

开业 4 年持续赤字,香港迪斯尼在一次次对错误的矫正中蹒跚学步—— 香港迪斯尼:道路并非坦途

在人们的臆断中,一向以人满为患且价格不菲著称的香港迪斯尼乐园,无疑是其两大股东香港政府以及美国华特迪斯尼公司的“摇钱树”,但事实并非如此。

1 月 19 日,香港迪斯尼在开业 4 年后首次公布了自己的财务状况——连续 4 年亏损。25 日,港府立法会经济发展事务委员会在其《香港迪斯尼乐园最新进展报告》中写到:在 2009 年度,乐园接待了 460 万名访客,并获得 25.41 亿元收入,较上年度略减 1%;扣除利息、税项、折旧及摊销前亏损为 7000 万元,与 2008 年度的 1.61 亿元相比,亏损额减少了 9100 万元。

“任何大型投资项目均需要时间发展和打好基础,所以回本期亦会较长。乐园至今运作了 4 年,仍然处于投资期。”香港商务及经济发展局(CEDB)发言人说,“但香港政府认为乐园目前的业绩仍未及预期理想,政府作为乐园的大股东,会继续监察乐园管理公司的表现,督促管理层认真检讨乐园营运状况,提升整体运作效率及改善乐园表现。”

实际上,自 2005 年 9 月开幕以来,由外而内暴露出的各种问题,使得香港迪斯尼乐园每年都未能达成既定目标,也让开业的 4 年时间成为了香港迪斯尼的“纠错期”。

最小的迪斯尼乐园

“他们总是过高地估计来迪斯尼乐园参观的人数,盲目乐观。”香港中文大学市场学教授冼日明表示,这就是迪斯尼过去 4 年持续亏损的症结所在。

香港迪斯尼乐园在 2005 年 9 月开始营运后,第一年游客为 520 万人次,低于首年 560 万人次的预期。第二年这一数字继续下滑至 400 万人次左右,而后受益于内地游客的上升,但直到 2009 年,游客人次在年增长 2% 的情况下也仅上升到了 460 万,远远低于预期的 600 万人。

“香港迪斯尼恐怕是世界上最小的迪斯尼乐园了,而且很少有游客认为‘越小越美’。”冼日明说,“几年前迪斯尼游乐园刚开业的时候,可供游客游玩的项目非常少,每次都要排很长时间的队,且园内人群拥挤。”

作为全球第 5 个以迪斯尼乐园模式兴建的主题乐园,香港迪斯尼开幕时只有 4 个主题园区、21 个项目,而美国洛杉矶、奥兰多以及东京和巴黎的迪斯尼乐园则分别有 8 个、7 个、7 个以及 5 个主题园区,项目设施也多于香港迪斯尼。尽管 2006—2008 年香港迪斯尼陆续增添了新的设施项目,但其总占地面积仍只有 126 公顷,是全球面积最小的迪斯尼乐园。

2009 年 7 月,香港政府就扩建乐园及相关财务安排与美国华特迪斯尼公司达成协议。《香港迪斯尼乐园

最新进展报告》披露:乐园将增加 3 个全新的主题园区,预计于 2014 年年中前分阶段完成。其中两个新主题园区在环球迪斯尼主题乐园是首度推出,余下的也是在亚洲区内迪斯尼乐园中的第一个。乐园扩建后,面积将较现有主题公园增加约 23%,并增设 30 多项新游乐设施、娱乐表演和互动体验,令乐园游乐设施总数增至 100 多项。

事实上,香港迪斯尼乐园在 2014 年扩建完毕后,仍是世界上面积最小的迪斯尼公园,而它还要肩负起吸引 123% 甚至更多游客的任务。数据显示,在 2009 年度造访香港迪斯尼的游客中,本地游客占 41%,内地占 36%,国际占 23%。其中,香港本地及内地游客人数分别较上一年度上升 4% 和 10%,而国际游客人数则下降 9%。

“我们可以看出游客的主要来源还是香港本地,但必须承认的是,香港是一个非常小的城市,这里总共有 700 万人口,我们怎么能指望香港人每天都去迪斯尼乐园呢?”冼日明说,“我还没有看出香港人未来有经常去迪斯尼乐园游玩的打算。”

但香港迪斯尼对本土以外游客的忠诚度表示了信心。上述香港迪斯尼发言人称:“乐园开幕至今,总共款待逾 1900 万名来自世界各地的宾客,当中超过 200 万人是专程为到香港迪斯尼乐园度假区而来香港的。”香港旅游发展局的调查资料也显示,去年共有超过 70 万人次的旅客是专程为香港迪斯尼乐园而来港的,较 2008 年上升 17%。2009 年度,游客平均在香港迪斯尼乐园内逗留超过 6 小时,大多数游客表示有意重游及向他人推荐乐园。

但这一上升势头恐怕很难保持到 2014 年香港迪斯尼乐园扩建完成,因为一批新的主题公园正在东亚以及东南亚崛起,足以稀释香港迪斯尼重要的内地市场客源。“上海迪斯尼乐园将在 2014 年建设完成;新加坡正在建设的主题公园也将在未来 1—2 年内完成。此外,韩国也计划建设最大的世界级游乐场所,这些都是我们最新要面对的竞争对手。”冼日明说。

水土不服的美式管理

在收入尚未确定之时,又背负了 36.3 亿港元的扩建成本,这给 4 年未曾赢利的香港迪斯尼带来了不小的压力。

“从过往的经验来看,它的成本控制能力并不尽如人意。”冼日明说。数据显示,目前占地 126 公顷的香港迪斯尼乐园有员工超过 5000 名。根据香港政府披露的信息,扩建后,香港迪斯尼还将增聘 600 名全职员工。

为了提高管理的效率,香港政府

也在考虑如何减少支出。在冼日明看来,香港迪斯尼花大价钱请来美国团队进行管理就非常不合算,甚至造成了另一内部管理问题。香港政府与美国华特迪斯尼的谈判起始于 1998 年,1999 年 10 月谈判结束,双方达成协议,合伙成立香港国际主题公园有限公司,负责乐园度假区的兴建与营运,公司股本总值 57 亿港元,其中香港政府初期拥有该公司 57% 股权,美国华特迪斯尼占 43%。目前,该公司董事局共有 11 位成员,香港迪斯尼乐园度假区发言人告诉记者:“当中 4 位由华特迪斯尼公司委任,5 位成员

事实上,香港迪斯尼乐园在 2014 年扩建完毕后,仍是世界上面积最小的迪斯尼公园,而它还要肩负起吸引 123% 甚至更多游客的任务。香港政府似乎可以从更高的鸟瞰角度,理解对迪斯尼乐园的投资以及迪斯尼乐园本身的“摇钱树”作用。



由香港特别行政区政府委任,另外两位是独立成员。至于董事局主席,亦是由政府及迪斯尼董事局成员每年轮流担任。”

“来自外国的管理团队并不知道如何在香港做得好,他们只是照搬美国本部的工具来管理香港迪斯尼。”冼日明说,“管理团队在香港客源复杂的背景下经营,就需要有不同的战略,并且对一部分计划进行修改以适应本地的情况。”

实际上,迪斯尼乐园的管理全球统一化和地方定制化不协调的问题,早在巴黎迪斯尼乐园既已出现。巴黎迪斯尼游乐园直接接受美国的管理,在最开始时全盘复制了美国的管理方法,比如不能在游乐园里兜售葡萄酒,而葡萄酒恰恰就是法国人的最爱。另外,在游乐园内使用英语而非法语也产生了负面影响。种种原因使得巴黎迪斯尼乐园经营惨败。

香港迪斯尼乐园度假区发言人



则对记者强调,香港迪士尼正不断在管理层中注入“本地血统”,“香港迪斯尼乐园度假区管理团队的本地管理经验丰富,很多管理层更是香港人,以 2008 年继任乐园度假区行政总裁的金民豪为例,既是土生土长的香港人,亦具备多年内地工作的经验,对本港及内地市场有充足掌握”。

但直至目前,香港迪斯尼的管理团队仍只是一支有本土参与者的美式团队,而另一个建在美国本土之外的东京迪斯尼乐园,之所以能够区别于巴黎迪斯尼乐园获得成功,极大一部分原因是乐园管理权完全掌握在当地的日本人手里。

亏损的只是港府一家?

1983 年春,东京迪斯尼乐园依照美国迪斯尼乐园模式建成开业。“因为第一次到海外扩张,美国迪斯尼没有参与投资和管理,只是让东京迪斯尼特许经营,美方提供知识指导,让日方聘请美方的专家,日方向其提供知识产权的使用费用。”上海财经大学旅游管理系主任何建民说,“日本人最了解本土的客源结构,在保有全球统一化的同时,又保证了地方定制化,形成了将二者融合的管理体制和机制。”

数字显示,耗资 1500 亿日元的东京迪斯尼获得了数倍于投资的利润,被誉为“亚洲第一游乐园”,一段时间内其游园人次甚至比美国本土的迪斯尼乐园还要多。

但香港政府并未在香港国际主题公园有限公司中享有管理权。“从历史的角度看,当时的香港正是在亚洲危机后的复苏阶段,希望能够提振信心。”何建民告诉记者,香港政府急切希望通过修建迪斯尼拉动就业、提振经济的心理,使得其向美方进行了妥协。

华特迪斯尼似乎在重复其对巴黎迪斯尼的所作所为,除了在营业成本中收取高额特许费,占香港迪斯尼消费额一半的纪念品以及餐饮收入也被收入囊中;此外,其他附属经营项目,诸如迪斯尼酒店、收费的迪斯尼频道、迪斯尼英语教育等,当时作为一揽子引进的项目的收益,也被美国华特迪斯尼独占。留给香港政府的就只有从门票收益部分领取的提成。而香港迪斯尼门票消费仅占到游客总消费的 50%。

北京绿维创景规划设计院主题

公园规划设计中心主任贺荣梅为香港政府算了一笔账:“假设只考虑一期投资总额 141 亿元,香港迪斯尼年度总经营成本应为 20.8 亿港元,那么年平均 450 万游客人次,每年能为香港迪斯尼乐园带来 27 亿港币的收入。”按这个算法,尽管盈余接近 7 亿港元,但其中 48% 要付给华特迪斯尼公司,此外每年还要支付高昂的特许费用,香港方面的利润将所剩无几。

“这只是我们依据迪斯尼透露的基本数据所做的分析,实际上迪斯尼的财务报表比这个要复杂得多,成本也有可能超出 20 亿港元。所以实际上亏损的是香港政府这个大股东,而不是迪斯尼。”贺荣梅表示。

为解决亏损问题,香港政府与美国华特迪斯尼于 2009 年 7 月达成了新的协议,即在同意扩建的同时,双方以债换股。香港政府将借给迪斯尼乐园的 61 亿港元中的 51 亿元换成股份,保留 10 亿港元贷款;美国华特迪斯尼则是将向乐园借贷的 27 亿港元全部转化成股份,以总投资 62 亿港元获得 48% 的股份,香港政府从原来的占股 57% 退至 52%。

协议还有两条附加条款。《香港迪斯尼乐园最新进展报告》披露:乐园由 2009 年度起,按年披露主要营运和财务资料,以提高乐园营运的透明度;修订基本管理费的计算方法,将管理公司收取的费用由总收入的 2% 改为扣除利息、税项、折旧及摊销前赢利的 6.5%,直接与乐园的业绩挂钩;双方亦已设立机制,当乐园的财务表现因逆境而受到影响时,合营公司可以延迟缴付专利权费。而后一条正是巴黎迪斯尼贫困交加时提出的解决方案,最终使其摆脱窘境。

香港旅发局的数据显示,与没有乐园的情况相比,在过去四个营运年度中,乐园游客为香港带来额外累计 242 亿港元的消费。计及乐园游客在港额外消费所产生的直接及间接增加值,乐园在首 3 年合共为香港经济带来约 103 亿港元增加值,令当地生产总值平均每年提高约 0.2%,而在 2009 年度,乐园为香港经济带来约 44 亿元增加值,对本地生产总值的贡献因而增至约 0.3%。

香港政府似乎可以从更高的鸟瞰角度,理解对迪斯尼乐园的投资以及迪斯尼乐园本身的“摇钱树”作用。“从一个公司或者一个股东的微观角度看,确实存在亏损,但如果从地区经济的宏观方面看,就会不同。”何建民说。(摘自《商务周刊》陈楠/文)

“民间限价房”具有启迪价值

在最近政协举行的小组讨论会上,河南台兴房产公司董事长王超斌在谈论降低房价政策的建议时,突然“爆料”:“我看郑州的房价越涨越高,好多老百姓买不起房,我干脆把自己家的别墅拆了在原地建起了建筑面积 16 万平方米的 3 栋限价房,以低于周边楼盘的价格卖给老百姓。媒体称我这个楼盘叫‘民间限价房’,来买房子的人都向我这个开发商说谢谢。”

在郑州市平均房价达 5800 元至 6000 元的情势下,王超斌将自己原占地 30 亩的两栋别墅拆了建起 16 万平方米的限价房,的确是惊世之举。一天之内,他就收到消费者送的 28 面锦旗。毫无疑问,来自消费者的敬意是由衷的,因为在相当一部分房产商将畸高的房价继续哄抬到更高水准时,面对一个企业家出于惠民初衷而主动开发“民间限价房”时,相关政府部门不能无动于衷,应加大在保障房的投入。

我们知道,所谓限价房,就是政府对开发商的开发成本进行测算后,对房屋的销售价格、建设标准和销售对象等给予限制,将开发商的利润控制在一个合理范围内,并最终设定土地出让价格和房屋出售价格的住房。不难想象,一些地方政府在致力于廉租房等保障性住房建设方面都缺乏动力的情势下,为那些既排除在保障性住房之外,却又无力购买普通商品房的“夹心层”提供限价房,是一个难以企及的奢望。但王超斌以一个房地产开发商的积极行动证明,无论是房地产开发企业还是地方政府,只要心系民众,理性对待自身利益与公共利益,并付诸行动,居者有其屋的梦想就不再遥不可及。

毫无疑问,在民众的住房保障方面,政府责无旁贷。因为住房这种特殊商品是保障民生的准公共产品,不应完全经由市场机制来实现资源配置和有效供给。住房商品化的市场机制或许能够实现房地产业的运行效率,却根本不能保证住房分配上的社会公平。有关法规如《经济适用住房管理办法》虽然间接规定了政府在住房保障上的责任,一些地方政府却在保障性住房建设与谋求土地财政、GDP 增长的抉择中,多倾向于后者。

“要坚决遏制部分城市房价过快上涨势头,满足人民群众的基本住房需求”明确载入《政府工作报告》,对于地方政府来说,要在满足人民群众的基本住房需求方面有所作为,既需要将各项住房保障政策努力实施,以实现社会平等和社会公正,更需要正确引导房地产业健康、有序发展。

(摘自《西部商报》)

国内外公开发行
国内统一刊号:CN51——0098
邮发代号:61——85
第 064 期 总第 6490 期
2010 年 3 月 13 日 星期六
庚寅年 正月二十八

【一个|阶|层|的|声|音|】

经理日报



欢迎订阅 2010 年报纸
欢迎拥有 2010 年财富
邮发代号:61—145 全年订价:96 元
全国各地邮局均可订阅

《经理日报·财富情报文摘》征订通知

开启商业智慧与商业操手的传媒高地 获取创富信息与创富精典的全新平台

该《文摘》周刊是目前国内单独邮发,唯一一张集财经焦点、财富聚典、商业精典、创富名典、理财智典,融百姓经济生活化、知识化、趣味性和实用性于一体的财富文摘总汇。

报纸为对开 12 版。本周刊宗旨:关注百姓创业、理财、创富故事;关注百姓创业、致富、理财之道。内容包括有头版焦点、精典观察、环球商道、车市生活、理财智典、收藏精典、股市风云、楼市投资、财富聚典、古今商趣、商业精典、创富智典等版面。

咨询电话:028—87369123 87319500 13980425008

《经理日报·财富情报文摘》编辑部 2010 年 3 月 13 日