声音

中国文旅产业需要创新而非模仿

访复星全球合伙人、复星旅游文化集团董事长兼CEO钱建农

从路演到2018年上市，经历了2019年大幅盈利之后又突遭新冠肺炎疫情，“跨界”文旅行业的复星全球合伙人、复星旅游文化集团（以下简称“复星旅文”，01992.HK）董事长兼CEO钱建农见证了公司一路成长的阳光与风雨。

在钱建农看来，疫情将加速淘汰一批落后的文旅产能，同时也会促进消费者的意识、需求产生变化，更加重视品质与健康。这个过程也将激发对中高端文旅产品的需求。因此，中国文旅产业在当下需要的是创新而非简单模仿。

正是秉持这一理念，复星旅文在国内打造了多款明星产品，公司在2021年三季度实现利润转正。2022年元旦期间，三亚·亚特兰蒂斯的营业额较疫情前的2020年增长12%，其中非房收入（非房费收入）增长13.1%；总接待达4.3万人次，恢复至疫前2020年元旦假期的90.7%；另一“爆款”则是Club Med，截至2021年10月16日，下半年订单以度假村营业额计，已恢复至2019年同期的83.8%。

新冠肺炎疫情给文旅产业带来哪些冲击？复星旅文如何打好这场“翻身仗”？“冬奥效应”将释放出多大的动能？中国文旅产业又将如何向中高端迈进？为此，《中国经营报》记者专访了复星全球合伙人、复星旅游文化集团董事长兼CEO钱建农。

疫情加速行业淘汰落后产能

现在年轻人的消费需求更加个性化，选择某种产品更多希望自己来主导，而不是受某个品牌的影响。

《中国经营报》：新冠肺炎疫情余波未退，全球旅游业承受着巨大冲击，公司也面临着盈利考验，你如何看待这场冲击？

钱建农：新冠肺炎疫情对文旅行业的打击是史无前例的，从来没有一例病毒如此全球化。既然有影响，产业肯定会调整。

首先，新冠肺炎疫情会淘汰一些本来就落后或者处于亏损边缘的企业，即淘汰一批落后的产能。

其次，另一个重要改变在于消费需求端。一般来说，大规模疫情或灾难后，人们的消费意愿和支出会提升很多，人们也会更加注重产品品质和健康出行。

最后，需求的改变反过来也会对产业结构产生更深远的影响。现在我们讲的是存量供给的变化，未来肯定会有增量供给的出现，这些增量供给实际上来自国家现在推动的产业升级和高质量发展。文旅行业本身是发展相对滞后的一个行业，更需要高质量发展，所以结构调整肯定是一个趋势。

《中国经营报》：不同文旅企业的命运截然不同，有些企业受疫情影响非常大。为什么复星旅文不少明星产品却逆势火爆？

钱建农：疫情无非是加速淘汰落后产能，无论是否有疫情，任何一个时期都有好产品和差产品。

判断产品的好坏或者企业的成长可以关注这几个方面：第一，企业产品本身是否符合消费者目前乃至未来的需求。第二，产品本身是否经常迭代更新，企业创新能力是否充足。如果产品一成不变，消费者也会淘汰这些产品或者说不经常去消费。

更重要的是企业对于未来消费市场的判断，这就决定着企业能否有针对性地及时调整。现在年轻人的消费需求更加个性化，选择某种产品更多希望自己来主导，而不是受某个品牌的影响。在这种消费趋势变化的过程中，有些公司如果总是一成不变，那肯定是有问题的。

《中国经营报》：我们知道在文旅产业中，资产和模式一旦固定很难再换，文旅企业如何去改变内容及时适应消费趋势的变化？

钱建农：以复星旅文的三亚·亚特兰蒂斯项目为例，它的建筑已经固定不可能再改了，但项目的内容却可以时刻发生变化。因为三亚·亚特兰蒂斯不是一个同质化的产品，我们有生态赋能，还会不断地有新的内容服务赋能给它，所以能够成为现象级的网红产品。

当下，文旅企业应该如何做？首先，要找准目前中国市场到底缺什么样的产品，然后努力打破当下同质化程度过高的局面。原来中国文旅市场的逻辑就是谁成功了别人立刻就去模仿，结果大家都是类似的产品，最后只能靠价格取胜。三亚·亚特兰蒂斯的成功源于其具有独特的产品优势——它所代表的中高端市场是此前三亚极其匮乏的。

与企业的经营模式密切相关。复星旅文起初的定位是提供家庭休闲度假的一站式服务，从预订到入住，以及到里面的内容服务都是我们来做，这可以保障生态体系中不断有新的内容出现。任何一个新产品的出现总离不开客户抱怨，这能让企业发现不符合市场需求的情况。正是搭建了这样的生态体系，才有能力让客户的反馈及时反映到产品的迭代更新上。

“冬奥效应”下抢抓冰雪赛道

国内的滑雪市场现在还是以年轻人为主，未来将有远超3亿的中国消费者参与到冰雪运动中。

《中国经营报》：在冬奥气氛加持下，你认为冰雪游在2022年乃至未来几年将有怎样的前景和热度？

钱建农：复星旅文在阿尔卑斯山脉有15个滑雪度假村，在北海道也有2家，正在谈第3家。国内目前也布局了3家滑雪度假村，2022年还将开放长白山度假村以及太仓复游城等项目，目前我们已经是全球领先的滑雪度假村运营企业。

滑雪只要你有技巧可以滑得动便可以参与，所以在国外它是一项全年龄段的运动，七八十岁的老人也都在滑雪。而国内的滑雪市场现在还是以年轻人为主，未来将有远超3亿的中国消费者参与到冰雪运动中。

针对中国滑雪市场，我们也不是光做单一业态，而是在做一个滑雪生态。例如，滑雪初学者可以在市区商圈以及住宅区周边体验模拟滑雪机，一年四季都可以来学，目前需求量非常大；进入进阶阶段，消费者可以在大型城市周边体验室内滑雪场；而滑雪“老手”则可以在我们的滑雪度假村体验室外滑雪场。除了场景打造外，滑雪培训方面我们跟全球著名的滑雪学校展开合作，同时在服装器械等滑雪周边产品也有布局。

因此，“冬奥效应”对于国内冰雪文旅将会是一个很大的促进因素。另一方面，任何一个旅游产品最终还是要看市场和消费需求，而国内当下对于冰雪游也正好有着这样的基础。

《中国经营报》：由于气候因素，国内冰雪文旅体验最好的还是在东北地区。“冰雪热”的激发对于东北地区产业转型有哪些益处？

钱建农：东北地区是我国的老工业基地，目前正在经历非常痛苦的产业结构转型。而在东北的转型过程中，我认为冰雪产业一定是对东北非常重要的一个新兴产业。

如果去看欧洲阿尔卑斯山区，你会发现那里基本上都是结合休闲度假的度假村雪场，滑雪主产业对于整个阿尔卑斯山区的农副产品、酒类等的带动也非常大。所以东北如果能把冰雪产业发展好，除了对它的转型升级有帮助外，还能辐射带动很多衍生产业的发展。

此外，国内冰雪文旅消费者还是以高净值人群为主，中高端消费者的进入能为当地消费市场带来能量。我认为在中国强化和培育滑雪人群，对未来东北经济振兴会有非常大的帮助。

从Holiday到Foliday

“Foliday”寄托着我们希望把原来的度假概念深化，从度假升华到度假、工作以及生活完全融合于一体。

《中国经营报》：Holiday英文为度假之意，但在未来社会肯定不光是度假，而是度假、工作和品质生活完美结合的一种生活方式，所以你提出要用Foliday来替代Holiday，请问其中有哪些具体含义？

钱建农：Foliday第一次真正成为复星旅文的英文名是在2017年的公司年会上，我问几个老外“What is today”，他们回答“Monday”，我说“No,it's Foliday”。

为什么叫作Foliday？因为未来社会已经没有工作日和周末的概念区分，因为5G等技术的发展让远程办公成为现实，人们工作和生活的界限变得模糊，自由时间得到极大的释放，所以我说“Everday is Foliday”。

所以，未来人们可能会有更多的时间在另一种场景下生活，你可以在那里一边度假一边工作，有别于在城市枯燥、孤独的生活，这种生活方式我把它叫作“Foliday品质生活”，这也是复星旅文希望未来着力打造的一个场景。

因此，我们简单地把“Foliday品质生活”归纳为三个“F”。首先是“Fun”，我们希望人们在这里能够更愉快、快乐地生活；其次是“Family”，你可以是一个大家庭，带上兄弟姐妹、父母甚至是祖父母，现在城市家庭都在趋于小型化，所以我们希望在这里可以强化亲情；最后是“Friend”，我相信未来人们还是会追求现实场景下的社交，那么“Foliday品质生活”实际上希望能够提供具有相同爱好、背景、价值观或者好朋友可以一起在线下相聚的地方。

“Foliday”寄托着我们希望把原来的度假概念深化，从度假升华到度假、工作以及生活完全融合于一体。新冠肺炎疫情的暴发，让居家办公变得更为现实和普遍，因此在某种意义上也加速了“Foliday”的推进进程。

《中国经营报》：近年来，中国县域文旅成为各地文旅产业转型升级的主战场，各类特色文旅小镇兴起，业内也有一些批评同质化现象严重的声音发出，你如何看待中国文旅产业接下来的发展方向？

钱建农：文旅产业是一个规模巨大的朝阳产业，但这两年疫情的出现，让这个行业受到极大的影响。

基于这样的背景，很多企业选择进入文旅赛道，但很多的产品结构并不符合中国文旅产业的发展方向，就会导致存在很多盲目投资。这些盲目投资归根结底就是没有考虑市场需求，也没有经营意识去打造产品，最后造成重复投资。所以现在很多特色小镇不是一个小镇，而是空镇。

中国近三十年的发展速度特别快，消费层次已然发生了改变，中国的国际化发展也带来消费者的国际化，但我们的文旅产业和企业的改变却没能跟上，导致产品品质结构已经不符合当下需求了，中国消费者不断地往国外涌。

中国需要的不是刺激市场、以观光旅游为基础的同质化产品，这种产品已经足够多，而是急需中高端度假产品，满足消费者的同时让更多消费者留在国内。更重要的是，如果中国文旅市场有这样的产品，反之也能吸引更多的海外消费者，进一步拉动中国经济增长。

文旅产品不像其他消费品存在地域化或者本土化，如果想打造成国际著名的旅游目的地，那么就要有与国际化相匹配的品牌产品力和服务力。

老板秘籍

为什么复星旅文不少明星产品逆势火爆？ 1

疫情无非是加速淘汰落后产能，无论是否有疫情，任何一个时期都有好产品和差产品。

判断产品的好坏或者企业的成长可以关注这几个方面：第一，企业产品本身是否符合消费者目前乃至未来的需求。第二，产品本身是否经常迭代更新，企业创新能力是否充足。如果产品一成不变，消费者也会淘汰这些产品或者说不经常去消费。

更重要的是企业对于未来消费市场的判断，这就决定着企业能否有针对性地及时调整。现在年轻人的消费需求更加个性化，选择某种产品更多希望自己来主导，而不是受某个品牌的影响。在这种消费趋势变化的过程中，有些公司如果总是一成不变，那肯定是有问题的。

“冰雪热”的激发对于东北地区产业转型有哪些益处？ 2

东北地区是我国的老工业基地，目前正在经历非常痛苦的产业结构转型。而在东北的转型过程中，我认为冰雪产业一定是对东北非常重要的一个新兴产业。

如果去看欧洲阿尔卑斯山区，你会发现那里基本上都是结合休闲度假的度假村雪场，滑雪主产业对于整个阿尔卑斯山区的农副产品、酒类等的带动也非常大。所以东北如果能把冰雪产业发展好，除了对它的转型升级有帮助外，还能辐射带动很多衍生产业的发展。

此外，国内冰雪文旅消费者还是以高净值人群为主，中高端消费者的进入能为当地消费市场带来能量。我认为在中国强化和培育滑雪人群，对未来东北经济振兴会有非常大的帮助。

简历

钱建农，1983年毕业于山东大学，经济学学士学位；1992年毕业于德国埃森大学（其后重组为杜伊斯堡－埃森大学），经济学硕士学位，并曾于1993年至1997年参加杜伊斯堡－埃森大学的经济学博士课程。钱建农目前担任复星全球合伙人、复星旅游文化集团董事长兼CEO。复星旅文于2018年12月在香港联交所成功上市。他带领团队完成了对法国Club Med、三亚·亚特兰蒂斯、台湾维格饼家、马来西亚食之秘、西班牙Osborne及英国Thomas Cook等一系列投资项目，被誉为“中国动力嫁接全球资源”第一人。他在旅游及零售行业拥有逾20年经验，曾担任中国海王星辰连锁药店有限公司首席执行官，并主导该公司在纽约证券交易所上市。

深度

瞄准中国旅游市场提档升级关键节点

新冠肺炎疫情蔓延全球，为旅游业带来史无前例的冲击。在出境游受限的情况下，国内旅游业在加速恢复的同时也正迎来一场新的变革，在需求端，更加注重产品质量和健康出行的消费意识的转变，冬奥效应的持续释放、新兴技术的使用、短途旅行的兴盛，以及出境转国内的高端需求正在助推国内旅游产业结构调整升级。

在供给端，同质化的低端旅游产品正在被加速淘汰和整合。而褪去疫情外衣，在新旧旅游模式交替中，引领旅游市场恢复增长的国内中高端旅游市场正在成为各大文旅企业竞逐的主战场，新业态也正在为旅游业的复苏打开新空间。

通过收购路线切入中国高端旅游市场的复星旅文，是瞄准中国旅游市场提档升级关键节点的企业之一。钱建农表示，中国休闲度假旅游行业与欧美市场的差异为行业发展带来了新的增长空间。同时，中国国际化的趋势也让消费者的消费行为更加国际化，为国内市场的好旅游产品提出了新的要求。

钱建农认为，任何一个旅游产品的背后都是对消费者需求的洞察，国内旅游行业发展的滞后和较高的同质化程度导致中国中高端旅游市场产品匮乏，而与此同时，国内目前还存在许多盲目投资和重复投资的情况，究其原因是未能考虑市场需求。

从在中高端市场产品缺乏的三亚推出亚特兰蒂斯项目，到瞄向度假产品奇缺的城市周边推出本土化产品Joyview，再到筹划在全国重要滑雪地区陆续建立滑雪度假村，钱建农说，复星旅文正在通过搭建生态圈的产品思维走一条不寻常的路。

尤其在冰雪业态方面，根据国家体育总局新闻发言人近日披露的统计数据，全国冰雪产业总规模从2013年的1177亿元增加至2019年的5200亿元；截至2021年初，全国已有803个室内外滑雪场，较2015年增长41%。《冰雪运动发展规划（2016—2025年）》（以下简称《规划》）提出，到2025年，我国冰雪产业总规模将达到万亿元。钱建农表示，中国滑雪人数每年呈几何级数增长，在布局冰雪运动这一类业务方面，不只是要做单一业态，而是要搭建滑雪生态。

此外，《规划》指出，“十四五”时期，我国将全面进入大众旅游时代，旅游业发展仍处于重要战略机遇期，将推动旅游业从资源驱动向创新驱动转变。而展望2035年，《规划》提到基本建成世界旅游强国，旅游业的高质量发展路径日益清晰。

在新旅游时代背景下，无论是国内旅游企业跟随中国游客“走出去”，还是国内旅游企业提升产品竞争力吸引更多的国外游客“走进来”，能够精准洞察消费需求的多样化转变，抓住产业提档升级机遇，依靠产品创新力打破同质化僵局，才能在科技赋能之下迎来自己的黄金时代。

本版文章均由本报记者 郭阳琛 张孙明烁 石英婧采写

印刷：人民日报印刷厂（北京市朝阳区金台西路2号）