

E-House

# 在逆境中成功： 万科松花湖滑雪度假区





## 在逆境中成功： 万科松花湖滑雪度假区

2014年底，中国知名房地产公司之一的万科开启了新的篇章，其总投资额达400亿元人民币（60亿美元）的滑雪度假村在吉林省松花湖开业了。<sup>1</sup>该度假村在2016年接待了30万游客并创造了近1.5亿元人民币（2300万美元）的利润，<sup>2</sup>中国仅有少数其他滑雪场能达到这一游客接待量。考虑到滑雪运动高昂的启动成本及近期才在中国兴起的情况，该项目能取得如此的成绩更为难得。万科的这一投资是其多元化战略的一部分，旨在巩固公司作为优质服务提供商和房地产开发商的美誉。<sup>3</sup>然而，如何获得持续的成功不仅取决于万科在竞争日益激烈的市场中维持需求的能力，还取决于其应对全球滑雪产业特别是中国滑雪产业所特有的一系列运营挑战的能力。

### 全球滑雪产业的挑战

多年以来，滑雪与马球和高尔夫一起，在全球范围内被视为富人的运动。然而，到瑞士的圣

莫里茨和克洛斯特斯或法国的高雪维尔1850等滑雪胜地过周末的生活方式对于像中国这样的发展中国家仍然遥不可及。即使对于年轻一代的体育爱好者而言，这样的生活方式也并不常

<sup>1</sup> “Vanke (000002.SZ): first skiing resort project to be completed in Dec.” Xinhua Economic News, August 26, 2014. General OneFile (accessed March 17, 2019). [http://proxy.library.upenn.edu:2084/apps/doc/A380011970/ITOF?u=upenn\\_main&sid=ITOF&xid=2cd9418a](http://proxy.library.upenn.edu:2084/apps/doc/A380011970/ITOF?u=upenn_main&sid=ITOF&xid=2cd9418a).  
<sup>2</sup> Chen, Meiling. “Snow, Ice Tourism to Be Pillar Industry.” Snow, Ice Tourism to Be Pillar Industry - Chinadaily.com.cn. March 14, 2017. Accessed March 14, 2019. [http://www.chinadaily.com.cn/cndy/2017-03/14/content\\_28542307.htm](http://www.chinadaily.com.cn/cndy/2017-03/14/content_28542307.htm).  
<sup>3</sup> “Chinese Property Giants Look for a Share in Winter Sports.” The Business Times. March 24, 2015. Accessed March 14, 2019. <https://www.businesstimes.com.sg/real-estate/chinese-property-giants-look-for-a-share-in-winter-sports>.

见。因此，滑雪似乎已成为老一代的运动。<sup>4</sup> 尽管单板滑雪对年轻人颇具吸引力，仍然没有足够的新滑雪者来弥补老一代滑雪者因年龄而产生的流失。从2008年到2016年，全球主要滑雪场的滑雪人次已从3.5亿减少到3.2亿左右。滑雪，尤其是双板滑雪已经成为一项中老年人的运动。<sup>5</sup> 在美国，超过20%的滑雪者年龄在55岁以上，而其中最狂热是72岁及以上的群体。<sup>6</sup>

此外，气候变化对该行业产生了深远的影响，促使雪场更多地使用人造雪。经合组织2007年的一份报告预测，在666个高山滑雪场中，如果地区温度提高2摄氏度（根据当前气候变化趋势所做的保守估计），大约40%的雪场将无法获得运营100天的滑雪季所需的降雪。<sup>7</sup> 虽然纯粹主义者是由于雪质不佳等原因而避免使用人造雪，环保主义者却认为，随着雪场越来越多地使用人造雪，过度用电和用水会进一步加剧环境恶化。而中国也不能幸免于这些挑战，由于即将举办2022年冬季奥运会，中国政府正在敦促一些地区开发滑雪场，而这其中一些地方就面临缺水问题。

在这种背景下，万科决定进军冰雪度假行业似乎有些冒失。该公司并没有体育行业上的专长，更不用说受到不利的人口和环境趋势的困扰。尽管面临重重困难，万科的松花湖度假区还是取得了巨大的成功。

## 万科的多元化之路

万科成立于1984年，最初是一家经营家电和电子的子公司。1988年，万科成为上市公司，中国政府拥有其60%的股份。在早期阶段，万科选择采用多渠道和多地点的战略。它进入了电子产品、食品加工、媒体和房地产等领域，同时也拓展到了中国繁荣的东部沿海以外的其他地区。由此，万科在中国内陆市场的开发中占有了比较优势，即使在20世纪90年代初中国经济放缓和其他公司陷入困境时，该公司也实现了持续增长。<sup>8</sup>

对于万科来说，敢于不走寻常路往往意味着抢先发现市场机会。例如，2007年，万科成为中国首批发行公司债券的公司之一。<sup>9</sup> 这种在中国市场全新的融资方式帮助万科的利润增长了110%。在运营方面，万科也非常重视其整个价值链的质量。在中国各大房地产公司中，万科拥有最高的研发预算并严格遵守国际管理标准。此外，万科采用了分散管理的区域结构，其区域经理拥有绝对的监督管理权（表1a和1b）。这使得万科的运营能够建立在本地化理解之上，能够做出更优化的决策。这一战略也带来了商业上的成功：万科是中国唯一一家实现连续17年利润增长的上市公司。<sup>10</sup>

4 Carolyn Webber. "As Baby Boomers leave the Slopes Millennials are Failing to Fill in the Gaps." The Aspen Times. October 16, 2017. Accessed April 15, 2019. <https://www.aspentimes.com/news/as-baby-boomers-leave-ski-slopes-millennials-are-failing-to-fill-in-the-gaps/>

5 Carolyn Webber. "As Baby Boomers leave the Slopes Millennials are Failing to Fill in the Gaps." The Aspen Times. October 16, 2017. Accessed April 15, 2019. <https://www.aspentimes.com/news/as-baby-boomers-leave-ski-slopes-millennials-are-failing-to-fill-in-the-gaps/>

6 "Winter Sports Face a Double Threat, from Climate and Demographic Change." The Economist. January 27, 2018. Accessed March 14, 2019. <https://www.economist.com/international/2018/01/27/winter-sports-face-a-double-threat-from-climate-and-demographic-change>.

7 同上

8 Hickman, Bobby L. "China Vanke Co., Ltd." International Directory of Company Histories. Ed. Drew D. Johnson. Vol. 188. Farmington Hills, MI: St. James Press, 2017. 104-108. Business Insights: Global. Web. February 6, 2019.

9 同上

10 Larmer, Brook. "Building Wonderland." The New York Times. April 06, 2008. Accessed March 14, 2019. <https://www.nytimes.com/2008/04/06/realestate/keymagazine/406china-t.html>

表1a 万科的组织结构（截至2013年）<sup>11</sup>

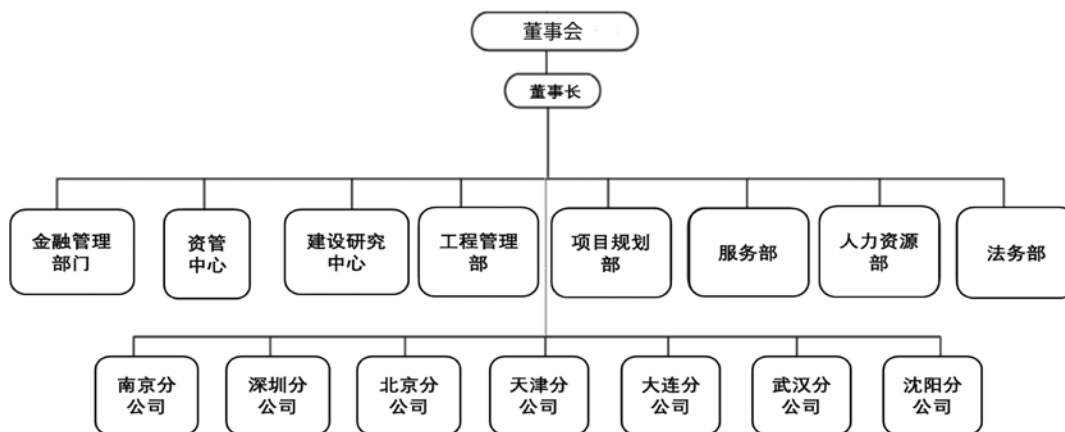
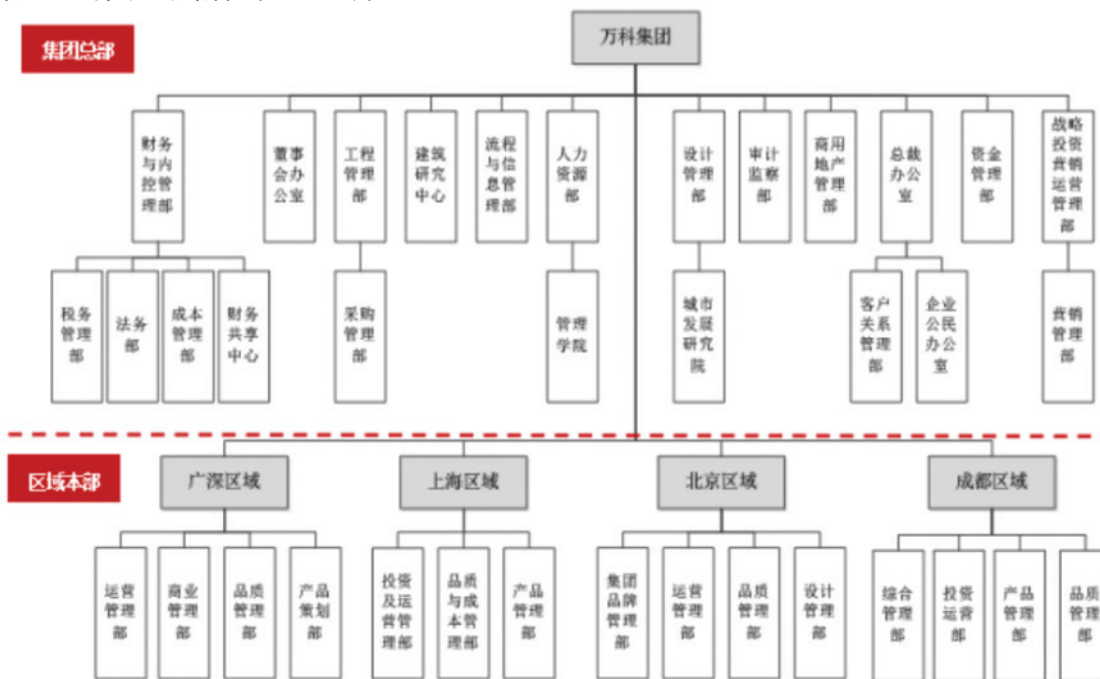


表1b: 万科的组织结构（2014至今）<sup>12</sup>



鉴于其非传统的商业风格，万科进入冰雪行业的多元化战略似乎符合其企业基因。然而，万科的传奇董事长王石也因其能够谨慎地规避风险而闻名。到1998年，王石决定将公司资源向房地产开发集中。因此，万科近年来进入滑雪和冬季度假产业的多元战略也曾经遭遇了相当大的内部阻力。

2011年万科长春分公司总经理最早提出了冒险进军冬季运动的想法。<sup>13</sup> 当时，中国不断壮大的中产阶级已经推动了位于中国东北的长春及其他地方的房地产热潮。同时，尽管万科在整个20世纪90年代和21世纪初都发展迅猛，然而，从21世纪末开始，不断增长的产能过剩已成为常态，特别是在中国的三、四线城市。这也是长春万科为了维持增长所必须解决的一个

<sup>11</sup> Zhang, Zhanchao. The Developing Strategy of Vanke Company. Master's thesis, 2013., p 27

<sup>12</sup> 易居内部报告

<sup>13</sup> 易居内部报告

挑战。<sup>14</sup> 其管理层最终决定将中国蓬勃发展的国内旅游和酒店行业当作分公司的最佳选择。

毕竟，中国的东北地区地形崎岖，冬季气候异常恶劣，所以并不适合大多数生产活动。然而，长春位于全球金色雪带之内，因其雪质紧密而受到新老滑雪者的青睐。因此，即使在最极端的气候变化的情况下，雪场受到严重影响的可能性都很小。长春万科总理由此认为，建设滑雪度假区将是在长春万科辖区内利用潜在资源的适当方式。

最终，万科创始人兼董事长王石被说服进入该市场。2013年，松花湖滑雪场开始动工。与此同时，王石宣布，万科应当被视为“建筑和生活服务提供商”，而不仅仅是“普通人的房屋建造商”。

## 松花湖滑雪度假区

松花湖滑雪度假区的建设于2014年中完工，其“松花”市中心于2015年隆重开业。这一项目是由国内外设计师、建筑师和建筑商所共同打造的世界一流的巨型建筑设施。该项目耗资400亿元人民币（60亿美元），占地面积超过7平方公里（700公顷）。<sup>15</sup> 这个四季度假区内的滑雪场面积为1.55平方公里（0.6平方英里），拥有32条雪道，总长28.8公里（17.9英里）（见图3）。<sup>16</sup> 相比之下，2014年之前建造的大多数中国滑雪场面积均不超过50000平方米（0.2平方英里）。

图1 松花湖滑雪度假区的“松花”市中心（白天）<sup>17</sup>



图2 松花湖滑雪度假区的“松花”市中心（傍晚）<sup>18</sup>



图3 松花湖滑雪度假区雪道图<sup>19</sup>



<sup>14</sup> Chen, Yawen, and Ryan Woo. "Real Estate Booms in China's Small Cities, but Construction..." Reuters. July 31, 2017. Accessed March 14, 2019. <https://www.reuters.com/article/us-china-economy-smallcities/real-estate-booms-in-chinas-small-cities-but-construction-outpaces-demand-idUSKBN1AF01A>.

<sup>15</sup> "Songhua Lake Ski Resort." Plusurbia. August 06, 2018. Accessed March 14, 2019. <https://plusurbia.com/project/songhua-lake-ski-resort/>.

<sup>16</sup> Axis Leisure, Vanke Songhua Resort (万科松花湖度假区). Accessed May 31, 2019. <https://axisleisure.com/work/vanke-songhua-resort>

<sup>17</sup> Mountainworks (An Alpine Destination Designer) Vanke Songhua Lake Project. Accessed May 31, 2019. <http://www.mtnworkshop.com/pine-flower-china>

<sup>18</sup> Mountainworks (An Alpine Destination Designer) Vanke Songhua Lake Project. Accessed May 31, 2019. <http://www.mtnworkshop.com/pine-flower-china>

<sup>19</sup> "Worldwide." Skiresort.info. Accessed March 14, 2019. <https://www.skiresort.info/ski-resort/lake-songhua-resort/trail-map/>.

松花湖雪场所有滑雪相关的设施均从意大利和奥地利引进。其6条缆车索道都采用意大利世界领先的Dopplemayr系统，能够以每秒5米（15英尺）的速度上升，每小时可循环运送多达15000人。万科还使用了业内一流的SMI造雪机和Prinoth压雪机。

松花湖度假区的配套设施同样可圈可点。主要活动中心由七座建筑及其周围适宜行走的街道组成，拥有17000平方米（183000平方英尺）的公寓空间，46000平方米（500000平方英尺）的五星级酒店，以及10000平方米（108000平方英尺）的商店、会所、餐厅和贵宾室。度假区内还设有一个山顶餐厅和遍布山坡的多个瞭望点。

万科松花湖致力于提供高品质滑雪体验的努力为其赢得了2017年和2018年世界滑雪大奖的推崇。<sup>20</sup>如今，它仍被广泛认为是中国最先进，运营最好的滑雪胜地。然而，如果不能吸引滑雪者的到来，修建世界一流设施的努力就将是徒劳的。为了吸引更多的滑雪者，万科还需要更深入地了解中国滑雪市场。

## 培养新的中国消费者：滑雪者

商业化的冰雪运动在中国相对仍是新鲜事物。2002年盐湖城冬奥会中杨扬在短道速滑项目中为中国赢得冬奥会首枚金牌后，这类运动才进入中国人的视野。即便如此，只有那些足够富裕并且熟悉欧美冬季运动方式的中国人才会积极从事这类运动。<sup>21</sup>然而，过去十年中所有这一切都开始发生变化。

2012年，中国宣布申办2022年冬季奥运会（北京最终获胜）。在2015年申办成功后不久，中国主席习近平将冰雪运动确定为中国“十三五”规划中休闲旅游的重点项目，并积极鼓励中国民众更多地参与冬季运动。<sup>22</sup>随后，越来越多的中国中产阶级开始参与滑雪。仅在2017年，中国滑雪人次就达到了1750万次，同比增长15.89%，而同一时期全球其他地区的滑雪产业则出现萎缩。预计到2022年，中国将建造650个滑冰场和800个滑雪场，分别比2015年增加450个和300个。到2025年，该行业的规模预计将达到1万亿元人民币（1470亿美元）。<sup>23</sup>

然而，滑雪对于中国消费者来说还是一项新的运动，目前90%的中国滑雪者仍是初学者。<sup>24</sup>他们大多数属于中国数量庞大的新兴中产阶级，通常是有独生子女的核心家庭在寻求新奇的假期体验。根据传统的市场智慧，这类人群并不会为滑雪场带来可观的利润，即使他们拥有相当强的购买力。滑雪度假区，特别是像松花湖这样的高档滑雪场，通常会在体育爱好者和长期滑雪者中取得更大的成功。

面对这样一个以初学者为主的市场，万科大规模建设高质量的基础设施的决定似乎令人费解。然而，万科的潜在目的是将度假者转变为滑雪爱好者。实际上，相比同等级滑雪场，松花湖雪场设置了更多的初级雪道。松花湖雪场的初中高级雪道的划分比列为4：4：1。

松花湖雪场最长的雪道就是专为初学者设计的。这显然是一个非典型的选择，因为在这

20 World Ski Awards Media Release. "Vanke Lake Songhua Resort Wins Title of China's Best Ski Resort from 2018 World Ski Awards. December 10, 2018. Accessed June 1, 2019. <https://worldskiawards.com/mediacoverage/article/385/vanke-lake-songhua-resort-wins-title-of-chinas-best-ski-resort-from-2018-world-ski-awards>

21 Wei Gu. "Skiing is the latest obsession for China's Wealthy." The Wall Street Journal. March 26, 2015. Accessed May 15, 2019. <https://www.wsj.com/articles/skiing-is-the-latest-obsession-for-chinas-wealthy-1427357462>

22 Lucy Hornby. "China's Xi launches Great Jump Forward into Skiing." Financial Times. March Winn, 3, 2017. Accessed March 14, 2019. <https://www.ft.com/content/0b1923fe-ffef-11e6-96f8-3700c5664d30>

23 Zhu, Lingqing. "China and Austria Boost Winter Sports Industry Links." The Telegraph. February 13, 2018. Accessed March 14, 2019. <https://www.telegraph.co.uk/news/world/china-watch/sport/skiing-in-china/>

24 Prime Sarimientio. "More Chinese Putting on Skis. October 15, 2018. Accessed March 14, 2019. <https://www.chinadailyhk.com/articles/192/143/184/1539575469581.html>

个行业中，大多数新手甚至都无法使用索道。这意味着万科松花湖是世界上少数几个初学者可以快速欣赏从山顶到山脚的如画风景的地方之一，而他们并不需要有任何滑雪经验。在做出这个决定时，万科希望可以为度假者创造足够难忘的第一次体验，让他们成为回头客。由此，万科旨在建立一个可持续的客户群体，帮助他们提升滑雪水平并最终从这一人群中获得更多收入。

图4 松花湖雪道俯瞰图<sup>25</sup>



万科对其客户群的深刻认识也延伸到其品牌选择和服务提供上。度假村的所有主要雪道均由宝马赞助，而宝马是中国中产阶级的标志性品牌。它还与北华大学和一家日本公司合作提供多种滑雪课程，该公司专门使用熊猫主题设备进行儿童滑雪训练。通过此类合作，万科希望能够吸引更多儿童参与滑雪运动，从而创造一个长期的客户群，同时也激励他们的父母更多地进行滑雪旅行。

## 对冲风险：竞争格局

万科转型新方向恰逢公司动荡不安的时期。2015年年中，宝能集团悄然开始收购万科股份。这是其之后18个月企图进行恶意收购的开

端，最终导致王石辞职，并将公司全部股份转让给国有企业深圳地铁。<sup>26</sup>与此同时，万科也开始从一个区域结构过渡到部门结构，以更好地为万科滑雪等新部门服务。为了保持连贯，万科在多元化的同时仍需要利用其传统优势。

此外，万科的投资也并非没有风险，而其对冲投资风险的一个方法是在松花湖滑雪度假区出售公寓。这些公寓项目可以充分利用万科在房地产上的核心能力并且投资期限较短。因此，将这些公寓融入更大，资本更密集的项目如滑雪度假村，可以加快回报率，从而降低万科的整体风险。

图5 松花湖度假区公寓楼<sup>27</sup>



然而，万科的组织二元性更重要的表现在于坚持公司的价值观和文化：重视质量。由于松花湖滑雪场的大部分客户都无法分辨出雪质的差别，万科本可以选择提供基本的滑雪服务，并不需要投资造雪机等高端设施。此外，注重“血统”的精英滑雪者可能会选择较早开设的北大壶度假区，该度假区由附近的一家滑雪行业企业经营，并且已经举办过几个重要的赛事，包括滑雪世界杯和冬季亚运会等。

尽管深知这一情况，万科仍然选择依靠质量作

<sup>25</sup> “Gallery of Stage of Forest / META-Project - 23.” ArchDaily. Accessed March 14, 2019. <https://www.archdaily.com/887148/stage-of-forest-meta-project/5a5e9eb7f197cc2bba0001aa-stage-of-forest-meta-project-photo>.

<sup>26</sup> 易居内部报告

<sup>27</sup> “Jilin Vanke Songhua Lake Ski Maplewood Apartment.” Agoda.com. Accessed March 14, 2019. <https://www.agoda.com/en-sg/jilin-vanke-songhua-lake-ski-maplewood-apartment/hotel/jilin-city-cn.html?cid=-218>.

为差异化战略。几十年来，该公司一直致力于提供品质较高且价格合理的产品体验。因此，万科并没有尝试进行市场细分，而是选择与北大壶合作。例如，在2016至2017的赛季，万科松花湖和北大壶实施了“一个平台，一个团队，一套标准，一个形象，一张通票”的政策，巩固了其作为吉林省顶级滑雪场的地位。<sup>28</sup>

这种差异化策略还有一个优势，就是避免与其他资本雄厚的公司为了争夺大众吸引力而进行价格战，特别是和万科的主要对手万达。万达经营着面积达7平方公里的长白山度假区。2017年，它是中国首个在一年内接待30万滑雪者的雪场，而万科松花湖还尚未达到这一里程碑。此外，万达的长白山度假区还包括一个室内水上主题公园，一个“山地世界”，一个高尔夫球场，以及反映其在旅游和酒店业长期经验的各项配套设施。与万达硬碰硬的竞争显然并非上策。

## 四季度假区

为了平衡这一市场在冬季的需求，万科还试图利用除了滑雪季外的其余三个季节来提高收入。松花湖度假区坐落在海拔935米（3067英尺）的山巅，对于想要避暑的城里人而言极具卖点。其自然环境也给中国民众提供了接触新的、如滑雪一般刺激的其他运动的机会。

在松花湖度假区开业仅仅几个月后，万科与加拿大的NORCO合作建设了三条山地自行车道。它还为喜欢以观光方式进行休闲度假的人们建造了一条高速索道。此外，万科也将松花湖打造成为能够培养年轻人坚韧品质的户外训

练中心。松花湖在2016年吸引了5000多游客，创造了约3000万元人民币（440万美元）的收入。2017年夏天，万科在松花湖新增了水上乐园、露营地、自助式篝火、彩弹射击、游船、钓鱼、滑翔伞和徒步等活动。

图6 夏季松花湖度假区青年公社<sup>29</sup>



然而，滑雪仍然是松花湖的主要价值推动力。度假区最终要依赖于滑雪爱好者的稳定光顾。但是，无法确认是否目前国内对滑雪的兴趣能够持续到2022年北京冬季奥运会之后。早期的市场评估已经表明，万科必须努力发展稳定的客户群体。

到目前为止，好奇心仍然是促使人们前往滑雪场的主要原因，然而对于很多将滑雪当作一日游的人而言，这项运动仍然花费高昂。<sup>30</sup>这对于正在鼓励开发北京附近滑雪场的中国政府而言并非好消息，尤其是这些地区与吉林省相比更面临水资源的短缺问题。当然这些滑雪场由于更接近国际机场，可能在吸引国际滑雪者方面具有一些优势。为了应对这样的竞争，万科也正在努力提升其在国际舞台上的形象和知名度。

28 “12 Days Winter Tour from Beijing to Jilin, Beidahu and Harbin.” [www.beijingsholiday.com](http://www.beijingsholiday.com/beijing-winter-tours/12-days-winter-tour-from-beijing-jilin-harbin-beidahu.html). Accessed March 14, 2019. <http://www.beijingsholiday.com/beijing-winter-tours/12-days-winter-tour-from-beijing-jilin-harbin-beidahu.html>.

29 Singhal, Sumit. “New Youth Commune in Songhua Lake, China by META-Project.” Aeccafe. February 5, 2017. Accessed March 14, 2019. <https://www10.aeccafe.com/blogs/arch-showcase/2017/02/05/new-youth-commune-in-songhua-lake-china-by-meta-project/>

30 Hugo Cox. “Going Off-Piste: Homebuying in Ski Resorts from Austria to China.” November 4, 2016. Accessed May 25, 2019. <https://www.ft.com/content/033b6e3c-9c4c-11e6-8324-be63473ce146>