

张家界旅游集团股份有限公司及其子公司 重整计划（草案）之经营方案

根据《张家界旅游集团股份有限公司及其子公司重整计划（草案）》，张家界旅游集团股份有限公司（以下简称“张旅集团公司”或“公司”）的经营方案如下：

一、重整投资人相关情况

（一）重整投资人招募及遴选

在张家界市委市政府的坚强领导和大力支持下，在张家界中院的指导和监督下，2024年10月28日，临时管理人发布《张家界旅游集团股份有限公司关于预重整临时管理人公开招募重整投资人的公告》，正式启动重整投资人招募工作。

2024年11月22日，临时管理人发布《张家界旅游集团股份有限公司关于预重整临时管理人公开招募重整投资人延期的公告》。为方便意向投资人准备材料、进行内部决策，吸引更多意向投资人参与，保障各方参与重整投资的权利，最大限度保护公司债权人利益，临时管理人决定延长意向投资人报名截止时间至2024年12月25日。

截至2025年2月12日，共有47家（以联合体形式报名算作1家）意向投资人提交正式报名材料并足额缴纳报名保证金。在临时管理人要求的期限内，共有45家（以联合体形式报名算作1家）意向投资人提交了重整投资方案。

2025年3月24日、2025年11月7日，临时管理人、管理人召开了意向投资人评审会议，在张家界中院的监督以

及张家界市胜地公证处的公证下，评审委员会对意向投资人进行专业评选，经公平公正、合法合规的招募及磋商、评选程序，最终确定重整投资人。

2025 年 11 月 13 日，管理人、张旅集团公司与电广传媒、芒果文旅、芒果超媒、达晨财智、张家界产投公司、吉富清园、凯撒旅业、凯撒海纳等重整投资人签署《重整投资协议》，并依法进行公告披露。

2025 年 11 月 17 日，管理人、张旅集团公司与天悦壹号、云喜福石、招平团泽、国民信托、红树神投、湘江资产、德远投资、大涵基金、邦信三号等重整投资人签署《重整投资协议》，并依法进行公告披露。

（二）重整投资人基本情况

1.电广传媒

电广传媒成立于 1998 年，于 1999 年 3 月在深圳证券交易所挂牌上市，是全国首家文化传媒业上市公司，被誉为“中国传媒第一股”。目前，电广传媒主营业务涵盖文旅、投资、广告、游戏业务等，经营地域以长沙、北京、上海、广州、深圳为重心辐射全国，九次荣膺“全国文化企业 30 强”。电广传媒锚定打造湖南最大文旅投资平台和中国旅游企业 20 强的目标，全面推进“新文旅”战略落地，以芒果 IP、芒果基因创新打造芒果味的新概念旅游度假产品，并形成可复制模式进行快速拓展，将文旅业务打造成为电广传媒最重要的支柱产业之一。

2.芒果文旅

芒果文旅成立于2019年，系电广传媒的全资子公司。芒果文旅作为电广传媒新文旅战略的实施主体，汇聚了来自国内外从事文化旅游产业多个领域的专业人才。芒果文旅核心团队拥有近20年文旅产业投资与运营管理经验，策划、设计、建设并运营了长沙世界之窗、圣爵菲斯酒店、长沙海底世界等区域知名旅游项目，在大型文化旅游综合体、主题乐园、高端酒店和特色小镇等领域拥有强大的投资研判、建设管理、创意策划、规划设计和运营管理能力。

3.芒果超媒

芒果超媒成立于2005年，系A股市场唯一一家国有控股长视频新媒体平台，六次荣膺“全国文化企业30强”。芒果超媒依托芒果特色媒体融合生态，积极探索文化和科技融合有效机制，以互联网视频平台芒果TV为核心，以全产业链控制与生态协同为抓手，建立一网联结、多点联动的生态矩阵，打造具有强大传播力、影响力和竞争力的国有数智化、平台型新媒体集团。芒果超媒主营业务涵盖芒果TV互联网视频、新媒体互动娱乐内容制作、内容电商等三大板块，持续推动主流价值与年轻表达的有机统一。

4.达晨财智

达晨财智成立于2000年，系电广传媒旗下的国内著名创投机构，并于2001至2024年期间连续24年被行业权威评比机构清科集团评为“中国最佳创业投资机构50强”。目前，达晨财智管理基金总规模超600亿元，共投资企业800余家，投

资领域涵盖文化传媒、大消费与企业服务、人工智能、信息技术等核心赛道。

5. 张家界产投公司

张家界产投公司成立于2017年。作为张家界市重要的国有资本投资运营平台，张家界产投公司专注于产业项目投资及旅游公共服务，始终秉持“推动张家界产业发展，打造统一、高效的项目投融资平台”的宗旨。张家界产投公司积极贯彻落实张家界市委市政府“对标提质、旅游强市”发展战略，通过搭建资源整合、投融资产业引导三大平台，全面参与张家界市旅游文化、工业、农业等领域的投资。

6. 吉富清园

吉富清园成立于2025年。吉富清园能够联合吉富另类投资与清明上河园文旅研究院，充分发挥在文化主题公园运营与全链条管理方面的专业优势。

7. 凯撒旅业

凯撒旅业成立于1996年。凯撒旅业背靠青岛、海南两地政府的大力支持，依托一南一北近两亿旅游人次的两大旅游目的地市场，拥有丰富的旅游产业上游资源及旅行社资源、行业内领先的产品研发和专业运作能力、广泛的线上及线下销售渠道以及较强的旅游目的地服务和运营能力。

8. 凯撒海纳

凯撒海纳成立于2025年。凯撒海纳的执行事务合伙人广州海纳资产运营有限公司主营业务包括资本市场投资业务及不动产投资运营业务，其中资本市场投资业务包括上市公

司重整投资、投资者关系维护与品牌宣传业务以及私募股权投资业务。

9.天悦壹号

天悦壹号成立于2025年，执行事务合伙人为北京瑞京天悦投资管理有限公司，经营范围包括企业管理、企业管理咨询、会议及展览服务、市场营销策划、信息咨询服务等。

10.云喜福石

云喜福石成立于2025年，执行事务合伙人为海南福石初喜农业科技有限公司有限合伙企业，经营范围包括以自有资金从事投资活动、企业管理咨询、信息技术咨询和市场调查等。

11.招平团泽

招平团泽成立于 2025 年，执行事务合伙人为深圳市平盈投资有限公司，经营范围为以自有资金从事投资活动。

12.国民信托

国民信托成立于 1987 年。国民信托是一家经中国银行业监督管理委员会批准，立足北京、面向全国、专业从事信托投资等金融业务的非银行金融机构，核心业务覆盖资产管理、投资银行和财富管理等多个领域。

13.红树神投

红树神投成立于 2025 年，执行事务合伙人为神投（上海）投资有限公司。红树神投经营范围包括战略与管理咨询服务、品牌与市场赋能服务、技术开发、转让、推广及相关咨询等。

14.湘江资产

湘江资产成立于 2019 年。湘江资产是经湖南省人民政府批准设立，具有金融不良资产收购处置业务资质的省级地方资产管理公司。湘江资产的专业范围覆盖不良资产的全周期经营，包括收购、管理、处置等。

15.德远投资

德远投资成立于 2014 年。德远投资是一家在中国证券投资基金业协会登记的私募基金管理人。

16.大涵基金

大涵基金成立于 2022 年。大涵基金是一家专注于私募证券投资领域的专业管理机构，主要提供私募证券投资基金的管理服务。

17.邦信三号

邦信三号成立于 2025 年。邦信三号经营范围包括以自有资金从事投资活动、企业管理、企业管理咨询、财务咨询等。

二、经营发展方案

（一）整体思路与定位

1.把握时代机遇，锚定发展战略

当前，国家层面已围绕文旅产业高质量发展构建了从顶层设计到落地举措的完整政策支撑体系，为行业提供了前所未有的发展窗口期。湖南省委省政府在《关于加快建设世界旅游目的地的意见》中，将张家界列为“奇秀山水名片”的核心载体，明确要求强化其国际品牌影响力与区域龙头带动

作用。作为植根于这一世界级旅游目的地的上市公司，张旅集团公司未来将继续聚焦发展文旅主业，充分盘活和发挥优质旅游资产的价值。张旅集团公司本次重整以“盘活存量资产+引入增量动能+着眼未来发展”为核心目标，通过“引资+引智+引流”三位一体的战略路径，以资本注入激活产业活力，导入优质产业资源打造特色矩阵，引入专业运营团队提升市场化、专业化、精细化管理水平。同时，加强与行业领先企业的战略合作，加强新媒体传播和营销，搭建全域营销网络拓展客源市场，通过全要素整合升级，重塑持续经营能力与资本市场形象，全面提升张旅集团公司文旅产业核心竞争力，打造“文旅+”融合发展新范式，为推动区域文旅产业转型升级和发展振兴作出积极贡献。

2. 汇聚协同动能，明确战略愿景

重整完成后，公司将充分整合重整投资人及产业协同方在资源禀赋、管理体系、前沿技术与市场渠道上的综合优势，突破传统发展模式局限，构建“国资平台统筹引领、传媒科技深度融合、专业运营全程赋能”的协同发展格局，为战略转型注入源源不断的持续动能。在此基础上，张旅集团公司将进一步聚焦文旅主业，通过高效整合优质资源、打造特色文旅产品矩阵，创新营造沉浸式消费场景，全面推进向“中国领先的文旅与目的地综合运营服务商”的战略转型。未来，公司将着力提升涵盖策划规划、投资建设、内容孵化、智慧运营、品牌营销、游客服务在内的全产业链运营能力，持续增强核心竞争力，与重整投资人及产业协同方等合作伙伴携

手共创价值，与广大游客共享美好体验，在高质量发展的道路上阔步前行，在为张家界文旅产业振兴贡献核心力量的同时，实现企业价值与区域发展的共赢共进。

（二）核心板块经营规划

重整后，公司将通过以下系统性规划，对各业务板块进行全方位升级，确保核心竞争力的全面提升与业绩的实质性改善。

1.核心资产盘活：重塑大庸古城项目价值

大庸古城项目的成功盘活是本次重整的关键支点与信心所在。公司将引入重整投资人芒果超媒、电广传媒、芒果文旅作为运营合作方，深度挖掘张家界在地资源，集中芒果超媒、电广传媒、芒果文旅的优质产业资源并实施精准投放，对大庸古城项目进行根本性重塑，致力推动大庸古城公司扭亏为盈，步入良性发展轨道。

①汇聚资本与资源共建运营平台：为强化重整投资人对大庸古城项目的业务支持与产业协同，确保项目的长期活力，张旅集团公司将与芒果超媒、电广传媒共同组建专业化运营公司，以运营公司为实施平台对大庸古城项目进行提质改造与综合运营管理。同时，为降低张旅集团公司、大庸古城公司盘活大庸古城项目的资金压力，后续将由运营公司负责出资大庸古城项目的提质改造投资，其中芒果超媒、电广传媒将对运营公司的组建在资金、人才、IP、运营等方面给予强有力的支持。运营公司将作为大庸古城项目盘活的实施平台，汇聚芒果超媒、电广传媒、芒果文旅的优质产业资源，精准

赋能大庸古城项目的创新发展，同时依托张旅集团公司的在地优势，全面负责项目的整体策划、品牌招商、市场推广与运营管理，通过高效且市场化运营方式尽最大努力盘活大庸古城项目，推动大庸古城公司经营状况实现根本性改善，迈入持续健康发展的新征程。

未来，张旅集团公司与芒果超媒、电广传媒将就共同组建专业化运营公司依法履行决策程序，并签署相关合作协议，制定运营公司章程，确保运营公司以大庸古城项目扭亏为盈为目标高效推动项目盘活，逐步将大庸古城打造为区域性文旅品牌和全国性文旅品牌。

②业态重构与品牌赋能：充分利用重整投资人芒果超媒、电广传媒在“传媒+科技+文旅”领域的核心优势，借助其多矩阵媒体资源和全链条运营能力，利用强大 IP 及流量聚合，通过业态重构、流量导入、品牌升级与专业化运营管理等方面的赋能，将大庸古城项目系统性打造为芒果影视、综艺、短剧拍摄及 IP 转化体验基地及直播基地之一，线下粉丝聚集地之一，以及有活力、强体验的旅游度假地。此举旨在丰富张家界旅游业态及游客体验，实现线上顶级 IP 流量向线下实体客流的精准导入与高效转化，彻底改变项目原有业态格局，切实盘活大庸古城项目。

③科技赋能体验创新：联合芒果超媒、电广传媒，积极响应湖南省“文化与科技融合”战略，运用其在大模型、AIGC（人工智能生成内容）、元宇宙等领域的技术积累，对大庸古城项目进行深度赋能和改造，探索打造如“虚拟+真人”

实景演唱会、VR 沉浸式全景剧场、AR 互动导览等前沿文旅业态。这些创新项目将显著提升游客的停留时间与客单价，丰富张旅集团公司的旅游产品消费体验，并强化对年轻消费群体及国际游客的吸引力，形成差异化竞争优势。

④专业化运营保障：以运营公司为实施平台，重整投资人不仅会提供和输出其成功的商业管理模式，更将在项目策划、内容制作、技术应用、团队建设、品牌宣传、精细化管理等方面提供持续支持，为切实盘活大庸古城项目、建立起市场化与可持续的良性发展机制奠定专业化运营保障基础。

⑤品牌营销革新与突破：芒果超媒、电广传媒将利用其多矩阵媒体资源及品牌价值，以及强大的流量聚合能力，通过定制综艺节目、核心综艺节目植入、影视剧取景、节庆 IP 等打造等文旅融合方式，帮助大庸古城项目以及张旅集团公司其他旅游资源进行品牌规划及营销，依托芒果超媒、电广传媒的流量资源，创造现象级传播裂变与长效品牌价值，提升张旅集团公司的知名度，实现品牌营销方式与效果上的革新与突破。

2.存量业务升级：激发核心业务新动能

对于公司旗下环保客运、宝峰湖、杨家界索道、十里画廊观光电车、张家界中旅、张国际酒店等核心运营资产，公司将通过产业协同实现价值挖潜与效能提升。

①全方位赋能加持：在本次重整投资合作中，除积极参与帮扶盘活大庸古城项目外，重整投资人芒果超媒、电广传媒等将为张旅集团公司提供全面赋能，包括但不限于：向张

旅集团公司推荐优秀管理人才，输出先进管理经验，优化张旅集团公司的治理结构与治理机制；整合各方相关产业链资源，打通并深耕产业生态链，在旅游项目开发、智慧旅游服务、科技赋能旅游、投资与运营管理、文化旅游、多元化创新旅游等多方面开展全面战略合作；各方共同发挥上市公司平台优势，择机通过并购重组、基金投入培育等方式推动投资开发张家界市域内其他优质文旅资源、产品，拓宽旅游产品产业链、提高综合竞争力；依托芒果超媒、电广传媒的媒体与 IP 资源优势，助力张旅集团公司及旗下旅游产品的品牌营销革新与突破等。

②内部资源联动：在张家界产投公司的推动下，系统性地促进公司旗下交通、景区业务与张家界市域内的其他文旅项目形成深度联动。通过设计“交通+门票+住宿”组合套票、策划联合营销活动、建立客源互导机制等方式，形成内部协同效应，降低获客成本，提升整体市场吸引力与经营效益。

③文化内涵注入：在吉富清园的推动下，借助清明上河园在文化主题公园运营与全链条管理方面的核心优势，积极探索对宝峰湖等项目进行文化赋能与产品升级。通过引入主题文化叙事、创意演艺内容、特色节庆活动的方式，提升景区的文化内涵与重游率。同时，积极推动“清明上河园”与“张旅集团”的品牌联动，实现“文化赋能+品牌共振”的协同效应，通过联合宣传、活动共办等方式，创造现象级传播，提升整体品牌价值。

④数字化转型推进：积极寻求与行业领先的 OTA 平台

(旅游电子商务行业)、知名线上直播机构和团队建立战略合作，推动旅行社、酒店等业务的“线上+线下”融合发展。通过直播带货、短视频营销、社交媒体运营等手段，提供更具互动性与吸引力的数字化旅游产品与服务，全面提升线上获客能力、运营效率与游客体验。

3.产业生态构建：拓展新业态与完善文旅产业链

为构建长期竞争力，公司将积极拓展业务边界，完善产业生态。

①文旅产业链体系完善：依托张家界产投公司在传媒、物流、贸易等领域的资源优势，在品牌宣传、物资集中采购、特色商品开发等方面探索深度合作。同时，公司将借鉴、依托凯撒旅业的规模化采购能力，在民航、景区、酒店、邮轮等核心资源领域推动集中采购与成本优化，完善动态调价的资源管理机制，助力公司降低运营成本、提升综合服务效能。

②“旅游+”业态创新：在凯撒旅业等产业协同方的支持下，计划组建合资公司，围绕旅游资源对接、产品联合开发、线上线下渠道共享、供应链协同管理等方向开展具体合作。引入其成熟的目的地运营模式、标准化服务流程与主题IP开发经验，协助公司优化二次消费场景、拓展“演艺+旅游”“研学+旅游”等融合业态，丰富产品供给，助力张旅集团公司向能够提供全方位、一站式服务的旅游综合解决方案提供商转型。同时，张旅集团公司将借助凯撒旅业现有会员体系、门店资源及境内外合作渠道积极拓展境内外客源。

③外延发展布局：重整后，张旅集团公司将积极整合重

整投资人的资源优势及公司的在地优势，密切关注与公司主业相关的投资机会。张旅集团公司将联合相关重整投资人未来择机通过并购重组、基金培育等方式，整合张家界市乃至国内其他区域的优质文旅产业资源，拓宽旅游产品产业链，有力地支持张旅集团公司的外延式增长与长期竞争力提升，让“山水旅游第一股”的金字招牌更加璀璨夺目。

4.优化公司内部控制，提升公司治理水平

①治理结构优化：张旅集团公司将按照《中华人民共和国证券法》《中华人民共和国公司法》《上市公司治理准则》等法律法规要求，进一步完善《公司章程》《内部控制制度》《财务管理制度》《信息披露管理制度》等制度。重整完成后，张旅集团公司将对公司治理结构进行改革完善，进一步优化股东会、董事会、管理层及职能部门构成的公司内部管理体系，明确各机构的管理权限、岗位设置、岗位职责等，做到分工明确、权责明晰，提升公司治理能力。同时，将进一步加强公司内部控制的建设，保障内部监督机构职能的履行，强化内部监督的独立性与权威性，保障公司决策的合理性与实施的有效性。与此同时，张旅集团公司将积极借鉴重整投资人的先进管理理念，引入重整投资人的先进管理体系与市场化管理机制，引入重整投资人推荐的优秀管理人才，优化经营模式，全面提升公司的决策效率与执行能力。

②人才机制强化：公司将把提高员工素质和引进高层次人才作为公司发展的重要战略之一，不断完善并落实系统性的人才培养、引进、激励和约束机制。通过设立市场竞争力

的薪酬体系、清晰的职业发展通道和多元化的激励工具，吸引并留住具备专业能力和创新精神的核心人才，打造一支与公司战略发展相匹配的高水平、高素质团队，为业务转型与升级提供坚实的人力资本支持。并且，公司将推行“利益引导、绩效考核、持续培训、道德规范”的方针，强化内外部培训，持续提升经营团队和各级管理人员的管理水平、效益水平、专业水平、知识水平、道德水平，进而提升公司治理水平。

③财务管控细化：公司将通过实施机构与人员的扁平化管理，精简管理层级，优化人员配置，完善各项管理制度及其实施流程，加强经营费用、运营成本管理，从而有效降低运营成本，提升组织活力与运营效率。同时，全面加强内部控制与审计监督，建立健全涵盖财务审批、投融资管理、内部审计等关键环节的财务风险管理和资金管理制度，保障公司资金安全与财务稳健，为业务的可持续发展提供坚实的财务基础与风险屏障。

张家界旅游集团股份有限公司

二〇二五年十一月二十九日