三峡旅游致力于发挥旅游服务一体化协同效应——

水岸联动 讲好三峡故事

在内河游轮上游览长江三峡 本报记者 陈晨 摄

□ 曹燕

中华文明重要的发源地、世界上唯一可以乘船游览的大峡谷、万里长江最精华的一段、十元钱人民币背面的瞿塘峡……这些说的都是三峡旅游。长江三峡西起重庆奉节白帝城，东至湖北宜昌南津关，全长193千米，沿途两岸奇峰陡立、峭壁对峙。这一段聚集了大量的精华旅游资源，也聚集了大量的长江内河游轮。

日前，湖北三峡旅游集团股份有限公司（以下简称“三峡旅游”）对外发布公告称，公司正在筹划以发行股份、支付现金、定向发行可转债等方式购买资产并募集配套资金暨关联交易事项。三峡旅游此次筹划收购的资产分别为三峡基地公司持有的长江三峡旅游发展有限责任公司100%股权、交旅投资持有的宜昌行胜建设投资有限公司全部股权。其中，长江三峡旅游发展有限责任公司主要负责三峡大坝旅游区开发营运，宜昌行胜建设投资有限公司主要负责809微度假小镇建设运营。此番计划，可以看作是三峡旅游深耕三峡旅游资源的重要一步，水岸联动，将长江上流动的风景组合，创造出优质的旅游产品，讲好三峡故事、做好做活三峡山水这篇大文章。

从宜昌交运到三峡旅游

如何深耕长江三峡这一世界级旅游资源？可以从三峡旅游的发展轨迹中看出线索。此次交易的收购方三峡旅游，其前身为湖北宜昌交运集团股份有限公司（以下简称“宜昌交运”），2011年11月在深交所中小企业板上市，是中国道路客运一级企业、交通运输部重点联系企业和湖北省道路运输行业首家上市公司。上市之初，公司以道路客运服务、水路客运服务、汽车销售及售后服务为主要经营业务。

彼时的宜昌交运将目光不断聚焦旅游，宜昌是世界旅游名城，长江三峡之西陵峡、葛洲坝水电站和三峡大坝水电站等知名自然人文景观均位于宜昌境内的长江段，形成“两坝一峡”经典旅游线路。2011年，宜昌交运预测区域交通格局特别是汉宜高铁的开通会给主营业务带来冲击，未雨绸缪，使用1.1亿元首发募集资金建造了6艘“两坝一峡”豪华观光游轮，谋划向旅游产业转型。

经过多年的发展积累，宜昌交运已形成“车、船、港、站、社、景区”等较为完整的旅游产业链布局和协同优势，主营业务由旅游综合服务、综合交通服务、商贸物流服务三大板块构成。从近几年年报看，旅游综合服务板块占比虽不大，但观光游轮服务呈增长之势，毛利率也在上升。2019年，以“两坝一峡”为核心的游轮系列产品接待游客量突破200万人次。

2021年8月，宜昌交运正式更名为三峡旅游。公司表示，以“交通运输”为标签的公司名称已不能匹配公司业务构成和未来发展方向。

三峡旅游董事长殷俊在谈到公司更名时说：“从‘宜昌交运’到‘三峡旅游’，不仅仅是换了四个字，而是公司战略发展方向的重大调整。”从产业定位来看，未来公司将从交通运输行业切换到旅游赛道，特别是游轮领域；从区域定位来看，未来公司要从宜昌延伸至长江三峡区域乃至国内其他区域，“我们的目标是要成为‘中国内河游轮旅游产业的领航者’”。

“两坝一峡”游轮系列产品是三峡旅游的明星产品，其路线指的是从三峡大坝至葛洲坝中间长达37公里的长江航道上的天然大峡谷——西陵峡东段。该游轮产品屡获殊荣，受到广大游客欢迎。

值得一提的是，3月29日，全球载电量最大的新能源纯电动游轮长江三峡1，在秭归新港成功首航。长江三峡1全长100米，总宽16.3米，额定载客量1300人，共分四层。游轮投入使用后，主要运行两坝一峡、长江夜游、三峡升船机等旅游航线，这是三峡旅游在致力于成为“中国内河游轮旅游产业的领航者”的布局中，抢占新能源船舶应用先发优势的重要举措。

三峡观光游需破题

“游客到宜昌旅游，几乎都在上市公司三峡旅游的服务范畴内，‘两坝一峡’游轮系列产品，是到宜昌旅游的第一选择。”宜昌旅游从业者韩凯称，三峡旅游的游轮产品非常不错，不仅可以让游客过葛洲坝船闸，感受全世界独一无二的“水涨船高”，还有游轮体验的多重选择。目前，三峡旅游拥有5艘三峡豪华观光游轮、7艘普通游船、8个旅游客运港口、多条旅游景区直通车路线……

越来越多的旅游景区开始进入三峡旅游的视野，并通过资本运作的方式纳入公司业务板块。2019年，公司通过发行股份方式收购九凤谷景区，新增景区运营业务，延伸在旅游综合服务方面的产业布局。九凤谷景区定位为体验式旅游景区发展模式。

根据三峡旅游日前发布的公告内容，交易完成后，三峡大坝旅游区和长江边上的809微度假小镇的开发运营资产，有望注入上市公司三峡旅游。三峡旅游既可为游客提供三峡游的交通体验，更有空间承接游轮在三峡站点停靠后的游客游览和深度体验，真正实现水岸联动。

其中，三峡大坝伴随三峡工程建设而产生、发展壮大，是几乎所有长江游轮产品必到的景点。据官网资料介绍，自1995年至今，三峡大坝旅游区已累计接待游客超过3000万，是长江沿线接待人数最多的景区。809微度假小镇是位于下牢溪河畔的原国营809厂工业遗址一期改造项目，改造后将成为宜昌最大的室内亲子乐园，包括真人CS、密室逃脱、镭射迷宫、VR体验等十多个项目，原先的职工宿舍将被改造成各种风格的住宿体验空间。游客来到这里，不仅可以玩起来，还可以住下来。

中旅总社集中采购部原负责人刘铁山介绍，目前的长江三峡游产品主要分为上水产品和下水产品。下水即重庆至宜昌3晚4天；上水即宜昌至重庆4晚5天。这是市场上最主流的长江游轮产品。国内客人喜欢从重庆上船，宜昌下船，因为这意味着一帆风顺。而外国客人更青睐于从下游往上游缓缓而行。

“上船打牌睡觉、上岸看庙”的尴尬局面正在慢慢改变。刘铁山认为，“游轮是休闲旅游时代的产物。三峡沿岸配套旅游产业链正在从观光旅游向休闲度假旅游转变，这个过程还没有完成。”韩凯的观点也类似，除了小三峡之外，丰都、白帝城、石宝寨这些景区虽然多年打造，但游览时间普遍较短，沿途景区多依赖门票收入。

在2021年10月于宜昌举行的长江三峡区域旅游合作2021年鄂渝轮值主席会议发布的数据显示，长江三峡区域有A级旅游景区168家，2020年，接待游客1.7亿人次。这些年长江沿线的景区景点不断丰富，例如宜昌的三峡人家、神龙溪等景区的名气越来越大。三峡人家是沿江而建的5A级旅游景区，相对开放，多个渡口可以接驳多艘游轮，是长江三峡游轮产品中游客较为喜欢的一个景区。

拓展三峡深度游想象空间

根据日前三峡旅游发布的2021年业绩预告，2021年归属于上市公司股东的净利润，盈利4829.19万元，扣除非经常性损益后的净利润，盈利1431.86万元。预告中提及，2021年度公司经营业绩同比增长幅度较大，主要原因是2021年公司道路客运业务和旅游综合服务业务受疫情影响程度小于2020年，道路客运业务和旅游综合服务业务经营业绩较去年有较大幅度的增长。

宜昌是三峡旅游的大本营，不仅是长江游轮旅游集散地，本身也是旅游目的地。宜昌被誉为“三峡门户”和“世界水电之都”，拥有悠久的历史和举世瞩目的三峡工程，还有屈原祠、昭君故里等众多文化遗址，特别是屈原已成为宜昌的文化符号。近年来，宜昌加快构建“全域宜游”“全时畅游”的大旅游格局，推动“世界旅游名城”建设。

三峡旅游在资本市场上的连续动作，也是宜昌推动“世界旅游名城”建设的折射。殷俊表示，宜昌是旅游城市，公司也需要向旅游聚焦。企业的发展离不开区域发展的大环境。

2020年12月，宜昌交运与三峡环坝旅游集团签订战略合作协议，双方共同出资组建专线船公司，旨在有效解决三峡环坝旅游集团旗下5A级旅游景区三峡人家的水上交通问题，双方还约定在股权及产权经营上进行深度合作。同月，宜昌交运与良业科技集团签订战略合作协议，共同开拓内河滨江夜游细分市场。良业科技隶属于碧水源旗下，是国内优秀的光科技服务商，致力于夜游经济的发展。

作为企业战略转型的重要内容，三峡旅游的游轮旅游管理模式也在被复制输出。2021年5月21日，三峡旅游和南京旅游集团合作运营的首艘滨江观光游轮“长江传奇号”在南京启航，标志着“两坝一峡”游轮品牌输出成功首发。

三峡旅游的“两坝一峡”游轮系列产品是短线产品，但长江是流动的，三峡游会实现深度游吗？这需要多方面的努力。刘铁山认为，游轮停靠三峡沿线各景点，有的游客希望能够在当地多待一天，这就需要游轮套票，今天上岸，明天坐下一班游轮继续走。“但是这里面要做的工作很复杂，一家公司的游轮有限，必须多家游轮公司联动，这有点像是航空公司的联盟，还有排位、预留位的问题。”还有一个现实问题是，三峡沿线景区多是按照观光游览的性质出发建设，想让客人留下来休闲度假，要做的工作还有很多。

华侨城：深耕文旅产业 谋求数字化转型

□ 陈熠瑶

3月31日，深圳华侨城股份有限公司(简称华侨城A)，召开2021年年报业绩说明会。年报显示，2021年华侨城A实现营业收入1026亿元，同比增长25%，首次突破千亿规模；实现净利润71亿元，归属于上市公司股东净利润38亿元。从旅游板块看，在已披露2021年业绩的文旅上市公司中，华侨城A营业收入、净利润等关键指标规模均稳居前三，也是疫情暴发以来为数不多持续盈利且净利润达50亿元以上的旅游企业之一。

文旅产业是华侨城的根基。华侨城A在年报中称，2021年，公司旗下27家景区、28家酒店、1家旅行社、7家开放式旅游区、1台旅游演艺共接待游客7797.9万人次，为2020年182%的水平，恢复至 2019年的150%；剔除2021年新增加项目，为2020年117%的水平，恢复至2019年的96%，恢复情况远超行业平均水平。

疫情暴发以来，深圳欢乐港湾、南京玛雅海滩水公园、南京欢乐谷、西安玛雅海滩水公园、襄阳奇趣童年亲子乐园、扬州梦幻之城有序落地，北京欢乐谷东方神话秀《金面王朝》改版升级。

华侨城A副董事长刘凤喜在业绩说明会上表示：“公司‘十四五’规划明确了以‘旅游’为核心增长极，城镇化为底盘，创新和数字化为新动能的发展思路。公司将保持战略定力，坚持具有强大生命力的创新发展模式，坚持以房地产和文化旅游为主要业务。”

华侨城A董事、总裁王晓雯认为，华侨城坚持文旅引领地位，不断突破创新，探索新的利润增长点。聚焦优质项目，稳健拓展资源。欢乐谷作为华侨城A文旅生态里最早落地的拳头产品之一，“常玩常新”是其保持活力的密码。除了项目常玩常新、硬件改造升级，欢乐谷品牌持续强化在IP研发和应用上的投入，坚持以自主创作和跨界合作两条路径，全面提升旗下项目的“旅游+IP”运用。

另外，南京欢乐谷与知名IP“B.Duck”合作，开发亲子主题游乐区；重庆欢乐谷与“超级飞侠”合作，全新升级儿童区；网易《第五人格》周年庆、盛大游戏龙之谷DWC全球总决赛、2021英雄联盟全球总决赛乐园观赛等多个大型电竞活动及赛事先后落地各地欢乐谷。

北京京和文旅发展研究院院长范周认为，随着文旅产业的融合发展，文旅视角下的商业综合体围绕文化主题，将商业、旅游、休闲融为一体，形成产业集聚与优势互补，让文旅服务不仅仅是消费，也是学习与生活。当前，深圳欢乐海岸、顺德欢乐海岸PLUS、深圳欢乐港湾、宁波欢乐海岸等项目相继落地，南京溧水欢乐港湾、西安沣东欢乐海岸等新一批的“城市会客厅”项目，为游客和当地群众提供“一条龙”全流程综合性服务。

数字化转型已成为各行各业的普遍共识。华侨城A管理层在业绩说明会上介绍：“以全方位打造‘数字华侨城A’为目标，围绕管理信息化、业务数字化和数字产业化，提升管理精益化水平，赋能公司主营业务，助力公司实现高质量发展。”

疫情暴发后，“预约入园”成为疫情常态化防控的规定动作之一。早在2018年，华侨城便上线其文旅官方商城“花橙旅游”，并在疫情暴发后顺势发力，实现了线下购票转向线上购票并实名预约场景的无缝衔接。

依托创新和数字化两大新动能，华侨城正持续大力推进数字技术赋能各类文旅业务场景。如今，刷脸入园、智能储物、虚拟排队、AI智能推荐等已经在华侨城所有业态中广泛应用，华侨城A旗下南昌玛雅乐园和上海欢乐谷更成为全国首个全面覆盖“人脸识别”系统的智慧主题公园。

近年来，华侨城自主打造了慧眼大数据平台、整合旅游大数据平台、旅游口碑大数据监测平台、旅游资源知识库四个旅游管理智慧化工程并投入使用，提升了整体管控效率。

华侨城A旅游管理部总监张树民介绍，“面向‘十四五’，华侨城将加强大数据等应用，更准确地勾勒消费者‘画像’，更好地把握市场需求，提高运营效能，进而提升游客体验。”

海昌海洋公园发布2021年财报——

压力之下有的放矢 发力轻资产运营

□ 曹燕

近日，海昌海洋公园控股有限公司（以下简称“海昌海洋公园”）发布的2021年度财报显示，由于旗下资产出售，2021年度利润大幅增长。出售资产是文旅企业在重压之下的一种求生方式，更重要的是，企业调整战略布局，有的放矢，发力轻资产运营模式，积蓄力量，增强韧性，等待行业回暖复苏。

出售资产

日前，海昌海洋公园发布2021年度全年业绩报告称，2021年收入为24.6亿元，同比增长110.6%，母公司拥有人应占溢利约8.45亿元。2021年，海昌旗下公园总售票人次及入园人次分别为659.3万人次、989.9万人次，较2020年同期分别增长22.5%和18.9%，恢复至2019年同期的50.2%和60% 。

在疫情影响和行业竞争激烈的背景下，文旅企业重资产运营模式已经触及天花板。回顾2020年，海昌海洋公园年内亏损达到14.79亿元。2021年度利润大幅增长的主要原因是在2021财政年度录得出售4个主题公园公司100%股权的单次及非经常性收益。

2021年10月18日，海昌海洋公园披露重大出售事项称，已于10月13日与私募巨头MBKPartners订立协议，出售包括武汉、成都、天津、青岛共4个已建成的海洋公园100%股权，以及郑州海昌海洋公园66%股权。5个主题公园项目的交易总代价为65.3亿元，几乎接近海昌总市值。

出售公告中，海昌海洋公园表示，自从疫情暴发以来，公司一直遭遇高额债务及持续增加的亏损，目前尚能以相对有利的价格出售相关资产从而获取一定的现金流入，偿还债务降低资产负债率的同时也能维持公司剩余资产的运营。

据了解，截至2021年12月31日，全国共有10家以“海昌”品牌运营的主题公园和一家在建主题公园。近几年来，不断的扩建导致海昌陷入增收不增利的尴尬处境，2017年至2020年海昌海洋公园分别实现营业收入约为16.8亿元、17.9亿元、28.02亿元和11.68亿元，而同期仅实现归母公司净利润分别约为2.8亿元、3955.8万元、2508万元和-14.52亿元。

重心转移

主题公园原本重资产的商业运营模式，有非常高的经营门槛，在疫情防控常态化背景下，现金流吃紧。中国主题公园研究院院长林焕杰认为，“4座正常运营的主题公园作价65.3亿元人民币，价格不高。但海昌海洋公园为保证上海和三亚项目顺利开业投下重金，通过出售资产的方式回笼一大笔钱，除了解决债务危机，也可为企业后续发展规避风险。”

最重要的是，海昌海洋公园在经营压力减少后能够将重心转移到品牌提升和产品打磨上，将上海和三亚项目打造为样本，为其轻资产运营转型提供参照模板。

海昌海洋公园方面称，未来集团将着眼于三大场景，分别为主题乐园/休闲度假文旅场景、休闲娱乐主题消费场景、主题酒店/度假村场景，依托核心资产，聚力轻资产业务，提供文旅休闲服务及解决方案，打造以海洋文化为特色的生活娱乐平台型公司。轻资产业务主要包括对外IP授权业务，整合外部资源输出IP价值，以及提供咨询服务，拓展海洋度假区、海洋特色娱乐馆、主题酒店等系列，推出儿童互动、撸宠、VR体验等模块。财务数据中提及，除了公园运营，海昌海洋公园2021年文旅服务解决方案收入5181万元，同比增长54.6%。

根据财务数据显示，2021年海昌海洋公园的门票销售、园内食品饮料消费和货品销售、酒店运营收入等均实现不同程度增长，分别达到了18.24亿元、11.61亿元、4.8亿元、1.06亿元，但租金收入下滑至0.76亿元。接待人次方面，2021年海昌海洋公园总售票人次、总入园人次分别为659万人、989.9万人，已恢复至2019年的50.2%和60%，同比去年则分别增长了22.5%、18.9%。

其中，上海海昌海洋公园的售票人次与入园人次均较2020年增长了37.6%、27.8%，已恢复至2019年同期的51.1%、65.1%。值得注意的是，上海海昌海洋公园去年受疫情反复的影响，整体收入仅恢复到2019年全年的63.3%。

体验竞争

在整体表现不及预期的情况下，亦有亮点。海昌海洋公园方面表示，目前集团的酒店业务主要为主题公园服务。在运营海洋酒店时发现，生活方式酒店充分迎合了当下消费者日益兴起的对休闲度假酒店的需求。2021年集团整体酒店业务收入恢复至2019年的102.1%，上海酒店收入更是恢复至2019年同期收入的117.8%。

据了解，上海海昌海洋公园主题度假酒店整体都是以海洋元素为设计理念的，是华东地区特有的邮轮概念、海洋主题度假酒店，还有360度全景天台，这个现实和虚拟场景共建的海底世界，契合了海洋爱好者和亲子客群的住宿需求。该酒店还在2021年推出鳐鱼平台“星空花园自助餐”，打造沉浸式美食体验。

另外，IP的打造在主题公园轻资产运营方面至关重要。上海海昌海洋公园以“虎鲸”为突破点，推出主题丰富的表演、科普内容，在虎鲸科普秀中，四只黑白色系的虎鲸被命名为胖虎、饼干、肖恩、朵拉的可爱人设，拉近与游客的心理距离。另外，上海海昌海洋公园还举行“虎鲸骑士团·开启海洋NFT数字盲盒”活动，这也是海昌链接元宇宙的起始点，结合Z世代喜好制造话题，丰富游客体验。

就在发布2021年年报之后，海昌海洋公园宣布，已与香港海洋公园公司签署合作备忘录，合作期为3年。根据合作备忘录的条款，双方开展合作的领域将包括但不限于建立水族生物合作研究平台、人才交流平台、技术输出平台、动物交流平台以及科普教育网络、品牌推广联盟等。在今年2月，海昌海洋公园与保利文化集团股份有限公司、中国中丝集团有限公司签订战略合作框架协议，计划将文化演出与文旅商业票务贯通，发展文旅轻资产运营业务等。去年12月，海昌海洋公园还与上海新创华文化发展有限公司达成战略合作，开展“奥特曼ULTRAMAN系列”主题街区、主题乐园项目合作。

海昌海洋公园副总裁方洪峰曾表示，传统旅游景区转型升级的使命已经到来。要再次成为受市场欢迎的、具备生命力的旅游景区，享受新业态带来的红利，传统旅游景区就要实现定位、产品、服务、运营的全方位升级。

服务与体验经济时代下，各行各业转向大趋势已然清晰。上海海昌海洋公园总经理李绍君强调：“旅游与景区行业所面临的竞争也不仅仅是和竞品项目的产品竞争，而是与社会各行各业的新物种之间的竞争，即‘顾客时间’的资源竞争和‘超越顾客期待’的体验竞争。”

云南望天树景区规范碳中和示范区建设

本报讯（王工）日前，云南西双版纳望天树景区以线上会议的形式举办了望天树景区碳中和示范区建设和管理规范项目开题会议。该规范项目由西双版纳望天树旅游开发有限公司委托，中央文化和旅游管理干部学院和中科天元（北京）城乡规划设计院联合编制。

云南省文化和旅游厅资源开发处相关负责人表示，景区是旅游业发展的重要载体，景区的发展要处理好保护与开发的关系，并且碳中和的示范区建设与管理规范要具有可操作性。

北京联合大学专家认为，确定碳中和的边界是开展碳中和的前提，游客碳排放测算、景区碳汇情况、碳中和旅游产品及宣教平台的开发、景区管理服务和公共设施的低碳化应纳入碳中和示范区建设的考虑范围。

北京林业大学专家在发言中提出了我国在碳中和示范区建设中遇到的一些问题，如碳中和的认证机构缺少国家官方授权、碳排放的核算以及碳中和的认证标准缺乏统一规范等，希望通过望天树景区碳中和示范区规范项目，实现碳中和示范区“企业标准—团体标准—行业标准”的逐步提升认证。

望天树旅游开发有限公司相关负责人表示，要把碳中和示范区建设与生态旅游可持续发展、生物多样性保护工作结合起来，助力望天树景区国家生态环境科普基地的创建。