

招商局蛇口工业区控股股份有限公司

2025 年度董事会工作报告

2025 年，招商蛇口董事会认真贯彻党中央、国务院关于完善中国特色现代企业制度的决策要求，严格遵守《公司法》《证券法》等法律法规及《公司章程》《董事会议事规则》等相关规章制度，扎实开展国企改革深化提升行动，认真履行股东会赋予的职责，贯彻落实股东会的各项决议，不断规范公司治理，勤勉尽责地开展各项工作，推动公司稳定发展。现就 2025 年度董事会工作情况报告如下：

一、2025 年度董事会工作情况

1、股东会召开及决议执行情况

2025 年度，公司董事会严格按照有关法律法规和《公司章程》《公司股东会议事规则》等规定，召集、召开了 2024 年年度股东大会和 2 次临时股东会。公司董事会严格按照股东会和《公司章程》所赋予的职权，认真落实、执行并组织实施股东会审议通过的各项决议。

2、董事会召开及决议落实情况

招商蛇口董事会始终坚定经营决策主体的定位，定战略、作决策、防风险。董事会坚持战略引领，为公司把握高质量发展方向，坚持科学决策、民主决策、依法决策，为公司健康发展奠定基础；坚持推动完善公司全面风险管理体系的建设，为公司可持续发展保驾护航。2025 年度，公司共召开了 13 次董事会，审议了 81 项议案。具体如下：

序号	会议时间	会议名称	议案名称	决议跟踪落实情况
1	2025 年 3 月 17 日	第四届董事会第一次会议	关于审议《2024 年度董事会工作报告》的议案	已经股东会审议通过
			关于审议《独立董事独立性自查情况报告》的议案	已经本次董事会审议通过
			关于审议《2024 年度总经理工作报告》的议案	已经本次董事会审议通过
			关于审议《2024 年董事会授权决策事项执行情况的报告》的议案	已经本次董事会审议通过
			关于审议变更会计政策的议案	已执行变更后的会计政策

		关于审议《2024年度财务报告》的议案	已完成披露
		关于审议2024年度利润分配预案的议案	已完成利润分配
		关于审议《2024年年度报告》及年报摘要的议案	已完成披露
		关于审议《2024年度内部控制自我评价报告》的议案	已出具报告并披露
		关于审议《2024年可持续发展报告》的议案	已出具报告并披露
		关于审议《中长期发展规划》的议案	持续落实
		关于审议《2025年投资计划》的议案	已落实
		关于2025年度捐赠预算涉及关联交易的议案	在预算额度内进行了捐赠
		关于审议《关于招商局集团财务有限公司的风险评估报告》的议案	报告已出具并对外披露
		关于审议2025年度银行授信额度及金融机构融资计划的议案	于额度内使用
		关于审议公司发行债券产品一般性授权事宜的议案	于额度内使用
		关于审议2025年度在招商银行存贷款关联交易的议案	于额度内使用
		关于使用暂时闲置的自有资金进行委托理财的议案	于额度内使用
		关于审议为控股子公司提供担保额度的议案	于额度内使用
		关于审议为联合营公司提供担保额度的议案	于额度内使用
		关于审议为项目公司提供财务资助进行授权管理的议案	于额度内使用
		关于审议2025年度日常关联交易的议案	于额度内使用
		关于审议《2024年度募集资金存放与使用情况的专项报告》的议案	报告已出具并对外披露
		关于《董事会审计委员会对会计师事务所2024年度履职情况评估及履行监督职责情况报告》的议案	报告已出具并对外披露
		关于拟续聘会计师事务所的议案	已完成会计师的续聘
		关于续买董事、监事及高级管理人员责任险的议案	已完成责任险的购买
		关于审议《“质量回报双提升”行动方案进展报告》的议案	按照既定方案持续落实
		关于审议《招商蛇口2024年度内控体系工作报告》的议案	已完成审议
		关于审议《2024年度内部审计工作报告》的议案	已完成审议

			关于审议《2024年度内部审计工作质量评估报告》的议案	已完成审议
			关于审议《2024年法治建设工作报告》的议案	已完成审议
			关于审议《招商蛇口2025年度重大经营风险预测评估报告》的议案	已完成审议
2	2025年4月29日	第四届董事会第二次会议	关于审议《2025年第一季度报告》的议案	已完成披露
3	2025年4月1日	第四届董事会2025年第一次临时会议	关于聘任公司总法律顾问、首席合规官的议案	已完成聘任
4	2025年5月8日	第四届董事会2025年第二次临时会议	关于提名第四届董事会非独立董事候选人的议案	股东大会已召开，完成选举
			关于召开2024年年度股东大会的议案	股东大会已召开
5	2025年5月30日	第四届董事会2025年第三次临时会议	关于调整第四届董事会专门委员会委员的议案	已完成调整
6	2025年6月24日	第四届董事会2025年第四次临时会议	关于审议公司组织架构调整的议案	已完成组织架构调整
7	2025年8月26日	第四届董事会2025年第五次临时会议	关于签订太子湾商储置业股权转让协议涉及关联交易的议案	已完成相关交易
8	2025年8月27日	第四届董事会第三次会议	关于审议《2025年半年度报告》及摘要的议案	已完成披露
			关于审议《关于招商局集团财务有限公司的风险评估报告》的议案	报告已出具并对外披露
			关于审议《2025年半年度董事会授权决策事项执行情况的报告》的议案	已经本次董事会审议通过
			关于审议《2025年半年度募集资金存放与使用情况的专项报告》的议案	报告已出具并对外披露
			关于审议《“质量回报双提升”行动方案的进展报告》的议案	按照既定方案持续落实
			关于审议为联合营公司提供担保额度的议案	于额度内使用
9	2025年9月12日	第四届董事会2025年第六次临时会议	关于修订《公司章程》及其附件的议案	已经完成修订，制度已生效
			关于修订公司部分治理制度(股东会审议通过即生效)的议案	已经完成修订，制度已生效
			关于修订或制定公司部分治理制度(董事会审议通过即生效)的议案	已经完成修订，制度已生效

			关于公司符合向特定对象发行优先股条件的议案	优先股尚在申报过程中
			关于公司向特定对象发行优先股方案的议案	优先股尚在申报过程中
			关于公司向特定对象发行优先股预案的议案	优先股尚在申报过程中
			关于公司向特定对象发行优先股方案分析报告的议案	优先股尚在申报过程中
			关于公司向特定对象发行优先股募集资金使用可行性分析报告的议案	优先股尚在申报过程中
			关于公司前次募集资金使用情况专项报告的议案	优先股尚在申报过程中
			关于公司向特定对象发行优先股摊薄即期回报、填补措施及相关主体承诺的议案	优先股尚在申报过程中
			关于公司未来三年(2026年-2028年)股东分红回报规划的议案	持续落实
			关于公司优先股发行后适用的《公司章程(草案)》的议案	优先股尚在申报过程中,制度尚未生效
			关于公司优先股发行后适用的《股东会议事规则》的议案	优先股尚在申报过程中,制度尚未生效
			关于提请股东会授权董事会及董事会授权人士办理本次优先股事宜的议案	尚在申报过程中
			关于召开2025年第一次临时股东大会的议案	股东大会已召开
10	2025年9月15日	第四届董事会2025年第七次临时会议	关于选举公司第四届董事会董事长的议案	已完成选举
			关于调整公司第四届董事会专门委员会委员的议案	已完成调整
			关于调整公司总经理的议案	已完成调整
11	2025年10月29日	第四届董事会第四次会议	关于审议《2025年第三季度报告》的议案	已完成披露
			关于审议《招商蛇口违规经营投资责任追究制度》等相关制度的议案	制度已生效
			关于使用闲置募集资金进行现金管理的议案	持续落实
			关于使用部分闲置募集资金暂时补充流动资金的议案	持续落实
			关于调整公司向特定对象发行优先股方案的议案	优先股项目尚在申报过程中
			关于公司向特定对象发行优先股预案(修订稿)的议案	优先股项目尚在申报过程中
			关于公司向特定对象发行优先股方案论证分析报告(修订稿)的议案	优先股项目尚在申报过程中

			关于公司向特定对象发行优先股募集资金使用可行性分析报告(修订稿)的议案	优先股项目尚在申报过程中
			关于公司向特定对象发行优先股摊薄即期回报、填补措施及相关主体承诺(修订稿)的议案	优先股项目尚在申报过程中
12	2025年12月5日	第四届董事会2025年第八次临时会议	关于制定《招商蛇口内部审计管理制度》的议案	制度已生效
			关于审议《经理层成员2024年度及2022-2024年任期经营业绩考核成绩》的议案	已审议通过
			关于提名第四届董事会非独立董事候选人的议案	已完成选举
			关于召开2025年第二次临时股东大会的议案	股东会已召开
13	2025年12月24日	第四届董事会2025年第九次临时会议	关于调整第四届董事会专门委员会委员的议案	已完成调整
			关于审议《招商蛇口经理层成员2025年度及2025-2027年任期合同协议》的议案	相关协议已经签署
			关于修订《财务管理制度》的议案	制度已生效
			关于审议《招商蛇口经理层成员薪酬方案》的议案	方案已通过
			关于审议招商积余与招商局集团及下属企业间2026年度日常关联交易预计的议案	持续落实

3、董事会各专门委员会履职情况

2025年,公司修订了《独立董事专门会议制度》;公司董事会各专门委员会勤勉尽责,为董事会不断完善公司治理结构、提高公司治理水平、促进公司业务发展等起到了积极作用。

战略与可持续发展委员会全年召开会议2次,审议了公司中长期发展规划、《2025年投资计划》《招商蛇口“十五五”战略规划报告》等议案;审计委员会召开6次会议,定期听取审计工作情况、听取审计师及公司内控、内审部门对审计安排、审计策略、关键审计事项等重要事项以及募集资金使用情况的汇报,有效指导和监督了公司的财务、风险以及内控管理;薪酬与考核委员会召开3次会议,审议并通过了《经理层成员2024年度及2022-2024年任期经营业绩考核成绩》《招商蛇口经理层成员2025年度及2025-2027年任期合同协议》等议案,审议通过了公司经理层的考核结果和目标责任书;提名委员会召开5次会议,对第四届董事会非独立董事候选人、高级管理人员的任职资格、履职能力以及专

业素养进行了认真审查；独立董事专门会议召开4次，审议了《关于招商局集团财务有限公司的风险评估报告》、公司向特定对象发行优先股以及关联交易等议案。

4、制度建设情况

公司严格规范党委、股东会、董事会、管理层等治理主体的权责和行权方式，形成了衔接有序、涵盖全流程的董事会工作制度体系。依据法律法规，持续夯实制度基础，2025年，董事会审议更新了《公司章程》《董事会议事规则》《独立董事工作细则》《信息披露事务管理制度》等20余个制度。

5、信息披露情况

公司始终严格按照相关法律法规的要求履行信息披露义务，并以投资者的需求为导向不断提升信息披露的主动性与透明度。2025年，公司披露定期报告4份，临时公告136份，挂网文件118个，在深交所2024-2025年度信息披露考核中获A级评价，公司是深市各板块中唯一一家信息披露连续22年考评为A的上市公司。

6、投资者保护及投资者关系管理工作

公司始终高度重视投资者保护工作，在为股东创造利润回报的同时，严格按照监管要求做好信息披露工作，多渠道与投资者交流互动，确保投资者对公司重大事项的知情权和参与权，共创共享公司长期价值。2025年，公司与投资者保持了良好互动，参加境内外券商举办的现场或线上策略会35场；接待机构投资者公司调研61场；开展投资者路演和反向路演2场；召开年度投资者交流会2场，定期报告交流会3场。

7、ESG管理

2025年，公司的可持续发展工作继续围绕公司“122353”可持续发展战略三项核心任务，在环境、社会和治理（ESG）三大维度持续发力，推动企业与环境、与社会的和谐共生。公司持续完善可持续发展管理机制与举措，优化多渠道ESG披露矩阵。截至2025年底，公司MSCI ESG评级维持A级（A股房地产行业的最高评级），并在国证、华证等中资ESG评级中位居行业领先水平，充分体现了公司在可持续发展领域的卓越表现和行业影响力。

二、董事会关于公司报告期内经营情况的讨论与分析

（一）报告期经营情况概述

2025年是不平凡的一年。房地产市场持续深度调整。公司开发业务项目结转规模同比下降，投资收益同比减少，全年实现营业收入1,547.28亿元，同比下降13.53%，实现归属于上市公司股东的净利润10.24亿元，同比下降74.65%。面对复杂的内外部环境，招商蛇口持续深化改革、守正创新，坚持增量做优，存量做活，开发业务以产品服务践行差异化发展，资产运营以多措并举实现多元化盘活，物业服务以专业能力谋求外延式发展。

（二）公司未来发展的展望

1、行业格局和趋势

2026年，我国房地产市场将在“止跌回稳”的主基调中开启新旧模式转换进程。尽管行业仍处于筑底修复的调整期，但积极因素正在累积。开年以来，政策面持续释放暖意。央行结构性降息并下调商业用房贷款首付比例；财政部延续换购住房退税优惠；上海收购二手住房用于保障房，并进一步调减限购政策，加大公积金贷款支持力度。支持政策的密集出台有利于稳定市场预期，促进需求释放。市场部分核心指标出现结构性的积极变化。我国房地产市场持续深度调整已有四年，新开工面积也已连续四年低于销售面积；百城新房供求比连续四年小于1；主要城市租金回报率也呈现缓慢回升趋势。房地产供求关系持续改善。此外，高能级城市需求具备较强韧性，一线及部分强二线城市核心地段的好房子需求仍有支撑。随着政策持续发力与经济基本面好转，市场在探底过程中将逐步企稳。

2、公司发展战略

公司持续贯彻并优化“133341”战略体系，以“稳固行业五强，成为中国领先的地产园区综合开发运营服务商”为目标，围绕“开发业务、资产运营、物业服务”三类业务，通过“全面聚焦、质效并驱、轻重共赢”三大策略和“精准投资、产品升级、运营增值、资产盘活”四个抓手，打造“产品迭代力、内容运营力、服务增值力”三项核心能力，以创新驱动为根本动力，着力推进“三个转变”，即由开发为主向开发与经营并重转变，由重资产为主向轻重资产结合转变，由同质化竞争向差异化发展转变，踔厉奋进推动高质量发展。

做优开发业务。聚焦核心城市，坚持以销定投、精挑细选、优中选优，确保新增投资流速及利润兼优。加快推进存量项目盘活，创新存量盘活路径。着力提

升产品力，建设“好房子”，运营“好生活”，实现产品价值与市场竞争力的双重跃升，巩固新发展模式下的市场领先地位。

做强资产运营。落实分类管理，去粗存精，加强内容运营，建强全链条关键环节管控能力，提升资产运营水平和经营效益。依托产融先发优势，实现核心持有业态的产融退出通道全覆盖，适时推进 REITs 扩募，构建“开发—运营—资本化—再投资”的良性循环，开拓新业务增长曲线。

做大物业服务。基础服务以高质量发展为主线，按照核心区域深耕、高潜区域发力、薄弱区域覆盖的原则，做广城市布局，做深重点城市密度。

三、2026 年董事会重点工作

2026 年，公司董事会将继续严格遵守相关法律法规的规定，持续加强董事会建设，进一步提升战略引领力、科学决策力和风险防范力，重点工作如下：

(1) 加强董事会建设，提高决策水平。董事会将持续开展调研及重点项目考察工作，召开定期会议和临时会议；落实、执行股东会各项决议，坚决维护公司及广大股东的利益；进一步发挥董事会各专门委员会及独立董事的作用，依法履行职责。做好授权决策的监督检查，确保授权有效、合理、高效。

(2) 强化风险防范工作。持续推动完善公司风险管理体系、内部控制体系、法律合规管理体系和违规经营投资责任追究工作体系，有效识别研判、推动防范化解重大风险，确保公司健康运行、有序发展。

(3) 合规信息披露，提升投资者关系管理水平，进一步加强 ESG 管理。确保公司信息披露的真实性、准确性和完整性，主动、专业地开展投资者关系管理工作，通过已经构建的多层次互动交流渠道合规地向市场及时传递公司的经营情况，提升公司资本市场形象和市场影响力。持续围绕“ESG 管理实践、ESG 信息披露、ESG 市场表现”三大核心任务，推动公司将 ESG 理念融入日常经营管理，促进公司高质量可持续发展。

(4) 2026 年，招商蛇口将深入把握房地产新发展模式的核心要义，全面启动并扎实推进“十五五”战略布局。在稳固开发业务基本盘的前提下，公司将持续强化现金流管理，精耕细作投资策略，加速业务转型升级，以高品质产品与服务满足市场需求，推动从传统房地产开发企业向“开发商+运营商+服务商”三位一体的新发展模式迈进，确保公司在行业调整中韧性向前，行稳致远，实现高质

量发展。

招商局蛇口工业区控股股份有限公司

董 事 会

二〇二六年三月十七日