

深圳前海冰雪世界归属再生波折

中经记者 陈婷 赵毅 深圳报道

一场带有股权回购条款的收购交易，在距离回购期限还有2天之际，再生波折。

近日，华发股份(600325.SH)公告，全资子公司珠海华发房地产开发有限公司(以下简称“珠海华发”)于2025年11月21日收到深圳融创文旅产业发展集团有限公司(以下简称“融创文旅”)发来的《关于附条件回购深圳冰雪城项目的通知函》(以下简称《通知函》)，融创文旅明确告知其选择行使回购权，但提出“原方案中的回购方式、实施时间、交易价格等核心内容已不适用于当前情况，

融创欲回购股权

融创文旅明确告知其选择行使回购权，但提出希望就回购方式、回购价格及回购时间等事宜重新展开讨论的附带条件。

11月25日，华发股份公告珠海华发收到融创文旅发来的《通知函》，融创文旅明确告知其选择行使回购权，但提出希望就回购方式、回购价格及回购时间等事宜重新展开讨论的附带条件。这项或将影响全球“最大室内滑雪中心”归属的股权回购交易，引起了行业高度关注。

回溯至双方合作的起点，2020年11月，珠海华发与融创中国(1918.HK)旗下融创文旅签订合作开发协议，约定共同出资设立合资公司——融华置地，并以融华置地的名义参与竞买位于深圳市宝安区沙井街道地块(宗地编号A301-0575，以下简称“项目地块”)。

融华置地注册资本为70亿元，其中珠海华发认缴出资34.3亿元，持有项目公司49%股权；融创文旅认缴出资35.7亿元，持股51%。融华置地财务报表由融创文旅合并。随后，融华置地经公开竞拍获得项目地块，成交总价为127.1亿元。

公告显示，项目地块用地性质包括商业用地、居住用地、游乐设施用地等，总占地面积43.68万平方米，计容建筑面积131.07万平方米，该地块后来主要开发为

诚望就回购方式、回购价格及回购时间等事宜重新展开讨论”的附带条件。

上述博弈源于2023年1月，珠海华发收购了融创文旅持有的深圳融华置地投资有限公司(以下简称“融华置地”)51%股权并签署相关协议，其中约定，融创文旅有权在2025年11月23日前回购标的股权及其债权。融华置地主要开发位于深圳的融创华发冰雪文旅城项目，即现在的深圳前海冰雪世界。该项目被吉尼斯世界纪录认证为全球“最大的室内滑雪中心”，于今年9月试营业。

冰雪文旅在我国南方地区

深圳前海冰雪世界项目。

彼时，华发股份在公告中表示，上述合作有利于充分发挥合作双方的优势，实现优势互补，分散经营风险，提高项目收益率，有利于公司进一步拓展深圳市场，扩大公司品牌影响力，符合公司的发展战略。

然而在短暂合作了1年多后，融创文旅因流动性压力将其所持融华置地51%股权及其对融华置地享有的债权一并转让给珠海华发，其中标的股权收购价为35.7亿元，债权收购价约1190.24万元。收购完成后，珠海华发持有融华置地100%股权。公告显示，这笔交易是为保障项目后续开发、销售、运营等工作顺利推进，维护股东权益，经双方友好协商而作的决定。另外，交割后，珠海华发还向融华置地提供股东借款63.55亿元以足额缴纳剩余地价款。

截至2022年11月30日，融华置地营收为0元，净利润为-2472.64万元，总资产约143.17亿元，负债约73.73亿元，净资产约69.44亿元。

值得一提的是，上述交易资金为融创中国解决了燃眉之急。公告显示，出售融华置地股权及

是稀缺资源。基于项目良好的发展前景，华发股份在合作方融创文旅资金链承压之际完成对项目的100%持股，如今面临股权回购博弈。

关于融创文旅提出的重新展开讨论诉求，双方是否正在协商？融创文旅为何于此时决定行使回购权？是否已具备回购的前提条件？12月2日，华发股份董事局秘书处相关工作人员对《中国经营报》记者表示，相关事项尚存不确定性，若有实质性进展将会及时公告。深圳前海冰雪世界目前处于正常运营当中。记者同步致电致函融创文旅方面，但截至发稿未获回应。

债权事项所得款净额将主要用于偿还融创中国当时为获取目标项目而获得的融资(本息合计约20.94亿元)，并解除其就该融资而提供的担保，从而降低融创中国整体负债规模，减少债务压力。

虽然融创文旅将所持融华置地股权尽数转让，但在华发股份的措辞中，融创文旅并非就此全身而退。彼时，华发股份在收购融华置地51%股权的公告中称，融创文旅作为全球冰雪产业领军者，全球最大室内冰雪运营商，在广州、哈尔滨、成都等多地已积累冰雪世界开发、运营的成熟经验，可为后期运营冰雪世界及相关配套赋能，在提升文旅物业经营效益的同时，进一步借助冰雪世界这项特色产品，带动板块商业价值增长，为该项目商办物业的开发销售持续赋能，助力项目多元增收。

此外，上述股权交易还设置了融创文旅回购的约定，其在2025年11月23日前有权回购标的股权及债权。融创文旅支付的回购对价包括股权收购价款及珠海华发实际支付资金、专项借款、新增投入资金的51%对应的资金占用费和股权转让价款。

如今，融创文旅欲重回牌桌。



图为深圳前海冰雪世界项目。

华发股份官网/图

或为“现金奶牛”

华发股份方面认为，预计回笼资金超40亿元将增强公司流动性，进一步优化公司现金流状况，增强公司的投资能力和抗风险能力。

根据收购协议约定，融创文旅在告知选择行使回购权后，且在协议约定的期限内达成全部回购前提条件，即视为融创文旅完成标的股权及标的债权回购，否则视为确定不回购。这些条件主要包括融创文旅应于确认回购日起的30个工作日内取得融资机构书面同意股权转让的文件，或者未取得前述文件的情况下根据协议约定按51%比例提供借款至融华置地清偿相应的融资贷款本息；足额支付回购对价等各类款项。

目前，上述回购事项相关细节以及回购能否实施尚存在不确定性。

融创文旅与华发股份展开博弈背后，双方对深圳前海冰雪世界的价值有着趋同的认知。华发股份方面曾公开表示，随着北京冬奥会掀起的冰雪文旅热潮，该产业的市场需求量大幅增长。项目地块位于深圳市宝安区大空港片区、国际会展中心板块，为深圳市重点发展区域，临近宝安综合港区、宝安机场，连接多条珠三角

东西岸重要高速、城轨，立体式综合交通辐射整个粤港澳大湾区，聚集人流物流，区位优势显著。因此，该项目发展潜力大，市场期望高，有望被打造成为“湾区极地，世界冰城”的深圳休闲度假旅游新名片。

公开资料显示，深圳前海冰雪世界由华发股份投资建设运营，总投资超百亿元，是全球规模最大、纬度最低、垂直落差最大、单道最长的室内滑雪场。项目滑雪场总建筑面积约10万平方米，配备5条专业雪道，最大垂直落差达83米，单道最长距离463米，涵盖初、中、高级及地形公园等多种类型。华发股份方面披露称，据统计，今年9月29日—10月8日，深圳前海冰雪世界总客流近30万人次，项目试营业首月接待游客超40万人次，单日最高客流量突破4万人次。

国盛证券发布的研报指出，深圳前海冰雪世界票价较竞品定价更高，在中性预期下，项目进入成熟期后每年贡献营收6.5亿元、净

利润1.3亿元。按照25倍市盈率(PE)估算，对应估值范围在24亿—46亿元，中性预期估值为30亿元。

步入“收获期”的深圳前海冰雪世界，其自身也在经历变化。今年7月，华发股份公告拟按深圳市土地储备中心收回收购的形式，处置其持有的深圳前海冰雪世界项目7块商业用地，面积共计约7.05万平方米，价格为44.05亿元，这些地块均处于未建状态。

虽然上述交易产生的亏损超过华发股份2024年经审计净利润的50%，但华发股份方面认为，预计回笼资金超40亿元将增强公司流动性，进一步优化公司现金流状况，增强公司的投资能力和抗风险能力。“公司在收到此次交易资金后，可根据市场情况在全国范围内购置其他优质项目，释放资源聚焦核心，有效消化存量、优化增量，进一步优化资源配置，提升运营效率，增强经营韧性，助力公司长效高质量发展。”

新技术落地：广东城市交通场景蝶变

中经记者 陈靖斌 广州报道

在广东，城市交通场景正悄然转变。一场以城市为载体、以真实用户为对象的Robotaxi大规模应用“社会性中试”，正成为这座湾区核心城市的最新日常景观。

今年9月，广州街头出现了一支

Robotaxi从试验场驶向城市网格

当《中国经营报》记者走近Robotaxi车辆，还未伸手触碰，车门便轻轻弹开。手机蓝牙提前完成身份确认，车前的LED迎宾灯随即以流动式光序亮起，仿佛车辆正以自己的方式“点名欢迎”乘客上车。落座后，只需一句“开始行程”，车辆便会自动驶离，上演一段由算法而非司机掌控的城市穿行。依托自研的世界模型与虚拟司机技术，第七代Robotaxi在加速、减速乃至转向时都表现出明显的“克制感”，让人几乎忘记自己正乘坐一辆无人驾驶汽车。

这并非科幻情节，而是11月5日小马智行第七代Robotaxi在广州、深圳等城市正式上路后的真实场景。支撑这些能力从技术样机走向日常运营的关键，是“场景开放”带来的制度化窗口。

此外，如祺出行在今年7月推出“Robotaxi+”战略。如祺出行相关负责人向记者介绍，这套体系并非仅限于部署自动驾驶车辆，而是意在为地方监管部门、技术公司及产业链合作方提供一整套从技术验证、运营管理到监管接口的完整解决方案。换言之，如祺出行试图将Robotaxi业务从技术驱动转向

由300多辆白蓝涂装车辆组成的队伍。乍看只是普通网约车，但车顶经微旋转的传感器暴露了它们的另一重身份——智驾数据采集车。它们往返于主干道、社区与立交桥，在服务真实乘客的同时，持续记录城市最复杂、最具长尾特征的交通数据。

11月7日，国务院办公厅正式

平台化运营，通过复制标准化商业模式，使自动驾驶在更多城市具备可推广性。

在这一思路下，如祺出行为未来5年设定了更具规模化的图景：Robotaxi将进入100个核心城市，车队规模与合作伙伴共建超过万辆，配套的三级运维体系也将在上述城市落地，以支撑每年10万辆车辆的线下运营。对一家以运营为核心能力的企业而言，这是自动驾驶商业化所需的基础设施工程。

与平台型企业同步推进的，还有技术公司加速量产化的节奏。

小马智行创始人兼CEO彭军向记者透露，第七代Robotaxi自推出后，量产与部署速度均“远超预期”。公司预计今年有望超额完成1000辆Robotaxi目标，并在2026年将规模提升至3000辆以上。更值得关注的是，小马智行正尝试与车队运营商合作，推动“轻资产”模式试点，通过降低自有资本投入，让更多社会运力加入Robotaxi车队，实现更高速度的规模扩张。

运营数据正成为这一模式可复制性的佐证。小马智行联合创始人兼CFO王皓俊披露，自第七代Robotaxi在广州上线以来，截至

发布《关于加快场景培育和开放推动新场景大规模应用的实施意见》(以下简称《意见》)，首次从国家层面面对场景培育和开放作出系统部署，向产业释放出清晰的政策信号：未来城市的竞争，将从拼项目、抢资源的粗线条竞争，转向对真实应用场景“可开放、可复制、可扩



第七代小马智行Robotaxi上线运营。

企业官网/图

11月23日的近两周内，单车日均营收已达299元，对应日均23单订单量。“这背后反映的是用户需求的持续放大，以及运营效率的稳定提升。”

另一家技术公司文远知行则选择通过技术迭代加速商业化验证。9月4日，文远知行宣布其全新量产车型GXR在广州市黄埔区正式开启24小时纯无人商业化运营，实现超一线城市核心城区的“任意点到点”自动驾驶服务。从新车型发布至纯无人落地，历时仅11个月。

文远知行相关负责人向记者介绍，今年三季度，广州Robotaxi订单量显著增长，商业化运营车队

展”能力的比拼。

与此同时，在改革开放前沿的广东，Robotaxi赛道也正出现新的活跃度。包括如祺出行、小马智行、文远知行在内的头部企业持续扩展运营规模，加速验证技术、算法与商业模式，为国家政策落地增添了可视化的鲜活样本。

与此同时，在改革开放前沿的广东，Robotaxi赛道也正出现新的活跃度。包括如祺出行、小马智行、文远知行在内的头部企业持续扩展运营规模，加速验证技术、算法与商业模式，为国家政策落地增添了可视化的鲜活样本。与此同时，在改革开放前沿的广东，Robotaxi赛道也正出现新的活跃度。包括如祺出行、小马智行、文远知行在内的头部企业持续扩展运营规模，加速验证技术、算法与商业模式，为国家政策落地增添了可视化的鲜活样本。

这一连串动作说明，自动驾驶不再停留于示范运营阶段，而是开始进入以规模、效率和真实商业指标为核心的“第二阶段竞争”。广东街头不断上新的Robotaxi队伍，正在形成国内最大规模的城市级真实场景测试与商业化验证场。

在这一进程中，技术路线、运营模型、监管机制与商业逻辑的融合，将决定Robotaxi究竟能以多快的速度跑进真正的城市交通体系。

率先将“场景”变为现实载体

这场正在城市间铺开的未来科技实验，并非孤立发生，它与国家层面对于“场景应用”的鼓励与开放密切相关。过去主要用于影视叙事的“场景”概念，如今在政策文件中愈发高频出现，成为观察科技与产业变革的一把新钥匙。

《意见》的发布，正是这一政策导向的集中体现。《意见》将“场景”界定为验证与承载新技术、新产品、新业态的重要情境，是贯通技术到产业、研发到市场的关键桥梁。换言之，技术不再只依赖实验室迭代，而是在真实环境中完成从试验到规模化商业化的跃迁。

随着中央政策的明确，广东率先将“场景”变为现实载体。

广东省发展改革委主任艾学峰在国务院新闻办公室举行的国务院政策例行吹风会上介绍，广东已布局建设14个应用场景创新试验区，用于集中验证和推广关键技术产品，并推动典型示范项目快速落地。例如，广州南沙以“海陆空”全维度打造无人体系示范场景，深圳龙岗大运中心则聚焦人工智能与机器人应用。广东近期发布的20个典型案例中，超过三分之一属于新技术的首次试用。

政策的落地，使“城市间的新赛道”具象化起来。未来的竞争不再只比拼招商力度或产业规模，而是比拼谁能为新技术提供足够真实、足够宽容、足够持续的落地空间。谁能率先完成从验证到规模化应用的跨

越，谁就更有可能成为下一轮产业版图中的“场景重镇”。

但现实的推进远比愿景复杂。新技术的商业化并非只依赖资本与市场，制度供给能否跟上技术发展节奏，正成为产业界普遍关注的问题。

北京社科院副研究员王鹏指出，当前产业发展面临的制度性障碍往往是链条式存在、环环相扣的。监管体系的碎片化使跨区域运营成本居高不下。新兴领域缺乏统一监管框架，企业在不同地区需重复申请运营资质，不仅增加资源消耗，也降低创新效率。监管不统一进一步延伸至标准体系：国家层面的技术标准尚未形成贯通体系，国际参与度不足，导致产业链协同受限，也削弱了企业出海时的市场规则基础。

制度滞后还体现在商业化阶段。王鹏指出，企业在盈利模式尚未清晰、用户付费意愿不足的情况下，还需面临数据资产确权、定价与交易机制缺失的问题。这使得企业即便有技术储备，也难以形成稳定、可复制的商业闭环。“制度不到位，商业模式就沉淀不下来。”

要让制度改革真正与产业发展形成正向循环，王鹏建议建立“场景—能力”对接机制，由政府公开需求、企业竞标解决方案，通过场景反向推动技术迭代。此外，依托国家级创新中心，将技术攻关、标准制定、测试验证纳入一体化体系，有助于形成更高效的“政产学研”协同。