

浙江祥源文旅股份有限公司

2023 年度总裁工作报告

一、2023 年公司整体经营情况

2023 年，伴随旅游市场整体复苏，公司经营业绩得以快速提升，公司旗下各景区总体接待人次、营业总收入均创历史新高。同时，公司紧抓消费者旅游消费习惯从传统观光游逐渐向休闲度假游的变化趋势，通过资产置换、对外收购等方式，对资产结构、业务类型进行优化调整，公司主营业务收入结构正从以景区交通业务为核心逐步向以景区交通业务为主，以度假酒店、特色餐饮、动物园门票、数字文旅、动画制作、商品销售等与旅游相关的衍生消费业务为辅的休闲度假型旅游综合业务转型，并已经形成了“目的地度假、动漫影视、文创消费、数字科技”协同发展的业务格局。报告期内，公司及子公司取得多项荣誉。其中，祥源文旅获评第七届龙雀奖“最佳文旅上市集团”、“2023 元宇宙数实融合领军企业”；祥源·齐云山生态文化旅游度假区被认定为安徽省省级旅游度假区和森林康养基地；祥源百龙天梯被认定为 2023 年度湖南省文化和科技融合示范基地；小岛科技打造的“祥源·颍淮生态乐园数景融心”项目入选 2023 中国旅游创业创新示范案例。

一年来，全公司上下齐心，切实有效执行年初制定的经营策略，公司经营业态、人才结构及资产盈利能力进一步优化，全体祥源文旅人，砥砺前行，不断推动公司高质量发展。2023 年，公司经营取得了较好的业绩，实现营业收入 7.22 亿元，净利润 1.57 亿元，归属于上市公司股东的净利润 1.51 元。

二、2023 年经营情况回顾

（一）抓住复苏，景区经营业绩再创新高

报告期内，伴随旅游市场的全面快速恢复，公司各景区经营单位众志成城，全力以赴做好景区经营和游客服务保障工作，取得了超预期的经营成绩。其中，百龙天梯、凤凰祥盛、黄龙洞旅游和齐云山股份的营业收入已分别达到业绩承诺值的 181%、187%、164%、258%；2023 年 8 月，公司收购的四川雅安碧峰峡景区

全年接待游客人数突破 100 万人，营业收入创单年度历史新高；此外，公司在报告期内通过资产置换置入的齐云山、黄山景区度假酒店及其配套服务、文旅融合的茶业业务经营良好，增厚公司收入和利润的同时，与齐云山原有的景区交通业务实现互补，形成旅游线路组合优势，进一步提升整体运营效率。上述经营业绩的实现，是各经营主体在产品创新、市场拓展、服务提升、品牌传播等方面持续发力的成果。

在产品创新方面，各景区经营主体围绕自身业务特点，结合在地文化进行产品创新，积极提升产品的文化、科技属性，增加更多的互动元素，激发游客的参与感和传播热情。

例如，百龙天梯推出特约服务和 VIP 定制服务产品，满足游客个性化需求的同时增加了公司营收，产品收到市场认可和游客欢迎；黄龙洞逐步向休闲体验型景区转型，进一步推进农业体验项目和非遗工坊项目，提升产品互动感，给广大游客留下“花海好看、溶洞神奇、工坊有趣、服务热情”的印象。得益于黄龙洞景区的研学产品不断丰富，黄龙洞景区的核心产品游船、语音讲解服务等产品组合得以进一步丰富，从而吸引不同客群的游客参观游览。黄龙洞于 2023 年获得湖南省文旅厅颁发的研学旅游基地和张家界市教育局颁发的研学基地证明，“基地—机构—学校”的合作模式稳步推进；齐云山围绕“来齐云山，做逍遥客”的主题进行山上游览动线的进一步优化，并增加夜游项目，提升游客夜宿齐云的体验；碧峰峡景区重点围绕旺季提升体验为目标，丰富“碧峰之家”夏季产品，增设夜间消费场景酒店，提高传统旺季客单价；报告期内，祥源茶坚持“多品类、小产区”发展战略，进一步明确了以祁门红茶和武夷岩茶为两大消费茶类，普洱茶、福建白茶、安茶为三大后发酵茶类的“2+3”产品体系，以敏锐之力抢先布局安茶新风口，10 月发布祁门安茶主力产品体系“圣神文武”，11 月在广州举办祥源祁门安茶广州茶博会品鉴会，主力产品销售火爆，深受市场好评。总体而言，各景区以游客需求为导向进行产品创新，通过旅游产品内容创新抢占市场份额，提升游客的复购率。

在市场拓展方面，各景区抢抓市场复苏良机，在原有业务覆盖区域及拓客渠

道基础上，充分利用区位优势、新媒体传播等进行“破圈”拓展。

例如，百龙天梯、凤凰古城等湘西目的地结合区位优势进行整合营销，引导百龙天梯的客流前往凤凰古城游览，拉动了凤凰古城的长线市场；同时，随着国际游客的不断涌入，百龙天梯、黄龙洞依托张家界国际旅游目的地的大平台，通过旅行社、地推、新媒体宣传等方式引导国际游客前来驻足游览，年接待国外游客数量同比 2022 年显著提升。

碧峰峡度假区依托促销政策、圈层活动、自媒体宣发进行市场拓展。其中，促销政策方面，以一卡通年卡会员为依托，推出生肖阶段性免票、特价票等促销活动。2023 年，公司会员卡办理数量达到近 5 年高峰，办卡游客占总游客比例超过 7%。

齐云山度假区则围绕休闲度假、研学康养的定位进行市场拓展。除传统的地推、旅行社、OTA 等渠道外，重点围绕江、浙、沪、皖等大华东地区进行企业客户推广，特别是随着景区酒店及配套服务进入上市公司，齐云山、黄山云谷酒店及祁门红茶博物馆已经形成相对成熟的旅游线路，有利于提升公司“大黄山”片区景点的市场竞争力。

祥源茶业除传统的市场拓展方式外，主要通过各类活动进行市场拓展。报告期内，祥源茶业公司受邀参加北京、广州、安徽、济南、太原 5 场茶博会，以茶为媒、以茶会友，在全国 28 个省市，组织了数百场品鉴会；一批新的经销商、专营店、专柜通过对品牌的了解、认可到热爱，选择加入祥源茶大家庭，成为祥源茶的推广者和同行者，获得了良好的市场传播效果。

在服务提升方面，公司始终秉承为游客提供舒适、便捷的游览环境理念进行旅游配套设施的建设、改造以及对客服务标准的提升。如百龙天梯完成了下站游客服务中心的改造建设并投入使用，提升了整体服务接待水平，上站服务中心开工建设，景区升级改造扎实推进中；齐云山度假区以店小二的姿态，将服务贯穿游客游览全过程，打造“五心”服务体系，构建宾至如归的极致体验。游前，全程在线对游客进行文化导入；游中，无缝对接各游玩项目及体验环节，并为游客提供订票、租车、周边景点推荐等增值服务；游后，建立游客档案，关注宾客意

见，重要节气回访，通过标准化的服务链接游客与产品，提升复购。总体而言，公司及时响应、快速解决游客提出的各类问题，各景区在 OTA 等公开渠道的好评率不断提升。

在品牌传播方面，各景区充分利用新媒体渠道、属地文化活动、节日特色活动等进行传播。例如，百龙天梯先后举办了马今徒手攀爬百龙天梯十周年及第二届极限荡绳活动，触达十几家国内外媒体宣传报道，单条作品最高曝光量破 4000w+，打响了百龙天梯在国际市场的影响力。黄龙洞公司利用秋收节进行集中品牌传播，除了稻谷收割劳作体验、劳动实践这一常规保留项目外，还举办了包括稻作研学、稻田集市、田园音乐会、非遗文化体验、戏剧艺术展演等丰富多彩的活动。这一节日活动为黄龙洞景区引流超过 10 万人，有效达成了品牌传播。齐云山生态文化旅游度假区在 2023 年被安徽省文化和旅游厅授予“省级旅游度假区”、“省级森林康养基地”等荣誉称号。碧峰峡公司通过自有的新媒体平台账号进行景区动物生活的记录和传播，每月更新发布作品近 200 个，每月观看量在 280 万至 320 万之间，同时，快手、小红书和微博、头条号、微信公众号也同步进行作品推广，增加曝光量。整体而言，相关活动的传播，特别是新媒体渠道的传播对于公司产品的推广和品牌的建立形成了积极而正面的作用，上市公司通过自身账号转发目的地景区各类视频、图片，已形成体系化的传播矩阵，并通过日积月累的更新，逐步建立祥源在消费端的品牌影响力。

（二）洞察变化，景区度假转型深入推进

2023 年，随着旅游市场的逐步恢复，游客的出游热情不断高涨，伴随着市场的火热，游客的消费习惯也在发生悄然变化，越来越多的年轻人已经不满足于“走马观光”式游览。一方面，热门的打卡景点、能带给游客情感共鸣的旅游产品以及具有文化内涵的沉浸式旅游项目正受到越来越多人的追捧；另一方面，游客的出游半径、游览时间均显著增加，休闲度假的旅游目的地正逐渐成为核心客群的首选，旅游市场也正逐步进入拼产品、拼服务的新阶段。

面对市场变化，公司积极布局旅游休闲度假目的地。2023 年 8 月，公司战略投资四川雅安碧峰峡 5A 级旅游景区，收购雅安祥源碧峰峡旅游有限公司 80%

股权，完成川渝地区业务布局。碧峰峡景区包含野生动物世界、峡谷景区及中国大熊猫保护研究中心雅安基地三大核心产品，休闲度假特征明显，且背靠成都，客源较为充裕。碧峰峡景区在 2023 年内经营业绩表现优异，接待人次及营业收入均创历史新高。

对外收购的同时，公司对内部业务和资产进行优化整合。2023 年 8 月，公司完成了资产置换，将无线增值业务等与公司主营业务关联性较低的相关资产及业务置出，置入齐云山、黄山、凤凰古城等景区度假酒店业务及配套服务，并同步置入文旅融合的祥源茶业业务，新增两个与旅游业务密切相关的业务板块的同时，与公司在齐云山原有的索道和景区交通实现业务互补，形成旅游线路组合优势，进一步提升整体运营效率，为游客提供“山上游览、山下度假”的综合服务体验。而茶业业务的纳入，将实现祥源文旅和祥源茶业双赢的局面。一方面，茶业务有利于丰富公司旅游产品种类，增厚上市公司业绩；另一方面，祥源茶业可依托祥源文旅丰富的旅游目的地场景和多元的文旅业态，进一步提升祥源茶的知名度，拓宽祥源茶的销售渠道。

上述收购及置换的完成，标志着祥源文旅在旅游目的地休闲度假化转型的道路上迈出了坚实的一步。未来，公司将以碧峰峡、齐云山两大度假区作为基础，辐射周边，通过主题化、度假化旅游产品打造及升级、旅游配套设施改善、旅游目的地生态合作圈打造等系列措施构建标准化旅游线路产品并配套提供放心、品质、智能、便捷的旅行服务，从而带动旅游目的地客流量增加、提高客单价、提升复购率。公司的整体业务结构也将在景区交通业务为主的基础上不断完善优化，最终实现多元化旅游收入的业务结构，增强公司的市场竞争力。

（三）精益求精，动漫及动画影视业务稳步运行

报告期内，翔通动漫及其卡通持续在各自领域做优、做精产品，并利用最新科技成果，提升制作效能。其中，翔通动漫持续为祥源文旅旅游目的地的文化内容建设提供助力，实现动漫 IP 多产业联动以及“动漫+文旅”产业价值链整合发力，形成多元内容、受众面广、渠道多样、市场叠加的变现模式，助力公司创意设计、IP 内容研发等生态平台综合价值的提升。此外，翔通动漫将已有 IP 形象

通过特定化定制与服装、日用品、文创类产品相结合，搭建满足销售条件的SPU/SKU产品，在中国移动积分商城等渠道销售，依托国际知名运动品牌安德玛（童装）的授权，开设“翔通动漫安德玛童装专卖店”，积极探索新的业绩增长点。

作为国内动画影视制作头部公司之一的其卡通，在产能端持续发力，全年承接各类影视动画类项目30多个。在经营战略层面，其卡通积极布局动画电影产能业务，先后与国内外多家知名公司合作，持续打响其卡通制作厂牌的口碑。在团队管理方面，加强资深管理层员工的自驱力和责任感，尝试以制片管理中心制为驱动，大幅提升了业务板块的流传沟通效率。在收入结构和业务创新方面，除了动画番剧、动画电影的传统制作业务外，积极引入和落地了包括游戏CG、裸眼3D艺术数字内容、虚拟偶像等业务类型，丰富了收入结构。

（四）科技赋能，助力景区管理效能提升

小岛科技作为公司景区数字化管理的实施主体，自2022年开始打造景区管理数字化样板，创建景区“数智大脑”。通过数字化系统，进一步提升游客服务体验，优化景区管理，提高景区管理效率和经营收入，增强景区竞争力。

小岛科技拥有13项自研软著，并已功获批国家级高新技术企业，打造的“祥源·颍淮生态乐园数景融心”项目入选2023中国旅游创业创新示范案例；在数据端，在严格执行工信部信息保护的基础上，小岛科技积极构建文旅数据运营模型，为经营决策提供支撑。在人才储备端，小岛科技核心人员深耕文旅与互联网行业十余年，对于传统行业的数字化转型有着丰富的经验。未来，小岛科技将通过在祥源多个目的地的数字化实践，拓展外部景区数字化项目，助力景区高效管理。

基于数字化浪潮，公司积极拥抱变化，基于文旅强运营时代的到来，积极推动数字科技赋能文旅产业高质量发展，以数字化技术为手段推动文旅项目运营效率提升，探索打造文旅线上新场景、新业态，进一步提升旅游服务体验。

（五）组织融合，各业务单位共谋发展

公司结合发展战略和年度经营计划，推动公司对新增旅游资产及相关业务在

组织架构、内部控制、运营管理、人员管理、企业文化等方面的融合，完善匹配景区交通、酒店餐饮、文创消费等多元化文旅业务的中台服务支撑体系，顺利完成置入置出资产对应的人员、组织调整工作，持续推动赋能管理模式，积极打造高效组织结构，提升整体运营效率。

公司强化一线业务人员激励，提高人均效能，推动业务持续增长。此外，公司进一步选聘在文旅行业综合运营、对外投资拓展等方面优秀的人才加盟团队，聚焦于市场和业务，完善以业务和业绩为导向的组织形态，强化一线业务团队业务独立性，提升业务敏锐度和管理效率，提升企业创新力、凝聚力和影响力，持续优化公司人才体系，实现公司健康可持续发展。

报告期内，公司持续践行“精准经营”，以实现产品服务与客户需求的深度融合，带来商业价值提升。

三、2024 年公司经营计划

2024 年，公司将继续秉承“文旅与科技助力美好生活”的企业使命，聚焦文旅赛道，发挥多旅游目的地协同优势，打造精品旅行线路；做好深度目的地运营，与目的地周边的旅游服务商共同建设稳固、和谐、共赢的旅游服务生态圈，为游客提供安全、舒适、便捷的旅游服务；持续做深“数智文旅”实践，通过景区数字化系统的完善，对内提升管理、运营效能，对外为消费者提供便捷智能的消费体验。此外，公司仍将贯彻“投资运营一体化”战略，聚焦精益经营，市场化整合文旅产业链优质资产及项目，通过打造富有文化、科技属性的特色旅游产品，持续提升祥源文旅的品牌影响力和市场竞争力，满足游客对美好生活的追求和向往。

（一）聚焦文旅主赛道，推动旅游产品和服务提质升级

2024 年，公司将持续做好景区经营管理，在确保安全经营的基础上，持续发挥公司在 IP 储备、文化创意方面的优势，结合景区自然、人文特色，创新旅游产品，打造基于祥源优势的精品旅游线路。齐云山和碧峰峡两大旅游度假目的地将结合茶叶和熊猫两大具有国际影响力的 IP 进行产品创新设计和深度游线研发推广。

其中，碧峰峡度假区将以打造以“大熊猫文化”为核心的国家级综合性休闲度假目的地为发展目标，进行扩容、提质和营销动作。未来，碧峰峡整体游览空间范围将扩容一倍左右，新增品质度假服务，形成高端度假酒店、非标定制、户外营地、主题民宿等聚落。产品方面，除现有旅游产品外，将陆续新增峡谷吊桥、观光电梯、悬崖栈道、云海索道、峡谷灯光秀、夜间动物园、熊猫剧场、动物剧场等全新动线，高空穿梭乐园、熊猫云梯大冒险、水上总动员、丛林探索乐园等游乐产品以及牧云海度假酒店、悬崖度假村、纳云瀑度假酒店、小西天熊猫沉浸式场景沉浸式度假等度假酒店聚落，真正将碧峰峡打造成为以“大熊猫文化”为主题的集观光旅游、休闲度假、康养研学于一体的综合性文化旅游度假区，推动休闲度假目的地转型。

齐云山度假区将在产品端进行主题化更新，以“山”、“水”、“镇”为主体要素，围绕度假化进行产品升级，实现主题风格统一、消费场景一致、目标客户趋同，打造全天候核心产品。其中，山上将以祈福文化作为破圈点，围绕文创产品、打卡集章、打卡氛围进行产品设计，对复古游、祈福游两大主题玩法升级。水上将以“逍遥度假生活后花园”为主题进行产品升级，以音乐、露营、美食作为落地元素，提升产品转化率。山下小镇将以打造“逍遥生活方式集合载体”为目标，以仙侠主题为方向进行场景氛围提升和产品创制，在美食、特色住宿等方面为游客提供多样化产品和服务。

此外，齐云山将链接祥源云谷度假酒店、祥源祁门红茶，全面整合黄山区域旅游服务资源，逐步建立覆盖大黄山并辐射周边 200 公里范围内的吃、住、行、游、购、娱资源，打造以“源真生活”系列度假产品和“源选臻品”系列文创商品，满足游客一站式高品质需求。同时，齐云山景区将深化与祁门红茶博物馆、黄山云谷度假酒店的线路合作，让游客在漫游齐云山、黄山时，感受品茶带来的舒心和惬意，而祁门红茶博物馆作为旅游线路的一环，在丰富旅游线路内容的同时，也增添了销售场景，有利于提高产品的销售转化。

2024 年，百龙天梯、黄龙洞、凤凰古城将继续推进“大湘西”区域的联合营销工作，依托张家界整体流量池进行转化；同时，利用主题活动重点促进散客

转化，利用新媒体平台等渠道做好品牌传播，进一步提升目的地游客流量。在产品端，百龙天梯将持续优化现有产品，计划推出 Vlog 拍照产品，满足游客的产品需求，提升产品质量和游客体验；凤凰古城的沱江游船项目在百龙天梯引流的基础上进行产品升级，在游线中增加更多与游客互动的产品，进一步提升游客体验，从而提高上船率；黄龙洞将建设 VIP 码头，一方面加强接待能力，另一方面进一步提升游客满意度。

总体而言，公司将围绕游客体验及需求进行产品设计及线路规划，产品设计始终贯彻文化解读、科技赋能、情感共鸣、绿色环保等核心要素，同时，利用多旅游目的地的优势，在线路设计、市场营销、协同运营、对客服务等方面发挥协同优势，持续提升各景区影响力。值得一提的是，公司于 2024 年 3 月设立子公司“祥源旅行”，将进一步聚焦用户运营，优化旅行服务产品供给，通过“祥源旅行”将公司各旅游目的地串珠成链，销售包含景点游览、文化讲解、非遗体验、旅行服务等高附加值精品旅游线路，通过高品质的服务提升客户粘性，提高复购率，提升客单价，积极打造公司的第二增长曲线，推动公司从“文旅休闲度假目的地投资运营”向“文旅产业服务商”的战略升级。

（二）深化目的地运营，构建产业共赢生态圈

2024 年，公司将继续深化目的地运营，构建以旅游目的地为核心的共赢旅游服务生态圈。公司将依托旅游目的地对游客的强吸引力，整合包含餐饮、住宿、小交通、购物、娱乐等周边旅游服务商，解决服务商客源焦虑，优化目的地周边旅游服务环境，制定供应商准入制度，建立起标准化的对客服务流程，为游客提供高品质的祥源服务。

公司将基于自身旅游目的地核心资源和运营优势，全面在目的地周边选择具有当地文化特色且享有一定市场认可度的住宿、餐饮等旅行服务业态供应商进行战略合作，公司为其导入客流，按照公司的统一服务标准，共同分享收益。同时，游客在游览过程中可能消费的旅行服务业态，也将引入具有一定市场影响力的品牌进行联合运营，保障游客的旅游体验。

通过持续、深度目的地运营，公司将突破自有资产界限，通过资源优势及标

准化服务输出获取收益。同时，目的地运营也将有利于祥源的品牌塑造，通过服务提高游客粘性，有利于会员转化，最终提高游客复购率。

（三）提升数智化能力，赋能管理服务客户

景区数字化管理能力一直是公司得以实现多景区高效管理的重要保障。小岛科技作为专注旅游智慧化建设的科技公司，自 2017 年成立以来，通过服务、运营、业务三个平台的建设，带领公司景区数字化管理水平大幅提升，实现了景区的高度智慧化管理，也为景区经营决策提供有效的数据支撑。

2024 年，公司在完善票务、酒店、二消、内控、会员等系统功能的基础上，将进一步加强对客数智化服务能力。深入分析市场需求，针对不同客户群体制定差异化营销策略，推出智能行程规划系统，为游客提供个性化、定制化的行程建议，保障目的地运营的实现。在旅游产品开发端，公司将积极拥抱新技术，探索 AIGC 在技术创新产品或创新场景中的应用，研发基于 AIGC 技术的沉浸式文旅体验产品。

同时，祥源旅行的设立也是公司数智化能力提升的重要应用场景，公司将通过祥源旅行为游客提供智能、便捷的旅游消费服务。

（四）投资运营一体化，整合优质文旅资源

“投资运营一体化”战略是公司的核心战略。2024 年，公司在投资端将继续关注旅游产业链上具有潜力的投资标的，包括优质的旅游目的地资源、旅游文化产品创作商以及能够为旅游场景数字科技化赋能的优质数字化企业，通过外延式并购整合进一步提升公司整体规模、优化产品结构，构建产业链共赢生态系统。

而在运营端，公司将继续强化休闲度假目的地的打造，深度整合产品的上下游供应链，提升整体运营效率及产品质量；通过“祥源旅行”休闲度假服务品牌的传播，形成品牌优势与影响力，并以此与消费者建立信任链接，以落地服务满足客户多样化需求，最终实现与产业链上下游合作伙伴的共赢。

四、祥源文旅战略目标

报告期内，景区业务通过游客转化提升、产品提质升级、二消转化加速等方面进行经营业绩改善，而在“投资+运营”一体化战略指导下，公司对外完成对

四川雅安碧峰峡景区 80%股权收购；对内通过与控股股东资产置换，将与公司主营业务协同性较差的资产及业务进行剥离并注入与公司齐云山原有景交资产协同性较强的酒店、餐饮及茶叶等配套及二销业务，齐云山已从单一景交业务收入的景区转变为综合性旅游度假区。至此，公司已形成雅安碧峰峡、安徽齐云山两大旅游度假区，具备向游客提供旅游度假服务的综合服务能力。

而为进一步聚焦用户运营，优化旅行服务产品供给，通过数字化打造“线上+线下”一站式休闲度假品牌，积极打造公司的第二增长曲线，公司投资设立全资子公司“祥源旅行”。“祥源旅行”业务的落地，将通过数智化进一步提升文旅消费体验度、互动性和智能化，提升运营效率，打造文旅休闲度假业务“线上+线下”全链路服务能力和“祥源旅行”一站式旅行服务品牌，为消费者提供更丰富多元的文旅产品和“放心旅行、品质服务、便捷体验”的旅行体验。

未来，公司将秉承“文旅与科技助力美好生活”的企业使命，深挖传统文化精髓，以客户为中心，以数字科技为手段，聚焦文旅主赛道，重点围绕“熊猫”、“茶叶”两大国际级 IP，做深度目的地运营，提升祥源文旅服务和品牌效应，并通过持续优化和创新，致力于将“祥源旅行”打造成为文旅休闲度假领域的领军品牌，升级“文化 IP+旅游+科技”为核心的特色产业模式，引领行业发展，推动公司从“文旅休闲度假目的地投资运营”向“文旅产业服务商”的战略升级，助力更多人实现对美好生活的追求与向往。

浙江祥源文旅股份有限公司总裁 孙东洋

2024年3月28日