

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：2026-01

投资者关系 活动类别	<input type="checkbox"/> 特定对象调研 <input type="checkbox"/> 分析师会议 <input type="checkbox"/> 媒体采访 <input checked="" type="checkbox"/> 业绩说明会 <input type="checkbox"/> 新闻发布会 <input type="checkbox"/> 路演活动 <input type="checkbox"/> 电话会议 <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	2026年4月2日 15:00-16:30
地点	全景路演 http://rs.p5w.net/
上市公司 接待人员	董事长吴秉琪，独立董事宋丁，副总裁关山，副总会计师刘宇，党委宣传部部长李洋
投资者关系 活动主要 内容介绍	<p>一、自 2022 年以来，公司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，想了解相关工作的现阶段成效如何，未来是否会继续推进？</p> <p>截至 2025 年末，公司累计完成了 60 余个存量项目的专业化整合工作，形成了文旅、商业、酒店、物业服务等专业化管理体系，各板块基本实现“一业一企、一企一业”运作，推进公司运营效率的进一步提升。</p> <p>一是实现了资源集约管理，提升整体竞争优势。通过</p>

专业化整合，公司将分散的存量项目按业务属性归集至各专业平台，实现了人才、市场、资源等要素的集中配置与统筹管理，形成“一盘棋”协同格局，大幅提升运营效率，为公司高质量发展奠定了坚实基础。

二是推进各专业板块专业能力的稳步提升。各专业公司聚焦核心主业，深耕细分领域，专业运营能力持续增强：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，通过创新活动节庆持续创效，提升游客体验与品牌影响力。酒店公司紧跟市场变化趋势，创新有限服务酒店产品，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。商管公司围绕“运营”核心功能，推动招商管理标准化、规范化，提升商业资产价值。

未来，公司将持续坚定不移地推进专业化整合走深走实，以“对标一流”为抓手，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进行专业化管理。按“成熟一个、推进一个”原则，推动文旅商服项目进行专业化管理，赋予专业公司更强的独立发展能力。

二、公司 2025 年持续推进存量资产盘活，并取得阶段性进展。想请公司介绍一下公司当前收储、收调供、资产转让以及其他资产盘活方式的进展情况？

2025 年公司紧紧围绕“盘活存量、做优增量”主线，积极抢抓政策机遇，多措并举推进存量资产盘活，取得了阶段性成效。

公司将持续密切关注专项债收储土地等相关政策，主动对接地方政府，积极推进符合条件的土地纳入收储清单；关注国家商品房纳入保障性住房体系的相关政策。

同时结合城市规划调整，加强与地方政府的沟通协调，推动部分用地条件优化，推进土地“收调供”机会，提升存量资产价值。同时，按照市场化原则稳步推进资产盘活退出，进一步实现资产结构的平衡优化。

三、今年各公司积极推进商业不动产 REITs，考虑到公司目前存量资产中有比较合适的资产，未来是否有申报公募 REITs 的计划？

公募 REITs 的底层资产覆盖酒店、办公、商业综合体等多元业态，与公司资产存在匹配性，为公司资金筹措路径得以拓展充实提供了基础。公司将密切关注 REITs 等创新融资工具的政策与发展，也将结合市场环境及自身需求和公司整体战略综合研判，积极梳理相关资产，力争把握政策机遇拓宽融资渠道。

四、公司对于华侨城未来在房地产和文旅板块有什么战略新计划？以及如何看待房地产高质量发展对公司未来发展的影响？

结合国家“十五五”规划纲要指明的方向和两会精神，在“因城施策控增量、去库存、优供给”的政策导向下，供求关系有望进一步改善，去库存有望加强，城市更新、“好房子”建设也带来新的结构性机会，对于房地产高质量发展，我们充满信心，我们也相信我们会将存量资源进行高质量盘活，同时获取好的增量。面向 2026 和“十五五”时期，公司将集中精力做好自己的事情，将市场化的看待机会、专业化的打造能力、体系化的提升组织效率。

公司将推动传统业务商业模式创新和业态更新，充分发挥文旅领先优势，探讨如何结合客户需求、拥抱 AI 变化、探索健康游与银发游等，以产品创新为核心、以现金流为生命线、以回报为价值线，将产品创新、服务能力和运营效率打造为核心竞争力，更好发挥文旅和特色房地产优势互补作用。

文旅业务方面，习近平总书记指出，旅游是综合性产业，是拉动经济发展的重要动力；文旅融合前景广阔，要推动文旅产业高质量发展，真正打造成为支柱产业、民生产业、幸福产业。对于华侨城来说，这是重要的机会。一方面我们具有品牌优势，另一方面我们拥有专业的团队，

公司将积极承接国家“推进旅游强国建设”的部署任务，坚持“以文塑旅、以旅彰文”，打造一流文旅企业。积极把握扩大内需和消费升级战略机遇，持续提升文旅经营质效，做好“文旅+百业”“百业+文旅”大文章，创新“旅游+节庆”“旅游+演艺”等多种形式，积极发展都市游、康养游、银发游等多元业态，从而吸引客流和增加客流的消费，不断为游客提供更加丰富的文旅消费体验和附加值。

房地产业务方面，我们将坚持“盘活存量、做优增量”。深入挖掘存量资产潜力，提升资产运营效率，不断夯实发展根基；同时抓住增量机会，聚焦核心城市、核心区域参与市场招拍挂。同时，按照国家关于“好房子”建设的部署要求，加快搭建具有华侨城特色的“好房子”产品体系，打造“安全、舒适、绿色、智慧”的好房子和文商旅住共生的高品质宜居产品。

五、2025年文旅业务经营情况如何，包括旗下主题公园、酒店、商业综合体的客流量及客单价变化？公司采取了哪些具体举措来提质增效？

2025年公司文旅业务经营情况整体平稳，旗下主题公园、酒店、商业综合体合计接待游客7,970万人次，游客接待量同比基本持平。

公司坚持“以文塑旅、以旅彰文”发展理念，主动服务国家旅游强国建设大局，始终聚焦主责主业，将文旅业

务置于战略核心位置，并积极锤炼专业化发展能力，持续向市场推出丰富多彩的旅游产品。

一是紧盯市场需求，推动产品供给提档升级。主题公园板块践行“常玩常新”理念，2025年完成深圳欢乐谷、襄阳奇趣童年等项目升级改造；酒店板块创新推出“酒店+创意园”旅宿产品-创意园嘉途酒店，融合艺术展览、文创市集等活动，打造特色旅居文化体验；商业板块紧扣消费趋势变化，坚持差异化竞争策略，加大首店引进力度，精准匹配顾客消费需求，提升商业产品综合吸引力。

二是深化IP与产品融合创新，强化沉浸式游玩体验。主题公园板块围绕“城市IP娱乐主场”运营思路，深度整合IP、场景、商业、演艺等要素，强化沉浸式游玩体验，提升产品吸引力及游客重游率，2025年创新推出合作IP专属定制门票，市场反响热烈；商业板块一方面深化头部IP合作，另一方面充分发挥自有“福禄兽”IP价值，通过艺术展览、主题活动等形式，助力商管公司跻身2025年度商业地产企业综合实力TOP20。

三是深化数字化建设，以会员体系为核心，推动服务体验提质增效。在营销推广方面，紧跟趋势搭建短视频直播体系、设立官方直播间，通过抢占线上流量，精准向目标客户推送相关服务。在销售转化与服务方面，升级“花橙旅游”票务平台、打通分销渠道，优化酒店“华悦汇”

小程序，实现在线选房、机器人送物等智能化服务，打造便捷消费体验。在用户运营方面，优化升级客户会员体系，积累维护高质量用户资源，通过会员系统向目标用户精准推送会员活动及消费资讯，持续提升用户粘性及复购率。

受益于消费市场持续复苏的良好态势，公司主动抢抓市场机遇，积极创新节庆活动形式、加大营销推广投入，春节假期旅游收入同比增长超 20%，整体表现略优于全国文旅行业大盘。在主题公园板块，公司统筹开展“闪耀欢禧节”主题活动，融合年俗文化与地域特色，通过 IP 联动、夜场大秀、冰雪场景打造等多种形式，进一步强化沉浸游玩体验；在节庆活动带动下，深圳、北京、南京、武汉、重庆欢乐谷、襄阳奇幻度假区等核心项目均实现营收较大幅度增长。在酒店板块，公司精准布局消费需求，推出亲子房型，打造非遗体验等特色互动体验，并采取“酒店+景区”联动、错峰促销等策略，有效拉动收入提升；华侨城洲际酒店、前海 JW 万豪酒店、海景嘉途酒店等项目实现营收较大幅度增长。

六、在当前市场环境下，华侨城的差异化竞争优势是什么？

公司深耕文旅及房地产行业多年，旅游业务市场知名度较高，公司旗下欢乐谷、欢乐海岸等产品线在核心城市、核心板块占据区位优势。房地产业务打造了天鹅堡、纯水

岸等一系列知名品牌，积累了较好的品牌声誉。文旅和房地产两大主业相互赋能，构建起了多元化、差异化的产品竞争力，在资源获取、业态布局、协同发展上为公司可持续发展提供有力支撑。

七、公司是如何规划 2026 年及今后几年的经营计划？如何实现经营层面和业绩层面的修复？

公司具备差异化竞争优势，通过提升文旅运营效率、优化现有文旅资源，将在提供稳定现金流的同时，赋能房地产业务发展，因此，文旅将是未来打造核心能力差异化的关键所在。

业绩实现背后是如何持续的提升资产效率和团队能力、组织效率，也包括资本市场、金融机构对公司的支持。公司将积极把握向好的政策机遇，全力学政策、盘存量、优增量、强科创、降成本。

文旅业务将保持空杯心态，持续丰富内容和场景，聚焦产品升级、IP 创新、数字化建设。一方面加快存量项目改造升级，提升管理能力和运营效率，持续夯实文旅产品核心竞争力；另一方面，深化 IP 与产品融合创新，满足消费者多元化需求。同时加强大会员体系建设，优化游客体验，驱动文旅业务高质量发展。

房地产业务将盘活存量，做优增量。一方面紧盯核心城市，优化营销举措，同时积极争取收调供等政策支持，加

快存量盘活去化、提升项目开发价值；另一方面聚焦核心城市和深耕区域，优中选优参与招拍挂、城市更新项目，持续完善华侨城“好房子”产品体系，优化资源结构、提升产品竞争力。

同时，公司将纵深推进组织变革与效能提升，通过组织扁平化、机制市场化、管理数字化，构建高效协同的运营体系，为两大主业发展及经营业绩修复提供坚实保障。

八、文旅业务的运营成本是否有优化空间？2025年是否有采取降本措施，效果如何？

公司文旅业务坚持精益管理，聚焦经营质效提升，运营成本管控成效持续显现，2025年针对性的采取一系列降本增效措施：

一是强化产品创新，优化运营效率，间接实现成本优化。主题公园板块围绕全天候体验焕新，创新“日游+夜演”、“观赏+体验”多元玩法，有效延长游客停留时间，实现淡季不淡、旺季更旺，有效摊薄单位运营成本；酒店板块坚持“一店一策”，针对不同类型、不同经营状况的酒店，有针对性地制定提升举措，引导资源向优势项目集中，推动酒店业务整体提质增效。

二是强化空间运营，优化收益结构，实现成本效益最大化。主题公园板块深化经营一体化工作，强化商业运营与场景演绎及服务等各项经营要素之间的协同联动，提升

园内二销的转化效率和消费水平；酒店板块深挖大堂、会议室、餐饮等空间潜力，打造“住宿+”复合消费场景，提升空间利用率，减少资源浪费。

三是强化成本管控，筑牢盈利基础，降低采购成本。2025年，依托各专业公司，进一步整合采购需求、统一采购标准、强化集中招标，借助规模效应吸引优质供应商资源，通过充分市场竞争实现降本；同时，深化与行业头部供应商的长期战略合作关系，在有效降低采购成本的同时，持续提升采购服务品质和供应保障。

九、公司数字化转型，包括智慧景区、线上营销等方面，采取了哪些举措，对提升运营效率的成效如何？

公司始终将数字化工作视为战略性的工作举措。目前，我们在房地产开发、智慧景区建设以及线上营销等关键领域，已经形成一批成熟的应用场景，并取得实实在在的运营成效。特别是近期，公司正加速推动人工智能技术在“好房子”和智慧景区建设等高价值场景的落地。

针对提问者关心的智慧景区和线上营销两个板块，我具体介绍一下我们的进展：

第一，在智慧景区建设方面，我们已建成“一站式智慧景区数字化平台”，全面赋能景区精细化运营，实现了核心业务数字化、网络化、智能化。在运营端，打通了从票务销售、二次消费、快速排队和导览等景区服务的链路。

在管理端，构建了设备管理、成本管理、极致服务等系统，并融合内外部大数据与 AI 算法，实现了对成本管控、服务质量和安全风险实时研判与预警。在产品端，积极引入 5G、VR/AR、无人机表演等前沿技术，打造沉浸式消费新场景。

第二，在线上营销方面，我们构建了“全域营销矩阵”。渠道布局上，以自建的“花橙旅游”官方平台为核心，全面打通抖音、美团、携程及地方旅行社等第三方渠道，形成了公私域联动的流量闭环。会员运营上，通过数字化的等级、积分和权益体系，有效提升了客户的复购率和全生命周期价值。精准营销上，依托大数据平台构建用户画像与标签体系，实现精准营销。品牌传播上，结合 AIGC 技术与自有 IP 形象，在社交媒体上进行创意传播，降低获客成本，提升品牌年轻化形象与声量。

总体而言，公司在智慧景区与线上营销的数字化投入，已转化为运营效率提升、客户体验优化及收入增长动能，为业务可持续发展构筑了坚实竞争力。

十、2026 年针对存量项目的销售计划是什么？针对库存项目是否计划通过价格调整加速去化？预计对利润率的影响？

针对 2026 年房地产的销售计划，公司将立足行业发展趋势，结合自身战略规划与经营安排，重点围绕“盘活存

量、做优增量”，多措并举推动销售去化及经营业绩稳步修复。一是针对深圳、武汉等重点城市，不断丰富创新营销手段，推动存量房源成交去化；同时推进存量土地盘活利用，综合运用土地收储、调规等系列政策，进一步优化资源配置、提升盘活效率。二是聚焦核心城市和区域，结合区域市场容量、人口结构、产业支撑等多方面因素，通过参与市场招拍挂、城市更新等多种方式，择优获取增量土地储备，为后续销售储备优质资源。三是强化产品竞争优势，积极响应国家高质量发展号召，持续丰富完善安全、舒适、绿色、智慧的华侨城“好房子”产品价值及技术体系，持续提升产品竞争力。

公司坚持分类施策的原则，充分结合项目自身情况、当地市场环境等关键因素，动态制定灵活的销售策略，适配市场变化。在开发建设端，严格执行以销定建，从源头合理把控开发节奏及库存规模；在销售端，坚持随行就市，统筹优化销售节奏与定价策略，在严守经营安全、现金流稳定的前提下，高效推进去化回款工作，全力保障整体经营质效。

十一、公司未来文旅业务包括重资产和轻资产方式分别有什么投资拓展计划？

公司坚持“以文塑旅、以旅彰文”，聚焦赛道，做优存量资源，加强主题公园更新改造，以“融合、活化、体

验”为理念，对传统业务进行商业模式创新和业态更新，强化 IP 创新驱动与多场景应用，打造特色标杆产品，不断为游客提供更加丰富的文旅消费体验。如成都欢乐谷重大改造有序实施，深圳欢乐谷“欢乐时光”主题区开放，重庆欢乐谷通过摩天轮亮化升级打造城市夜景地标；去年 6 月至 10 月，公司举办“旅游狂欢节”，联动旗下主题公园、景区、商业、酒店及文旅科技等多业态，推出 200 余场主题活动和上千款惠民产品，融合传统文化、数字体验与 IP 娱乐，覆盖“吃住行游购娱”全场景，为游客打造高品质、多元化的夏日文旅消费盛宴；旗下酒店公司“嘉途”品牌旗下有限服务旗舰酒店——深圳华侨城创意文化园嘉途酒店正式开业，聚焦“轻装前进，灵感同行”的品牌理念，使游客在满足商务需求的同时，沉浸式体验创意、文化与艺术元素，实现工作与旅居体验的平衡。

同时，在主题公园、自然人文景区、酒店等领域的优质项目，公司以轻资产合作为主，包括咨询服务、管理输出、EPC 代建等方式，结合适度投资，注重轻重结合，进一步强化文旅业务的品牌与服务输出，提升文旅经营质效。

十二、2025 年公司整体投资比较审慎，主要是出于哪些方面的考虑？请问公司 2026 年在土地投资上的计划是怎样的，包括投资力度、投资标准以及相应的资金安排等。

好的投资对公司成长至关重要，有两大核心逻辑尤为

关键：一是注重投资回报，尤其是现金流的安全稳健；二是结合公司整体资产状况进行决策，符合公司投资决策标准与相关要求。

在投资布局方面，公司将始终坚守现金流安全与以销定投的原则，坚持精准投资、多元投资，坚持存量投资与增量投资相结合；将聚焦核心城市与重点区域，综合考量区位条件、区域配套等关键指标，实施精准投资；将积极参与公开市场土地招拍挂，并发挥自身文旅融合优势，把握市场机遇；同时积极把握存量资产优化和城市更新的机会。

十三、2025 年新增融资中，银行贷款、债券、信托等渠道的占比变化？融资成本是否较上年下降？未来对于有息负债规模的增减有何计划？以及短期债务到期有何应对方式？

截至 2025 年末公司有息负债余额为 1185 亿元，其中银行贷款占比约 85%，债券占比约 3%，非银类贷款占比约 12%。公司近几年积极推进应融尽融与债务结构优化，平均融资成本呈现逐年下降趋势。

未来，公司将根据市场情况及自身业务发展的实际需求开展融资工作，利用好政策工具箱，持续对债务结构进行动态调适，实现融资结构不断优化。

	<p>十四、2025 年新开盘项目的如何？哪些产品线更受市场欢迎？</p> <p>2025 年公司分别在重庆、武汉、太原等城市推出新项目，其中重庆为四代宅产品、武汉为准四代宅、太原为改善型产品。以上项目整体去化表现符合预期，展现出较强的产品竞争力与市场认可度。</p> <p>根据中指监测数据，2025 年重点 30 城 120 m² 以上改善户型成交占比约 45%，改善型需求成为新房市场的重要支撑。公司精准把握这一趋势，在重庆、武汉、太原等新项目上均匹配市场主流需求，在产品品质、居住体验、社区配套等方面持续发力，形成差异化竞争优势。同时，公司针对无锡、济宁等城市存量项目，积极推进老盘新做，通过实景展示区优化、公区大堂与归家动线提升等一系列措施，持续强化项目产品竞争力，稳定去化节奏。</p>
附件清单 (如有)	
日期	2026.4.2