



中国主题公园迎来新时代





作者：余子健、陈洸、沈思文（Steve Saxon）和陈子

第 1 章：中国主题公园市场概览

目前，中国主题公园市场规模已居全球第二，并仍将保持增长态势——即使疫情期间，中国的旅游景区行业也在继续发展、扩大，并保持其全球地位[1]。中国消费者对主题公园兴致盎然，运营商也加大投资力度，规划了一系列新景区。日益激烈的竞争之下，挑战与机遇并存，主题公园运营商需要不断开发新产品新体验，提升游客在园内及园外的游乐体验。本报告将从新建项目开发和现有项目运营两方面出发，对上述机遇展开探讨。

过去几十年，中国主题公园的市场格局经历巨变，可分为起步、激增和转型三个特点鲜明的发展阶段。中国第一座主题公园——锦绣中华于 1989 年在深圳正式开园并迅速走红。此后，主题公园以其崭新体验吸引了大批游客，推动了市场发展。在成功起步的鼓舞下，行业自 1996 年起进

入激增期，数百家本土企业竞相涉足这一迅速增长的市场，形成了差异化、多样化的发展格局。部分运营商选择基于 IP 打造特色品牌，而另一部分运营商则更多着眼于拓展房地产业务版图，而主题公园仅作为地产综合体的构成元素之一，其业务发展重点是打造可快速复制的标准化主题公园产品。

2016 年上海迪士尼开园后，行业进入了当前的转型期。为防止房地产泡沫膨胀，政策方面有所收紧；与此同时，拥有强大 IP 辨识度的国际运营商也争相入局抢夺市场，提高了全行业的竞争门槛。截至 2021 年底，中国已拥有三座国际化连锁主题公园，即位于上海和香港的迪士尼乐园，以及位于北京的环球影城。

尽管行业增长迅速、游客兴趣浓厚，但主题公园实现盈利并非易事。即便是在受疫情防控影响之前，2019 年全国 339 座主题公园中也只有一半实现盈利[2]。疫情期间，全球主题公园入园人数有所下滑，部分地区降幅高达 80%。主题公园必须遵守入园人数上限、游乐设施同时使用人数上限，以及暂停室内表演等。部分主题公园选择战术性闭园，而那些勉力营业的主题公园则面临游客数量急剧下降的挑战。

在中国，新冠疫情带来诸多不确定性，运营商不得不采取灵活手段来应对疫情防控要求所带来的限制，包括暂时关闭某些设施或公园，同时确保产品在重新开放后仍具有吸引力，以便游客能再次光顾。上海和北京的主题公园经历数月关闭后，游客人数在重新开园后迅速反弹，部分得益于静默管理期间积压的现场体验需求。部分主题公园通过举办季节性活动来

吸引游客，例如北京欢乐谷推出的 2022 年暑假活动，覆盖全天，包括白天开展国潮文化活动和展览，晚上举办音乐节。今年夏天，北京欢乐谷收入同比增长 25%。

然而，部分运营商在弥补亏损方面依然压力重重。在二三线城市，主题公园频繁的关闭影响了消费者信心，许多人在出游时会避开人群聚集场所，因此部分主题公园难以维持客流量。方特旗下主题公园，主要覆盖低线城市，最新发布的半年报显示，2022 年上半年主题公园运营收入较去年同期下降了逾 40%。

考虑到竞争不断加剧，疫情造成的持续波动，同时消费者经历疫情防控封锁后不断追求新兴体验，运营商需要做足功课才能持续捕获市场份额。值得庆幸的是，市场仍有巨大潜力。中国主题公园市场渗透率目前仅为 27%，不及发达市场平均水平（68%）的一半[4]。预计未来市场规模将在 2019 年约 400 亿元人民币的基础上翻番有余，到 2025 年底或超过 900 亿元[5]。

尽管面临来自乐高乐园、环球影城和迪士尼等国际领先运营商的强势竞争压力，欢乐谷、方特和长隆等本土运营商依然表现强劲，并有望保持市场份额。凭借庞大的业务组合规模、连锁乐园数量和广泛的地理布局，本土头部主题公园始终占据大部分市场份额。2019 年，81% 的游客选择本土主题公园[6]；预计到 2025 年，本土主题公园将继续服务 70%-75% 的游客[7]。

影响中国主题公园市场的主要趋势

随着城市化的持续推进以及中产阶层的不断壮大，主题公园的市场前景总体向好。但运营商需要充分认识到以下三大趋势，才能有效撬动市场潜力。

以新内容赢得回头客

疫情期间，在所在城市周边游成为休闲度假的首选。麦肯锡中国游客意向调查显示，近半数消费者将短途游览没有去过的目的地作为首选，逾80%的消费者表示他们倾向于住一晚或两晚的短期游[8]。

主题公园运营商应与时俱进，不断更新产品内容、融合娱乐元素，为本地回头客提供新体验。例如，上海迪士尼的动画人物们身着传统汉服庆祝春节，迅速吸引眼球，成为社交媒体上的热门话题，抖音浏览量超两千万。成都欢乐谷也推出敦煌主题国潮活动，Cosplayer 和网红博主纷纷穿上菩萨和飞天造型服饰，在社交媒体上引发大量讨论，抖音浏览量达 150 万。

以数字化提升游园体验

消费者日益追求互动性更强的体验以及更为沉浸式的主题故事呈现方式，而不仅仅满足于乘坐游乐设施。部分运营商引进可穿戴设备和增强现实/虚拟现实技术，以提升游园体验。日本环球影城的超级任天堂世界让游客可以在整个园区亲身体验现实版电子游戏。玩家佩戴带有追踪设备的手环，可在园区内通过打砖块和参与线下互动小游戏收集金币，并通过手机

APP 查看自己的实时排名[9]。

以社交媒体吸引游客互动

消费者对社交媒体定制化体验的兴趣日益浓厚，希望可以在线轻松分享体验。同时，消费者的旅行选择也会受所关注网红博主的影响。疫情期间人们将更多时间花在线上——目前，短视频和直播已成为最热门的线上娱乐选项。人们花在此类活动上的时间呈指数式增长，2022 年上半年短视频占中国移动互联网使用时长的 30%[10]。

因此，主题公园运营商也加大了对于社交媒体内容的投入。当上海迪士尼乐园通过宣传视频推出玲娜贝儿时，这一角色随即得到了网红博主/明星的喜爱，并迅速在线上爆红。玲娜贝儿相关主题的微博浏览量达到近 9.4 亿次，在抖音上的浏览量达 2 亿次，成功地招揽了更多游客前往上海迪士尼乐园[11]。

第 2 章：开发新建主题公园

新建主题公园项目让运营商有机会向消费者介绍全新的体验产品，但这些项目需要大量投资，从初期规划到开园运营至少需要五年，且通常耗时更久[12]。为确保项目成功，新建开发项目应具备独一无二的价值主张。强大的品牌或 IP 辨识度、基于消费者洞见的独特产品概念，以及富于远见的技术革新都是让主题公园“惊艳亮相”的重要手段。

围绕 IP 打造强有力的品牌识别度

拥有 IP 辨识度对主题公园的成功至关重要，能够帮助吸引游客，同时即使消费者身处园外也能保持持续互动。国际化运营商在打造强大 IP 生态体系方面不吝投入巨资，且往往积累多年——这种成功可能难以复制。希望打造 IP 的运营商也可采取合作方式，IP 版权方在概念设计阶段参与并监督项目开发，直至施工完成，以确保最终产品与 IP 整体故事呈现保持一致。与 IP 合作相关的案例包括上海海昌海洋公园内增设的奥特曼主题馆，内含剧场、餐厅和带有互动设施的游艺中心。海外案例还包括奥兰多环球影城的“哈利波特的魔法世界”，以及迪士尼动物王国的“潘多拉-阿凡达世界” [13]。

对于缺乏自有 IP 的运营商而言，品牌本身也可作为打造识别度的利器。例如，长隆集团凭借广东主题公园群建立起强大的品牌知名度，其独特的组合式“世界之最”产品体验包括野生动物园、游乐园、水上公园、海洋公园和马戏团等。

以消费者为中心打磨产品理念

新概念产品的开发应结合消费者视角并基于消费者洞见，以确保最终产品复合消费者真实的独特体验需求。领先的运营商会在设计初期便融入消费者视角，例如通过“创新工作坊”让消费者一同参与到新概念模拟测试中来，以便对产品设计做出有效的调整和优化。

富于远见的技术革新

运营商在技术应用上需具备前瞻视野，确保即便经过五年的设计开发阶段，游乐设施和乐园体验依然能令游客耳目一新。运营商应紧跟最新技术发展，始终提供激动人心、便捷易用、引领潮流的游客体验。

新技术包括 VR/AR 设备、人脸识别工具和 RFID 系统，帮助打造沉浸式、无缝游客体验。例如，大阪环球影城的超级任天堂世界主打马里奥赛车骑乘，玩家可佩戴 AR 设备获得游戏实境的感受。部分运营商则在游客识别方面下功夫，提供可穿戴设备、手机 APP 等解决方案，为游客创造无需持票的无缝体验。

最后，由于新建项目属于资本密集型项目，运营商可设立 12-24 个月的缓冲“预热期”，为新建主题公园做足开园准备。在此期间，运营商可通过营销活动造势，提高开园关注度，逐步建立自己的消费群体基础。

第 3 章：升级现有园区

对于现有园区运营商来说，了解消费者全生命周期中价值创造的四大关键阶段至关重要，即获客、价值转换（包括门票和非门票增量销售）以

及留存（图 1）

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_49193

