



8

主题公园调查

作为全球最大的主题公园运营商,迪士尼于6月在上海一经开张,便引来消费者涌入和竞争对手围攻。11月以来,上海迪士尼表现更是活跃,先是宣布扩建第七主题园区——玩具总动员,随后在集团财报中被称为“业绩之优出人意料”。然而,不少业内分析人士也指出,刚开业的新鲜感叠加暑期旺季等因素,是该公司业绩亮眼的主因。北京商报记者亲身体验后发现,与东京、香港相比,上海迪士尼在一些管理、服务细节上仍有待提高。同时,长三角地区的大型主题公园达10余家,竞争日趋激烈,可以预料,在华度过蜜月期后,迪士尼如何保持热度和竞争力将成为一道必答题。

# 上海迪士尼:围攻之下的盈利底气

## 业绩“高开”

似是有意无意间,迪士尼首席财务官克里斯汀·麦卡锡在分析最新财报时提及,“上海迪士尼乐园开幕后第一个完整季度的财务业绩超出了我们的预期。希望在2017财年,该度假区的当年收支能接近平衡。”而这句话,迅速被外界解读为反击万达集团董事长王健林,后者曾公开表示,“迪士尼不该来内地,好虎架不住群狼”、“我们(万达)会让迪士尼中国在未来10-20年都无法盈利”。

同样值得关注的是,在2016财报中显示,迪士尼公司国际市场运营利润有所下降,主要来自巴黎迪士尼乐园将近1亿美元的下滑,但被上海迪士尼度假区的积极业绩抵消了部分影响。一时间,开业不足半年的上海园区,因为“高开”的业绩旋即晋身为迪士尼的一张王牌。

但业内也有另一种声音,作为中国内地首次引入的国际大型主题公园品牌,其经营数据只能算是“及格”。此前,上海浦东新区商务委员会副主任马学杰披露迪士尼开园后首月经营情况,日均接待量约2.7万人次、日均营收约1500万元。而上海迪士尼公司在回复北京商报记者采访时,也引用了迪士尼董事长兼首席执行官罗伯特·艾格的表述,即“该乐园在运营初期的4个月中,接待了400万游客”。以此推算,上海迪士尼首年的客流量大约在1000万人次,在全球迪士尼乐园中虽然超过了“迷你”的香港园区,但不及东京以及美国的两家迪士尼乐园。

另外,有行业机构分析,如果按6月上海迪士尼乐园日均接待量和日均营收计算,人均园区消费超过500元,如果加上酒店的费用,游客平均每天在上海迪士尼消费约为1800万元,全年将达近65亿元,这样的营收在全球迪士尼园区中并不算出类拔萃。以东京迪士尼为例,据不完全统计,该园区年度游客量超过2000万,营收超百亿元,带动旅游经济消费超过170亿美元。

当然,比起财报上的数据,游客的亲身体验更能反映上海迪士尼的经营水平。随着游客从四面八方涌入后,对这家打出“原汁原味迪士尼,别具一格中国风”的乐园也出现了诟病之声。包括设备故障、黄牛倒票、网购票无效、排队时间过长、园区管理运营不到位等问题,使得开园近半年的“米老鼠经济”陷入了舆论的漩涡。

## 群雄混战

虽然自开业之初就客流不断,但同样不容忽视的是,这一乐园自诞生之时便置身于一个竞争极为激烈的环境中。

公开资料显示,除迪士尼以外,目前长三角地区已经聚集了10余家大型主题公园,包括无锡三国城及水浒城、南通方特探险王国、杭州宋城景区、上海欢乐谷等,一场没有硝烟的战争已然打响。此外,仅常州市就有中华恐龙园、春秋淹城乐园以及环球动漫嬉戏谷等主题公园。另据媒体报道,全球最大的室内主题乐园——韩国乐天世界要落户南京,计划建成亚洲最大的室内游乐场。

不过,面对群雄混战局面,运营多年的迪士尼也拥有独门揽客之法。按照迪



## 数据

### 开园数量(中国)

2家

### 扩张计划(中国)

投资逾100亿港元扩建香港迪士尼乐园,上海迪士尼将建第7个主题园区《玩具总动员》



### 2016年客流量

预计1000万人次



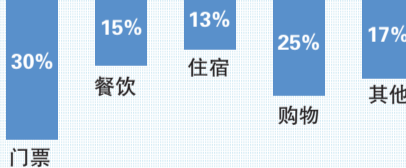
### 2016年营收(上海)

预计超65亿元

### 布局

香港、上海

### 迪士尼乐园收入比例



## 调研手记

### 细节之处未用全力

在11月初的一个下着小雨的日子,北京商报记者来到了上海迪士尼。虽然曾经去过香港和东京的迪士尼,但对于上海这座宣称“中国风”的乐园还是颇为期待。在上海迪士尼乐园入口处的广场,不少人都站在这里与米奇喷泉合影。据说,米奇喷泉之所以做成一艘喷气船,就是取自中文“一帆风顺”的寓意。这样的设计绝对算是接地气。但随后,进门处的人工开包检查和园区内破损的储物柜,以及倒卖快速通行证的黄牛,还是让人感到这一园区在一些细节上并不讲究。

记者发现,在进入迪士尼乐园时,每个游客不是通过电子设施安检,而是由工作人员打开游客的包进行查验。由于国内一般为机器检查,因此这种做法引发了不少游客的不满。另外,进入园区后看到,仍有黄牛兜售原本免费的通行证。

不过,上海迪士尼在园区设计上颇下功夫。比如作为全球最大、最高、最具互动性的迪士尼城堡,其顶端装饰是一朵金色的牡丹花。在介绍中也能了解到,如果有机会从空中俯瞰迪士尼广场,会发现整个广场的地面纹路就是一朵巨大的玉兰花。如此设计是考虑到,白玉兰在上海本土文化中的重要地位,希望带给当地游客亲切感。但在服务等软实力的打造上,上海迪士尼还有待进一步提升,以便给游客带来更好的体验。

## 瑕疵待补

“根据以往经验,度过新鲜期后,才能真正反映一座乐园的真实竞争力。”中国旅游研究院博士战冬梅在接受北京商报记者采访时表示。事实上,未来,除了与长三角区域内的主题乐园厮杀外,上海迪士尼还要提防自己的香港同门。

北京商报记者在上海迪士尼度假区看到,目前该度假区由六大主题园区组成,包括“米奇大街”、“奇想花园”、“探险岛”、“明日世界”、“宝藏湾”及“梦幻世界”。虽然公开信息说,只有小熊维尼历险记属于两大乐园相同项目,但现场体验发现,“奇想花园”、“探险岛”、“明日世界”等也都有相似之处。

另一方面,游客众多也带来了不少管

士尼的普遍经营来看,乐园1元的门票能拉动8元的消费,其70%左右收益来自衍生品等二次消费;而国内不少主题公园收入80%以上依靠门票,导致本土主题公园每平方米收入仅为迪士尼乐园的1/80。一位游客告诉北京商报记者,她在乐园内购物长廊购买米老鼠玩偶、公主裙等就花费近千元,远超三四百元的门票价格。

中投顾问文化行业研究员沈哲彦指出,虽然竞争趋于白热化,但迪士尼的“鲶鱼效应”已经显现。从初期筹备至今,该品牌对国内主题乐园已经带来了多个方面的潜在影响,一方面,迪士尼的国际知名度较高,将对国内主题乐园产生较大分流;另一方面,将倒逼国内主题乐园进行升级转型。