

“长途大巴”变身“观光巴士”

# “邮轮第一股”渤海轮渡夏天自驾出海

□本报记者 任明杰 实习记者 欧阳春香

海冰尚未消融，2月的渤海湾却已不再平静，搅动一池春水的是渤海轮渡抛出的庞大计划——购买“歌诗达旅行者号”邮轮，打造A股“邮轮第一股”。

在客滚轮领域已经驾轻就熟的渤海轮渡能否成功运营好邮轮，既充满了不确定性，又让人充满了想象。面对渤海轮渡雄心勃勃在未来组建邮轮船队、打造世界级邮轮公司的庞大规划，业内人士指出，邮轮梦即将照进现实，但人才储备、管理系统、市场定位，却是渤海轮渡开辟邮轮业务绕不开的现实难题，任重道远，只有闯过了这三道布满暗礁的险滩，才能见到真正的浩瀚蓝海。

“这次在香港成立邮轮子公司、购买邮轮的目的，就是要借船出海，冲出渤海湾，实现公司业务的转型升级。”渤海轮渡董秘宁武在接受中国证券记者采访时表示，公司目前正兵分几路，加班加点，进行前期的准备工作，预计4月份前后接船，争取今年夏天旅游季正式投入运营，届时渤海轮渡的邮轮梦将接受来自现实的检阅。

## 借船出海 幸福来得有些突然

马年春节前夕，宁武接到公司通知：春节期间公司中高层管理人员取消放假。这个临时安排让宁武和他的同事们感到很突然，而这一突然源于节前公司突然作出的购买“歌诗达旅行者号”邮轮的决定。

“我们还从来没有这么密集地发布过公告。”宁武对中国证券报记者表示，“突然之间就成了A股‘邮轮第一股’，这不仅让市场觉得很突然，说实话，连我们自己都感到很突然。”

2月10日，渤海轮渡发布公告称，公司香港全资子公司渤海邮轮有限公司获准设立。紧接着，2月12日，公司又发布公告称，渤海邮轮有限公司与歌诗达邮轮公司签订购船合同，以4368万美元的价格购买后者所拥有的“歌诗达旅行者”号邮轮。

“这个消息让机构显得很兴奋。”正如宁武所言，A股“邮轮第一股”的横空出世让市场对渤海轮渡产生了无限的想象空间，1月20日到2月10日的11个交易日里，公司股价累计涨幅达36.78%。此前偏安一隅、不温不火的渤海轮渡，一下子在A股市场掀起了波澜。

“实际上，2012年在我们IPO期间，招股说明书里就已经对发展邮轮作出了规划。路演的时候，我们也向机构投资者介绍了我们在邮轮方面的思路和设想。这两年也一直在这方面进行探索。但是，按照我们原先的推算，最快都要在五六年后才会真正切入到这个产业上来。”宁武介绍道。

但是，计划总不如变化快。这两年，国内邮轮旅游呈现出爆发性增长的态势。去哪儿

网发布的《2013邮轮旅游市场报告》显示，2013年国内邮轮游迎来大爆发，市场规模增速达103%。另据测算，2020年邮轮经济对我国经济的贡献将达到510亿元。

今年春节期间，邮轮旅游作为一种新兴的旅游方式更是受到市场热捧。据携程网统计，今年春节期间游客占出境游人数近一成，人数比去年翻番。已经运营海娜号一年有余的渤海轮渡邮轮游艇管理有限公司市场销售部副总经理蒋宇燊告诉中国证券报记者：“今年春节期间，我们本来只安排了两趟航班，但票一放出来就卖完了，只好又加了两趟，结果票还是抢购一空。”

面对这样诱人的市场，作为国内客滚轮行业翘楚的渤海轮渡，再也按捺不住，要进入分一杯羹了。

幸福似乎来得有些突然。“去年12月份的时候，我们在一个国际船舶交易的网站上看到了‘歌诗达旅行者号’这艘船，当时管理层可以说是‘灵光一现’，感觉机会来了，于是就立马找人去了解相关信息，包括联系香港的一家中介去跟厂家进行沟通。随后，我们便派了一个小组前往欧洲进行考察和谈判。总之，非常突然，也非常仓促，但机会难得，因为同时竞标的还有两家欧洲的公司。”宁武表示。

而连宁武也不知情的是，当时除了欧洲的两个竞争对手，还有韩国的一家公司及国内的几家公司也对“歌诗达旅行者号”有所觊觎。上海国际航运研究中心邮轮经济研究所副所长程爵浩向中国证券报记者透露，“这其中甚至包括国内刚刚上市的一家公司，当

时其管理层还在决策的过程中，但万万没想到渤海轮渡下手这么快，结果这下子也不用决策了。”

渤海轮渡能最终击败竞争对手拿下“歌诗达旅行者号”，可以说是“时也、运也、命也”。宁武表示，“一方面，歌诗达邮轮公司在跟我们谈判的过程中流露出了以后与中国公司建立合作关系的愿望；另一方面，我们在价格方面和交接船方面给对方提供的条件也很理想。”

渤海轮渡之所以出手这么快也是看重了“歌诗达旅行者号”的物美价廉。“我们签的合同价是4368万美元，而就是按国内船舶期限折旧的话，账面残值剩的也不只这个数。按照它建造时候的2.4亿多美元计算，其现在账面残值起码能有1.2亿美元。”宁武表示。

“歌诗达旅行者号”的船况也令公司十分满意。资料显示，“歌诗达旅行者号”建造于2000年，即使按照国内客滚轮30年的船龄期限来看也正值壮年。宁武告诉中国证券报记者，“我们的考察团队是大年三十傍晚回来的，大年初一上午我们就开了总经理办公会，播放录像资料。从录像中可以看出，它的内部设施完好如新，保养得非常好，栏杆扶手在停航期间拿塑料膜全缠上了，包括地板也全铺着塑料膜，而且，包括船上甲板等在内的钢铁结构部件几乎没有锈斑。”

根据购船合同，按照卖方要求，预计交船日期会在3月20日至4月15日之间。届时，一向风平浪静的渤海湾或将热闹起来。

## 业务转型 失之东隅收之桑榆

渤海轮渡进军邮轮产业虽然事发偶然，但更大程度上也是公司寻求业务转型的必然结果。

自成立以来，渤海轮渡一直经营着烟连区域航线客滚运输业务，是渤海湾乃至全国规模最大、综合运输能力最强的专业化客滚运输龙头企业，最近三年的车运、客运市场份额均位居第一。面对市场占有率稳居第一、业务稳定增长的局面，公司管理层的进取心并没有丝毫松懈，“非常平稳，是个好事。但从企业发展来讲，总得寻求一个突破。尤其是进入资本市场后，如果还保持以前那种步调的话，就有点消极和不作了。”宁武表示。

事实上，公司业务过于单一和过于集中于渤海湾的问题，一直是市场所担忧的公司经营风险所在。虽然宁武对此不以为然，但近年来时不时浮出水面的“渤海隧道”，在市场人士看来一直是高悬于渤海轮渡头顶的“达摩克利斯之剑”。近日便有媒体报道，中国工程专家将不迟于4月向政府提交渤海海峡海底隧道规划，若获批准，可能最早明年或后年开工。该隧道全长123公里，将连接辽宁大连与山东烟台，建成后两地车程将缩短至约40分钟。虽然“渤海隧道”是否开建、何时动工乃是未知数，但若不能未雨绸缪，还困守于目前的主业的话，届时渤海轮渡遭受的打击将是不言而喻的。

面对市场的千变万化，公司自上市之初便确立了立足渤海湾，面向中国东部沿海和周边国家，按照“以客滚运输为主打造中国东部沿海海上高速路，同时发展相关联的客滚码头及物流业、发展国际邮轮产业”的“一路两发”战略。不过，两年来，公司的业务转型却有些“雷

声大雨点小”，一直被寄予厚望并有望媲美“烟大线”的中韩客货运输航线的开通也不断被推迟，虽然最近公司总经理于新建在接受媒体采访时表示中韩客货运输航线有望于今年上半年开通，但仍然存在着一定的不确定性。

而失之东隅收之桑榆的是，在邮轮业务上的无心插柳却无意中帮公司实现了低成本的业务转型。

在宁武看来，发展邮轮业务也是公司迎合消费升级的一次“顺势而为”，“其实从这几年客滚轮的发展来看，除了交通的需求，旅客对船舶舒适性的要求也越来越高。我们刚刚募投建造的两艘客滚船，已经属于自主建造的第三代客滚船了，与前两代相比有很大的优势。发展邮轮也是迎合了这种需要，因为旅客已经不再把坐船看作简单的交通旅行了，旅游观光的成分越来越多，甚至邮轮本身就是旅游目的地。”

想当初渤海轮渡IPO路演时，便有机构投资者把渤海轮渡和之前上市的海峡股份做了形象的对比：海峡股份是公交车，而渤海轮渡则是长途大巴。而现在看来，转型邮轮业务的渤海轮渡将越来越像一辆观光巴士。

当然，渤海轮渡向邮轮业务的转型仍然要依托目前的主业，“前提当然是在发展客滚运输方面，我们必须始终保持龙头老大的地位。只有坐稳渤海湾乃至全国客滚运输的龙头交椅，才能为发展邮轮业务提供稳定的资金来源。”宁武表示。

布鲁斯·亨德森那个久负盛名的“波斯顿矩阵”似乎也能为渤海轮渡业务转型的可能路径找到合理的注脚。程爵浩指出，“渤海轮渡目

前的客滚轮业务可以说是“波斯顿矩阵”四大业务里的‘金牛业务’，也就是具有低增长和高市场占有率的特点，这样的业务盈利能力强，本身又不需要多大的投资，反而能为企业提供大量资金，用以支持其他业务的发展。”

从未来一段时间来看，公司客滚轮业务支撑邮轮业务的能力应该不用担心。一方面，渤海湾客滚运输市场限制新的客滚运输企业进入，现有客滚运输企业的运力更新只能采取以新替旧的方式进行，可以预计，公司将在未来较长的时间里保持客滚船数量和运力的竞争优势；另一方面，从公司客滚轮业务的发展历史来看，在宏观经济波动，包括全球金融危机的考验下，其均经受住了冲击，业务上也保持了稳定的增长。

邮轮产业规模经济的特征，决定了渤海轮渡未来必将走上扩张之路。一方面，邮轮注册吨位越大，载客量越多，单个舱位的成本就越低，价格调整的空间也就越大，竞争力也就越强。另一方面，邮轮船队规模越大，分摊到每艘邮轮上的固定成本和变动成本越低，邮轮运营商就可以让利于消费者以获得竞争优势，或增加公司的利润。同时，大的邮轮船队可以凭借其规模优势，与旅游分销商或代理商建立全球性或区域性的营销网络，从而提高邮轮仓位出租率。

话说回来，渤海轮渡之所以能以如此优惠的折价捡了“歌诗达旅行者号”这么一个便宜，最大的原因也在于“歌诗达旅行者号”这种吨位的中小型邮轮早已经不符合欧洲邮轮市场大型化趋势的发展。

“公司未来肯定会继续添置邮轮，而且，未来再上的邮轮在吨位、载客量、船型上要逐渐贴近国际化趋势，这也是公司发展的必然选择。”宁武表示。

至于渤海轮渡将于何时购买或者建造第二艘邮轮乃至组建自己的邮轮船队，宁武表示，“这取决于两个先决条件：一个是我们把这艘邮轮经营得非常成熟了，包括它所有的配套体系，包括岸基支持、销售网络等建立完善了。二是需要一个契机，这种契机包括公司的实力、产业政策的支持，以及国际邮轮市场发展的各种机遇。”

循序渐进，吻合世界大型邮轮公司的发展轨迹。以目前世界第一大邮轮公司嘉年华集团为例，其在1972年成立后，花费650万美元购买了第一艘邮轮（也是一艘二手邮轮）加拿大快速号。随后的十年，嘉年华又购买了第二艘和第三

中国目前本土邮轮基本情况

	建造年份	吨位	载客量	邮轮母港	注册地	经营模式	定位
海娜号	1986年	4.7万吨	1965人	中国	马耳他	外包	大众化
歌诗达旅行者号	2000年	2.44万吨	927人	中国	香港	自营	大众化

制表：欧阳春香

## 未知蓝海 人才管理成胜负手

“邮轮业务和其他业务的不同之处在于，邮轮是一迈进这个门槛就要爬山。现在国内能买得起邮轮的企业很多，能把邮轮运营起来的也不少，但有能力把邮轮运营好的极少。”蒋宇燊表示。

涉足邮轮后，人们不自觉地会拿国内首个运营邮轮的海航旅业作为渤海轮渡的参照。“海航旅业的长处在‘旅游’，而渤海轮渡的长处在‘轮渡’，程爵浩说，“相应地，两者的短板也就一目了然了。而且，它是可以全球共享的，不同的级别有不同的管理权限，靠的就是这套系统。”郑炜航表示。

蒋宇燊也告诉记者，“管理系统的建立对运营好邮轮来说确实相当关键。我们现在打算自己去建一套收益管理系统，更能符合我们的需要和国内的一种消费习惯。而且，它不像航空的管理系统，有全球化的GPS，每个邮轮公司的管理系统都是自己建的，不能通用。”

如果说人才储备渤海轮渡尚有基础的话，管理系统的建立对渤海轮渡来说则是一个全新的课题，而这或许也会成为渤海轮渡能否在邮轮业务方面取得成功的胜负手。

不过，相较于“海娜号”的惨淡经营，渤海轮渡对邮轮的盈利预期要相对乐观。公司预测，如能保证良好的载客量和延伸消费项目的经营，其毛利率应该能超过目前公司主营的客滚船舶（2012年客滚船舶毛利率为28.86%）。这或许源于“歌诗达旅行者号”与“海娜号”不同的运营模式以及渤海轮渡对人才储备的信心。

丽星邮轮销售部助理副总裁陈明煦告诉记者，海航旅业将“海娜号”外包给了丽星邮轮公司进行管理，这在便利“海娜号”运营的同时，也会增加海航旅业的管理费用。与之相比，宁武则表示，为提高盈利水平，渤海轮渡在运营之初便将自主运营“歌诗达旅行者号”，“除了特殊岗位专业人员需要外聘之外，我们在人才储备这方面已有基本保障，包括邮轮团队，现在也已组建完毕。”

对于渤海轮渡自主运营的想法，郑炜航表示不认同。他指出，“我觉得早期不太可能自己管

理，我个人认为最好的路子是与国外的管理公司或管理团队进行某种方式的结合、联合或合作。而且，国际上也有很多独立的成熟的管理公司，可以独立地进行管理。近期渤海轮渡高管带了一个团队来拜访我们，我已经提了建议，早期还是要更多学习国外的邮轮管理经验。”

程爵浩则认为自主运营值得尝试。他说：“渤海轮渡本身具有客滚轮运营的经验，而且，‘歌诗达旅行者号’832个床位，本身也不大。另外，它是从中国的母港出发，而不是完全的国际

化运营，复杂性有限，努力一下，这个差距是可以弥补的。对于‘歌诗达旅行者号’的表现，我觉得还是可以期待的。”

有意思的是，2月13日，中国证券记者在上海市海调研邮轮港建设和船票销售网络时，恰巧遇到渤海轮渡派出的一支考察团在上海进行相同的调研。

对于渤海轮渡自主运营的想法，郑炜航表示不认同。他指出，“我觉得早期不太可能自己管

理，我个人认为最好的路子是与国外的管理公司或管理团队进行某种方式的结合、联合或合作。而且，国际上也有很多独立的成熟的管理公司，可以独立地进行管理。近期渤海轮渡高管带了一个团队来拜访我们，我已经提了建议，早期还是要更多学习国外的邮轮管理经验。”

程爵浩则认为自主运营值得尝试。他说：“渤海轮渡本身具有客滚轮运营的经验，而且，‘歌诗达旅行者号’船小，又是中国本土邮轮，有这方面的优势。另外，新航线还要体现在新的目的地上，比如可以把台湾考虑进来，这也是渤海轮渡的一大优势，包括一次多航线审批，不用像国外邮轮公司那样跑一次审批一次。”程爵浩建议道。

航线的创新同样要体现“中国特色”。新航线要把中国沿海考虑进去，或者说要走多港挂靠的道路，这是国外邮轮公司的一大短板，而“歌诗达旅行者号”船小，又是中国本土邮轮，有这方面的优势。另外，新航线还要体现在新的目的地上，比如可以把台湾考虑进来，这也是渤海轮渡的一大优势，包括一次多航线审批，不用像国外邮轮公司那样跑一次审批一次。”程爵浩建议道。

航线的创新同样要体现“中国特色”。新航线要把中国沿海考虑进去，或者说要走多港挂靠的道路，这是国外邮轮公司的一大短板，而“歌诗达旅行者号”船小，又是中国本土邮轮，有这方面的优势。另外，新航线还要体现在新的目的地上，比如可以把台湾考虑进来，这也是渤海轮渡的一大优势，包括一次多航线审批，不用像国外邮轮公司那样跑一次审批一次。”程爵浩建议道。

航线的创新同样要体现“中国特色”。新航线要把中国沿海考虑进去，或者说要走多港挂靠的道路，这是国外邮轮公司的一大短板，而“歌诗达旅行者号”船小，又是中国本土邮轮，有这方面的优势。另外，新航线还要体现在新的目的地上，比如可以把台湾考虑进来，这也是渤海轮渡的一大优势，包括一次多航线审批，不用像国外邮轮公司那样跑一次审批一次。”程爵浩建议道。

航线的创新同样要体现“中国特色”。新航线要把中国沿海考虑进去，或者说要走多港挂靠的道路，这是国外邮轮公司的一大短板，而“歌诗达旅行者号”船小，又是中国本土邮轮，有这方面的优势。另外，新航线还要体现在新的目的地上，比如可以把台湾考虑进来，这也是渤海轮渡的一大优势，包括一次多航线审批，不用像国外邮轮公司那样跑一次审批一次。”程爵浩建议道。