



# 迪斯尼的赢利模式与大会展园区的繁荣

■ 张敏 方雨晴

近年来,会展业界有两大现象引人关注。一是大会展理念正深入人心。其主要诉求,是立足现场集聚交往沟通这一会展活动的共同基础,将会展业务从单一的展览,拓展到会议、节庆、赛事、演出以至主题公园领域。其意义在于进行综合经营的同时提高效益,助推文化大发展大繁荣。二是大会展园区建设进行的如火如荼。继2011年12月上海虹桥会展综合体正式动工后,天津海河会展综合体设计方案已经评审通过,即将破土动工,杭州超大会展场馆工程也在紧锣密鼓地精心筹划中。其实,近年来中国达到世界规模的新增新建会展场馆已有不少,例如武汉、成都、南京、昆明、青岛、合肥、深圳、沈阳等城市的大场馆项目。据不完全统计,截至2011年底,全国室内展览面积已达10万平方米及其以上的超大型会展场馆已达16处,其中长三角5处,珠三角4处,环渤海3处,西部2处,中部1处,东北1处。

在大会展理念指导下,会展综合体带来了如何综合运营的问题。人气决定成败。建场馆易,提高租用率难,早已是业界的共识。本文从迪士尼主题公园与体验经济的丰富关联入手,以奥兰多迪士尼的终端体验营销为案例,探讨迪士尼商业活动的主要特征和盈利模式,为充实发展大会展理念,改进完善综合体运营提供思路。

沃尔特迪士尼世界度假区(Walt Disney World Resort,以下简称奥兰多迪士尼),常被简称为迪士尼世界,位于美国佛罗里达州奥兰多市,是全世界最大的迪士尼主题公园和度假区,面积达122平方公里。奥兰多迪士尼由6个风格迥异的主题公园、6个高尔夫俱乐部和6个主题酒店组成。主题公园业集聚的特性决定了它位处体验营销前沿,成为最贴近体验经济的典型业态。业内对迪士尼盈利模式的研究,自其1967年建成开园之日起,一直持续进行着。尤其是近年来随着六大主题公园的不断扩建、设备更新,迪士尼充分发挥了终端体验营销创新的优势,面对美国国内经济低迷、百业萧条的大环境,奥兰多迪士尼依然运营良好,逆市上扬,不仅吸引着来自世界各地的游客,而且受到了业界和学界的关注。

随着2011年中国人均GDP达到5400美元,国民生活水平持续提高和娱乐需求显著增强,主题公园业已呈现出繁荣兴旺的景象。近年来中国建成并投入运营的各类主题公园约2500个。上海近期也在中外合资基础上,在浦东开工兴建迪士尼乐园。但目前,中国的主题公园亏损面高达80%,盈利的只占10%左右。如何在园区定位和赢利模式指导下,科学有效地开展策划设计、运营管理,使中国的主题公园市场实现健康有序可持续发展,已成为业界和学界关注的焦点。

自加州迪士尼第一座主题公园开园至今的50多年间,迪士尼主题公园不仅在美国本地深受游客的欢迎,而且在其他文化背景差异巨

大的地区,如日本东京、法国巴黎等地,同样业绩不俗,逐步奠定了它在全球主题公园产业难以撼动的霸主地位。笔者通过对迪士尼终端体验营销创新案例的深入分析发现,迪士尼成功的主要原因之一,在于不断地为游客精心提供多层次、全方位的难忘体验,使得游客们在游玩过程中不知不觉地深入领会、品味、认同作为迪士尼灵魂的迪士尼品牌价值;对梦想、幸福和快乐的美好追求。这类不同文化背景、不同年龄阶层的人们能够普遍认同的品牌信念,主要包括和谐融洽的社会心态、休闲轻松的生活方式、诚信乐观的爱心等积极正面的内容。

迪士尼的商业模式主要体现为“轮次收益”和“乘数效益”两种赢利模式。所谓“轮次收益”包括4个环节,第一轮收益体现为影视动画品牌大片的票房保障,第二轮收益是销售品牌大片的公映拷贝,发行品牌大片的光盘录像。以上两轮运作,大体上已经可以保证迪士尼的成本回收。第三轮收益来自品牌价值链延伸中极其重要的增值环节,即利用和依靠品牌大片所塑造的著名影视动画角色形象,为主题公园增添新的内容看点,吸引游客重复前来观赏,并乐于为这种银幕与现实两个世界完美结合的奇妙感受再次付出票房代价。第四轮收益来自品牌授权特许经营的周边产品销售,比如毛绒玩具、文化衫、纪念章、钥匙链等,以迪士尼形象的不同形式为共同特征。

所谓“乘数效益”,即以大于1的利润基数为被乘数,经过几个波次的创新、扩张、延伸即几次相乘后,升级为新的利润之积。显然,积的利润远大于被乘数的利润,其中乘数发挥了关键作用。对于拥有消费娱乐强势品牌的公司来说,利润乘数模型是一台强有力的盈利机器。这里作为利基的被乘数即具备市场潜力的品牌形象,品牌母体投入巨资所创建的品牌载体。由于消费者会对一系列相关产品形成品牌认同,因此企业应当创造性地采取不同的形式,从迪士尼相关的特定产品、形象、商标或服务中,不断地收获利润,形成乘数效应。对主题公园而言,影视动画及其衍生品成为体验主题形式创新的重要来源,相应的媒体网络成为体验主题创新扩散的传播平台,主题公园度假村成为体验主题创新环境不可或缺的配套硬件设施。

依据理论模型,对奥兰多迪士尼的盈利模式,从餐饮、娱乐、住宿等各方面,联系实际开展全方位案例分析发现,就奥兰多迪士尼六大主题公园园区本身而言,直接收益来自入园门票、商业零售、园区餐饮三个部分。至于间接收益,则来自度假区配套商业零售与酒店及其附属设施服务,这些成为整个度假区盈利模式的重要组成部分。

其中,迪士尼的门票组合方式以人性化的客户需求为前提,精心设计出多种方案。在确保游客利益的基础上,有针对性地平衡了旅游淡季和旺季的客流量均衡问题。迪士尼的零售产品琳琅满目,全部出自迪士尼商业零售的



设计团队,针对不同的目标市场挖掘心理需求,不断推陈出新,为游客打造贴心且充满创意的购物体验。

迪士尼体验营销和赢利模式的基础,是强有力的品牌核心,即依靠主题公园品牌感召力集聚在一起的现代消费者深深埋藏于内心的消费需求。这才是奥兰多迪士尼世界所有创新和管理措施围绕的核心,是迪士尼盈利和可持续发展的关键。在体验经济时代,现代商业活动中心的最新定义是“人与人、物与物、人与物的信息交汇处”。现代消费者的购物乐趣,特别是娱乐产品的购物乐趣,在于消费者能运用与生俱来的五种感官实现个性化参与,即在个性化自由选择的前提下,根据五官感觉——视觉、听觉、触觉、嗅觉、味觉的体验汇聚,作出购买决策。因此,主题公园所有游乐项目的技术改造、体验创新、衍生品店铺的布置装饰、酒店度假区服务人员的服装、服务、亲切问候,或者其他足以打动顾客五官感觉的细节,全都值得细心研究逐一落实,而不是把时间精力耗费在无谓惨烈的价格战上。迪士尼经营的秘诀,

在于以一种大营销的品牌视野着力于细节服务,避免急功近利的浮躁盲动,取而代之的是以真正深入消费者内心的终端体验,并与消费者建立长期的伙伴关系。

研究迪士尼的目的,在于为国内各类主题公园乃至会展综合体的项目设计、品牌运营及其不断改善提供借鉴,有助于解决业内存在的问题,努力做到以消费者为中心,以服务为目的,以商品为道具,与时俱进地为消费者创造出值得回忆的五感体验,满足其现代消费的心理诉求。消费者购买的虽然是迪士尼的某一物件,然而真正追求的却是其中体现的情感体验,以及其中凝聚的文化内涵、个性形象和服务细节。中国主题公园和会展综合体只有不断完善营销模式、创造体验价值、突围本土化渠道、跨越文化差异,才能更好地为会展活动消费者传递全新的生活理念,创造舒适的度假体验。

**【作者简介】**张敏,上海会展研究院执行院长,上海大学教授/博导;方雨晴,上海大学会展专业毕业生,上海迪士尼筹备处工作人员。

## 济南打造会展名城待补短板

■ 吕文

“在日前国家权威部门举办的中国会展产业论坛上,青岛市成功跻身‘中国十大会展名城’之列,与上海、深圳、杭州、南京、大连、沈阳等城市平分秋色,但作为省会的济南市却无缘此列,不能不令人深思。”中国贸促会济南市分会副会长张静在接受媒体采访时不无忧虑地表示。

作为一名从业几十年的“老会展人”,张静对济南会展业的发展状况了然于心。她坦言,在各地纷纷要打造“会展名城”的大背景下,济南市也把大力推进商务会展区域性服务业中心建设列入今年的政府报告,但要成为真正的“会展名城”,仍须补齐诸多短板。

### 展馆不够用

“济南展览业硬件方面最大的短板,就是缺少一个规模够用又好用的新展馆。”张静说,目前较大的专业性展览场馆只有舜耕国际会展中心和济南国际会展中心,展览面积分别只有几万

平方米;其他则是一些非专业性的场馆,展览面积均在2000平方米以下。

展馆面积偏小让济南在承接大型展会时常遇尴尬。比如,近年济南市承接的两届全国糖酒会均需要15万平方米的展馆面积,因此只能同时启用济南舜耕国际会展中心、济南国际会展中心两个展馆,并对后者的地下车库进行改造,临时增加了4万平方米,才勉强满足展会需要。

再如,德国汉诺威展览公司等举办了一届济南国际车展,但由于展馆面积满足不了对方最低10万平方米的要求,汉诺威公司今年即改赴武汉寻求合作。同时,济南市现有的专业场馆采用多层设计,楼层高度不足,承重能力不够,也限制了承接展会的类型。

此外,济南会展业还缺少“拳头”展会的支撑。据介绍,去年济南市共举办各类展会141个,但多数规模不大、档次不高,至今没有一个会展项目获得国际展览联盟的UFI认证,在行业内影响的凤毛麟角。

### 机制须理顺

“在软件方面,管理机制亟待理顺,人才素质也要提高。”在张静看来,济南市至今没有一个统一的会展业管理机构来指导会展业发展,行业协会力量薄弱,导致业内提出的一些促进行业发展的意见和建议难以落实。

在调研中,她发现许多会展企业用“乱”字来评价济南市会展业现状——相同题材展会重复举办、招商夸大造假、展会主体责任不清、强买强卖、宣传媒体利用广告垄断打压竞争对手等严重损害会展业声誉的事件时有发生。

调研数据显示,济南市办展企业规模普遍偏小,10人至30人的企业占到56%,很多企业只是有部分会展业务,例如广告策划、展台搭建租赁等。会展业从业人员素质较低,营销手段落后,大部分是转行而来,真正学会展专业的员工只占20%左右。由于工作强度大、待遇低,展览公司很难请到人才、留住人才。

对于上述问题,张静建议,济南应规划建设

一座展览面积10万平方米至20万平方米的新展馆,并同期建设会议中心、酒店宾馆、休闲购物、娱乐健身、便捷交通等配套设施。

同时,参照成都、大连、长春、南京等城市发展会展业的经验做法,设立会展管理办公室,与贸促会合署办公,统一牵头组织对全市会展业的研究、规划、服务和管理,促进会展资源整合,规范市场秩序。

此外,应设立会展发展引导资金,列入财政专项预算,实施人才培养和引进战略,扶持会展骨干企业做大做强。

据了解,中国贸促会设有展览管理办公室,中国贸促会山东省分会正在根据山东省政府领导指示,加紧筹备山东省会展管理办公室。

山东省会展业协会常务副秘书长燕飞表示,会展业产业关联度高,规划和管理涉及发改委、经信委、贸促会等多个部门,而目前多渠道的审批制度及管理分散是造成无序竞争等混乱现象的主要因素。因此,在地方设立统一管理的会展办是大势所趋。