

# 京沪机场免税经营权更迭

## 或将改写行业竞争态势

■中国城市报记者 张亚欣

随着京沪两大国际航空枢纽的免税项目中标结果相继尘埃落定,这场备受行业瞩目的核心资源重构正式画上句号。

中国免税品(集团)有限责任公司(下称中免)稳固拿下关键标段,王府井集团有限公司(下称王府井)成功跻身首都机场实现战略突破,外资背景的杜福睿(上海)商业有限公司(下称“杜福睿”)首次切入上海浦东机场市场,而曾经长期主导两地枢纽业务的日上免税行(下称日上)则彻底退出舞台。作为免税行业流量与营收的核心入口,两大机场的渠道洗牌折射出行业资源重新分配、竞争逻辑深度调整的底层变革。

在消费回流持续深化、海南封关政策红利临近的行业背景下,免税店运营主体的更迭正悄然改写国内免税行业的竞争版图,也为未来行业集中走向多元化竞争生态构建埋下关键伏笔。

### 日上离场 中免、王府井等新主体入局

近日,上海机场发布关于签订免税店项目经营权转让合同的公告。根据合同,上海机场及其控股子公司上海虹桥国际机场有限责任公司与杜福睿、中免分别签订了经营权转让合同。

据悉,杜福睿与中免的经营权转让期限分别为3+5年和5+3年,均自2026年1月1日起至2033年12月31日止。

不久后,王府井发布中标公告,确认成为北京首都国际机场免税项目T2航站楼中标人,这也是王府井在国内超大型国际枢纽机场的首次布局。同时,中免也拿下3号航站楼免税经营权。王府井、中免顺利划分首都机场核心免税标段,标志着长期主导首都机场

免税业务的日上离场。

一系列经营主体的更迭让日上正式撤出京沪两地机场,结束了长达26年的经营。

据了解,日上当前由中免集团持股约51%,剩余股份分属外资创始股东佰瑞投资有限公司与上海机场全资子公司。日上出局的核心源于控股股东中免集团的决策,在上海机场项目招标前的董事会上,中免委派的四名董事否决了日上的投标申请,导致其无缘续约;在首都机场新一轮免税店运营招标中,日上免税亦未参与竞逐。

日上的退出与新运营主体的入局,不仅是单一企业的市场选择,更凸显了国内机场免税领域运营格局多元化调整的鲜明导向,这一变化也与行业开放发展的宏观趋势相契合。“此次京沪机场免税格局的调整与我国持续深化对外开放、特别是推进高质量开放的战略方向密切相关。”中国旅游研究院研究员杨劲松在接受中国城市报记者采访时分析,上海作为开放前沿,在机场免税这类现代服务业领域进行更多元化的运营尝试是必然趋势。高质量开放不仅仅是市场的开放,更需要引入具有国际视野和专业能力的运营主体同台竞技、相互促进,这也是行业迈向更高发展阶段的内在要求。

在苏商银行特约研究员付一夫看来,这是政策引导与市场化招标机制共同作用的结果。他对中国城市报记者表示:“国家在免税行业持续优化牌照管理,鼓励有序竞争,同时机场运营方更注重投标方的综合运营能力与资源整合实力。中免集团凭借其规模优势与全渠道经验,王府井依托零售底蕴与国资背景,杜福睿则可能以专业化运营或资本合作模式切入,共同促成了这次洗牌事件。”

不过,也有业内人士认为,中免决定亲自下场参与京沪两

地机场免税店的经营可能与其近年来疲软的业绩相关。据其今年三季报,中免营业收入为398.62亿元,同比下降7.34%;归母净利润为30.52亿元,同比下降22.13%。2024年,中国中免的经营业绩也承压,营业收入、归母净利润分别为564.74亿元、42.67亿元,分别同比下降16.38%、36.44%。

### 京沪机场免税引多元竞争

京沪机场免税经营权的新一轮洗牌,不仅体现在经营主体的更迭上,更暗藏招标规则层面的深层引导。为打破长期以来的市场垄断格局、激发行业竞争活力,两地机场在此次免税项目招标过程中,均针对性地设置了限制性条款。

中国城市报记者对比后发现,此次招标规则明确限制单一企业垄断,比如首都机场规定一家投标人最多中一个标段;上海机场定标原则为标段一与标段二不可兼中兼得,防止同一运营商控制多个核心区域。

同时,在免税项目规模方面,此次上海机场免税项目经营面积进一步扩大,在新签订的免税合同中,浦东机场免税项目经营面积合计18096.68平方米,较原协议增加约1181平方米;虹桥机场免税项目经营面积则由原协议的2087.55平方米,增加至2470.55平方米。

此外,根据上海机场公告的免税项目中标信息,未来八年浦东及虹桥机场的免税店将采用“固定租金+销售额提成”的收益模式。其中,杜福睿中标的浦东T1固定租金单价为3141元/平方米/月,中免中标的浦东T2为3090元/平方米/月,虹桥T1则为2827元/平方米/月;各品类提成比例介于8%至24%之间。

“政策端对‘垄断破冰’进行了刻意设计。”中国企业资本

联盟副理事长柏文喜在接受中国城市记者采访时指出,日上免税此前背靠中免持股51%,在京沪两大枢纽一家独大,而新一轮招标中,其母公司中免主动撤回日上标书,使其直接丧失投标资格。机场业主同时把标段切得更碎,比如T1、T2、T3、卫星厅分别招标,租金模式也从“取高”改为“固定租金+提成”,用制度性拆分削弱单一运营商的规模经济,为多元主体入场打开窗口。

### 新旧势力博弈 或将呈现多元分层格局

在此次洗牌中,中免集团拿下首都机场T3、上海浦东T2及虹桥机场等核心标段,进一步巩固了核心流量枢纽的掌控力,但其“机场+离岛+市内”的全渠道霸主地位是否无可撼动,成为行业热议焦点。

柏文喜表示,中免虽紧握最高客流、最大面积、最强议价的三角优势,但护城河构建已进入精细化阶段。一方面,京沪机场均采用“固定租金+提成”的双重刚性模式,对企业现金流与库存周转提出更高要求;另一方面,王府井、杜福睿切入核心节点,将分流高净值客群,稀释中免“流量入口即销量”的杠杆效应。

杨劲松也补充称:“中免此前的主导地位源于全牌照优势与长期布局,当前需通过丰富品类、引入国产精品等举措持续巩固护城河。”付一夫则强调,中免的领先地位虽进一步巩固,但仍面临动态竞争,需强化供应链整合、提升购物体验、深化数字化布局以筑牢壁垒。

值得注意的还有,王府井中标首都机场T2航站楼免税项目,实现其在超大型国际枢纽机场首次布局,免税战略突破背后,也是对其机场口岸店运营的全新挑战。柏文喜分析,与海南

“度假扫货”的慢节奏不同,机场场景是“登机前40分钟决策”,对SKU周转、客单水平、库存深度、补货速度及视觉陈列均提出苛刻要求。王府井的百货基因带来了多品类买手团队与高客单服务优势,但需补齐跨境保税仓网、数字化选品、动线设计三大短板。在整合路径上,可将百货业态的品牌池分层运营,实现“百货即免税”的场景平移。

付一夫也认为,王府井需针对机场场景构建快速响应供应链,借鉴高端百货经验优化运营模式,同时通过人才引进弥补口岸运营经验缺口。

相对陌生的杜福睿中标浦东T1航站楼,成为行业关注的意外之笔,其入局被视为行业竞争生态多元化的重要信号。杜福睿中标后,和上海机场共同设立免税合资公司。杜福睿实控人、控股股东为DUFRY INTERNATIONAL AG,隶属于全球免税巨头Avolta(前身Dufry)。截至2024年12月31日,Avolta在全球70多个国家运营超过5100个销售点,服务网络覆盖1000多个交通枢纽,年服务旅客超25亿人次。

在柏文喜看来,这是外资专业运营商首次在中国核心机场拥有独立标段,打破了国资主导的封闭格局。其全球采购价盘与临期库存调拨系统,可能拉低国内机场国际精品整体毛利,但也将有效做大客流。若运营成效显著,海南、大湾区机场或可复制“外资+国资”合资模式,推动行业竞争从国资内卷升级为全球比价。付一夫对此表示认同,杜福睿的中标预示着行业竞争主体多元化趋势,未来更多具备资本实力或专业能力的运营商可能参与核心资源竞标,推动行业从规模竞争转向差异化、精细化运营。

对于行业终局,业内普遍认为短期内将呈现“一超多强”的多元分层格局,中长期或走向更高程度的集中。柏文喜表示,短期中免凭借全渠道优势仍将占据65%以上销售额,超级龙头地位三年难撼;王府井、海南旅投免税品有限公司等形成“地方诸侯”,杜福睿等外资扮演“品类杀手”。中长期若政策放宽免税牌照,行业或再度整合,最终形成“一超40%+三强各10%+长尾30%”的稳态。付一夫也认为,短期内“一超多强”格局明确,中长期行业集中度走势取决于政策导向与市场化程度,但多元化竞争将推动行业服务水平提升与经营创新。杨劲松则强调,行业发展需突破牌照依赖,构建核心竞争力,通过强化品牌话语权、对接中国制造与中国市场,培育新的增长极与差异化优势。

### 2026亚洲运动用品 与时尚展在京举办

1月9日至11日,2026亚洲运动用品与时尚展在北京国家会议中心举办。本次展览聚焦户外运动、冰雪运动、城市运动等多种运动生活方式,集中呈现运动市场的前沿趋势与发展动向,吸引了众多运动爱好者及行业人士参与。

中国城市报记者 全亚军摄

