



apc
Accounting Practise Center

ACCA

**Strategic Business Leader
(SBL)**

Preseen Application Note (PAN)

Hasper World

Preseen

Hasper World (HW) is a theme park located in the country of Deeland. HW was established over 50 years ago and has since grown to become the third largest theme park in Deeland (based on both revenue and customer numbers).

What the real theme parks are doing?

Power-Up Bands with missions

Under the old model, visitors enter the theme park, ride roller-coasters, take a few photos and leave after finishing a small number of attractions. The IP merely acts as decorative artwork painted on walls, little more than a backdrop. By contrast,



Universal's

Super Nintendo World (US) sells Power-Up Bands with missions spread all over the park. Guests visit check-in points, collect items, earn points and unlock challenges. Instead of passively watching a story unfold, visitors drive the narrative forward by



completing tasks themselves.

This produces clear commercial effects: guests no longer depart after two or three rides. They explore the whole park, stay for longer durations, spend more on food and souvenirs, and are more willing to make repeat visits. In effect, the entire park operates like a real-life video game.

MagicBand

Disney's original MagicBand handled basic functions: opening hotel room doors, validating park entry and processing payments. Newer versions add interactive



features. Lights and vibrations respond to park shows and in-park missions. Within the Star Wars land, wristband vibrations alert guests to nearby virtual targets. Thousands of bands light up in sync during night-time performances; bands vibrate as guests approach specific locations, and display unique light effects once a mission has been completed.



The core idea is to avoid forcing guests to stare constantly at their mobile-phone apps. The wearable wristband reacts directly to the story, giving visitors the feeling that "the park recognises me and I am part of the story".

Robotic characters

Traditionally, theme-park costumed characters stayed in fixed spots, and visitors had to queue simply to take photos with them. Disney's newer approach uses robots and

AI-supported characters that roam freely, strike spontaneous conversations with guests and perform lifelike emotional behaviours. This is known as ambient storytelling: stories are no longer confined only inside rides. A character may walk over to greet you while you are eating, perform small actions linked to your daily mission while you wait in queues, and reappear elsewhere after dark. The whole park feels alive, rather than consisting of static, lifeless sets.



Update ride content when new film launches

The traditional approach for dark-ride attractions was to keep onboard videos and storylines largely unchanged for over a decade. Having experienced the ride once, guests had little reason to return. Disney's modern approach keeps the main physical hardware intact. Much like updating software on a mobile phone, operators refresh video clips, missions and storylines on a regular basis. When a new film launches, corresponding ride content is updated at the same time. No major physical reconstruction is required; only content is refreshed, keeping costs comparatively low.



Multi-day trips

Universal Epic Universe is far more than a collection of individual rides. It is master-planned into several self-contained story-themed worlds, complete with on-site hotels, dining outlets and evening entertainment. Visitors can stay overnight and enjoy multi-day trips. Disney's World of Frozen follows a similar principle. It is not just one single attraction, but a fully realised themed village complete with live shows, restaurants, retail outlets and spectacular night-time performances on the lake.



Aging rides eat up cash

Aging rides lead to high maintenance costs, which eat into cash, which means even less money to refresh the park, which makes visitors drift away, until closure becomes inevitable.

Ratanga Junction in South Africa opened in 1998/closed in 2018 in Cape Town's Century City development, next to the massive Canal Walk shopping centre. It struggled financially almost from the start. By the time the Rabie Property Group acquired it, the owner was blunt: the oversized facility, lack of consistent demand, seasonal weather, expensive maintenance and running costs, as well as the ageing equipment, had all contributed to an unprofitable facility.



The park had been downsizing for years — closing restaurants, shutting parts of the site for redevelopment — before finally closing in May 2018. The land is now being turned into apartments, offices, and hotels.

Strong brand without funding to sustain – global crisis

Built for 400 million dollars in Myrtle Beach, South Carolina, [Hard Rock Park \(USA\)](#) was meant to be a game-changer. It [opened in 2008](#) — right into the global financial crisis. Attendance was weak, construction had overrun, and the park blew through its advertising budget just to finish building.

When it turned to banks for more cash to keep operating and fund marketing, the banks refused because credit had frozen. The park filed for bankruptcy after just five months. It was bought, renamed Freestyle Music Park, and [reopened in 2009](#) — but with almost no capital to invest in new rides or marketing, it [closed again in 2010](#) and was liquidated.



Preseen

Overview

An amusement park is a commercial enterprise which features attractions such as rides, games and play areas and its purpose is to provide entertainment for visitors. A theme park is a type of amusement park which has a central 'theme'. This theme might be based on a particular subject, such as outer space or on a particular group of characters, for example, those found in animated movies.

Theme parks offer visitors a wide variety of attractions including rides, shows, play areas, food outlets and shops, all based on the chosen theme. Some theme parks are divided into themed areas, called 'lands' or 'zones', offering attractions and rides within those lands and zones, which immerse the visitor within the themed experience as they move around the park.

Theme parks differ from amusement parks, in that they feature a themed collection of rides and attractions whereas amusement parks feature an unconnected collection of rides and attractions. However, over the years, many amusement park operators recognised that by incorporating themes, stories, architecture, landscaping and characters into their parks, visitors became more engaged, and they were able to attract a wider variety of visitors

Investment efficiency

Paultons Park is a UK family theme park, most famous as home of Peppa Pig World. For many years, it relied almost entirely on rides, playgrounds and food-retail outlets, with very limited live stage performances or parades. Its theme immersion came only from physical rides and land theming, exactly like HW today. Guests would comment that experiences felt "thin" if queue times for rides were long, with few alternative things to do; park management recognised the risk that if hardware rides started to feel dated, overall guest satisfaction would drop sharply.

Instead of pouring huge capital into building expensive new roller-coasters, Paultons rolled out low-cost-to-mid-cost live entertainment: short character stage shows, street roaming performers, small daily parades, seasonal live music and interactive meet-and-greets, all rooted in its existing Peppa Pig and home-grown park stories. It reused existing open-air spaces rather than constructing expensive new theatre buildings.

These live offerings gave guests alternative activities during long ride queues and deepened thematic storytelling without massive capital expenditure on hardware rides.



Local IP problems

Mirapolis (France) was built entirely around French national folklore and local literary IP, centred on Gargantua, a classic French giant myth, just like HW's local giant "Hasper". It relied solely on domestic folk stories with no global movie / animation IP licensing.

Domestic French visitors understood the cultural references and enjoyed the park.



However, international tourists almost had zero familiarity with Gargantua and these old French folk tales. Even though it was located close to Paris — a major inbound-tourism hub — Mirapolis failed to attract overseas travellers. Most international tourists chose the newly-opened Disneyland Paris (which deployed globally-recognised Disney IP) instead.

Mirapolis could not convert the huge pool of nearby international tourists into paying guests. Its visitor base depended heavily on French day-trippers only. Revenues never hit forecast targets. After only four operating seasons, it went bankrupt and closed permanently in 1991.

Competitive advantage - ongoing content iteration

Alton Towers (UK) pioneered themed lands and narrative-led attractions in Britain, building its early competitive advantage by combining standard off-the-shelf ride hardware with original storytelling.



However competitors including Thorpe Park rapidly replicated its physical hardware and basic themed-zone format, eroding Alton Towers' first-mover advantage. Rather than competing only on hardware, Alton Towers mitigated this threat through ongoing content iteration: it deepened its original park-wide story universe, ran seasonal overlay events (Halloween scare events, Christmas themed experiences), updated existing rides with new narrative layers, rolled-out live shows tied to its original park lore, and regularly re-themed whole zones rather than only building new roller-coaster hardware.

This strategy worked. Even as competitors copied its physical hardware and basic themed-land format, Alton Towers retained higher NPS, stronger repeat-visitor rates and market leadership. It moved competition away from "who has themed lands" towards "who delivers evolving, layered narrative experiences which rivals cannot simply buy and copy".

Preseen

The Deeland theme park market Deeland has a population of over 60 million people and has a well-developed economy. A significant proportion of the population has disposable income to spend on a wide range of leisure and tourism activities.

Others 35% Hasper World SpaceParc 27% Dynoland 22% The Deeland theme park market earned an estimated revenue of nearly \$1 billion in 20X5, and this is estimated to grow by over 10% in the next five years.

The current growth has been driven by a strengthening global leisure and tourism market, wherein theme parks have become an integral part of this, making them popular destinations for people whilst taking holidays or short breaks.

Competition with smaller competitors

Knoebels Amusement Resort (USA) is a family-owned regional park operating within a highly fragmented leisure market. It faced competition not just from large corporate theme-park operators and many small local amusement venues, but also non-park leisure substitutes such as mountain resorts, zoos, museums and historic sites competing for limited consumer free time.



Without large capital budgets for major rides or global IP licensing, Knoebels competed successfully by deploying free-entry pricing, community-focused seasonal events and local-culture-rooted experiences to build high visitor loyalty.

1. Unique free-gate-admission business model: guests only pay for individual rides and food. This lowers the psychological barrier for local families choosing between competing leisure activities.

2. Strong local community anchoring: affordable pricing, picnic zones, local-food offerings and seasonal community-focused events (fall harvest festivals, Christmas seasonal programmes).

3. Emphasis on authentic home-grown storytelling and nostalgic heritage rather than Hollywood IP, leaning into local regional culture.



4. High-quality customer service to lift NPS and drive repeat local-family visits, rather than chasing mass international tourist flows.

This strategy worked. Even amid crowded leisure choices, Knoebels maintains stable visitor numbers and loyal local customer base. It survives without matching the scale and investment power of big national theme-park groups.

No hotels and just day-visit park operations = missed growth opportunities

Busch Gardens Tampa Bay (US) is a well-established major theme-park attraction in Florida, a top global tourist destination receiving millions of international overseas visitors every year. For decades, its board deliberately decided not to build any on-site owned resort hotels, focusing purely on day-visit park operations.



During the strong tourism and short-break boom in Florida, competing parks including Disney World and Universal Orlando built large portfolios of on-site themed hotels. These rivals successfully converted international tourists into multi-day resort guests.

Overnight hotel guests stay longer inside the park complex, spend far more on food, merchandise and extra experiences, and make up a large share of tourism-driven incremental growth.

Without owned on-site accommodation, Busch Gardens Tampa Bay could not capture this booming overnight-tourism revenue stream. International holiday-makers prioritised competing multi-day resort destinations with integrated on-park lodging. Most overseas tourists only visited Busch Gardens for a rushed half-day or single-day trip, or skipped it entirely in favour of resort parks offering complete multi-night holiday packages. The park was only able to partner with third-party off-site local hotels, which gave far lower profit margins and little control over the full guest experience.

Only very recently, many years later, has the group finally approved long-delayed plans for its first on-site hotel, recognising that missing resort-style accommodation meant leaving significant tourism-driven growth on the table.

Preseen

There are a wide range of theme parks operating within Deeland, ranging from small, regional parks to several large theme parks, offering visitors a wide variety of rides, attractions and food outlets.

Four core focus areas for large parks vs small regional parks

Areas to focus on	<u>Large</u> destination parks	<u>Small</u> regional parks
Investment	Spend heavily on record-breaking rides, VR/AR tech, on-site resort hotels, licensed global IP. Pursue multi-day holiday-maker tourists, high revenue-per-visitor.	Minimal large-capex spend. Buy standard second-tier rides. Keep capital costs low; avoid big new-build projects. Prioritise fast payback on all spending.
Pricing	Premium-level ticket pricing. Target national and international overnight holiday tourists; high-spending multi-day guests.	Low-cost / discounted tickets, family bargains. Target local day-trip residents within short driving distance; impulse leisure visits; price-sensitive local families.
Location	Accept more remote locations. Rely on tourists willing to travel long distances for a full resort holiday experience.	Locate close to dense residential zones. Short car journeys for local visitors; convenience is core selling point.
Differentiation	Global movie IP, hotel resort packages, immersive high-tech themed lands.	Convenience, community ties, simple family fun.

The three largest theme parks (which are SpaceParc, Dynoland and HW) in Deeland together attracted over ten million visitors in 20X5, an increase of 4% on the previous year. However, competition for theme park visitors also comes from a wide range of other leisure and tourism activities available in Deeland, such as coastal holiday resorts, museums, zoos and aquariums, and a wide variety of tourist attractions such as historic castles and famous landmarks. 迪兰国内排名前三的主题乐园分别是 SpaceParc、Dynoland 还有 HW。20X5 年这三家加起来接待游客超过 1000 万人次，对比上一年游客总量上涨了 4%。但是主题乐园想要吸引游客，不只是跟其他乐园抢人，迪兰本地还有一大堆别的休闲旅游项目也在争夺消费者：海滨度假地、博物馆、动物园、水族馆，还有历史古堡、知名地标这类旅游景点。

利好的现实情况

1. 头部三家合计游客基数很大，而且整体还实现 4% 的同比增长，说明主题乐园这个产品本身对消费者依然有吸引力，市场需求真实存在。HW 作为三巨头之一，身处头部阵营，可以共享这个大流量盘子。
2. 三家头部乐园整体客流在增长，侧面说明居民愿意把时间、预算花在外出游玩这件事上，HW 的业务有生存的市场土壤。

实务中的问题与矛盾点

1. 行业头部整体增长 4%，但 HW 自己的游客增速跑不赢这个水平 三家头部合计涨 4%，但看 HW 的 KPI，HW 自身游客同比增速持续低于行业平均。实务上意味着：增量大多被另外两家头部乐园吃掉了。大盘头部市场在变大，但 HW 拿不到新增客流，属于内部竞争力不足，不是市场没有需求。同样是头部玩家，SpaceParc 和 Dynoland 抢夺走了大部分新增游客。
2. 竞争边界远不止同行乐园，客户的时间和预算是零和博弈，这是很现实的经营威胁 游客一年可以用于休闲游玩的假期、可支配预算是有限的。家庭或者年轻人，不一定非要选择主题乐园。举实务场景：一个家庭周末出行，可以选 HW，也可以选择去海边度假、逛动物园、参观古堡。如果海滨推出优惠套票、博物馆搞亲子特展，就会直接分流本有可能来 HW 的客人。实务中 HW 不能只盯着另外两家乐园做对标，别的文旅项目都是间接对手。家庭客群（占 HW 客户 40%）有大量平价替代选择。
3. 间接竞品会放大 HW 自身短板带来的客户流失 HW 现实短板：没有配套酒店，只能做一日游；雨天部分大型游乐设施要关停；主打本土神话 IP，对外国游客吸引力有限。
 - 如果游客计划多日度假，可以直接选带住宿的海滨度假村，或者另外两家可以住店的主题乐园，直接放弃 HW；
 - 如果遇上阴雨天气，HW 很多大型项目关闭，游玩体验大打折扣，消费者会更愿意转向博物馆、水族馆这类不受天气影响的室内文旅场所。别的休闲项目会抓住 HW 这些先天不足抢走客源。
4. 营销上不能只跟同行乐园对比宣传 实务经营里，HW 很容易陷入思维惯性：做宣传只对比另外两家乐园，比拼过山车数量。但现实中消费者做出行决策，是跨品类对比。家长在做周末规划时，是把乐园、动物园、博物馆放在一起权衡。如果 HW 只强调游乐设施，没有凸显自己独有的本土历史教育价值，就很难说服消费者“要选 HW，而不是去动物园或者古堡”。

实务层面的经营启示

1. 内部业绩复盘的时候，不能简单拿“头部三家整体客流上涨”来当借口。大盘向好但自家份额下滑，管理层要正视自家产品吸引力不足的现实，不能归罪外部大环境。

2. 做市场调研不能只调研另外两家主题乐园，也要调研博物馆、海滨度假区、动物园这类间接竞品，搞清楚：消费者什么情况下会放弃主题乐园，选择别的休闲项目，找到自己被分流的原因。
3. 产品与宣传上，要突出自己区别于其他全部文旅选项的独特卖点——本土 Hasper 神话 + 历史教育体验。动物园看动物、博物馆看文物，而 HW 是把历史故事通过游乐沉浸式体验交付给家庭，靠这个理由说服客户专程到访，而不是单纯比拼过山车。
4. 针对天气短板，可以丰富室内体验项目。雨天的时候，即便大型过山车关闭，依然有足够多室内内容留住游客，降低游客转投水族馆、博物馆这类全室内场所的概率。
5. 在产品组合上，可以考虑和其他文旅资源做跨界合作，比如和古堡、博物馆联动推出联合套票，把竞品变成合作方，共享客群。

Theme park market growth drivers– Increasing disposable incomes of both home and international visitors, who are demanding more leisure and entertainment options.– Growing popularity of themed entertainment, driven by global entertainment brands and movie franchises.– Increasing adoption of technology in the attractions and experiences offered by theme parks, making them more realistic and exciting. 主题乐园市场三大增长动力：

1. 本国游客以及入境游客的可支配收入不断提高，大家想要更多休闲娱乐消费选择。
2. 全球娱乐 IP、电影系列作品带动主题式娱乐越来越火。
3. 乐园在游玩项目里面越来越多地应用新技术，让游玩体验更逼真、更刺激。

市场带来的现实机会

1. **居民与外国游客手里可支配收入增加，愿意为体验花钱** 迪兰本身经济发达，有基础消费能力。只要整体经济环境稳定，消费者愿意为家庭出游、短途旅行付费。HW 已经做到人均游客收入 (revenue per visitor) 逐年走高，说明客户是愿意在园内消费餐饮、商品的，具备挖掘消费的基础。同时入境游客是增量来源，如果能吸引到外国游客，可以进一步拉高营收。
2. **IP 驱动主题娱乐是行业红利** 全球电影 IP 会带动游客专程打卡主题乐园，能拉动客流、同时带动周边商品销售。HW 本身拥有本土神话 Hasper 自有 IP，可以深度挖掘，不需要外购版权，有现成的主题素材。
3. **新技术可以实实在在改善游客体验** 行业的新技术包含 VR/AR 游乐项目、手机 APP 排队查询、RFID 手环等。合理落地，一方面提升游玩感受，拉高 NPS 推荐值；另一方面收集游客行为数据，可以做精准营销、优化园内人员调配，直接改善运营效率。

HW 实务当中的矛盾、短板，和行业增长动力不匹配

1. **可支配收入提升带来的红利，HW 没有吃满** 游客有钱消费，但 HW 不做园内酒店。很多高消费的国际游客、度假型游客，直接转向有住宿的 SpaceParc、Dynoland。这部分高预算客群的增量，HW 主动放弃。另外风险报告也提示，一旦经济下行，可支配收入收缩，乐园业务会直接受冲击，HW 同样暴露在这个风险之下。虽然当下市场向好，但没有度假产品来对冲单一一日游业务的波动。
2. **IP 红利上面临两难困境** 行业增长很大一部分来自全球影视大 IP。但 HW 只有本土 Hasper 神话 IP。实务问题：本土 IP 对本国的家庭游客吸引力很强，但是对外国游客认知度低；如果要采购海

外热门电影 IP，要付出高额版权费，同时会违背创始人“推广迪兰本土历史教育”的初心，家族董事会内部会产生分歧。竞争对手可以直接引入全球爆款 IP 快速吸引新客，HW 做不到，所以很难抢到大量国际游客。HW 现在仅仅把 IP 用在园区分区，没有衍生内容（动画、故事更新、角色周边），IP 价值没有充分释放，没法像全球影视 IP 那样持续刺激游客复购。

3. **技术层面明显落后行业趋势，错失技术带来的增长机会** 材料只提到 HW 的 APP 只能买票、展示园区信息，没有上线行业主流功能：实时排队时长推送、RFID 手环、VR/AR 沉浸式游乐项目。实务后果：①游客只能现场排队，体验变差，拉低净推荐值 NPS；②拿不到游客园内流动数据，无法做个性化推送、优化人流调度；③竞争对手用 VR、AR 改造老游乐设施，用相对可控成本翻新体验，而 HW 更多依靠硬件过山车，硬件更新改造成本高昂。HW 风险报告也写明风险点：跟不上行业技术发展，会损害游客满意度与业务增长。家族企业资金约束、管理层全部是家族内部人员，缺少数字化技术相关人才，进一步拖慢技术落地。
4. **三大增长动力，全部利好两大竞争对手 SpaceParc、Dynoland 规模更大，现金流更充足**：可以对接全球 IP、采购部署 VR/AR、上线 RFID 手环，同时配套酒店承接高消费游客。行业每一波红利，头部对手都可以承接；HW 作为第三名，受家族理念、资金、人才约束，很多行业红利抓不住，这就解释了为什么行业在增长，但 HW 市场份额持续下跌。

实务经营启示

1. 面对可支配收入上涨的市场红利，HW 要客观认清自身产品边界。如果暂时不打算建酒店，就要放弃争取多日度假的国际游客，把资源全部聚焦本国的家庭客群，把本国内这块市场吃透，不要什么客群都想争取。
2. IP 路线两个实操选项：
 - 选项 A：深耕自有 Hasper 本土 IP，持续出新故事、角色、周边商品，做本土化差异化，不外购海外 IP；
 - 选项 B：小范围和外部 IP 做短期联名活动，不用彻底改变品牌初心，低成本测试市场反馈，看能不能吸引更多年轻游客。
3. 技术不用一次性全部投入，可以分步落地。优先上线低成本功能，例如 APP 增加排队实时信息，先改善游客体验；再评估 RFID、VR/AR 项目投入产出，避免一次性大额资本开支给家族企业带来资金压力。
4. 董事会必须正视现实：市场增长的驱动力是客观存在的，但红利不会自动流向 HW。不能只看大盘增长，要对照行业驱动因素自查，看看自己在哪一块跟不上，不然市场越好，客户越会被对手抢走。
5. 内部股东沟通层面，需要向非在职家族股东解释：为什么 IP、技术升级是行业刚需，如果持续不作为，市场份额还会继续收缩。

Typical theme park rides Ride Description Rollercoasters A rollercoaster uses an elevated track which carries riders through elements which can include tight turns, steep slopes and full 360-degree loops, to create a thrilling experience. Rollercoaster rides are typically built and designed as a complete circuit in which riders depart from and return to the same

location. Flat rides A flat ride typically spins around and usually includes a circular platform. Depending on their speed and patterns of movement, they may or may not be considered as exciting as rollercoasters. Slow-moving and low-height flat rides are generally intended for young riders (typically between the ages of 3 and 12 years). However, more exciting flat rides have been designed to include high speeds and other disorientating movements. Drop rides A drop ride incorporates a central tower structure with one or more carriages attached. Each carriage carrying riders is lifted to the top of the tower and then released, to free fall back down to ground level. A powerful braking system stops the carriage before it reaches the ground. Dark rides A dark ride uses vehicles to send riders into a dark, indoor environment and through a series of scenes or experiences. Dark ride vehicles take many forms including cars on a track and boats which float in channels of water. Some dark rides include interactive features like onboard games to compete against other riders. September 2026 4 Ride Description Water slides A water slide ride uses vehicles such as boats and wooden logs (called log flumes) to send riders along channels of flowing water with various drops and turns, to deliver similar thrills to those experienced on a rollercoaster. Playgrounds Playgrounds are areas normally designed for children to play outdoors and contain a range of equipment such as swings, slides and climbing frames. Most theme parks use large areas of their site for playground areas to entertain children who are too young to be permitted on the more thrilling rides. 主题乐园常见游乐设施

1. **过山车 (Rollercoasters)**: 依靠高架轨道运行, 会设置急转弯、陡坡、360 度环形翻转等设计, 给游客带来刺激体验。过山车一般是闭环轨道, 游客从起点出发, 最后回到出发位置。
2. **平面旋转类设施 (Flat rides)**: 大多依靠圆形平台做旋转。不同设备刺激程度差异很大: 低速低高度的版本主要面向 3-12 岁低龄儿童; 也有高速、会制造眩晕感的高刺激款。
3. **跳楼机 (Drop rides)**: 有一座高耸主塔, 搭载游客的座舱被抬升到塔顶之后突然释放, 做自由落体下坠, 依靠强力制动系统在落地之前把座舱刹停。
4. **黑暗乘骑 (Dark rides)**: 载着游客的小车或者小船驶入密闭昏暗的室内空间, 一路经过不同场景叙事。部分黑暗乘骑还加入互动游戏, 游客可以互相比拼得分。
5. **水滑道 (Water slides, 原木激流 Log flume 属于这类)**: 游客乘坐小船或者原木载具顺着水流航道行进, 途中有俯冲、弯道, 带来类似过山车的刺激感。
6. **户外游乐场 (Playgrounds)**: 专门给小孩子设计的户外游玩区域, 配置秋千、滑梯、攀爬架。主要接待年龄太小、没办法玩刺激大型设备的低龄儿童。

实务层面分析 (机会、现实矛盾、经营痛点、实际业务影响)

HW 现有的硬件基础带来的实际优势

对照材料, HW 硬件配置非常齐全: 拥有 11 台过山车 (包含迪兰国内最高最长的一台, 四年前建成)、2 台黑暗乘骑、1 台跳楼机、2 条水滑道、10 台平面旋转设施, 还有多处户外游乐场。

1. 设备种类覆盖全部主流类型, 从低龄小朋友的游乐场、低速平面设施, 到追求刺激人群的过山车、跳楼机、水项目全部具备, 可以覆盖园区全部客群: 家庭带幼童、青少年、20-29 岁年轻成年人, 匹配客户细分饼图的四类客群结构。
2. 拥有国内顶级大型过山车, 这个硬件可以作为营销卖点, 能够吸引追求刺激体验的青少年、年轻成年人, 具备对外宣传的实物抓手。

3. 配置了足够多面向低龄孩童的设施，40% 的核心客群（带 12 岁以下孩子的家庭）来到园区，大小孩子都能找到适合玩的项目，能支撑家庭游客一整天停留游玩。

实务经营中暴露出来的短板与矛盾点

1. **大型游乐设备受气候约束，直接造成淡季体验缩水** 实务痛点：迪兰 11-2 月多雨季节，HW 会关停大型过山车、跳楼机、水滑道做维保。

现实经营后果：每年淡季，园区最刺激、最有卖点的一批设备直接停用。只剩下小型过山车、平面旋转设施、黑暗乘骑、户外游乐场。如果淡季有游客入园，高刺激项目全部玩不到，游玩体验大打折扣。对比黑暗乘骑：它属于室内项目，不受下雨影响，是淡季为数不多可以持续运营的强体验项目，但 HW 仅有 2 台，数量不多，淡季可供选择的室内沉浸式项目储备不足。户外游乐场遇到雨天也无法正常使用。

2. **硬件不等于体验，设备可以被对手采购复制** 实务现实：过山车、跳楼机、水滑道全部都是对外采购的标准化工业产品。SpaceParc、Dynoland 乃至区域性小乐园，只要出钱就可以向设备厂商买到同款设备。HW 哪怕拥有全国最高最长过山车，这种硬件优势只是阶段性。竞争对手后续可以建造更高、更长的设备，直接抹平 HW 的硬件优势。单纯比拼硬件设备没有长久护城河。HW 硬件齐全，但 KPI 显示游客增速依旧跑输行业，说明只靠买游乐设备，不足以拉动持续客流增长。
3. **黑暗乘骑潜力没有充分发挥** 行业介绍黑暗乘骑可以做互动游戏、剧情场景，属于室内沉浸式叙事项目，完美契合 HW 本土 Hasper 神话故事主题，而且不受天气干扰。但预看材料看不出 HW 的黑暗乘骑结合了自有 IP 做互动剧情。实务中有可能只是普通黑暗设备，没有把 Hasper 故事融入进去，白白浪费可以强化主题、抵御坏天气的优质项目类型。
4. **设备维护带来持续的成本与安全压力** 过山车、跳楼机、水滑道这类大型设施制动、轨道系统复杂。实务上：
 - 日常巡检、定期大修会产生高额运维成本；雨季的停机维保也会产生停机损失；
 - 对应 HW 风险报告的安全风险：大型设备一旦出现故障，会发生安全事故，直接打击游客信心，还会受到行业监管机构 OAPO 审查。设备种类越多，日常安全管控工作量就越大，HW 既要养全职工程维护人员，还要安排第三方机构检测。
5. **设备结构与客群的错配风险** HW 现在硬件上重大型刺激设备，但最大的客群是带低龄儿童的家庭。虽然有游乐场和低速平面设施，但是材料没有说明不同设备的配比是否合理。实务场景：家长带年纪很小的孩子过来，大量大型过山车家长自己也没法玩，只能旁观。如果没有足够多全家可以共同参与的项目，会降低家庭游客的游玩满意度。

实务经营启示

1. HW 不能过度依赖“大型过山车”作为核心竞争力。硬件设施容易被对手赶超，要把游乐设备和 Hasper 本土神话 IP 做绑定，给标准化硬件叠加独有的故事背景。比如改造黑暗乘骑，把 Hasper 巨人故事融入场景，形成别家乐园复制不了的内容。
2. 正视淡季硬件大面积关停的客观现实。要扩充室内体验，不仅仅依靠两台黑暗乘骑，可以新增室内表演、互动剧场，弥补雨天、冬季大型设备关闭之后的体验缺口，改善淡季游客体验，降低天气对业务的冲击。
3. 做好设备全生命周期的成本规划。大型游乐设施使用年限有限，未来会面临老旧设备更换，需要提前预留资本开支预算，家族董事会要理解：设备不是一次性投入，后续持续维保、翻新、更新都需要花钱。如果长期压缩运维、更新预算，一方面带来安全隐患，另一方面老旧设备会让游客感觉园区过时，对应风险报告里面“景点过时影响游客满意度”风险。

4. 产品组合上，要平衡刺激向设备和全家庭友好型项目。增加更多大人小孩可以一起参与的项目，提升占比 40% 家庭客群的游玩感受。
5. 营销层面区分宣传抓手：对外宣传可以拿最高最长过山车吸引年轻人；面向家庭客户的宣传重点放在游乐场、低速平面设施、叙事类黑暗乘骑，针对不同人群输出不同卖点。

Theme park visitors With an extensive range of attractions offered, most theme parks attract visitors from a wide range of ages and other demographics. The three largest theme parks in Deeland also attract a significant number of international visitors, as Deeland is a popular international tourist destination, with its vibrant history, traditions and warm climate. Customer segmentation 20X5 Adults 30 years old and over, 9% Families with children under the age of 12 years, 40% Young adults (20-29 years), 29% Teenagers (13-19 years old), 22%

主题乐园游客情况

因为主题乐园游玩项目丰富多样，大部分乐园能吸引各个年龄段、不同背景的游客。迪兰的三大头部主题乐园还能接待数量可观的海外游客；迪兰本身历史底蕴浓厚、有本土民俗，气候温暖，是很受外国人欢迎的旅游目的地。

20X5 年客户结构拆分：

- 12 岁以下孩子的家庭：40%（占比最高）
- 青年（20-29 岁）：29%
- 青少年（13-19 岁）：22%
- 30 岁及以上的独立成年人：9%

实务层面分析（机会、现实矛盾、经营痛点、实际业务影响）

业务利好、现实机会

1. **客群结构非常清晰，核心主力是带小朋友的家庭游客（40%）** 这是 HW 最重要的客群。HW 本身定位就是娱乐 + 本土历史教育，园区配备游乐场、低龄向旋转游乐设施，产品本身刚好匹配家庭的需求。家庭客一般是多人结伴出行，一张家庭套票可以带来多人门票收入，同时家庭在园内餐饮、纪念品消费意愿更强，可以推高人均游客收入（**revenue per visitor**），和 HW 逐年走高的人均收入数据互相印证。
2. **客群覆盖完整年龄梯队** 除了家庭，还有占比很高的 20-29 岁青年、13-19 岁青少年，合计 51%。HW 有 11 台过山车、跳楼机这类高刺激设备，可以承接追求刺激游玩体验的年轻人与青少年。不同年龄层都有对应的项目，理论上 HW 具备服务全部主流客群的硬件基础。

3. **海外游客是行业三大头部乐园共同的增量客源** 迪兰作为热门旅游国家，有现成入境客流。海外游客消费能力普遍更高，如果可以转化，能进一步拉高营收。

实务中的矛盾与经营痛点

1. **HW 很难有效抓取国际游客这块增量蛋糕** 另外两大对手 SpaceParc、Dynoland 建有园内酒店，可以承接外国游客多日度假需求；但 HW 没有住宿配套，只能做单日游园。实务现实：海外游客行程紧张，大多不愿意单独抽一天专程跑一趟 HW，玩完还要另外找地方住酒店。同时 HW 核心 IP 是迪兰本土神话巨人 Hasper，海外游客大多不了解这个故事，IP 对外国人吸引力弱。

行业红利客观存在（三大乐园都能接待大量外国游客），但 HW 受商业模式与 IP 限制，这部分高价值客源大量流向竞争对手。

2. **30 岁以上独立成年人占比只有 9%，说明单独出行的中年客不是主力** 实务经营启示：不要把资源大量投入讨好单独来的中年成年人；绝大部分客人，要么是全家出游，要么是年轻人结伴。产品、营销、套餐设计要围绕家庭、青少年、青年群体来做。
3. **不同客群诉求不一样，容易出现产品顾此失彼**
 - 家庭群体：更看重安全性、适合低龄小孩的项目、休息区域、母婴设施、干净的餐饮；
 - 青少年和 20-29 岁年轻人：追求刺激过山车，在意排队时长，希望有新潮体验（VR/AR、互动打卡点）。

HW 现在硬件既有亲子设施，又有大型刺激过山车，但材料没有体现出配套的软性服务。实务场景：年轻人嫌亲子区无聊排队久；带幼儿的家庭又会觉得刺激项目过多，缺少充足休息、母婴配套。如果园区资源分配失衡，会导致其中一类客群体验变差。另外年轻人（30 岁以下）高度看重可持续环保，行业资料提到 30 岁以下人群会把环保作为出行选择的重要标准，如果 HW 环保投入不足，会流失这一大块客群。

4. 客群结构会放大季节与天气带来的经营压力

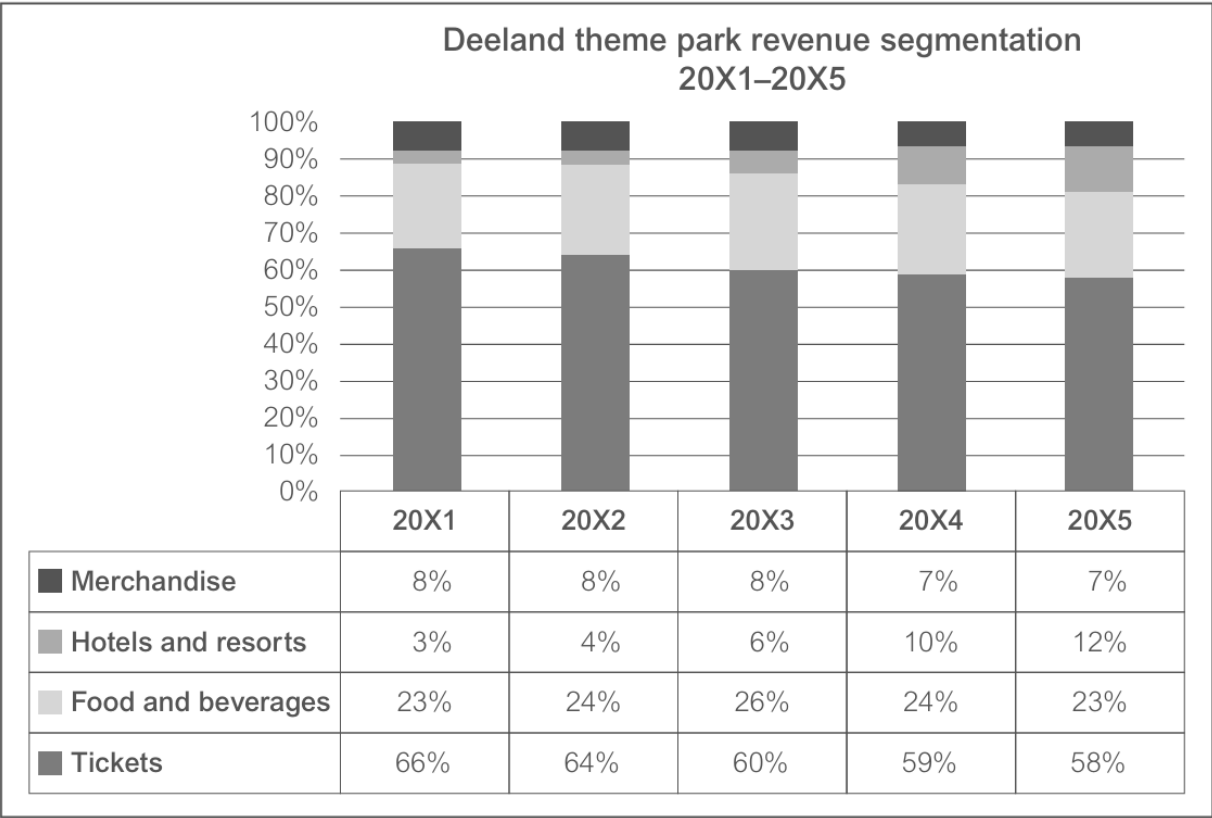
- 家庭客很多会选择学校假期出行；青年、青少年集中在节假日、寒暑假。旺季客流爆满，但 11-2 月淡季，一方面大型游乐设施关停，另一方面学生放假变少，家庭、青少年客流同步收缩，淡季营收承压。
5. **市场份额被蚕食的现实，从客群角度解读 HW 整体游客增速低于行业平均**，意味着：要么留不住家庭客，抢不过竞品；要么对年轻人吸引力比不上 SpaceParc、Dynoland。对手可以用全球影视 IP、VR/AR 体验、酒店度假产品，同时抢夺家庭和年轻群体。HW 仅依靠本土 IP 和硬件过山车，对年轻群体的新鲜感不足。

实务经营启示

1. **资源优先倾斜 40% 占比的家庭客群** 继续用好自身“教育 + 本土神话”的差异化，优化家庭套票、学校团体票；完善母婴室、儿童休息区等配套。家庭是基本盘，守住家庭客群就守住业务底盘。
2. **针对 29% 青年、22% 青少年群体做低成本迭代** 不需要不停采购昂贵新过山车，可以优先解决排队痛点（APP 上线实时排队信息），增加打卡、互动内容，适度做短期 IP 联名活动，提升年轻人的游玩新鲜感；同时落实环保可持续改造，迎合该群体消费偏好。
3. **认清现实，重新定位海外游客策略** 短期不建酒店的前提下，不要把海外游客当做核心目标客群。可以和本地旅行社合作，把 HW 作为一日游景点打包进旅行团，小部分承接入境客流，但不要投入巨额资源专门开发海外市场，避免投入产出失衡。

4. **产品运营上做好分区体验** 把亲子游玩区域和高刺激项目区域做功能划分，同时增加足够多室内项目、室内休息空间。遇到雨天、冬季大型设备关闭的时候，至少保障家庭客依然有不错的游玩内容，降低淡季游客流失。
5. **营销要分人群输出不同卖点** 面向家庭宣传：本土历史教育、适合孩子的游玩项目；面向青少年年轻人宣传：国内最高最长过山车、刺激项目；不要一套宣传文案面对全部客户。
6. 做客户调研的时候，要按这四类人群拆分 **NPS** 净推荐值，看究竟是哪一类客群满意度在下滑，精准找到业务问题，而不是只看整体的 **NPS** 数据。

Revenue generation Most theme park revenue is generated from the sale of tickets to enter the park, which permit visitors to use the rides and attractions. A considerable proportion of theme park revenue is generated in the many food outlets which most theme parks operate onsite, and which include a wide variety of restaurants and cafes. Merchandise, such as soft toys, clothing and general souvenirs is also a steady form of income for most theme parks. The most notable change in revenue generation in recent years has been the development of onsite hotels, turning theme parks into holiday resorts, where visitors can stay for short or extended holiday breaks within themed hotels or holiday lodges. These have proved to be particularly popular with international visitors to Deeland. Deeland theme park revenue segmentation 20X1–20X5 100% 0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 20X1 20X2 20X3 20X4 20X5 8% 8% 8% 7% 7% 3% 4% 6% 10% 12% 23% 24% 26% 24% 23% 66% 64% 60% 59% 58%



绝大多数主题乐园最主要收入来自**入园门票**，买完门票，园内游乐项目就可以免费玩。乐园另外一大块收入来自园区自营餐饮店，包括各式餐厅、咖啡馆。售卖毛绒玩具、服饰、纪念品这类周边商品，也是稳定收入来源。行业近几年最大变化：很多乐园修建园内酒店，转型成度假胜地。游客可以住主题酒店、度假小屋，做短途或者多日度假。园内酒店对迪兰的外国游客尤其受欢迎。

迪兰全行业收入结构（20X1-20X5）：

- 门票收入占比：66%→64%→60%→59%→58%（占比逐年下降，但依旧是第一大收入）
- 餐饮和饮品：23%→24%→26%→24%→23%（占比基本稳定，维持在 23-26% 区间）
- 酒店及度假村：3%→4%→6%→10%→12%（快速上涨，行业新增长引擎）
- 周边商品：8%→8%→8%→7%→7%（小幅下滑，整体变化不大）

实务层面分析（机会、现实矛盾、经营痛点、实际业务影响）

HW 具备的现实机会

1. HW 完全拥有门票、餐饮、商品三类基础收入业务。园内餐饮、零售全部自营，不需要外包给第三方。实务好处：可以完整拿到餐饮、商品的全部毛利，有条件拉高**每位游客创造的收入（Revenue per visitor）**。KPI 也能看到 HW 的人均游客收入连年走高，就是靠门票 + 园内二次消费共同拉动。
2. 行业数据显示餐饮的收入占比长期稳定。HW 最大客群是 40% 占比的家庭游客，家庭群体在吃饭、零食上面消费意愿强。只要做好餐饮品类、价格管控，餐饮可以持续贡献稳定现金流，不受门票调价直接影响，平滑一部分经营波动。
3. HW 拥有自有本土 IP 巨人 Hasper，具备开发自有周边纪念品的基础条件，理论上可以靠 IP 周边拉动商品销售收入。

实务的矛盾、短板、业务痛点

1. **直接缺失行业增长最快的酒店度假村板块，商业模式有硬缺口** 行业酒店板块占比五年从 3% 涨到 12%，是全行业增长最强的板块，尤其受国际游客欢迎。但 HW 董事会坚持不做园内酒店。实务后果：①主动放弃一块高毛利增量业务；②很难承接多日度假的海外游客，高消费的入境客源大量流向 SpaceParc、Dynoland；③行业正在从“一日游园”向“多日度假”转型，HW 还停留在单日乐园模式，业务天花板被锁死。这就解释为什么大盘增长，但 HW 游客市场份额持续下滑。
2. **收入结构高度依赖门票，抗风险能力偏弱** 虽然全行业门票占比逐年走低，但 HW 没有酒店来做对冲。一旦遇到经济下行、恶劣天气、安全负面事件，游客数量下降，会直接冲击最核心的门票收入。餐饮、商品收入是依附客流的，人不来，餐饮和商品也赚不到钱，缺少独立的收入缓冲垫。反观竞争对手，酒店就算乐园当日客流波动，住宿依然可以带来收入。
3. **二次消费还有提升空间，但存在现实约束**
 - 餐饮：行业餐饮占比 23-26%，HW 虽然自营餐饮，但材料没有提产品创新。实务风险：如果园内餐饮口味差、定价过高，家庭游客会减少园内消费，拉低人均收入；
 - 周边商品：行业商品占比还略微下行。HW 的 Hasper 本土 IP 没有看到持续做衍生开发。如果周边只有普通纪念品，缺少有吸引力的爆款产品，就没法把 IP 价值转化成商品收入。
4. **增长质量的现实问题（结合 HW 的 KPI）** HW 总营收在上涨、人均游客收入在走高，但是**游客总数量增速跑输行业，市场份额逐年下降**。实务解读：HW 的收入增长不是靠吸引更多新游客过

来，而是靠提高现有游客的园内消费（门票调价 + 多消费餐饮商品）。这种模式有上限：票价不能无限涨，游客园内消费也有天花板。单纯压榨存量客人，而吸引不来新增客流，长期不可持续。

5. **季节放大会加剧收入结构的弱点** 每年 11-2 月淡季，大型游乐设施关停，入园游客变少。门票收入直接收缩；同时人少，餐饮、商品销售跟着下滑。又没有酒店住宿收入在淡季托底，会造成淡季整体营收压力很大。

实务经营启示

1. **HW 必须认清行业大趋势**：单纯依靠门票赚钱的时代在过去，酒店度假是行业重要增长点。董事会要客观评估：坚决不做酒店的代价就是放弃度假和海外客群，业务只能聚焦本国一日游家庭市场。不要一边业绩放缓，一边拒绝行业主流的增长赛道。
2. 在不建酒店的前提下，要把现有两块二次消费（餐饮、周边商品）做透，把存量游客价值挖足。
 - 餐饮：针对家庭客开发性价比套餐，优化菜品，避免游客因为价格高不在园内消费；
 - 商品：深度开发 Hasper 巨人 IP，开发儿童玩具、文创周边，打造爆款，提升商品板块的收入贡献。
3. 收入风险对冲思路：大力推广年卡、季票（材料 HW 已经有季票产品）。年票可以提前锁定现金流，平滑淡旺季波动，提升复购率，弥补缺少酒店带来的收入缓冲不足。
4. 不要单纯依靠涨价拉动收入。人均游客收入不能只靠提价实现，要靠丰富消费场景。如果一味抬高门票、餐饮价格，会进一步把价格敏感的家庭客推向竞争对手或者小型区域乐园，游客数量会进一步萎缩。
5. 客户调研除了看 NPS，还要跟踪统计：游客园内餐饮消费占比、纪念品购买比例，分析是什么原因造成部分游客入园之后几乎不产生二次消费，找到提升点。
6. 家族内部沟通层面，向非在职股东说明风险：只做单日乐园，缺少酒店这条增长曲线，未来市场份额还有继续被头部对手挤压的风险，要权衡是否做模式调整。

Industry challenges

Theme park operations are subject to global economic conditions, including the resulting impact on spending by consumers. Slow economic growth or recession can decrease customer spending power or confidence, which will impact negatively on theme park visitor numbers and revenues. As theme parks are attracting increasing numbers of visitors each year, attracted by more thrilling and exciting rides and experiences, this puts additional pressure on theme park operators to ensure the highest standards of health and safety. This includes not only the prevention of accidents and injuries due to faulty rides, but also food hygiene breaches and accidents and injuries caused by, for example, faulty barriers or poorly maintained pathways. Theme parks incur significant costs in maintaining and managing rides, food outlets and general premises to ensure the safety of visitors and staff (Note: The latest Deeland industry statistics indicate that the chances of a significant injury occurring on a theme park ride is extremely low).

行业挑战：宏观经济与安全健康风险

主题乐园经营受全球经济大环境制约，直接影响消费者花钱意愿。如果经济增速放缓或者进入衰退，居民消费能力、消费信心下降，就会造成乐园游客数量、营收双双下滑。

现在乐园不断上新刺激的游乐项目，吸引越来越多游客入园，这反过来倒逼运营方必须维持极高的健康安全标准。安全风险不单单是游乐设备故障造成游客受伤，还包含食品卫生违规；还有护栏损坏、步道维护不到位引发的摔伤等各类意外。为守住安全标准，乐园需要在游乐设备、餐饮场所、园区场地维护上承担高额持续成本。（备注：迪兰行业统计，游乐设施发生严重受伤事故的概率本身极低）。

实务深层分析（全部避开前面已经讲过的观点，挖掘隐性、制度、财务、组织层面现实痛点）

一、经济周期冲击：不只是简单“游客变少”，是客群内部结构性变化，HW 家族企业会遭遇特殊困境

1. **衰退环境下不同客群的收缩程度完全不一样，HW 的收入结构会出现结构性撕裂** HW 最大客群是 40% 占比的家庭亲子群体，其次是 20-29 岁年轻人。经济下行的时候，家庭会优先压缩非必要的大额休闲支出，会减少专程一日长途出游；而年轻人会转向性价比更高的本地小乐园、免费文旅场所。

实务深层现象：即便还有一部分游客会来 HW，但他们会主动压缩园内餐饮、纪念品消费。也就是**门票收入和二次消费会分开下跌**，不是简单同步下降。会出现“游客还来，但人均游客收入显著下滑”。HW 现在的增长很大程度靠拉高游客园内二次消费，这种模式在经济下行周期会直接失效。对比竞争对手 SpaceParc、Dynoland，他们拥有酒店业务，酒店可以承接企业团建、商务活动，形成一部分抗周期的 B 端收入；HW 完全没有 B 端缓冲，全部依赖 C 端家庭、年轻人的 discretionary（可选）消费，对经济波动的敏感度显著高于两大对手。

2. **家族企业的财务约束，放大经济下行的伤害** 上市公司竞争对手在经济景气年份积累充足现金流，遇到经济下行，可以通过外部融资、股东增资扛过低谷，还可以适度降价做促销保住客流。HW 是家族 100% 私有，有一部分非在职家族股东（NBA）期待分红。景气的时候股东希望分红；一旦经济下行，一方面营收承压，另一方面家族股东很可能会优先要求分红，而不是把利润留存作为风险储备金。实务中就会出现：需要储备资金做设备维保、营销对冲下行，但资金被分红分流，财务缓冲垫被削弱。
3. **经济下行期的两难：降价保客流 VS 维护品牌价值** 如果 HW 下调门票、推出大量低价套餐，短期保住游客量，但是会损伤品牌定位；如果坚持票价不动，直接面对客流流失。家族董事会成员全部是内部家族人员，很容易出现观点分裂：一部分家族成员主张降价保客流；另一部分坚持维护品牌初心，拒绝低价促销，内部决策效率会被拖累。

二、安全风险：显性事故之外大量看不见的隐性成本与组织隐患（重点，避开之前“设备坏、雨天关闭”旧观点）

1. **安全风险不只是大型过山车，分散的“低级别高频小事故”才是日常经营的巨大消耗** 原文明确风险包含：食品卫生、护栏、步道损坏带来的伤害。重大重伤事故概率很低，但游客摔倒、食物肠胃不适、儿童磕碰这类小事故会高频发生。实务后果：这类小事故不会登上新闻，但会带来大量游客投诉、索赔、保险理赔，持续消耗管理层精力，推高每年公众责任险保费。HW 园区占地 2 平方公里，步道、护栏、餐饮点位数量巨大；再加上大量季节性短期员工，很容易在日常巡检、食品操作上出现疏漏。

实务痛点：很多企业只盯着过山车这类大型特种设备年检，却轻视步道、护栏、后厨卫生这类“普通点位”，恰恰是这类点位构成日常安全风险。

2. **季节性临时工体系带来安全文化的天然短板（HW 现实痛点）** HW 每年要聘用接近 300 名季节性员工，大部分 18-25 岁，只接受 1-2 天入职培训（部分岗位额外测试），旺季结束直接离职。深层实务矛盾：安全体系高度依赖一线员工的风险识别。大量季节性人员短期上岗，旺季人员轮替频繁，很难沉淀稳定的安全文化。即便做了入职培训，季节性员工对园区隐蔽隐患、游客异常行为识别的经验不足。比如餐饮后厨卫生管控、游客翻越护栏、乘客没有扣好安全压杆，临时工处理经

验不足。风险报告也提到人为失误带来安全事故；现实不是设备坏，而是**人员流动性带来安全执行层面的不稳定**。旺季游客爆满，临时工疲劳作业，安全标准执行更容易打折扣。

3. **合规成本是持续性“沉没投入”，不会带来任何新增游客** OAPO 行业监管机构会持续更新安全标准，每年重新审核运营牌照。法规升级之后，HW 必须花钱改造旧设备、园区基础设施，仅仅为维持经营资质。很多改造不增加新游玩项目，不会吸引更多游客，纯粹合规支出。HW 已经运营超过 50 年，部分设施、步道是早年修建，随着安全标准迭代，持续改造的压力只会越来越大。家族股东很容易产生心理抵触：花钱但是看不到客流增长，容易产生压缩维保预算的冲动，埋下长期安全隐患。
4. **安全事件的长尾舆情伤害，和 NPS 深度绑定，风险具备放大效应** 哪怕只是一起食品卫生造成游客肠胃不适，经过社交媒体传播，会直接拉低净推荐值 NPS。家庭客群（HW 核心 40% 客群）对孩子食品安全、园区磕碰风险高度敏感。家庭客户一旦形成“园区不安全”的主观印象，复购会快速消失，恢复信任需要很长时间，远高于事故本身直接损失。
5. **安全事故会触发监管连锁反应，造成非计划停业** 一旦发生重大安全事件，OAPO 可以直接暂停运营牌照，要求全面排查。对 HW 这种高度依赖旺季（3-10 月）创收的乐园，如果正好撞上学校假期旺季被勒令停业，对全年财务打击是毁灭性的。淡季本身收入很低，损失有限；旺季停业的财务损失会被成倍放大。

三、实务经营启示（落地层面，不是空泛理论）

1. **针对经济周期风险实务动作** ①做财务层面设置独立的经济下行风险准备金，在经营景气的年份强制留存部分利润，限制经济向好时期过度分红，和家族股东提前达成书面共识，避免衰退期没有缓冲资金。②不要单纯依赖门票 + 二销，适度开发轻量级 B 端产品：学校团体、企业团建单日包场。不需要酒店，仅仅做单日乐园包场，增加一部分不受家庭消费收缩影响的收入来源，对冲 C 端波动。③做情景压力测试：推演如果发生经济下行，游客下降 10-15%，同时人均游客收入同步下滑的情况下，公司现金流是否安全，提前规划成本管控方案，而不是危机到来之后临时决策。
2. **针对安全风险，跳出“只管好过山车”的思维误区** ①区分两类安全管理：一类是大型游乐特种设备（过山车、跳楼机，有成熟第三方检测）；另一类是高频小风险（步道、护栏、后厨食品卫生、游乐场儿童磕碰），给后者分配单独预算和专人巡检，不能把全部安全资源倾斜给大型设备。②针对大量季节性员工：不能只做入职一次性培训。旺季运营中间增加简短周期性安全复盘，建立一线员工安全反馈通道，允许临时工上报隐患，不会因为上报问题被指责，弥补人员高流动带来安全经验断层。③每年评估保险覆盖，不仅仅看重大事故保额，也要评估高频小事故对应的理赔条款；做模拟推演，假设旺季发生安全事件，准备好公关、内部排查、和监管机构对接的预案，减少事件发生之后的处置混乱。④向家族股东解释清楚：安全合规改造属于法定硬性成本，即便不会新增游客，也是维持牌照、维持品牌信任必须支出，不能以“看不到新增客流”为由压缩维保预算。
3. **战略上的底层提醒** HW 商业模式本身对两件事高度敏感：居民可选消费信心、安全口碑。两件事一旦出现恶化，没有酒店、没有 B 端业务做缓冲，业绩会快速承压。家族董事会不能只看每年营收 KPI，必须同步跟踪：安全事件数量、保险保费变化、客户投诉分类（尤其食品、园区设施磕碰类投诉）、以及家庭客群的消费信心相关调研，作为董事会常规监控指标，而不是仅仅看营收和游客数字。

The climate is also a key challenge to Deeland's theme parks. Despite enjoying a warm and sunny climate for several months of the year, Deeland also experiences periods of heavy rain. Therefore, due to adverse weather conditions, there are occasions when theme park rides must be closed for safety reasons. This can impact adversely on visitor satisfaction. 5 September 2026 Sustainability has become a key challenge for theme parks. Consumers are increasingly aware of sustainability issues, often making choices based on their sustainability and environmental priorities. Young adults under the age of 30 are increasingly prioritising their purchasing choices on sustainability and environmental issues. In a recent Deeland Travel and Tourism industry report, 53% of visitors prioritised sustainable choices when making decisions on which attractions to visit. This is putting pressure on Deeland's theme park operators to identify and implement ways in which they can operate more sustainably, many of which could potentially require significant investment, such as solar panel installation and waste recycling systems

原文大白话翻译

气候挑战

气候是迪兰主题乐园的一大难题。虽然一年有好几个月阳光温暖，但也会遭遇强降雨天气。遇到恶劣天气，出于安全考虑部分游乐设施必须关停，会显著降低游客游玩体验。

可持续发展挑战

可持续已经成为行业重大挑战。消费者环保意识不断提升，做出行选择时会把环保、可持续作为重要考量标准。30 岁以下年轻成年人尤其看重这一点。迪兰旅游行业调研显示，53% 的游客在挑选游玩景点时优先考虑具备可持续理念的场所。这倒逼乐园落地各类可持续运营措施，但很多改造需要大额资本投入，例如安装太阳能板、搭建完整废弃物回收系统。

实务深度分析（完全规避前面已讨论过的观点，挖掘隐性运营、财务、家族治理、客户行为、决策两难）

一、气候（降雨）带来的隐性实务风险（避开“设备关停、淡季体验差”旧论点）

1. **预购票体系下的客户纠纷与隐性商誉损耗** HW 大量游客是提前线上预购门票（官网、APP 提前订票），很多家庭提前几周规划出游，无法预判游玩日突发暴雨。实务痛点：乐园只是关停户外设施，**不会自动退票或者改期**。游客已经花钱买了票，到场发现大量项目关闭，只能玩少量室内项目。大量客户投诉、社交媒体差评由此产生，直接打压 NPS 净推荐得分。

深层现实：损失的不只是当日营收，而是已经完成付费的预购客群的口碑。家庭客群会把糟糕雨天体验分享给亲友，形成长期负面传播。竞争对手有酒店，雨天游客可以留在酒店内部设施消遣；HW 没有住宿，游客遇到雨天几乎没有备选方案，矛盾全部集中在乐园本身。

2. **天气冲击造成成本刚性，形成“收入下行，但固定成本不变”的利润剪刀差** 遇到暴雨天，入园人数下降，但 HW 大量刚性支出不会减少：全职员工工资、园区安保、控制中心运维、已到岗季节性临时工薪酬、场地能耗全部照常支付。尤其旺季遇上突发连续降雨周末：这个周末本应是全年利润贡献最高的时段，一旦客流下滑，直接侵蚀全年利润。丢失的旺季周末客流无法往后弥补，周末窗口一过家庭就要回归上学上班，机会损失是永久性的，不是延后可以挽回的。
3. **停运决策的内部管理困境（人为主观判断风险）** 什么时候关闭过山车、水上游乐项目，依靠园区控制中心人员结合实时降雨、制动系统状态做现场判断。实务存在两难：
 - 关得太早：明明雨很快停，白白损失游玩时长，游客不满；

- 关得过晚：会触碰安全风险，违背 OAPO 监管标准。HW 大量旺季一线是季节性员工，天气紧急情况下的停运判断高度依赖少数资深全职管理人员；一旦人员判断失误，要么客户大量投诉，要么触发安全合规风险。没有标准化、可量化的天气-设备关停阈值制度，容易出现决策不一致。
4. **降雨带来的间接资产损耗与维保挤兑** 暴雨除了让设备临时关闭，雨水会加速轨道、护栏、户外场地腐蚀磨损。虽然 HW 每年 11-2 月集中大修，但旺季突发暴雨会带来额外设备损伤，造成维修需求集中爆发。工程团队人手有限，会挤压原本计划的常规维保进度，形成设备维护积压，埋下后续安全隐患。

二、可持续发展议题：家族私有企业的独特两难困境（避开“年轻人看重环保、要投太阳能”表层观点）

1. **可持续投资回报周期长，与家族股东分红诉求存在天然冲突** 太阳能板、垃圾回收系统属于大额资本开支，回报周期很长，不会快速带来更多游客、不会立刻拉高利润。HW 的股东分为在职家族管理层和非在职 NBA 家族股东。NBA 股东更加看重每年拿到现金分红。实务矛盾：把利润拿出来投环保改造，就会压缩当年可以分配的分红。非在职股东很容易质疑这笔投入：花钱巨大，看不到短期财务收益。即便 53% 游客看重可持续，**环保投入带来的客流提升很难单独量化证明**，董事会很难向 NBA 股东证明“花这笔钱确实能带来更多游客”，内部决策阻力巨大 ACCA Globa...。
2. **ESG 会影响不同客群的取舍，存在客户权衡风险** 30 岁以下青年群体（合计占 HW 游客 51%）把可持续作为选择标准；但占 40% 的家庭客群做决策首要考量是价格、游玩内容，对环保的敏感度低于年轻人。实务现实：如果 HW 为实现可持续而抬升运营成本，成本最终会转嫁到门票、餐饮售价上。有可能出现悖论：满足年轻人的环保诉求，但涨价把价格敏感的家庭客群推走。HW 必须权衡，不能一味加码可持续投入而忽视核心家庭基本盘。
3. **可持续不只是硬件投入，是全运营链条改造，容易出现“表面环保”的风险（漂绿风险 Green-washing）** 很多人只看到太阳能板、回收设备这类硬件。但真正的可持续还包括：园区餐饮的食材采购、一次性用品管控、季节性临时工通勤碳排放、园区 2 平方公里大面积场地的水资源消耗、废弃物全流程处理。HW 如果只做表面工程，仅仅安装少量太阳能板对外宣传，但供应链、日常运营没有同步调整。一旦被消费者、本地媒体揭穿“漂绿”，会对品牌造成比不做环保更严重的打击，尤其会彻底失去年轻客群信任。同时迪兰未来很可能出台更严格环境监管，未来会有合规披露压力（类似 IFRS S2 气候相关披露）。
4. **竞争对手会把可持续做成营销武器，挤压 HW 的市场位置** SpaceParc、Dynoland 资金实力更强，可以大规模落地可持续项目，并且把环保作为对外营销亮点。如果 HW 持续滞后，会在年轻群体心智中形成“老旧、不关心环境”的品牌印象。而年轻群体（20-29 岁 + 青少年）合计占游客 51%，这部分客群本身已经是 HW 增长乏力的薄弱板块，可持续的差距会进一步放大对年轻人的吸引力劣势。
5. **HW 自身使命价值观和现实投入能力之间的 Gap** HW 官网的价值观明确写着“珍视地球，尽量降低对自然资源的消耗”。等于企业对外已经做出环保承诺。实务层面如果实际行动跟不上自身公布价值观，会造成利益相关方（游客、本地社区）的信任落差，属于价值观与实际业务脱节。

三、综合实务经营启示

针对气候风险

1. 优化预购票规则：上线雨天友好政策，比如雨天可免费改期，而不是简单一刀切不退票。降低预购客户因为突发暴雨带来的投诉与社交媒体差评，保护 NPS。
2. 建立书面化、可落地的量化天气-设备关停标准，减少现场人员主观判断。明确降雨量、风力达到什么数值对应哪些设备强制关停，同步培训季节性主管，减少决策失误风险。

3. 财务层面做压力测算：模拟旺季连续 2-3 个周末遭遇暴雨，测算对全年利润冲击，预留一定利润缓冲，不要把全年盈利完全押注在旺季天气向好。

针对可持续发展（适配家族企业现实约束）

1. 区分高投入硬件改造和低成本运营改善，分步落地，优先选择短周期见效的举措 不要一上来就全套上马太阳能板这种巨额项目。优先推进低成本动作：减少园区一次性餐具、优化垃圾分类、本地食材采购。这些不需要巨额资本，就可以实实在在改善可持续表现，同时可以对外宣传，向年轻游客传递信号，也更容易说服家族股东，因为几乎不占用大额资本。太阳能这类大额项目放在后期，做投资回报测算，同时调研政府有没有环保补贴、税收减免，降低实际出资压力 ACCA Globa...。
2. 对内与 NBA 非在职家族股东充分沟通：可持续不完全是花钱换游客，也是规避未来监管处罚、品牌声誉受损的风险，不只是营销，属于风险防控支出，而不单纯是增长投资。
3. 避免漂绿，对外宣传的环保举措必须和实际运营落地对齐。可以对外公开部分关键可持续 KPI，比如废弃物回收率，不要做没有落地支撑的宣传。
4. 客户分层运营：可持续作为吸引年轻人的营销卖点，但定价策略要保护核心家庭客群，不能把全部环保成本转嫁给游客。
5. 董事会监控指标新增：雨天的投诉数量、可持续关键运营指标（垃圾回收率、一次性用品使用量），而不是仅仅盯营收、游客数量。把气候风险、ESG 风险正式纳入 HW 风险报告持续跟踪。

Latest developments – – Digital and mobile technologies

Some theme parks have successfully used digital technologies to enhance their offerings, such as designing mobile applications (apps) to provide visitors with real-time updates on ride queue times and live weather reports and which also allow visitors to pre-book restaurant facilities and review menus. In addition, mobile apps have been designed to enable visitors to use their mobile phones to access their onsite hotel rooms. Wearable digital technology, such as RFID (radio frequency identification) wristbands, which can be obtained by visitors on entry to the park, are being used to monitor guest movements onsite, to assist in managing and monitoring visitor traffic and to manage queues by sending live information to visitors about waiting times for specific rides. The data collected from the use of mobile apps and RFID wristbands can allow theme park operators to provide personalised offers to visitors, helping to improve customer satisfaction.

原文大白话翻译

行业最新发展：数字化与移动技术

部分主题乐园落地数字化工具改善游客体验：开发手机 APP，向游客推送游乐项目实时排队时长、实时天气，还可以线上预约餐厅、查看菜单；建有园内酒店的乐园还支持手机直接打开酒店客房。

游客入园可以领取 RFID 射频识别手环。手环能够采集游客在园区内移动轨迹，帮助乐园管控园内人流、管理排队，推送各个项目等待时长。通过 APP 和手环收集游客数据，乐园可以向游客推送个性化优惠，以此提升游客满意度。

实务深度分析（完全规避前面已经分析过的表层观点，聚焦项目隐性成本、家族企业组织阻力、数据合规、系统风险、投入产出陷阱）

一、技术带来的显性收益之外，实务层面隐藏多重现实陷阱

1. **数字化项目不只是软件采购，是高总额的整体项目投入，家族企业面临投资回报举证难题** 很多人只看见 APP、手环的功能，但完整落地需要：前端 APP 开发、全园部署大量 RFID 读取硬件、后台数据库系统改造、和现有售票、餐饮零售系统做接口对接、持续后期运维迭代。软件集成、接口开发成本往往占到总项目投入 40% 以上。HW 现实约束：全部董事会成员均为家族内部人员，没有数字化专职高管；非在职 NBA 家族股东更加看重短期分红。数字化项目前期花钱巨大，**收益很难单独量化**：很难证明“上了手环之后，究竟新增多少游客、多赚多少钱”。

实务矛盾：竞争对手 SpaceParc、Dynoland 有酒店业务，手环可以同时服务乐园 + 酒店，摊薄单位投入成本；HW 没有酒店，RFID 手环只能服务单日游园场景，每单位游客分摊的改造成本更高，投资回报周期会显著拉长，更容易遭到家族股东质疑。

2. **数据采集带来严苛隐私合规风险，尤其 HW 核心客群包含大量未成年人儿童** 手环追踪游客场内移动轨迹，APP 收集游客手机号、预约记录、消费记录，涉及大量个人数据；40% 客群是带 12 岁以下儿童的家庭，会产生未成年人的行为数据。实务风险点：①必须拿到游客明确授权，提供退出数据采集的可选方案；不能默认开启追踪。如果直接默认收集位置数据，违反迪兰本地隐私法规，会触发高额罚款；②一旦发生网络攻击，客户个人信息泄露，直接对应 HW 风险报告的“网络安全、客户数据丢失风险”，会严重打击家庭客群信任；家庭客户对于儿童信息泄露的敏感度远高于普通成年游客。③即便收集到数据，法律要求不能无限存储，必须设置数据自动销毁周期，需要新增内部流程管控，不是采集完数据就可以无限制拿来营销。
3. **“数据可以做个性化推送”存在巨大落地鸿沟，极易形成数据垃圾** 原文描述的理想场景：基于游客行为推送个性化优惠。实务中这需要高质量、清洗完成的数据集，还要营销、餐饮、零售部门协同使用数据。HW 现状：现有 IT 系统只完成门票售卖功能，没有建立数据治理机制。就算手环采集大量游客位置数据，如果不同部门数据孤岛、数据口径混乱，采集到的大量原始数据无法转化为可用的客户画像，只会产生一堆无法使用的数据，花了钱却无法实现个性化营销的目标。很多乐园踩坑：上线手环，收集海量游客轨迹，但业务部门不会用数据，最终手环只实现排队查询基础功能，数据价值完全浪费。
4. **硬件在乐园复杂环境下存在现实稳定性风险，直接反噬游客体验** RFID 手环会被雨水、金属游乐设施、游客随身携带的金属水杯、雨伞干扰信号，出现读取失败、识别出错的情况。HW 园区面积 2 平方公里，户外区域多，雨季降雨频繁。旺季游客人山人海，大量游客同时经过读取点位，会发生信号冲突，排队时长数据出现错误。如果 APP 推送的等待时间与现场真实排队差距很大，游客会对数字化产品产生不信任感，反而降低 NPS 净推荐值，起到反效果。

实务教训：新技术不是上线就等于提升体验，如果系统不稳定，错误信息会放大客户不满。

5. **对内部员工带来新能力要求，高流动性季节性员工会放大系统风险** 系统上线后，一线员工（大量短期季节性员工）需要学会处理手环故障、解答游客关于 APP、数据采集的疑问，处理设备报错。HW 每年近 300 名季节性临时工，只接受简短入职培训。实务痛点：旺季人员轮换频繁，很难保证全部一线人员熟悉数字化系统故障处理流程。游客遇到手环失效、APP 打不开，现场员工无法快速解决，直接造成投诉。

二、HW 家族治理、业务模式带来的特有阻力

1. **组织层面缺少数字化决策权，极易出现 IT 部门单打独斗** HW 董事会全部是家族成员，没有具备数字化、数据背景的外部董事。数字化转型不只是 IT 工作，会影响营销、餐饮零售、运营、安保

全部门。如果没有高层跨部门推动，会出现业务部门把数字化当成 IT 的事，自身不参与需求定义，最后开发出来的功能不符合一线业务实际场景，项目效果大打折扣。

2. **HW 没有酒店业务，直接阉割部分数字化技术的完整价值** 行业案例中，RFID 手环的价值由两部分共同实现：乐园园内游玩 + 酒店客房开锁、酒店内消费结算。HW 没有酒店，手环只能做排队查询、场内人流监控，损失一大半使用场景。同样一套技术，竞争对手可以实现更多业务价值，HW 只能发挥部分能力，进一步降低项目投入产出比。
3. **数字化投入和 HW 现有价值观、股东诉求存在潜在冲突** HW 对外价值观强调“珍视顾客福利”。但追踪游客场内位置会引发部分游客的抵触心理，尤其是家庭游客，介意孩子的行动轨迹被持续记录。HW 需要在“使用数据优化运营”和“保护游客隐私”之间做权衡，不能一味照搬竞品的全套数据采集方案。

三、实务经营落地启示（贴合 HW 现实，分阶段落地，拒绝盲目对标头部对手）

1. **不要一步到位全套上线 RFID 手环，采用分阶段迭代策略，管控资本开支压力，缓解家族股东的反对声音**
 - 第一阶段（低投入）：只迭代现有 APP，优先落地低成本功能：实时排队时长、餐厅线上预约，**不部署手环硬件**。在不增加大额硬件投入前提下，先解决游客最大痛点。同时积累内部团队数字化项目经验，验证对 NPS、游客满意度的实际改善效果，拿到可观测业务结果之后，再向家族股东论证下一步更大投入的合理性。
 - 第二阶段：当 APP 已经稳定运行，再审慎评估 RFID 手环，做详细投资测算。充分考虑 HW 没有酒店，无法摊薄成本这个现实。
2. **如果未来启用数据采集（APP / 手环），把隐私合规嵌入项目设计，尤其重点保护未成年游客** ①做到默认最小范围数据采集，游客可以自主关闭位置追踪，不能强制收集；②制定明确的数据生命周期规则，游客离场之后，轨迹数据经过固定周期自动删除；③面向家庭游客做通俗易懂的公开说明，讲清楚收集什么数据、用来干什么，打消家长对于孩子信息被追踪的顾虑，规避监管处罚与品牌声誉风险。
3. **避免“重硬件、轻治理”的典型陷阱** 就算采集游客数据，也要同步明确：谁有权使用数据，营销、餐饮部门怎么基于数据做业务决策。如果只买系统，不建立数据使用规则，大量采集的数据只会闲置，变成无效投入。不能幻想“拿到数据自然就会产生收益”。
4. **配套一线员工的培训机制，把数字化系统故障处理纳入旺季循环培训** 不能只做一次上线前培训。针对大量季节性临时工，准备简单标准化故障处理手册，常见问题快速指引。否则再好的系统，一线人员不会处理故障，依然造成大量客户投诉。
5. **董事会层面治理改进：评估引入外部数字化领域独立董事或者外部顾问** 家族董事会全部是内部家族人员，缺少数字化行业视角。引入外部顾问可以客观评估数字化项目的成本、风险和收益，避免内部家族成员要么过度抵触新技术，要么盲目跟风竞品的两套极端倾向。
6. **建立专门的数字化 KPI，不只看系统有没有上线，要看业务结果** 需要跟踪：APP 活跃使用率、APP 报错投诉数量、因数字化问题产生的客户投诉占比，而不是单纯以“上线手环、上线新 APP”作为项目成功标志。防止出现“技术上线，但游客体验没有改善”的面子工程。
7. **风险层面，把数字化系统故障、网络攻击、客户数据泄露正式更新进 HW 风险报告。做好业务连续性预案：一旦 APP、手环系统崩溃，要有线下人工兜底方案，保障乐园依旧可以正常运营。**

Theme park holiday resorts Theme parks around the world are extending their facilities beyond providing rides and attractions, to also offering holiday accommodation in the form of onsite hotels. As such, theme parks are becoming holiday destinations in themselves. International tourism and increased consumer spending on entertainment and leisure activities has driven theme park operators to exploit this opportunity to encourage visitors to visit their theme park for longer than one day. Visitors can experience all the facilities of a typical hotel, such as cafes, restaurants, swimming pools, gyms and spa facilities, as well as enjoy all the rides and attractions the theme park has to offer. This means visitors can relax and enjoy all the park attractions at their leisure over a longer period of time.

原文大白话翻译

行业最新趋势：主题乐园度假综合体

全球各地的主题乐园都在拓展业务边界，不再只提供游乐游玩项目，开始配套园区内酒店住宿。主题乐园由此转型成完整的度假目的地。国际旅游发展、消费者愿意在休闲娱乐花更多钱，驱动乐园抓住这个机会，想办法让游客不只是玩一天，而是停留更长时间。住店游客既可以享用普通酒店全套配套：咖啡馆、餐厅、泳池、健身房、SPA，同时还可以畅玩乐园全部游乐设施。游客可以慢悠悠、分多天体验园区全部游玩项目。

实务深度分析（避开过往已经讲过的“**HW** 没有酒店，损失海外游客、收入增长机会”等旧观点；聚焦资本、运营协同、客户行为变化、家族企业战略陷阱、隐性风险）

一、园内酒店不只是多一块收入，会从底层改变整个乐园的客户行为与运营逻辑

1. 住店客群会重构乐园的客流时间分布，平滑乐园旺季的挤兑，同时改造园内二次消费结构 一日游散客大多集中在开园-闭园的白天，周末、节假日上午集中入园，造成中午高峰排队爆炸；而住酒店的度假客人可以错峰：早上早起玩项目、晚上闭园前后继续游玩。

实务深层逻辑：对手的酒店可以把高峰客流进行时间上的分流，缓解游乐设施排队压力，直接改善所有游客（包含不住店的门票散客）的游玩体验，拉高整体 NPS。反观 HW 全部都是单日一日游客人，所有客流集中在单日的有限营业时间，排队拥挤问题只能靠限流、抬高票价来调节，没有错峰的工具。另外住店客人在园内餐饮、零售消费频次显著高于一日游游客，不只是多赚房费，还会拉动乐园原有餐饮商品板块的收入，形成双向协同。

2. 酒店会创造大量乐园之外的非门票场景消费，并且可以承接非乐园到访的住客 酒店的泳池、SPA、健身房、宴会厅，即便乐园闭园，酒店设施依旧可以对外经营。会出现一类客户：不住来玩乐园，单纯过来住酒店、聚餐、办团建婚宴。也就是说，竞争对手拿到了**不依赖乐园入园客流的独立收入来源**。哪怕遇到恶劣天气、乐园部分设施关停，酒店业务依旧可以产生现金流。HW 全部收入 100% 绑定乐园开园接待游客；一旦乐园体验受损，全部业务同步受打击，没有独立的收入缓冲池，这和单纯少赚酒店房费不是同一个层级的差异。
3. 酒店产品可以改变客户的决策链路，把“临时短途选择”变成“提前规划的长途旅行” 对于远距离家庭、外国游客，当一个乐园拥有配套酒店，消费者做规划的时候会直接把它放进长途旅行清单，会围绕乐园来规划整个假期行程。没有酒店的 HW，在消费者心智中只能是“周边一日游备选”，很难成为跨区域游客的旅行核心目的地。哪怕 HW 的游乐设施质量不输对手，在用户出行规划优先级上就已经落后。

二、建设园内酒店背后大量隐性风险，不能只看到收益，HW 家族容易陷入两种极端误区

1. **酒店是完全不同的重资产行业，能力完全不互通，存在能力陷阱** 乐园运营核心是游乐设备运维、游客游园管理、主题内容；酒店运营属于服务业，需要客房保洁、前厅接待、餐饮宴会管理、客房维护、酒店会员体系。两套业务所需要人才、绩效考核、供应链完全不一样。实务风险：就算 HW 投入巨资盖好主题酒店，如果直接由现有乐园团队管理，团队缺乏酒店运营经验，大概率出现服务质量差。不仅酒店业务亏损，还会反噬 HW 原本乐园积累的品牌口碑。竞争对手 SpaceParc、Dynoland 可以招聘成熟酒店管理团队；HW 董事会全部由 Glen 家族成员构成，家族内部没有酒店行业的管理人才。要么高薪外聘整套管理团队，带来人力成本大幅上涨；要么家族人员接管，面临能力短板。
2. **大额资本投入，投资回报周期极长，会激化家族内部股东矛盾** 建设主题酒店属于巨量资本开支，土地、土建、主题装修，还要持续投入酒店的人力运营成本。酒店回本周期往往长达十年以上。在职家族管理层如果提议修建酒店，NBA 非在职股东就会面临：未来很多年利润优先用来偿还酒店投资，现金分红大幅压缩。实务现实：家族内部会出现严重分歧。一部分股东看到行业红利希望布局酒店；另一部分股东看重每年分红回报，坚决反对长期重资产投入。家族企业的决策僵局会直接卡住战略推进。
3. **酒店会倒逼 HW 的原有主题定位发生偏移，冲击企业创立初心** HW 起家的定位是**娱乐 + 本土历史教育**，核心 IP 是本土神话巨人 Hasper。如果修建主题度假酒店，要做酒店的主题软装、配套 SPA、泳池、宴会业务。为了提高酒店入住率，很可能要迎合大众度假需求，需要引入更商业化、娱乐化元素，会冲淡原本“本土历史教育”的定位。实务两难：酒店要追求入住率就要迎合更广泛大众的度假偏好，而企业初心是推广迪兰本土历史文化。酒店业务做大之后，企业资源会被大量倾斜到酒店板块，乐园本身的维护、IP 开发预算会被挤占，原本差异化的乐园定位会被稀释。
4. **酒店带来全新的合规与安全风险，新增一整套风险清单** 乐园监管由 OAPO 负责游乐设施；酒店要遵从完全另一套监管体系：住宿卫生、消防安全、食品卫生、客房安全、泳池安全。会新增大量全新合规检查点。风险会互相传导：酒店发生食品安全、泳池安全事故，负面舆情会直接牵连主题乐园的品牌，即便事故和游乐设施完全无关。等于 HW 的整体风险敞口被显著放大。

三、实务经营启示（HW 不一定非要建酒店，重点是认清取舍和替代方案）

1. HW 董事会需要清醒区分两件事：“行业做酒店获得增长”≠“HW 自己必须自建园内酒店”。自建酒店是高风险重资产选项，有能力缺口、分红压力、定位冲突多重阻碍，不能只看到对手的成功就跟风。但是同时也要认清代价：主动放弃酒店，就意味着主动放弃成为长途旅行目的地的可能性，要接受企业的业务上限，把业务边界牢牢限定在本国市场的一日游产品，不要一边不做酒店，一边又抱怨抓不到长途、入境度假客流。
2. **不自建酒店的前提下，采用轻资产合作模式部分复刻酒店带来的收益，避开重资产投入** 和乐园周边已经存在的第三方酒店、民宿达成商业合作：推出 HW 乐园门票 + 周边酒店打包套餐。实务好处：不需要 HW 出钱盖楼，不用承担酒店运营风险。借助周边住宿承接过夜游客，HW 只负责销售乐园门票，分享一部分套餐收入。一定程度解决外地游客过夜需求，同时不会动摇家族企业财务和定位。但缺点是无法拿到酒店住宿的全部利润，也不能实现住店客人错峰游园、园内闭环消费的完整协同效果，属于折中方案。
3. 如果未来内部真的讨论自建酒店，前置设置三道门槛再做决策：①评估是否可以引入外部专业酒店管理团队，拒绝完全由现有乐园团队接管酒店业务；②提前和全部家族股东（包含 NBA 非在职股东）达成分红的长期协议，明确未来数年因为酒店投入，分红会降低，避免后续股东纠纷；③评估酒店建设会不会稀释 HW “本土历史教育”的核心定位，明确酒店的主题设计必须紧扣 Hasper 本土 IP，不能为了追求入住率随意改成通用商业度假酒店。

4. 客户运营层面，既然做不到多日度假产品，就要最大化挖掘单日游玩的价值。优化园区动线、增加室内体验项目，尽可能提升一日游游客的全天体验，减少游客“需要住一晚才能玩完所有项目”的感知。同时强化家庭套票、年票，通过提高复购率来替代“一次住店多日消费”的收入模式。
5. 风险管控层面，把“建设园内酒店”作为重大战略风险写入风险报告。重点评估：资本开支风险、人才能力缺口风险、品牌定位稀释风险、新增住宿行业合规风险，而不仅仅评估潜在新增营收。

Advancements in technology

Technologies such as virtual reality (VR) and augmented reality (AR) are becoming increasingly used within theme park rides and attractions globally. These technologies provide visitors with new and immersive experiences, such as riders using a VR headset to ride on a traditional rollercoaster but experience an entirely different world. This combination of physically being on a rollercoaster yet seeing an entirely different world through the VR headset offers riders a novel and exciting experience. AR takes this a step further, whereby visitors can actually engage with virtual objects, characters and effects which blend seamlessly with the physical ride, allowing visitors to play an active part in the theme park experience.

技术迭代：VR 与 AR 技术应用

全球主题乐园越来越多地使用虚拟现实（VR）、增强现实（AR）技术打造游玩体验。VR 的典型玩法：游客佩戴 VR 头显坐传统过山车上，身体感受真实轨道运动，但眼睛看到完全虚拟的新世界；把实体设备和虚拟画面结合，给到游客全新刺激体验。AR 技术更进一步：游客可以和现实场景里面叠加出来的虚拟人物、虚拟道具互动，虚拟特效和真实环境无缝融合，游客可以主动参与到乐园故事当中。

实务深度分析（避开前面已经谈过的“技术落后会流失年轻人、资本投入大”表层观点；聚焦运营效率、客户分层、内容生命周期、家族企业战略陷阱、安全合规、IP 适配、隐性运维风险）

一、VR/AR 项目实务当中看不见的运营陷阱

1. **会直接降低游乐设施每小时接待量（Throughput），恶化排队，反向伤害游客体验** VR 过山车不只是加装硬件。每一批游客游玩前，要给头显消毒、调整头带尺寸、做设备校准；游玩结束还要回收、消杀设备。实务现实：同一台过山车，装上 VR 套件之后，单小时可接待游客数量会明显下降。旺季本身 HW 排队压力就很大，如果主力过山车接入 VR，会进一步拉长排队时长。即便体验本身很炫酷，过长排队反而拉低 NPS 净推荐分。竞争对手拥有 RFID 手环、酒店错峰客流可以缓冲排队压力；HW 全部是单日集中入园游客，没有手段对冲接待能力下降带来的排队问题。
2. **客户群体天然排斥，会割裂 HW 现有客群结构** HW 最大客群是 40% 占比的 12 岁以下孩童家庭。VR 头显对低龄儿童存在佩戴、眩晕、视力方面的限制，很多小朋友无法参与 VR 项目；一部分成年人也会产生眩晕恶心反应。实务矛盾：重金改造一台过山车，会出现一部分客人完全不能玩这套新模式。如果保留普通模式 + VR 两套模式，就要拆分轨道班次，进一步压低整体接待能力；如果改成纯 VR 模式，等于把家庭里面的低龄孩子直接排除出这台核心设备。而这台设备恰恰是 HW 营销卖点 —— 迪兰最高最长过山车。
3. **硬件只是一次性投入，高昂的持续内容成本是绝大多数企业忽略的大坑** 很多管理者误以为花钱采购完头显硬件项目就完成。但 VR/AR 的灵魂是内容脚本、虚拟场景制作。一套定制化内容开发成本很高，内容生命周期很短，新鲜感褪去之后游客复购动力快速下滑。HW 自有 IP 只有本土巨人 Hasper。有两个现实选择：

- 选项 1：定制 Hasper 主题 VR/AR 内容，贴合乐园教育定位，但定制开发成本高昂，家族企业很难接受持续每年花钱更新虚拟剧情；
- 选项 2：采购市面上现成通用 VR 内容，但是和 Hasper 本土神话完全脱节，破坏园区统一主题氛围。

实务痛点：硬件 2-3 年就要迭代淘汰，如果内容长期不更新，这套高科技设备很快变成“看起来先进但游客不想二刷”的沉没资产。

4. **一线人员压力剧增，高流动性季节性员工难以承接 VR/AR 运维工作** VR/AR 项目故障点远多于传统游乐设备：头显过热、画面卡顿、画面和实体过山车运动不同步、设备蓝牙信号干扰。一旦画面和车体运动出现延迟，会直接诱发游客眩晕呕吐。HW 一线大量是短期季节性员工，只接受简短入职培训。他们很难完成设备校准、简单故障排查、快速给游客调试头显。旺季高峰期设备故障，现场员工无法快速处置，会造成项目长时间停机。传统过山车故障只需要检查机械结构；VR 故障牵扯硬件、软件、同步信号多重问题，维修周期更长。
5. **叠加全新的安全与合规风险，超出原有 OAPO 监管边界** OAPO 监管传统游乐设施的机械安全；但 VR/AR 带来全新风险：佩戴头显状态下游客磕碰、眩晕引发身体不适、儿童用眼健康。现有行业安全标准对 VR 游乐体验覆盖并不完备。一旦出现游客眩晕呕吐、身体不适的投诉，事故责任界定复杂。同时，VR/AR 设备运行会采集游客眼部、动作交互数据，触发隐私合规风险，尤其面对未成年儿童游客，数据采集的合规边界更加严格。

二、针对 HW 家族企业特有的战略两难

1. **技术创新和家族 IP 初心之间的取舍矛盾** HW 的差异化护城河是迪兰本土神话 **Hasper + 历史教育定位**。如果做 VR/AR，想要发挥最大价值，就必须把 Hasper 故事做成虚拟交互内容。但是定制本土 IP 的 XR 内容很难对外采购现成成品，需要专门组建外部创意团队做定制开发。家族董事会全部是 Glen 家族成员，不一定能理解虚拟内容开发的价值；非在职 NBA 股东只会看到大额现金流出，而看不到实物建筑或者实体过山车，更容易质疑这笔开支。反过来，如果直接采购通用科幻、冒险类 VR 内容，虽然成本更低，但会割裂整个园区 Hasper 主题叙事，稀释 HW 区别于竞争对手最重要的差异化标签。
2. **容易陷入“跟风技术”的面子工程陷阱，缺少清晰业务 KPI** 行业都在应用 VR、AR，会给董事会造成“我们也必须要有，否则显得落后”的心理压力。实务风险：家族董事会很容易把“上线 VR 项目”当成战略成功标志，却不定义可衡量业务指标，例如：项目的小时接待量、游客游玩后的 NPS 得分、二次消费拉动、复购带动。最后出现硬件上线，但既没有拉动游客数量，也没有改善满意度，只消耗大量资本开支，进一步激化家族股东之间矛盾。
3. **HW 现有 IT 基础短板会放大 XR 项目风险** 之前材料显示 HW 的 IT 系统能力有限，APP 仅支持购票。VR/AR 系统需要和园内控制中心、游客流量监控系统打通。现有老旧 IT 架构接口、算力不支持，要上 VR/AR，往往连带需要升级整套后台系统，带来计划之外的额外配套开销，预算很容易严重超支。

三、实务经营落地启示（适配 HW 现状，拒绝盲目对标头部对手 SpaceParc、Dynoland）

1. **优先区分：什么场景适合 HW，什么场景要坚决避开** 不建议直接把王牌大型过山车改造为 VR 过山车。改造主力大型过山车会冲击接待能力，还会排除大量家庭低龄客群，风险收益比很差。更适配 HW 现状的路径：把 AR/VR 落地在现有黑暗乘骑（**Dark ride**）或者独立小型室内场馆。
①室内场景不受雨天气候影响；②不会冲击核心大型过山车的接待吞吐量；③可以深度嵌入 Hasper 本土神话故事，强化乐园“娱乐 + 教育”定位；④就算设备临时故障，不会影响园区王牌地标项目运营，风险可控。

2. **分阶段落地，拒绝一次性大额资本投入，缓解家族股东阻力** 第一阶段优先试水轻资产 AR，而非重资产 VR。AR 不需要佩戴笨重头显，可以通过手机 APP 实现，游客用自己手机在园区各个主题区域触发 Hasper 虚拟角色、小故事。硬件投入很低，复用游客自有手机，不需要采购大量头显硬件。这套方案好处：
 - 保护家庭低龄游客，不存在眩晕、头显卫生问题；
 - 可以强化全园区 Hasper 沉浸式叙事；
 - 投入可控，可以先小规模试点，根据游客反馈再决定要不要进一步加大投入，方便向 NBA 股东证明实际业务效果之后再追加预算。
3. **如果未来落地 VR 项目，必须提前设定硬性评估指标，杜绝面子工程** 上项目之前就要明确跟踪的实务指标：
 - 每小时接待游客数量，不允许因为新技术造成严重排队恶化；
 - 游玩之后的 NPS 评分，区分家庭、青少年不同客群的反馈；
 - 设备平均无故障运行时长，旺季停机故障次数；
 - 单独预算，把后续内容年度更新经费纳入初始预算，而不是只采购硬件。
4. **人员配套层面，不能只依赖季节性临时工负责 VR/AR 设备运维** 必须配置少量全职专职技术人员，负责设备校准、故障排查；季节性员工只做辅助：设备发放、简单消杀、引导游客，不做复杂调试。同时把 VR/AR 项目风险正式更新进入 HW 内部风险报告，覆盖：设备停机、游客眩晕健康投诉、用户数据隐私泄露、预算超支风险。
5. **战略认知层面：VR/AR 只是讲故事的工具，本身不是护城河** 竞争对手可以采购同款硬件。HW 真正不可复制的是 Hasper 本土 IP。只有 VR/AR 内容紧紧绑定自有本土神话故事，这套技术才会形成差异化；如果只是买来通用炫酷特效，对手同样可以采购，技术无法建立长期竞争优势。
6. **备选轻量级合作方案，减少自研压力** 可以和外部数字创意工作室做短期限时联名，做限时 AR 主题活动，以项目制短期合作，而不是一次性采购永久硬件资产。测试市场反馈，投入可控，测试效果不理想可以到期终止，避免长期固定资产沉没。

KPIS

Industry key performance indicators (KPIs) KPI Definition Revenue per visitor Visitor numbers Annual visitor attendance growth rate Safety incident rate Net promoter score (NPS) Industry body Average income generated per visitor, measured by dividing total revenue by total visitor numbers. Number of visitors who have visited the theme park in a specified period of time. Year-on-year increase in visitor numbers. Total number of safety incidents divided by the number of visitors. A measure of the likelihood that a visitor would recommend the theme park to a colleague, family or friend.

原文大白话翻译

行业关键绩效指标 **KPIs**

KPI	定义
人均游客收入 (Revenue per visitor)	总营收除以总游客数量，平均每一位游客给乐园带来的收入。
游客总数量 (Visitor numbers)	指定周期内到访乐园的游客总人次。
游客年度到访增长率 (Annual visitor attendance growth rate)	游客数量的同比增幅。
安全事故率 (Safety incident rate)	$\text{安全事故总数量} \div \text{游客总人数}$ 。
净推荐值 NPS	衡量游客愿意向亲友、同事推荐该乐园的可能性。

实务深度分析（避开简单复述定义，挖掘 **HW** 实务管理盲区、**KPI** 之间的矛盾、家族企业考核误区、指标之间的权衡陷阱，不重复过往已论述的观点）

一、指标之间天然存在冲突，只单独看某一个 **KPI** 会造成管理层误判

1. **人均游客收入与游客总数量、游客增长率存在此消彼长的矛盾关系** HW 的历史数据现象：**人均游客收入逐年走高，但游客总数量增速持续低于行业平均，市场份额下滑**。实务现实：管理层如果过度盯着拉高人均游客收入，可以通过上调门票、抬高园内餐饮纪念品售价实现。但价格抬升会劝退价格敏感客群（大量家庭游客），直接压制游客总量和到访增长率。家族董事会很容易出现的管理误区：只看总营收和人均游客收入变好，就认定业务向好，忽略游客增速跑输行业大盘。

实务陷阱：HW 不能单一奖励“提升人均消费”，一味榨取存量游客的消费能力，是以牺牲新增客流为代价，属于短期好看、长期损害市场地位。必须把**游客增长率、市场份额**和人均游客收入绑定在一起做综合考核。

2. **NPS 净推荐值与安全事故率不完全同步，存在隐性的“非事故类差评”无法被安全事故率捕捉** 安全事故率只统计正式登记的安全事件。但是大量降低游客体验的负面场景：长时间排队、雨天大量设备关停、APP 系统故障、季节性员工服务态度差、餐饮质量差，这些不会算作安全事故，不会拉高安全事故率，却会显著拉低 NPS。实务痛点：HW 董事会如果只监控安全事故率，会产生错觉：只要没有发生受伤事故，运营就是安全合格。但大量游客因为排队、天气、服务给低分，NPS 恶化，问题无法通过安全 KPI 暴露出来。安全事故率只能反映人身伤害风险，**无法衡量体验层面的运营缺陷**。
3. **增长率指标要对外部基准，不能只看自身同比** HW 自身游客数量每年依旧在小幅上涨，但**行业平均增长率更高**。实务提醒：只看 HW 自己的同比增长，会误以为业务在良性发展；只有和行业大盘做对比，才能发现 HW 正在丢失市场份额。如果董事会只看内部纵向对比，不拿行业平均做参照，会掩盖竞争力下滑的事实。

二、HW 家族企业在 **KPI** 落地层面特有的实务问题

1. **家族董事会容易偏重财务类 KPI（营收、人均游客收入），弱化非财务 KPI 的权重** 家族股东（尤其 NBA 非在职股东）更加关注能直接映射分红的财务数字；对于安全事故率、NPS 这类非财务指标重视不足。实务后果：当预算紧张的时候，会优先削减对 NPS、安全有支撑的投入（员工培训、设施维保、体验升级）来保障短期财务指标。举例：缩减季节性员工培训预算，短期不会影响营收，但是会慢慢推高潜在安全风险、降低游客体验，NPS 逐步下滑；这种损害是缓慢累积，不会立刻体现在当期财务报表。

2. **KPI 缺少分层拆解，只有整体汇总数字，找不到问题根源** 目前行业给出的都是整体层面的汇总指标。如果 HW 只看整体 NPS、整体游客数，无法定位哪一类客群出问题。例如：整体 NPS 小幅下降，但拆分后发现，是 20-29 岁年轻群体 NPS 大幅下跌，而家庭客群表现稳定；或者雨天到访游客 NPS 显著低于晴天。HW 现在没有强制要求按客群（家庭、青少年、青年、成年人）、按季节天气，去拆解五大 KPI。只看汇总数字，管理层只能看到结果，找不到问题来源，很难针对性解决。
3. **安全事故率指标本身存在统计漏洞，容易出现人为偏差** 安全事故率=登记事故数/总游客。实务中，轻微磕碰、肠胃不适，部分一线主管出于考核压力，可能选择不做正式登记，造成事故率被人为压低。HW 大量现场是季节性员工，上报事故会增加自己额外工作量，还有可能被上级追责，存在少报、漏报的动机。

实务风险：单纯依赖上报统计出来的安全事故率，不一定反映园区真实安全水平。董事会不能完全信任这个单一数字，需要搭配独立第三方巡检、游客投诉台账交叉核对。

4. **KPI 没有覆盖行业新风险（气候、可持续、数字化），现有行业 KPI 清单是滞后的** 这套行业标准 KPIs 诞生的时候，气候风险、ESG 可持续、数字化系统故障还不是行业核心痛点。现有 5 个指标完全没有覆盖：**雨天投诉、废弃物回收率、APP/数字化系统故障投诉、游客数据泄露风险**。如果 HW 完全照搬这套行业 KPI 做管理，气候、可持续、数字化带来的经营风险，无法通过常规 KPI 体系预警。

三、实务经营启示（针对 HW 的可落地操作）

1. **建立组合式考核，拒绝单一 KPI 导向，防止短视行为** 不能把人均游客收入作为核心追求，要做指标制衡：

当人均游客收入上涨时，必须同时监控：游客总数量、游客同比增速（对比行业均值）、NPS。如果出现“人均收入上涨，但游客增速持续低于行业、NPS 下滑”，就要预警，代表增长来自涨价压榨存量客户，而不是吸引新游客。

2. **对现有指标做进一步拆分，从汇总数据下钻到细分维度**

- 游客数量&增长率：拆分客群（家庭、青少年、青年）、拆分旺季/淡季、晴天/雨天；
- NPS：同样按客群、游玩日期天气拆分，识别哪一类客人、哪种场景体验最差；
- 安全事故率：按事故类型区分（大型设备故障、步道护栏、食品卫生、儿童游乐场磕碰），定位高频风险点。

3. **弥补安全事故率的缺陷，配套辅助台账** 除了正式登记的安全事故，独立维护一套完整游客投诉台账，把所有游客的磕碰、食品不适投诉全部记录，不管是否构成正式安全事故。用投诉台账和官方安全事故率交叉比对，规避一线漏报风险。第三方安全巡检报告同步给到董事会，不只是看一线提交的统计报表。

4. **在行业标准 KPI 之外，补充 HW 定制化监控指标，覆盖新的行业挑战** 在五大基础 KPI 之上，董事会增加一套**补充监控指标**：①雨天到访游客 NPS、雨天相关投诉数量（应对气候风险）②废弃物回收率、一次性用品消耗量（可持续 ESG）③APP 故障、数字化系统相关投诉数量（数字化风险）

5. **针对家族治理：明确非财务 KPI 对管理层的约束效力** 家族董事会（包含 NBA 股东）要达成共识：NPS、安全事故率不仅仅是参考信息，管理层绩效、分红评估必须包含这些非财务指标。不允

许为了短期财务表现压缩维保、员工培训、体验升级预算。避免出现“财务数字好看，但产品体验、安全基础持续恶化”。

6. **运用 KPI 做战略方案的事前评估** 任何新项目（AR/VR、新游乐设备、和第三方酒店合作），在立项阶段就要预先定义这套 KPI 的预期目标。举例：计划试点 AR 项目，立项就写清楚预期：对 NPS 的改善目标、不能造成游客排队恶化（游客接待量不能下降多少百分比）。项目上线之后拿实际 KPI 和立项预期做对比，判断项目是否成功，而不是“只要上线就算成功”，对抗家族企业容易出现的面子工程。
7. **外部对标必不可少** 每一期都必须拿到行业平均的全套 KPI 数据做横向对比。不能只和 HW 自己去对比。哪怕 HW 自身游客还在增长，只要持续跑输行业增长率，就是竞争地位恶化的明确信号，需要触发董事会战略复盘。

INDUSTRY BODY

Amusement and theme park operating standards in Deeland are set by the Organisation for Amusement Park Operators (OAPO). The OAPO sets and monitors all standards on design and manufacture, testing, operation, maintenance, inspection and quality assurance of all theme park rides. These standards undergo frequent review and revision to keep up with new technologies. The OAPO is also responsible for issuing operating licences to amusement and theme parks in Deeland, which are reviewed and re-issued each year. Theme parks in Deeland must pass rigorous inspections to maintain their operating licences. Theme park staff follow detailed manufacturer guidelines for inspection and safety of rides and attractions, and many parks use outside specialists to periodically re-inspect rides.

原文大白话翻译

迪兰的游乐园、主题乐园运营标准，由游乐园运营机构 OAPO 制定。OAPO 针对游乐设施的设计制造、测试、现场运行、维护保养、设备检查、质量保障全部环节设定标准并且开展监督。为适配新技术，这些标准会频繁修订更新。

OAPO 同时负责给乐园发放运营牌照，牌照每年都要复审重新核发。迪兰境内的主题乐园必须通过严格检查，才可以保留经营牌照。乐园内部员工需要严格遵循设备厂商给出的检查与安全操作指引；很多乐园还会聘请外部专业机构，定期对游乐设施做二次复检。

实务深度分析（避开前面已经讲过的设备维保、安全事故风险；聚焦监管迭代、牌照年审的隐性经营冲击、家族企业治理痛点、人员体系与外部第三方的管控风险）

一、监管制度带来实务层面隐藏风险点

1. **标准会跟随新技术频繁修订，会带来非计划的强制性资本开支，家族股东容易产生抵触心理**
OAPO 会跟进新技术持续更新安全规范，不只是传统过山车。未来 VR/AR 游乐设备、RFID 智能硬件都会被纳入监管更新范围。实务现实：标准更新之后，HW 部分现有老旧设备、系统哪怕还可以正常运转，也有可能需要改造升级才能满足新规范。这笔改造属于**合规强制支出，不会新增游客，不会提升营收**。HW 的 NBA 非在职家族股东只看重分红，很容易质疑这笔看不到直接收益的投入，会出现想要压缩改造预算的冲动。如果拒不改造，最严重后果就是年审不通过，运营牌照被收回，乐园直接停业。

关键风险：风险报告里面的安全风险，不完全来自设备本身损坏，也来自监管规则迭代，企业没有及时跟进新标准。

2. **年度牌照复审是每年一次的“生死体检”，时间窗口与 HW 业务周期高度冲突** 牌照每年重新审核发证，需要现场实地核查。HW 的经营节奏：3-10 月是旺季创收期；11-2 月淡季集中做设备大修。实务矛盾：如果 OAPO 现场年审恰好落在旺季（3-10 月），现场检查发现不合规项，有可能要求部分大型游乐设施立刻暂停运行。旺季正是家庭、青少年客流最高、利润贡献最大的阶段，部分王牌过山车被迫关停，会直接冲击当年全年利润。即便不会直接吊销牌照，限期整改的要求也会打乱旺季运营节奏。很多家族管理者会误以为年审只是纸面材料提交，低估现场实地检查对旺季经营的潜在冲击。
3. **双重安全责任：内部员工执行+外部第三方复检，但第三方外包会产生责任模糊的治理漏洞** 制度要求两件事：员工严格执行厂商维保指引，同时聘请外部专家定期复检。实务陷阱：HW 可以花钱聘请外部机构做检测，但是**外部第三方只对检测时点的设备状态负责，不承担日常运营责任**。现实会出现责任推诿：第三方检测完成出具合格报告，但后续旺季高强度运营、季节性员工操作不当，设备出现故障。事故发生之后，家族管理层容易产生错误认知：已经找外部专家检查过，出事责任应该归第三方。但实际上日常巡检、一线操作的主体责任依旧属于 HW 本身，不能把安全责任完全甩包给外包检测机构。HW 大量一线是短期季节性员工，就算第三方检测合格，后续一线操作执行走样，依旧会触发安全事件、年审扣分。第三方复检只是补充，不能替代内部常态化管控。
4. **标准不只针对大型刺激游乐设备，覆盖全部游乐设施，容易出现管控盲区** OAPO 标准覆盖全部游乐设施，不止过山车和跳楼机；也包含低速旋转设施、黑暗乘骑、水滑道，还有面向低龄儿童的户外游乐场（秋千、攀爬架）。实务中 HW 管理层很容易把安全资源集中投放在关注度高的大型过山车，轻视儿童游乐场护栏、地面铺装这类低刺激设施。但是 OAPO 年审会全部检查；儿童区域的设施不合规同样会造成年审不通过，同时家庭客群占比 40%，儿童区域出事对品牌口碑打击极大。
5. **新技术（VR/AR）缺少成熟既有标准，合规判断存在不确定性** 原文明确 OAPO 标准会跟随新技术频繁修订。VR、AR 这类新型游乐体验，对应的安全规范可能滞后于技术落地。实务困境：如果 HW 未来上线 VR 过山车、AR 互动项目，当下没有完整成熟 OAPO 标准做参照。即便硬件厂商说产品安全，等到 OAPO 更新出台新规之后，HW 又需要追加改造。立项阶段很难完整预判未来合规改造成本，项目预算容易超支。

二、HW 家族企业特有的内部治理矛盾

1. **家族董事会容易把“拿到牌照”当成安全工作的终点，而不是持续合规的起点** 拿到年度运营牌照，只代表**检查时点符合标准**，不等于全年所有时间都自动满足 OAPO 要求。实务场景：年初顺利通过年审，但是旺季游客暴增、季节性员工大量上岗之后，日常巡检频次下降、操作流程执行松懈，设备磨损加剧，日常运营已经不符合标准，只是没有赶上检查。家族股东看到牌照到手，就认为安全合规万事大吉，会忽视全年持续性合规管理。风险报告中的安全风险是全年持续存在，不是只在年审那一个时间点。
2. **家族企业预算周期与合规改造的时间错配风险** OAPO 新标准发布之后，留给企业整改窗口期有限。HW 家族每年在家庭理事会确定下一年预算。如果标准在财年中途更新，需要立刻投入改造，但当年预算已经敲定，没有预留应急合规资金。会陷入两难：要么挪用其他项目预算，要么拖延整改触碰监管红线。上市公司可以灵活调配资金，HW 家族企业预算刚性更强，这种冲突会更加突出。

3. **董事会缺少独立安全视角，高度依赖内部运营总监（家族成员 Marta Glen）** 全部董事会都是 Glen 家族人员，没有独立安全、合规外部董事。安全合规信息高度来自运营总监一人上报。实务隐患：一线发现安全隐患，层层向上汇报，如果运营部门出于绩效考核压力，对董事会弱化部分不合规细节，家族董事会很难独立核实真实合规水平，只能等待年审的时候由 OAPO 被动暴露问题。缺少独立的内部核查机制。

三、实务经营落地启示（可直接用于 SBL 答题，贴合 HW 现状）

1. **针对监管标准迭代：设立独立的合规改造应急准备金** 在每年利润中强制预留一笔专项准备金，专门应对 OAPO 标准更新带来的非预期设备改造，不交由分红分配。在家庭理事会中和 NBA 非在股东提前达成共识：监管更新带来的合规投入属于硬性法定义务，不是可选投资，避免标准更新时出现预算僵局。
2. **年审时间与业务周期的风险预案** ①尽量把内部全面自查、第三方复检安排在每年淡季（11-2 月）大修阶段，不要集中等到年审临近才临时补救；②提前和 OAPO 沟通，尽量争取把现场核查安排在淡季；如果核查不可避免落在旺季，提前做好预案，一旦被勒令部分设备停机，有调整园区运营、游客沟通、对外公关的方案，降低对旺季营收与 NPS 的冲击。
3. **厘清外包第三方机构的责任边界，杜绝责任甩包思维**
 - 书面明确：外部专家只是定期时点检测，**HW 自身对日常设备巡检、员工操作负有最终主体责任**；
 - 不能做完第三方检测就放松内部巡检，尤其旺季面对大量季节性员工，内部工程团队依旧要保持高频巡检；
 - 将第三方检测报告、内部巡检台账，两者同时提交董事会，董事会不能只看第三方的合格报告就判定安全状况良好。
4. **消除安全管控盲区，把儿童游乐区、步道护栏等非大型设备纳入重点合规清单** 不要安全资源只倾斜给 11 台过山车。建立完整设备台账，区分大型刺激设备、儿童游乐场、平面旋转设施，全部对标 OAPO 标准做定期检查。匹配前面 KPI 部分，安全事故率统计也要拆分不同类型设施，监控儿童区域的磕碰投诉。
5. **上马 VR/AR 等新技术项目之前，增加合规可行性评估环节** 立项阶段就要评估：现有 OAPO 有无对应标准，未来标准更新可能带来哪些改造要求，把潜在后续合规成本纳入项目整体测算。不要只看硬件采购成本，忽略未来监管迭代带来的追加开销。
6. **改善家族治理层面的合规监督机制**
 - 考虑引入外部独立安全合规顾问，不隶属于内部运营部门，可以直接向董事会反馈风险，打破全部安全信息只由家族内部运营总监输出的局面；
 - 董事会家庭理事会议程，固定设置独立的 OAPO 合规状态汇报，不只是简单报告“牌照已续期”，还要汇报现存不合规项、整改进度、未来潜在标准变化带来的影响；
 - 将合规整改完成情况纳入管理层绩效考核，不仅仅以是否拿到牌照作为评判标准。
7. **风险报告更新：新增“监管标准迭代与牌照续期风险”** 明确风险：OAPO 标准频繁更新带来强制资本开支；年审现场检查在旺季触发设备临时关停；过度依赖第三方检测导致内部麻痹；新技术合规标准不确定性。配套对应的风险缓释措施。

3. Hasper World overview

Background Hasper World (HW) was established in Deeland over 50 years ago by brothers Henrik and Arthur Glen. The Glen brothers, who were farmers in the northern region of Deeland, made use of some of their farmland to set up a small theme park to educate local children about the country's vibrant history and legends, based on the stories of Hasper, a mythical giant which is legendary in Deeland. Henrik and Arthur had a strong vision for the future of the business, recognising that the people of Deeland were increasingly wanting to spend their growing disposable incomes on family leisure time and having fun. HW was the first 'themed' amusement park operating in Deeland. The Glen family initially invested in a range of playground equipment and several flat rides to encourage visitors in the local area to spend time outdoors having fun whilst learning about Deeland's history. Over the years, the business has invested in many rides and attractions and currently the HW theme park operates 11 rollercoasters (one of which is the tallest and longest in Deeland and was installed four years ago), two dark rides, one drop ride, two water slides, ten flat rides and several playgrounds, all spread across two square kilometres. There are various themed areas ('lands') within the park, such as Hasper's Magical Mountain, the Forbidden Forest and the Raging Rapids. Unlike its two largest rivals, HW does not have an onsite hotel or accommodation for its visitors, as the board believes this to be out of line with its core theme park operations and focus. The Glen family see Hasper World as a 'differentiator' in the Deeland theme park market, in offering 7 September 2026 its visitors both an entertainment and educational experience. HW is the only privately owned, family run theme park operating in Deeland.

原文大白话翻译

Hasper World (HW) 背景介绍

哈珀世界 (HW) 是格伦家两兄弟亨里克与亚瑟，在 50 多年前于迪兰创立。两兄弟原本是迪兰北部的农场主，拿出自家部分农场土地创办了这座小型主题乐园。建园初衷是依托迪兰本土神话巨人 Hasper 的故事，给当地小朋友科普本国丰富的历史与传说。

当时兄弟二人对行业发展有着清晰预判：迪兰民众的可支配收入不断提高，大家愿意花钱进行家庭休闲娱乐。HW 也是迪兰第一家真正意义上的主题化乐园。

创办初期，家族只投入了户外游乐场地设备和几台平面旋转设施，希望吸引周边本地人来到户外游玩，同时了解本国历史。经过多年持续投入扩建，如今 HW 占地 2 平方公里，游乐设施配置齐全：拥有 11 台过山车（其中一台是四年前落成、迪兰国内最高最长的过山车）、2 台黑暗乘骑、1 台跳楼机、2 条水滑道、10 台平面旋转设施，还有多处户外儿童游乐区。园区划分多个主题片区，例如哈珀魔法山、禁林、激流险滩。

和两大主要竞争对手不一样，HW 没有建设园区内部酒店。董事会认为酒店业务偏离乐园的核心业务与发展重心。格伦家族把“娱乐+历史教育”作为 HW 在市场当中的差异化竞争点。HW 也是迪兰国内唯一一家完全私有、由家族运营管理的主题乐园。

实务深度分析（规避之前已经分析过的观点，深挖历史遗产、定位矛盾、资产特质、家族身份带来隐性机会与陷阱）

一、历史与基因带来的隐性优势（不止“老牌乐园、有本土 IP”表层）

1. **起源来自农场土地，资产成本结构具备历史红利，但也存在资产确权的潜在隐性问题** 乐园用地原本属于家族自家农场土地，不是后期高价从外部收购得来。对比竞争对手需要高价拿地建设乐园+酒店，HW 的土地历史购置成本很低，这会带来报表层面土地资产账面价值偏低。实务隐性点：土地来源于家族农场，要区分是企业法人资产还是家族个人资产。如果土地仍然属于家族个人名下，企业只是无偿或者低价使用，未来会出现治理风险：家族内部股权发生变动、部分家族成员退出的时候，土地权属会成为争议点；另外如果未来考虑部分土地盘活、改造，要理清产权边界。
2. **“迪兰第一家主题乐园”带来无形资产，不限于 IP 本身，还有行业声誉与社区根基** HW 不只是拥有 Hasper 神话 IP；作为国内开创者，在本地社区、老一辈消费者心智当中拥有特殊地位。对于本地学校、地方机构，HW 天然拥有合作优势，学校团体客是 HW 重要客源。实务价值：学校研学、校外实践项目，非常契合 HW“教育+娱乐”定位，这部分 B 端研学团体，竞争对手很难复制。可以成为稳定客流来源，一定程度对冲家庭散客受经济、天气带来的波动。
3. **50 多年逐步迭代扩建，园区多主题片区是长期演化形成，并非一次性规划建成** 园区是从小到大持续扩建出来，不是一次性整体规划落地。好处是多年沉淀形成丰富的主题分区；但实务的隐患：不同时期建设的片区，基础设施（排水、供电、步道、消防）标准并不统一。部分老片区的地下管线、基础设施老化。OAP0 更新安全标准的时候，老片区改造工程量、难度会比新建园区更高。

二、现实的战略矛盾与隐性陷阱

1. **家族初心（教育）与商业现实之间的内在张力，不是简单的要不要建酒店的选择题** 创立初衷：面向本地儿童做历史传说教育；如今业务已经变成大型商业化乐园，接待海量青少年、年轻成年人，并不只有学童。实务冲突：
 - 如果过度偏向教育，会降低对追求刺激体验的年轻群体吸引力；
 - 如果过度偏向商业娱乐，大量上刺激型游乐设施，又会背离创始人家族的教育初心。现在 HW 硬件上堆砌大量高刺激过山车，但教育的落地更多停留在品牌口号，材料没有看到配套的研学、讲解、互动内容。

实务风险：变成“口号上主打教育，实际靠过山车吸引客流”的尴尬局面，两边优势都发挥不充分。家庭客会觉得教育内容不足；年轻人又会被对手更新潮的体验吸引。

2. **“唯一家族私有乐园”这个身份带来融资约束，同时也带来对外品牌叙事的双刃剑** 优势：可以对外营销“本土家族企业”，拉近和本国消费者情感距离，打造区别于大型商业化竞品的品牌形象。劣势：没有外部股东，无法通过股权融资获得大额资金；重大资本支出只能依靠自身经营现金流，或者家族内部增资。NBA 非在职股东追求分红，企业留存现金流有限。当需要大额投入（设施翻新、ESG 改造、数字化）时，融资渠道非常受限。对比竞争对手可以利用资本市场融资，HW 的资本弹性先天不足。
3. **董事会主观判定“酒店偏离核心业务”，这个判断本身来自家族的历史经验，存在路径依赖风险** 董事会拒绝酒店的理由是“偏离核心业务”，这个认知建立在家族 50 年经营单日乐园的过往经验之上。实务陷阱：家族管理者容易用过去成功的经验判断未来，把“过去不需要酒店”推导为“未来也不需要酒店”，没有客观评估市场环境变化。并且这个认知是董事会统一的家族主观判断，缺少外部第三方的客观论证。即便行业数据证明酒店带来增量，内部很难有不同声音挑战家族固有观点。
4. **王牌地过山车资产生命周期风险** 四年前投入建成迪兰最高最长过山车，是 HW 最重要的营销硬件。但大型过山车有固定的生命周期。多年之后设备老化，要么投入巨资翻新，要么拆除替换。实务痛点：HW 把很大一部分营销卖点押注在单一大型硬件资产。一旦该设备到达寿命终点，需要巨大资本开支。家族企业现金流约束下，如果资金跟不上，会直接损失最核心的对外宣传标签；竞争对手可以新建更高规格设备，直接抹平 HW 这个硬件优势。

5. **园区 2 平方公里大面积带来运营的规模负担** 占地广阔，意味着步道、围栏、给排水、绿化、儿童游乐区的维护范围巨大。同等游客数量下，HW 的场地维保、保洁、安防成本会比紧凑型乐园更高。尤其旺季，大面积园区需要更多人员巡逻；雨季的时候，大面积户外场地会放大降雨带来的设备关停、地面损坏、积水等一系列运营问题。

三、实务经营启示

1. **厘清土地产权属，纳入家族理事会的常规议题** 区分土地是属于 HW 公司法人，还是属于个别家族成员个人资产。提前做好产权梳理，规避未来家族内部股权变动带来土地纠纷风险；同时对老旧片区的基础设施做专项排查，提前规划老片区管线、设施改造预算，不要等到 OAPO 年审发现问题再被动整改。
2. **把“教育定位”从品牌口号落地为可落地的产品，避免定位悬浮** 不能只停留在宣传文案。充分发挥首创乐园+本土历史的独特优势，开发研学产品、学校团体专属路线、故事讲解、儿童互动任务。把教育做成实实在在的产品，牢牢抓住学校研学这块竞品难以抢夺的 B 端客流，强化差异化。而不是单纯依靠游乐硬件。
3. **家族内部针对“核心业务边界”开展外部独立评估，破除路径依赖** 董事会“酒店偏离主业”是主观判断，可以聘请外部行业顾问客观评估两个选项：自建酒店，或者轻资产和周边酒店合作的投入、收益、风险。让家族看到完整客观数据，而不是单纯依靠家族过往经验做战略取舍。哪怕最终结论依旧不自建酒店，决策也是基于客观评估，而不是历史惯性。
4. **针对王牌大型过山车，建立长期资产更替储备金** 提前为这台地标过山车未来的大修、更新预留专项现金流，不要等到设备老化故障才临时考虑资金。同时不能把全部营销筹码押在这一台硬件上，同步强化 Hasper IP、教育研学这类对手复制不了的软实力，对冲硬件资产迭代风险。
5. **用好“本土家族企业”的品牌叙事，但清醒认知融资短板** 对外营销放大本土家族运营的情感优势；对内认清融资渠道的局限性。做资本开支规划的时候，必须充分考虑企业只能依靠自有现金流的现实，重大项目要分阶段试点推进，不适合一次性大规模重资产投入。
6. **针对大面积园区的运营负担，优化运维资源分配** 2 平方公里园区，区分高客流核心区域和低人流边缘区域，差异化配置巡检、保洁资源；同时评估雨天对大面积户外场地的影响，增加少量室内空间，用来承接家庭客，缓解恶劣天气下全部体验都依赖户外设备的短板。
7. **风险报告补充相关风险点：①历史扩建造成老旧片区基础设施老化风险；②关键地标游乐设施的资产更替大额资本开支风险；③家族固有认知造成战略路径依赖风险；④土地权属的家族内部治理风险。**

Seasonality

Although HW benefits from the warm and dry climate for several months of the year, Deeland does experience periods of heavy rain during the months of November to February. As a result, HW closes its largest rollercoasters, water slides and drop ride during these months for safety reasons, as heavy rain can impact on the safe operation of the braking systems of these rides. During this period, HW takes the opportunity to undertake thorough maintenance programmes of these rides before the start of its main season which runs from March to October each year. However, the smaller rollercoasters, flat rides and dark rides continue to operate all year round. The playgrounds are also open all year round

原文大白话翻译

季节性经营特点

HW 虽然一年有好几个月可以享受温暖干燥的好天气，但迪兰每年 11-2 月会迎来强降雨期。出于安全考虑，暴雨会影响大型过山车、水滑道、跳楼机的制动系统，所以这几个月会关停这几类大型设备。HW 会借 11-2 月设备停机窗口期，对这些大型游乐设施开展全面大修维护，为 3-10 月的主要营业旺季做准备。不过小型过山车、平面旋转设施、黑暗乘骑全年不停业，户外儿童游乐场也全年对外开放。

实务深度分析（避开已经讨论过的淡季游客少、雨天设备关停表层观点；深挖时间窗口错配、维保产能约束、收入成本错配、客户预期落差、定价与产品组合、内部绩效考核的现实问题）

一、隐藏的实务运营风险

1. **大修窗口期与实际维修工作量的时间错配风险** 管理层的设想：11-2 月 4 个月时间，刚好完成全部大型设备深度维保。但实务存在变数：如果旺季末尾出现设备重大损伤，或者 OAPO 发布新标准要求设备改造，实际维修工程量会超出预先计划。

现实矛盾：3 月旺季必须准时开园，属于硬性时间节点。一旦维修、改造工作量过大，4 个月时间不够做完全部工作，会出现两难：①赶工期压缩维保流程，牺牲检修质量，埋下后续旺季的安全隐患；②部分设备无法按期修复，旺季开园初期王牌大型过山车不能投入运营，刚进入旺季就会打击游客体验、NPS，影响全年开局客流。HW 工程团队是固定编制，旺季还要承担日常故障抢修；淡季人力不会无限制扩充，维修产能存在硬性上限，不是时间够就一定做完所有工作。

2. **淡旺季产品供给和到访客群结构不匹配，造成淡季到访客户的心理预期落差** 11-2 月虽然是雨季淡季，但依然会有游客上门，包含本地家庭、学校错峰研学团体。游客买了同样的入园门票，却发现园区最出名的王牌过山车、水项目全部关闭，只剩下中小型设备和黑暗乘骑。实务痛点：门票体系没有区分“旺季完整体验票”与“淡季精简体验票”，游客支付同等票价，但可体验产品大幅缩水。很多消费者事前并不清楚大型设备冬季关停，到园之后才发现，会引发大量投诉、社交媒体负面评价，拉低 NPS。即便硬件设备全部正常运转，**问题来自客户预期管理缺失，不是设备故障**。而这类投诉不会计入安全事故率 KPI，董事会只看安全指标会完全忽视这类体验类风险。
3. **固定成本全年持续发生，但收入高度集中在 3-10 月，利润季节性极度不均衡** 全年的全职员工薪酬、园区安保、控制中心运行、土地物业成本、保险、OAPO 年审相关开支每个月都要支出；但绝大部分营收集集中在 3-10 月 8 个旺季月份。11-2 月只有少量门票、餐饮零售收入。实务后果：HW 现金流高度依赖旺季回款，前两个淡季月份很容易出现经营性现金流吃紧。家族分红、大额资本支出的时间点如果落在淡季，会进一步放大现金流压力。对比竞争对手拥有酒店，酒店在淡季依旧可以带来住宿现金流做缓冲；HW 没有，全部现金流来源依靠乐园入园游客。
4. **淡季可运营项目结构性短板：黑暗乘骑数量少，游乐场受降雨影响大** 全年可开放项目：小型过山车、平面设施、2 台黑暗乘骑、户外游乐场。黑暗乘骑是少数不受下雨影响的室内项目，但 HW 仅有 2 台。户外游乐场虽然名义全年开放，但遇到持续降雨，场地湿滑，实际体验很差，家长不会让孩子游玩。也就是说 11-2 月下雨天的时候，真正可用的优质体验项目非常有限。哪怕硬件没有关停，恶劣天气直接废掉户外游乐场，进一步压缩淡季产品供给。
5. **维保与日常运营之间的内部人力冲突** 淡季工程团队核心任务是大型设备大修，但淡季园区依旧正常对外开放，小型设备会持续发生故障，工程人员还要处理日常抢修。实务冲突：有限的工程技术人员，一部分人力被抽走去处理淡季日常设备故障，挤占原本分配给大型过山车大修的工时。如果故障频发，就会进一步压缩大修工期。

二、HW 家族企业带来的特有战略困境

1. **家族绩效考核天然偏向旺季成果，淡季运营容易被管理层忽视** 大部分营收、游客都产生于 3-10 月，董事会和家族股东重点盯旺季的营收、游客数据。淡季的 NPS、客户投诉、研学团体体验容易被边缘化。实务问题：淡季的差评、口碑会持续发酵，会反向影响旺季家庭客户的出行决策。但因为淡季营收低，这部分客户体验问题得不到足够资源倾斜。
2. **家族股东对淡季的价值认知容易出现两极分化** 一部分 NBA 非在职股东认为淡季几乎不赚钱，希望尽量压缩淡季成本，甚至探讨缩短全年营业时长；另一部分管理层看到淡季可以承接学校研学，坚持全年开放。

实务矛盾：如果为了省钱选择淡季缩短营业时间，会直接丢掉错峰研学 B 端客源；但维持全年开园，又要承担持续的固定成本，家族内部容易就此产生分歧。

3. **年度 OAPO 年审时间与淡季大修的互相干扰** OAPO 每年要做牌照复审。理想状态是把年审放在 11-2 月大修期，趁着设备停机接受检查。但年审时间不完全由 HW 掌控。如果年审落在淡季大修中期：一部分设备已经拆解检修，无法完成完整测试；如果年审落在 3 月初临近开园：大修还没收尾，就要同时迎接检查，进一步挤压工程团队时间，加剧赶工期压力。

三、实务经营落地启示

1. **对淡季维保工作设置双重缓冲机制，规避时间窗口不足的风险** ①旺季末期就做设备全面评估，提前预判下一个淡季维修/改造工作量，不要全部堆积到 11 月才开始；②设置“必须完成清单”和“可选优化清单”。关键安全检修列为必须完成；升级改造、非强制优化归为可选。一旦工期紧张，优先保障安全类工作，升级改造延后，杜绝为赶工期削减安全检修流程；③可以短期聘用外部专业维保人员，补充淡季工程人力，不要完全依赖内部全职工程团队。
2. **解决客户预期错配，从售前、定价两个维度管理淡季游客期待** ①官网、APP、购票页面显著提示：11-2 月大型过山车、水滑道、跳楼机季节性关闭，列明淡季可体验项目，游客购票前就知情；②产品层面可选：推出淡季特惠票，价格适度下调，匹配精简后的游玩内容，避免游客付全价但体验大打折扣；③针对学校研学团体，专门设计淡季游玩路线，充分利用黑暗骑行、Hasper 教育主题内容，把淡季劣势转化为研学教育的特色，稳住 B 端团体客流。
3. **现金流管理，匹配高度季节性的业务模式** 从旺季的盈利当中强制留存现金流储备，用来覆盖 11-2 月淡季固定成本开支。家庭理事会要达成共识：旺季赚到的利润不能全部分红，需要留存一部分平滑淡季现金流波动。避免淡季出现资金紧张。
4. **改善淡季产品供给，弥补雨天项目短板** 既然户外游乐场雨天基本不可用，不能只依靠 2 台黑暗骑行。可以开发不依赖大型游乐硬件的室内体验：Hasper 主题室内剧场、故事互动展厅。不需要新建大型过山车，用较低投入，提升淡季、雨天可用的室内内容，改善淡季到访游客体验。
5. **调整董事会 KPI 监控，不要只盯着旺季数据** 把淡季单独拆分监控：淡季 NPS、淡季投诉数量、研学团体到访量，纳入管理层考核，不能只看全年合并指标。避免因为淡季营收占比低就忽视体验质量。
6. **提前协调 OAPO 年审排期，降低对大修周期的冲击** 主动与 OAPO 沟通，尽量将年审安排在大修早期，此时设备还没有大规模拆解；避开大修收尾和 3 月开园前的关键窗口期。
7. **更新风险报告补充相关风险点**
 - 淡季维修工作量超预期，工期不足，造成要么缩减维保质量，要么旺季开园部分设备无法投入使用；
 - 淡季游客付费后体验不及预期带来口碑与 NPS 下滑；

- 业务收入高度集中旺季带来淡季经营性现金流压力；
- 淡季工程人力被日常设备故障消耗，挤压大修工时。

Tickets and pricing

At the entrance to the HW theme park, visitors are required to pay an admission fee. Children under five years of age can enter the park for free, accompanied by an admission fee-paying adult. Although tickets can be purchased on the day at the park entrance, most visitors enter the park on pre-booked tickets, which can be paid for in advance on the HW website or on the HW app. These can be printed off or can be downloaded onto a smartphone. Tickets are scanned at the park entrance by a staff member. Once inside the park, all the rides and attractions are free to use. Visitors must pay separately for any food, beverages or retail items bought during their visit, i.e. these are not part of the entry fee. All the food and retail outlets located on HW's park are owned and operated by HW. HW offers discounted ticket prices to visitors who book online and offers family tickets, group tickets and special offers for school groups and other young people's clubs. HW also offers monthly and annual season tickets to incentivise repeat visits.

原文大白话翻译

门票与定价模式

进入 HW 乐园需要购买入园门票；5 周岁以下儿童，由购票成年人陪同可以免门票入园。游客既可以到乐园现场门口买票，但绝大多数游客都是提前在官网或者 HW 手机 APP 线上预购；电子票可以打印出来，也可以存在手机里，入园的时候由工作人员扫码核验。门票包含园区内全部游乐设施，入园之后玩所有项目不再额外花钱。但园内吃喝、纪念品商品需要另外付费，不包含在门票内。乐园里面所有餐饮、零售店铺全部由 HW 自己经营，不对外承包。

HW 设置多种票价优惠：线上提前订票享受折扣；还有家庭套票、团体票，面向学校、青少年社团的专项优惠；同时出售月卡、年卡，用来激励游客重复多次来乐园游玩。

实务深度分析（避开前面已讲的人均收入、预购票雨天纠纷等旧观点，深挖定价结构隐性矛盾、客户分层、内部运营、家族企业的现实陷阱）

一、这套票务定价模式下隐藏的实务风险与矛盾

1. **多种票种并存带来的前台核验复杂度上升，旺季人手紧张容易出现操作漏洞** HW 票种非常多：现场全价票、线上折扣预购票、家庭票、团体票、学校团票、青少年社团优惠票、月卡、年卡、5 岁以下免票儿童。全部依靠**人工扫码核验**，没有自助闸机。实务痛点：旺季入园高峰，门口人流扎堆，大量不同类型票据混杂，现场季节性临时工对各类票种规则熟悉度有限。容易出现：免票儿童核查疏漏、团体票人数对不上、年卡盗用、优惠票资格没有核验。一旦出现核验出错：要么乐园损失收入；要么错误拒绝游客入园，直接引发现场冲突，当场拉低游客体验与 NPS。风险不会体现为安全事故，但直接影响口碑。而 HW 没有自助检票设备，全部依赖人的判断。
2. **“入园游乐全免费”的模式把所有供需压力全部转嫁到游乐设施本身，票种无法调节园内项目的拥挤程度** HW 的门票逻辑：一张门票，所有项目不限次随便玩。没有快速通道、优速通类增值票产品。实务现实：旺季所有人拥有完全同等游玩权限，面对王牌过山车大排队，没有产品工具做客流疏导与增值变现。对比竞品可以售卖付费快速通行权益，一方面可以分流一部分排队压力，另一方面创造额外收入。HW 现在的产品包里没有这个工具，只能单纯靠限流、抬高基础票价调节入园总人数。

深层矛盾：单纯提高基础门票价格会把价格敏感家庭客推开；但不做任何分级票，又浪费高支付意愿游客的付费潜力。HW 现有票种只在“入园资格”做区分，入园之后园内体验完全没有分层。

3. **免票政策（5 岁以下儿童）带来隐性成本，但不会产生直接收入** 5 岁以下孩童免票，这部分群体恰恰大量使用儿童游乐场、低龄旋转设施。大量免票儿童会占用园区资源，消耗餐饮、卫生间、安保、游乐设备的运营成本，但不会带来门票收入。实务问题：当免票儿童占比很高的时候，会拉高单位付费游客对应的园区运维成本。HW 现有统计口径，KPI 里面的 visitor numbers 是统计全部入园人次（含免票儿童），**人均游客收入（revenue per visitor）会被免票儿童稀释。**

管理盲区：如果董事会直接拿总营收÷全部入园人头，得到的人均收入数字会失真，因为一部分人没有贡献门票钱。管理层需要区分「付费游客数」和「全部到访总人数」，否则会对消费能力做出误判。

4. **年卡/月卡的双面效应，存在“高峰挤兑、低谷利用率不足”的错配风险** 发行月卡、年卡目的是刺激复购。实务中容易出现：年卡持有者大多选择学校假期、周末旺季过来；淡季工作日很少持卡游客到访。实务后果：①旺季，大量年卡用户涌入，进一步加剧排队拥挤，单次购票散客体验变差；年卡用户已经提前付完钱，乐园无法再向他们收取旺季溢价；②淡季年卡激活率低，年卡的收入提前拿到手，但没有实现淡季客流填充。家族管理层容易只看到卖年卡提前回笼现金流的好处，忽略旺季加剧拥堵的副作用。同时年卡会带来权责风险：遇到极端天气大型设备关闭，年卡用户更容易产生投诉，认为自己权益受损。
5. **全部餐饮零售自营，票务与园内二次消费的数据割裂** HW 门票系统、扫码入园系统和餐饮零售是两套独立自营系统。但材料没有提到两套系统打通。实务现状：线上预购票只记录“谁买了票”，无法直接追踪这个游客入园之后，有没有消费餐饮、买多少纪念品。虽然店铺都是自己运营，但无法把购票客户画像和园内消费行为做匹配。即便不使用 RFID 手环，本来可以通过票务-消费数据打通，做简单客户分析；但系统割裂，白白浪费自营零售餐饮的数据源。很难区分：家庭套票客户、年卡客户、学校团体，各自园内二次消费水平，不利于定价和产品优化。

二、HW 家族企业特有的治理与战略困境

1. **多重优惠体系，家族内部很容易出现“定价目标冲突”** 不同票种承担完全不一样目标：
 - 线上折扣票：鼓励提前预定，改善现金流；
 - 家庭票、学校团体票：用来巩固核心家庭、研学 B 端客源；
 - 年卡：拉动复购。实务矛盾：NBA 非在职股东更希望整体提高平均票价，追求更高收入；运营部门为保住客流，希望维持大量折扣与团体优惠。家族理事会很容易就票价策略产生分歧。并且，全部票种的决策都由家族董事会拍板，缺少外部消费者调研数据支撑，很容易凭主观感受调整票价，而不是基于客户价格敏感度数据。
2. **没有第三方外包商户，全部自营放大票务策略失误带来的冲击** 竞争对手部分餐饮零售外包，乐园拿租金分成；HW 全部自营。如果票务策略吸引进来大量入园游客，但这群人园内二次消费意愿很低（例如低价学校团），门票带来少量收入，但自营餐饮零售人力备货成本已经发生，会出现“人来了但是不赚钱，反而拉高运营成本”。举例：大量学校团体，买优惠团体票入园，自带食物，极少在园内消费。HW 依旧要为这批学生承担餐饮人员值守、保洁、安保成本，但是二次消费收益很低。外包模式下商户承担大部分备货人力风险，HW 则全部自己承担。

三、实务经营落地启示

1. **优化入园核验，对冲大量票种+季节性临时工带来的出错风险**
 - 条件允许引入自助扫码闸机，减少对人工扫码的依赖；

- 如果暂时不投入硬件，要整理简明的票种核验操作卡，旺季对门口临时工做专项培训；把 5 岁以下免票儿童、团体票、年卡作为重点易错场景；
 - 后台分开统计：**总到访人次（含免票）、付费游客人次**，计算两套版本的人均收入，避免 KPI 被免票人口扭曲，董事会看报表时必须同时看到两组数据。
2. **评估新增园内增值票产品，不一定要照搬对手高价快通，但可以设计适度分层方案** 不需要做高额的优速通。可以考虑有限额度的付费项目权益，用来疏导旺季排队压力，挖掘高意愿客户的消费潜力，而不是只在“能不能进门”上做价格区分。但要兼顾核心家庭客的感受，避免造成普通游客强烈的不公平感。
 3. **针对年卡建立配套管控与监测指标，规避旺季挤兑问题**
 - 监控年卡用户到访分布：多少人次集中在周末旺季，多少在淡季；
 - 可以设置高峰期限流机制，极端高峰日年卡需要预约入园，防止年卡大量涌入挤爆园区；
 - 利用年卡做淡季引流：推出仅淡季可用的年卡专属小活动，鼓励持卡用户 11-2 月到访，把预收款转化为淡季实际客流。
 4. **推动票务系统与自营餐饮零售系统做数据对接（轻量级，不用上 RFID 手环）** 在不采购昂贵硬件前提下，打通购票 ID 和园内消费记录，区分家庭票、团体票、年卡客群的二次消费表现。例如发现学校研学团园内消费极低，后续调整团体报价或者配套团餐打包方案，改善团体业务的盈利水平，避免“只赚门票，背负高额运营成本”。
 5. **家族董事会做票价调整之前，增加市场调研环节** 不能单纯凭家族主观感受涨价或加大折扣。调研不同客群（家庭、青少年、学校团体）的价格敏感度。在家庭理事会上，展示客户调研数据，减少纯粹主观的争吵。同时要认清：HW 大量 B 端学校团体，定价不能只看散客收益，还要综合考量研学带来的品牌价值、长期家庭复购潜力，不能单纯用单次盈利评判团体票价值。
 6. **风险报告新增对应风险：** ①多票种人工核验带来的入园操作失误，造成收入损失或者客户冲突；②免票儿童稀释人均游客收入指标，造成管理层对盈利水平误判；③大量年卡用户集中在旺季到访，加剧园内排队，损害散客 NPS；④低价团体客园内二次消费不足，自营模式下承担较高运营成本，团体业务实际盈利不及预期。

Ownership and management

HW is 100% family owned. Henrik and Arthur (who are now both over 80 years old) retired over ten years ago from day-to-day board management responsibilities, although Arthur still acts as chair of the board. Both founders each retain 10% of the share capital of HW. Arthur's son, Claud, is the current managing director of HW, a position he has held since his father's retirement. Prior to this, he had worked for HW for over 30 years in a wide range of roles, including as a ride operator, a customer services manager and marketing and commercial director. All the current board positions are filled by the sons and daughters of the two founders. Together, the current executive board members own 50% of the share capital of HW. The remaining 30% of shares are held by other Glen family members, most of whom play no active role in the business (referred to as non-business-active (NBA) shareholders). Once a year, the HW board holds a family shareholder meeting, called the family council, at which performance and strategic matters are discussed. The family council is attended by business-active and NBA shareholders. HW's board positions have only ever

been held by Glen family members, which has been successful to date, as the family has a strong commitment to HW. However, at the last family council meeting, some of the NBA shareholders expressed concerns at the slowing performance of HW and the potential need to bring in fresh ideas.

原文大白话翻译

所有权与管理层

HW 由家族 100% 全资持有。创始人亨里克与亚瑟现已年过 80，十多年前就退出董事会日常管理工作，但亚瑟依旧担任董事会主席。两位创始人各自持有 HW 10% 的股本。

亚瑟的儿子克劳德是现任总经理，自其父退休后就任该岗位；在此之前，他已经在 HW 任职 30 余年，从事过多种岗位，包括游乐设施操作员、客服经理、市场与商务总监。

当前董事会全部席位均由两位创始人的子女担任。执行董事会成员合计持有 50% 公司股份。剩余 30% 股份由其他格伦家族成员持有，这部分人大多不参与企业实际经营，称为**非在职股东（NBA shareholders）**。

董事会每年召开一次家族股东会议，即家族理事会，讨论经营业绩与战略事项，在职股东与非在职 NBA 股东均参会。HW 董事会席位历来只向格伦家族内部人员开放。这套模式过去运转良好，家族对企业拥有很强归属感。但在上一届家族理事会上，部分 NBA 非在职股东对 HW 经营放缓表达担忧，并提出企业或许需要引入外部新思路。

实务深度分析（避开已经讲过的分红、预算冲突表层观点，聚焦代际交接、股权结构、董事会治理、信息不对称、权力博弈、人才封闭、内部诉求分裂的现实经营风险）

一、股权-治理结构下潜藏的实务风险

1. 股权结构割裂：执行董事会掌握经营权，但并不拥有绝大多数股权，股东诉求天然分裂 股权拆解：

- 两位创始人合计 20%；
- 在任执行董事会成员合计 50%；
- NBA 非在职家族股东合计 30%。

实务关键点：**经营管理权完全掌握在家族在职董事会手里，但 NBA 手握 30% 股权，拥有重大事项投票权，却不参与日常运营。** 在职董事会（Claud 等）深度扎根乐园业务，理解乐园教育定位、运营痛点、设备维保压力、淡旺季约束，愿意把利润留存用于设施翻新、合规改造、新项目试点。NBA 非在职股东不接触一线，主要关注投资回报、分红水平、业绩增速，对长期资本投入容忍度低。重大战略（VR/AR 投入、新建室内设施、是否评估酒店机会、设立合规准备金）都需要家族理事会表决。30% 的 NBA 股权足以形成重大阻力。即便管理层判断项目长期有利，NBA 股东可以基于短期收益理由否决大额资本开支。

2. 董事会 100% 家族内部人，无外部董事，造成“想法闭环”，NBA 已经明确指出缺少新想法的现实问题 全部董事都是 Glen 家族后代，没有行业外部独立董事。

- 优势：价值观统一，认同 Hasper 教育初心，对企业忠诚度高；
- 重大缺陷：思维高度同质化，长期沿用内部积累的老经验，缺少外部行业视角。内部容易出现群体思维，对外部市场变化反应迟钝。本次家族理事会已经释放信号：NBA 股东已经意识到**缺少新鲜思路**，这不是一次性抱怨，是未来矛盾的导火索。但是现有制度下，董事会席位只留给家族成

员，没有机制吸纳外部专业人才进入决策层；外部顾问仅能做咨询，没有投票决策权。管理层可以选择性听取，也可以直接忽略外部建议。

3. **代际交接风险：创始人高龄，控制权与股权未来存在不确定性** Arthur 已经 80 多岁，仍然担任董事会主席。Cloud 作为下一代总经理拥有丰富内部全链条实操经验，但未来会面临进一步代际更替。实务隐患：①创始人未来发生股权继承，现有股权格局会被打破；股份会进一步分散到更多家族后代，会出现更多 NBA 非在职股东，追求分红的群体占比会进一步扩大；②继任人选只能从家族后代中挑选，如果下一代家族成员当中缺少具备经营能力、意愿的人选，企业会陷入人才困境；外部职业经理人可以聘用做中层，但无法进入董事会。
4. **家族理事会制度：一年仅开一次会，信息严重不对称，冲突容易被积压** 家族理事会每年只举办一次。全年绝大部分时间，NBA 股东没有常态化渠道获取完整运营信息，只能等到年度会议拿到汇总版经营报告。
 - 在职董事会掌握全部一线细节：OAPO 监管变动、设备老化隐患、淡季现金流压力、客户 NPS 下滑、IT 系统短板；
 - NBA 股东看到的主要是年度财务报表：营收、利润、分红。运营层面的风险、长期战略压力很难充分传递。

实务后果：问题会一整年不断累积，直到一年一次的会议集中爆发。NBA 看到业绩放缓，直接质疑管理层能力；而管理层觉得 NBA 不理解行业现实约束，双方很难达成理性共识。中间缺少中期沟通机制。

5. **总经理 Cloud：内部成长的全能型管理者，同时自带固有路径依赖** Cloud 在内部深耕 30 多年，一线岗位全部历练过，深度熟悉 HW 每一块业务，非常了解乐园现场运营，这是巨大优势。但风险同样来自于“一辈子都在这家企业工作”：认知高度建立在 HW 过往经验之上，容易形成路径依赖。举例：董事会认为酒店偏离主业、对新技术项目持谨慎态度，很大程度根植于这一代管理者几十年的内部经验。很难主动跳出固有框架思考。当 NBA 提出要新思路时，管理层容易把外部新思路理解成对自己过往工作的否定，加剧内部对立。

二、家族企业特有的战略两难

1. **两难 1：要不要引入外部人才，如何引入，权力边界怎么定** NBA 股东诉求：需要新鲜想法。但 HW 传统：董事会席位仅限家族。现实两个选项，各有弊端：
 - 选项 A：只聘请外部顾问，不进入董事会。顾问只提供报告，没有决策权。管理层可以采纳也可以搁置，很难真正改变决策，NBA 股东的诉求得不到实质满足。
 - 选项 B：打破传统，引入外部独立董事进入董事会。带来外部行业视角，但会冲击“董事会只能是 Glen 家族”的家族传统，遭到部分家族老成员的抵触。

如果完全不做改变，NBA 的不满会持续积累；持续业绩放缓下，未来会在家族理事会爆发更大冲突，甚至出现股东要求分红挤压再投资预算。

2. **两难 2：股东目标冲突 —— 分红 VS 利润留存再投资** 在职董事会需要留存利润用于：设备大修、OAPO 合规改造、IT 升级、新技术试点、淡季现金流储备。NBA 非在职股东，不参与经营，投资回报主要依靠分红。当业绩增速放缓，NBA 会倾向提高分红比例，减少企业留存利润。

核心矛盾：企业需要留存现金应对长期风险，但股东希望把现金拿出来分红。一年一次的家族理事会，就是这一矛盾的爆发点。没有提前约定好分红政策，每一年都要临时博弈。

3. **两难 3：家族情感 vs 商业绩效的冲突** HW 建立在家族情感、共同历史之上，家族成员对企业有情怀。但市场竞争不断加剧。当业绩持续走弱，会出现撕裂：一部分家族成员优先守护创始初心（教育定位、家族传承）；另一部分 NBA 股东优先商业回报。过去业务增长的时候，情怀和商业回报可以共存；一旦业绩放缓，两者的冲突就会显性化。

三、实务经营落地启示（适配 SBL 考试，可直接写入风险报告、评估、建议）

1. 完善家族理事会治理，消除信息不对称，避免矛盾一年集中爆发

- 增设中期书面简报，一年一次会议不足以沟通全部风险。向 NBA 股东半年度发送精简的经营简报，不只包含财务数据，同步披露关键非财务指标：NPS、OAP0 合规状态、设备维保情况、客流结构、行业对标数据。让非在职股东理解业务面临的现实约束，而不是只看利润数字。
- 在家族理事会设置固定议题：长期风险汇报（监管、设备老化、季节性现金流、IP 迭代风险），而不仅仅讨论业绩成果。

2. 明确书面分红政策，减少每年的博弈内耗 家族理事会共同约定分红比例区间：明确多少比例利润用于股东分红，多少必须留存企业用于资本开支、合规准备金、现金流缓冲。设定触发条件：当企业需要大额合规强制投入时，可以临时下调分红比例。把规则写清楚，避免每一年开会临时拉扯，防止 NBA 股东在业绩放缓时强行挤压企业留存现金。

3. 解决“缺少新思路”的 NBA 诉求，分层次处理外部人才，不用直接推翻家族传统 方案组合：①短期：聘请外部行业独立顾问，定期向整个家族理事会输出报告，而不是只给总经理 Cloud。让 NBA 股东可以直接看到外部观点，缓解“没有新思路”的不满。②中长期：评估增设 1-2 名外部独立董事进入董事会，打破全部由家族成员构成的局面。外部董事拥有正式投票权，带来行业对标、新技术、商业模式的外部视角。需要家族内部提前沟通，处理好家族传统的阻力。

不建议直接空降外部职业经理人顶替 Cloud。Cloud 拥有几十年一线经验，是企业宝贵资产；重点是补充外部视角，而不是替换现有管理层。

- #### 4. 提前规划股权继承与代际交接预案 现在创始人年事已高，家族理事会应当主动讨论股权继承预案。预判股份进一步分散、NBA 股东占比提升带来的后果。同时明确未来董事会成员选拔标准：不只是家族血缘，同时要具备对应的能力，避免未来被迫把不胜任的家族成员放到董事会。
- #### 5. 管理层自我约束：强制使用外部对标数据，对抗内部路径依赖 所有重大战略决策（是否试点 AR、是否评估酒店模式、票价调整）立项时，必须附带行业对标、第三方调研材料。不能只依靠内部经验做判断。即便最终维持原有决策，也要基于客观数据分析，而不是单纯依靠 Cloud 和家族过往经验。回应 NBA 股东对“新鲜想法”的诉求。
- #### 6. 风险报告新增风险条目 ①所有权风险：在职董事会与 NBA 非在职股东目标冲突，NBA 利用股权否决必要长期资本开支，过度追求分红挤压企业留存资金；②治理风险：董事会全部为家族内部成员，缺乏外部独立视角，群体思维，战略容易路径依赖；③沟通风险：家族理事会每年仅召开一次，信息不对称，风险问题积压，矛盾集中爆发；④代际交接风险：创始人高龄，未来股权继承会进一步分散股权，NBA 股东占比提升；家族内部可能缺少具备能力的下一代管理人才；⑤人才风险：董事会仅限家族成员的传统，制度上阻碍外部高级人才进入决策层。

Operations and staffing

Leif Glen HW employs over 100 full-time equivalent (FTE) staff across a range of departments including ride operations, engineering and maintenance, customer services, security, retail and catering, and finance and administration. A critical aspect of the safe

functioning of the park is the control centre which is responsible for managing the day-to-day safe operation of the park activities. This includes monitoring and managing the functioning of the hardware and software of each ride, monitoring CCTV cameras to ensure site security, and communicating with ride supervisors, ride operators, security personnel and customer services staff to keep them informed and up to date on park activities such as safety and security incidents and up to date weather reporting. HW also employs nearly 300 seasonal workers each year, who are employed during its busiest operational period of March to October. HW's seasonal staff work on a short-term contract basis, and most are contracted to work between four and eight months of the year. Most of these workers are employed as ride operators, ride assistants (assisting visitors on and off rides safely), customer services assistants, security guards and catering assistants in the food outlets within the park. Over 80% of HW's seasonal workers are aged between 18 and 25 years old, many of whom are students or people looking for more flexible work opportunities. Training is provided to all seasonal workers prior to commencement of their employment to ensure they are fully prepared for their particular responsibilities within the park. This is normally a one- or two-day session, dependent on the role (which also includes an induction session to familiarise seasonal staff with the background and history of HW and the family values upon which the business is based). However, some positions, such as ride operators, require more detailed and specific training and require the candidate to pass a series of tests before being allowed to take up the position. Ride operators are responsible for managing and operating the various rides at HW, ensuring that riders have a safe and enjoyable experience. This involves checking that riders are safely boarded before ride commencement and operating the specific ride system and technology. HW employs both full-time and seasonal ride operators. Ride supervisors oversee the work of several ride operators and are normally experienced ride operators themselves. They assist ride operators in decisions such as ride closures and on safety issues. Ride assistants support the ride operators in the day-to-day management of the rides. They assist visitors to board and disembark the rides safely and check that passenger safety equipment is correctly fastened before the ride commences.

HW Operations and Staffing 全方位实务深度分析（独家深层、无重复旧观点）

一、核心人力结构底层结构性矛盾（全职+季节性配比独有漏洞）

HW 人力呈现 **100 名全职固定员工 + 近 300 名季节性短期员工**的极端配比，季节性员工占比超 75%，形成「少数全职管控多数临时工」的金字塔人力模式，这是区别于竞品的核心经营短板，衍生大量隐性运营、安全、服务风险。

1、全职人员仅覆盖核心职能（工程维保、财务、管控中心、管理层），一线所有直面游客、直接负责安全操作、服务、餐饮、安保的岗位几乎全部依赖短期临时工。全职人员无精力实现全时段、全岗位精细化监管，只能依靠层层授权，极易出现管控断层。

2、季节性用工周期严格绑定 3-10 月旺季，4-8 个月短期合同制，每年完整经历「大规模离职+大规模新招+重新培训」的循环。人员年度完全迭代，**无法沉淀岗位经验、安全操作手感、客户服务认知**，不存在老带新的稳定人才梯队，所有一线岗位每年重置熟练度。

3、季节性员工主体为 18-25 岁学生、灵活就业群体，该人群核心诉求是时间灵活、短期兼职，无长期职业归属感、无企业忠诚度，对 HW 家族价值观、长期经营目标无认同感，工作容错率低、流动性极高、责任心偏弱，极易出现在岗敷衍、流程简化、违规操作等问题。

二、短期极简培训体系的致命实务缺陷（合规与实操双重漏洞）

HW 对绝大多数季节性员工仅提供 **1-2 天统一入职培训**，仅游乐操作员岗位有专项测试考核，其余客服、安保、餐饮、游乐辅助岗位无硬性考核门槛，属于「低门槛上岗、弱标准管控」模式，暗藏多层隐性风险。

1、通用培训包含家族历史、企业价值观等通识内容，但**完全缺失场景化应急实操训练**。培训侧重理论灌输，无雨天设备应急处置、游客冲突调解、游客突发不适、设备轻微故障上报等高频实战演练。临时工只懂基础流程，不懂异常场景处置，旺季突发问题只能被动等待上级，大幅降低运营效率与游客体验。

2、岗位培训分层极度不合理：仅核心游乐操作员有考核，但是**游乐辅助员、安保、餐饮客服均无上岗测试**。游乐辅助员负责游客上下设备、检查安全卡扣，是安全第一道关口，却无硬性技能考核，存在极大安全合规漏洞，不符合 OAPO 精细化安全管控的底层要求。

3、培训为**一次性入职集中培训**，全年无复训、无抽查、无技能迭代。旺季高强度运营中，员工极易出现操作遗忘、流程简化、标准松懈问题；同时 OAPO 安全标准、园区运营规则逐年更新，临时工无后续培训通道，无法适配最新合规要求。

4、家族价值观培训流于形式，对年轻兼职群体无约束力。**18-25 岁短期员工**不以家族情怀、企业口碑为工作准则，仅以完成基础工作为目标，价值观培训无法弥补岗位责任心缺失的核心问题，无法改善服务敷衍、操作松懈等实操问题。

三、四级岗位权责体系的实操管控漏洞（管控中心-主管-操作员-辅助员）

HW 形成了「控制中心→游乐主管→游乐操作员→游乐辅助员」四级运营体系，看似层级完整，但因一线全员临时工，出现权责脱节、责任推诿、监管失效的多层实务问题，是 HW 安全与运营不稳定的核心根源。

1、**控制中心全局管控压力过载**：作为园区安全核心枢纽，需要全天候监控所有设备软硬件、全域摄像头、天气变化、安全事件，同时同步对接所有一线岗位。控制中心为全职固定团队，但面对近 300 名流动临时工的海量一线动态、旺季瞬时客流、突发异常，存在信息接收不及时、指令传达滞后、全局管控盲区的问题。且控制中心无专职巡查权限，完全依赖一线员工主动上报，极易出现瞒报、漏报。

2、**游乐主管权责不对等**：主管由资深操作员担任（全职老员工），一人统筹多名临时操作员、辅助员。旺季园区满负荷运营、多设备同时运转，单主管管控范围过大，无法实现逐岗、逐设备实时监督，只能事后纠错，无法事前预防。

3、**操作员与辅助员权责边界模糊**：操作员负责设备运行、安全核查，辅助员负责游客上下设备、卡扣检查。旺季客流爆满时，两人工作极易交叉重叠，出现「互相等待、重复核查、漏核查、责任推诿」现象。一旦出现游客安全卡扣未扣紧、违规入座等问题，无法精准定位责任主体，增加安全事故与投诉风险。

4、一线临时工无自主决策权限，应急处置僵化：所有设备关停、异常处置、游客纠纷都需要等待主管或控制中心指令。旺季突发暴雨、设备轻微异常、游客过激行为时，员工无法快速处置，只会机械等待指令，拉长问题处置时长，放大游客不满与安全风险。

四、淡旺季人力错配的经营与体验双重损耗（独有季节性用工痛点）

1、旺季人力冗余、淡季人力断崖式缺口：3-10 月旺季满编 300 名临时工，人力充足但存在人力闲置、人效偏低的问题；11-2 月淡季所有季节性员工全部离职，园区仅剩余 100 名全职员工。淡季仍有小型设备、黑暗乘骑、儿童乐园正常运营，同时需要开展全员设备大修、园区维保、OAPO 年审筹备，**全职人员身兼数职，维保、运营、行政工作挤压，效率大幅下降，极易出现维保疏漏、合规排查不到位的问题。**

2、年度人力成本刚性浪费：每年重复投入巨额招聘成本、入职培训成本、管理成本，但临时工次年全部更替，**人力投入无长期沉淀价值**，属于纯消耗性成本，无法转化为服务质量、安全能力、运营效率的提升，对比竞品稳定用工模式，长期人力性价比极低。

五、服务标准化断裂，客户体验极度不稳定（NPS 核心隐形杀手）

1、年度服务标准完全重置：每年新一批临时工服务意识、服务话术、应急能力参差不齐，无统一服务沉淀。老游客每年到访体验的服务质量完全不一样，**无法形成稳定的品牌服务认知**，是 HW NPS 持续波动、难以稳步提升的核心隐性原因。

2、岗位服务细节缺失：餐饮、客服、安保、游乐辅助等直面游客的岗位，无标准化服务手册、无服务质检机制。临时工普遍存在服务敷衍、话术生硬、问题解答不专业的问题，面对游客排队抱怨、天气投诉、设备关停疑问时，无法有效安抚游客，直接放大负面体验。

3、特殊客群服务能力缺失：HW 核心客群为家庭低龄儿童，需要耐心、细致的专项服务，但年轻临时工普遍缺乏儿童服务经验，对儿童磕碰、哭闹、特殊需求应对能力不足，极易引发家长投诉，精准冲击核心家庭客群口碑。

六、安全运营的隐性累积风险（区别于设备故障的人为安全漏洞）

1、人为操作风险远大于设备硬件风险：OAPO 数据显示重大设备事故概率极低，**HW 绝大多数潜在安全风险均来自临时工人为失误**：卡扣漏查、游客违规行为未制止、设备操作流程简化、异常情况不上报、雨天设备预判失误等。这类人为风险高频、隐蔽、难以排查，长期累积会触发安全事故与合规处罚。

2、安全合规执行层层递减：全职管理层、主管熟悉 OAPO 标准，但经过多层传递后，一线临时工对合规标准认知模糊，旺季高强度工作下极易放松标准，出现合规执行打折扣的问题，导致园区整体安全合规水平不稳定，年审存在隐性扣分风险。

3、安全上报机制被动：一线临时工因担心被追责、扣绩效，存在轻微安全隐患、小故障、游客轻微磕碰瞒报的动机，导致管理层无法掌握真实安全状况，安全事故率 KPI 失真，风险无法提前预警、提前化解。

七、家族企业治理下的人力管理特有短板

1、人力管理偏传统、无精细化考核体系：HW 为家族企业，一线临时工仅基础入职培训、无阶段性考核、无绩效激励、无优胜劣汰机制。干好干坏薪资无差异，导致临时工工作积极性低、敷衍在岗，人力价值无法最大化释放。

2、无人才留存机制：所有季节性岗位均为短期合同，无转正通道、无晋升空间，优秀兼职员工无法留存，彻底丧失低成本培养核心一线人才的机会，长期陷入「年年招人、年年培训、年年流失」的恶性循环。

3、管理层过度依赖老经验：全职主管、管理层均为内部老员工，习惯传统人力管理模式，无现代化服务管理、人力管控、应急培训思维，无法针对性解决年轻临时工的管理痛点，管控方式与员工群体特性脱节。

八、可直接写入报告的实务落地改进方案（精准匹配所有漏洞）

1、重构分层培训体系：保留通用入职培训，新增**岗位专项实操考核+应急场景复训**，所有一线岗位（含辅助员、安保、餐饮）全部设置上岗测试，未通过不得上岗；旺季中期增设安全、服务复训，同步更新 OAPO 最新合规标准。

2、细化岗位权责清单：明确操作员、辅助员、主管、控制中心的岗位职责与应急权限，简化一线轻微异常的处置流程，避免责任推诿；建立安全事件实名上报机制，豁免善意上报追责，杜绝瞒报漏报。

3、优化淡旺季人力配置：淡季保留少量优秀季节性员工轮岗，补充维保、园区整改人力缺口；建立临时工人才库，留存优秀兼职人员，次年优先录用，降低招聘培训成本、沉淀岗位经验。

4、搭建简易绩效考核：针对季节性员工设置服务评分、零失误上岗、投诉率等轻量化考核，设置小额绩效奖励，提升在岗积极性，改善服务稳定性。

5、补充服务标准化体系：编制一线岗位简易服务手册，针对家庭儿童客群、游客投诉、雨天场景、设备关停场景制定标准化应对话术，统一服务体验，稳定 NPS。

6、完善管控中心联动机制：建立定时一线巡检上报制度，从「被动等待上报」转为「主动核查管控」，弥补临时工上报漏洞，全面排查隐性安全隐患。

九、新增专属风险报告条目（可直接用于考试作答）

1、人力迭代风险：季节性员工年度完全更替，岗位经验无法沉淀，服务与安全操作稳定性差；

2、培训体系风险：短期极简培训、部分岗位无上岗考核，实操能力不足，易引发人为安全失误；

3、权责管控风险：四级岗位权责模糊、一线应急权限不足，旺季易出现处置滞后、责任推诿；

4、淡旺季人力错配风险：淡季全职人力不足挤压维保工作，旺季人力冗余拉低人效；

5、人才流失风险：无临时工留存与晋升机制，长期陷入高流失、高培训成本循环；

6、体验不稳定风险：一线服务人员流动性过高，客户体验波动大，持续拖累 NPS 提升。

IT systems

HW's computerised information systems cover all its major operational functions. HW has a website and a mobile app, both of which publicise all its theme park rides and attractions and allow visitors to book entry tickets. HW also operates a range of social media sites, which it uses to publicise the business and encourage feedback from its visitors about their experiences at HW

原文翻译

IT 系统

HW 的计算机信息系统覆盖全部主要运营职能。HW 拥有官网与手机 APP，两者用于展示乐园游乐项目，同时支持游客预订入园门票。HW 也运营多个社交媒体账号，用于品牌宣传，同时收集游客对于乐园游玩体验的反馈。

实务全面深度分析（SBL 考试导向，不重复前面已分析过的人工检票、票务内容，深挖材料隐含信息缺口、系统边界、数据、业务断点、网络风险、家族企业 IT 短板）

材料只给出 IT 对外功能：官网、APP 订票、社交媒体。没有提及后台 **ERP**、维保系统、控制中心系统、零售餐饮系统、客户数据库、系统集成、**IT 团队配置**、网络安全、系统备份，这些都是核心隐性风险。

一、识别材料给出的现有 IT 能力

1. 前端面向消费者：网站 + APP，实现项目展示、门票预订；多社交媒体渠道做营销、收集游客体验反馈。
2. 表述为 “computerised information systems cover all its major operational functions”，文字上声称计算机系统覆盖主要运营，但没有证据证明各个子系统之间是打通集成的。

二、关键实务风险与矛盾点

1. 系统碎片化风险：前端订票系统与内部后台系统很可能相互割裂

- 消费者端：官网 / APP 完成订票；
- 入园环节：人工扫码（前面材料说明是工作人员人工扫码，无自助闸机）；
- 园内：零售、餐饮全部自营，但本段没有提到票务系统和零售 POS 系统对接；
- 运营端：乐园控制中心（监控游乐设备、CCTV、天气）、工程维保、财务、家族股东报告系统。

实务隐患：虽然书面说 IT 覆盖主要业务，但极有可能是多个独立分立系统：订票一套、入园核验一套、餐饮零售一套、设备监控一套、财务一套，**接口没有打通，数据孤岛。**

- 无法自动分析：什么样的客群（家庭票 / 团体票 / 年卡）在园内产生多少二次消费；
- 预订数据不能自动流转到运营端：无法根据线上预购票的预订量，提前调度人力、排班、餐饮备货；只能依靠人工导出报表，手工传递数据，旺季容易出错、滞后。
- 社交媒体收集的游客反馈，没有系统自动归集，反馈分散在各个社交平台，缺少统一工单系统，投诉、建议只能人工整理，容易遗漏客户反馈。

2. 没有提及专职内部 IT 团队，家族企业 IT 资源投入约束

HW 是家族企业，资本开支受家族理事会、NBA 股东约束。原文只讲系统功能，没有说明是否有内部 IT 团队，还是依赖外部第三方服务商维护网站、APP。

- 如果高度依赖外部供应商：旺季订票高峰期（假期、周末），系统宕机、APP 报错时，响应速度受服务商 SLA 约束，故障处理存在延迟；
- 若仅少量内部人员：面对官网、APP、社交媒体、乐园控制中心硬件软件、POS 多套系统，维护压力大；
- NBA 股东追求短期回报，IT 属于看不见的后台投入，容易被压缩预算，系统长期得不到迭代升级。

3. 线上预订渠道的业务连续性与网络安全风险

官网与 APP 是核心售票渠道，大部分游客使用预购票。

- 旺季流量高峰，如果网站 / APP 崩溃，会直接阻断线上售票；已经购票的游客无法调出电子票，造成入园拥堵、客户投诉、收入损失。
- 线上订票涉及游客个人信息（姓名、联系方式、支付信息），材料没有提到数据安全、加密、备份。存在数据泄露风险，一旦泄露会带来合规处罚、品牌声誉受损。
- 缺少灾难备份机制：如果系统故障，没有备用方案，业务直接受冲击。

4. 社交媒体作为反馈渠道的重大局限

HW 依靠社交媒体收集游客体验反馈，这是公开渠道，存在多重实务问题：1) 反馈是被动、碎片化。游客自发发帖才会被看到；大量不满意的游客并不发社交帖子，只是不再重游，HW 无法捕获这类沉默差评。仅靠社交媒体反馈，不能代表全部客户真实体验，会造成管理层对客户满意度的误判，不能替代系统性 NPS 调研。2) 负面评价公开可见。社交媒体上的投诉会被其他潜在客户看到，直接损害品牌；如果响应不及时，负面舆情快速扩散。3) 没有闭环处理机制：材料没有说明收到社交平台投诉之后，如何登记、跟进、回访客户。很可能只是浏览评论，缺少工单闭环，反馈看了但不解决。

5. IT 与乐园安全运营的潜在衔接缺口

前文提到园区控制中心，负责监控游乐设备软硬件、CCTV、天气。但本段 IT 描述只讲面向客户的网站 / APP。

关键疑问：面向游客的 IT 系统，和控制中心的设备监控系统是否互通？例如：当控制中心识别暴雨，大型游乐设施需要关闭；理想状态下系统自动推送消息到官网、APP，实时更新设施状态，提前告知已购票游客。如果两套系统割裂：设备关停信息只能人工手动更新网页与 APP，会出现信息延迟。游客已经抵达乐园才知道大型设施关闭，加剧之前分析过的客户预期落差与投诉风险。这是非常实务的风险点。

6. 年卡、季卡数字化管理风险

HW 售卖月卡、年卡，通过网站 APP 购买。材料没有说明年卡身份核验的 IT 支撑。如果系统功能简陋，会出现年卡盗用、重复使用、高峰预约管控功能缺失。例如前面分析的旺季年卡用户挤兑问题，如果 IT 系统不支持年卡高峰预约，就无法落地限流管控措施。

三、实务改进建议（考试答题可用）

1. **评估系统集成，消除数据孤岛** 梳理各 IT 子系统（订票、入园核验、零售 POS、控制中心、财务）。打通关键数据流：线上预订数据自动给到运营部门用于人力排班、餐饮备货；把票务客户数据和园内二次消费数据对接，分析不同票种客群消费行为。
2. **强化业务连续性与网络安全**
 - 对官网、APP 做压力测试，应对旺季订票高峰；建立故障应急备用方案；
 - 加强游客个人支付信息的数据安全保护，定期安全审计；做好数据备份。
 - 明确 IT 运维责任：区分内部团队与外部服务商，确立故障响应 SLA，在家族理事会争取必要 IT 预算，避免后台系统因成本考量长期搁置升级。
3. **完善客户反馈闭环，不能只依赖社交媒体** 社交媒体仅作为其中一个信息来源。建立正式客户反馈工单系统：把社交平台评论、园内现场投诉、邮件反馈统一归集、分配责任人、跟踪处理、回访。同时定期开展正式 NPS 调研，弥补社交媒体“沉默用户”的信息盲区，给董事会提供真实客户体验数据。
4. **打通运营控制系统与面向客户的前端平台** 实现控制中心识别天气 / 设备故障后，自动 / 快速同步设备开放状态到官网、APP。让预购票游客在出行前就知晓设施关停情况，管理客户预期，减少现场冲突。
5. **完善会员（月卡 / 年卡）IT 功能** 在系统中增加高峰预约功能，支撑旺季年卡客流管控，解决年卡用户过度集中在旺季的业务痛点。

四、可直接写入风险报告的风险条目

1. **系统碎片化 / 数据孤岛风险**：多套 IT 子系统相互独立，数据不能自动流转，造成运营决策依靠人工处理，效率低、易出错；
2. **IT 资源约束风险**：家族企业模式下 IT 后台升级预算容易被 NBA 股东压缩，系统老化，缺少专职 IT 维护能力，依赖外部服务商，故障响应存在不确定性；
3. **线上售票业务连续性风险**：官网 / APP 在旺季流量高峰存在崩溃可能，阻碍订票与电子票调取，带来收入损失与游客投诉；同时存在游客个人信息网络安全、数据泄露风险；
4. **客户反馈信息失真风险**：仅依靠社交媒体收集游客反馈，样本片面，无法捕获沉默不满意客户，造成管理层误判客户满意度；缺少反馈闭环处理流程；
5. **系统之间信息同步滞后风险**：乐园控制中心（设备、天气）与官网 APP 信息不同步，设备关停信息更新延迟，加剧游客预期落差；
6. **会员系统功能不足风险**：IT 系统缺少年卡高峰预约等管控能力，无法有效缓解旺季年卡用户挤兑园区的问题。

Risk report extract Risk category Description

Safety and security– Serious incidents leading to visitors or staff members being injured or becoming ill due to o failure to follow health and safety systems o inadequate infrastructure maintenance or management o sabotage or a malicious attack on a ride or attraction (either a physical or cyber-attack)– There could be a reduction in visitors’ confidence as a result of any of these safety and security issues occurring. Innovation and customer satisfaction– Growth potential could be adversely impacted if our visitors consider our attractions outdated or our rides no longer relevant or exciting.– Negative customer reaction, by word of mouth or wider social media, could reduce the likelihood of visitors to HW. Competition– There is intense competition for leisure time from other theme and amusement park providers and from a wide range of other attractions within Deeland and from global attractions. Technological developments and cyber security– The failure of our website or mobile app could impact adversely on our ability to operate.– A failure to keep up to date with technological developments in the industry or meet customer expectations will result in HW’s inability to deliver growth and customer satisfaction.– Cyber-attacks could lead to data loss and significant disruption to business operations.– Loss or corruption of customer personal data could result in loss of customer confidence and reduced visitor numbers. Risk category Climate change and environmental responsibility Description– – Climate change is impacting on weather systems, which could ultimately impact on the continuity of our operations. Failure to conserve the planet’s natural resources could impact adversely on meeting the expectations of our visitors and the wider community in which we operate

HW 风险报告拆解（每项包含：具体实际影响、发生概率 + 理由、实务落地解决措施，参考真实乐园行业实操）

1、风险类别：Safety and security 安全与安保

风险描述：游客或员工受伤、生病；诱因：未遵守健康安全制度；基础设施维保不足；针对游乐设施的物理破坏或网络恶意攻击；事件发生后游客信心下降

①未遵守健康安全制度（一线人员违规操作）

- **具体实际影响：**游乐辅助员漏扣安全压杆、操作员简化检查流程，造成游客摔伤磕碰；员工不遵守消杀、食品安全流程，引发园内群体性食物中毒；OAPO 监管机构介入，临时勒令涉险设备关停，罚款；社交媒体大量事故视频传播，短期门票销量暴跌；还会产生工伤赔偿、游客诉讼赔付。
- **发生概率：中高。**理由：HW 一线大量是 18-25 岁季节性临时工，每年全部重新招聘；培训只有 1-2 天，部分岗位无上岗测试；旺季客流巨大，员工疲劳容易跳过安全检查步骤；主管监管覆盖有限，人为失误是乐园高频真实事故来源。
- **实务解决措施（对标欧洲本土主题乐园实操）** 1) 游乐操作员、游乐辅助员全部设置上岗实操测试，不通过不能上岗；旺季每两周开展 1 次 1 小时安全复训； 2) 关键岗位设置双人复核机制，过山车安全锁扣检查，辅助员做完，操作员二次确认； 3) 安装现场简易手持上报终端，鼓励员工上报安全隐患，善意上报不追责； 4) OAPO 合规检查清单打印张贴在每个设备点位；全职主管每小时轮岗巡查各个游乐点位； 5) 购买足额公众责任险，提前预设事故应急处置流程。

②基础设施维保不足管理不到位

- **具体实际影响：**老园区管线老化、过山车钢结构磨损没有及时发现，运行中部件故障，造成游客受伤；老旧排水系统，暴雨时园区大面积积水，游客滑倒；OAP0 年审不通过，部分游乐设施强制禁止运营；旺季王牌过山车被迫停机，直接损失大量客流与门票收入，高额维修支出。
- **发生概率：中等。**理由：园区是几十年分批扩建而成，老片区基础设施老旧；每年 11-2 月维保窗口期时间紧张，如果旺季末端设备损伤大，维修工作量过载，会压缩检修质量；家族 NBA 股东希望多分红，可能压缩设备维保预算。
- **实务解决措施（对标乐园资产管理实操）** 1) 建立设备全生命周期台账，每台游乐设施记录磨损、检修记录，设置强制大修触发节点，预算单独锁定，不可以被分红挤占； 2) 旺季结束立刻开展设备初步评估，重大维修项目提前规划，不要全部积压到 11-2 月； 3) 第三方专业机构每年独立检测大型过山车等核心设备，不完全依赖内部工程团队； 4) 对老园区地下管网、排水系统分年度分批翻新。

③物理恶意破坏 / 网络恶意攻击针对游乐设施

- **具体实际影响：**物理破坏：有人故意损坏游乐设备零部件，运行时发生故障伤人；网络攻击：入侵乐园控制中心系统，篡改游乐设备运行参数、关闭监控；无论哪一种，一旦出事立刻停业，巨额调查修复成本，媒体大规模报道，游客长期不敢到访。
- **发生概率：低。**理由：恶意蓄意破坏属于小概率事件；但园区公共区域人员混杂，存在外部人员闯入风险；控制中心、设备控制系统联网，存在被攻击可能性。
- **实务解决措施** 1) 物理：CCTV 全覆盖游乐设备机械区域，非工作人员禁止进入设备机房；安保定时巡逻设备后台机械区； 2) 网络：游乐设备控制网络和面向游客的官网 APP 做物理隔离，二者不能互通；控制中心内网不接入公网；定期渗透测试； 3) 安保设置突发事件预案，发现可疑人员处置流程。

衍生后果：以上任意安全事件发生，**游客信心下降的实际结果：**家庭客群（HW 核心客户）会优先选择其他更安全的竞品乐园，未来 1-2 个季度门票销量明显下滑，研学学校团体取消合作。

2、风险类别：Innovation and customer satisfaction 创新与客户满意度

风险描述：游客认为游乐设施老旧，项目不再刺激有吸引力，损害增长潜力；口碑、社交媒体负面评价，游客到访意愿下降

- **具体实际影响：**游客对比竞争对手新过山车、新主题片区，觉得 HW 项目陈旧；家庭游客来过一次不再复购；年卡用户不再续费；社交媒体大量吐槽设施老旧；学校研学团转向竞品；客流逐年缓慢下滑；即便票价打折，也无法拉动客流；乐园收入停滞。
- **发生概率：中高。**理由：HW 最大过山车是 4 年前安装，其余大量设备是多年逐步添置；家族董事会偏向依赖过往成功经验；NBA 股东不愿意支持大额资本开支上新项目；缺少外部董事，很难推动大型新项目落地；硬件设施会自然老化，竞品持续上新。
- **实务解决措施（对标欧洲家族运营乐园做法）** 1) 不需要每年都新建昂贵过山车；采用“小迭代模式”：每 2-3 年更新一个主题片区的布景、故事、小型互动项目，投入远低于新建过山车； 2) 每年做游客问卷，直接询问游客觉得哪些项目过时，而不是只依靠管理层主观判断； 3) 用好自有 Hasper 本土神话 IP，更新室内剧场、互动故事体验，不只是依靠硬件过山车； 4) 分批引入外部独立行业顾问，给家族理事会展示竞品对标数据，争取资本开支预算； 5) 社交媒体主动收集差评，建立工单闭环，针对高频吐槽点优先迭代。

3、风险类别：Competition 竞争

风险描述：来自其他主题乐园、迪兰本地各类景点、全球娱乐产品争夺消费者休闲时间，竞争激烈

- **具体实际影响：**消费者周末、假期总休闲时间有限。竞品乐园推出新设施、园区酒店套票；本地博物馆、水上中心、户外营地抢夺家庭客；线上流媒体、家庭游戏减少家庭外出游玩。HW 门票销量承压，若不降价就客流流失；如果降价，会压缩利润；学校研学订单被竞争对手抢走。
- **发生概率：高。**理由：休闲选择持续变多；HW 两大竞争对手拥有园内酒店，可以售卖过夜套餐，HW 没有酒店，缺少过夜产品；消费者可选择的线上娱乐持续增加。
- **实务解决措施** 1) 强化独有的“娱乐 + 历史教育”差异化，深耕研学 B 端学校团体，这是竞品难以复制的板块；开发成套学校研学课程包； 2) 不和竞争对手比拼大型过山车硬件，开发独有 Hasper IP 周边、限定活动：节日主题活动、故事巡游； 3) 和周边外部酒店达成轻资产合作，打包售卖“门票 + 周边酒店”组合套餐，弥补自身无园区酒店短板； 4) 定期做竞品对标，监控对手的套餐、活动，快速调整自身家庭套票、团体票政策。

4、风险类别：Technological developments and cyber security 技术发展与网络安全

包含 4 个子风险

4-1 官网、手机 APP 故障失效

- **具体实际影响：**旺季周末、假期 APP / 网站崩溃，游客无法线上购票；已经购票的游客打不开电子票；入园入口大量游客拥堵排队，现场争吵投诉；线上收入直接中断；社交媒体大量负面吐槽；即使后续系统恢复，部分游客直接放弃到访。
- **发生概率：中等。**理由：大部分游客使用预购票；旺季访问流量暴涨；HW 高度依赖外部服务商维护 APP / 网站；家族容易压缩 IT 预算，缺少压力测试。
- **实务解决措施（参考乐园线上票务系统）** 1) 节假日之前做流量压力测试； 2) 准备降级备用方案：系统崩溃时开放线下现场人工购票窗口，打印临时纸质票； 3) 和 IT 供应商签订 SLA 协议，明确故障响应修复时间； 4) 重要数据异地备份。

4-2 跟不上行业技术发展，无法满足客户预期，抑制增长与满意度

- **具体实际影响：**竞品上线线上预约排队、手机园区导航、AR 故事互动；HW 还是传统模式，游客需要现场排队；年轻游客觉得体验落后；年卡、家庭游客复购率下降；对比竞品体验差距拉大。
- **发生概率：中高。**理由：家族董事会路径依赖；NBA 股东把 IT 看作非必要开销，不愿意投入数字化升级；没有外部董事带来行业新技术视野。
- **实务解决措施** 1) 优先落地低成本高回报数字化：园区手机地图、项目实时排队时长展示，不需要一次性巨额投入； 2) 小范围试点新技术，先小规模测试效果，再大规模投入，降低家族股东对大额投入的抵触； 3) 把竞品数字化案例提交家族理事会，做收益-成本测算。

4-3 网络攻击，造成数据丢失、业务中断

- **具体实际影响：**黑客攻击，票务系统瘫痪，无法检票；后台业务数据被加密勒索；控制中心 IT 系统受攻击，监控失效；乐园部分业务被迫临时关停，产生直接收入损失，额外支付赎金或者修复费用。
- **发生概率：低。**乐园不是最高优先级攻击目标，但文旅企业勒索攻击案例逐年增加。
- **实务解决措施** 1) 游客订票网站与游乐设备控制中心网络物理隔离，**绝对不能共用一套网络**； 2) 定期做网络安全扫描；重要业务数据每日异地备份； 3) 聘请第三方网络安全服务商，制定勒索攻击应急预案。

4-4 客户个人数据丢失、损坏

- **具体实际影响：**游客姓名、手机号、支付信息泄露；触发当地数据保护法规，高额罚款；游客对 HW 失去信任，大量游客不再线上购票；社交媒体爆出隐私泄露丑闻，品牌严重受损。
- **发生概率：低-中等。**理由：官网 APP 存储大量预订游客个人信息；如果安全维护不到位就会出现泄露。
- **实务解决措施** 1) 遵循本地数据保护法规；游客支付信息不长期完整存储； 2) 定期第三方安全审计；发生泄露的对外通知流程提前写好。

5、风险类别：Climate change and environmental responsibility 气候变化与环境责任

两个子风险

5-1 气候变化改变天气模式，威胁业务连续性

- **具体实际影响：**极端暴雨频次变多，11-2 月雨季降雨强度更大，大型过山车、水滑道更早关停；非雨季突发暴雨，旺季工作日 / 周末突然下雨，大型设施临时关闭，游客付费入园但是玩不到王牌项目，大量投诉；高温极端天气，游客中暑，部分游乐设施因高温限制运行；干旱会造成水滑道供水不足。进一步放大原有季节性经营痛点。
- **发生概率：高。**极端天气发生频率逐年上升。
- **实务解决措施** 1) 在官网 APP 实时推送极端天气预警、设施临时关闭提示，提前管理游客预期； 2) 增加少量室内游玩项目（小剧场、室内故事展厅），极端天气下可以承接游客； 3) 升级园区排水系统，应对更强暴雨； 4) 高温天气增加遮阳棚、饮水点、防暑物资；制定高温设备运行限制标准。

5-2 自然资源节约做得不好，无法满足游客与社区的期望

- **具体实际影响：**园区大量一次性塑料餐饮用品，水资源浪费；本地社区、游客批评乐园环保表现；学校研学团体（非常看重环保价值观）取消合作；社交媒体负面舆论；地方政府环保检查不达标，收到整改通知。
- **发生概率：中等。**游客、学校、当地社区对文旅企业环保要求持续提高；HW 自营全部餐饮零售，如果没有环保政策，容易出现该问题。
- **实务解决措施（欧洲乐园通用实操）** 1) 园内淘汰一次性塑料餐具，改用可循环餐具；设置雨水收集系统用于绿化浇灌，减少自来水消耗； 2) 把环保内容融入 Hasper 教育主题研学，反而变成卖点； 3) 设置年度环保 KPI，定期向家族理事会汇报环保指标，而不是只看财务数据。

4. Extracts from HW's website Mission To entertain, educate, excite and bring joy to the people of and visitors to Deeland. Vision To be a world leader in inspiring people through entertainment and fun. Values We value – – – the safety, security and welfare of our visitors and staff and aim to build these into everything we do the planet, and aim to minimise our impact on its resources our local community and work to maximise our engagement and support in local community projects and events our visitors' entertainment needs and aim to be responsive and innovate towards their expectations

HW 官网使命、愿景、价值观 + 证据（来自前面全部案例材料）：不一致/价值观未落实的证据

格式：列出每一条价值观 → 官网表述 → 案例材料里的现实证据（证明存在不一致/没有充分达成）

Mission 使命

To entertain, educate, excite and bring joy to the people of and visitors to Deeland. 为迪兰本地居民及游客提供娱乐、教育、激发乐趣、带来欢乐

不一致/未充分实现证据：

1. **娱乐层面：**大量一线是短期季节性员工，培训时间短，服务质量不稳定；旺季排队严重；年卡用户高峰挤兑；游客遇到设备临时关闭时信息更新滞后，大量游客产生不满，无法实现“bring joy”。
2. **教育层面：**虽然有家族历史的新员工入职宣讲，但面向普通游客，材料没有体现常态化教育体验输出；教育主要依靠学校团体研学，普通散客获得教育内容有限。
3. **现实证据来源：**人员配置、IT 系统、票务定价、季节性运营、社交媒体反馈机制的全部前文信息。

Vision 愿景

To be a world leader in inspiring people through entertainment and fun. 成为通过娱乐与乐趣启发大众的全球领先乐园

不一致/未充分实现证据：

1. HW 的董事会全部为家族内部人员，缺少外部行业视角；NBA 股东抵触大额资本开支，新项目、新技术投入容易被限制，很难做到行业领先。
2. 设施存在老旧风险，面临激烈的本地+全球休闲竞争；数字化技术迭代滞后，没有对标全球头部乐园的产品、技术水平。
3. IT 系统碎片化，客户反馈只被动依靠社交媒体，缺少系统性客户洞察，难以持续“inspiring people”。

结论：现状只是区域性乐园，内部治理、资本投入约束阻碍达成“world leader”。

Values 价值观（4 条逐条拆解，每条：官网原文 | 现实冲突证据（材料证据） | 说明哪里没有落地）

Value1: the safety, security and welfare of our visitors and staff and aim to build these into everything we do

重视游客与员工的安全、安保与福祉，力求将安全融入所有工作

与现实不一致的证据：

1. 一线大量季节性员工仅 1-2 天入职培训；游乐辅助员（负责检查游客安全卡扣）**没有强制上岗测试**，只有游乐操作员才有测试；人为操作失误风险高，安全没有嵌入全部岗位。
2. 淡旺季人力矛盾：淡季全职员工需要同时承担运营、大规模设备维保、年审筹备，人员超负荷，会带来维保质量下降，威胁安全。
3. 网络架构风险：没有明确隔离游客 IT 系统与游乐控制中心，存在网络攻击隐患；控制中心高度依赖一线员工主动上报隐患，缺少主动巡检机制。
4. 员工福祉角度：季节性员工为短期 4-8 个月合同，没有转正、晋升通道；旺季高强度工作，无完善的员工关怀机制。

总结：安全只重点落实在少数全职核心岗位，大量一线临时工岗位没有把安全充分嵌入流程，和价值观宣称不一致。

Value2: the planet, and aim to minimise our impact on its resources

重视地球，力求最小化对自然资源的消耗

与现实不一致的证据：

1. 风险报告明确识别气候变化与环境责任风险，但案例材料**看不到 HW 已经落地的环保举措**（无雨水收集、无减塑、无节水措施的描述），仅有目标，缺少实际行动。
2. 园内餐饮零售全部自营，没有提到减少一次性塑料、废弃物管理方案。
3. 家族理事会中环保指标不是强制考核，NBA 股东优先关注财务回报，环保投入容易被压缩。

总结：只有价值观声明，材料看不到对应的落地项目，存在“口号大于实际行动”的不一致。

Value3: our local community and work to maximise our engagement and support in local community projects and events

重视本地社区，最大化参与、支持本地社区项目与活动

与现实不一致的证据：

1. 整个案例材料，**没有给出任何 HW 参与本地社区项目、社区活动的事实、案例、资金、项目描述**。
2. 季节性员工大部分是本地 18-25 岁学生群体，虽然雇佣本地年轻人，但材料没有体现进一步社区回馈（社区公益、本地活动赞助、社区合作项目）。
3. 家族理事会年度议题聚焦财务、战略，材料没有显示社区相关 KPI 或者定期社区沟通机制。

总结：价值观宣称要最大化社区参与，但案例没有证据证明该活动实际开展，承诺和实际行动存在缺口。

Value4: our visitors' entertainment needs and aim to be responsive and innovate towards their expectations

重视游客娱乐需求，积极响应游客，围绕游客预期持续创新

与现实不一致的证据：

1. 游客反馈主要**被动依赖社交媒体评论**，没有正式 NPS 调研、没有闭环工单系统；大量沉默不满意游客不会发社交平台，HW 听不到完整游客声音，很难做到“responsive 积极响应”。
2. 治理层面：董事会全部家族内部人，路径依赖；NBA 股东对创新资本支出较为抗拒，上新项目、数字化升级容易被否决，限制创新。
3. IT 系统碎片化，不能充分分析游客消费与体验数据；缺少机制把游客意见系统性输入战略决策。
4. 存在设施过时风险；遇到天气、设备关停，官网 APP 信息同步滞后，游客预期管理差，游客诉求响应滞后。

总结：声称要响应游客、持续创新，但收集游客意见渠道片面，创新投入受股权结构约束，做不到充分响应游客期待。

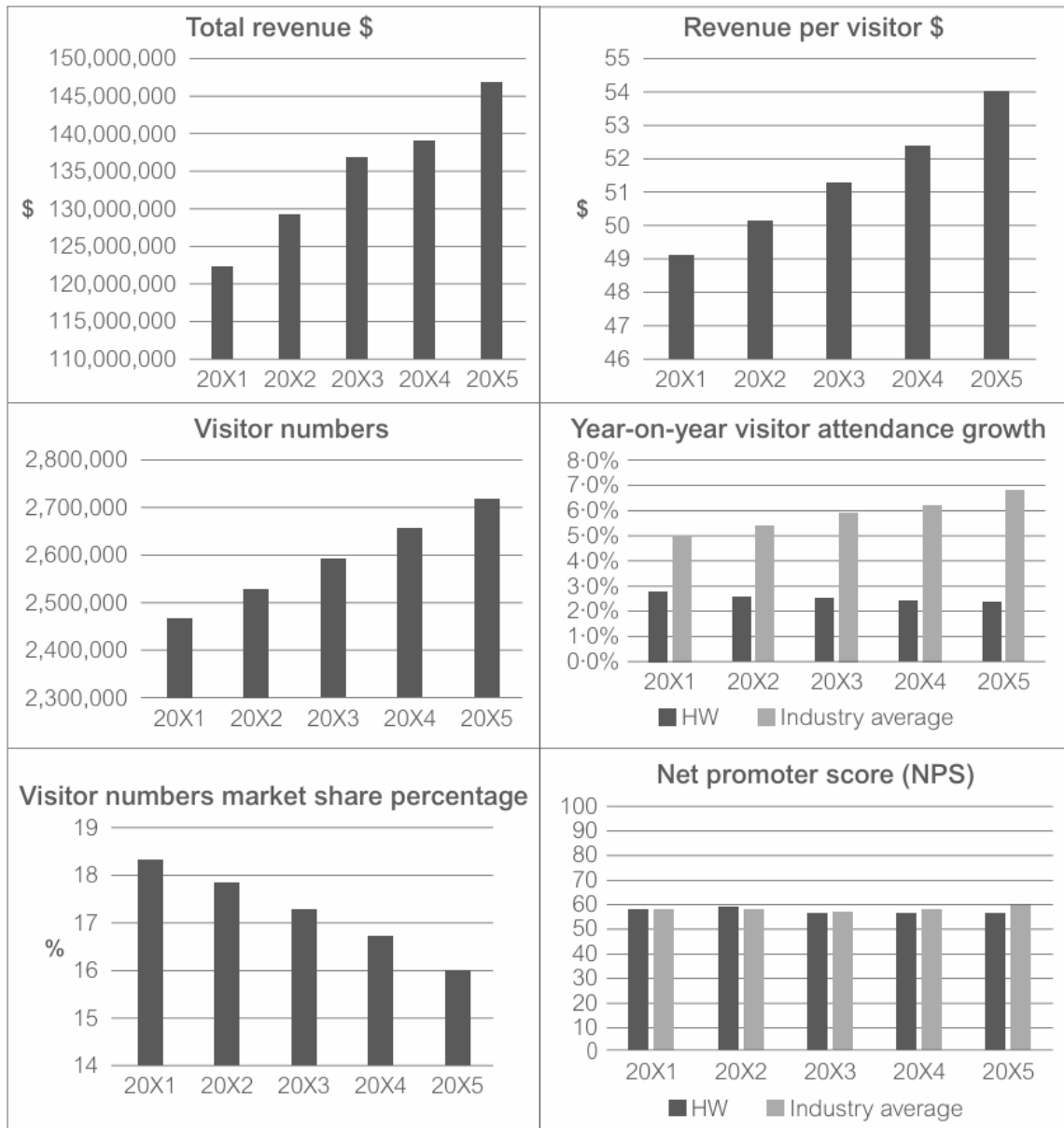
简短考试版小结（可以直接写试卷）

HW 的使命、愿景、价值观对外高调公布，但多处与实际运营存在差距：

1. 安全价值观：安全管控对大量季节性一线岗位覆盖不足，培训、考核不完备；
2. 环境价值观：仅有目标，材料无实际落地环保行动；
3. 本地社区价值观：无案例证明开展社区项目，仅为书面承诺；
4. 游客响应与创新：客户反馈渠道片面，家族治理约束创新投入，难以充分响应游客需求。

如果你需要，我可以把这部分整理成考试表格格式：Value | Evidence of non-compliance / inconsistency。

5. Key performance indicators



HW KPI 图表深度实务分析 (20X1-20X5)

6 个指标：总收入、人均游客收入、游客总数量、游客同比增长率、游客市场份额、NPS 净推荐值 结合前面案例事实（家族治理、季节性员工、IT 系统、风险报告、使命价值观缺口），每个指标：数据解读 + 实务原因（案例证据 **evidence from pre-seen**）+ 暴露的业务问题 + 与价值观/风险的关联

1. Total revenue \$ 总收入 (20X1-20X5 持续向上)

- **数据:** 收入逐年稳定上涨, 20X1≈123M → 20X5≈147M, 每年绝对收入增长。
- **Evidence from pre-seen (案例证据)** 1) 游客总人数持续增加; 2) 人均游客收入稳步提升; 门票+自营零售餐饮带来收入; 有 B 端学校研学团体; 线上 APP 官网售票扩大销售渠道。
- **实务分析:** 账面总收入好看, 但不能代表经营健康。收入增长来自两件事: ①来的人变多; ②向每位游客收更多钱。
- **隐藏负面信号** 游客市场份额持续下跌, 说明整个行业市场规模扩张更快, HW 跑输大盘; 总收入上涨是市场红利, 不是自身竞争力变强。家族 NBA 股东只看总收入, 容易误以为业务向好, 忽视份额下滑、NPS 停滞的底层问题。
- **关联风险/价值观:** 虽然收入增长, 但**创新、客户满意度风险真实存在**; 收入增长掩盖了结构性问题。

2. Revenue per visitor \$ 人均游客收入 (稳步持续上升)

- **数据:** 20X1≈49 → 20X5≈54, 每一位游客在 HW 消费逐年走高。
- **Evidence from pre-seen** HW 自营全部 retail&catering 餐饮零售; 售卖月卡/年卡; 票价提升; 园内周边商品销售。IT 系统可卖门票, 但系统数据孤岛, 无法精准分析哪些客群驱动人均消费。
- **实务分析** 人均收入提升, 代表乐园从每位游客身上赚更多; 可能来自票价上调、园内餐饮商品涨价。△**风险:** 如果人均收入提升来源于涨价, 而不是游客自愿购买更多商品服务, 会压制客户满意度。
- **结合 NPS 佐证:** NPS 几乎没有上涨。

关键实务信号: 人均消费涨了, 但**游客推荐意愿没有同步改善**。暗示游客不是心甘情愿多花钱, 涨价可能在消耗客户好感。

- **价值观冲突点:** 价值观提出要响应游客预期, 但涨价推高人均收入, 却没有换来 NPS 提升, 与 “responsive to visitor expectations” 存在矛盾。

3. Visitor numbers 游客总数量 (到访人数, 逐年上升)

- **数据:** 20X1 约 247 万, 一路上涨到 20X5 约 272 万, 绝对到访人数每年增加。
- **Evidence from pre-seen** 官网+APP 线上订票扩大触达; 社交媒体营销; 学校研学团体; 本地休闲市场整体在扩张 (行业平均增长持续高于 HW)。
- **实务分析** 绝对游客数字很漂亮, 但不能单独看好。看对比指标: 市场份额持续下降, 年同比增速持续低于行业平均。🔗**真实含义:** 虽然来 HW 的人一年比一年多, 但是整个市场蛋糕扩张更快, HW 抢蛋糕的能力变弱, 相对竞争力下降。
- **业务现实:** 竞争对手上新项目、其他休闲选择抢夺客源 (竞争风险); HW 受 NBA 股东约束, 难以大规模上新游乐设施。

市场大环境救了 HW, 自身吸引力相对变弱。

4. Year-on-year visitor attendance growth 游客到访同比增长率 (HW 黑色柱 vs 行业平均灰色柱)

- 数据核心事实

- 行业平均增速：持续走高，20X1 $\approx$ 5%一直上升到 20X5 接近 7%，行业景气度不断提升。
- HW 自身同比增速：持续走低，稳定在 2-3%区间，逐年小幅下滑。
- 每一年 HW 增速都显著低于行业平均水平，差距越来越大。

- **Evidence from pre-seen** 1) 竞争风险：Deeland 其他主题乐园、本地景点、全球娱乐争夺休闲时间； 2) 治理约束：董事会全部家族成员，NBA 股东抗拒大额资本开支，难以落地大型新项目；存在设施过时风险； 3) 客户反馈机制缺陷：仅依靠社交媒体收集反馈，缺少系统性客户洞察，创新不足； 4) 服务质量不稳定：大量短期季节性临时工，培训不足，服务体验波动，抑制复购。
- **实务解读（考试得分关键点）** 行业整体高速增长，HW 却增长乏力。不是市场不行，是 **HW 自身跑输同行**。如果未来行业景气下行，HW 游客数量很容易直接转为负增长。现在的低增长是未来的预警信号，对应风险报告中的「Innovation and customer satisfaction」以及「Competition」风险。

5. Visitor numbers market share percentage 游客数量市场份额 %

- 数据：20X1 18.3% $\rightarrow$ 20X5 下降到 16%，连续五年市场份额持续被侵蚀，趋势非常明确。
- **Evidence from pre-seen** 1) 竞争激烈；HW 缺少园区酒店，没有过夜产品； 2) 家族治理约束，新项目、数字化投入容易被 NBA 股东否决； 3) 客户体验不稳定，季节性员工带来服务波动； 4) IT 系统碎片化，客户反馈渠道不完善，不能快速响应游客需求，违背价值观“aim to be responsive and innovate towards their expectations”。
- 实务重大结论

总收入、游客绝对数量在涨，但**市场份额持续萎缩，这是最核心的警示 KPI**。家族理事会很容易只看收入、游客绝对数，忽略份额指标；NBA 股东看财务利润，容易忽视市场地位丢失。长期份额下跌意味着，当行业红利消失，收入会直接承压。直接印证风险报告：创新不足、竞争风险已经在 KPI 上体现为实实在在的市场份额丢失。

6. Net promoter score(NPS)净推荐值 (HW 黑色 vs 行业平均灰色)

- 数据 HW 的 NPS 几乎原地不动，维持在 55-60 区间；行业平均 NPS 缓慢小幅上升；20X3-20X5 HW 的 NPS 略低于行业平均水平，差距慢慢拉大。
- **Evidence from pre-seen** 1) 一线大量季节性临时工，培训只有 1-2 天，部分岗位无上岗测试，服务质量不稳定； 2) IT 反馈渠道缺陷：只靠社交媒体收集反馈，没有正式 NPS 调研闭环，很多不满意的沉默客户无法被捕捉； 3) 天气风险：极端天气、设备关停，官网 APP 信息同步滞后，游客预期管理差，造成不满； 4) 人均游客收入持续上涨（涨价），但体验没有同步提升； 5) 安全风险：季节性员工带来人为安全隐患，会压低游客推荐意愿。
- **实务解读** HW 收入、游客数、人均收入全部向上，但 **NPS 几乎没有改善，落后行业**。📌商业含义：游客来消费，但并不愿意主动推荐给别人。复购、口碑增长的底层动力不足，对应风险报告

“Negative customer reaction by word-of-mouth or social media”。与价值观冲突：价值观承诺“responsive and innovate towards their expectations”，NPS 表现证明并没有充分实现。

综合汇总：KPI 之间矛盾（考试高分重点）

表面向好指标：Total revenue 总收入、Visitor numbers 游客数量、Revenue per visitor 人均收入，三者全部上升。背后危险信号：

1. HW 同比增速持续低于行业平均；
2. 市场份额连续五年下滑；
3. NPS 停滞，逐步落后行业平均。

Evidence from pre-seen 案例材料对应逻辑链 家族治理（董事会全家族、NBA 股东追求分红，抑制资本开支）→ 创新投入不足、设施有过时风险、IT 升级受限 + 大量季节性临时工带来服务不稳定 → 相比同行吸引力变弱 → 增速跑输行业，市场份额丢失，NPS 不及同业。

总收入还能增长，完全依靠整个休闲行业大盘扩张，而不是 HW 自身竞争力提升。一旦行业景气回落，HW 业绩会快速承压。

直接对应风险报告条目

1. Innovation & customer satisfaction 风险：KPI（份额下跌、NPS 落后）已经是该风险的早期证据，不是未来假想风险，现在已经发生。
2. Competition 竞争风险：市场份额持续被竞争对手抢占，是竞争风险现实体现。
3. Safety & security 风险：季节性员工带来服务、安全隐患，压制 NPS。
4. IT/cyber risk：IT 系统缺陷，反馈机制不足，无法有效提升游客体验。

与使命、愿景、价值观的不一致证据（结合 KPI）

1. 愿景“To be a world-leader”：市场份额持续下滑，跑输行业平均，现实与全球领先的愿景差距持续拉大。
2. 价值观“responsive and innovate towards visitor expectations”：人均消费上涨，但 NPS 没有提升，市场份额丢失，证明没有充分响应游客期待。