



苏宁环球股份有限公司 2025年度董事会工作报告

2025年度，苏宁环球股份有限公司（以下简称“公司”）董事会严格按照《公司法》《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》等法律法规及《公司章程》的相关规定，勤勉尽责地开展董事会各项工作，认真高效落实股东会各项决议，持续提升董事会科学决策水平及公司综合治理水平，有效保障公司规范运作及稳健发展。现将2025年度公司董事会工作情况报告如下：

一、2025年度公司经营情况

公司坚持稳健经营，以低负债模式深耕房地产开发，以规范化医疗美容业务开辟增长新曲线，双主业协同并进，驱动业务发展与产业升级。报告期内，公司在持续打造精品地产项目，夯实发展基础的同时，加速医美业务布局，双轮驱动战略纵深推进，为高质量发展注入强劲动能。2025年，公司实现营业收入13.87亿元，实现归属于上市公司股东的净利润1,859.52万元。公司管理运营稳健有序，发展根基坚实牢固，产业协同效应逐步显现，为公司长期可持续发展筑牢稳固根基。

（1）地产业务：深耕优势区域，精益求精

公司房地产业务深耕长三角核心区域，聚焦区域内高发展潜力城市，以消费者需求为导向，以产品力提升为核心驱动，构建覆盖刚需、

改善及高端住宅的全梯度产品体系，精心打造品质可靠、理念先进、满足消费者多元化需求的优质地产项目，全面提升产品市场竞争力。

统筹开发节奏，推动高效建设与品质交付协同提升。报告期内，公司重点项目荣锦瑞府项目是公司新一代高端改善型住宅产品代表，2025年累计开工面积达6万m²，项目二期已于2025年8月提前实现全面交付，交付面积合计3万m²，荣锦瑞府项目凭借高端品质以及良好的区位和配套优势，获得广大业主一致好评。公司通过全周期精细化管理与高标准建设管控，实现项目建设进度与品质交付的双向发力和同步提升，为客户提供优良舒适的居住体验。

公司刚需改善型住宅项目滨江璟园顺利开工建设，该项目整体规划建筑面积21.5万平方米，已于10月份开盘入市，进一步丰富了公司产品矩阵，公司综合竞争力和品牌影响力持续攀升。

优化营销策略，促进销售去化与资金回笼加速实现。公司紧跟市场动态，灵活调整推盘节奏及营销策略，立足产品品质，精准聚焦客群触达，多措并举加速房源去化。报告期内，公司核心在售产品荣锦瑞府项目已推售楼栋累计去化率超过70%，凭借优质产品力及良好口碑获得市场高度认可，去化表现稳居区域前列；南京滨江雅园项目强化精准营销与客户导流，全力加快尾盘房源销售，项目累计去化率已突破95%，预计2026年实现全面清盘。

公司积极搭建线上多元化推广渠道，成立新媒体发展中心，通过抖音、小红书、微信视频号等线上平台精准引流获客，挖掘客群需求，实现线上引流、线下承接的高效联动，有效提升意向客户转化率。南京、无锡、芜湖等地商业项目销售增长态势良好，同时，高效推进销售回款工作，加速项目资金回笼，切实增强资金周转与抗风险能力，为房地产主业稳健运营提供了坚实的资金保障。

强化项目管控，助力运营成本降低及项目效益释放。报告期内，公司持续完善全流程动态成本管理体系，扎实推进提质增效工作，以“源头严控、过程精管、结果增效”为核心导向，闭环管理机制，聚焦方案设计、招标采购、现场施工等关键环节，践行精细化成本管控，将成本管控深度嵌入设计、招采、项目建设等业务全周期。

在恪守工程质量标准与施工安全规范的前提下，优化业务流程，有效降低项目运营成本，提升运行效率，审批流周期平均缩短2-3个工作日，流程内部协同及响应速度持续增强。通过数字化赋能与规范化管理相结合，不断健全风险识别和预警机制，精准排查，及时发现并化解各类潜在风险，全力保障项目高效推进及高品质交付，持续推动公司项目运营管理水平不断提升。

(2) 医美业务：深化产业布局，提升增长动能

公司旗下苏亚医美以“客户至上”为核心价值导向，形成以医疗安全为底线、专业能力为支撑、个性服务为特色，覆盖“诊前-诊中-诊后”全周期的精细化诊疗服务体系。2025年，公司持续完善医美业务运营管理能力，全面推动合规管理、诊疗水平、客户服务及品牌运营等多环节高效协同发展，医美业务突破增长，成为公司重要的业绩增长动能。

报告期内，公司医美业务板块实现营业收入1.86亿元，同比增长3.96%；医美机构全年预收达1.86亿元，同比增长11.37%；全年新增客户超3.5万人，同比提升22%；总存量客户超60万人；总消费人次超7.7万，同比增长15.83%。公司强大的品牌基础及多元化产业积淀，为医美业务强势发展注入了强劲动力，医美板块整体经营表现良好。

医疗安全：筑牢信任的“生命线”。

公司旗下医美机构证照齐全、资质合规，严格按照行业监管要求

及合规标准运营管理。公司完成全链条合规体系升级，全面构建正品验真、可视化配药、认证仪器三大核心模块，持续提升供应链质量管控水平。在医美市场行业竞争加剧的背景下，公司医美机构占据区域细分市场头部领先地位，报告期内行业认可度持续提升。无锡苏亚医美凭借卓越实力，斩获美团医美“2025年度影响力品牌”“验真破万先锋”“匠心服务奖”三项奖项，成为江苏唯一同时斩获三项荣誉的医美机构；石家庄苏亚医美及医生荣登美团北极星医美榜；北京机构荣获“2025美团放心美·年度影响力品牌”。

报告期内，公司新设无锡第二家医美机构，定位中高端医美，重点布局皮肤美容、微创美容两大轻医美服务。公司已形成北京、上海、南京、无锡、石家庄、唐山“六城七院”的机构布局，医美业务版图持续扩大。苏亚医美始终把诊疗安全及客户健康权益放在首要位置，赢得客户的广泛信赖与好评，树立了良好的品牌口碑及行业标杆。

个性服务：打造品质服务与极致客户体验。

苏亚医美聚焦服务提质与精细化管理，健全术前咨询、术中诊疗、术后跟踪的365天关怀链服务机制，持续迭代不同层级会员权益体系，推进客户服务体系全面升级。报告期内，苏亚医美注重服务项目的差异化及特性化，融合美学设计及医疗技术实现个性化专属定制方案及服务，推进超级VIP中心建设，极致优化高端客群服务体验，高净值客户群体占比不断提升。

苏亚医美高端客群业绩占比提升至70%以上，再生类产品营收同比增长120%，有效提升了客单价和综合盈利能力，差异化优势显著增强，进一步巩固公司医美机构区域头部市场地位。

技术实力：构建差异化技术壁垒，提升品牌美誉度。

苏亚医美不断加强医生团队建设及专业能力培养，核心医疗人员

均具备合规执业资质及丰富的临床经验，团队专业能力与协作效率高度领先。2025年，苏亚医美持续引进国际先进设备仪器及高端产品，升级AI智能超声炮、热玛吉等抗衰设备；紧跟市场变化，引进新一代产品，与头部供应商签订长期战略合作协议，有效压降采购成本。报告期内，苏亚医美组织各类培训60余场，通过系统化专业培训赋能员工，提升团队服务意识与专业素养，实现服务品质与运营效能的双向提质，持续提高消费者满意度。

2025年，苏亚医美品牌老带新人数同比提升21.16%，老客复购成为业绩重要支撑。依托小红书、抖音等新媒体矩阵，深耕专业内容传播，提升品牌曝光与传播力，形成口碑引流、品牌增效的良性循环，全方位塑造良好品牌形象，提升品牌影响力及品牌美誉度。

公司将持续提升医美板块的资源整合能力，聚焦长三角、京津冀进行布局，进一步扩大医美业务版图，并逐步向上游医美产品、器械延伸，打造全产业链布局，搭建规模化、专业化、综合性的医美业务体系，推动公司医美业务经营规模、盈利水平、品牌影响力持续提升。

(3) 夯实治理与运营基础，提升综合管理效能

报告期内，公司围绕规范运作要求及高质量发展目标，持续推进治理结构优化、内部控制完善及经营管理水平提升，不断增强公司运营管理效率及风险防控能力，进一步夯实公司稳健发展的管理基础。

完善法人治理结构，推动治理效能提升。报告期内，根据《公司法》及相关法律法规的规定，公司圆满完成监事会改革相关工作，稳步推进监督机制调整与职能衔接，内部监督与决策更加规范高效；同时，系统梳理公司治理制度，对《公司章程》等20余项治理制度进行了制定或修订完善，为治理架构稳健运行及决策效率持续提升筑牢制度基础。公司治理更加科学完善，有效保障决策质量，治理效能显

著提升。

强化内部控制体系，增强经营发展韧性。报告期内，公司不断强化内部控制体系建设，持续对资金管理、项目开发、采购管理及运营管理等重点环节实行全过程动态管控，提升风险预警与应对能力；提高资源配置效率，增强跨部门协同与执行落地能力，优化人力资源配置，行政办公费用连年大幅降低，确保公司在快速变化的市场环境中始终保持竞争力，经营韧性持续增强。

报告期内，公司经营稳健有序，各项业务协同推进，经营质效持续优化。在重点推进房地产及医美业务稳步发展的同时，依托既有资源及产业基础，积极推动酒店、文旅等多业态协同发展，持续优化产业结构，增强综合运营能力。未来，公司将持续关注新产业、新机遇，审慎推进相关领域探索与布局，不断提升资源整合与价值创造能力，进一步夯实经营基础、优化发展动能，推动公司实现长期稳健高质量发展。

二、2025年度董事会建设和日常运作情况

1、董事会成员情况

公司第十一届董事会由7名董事组成，包括4名非独立董事、3名独立董事。公司董事的人员构成、任职资格及任免程序符合相关法律法规及《公司章程》的规定。公司董事具备履行职责所需的专业背景及履职能力，能够充分保障董事会合规高效运作。董事会下设战略委员会、提名委员会、审计委员会、薪酬与考核委员会，各专门委员会按照职责分工规范履职，充分发挥专业咨询与决策支持作用。

2、董事会召开情况

报告期内，公司董事会共召开4次会议，主要审议了公司定期报告、利润分配预案、关联交易相关议案、预计担保额度、修订《公司

章程》及相关治理制度、补选独立董事、聘任会计师事务所、内部控制自我评价报告等重要事项，会议的召集、召开、审议及表决程序符合相关法律法规及《公司章程》《董事会议事规则》的规定，各项议案决策过程严谨规范、表决结果真实有效，充分保障公司重大事项决策的科学性与合规性，为公司规范高效治理提供坚实支撑。报告期内，公司董事会各项议案均得到与会董事全票通过，无反对及弃权情况。

3、董事会对股东大会决议的执行情况

2025年，公司董事会严格按照股东大会的授权认真组织落实股东会决议相关事项。报告期内，董事会共组织召开股东会2次，包括年度股东会1次，临时股东会1次，见证律师出席上述会议并出具了法律意见书，上述股东会的召集、召开及表决程序符合相关法律法规及《公司章程》《股东会议事规则》的规定，作出的股东会决议合法有效，决议涉及事项均得到董事会的有序推进及有力执行，保障了公司重大决策的高效落地，切实维护公司及全体股东的合法权益。

4、董事会专门委员会履职情况

公司董事会下设审计委员会、薪酬与考核委员会、提名委员会及发展战略委员会，各专门委员会严格按照相关法律法规及《公司章程》《董事会专门委员会工作制度》的规定，认真履行职责，分工明确、运作规范，充分发挥专业优势，为董事会科学决策提供有力支持。

报告期内，公司审计委员会共召开4次会议，对公司财务报告、内部审计工作情况、内部控制评价及审计机构履职情况等事项进行了认真审议，充分行使财务、内部控制及内外部审计工作监督职能，保障公司财务报告的真实、准确、完整以及内控体系的科学有效运行。

薪酬与考核委员会召开2次会议，审议了董事、高管薪酬议案及选举薪酬与考核委员会主任委员的议案，上述议案事项符合相关法律

法规的规定及公司实际情况，董事、高管薪酬体现了其岗位价值，有利于提升管理层履职积极性，促进公司经营目标的有效实现。

提名委员会召开1次会议，会议审议了补选独立董事议案，独立董事程德俊先生由于个人原因辞职，公司按照规定补选赵劲先生为独立董事。提名委员会委员对赵劲先生的任职资格、专业背景、独立性 & 履职能力等进行了认真核查，认为赵劲先生具备履行独立董事职责所需的专业能力和任职条件，符合独立董事独立性要求，同意将该议案提交董事会审议。

发展与战略委员会召开1次会议，会议围绕公司未来发展规划展开论证及审议，为公司战略及经营决策提供前瞻性建议，促进公司战略规划 & 的严谨性及科学性，助力公司实现可持续高质量发展。

5、独立董事履职情况

公司独立董事严格按照相关法律法规及《公司章程》《独立董事工作制度》的规定，忠实、勤勉地履行独立董事各项职责，充分发挥参与决策、监督制衡及专业咨询作用。报告期内，公司独立董事积极参与各项会议，认真审阅会议资料，审慎审议各项议案，并独立、客观的进行表决，重点关注及监督公司财务报告、关联交易、担保事项、利润分配、内部控制及聘任审计机构等重要事项，切实维护公司及全体股东尤其是中小股东的合法权益。同时，独立董事通过多种方式持续加强与管理层的沟通交流，深入了解公司经营管理、财务状况及内部控制执行情况，并提出专业性的意见和建议，促进公司规范治理与健康发展。具体内容详见同日披露于巨潮资讯网的 2025 年度独立董事述职报告。

6、公司信息披露工作情况

2025年，公司严格按照《公司法》《上市公司信息披露管理办法》

等法律法规及《公司章程》的规定，认真履行信息披露义务，持续提升信息披露的质量和透明度。报告期内，公司及时、准确、完整地披露了公司相关经营情况、重大事项及风险提示，信息披露内容真实、客观，不存在虚假记载、误导性陈述或重大遗漏；公司对《信息披露管理制度》及《重大信息内部报告制度》进行了修订，不断完善信息披露工作流程，强化责任落实与审核机制，增强信息披露工作的合规性及高效性；同时，修订《内幕信息知情人登记制度》，加强对内幕信息知情人的管理，严格执行信息保密制度，防范内幕信息泄露风险。报告期内，公司信息披露工作规范有序，未发生重大信息披露违规情形。

7、投资者关系管理情况

2025年，公司持续加强投资者关系管理工作，积极构建多层次、多渠道的投资者沟通机制，形成与资本市场的良性互动及长效沟通。报告期内，公司通过投资者热线及互动易平台等方式与投资者保持常态化交流，及时传递公司经营情况与发展动态，认真回应投资者关切，公平公正的对待所有投资者，切实保障其知情权；同时，积极举办投资者调研活动，并加强媒体合作宣传，增进投资者对公司发展战略及业务布局的深入了解，持续提升公司资本市场形象及透明度；此外，报告期内，公司召开了2次业绩说明会，针对公司定期报告及相关经营情况积极解答投资者疑问，进一步增强投资者对公司的理解与认同。公司高度重视投资者服务意识，不断提升投资者沟通的专业性及响应效率，增强信息传递的及时性和有效性，切实维护投资者的合法权益，为公司长期稳健发展营造积极良好的资本市场环境。

三、董事会2026年度工作计划

1、深耕主业发展，聚焦效益提升，夯实经营基本盘

公司将聚焦主业发展，围绕房地产及医美双主业，统筹强化资源配置、深化业务协同，优化运营模式，以挖潜增收、降本增利、提质增效为目标，推动各业务板块在经营规模、发展质效及管理水平等方面协同提质，促进公司稳健经营、高质量发展。

在房地产业务方面，公司将继续秉持稳健经营理念，科学把控项目开发节奏，强化设计创新及品质提升，优化项目管理及成本管控，积极践行绿色建筑理念，持续打造品质高端、舒适宜居的住宅项目。在医美业务方面，依托公司深厚的品牌积淀，以“高端化、精细化、合规化、综合化”为发展理念，聚焦技术革新、产品升级与服务提质，持续构建核心技术壁垒，强化精细运营管控，完善合规管理体系，稳步拓展医美机构布局，不断提升综合竞争力，推动医美业务规模化、专业化、品牌化发展态势，持续释放板块增长动能。

在巩固现有业务根基的同时，重点关注与现有产业具有协同效应的细分领域，拓展医美业务上下游产业链，促进医美业务快速发展。同时，合理运用资本市场工具，聚焦新产业、新机会，培育新兴产业机会，不断增强发展后劲，助力公司实现可持续高质量发展。

2、强化公司治理建设，持续提升信息披露质量

公司将严格遵循《公司法》《证券法》等法律法规及《公司章程》的有关规定，不断优化公司治理水平，提升公司运行效能。一是持续推进董事会审计委员会职能重构，进一步健全公司内部控制制度，完善内控体系建设，夯实公司规范运作根基。二是健全董事、高级管理人员绩效与履职评价标准和机制，完善激励约束与责任追究体系，推

动董事及高级管理人员勤勉尽责、规范履职，切实提升治理效能。三是强化信息披露工作，加强投资者关系管理，构建更加透明、高效的信息披露体系，将公司经营成果、财务信息、重大事项等能够及时、准确、全面地传达给投资者，构建与投资者之间的双向良性互动关系，高效的向投资者传递公司内在价值。

3、提升公司经营质量及发展韧性，积极回报股东

立足于公司可持续、健康、高质量发展，深入贯彻落实中央政治局会议提出的“要活跃资本市场、提振投资者信心”及国务院常务会议提出的“要大力提升上市公司质量和投资价值，要采取更加有力有效措施，着力稳市场、稳信心”的指导思想，推动公司内在价值持续提升，为投资者创造长期、可持续的投资回报。2026年，董事会制定了《“质量回报双提升”行动方案》及《未来三年（2026-2028年）股东回报规划》，公司将积极落实上述方案，提升公司核心竞争力，推动公司高质量发展再上新台阶。

2026年，公司董事会将以坚定的决心和务实的行动认真履行各项职责，继续严格按照相关法律法规及规定的要求，充分发挥在公司治理中的核心作用，团结带领公司管理层和全体员工，持续深化改革创新步伐，全力驱动公司提质增效高质量持续发展，为股东创造长期价值。

苏宁环球股份有限公司董事会

2026年4月29日