
北京华谊嘉信整合营销顾问集团股份有限公司

重整计划

北京华谊嘉信整合营销顾问集团股份有限公司

二〇二一年十二月

目 录

释 义.....	1
前 言.....	4
摘 要.....	5
正 文.....	7
一、华谊嘉信的资产负债情况.....	7
二、债权分类、调整及受偿方案.....	8
三、出资人权益调整方案.....	11
四、经营方案.....	14
五、重整计划的执行.....	18
六、重整计划执行的监督.....	21
七、其他说明事项.....	22

释 义

“华谊嘉信”、“公司”、“上市公司”或“债务人”		北京华谊嘉信整合营销顾问集团股份有限公司
“北京一中院”或“法院”	指	北京市第一中级人民法院
“《企业破产法》”	指	自 2007 年 6 月 1 日起施行的《中华人民共和国企业破产法》
“债权人”	指	符合《企业破产法》第四十四条规定的，华谊嘉信的某家、部分或全体债权人
“管理人”	指	由北京一中院指定的北京华谊嘉信整合营销顾问集团股份有限公司管理人
“中证登深圳分公司”	指	中国证券登记结算有限责任公司深圳分公司
“出资人”或“股东”	指	在中证登深圳分公司登记在册的华谊嘉信股东
“福石资产”	指	杭州福石资产管理有限公司
“重整投资人”	指	福石资产及福石资产认可的其他主体
“迪思传媒”	指	天津迪思文化传媒有限公司
“审计机构”	指	天健会计师事务所（特殊普通合伙）北京分所
“《审计报告》”	指	审计机构出具的《北京华谊嘉信整合营销顾问集团股份有限公司破产重组专项审计报告》（天健京审〔2021〕4865 号）
“评估机构”	指	北京中企华资产评估有限责任公司
“《评估报告》”	指	评估机构出具的《北京华谊嘉信整合营销顾问集团股份有限公司破产重整涉及资产的清算价值项目资产评估报告》（中企华评报

		字（2021）第 4405 号）《北京华谊嘉信整合营销顾问集团股份有限公司破产重整涉及资产的市场价值项目评估咨询报告》（中企华评咨字（2021）第 4403 号）
“《偿债能力分析报告》”	指	评估机构出具的《北京华谊嘉信整合营销顾问集团股份有限公司破产重整项目偿债能力分析报告》（中企华评咨字（2021）第 4499 号）
“重整计划”	指	华谊嘉信重整计划
“有财产担保债权”	指	《企业破产法》第八十二条第一款第一项规定的，对华谊嘉信的特定财产享有担保权的债权
“职工债权”	指	《企业破产法》第八十二条第一款第二项规定的，债务人所欠职工的工资和医疗、伤残补助、抚恤费用，所欠的应当划入职工个人账户的基本养老保险、基本医疗保险费用，以及法律、行政法规规定应当支付给职工的补偿金；
“税款债权”	指	《企业破产法》第八十二条第一款第三项规定的，华谊嘉信所欠税款形成的债权，不包含因欠缴税款而产生的滞纳金
“普通债权”	指	《企业破产法》第八十二条第一款第四项规定的，债权人对债务人享有的普通债权
“劣后债权”	指	民事惩罚性赔偿金、行政罚款、刑事罚金、债务人未执行生效法律文书应当加倍支付的迟延利息等惩罚性债权
“未申报债权”	指	未依法申报但受法律保护的债权

“暂缓确认债权”	指	已向管理人申报，但尚未被管理人审查确定的债权
“预计债权”	指	暂缓确认债权及未申报债权
“元”	指	人民币元，本重整计划中货币单位除特别注明外，均为人民币元

前 言

华谊嘉信于 2010 年登陆创业板，与资本市场深度对接，通过资本市场的助力，在业务的广度和深度方面均有大幅拓展。与此同时，受证监会处罚及举债式并购扩张影响，以及行业发展变化，华谊嘉信并购资产收益未达预期，加之疫情影响导致公司现金枯竭、业务趋于停滞、客户大量流失，财务状况严重恶化。

2021 年 3 月 26 日，北京一中院作出（2021）京 01 破申 82 号决定书，决定对华谊嘉信启动预重整，并于 2021 年 4 月 9 日作出（2021）京 01 破申 82 号决定书，指定北京大成律师事务所担任临时管理人。

2021 年 10 月 28 日，北京一中院作出（2021）京 01 破申 82 号民事裁定书，裁定受理华谊嘉信重整一案，并于同日作出（2021）京 01 破 264 号决定书，指定北京大成律师事务所担任管理人。

2021 年 11 月 4 日，北京一中院作出（2021）京 01 破 264 号之一决定书，决定准许华谊嘉信在管理人的监督下自行管理财产和营业事务。

自预重整启动至今，华谊嘉信与管理人自觉接受北京一中院及债权人的监督，勤勉尽责，忠实执行职务，积极开展各项预重整及重整工作，同主要债权人、重整投资人等相关主体进行沟通，争取实现各方利益最大化。

截至目前，华谊嘉信与管理人已经完成重整所需各项基础工作。华谊嘉信遵循《企业破产法》相关法律法规的规定，认真听取并落实相关监管部门意见，充分征求和吸纳债权人等各方意见建议，尊重审计、评估、财务顾问工作成果，结合实际情况制作本重整计划，提交债权人会议表决，并由出资人组会议对重整计划草案中涉及的出资人权益调整事项进行表决。

摘 要

按本重整计划，华谊嘉信本次重整如能成功实施：

一、华谊嘉信的独立企业法人主体资格将继续存续。

二、以华谊嘉信现有总股份为基数，按每 10 股转增 3.8 股的比例实施资本公积转增股份，共计转增约 255,161,923 股股份（最终转增股份准确数量以中证登深圳分公司实际登记确认的数量为准）。华谊嘉信股东霖瀼投资（上海）有限公司现持有股份中的 11,052,708 股股份及实施资本公积转增后形成的 4,200,607 股股份（最终转增股份准确数量以中证登深圳分公司实际登记确认的数量为准）进行回购注销，注销后华谊嘉信总股本为 922,347,736 股，未注销的转增股份数量为 250,961,316 股。前述未注销的转增股份 250,961,316 股不向原股东进行分配，根据重整计划部分由重整投资人有条件受让，部分向债权人进行分配以抵偿债务。

三、有财产担保债权清偿方式如下：

如担保财产非重整所必需财产的，对担保财产进行处置变现，债权人就担保财产变现价款优先受偿，自法院裁定批准重整计划之日起至担保财产变现价款分配至债权人指定的银行账户之日期间以担保财产变现价款为本金，参照原融资利率确定计息并付息。剩余未能优先受偿部分，按照普通债权清偿方案受偿。

如担保财产为重整所必需财产的，根据《评估报告》中担保财产清算评估值确定债权优先受偿部分，该部分在重整计划执行期间以现金方式优先受偿，未能优先受偿部分，按照普通债权清偿方案受偿。

四、职工债权、税款债权以现金方式全额清偿。

五、普通债权中，每家债权人 16 万元以下（含 16 万元）的债权部分，获得全额现金受偿，于重整计划执行期间清偿 80%，自重整计划执行完毕后 1 个月内清偿剩余的 20%。

每家债权人超过 16 万元的部分可在如下方案中择一选择清偿：

（一）通过资本公积转增形成的华谊嘉信股份进行以股抵债，每 100 元分得

约 7.2727 股股份,以股抵债价格为 13.75 元/股,以股抵债部分的清偿率为 100%;

(二)按 10%的清偿率在重整计划执行期间现金清偿,剩余部分华谊嘉信豁免清偿。

六、劣后债权不直接占用本次重整的偿债资源,根据普通债权超过 16 万元部分债权人的选择确定是否受偿。如普通债权超过 16 万元部分的债权人全部选择以股抵债方式清偿的,在本重整计划经北京一中院批准之日起 3 年后,预留的偿债资源经分配后仍有剩余的,则劣后债权可参照普通债权的清偿安排进行清偿;若预留的偿债资源不足以清偿所有劣后债权的,则按各劣后债权金额的比例进行分配。如普通债权超过 16 万元部分的债权人未全部选择以股抵债方式清偿的,劣后债权全部豁免,不予受偿。

根据上述方案受偿后未获受偿的债权予以豁免,华谊嘉信不再承担清偿责任。

正文

一、华谊嘉信的资产负债情况

（一）资产情况

根据《审计报告》，截至 2021 年 3 月 31 日，华谊嘉信资产总额为 34,324.74 万元。

根据《评估报告》，以 2021 年 3 月 31 日为评估基准日，华谊嘉信总资产的市场价值为 56,929.49 万元，清算价值为 19,206.33 万元。

（二）负债情况

1. 负债账面情况

根据《审计报告》，截至 2021 年 3 月 31 日，华谊嘉信负债总额为 130,073.83 万元。

2. 重整期间债权申报及确认情况

截至 2021 年 11 月 29 日，共有 297 家债权人向管理人申报债权（含预重整期间申报的债权），申报债权金额合计 1,389,509,818.91 元。其中，经管理人审核，初步确认债权合计 1,280,515,100.72 元（前述债权最终金额以北京一中院裁定确认为准），暂缓确认债权 72,766,622.67 元，不予确认 36,228,095.52 元。

根据管理人调查、公示的职工债权共计 20,661,347.95 元。职工债权金额最终以北京一中院裁定确认为准。

3. 未申报债权

根据华谊嘉信提供的财务账簿记载数据等，截至 2021 年 11 月 29 日已知的未依法申报但可能受法律保护的债权总额为 60,740,031.33 元。

（三）偿债能力分析

根据评估机构出具的《偿债能力分析报告》，如果华谊嘉信破产清算，假定其财产均能够按清算评估价值变现，按照《企业破产法》规定的清偿顺序，担保财产变现所得优先用于偿还有财产担保债权优先受偿部分；担保财产变现金额超过有财产担保债权优先受偿部分的款项以及未设定担保的财产在清偿破产费用、共益债务后，按照职工债权、税款债权、普通债权的顺序进行清偿。在前述清偿顺序下，华谊嘉信在假定破产清算状态下普通债权清偿率为 8.69%。具体计算过程见下表：

单位：万元

项目	受偿测算
清算状态下的资产评估价值	19,206.33
有财产担保债权优先受偿部分	2,979.89
减：破产费用及共益债务	2500
减：职工债权	2,125.84
减：税款债权	35.39
剩余可供向普通债权人进行分配的财产	11,565.21
清算状态下的普通债权	133,014.20
清算状态下的普通债权受偿比例	8.69%

上述普通债权清算清偿率是评估机构进行的理论测算及分析。如华谊嘉信破产清算，考虑破产财产的实际变现能力可能降低，加之破产财产的处置过程一般比较漫长，破产费用可能增加等因素，实际清算时普通债权的清偿率可能会低于甚至大幅低于偿债能力分析报告的分析结果。

二、债权分类、调整及受偿方案

（一）分类方案

根据《企业破产法》的相关规定和债权申报、审查确认情况，华谊嘉信初步审查确认的债权情况如下：

1. 有财产担保债权组

有财产担保债权人就担保财产享有优先受偿的权利，根据《评估报告》的评

估结论，有财产担保债权人担保财产的清算价值评估值为 2,979.89 万元，涉及有财产担保债权人 1 家。

2. 职工债权组

职工债权组涉及职工债权人 36 人，债权金额为 20,661,347.95 元。

3. 税款债权组

税款债权组涉及税款债权人 1 人，债权金额为 353,945.84 元。

4. 普通债权组

普通债权组涉及普通债权人共 65 家，债权金额合计 1,231,701,857.09 元。另外，暂缓确认债权涉及 231 家债权人，债权性质均为普通债权，暂缓确认金额 72,766,622.67 元。

此外，管理人初步审查确认劣后债权 18,660,405.80 元。

（二）债权调整及受偿的具体方案

1. 有财产担保债权

如担保财产非重整所必需财产的，对担保财产进行处置变现，债权人就担保财产变现价款优先受偿，自法院裁定批准重整计划之日起至担保财产变现价款分配至债权人指定的银行账户之日期间以担保财产变现价款为本金，参照原融资利率确定计息并付息。剩余未能优先受偿部分，按照普通债权清偿方案受偿。

如担保财产为重整所必需财产的，根据《评估报告》中担保财产清算评估值确定债权优先受偿部分，该部分在重整计划执行期间以现金方式优先受偿，未能优先受偿部分，按照普通债权清偿方案受偿。

2. 职工债权

职工债权不作调整，将在重整计划执行期限内以现金方式全额受偿。

3. 税款债权

税款债权不作调整，将在重整计划执行期限内以现金方式全额受偿。

4. 普通债权

重整计划对普通债权的调整及受偿方案具体如下：

（1）16 万元以下部分现金受偿

每家债权人 16 万元以下（含 16 万元）的债权部分，获得全额现金受偿，于重整计划执行期间清偿 80%，自重整计划执行完毕后 1 个月内清偿剩余的 20%。

（2）超过 16 万元部分的债权人可在如下方案中择一选择清偿：

A. 通过资本公积转增形成的华谊嘉信股份进行以股抵债，每 100 元分得约 7.2727 股股份，以股抵债价格为 13.75 元/股，以股抵债部分的清偿率为 100%。

在以股抵债过程中，如债权人可分得的股份数量不为整数，则该债权人分得的股份数量按照“进一法”处理，即去掉拟分配股份数小数点右侧的数字后，在个位数上加“1”。

B. 按 10%的清偿率在重整计划执行期间内现金清偿，剩余部分华谊嘉信豁免清偿。

5. 劣后债权

（1）如债权金额超过 16 万元部分的普通债权人全部选择以股抵债方式清偿的，在重整计划经北京一中院批准之日起 3 年后，预留的偿债资源经分配后仍有剩余的，则劣后债权可参照普通债权的清偿安排进行清偿；若预留的偿债资源不足以清偿所有劣后债权的，则按各劣后债权金额的比例进行分配。

（2）如债权金额超过 16 万元部分的普通债权人未全部选择以股抵债方式清偿的，劣后债权全部豁免，不予受偿。

根据上述方案受偿后未获受偿的债权部分予以豁免，华谊嘉信不再承担受偿责任。

6. 重整和清算状态下债权的清偿情况比较分析

结合评估机构出具的《偿债能力分析报告》，清算状态下与重整状态下有财产担保债权优先受偿部分、职工债权、税款债权的清偿率均为 100%，但是司法实践中破产清算程序耗时较长，清算程序会给有财产担保债权人、职工债权人、税款债权人的债权清偿带来较高的时间成本，因此破产重整程序对有财产担保债权优先受偿部分、职工债权、税款债权的清偿更为有利。

就普通债权而言，从清偿率角度，根据评估机构出具的《偿债能力分析报告》，清算状态下普通债权清偿率为 8.69%；通过重整程序，16 万元以下的普通债权全额清偿，超过 16 万元部分债权人若选择以股抵债则清偿率为 100%，超过 16 万元部分债权人若选择现金清偿则清偿率为 10%，有利于普通债权人利益的保障。

7. 预计债权的受偿安排

对于债权被暂缓确认的债权人，将为其预留偿债资源，待其债权依法获得确认后，按照重整计划规定的清偿方式进行受偿。

根据《企业破产法》的相关规定，未依法申报债权的债权人，在重整计划执行期间不得行使权利，在重整计划执行完毕后，债权得到确认的，可行使权利。未申报债权中的普通债权统一按照 10%的清偿率现金清偿，剩余部分予以豁免。

自重整计划执行完毕之日起满三年，因债权人原因不领受偿债资源的，视为其放弃领受受偿资源的权利。

因普通债权人行使清偿选择权、最终确认债权金额与暂缓确认债权金额不一致、放弃领受受偿资源等原因在对劣后债权清偿后（如需）而剩余的偿债资源，华谊嘉信可将剩余资金在扣除相关费用后（如有）用于补充公司流动资金，剩余股份将在二级市场处置变现，变现所得作为华谊嘉信财产。

三、出资人权益调整方案

（一）出资人权益调整的必要性

华谊嘉信不能清偿到期债务，已资不抵债，生产经营和财务状况均已陷入困境，若华谊嘉信破产清算，现有财产在清偿各类债权后已无剩余财产向出资人分配，出资人权益为零。为挽救华谊嘉信，出资人和债权人需共同作出努力，共同分担实现公司重生的成本。因此，重整计划将对华谊嘉信出资人权益进行调整。

（二）出资人权益调整的范围

根据《企业破产法》第八十五条第二款规定，重整计划涉及出资人权益调整事项的，应当设立出资人组，对该事项进行表决。

出资人组由股权登记日即 2021 年 11 月 26 日收市后在中证登深圳分公司登记在册的华谊嘉信股东组成，按实际持有表决权份额依法行使表决权。上述股东在 2021 年 11 月 26 日之后至出资人权益调整方案实施完毕前由于交易或非交易等原因导致持股情况发生变动的，出资人权益调整方案的效力及于其股份的受让方或承继方。

（三）出资人权益调整的方式

1. 资本公积转增股份

华谊嘉信以现有总股本为基数，按每 10 股转增 3.8 股的比例实施资本公积转增股份，共计转增产生约 255,161,923 股股份（最终转增股份准确数量以中证登深圳分公司实际登记确认的数量为准）。转增后，华谊嘉信的总股本将由 671,386,420 股增加至 926,548,343 股。

2. 注销霖澍投资(上海)有限公司部分股份

根据华谊嘉信与霖澍投资(上海)有限公司、孙高发、王利峰和胡伟签署的《发行股份及支付现金购买资产的协议》《盈利预测补偿协议》及华谊嘉信与霖澍投资(上海)有限公司、孙高发签署的《盈利预测补偿协议书之补充协议》，因上海东汐广告传播有限公司未完成业绩目标，霖澍投资(上海)有限公司作为业绩补偿义务人需要对华谊嘉信进行补偿。即公司应将霖澍投资(上海)有限公司持有的 11,052,708 股公司股份回购注销，因霖澍投资(上海)有限公司所持公司股份已质押，公司未能实施回购。故在本出资人权益调整方案表决通过且重整计划经北京一院裁定批准后，华谊嘉信将采取适当措施对霖澍投资(上海)有限公司现持有股份中的 11,052,708 股股份及实施资本公积转增相应形成的 4,200,607 股股份（每 10 股转增 3.8 股，最终转增股份准确数量以中证登深圳分公司实际登记确认的数量为准）进行回购注销。注销完成后，华谊嘉信总股本为 922,347,736 股，未注销的转增股份数量为 250,961,316 股。在回购注销手续办理完毕前，华谊嘉信不得为相应股份办理解除限售；相应股份的持有人不享有表决权、查阅复

制权、分红权、优先认购权等股权权能。

3. 资本公积转增股份的分配

前述未注销的转增股份 250,961,316 股(最终转增股份准确数量以中证登深圳分公司实际登记确认的数量为准)，不向原股东进行分配，其用途如下：

(1) 145,000,000 股由重整投资人即福石资产及其认可的其他主体有条件受让，重整投资人受让上述股份的条件包括：

A. 向华谊嘉信支付 1.6 亿元现金作为华谊嘉信股份受让对价款，即每股受让价格约 1.1 元；该现金将用于支付重整费用、共益债务及清偿各类债权，如有剩余则作为华谊嘉信流动资金。

B. 根据华谊嘉信后续的经营发展需要，在重整计划经北京一中院批准后，向华谊嘉信提供总额不低于 3 亿元的借款作为流动性支持，用于保证华谊嘉信的可持续发展。

C. 保障现有的数据营销、内容营销、公关广告业务的稳定发展，积极与字节跳动、头条系等公司合作开展抖音、快手、小红书等新型社交及短视频新平台进行电商代运营、数字化整合营销平台等业务。

D. 重整计划执行完毕后，重整投资人将视情况引入其合法拥有或管理的优质资产或者华谊嘉信股东大会认可的其他优质资产，经证券监督管理机构批准后（如需）注入华谊嘉信。

E. 重整计划执行完毕后，重整投资人将积极联合金融机构在流动资金、业务发展、资产注入等方面对华谊嘉信提供进一步支持，具体另行签署相关协议进行约定。

F. 福石资产承诺华谊嘉信 2022 年、2023 年、2024 年三年扣除非经常性损益后的净利润合计不低于 3.6 亿元；若最终实现的 2022 年、2023 年、2024 年三年扣除非经常性损益后的净利润合计未达到该标准，未达到部分由福石资产在 2024 年会计年度审计报告公布后三个月内向华谊嘉信以现金方式予以补足。

G. 为了保证华谊嘉信在重整完成后的长期稳定发展，福石资产承诺根据华谊

嘉信重整计划取得受让股份后 36 个月内不出售所持华谊嘉信股份，福石资产认可的其他主体根据华谊嘉信重整计划取得应受让股份后 12 个月内不出售所持华谊嘉信股份。

(2) 剩余转增 105,961,316 股股份用于清偿债务。

四、经营方案

重整计划批准后，结合公司的资源条件、能力与优势、所处产业的特点和行业竞争态势，华谊嘉信将立足于现有核心业务，保留大数据营销、内容营销、公关广告等主营业务，继续打造以娱乐社会化内容和营销大数据为支撑的全球化数字化全域营销传播集团，重新打造涵盖移动互联网时代的营销传播全产业链。

重整完成后，华谊嘉信将摆脱历史沉重包袱，轻装上阵，摆脱陈旧模式的束缚，实现新时代的全面转型，逐步形成基于技术、数据和内容的全新竞争力，实现快速的弯道超车。

同时，通过重整投资人业务资源支持、注入流动资金、加强内部管控、降低成本费用、完善激励约束机制等一系列措施，从根本上改善公司生产经营，实现高效有序的经营状态，维持并进一步提升华谊嘉信在文化传媒行业竞争力，使华谊嘉信成为经营稳健、运营规范、业绩优良的上市公司。具体如下：

1. 夯实原有业务，继续做大做强

华谊嘉信的全资子公司迪思传媒在企业品牌设计、营销、公共关系领域处于细分龙头地位，具有良好的口碑与客户关系，长年位于众多大客户的供应商名录中。受到资金紧张的影响，在业务发展上多有掣肘。摆脱历史包袱后，公司未来在公关广告业务的发展，将着力于三个方面：

第一，公司将重新打造核心运营团队。公关广告业务对人才的要求较高，迪思传媒已经拥有一批具有较高能力的执行团队。但受到资金限制，团队规模难以扩张，人才持续培养受到约束。重整完成后，公司将投入更多的资金来强化团队实力，从而为客户提供更优质的服务。

第二，公司将对供应商体系进行重构。受到资金影响，公司付款周期较长，只能选取对付款周期要求较低的供应商，在价格方面难以通过议价降低成本，影

响公司利润提升。重整完成后，公司资金状况获得极大改善，将会对供应商进行重新筛选，重新制定比价策略，从而提升公司的利润水平。

第三，公司将对客户行业结构进行调整。公司将在确保大客户不流失的前提下，合理调整业务结构，增加汽车行业的服务类型和非汽车行业客户，提升公司总体客户量及业务数量。目前电子消费品、快速消费品、美妆、医疗美容等领域无论是规模体量还是发展速度都较为显著，公司要继续加大前述领域的拓展，不断改善客户结构，获取更多拥有较高毛利水平的订单。

2. 拓展新型业务，实现新的增长

在原有业务之外，公司还将积极拓展新型业务，从而使公司的产品线不断拓宽，并迎合行业的发展趋势。公司将从三个方向拓展新业务：

第一，互动营销业务。

近年来，中国广告市场每年以近 20% 的速度增长，互联网广告占比不断加大。其中广告与公关的界限越来越模糊，尤其是营销概念上市公司，基本上涵盖了广告、公关、数字营销等业务。传统广告公司从策略和媒介购买出发进一步发展成为数字媒介投放及营销公司。传统公关公司从内容和媒体合作出发并进一步发展成为互动营销公司。

公司将抓住重整之契机，以汽车企业数字营销服务需求为核心构建互动营销团队，发展互动营销业务，逐步扩充至 3C 和快速消费品领域。依托迪思传媒现有客户资源，从公关业务向数字营销拓展。在内容上全面视频化，加强创意、编导和制作团队建设。以社交媒体和品牌社区为核心构建传播结构，形成独特的核心竞争力。公司将打造巨量平台的投放能力，在抖音、快手、B 站、小红书等主流短视频媒体平台上，通过流量筛选与购买的方式，提升客户品牌知名度，并利用互动属性实现订单转化。

第二，电商代运营业务。

伴随电商行业的持续发展，代运营产业逐步走向专业化、集中化。代运营商已成为电商市场中的核心组成部分之一。随着社交流量及短视频直播流量的增长，基于内容生态延展出新的代运营商业化契机。新平台上的新玩家还在不断涌现，

并且平台逻辑、运营方式各有差异化，因此该行业存在较大的增量机会。

未来三年将是直播电商的风口是市场研究者的共识。虽然直播电商尚在初始阶段，在销售的稳定性和供应链体验方面还需要继续探索。抖音区别于传统平台的定位及内容引流，其截然不同的新模式带来了全新的机会。目前入局的基本是在内容创作、直播带货或者网红机构等小型企业，大型营销企业尚未大举进入。

需要看到的是，网红达人这一属性的门槛较低，使得参与直播的各类网红达人层出不穷。但从带货金额来看，头部网红占据了绝对优势，也由此使其能够获得较高的销售佣金提成。然而，这对于希望控制营销成本的客户来说往往难以接受。反观大量的腰部网红，由于带货量有限，往往被客户“嫌弃”而处于被浪费的状态。因此，对腰部网红的整合成为行业的机会。公司将抓住这一机会，开拓直播电商的全链条运营业务，通过与网红达人的合作，构建巨型网红达人联盟，实现“头部网红引流、腰部网红创收、尾部网红培育”的互动形态，并积极拓展各类产业客户资源，将更多的产品导入直播平台。藉此，公司将会为客户提供品牌咨询、公关创意、定向投放、直播带货、售后服务的全链条服务，并且与公司传统的公关广告业务结合，为客户打造全方位的广告投放与销售转化，提升客户满意度。

第三，技术产品（数字化整合营销平台）业务

数据是营销行业至关重要的成功要素，数据的分析能力将直接影响营销方案的执行效果，同时优秀的数据解读能够反向影响产品形态、性能、质量等多个环节。然而现实情况是，既缺乏数据的采集能力，也缺少数据的分析能力，使得营销费用的投入与成果无法产生直接关系，从而使得改进营销方案提升产品销量成为难以破解的命题。

华谊嘉信将通过构建产品与研发团队，通过对多个环节数据的打通、融合，形成大量基础数据，在此基础上进行打标签和结构化，进而将数据改造成成为能够随时加工处理的成熟数据。同时，通过 AI（人工智能）加以深度学习，对数据进行全面画像，形成个人的偏好指南，根据其偏好进行定向推送，从而有效提高销售转化率。

在积累了一定的数据分析能力后，可以进行多种产品延伸，包括人群画像分析、产品舆情分析、竞品分析、私域流量分析等，并能够通过可视化的方式形成

多种 SaaS 产品，对外提供服务。

3. 利用资本优势，推动快速发展

上市公司的优势在于打通资本市场，能够利用资本市场的资源进行投资并购，实现跨越式发展。重整完成后，公司将卸下历史包袱，摆脱债务危机，可以利用多种金融衍生品来募集资金或支付对价，用以进行投资并购。

4. 加强内部管理，努力降本增效

公司将对内部组织架构、管理模式、部门职责、风控方式、业务流程等进行重新审视和改革，对原有不合理的部分予以修正，建立新的模式。包括如下内容：

第一，公司将对内部组织架构进行调整，加大财务、信披、法务的管理力度和深度，建立内部审计体系，坚决反对腐败行为，严格控制法律风险。

第二，公司将集团化管控模式由财务管控调整为战略管控，更加关注各个业务板块的业务发展态势，要有所为有所不为，打造精品，杜绝大而不强。

第三，坚持推行预算制，严格控制期间费用，降低跑冒滴漏。预算内费用审批简便化，预算外费用审批严格化，引导各项费用纳入预算统一管理。

第四，对公司各类流程进行全面梳理和优化，在控制风险的前提下缩短审批流程，提高审批效率，让审批流程上的每个节点切实发挥审批作用，承担审批责任。

华谊嘉信将打破行业内大型公司比较普遍的拼图式业务模型，运用技术和数据思维，构建底层数据打通，技术应用共享的全新平台工作模式。

华谊嘉信将立足于大数据与技术结合的产品路线，开发技术产品，满足客户的共性需求，实现规模扩张。最终通过数据积淀和打通营销、销售数据，以人群数据为底层，构建完整的营销一体化平台。

5. 打造企业文化，建立激励机制

公司要树立明确、优良的企业价值观，公司董事、监事、高级管理人员优先身体力行，通过“上行下效”逐步推行至全公司。并通过设计激励机制与末尾淘

汰的裁员减薪方案，实现能者上、庸者下的淘汰机制，去除官僚作风，调动全体员工的积极性。

6. 经营业绩预测

基于上述经营方案，重整方案执行完毕后，华谊嘉信原有业务盈利情况将得到改善，同时在经营方案中的其他业务开展后，华谊嘉信的利润情况还将进一步提升。

福石资产预计华谊嘉信 2022 年、2023 年、2024 年三年扣除非经常性损益后的净利润合计不低于 3.6 亿元；若最终实现的 2022 年、2023 年、2024 年三年扣除非经常性损益后的净利润合计未达到该标准，未达到部分由福石资产在 2024 年会计年度审计报告公布后三个月内向华谊嘉信以现金方式予以补足。

五、重整计划的执行

（一）偿债资金支付安排

重整投资人受让股份对价款 160,000,000 元应于华谊嘉信重整计划经北京一中院批准之次日内全额支付至管理人账户（其中保证金 32,000,000 元于 2021 年 11 月 30 日前支付，重整计划经批准后将转为股份对价款的一部分），用于支付重整费用、共益债务及清偿各类债权，如有剩余则作为华谊嘉信流动资金。

（二）执行主体

根据《企业破产法》第八十九条的规定，经法院裁定批准的重整计划由债务人负责执行，即华谊嘉信是重整计划的执行主体。

（三）执行期限

重整计划的执行期限自重整计划获得北京一中院裁定批准之日起计算，华谊嘉信应当于 2021 年 12 月 31 日前执行完毕。重整计划提前执行完毕的，执行期限于执行完毕之日到期。

如重整计划无法在上述期限内执行完毕，华谊嘉信应于执行期限届满前向北京一中院提交延长重整计划执行期限的申请，并在北京一中院批准的延长执行期

限内继续执行。

重整计划执行完毕的条件成就后，华谊嘉信应向北京一中院与管理人提交执行情况报告。

（四）执行措施

1. 现金受偿措施

每家债权人以现金方式受偿的债权部分，偿债资金以银行转账方式通过管理人指定的银行账户向债权人指定银行账户划转，债权人应在 2021 年 12 月 15 日之前（含 12 月 15 日），按照指定格式以书面方式提供领受偿债资金的银行账户信息。非因华谊嘉信和管理人原因，导致偿债资金不能转入债权人指定银行账户，或账户被冻结、扣划，由此产生的法律后果由相关债权人自行承担。

逾期不提供银行账户信息的债权人，应向其分配的现金将按照重整计划的相关规定处理，由此产生的法律后果由相关债权人自行承担。

2. 以股抵债受偿措施

每家债权人以股抵偿的债权部分，在重整计划执行期限内以资本公积金转增股份进行分配。债权人应在 2021 年 12 月 15 日之前（含 12 月 15 日），按照指定格式书面提供领受分配股份的证券账户信息。非因华谊嘉信和管理人原因，导致抵债股份不能转入债权人指定证券账户，或账户被冻结、扣划，由此产生的法律后果由相关债权人自行承担。

逾期不提供证券账户信息的债权人，应向其分配的股份将按照重整计划的相关规定处理，由此产生的法律后果由相关债权人自行承担。

3. 普通债权人选择权的行使

债权金额超过 16 万元的普通债权人，应在 2021 年 12 月 15 日之前（含 12 月 15 日），按照指定格式书面提供债权清偿方式选择告知书。债权人逾期未告知的，视为选择按 10% 的清偿率在重整计划执行期间内现金清偿，剩余部分豁免清偿。

4. 偿债资金和抵债股份的提存及处理

债权人未按照重整计划的规定受领分配的偿债资金和抵债股份的,根据本重整计划应向其分配的资金和股份将提存至管理人指定的银行账户或证券账户,提存的偿债资金或股份自重整计划执行完毕之日起满三年,因债权人自身原因仍不领取的,视为放弃受领偿债资源的权利。

5. 重整费用和共益债务的受偿

(1) 重整费用的受偿

华谊嘉信重整费用包括案件受理费、管理人报酬、聘请中介机构提供预重整及重整专项服务的费用、管理人执行职务的费用、转增股份登记过户产生的相关费用等,预估为 2200 万元。其中,案件受理费、管理人报酬、聘请中介机构提供预重整及重整专项服务的费用,按《诉讼费用交纳办法》《最高人民法院关于审理企业破产案件确定管理人报酬的规定》及相关合同约定由华谊嘉信支付。华谊嘉信转增股份登记过户产生的相关费用、管理人执行职务的费用及其他重整费用根据重整计划执行的实际情况及相关协议的约定由华谊嘉信支付。

(2) 共益债务的受偿

华谊嘉信重整期间的共益债务,包括但不限于因继续履行合同所产生的债务、继续营业而应支付的劳动报酬、社会保险费用以及借款等债务,由华谊嘉信按照相关合同约定及实际发生情况随时清偿。

(四) 执行完毕的标准

重整计划执行完毕的认定标准如下:

1. 根据重整计划应于重整计划执行完毕前以现金方式向债权人分配的偿债资金已经分配至债权人指定的银行账户或已提存至管理人指定的银行账户;
2. 向债权人分配的抵债股份已经分配至债权人指定的证券账户或已提存至管理人指定的证券账户;
3. 重整费用已根据重整计划的规定支付完毕或已提存至管理人指定的银行

账户；

4.应当向重整投资人分配的股份已经分配至重整投资人指定的证券账户或提存至管理人指定的证券账户。

非重整所必需资产的处置及分配根据实际情况进行，不作为重整计划执行完毕的标准。

（五）协助执行事项

重整计划执行过程中，需要有关单位协助执行的，华谊嘉信及/或管理人将向北京一中院提出申请，请求北京一中院向有关单位出具要求其协助执行的司法文书。

（六）执行完毕的效力

根据重整计划予以豁免的债权，华谊嘉信不再承担清偿责任。

（七）重整计划无法执行的安排

在本重整计划执行过程中，因出现国家政策调整、法律修改变动等特殊情况，导致重整计划部分内容无法执行的，按照《北京破产法庭破产重整案件办理规范（试行）》等相关规定处理。重新引入其他投资人的条件不低于重整计划安排的，华谊嘉信在报经北京一中院许可后执行，无需通过债权人会议进行表决。

重整计划确系无法通过修改等方式实现继续执行的，北京一中院可应管理人或利害关系人的请求裁定终止重整计划的执行，并宣告华谊嘉信破产。

如因重整投资人原因导致重整计划无法执行，重整投资人应承担相关违约及赔偿责任。非因重整投资人原因导致重整计划无法继续执行且确系无法通过修改重整计划等方式实现继续执行的，重整投资款在扣减执行重整计划已经使用的资金后返还投资人。

六、重整计划执行的监督

（一）监督主体

重整计划的执行由管理人负责监督。

（二）监督期限

重整计划执行的监督期限与执行期限一致。根据重整计划执行的实际情况，需要延长重整计划执行监督期限的，由管理人向北京一中院提交延长重整计划执行监督期限的申请，并在北京一中院裁定批准的延长期限内继续履行监督职责。

（三）监督期限内管理人及华谊嘉信的职责

重整计划执行监督期限内，华谊嘉信应接受管理人的监督，及时向管理人报告重整计划执行情况。监督期限届满时，管理人将向北京一中院提交监督报告，自监督报告提交之日起，管理人的监督职责终止。

七、其他说明事项

（一）重整计划生效的条件与效力

1. 重整计划生效的条件

依据《企业破产法》相关规定，重整计划在华谊嘉信债权人会议、出资人组会议表决通过并经法院裁定批准，或债权人会议、出资人组会议表决虽未通过但经申请法院裁定批准后生效。

2. 重整计划的效力

本重整计划获得法院裁定批准后，对华谊嘉信、华谊嘉信全体股东、华谊嘉信全体债权人、重整投资人等均有约束力。

根据重整计划受偿后未获受偿的债权部分予以豁免，华谊嘉信不再承担受偿责任。本重整计划对相关方权利义务的规定效力及于该项权利义务的承继方或受让方。

（二）关于连带债务人

根据债权金额超过 16 万元普通债权人的选择，如选择以股抵债受偿的，则该债权视为全额清偿，自重整计划执行完毕起该债权人不得再向该笔债权的主债

务人、为该笔债权提供担保的担保人或连带债务人等主张权利。

（三）转让债权的受偿

债权人在重整计划执行完毕前转让债权的，受让人按照原债权人根据重整计划就其债权可以获得的受偿条件及总额受偿；债权人向两家或两家以上的受让人转让债权的，所有债权受让人只能在原债权人根据重整计划规定获得的受偿范围进行受偿。

（四）债务人财产强制措施解除

在法院裁定批准重整计划之日起 5 日内，债权人应申请并配合解除对债务人财产的查封、冻结等措施。若债权人未在上述期限内申请并配合解除查封、冻结等措施，债务人或管理人有权依法向法院申请强制解除查封、冻结等手续；同时债务人或管理人有权将相关债权人依本重整计划可获分配的偿债资源予以暂缓分配，予以提存，待债权人配合解除查封、冻结手续之后再行分配。因相关债权人不配合导致无法按期受领偿债资金和抵债股份的，不视为重整计划未能执行完毕。

（五）债务人财产担保措施的解除

在华谊嘉信根据重整计划规定履行完毕有财产担保债权清偿义务后，有财产担保债权人应解除对担保财产设定的抵质押手续，并不再就担保财产享有优先受偿权。未及时办理解除抵质押手续的，不影响担保物权的消灭。

（六）信用修复

1. 重整计划执行完毕之后，华谊嘉信资产负债结构将得到实质改善，可持续经营能力及盈利能力得以提升。因此，在符合相关法律规定的前提下，各债权银行应当继续给予华谊嘉信融资贷款公平公正的待遇及正常的信贷支持，不得对华谊嘉信再融资设定任何没有法律规定的限制。本重整计划执行完毕后，各金融机构应及时调整华谊嘉信信贷分类，并上报人民银行征信系统调整华谊嘉信征信记录，确保华谊嘉信运营满足正常征信要求。

2. 在本重整计划执行完毕后十日内，将华谊嘉信纳入失信被执行人名单的各债权人应向相关法院申请删除华谊嘉信的失信信息，并解除对华谊嘉信法定代表

人、实际控制人及其他全部相关人员的限制消费令及其他信用惩戒措施。

（七）未尽事宜

本重整计划其他未尽事宜，按《企业破产法》等有关法律的规定执行。

北京华谊嘉信整合营销顾问集团股份有限公司

二〇二一年十二月