

深圳华侨城股份有限公司投资者关系活动记录表

证券代码：000069

证券简称：华侨城 A

编号：2025-01

投资者关系 活动类别	<input type="checkbox"/> 特定对象调研 <input type="checkbox"/> 媒体采访 <input type="checkbox"/> 新闻发布会 <input type="checkbox"/> 电话会议	<input type="checkbox"/> 分析师会议 <input checked="" type="checkbox"/> 业绩说明会 <input type="checkbox"/> 路演活动 <input type="checkbox"/> 其他
参与单位	通过全景网召开公司年报业绩说明会，面向全体投资者	
时间	业绩说明会：2025年3月31日 15:00-16:40	
地点	全景.路演天下 http://rs.p5w.net/	
上市公司 接待人员	董事长张振高；副董事长、总裁刘凤喜；副总裁倪明涛； 副总会计师刘宇；董事会秘书侯瑞芳；党委宣传部部长李洋	
投资者 关系活动主 要内容介绍	<p>一、公司以文化旅游和房地产为主营业务，未来在两大业务板块上，有哪些发展思路？</p> <p>我们将继续以市场为导向，以精益管理为抓手，以提升专业化为目标，进一步提升公司在文旅和房地产业务上的核心能力。</p> <p>在文旅业务发展方面，公司深耕文化旅游已经超过 30 年，先发优势、经验优势、产品优势和品牌优势十分显著。</p>	

在先发优势方面,公司知名旅游项目遍布全国的核心城市,占据了优质市场资源;在经验优势方面,公司多年开发运营,积累了丰富的管理经验,储备了优秀管理人才;在产品优势方面,公司不断顺应消费需求和市场趋势,先后推出了锦绣中华、世界之窗、欢乐谷、欢乐海岸、欢乐海岸PLUS等一批行业领先的文旅产品;在品牌优势方面,公司文化旅游品牌影响广泛,控股股东华侨城集团先后多次获得“全国文化企业30强”、“中国旅游集团20强”。

我们将坚持以消费者真正所需,作为提升供给水平的出发点和落脚点,沿着“专业化、标准化、市场化、规模化、资本化”的五化思路,对行业和优秀头部企业开展专项研究和对标工作,强化产品创新,不断丰富新产品、新业态、新模式,打造一批有品质、有效益的标杆项目,探索形成可复制、经济可行的新型商业模式,形成企业第二增长曲线。

在地产业务发展方面,公司进入地产开发领域已超过30年,积累了丰富的地产开发经验,累计投资建设200多个精品项目,打造了纯水岸、天鹅堡等优秀住宅产品,及欢乐海岸、欢乐港湾、深圳国际会展中心等城市名片和知名地标。

我们将持续深化专业化发展和精益化管理,对标行业标杆,围绕投资拓展、运营体系、产品设计、工程管理、

成本管理、营销推广等职能条线，着力培育房地产开发全生命周期的高水平操盘运营能力；与此同时，围绕“绿色、低碳、智能、安全”的好房子标准，以“高质量、新技术、好服务”为目标，建立“标准化+特色化”的产品创新体系，一体推动面向不同细分市场的产品创新和服务创新。

二、物业和商业是公司重要的业务板块，商业业务和物业业务的发展思路是什么？

商业和物业业务是我们非常重要的基础业务，也是华侨城的优势业务，公司旗下商管公司 2024 年进入行业前 30 强，华服公司荣获中国物业服务百强企业。

商业业务方面，着力打造中国文旅特色商业运营管理第一品牌，深入推进商业业务专业化发展，进一步提升商业业务市场影响力，实现公司商业项目的高质量发展。一是继续深化精益管理、服务创新、标准完善、设施升级等多项行动措施，切实提升商业经营水平和效益。二是持续打磨服务品质，推动“满意+惊喜”服务理念全面落地，进一步优化客户体验、提高客户满意度。三是建立标准化拓展模式，加速对外轻资产拓展。目前已落地东莞松山湖文化艺术街区、无锡音乐厅附属商业等项目。

物业业务方面，以标准化管理体系为抓手，落实“全面质量管理”，加快数字化转型，为客户创造更加便捷、舒适的生活体验。一是稳步拓展物业业务管理规模。打造

不同层次、多元业态的产品服务体系，加快市场化拓展步伐。2024年持续加强与比亚迪等重点客户合作，新签约外部市场化项目管理面积130万平方米。二是稳妥发展增值服务业务。及时把握行业、市场和客户需求，提供差异化、主题化、精品化、定制化的商品和服务，推动物业服务从基础保障向价值创造的转变。三是积极探索优势细分赛道。锻造市场核心竞争力，拓宽未来业务发展空间。

三、截至2024年底，公司的有息负债规模有多大，类型和期限结构是怎样的？偿债计划如何铺排？

截至2024年底，公司有息负债规模合计1304亿元，融资类型以银行贷款为主，占比约80%。公司有息负债中，中长期债务占比约近70%，有息负债期限结构良好。

偿债计划铺排方面，一是公司严格落实“631”债务风险管控机制，提前谋划，提前落实，确保债务如期兑付，守牢风险底线；二是优化债务结构，全力推进高息债务与短期债务置换工作，确保债务期限与资产期限匹配、偿债压力持续缓释。

四、公司在轻资产运营方面的中长期发展思路是什么，具体有哪些业务在进行轻资产转型，效果如何？

轻资产运营是公司文旅和地产两大主营业务的重要发展方向和有利的补充，公司将继续以专业化整合为手段，提升专业能力，改善经营效益，增强核心竞争力，实现轻

资产管理输出。

文旅业务方面，坚持“轻重结合、以轻为主”的发展模式，充分发挥公司在主题公园、自然人文景区、酒店及商业综合体等领域长期深耕积累的先发优势、经验优势、产品优势和品牌优势，打造了一批有市场空间、经济模型，具备核心竞争力、华侨城特色的标准化标杆产品线，先后落地了东莞松山湖文化艺术街区、无锡音乐厅附属商业、宜宾南溪欢乐田园、山西省永济鹳雀楼等多个轻资产项目。

在地产业务方面，轻资产运营本身就是华侨城房地产业务“一体两翼三功能”的新发展模式的组成部分。“一体”指以房地产开发为主体业务，既包括自主投资或合作投资建设的房地产开发业务，也包括以专业能力为基础，受委托开展的房地产代建业务。华侨城也着力积极稳妥开展轻资产代建业务，加大对代建政策和市场机会的持续关注，总结梳理代建项目经验，探索适用于华侨城的代建业务模式。我们先后中标深圳前海石公园、顺德顺峰山公园等多个代建项目。

五、请公司介绍下 2025 年的经营计划，将会采取哪些举措来提升资产利用效率和整体经营效益？

2025 年，中央的房地产利好政策和旅游利好政策频出，公司将一如既往地坚持稳定改革发展的核心思路。从创收提质、降本增效两个维度，去挖掘资产经营价值。

创收提质方面，旅游和商业的运营目标是提升效益水平。关键关注的业务指标包括主题公园的接待人次、物业管理的规模。房地产更关注销售规模的稳中有增，并竭力推动一批存量资源，通过调规、置换等方式提升开发价值。

降本增效方面，公司在已经形成的专业化整合的良好形势之下、在一业一企的格局的基础之上，一是充分地扩大集采规模、加强集采应用，希望通过集采来优化公司的采购成本。二是将进一步精简管理架构、优化业务格局，力争人效水平持续提升。三是将严格做好费用管控，销售费用、管理费用实现持续的优化和效率的改善。

基于以上经营安排，希望 2025 年确保经营活动现金流净额能够连续第三年为正，为旅游业务的市场化发展、房地产业务的健康稳定发展提供坚实支撑。

六、请问华侨城品牌在住宅领域以前聚焦中高端品质地产，目前伴随重点城市重点项目陆续减少，公司后续是否还能聚焦中高端？产品线是否会存在下移趋势？

华侨城积累了三十多年的中高端住宅开发经验，构建了“需求洞察、技术迭代到品质兑现”的全周期价值体系，是践行国家提倡的“好房子”理念的具体体现。在行业竞争升级背景下，谁能建设“好房子”，谁就能有市场、有发展。

华侨城在坚持打造“好房子”的同时，也战略性参与保障性住房建设，全方位打造不同产品线的“侨城好房子”。一方面，我们始终坚守中高端品质地产定位。积极应用新技术、新产品、新材料，持续丰富完善安全、舒适、绿色、智慧的“侨城好房子”产品内涵和标准。2024年，佛山顺德天鹅堡二期以“城央生态大宅”定位得到市场充分认可，包揽佛山市销售金额及面积双冠王；无锡云湖别院通过“滨水生活美学”产品力创新，蝉联全市销售面积冠军。另一方面，全力打造保障性住房领域的品质标杆地位。华侨城2024年交付的首个纯安居型商品房-深圳东岸雅居项目，突破传统保障房开发模式，通过精细化设计打造全明户型系统，以“立体邻里花园”重构公共空间交互场景，是大湾区保障房品质升级的样本工程，符合“把保障性住房建成‘好房子’”的要求。

后续，公司将及时总结经验，发挥优势，以建设“好房子”为核心抓手，推动建立房地产新发展模式，促进房地产市场平稳健康的发展。

七、去年12月，中央经济工作会议提到促进文化旅游业发展。公司如何看待2025年文旅市场，文旅业务会有怎样的机会和变化，2025年，公司文旅业务在经营效率提升方面上有什么做法？

2024年12月，中央经济工作会议强调要提振消费，

促进文化旅游业发展。今年3月，中办国办又联合印发了《提振消费专项行动方案》，方案中进一步提出要扩大文体旅游消费，促进商旅文体健多业态消费融合，支持旅游景区延长经营时间，优化大型活动的审批流程。很多城市已经开始发放旅游消费券。这些相关政策有很强的针对性，有利于公司主题公园、酒店、文旅商综合体等产品的经营提升。伴随相关政策的落地见效、消费需求的持续释放，公司坚定看好2025年中国文旅市场的总体发展环境。

同时，近年来我们通过对行业市场的观察判断，文旅行业的发展特点逐步从“资源依托和要素投入的自然增长模式”进入到“产品研发和创新驱动的高质量发展模式”。

基于此判断，为把握新机遇、应对各种市场挑战，公司一方面将加快产品研发与应用落地。例如创新主题公园的夜间经营模式、研发新一代投资规模更为精益的“水公园+”产品模型，创新酒店+度假产品的创新组合，这是我们接下来的产品研发和创新的重点。增量方面，公司一方面在主题公园上会加快拓展，另一方面在新的酒店和自然人文景区的项目落地上会通过轻资产输出和租赁经营的形式去有效的突破。存量上，公司正在研究开展上海欢乐谷、成都欢乐谷等项目的更新改造。另一方面，将持续提升旅游业务的经营质量。主题公园要聚焦我们城市IP、娱乐主场的这样的核心定位，加强IP应用，提升节庆活动的

内涵，寻找增量市场机会；酒店业务方面，我们着重提升收益管理能力，优化自营酒店的价格与产品策略，提升间房收益水平。

八、近年来，国内对 ESG 的重视程度逐步提升，请问公司在践行央企担当方面采取了哪些举措，将如何通过加强 ESG 治理提升可持续发展能力？

2024 年，华侨城 A 深入贯彻新发展理念，积极构建 ESG 工作体系，在落实国家重大战略、聚力主业经营、守护生态环境、践行绿色发展、助力乡村振兴、完善公司治理等方面持续发力，比如探索绿色建筑、绿色景区、绿色物业等绿色发展路径，持续将生态绿色理念融入产品与业务；公司打造的“颇洞美村”“天柱美村”等和美乡村文旅项目，全面助力乡村振兴。

未来，公司将秉承“优质生活创想家”的核心理念和“人本、创造、专业、精益”的核心价值观，不断健全 ESG 管理架构和管控体系，推进落地 ESG 行动规划，逐步增强公司 ESG 治理能力，稳步提升公司 ESG 工作绩效，助推公司可持续发展，为股东和各利益相关方创造更多更好的经济、社会、环境综合价值。

九、公司自 2022 年以来，持续深化开展各业务条线专业化整合工作，不断厘清开发、商业和文旅的业务边界，请问成效如何，未来是否会继续推进？

截至 2024 年末，公司累计完成了超过 60 个存量项目的专业化整合工作，形成了房地产事业部+旅游/商业/服务专业公司的专业化管理体系，各板块基本实现“一业一企、一企一业”运作。公司在发展的理念上、战略上、动力上形成了三个转变。

第一是发展理念的转变。一是树立了独立自主的发展理念。专业公司的独立自主拓展能力明显增强，自 2022 年以来，公司向外部轻资产拓展了 2 个商业项目、4 个自然人文景区项目，研发并落地了首个嘉途系有限服务酒店产品，并计划进行进一步推广。同时，公司也在积极拓展主题公园新项目的落地机会。二是培养了市场化的合作理念。在内部项目整合移交的过程中，各事业部和专业公司按照“亲兄弟、明算账”的原则，梳理经营数据，盘清资产情况，因地制宜建立了租赁经营、委托管理等市场化合作关系。三是增强了向“市”而生的经营意识。在专业化整合过程中，专业公司对内部旅游项目进行了全面盘点，对一批效益长期未达预期水平的项目进行了盘活和退出，并将主要精力聚焦于新产品研发、存量产品的经营提升和重点项目拓展中。

第二是发展战略转变。一是旅游业务构建“两核三维多点”新发展格局。欢乐谷公司聚焦主题公园业务，明确“城市 IP 娱乐主场”运营思路，活动节庆持续创效。酒店

公司创新有限服务酒店产品，紧跟市场变化趋势，稳步提升自营项目效益。旅发公司深耕自然人文景区业务，积极拓展外部项目。二是房地产业务落实“一体两翼三功能”新发展模式。各事业部围绕“开发”功能，积极通过调规、置换等政策支持，优化激活我们的存量项目，提升开发价值，并通过城市公司建设、产品体系优化等措施，积极提升房地产的开发能力。商管公司围绕“运营”功能，完成存量商业整合管理，招商管理更加标准化、规范化。华服公司围绕“服务”功能，优化服务体系，改善服务品质，稳步提升管理规模。

第三是在发展动力转变方面。一是坚持效益效率驱动。公司以“一业一策、一企一策”为原则，围绕高质量发展目标，系统性重构了子企业经营与考核管理体系。逐步建立了以利润总额为价值核心，将财务指标与人均消费、间房收益等关键业务指标相结合的管理体系。二是坚持市场要素驱动。各运营类项目收益，根据专业公司和事业部之间的合同关系，按照项目效益情况进行分配。以市场化的服务收费关系促进项目服务品质和经营业绩不断提升。

在今后，公司将按照“专业化、标准化、市场化、规模化、资本化”的五化思路，坚定不移地提升主营业务发展质量。

一是持续提升专业发展能力。推动各专业公司配齐建

强团队，形成体系化、标准化、精益化的产品模型与运营模式，提高市场拓展能力，提升存量项目经营效益。二是进一步发挥产业协同作用。进一步细化内部业务合作的内容与边界，发挥旅游和房地产的产业协同作用，形成发展合力，促进公司可持续高质量发展。三是推动部分存量项目产权向专业公司集中。按“成熟一个、推进一个”原则，推动旅游项目产权向专业公司集中，赋予专业公司更强的独立投资发展能力。

十、公司地产项目目前库存规模有多大，按城市能级分布是怎样的；2025年是否有去库存的压力，有没有针对性的调整去库存的策略，公司的2025年供货和销售去化计划如何？

目前，公司房地产项目库存和市值能够满足企业当下及未来1-2年的开发需求。按城市能级分布，近两成在一线城市，五成左右在二线城市，三成在三四线城市，结构有待进一步优化。2025年销售项目将主要集中在深圳、武汉、重庆、太原、佛山、襄阳等城市，力争销售整体保持应有规模。1-2月公司累计实现销售面积16.2万方，同比增加4%。

2025年，公司将进一步加大营销力度、优化销售策略以促进存量资源成交及转化。主要有四方面措施：一是丰富销售去化手段。运用整售、定制开发及包销等创新模式，

同时积极争取“房票安置”“以旧换新”及“政府收储”等政策支持。二是根据市场和项目情况，灵活确定价格策略。价格是项目去化的关键因素，但不是唯一因素。各项目的销售定价策略将紧密贴合当地市场实际情况灵活制定。公司支持项目一线操盘团队采取更加灵活、精准的价格策略。三是把握政策机会，实现资源结构改善。公司目前积极对接各地政府，探讨存量项目调规、置换等可行性，优化公司的资源结构，力争提升项目开发价值。四是加快四代住宅产品研发和落地，提升产品力。持续完善“侨城好房子”产品价值和技术体系，打造更有竞争力的好产品。

十一、2025 年公司在融资方面有什么计划，是否会压降负债规模和融资成本？有没有考虑发行债券和 REITs？

公司 2025 年将根据自身和行业的情况，维持有息负债规模稳定，以充分应对市场变化不确定性。在此基础上公司将积极落地长久期、低成本的融资，不断优化债务融资结构，实现资金工作的精益管理，同时公司将根据市场情况并结合自身需求，择机发行公司债、CMBS、REITs 等。

十二、公司是否有在系统对接各地政府争取土地及存量房的收储，截至目前进度如何？

公司始终高度关注中央和地方政府政策变化，以便制定更符合实际情况和发展要求的经营策略。517 新政以来，

公司牢牢把握政策窗口机遇，本着“项目收益最优”的原则，根据市场实际情况及项目特点，一方面加大销售去化力度，另一方面积极对接各地政府，针对性争取有利政策支持，推动调规、存量房收储、未开发土地退地等工作。

截至目前，公司部分项目已取得积极进展，例如武汉天创 TOD 项目、青山红坊 10 街坊项目已完成调规；济南章丘项目、郑州中原项目存量房纳为保障房、由政府收储；广州背阴项目列入专项债收储计划。

十三、公司作为文旅行业龙头企业，目前对在业务中构建高科技场景是怎么构思的？后续会有哪些结合点和亮点？

科技创新始终是公司驱动产业升级的核心引擎，在体验升级、管理提效、产品创新三方面，公司积极推动数字科技和文旅业务的深度融合。

首先在体验升级方面，一方再采用虚拟数字人的技术去赋能线上服务，有效地、积极地引入机器人技术去参与旅游演艺，也希望通过机器人技术重塑服务边界。欢乐谷公司旗下花橙科技，推出 AI 数字人“乔伊”以及 AI 客服，24 小时在线解答游客问题，极大地提升了游客的线上服务体验。

第二是在管理提效方面，通过数字孪生技术有效地助力景区运营提升、AI 大数据优化精益管理等举措，对精益

管理有很大的促进，推动文旅商服管理从“经验驱动”转向“数据智能”。如通过AI大数据分析，精准预测景区、商场的客流量，使公司能够提前做好资源的配置和游客的引导。

第三是在产品创新方面，这也是投资者最关心的，在数字化创造全新消费场景这方面，现在市场上也有很多的案例，公司也在通过数字化技术去促进“门票经济”升级为“场景经济”。公司把品牌实现品牌的IP化、IP实现数字化，这是战略方向。在具体实施过程中，希望在景区改造的过程里有效地实现科技IP的导入、科技创想场景的有效融合，使用数字化的手段推动IP落地，促进景区的更新改和科技的场景的融合能得以实现。当然这个高科技场景的实现是需要时间，也需要逐步通过我们的长期工作来导入。

公司始终持续以“科技重塑体验，数字定义场景”为核心理念，通过可量化、可复制的技术应用，促进数字经济与实体经济深度融合，构建“科技+内容+场景”三位一体护城河，为股东创造长期价值。

十四、公司作为央企华侨城集团旗下重要地产文旅业务平台，关于市值管理方面有何规划和安排？

一直以来，公司高度重视市值管理工作，始终将提升内在价值和股东回报能力作为核心任务。

公司认真贯彻、积极落实证监会、交易所和国务院国资委关于进一步提高上市公司发展质量、提升整体价值的工作要求，充分发挥资本市场作用，提高资本配置效率，搭建市值管理体系，努力构建以业绩增长推动市值提升、市值管理助力价值回归、价值释放驱动企业发展的管理闭环。

一是以价值创造为基础，努力提升内涵价值。公司始终围绕和服务国家战略，以“提升核心竞争力”、“增强核心功能”为途径，坚持以可持续高质量发展为核心，推动专业化业务体系的打造，提升公司整体经营效能和内涵价值。

二是以价值传递为纽带，搭建“四维一体”投关体系。构建信息透明、沟通顺畅、合规管控、分析科学的管理机制，制定市值管理制度和估值提升计划，全面提高信息披露质量，力争使上市公司市值反映公司价值。2024年，累计组织14场投资者交流会，与47家投资机构开展交流活动，回复500余个互动易问题和投关咨询。

三是以价值释放为途径，强化运作促进价值回归。面对公司股价“破净”的情况，公司持续关注、多措并举的积极应对。去年，公司完成回购股份注销，切实提振投资者信心，维护公司市值表现。期间，控股股东华侨城集团也切实履行责任担当，实施了股份增持计划，彰显了对公

司长期发展的坚定信心。

下一步，公司将认真贯彻国务院国资委及监管机构关于市值管理的政策要求，继续坚持诚实守信、规范运作、专注主业、稳健经营的原则，严格落实经公司董事会审议通过的《市值管理制度》和《估值提升计划》，不断优化投资者关系管理和信息披露工作，积极回应市场关切，全力以赴提升公司经营水平和发展质量，持续向资本市场展现真实、透明、可期的企业价值。

十五、公司的乐园是否有与文创、影视、文艺、潮玩等内容相结合的经营提升计划？

欢乐谷是华侨城的主题公园的核心产品线，也是中国主题公园行业的先行者。98年第一座欢乐谷在深圳建成开业，一直以来始终秉持“建不完的欢乐谷，玩不完的欢乐谷”的经营理念，一直在进行升级迭代。公司始终坚持深挖在地文化，打造主题娱乐区，持续开展节庆活动，实现主题公园和当代文化的有机融合。

公司一直在关注与在地文化的深度融合，比如说武汉欢乐谷，为世界第三大樱花之都的城市武汉IP量身定制樱花节，创造了江城汉服爱好者与二次元圈的春日聚会新场景。比如我们南京欢乐谷，深挖六朝古都的文脉IP，以老城换潮装的手法打造了这个特色的巡游产品。此外上海欢乐谷，深度融入上海的文旅发展，依托上海市松江区、余

	<p>山国家旅游度假区的独特资源，结合海派风情打造了上海滩主题区。这都是公司和在地文化相融合的有效手段。</p> <p>在主题娱乐区打造方面,重庆欢乐谷和奥飞旗下的《超级飞侠》联合打造出了全球首个实景主题娱乐区“超级飞侠训练营”。该训练营已经成为全国性的亲子主题乐园的典型目的地;深圳欢乐谷和迷你创享旗下的《迷你世界》，利用《迷你世界》的 IP 打造了第一个潮玩乐园“迷你世界·冒险山”，把科技和游戏相结合，首次实现了线上虚拟乐园和线下的实景乐园平行游玩，这两个线上线下的打通是我们行业的首创。</p> <p>公司也一直在策划开展主题节庆活动总结为“春潮、夏浪、秋惊、冬喜”四大主题节庆，在这主题节庆活动中广泛联合动漫、游戏、潮玩、文博、网文各个领域的 IP 去打造自己的节庆品牌，比如和腾讯的名下的线下级 IP 《英雄联盟双城之战》，一起打造了惊奇潮玩节，在全国 8 个城市、9 大园区一起打造一个 IP 的线下场景、线下演绎，也创造出了万人变装打卡的大规模的现场，成为现象级的旅游现象。</p>
<p>附件清单 (如有)</p>	
<p>日期</p>	<p>2025.03.31</p>