



THE JOURNEY OF A DREAM BUILDER

追梦者知行录

殷旭 / 著



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

THE JOURNEY OF A DREAM BUILDER

追梦者知行录

殷旭 / 著



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

追梦者知行录/殷旭著. —北京: 中国发展出版社, 2017. 9
ISBN 978 - 7 - 5177 - 0565 - 9

I. ①追… II. ①殷… III. ①旅游业—旅游文化—研究—
中国 IV. ①F592

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 207031 号

书 名: 追梦者知行录

著作责任者: 殷 旭

出 版 发 行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标 准 书 号: ISBN 978 - 7 - 5177 - 0565 - 9

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京市密东印刷有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 27

字 数: 385 千字

版 次: 2017 年 9 月第 1 版

印 次: 2017 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 68.00 元

联系电话: (010) 68990535 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网络订购: <http://zgfcbs.tmall.com/>

网购电话: (010) 68990639 88333349

本社网址: <http://www.develpress.com.cn>

电子邮箱: 179788905@qq.com



版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

| 横店靠什么创造了1500万的年游客量 |

(代序)

横店集团是一个多元化发展、专业化经营、规模化投资的民营企业，拥有电气电子、医药化学、影视娱乐三大主导产业，与其他新兴产业以及现代服务业协调有序发展的中国最具实力的民营企业之一。

走过40年发展历程的横店集团涉足影视旅游行业始于1996年为谢晋导演拍摄《鸦片战争》建广州街外景基地。经过20年持之以恒的创新努力，横店影视城以骄人的业绩和稳健的发展态势位居国内影视与旅游两大行业的前列。CCTV2014中国品牌价值评价信息向全球独家发布横店影视城品牌价值为42.59亿元。

至2015年底，横店影视城累计接待中外游客突破1亿人次，累计接待中外剧组拍摄影视作品1600多部，42000多部集。其中，2015年度接待中外游客1518万人次，影视剧组171个，名列2015年中国旅游总评榜“年度最受游客欢迎景区”。

本序源于作者的一次演讲。2016年6月16~17日，我国旅游投资行业的顶级盛会——2016第六届中国旅游项目投资大会在北京举行。横店影视城的成功经验受到了海内外旅游投资者的高度关注。本届大会主题是“文旅大时代中的机遇和未来”，会上，横店集团影视旅游行业副总裁殷旭作了题为《横店靠什么创造了1500万的年游客量？》的演讲。横店影视城从无到有、从小到大、从大到强，在于始终不渝地致力于产品、营销、管理和服务创新，并主动借助互联网的优势，实现传统旅游产业的转型升级，使企业的盈利能力得到不断提升。进入“后门票时代”后，与演艺、文创、体育、健康、养生、会展、微电影等多种新兴产业融合发展，推动横店成为声名远播的“影视名城·休闲小镇”。

横店影视城实现了从影视拍摄基地（观光游），向国家5A级旅游景区（影视旅游主题游），向影视旅游主题公园群（观光与休闲相结合的复合型旅游目的地）的华丽转身，继而向“影视名城，休闲小镇”目标挺进。

横店靠什么创造了1500万的年游客量？“罗马不是一天建成的”，横店影视城1500万人次的年游客量也非朝夕之功，结合横店影视城20年发展历程，我想从四个方面与大家作一次分享与探讨：

第一，清晰的品牌定位。即：影视为表，旅游为里，文化为魂的品牌战略定位。

第二，创新的经营业态。即：影视与旅游双产业链交融驱动发展。

第三，独到的运营模式。即：营销、产品、管理三位一体，统分结合的运营模式。

第四，多产业融合的平台战略。即：以互联网思维，布局“横店影视城+”多元化发展战略。

回眸20年实践，细数发展历程中关键的几步，作为一名追梦者，深感自豪与欣慰。

横店影视城从1996年为拍摄《鸦片战争》而建造广州街外景基地起步，至2000年“八面山影视城”被国家旅游局授予4A级旅游景区称号，标志着横店影视城开始步入旅游行业。2001年横店集团旗下的从事影视拍摄基地、风景点、宾馆、饭店等相关经营业务的20余家企业进行高度整合，组建了浙江影视旅业有限公司，依托雄厚多元的资源优势，影视旅游的集约化经营优势马上得以凸显。2003年，完成了整合的浙江影视旅业有限公司更名为浙江横店影视城有限公司，真正跻身于业内并树起了“横店影视城”影视旅游品牌之旗，确立了“影视为表，旅游为里，文化为魂”的发展战略。

2003年横店影视城公司成立国内首家旅游营销专业公司，独创“统分结合，一城一策”的营销方略，在以江浙沪为中心的华东旅游客源市场以派驻市场部的形式，拓展旅行社销售渠道，构建营销网络。秉承“义利并重、和谐共赢”的合作理念，借助渠道推广的力量，借势影视作品的



1	2
3	4

1. 横店集团创始人徐文荣（右）与著名导演谢晋（左）的极具历史意义的一次握手
2. 这样的拍摄片场每天都在横店上演
3. 广州街·香港街景区——横店影视城从这里起步
4. 右起徐文荣、周润发、张艺谋、殷旭



宣传，迅速打开了市场，当年横店影视城就被评为“浙江省十佳最具吸引力的旅游景区”。至2015年，营销公司已经拥有53个市场部，形成了以长三角城市与乡村为中心的半径400公里的一级客源市场，和以珠三角及中部城市为中心的半径上千公里的二级客源市场。国内3000多家旅行社成为横店影视旅游代理商，其中162家VIP批发商旅行社成为横店影视城忠诚的合作伙伴。通过渠道输送的团队游客量一直在横店影视城总游客量中保持50%以上的占比。2009年，横店影视城依托官网自营电商平台，联手OTA，进军线上散客市场。2013年线上销售额突破1亿元，2015年达到3亿元，横店影视旅游市场营销进入互联网时代。

从2002年打造首个影视场景再现体验秀《英雄》开始，以“横店演艺秀”为主打的横店影视旅游体验系列产品相继推出。特别是以国内首个灾难体验实景演出《暴雨山洪》为代表的一批旅游演艺产品的开发与推出，标志着横店影视城旅游产品已经从单纯的场景观光产品向影视体验主题公园类产品转型。

2007年，国内首个大型影视旅游主题公园梦幻谷建成开放，同时推出全球规模最大的火山实景演出《梦幻太极》，成为横店标志性旅游演艺项目，2011年《梦幻太极》、2013年《暴雨山洪》入选“最具国际影响力的中国十大旅游演出”。至2015年，横店影视城已经拥有23台规模不一、形式多样、精彩纷呈的旅游演艺节目，成为名副其实的“中国旅游演艺之都”。

2005年，横店影视城继2004年被国家广电总局批准为中国首家国家级影视产业发展基地，浙江横店影视产业实验区正式挂牌后，又被评为“中国十大影视基地”。2007年被上海国际电影节评为“最具特色影视拍摄基地”。美国好莱坞大片《功夫之王》《木乃伊3》在横店影视城拍摄，2016年，由横店影视城主导制定的《影视拍摄基地服务规范》被国家标准化管理委员会正式列为国家标准（于2017年3月在全国推广）。

2008年，横店影视城全年接待中外游客505万人次，接待影视剧组突破100个，创下历史新高，成为国内接待剧组最多的影视拍摄基地。同年，被评为浙江省旅游标准化工作先进单位，入选“中国最美旅游胜地”。

2010年，横店影视城被国家旅游局授予国家 5A级旅游景区，荣获“长三角十大旅游品牌景区”和“浙江省十大品牌旅游景区”称号。年接待游客量达841万人次，年接待剧组143个。

《横店影视城十年（2011~ 2020年）规划》确定十年新目标：在横店打造影视、旅游两大产业国内制高点。实现横店影视城从观光景区到观光休闲复合型旅游目的地的转型，成为中国影视旅游第一品牌，中国著名的“影视名城，休闲小镇”。

2011年横店影视城年接待游客量达1080万人次，接待影视拍摄剧组150个，创下历史新纪录，标志着横店影视城跻身国内屈指可数的年接待游客超千万人次的主题公园行列。

2012年横店影视城成为首批“全国旅游标准化示范单位”之一。

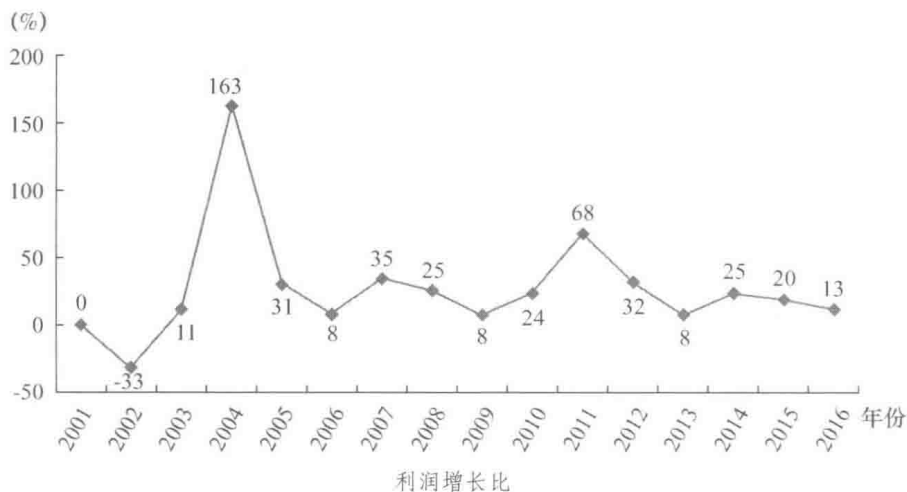
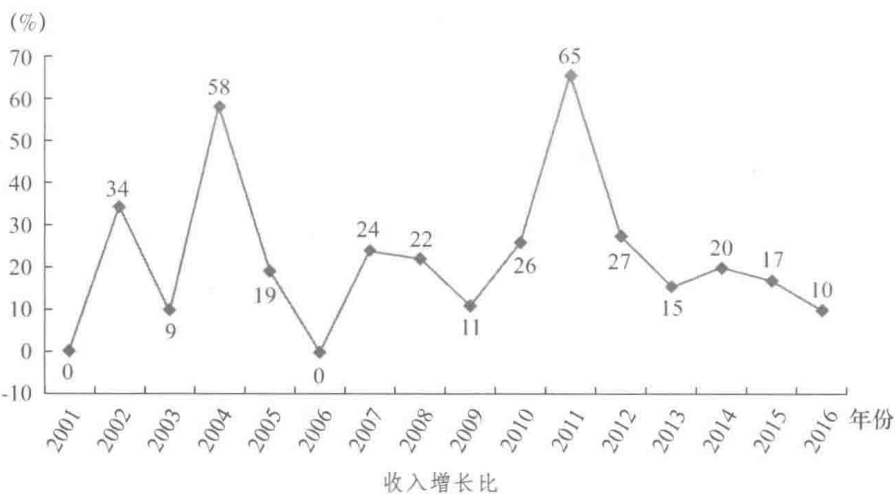
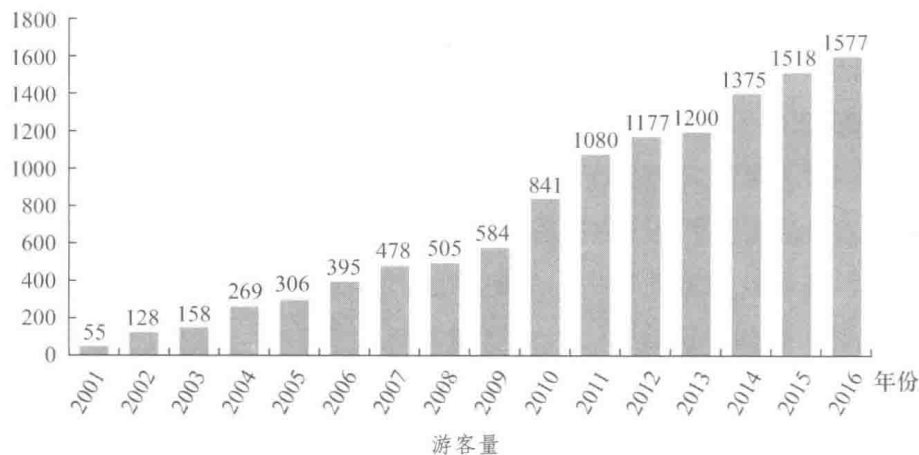
2015年横店影视城全年共接待中外游客1518万人次，接待影视剧组171个。2016年接待游客1577万人次，接待影视剧组271个，在散客旅游、体验旅游、全域旅游风起云涌的互联网时代，横店影视城再一次成功实现了产品、营销、管理的模式转型与内容创新，实现了传统旅游产业的稳健、快速发展。

在新十年规划中，我们将以互联网思维布局“横店影视城+”的多元发展格局，实施“横店影视城+”的多元文化平台发展战略，这是基于横店影视城规模和内容两大优势的相关多元化发展平台，进入“后门票时代”的横店影视城稳健与持续发展的保证。目前，横店体育、横店演艺、横店文创、横店博物馆、横店微电影、横店教育、横店会务、横店养生等一大批关联延伸产业应运而生，蒸蒸日上。

奋发自强的横店影视城，正在成为中国主题公园的一线品牌。

殷 旭
2016年12月

(万人次)



横店影视城历年相关数据增长比 (2001~2016 年)

| 前 言 |

郁郁乎文，气象万千，美轮美奂，蔚为大观。

不是“中国好莱坞”，也不是“中国的拉斯维加斯”，而是中国横店。

什么是美？美，就是回来做自己。

从水土贫瘠的浙中盆地上一个没有任何旅游资源的小镇，到全球最大的室外影视城、国家5A级主题公园景区，乃至声名远播的“影视名城·休闲小镇”“中国旅游演艺之都”——这一巨变，始自1996年，横店集团为配合谢晋导演拍摄历史巨片《鸦片战争》而建的广州街景区。

2001年9月5日，横店影视城的前身——横店集团浙江影视旅业有限公司成立，殷旭^①就任董事长兼总经理。之后，横店影视城团队用汗水、心血、智慧和童真，缔造了一个奇谲瑰丽、溢彩流光的梦想。

2001年至今，横店影视城大体经历了三个“五年计划”，完成了三次蜕变：从单一的影视拍摄基地到影视主题观光景区；从单纯的影视观光景

① 殷旭，原浙江桐庐县风景旅游管理局局长。中国旅游从溶洞开始，溶洞旅游从桐庐开始。当年桐庐旅游是浙江的一面旗帜，是全国县级旅游之冠。中国旅游的诸多第一，如旅游局成为风景旅游管理局、成立全国第一家景区股份公司、列车冠名、溶洞火车、精品理论等均源自桐庐。而桐庐旅游的策划者、实施者便是殷旭。2001年，横店集团创始人徐文荣，在谢晋来横店成功拍摄《鸦片战争》之后，请殷旭来坐镇横店影视城。此时，横店已建起一大片令人惊叹不已的影视城。之后这些投入巨资建起来的仿古建筑群发生了质的变化，相继进入国家5A级旅游景区、全国旅游系统先进集体、全国旅游标准化示范单位等荣誉之列。殷旭正是把这一座座普通的影视基地嬗变成观光与休闲复合型的中国式主题公园群的操盘手。

区到今天的观光休闲复合型度假目的地；从名扬四海、光怪陆离的“中国好莱坞”“中国的拉斯维加斯”，再到英雄本色的“影视名城”“中国横店”，在超越中一步步回归，其整体观、前瞻性、文化直觉与文化宿命，历历可鉴。

作为世界真正意义上的影视旅游，迪士尼乐园最早开创了主题公园这种形式。1955年7月，迪士尼乐园^①开园，立刻成为世界最具知名度和人气的主题公园。中国主题公园的起点则是1983年在北京兴建的大观园，现代意义上的主题公园从1989年深圳的锦绣中华开始，之后迎来全国性的主题公园建设热潮，几年之内，超过500家主题公园迅速发展又迅速倒闭，大部分生命周期不过四五年。90年代中期后，是一个“主题公园恐惧症”时期。进入21世纪，主题公园再度兴起，快速开创新局面。尤其是迪士尼、环球影城等国外主题公园品牌大举进入，一方面将国内主题公园的规模和品质提高到一个新的阶段，另一方面对国内主题公园的研究策划、规划设计、设备制造、工程建设、运营管理、演艺旅游，都提出了新的挑战，使得整个产业竞争更趋白热化。

这就是横店影视城突出重围、领先行业的整体背景。

“经之营之，庶民攻之，不日成之”，我们现在回过头来，通过一个追梦者贡献的这份营运实录，透视横店影视城的发展历程，无论是战略操演、品牌熔铸，还是细节管理、营销推广乃至建章立制、组织创设，这个企业都显示了控而不死、纵而不乱的临阵法度；大大小小基于常识和具体处境的创新，则使企业在动态的演进中保持着清新锐气和源源不绝的活力。

“影视为表，旅游为里，文化为魂”，这是殷旭概括的横店影视城的发展逻辑，也是一种取法乎上的战略思维。在旷日持久的产业实践中，他以强烈的品牌意识与有恒的文化建设作为企业的双翼，辅之整套的服务体系、影视旅游的全产业链、源于实践的独立思想，既成其大，复成

^① 美国电影动画师沃尔特·迪士尼创办。

其久。

“修己安人、义利并重、和谐共赢”，这是殷旭在引领横店影视城生存、发展、走向行业巅峰的同时，为企业确立的品牌价值观。秉承东阳木匠的精勤诚朴、志士仁人的君子之风，通过正其义而谋其利，通过明其道而计其功，在当下这个层次分化、高端稀缺的文化旅游产业格局中，横店影视城以大开大合的中国作派，气度恢弘的文化形象，践履了其“营造一方健康有益、传承中国文化的乐土”的使命，也在传播中国传统文化上，展现了一个现象级的传奇。

2012年，横店集团为影视城的领航者殷旭颁发了“创始人徐文荣奖”，授奖辞极富感染力：“这是一个尊崇仁爱、内心柔软的企业管理者。他坚信文明的力量最为强大，而持之以恒地推进企业文化建设，不断致力于企业的制度化、标准化，为横店影视城实现更远大、更辉煌的美丽梦想夯实基础。”2015年，殷旭获集团40周年杰出贡献奖（横店集团首次颁发这一奖项，在4万多名员工中仅3人获此殊荣）。

儒家讲“尽心知性，尽性知天”，也可以说尽性知命。殷旭把一己使命安放在一个职业经理人的角色上，力求通过做好企业，对创始人有交待，对员工有交待，对社会有交待，最终对自己也给出一个交待。

在横店影视城最关键的发展和上升期，除了精勤不懈地持续推进辐射全员的企业文化建设，如创建读书会，建设和提升团队，他还有三件极具战略眼光和务实效应的创举：一是以演艺秀为主的产品创新；二是以扁平化营销体系为主的营销创新；三是以演员公会的创建为典型案例的制度创新。

这三项创举几乎是交织在一起的，但是其背后的整体思维和开放格局是贯通一致的。在强烈的品牌意识下，殷旭直接策划或主导创编的二十余台演艺节目，依托独特的影视IP，使得横店影视城从中国旅游演艺的后起之秀一跃而为独领风骚的“中国演艺之都”。这些结合现代科技手段、立足中国本土文化、融合影视元素的“横店秀”，成为横店影视城旅游流量担当、中国拉斯维加斯的形象诠释。

国内首创的旅游营销专业公司，是一个扁平化的营销体系，一部可以完全公之于众、“不怕别人学去”的活版教科书。“统分结合，以统为主”的营销机制使内部营销资源得以高效整合；“一城一策”的营销策略给予市场销售部门充分自主权的同时，造就了一支务实高效的营销团队；“义利并重，和谐共赢”的合作方式，为合作商提供了盈利的平台，把影视城的盈利建立在让合作商赚钱的基础上，赢得了合作商极高的忠诚度。营销创新，没有任何地方可资借鉴，均是源于实践、独出心裁，所以横店影视城的营销体系，在整个浙江省乃至全国意义上，已经成为一种模板，也被称为“横店模式”。

演员公会的创建也是内本仁爱之心、解决现实困境的创举。作为国内规模最大的影视拍摄基地，大批中外影视剧组的到来，吸引了大量外地演员来横店拍戏或追逐自己的影视梦想，他们被称为“横漂”。2003年7月，为解决剧组、演员、村庄三者之间时有发生摩擦，同时也为了避免因流动人口剧增而出现一些社会不稳定因素，从行业需求和社会责任出发，深思熟虑之下，殷旭发起成立了一个全国首创的力求保障群头利益、剧组利益、演员利益的协调机构，一个公开的、公众的组织“演员公会”。群众演员与公会签约，可以顺利拿到有统一标准的公道报酬；剧组把钱交给公会，公会再给演员发工资、证件和对工单。剧组得到软环境支持，得到公会组织的优秀演员，提高了效率；群众演员得以各自提升个人发展空间；公会则通过特约演员拿到提成作为利润，维持日常开支。经过这一典型的制度创新，大量矛盾被标本兼治。

2016年2月，演员公会在东阳市民政局完成注册后，有了正式“身份”。实践证明，演员公会不仅在演员和剧组之间起到了纽带和桥梁的作用，还在职业培训、活动开展、困难帮扶等多方面做了大量工作，为社会维稳做出了较大贡献，成了一个全国独一无二的规范化管理和服务群众演员、特约演员等基层演艺工作群体的社会公益性组织，使横店影视城成为国内影视拍摄基地管理最规范、最健康的范本，获得了国家行业主管部门的肯定与赞扬。2017年3月1日，由横店影视城主导制定的《影视

拍摄基地服务规范》被国家标准化管理委员会列为国家标准，正式在全国推广。

精诚所至，剑及履及。十余年来，殷旭足迹踏遍企业的每个偏僻角落，对国内顶级景区和主题公园，直至美国奥兰多、拉斯维加斯等众多国际老牌主题公园都进行了实地考察学习。他一面独立自主、运思造奇，调动最经典的东方文化符号与最新的科技手段，打造出一台台震撼心灵的演艺节目，一面求真务实、化繁为简，面对内外交织的矛盾与市场挑战，推演出纵横捭阖、丝丝入扣的制度设计……最瑰丽的梦都是最清醒的人做出来的，在日复一日的会议、调研、部署、动员、督战、总结中，成形显现。大幕拉开，背景深远，前景开阔，穿越20年的时空，管理层和团队的如切如磋耳提面命，既有出处又有着落。坐言起行中，充满不羁想象和进取精神，尘劳苦乐外，更散发着不尽的哲思与美感。

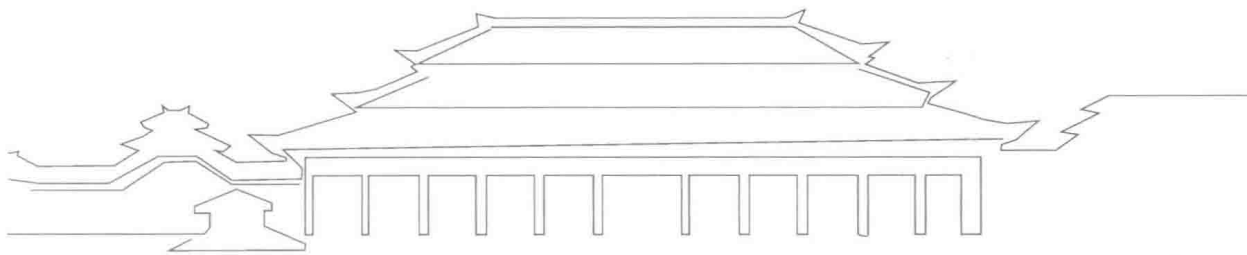
在很多场合，殷旭都反复地、笃定地指陈：“旅游的内核是文化”，对于一个文化旅游企业，其企业文化的内核又是什么？它其实就是企业领导者内心真正理解、深信不疑的东西，外化为能够攻城略地、建章立制的实战智慧，落实到人们的行为习惯，体现为组织人格的提升与个体的自我完善。从根本上说，它是一种精神价值和生活方式，是一切经济行为、社会行为的最终目的。

如果说一个企业物质财富的积累过程就是精神财富的积累过程，横店影视城的产业实践，正是一场地地道道的人文实践。它的可贵之处，不仅在于对一支杰出的职业经理人队伍的成功打造，更在于把一个企业推上持久的良性运转轨道，让一份事业开启生机勃勃的自我更新机制，如同孤木蔚然成林，有了生态的意义。

本书是一个追梦者的知行录，一份实践者的真实知识贡献，撷取企业内刊《横店影视城通讯》杂志对作者的企业文化建设系列访谈、作者历年来的相关文章、会议发言等内容辑录成篇。全书分七个篇章，包括“文化铸魂篇”“品牌战略篇”“人本管理篇”“细节管理篇”“绿色美学篇”“影视旅游主题公园景区实战篇”“职业操守与文化慧命——职业经理人



十课”。每篇文章，都是一个具体而微、富于现场感的横切面，最大程度地还原了企业发展理念与战略决策的落地过程，也让各种突破与创新有章可循。由于是作者历年来分别在不同场合和语境下的文章，而本书内容系按主题编辑，未按时间顺序辑录，故请读者诸君参照相应注释标明的时间阅读。



目录

contents

Part 1

文化铸魂篇

1. 我们的文化起点 / 2
2. 文化建设首先是思想引导 / 10
3. 制度建设的目的是形同虚设 / 11
4. 企业效益不好，就不用搞企业文化了 / 12
5. 创新是本能更是工作态度 / 13
6. 先不谈十年，谈下一个五年 / 20
7. 创新并不神秘，好点子来自现场 / 21
8. 一个有关人的价值观及底线的问题 / 23
9. 重要的角色应该由职业经理人来担任 / 24
10. 如何引导职业经理人推进企业文化建设 / 27
11. 企业文化建设中最大最重要的举措 / 31
12. 解码企业文化的“五个三” / 34
13. 地域意识与文化认同 / 37
14. 对企业文化建设做个动态评估 / 39
15. 企业文化是种子、大树与土壤的生态关系 / 41
16. 追求人与自然和谐的企业文化 / 42
17. 基层企业的自由空间其实很大 / 43

Part 2 品牌战略篇

1. “服务战”：在标兵与追兵之间 / 48
2. 复盘：品牌建设十年 / 54
3. 把强烈的品牌意识贯注到服务体系中 / 57
4. 当我们成为国家标准试点单位 / 59
5. 要做强势、亲切、受公众喜爱的品牌 / 63
6. 餐饮文化品牌秘笈 / 65
7. 从三气到五气：悟到往来唯一气 / 74
8. 佛教文化旅游的横店探索之路 / 79
9. 品牌题目太大，我们应该化大为小 / 87

Part 3 人本管理篇

1. 青年员工的立足之本 / 104
2. 对 80 后、90 后员工的管理并不难 / 105
3. 讲一个成才观的问题 / 107
4. 给那些有准备的人提供机遇 / 109
5. 控制与反控制：员工与管理者的相处 / 111
6. 员工流动频繁怎么办 / 113
7. 万贯家财，不如薄技在身 / 116
8. 怎么看待员工跳槽 / 121
9. 怎么理解职业精神中的“感恩” / 124
10. “蘑菇管理”：用明规则取代潜规则 / 125
11. 支持一切有利于员工身心健康的建议和想法 / 130
12. 我们希望一个员工都不被淘汰 / 131