

华天酒店集团股份有限公司

2021-2023 三年行动计划

重要内容提示：本行动计划不构成公司对投资者的实质承诺，请投资者注意投资风险。

一、发展定位

2021—2023 年，公司围绕“百年华天 华开天下”愿景，按照“四个坚持”推动公司高质量发展，打造一家运营管理规范高效、具有市场竞争力和行业影响力的民族品牌酒店集团与优质生活服务运营商。

“四个坚持”：坚持轻资产运营发展模式；坚持聚焦酒店主业及“1+N”多业态协同发展；坚持完全市场化运营管理机制；坚持发挥上市公司平台价值与作用。

二、发展战略

立足做优做强酒店主业，大力发展酒店商贸及洗涤、家政、物业、安保等生活服务业，加快处置盘活重资产，退出房地产业，强化资本运作与市值管理，通过轻资产化运营、品牌驱动、人才强企、信息化赋能等战略，推动公司高质量可持续发展。

三、发展目标

到 2023 年，公司步入良性发展轨道，完成重资产去化，资产负债率降至 50%左右，盈利能力明显增强。酒店业实现管理酒店数量过 100 家，走在中部地区酒店集团前列。酒店相关新业态

实现做专做大，形成较强的区域竞争优势与品牌优势。

四、重点任务

2021—2023 年，公司将紧紧聚焦和强化落实“六大重点任务”，确保公司三年行动计划落地见效。

（一）做优做强酒店主业

一是升级品牌体系建设，优化“华天大酒店”“华天精选酒店”“华天假日酒店”品牌矩阵与标准，完善品牌输出价值体系，规范品牌输出管理，提升连锁经营标准化、专业化、系统化；二是推进以湖南华天、潇湘华天和华天精选国金中心店为标杆的高端、中端品牌旗舰店建设，打造品牌标准示范店；三是推进酒店轻资产化运营，保留部分优质自持物业酒店，通过租赁经营、委托管理、特许经营或兼并收购等方式实现管理酒店规模过百家；四是提升酒店连锁运营管理，重点构建一体化的执行标准、会员发展、营销联动、收益管理、财务管控、品质监督等体系，实现资源整合、集约经营；五是打造华天酒店特有的餐饮、客房等产品标准，优化酒店生态，提升经营效益，增强品牌辨识度和美誉度；六是依托政府和股东支持，适时整合内外部酒店旅游资源。

（二）做专做大酒店相关业态

一是推动华天云服（洗衣、物业等）、华天贸易、华天教育做好产品渠道、商业模式、管理体系、品牌推广等顶层设计，为市场化运营打下基础；二是梳理构建华天内部业务融合发展模式，推动酒店板块与生活服务、大宗贸易板块实现产品、客户、渠道、市场等深度融合与抱团发展；三是依托华天品牌优势，以

承接内部业务为起点，同步瞄准细分市场、拓展B端大客户，快速扩大业务规模；**四是**积极推进华天云服（含下设公司）、华天教育、华天餐饮等公司实行混改，激发企业活力；**五是**适时选择合适标的，通过并购重组等方式，快速做大做强相关产业。

（三）加快推进重资产处置与盘活

一是处置盘活存量酒店资产，仅保留一线城市及省会城市自持物业酒店，快速回笼资金，为转型发展奠定基础；**二是**退出房地产，加快去化盘活存量土地、商业物业等，根本解决公司重资产包袱及资金压力。

（四）推进信息化建设与数字化转型

一是建立华天信息化建设与运营标准和管理体系，既对现有的信息化管理系统进行不断优化，又确保公司后期数字化转型目标明确、有章可循；**二是**应用新一代信息技术构建华天酒店集团的数据中台，实现华天数据生产的自动化，为公司决策层提供强大的数据分析支持和业务预警指引，打造移动互联时代的新型竞争能力；**三是**构建华天客户关系管理系统，实现公司各业务板块客户资产的量化、标签化、数字化，实现各业务板块会员的一体化运营管理；**四是**构建华天服务生态圈，从酒店价值链角度出发，通过大数据分析串连起客人进入酒店消费的远场、中场、近场、零距离全过程管理，让酒店的科技赋能回归“宾至如归”的本源；**五是**通过对公司内部的财务管理业务流程分析和评估，构建起华天财务管理共享服务平台，强化公司对下属企业的管控力度，提高公司整体运行效率和效益。

（五）推动公司规范治理与机制改革

一是依据混改上市公司属性，优化公司法人治理结构，进一步完善党委会、董事会、经理层议事决策机制，推动公司高效协同运转；二是全面优化公司及子公司组织架构、管理层级、岗编员配置，分级完善决策事项清单、授权体系、管控流程和规章制度；三是引入完全市场化的选人用人、薪酬考核、项目灵活经营等机制，率先在湖南华天、潇湘华天先试先行，待成熟运行后全面推广；四是择机推行公司中高层管理骨干股权激励计划。

（六）激活上市公司平台功能

一是加强市值管理，通过推动公司资产盘活、产业升级、业绩提升、品牌重塑等重点工作落地见效，注重加强与投资者、监管部门、调研机构、媒体的交流沟通，树立资本市场新形象；二是提升融资功能，着力加强资本市场研究，探索并适时启动各类金融工具全力降低融资成本；三是适时启动股权投资，并购酒店主业及相关业态的优质资产，做大公司规模和市值。

五、主要保障措施

为实现未来三年行动计划，公司将成立由董事长牵头的“三年行动计划”实施领导小组，明确责任分工与进度要求，保证战略有序落地、高效实施；建立健全战略管理机制，强化考核约束，对战略执行过程进行动态管理，必要时进行优化调整，确保达标达效；优化现有组织体系，释放组织活力，优化人才结构与创新人才激励机制；进一步强化风险预控，助力规划路径的实施与战略目标的达成。