

声音

# 不能让乐园项目变成一个包袱

访富德集团总经理陈捷

富德集团成立于1970年，是一家以香港为总部的企业集团，业务范畴包括内地和香港的酒店、住宅、零售及商业综合体项目。在海南三亚海棠湾，超五星级的君悦酒店便由富德集团投资运营。2018年12月15日，海南启动了12个先导性重点项目，其中便包括引进Hello Kitty等多个世界著名品牌游乐园项目，该项目由富德集团投资，总金额达到110

亿美元。

2019年7月，富德集团与Sanrio(三丽鸥)在三亚海棠湾君悦酒店正式签约，Hello Kitty主题乐园度假村正式落户三亚，成为海南首个国际IP品牌主题乐园。根据双方签订的知识产权许可协议，富德集团可使用超过400个Sanrio旗下商标人物。

然而，在全球疫情影响下，大型文旅项目遭受了重创。联合

国世界旅游组织发布的数据显示，全球旅游业在2020年损失达1.3万亿美元。

如何在制约项目盈利要素众多的背景下，让文旅综合体(乐园

经济)项目的开发进入正向循环?如何进行乐园故事线的设计?如何评估存量市场和潜在的增量市场?日前，《中国经济报》记者专访了富德集团总经理陈捷。



## 为何很多主题乐园难于盈利?

国内有很多失败的文旅案例，尤其是那些“地产+文旅”的项目，因为我本身在集团就负责战略规划和布局，所以，经过很多的研究和实证推演，证明文旅综合体的开发并不是一件不可为的事情。

《中国经济报》：富德集团为什么要投资Hello Kitty主题乐园?

陈捷：富德集团是综合性企业，跨入这一门槛的契机是2016年三亚开业的君悦酒店。君悦酒店是海棠湾度假酒店的地标之一。海棠湾在2008年的政府规划中就定位为旅游地。

在建造君悦酒店过程中，我们感受到三亚是一个独特的旅游市场，人均消费比较高，特别是海棠湾，更是三亚地区一个高消费的地方，加上国内发展旅游板块的趋势很好，我们就开始思考打造文旅综合体的项目。

当时，国内有很多失败的文旅案例，尤其是那些“地产+文旅”的项目，因为我本身在集团就负责战略规划和布局，所以，经过很多的研究和实证推演，证明文旅综合体的开发并不是一件不可为的事情。

《中国经济报》：很多主题乐园

难于盈利的原因是什么?

陈捷：如果企业在文旅综合体开发过程中，其利润点在于地产的开发销售，并非将主题乐园本身作为盈利目标，在主题乐园的投资管理方面没有绑定利益，那么就很难实现可持续的运营和投入，最终乐园项目往往就会变成一个包袱。

事实上，2016年国家已经在出台相关政策来限制上述模式的发展。所以，当我们决定做Hello Kitty主题乐园的时候，首先考虑主题乐园这一产业模式自身能否进入良性运营，更直接地说，富德集团虽然开发过酒店综合体和高品质住宅，但如果不依托这些既有的地产项目，单纯的主题乐园自身能否实现盈利?其次，我们要确定集团公司未来的竞争方向，在主题乐园方面是否可以打造可持续的竞争力，这关系到企业战略资源的投入。

## 如何与国际IP合作?

有了IP加持，特别是国际知名IP的加持，就拥有了主题乐园设计的故事线，包括场景打造二次消费等，相当于打开了一个很大的天花板。

《中国经济报》：富德集团主业是酒店、住宅、零售及商业综合体，运营Hello Kitty主题乐园后变成了拥有国际IP的企业，企业如何定位?

陈捷：我们的定位非常清晰，就是要做国际知名IP文旅综合体。首先是要做国际知名IP，这是一个最重要的核心元素，因为这是决定将来是否有竞争力的前提条件。当然，有国际知名IP并不代表你就能够做成一个好的产品，但没有这个，成功的几率就大大降低。举例来说，有了IP加持，特别是国际知名IP的加持，就拥有了主题乐园设计的故事线，包括场景打造二次消费等，相当于打开了一个很大的天花板。在此之后，企业的一系列重资产投入，从硬件、软件到场景打造等一系列综合性的开发都将遵循这一IP特有的内涵，这就决定了乐园未来可以挖掘的深度、宽度和广度。

其次，我们选择合作的国际知名IP还要具备一个很重要的属

性，即它是一个“生命体”，是一个可持续发展的IP，将来你还可以不断地更新，不断地改变它吸引人的元素，这才有持续发展的可能性。换句话说，国际知名IP最终决定了主题乐园发展的天花板，决定了乐园经济的生命和可持续性。

《中国经济报》：富德集团如何与Sanrio达成合作?

陈捷：事实上，Sanrio所拥有的Hello Kitty家族，最大的特点是二次元，它深受Z世代的欢迎。目前，Sanrio的品牌知名度在世界上排名前三，在亚洲排名第一。

我们在引入这个品牌的时候，对于主题乐园要打造的产品，乐园的规模，潜在的消费力与品牌能否进行精准的结合做过清晰的思考。

首先，我们设计了一个进行潜在合作的品牌列表，当然，并不是说这个列表中的品牌我们想跟谁合作就能合作。因为这些拥有国际IP的企业都是超级大公司，品牌价值非常高，品牌形象远远

大过某一个项目合作给他带来的利益，所以合作的前提一定是不会让他的品牌受损。

其次，这些拥有国际IP的大公司，最看重的是你能不能跟他共赢，能不能让他在事业规划里感受到与中国消费市场的共同成长。实际上，伴随国内消费力的不断提升，中国成为全世界最大的消费市场后，国内市场对那些拥有国际IP资源的企业有很大的吸引力。

所以，我们与Sanrio的合作更多地强调共赢。由于企业文化的问题，Sanrio在合作方面是比较保守的，他们曾经在日本做过一个规模不算太大的主题乐园，在中国布局主题乐园业务的时候，对合作伙伴的选择也非常苛刻，比如他们会评估企业是否有实力让主题乐园顺利落地，能否达到他们所要求的品质，能否理解其IP的文化内涵。所以，Sanrio实际上对我们企业进行了很长时间的考察。最终，三亚君悦酒店这个

平台打动了他们。

《中国经济报》：Sanrio的考察期有多长?

陈捷：高端酒店和主题乐园虽然是两个不同的业态，但也存在很多的共性。比如国际品牌的酒店，会涉及国际酒店管理公司、国际设计单位等几百家公司的统筹，这种对资源整合能力的要求是相似的。

同时，Hello Kitty乐园内部也有一个Hello Kitty主题酒店，我们会负责酒店部分的管理运营，乐园部分我们也会找国际的乐园管理公司，由这些有经验的运营团队和我们的管理团队一起进行管理。

可以想见，这其中会涉及大量的细节，而Sanrio作为日本企业，很注重细节，他们看君悦酒店的设计、建筑、落地，认为我们达到了很高的水平。富德集团作为一家投资企业，取得对方的信任是非常难的，在长达两年的考察期中，可能正是这些细节打动了对方。

## 如何进行差异化定位?

三亚旅游市场是非常有前景的，加上政策上的加持，将来的人流增量会非常巨大。区别于北上广深，人们到海南进行家庭度假的周期可能会更长一些，这意味着消费的时间周期也会比较长。

《中国经济报》：与国内其他主题乐园相比，Hello Kitty主题乐园是否有自己的差异化定位?

陈捷：是的，基于打造持续竞争力的目标，我们做了大量的工作，比如对主题乐园的受众和消费力的评估，IP落地和植入故事线过程中对品质的把控，引入高科技元素，进行软硬件管理，以及布局一系列的娱乐业态的二次消费等。

所以，我们的定位不是超大型的主题乐园，而是属于中等规模偏小一点的主题乐园，避免开发周期的某一个环节出现问题影响将来的投资效益。

同时，我们选址三亚海棠湾，区位优势很明显，这里有巨大的用户流量池，娱乐业态的消费需求很大。我们针对两大类客户：一类是亲子，我们统计过海棠湾旅游人群中的亲子比例比较高，大概会超过一半，而且大人带的孩子是偏低龄段的，所以主题乐园会偏重家庭游的模式，娱乐板块的设计也会主要考虑亲子类。另一类是粉丝，主题乐园的IP属性可能并不一定是契合粉丝群体的年龄段，但由于我们里面打造了嵌入式的感觉，可以满足这一类人群内心的粉色梦想等，这与北京、上海主题乐园的刺激型娱乐感觉是不同的。

总之，三亚旅游市场是非常有前景的，加上政策上的加持，将来的人流增量会非常巨大。区别于北上广深，人们到海南进行家庭度假的周期可能会更长一些，这意味着消费的时间周期也会比较长。所以我们会测算IP乐园二次消费的占比，门票价格不会很贵，留出二次消费的空间，比如对餐饮市场和酒店创新方面的挖掘等。

《中国经济报》：疫情对当前乐园的建设和投资会有什么影响?

陈捷：我认为，疫情只会改变行业发展的一些方向，但决不会改变整个产业发展的必然趋势。首要的一点就是，疫情不会改变消费

者对拥有IP属性的高品质主题乐园的消费需求，它只会改变乐园的管理经营模式，比如会引入更多的高科技来做无接触管理等。

在投资方面，主题乐园属于重投资模式，如果离开了原来的商业综合体开发的模式，如果得不到政府平台的大力支持，或者没有政府投资，靠民企去做重投资，就需要很多前提条件才能去做，比如地段、选址，是否是游客聚集区，是否能实现良性循环的存活等，而聚合这些前提条件是非常难的。

所以，疫情会让这个领域的投资趋紧，但不影响我们对这一类产品的投资和未来预期。



## 富德集团为什么要投资Hello Kitty主题乐园?

富德集团是综合性企业，跨入这一门槛的契机是2016年三亚开业的君悦酒店。君悦酒店是海棠湾度假酒店的标志之一。海棠湾在2008年的政府规划中就定位为旅游地。

在建造君悦酒店过程中，我们感受到三亚是一个独特的旅游市场，人均消费比较高，特别是海棠湾，更是三亚地区一个高消费的地方，加上国内发展旅游板块的趋势很好，我们就开始思考打造文旅综合体的项目。

当时，国内有很多失败的文旅案例，尤其是那些“地产+文旅”的项目，因为我本身在集团就负责战略规划和布局，所以，经过很多的研究和实证推演，证明文旅综合体的开发并不是一件不可为的事情。

## 富德集团如何与Sanrio达成合作?

事实上，Sanrio所拥有的Hello Kitty家族，最大的特点是二次元，它深受Z世代的欢迎。目前，Sanrio的品牌知名度在世界上排名前三，在亚洲排名第一。

我们在引入这个品牌的时候，对于主题乐园要打造的产品，乐园的规模，潜在的消费力与品牌能否进行精准的结合做过清晰的思考。

首先，我们设计了一个进行潜在合作的品牌列表，当然，并不是说这个列表中的品牌我们想跟谁合作就能合作。因为这些拥有国际IP的企业都是超级大公司，品牌价值非常高，品牌形象远远大过某一个项目合作给他带来的利益，所以合作的前提一定是不会让他的品牌受损。

其次，这些拥有国际IP的大公司，最看重的是你能不能跟他共赢，能不能让他在事业规划里感受到与中国消费市场的共同成长。实际上，伴随国内消费力的不断提升，中国成为全世界最大的消费市场后，国内市场对那些拥有国际IP资源的企业有很大的吸引力。

所以，我们与Sanrio的合作更多地强调共赢。由于企业文化的问题，Sanrio在合作方面是比较保守的，他们曾经在日本做过一个规模不算太大的主题乐园，在中国布局主题乐园业务的时候，对合作伙伴的选择也非常苛刻，比如他们会评估企业是否有实力让主题乐园顺利落地，能否达到他们所要求的品质，能否理解其IP的文化内涵。所以，Sanrio实际上对我们企业进行了很长时间的考察。最终，三亚君悦酒店这个平台打动了他们。

## 深度

# 远期目标是孵化整个主题乐园的产业链

“当主题乐园成为一个独立的业务体系，从地产业务的收入模型中剥离出来的时候，它才能形成自己的良性循环。”在看过大量的主题乐园的失败案例之后，富德集团总经理陈捷的这一观点刷新了认知。原来，并非主题乐园难以具备可持续的盈利能力，根本问题在于，从一开始的建设中，开发企业是否将其作为一个独立的业务体系?是否具备可持续性的发展规划?

正因为有独立的可持续性的发展规划，开发企业才会慎重地选择有标识度的IP，甚至与国际IP组合;才会更好地研究自己的用户群，并根据选址、用户需求做出差异性定位。最终实现从研发、设计到IP的落地，乐园的管理与运营等全链条的要素整合。

以高科技在主题乐园中的应用为例，陈捷告诉记者，“主题乐园中高科技的运用正成为趋势，国际IP给这些高科技的应用提供非常好的内容平台，因为除了VR、AR这些大家容易理解的设备外，研发内容也是非常重要的投入。所以科技应用在主题乐园中，意味着要舍得花钱，因为任何技术的应用，都是以高成本为代价的。”

在陈捷看来，这些尖端科技，既包括了建设管理中的BIM(建筑信息模型)、3D建筑模拟，还包括材料科技和射频技术(RFID)、MR(混合现实)等多种技术的运用。

“对于这些技术，头部企业会做研发，我们运用的都是成熟的技术，同时重点会放在内容方面，因为如果没有内容，任何技术都无法发挥作用。但以内容为主线的开发，就会涉及乐园建设、管理的方方面面，甚至会成为一个很大的科技成长的平台。”陈捷告诉记者。

举例来说，无论是北京环球影城，还是上海迪士尼乐园，两大超级国际主题乐园的开发建设，都培养了一大批国内的建筑企业、设计企业、开发企业，帮助他们在材料研发、设计深化以及建筑应用方面取得了国际竞争力，而且产生了很多专利。

显然，以主题乐园为基础形成的科技应用平台，不仅仅与乐园的开发企业有关，同时与整个行业链条都密切相关。以葛洲坝集团为例，作为基础设施建设的国家队，参与了Hello Kitty主题乐园的建设，一方面，葛洲坝集团可以发挥其工程建设方面的经验;另一方面，对葛洲坝集团来说，这一合作也有望发展出更多的在国际IP文化旅游方面的工程建设经验。

事实上，这种以主题乐园为依托打造的科技平台早有先例，华侨城集团旗下欢乐谷集团在开发出一系列主题乐园后，华侨城形成了自己的文旅科技集团，在文旅项目方面，形成了“设计-建设-运营”(画-建-管)全生命周期服务的业务体系，成为了一家公司系统集成和运营商。

“所以，依托主题乐园的平台，可以打造整个行业的产业链，这是国内主题乐园经济发展的一个重要目标，同样也将关系到国家利益。”陈捷表示。

本版文章均由本报记者 屈丽雨 采访