

## 深圳华侨城股份有限公司2021年度董事会工作报告

2021年，新冠疫情反复与房地产市场下行给公司所处的文化旅游及房地产行业经营带来巨大挑战。面对新形势、新挑战，公司董事会保持战略定力、坚定信念信心，研究制定公司“十四五”发展规划，坚决防范重大风险，合规高效行使董事会职权，切实发挥董事会“定战略、作决策、防风险”的作用，有力推动公司“十四五”实现良好开局。现将董事会2021年度主要工作情况报告如下：

### 一、董事会制度建设情况

公司严格按照《公司法》《证券法》《深圳证券交易所股票上市规则》等法律法规要求，不断健全完善公司规范治理体系，夯实公司治理基础。

2021年，根据最新监管形势变化，公司修订完善《董事会议事规则》《独立董事制度》等董事会基本工作制度，保障董事会依法合规运作。结合公司实际情况，出台董事会各专门委员会工作小组工作规范，形成“董事会—专门委员会—专门委员会工作小组”上下联动的工作沟通机制，助力公司董事会高效行使职权、提升治理效能。

### 二、2021年度董事会履职情况

公司董事会勤勉、认真履行工作职责，审慎行使《公司章程》和股东大会赋予的各项职权，以高水平公司治理促进

公司高质量发展。

报告期内，董事会召集股东大会3次，贯彻执行股东大会决议19项；召开董事会6次，其中现场或“现场+通讯”会议3次、通讯会议3次，审议通过43个重大事项，所有董事均出席或委托出席了董事会全部会议；董事会下设“战略、提名、审计、薪酬与考核”四个专门委员会累计召开会议16次，审议听取议案30项。

同时，董事会成员在事项审议过程中，从公司实际情况出发，结合自己的专业特长和管理经验，积极建言献策，就公司发展战略、财务管理、经营计划、风险控制等方面提供了科学和专业的意见参考。

### 三、董事会参与培训情况

年内，公司建立并完善多层次培训体系，统筹董事会成员参与由监管部门、行业协会、专业机构、企业内部发起的各类培训，帮助董事会成员及时掌握监管动态、把握外部市场变化和内部经营形势，为董事会成员科学决策提供有力保障。

### 四、董事会调研考察情况

公司高度重视董事会成员“到基层、下一线、做调研”，积极把握疫情防控有利机遇，有序组织董事会成员前往一线项目开展实地调研与考察。2021年，董事会成员先后赴上海、无锡、深圳、顺德等地代表性项目深入开展调研考察。通过

调研考察，一是加深了董事会成员对公司项目实际经营情况的了解，二是为董事会成员科学高效行使职权提供了一手资料与项目参考，三是促进了董事会成员与项目经营团队的沟通交流，四是董事会成员对项目经营过程中遇见的“老大难”问题提供了专业化、针对性建议，有力帮助项目度过难关，实现高质量发展。

### 五、信息披露及投资者关系管理情况

董事会主动作为、对标一流，全力推进信息披露优化工作，稳步提升公司信息披露水平，争取一切可以利用的机会与投资者沟通互动，全力以赴加强联系、传递价值、强化信心。

**在信息披露方面**，公司主动对标行业头部企业，有序增加“双主业”经营数据披露力度，提升经营情况披露频次，高频优质对外发声。报告期内，公司累计披露202份公告，连续9年获深交所信息披露考核“A”级评价，信披质量持续受到交易所的肯定。

**在投关管理方面**，公司针对不同投资者的特点及诉求，灵活采用现场交流、实地调研、电话、邮件、互动易等“线上+线下”多样化方式进行差异化、针对性沟通互动，保障沟通效果。2021年，公司累计组织22场交流活动，接待201家机构投资者，100%回复1141个互动易问题，市场关注度在逆境中不降反升。

## 六、2021年度公司经营情况

2021年，面对诸多经营挑战，公司董事会围绕高质量发展要求，坚持稳中求进工作总基调，在疫情防控常态化的形势下，砥砺前行、攻坚克难，全力推进各项工作。

### （一）经营遭遇挑战，发展基础却得到夯实

报告期内，公司营业收入首破千亿大关，达到1026亿元，同比增长25%，继续保持两位数增速。公司实现净利润71亿、归母净利润38亿元，分别同比下滑55%、70%。截至报告期末，公司资产总额与归母净资产均再创历史新高，分别达到4800.6亿元、812亿元，分别同比增长5.1%、3.6%。

公司净利润近年来首次出现较大幅度的下降，包括内外两个层面的因素。从外因来看，一是受房地产市场下行影响，行业整体盈利水平持续下降，二是公司通过股权转让实现的投资收益同比下降。从内因来看，一是结转结构变化，公司深圳本部高利润项目基本结转完毕，二是为确保后续更加平稳的发展，公司按谨慎原则，经过认真评估，对部分受市场不确定性影响，存在减值迹象的存货等资产计提了减值。

虽然利润表现承压，但公司在行业动荡的2021年紧盯流动性，狠抓资产结构管理与经营管控，持续健康发展的基本面向好：

一是“三道红线”指标在健康保绿基础上全面向好。剔除预收账款资产负债率、净负债率、现金短债比，均较上年

有所优化，财务风险得到有效管控，保证了公司未来的健康稳定发展。

二是流动性充裕、资本结构优化、资产效率提升。从流动性上看，公司期末货币资金676亿元，较2021年初增加71亿元；经营性现金流净额为192亿元，自2020年回正后，持续保持净流入。这标志着公司在新的体量与平台上，彻底站稳了脚跟，实现了发展速度、效率和质量的平衡。从资本结构上看，公司有息负债总额1402亿元，较年初减少13亿元，且长短期负债结构进一步优化。从经营效率上看，总资产周转率达到0.22，同比提升15%；存货周转率0.3，提升幅度达到70%。项目整体开发速度从5.26年提升至3年，去化速度提升明显。

## （二）主营业务积极应变、创新发展

### 1、文化旅游业务

2021年，公司文化旅游业务始终以坚定的文化自信引领企业高质量发展，旗下27家景区、28家酒店、1家旅行社、7家开放式旅游区、1台旅游演艺共接待游客7797.9万人次，为2020年182%的水平，恢复至2019年的150%，恢复情况远超行业平均水平。

### 2、房地产业务

一是坚持优中选优，积极稳妥布局文旅及城镇化项目。2021年，公司新获取项目23个，新增土地面积258万平方

米，计容建面 435 万平方米。

**二是坚持聚焦开发管控，向管理要红利。**在获取优质资源的同时，公司围绕运营体系建设目标，扎实推进标准化体系建设，产品标准化、限额设计指标、成本适配、基准工期等不断精益求精，工程、成本管控水平稳步提升。

**三是坚持共享理念，实现合作共赢。**公司各事业部通过内外部强强联合，实现优势互补，在践行央地合作、与行业优质企业合作，降低土地成本及投资风险、提前实现资金回流、加快项目周转方面均取得良好效果。

**四是进一步提升物业管理水平，在发展中强化市场竞争力。**报告期内，公司累计新增物业储备管理面积 442 万平方米，新增物业管理面积 373 万平方米，目前整体管理项目占地面积超过 200 平方公里，在管建筑面积超 2000 万平方米；本年落地项目中，共有 28 个市场化物业服务项目，公司物业管理水平和市场竞争力不断强化。

### **3、数字化转型**

**一是夯实管理信息化，**以“数据治理、人力资源、财务管理”为核心，加快推进企业管理信息化建设，基本实现系统全覆盖，高效支持行政办公、战略管控、经营决策等管理工作。

**二是强化业务数字化，**构建多业态组合与协同生态体系，为主营业务持续赋能。升级 OTM 平台，完善智慧旅游管

理体系；统一推出“i欢乐谷”小程序，服务9个欢乐谷园区的数字化运营；深化地产ERP应用，构建地产大运营管理平台。

**三是探索数字产业化**，构建以大数据为核心的消费互联网与产业互联网双平台生态体系，探索数据资产变现路径。其中消费互联网升级以花橙旅游和花小橙的建设为核心，“统一支付平台”、“统一会员平台”、“统一营销平台”、“统一产品平台”四大平台为基础，提升客户体验和 product 竞争力；产业互联网落地则围绕客户服务与商家运营的协同联动，针对全产业链整合资源，赋能生态以重塑产业效率，提升产业价值。

## 七、2022年度公司重点工作计划

2022年，公司将继续坚持以旅游业务为核心增长极，城镇化业务为底盘，创新和数字化业务为新动能，着力做好以下几个方面的工作：

### 1、文化旅游业务：聚焦供给侧改革，持续推陈出新； 聚焦存量产品经营，落实高质量发展

一是在新项目拓展布局方面，公司将全面开展创新产品研发，积极培育轻量化文旅产品，努力探索以亲子、运动、研学教育为一体的小型主题公园；扎实推进欢乐海岸、水公园等连锁文旅产品稳步复制及快速升级；牢牢把握优质旅游资源，抓紧研究和捕捉泛旅游业的收购标的，不断丰富文旅

产品线。

二是在存量产品高质量发展方面，公司将切实抓好文旅项目全面统筹管理。一方面，不断加强科技应用，深入探索人工智能、AR、大数据等科技手段在文旅业务上的应用，实现华侨城文旅业务“+科技”和“+数据”的突破。另一方面，加强文旅策划和整合营销能力建设，进一步明确目标客群、市场范围，研究消费者市场需求，并预测其变化趋势，有针对性的实施产品组合策略。

## 2、房地产业务：聚焦去化回款、聚焦优质资源、聚焦管理提升

①房地产开发业务：一是积极推盘、加快去化。一方面，公司将积极做好项目推盘销售工作，确保公司销售回款充足；另一方面，公司坚持稳妥谨慎的投资策略，坚持量入为出，根据回款情况控制投资规模，推动形成销售回款再投资的良性循环，确保经营性净现金流持续向好。二是关注重点区域与优质资源。深度对接国家重大区域发展战略，深化布局粤港澳大湾区、长三角及长江经济带、成渝及西安都市圈等重点区域及重点城市，利用自身在文旅综合项目成片开发方面的优势，积极获取核心优质文旅资源项目以及周转快、收益好的房地产项目，保障公司稳定的盈利水平及成长性。三是运用多种手段提升经营水平。一方面，公司不断加强项目团队建设，提升自身项目开发能力，优化项目周转水平与

资金使用效率，稳步修炼内功；另一方面，公司深入推动公司数字化转型，赋能经营工作，通过扩大线上化覆盖、提升标准化水平等手段，提升经营管理能力，为公司的增长提供新动能。

**②物业管理服务，坚持规模和口碑并重：**一是保存量、拓增量、优结构，全面挖掘价值创造力。公司在物业板块发展上将继续秉承“向规模要效益”的发展理念，培育物业服务与泛物业服务两大收入贡献增长极。二是提升服务品质，创造精品口碑。物业板块将以精细化运营和品质管理为抓手，持续做好标准化创建工作和客户需求挖掘工作，不断拓宽服务深度，延伸服务边界，探索创新服务模式。与此同时，公司在物业板块发展上，还将聚焦低碳环保的生态理念，推进对标提升行动，打造绿色低碳物业品牌；持续推动城市基层治理能力不断提升，协同政府、街道、社区做好常态化疫情防控防控工作。

### **3、互联网业务与数字化转型：加快平台建设，提升流量经营能力**

公司将继续以数字化转型规划为指引，乘势而上、接续奋斗，持续推进数字化转型各项工作：

一是以数字化为手段，将互联网嵌入公司主业中，使其成为赋能业务、变现流量、提升价值的重要手段，实现“旅游+互联网+金融”的破题和消费互联网升级、产业互联网落

地。二是积极发展互联网本身的相关产业，探索平台化互联网产品打造。借助AR、VR等“元宇宙”新技术，朝数字孪生、虚实场景结合方向，探索打造线上线下结合的新型主题乐园。三是继续完善管理信息化工具，打通内部业务信息联动壁垒，全面提升内部运营管理效率。

2022年，面对更趋严峻复杂的经营形势，公司董事会将在公司“十四五”战略的引领下，继续带领公司上下，以“乱云飞渡仍从容”的定力、“重整行装再出发”的豪情、“不破楼兰终不还”的决心，聚焦经营扬优势，直面问题补短板，朝着建设具备全球竞争力的世界一流文化旅游企业的道路奋勇前进。

深圳华侨城股份有限公司

董 事 会

二〇二二年三月三十一日