

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 主题公园盈利模式研究——基于迪士尼与方特
对比的视角

研究生姓名: 米原

指导教师姓名、职称: 姬顺玉 教授 王瑞 教授

学科、专业名称: 应用经济学 国际商务

研究方向: 企业国际化运营与发展

提交日期: 2022年6月6日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 米原 签字日期： 2022年6月6日

导师签名： 姬顺成 签字日期： 2022.06.06

导师(校外)签名： 王瑞 签字日期： 2022.06.07

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

- 1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
- 2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 米原 签字日期： 2022年6月6日

导师签名： 姬顺成 签字日期： 2022.06.06

导师(校外)签名： 王瑞 签字日期： 2022.06.07

Research on the Profit Model of Theme Park -- from the Perspective of the Comparison between Disney and Fangte

Candidate :Mi Yuan

Supervisor:Ji Shunyu

Wang Rui

摘 要

文化产业作为新兴产业近年来发展十分迅速,已经成为我国经济建设的重要组成部分,对我国优化经济结构、增加消费、促进就业等方面具有明显的促进作用。近几年来主题公园业作为文化产业的重要组成部分增速喜人,不仅成为了我国经济发展强有力的增长点,也满足了人民群众的文化需求,对我国文化传承创新发展起到了重要作用。中国因庞大的人口和高速增长的经济,具备了庞大的市场规模和发展潜力,加之我国主题公园业发展还不成熟,因此吸引了大批资本的注意。一方面,国际主题公园巨头大多有对中国市场的投资计划或者已进入中国市场。另一方面,中国本土主题公园品牌并未坐以待毙,纷纷打造自身项目特色,制定适合自身的发展模式,扩大品牌影响力,进行全国布局,争夺主题公园市场。主题公园市场竞争日趋激烈。方特和迪士尼都在世界主题公园业占据着重要地位,业务模式存在诸多相似之处。虽然方特主题公园发展态势强劲,但跟全球主题公园行业第一的迪士尼乐园相比仍有一定差距。多年以来,迪士尼公司牢牢占据着主题公园行业龙头地位,在主题公园市场中保持着强劲的竞争力,因此探寻迪士尼与我国主题公园盈利模式的异同显得尤为必要。

本文采用对比分析的方法,首先整理归纳了国内外学者关于文化创意产业发展、主题公园发展、企业盈利模式的相关研究成果,接着阐述了国内外主题公园业现状和我国主题公园业发展特点,然后基于盈利模式五要素对比分析迪士尼与方特的盈利模式,再结合两家企业的财务指标对迪士尼和方特的偿债能力、营运能力、盈利能力、发展能力进行盈利模式对比分析,定性与定量研究相结合,发现方特公司在盈利模式中存在如旗下IP单一且受众较小、营收结构单一等问题,最后针对发现的问题提出如丰富IP体系、拓展主营业务收入渠道等改善方特公司盈利模式的建议。本文选取方特和迪士尼作对比分析,探索方特盈利模式存在的不足并针对不足提出解决措施,对改进我国主题公园盈利模式和提高主题公园竞争力具有深刻的现实意义。

关键词: 主题公园; 盈利模式; 迪士尼; 方特; 文化创意

Abstract

As an emerging industry, cultural industry has developed rapidly in recent years and has become an important part of China's economic construction. It plays an obvious role in optimizing China's economic structure, increasing consumption and promoting employment. In recent years, as an important part of the cultural industry, the theme park industry has enjoyed a gratifying growth rate. It has not only become a strong growth point of China's economic development, but also met the cultural needs of the people, and played an important role in China's cultural inheritance, innovation and development. Due to its huge population and fast-growing economy, China has a huge market scale and development potential. In addition, the development of China's theme park industry is not mature, so it has attracted the attention of a large number of capital. On the one hand, most international theme park giants have investment plans in the Chinese market or have entered the Chinese market. On the other hand, China's local theme park brands are not waiting to die. They have created their own project characteristics, formulated their own development model, expanded brand influence, carried out national layout and competed for the theme park market. The market competition of theme parks is becoming increasingly fierce. Both Fangte and Disney occupy an important position in the world theme park industry, and there are many similarities in their business models. Although the development trend of

Fangte theme park is strong, there is still a certain gap compared with Disney park, which ranks first in the global theme park industry. Over the years, Disney has firmly occupied the leading position in the theme park industry and maintained strong competitiveness in the theme park market. Therefore, it is particularly necessary to explore the similarities and differences between Disney and China's theme park profit model.

Using the method of comparative analysis, this paper first summarizes the relevant research results of domestic and foreign scholars on the development of cultural and creative industry, the development of theme parks and enterprise profit model, then expounds the current situation of theme park industry at home and abroad and the development characteristics of theme park industry in China, and then compares and analyzes the profit model of Disney and Fangte based on the five elements of profit model, Combined with the financial indicators of the two enterprises, this paper makes a comparative analysis of the profit models of Disney and Fangte in terms of solvency, operation ability, profitability and development ability, and combines qualitative and quantitative research. It is found that Fangte has problems in the profit model, such as single IP, small audience and single revenue structure. Finally, aiming at the problems found, this paper puts forward some suggestions, such as enriching the IP system Expand the main business income channels and other suggestions to improve the profit model of

Fangte company. This paper selects Fangte and Disney for comparative analysis, explores the shortcomings of Fangte's profit model, and puts forward solutions to the deficiencies, which has profound practical significance for improving the profit model of China's theme parks and improving the competitiveness of theme parks.

Keywords: Theme park; Profit model; Disney; Fangte; Cultural creativity

目 录

1 引 言	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的	3
1.3 研究意义	3
1.3.1 理论意义	3
1.3.2 现实意义	3
1.4 理论基础	4
1.4.1 价值链理论	4
1.4.2 竞争优势理论	4
1.5 文献综述	5
1.5.1 企业盈利模式的研究	5
1.5.1.1 关于盈利模式的构成要素	5
1.5.1.2 关于盈利模式的财务评价	5
1.5.2 文化创意产业发展的研究	6
1.5.3 主题公园发展相关研究	6
1.5.4 文献评述	7
1.6 研究方法与研究内容	7
1.6.1 研究内容	7
1.6.2 研究方法	8
1.7 创新点和不足	9
1.7.1 创新点	9
1.7.2 不足	9
2 国内外主题公园发展概况	10
2.1 全球主题公园发展现状	10
2.2 我国主题公园业概述	12
2.2.1 我国主题公园业发展历程	12
2.2.2 发展环境 Pest 分析	13

2.2.2.1 政策环境	13
2.2.2.2 经济环境	14
2.2.2.3 社会环境	14
2.2.2.4 技术环境	15
2.2.3 国内主题公园发展特点	16
2.2.3.1 分布特征	16
2.2.3.2 主题公园类型多样	18
2.2.3.3 竞争格局	18
2.2.3.4 与其他产业融合	20
2.2.4 中国主题公园产业链构成	20
2.2.4.1 产业链上游	21
2.2.4.2 产业链中游	22
2.2.4.3 产业链下游	23
3 基于盈利模式五要素的对比分析	24
3.1 迪士尼与方特企业概况	24
3.1.1 迪士尼公司	24
3.1.2 华强方特公司	25
3.2 利润对象	26
3.2.1 主题公园业务	26
3.2.1.1 消费者分析	26
3.2.1.2 布局分析	28
3.2.2 动漫影视作品受众	28
3.3 利润点	29
3.4 利润杠杆	31
3.5 利润源	31
3.6 利润屏障	33
3.6.1 科技应用水平	33
3.6.2 知识产权数量	34
3.7 小结	35

4 基于财务指标对比分析	36
4.1 偿债能力分析	36
4.1.1 短期偿债能力	36
4.1.2 长期偿债能力	37
4.2 营运能力分析	39
4.3 盈利能力分析	40
4.3.1 杜邦分析法概述	40
4.3.2 权益资本报酬率对比	41
4.3.3 资产报酬率对比	41
4.3.4 资产报酬率分解分析	42
4.3.4.1 销售净利率对比分析	42
4.3.4.2 总资产周转率对比分析	43
4.4 发展能力分析	44
4.5 小结	46
5. 方特盈利模式主要问题	47
5.1 旗下 IP 单一且受众较小	47
5.2 偿债能力、营运能力和盈利能力较差	47
5.3 方特的营收结构单一	48
5.4 动漫影视 IP 与主题公园主题不统一	48
5.5 研发投入不足	48
5.6 主题项目缺乏特色和互动性	49
5.7 营销手段匮乏	50
6. 发展建议与启示	51
6.1 丰富 IP 体系	51
6.2 合理配置资产，降低成本	52
6.3 拓展主营业务收入渠道	52
6.4 提高项目营运质量	52
6.5 丰富营销手段	53

6.6 选择正确的企业战略	53
6.6.1 专一化与差异化战略	53
6.6.2 全球化与本土化战略	54
参考文献	55
致谢	59

1 引言

1.1 研究背景

文化产业作为新兴产业近年来发展十分迅速,已经成为我国经济建设的重要组成部分,由于具备高附加值、科技含量高、投入低、无污染等特点,对我国优化经济结构、增加消费、促进就业等方面具有显著的促进作用。据国家统计局数据显示,2021年文化产业营收增长率达到16%,而GDP增长率为8.1%,文化产业营收增长率约达GDP增长率的二倍,如此高的营收增长率远远超过了其他大部分行业。如今我国人民物质生活水平得到了飞速发展,精神文化需求也随之增加,鉴于此现状,政府部门相继出台了一系列政策文件促进我国文化产业的增长,也指明了我国文化产业的发展方向,指出文化产业应与“数字化”科技相融合,打造“领头羊”企业,孵化培育产业园区,加强文化输出。《“十四五”旅游业发展规划》中强调了旅游业发展中要注意融合文化、创意创新驱动、贴近人民群众和保护生态等问题。毫无疑问,文化旅游产业已成为一片“蓝海”。

近几年来主题公园业作为文化旅游产业的重要组成部分增速喜人,不仅成为了我国经济发展强有力的增长点,也满足了人民群众的文化需求,对我国文化传承、创新、发展起到了重要作用。2018年中国主题公园游客量突破2亿大关,达到2.1亿人次,同比增长近11%。美国Research and market机构指出中国主题公园市场销售额在2020年约为586亿元,预测中国主题公园市场规模未来几年年均增速可达10.71%,而日本和加拿大主题公园市场年均增长率仅为0.37%和6%,中国主题公园发展前景远远超过其他国家。中国因庞大的人口和高速增长的经济,具备了庞大的市场规模和发展潜力,加之我国主题公园业发展还不成熟,因此吸引了大批资本的注意。一方面,国际主题公园巨头大多有对中国市场的投资计划或者已进入中国市场,如上海迪士尼乐园于2016年开始运营,环球影城于2021年在北京建成度假区,默林娱乐已在沈阳进行项目投资建设。另一方面,中国本土主题公园品牌并未坐以待毙,纷纷打造自身项目特色,制定适合自身的发展模式,扩大品牌影响力,进行全国布局,争夺主题公园市场。

如今各国普遍比较看重主题公园的发展前景。欧美发达国家早些年经济较好,

所以欧美主题公园发展时间较长，市场开发潜力较小，国际知名主题公园已构建成功自身成熟的运营模式。而在我国，主题公园市场开发潜力仍旧较大，本土主题公园业发展相比还不够成熟。发展主题公园业不仅可以为我国经济增长注入动力，还可以促进我国文化输出。主题公园业不同于其他文化创意产业，具有“重资产”的特征，前期开发成本较大，投资风险也较高。虽然中国主题公园行业市场前景广阔，但面临的竞争态势也日益严峻。因此本土主题公园公司如何从数量众多本土主题公园中脱颖而出，面对资本充足、模式成熟、品牌影响力强的国外大牌主题公园如何保证自身竞争优势，这些都是本土主题公园面临的迫在眉睫的问题。选择方特和迪士尼公司作盈利模式对比基于以下三点原因：

第一，方特和迪士尼都在世界主题公园业占据着重要地位。多年以来，迪士尼在品牌影响力、资产规模、游客接待量上都遥遥领先于其他主题公园品牌，受众广泛，在全球范围内有巨大影响力，多年以来牢牢占据着行业龙头地位。2019年，迪士尼主题公园全年共接待游客 155,991,000 人次，超过游览量排名第二的默林娱乐集团和排名第三的华侨城集团总和，占据十大主题公园集团游客量总和的 29.93%。迪士尼乐园历史悠久，多年来一直保持着较好的营收状况，总体上保持着飞速发展的态势，其经营模式和理念宗旨被全球主题公园业竞相借鉴和模仿。方特作为我国主题公园行业的领军品牌，发展势头强劲。据世界主题公园研究权威组织 TEA 和 AECOM 公司联合公布的研究报告显示，自 2016 年以来，华强方特集团游客接待量一直稳居世界前五，2019 年全年华强方特旗下主题公园接待游客 5039.3 万人次，相对于 2018 年同比增长近 20%，增长十分迅速。

第二，方特仍与迪士尼存在一定差距。虽然方特主题公园发展态势强劲，但跟全球主题公园行业第一的迪士尼乐园相比仍有一定差距。美国主题公园业兴起较早，经过多年发展和市场竞争，迪士尼运营和盈利模式已经成熟，而中国主题公园业发展时间较短，市场不够成熟，华强方特还处于成长期，缺乏足够的竞争考验。迪士尼公司牢牢占据着主题公园行业龙头地位，在主题公园市场中保持着强劲的竞争力。这不禁让人思考，两者经营模式和盈利模式究竟有哪些异同。

第三，方特和迪士尼主题公园业务模式存在诸多相似之处。方特和迪士尼同属于主题创意类主题公园，以独特的主题创意为主，结合多种表现形式带给游客梦幻般的游玩体验。两者业务发展模式都为主题公园+IP，方特知名 IP 有熊出没，

而我们耳熟能详的迪士尼公主系列、加勒比海盗系列等都为迪士尼 IP。IP 本质上就是文化创意产品，是一个文化符号，深入人心的 IP 往往具备鲜明的文化特征，符合受众的文化特点，满足受众的精神需求，使受众乐意接受并保持长久的喜爱，从而促进产品和服务的销售。两者都重视 IP 的创造和推广，但迪士尼有众多知名 IP，传播广泛，深入人心，其中有的是自主创造的 IP，有的是收购而来。而方特耳熟能详被大众认可的 IP 仅仅只有熊出没系列，通过对迪士尼与方特对比研究，可以从中获得诸多宝贵经验。

1.2 研究目的

基于中国的巨大的人口基数和良好的经济发展水平，中国主题公园市场前景广阔，竞争逐渐激烈。本文主要目的是梳理总结国内外主题公园业发展概况，基于盈利模式五要素对比分析迪士尼与方特主题公园公司的盈利模式，再结合财务指标进行对比分析，发现方特主题公园盈利模式存在的不足，并针对性的提出了改进方特主题公园盈利模式的建议，为我国主题公园业提供宝贵的借鉴和参考。

1.3 研究意义

1.3.1 理论意义

关于企业盈利模式的理论和研究很多，但关于主题公园企业甚至文化创意公司盈利模式的研究非常少，并且很多企业盈利模式的研究单单只基于盈利模式五要素开展，缺乏定量分析。本文主要是基于盈利模式五要素对比分析迪士尼与方特主题公园公司的盈利模式，再结合财务指标进行对比分析，有利于完善主题公园盈利模式的理论研究。

1.3.2 现实意义

虽然方特主题公园发展态势强劲，但跟占据着全球主题公园行业“领头羊”地位的迪士尼乐园相比仍有一定差距。迪士尼公司牢牢占据着主题公园行业龙头地位，在主题公园市场中保持着强劲的竞争力。这不禁让人思考，两者盈利模式

究竟有哪些异同。本文选取方特和迪士尼做对比分析,探索华强方特集团的盈利模式不足并提出建议,对改进我国主题公园盈利模式和指明发展方向具有深刻的现实意义。

1.4 理论基础

1.4.1 价值链理论

Michael E.Porter(1985)在《竞争优势:营造并保持最佳表现》一书中首次提出了价值链理论。价值链分析法可以分为三类:企业内部价值链分析、竞争对手价值链分析和行业价值链分析。企业内部价值链指的是企业为实现价值增加进行的一系列生产、制造、销售等活动的描述。企业内部价值链把企业增值活动分为基本活动和辅助活动,基本活动是与价值产出直接相关的活动,辅助活动主要通过辅助支持基本活动实现价值增加。行业价值链是将供应商、企业、顾客三者链接在一个从原材料形成到最终用户产品形成的链条上,将企业放在整个产业链中的一部分考虑,企业作为产业链中游,可以通过与供货商议价、自主销售等手段来优化行业价值链。竞争对手价值链可帮助企业对竞争对手进行分析,找出自身不足之处,有利于企业扬长避短,在市场竞争中取得优势。随着经济全球化时代和互联网时代的到来,Adrian Slywotzky等学者在原有的理论的基础上提出了价值网和全球价值链观点。

1.4.2 竞争优势理论

Michael E.Porter(1985)在《竞争优势:营造并保持最佳表现》一书中提出了竞争优势理论。竞争优势理论包括五力分析模型、三种战略思想。五力分析模型认为五种因素会影响一个产业的吸引力和产业内现有企业的战略决策。波特五力模型分析可帮助产业外企业得知产业竞争强度来决策是否进入,也便于产业内企业进行竞争战略选择。

Porter认为企业可采取三种不同的战略来应对上述五种影响因素,包括总成本领先战略,差异化战略,专一化战略。总成本领先战略,顾名思义,企业通过降低各环节成本以较低的市场价格来获得竞争优势,通过建立规模生产、优化设

备、改进技术、加强管理等手段实现。差别化战略，简而言之，通过打造自身产品和服务的鲜明特色，与市场同质类产品有所区分，使自身产品和服务具有独特性来取得竞争优势。专一化战略指企业将目标着重放在特定的目标客户群体、某一特定产品或服务上，颇有点“集中力量办大事”的意思。

1.5 文献综述

1.5.1 企业盈利模式的研究

1.5.1.1 关于盈利模式的构成要素

Paul Timmers(1998)认为企业采用的战略、商品和服务的特点、利润收入三要素构成企业盈利模式。Cordijn etal(2001)认为消费者反馈、消费者需求、行业内竞争态势以及行业产业链这四个要素构成了企业盈利模式。Adrian Slywotzky(2002)认为企业盈利模式中企业利润对象、利润点、利润源、利润杠杆及利润屏障围绕核心竞争力构成了企业盈利模式。Hamel(2002)认为企业的核心资源、价值提升、优良的发展战略以及目标客户群构成了企业的盈利模式。Weill&Vitale(2013)研究认为企业资源配置方式与整合手段、目标客户需求、企业发展战略和营销手段四要素构成企业盈利模式。裴正兵(2015)站在了客户角度考量盈利模式，对盈利模式五要素进行了创新，加入顾客价值作为关键指标。吴珏(2016)在其硕士论文中通过财务视角和构成要素两个角度对比分析了宋城演艺和华侨城公司，使用客户选择、价值获取、战略控制、业务范围这四个因素构建了主题公园企业的盈利模式。李成家等(2018)指出收入来源、维持企业稳定经营的措施、商品与服务、核心竞争力这四个因素构成了企业盈利模式。

1.5.1.2 关于盈利模式的财务评价

Allan Afuah&Christopher L.Tucci(2002)认为应该从公司收入、毛利率、主营业务收入、现金流量以及企业所占市场份额这五个指标评价企业盈利能力，其中公司收入和现金流量应作为关键指标。彭彦敏和张雪云(2014)认为杜邦分析法分析企业财务数据效果较好，在杜邦分析法中ROE(净资产收益率)这个指标至关重要。王岩(2015)认为应从成本集合、企业利润集合和税费四个角度来评价企业盈利模式。张大明(2017)认为从主营业务收入、利润和企业财务风险的评估等角

度评价企业盈利模式较为全面。向桂霖(2021)根据财务数据从现金流量、偿债能力、盈利能力、发展能力、营运能力五个角度对比评价了斗鱼和虎牙两家公司,指出虎牙直播在运营中存在的问题。闫磊(2021)自主构建了评价方特财务绩效的指标评价体系,并将宋城演艺和华侨城在该指标评价体系下进行对比分析。

1.5.2 文化创意产业发展的研究

近些年由于国内文化创意产业的发展,国内学者对文化创意产业的研究开始增多。张文洁(2005)对英国文化创意产业的发展历程进行了研究,提出政府的大力支持、法律法规等各项制度的完善和大力培养国民文化水平这三个因素对英国创意产业的发展至关重要。张养志(2009)分析了发达国家的文创产业发展历程,将之分为以英美为代表的市场推动型和以日韩为代表的政府引导型。胡晓鹏(2010)指出了六类区域文化产业发展模式,指出政策的制定和实施不能盲目模仿,要结合地区实际情况。花建(2014)在其文章中指出文创产业与工业、旅游业、城市规划和建筑设计业以及农业的融合发展对我国国民经济的增长有重要作用,并指出了融合的具体路径,比如通过发展休闲农业项目将文创产业与农业相结合。王庆金和侯英津(2015)提出文创产业演化有价值链延伸、网络化价值扩散、空间集聚演化三种路径,并从法律制度、企业和政府三个角度提出了五点文创产业发展举措。

1.5.3 主题公园发展相关研究

保继刚(1997)认为区域顾客数量和交通便利水平、区域经济水平、城市旅游形象、空间集聚和竞争和企业决策共同影响着主题公园的发展,并指出五种因素的相互作用关系。王欣(2000)指出主题公园发展中存在的问题如过度竞争、游客重游率低等,并提出相应对策。王克岭和马春光(2010)认为我国主题公园应在加强园区动态化更新、凸显文化性、加强游客体验性、融合地区文化等方面进行努力。陶陶(2013)通过对迪士尼主题公园进行研究,指出迪士尼的商业模式存在主题化、商品化、混合消费的特征,并指出我国主题公园应如何借鉴迪士尼主题公园进行盈利。钟士恩等(2015)将我国主题公园的发展历程以2000年为节点分为了两个阶段,肯定了主题公园发展的重要性,并指出我国主题公园面临的挑战:土

地管制和激烈竞争。吴侃(2017)分别从构成要素和价值链两个角度对比分析了南昌万达城和上海迪士尼乐园的盈利模式,从中发现我国主题公园存在的问题并给出相应的对策。王蕾等(2019)认为IP对主题公园的发展有极大的推动作用,详细描述了我 国主题公园IP发展现状和问题,并指出主题公园IP发展的三大对策:融合中国传统文化、人性互动的空间沉浸体验、故事叙述促进消费升级。

1.5.4 文献评述

国内学者们将文化产业发展分成了不同的类型,但他们普遍承认创新能力、环境资源和制度政策对文化产业发展有着重要的作用。对于文化产业中主题公园业的发展,不同学者研究角度不同,对国外主题公园成功经验和国内主题公园存在的问题研究较多,本文在之前学者们的研究成果上将国内主题公园与国际主题公园作对比研究。

国外学者对于盈利模式的构成要素划分有不同角度,我国研究人员通常都是基于盈利模式五要素进行划分,这也是本文采取的研究方法。对于企业盈利模式财务评价研究国内外学者普遍重视杜邦分析法和现金流分析,本文采用杜邦分析法对比分析迪士尼与方特的盈利能力。

我国对主题公园发展的研究开始较晚,研究成果较少,主要从区域客流量和经济水平、政策等角度考虑。国内外关于主题公园盈利模式研究较少,大多基于对主题公园进行定性分析,分析方法并不统一,缺乏定量分析与对比分析,这也是本文试图解决的问题。

1.6 研究方法与研究内容

1.6.1 研究内容

本文的研究内容主要分为六个部分:

第一部分,论述选题的背景,指出我国文化产业和主题公园业正在飞速发展。指明本文研究意义、研究目的、研究方法、创新性与不足,整理归纳了国内外学者关于文化创意产业发展、主题公园发展、企业盈利模式的相关研究成果。

第二部分,介绍了世界和中国主题公园业现状,对我国主题公园发展史、发

展环境、产业链和发展特点进行总结，其中对我国主题公园业发展环境进行了pest分析。

第三部分，对方特与迪士尼公司进行了简要介绍，并基于盈利五要素对比分析了迪士尼与方特公司的盈利模式。

第四部分，基于财务指标对迪士尼与方特进行盈利模式对比分析。

第五部分，基于上文梳理概括方特盈利模式中存在的问题。

第六部分，建议与启示。针对上文的分析结果，提出对以方特为代表的我国主题公园企业的发展建议。

1.6.2 研究方法

文献研究法：首先通过网络平台大量搜集了文化创意产业和主题公园业的研究报告和国家的相关政策规定，对文创产业和主题公园业的发展现状、前景、政策有了明晰的认识。然后通过万方、知网等数据库和学校图书馆大量搜集了前人对于主题公园的研究成果和方向，对搜集到的资料进行梳理总结，进而确定了本文关于主题公园盈利模式的研究方向。最后通过知网等数据库和图书馆文献阅读了国内外学者大量关于企业盈利模式的研究成果，形成自己的研究思路和框架。

案例分析法：本文主要运用迪士尼和方特的案例进行系统分析，针对主题公园的盈利模式进行对比研究，发现方特在盈利模式上存在的问题，并提出相应优化建议，为文化产业中的主题公园企业提供借鉴。

对比分析法：本文通过对同是主题公园行业的方特与迪士尼进行对比分析，找到方特盈利模式存在的不足，针对发现的不足提出相应解决对策，供我国其它主题公园借鉴和参考。

定性与定量相结合的研究方法：本文首先通过盈利模式五要素定性分析方特与迪士尼公司盈利模式的异同，再运用财务指标对方特与迪士尼公司的盈利能力、成长能力、偿债能力、盈利能力进行评价，综合运用定性与定量方法开展研究。

1.7 创新点和不足

1.7.1 创新点

关于企业盈利模式的理论和研究很多,但关于主题公园企业甚至文化创意企业盈利模式的研究少之又少,并且很多企业盈利模式的研究单单只基于盈利模式五要素开展,缺乏定量分析。本文首先基于盈利模式五要素对比分析迪士尼与方特公司的盈利模式,再结合财务指标进行对比分析,有利于完善主题公园企业盈利模式的理论研究。

1.7.2 不足

虽然笔者进行了大量的资料收集和实际探访,但由于缺乏企业内部资料,对盈利模式构成要素的对比分析可能不够深入和全面;其次笔者在进行财务指标选取方面虽经过多方考量但仍不可避免具有片面性。

2 国内外主题公园发展概况

2.1 全球主题公园发展现状

2019年,世界十大主题公园游客人数同比增长4.0%,达到5.2亿人次。2018年和2017年增速分别为5.3%和8.6%,全球十大主题公园游客总人数增速逐年放缓。如表2.1所示,除迪士尼外,2019年世界排名前十的主题公园游客量都实现了增长。增速超过5%的主题公园按照增速排名分别为:华强方特、华侨城、长隆、雪松会、团聚公园,其中以华强方特增速最快,华强方特2018年游客量约为4200万人次,于2019年突破5000万大关。2019年世界范围内游客增速最快的三家主题公园都是中国本土品牌,与全球主题公园市场游客人数增速放缓不同,中国本土品牌保持着高速发展的态势,这也反映了中国主题公园市场的潜力。而默林娱乐和海洋世界娱乐集团增速缓慢,仅为0.9%和0.2%。迪士尼集团游客人数出现了轻微负增长,降低了约0.8%,但迪士尼的游客人数仍然遥遥领先于其他品牌,远超前十名中第二、三名主题公园游客量的总和,略微领先于后五位游客量总和,2019年公布的全球游览人数最多的25座主题公园中,前四位均为迪士尼旗下主题公园。

表 2.1 2019 年全球主题公园集团游客人数排行

排名	公司	所在地区	2019 游客人数 (百万人)	2018 游客人数 (百万人)	2018 年营收 (百万美元)
1	迪士尼	美国	155.99	157.31	9,434
2	默林娱乐	英国	67.00	66.40	2,254
3	华侨城	美国	53.97	49.35	35,761
4	环球影城	中国	51.24	50.07	5,746
5	华强方特	中国	50.39	42.07	631
6	长隆集团	中国	37.02	34.00	—
7	六旗娱乐	美国	32.81	32.02	1,464
8	雪松会娱乐	美国	27.94	25.91	1,349

续表 2. 1

排名	公司	所在地区	2019 游客人数 (百万人)	2018 游客人数 (百万人)	2018 年营收 (百万美元)
9	海洋世界	美国	22.62	22.58	1,372
10	团聚娱乐	西班牙	22.20	20.90	694

数据来源:根据美国主题娱乐协会2019年全球主题公园及博物馆报告和集团年报整理得到。

由于主题公园并非生活必需品,需要游客有一定的经济能力,并且前期投入较高,此外交通便利程度也会对游客的游览意愿产生影响。所以全球大型主题公园普遍位于交通便利、人口基数庞大的一二线城市。虽然中国市场增长迅速,但与美国市场还有一定的差距。美国主题公园业发展较早,已经成熟,美国市场是世界最大的主题公园市场,中国市场目前还处于发展阶段,市场潜力大。权威数据显示,2019年游览量最大25座主题公园中,9座分布在美国,其中游客量第1、2名都位于美国,分别是位于佛罗里达州奥兰多市的迪士尼魔法王国和位于加利福尼亚州安纳海姆市的迪士尼乐园。亚洲地区占据了12座,其中日本占据了4座,游览量约为5301万人次,约占前25位主题公园游览人数总和的20.9%;韩国占据了2座;有6座位于中国,相对于2018年的3座翻了一倍,游客接待量4440.6万人次,占比约为17.5%,分布于香港、上海、广州、北京。欧洲占据了4座,2座位于法国,德国和荷兰各一座。由此可知,目前欧美地区和亚洲地区是主题公园业的主要市场。

迪士尼、华侨城和云顶新加坡是全球净利润最多的三家主题公园公司,但是主题公园收入仅作为他们主要营收的一部分。全球范围内营收状况较好的主题公园集团公园业务营收占比并不大,主题公园业务并非他们的唯一业务和占据营收“大头”的业务。他们更多的是将主题公园业务作为创意内容和其它业务的变现方式,换言之主题公园业务是他们实现自身经营理念的手段,是经营模式的一个环节和支柱,是提升自身影响力、获取关注的一种途径。

2.2 我国主题公园业概述

2.2.1 我国主题公园业发展历程

第一阶段，随着市场经济的发展，我国第一个主题公园——深圳锦绣中华于1989年7月建成，引发了市场热烈反响，我国主题公园也从20世纪80年代后期开始陆续走进人们视线，我国主题公园进入初创期。此阶段主题公园科技含量低，主要通过一些特有的静态景观吸引游客。

第二阶段，我国于1992年对国企进行了改革，国家希望通过将失业人员投入服务业的方式来缓解由于改革导致的剩余劳动力增多的情况，因此在一定程度上放宽了旅游业的限制，鼓励主题公园的建设。同时，国家实施的双休日制度和黄金周休假制度也使消费者有了更多的空余时间，旅游需求增加。因此从20世纪90年代中期开始，以深圳欢乐谷为代表的主题公园大量涌现，此阶段主题公园开始初具项目特色，加入了一些演出项目，增强了游客体验感。

第三阶段，2000年至2009年，此阶段国内主题公园业开始打造本土品牌，普遍重视品牌化战略，开始凸显自身项目特色，形成自身竞争优势，代表例子有常州恐龙园。并且随着香港迪士尼公园的开幕，国内主题公园品牌将目光转向国外成熟的主题公园，对它们进行模仿和借鉴，开始将科技化元素融入到自身园区建设和维护当中，以期带给消费者更好的体验。

第四阶段，2012年至今，国内主题公园量呈猛烈增长态势，古镇主题公园兴起并进入快速发展阶段，主要原因是城镇化的发展造成了居民的“乡愁”需求，居民偏好富含传统文化、古色古香的风情古镇。2018年，中国主题公园数量达到2100余家，并且有将近七分之一的主题公园的投资额都在5000万元以上。国内主题公园类型不尽相同，各大国内知名主题公园已形成自身项目特色，也已探索出相对成熟的运营模式。如今，我国已经吸引了众多世界知名主题公园的入驻，我国的主题公园业走上发展的快车道。

2.2.2 发展环境 Pest 分析

2.2.2.1 政策环境

当前主题公园行业现已成为了政策红利的市场,近年来我国为促进主题公园行业发展制定了一系列政策和规定,主题公园业受政策扶持力度大,主题公园业拥有较好的政策环境和广阔的发展空间。下表为近年来出台的与主题公园业发展相关的政策文件,并对相关内容进行了归纳概括。

表 2.2 近年来相关政策文件

颁布时间	政策名称	与主题公园业相关的主要内容概括
2018年3月	《关于规范主题公园建设发展的指导意见》	对我国主题公园如何建设、怎样发展的问题作出了明确指导,明确指出我国主题公园在发展中应加以重视的红线,并提出从政府、部门、行业自身三方面加强组织管理。
2019年8月	《关于促进旅游演艺发展的指导意见》	要加强文化人才培养,给予旅游演艺项目各种帮助,如税收优惠、帮助吸引社会各界资金、保障用地等。
2019年8月	《国务院办公厅关于进一步激发文化和旅游消费潜力的意见》	指出各级政府各部门要在改善旅游环境、促进居民文化旅游消费、鼓励景区基础设施建设和更新、加强政策保障等方面促进文旅产业发展。
2020年3月	《关于促进消费扩容提质加快形成强大国内市场的实施意见》	加快文化产业与其他产业融合速度,健全文旅消费体系,加大文化产品供给等。

资料来源:中国政府网(<https://www.gov.cn/>)。

2.2.2.2 经济环境

近年来我国经济增长较快，居民对主题公园的需求持续升高。一个国家经济发展水平严重左右着主题公园的发展态势。业内一般将人均 GDP 是否达到 8000 美元作为主题公园业经济环境衡量指标。当达到这个指标时，居民旅游度假需求呈现猛烈增长态势，文化旅游消费体系会得到发展和完善，主题公园业也会得到飞速发展。迪士尼的成长历程证明了这一点，当迪士尼乐园所在城市人均 GDP 达到 8000 美元时，迪士尼公园营收增加迅速，企业也得以迅速发展。这一指标也成为迪士尼选址布局的重要考虑因素。

我国人均 GDP 于 2015 年突破 8000 美元，2019 年突破一万美元大关，达到 10,143 美元，我国人均 GDP 除 2020 年外增长均超过 6%，2020 年受新冠疫情影响，经济增速放缓，但仍实现正增长，同比增长 2.3%。近年来我国居民可支配收入也得到了较大的提高，城镇居民人均可支配收入于 2020 年达到 43834 元，较之十年前的 19109 元，十年间增长了约 129.39%。2018 年全年我国居民在文化旅游消费上超过 5.1 万亿元，主题公园行业也随着经济的飞速发展进入发展黄金时期。2019 全年，国内主题公园游览次数共计约 2.1 亿，与 2018 年相比增长了 48%。简而言之，目前国内主题公园业发展的经济环境较好，我国主题公园市场迎来高速发展期。

2.2.2.3 社会环境

近些年来国内居民对于旅游和文化产品消费观念发生转变，社会对于文化旅游的接受度提高。随着经济的发展，90 后、00 后物质条件较为充裕，在此基础上，更注重精神价值的追求和精神需求的满足，是文旅消费的主力军。文化旅游消费不再是早年居民眼中的“奢侈品消费”，逐渐成为居民的日常所需，成为当代年轻人调节身心、休闲解压的重要手段。国内旅游人数和收入逐年增长，在疫情爆发前的 2019 年国内旅游人数达到 60.06 亿人次，同比增长 8.4%，旅游业创造的收入为 5.72 万亿元，同比增长 11.7%，10 年来旅游人数和收入的年复合增长率分别为 12.19% 和 18.93%。

公共基础设施不断完善为主题公园选址免除了后顾之忧。随着经济水平的提高和旅游业的飞速发展，各地基础设施建设不断完善，交通越发便捷，医疗水平不断提高，城市环境不断改善，主题公园选址有了极大的选择空间，可以不仅仅

局限于较大的一二线城市。

中国主题公园企业逐渐成熟，有形成群落化聚集的趋势，这并非只是一件坏事，也对主题公园业品牌发展有利，首先直面竞争对手可在市场竞争中及时发现自身不足，及时调整发展战略，改进经营模式，保持自身独特优势。其次多个主题公园品牌聚集在一个区域，使此区域游客人数增加，自身也能从中受益，发展消费群体的机会增多，单体劣势也被区域中其他主题公园所弥补。

主题公园经营模式也在发生改变，国内主题公园正在尝试将主题公园门票收入在总营收中的比重降低，根据自身特点全力发展其他业务，将主题公园业务作为变现的一部分。主题公园建设更新也刻意的融入科技、文化元素，从单纯的“游乐场”和“演出舞台”转变为集文化创意、娱乐休闲于一体的商业综合体。

2.2.2.4 技术环境

5G 技术、云计算、物联网、VR、AR 等技术的兴起，可帮助主题公园公司拓宽业务模式，增强游客的游览体验，也促进了智慧旅游系统的构建。智慧旅游系统的构建有利于运营商于提升运营效率，便于信息共享；增加了游客游览过程中的便捷性、趣味性、独立性。例如，VR 技术使游客将虚拟场景与现实世界相结合，很多游客游览主题公园的原因就是受 IP 的吸引，有自己喜欢的人物角色和文化内容，当游客身临其境指挥虚拟角色的一举一动，仿佛置身于动漫影视作品中的世界，观众脑海中的印象、情结与现实有效的链接在一起，游览体验得到更高层次的满足。AR 技术可使主题公园公司开展线上体验服务，使用户足不出户就能对园区和项目有直观的认识，激发顾客的游览欲望，符合用户的体验需求。在当今疫情严重的形势下，线下业务大受影响，大力发展线上业务、拓宽用户体验模式不失为主题公园一个良好的出路。大数据技术可以帮助主题公园和政府监管部门搜集大量游客数据，主题公园可通过云计算技术可分析出游客偏好，发现自身存在的不足，有利于企业合理分配企业资源，统筹规划，也有利于政府监管和主题公园行业自律。云计算技术还可以为个人用户快速从浩如烟海的数据中分析出适配用户具体需求方案，精准的向客户营销。

2.2.3 国内主题公园发展特点

2.2.3.1 分布特征

全国各地主题公园的发展水平差异极大。总体来说，其在东部发达地区的发展程度更加成熟，同时华中地区和西南地区已有一定基础并且发展势头强劲，西北地区主题公园在规模和数量上不占优势，最为落后。

如表 2.3 所示，从已建项目分布上来看，2018 年年底我国已建成的主题公园主要分布在东部地区，其中华东地区已建成的项目最多，华东和华南地区已建成项目超过全国一半。中部地区主题公园主要沿江分布，西部地区主题公园建设多依托于地区文化特色。从兴建计划上来看，从 2018 年至 2020 年新兴建的 39 个主题公园多集中在南京、郑州等一线城市，西部和中部在原有的基础上发展态势较为强劲，东北华北地区待建项目较少，增长态势缓慢。

表 2.3 2018 年各地区主题公园项目分布

	华东	华南	东北	华北	华中	西南	西北
已建项目（个）	44	22	10	15	13	16	8
待建项目（个）	15	10	4	4	15	14	6

资料来源：MobaData 研究院发布的《2019 主题公园研究报告》。

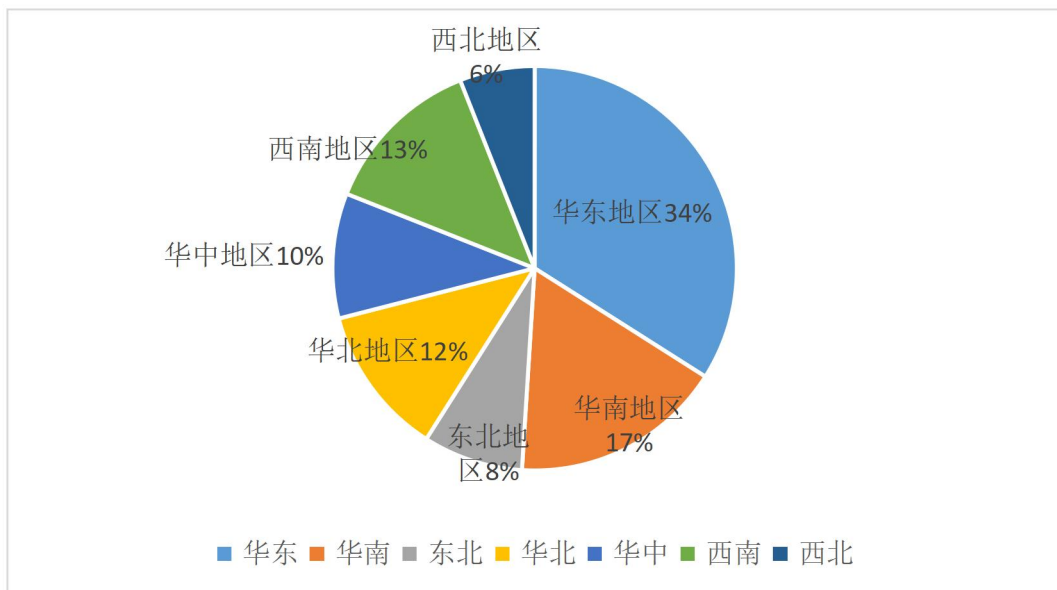


图2.1 已建主题公园项目分布

资料来源：MobaData 研究院发布的《2019 主题公园研究报告》。

如表 2.4 所示,通过本土知名主题公园品牌布局城市来看,除欢乐谷外大多数选择布局经济发展程度较好、基础设施完善、交通便利的二三线城市,其中旅游城市较受主题公园企业的喜爱。企业这样的战略布局可与旅游城市发展互惠互利,主题公园可凭借旅游城市吸引的游客增加客源,增加辐射范围;而旅游城市也增强了自身旅游竞争力,增加了税收,扩大了就业,进而促进经济发展。

我国主题公园现已呈现集群化分布趋势,为主题公园带来了机遇和挑战,我国的主题公园类型各不相同,在一个区域形成集群分布时可为单个主题公园带来客流增长。一个主题公园品牌不可能为所有人熟知,各自有自身的项目特色和经营模式,在主题公园集群化区域中,游客游览完喜爱的主题公园后,有时会顺便游览其他感兴趣的主题公园。当形成主题公园群落后,也便于主题公园实现资源共享,例如区位优势、科技资源、信息资源等。集群化趋势也可帮助主题公园间达成合作,比如两个各具特色、游客重合度较小的主题公园可采用优惠联票等方式,实现双方游客增长。集群化趋势也会给主题公园带来不小的考验,与其他主题公园形成正面竞争态势,这就要求主题公园需时刻注意市场动向、关注竞争对手,发现自身不足之处及时修正,加强文化创意研发和科技创新来保持自身市场份额和竞争力。

表 2.4 本土知名主题公园布局

本土知名主题公园品牌	布局城市(落地与计划落地)
欢乐谷	深圳、北京、成都、上海、武汉、天津、重庆、南京、西安
长隆	广州、珠海、清远
华强方特	芜湖、沈阳、天津、青岛、济南、郑州、宁波、厦门、汕头、株洲等
宋城演艺	杭州、三亚、丽江、九寨沟、丽水、宁乡、桂林、上海、张家界等
海昌海洋公园	青岛、成都、天津、烟台、武汉、大连、重庆、株洲、上海、三亚、郑州

资料来源:公司官网和年报。

2.2.3.2 主题公园类型多样

目前我国主题公园类型具有多样性。根据规模类型分类,可以分为目的地级、区域级、城市级和社区级四大类。目的地级主题公园投资规模、容容量都为最大,专程游客较多,辐射范围广,代表有上海迪士尼乐园;区域级代表有欢乐谷;城市级代表有华强方特;社区级投资规模、容容量为最小,游客主要是社区居民,代表有大连圣亚大白鲸世界。以旅游体验类型分类,可以分为历史文化、休闲娱乐、景观文化、休闲娱乐和主题创意五部分。如下表:

表 2.5 主题公园按照游客体验分类

类别	特征	主题公园代表
历史文化	景区建筑、项目富含传统文化,还原历史场景,使游客仿佛置身于特定历史情景之中。	杭州宋城景区、开封清明上河园
景观文化	以仿真或人造景观为主。	深圳锦绣中华、世界之窗
休闲娱乐	带有游乐场性质,注重感官刺激,游乐设施较多。	欢乐谷系列主题公园
情景模拟	将游客置身于某个场景中,体验某种情境。	浙江横店影视城、银川华夏西部影视城
主题创意	以IP为核心的主题创意为主,创意表现形式多样化。	迪士尼乐园、方特欢乐世界、环球影城

资料来源:笔者总结和行行查发布的2020年中国主题公园行业研究报告。

2.2.3.3 竞争格局

如图 2.2 所示,国内主题公园业四足鼎立,市场份额主要由四个头部企业占据,客流量占比最大的为华侨城集团。这四家主题公园具有稳定的市场地位,并且通过整合内部资源提高服务水平,并积极寻求外部合作,以期实现与外部企业之间的优势互补,实现协同效应。这四家同时通过打造品牌知名度积累了大量的客户,赢得了客户的信任。行业巨头的市场集中度逐渐提升。如表 2.6 所示,其中四大巨头发展模式各不相同。

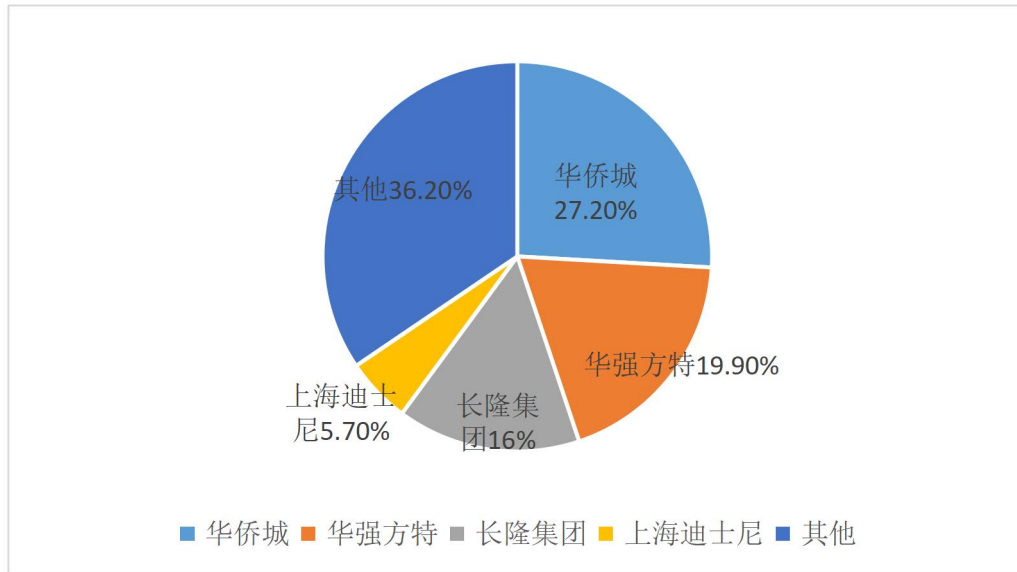


图2.2 2019年国内头部主题公园客流市场占比

资料来源：MobaData 研究院发布的《2019 主题公园研究报告》。

表 2.6 国内知名主题公园简介

企业名称	模式	旗下主要公园
华侨城	主题公园+地产	锦绣中华、世界之窗、欢乐谷等
华强方特	IP+科技+主题公园	芜湖方特欢乐世界、青岛方特梦幻王国等
长隆集团	马戏+酒店+地产+主题公园	长隆欢乐世界、长隆国际大马戏、珠海长隆海洋王国
迪士尼	IP+主题公园+衍生品	上海迪士尼、香港迪士尼

资料来源：笔者总结和公司官网。

虽然主题公园类型多样，但园区内收入来源无外乎门票收入、园区项目活动收入、酒店餐饮等服务收入、广告等商业收入。我国主题公园园区营收中门票收入和项目活动收入占比较大，盈利模式不够完善，旅游综合服务和广告等商业收

入占比较小。园区收入受到客流量（首次游览人数+重游人数）和游客平均消费两个因素的影响。首次游览的人数主要受 IP 吸引力、知名度、规模、项目特色等因素的制约，首次体验效果和园区更新速度影响着重游人数。旅客平均消费受 IP 吸引力、园区游览时间、购票方式等因素影响。

2.2.3.4 与其他产业融合

由于主题公园业本身就属于文化创意产业，但主题公园又不同于其他文化产业，具有“重资产”的特征，园区建设成本较大，建设周期长，维护费用高，因此我国主题公园目前都将“轻资产”化战略作为自身战略重点，将文化创意和内容产出放在首要层面，我国主题公园业文化创意内容和影视作品 IP 主要来源于自主研发，对知名影视作品 IP 和文化创意公司的并购很少。

我国主题公园业开始在重视文化创意的基础上与其他产业进行融合。第一与科技产业进行融合。我国的一些主题公园如华强方特带有了部分科技公司的属性，大部分园区普遍加入了科技元素来提升游客的体验性，提升文化创意内容的表现程度。迪士尼开创了主题公园与科技相结合的先河，像在当今还并不常见的线性感应电视、无人驾驶、轨道交通系统等，早在上世纪就被迪士尼乐园所应用。随着疫情的爆发，游客出行受限，利用 VR 等技术搭建线上体验平台可能成为我国主题公园未来的发展方向。第二与旅游行业融合。旅游业的发展带动了主题公园游客的增长，主题公园业的蓬勃增长也促进了旅游业的发展。例如上海迪士尼乐园游客覆盖范围遍布全国，其中有相当一部分游客是为了参观迪士尼乐园而选择去上海旅游。第三与服务业融合。主题公园营收来源中游有酒店、餐饮等服务业，园区工作人员也会为游客讲解项目特色，解决疑难，各地主题公园纷纷提高自身服务水平，力求使游客达到“尽兴而归”的状态。

2.2.4 中国主题公园产业链构成

行业产业链包含上游环节的主题公园设施供应商、IP 提供方、土地供应方及其他服务供应方，中游环节的主题公园运营商和下游的游客。如图 2.3 所示：

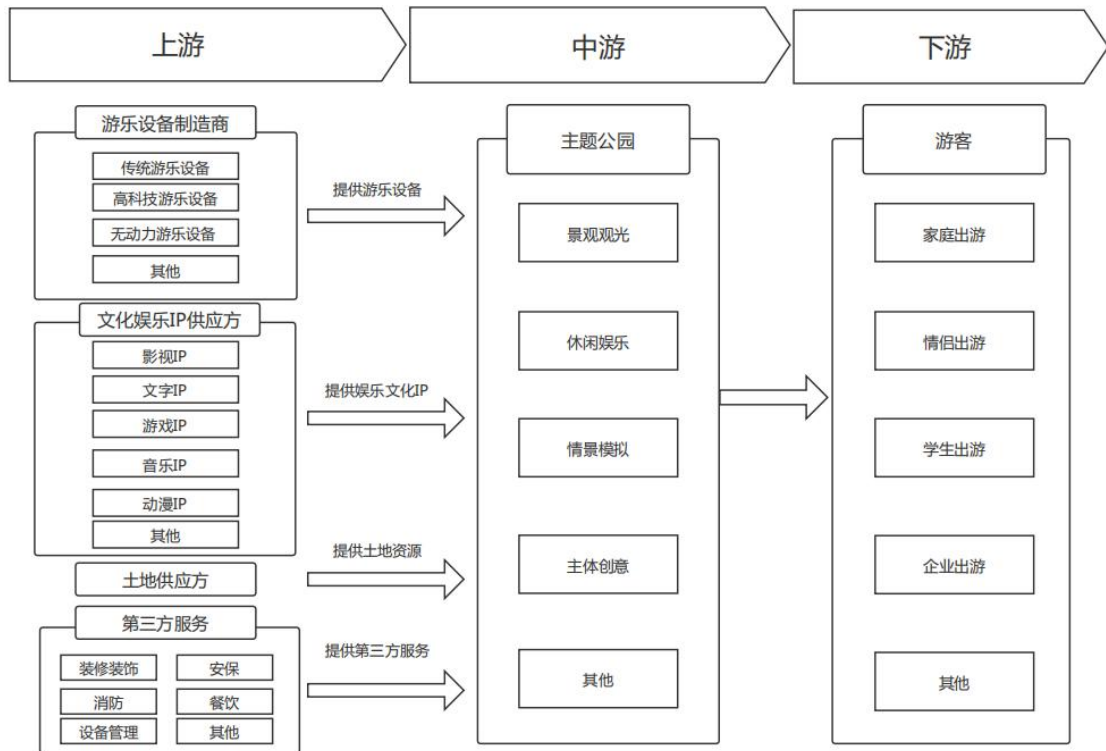


图2.3 主题公园产业链

资料来源：笔者总结。

2.2.4.1 产业链上游

（一）主题公园设施供应商

由于国外主题公园业发展较早，形成了较为成熟的产业结构，外资主题公园设施供应商历史悠久，技术先进，主营大型游乐设备，竞争优势明显。欧洲的游乐设备制造技术较为先进，以荷兰的威克马游乐设施公司为代表的欧美外资企业垄断了我国主题公园的游乐设备采购的大部分市场份额。

以中山金马、北京实宝来公司为代表的我国本土游乐设备企业以制造中小型游乐设备为主，不断进行技术革新使自身游乐设施产品与时俱进，并开始向大型游乐设备制造公司转型。中国旅游市场的游乐需求已从传统的静态游览向动态的体验式游览转变，促使相关制造业向高科技化方向发展，构筑游玩设备与科技文化相结合的混合模式。主题公园的IP化不断加深将进一步推动游乐设备产品向主题化发展，游乐设备制造企业需将文化IP与游乐产品深度融合，开发出契合公园主题的游乐设施，吸引更多游客重游，有效提升主题公园运营效果。

（二）IP供应方

IP 指文化作品的内容版权。主题公园的主题 IP 来源通常涵盖各个文化领域，如小说、电影、音乐等。强有力的 IP 创造传播能力对主题公园的发展至关重要。重视 IP，以 IP 为核心打造健全的产业链条，进行主题公园建设和衍生品销售，采用多种渠道营销宣传 IP，拓宽业务模式将是推动主题公园业发展的重要支撑点。

国外知名主题公园 IP 以自创为主，以收购为辅。以迪士尼为例，迪士尼知名 IP 数量众多，传播广泛，为主题公园建设和项目设计提供了灵感，指明了建设方向。迪士尼自有 IP 有适合低龄儿童观看的米老鼠系列、小熊维尼系列等，有适合 13 岁以上人群观看的加勒比海盗系列等。除自有 IP 外，迪士尼还通过收购漫威影业、卢卡斯影业获得了如复仇者联盟、星球大战等知名 IP，丰富了自身 IP 宇宙，同时增强了自身的创意研发能力，凭借多样的荧幕形象和精彩的剧情内容，迪士尼 IP 影响力巨大。我们耳熟能详的侏罗纪公园系列、速度与激情系列都为环球影城自有 IP，环球影城引入的哈利波特 IP 现已成为公园最大卖点之一，成功的关键在于场景设计和项目特色紧密切合原著设定和电影效果。

国内主题公园 IP 基本上都为自主创造，如华强方特的熊出没系列 IP、宋城演艺基于传统文化构建的钱塘仙侠会演艺 IP。但国内主题公园自主 IP 较为单一，知名度也不如国外大牌主题公园。

（三）土地供应方

我国相继出台政策文件严格规范主题公园用地审批，主题公园可通过招标、拍卖等方式获得园区用地，基于保护耕地、林地、绿地的考虑，主题公园应按照国家有关规定首先利用存量用地和建设效率较低的用地，严禁侵占耕地、林地、城镇公园绿地，不得借主题公园建设的名义开发商业性住宅。

2.2.4.2 产业链中游

随着中国旅游业发展，主题公园作为重要的文化旅游项目得到了快速发展。根据沙利文咨询对中国主题公园品牌知名度调查，上海迪士尼乐园在中国消费者中品牌知名度最高。宋城演艺、华强方特、华侨城、长隆等品牌位于前列，较高的品牌知名度为主题公园客流量提供保障。中国主题公园业从静态观光游进入互动体验游模式，中国主题公园的文化与科技将成为行业发展的核心，文化 IP 带

来粉丝与品牌效应，助力主题公园商业模式发展，科技能帮助游客进行沉浸式游乐体验从而帮助主题公园保持差异化优势。

2.2.4.3 产业链下游

34 岁以下群体是我国主题公园游客中人数最多的群体，占比高达 72.9%。年轻群体为主题公园的主要客群，是我国主题公园消费的主力军，此群体不仅对主题公园硬件设施有较高要求，并且偏好富有文化内涵并能给其带来的情感共鸣的主题公园，此外游客项目互动体验、IP 喜好、服务质量、门票价格等都影响着游客对主题公园的体验选择。

3 基于盈利模式五要素的对比分析

3.1 迪士尼与方特企业概况

3.1.1 迪士尼公司

1923年成立的华特迪士尼公司经过几十年的发展，现已成为世界娱乐公司中的翘楚。华特迪士尼公司近五年在世界五百强排名中稳居前200名，2021年排名为第145名，较去年增长五位，为近五年排名最高。华特迪士尼公司营业收入和净利润也呈逐年增长趋势，2021年受疫情影响导致营收和利润下滑，但营收仍然高达653.88亿美元。迪士尼营收能力较强，2020年在世界五百强中利润排名为第46名，这一切都彰显了迪士尼公司在同行业中的龙头地位。

迪士尼公司是以动画片起家，“米老鼠”这个角色使迪士尼公司进入大众视野为人熟知。迪士尼的发展史也是一场并购的历史，1993年，迪士尼并购拉米拉麦克斯影业公司，麦克斯影业作为独立影片厂商主营艺术电影和冷门电影业务，知名度较广，此次并购增强了迪士尼自身的电影制作能力。三年后，迪士尼又耗资190亿美元收购ABC及附属业务，迪士尼通过此次收购拥有了自己的电视网络，成为了在资产规模和业务范围上最大的全球娱乐公司。2001年收购的电视频道Fox Family，使自己在电视网络的影响力进一步扩大。2006年和2009年分别收购了皮克斯动画工作室和漫画巨头漫威公司，使得公司获得大量IP支持，增加了自身创意研发竞争力。2012年迪士尼公司收购卢卡斯电影公司及其知名IP《星球大战》、《夺宝奇兵》等，此举有利于提高迪士尼真人电影制作能力，既可以丰富迪士尼的IP内容，也为主题公园业务和电视网络业务等提供了有力支撑。2019年迪士尼对21世纪福克斯公司完成了收购，福克斯出品过《泰坦尼克号》、《阿凡达》等高票房电影，收购福克斯使迪士尼公司在成为全球影视传媒市场上的“领头羊”。迪士尼在每次并购之前就会制定资源整合计划，会剔除违反企业发展战略的业务，即使此业务短期内效益良好，并且会对其他的资源进行整合。此举有利于企业战略和规划稳步实施，使自己的核心业务保持着强大的领先优势。由迪士尼这些成功的并购可以看出，迪士尼十分重视文化内容构建，对自身的IP资源和创作能力极其重视。也能看出迪士尼始终重视产业链的完善，拓宽业

务渠道，形成产业链闭环，使文化创意内容和 IP 安稳落地，转化为丰厚的利润。

华特迪士尼公司为我们熟知的是它的动漫影视业务和主题公园业务。除此之外迪士尼主营业务还有传媒网络、消费品和互动媒体业务。华特迪士尼公司是全球主题公园行业的龙头，据权威报告显示，2019 年迪士尼乐园游客量远超第二、三名主题公园（默林娱乐集团、环球影城娱乐集团）游客量之和。

迪士尼乐园的布局选址十分注意当地政策和经济环境，迪士尼在全球范围分布着六家主题公园，其中美国本土有两家，分别为加州迪斯尼乐园、奥兰多迪斯尼乐园，在欧洲有一家，为巴黎迪斯尼乐园，在亚洲有三家，分别为东京迪士尼、香港迪士尼和上海迪士尼。中国与美国迪士尼乐园数量相当，都拥有两家，这也反映了迪士尼公司对中国市场的重视以及中国主题公园市场的良好政策和前景。迪士尼乐园在全球各个地区的运营模式也不尽相同，加州迪斯尼乐园、奥兰多迪斯尼乐园和巴黎迪斯尼乐园由迪士尼公司全资拥有并独立运营，迪士尼于 1982 年修建的东京迪士尼乐园使用了特许经营制度，对日本东方游乐园公司进行品牌授权，迪士尼并不直接参与日常运营，而是收取品牌授权费用和经营分成。而巴黎、香港迪士尼乐园采用的是与政府合资模式，巴黎和香港迪士尼乐园是迪士尼公司与当地政府直接合作的产物，双方组建业主公司进行运营管理，而上海迪士尼在此基础上进行了改进，不再与当地政府直接对接，而是与当地的企业——上海申迪集团合资创建业主公司和管理公司合作运营，股权分割较为全面，迪士尼公司分别持有业主公司和管理公司的 43% 股份和 70% 股份，管理公司接受业主公司的委托授权，负责园区的日常运营和管理维护。

3.1.2 华强方特公司

2006 年创建的华强方特集团经过十余年的发展已成为国内主题公园龙头公司之一，公司获奖颇丰，收获了“中国文化企业 30 强”、“国家文化出口重点企业”等大批荣誉。华强方特的企业发展战略为文化科技相融合，主营业务分为两大块，最主要的是主题公园业务，其次是文化内容产品和衍生品。华强方特集团在创建初的核心业务并不是我们熟知的动漫影视业务和主题公园业务，而是特种电影技术设备出口，后来又将目标转为室内游乐设施研发，这意味着华强方特创建之初就带有浓厚的科技属性，却没有带有浓厚的文化色彩。华强方特科技水

平在国内文化科技公司中处于领先地位，主题公园建造、动漫影视作品应用了多种科技手段。华强方特集团 2008 年就开始制作影视作品，2012 年推出的“熊出没”系列市场反应良好，使华强方特集团拥有了自己的知名 IP。

在主题公园建设运营方面，方特以完善集创意和科技研发、生产、销售于一体的全产业链为目标，在创意和科技上投入了大批资金。华强方特知名动漫影视作品有《熊出没》系列，渠道覆盖电视和电影。除熊出没外其他 IP 发展不尽如人意，目前方特动漫影视 IP 与主题公园的融合主要通过《熊出没》这一 IP，通过建造“熊熊乐园”将这一 IP 变现，为主题公园吸引客流。华强方特近年来市场竞争力不断提升，在国内所占据的市场份额稳定增加，主题公园游客接待量呈上升趋势。2019 年，华强方特游客量达 5039.3 万人次，同比增长 19.8%，持续 4 年位居世界前五。经过二十年的发展，方特已由最开始的特种电影设备服务提供商成长为世界知名主题公园企业，成为我国本土主题乐园品牌中的佼佼者。

3.2 利润对象

3.2.1 主题公园业务

3.2.1.1 消费者分析

如图 3.1 所示，华强方特和迪士尼主题公园在中国的利润对象有一定的相同之处，主要游客都为 18-44 岁的中青年群体，已婚人士、有房有车比例较高，其他人群占比较低。迪士尼主题乐园在更受女性游客欢迎，女性游客占比达 53.2%，而方特更受男性游客欢迎，女性游客占比仅 44.4%。迪士尼乐园高收入游客比重更高，其中月薪 5000 元—10000 元的游客占比达 35.6%，月薪 10000 元以上的游客占比达 19.5%。华强方特高收入游客占比略低于迪士尼，其中月薪 5000 元—10000 元的占比达 41.7%，月薪 10000 元以上游客占比仅 12.7%。如图 3.2 和 3.3 所示，迪士尼游客中学历水平较高，本科人群占比接近半数，本科及以上学历游客比例高达 64.9%，而方特游客中专科人群占比较高，本科及以上学历游客比例仅 36.7%。迪士尼游客主要来自于全国各地发达地区，而方特主题公园游客呈现就近分布的特点。

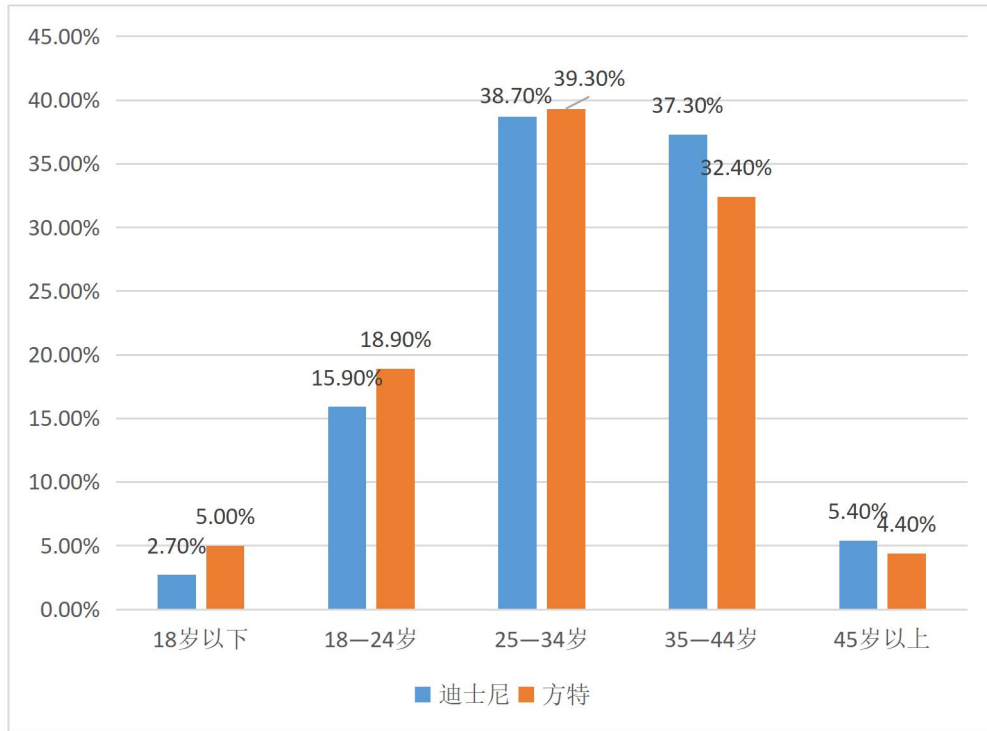


图3.1 游客年龄比例

资料来源：行行查《2020年中国主题公园行业研究报告》。

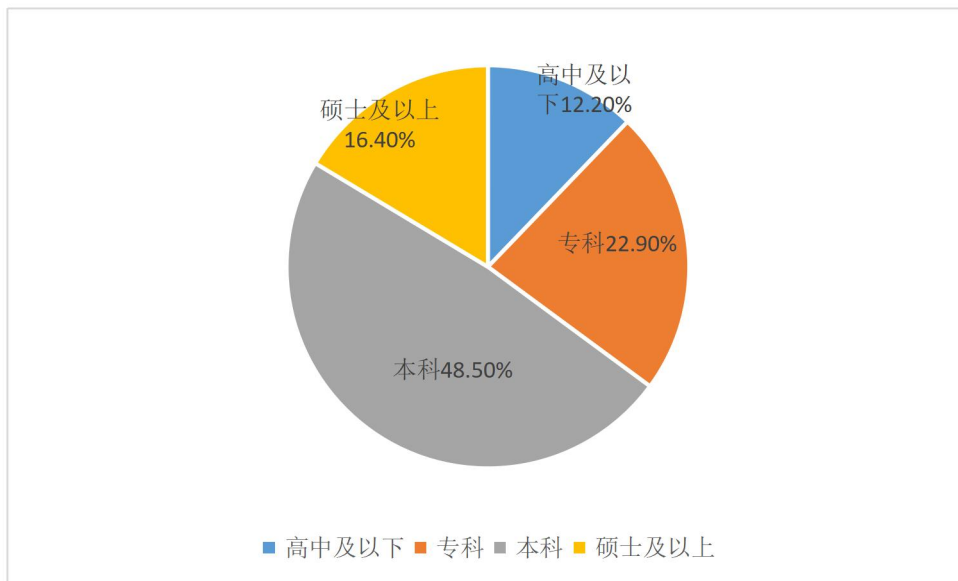


图3.2 迪士尼游客学历比例

资料来源：行行查《2020年中国主题公园行业研究报告》。

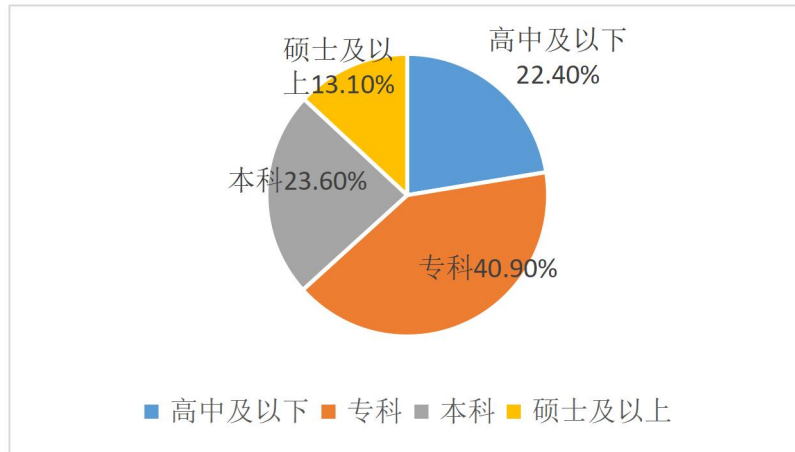


图3.3 华强方特游客学历比例

资料来源：行行查《2020年中国主题公园行业研究报告》。

3.2.1.2 布局分析

在主题公园领域，迪士尼主题公园是全球化布局，分布在一线城市，迪士尼主题乐园在全世界共有六家。分布在美国加利福尼亚州、美国佛罗里达州、法国巴黎、日本东京、中国上海、香港6处地方。

方特集团主要对二三线城市进行全国布局，即使在四五线城市进行兴建，也会偏好人均GDP和居民生活水平较高的城市，比如2015年嘉峪关方特欢乐世界开业。方特主题公园分布在嘉峪关、大同、天津、沈阳、太原、邯郸、济南、青岛、泰安等地。规划建设中的主题公园项目也有十余个，分布在安阳、菏泽、济宁、商丘、徐州、淮安、驻马店、十堰、绍兴、台州、宜春、鹰潭、自贡、昆明。从中我们可知方特处于急速拓张阶段，正在进行全国化布局，主打二三线城市。近年来文化产业发展迅速，文化产品供给增多，主题公园不再是我们往常所认知的“奢侈品”，而是一种大众文化产品，因此二三线城市主题公园市场潜力庞大。方特选择深入全国布局，下沉市场，避免与竞争对手直接交锋的策略使得华强方特在缺乏强有力文化和IP支撑的情况下，吸引就近游客，又有效地避开与国内知名主题公园的直接形成竞争，争夺客源，还极易获取当地政府的补助和政策支持。

3.2.2 动漫影视作品受众

方特和迪士尼在影视产品的受众存在较大差别，迪士尼的动漫影视作品的目

标受众包括成人和儿童。当今信息化时代到来，儿童和少年与之前相比，接受的信息更多范围更广，儿童极易受到成人价值观影响，较之以前更为早熟，具备了成人的一些心理和特征。成年人在忙碌的工作和生活中，渴望回到年少时期无忧无虑的状态，释放工作和生活压力，成年人又有儿童化特征。迪士尼的动漫影视作品因其丰满的人物形象、丰富的剧情、庞大的世界观顺应了儿童成人化、成人儿童化特征，受众范围广泛，老少皆宜。另外，由于迪士尼的主题公园建设是以自身动漫文化和 IP 为主导，在修建主题公园之前就拥有了丰富的文化内涵、多样的 IP 和广泛的受众，游客在游览主题公园时能将自己切身带入到迪士尼文化中，游客脑海中动漫主题人物得以在现实世界中呈现，想象得以实现，感情得以宣泄，精神需求得到满足，极易对迪士尼主题乐园产生认同。所以，迪士尼的动漫影视目标受众和主题公园目标受众基本一致，受到全年龄段的喜爱，主打青少年群体。

与迪士尼不同的是，华强方特制作的动漫影视作品并没有把握住儿童较之前更成熟化的心理特征，其动漫影视作品相比于迪士尼略显幼稚，成年人也因其幼稚的剧情和单薄的人物形象对其不感兴趣。所以方特动漫影视作品的目标受众低龄儿童占据了大部分，而方特主题公园受众主要为成年人，这其中存在着割裂现象。在对方特主题乐园实地调研和体验中，笔者观察到很多项目更注重游客的感官体验，带有“游乐场”性质，好多项目并不允许儿童游玩。这与华强方特没有采取“文化先行”的策略有关。华强方特集团因 2012 年推出的“熊出没”系列而被大众熟知，使华强方特集团拥有了自己的知名 IP，但华强方特集团在拥有自身知名 IP 之前，于 2007 年就建立了集团第一座主题公园——芜湖方特欢乐世界，从中可以看出，方特在创建初期并没有采取文化先行战略，如今华强方特对文化创意开始重视，但只是将自身创意 IP 作为主题公园文化的一部分，并没有全力主打自身 IP，这与方特旗下优质 IP 数量较少和以科技起家有着密切关系。

3.3 利润点

利润点是核心竞争力的体现。以 IP 为核心的主题公园产业链构建是两家主题公园企业的利润核心增长点。华强方特和迪士尼都在本质上都为了满足消费者的精神需求，提供的文化产品和服务都是为了给消费者带来快乐，都将主要目标市

场锁定在了青少年人群。迪士尼是以文化先行，文化、产品、主题公园三者紧紧结合，与之相比方特在主题公园创建初期并没有采取文化先行战略，文化、主题公园、产品三者并不统一，存在割裂现象。

迪士尼十分重视自身文化产业链建设健全来保证自身的市场地位，迪士尼的产业链结构已成为自身的核心竞争力。迪士尼在产业链上游能够自主进行创意研发和项目设计，迪士尼通过自主研发和收购来构建自身 IP 宇宙，并能够提供如酒店、餐饮等消费服务，在产业链中游拥有广阔的文化创意传播渠道，通过电影、电视频道、网络平台、线下演出等渠道实现自身文化创意的传播，并从中取得版权收入，为迪士尼公园吸引了大量客流。在产业链下游，迪士尼产品和服务覆盖各阶层各年龄段，无论是情侣出游、公司团建，还是学生旅行、家庭游玩，迪士尼乐园都是他们的选择之一。健全的产业链使迪士尼的业务模块实现了相互促进、共同发展。IP 是迪士尼产业链和价值链核心，迪士尼的 IP 创意通过企业价值链进行快速流转和倍数增值，各个业务模块对 IP 有不同的促进作用。影视娱乐业务可以让 IP 创意得以实现，并通过 IP 授权直接产生收入；电视网络给 IP 的传播拓宽了渠道，并便于迪士尼更好的评估 IP 价值和潜力；文化衍生品业务使 IP 产品进入消费者生活的方方面面，进一步扩大 IP 影响力，主题公园业务将 IP 文化复刻到现实生活，为 IP 受众的想象与现实生活之间搭建了连接的桥梁。迪士尼通过多渠道多业务模块使 IP 重复变现，这些变现又变相的对 IP 进行宣传，促进 IP 成熟，实现 IP 价值最大化。

方特将自身创意研发、项目设计、技术研发、主题公园、动漫等领域的优势进行了整合，构建了自身的产业链，是国内较少的如迪士尼一样对产业链实现较全覆盖的企业。方特在产业链上游实现了 IP 研发和部分设备更新，在园区内酒店等第三方服务上有所欠缺。在产业链中游，虽有主题公园、电影、衍生品销售等渠道，但与迪士尼相比，传播渠道较窄，没有自己的电视网络、互动体验平台，线下宣传力度也不如迪士尼，缺乏与其他领域知名企业的战略合作，文化衍生品涉及领域较为匮乏，种类较之迪士尼较少，销售额较低，创意变现方式主要通过主题公园门票收入。在产业链下游，方特以家庭出游和情侣出游居多，吸引的游客多为周边地区。

华强方特 IP 与旗下主题公园融合性不高。目前华强方特已在全国范围内建

设完成二十余个主题公园，旗下拥有八个不同类型主题公园品牌，可将其分为四种类型，自身 IP 与主题公园结合只是其中一种类型。第一类是经典主题公园，与传统主题公园相比融入更多科技色彩，强调对游客的感官刺激。第二类是充分结合中国传统文化，使游客得到传统文化带来的精神享受，如宁波方特东方神画包含着女娲补天、梁祝等传统文化元素。第三类将地区特色文化与主题公园结合，方特吸引的游客大多来自于周边地区，对自身地区文化极具认同感，将地区文化与科技元素融入到主题公园中，极易获得消费者认同，如嘉峪关方特将丝绸之路文化特色融入到园区中，邯郸方特将成语文化融入到主题公园景观和项目中。第四类是将自身 IP 和创意内容与主题公园结合，与迪士尼主题公园主打自身 IP 的模式类似，使游客仿佛置身于动漫童话世界，带入到梦幻的情境中，抛却烦恼，如熊出没乐园。

3.4 利润杠杆

利润杠杆是指企业吸引消费者的一系列相关活动。迪士尼和方特的利润杠杆体现在营销费用和盈利能力上。与迪士尼相比方特营销费用投入较少，盈利能力较差。

在品牌营销方面，迪士尼营销费用投入不断增加，帮助迪士尼稳居全球主题公园业头把交椅。迪士尼营销及行政费用从 2016 年的 87.54 亿美元增长到 2019 年 115.41 亿美元，三年间销售及行政费用增长了接近 31.84%。在费用管控上比较合理，维持着较为出色的获利能力。方特也在不断增加自己的营销投入，在投入资金量上与迪士尼差异颇大，方特的营销费用投入增速要低于迪士尼。从 2016 年的 10.92 亿元增长到 2019 年的 11.46 亿元，三年间增长缓慢。华强方特与迪士尼相比盈利能力较差，费用管控不合理。

3.5 利润源

利润源指的是收入的获得途径。迪士尼率先开创了从创意内容到渠道再到衍生品的营收模式。如图 3.4 所示，主题公园和度假村、影视娱乐、媒体及其他衍生品这四个业务模块是迪士尼营收的主要来源，迪士尼收入来源占比最多的是媒体网络收入，远超其他业务在其商业模式中的盈利占比，与主题公园和度假村业

务共同构成迪士尼营收支柱。迪士尼媒体网络业务包括 ESPN Disney Channel Freeform、印度 UTV 等多个电影电视广播频道。电影娱乐业务来源于迪士尼和其旗下的漫威、皮卡斯影业制作发行的真人、动漫电影等，衍生品收入主要来自于 IP 授权费用、图书杂志以及纪念品等。主题公园与度假村收入并不是迪士尼集团最为依赖的营收项目，约占总营收的三成。主题公园与度假村收入又可细分为 5 类：门票收入、园区内产品销售收入、酒店收入、邮轮收入、俱乐部收入。前 3 类收入与主题公园密切相关，是主题公园直接创造的收益。我们从中可以看出门票收入在迪士尼营收占比并不大。

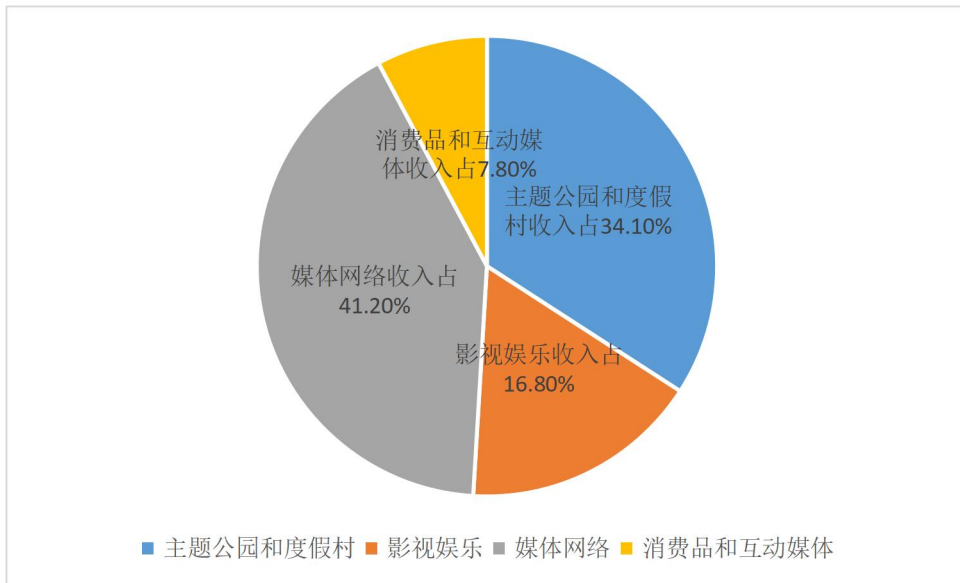


图3.4 迪士尼业务收入结构

资料来源：公司年报。

从根据 2019 年华强方特年报制成的图 3.5 可以看出，华强方特收入来源主要分为两块，其中主题公园收入是营收大头，占总营收的 80.87%，而门票收入在主题公园营收中占比较大。文化内容产品和服务收入占总营收比重较少，仅为 18.8%。除主题公园营收和文化产品与服务营收外，其余业务收入不足 0.5%，对企业收入贡献微乎其微。

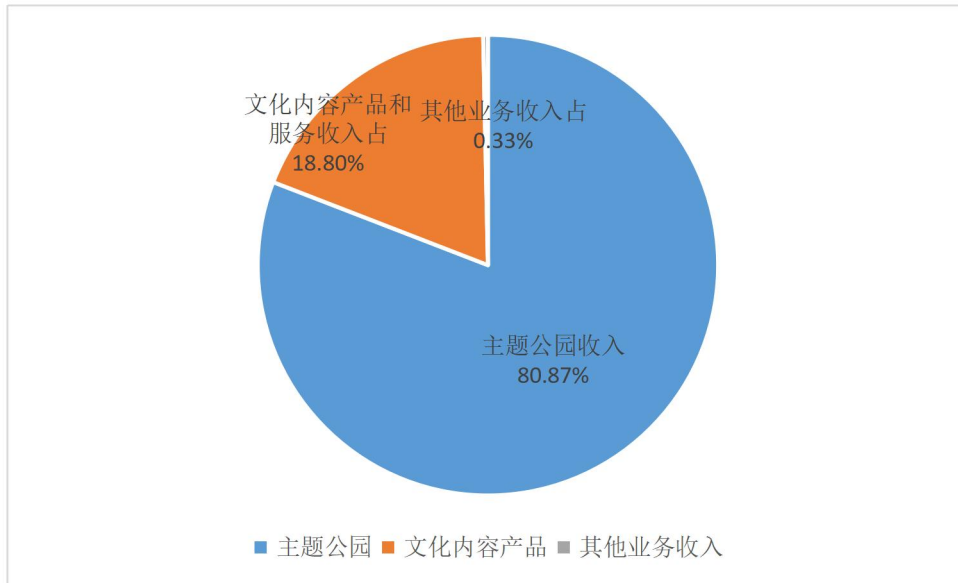


图3.5 方特业务收入结构

资料来源：公司年报。

通过对华强方特年报研究发现，华强方特对政府补助依赖较为严重，2020年政府补助约为3.8亿元，方特利润约为5.3亿元；2019年政府补助约为3.1亿元，方特利润约为8.4亿元；2018年政府补助约为3.3亿元，利润约为7.9亿元；2017年补助约为3.3亿元，利润约为7.5亿元。华强方特利润超过三分之一来源于政府补助。

3.6 利润屏障

利润屏障是企业保持和增长市场占有率强力支撑，是其本质的竞争优势，与企业竞争对手形成差异化，不会轻易与其他企业形成同质化竞争。主题公园企业属于高新技术文化企业，经济附加值较高，所以企业主要的盈利屏障往往不是庞大的现金流，知识产权数量和科技应用水平构成了主题公园企业主要的盈利屏障。

3.6.1 科技应用水平

在科技应用水平上，迪士尼作为世界主题公园行业龙头，其应用科技的能力十分强劲。迪士尼公司带有科技公司的性质，迪士尼不仅仅是一个童话王国，更是高新技术的聚合体。像线性感应电视、无人驾驶、轨道交通系统等我们如今还不是十分常见的技术，在上世纪迪士尼已经开始在乐园中应用。像VR、AR技术、无声机器人等新兴技术一经问世便在迪士尼乐园试用，之后再被其他公司所应用。

迪士尼不仅“写故事”的能力出众，用科技“讲故事”的能力也十分出色。

在技术研发领域上华强方特与迪士尼相比较为狭窄，华强方特如今的技术优势主要集中在影音领域，科技应用覆盖领域与迪士尼相比较少，但在国内具有领先优势。特种电影的技术仍是华强方特的核心技术研发方向，目前位居世界领先水平。方特在自身主题公园中应用了过百个特种电影项目，项目以 VR 和 AR 技术为核心，共有十几种分类，市场反响强烈。除了将特种电影应用在自身园区之中外，方特还进行技术和设备出口，可根据买方的需求进行项目定制。方特的特种电影设备远销海外，包括美国在内的四十余个国家都进口过方特的特种电影设备。方特将特效影音技术融合在自身主题公园的建设中，蕴含了立体、追踪、环幕、水幕电影技术和特效制作等各方面技术。在这些技术优势的基础上，华强方特参与了超过 60 所欧美 4D 影院的项目。方特凭借着技术优势，也吸引了投资商的关注，方特在国内凭借着技术优势与其他主题公园、商场合作，在国内开始大规模建设小型“方特乐园”，与大型主题公园相比投资较少，布局选址灵活，具备主题公园特性，也有利于方特的品牌推广和利润增长。国内领先的科技水平将成为华强方特主题公园发展的战略支撑点。

3.6.2 知识产权数量

从知识产权上看，2019 年智慧芽数据指出迪士尼公司共计 6230 件专利，在全球范围内进行专利申请，共计 126 个国家收到了迪士尼的专利申请。从专利趋势看，迪士尼的专利申请较为平稳，近几年中每年都有超过 300 项专利申请。其中，发明专利占专利申请总数的 91.44%，反映了迪士尼发明创造能力较强，在技术领域中的创新程度较高。通过对迪士尼的专利领域分析可知，迪士尼的专利主要聚焦于媒体内容、交互式、虚拟空间、增强现实等专业技术领域。迪士尼公司主要是依靠下列三个平台来开发并利用自己的知识产权资产：媒体网络、影视娱乐、主题公园。迪士尼知识产权布局范围广泛，涵盖多个领域。知识产权的广泛覆盖有助于迪士尼将创意更好的在现实生活中具象化，也有助于迪士尼销售渠道的拓展。随着移动端互联网的发展，利用手机等移动端体验主题公园的时代不会太过遥远，迪士尼对 VR、AR 技术的掌握有助于迪士尼把握此趋势。

在知识产权数量上华强方特与迪士尼有较大差距。华强方特 2019 年拥有专

利数量 420 个，比 2018 年增加了 42 个，相对于迪士尼数量较少，占迪士尼专利数的 6.74%。华强方特创始初期就是依靠特种电影制作服务和特种电影设备出口起家，华强方特近年来紧追科技发展步伐，通过更新自身主题公园设备，将 VR 和 AR 等高新技术融入到项目体验当中。

3.7 小结

在利润对象方面，两者主题公园游客受众特征相差不大，迪士尼主题公园游客辐射范围较广，迪士尼游客主要来自于全国各地发达地区，而方特主题公园游客呈现就近分布的特点。这是由两者的品牌影响力和受众不同导致的，迪士尼的动漫影视作品和 IP 塑造切实符合儿童较之前更为成熟、成人想回归童年释放工作压力生活的特征，主题公园和动漫影视 IP 受众相同，迪士尼主题公园带给游客感官刺激和精神世界的满足。而方特动漫影视作品的受众只能是儿童，而主题公园受众主要为成人，存在割裂现象，方特主题公园项目更强调感官刺激。

在利润点方面，以 IP 为核心的文化产业链构建是主题公园利润的核心增长点。与迪士尼相比，方特在产业链上游的创意研发与第三方服务、中游的营销渠道、下游的游客覆盖面均处于劣势。

在利润杠杆方面，迪士尼与方特都注重品牌营销，与迪士尼相比方特品牌营销费用投入较少。方特的盈利能力、费用管控能力较差。

在利润源方面，迪士尼收入结构合理且多样，而方特过于依赖主题公园的门票收入和政府补助。

在利润屏障方面，知识产权数量和科技应用水平应用构成了主题公园企业主要的盈利屏障。在知识产权数量上，方特远小于迪士尼。在科技应用水平上，迪士尼所应用的科技涉及多个领域，并且应用历史较长。方特主要应用自主研发的特种电影技术，虽发展历史较短，但如今处于世界领先水平。

4 基于财务指标的对比分析

4.1 偿债能力分析

企业的偿债能力表明企业到期债务偿还的能力，体现了抵御风险的水平，本文选取流动比率、速动比率、资产负债率和产权比率作为偿债能力指标。

表 4.1 偿债能力指标对比

偿债能力指标	公司	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
流动比率	方特	0.22	0.24	0.55	0.50	0.26	0.26
	迪士尼	1.03	1.01	0.81	0.94	0.90	1.32
速动比率	方特	0.17	0.15	0.44	0.34	0.09	0.11
	迪士尼	0.93	0.92	0.74	0.86	0.84	1.26
资产负债率	方特	68.86%	58.38%	47.96%	47.73%	51.31%	51.59%
	迪士尼	44.82%	48.58%	51.82%	45.28%	46.98%	51.62%
产权比率	方特	29.01%	39.01%	48.9%	49.13%	45.03%	44.65%
	迪士尼	112.64%	96.77%	83.23%	109.25%	97.53%	80.34%

数据来源：公司年报。

4.1.1 短期偿债能力

本文选取的短期偿债能力指标为流动比率与速动比率。企业在运营过程中，短期偿债能力较低会引发流动负债违约风险。债务违约风险较大会影响企业运营，企业将不能全力发展业务，而是会将注意力和目标都用来筹措资金。普遍来讲，企业面临债务违约风险时紧急筹措资金会面临许多困难，即使能够筹集到资金企业也会付出较大的成本，形成新的短期负债，使企业经营状况恶化。

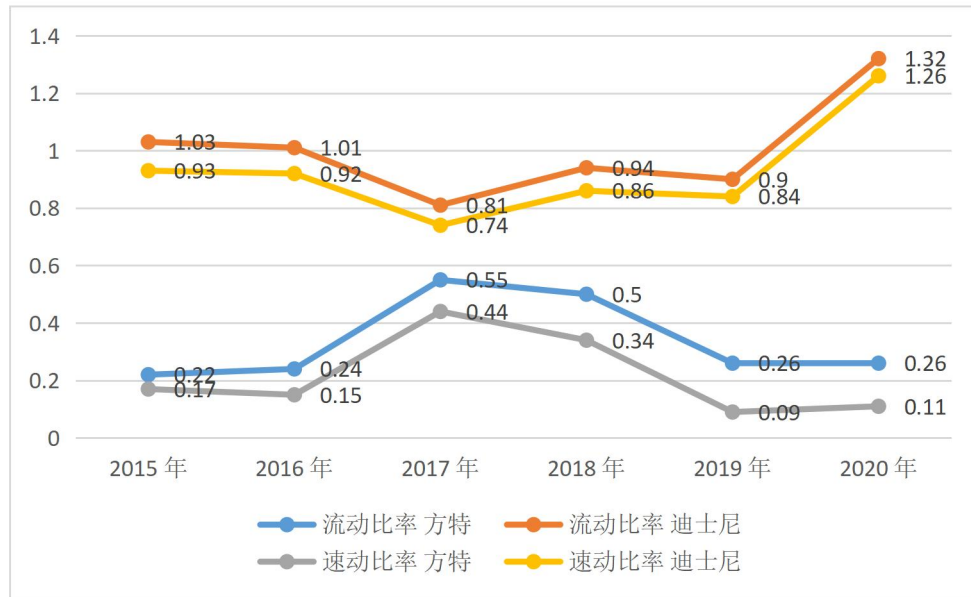


图4.1 短期偿债能力对比

数据来源：公司年报。

由图 4.1 可以看出，因方特和迪士尼都是文化创意类企业，以存货形式存在的资产较少，所以迪士尼和方特流动比率与速动比率变化趋势整体相同，并且产权比率与速动比率之间的差距较小。方特与迪士尼短期偿债能力差别较大，2015 年—2020 年迪士尼公司流动比率围绕 1 上下波动，并在 2020 年实现了较大增长。而方特公司 2015 年—2020 年流动比率一直处于 0.6 以下，在 2017 年和 2018 年方特流动比率较其他年份较高，2017 和 2018 年流动比率相差不大，2017 年流动比率升高是因为其他流动资产总额增长较大，由 56,638,009.01 元增加到 1,038,201,437.12 元，2018 年较 2015 年、2016 年流动比率升高的原因为存货总额升高，由 2016 年的 226,565,805.91 元变为 409,444,459.06 元，增长将近一倍。

4.1.2 长期偿债能力

本文选取了资产负债率（如图 4.2 所示）和产权比率（如图 4.3 所示）作为长期偿债能力分析指标。双方资产负债率整体相差不大。

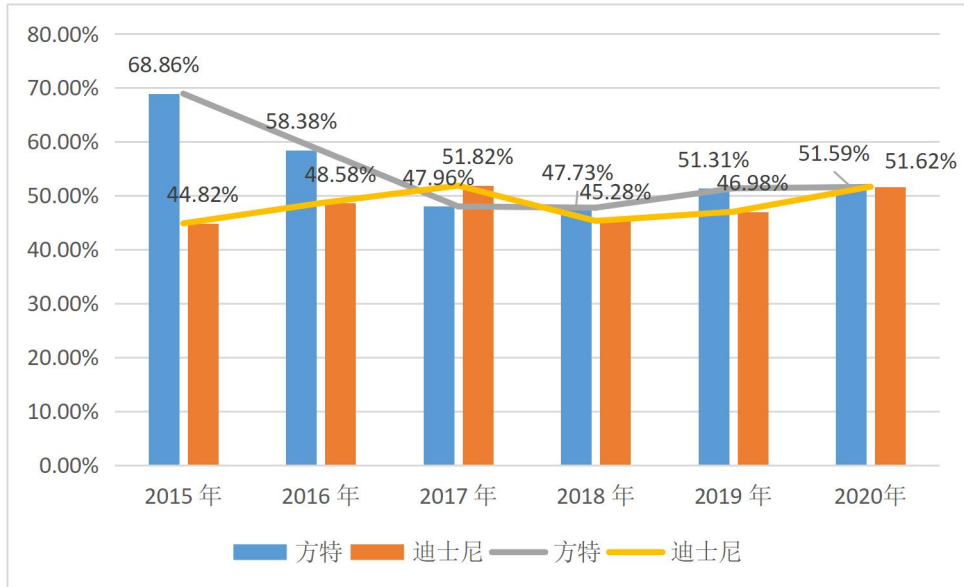


图4.2 资产负债率对比

数据来源：公司年报。

企业负债总数和所有者权益之比为产权比率，产权比率越高，企业所存在的风险也越大，长期偿债能力较弱，当公司产权比率维持在1的水平时较为合理。迪士尼产权比例整体上围绕着1上下波动，而方特普遍处于0.5以下。

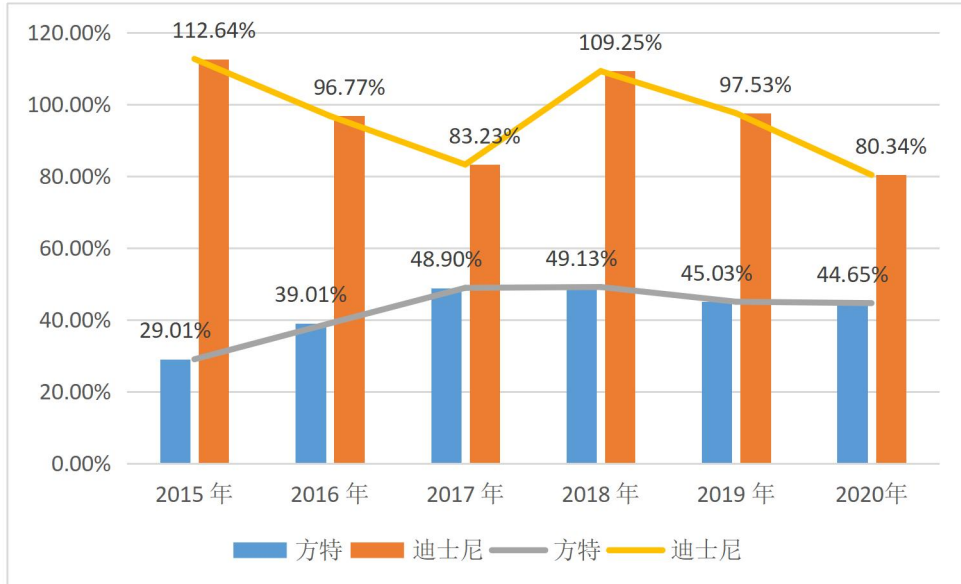


图4.3 产权比率对比

数据来源：公司年报。

方特的短期偿债能力较弱，方特长期偿债能力上较强，但并不合理，表明方特没有在合理的财务风险下充分利用负债来帮助企业增加盈利，方特可适当增加负债来获得更多盈利机会。

4.2 营运能力分析

企业的营运能力反映其经营运行能力。笔者选取了存货周转率和总资产周转率作为营运能力指标,各项资产周转率指标可反映资产在价值链增值过程中的效率,进而影响企业价值链整体。

表 4.2 营运能力指标

营运能力指标	公司	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
存货周转率	方特	3.61	3.82	4.64	3.62	5.64	4.76
	迪士尼	14.75	20.26	21.94	32.26	50.96	27.15
总资产周转率	方特	20%	20.1%	21%	22.5%	23.9%	17%
	迪士尼	61%	60.4%	57.6%	60.3%	35.9%	32.4%

数据来源:公司年报。

如图 4.4 和 4.5 所示,方特的存货周转率和总资产周转率一直比较稳定,与迪士尼相比方特一直处于较低水平,与迪士尼在营运能力上存在较大差距,迪士尼 2020 年受疫情影响出现下降趋势。

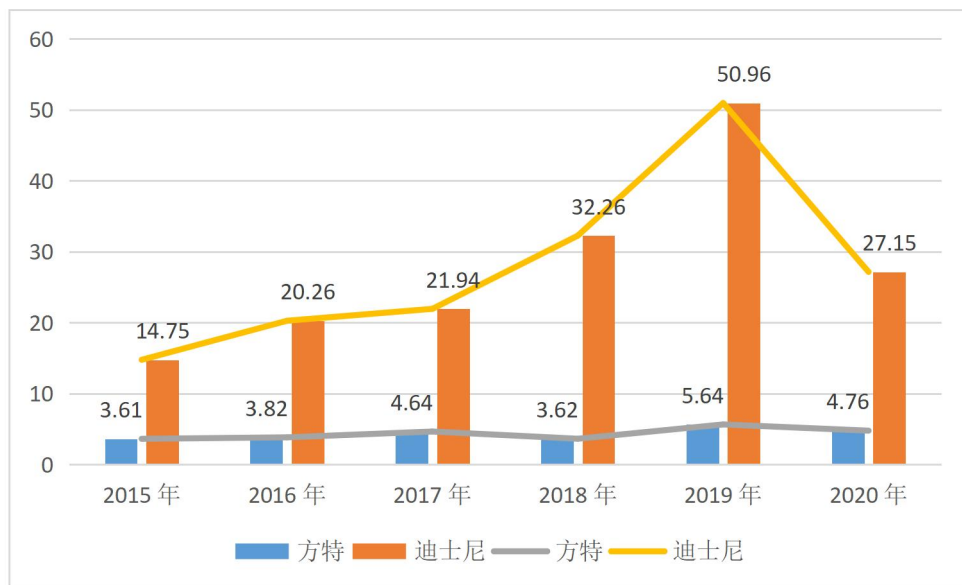


图4.4 存货周转率对比

数据来源:公司年报。

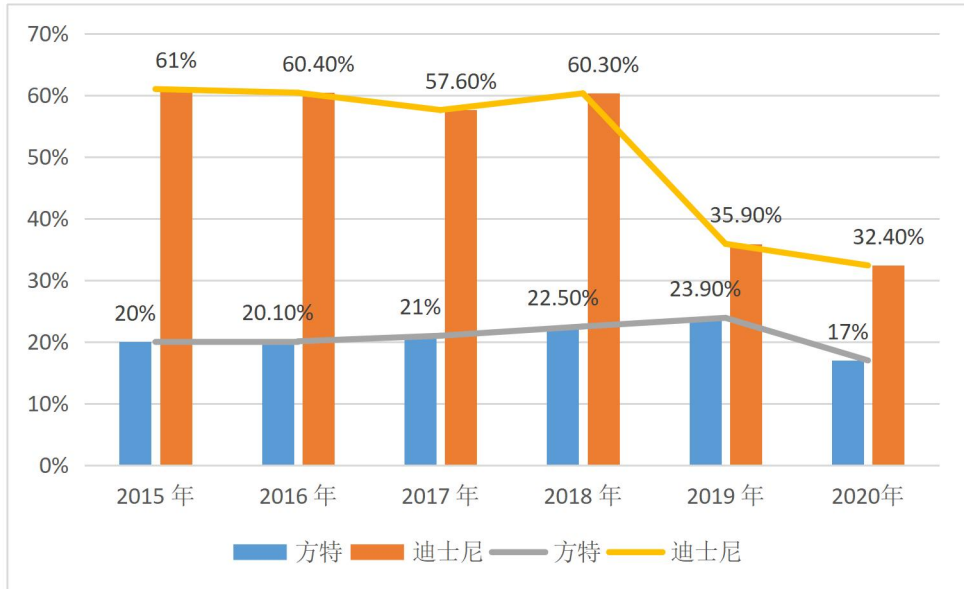


图4.5 总资产周转率对比

数据来源：公司年报。

4.3 盈利能力分析

4.3.1 杜邦分析法概述

杜邦分析法是利用几个财务指标构建的体系来综合评价企业盈利水平，在分析企业盈利能力时被广泛应用。其核心指标是企业净资产收益率，将净资产收益率逐层分解，就可以得知具体哪些因素影响了企业的盈利水平。杜邦分析法使原本互不联系的财务比率指标结合成一个逻辑清晰、层级分明的系统，这样有助于深入分析比较企业盈利能力。杜邦分析法的传统指标分解体系如图4.6所示：

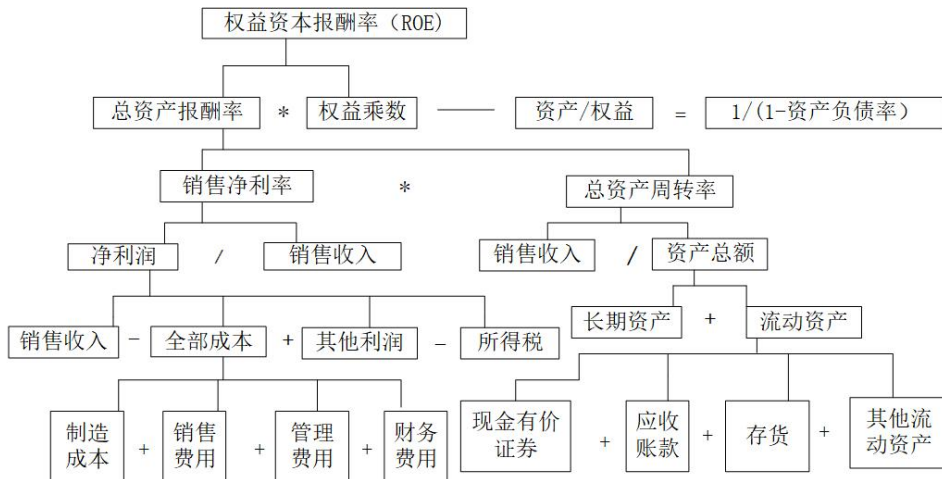


图4.6 杜邦分析法的指标分解体系图

4.3.2 权益资本报酬率对比

权益资本报酬率建议在15%—39%是最为合理的水平。由图4.7我们可以看出，方特的权益资本报酬率自2016年之后明显降低，一直维持在较低水平。迪士尼在2016到2018年权益资本报酬率较高，自2019年之后大幅降低。方特整体获利能力较低，在2016到2019年与迪士尼有较大差距。

表 4.3 权益报酬率数据对比

	2016	2017	2018	2019	2020
方特	10.63%	4.56%	4.33%	5.05%	1.76%
迪士尼	20.73%	20.26%	24.25%	10.65%	-2.50%

数据来源：公司年报。

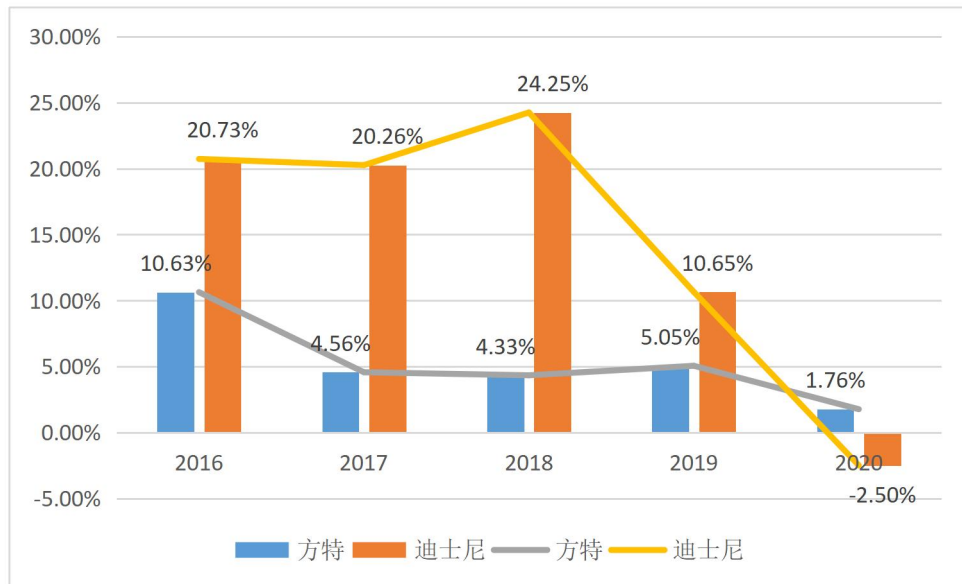


图4.7 权益报酬率对比

数据来源：公司年报。

4.3.3 资产报酬率对比

资产报酬率=公司净利润÷资产总额，该指标体现了公司利用资产的获利能力。该指标越高，表明资产配置和使用越有效或者对成本费用的节约水平越高。双方权益系数受资产负债率影响，由上文可知双方资产负债率差距不大，方特与迪士尼权益资本报酬率的差距主要是由于资产报酬率带来。

表 4. 4 资产报酬率数据对比

	2016	2017	2018	2019	2020
方特	4.43%	2.38%	2.27%	2.46%	0.85%
迪士尼	10.63%	9.79%	13.25%	5.63%	-1.21%

数据来源：公司年报

4.3.4 资产报酬率分解分析

4.3.4.1 销售净利率对比分析

销售净利率简称为净利率，为公司净利润和销售额之比。方特营业收入从2016到2019年稳定增长。由图4.8所示，方特销售净利率2016年和2020年优于迪士尼，在2017年出现断崖式下跌，降低了将近一半，并在2020年又降低一半。2017年方特销售净利率降低的主要原因是由于净利润的降低，净利润的降低主要因为营业成本和费用的增加。2020年方特销售净利率降低的主要原因是由于营业收入的大幅降低，可能是受到新冠疫情影响。

表 4. 5 销售净利率指标分解

公司	指标	2016	2017	2018	2019	2020
方特	销售净利率	22.03%	11.32%	10.08%	10.31%	4.99%
	净利润(百万元)	740.17	437.15	437.97	550.62	200.87
	营业收入(百万元)	3359.88	3862.94	4,345.44	5,342.16	4,021.91
迪士尼	销售净利率	17.60%	16.99%	21.98%	15.69%	-3.73%
	净利润(百万美元)	9790	9366	13066	10913	-2442
	营业收入(百万美元)	55632	55137	59434	69570	65388

数据来源：公司年报。

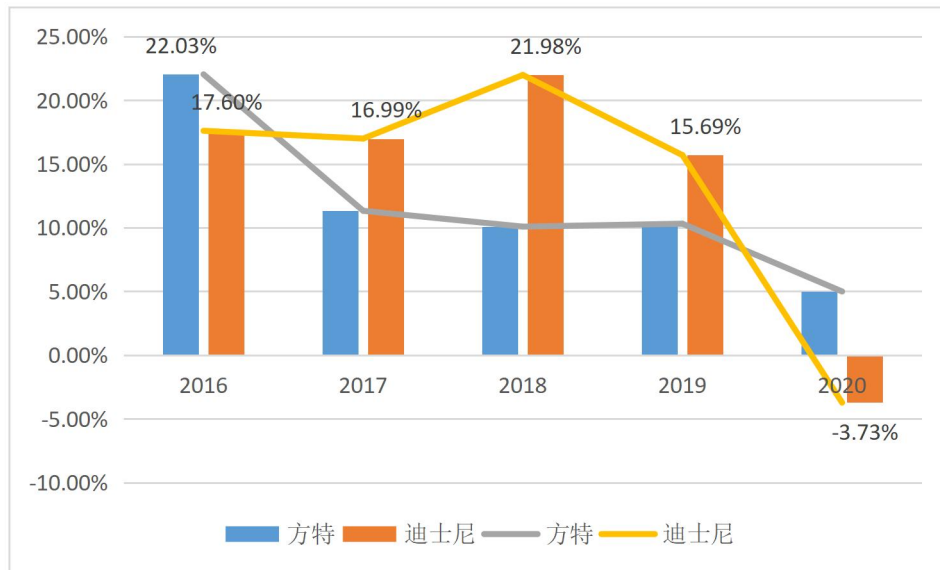


图4.8 销售净利率对比

数据来源：公司年报。

4.3.4.2 总资产周转率对比分析

总资产周转率，顾名思义，为企业总资产周转的效率，资产周转率指标可反映资产在价值链增值过程中的效率。研究公司历年来总资产周转率的趋势和与同类企业对比可以发现企业在总资产运营上的不足之处，帮助企业激发自身潜力。由图4.8可知，方特总资产周转率明显弱于迪士尼，方特一直比较平稳，营业收入和资产总额以较稳定的姿态的持续增长。2019年迪士尼总资产周转率巨额下跌的原因为迪士尼收购福克斯，对福克斯的收购将迪士尼的资产总额增加了接近一倍，但并没有带来营业收入相对的提升，2020年资产周转率偏低可能因受疫情影响导致收入减少以及未能及时消化福克斯的资产，将之良好的转化为收入。

表4.6 总资产周转率指标分解

公司	指标	2016	2017	2018	2019	2020
方特	总资产周转率	20.1%	21%	22.5%	23.9%	17%
	营业收入/百万元	3359.88	3862.94	4345.44	5342.16	4021.91
	资产总额/百万元	16,735.82	18,379.93	19,343.02	22,363.17	23,706.54
迪士尼	总资产周转率	60.4%	57.6%	60.3%	35.9%	32.4%
	营业收入/百万美元	55632	55137	59434	69570	65388
	资产总额/百万美元	92,033	95,789	98,598	193,984	201,549

数据来源：公司年报。

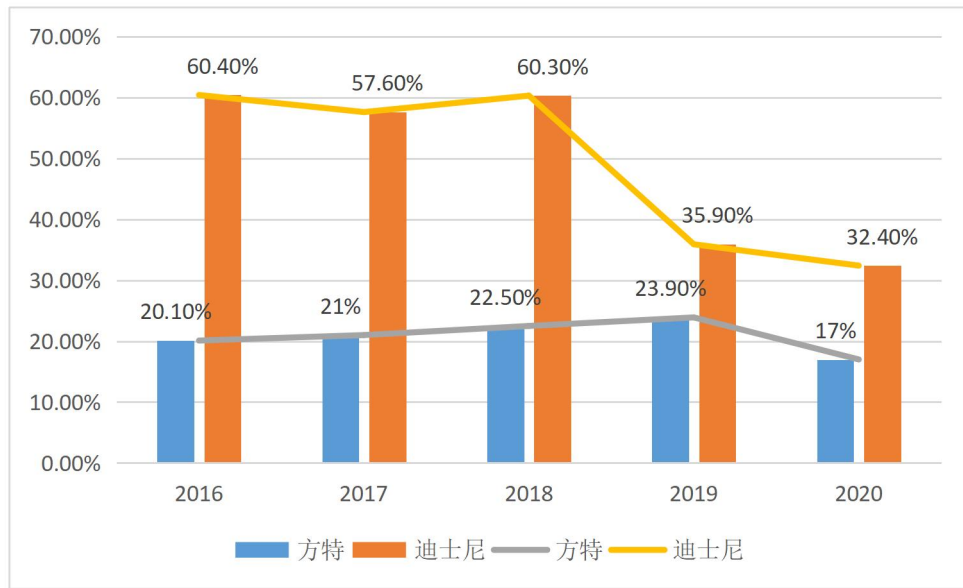


图4.9 总资产周转率对比分析

数据来源：公司年报。

4.4 发展能力分析

发展能力是指企业基于现有的经营状况扩大经营规模、扩充实力的潜力。发展能力越强，企业前景越好，企业竞争力越强。本文选取了营业收入增长率、营业利润增长率、总资产增长率作为衡量方特和迪士尼的发展能力的指标。

表4.7 发展能力指标

发展能力指标	公司	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
营业收入增长率 (%)	方特	19.13%	19.79%	14.97%	12.49%	23.16%	-20.9%
	迪士尼	7.48%	6.04%	-0.89%	7.79%	17.05%	-6.06%
营业利润增长率 (%)	方特	24.32%	-11.15%	61.62%	-41.5%	12.42%	-22.61%
	迪士尼	14.59%	8.58%	-3.38%	6.71%	-19.95%	-118.23%
总资产增长率 (%)	方特	10.38%	11.48%	9.82%	5.71%	15.61%	5.97%
	迪士尼	4.8%	4.37%	4.08%	2.93%	96.74%	3.9%

数据来源：公司年报。

如图4.10所示，2015年—2019年方特营收增长率高于迪士尼，一直在12%以上，增长强劲，企业正处于扩张期。2020年方特和迪士尼受疫情影响营业收入出

现负增长，方特受影响较为严重，与方特主要营业收入来自于线下主题公园收入有关。迪士尼2015年—2017年营业收入增速逐年降低，到2017年营业收入出现负增长。迪士尼2017年—2019年营业收入增速逐步加快。

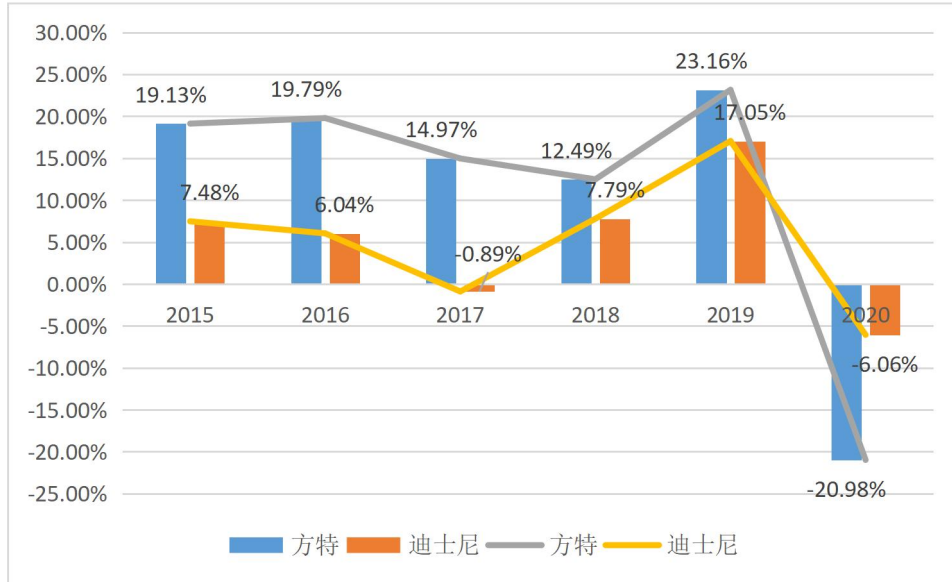


图 4. 10 营业收入增长率对比

数据来源：公司年报。

与迪士尼相比，方特营业利润增长率不稳定，2017年利润增长率由2016年的负增速变为爆发式增长，于2018年又下跌为负，波动性明显。

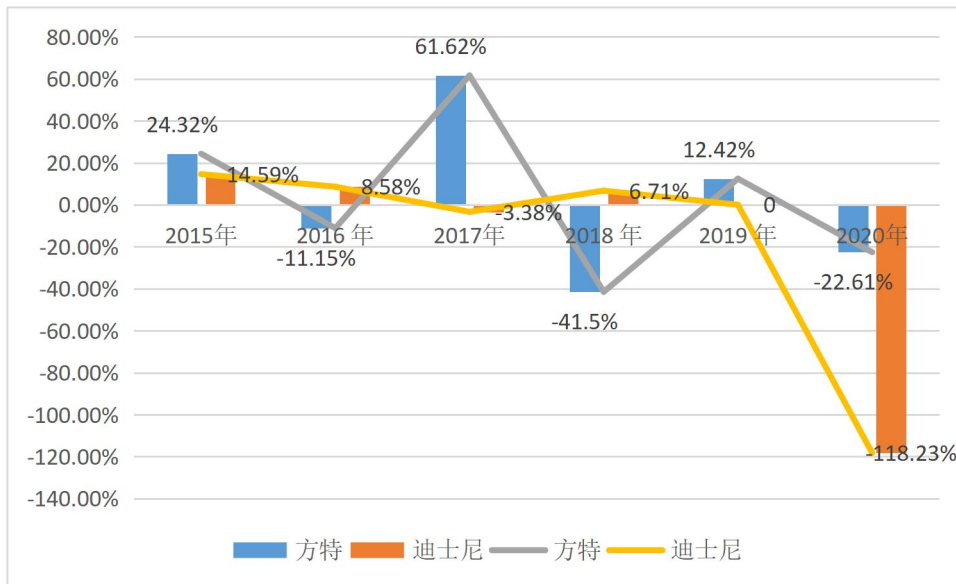


图 4. 11 营业利润增长率对比

数据来源：公司年报。

方特总资产增长率除2019年外一直高于迪士尼，增长率较为稳定。迪士尼2019年较高是因为资产增加将近一倍，迪士尼收购福克斯带来了商誉增长。

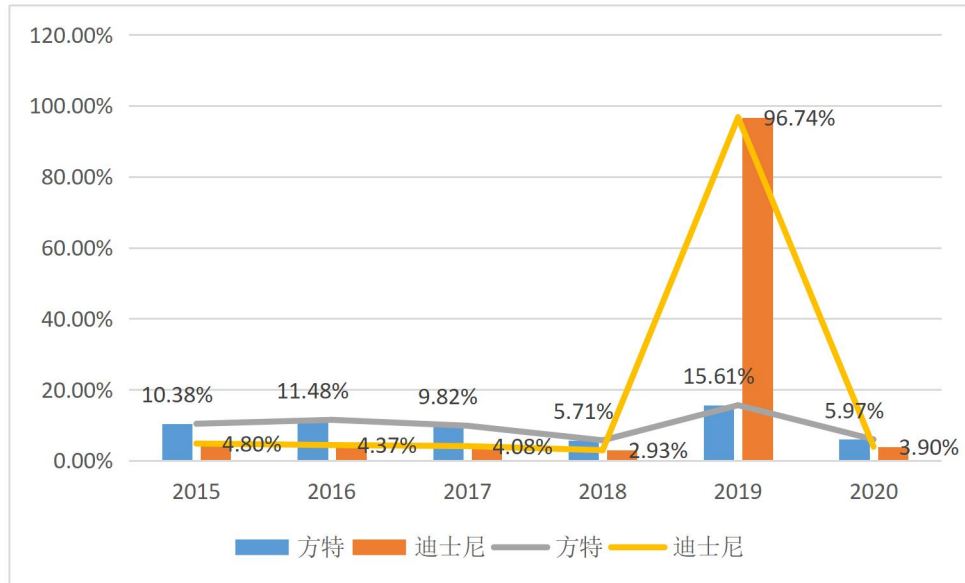


图 4.12 总资产增长率对比

数据来源：公司年报。

4.5 小结

方特公司偿债能力、营运能力和盈利能力与迪士尼存在显著差距，发展能力强于迪士尼，方特还处于成长期阶段，而迪士尼公司已进入成熟期阶段。方特短期偿债能力不足导致企业短期财务风险增加，长期偿债能力较之迪士尼更强，但并不合理，产权比例过低导致方特不能很好的利用负债进行经营盈利。营运能力不足导致方特的资源不能得到合理配置。方特整体盈利能力弱于迪士尼，主要因为销售净利率和资产周转率较低，从而影响了方特的获利能力。方特销售净利率太低主要因为业务成本过高和费用管控不合理。华强方特在近几年运营中，进行全国化布局，在全国各地进行新园区的建设，管理费用、销售费用等持续上升，但费用的增加并没有同步带来营收和利润的增加。2020年受新冠疫情的影响，方特营收下滑较为严重。方特资产周转率过低与方特诸多正在建设中的主题公园以及方特已建主题公园带来的营收较低有关。

5. 方特盈利模式主要问题

5.1 旗下 IP 单一且受众较小

方特与迪士尼同属主题创意类主题公园，IP的重要性不言而喻。而方特的影视作品呈现低龄化趋势，对单一IP过渡依赖，再加上影视领域投资混乱，除了《熊出没》之外并没有形成新的知名IP。方特对旗下其他动漫IP的塑造结果较差，如《虫虫闹翻天》《猴王传》并未引起市场过多关注。对真人电影领域的涉足如制作的《形影不离》《火影人》等作品也未引起过多反响，口碑较差，对真人电影和动漫领域IP的塑造并未为方特主题公园带来引流的效果。

目前《熊出没》系列推出已经接近十年，靠《熊出没》支撑起的IP红利正在逐渐衰减。因其动漫影视作品大多剧情内容偏幼稚，人物形象比较单薄，方特动漫影视业务的主要受众为儿童。方特虽然重视与文化融合，但其创意能力与迪士尼相比较弱。如果方特一直缺乏优质的IP、IP受众较小，即使方特有较为不错的影音科技水平也会在激烈的市场竞争中显露颓势，科技水平在主题公园业是帮助文化创意内容落地和具象化的手段，而不是目的，创意IP才是文创企业发展的动力源泉。IP单一化也影响了企业动漫影视业务进入成人市场，不能为主题公园吸引客流提供帮助，影响了企业的产业链构建，进而影响了企业的盈利能力。

5.2 偿债能力、营运能力和盈利能力较差

方特公司偿债能力、营运能力和盈利能力与迪士尼存在显著差距，发展能力强于迪士尼，方特还处于成长期阶段，而迪士尼公司已进入成熟期阶段。方特业务成本和企业费用的过高、方特遍布全国的待建主题公园以及已建主题公园营收较低这三个因素限制了方特的盈利能力。仅2019年一年，方特就有四个园区建造完成并投入运营。华强方特处于企业高速发展期，大量园区在全国二三线城市开工建设，并且每年都有新建成园区投入运营。方特的主题公园数和规模不断扩大，但利润增长速度与之并不匹配，在2017年和2018年方特出现了负利润的情况。方特对主题公园投资规模较大，但新投入运营的园区和部分运营较早的园区营收情况和资产运营效果较差，并没达到预期中的效果，没有为企业发展注入动力。

国家对主题公园企业、文化企业和科技企业有扶持政策，华强方特作为文化科技公司，受政府补贴扶持力度较大。华强方特仅在2019年享受的税收优惠和政策补贴约占公司当年净利润的17%和37%，总计超过半数。如果国家对文化产业和科技产业政策作出调整，例如减弱扶持力度、更加严格限制主题公园用地申请等，则可能会对方特的运营状况产生严重不良影响。方特必须牢牢把握住文化产业和主题公园业的时代发展机遇，改进偿债能力、营运能力和盈利能力，稳步发展，使企业在品牌知名度、规模、效益等方面更上一层楼，弱化政策风险。

5.3 方特的营收结构单一

华强方特营收由主题公园收入和文化内容产品及服务收入两部分组成，其中以主题公园收入为主，占据了营业收入的 80.87%，对企业的收入贡献巨大，文化内容产品及服务占营业收入的 18.8%。迪士尼收入主要来源包括媒体网络、主题公园等四种业务。与迪士尼相比方特营收结构过于单一，企业抗风险能力较差。

5.4 动漫影视 IP 与主题公园主题不统一

方特主题公园呈现“半主题公园半游乐场性质”，方特主题公园整体缺乏一个明确的主题。方特主题公园种类多样，动漫影视 IP 并没有与公园主题形成有效连接，动漫文化主题只是方特主题公园主题中的一小部分。方特主题公园主题分为四类，与动漫文化主题相融合只是其中一类，并且占比很小。动漫影视 IP 与方特主题公园之间存在割裂现象，IP 发挥不了为方特主题公园吸引客流的作用，主题公园也起不到推广动漫影视 IP 的效果，两者作为方特产业链的上游和中游，相互联系不紧密，不能相互促进发展。

5.5 研发投入不足

研发投入分为创意研发投入和科技研发投入。以IP为核心的文化创意是主题公园企业的“生命线”，加大创意研发能力可促进创新，丰富自身知识产权，增强自主项目开发能力，使技术优势得以更好的展现。如果主题公园研发创意能力不足，它的产品和项目就会无人问津，企业就会面临极大的经营风险。要增强创

意研发能力必须增加创意研发投入。科技研发投入是方特维持自身竞争优势的屏障。但方特的研发投入比例与迪士尼相比处于较低水平。方特2019年通过创意设计获得营业收入额为11.17亿元，占营业收入的比重为20.92%，但方特研发投入包括创意设计、数字动漫、文化衍生品及特种电影等总和仅约2亿元，占总营业收入的比例为3.75%，而其中研发投入绝大部分用于研发人员工资。

创意和科技研发人才的培养对于主题公园企业十分重要。由表5.1可知2020年方特研发人员占员工的比例在三年内最低，2020年方特研发人员人数较2019年流失了近39%。方特研发人员多为硕士及以下，研发人员硕士以上高学历人才占比较少。现有的研发人员虽然足够维持企业日常运营，但研发人员一旦流失比例较大，会使文创和科研项目中断，给企业带来重大损失。作为文化科技创意公司，方特研发人员在企业占比过少，并出现研发人员流失现象，这与方特不重视研发人员培养和薪酬体系不合理有关。

表 5. 1 方特研发人员情况

项目 \ 年份	2018	2019	2020
硕士	42人	48人	42人
博士	1人	1人	1人
本科及以下	728人	826人	583人
研发人员占员工的比例	6.23%	5.83%	5.56%
研发人员总计	771人	875人	626人

数据来源：公司年报。

5.6 主题项目缺乏特色和互动性

迪士尼梦幻世界是迪士尼的特色热门项目，知名度极高，有相当一部分游客就是为了体验此项目，而方特主题公园缺乏此类使消费者耳熟能详的特色项目，主题产品缺乏特色和深度。

与迪士尼乐园相比，方特主题项目缺乏与游客进行互动。迪士尼的烟火晚会

工作人员会邀请游客一同参与表演，主题公园游客本身就应是项目的一部分，方特主题公园显然没注意到这一点，不如迪士尼在此方面做的出色，与方特创意水平、服务水平较之迪士尼存在差距有关。当前我国主题公园市场主体已由主题公园厂商转变为游客群体，主题公园粉丝经济开始兴起，方特公司对这一转变并不敏感。

5.7 营销手段匮乏

迪士尼在中国互联网较为不发达时开通了中文官网，页面制作精良，用户在迪士尼官网上可以进行迪士尼电影与动画观看、迪士尼特色小游戏畅玩、主题特色产品购买等活动。随着移动端互联网时代的来临，自媒体成为潮流，刷微博、刷抖音成为很多人的生活习惯，迪士尼把握机遇，投入大笔费用利用这些平台进行宣传推广。在线下营销中，迪士尼与多个领域知名企业进行合作，拓宽衍生品覆盖领域，积极参与各种活动提升品牌曝光度，这些营销手段都促进了迪士尼的产品和服务销售。与迪士尼公司线上营销和线下营销双管齐下的多样化营销手段不同，方特营销手段较为匮乏，极大地限制了方特的营收和品牌曝光度，限制了品牌价值的增长。

6. 发展建议与启示

6.1 丰富 IP 体系

知名IP对主题公园发展的重要性毋庸置疑，好的IP受众广泛、老少皆宜，能够获得大众的喜爱。IP是主题创意类主题公园价值链的核心，迪士尼之所以能够依靠其衍生品消费撑起营收大头，关键也在于故事。好的故事能够使观众与电影中的人物产生情感连接，从经典的米老鼠、唐老鸭到白雪公主、艾莎公主，迪士尼众多深入人心的动画形象为各业务板块持续输血。华强方特想要扩大自己的IP版图，进一步走向成年市场，加强IP内容丰富程度是基本条件。只有好的故事才能够撑起一个好的IP，从而更好为主题公园引流。通过对大批静态景观类主题公园和游乐场性质的主题公园倒闭进行研究就能发现，IP和文化内容是实景娱乐行业赢得市场份额的关键条件。

针对方特知名IP较为单一的现状，可通过以下四种途径来构建自身知名IP体系：第一，立足中国特色文化。IP能得到大家的认同和喜爱是因为其中蕴含的文化价值，符合大众的价值观。中国特色传统文化经历了漫长的发展和考验，不但受到中国人民的喜爱，还广泛传播到世界各地。将中国传统文化融合到自身IP打造之中，可以赋予IP更多的价值，便于IP传播，使游客更加乐于接受。第二，收购IP。方特基本没有对IP的收购，可通过收购知名IP和有市场潜力的IP丰富自身IP体系，并通过自身产业链将之价值变现。第三，构筑创意人才培养体系。公司要建立创意人才培养体系，要对现有创意研发人员加强创意培训，宣传“创意原创”思想。加强创意人才储备，方特可与知名高校达成校企合作，将高校作为储备人才培养基地。加强公司内部治理，鼓励普通员工提出创新性想法，将创意创新融入到自身企业文化当中。第四，加强科技和创意研发投入。华强方特在科技上具备同行业领先优势，要继续加强对科技的研发投入。加强科技研发投入可进一步加强华强方特的利润屏障，使华强方特产业链条更加完善，也能给消费者带来更好的体验。创意对主题公园的重要性不言而喻，加强创意研发投入可使方特持续产出有竞争力的产品，产品的文化价值和内容精彩程度可获得提升，更易得到客户青睐，进而帮助方特更好的运营和发展。

6.2 合理配置资产，降低成本

方特要注意合理优化资产配置，对盈利能力较弱和不符合企业核心发展战略的资产要予以改善或筛除，并要在保证质量的基础上对企业产业链各个环节降低业务成本。方特应合理改进费用支出不合理的情况，对各个流程中的费用支出作出有效评估，分析企业管理费用、财务费用和销售费用的不合理之处；制定明确的规章制度，明确奖惩；加强对员工的培训，对员工进行思想教育，提升员工技能水平。通过这些手段可减少企业不合理的费用支出，提高企业盈利能力。方特还应丰富融资来源，以降低融资的成本，从而提高资金使用效率。此外，方特还应积极利用财务杠杆来为企业创造更大的利润。

6.3 拓展主营业务收入渠道

方特主营业务收入来源主要来自于主题公园收入，其中门票收入占比很大。方特应在现有的基础上发展其他业务，拓宽收入渠道。可从以下四方面展开：第一，方特可以借鉴迪士尼的业务模式，打造方特自身媒体网络。第二，可利用网络平台展开线上业务，由于疫情的爆发，居民出游减少，线上业务的开展顺应了发展趋势，对方特来说是一次挑战和机遇。第三，依托企业的文化产品优势和科技优势进一步开发线下剧场，将“小型方特乐园”布局全国。第四，增加文化衍生品的种类。比如可在园区进行公仔售卖、进行音乐制作、举办方特文化演出等，扩大企业利润源。

6.4 提高项目营运质量

方特提高项目营运质量可从四方面入手：第一，加强新建项目的文化创意特色。方特在特种电影技术上有领先优势，方特新建项目要在技术优势的基础上进一步融合中国传统文化和地区特色。游客对中国传统文化和所在区域的特色文化具有强烈认同感，方特要抛弃以往重“科技”轻“文化”、只注重游客感官刺激的缺点，力求带给游客科技和文化的双重享受。第二，加快游乐项目和设备更新频率。与迪士尼乐园一年更新三分之一设施和大量更新项目相比，华强方特设备项目更新频率较缓。主题公园保持较快的项目和设施更新频率可以帮助游客保持

新鲜感，使老顾客入园也能获得新体验，有效避免了方特主题公园对游客而言成为“一次性消费品”现象，增加了游客重游率，进而提升了主题公园的口碑和品牌价值。第三，加强游客互动。主题公园业本就是“体验”经济，游客进行主题公园消费就是为了体验主题公园所打造的情景。方特主题公园项目依托科技优势居多，与游客互动较少，要在现有的项目基础上，加强与游客互动，增加游客参与感和体验性。第四，项目营运尽可能与自身创意IP相符。方特在主题公园项目设计和更新时，尽可能加入自身创意IP，使之相互联结，互促发展。

6.5 丰富营销手段

在线上方特可以：第一，利用线上自媒体平台如微博、抖音进行宣传推广，如今自媒体平台拥有极大的浏览量，方特应把握时代机遇。第二，利用自身技术优势构建线上主题公园体验平台。第三，与美团、携程等团购平台合作，给予团购优惠，增加营收。

在线下方特可以：第一，推出优惠活动，采取如设计方特主题公园年票；发放方特主题公园系列套票，凭此套票可在全国方特旗下任一主题公园游玩；重游老顾客出示凭证后给予打折优惠等措施。第二，依托自身国内知名主题公园地位与其他领域的知名企业合作，推出联名产品，扩大品牌影响力，互相吸纳对方品牌受众。例如可以与饮料企业合作，在饮料瓶身印制方特相关元素，举办开盖抽奖活动；与李宁等公司合作联名印制主题文化衫等。第三，淡旺季门票区别定价，根据市场需求灵活调整门票价格。第四，积极参与各类活动，提高品牌曝光度。

6.6 选择正确的企业战略

6.6.1 专一化与差异化战略

方特主题公园目标受众比较广泛，缺乏针对性。随着主题公园业越来越多的资本融入，竞争态势日益严峻，同质化竞争日益明显，方特要保持自身竞争力，必须执行专一化战略，细分市场，准确定位目标客户。因儿童和青年群体是主题公园业最主要的消费人群，方特应重点开发儿童和青年群体，方特可针对这两个群体可以细分客源市场，比如可以将儿童群体分为1—3岁的幼儿阶段，3—7岁的

学龄前阶段, 6-12岁学龄期阶段, 12—17岁的青春期阶段, 针对青年群体可划分为18—22岁的学生阶段, 22—30岁的青壮年阶段, 30—40岁的中青年阶段。方特需从细分市场中准确定位目标市场, 针对目标市场采取相应的营销战略和园区设计。例如如果方特定位6—12岁学龄期阶段市场, 方特应在主题公园主题选择和项目设计上带有“低龄化”色彩, 但不能过于幼稚化, 要切合学龄期儿童的身心发育情况, 在主题公园设计之初就推出符合此年龄段的动漫影视作品, 切合此阶段儿童的喜好。总之, 方特应根据自身战略和实际情况进行消费者市场进行细分, 准确定位目标市场, 并采取一系列措施和营销手段抓住细分市场的“痛点”。

方特还应采取差异化战略, 积极打造自身知名IP, 重视产品和服务文化内涵, 保持科技领先优势, 健全自身产业链, 形成自身特色, 与竞争对手拉开差距。

6.6.2 全球化与本土化战略

迪士尼集团作为美国企业在全世界有六个主题公园, 它的电视网络、影视娱乐、流媒体业务受众广泛, 这与他的全球化战略分不开关系, 迪士尼的理念是给人类提供最好的娱乐方式, 秉持着给人们带来快乐的宗旨, 而快乐是人们的普遍追求和向往, 这也是它全球化战略能够良好实施的重要支撑。迪士尼在实施全球化战略的过程中会主动适用当地的传统文化, 如在上海迪士尼乐园会举办“春节”等与中国传统节日相关的主题活动, 而在美国的迪士尼乐园则会举办“万圣节”主题活动。迪士尼在全球化战略的实施过程中进行本土化适应, 这给我国主题公园业借鉴和启发。

方特首先应该重视本土传统文化, 将自身的IP和文化创意产品紧密的与中国传统文化相结合。中国传统文化产品在国内有良好的受众, 动漫电影《大圣归来》、《哪吒之魔童降世》大获成功就清晰的反映出这一点。方特作为中国本土企业, 在融合中国传统文化上本身具有先天优势。在此过程中, 要有意识的将IP创作、主题公园建设和传统文化结合起来, 不要将之割裂, 要给消费者传达一个统一文化符号。在良好的与中国传统文化结合的基础上, 在国内主题公园市场有了广泛稳定的受众之后, 要开展全球化战略。方特已经对此进行了尝试, 开始进行了海外拓张, 但从结果来看, 反响平平, 归根到底还是文化内容并不被海外受众所认可和熟知。因此, 实施全球化战略, 首先要重视文化输出, IP输出。

参考文献

- [1] Ady Milman. Guests' perception of staged authenticity in a theme park: an example from Disney's Epcot's World Showcase[J]. *Tourism Review*, 2013, 684.
- [2] Anestis K. Fotiadis. Modifying and applying time and cost blocks: The case of E-Da theme park, Kaohsiung, Taiwan[J]. *Tourism Management*, 2016, 54.
- [3] Dan J. Kim. Analysis of O2O Model's Development Problems and Trend[J]. *Business*, 2013, (07): 22~30.
- [4] Elaine Lawrence, John Lawrence. Internet Commerce: Digital Models for Business [J]. John Wiley & Sons Inc, 2000, (10): 17~23.
- [5] Kim C, Kim S. Measuring the operational efficiency of individual theme park attractions[J]. *SpringerPlus*, 2016, 5(1): 1-9.
- [6] Milman A. The future of the theme park and attraction industry: a management perspective.[J]. *Journal of Travel Research*, 2001, 40(2): 139-147.
- [7] Pieter C.M. Cornelis. Effects of co-branding in the theme park industry: a preliminary study[J]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2010, 226.
- [8] Pieter C. M. Cornelis. Impact of new attractions on theme park attendance[J]. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2010, 23.
- [9] Peter Mc Namara. Innovations of profit model[J]. *Journal of Management*, 2013, (87): 33~37.
- [10] Tayllor Lillestol, Dallen J. Timothy, Rebekka Goodman. Competitive strategies in the US theme park industry: a popular media perspective[J]. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 2015, 93.
- [11] Vincent C. S. Heung, Nelson Tsang, Mavis Cheng. Queuing Behavior in Theme Parks: A Comparison Between Chinese and Western Tourists[J]. *Journal of China Tourism Research*, 2009, 51.
- [12] Yingsha Zhang, Xiang (Robert) Li, Qin Su, et al. Exploring a theme Park's tourism carrying capacity: A demand-side analysis[J]. *Tourism Management*, 2016.

- [13]曹巧. 主题公园品牌营销战略研究[D]. 陕西师范大学, 2014.
- [14]丁娟. 主题公园型旅游地产盈利模式演化与创新研究[D]. 湖北大学, 2014.
- [15]邓特号, 赵明元. 创新型企业盈利模式和财务特征分析及建议[J]. 财务与会计, 2018(09):72-73.
- [16]董观志. 旅游主题公园管理原理与实务[M]. 广东旅游出版社, 2000.
- [17]董观志. 主题公园:城市的商业集群与文化游戏——解读发展历程和战略趋势[J]. 现代城市研究, 2010(3):6-13.
- [18]付道美. 谈零售业上市公司企业绩效提升——基于盈利模式视角[J]. 商业经济研究, 2018(20):162-165.
- [19]高妮. 主题公园开发成败的影响因素研究[D]. 西南财经大学, 2010.
- [20]侯雪艳. 大型主题公园的盈利模式研究[J]. 北京财贸职业学院报, 2014(06):15-19.
- [21]侯雪艳. 大型主题公园盈利模式[J]. 时代经贸, 2015, 08:28-29.
- [22]黄丹. 伊利公司盈利模式及其财务评价研究[D]. 江苏大学, 2018.
- [23]姜国芳. 中美主题娱乐公园营销策略对比研究[D]. 对外经济贸易大学, 2006.
- [24]刘宏. 基于价值链的电子商务盈利模式研究[M]. 东北财经大学出版社, 2016.
- [25]刘小敏. 基于主题公园视角的旅游文化资本运作探析[D]. 复旦大学, 2012.
- [26]楼嘉军. 对长江三角洲地区主题公园发展的思考[J]. 21世纪中国主题公园发展论坛, 2008.
- [27]李婕佳, 全玲. 淘宝直播平台盈利模式研究[J]. 商展经济, 2021(04):26-28.
- [28]李莉. 京东“两翼一体”盈利模式研究[J]. 财会通讯, 2018(23):67-70.
- [29]凌芸. 创新驱动下企业盈利模式的设计与分析——以陕西汽车制造业为例[J]. 经营与管理, 2018(10):137-139.
- [30]曲先文. 主题公园盈利模式分析——以青岛极地海洋世界为例[J]. 中小企业管理与科技(下旬刊), 2014(11):149-150.
- [31]曲先文. 主题公园盈利模式研究[D]. 中国海洋大学, 2015.
- [32]宋立丰, 区钰贤, 郭一蓉. 区块链经济下盈利模式探究[J]. 财会月刊, 2020(24):155-160.
- [33]陶陶. 价值链视角下我国主题公园盈利模式研究[D]. 南京艺术学院, 2014.

- [34]陶陶. 主题公园盈利模式中的表演性劳动研究——以迪斯尼为例[J]. 中国科技投资, 2013, 26:184-185.
- [35]汪亮, 谭娜. 警惕主题公园泛滥[N]. 北京科技报, 2009-11-16005.
- [36]王成军. 快乐管理: 世界第一娱乐公司迪斯尼研究[M]. 社会科学文献出版社, 2013.
- [37]王世琦. 三六零公司盈利模式研究[D]. 河北大学, 2021.
- [38]王莉莉. 多元化盈利模式对商业银行绩效风险的影响分析[J]. 金融经济, 2017(10):165-166.
- [39]王晓媛. 会计核算视角探析共享单车的盈利模式[J]. 财会研究, 2017(08):45-49.
- [40]王方华, 徐飞. 盈利胜经[M]. 上海: 上海交通大学出版社, 2005.
- [41]王文娟. 中国主题公园空间分布与优化研究[D]. 安徽师范大学, 2010.
- [42]王溪莹. 基于价值链视角的阅文集团盈利模式研究[D]. 辽宁大学, 2021.
- [43]吴伟文. 标杆学习与技术转移-以迪士尼服务品质模式为例[J]. 东亚论坛, 2014.
- [44]向桂霖. 价值链视角下虎牙直播盈利模式研究[D]. 兰州财经大学, 2021.
- [45]亚德里安·J·斯莱沃斯基. 发现利润区: 战略性企业设计为您带来明天的利润[M]. 中信出版社, 2000.
- [46]演克武. 酒店管理与盈利模式[M]. 北京交通大学出版社, 2014.
- [47]杨静, 翟毓花, 李梅. 浅析主题公园赢利模式[J]. 中国集体经济, 2008(6):112-113.
- [48]杨志刚. 主题公园赢利模式探析[C]. 中国公园协会 2006 年论文集, 2006.
- [49]叶小钟. 谁来为主题公园埋单? [N]. 工人日报, 2004-09-22.
- [50]衣传华. 我国主题公园的盈利能力建设研究[J]. 商场化, 2008, 12:271-272.
- [51]闫磊. 基于盈利模式五要素视角下华强方特财务绩效评价研究[D]. 黑龙江八一农垦大学, 2021.
- [52]张彩红. 主题公园顾客资产及其盈利能力研究[D]. 陕西师范大学, 2010.
- [53]张书锋. 主题公园的“旅游+地产”盈利模式研究[D]. 云南财经大学, 2015.
- [54]张秀英. 主题公园盈利模式浅析——以成都国色天乡为例[J]. 经营管理者

, 2013, 01:21+17.

[55] 张学斌. 价值网视角下O2O企业盈利模式解析[J]. 财会通讯, 2018(02):61-64.

[56] 张艳. 旅游地产企业扩张模式研究[D]. 郑州大学, 2012.

[57] 郑彬. 主题公园投资虽热但创新乏力[N]. 经济日报, 2016-06-15007.

[58] 周春娥. 主题公园盈利模式的研究[J]. 知识经济, 2012, 10:18-19.

[59] 朱江琼. 主题公园盈利模式研究[D]. 山东大学, 2012.

致谢

不知不觉已经面临着毕业，三年时光匆匆而逝，仿佛研究生入学还在昨日。回首我的研究生生涯，感慨颇多，我不是一个十分自律的人，不管是生活上和学习上都有不少的缺点，十分感谢两位导师学习上指引着我如何做一个合格的学生，在为人处事上，更是以身作则、低调谦和、和蔼包容，使我受益颇多。两位老师让我明白要做一个对社会有用的人，在生活中要与人为善，常怀感恩之心；在工作中要脚踏实地，戒骄戒躁，切勿眼高手低。在今后的生活中，我会把两位导师的教诲时刻放在心中，两位导师的高尚品格值得我用一生去学习。在生活中我的舍友和同学们也给了我很大的帮助，在我失意时他们通过各种方式开导我，帮助我走出低谷，使我重拾信心，乐观积极的面对生活，从他们身上我也学到了很多。悟已往之不谏，知来者之可追。实迷途其未远，觉今是而昨非。行文至此，研究生生涯的一幕幕仿佛在我眼前重现，大家也即将面临分别，莫愁前路无知己，天涯何处不识君。在各自的生活中，我们可能会失意，会沮丧，但别忘了努力奋斗乐观向上，祝诸君安好！