

# 神州长城股份有限公司

## 2025 年度总经理工作报告

尊敬的各位董事、监事及管理层同仁：

2025 年，公司经营环境艰难，流动性枯竭、历史债务负担加重。面对前所未有的生存危机，管理团队在董事会指导下，坚持“以保壳为核心、以化债为主线、以降本为手段”的应急工作方针，全力维持基本运转，努力争取各方支持。现将本年度工作情况及 2026 年初步规划汇报如下：

### 一、2025 年度经营情况

2025 年，公司累计实现营业收入 1.2 万元，较上年同期下降 66.67%；实现营业利润-20.32 亿元，较上年同期下降 28.14%；归属于母公司股东的净利润-20.51 亿元；归属于母公司所有者权益为-118.75 亿元；资产负债率攀升至 1607.54%；经营活动产生的现金净流量为 0.9 万元。

本年度计提的金融机构借款利息及罚息合计达 20.1 亿元，占亏损总额的 98% 以上，财务负担已压至极限。尽管管理团队通过精简架构、暂缓非必要支出等方式竭力维稳，但受行业系统性风险与自身造血功能长期缺失双重制约，自救成效有限。

### 二、2025 年工作总结

在无法正常开展工程业务的条件下，公司调整工作重心，围绕“债务协商、资产保全、最小化运营、合规保壳”四个方面开展应急管理：

#### （一）实施“极限生存”运营模式

1、总部现场办公人员进一步压缩，仅保留核心管理层，业务部门员工采取合作化方式，确保关键岗位人员基本履职。

2、所有非必要支出归零，持续缩减差旅、招待、办公费等科目支出，仅保留年报审计、信息披露等法定费用。

3、启用个人垫付加事后报销的应急资金通道，保证每月基本运维。

## **（二）强化合规与信息披露，避免退市风险**

针对净资产巨额负值等情况，严格按照交易所规则发布风险提示公告，并与监管专员保持密切沟通。定期对公司内部控制进行专项审计，对历史合同纠纷、未决诉讼进行全面梳理，确保信息披露无重大遗漏。

## **（三）探索“轻资产技术输出”自救路径**

利用公司在建筑施工领域积累的施工经验及海外劳务资源，尝试以“技术咨询+劳务分包”方式实施海外工程项目，持续深化与央国企合作，为海外工程项目实施积累经验。

# **三、2026 年度经营发展规划**

2026 年，公司将确立“轻资产协作、技术劳务输出、极限成本管控”的核心策略。在极度缺乏资金的情况下，不再依赖传统工程承包模式，而是依托既有专业能力与央国企资源，探索可持续的生存路径。

## **（一）央国企合作深化工程，持续开发海外项目**

持续发展与央国企的战略分包合作关系，合作模式可涵盖“施工分包”、“技术协助”及“劳务配合”。为央国企海外项目提供施工方案优化、现场技术指导、熟练工种支持等服务，公司不垫资、不担保。

建筑科技产业化持续突破，聚焦光伏建筑一体化（BIPV）解决方案、绿色建材应用、智能建造装备等领域。积极拓展参与工商业屋顶分布式光伏项目，实现极低资金占用的业务流转。

精益化劳务管理体系构建，发挥公司在海外技术、劳务工人储备方面的历史优势。尽管大部分工人已离职，但公司仍保留核心技术人员、分包团队人脉，在拓展海外业务方面具备独特优势。

## **（二）管理提升与极限成本管控**

实施“以收定支”预算管理，每一笔支出必须对应明确的收入来源。管理费用预算在 2025 年基础上再压降 30%，仅保留信息披露、审计等法定支出。

全员使用轻量化项目管理软件（免费版），实现业务与财务基础数据记录，便于决策者进行成本分析。定期对剩余员工开展线上技能培训。

## **（三）风险防控与合规底线**

进一步完善规范治理体系，尽管人员精简，但董事会、监事会会议全部采用线上形式，保留完整的会议记录与决议文件。

建立“应急风险预警”机制，对重大事项做到 24 小时内上报，并依法履行信息披露义务。严守不违规担保、不隐匿资产、不虚假披露的底线。

#### **四、总结与致谢**

2025 年是艰难的一年。我们虽未能实现经营好转，但全体留守同仁在零薪酬、高压追债、随时面临限制高消费的环境下，依然坚守岗位、依法履职，保住了公司主体资格和上市地位。

展望 2026 年，公司生存依然极其艰难，感谢各位董事、监事及股东继续给予理解与耐心。我们不会放弃。我们将以最大的务实态度，深化与央国企的轻资产合作，发挥公司海外经验技术优势与劳务管理能力，争取实现经营性现金净流量转正。同时，我们将以最透明的态度接受各方监督，确保信息披露真实、准确、完整。

二〇二六年四月二十九日