

# 凯撒同盛发展股份有限公司及其六家子公司 重整计划（草案）之经营方案

## 一、整体思路与定位

### （一）产业投资人的主体定位

文化旅游业历来均是青岛市各级政府高度重视，并重点打造和倾力发展的优势产业之一，市北区是青岛市的核心主城区，拥有本地最优质最集中的城市和海洋旅游资源，区政府高度重视旅游业的发展，确立了以文旅融合发展、港产城融合发展、全域旅游发展为抓手，在文旅产业的带动作用，利用“文旅+”，拉动全区餐饮、住宿、娱乐、体育、会展等业态的品质提升、规模壮大、消费升级的经济发展战略，强力推动旅游业发展进程，打造百花齐放、文旅交融的文化强区。

产业投资人中的牵头方青岛环海湾文化旅游发展有限公司（以下简称“产业投资人”或“环海湾文旅”）是市北区唯一的文旅资源统筹平台和产业投资发展平台，由市北区政府按照一级公司进行领导和管理，其股东目前持有及管理的资产总规模约 500 亿，主要包括本地各大知名的历史城区、国际邮轮港区、台东步行街、青啤博物馆、葡萄酒博物馆等市北区核心文旅资源。环海湾文旅将坚持以文塑旅、以旅彰文、数字为翼、融合发展，讲好市北文化故事，树立青岛文旅品牌，致力于打造集“策、规、投、建、营”为一体的国内一流文旅投资运营商，成为滨海文旅投资运营行业的标杆企业。

### （二）上市公司的发展战略和目标

重整完成后，上市公司除做强做大做精既有及自身规划业务外，

还将以“青岛的资源+凯撒的能力”为策略，充分挖掘和运用产业投资人提供的协同资源，达到战略一致、业务融合、资源互补、相互赋能、能力提升的良好局面，将上市公司打造成面向“国内、出境、入境”三大市场，服务“政府、企业、公民”三类用户，以“资源整合运营、文旅服务运营与研发、食品加工生产”为主营业务，致力于成为“中国领先的旅文与目的地运营服务商”。协同后，在业务上，将基于空间、基于场景、基于人，增加营利性项目，丰富产品和服务品类，增加收入渠道，扩大业绩规模。

## 二、整体赋能措施

产业投资人将结合自身在旅游资源方面的优势，挖掘凯撒旅业品牌、人才、专业能力和供应链等各方面的潜力，通过资产协同、资产经营协同、采购服务协同等方式与凯撒旅业开展业务合作，充分赋能，促进其业务规模扩大、业务收入和利润的提升。整体赋能举措包括：

### （一）快速完成深度融合，实现经营管理的全面变革提升

产业投资人将根据自身经验，并借助第三方专业机构的力量，快速制定合理的双方深度协同整合的方案，在始终保持上市公司独立性的前提下，推动双方在战略、业务、组织、人力资源等方面快速融合，进行战略升级和经营管理水平的全面优化变革提升，改善管理薄弱环节、补足基础管理短板。

### （二）向上市公司导入优质旅游目的地业务场景资源，提升经营业绩

市北区政府将依托环海湾文旅组建文旅集团，重点开发邮轮业务、发展元宇宙信息化项目、并充分利用当地文旅及博物馆资源和沿海可用海岸线资源等，实现相关旅游资源可逐步与凯撒旅业进行业务对接，例如，将产业投资人当前及未来可支配或享有实际经营权的旅游目的

地场景资源向上市公司导入，提供新的文旅项目落地场景，提升经营业绩等。

### （三）拓展航食配餐和邮轮船供市场，并将餐饮食品和预制菜业务向周边辐射

产业投资人将协助凯撒旅业拓展机场航食配餐业务，以此为战略性基地，依托青岛港和青岛国际邮轮母港，共同拓展邮轮船供配餐等业务，并向本地和周边城市辐射，面向政府、企业事业单位和个人开展社会化餐饮食品和预制菜业务。目前正在推进与青岛胶东国际机场等航食、文旅业务合作等。

### （四）扩大本地合作范围，丰富本土旅游供应链广度和深度

未来凯撒旅业除在市北区文旅产业的影响力将大幅提升外，还将借助产业投资人的影响力和资源优势，在产业投资人的推动下，积极推进与山东省多个大型文旅集团的广泛合作，探寻更多的业务场景，形成更多的增量业绩，如共同开展旅游码头资源整合、开发及运营，深度打造海上旅游新业态。同时，凯撒旅业将在产业投资人的引导下，推进与青岛当地航空公司的战略合作，开展常态化的旅游包机业务；与本地酒店经营体形成长期绑定，获取优质低价的住宿批发供应。

### （五）产业投资人作为实力较强的国企，将推动上市公司信用修复

产业投资人作为具有较强实力的国有企业，在重整过程中除了注入资金，未来还将在凯撒旅业资金融通方面提供强大支撑，以快速恢复融资功能、丰富融资渠道、扩大融资空间、降低融资成本、改善资本结构。同时，凯撒旅业将积极与各方沟通，推动信用体系的修复和建设；加强与债权人和金融机构的沟通，重建金融信用；加强核心经营团队与核心要素人才的引进，重拾团队信心；加强国际国内旅游产

业链核心供应商的信心恢复与关系重构；加强客户关系管理，重获客户信赖。

#### （六）财务投资人的赋能与支持

参与本次重整投资的财务投资人有较多国资背景，尤其是青岛地区，以山东高速、青岛华通为代表的国有企业长期与产业投资人保持良好的沟通渠道，高度认同产业投资人对凯撒旅业未来经营方针及策略，在业务合作、产业协同、资源导入方面均持积极态度，将进行一定协同，并对于产业投资人的实控地位愿予以善意支持。

#### （七）全面优化公司治理结构，健全公司内部控制体系

将建立健全凯撒旅业现代企业管理制度，优化完善上市公司治理机制，委派相关专业人员进入董事会、监事会和核心经营层，强化股东大会、董事会、监事会、经营层的职能定位和职责分工；强化内部监督机构和人员履职的独立性和权威性，保证公司内部决策程序的合理性和决策结果的有效性；持续规范和完善内部控制体系，强化战略、业务、组织、人员、财务、法律、品牌等方面的管控水平。

#### （八）健全激励约束机制，整体提高人力资源水平和质量

凯撒旅业将持续补充各业务领域关键人才，与原有核心经营团队形成合力。优化薪酬与绩效考核体系，建立符合行业发展趋势和具有市场竞争力的激励机制，完善各层级人员的引入、培养、任用、考核和晋升淘汰机制，为有奋斗精神、有职业素养、有专业能力、有责任担当的优秀人才提供长期发展平台和职业空间，形成组织发展与个人发展的有效结合。

### 三、业务板块经营规划

重整后，上市公司将以重整为契机，继续发挥自身优势，叠加产业投资人的资本支持和业务资源支持，整合优势资源、持续增强主业

的核心竞争力，不断深化和提升主业经营水平，使凯撒旅业快速焕发出活力，重回高质量发展轨道。

### （一）旅游服务业务规划

产业投资人将秉承“以旅游产业为核心、以文化产业和体育产业为两翼”的思想，用户需求驱动公司战略，致力于将上市公司打造成为“中国高端文旅体服务第一品牌”。

采取“先纵后横”的发展策略。纵向发展是指以旅游产品研发为中心，以国内+海外销售接待一体化网络为基础，在旅行社业务的上下游进行产业延伸，建立产品研发、批发、零售和接待的一体化旅行社产业链；横向发展是指在凯撒旅业现有的产业和业务格局的基础上进行扩展，以旅游产业为核心，发展文化和体育产业。

凭借 30 年国际化旅游服务的经验，坚持以“用户需求及深度体验为中心”，注重目的地旅游元素及文化主题元素的结合，强化在产品、渠道、供应链上的优势，聚集合作伙伴建立旅游产业生态、共同为对于时尚和品质生活具有较高追求的中国消费者提供高品质服务。

#### 1.渠道与销售网络搭建规划

以用户粘性和复购为运营目标，构建用户的高频交互场景，加快零售渠道恢复。着力打造运营中台，通过用户、数据、活动、产品、流量和内容六大运营手段向门店赋能，提升零售网络的引流效率和转化能力。

结合凯撒旅业在零售和运营方面的经验和对用户触达的需求，构建立体化的零售网络，实现旅游板块在品牌展示、用户服务能力、覆盖场景和网络拓展速度等多个维度的建设目标。

#### 2.旅游产品运营规划

凯撒旅游的核心能力是通过对旅游要素中的物质部分（衣、食、住、行、目的地商品）和精神部分（娱乐）进行组合设计，形成独特的出游体验。积极将文化内涵引入产品研发，向市场输送了饱含文化内涵和优质服务的旅游产品。打造集“目的地+子品牌+主题玩法”一体化发展的矩阵式产品体系。

根据经验累积梳理出的“用户服务体系”，秉承“看得见、说的出、体验的到”的宗旨，通过“用户服务蓝图”、“用户体验指标”、“产品及目的地风险管理”、“质量控制管理”、“危机处理机制”等工具及制度，全方位提升用户的满意度及愉悦感。

加强对产品研发的流程化、体系化管理，通过《产品研发管理流程》、《产品生命周期管理》等工具，将每个产品的生命周期、从多重维度进行分析，并进行创新改造或迭代，使产品能够不断成为为公司创造价值及高收益的利器。

### **3.产业供应链建设规划**

优先对国内和海外资源库进行重新整理。扩充地接社供应商的数量和质量，确保供应商采购覆盖全球旅行服务的能力，通过强大的供应链资源库，提升凯撒旅游的全球保障服务能力；在酒店和大交通资源方面，保证关键和重点资源的直接采购能力。用好国际采购平台，利用 GSA、一级代理的资质，覆盖全球资源采购能力，做好服务保障；注重供应链服务的标准化，优先采购有全球系统或区域系统服务能力的供应商。

进一步建立健全全球主要目的地区域的海外分支机构。利用 3 年时间，在全球各大洲主要目的地建立不少于 20 家海外分支机构，确保全球主要地区的现地服务能力。

重点布局特色游轮资源，包括航空公司包机资源，小众目的地接

待能力资源和高端度假目的地酒店采购资源等。极地游轮资源中，南极、北极游轮产品全覆盖，以 200 人船作为重点采购对象，保证极地旅游占比全国市场第一的地位；确保环球游轮市场占有率第一，与各家环球游轮公司保持顶级采购商地位；利用凯撒旅业包机包列的项目组织经验，整合交通和目的地资源采购。

#### 4.优化信息化平台，对业务形成有力的支撑

凯撒旅业近 15 年持续在进行信息系统与平台的建设与升级，期间为适应业务转型进行了 2 次大规模的重构，建成了当下以“线上线下一体化销售与服务平台”、“旅游产品操作与管理平台”、“供应链管理”、“业财一体化平台”为核心的信息系统。

结合凯撒旅业的发展战略，在中台运营、网点赋能、供应链开放等领域亟需信息系统的进一步支撑；同时，由于业务模式的发展，需要更多维度数据和更细颗粒数据的支持，未来将在数据治理和数据应用方面进行再造与升级。

信息化平台主要的升级优化包括：构建运营“中台”，形成更灵活的数据处理和流程处理能力，减少后台在规则、制度等规范的频繁修改，同时减少其对前台快速响应业务变化的制约；建设销售网络赋能平台，为门店提供更加便捷的服务和支持，加强运营数据的分析和反馈；建设供应链开放平台，加强与旅游供应商的合作和开放，提高供应链的透明度和效率，提供更加多元化的旅游产品和服务；升级数据治理与数据应用水平，加强数据治理和数据质量管理，提高数据的准确性和可靠性，为业务决策提供更加可靠的依据，加强数据的分析和应用能力，提高业务运营的智能化水平，支持业务模式的升级和创新。

#### （二）食品业务规划

公司旗下凯撒易食致力于以航空级食品安全标准和品质服务切

入场景,构建B端-G端-C端三级市场业务架构,精准对接客群需求,为消费者提供从空中延伸至地面的健康饮食新体验,致力于成为集产品塑造、服务输出、场景运营为一体的多元场景化健康品位服务商。

未来凯撒旅业将根据实际经营情况,适时投入资金,进行产能的优化提升,与产业投资人协同,利用山东省食品生产、加工的优势地位,拓展山东地区餐饮食品业务上下游资源,完善北方餐饮食品供应链,对接餐饮食品上下游重要渠道和客户,助力凯撒旅业在山东省内打造完善、高效且具有竞争力的餐饮食品供应链体系。以推进青岛本地机场合作为始点,推动与各地主要机场、各大航空公司、各铁路局等形成深度战略合作;广泛开拓核心市场和重大客户,增加战略性配餐基地,扩大配餐航线和铁路车次;增加港口邮轮船供产品及港区员工配餐,并逐步扩大服务覆盖面;依托航食生产基地开展社会餐饮及各企事业员工配餐服务。同时,产业投资人联合体成员兼牵头财务投资人鲁创基金及核心团队在餐饮食品领域有着广泛的投资经验,对消费产业发展趋势、产业提升路径有着深刻的认识。产业生态中的大量企业在餐饮食品产业上下游有长期布局,可为凯撒旅业在青岛及周边地区快速布局餐饮食品业务、打造供应链体系导入优质资源及业务协同机会。

### (三) 目的地业务规划

产业投资人将依托自身积累的目的地运营经验和既有相关资源,叠加产业投资人提供的丰富业务场景,构建起国内+海外的全球化目的地发展策略,推动包括目的地接待、目的地整合营销、目的地资源、目的地文化休闲生活等的产品及服务。

#### 1. 目的地整合营销

通过目的地整合营销、创造旅游消费场景,带动目的地旅游、服



务、物产等的发展，搭建“内容+目的地+用户”生态平台，通过“创新性创意、沉浸式体验、数字化运营、移动端传播、文旅产品与商品”等手段，打造集文化休闲、沉浸体验、社交娱乐、商户业态等于一体的消费场景，为目的地引入目标人群，带动目的地文化、旅游、服务和物产等的传播与发展，并将品牌、IP 等知识产权等形成公司核心资产。

## 2.景区内容运营、主题嘉年华打造

未来将通过引进各国先进的景点营销思路，将数字科技与旅游资源相结合。利用 VR 互动、沉浸式主题乐园模式，结合声、光、水、火、电、烟雾等新型技术，利用目的地景区景观的每个空间讲述自己的创意。再造“景中景”“景上景”，创造更好的营销话题和更好的旅游体验。通过景区内容运营、主题嘉年华打造，带动目的地文化与旅游、物产等的传播与发展。未来可通过 IP 引入、内容策划等，基于目的地的景区资源打造持续全年的不同的主题活动，带动景区及整个目的地的人流与收益，实现共赢。

目的地体育业务方面，目前，中国国家队（TEAMCHINA）旗舰店青岛首店已发起筹备，凯撒旅业作为中国国家队特许商品运营商，将 TEAMCHINA 重要 IP 落户青岛，形成文体旅产业联动。目的地景区方面，凯撒旅业已启动对产业投资人资产及业务协同性盘点，双方已设立对接机制，从经营协同角度开展对产业投资人运营及可协调资产的深度盘点。信息化平台搭建方面，已全面启动开展对街区元宇宙建设，将凯撒旅业全球旅游资源与街区元宇宙场景搭建实现嫁接，平台搭建完成后由凯撒旅业负责专业化运营管理。

（以下无正文）

（本页无正文，为《凯撒同盛发展股份有限公司及其六家子公司  
重整计划（草案）之经营方案》签章页）

凯撒同盛发展股份  
有限公司

2023年11月1日

凯撒同盛旅行社（集团）  
有限公司

2023年11月1日

北京凯撒国际旅行社  
有限责任公司

2023年11月1日

北京凯撒晟和国际  
旅行社有限公司

2023年11月1日

凯撒体坛国际旅游服务  
控股有限公司

2023年11月1日

凯撒易食控股  
有限公司

2023年11月1日

北京新华空港航空食品  
有限公司

2023年11月1日