

深圳华侨城股份有限公司

2024年度董事会工作报告

2024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，严格执行股东大会各项决议、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2024年董事会工作情况报告如下：

一、2024 年度董事会总体运行情况

公司董事会设董事 5 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，董事会召集股东大会会议 2 次，贯彻执行股东大会决议 20 项；召开董事会会议 7 次，全票审议通过 44 个事项，所有董事均出席或委托出席了全部会议；召开 19 次专门委员会会议，审议听取议案 28 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《2024 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、2024 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

按照《上市公司治理准则》《上市公司独立董事管理办法》等要求，制定了《深圳华侨城股份有限公司独立董事制度》和《深圳华侨城股份有限公司独立董事专门会议制度》，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，共走访广东、云南、江苏、四川四地，共调研 29 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、2024 年度董事会重点工作开展情况

（一）全力以赴稳经营促发展

2024年，公司经营发展面临着更为严峻的内外部困难挑战，董事会坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，紧紧围绕“稳定、改革、发展”的战略导向，凝心聚力、全力以赴稳住公司经营大局，为可持续的高质量发展奠定基础。

1、持续加强流动性管理。统筹管控回笼资金和管控支出，持续开展降本增效专项行动，加强全面预算过程管控，实现经营性现金流稳步向好，为公司经营发展与债务风险防控创造条件。报告期内，公司销售费用、管理费用同比下降17%，经营活动产生的现金流量净额持续改善，全年实现经营活动净额54亿元，较2023年增加约19亿元，连续两年为正。

2、持续优化债务结构。公司秉承稳健的财务策略，在合理控制带息负债规模的同时，紧抓行业政策窗口期，深化“应融尽融”、拓宽融资渠道，积极推进“高息换低息，短期换长期”债务置换工作，持续推进债务结构优化。截至年

末，有息负债总额1,304亿元，其中中长期借款占比69%，平均融资成本为3.62%，较年初下降29bp。

（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。一是践行精益投资理念，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》，不断提高决策效率；二是优化公司薪酬分配的管理机制、严肃分配纪律，修订《深圳华侨城股份有限公司企业负责人薪酬管理办法》，持续健全激励约束机制、激发人才活力。

2、完善内部控制体系。公司已搭建内部控制体系，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）纵深推进专业化整合

截至2024年末，公司累计完成超过60个存量项目的专业化整合工作，旅游和房地产业务基本实现“一业一企、一企一业”运作。房地产开发销售由各事业部负责，运营类资产按主题公园、自然景区、商业、酒店等类别分别交予专业公司集中运营。

（四）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，制定信息披露优化计划，增强信息披露针对性和有效性。2024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127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、集体接待日活动等多种渠道，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。

（六）提升主营业务经营质量

1、旅游业务。公司持续深耕旅游业务、提升市场影响力，为游客带来多元化、高品质的消费体验。一是紧抓市场消费需求，增加优质产品供给，北京玛雅海滩水公园成功开业、深圳东部华侨城黑森林嘉途酒店焕新试业，为游客提供高品质的游玩好去处。二是强化IP应用，提升游客体验，欢乐谷公司确立“城市IP娱乐主场”运营思路，在主题公园场景内，打造主题节庆，加强文化演艺和IP植入，打造与游客共创、共鸣、共情的城市级IP娱乐主场。三是稳步推进项目拓展及建设，商管公司落地无锡交响音乐厅轻资产合作，酒店公司探索有限服务酒店“标准化、市场化”发展，推出深圳创意文化园嘉途酒店。报告期内，公司旗下文旅项目共计接待游客8,081万人次。

2、房地产业务。公司积极围绕营销去化、产品打造，保障房地产业务稳定运行。一是加大去化力度，优化资源结构。公司不断提升营销管理能力，抢抓市场窗口机遇，及时根据市场情况采取灵活的销售策略，加快推动项目营销去化。二是精耕细作，推进产品优化。公司加强市场调研，把握客户需求，不断提升产品竞争力，持续完善“侨城好房子”产品价值和技术体系，为客户提供品质更高、质量更好、功能更全的优质产品。报告期内，公司累计实现签约销售面积173万平方米，签约销售金额263亿元。

四、2025 年度董事会重点工作计划

2025 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：

一是锚定主责主业，推动高质量发展。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”为关键着力点，持续提升旅游业务和房地产业务发展质量与效益，推动两大主业协同并进、提质增效。

二是加强规范运作，提升治理水平。严格按照证券监管部门要求，优化“三会一层”治理机制、全面落实董事会职权，持续优化公司治理结构、提升规范运作水平；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，合法合规地履行信息披露义务，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。

2025 年，公司董事会将继续带领公司全体员工，坚定不移地贯彻“稳定、改革、发展”工作策略，笃定改革、克难奋进，全力推动企业发展质效迈上新台阶，为实现高质量可持续发展奠定坚实基础。

深圳华侨城股份有限公司

董 事 会

二〇二五年三月二十九日