



逃离主题公园,其实是中华恐龙园转型升级的一种方式 资料图片

## 沈波:中华恐龙园为什么要逃离主题公园

对于记者——一个贸然来此的游客来说,常州环球恐龙城带来的第一感觉,竟然是“和谐与矛盾共存”。

这种奇妙感觉来自于这座“奇迹之城”本身,站在120米高的观光塔顶端,俯瞰脚下时,能看到呼啸而过的过山车,也能看到都市密林的静谧温泉;能看到科技感十足的互动项目和霓虹灯水系;能看到自然和谐绿地和火系;能看到簇新的住宅小区和通畅的道路,也能看到一块块未来有更多可期和可能的建设空间。

类似感觉同样来自城中之人——外来的游客热衷于给这座城带来新的活力,长居于此的居民则已经习惯了安享这里独有的“闹中取静”。

甚至在环球恐龙城决策者的身上,也能看到这种“与和谐共存的矛盾”。

沈波——这个曾创造了中国主题公园业界“无中生有”奇迹的人,迪斯尼落户上海浦东之后,突然提出一个观点——逃离主题公园。

现代快报记者 李梦雅 贾磊 张敬/文 施向辉/摄

### 红海 VS 蓝海

所谓红海,“资本云集,竞争空前,厮杀惨烈”,与曾经的“蓝海”相对,从现实来看,确实如此。但是,下一个蓝海在哪里?

### 曾经的梦想之地如今已遍地开花

南京地铁新街站口的中央圆盘,向来是当地广告行业最青睐的宝地之一。临近暑假时,一则新的广告占据了圆盘处的几根承重柱。新的蓝色海报来自一个叫做“方特欢乐世界”的主题公园。就在几米外,常州环球恐龙城的广告位已经保留了很久。

主题公园的宣传之间针锋相对,这样的情况并不鲜见——在某个电视频道上,一条广州“长隆欢乐世界”的广告后面,紧跟着一条上海“欢乐谷”的广告;在微博上,一条某主题公园推出“木质过山车”项目的微博后面,是一条上海即将开放“萤火虫主题公园”的微博。

对于消费者来说,琳琅满目也意味着选择的纠结。

“一下子这么多,让人难以选择啊,也没了惊喜感。”南京人陈燕的情绪有点儿低落,“小时候爸妈说带我去游乐场玩,我能高兴几天,现在太轻易了,有点不真实”。

陈燕是80后,“记得小时候,县城里就有个游乐场,里面有碰碰车,要花钱,但滑梯是免费玩的。”初中时,陈燕知道了国外有个迪斯尼,有段时间也曾想着哪天去玩玩,时间久了,这个梦就忘了。直到女儿出生,陈燕才回忆起这个梦。“谁能想到,上海都快有迪斯尼了。”

南京周边不光有个迪斯尼,常州的环球恐龙城、芜湖的方特欢乐世界、苏州乐园、上海欢乐谷……昔日的梦想之地,如今已经遍地开花。

### 资本汹涌,红海泛滥

上海迪斯尼的脚步越来越近了。据悉,迪斯尼乐园的核心区投资将达到250亿元上下,配套项目投资预计为400亿元。别的主主题公园投入没有如此巨大,但同样“疯狂”。

自1989年,锦绣中华主题乐园在深圳开业后,疯狂就开始了。深圳华强集团、华侨城、宋城演艺在各地复制和建造符合自己模式的主题公园。

来自美国的环球影城最终落在北京的通州,它将在2019年成为全球最大的环球影城项目。万达集团也正涉足其间。而龙控集团在常州也打造了东方盐湖城、孟河古城等多个以传统文化为内容的综合性文化旅游度假区。

长三角地区成为主题乐园行业最激烈的角斗场——这个区域有不下10家大型主题乐园,另外十几家正在筹备建造。每一个项目的投资金额,最小的计数单位都是“亿”。“红海将至,或者已经到来。”采访中,不止一个主题公园行业从业者这样说。所谓红海,指的是“资本云集,和崛起的需求相比,竞争空前惨烈的时期,与“蓝海”相对,从现实来看,确实如此。

主题公园其实与其他行业一样,市场由需求决定。根据美国市场研究机构IBISWorld的调研,中国游乐园市场的规模为30亿美元。日渐富裕的中国人正在逐渐地学会“玩”。

遗憾的是,和崛起的需求相比,中国人在线下的娱乐方式相对贫乏,适合家庭娱乐的选择尤其少。于是,主题公园扎堆出现了。

### 危机 VS 机遇

每一个城市都想成为奥兰多,但奥兰多只有一个

### 从这个乐园到另一个乐园看起来没什么不同

“每一个里面都是过山车、摩天轮、海盗船,能来点新鲜的吗?”南京人顾思哲在自己的博客里写下这样一段话。这位在朋友圈子里小有名气的年轻人有些生气,他觉得自己假期被看起来完全一样的游乐场浪费了。

不同于生长于娱乐方式匮乏时代的中国人,新一代的年轻人对于游玩有着更高的要求——而且他们正成长为消费的主力军。“中国的游乐场给我就一个感觉,山寨,哦对,还有廉价。”顾思哲埋头玩着手机,“他们不能把人物造型弄得好看点吗?一身淘宝货的coser(角色扮演者)怎么也出不来‘巫妖王’(网络游戏魔兽世界中的人物)的感觉吧。”

实际上,跟随网络、电影和游戏成长起来的一代人,已经有了与先辈完全不同的审美,但大多数主题公园运营者还没有意识到这一点。从这一点上看,这一行业的中国从业者多少有点盲目和着急——运营者着急获得更大的知名度,投资者着急收回成本。

也许有人意识到了这一点,却拗不过为主题公园提供土地的当地政府。是的,不同于国外的投资机构IBISWorld的调研,中国游乐园市场的规模为30亿美元。日渐富裕的中国人正在逐渐地学会“玩”。“讨论这个行业,就不得不说起华侨城模式,最早的时候,华侨城集团到处拿地,开发主题公园,也开发房地产。无数主题公园都是以这样的模式发展。这种模式能够很快收

回成本,却不利于主题公园的发展。”一位主题公园从业者说。

建造一座主题公园,对于拥有土地资源的地方政府来说,貌似“有百利而无一害”:这既能发展旅游业,拉动GDP,开发周边房地产,还能增加知名度,带动相关产业发展。

这位业内人士说,无数地方政府的目标都是成为奥兰多——这座美国佛罗里达州的城市拥有包括迪斯尼和环球影城在内的20家主题乐园。2013年,这个本地人口仅为213万的城市,吸引了5900万游客,创造出330亿美元的收益——但极少有人想到,“发展主题公园的城市很多,奥兰多却只有一个。”

### 单靠门票不可能成为奥兰多

根据相关统计,中国主题公园的门票收入占比基本都在80%以上,而迪斯尼的门票收入占比仅为1/3。缺乏吸引人的衍生品一直是国内主题公园的软肋。

媒体《第一财经周刊》报道,在美国的哈利·波特主题公园中,几乎每个孩子都会拿着一根魔杖。这根魔杖中设置了感应装置,在乐园中,将它对准橱窗或一些装置时,橱窗里的盒子就会自动打开。这种并不复杂的技术让孩子们觉得自己变成了哈利·波特,在那一刻真的拥有了魔法——尽管出了园区它就只是一根普通的棒子。

这根带有互动功能的魔杖的售价为44.95美元,相当于中国主题公园一张门票的价格。

在美国奥兰多迪斯尼乐园的Epcot公园中,一个名为“丰收的大

地”的项目是由雀巢公司冠名赞助的。还有一个讲述石油生成的特效电影获得了美孚石油公司的赞助。

“主题公园本身其实就是个很大的广告媒体,如何运用这个媒体,像国外主题公园项目的冠名和植入等,我们在这方面其实还没有涉及到。”常州恐龙园股份有限公司总裁许晓音在接受媒体采访时说,“国外衍生产品的开发也远远走在我们前面,这确实是我们学习的方向。”

### 行业脆弱,殷鉴不远

在主题公园的红海之前,中国曾经出现过类似的行业热潮,实际上,除了资本投入没有如此巨大,那也许是中国最早的主题公园。上个世纪八九十年代,央视《西游记》热播,无数地方政府斥资修建“西游记官”,把电视中的场景带入现实。一时间,人们趋之若鹜。

然而,随着时间流逝,这些“西游记官”逐渐倒闭——人们对它失去了兴趣,不再愿意继续掏钱买票。

几乎同一时期,全国许多地方的“三国城”“水浒城”也日渐萧条。如今,四处竖起的过山车铁架折断的,仿佛就是昔日“凌霄宝殿”的影子。

这并非危言耸听,当一部分从业者感慨蓝海难得的时候,也有人提出,要警惕主题公园陷入周期性发展瓶颈,坠落红海。

尽管主题公园行业如火如荼,但仍有数据显示,国内大多数主题公园经营状况并不令人满意。

一份世界旅游组织旅游专家委员会公开发布的数据显示,目前中国国内共有超过2500家主题公园,但有70%在亏损,有20%能持平,仅有10%盈利。

我们要时刻为危机准备,时刻为“后天”准备,研究今天不可行,要关注明天,但每一个出色的企业家,还必须得研究“后天”。我们的目标是逐步从主题公园,转型为主题娱乐产业。

——沈波

### 明天 VS 后天

主题乐园失去了个性和特色,就容易陷入同质化竞争的漩涡中,难以生存

### 差异化发展,每一个从业者都知道

常州正是主题公园行业现状显露最为明显的地区。

这个城市身处长三角经济富裕的地区,却夹在了无锡、南京和苏州这3个极富旅游资源三角地中间,15年来,常州“无中生有”地在个城市中造起了3个主题公园。

在一开始,这3个主题公园就注意到了差异化,但如今,不管是环球恐龙城,还是嬉戏谷或者春秋乐园,都感受到了现实的压力。比起恐龙园,环球动漫嬉戏谷要年轻一些,自从2011年5月1日开业以来,这个主打“游戏动漫”的主题公园接待游客750万余人次。针对目前状况,常州嬉戏谷有限公司总经理丁俊伟说,接下来的几年内如何紧扣自身特色,进行差异化竞争,迅速提升知名度和影响力,成为能否成功突围占有一席之地之关键。

2010年开放的淹城春秋乐园打的是历史牌,未来的差异化也是如此。常州市春秋乐园旅游发展有限公司总经理助理吴健说,对于目前的淹城春秋乐园来说,深挖独特的历史文化特色,将是工作的核心。“我们也经常提出淹城春秋旅游区的概念,把区域内的旅游资源进行整合,形成吃、喝、玩乐、住宿、购物一条龙的旅游资源,满足游客多方面的需求。其次,文化是一个主题乐园最为核心的竞争力,淹城春秋乐园一直以



恐龙是中华恐龙园的特色,更是宝贝

### 对话



沈波,常州恐龙园股份有限公司董事长,常州创意产业基地管委会的主任,中国主题公园业界领袖级人物。1992年进入常州高新区管委会。1997年开始带领团队大胆实践,创新公园运营模式,建立并运营了世界最大的恐龙主题公园中华恐龙园,并带领环球恐龙城成功创建国家5A级旅游景区。

### “逃离”是为了重整再塑产业格局

在常州这个和恐龙几乎没有任何渊源的地方开办恐龙博物馆,建立恐龙主题公园,做成中国单个主题公园的龙头企业,打造中国主题公园产业链,进而以恐龙为主题进军文化娱乐产业,常州人沈波和他的团队创造了一个又一个“无中生有”的奇迹。

常州恐龙主题公园曾制订出中国第一部《主题公园服务规范》,成为中国3000多家主题公园必须遵循的技术服务规范。如今,沈波和他的团队又看到了红海之后的蓝海。

现代快报:常州恐龙园最成功的一点是什么?

沈波:如果恐龙园发生在北上广,那算不上成功,因为北上广的模式很难被各地复制,但全国像常州这样等级的城市太多了,常州的成功意味着这种模式可以在全国大多数地方获得成功。模式的复制性就是恐龙园的最成功之处。

现代快报:可复制?每个地方的情况应该是不一样的吧?

沈波:其实恐龙园的发展模式,最适合中国主题公园的发展。迪士尼的发展路径一目了然,先有米老鼠的形象,再有内容,有动画片,然后是乐园的体验,最后靠衍生出的商品与文化盈利,但这在中国行不通。中国的动漫产业没有清晰的盈利模式,好的形象作品更

远。所以,我们先做园子,回头又去做了《恐龙宝贝》的动画片,以内容充实体验基础,而后是延展主题公园价值链,从单一恐龙园到一站式旅游目的地环球恐龙城。这样的经验在中国其他地方也可以复制。让团队时刻历练和输出,输出品牌、输出管理、输出服务。湖南、江苏、安徽、浙江、上海、北京、陕西、广东、重庆、广西我们都有项目在谈。现在不是很多投资商都像飞机扑火一般涌进主题公园的红海嘛,过两年,在这一产能过剩领域,我们必将以品牌和团队优势,重整和再塑中国主题公园产业格局。

现代快报:这确实是一个奇迹,能不能介绍下具体的做法?

沈波:首先是大环境好,消费者口袋里有了钱,又有假期,才能提供一个良好的市场条件,我们要做的,是要开发出诱人的旅游产品,我们对目前的成绩很欣慰,去年营业额较前年上涨了30%,这说明我们的产品符合这个时代的审美情趣和消费需求。我们总结了主题旅游景区的开发规则,为国内业界普遍认可,这就是“24Hour 12month 80year”全天候、全年候、全年龄段。

同质化竞争,远不如差异化竞争更有力量。比如一个城市一味开发门票收益为主的旅游景点,相关主题公园的“第一梯队”。

面对迪斯尼和周边诸多新乐园开业的竞争,“恐龙复活战略”是常州恐龙园的重头戏,它们计划通过技术的手段创造一个更为真实的恐龙世界,让游客有身临其境的感觉。细节方面也在改变。餐饮部门推出了更多的手持小吃,他们发现这是游客在游园过程中最偏好的食物。在旺季排长队的时候,等待的游客可以通过恐龙园的微信信号进行点餐,餐厅会将食物送至排队的游客手中。

而就在恐龙园蒸蒸日上同时,其决策者沈波却提出“是时候逃离主题公园了”。沈波的目光已越过明天,看到后天,甚至更远。

现代快报:这一切看起来都是这么美好,你为什么还要逃离?

沈波:我们要时刻为危机准备,时刻为“后天”准备,研究今天不可行,要关注明天,但每一个出色的企业家,还必须得研究“后天”。我们的目标是逐步从主题公园,转型为主题娱乐产业。

红海不是即将来临,而是已经来临,血腥厮杀已成事实,其中实

国的主题公园从一开始就带着浓厚的房地产开发烙印。十几年前,华侨城将主题公园做成跑马圈地的模式,但房地产市场一旦萧条的时候,靠周边房地产收益反哺的主题公园必将面临财务危机。

专注一件事,就会更专业。这么多年,我们没有涉足房地产业,专心只做文化、旅游与创意产业,所以别人在盲目扩张的时候,我们始终在实践和研究中国主题公园乃至文化旅游产业的发展规律。

幸运的是,我们找到了一条路,从传统的主题公园开发运营向文化旅游产业投资运营商、整体解决方案供应商转变。十多年的积累,知识、经验、品牌、团队的沉淀,是我们丰厚的资本,让智力和品牌资本发酵,发挥效用延伸拓展,这是一条轻资产扩张的道路。让团队时刻历练和输出,输出品牌、输出管理、输出服务。湖南、江苏、安徽、浙江、上海、北京、陕西、广东、重庆、广西我们都有项目在谈。现在不是很多投资商都像飞机扑火一般涌进主题公园的红海嘛,过两年,在这一产能过剩领域,我们必将以品牌和团队优势,重整和再塑中国主题公园产业格局。

现代快报:逃离主题公园,其实就是做恐龙园+,做与众不同的环球恐龙城,可以这样理解吗?

沈波:目前的计划中,有5个方面的业务板块,这也代表了未来主题景区的几个发展趋势。首先是做类似常州恐龙园景区项目,未来我们可能通过输出投资和服务,实现同时运营10-15个包括主题公园在内的文化旅游景区。

其次是拓展主题公园周边业务,通过向其他旅游景区输出策划、设计、开发等专业技术,同时放大我们现有在影视动漫、文化艺术、数码科技和景区市场开发等方面的优势资源,实现服务扩张。

第三是创新发展模块娱乐事业,推出全新的“DINOMAN CLUB”——恐龙人俱乐部,这不仅仅是恐龙园品牌的有效延伸,更是顺应主题公园“极小化”、“娱乐化”发展趋势的一项业务,如何让项目投资规模更小、选址更灵活、模块组合更便捷、可复制性更强?这是我们恐龙园股份创新模块娱乐事业发展的核心所在。

第四是延伸主题酒店业务,挖掘“景+宿”市场资源,充分释放品牌和价值效应。与此同时,制定并发布“中国主题酒店服务标准”。

第五是积极整合发展旅游互联网业务,促进O2O、线上、线下市场联动和资源优化。