

公司 2019 年度董事会工作报告

2019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2019年度主要工作情况报告如下：

一、董事会制度建设情况

公司建立并完善以《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》、《董事会战略委员会会议事规则》、《董事会提名委员会会议事规则》、《董事会薪酬与考核委员会会议事规则》、《董事会审计委员会会议事规则》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。

2019年6月，公司修订了《信息披露委员会实施细则》，增设了信披和投关工作小组，实施了信息披露优化方案，加强了投关团队的建设，提高了公司信息披露和投关管理的质量；2019年11月，公司修订了《项目跟投管理办法》，为推动项目快速落地实施，强化项目现金流管理，实现管理团队激励与项目中长期运营结果的绑定，从而推动华侨城整体战略目标的实现打下了坚实的基础。

二、董事会履职情况

2019年，公司共召开6次董事会会议，其中3次现场会议，3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，并就有关重大事项进行事前预沟通、事中研讨分析、事后贯彻落实的程序执行。

董事们在审议议案过程中，从公司实际情况出发，结合自己的专业特长和管理经验，积极建言献策，就公司发展战略、财务管理、经营计划、风险控制等方面提供了科学和专业的意见参考。

三、董事会调研考察情况

董事们非常重视业务调研和实地考察工作，这为有关事项的决策提供了更加系统、准确的一手信息。一年来，董事会成员先后赴西安、林芝、深圳、海南等地深入开展实地调研和考察工作。通过调研考察，董事们加深了对项目及管理团队的了解，并提出了可供借鉴的指导意见；通过对招商蛇口、柔宇科技等企业优秀项目的交流走访，及时了解相关行业最新发展动态，为公司城镇化项目导入相关产业提供思考与借鉴。

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，以维护广大股东利益为行为准则，恪尽职守，勤勉尽责地履行股东大会赋予的职责，为提高公司经营效益而努力工作。2019年董事会贯彻执行2次股东大会共计14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：

一是结合公司的组织架构变动和运作实际，完善了信息披露委员会，并增设信披与投关工作小组，充实信批和投关工作力量，进一步加强信批和投关工作的配合和相互支撑，以同步提升信批和投关工作的质量。

二是信息披露优化方面，2019年，在符合监管部门的监管要求下，既要考虑到公司的实际情况，也要兼顾满足市场的需求，公司进行了如下信息披露优化方案：1、在2018年度报告中强化公司旅游属性，根据市场需求和结合其他同类型上市公司的披露内容，增加了对文化旅游行业经营概述的文字描述；2、在2019年第一季度报告、第三季度报告中，增加披露房地产土地储备情况，包括权益比例、待开发土地面积、计容建筑面积等信息；3、在2019年半年度报告中，增加披露房地产土地储备情况和对文化旅游行业经营概述的文字描述、接待人次等信息，较往年的半年报告披露信息更为详尽。

三是加强投资者关系管理方面，信批与投关工作小组的成立充实了投关力量，在董事会秘书带领下，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。投关团队通过多种渠道加强与投资者的联系和沟通，报告期内，公司在深交所“互动易”平台上及时回复投资者问题和建议191个；接待118人次投资者到公司参观、咨询、座谈；参加券商策略会14场，与92家机构投资者、116人次进行充分有效交流。

公司通过畅通沟通渠道，致力于提升公司透明度，进而提升公司在资本市场、行业内的品牌形象和美誉度，努力打造受投资者尊敬、受资本市场欢迎的优秀上市公司形象。

六、经营情况讨论与分析

（一）宏观经济及行业发展状况

宏观经济方面：2019年世界大变局加速演变，在国际金融危机发生10年后，世界经济再次来到十字路口，经贸摩擦此起彼伏，保护主义、单边主义持续蔓延，英国脱欧、地缘政治以及多地上演的民粹主义都为全球经济带来了更大的风险和挑战。2019年是新中国成立70周年，也是全面建成小康社会的关键之年，我国经济从高增长阶段转向高质量发展阶段，仍处于重要战略机遇期，拥有足够的韧性、巨大的潜力和不断迸发的创新活力，人民群众追求美好生活的愿望十分强烈。经国家统计局初步核算，2019年全年国内生产总值990,865亿元，按可比价格计算，比上年增长6.1%。显示我国经济社会持续健康发展，国民经济运行总体平稳，发展质量稳步提升，主要预期目标较好实现，为全面建成小康社会奠定了坚实基础。

社会方面：截至2019年末，我国人口总量平稳增长，人口自然增长率3.34%，人口老龄化速度加快，以养老康养为代表的“银发经济”发展潜力凸显；城镇化率达到60.6%，比上年末提高1.02个百分点，按照国际标准初步完成从乡村社会到城市社会的转型，但与发达国家还有一定差距，人口将进一步向中心城市、大都市集聚，城镇化仍将成为推动我国经济乃至全球经济发展的重要动力；2019年中央经济会议指出：要加快落实区域发展战略，完善区域政策和空间布局，发挥各地比较优势，构建全国高质量发展的新动力源，推进京津冀协同发展、长三角一体化发展、粤港澳大湾区建设，打造世界级创新平台和增长极。

从公司所处的文化旅游和房地产两大主营业务板块来看：

文化旅游行业：旅游产业作为国民经济的支柱产业，是我国经济社会快速发展最直观的缩影，当前中国经济与旅游行业正从“高速增长”向“高质量增长”阶段转变。2019年来，旅游行业面临着外部局势与内部环境的考验，市场在变化，产业在转型，产品在迭代，机遇与挑战并存。文旅融合的深入，全域旅游的推进，科技与金融的赋能，为“旅游+N”的融合与裂变，带来更多的可能性。

2019年，我国文化旅游产业总量规模稳步增长，产业结构逐步优化，发展质量逐步提升，市场主体持续发展壮大，产业投资持续增长，产品和服务更加优质丰富，国际合作成效显著，居民文化旅游消费日趋活跃，消费潜力进一步释放，文化旅游产业正

在成为经济增长的重要引擎。

房地产行业：2019年以来，在坚持住房居住属性，全面落实因城施策，稳地价、稳房价、稳预期的长效管理调控机制下，中国房地产市场整体保持平稳健康发展，全国房地产开发投资132,194亿元，同比增长9.9%，市场投资热情依旧高涨，商品房销售面积171,558万平方米，同比下降0.1%，商品房销售额159,725亿元，增长6.5%，房地产依旧是宏观经济的重要组成部分。随着2019年中央经济会议重申房住不炒，强调全面落实因城施策等长效管理调控机制，保持房地产市场平稳健康发展依旧是主基调。我国城镇化仍在稳步推进，需求仍然存在较高支撑力，市场整体将继续表现稳中有所波动的态势。

（二）公司经营情况回顾

2019年，在董事会的正确领导下，公司积极担当“主题公园领导者、旅游产业领军者、城镇化价值实现者”的战略定位，聚焦主责主业，按照高质量发展要求全面深化企业改革，经营业绩实现大幅增长，超额完成了董事会下达的年度经营业绩指标。

1、经营业绩持续增长，发展质量稳步提高

2019年，公司实现营业收入600亿元，同比增长25%；利润总额192亿元，同比增长25%；净利润143亿元，每股基本盈利1.5元，同比增长17%；归母净利润123亿元，同比增长17%。截至2019年12月底，公司资产总值达到3,796亿元，同比增长28%；公司股东权益合计950亿元，同比增长23%。各项指标均创下历史新高。

报告期内，公司加强精细化管理，提升经营效率，在多个维度均实现了较好的发展。(1) 剔除预收账款及合同负债外的资产负债率为56.53%，较年初降低2.22个百分点，公司风险控制能力进一步加强；(2) 公司2019年销售毛利率为56.58%，继续保持行业领先地位，得益于公司商业模式所带来的低成本资源获取和高溢价市场销售的显著优势；(3) 公司营收口径销售及管理费用率合计达7.8%，较上年同期下降0.8个百分点，经营管理质量进一步提升；(4) 公司净资产收益率为19.33%，较2018年增长0.3个百分点，体现了公司拥有很强的综合竞争力，整体保持良好的盈利性。

2、主营业务创新发展，各项举措成效显著

文化旅游业务方面：华侨城深耕文化产业、旅游产业及相关业务发展，拥有丰富多元的文化旅游产品，实现了景区、演艺、酒店、旅行社、城市文旅综合体等全面发展，产业遍布全国各地。2019年，公司文旅产业继续保持持续健康发展，各项经营指标稳步增长。旗下18家景区、24家酒店、1家旅行社、2家开放式旅游区2019年累计接待游客5209万人次，同比增长12%。

(1) 传统旅游业务做强做优

在主题公园市场竞争呈现白热化的情况下，华侨城主题公园业务仍旧表现出强劲的增长势头，在全球主题公园大型企业集团排名中，华侨城连续6年位居亚洲第一、全球第四。

欢乐海岸、欢乐港湾等系列产品是华侨城“文化+旅游+城镇

化”的战略实践，是新型城镇化建设与生态、环境的和谐共舞，也是华侨城“造城”优势的集中体现，创造了“文化+旅游+商业+娱乐+住宅+生态+……”的全新文化旅游综合体，这种以全业态、全天候、全融合、新体验、新智慧、新生态为特色的大型综合项目，满足了当下消费者的集中需求，也顺应了各地政府城镇化建设步伐，是华侨城在全国广泛战略布局的一个创新力作，具有良好的投资回报率和发展空间。通过总结深圳、顺德、宁波等地欢乐海岸系列项目的成功经验，目前，公司已在大湾区、长三角、长江经济带等多地投资拓展欢乐海岸、欢乐港湾系列产品，成为华侨城又一优势和拳头产品。

酒店业务立足于把握行业发展的重大机遇，把握旅游住宿市场的重大机遇，并在“酒店+”业务模式和产品组合领域积极实践和探索。2019年，华侨城酒店集团凭借发展规模、品牌价值跻身“2018年度中国饭店60强”榜单。

华侨城旅行社连续十多年进入全国百强旅行社行列，综合指标排名位列广东旅行社前列，是华南地区业务全、规模大、信誉好、实力强的旅行社之一，并凭借雄厚的实力荣膺“2019年度中国旅行社品牌20强”。

（2）战略引领、标准先行，旅游业务实现高质量发展

公司《文化旅游产业五年发展战略规划（2019-2023）》有序推进，文旅产业规模、版图扩张、产业标杆等目标实现均有明显进展。同时，公司以制度建设为抓手，发布《旅游标准化管理办

法》，规范旅游标准化工作。公司旗下各旅游企业积极响应标准化工作要求，参与标准化建设工作，以标准化思维坚守华侨城旅游品质，保障华侨城旅游的特色，推动华侨城标准化的创新发展。

（3）推陈出新，旅游新产品陆续落地、IP引入实现新突破
新产品陆续推出，创新旅游供给。顺德欢乐海岸PLUS开创性地将主题商业与旅游、休闲娱乐和文化创意融为一体，形成独特的“商业+娱乐+文化+旅游+生态”的全新商业模式；深圳欢乐港湾有序推进各项建设工作，公园预计于2020年开业；南昌玛雅乐园盛大开业，探索水公园全季运营模式。

老旧景区升级改造、内容创新不断深入。启动深圳华侨城旅游度假区提升改造工程，开展东部华侨城整体提升改造，确保文旅项目品质紧跟时代要求，如全新推出北京欢乐谷五期·香格里拉区、上海欢乐谷“上海滩”主题区、深圳欢乐谷6期产品、锦绣中华和华侨城旅行社各类研学产品。

IP自创及合作方面也取得新进展。北京欢乐谷五期·香格里拉区推出金翅勇士、格桑公主等IP形象；重庆欢乐谷与奥飞娱乐品牌联合，打造国内首个超级飞侠IP实景主题区；欢乐谷携手“第五人格”、“梦幻西游”、“新倩女幽魂”等知名IP打造丰富的主题活动。

（4）聚焦节庆，旅游产业品牌辐射能力显著增强

成功举办第二届华侨城文化旅游节，整合旗下文旅业态，在全国各地推出多项主题文旅活动和旅游产品，为中国旅游者提供

了最为丰富的旅游盛宴，充分展示华侨城在文化旅游产业领域的丰富资源、广泛布局和多元化旅游业态，持续提升华侨城旅游品牌知名度。

全年举办上百场丰富多彩的主题活动，持续引爆市场，包括锦绣中华30周年系列活动；世界之窗国际街头艺术节、《盛世纪》新晚会；各地欢乐谷举办多场世界级电竞赛事、音乐节、狂欢节；东部华侨城打造山嗨踏青季、巴西风情节等。

(5) 谋求创新，旅游产业核心能力持续巩固

2019年，华侨城启动旅游管理智慧化工程建设，完成“数字云图”华侨城旅游大数据平台、“观星台”华侨城旅游口碑大数据监测平台、“慧旅云库”华侨城文化旅游资源知识库等四个平台模块一期建设，实现对所有客户的精细化、精准化管理，也实现对企业的业务流程的规范化管理和服务质量标准化指导，进而提升了整体管控效率。

各旅游企业也在运营中积极融入最新科技：华侨城洲际大酒店已经完成酒店大堂和总统套房的5G娱乐/办公；欢乐谷与未来科技签约，未来就AR+乐园模式开展合作；锦绣中华与景区码合作，实现游客园区全场景便捷服务；深圳世界之窗与联通合作，打造全国首个5G全覆盖的5A级大型文化主题公园；深圳欢乐谷与中国电信在5G技术上达成战略合作，将开启5G+智慧景区园区建设。南昌玛雅乐园成为全国首个全面覆盖“人脸识别”系统的智慧主题公园，南京欢乐谷按欢乐谷智慧化试点景区打造，未来将

成为欢乐谷第一家门票全电子化的公园，第一家推出打通消费、服务、营销场景的会员管理体系的公园。深圳欢乐谷万圣节首次引入AR技术，打造AR主题节庆。

房地产业务方面：在坚持“房住不炒”、“因城施策”、调控力度不减的政策环境下，各房地产业务单位敏锐把握政策导向，加大关注市场需求，充分发挥自身的品牌、产品、模式、运营、资金等优势，积极拓展战略联盟等合作共享渠道，发掘各类潜在的市场机会，不断创新资源获取、价值实现的方式和手段，进一步加快项目周转速度，2019年项目推盘、销售、回款同比去年均实现较大幅度增长。报告期内，公司实现签约面积252万平方米，同比增长22%；实现签约金额863亿元，同比增长45%。

（1）投资及土地储备方面

公司坚持“以收定投”原则，确保拥有充裕的资金应对市场波动，积极捕捉潜在项目发展机会，采取“优中选优”的投资策略，合理补充项目资源。2019年，公司年内累计获取土地47宗，新增土地面积625万平方米，计容建筑面积1,208万平方米。在粤港澳大湾区、长三角、长江经济带等国家重点战略区域加大投资力度，综合利用市场化拍地、股权收购等多样化手段，成功落地武汉青山红坊、合肥国际空港小镇和巢湖半岛温泉小镇、济南章丘绣源河等多个文旅及城镇化项目，在多个重点城市实现“一城多点”布局，其中28个项目以底价摘牌，有效降低了资源获取成本，为公司可持续发展夯实资源基础。

（2）运营管理方面

公司积极通过多种手段加快项目销售、加速资金回流，运营管理水平得到进一步提升。

一方面，潮州纯水岸、肇庆纯水岸、南京丰字河等项目开创性地实现了当年拿地、当年开工、当年回款的快周转目标。其中，肇庆纯水岸项目3月11日获取土地、3月15日启动建设、11月18日开始预售，取得了当年拿地、当年开工、当年结转的新突破；南京丰字河项目成功实现了当年拿地当年销售回款。

另一方面，公司各级企业坚持合作开发模式，在降低土地成本及投资风险、加快资金回流方面均取得良好效果。如地产公司江门市新会区枢纽新城项目与中粮地产合作，东莞项目与保利、卓越合作，共同开发快周转的商住项目；西部事业部成都洛带项目、西安沣东项目与融创合作，加快公司资产周转；北方事业部太原文旅综合项目与中铁合作，双方共享共赢，推动公司高质量跨越发展。

（3）物业商业方面

公司下属华侨城物商集团发展积极发挥自身专业优势，持续支持公司主业发展的同时，通过与外部企业成立合作公司、物业管理及物业全托管等多种方式积极拓展市场和项目资源。荣获由中国物业管理协会、上海易居房地产研究院中国房地产测评中心联合组织评选“2019物业服务企业综合实力500强”和“2019住宅物业服务领先企业”两大奖项。

3、经营模式改革优化，内部协同日益增强

“战区+兵种”的合作机制覆盖前期项目拓展、中期开发建设、后期运营管理等全流程，在实践中，双方独立核算、自负盈亏，有效发挥战区的资源获取能力和兵种的专业服务能力，实现了合作主体多元化、合作模式多样化、合作价格市场化、责权利对等化、绩效考核差异化的效果。公司各事业部（“战区”）、子公司（专业化“兵种”）发挥各自专业优势，推进“战区+兵种”模式实践，合力开展项目拓展工作，积极获取优质资源和项目。“合肥大会战”汇聚香港华侨城、华东事业部等各地方力量成功落地合肥空港国际小镇项目、巢湖经开区半汤温泉小镇项目，储备了近2000亩优质战略资源。西部事业部与欢乐谷集团在西安沣东，华侨城房地产公司与深东事业部在广州增城等项目深入合作，形成了良性互动，不断拓展公司发展空间。

4、产融结合持续深化，资金保障坚实有力

坚定贯彻国资委“金融服务主业”总体指导原则，公司综合运用直接融资、发行债券、Reits、权益融资等多种手段实现外部融资558.16亿元，平均融资成本4.56%，处于同行业较低水平。下属香港华侨城作为公司境外投融资平台，积极配合公司北方事业部、华东事业部、西部事业部等落地项目，助力解决各事业部外资需求，2019年通过各种金融手段外部融资及投资累计超过200亿港元。同时充分发挥产业基金撬动社会资本的功能，公司所属企业参与管理或出资的各类基金共7只，总规模443,596.4

万元，同比去年增长82.1%，有效撬动社会资本，服务公司主业发展。

深圳华侨城股份有限公司

董 事 会

二〇二〇年四月二十八日