物是人养的，人的经验需靠时间与经验的积累。”他指出，优质海洋馆的员工流失率极低，且有持续的培训、考核与技术讨论机制；而三无水族馆为压缩成本，雇用的多是经验不足的人，“只会擦缸、喂食”，不具备诊断与处理突发问题的能力。

此外，白明认为，不同国家和地区海洋文化的浓重程度是不同的，西方国家浓重的海洋文化是从大航海发现新大陆时期的探险家精神发展而来。而中国幅员辽阔，大部分内陆地区海洋文化薄弱，不能成为其旅游产业中的文化代表性题材，故此很难常态化吸引游客。

4

“从历史的角度上说，西方国家的水族馆也经历了不同的发展阶段”，白明解释，美国水族馆经历了“大量的动物表演、大量的马戏表演、大量的商业植入”阶段后，最终转向了非营利模式，由政府补贴、学会或基金会维持运作。

文章开头那家宣布关门的法国海洋世界曾表示，90%的游客都是为了观看虎鲸和海豚表演而来。然而，近10年来，公园的年访客量从120万人次骤降至42.5万人次，这让公园在经营上举步维艰。

在成为一名驯鲸师之前，邵然不知道这是一份可以从零学起的工作。5年的时间里，她接触过白鲸、海豚、海狮等，照料它们的生活、训练和表演。

她学习到一些驯养技巧，“用饥饿训练法，让动物们‘配合’表演。新来的动物通常要饿1-2周，直到它们愿意为了一口食物而做动作。”

近年来，随着国内海洋馆行业洗牌，且受国际局势的影响，暂时没有进口新的大型哺乳动物，国内鲸类租赁交易日益频繁。

她亲眼见过运输到海洋馆的鲸，被安置在特制的“鲸鱼棺材”中，水量很少，经过40小时的路程，抵达时已经奄奄一息。

她还见过运走的鲸。运输一头大型哺乳动物，从准备工作开始，至少要一天，需要大型工具的加入，在吊装过程中，动物完全离水。然后被放置到一个刚好卡住它的盒子里。“一些极地动物如白鲸，在运输过程中皮肤可能被灼伤。”

此外，海洋馆为降低运输风险，有时会使用镇静药物。“就像马戏团对待不听话的动物一样。”

真正让她选择离开海洋馆的原因，是白鲸苏菲的一次“攻击”。常年待在10米长、7米深水池里的苏菲已经表现出精神崩溃的举动，攻击驯兽师就是其中之一。

苏菲在水下拽了邵然几个来回，让她呛水。邵然抱着腿浮在水面上不敢动，苏菲最终游过来将她顶出水面——它放过了邵然。

但她很快开始继续表演，邵然觉得自己一次又一次利用了鲸类对人类的善意。

另一件影响她的事，是海豚花花的自杀——海豚拥有一种决绝的能力：它们可以自主关闭自己的呼吸系统，主动选择不再呼吸。野生动物很少选择自杀，除非陷入极深的绝望。而这样的鲸豚自杀行为，在圈养式的海洋馆里，并不罕见。

2023年，苏菲去世。自然寿命有70年的它，只活了20岁。

据师哲观察，国内海洋馆的生物死亡率背后不仅是技术能力的差异，与行业的商业扩张模式也不无瓜葛。

他透露：“有些海洋馆连锁集团在投资建设该集团其他地区的海洋馆时，通过抵押旗下成熟场馆的门票收益权从银行获得贷款，当天门票收益直接划归银行。”

这种资本操作直接影响了动物的生存状况。“被抵押海洋馆每年的门票收入上亿元，但这些钱并不直接进入场馆账户，而是被银行优先划走用于还贷。”师哲解释道，“这就导致了一个荒谬的现象：营收可观的海洋馆，动物却面临断粮危机。”

“很多时候是饲养员看着动物可怜，自己垫钱买鱼买肉，掏腰包维持它们的生命。这种情况下，动物的健康状况可想而知。”

这种资本压力下的运营模式，导致了恶性循环，“鲸豚类动物对环境变化极其敏感，水质、饵料、空气任何一环出问题都可能导致致命后果。而资金紧张时，这些环节往往是最先被削减的。”

5

海洋馆破产了，动物该何去何从？

白明说，小鱼可能被“安乐死”，而大型动物通常被其他动物园或水族馆收纳。除了转卖之外，邵然指出，理想方案是送往鲸类庇护所，如上海两头白鲸被转运至冰岛保护区，“但这需要多年规划和巨额资金，国内几乎没有场馆愿意承担”。

白明认为，国内的海洋馆可能在阵痛后进入第四阶段，像国外一样，由基金会接手，或通过政府补贴的方式转化为保育和公共教育的场所。

在这种模式下，“科普、研学或者说真正的文化普及才可能实现”。他补充说，现在一些水族馆也在做教育和公益，包括野生动物救助和科普教育，“但我们不能指望商人既要赚钱，又要全心全意地做公益”。

中国科学院水生生物研究所研究员张先锋考察了不少海外的海洋馆，特别提到“触摸池”，他认为，这是海洋馆科普功能的核心载体，让观众尤其是青少年直观理解海洋生物特性，激发他们对生态保护的兴趣。美国巴尔的摩国家水族馆的触摸池周围始终聚集大量观众，工作人员会主动讲解生物习性，并允许游客亲手触摸鳐鱼、海星等动物。芝加哥谢德水族馆的触摸池，允许游客免费投喂。

“西雅图水族馆跟踪华盛顿湖鱼类资源15年，进行科学研究”，张先锋提到，对比国内水族馆的科普现状：“我们的保护工作还停留在1.0版的救助宣传，亟须升级为长期生态监测的2.0模式。”

哪怕是如今，海洋馆这门生意看起来不景气了，师哲仍然认为，海洋馆是一门好生意。很多海洋主题公园的营收在文旅行业内仍然火热，比如长隆、上海海洋馆等。

他预测，随着市场的选择，海洋馆将逐步转变为有差异化的“特色精品馆”。

师哲举例，日本水族馆行业曾在地产崩溃后经历大洗牌，存活下来的场馆有地域特色，比如某个小馆去掉了大众展示的鱼类，专注展示本地海域生物，“很多鱼只有在那儿才有”。甚至以“水豚”，也就是现在在中国被追捧的卡皮巴拉为互动亮点，开发“水豚拉粑粑”巧克力产品，风靡日本。

他也呼吁投资者与公众重新认识海洋馆的价值，不是房地产的配套、不是短期摇钱树，而是一个需要长期投入、专业运营与伦理担当的生命教育场所。

近年来，国内不少动物园尝试改革求生。一些受欢迎的动物园都在动物福利和保护上下了功夫，比如西宁野生动物园2/3的动物为野外救助后无法放归的高原精灵；南京市红山森林动物园改造老旧场馆、取消动物表演和付费投喂、开展野生动物收容救助，开发IP文创。

在白明看来，像如今很多动物园一样，海洋馆增加一些互动属性、打造动物IP、更改缸体与后场，让动物过得更舒适，从技术上来讲不算难。

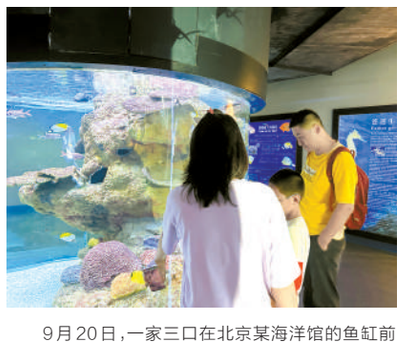
但是，我国绝大多数动物园属于国有企事业单位，主要承担公益职能。相比之下，中国水族馆大多是民营企业，甚至多数为注册资本小于2000万元的小型海洋馆企业，高度分散且商业化属性强，这种特征使得行业整体转型面临困难。

“国内外动物园的改变首先经历的是其第一决策人思维方式的改变，国内红山动物园等的变化，也是其第一负责人园长变化后才开始的。而水族馆的第一决策人思维方式变化后，水族馆才能真正变化。”白明说。

邵然提到，网友在评论武汉动物园时说，“动物园的存在，是为了将来不再有动物园”——动物园的终极目标是尊重生命，保护动物并促进自然生态的恢复。

9月20日，一名在首都从事金融行业、习惯把自己的时间卡得严丝合缝的白领，就站在北京某海洋馆海底隧道的传送带上，从头到尾，静静地看鱼游了13分钟。没去看人鱼表演，也没看海狮表演，甚至没看到一只大型鲸类，却感到宁静和自由。她想起上个月去马来西亚潜水，感受到的是来自大海和生命的力量。

北京某海洋馆提供年会、电影发布会、生日派对等服务。



9月20日，一家三口在北京某海洋馆的鱼缸前观赏。

9月20日，北京某海洋馆，观众正在等待海狮表演。