

新华联文化旅游发展股份有限公司

北京新华联置地有限公司

长沙新华联铜官窑国际文化旅游开发有限公司

重整计划（草案）之经营方案

根据《新华联文化旅游发展股份有限公司重整计划（草案）》《北京新华联置地有限公司重整计划（草案）》《长沙新华联铜官窑国际文化旅游开发有限公司重整计划（草案）》，新华联文化旅游发展股份有限公司（以下简称“新华联文旅”或“公司”）及北京新华联置地有限公司（以下简称“新华联置地”）、长沙新华联铜官窑国际文化旅游开发有限公司（以下简称“长沙铜官窑”）的经营方案如下：

一、新华联文旅重整计划（草案）之经营方案

党的二十大报告提出，“坚持以文塑旅、以旅彰文，推进文化和旅游深度融合”。文化旅游产业是国民经济战略性支柱产业和满足人民美好生活向往的幸福产业。随着社会生活趋于正常和谨慎心态的消散，文旅产业将迎来筑底反弹、爆发式增长、高质量发展的重要机遇期。

基于文旅产业良好的发展前景，以及公司优质的文旅资产、专业的文旅运营能力，未来公司将聚焦文旅主业发展，着力打造文旅产业核心竞争优势，为加快我国文旅产业深度融合和复苏振兴作出积极贡献。公司将以重整为契机，借助重整投资人的优势，彻底消除限制公司发展的债务负担，通过剥离部分低效资产、修复融资功能、加强人才队伍建设、降低运营成本和择机并购优质资产等一系列措施，从根本上改善公司生产经营，使公司成为经营稳健、运营规范、业绩优良的上市公司。经营方案具体如下：

（一）整体解决新华联文旅及 2 家核心子公司的债务危机

新华联文旅作为控股型公司，为彻底化解新华联文旅的退市风险，使核心经营资产继续保留在上市公司内，维持并提升新华联文旅的持续经营能力与盈利能力，需要同步整体化解新华联文旅及 2 家核心子公司的债务危机。因此，在依法依规且不损害债权人利益以及新华联文旅重整计划经北京一中院裁定批准的基

基础上，本次重整过程中，新华联文旅可以通过提供财务资助、代为清偿等方式向新华联置地、长沙铜官窑提供偿债资源。

（二）聚焦文旅主业，优化资产结构

公司将保留核心文旅主业相关的必要资产，对现有资产中与文旅业务关联度较弱的部分资产、盈利能力和流动性较弱、资产和债务负担较重的部分资产，通过重整剥离至信托项下，以聚焦核心文旅主业，改善公司资产结构，提高公司的盈利能力。

（三）多渠道补充企业流动资金

通过重整投资人提供的资本性投入获得的现金流，除部分用于偿付重整所需的费用及清偿债务外，剩余资金主要用于补充公司流动性经营资金，为公司产业发展提供有力支撑。同时，公司将通过以下手段进一步补充流动资金：（1）重整后，公司资产负债率将大幅降低，资产负债结构将显著优化，公司将与商业银行等金融机构积极展开业务合作，谋求流动资金的注入；（2）加强经营管理，恢复公司的持续经营能力，实现经营资金的正常流动；（3）采取多元手段，及时回收应收预付资产，维护公司及全体股东的权益。

（四）全面改善并加强管理、降本增效

重整完成后，新华联文旅将全面改善经营管理，主要从优化治理结构、降低成本等方面全面提高公司核心竞争力，具体包括：

其一，重整完成后，公司股权结构将发生重大调整，公司将优化并构建科学的治理结构。严格按照法律法规优化股东大会、董事会、监事会、经营层等能充分独立运行的组织机构并完善相应的议事规则，继续完善《公司章程》、公司内部控制制度，保障上市公司的日常运营，维护上市公司董事会及股东大会决策机制的正常、有效运行。

其二，公司将通过调整组织架构、鼓励创新、完善内控等提升管理水平与运营效率。公司还将结合文化旅游行业的特性，打造和发展公司专属企业文化，通过企业文化培养团队的服务意识、创新意识，推动公司业务持续、健康发展。

其三，公司将完善和落实人才的培养、引进和激励机制，尊重员工的创造力，以具有竞争力的薪资待遇、良好的工作环境与发展机遇、完善的培训机制吸引并留住人才，从而建立起能够适应公司未来发展需要的高水平、高素质的员工队伍。

其四，公司将加强成本费用的管控：（1）严格划分财务审批权限，加强资金审批控制和融资管理，规范上市公司资金使用行为；（2）加强内部控制监督，完善内部会计稽核制度，对生产经营实施精细化管理；（3）实施机构与人员的扁平化管理，降低人力成本和管理费用。通过采取多项措施，公司将有效降低运营成本，提升经营效益，并促进主营业务的发展。

（五）输出运营管理，着力发展轻资产运营

经过多年的行业深耕，新华联文旅积累了丰富的文旅运营管理经验，建立了标准化的文旅运营管理体系，拥有丰富的优秀文旅运营与管理人才。基于此，公司将探索景区和酒店轻资产输出业务模式，即由公司向合作方提供品牌授权、托管运营、规划设计、导演编创等服务，收取受托经营管理费及服务费，通过经营模式创新，开拓新的发展空间，拉动新的经济增长。

（六）经营发展规划

1.坚持发展主业，打造骨干文化旅游企业

未来，公司将坚持以人为本、以文塑旅、以旅彰文、文旅融合的发展理念和“文化+旅游+乡村振兴”的战略方向，坚守主责主业，做精文旅运营，做大文旅版图，做强文旅产业，匠心打造多个集观光、体验、游乐、休闲、度假于一体的优秀文旅项目。在运营管理好现有景区的同时，通过低成本扩张，向第三方并购优质文旅项目，其中包括多个乡村旅游项目，使公司成为中国文旅行业龙头与骨干企业。

作为北京市通州区的 A 股上市文旅企业，公司将立足北京，依托自身文旅产业投资开发和运营管理的专业优势、人才优势、资本市场平台整合优势，积极投身通州区乃至北京市的文化旅游与乡村振兴事业，打造通州区和北京市的文旅新窗口。

2.运营好现有景区，升级景区管理

截至目前，公司文旅景区和主题乐园项目投入运营三年以来，均形成了较强的品牌影响力与社会知名度，其中，长沙铜官窑古镇获评国家 4A 级景区、全国旅游优选项目、湖南省级旅游度假区、省标志性项目，正在向创建国家 5A 级景区和国家级旅游度假区、国际旅游目的地的目标逐步迈进。

作为国内目前为数不多的全产业链文旅行业头部企业，公司将实行产业联动

发展，着力运营管理好现有文旅资产，盘活文旅存量优势，升级运营管理体系，强化人才队伍建设，不断丰富文旅内容，全方位提升游客满意度、复游率和人均消费率，确保文旅收入和利润实现大幅增长，夯实文旅主业地位。

3.加强科技赋能，实现双轮驱动

响应文化和旅游部等十部门印发的《5G 应用“扬帆”行动计划（2021-2023 年）》，公司将积极探索以科技与数字赋能文旅，形成新的旅游消费空间，与现有景区业务形成双轮驱动：

一是借助现实增强技术打造数字景点。扩大新技术场景应用，开发数字化体验场景，以公司现有景区为基础，为景区注入深度沉浸、互动体验、虚拟展示等旅游新内容，打造数字智慧景区。

二是引入优势 IP 打造线下实景体验。融合文化、游戏、影视等优势 IP，延伸线下体验业务，落地如主题公园、特色小镇、会展、商业综合体等“文旅+科技+数字+演艺+影视+电竞……”深度融合的沉浸式体验项目，吸引更多年轻主力客群。

三是构建特色数字文旅 IP。深挖数字文旅消费潜能，以实体景区文化、区位特点与元宇宙结合二次开发，逐步构建特色数字文旅 IP，配套创意产品、数字藏品等，将公司旗下文旅项目和合作的第三方文旅项目与互联网深度联动，打造新华联文旅网上旗舰店，拓展文旅产业新支点。

4.重点发展乡村旅游，服务乡村振兴战略

公司将积极投身国家全面推进乡村振兴的大战略中，将村镇区域丰富的自然资源、特色文化和产业、绿色生态优势与公司文旅项目投资开发和运营管理的专业、人才、平台等优势深度融合，大力发展乡村旅游产业。

公司未来拟在一、二线城市及现有景区周边，开发多个具有文化特色和产业优势、宜居宜业宜游的乡村旅游度假区，围绕风光观光、乡野体验、休闲康养、生态农业等主题业态，与自驾游、露营基地、房车基地、小型野生动物园等紧密结合形成生态产业链。

通过在现有景区周边发展乡村旅游项目，还可以提升景区所在区域的景观风貌、丰富区域的文旅业态，形成互补加强、多重协同。

5.拓展新型旅游服务，催生新业态新模式

公司将不断创新旅游内容、产品与服务，催生文旅新业态新模式，打造文旅新动能新优势，具体包括：

一是深耕研学游。利用国家教育双减和开设劳动课契机，在景区设立教育、历史文化传播、科普活动基地，开发全年龄段研学游产品，使景区成为重要的研学实践活动基地和第二课堂，用“文化+旅游+教育”为景区注入新的内生动力。

二是精做亲子游。进一步充实景区和酒店亲子体验业务，丰富儿童互动体验项目，增加无动力儿童体验产品。

三是丰富演艺游。坚持文化传承与文化创意结合，丰富景区演艺内容，做精大型巡游、特色演艺、网红演艺、街景互动演艺等，达到常看常新的演艺效果，提升游客体验值。

四是开发露营游。公司将建设多个露营基地，开发露营产业链旅游项目，如露营+房车+帐篷+水上项目+星空项目+特色美食等。

公司将顺应市场变化，把握消费潮流，不断丰富产品供给，打造更多与文化元素、流行元素结合的文旅内容和场景，满足游客的多层次消费需求。

6.开发夜间经济，搞活景区商业

公司将精做夜间旅游，基于现有景区特色打造夜景、夜演、夜宴、夜购、夜娱、夜宿产品，开发具有韵味的景区夜游体系，构建全天候旅游消费目的地。通过科技、文化等多方位融合赋能，打通不同消费要素和场景，营造夜游消费生态圈闭环，为消费者提供沉浸式的消费体验。

同时充分发挥现有景区的商业价值。通过拓展夜景观光、街区/景区夜游、夜间演艺等文旅开发进行客流导入，通过夜间主题活动、引入特色商户等业态整合拉动周边消费、二次消费、关联消费，通过整体商业运作实现景区消费业态多样化延展、盈利模式多元化提升，从而激活景区消费经济、厚植乡土文化底蕴、丰富社区生活样态，将景区建设成为国家级夜间文旅消费集聚区。

基于上述经营方案中相关业务的有序开展，公司重整后的整体经营业绩和盈利能力将得到大幅提升。同时，公司重整后仍将保留部分盈利能力较强或与景区密切相关的房地产项目，通过加快项目建设进度，不断提升产品品质，快速去化

可售货源，充实公司的现金流和利润。

二、新华联置地重整计划（草案）之经营方案

经过四十多年的发展，我国进入了大众旅游全面发展和小康旅游创新发展的新阶段。人民的旅游权利日益彰显，旅游消费的品质化和多样性并存，旅游发展的市场基础更加坚实，产业体系更加完善。党的二十大报告提出，“坚持以文塑旅、以旅彰文，推进文化和旅游深度融合发展”。2023年，文化和旅游部及国家有关部委连续下发数个关于促进文化和旅游消费及产业发展的意见或关联措施。如今，利好的政策环境、巨大的消费潜力、新兴技术的迅猛发展等因素，使我国文旅产业迎来了前所未有的历史新机遇。

基于文旅产业良好的发展前景，新华联置地坚定将文化旅游作为新华联置地的核心竞争力。未来新华联置地將精做文旅运营，放大主业价值：升级景区运营管理、用文化为景区赋能，创立多元盈利模式。各景区未来将围绕打造特色活动、完善品牌塑造、提高运营质量、有效吸引客流等方面开展工作，全力推进各景区标准化、规范化和体系化建设。根据旅游市场发展形势，实现各景区营销精准化定位、市场精细化突破、服务标准化提升，切实提升游客的体验感和满意度，为新华联置地文化旅游业务的健康、稳定和可持续发展打下坚实基础。经营方案具体如下：

（一）聚焦文旅主业，提升运营水平

新华联置地將坚定不移聚焦文化旅游主业发展，支持旗下各大文旅景区致力提升项目核心竞争力，充分发挥自身优势，不断优化产品结构，以满足未来旅游市场的需求，打造更具特色的旅游度假区。在活动策划方面，新华联置地將指导旗下各景区在结合当地市场和客群需求的基础上持续创新，不断优化多种项目体验，并积极把握节庆机遇，创新节庆活动主题及内容，将传统文化活动与沉浸体验内容相结合，打造差异化的节庆活动。同时，新华联置地將加大研学产品研发、课程设计和导师培训的力度，提升课程质量，着重推广优质路线和独特旅游体验，借助精细化管理和个性化定制服务，提高市场适应性和吸引力。此外，新华联置地將在发展夜游经济、丰富酒店产品等方面多管齐下，持续提高旗下景区管理水平和服务质量，打造有文化力、有生命力、有竞争力的旅游产品。

房地产产业方面，新华联置地將结合市场与政策的变化，根据物业的性质、地域及市场等特点，深入研究现有产品，分析客群，创新营销模式，制定去化策

略，力促成交。新华联置地计划依托各大文旅项目，开展文旅+房地产联动营销，打造营销生态链，放大营销价值，平滑自身现金流。

（二）补充流动资金，促进产业发展

新华联置地将通过以下手段进一步补充流动资金：（1）加强经营管理，恢复增强持续经营能力、盈利能力，实现经营资金的正常流动；（2）重整后，新华联置地资产负债率将大幅降低、资产负债结构将显著优化，新华联置地将与商业银行等金融机构积极展开业务合作，谋求流动资金的注入；（3）采取多元手段，及时回收应收账款等资产，维护自身合法权益。

（三）加强管控力度，实现降本增效

新华联置地将结合发展现状和战略需要，持续深化改革管理机制，包括考核评价、激励约束、质量管控、信息化管理等，提高景区及各项目公司的管理水平。同时，新华联置地将进一步强化全流程计划管控，确保企业计划到位，高效运行。新华联置地将进一步提升成本管控水平，精确成本测算、预算、动态管控，实现降本增效。

（四）择机并购优质资产，优化商业模式

新华联置地将积极寻找和关注与自身文旅主业相关的优质资产（如生态旅游5A级景区、知名旅游设计公司、优质旅游运营公司等），并择机进行并购，以进一步提升自身的整体实力、社会影响力和盈利能力。在资源整合与资金支持下，新华联置地主营业务将进一步发展，经营能力得到全面提升，进一步优化自身的商业模式。

基于上述经营方案中相关业务的有序开展，新华联置地重整后的整体经营业绩和盈利能力将得到极大提升。同时，新华联置地重整后仍将持有部分盈利能力较强或与景区密切相关的房地产项目，通过加快项目建设进度，不断提升产品品质，快速去化可售货源。

三、长沙铜官窑重整计划（草案）之经营方案

党的二十大报告提出“坚持以文塑旅、以旅彰文，推进文化和旅游深度融合发展”。文化和旅游产业是国民经济的战略性支柱产业，是大有可为的幸福产业、朝阳产业，是小康社会标配、美好生活必备的产业，国家已全面进入文旅产业发展的新时代。随着社会生活趋于正常和谨慎心态的消散，文旅产业将迎来筑底反

弹、爆发式增长、高质量发展的重要机遇期。

基于文旅产业良好的发展前景，以及长沙铜官窑优质的文旅资产、专业的文旅景区运营能力，未来长沙铜官窑将坚持文旅主业发展，着力打造文旅产业核心竞争优势，为加快发展我国大众旅游、全域旅游、智慧旅游、绿色旅游，推动文旅产业深度融合和复苏振兴做出积极贡献。长沙铜官窑将以重整为契机，彻底消除限制自身发展的债务负担，通过修复融资功能、加强人才队伍建设、降低运营成本和重塑企业经营发展战略等一系列措施，从根本上提升自身经营水平，使长沙铜官窑成为经营稳健、运营规范、业绩优良的文旅公司。经营方案具体如下：

（一）多渠道补充企业流动资金

通过处置部分资产等方式获得的流动资金，除部分用于偿付重整所需的费用及清偿债务外，剩余资金主要用于补充长沙铜官窑经营资金，为产业发展提供有力支撑。

同时，长沙铜官窑将通过以下手段进一步补充流动资金：（1）加强经营管理，恢复增强持续经营能力、盈利能力，实现经营资金的正常流动；（2）重整后，长沙铜官窑资产负债率将大幅降低、资产负债结构将显著优化，长沙铜官窑将与商业银行等金融机构积极开展业务合作，谋求流动资金的注入；（3）采取多元手段，及时回收应收账款等资产，维护自身合法权益。

（二）多方位加强企业管理

1. 通过调整组织架构、鼓励创新、完善内控等措施提升管理水平与运营效率。长沙铜官窑将结合文化和旅游行业的特性，打造和发展专属企业文化，通过企业文化培养团队的服务意识、创新意识，推动业务持续、健康发展。

2. 完善和落实人才引进、培养和激励机制，尊重员工的创造力，以具有竞争力的薪资待遇、良好的工作环境与发展机遇、完善的培训机制吸引并留住人才，从而建立起能够适应长沙铜官窑未来发展需要的高水平、高素质的员工队伍。

3. 加强成本费用管控：（1）严格划分财务审批权限，加强资金审批控制和融资管理，规范长沙铜官窑资金使用行为；（2）加强内部控制监督，完善内部会计稽核制度，对生产经营实施精细化管理；（3）实施机构与人员的扁平化管理，降低人力成本和管理费用。通过采取上述多项措施，长沙铜官窑将有效降低运营成本，提升经营效益，促进主营文旅业务的发展。

（三）全方面提升企业经营发展

1. 锻造品牌，提升口碑

进一步加强长沙铜官窑品牌创建工作，对照创建标准，加强与各级政府对接，协助创建国家旅游度假区及国家 5A 级旅游景区。在现有铜官夜游产品基础上进一步升级提质，努力创建国家级夜经济示范街区。同时，致力打造湖南省旅游目的地，加大酒店品牌创建力度，绿心谷酒店创建国家级主题文化酒店、陶源居客栈创建国家甲级民宿、花满楼客栈创建省五星民宿，以品牌创建赢得市场、收获口碑。

2. 加强营销，抢占市场

进一步加大景区营销，充分挖掘景区资源优势，加大商务会议、研学游、暑期夜游、直播渠道等拓展力度，完善直销电商体系、加强渠道电商合作、打造会展+文化“长沙铜官窑国际会议中心”、开发旅行社产品、促进酒店度假销售。在深耕长沙市场的同时，逐步、逐层辐射周边市场，外拓远端市场，抢先占有相关文旅市场。

3. 立足宣传，持续发声

媒体宣传是古镇实现快速复苏的必要助推器。长沙铜官窑将积极协调新媒体、区域流量媒体全面发力，使景区持续发声。坚持以新媒体为主的媒介投放选择，以收益最大化为目标，丰富新媒体产出内容，加强数据监控和效果分析。创新内容生产和传播方式，做好主要节点的内容规划和选题，打造多层次内容生产和传播矩阵。挂牌“铜官窑影视拍摄基地”，与合作方形成深度战略合作，吸引有影响力的影视剧、综艺节目来景区取景拍摄，置换宣传。

4. 巩固节庆，引导消费

景区五一国风焰火节、中秋千灯节、铜官庙会过大年等传统文化节庆活动已积累良好口碑。重整以后长沙铜官窑仍将重点巩固 IP 节庆活动，全年度根据“春夏秋冬”四季营销策略、结合节假日与品牌营销活动共赢共生的理念，打造独具景区特色的文化活动。在传统节假日呈现传统民俗文化，打造独具景区特色的文化活动，引导游客消费。同时，借势 IP 热点营销，加强对知名 IP 内容引进，与 IP 持有方和优质内容供应方深度合作，打造符合景区运营需求和有助于发挥景区优势的产品型长期活动 IP。

5. 强化商业，提升二消

(1) 完善景区业态，提升商业点位氛围。根据商业规划重点完成商业街区招商，为景区运营实际创造效益。提升运营质量、加强运营管理，完善服务质量标准，加强商户管理和沟通，提升商户经营能力。(2) 调整产品结构，实现目标利润。优化产品结构，推进特色商品集合店，新媒体线上销售等多渠道创收。(3) 加快文创产品呈现。加大文创集市、非遗集市的招商力度，以文塑旅、以旅彰文，加快文化与旅游的完美融合。

6. 强练内功，夯实基础

夯实大景区管理，进一步梳理完成运营管理制度、景区运营 SOP，加速业务属性归口、人才体系搭建等工作，夯实管理基础。提升大景区服务，加大服务体系建立、健全、员工培训等工作力度，强化大景区质检体系，推动服务品质流程化、规范化，向 5A 旅游景区的服务标准不断靠拢。持续关注运营成本控制，通过合理控制人员费用，深入开展精细化管理工作，实现建设支出、运营支出、能源支出、办公经费等各项成本费用的节约。

7. 全面维保，整改提质

(1) 保障设备设施正常运转。流动资金补充后，结合运营需求，按轻重缓急，开展大景区全方面设备设施检修维保。(2) 强化服务配套和氛围营造。根据国家级旅游度假区及 5A 景区创建要求，结合景区最新经营思路和商业规划，一方面强化基础配套，全面完善旅游设施、游览服务功能和安全保障，全力打造精品景区；另一方面优化环境建设，加快景区内部品质优化和外围环境提升，全力塑造新形象。

8. 完善配套建设，加大销售去化

持续有力推进二期复工建设。加快手续办理，筹措资金，尽快实现国际学校复工建设，提升景区的附加值。加大销售去化，提前谋划、全面布局地产营销，加快产品去化与变现，同时加强与业主沟通，提高古镇常住人口。

基于上述经营方案中相关业务的有序开展，长沙铜官窑重整后的整体经营业绩和盈利能力将得到极大提升。

新华联文化旅游发展股份有限公司

2023年12月12日