

深圳经济特区房地产（集团）股份有限公司

2025 年度董事会工作报告

2025 年度，公司董事会严格按照相关法律法规的要求及公司制度的规定，本着对全体股东负责的态度，持续提升公司治理水平，严格执行股东会各项决议，确保董事会运作规范高效。公司全体董事勤勉尽责、恪尽职守，认真履行股东赋予的职责，有效维护了公司和公司股东的合法权益。

一、公司经营情况

报告期，公司合并报表营业收入 14.83 亿元，同比增长 264.32%；归属于上市公司股东的净利润 9,995.60 万元，同比增长 156.56%；截至报告期末，归属于上市公司股东的净资产 36.12 亿元，较期初增长 2.85%。

二、年度经营管理回顾

2025 年，是“十四五”规划收官之年，也是公司迎难而上、砥砺奋进的关键之年。面对复杂严峻的内外部环境，公司锚定核心任务，加压奋进，笃行实干，推动企业发展态势稳中向好、进中提质。回顾全年，公司重点聚焦并扎实推进了以下关键工作：

（一）锚定目标、稳中求进，业务经营取得良好成绩。

一是扎实推进项目营销攻坚。深房光明里项目政府批复销售房源实现 100% 去化，并顺利完成入伙；汕头天悦湾项目全年累计销售面积同比增长 56%，实现销售额同比增长 63%。二是着力提升物业经营质效。截至 2025 年末，集团自有物业全

口径平均出租率达 90.9%；深房广场顶层直升机停机坪改造工程顺利完工，获罗湖区政府“低空经济产业大厦”授牌。三是深挖所属企业经营潜能。海燕酒店营业收入、利润总额均超额完成年度考核指标；圳通公司系统内市场开拓取得实质性突破；汕头分公司中山东市场租金收缴率 100%；华展公司承接外部监理业务 3 项；传麒公司完成组织架构与业务流程搭建，正式转入专业化商业运营管理轨道。

（二）精准施策、守牢底线，风险化解取得积极成果。

一是稳妥化解项目风险。建邦公司借款 3.44 亿元合同纠纷等案件均获得胜诉判决；建邦公司破产清算债权申报工作有序推进。二是有效防范安全风险。深入推进“安全生产治本攻坚三年行动”，全年开展安全检查 91 次，发现安全隐患 373 项，整改完成率 100%。三是妥善处置维稳风险。制定专项工作预案，深房光明里项目入伙、深房林馨苑项目供应商欠款、员工跟投等事项妥善处置，全年未发生重大信访和舆情事件。

（三）固本强基、精进治理，综合能力实现有效提升。

一是治理体系更加完善。优化总部组织架构与权责清单，进一步理顺管理权责；持续优化调整制度体系，全年修（制）订制度 102 项。二是管理支撑更加有力。组织开展“管理人员及后备人才培养”“智能 AI 应用”等专题培训；深化“好房子”信息库与户型库建设，编制《租赁操作手册》，提升员工专业履职能力；加强资金集约管理，确保资金使用规范高效。三是治企效能更加凸显。持续推进“两资两非”清理处置工作，圳通新机电、武汉新峰公司清退事宜取得进展。

（四）提升站位、聚力谋划，探索企业未来发展。一是加强战略统筹与组织保障。组建工作专班，科学界定任务分工、压实主体责任。二是深化未来发展路径研究与项目储备。紧密跟踪最新监管规则及资本市场运行趋势，深化政策解读与前瞻性研判，加强与控股股东、专业机构的对接，构建常态化协同合作机制，拓展优质项目资源。

（五）党建引领、聚力融合，领航定向作用更为彰显。一是强化政治建设，切实履责践使命。扎实推进深入贯彻中央八项规定精神学习教育，全年组织开展专题学习132场次。二是深化党业融合，着力互促增效能。动态优化“三重一大”决策事项清单；集团党委会全年审议重大经营管理事项227项，党组织政治功能和组织功能得到有效发挥。三是从严管党治党，坚决肃纪扬新风。压紧压实全面从严治党主体责任和监督责任，逐级签订党风廉政建设责任书；创新推进不敢腐、不能腐、不想腐一体机制建设，开展提醒谈话26人次；打造“廉润深房”廉洁文化品牌，推出主题微视频、情景剧等原创文化作品，政治生态持续向上向好。

三、董事会日常工作情况

（一）董事会会议情况

报告期内，公司共召开董事会会议11次，审议议案34项，报告事项9项。董事会会议的召集、召开程序符合《公司法》及《公司章程》的规定，会议具体情况如下：

序号	会议名称	会议召开时间	会议 召开 方式	会议议题
----	------	--------	----------------	------

1	第八届董事会第十六次会议	2025年3月21日	现场与通讯相结合	<p>议案一：《2024年年度报告》及摘要</p> <p>议案二：《2024年度董事会工作报告》</p> <p>议案三：《独立董事2024年度述职报告》</p> <p>议案四：《2024年内部控制自我评价报告》</p> <p>议案五：《2024年度财务决算及利润分配预案报告》</p> <p>议案六：《关于2024年度计提信用减值及资产减值准备的议案》</p> <p>议案七：《2024年度环境、社会及公司治理(ESG)报告》</p> <p>议案八：《关于召开2024年度股东大会的议案》</p> <p>通报材料一：《董事会关于独立董事独立性情况的专项意见》</p> <p>通报材料二：《2024年内部审计工作总结报告》</p> <p>通报材料三：《2024年投资后评价年度工作报告》</p>
2	第八届董事会第十七次会议	2025年4月25日	通讯	<p>议案一：《2025年第一季度报告》</p> <p>议案二：《关于2024年合规建设年度报告的议案》</p> <p>议案三：《关于2024年度内控体系工作报告的议案》</p> <p>议案四：《关于2025年度重大风险评估报告的议案》</p> <p>通报材料：《2025年第一季度内部审计工作报告》</p>
3	第八届董事会第十八次会议	2025年6月3日	通讯	<p>议案：《关于授权公司管理层决定参与国有土地使用权“招拍挂”事宜的议案》</p>
4	第八届董事会第十九次会议	2025年6月24日	通讯	<p>议案：《关于高级管理人员2023年度绩效考核结果及应用方案的议案》</p>
5	第八届董事会第二十次会议	2025年7月18日	通讯	<p>议案一：《关于修订〈高级管理人员经营业绩考核与薪酬管理办法〉的议案》</p> <p>议案二：《关于组织架构调整的议案》</p>

6	第八届董事会第二十一次会议	2025年8月27日	现场与通讯相结合	<p>议案一：《2025年半年度报告》及摘要</p> <p>议案二：《关于制定高管人员经营业绩责任书与聘任协议的议案》</p> <p>议案三：《关于修订〈企业年金方案〉的议案》</p> <p>议案四：《关于修订深房集团本部及所属企业安全生产考核与奖惩制度的议案》</p> <p>通报材料1：《2025年上半年内部审计工作报告》</p> <p>通报材料2：《2025年上半年董事会决议执行情况及授权决策执行情况报告》</p>
7	第八届董事会第二十二次会议	2025年9月28日	通讯	<p>议案：《关于制定深房集团高管人员2024年度绩效考核实施方案的议案》</p>
8	第八届董事会第二十三次会议	2025年10月24日	通讯	<p>议案：《2025年第三季度报告》</p> <p>通报材料：《2025年第三季度内部审计工作报告》</p>
9	第八届董事会第二十四次会议	2025年11月10日	通讯	<p>议案一：《关于修订《公司章程》的议案》</p> <p>议案二：《关于修订《股东会议事规则》的议案》</p> <p>议案三：《关于修订《董事会议事规则》的议案》</p> <p>议案四：《关于修订《独立董事工作制度》的议案》</p> <p>议案五：《关于修订《会计师事务所选聘办法》的议案》</p> <p>议案六：《关于续聘会计师事务所的议案》</p> <p>议案七：《关于召开2025年第一次临时股东大会的议案》</p> <p>通报材料：《对会计师事务所2024年度履职情况的评估报告》</p> <p>通报材料：《董事会审计委员会对会计师事务所履行监督职责情况报告》</p>

10	第八届董事会第二十五次会议	2025年11月28日	通讯	议案一：《关于拟变更董事的议案》 议案二：《关于召开2025年第二次临时股东大会的议案》 议案三：《关于授权管理层使用自有资金购买资金收益产品的议案》 议案四：《关于修订〈投资管理办法〉的议案》
11	第八届董事会第二十六次会议	2025年12月16日	现场与通讯相结合	《关于选举董事长暨法定代表人的议案》

(二) 董事会对股东会决议的执行情况

2025年度公司共召开股东会3次，审议议案12项，报告事项1项。董事会严格依照《公司法》《证券法》等相关法律法规规定认真执行股东会的各项决议。

(三) 董事会各专门委员会履职情况

公司董事会下设战略委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会以及合规委员会。报告期各专门委员会积极高效地开展工作，有效促进了董事会的规范运作和科学决策。董事会各专门委员会在报告期内的会议具体情况如下：

委员会名称	召开会议次数	召开日期	会议内容	提出的重要意见和建议
董事会审计委员会	7	2025年01月13日	审议2024年年度财务报表和内部控制审计工作的时间安排、重要审计事项、重点关注领域、拟执行的审计程序事项	同意天健会计师事务所（特殊普通合伙）2024年度财务报表和内部控制审计工作的时间安排、重要审计事项、重点关注领域、拟执行的审计程序等事项。
		2025年03月18日	审议2024年度审计报告初稿事项	认为天健会计师事务所（特殊普通合伙）编制的审计报告初稿符合企业会计准则的各项规定，在所有重大事项方面真实、完

			<p>整地反映了公司 2024 年 12 月 31 日的财务状况及 2024 年度的经营成果和现金流量，2024 年度财务报告审计工作完成良好。</p>
	2025 年 03 月 20 日	<p>审议 2024 年度财务会计报告及 2024 年年度报告中的财务信息、2024 年内部控制自我评价报告、关于 2024 年度计提信用减值及资产减值准备、2024 年内部审计工作总结报告</p>	<p>1.认为公司财务报表在所有重大方面按照企业会计准则的规定编制，真实可靠、内容完整。天健会计师事务所（特殊普通合伙）编制的 2024 年度审计报告在所有重大方面公允地反映了公司 2024 年度财务状况、经营成果和现金流量。</p> <p>2.认为公司《2024 年内部控制自我评价报告》全面、客观、真实地反映了 2024 年度内部控制的实际情况。公司已按照企业内部控制规范体系和相关规定的要求在所有重大方面保持了有效的财务报告内部控制。报告期内公司不存在财务报告内部控制重大缺陷和重要缺陷，且未发现非财务报告内部控制重大缺陷和重要缺陷。</p> <p>3.认为公司 2024 年度计提信用减值及资产减值准备遵循并符合企业会计准则和公司相关制度的规定，计提信用减值及资产减值准备的依据充分，符合公司的经营现状。公司本次计提信用减值及资产减值准备基于谨慎性原则，有助于更加公允地反映公司截至 2024 年 12 月 31 日的财务状况和经营成果，使公司的会计信息更具合理性。</p> <p>4.对 2024 年内审工作开展情况表示认可，并要求公司 2025 年按照工作计划的要求开展审计工作。</p>
	2025 年 04 月 17 日	<p>审议 2025 年第一季度报告、关于 2024 年度内控体系工作报告、2025 年第一季度内部审计工作报告</p>	<p>1.认为 2025 年第一季度报告真实、准确、完整地反映了公司 2025 年第一季度的财务状况、经营成果和现金流量。</p> <p>2.认为公司 2024 年度内控体系工作报告全面、客观、真实地反映了 2024 年度内控体系建设与监督工作情况。</p> <p>3.对 2025 年一季度内审工作开展情况表示认可，并要求公司继续按照工作计划开展审计工作。</p>
	2025 年 08 月 20 日	<p>审议 2025 年半年度报告及摘要、2025</p>	<p>1.认为 2025 年半年度报告真实、准确、完整地反映了公司 2025 年上半年的财务状</p>

董事会薪酬与考核委员会	5		年上半年内部审计工作报告	况、经营成果和现金流量。 2.对 2025 年上半年内审工作开展情况表示认可，并要求公司继续按照工作计划开展审计工作。
		2025 年 10 月 14 日	审议 2025 年第三季度报告、2025 年第三季度内部审计工作报告	1.认为 2025 年第三季度报告真实、准确、完整地反映了公司 2025 年第三季度的财务状况、经营成果和现金流量。 2.对 2025 年三季度内审工作开展情况表示认可，并要求公司继续按照工作计划开展审计工作。
		2025 年 11 月 05 日	审议对会计师事务所 2024 年度履职情况的评估报告、董事会审计委员会对会计师事务所履行监督职责情况报告、拟续聘会计师事务所事项	1.同意《对会计师事务所 2024 年度履职情况的评估报告》。 2.同意《董事会审计委员会对会计师事务所履行监督职责情况报告》。 3.同意聘请天健会计师事务所(特殊普通合伙)为公司 2025 年度财务报告和内部控制审计机构。
		2025 年 03 月 07 日	审议 2024 年年度报告中披露的董事和高级管理人员的年度薪酬情况	认为公司董事和高级管理人员的薪酬决策程序符合规定，公司董事和高级管理人员的薪酬发放标准符合薪酬体系规定，2024 年年度报告所披露的薪酬情况真实、准确。
		2025 年 06 月 23 日	审议《关于高级管理人员 2023 年度绩效考核结果及应用方案》	认为公司高级管理人员 2023 年度绩效考核及应用方案与实际相符，能够对考核对象做出较为准确、全面的综合评价，不存在损害公司及股东特别是中小股东利益的情形。
		2025 年 07 月 15 日	审议关于修订《高级管理人员经营业绩考核与薪酬管理办法》	认为修订后的《高级管理人员经营业绩考核与薪酬管理办法》符合国有企业收入分配政策以及市国资监管相关要求，能有效增强经营层团队忠诚和勤勉意识，进一步完善高级管理人员绩效评价和激励约束机制，提升公司法人治理水平。
		2025 年 08 月 21 日	审议关于制定高管人员经营业绩责任书与聘任协议、关于修订《企业年金方案》事项	1.认为高级管理人员 2025 年度经营业绩责任书符合 2025 年度经营业绩考核指标的要求，并结合了 2025 年度工作要点、领导班子成员工作分工，具有良好的科学性和合理性，不存在损害公司及股东特别是中小股东利益的情形。

				2.同意《企业年金方案》。
		2025年09月19日	审议关于制定深房集团高管人员2024年度绩效考核实施方案事项	认为《深房集团高管人员2024年度绩效考核实施方案》符合《深房集团高级管理人员经营业绩考核与薪酬管理办法》的规定，考核指标设定具有良好的科学性和合理性，不存在损害公司及股东特别是中小股东利益的情形。同意相关议案提请公司董事会审议。
董事会提名委员会	1	2025年11月21日	审议关于拟变更董事事项	通过审阅被提名人的相关资料，认为陈明先生符合有关法律、行政法规、部门规章、规范性文件等要求的任职资格，不存在《公司法》等法律法规及其他有关规定不得担任董事的情形，未受过中国证监会及其他有关部门的处罚和证券交易所纪律处分，不存在因涉嫌犯罪被司法机关立案侦查或涉嫌违法违规被中国证监会立案稽查的情形，未曾被中国证监会在证券期货市场违法失信信息公开查询平台公示或者被人民法院纳入失信被执行人名单。同意提名陈明先生为公司董事候选人。
董事会合规委员会	1	2025年04月15日	审议《关于2024年合规建设年度报告的议案》	认为《2024年合规建设年度报告》真实、准确、完整地反映了公司在2024年度推进合规管理体系建设工作进展，同意将相关议案提请公司董事会审议。

四、未来发展的展望

（一）行业格局和趋势

当前，我国房地产行业正处于动态筑底过程中，产业链整合加速推进，市场资源不断向优势企业集聚，行业发展逻辑从“有房住”转向“住好房”，行业面临新的机遇和挑战。

（二）可能面对的风险和应对措施

1.宏观经济风险和应对措施

当前，外部环境面临地缘政治冲突频发、逆全球化加速

等复杂挑战，我国经济基础稳、优势多、韧性强、潜能大，长期向好的支撑条件和基本趋势没有变。房地产行业与宏观经济具有较大关联性，受宏观经济周期的影响较大。公司将持续关注国际、国内宏观经济形势，积极调整经营策略。

2.行业发展风险和应对措施

现阶段，随着存量政策持续显效、增量政策有效落实以及政策组合效应不断释放，房地产市场正处于“止跌回稳”的关键阶段。但未来一段时间，房地产行业依旧面临着市场分化加剧、房企拿地意愿不足等多重风险，市场竞争格局呈现出全新态势。公司将紧密关注行业政策动态，紧跟国家战略导向，不断优化业务发展路径，积极探索创新运营模式，以更好地适应外部环境变化。

3.业务经营风险和应对措施

在房地产市场竞争日趋激烈的背景下，公司现存开发用地资源储备不足，存量项目去化艰难，新业务拓展尚未有实质成果，企业经营发展承压。公司将密切关注市场动态及行业政策走向，着力抓好房产租售、所属企业经营与业务拓展，积极寻求与自身发展实际相契合的创新模式与路径，以灵活应对市场挑战，开拓更为广阔的发展空间。

(三) 发展战略和经营计划

2026年，深房集团主要工作思路是：坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻党的二十大及历次全会精神、中央经济工作会议精神，坚持稳中求进工作总基调，以党建为引领，统筹推进各项重点工作落实，以实干

实效确保年度目标任务全面完成，为“十五五”开好局、起好步奠定坚实基础。

1.坚持稳中求进，抓实提质增效塑内核。一是优化营销策略，拓展销售渠道，加快存量房产去化。二是高效盘活自有物业资源，提升资产运营质效，为企业发展提供有力支撑。三是压实所属企业责任，激发其内在潜力与市场竞争力，汇聚强大的企业发展合力。

2.坚持战略引领，强化顶层设计谋全局。一是紧扣国家宏观政策导向与国资国企改革发展趋势，科学谋划集团“十五五”工作。二是凝聚多方合力，深挖优质投资机遇，开辟公司发展新天地。三是立足罗湖区特色产业发展基础，高标准推进深房广场特色产业平台建设。

3.坚持底线思维，强化风险防控固根基。一是切实压紧压实安全生产责任，提升事故预防精准性和响应时效性，坚决守住安全底线目标。二是聚焦历史遗留风险攻坚，逐项制定整改方案，严防风险外溢。三是全面压实信访维稳与舆情管控责任，坚决防范意识形态领域风险隐患和重大突发性不稳定事件。

4.坚持精益管理，深化改革创新增效能。一是建强建优总部部门，差异化推动所属企业在细分领域做精做专、做大做强，同时完善人才梯队建设。二是夯实治理内核，深化 ESG 治理与市值管理，健全合规管理与内控体系，强化财务统筹与资金管控。三是深入推动成本的精细化管理，严控各项成本支出，严查严处铺张浪费行为。

5.坚持党建引领，筑牢根魂优势聚合力。一是全面加强党的建设，压实党建责任制，推动基层党组织全面进步、全面过硬。二是全面推进党建品牌建设，深化示范支部建设，加强党建带群建，营造团结奋斗、干事创业的浓厚氛围。三是推进全面从严治党，强化廉洁宣传教育，推动纪检与审计、财务、合规等其他各类监督贯通融合、形成合力，一体推进不敢腐、不能腐、不想腐。

深圳经济特区房地产（集团）股份有限公司

董 事 会

2026年3月20日