

一邊是本土品牌難捱 一邊是外企加碼投資 主題樂園上演冰火之戰

今年4月，江蘇常熟海星島主題樂園內，工人們正忙着將一個個遊樂裝置拆卸運走，這個曾經陪伴了人們八年的主題樂園被永遠地封存在一張張照片裏。而137公里之外的上海迪士尼樂園，遊客們正在遊樂項目「飛越地平線」前排起長隊，為了五分鐘的體驗，人們不惜在細雨中花兩個多小時排隊。中國主題公園研究院院長林煥傑認為，這是一個非常有趣且殘酷的對比，是中國主題樂園市場的真實寫照：一邊是同質化的過剩，一邊卻是優質項目的稀缺；一邊是難以為繼的經營甚至倒閉，一邊卻是加碼投資不斷湧入……



新經濟浪潮

大公報記者 倪夢璣

從1989年中國第一家主題公園深圳「錦繡中華」開業至今，近三十年來，共有約2500座主題公園相繼在內地開門迎客。爆發式增長的同時，一陣主題公園的「倒閉潮」也在近十年內席捲神州大地，2012年9月，北京昌平區沃德蘭遊樂園在「爛尾」十四年後悄然拆遷；2016年7月，投資38億元（人民幣，下同）的武漢萬達電影樂園，開園十九個月便關門大吉……中國旅遊經濟研究中心的數據顯示，近十年來，有80%的本土主題樂園倒閉，不少樂園在開業不久之後就宣告失敗，總計沉澱資金達4000多億元。

同質化扼住本土樂園咽喉

專家認為，同質化嚴重扼住了本土主題樂園發展的咽喉。原國家旅遊局局長邵琪偉曾在「2018清華五道口全球金融論壇」上提出，中國有景區景點三萬多個，但還沒有能夠與迪士尼、環球影城相媲美的產品品牌。

作為資深過山車愛好者，北京市民趙京幾乎玩遍了全球幾大主題樂園。在她看來，過山車這一主題樂園標配在本土樂園裏幾乎大同小異，「沒有讓人記得住的項目」。相比之下，日本富士急樂園的Dodanpa、阿聯酋阿布扎比法拉利世界的Formula Rossa都在速度、翻轉、高度等硬件配置上令人叫絕，上海迪士尼的創極速光輪、美國奧蘭多海洋世界的Kraken Unleashed則在光影、VR等軟實力上引人入勝。

以速度和數量為主要目標的粗放式發展，使中國主題公園在「軟件」上存在諸多不足。缺乏對產品的打磨，正是部分主題公園營業收入不及外資主題公園的直接原因。中國遊藝機遊樂園協會秘書長馮玉國說：「主題公園不能單純以規模或大型設備的數量來評價，它是一個專業領域，需要精心打磨服務和營銷。」

滬迪士尼成功惹外資湧入

而論軟實力，就不得不提迪士尼的經營之道——一定要把公眾或顧客所能見到的一切事物加以精心編排並呈現。所以在任何一家迪士尼樂園，演職人員所做的大約90%的工作都是經過事先籌劃和編排的。迪士尼樂園本身就是「這場秀的一部分」。

正因為如此，2016年開業的上海迪士尼樂園，第一年就吸引1100餘萬遊客，華特迪士尼公司董事長兼首席執行官羅伯特·艾格表示：「上海迪士尼的遊客人數超過我們當初最樂觀的預測。」看到迪士尼

的成功後，美國環球電影公司決定將北京環球主題公園預算增加一倍至65億美元，將在2021年正式運營，環球影城預計吸引遊客1000萬。

看好中國市場的不止是迪士尼和環球影城，全球第二大主題公園運營商默林娛樂集團也對中國市場不斷發力，集團亞太地區新發展董事總經理Benjamin Sweet對大公報表示，今年默林將會在短期內雙倍增加在中國的場館，其中包括剛剛開業的全新品牌——上海驚魂密境及北京大城小像。另外，今年默林還將在上海開業全球首家的「小豬佩奇的趣玩世界」室內主題樂園，集團旗下的樂高探索中心、海洋探索中心也將陸續開門迎客。英敏特《主題樂園2017》報告顯示，2017年中國內地主題樂園市場零售額達到395億元；預計到2020年，中國將成為世界最大的主題樂園市場。

中國市場大 競爭白熱化

「主題樂園的過剩主要是因為沒有核心競爭力的項目太多，市場很大，優質項目仍然稀缺。」林煥傑說。

Benjamin指出，2017年默林在歐洲、美洲和亞太地區營收佔比分別為55%、27%和18%，而三者以內生拉動的增長速度分別為0.4%、5.2%和35.7%。「亞太地區市場擁有更多發展潛力，其中特別是中國市場。隨著可支配收入的增長，中國消費者對主題樂園等更成熟的旅遊產品的需求與日俱增。同時得益於相關政策，以旅遊和娛樂為基礎的行業也將受益於中國旅遊業的發展。所以中國市場對於我們來說充滿很多的機遇。」

隨着一批國際大佬們的入場，中國主題樂園市場的競爭將更加白熱化。上海財經大學旅遊管理系主任何建民認為，發展過程會像其他任何產業一樣，一個開始未受關注，後來一哄而上，合理競爭以後，留下一些被顧客認可的產品，不斷完善，這是一個正常趨勢。



▲上海迪士尼將IP植入餐飲行業
►迪士尼樂園有花車表演吸引遊客

吸引二次消費 劍指IP

上海市民陶女士自認為是非常理性的消費者，「從來沒在主題樂園買過紀念品」的她在日本大阪環球影城裏破了例。「一個哈利波特黃油啤酒杯、一個侏羅紀公園會說話的恐龍公仔、一盒小黃人泡麵和一個美少女戰士權杖」，這些商品的價格已經遠遠超過了425元人民幣的門票。陶女士告訴大公報，這些商品製作精良，儘管價格比較高，但都是環球影城獨有的商品，屬於「走出去就很難買到的」，因此值得入手。而大部分中國本土樂園，獨有的IP（知識產權）太少，以至於很難有出彩的商品，「海洋公園全是海豚、一到萬聖節全是南瓜」，「令人購物慾大跌」。

二次消費佔比大於門票收入是國際主題公園的經營常態；相比之下，中國主題公園盈利模式普遍單一，佔70%到80%的收入來自門票，回本周期很長。從2016年試營業至今，上海迪士尼遊客數量突破千萬，但門票僅佔其收入四成，其餘六成一般來自二次消費，即園內餐飲、酒店、衍生品和紀念品的售賣等。迪士尼樂園的成功，很大程度上源於迪士尼動畫電影IP的吸

引力。從早年的米老鼠（或稱米奇老鼠）、白雪公主，到近年的冰雪奇緣、小黃人。開業初，上海迪士尼樂園宣稱擁有的超過7000種商品中，大部分都是獨家商品。

意識到差距的本土企業紛紛將打造IP提上日程。方特依靠「熊出沒」IP打造了主題樂園和酒店，並且融合了中國古典元素近期開發了《飛越千里江山》等項目。海昌海洋公園則推出自有IP的商品系列「海昌優品」，運營至今，非門票收入同比提升21%。



▲方特依靠「熊出沒」IP打造了主題樂園和酒店



▼於2016年6月開業的上海迪士尼樂園，在運營的第一年就吸引1100餘萬遊客



內地主題樂園
2017年
客流量一覽

（大公報整理）

重資產壓身 本土樂園如何突圍？

本土主題樂園的開發往往伴隨着土地等重資產的大手筆投資，這使得以門票收入為主的本土主題樂園處境更加艱難。2018年上半年內，內地主題公園上市公司的總營收為69.85億元（人民幣，下同），較去年同期下滑18.78%。

嚴控房地產傾向

近十年來，中國各地政府一直把主題公園項目視為吸引遊客並推動地方零售業、住宅及其他商業地產的一個途徑。中國主題公園研究院院長林煥傑表示，許多地方政府與企業在投資和引進主題公園項目的過程中不太理性，盲目投資和引進的情況很嚴重，導致出現了每100公里或者50公里就有一個主題公園的現象。僅僅在長三角地區，就有常州恐龍園、上海歡樂谷、華強方特、宋城演藝、海昌海洋公園等扎堆爭搶客源。

「主題公園是投資很重的行業，地產企業普遍採用大手筆投資，風險很大。」林煥傑預測，中國區域位置差、設備老舊，且融資渠道少，自身也並不具備投資升級能力的主題公園將被淘汰，數量「預計佔據總數的30%」。票管家景區事業群總經理劉乾稱：「

開發商可以拿到地，但卻少有開發商能夠運營好套的酒店、主題樂園。」

輕資產似乎是一條突圍之路。4月，國家發改委等五部門聯合印發的《關於規範主題公園建設發展的指導意見》指出，要嚴控主題公園房地產傾向、豐富並提高主題公園文化內涵和科技含量。海昌海洋公園相關負責人對大公報表示，未來海昌將通過產業併購基金、一線房企強強合作以及輕資產管理輸出的模式；與政府或政府平台公司合作，採取「品牌+管理輸出+小比例投資」的方式。「上海、三亞、鄭州項目之後，近五年內不會再有重資產項目。」

嘗試輸出管理

「主題樂園就應該由專業的機構來運行，這樣既能滿足政府的要求和初衷，開發商的精力也可以專注於他們擅長的房地產開發，無需在主題樂園上耗費精力，並且浪費成本。」易觀智庫分析師姜昕蔚說。恐龍園、嬉戲谷、宋城等運營較為成熟的主題樂園，紛紛開始嘗試做輸出管理，各大OTA（在線旅行社）也試水景區運營託管，亦有不少從規劃、設計、廣告等行業延伸出來的第三方公司，都在為中國本土主題樂園的前途出謀劃策。

室內主題樂園：下一個藍海？

「位於商場裏的室內主題公園，因為投資額相對較少、用地面積也少、不受氣候季節影響等原因，也會成為市場的一個發展趨勢。」中國主題公園研究院院長林煥傑說。不同於過去商場內千篇一律的兒童樂園、電子遊戲廳，近年來大型室內主題樂園正不斷湧現，旅遊、地產、動漫等領域的中外企業正利用自身優勢搶灘市場。

2015年，中國首家joypolis世嘉都市樂園在山東青島萬象城開門迎客，190元的門票包含20多個娛樂設施。這個由華夏動漫引入中國的日本室內主題樂園品牌，如今已成為其發展最快速的業務。藉由2016年開業的上海joypolis，並收購了擁世嘉live creation，華夏動漫2017財年實現扭虧為盈。

看好內地市場的華夏動漫未來將繼續

拓展成人室內娛樂項目SEGA Joypolis在國內的空間，籌劃在澳門、常州、無錫和河北定興縣開發和發展室內主題樂園項目，旗下室內親子樂園Wonder Forest亦計劃未來於內地、二線城市開設150家。

進行差異化競爭

中國購物中心市場競爭激烈，海外主題樂園項目通常兼具知名度，進駐中國購物中心更能幫助商場進行彼此差異化的競爭。美國國家地理樂園在今年5月26日亮相瀋陽K11。世茂集團與日本三麗鷗在上海簽署了HelloKitty授權合作協議，計劃今年10月建成中國唯一擁有官方授權的室內主題樂園——世茂廣場HelloKitty上海灘室內主題樂園。香港麗豐控股與皇家馬德里足球會合作，於珠海橫琴創設二期興建及經營室內互動足球體驗中心。項目預計

2021年落成，讓參與者置身於頂尖的足球世界，一嘗成為職業足球運動員的滋味。

需要高質量內容

由於室內空間有限，此類主題公園往往需要通過高質量的內容和不斷的項目更新，來保證客流和盈利。林煥傑認為，可以通過各種各樣的活動，促進增值，乃至拉動遊客。北京大學文化產業研究院副院長陳少峰則稱，未來室內主題樂園將以小型產業鏈模式盈利，有門票、內容體驗後的延伸產品、吃喝玩樂，再以完整的模式進行複製。

掃描微信公眾號二維碼
關注新經濟故事

