

中国邮轮产业发展模式分析

谢燮

(交通运输部水运科学研究院, 北京 100088)

摘要: 中国邮轮产业已经出现来自航空、旅行社、造船、航运、港口建设等领域中国资本的介入, 这里以这些资本的模式探索为线索, 总结出几种中国邮轮产业可能的发展模式, 并给出未来中国邮轮产业发展的主导模式: 自主式嫁接, 最后给出支撑这一模式的政策体系。

关键词: 邮轮; 模式; 政策

中图分类号: [U6-9] **文献标识码:** A **文章编号:** 1006—7973 (2022) 01—0019—03

发展模式从狭义上讲, 仅仅是一个经济概念, 是一个国家的经济制度、经济体制、经济政策及经济活动的经验总结与高度概括。从广义上讲, 发展模式包含体制、社会政治制度、历史文化传统等综合要素。中国邮轮产业的发展模式, 是参与中国邮轮市场的国内外相关企业在邮轮业自身规律与中国现阶段发展环境的综合作用下而形成的具有规律性的发展形态。邮轮业在中国的发展, 既要体现邮轮产业发展的本身规律, 借鉴欧美发达国家的发展模式, 还与中国根本的经济体制、中国的发展阶段、新时代人民美好生活向往直接相关。发达国家的邮轮产业, 是在跨洋客运班轮的基础上转型发展而来, 而中国邮轮则是在国际大型邮轮公司的探索实践中、在中资邮轮公司与国际邮轮公司的共舞中逐步探索出来的道路。中国邮轮产业发展模式还未定型, 正在探索中。

1 中国邮轮产业发展的模式探索

在中国邮轮产业发展的这十多年里, 除去几家国际大型邮轮集团以外, 可以看到多种发展的模式探索。包括天海邮轮的“旅行社+邮轮”, 海航旅业的“航空+邮轮”, 中船邮轮科技有限公司的“造船+邮轮”, 星旅远洋邮轮的“航运+邮轮”以及三亚国际邮轮发展有限公司的“港口建设+邮轮”。可以看出, 在邮轮制造和运营领域, 有自有品牌独立发展的案例, 也有跟大型邮轮公司合资的案例, 还有中资航运企业与大型旅游集团合资的案例。这些探索和实践, 都为归纳和总结中国邮轮发展模式提供了线索。总结这些模式探索, 可以给出如下的发展模式。

由小至大的自我积累模式。先在国内市场的某个特定空间, 满足特定的客户需求, 逐步积累邮轮建造和经

营的能力。在中国内河和沿海有不少具备条件的区域, 比如长江、舟山、海南等地。一个关键的优势是, 由于政策的限制, 国外公司不能进入这个市场, 这就可以回避外国公司的竞争, 给初创企业的发展创造了一个竞争相对较弱的成长空间。小区域范围内的邮轮发展, 可以从相对较小的船舶开始。这样的船舶无论是建造还是经营所面临的挑战较小, 需要克服的风险也相对较小, 降低了市场进入门槛。这样的个性化船舶在建造和经营上取得好的经验以后, 根据市场条件进一步向更大、更豪华的船舶拓展, 并由近及远向其他区域空间拓展, 等到这样公司的盈利能力达到一定程度后, 就具备向国际市场逐步拓展的可能。这样一种由小至大、由近及远、由内到外的发展路径, 是最为稳妥的中国本土游轮发展的路径, 当然也是比较缓慢的路径。而且, 由于国内市场与国际市场是隔离的市场, 在国内市场练手成功后的本土邮轮公司, 是不是就能够向国际市场拓展? 由于邮轮产品具有差异化特征, 对某个特定市场深入耕耘后的经验是否能够用在其他竞争性更强的市场? 这些问题都是待解的问题, 需要有闯劲的先行者闯出一条道路。考虑到中国邮轮客源市场的发展空间相对乐观, 缓慢渐进的邮轮发展路径可能错过发展机遇。

合资合作的嫁接模式。这里的嫁接指的是我国大型公司与国外大型造船厂、大型邮轮公司合作发展之路。中国船舶工业集团公司与美国嘉年华集团、意大利芬坎蒂尼集团和合资合作起点很高, 有巨大的资本强力介入, 国外造船厂和邮轮公司所积累的经验也能够快速应用在中国的相关企业, 的确是一条颇为激动人心的发展路径。“干中学”的过程中, 让外国邮轮领域的导师教中国人该如何发展邮轮, 结合中国人所向披靡的模仿能力、迅

速增长的市场需求以及完整的产业体系，未来能够在邮轮领域迅速占领一部分空间。该模式的一个显著特征就是国内企业具有充分的自主性。中船集团通过与意大利芬坎蒂尼公司的合作，将邮轮产业链延伸到了上游的制造业，补全了我国邮轮产业链中的重要一环。我国邮轮产业起步晚，技术储备不足、经验十分欠缺、产业资源匮乏，特别是核心领域与关键环节，面临着欧美国家的技术封锁与规范壁垒，只能寻求国际合作与外部支持。以中船为引领的国际国内资本合作模式，具有较强的自主性，有望突破我国邮轮建造的关键核心技术，解决发展邮轮产业的“卡脖子”问题，提升我国大型邮轮的自主核心研发制造相关重件供应与运营能力，并打造中国邮轮产业发展的国家队和主力军。

资本运作的并购模式。国际邮轮公司发展之路其实就是并购之路，嘉年华集团和皇家加勒比集团正是这样发展起来的。1972年，嘉年华邮轮公司创始人泰德·艾瑞森（Ted·Arison）购买了“Mardi Gras”，并承担其所有债务，嘉年华邮轮集团的邮轮之路从经营二手船开始。自1987年上市以来，先后收购了荷美、世鹏、歌诗达、冠达、阿依达等多家著名邮轮公司。并购以后的嘉年华集团一跃成为全球最大的邮轮船队，占据全球市场份额的一半，经营区域遍布欧美各地。未来中国本土邮轮的发展过程中，也一定充斥着各种各样的合资与并购。经营国内市场的本土邮轮经过多点开花后，搞得好的企业有向其他区域扩张的需求，搞得不好的企业正好可以向具备扩张能力的企业卖资产，这就是未来国内本土邮轮市场的发展路径。在此意义上，第一种路径也不见得是缓慢渐进的路径，各地开花以及资本并购二者形成良性互动，可以以较快的速度席卷全国，形成中国本土邮轮的强势企业。这样的强势企业再向国际邮轮市场拓展，以中国文化符号的邮轮为卖点，在竞争激烈的市场中找到自己的定位，进而获得可持续发展的能力。嫁接的发展模式，也不排除并购，只不过路径不同，是一种由外至内（国际市场到国内市场）的发展模式。

由货运向客运延伸的拓展模式。世界上的几大航运公司，已经有不少涉足邮轮产业。世界排名第二的集装箱运输公司地中海航运在邮轮领域已有布局并将有较大的动作，包括在加勒比海的邮轮专属岛屿的建成、未来十几艘邮轮的订单以及进军豪华型邮轮等，可以管窥地中海邮轮的雄心。法国达飞航运旗下有欧洲的奢华品牌

庞洛邮轮，主打极地探险的奢华型邮轮。赫伯罗特航运公司旗下则有被《伯利兹邮轮年鉴》评分最高的两艘邮轮“欧罗巴”号和“欧罗巴2”号。早在上世纪90年代，中远集团就曾有进军邮轮业务领域的想法，却因为船上博彩这一敏感问题而搁置。而今，“鼓浪屿”号作为中旅集团与中远海集团联姻的第一个成果，开始了其作为中国本土邮轮的新征程。虽然好似错过了20多年，却也正当其时，因为新时代中国人的“美好生活需要”将支撑中国邮轮市场的快速扩张。

2 面向新时代的中国邮轮发展模式：自主性嫁接

在现阶段以及可以看到的未来，合资合作的嫁接模式会成为中国邮轮产业发展的主流。这里的合资合作，主要指的是中国资本与国外资本的合资合作，目前以中船邮轮科技和中船嘉年华为代表。中船集团与国外著名的邮轮建造、邮轮运营公司的合资合作，具有显著的特征，就是具有充分的自主性。因此，这里把该模式界定为自主性嫁接。

嫁接。国外的邮轮业肇始于19世纪上半叶开始逐步兴起的跨洋客运班轮，已经有接近200年的历史，具有深厚文化底蕴，并积累了在此领域的产业配套、供应链管理、市场营销、船舶运营等能力，在此基础上的标准规范是行业的隐性壁垒，阻止市场竞争者进入该市场。要想在并不完备的中国邮轮制造业配套能力及尚处于初级阶段的中国消费者需求下发展中国邮轮产业，必须向国外的先行者学习。学习的最好方式就是参与其中，“干中学”才能够获得真正的内在知识。因此，中国的邮轮市场参与者与国外的邮轮产业群体走“合资合作”的发展道路更为理性。

自主式嫁接。植物的嫁接有一个特征，嫁接的根基可以汲取足够的土壤营养成分，而嫁接的枝条还可以保持自身的性状，因而具有一定的独立性。从历史的经验来看，与外资合作发展有利有弊，中国汽车工业的发展路径常常被作为反面教材。与之形成鲜明对照的是，在中国高铁的发展过程中，恰恰在一个较为封闭的体系中，用购买产品并“消化吸收再创新”，走出了一条举世瞩目的中国高铁发展之路。“用市场换技术”还是“消化吸收再创新”都有道理，无论哪条路径都不是平坦的道路。具体的运作充满了博弈和平衡，关键是能否做到高人一筹的顶层设计以及在部分关键领域的坚守和坚持。

目前，中国企业已经开始与国际邮轮企业的合资合作，国际邮轮企业也有意愿与中国公司合作，并重构中国邮轮新生态。在与国外邮轮公司合资合作中，需要明晰自身的底线及核心诉求。快速发展的市场空间和绝无仅有的产业配套能力是我们的底气。中船嘉年华公司的股权结构构成中，中船集团占比60%，这为后续邮轮运营的自主性发展提供了很好的制度保障。

自主性的内涵。第一，满足中国人的美好生活向往。《交通强国建设纲要》中提出交通强国的总纲领是人民满意、保障有力、世界前列。“人民满意”排在了最前面，表明这一要求应该贯穿到交通强国建设的方方面面，包括邮轮业的未来发展。邮轮本身就是面向消费者的服务，服务于中国特色社会主义新时代的人民美好生活需要是交通强国建设的根本要求，要在深刻理解“美好生活需要”“共同富裕”等总体要求下体现中国邮轮发展的自主性，符合社会主义核心价值观是基本要求，还需要在挖掘新时代的主流文化中找到落脚点。博彩虽然是国际大型邮轮公司很重要的赢利点，但却与社会主义核心价值观不匹配，与中国人的“美好生活需要”不匹配。新时代的国企，更要弘扬社会主义核心价值观。抛弃博彩盈利的思维定势，才能以更广的视野去挖掘中国人的消费偏好，才能心无旁骛地服务好新时代积极向上的消费诉求。中国传统文化还需要与人类命运共同体相融合，并在本土邮轮上实现。新时代的中国文化需要通过邮轮这个新时代的载体来传播，本土国企责无旁贷。第二，在关键环节要有自主的技术和能力。中国的船舶配套厂商还比较落后，国际船舶上鲜有中国制造的技术装备，在邮轮上更是如此。因此，中国企业在与外资企业合资合作的过程中，谨防沦为外资企业在中国的低成本加工车间，而是在关键环节通过合资合作不断建立自身能力，进而支撑中国的邮轮配套产业加快追赶的步伐。第三，在运营环节要有自主性的运营模式。在中国市场上布局的邮轮往往是现代大众型邮轮，以百老汇的歌舞表演和新兴的炫酷项目让游客获得非同一般的体验感。这样的服务模式对中国人有一定的新鲜感，但要让中国人不断上船，还需要适合中国人偏好的服务。网红经济催生了消费市场的一个个热点，引起人们具有病毒复制效应的一次次营销高潮，这些新奇商业模式还未在中国邮轮市场上获得好的发展。适应新时代的技术发展，适应新时代的年轻消费群体诉求，在运营环节探索具有自主性

的邮轮产品，才有中国邮轮的长远发展。

3 支撑中国邮轮发展的政策体系

市场准入。邮轮的市场准入的设置，就是让中资方便旗邮轮具有一定的发展空间，让其在发展初级积蓄发展的能力。目前，主要体现在邮轮航线的安排上。总体上，中资方便旗邮轮与外资邮轮一视同仁，不过也有政策例外的操作空间。比如，在南海区域，以国家安全的名义出台专属的政策，对中资方便旗开放相关航线。还可以从经济贡献原则出发给中资方便旗以一定的优惠政策，比如在中国船厂下订单造船的中资方便旗邮轮给予一定的政策的倾斜。

标准规范。中国邮轮市场十多年来的探索与发展，主要由外国大型邮轮公司主导，中国本土旅行社和港口企业等邮轮产业链相关企业充分参与博弈的结果。连续两年市场规模负增长表明中国邮轮市场已经出现生态失衡的状况，需要通过优化市场运行的规则，推动其健康发展，邮轮旅客运输服务标准规范就是其中的一环。邮轮公司与旅行社之间的博弈，如果没有服务标准作为底线，就会进入到低价揽客、邮轮公司收益收窄、弱化相关服务、产品品质下降、低价揽客的恶性循环。因此，构建邮轮运输服务标准规范十分必要。

构建集团化发展的政策。在国资委层面，需要对央企参与邮轮产业有一个总体谋划，鼓励各企业错位发展、集团化发展。未来的中国市场可能容纳60艘邮轮，有条件在经济市场、现代大众、高端奢华等市场细分领域都诞生集团化的游轮运营商。在最初由小到大的发展过程中，必定是一个培育市场和获取经验的过程，需要交不少学费。能否在最初把不同层级的产品都容纳在一个企业集团之下，这样有利于分摊管理成本，降低融资成本，提升船舶供应的话语权，从而具有一定的竞争力。等到市场扩张到一定规模的时候，再分离出细分的品牌。这需要国资委拿方案，也需要多家参与央企的博弈。