

# 张家界旅游集团股份有限公司

## 2018 年度董事会工作报告

2018 年，在公司股东大会的支持指导下，董事会严格按照《公司法》、《证券法》、《深圳证券交易所股票上市规则》、《深圳证券交易所主板上市公司规范运作指引》等法律法规以及《公司章程》的要求，贯彻落实股东大会通过的各项决议，认真履行董事会的职责，切实维护股东和公司的利益，促进公司的发展。现我谨代表公司董事会就 2018 年度的工作情况作如下报告，同时提出 2019 年公司工作计划及重点工作：

### 一、2018 年整体情况概述

2018 年，在本土景点景区竞争日益加剧、公司景区外交通受阻、新的利润增长点尚未形成的情况下，公司新一届董事会、公司经营班子和全体员工团结一心、攻坚克难，围绕“以利润为导向”的核心思路，稳定生产经营，狠抓项目建设，深挖管理潜能、积极节约增效，基本完成年度利润目标，安全、优质、高效的完成了全年游客接待任务，主要工作如下：

#### （一）生产经营保持稳定

全年共实现接待购票游客人数为596.49万人，较上年同期595.01万人增加1.48万人，增幅为0.25%；全年实现营业收入46,839.39万元，较上年同期54,964.96万元减少8,125.57万元，减幅为14.78%；全年实现归属于上市公司股东的净利润2,640.39万元，较上年同期6,736.22万元减少4,095.83万元，减幅60.8%；全年实现归属于上市公司股东的

扣除非经常性损益的净利润2,117.93万元，较上年同期49.93万元增长2,068万元，增幅4,142.02%。

## （二）换届工作平稳有序

报告期内，公司依法圆满完成换届选举工作，新班子上任后迅速进入角色，摸情况、理思路，各项工作平稳有序开展。首要抓好生产经营，确保公司规范经营，正常运转；同时启动改革，调整组织机构和薪酬考核体系、修订完善内控制度、加强人才队伍建设，提出全新的管理思路、用人思路、发展思路，为公司实现精细化管理补充了新鲜血液；重视资本运作，积极对接其他优质景区、启动发行可转换债，为公司发展壮大提供保障；主动开展意识理念和规范纪律教育工作，有效提高公司全体员工精神面貌和整体素质。

## （三）重点项目积极推进

2018 年公司集全力紧抓项目规划建设，成立了专门领导小组，调整相关人员，落实工作责任。针对影响项目建设的重大问题,实行一事一议，研究对策,奋力攻坚克难,为项目建设扫清障碍、铺平道路；狠抓项目成本控制，加强对设计单位、建设单位、施工单位、监理单位的管理，使人力、财力、物力等有限的资源得到有效的利用，确保投资总额可控；严抓项目质量，采取定期检查和不定期抽查的方式，随时到施工现场进行质量检查,就施工过程中存在的质量问题,现场提出整改措施，确保工程质量。

## （四）严格控制经营成本

公司采取了一系列成本控制措施，强化全员成本意识，严格控制

各项开支，增强审计约束能力，对集团总部开展“三项敏感费用”的专项检查、对成员公司业务招待费和差旅费执行情况审计，初步实现从粗放型向精细化管理转变。报告期内，财务费用、管理费用、销售费用分别下降 76.35%、18.38%、28.56%，切实提高公司盈利能力。

#### （五）积极改革创新

报告期内，公司按照建立规范的上市公司治理模式要求，全面推进深化改革工作。一是协助大股东解决与上市公司同业竞争问题。二是根据公司发展需要，及时启动“机构、薪酬”两大体系改革事宜。按照“精简高效”的原则，对原内设机构的职能进行了调增合并，机构运作协调和人员精干高效进一步到位；薪酬改革初步完成设计方案，有待进一步实施落实。三是推出“后备人才储备”办法，在全公司开展储备人才、培养人才、重用人才一系列行动，量身打造员工教育培训，完成多名中层人员选聘与调整工作。

#### （六）强化市场营销

2018 年，公司以布局传统渠道营销为基础支撑，重点对渠道大客户完善追踪管理，确保基础客源。同时，针对散客比例日益增多的发展形势，在品牌影响力上发力，与本地主流媒体与自媒体深度合作开展对外推广，并在各成员公司设置“宣传之星”评比，在加强媒体宣传中同步带动各公司员工积极性，呈现全员营销推广的良好态势。

#### （七）规范内控治理

一是持续完善公司治理，高效规范三会运作。报告期内，公司董事会共召集召开 3 次股东大会；董事会共召开 8 次会议，其中 4 次现

场会议、4次通讯表决会议。二是严格履行信息披露义务，提高信息披露质量。2018年共计公开信息披露131批次，对公司股票价格及投资者产生重大影响的信息进行了公正、公开、公平和及时的披露；三是加强投资者关系管理，提升投资者满意度；四是围绕加强企业管理、优化工作流程、提高运转效率和堵塞风险漏洞，启动了内控制度修订事宜；五是全年基本实现重点领域审计监督全覆盖，进一步强化审计监督。

#### （八）探索融资方式多元化

在完成非公开发行股份募集资金后，报告期内公司又快速启动了发行可转换债券事宜，主动积极拓展多层次、多元化、互补型融资渠道。

## 二、2018年主要经营指标分析

### （一）公司2018年度主要会计数据和财务指标如下：（元）

|                        | 2018年            | 2017年            | 本年比上年增减   |
|------------------------|------------------|------------------|-----------|
| 营业收入                   | 468,393,862.58   | 549,649,581.84   | -14.78%   |
| 归属于上市公司股东的净利润          | 26,403,926.78    | 67,362,245.89    | -60.80%   |
| 归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润 | 21,179,284.52    | 499,273.95       | 4,142.02% |
| 经营活动产生的现金流量净额          | 147,534,262.86   | 183,136,958.98   | -19.44%   |
| 基本每股收益（元/股）            | 0.07             | 0.19             | -63.16%   |
| 稀释每股收益（元/股）            | 0.07             | 0.19             | -63.16%   |
| 加权平均净资产收益率             | 1.69%            | 6.48%            | -4.79%    |
| 总资产                    | 2,495,979,397.73 | 2,336,210,978.50 | 6.84%     |
| 归属于上市公司股东的净资产          | 1,579,401,218.69 | 1,553,084,558.01 | 1.69%     |
| 销售费用                   | 22,668,208.85    | 31,732,016.62    | -28.56%   |
| 管理费用                   | 80,388,047.49    | 98,486,202.29    | -18.38%   |
| 财务费用                   | 4,152,733.98     | 17,559,575.16    | -76.35%   |

### （二）公司2018年度主要景区景点具体情况：（万人、万元）

| 公司   | 指标   | 2018年  | 2017年  | 同比增减（%） |
|------|------|--------|--------|---------|
| 环保客运 | 购票人数 | 335.51 | 348.95 | -3.85%  |

|          |      |           |           |         |
|----------|------|-----------|-----------|---------|
|          | 营业收入 | 1,7020.13 | 20,058.29 | -15.15% |
| 宝峰湖      | 购票人数 | 78.71     | 69.83     | 12.72%  |
|          | 营业收入 | 6,748.5   | 5,849.71  | 15.36%  |
| 十里画廊观光电车 | 购票人数 | 122.42    | 113.05    | 8.29%   |
|          | 营业收入 | 5,011.53  | 4,865.22  | 3.01%   |
| 杨家界索道    | 购票人数 | 55.78     | 63.17     | -11.7%  |
|          | 营业收入 | 3,531.45  | 4,073.28  | -13.3%  |
| 张家界国际大酒店 | 营业收入 | 1,608.57  | 1,716.28  | -6.28%  |
| 张家界中旅    | 营业收入 | 14,110.52 | 19,676.37 | -28.27% |

### （三）公司 2018 年度主要财务情况分析

公司 2018 年度较上年同期收入和净利润减少，但扣除非经常性损益的净利润大幅增长的主要原因是：

1、收入减少主要原因。因武陵源核心景区门票政策（湘发改价服〔2017〕439 号、张政办函〔2017〕105 号、湘发改价费〔2018〕544 号、张政办函〔2018〕99 号）下调环保客运价格，影响环保客运营业收入同比减少 3,038.16 万元；张家界中旅因政策关闭落地散拼门市部业务营影响业收入同比减少 5,562.37 万元。

2、净利润减少而扣除非经常性损益的净利润增长的主要原因。

（1）非经常性损益较同期大幅减少，2017 年度归属于上市公司股东的非经常性损益为 6,686.30 万元，主要包含处置游客中心等公司股权影响合并报表净利润约 4,266.98 万元，本报告期不存在此因素影响；张国际酒店收到土地使用权回收补偿款产生的资产处置收益同比减少 2,292.24 万元；

(2) 受票价调整及优惠票政策,影响环保客运净利润同比减少约 2,137.49 万元;

(3) 2017 年末处置游客中心等 5 家子公司股权后本期减少相关公司亏损 1,333 万元;

(4) 本期严控管理费用及销售费用、因大庸古城项目专项借款利息资本化及流动资金借款规模下降导致公司财务费用利息支出等合计减少费用支出 2,469.78 万元。

### 三、公司未来发展的讨论与分析

#### (一) 行业竞争格局和发展趋势

##### 1、行业竞争格局

旅游业作为一个综合性强、市场化程度高的产业,其面临的竞争日益加剧。一是交通环境的改善拉近了景区间的时空距离,游客出游选择增多,加剧了区域之间的竞争;二是能源、地产、水利、电器、农业、保险等大中型企业集团开始转型投资旅游,产业资本的迅速涌入加剧了市场竞争;三是顺应散客化、个性化、休闲化旅游需求的新型旅游企业大量涌现,给依托目的地经营、以传统观光游产品为主的旅游企业带来新的挑战。

##### 2、行业发展趋势

(1) 旅游市场规模持续壮大。2018 年,虽然国内外环境复杂多变,但国民旅游消费需求却仍然保持旺盛,国内旅游市场高速增长,

游客需求多元化，旅游产业从形态到内容正发生深刻的改变，使旅游业在经济社会发展全局中的地位也变得更加重要。

（2）传统门票经济将难以为继。随着国家改革的不断调整和旅游行业内部的转型，传统的旅游业态和营销、盈利模式将会发生改变，在加强管理，稳定现有收益的同时，要不断探求新业态、新模式。

（3）打造特色文化、体育旅游。将是今后一段时期旅游产业发展的方向。文化体育与旅游的融合发展已被纳入国家战略决策，在融合过程中，将不断呈现新技术、新逻辑、新模式，如何加强文旅融合，实现企业多维度跨越式发展。

## （二）面临的困难和问题

### 1、行业风险

旅游业容易受到政治、经济、军事、社会、自然灾害、突发事件、重大疫情等各种重大事件的影响而出现波动，对企业的经营及其业绩产生阶段性影响。尤其是近年来，政策的不断调整，对旅游业也带来许多不确定因素，如不能顺势转变，就有可能被淘汰。

### 2、市场风险

一是外部竞争日趋激烈，不断面临挑战。随着旅游业的发展，公司不但面临着本土逐渐发展起来一批成熟的景点景区对旅游客源进行竞争，同时还面临着外来集团化的旅游企业进入张家界旅游市场，他们在产品开发、服务创新和宣传促销等方面有一定优势，将成为公司面临的新挑战。二是内部竞争力弱化，品质有待提质。公司旗下宝

峰湖、观光电车等景区，多年未提质升级；环保客运受大景区门票降价和优惠票价影响，收入下降等。三是大庸古城项目业态前景、盈利水平存在不确定因素。

### （三）公司发展战略

公司未来发展坚持为“一体两翼”战略，将以旅游为主业，以产业整合和资本运作为两翼，以张家界为基地，以湖南为大本营，通过对优质旅游资源的有效控制，形成区域内的核心竞争力。以传统旅游为主导，融合文化、体育新业态，全面提升公司的市场占有率和盈利水平，牢固确立“中国山水第一股”的地位和品牌。

## 四、2019 年经营计划

2019 年度公司景区景点计划接待游客 715.75 万人，较 2018 年 596.49 万人增长 19.99%；计划完成营业收入 54,001.67 万元，较 2018 年 46,839.39 万元增长 15.29%。

## 五、2019 年工作要点

2019 年公司全面推进市值管理，扎实做好全年工作，确保各项目标任务顺利完成。

### （一）抓内生增长，做大做强现有主业。

一是抓好宝峰湖景区的提质升级，抢占其在同级景区的市场占有率。二是抓好杨家界索道品牌形象开发，将其打造成从武陵源西大门进出核心景区的重要交通要道。三是抓好环保客运公司票价管理工作，



维护其收入的稳定性。四是抓好观光电车的提质改造，打造其成为核心景区的黄金观光路线。五是抓好中国旅行社的转型发展，优化公司治理环境。六是加强集团内部各成员公司的团结协作，实现营销一体化、电子化。七是加强文创产品的开发和运营，提升旅游附加值。

## （二）抓外延拓展，盘活资源做大市值。

一是制定公司未来 3-5 年发展战略规划，明确未来公司市值管理的具体方向和内容。二是积极寻求外延式并购，不断开辟上市公司新的利润增长点。三是融资手段多元化，积极探索各种融资方式，为公司提供资金保障。

## （三）抓重点项目，确保大庸古城开门营业。

公司着重完成大庸古城收尾工程，同时全力做好大庸古城开业前项目定位、核心业态打造、运营团队和人才等一系列准备，积极探索合作经营和委托经营的模式，确保在本年度开门营业。

## （四）抓深化改革，重点加强“五力建设”。

一是活力建设，全面完成“机构、薪酬、绩效”三大体系改革设计，各项改革措施陆续落地。二是合力建设，明晰“四会一层”责权边界，优化法人治理结构，齐心协力朝着做大做强一个目标奋斗。三是定力建设，开展企业文化建设，在全公司树立“四个定力”文化：市场化的定力、以效益为中心的定力、从严管理的定力、锐意改革的定力。四是决策建设，提高党委会三重一大事项的前置研究的前瞻性和方向性，提升董事会依法科学决策的独立性和权威性。五是执行力

建设,强化职业经理人团队建设和能力建设,实行全员绩效管理考核。

张家界旅游集团股份有限公司董事会

2019年3月18日