

浙江祥源文旅股份有限公司

2024 年度总裁工作报告

一、2024 年公司整体经营情况

2024 年，全国旅游市场从快速复苏阶段转向繁荣发展新周期。据中国旅游研究院统计数据显示，2024 年春节、劳动节、国庆节等七个节假日和暑期、冰雪两季，国内出游人数和旅游总消费，均全面超越了 2019 年同期水平，旅游业已迈向多样化、个性化和品质化并存的时代。

2024 年 5 月 17 日，中央首次在京召开全国旅游发展大会。习近平总书记对旅游工作做出重要指示，着力完善现代旅游业体系，加快建设旅游强国，推动旅游业高质量发展行稳致远。

各部门各地方出台一系列政策促进旅游消费，成功营造良好的市场环境，极大地增强了企业发展信心。入境游方面，签证和支付便利化政策效应尤为明显。截止目前，我国已与 26 个国家互免签证，对 38 个国家实施单方面入境免签，对 54 个国家实行过境免签，这些举措推动入境游客数量全面增长，助力出境游市场加速复苏，为出入境游企业的发展注入强劲动力和信心。国内游方面，随着各项政策的陆续出台，极大激发城市居民出游意愿，旅游市场活力持续释放，不仅为企业经营带来了显著利好，更有效激发了企业的经营活力。

2024 年，公司紧扣国家政策方针，将“旅游业新定位”融入公司发展战略，坚定推进“投资运营一体化”战略实施。通过优化资产配置和丰富业务类型，持续做大基本盘；凭借高效运营，提升整体资产收益；聚焦目的地核心资源，开展目的地运营；推出“祥源旅行”一站式休闲度假服务品牌，加速推进“从观光到深度体验、微度假、目的地休闲度假”的模式升级，已形成“目的地度假、旅行服务、文化及消费、数字科技”四大业务板块协同发展的良好局面。

一年来，在全体祥源文旅人的共同努力下，公司发展成效显著，经营业绩稳步提升、产品内容日益丰富、资产盈利能力不断增强，高质量发展局面已然形成。

报告期内，公司实现营业收入 86,411.94 万元，同比增长 19.64%；实现归

属于上市公司股东的净利润 14,655.02 万元，同比下降 3.14%。截至 2024 年 12 月 31 日，公司总资产 458,929.93 万元，同比增长 20.63%；归属于上市公司股东的净资产为 281,403.68 万元，同比增长 1.02%；资产负债率 33.85%，资产负债结构良好。其中，百龙绿色、黄龙洞股份、凤凰祥盛、齐云山股份、小岛科技分别实现扣除非经常性损益后归属于母公司所有者的净利润 10,797.91 万元、2,167.98 万元、1,969.62 万元、623.93 万元、219.74 万元，分别达到业绩承诺金额的 111.62%、126.55%、129.58%、110.08%、116.04%，展现了强劲的经营韧性。

二、2024 年经营情况回顾

（一）投资拓展增长极，布局发展新蓝图

继 2023 年公司提出“投资运营一体化”战略，稳步完成从传统自然资源型景区向休闲度假化目的地转型。报告期内，公司进一步深化“休闲旅游目的地”战略，通过三笔重大投资，持续完善资产结构和业态类型，为打造更具吸引力的休闲旅游目的地奠定基础。

年初，公司收购黄山齐云山旅游管理有限责任公司，完成对“齐云山自由家树屋世界”的投资。齐云山自由家树屋世界凭借其独特的设计和卓越的体验，已成为高端度假市场的标杆，是世界级品质的特色休闲度假项目。此次收购不仅完善了公司在齐云山旅游度假区的投资布局，还补齐了区域内高端度假设施不足的短板，显著提升了度假区的整体品质及在高端市场的品牌影响力，进而推动经营业绩的跨越式增长。

9 月公司又以收并购、中标经营权等方式取得湖南郴州莽山、广东韶关丹霞山等核心旅游资产。战略层面，此举不仅填补了公司在华南市场的空白，更以粤湘交界的“大南岭”区域为核心，构建起辐射粤港澳大湾区的客源枢纽，为公司导入大湾区优质旅游资源及高价值客群提供了重要通道。品牌层面，莽山五指峰是中国最南端的雪线、全国首家无障碍山岳型景区，丹霞山是世界丹霞地貌命名地、广东省唯一的世界自然遗产、全球首批世界地质公园及国家 5A 级景区，两大景区具有显著的世界级资源禀赋，这将大幅提升公司品牌价值与溢价能力，进

一步巩固公司在高品质旅游市场的差异化竞争优势。业务协同方面，两大山岳型景区将与公司现有同类资源形成战略协同，强化公司在垂直领域的专业优势，一方面通过标准化管理体系输出提升运营效率，另一方面通过产品组合创新打造主题化旅游线路，既强化公司在山岳型景区赛道的领先优势，也为培育新的业绩增长点提供有力支撑。

随着上述投资落地和项目建设的推进，公司旅游目的地版图不断扩大，成功构建起“大湘西”“大黄山”“大南岭”三大国际级旅游目的地体系，涵盖齐云山、碧峰峡、丹霞山三大旅游度假区；张家界地貌、大黄山花岗岩地貌、丹霞地貌三类特殊珍稀自然地貌；张家界、黄山、丹霞山、四川大熊猫栖息地四处世界遗产地布局；拥有湖南湘西凤凰古城、湖南张家界（黄龙洞和百龙天梯）、安徽黄山（黄山祥源云谷度假酒店）、四川雅安碧峰峡、广东丹霞山 5 处国家 5A 级龙头景区，及莽山五指峰、四川卧龙大熊猫基地等极具影响力的核心旅游资源。

（二）聚焦产品高质化，焕新供给新维度

文化赋能，加速文旅融合。齐云山在“复古游齐云”基础上，创新文化演绎，打造“日娱+夜游”及“山、水、镇”相结合的全新旅游模式，成功引客火爆出圈，成为文旅融合新亮点。山上以游步道为轴，营造多处夜游场景；水上推出横江舞金龙、横江烟花秀；镇上融合打铁花、非遗炭花舞、白岳抖火壶等传统非遗项目，极大提升游客夜间消费体验，彻底“点亮”齐云山，实现从传统观光向观光和休闲度假融合的成功转型。凤凰古城匠心雕琢“湘见·沱江”沉浸式艺术游船，持续升级焕新体验，全方位展现“夜凤凰”独特文化魅力。

产品创新，重构体验场景。莽山五指峰景区创新融合极限运动与自然奇观，独家打造“星际流浪飞拉达”和“悬崖咖啡飞拉达”两大高空体验项目，让游客在 1600 米云端尽享刺激与美景，重新定义山地旅游体验新维度。百龙天梯突破传统观光模式，打造世界遗产地研学示范基地，通过构建“科普大模型+研学课程体系”三维矩阵，巧妙融合现代电梯科技、张家界亿年地质奇观与湘西人文，开创“科技探秘-自然认知-文化传承”三位一体的全新旅游体验范式。祥源茶业立足祁红产业优势，前瞻性拓展祁门安茶产品线，差异化产品矩阵满足多元消费

需求。同时结合公司旗下旅游目的地资源，推出茶山研学、非遗制茶体验等特色茶旅项目，实现文化传播与商业价值的双重突破。

提质扩容，重塑度假生活。碧峰峡为迎接 2024 四川省旅发大会，开展了系列提升改造，完成“四入口两通道”的焕新升级，新建网红悬空透视桥，实现野生动物世界与大熊猫基地的空中联通，大幅提升游览体验和效率。作为省旅发大会主要文旅观摩项目，获得各级参观领导的一致好评。祥源·丹霞山文旅综合体项目作为广东丹霞山景区争创首批世界级景区的重点项目，于 2024 年 9 月正式开工，精心规划主入口商业街、高端度假酒店、亲水码头、室外停车场等项目，预计于 2025 年、2026 年分阶段全面投入运营，届时将实现丹霞山从观光到度假的全面转型。齐云山生态旅游度假区新增 144 间精品客房，实现客房总量超 500 间、床位数超 800 个，显著提升度假接待能力和游客体验。百龙天梯对上下站游客中心、游步道及 VIP 接待区进行全面改造，极大优化游客接待能力和服务品质，为度假游客打造更舒适便捷的观光体验。

（三）精研运营效能化，跃升服务新高度

面对消费市场整体下行的压力，报告期内公司旗下各业务板块协同发力，通过产品创新与服务升级实现经营业绩的稳健提升。

目的地度假板块表现亮眼，核心项目业绩全面攀升。百龙天梯与武陵源核心景区其他景交项目深度协同，创新推出“三乘联票”“四乘联票”等惠民套餐，带动客流及营收显著增长。齐云山作为安徽省级重点文旅项目，一直备受省委省政府、市委市政府的高度重视，通过持续创新运营模式，业绩持续突破，充分彰显项目的发展质量与社会认可度。莽山五指峰自接手以来，保持良好发展势头，特别是冰雪季期间，推出两日通票政策，改善交通和服务，景区营收同比增长 35%。丹霞山在国庆黄金周创新系列主题活动，实现营收创历史新高，带动周边民宿火爆。此外，雅安碧峰峡因承办四川省旅发大会系列改造工程及天气因素短期承压，营收有所下滑，黄山祥源云谷度假酒店受高端市场波动影响收入同比下降。

旅行服务板块创新突破，差异化布局优势凸显。公司战略布局江上游轮市场，与武汉扬子江游船有限公司合作，成功推出长江三峡豪华游轮，推进从“定点资

源”到“可移动资源”的运营，实现公司在长江三峡“黄金水道”上的产业布局，为未来拓展高端水上旅游业务奠定基础。同时，公司前瞻性投资设立子公司“祥源旅行”和“祥源通航”，积极打造第二增长曲线。祥源旅行是一个为祥源客户和合作伙伴持续服务的交易平台和交付平台，一方面立足祥源旅游目的地资源，以卓越的产品力和服务力满足客户多元化需求，持续提升“祥源旅行”品牌价值；另一方面通过共建服务体系、优化资源整合能力等拉通上下游产业链，强化公司在区域文旅市场的引领地位。祥源通航则积极探索“低空+文旅”新模式，规划开发飞行体验、航空营地等特色产品，以新质生产力赋能旅游产业升级。报告期内，公司战略牵手亿航智能、零重力飞机工业等头部通航企业，从交通接驳、体验创新、玩法互动等维度，探索实现低空旅游规模化运营及产业的创新升级，已率先在丹霞山、齐云山等景区构建低空游览示范样本，形成“文旅场景+技术创新”双轮驱动格局。

文化及消费板块，深度聚焦度假客群需求，构建起“特色餐饮+智能设备+IP开发”的立体化业务生态。餐饮领域创新推出“吉时”茶饮、“飨福”餐厅、“叁巡”酒吧三类特色自研品牌，其中茶饮品牌“吉时茶”已落地目的地多家门店，累计服务人数超3万人；目的地特色餐厅“飨福餐”甄选本地食材及传统烹饪方法，重塑景区餐饮体验；创新打造“叁巡”“日咖夜酒”等夜间消费产品。服务领域布局千台智能消费设备（含自动售卖机、景交车船、共享服务设备等），构建全域智慧服务网络。持续深耕茶与熊猫两大核心IP，自研茶饮料“嘭嘭莓茶”销量突破50万瓶，同期推出的25款熊猫主题文创产品累计销售达5万件。通过产品创新与消费场景升级，公司正持续引领文旅消费新趋势，推动行业高质量发展。

营销能力建设方面，构建了覆盖全渠道、多触点的立体化营销体系。通过“线下+线上”能力提升、“销售+推广”协同共进、“空中+地面”结合的策略，锻造了行业领先的系统性营销竞争力。目前，已完成“华东、华南、环京、湘西、西北”五大区域营销中心的战略布局，其中华南、华东区域营销中心已实现稳定运转，其他区域营销中心正快速提升运营效能。未来，公司将依托五大区域营销

中心，通过资源整合与营销协同，为祥源旅行及旅游目的地产品提供全域营销赋能，持续强化市场竞争壁垒。

（四）精筑品牌传播力，拓展宣传新广度

公司通过创新营销策略与多元化内容运营，实现品牌影响力持续攀升，并在市场传播层面取得显著突破。

品牌活动成效显著。公司旗下各项目精准把握消费热点，通过综艺合作、IP联动及文化推广成功打造一系列现象级爆款活动。莽山依托“天下莽山”品牌，联合湖南卫视推出文旅综艺《去“湘”当有味的地方2》，并围绕“春赏花、夏消暑、秋观红叶、冬看冰雪”策划四季主题活动；碧峰峡聚焦动物IP开发，推出“森野动物奇遇记”“碧峰神兽闹新春”等创意活动；黄龙洞和百龙天梯分别通过参与及协办“2024中国（张家界）国际杂技戏剧周”和“2024年张家界全球旅游业创新周”，提升文化影响力及国际知名度；齐云山则跨界合作爱奇艺综艺《话说山海》，与非遗传人南翔合作引入非遗炭花舞，与现象级手游《寻道大千》携手推出“齐云之巅，寻道修仙”主题活动等，形成全方位、高密度的传播覆盖。祥源旅行联合小红书推出“黄山白岳逍遥游”、“贡嘎追光者”等精品线路，获得市场高度认可。

流量增长与传播突破。公司在新媒体营销领域持续发力，建立文旅行业企业级直播基地，实现内容精细化、直播常态化运营。2024年，新媒体直播间及视频总曝光量达5.9亿次，同比增长364.57%，销售额突破1亿元，实现翻倍增长。祥源旅行板块线上业务稳健发展，平台全年GMV强劲增长，达1.68亿元。与此同时，品牌影响力屡获央视认可，旗下各文旅项目全年累计登陆央视32次，其中凤凰古城8次，碧峰峡、齐云山等紧随其后，有效提升项目知名度，彰显公司在文旅行业的领先地位。

（五）文化业务稳发展，数字转型新增长

文化创意板块通过“文化+科技”双轮驱动实现创新发展。

翔通动漫依托1200+原创IP资源成功构建覆盖动漫、游戏、影视、文学等全产业链生态。其卡通持续深耕内容制作，一方面持续为公司旅游目的地输出优

质文化内容，成功打造黄龙洞夜游、丹霞山夜游等标杆项目，显著提升景区文化体验品质；另一方面积极开拓外部市场，承接政府文化宣传片、城市 IP 动画等创意项目，持续为文旅融合与城市文化传播提供内容解决方案。

数字科技板块，通过数字化技术打造智慧景区生态系统，实现景区运营管理效率和游客服务体验的双重提升。报告期内，旗下小岛科技持续强化对内旅游智慧化服务能力，显著提升旅游目的地运营效能。对外，则积极探索技术服务市场化输出路径，以数字化、网络化、智能化为驱动，引领智慧旅游高质量发展。

（六）健全组织优管理，驱动效能跃新阶

公司持续深化组织变革与效能提升，围绕战略目标，推动管理体系全面升级。一方面，通过优化组织架构与管理模式，顺利完成新增旅游资产的组织融合与业务整合，构建起覆盖景区运营、酒店管理、交通服务、文创开发等全产业链的中后台高效支撑体系。目前，公司文旅运营体系已实现从“单一景区管理”向“综合度假区管理”的转型升级，正在探索推进“目的地运营体系”建设。2024 年，我们以齐云山为试点成功打造度假区运营样板，当前正围绕三大核心旅游度假区开展目的地运营管理体系的创新实践。

另一方面，通过更具竞争力的薪酬激励和业绩导向的考核机制，显著提升一线业务团队的人均效能。同时重点引进文旅综合运营、投资拓展等核心领域专业人才，打造以业务需求为核心的组织模式。这些举措有效提升了团队的自主决策能力和市场响应速度，为业务可持续发展提供了有力支撑。目前，公司已形成科学高效的管理体系，为业务持续增长提供坚实的组织保障。

三、2025 年公司经营计划

2025 年，在春节和劳动节假期延长、调休政策优化等利好因素推动下，国内旅游市场迎来新的发展机遇，旅游经济总体预期更为乐观，将有更高质量的发展。

面对文旅市场竞争新格局与产业融合新趋势，公司坚持“文化 IP+旅游+科技”三位一体的发展战略，以客户为中心，以数字科技为驱动，聚焦文旅主赛道，加速从“资源品牌”向“服务品牌”的转型升级，实现从传统源于资源的“资产运营”向运用资源的“目的地运营”发展，最终实现超越资源的“客户运营”，

推动公司从“文旅休闲度假目的地投资运营商”向“文旅产业服务商”的战略升级，助力祥源旅行服务品牌全面启航，真正实现“要度假 找祥源”的品牌愿景。

展望 2025 年，公司将持续创新旅游产品体系、建立高标准服务体系、完善目的地生态圈建设，以优质服务推动品牌升级，实现公司发展战略，具体计划如下：

（一）投资谋新，聚焦文旅破局立势

公司秉持稳健审慎的投资决策理念，着重筛选具备长期发展潜力的优质项目，构建差异化竞争优势。通过精准锚定“供给侧改革、科技创新及内需消费升级”三大领域的优质标的，强化“长期价值+产业协同”双维评估，重点布局技术壁垒高、现金流稳定的潜力项目。发展模式上，积极创新轻资产模式，突破传统重资产依赖局限。此同时，公司将持续优化资产组合配置，通过多元化布局和动态平衡策略，提升公司抗周期能力与价值韧性，使公司在面对复杂多变的市场环境时，既能保持战略定力，又具备快速响应的灵活性与强大的抗风险能力。

（二）产品迭新，持续创新体验场景

全面启动夜间经济焕新工程。黄龙洞将运用全息投影与沉浸式声光技术，创新推出“大鲛福地 黄龙洞天”主题 IP 故事线，重构亿年溶洞场景，打造“地质光影剧场”。这一文旅融合创新项目将丰富张家界国际级旅游目的地的产品供给，更通过“门票+二次消费”的复合营收模式提升公司经营效益。丹霞山充分考虑世界自然遗产资源的保护，创新构建“白+黑”全天候旅游产品体系，通过科技艺术手法再现亿年地质奇观，成功开辟遗产保护与旅游开发协调发展的新路径，预计为公司带来显著的业绩增长空间。凤凰古城将在现有沉浸式夜游基础上，全面升级两岸光影艺术，构建“凤凰不夜城”超级夜景 IP 矩阵，持续提升公司夜游品牌影响力。碧峰峡将推出“峡谷夜探”“萌宠夜巡”等主题夜游产品，形成“生态+娱乐”的夜经济生态圈。齐云山则通过“夜游上山”计划，实现山上山下夜游全景化覆盖，为游客带来沉浸式的炫彩夜游新体验。

坚定推进度假化建设品质革命。祥源·丹霞山以文旅综合体项目为开端，全面推进度假区配套设施升级工程，涵盖游客中心、主题酒店群、主题商业街及游

船码头等业态，计划于 2025-2026 年分阶段全面投入运营，包括 360 间会议度假酒店、150 间江景亲子主题酒店及 110+ 间度假公寓，形成总规模超 620 间的高品质住宿集群，将显著提升区域旅游接待能级。齐云山度假区持续完善产品体系，通过新增 200 间特色山居客房，实现总客房量近 800 间、床位超 1200 个的战略布局，接待能力将全面突破。碧峰峡景区围绕大熊猫 IP 深度开发，重点推进悬崖度假村、云海酒店等项目，预计新增客房近 800 间，构建独具特色的大熊猫主题度假生态系统。目前，青云梯扩容项目已开工，预计年内投入运营，碧峰之上悬崖度假村、牧云海度假酒店、小西天度假村等系列休闲度假项目也将陆续落地。

持续升级产品实现场景化多元体验。持续加大对“大湘西”的投资力度，通过产品创新、体验升级、场域环境营造等措施，将百龙天梯从单一景交工具转变为极具产品力的旅游体验项目；莽山全方位升级游娱产品、内容体验和服务设施，致力于将莽山打造成中国南岭最具吸引力的旅游目的地；卧龙项目则通过优化场域环境、升级动线设计、完善基础服务设施等，全方位推动熊猫文化焕新升级。与此同时，公司将继续深化茶旅合作，打造多元消费场景，创新茶旅体验。

加速焕新传统文化助力文旅深度融合。2025 年，将率先在丹霞山和黄龙洞落地两大标杆项目。在丹霞山，依托“广府文化、禅宗文化、世界遗产”三大核心元素，运用光影科技与数字艺术，打造“万古丹霞”沉浸式夜游，生动呈现丹霞山的地质演变与人文历史，助力韶关文旅夜经济升级。在黄龙洞，结合互动科技与光影技术，推出“鲛娃娃的成神之路”沉浸式祈福体验，让游客亲身参与大鲛蜕变为龙的奇幻旅程。同时，公司将进一步聚焦用户运营，优化产品供给，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。

（三）运营创新，战略导向业务增长

公司将依托“大湘西”“大黄山”“大南岭”三大国际级旅游目的地核心资源，以客户为中心，以五大区域营销中心为支点，强化经营管理，构建系统化产品矩阵和文旅运营体系，全力推进“文旅产业服务商”战略落地。一方面通过成熟的资管能力，服务文旅产业发展，致力于成为全球领先的文旅资产运营商；另一方面，通过“低成本 极致体验”的产品能力，服务游客休闲生活，让中国人轻松

愉快玩遍全球。同时，从经营管理提质、产品结构调整、新业务探索等方面，强控成本费用，驱动效能增长，为客户和股东创造持续增长的价值。

旅行服务方面，深化从“定点资源”到“移动资源”的运营，继去年成功试水总统七号、总统八号游轮产品后，再度携手武汉扬子江游船公司，完成总统六号游轮的焕新升级。作为三峡流域稀缺且具备双坝（三峡大坝、葛洲坝）通航能力的旗舰级游轮之一，总统六号将世界级水利工程通行转化为沉浸式游览体验的过程，形成了区别于常规航线的核心竞争优势。公司也将密切关注低空经济在旅游领域的应用，积极参与行业标准制定，战略携手头部企业，在低空文旅场景开发、综合业态运营等方面展开深度合作，共同探索低空经济与文旅产业融合发展的创新路径。

（四）品牌焕新，增强传播及影响力

通过品牌引领、服务升级、生态共建，公司将持续巩固文旅行业领先地位，为游客提供更高品质的度假体验，为合作伙伴创造长期价值。

项目层面，打造标杆品牌，推动高质量发展。齐云山、碧峰峡以国家级旅游度假区创建为目标，全面提升景区品质、品牌影响力与服务标准，打造高端休闲度假标杆。莽山五指峰政企协同，全力冲刺国家 5A 级景区创建，塑造山地旅游新典范。祥源丹霞以“文化丹霞”“生命丹霞”两个主题为引领，创新推出“天上丹霞”“水上丹霞”“陆上丹霞”“夜游丹霞”四大特色游线，助力丹霞山首批世界级旅游景区创建，实现从世界级资源到世界级品牌的跨越。凤凰古城将进一步强化基础设施与服务配套，政企联动，将凤凰古城打造为国际知名文化旅游目的地。卧龙项目持续推进大熊猫展区及基础设施升级，助力大熊猫国家公园建设。

业务层面，公司以“要度假 找祥源”为核心定位，深化“祥源旅行”服务品牌建设。一是依托祥源旗下目的地资源，将服务理念贯穿产品设计、运营全流程，运用数字化手段提升服务品质，构建高标准的产品力、服务力与运营力，持续强化品牌认知。二是外延联动，赋能行业生态，通过资本运作、战略合作等方式，推进目的地运营，强化各目的地作为地方产业领导者或领先者的龙头企业示范作用，以共建服务体系、优化资源整合、提升协同效率为核心，赋能上下游产

业链，推动行业标准化与信任体系建设。

资本运营层面，坚持“全面向善与价值共享”双轨驱动。一是始终秉持“产品、服务、经营”全面向善的理念，产品端持续开发无障碍产品及适老化智能设备，服务端建立特殊需求旅客专属通道；运营端全面推进零碳景区等，实现商业价值与社会价值的共生共荣。二是持续完善多元化股东回报体系，在稳定增长的现金分红和股份回购等方式基础上，创新性推出“股东尊享计划”，定期邀请投资者深度体验公司旗下旅游产品及服务，通过沉浸式参与切实感受企业发展成果。三是践行 ESG 投资理念，将环境友好、社会责任和公司治理纳入资本配置决策。四是构建消费者与股东的双向回馈闭环，让忠实消费者有机会转化为公司股东，共享长期发展成果。通过这种双向赋能的回馈体系，打造一个消费者、股东与企业共同成长的良性生态圈。

（五）组织革新，构建高效敏捷体系

2025 年公司将秉持“业务导向、效率优先”的原则，深入推进组织体系革新，聚焦“目的地度假、旅行服务、文化及消费、数字科技”四大核心业务板块，全面构建敏捷高效的新型管理体系，持续提升公司核心竞争力。

一是组织效能升级工程。实施“战略板块+职能中心”的混合式架构，明确各业务板块的权责清单与决策路径，实现权责对等、高效决策；推行矩阵式管理模式，强化跨部门、跨板块协同机制；建立战略导向的绩效管理体系，实现战略目标-业务单元-岗位任务的穿透式分解。

二是推动数字化战略转型。重构业务智能化流程，实现端到端数字化流程覆盖率达 100%，关键业务线上化率突破 90%；打造新一代智能化管理中枢系统，集成商业智能分析、XR 沉浸式决策空间和数字孪生技术，实现管理决策的可视化与智能化；构建智能化运营监测体系，整合无人机智能巡检、机器狗物流配送等前沿技术装备，实现运营管理的可视化、智能化与自动化升级。

三是构建战略性人才发展体系。一方面完善“选、用、育、留”全链条人才管理机制，建立基于胜任力模型的精准选才体系，打造“领导力+专业力”双通道培养计划。另一方面，创新价值驱动的激励机制，包括与业务成果强挂钩的绩

效奖金、超额利润分享计划、限制性股票与期权计划等，实现价值创造与回报相匹配。同时，实施关键人才保留计划，通过全链条管理建设一支兼具专业深度与战略视野的高素质人才队伍，为公司高质量发展提供持续人才支撑。

通过系统性组织变革，从根本上提升公司的市场响应能力和战略执行力，为战略目标的实现提供坚实组织保障。

浙江祥源文旅股份有限公司总裁 孙东洋

2025 年 4 月 16 日