

中青旅之乌镇发展史

如果你还相信，你能够偶遇瞬间游走在梦里的话，请你来乌镇。

——刘若英

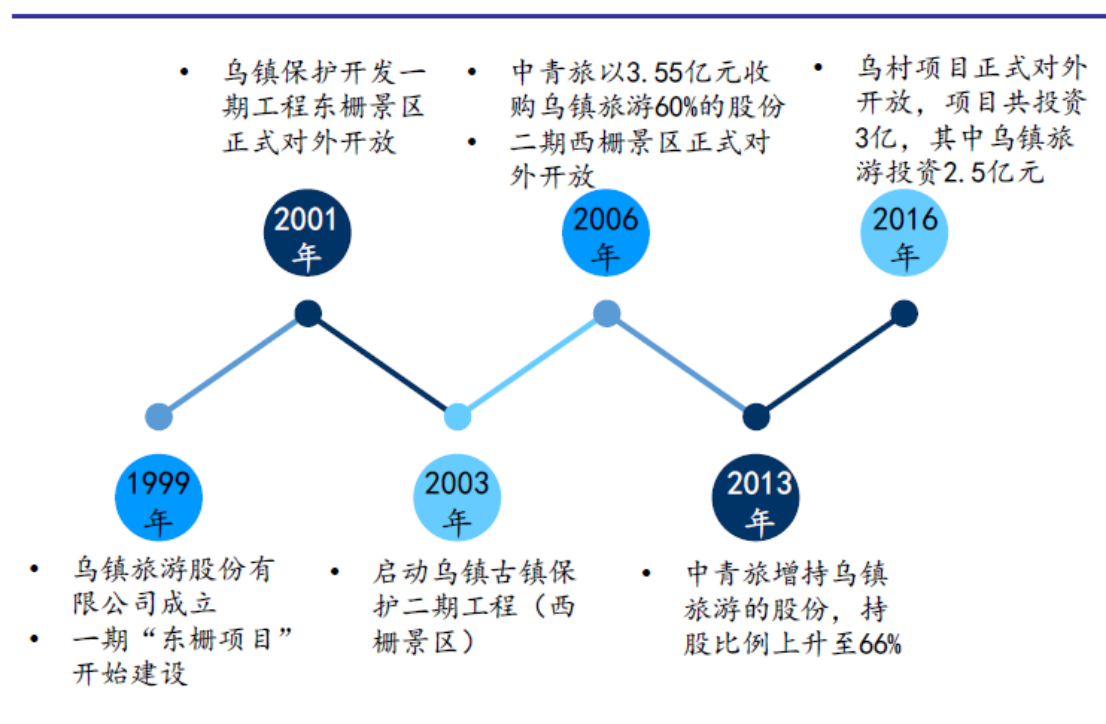
最早知道乌镇，缘于看了刘若英和黄磊 2003 年在乌镇拍的电视剧《似水年华》，电视剧是黄磊导演的，剧中那种“隐忍儒雅的乌镇式爱情”在那样一个江南水乡中表现的淋漓尽致，彼时乌镇东栅已开放 3 年，乌镇西栅刚开始开发；2007 年刘若英被选为乌镇形象大使，乌镇西栅开发已竣工，乌镇在社会上的名气便慢慢响起来了。

乌镇发展史

乌镇曾用名乌墩、青墩，早在 6000 多年前便有人类在这里生息繁衍，是一个有 1300 年建镇史的江南古镇，有“鱼米之乡，丝绸之府”之称，位于浙江省桐乡市，地处长江三角洲核心地带，距离杭州、苏州各 80 公里，距离上海 120 公里，身外苏杭之间，曾经人流如织。1991 年乌镇被评为浙江省历史文化名城，1999 年开始开始古镇保护和旅游开发工程，目前已建设成为国家 AAAAA 级景区，年接待游客近 800 万¹。

1999 年，身为乌镇人的陈向宏正赶上政府开展古镇保护工作，他便负责起了乌镇东栅的重建开发，2001 年东栅景区正式对外开放；2003 年开始开发西栅，2007 年西栅竣工，总投入 10 亿元，全部是贷款，为了缓解负债压力，陈向宏于当年引入中青旅资本，并把乌镇旅游改制为股份有限公司，自此开始了中青旅与乌镇的协同合作健康发展，目前乌镇景区贡献了中青旅绝大部分净利润（2015 年中青旅归母净利润 2.95 亿元，乌镇贡献 2.67 亿元）；2016 年开发的“一站式精品度假村模式”乌村正式对外开放。

图1 乌镇开发历史



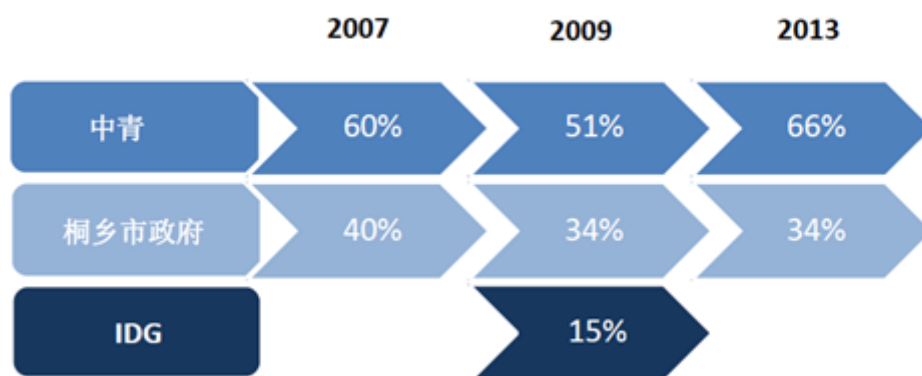
资料来源：申万宏源研究

¹ 一把手访谈 | 市委常委、乌镇镇党委书记姜玮：乌镇的将来，可期可待 <http://mt.sohu.com/20170122/n479376869.shtml>

股权结构变化

2007 年，中青旅决定以 3.55 亿元对桐乡市乌镇旅游开发公司实施增资控股。增资完成后，乌镇旅游注册资本由 1 亿增加至 2.5 元，中青旅持股 60%，桐乡市乌镇古镇旅游投资公司持股 40%；2009 年 IDG 对乌镇旅游进行增资，占其 15% 的股份；2013 年中青旅定增募集 12 亿，其中 4 亿从 IDG 手中收购了乌镇 15% 的股权，目前中青旅持有乌镇 66% 股权，桐乡市政府持有 34% 股权。

图2 乌镇股权结构变化



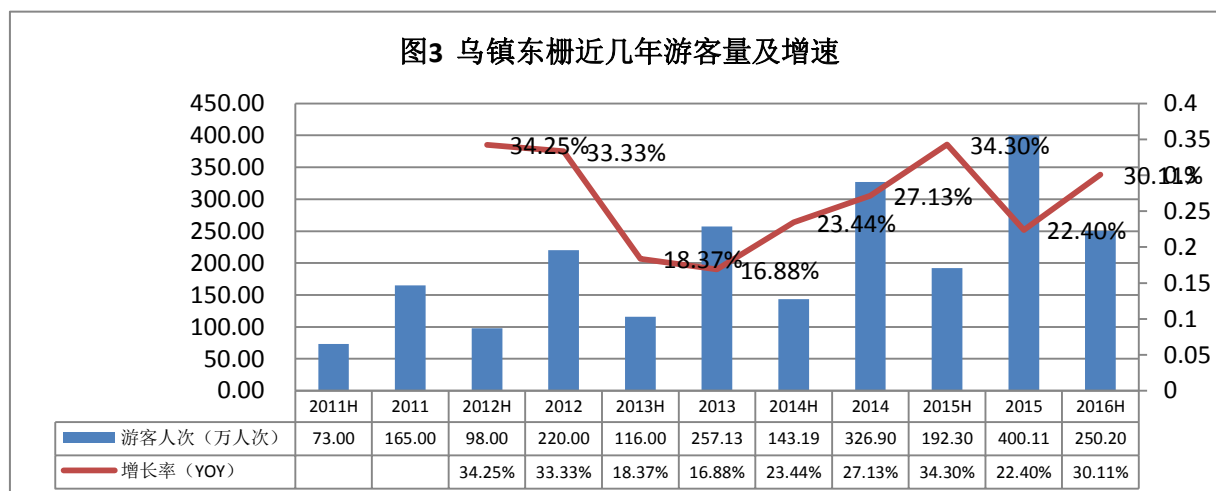
资料来源：公司公告

三个项目介绍

目前整个乌镇景区分为东栅、西栅和乌村三个部分，分别定位于观光游、休闲游、度假游。目前北栅和南栅工程尚未建成开业。

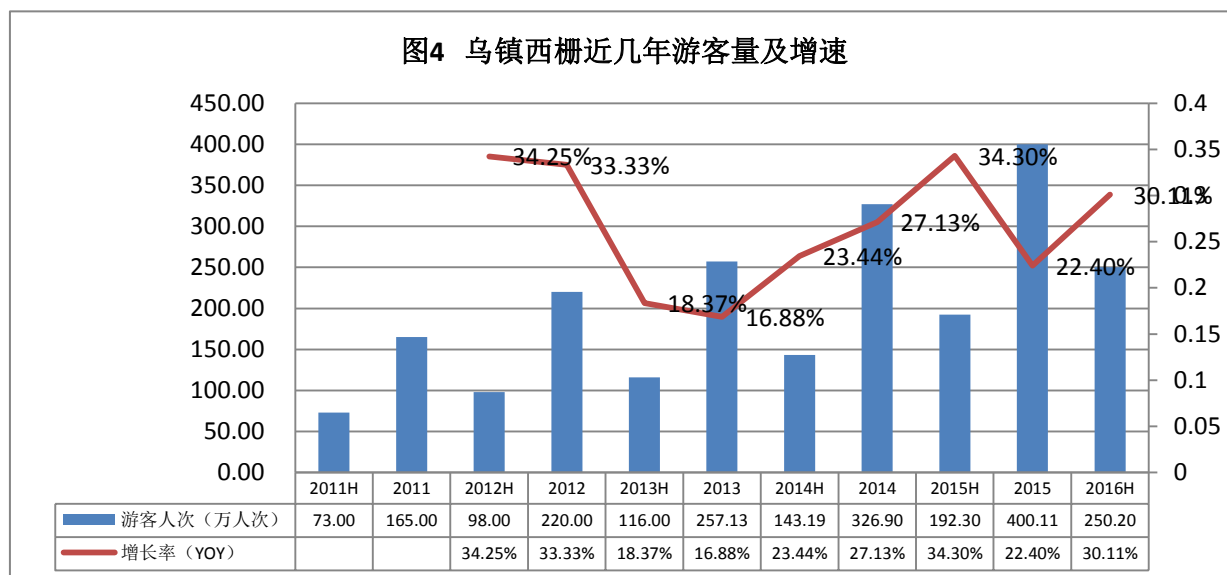
东栅简介

东栅以古镇观光游为主，占地约 0.46 平方公里，总投资 1 个亿，2001 年正式对外开放，2003 年投资全部收回。东栅以门票收入为主，门票自 2001 年至今为 100 元，2017 年 8 月份起提高至 120 元。2015 年接待游客 395.23 万人次，同比增长 8.07%。



西栅简介

西栅定位于休闲度假商务于一体，占地约 3 平方公里。近几年随着休闲游的兴起，西栅接待游客量逐年上升，2015 年接待客流量达到 400.11 万人次，同比增长 22.40%，接待游客数首次超过东栅。从开业起，西栅门票 120 元，2017 年 8 月份提高到 150 元。西栅由中青旅统一规划、统一管理，酒店、民宿、餐饮、商店等都按照标准执行²。



乌村简介

乌村定位于以田园风光为主题的休闲度假村落³，总面积 450 亩，位于西栅北侧 500 米，2016 年 1 月开始试运营。乌村总投资 3 亿，其中乌镇旅游投资 2.5 亿，乌镇管委会以土地价值 5000 万进行投资，公司获得经营权 25 年，目前提供 186 间客房。乌村在景区收费模式分为两种类型：住宿类一价全包和非住宿一价全包，涵盖观光、餐饮、活动以及住宿等四大内容，相比东栅和西栅，提供了乡村农俗、原生态的自然体验。

图5 乌村推出一价全包式体验

乌村一价全包高级房

套餐内容

- 1、乌村游览体验
- 2、乌村高级大床房/标间住宿
- 3、三餐特色美食盛宴
- 4、村内享用茶室饮品及小吃
- 5、丰富多彩体验活动及指导
- 6、西栅景区村外游
- 7、乌村与西栅景区间往返游览车

¥1170 起

乌村一价全包景观房

套餐内容

- 1、乌村游览体验
- 2、乌村景观大床房/标间住宿
- 3、三餐特色美食盛宴
- 4、村内享用茶室饮品及小吃
- 5、丰富多彩体验活动及指导
- 6、西栅景区村外游
- 7、乌村与西栅景区间往返游览车

¥1770 起

乌村一价全包家庭房

套餐内容

- 1、乌村游览体验
- 2、乌村家庭房
- 3、三餐特色美食盛宴
- 4、村内享用茶室饮品及小吃
- 5、丰富多彩体验活动及指导
- 6、西栅景区村外游
- 7、乌村与西栅景区间往返游览车

¥2340 起

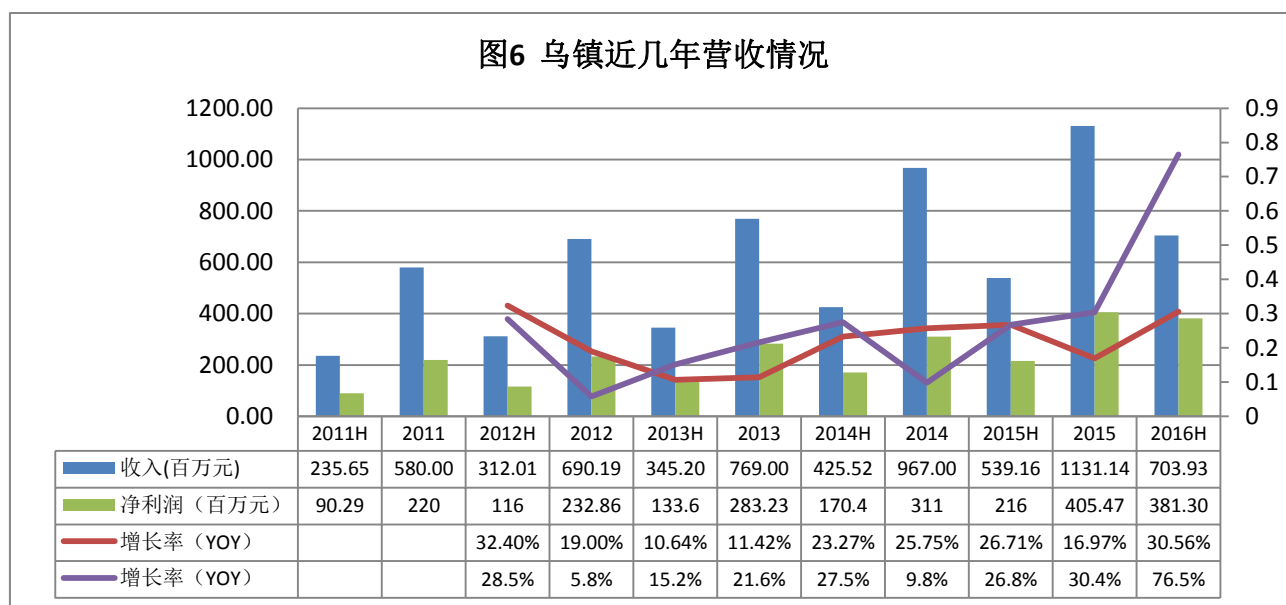
资料来源：公司官网

² 陈向宏谈乌镇：商业模式可复制，但文化不可以：<http://www.traveldaily.cn/article/110025>

³ 乌村 | 经典乌镇的延续：<http://mt.sohu.com/20160425/n446059813.shtml>

营收情况

近年来乌镇已经成为中青旅的净利润最大来源。2015 年乌镇营业收入 11.35 亿元，净利润为 4.05 亿元，净利率为 35.68%，2016 年上半年，乌镇整体实现营业收入 7.04 亿元，净利润同比上升 76.79%，达到 3.81 亿元，净利率水平也有所提升，为 54.12%；2016 年前三季度共实现营业收入 10.28 亿元，同比增长 18.16%；实现净利润 4.84 亿元，同比增长 46.67%，占公司净利润的比例高达 75.80%，是利润贡献的最主要部分。陈向宏曾说过古镇发展最好的配比是“门票收入占三分之一、住宿收入占三分之一、综合性营收占三分之一”⁴，目前乌镇的收入结构中门票收入占 50%，酒店餐饮不到 40%，商贸部分 10%左右。



⁴ 陈向宏解读乌镇模式：<http://www.dotour.cn/article/11149.html>