

深圳华侨城股份有限公司

2023 年度董事会工作报告

2023年，是全面贯彻党的二十大精神开局之年，是公司顶压前进、奋力推动高质量发展的关键一年。2023年，面对复杂多变的经营环境、激烈的市场竞争和可持续发展面临的诸多挑战，公司董事会始终保持工作的连续性和稳定性，与公司上下直面挑战、攻坚克难，奋力拼搏、顶压前行，切实发挥董事会“定战略、作决策、防风险”的作用，全力以赴带领公司提升治理效能和经营质量。

一、2023 年度董事会总体运行情况

公司董事会设董事 7 名，其中独立董事 4 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。2023 年公司董事会严格按照《公司法》《证券法》《上市规则》《规范运作指引》等法律法规和《公司章程》《董事会议事规则》等规章制度的规定，忠实、勤勉、谨慎履行职责。

报告期内，董事会召集股东大会 1 次，贯彻执行股东大会决议 21 项；召开董事会会议 5 次，全票审议通过 35 个事项，所有董事均出席或委托出席了董事会全部会议；召开 14 次专门委员会会议，审议听取议案 26 项。历次会议的召开均符合法律、法规和《公司章程》的规定；董事会在审议各

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《2023 年年度报告》“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、2023 年度董事会建设情况

公司董事会紧密围绕“十四五”发展战略，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）完善独立董事制度体系

根据《上市公司独立董事管理办法》的要求，拟定并下发《独立董事专门会议工作细则》，同步修订《独立董事制度》，以更好的发挥独立董事在公司治理、参与决策、监督制衡及保护中小股东合法权益方面的作用。

（二）优化董事会工作机制

一是深入推进“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交流与共享，确保重要意见得到反馈、每项决策得到执行，持续提升公司治理效能。二是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，以保障交流的及时性和有效性。

（三）规范科学行使决策权

公司董事会审慎的行使《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，从多个维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，公司董事会成员勤勉尽责，一方面密切关注与企业近期和远期高质量发展相关的重要课题，围绕战略修编、ESG 改进、合规管理等内容，提议召开专题研讨会，发挥把方向、管大局的作用；另一方面深入一线实地调研，走访南京、合肥、北京、郑州、深圳、中山、佛山 7 地 12 个项目，深入基层了解项目公司经营发展中面临的难题，为项目运营出谋划策。

三、2023 年度董事会重点工作开展情况

（一）全力以赴稳经营促发展

公司董事会紧紧围绕年度重点工作，坚持稳中求进的工作总基调，贯彻“抓机遇、谋发展、防风险”总体策略，全力推动公司在极其不利的市场环境下，稳定住了经营大盘，实现了大幅减亏。

报告期内，公司实现主营收入556亿元，同比减少27%；实现净利润-84亿元，同比减亏43亿元；归母净利润-65亿元，

同比减亏44亿元。其中：旅游综合业务收入314亿元，同比增加15%；房地产业务收入242亿元，同比减少51%。

（二）夯实规范运作基础

公司董事会继续贯彻落实国务院《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，进一步提升经营水平、筑牢合规防线。

1、完善经营管理相关制度。一方面践行精益投资理念，主动顺应形势变化，结合公司战略修编和管控理念，修订《深圳华侨城股份有限公司投资管理制度》；另一方面完善管理制度，强化项目管理，推动项目周转，修订《深圳华侨城股份有限公司项目跟投管理办法》。

2、完善内部控制体系。积极贯彻落实证券监管部门整改要求，持续督促公司加强审计监督管理，不断改善内部控制薄弱环节，切实提升内控管理质量；健全会计信息内控机制，夯实会计基础工作，确保会计核算和财务管理的规范性。

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，组织董监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）牢牢守住风险底线

公司董事会积极应对行业深度调整，坚持底线思维，将强化流动性管理、优化资本结构作为重点工作。

1、持续加强流动性管理。积极践行精益管理理念，坚定贯彻落实“以销定产”、“以收定投”的管理策略，确保现金流安全稳定。截至年末，货币资金余额为401亿元，占总资产比例超过10%，对短债覆盖倍数为1.63。经营性现金流净额34亿元，较去年-5.7亿元大幅改善，为公司经营可持续发展、适时补充优质资源创造了条件。

2、持续优化资本结构。通过充分把握融资环境改善的窗口期与政策优势，持续优化债务结构。截至年末，公司平均融资成本为3.91%，较年初下降32bp，有息负债总额1334亿元。有息负债以中长期负债为主，其中短期借款及一年内到期非流动负债占比18%，中长期借款及应付债券占比82%。

（四）深化改革提质增效

公司董事会紧盯发展面临的机遇与挑战，以专业化整合和精益化管理为抓手，推进企业深化改革，增强可持续高质量发展的内生动力。

1、深入实施专业化改革。推动资源和力量向优势领域集中，一方面加速专业化整合。地产业务全部交由区域公司

负责，文旅商服项目由专业公司运营管理，逐步梳理资产关系和管理边界，形成“一业一企、一企一业”新格局。截至报告期末，公司完成了超过50个存量在运营项目的管理重组，推动运营类项目从城市公司剥离至欢乐谷、商管、华服、酒店、旅发等专业化公司集中管理，酒店公司存量房地产业务向房地产公司移交，各事业部承担资产主体责任、专业化公司承担运营提升责任，充分发挥各自的优势，构建了专业化的业务体系，形成了市场化的发展模式。

另一方面提升专业化能力。各专业子公司坚持向“市”而生、向“市”图强，对内提高经营管理水平，对外增强拓市增收能力，不断提升市场竞争能力。报告期内，各专业化公司聚焦主责主业，业务管理专业化水平持续提升。欢乐谷公司成立主题公园大运营管理委员会，加大对主题公园景区项目的经营统筹力度。商管公司建立商业品牌库及品牌联盟，进一步完善规模商业体的标准化管理体系。酒店公司建立酒店业务集中采购项目库，整合资源推进区域集采合作。随着专业化整合的落实，公司各业务实现“一业一企、一企一业”运作，存量资产的运营效益稳步提升。

2、深化拓展精益管理。切实提升管理效率和经营效益，**一是推动降本增效**，统筹协调“降本”和“增效”一体两面，持续优化举措，不断深挖拓展效益提升空间，报告期销售费用、管理费用较上年同期分别下降-21.45%、-23.39%。**二是强化投资管控**，坚持科学投资、优中选优的原则，深耕核心区域，积极向“市”而生，锤炼市场竞争力。报告期内顺利拓展4个项目，合计新增土地面积38.13万平方米，计容建筑面积59.87万平方米。**三是精益操盘**，坚持以精益化为核心的管理提升，完善运营体系建设，持续提高项目开发管控水平。各区域公司确立“拿地即进场”前置一切施工准备工作的精益管理流程，新获取的项目整体操盘工期较以往提前3个月以上。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。

（五）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，致力于在合规的基础上，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业务，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，制定信息披露优化计划，增强信息披露针对性和有效性。2023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133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，通过业绩说明会、股东大会、路演、反路演、集体接待日活动、IR 电话与邮箱等多种渠道，在合规的基础上积极、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。

报告期内，公司举办了 2023 年度线上业绩说明会、2023 年年度股东大会，参加了 2023 深圳辖区上市公司投资者网上集体接待日；累计接待了 16 批次、111 家机构、共 146 位投资者，100%回复了 274 个互动易问题，累计接听了 259 个投资者电话。

（六）提升主营业务经营质量

公司董事会在纵深推进专业化改革的基础上，聚焦主责主业，多措并举推动房地产业务和旅游、商管、物业等专业化业务经营质量迈上新台阶。

1、旅游业务引领行业复苏。公司紧抓市场复苏机遇，锤炼专业化发展能力，持续向市场推出丰富多彩旅游产品。报告期内，公司旗下文旅项目共计接待游客9,365万人次，同比2022年提升51%。

一是秉持创新精神，增加优质产品供给。坚持创想基因，打造了丰富多彩的特色主题活动和产品。如天津欢乐谷创新举办冰雪节，打造“娱乐+设备+演艺+打卡+互动”的一票制

高性价比的组合产品，提升淡季经营业绩。成都欢乐谷以大运会音乐节系列活动为载体，深入开展“爱成都·迎大运”城市共建共治共享行动，以年轻的潮流音乐文化、欢乐的品牌文化为核心，助力大运会顺利举办。顺德欢乐海岸PLUS 打造光影烟花秀、冬日浪漫飘雪、潮流舞蹈、美食街区等组合产品，为客户提供城市休闲漫游方案。深圳欢乐港湾带来摩天轮灯光秀、3D 投影表演等丰富多彩的活动，满足消费者的社交娱乐、精神文化需求。

二是强化IP应用，丰富游客体验。秉持“常看常新、常玩常新”的理念，向旗下景区注入优质IP形象及内容，焕活新场景，提升“含新量”，满足游客的多元需求。上海欢乐谷“新春国潮节”植根传统文化、创新表演形式，呈现国风新玩法；重庆欢乐谷积极探索“IP+”新模式，联合Smiley、蓝精灵、Bingo等IP赋能节庆创新。

三是稳步推进项目拓展及成熟项目焕新。报告期内，公司已与地方政府就长沙文化旅游综合项目一期（亲子乐园）达成轻资产输出协议；北京玛雅海滩水公园项目施工建设工作有序进行。

2、房地产业务狠抓去化。公司及时根据市场情况采取灵活的销售策略，加快推动去化。报告期内累计实现签约销售面积227万平方米，签约销售金额449亿元。克而瑞行业百强企业2023年全口径销售金额排名中，华侨城从2022年的第

35名上升至第31名。其中东莞松湖原岸项目荣登东莞市2023年新房首次开盘销售榜单第一；佛山顺德二期项目开盘当日销售套数、金额刷新近两年顺德市场记录；成都信和、太原侨冠、重庆华侨城、苏州胥江路、济宁太白湖、合肥空港国际小镇等项目位列当地或片区商品房销售榜前三。

3、商管业务擦亮品牌。报告期内，公司举办“创想欢乐·商业向新”商业品牌战略发布会，三大核心产品线——“欢乐海岸系列”文旅特色商业综合体产品线，“OCT-LOFT系列”创意文化产业园产品线，“欢乐时光系列”品质社区商业产品线全面亮相，通过构建体验丰富的商业场景、文旅商跨界交织的行业生态、欢乐脉动无限的城市景观，提升商业品牌的吸引力。

4、物管业务拓市增效。报告期内，公司聚焦物业服务、增值业务和专业服务三大业务板块，成功拓展外部项目超50个。创新搭建“6W3H3A”物业业务标准化管理体系，市场知名度和影响力进一步提升，连续3年获得中指研究院“中国物业服务百强企业”，连续5年获得克而瑞物管和中物研协“中国物业服务企业综合实力100强”等荣誉。

四、2024年度董事会重点工作计划

面向未来，华侨城将向质量效益转型升级。公司始终围绕和服务国家战略，牢牢把握做强做优做大国有资本与国有企业的总目标，以“提升核心竞争力”和“增强核心功能”为途径，突出效益至上，提升发展质量。公司坚持以可持续发展为核心，以创新为引领，以改革为动力，以管理为抓手，打造形成市场领先的专业化业务体系，持续追求企业长期价值。

在业务布局上，旅游业务是公司领创业务，将保持领先，向“市”图强，加快构建“两核三维多点”发展格局，即以主题公园、自然人文景区为核，在旅游科技、旅游酒店、特色商业三个维度持续深耕，不断巩固核心竞争优势，做精做特旅游业务；房地产业务是公司支柱业务，将聚焦优势，向“市”而生，践行“一体两翼三功能”发展模式，即以房地产开发为主体业务，以依托房地产开发这一主体而形成的衍生运营性业务为翼，加速构建新发展模式；加快打造一批潜力广阔、优势突出、效益良好、可持续发展的专业子公司。

在业务发展路径上，沿着“专业化、标准化、市场化、规模化、资本化”的五化思路，通过进一步的专业化整合，深化改革、管理提升、资源导入、协同创新以及出清退出等各种方式，进一步突出和做强主业，不断提升子公司的核心竞争力，使主业的平台企业在各自所处的行业保持领先地位，

成为各自细分领域的排头兵。

2024年,公司董事会将继续带领公司全体员工,坚持“稳定、改革、发展”工作策略,笃定改革、克难奋进,坚决推动企业发展质效迈上新台阶。

深圳华侨城股份有限公司

董 事 会

二〇二四年三月三十日