

近年来,我市每年有五六十家娱乐场所停业,2015年更是达到73家。今年是文化部确定的文化娱乐行业转型升级之年——

# 歌舞娱乐业转型之路在何方

## 新闻聚焦

本报记者 崔小明  
通讯员 蒋顺芳

曾几何时,银乐迪、普乐迪、嘉乐迪等量贩式KTV在大街小巷随处可见,如今它们的招牌已寥寥无几。自2012年以来,我市歌舞娱乐行业与全国其他城市一样,市场持续低迷,每年有数十家关门倒闭,这一现象引起各界关注。9月中旬,文化部印发《关于推动文化娱乐行业转型升级的意见》,提出了“融合发展、创新供给、拓展受众、提升形象”的十六字方针,为我市500余家歌舞娱乐场所的转型之路指明了方向。



昨晚,位于闹市区的一家量贩式KTV正在招兵买马。

(记者 徐文杰 摄)

## “关门潮”来袭 市场供大于求

嘉乐迪、普乐迪、银乐迪等如雨后春笋遍布大街小巷,同时出现了一批夜总会式KTV。

到2011年,我市歌舞娱乐行业发展达到顶峰。据市文化娱乐行业协会统计,这一年,该行业503家娱乐场所,创造了3.14亿元的利润,达到历史最高水平。

2013年,全市歌舞娱乐场所激增至613家,包厢数达1.6万个,

双双创历史新高。但表面的繁华背后其实早已暗流涌动,受经济大环境等因素影响,很多KTV客源流失严重,整个市场供大于求。

进入新世纪以后,歌舞娱乐行业发展迅速。量贩式KTV歌库、

350毫升的青岛啤酒,进价每瓶不到5元,在一些高档KTV可以卖到30元,红酒、洋酒的利润更是能达到几十倍。高额的回报让资本蜂拥而至,很多人豪掷数千万元进军歌舞娱乐行业。

2013年,全市歌舞娱乐场所激增至613家,包厢数达1.6万个,双双创历史新高。但表面的繁华背后其实早已暗流涌动,受经济大环境等因素影响,很多KTV客源流失严重,整个市场供大于求。

据统计,2013年全市歌舞娱乐行业利润仅为1.22亿元,不到2011年历史峰值的4成,而同年全市歌舞娱乐场所数量却比2011年多出100多家。僧多粥少,市场被肢解,利润被摊薄,很多歌舞娱乐场所深陷其中,苦苦挣扎。一批娱乐行业的“小巨人”没能熬过寒冬,倒在风口。据市文化娱乐行业协会统计,近年来,每年有五六百家娱乐场所停业,2015年更是达到73家。

## 竞争激烈成本增 管理落后模式旧

同时,人们的消费方式呈现多元化趋势。网络游戏、电影、度假旅游、养生休闲分流了娱乐场所的客源。此外,人们的消费理念更趋理性,过去那种“炫富”、“摆阔”一掷千金的盲目、疯狂消费的状况已一去不复返。

竞争激烈,成本剧增。原来,一个KTV包厢的平均面积为30平

方米。后来各娱乐场所为了招揽顾客,不断扩充包厢面积。现在,每个包厢面积普遍达到40平方米,一家KTV每年仅包厢面积增加所带来的成本就接近20万元。加上人工工资以及物价上涨等因素,与5年前相比,同样面积的娱乐场所需要追加20%到30%资金,营业成本增加40%以上。成本上升,客源减少,利

润降低,企业生存困难。管理落后,模式陈旧。很多场所管理办法简单,经营模式陈旧落后。一些业主不懂经营,将整个场所交给职业经理人管理。但部分职业经理人其实并不专业,面对困境束手无策,而是动起了歪脑筋,竭泽而渔。少部分KTV场所甚至涉黄、涉毒、涉黑,严重影响行业形象。

## 让市场回归理性 娱乐业仍大有可为

尽管存在很多问题,但歌舞娱乐行业也面临难得的发展机遇,一些懂经营、善管理的业主反而乘此机会低价并购,做大做强。业内人士普遍认为,至少有三个有利因素可以帮助歌舞娱乐行业重整旗鼓。

利润率仍然吸引人。据市文化娱乐行业协会统计,2012年我市歌舞娱乐行业营业收入为13.2亿元,利润总额为2.8亿元,利润率为21.23%;2015年营业收入为8.3亿元,利润总额为7727万元,利润率为9.31%。虽然利润率

在降低,但9.31%的平均利润,仍是一个十分可观的数字,是其他许多行业达不到的。所以只要业主们调整心态,让市场回归理性,歌舞娱乐行业仍大有可为。

可供选择的物业比较多。近年来,我市商业综合体越开越多,竞争激烈,在招商引资时,他们非常重视KTV等歌舞娱乐场所对流动客源的吸引力,纷纷向一些经营规范、信誉良好、生意红火的KTV伸出了“橄榄枝”。宁波市文化娱乐行业协会副会长、琴朝KTV总经理张伟国说,宁波大小城市商业

协会分别召开全国性专题会议,就文化娱乐行业转型升级相关问题进行了深入的研究讨论,出台了相关政策。10月18日至20日,宁波市文广新局在宁波大学组织文化娱乐行业高级研修班,邀请了中国文化娱乐行业协会的秘书长等专家前来介绍各地转型升级的成功经验。10月23日,市财政局到文广新局等单位调研,就财政税收如何扶持文化娱乐行业发展听取意见建议。下一步,我市将陆续出台文化娱乐场所转型升级的相关政策。

## 博采众长开拓创新 推动行业转型升级

有关专家认为,宁波歌舞娱乐场所转型要博采众长、开拓创新,充分发挥现代科技手段、互联网+以及信息服务平台的作用。

开创多元业态经营模式,增强核心竞争力。歌舞娱乐企业要顺应时代发展潮流,研究市场现状、经营动态、行业趋势和消费者的爱好、心理等,研发具有核心竞争力的特色娱乐新产品,丰富经营业态。从外地经验来说,广州“吃着火锅唱着歌”的来福格KTV和上海唱翻天饭饭式KTV,有个性、有亮点,既获得社会的赞誉,又能带来可观的经济效益。在注重欢唱体验的当下,KTV已经不再局限于唱歌了,在KTV举办各种派对、餐饮聚会、观看电影等已经不新鲜。要利用场地和设备优势,提供观影、演

出、游戏、赛事转播等服务,将其办成多功能的文化娱乐体验中心。

将互联网+有机应用于歌舞娱乐业。鼓励娱乐场所与互联网结合发展,实现场内场外、线上线下互动,增强娱乐场所体验式服务,不断拓展新型文化产业业态。在KTV娱乐中融入互联网+,使唱歌更具有趣味性、娱乐性。小米手环可以让不会唱粤语、日语、韩语、英语等歌曲的顾客,轻松地演唱所有版本的歌曲。爱唱歌的网红主播将自己的歌曲制作成专辑,上传到KTV云端,也一样能实现“霸屏”。此外,将高科技产品推广应用于歌舞娱乐行业,还有利于行业规范、阳光健康经营。

积极投身社会公共服务。鼓励

娱乐场所面向中老年人、低收入人群及特殊群体开发专项服务产品,提供优惠服务。鼓励娱乐场所参与基层公共文化服务,有条件的可按照政府购买服务相关规定,组织与承接公益性文化艺术活动。鼓励娱乐场所组织开展艺术讲座、声乐器乐舞蹈培训、休闲健身等多种形式的便民利民公共文化服务。支持企业开发适合公共文化服务的文化娱乐产品。

发展连锁经营。以发展连锁经营推动场所管理和服务标准化、规范化,形成品牌和规模效应。鼓励娱乐场所跨区域开展连锁经营,鼓励连锁场所入驻城市文化娱乐综合体。鼓励连锁企业提升服务水平,引领行业创新,支持连锁企业上市,做大做强行业品牌。对管理规范、守法经营的连锁场所予以扶

持,对其新设场所,应当给予行政指导,及时办理审批事项。探索对娱乐场所开展环境服务分级评定。行业协会要制定娱乐场所环境服务评定标准和程序,逐步开展环境服务分级评定工作,引导场所提高服务质量,优化环境布置,提升规范化管理水平,确保场所敞亮整洁、开放规范。政府相关部门、文化市场综合执法机构对环境服务评级较高的场所,要优先给予政策扶持;对环境服务评级较低的场所,要加强检查巡查,加大监管力度。

严格行业自律。娱乐场所要依法经营、诚信经营,严格做到不涉黄、不涉赌、不涉毒、不涉黑、不踩红线、不打擦边球,严格落实安全生产主体责任,自觉维护行业整体形象。

## 相关链接

### 文化娱乐场所三种转型升级模式案例

#### 将服务做到极致

象山亮剑企业管理有限公司旗下有9家KTV。2013年至今,当全市KTV经营步履艰难时,“亮剑”却在开疆拓土,不断发展。该公司董事长欧吉林告诉记者,9家KTV中,5家是别人经营不下去时他接管过来的。经过经营模式创新,这几家KTV全部起死回生,生意兴隆。欧吉林说,他的成功,首先应归功于一支好的经营团队。当别的KTV老板都在幕后指挥时,他始终站在一线经营管理。同时,采用管理层持股分红的激励措施留住骨干力量,使管理队伍保持稳定。二是将服务做到极致,他们的服务员能记住熟客的性格、长相特点,甚至生日,让客人有宾至如归的感觉。还有一些服务细节也值得一提,比如提供洗车服务,客人开车到他们店里唱歌,回去的时候车往往被洗得干干净净。他们还经常开展各种活动,送券送卡,用感情留客。

#### 参与公共文化服务

2011年,江东区文化经营行业协会积极倡导文化惠民服务活动,一些歌舞娱乐场所,每周安排两个半天,1至2个包厢,免费向社区老年人开放,至今已坚持了6年。这一惠民服务活动深受社区居民的好评,也扩大了这些歌舞娱乐场所的客源,提高了行业的社会美誉度。另据记者了解,北京温莎KTV针对老年欢歌群体的特性,推出了夕阳红卡服务项目和老年人免费艺术教育培训。最近一年来,他们通过社区搭建平台,为50岁以上的中老年人办理夕阳红卡近3万张,接待中老年顾客70余万人次。(记者 崔小明)

#### 数说



这一年,宁波歌舞娱乐行业有503家  
创造了3.14亿元的利润  
达到历史最高水平

#### 2012年

宁波歌舞娱乐行业营业收入为13.2亿元  
利润总额为2.8亿元

#### 2013年

宁波歌舞娱乐行业供大于求



全市歌舞娱乐场所增至613家  
包厢数达1.6万个  
双双创历史新高  
全市歌舞娱乐行业利润为1.22亿元

近年来,每年有五六十家娱乐场所停业

#### 2015年

宁波歌舞娱乐行业营业收入为8.3亿元  
利润总额为7727万元  
73家娱乐场所停业