

文体旅融合背景下文旅企业多业态经营机制研究

文 | 吕一凡

文体旅融合作为新时代产业发展的重要趋势，正在重塑文旅企业的经营模式和发展路径，消费升级背景下，游客需求呈现多样化、个性化特征，传统单一业态已无法满足市场需求，多业态经营成为文旅企业提升竞争力的必然选择。文旅企业通过整合文化资源、体育元素和旅游体验，形成主题公园、文化演艺、休闲娱乐、商业配套等多元业态协同发展格局。以某集团为例的行业领军企业在多业态经营实践中积累了丰富经验，深入研究其经营机制的构建路径与运行特征，对推动文旅产业高质量发展具有重要意义。



(配图由 AI 生成)

文体旅融合与多业态经营的内在逻辑

文体旅融合改变了传统产业要素的配置方式，文化要素承载精神内核，体育要素带来互动体验，旅游要素构建服务场景，三种要素的交融扩展了价值创造空间。融合发展产生的综合价值超越了单一产业的承载能力，任何单独业态都无法完整呈现文化内涵、体育活力和旅游体验的有机统一。文化内容需要通过多种形式进行展示和传播，体育活动需要相应的场地设施和配套服务，旅游产品需要多元化的内容支撑和体验载体。文旅企业必须构建多业态协同体系才能有效承接融合发展的价值输出，文体旅融合为企业多业态布局提供了内容来源和发展动力，多业态经营为融合价值的商业化转换提供了具体路径和实现方式，两者构成了文旅企业转型发展的核心逻辑。

文旅企业多业态经营机制构建

多业态经营机制构建是文旅企业适应融合发展趋势的核心要务，企业得建立起系统性的组织架构与运营体系来统筹协调，对不同业态间的资源配置、功能定位及发展节奏进行统筹协调，从而实现各业态的有机融合与协同增效。

文化内容挖掘与业态创新

文化资源进行系统挖掘能为业态创新奠定内容基础，文旅企业会组建专业团队深入发掘地域文化、历史传承及民俗艺术等资源，并建立文化内容收集整理体系。挖掘出的文化素材需经过创意转化和现代阐释，企业制定转化标准和流程规范，确保文化内容既保持原有特色，又符合现代消费需求。在产品化开发过程中，企业要建立文化元素评估筛选机制，以识别具有开发潜力的内容要素，并制订其在不同业态中的应用方案；IP 培育作为文化价值转化的重要环节，建立从创意策划到市场推广的完整开发流程，并构建文化符号识别和管理体系；业态创新依托差异化文化内容要在主题设计、产品组合、体验流程等方面制定创新策略和实施路径。市场反馈收集和用户需求分析机制能为文化内容持续优化提供数据支撑，并建立内容迭代和产品升级动态调整体系。

产业跨界融合与协同发展

构建跨界合作网络得制定合作伙伴筛选标准与评估体系，文旅企业要基于资源互补性和战略匹配度选择商业、教育、科技等领域的合作对象。设计合作模式会涵盖项目联合开发、资源共享、品牌联动等多个层面，还需建立合作协议

框架与管理制度；不同产业间融合要解决标准差异和运营模式差异问题，企业要制定统一管理规范和服务标准体系，建立跨业态协调管理架构（包括设立专门管理部门和制定协调工作机制），以此统筹各业态规划布局和运营安排。搭建信息共享平台需建立数据交换标准和安全保障措施，以支持各业态间客流信息运营数据和管理信息实时流通；设计利益分配和风险分担机制要明确各方权责边界，建立激励约束体系和争议解决程序来维护合作关系稳定性。

数字技术赋能与服务升级

数字化基础设施建设要完善数据中心部署、网络系统升级及智能设备配置等硬件环境，同时需制定相关技术标准和建设规范。技术应用体系构建围绕大数据、人工智能、物联网等核心技术展开，要建立技术选型和应用评估机制。数据管理体系建立涵盖数据收集、存储、处理、分析全流程管理，要制定数据质量标准和安全保护措施。智能服务系统开发需建立用户需求分析和功能设计流程，制订个性化推荐、智能导航、虚拟体验等功能实现方案。运营管理数字化转型需重构业务流程和管理模式，建立数据驱动的决策支持体系和运营监控机制。数字化人才培养和组织变革要制订人才引进和培训计划，调整组织架构和管理制度以适应数字化运营要求。服务标准化与个性化平衡机制建立需制定服务质量标准和个性化定制流程，确保技术应用能满足不同用户需求。

多业态经营机制的实践验证与完善路径

多业态经营机制的理论构建得通过实践去检验其有效性和适用性。文旅企业在实践过程中探索出不同类型的经营模式且积累丰富运行经验，能为机制完善提供重要参考。

文化驱动型业态融合的典型实践

以某集团为代表的文旅企业深度挖掘传统文化资源，构建起以文化为核心的多业态融合发展模式。该企业在文化主题公园建设中融入地域特色文化元素，开发出沉浸式的文化体验项目，游客不仅能够观赏传统建筑和民俗表演，还可参与手工艺制作和文化互动活动。文化 IP 的成功运用成了业态融合的重要纽带，企业通过原创 IP 开发及经典 IP 合作，把文化符号植入主题公园、文化演艺、商业零售等各业态环节。夜间文化旅游产品的创新丰富了业态组合，通过灯光秀、夜间演出、文化市集等形式延长游客停留时间，增强消费转化效果。文化内容与现代科技的结合创造出全新的体验模式，虚拟现实技术让游客穿越时空体验历史文化场景，增强现实技术使传统文物获得互动展示新形式。

多业态协同发展的运行效果分析

以某集团的实践为例，其多业态经营模式取得了显著成效。在近期五一假期，主题公园业务游客接待量超 80 万

人次，同比增长近 20%，体现了多业态协同发展对客流提升的积极作用。IP 驱动的多业态融合效果更加突出，其文化景区通过原创 IP 开发，景区接待游客量同比增长 30%，旅游收入同比增长 40%，验证了文化 IP 在多业态经营中的价值转化效应。数字化赋能进一步放大了协同效应，数字 IP 项目新增用户数超 400 万人，总粉丝量近 7000 万人，实现营销转化超 5000 万元，展现了数字技术在多业态协同发展中的重要作用。这些数据充分验证了多业态协同发展模式的有效性，说明实施多业态协同发展的企业在游客满意度、重游率、人均消费等关键指标上均实现了显著提升。

多业态经营机制的持续完善

多业态经营机制若要持续完善就得在深层次问题上寻求突破，文化内容的持续创新要求企业超越表层符号复制，建立文化价值与商业价值深度融合机制，通过和文化机构、艺术院校、创意团队深度合作，形成具有持续生命力的文化产品体系。数字技术应用需从单点运用朝着系统性、数字化的方向进行转型升级，人工智能、区块链、元宇宙等新兴技术融合应用会重构业态间的价值链关系。管理模式优化核心在于解决多业态协同中的治理复杂性，构建既保持各业态专业化特色，又能实现协同效应最大化的动态管理机制。

结束语

文体旅融合背景下，文旅企业构建多业态经营机制是顺应时代发展且满足市场需求的战略选择，文化内容挖掘、产业跨界融合及数字技术赋能构成机制构建核心路径，三者相互作用并协同发力。多业态经营机制有效运行能实现资源优化配置、业态协调发展及服务品质提升的综合效应，推动文旅企业从传统单一模式向多元融合模式转变。未来文旅企业需在深化文化挖掘、强化技术应用和优化协调机制等方面持续创新，推动多业态经营从规模扩张向质量提升转变，以实现文化价值、社会价值和经济价值的有机统一。

作者简介：吕一凡 大连文体旅产业发展集团有限公司