

会议实录

复星旅游文化集团 (01992.hk) 2021 年度投资者开放日

活动日期/时间: 2021 年 12 月 10 日 / 上午 9:30 (香港标准时间)

免责声明

本文件的原意并非提供任何有关复星旅游文化集团（「本集团」）的事宜的详尽说明。阁下应避免倚赖本文件所载的任何数据。本集团目前并无及日后不会就本文件或其中所载任何数据或意见或任何持份者或其顾问可取得的任何其他书面或口头数据或意见的准确性、公平合理性、正确或完整性作出或提供任何陈述、保证或承诺，且目前并无及日后不会就上述内容作出任何明示或暗示。本集团或其任何股东、董事、高级职员、雇员、联属人士、顾问或代表（「有关各方」）目前或日后概不就或对于上述内容承担任何责任（包括但不限于失实责任）。有关各方明确表示，彼等概不就因使用本文件或其内容或与本文件相关的任何其他方式而招致的任何损失 承担责任。本集团假设本文件载列的信息适用于当前情况，该等信息可能会随时更改，而不另行通知。有关各方概不就促使任何收件人收取本文件的信息、或就更新本文件的信息或更正本文件所包含的任何明显错误承担责任。倘本文件与本集团业绩报告出现任何冲突，概以业绩报告为准。

有关前瞻性陈述的提示声明

本材料包括前瞻性陈述。除历史事实陈述外，凡涉及复星旅游文化集团（「本集团」）预期或预计会发生或可能发生的活动、事件或发展的陈述均为前瞻性陈述（包括但不限于预测、目标，估计和业务计划）。由于各种因素和不确定性以及我们无法控制的其他风险和因素，本集团的实际业绩或发展可能与该等前瞻性陈述所表述者出现重大差异。此外，本集团于本日作出本文件提及的前瞻性陈述，概不承担更新该等陈述的义务。

与会管理层

钱建农 复星旅游文化集团 - 董事长、执行董事和首席执行官

徐秉瑛 复星旅游文化集团 - 执行总裁、执行董事、联席首席财务官、Club Med 中国区首席执行官

蔡贤安 复星旅游文化集团 - 执行董事、副总裁、首席财务官

庄白如 复星旅游文化集团 - 副首席财务官、投资者关系总经理

演讲

钱建农 - 董事长、执行董事和首席执行官

各位投资人，欢迎大家参加我们 2021 年度的复星旅文的投资者开放日。疫情关系，我们跟投资人见面非常少，尤其是上市之后，海外的投资人见面几乎为零。所以今天我们利用线上这样的机会跟大家做一次沟通。我先讲一下行业情况以及公司最新的一些发展。稍候我的同事徐秉瑛还有蔡贤安分别会就我们公司的具体业务情况以及财务情况做一个沟通。最后，我们也欢迎大家提出你们关心的一些问题。

今年谈旅游，肯定无法避开的一个话题就是疫情。我这里先跟大家讲一个总的判断，我觉得这次疫情确实超出了大家初期的预判，现在已经持续时间历史上是少有的，对文旅产业的打击确实是非常严重。正因为这样严重的打击，所以文旅产业全球所有企业的估值普遍下行。但是在疫情常态化情况下，旅游业现在有一个爆发的恢复成长的预期。同时文旅产业的结构调整也在进行中。所以我个人判断，旅游业未来的投资机会就在于那些后疫情时代还能迅速增长的并且符合未来结构性调整需求的企业。疫情进入常态化新周期情况下，有两点大家可以从 PPT 中看到。

首先，疫苗的普及率在提升。到这个月，主要国家的疫苗接种率已经平均达到了 70%。

今年以来，多轮疫情的新增病例数峰值也呈趋势下行的下降。前几天大家比较恐慌的比较担忧的 Omicron 变异毒株，没有像大家最初担心的那样造成全球性的破坏。根据世卫组织的判断，Omicron 变异毒株确实传染性比德尔塔前，症状都是比较轻微的。德国一个临床流行病学家甚至认为它只是导致轻微的疾病，一旦取代原来的德尔塔毒株反而会加速疫情的结束。全球旅游业已经进入复苏的通道。这里的数据是根据摩根士丹利两个主要指数，一个是 RevPAR，一个是周入住率的跟踪。今年这些指数经历了持续的波动，但整体还是有明显向上复苏的趋势。有几周里面甚至超越了 2019 年疫情前的水平，虽然整体低于疫情前。复星旅文从整个恢复来说，远远高于这两个图表显示的数据。国内受益于政府高效的管控以及疫苗接种的普及，旅游业的恢复反弹韧性是在逐渐加强的。中国今年出现多点不同时机出现疫情对整个旅游业还是有影响。但整体看它还是呈现一个复苏的情况。

我们可以看到，疫情虽然对整个旅游产业有非常大的影响。但整体旅游产业的复苏是可期的。另外，我们也看大家现在经常在问，后疫情时代到底有一些什么样的变化趋势。我个人认为，新消费升级和高端的消费回流会推动旅游业进入新一轮的黄金发展期。过去十年，国内旅游业无论是旅游人数还是旅游的总收入都保持了两位数的增长。我们这里显示是 18.34% 的复合增长，从 2010 年到 2019 年。未来这个行业我觉得有两个非常显著的特点。一个是它的增速肯定依然保持高于 GDP 增长的速度。第二，我认为更重要的是文旅产业会经历一个非常痛苦的结构性的调整过程。在消费领域包括一些工业制造领域，我们都经历了由于消费的市场变化，我们的产能结构的调整。我相信中国文旅产业的消费会有变化，尤其是中产阶级和富裕人群的增加导致的，以及年轻一代消费理念的变化。我相信对供给端一定会产生非常大的影响。落后的产能或者不符合未来市场和消费者需求的一些产品一定会被淘汰。我们可以看到，旅游产业显示基本上有两个趋势，好的就是供不应求，差的基本上无人问津。我觉得未来的文旅产业的巨大机遇就在于一个行业的本身增速在增加，另外一个尤其

是结构性调整的机会。结构性调整机会跟后来者的加入给行业带来巨大的机会。这个机会也会带来整个行业格局的重塑。

行业格局会产生非常大的一个变化。我们认为有能力持续输出创新产品的企业会成为资本市场的核心标的资产。要应对行业格局的这些变化，复星旅文从一开始我们就围绕整个高品质旅游产品的特征，提出了四化，就是大家看到的高端化、数字化、生态化和全球化。所谓的高端化，我们希望能用极致的产品，极致的设计和极致的产品组合能力来突围同质化的旅游市场。旅游市场上过去工业革命之后，专业化分工也是非常清晰。造成了整个产品的同质化，尤其在中国，产品的同质化非常明显。像三亚我们在做三亚亚特兰蒂斯之前，三亚的大部分产品都是城市的酒店挪到了海滩而已。基本上功能都是住宿加一个室外游泳池。三亚亚特兰蒂斯的出现打破了这样一个同质化旅游市场的局面。

第二个方面，围绕家庭度假需求，我们希望打造全新的一站式解决方案。这是我们讲的形成从线上到线下加上我们的 IP 内容，整个垂直化的旅游生态体系。垂直化的旅游生态体系经过几年的打磨，已经成型。尤其我们再举三亚亚特兰蒂斯的例子，三亚亚特兰蒂斯已经不是原来传统意义上的一个酒店的概念。也不是迪拜原有的三亚亚特兰蒂斯概念。我们赋予了旅游目的地很多功能。生态化会帮助我们的产品更好的迭代。

数字化，我相信所有行业传统企业和产品基本上都在受到数字化的提升。数字化时代到来，我觉得一定会让传统企业和产品生成发生巨大的变化。复星旅文在收购 Thomas Cook 的基础上，我们希望打磨成为未来的一个生活全新的数字平台。

最后是全球化，旅游产品最大特点就是跨区域和跨国际。消费者的移动和交流，这是旅游的最大特征。全球化有两个要素是非常重要的。一个是全球化的品牌，因为全球化品牌是帮助消费者提升它的认知度。一般来说尤其是中高端产品，品牌还是非常重要。对这些消费者的黏性是有非常大的帮助。第二全球化的客户，在旅游行业是非常重要的。这样可以平衡

旅游产业的季节性的差异，同时提升入住率。复星旅文从一开始就围绕这么几个方面，打造我们整体的生态体系。现在已经初见成效，无论是像 Club Med 度假村还是三亚亚特兰蒂斯，都受益于数字化。

整体我们觉得现阶段的中国高品质的休闲度假产品依然是稀缺的。就像三亚亚特兰蒂斯这样的产品供给是极其不够。而且打造这样的产品门槛也是比较高的。国内很多文旅项目面临的问题有投资资金多，回报期长，经营能力、品牌力、创新力和设计能力不够。我们现在基于我们已经有的三亚亚特兰蒂斯去做太仓复游城、丽江复游城的规划设计，很多合作伙伴也都去参观这几个项目。我们认为这几个项目的成功营业正在打造为未来和更多的合作伙伴去合作创造了非常好的条件。今后我们可以更多的跟投资者去合作。

之前所讲整体归纳起来是几个要点。一个是疫情对行业的打击巨大，让行业受损。文旅产业的估值普遍处于低谷。第二，我们已经看到了行业复苏的曙光。第三，未来行业前景一定是具有非常巨大的机遇，但同时面临结构性调整的压力。能够去满足这样结构性调整需求的企业一定会在未来企业竞争中胜出。第四，复星旅文作为一个行业的新星，我们已经形成了较强的优势，为未来成长奠定了基础。

接下来我们看一下复星旅文的一些经营上的疫情以来的业务亮点。一个是中国区逆势加速增长持续扩大市场份额，远远高于整个市场与同行。如果看三亚亚特兰蒂斯疫情以后，因为整个一年的表现，我们可以把 2020 年的下半年，和 2021 年的上半年合起来作为一年来比，我们的营业额已经达到了 17.3 亿。比 2019 年还增长了 32%。EBITDA 更是增长了 61%。去年四季度 Club Med 中国区度假村俱乐部比 2019 年还增长了 35%。所有这些数据好于我们的同行。旅游目的地开发进展也是非常顺利，尤其是太仓复游城，因为太仓不受长途旅游的限制，大家可以开车前往。所以太仓无论是物业的销售还是其他数据上都是非常顺利。丽江复游城由于受到长途旅游的限制，受一定的影响。同时，刚刚讲的生态里面的一

些 IP 和内容端，我们也有比较好的成长。

第二，更重要的是海外业务的强劲复苏。欧非区占了 ClubMed 超过近一半的业务。Club Med 2021 年第三季度的容纳能力恢复到了 2019 年的 72%，但实际上整体的营业额和利润水平已经超过了 2019 年的水平。我们的订单 2021 年下半年的订单如果以度假村 Club Med 一块算已经恢复到了 2019 年同期的 83.8%，对 2022 年上半年已经恢复到了 95.4%。现在度假村只是开了 72%，但是我们现在取得的 2022 年上半年订单已经接近了 2019 年的水平，可以看到海外的复苏势头还是比较强劲的。

第三，我们的数字化发展非常迅速。Thomas Cook 品牌上线之后，去年的 7 月份上线，现在可以看到，Thomas Cook 的中国和英国，它的营业额已经分别达到了 2.68 亿和 2.52 亿。也就是上线仅一年多的品牌，加起来已经突破了 5 个亿的营业额。

第四，更重要的是对未来业务的成长。疫情期间并没有停止我们发展的步伐，我们还是逆势布局了未来业务的成长。Club Med 于 2021 年年初提出的到 2023 年底要开 16 家的计划。现在按计划推进中。尤其大家可以看到丽江已经在今年 9 月 25 日开业了。上个礼拜，我们在加拿大的魁北克开出了一家新的滑雪度假村。这家度假村开业的意义非常重大。因为在这之前，复星旅文在滑雪领域于欧洲大区已经领先了，中国在亚布力和北大湖有两家，唯独北美地区没有布局。今年开出第一家滑雪度假村为我们在北美的滑雪胜地开辟一个布局，并且未来继续扩张。

另外，我们的旅游目的地发展也是非常顺利。太仓复游城和丽江复游城都在快速的推进中。尤其是我们的内容端和 IP 端还有我们通过 Thomas Cook 开发的很多基于度假场景和度假需求的产品。虽然量不大，但是看到了非常大的成长潜力。疫情虽然对我们有非常大的打击，但我们并没有停止未来发展的步伐。

从今年三季度去看，营业额从去年的 16 个亿增长到了今年 32 个亿，恢复性增长非常

快。如果从年初迄今的 9 个月的数据看，现在比去年下降了 4.4%。2020 年雪季 Club Med 业务很好，而 2021 年雪季 Club Med 缺失雪季，2021 年前两个月 Club Med 营业额少了 27.7 亿元，这部分如果补回，前三季度较去年同期成长 35%。你可以看到，国外在 6 月份开始陆续复苏之后，我们三季度的复苏对整个全年业绩的影响还是非常大。当然从细分看，Club Med 整体有 119% 的成长。三亚亚特兰蒂斯今年有 20% 多的下降，因为 7 月份以后受到南京的疫情影响。所以我们有 20% 多的下降。Thomas Cook 平台今年第三季度同比去年有 97% 的成长。英国也有非常大的成长。同时，我们未来的成长预期还是非常强劲。接下来，请徐总讲一下业务板块。谢谢。

徐秉琪 - 执行总裁、执行董事、联席首席财务官、Club Med 中国区首席执行官

我对于我们主要的业务板块进行一些讲解。从 Club Med 角度来说，整个 2021 年在年头是受到很多挑战的，特别是欧洲的滑雪度假村，因为疫情无法进行正常营业。在第三季度，度假村开村数量、容纳能力都出现了飞速的反弹。我们的营业额恢复的速度要明显强于我们的产能恢复速度。其中我们的利润水平已经取得了正向的利润，而这个利润相对于 2019 年有一个明显的提升。与此同时，我们可以看到整个 Club Med 各大区的表现，其实现在已经进入了一个全面复苏的状况。现在对于 2021 年今年下半年的预订恢复到 2019 年的 84%，对于 2022 年上半年的预订恢复到了 2019 年的 95%。其实在欧大区和在南美、北美这几个区域，我们现在已经超过了 2019 年的水平。唯一现在有一些拉后腿的还是亚太区域，主要是因为中国、日本、澳大利亚、韩国等国的边境尚未开放。但是我们也看到了很多亚太国家，不论是我们主要的客源地还是在亚太的目的地陆陆续续都在打开边境。整体预期亚太区明年也会有一个快速的复苏。香港就会很快与内地实现通关，今年新开的丽江 Club Med 度假村在香港受到了欢迎。今天早上 9 点钟刚刚开放的整个香港市场对于中国境内度假村

的销售，已经有丽江的单子成交进来了。足以看到整个亚太的其他地区其实在疫情如果得到复苏之后，大家的需求也会有比较好的反弹。

就 Club Med 中国大陆本身业务来说，虽然是起起伏伏一波三折的一年，但是不论在疫情像现在有局部疫情的状况下或者是在没有疫情的情况下，整体业务还是明显跑赢了市场。2021 年第二季度相对于 2019 年的二季度成长了 40%，远超市场。今年国庆节期间，整个中国国内的旅游业务的旅游收入的恢复在 59%，我们超过了 2019 年。整个 Club Med 的产品力以及在中国的拓展发力也已经从业绩上看出来。与此同时，即使在疫情的发展过程中间，我们没有停下发展的脚步。疫情发展中虽然有各项成本的优化和节约，但是我们对于项目的储备，对于开发的力度推动我们都没有降低。公司于 2021 年初计划在 2023 年年底前新开 16 个度假村，其中 9 个位于中国。现在已经有 3 个如期的在过去几个月开放了。分别是位于印度洋的塞舌尔度假村，丽江复游城以及北美的第一个滑雪度假村夏洛瓦，紧接着我们在中国陆陆续续也会开我们的长白山的度假村，千岛湖的度假村，这些都会在 2022 年开放。明年会在成都边上还有大湾区的佛山的度假村。整体来说海外度假村以及中国国内度假村同时发力的平衡。与此同时针对整个中国市场会巩固 Club Med 在冰雪领域的领先地位。现在针对中国客户有中国东北的两个度假村，日本北海道的两个度假村。这个数字到明年年底或者后年年初就会翻倍。紧接着长白山度假村、太舞度假村还有日本、韩国的度假村会开业。通过过去几年的发展和优化，我们的模式已经逐步成熟，未来会依托北京、上海、大湾区、成都重庆四个大都市区进行加速发展。这也是匹配了目前国内的消费者对于短途游的飞速成长需求。

说到整个中国市场的发展潜力，Club Med 今年显示了中国客户的成长趋势。整个中国的目标客户会飞速成长。目前中国年收入 7.5 万美元以上的家庭在 2020 的时候是 1100 万户，到十年之后的 2031 年将成长到 3400 万户。这意味着整体的目标客户群在 2031 年的

时候可以超过一亿。从目前的角度来说，我们中国对于目标客户的渗透率在 1%。但是像我们的发源地法国渗透率有 3%。如果在未来几年可以通过一系列的措施使得中国的市场渗透率从 1%提高到 2%，好比巴西的 Club Med 达到了 2%的渗透率，我们在 2030 或者 2031 年我们预期的中国的客户数会超过 200 万人次。

针对 200 万人次的目标客户的大基数，我们预期收入层面 Club Med 在中国区会取得超过 10 倍的成长。我们首先会最大化客户生命周期的价值。客户去了城市周边的 Club Med Joyview，也可以去其他的度假村，还可以去到海外的度假村。一方面扩大目标客户的基数的同时，会使得我们客户复购率提升。另一方面，我们会进一步优化我们的结构，突出我们的品牌优势和独特性。也会加强我们直销比例的提升。与此同时，数字化营销上已经做了很多努力的工作。在未来的一个季度中国区的数字化的客户平台也会上线。在开发的角度会两条腿走路，即使只针对中国市场也会同时加快在中国国内度假村以及东南亚及亚太其他地区的度假村的开发力度，以满足日益成长的中国客户的需求。

接下去看旅游目的地板块。第一个项目是三亚亚特兰蒂斯，一炮而红。它不只是具有 1314 间大型的豪华房间的酒店，而是确实打造成了一个目的地。我们的吸引点除了酒店客房，还有 20 万方的水世界，有全国最大的自然海水的水族馆，这个模式的成功使得在旅游目的地打造上可以趟出一条不同于国内其他开发商或者其他竞争对手的道路。也是基于此，我们用这样一个理念做了一个太仓的复游城和丽江的复游城。这两个复游城都是像三亚亚特兰蒂斯一样对旅游目的地的发展是一个升级的概念。与此同时，我们还有一个业务板块就是爱必依，它是轻资产的旅游目的地和度假公寓的管理平台。它可以不断提升这些目的地的管理水平。与此同时，把这些旅游目的地从单纯的观光旅游转化具有休闲度假的属性的出行。

逐个看一下这些旅游目的地最近更新的情况。三亚亚特兰蒂斯于 2020 年下半年加上

2021 年上半年已经取得了 17 亿的收入。整体来它不仅仅对现金流和业绩有重要的贡献，与此同时，它的客户人数从 2020 年的 140 万人次增长到 260 万人次。这不仅仅是单纯的客户人次的提高，通过系统效果，三亚亚特兰蒂斯的客户人数提升能融入到整个系统里面去，使得整个复星旅文的客户人次体现出一个良性的协同的互动提升。例如，丽江的 Club Med 开业而且开业即走红，开业的时候正好是在国庆节之前，应当说没有留下很长的时间做预售。国庆节前的两周开始整体的销售，国庆节里面 8 天平均入住率超过 80%，其中 4 天几乎是爆满的情况。这样新的一个 Club Med 作品坐落于复游城的旅游综合体里面去，它的一炮而红对于后期的一些商业主题的打造，以及我们旅游度假屋的物业的销售都会起到非常好的良性的带头作用。

太仓的复游城和丽江是不同的概念，它是基于上海以及长三角地区的经济体量的旅游目的地综合体。这其中不仅有 Club Med 有 Casa Cook，还会打造一个华东地区首屈一指的室内滑雪场：阿尔卑斯雪世界。它会是一个非常先进的非常科技感十足的一个地方。雪世界和 Club Med 现在已经进入了全面施工。我们现在预计 Club Med Joyview 会在 2023 年底进行试营业。这个项目也是大家值得期待的。与此同时这个项目可售物业的销售已经取得了非常好的进展。截止今年上半年已经获得了接近于 20 亿人民币的预售货值。我们对这个项目的物业销售还有内容板块的按时的交付和营业都是充满信心的。

再看一下旅游目的地的管理项目爱必依。过去一年取得了快速的成长，这不仅仅体现在上半年，整体的营业额有 86% 的成长上面，更在于现在已经签约即将管理的房间数量，在上半年的时候现有的管理房间数量 920 间，即将管理的数量是 915 间。土黄色的部分是即将管理或者是已经在管理的度假公寓以及度假村的部分。随着大家对于一些旅游目的地升级的需求，爱必依未来的业务量会极速增长。以上是我对业务的一些概览的描述。接下来请蔡总讲解一下财务部分，谢谢。

蔡贤安 - 执行董事、副总裁、首席财务官

接下来我会为大家介绍一下我们复星旅文财务状况。主要分为三个部分。第一个部分给大家回顾一下简单介绍一下 2021 年上半年财务的状况，第二部分给大家介绍一下现金流还有包括各种负债等等情况。最后也会给大家分享一下从三季度以来，包括我们未来对整个复星旅文的财务上面的展望。

先给大家简单回顾一下 2021 年上半年主要财务总结。2021 年上半年业务主要受到雪村关门的影响，收入还有 EBITDA 还有归属于股东的亏损上面都受到了影响。总结来讲，收入方面对比 2021 年上半年和 2020 年同期比较，下降了 38.6%。今年的 EBITDA 是 565 百万元。经营利润今年是亏损 13.8 亿元。归属的利润大概是亏损 20 亿元。

其中从收入端来讲，旅游运营的板块主要是雪村关门的影响，但是物业销售板块实现了 75% 的增长。主要是三亚棠岸的交付状态实现收入 6.24 亿。销售板块的 EBITDA 和经营利润分别增长 35% 和 82%。按业务的板块划分，旅游目的地板块实现了相较于 2020 年同期 106.8% 的成长，基于度假村场景的休闲服务和解决方案板块实现了相较于 2020 年同期 39% 的成长。

尽管 2021 年上半年我们受到 Club Med 雪村关门的影响，收入方面有所下降，但同时，管理层在节省成本方面也做出了非常大的努力，而且这些努力也是结构性方面的优化，未来对整体的盈利能力将有所帮助。但如果我们看 2021 年上半年的销售成本的降幅，约达 28.5%，其中在度假村，约下降 25%。从毛利率来讲，度假村也有所下降，主要不是由于我们运营能力上的影响，而是因为关门，很多固定成本无法避免的情况下，也会影响到毛利率。除此以外，各板块的毛利率基本都是持平状态。

接下来，我们看一下调整后 EBITDA 数值的影响。前面给大家介绍过度假村下降的幅

度，但是旅游目的地方面，同期除三亚亚特兰蒂斯收入的增长以外，三亚亚特兰蒂斯在 EBITDA 成长上面有非常卓越的表现，翻了三倍。在疫情影响下，虽然国外有 Club Med 关村的情况，三亚亚特兰蒂斯仍为旅文整体带来非常好的贡献。最后，经营利润方面，此处不再赘述，主要的变化跟前面介绍的情况一样，经营利润我们是亏损的。

第二部分给大家介绍我们在现金流和融资结构上的变化。首先，为大家报告的好消息是，尽管我们仍然受到疫情的影响，但是经营活动产生的现金流大幅转正。在三亚亚特兰蒂斯的持续保持运营良好以及在 Club Med 仍有一些关村的情况下，我们的客户仍陆续恢复，有一些恢复性的消费，这些都为经营现金流带来正面贡献。从数据来讲，2020 年上半年，我们为负 7 亿，21 年上半年达到 13 亿，改善了 20 亿。同时，资本开支方面，主要的资本开支就是太仓和丽江两个项目。但管理层会非常小心地处理整个资本开支的速度和协调进程。总体来讲，从融资明细上可见，从 2020 年底到 2021 年 6 月 30 日，融资总体量是持平状态，杠杆比率等方面还是保持基本稳定的状态。

QUESTIONS AND ANSWERS

庄白如 (主持人) - 副首席财务官、投资者关系总经理

接下来我们进行问答环节。刚刚已经收到了一位来自中信证券分析师的问题，首先给管理层提出一下。第一个问题是关于近期的经营情况。目前看，奥米克隆对冬季运营有没有影响？另外，对中国区以外的亚太地区的恢复曲线会不会有影响？另外，国内也有疫情的反弹，整体防控措施比较紧，包括上海提出了建议元旦、春节就地过节，是不是对国内度假村的预订有所影响？近期海南整体客流数据也相对比较一般，请问三亚亚特兰蒂斯近期的经营情况如何？

徐秉瑛 - 执行总裁、执行董事、联席首席财务官、Club Med 中国区首席执行官

我先来回答奥米克隆的影响。应当说奥米克隆是有一些影响的,但影响并不是非常明显。奥米克隆在它发展之后使得两个客源地受到了影响,分别是南非和以色列。南非和以色列暂时严控边境。但是这两个区域从过去的数字来看对我们影响比较小,都是 1%-2%。从目的地的影响来说,主要影响到两个度假村所在的区域,一个是毛里求斯,一个是摩洛哥。纵然在这样的情况下,我们欧大区过去四周、包括奥米克隆已经出现的这一周半的情况,相比 2019 年的同比增长还是非常强劲的:过去四周的营业额的增长超过 40%,对于 2022 年上半年,我们在过去四周,欧洲大区销售仍有 5%的成长。所以确实是有少数的客源地和少数的目的地受到了影响,但是整体趋势还是向好的。

钱建农 - 董事长、执行董事和首席执行官

我补充一下,奥米克隆肯定是初期影响更大,出现以后全球还是比较恐慌的。它的传播性很强,但是它的致重症率不高,对行业影响会逐渐减弱。但对我们地中海俱乐部整体来说,欧洲区整体还是在成长。奥米克隆虽然有影响,但我们过去四周整体的预订趋势还是非常好的,比 2019 年没有疫情的时候还增长了高单位数。所以,如果没有这个新病毒的影响,我们可能会增长更多,而不只是高单位数的增长。你刚刚问到国内,国内现在因为各地尤其是北京和上海这些城市,基本上希望居民不要有太多的外出等等政策以及限制,包括去三亚旅游。整体来说,三亚亚特兰蒂斯的入住率远远好于周边的同行。另外,我们在元旦和圣诞期间,从目前预订情况来看,还是非常不错的。这也体现了,其实跟海外的地中海俱乐部一样,有品牌和有产品力的产品在复苏到来之时,其增长会远远好于同行。

徐秉滨 - 执行总裁、执行董事、联席首席财务官、Club Med 中国区首席执行官

好的,刚才还问到了整个亚太区度假村的恢复曲线会不会有所影响,我们已经按计划恢复当中,从目前来看,并没有延长的迹象。马尔代夫的度假村、马来西亚的度假村已经对

外营业，而且从这周一一直到今年年底，这两个度假村的平均入住率都会保持在 40%-65%。

庄白如 (主持人) - 副首席财务官、投资者关系总经理

下一个问题，来自华金证券:Club Med 的消费者画像和需求有什么区别？作为跨国经营的旅游度假品牌如何做好产品和运营的本地化？第二个问题是，公司目前所面临的经营环境是比较复杂的，站在当前节点，刚刚雪季的问题已经回答了，公司对于 2022 年经营情况的中性展望是怎么样？公司是否做足了预案以尽可能把握不确定市场环境中的环境机遇？第三个问题，中国房地产行业发展现在面临一定程度的困境，太仓和丽江项目的成功，一定程度上也取决于配套物业销售的进展，请公司介绍一下太仓和丽江项目发展的近况，以及针对短期物业配套项目，公司在资金安排上是否有预案？

钱建农 - 董事长、执行董事和首席执行官

Club Med 客户我先回答一下，第二个问题由蔡贤安回答，房地产相关问题我也可以先回答。从一开始我们收购地中海俱乐部的时候，我们就觉得它是全球化的，首先是符合全球化家庭需求的品牌，所以从大的方面来说，我们觉得它的客户群体在全球是相同的，符合家庭的度假需求。细微的差异一定是有不同的区域市场。因为几乎全球著名的旅游目的地都是地中海俱乐部进入之后才启动而且是取得了持续的成功，而不是成功一段时间之后就关掉。比如，从法国起步之后，在欧洲整个地中海沿线，如希腊、意大利等发展，以致整个欧洲。后来进入美洲，比如刚开始开发坎昆时，实际上我们是第一家进入的酒店，泰国普吉岛也是第一家进入的。这已经证明地中海俱乐部是适合各种文化背景下的产品。进入中国之后，地中海俱乐部有一定的变化，但整体还是面向家庭，同时因为中国消费者的消费需求以及假期情况跟欧洲有很大不同，我们因此做了一部分调整，最明显的就是 Joyview。Joyview 是在中国打造的适合中国市场的产品，其沿袭了地中海俱乐部的大部分元素，包括可选的一价

全包、活动内容、GO 系统等等，基本上都有保留。唯一改变的是 location，Joyview 的选址是在城市周边的地方。为什么呢？因为中国的客户更多的是短途旅游，中国没有很长的假期。另外，解决周末企业团建活动和开会的需求。这在传统地中海俱乐部里面是不做的，但我们在中国做了这些调整。从目前来说，这样的调整和创新，对地中海俱乐部是非常有意义的，也就是说，把地中海俱乐部从原来遥远的山区和海边挪到了城市周边，对更广泛的人群开放和提供服务。从效果来说，尤其在疫情期间，我们三个 Joyview 品牌的度假村增长是最明显的。更突出的是北京延庆 Joyview，原来也是著名企业管理的一个老酒店，我们接管之后做了适当的改造，当然改造是业主投资。我们的业绩几乎比原来老酒店品牌管理翻了三番。这是一个我们觉得前景非常巨大的市场。同时，度假性质如何能够跟城市日常的消费结合，这也是我们在考虑的。针对中国客户，我们确实做了很多的调整，但是地中海俱乐部基本的要素并没有放弃。这是第一点。

蔡贤安 - 执行董事、副总裁、首席财务官

谢谢钱总。关于第二和第三点，我综合回答一下。首先，今年雪季包括 2022 年的中性展望，我们其实前面也给大家介绍过，雪村基本上都会开业，而且特别是国外各地应对疫情的情况，包括欧洲区和美洲大区，各地政府基本上现在都是以一种疫情后新常态的状态去运营。我们相信明年度假村的重启基本上都会发生。另外，如果从订单量来讲，Club Med 到 10 月中的时候，2022 年上半年预订量已经达到 2019 年同期大概 95%。从总体来讲，无论是运营端是否能开业，或者是客户是否返回度假村休假，从现在的数据来看，我们都有一定的信心。但是，现在的疫情还是相对比较反复，特别是中国持续清零的政策，短期之内对度假村开放或者是游客出行还是会造成一定的影响。从这个方面来讲，对整个布局还有村子的运营、投入等方面，我们还是会持续关注整体的疫情状况。另外一方面，对于太仓、

丽江项目，我们也关注到最近整个中国的房地产市场可能速度还是有所放缓的，在这方面来讲，今年 1-9 月份，太仓销售还是不错的，但是受到整个大环境的影响，其实也是有所放缓。后面的布局，包括资金投放、开发进度都会按我们发展的趋势和收入的趋势有所调整。丽江方面，9 月 25 日 Club Med 开业，有利于带动人流，带动游客来到丽江。但是受到疫情的影响，相对来说出行比较远，会受到一定的影响，我们在这个方面也采取措施，将整体开发节奏配合销售。至于资金方面，其实我们也已经做了充足的预案，来确保我们的资金是可以跟我们发展的速度完全匹配。在银行贷款开发贷方面，我们都已经有充足的准备了。

钱建农 - 董事长、执行董事和首席执行官

关于房地产，我补充一点。一个是，我们整个房地产真的不是地产，实际上是一个度假屋。度假屋的属性受整个房地产的影响，但影响不会跟房地产整体影响等同。所以，你可以看到太仓的销售还是按预期在走的，虽然肯定会受整个房产政策的一定影响，如果没有这个影响，当然会更好。整体还是会有信心。大家也可以看到，丽江在去年基本上每个节假日期间一直爆发疫情，限制了旅游，买房不去现场看很难决策去买一套度假屋或者房产，所以丽江相对影响会比太仓大一点。对未来疫情管控深入以后，疫情常态下，整体还是有比较大的信心。

庄白如 (主持人) - 副首席财务官、投资者关系总经理

接下来下一个问题来自于华创证券，我们首先问一下，假设疫情可以基本完全复苏，公司在开村的时间、季节性以及运营成本端的控制、以后的资本开支等方面，公司战略方向和节奏是如何安排的？这是第一个问题。第二个问题，疫情好转后，报复性的旅游消费也可能在每日房间价格的提高上有所体现。恢复到正常后，公司在提价方面的主要考虑是什么？在中期和长期方面，Club Med，三亚亚特兰蒂斯以及两个复游城，希望做何安排、达到何

种水平?

钱建农 - 董事长、执行董事和首席执行官

开村节奏徐秉滨已经讲过, 16 家度假村还是按 2022 年年初计划如期开。至于季节性, 对不同的度假村有不同的开业时间, 尤其是雪村, 肯定是在雪季之前开业。另外, 除了地中海俱乐部之外, 还有一些度假酒店, 比如 Casa Cook, 到 2023 年, 全球还有 30 家左右的度假酒店会开业, 品牌主要是三个品牌。所以不会影响我们现在整个开村的节奏。尤其包括地中海俱乐部在内, 这些都是轻资产管理的品牌, 不会有资本支出。第二个问题就是, 疫情好转后的报复性价格反弹, 我觉得地中海俱乐部在三季度的价格是有所提升的, 整体反弹后会按市场情况调整。整体反弹之后我个人觉得有两个情况可能会让整个公司存在机会: 一个是你讲的报复性的反弹需求在增加; 第二个, 实际上是供给端在减少, 两年下来, 我们了解有一些企业很难继续开业, 尤其在欧洲, 有一些传统的度假村三季度开业了, 有一些没能开业, 有一些企业可能永远不存在了, 有些还要寻找合作伙伴等等。供给端会受一定影响。综合两种需求和供给, 我们会给出届时的定价原则。

徐秉滨 - 执行总裁、执行董事、联席首席财务官、Club Med 中国区首席执行官

我再补充一下, Club Med 这边, 不仅仅是市场的反弹。Club Med 本身的高星级酒店的占比在 2019 年的时候是 86.7%, 到明年全年平均下来的高星级酒店的占比是 95.6%。所以从外部是有一个反弹, 以及一些其他竞争对手的消亡, 从内部看, 高星级酒店的占比急剧提升, 有将近 10 个百分点的提升。这也是我们提升的动力。

庄白如 (主持人) - 副首席财务官、投资者关系总经理

接下来两个问题来自于西南证券, 第一个问题是:海外的 Club Med 截止到 11 月的主

要运营状况包括入住率、RevPAR 还有开店数量；第二个问题是：丽江项目近期的销售以及对于未来两年的销售预期。此外，还有丽江复游城 Club Med 自 9 月开业以来运营的状况。

徐秉琨 - 执行总裁、执行董事、联席首席财务官、Club Med 中国区首席执行官

从我们披露口径来说，现在不能对于每个月的分区域度假村的具体经营数据进行披露，我们要保持披露口径的一致性。但总体来说，过去几个月，我们 Club Med 整体的入住率状况、产能的恢复状况都在复苏当中。应当说欧大区、北美和南美这三个区域在今年下半年出现了远超 2019 年的恢复情况。现在头疼的只有亚太区。从目前亚太区刚刚重新又开的度假村来说，在我们的客源地受限的情况下，我可以举几个例子，现在依靠马来西亚人的入住率，现在日本人、韩国人、中国人不能过去，恢复到 40%-60%，圣诞节可以在 40%-80% 以上，这给到我们很大的信心。全球的 ADR，我们在三季度有 17%，全球是保持双位数的相对 2019 年的成长。我更新到这里。

钱建农 - 董事长、执行董事和首席执行官

丽江无论是物业还是度假村的销售，因为长距离的限制肯定受到一定影响。但是问到未来，我们还是非常有信心。从目前来讲，无论是地中海俱乐部还是复星旅文，局部的受损不影响整体的成长。因为我们一是布局非常全球化的企业，国内也不只是一个点在发展。所以局部地区在目前疫情下，有一个业绩的分化，也是正常。希望通过刚刚讲的四化里面的全球化的布局，来平衡我们这种企业的风险承受能力，尤其是抗风险能力。我判断未来还有比较长的一段时间，整个文旅产业一定是一个聚焦区域化的市场。因为跨境旅游的开放正在逐渐恢复，但毕竟还要持续一段时间。但正好复星旅文所有产品基本上是在各个区域，比如日本、中国、欧洲等等，这些都是客源国。所以，如果不能跨国旅游，还是可以在本地旅游，对跨境旅游的影响肯定是比较大的。所以丽江也是同样的道理。在国内市场，跨省的旅游是比较

有阻碍的。但是丽江本身的购房需求，不像太仓附近那么巨大，肯定受影响。但未来我们觉得丽江有两个特点，是非常重要的：一是它本身就是一个旅游目的地。丽江每年的到访游客数远远超过三亚的到访游客数。它的开发非常早，它知名度也很大。但是第二个问题就是丽江产品还相对停留在观光旅游阶段。相比三亚，它的产品升级速度是更慢的。所以，我们用亚特兰蒂斯和地中海这样的升级产品能够在三亚取胜。丽江我们用更高端的更提升的产品叫复游城，复游城是希望地中海俱乐部只是复游城的一分子。这样一个综合的复游城升级产品，在丽江这样竞争情况比三亚还要弱，同时旅游客户数量和目的地知名度比较大的地方，我觉得未来前景一定是可期的。我们对丽江未来非常有信心。

庄白如（主持人） - 副首席财务官、投资者关系总经理

好的。接下来的第一个问题是：从长远来看，管理层预期 Club Med 的利润率可以提高到什么样的水平？第二个问题：能否展望一下 Thomas Cook 的战略，尤其是在中国市场如何做出差异化以及未来对公司的贡献占比？

徐秉琨 - 执行总裁、执行董事、联席首席财务官、Club Med 中国区首席执行官

好的。第一个问题，Club Med 未来的利润率，其实在两个方面。一方面大家可以看到在过去几年，我们新开了不少度假村，但我们也关停了一些老的、旧的或者是利润相对比较低的度假村，这个过程已经到一个尾声了。从未来的角度来讲，我们会是一个比较加速的、正面的成长。第二，如刚才所说的，Club Med 整体的高星级酒店占比从 2019 年的 86% 提升到 2022 年的 95.6%，到 2024 年接近 98%-99% 是高星级酒店，我们自然会有一个提升，会带来利润率的进一步提升。我们预期在明年无论是 topline 还是利润率肯定能恢复到疫情前的水平。而对于未来的 2023 年、2024 年疫情基本没有重大影响的情况下，利润率会有飞速的上涨。这也受益于刚才所说的 ADR 的提升，另外一方面因为很多成本节约措施，很多

数字化营销的效果都会在未来几年体现出来。谢谢。

钱建农 - 董事长、执行董事和首席执行官

Thomas Cook 我来讲一下。Thomas Cook 首先以前是全球最早的旅行社，到现在有 180 多年历史，它的品牌知名度非常大。也就是说，在国外，尤其在英国，Thomas Cook 可以说是等同于旅游知名度的。所以从这一点上来说，我们把这个品牌转化为 2C 端的线上品牌具有天然优势，大家已经都知道。无非就是如何把这个品牌未来的内容和模式提升，就像苹果是一个非常好的品牌，在 laptop 领域，最后从手提电脑转型到了智能手机领域，它依然在智能手机领域成为全球领先的企业。这样的创新在文旅产业非常重要。刚刚讲到数字化时代，整个数字化如何改造传统产业，这是我们现在正在探讨和实施的。如果从你讲的 Thomas Cook 未来战略考虑来说，我们希望通过这样一个数字化的生活方式平台，打造一个跟未来家庭生活相适应的产品和服务，目前肯定是基于度假和度假相关的产品。从目前打造来看，我们的成长，我们觉得是非常符合我们的预期的。刚刚我们也讲到去年 7 月份启动，中国区已经实现了三季度 1.2 亿的销售。今年三季度，比去年三季度已经增长了 97%，几乎是 100% 的成长率。英国因为疫情关系，启动比较慢，我们一直没有真正启动。但是今年三季度，我刚才讲了，因为它在英国的知名度非常大，所以我们一旦启动，整个团队大概 20 几个人，已经做到了 1.39 亿的营业额，甚至超过了中国。欧洲区我们现在正在荷兰谈，希望尽快启动欧洲的业务。所以从短期来说，我们觉得它的发展已经完全符合我们一开始的预期，尤其是在疫情情况下。未来的成长空间，它是一个线上平台，我觉得它的成长速度应该快于线下产业的成长性。当然它的内容和产品还在不断优化中。目标是希望打成一个适合未来 FOLIDAY 品质生活的 2C 的数字化平台。Thomas Cook 对数字化技术的应用也是非常关注的。比如说，现在在三亚亚特兰蒂斯，下载 Thomas Cook 之后，通过里面的“码上游”，

你可以游览我们整个亚特兰蒂斯提供的所有产品和服务,包括预订亚特兰蒂斯所有的餐饮等等。这样对我们的整个客户管理服务效率也是比较大的提升。产品成熟效应也正在三亚亚特兰蒂斯试点。比如原来在商业街出售毛绒玩具,或者水族馆游玩出来购买鲨鱼或者其他鱼类毛绒玩具,原来只是在实体店购买,现在小孩回到北京幼儿园还想要毛绒玩具的时候,就可以通过 Thomas Cook 平台订购同样的产品。未来的衍生品的打造,我们会突破线下场景的限制,利用 Thomas Cook 平台,实现指数级的快速成长,所以我们非常关注 Thomas Cook 线上平台,如何让传统业务的线性增长能够真正实现指数级增长。

庄白如 (主持人) - 副首席财务官、投资者关系总经理

接下来有两个问题来自于富途平台。投资者问到,第一:海外消费分布区的产品是怎么样?
第二:地中海俱乐部的房价增长不少,房价涨那么快,会不会影响到需求?这两个问题请徐秉瑛回答。

徐秉瑛 - 执行总裁、执行董事、联席首席财务官、Club Med 中国区首席执行官

整体来说,我们现在不仅是对今年下半年的预订情况还有明年上半年的预订情况,以及欧大区、北美、南美相对于 2019 年有成长。Club Med 明年上半年的预订即使算上有点拖后腿的亚太区,整体都是接近于 2019 年的水平。从亚太区的复苏情况来看,我们对未来的边境开放做了一定预期,对不同时期的边境开放做了不同的预案。中国以外的亚太主要市场预期会在二季度打开,我们度假村的开放从现在已经开始了,马来西亚也已开放,普吉岛等陆陆续续会在一季度、二季度开放。到那时,我相信整个亚太区除中国出境游以外的部分,全部会开放。与此同时,像香港对于大陆,很快会开放双通,就好比现在澳门一样。在这样的情况下,我们已经在香港开始大陆度假村的销售,现在反馈情况非常不错。还有一个是价格的问题,其实也是刚才所说的,我们部分是因为整个市场的反弹。大家可以看到,今年在第三季

度涨价的情况下，入住率和 2019 年其实是差不多的，所以涨价并没有对我们的业务造成影响。而与此同时，未来的涨价包括市场反弹的因素、也包括我刚才所说的高星级酒店本身占比的提升，目标客户和目标客户所对应的产能的提供不一样，它会有一个比较好的支撑。谢谢。

庄白如 (主持人) - 副首席财务官、投资者关系总经理

接下来的问题来自于中金证券，他认为三亚亚特兰蒂斯的成长一方面来自于需求端的成长，另外一方面也来自于供给侧持续的优化。几个问题，从产品调性和内容设计方面，我们如何在保有原有的高端核心客群有复购的同时，扩大新客群的覆盖面？尤其在海南未来要打造国际旅游岛的背景下，三亚的旅游设施未来会持续丰富，三亚亚特兰蒂斯如何保持长期的吸引力和竞争力，这是第一个问题。第二个问题：公司是否有对三亚亚特兰蒂斯入住体验的反馈有一个跟踪？管理层认为亚特目前在运营上还有哪些不足？未来会如何提高？第三个问题：三亚亚特兰蒂斯目前房和非房的拆分，住店和非住店客群的比例以及对于非房收入远期空间的展望。第四个问题：公司可否把亚特在销售高端物业的运营经验成功复制到丽江和太仓的项目上？这两个项目未来的收入和利润爬坡的展望。问题有点多，为了方便管理层记忆，先把亚特相关的问题播报。

钱建农 - 董事长、执行董事和首席执行官

亚特我先讲一下，如果需要数据，到时候再补充。你问到产品设计和内容设计包括如何提升复购，同时增加新客户，保持长期吸引力，这个问题对我们很重要。我们一开始做复星旅文整体规划设计的时候，就考虑到这个问题。因为硬件，比如楼和游泳池、玩乐设施是既定的，但是我们的内容是可以永远变化的。所以你可以看我们复星旅文整个体系里面，有非常大的一部分是做 IP 和内容。我们有泛秀，我们有 Miniversity，我们也结合太极其他的教学。我

们认为三亚亚特兰蒂斯未来的成功更多的取决于这些内容的丰富,当然跟 Thomas Cook 线上平台的结合,能够让你刚刚提到的非房收入可能有成长,这个也非常重要。这是从整体框架来说。从三亚亚特兰蒂斯本身来说,它现在的复购率确实是比较高的。另外新客户方面,虽然三亚亚特兰蒂斯现在非常火爆而且非常出名,但实际上很多国内的消费者,有很多还是不知道的。14 亿人里面真正去过三亚亚特兰蒂斯的人的比例非常少。新客户数量还是非常巨大。我们觉得重要的服务还是在于客户定位,我一直提出,国内旅游产业最大的问题就是无差别服务。来者都是客,我们希望有非常清晰的、中高端的定位,具有比较大的消费能力的人群在不断成长。从三亚亚特兰蒂斯这两年的成功也可以看出,供给是可以创造需求的,好的供给就会带来好的需求,没有供给,有些需求实际上是被压抑着的。这是第一点,我觉得在新客户和复购率方面肯定会有大的成长。我们刚才讲的,长期吸引力通过整个生态系统来确保。还有,你问到我们现在最大的问题和不足,我们觉得服务的提升还是我们最关注的,尤其从今年开始,我们在关注客户满意度的提升。客户满意度提升,我们从几个方面入手,也是从我们的不足之处入手。一是很多人抱怨的排队,check in 的排队时间过长,这是一个问题,另外一方面,我们入住人数确实比其他酒店要高,我们现在花了非常大的精力去解决,包括用技术手段去解决这个问题。还有比如说餐饮,尤其是早餐的时候,很多人抱怨用餐人数比较多。我们也在增加 48 楼和 18 楼的 VIP 早餐。我们的优势在于,成立复星旅文的时候,我们公司架构里面,为什么会有从 Thomas Cook 到线下——我们叫 C2M 的体系,实际上,该体系能够让我们的产品不断接受到顾客的反馈之后有一个迭代。因为现在的度假一般是你在一个企业预订,入住的是另外一个企业的产品,你反馈体验给一个企业,实际该企业是无法改变另外一个企业的产品的。它是把整个度假的需求分割在不同的企业了。而在 Thomas Cook 线上销售平台,我们会接收到非常多的客户反馈,基于这样的反馈,我们在不断迭代我们的产品,包括我们的服务。这样能够满足你刚刚讲的,如何让我们的产品保持

长期的吸引力。房间和非房的销售比例，非房的数字在不断提升，现在基本上快接近一半，CFO 待会儿把具体数字讲一下。最后一个问题，你问的是物业是否可以复制到太仓，三亚亚特兰蒂斯度假屋的销售确实创造了一个业界奇迹。我们的销售一是速度快，二是销售的价格和需求确实是非常旺盛。你也可以看到，这是我们第一个项目，跟太仓不同的是什么？第一个项目当时是建造差不多完成、投资完全投入之后才开始销售。为什么要这样做呢？因为我们没有任何在国内的案例，所以我们一开始没有想着马上卖。全部投资投入之后，2014年开建，2017年才启动销售。现在我们在太仓，这个模式做了一定的调整。太仓是一边在建我们的文旅项目，一边我们已经在卖我们的可售物业，这是一个调整，但这种调整对我们的现金安排是非常有利的，这是模式上的不同。至于销售复制，我们觉得是完全可能的。因为销售的客户当中，你可以发现，现在有非常多的亚特业主依然愿意去我们这两个新的项目买物业，原因就是他们觉得度假屋确实跟地产是不一样的。度假屋不光会享受物业本身的增值，另外也可以享受物业给他带来的每年的租金回报，所以这是跟地产非常不同的地方。这个模式完全可以复制，只是现在的销售周期跟原来不一样，一开始建就开始卖了，这是跟亚特不太一样的地方。

蔡贤安 - 执行董事、副总裁、首席财务官

关于房间和非房的收入，我给大家补充数据。像钱总刚刚说的，从亚特过去两年看，房间的收入大概占了 55%-60%左右，非房就是其余的收入。但从长远来讲，一方面，从内容端，我们会持续迭代更新包括水族馆、水世界还有餐饮、生态系统的赋能等方面，我们希望在非房收入上可以进一步有所提升。从总体来讲，房间收入在绝对值上还是会继续增加。但是从比例上，我们希望未来非房收入、不同内容端可以为我们做出更大的贡献。我就补充这一点。

庄白如（主持人） - 副首席财务官、投资者关系总经理

时间原因，最后一个问题：除了复制我们在物业销售上面的成功经验，其实亚特更为大家所认可的是它在自持物业包括高端酒店和游乐设施上面整体运营的经验。这一方面如何在丽江和太仓两个项目得到复制？关于第三块业务——基于度假场景的服务和解决方案，收入和利润的爬坡展望？

钱建农 - 董事长、执行董事和首席执行官

我讲一下自持部分的复制。实际上，三亚亚特兰蒂斯是我们国内第一个旅游升级项目，确实取得了超出预期的成功。三亚亚特兰蒂斯从本身来说，相比周边的产品或者三亚本地的产品，无非是内容更丰富。但内容丰富度不足以真的形成一个未来 FOLIDAY 品质生活方式所需要的内容，所以我们在三亚亚特兰蒂斯基础上创立了一个自主品牌叫复游城。复游城顾名思义，我们希望是做你要重复来旅游的一个项目。为了达到重复旅游，我们在三亚亚特兰蒂斯基础上，调整了更多的内容和 IP。而且我们希望它不只是度假，而是度假加工作加生活都能在一起，这也是我提出的 FOLIDAY 品质生活，英文叫 FOLIDAY TOWN。这是整个创新型的优质项目，围绕品质生活，希望是国际品牌和当地特色相结合的所有产品内容要落地到综合体。以太仓为例，刚才蔡贤安做了简单的介绍，我可以以这个例子简单说明一下，我们比亚特多了什么。亚特本身除了会展，除了水乐园、水族馆还有 20 多个不同种类的餐饮还有演艺，它的内容当然比周边已经丰富很多，但是我们觉得绝对不够。在太仓，我们有三大特色的度假村会首先进驻。我们改变原来三亚亚特兰蒂斯只是 1314 个房间、有套房、普通房等等这种传统的定位，我们现在会把近一千个房间分为三个不同品牌的定位。地中海俱乐部、Casa Cook 是更高端小众的定位，还有适合年轻人 fashion 的定位，会有旗下的三个产品入驻。文化娱乐方面，我们也同样有三个大品牌会进驻：一个是室内雪场，我们做的和其他企业不同，我们把它作为一个平时客户训练、小孩娱乐的雪场。同时因为我们在全球滑雪度假村运

营上已经是一个领先的企业，所以我们是把雪场作为整个产业链的一部分，培训城市居民平时滑雪和爱好，客户跟我们线下真实的滑雪场景能够打通，这是第一个娱乐项目。第二个是我们的体育公园，这个体育公园里面的内容同样非常丰富，而且现在年轻人非常喜欢运动游玩，包括我们体育公园里也有一些水的文化，包括引入一些比较有意思的运动。整个体育公园为长三角地区提供了很多有吸引力、提升复购的产品。还有一个是阿尔卑斯时光小镇，有更加丰富的内容，有商业、休闲餐饮、娱乐、演艺以及我们做的围绕整个街区的白天和晚上的活动内容。所以整体来说，复游城是三亚亚特兰蒂斯的升级版。我们希望在长三角客源地地区，打造一个未来两三天、三四天随时都可以来，而且来了还想来的产品，而不是简单的观光或者像三亚亚特兰蒂斯基于海洋文化打造的产品。这是你刚刚问的自持和内容端的复制。丽江实际上我们会结合丽江的本土情况打造非常有特色的丽江文化。时间关系，跟太仓是一个道理去做的。我们相信在丽江，同样会诞生一个有别于丽江其它旅游产品的产品，当然这些产品我们未来在全国也可以复制。我一直说的，我始终强调我们复制的不是产品，复制的是成功。每个产品不会像传统意义上的企业，简单的去 copy 到另外一个场景。我们会结合当地的场景，因为太仓是在上海，中国最国际化的一个都市周边，利用阿尔卑斯去打造。丽江利用纳西文化，结合全球的 IP。整体在产品打磨、打造过程中，理念是坚守，成功的模式始终可以去复制。但我们的产品绝对不是做简单的产品复制，就像三亚亚特兰蒂斯照搬到其他区域，这是我们不想做的事情。

庄白如 (主持人) - 副首席财务官、投资者关系总经理

由于时间关系，今天的直播就暂告一段落。感谢各位的观看和互动。希望我们在 2021 年年度业绩发布会再见。

钱建农 - 董事长、执行董事和首席执行官

谢谢大家!

徐秉滨 - 执行总裁、执行董事、联席首席财务官、Club Med 中国区首席执行官

再见。

蔡贤安 - 执行董事、副总裁、首席财务官

谢谢!

(结束)