

蓬莱八仙过海旅游集团董事长 李海锋：

组合项目提升主题公园竞争力

当前国内主题公园市场兴起，一些地方在文旅概念的作用下不断新增主题公园。相较在华强势吸金的国际主题公园品牌，国内主题公园虽然整体数量飙升但盈利能力普遍较弱，国内主题公园发展现状中IP短板已经成为老生常谈的问题。蓬莱八仙过海旅游集团董事长李海锋指出，对于企业而言，创造、根植、强化IP后再做产品才能获得更多成功。在主题公园发展初期阶段，国内主题公园数量多且普遍有形无神，但在国家政策引导以及市场调控下，随着整个行业慢慢趋于理性，旅游项目质量逐步提升，相信这个问题会很快得到解决。

捆绑项目增强竞争力

北京商报：能否简单介绍一下蓬莱八仙过海旅游集团的市场占比和门票收入情况？

李海锋：就市场占比而言，集团业务在山东省蓬莱、胶东半岛及烟威地区均占据主要市场份额。其中，在蓬莱地区占据70%的市场份额；在烟台地区占据50%的市场份额；在济南地区，大概占据50%-60%的市场份额。而就营业收入来说，蓬莱加上齐河地区的旅游项目，合计门票收入可超10亿元。集团抢占市场的强项是打旅游综合拳，单做一个项目存在一定风险，核心竞争力太差。因此集团将海洋馆、欧乐堡、水上乐园、国际酒店捆绑在一起，建成旅游航母进行省内外扩张，提升综合作战能力。

北京商报：据了解，目前国内很多主题公园无法通过旅游业务来盈利，但据说蓬莱八仙过海旅游集团可以靠旅游业务盈利，这是如何做到的？

李海锋：蓬莱八仙过海旅游集团采用滚动发展的模式。最初集团建立了八仙渡景区，利用该景区门票收入做基础，建成海洋馆，而后利用八仙渡以及海洋馆的门票收入建立海洋极地世界，以此类推。在项目的市场培养方面，我们将长短线相结合。像三仙山这种文化景点，培养时间长且收益回报慢，但成熟后市场吸金力大；而像海洋世界、欧乐堡梦幻世界主题公园、欧乐堡水上乐园等短线项目，只要项目建成，短期内可吸引百万游客，年收入实现上亿元。

主题公园建设应综合考量

北京商报：此前国家下放大型主题公园审批权，这是否给多地主题公园批量上马提供了条件？当前国内主题公园建设应该具备哪些条件？

李海锋：确实目前中国主题公园缺乏整体规划。审批权下放以后，各地方把招商引资作为考核标准，尤其发展旅游作为考核，因此造成主题公园数量泛



滥。其实，包括主题公园在内，建设任何旅游项目都必须具备一定条件，一是要考虑项目选址的自然环境、文化内涵以及经济环境；二是调研对当地的交通条件、城市人口、文明程度及配套设施；三是需要避免在同区域内产生同质化竞争，合理规划业务，创造特色化、多元化产品。

尚处IP发展初期

北京商报：当前多数国内主题乐园仍停留比技术、比价格的方面，而IP方面仍存短板。您如何看待国内主题公园的IP培育？

李海锋：就IP方面来讲，当下中国

主题公园还处在发展初期阶段，国内主题公园数量多且普遍有形无神。改革开放以后，国内企业虽然借鉴美国迪士尼乐园建立了中国的主题公园，但在IP培养上仍具有很大差距。国际主题公园已经做好文化渗透，将动漫形象根植于儿童心灵世界，并使主题公园成为故事盒和故事线。其实我们国家现在也非常重视这个问题，会拿很多的钱来扶植企业。之后在国家政策引导以及市场调控下，随着整个行业慢慢趋于理性，旅游项目质量逐步提升，相信这个问题会很快得到解决。

北京商报：您认为中国主题公园市场的发展趋势如何？

李海锋：习总书记提出质量强国的发展战略，这对中国的旅游行业敲了警钟。目前，中国旅游业的发展太乱，缺乏旅游精品。旅游发展的生存之本就是品位，只有打造出高质量、高品位的旅游产品，才能尽快得到市场的认可。其中，就中国主题公园市场而言，虽然数量多但盈利的企业不足50%。未来3-5年内，或将有一半的主题公园将会因为项目质量差、规划乱、缺乏客源和管理经验等而退出市场，而度过这五年恶性竞争的项目将获得生机。中国主题公园市场应该理性发展，不要盲目扩张。目前国家发改委对于整个主题公园的发展更加谨慎，并开始进行宏观调控，这是非常正确和理智的政策导向。

北京商报记者 关子辰 武媛媛

同程文旅CEO 王凯：

帮助景区摆脱“门票经济”是个大生意

在消费升级的强刺激下，旅游目的地亟须增加新鲜项目以破解门票依赖症，而这一需求也成为不少旅游企业的商机。同程旅游在去年底高调推出的新文旅战略，正是为了挖掘景区、目的地的升级改造中的商机。日前，同程旅游副总裁、同程文旅CEO王凯在接受北京商报记者专访时，进一步披露了同程文旅的最新发展规划。据介绍，同程文旅除了为目的地提供营销策略和输送游客外，还会参与投资新建项目。由此不难看出，借助文旅业务的推进，同程旅游正向目的地综合服务商转型。

瞄准“门票经济”困局 助力景区升级

记者：现在很多景区都在摆脱“门票经济”，在景区升级过程中，同程文旅会参与哪些环节？

王凯：同程从2009年就开始做景区门票生意，我们发现，不少景区的门票收入占比高达80%-90%。但国外一些收入比较合理的景区，门票占比应该在50%以下，更多收入靠园区项目、周边

产品消费以及过夜经济。所以过度依赖门票，是目前很多景区的一个困局。但在景区想摆脱门票依赖症的时候，会感到困惑，不知道到底需要增加什么项目才能刺激消费。

瞄准景区和游客的需求，同程文旅定位为目的地服务的综合服务商，帮助景区、目的地引入演艺类、文化类、餐饮住宿类的产品，比如同程文旅最新的合作项目是推进宁夏全域旅游示范区建设。目前，同程旅游宁夏公司已经成立，今年将发挥同程旅游在资源、渠道、技术方面的优势，全面参与宁夏全域旅游建设。

跨界合作

打造旅游目的地爆款IP

记者：同程文旅将参与投资景区新项目，具体会以何种方式进行呢？

王凯：现在很多商场都增设了儿童乐园，吸引了不少消费者，反观很多景区缺少儿童游乐设施，这就造成了景区难以吸引家庭游客，如何能增加这一项目，再加上有效的营销推广，其

变现能力将会很快。很多游客都知道江苏省大丰市区的荷兰花海，该景区打造了种植郁金香面积最大、种类最多的“中国郁金香第一花海”。但我们也发现，以花为主题的公园受季节影响较大，且缺少亲子游玩的项目。所以同程文旅参投该景区，引入了冰雪世界、鬼屋、奇幻世界三个主题馆，整体项目投资数千万，通过这种方式，可增加景区的消费多样性以及解决季节性难题。

当下很多景区、旅游目的地都想强化IP，而通过跟影视类公司的合作，可以使景区吸引力增强。如近年来一众明星热衷巴厘岛婚礼，带热了淡季下的巴厘岛旅游，粉丝选择与明星相类似的酒店套房、景点项目、路线规划等，在一定程度上提高了目的地原本的人均消费，还获得了一定量的推广。接下来，同程文旅也会研究如何通过影视IP把旅游目的地打造成为爆款。

坚持轻资产投资模式

记者：如果拿出真金白银投资，那

同程旅游是不是从轻资产模式变为重资产运营？

王凯：同程文旅的投资依旧属于“轻资产”。

众所周知，景区建设投资大，回收周期慢，动辄几十亿甚至数百亿元。所以同程不会投资建设全新的景区，而是针对已经成熟的景区参与其产业孵化，以轻资产模式做内容引入。

比如现在不少景区都修建玻璃栈道，由钢化玻璃凌空高架在悬崖峭壁上形成旅游观光悬空透明栈道，已经成为中国游客最喜欢的旅游项目之一。我们也对此进行分析，发现投资不大、回报很快。其实，各景区都在探索非门票消费之外的“二次消费”，大多指除景区大门票外，景区内的其他各类景点与活动的小门票、快捷餐饮、零食、旅游购物、住宿和车船索道交通等消费。

总体来讲，国内景区、目的地文旅结合项目非常多；“钱景”极为广阔，但为这一领域服务的企业呈现碎片化，如果有企业可以结合景区的需求和旅客的要求来整体规划，其中商机无限。