

# 旅游演艺项目失败案例原因分析

## ——以《印象海南岛》为例

邱泽定

旅游演艺作为演出市场的一个细分领域，背后依托整个演出/文化娱乐市场的发展，与旅游和景区文化建设紧密相连。对于旅游演艺的界定，学术界有“旅游演出”、“旅游表演”、“旅游演艺”等说法，其中，旅游演艺的说法最为普遍。旅游演艺是在旅游景区及相关空间内，以室内场景、室外自然或模拟的山水景观为演出场所，为游客提供的具有一定观赏性和娱乐性的各类演艺产品。主要类型包括旅游景区实景演出、旅游驻场演出以及主题公园演出等多种形式。

目前，国内很多景区都在推出文化演出节目，其中张艺谋导演的印象系列，宋城集团的千古情系列各有特点，《印象刘三姐》和《印象大红袍》都比较成功，《印象海南岛》却失败，同样在海南，宋城集团的《三亚千古情》取得了成功。

《印象海南岛》由张艺谋旗下的北京印象创新艺术发展公司和国企海口旅游控股集团共同出资 1.8 亿元制作，是继《印象刘三姐》、《印象丽江》和《印象西湖》之后第四个印象系列作品。《印象海南岛》的剧场位于海口市西海岸，西临假日海滩，距市中心约 5 分钟车程。“印象剧场”呈半封闭式结构，

总占地面积约 10 公顷，总建筑面积超过一万平方米，内部设施先进，可容纳 1600 人观看演出。

《印象海南岛》于 2009 年 4 月正式公演，开演之初，《印象海南岛》上座率较高，观众多，社会反响强烈。但是正式演出约一年后逐渐衰落。1600 个座位的剧场，平均每天接待观众 500 人左右，低谷时仅有 100 多人。项目运营方为了提高上座率，将门票价格从 238 元/人下调到 168 元/人，但无法扭转亏损的颓势。2014 年 7 月，演出剧场受到超强台风“威马逊”影响，顶部受损严重，场馆设备无法正常使用，《印象海南岛》就此停演，时至今日未能恢复演出。

《印象海南岛》项目的失败归纳起来有以下四个方面：

### **一、项目选址海口，获客能力不如三亚**

首先是两座城市定位方面的差别。海口是海南的省会，综合能力比较强，以工业，餐饮，信息技术等第二和第三产业发展比较繁荣；而三亚的身份是国际性旅游城市，是以旅游，娱乐等第三产业为主导。三亚定位的“主业”就是旅游业，反观海口，旅游业是众多发展方向之一。其次，海口在旅游建设方面投入不如三亚，地理位置、旅游资源也没有三亚优质，对于游客来说海口也没有太多比较有象征意义、值得纪念的文化景区或者优质的自然景观，尚未形成自己的旅游名片，游客数量不如三亚。

## **二、缺乏扎实的文艺演出策划**

海口市政府积极争取，试图通过优秀演出节目改变海南“南热北冷”的旅游格局，最终《印象海南岛》落户海口。2007年8月24日，海口市规划局批复了“印象”系列大型实景演出场址规划方案，初步确定于2008年4月20日海南建省20周年时演出。最终该项目于2007年底开工建设，历时不到一年半建成，2009年4月正式公演。这类大型旅游演艺项目一般需要超过两年的时间进行策划和剧本创造才能打好基础。

《印象海南岛》项目的仓促上马，导致演出整体缺乏扎实的文艺演出策划，在剧本质量和故事情节方面都不够成熟。

## **三、未能突出民族文化特色，缺乏地域文化的挖掘**

《印象海南岛》演出从民族特色、声光设备、演出阵容等方面都存在问题。《印象海南岛》演出的内容是任何一个滨海城市均可推出的，复制性强。海南突出的文化是黎族文化，但是《印象海南岛》并未对黎族文化进行深入挖掘，缺乏了民族特色。游客旅游过程中无法较好的体会当地与众不同的文化差异、文化特点和文化内涵。反观取得成功的《三亚千古情》演出就是融入的大量的海南岛当地黎族文化，吸引了大批游客。

## **四、演出场馆设计选址未能紧密结合当地情况**

《印象海南岛》的剧场位于海口市西海岸，西临假日海滩，“印象剧场”呈半封闭式结构，游客容量为1600人。“印象

剧场”的设计选址容易受到天气因素的影响，每年可开演天数不及封闭式剧场，并且半封闭式场馆更容易受到高温、台风等极端天气的破坏，维护成本更高。2014年7月，“印象剧场”受到超强台风“威马逊”影响，顶部受损严重，场馆设备无法正常使用，《印象海南岛》就此停演。反观《三亚千古情》的场馆，有座位4700座，是世界最大的剧院之一，且与《印象海南岛》易受天气影响的实景演艺模式不同，《三亚千古情》为室内表演，可全天上演，日均演出场次显著高于同行。