

深圳华侨城股份有限公司

2022 年度董事会工作报告

2022年，受宏观环境、行业形势等多重因素影响，公司主业经营遭受巨大挑战。面对前所未有的困难，公司董事会带领公司上下，保持战略定力、坚定发展信心，扎实推进业务专业化整合，全面推行精益管理，坚决防范重大风险，切实发挥了董事会“定战略、作决策、防风险”的作用。

一、2022年度董事会主要工作情况

2022年，公司董事会召集股东大会2次，贯彻执行股东大会决议15项；召开董事会会议7次，全票审议通过36个事项，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13次，审议听取议案25项。

重点工作报告如下：

（一）推动城市公司组建，启动专业化整合

在房地产行业急转直下的形势下，为妥善化解资源分散与重复配置矛盾、增强主业市场竞争能力，2022年，公司董事会基于“开发与运营分离”的基本原则，积极推动城市公司组建和专业化整合工作。

开发业务方面，董事会执行委员会先后审议通过组织架构调整有关方案，为公司全面推进城市公司组建提供了决策

支持。报告期内，各公司、事业部71个项目公司整合为22家城市公司集中管理，管理口径三级企业数量减少了69%，管理层级由4级减少为3级，人均在建面积和管理效率大幅提高。

运营业务方面，董事会执行委员会审议通过相关方案，并据此成立旅游发展集团、商业管理公司，分别对公司旗下自然人文景区、规模以上商业进行市场化的集中归口管理。此外，在董事会的指导下，公司强化欢乐谷集团、酒店集团的平台作用，分别负责公司旗下主题公园和酒店产品的运营统筹。

随着专业化整合全面落实，公司将逐步实现“一业一企、一企一业”运作，各业务板块独立自主经营能力与效益水平将在市场竞争中得到充分检验。

（二）提出精益管理思想，提高治理效能

为适应行业发展要求及企业高质量可持续发展需求，2022年，公司董事会推动提出精益管理思想，并要求公司管理层在组织、运营、财务等各个方面贯彻落实，切实增强公司价值创造能力。

在董事会建设层面，主要工作如下：

一是完善基本制度。根据《关于中央企业落实子企业董事会职权有关工作的通知》要求，出台《公司董事会授权管理制度（试行）》，不断完善制度体系。

二是优化工作机制。在坚持召开董事会会前沟通会的基础上，以《会议要览》为载体，深入推进“闭环管理”工作机制，不断强化股东大会、董事会、监事会、管理层与执行层之间的信息互联互通，持续提升公司治理效能。

三是开展实地调研。积极组织独立董事赴成都、宜宾、自贡开展实地调研，增进独立董事对一线项目经营情况的了解，为独立董事科学决策提供有力支持。

（三）坚持底线思维，坚决防控风险

2022年，面对严峻的行业形势，公司董事会把风险防控放到更加突出的位置，坚守不发生重大风险的底线。

一是完善合规管理。报告期内，按照证券监管要求，董事会审议通过《公司股东大会规则》《公司监事会议事规则》《公司信息披露管理制度》《公司投资者关系管理制度》四项制度，积极夯实公司治理基础。

二是加强投资管控。公司秉持“以收定投、以销定产”原则，从严审批、审慎决策投资项目。报告期内，董事会执行委员会共审议通过投资类事项共14个。

三是严控财务风险。面对严峻的行业形势，在董事会指导下，公司聚焦流动性安全，通过置换长短期债务、管控债务规模等举措，优化了资本结构、降低了融资成本、守牢了风险底线。

二、2022 年度公司经营情况

2022年，我国经济恢复受“需求收缩、供给冲击、预期转弱”三重压力持续冲击，复杂严峻的外部形势给我国经济发展带来的影响逐步加深。公司主营业务所处的文化旅游及房地产市场受经济下行及行业周期性调整等因素影响，处于低谷运行状态。在主业遭受多重不利因素叠加影响下，公司归属于上市公司股东的净利润大幅下降，出现亏损。

（一）主营业务由盈利转为亏损

报告期内，公司实现主营业务收入766亿元，同比下降25%；实现净利润-128亿元、归母净利润-109亿元。其中：旅游综合业务收入272亿元，同比降低37%；毛利率25%，同比降低8个百分点。房地产业务收入494亿元，同比降低16%；毛利率22%，同比持平。

一是受房地产市场下行影响，公司房地产业务签约销售金额553亿元，同比下降33%。同时，为深入推动资源结构调整，公司部分项目采取更加灵活的价格策略促进销售去化，致使公司房地产业务净利润贡献同比减少。

二是考虑公司部分项目所在城市新房销售价格进入下行通道，销售流速在2022年下半年进一步放缓，公司对存货项目进行了盘查和评估，并依据会计谨慎原则，对部分受市场不确定性影响，存在减值迹象的存货计提了减值准备，减值金额同比2021年末有较大幅度增加。

三是报告期内，公司旅游景区业务受需求萎缩等诸多因素冲击，经营效益下滑，亏损金额加大。同时，受持续亏损或更新改造等因素影响，公司对部分景区资产计提减值。

四是因市场因素影响，房企投资策略普遍趋于谨慎，公司转让股权实现的投资收益同比减少。

五是受房地产市场下行影响，部分合作开发项目实现的利润减少或对资产计提减值准备增加，公司按持股比例确认的投资收益同比大幅减少。

（二）聚焦流动性管理，公司资本结构进一步优化

2022年，受多重因素影响，公司出现较大幅度亏损，但公司持续健康发展的基本面良好：

面对严峻的房地产行业形势，公司适时调整投资策略，坚定落实“以收定投、以销定产”原则，确保公司流动性安全可控。截至报告期末，公司货币资金416亿元，占总资产比例超过10%、现金短债比维持1.53较好安全边际，经营性现金流总体平衡，为公司紧跟房地产市场改善趋势，把握投资窗口机遇，适时补仓优质项目创造了必要条件。

资本结构稳定，经营风险可控。公司积极把握融资环境改善窗口机遇，与金融机构主动沟通，通过长短期债务置换、债务规模管控等措施，推动公司资本结构持续优化、融资成本不断下降。截止2022年12月31日，公司有息负债余额1281亿，较上年下降110亿，其中公司短期债务213亿，较年初减

少60亿，占有息负债比17%，较年初下降3个百分点。2022年，公司对短期及一年内到期债务置换超过400亿元，预计节省利息约7亿元。同时，公司综合融资成本不断优化，截至报告期末为4.23%，较年初下降23BP。

（三）启动专业化整合，提升主营业务市场竞争力

为服务公司区域拓展和深耕需要，公司旗下房地产公司以及华东、中部、西部、北方四大事业部自创立之初均定位为区域型的综合性发展平台，具备各产品类型开发运营全流程业务能力。考虑公司目前在运营旅游、商业、酒店项目已具备一定规模，完成了产品条线专业化运作的必要积累，公司于2022年全面启动专业化整合工作，其一是基于“开发与运营”分离原则，剥离各事业部的存量非地产开发类产品的运营职能，推动其聚焦地产开发销售业务，并通过城市公司组建提升其开发效率；其二是形成旅游、商业、酒店项目的专业化运作二级平台，与事业部形成对等关系，聚焦存量运营业务的分类管理，推动产品条线实现专业化运作。

开发方面，公司于报告期内全面完成城市公司组建，妥善化解资源分散与重复配置矛盾。各公司、事业部71个项目公司整合为22家城市公司集中管理，管理口径三级企业数量减少了69%，管理层级由4级减少为3级，人均在建面积和管理效率大幅提高。同时，根据新的业务结构，公司全面完成授放权体系建设及流程制度体系调整，推动“总部-事业部-

城市公司”管理体系高效运行。

运营方面，成立旅游发展集团、商业管理公司，分别对公司旗下自然人文景区、规模以上商业进行市场化的集中归口管理。强化欢乐谷集团、酒店集团的平台作用，分别负责公司旗下主题公园和酒店产品的运营统筹工作。基于以上四家专业化运营管理单位，公司正对原各事业部在运营的旅游、商业、酒店项目开展管理口径整合，并将在具备经济可行性的前提下，适时推进相关项目的资产及股权重组，逐步推动相关项目实现法人与管理口径统一，充分释放产品条线运作效率与管理效能。

随着专业化整合全面落实，公司各业务将逐步实现“一业一企、一企一业”运作，各业务板块独立自主经营能力与效益水平将在市场竞争中得到充分检验，各业务专业化、市场化发展能力将稳步提升。

（四）加强精益管理，提升主营业务运营效率

1、文化旅游业务

2022年，公司紧抓市场消费新趋势，持续向市场提供丰富多彩的文旅产品，为2023年文化旅游业务的全面复苏夯实基础。报告期内，公司旗下文旅项目共计接待游客6184.9万人次，为去年同期69%水平，为2019年同期155%水平（含增量项目接待游客人次）。从剔除增量项目的可比口径看，接待游客人次为2019年同期53%水平。

①紧抓消费新趋势，创新文旅产品供给

公司秉持创新精神，紧抓旅游市场消费新趋势，向市场持续推出新业态、新产品。报告期内，公司推出了成都东安阁精品园林式酒店、以“宇宙探索”为主题的大型主题公园襄阳奇幻谷、集“都市娱乐、休闲度假、文化体验”业态为一体的衡阳玛雅海滩水公园、城市新地标西安OCT1314摩天轮和南昌华侨城福朋喜来登酒店，获得市场良好反响。

公司坚持创想基因，充分发挥在特色主题活动打造方面的优势，深挖文化、科技和节庆热点，面向市场推出了各类优质主题活动。如九地欢乐谷/玛雅海滩水公园面向市场推出国风艺术节、飞雪电音节、灯光节，并深挖夜间经济活力，推出夜游、夜市等系列活动，为游客提供休闲娱乐新场景；文商旅综合体深圳欢乐港湾践行“科技+旅游”理念，创新推出了大型元宇宙AR秀，打造全国首个将城市建筑综合体与元宇宙结合的视觉秀场；顺德欢乐海岸深挖在地文化，举办“岭南年俗嘉年华”、“美食嘉年华”、点灯节等大型活动，为当地旅游发展注入新动能；公司旗下酒店深化与景区联动，如前海华侨城JW万豪酒店联动湾区之光摩天轮，主推酒店客房+摩天轮、自助餐+摩天轮、客房+美食巴士下午茶等系列套餐，拓展亲子游市场需求。

②推进存量项目升级，焕新成熟产品活力

报告期内，公司统筹旗下经典文旅项目稳步推进升级改

造，全面提升文旅产品的供给品质，优化消费体验。深圳威尼斯睿途酒店引入洲际酒店集团“英迪格”品牌，完成改造，焕新面容；推进深圳欢乐谷冒险山区域、北京欢乐谷七期改造升级，总投资超过6亿元，推动成熟项目以全新面貌迎接旅游市场复苏趋势。

③强化IP运用，文旅融合丰富游客体验

公司持续发力IP整合营销赋能，深化自主IP研发应用及与行业优质IP的跨界合作。报告期内，深圳欢乐谷与“迷你世界”联手，构建游乐体验新场景；北京欢乐谷2022年通过春风游园季、国潮文化节联动《大闹天宫》《哪吒闹海》《葫芦兄弟》三大经典国产IP；深圳欢乐港湾联动泡泡玛特头部IP MOLLY、小黄鸭B. Duck，营造热点话题；襄阳奇幻谷雪怪、蜥蜴人、太空歌姬等原创IP及“奇幻大巡游”广受游客欢迎。

2、房地产业务

2022年，公司坚定不移推行精益管理，产品、开发、营销和运营专业化运作水平有效提升。报告期内，公司累计实现签约销售面积267万平方米、签约销售额553亿元。克而瑞行业百强企业2022年全口径销售金额排名中，华侨城从2021年的50名上升至35名。

①狠抓去化，创造存量结构优化空间

公司紧握市场窗口期，大力推动项目去化，深圳龙胜四海华亭、东莞高埗天鹅堡、苏州胥江路、无锡运河湾、合肥

空港国际小镇、济宁太白湖等项目销售均位列片区去化排名第一，并有多个项目销售位列片区去化排名前三。公司深圳新玺项目、西安沣东创想中心项目销售位列城市或片区商办去化排名前列。

② 优中优选，稳妥推进新项目获取

公司秉持“优中选优”理念，聚焦核心城市热点板块，按照“以收定投”原则稳妥推进新项目投资。报告期内，公司新获取项目开发用地3宗，新增土地面积31万平方米，计容建筑面积31万平方米。落地项目分别为成都市锦绣天府文旅综合项目、东莞市松山湖2022WR012地块文旅综合项目、深圳市龙岗区龙城G01019-0042地块安居型商品房项目。

③ 精益管理，提升项目开发管控能力

公司全面优化房地产业务大运营体系，提升货值、工期、营销管理精细化程度，并扎实推进产品标准化体系建设，强化成本适配，提升集采水平，推动公司房地产业务专业化运作水平不断提升。在严格确保项目质量的前提下，公司部分项目开发效率达到区域领先水平。各事业部快周转项目高层产品多数实现开工至精装交付总工期在24个月内。

3、物管业务

公司将旗下物商集团重组升级为华侨城服务集团，以服务品质提升带动市场化发展。在做好传统住宅物业管理的同时，结合公司主业，积极拓展商业办公、旅游产品及公共设

施等其他服务品类；着力建设统一管家服务平台和电商平台等新业务，创造盈利增长点。报告期内，物业集团累计新增接管项目52个，新增管理面积434万平方米，目前在管物业项目共计316个，管理总面积达4,680万平方米，覆盖全国56个城市。报告期内落地项目中，共有34个市场化物业服务项目，管理业态不断丰富、业务布局进一步优化。

报告期内，公司物业板块新设6家分、子公司，全国布局分、子公司数量已达80家，业务覆盖范围进一步拓宽。在人工成本和运营成本上涨的形势下，公司物业板块收入、利润均实现增长，品牌美誉度明显提升，获得2022物业服务力百强企业第37名、2022中国物业服务百强企业第39名、2022高端物业服务力TOP10企业等多个行业重量级荣誉。

（五）加强数字化建设，赋能主营业务高质量发展

公司积极践行精益管理，全力推进数字化转型，围绕管理信息化、业务数字化和数字化新基建，赋能主营业务发展。

一是持续夯实管理信息化，有效提升管理效率和效能。搭建智慧人力资源平台，助力公司人才队伍建设。全面提升财务数字化水平，推进业财融合，提升精益管理和风险管控能力；构建司库管理体系，进一步加强资金的集约、高效、安全管理，实现资金“看得见、管得住”目标。推进供应链平台建设，全面提升采购效率、降低采购成本、保证采购质量。

二是持续推进业务数字化。报告期内，公司推出线上房源展示小程序“侨城e家”，形成房源统一对外展示窗口；不断完善地产大运营体系，提升房地产开发业务数字化能力；上线新花橙平台，全面支持旗下文旅企业在平台自主运营，共同做大流量、做强销售。平台入选中数联“2022全国企业数字化转型十佳案例”，荣获广东第11届“省长杯”工业设计大赛产业组优秀奖。

三是加快构建数字化新基建。公司全面加强上云建设，提高系统保障与连通能力，助力打破系统壁垒、减少信息孤岛；按照“业务数据化、数据资产化、资产服务化、服务业务化”的思路，持续推进数据入湖，夯实数据服务能力，支持公司在复杂严峻市场形势下准确做出经营决策。

（六）深化产融结合，加强业务跨板块协同

公司旗下香港华侨城，控股公司境外上市平台华侨城（亚洲）控股有限公司，主要负责公司跨境资本运作业务。公司深入推动产融结合，通过香港华侨城基金平台直接或间接参投文旅、科技类企业，深入服务公司主业发展。其中，深圳看到科技有限公司已入选国家工业和信息化部专精特新“小巨人”企业，相关VR及直播技术于公司旗下欢乐谷落地应用；迷你世界IP与欢乐谷达成战略合作协议，在景区内主题景点和主题演艺打造等方面合作已于深圳欢乐谷落地。

三、2023年度公司重点工作计划

（一）优化资本结构，推动公司发展提质增效

加强现金流管理，保障产销节奏匹配，维持充足现金储备与充裕流动性。同时，持续优化资本结构，充分利用房地产融资信贷、债券、股权融资的“三箭齐发”政策支持，积极探索再融资方式，降低融资成本。

（二）深入推进专业化整合，推动业务条线专业化运作

开发方面。结合城市公司建设成果，推动“总部-事业部-城市公司”管理体系高效运行，保障总部做“精”、事业部做“专”、城市公司做“实”做“强”，项目做“快”，进一步提升公司房地产业务资源配置能力与运作效率。

运营方面。做强欢乐谷集团、旅发集团、商管公司和酒店集团四大专业化运营管理平台，全面完成存量在运营项目的管理整合工作，同时推动四大平台公司积极稳妥拓展外部业务，形成面向市场的盈利模式。

推动旅游业务向“市”图强，以欢乐谷集团作为全国九地欢乐谷/玛雅海滩水公园、襄阳华侨城奇幻度假区、南昌欢乐星际亲子乐园、各地摩天轮等主题公园类产品的管理统筹及发展平台，负责花橙线上平台发展；以旅发集团统筹公司旅行社等旅行服务业务，负责自然人文景区轻资产管理输出业务。

推动商业和酒店业务“市”而生，以商管公司统筹公司旗下欢乐海岸系列产品的运营管理工作，并集中管理各类型规模以上商业，拓展华侨城商管业务和品牌的对外输出；以酒店集团为核心，形成公司高星级酒店的资产管理平台、自营酒店的运营统筹平台，打造具备“投-融-建-管-退”全链条能力的专业化酒店开发运营商。

（三）深化供给侧改革，把握文旅行业复苏机遇

一是推进存量项目更新。持续推进东部华侨城改造、深圳欢乐谷冒险山改造及北京欢乐谷七期改造。二是保持优质新品供给。加快推进新项目建设，推动南京欢乐滨江、宁波欢乐海岸、常熟沙家浜文旅综合项目开业迎客。三是坚持文旅融合发展。充分挖掘在地文化特色，有机融入文旅产品和大型特色主题文化活动，不断丰富文旅产品供给。提升 IP 运营能力，加强文化主题类旅游产品、主题商品开发，带动景区二消水平的提升。四是探索旅游科技应用。深入挖掘“文旅+科技”融合实践路径，深入探索人工智能、AR 等科技手段在文旅产品的应用场景，以“科技+”能力赋能文旅产品升级。五是提升项目经营管理水平。加强文旅业务经营管理体系建设，提升文旅企业的运作水平，释放存量项目经营效益。

（四）去化与投资并重，优化房地产资源区域与业态结构

存量去化方面，坚持分类施策，加速资产变现和资金回流，为公司资本结构优化与“调仓换仓”加快新项目落地创造条件。

新项目获取方面，一是聚焦北京、上海、广州、深圳、杭州等核心城市核心板块，通过市场化“招拍挂”，及时补仓优质项目。二是在项目良性循环、可持续的前提下，继续利用文旅综合开发优势，获取优质土地资源。三是积极参与积极介入工程代建、保障房建设等业务，主动融入国内房地产市场新发展格局，进一步丰富公司收入结构。

（五）坚持向“市”而兴，提升物业服务质量与业务规模

一是坚持“服务为本、客户至上”理念，打造“6W3H3A”服务管理体系，提升服务品质。二是加强市场化拓展，提升管理规模与市场地位。三是加快发展业务数字化建设，优化智慧物业管理平台、智慧城区管理平台、智慧商管平台功能，提升运营效率。四是探索发展增值服务，结合华侨城多元主业优势，打破客户边界，建立会员服务体系，为业主、商家、社区、消费者、游客等提供多维服务，探索服务端盈利点。

（六）加快数字化建设，提升业务管理精益水平

公司将继续围绕主营业务发展需要，加强数字化能力建设，大力探索实践数字化应用的有效路径，不断挖掘数据价值、释放技术红利。一是加强地产 ERP 建设，健全公司大运

营体系，提升房地产业务精益管理水平。二是推进文旅行业云建设，协同业务需求，不断丰富各主营业务数字化场景，不断提升跨板块的中台服务及数据交换能力。三是通过优化管理流程、推进业财融合、建设大采购平台，持续夯实管理信息化水平，助力公司提升经营决策效率和风险管控能力。

（七）加强产融结合，发挥金融服务主业实效

利用好当前有利的政策环境，搭建不动产产业基金，在项目和资金两端推动公司房地产主业更高质量发展。搭建持有型物业专项基金，服务公司持有型物业资产证券化需求。加强境外资金运用，为境内主业项目资金需求提供多元供给通道。

2023 年，公司董事会将继续带领公司全体员工，深入贯彻“调整、改革、创新、提高、安全”总体方略，全力以赴推动公司主业经营整体好转。

深圳华侨城股份有限公司

董 事 会

二〇二三年三月三十一日