

证券代码：000036

证券简称：华联控股

公告编号：2026-009

华联控股股份有限公司

2025 年度总经理工作报告

（经公司于 2026 年 4 月 27 日召开的第十二届董事会第八次会议审议通过）

本公司及董事会全体成员保证信息披露的内容真实、准确、完整，没有虚假记载、误导性陈述或重大遗漏。

特别提示：本报告拟定的 2026 年度经营计划、经营目标并不代表公司对 2026 年度的盈利预测，能否实现取决于市场状况等多种因素，存在不确定性，提请投资者特别注意。

2025 年，华联控股股份有限公司（以下简称“公司”）管理层严格遵守相关法律法规和《公司章程》等各项规章制度，切实履行董事会赋予总经理的职责，带领全体员工全面贯彻落实股东会、董事会的各项决策部署，恪尽职守、勤勉尽责地推进各项工作。下面，我谨代表公司管理层向董事会作如下汇报：

一、报告期内公司经营情况概述

截至 2025 年 12 月底，公司总资产 79.18 亿元、净资产 51.17 亿元；实现营业收入 6.21 亿元、归属于上市公司股东净利润 0.70 亿元，同比分别增长 46.12%、73.80%。营收及净利润增长的原因主要是：杭州“钱塘公馆”项目房产销售收入增加所致。具体情况如下：

（一）房地产业务

1. 深圳“华联城市商务中心”项目：该项目为“工改工”方向的城市更新项目，计容积率建筑面积 21.04 万平方米，其中，T1、T2 和 T3 为产业研发用房（写字楼产品）、T4 和 T5 为配套宿舍（公寓产品）。截至目前，该项目累计销售收入 53.28 亿元，写字楼产品累计销售面积 5.68 万平方米，占可售面积的 41%；公寓产品累计销售面积 4.45 万平方米，占可售面积的 91%。其中，T2 栋、T5 栋已售罄；T1 栋剩余可售单位 28 层（约 5.9 万平方米）；T3 栋剩余可售面积约 2.26 万平方米，占可售面积的 64%；T4 栋剩余可售面积约 0.47 万平方米（124 套），占可售面积的 19%。

面对产业研发用房供大于求、房地产销售市场持续疲弱低迷的现状，公司采用“租售并举，以租促售，带租销售”模式。报告期内，项目锚定“南山中心、花园办公”的核心定位，持续强化高端商务形象；深度延续并落地“更懂企业的园区”这一运营核心价值；将“整散结合”升级为年度租赁核心策略，实施差异

化租赁方案；采用阶段性精准营销策略，进一步拓宽宣传渠道、提升推广实效。截至 2025 年 12 月 31 日，写字楼产品累计租赁面积为 2.76 万平方米；公寓产品累计租赁面积为 0.41 万平方米。

2. 深圳“御品峦山”项目：该项目位于深圳市宝安区西乡街道的核心区域，计容建筑面积 7.96 万平方米，总建筑面积约 12 万平方米，规划建设 7 栋楼，容积率约为 3.6。主力户型涵盖 94-120 平方米三至四房平层及 133-178 平方米复式单位。报告期内，项目主体结构工程全力推进，同步推进营销展示区及样板房精装修施工，并于 2025 年 9 月正式对外开放。其中 1 栋、6 栋于 2025 年 10 月取得预售许可证并启动销售，确立了“分批推售，均衡去化”的营销策略。通过打造“宝中之上 一品阔宅”的高端产品形象，首推房源销售均价约 5.5 万元/平方米。

3. 深圳“华联城市全景”项目：该项目为“工改住”方向城市更新项目，目前仅剩 1 套顶层复式单位（424 平方米）在售，临街商铺（8,272 平方米）全部由公司自持并对外出租。报告期内，暂未实现去化。该项目不仅为公司带来了显著的经济效益，其盈利成果更为公司近年来的现金分红方案及股份回购计划的顺利实施提供了坚实的财务支撑。

4. 深圳“华联南山 A 区”项目：报告期内，该项目规划（草案）已通过深圳市南山区城市更新和土地整备工作专题会议审议并完成通告公示。该项目用地面积约 8.48 万平方米，拆除范围用地面积约 7.78 万平方米，开发建设用地面积约 4.28 万平方米，规划容积 26.96 万平方米，其中，住宅 25.59 万平方米（含保障性住房 14.13 万平方米）。因政策变化原因，该项目将调整规划指标。

5. 杭州“钱塘公馆”项目：该项目为高端豪宅，获得“首届浙江十大地标豪宅”“最佳城市豪宅”以及“中国十大超级豪宅”等多项殊荣。报告期内，该项目实现销售收入 1.98 亿元（含税）。截至 2025 年底，该项目累计销售确认收入金额 26.98 亿元（含税），剩余可售面积约 6,000 平方米。

6. 杭州“时代大厦”项目：该项目为甲级写字楼，位于杭州钱江新城最核心的 CBD 商务区内，地理位置优越，连续多年获杭州市上城区投资促进局商务楼宇 A 级评定。面对国内房地产市场与写字楼租赁行业同步进入深度调整期的形势，杭州写字楼市场租赁需求整体收缩、行业竞争加剧等多重考验，公司明确以“稳定存量、拓展增量”为核心策略，开展了一系列针对性工作。一是对在租客户进行系统性摸排，建立“一户一档”信息库，针对不同客户的实际诉求提供定制化续租方案；二是积极拓宽招商渠道，除继续加强与五大行、本地优质中介的常态化合作外，主动对接上城区投促局、四季青街道等政府招商平台，借助 CBD 商会等组织资源进行招商；三是持续优化硬件与服务，对部分公共区域进行精装修提

升、加装空调、翻新阳光暖房、进行消防门及卫生间细节改造等。报告期内，“时代大厦”全年实现租金收入 5,680 万元，出租率为 81.31%，租金收缴率 99.59%。

7. 杭州“全景天地”项目：该项目为杭州钱江新城核心 CBD 商务区内的超五星级酒店和酒店式公寓。2025 年，杭州钱江新城“万豪酒店”凭借其卓越的服务和设施，全年实现营业收入 1.383 亿元，客房入住率达 83.4%。全景天地 2 号楼方面，完成了车库出入口头廊架修复；绿化区域水电计量改造，实现与万豪酒店的独立计费；完成景观水池水管改造；与政府部门多次沟通与协调，继续推进土地产权分割相关工作。

（二）物业经营与服务管理业务

公司的物业经营与服务管理业务目前主要分布于深圳、上海、杭州等区域。2025 年，深圳、上海、杭州三地物业租金及服务管理（含酒店）等经营性收入达 4.32 亿元，为保障企业的稳定经营发挥了重要作用。

1. 物业经营方面

公司自持的物业主要分布于深圳、上海、杭州等城市，其涵盖酒店、办公楼、商业、住宅等多种类型。截至报告期末，已出租物业面积合计约 22 万平方米（含合并范围内的控股子公司），同时还拥有住宅、写字楼等配套收费车位 4 千多个。物业经营主体主要有深圳华联经营公司、杭州华联置业、上海申冠置业等子公司。各经营公司通过加大招商力度、灵活调整租赁策略、改善硬件设施环境等举措，克服了租赁招商难度大、费用收缴困难、安全生产管理压力大等各种困难，确保了经营与收入的稳定，较好地完成了年度各项任务指标。

2. 服务管理业务方面

物业服务管理业务以华联物业集团作为专业运营实体，主要为公司开发的住宅地产项目和商业地产项目提供全面的物业服务管理。一是合规运营保重点。围绕客户体验提升，系统推进服务深化与合规运营。主要是全面落实行业主管部门提出的合规经营自查自纠要求，完成了住宅项目物业服务合同履行自查、共管账户规范开立及业主共有资金制度化管理工作，夯实诚信服务基础。二是降本增效显成果。通过设备改造与管理优化降低能耗、优化人员成本、细化招投标管理等措施，有效提升了公司经营效益。三是品牌形象增效益。荣获“2025 中国物业服务企业综合实力 500 强”“2025 粤港澳大湾区物业服务力百强企业”“2025 年深圳市物业管理最美机房实践企业”等多项荣誉，并连续多年获得深圳市住房和建设局物业评价系统最高“AAA”信用等级。2025 年，华联物业在年度第三方客户满意度测评中，客户满意率为 95.64%，其中写字楼满意率继续保持 100% 的行业标杆水平；公司总体满意度为 89.91 分，属于行业领先水平。

（三）公司治理方面

1. 强化内控管理，确保安全规范发展

其一，法务、审计、财务等部门作为企业内部监督的核心力量，持续发挥着保驾护航的作用，保障企业合规运营，维护企业合法权益。

其二，强化行政、人力资源和信息安全管理，对内部管理流程进行深度优化与完善，使工作效率和质量得以显著提高，为企业的高效运作提供有力支持。

其三，秉持安全生产的底线思维，通过定期召开安全生产会议，落实安全责任，确保全年未发生重大安全责任事故，构建起企业稳固的安全屏障，为企业的稳健发展筑牢坚实根基。

2. 重视现金分红，积极回馈股东

公司积极响应监管部门倡导，2016-2022年连续七年实施了持续、稳定的股利分配政策。其中，2016-2022年实现归属于上市公司股东的净利润合计为58.72亿元，累计派发现金股利26.84亿元，平均分红比率45.71%。此外，公司自1994年上市至2022年期间，累计派发现金股利共计27.46亿元；通过首发、两次定向增发及股权激励等方式累计融资10.86亿元，总派发现金股利金额是总融资金额的2.5倍。

公司于2024年、2025年实施了两次回购。根据2024年回购方案，公司共回购股份为97,215,300股，回购金额为299,968,802.71元（不含交易费用），回购用途为股权激励或员工持股计划；2025年7月25日，公司注销上述回购股份中的80,115,300股，占回购股份的82.41%，占注销前公司总股本的5.4%，回购注销金额为人民币247,204,818.79元（不含交易费用）。2025年，公司再次进行回购，共回购股份为8,414,980股，回购金额为30,050,066.10元（不含交易费用），回购用途为用于维护公司价值及股东权益所必需。

根据《关于加强上市公司监管的意见(试行)》《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第9号——回购股份》规定，回购股份并注销视同现金分红金额，即公司2025年度现金分红金额为247,204,818.79元（不含交易费用）。

3. 持续践行慈善公益，履行企业公民责任

履行社会责任是企业实现长远发展的重要基础。2025年，我司持续践行公益使命，依托深圳市华联慈善基金会这一平台，累计捐赠人民币103.155万元。其中，向青海省慈善总会累计捐赠80万元，用于建设两间智慧教室以及救助贫病儿童；向青海省称文中心寄校捐赠23.155万元，用于校园操场改建。这一系

列长期的公益行动备受社会认可，深圳市华联慈善基金会也因此荣获 4A 评估等级认定，并成功获得授牌。

（四）对外投资业务开展情况

1. 审慎开展证券投资业务，提高闲置现金收益

在确保公司日常运营资金充裕且有效管控投资风险的前提下，公司策略性地使用自有资金开展证券投资，目的在于充分挖掘闲置资金的潜力，提高现金资产的使用效率与投资回报，从而为公司及股东创造更为丰厚的投资收益。公司严格遵循董事会审批的投资额度，密切关注市场动态，加强市场分析与调研，通过执行分散投资策略、把控投资规模等手段，切实管理投资风险。报告期内，证券投资累计投入资金 1.11 亿元，投资浮盈约 1,700 万元。2025 年 12 月，根据公司最新的资金使用计划，经第十二届董事会第七次会议审议，同意终止证券投资业务，库存证券作净卖处理。

2. 产业转型取得新进展

一是投资理想境界。2025 年 9 月，公司以自有资金人民币 5,000 万元对理想境界进行增资入股，持有理想境界 2.7778% 股权。理想境界聚焦于光纤扫描显示（FSD）技术的研发与产业化，所属行业为新型微显示技术领域，该技术应用领域广泛，所有涉及微型显示领域均可适用，包括但不限于 AR 眼镜和车载 360° 投影显示等领域业务。公司此次投资旨在 FSD 技术行业进行战略性尝试、布局与投资，进一步推动公司产业转型发展。

二是拟收购 Arizaro 项目。2025 年 12 月，公司与 Lithium Chile Inc.（以下简称“智利锂业”）、Steve William Cochrane（即“Steve Cochrane”）签署《股份购买协议》，拟以自有或自筹资金约 1.75 亿美元（折合人民币 12.35 亿元）受让智利锂业、Steve Cochrane 合计持有的 Argentum Lithium S.A.（以下简称“标的公司”或“Argentum”）100% 股份，从而获得 Arizaro 项目 80% 的权益（以下简称“本次交易”）。

Arizaro 项目包含 Arizaro 锂盐湖 6 个采矿权，总面积约 205 平方公里。根据《Salar de Arizaro Project NI 43-101 Technical Report and Pre-feasibility Study》（以下简称“《NI43-101 技术报告及预可研报告》”），Arizaro 项目实测与指示资源量合计折合碳酸锂当量约为 250 万吨，平均锂浓度可达 297 毫克/升，在资源品位方面具备显著的比较优势。项目目前已完成预可行性研究，在进一步完成可行性研究后可提交开采阶段环境影响评价报告并申请审批。Arizaro 项目建设投产后，主要产品为含锂盐湖卤水生产的碳酸锂，主要作为生产锂电池材料的原材料。公司先前已通过中保清源汇海产业基金参股深圳

聚能和珠海聚能，二者作为国内最早一批研发锂吸附剂的企业，其技术经过多年研发迭代，吸附剂直接提锂效率已达行业领先水平，可实现低成本高效率锂盐提取，是公司切入盐湖提锂赛道的重要技术基础。本次交易后，公司将通过加强与聚能集团的业务合作，推动盐湖提锂技术在南美“锂三角”的应用与落地，提升技术影响力，形成“资源—技术—成品（或合作）”的业务链条闭环，从技术服务商升级为资源自持型企业，从而加速公司产业转型步伐。

截至本报告披露日，本次交易已开设了履约保证金共管账户、提交了所涉及的中国境外投资相关的审批或备案（ODI）申请材料；本次交易所涉及的审计、评估及加拿大政府的国家安全审查（ICA）或备案协调等各项工作正在持续推进。

三是投资零碳设施数智农业产业园项目。报告期内，公司成立广西华穗，拟在广西合浦县建设占地千亩的零碳设施数智农业产业园，其中一期建设占地约200亩的数智化设施大棚，投资约为2500万元，用于蓝莓、小番茄等高品质蔬果种植、销售。这一举措旨在推动公司在绿色经济方面的深入实践，布局碳中和相关业务。

二、管理层讨论与分析

（一）公司面临的市场环境分析

我国房地产市场历经四年深度调整，年销售规模已从峰值时期的18万亿元缩减至目前不足9万亿元。房地产行业已彻底告别高杠杆扩张的黄金时代，转而迈向存量提质的高质量发展新阶段。当前，政策导向从2025年的“托底止跌”转变为“着力稳定”，以“控增量、去库存、优供给”为核心举措，推动行业构建长效发展新模式。然而，市场复苏基础仍不稳固，行业分化进一步加剧，竞争格局持续重塑。在这一行业转型的关键时期，公司经营发展面临的困难与风险具体分析如下：

其一，房地产主业的困难与风险。房地产市场需求持续低迷，公司在售产品面临去化压力巨大、产品销售未达预期目标的风险；在建项目面临资金短缺、延期竣工的风险；拟建项目因城市更新政策的不确定性与变化，面临延期开发、申报结果不确定等风险。公司土地储备与开发项目不足，致使企业发展陷入瓶颈。为突破当前困境，公司亟待调整主业结构，探寻产业转型路径。

其二，产业转型与投资风险。近年来，公司积极探寻产业转型路径，重点聚焦于新能源技术、碳中和技术以及数字科技技术等领域。报告期内，公司出资人民币5,000万元对理想境界进行增资入股，持有成都理想境界2.7778%的股权，从而在FSD技术行业进行布局；拟投资约1.75亿美元（折合人民币12.35亿元）收购Arizaro项目，切入盐湖提锂赛道，与此前通过中保清源汇海产业基金参股

的深圳聚能、珠海聚能构建起“资源——技术——成品（或合作）”的业务链条闭环；成立广西华穗，拟在广西合浦县建设占地千亩的零碳设施数智农业产业园，其中一期建设占地约 200 亩的数智化设施大棚，对碳中和相关业务进行布局。未来，公司涉足新产业、新业务的投资与培育需要一定的周期，且存在不确定性，因此存在公司产业转型进度、投资效果不达预期的风险。

（二）公司策略与应对

1. 维护主业稳定，保障核心收入来源

一是稳步推进“御品峦山”项目的建设与销售。该项目承载了公司多年的开发经验，自 2024 年 10 月开工以来，坚持“以精工铸精品”，严控工程质量与建设标准，截至目前已实现全面封顶。后续公司将持续组织精锐管理与施工力量，在严守工程质量、保障交付标准的前提下，加快项目建设进度，全力推进各项验收流程；同时全面开展营销工作，努力实现年度销售目标，为公司贡献稳定营收。

二是加大在售项目去化力度，提升资金回笼效率。“华联城市商务中心”项目继续采用“租售并举，以租促售，带租销售”模式，围绕销售和租赁目标，丰富营销去化手段，多渠道、多层次积极拓展客户资源，精准对接目标客群，平衡租赁与销售节奏，实现项目价值最大化。“钱塘公馆”项目尾盘销售方面，制定剩余房源专项去化方案和针对性推广策略，通过线上传播、媒体联动、线下渗透等多渠道发力，助力项目快速去化，回笼资金。

三是加强物业经营与服务管理，夯实现金流支撑。物业经营与服务管理业务作为公司稳定的现金流来源，有效保障了企业正常运营。公司对旗下经营性物业进行统筹规划、集中运营与专业化管理，优化物业租赁与服务流程，提升物业运营效率与服务品质，同时采取多元化举措，拓展物业增值服务，确保物业经营与服务管理业务收入保持稳中有升的良好态势，为公司经营发展提供持续现金流保障。

2. 积极推进产业转型，培育第二增长曲线

公司秉承“地产保稳定，转型促发展”的未来发展战略，立足主业根基，稳步推进产业转型，实现公司可持续发展。一是坚守稳健发展原则，筑牢主业发展根基。坚定不移执行房地产主业“开发+运营”双轮驱动发展战略，深耕城市更新项目，精准把握城市更新政策导向，优化项目开发与运营模式，挖掘项目潜在收益空间，确保通过城市更新项目获取稳定现金流，进一步维护公司经营稳定性，为产业转型提供坚实支撑。二是积极布局战略新兴产业，推动产业转型落地。围绕新能源、新材料和新技术等战略新兴产业，开展积极的投资布局，逐步构建“技术—资源—成品（或合作）”的产业格局，培育新的核心竞争力。同时持续

关注其他新兴产业投资机会，审慎筛选优质投资项目，积极打造第二增长曲线，优化产业结构，降低对传统房地产主业的依赖，提升公司抗风险能力与可持续发展能力。

三、2026 年度工作重点

2026 年，公司将坚守主业、稳中求进，持续做好房地产主业经营，进一步提升物业经营与服务管理水平，积极推进产业转型落地，聚焦重点工作、强化执行力度，推动公司高质量发展，具体重点工作如下：

（一）房地产业务

深圳“华联城市商务中心”项目：强化项目高端商务形象及产业总体超体定位，采用“精准渠道+中介”模式，做细做实“走出去、引进来”策略，完善现场精装展示，强化产业氛围营造与体验感，加大销售推动力度，坚持租售并举、以租促售，努力完成全年新增合同租赁 6,500 平方米目标。

深圳“御品峦山”项目：在严守工程质量、保障交付标准的前提下，加快项目建设进度，全力推进销售工作，争取实现 2026 年度新增销售 10 亿元目标。

深圳“华联南山 A 区”项目：紧密结合当前城市更新政策导向，与政府部门保持密切沟通与互动，积极推进项目专项规划方案调整及申报工作，力争于 2026 年底前完成项目规划指标调整工作。

杭州“钱塘公馆”项目：持续维护项目在杭州 TOP 级豪宅市场的品牌形象，加大定向圈层营销力度，加快尾盘去化、提升项目收益。

杭州“时代大厦”项目：加强市场动态研判，试行“全员招商”策略，探索创新租赁模式，力争 2026 年实现租金收入 5,500 万元，全力冲刺 85%出租率，保障经营性收入稳定。

杭州“全景天地”项目：努力提高“万豪酒店”客房入住率，力争实现年度营业收入 13,900 万元。全力推进全景天地 2 号楼产权分割工作，同步启动项目精装规划设计等相关前期工作，为后续运营奠定基础。

（二）物业经营与服务管理业务

物业经营方面：其一，充实关键岗位人员队伍，结合租赁招商、资产运维、项目管理等业务，分阶段填补关键岗位空缺；其二，持续打造并优化资产管理运营平台，做好公司经营性资产的统筹规划与集中管理，定期开展市场调研和可行性论证，为公司经营决策提供科学依据；其三，强化经营数据的动态监控、分析与预警，通过多种举措提高租金收缴率，对欠租现象进行严格管控并及时采取补

救措施；其四，探索资产盘活新方式，挖掘存量资产的增值潜力，进一步提升资产运营效益。

物业服务方面：致力于构建产品、组织、科技三位一体的服务能力体系。在产品力方面，聚焦服务场景的标准化与个性化创新；在组织力方面，强化人才梯队建设与赋能机制；在科技力方面，推动 AI 人工智能在运营、服务及管理场景中的深度应用。通过系统性的能力建设，实现服务品质、运营效率和客户体验的同步提升。

(三)产业转型方面

一是加快推进 Arizaro 项目进度，尽快完成股权交割；二是继续跟进中保清源汇海产业基金投资项目情况，同时做好风险管理措施；三是持续关注其他新兴产业投资机会，积极打造第二增长曲线，提升公司抗风险能力与可持续发展能力。

未来，公司将持续关注市场动态与行业政策导向，聚焦主营业务提质增效，重点推进项目建设与房产销售等核心工作，加强存量资产盘活与优化，巩固主业发展基础。同时，公司将坚持高质量发展的差异化路径，注重产品品质与可持续发展，积极推进产业转型升级，加快新兴产业投资项目实施，全力培育新的利润增长点。公司将立足实际、稳中求进，深化政策与市场研究，努力实现房地产主业稳定与转型发展的双重突破，切实增强企业可持续发展能力，保障全体股东权益。

华联控股股份有限公司

总经理：张勇华

二〇二六年四月二十八日