

浙江旅游演出业发展战略分析

叶华 刘发奎

摘要：旅游和演出的深度融合，能丰富旅游的文化魅力和内涵，在为游客增加深刻游历体验的同时产生良好的经济效益和社会效益。基于对浙江旅游演出市场的优劣势分析，解读旅游和演出的结合态势，探讨提升旅游演出核心竞争力和整合营销能力的有效途径，从而将浙江人文优势转化为旅游演出的产业优势和经济优势。

关键词：旅游演出；核心竞争力；特色和差异；策略

中图分类号：F592.7 **文献标识码：**A

随着可持续发展与低碳经济理论的广泛影响，文化产业成为世界各国提高国际竞争力和助推国内软实力的战略性选择。此前，在《国务院关于加快发展旅游业的意见》中，旅游业被定位为国民经济的战略性支柱产业。2012年2月3日文化部发布《文化部“十二五”时期文化产业倍增计划》，2015年的产值至少是2010年的一倍，达到倍增目标。文化旅游演出作为振兴当地旅游业的重要举措，无疑受到政府更多政策的扶持。文化部、国家旅游局相继出台了一系列扶持政策，对实景演出、主题公园内的驻场演出、旅游舞台表演以及旅游区内服务旅游主体的民族风情、历史文化题材等演出项目提供信贷资助和优惠条件，鼓励演出与旅游的相互融合，也为演出的发展提供空间。

世界旅游理事会的研究表明，中国2009年旅游业占经济GDP总量的9.8%，占全国就业人口总量的7.8%，但比较支柱产业平均占GDP14%的世界水平，存在着明显的差距。^[1]

浙江作为旅游大省，旅游演出已经成为旅游业的重要组成部分，是丰富旅游内涵、增加旅游资源、延伸旅游产业链的基本途径。当前主要的旅游演出有山水实景歌舞剧《印象西湖》，主题公园驻场演出《宋城千古情》、《梦幻太极》、《飞越时空》，以及杭州城区的《西湖之夜》。这些旅游演出产品都体现了一个规律，就是将旅游的“深度”、“文化”、“体验”巧妙地结合在一起，强调对当地民族地域风俗习惯以及历史文化内核的展示，满足旅游者对异乡异质文化的憧憬和求知欲。但是，与其他国家成功的旅游演出相比较，无论是演出的时间跨度、观众人数还是演出的质量、影响力，都还存在明显的差距。可以认为，浙江的旅游演出市场还处于发展初期。

如何使旅游者因演出而旅游，因演出而延长在浙江逗留的时间，使旅游演出成为发展旅游业的引擎？本文将以提升旅游演出业的核心竞争力为中心，分析现阶段浙江旅游演出产业的状况，总结已经取得的成功经验，结合经济基本理论，以多种方式探讨提升浙江旅游演出核心竞争力和整合营销能力的途径，以期扩大演出产品的美誉度，增加演出产品的市场份额，将浙江人文优势转化为旅游演出的产业优势和经济优势。

一、浙江旅游演出业优劣势分析

1. 浙江旅游演出业的优势。

(1) 以地域历史人文为特色打造演出产品核心竞争力。

浙江的旅游演出都是以当地浓厚的历史人文和秀丽的自然风光为创作源泉，有着强烈的不可复制性和竞争性，如：以现代

思维方式包装表现杭州历史文化和民俗风情的《西湖之夜》；用“太极、五行、八卦”为理念，以高科技为特效，展示艺术梦幻效果的《梦幻之城》；反映南宋历史文化，融杭州民间传说与亚洲民族歌舞为一体的《宋城千古情》；把西湖古老民间传说、神话作为基本元素，以西湖自然景观、光和影为基本造型的《印象西湖》。

(2) 成为旅行社的下游产业，为演出带来可观的客源。

作为享誉全球的旅游胜地，随着生活水平的逐步提高，浙江的旅游人数和收入快速增长。以浙江省旅游局 2010 年发布的《浙江旅游统计便览》提供的推算，2010 年浙江通过旅行社组织的游客约为 2748 万人，其中超过 20% 的旅游者会选择观看旅游演出。

现在，浙江的主要旅游演出项目与旅行社都已建立深度合作关系。演出企业不仅与省内外的多家旅行社签订了长期合作协议，还与东南亚、欧洲的一些旅行社签订了互惠互利的长期合作协议。这些长期合作协议为旅游演出项目提供了稳定的观众资源。

2. 浙江旅游演出业的劣势。

(1) 与旅行社过高的分成比例，导致价格虚高。

由于旅游演出的出票量对旅行社依赖程度很高，票房利益分配向旅行社倾斜，旅行社的分成比例至少占票面价格的 60% 以上，导致旅游演出票价虚高。

(2) 营销通路单一，观众主要来自旅行社浙江的旅游演出，无论是宋城集团还是杭州金海岸，观众主要来自旅行社，但每年经旅行社组织的游客仅占浙江旅游总人数的 8.1%。观众组织渠道过窄，营销通路覆盖面不够。

(3) 旅游演出行业增长方式单一，集中度低，未形成规模效应。

浙江旅游演出项目来自不同的企业，由各个公司单独经营，集中度较低，未形成规模优势。同时，票房收入的增长主要依靠涨价，增长方式单一。

(4) 旅游演出存在同城竞争。

由于浙江文化旅游演出尚处于发展初期，演出项目主要集中在大城市，如《宋城千古情》、《印象西湖》、《西湖之夜》都在杭州。上述三台演出在表现形式、内容、市场定位和目标客户上基本相同，同城竞争明显。

(5) 旅游演出产品高成本运作，需要政府关照。

大型旅游演出项目一般是高成本、大制作的产品。《印象西湖》总投资 1 亿元左右，《宋城千古情》初始投资 6000 万元，《西湖之夜》投资 3000 万元。高成本意味着演出产品在投资回收期、内含报酬率上存在着潜在风险。因此，能否得到当地政府的支持成为旅游演出市场发展的关键。

二、浙江旅游演出业发展的战略选择

我省正处于人均 GDP 向 10000 美元跨越的阶段，城乡居民精神消费需求快速增长，文化旅游等领域的消费热点正在形成，

旅游演出必须巩固已经取得的成果，利用浙江得天独厚的旅游强省和厚重的人文资源优势，多元化发展。

1. 以特色为立身之本，增强产品核心竞争力。

(1) 创意是旅游演出的核心竞争力

文化旅游产品的开发，强调的是历史文化、民族文化、地域文化的内涵，突出特色化建设。旅游演出的产品特征主要在于文化性、社会性、人文性、差异性及对人不同需求的贡献系数。^[2]具体在演出产品中表现为能否远离千篇一律的歌舞演出，体现地域文化差异化的特色，并含有当地历史人文的基本价值观以及民族、民俗、民风等基本元素。

目前在杭州旅游市场获得成功的旅游演出《宋城千古情》、《西湖之夜》、《印象西湖》，在内容上都取材于西湖的民间传说和杭州宋代的历史，在内容的编排上都具有自己精心打造的特点，具有文化差异性的可歌可泣的历史故事和动人的传说，眼花缭乱如梦似幻诗样的场景，满足了人们对异质文化的求知欲和文化猎奇的冲动，使人们在欣赏演出中休闲、寻根、求异、悦志。^[3]

但是，这三台演出内容和表现形式上相似，目标市场同是旅游社组织的境内外游客，市场定位也都是集杭州历史文化内涵与现代舞蹈艺术于一体的大型歌舞表演。对外都表现为具有很强的地域人文差异化特色的演出，对内则显得在表现手法上雷同。很少有游客会同时观看同类旅游演出。同城同类型的旅游演出过多，势必为今后的同城客源竞争埋下隐患。

同时，旅游演出被认为是潜力巨大、需求旺盛并且具有较大的利润空间的新兴行业。近年来不断有新企业尝试介入旅游演出市场。如 2011 年，上海时空与浙江新远达成协议，将携舞台剧《时空之旅》正式进驻杭州演艺市场，加上杭州乐园的《吴越千古情》，届时同城竞争将更加激烈。

(2) 旅游演出需要改进创意策略。

承上所言，虽然现在杭州的旅游演出项目已取得骄人的成绩，市场还处于未饱和状态，在旅游旺季的时候，常常连续加场还不能满足游客观看的需要，出现旅行社之间的“抢票”现象。但以现有浙江民间资本的实力和跟风习性，完全有能力把旅游演出市场从现在的“蓝海”演变成以后的“红海”，加剧旅游演出的同城竞争。

同时，旅游演出产品，不管是室内演出还是大型山水实景旅游演出，编排制作费用非常昂贵。一台演出定型以后，要再改编创新是一件非常困难的事，一般节目几年不变，很容易出现因演出形式老化，产生对游客的吸引力下降的状况。

同时，旅游演出产品，不管是室内演出还是大型山水实景旅游演出，编排制作费用非常昂贵。一台演出定型以后，要再改编创新是一件非常困难的事，一般节目几年不变，很容易出现因演出形式老化，产生对游客的吸引力下降的状况。

为此，必须充分发挥省内各区域地方优势，充分利用民间艺术遗产，制定改进策略，着力构建新颖的旅游演出项目。把具有地方特色的文化传承作为创意元素，经过筛选、加值和创新，植根于相应的旅游演出产品，增加本省旅游演出项目的差异性和生命力，吸引旅游者的兼容性消费。创意可以萃取地方民间艺术资源，如：龙舞、狮舞、竹马、高跷、山歌、田歌、渔歌以及越剧、婺剧、绍剧、雨剧、r剧、杭剧、睦剧、潮剧、宁海平调、姚剧、新昌调腔等传统民族艺术的精华，使之与旅游演出产品深度融合，增强演出的地域乡土特色，让旅游演出具有更广阔的发展空间。

2. 发展规模经济，避免规模不经济。

规模经济即大规模生产导致的经济效益，是指在一定的范围内，随着产量的增加，产品边际成本下降。浙江的旅游演出产

业，应围绕浙江文化产业“十二五”规划的战略要求，捕捉政策倾斜的机会，紧扣各地的历史人文传承，延伸已有成功的演出品牌，增加区域旅游演出的项目和规模，提升旅游演出内涵和艺术品位，逐步淘汰小型没有内涵的演出项目。

经过多年的积累，浙江的旅游演出目前已有一定的规模和实力，在全国市场占有一席之地。如背靠金融资本的《宋城千古情》完全可以在杭州和全省的其他旅游城市，以直接投资或连锁加盟的形式创建新千古情系列，产生规模经济。不仅在杭州，还应该在其他旅游景点，如青山碧水的丽水、文化名城绍兴、温州雁荡、景宁畲族、佛教圣地普陀等旅游胜地发展反映当地历史和民俗民风的驻场旅游演出或巡回旅游演出。

由于旅游演出的高投入、高成本特征，在跨省扩张过程中，必须进行严谨科学的市场调查评估、决策论证分析，避免陷入规模不经济的窘境。目前旅游演出在全国的高速发展，已具有“泡沫化”特征，大大小小的旅游演出项目达到几百个。其中90%的项目因为没有做好前期市场评估，节目没有吸引力，知名度不高，影响非常有限，有些甚至严重亏损，难以为继。例如，《印象·海南岛》是张艺谋领衔的“铁三角团队”打造的第一个以大海为实景，以大海为主题的演出作品。但在一厢情愿，不具备旅游演出市场的必要条件下，名导的光环并没有给它带来持续的辉煌，在问世后只经历了短暂的绚丽就陷入了长时间的落寞，处于严重亏损状态。

3. 取消价格歧视，争取自游客。

2009年，浙江旅游演出的观众无论是宋城集团还是杭州金海岸主要都来自于旅行社，但旅行社组织的游客只占总数的8.1%。游客中，与旅行社基本不沾边的本省游客占全部国内旅游者的39.1%。另外，散客游和自驾车游的比例逐年提高，两者相加接近50%。浙江旅游91.9%客源来自于单位和散客，非过夜旅游超过一半。但现在大部分旅游演出项目对这庞大的潜在观众群体组织缺乏相应的对策。

本文认为，首先应该为自游客制定相应的价格策略，以团购、联谊、合作等多种方式变相取消价格歧视，还原实际票价，减轻观看演出的经济压力。一个多小时的演出，票价接近200元(卖给旅行社仅60-80元)。高昂的价格影响了自游客的观看兴趣，使他们产生放弃观赏的行为。

其次，面对如此庞大的潜在观众，旅游演出必须立足旅行社，争取自游客。针对散客的特点，改变营销方式，由规范化向个性化转变，在与旅行社签订合作协议的同时，深刻地认识和了解散客市场，制定社区、企事业合作策略；加强区域联盟，扩大与社会各级组织的互惠互利，巧妙利用微博、公共关系来提高演出项目公共知晓度和美誉度；继而采取一系列市场营销的战略和战术，至少把浙江省和邻近省份及本地区自游行旅游者作为目标观众，让其由了解演出旅游项目到观看“无与伦比、美轮美奂”的演出。

4. 剖析旅游演出的文化核心，增强产品的流通乘数。

探寻文化产品的核心价值，解剖其产品生成的价值和竞争力，筛选、加值、改进形成另一个经济奇迹。参照台湾学者杨彩玲、何明泉创意产业的建构模式，以旅游演出的四个核心构成元素：自然文化、社会文化、人文化成、心灵化成为中心，分别剖析其对应的基本价值、扩增价值、外延价值、期望价值、潜在价值，并与相应的落地方式相对接。^[4]如《印象西湖》，从自然文化层面得天独厚的世界文化遗产—西湖，其增值的基本价值是西湖岳湖游览区，扩增和外延价值就是杭州是中国最适合休闲、居住的城市，具体操作的方法是邀请东南亚和欧洲的名人观看《印象西湖》，建立“大旅游”的营销观念，让地球村的人都知道在杭州有西湖版的《罗密欧与朱丽叶》。然后继续在社会文化、人文化、心灵化层面以调查问卷或深度访谈的形式，分别寻找其各项价值和实施策略，然后返回剧目的创作过程，以新颖、奇异、特别的原则，重新审视原有的作品，并按照市场化的要求进行改进，达到戏不惊人誓不休的境界。满足文化旅游对文化环境、文化样貌、文化风格、文化性质的异质文化的趋异性。

5. 开展品牌建设，增加演出产品附加值。

品牌是差异和联想，也是信任，是旅游演出附加值的来源。重视旅游演出的品牌建设是在同业竞争取得优势，在同质化演出项目中脱颖而出，撬动观众消费欲望的重要杠杆，也是延长旅游演出价值链，扩展旅游演出项目衍生产品的充分必要条件。以《宋城千古情》、《西湖之夜》、《印象西湖》为品牌战略，形成浙江旅游演出的比较优势和核心竞争力。首先，提高旅游演出的素质要求，全方位提升服务水平。现代文化企业管理要注重“柔性”的亲和沟通，通过管理层和操作层达成共识，构成默契的“一体”同盟，进而在追求卓越和成效中达到有价值的目标。同时，树立文化本位观，注重企业员工文化品格的升华，塑造良好的公众形象。^[2]

其次，社会责任是照亮企业的光环。文化产品带给观众的不仅是视觉的盛宴，也是精神的体验。只有具有普适价值观的优秀作品，才能得到观众精神深处的共鸣。唯金钱至上的营销观将被公众所唾弃。

再次，相关者利益的维护是成功的基础。合作共赢是现代企业生存发展的条件，旅游演出同样应该关注各方利益：演员的利益、创作者的利益、股东的利益和社会的利益。只有在各方关系都得到平衡的条件下，企业才能在天时、地利、人和的环境中健康发展。

6. 立足本土市场，实现国际化拓展。

根据需求相似理论，国际贸易是国内贸易的延伸。产品的出口结构、流向及贸易量的大小决定于本国的需求偏好，而一国的需求偏好又决定于该国的平均收入水平。国内受欢迎的旅游演出，到国外被接受的程度，取决于当地的平均收入水平和文化习俗。参照国外加拿大太阳马戏团的成功因素以及经营模式，加快旅游演出要素的国际化改造，实行更加开放的、与国际惯例接轨的市场化策略；根据演出国文化习俗、宗教信仰、市场状况、生态环境、技术条件，制定走出国门的演出营销战略规划，实现异地跨文化融合；可采用驻场演出与巡回演出相结合的方式，“走出去”与国际市场对接，增加演出项目的国际影响和提升项目的品牌价值。

在信息技术飞速发展的今天，卓越的整合营销能力能让名不见经传的项目突然如日中天，不恰当的营销行为也会让名声显赫的项目折戟沉沙。如 2005 年杨丽萍的《云南印象》，在赴美国演出前按照当地观众的要求对节目重新进行编排，并修改了演出的名称，对整场演出进行了周密的营销策划。终于，功夫不负有心人，在百老汇演出时获得了轰动的效果，当即在美国得到 500 场的计划订单，赢得了声誉。而 2007 年赵本山赴美国巡演，由于在演出前未对节目进行文化融合国际化处理，又无周密的营销策划，演出的“二人转”不能被美国人所理解，门票推销事件又引起华侨的反感，结果演出导致媒体一系列负面报道和法律纠纷。^[5]

三、结语

据《浙江省 2009 旅游概览》，2009 年入境过夜旅游者人均天消费 201.875 美元，境内旅游者人均天消费 595.3 元。若以每天 10% 的境外旅游者计，游客多逗留一天，则大约拉动周边茶叶、丝绸、饭店、住宿等关联产业 100 多亿元。旅游演出已经成为助推杭州经济发展、浙江旅游市场靓丽的招牌。

作为一项能源消耗少，可持续发展性强，反映浙江文化软实力的绿色产业，浙江旅游演出目前每年的观众在 400 万左右，对应于每年 3 亿人次的旅游人数，旅游演出还处于蓝海阶段。如何在蓝海中搏击，展期蓝色生态，产生更多的经济效益，其主要途径就是提高产品的核心竞争力和加大整合营销力度。

旅游演出的灵魂是创意，创意的核心是特色和差异。特色是文化产品引起观众观看兴趣的关键，只有根据观众的需求，适

时地调整演出的内容，不断地赋予演出以新意，才能引起观众的欣赏欲望。

浙江有着悠久的历史和丰富的民族文化资源，通过挖掘、整理、开发其内在价值，在金融资本支持下，完全可以通过编排创作上的理念创新，高科技表演技巧的采用，形成独特的艺术形式及核心竞争力。旅游和演出的交融，能够提升旅游产品的价值，激发旅游演出巨大的魅力，带给旅游者无与伦比、焕然一新的艺术体验，旅游者在文化旅游中感悟自然、感悟生活，产生情感的共鸣，从而将浙江人文优势转化为旅游演出的产业优势和经济优势。

参考文献：

- [1] 祁述裕 . 中国文化产业前沿——“十二五”展望 [M] . 北京：社会科学文献出版社，2011：174.
- [2] 李锡东 . 文化产业的行销管理 [M] . 台北：宇河文化出版有限公司，2009：226.
- [3] 张立波 . 文化旅游的“同心圆” [C] // 北大文化产业评论（2010下）. 北京：金城出版社，2011：171.
- [4] 杨彩铃，何明泉 . 以文化为核心的创意产业架构模式 [C] // 北大文化产业评论（2010上）. 北京：金城出版社，2010：219.
- [5] 黎钦，蒋亚隆 . “走出去”之后——杨丽萍与赵本山美国演出比较 [M] // 文化产业比较案例 . 北京：中国经济大学，2009：292.