

对话华侨城集团有限公司总经理姚军——

敢于、乐于、善于自我挑战

经济日报·中国经济网记者 杨阳腾



图① 华侨城集团有限公司董事、总经理、党委副书记姚军。

图② 华侨城昆明阳宗海度假区。作为新晋“网红打卡地”，今年“十一”假期，度假区迎来大量游客，无数人来到这里漫步千亩花海，遍览山湖美景。

图③ 上海欢乐谷内的环园小火车。小火车的外观参照了18世纪蒸汽火车，不仅深受小朋友欢迎，还吸引了大量“铁道迷”。

(企业供图)



继锦绣中华之后，华侨城又接连建起了民俗文化村、世界之窗。其中，1994年6月份才开业的世界之窗仅用3年就收回了投资成本。

“这3个景区不仅带来了可观的经济效益，还产生了广泛的社会效益及生态效益。锦绣中华被业界誉为中国主题公园发展史上的里程碑，它的成功圆了中国人主题公园之梦。”姚军感叹道。

此后，华侨城又打造出中国最早的体验式、沉浸式旅游项目欢乐谷。由于项目极其成功，华侨城很快便开始复制推广，并开启了中国第一个主题公园连锁品牌跨区域开发运营的探索。

如今，华侨城已经推出包括东部华侨城、泰州华侨城等在内的多个生态度假型景区；建起包括欢乐海岸、欢乐港湾等在内的完全开放的“城市文化客厅”项目；推进文化小镇、特色小镇升级改造，在全国参与规划建设运营特色小镇及美丽乡村项目近30个。

关键词：沉淀

华侨城的项目每选择一座城市落地，就要“沉淀在这座城市，融于这座城市”

“华侨城最大的特点是敢于、乐于、善于自我创新，自我挑战。”姚军表示，创新是华侨城发展过程中的永恒主题。

“比如，主题公园原本是舶来品，华侨城将其吸收改造，变成了自己的基因。可以这样总结，华侨城的创新能力表现在我们对历史文化、人文景观以及自然生态富于创意的解读、阐释、演绎上，表现在对消费者心理及审美习惯的深刻理解上，更表现在保持一颗年轻的心，与时俱进，不断迭代，提升品质与质量。”姚军说。

“从上世纪90年代中期开始，华侨城根据市场发展趋势及企业发展情况，开始升级既有产业。”据姚军介绍，尤其是“十三五”期间，集团创造性地提出“文化+旅游+新型城镇化”“旅游+互联网+金融”发展模式，将文化旅游项目

从深圳拓展到全国，力争立足各地不同的资源禀赋，守护传承地域文化，以期“望得见山、看得见水、留得住乡愁”。

安仁古镇是华侨城实践“古镇文旅+美丽乡村”建设的典范之一。“最大的受益者其实是当地居民。我们要努力完善基础设施配套，增强本地居民幸福感与获得感；对老街、公馆等文化地标秉承全面保护、最小干预原则；尊重小镇居民一贯的生产生活经营方式。”姚军认为，当地居民是本土文化最好的载体，没有他们，就无法保持本地的风土文化，发展具有地域特色的文化旅游自然也无从谈起。

“令人欣喜的是，安仁小镇环境提升后，越来越多的老百姓开始回流。粗算下来，当地仅文化旅游直接及间接从业者就占到小镇人口的一半，旅游综合收入已经翻番。一年一度的安仁论坛也是华侨城的创新举措，我们希望通过这一平台与同行、专家学者碰撞火花、激发灵感，为中国城镇化建设探索新路径。”姚军说。

更典型的案例在云南。3年前，华侨城集团旗下18个子集团从祖国大江南北汇集到云南，60多个项目渐次推进，总投资额超过1000亿元。“华侨城将其定义为‘全域旅游’，即从产业生态角度切入，整合资源、市场、产品，推动旅游产业乃至地方经济实现高质量发展。”姚军说，华侨城与云南携手，充分发挥前者在文化旅游及城镇化发展方面的经验，以及后者的文化资源、旅游资源禀赋，共同开拓文化旅游、康养旅居、美丽乡村、特色小镇、景区景点、旅游交通等多个领域。目前，各项探索均已取得积极进展，全域旅游前景看好。

“华侨城的项目每选择一座城市落地，就要‘沉淀在这座城市，融于这座城市’。我们要努力成为‘城市的企业’，打造百年老店，与城共荣。”姚军说，从最早的“一城一点”到“一城多点”，再延伸到今天的区域思维，华侨城“以城市为核心，辐射周边地域”的探索收获了累累硕果。

关键词：创新

华侨城之所以具有如此强劲的创新能力和，关键在于善于从内部管理视角切入，不断推动自我革新

11月11日是华侨城35周岁生日。尽管实际“年龄”已经不小了，但华侨城在业内却依旧以“新”著称，因为它不仅高度关注“新兴”产业，而且对“新型”探索极为热衷。处于深圳经济特区这个充满创新活力的环境中，华侨城凭借融入骨髓的创新基因，以强大的市场化意识赢得了中国文旅领军企业以及世界主题公园创新企业的高评价。

“华侨城的创新不仅体现在对新产品、新服务、新业态的关注上，还体现在对新模式的打造、提炼、总结与推广上。换句话说，我们很善于从内部管理角度不断推动自我革新。”姚军说，华侨城集团旗下有专门的创新研究院、旅游研究院，主要负责围绕华侨城战略开展创新研究，总结提炼并不断迭代华侨城特有特色的商业模式与运营模式。

“如果不总结，一切都会变成糊涂账。假如连我们自己也弄不清一件事是怎么做成的，成功的因素有哪些，何谈复制与推广？”以欢乐海岸为例。我们在深圳欢乐海岸的基础上，进一步丰富业态、创新模式，在广东顺德推出了升级版。”据姚军介绍，顺德欢乐海岸PLUS是华侨城旗下各业态的聚合体，它将主题商业、主题公园与毗邻的生态湿地融为一体，兼具传统风情，又有现代气质，同时还能很好结合当地特色，被当地人誉为顺德版“清明上河图”。

姚军表示，30多年来华侨城集团就是这样在不断创新发展壮大的。“十三五”期间，华侨城集团营业收入从2016年的543亿元提高到2019年的1300余亿元；利润总额从2016年约95亿元增长到2019年的近240亿元，连续10年获得国务院国资委年度经营考核A级评价。目前，华侨城集团投资建设的项目覆盖全国近100座城市。

匠心与慧眼

在打造优质文旅项目过程中，华侨城精雕细琢、精益求精的工匠精神值得称赞。从华侨城创建国内第一个文化主题公园景区，到今天一系列项目在全国渐次落地，其背后始终有一条主线，那就是追求完美的匠心，力争让每个项目都经得起时间的考验。比如，国内第一个主题公园景区锦绣中华。该项目坚持按照1:15的比例完成了82处微缩景观，工作难度非常大。在修筑微缩长城景观时，工作人员根据长城修筑历史资料选用不同材质，专门在北京的加工厂内烧制了650万块小型、不同规制的仿制砖块，然后一块块砌筑起来，力求使微缩景观与古长城原貌尽量保持一致。有这样的精雕细琢，无怪乎锦绣中华历经30余年岁月洗礼依然魅力不减。文旅游项目不仅好看、好玩，更是生活与情感的寄托，承载着人们对“诗和远方”的向往。随着旅游市场越来越成熟，人们对旅游消费的品质要求水涨船高，这决定了旅游从业者必须不断创新突破，以匠心追求更高质量，满足人民群众对美好生活的向往。匠心之上，慧眼也同样重要。旅游业是人气聚合的产业，旅游开发要以经济繁荣为依托。华侨城精准预判到国人旅游消费的旺盛需求，提前做了大量布局。经过充分调查研究，努力贴合市场实际，与时俱进丰富文旅内涵——这是华侨城的成功之道，或许也可被视作文旅企业的高质量发展之路。

为了那抹“税务蓝”

——记拉萨东城税务分局副局长郑元滨

本报记者 贺建明

“郑老师，增值税红字发票到底是购买方开具还是我们开具呀？”

“郑老师，怎么办理发票最高开票限额增量业务？”

“郑老师，哪些业务适用简易征收？”纳税人称呼的“郑老师”是国家税务总局拉萨市税务局东城税务分局副局长郑元滨。

面对同事与纳税人的各种疑问，郑元滨总能迅速准确地给予解答，俨然一本活“百科全书”。

无论学习还是工作，郑元滨总是冲在最前面，“5+2、白加黑”是常有的事。“只有自己先把政策吃透，才能更好服务纳税人。”郑元滨说。

税收政策宣传是税务系统的重要工作，也是郑元滨花心思最多的地方。为更好服务辖区纳税人，东城分局创建了微信群、QQ群。在几个500人的群中，郑元滨每天都要回复咨询100次以上；郑元滨的电话更是“热线”号码，平均每天要接听50多位纳税人的电话，这已成为郑元滨的工作常态。

尽管分局给他安排了一间相对宽敞、安静的办公室，但郑元滨大多数时间还是喜欢在办税服务大厅一间小小的办公室内办公。他说：“纳税人遇到问题时通常会很着急，我守在大厅可以及时解决工作人员把握不准的问题，提高办事效率。”

2009年，郑元滨迎来了他职业生涯中第一次税务发票改革——手撕定额发票改为税控机打发票。当时，辖区内大多数纳税人都不熟悉这种全新的操作方式。为了尽快让纳税人熟悉情况，郑元滨利用下班时间，挨家挨户开展宣讲培训。1个多月下来，郑元滨瘦了不少，辖区内200多家个体工商户也都熟练掌握了税控机打发票操作。

“拼命三郎”是郑元滨给同事们留下的另一个印象。2019年，为落实好减税降费政策，郑元滨与同事们通过税务系统逐项核对辖区纳税人信息，力求让纳税人“尽享尽享”减税降费政策。

那段时间，郑元滨出现了频繁的偏头痛，他没有在意，以为只是工作压力太大。直到单位组织体检时，郑元滨才得知，原来他的左脑长了囊肿。医生反复嘱咐他一定要注意休息，可当时正是推进减税降费工作的关键时期，郑元滨想了想，还是决定回到工作岗位上与同事们并肩作战。

“只要能更好服务纳税人，所有付出都是值得的。”如今，郑元滨还是一如既往穿着他的“税务蓝”忙碌在工作岗位上。他背后，办税服务大厅里“为国聚财、为民收税”8个大字熠熠生辉。

兰州石化合成橡胶厂副总工程师张守汉：

成功就在困难不远处

本报记者 李琛奇 通讯员 冯作文 杨志平

近日，兰州石化合成橡胶厂“丁苯橡胶”产品谱系再添“新丁”。这款名为“SBR-1721”的丁苯橡胶新产品从小试开发到诞生，用了不到20天时间。在这一过程中，兰州石化合成橡胶厂生产技术带头人张守汉及其带领的技术团队功不可没。

张守汉是兰州石化合成橡胶厂副总工程师、合成橡胶技术带头人。多年来，他始终扎根生产一线，带领团队长期致力于科技创新，“以市场为导向，紧盯用户需求，为用户定制橡胶产品，是我们的工作宗旨。”张守汉说。

近年来，国内装备制造、航空航天、汽车、建材等领域快速发展，对合成橡胶的环保性能提出了更高要求。为早日实现这一目标，打开产品进入国际高端市场的大门，张守汉带领团队，逐一排查丁橡胶所用的十几种生产助剂，确定其中的有害物质以及可能影响性能的诸多因素，寻找解决方案。经过上千次小试后，团队终于成功研发出性能更好的环保型丁橡胶产品。

普利司通轮胎公司是国际知名轮胎企业，对丁苯橡胶的需求量很大，对产品质量的要求也极高。经过紧张攻关，张守汉及其团队制定出了一整套优化生产方案。2013年11月份，兰州石化橡胶厂为普利司通公司试生产相关产品。张守汉与团队成员在现场连续坚守了100多天，及时跟进生产情况，第一时间解决生产过程中出现的问题。测算结果显示，此批次产品中约有92%完全达标。

面对这样的成绩，他们并没有满足，而是继续攻关。至2014年，兰州石化橡胶厂产品相关指标全部达到普利司通指标要求，并最终攻克了高性能丁苯橡胶产品生产技术壁垒，得到了业界高度评价。

作为研发团队的一员，兰州石化合成橡胶厂企文科科长郑彩琴回忆起那段日子依然心有豪情：“大家都很累，因为压力太大了。熬了多少个日夜，我都记不清了，只记得经常感觉要崩溃了。张总鼓励我们，做科研要有坚定的信念，遇到困难一定要坚持下去，困难最密集的时候往往就是离成功最近的时候。”

截至目前，张守汉与他的团队成员先后开发出SBR1769E等6个牌号的环保型丁苯橡胶新产品，以及NBR-3304E等5个牌号的丁橡胶新产品；成功开展合成橡胶聚合技术基础性研究，总结出了一系列规律；首次提出丁橡胶老化及防护化学反应机理与对策；创新推出“聚合技术+加工配方”新产品开发策略。2015年，张守汉被聘为中国石油高级技术专家，2019年被评为中国石油“建功立业”模范人物。

本版编辑 韩叙

关键词：进化

从差异化的土地开发思路到强化社区服务功能，从文化休闲聚集区向主题消费性城区转型，华侨城的发展路径在探索中逐渐清晰

作为一家从文旅业务起步的央企，如今的华侨城已经成长为中国文化产业领跑者、中国新型城镇化引领者、中国全域旅游示范者，也是业态多元融合的综合型大型企业集团。谁能想到，其发展早期走的也是传统“三来一补”开发区路线。

“那时候，华侨城集团总部所在片区与蛇口、南油等开发区一样，充斥着上百家制造工厂。我曾经就在其中一家针织厂工作过。”姚军回忆说。

“企业创建之初，我们也曾考虑过这种典型的外向型工业开发区思路。幸运的是，管理层很快便关注到另一种可能性，即突破常规发展思路，坚持先规划、后建设原则，在建设工业区与城区两个选项之间优先选择后者。”姚军说，正是这个决定使华侨城从一开始就瞄准规划超前、结构合理、环境优美的现代化城区展开布局。

“当时，很多地方都忙着引进外来产品、设备与资金，华侨城却高薪聘请新加坡国家规划大师孟大为为华侨城规划顾问。”姚军表示，与

关键词：先河

1989年，锦绣中华开园了，中国主题公园从此实现了从“0到1”的突破

标志着华侨城真正走上文旅之路的第一个项目是“锦绣中华”。这个项目的促成也是集团决策层不走寻常路，敢想敢试的成果。

“华侨城早年的开发方针，简单概括起来就是16个字：工业为主，肝胆俱全，环境优美，具有特色。具体到操作上，怎样才能与其他工业区形成差异，办出我们自己的特色？时任华侨城负责人马志民在一次欧洲考察时看到了荷兰有名的‘小人国模式’。他把这个思路带回来，提出在深圳也建一个‘小人国’，把中国的名山大川放进去，这就是后来的锦绣中华微缩景区。”姚军表示，“这一想法在当时非常超前。”

1986年，锦绣中华起步。“当时大多数中国人根本没听说过主题公园。有很多人质疑，中国那么多真山真水都没看过，谁来作假的？”姚军坦言。

此外，1亿元的投资预算在当时绝对算得上是“天文数字”。“听说我们要在这片荒凉的土地上花这么多钱搞个人造景区，好多人都觉得我们疯了。”姚军说。

尽管如此，华侨城还是坚持了下来。他们义无反顾地寻找全国各地专家论证规划，“我们不仅要建，还要建成精品”。好在这一想法得到了不少专家的认可，好几位国内泰斗级艺术大师均为园区献计献策，来自20多个省市古建筑公司的2000名技术人员也参与到建设中。

1989年，锦绣中华开园了。从那一天起，中国主题公园实现了从“0到1”的突破。“我们在30万平方米的园区内打造了82处中国知名景点微缩景观。这在当时引起了很大轰动，游客蜂拥而至，各界好评如潮。”姚军告诉记者。