

扬州市扬子江投资发展集团有限公司

“十四五”发展规划

2021年12月

目 录

一、“十三五”期间总结回顾	1
(一) 发展现状梳理	1
(二) 取得成效总结	2
二、“十四五”内外环境分析	10
(一) 机遇挑战分析	10
(二) 优势劣势分析	14
(三) SWOT 分析	17
三、“十四五”发展目标与整体战略	18
(一) 指导思想	18
(二) 发展目标	18
(三) 整体战略	20
四、业务创新发展策略	24
(一) 放大餐饮食品招牌，服务美食之都建设	25
(二) 创新旅游酒店经营，推动文旅名城发展	29
(三) 提升综合开发能力，打造城市综合地标	37
(四) 做优商贸服务业务，推进服务业态升级	39
(五) 大力布局康养服务，营造宜居颐养环境	41
(六) 强化资本运作功能，实现产融结合发展	43
五、深化内部改革举措	48
(一) 强化党的领导，全面推进从严治党	48
(二) 优化治理体系，持续提升管控能级	50

(三) 加强人才建设, 健全激励约束机制	52
(四) 提升风险意识, 完善风控体系建设	55
六、 规划保障措施	57
(一) 组织执行保障	57
(二) 资源资金保障	57
(三) 改革氛围保障	58
附件一: 典型案例对标借鉴	59
(一) 功能定位: 服务区域战略, 提升国资竞争力	60
(二) 业务创新: 提升业务布局和产业发展能级	61
(三) 品牌塑造: 助推企业整体价值提升与知名度	62
(四) 深化改革: 提升企业活力, 激发员工积极性	64
附件二: “十四五”期间重大项目清单	66
附件三: “十四五”期间重点工作分解表	68

释义

在本报告中，除非文义另有所指，下列词语具有如下含义：

词语释义		
扬子江集团	指	扬州市扬子江投资发展集团有限公司
KOL	指	关键意见领袖（Key Opinion Leader,简称 KOL）是营销学上的概念，通常被定义为：拥有更多、更准确的产品信息，且为相关群体所接受或信任，并对该群体的购买行为有较大影响力的人。
UGC	指	互联网术语，全称为 User Generated Content，也就是用户生成内容，即用户原创内容。UGC 是伴随着以提倡个性化为主要特点的 Web2.0 概念而兴起的，并不是某一种具体的业务，而是一种用户使用互联网的新方式，用户将自己原创的内容通过互联网平台进行展示或者提供给其他用户。
PE	指	PE 私募股权投资 (Private Equity)的缩写，俗称私人股权投资基金。它和私募证券投资基金不同的是，PE 主要是指定向募集、投资于未公开上市公司股权的投资基金，也有少部分 PE 投资于上市公司股权。PE 一般关注于扩张期投资和 Pre-IPO 的投资，注重与投资高成长性的企业，以上市退出为主要目的。希望企业能够在未来少至 1-2 年、多至 3-5 年内可以上市。
一心五片区	指	以明月湖公园为中心，打造会展商务活动区、体育休闲养生活动区、文化教育活动区、繁华商贸购物活动区、居民宜居生活区等五大功能片区

一、“十三五”期间总结回顾

(一) 发展现状梳理

1、基本概况

扬子江投资发展集团有限公司（下简称“集团”或“扬子江集团”）成立于 2003 年 12 月 18 日，是扬州市人民政府出资设立的大型国有独资集团公司，注册资本金为 6.8 亿元。主要从事市政府授权范围内的资产经营管理、转让、投资、企业托管、资产重组等业务。资产主要分布在旅游饭店、商业贸易、房地产开发、金融投资等行业。截止 2020 年末，集团资产总额为 48.3 亿元，负债总额为 23.7 亿元，所有者权益为 24.6 亿元；合并范围内（含金融集团），集团资产总额为 66.9 亿元，负债总额为 32.4 亿元，所有者权益为 34.5 亿元，企业主体评级 AA。

集团现有子企业 22 家，其中全资子公司 18 家，控股子公司 4 家，参股合资企业 3 家。

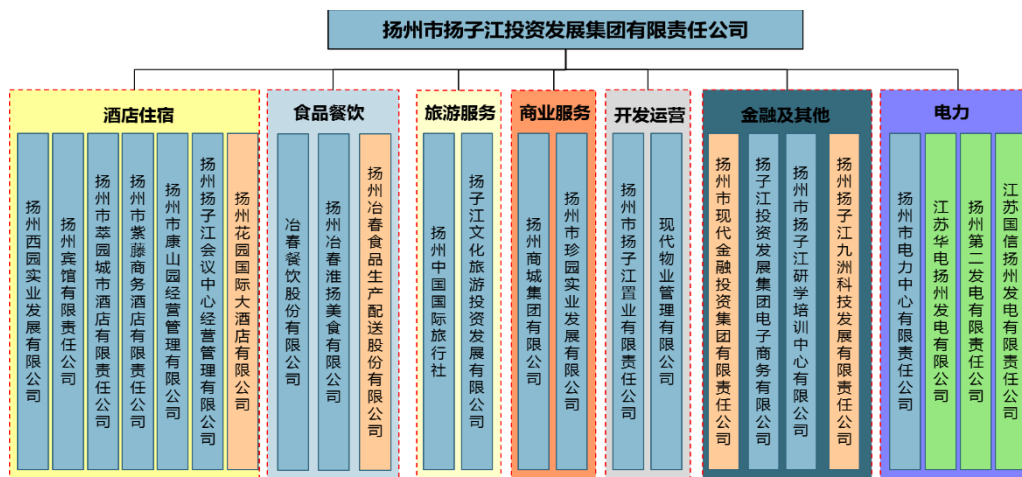


图 1：扬子江集团产业板块

2、组织架构

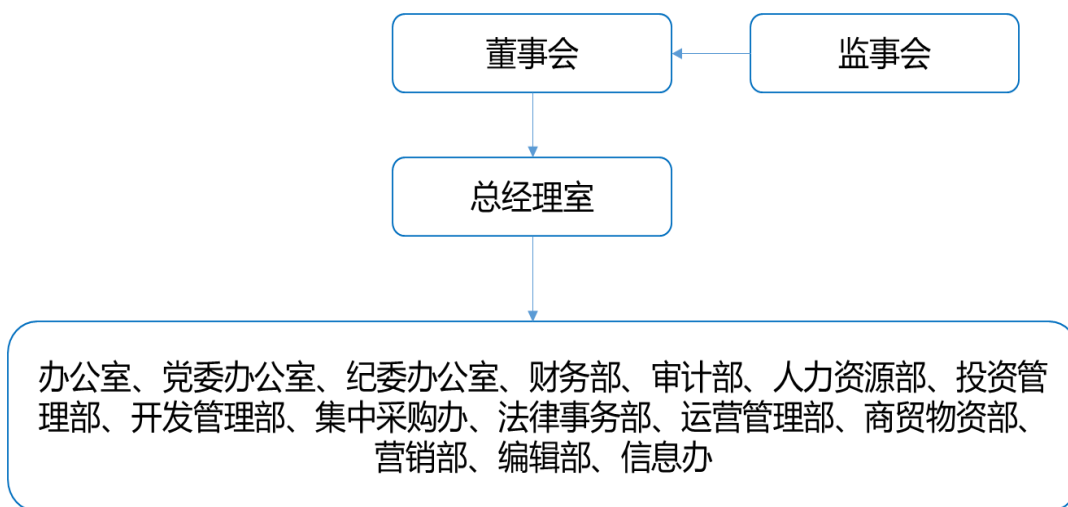


图 2：扬子江集团组织架构

3、人员结构

集团现有员工 4500 余人，列入集团党委管理的基层组织 30 个，管理党员 970 余名。从学历分布看，集团本部员工都具备大专及以上学历，其中本科及以上学历占比 85%，研究生学历占比 12%。从专业能力看，专业人员如财务、建造师均具备专业资格证书，具有中级及以上职称的占比 61%，具有高级职称的占比 35%。从年龄结构看，20-35 岁的占比 15%，35-50 岁的占比 63%，50 岁以上的占比 21%。

（二）取得成效总结

“十三五”期间，扬子江集团以“扬州放心食品的基础供应商、中国淮扬菜放心食品的一流供应商、世界中餐品牌餐饮有影响力的服务商”为发展定位，持续优化主业布局，形成了各个板块间的相互支撑融合，提升了整体经营质效；加大品牌建设力度，以冶春为突破口，做大做强百年老字号

品牌，创立新品牌；着力提升集团内部管控水平，运用五自积分制激发企业活力；持续完善党建工作，充分发挥国企党建领导核心和政治核心作用；积极保障各类重大活动、承担民生保障任务，展现国企担当；不畏困难主动作为、走在抗疫第一线，发挥社会经济稳定器作用；加快落实国有企业改革行动，混改推进工作成效显著。

1、经营业态持续优化

“十三五”期间，扬子江集团加大营销力度，结合自身主业定位和发展优势，积极开拓各类潜在市场，做大营收和利润，集团转向高质量发展阶段。一是各板块营收状况逐渐好转。2020年，餐饮食品实现营业收入2.38亿元，酒店板块实现营业收入1.99亿元，综合开发实现营业收入1.58亿元，旅游商贸实现营业收入0.5亿元。二是主业发展逐渐壮大。中央厨房项目建成运营后，生产模式向精细化、标准化、规模化转变，食品加工产能不断释放，产业链融合发展更加高效，已累计实现营收50254.74万元。酒店板块加快整合步伐，集成各营销团队，优化配置人力资源；推进会议型酒店标准化建设，推动会展服务一站式工作，加大会议会务市场拓展力度；结合中央厨房项目，开展团餐新业务。三是经营模式不断创新。把握中央厨房项目带来的新机遇，推动建立“中央厨房+基地建设”，将食材采购基地化、规模化，保障食品安全；以“中央厨房+冶春门店”进行连锁经营，

形成了旗舰店+小馆+包子铺的发展模式；以“中央厨房+酒店餐饮”推进宾馆酒店转型，形成了可复制、可推广的扬子江输出和运营模式；以“中央厨房+线上线下”开发渠道，目前已成功进入京东、天猫、工商银行融E购、美团外卖、饿了么等平台；以“中央厨房+全员营销”加大销售推广力度，激发广大员工的积极性和创造性；以“中央厨房+对外输出”方式抢占各类市场，将产品推入大型连锁商超、中高端酒店。

2、品牌建设不断完善

“十三五”期间，扬子江集团积极融入“一带一路”、利用世博会、园博会等世界性平台，全力推广冶春品牌，塑造淮扬菜文化形象，品牌的知名度和美誉度不断提高。一是**借助美食推广活动，提高淮扬美食文化影响力**。集团先后组织团队赴北京、澳门、塞浦路斯、迪拜、法国等海内外多个地方进行美食交流与展示，圆满完成“水韵江苏·相约澳门”江苏文化嘉年华和2019年世界旅游经济论坛“江苏之夜”主题招待晚宴等多个活动，收获各方一致好评。二是**积极实施“走出去”战略，提升品牌影响力**。一方面主动进行门店连锁扩张，抢占高端市场。冶春目前已成功在北京世园会、北京南站、上海老西门、上海华师大、扬州高铁站开设门店，当前已逐渐在一线城市站稳脚跟，为下一步发展打下了良好的基础。一方面借助大型国际性会展，加大品牌输出。

2019年北京世界园艺博览会，冶春打败肯德基，在园中所有门店的每天销售额超过30万元，稳居第一；受邀参加2020迪拜世界博览会中国馆唯一餐厅的运营；承担迪拜《千年之约》中国书画大展500位贵宾的中式自助餐任务。三是获得一批国家级、省级和市级的荣誉，品牌形象进一步提升。冶春餐饮荣获米其林餐盘奖、亚洲文明对话大会亚洲美食节荣誉证书、世界中餐业联合会2019年度最具影响力餐饮品牌等荣誉；冶春食品获国家级AAA级综合型物流企业、国家知识产权局发明专利、2019年度中国商业联合会科学技术奖特等奖等荣誉称号；扬州会议中心获2019中国最具创新力国际会议中心、2019中国会议酒店百强、2019年度中国百强MICE酒店等荣誉称号。

3、管理能力有效提升

“十三五”期间，扬子江集团结合自身的发展现状、针对未来的形势预判，积极实施各项内部管理的新举措，加快内部管理的体系化、制度化、科学化建设。一是大力探索机制创新，释放集团发展活力。集团全面启动五自积分管理制度，在传统管理模式下引入市场机制，利用市场机制公平、高效的特点改善组织管理，将经营主体变为利益主体，极大地激发了员工的工作积极性。同时将岗位要求、岗位工作标准进行了明确，强化员工的质量标准意识，提高组织效能。实施“专业化”管理提升工程，集成各类资源和专业人

才，通过研究市场新趋势、新案例，进一步提升集团专业化眼光、专业化操作水平，提高集团的核心竞争力。二是持续修订完善内控管理制度，加强集团的制度保障。加大集团各项制度运行情况的排查工作，持续制定、修订规章制度，制定《扬子江集团投资项目后评价制度》、《集团大额资金调拨存储管理办法》，对大额资金存储使用、固定资产台账管理、投资与效益跟踪问效等方面工作进行具体规范；按照国家采购代理制度以及扬州市国资委管理要求，修订《集团采购代理管理办法》和《集团工程类项目建设管理实施办法》，明确工程监理和招标代理的遴选办法和限额标准；修订《集团采购代理管理办法》，加强对大宗物资招标的约束管理，明确限额和采购形式；修订《集团工程类项目建设管理实施办法》，明确限额标准和招标方式，加强对工程招标过程的监督约束，对变相违规招标的进行问责。三是加强安全和风险控制，保障企业平稳运行。食品安全作为餐饮企业的首要考虑问题，扬子江集团以国内外最高食品安全要求为标准，严格执行国家级行业标准，实现全过程、全区域食品安全管控；强化六常管理和员工培训，提升安全保障能级，实现安全生产。

4、党建工作成果丰硕

“十三五”期间，扬子江集团以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，围绕企业自身定位和发展目标，不断

推动党建工作迈上新台阶。一是**严格落实党风廉政建设**。建立党风廉政建设责任制领导体系，同各企业和部门签订《党风廉政建设责任书》，推动集团党委统一领导、党政齐抓共管、纪委组织协调、企业与部门各负其责的制度建立。认真贯彻《新形势下党内政治生活若干准则》，定期组织和指导基层党组织开展“三会一课”，通过谈心谈话、组织生活会、民主评议等形式，丰富党内政治生活。二是**完善基层党组织建设**。针对部分代管非公企业党组织弱化、虚化、边缘化的问题，对其进行相应的改选、撤销、转移和降格处置。对全资及控股企业，按照“四严格、四规范”要求依规开展党组织换届改选、班子建设、支委配备等工作；落实党员发展全程纪实，加强党员教育培训；落实“两个责任”和“一岗双责”，开展警示教育，落实问题整改。三是**强化“四个意识”教育引导**。将“两学一做”常态化制度化，认真组织开展党的十九大精神、习近平新时代中国特色社会主义思想理论学习；开展“我是党课主讲人”活动，推进党员之间的主动学习、主动思考、主动分享的良好氛围；组织党员干部赴上海一大、嘉兴南湖、扬州家风展示馆、烈士陵园开展“追寻先辈足迹”实境课堂教育活动。

5、各类保障体现担当

“十三五”期间，扬子江集团积极承担市委市政府交办的各项任务，加强民生保障的工作落实，切实履行好国有企

业的政治责任。一是**省市重大活动保障有力**。集团连续赞助扬州鉴真国际半程马拉松、省运会、省园博会等重大省市级活动，累计出资约 1.1 亿元，服务 36 万人次，未发生一起食物中毒、食源性兴奋剂事件，荣获市委、市政府表彰的组织运行工作集体二等功等一批荣誉，圆满完成了各类群体的用餐需求和服务接待工作。承接联合国世界地理标志大会，赴香港、澳门、上海展示红楼宴、烟花三月宴等淮扬高端宴席和菜点，推广淮扬菜文化，成功宣传了扬州城市形象。二是**主动承担民生保障任务**。深入宝应县安宜镇渔场村开展“大排查大走访”扶贫工作，签订 150 万元螃蟹采购协议，为其解决螃蟹养殖销路；以“公司+基地+农户”的利益联结为模式，从粮食种植、畜禽养殖、水产养殖等方面带动农民增收致富；持续对邗江区焦巷村、宝应县渔场村等贫困村进行“阳光扶贫”，荣获 2017 年度扬州市农村扶贫开发先进集体。三是**妥善解决历史遗留问题**。对事改企、离退休干部、转业军人进行妥善安置、人性处理，时刻关注其工作、生活、福利等各方面，维稳成效显著。

6、抗疫行动成效显著

面对 2020 年初的新冠疫情突发事件，集团上下团结一致、主动担当，认真贯彻落实市委市政府关于一手抓好疫情防控、一手抓好经济社会发展的决策部署。一是**大厨和食材驰援武汉**，选派 12 名精干厨师赴武汉，用家乡的味道向 164

名扬州医护人员和 195 名省医疗队员供应餐食，集团的服务速度、服务精神和服务质量都得到省委省政府、市委市政府的肯定，省委娄书记赞誉“他们是保障者，是同行军，同样是新时代最可爱的人”；冶春食品中央厨房生产线全线开火，一个月内共向武汉生产运送 4 批 100 多个品种近 20 吨新鲜食材，冶春餐饮将 17.2 万个包子分别送达驻守武汉。二是**积极响应国家号召，主动为租户减免租金**，帮助中小企业解决实际困难，疫情发生以来，集团范围内 15 家企业已累计为 795 户商户减免租金 2300 万元，展现国企的责任与担当。三是**稳步推进复工**，保障社会发展稳定，集团在做好食堂团餐项目基础上，通过推进线上外卖盒饭和包子，规范有序复工复产，满足市民餐饮服务需求，同时也弥补了营业损失。

7、国企改革成效显著

“十三五”期间，扬子江集团积极落实市委市政的国有企业改革举措，针对自身发展特点大力推进各项改革。一是**混合所有制改革卓有成效**。集团成立混改工作领导小组，从组织上保障混改工作的有序推进；通过深入调研、广泛座谈、科学思考，筛选出 7 家企业作为首批混改试点企业，并在国资委和专家的指导下，制定出 7 家企业的混改方案。目前，金融集团顺利完成企管公司与战略投资人苏州资产公司的混改任务，上海冶春项目、大道置业公司、物资控股公司下

属子公司完成了股权转让。二是上市工作稳步推进。冶春作为市国资委重点推进的上市后备企业之一，狠抓经营、拓宽业态发展，加快管理的标准化和制度化建设，进一步提升企业的营收和利润水平，为上市准备做好相关工作。三是完善现代企业制度，清退无效资产。集团加大自查力度，加快低效和无效资产的清退。加快经营机制的转变，推动仪征黎明大酒店、电力中心完成了公司制改制。

二、“十四五”内外环境分析

（一）机遇挑战分析

1、面临机遇

（1）双循环构造发展新局面

我国“十四五”规划纲要明确提出，要加快构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局，在此背景下，我国就需要立足扩大内需，维护国内的产业链与供应链安全。在优化稳定产业链方面，我国将巩固制造中心、供应链中心的地位，集团要紧抓产业转移的总体趋势，不断进行产业升级改造，同时加强自主创新补足短板；在扩大有效投资方面，我国将加强在关键环节、关键领域、关键产品的保障能力，这必然会开启智能化社会基础设施建设，集团为提升服务能级、提高商业的智能化程度，扩大有效投资，在新形势下赶超营造良好的局面。同时，长三角一体化上升

为国家战略，三省一市将围绕重点领域和重点区域进行突破，以点带面加快一体化进程，这将使得资金、人才和科技要素实现自由流通，一体化的产业链和配套政策激发出集团高质量发展的新动能，为集团在融入区域发展过程中带来政策红利。

（2）产业迎来发展新机遇

“十四五”期间，在政策支持、经济增长、刺激消费、交通发展等因素的作用下，集团的旅游、酒店、餐饮等业务板块将迎来大发展。**酒店旅游方面**，国务院发布《国务院办公厅关于促进全域旅游发展的指导意见》，全域旅游正式上升为国家战略，是大众旅游时代旅游业发展战略的一次新提升。根据扬州市“十四五”规划纲要，扬州要多层次拓展文旅产业发展，做好“文旅+”文章。通过“文旅+美食”推动以淮扬菜为主的运河美食文化国际化，通过“文旅+康养”打造国家级康养旅游示范基地和国际化康养休闲专项旅游目的地，通过“文旅+会展”打造高端会议会展旅游目的地，以文旅为中心的产业打造为集团的体系化发展带来良好的机遇。**餐饮食品方面**，根据江苏省“十四五”规划纲要，要建设扬州“世界美食之都”。集团作为扬州美食文化的推广者，能够借力美食之都金字招牌不断放大餐饮、酒店等扬子江系品牌，实现跨越式发展。打造扬州区域消费中心城市，强化城市功能建设，完善配套设施，推动文商体旅深度融合。

通过优化城市综合性消费载体布局，建设高品质步行街和放心消费示范街区，为集团探索新零售业态、延伸产品触角、扩大服务范围提供了广阔的可能性。**康养服务方面**，扬州“十四五”规划指出，要通过打造健康消费特色街区，为老人提供贴身咨询、康复管理、绿色就医通道，开展多样化健康服务，培育健康医疗、健康养生、健康旅游等多种健康服务业态，为康养板块发展带来新一轮的机遇。

（3）资本市场产生新变革

“十四五”期间，在资本市场变革、产业升级等因素的作用下，金融投资业具有较为广阔的市场。一方面，当前，中国资本市场改革措施不断，政策红利涌现，科创板正式开板、新证券法实施、新三板改革全面深化、创业板改革有序推进、注册制等一些列动作，为国有企业深入参与资本市场提供新路径。另一方面，我国正在实施创新驱动发展战略，推动建设新兴产业技术体系，国有企业有责任发挥在新兴产业发展中的引导和示范作用。此外，扬州正在加快建设科创名城，各类母基金和子基金陆续落地。在“十四五”期间，集团下属的金融集团要放大地方金控的平台和品牌优势，更好服务地方实体经济和重大项目建设。

2、应对挑战

（1）市场竞争程度不断加剧

近年旅游等服务业竞争日趋激烈，具体表现在：在旅游

方面，旅行社进入门槛低、数量多、产业集中度低、产品同质性强，众多企业为了争夺市场份额，不得不进行恶性价格竞争。在酒店方面，“八项规定”出台之后，以公务接待为主的酒店均出现过剩。而迅速崛起的“80后”、“90后”消费群体更偏好个性化服务的民宿、精品酒店，传统酒店亟需转型发展。在餐饮方面，中低档餐饮消费已成主流，新型餐饮产品更加受到市场欢迎，餐饮老品牌在产品研发和市场营销等方面处于劣势。另外，人工成本等生产要素价格不断上涨，进一步挤压了服务业的盈利空间。这将给集团旗下的扬州国旅、各大酒店、冶春等企业发展带来挑战。

（2）客户消费需求不断变化

随着经济发展和人民收入水平逐渐提高，现代人更喜欢享受生活和注重生活品质的提高，同时随着市场竞争的不断激烈，商家层出不穷的新品给消费者提供了更大的选择空间，加大了消费者消费的自主性。现有标准化、批量化旅游产品为特征的传统商业模式难以满足自主、自助、自由的旅行方式下游客对个性化、便利化、多样化产品的需求，这给集团的未来转型发展，创新业态调整带来了一定的挑战。

（3）新兴科技业态不断更新

云计算、物联网、大数据等现代信息技术在旅游业的广泛应用，大众旅游时代旅游消费形式的变化，共同推动旅游业内涵和外延的拓展，旅游业的经营模式趋于多元化。BAT

等互联网企业也纷纷以多种方式介入在线旅游、旅行社领域，加快布局旅游业，凭借其强大的资金实力、技术实力和灵活的机制，这些行业巨头往往能后来居上，吸引一批消费者。随着互联网技术的发展和电商平台的普及，电商平台的产品数量更加丰富、选择性更多，集团将面临和大型央企、民企、中小企业直接竞争的局面，集团的业务发展将面临更多的不确定性。

（二）优势劣势分析

1、核心优势

（1）具有品牌优势，市场影响力强

集团旗下拥有多个知名服务品牌，具体包括：在旅游方面，拥有“扬州国旅”品牌，是江苏省省级文明单位和扬州市四星级旅行社。在酒店品牌方面，拥有“西园”和“花园国际大酒店”两大品牌。两大品牌定位于高端酒店品牌，西园酒店在 2019 年度获得酒店行业五星级酒店全国五十强。花园国际大酒店在 2019 年金爵奖高端酒店排名中名列第 9。在餐饮品牌方面，拥有冶春品牌，获得“2018 中国杰出老字号餐饮品牌”等荣誉，在台北、新加坡、北京、南京、上海开有分店。在商业品牌方面，拥有“扬州商城”品牌。在建材领域，扬州商城的起步较早，在扬州建材市场具有良好的口碑。

（2）产业链完整，资源整合能力强

集团业务形成了较为完整的经营产业链条，规模优势强。为了更好的实现产业链条各环节的有机结合，公司未来可以对现有的业务板块进行关联性的业务整合，实现整体业务流程再造。同时，以具有竞争优势的经营品牌为支撑，分别实行相对独立的专业化经营和连锁化经营，通过经营运作，组建围绕服务主业的专业化公司。

（3）注重创新发展，可持续能力强

集团下属企业注重产品和服务创新，主要表现在：开拓团餐业务，为企业获取新的盈利增长点。涉足线上餐饮，增加数字化营销手段，冶春食品的蒸饺做到了全网销量第一。花园国际大酒店的“五自积分法”，有效提升管理效能，正在集团范围内大力推广。开拓研游学市场，拓展旅游业务空间。

2、存在问题

（1）战略转型方向有待进一步梳理

一方面，集团层面功能定位仍需清晰界定。集团作为市属投资集团，但如何围绕主业开展投资活动亟待进一步明确。同时，现阶段对于投资运营业务实际操作经验较少，集团内部平台架构和工作体系有待在实践中进一步优化完善。另一方面，集团整体业务发展闭环仍需有效建立。现阶段集团内部业务板块之间缺乏有机联系，协同性不强，围绕服务主业

展开的业务闭环亟待建立。

（2）市场化机制有待加大探索力度

市场化选人用人制度有待完善，当前集团各个经营板块业务所急需的市场化人才、项目、资金等核心要素资源的集聚效应尚未形成，人才引进机制不完善，现有员工队伍无法满足集团快速扩张的需求。激励约束制度机制尚未真正建立，集团整体薪酬水平对优秀人才吸引力不足，投融资、基金运作、市场营销、管理型人才等市场化专业人才和有经验高端人才紧缺，还没有形成能上能下、能进能出的干部人才管理制度。

（3）主动投资运作和管理仍需强化

从定位上看，目前集团投资业务以体现政府意图项目为主，自身长期战略性投资布局不足。从能力上看，团队和专业能力需要进一步加强，投资方向需要进一步明确，投资结构与投资手段需要更加多元。从机制上看，内部投资决策机制尚不完善，决策效率不高，影响投资业务推进，投资制度流程尚需根据业务发展的需要进一步优化调整。

(三) SWOT 分析

基于外部竞争环境和竞争条件下的态势分析，采用 SWOT 分析矩阵，对集团“十四五”期间发展所面临的机遇和挑战，自身的优势和劣势进行梳理，找到更有利于集团发展的对策，不断促进国有资产保值增值，激发集团长期发展的活力。

表 1：扬子江集团 SWOT 分析

内部因素		优势(S)	劣势(W)
		外部因素	<ul style="list-style-type: none"> 具有品牌优势，市场影响力强 产业链完整，资源整合能力强 注重创新发展，可持续能力强
机遇(O)		SO: 利用优势，抓住机遇	OW: 弥补劣势、抓住机遇
<ul style="list-style-type: none"> 双循环构造发展新局面 产业迎来发展新机遇 资本市场产生新变革 	<ul style="list-style-type: none"> 聚焦“文旅+”产业链 积极推进混合所有制改革，培育上市公司 推进金融工具创新，拓展融资渠道，创新投资模式 规范集团治理体系，完善市场化经营机制，推进正向激励 	<ul style="list-style-type: none"> 提升资本运作能力 提升集团管控能级、优化整体管理机制 强化人才队伍建设 加快商业模式创新 	
挑战(T)		ST: 利用优势，应对挑战	TW: 弥补劣势，规避风险
<ul style="list-style-type: none"> 市场竞争程度不断加剧 客户消费需求不断变化 新兴科技业态不断更新 	<ul style="list-style-type: none"> 加强创新研发，提升研发策源力 营造良好发展环境，形成公司特色文化 推动集团内部联动发展 	<ul style="list-style-type: none"> 明确产业布局，集中发力主营业务 强化内部管理创新，优化组织架构，提高组织运作效率 健全风险管理体系，监控特定财务指标，降低经营风险 加强投融资相关的管理机制建设，规避环境变化风险 	

三、“十四五”发展目标与整体战略

（一）指导思想

全面贯彻党的十九大、十九届二中、三中、四中、五中全会精神，以习近平总书记系列重要讲话和视察江苏、扬州重要讲话精神为指导，紧扣“强富美高”新江苏和扬州“三个名城”建设的总目标，谋创新、促转型，不断提升经营业态，布局旅游全产业链，成为国内具有较强竞争力的服务业集团，推动扬州“好地方”好上加好、越来越好。

（二）发展目标

1、总体目标

展望 2035: 以国内一流的千亿级产业投资集团为目标，建立完善的授权经营机制和风险防控体系，形成市场化运行机制和专业化运作模式，把集团打造成发展理念先进、运作模式成熟、专业化程度高、保值增值能力强的服务业集团。

聚焦 2025: 聚焦大消费与内循环需求，通过内部资源整合提升，推进资本运作扩展，构筑旅游全业态产业链，成为全省一流、全国有影响力的，集旅游、商贸、投资为一体的服务业集团。

2、经济指标

到 2025 年末，扬子江集团在单体平稳增长下实现 100 亿元总资产、40 亿元净资产，达到 20 亿元营业收入和 2 亿

元利润总额。

表 2：扬子江集团“十四五”期间财务指标预测(单位：亿元)

指标类型	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年	年均增速
总资产	48	53	60	66	76	100	15.8%
净资产	24	26	30	33	38	40	10.7%
营业收入	6.2	8.7	11	14.2	17.5	20	26.4%
利润总额	0.35	0.6	1	1.2	1.6	2	41.7%

3、发展目标

到“十四五”末，扬子江集团通过做大资产规模，达到AA+信用评级，为AAA评级奠定基础，提升投融资能级；在餐饮、酒店、会展、物业等领域力争培育1-2家上市公司、一套品牌系列。

- 餐饮食品领域，打造国内淮扬菜餐饮第一品牌；
- 旅游酒店会展服务领域，打造会展行业省内领先龙头；
- 综合开发领域，打造综合开发运营管理能力最强市属国企；
- 康养服务领域，打造本市国资行业龙头；
- 资本运作方面，打造具有产融结合优势的综合性投资集团。

4、改革目标

培育新亮点业务，在现有酒店餐饮为主业的基础上，拓展会展业务、社区商业和精品物业等新领域，形成新的赢利点；吸引新资本进入，推进2家企业混改，以会展公司和物

业公司为载体,发挥品牌优势和产业优势,引入 2-3 家央企、国企或上市公司及行业知名企业。夯实新技术支撑,加强科研和人才支撑,强化行业的智能化和数字化应用。

5、管理目标

在品牌目标方面,打造“餐饮、酒店、商业、会展、物业”等一体化扬子江品牌系,形成扬子江主品牌+10 余项子品牌。在团队目标方面,建设高质量的人才团队,加强对干部的正向激励,探索推行职业经理人制度,培育投资、商业、文旅运营、金融等专业人才;在党建目标方面,抓好党建品牌的培育,更好发挥党建工作对改革发展的促进作用,推进党建与经营管理的深度融合。

(三) 整体战略

“十四五”期间,1234 整体战略体系。

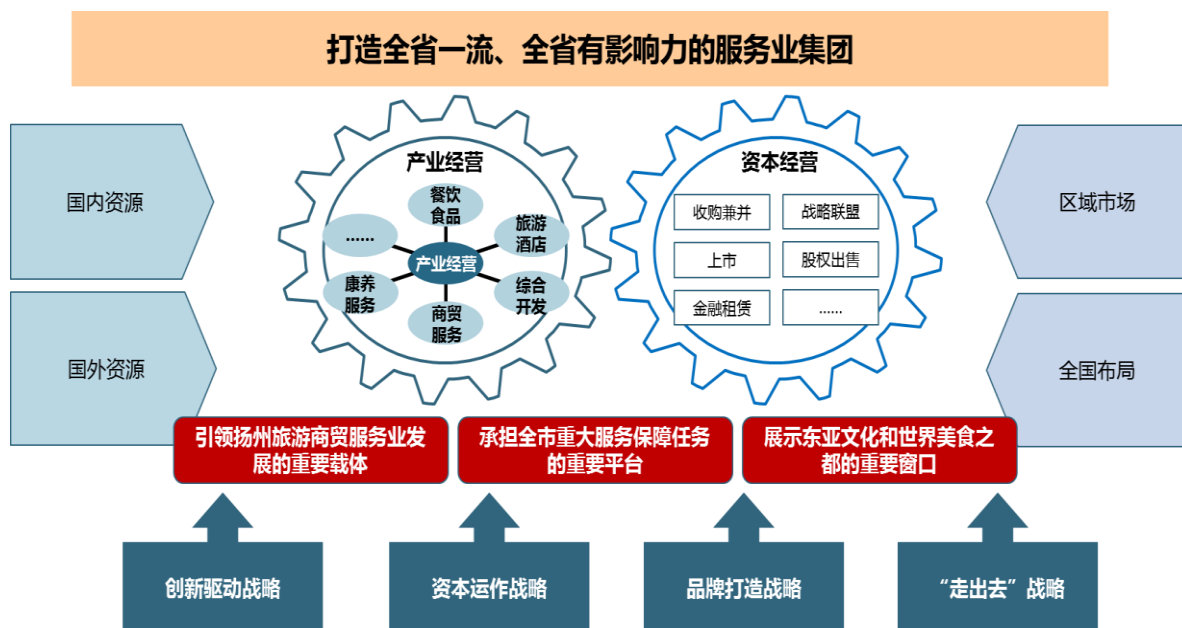


图 3：扬子江集团“十四五”1234 整体战略体系

1、聚焦一个定位

“十四五”期间，重点围绕“全省一流、全国有影响力的服务业集团”核心定位，推进全产业链布局，提升投融资与产业培育能力。

2、推进双轮驱动

集团未来发展，坚持产业经营与资本经营双轮驱动，重点围绕5大产业板块，推进金融和投资业务联动，促进产业与资本相互协同，形成集团有效的发展模式，实现集团的可持续发展。

3、坚持三大功能

引领扬州旅游商贸服务业发展的重要载体。做好扬州文化旅游名城战略对接工作，推进扬州旅游商贸服务业产业集聚和转型升级，打造会展经济龙头、综合开发运营管理标杆。

承担全市重大服务保障任务的重要平台。以更新的服务理念、更优的服务模式、更佳的服务保障，和专业、精致、高效、温馨的服务水准和组织能力做好各项服务接待工作。

展示东亚文化和世界美食之都的重要窗口。通过对中国淮扬菜博物馆及周边环境的升级改造，代表中国出征2020世博会，运作中国馆的宴会中心，搭建宣传东亚文化、展示淮扬文化的平台。围绕将冶春打造成为扬州淮扬菜点第一品牌为目标，打造扬州淮扬美食展示平台载体，擦亮美食之都金字招牌。

4、实施四大战略

(1) 创新驱动战略

深入实施创新驱动战略，发挥科技创新引领作用，完善创新管理机制，强化投资运营研究职能，明确研究方向，增强自主创新意识，培育以创新为核心的价值观。一是**加强技术研发创新**。建立健全研发投入机制，建设高水平技术研发平台，将研发投入强度、申请专利数量和工匠培育等纳入经营业绩考核。通过合作研发等方式获取外部研发资源，联合高校、企业等建立科研协作平台和产业创新联盟，构建多方协同、优势互补的创新体系。二是**推动商业模式创新**。牢固树立为客户创造价值的理念，从简单提供产品向系统综合解决方案转变，从设计环节延向全产业链发展模式转变，进一步延伸产业链、集成供应链、重构价值链。大力推进“互联网+”和产融结合、制造业与服务业融合，积极开发新产业、发展新业态、开辟新市场。三是**提升管理能力创新**。积极推进管理制度、管理架构、管理流程、管理方式等的有效变革，实现管理制度化、制度流程化、流程表单化、表单信息化。开展对标行业一流企业管理提升行动。积极推行以大数据、互联网、云计算等新一代信息技术为支撑，着力推进物流、资金流、技术流、信息流等资源整合共享。

(2) 资本运作战略

增强投融资能力，实施资本运营与产业经营相结合的发

展模式。积极推进混合所有制改革，加大市场化并购力度，发起、参与产业投资基金，充分对接资本市场，实现证券化发展。一是**构建双驱动模式**。以增强集团投融资能力为主线，实施资本经营与产业经营相结合，推进集团由产业经营向产业经营与资本营运的双轮驱动模式转变，加速实现资本扩张，帮助产业经营规模扩大和结构优化，共同为集团创造价值。二是**推进混合化经营**。通过股权聚合国有、民间、海外、金融资本，以优质项目联合产业实体资本，在二级公司和项目层面，吸引合作方开展混合经营。强化投资功能，参与组建旅游、会展、商业类产业发展基金，充分发挥国有资本放大效应。三是**实现证券化发展**。推动公司充分对接资本市场，推进餐饮食品、物业服务等业务上市发展，探索经营性资产发行证券化产品，资产实现证券化增值。

（3）品牌打造战略

打造“扬子江”强势品牌，提升产品品牌价值与知名度，强化客户对“扬子江”品牌核心价值 and 品牌个性的认知。一是**加强对现有品牌的整合和提升**，打造集团强势品牌，依托“冶春”、“西园”、“花园”、“扬州国旅”、“现代物业”等品牌基础，对集团现有品牌进行整合和集中管理，形成品牌集中优势，提升品牌影响力。二是**集中打造一批专有的品牌**，根据集团战略需求，明确品牌定位、内涵及品牌组织架构，统一品牌管理，利用合理的宣传、传播模式对

品牌进行打造，提升集团品牌形象，带动产品及服务价值提升，使品牌成为集团核心竞争优势。

（4）“走出去”战略

加快拓展外部市场，提升扬子江集团在全省、全国、全球的影响力。一是**外部市场拓展**。巩固现有外部市场业务并发展，以酒店、餐饮和会展业务为主导，以项目为依托，通过与政府、本土企业开展合作，提升在长三角区域竞争力、影响力和市场地位，实现市内、市外市场的同步覆盖。二是**并购走出去**。围绕做强旅游和会展产业链，通过兼并、入股、业务合作等方式巩固并拓展业务规模和业务范围，迅速拓展外部市场。三是**协同走出去**。利用现有酒店、旅游、餐饮等方面的服务品牌和资质优势，抓住机遇，与城控集团、建工控股、科教集团等兄弟国企抱团走出去。

四、业务创新发展策略

围绕旅游商贸服务价值链，推进产业经营与资本经营双轮驱动，实现“5+1”业务布局，形成五大产业板块加资本经营平台。

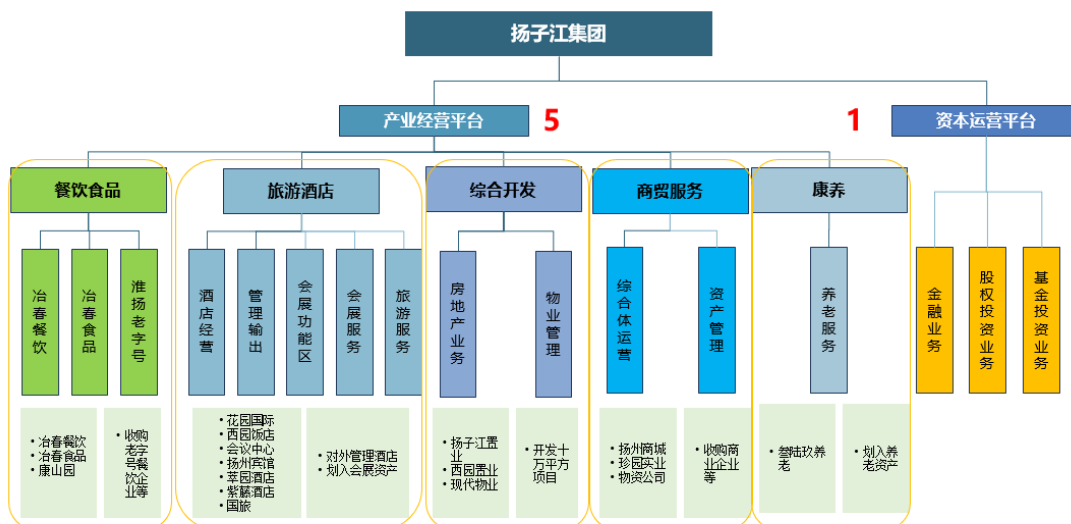


图 4：扬子江集团“十四五”期间“5+1”总体业务布局

（一）放大餐饮食品招牌，服务美食之都建设

1、发展目标

餐饮食品板块主要包括治春餐饮、治春食品、老字号品牌运营等业务，是集团的核心业务之一。

到“十四五”末，该板块资产总额 12 亿元，实现营业收入 8 亿元、利润 0.5 亿元。

表 3：餐饮食品板块财务指标预测(单位：亿元)

企业（主体）	指标类型	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年
治春餐饮、治春食品、康山园	总资产	4.06	5	6	7	9	12
	营业收入	2.38	3.4	4.5	5.7	6.4	8
	利润总额	-0.68	-0.3	0	0.1	0.3	0.5

说明：治春食品、治春餐饮计划投入 1 亿元，计划并购老字号餐饮企业增加资产 2-3 亿元。2025 年治春食品实现营收 4 亿元，治春餐饮、老字号企业分别实现营收 2 亿元。

2、实施路径

（1）深化“中央厨房+”模式

积极争当“食品百亿产业”融合发展标兵，通过“中央

厨房+”模式的再造与深化，通过基地化采购、规模化生产、标准化研发、连锁化发展、全网立体营销等路径，进一步建强拓宽一二三产业融合发展链条，助力扬州打造华东地区的“中央厨房”。

一是深化“中央厨房+连锁门店”模式。随着连锁餐饮门店的不断扩张，菜肴口味不稳定、人工成本偏高、食品安全风险增加等问题逐渐暴露，通过中央厨房统一采购原物料、统一加工成半成品、统一服务和配送，提升餐饮食品的标准化和规模化运作。

二是拓展“中央厨房+B 客户模式”。与集团商圈街区、物业社区服务进行资源整合嫁接，积极向政区、厂区、校区、商区、社区开拓团餐市场，加大对会议餐、活动餐、团体餐、门店餐饮的营销力度，通过高品质餐饮打通团餐市场，保证在 B 端客户市场的领先地位。

三是开展“中央厨房+C 客户模式”。加大对家庭需求的盒装净菜、盒装配菜、盒装预制菜肴、主食等方面的研发与标准化发力，利用新媒体、自媒体、网红 IP，促动销售提升，同时利用原有 B 端业务的营销场地逐步扩展到在居民区自建生鲜便利店或直接到家，采用线上和线下下单，企业物流和第三方物流共同配送，逐步拓展 C 端市场。

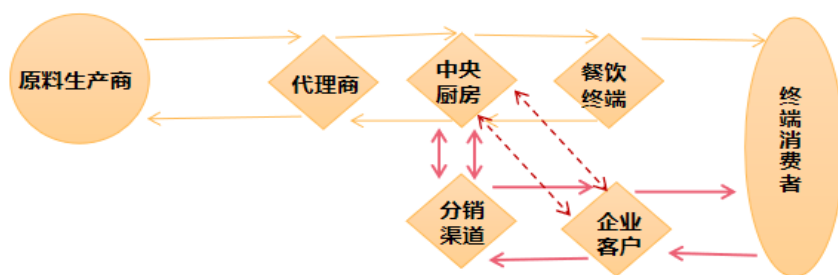


图 5：食品餐饮业务产业链分析

（2）注重产品研发与创新

立足淮扬菜的特色特点，深度挖掘运河文化、历史底蕴，不断创新淮扬菜品，深化“高雅、精致、融合、时尚、养生”的淮扬菜基本文化元素，制造餐饮新亮点。

一是开发高端淮扬文化宴席。以历史典故、文人韵事为切入点，根据诗词、小说典籍等还原菜品，不断创新提升“红楼宴”“八怪宴”等高档淮扬美食，用淮扬菜品讲述扬州历史，传承运河文化。

二是标准化推进家常菜肴。借鉴连锁快餐模式，精选出一批符合现在人们快节奏生活的品种，在保证菜品质量的前提下，把它们进行组合，打造一批能够迅速推广的产品，形成传统淮扬菜系的网红气质。

三是开展跨界融合。将有丰富内涵的老字号与年轻人追求潮流、时尚的需求相融合，进行老字号跨界，在东关街、御码头、皮市街等景区周边和老街内开设“YE”咖啡，打造“淮扬点心配咖啡”的新潮组合，延伸出中西合璧的混搭风尚，增加对年轻人的吸引力，用更为时尚方式讲述运河文化。

四是制度化研发机制。成立食品研发小组，定期推出 3-4 道创新菜，用文字、图片、成本制定量化标准，充分发挥大厨的创作性和积极性，打造具有针对性、时令性、地方性的创新型淮扬菜肴。

（3）资本化打造老字号品牌群

随着国潮文化的兴起，中华老字号餐饮品牌的价值不断被放大，通过一系列的资本运作构建老字号餐饮美食群，创新国潮新品。

一是开展反向混改。充分挖掘淮扬老字号品牌资源，扩大餐饮品牌线，横向丰富餐饮食品品牌链，探索并购共和春、酱菜品牌三和四美、维扬豆制品等传统食品品牌，实现餐饮资源的整合。

二是推动“冶春”上市。成立上市推动工作小组，定期和中介机构进行对接，逐步解决上市过程中的难点，注重提升整体盈利水平，理清内部管理关系，稳步迈向上市。

三是积极引战混改。在食品制造领域加快扩张步伐，尝试与巴比馒头、早阳食品等知名餐饮企业开展股权合作和项目合作，借助对方规模优势、资本优势和管理优势实现食品板块的腾飞。

（4）积极服务“世界美食之都”建设

扛起“世界美食之都”餐饮服务大旗，推进集团美食产业集聚发展，为进一步做响扬州美食品牌，扩大扬州世界美

食之都影响力做出贡献。

一是把握双循环外部机遇加快打造世界影响力。借助冶春入驻 2019 年北京世界园艺博览会的经验，积极融入园博会、世博会等世界性平台，围绕冶春品牌打造，不断提高美食文化形象。进一步做好冶春迪拜世博会项目的运营，为世界各地游客展示博大精深的中华美食文化，积极打通国内及双循环，并借鉴世博会经验，在“一带一路”沿线国家布点门店工作。

二是打造淮扬美食载体。通过打造特色美食街，实现淮扬菜餐饮品牌的集聚，吸引国内外知名餐饮及相关企业的布点，丰富餐饮市场供给，实现美食休闲一条龙服务。推动老字号集聚区建设，集中呈现扬州老字号品牌的历史渊源和技艺传承，丰富文化特质，提升老字号魅力。

（二）创新旅游酒店经营，推动文旅名城发展

1、发展目标

旅游酒店板块主要包括酒店管理与运营、会展服务等业务，是扬子江集团的核心业务，也是主要营业收入来源。

到“十四五”末，该板块资产总额达到 22 亿元，实现营业收入 6 亿元、利润 0.3 亿元。

表 4：旅游酒店板块财务指标预测(单位：亿元)

企业（主体）	指标类型	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年
花园、西园、会议中心、扬宾、萃园、	总资产	9.3	10.23	11.25	12.38	15	22
	营业收入	1.99	2.8	3.3	3.8	4.5	6

紫藤、扬州国旅等	利润总额	-0.26	-0.1	0	0.1	0.2	0.3
----------	------	-------	------	---	-----	-----	-----

说明：拟对酒店投资改造约 6 亿元，酒店每年营收平均增长 8%，会展经济十四五期间增加营收 1 亿元。十四五期间旅游酒店实现止亏盈利。

2、实施路径

(1) 打造酒店品牌群

以现有酒店为基础，通过集团内部的资源整合，打造集团内酒店面向不同受众群体的酒店品牌系，形成多品牌、多层次、多体系的发展战略，逐步构建起涵盖高端商务酒店、精品商务酒店、休闲旅居酒店、主题文化特色酒店、长住公寓服务酒店的品牌体系。

基于现有酒店物业，打造差异化的扬子江特色酒店集群：

- 西园饭店定位于豪华高端酒店，以世界一流水准为目标，融入大运河文化内涵，为客户提供酒店全服务。客群定位于高端商务、休闲旅游客人及精英会议人群，产品主打营造花园式典雅的舒适氛围和环境，提供一流的设施与服务。
- 扬州宾馆定位于展现扬州特色的中高端精致服务酒店，客群定位于追求特色的中高端休闲旅游人群。以舒适的酒店环境为依托，打造特色的装修风格，为顾客提供高性价比的品质服务。
- 花园国际大酒店、明月湖酒店、萃园酒店、紫藤园酒店定位于精品商务会议酒店，主要面向商务、会议及休闲旅游人群，酒店以现代化设计，营造品质感和舒

适个性的空间。

针对未来酒店业发展趋势，重点打造新生酒店品牌丰富扬子江酒店品牌矩阵：

- ▶ 主题文化特色酒店，以文汇阁景区复建为契机，深度挖掘淮扬文化，提取精华部分融入酒店设计和运营当中，围绕景点片区打造以运河文化为主题的特色酒店，为消费者提供更有品质更有个性化的住宿服务，让宾客更能体会酒店文化的韵味。
- ▶ 长住公寓服务酒店，随着扬州旅游资源的不断挖掘放大，运河文化的逐渐丰富使得游客在扬州的停留时间不断拉长，公寓式服务酒店就能满足长时间居住中“家”的感觉。集团充分发挥扬子江品牌优势，通过完善功能配套、布草、备品等打造公寓式酒店，打造扬州市市场上独一无二的长住型服务酒店。

（2）加强品牌营销推广

多形式、多渠道宣传扬子江集团酒店品牌，利用线上线下相结合的模式，配合酒店销售开展单项产品的联合推广，实



施大规模的市场推广，提升扬子江品牌的知名度，增加酒店订单量。（图6：酒店业务产业链分析）

一是关注酒店业传统营销模式，发力集团销售。通过与世界500强、国内外大型企业和主要旅行代理商建立业务合作关系，签订住房协议或分销协议，增加酒店客源，成为酒店业务稳步增长的动力。抓住扬州“烟花三月”经贸文化旅游节、世界园艺博览会等机遇，强化商务接待能力，增加团体销售能力，转化为客源。

二是发力线上营销，增加获客渠道。随着信息越来越扁平化，信息获取的渠道多、速度快，利用自媒体平台流量优势获取客流量是未来关注的重点；对于特色文化酒店，尝试开展有爆点、有故事、有剧本的短视频营销；邀请网络大V、KOL来酒店试睡推广，借助其自身影响力，实现品牌推广；借助UGC平台，邀请客户写酒店攻略，通过用户渠道进行酒店营销。

三是尝试开展会员计划，增加用户粘性。自主开发电子商务系统，利用微信公众号、微信小程序等构筑自有营销平台和会员平台，加快实现客源导流，降低营销费用，增加线上渠道收入。同时统一集团酒店品牌管理，增强品牌辨识度，为集团范围内的酒店设置常旅客奖励计划、积分奖励等活动，提高客户复购率。



图 7：网络平台及会员计划构建

（3）适时开展并购加速发展

疫情影响下酒店业市场更迭加快，单体酒店和中小酒店集团生存空间逐步受到挤压，大型酒店管理集团凭借其优秀的运营管理水平，集团整体的资金保障支持，抗风险能力和疫情后恢复能力明显强于单体酒店和中小酒店集团，因此趁此机会加速并购步伐，实现集团酒店整体规模的提升。

一是优先寻找省内单体酒店标的。目前单体酒店数量庞大，且一般带有优质自持物业、租金红利、地理位置优越等优势性资源，对于借助单体酒店实现规模化扩张与生态布局具有一定优势。

二是积极引入外部优质战投。对接央企、长三角国企、优质名企资源，借助外部的品牌优势、当地的市场优势、先进的管理理念等进一步帮助集团打开市场，实现规模与运营质态的双提升。

三是以并购方式实现控股上市。受益于注册制、科创板等一系列金融政策的放开，资本市场的活跃度不断提升，国资纷纷入场开展资本运作，而酒店旅游板块进入周期性复苏

前期，扬子江集团抓住这一时期，积极对接潜在合作对象，推进上市进程。

（4）大力拓展会展服务业

强化会展产业链上、中、下三大环节的专业服务能力、信息化能力和产业链协同能力，形成会展产业集聚。积极培育会展业新技术、新业态、新模式，鼓励会展场馆单位、宾馆酒店、景区及周边购物中心之间在会展活动的组织过程中形成合力，发挥整体联动效应，拉动会展消费。

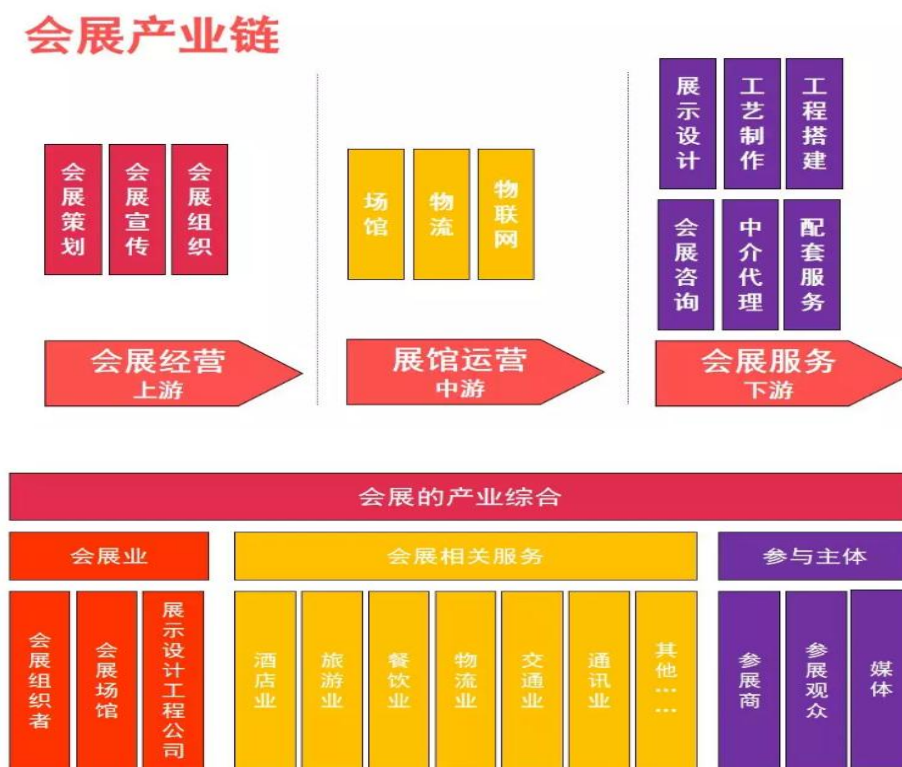


图 8：会展服务产业链分析

一是加强会展产业基础设施建设。包括会展场馆以及与其配套的住宿、交通等城市基础设施。在会展产业基础设施建设方面，会议中心拥有以扬州会议中心为代表、多个会议酒店构成的适合不同规模会议的会议设施。随着未来会展市

场的进一步扩大，会议中心可以采用自持或租赁的方式获取更多的以星级酒店、经济型酒店、度假酒店和非标准化住宿酒店为一体的接待设施，提升会展业务的接待能力。

二是加强会展项目市场培育。会展项目的来源分为外部招商项目以及根植于区域资源优势的原创项目。当前的会展项目以本地项目为主。会展项目市场培育方面，会议中心要加强“双招双引”的力度，持续引进与扬州市优势产业和重点发展产业相对应的会展项目。通过混改等形式，积极引入上海等一线城市的优秀会展公司资源，为扬州会展市场注入新活力。

三是打造“一心五片区”的“会展+”生态圈。以明月湖公园为中心，打造会展商务活动区、体育休闲养生活动区、文化教育活动区、繁华商贸购物活动区、居民宜居生活区等五大功能片区，着力培育会展场馆、会展酒店、高端旅游业、科教文卫、现代商贸、现代房地产开发等新型行业的创意集聚发展。

四是加强品牌建设与“轻资产”输出。会议中心要坚持市场化驱动、差异化特色、国际化视野、高能级资源的运营原则，在设计水平、产业发展、服务能力等方面全面对标国内外领先的会展公司，打造独具特色的会展品牌，为将来向扬州市以外城市拓展业务做准备。

案例 1：东浩兰生：布局会展全产业链

上海东浩兰生会展（集团）有限公司会展业务作为三大核心业务之一，横跨展会组织、展馆经营、会议赛事活动、会展服务等会展全产业链，以专业化的会展品牌为上海“国际会展之都”的建设贡献自己的力量。

一是打造会展全产业链。东浩兰生通过打造会展全产业链的，业务涵盖了展馆运营、展览组织、会议活动赛事、会展服务等会展产业链核心业务，是首批通过“上海品牌”认证的会展企业，拥有中国国际工业博览会、上海国际广告技术设备展览会、上海国际绿色建筑建材博览会、上海国际照明展览会等 4 个 UFI 认证展会，经营管理的上海世博展览馆也是 UFI 认证展馆；

二是积极获取会展项目。东浩兰生作为市属国企，积极承接上海市重大项目，积极参与筹办进博会，自主承办中国品牌日，世界人工智能大会，中国人力资源技术大会，上海国际马拉松等知名品牌项目，打造上海国际广告节。

三是积极“走出去”。为进一步拓展业务规模，东浩兰生会展集团积极推进展馆管理“走出去”战略，与南京空港会展小镇签订委托管理协议。

（5）创新旅游服务

由于个体对旅游产品和服务偏好差异大，且游客对传统路线产生审美疲劳，标准化产品难以符合游客出行需求，个性化、体验式的定制型深度游成为未来发展的新趋势。

一是打造红色培训品牌。积极与国资委、宣传部、司法局等委办局沟通合作，大力拓展国有企业客户，做好革命历史教育、党史文化教育等相关红色培训业务，开发出一系列红色精品路线，不断扩大业务范围。继续深化创新业务发展，充分发挥红培基地扬泰地区唯一合作伙伴的优势，用井冈山基地“讲述红色故事，传承红色基因”，提升公司在扬泰区域的影响力。

二是开发研学旅游路线。作为泛游学概念中的细分领域，

研学旅行已经成为中小学基础教育课程体系中综合实践活动课程的重要组成部分，加快与学校、培训机构等主体的对接，通过与景区的紧密合作定向开发研学产品，充分发挥创意，将教育和旅游相结合，开发出不同主题、不同时间段、不同特色的真正满足学生和家需求的产品。

三是探索发展康养旅游。围绕“养生、养心、养老”的大健康领域需求，与国内一线疗养基地、体检中心、保险机构等合作，开发涵盖旅居、理疗、游乐等多个不同类型的旅游产品。加大与医院、养老机构、养身场所等机构的交流，以项目合作等方式开拓消费端市场。

四是强化品牌认知。扬州国旅利用好江苏省省级文明单位、扬州市四星级旅行社的品牌荣誉，一方面在中心区域打造旗舰店，提升品牌形象和品牌认知，一方面积极下沉县级市抢占市场，不断扩充门店的数量。推动商城的转型，以“家居”为切入点，围绕其开展相关的生态运营，将商城打造成综合性的商业综合体。

（三）提升综合开发能力，打造城市综合地标

1、发展目标

综合开发板块主要包括房地产开发和运营、物业管理、文旅项目开发、综合体运营等业务，是服务集团主营发展的重要支撑，也是对主要的业务有益补充。

到“十四五”末，该板块资产总额达到 25 亿元，实现营业收入 4 亿元、利润 0.2 亿元。

表 5：综合开发板块财务指标预测(单位：亿元)

企业（主体）	指标类型	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年
置业公司、现代物 业	总资产	12.44	13.68	15	16.56	20	25
	营业收入	1.58	1.5	1.5	2	3	4
	利润总额	-0.07	-0.3	0	0.1	0.1	0.2

说明：置业公司十四五期间计划开发一个 8-10 万平方米的项目；现代物业十四五末力争实现营收 0.8 亿元。

2、实施路径

（1）推进综合开发业务模式

在发挥自有优势的前提下，走借牌借智借力之路，将现有地产业务进行升级，打造文旅综合开发服务商，通过与引进战略合作方，不断催生新产品、新模式、新业态、新品牌，为高质量发展蓄势聚能。



图 9：综合开发产业链

（2）打造“扬州美食综合体”新地标

着眼于擦亮“世界美食之都”金字招牌，充分挖掘发挥淮扬文化天赋优势，对标成都、顺德等世界美食之都运作经

验，以扬子江集团为主导，联合区级政府、本地餐饮品牌等，高标准建设扬州美食之都集聚区，打造“扬州美食文化一站式体验综合体”，坚持形态、业态、文态、生态“四态融合”提升整体品质和能级，通过强化文商旅融合，做好能级提升、城市更新、综合管理等。同时积极投资建设增量新商业载体，规划设计扬州美食一条街、精品购物一条街等特色街区。逐步形成扬州淮扬饮食文化新地标，使之成为集团地产、酒店、商贸板块转型升级和融合发展的新契机。

（3）打造构筑扬城文旅新高地

有序推动文汇阁复建工作，统筹考虑西园饭店、冶春、扬州宾馆、丰乐上街等片区整体改造和提升，增强该地段的消费承载力，再现历史文化胜景。在卢氏盐商古宅庭院之中，运用科技手段，拓宽中国淮扬菜博物馆载体容量和文化内涵，打造集展示表演、文化交流、厨艺学习等功能于一体的平台，并在现有博物馆区域打造名宴品鉴体验区，高品质打造美食之都文化平台载体。卢氏盐商“退商还旅”，提升改造中国淮扬菜博物馆，着力打造两大文旅新高地。

（四）做优商贸服务业务，推进服务业态升级

1、发展目标

商贸服务板块主要包括扬州商城、珍园、物资公司业务，是集团未来业务的增量之一。

到“十四五”末，该板块资产总额达到 25 亿元，实现营业收入 2 亿元、利润 0.5 亿元。

表 6：商贸服务板块财务指标预测(单位：亿元)

企业（主体）	指标类型	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年
扬州商城、珍园实业、物资公司	总资产	13.1	14.4	15.8	17.4	19.2	25
	营业收入	0.52	0.73	1.3	1.5	1.7	2
	利润总额	0.43	0.4	0.4	0.5	0.5	0.5

说明：十四五期间计划并购 1-2 处商业综合体项目，增加资产 8 亿元。

2、实施路径

（1）推动业态提升

一是加强规划设计。按照“统一管理、统一规划、统一经营”的思路，对存量扬州商城、珍园等存量业务进行统一策划，改变重租金、轻业态的传统观念，提升租户整体管理水平，导入优质品牌，推进租赁业态优化，力争实现商业房产资源组合最优化和获取经济收益最大化。

二是开展主题营销。以扬子印象街区打造为契机，联合集团范围内的其他子公司开展主题营销，通过购物中心、智能化家电、餐饮等商户打造形成业态互补，以“扬子印象”等品牌统一开展营销活动，做强商业物业运营。

三是加强品牌建设。提升现有品牌形象和品牌认知，积极推动商城的转型，以“家居”为切入点，围绕其开展相关的生态运营，将商城打造成综合性的商业综合体。

（2）推进联动发展

一是加强与外部的合作。积极探索混合所有制改革，改

善现有的薪酬模式，不断激发员工的工作积极性。商城加强与上游品牌的联系，通过签约一批头部家居品牌，绑定品牌方进行市场扩张。积极探索收购有一定优势和竞争力的商业企业，做大做强商贸服务。

二是开展集团内部联动。整合集团内部的资源，与酒店、餐饮和旅行社等形成联动发展，促进各业务板块的联动发展，抱团最大扬子江的业务。

（五）大力布局康养服务，营造宜居颐养环境

1、发展目标

康养服务板块主要包括养老综合体的建设、养老服务运营等业务，是集团的重点培育业务，也是未来主要发展方向之一。

到“十四五”末，该板块资产总额达到 8 亿元，实现营业收入 0.7 亿元，实现盈亏平衡。

表 7：康养服务板块财务指标预测(单位：亿元)

企业（主体）	指标类型	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年
参陆玖养老	总资产	-	0.015	0.015	2	5	8
	营业收入	-	0.085	0.1	0.3	0.5	0.7
	利润总额	-	-0.06	-0.05	-0.04	-0.02	0

说明：康养产业作为现阶段需要政府扶持的产业，拟请政府无偿划入（或由置业公司建设含养老内容的房地产项目）一处有约 150 张床位，净资产约 2 亿元的项目，支持集团康养产业的发展。

2、实施路径

（1）打造养老模式“扬州样本”

一是优化运营模式。加强与常州三六九养老服务集团的合作，推进对外收购，提升养老载体的规模。进一步细化养老服务全流程，利用食品餐饮和酒店经营的综合服务优势，针对性提升日常护理、居家护理、特殊看护、饭食递送、病例管理等运营流程的管理服务水平。

二是开展特色养老服务。积极对接上海、南京等老龄化程度高的长三角城市，推进长三角区域养老一体化服务协作，对接养老产业资源，加速城市间生产要素流通、养老产业联动，为对接城市老年人提供异地养老、旅居养老等特色服务。

（2）搭建“宜居颐养之城”综合服务平台

依托集团地产开发、资本运作、物业服务、中央厨房、团餐运营等“产品+服务”的整合能力，与中国旅游集团、中信泰富等知名央企开展文旅、颐居项目合作，打造扬州独树一帜的养老产业生态，承担好扬子江的国企责任。

（3）强化康养人才队伍建设

一是强化人才招引。与扬州大学、江海学院等一批综合实力强的高等院校、职业院校开展合作，建立康养专业人才培养基地，通过开展校内实习、课堂实践等方式为康养服务储备一批年轻有干劲的后备团队。

二是建设技能培训圈。与职业院校、企业和培训机构开展合作，加强对员工队伍的教育培训，提升专业职业技能，同时借助其平台发掘优秀人才，不断扩充人才队伍。

（六）强化资本运作功能，实现产融结合发展

1、发展目标

资本运作平台主要是集团开展融资、股权投资、基金投资等资本运作的载体，是保障集团高质量发展的重要环节。

到“十四五”末，该板块（含金融集团）资产总额达到100亿元，实现利润3亿元以上。

2、实施路径

（1）完善融资体系建设

一是**拓展融资渠道**。巩固间接融资渠道，与区域内主要银行保持良好的合作关系，保障银行信贷的规模，同时争取银团贷款、政策性银行贷款。积极探索直接融资，适度扩大负债比例，利用金融集团持股优势，除了传统银行贷款，积极开展多品种、多形式的直接融资，形成超短融、短融、中票、可交换债、公司债、永续中票、永续公司债等完整的融资体系。

二是**创新融资方式**。积极开展ABS、CMBS等证券化方式融资产品的研究，将集团内房屋、商业不动产、酒店等丰富的物业资源进行资产证券化，提升融投建一体化能力。

三是**科学融资组合**。实现长期融资与短期融资相组合，项目性质和资金特性相结合，采用资本金注入、股权信托、保理、股权收益类理财产品等为项目提供流动性支持，实现资金分阶段退出，实施项目全周期投融资的精细化管理。

（2）积极推动下属企业上市

一是**聚焦核心主业打造上市平台**。餐饮食品板块，以“冶春”品牌为基础，放大中央厨房的标准化和规模优势，逐步提升冶春食品的产业规模和区域竞争力，深度挖掘百年品牌价值，冶春餐饮做好高端宴席、家常菜、小吃点心，提升盈利能力，将“冶春”走向全国、走向世界。

二是**培育上市后备企业**。综合开发板块，走轻资产扩张之路，增强现代物业公司实力，在商住、政企、学校、体育场馆、园林景区等多种业态服务项目基础上延伸拓展综合开发产业链，争取实现新三板挂牌。

（3）构建扬子江基金群

一是**积极参与国资基金**。利用自有资金，与省属、市属国企充分协同联动，服务扬子江产业转型发展，在获得项目投资回报的同时，通过与业内领先的基金管理公司的委托合作，逐步培养自身投资管理团队。

二是**成立自有基金**。发挥资本纽带作用，撬动社会资本，放大国有资本，实现价值挖掘与创造，构建保值增值长效机制。围绕扬州文旅产业发展，尝试与金融集团、运河文化公司共同发起设立文旅产业基金，重点投资文化挖掘、老字号传承与发展、旅游等相关项目，助推集团不断夯实和延伸产业链。

（4）有序推进资产管理

打造专业化资产处置平台，对于低效、非经营性资产加快盘活处置、退出；对于经营性资产推进资产重组与战略合作；对于战略匹配高资产推进战略持有与培育扶持；对于优质资产进行资产证券化、推进上市发展。

（5）支持金融集团创新发展

金融集团以“服务地方发展、服务实体经济”为中心，以“构建政策金融主渠道，打造地方金融主力军”发展定位，重点聚焦金融和类金融业务发展。扬子江集团要发挥股东功能，借助资金与信用评级优势，支持金融集团延伸产业链，在现有业务基础上，逐步推进业务范围涵盖银行、证券、保险、信托等金融机构，以及资产管理、融资担保、产权交易等类金融全产业链覆盖，建立起门类齐全的地方综合金融服务平台。金融集团将重点布局小微金融板块、PE和创投板块、资产管理板块。未来金融集团将着力打造一站式综合金融服务平台，构建完整的“资金端-投资端-资产端”金融闭环生态。

“十四五”重点任务战略作战地图

投资运营价值链		集团本部	酒店住宿	食品饮料	综合开发	旅游商贸	康养服务
融资体系	间接融资	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 巩固银行信贷 ➢ 争取银团贷款、政策性银行 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 加强资金集中管理，提升资金使用效率 ➢ 为所属企业解决资金困难、降低融资成本、化解经营风险 ➢ 提供担保支持，服务产业发展，推进企业转型升级 				
	直接融资	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 适度扩大负债比例，提升资产规模，借助企业债、公司债、债务融资工具 ➢ 创新基金融资、股权融资 					
产业投资	股权直投	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 完成功能性投资任务 ➢ 提升市场化投资能力 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 通过战略引领、资源配置、产业培育等，提升产业链现代化 ➢ 重点支持所属板块企业延伸产业链、完善生态链 				
	基金投资	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 发起设立文旅产业投资基金 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 与金融集团、运河文化公司共同发设立文旅产业基金 ➢ 发挥基金投资纽带作用，实现重点产业链延伸 				
	项目投资	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 统筹项目方案设计、投融资计划 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 会展综合体开发建设项目 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 世博会中国馆冶春餐厅 ➢ 特色美食街 ➢ 老字号集聚区 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 扬州美食综合体 ➢ 文汇阁景区 ➢ 淮扬菜博物馆 		<ul style="list-style-type: none"> ➢ 文旅、颐居项目合作
资产管理	股权管理	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 强化股权管理和股权分红 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 强化对优质企业股权管理，落实股东权益 ➢ 对于低效股权、僵尸企业及时退出 				
	资产管理	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 打造成不良资产的专业化处置平台 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 通过接收、经营、代管、出售及市场化重组等手段化解不良资产、处置低效资产、盘活优化存量资产 				

投资运营价值链		集团本部	酒店住宿	食品餐饮	综合开发	旅游商贸	康养服务
资本运营	引入战投	<ul style="list-style-type: none"> 积极对接央企、长三角国企、优质民企资源 	<ul style="list-style-type: none"> 锦江国际 金陵酒店 东浩兰生 	<ul style="list-style-type: none"> 巴比码头 早阳食品 东园集团 		<ul style="list-style-type: none"> 旅行社混改 	<ul style="list-style-type: none"> 常州三六九养老服务集团
	反向混改	<ul style="list-style-type: none"> 围绕三都三城打造，开展市场化并购 		<ul style="list-style-type: none"> 共和春餐饮 三和四美酱菜 维扬豆制品 			
	上市发展	<ul style="list-style-type: none"> 推进 1-2 家上市公司 	通过并购方式控股上市	冶春餐饮+冶春食品上市			
创新研发	技术研发创新	<ul style="list-style-type: none"> 将研发投入强度、新增高新技术企业和重大科技项目等纳入经营业绩考核 	<ul style="list-style-type: none"> 各板块研发投入按考核要求稳步增长 建设高水平技术研发平台、申请专利数量等 高级技师、工匠培育 				
	商业模式创新	<ul style="list-style-type: none"> 开发新产业、发展新业态、开辟新市场 	<ul style="list-style-type: none"> 从简单提供产品向美好生活方式综合解决方案提供 中央厨房+模式 跨界融合：“Ye”咖啡、扬子江数字平台 创新菜品研发 				
	管理创新	<ul style="list-style-type: none"> 实现管理制度化、制度流程化 流程表单化、表单信息化 	<ul style="list-style-type: none"> 人力培育：与西部地区职业学校展开合作；师徒带教、大师工作室； 激励机制：薪酬持续增长；市场化选聘经理人；员工持股计划 组织架构：前中后+党群条线、四大管理中心建设 				

五、深化内部改革举措

（一）强化党的领导，全面推进从严治党

1、加强政治建设，夯实党建基础

按照新时代党的建设总要求，始终坚持党的领导，加强党的建设。探索将集中学习、个人自学、专题研讨、学习交流、辅导讲座、党员领导干部上党课、联组学习等有机结合起来的有效形式，切实提高学习效果。把加强党的领导和完善公司治理统一起来，明确和落实党组织在公司法人治理结构中的法定地位、党委对重大事项的前置审议程序，党委会与董事会、总经理的权责边界，完善党组织议事规则，研究探索基层党总支、党支部参与企业重大决策的有效方法。完善并落实基层党建工作责任制，落实“四个同步”、“四个对接”要求，形成党建工作“明责、履责、考责、问责”的责任闭环；完善党建带群建工作机制，推动党建工作和群团工作系统化、制度化、规范化建设；探索拓展党建共建联建的新方法、新途径，以共建推进共同发展，以联建促进质量提升。

2、全面从严治党，营造廉洁环境

深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想作为首要政治任务，增强“四个意识”，坚定“四个自信”，做到“两个维护”，深化细化全面从严治党“四责协同”机

制，建立健全问题梳理、责任分解协同机制，责任联动、压力传导协同机制，监督考评、责任追究协同机制，并向基层延伸，层层传导、层层落实。明确职责权限、职能划分，建立健全相应的工作机制。围绕权力运行各个环节，强化政治监督和日常监督，实事求是运用“四种形态”，完善发现问题、纠正偏差、精准问责有效机制。夯实基层基础工作，深化党员教育管理和监督，推动整体作风转变、效能提升，开展专项治理工作。

3、推进卓越党建，打造党建品牌

探索构建集团卓越党建管理模式，把党组织内嵌到公司治理结构之中，把党的工作与企业的生产经营有机融合在一起。以坚持党对国有的领导、坚持与国企改革同步谋划、坚持“融入中心、嵌入发展”开展工作、坚持遵循企业发展规律的原则，通过“顶层式设计、项目式管理、闭环式推进、网络式监督、绩效式考核”五式工作法，形成规划、组织、领导和控制的全过程党建管理模式。结合实际制定党建品牌创建实施计划，运用主题实践、阵地建设、党群共建、融合创新、典型示范五大载体，创建党建活动项目，完善对党建品牌创建情况的跟踪管理，真正做到创建、保持，巩固、提升相结合。积极探索混合所有制企业加强党建的有效途径，实现混合所有制企业党建工作做到“有组织、有活动、有作用、有影响”。

（二）优化治理体系，持续提升管控能级

1、提升公司治理能力

完善公司治理制度建设，修订公司章程、决策主体议事规则、细化“三重一大”事项，实现公司治理主体之间有效分工、高效运作，通过流程细化和信息化手段，实现制度实施的可复制、可追溯、可分析，形成结构合理、层次分明、衔接有序的制度体系。设立董事会专业委员会、引入外部董事，依法落实和维护董事会行使重大决策、选人用人、薪酬分配等权利，增强董事会的独立性和权威性。深入推行集团和重要子公司“外派内设、内外结合”的监事会制度，建立与内控、内部审计有效协同的监事会工作体系。

2、优化整体组织架构

“十四五”期间，集团管理以强总部、做实业务板块为目标，突出定战略、抓队伍、配资源、控风险等核心职能。

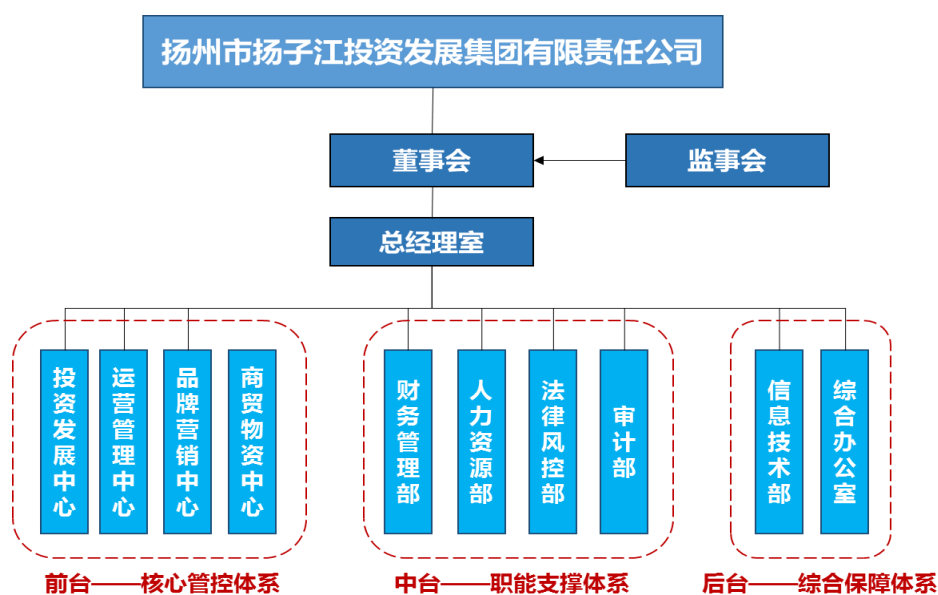


图 10：集团总部组织架构建议

一是强化核心管控条线。设立四大管理中心。投资发展中心以现有投资管理部为基础，强化对外投资计划、投后股权管理、企业战略发展规划等功能；运营管理中心以现有运营管理部 and 集中采购办为基础，整合开发管理部的工程招标、安全生产和管理功能，突出对子公司的运营管理和考核；品牌营销中心以现有营销部为基础，突出品牌打造和总体对外市场拓展功能；商贸物资中心由原商贸物资部调整所设。

二是优化职能支撑条线。将财务部调整为财务管理部，强化市场化融资能力，提升资本运作能级；将运营管理部培训管理类职能调整到人力资源部功能，打造集团集约化人才培养体系；将法律事务部调整为法务风控部，提升风险防控能力。

三是完善综合保障条线。以现有办公室、编辑部为基础，设立综合管理部；将信息化办公室调整为信息技术部，负责集团整体的数字化转型工作。

四是做强党群工作条线。负责做好党工团相关工作纪委办加强监管，同时联合外部监事，形成大的监管体系，彼此协调，减少国有资产损失，实现国有资产保值增值。

3、完善三层管理机制

按照“资本运营上移、实体经营下移”的发展思路，集团采取三级管理模式，形成定位清晰、权责明确的“集团总部资本层——二级集团企业资产层——三级下属企业经营

层”三级架构，做到“管好国有资本、释放企业活力、监督治理高效”。集团公司（总部）作为一级企业，核心职能集中在“战略管理”、“资本运营”和“风险控制”上，通过对三方面的强化，加强总部在战略管理、重大问题决策、预算与考核、风险控制等方面管控职能建设。根据业务板块定位，建议重组设立精品酒店集团、食品餐饮集团、综合开发、商业服务等二级专业化集团或公司。综合考虑子公司的功能定位、股权占比、业务发展成熟度等情况，针对性的选择管控模式（财务型管控、战略型管控、操作型管控等），明确授权范围及母子公司权责界面。

（三）加强人才建设，健全激励约束机制

1、完善绩效考核体系

建立健全完善以发展战略为引领，业务目标为牵引，业绩提升为导向的全员绩效考核体系。在集团层面，针对领导人员根据选任方式，分类明确考核指标；对业绩优、贡献大的所属企业领导班子成员和集团员工给予必要的物质奖励和精神激励。在子公司层面，结合业务发展特点，实行差异化的绩效考核体系，发挥考核的指挥棒作用，激发子公司内在发展动力，分类明确各子公司考核指标，通过签署业绩目标责任书的方式落实董事会对经营层的考核评价，实现整体目标的逐层分解。推广五自积分考核。通过员工自己给自己

考核打分，提出新要求并完善提升，发挥员工主观能动性，尊重员工自己评估的基础上，领导负责纠错，解决中层以下激励问题。

2、健全市场化选人用人

按照市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出原则，在集团层面，推行任期制、契约化和职业经理人工作，经营型二级及以下子公司全面推进经理层任期制和契约化管理及职业经理人制度。健全公开、平等、竞争、择优的市场化招聘制度，深入推行分类公开招聘。深化企业内部三项制度改革，提高核心竞争力，不断释放发展活力，创造更大经济价值。加快建立和实施以劳动合同管理为关键、以岗位管理为基础的市场化用工制度，大力推行员工公开招聘、竞聘上岗、末位调整和不胜任退出等制度，真正实现人员能上能下、员工能进能出。

3、完善激励机制

调整优化工资总额管理方式，积极推进集团工资总额备案制管理；建立与企业经济效益和个人绩效紧密挂钩的员工工资决定及正常增长机制。推动集团薪酬体系改革，探索对市场化程度高、且以利润考核为导向的企业，引导适用竞争类企业工资总额管理机制。**深化推广五自积分制**，在前期积累经验基础上，提炼“扬子江五自积分制”激励模式，在全集团层面深入推广复制，提高员工积极性。**在集团层面**，实

行重点项目和任务专项激励，借鉴对标企业做法，探索实行超额利润奖励。在子公司层面，在冶春餐饮食品、会展服务、物业管理等市场化程度高、经营业绩好、盈利能力强的企业探索员工持股试点，提高员工忠诚度和企业凝聚力，吸引和留住核心人力资本，充分调动员工的积极性和创造性，促进公司长期稳健、可持续发展，进一步做强做优做大，实现国有资产保值增值；在项目层面，探索项目工资制，实施项目收益提成。

表 8：激励约束机制示例

激励约束机制名称	可采用企业	内容示例
超额利润分享机制	集团、子公司	<ul style="list-style-type: none"> ● 激励对象可包括领导班子、核心管理团队、技术骨干等 ● 综合考虑战略规划、业绩考核指标、历史经营数据和行业平均利润水平，合理设定目标利润 ● 提高公司盈利能力水平，以现金形式给员工发放超额利润
协议工资等多种工资方式	集团、子公司	<ul style="list-style-type: none"> ● 实行协议工资、特殊奖励等分配方式，在工资总额中单列 ● 紧缺急需的高层次、高技能人才给予市场化薪酬
国有科技型企业股权激励和分红激励	集团旗下高新技术企业	<ul style="list-style-type: none"> ● 股权激励：可直接为持股员工按照持股份额进行利益分配 ● 岗位分红：分红激励对象为一线科研人员 ● 项目分红：可采用分工的方式对员工进行激励
员工持股	混合所有制企业（国有控股）	<ul style="list-style-type: none"> ● 成立员工持股平台，员工为企业股东，通过员工持股可以募集一定资金，解决企业发展所需的部分资金采用 ● 公司业绩不断提升可直接为持股员工按照持股份额进行利益分配，且不受工资总额限制

案例 2：庆丰餐饮：探索员工持股试点

2018年8月8日，北京华天饮食集团公司、金融街资本运营中心、上海复星高科技（集团）有限公司、员工持股平台等四方股东代表在北京产权交易所签订北京庆丰餐饮管理有限公司（以下简称“庆丰公司”）股东协议，标志着庆丰公司混合所有制改革基本完成。

庆丰公司将推进公司现代治理体系和治理结构建设，建立更为有效的激励机制，为进入资本市场打下良好基础。同时，通过进一步提升企业经营和管理能力，推进庆丰持续健康高质量发展，努力实现将庆丰打造成中式快餐领导品

牌的战略目标。本次增资后，庆丰公司的母公司北京华天饮食集团公司仍为绝对控股方、占比 81.58%，非国有投资方上海复星高科技（集团）有限公司占股 7%，金融街资本运营中心作为国有资本增资方占股 10%，员工持股平台占股 1.42%。

此次员工持股计划为北京市首批国有企业员工持股计划试点之一，持股员工主要包括庆丰包子铺中层以上及被董事会认定的骨干及技术人员。通过员工持股计划建立更好的激励机制，让员工共享企业发展成果，进而增强员工责任感和创造力，激发企业发展的动力和活力。

（四）提升风险意识，完善风控体系建设

1、提升风险信息化能级

通过部署资产管理系统、基金管理系统，筹划股权管理系统、重大风险预警系统，通过大数据和信息科技手段，加强各类经营重要指标投资项目的动态监测、实时预警，结合集团实际，落实系统辨识、分类评估风险，构建集团风险全视图，实行全方位、全过程、全覆盖的“穿透式”风险管控。

2、建立风险评价体系

建立与集团业务相匹配的风险指标库，形成高效、全面、有针对性的风险分析模型。集团风险管理能力主要根据公司治理及合规管理、全面风险管理、审计监察管理、信息技术及信息报送管理等 4 类评价指标，按照评价标准进行评价。体现集团对于合规风险、市场风险、信用风险、操作风险、声誉风险、会计风险、经营风险技术风险、诚信风险等的管理能力。聘请专业机构，打造自动化、智能化、信息化的风

险管理系统，做好风险数据收集、汇总、分析、评价、预警和监控。

3、构筑风险防控三道防线——形成监督合力

构筑业务部门+职能部门+审计巡查“三道防线”，强化集团纪委、内审部门、国资委专职监事和第三方中介机构组成的监督合力，加快构建以“审计直管、纪检专查、财务统一、监事专职”四条监督防控线为主的大监督体系。健全风险防控管理制度，加强前中后台协同，通过提高风险管理的主动性与内控程序的有效性，提升发现问题及时性和应对预案响应能力，进一步发挥防范和化解经营风险的作用。

4、筑牢安全生产防线

守牢安全生产底线，增强忧患意识，提高防控能力，坚持系统治理、综合施策，不断完善安全管理体系。一是抓严食安溯源，从严落实生鲜产品进货查验及索证索票制度，做好台账管理工作。认真开展自查自纠，对国家报道相关问题食品停止进货和使用，确保顾客餐桌安全。二是抓紧风险排查，大力开展集团内部食品安全交叉检查，确保下属企业落实食品安全管理各项要求，降低食品安全风险。针对高风险、高危的食品材料和工作器具加强内部抽样，重点监控农残、食品添加剂、微生物等各项敏感指标，提升食品安全管控能力，维护人民群众“舌尖上的安全”。三是抓细内控管理，加强员工个人卫生管理，对餐饮店、工厂车间、等重点场所

部位每日进行全面消毒，确保不留卫生死角。

六、规划保障措施

（一）组织执行保障

成立“十四五”发展规划领导小组和考核小组，推动规划有效落地。由公司董事长为组长，其他班子成员和部门负责人为成员，根据规划目标分解计划，落实责任部门的一年、三年和五年的目标、指标和任务，组织开展年度或中期评估，根据集团改革发展情况、规划指标完成情况、重点任务推进等情况，动态调整规划指标和重点任务。同时，加强与国资委之间的规划编制、执行沟通机制，及时反馈规划执行问题。

（二）资源资金保障

争取国有股权注入。结合实际发展需求，积极争取归集国有股权，推进优质资源资产分类划转，实现政府配置资源资本效益最大化，加大集团在酒店餐饮的市场占有度。

争取国有资产注入。积极争取“大国资”范围内相关的经营性资产，包括具备条件的党政机关、事业单位所属企业的经营性资产，以及准备纳入市国资委监管范围的其他经营性企业资产，充实集团的资本保障。

争取国有资本经营预算支持。积极向市政府、市国资委争取国有资本经营预算支持，除按规定比例上缴财政外，其

余部分留存公司作为后续运作资本。

（三）改革氛围保障

制订创新容错机制。划定容错界限、明确容错重点、制订容错程序，解除创业创新的后顾之忧，强化干部积极进取、干事创业的动机和贡献行为。顺应投资有风险的市场规律，区分正常投资风险和失职渎职导致的投资失败，对于严格按照决策机制与规定流程投资的予以免责，且不纳入考核。

强化创新激励机制。坚持精神激励与物质激励相结合，根据实际情况，在各种激励中做到主辅相宜；坚持以激发干部的积极性为目的，通过绩效考核等科学方法，运用公平理论，客观评价干部，让优秀干部获得相应激励。

附件一：典型案例对标借鉴

根据针对性、先进性、接近性等角度，重点面向中央、江苏省和广东省国有企业进行筛选，选取北京首都旅游集团有限责任公司（以下简称“首旅集团”）、南京金陵饭店集团有限公司（以下简称“金陵饭店集团”）、广州酒家集团股份有限公司（以下简称“广州酒家”）等进行对标借鉴。

表 1：对标对象选择依据

对标企业	对标亮点	核心指标
首旅集团	<ol style="list-style-type: none"> 1、国有资本授权经营体制改革示范标杆企业； 2、旗下拥有“首旅酒店”“王府井”“首商股份”“全聚德”四家上市公司。集团资产规模已超千亿元，在《中国 500 最具价值品牌榜》和全国大型旅游集团排名中位居前列； 3、构建起集“食、宿、行、游、购、娱”六大旅游要素于一体的旅游商贸服务产业体系，形成“6+2”业务板块，即餐饮板块、住宿板块、汽车出行板块、旅游旅行板块、商业板块、景区板块、航旅板块、文旅板块。 	<p>首旅集团成立于 1998 年 1 月，注册资本 44.25 亿元人民币，是以旅游商贸服务业及相关产业为核心的战略性投资运营集团。截至 2019 年底：</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 总资产规模达到 1318.09 亿元，所有者权益合计 506.95 亿元； ➢ 实现营业总收入 773.58 亿元，净利润 7.23 亿元。
金陵饭店	<ol style="list-style-type: none"> 1、旗下金陵饭店股份有限公司于 2007 年 4 月成功上市，成为全流通后国内酒店业首发上市第一股、江苏省首家上市旅游企业； 2、实施酒店多品牌发展战略，培育品牌集群，加速连锁扩张，除“金陵”高端主品牌外，打造“金陵精选、金陵嘉珑、金陵文璟、金陵山水、金陵嘉辰”等五个子品牌，形成多品牌、多层级、多体系发展模式，构建高端商务会议酒店、中端精品商务酒店、主题文化酒店、休闲度假酒店、智能公寓酒店等多样化酒店产品线，制定各细分品牌的市场定位、核心要素、品质标准、营运流程和拓展方式； 3、坚持“品牌运营和资本扩张双轮驱动”，构建了“酒店投资管理、旅游资源开发、酒店物资贸易”三大板块的发展格局。 	<p>金陵饭店成立于 1983 年 2 月，注册资本 30 亿元人民币，是在原南京金陵饭店基础上组建的江苏省属国有独资公司，形成“酒店业与健康养老”两大产业相辅相承、双轮驱动的发展格局。截至 2019 年底，金陵饭店股份有限公司：</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 总资产规模达到 32.29 亿元，所有者权益合计 22.22 亿元； ➢ 实现营业总收入 11.89 亿元，净利润 1.18 亿元。
广州酒家	<ol style="list-style-type: none"> 1、中华老字号，始创于 1935 年，2017 年 6 月在上海证券交易所挂牌上市，成为广东省率先上市饮食集团； 	<p>广州酒家成立于 1992 年 5 月，注册资本 4.04 亿元，是深具岭南特色的大型食品制造及餐饮服务集团，享有“食在广州第一家”的美誉。</p>

<p>2、主营业务包括食品制造和餐饮服务，坚持“餐饮立品牌，食品创规模”的发展方向，拥有“广州酒家”“利口福”“陶陶居”“天极品”“秋之风”“星樾城”等餐饮与食品品牌；</p> <p>3、建立起包括实体门店渠道、经销商渠道、电子商务渠道的全渠道销售体系，有效拓展实体商圈、线上虚拟商圈和移动微渠道商圈，深度优化品牌资源、客户资源。</p>	<p>截至 2019 年底：</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 总资产规模达到 29.32 亿元，所有者权益合计 22.11 亿元； ➢ 实现营业总收入为 30.29 亿元，净利润 3.83 亿元。
---	---

（一）功能定位：服务区域战略，提升国资竞争力

标杆企业成为引领区域产业发展的核心载体。标杆企业均是区域行业内的龙头企业。首旅集团围绕首都北京“四个中心”的城市战略定位与建设国际一流和谐宜居之都的发展目标，推进首都旅游商贸服务业产业集聚和转型升级；金陵酒店集团做为江苏省属酒店和旅游资产整合中心，通过整合酒店和旅游资源使上市公司成为国有资本放大功能和保值增值的重要平台，并解决同业竞争问题；广州酒家为广州市“食品+餐饮”双主业龙头企业，通过并购老字号餐饮品牌陶陶居，逐渐推进区域食品餐饮行业的产业集聚和转型升级。

标杆企业成为开展国有资本市场化运作的专业平台。首旅集团不断推进各个业务板块整合，逐步实现一个业务板块、一个主导品牌、一家上市公司，如餐饮板块整合全聚德、丰泽园、四川饭店、东来顺、北京仿膳饭庄、莫斯科餐厅、马克西姆餐厅、聚德华天等八个餐饮品牌。金陵酒店集团整合江苏省 13 家省属酒店和 2 家省属旅游资产，首批资产整合的总资产合计约 23.6 亿元。广州酒家收购“陶陶居”，进一

步扩充食品及餐饮平台的老字号品牌，与原有品牌形成互补并产生协同效应，增强核心竞争力，逐渐实现整合粤式餐饮老字号。

标杆企业成为国有企业改革的示范标杆。首旅集团为首家试点国有资本投资运营公司，金陵酒店集团为国企改革“双百行动”试点企业，广州酒家为广州市国资委发展混合所有制企业的监管企业。标杆企业通过一些列举措成为国有资本授权经营体制改革的示范标杆、“双百行动”企业的标杆、市属国资系统改革的标杆。

（二）业务创新：提升业务布局和产业发展能级

标杆企业均构建多业务板块。通过业务板块之间联动发挥协同效应，不断壮大企业业务与实力。首旅集团构建餐饮板块、住宿板块、汽车出行板块、旅游旅行板块、商业板块、景区板块、航旅板块、文旅板块“6+2”的业务布局；金陵酒店集团构建起酒店投资管理、旅游资源开发、酒店物资贸易三大板块业务布局，广州酒家构建起“餐饮+食品”的业务布局。

标杆企业均进行业务板块创新。首旅集团住宿板块探索新市场、新模式，推出了“如家小镇”、“漫空间”、“满次元”、“YUNIKHOTEL 社交酒店”；金陵酒店集团创新营运模式，在江苏盱眙县投资开发“金陵天泉湖旅游生态园”，

旨在打造全国一流的生态旅游度假区和养生养老示范区，同时实施原材料直采、集采改革，做大“金采网”平台规模；广州酒家通过原有基地的改造扩建、建设新的产能基地以及并购公司增加产能的方式逐渐解决食品业务产能瓶颈，同时建立起包括实体门店渠道、经销商渠道、电子商务渠道的全渠道销售体系，增强公司的营销能力。

标杆企业均重视研发创新工作。首旅集团实现创新成果向经济效益的转化，形成了“以创带进、以进促优”的新局面，各星级酒店也纷纷推出新菜品，精心设计不同的产品吸引客户，在酒店业整体效益滑坡的环境下，仍取得了较好的效果。金陵酒店集团加大数字化变革和智能化研发，酒店板块经营分析 APP 成功上线，融汇 6 大模块、100 多项关键指标。广州酒家推进产学研合作，与多家高校、科研院所、行业专家开展专题项目等合作，提升公司创新活力；重视知识产权的保护工作，持续增加专利储备；构建研发平台，获得了中国焙烤食品糖制品工业协会烘焙食品研究院、中国轻工业焙烤食品工程技术研究中心、广东省院士专家企业工作站等授牌，保持创新动力。

（三）品牌塑造：助推企业整体价值提升与知名度

首旅集团主要业务板块培育各自重点品牌。例如酒店管理业中的“建国”、“欣燕都”、“如家”及“首旅酒店管

理公司”，餐饮业中“全聚德”和“东来顺”，商业管理中“首商”、“燕莎”和“古玩城”，旅游旅行服务中“康辉”和“神舟”，汽车服务业中“首汽”，景区管理业中“南山景区”、“北京大兴野生动物园”等，在各细分行业内均具有较强的竞争力，集团效应和品牌优势进一步巩固。

金陵酒店集团实施酒店多品牌发展战略，培育品牌集群。

除“金陵”高端主品牌外，着力打造“金陵精选、金陵嘉珑、金陵文璟、金陵山水、金陵嘉辰”等五个子品牌，形成多品牌、多层次、多体系发展模式，构建高端商务会议酒店、中端精品商务酒店、主题文化酒店、休闲度假酒店、智能公寓酒店等多样化酒店产品线，制定各细分品牌的市场定位、核心要素、品质标准、营运流程和拓展方式，精准面向差异化客群市场，并拓展租赁经营、特许经营、收购参股、战略联盟等品牌扩张新模式。

广州酒家实施餐饮立品牌，食品创规模。食品业务板块以月饼系列产品、速冻食品为主，以及腊味、饼酥、面包、西点等多个品类，拥有“利口福”、“秋之风”、“造酥”等知名品牌；餐饮业务板块主要为自营粤式中餐“广州酒家”、“天极品”、“西西地”、“好有形”、“星樾城”以及“陶陶居”等多个特色餐饮品牌。

（四）深化改革：提升企业活力，激发员工积极性

首旅集团推进董事会试点改革、混合所有制改革、股权激励、三项制度改革。首旅集团进行董事会试点改革，设立提名委员、战略、风控、审计、薪酬考核委员会，引入外部董事，北京市国资委授予董事会经营决策权、战略管控权、财务预决算权、人事任免权、业绩考核与收入分配权、产权管理权、上市公司管理权等出资人权利。推进混合所有制改革，子公司实行股权激励、推行职业经理人制度，深化三项制度改革，形成职工能进能出、管理人员能上能下、收入能增能减的机制。

金陵酒店集团推进混合所有制改革、实施员工持股、进行三项制度改革。金陵酒店集团在双百行动下深化混合所有制改革，多层面积极推广员工持股，实现员工深度绑定、充分激励员工。深化三项制度改革，形成职工能进能出、管理人员能上能下、收入能增能减的机制。以经营业绩和专项任务为导向，优化薪酬考核体系与综合评价机制，推行项目合伙制，全面实施绩效挂钩政策，薪酬分配天平向销售一线倾斜；实施经理层任期制契约化管理，推行职业经理人制度；同时，加大人才选拔流动机制改革，实施管理岗位在集团内外的公开竞聘，激发创新创业活力、促进优秀人才脱颖而出。

广州酒家推行股权激励，激励释放经营活力。广州酒家于 2018 年 11 月由股东大会授权实施第一期股权激励计划，

授予包括副总经理、财务总监等高管以及中层管理人员、核心骨干在内的 255 名激励对象 401.95 万份股票期权，激励方案要求，2019~2021 年公司年均复合增速不得低于 10%，公司加权 ROE 不得低于 16%且现金分红比例不得低于 30%。通过股权激励将公司整体利益与个人利益深度绑定，对业绩表现有较强的正向激励，有助于调动管理层积极性。

附件二：“十四五”期间重大项目清单

扬子江集团“十四五”期间重大项目计划表（单位：亿元）

序号	项目名称	项目阶段	建设地点	建设起止年限	建设内容和规模	项目总投资（亿元）	“十四五”投资（亿元）
1	北护城河文旅集聚区项目		邗江区		项目站在扬州旅游文化制高点，通过以文汇阁为核心，整合西园饭店、冶春茶社、友好会馆、天宁寺、丰乐上街等周边名胜古迹，“五位一体”，统筹规划，将文汇阁景区打造成新的文旅景区。项目内容主要包括建设文汇阁及下沉式广场、恢复西山别墅、改造国宾馆、重现丰乐上街、改造梅岭园，总投资约5亿元。	5	5
2	迪拜世博会中国馆冶春餐厅项目		迪拜		<p>为了更好宣传冶春品牌，展示扬子江集团形象，推进迪拜世博会中国馆冶春项目。中国馆建筑面积约5330平方米，其中唯一的餐厅项目面积约为538平方米，已指定交由冶春餐饮公司运营。</p> <p>该项目总投资1880万元，具体包括馆体建设成本500万元、餐厅设计及装修费用400万元、厨房及餐厅所有设备费用200万元、经营成本及费用780万元。</p>	0.188	0.188
3	淮扬菜博物馆升级改造项目		广陵区		根据文物保护的相关规定和要求以及市领导的有关指示精神，对全国文物重点保护单位卢氏古宅，按照“退餐还旅”的思路，并结合扬州美食之都的申报成功，充分利用卢氏古宅的人文、古建优势升级改造“中国淮扬菜博物馆”，同时，在其周边建淮扬菜博物馆体验区，并对周边部分区域进行相应的提档升级，打造扬州世界美食之都餐饮及文旅集聚区。	1	1

序号	项目名称	项目阶段	建设地点	建设起止年限	建设内容和规模	项目总投资(亿元)	“十四五”投资(亿元)
4	萃园酒店升级改造项目		广陵区		<p>酒店计划围绕“老城区园林式主题酒店”的市场定位，以呈现扬州文化底蕴为核心目标，打造扬州首家集人文阅读、艺术展演、音乐电影、绿色生态于一体的园林主题生活方式酒店。</p> <p>安全系统改造投资 800 万元，园林景观改造 200 万元，接待设施（含客房、餐饮区、公共区域）升级 2300 万元，总投资 3300 万元。</p>	0.33	0.33
5	扬子万象都汇商圈整体提升		邗江区		<p>通过万象都汇商圈中花园国际大酒店、万象新天地商业街、扬子商城互补共荣、资源共享，规划整合商业面积 3 万平方米左右，使得商业街区与大商业、酒店、住宅一体化设计无缝衔接，助推商圈整体品质提升。</p>	0.18	0.18

附件三：“十四五”期间重点工作分解表

战略任务		重点工作描述					责任部门/单位
		2021	2022	2023	2024	2025	
明确业务定位		梳理集团业务体系		打造“扬子江”品牌系；推动国资系统协同			集团办公室、营销部、运营管理部
发展酒店 住宿板块	加强品牌的塑造和输出	打造面向不同受众群体的酒店品牌系		实现品牌输出，扩大品牌的影响力			西园饭店、花园国际等酒店住宿类子公司和会议中心
	实现差异化管理	根据旗下酒店的实际情况和市场需求，给予旗下酒店不同的发展定位					
	加强互联网线上营销	打造“互联网+酒店”新型发展模式		打破时间和地域的限制，推广和销售酒店			
	加强对旗下酒店管控	加强关键岗位人员管理		加强集中采购管理	加强全面预算管理		
	大力发展会展服务业务	加强会展产业基础设施建设		加强会展项目市场培；打造“一心五片区”的“会展+”生态圈	加强品牌建设与“轻资产”输出		
发展食品 餐饮板块	打造“冶春”品牌	打造餐饮子集团		以“旗舰店+小馆+包子铺（渠道）”为常规拓展模式		积极走出国门；力争实现2025年前上市发展	
	深化“中央厨房+”模式	“中央厨房+”模式再造与深化，建强拓宽一二三产业融合发展链条					冶春食品、冶春餐饮

战略任务		重点工作描述					责任部门/单位
		2021	2022	2023	2024	2025	
	服务世界美食之都建设	推进集团美食产业集聚发展，深耕华东市场		打造扬州冶春包子全国知名品牌	打造扬州淮扬美食展示平台载体		
	创新“线上+线下”组合营销	开拓团餐市场		开拓大型连锁商超、便利店		进驻大型电商平台	
	“国际化”开拓市场	融入园博会、世博会等世界性平台		做好冶春迪拜世博会项目的筹备和运营			
发展文旅服务板块	打造构筑扬城文旅新高地	统筹考虑西园饭店、冶春、扬州宾馆、丰乐上街等片区整体改造和提升		卢氏盐商“退商还旅”提升改造中国淮扬菜博物馆			中国国旅
	推进旅游业务转型升级	借助央企品牌渠道，开拓红色培训、研学旅行、康养旅游等文旅市场					
发展综合开发板块	推进综合开发业务模式	将现有地产业务进行升级，打造文旅综合开发服务商		与引进战略合作方，不断催生新产品、新模式、新业态、新品牌			扬子江置业、现代物业、开发部
	推进现代物业创新发展	延伸综合开发产业链，涵盖了商住、政企、学校、等多种业态服务项目					
	搭建“宜居颐养之城”综合服务平台	中国旅游集团、中信泰富等知名央企开展文旅、颐居项目合作		打造扬州独树一帜的养老产业生态			
发展商业	内部管理提升挖潜	扬州商城和珍园改造升级		打造时尚文化主题特色街区		扬州商城、珍园	

战略任务		重点工作描述					责任部门/单位
		2021	2022	2023	2024	2025	
服务板块	打造“世界美食之都”新地标	对扬子印象商业综合体进行进行统一策划、业态提升、自主招商		高标准建设扬州美食之都集聚区，打造“扬州美食文化一站式体验综合体”		实业、扬子江置业、花园国际、开发部	
发展资本运作板块	打造扬子江“上市系”	推进餐饮食品、现代物业服务、会展服务、文旅综合开发等板块上市发展		探索经营性资产发行证券化产品		集团投资管理部	
	积极引进战略投资者	吸引战略投资者，实现会展、酒店、商业等业务的投资主体多元化、研发、运营管理市场化					
	完善投融资体系建设	投资逐步向市场化、资本化方向倾斜		开展多品种、多形式的直接融资			
	支持金融集团创新发展	支持金融集团打造一站式综合金融服务平台，构建完整的“资金端—投资端—资产端”金融闭环生态					
强化党的领导	加强政治建设，夯实党建基础	加强党课教育		把加强党的领导和完善公司治理统一起来		完善并落实基层党建工作责任制；加强党建共建联建	
	全面从严治党，营造廉洁环境	深化细化全面从严治党“四责协同”机制		落实纪检监察机构设置、人员编制，明确职责权限、职能划分		强化政治监督和日常监督，建立健全巡察制度	
	推进卓越党建，打造党建品牌	探索构建集团卓越党建管理模式		创建党建活动项目，完善对党建品牌创建情况跟踪管		探索混改企业加强党建	

战略任务		重点工作描述					责任部门/单位
		2021	2022	2023	2024	2025	
				理		的有效途径	
优化集团治理体系	提升公司治理能力	充分发挥党组织“把方向、管大局、保落实”作用	设立董事会专业委员会、引入外部董事			推进“外派内设、内外结合”的监事会制度	集团办公室
	完善制度体系建设	修订完善集团各项制度	推进各下属子公司及时建立、修订制度				
	优化整体组织架构	根据业务发展需求，设立战略发展部	赋能强化投资管理、运营管理和融资管理条线		联合外部监事，形成大的监管体系		
提升集团管控能级	完善三层管理机制	完善授权经营体制，向以“管资本”为主的管控机制转变	将集团总部建设成为全集团的战略管理中心、资本运营中心、资源统筹中心及风险控制中心			集团办公室、审计部、法律事务部	
	明确总部管控职能	加强总部在战略管理、重大问题决策、预算与考核、风险控制等方面管控职能建设					
	加强子公司管控	针对性的选择管控模式，明确授权范围及母子公司权责界面					
健全激励约束机制	完善绩效考核体系	建立健全业绩提升为导向的全员绩效考核体系	子公司实行差异化的绩效考核体系		推广五自积分考核	人力资源部	
	合理确定薪酬结构	完善市场化薪酬激励体系，实现薪资体系的“内部公平、外部公平、个人公平”					
	探索中长期激励机制	在集团层面，探索实行超额利润奖励；在子公司层面，探索员工持股试点；在项目层面，探索项目工资制，实施项目收益提成					
完善风控体系建设	提升风险信息化能级	加强各类经营重要指标投资项目的动态监测、实时	实行全方位、全过程、全覆盖的“穿透式”风险管控			集团纪委、监察室、法律事务部、	

战略任务		重点工作描述					责任部门/单位
		2021	2022	2023	2024	2025	
		预警					信息化办公室、 审计部
	建设风险评价体系	建立与集团业务相匹配的风险指标库，形成高效、全面、有针对性的风险分析模型					
	构筑风险防控三道防线	构筑业务部门+职能部门+ 审计巡查“三道防线”		构建以“审计直管、纪检专查、财务统一、 监事专职”四条监督防控线为主的大监督体系			