

光荣与梦想：华侨城 30 年改革创新之路

孙 楠

2015年,当中国正以前所未有的速度拥抱“大众创业、万众创新”之际,“优质生活的创想家”华侨城集团迎来了30岁的生日。

这是一家自诞生之日起,就把“创想”刻在了骨子里的企业。它从深圳湾畔的一片滩涂起步,30年间发展成为集旅游、相关文化产业、主题社区及酒店开发、电子及配套包装产品制造等三项国内领先的主营业务为一体的文化产业领军者,拥有华侨城股份、康佳集团、华侨城(亚洲)控股3家境内外上市公司。截至2014年末,集团公司总资产近950亿元,年销售收入307亿元,并凭借每年3000万人次的游客量进入全球旅游景区集团前4强。

光荣的背后是梦想的力量。华侨城人坚信“有梦的人最美”。以此为激励,华侨城实现了一代又一代人的优质生活梦。即使是30岁生日的庆祝活动,华侨城都选择了为梦想高歌,推出“全民梦想众筹行动”。从思想到行动,华侨城充分诠释了创想圆梦的主题。

市场化运作的成功实践

华侨城的改革创新路,要从30年前说起。

1985年,国务院侨办接管深圳沙河华侨农场,深圳特区华侨城经济发展有限公司成立。虽然在当时的环境下,完全市场化运作的国企较少,但不管招商引资还是自主办企业,地处改革开放前沿的华侨城从成立的第一天起,就处在充分竞争的市场经济环境中。

1987年,在对当时中国旅游市场形势的精准判断下,华侨城将战略发展方向定位于旅游产业,提出以市场化手段发展旅游项目。这在当时绝无仅有,可谓一项创举。

这项创举,让华侨城先后在深圳湾畔建设了中国第一批主题公园锦绣中华、中国民俗文化村和世界之窗,一时火爆全国。这些景区迄今仍魅力不减,深受市场欢迎。其中,锦绣中华当年即收回投资。

这项创举还为华侨城奠定了发展的坚实基础。华侨城不仅赢得了可观的经济效益、良好的社会效益,更找到合适的发展路径。自此,华侨城不仅确定了旅游产业的发展方向,更坚定了改革创新的定位。难怪谈起华侨城的历

史发展,深圳华侨城股份有限公司董事长刘平春说:“华侨城没有垄断资源,也没有垄断的市场,只有不断提升企业在市场经济中的核心竞争力,才能有自己的一席之地。”

1997年,在主题公园开发和城区建设领域取得成就的基础上,一个具有现代理念和机制的企业集团——华侨城集团成立,华侨城的发展进入快车道。

在分析未来市场发展趋势的基础上,华侨城集团先后关停并转了40多家企业,最终将集团发展的3个核心业务确定为:旅游业、地产业和电子业。这种集中优势资源发展核心战略产业的效果立竿见影。1997年,中国第一家主题公园企业“华侨城A”上市。

有人认为,华侨城成功的关键因素之一就是及时抓住机遇,在产业确立、主业选择、运营模式、管理制度等方面,适时导入市场化机制。华侨城的成功证明了作为隶属于国务院国资委的央企,在一个市场竞争充分的领域内,在“与狼共舞”的商战中,不但可以不败下阵来,反而可以增强其市场竞争力和品牌影响力。现在,其经营业绩和发展态势已胜过强劲的竞争对手。

发展模式创新 树立发展典范

就在华侨城A上市后的第二年——1998年,新一代主题公园“深圳欢乐谷”开业。

起初,人们认为这只是华侨城对于自己的第一代静态微缩景观型主题公园进行的自我创新和颠覆。深圳欢乐谷也的确让国人“大开眼界”,带给人截然不同的互动游乐体验,让繁华都市有了开心地和欢乐乐园。但随着2006年北京欢乐谷的开业,华侨城的“野心”与布局让人们大吃了一惊。这不仅仅是产品的创新,更是发展模式的突破——从单一主题公园向主题公园连锁运营迈步。

华侨城再一次因创新而实现了成功。2009年,华侨城集团主营业务整体上市。而欢乐谷主题公园也在随后一路挺进,相继在深圳、北京、成都、上海、武汉、天津开业,而重庆、福州等地的欢乐谷项目也在推进中。“欢乐谷”已经成为广为人知的主题公园品牌,这也是中国第一个自主创新的主题公园连锁品牌。

华侨城并未因欢乐谷的成功而停止自我创新和超越。在第一代静态微

缩景观型主题公园和第二代互动游乐型连锁主题公园的基础上,华侨城又开发出了生态旅游度假区产品。此类产品旨在满足城市化进程中不断拓展的生态度假需求,以华侨城深圳东部旅游度假区、华侨城泰州溱湖度假区、华侨城昆明阳宗海度假区为代表。2011年,深圳“欢乐海岸”大型城市综合体全面开业,这是华侨城新一代都市娱乐目的地产品,其特色在于融合主题商业、时尚娱乐、生态旅游、商务度假等多元业态,正努力成为创新型城市滨海体验空间和南中国的都市风范目的地。

在不断进行产品创新的同时,华侨城大刀阔斧地开始了经营模式的创新。从深圳总部6平方公里的土地起步,华侨城形成了成片综合开发模式,把多种不同的业态组合起来,达到功能化和集约化,形成一个环境优良的居住与消费生活一体化的社区。

更重要的是,华侨城成功实践了综合开发模式,前瞻性地实施了区外布局和优质资源战略储备。以主题公园为载体,华侨城在深圳建成了锦绣中华民俗村、世界之窗、欢乐谷、东部华侨城、欢乐海岸等项目,在全国其他地区建成了北京华侨城、上海华侨城、成都华侨城、泰州华侨城、云南华侨城、天津华侨城、武汉华侨城等大型文化旅游综合项目。另有宁波华侨城、顺德华侨城、重庆华侨城在建中,福州华侨城筹建中。华侨城的综合运营模式为中国文化旅游企业趟出了一条成功之路。

创新驱动 引领行业进程

随着经济社会的快速发展,企业转型升级迫在眉睫,如何顺应时代发展,继续引领产业发展?华侨城还是选择了创新。

“十二五”时期,华侨城积极开拓文化产业融合,转变文化产业发展方式。以主题公园业态为核心,华侨城全方位延伸产业触角,逐步打造出文化旅游、文化节庆、文化演艺、文化艺术、文化主题酒店、文化科技、文化相关产品制造等文化产业七大板块,形成了多维布局集群。通过产业的融合与互补,提升了产业的附加值,突破了产业发展的瓶颈与阻碍。

以景区为核心,华侨城将文化与旅游结合,打造了中国文化旅游第一品牌;



华侨城深圳总部全景图

让文化与节庆结合,让景区常变常新。

让文化与演艺结合,提升旅游的吸引力,并逐步实现独立运营。

让文化与艺术结合,以馆群连锁运营和平台化运作开创文化艺术的经营创新。

用文化改造主题酒店,成为中国主题文化酒店的开拓者。

让文化与创意结合,以华侨城创意文化园推动文化创意产品孵化。

让文化与科技结合,以自主产权+高新技术改造传统景区,进行突围。

让文化与资本市场结合,推出国内首个文化产业指数“OCT指数”。

在互联网席卷传统产业的今天,华侨城以创新激发更大能量,打造“智慧华侨城体系”。华侨城积极拥抱互联网,紧跟互联网和旅游业发展方向,结合自身特性与现状,打造智能化旅游信息系统,为市场前端的景区管理、运营后台的游客服务都插上了互联网的“翅膀”。通过华侨城旅游营销管理平台、景区无线WiFi全覆盖、移动端应用等智慧华侨城体系的架构,华侨城将实现与互联网的全面对接,以智慧作为抓手,全面提升旅游的管理、服务和营销水平。

对于已取得的成就,华侨城也不吝分享,而是汇聚行业发展经验,搭建专业的平台,向行业输出景区管理、文化旅游科技;文化演艺等项目则为文化产业的进一步产业化提供了动力。

深化国企改革 勇探资本运营新路

除了产品经营外,华侨城还在资产经营和资本经营方面进行了积极创新,多次成为“第一个吃螃蟹”的人。

2012年,华侨城实施了欢乐谷主题公园入园凭证专项资产管理计划,这是证监会的企业资产证券化试点重启以来发行规模最大的项目,是第一单基于



2011年举办的华侨城创意文化园国际壁画节

入园凭证现金流的专项计划项目,也是第一单由央企牵头发行的项目。

2015年,华侨城再次引领国企改革步伐,引入战略投资者,通过定向募资使资源快速向优势领域和战略性领域集中,助推持续、稳定增长。同时,通过股权激励方案,激励员工与高管的积极性,进一步深化国企改革。

正是一系列的创新举动,让华侨城赢得了行业和资本市场的普遍赞誉。以资本助力,华侨城的新一轮创新发展,在内生性发展和外延拓展上,将迈上一个飞跃成长的新阶段。

让梦想有更多的实现方式

在稳步发展的背后,在瞩目的光荣背后,支撑华侨城的是梦想。

据称,在成立初期,华侨城人去国外考察,被国外旅游项目的整洁有序所震动,立下了为国人提供优质环境旅游景区的梦想。这就是华侨城的主题公园梦,华侨城希望,中国的主题公园有一天会拥有站上世界旅游舞台的实力。

如今,华侨城创想让它的主题公园梦逐渐实现,但为国人提供优质生活

的梦想仍在延续。在华侨城看来,优质的生活不仅仅是物质的丰富,而是游客们的一张张笑脸,是度假区里清新的空气和自在的漫步,是家门口的美术馆里一场高端的展览,是创意文化园里触手可及的一份闲适,是环境优美、文化氛围浓郁的社区。无论时间和空间如何转变,不断刷新的是华侨城对于优质生活的定义,始终坚持的是华侨城对梦想的初心。

正是因为对梦想的执着,华侨城在进入下一个30年之际,发动了一场极具创想精神的众筹行动,联合众多社会资源共同搭建中国首个互联网全民梦想众筹平台——“梦想种植园”。这个开放的平台可以征集梦想;也可以依托平台在他人的帮助下实现梦想。华侨城希望通过集合社会资源,打包自身资源,鼓励普通人参与完成利他的公益梦想,鼓励普通公众做好事,传播正能量,积累社会资本,使社会更加美好。

这项行动是华侨城集团对企业社会责任的又一创想,也是华侨城对梦想最真诚的礼赞。在华侨城创想精神的驱动下,梦想有了更多实现的方式,优质生活也有了更多实现的可能。

华侨城文化产业大事记

华侨城成立 1985年11月11日,华侨城召开全体干部大会,国务院侨办宣布深圳特区华侨城建设指挥部成立。

第一座主题公园出现 1987年5月26日,锦绣中华微缩景区破土动工。目前,锦绣中华民俗村是世界上面积最大、内容最丰富的实景微缩景区。

中国首家企业文化场馆“华夏艺术中心”开业 1991年9月30日开业,是华侨城文化艺术的先行军。

打造旅游演艺业态 1991年9月,锦绣中华推出大型演出《艺术大游行》,华侨城文化演艺事业从此起步。

何香凝美术馆开馆 1997年4月18日开馆,这也是华侨城的首个国家级美术馆。

深交所上市 1997年9月10日,“华侨城A”股票在深交所上市。

形成第一个主题公园连锁品牌 1998年9月30日,深圳欢乐谷主题公园建成开业。随后,北京(2006)、成都(2009)、上海(2009)、武汉(2012)、天津(2013)欢乐谷相继建成开业,欢乐谷主题公园实现“东西南北中 欢乐大中国”的全国跨区域开发和运营布局。

开创中国旅游狂欢节之先河 2000年8月,华侨城成功举办首届旅游狂欢节,奠定了其文化节庆板块的基础。

中国首家主题文化酒店试业 2001年10月28日,深圳威尼斯酒店试业,华侨城将主题文化注入酒店建设中。

南国颇具创意和影响力的艺术园区 2007年1月28日,OCT-LOFT华侨城创意文化园正式开园。2011年5月14日,升级改造后整体开园。

入选首批国家级5A级旅游景区 2007年,华侨城被评为首批“国家级5A级旅游景区”。

入选首批文化产业示范园区 2007年8月,文化部授予华侨城国家级“文化产业示范园区”称号。

首个国家生态旅游示范区 2009年8月1日,深圳东部华侨城全

面开业。东部华侨城是中国首个国家生态旅游示范区,成为生态旅游开发的经典案例。

华侨城主营业务实现整体上市 2009年11月,华侨城整体上市,华侨城的发展掀开了崭新的一页。

入选文化企业30强 2010年,华侨城荣获“文化企业30强”称号,此后多次荣获该荣誉。

新一代文化旅游产品开业 2011年深圳欢乐海岸开业,它被誉为深圳城市文化会客厅,并逐步成为生态、开放、风尚的国际化都市滨海生活体验空间。

文化科技产业起步 2011年华侨城文化旅游科技公司成立,2013年4月,该公司正式被认定为国家级高新技术企业。

儿童文化产业布局起步 2012年,华侨城首个儿童职业体验馆深圳麦鲁小城开业,在短短3年内,麦鲁小城已在全国5地开业(深圳、成都、武汉、东莞、天津),并将进驻更多城市。

国内首个文化产业相关市场指数上市 2012年11月9日,华侨城文化产业指数正式挂牌上市,开了中国资本市场在文化产业指数领域的先例。

“文化演艺”事业探索独立运营 2013年6月,华侨城首次尝试文化演艺“总承包商”,一场名为《锦绣神州》的大型晋舞诗画演艺作品亮相锦绣世界园林博览会,并获得成功。

文化旅游节升级 2013年7月26日,华侨城在欢节升级为“文化旅游节”,开幕式暨天津欢乐谷开元庆典在天津欢乐谷举行。

跻身全球旅游景区集团四强 2013年全球最权威的第三方旅游行业研究及咨询机构AECOM发布的2013年全球景区接待人次报告中,华侨城以2618万人次位列全球景区四强,亚洲第一。

入选中国文化品牌30强 2013年、2014年,华侨城连续两年荣获该荣誉称号。



华侨城集团大楼外景



每年一届的华侨城文化旅游节是华侨城文化节庆的代表品牌