

# 公司 2018 年度董事会工作报告

2018年，公司董事会严格按照《公司法》、《公司章程》和《董事会议事规则》等法律法规及公司制度的规定，以切实维护公司利益和本着对全体股东负责的态度，勤勉尽责地开展各项工作，推动公司持续健康发展。现将董事会2018年度主要工作情况报告如下：

## 一、董事会制度建设情况

公司建立了以《公司章程》为基础的董事会制度体系，包括但不限于《董事会议事规则》、《董事会执行委员会工作规则》、《董事会战略委员会议事规则》、《董事会薪酬与考核委员会议事规则》、《董事会审计委员会议事规则》等，公司董事会严格遵照上述制度的有关要求开展各项工作。根据公司发展的实际需要，公司于2018年4月经董事会审议通过修订了《深圳华侨城股份有限公司投资管理规定》，其中，列示了投资决策审议权限、投资项目负面清单、投资决策流程，公司决策机制由此得到进一步完善；为加强资金管理，公司于2018年8月经董事会审议通过修订了《深圳华侨城股份有限公司资金审批管理办法》，资金使用安全边际及效率得以进一步提高。

## 二、董事会履职情况

2018年，公司共召开8次董事会会议，其中4次现场会议，4次通讯会议，所有董事均出席或委托出席了董事会全部会议，会

议均严格按照程序召开。会前，董事们积极参加预先沟通会，认真了解议题情况，深入交换意见看法，保证了问题研讨的深度和效果；会中，董事们深入分析、充分研讨、审慎决策，确保了会议决策的科学性与高效；会后，董事们继续关注、不断了解相关决议的执行效果，推动了各项决策事项的贯彻与落实。

董事们在对各项议案进行科学决策的同时，从公司实际情况出发，结合自己的专业特长和管理经验，针对公司发展战略、财务管理、经营计划、风险控制等方面的问题，还提出了许多具有战略性、前瞻性、针对性的意见和建议，为公司的持续、健康与稳定发展做出了富有建设性的贡献。

### **三、董事会调研考察情况**

董事会非常重视业务调研和实地考察工作。一年来，董事会成员先后赴云南、华东、华南等地，到一线、下基层，深入开展实地调研和考察工作。通过调研考察，董事们一是加深了对基层企业的了解，掌握了更多详实全面的一手信息；二是通过现场交流、会议座谈等方式，就企业经营管理、项目推进建设等问题，同公司各级管理骨干分享了宝贵经验，提出了许多可供借鉴的指导意见；三是通过对同行企业成功项目的交流走访，及时洞察和把握行业发展的演进趋势及最新动态，起到“他山之石，可以攻玉”的作用，为公司各项业务的持续高水平发展，寻找到可供对标学习的优秀案例与范本。

#### 四、董事会对股东大会决议的执行情况

董事会严格遵守《公司法》、《深圳证券交易所股票上市规则》、《公司章程》和《董事会议事规则》及相关法规的规定，认真履行股东大会赋予的各项职责。2018年贯彻执行2次股东大会共计17项决议，并形成了事前计划、事中监督、事后反馈的完整闭环。

#### 五、信息披露及投资者关系管理情况

董事会高度重视公司信息披露及投资者关系管理工作，多次对此项工作提出明确要求和具体建议。公司认真落实、积极推进，全年完成以下工作：

一是信息披露方面，公司董事会共审议通过39项议案，内容涉及公司基本制度、定期报告、融资、对外投资、对外财务资助、重大交易等事项。全年向市场披露151份公告及相关评估、审计等报告。有关决议均在《中国证券报》、《证券时报》、《上海证券报》及巨潮资讯网披露。凭借卓越的信息披露质量，公司连续6年被深交所评为信息披露考评A类上市公司。

二是投资者关系管理方面，公司入选首届上市公司IR互动活跃度榜单。董事会秘书带领投关团队多次赴各地拜访重要机构股东，阐述公司战略、介绍改革进展、通报经营成果，得到市场的积极反馈。投关团队全年通过投资者电话、互动易平台、现场调研、投资者邮箱、参加机构策略会等多种渠道加强与投资者的联

系和沟通，全年接待投资者33批次，机构数量159家，208人次，通过深交所互动易平台与投资者交流问题168个；接听投资者热线电话近千次。

## 六、经营情况讨论与分析

### （一）宏观经济及行业发展状况

1、政治方面：国际上，世界大变局加速演变，全球动荡源和风险点增多，我国外部环境复杂严峻。中美贸易战持续、美国保守主义兴起、民粹主义思潮下的逆全球化趋势都增加了全球经济增长的不确定性。中国特色社会主义进入新时代，开启全面建设社会主义现代化国家的新征程。十九大报告指出：中国特色社会主义进入了新时代，这是我国发展新的历史方位；我国的社会主要矛盾已转为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，深化供给侧结构性改革，激发各类市场主体活力，实施乡村振兴战略，实施区域协调发展战略，推动形成全面开放新格局，提高保障和改善民生水平，加快建立多主体供应、多渠道保障、租购并举的住房制度，加快推进生态文明建设成为新阶段的重点工作。

2、经济方面：国内经济运行总体平稳、稳中求进、迈向高质量发展的态势良好。2018年我国国内生产总值首次突破90万亿，自2014年起我国GDP增长率连续14个季度保持在6.4%-6.9%区间，显示我国经济运行总体平稳、稳中向好、迈向高质量发展

的态势良好。质量变革、效率变革、动力变革的效果正在显现，工业企业盈利持续改善，工业及制造业结构持续升级，新动能新兴经济（互联网、大数据等）进一步发展。居民可支配收入的持续增长将对消费增长形成较强的支撑作用。同时，我国仍处于去杠杆周期。2018年中央经济工作会议指出：坚持结构性去杠杆的基本思路，防范金融市场异常波动和共振，稳妥处理地方政府债务风险。有效控制宏观杠杆率，防范化解重大风险，依然是我国未来三大攻坚战之首。

3、社会方面：中国人口增速放缓，城镇化率连续提升，我国经济从高增长阶段转向高质量发展阶段。老龄化、少子化等人口问题加剧，消费受人口结构冲击且消费结构的“银发经济”特点将日益突出。从城乡结构看，城镇人口占总人口比重（城镇化率）为59.58%，比上年末提高1.06个百分点，城镇化仍是中国乃至全球经济发展的重要动力。

4、技术方面：我国继续推进世界科技强国的建设，研发经费投入持续加大。从全球来看，中国研发经费投入总量目前仅次于美国，居世界第二位。2017年我国境内外专利申请369.8万件，授予专利权183.6万件，自主创新能力不断加强，5G、高铁等新技术引领全球。研发的持续投入将不断提升技术水平，从而提高生产效率，支撑我国经济迈向高质量发展阶段。

5、从公司所处的文化旅游和房地产两大主营业务版块来看：

（1）文化旅游行业：旅游产业作为国民经济支柱产业，正

在从封闭的旅游自循环向开放的融合发展方式转变，实现全域化发展，助力产业快速发展。2018年我国旅游总人数预计达到55.4亿人次，旅游业总收入预计达到5.99万亿，连续多年保持快速增长。我国旅游业正处于发展的黄金期，快速增长的态势仍将持续。同时，转型升级亦成为产业发展的新要求。一是整个产业仍存在国内旅游市场的巨大需求与旅游有效供给严重不足的主要矛盾；二是新的科技和应用革命以及互联网正在深刻而广泛地改变旅游发展趋势。

（2）房地产行业：房地产业仍是支撑我国经济稳定发展的重要产业，引导其健康发展是政策导向的核心基调。2018年房地产销售数据再创历史新高，商品房销售面积17.2亿平方米（比上年增长1.3%），销售额149,973亿元（增长12.2%），房地产业对经济发展的贡献明显。而短期调控向长效机制和住房制度构建转变将是全新的改革方向。随着我国城镇化进入快速增长的后半程，未来房地产业增速将逐渐减缓，但规模仍然巨大。2019年预计房地产业维持稳定，将边际放松房地产政策，平稳发展。拥有高周转及拿地能力强的大型房企将获得进一步发展，中小型房企面临巨大发展压力。

## （二）公司经营情况回顾

2018年，华侨城股份公司积极应对复杂多变的宏观形势，抢抓机遇，主动作为，加大重点区域项目布局，持续增厚资源储备，加大旅游与互联网融合，确保华侨城旅游行业领先优势，经营业

绩实现大幅增长，业务发展质量进一步提升。

## **1、加大重点区域战略布局，资源获取成效显著**

2018年，公司一方面加大对全国范围内尚未进入重点区域和中心城市的战略布局，取得了突破性进展，实现河南郑州、山东章丘、山西太原等项目落地；另一方面，抓住粤港澳大湾区发展的战略机遇，全力推进大湾区布局，完成除港澳以外9个城市40多个项目的拓展，与江门、茂名、湛江、东莞等城市达成战略合作协议，其中惠州、茂名、潮州等项目已经落地，其它项目也在紧锣密鼓推进中；此外，公司持续加强对长三角、京津冀和中部地区等经济发达区域的拓展，实现扬州、杭州、无锡、常熟、襄阳等多个项目落地。年内，公司在全国共计28个城市实现项目落地，在拓展资源版图的同时大大增厚了资源储备，提升了资源质量，为未来的持续健康发展补充了后劲。

## **2、加强经营模式改革，主营业务创新发展**

### **(1) 全面推进文化旅游资源整合**

旅游业务方面，公司旗下共有景区13家、酒店23家，旅行社1家以及相关的文化、艺术、旅游综合体等文化旅游设施，2018年共计接待游客4,696万人次，同比增长16%。股份公司积极强化旅游业务，发布了《关于促进华侨城文化旅游跨越式发展的若干决定》等纲领性文件，全面打响“旅游攻坚战”。一是持续布局优质文旅项目，襄阳、郑州、扬州等地成功落子，为华侨城文旅的全国发展进程注入动力；二是持续加码旅游互联网业务，战略

入股同程旅游，官方平台“花橙旅游”正式上线，在整合和打通旅游企业线上线下服务通道等方面实现了长足的进步；三是大力推动旅游资源整合，2018年举办首届“华侨城文化旅游节”，覆盖全国华侨城所有旅游业务，有效扩大了华侨城的品牌影响力、推动跨地域旅游资源的整合营销。从各业务层面看，景区业务从旅游产品创新、节庆活动策划、品牌营销强化等方面入手，不断提升核心竞争力；酒店业务以自有品牌管理输出、特许经营、投资并购等形式新增客房量1560间，不断拓展发展空间；旅行社业务在持续做强做优传统旅行业务的同时，发力电商业务，在有效融入华侨城旅游整体业务的方式方面进行了持续探索；旅游综合体方面，完成“欢乐海岸模式”梳理，积极拓展旅游综合体业务的布局。

## （2）不断创新房地产业务开发模式

在严厉的房地产调控政策影响下，公司充分加强区域资源整合，创新合作开发模式，加快价值变现，通过各种方式促回款，实现经营逆势增长。一方面，做强做实北方、华东、西部、中部、华南五个区域事业部管控平台，实现了区域内投资、市场、团队等关键资源的统筹共享，加强了经营、投资、资金等工作的统筹协调，企业经营与项目拓展更加灵活高效；另一方面，公司践行共享共赢理念，与行业内其他优秀企业建立战略联盟，通过合作开发、股权转让、在建工程转让等多种方式加快项目周转；此外，根据市场需求，不断丰富商业模式和项目业态，探索“地产+文

旅科技”、“地产+康养”模式，不断拓展房地产业务发展的新空间。

### 3、积极打造境内外投融资平台

子公司香港华侨城实现纸包装业务的完全剥离，更加专注于“综合开发+城镇化产业生态圈投资”的发展模式。一方面，围绕文旅及城镇化方向，加快综合开发新项目落地；另一方面，积极利用境内外资本市场和金融产品做优文旅城镇化产业生态圈投资，通过直接投资、产业基金、融资租赁、并购等方式，加大项目开拓力度，探索投资项目业务协同及资源互补，持续补充和丰富文旅城镇化产业生态圈内优质内容和内涵。

### 4、持续推进体制机制改革

一是加强子公司之间业务协同。公司五大区域事业部专注于资源获取和平台打造，欢乐谷集团、酒店集团、物商集团先后成立，作为专业化子公司专注于产品打造，互相协同作战，实现内部资源优化配置；二是加强系统性全过程风险管控。在新项目投资决策、实施内外整合、重组并购等业务环节，加大投资、财务、法律合规联合审核力度，有力保障科学决策。同时，建立全生命周期的项目跟踪管理机制，着重加强对项目开发建设的跟踪管控力度，强化投资风险管理，提升经营效率和效益；三是加强体制机制创新。在干部管理上，“以关键人才及其团队为核心驱动组织变革”为主线贯穿人才工作，通过内外双渠道拓展人才发展空间，打造高素质专业化的干部人才队伍。在员工激励上，建立了

“三位一体”全方位的激励体系，公司以短期的“跨越式目标+断崖式考核”激励确保经营目标实现，以中期的“项目跟投”激励确保公司优质项目落地，以长期的“限制性股票”激励核心骨干人才，助推公司长远持续发展。在人才培养上，通过“五航”培养计划推动人才赋能工程，推动企业转型变革，助力企业创新发展。在人才引进上，十年校招蓝图激活人才源头，充盈人才蓄水池，保障优秀年轻人才持续补充。

## **5、经营业绩实现大幅增长，各项指标再创历史新高**

2018年，公司全年实现营业收入481亿元，实现利润总额154亿元；公司资产规模进一步扩大，总资产达到2,942亿元，同比增长35%，有望进入行业前茅。

## **七、公司未来发展的展望**

### **（一）2019年经营形势**

展望2019年，世界面临百年未有之大变局。一方面，外部环境更趋复杂严峻，国家宏观经济运行稳中有变、变中有忧，可以预料和难以预料的风险挑战更多更大，要充分做好各项准备，有效应对；另一方面，危和机同生并存，国家经济结构优化升级、科技创新能力持续提升、改革开放不断深化、宏观调控政策更加精准有力，为国家经济的发展、为企业的发展带来新机遇。

### **（二）2019年公司经营计划**

2019年，公司将坚持底线思维，未雨绸缪，做好应对各项风险和挑战的准备工作，砥砺奋进、攻坚克难，实现企业高质量

可持续发展，努力在以下六个方面取得新突破：

### **1、全力以赴抓回款，加快项目周转去化速度**

将回款和去化工作作为年度经营工作中的重中之重，加快现金回流。一是加快项目开发销售。坚持“现金流高于一切”的原则，受限价、限购等政策影响较大的项目，制定灵活的价格和销售策略，力争早日入市；二是创新回款方式方法。部分货值高、去化慢的项目，积极采用合作开发、股权转让、资产处置或资产证券化等方式加快项目开发和资金回笼。

### **2、突出战略引领，全力巩固旅游主业领军优势**

一是通过机制引导，全面激活发展动力。落实华侨城文化旅游战略，用强有力的激励手段调动各企业积极性，提升旅游业务核心竞争力。二是巩固行业领先地位。支持欢乐谷集团做大做强，确保南京欢乐谷水公园、顺德欢乐海岸 2019 年度顺利开业，加快已落地郑州、襄阳和西安等新落地项目的开发建设。同时，在区域核心城市寻求欢乐谷项目布点机会，探索打造可在二三线城市布局的子品牌。三是加快产品创新。围绕市场变化和消费升级，以颠覆性思维加快新产品研发，提高新产品内涵、增强市场影响力，加快打造基于 IP 和未来技术的升级版欢乐谷，研究适用于不同城市量级、不同区位、不同目标客群的产品体系，完善现有公园产品组合。

### **3、广开融资渠道，防范化解各类风险**

平衡好企业发展和风险防范的关系，未雨绸缪，精准研判、

妥善应对可能出现的重大风险，牢牢把握发展主动权。一是广开融资渠道。充分借助华侨城 A、香港华侨城两个融资平台，用好股权融资、债券、基金、信托、融资租赁、资产证券化等多元融资手段，为主营业务发展提供品种多样、结构稳定、成本低廉的资金支持；二是积极稳妥推进混合所有制改革。与央企、地方国企、民企甚至外资开展合作。通过股权融资等方式引入外部投资者，积极推动项目公司合资与合作开发，实现优势互补、风险共担、收益共享，降低自身负债率。

#### **4、合理把控投资节奏，持续补充优质资源**

一是坚持“底线思维、防范风险，严控负债、以收定投”原则。在负债率达标、资金流动性合理充裕的基础上，综合考虑经营性现金流入和新增融资安排稳健投资，坚持“以销定投，优中选优”的原则，首选快周转、安全边际高的项目；二是保持战略定力。正确理解国家宏观调控政策，瞄准和把握行业调整期间的战略机遇，适时滚动补充公司可持续发展所需的优质土地资源；此外，积极寻求联合投资、并购重组等机会，实现产业链补差和空白区域快速布局。

#### **5、不断加强市值管理，努力增加股东回报**

一是坚持以提升内在价值为核心的市值管理理念。不断提升企业发展质量和效益，维持稳定良好的现金分红政策，为股东回报和市值提升提供坚实支撑；二是坚持做强做大旅游业务。加大文旅产业战略布局，努力提升公司旅游业务收入占比，增强公司

旅游属性，努力提升公司估值水平；三是坚持规范运作。优化信息披露，通过路演、反向路演、邀请投资者实地调研等多样化手段加强与投资者沟通交流，引导投资者提升对上市公司的价值认同。

## 6、优化组织管理机制，充分发挥人才优势

一是健全三级管控体系，提升管理水平。设计“分权有序、授权有章、权责明晰”的三级管控体系，提升各级企业的管理水平。二是推进干部队伍建设，提供优质人才供给。继续推动年轻高素质人才队伍建设，探索并规范职业经理人管理机制，为组织发展提供优质人才供给。三是健全人才培养体系，助力公司跨越发展。优化“五航”人才培养体系，分类分级举办高质量人才培养项目，提升人才培养标准化、精准化。四是完善激励考核机制，激发组织内在活力。以“跨越式发展、断崖式考核”为基础创新考核机制，出台薪酬总额管理办法，升级项目跟投管理制度，继续实施限制性股票激励计划，发挥业绩考核的引领作用，激发团队活力，促进公司业绩持续健康增长。

深圳华侨城股份有限公司

董 事 会

二〇一九年三月三十日