

上海财经大学教授何建民：应发挥迪士尼联动效应 打通产业价值链

21世纪经济报道 徐维维
2016-07-01 07:00

整个价值链是线下线上一体的，只是企业分工各自有优势。所以首先是要理解目标市场，追求整个价值链，而不是其中某一部分。此外每家企业要在不同的资源优势与分工体系中，寻找自己的核心竞争力所在。但是一定不要忘记大的生态系统，和目标市场所追求的价值链。



上海迪士尼乐园揭开面纱已逾半月，而对于何建民来说，7年前那场持续了三天三夜的上海迪士尼项目国家评审仿佛就在昨天。

当时上海迪士尼项目已经过了国家的前期研究和长期谈判，由国家发改委组织各方进行国家评审，包括交通部、文化部和上海市政府的相关领导，时任华特迪士尼副总裁还到场接受各方提问。

何建民作为上海财经大学旅游管理系主任，又是上海唯一一位长期追踪研究迪士尼的旅游专家代表，受邀参加了评审会。



（何建民）

更早的时候，他主持了上海浦东新区的旅游“十一五”规划，提出浦东要引进一个世界级的主题公园，并做了关于迪士尼主题公园对周边地区、对浦东带动影响的专项研究。

21世纪经济报道记者两次在财大办公室拜访何建民，在每次超过一小时的对话里，每每谈到上海迪士尼，这位自2005年起主持了上海迪士尼所在地——上海浦东新区旅游“十一五”、“十二五”、“十三五”规划的资深教授，就像个小孩子一样难掩内心的激动。

作为迪士尼迷，他希望这个世界级主题公园的成功和迷人之处可以带给中国旅游从业者们一些启示；作为上海本地学者，他对上海感情深厚，关于迪士尼对上海的区域影响如数家珍；作为著名旅

游管理专家，他对中国当下旅游业也有自己的观察。

他认为中国在旅游文化领域可能也要完成中国制造业曾经走过的路程——先是进口海外一流的旅游文化产品，然后通过中外合作方式进口海外一流的旅游文化产品的生产能力，再是自主创新，最后出口——在他看来，上海迪士尼正是迈开了这第二步。

迪士尼效应

《21世纪》：上海迪士尼乐园开业后，其周边区域已有旅游景区（点）、旅游饭店、度假村、文化娱乐场所等的部分客源被分流过去，对后者的客源与效益是否会产生影响，如何解决？

何建民：如果全面分析的话，对不同的旅游业态会分别产生“增量效应、互补效应、延伸效应、替代转移效应”等多种状况。但整体考虑下列情况：中国国内旅游人次年均增长率10%，旅游消费增长率超过12%，人次增长率高于GDP增长率，旅游消费增长率又高于人次增长率，因此，上海相关产业包括旅游业可以分享上海迪士尼度假区的带动效应。上海旅游业要推广“一程多站”的营销理念，即到上海迪士尼去游玩之前或者之后，还可以去上海其他景区（点）游玩，但关键是要事先培育好这个市场，让游客有预期与计划，要塑造“一程多站”的理念与制定好“一程多站”的旅游线路产品，尤其是在寒暑假时期，学生有较多的休闲度假时间，父母也可能会陪伴他们。

上海每个企业要根据自己的产品、服务与市场特点，把自己产品和迪士尼产品串联起来。上海一个典型的成功案例是，上海科技馆和野生动物园在历史上就组合起来推广。现在，上海要充分利用三个发展的支撑点，一个是迪士尼，世界级旅游目的地；二是自贸区，中国最开放的投资改革基地；再加上上海的整体资源。如果充分整合推广与利用好这三个支撑点，不增加投资，上海的产出也会增加。

具体怎么做呢？我提出一个发展口号是，上海要建设亚洲的服务中心、教育中心、医疗中心。因为自贸区可以国际化办学与建立国际化医院，如果在自贸区有亚洲一流的或有特色的大学、医院，这样上海的教育旅游、医疗旅游就会产生突飞猛进的新局面。中国在服务业发展方面要有新的理念，上海要走在前面。

在旅游方面，上海要从华东线上的一站，变成首选目的地，然后要把所有旅游资源和产品串联起来。上海市政府对上海的定位要改变，现在我们比较强调的是“工作的城市”，要引入“享受的城市”概念。现在我们有内需外流现象。服务业既是一个满足经济社会发展目的的产业，又是一个新的拉动内需的引擎。香港2014年旅游外汇收入384亿美元，新加坡191亿美元，上海只有57.05亿美元，2015年上升到59亿美元，说明有增长潜力，所以上海旅游业发展的空间是很大的。

《21世纪》：根据上海旅游业“十三五”规划征求意见稿，上海将充分放大迪士尼主题公园的溢出效应，聚集发展迪士尼项目产业链条上的产业，重点打造文化旅游集聚区。如何放大溢出效应，上海会在政府方面有哪些动作？你有什么建议？

何建民：溢出效应很大，关键是要找到好的路径。存量方面比如东方明珠怎么跟迪士尼互补，增量上青浦新城进行湖区建设，如何将淀山湖建成国家级休闲度假区。

按照新都市主义的发展理念，上海城市建设面临两个任务：老城更新，新城发展。上海迪士尼度假区的建设，促进了浦东新区中部的新城建设，同时也带动了川沙的老城更新。在上海的老城更新里可以引入旅游元素，例如新天地在这方面做得比较成功。上海的新城建设方向要发生革命，要把传统的比较重视安排就业场所的卫星城市建成相对独立的宜居、宜业、宜游的新城，要配套文化旅游设施，迪士尼建成后就是产城融合发展的一个案例，它将吸引其他相关产业在那里投资。显然，上海迪士尼可以拉动与引领上海旅游业发展，新城建设和老城更新。

《21世纪》：迪士尼有哪些经验值得中国企业借鉴？

何建民：迪士尼是真正从事创意产业的研究和开发，从无形变有形，无形创意变为电影，变为具体的主题公园，变为有肖像的产品。华特·迪士尼1923年建第一家公司迪士尼兄弟制片厂，1926年改为华特迪士尼公司，但是当时经济很困难，迪士尼1927年制作的幸运兔子奥斯华影集被美国环球电

影公司买下了所有的产权，包括产品权、肖像权，导致他无法销售制作非常受欢迎的幸运兔子奥斯华的产品与电影人物肖像。后来迪士尼先生就下定决心要有自己的制片厂和创意产品产权。1928年他制作的以米老鼠为主要人物的系列动画片一炮打响，很多人说要买，但他还是坚持自己拥有迪士尼电影公司和创意产品产权。中国经常出现山寨版，短期能够一夜致富，但长期就不知道回家路，附加值也很低，最后价格大战，消费者不知道谁是谁，变为过眼云烟。

另外一点是具有远见，要承担合理的风险。1955年迪士尼乐园开业，很多股东都不看好。历史上迪士尼公司也经常缺钱，1945年他的哥哥洛伊说，我们欠了银行400万美金，他哈哈大笑说现在居然还有人借给我们400万美金，在早期创业的时候，都没有人愿意借钱给我们。

最后，迪士尼并不是固步自封，而是不断探索新的市场需要，把自己原有的能力和新的能力与技术结合起来，从国内走向世界。比如实施了很多兼并收购，引进了新的电影制作方式，从创意到动画片、到电影，然后又到主题公园，到迪士尼度假区的建设。

打通价值链

《21世纪》：2015年大型非旅集团加速进军旅游业，跨行业投资态势明显。2015年，BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）投资旅游业累计超过160亿元，通过投资用车、OTA、旅游信息、旅游社区、餐饮等多个领域，加速抢占流量入口，完善其旅游产业链条。你怎么看待这种现象？旅游企业是否有压力？

何建民：非旅公司进入旅游行业，当然本身背景也不一样，但有几个启发是很重要的。

旅游是一个巨大的可持续发展市场，这些非旅企业的原有产业，也面临了供给侧的结构性调整，比如百度要找新的增长点，比如说万达原有的地产业务可能也面临周期性过剩。所以从供需角度来说，非旅公司做旅游很正常。他们的进入还能更好地满足旅游市场需要，让市场拥有更多不同类型的供应商，同时也会通过合理的竞争压力使已有的供应商提高品质。任何产业都需要有供给需求的合理平衡，一定要从宏观、中观和微观方面考虑怎么做平衡。比如上海在短期内建两家迪士尼肯定是不合理的，但是我们10年以后再筹备第二期，可能也是可以的。

《21世纪》：现在传统旅行社积极往线上发展，OTA也在布局线下，加强服务体验，你认为哪种更有优势？

何建民：对于一个顾客来说，除了线上预定，还要住到旅馆去，到主题公园去。所以整个价值链是线上线下一体的，只是企业的分工各自有优势。所以第一点就是要理解你的目标市场，追求的是整个价值链，而不是其中某一部分。

第二，每家企业特长不一样，要在不同的资源优势与分工体系中，寻找自己的核心竞争力所在。在整个价值链环节中，如果你都具有优势，就可以实现纵向一体化，即全包通吃。但如果你是刚刚创业，可能只做一个环节，但是一定不要忘记大的生态系统，和你的目标市场所追求的一个价值链。

《21世纪》：目前旅游行业兼并重组动作频繁，你认为这种趋势在未来会一直持续吗？会不会出现垄断型巨无霸？

何建民：一个产业在不同的阶段，竞争方式是不一样的。目前旅游产业总体逐渐趋于成熟，那么兼并收购也是很正常的，现在的问题就是会不会出现垄断。

我个人认为一方面跟我们的制度规则有关系，我们有反垄断法、反不正当竞争法，还涉及到法律的执行和市场的秩序管理问题。此外旅游企业自身，如果大家都很自律自觉，也不出现这个问题，但是可能会有人打擦边球。

综合起来我个人认为，目前来说这方面要进行深入的研究和思考。旅游的最大特点是信息不对称，从客源地到目的地，又是一种综合的需求与供给体系，客房、机票、导游、景点等等。另外旅游时间很紧，消费者遇到问题没时间投诉，时间成本很高。所以要建立合理的市场秩序，进行合理宣传，对典型违规行为要整治、整治力度要大。

《21世纪》：如今有很多旅游类初创企业在切入细分市场，有的通过人工智能等技术，有的是模式创新。有一批公司拿到了各种融资，但是也倒掉了一批企业。你认为旅游业初创公司的成功要素应该是什么？

何建民：初创公司一定不要忘记自己的特点，与成熟公司比，他们当然缺乏资金、技术。但最重要的一点，就是寻找到空缺的市场，要有先见之明；然后再合理发现自己的业务能力、技术和竞争优势。一旦这个缺口打开，就要善于投入资金在核心竞争力方面打实基础。建立一个有盈利模式与可持续发展的生态系统，并形成产业链。

《21世纪》：旅游国企应该如何把握机会？和众信、凯撒这样的民营企业相比，旅游国企似乎存在主动扩张动力不足，经营效率相对较低的问题。

何建民：我们要好好思考完全的民营经济和完全的国有企业之间有没有各种混合方式。国有企业至少要做一件事，人力资本市场化，就是管理层可以用市场化的形式来进行招聘，内部和外部都引进一个人才的竞争与激励机制。

《21世纪》：中国旅游产业在空间上是以行政区域为核心，导致区域之间的重复建设和同质化竞争，区域旅游合作难以推进。你怎么看待这个问题，是否需要制度变革？比如促进不同区域之间开展不同类型的旅游合作，错位发展。

何建民：国家旅游法规定县级政府要做旅游规划，这往往是行政单位来做规划。可能一个行政单位就是以自己为主体来考虑各种利益问题，对于另外一个行政主体可能有一些不合作或者排斥。

所以我个人建议：第一，在可能的范围内合理划分行政区域单位。以上海为例，总的趋势是减少区级单位，比如取消（合并）南汇区、卢湾区和闸北区。第二，行政单位之间的合作，要引进一个合理的机制。比如国家规定要做一个长三角的旅游发展规划，上一级机构要合理协调，下属相关行政单位系统互相合作。第三，各个行政单位之间要建立一种合理的配制资源和分享收益机制，比如旅游地区之间通过运用旅游卫星账户核算体系来看双方旅游贸易的客流与收益情况，进行有效合作。

行业构想

《21世纪》：你认为中国未来旅游业的格局是什么样？

何建民：我个人认为，中国应该出现一个寡头竞争的状况比较好。也就是说某一个行业，通过竞争形成了几家比较大的企业，他们又保持了竞争，同时他们也有资金和能力去开发新技术与新产品。长期来说，我们要培育品牌企业，既让顾客的利益得到保障，同时优质的品牌企业又可以获得较高利润，这样也可以激励企业主动建立优质品牌。在美国或者其他成熟市场，往往大型企业也有很高的信用，比如美国餐饮行业的麦当劳和肯德基、饮料行业可口可乐与百事可乐、酒店行业的万豪国际与希尔顿就是寡头竞争的最典型案例。

《21世纪》：有人认为新型的旅游商业模式仅停留在产品层面而非业态，你怎么看？

何建民：创新产品是指为顾客提供新价值，为企业提供新利润的产品；业态创新还涉及经营模式等。我个人认为好的创新应该从全产业链的角度来思考，包括预定、服务、合作环节，甚至整个价值链、生态系统的创新。

《21世纪》：为何中国有众多世界级旅游资源，却没有具备国际竞争力的旅游产品和目的地，对入境旅游者的吸引力还不够大。你觉得应该如何改善？

何建民：入境旅游需要硬实力和软实力一起抓。软实力方面，中国旅游文明还需要提高；硬实力方面，从引进先进产品、技术，到自主创新。引进迪士尼，中国就有了世界级旅游目的地和度假区、世界级主题公园，在文化旅游服务业上就有了世界级标杆，这会促进中国在旅游文化领域培育自主创新能力。中国在旅游文化领域，可能也要完成中国制造业曾经走过的路程，先是进口海外一流的旅游文化产品，然后用中外合作方式进口海外一流的旅游文化产品的生产能力，然后自主创新，最后出口。

(编辑: 骆轶琪, 邮箱: luoyq@21jingji.com)

21世纪经济报道及其客户端所刊载内容的知识产权均属广东二十一世纪环球经济报社所有。未经书面授权, 任何人不得以任何方式使用。详情或获取授权信息[请点击此处](#)。

21世纪经济报道

21st CENTURY BUSINESS HERALD

商业新闻领导者

立刻和**80万** 高端读者共同关注 ▶



长按二维码订阅21官微



专业财经资讯移动端

服务**500万** 用户



独家专业权威

全天候财经报道



财经热文滚动直播平台

吸引**1200万** 粉丝