责编 鲁娜
2017年6月24日 星期六
E-mail:whcfzk@163.com
电话:010-64294083 64298113
中国文化报 文化财富周刊

对 话

主题公园:市场不是钱“砸”出来的

在经历了2015年突破性增长后,2016年全球主题公园发展平稳、增长放缓。全球前十的主题公园集团2016年游客增长率平均为3.9%,其中中国3家主题公园集团以平均22%的增长率表现优异,游客人次分别为3227万(增速11.9%),3163万(增速37%)和2736万(增速16%),整体增速较近两年增长放缓。预计2020年,中国主题公园人次总量上保持每年11.72%的复合增长率将翻番,达到2.21亿人次,届时中国主题公园游客量将赶超美国。

□□ 本报记者 李琤

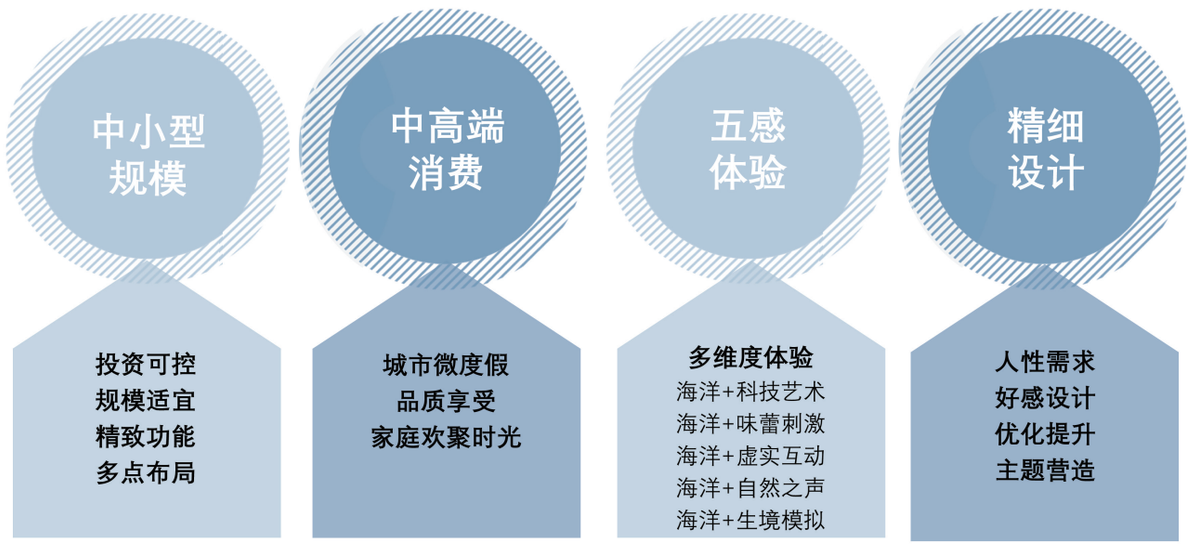
面对当前中国主题公园发展中存在的机遇和难题,作为目前中国最大的海洋主题公园运营商,海昌海洋公园行政总裁王旭光表示,完全靠持有资产投资建设海洋公园项目占用大量资金,可能会给公司运营带来风险。因此,公司必须将重资产项目控制在一定范围内。

中国是全球主题公园业的发动机

文化财富:国内主题公园在全国化竞争的格局中,面临着哪些压力和挑战?

王旭光:中国主题公园市场仍然是全球主题公园行业的发动机,专业运营商全球和品牌化战略布局,景区经营向度假区综合模式转变是未来发展的趋势。中国市场面临着国际IP强势布局,互动体验、科技文化等多元化创新挑战,融合跨界的发展、产品升级考验等,行业竞争日趋激烈。随着需求端、客户结构的变化,主题公园行业未来增速放缓,尤其是入园人次的放缓将形成一定程度的瓶颈,而保证增长的驱动力一方面是保证入园人次,另一方面还在于不断提升产品和服务以拉动人均客单消费的增长。

目前,海昌海洋公园在全国7个省市布局有8个大型海洋主题公园。2016年公司营业收入16.5亿元,同比增长16.4%;公园收入14.3亿元,同比增长10.3%。另外,海昌海洋公园在上海、三亚的两个超大型新项目均将于2018年开门营业,新近在河南郑州签约的项目也将于今年底开工。上海、三亚两个大型项目开业后,公司的营业收入有望再翻一番。



海昌Hi-Club海洋文化度假产品模式

文化财富:目前又到暑期亲子游的市场热潮,儿童项目也是整个旅游项目中上升较快的一个板块。海昌在家庭项目创新上将会有哪些新举措?

王旭光:今年海昌打造八大轻精致型的文旅产品,满足时下休闲度假、主题娱乐消费的需求,如梦幻水母馆、贝壳珊瑚馆、Hisea海洋文化体验中心、七萌拓展营等。这些项目除了在海昌的主题公园能看到,还能够进行轻资产输出,融入到合适的场所中去。在儿童项目研发上,我们平均用4年时间来开发和试运营,等项目成熟之后才会对外系统推出。针对6到14岁的主要客群,我们在市场经营的过程中,会根据孩子对项目的关注度和科普互动性等作出相应的调整。所以,海昌推出的项目是经过市场充分检验过的。海昌不会为了铺市场而盲目投钱“以量取胜”,市场是需要要敬畏的,不是拿钱砸的。

文化财富:许多全球前十大主题公园中,二次消费是很重要的板块。而目前国内有的园区中的购物区域,却是游客很反感的一块,海昌如何让游客拥有舒适的购物体验?

王旭光:主题公园消费体验不好,主要是因为很多产品“又差又贵”,这是从游客到经营者的最大共识。海昌在上海海洋公园方案的制定中,一再强调餐饮部分一定要有质量保证,首先东西要好,价格要合理。目前海昌园区内,除了引进像麦当劳这样有品质保证的大品牌之外,很多品牌都是自营的。

除此之外,我们在产品设计上强调主题化。比如爆米花,市面上的爆米花5块钱一份,我们把白鲸海豚的品牌形象做成精致的外包装,这样消费者不仅能吃到爆米花,还可以收藏包装盒,留下旅行纪念。所以园区消费是需要原创和创意性设计的。

海洋公园运营的“海昌之道”

文化财富:海昌海洋公园在全国海洋主题乐园中长时间占据领先位置,究竟有哪些核心竞争力?

王旭光:海昌海洋公园的核心能力是海洋动物种群及保育技术,目前我们拥有5万多只海洋动物,在全球排在第二,同时在动物种群的保育和繁殖技术上也保持国际领先水平,这也是海昌海洋公园持续发展的重要基础和核心能力。对于海昌海洋公园的未来发展战略,侧重三条战略线路:第一,区域旅游休闲目的地,进行存量项目的升级改造,业态体系的优化整合;第二,外延式的扩张,进行全国性战略化结构布局、丰富海洋文化多元体验形式以及优质资源跨界合作;第三,创新业务发展模式,持续完善轻资产管理输出模式、文化IP以及儿童娱乐产品等。海昌海洋公园将持续加强并推进海洋主题旅游休闲目的地建设,创新构建海洋文化技术服务体系及产品输出服务。

文化财富:海昌除了在海洋动物保育上拥有绝对的话语权,在人才队伍的建设和投入上又有哪些留住人心的办法?

王旭光:在人才培养方面,我们除了自身积累的21年经验,还正在与专业的院校资源结合,包括正在引入一些国际性的专业资源来做培训。比如在海洋专业上,集团拥有专业教育背景人才600多人。我们还有海昌学院计划,针对主题公园全产业链人才基础孵化,通过实战培训之后,向全国输送。对海昌学院,集团每年会安排1000万元投入人才培养工程。针对管理层的核心人才,海昌也有长期的培训安排和制度保障,包括薪酬策略、未来发展路径规划等,每年针对核心骨干都有定期的海外人才培训。2018年,随着上海海昌海洋公园的正式运营,海昌整个上市公司的管理部将全部落户上海,大概有139个岗位编制,约64%的岗位还需要引进人才,通过新鲜血液的补给来不断完善海昌的人才队伍。

打破门票经济,非门票收入为未来提速

文化财富:未来几年,海昌海洋公园除了布局上海、三亚、郑州之外,下一步发展是什么?

王旭光:上海海昌海洋公园和三亚海昌梦幻不夜城的两大项目将陆续在2018年开业。上海海昌海洋公园,定位于“世界级旗舰式海洋公园”,开业后将与上海迪士尼形成游客的集聚效应,推进上海成为东亚最大的旅游目的地和世界级旅游城市核心区;而位于郑州中牟县与碧桂园合作的“郑州海昌海洋公园”项目也将于年内开工,将成为中原地区国际级的海洋文化旅游目的地。

海昌海洋公园过去很长一段时间,重资产运营为未来发展轻资产模式奠定了深厚的基础。近年来,公司在轻资产运营方面的尝试取得了很好的效果,而且,现在市场上有很多重复建设或运营不好的项目,未来有望迎来一轮出售潮。

我认为再过5年、10年会有很多目前投资失利的固定资产会到市场上变卖,我们到时候再用资本运作的方式来接手。

文化财富:未来轻资产会成为海昌的核心板块么?

王旭光: 2016年海昌海洋公园的非门票收入快速增长,轻资产业务发展提速。公司衍生消费收入3年复合增长16.8%,租金3年复合增长率34.5%。2016年,公司非门票收入3.6亿元,同比增长45.8%;轻资产业务收入从上一年度的240万元提升至4275.1万元,同比增长1649.8%。截至2016年底,公司已经签约了19个管理合同,合同金额3.19亿元,这让我们更加确定发展轻资产业务的战略发展路线。2016年,公司非门票业务占比已经从原来的10%提高至25%。从国际上大型主题公园的收入结构来看,非门票收入占比通常达到35%至40%。我认为,未来轻资产模式将会成为海昌海洋公园收入和利润的驱动力,到2020年整个轻资产业务利润贡献将会达到30%,其业务方向包括:传统景区海洋主题方向改造、带品牌及部分注资去做轻资产以及商业综合体娱乐休闲产品等。

目的地

赤峰:打造自驾旅游目的地

□□ 卢曦

随着大众旅游时代的到来,自驾游以其自由化和个性化的特点受到游客们、尤其是追求时尚的青年一代的欢迎,成为越来越多的人喜爱的旅游出行方式。内蒙古赤峰拥有丰富的草原、森林、沙漠、温泉、冰雪、石林、冰臼等自然旅游资源,和独具特色的文物古迹、民俗风情。近年来,赤峰境内已建成4条高速公路,旅游公路网络相对完备,距北京、沈阳等中心城市均在400多公里,从京津冀及辽沈地区自驾车到赤峰仅需四五个小时,是理想的自驾游胜地。而赤峰也正在通过各种各样的活动,来打造自驾旅游目的地。

硬件支持自驾游发展

随着不断创新旅游发展,赤峰正在加快旅游景区房车和自驾车露营地的建设。今年,赤峰市以旅游干线公路、支线公路、自驾游配套服务设施建设为核心,重点建设27个自驾车营地,完善交通标识、汽车旅馆、停车场、加油站、修理站、租赁站等配套设施,建立自驾旅游专用服务网络和自驾数据服务平台。这些举措都为自驾游的发展注入了新的活力。此外,中国车船协会还将赤峰市确定为“自驾游目的地试点城市”,这也对赤峰旅游的发展起到促进作用。

为了更好地展示赤峰市草原观光、沙漠度假、地质科考、契丹辽文化等方面的资源和产品。在近日举办的首届赤峰国际自驾旅游节上,来自全国各地100辆自驾车深入阿斯哈图石林、玉龙沙湖、召庙北五台、贡格尔草原、白音敖包等景区进行体验。在这些景区中,既能徒步沙漠,越野狂欢,乘驼深入大漠,望星空追思红山文化,体验奇特浪漫的集装箱酒店和草原那达慕。

多方合作历练品牌

据悉,赤峰市旅游局计划将每年6月上旬的第二个星期六作为赤峰国际自驾旅游节的活动日,推出赤峰自驾游常态化产品,做大做强赤峰自驾游品牌。同时,借助中国目标行动自驾游(品牌)联盟和京津冀辽鲁交通广播媒体资源,以专业化的视角、常态化的自驾行动,创建“自驾游目的地优秀城市”品牌,将赤峰全域、全季自驾旅游产品迅速推向全国,以活动+常态化自驾的方式,达到“节日办起来,人员领进来”的目标。

据介绍,赤峰现已形成三大自驾长廊、十大玩法和七条成熟自驾线路,不但把赤峰的知名度、美誉度,全域、全季自驾旅游产品推向了全国,而且在自驾车联盟、旅游景区、旅游企业之间架起了沟通桥梁,充分发挥各自优势,结成共同发展联盟,确立常态化沟通和合作机制,在市场开拓、自驾游线路规划、活动策划、服务基地建设、招商引资等方面发力。

视 点

OTA能否重新定义跟团游?

□□ 本报记者 鲁娜

大众旅游时代,跟团游还有未来吗?什么样的产品和品牌才能与正在崛起的新中产阶层相匹配?6月20日,作为OTA(在线旅游机构)中的翘楚,线上跟团游产品年交易额超过100亿元的携程旅游,在北京、上海、广州、成都、武汉五城举办“不是一般的跟团游”同一主题会议。会上,携程旅游发布了针对中产阶层消费升级的跟团游“新钻级标准”,以及以“工匠精神”设计打造的臻品游精品跟团游品牌。

现状:中产阶层不爱跟团游?

为什么很多人预订旅游产品时,跟团游没有跟机票、酒店或者自由行产品一样成为首选?携程副总裁、携程国旅总经理王涌表示:“很多旅游者之所以不爱跟团游,不是不想要这种服务方式,而是因为市场上一些跟团游产品还停留在30年前的‘温饱’时代,与现在升级了的消费者格格不入。”

事实上,目前现有的跟团游市场存在三大问题:第一,产品同质化、恶性价格竞争严重,低价购物团等问题仍然普遍存在,缺乏符合中产阶层消费升级的不同档次的产品和品牌;第二,互联网平台百万级产品让人眼花缭乱,缺乏有效的分级标准;第三,缺乏以专业精神和情怀设计的精品品牌。

为了解决这些痛点,携程新钻级标准对酒店、航班、用车、购物等服务项目,设定新的升级标准,全面废除下线原有的2钻等级,最终重新设立3钻、4钻、5钻三大产品与服务标准,并将平台万家供应商的跟团游线路进行规范与升级。不符合各钻级标准的产品予以降级,或者不给予评级。

记者了解到,新标准上线后,预计平台将有数万条产品陆续被“降钻”,从目前进度来看,原五钻产品降钻率最高,预计将达到49%,原四钻产品降钻率达到35%,原3钻产品则有40%将降为无钻级产品。

倒逼供应链升级

新钻级标准也在国内首次以用户点评作为跟团游核心指标。“消费者可以像购买汽车、手机一样,根据不同的钻级、品牌、价格、点评挑选合适的跟团产品,并且由平台统一提供售后保障。”王涌表示,无钻级不跟团。这一标准一方面在食住行游购娱等各个环节进行品质和服务把控,倒逼供应链升级,净化整个市场。另一方面,将产品按照标准做区隔,方便消费者在网络平台百万级产品中定位更符合自身需求的线路,提升预订效率和体验。

携程旅游还发布了具体的新钻级标准,针对跟团游市场在酒店、航班、用车、餐饮、购物、自费六大痛点全新升级,将相关的服务与赔付标准提升2至5倍。

在旅游者关注最多的购物问题上,新标准对购物店质量、数量、商品质量等,都做出了业内最严格的规范。携程旅游还在国内外第一家实施“购物店白名单制度”,入选的商铺一旦产生投诉,则从白名单清单中除名。对于5钻产品,实施业内最高的无购物标准,严禁出现一个购物店。从上半年的携程跟团游订单看,选择5钻产品的用户占比高达45%。无购物跟团游已成为市场主流。

新标准上线产品后,如果酒店不达标,将以旅游团订单金额的10%为单位赔付;如果航班出现延误导致行程缩水,将按照“时间损失小时补偿制”进行赔偿。如果违规安排购物店,每增加1个赔偿订单金额的10%。

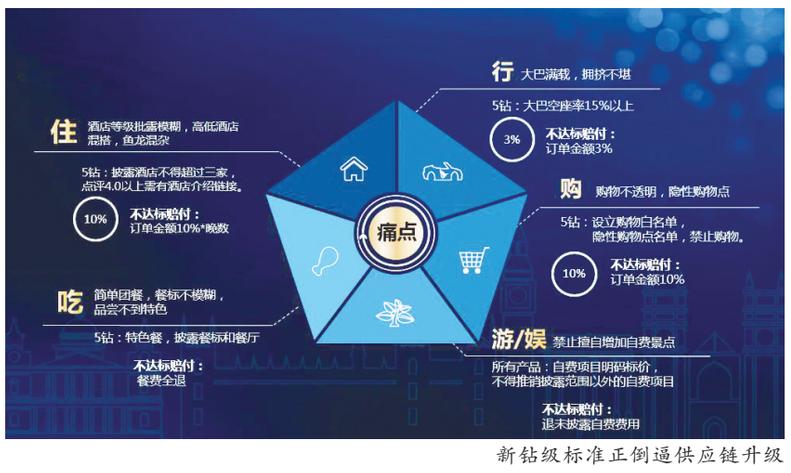
工匠精神打造臻品游

除了在产品标准上的升级,携程旅游还发布了行业内首个以工匠精神打造的原创旅游品牌臻品游,以“一年磨一剑”的精雕细琢、服务有特殊情怀的旅游者。“消费升级不仅仅是硬件,也要满足对旅游产品的个性化、设计感和情感诉求的更高要求。”王涌说。

因此,臻品游采用精品模式——每年只有30条原创产品路线,国内、海外各一半。每条产品需要经过踩点、设计、初审、复品、终极考研等工序流程,精选特殊时间的美景、当地人才知道的体验等,整个生产流程长达360天,1位携程旅游的产品经理1年只能设计1条产品,大部分产品一年只发团一次或一个季节。

例如,在此次首发的30条线路中,记者看到,一条名为“秘境墨脱”的西藏9日8晚线路,将历经7600米的海拔落差和3个气候带的变化,精选优质景点、活动及酒店、餐食,其中仅酒店一项,一般都会选择国际五星酒店或当地最好酒店的最佳观景房间。在饮食方面,臻品游也会有格外的考量。因此,虽非定制,臻品游中部分国内游产品的单价已接近2万元,远高于部分常规出境游产品。

“中国经济的大趋势是消费升级,需要不同档次的旅游产品和品牌,以及以匠人情怀打磨的产品,来满足不同消费者的需要。99%的中产阶层未来依然需要跟团游这种产品形态。跟团游不是传统、落后的代名词,将回归服务的本质,重新获得中国主流旅游者的认可。”王涌表示。



新钻级标准正倒逼供应链升级