

剥离地产,香港中旅“踏雪”求突围

■中国城市报记者 张亚欣

香港中旅国际投资有限公司(以下简称香港中旅)正进行一场“断腕”与“重仓”并举的战略转向。

近日,香港中旅发布公告,宣告其战略方向的重大转变:通过一场“一退一进”的资本运作,毅然告别拖累业绩的旅游地产,并豪掷重金押注于火热的冰雪经济。

公司计划将持续亏损的旅游地产业务分拆剥离,同时实施一项规模高达85亿港元的股本削减,旨在优化报表、轻装上阵。而更具标志性的举措是,此前对万科旗下吉林松花湖等冰雪资产的收购将于11月并表,这意味着香港中旅正从“传统景区运营商”向“高端休闲度假服务商”转身。

香港中旅此番大刀阔斧的转型,是甩掉包袱的明智之举吗?在传统观光旅游增长放缓的背景下,重仓冰雪赛道能否成为破局的关键?作为行业巨头,香港中旅的入局又将如何影响竞争已然很激烈的冰雪产业格局?

割肉地产、削减股本 香港中旅意欲何为

根据香港中旅发布的公告,公司拟向股东实施建议分派,通过集团重组将旅游地产业务分拆至私人公司。同时,董事局建议实施股本削减,将股本账内的进账由92.2亿港元削减至7.2亿港元。在剥离持续亏损旅游地产业务后,公司将聚焦核心业务,预计报表端也将会有所改善。

具体来看,香港中旅将旅

游地产业务的权益重组至私人公司持有,剥离的部分包括珠海海泉湾、咸阳海泉湾、安吉度假村、深圳大空港、成都金堂5个项目。拟剥离部分2023年、2024年、2025年上半年收入分别为6.29、4.59、1.47亿港元,净亏损4.61、2.39、1.92亿港元。

“香港中旅把5个持续亏损的旅游地产项目以实物分派方式剥离到控股股东旗下私人公司,同时给出0.336港元/股(约等于22%市价)的现金替代方案,表面看是‘止血’,实质是把周期重、沉淀大、减值连绵的资本密集型业务从上市公司出表,降低负债、减少未来减值波动,让损益表一次性‘洗澡’。”中国企业资本联盟副理事长柏文喜在接受中国城市报记者采访时分析,香港中旅此举在战略上确属于“甩包袱”。

“之所以形成包袱,已说明公司在‘地产+旅游’模式上运营能力缺失。”柏文喜进一步称,受早年高价拿地、开发周期拉长、产品去化慢、IP运营弱等影响,剥离旅游地产是必要止损。不过,这也把“运营失败”标签做实——资产并未消失,只是从公众公司转移到控股平台,未来若地产复苏,中小股东已无法分享。

同时,此次大规模的“股本削减”也向市场传递出公司注重股东回报和稳健经营的积极信号。浙大城市学院副教授、文化创意研究所秘书长林先平在接受中国城市报记者采访时表示,股本削减有助于优化资本结构,提升净资产收益率,资本市场通常会视此类操作为企业提质增效的举措,有利于增强投资者信心。

香港中旅的赛道机遇 与运营挑战

值得注意的是,在宣布剥离地产业务的同时,香港中旅积极进军高增长性的冰雪旅游领域。今年9月底,公司公告称,旗下全资子公司中旅风景以3亿元人民币收购万科旗下两家冰雪业务公司,即松花湖滑雪度假区项目公司(以下简称松花湖公司)与北京万冰雪体育有限公司(以下简称北京万冰)。

据披露,松花湖公司是万科冰雪业务的经营主体,涵盖松花湖滑雪场、王子大饭店、瞻云 SALOMON 酒店及商业街三大业态;而北京万冰则擅长滑雪场运营与滑雪教学,累计管理9家知名雪场,拥有丰富的山地教学资源。

这一由优质雪场资产与专业运营能力构成的组合,无疑为香港中旅搭建了进军冰雪产业的坚实跳板。然而,一个更深层次的战略问题随之浮现:在众多新兴业态中,香港中旅为何独独将冰雪旅游视为必须重仓押注的突围方向?

“冰雪旅游是贯彻落实‘冰天雪地也是金山银山’发展理念的重要实践领域,符合国家推动冰雪运动发展的政策导向。”在冰雪旅游深耕多年的从业者纪斌告诉中国城市报记者,中国冰雪旅游市场潜力巨大,正处于快速发展阶段。香港中旅布局冰雪产业体现了对消费升级趋势的准确把握,将为满足人民日益增长的美好生活需要提供优质供给。

“押注冰雪,已成为香港中旅在行业转型中寻求差异化突围的重要落子。”柏文喜分析,国家“带动三亿人参与冰雪运

动”的号召与“南展西扩东进”冰雪运动发展战略的持续推进,为市场注入了强劲动力;而一些核心冰雪目的地的客流量年均复合增长率已超过20%,也显示出政策与供给端共振所带来的巨大潜力。

在柏文喜看来,冰雪旅游增长潜力构建于高客单、强复购与多元衍生的消费模型之上。滑雪度假人均消费达1500—3000元/夜,远超传统旅游;用户随技能提升复购意愿增强,并延伸至装备、培训等衍生消费,形成深度价值链条。同时,交通基建持续完善提升目的地可达性,南方室内雪场也从供给端培育着区域消费习惯。

不过,行业面临多重挑战。“气候变暖导致北方雪季从120天缩短至约100天;供给端10年间雪场从200家激增至770家,高端市场竞争白热化;重资产运营压力巨大,单条高速缆车与造雪系统投入达4亿—5亿元,入住率需稳定在45%以上方能盈利;消费结构上,70%的初级客群二次消费转化率不足20%,陷入‘旺丁不旺财’的困局。”柏文喜说。

香港中旅如何 破题冰雪产业

目前,国内冰雪赛道竞争已趋于白热化,形成了由地产巨头、专业运营集团与地方相关机构共同角逐的多元化竞争格局。比如,万达在长白山打造的国际化度假区、复星旅文于三亚亚特兰蒂斯布局的冰雪业态等,共同构成了市场的高端竞争梯队。同时,区域性雪场凭借本地化客群深耕细分领域,而南方不断兴起的室内滑

雪场更是打破了传统的地域限制,使竞争从北方雪场进一步蔓延至全国范围。

在群雄逐鹿的市场环境下,香港中旅作为新入局的巨头,其独特的资源禀赋与运营模式,被视为可能改变当前竞争态势的关键变量。林先平表示,香港中旅的优势在于央企资源整合能力、全国性网络布局 and 成熟管理体系。其入局将推动冰雪产业标准化、规模化发展,通过引入国际先进运营经验,提升行业整体水平,促进行业健康有序发展。

不过,香港中旅虽凭借收购快速切入赛道,但其竞争劣势与后续面临的挑战亦较为清晰。“首先,运营经验落后万达、复星等先行者3—5年,缺乏高端赛事运营和会员体系构建能力;其次,资产布局单一,仅依靠松花湖项目及北京培训点,未进入崇礼、长白山等核心区域,难以形成全国性网络效应;最后,央企机制在决策效率、激励制度和季节性人力调配等方面,能否与市场化企业竞争,仍有待检验。”柏文喜称。

在当前国内冰雪产业从高速扩张转向精细化运营的关键阶段,其可持续发展正面临设施标准化不足、专业服务能力欠缺与运营体系不完善等核心瓶颈。香港中旅作为新入局的央企力量,其资源整合能力和规范化管理实践,恰恰为破解这些行业共性难题提供了新的可能性。

“中国冰雪产业可持续发展需要解决设施标准化、服务专业化、运营体系化等关键问题。”结合自己的从业经验,纪斌坦言,香港中旅可通过导入央企业管理标准、加强专业人才培养、推动产业链协同,为行业树立高质量发展标杆,助力冰雪产业健康有序发展。

柏文喜建议,香港中旅可依托中旅免税牌照,在雪场小镇设“冰雪离岛免税”体验店,把滑雪后3天的高频消费(如装备、纪念品、保健品等)留在体系内,提升客单价。同时,牵头制定《国家冰雪旅游度假区评价标准》,推动雪场分级、教学资质、安全救援、生态容量等制度化,降低行业整体运营与监管成本。

此外,针对投资者,柏文喜称香港中旅入局将加速冰雪产业整合,并有望带来绿色运营、标准制定与客流组织的新思路,但无法立刻改变“重资产+看天吃饭”的本质,投资者仍需逐雪季验证。

在新疆,邂逅“醉”美胡杨

10月24日,游客在新疆维吾尔自治区阿克苏地区沙雅县沙雁洲景区内的胡杨林中游览、打卡。时值金秋,沙雅县470万亩胡杨林染染金黄,与碧水蓝天交相辉映,迎来最佳观赏季,吸引了众多游客前来观赏秋色。

中国城市报记者 全亚军摄

