

深圳华侨城股份有限公司

2025年度董事会工作报告

2025年，深圳华侨城股份有限公司（以下简称“公司”）董事会严格按照《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国证券法》《深圳证券交易所股票上市规则》《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第1号——主板上市公司规范运作》等法律法规、规范性文件和《公司章程》《董事会议事规则》等规章制度的规定，严格执行股东会各项决议、切实保障投资者权益，积极发挥董事会“定战略、作决策、防风险”的作用，推动建立科学、理性、高效的董事会，保障公司的规范运作和稳健发展。现将2025年董事会工作情况报告如下：

一、2025 度董事会总体运行情况

公司董事会设董事 4 名，其中独立董事 3 名。董事会下设战略、提名、审计、薪酬与考核委员会四个专门委员会。

报告期内，董事会召集、召开了 2024 年年度股东大会和 2025 年第一次临时股东会，贯彻执行 17 项决议；召开董事会会议 7 次，全票审议通过 51 个事项，所有董事均出席或委托出席了全部会议；召开 14 次专门委员会会议，审议听取议案 22 项。历次会议的召开均符合法律、法规和《公司章程》的规定；董事在审议各项议案时，均审慎客观地发

表意见，切实维护了公司及全体股东的合法权益。详细情况请参见公司《2025年年度报告》“报告期内董事履行职责的情况”“董事会下设专门委员会在报告期内的情况”部分。

二、2025年度董事会建设情况

公司董事会紧扣经营决策主体的核心定位，持续加强自身建设，从完善制度体系、优化工作机制、规范科学决策、积极建言献策等多方面着手，持续提升科学决策水平。

（一）完善董事会制度体系

按照《公司法》《上市公司治理准则》《上市公司独立董事管理办法》等要求，持续完善董事会运行的制度体系。2025年，修订《董事会议事规则》《独立董事制度》和《独立董事专门会议制度》等制度，保障独立董事充分发挥参与决策、监督制衡、专业咨询的作用，切实维护上市公司整体利益、保护中小股东合法权益。

（二）优化董事会工作机制

完善“董事会—管理层—执行层”闭环管理机制，逐层分解、落实董事会决议和要求，发挥董事会在高质量发展过程中的关键作用。健全“专门委员会、独董专门会议、会前沟通会”多层次沟通机制，保障议题得到充分沟通、董事意见得到充分采纳；健全常态化沟通机制，通过现场、电话、邮件等多种方式，探讨发展战略、经营情况、投融资、信息披露等企业经营事项，保障沟通的及时性和有效性。

（三）规范科学行使决策权

董事会审慎行使《公司法》赋予的权利，从保护全体股东权益和企业长远利益角度出发，在董事会及各专门委员会决策前，充分研究会议资料，加强同管理层、职能部门沟通，从各自专业角度对关系公司经营发展的重要事项提出意见与建议，并规范、科学的做出会议决策。

（四）积极围绕企业发展建言献策

为更全面的发挥董事会作用，公司董事会成员恪尽职守，积极开展实地调研工作。报告期内，走访海南、云南、广东等三地，共调研 10 个项目。通过深入基层，董事会成员全面了解项目公司经营发展中的实际问题，并为项目运营提供切实可行的指导意见和解决方案。

三、2025 年度董事会重点工作开展情况

（一）全力稳住生产经营基本盘

2025 年，公司实现营业收入 313.81 亿元，同比减少 42.32%，实现归母净利润-144.96 亿元，同比减少 67.35%，增亏的主要原因是公司根据年度经营策略，主动适应市场环境变化，通过资产转让等方式全力推动存量业务销售去化与现金流改善，相关交易形成亏损，项目结转收入金额和毛利率较同比下降等。报告期内，公司扎实推进降本增效，加强全面预算过程管控，销售费用、管理费用合计同比下降 27%；公司统筹资金收支，持续加强现金流管控，2025 年实现经营

活动净现金流 125.01 亿元，较 2024 年增加 71.39 亿元，连续三年为正，经营活动净现金流稳步增长；公司秉承稳健的财务策略，在合理控制有息负债规模的同时，充分把握融资环境改善的窗口期和政策优势，拓宽融资渠道，持续推进债务结构优化，截至 2025 年末，有息负债总额 1,185 亿元，其中中长期借款占比 69%，平均融资成本呈逐年下降趋势。

（二）夯实规范运作基础

公司董事会深入贯彻落实国务院国资委《关于进一步提高上市公司质量的意见》，关注并评估公司经营、内部控制、合规管理等方面的情况，持续推进制度体系的优化和治理能力的提升，进一步筑牢合规防线。

1、完善公司制度体系。按照《公司法》和证券监管部门系列新规要求，制定制度修订与完善专项计划，完成包括《公司章程》在内的十六项基本制度与配套细则修订工作，确保公司制度体系的合法性、时效性与可操作性，为公司规范运作提供了坚实的制度保障。

2、完善内部控制体系。公司持续完善内部控制制度建设，并强化制度执行，提升内控管理水平，内部控制体系整体运行状况良好。公司定期组织开展内控自评价，系统梳理和健全内部规章制度，并结合内外部监督检查揭示的问题，不断完善重要业务领域管理制度，确保内部管控有章可循、有据可依和有效执行。

3、筑牢规范运作防线。面对经营发展过程中面临的合规风险，一方面强化工作机制保障，以信披与投关工作小组、重大事项报告报备工作小组为抓手，强化合规责任与合规监督，坚决把牢合规的每个节点；另一方面深入贯彻规范运作理念，组织董高及全体员工参加规范运作专项培训，学习新颁布的法律法规和典型的违法违规案例，强化全员合规意识、风险意识和底线意识。

（三）提升信披与投关工作水平

公司董事会高度重视信息披露与投资关系管理工作，在合规的基础上，推动两项工作迈上新台阶。

1、提升信息披露的有效性。严格按照监管规定履行信息披露义务，并坚持以价值传递为核心、以投资者为导向、以对标提升为抓手，持续提升信息披露针对性和有效性。2025年，公司信息披露工作对内提质、对外增效，真实、准确、完整、及时地披露123份公告，继续维持零差错标准。

2、强化与投资者的沟通互动。建立多层次的良性互动机制，通过股东（大）会、年度业绩说明会、路演与反路演、股东检阅日等多种渠道，积极、耐心、全面的解答投资者疑问，听取投资者对公司经营发展的意见与建议，增进投资者对公司经营情况的了解，切实保障中小投资者合法权益。

（四）提升主营业务运营效率

1、文旅业务。公司以市场需求为指引，积极锤炼专业

化发展能力，为游客带来多元化、高品质的消费体验。一是聚焦产品升级与体验焕新，多业态并举推动高质量发展。深圳欢乐谷、襄阳奇趣童年等完成更新改造，深圳锦绣中华、北京欢乐谷文化演艺焕新上演，酒店板块推出“酒店+创意园”融合型住宿产品，商业板块坚持内容驱动与场景创新，持续推动产品供给提档升级。二是深化IP融合创新，强化沉浸式游玩体验。秉持“常看常新、常玩常新”理念，持续深化IP引进与内容共创，释放文旅融合乘数效应，全面激发市场消费活力。三是稳步推进项目拓展及建设。持续拓展轻资产运营服务，欢乐谷公司轻资产代建乐清水公园、酒店公司首个有限服务酒店样板创意园嘉途于年内顺利开业运营，旅发公司签约市场化项目7个。报告期内，旗下文旅项目共计接待游客7,970万人次。

2、房地产业务。围绕产品打造、营销去化、服务提升，积极提升专业化水平。一是持续提升房地产产品竞争力，加大销售去化力度，持续提升重庆小龙坎、成都国宾熙成里、武汉云禧公馆等项目的产品品质与居住体验；积极把握市场政策机遇，丰富营销去化手段，动态优化营销策略、价格机制等，持续推动项目销售去化。二是完善服务与品牌体系建设，提升物管业务市场竞争力。物业管理板块近年来紧扣专业化与市场化发展主线，聚焦三大维度持续锻造综合竞争力，华侨城服务荣膺“2025中国物业服务力百强企业（第28名）”

等多项荣誉，品牌影响力和行业认可度稳步增强。报告期内，累计实现签约销售面积120.6万平方米，签约销售金额177.3亿元。

四、2026年度董事会重点工作计划

2026年，公司董事会将一如既往地严格遵照《公司法》《证券法》《公司章程》等法律法规，恪守对全体股东负责的使命担当，切实履行“定战略、作决策、防风险”的核心功能，重点推进以下工作：

一是增强核心功能，提升核心竞争力。将围绕服务国家战略，以高质量发展为主题，持续推进业务布局调整和资产结构改善；优化公司管理机制，提升经营发展效能；健全人才队伍培养体系，深入推进组织变革，打造高效敏捷型组织；加强党建与经营深度融合，以高质量党建引领企业发展。公司将以真抓实干的决心全力完成好年度工作任务，不断增强核心功能，提升核心竞争力。

二是加强规范运作，提升治理水平。严格遵照证券监管部门相关规定，持续完善公司治理机制，全面依法落实董事会各项职权，不断优化公司治理结构，切实提升公司规范运作水平；完善内部控制和风险管理体系，有效防范化解重大风险，为公司稳健经营提供坚实保障。

三是保护投资者权益，增进投资者信任。高度重视并做好信息披露和投资者关系管理工作，严格遵守法律法规，合

法合规履行信息披露义务，确保信息的真实、准确、完整、及时。加强与投资者，特别是社会公众投资者的互动交流，通过多种渠道和方式，便于投资者及时、全面地获取公司的经营信息。积极传递公司与投资者携手共进、共谋发展的经营理念，切实保护投资者的合法权益，树立公司在资本市场的良好形象，增强投资者对公司的信心。

2026年，公司董事会将继续勤勉尽责，规范、高效运作和审慎、科学决策；将带领公司全体员工，秉持“优质生活创想家”的初心，坚定改革创新决心，以实干破解难题，以改革闯出新路，在新征程中开启华侨城的崭新篇章！

深圳华侨城股份有限公司

董 事 会

二〇二六年三月三十一日