

张家界旅游集团股份有限公司

2022 年度董事会工作报告

张家界旅游集团股份有限公司（以下简称“公司”）董事会 2022 年严格遵守《公司法》《证券法》和《公司章程》等法律、法规赋予的职责，制定部署有效的经营方针并及时调整经营策略，尽最大能力调度各种资源，领导经营层带领全体员工齐心协力，稳保经营工作有序运转。同时按照公司战略发展规划，狠抓重点项目建设和发展，不断推进提高公司治理水平，推动各项业务发展，现将公司董事会 2022 年度工作情况报告如下：

一、2022 年度董事会各项工作的开展情况

（一）公司主要经营数据情况

2022 年，公司全年共实现接待购票游客人数为 203 万人，同比下降 36.16%；全年实现营业收入为 13,246.80 万元，同比下降 33.34%；全年实现归属于上市公司股东的净利润为-26,004.60 万元，同比下降 92.37%；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为-27,087.98 万元，同比下降 87.76%。其中，环保客运购票人数为 111.89 万人，同比下降 37.37%；营业收入为 5,223.14 万元，同比下降 31.07 %；净利润为-4,641.90 万元，同比下降 57.54 %。宝峰湖购票人数为 26.78 万人，同比上升 113.22%；营业收入为 1,457.36 万元，同比上升 30.51 %；净利润为-1,212.95 万元，同比上升 21.51%。杨家界索道购票人数为 25.09 万人，同比下降 59.43%；营业收入为 1,453.06

万元，同比下降 64.04%；净利润为-1,128.17 万元，同比下降 433.47%。十里画廊观光电车购票人数 35.83 万人，同比下降 43.18%；营业收入 1,184.91 万元，同比下降 49.70%。张家界国际大酒店营业收入 741.92 万元，同比下降 31.77%，净利润为-1,251.20 万元，同比下降 10.33 %；大庸古城营业收入 417.36 万元，净利润为-15,050.61 万元。

报告期内，接待购票游客人数和营业收入同比下降 36.16%和 33.34%的原因是：2022 年，旅游市场复杂多变，全国人员流动不便，境外游几乎全部暂停，省外游也大幅下降，导致接待游客人数和营业收入下降。净利润同比下降 92.37%的原因是：一是营业收入下降，公司旗下成员公司全部亏损；二是银行贷款增加，导致费用化利息支出 5,833.82 万元，较上年同期 2,736.42 万元增加 3,094.40 万元增长 113.19%；三是税金及附加 2,380.50 万元，较上年同期 1,338.85 万元增加 1,041.65 万元增长 77.80%，其中主要是大庸古城转固后房产税较上年同期增加；四是大庸古城项目净利润-15,050.61 万元，较上年同期-8,366.29 万元增亏 6,684.32 万元增亏 79.90%，大庸古城建设完成后大量的折旧、摊销、财务成本计入当期损益。

截止 2022 年 12 月 31 日，公司总股本为 404,817,686 股，总资产为 286,167.95 万元，同比上升 0.73%，净资产为 110,838.26 万元，同比下降 18.94%，负债总额为 175,329.69 万元，同比上升 18.98%，资产负债率 61.27%，同比上升 9.4%。

（二）公司主要经营工作情况

2022年初，在旅游市场环境复杂多变的情况下，公司董事会制定全力稳保主营业务为基调，创新试点营销改革求突破，优化考核联动“绩”与“效”，严控经营成本，争取政策支持的经营方针，具体实施情况如下：

1、经营稳中求进，营销试点改革初见成效。在各项主营业务稳步开展的同时，公司果断推出宝峰湖公司作为营销改革试点，明确改革完成目标，释放营销团队主观能动性、积极性，制定能顺应市场变动的灵活营销政策，签订营销激励方案。在公司主营业务收入全面下降，其他各个成员公司收入和利润都有不同程度下降的情况下，宝峰湖公司实现接待人数、收入和利润全部同比上升 113.22%、30.51 % 和 21.51%的成效。在宝峰湖公司改革初见成效的基础上，公司根据各成员公司的差异性，积极研究符合各自的营销改革方案并择机选择旅游业接待的不同节点逐步实施。

2、优化考核方案，加强联动“绩”与“效”。针对公司绩效考核进行全面梳理，经过反复多轮深入沟通，推出优化的绩效考核方案和确保落地的执行措施，在公司树立科学务实的绩效考核理念，把绩效考核与各成员公司、各部门、各岗位的关键重要工作指标有机结合，又与工作职责紧密挂钩，明确“绩”与”效”具体内容和挂钩机制，将绩效考核与财务管理深度融合，真正加强“绩”与“效”的协同联动，促进各项工作稳定高效开展。

3、严控经营成本，积极争取各项政策支持。通过科学精细的预算计划制定经营成本总额，严格把控资金支出，缩减新投项目立项，

严控已投项目工程造价及资金支付，非常时期实施“保岗停薪”等一系列控本措施，公司管理费用和销售费用同比下降 17.72%和 26.40%。积极争取政府相关部门陆续出台减免政策，报告期内争取政府扶持金额共计 7,117.75 万元，其中增值税留抵退税 5,902.35 万元，财政补助、减税、稳岗、配套资金及培训补助等 1,215.40 万元。

（三）重点项目提质升级和战略合作布局

公司紧抓“十四五”规划重点“以文塑旅、以旅彰文”的机遇，努力布局、打造文旅精品景区和旅游品牌，主动创新提质公司旗下核心成熟项目，积极引进战略合作伙伴全面布局已建成项目。

公司高效安全完成十里画廊观光电车项目提质升级，全球首条十二生肖观光电车于 3 月 8 日投入运营载客，大幅提高电车的安全度、舒适度，打造出一个赋有中国文化特色体验感的网红打卡景点，提升丰富公司文旅品牌文化形象。

公司大庸古城项目建设、招商、运营受旅游行业不景气影响，一直未达建设初期可研规划目标。公司审时度势，顺应旅游行业的发展变化，将大庸古城作为首届湖南省旅游发展大会的观摩项目和湖南省首届非遗博览会举办场地，成功向外界营销宣传大庸古城文旅项目的可观前景。紧接与万达集团联手，在文旅、商业、酒店、体育等方面开展全面战略合作，对大庸古城升级布局，提出“八个一”的概念（一座古城、一个商业、一台节目、一组酒店、一条澧水、一批赛事、一个平台、一个IP），最终将大庸古城打造成集旅游、度假、休闲、娱乐、购物等功能为一体的文旅综合体项目。

（四）持续完善公司治理体系，三会规范高效运作

公司根据新法新规，不断完善内控制度和股东大会、董事会、监事会、管理层“三会一层”治理架构，梳理明确控股股东、实际控制人、董事、监事、高级管理人员的职责界限和法律责任，持续优化公司治理环境，构建现代化企业治理体系。

报告期内，公司召开4次董事会、3次股东大会。公司董事会全体成员及各专门委员按时参加董事会和出席股东大会会议，对董事会各项议案进行认真审议，审慎决策，认真执行股东大会决议。独立董事根据《中国证监会关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》赋予的职责，在保护中小投资者权益方面积极履职。董事长积极主持董事会的工作，依法召集、主持董事会会议。公司对重要合同、关键事项的审批流程等开展多次自查、抽查专项活动，定期积极开展“关键少数”人员的培训，整改薄弱问题，以整改促提升，形成自我规范、自我提高、自我完善的意识，构建公司治理良好生态。

（五）不断加强信息披露和投资者关系管理工作

公司依照《公司法》《证券法》《上市公司信息披露管理办法》《深圳证券交易所股票上市规则》和《公司章程》等法律法规，依法自觉履行信息披露义务，严把信息披露关，切实提高信息披露质量。报告期内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，共披露了45份公告文件，合计约45.89万字。认真对待媒体记者的提问，积极与资本市场研究员互动，配合研究机构出研究报告，宣传公司正面形象，维护公司在资本市场的形象。

公司高度重视投资者关系的管理维护，及时更新官网信息，及时联动财经媒体，及时回应投资者问题，及时消除投资者顾虑。

（六）积极履行社会责任

公司将履行社会责任融入到发展战略和管理之中，把发展经济和履行社会责任有机统一起来，主动承担相应的经济、环境和社会责任。报告期内，公司积极参与我市全国文明城市、国家食品安全示范城市创建，组织开展爱国卫生周、城市清洁日等相关活动 12 次，开展“四季同行·雷锋家乡学雷锋”“平安满意在张家界”等志愿服务活动 12 次、“三导”志愿服务 9 次，成立 6 支志愿服务队、打造 27 台“党员先锋车”和 1 艘“党员先锋船”助力湖南省首届旅发大会在我市成功举办。公司持续开展脱贫攻坚，加大对乡村振兴产业项目支持，聚焦“守底线、抓发展、促振兴”。派驻多名管理人员参加乡村振兴工作队和结对帮扶、结对联系，对村主道进行美化亮化，高标准建成 20 个垃圾棚，达标完成“美丽屋场”基础创建和 102 户“美丽庭院”星级评选，支持社区乡村振兴产业项目建设资共计金 52 万元。

二、公司面临的机遇与挑战及存在的问题

2022 年，旅游市场景气下探，旅游产业指标走低，旅游市场主体经营困难上升，政府托举政策和市场主体积极创新稳住了旅游经济基本面。2023 年是贯彻落实党的二十大精神，以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴的开局之年，也是坚持以文塑旅、以旅彰文，推进文化和旅游深度融合的破题之年，旅游市场“稳开高走，持续回暖”，旅游行业进入加速恢复势态。但人们对旅游的认知也发生一定

变化，游客对出行旅游有了一定程度上的“成本--收益”消费思维，并且对旅游目的地生活层次要求更加丰富。旅游企业需要用新思维，去有效提升市场推广、目的地建设、公共服务和产业创新。

当下，转变发展方式是旅游业高质量复苏振兴的主方向。公司不仅仅要面临企业自身的变化，还面临包括人员流失、供应链断裂、市场的流失，更多面临源于游客需求的变化、目的地、产品和业态的升级的需求，以及产业链、供应链的重构和发展方向的转变。其次，提升服务品质是旅游业实现可持续发展良性循环的第一道护城河，游客满意是旅游发展的核心，也是以人民为中心的发展思想在旅游领域里面的具体体现，它直接反映的是游客对旅游服务品质的主观感。第三，在旅游业面临体系重构、发展模式转变的过程中，人才是根本，公司需有意识主动地进行企业人才培养和行业人才的能力建设。

三、2023 年工作计划

2023 年，公司将“以发展为主线，创新为重点，管理为抓手，市场为核心，提升效益为目标”。计划完成营业收入 37,428.55 万元，较上年同期完成营业收入增收 182.55 %，计划实现净利润-13,525.14 万元，较上年同期实现净利润减亏 47.90 %。

（一）紧跟快速恢复发展态势，狠抓管理，全力提升经营效益。

进一步优化绩效考核体系，明确以 80% 的比重考核利润完成指标，并与全员薪酬总额挂钩。严格督促各景区公司提前做好接待人员、设施设备、安全管控、服务质量等各个方面的准备工作。强化后勤保障，建立“一线接待人员为客人服务，管理人员为一线接待人员服务”

的服务流程，确保不出现重大有效服务质量投诉，不发生重大安全责任事故。

（二）继续深化营销模式创新，力推改革，实现增加公司收入。

全面深化营销激励改革，借鉴创新营销改革试点取得的成效和经验，深入探索营销改革体制、机制、模式的实践举措。从优化结构布局，提高体制配置效率；推动机制转换，激发人员动力活动；调整管控模式，加大授权放权力度三个方向具体实施。

加强与境外市场旅游企业的紧密合作，包括开展一系列提供针对韩团市场的增值服务、参与越南游客的包机接待等业务。加强与当地职能部门的合作，进一步加大对武陵源核心景区的宣传力度，增加公司所属景区景点的客流量。力推拳头产品，打造“杨十天宝环”“杨天”等产品；加强口碑营销，创新开展各类“引流”的宣传推广活动。完善自有新媒体营销渠道，加强与第三方平台合作，借力新媒体打造景区营销新势能。

（三）着力推进大庸古城运营，战略落地，夯实公司发展基础。

公司将围绕“八个一”的战略布局，发挥战略引领作用，着力攻坚大庸古城项目已建成部分的综合方案落地，具体举措包括大庸古城现有街区的业态及招商、引进知名品牌酒店的装修及运营、升级演艺秀和飞行影院体验项目的内容、联合打造一个资源平台等，确保大庸古城项目已建成部分实现运营；另一方面，在“八个一”纲领下，通过从大庸古城未建部分和澧水河段入手，促进大庸古城项目配套短板的升级，打造一个张家界文旅古城典范、城市商业和社交中心、全新

夜经济示范带，同时满足本地市民和游客度假休闲需求，张家界城市会客厅和旅游接待的综合体。

（四）持续提升科学治理水平，完善制度，确保公司高效运转。

持续完善公司治理体系，规范三会运作，通过完善内控制度、自查检查、定期培训等措施，确保公司实现治理规范化、科学化、程序化。加大投资者关系管理工作力度，健全投资者关系工作体系，优化投资回报机制和承诺履行情况，畅通交流互动渠道。继续高质量做好信息披露工作，依法自觉履行信息披露义务，严把信息披露前中后每个环节。持续推动各项改革，着力薪酬方案改革，完善薪酬标准、考核方案、激励制度和审批流程等方面，建立标准化、公平性、合规性高的薪酬考核体系。

张家界旅游集团股份有限公司董事会

2023年4月24日