

天地源股份有限公司

2025 年度董事会工作报告

2025 年，是“十四五”规划的收官之年，也是公司发展进程中极不平凡、极具挑战的一年。面对复杂严峻的外部环境和艰巨繁重的改革发展任务，公司董事会迎难而上、奋力拼搏，围绕“有效益、有质量、有增长”的目标路径，推动公司发展行稳致远。

现将公司 2025 年度董事会工作情况报告如下：

一、2025 年公司治理情况

（一）持续规范公司治理根基。严格贯彻《公司法》精神，落实中国证监会安排，公司全面修订了《公司章程》等 28 项制度，取消监事会建制，由董事会审计委员会承接监督职责，增设职工代表董事，实现治理结构精简高效、董事会构成多元均衡、监督体系规范有力。顺利选举产生公司第十一届董事会董事，聘任高级管理人员，保障决策体系连续稳定。

（二）建立健全市值管理体系。结合公司实际与先进企业实践，制定并实施《市值管理工作制度》《市值管理目标及差异化市值提升方案》《2025 年度估值提升计划》，将市值管理纳入公司治理体系，规范化、常态化管理，实现与经营发展深度融合。探索合规市值维护方式，不断丰富市值管理“工具箱”。在“地产开发+资产运营”双轮驱动及创新转型举措支撑下，公司长期破净态势得到扭转，市值与内在价值的匹配度明显提高。

（三）有力推动决策落地见效。2025 年，公司召开董事会会议 18 次，审议议案 74 项；股东会会议 4 次，表决事项 23 项；各专门委员会、独立董事专门会议依规召开，程序合法合规。定期开展会议决议事项跟踪检查，确保会议决策得到有效贯彻执行；落实非财务报告内部控制缺陷整改，进一步提升公司内部控制有效性。

（四）不断完善多元沟通渠道。全年组织召开 2024 年度、2025 年半年度及三季度业绩说明会，实现公司定期报告业绩说明全覆盖。畅通上证 e 互动平台、投资者热线及邮箱等沟通渠道，加强与投资者的互动，增强投资者对公司价值的认同。持续提升信息披露质量，有效传递公司价值，全年披露临时公告 68 期。

二、公司董事履职及薪酬情况

（一）公司董事履职情况

公司董事积极参加监管部门专业培训，认真出席董事会会议，持续关注公司治理及重大经营事项，忠实、勤勉履行了董事职责。此外，独立董事还通过实地考察公司项目，积极出席公司业绩说明会，密切与审计机构沟通，充分发挥独立董事专门会议和专门委员会会议作用，有力保证了董事会的科学决策和规范运作，切实维护了公司及中小股东的利益。

全年董事出席会议情况如下：

董事姓名	出席董事会情况					出席股东会情况
	本年应出席次数	亲自出席次数	以通讯方式出席次数	委托出席次数	缺席次数	出席次数
赵冀	18	18	10			4
张穆强	18	18	10			4
刘韬	8	8	2			2
许岩	8	8	2			2
刘宏	8	7	2	1		2
王涛	18	18	10			4
祁英军	8	8	2			2
强力	18	18	10			4
张俊瑞	18	18	10			4
李成	18	18	10			4
杨乃定	18	18	10			4
王进杰（离任）	10	10	8			2
金鹏涛（离任）	10	10	8			2
王子芳（离任）	10	10	8			2
刘永明（离任）	10	10	8			2

（二）公司董事薪酬情况

根据公司 2023 年第四次临时股东会、2025 年第一次临时股东会相关决议，公司第十届董事会独立董事、第十一届董事会独立董事的津贴为每人每年 15 万元人民币（税前），在西安高科集团有限公司内任职的董事、在公司管理层任职

的董事不领取董事津贴。

三、2025 年公司总体经营业绩情况

公司实现销售收入 60.95 亿元，实现归属于母公司净利润-13.01 亿元。公司 2025 年度当期交付结转项目整体盈利，报表亏损的原因主要为公司基于会计准则的谨慎性原则，对公司部分房地产项目计提存货减值准备；营业收入规模降低，对应毛利贡献减少；在开发的、符合利息资本化条件的项目数量减少，导致资本化利息减少、费用化利息增加所致。

公司实现合同销售金额 40.98 亿元，权益合同销售金额 37.25 亿元；实现销售回款 41.48 亿元，实现权益销售回款 37.97 亿元；实现合同销售面积 25.87 万平方米，权益合同销售面积 22.73 万平方米。全年竣工面积 44.34 万平方米，权益竣工面积 41.20 万平方米。

截止 2025 年 12 月 31 日，公司总资产为 223.98 亿元，净资产（归属母公司所有者权益）为 15.74 亿元，每股收益-1.5057 元，加权平均净资产收益率为 -58.48%。

2026 年，公司再度入选中国房地产百强企业，排名升至第 60 位，并荣获中国企业评价协会、清华大学房地产研究所联合评定的“2026 房地产年度社会责任感企业”“2026 房地产百强企业—稳健性 TOP10”等称号。

四、2025 年经营管理工作情况

（一）稳固主业，力保交付显担当。一是公司以 20.15 亿元竞买获得西安高新区软件新城 GX3-22-73 号地块国有建设用地使用权，进一步稳固主业发展基本盘。二是西安高新宸樾业绩位列西安高新区板块第 3 位，咸阳和樾溪谷业绩稳居咸阳高新区板块首位；全年顺利完成西安高新宸樾等 3 个项目 1200 余套房屋交付，充分彰显国企责任与担当。

（二）标准赋能，锻造产品竞争力。一是编制了《“好房子”设计实践指引》《“好房子”成本实践指引》《“好房子”工程质量保障指引》，全面应用于在建及新建项目，驱动产品力持续升级。二是编制《唐潮公寓标准化模块》，制定《BIM 设计管理办法》，聚焦降噪隔音、绿色低碳等领域开展创新研究，深化标准化与技术创新。三是通过功能迭代、增值服务升级、产品叙事逻辑重塑等方式，依托区位配套、建筑质量等固有优势打造差异化市场竞争力。

（三）盘活存量，资产运营显活力。一是以公寓运营为抓手盘活资产，重庆

水墨江山长租公寓、珠海云和夜泊酒店如期开业；目前已运营长租公寓 860 余间，出租率超 90%，成功打造“天地源唐潮公寓”品牌，并荣登 2025 年三季度中国住房租赁国有企业品牌力榜单。二是推进多元化资产盘活，西安万熙天地 DK2-9# 楼公寓实现整租盘活，镇江时光里 2 号楼长租+旅居板块按计划投入运营，重庆水墨江山 27#楼纳入地方政府保障性租赁住房并获得政策性补贴，资产使用效能得到有效提升。

（四）统筹资金，筑牢风控防火墙。一是科学统筹调配资金，严格管控收支环节，切实保障资金链安全稳健，全年累计解除受限资金约 40 亿元，实现融资资金到账 50.32 亿元。二是持续完善成本管控体系，编制实施《房地产项目综合降本计划措施》，梳理优化流程措施 127 条，实现成本有效压降。三是修订《投资业务管理办法》及实施细则，强化内部稽核管控效能，建立以业绩为导向的薪酬激励机制，持续提高内控管理的精细化水平。

（五）产业拓展，动能培育谋新局。公司确立了以“跨界并购为核心，基金培育产业链与‘投参控’衔接为两翼”的发展战略，系统谋划、多维推进新产业落地。公司成立专项工作小组，联合专业投行明晰转型路径，聘请顾问机构提供全程专业支持，构建投行、产业基金等多元协作网络，建立项目库，为新产业落地奠定坚实基础，实现新动能培育良好开局。

五、2026 年董事会工作思路

2026 年，是“十五五”规划及进一步全面深化国资国企改革的开局之年，也是公司机遇与挑战复杂交织、决定未来发展路径的攻坚之年。公司董事会将围绕“转型升级、创新发展”年目标任务，持续完善法人治理机制和制度，深耕“新地产”赛道，夯实主业韧性；布局“新产业”领域，培育新的增长极，在奋力达成年度经营目标的同时，为“十五五”规划开好局、起好步。

（一）聚焦运营突破，实现存量盘活。一是严格执行运营计划标准，持续优化全周期开发运营流程，强化运营监控，深化多专业协同，常态化开展运营复盘，系统提升整体运营效率。二是系统深化行业态势、政策导向、竞品策略的分析研判，锚定住宅客户核心诉求与敏感点，实施差异化、精细化营销策略，加速库存出清。三是进一步拓展自持运营业务覆盖维度，对存量低效资产实施阶段性盘活，推进多元化资产盘活，推进资产稳值增效。

（二）锚定发展赋能，推动产业升级。一是布局“新产业”，以提升公司经营质量为目标，锁定目标产业的细分领域，持续精选优质标的，推进洽谈合作，实质性推进投资并购工作，加快新质生产力项目落地。二是深耕“新地产”，以“好房子”设计、成本、工程实践指引为抓手，契合“住有优居”的行业转型方向，强化文化元素与居住功能、日常体验的深度融合，聚焦高品质改善产品，打造差异化竞争力，实现产品溢价与价值提升。

（三）夯实能力保障，筑牢稳健根基。一是夯实资金保障能力，构建多元化资金保障体系，全面统筹资金收支平衡，加快销售回款和受限资金解除，扎实推进降成本、降负债工作。二是夯实成本管控能力，持续强化全周期成本管控，深化降本控费举措，提升费用使用效益。三是夯实风险管控能力，强化重大风险事项的防控和化解措施，纵深推进安全生产标准化建设。四是夯实生产要素保障能力，紧密围绕“资产运营”与“新业务培育”两大业务方向，实现组织架构、工作机制、管理流程、考核激励与业务转型的战略协同。

（四）完善治理体系，规范运作机制。一是根据中国证监会《上市公司治理准则》，对照梳理修订《公司章程》等相关制度，保证制度合规性。二是贯彻落实董事、高级管理人员薪酬管理制度建设要求，制定《董事、高级管理人员薪酬管理制度》。三是落实好监事会改革成果，充分发挥董事会各专门委员会以及独立董事专门会议监督决策作用，切实提高公司决策效率和科学性。四是加大独立董事履职保障力度，更加有效发挥独立董事的参与决策、监督制衡、专业咨询作用。

（五）深化市值管理，促进价值提升。一是持续完善公司市值管理制度机制，制定《2026年度“提质增效重回报”行动方案》，促进市值与公司内在价值的动态匹配。二是优化投资者关系管理的工作机制和内容，深化与投资者的沟通互动，增强投资者对公司投资价值的认可度。三是充分发挥业绩说明会作用，与投资者开展深入交流，正确引导市场预期。四是持续提升信息披露质量，健全公司披露信息内部会审机制，切实增强披露信息的可读性，保证公告信息真实、准确、完整。

善谋者行远，实干者乃成。2026年，面对新征程上的疾风骤雨和星辰大海，

面对公司生存和发展的双重考验，公司董事会将以行动诠释担当、用拼搏凝聚力量，用发展的办法解决发展中的问题，从容应对各种风险挑战，全力完成年度各项目标任务，推动公司发展迈上新台阶。

天地源股份有限公司董事会

二〇二六年四月二十七日