

中交地产股份有限公司

2025 年度董事会工作报告

2025 年度，中交地产股份有限公司董事会严格遵循《公司法》、《证券法》等法律法规以及中国证监会、深圳证券交易所的监管要求，认真执行《公司章程》规定，忠实勤勉、审慎决策，全面加强公司治理，有效防范经营风险，扎实推进战略落地，切实保障了公司和全体股东的合法权益。

一、2025 年度董事会日常工作情况

（一）董事会会议召开情况

报告期内，公司共召开董事会会议 16 次。公司董事会严格按照《公司章程》赋予的职权，认真履行职责，会议召开及表决程序符合《董事会议事规则》等相关规定。全体董事忠实、诚信、勤勉履职，对公司经营战略、重大交易、对外担保、资金统筹调配、关联交易等重大事项进行审慎审议。公司董事会依法合规运作，平等对待全体股东，保障决策科学高效。报告期内董事会会议召开具体情况如下：

1、2025 年 1 月 24 日，公司召开第九届董事会第四十七次会议，审议通过了《关于补选第九届董事会专门委员会成员的议案》、《关于与关联方共同对项目公司减资的议案》、《关于预计 2025 年日常关联交易的议案》、《关于召开 2025 年第一次临时股东大会的议案》。

2、2025 年 3 月 28 日，公司召开第九届董事会第四十八次会议，审议通过了《关于换届选举非独立董事候选人的议案》、《关于换届

选举独立董事候选人的议案》、《关于为项目公司提供财务资助的议案》、《关于与合作方共同调用项目公司富余资金的议案》、《关于召开 2025 年第二次临时股东大会的议案》。

3、2025 年 4 月 11 日，公司召开第九届董事会第四十九次会议，审议通过了《关于〈2024 年度总裁工作报告〉的议案》、《关于〈2024 年度内部控制自我评价报告〉的议案》、《关于〈2024 年度董事会工作报告〉的议案》、《关于计提资产减值准备和信用减值准备的议案》、《关于同一控制下企业合并追溯调整财务数据的议案》、《关于〈2024 年度报告〉及摘要的议案》、《2024 年度利润分配方案》、《关于未弥补亏损达到实收资本三分之一的议案》、《关于〈2024 年度募集资金存放与实际使用情况的专项报告〉的议案》、《关于〈在中交财务有限公司办理存贷款业务的风险持续评估报告〉的议案》、《关于〈2024 年度 ESG 报告〉的议案》、《关于〈独立董事 2024 年度保持独立性情况的专项意见〉的议案》、《关于〈年审会计师 2024 年度履职情况评估报告〉的议案》、《关于中交地产股份有限公司董事会 2024 年度履职情况的报告》、《关于召开 2024 年度股东大会的议案》。

4、2025 年 4 月 22 日，公司召开第十届董事会第一次会议，审议通过了《关于选举第十届董事会董事长的议案》、《关于选举第十届董事会专门委员会成员的议案》、《关于聘任高级管理人员的议案》、《关于本次交易符合上市公司重大资产重组相关法律法规规定的议案》、《关于重大资产出售暨关联交易方案的议案》、《关于〈中交

地产股份有限公司重大资产出售暨关联交易预案》及其摘要的议案》、《关于本次交易履行法定程序完备性、合规性及提交的法律文件的有效性的议案》、《关于公司本次交易符合〈上市公司监管指引第9号——上市公司筹划和实施重大资产重组的监管要求〉第四条规定的议案》、《关于本次交易符合〈上市公司重大资产重组管理办法〉第十一条规定的议案》、《关于本次交易前十二个月内购买、出售资产情况的议案》、《关于公司股票价格波动未达到相关标准的议案》、《关于公司本次交易构成重大资产重组、不构成重组上市的议案》、《关于本次交易相关主体不存在〈上市公司监管指引第7号——上市公司重大资产重组相关股票异常交易监管〉第十二条情形的议案》、《关于本次交易采取的保密措施及保密制度的议案》、《关于公司重大资产出售构成关联交易的议案》、《关于签署重大资产出售暨关联交易协议的议案》、《关于提请股东大会授权董事会及其授权人士全权办理本次交易相关事宜的议案》、《关于暂不召开公司股东大会的议案》。

5、2025年4月28日，公司召开第十届董事会第二次会议，审议通过了《关于〈2025年第一季度报告〉的议案》、《关于为项目公司提供财务资助的议案》、《关于召开2025年第三次临时股东大会的议案》。

6、2025年5月20日，公司召开第十届董事会第三次会议，审议通过了《关于放弃相关商业机会的关联交易议案》、《关于与合作方共同调用项目公司富余资金的议案》、《关于制定〈中交地产股份有

限公司市值管理制度》的议案》、《关于召开 2025 年第四次临时股东大会的议案》。

7、2025 年 6 月 16 日，公司召开第十届董事会第四次会议，审议通过了《关于本次交易符合上市公司重大资产重组相关法律法规规定的议案》、《关于中交地产股份有限公司重大资产出售暨关联交易方案的议案》、《关于〈中交地产股份有限公司重大资产出售暨关联交易报告书（草案）〉及其摘要的议案》、《关于本次交易履行法定程序完备性、合规性及提交的法律文件的有效性的议案》、《关于公司本次交易符合〈上市公司监管指引第 9 号——上市公司筹划和实施重大资产重组的监管要求〉第四条规定的议案》、《关于本次交易符合〈上市公司重大资产重组管理办法〉第十一条规定的议案》、《关于本次交易前十二个月内购买、出售资产情况的议案》、《关于本次交易相关主体不存在〈上市公司监管指引第 7 号——上市公司重大资产重组相关股票异常交易监管〉第十二条情形的议案》、《关于公司重大资产出售构成关联交易的议案》、《关于签署重大资产出售暨关联交易协议之补充协议的议案》、《关于批准本次交易有关的审计报告、备考审阅报告、资产评估报告的议案》、《关于本次交易的评估机构独立性、评估假设前提合理性、评估方法与评估目的的相关性及评估定价的公允性的议案》、《关于公司本次交易构成重大资产重组、不构成重组上市的议案》、《关于本次交易摊薄即期回报情况及填补措施的议案》、《关于暂不召开公司股东大会的议案》。

8、2025年7月24日，公司召开第十届董事会第五次会议，审议通过了《关于〈中交地产股份有限公司重大资产出售暨关联交易报告书（草案）（修订稿）〉及其摘要的议案》、《关于批准本次交易加期审计报告、备考审阅报告的议案》、《关于公司重大资产出售完成后预计继续为部分标的公司及其子公司提供担保的议案》、《关于召开2025年第五次临时股东大会的议案》。

9、2025年8月8日，公司召开第十届董事会第六次会议，审议通过了《关于与合作方共同调用项目公司富余资金的议案》、《关于召开2025年第六次临时股东大会的议案》。

10、2025年8月28日，公司召开第十届董事会第七次会议，审议通过了《关于〈中交地产股份有限公司2025年半年度报告〉及摘要的议案》、《关于〈中交地产在中交财务有限公司办理存贷款业务的风险持续评估报告〉的议案》。

11、2025年9月5日，公司召开第十届董事会第八次会议，审议通过了《关于选举第十届董事会非独立董事候选人的议案》、《关于聘任公司高级管理人员的议案》、《关于修订〈公司章程〉的议案》、《关于修订上市公司〈股东会议事规则〉等20项基本制度的议案》、《关于调整公司管理职能部门的议案》、《关于召开2025年第七次临时股东大会的议案》。

12、2025年9月22日，公司召开第十届董事会第九次会议，审议通过了《关于选举王尧先生为第十届董事会董事长的议案》、《关于选举第十届董事会专门委员会成员的议案》。

13、2025年10月30日，公司召开第十届董事会第十次会议，审议通过了《关于〈2025年第三季度报告〉的议案》。

14、2025年11月10日，公司召开第十届董事会第十一次会议，审议通过了《关于制定、废止及修订部分制度的议案》、《关于续聘安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）为2025年度审计机构的议案》、《关于召开2025年第八次临时股东大会的议案》。

15、2025年12月12日，公司召开第十届董事会第十二次会议，审议通过了《关于2025年度考核指标及目标值的议案》、《关于第十届董事会董事及高级管理人员薪酬绩效方案的议案》、《关于召开2025年第九次临时股东会的议案》。

16、2025年12月19日，公司召开第十届董事会第十三次会议，审议通过了《关于公司盈余公积、资本公积弥补亏损的议案》。

（二）董事会对股东大会决议的执行情况

报告期内，公司召开了10次股东大会，公司严格按照《公司法》、公司《章程》、《股东大会议事规则》等法律法规的要求，召集召开股东大会，董事会严格认真执行了股东大会的各项决议。报告期内股东大会决议情况如下：

1、2025年02月14日，公司召开了2025年第一次临时股东大会，审议通过了《关于与关联方共同对项目公司减资的关联交易议案》、《关于预计2025年日常关联交易的议案》。

2、2025年04月16日，公司召开了2025年第二次临时股东大会，审议通过了《关于换届选举第十届董事会非独立董事的议案》、

《选举郭主龙先生为第十届董事会非独立董事》、《选举薛四敏先生为第十届董事会非独立董事》、《选举徐爱国先生为第十届董事会非独立董事》、《选举王尧先生为第十届董事会非独立董事》、《选举杨光泽先生为第十届董事会非独立董事》、《选举陈玲女士为第十届董事会非独立董事》、《关于换届选举第十届董事会独立董事的议案》、《选举刘洪跃先生为第十届董事会独立董事》、《选举唐国平先生为第十届董事会独立董事》、《选举谭敬慧女士为第十届董事会独立董事》、《关于选举第十届监事会股东代表监事的议案》、《选举叶朝锋先生为第十届监事会股东代表监事》、《选举王戈女士为第十届监事会股东代表监事》、《关于为项目公司提供财务资助的议案》、《关于与合作方共同调用项目公司富余资金的议案》。

3、2025年05月06日，公司召开了2024年度股东大会，审议通过了《关于〈2024年度董事会工作报告〉的议案》、《关于〈2024年度监事会工作报告〉的议案》、《关于计提资产减值准备和信用减值准备的议案》、《关于〈2024年度报告〉及摘要的议案》、《2024年度利润分配方案》、《关于未弥补亏损达到实收股本总额三分之一的议案》。

4、2025年05月14日，公司召开了2025年第三次临时股东大会，审议通过了《关于为项目公司提供财务资助的议案》。

5、2025年06月05日，公司召开了2025年第四次临时股东大会，审议通过了《关于为项目公司提供财务资助的议案》。

6、2025年08月11日，公司召开了2025年第五次临时股东大会，审议通过了《关于本次交易符合上市公司重大资产重组相关法律法规规定的议案》、《关于中交地产股份有限公司重大资产出售暨关联交易方案的议案》、《关于〈中交地产股份有限公司重大资产出售暨关联交易报告书（草案）（修订稿）〉及其摘要的议案》、《关于本次交易履行法定程序完备性、合规性及提交的法律文件的有效性的议案》、《关于公司本次交易符合〈上市公司监管指引第9号——上市公司筹划和实施重大资产重组的监管要求〉第四条规定的议案》、《关于本次交易符合〈上市公司重大资产重组管理办法〉第十一条规定的议案》、《关于公司股票价格波动未达到相关标准的议案》、《关于本次交易前十二个月内购买、出售资产情况的议案》、《关于本次交易相关主体不存在〈上市公司监管指引第7号——上市公司重大资产重组相关股票异常交易监管〉第十二条情形的议案》、《关于本次交易采取的保密措施及保密制度的议案》、《关于公司重大资产出售构成关联交易的议案》、《关于签署重大资产出售暨关联交易协议及补充协议的议案》、《关于批准本次交易有关的审计报告、备考审阅报告、资产评估报告的议案》、《关于本次交易的评估机构独立性、评估假设前提合理性、评估方法与评估目的的相关性及评估定价的公允性的议案》、《关于公司本次交易构成重大资产重组、不构成重组上市的议案》、《关于本次交易摊薄即期回报情况及填补措施的议案》、《关于提请股东大会授权董事会及其授权人士全权办理本次交易相

关事宜的议案》、《关于公司重大资产出售完成后预计继续为部分标的公司及其子公司提供担保的议案》。

7、2025年08月25日，公司召开了2025年第六次临时股东大会，审议通过了《关于与合作方共同调用项目公司富余资金的议案》。

8、2025年09月22日，公司召开了2025年第七次临时股东大会，审议通过了《关于选举第十届董事会非独立董事的议案》、《选举叶朝锋先生为第十届董事会非独立董事》、《选举曾益明先生为第十届董事会非独立董事》、《关于修订〈公司章程〉的议案》、《关于修订〈股东会议事规则〉等4项基本制度的议案》、《关于修订〈股东会议事规则〉的议案》、《关于修订〈董事会议事规则〉的议案》、《关于修订〈独立董事工作管理办法〉的议案》、《关于修订〈年度审计机构选聘及评价管理办法〉的议案》。

9、2025年11月28日，公司召开了2025年第八次临时股东会，审议通过了《关于修订〈募集资金管理办法〉的议案》、《关于续聘安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）为2025年度审计机构的议案》。

10、2025年12月31日，公司召开了2025年第九次临时股东会，审议通过了《关于第十届董事会董事及高级管理人员薪酬绩效方案的议案》、《关于使用公积金弥补亏损的议案》。

（三）董事会专门委员会履职情况

公司董事会设立审计与风险、薪酬与考核、提名、战略与执行四个专门委员会。专门委员会成员全部由董事组成，其中审计与风险委

员会、提名委员会、薪酬与考核委员会中独立董事占多数并担任召集人,审计与风险委员会中有一名独立董事是会计专业人士。报告期内,各专门委员会恪尽职守,认真履职,加强了董事会决策的科学性,提高了董事会决策质量。

1、审计与风险委员会工作情况

公司董事会审计与风险委员会由三名独立董事组成,根据中国证监会、深圳证券交易所有关规定及公司审计与风险委员会议事规则,委员会本着勤勉尽责的原则认真履行职责,报告期内,召开审计与风险委员会会议9次:

2025年4月11日,公司召开了第九届董事会审计与风险委员会第十五次会议,审议通过了《关于〈2024年度内部控制自我评价报告〉的议案》、《关于计提资产减值准备和信用减值准备的议案》、《关于同一控制下企业合并追溯调整财务数据的议案》、《关于〈2024年度报告〉及摘要的议案》、《关于〈2024年度募集资金存放与实际使用情况的专项报告〉的议案》、《关于〈年审会计师2024年度履职情况评估报告〉的议案》。

2025年4月22日,公司召开了第十届董事会审计与风险委员会第一次会议,审议通过了《关于聘任高级管理人员的议案》。

2025年4月28日,公司召开了第十届董事会审计与风险委员会第二次会议,审议通过了《关于〈2025年第一季度报告〉的议案》。

2025年6月16日,公司召开了第十届董事会审计与风险委员会第三次会议,审议通过了《关于批准本次交易有关的审计报告、备考

审阅报告、资产评估报告的议案》、《关于本次交易的评估机构独立性、评估假设前提合理性、评估方法与评估目的的相关性及评估定价的公允性的议案》。

2025年7月24日，公司召开了第十届董事会审计与风险委员会第四次会议，审议通过了《关于批准本次交易加期审计报告、备考审阅报告的议案》、《关于公司重大资产出售完成后预计继续为部分标的公司及其子公司提供担保的议案》。

2025年8月28日，公司召开了第十届董事会审计与风险委员会第五次会议，审议通过了《关于〈中交地产股份有限公司2025年半年度报告〉及摘要的议案》。

2025年10月30日，公司召开了第十届董事会审计与风险委员会第六次会议，审议通过了《关于〈2025年第三季度报告〉的议案》。

2025年11月10日，公司召开了第十届董事会审计与风险委员会第七次会议，审议通过了《关于续聘安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）为2025年度审计机构的议案》。

2025年12月19日，公司召开了第十届董事会审计与风险委员会第八次会议，审议通过了《关于公司盈余公积、资本公积弥补亏损的议案》。

2025年度报告编制过程中，审计委员会履行了以下工作职责：在年审会计师进场前，与公司管理层、审计机构就公司2025年度整体经营情况和财务情况进行了交流与沟通，认真审阅了公司2025年度审计计划；认真审阅了公司编制的财务会计报表和年审注册会计师出

具的初步审计意见，就 2025 年度财务报告中的重大会计事项与公司管理层和年审注册会计师进行了认真的讨论与沟通；对安永华明会计师事务所从事 2025 年度公司的审计工作进行了总结。

2、薪酬与考核委员会履职情况

公司薪酬与考核委员会由两名独立董事和一名非独立董事组成，根据中国证监会、深圳证券交易所有关规定及公司薪酬与考核委员会议事规则，公司薪酬与考核委员会本着勤勉尽责的原则认真履行职责，报告期内，薪酬与考核委员会召开1次会议：

2025年12月12日，公司召开了第十届董事会薪酬与考核委员会第一次会议，审议通过了《关于2025年度考核指标及目标值的议案》。

3、提名委员会履职情况

公司提名委员会由两名独立董事和一名非独立董事组成，根据中国证监会、深圳证券交易所有关规定及公司提名委员会议事规则，公司提名委员会本着勤勉尽责的原则认真履行职责，报告期内，提名委员会召开3次会议：

2025年3月28日，公司召开了第九届董事会提名委员会第五次会议，审议通过了《关于换届选举非独立董事候选人的议案》、《关于换届选举独立董事候选人的议案》。

2025年4月22日，公司召开了第十届董事会提名委员会第一次会议，审议通过了《关于聘任高级管理人员的议案》。

2025年9月5日，公司召开了第十届董事会提名委员会第二次会议，审议通过了《关于选举第十届董事会非独立董事候选人的议案》、

《关于聘任公司高级管理人员的议案》。

4、战略与执行委员会履职情况

公司战略与执行委员会由两名独立董事和一名非独立董事组成，根据中国证监会、深圳证券交易所有关规定及议事规则，公司战略与执行委员会本着勤勉尽责的原则认真履行职责，报告期内召开3次会议：

2025年4月22日，公司召开了第十届董事会战略与执行委员会第一次会议，审议通过了《关于本次交易符合上市公司重大资产重组相关法律法规规定的议案》、《关于重大资产出售暨关联交易方案的议案》、《关于〈中交地产股份有限公司重大资产出售暨关联交易预案〉及其摘要的议案》、《关于本次交易履行法定程序完备性、合规性及提交的法律文件的有效性的议案》、《关于公司本次交易符合〈上市公司监管指引第9号——上市公司筹划和实施重大资产重组的监管要求〉第四条规定的议案》、《关于本次交易符合〈上市公司重大资产重组管理办法〉第十一条规定的议案》、《关于本次交易前十二个月内购买、出售资产情况的议案》、《关于公司股票价格波动未达到相关标准的议案》、《关于公司本次交易构成重大资产重组、不构成重组上市的议案》、《关于本次交易相关主体不存在〈上市公司监管指引第7号——上市公司重大资产重组相关股票异常交易监管〉第十二条情形的议案》、《关于本次交易采取的保密措施及保密制度的议案》、《关于公司重大资产出售构成关联交易的议案》、《关于签署重大资产出售暨关联交易协议的议案》。

2025年6月16日，公司召开了第十届董事会战略与执行委员会第二次会议，审议通过了《关于本次交易符合上市公司重大资产重组相关法律法规规定的议案》、《关于中交地产股份有限公司重大资产出售暨关联交易方案的议案》、《关于〈中交地产股份有限公司重大资产出售暨关联交易报告书（草案）〉及其摘要的议案》、《关于本次交易履行法定程序完备性、合规性及提交的法律文件的有效性的议案》、《关于公司本次交易符合〈上市公司监管指引第9号——上市公司筹划和实施重大资产重组的监管要求〉第四条规定的议案》、《关于本次交易符合〈上市公司重大资产重组管理办法〉第十一条规定的议案》、《关于本次交易前十二个月内购买、出售资产情况的议案》、《关于本次交易相关主体不存在〈上市公司监管指引第7号——上市公司重大资产重组相关股票异常交易监管〉第十二条情形的议案》、《关于公司重大资产出售构成关联交易的议案》、《关于签署重大资产出售暨关联交易协议之补充协议的议案》、《关于公司本次交易构成重大资产重组、不构成重组上市的议案》、《关于本次交易摊薄即期回报情况及填补措施的议案》。

2025年7月24日，公司召开了第十届董事会战略与执行委员会第三次会议，审议通过了《关于〈中交地产股份有限公司重大资产出售暨关联交易报告书（草案）（修订稿）〉及其摘要的议案》。

（四）独立董事履职情况

报告期内，公司独立董事严格按照法律法规和公司章程的要求，忠实履行对公司和全体股东的诚信与勤勉义务。独立董事积极参加董

事会会议，认真审阅公司提供的各项资料，通过会谈沟通、电子邮件等多种形式，与公司其他董事、高级管理人员及相关工作人员保持密切联系，及时了解公司生产经营、财务管理、信息披露、内部控制建设及其他重大事项的进展情况。在履职过程中，独立董事结合自身专业知识和监管规定，对重大事项的必要性、客观性以及定价公允性等进行审慎审核，独立、客观、公正地发表意见，切实维护公司及全体股东的合法权益。同时，独立董事根据自身专业及从业经验，积极为公司发展规划提出建设性意见和建议。报告期内，独立董事未对公司董事会各项议案及其他事项提出异议。

2025 年度内公司独立董事出席董事会的情况如下：

独立董事姓名	本年应参加 董事会次数	亲自出席 (次)	委托出席 (次)	缺席 (次)	备注
刘洪跃	16	16	0	0	-
唐国平	16	16	0	0	-
谭敬慧	16	16	0	0	-

(五) 信息披露情况

2025 年，公司董事会按照中国证监会、深圳证券交易所关于信息披露的各项规定和要求，进一步加强对重大信息的搜集、反馈、整理、审核工作，确保所披露信息内容的真实、准确、完整和及时，2025 年完成定期报告 4 份，临时信息披露 122 份。全年信息披露及时、完整、准确。

(六) 投资者关系管理情况

2025 年，公司认真贯彻保护投资者利益的要求，高度重视投资

者关系管理，根据公司《投资者关系管理制度》开展了投资者关系管理和维护工作，通过业绩说明会、投资者热线电话及互动易平台等多种渠道和方式，积极与投资者互动交流。公司在 2025 年 5 月召开网上年度业绩说明会，9 月参加重庆辖区上市公司 2025 年投资者网上集体接待日活动暨半年度业绩说明会。通过与投资者的良性互动，让投资者更为直观地了解公司经营情况，增进投资者对公司的了解及信任，向市场更高效地传递了公司价值。

（七）制度建设情况

公司积极推动建立权责透明、协调运转、有效制衡的公司治理机制，加强建设专业尽责、规范高效的董事会，在 2025 年度内，根据《公司法》等相关法律法规要求，结合公司重大资产重组后的战略定位及实际情况，对公司《章程》等所有制度进行了整体修订，全面完善了重组后公司法人治理结构，提升了公司整体治理质量。

二、2025 年度公司主营业务发展情况回顾

（一）报告期内公司所处的行业情况

2025 年度房地产行业在政策持续加码与深度调整中呈现筑底企稳态势。2025 年 8 月国务院全体会议重申“采取有力措施巩固房地产市场止跌回稳态势”，明确短期政策宽松导向；年末中央经济工作会议将“稳定房地产市场”列为核心目标，提出因城施策控增量、去库存、优供给，鼓励收购存量商品房用于保障性住房，聚焦城市更新、公积金改革及“好房子”建设，加速构建“保障保基本、市场提品质”的双轨体系。2025 年商品房成交降幅收窄，核心城市销售有所回升，

但“弱复苏、缓平衡、深化分化”特征仍存，部分城市仍以去库存为主。作为国民经济支柱产业，房地产正从规模扩张向品质提升、从单一市场供给向“市场+保障”双轨并行转型，稳预期成为市场持续修复的关键，长期发展基础更趋稳固。

政策导向持续强化轻资产运营的战略价值。全国住房城乡建设工作会议进一步细化路径，明确盘活存量用地、依托“白名单”支持合理融资需求，存量资产的精细化、专业化运营已成为实现资源保值增值、推动高质量发展的关键引擎。城市更新、社区嵌入式服务、养老服务体系建设的政策推动，为轻资产运营开辟了广阔的发展空间。

从行业看，轻资产运营正经历深刻变革。传统物业管理告别“规模红利期”，管理规模增速放缓、增值服务业务承压，进入以服务品质、科技应用与多元服务能力为核心的“价值深耕期”；企业服务边界从基础物业向社区配套、资产运营持续拓展。当前轻资产赛道的竞争，已不再局限于规模和速度，而更加注重全生命周期价值创造、运营效率与可持续服务能力。在国有资产“大资管、大盘活”背景下，行业整体呈现向专业化、集约化运营加速转型的态势，服务能力与运营质量成为市场竞争的核心要素。

（二）报告期内公司从事的主要业务

2025年06月16日，公司召开第十届董事会第四次会议，审议通过《关于〈中交地产股份有限公司重大资产出售暨关联交易报告书（草案）〉及其摘要的议案》等相关议案（公告编号：2025-066）；07月24日，公司召开第十届董事会第五次会议，审议通过《关于〈中交地

产股份有限公司重大资产出售暨关联交易报告书（草案）（修订稿）及其摘要的议案》等相关议案（公告编号：2025-077）；08月11日，公司召开2025年第五次临时股东大会决议，审议通过《关于中交地产股份有限公司重大资产出售暨关联交易方案的议案》等相关的议案（公告编号：2025-083）。2025年08月31日，公司与交易对方暨地产集团签署了《资产交割确认书》，确认以2025年08月31日为本次重组交割日，公司已就本次交易与地产集团实质完成了资产交接。自交割日起，交易标的的一切权利与风险均由地产集团享有/承担。本次交易完成后，公司不再从事房地产开发相关业务，实现了公司的战略转型。

重组交割日前，公司主营业务涵盖房地产开发经营与销售，覆盖住宅、商业、公寓、产业园等多元业态；产品以刚需及改善性住宅需求为核心，积极拓展城市更新、TOD综合体、产业地产等新兴领域。公司以“美好生活营造者”为品牌内核，践行“雅颂天地，和美中国”愿景，担当“交融天下，联心筑家”使命，持续打磨特色产品谱系，构建产品力驱动的竞争壁垒。公司深度融入国家战略，依托央企资源禀赋与信用优势，聚焦主责主业，加大对政策性住房、城市更新等发展路径的研究探索。

重组交割日后，公司专注于物业服务、资产管理与运营（包括商业管理及自持物业租赁）等轻资产业务，实现向轻资产运营模式的战略转型。同时，公司聚焦于城市运营服务等能够实现稳健经营的业务发展方向，致力于成为综合性城市运营服务商。公司秉承打造一流的

“全城市、全交通、全数字”综合运营商的愿景，为客户提供一体化、系统化、综合化的城市运营服务解决方案。

（三）报告期内经营情况回顾

1、主要财务指标：截至 2025 年 12 月 31 日，公司总资产 23.77 亿元，同比下降 97.79%，归属于上市公司股东的净资产 12.08 亿元，主要系公司 8 月 31 日完成重组交割，将重资产置出至交易对方导致。2025 年 1-12 月实现营业收入 147.07 亿元，同比下降 19.64%，实现归属于上市公司股东净利润-17.10 亿元，同比增长 66.99%，主要系上年同期对存在减值迹象的房地产项目计提了较大额资产减值损失。

2、主要经营指标：公司房地产业务在 2025 年 1-8 月（全口径）实现签约销售面积 43.8 万平方米，较上年同期降低 24.1%，实现签约销售金额 79.5 亿元，较上年同期降低 27.2%，销售回款 88 亿元，较上年同期降低 40.8%；公司在 2025 年 1-8 月（权益口径）实现签约销售金额 54.1 亿元，较上年同期降低 30.9%，销售回款 59.1 亿元，较上年同期降低 47.9%；物业管理业务全年新拓展面积 757.8 万平方米，在管面积 5,762.59 万平方米，其中城市服务在管面积 3,142 万平方米；资产管理与运营在管面积 36.6 万平方米。建管业务 2025 年在管面积 170 万平方米。

3、报告期内经营回顾

深化精细化运营，管理效能稳步提升。坚持以精细化管理为抓手，持续优化内部管控体系，全面提升运营效率与服务质量。深入开展降本增效，全面实施“大成本、大招采”管理体系，强化供应

商“选用育留”全周期管理，持续优化各业务线成本管控模型，实现资源精准配置与成本动态平衡。全面推进数字化赋能升级，搭建集成化智慧服务平台，以技术驱动运营流程再造，推动业务运营向精细化、管理向标准化深度转型。强化全面预算刚性约束，建立健全动态预警机制，增强对关键经营指标的预判与纠偏能力。持续完善经营安全与价值保障体系，筑牢风险防控屏障。

强化组织机构改革，适应管理提升需求。为适应新形势、新发展下的管理要求，公司积极推进适应性组织建设，遵循权责匹配、功能到位、精简高效的原则，对内部架构进行优化调整；通过优化人才结构、完善人才画像、加强队伍建设，合理配置人力资源，确保各部门高效协同运作、各业务板块稳健运行；有效减少管理层级、缩短决策链条、快速响应客户需求，提升整体运营效率。

深耕专业服务能力，构筑轻资产协同发展新格局。在物业服务方面，坚持夯实服务基本功，系统提升管理标准与服务能力，持续优化产品体系。以客户需求为导向，不断完善质价相符的服务图谱，发布《服务标准产品手册升级版》，迭代升级“企无忧”“安心住”等特色服务产品包，通过精细化服务赢得市场认可，品牌影响力和美誉度稳步提升。在资产管理与运营方面，持续锻造优质运营能力，立足不同类型资产现状，搭建权责清晰、高效协同的三级管理架构，精准适配多样化项目管理需求，形成承租经营、委托运营、专项服务等灵活多元的合作模式，为商办资产的价值激活与长效运营提供专业保障。在建管业务方面，凭借扎实的产品力与全过程管控能力，

代建业务规模与品牌影响力持续巩固，展现了公司在轻资产输出领域的专业实力与市场认可度。各业务板块协同并进，共同构建一体化、多元化的轻资产服务体系。

深化党建融合，擦亮“红色物业”品牌。坚持强化思想引领，扎实开展党纪学习教育，以“学、查、严、宣、减”组合拳推进作风建设常态化、长效化，持续提升作风建设成效。严把发展党员政治关、质量关，不断增强基层党组织政治功能和组织功能。推动党建与业务深度融合，着力打造“红色物业”党建品牌，宣传片《时光的答案》在新华社客户端发布，浏览量突破 90 万次，品牌影响力与社会美誉度持续提升。

三、公司未来发展的展望

（一）未来发展的展望

物管行业发展面临压力，从增量扩张逐步转向存量优化与品质提升并重的新阶段。面对增速放缓、竞争加剧、客户需求升级等多重挑战，公司已于 2025 年 8 月 31 日正式转型为“物业服务+资产管理与运营”的轻资产运营模式，资产负债率大幅下降，财务基础显著优化。作为中交集团内唯一从事轻资产运营业务的上市平台，公司将充分发挥集团战略资源的统筹协同价值，构建“集团赋能+市场化运作”驱动模式；完善市场化经营机制，提升决策效率与运营灵活性；培育“创新、协同、担当”的组织文化，打造具有市场竞争力的活力组织。公司将依托“全城市、全交通”战略资源禀赋，在轨道交通、高速公路服务区等特色业态建立差异化竞争优势，在资源获

取、品牌信用、业务协同等层面具备显著优势。

2026年是“十五五”时期开局之年，城市发展阶段已由“建设优先”迈向“价值优先”，预计在城市更新、资产盘活、银发经济等方面加快推动落实，行业结构性机遇涌现。公司将积极把握这些机遇，通过市场化拓展、探索合联营、并购等方式提升整体公司业绩规模及品牌认可度，同时依托充裕资金储备与股东持续的支持，完善业务布局。

未来，公司将坚持“精简、高效、适用”原则，搭建扁平化管理架构，通过三级管控体系提升运营效率；深入打造绿色化、智能化、高技术含量的轻资产管理模式，推动资产管理与运营向科技型智能化转型升级，构建符合中交特色的管控体系；严守风险底线，确保不发生系统性风险，在稳健发展中持续提升综合核心竞争力，实现高质量、可持续发展。

（二）面临风险及应对措施

外部风险：公司所处的轻资产运营领域，与宏观经济形势、房地产政策导向、消费市场活力密切相关。国家关于存量资产盘活、城市更新、物业收费市场化、地方政府债务管理等相关政策的调整，可能对公司业务拓展、项目盈利能力及服务定价机制产生一定影响。同时，房地产行业仍处于调整筑底期，土地市场、销售市场的波动也会间接传导至资产管理与运营、建管领域，给业务获取与收益实现带来不确定性。

应对措施：公司将紧跟国家政策导向，密切关注宏观经济与房地

产市场动态，针对不同区域、不同类型项目及时调整经营策略。持续加强对存量资产盘活、保障性住房建设、城市更新等政策驱动型市场的研判，优化业务结构，拓展多元化服务产品。深化与地方政府、国企平台及金融机构的合作，依托集团央企信用优势，积极把握政策窗口期，增强对市场周期性波动的抵御能力。

内部风险：公司已完成从传统开发向轻资产运营的战略转型，面临专业能力建设、人才储备、品牌输出、项目获取等方面的挑战。随着业务规模扩张和业态多元化，若管理体系、标准化建设、品控能力不能同步提升，可能导致服务质量下降、品牌声誉受损或项目运营不及预期。

应对措施：公司将持续完善各业务板块的标准化体系与品控机制，强化项目全周期的精细化运营能力。持续加大数字化赋能与管理创新投入，提升对多元业态的统筹管控水平。建立健全市场化人才引进与培养机制，打造专业化、复合型的人才梯队。积极拓展市场化项目资源，强化央企品牌输出与信用背书，提升代建及运营类业务的获取能力。同时，强化现金流管理与风险预警机制，确保不发生系统性经营风险。

（三）发展战略和经营规划

新的一年，公司将坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的二十大和二十届历次全会精神，坚持党的全面领导，坚持“1235”总体发展思路，以“固基、培元、破局”为主线，按照高质量发展工作要求，全力推进公司平稳运行。

深化改革，构建高效协同的组织体系。围绕轻资产运营战略布局，稳步推进组织机构优化调整，着力构建扁平高效、权责清晰、协同顺畅的组织架构。通过强化总部统筹能力与一线执行能力，提升决策效率和市场响应速度。同时，持续完善人才引进与培养机制，打造专业化、复合型的人才队伍，为轻资产业务的稳健发展提供坚实的组织保障和智力支持。

优化布局，做强轻资产业务板块。在物业服务领域，聚焦基础物业与增值服务并行，通过标准化运营夯实品质基础，以智慧化升级提升服务效能，积极创新“物业+”模式，为客户提供温暖、便捷、美好的服务体验；在资产管理与运营领域，聚焦存量资产价值激活与创新消费场景打造，通过精细化运营与专业化管理，优化资源配置，提升资产运营效率，最大化挖掘资产潜力，切实实现商办资产的保值增值；在建管领域，聚焦政策驱动的代建增量市场与全产业链专业服务，打造专业化标签、探索数字化工具，在保障性住房、城市更新、产业园区等领域，提供一体化解决方案，为建立长期竞争优势奠定基础。通过各业务板块的协同发展与资源互通，逐步形成一体化、综合化、融合化的轻资产服务体系，培育新的利润增长极，推动公司实现高质量、可持续发展。

精细管理，提升专业化运营水平。公司将持续推进管理体系优化升级，聚焦轻资产业务特点，进一步完善标准化运营流程与质量管控体系。通过强化项目全周期的动态评估与成本管控，提升资源配置效率与风险应对能力。同时，积极推动数字化赋能与管理创新，

全面提升服务响应速度与客户体验，以精细化、专业化、标准化的管理能力夯实可持续发展根基。

严守底线，筑牢安全发展与风险防控屏障。公司将持续强化全员安全生产责任意识，全面落实安全生产责任制，健全风险分级管控与隐患排查治理双重预防机制。聚焦物业服务、资产管理与运营等多元化业务场景，加强安全监管与应急能力建设，确保运营安全平稳有序。同时，着力完善合规管理与风险防控体系，强化内控机制建设，提升对市场、政策及经营风险的识别预警与应对能力；持续深化“4+N”大监督体系效能，推动纪检、审计、巡察、法律等监督力量横向贯通、纵向穿透，聚焦关键领域、重点项目与业务全过程。

凝心聚力，党建引领赋能价值创造。坚持不懈用党的创新理论凝心铸魂，探索建立常态化学习成果转化机制，持续巩固党纪学习教育成果，将作风建设与中心工作紧密结合，为企业高质量发展提供坚强纪律保障。探索智慧党建新模式，着力破解基层党组织建设中的薄弱环节，持续提升基层党组织的政治功能和组织功能。秉持央企红色基因，进一步深化党建与业务融合的深度与广度，立足多元业态特点差异化打造“红色物业”党建品牌，营造共建共治共享良好协同生态，将政治优势转化为核心竞争力和品牌影响力。

2025年，公司重大资产重组交易完成后，将聚焦于物业服务和资产管理与运营（包括商业管理及自持物业租赁）等轻资产业务，

坚持高质量发展总基调，打造服务型新质生产力，构建以"物业管理+资产管理与运营"为核心的业务格局。公司将持续加强董事会建设，完善公司治理，着力优化资产结构、降低资产负债率、改善资本结构，提升可持续经营能力和盈利能力，在穿越行业周期中抓住新机遇，实现新突破，切实维护公司和全体股东的合法权益。

中交地产股份有限公司董事会

2026年4月13日