

侨银城市管理股份有限公司

2025 年度董事会工作报告

各位董事：

侨银城市管理股份有限公司（以下简称“公司”）董事会由 9 名董事组成，其中独立董事 3 名，独立董事达全体董事的三分之一。2025 年度，董事会严格按照《中华人民共和国公司法》（以下简称“公司法”）、《中华人民共和国证券法》（以下简称“证券法”）、《深圳证券交易所股票上市规则》《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第 1 号——主板上市公司规范运作》《侨银城市管理股份有限公司章程》（以下简称“公司章程”）及《侨银城市管理股份有限公司董事会议事规则》等有关法律法规及公司相关制度的规定，认真履行义务及行使职权，严格执行股东大会决议，积极开展董事会各项工作，不断规范公司治理，保障公司的良好运作和可持续发展。

在公司经营管理上，董事会勤勉尽责地开展各项工作，规范运作、科学决策，积极推动公司各项业务发展，认真执行战略计划，保持公司经营的稳健运行。现将董事会 2025 年度工作汇报如下：

一、报告期内经营情况

报告期内，公司实现营业收入 36.11 亿元，同比降低 7.75%；归母净利润 1.84 亿元，同比降低 36.40%；扣非归母净利润 1.96 亿元，同比降低 36.41%；毛利率 27.22%，同比提升 0.36 个百分点。截至报告期末，公司资产总额 83.24 亿元，较期初增加 0.78%，归属于上市公司股东的所有者权益 25.80 亿元，较期初增加 5.95%，经营活动产生的现金流量净额 7.09 亿元，同比增长 349.74%。

二、2025 年董事会日常工作情况

（一）董事会会议召开情况

2025 年度，公司董事会严格按照相关法律法规和《公司章程》等有关规定，召集、召开董事会会议，对公司各类重大事项进行审议和决策。全年共召开 13

次董事会会议，所有会议召开都能按照程序及规定进行，决议合法有效，具体情况如下：

序号	会议召开时间	会议届次
1	2025 年 2 月 24 日	第三届董事会第二十七次会议
2	2025 年 3 月 19 日	第三届董事会第二十八次会议
3	2025 年 4 月 11 日	第三届董事会第二十九次会议
4	2025 年 4 月 28 日	第三届董事会第三十次会议
5	2025 年 5 月 15 日	第三届董事会第三十一次会议
6	2025 年 6 月 3 日	第三届董事会第三十二次会议
7	2025 年 6 月 20 日	第四届董事会第一次会议
8	2025 年 7 月 10 日	第四届董事会第二次会议
9	2025 年 7 月 28 日	第四届董事会第三次会议
10	2025 年 8 月 27 日	第四届董事会第四次会议
11	2025 年 10 月 23 日	第四届董事会第五次会议
12	2025 年 11 月 28 日	第四届董事会第六次会议
13	2025 年 12 月 18 日	第四届董事会第七次会议

（二）股东大会召集及决议执行情况

2025 年度，董事会严格按照《公司法》《证券法》等法律法规及《公司章程》的规定履行职责，严格按照股东大会的决议及授权，认真执行股东大会通过的各项决议。全年董事会共提议召开 4 次股东大会，具体情况如下：

序号	会议召开时间	会议届次
1	2025 年 3 月 14 日	2025 年第一次临时股东大会
2	2025 年 5 月 27 日	2024 年年度股东大会
3	2025 年 6 月 20 日	2025 年第二次临时股东大会
4	2025 年 9 月 19 日	2025 年第三次临时股东大会

（三）独立董事履行职责情况

2025 年度，公司独立董事认真履行职权，严格执行公司《独立董事工作制度》，按时出席董事会及股东大会，对公司关联交易、利润分配、公司向特定对象发行股票方案等重大事项进行了审议，在完善公司法人治理结构、规范化运作、重大决策等方面发挥了积极作用。

（四）董事会下设各专门委员会履行职责情况

2025 年度，董事会各专门委员会根据政策要求与制度规范，认真履职，充分发挥了专业优势和职能作用，为董事会决策提供了良好的支持。审计委员会详细了解公司财务状况和经营情况，审议了公司的定期报告、内审部门日常审计，审查了公司内部控制制度的制定及执行情况，对公司财务状况和经营情况实施了有效的指导和监督；提名委员会对董事会成员及高级管理团队成员的任职资格进行审查；薪酬与考核委员会核查公司董事、高级管理人员薪酬发放与执行情况；战略发展委员会结合公司所处行业的特点，对公司经营现状、发展前景、所处行业的风险和机遇进行了深入的了解，在公司的战略规划的制定等重大事项上提出了宝贵的建议，保证了公司发展规划和战略决策的科学性，为公司持续、稳健发展提供了战略层面的支持。

三、2025 年董事会重点工作

（一）公司治理重点工作

董事会积极发挥在公司治理中的核心作用，扎实做好董事会日常工作，科学

高效决策重大事项。2025 年，根据公司实际情况及发展战略，董事会继续秉持对全体股东负责的原则，较好地完成各项经营指标，实现公司稳步健康发展。

董事会根据资本市场规范要求，继续提升公司规范运作和治理水平，严格遵守相关法律法规的规定，认真自觉履行信息披露义务，确保信息披露的及时、真实、准确和完整。同时，认真做好投资者关系管理工作，通过多种渠道加强与投资者的联系和沟通，使投资者能快捷、全面获取公司信息，树立公司良好的资本市场形象。

（二）公司战略定位以及 2026 年经营计划

（一）公司战略定位

公司于 2001 年成立，以“每到一城 美一城”为企业使命，经过二十余年发展，公司已具备行业领先的城市“投资、服务、管理、经营”等全产业链整合能力。围绕“人居环境综合提升”核心战略，公司致力于探索城市“全生命周期管理”，率先提出“@城市”全域综合治理服务模式，现已涵盖城乡环境一体化服务、环卫工程建设、垃圾分类、水域管护、市政管养、园林绿化养护、建筑废弃物及污染物处理、公共物业管理、城市微改造、共享充电桩建设、城市绿色交通服务等多航道业务。积极发力数智化新领域，提出“具身智能城市综合治理”新模式，致力于成为城市管理数智化升级的引领者，为可持续发展与智慧城市建设注入新质生产力。

（二）2026 年经营计划

2025 年，公司围绕“二纵三横”战略架构，纵向深化主业与科技融合，实现向科技赋能型企业的战略升级；横向拓展市场、孵化新业务、强化资本运作，构建起全球化生态闭环，推动经营结构与战略布局全面优化，成功实现业务版图全域拓展与多点突破，较好地完成年度经营目标。2026 年，公司将聚焦“城市大管家、环保创新、新能源、人工智能、智能制造、城市经营、循环经济”七大战略方向，依托自研的城市管理服务智能体平台与智慧机器人矩阵，推动“具身智能城市综合治理”模式落地，为智慧城市建设提供可复制的标杆样本。

1. 锚定“十五五”规划部署，巩固行业领军地位

2026 年，公司将紧扣“十五五”规划战略部署，围绕城市更新、智慧城市、超大特大城市治理、乡村振兴及美丽中国建设重点方向，以具身智能城市综合治理模式为核心支撑，深度参与城市更新一体化运维，以数智化手段赋能智慧城市管理与超大特大城市精细化治理，依托城市管理服务智能体平台、智慧机器人矩阵及再生资源、新能源装备运用，夯实美丽中国建设的支撑能力，同时将人居环境综合提升服务下沉乡村市场、践行“千万工程”经验助力乡村振兴。稳步拓展多元业态与绿色低碳服务，以全域化、数智化的城市服务能力保障战略落地，巩固行业领军地位。

2. 数智赋能城市治理，创新驱动服务升级

公司将持续深化以“人工智能+数据运营”为核心，着力探索建设一套贯穿“全面感知—智能决策—自动执行”的全链条完整治理能力体系，全面落地具身智能城市综合治理模式，精准破解城市服务行业数据孤岛、经验驱动、粗放作业等核心痛点，推动行业作业模式实现从“被动应对”向“预测作业”的范式革新。公司将持续优化以集成智慧脑（中枢决策系统）、智慧眼（物联感知网络）和智慧手脚（机器人作业集群）的数智化架构，深度融合 AI 算法、物联网、智慧机器人等技术，打通数据壁垒、整合业务场景，全面实现从全维度感知、系统智能化决策、终端自动化执行的全流程闭环管理。同时依托城市管理服务智能体矩阵，采用“1 个 AI 城市管理服务智能体矩阵平台+X 个无人设备模块+N 个应用场景”的简明架构，智能体平台负责统筹调度、数据整合与全局决策，各领域智能体聚焦应急管理、城市管理、民生服务等具体场景各司其职，形成“统一指挥、分工协作”的治理格局，持续提升城市管理精细化、智能化、无人化水平，提供集“AI+服务”平台、数智装备、数智产业生态为一体智慧城市服务方案，为城市更新、智慧城市建设提供硬核技术支撑。

3. 精耕运营夯实业务版图，全链协同开拓增长新极

公司将纵深推进业务版图的战略协同与生态共建，聚力夯实具身智能城市服务、物业管理、再生资源循环利用、新能源物流及出海布局等新增长极，构建“城市大管家”全产业链价值生态，以匠心精神雕琢每一个服务项目，铸就品质标杆，驱动续标扩标与市场份额的持续攀升，筑牢企业核心竞争力护城河。

深耕主营核心业务领域，秉承“大项目、大客户”战略，聚焦重点业务区域，为客户提供更优质、高效、精细化服务，增强客户黏性，创造新的业绩增长点。

4.精益化成本管理保障稳健发展，精细化资金运营护航高质量发展

构建精益化成本管理体系，推进“作业智能化、管理数据化、人员专业化、成本最优化、资金安全化”的内部管控措施，提升经营与资金流的稳定性。下一阶段，公司将持续巩固回款成果、深化回款提质，将牢牢把握国家化债政策窗口期，深化与各级政府的战略合作关系，优化应收账款全周期管理机制，凭借卓越的服务履约能力赢得信用背书，确保在化债资金分配中占据优先顺位，层层压实回款责任，打通资金回笼全链路，同时，精准开拓新市场、降本增效，推动盈利修复以良好的现金流保障企业高质量可持续发展。

5.优化资本运作布局，驱动企业稳健前行

2026 年，公司将持续深化产业经营与资本运作协同发展，立足城市服务主营业务根基，紧扣 AI 智慧治理、空天地水城市运维、新能源环卫、海外市场运营等战略布局，统筹用好资本市场各类融资工具，有序推进股权再融资、可转债市场化运作，精准补充重大战略项目发展资金，持续优化资本结构、降低综合融资成本。

围绕环卫市政一体化、固废资源化、数字城市治理上下游审慎开展产业链优质资产整合，深化产业龙头战略合作与赛道股权投资，依托产业投资基金培育新兴增长动能。不断拓宽多元化低成本债权融资渠道，严控债务规模与财务杠杆，狠抓应收账款清收，稳固经营现金流基本面。

严格规范公司治理与股东行为管理，扎实做好投资者关系工作，坚持稳定现金分红回报全体股东，强化对外投资、并购商誉、跨境经营全周期风险管控，推动经营业绩、资产质量、股东价值同步提升，实现企业高质量稳健发展。

6.强化人才梯队建设，筑牢高质量发展人才根基

2026 年，公司将持续秉承“一所学校”的企业精神，依托“侨银大学堂”持续完善线上线下一体化人才培育体系，全方位赋能员工职业成长，为公司战略落地提供坚实人才支撑。线下深化新员工融入、核心人才梯队搭建与专项技能提升工作，做优“铁军特训营”人才培育项目，常态化推进“师带徒”经验传承机制，持续为项目一线输送高素质储备人才。紧扣公司 ALL-IN-AI 发展战略，着

力推进 AI 技术架构升级、岗位实践智能赋能、全员 AI 素养提升计划，定期开展 AI 赋能培训与技能竞赛，提升全员 AIGC 工具使用技巧，助力各部门搭建高效 AI workflow，确保人工智能与企业战略同频共振。同时通过“蝶变”大区总经理领导力专班培训，全面提升项目管理团队战略执行与统筹落地能力。依托线上学习平台与“侨银微课堂”，针对不同岗位搭建专属学习专区，通过课程学习与在线测评相结合的方式，持续提升全员业务能力与战略认知，以高素质人才队伍驱动公司各项业务稳步前行。

侨银城市管理股份有限公司董事会

2026 年 4 月 29 日