

浙江现象·旅游创新系列丛书

陈仙波 张跃西 丛书主编
郭鲁芳 丁萍萍 丛书副主编



横店传奇—— 横店影视城发展的探索

曾毓琳 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

浙江现象·旅游创新系列丛书

横店传奇

——横店影视城发展的探索

◎曾毓琳 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

“影视旅游”在中国是个全新的产业动态概念,目前尚无专门论著问世。由于国内学术界目前对“影视旅游”的研究成果不多,因而本书富有开创性,对引起业界更加关注“影视旅游”,促进“影视旅游”的进一步发展将起到一定的推动作用。本书对横店影视城从无到有、从小到大迅速发展的历程进行了回顾和总结,着重对其在市场开拓、产品开发、品牌创建、企业文化创新等方面予以分析和研究,具有相当的实证研究价值,对同类企业的经营与发展具有重要的借鉴作用。

本书可供影视基地、旅游企业的从业者及相关产业的研究者,影视、旅游管理专业师生,影视、旅游爱好者及广大企业管理工作者阅读使用。

图书在版编目(CIP)数据

横店传奇:横店影视城发展的探索/曾毓琳著. —北京:北京大学出版社,2008.9
(浙江现象·旅游创新系列丛书)

ISBN 978-7-301-14280-6

I. 横… II. 曾… III. ①电影—旅游—研究—东阳市 ②电视—旅游—研究—东阳市 IV. F592.755.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 147025 号

书 名: 横店传奇——横店影视城发展的探索

著作责任者: 曾毓琳 著

责任编辑: 胡伟晔 孙桂娟

标准书号: ISBN 978-7-301-14280-6/G·2453

出版者: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62765126 出版部 62754962

网 址: <http://www.pup.cn>

电子信箱: xxjs@pup.pku.edu.cn, hwy@pup.pku.edu.cn

印刷者: 北京宏伟双华印刷有限公司

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

730 毫米×980 毫米 16 开本 10.5 印张 166 千字

2008 年 9 月第 1 版 2008 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

序

浙江省旅游局局长 赵金勇

改革开放近三十年来，浙江省坚持以人为本，以全民创业为重要实现手段，在体制、机制、市场、产业、科技等诸多领域进行了异常活跃的创新，由于积极营造宽松良好的创新环境，最大限度地发挥人民群众创新的主动性和积极性，大力鼓励和引导民营经济健康发展，使“敢为天下先”的浙江人的艰苦创业取得了丰硕成果。据统计，2006年度全国500强民营企业中，浙江占了203席，总数居全国第一位；全国民营企业自主创新50强中，浙江占了19席。“浙江现象”本质就是浙江人的敢为人先、自强不息、勇于创新，从而创造了一个又一个的奇迹，涌现出了“温州模式”、“义乌经验”以及“浙江精神”，培养了一大批“风云浙商”。浙江也因此成为举世瞩目的经济社会又好又快发展的重要地区之一。“浙江现象”也已经成为社会公认的发展模式，并引发众多学者研究与揭秘的重要课题。从这个意义上说，“浙江现象”不仅是浙江的，也是全国的。

旅游产业的发展与创新，也是浙江现象的重要组成部分。旅游产业是创意产业，更需要务实创新。没有思路，就没有出路；没有创新，就没有发展。

浙江旅游产业发展，源于创新拓展。近年来，浙江旅游发展取得了显著成就。主要表现在民营资本的投入为区域旅游产业提升提供了强大的发展动力；杭州成为首批中国最佳旅游城市，“世界休闲博览会”的举办，率先启动了中国休闲旅游产业；产业生态旅游理论创新与实践探索，为中国生态旅游产业化提供了宝贵经验；绿色饭店标准制定与实施并在全国推广，推进了酒店业的生态化发展；旅行社管理体制与机制创新，有效地促进了旅游联合体以及区域整合战略的发展；主题旅游以及文化旅游的发展与创新，在弘扬优秀传统文化的同时也极大地推进了文化创新与经济繁荣；横店影视旅游、义乌购物旅游正在成为具有核心竞争力和良好发展势头的新型旅游形式，等等。

浙江旅游的创新与发展，面临着一些重要的理论与实践问题迫切需要寻求解决途径。浙江要继续“走在前列”，除了“干在实处”之外，还必须与时俱进，

“谋在新处”、“赢在特处”。为此，必须继承和发扬“求真务实、诚信和谐、开放图强”的与时俱进的浙江精神。

这次，省旅游协会、旅游经济研究会策划组织省内相关院校的旅游专家、教授和一线骨干教师参与撰写的《浙江现象·旅游创新系列丛书》，就是遵照党的“十七大”关于促进国民经济又好又快的发展，加快转变经济发展方式等重要精神的一种尝试。该丛书总结了“浙江现象”中旅游理论创新成果与实践发展经验，贯彻科学发展观，注重理论与实践的结合，当前旅游产业发展的前沿理论与热点焦点问题作为论题加以论述；又透过剖析大量经典案例，论证了理论指导实践的重要作用，从而使广大读者能从中获得理论上的熏陶和实践上的启发。希望这套丛书能有助于推进我省旅游专业理论研究，有助于发挥“浙江现象”服务与辐射功能，有助于提高旅游从业人员的专业素养，为加快浙江旅游经济强省建设作出积极贡献。

目 录

引言.....	1
第1章 创新开拓的市场战略实践.....	2
1.1 影视旅游缘起.....	2
1.2 市场分析与市场战略.....	5
1.3 温州市场——突破市场的大门.....	11
1.4 浙中市场——在家门口淘金.....	13
1.5 郊区及农村战略——在田野里找市场.....	15
1.6 上海市场——占领市场制高点.....	16
1.7 市场开发成功的启示.....	18
第2章 影视与旅游结合的产品开发.....	24
2.1 横店影视城特色的分析.....	24
2.2 提升影视旅游产品的品质.....	25
2.3 让影视旅游产品充满快乐元素.....	28
第3章 创新营销体制，确立市场主导地位.....	32
3.1 组建专业营销公司，制定“一城一策”方针.....	32
3.2 以产品开发为抓手，夯实市场营销基础.....	33
3.3 坚持“三赢理念”，转变营销方式.....	35
3.4 追求创新的营销，不断超越自己.....	36
3.5 影视拍摄服务的国际化追求.....	38
第4章 新闻营销使企业新闻价值最大化.....	45
4.1 分析媒体特色，选择合作对象.....	45
4.2 让企业经营活动具有新闻价值.....	46
4.2.1 时效性.....	46
4.2.2 知名度.....	47
4.2.3 新奇性.....	48

4.2.4 重要性.....	49
4.3 持之以恒地与媒体合作.....	50
4.4 旅游企业宣传工作者应当是优秀的记者.....	51
4.5 新闻宣传的危机处理工作.....	52
第5章 以品牌为核心的企业文化建设.....	55
5.1 企业文化创造企业发展优势.....	55
5.1.1 企业文化概念.....	55
5.1.2 企业文化研究对象.....	56
5.1.3 企业价值观.....	56
5.2 影视旅游企业文化与企业发展.....	59
5.3 攻坚“制度关”，走上规范化.....	60
5.4 攻坚“考核关”，走上程序化.....	64
5.5 攻坚“培训关”，走上素质化.....	65
5.6 企业文化建设点燃员工创业激情.....	68
5.6.1 以访谈诠释企业文化.....	68
5.6.2 以管理充实企业文化.....	69
5.6.3 以行动实践企业文化.....	70
第6章 发展的本质在于创新.....	73
6.1 以人为本，追求新的发展模式.....	73
6.2 经营品牌，让品牌提升企业价值.....	75
6.3 环保节能，让影视与旅游良性发展.....	80
6.4 社会责任，让企业在阳光下稳健前行.....	83
附录 企业文化访谈录.....	87
后记.....	156

引言

2001年，横店集团如火如荼地进行横店影视旅游的资产整合，把分散独立经营的影视拍摄基地、宾馆和为剧组服务的专业公司合并进行公司制改造，成立“浙江横店影视城有限公司”。这一举动引起了全国影视界和旅游界的高度关注，横店集团创始人徐文荣满怀信心地说：到2010年横店影视城要接待中外游客500万人次。但是，许多业内人士持怀疑甚至藐视的态度，认为这是天方夜谭。刚被聘任为公司总经理的殷旭先生凭他对旅游市场的独特视角和对横店影视旅游资源的认识，更是满怀豪情地说：我们还可以再提前两年，到2008年实现接待中外游客500万人次的目标。

历史快速地翻到2007年12月31日，我们看到：横店影视城接待中外游客达到478万人次，比2006年增长21%。我们检索横店影视城2007年的荣誉，曾被国家人事部和国家旅游局评为全国旅游系统先进集体，被第10届上海国际电影节评为“中国最具特色影视基地”，在影视业和旅游业取得了双丰收。当年持怀疑目光的人翘起了佩服的大拇指，于是专业机构来了，北京大学、复旦大学、香港中文大学等名校来了，来研究横店影视旅游的发展传奇。2008年3月5日，十一届全国人大一次会议在北京隆重举行。3月6日，中共中央政治局常委李长春来到浙江代表团驻地，同浙江代表团全体代表一起审议政府工作报告。当他听了浙江省委书记、省人大主任赵洪祝关于横店影视旅游产业发展情况的介绍后十分高兴，当即充分肯定地说：“浙江有这么一个有实力的横店影视集团非常好，但要催生出更多有实力的影视企业，创作出更多更好的影视作品，充分反映中华民族伟大复兴的光辉历程。”

事实上，横店影视城的影视旅游发展传奇并不是天上掉下的馅饼，而是靠“创新市场营销、创新产品开发和创新文化管理”脚踏实地走出来的。本书试图从市场、产品、营销、管理等方面，对横店影视城的快速发展进行一些粗浅的探索。

第1章 创新开拓的市场战略实践

1.1 影视旅游的缘起

如今,走红的电影或电视剧,不但吸引了不同国家、不同文化层次、不同年龄段及不同欣赏角度的观众,而且其中的精彩插曲、经典情节、美妙对白或美丽景致也不同程度地令中外游客对拍摄地心向往之。动听难忘的影视插曲在山水景观间萦绕,经典情节中的人物故事在景点里重现……不少精心营造的影视城已被整合成富有特色的旅游目的地,众多影视经营者和旅游经营者都在深度挖掘影视文化的内涵,以求与旅游产业形成良好的互动效应,由此实现影视文化与旅游的零距离。影视旅游也就应运而生。

在事物发展的初级阶段,意识上的差之毫厘常常导致结果的谬以千里。1983年《火烧圆明园》拍摄时,投资46万元搭建的“圆明园大水法”,一次使用后拆掉卖了4000元破烂。而与此同时,黄宗汉先生帮助《红楼梦》剧组把景地真砍实凿地搭在南菜园苗圃里,造出“大观园”这样一个20世纪80年代北京的十大建筑之一。累计至今,大观园游客超过2600万人,门票收入过亿元。也几乎是同时,电视剧《西游记》拍完,当地人们便把留下的部分景物道具归拢修补,建成中国第一座“西游记艺术宫”。开放后不到两年时间,收回全部投资。

经验证明,靠一部影视作品支撑的旅游之地往往周期有限,这个“西游记艺术宫”在数年后完成了历史使命而寿终正寝,如今已不复存在。1988年,电影《秦始皇》的拍摄留给西安市郊区一座“秦王宫”,后来《秦颂》也在这里拍成,但从20世纪90年代中期开始走下坡路,最后“秦王宫”一年的门票收入虽可维持员工工资,但根本无力做进一步的修缮、改造和扩建,在开放12年之后的2004年9月20日,“秦王宫”被拆除。

对于早就存在的自然风景和文物古迹来说,影视作品实际上充当了有意无意的营销手段。很早以前的《少林寺》之于少林寺、《庐山恋》之于庐山、2002年的《英雄》之于九寨沟便是典型,这样高级别的名胜之地,影视的影响准确地说

是锦上添花。而《英雄》海外的高票房使它成了一部成功的国际旅游广告片。

影视更明显的意义笼罩在次一级的文化和风景点上,如果没有《大红灯笼高高挂》,中外游人远不会对平遥古城和乔家大院趋之若鹜,单张艺谋在《乔家大院》上的收入就有60万,那么其累计至今的总体经济价值可想而知。此外,《菊豆》对于黄山脚下的南屏村、《芙蓉镇》对于湖南的王村、《东邪西毒》对于陕西榆林、《卧虎藏龙》对于四川南部的宏村、《我的父亲母亲》对于坝上草原……至少引发了阶段性的旅游热潮。对于这些本身就有文化和艺术价值的地方,经营者要思考的是如何把短期效应拓展成绵绵不绝的长期收益。

电视剧《刘老根》带来的出乎意料的旅游热又一次证明了影视的强大力量。2003年春节7天长假,鸭绿江的龙泉山庄每天接待游客都在上万人次,甚至有沈阳农村乡镇领导专程到该地边旅游边考察农业模式。于是,该度假区凡与《刘老根》续集相关的旅游项目,均配备了专职导游。《刘老根》显示出一种可能性,虽然缺乏长期效应,但仍然能创造巨大的经济价值。

影视城与前面二者的区别在于,拍摄和旅游产生了互动循环,影视作品的不断拍摄组成旅游的生命线,因而影视城是较成熟的影视旅游产业模型。

在影视城的兴建上,作家张贤亮最早表现出他的深谋远虑。他先在自己的小说中把镇北堡(小说中称“镇南堡”)衰而不败的雄浑气势和黄土地的特殊魅力铭刻在很多人心,然后于20世纪80年代初期介绍给电影界,成立了极富中国西部文化内涵和古代题材的电影电视最佳外景拍摄基地——镇北堡西部影城。《牧马人》、《红高粱》、《黄河谣》、《大话西游》、《一个和八个》、《双旗镇刀客》、《红河谷》、《黄河绝恋》、《新龙门客栈》……数不胜数的中国优秀影片使镇北堡与影片一道闻名遐迩。从营销学的角度来说,镇北堡在翻手之间将气候和环境的劣势转为优势,因为它实在是独特的古朴、原始、粗犷、荒凉、废墟化、民间化,在此摄制影片之多,令人惊讶。在短期内,西部影城的竞争力不会受到同质产品的威胁。现在它已经是宁夏著名的人文景观,是来宁夏的海内外人士必游之处。该影城的游客人次总是处在同比增长中,近年来宁夏旅游系统接待游客人次、门票收入、旅游总收入都有较大上升,这中间的相当大部分来自影城的贡献。

20世纪90年代初,中视无锡影视基地首开了中国的古装影视城模型。1991

年，该基地的第一座“唐城”在《唐明皇》、《杨贵妃》、《武则天》等开拍后开放，以其新鲜和规模名噪一时，如今分管影视的负责人周益平回忆说：“里面一天最多5万人……1992年劳动节，3天假期，游客车辆排满了10千米长，无锡旅馆爆满。”这样的旅游热使中央电视台迅速回收了投资唐城的资金。之后在1992年，启动三国城建设，1994年上半年建成开放。1995年，利用唐城、三国城回收的资金，启动水浒城建设，1996年建成开放。依托这种以剧带建、以建带旅的模式，无锡影视基地在20世纪90年代中期曾创下年旅游收入超亿元的成绩，至今高达上亿的投资已尽数回收。

然而，无锡影视基地的喧哗和繁华在某种意义上成了“祸首”，从唐城之后，国内陆续冒出了数千家人造景观，大多昙花一现，有的甚至未曾营业即烟消云散。有统计表明，目前全国数千家各类主题公园真正盈利者仅一成。原因是不难想象的：重复建设、粗制滥造、没有可以依托的文化内核、产业化程度过低。

一般说来，一个不注入新元素的景点只有3年的寿命，产业化程度低、自我更新能力弱，这是无锡影视基地所面临的某种现实，事实上该基地从1998年起就进入了旅游产业发展的瓶颈期甚至衰退期。在这样的背景下，横店影视城从1996年的《鸦片战争》起在规模和结构上一步步拓展和升级，从后台走向了最前沿，被美国的《好莱坞报道》杂志誉为“中国好莱坞”。

横店影视城位于浙江省东阳市横店镇，是中国特大型民营企业——横店集团的子公司。公司拥有总资产30多亿元，有广州街·香港街、秦王宫、清明上河图、明清宫苑、梦幻谷等跨越5000年历史时空，汇聚南北地域特色的影视拍摄基地，有国际会议中心、国贸大厦、影视城宾馆等从四星级到一星级的9家酒店，还有影视管理服务有限公司、制景公司、营销公司、旅游商品公司、产品管理开发中心等子公司，直接从事影视和旅游服务的员工2000多人。公司起步于1996年，历经短短的12年，现已成为全球规模最大的影视拍摄基地。12年来，共有《鸦片战争》、《英雄》、《无极》、《雍正王朝》、《汉武大帝》、《龙虎门》、《金枝欲孽》、《满城尽带黄金甲》、《投名状》、《黄石的孩子》、《功夫之王》、《木乃伊3》等500多部影视剧在此拍摄。2004年初，横店被国家广电总局确立为中国第一个影视产业实验区；2006年，横店影视城被评为“中国十大影视拍摄基地”。2007年6月，横店影视城被第10届上海国际电影节评选为“中国

最具特色影视拍摄基地”。2007年4月，国家人事部、国家旅游局授予浙江横店影视城有限公司“全国旅游系统先进集体”光荣称号，是全国获此殊荣的唯一民营企业。

经过12年的艰苦创业，横店影视城已成为国家旅游局首批AAAA级旅游区，正在朝着AAAAA旅游区迈步。横店影视城创下了众多之最：最大规模的影视拍摄基地、拍摄电影和电视剧最多的影视城、影视明星来得最多的影视城、群众演员最多的影视城、面积最大的室内摄影棚、旅游产品最丰富的影视文化主题公园等。横店影视城多姿多彩的各种活动，每天都被海内外大量媒体聚焦着。横店影视城靠接待影视拍摄起步，但如今最大的利润却来自旅游业。2007年，横店影视城接待中外游客478万人次，与上一年同比增长21%；完成营业收入比上一年增长21%，利润比上一年增长33%。

此外，上海车墩影视基地近年来也很热闹，在此拍摄的影视作品为数不少。依托于长春电影制片厂的“长影世纪城”也已进入人们的视线。它的规划总面积为100万平方米，分三期开发，建设目标是集影视娱乐、影视前期制作、特效电影展示为一体的主题公园。电影导演陈凯歌也将与云南世博集团合作，共同建造“东方影城”。云南楚雄彝族自治州已与台湾某公司合作，将当地6个古镇、景区建设成为影视拍摄基地。著名导演唐季礼拟投资170亿元，在昆明兴建“梦幻之都”。云南大理的天龙八部影视城、曲靖的翠山影视城、昆明的玉龙湾影视城及丽江束河茶马古镇影视基地，这4个影视基地总投资已达5亿多元。2008年7月，国家中影数字制作基地在北京市怀柔区杨宋镇落成，成为最新的一个影视基地。

这便是影视旅游业当下基本格局。影视旅游作为一种新的旅游资源模式，属于专项旅游的一种，并与影视拍摄密切相关，具有广阔的发展前景和巨大的经济价值潜力。

1.2 市场分析与市场战略

当今是一个市场营销无所不在的时代，不仅企业经营者每言必谈市场营销，

甚至连个人也必谈市场营销。但是,“市场营销”究竟是什么?怎样的营销才是符合企业实际的、有实效的?不同的身份、不同的角度有不同的说法,学术界也莫衷一是,众说纷纭,无一定论。简单地说,市场营销就是在恰当的时间、恰当的地点,把恰当的产品以恰当的方式卖给恰当的人的过程。其关键有两个词,一是“恰当”,二是“卖给”。“恰当”考验经营者的智慧和决断能力,考验对时机的判断,对地点的判断,对方式的判断。“卖给”考量的是实际成效,“恰当”是“卖给”的前提,“卖给”是“恰当”与否的标志。

2001年,资源整合后的横店影视城首先面临的就是怎样定位市场,选择恰当的时间、地点和方式,把产品卖出去,获得生存和发展的空间。2001年的“五一”黄金周,公司经营者到所属景区调研,寥寥无几的几个游客更显得景区的空旷,听到别的景区报出的一个一个“天文”游客量,怎一个“羡慕”了得?再回看自己的景区的寂寞,又怎一个“凄凉”了得。于是思考:我们的市场战略该如何定?我们的市场在哪里?何时、何地出击我们才能走出这个困局?

从理论分析,横店确实没有多少先天的资源优势。

没有区位优势。地处浙江中部的东阳市,总面积 1739 平方千米,总人口 79 万。大的区域交通较好,但是相比较而言,小的区域交通条件仍有待进一步改善,火车、飞机必须从义乌转横店,横店距杭州 180 千米,离上海这个大客源城市 400 多千米,在 2001 年时道路还在修建之中,交通极其不便,有时杭州到横店需要近 4 个小时,交通成了制约影视旅游发展的瓶颈。

横店镇地处东阳市南部。东阳市境内由东向西延伸着会稽、大盘和仙霞岭三条山脉,形成了“三山夹两盆,两盘涵两江”的地貌。横店就坐落在南江盆地边缘的八面山下。离东阳城 18 千米,离杭州 180 千米,离上海 400 多千米。横店是东阳至磐安的必经之路,历史上这条路是一条古驿道,只有一户人家在道路边开了一家小店,让过路人歇脚,提供茶水、简餐和住宿。因该简易建筑横置路旁,路人便称之为横店。后来,来此歇脚的人增多,这里便发展成为定期的集市。公元 1001 年,横店始设乘骧乡,1944 年改横店镇,此后历经多次乡、人民公社、镇的建制改革及行政区划调整,现今总面积 103 平方千米,户籍人口 7.4 万,流动人口约 5.4 万。从旅游者的角度来看,横店缺乏令人心动的旅游资源,同时横店是一个 20 世纪 70 年代中期从传统工业发展起来的新兴

城镇，在发展之初没有也不可能根据旅游的需求进行系统的城镇规划，城镇的休闲旅游环境比较差，城市建筑的风格凌乱、不统一，农村的现代建筑、小“洋”楼、景区古建筑混杂，美感不够；城镇交通秩序较乱。

但是，横店却有无限的气魄和创新的成果。1996年，横店集团创始人徐文荣与著名导演谢晋合作，为拍摄香港回归献礼片《鸦片战争》而建设了广州街·香港街，开始了影视拍摄基地的建设，到2001年已经建成了秦王宫、明清宫苑、江南水乡、大智禅寺、屏岩洞府等影视拍摄基地，已经聚集了如谢晋、张艺谋、王家卫、徐克、胡玫、陈凯歌、尤小刚、唐季礼、吴子牛、孙树培、张纪中等一批中外有名的导演，焦晃、周润发、鲍国安、唐国强、潘虹、巩俐、周迅、赵薇、郭富城、张柏芝、梁朝伟、张曼玉、李连杰、成龙、刘德华、陈道明、陈宝国、张丰毅、金城武、刘晓庆、章子怡、藤原纪香、金喜善等一批一流演员；拍摄了《鸦片战争》、《绝代双娇》、《机灵小不懂》、《英雄》等95部电影和电视剧，成为了中国影视界的翘楚，引起了旅游市场的关注，一部分游客也开始到横店感受影视旅游。

2001年秋天，《江南游报》曾进行过一次针对横店影视旅游的特别调查。

调查是秘密进行的。他们暗选定有代表性的杭州20余家旅行社，内容主要为两大块，一是考察组团横店情况，二是对横店景质评定。结果大大出乎意料。因为被调查的50%的旅行社一年中没有组过1次团，20%组团社中一年中只组过1次，人数最多的不超过500人次，最少的寥寥几人。更遗憾的是旅行社的老总们几乎一致认为横店景点很差，是建了一大群不值得“旅游”的空房子；横店营销观念很差，称不上是一支懂旅游的营销队伍。两个“很差”，几乎判了横店旅游的死刑。

“营销是生命线，是重中之重。”这个观点连局外人都清楚，横店人当然心知肚明。

“必须要改变现状，解决影视城的生存问题。于是我们首先进行调研摸底，从市场开始，从浙江开始……”横店人自己摸底的结果再次印证了上述调查：横店的市场占有率很低，浙江如此，连大都市上海和江苏的苏州、无锡也如此，市民对横店的知情权仅仅停留在“横店是块拍影视的偏远之地”；旅行社多数处于组团乏力、概念模糊，处在消极等待的位置。

没有区位优势、缺乏山水资源却极具影视特色，这一切都给横店影视城的旅游市场定位带来了困惑：发展旅游的时机到了吗？从哪里开始突破？以何种方式突破？

时机到了！中国旅游跨入 21 世纪，随着社会经济的快速发展，人们收入水平的提高和休闲时间的增加，传统的观光旅游、谋求交流的交际类旅游、追求个人感受的休憩类旅游都在蓬勃兴起，尤其是以时尚、追星和快乐追求为主题的旅游正成为一种潮流。横店具备了时尚旅游的条件，大力开发旅游时机已经成熟。但是，如果按照常规的旅游市场定位和开发思路，则必将失败。

准确定位。横店影视城是做影视还是做旅游，也就是影视和旅游的关系问题。如果这个问题解决不好，将直接影响到经营和发展。经营者分析了影视城的资源特色、优势和劣势，果断地提出了“影视为表、旅游为里、文化为魂”的经营理念，明确了：影视是基础性资源，必须重视和充分利用，即利用影视对企业不断的、强大的宣传作用，利用影视对旅游产品开发提供不断的题材、手段等元素。但是，影视不是企业最大的收入来源，其主体在旅游，影视是旅游的基础，旅游是影视的结果和目的。旅游不是盲目的，它必须以文化为内涵，包括影视文化、不同景区所体现的历史文化。影视、旅游、文化三位一体，互相融合。这个定位解放了经营者的思想，为影视旅游的发展奠定了理论和实践的基础。

统分结合。横店影视城是一个集吃、住、游、玩于一体的综合性旅游企业，下属景点多、景区多，这是影视城的优势，也是劣势。其优势在于：可以自由组合，推出不同的套餐；可以舍车保帅，局部舍弃宾馆利益保证景区，或者局部舍弃景区保证宾馆。其劣势在于：不同的影视拍摄类景区给人的印象可能产生雷同，从而降低旅游号召力。正是由于横店影视城这一资源特色，经营者将工业营销的模式与横店旅游特色结合起来，组建了专业的旅游营销公司，对所属的景区和宾馆进行统一营销，取消其各自营销的权利，实行“统”，各景区和宾馆对自己的特色市场、周边市场进行个性促销。这一专业营销机制的建立，是横店影视城的创举，有效地保证了各种资源的有效整合和利用，取得了成功。这一机制在当下也被很多复合型旅游企业所借鉴。

一城一策。每一个市场客源地，由于地区经济发展的不同，人们旅游意识

的不同，旅游习惯的差异，不可能有一个放之四海而皆准的市场战略。横店影视城经营者根据集吃、住、游、玩于一体的资源特点和旅游市场客源地的差异性，提出并实践了“一城一策”的旅游市场开发战略。也就是，分析不同的市场客源地的人的经济水平、旅游意识、旅游习惯和适时发展，结合横店影视城的资源特点，提出不同的旅游概念，进行不同的旅游策划，组合不同的旅游线路，制定不同的旅游价格，提高客源地对横店影视城的认知，激起人们的旅游兴趣，最终到横店影视城旅游。“一城一策”具有高度的市场灵活性和操作性，有效地保证了市场的拓展。

“根据反复研究和论证，我们先是提出了‘一城一策’思路，适时调整营销策略，灵活开拓市场。”横店影视城董事长兼总经理殷旭对记者作了精辟解释：每座城市、每个地区的特殊性，决定“一城一策”的“不一致”性，即所采取的方式和政策对每座城市，乃至每个地区都不一样，包括对其产品定位、包装、组合、定价，及对该城市该地区的前期投入，诸如对公交费用、住宿费 etc 等营销成本的调整。他举了一个例子：假如经调查后认定了某座城市的横店“市场产品”价格为 300 元，那么绝不能高于 300 元出售，最高只能卖到 298 元；反之，绝不低于 300 元出售。

“设计好了再卖，卖了再作调整”。这种浅显易懂的来自于市场的“一城一策”营销模式，其实谁都懂，谁都会做，但谁都不懂，谁都怕烦！只有横店人咬住“不准让人来设定市场，而是由市场来设定价格”的决心，只有横店人严格执行到“价格或政策调整到市场适应横店为止”……横店那笨拙固封的营销大门自然被推开。

“横店的营销大门被推开之后，寻找市场突破口便迫在眉睫。”要寻找突破口，必须“策划先行，营销紧跟”。

横店的发展和经营战略概括为 12 个字：“影视为表、旅游为里、文化为魂”，即以影视为牵引线、旅游为载重机、文化为核动力。表象为影视的横店似乎没有历史沉淀，没有风光山水，但横店起步于此，旅游于此，抓影视为卖点，以影视为号召，正是由表及里的最佳选择。

殷旭随手举了个借《英雄》搞突破的策划案例。横店是张艺谋导演的《英雄》的拍摄主场景，40%的片景取自横店。当张艺谋和他的剧组刚走进横店，

就被纳入了横店人早已“阴谋策划”的“联手行动”之中。《英雄》拍摄完成后拟在上海、北京和广州等地搞新闻发布会。横店人选取了其中的“战上海”，并理所当然地以合作伙伴的角色进入了规模极其庞大的上海《英雄》新闻发布会现场；横店的普通营销人员“从头到尾”和张艺谋同台“演出”、同进同出……更让媒体炒了一把的是横店智高一筹，借老谋子拍《英雄》花絮《缘起》的由头，竟将发布会取名为“英雄缘起横店”，这种别具一格的“借代”把横店的真正用意涵盖了发布会角角落落，震惊了上海滩乃至全国。之后，横店宣传营销各路紧跟，在上海投放 200 多辆公交车广告，使“还不去横店玩”这句通俗的广告语一夜之间深深地印入上海人的脑海，上海这座国际化大都市被横店影视城一举攻破。

“建立‘统分结合’的营销机构，不敢说是横店在全国独创，但完全可以讲是浙江首创。”

2003 年，全国第一家旅游营销专业公司——横店影视城旅游营销公司“横空出世”了。其公司之所以不同于一般公司，核心在于“统分结合、以统为主”的 8 个字，或称“八字秘诀”，目的是要逐步完善内部营销机制，解决企业间的营销矛盾。这是 5 年来横店着力研究中国旅游如何借鉴工业营销术的成功结晶。

八字秘诀强调一个“统”字，突出的是被赋予的调研、联络、组织、造势和扩展等五大功能。譬如说调研，就是要营销公司摸清所在城市的市民动向、生活需求、消费习惯和出游信息。像上海人一般是看旅游广告出游的，有些城市则是被一些轰动性活动所带动的。调查后营销公司才对症下药。譬如说深层次扩展，营销公司经过精心策划，在市场推出“横店影视 DV 游”，为消费者提供场地、剧本、道具、摄影等。一个点子打开了一大市场，杭州一家企业尝到甜头后，自动要求横店成为该公司每年必到的员工奖励项目。

八字秘诀的特别之处还在于“营销机构不是旅行社，不组织客源”。企业上门谈妥了业务，最后还是转给了当地旅行社。这种“光花钱、不赚钱，把钱让别人赚”的做法既保护了旅行社利益，制止了恶性竞争，又对横店本身树立了市场权威，带动了散客游、会务游、奖励游等。

八字秘诀还讲究一个“分”字。所谓分销，也就是直销，即在成立“高度