

造船、融资？ 维京游轮入华七年合作再进阶

本报记者 高江虹
实习生 曹乐涵 上海、北京报道

4月25日，招商维京游轮的首条出境航线“15日和风雅韵日本环线之旅”正式开售，这也是3月30日交通运输部发布了国际邮轮复航方案后，国内首条恢复运营的国际邮轮航线，国际邮轮市场的复苏版图也终于补上了中国这块空白。

中国市场回归之际，维京游轮创始人兼董事会主席托尔斯泰·哈根(Torstein Hagen)日前回访中国，召开高层策略会议并亲自观察中国市场变化。在华期间，托尔斯泰·哈根接受21世纪经济报道专访，表示维京游轮将继续耕耘中国市场的决心，未来也将持续加大中国邮轮市场的投入。

托尔斯泰·哈根向21世纪经济报道透露，如果增长符合预期的话，到2035年维京游轮将需要超过90艘不同类型的游轮满足中国市场需求。如此庞大的市场在前，哈根不排除会在中国寻求造船与融资的可能。

疫情严重冲击了整个邮轮行业，过去三年各大邮轮公司亏损严重，有的暂停投资有的退出市场。作为在邮轮行业耕耘多年的八旬老人，哈根此刻却显露出老练般的敏锐和“贪婪”，他说要反其道而行之，加大投资，为此来到中国寻求商机。而其庞大的融资计划，或可能催动这家优质的奢华游轮公司走向资本市场。

超90艘船服务中国市场

《21世纪》：重访中国感受如何，发现哪些变与不变？

Torstein Hagen：距离之前来中国已经4年了，中国跟全球一样都经历了疫情。疫情确实也对市场有一些影响，但我们有继续耕耘中国市场的决心。不一样的地方还有，我们在这里有了新的办公室。

不变的是我认为中国还是像以前一样，那么的繁华、有朝气，从疫情中复苏得蛮好的。当然我们的客人对我们的忠诚度仍旧不减，最近就有位客人一次预订了28张今年欧洲内河游轮船票。

《21世纪》：2016年维京进入中国时，为什么觉得中国是维京未来十年最重要的发展市场？

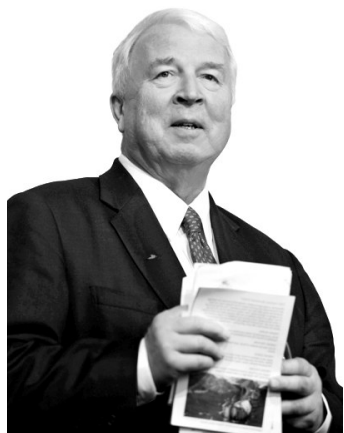
Torstein Hagen：当时做了一个市场调研，调研显示中国将在2035年成为全球最大的邮轮市场，我们希望能成为其中一个增长迅速的企业，也是基于此，我们在当时就有了跟招商局集团签订合资协议的想法。2020年我们落实合资协议，2021年和招商蛇口一起推出招商维京游轮。

可能2023年中国还没有出现成为全球最大市场的潜力，因为疫情复苏才几个月，但如果基于我们在欧美市场的经验，邮轮市场的需求恢复得非常迅速，相信接下来中国也会有同样的情况。

《21世纪》：疫情打乱了你的计划吗？按照你原本的预计，服务15万中国乘客需要多少的运力准备？

Torstein Hagen：原本我们计划2025年就达到15万乘客人数，受疫情影响我们将目标调整到6万人次。预计到2030年我们还是有可能会达到15万人次。

疫情来临时，其他邮轮停止中国市场投入或者退出中国市场，可我们要做的是反方向行之，我们需要在中国进行更多投



Torstein Hagen

Torstein Hagen表示，维京游轮有继续耕耘中国市场的决心，未来也将持续加大中国邮轮市场的投入。

资，这也是这次我来中国的原因。我们的调研报告显示，到2035年，如果增长在预期内的话，包括河轮和海轮在内，我们可能需要超过90艘不同类型的游轮来迎合中国市场的需要。

《21世纪》：你怎么看待疫情后的全球邮轮市场前景？最近有很多经济学家担忧经济衰退的到来，你是否认为当前的经济形势会冲击邮轮市场的复苏？

Torstein Hagen：我们的主力客群很发族不太受现在的环境经济形势影响，因为他们已经有了更稳定的收入，他们生活也更稳定。所以对我们的客群来说，目前的经济形势没有太大影响。而且维京游轮的一个理念是，即使是在充满挑战的环境中，包括在疫情期，我们将不断在造船。我们认为越是充满挑战的环境下，越有机会突围。

《21世纪》：当初维京游轮为何选择与招商局集团合资合作？

Torstein Hagen：因为我们觉得整个中国的需求是很大的，所以要选择一个中方企业做合作伙伴推进事情。这个合作伙伴，肯定需要是中国举足轻重的大企业，同时也是在邮轮领域比较专业的企业，招商局集团刚好就符合这两个条件。另一个原因是，此前我们跟招商局集团旗下的招银租赁已有合作关系，这个合作基础在某种程度上促成了我们跟招商局集团的合作。

《21世纪》：除了合资成立招商维京游轮，后续会跟招商局在造船和港口等其他领域合作吗？

Torstein Hagen：不排除这个可能，不过我们目前也没有很具体的计划。我们的航线途经目的地遍布全球7大洲88个国家(地区)418个港口，我们需要跟全球非常多的港口合作，所以在这方面我们主要希望保持比较开放的一个态度。

《21世纪》：造船呢？那么庞大的造船计划，有没有考虑把一部分的船放到中国制造？

Torstein Hagen：毋庸置疑，我们有这样的一个考虑，就

是在中国造船，因为中国的造船能力蛮强。但现在在中国造船厂主要建造集装箱船和运输石油的货轮，我们也在等，未来有更多的产能去造载客客的游轮时，我们会去考虑在中国造船。

《21世纪》：除了招商局，你是否会寻求新的中国合作伙伴？有没有考虑可为维京提供客源的中国合作方或是股东？比如中国旅游集团或携程集团等。

Torstein Hagen：我们跟招商局还会继续保持一个良好的合作。至于其他有资源的中国合作伙伴，曾经有接触过，也有这方面的资源。但目前我们觉得在营销方面还是希望维京游轮能够把主导权握在自己手上。

《21世纪》：维京目前在国内有沿海航线，那在中国市场是否也运营河轮？

Torstein Hagen：维京河轮产品的大本营目前主要在欧洲，如莱茵河、多瑙河。2020年以前，我们在长江有运营河轮产品，不过是服务母语为英语的客人的。

我们在中国市场的第一个着重点就是把中国客人带出境到欧洲乘坐河轮，因为欧洲是维京游轮的大本营和阵地，我们开创了现代内河游轮之旅，这种一价全包和全中文服务，能够让中国客人开启原汁原味的欧洲内河巡游。第二个是海轮，除了国内沿海航线，我们现在也计划把欧洲出境游产品引入中国市场来，带中国客人去探游地中海、北欧和其他地区。第三个就是国内内河产品，我们也希望继续在长江或其他河流运营河轮产品。

《21世纪》：维京游轮下一阶段在中国的运力安排？

Torstein Hagen：海轮方面，我们目前在中国市场已经在运营“招商伊敦号”。按照规划，如果增长在预期内，我们在中国市场将会于2027年和2028年各投入一艘新造海轮进行运营。

河轮方面，我们在向长期的2035年计划前进，预计2035年需要超过50艘河轮服务中国市

场。但目前毕竟市场刚刚复苏，所以现在还在一个观望阶段，我们会随时调整方案跟策略。

我觉得全球游轮市场接下来可能会遇到造船产能紧缺的挑战，主要原因是船厂建造游轮的产能受限，这也是游轮行业共同面临的一个问题。

业绩强劲复苏

《21世纪》：可否了解维京未来几年全球运力计划？

Torstein Hagen：我们的运力计划多少取决于几点，一是造船产能，二是市场复苏情况，这两点都会影响我们接下来几年的计划。具体能够有几艘船投入运营，目前还不能够给出非常确切的答案，还在观望。

《21世纪》：此前你介绍了那么大的造船计划，维京的资金情况如何？如何筹措这么多钱？

Torstein Hagen：我认为资金对维京而言不是大问题，因为我们是一家利润丰厚的公司，获得资金不难，反倒是造船能力是个制约因素。

《21世纪》：维京游轮还不是一家上市公司，既然有这么庞大的资金需求，有没有考虑过IPO或者在中国市场寻求股权融资？

Torstein Hagen：不排除这个可能。我认为像我们这样的公司在市场上会有很好的前景，尤其是在疫情过后，比起其他体量更大的游轮公司，我们复苏得非常快，经营情况也相对更好。

我们在全球邮轮行业是第一个暂停运营的，同时当时也做了一个明智的决定，我们开始研究和分析病毒的传播，随后在我们执航国际航线的海轮上增设核酸检测实验室，能够实现每天为我们的船员和客人做检测。

也正是一系列防护措施，让我们成为第一批恢复运营的游轮公司。事实上，我们在核酸检测的投入比燃料成本更高。正因为这样一些措施，加上我们船的吨位相对比较小时，更安全，所以很多客人觉得在我们船上比在家里还安全，也愿意不断回到我们船上。

可以跟你分享一些数据，相比较2019年，2022年维京全球的乘客数量已经恢复到92%，入住率达到82%，船票收入达到99%。这些数据都是领先于主要竞争对手的。

因此，对于我们来说，资金可能不是问题。如果保持良好的复苏态势和市场的走向，维京的盈利是非常可观的，我们专为“思考者(Thinking Person)”而设计的旅行体验将愈发受到市场关注。

(编辑：林曦)



据Torstein Hagen透露，如果增长符合预期，到2035年维京游轮将需要超过90艘不同类型的游轮满足中国市场需求。

SHEIN加大巴西供应链投入 复制“小单快返”模式

本报记者 董静怡 上海报道

SHEIN的本地化进程又有新动作。近日，中国跨境电商巨头SHEIN表示，计划未来几年在巴西投资7.5亿美元(约1.49亿美元)，为当地产品和卖家建立一个市场，将与巴西的2000家纺制品制造商合作，未来三年内创造10万个就业岗位。

这是今年2月前软银COO Marcelo Claude加入SHEIN后，该公司在拉美市场的首个重大举措。

巴西财政部长Fernando Haddad此前表示，SHEIN计划通过在当地生产来实现部分巴西销售的本地化。SHEIN预计，到2026年底，巴西约85%的销售额应来自当地制造商和销售商。

“此举释放出SHEIN看好巴西市场并将押注该市场。”网经社电子商务研究中心B2B与跨境电商部高级分析师张周平向21世纪经济报道记者表示，“那些有意向通过柔性供应链来提升工厂的供应体系，及能适应快速生产及制造要求的企业会有更多的机会。”

值得注意的是，在巴西之前，SHEIN已经尝试拓宽市场边界，将供应链扩大到中国以外的地区。据悉，SHEIN已经在土耳其生产商品，并在波兰开设了仓库，以向西欧市场供货。

有业内人士向记者表示，供应链本地化可缩短交付时间，减少物流成本，提升市场竞争力，也能抵御关税政策上可能存在的风险，是其全球化扩张的重要一步。

2022年，SHEIN净利润仅为7亿美元，首次出现下降，在今年2月底的融资中，SHEIN的估值被调整到650亿美金上下，较其1000亿美元的高点已蒸发超三分之一。增长放缓，又与走相似路径的Temu短兵相接，SHEIN正在走出舒适区，积极寻找新的增长点。

巴西本地化进程加速

走出北美和欧洲后，巴西是SHEIN发展的重要市场之一，自2019年开始布局之后，短短三年里SHEIN的增长迅速。巴西投资银行BTG Pactual近期发布的报告显示，2022年SHEIN在巴西的销售额高达80亿美元，约合15.6亿美元，与2021年相比增长高达300%。

价格低廉、算法精准，SHEIN一下场就靠着独特优势吸引一批粉丝。2022年，SHEIN在里约热内卢和圣保罗两个城市开设快闪店，近日脚步又踏入巴西萨尔瓦多，凭借线下互动的方式进一步吸引热度、做足营销，巴西银行Itaú BBA发布的一份报告显示，SHEIN目前占巴西在线服装市场27%的份额，还占巴西整个服装零售市场5%的份额。

“自2020年推出以来，我们在巴西取得了巨大成功，随着消费者需求的增长，我们看到了进一步本地化供应链的机会。”Marcelo Claude表示。如今，“小单快返”的模式即将走进巴西。

SHEIN称，本次投资将用于向国内制造商提供技术和培训，以便他们能够升级他们的运营，以匹配SHEIN的按需模式。该公司表示，这一战略使当地生产商更好地管理公司的订单，减少浪费和过剩库存。到2026年底，巴西约85%的销售额应来自当地制造商和销售商。

Marcelo Claude表示，在实现供应链本土化后，商品价格将仍然保持竞争力，运输和物流上节约下来的成本将与略微上升的生产成本相抵消，最终的商品价格将会保持甚至更低。

就在几天前，SHEIN刚刚在巴西圣保罗开设了第一个办事处。SHEIN巴西地区总经理Felipe Feistler表示，独立办公室将给当地带来200多个工作岗位，对SHEIN巩固本地业务意义重大，是发展战略的又一步，有利于之后在巴西业务范围的不断扩大。

有业内人士向21世纪经济报道记者分析称，通过供应链本地化、增加当地就业等方式，SHEIN可以更深入地融入当地产业之外，对于其扩张版图来说很有裨益。

但这也并非易事，鞋服行业独立分析师、上海良栖品牌管理有限公司创始人程伟雄在接受21世纪经济报道记者采访时表示，服装产业链构建十分复杂，

需要长期的坚持和大量的投入，最终投入产出是否能成正比却无法保证，“SHEIN成功的供应链完全复制过去并不容易。”

他认为，各国法律法规、风土人情等差距甚大，时尚服装品类又属非标品，整个过程里不确定性很多，对于SHEIN来说是不小的挑战。

但SHEIN作为全球品牌，深耕本地供应链也是其走出中国、迈向国际化路径的必要一步。“如果供应链可以形成，那么巴西市场运费会减少，供应也有了保障。”程伟雄表示。

为什么是巴西？

去年，SHEIN新加坡总经理Leonard Lin在接受媒体采访时表示，“我们正探索从更接近消费者的地方进行生产，这可能会缩短到达世界各地消费者的交货时间。”当时已有很多人猜测，Leonard Lin所指的就是SHEIN在巴西的项目。

SHEIN几乎所有的包裹订单都是从中国直发，物流时间本就不短，而南美洲和中国分处地球的两端，平均配送时间高达30至45天。交付时间一直都是SHEIN在巴西市场难以忽视的难题。

而巴西本身的服装产业并不弱，它是世界主要的纺织服装生产国之一，有优秀的服装制造业基础和充足的棉花产量，适合发展本地供应链。如果SHEIN可以将“小单快返”复制到巴西市场，即可在当地资源的合理利用下解决交付时长问题，同时降低物流成本。

事实上，在此之前，SHEIN已经动作频频。早在2021年就有消息传出，SHEIN创始人许仰天于12月亲赴巴西，考察巴西服装供应链，与当地的顶级服装供应商见面交流，评估在巴西生产服装产品的可行性，并与两家工厂签署了保密协议。

去年5月，SHEIN先聘请前Shopee董事Felipe Feistler担任巴西本地业务负责人，后挖来了前全球速卖通在巴西的时尚品类负责人Fabiana Merlino Magalhães，对巴西市场的重视程度可见一斑。

这一定程度上也反映出巴西市场本身的重要性。“巴西人口规模大，有着电商发展所需的人口红利；其次，巴西电商市场空间巨大，近年来当地电商市场发展迅速，各类基础设施日渐完善，给电商发展打下基础。”张周平向21世纪经济报道记者表示。

根据巴西电子商务协会ABComm的数据，2023年巴西每位消费者在电商上的平均支出为470雷亚尔，订单量为3.95亿，预计今年年底，巴西电商销售额将达到1860亿雷亚尔。

快速增长的电商市场意味着更大的发展空间，更何况SHEIN本身已在竞争市场上占据优势。与Lojas Renner和Riachuelo等本地时尚零售商家相比，SHEIN俘获了更多服装买家的芳心，目前，SHEIN已拥有巴西四分之三的移动应用服装买家。

“SHEIN正在加剧服装行业的竞争，该公司凭借国际扩张战略迅速在巴西站稳脚跟。”一份报告强调。

数据显示，2023年2月，SHEIN在巴西的访问量比上一年增长了128%，占在线服装平台总访问量的39%。而该数字在去年同期仅为19%。下载量方面，截至2023年2月，SHEIN拥有76%的服装应用下载份额，同比增长42%。此外，SHEIN应用程序的日活跃用户数量也出现大幅增长，2023年2月同比增长140%。

张周平向记者分析称，巴西跨境电商市场的特点跟目前SHEIN的用户群体等比较吻合。“一是对商品价格极其敏感，物美价廉是首要决定因素，半数的巴西网购消费者将价格因素视为影响购买决策的首要因素。二是女性消费占比大，平均消费者年龄比其他市场略高。”

巴西供应链如果建成，则有大概率将辐射整个拉美。今年2月，SHEIN在其官网发布宣布任命Marcelo Claude为SHEIN拉丁美洲业务主席，这位前软银国际的负责人、孙正义的左膀右臂的重磅加入，显示出SHEIN对拉美市场的重视，也意味着该市场的发展将会有更多可能性。

(编辑：骆一帆)