

荣盛房地产发展股份有限公司

2025 年度董事会工作报告

2025 年度，公司董事会严格按照《公司法》以及中国证监会、深交所的相关规定，认真履行《公司章程》赋予的职权，严格执行股东会决议，积极推进董事会决议的实施，不断规范公司治理，全体董事认真负责、勤勉尽职，积极开展工作。现将 2025 年度公司董事会的工作报告如下：

一、董事会 2025 年度日常工作及履职情况

（一）董事会履职情况

2025 年度，公司共召开了 13 次董事会会议，8 次股东会，就公司经营、管理等方面的重大事项作出了决策，各项决议得到有效执行。

报告期，非独立董事出席董事会及股东会的情况见下表：

董事出席董事会及股东会的情况							
董事姓名	本报告期应参加董事会次数	现场出席董事会次数	以通讯方式参加董事会次数	委托出席董事会次数	缺席董事会次数	是否连续两次未亲自参加董事会会议	出席股东会次数
耿建明	13	13	0	0	0	否	8
邹家立	13	13	0	0	0	否	8
吴秋云	13	13	0	0	0	否	8
伍小峰	13	13	0	0	0	否	8
陈亮	13	13	0	0	0	否	8
刘晓文	13	2	11	0	0	否	8

公司董事均能认真负责、勤勉、诚信地履行职责。

公司董事会、股东会的召开，均严格遵守《公司法》、《证券法》、《公司章程》、《公司董事会议事规则》、《公司股东会议事规则》的规定，作出的各项决议均合法有效。

（二）独立董事履职情况

2025 年度，公司独立董事能够认真履行职责，按时参加董事会、独立董事专门会议，在关联交易等方面发表独立意见，并向公司 2024 年度股东会述职，

在公司治理、规范运作、维护中小股东合法权益等方面发挥了重要作用。

报告期，独立董事出席董事会及股东会的情况见下表：

董事出席董事会及股东会的情况							
董事姓名	本报告期应参加董事会次数	现场出席董事会次数	以通讯方式参加董事会次数	委托出席董事会次数	缺席董事会次数	是否连续两次未亲自参加董事会会议	出席股东会次数
程玉民	13	2	11	0	0	否	8
王力	13	2	11	0	0	否	8
金文辉	13	2	11	0	0	否	8

（三）董事会专业委员会履职情况

1、董事会战略委员会履职情况

公司董事会战略委员会已建立健全《董事会战略委员会工作细则》，主要负责对公司长期发展战略和重大投资决策进行研究并提出建议。2025年房地产市场和政策变化较大，战略委员会会议对《关于2025年度经营计划的议案》进行了讨论，经研究，董事会战略委员会同意经营班子按照上述发展战略及发展目标开展日常经营工作，同意将上述战略及发展目标在公司年度报告中对外披露。

2、董事会审计监督委员会履职情况

公司已建立健全《公司独立董事工作制度》，按规定，董事会审计监督委员会与年审会计师事务所进行沟通与协调工作。审计监督委员会全体成员在公司2024年度年报编制以及财务审计过程中，能够按照相关要求，认真做好各项工作，包括通过现场或电话方式了解公司报告期内的基本经营情况；审阅公司财务会计报表，出具相关的书面审阅意见；与会计师事务所年审会计师进行沟通；督促会计师事务所严格按照审计计划开展审计工作，确保在预定时间内顺利完成审计工作；对会计师事务所从事上年度公司审计工作进行评估等。

审计监督委员会全体成员在公司2025年度一季报、半年报、三季报编制过程中，能够按照相关要求，认真做好各项工作，对公司编制的《2025年第一季度财务会计报表》、《2025年半年度财务会计报表》、《2025年第三季度财务会计报表》进行审阅并讨论，并同意将上述报表提交公司董事会审议。

审计监督委员会全体成员在公司拟续聘2025年度审计机构过程中，能够按

照相关要求，认真做好各项工作，对拟续聘 2025 年度审计机构的事项进行了讨论，出具相关的书面审阅意见。

3、董事会提名委员会履职情况

公司董事会提名委员会已建立健全了《董事会提名委员会工作细则》。公司董事会提名委员会负责研究制定公司董事、高级管理人员的选择标准和程序，对公司董事、高级管理人员的人选进行审查并提出建议。报告期内，公司董事会提名委员会在公司高管团队聘任过程中，依规履行相应职责。

4、董事会薪酬与考核委员会履职情况

公司董事会薪酬与考核委员会已建立健全《董事会薪酬与考核委员会工作细则》。董事会薪酬与考核委员会对董事（内部董事）和高级管理人员的履行职责情况进行年度绩效考评，对 2024 年年度报告中公司董事、监事和高级管理人员的薪酬发放情况进行了审核，并出具了审核意见，认为公司 2024 年年度报告中披露的董事、监事和高级管理人员的薪酬严格执行了公司的薪酬管理制度，并根据规定发放了相关薪酬。

（四）较好完成 2025 年度信息披露工作

2025 年度，公司董事会遵循真实、准确、完整、及时、公平的原则，高质量地完成了信息披露工作，共发布公告 168 则，其中临时公告 120 则。公司在做好常规强制性信息披露的基础上，积极挖掘公司各板块业务活动亮点，基于利好性原则进行自愿性的信息披露，为公司品牌形象、市值管理、股东价值的提升做出贡献。

（五）加强和防范内幕交易相关工作

2025 年度，公司董事会按照证监会、交易所防范内幕交易的相关办法和要求，严格执行，加强管理，全年未发现内幕信息知情人利用内幕信息买卖公司股票的情况，有效地防范了内幕交易事件的发生。

（六）加强投资者关系管理工作

2025 年度，公司董事继续加强投资者关系管理工作。董事会办公室热心接

待投资者咨询，解答疑惑，接听投资者咨询电话，回复互动易提问。在提升接待投资者质量的同时，并以多种形式加强与个人投资者、证券监管机构的沟通，平等对待资本市场不同利益相关者，切实维护公司资本市场形象不受损害。

二、2025 年度经营情况回顾

（一）宏观经济运行回顾

2025 年，面对国内外形势深刻复杂变化，坚持稳中求进工作总基调，实施更加积极有为的宏观政策，纵深推进全国统一大市场建设，推动我国经济顶压前行、向新向优发展，“十四五”圆满收官。国家统计局数据显示，2025 年国内生产总值 1,401,879 亿元，按不变价格计算，比上年增长 5.0%，经济总量首次突破 140 万亿元大关，圆满完成预期目标任务。

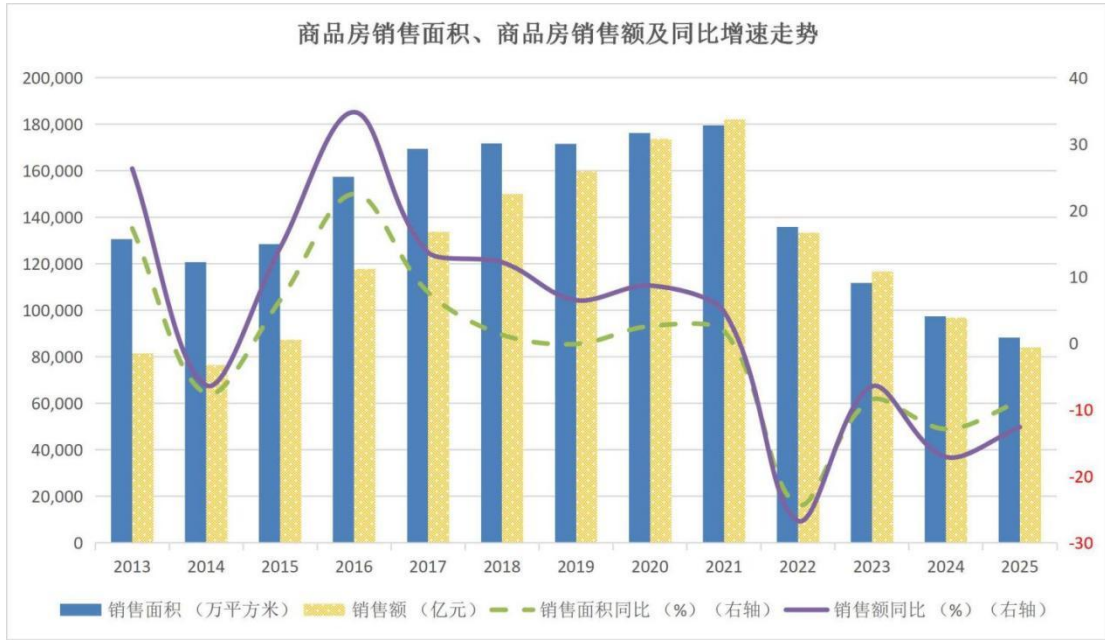
（二）房地产市场运行回顾

2025 年房地产延续调整态势，在销售端持续承压的情况下，供给端以更快的速度收缩，从而使得库存压力在年末出现边际缓解。尽管政策面持续发力，但受宏观经济预期及居民购房信心修复缓慢的影响，市场整体仍处于探底过程。虽然市场各项指标同比仍为负增长，但待售面积的绝对值下降和销售降幅的收窄，显示出市场自发调节机制正在生效。

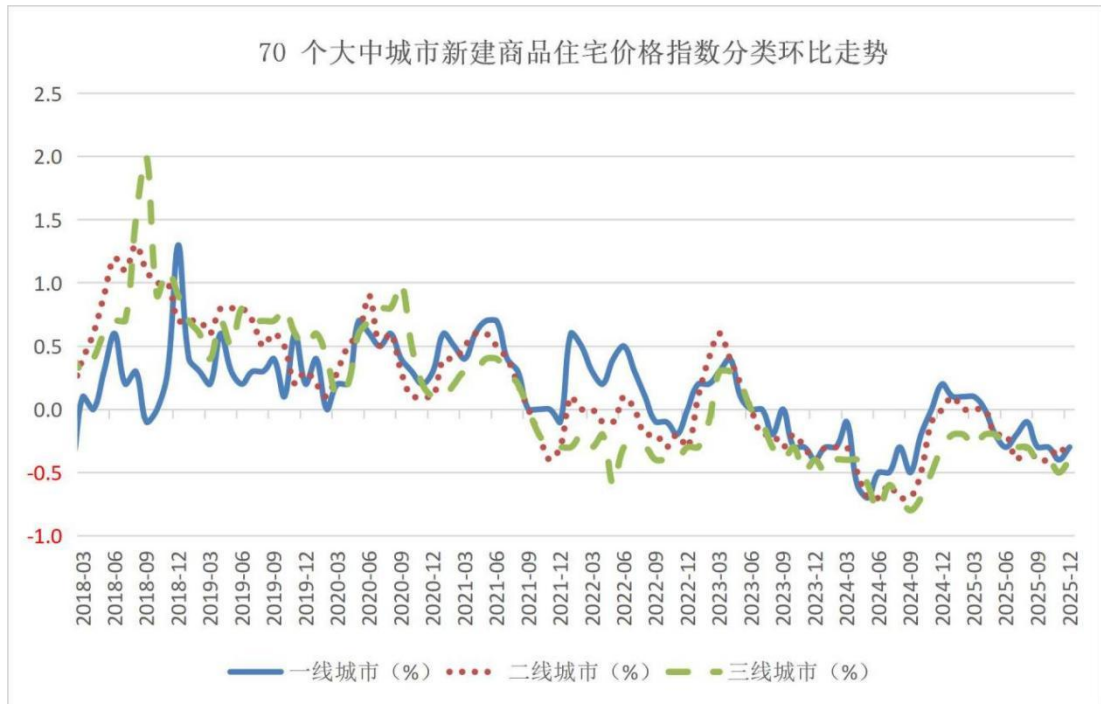
1、新建商品房销售和待售情况

据国家统计局数据，2025 年，新建商品房销售面积 88,101 万平方米，比上年下降 8.7%，其中住宅销售面积下降 9.2%。新建商品房销售额 83,937 亿元，下降 12.6%，其中住宅销售额下降 13.0%。2025 年末，商品房待售面积 76,632 万平方米，比上年末增长 1.6%，比 11 月末回落 1.0 个百分点。其中，住宅待售面积增长 2.8%。

70 个大中城市新建商品住宅价格指数显示，一线城市在年初曾短暂企稳，但年中后重新转入下跌通道，全年多数月份环比负增长；二线和三线城市则面临更严峻的价格压力。



(图表数据来自国家统计局, 下同)



2、开工、施工、竣工情况

2025 年全国施工面积、新开工面积、竣工面积持续下滑。2025 年，房地产开发企业房屋施工面积 659,890 万平方米，比上年下降 10%。其中，住宅施工面积 460,123 万平方米，下降 10.3%。房屋新开工面积 58,770 万平方米，下降 20.4%。其中，住宅新开工面积 42,984 万平方米，下降 19.8%。房屋竣工面积 60,348 万

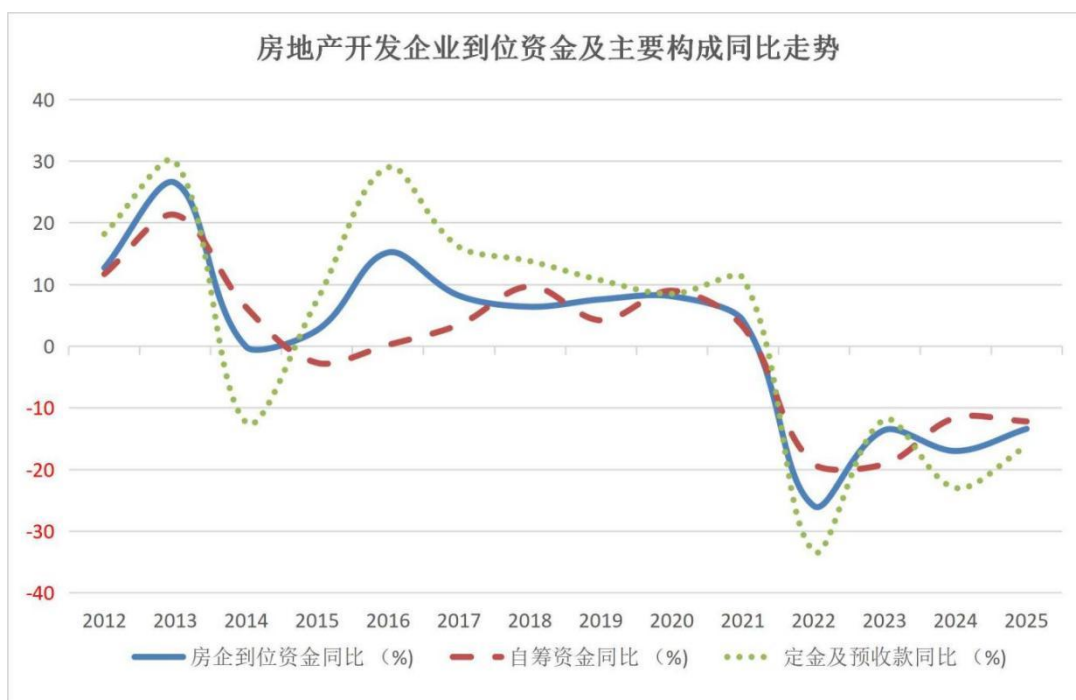
平方米，下降 18.1%。其中，住宅竣工面积 42,830 万平方米，下降 20.2%。

另外，2025 年，全国房地产开发投资 82,788 亿元，比上年下降 17.2%；其中，住宅投资 63,514 亿元，下降 16.3%。



3、房企资金来源情况

2025 年，房企到位资金同比延续下降趋势。2025 年，房地产开发企业到位资金 93,117 亿元，比上年下降 13.4%。其中，国内贷款 14,094 亿元，下降 7.3%；利用外资 25 亿元，下降 20.8%；自筹资金 33,149 亿元，下降 12.2%；定金及预收款 28,089 亿元，下降 16.2%；个人按揭贷款 12,852 亿元，下降 17.8%。



4、国房景气指数情况

2025年，反映全国房地产行业景气状况的“国房景气指数”仍在低位区间运行，市场信心仍在修复过程中，行业整体仍在调整期。



5、地产行业政策

2025 年房地产政策整体呈现宽松态势，中央及监管部门持续推进“稳楼市”举措，短期聚焦于激发市场需求、优化供给等方面，同时积极部署中长期政策。在需求端，政策着力于放宽限制性措施，有力有序推进城中村和危旧房改造，多措并举以释放改善性需求。在供给端，主要从盘活存量、严控增量两个方向共同发力。

从中长期来看，2026 年作为“十五五”规划的开局之年，不仅仅是稳地产的关键一年，更是构建房地产发展新模式的重要窗口期。根据 3 月发布《中华人民共和国国民经济和社会发展第十五个五年规划纲要（草案）》，中央已经明确房地产“行业转型+完善保障+稳定市场”三大重心发展思路。这意味着政策重心将从短期的需求刺激转向长效机制建设：一方面，通过完善基础性制度推动房企从“高负债、高杠杆、高周转”模式向“产品力+运营”转型；另一方面，将优化保障性住房供给与建设安全、舒适、绿色、智慧的“好房子”作为提升民生福祉的重要抓手，在稳住市场预期的同时，从根本上重塑行业的高质量发展逻辑。

二、报告期内公司从事的主要业务

（一）公司所从事的主要业务

报告期内，公司的主营业务为房地产开发与销售，公司拥有中华人民共和国住房和城乡建设部颁发的房地产开发企业一级资质证书。同时，公司布局了康旅、物业、产业新城等与房地产开发相关的多个板块。

（二）2025 年度公司主要经营情况

1、报告期总体经营情况总结

2025 年，面对错综复杂的市场环境与前所未有的经营压力，公司在政府及专班的关心与支持下，公司各大区、各板块坚决贯彻执行战略部署和重大决策，紧密贴合形势变化，动态调整工作举措，各项工作稳步推进并取得一定成绩。团队对新形势的适应能力和主观能动性有所增强，组织运营效能得到一定提升，成本费用得到有效控制，债务规模有所下降，风险防控意识不断增强，消除危机的办法不断改进。

报告期内，公司持续提升经营质量，物业、酒店、商管等业务得到稳步提升，为公司升级转型打下坚实基础。

2、报告期公司各板块的经营情况

(1) 地产板块

报告期，地产板块紧紧围绕经营目标，坚定落实“一个中心、两个重心”，积极保资产、控风险、破难题，维护了公司的正常经营。坚持以“现金流和净资产”为主线，在资产和负债两端齐发力，“保交楼”工作稳步推进，各项工作取得一定成绩。

“保交楼”工作稳步推进。“保交楼”，对于房企来说不仅是一份信用承诺，更是沉甸甸的社会责任。公司将“保交楼”列为首要任务，坚持量质并重，严守质量底线，严控施工环节。公司通过建立交付工作专项机制，强化施工组织与节点管理，通过统筹有限资源，优先保障工程进度，确保年度交付任务如期完成。

“保运营”健康平稳。报告期，公司通过总分联动，强化法务、财务等职能条线的协同攻坚，用水滴石穿、绳锯木断的精神解决一个又一个难题，积极化解金融债务、经营债务，守住不发生重大风险的底线。

坚持以现金流为主线，增效减费。报告期，公司在资产和负债两端齐发力，做好资金流入、流出的增减工作。在资金流入方面，主要通过销售回款、清收欠款和资产处置“三驾马车”齐发力，持续提供现金流入；在资金流出方面，珍惜资金，努力节约费用，把可贵的资源发挥出最大的效益。

(2) 康旅板块

2025年，康旅事业部以自我革命的魄力向内挖潜提质，以背水一战的决心向外攻坚破局，在复杂环境中实现了有质量的增长。面对行业“量增价减”的困境，康旅事业部在公司“以现金流为核心，品质为保障，文旅为主线，践行盛行天下模式，助力开发主业”指导思想下，前瞻布局，深化“内容+文化+场景组合”战略，推动AI+运营场景深度融合，持续升级“一店一特色、一店一视界”品牌形象。秦皇岛、沧州等店深度结合自有产业资源，深化所在地文化资源挖掘与体

验场景迭代，实现品牌曝光及经营效益双提升。

康旅事业部在公司战略指引下，聚焦核心经营指标，强化现金流管理，文旅板块实现逆势突破，标杆单店在渠道经营与品质管控中稳住了公司基本盘。渠道运营方面精耕三大渠道：OTA 渠道——“稳基本盘”、新媒体渠道——“拓新增量”、线下渠道——“保利润基石”，三大渠道协同推进，收益管理初见成效。各店全面执行全业务链条节流计划，降本增效成果显著，为全年业绩奠定了坚实基础。

(3) 物业板块

荣万家以社区服务为基础，持续夯实服务品质；近年来，不断开拓进取，非住业务逐年增加，非住业务占比不断增加，形成社区服务、商企服务、城市服务及服务周边四维发展的服务矩阵，实现对业主的全龄关怀和业主资产的全生命周期服务。截至 2025 年底，物业公司业务覆盖 19 个省（直辖市、自治区）的 68 个城市，约 524 个项目，管理面积逾一亿平方米，管理水平不断提升，行业影响力不断扩大，2025 年位列中国物业服务百强企业第 13 名。

荣万家不断履行社会责任，加强公司治理，通过生产作业中的节能减排和绿色环保行动，和业主一起应对气候变化；同时通过“呦吼家庭节”、“便民服务月”等社区活动，以及和壹基金、腾讯公益等联合举办社区公益活动，促进社区和谐，回馈社会厚爱，提升可持续发展，在 ESG 建设中不断取得突破，2025 年获得“2025 年中国物业行业最佳雇主”和“中国物业服务 ESG 发展优秀企业十强”等荣誉。

(4) 产业新城板块

报告期内，面对复杂的客观环境，产业新城公司立足园区实际情况，坚持“增资产、降负债”两条主线任务，并探索多样化路径与复合策略，保增量审计，守存量权益，持续推进各类债务的化解、消险工作，保障公司的正常运营。

产业新城公司依托已设立的招商平台，培植发展新业务，寻求轻资产运营转型，并围绕主要产品线及经济发达地区进行业务拓展。通过定制化产业园，精准满足入园企业需求，做好政府增量招商服务；嫁接政企沟通桥梁，借助已有资源储备，落实企业导入，满足政府存量资产的招商盘活需求。报告期内，产业新城

公司已就首都高校科研成果转化、应急产业联合创新基地等项目进行了有效磋商，并实现签约突破。

(5) 其他板块

报告期内，实业公司坚守自身定位，将“保交付、保运营、保稳定”放在首位，严控质量、严控成本、严控交付节点，做好主业支撑。2025年实业公司克服困难，保证了项目按计划100%交付，维护了按照节点交付的口碑。

报告期内，设计公司在坚持“保运营、保平衡”的底线思维的同时，主动适应市场变化，寻求市场机会，以“谋发展、树品牌、增收益”的经营思路开展2025年具体工作。市场端，拓展有所突破，形成局部深耕；产品端，结合新趋势，研发新产品并获得市场认可；运营端，抓回款，实现现金流平衡。

三、2026年度董事会工作重点

(一) 2026年公司经营计划和工作部署

2026年，房地产行业仍处于调整与高质量发展转型关键期，政策持续聚焦“保交楼、保民生、保稳定”，市场竞争已转向质量提升与风险防控。在此背景下，2026年成为公司脱危解困、化解风险、实现可持续发展的重要阶段。面对复杂严峻的行业环境与经营挑战，公司目标更明确，任务更艰巨，面对困难与任务，公司将坚守房企责任担当，坚决落实各项政策要求，坚定执行既定发展战略，统筹协调、精准发力，推动各项经营工作落地见效。

首先，“化解风险”是当前行业背景下房企经营的主旋律。2026年，公司将以“化解风险”作为未来三年经营总纲领，贯穿经营管理全过程、各环节，作为所有经营决策的出发点与落脚点，以高度的责任意识严守战略底线，保障公司经营稳健有序。公司将聚焦“保交楼”核心履约责任，统筹内外部资源攻克项目建设与交付难点，严控工程质量、提升服务品质，维护品牌公信力与业主权益，践行房企社会责任。同时，紧跟国家高质量发展导向，深耕项目管理、优化产品设计，严控工程建设质量，实施全流程品质管控，匠心打造好房子，以优质产品和服务，满足客户高品质居住需求。

其次，净资产与净现金流是房企可持续经营的核心支撑，更是抵御行业周期

的关键保障。2026年，公司将立足行业规律，多措并举守住净资产与净现金流目标：净资产方面，结合行业化债政策，通过多元化、市场化等方式，降低存量负债，严控资产折损，优化成本费用，聚焦投入产出效能，提升资产运营质量；净现金流方面，聚焦销售回款、资产处置、款项清欠三大渠道，明确目标、细化举措、强化督导，同时严控现金支出、优化资金配置，筑牢资金链安全防线，为风险化解与持续经营提供保障。

此外，公司将紧抓债务化解与风险处置，以债务化解为目标，稳步降低债务规模、优化债务结构；以风险处置为支撑，全面排查、精准处置经营管理各领域风险点，为债务化解扫清障碍，持续降低风险敞口，确保公司经营风险处于可控范围。

为高效实现风险化解目标，公司将集中优势资源，重点推进三项具体工作：经营化债聚焦日常经营重点债务领域，提前铺排化解计划、创新化解模式，确保落地见效；金融化债严格恪守监管底线，深化与金融机构的协同协作，持续优化融资结构、降低融资成本；债务重组坚持“一项目一策”精准施策，实现“化债、消险、盘活”三位一体，推动资产价值最大化，保障公司经营可持续发展。

与此同时，公司立足战略全局，推动各产业公司实现“由辅转主”战略转型，充分发挥各板块协同效应，培育新的发展动能。物业公司抢抓行业服务升级机遇，布局物业服务新赛道，全力打造公司“第二增长曲线”；康旅事业部精准把握文旅地产发展趋势，主动适配市场需求变化，聚焦管理输出核心业务，培育新利润增长点；实业公司坚守“保交付”核心履约责任，严格按照交付节点推进项目建设，确保项目如期交付、品质达标，并做好债务化解与成本管控，助力公司净资产保值增值；设计公司持续加大外部市场开拓力度，依托专业优势提升服务品质，拓展业务边界，为公司创造更多营收价值。

（二）不断提高公司“两会”治理水平

公司将进一步加强董事会决策的严肃性和规范性，决策过程的科学性，决议落实的时效性，不断提高公司两会治理的整体水平。

1、提高公司内控的有效性

公司将严格按照法律法规相关要求，结合自身实际情况，不断完善法人治理结构，建立严格有效的内部控制和风险控制体系，诚信经营，透明管理，规范公司运作，切实保障全体股东与公司利益最大化。

2、信息披露

董事会将认真自觉履行信息披露义务，严把信息披露关，进一步提高信息披露的质量和时效性，确保信息披露真实、准确、完整、及时，切实提高公司规范运作水平和透明度，继续保持公司信息披露的优异成绩。

3、投资者关系管理

2026年，公司董事会将继续高度重视投资者关系管理工作，积极搭建多渠道、多层次的沟通平台，着力提高中小投资者的参与度。树立良好的服务意识，进一步树立尊重投资者、回报投资者的理念。积极探索，规范操作，努力提升公司投资者关系管理工作的水平，树立公司良好的资本市场形象。

2025年，公司董事会圆满完成了职权范围内和股东会授权办理的各项工作。2026年，董事会将继续从全体股东的利益出发，恪尽职守，勤勉履职，扎实做好董事会的日常工作，努力实现公司治理水平的提升、经营效益的提高和风险控制能力的强化，推进公司规范化运作水平更上一个新的台阶。

荣盛房地产发展股份有限公司

董 事 会

二〇二六年四月二十七日