

閣下如對本通函任何方面內容或應採取的行動有任何疑問，應諮詢股票經紀或其他註冊證券交易商、銀行經理、律師、專業會計師或其他專業顧問。

閣下如已將名下的紅星美凱龍家居集團股份有限公司股份全部出售或轉讓，應立即將本通函連同受委代表委任表格送交買主或承讓人，或經手出售或轉讓的銀行、股票經紀或其他代理人，以便轉交予買主或承讓人。

香港交易及結算所有限公司及香港聯合交易所有限公司對本通函的內容概不負責，對其準確性或完整性亦不發表任何聲明，並明確表示，概不對因本通函全部或任何部分內容而產生或因倚賴該等內容而引致的任何損失承擔任何責任。



Red Star Macalline Group Corporation Ltd.

紅星美凱龍家居集團股份有限公司

(一家於中華人民共和國註冊成立的中外合資股份有限公司)

(股份代號：1528)

本公司2025年度董事會工作報告
本公司2025年度利潤分配預案
關於制定本公司董事和
高級管理人員薪酬管理制度的議案
關於確認本公司2025年度董事薪酬及
2026年度薪酬方案的議案
關於續聘本公司2026年度財務報告審計機構及
內部控制審計機構的議案
貸款框架協議
及
2025年度股東會通告

董事會函件載於本通函第5至8頁。

本公司謹訂於2026年6月22日(星期一)下午二時三十分假座中國上海市閔行區申長路1466弄美凱龍環球中心B座南樓3樓會議中心舉行2025年度股東會，召開2025年度股東會的通告連同本通函將分別在香港聯交所(www.hkexnews.hk)及本公司網站(www.chinaredstar.com)上刊發。

如股東擬委任受委代表出席2025年度股東會，務請按照受委代表委任表格印列的指示填妥及交回受委代表委任表格。受委代表委任表格須由閣下簽署或由閣下以書面形式正式授權的受權人簽署，如屬法人，則須加蓋法人印章，或由其董事或其他獲正式授權的受權人代為簽署。倘受委代表委任表格由委任人之受權人簽署，則授權該名受權人簽署之授權書或其他授權文件須經公證證實。

倘為股份聯名持有人，則於本公司股東名冊中排名首位的持有人方有權親身或委任受委代表於2025年度股東會上就該等股份投票。

對於H股股東，務請儘快將受委代表委任表格連同任何授權文件交回香港中央證券登記有限公司(地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17M樓)，惟無論如何不得遲於2025年度股東會指定舉行時間前24小時交回。填妥及交回受委代表委任表格後，閣下仍可依願親身出席2025年度股東會或其任何續會並於會上投票。

目 錄

	頁碼
釋義	1
董事會函件	5
1. 序言.....	6
2. 2025年度股東會審議的事項	6
3. 2025年度股東會	6
4. 推薦建議	7
5. 責任聲明	8
附錄一 – 2025年度股東會審議的事項.....	9
附錄二 – 董事會2025年度工作報告.....	20
附錄三 – 董事和高級管理人員薪酬管理制度.....	32
2025年度股東會通告.....	36

附註：倘本通函的中文版本與英文版本存在分歧，則以中文版本為準。

釋 義

本通函內，除文義另有所指外，下列表述具有以下涵義：

「2025年度股東會」	指	本公司將於2026年6月22日(星期一)下午二時三十分假座中國上海市閔行區申長路1466弄美凱龍環球中心B座南樓3樓會議中心舉行的2025年度股東會
「2025年貸款框架協議」	指	本公司與廈門建發於2025年訂立之協議，內容有關廈門建發向本公司提供最高為人民幣95億元之循環貸款融資，該協議已經股東於2025年5月29日舉行的本公司臨時股東會上批准
「A股」	指	本公司發行的每股面值人民幣1.0元的普通股，於上交所上市並以人民幣買賣
「A股股東」	指	A股持有人
「年度上限」	指	根據本通函中「建議年度上限及釐定基準」一節所載貸款框架協議，本公司與廈門建發的每日最高已使用貸款額度的建議年度上限
「《公司章程》」	指	《紅星美凱龍家居集團股份有限公司章程》，經不時修訂、修改或以其他方式補充
「可動用期間」	指	自2025年度股東會審議通過貸款框架協議之日起至2028年5月28日止
「董事會」	指	本公司董事會
「本公司」或「紅星美凱龍」	指	紅星美凱龍家居集團股份有限公司，一家於中國註冊成立的中外合資股份有限公司，其H股於香港聯交所主板上市及買賣及A股於上交所上市及買賣
「《公司法》」	指	《中華人民共和國公司法》

釋 義

「關連人士」	指	具有《上市規則》所賦予之涵義
「控股股東」	指	具有《上市規則》所賦予的涵義
「董事」	指	本公司董事
「生效日期」	指	貸款框架協議下先決條件全部達成之日
「本集團」	指	本公司及其附屬公司
「H股」	指	本公司股本中每股面值人民幣1.0元的境外上市外資普通股，於香港聯交所上市及以港元買賣
「H股股東」	指	H股持有人
「港元」	指	港元，香港法定貨幣
「香港」	指	中國香港特別行政區
「香港聯交所」	指	香港聯合交易所有限公司
「獨立股東」	指	毋須於為考慮及酌情批准貸款框架協議、該等交易及年度上限而舉行的2025年度股東會上放棄表決的股東
「最後實際可行日期」	指	2026年5月26日，即為確定本通函所載若干資料之最後實際可行日期
「《上市規則》」	指	《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》
「貸款框架協議」	指	本公司與廈門建發於2026年5月26日訂立的貸款框架協議
「委管商場」	指	根據委管協議管理的商場

釋 義

「自營商場」	指	以下所有商場：(1)本公司控股附屬公司所持有的商場；(2)回購商場；(3)本公司租賃的商場；(4)本公司經營且合併商場經營業績並向相關業主支付固定金額年費的商場（「固定費用商場」）；(5)與聯營公司或合營企業合作方共同持有且由本公司經營的商場（「合營聯營商場」）。就本通函而言，上述(1)和(2)為「自有商場」，上述(3)、(4)、(5)為「非自有商場」
「中國人民銀行」	指	中國人民銀行，是中國的中央銀行
「中國」	指	中華人民共和國，惟僅就本通函而言，不包括香港、中國澳門特別行政區及台灣
「循環融資」	指	廈門建發根據貸款框架協議向本公司提供最高為人民幣40億元之循環貸款融資
「人民幣」	指	人民幣，中國法定貨幣
「上海證券交易所」 或「上交所」	指	上海證券交易所
「股份」	指	A股及H股
「股東」	指	A股股東及H股股東
「短期貸款融資」	指	廈門建發根據貸款框架協議向本公司提供最高為人民幣25億元之短期貸款融資
「具體協議」	指	本公司與廈門建發根據貸款框架協議所訂立的具體協議
「《上交所上市規則》」	指	《上海證券交易所股票上市規則》，經不時修訂、補充或以其他方式修改

釋 義

「附屬公司」	指	具有《上市規則》所賦予之涵義
「交易」	指	貸款框架協議項下擬進行之交易
「廈門建發」	指	廈門建發股份有限公司，一家於上海證券交易所上市的公司(股份代碼：600153)，為本公司的主要股東
「%」	指	百分比



Red Star Macalline Group Corporation Ltd.

紅星美凱龍家居集團股份有限公司

(一家於中華人民共和國註冊成立的中外合資股份有限公司)

(股份代號：1528)

執行董事：

李玉鵬先生(董事長)

施姚峰先生

楊映武先生

非執行董事：

葉衍榴女士

鄒少榮先生

車建興先生

徐國峰先生

獨立非執行董事：

薛偉先生

黃建忠先生

陳善昂先生

黃志偉先生

蔡慶輝先生

職工董事：

鄭建傑先生

敬啟者：

於中國的註冊辦事處：

中國

上海市

浦東新區

臨御路518號

6樓F801室

香港主要營業地點：

香港

銅鑼灣

勿地臣街1號

時代廣場

2座31樓

本公司2025年度董事會工作報告
本公司2025年度利潤分配預案
關於制定本公司董事和
高級管理人員薪酬管理制度的議案
關於確認本公司2025年度董事薪酬及
2026年度薪酬方案的議案
關於續聘本公司2026年度財務報告審計機構及
內部控制審計機構的議案
貸款框架協議
及
2025年度股東會通告

1. 序言

本通函旨在向閣下提供2025年度股東會通告，及提供將在2025年度股東會上提呈審議的若干決議案的資料，使閣下可於2025年度股東會上就投票贊成、反對或棄權該等決議案作出知情的決定。

2. 2025年度股東會審議的事項

將於2025年度股東會上提呈以供股東審議及批准的普通決議案包括：(a)本公司2025年度董事會工作報告；(b)本公司2025年度利潤分配預案；(c)關於制定本公司董事和高級管理人員薪酬管理制度的議案；(d)關於確認本公司2025年度董事薪酬及2026年度薪酬方案的議案；(e)關於續聘本公司2026年度財務報告審計機構及內部控制審計機構的議案；及(f)有關本公司申請向主要股東借款及持續關連交易的決議案(包括批准貸款框架協議、其項下擬進行交易及年度上限)。

2025年度股東會審議的事項詳列於本通函第9至第19頁內。為使閣下進一步了解將於2025年度股東會提呈的決議案並作出知情決定，本公司已於本通函內提供詳細資料，包括2025年度股東會審議的事項(請參閱附錄一)、董事會2025年度工作報告(請參閱附錄二)、及董事和高級管理人員薪酬管理制度(請參閱附錄三)。

3. 2025年度股東會

本公司謹訂於2026年6月22日(星期一)下午二時三十分假座中國上海市閔行區申長路1466弄美凱龍環球中心B座南樓3樓會議中心舉行2025年度股東會，召開2025年度股東會的通告載於本通函的第36至第37頁。

2025年度股東會將使用的受委代表委任表格亦隨附於本通函，並於香港聯交所網站(www.hkexnews.com.hk)及本公司網站(www.chinaredstar.com)刊發。如股東擬委任受委代表出席2025年度股東會，務請按照受委代表委任表格印列的指示填妥、簽署及交回受委代表委任表格。

就H股股東而言，受委代表委任表格及(倘受委代表委任表格由根據授權書或其他授權文件代表委任人的人士簽署)經公證核實的授權書或其他授權文件副本須不遲於2025年度股東會舉行時間前24小時寄予本公司H股證券登記處香港中央證券登記有限公司(地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17M樓)，方為有效。填妥及交回受委代表委任表格後，閣下仍可依願親身出席2025年度股東會或其任何續會並於會上投票。

董事會函件

根據《公司章程》，為舉行2025年度股東會，本公司將於2026年6月16日(星期二)至2026年6月22日(星期一)(包括首尾兩日)暫停辦理H股股東名冊登記手續，期間將不會辦理任何H股股份過戶登記事宜。於2026年6月16日(星期二)名列本公司股東名冊的H股股東均有權出席2025年度股東會並於會上投票。有關A股股東出席2025年度股東會的相關資料，請參閱本公司在上交所網站刊登的A股公告。

為確認出席2025年度股東會，並於會上投票之權利，H股股東須不遲於2026年6月15日(星期一)下午四時三十分將所有過戶文件連同有關股票送交本公司H股證券登記處香港中央證券登記有限公司，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716號舖。

除本通函所披露者外，經作出一切合理查詢後，就董事所知、所悉及所信，除關聯股東廈門建發、聯發集團有限公司(廈門建發附屬公司)、紅星美凱龍控股集團有限公司，車建興先生，陳淑紅女士(車建興先生的配偶)及車建芳女士(徐國峰先生的配偶及車建興先生的妹妹)之外，概無股東於將在2025年度股東會提呈的決議案中擁有重大權益及須於2025年度股東會放棄就該等決議案投票。

根據《上市規則》第13.39(4)條，股東於股東大會上所作的任何表決必須以投票方式進行，除非大會主席真誠地決定允許以舉手方式表決純粹與程序性或行政事項相關之決議案。因此，於2025年度股東會提呈的決議案將以投票方式表決。

另外，本公司通過上交所股東會網絡投票系統向A股股東(包括滬港通投資者)提供網絡投票平台。詳情請參閱本公司於上交所發佈的相關公告。

4. 推薦建議

董事認為在2025年度股東會通告載列以供股東審議並批准的所有決議案均符合本公司及股東的整體利益。因此，董事建議股東投票贊成將於2025年度股東會上提呈的所有決議案。

5. 責任聲明

本通函根據《上市規則》的規定提供有關本公司的資料。董事共同及個別就本通函所載資料承擔全部責任。並在作出一切合理查詢後確認，就彼等所知及所信，本通函所載資料在所有重大方面均為準確及完整，並無誤導或欺詐成份，且本通函並無遺漏任何其他事實，以致本通函所載任何陳述或本通函有所誤導。

此 致

列位股東 台照

承董事會命
紅星美凱龍家居集團股份有限公司
曹澍
董事會秘書兼聯席公司秘書
謹啟

2026年5月29日

普通決議案

A. 審議及批准本公司2025年度董事會工作報告

本公司2025年度董事會工作報告已獲董事會審議及通過，謹此於2025年度股東會上提呈，以供股東審議及批准，詳情載於本通函附錄二。

B. 審議及批准本公司2025年度利潤分配預案**一、本公司2025年度利潤分配預案如下：**

2025年初母公司累計的未分配利潤人民幣6,329,849,561.06元，減去母公司2025年度實現淨虧損人民幣629,149,711.99元，加上本年度因出售其他權益工具結轉的未分配利潤人民幣80,088,966.67元，按照《公司法》以及《公司章程》的有關規定，本年末提取法定盈餘公積金，截至2025年12月31日，母公司可供分配利潤為人民幣5,780,788,815.74元。

根據《公司章程》相關規定，結合企業實際經營情況，綜合考慮本公司長遠發展和投資者利益，董事會擬定2025年度利潤分配預案為：2025年度不進行現金股利分配，不進行資本公積金轉增股本。

二、2025年度不進行利潤分配的情況說明

根據《上海證券交易所上市公司自律監管指引第1號—規範運作》《上市公司監管指引第3號—上市公司現金分紅》的有關規定，結合公司所處行業特點、發展階段和自身經營模式、盈利水平、資金需求等因素分項說明如下：

(一) 本公司所處行業情況及特點

房地產行業作為我國持續調控的基礎產業，與國家宏觀經濟發展密切相關，並呈現較強的週期性特徵。房地產行業週期性波動所導致的不利變動使得商場和商戶的經營情況均受到影響，商場的出租率和租金出現階段性下滑，同時，為支持商戶，本公司穩商留商優惠增加，從而給本公司的經營業績帶來一定的負面影響。

(二) 本公司發展階段和自身經營模式

本公司是國內領先的家居裝飾及家具商場運營商和泛家居業務平台服務商，主要通過經營和管理自營商場、委管商場、特許經營商場和戰略合作商場，為商戶、消費者和合作方提供全面服務。同時，本公司還提供包括互聯網零售、裝修設計等泛家居消費服務。本公司專注於集家電、家居、家裝於一體的商場、互聯網零售、M+高端設計等泛家居消費服務，以「運營+服務」模式，致力於打造國內領先的全國性中高端耐用消費品場景體驗連鎖企業。

本公司在一、二線城市核心地區通過自營業務模式構建行業進入壁壘，穩固其市場領導地位；通過委管及特許經營模式在三線及以下城市拓展商場網絡，對下沉市場進行有效的滲透。本公司作為全國性家居裝飾及家具商場運營商，商場地域覆蓋面廣闊、數量多、經營面積大。

(三) 本公司盈利水平及資金需求

2025年，本公司實現營業收入人民幣6,581,940,812.80元，歸屬於上市公司股東的淨虧損為人民幣-23,722,257,667.01元。

2026年，本公司將聚焦核心發展目標，積極拓展產業生態、供應鏈服務、裝飾業務與海外業務。供應鏈業務領域，本公司將重點挖掘B端市場業務機會，同時統籌考量內生孵化、外延拓展、業態融合及其他多元路徑，持續豐富業務佈局、增強核心競爭力。裝飾業務領域，將加快落地業務初創期各項工作機制，完善流程體系，鼓勵團隊探索創新業務模式，助力業務快速起步、穩步推進。海外業務領域，本公司將充分借力廈門建發集團有限公司（「建發集團」）豐富的國際化供應鏈運營服務經驗，以及紅星美凱龍的品牌影響力，搭建橋樑助力中國建材家居品牌走向海外，同時攜手各方共同探討家居商場輕資產輸出的可行實施路徑，推動海外業務實現突破性發展。因此，本公司2026年經營發展需要有力的資金支持。

(四) 本公司不進行利潤分配的原因

鑒於本公司2025年度歸屬於上市公司股東的淨利潤為負值，未實現盈利，在保證本公司正常經營和長遠發展的前提下，董事會同時考量本公司可持續發展規劃、盈利情況、經營規劃和資金安排的基礎上，2025年度擬不進行現金股利分配，不進行資本公積金轉增股本。

(五) 本公司留存未分配利潤的確切用途以及預計收益情況

本公司留存未分配利潤除保證生產經營正常運行外，將積極拓展產業生態佈局。本公司將聚焦商業模式構建，推進輕重資產分離，分拆兩大專業化主體，實現重資產經營與輕資產運營雙輪驅動，破解重資產困境；強化商業內容供給，通過套餐化、場景化、家居生活百貨化實現內容破局，重塑賣場吸引力，優化商戶運營與轉化效率；深耕存量，精準捕捉改善需求，佈局前置觸點織密獲客網絡，聚焦流量攔截、深挖存量痛點、迭代產品服務，鞏固存量市場份額與商業模式閉環穩定性；拓展第二增長曲線，依托積澱優勢發展家居供應鏈業務，探索生態圈要素型業務，拓寬收入來源，增強抗風險韌性，實現全生態服務跨越。本公司將會合理規劃安排資本性投入，在保持穩健的財務狀況和負債率水平的同時拓寬融資渠道，降低融資成本，以實現效益最大化。

本公司的利潤分配重視對投資者的合理投資回報，利潤分配政策保持連續性和穩定性。今後本公司將嚴格按照相關法律法規和《公司章程》等規定，為中小股東參與現金分紅決策提供便利，同時積極履行本公司的利潤分配制度，重視以現金分紅形式對投資者進行回報，給全體股東帶來更多的回報。

C. 審議及批准關於制定本公司董事和高級管理人員薪酬管理制度的議案

為推動本公司治理制度符合相關法律、行政法規、部門規章、規範性文件和上交所業務規則的最新規定，根據《公司法》及《上市公司治理準則(2025年10月修訂)》等有關規定，結合本公司實際情況，擬制定《紅星美凱龍家居集團股份有限公司董事和高級管理人員薪酬管理制度》，具體內容詳見本通函附錄三。

上述決議案已獲董事會審議及通過，謹此於2025年度股東會上提呈，以供股東審議及批准。

《紅星美凱龍家居集團股份有限公司董事和高級管理人員薪酬管理制度》須待股東於2025年度股東會上以普通決議案的方式批准，方可作實。

D. 審議及批准關於確認本公司2025年度董事薪酬及2026年度薪酬方案的議案

一、2025年度董事薪酬確認

按照《公司法》、《公司章程》等的相關規定，根據本公司所處行業的薪酬水平、本公司年度經營業績及其績效考核結果，結合本公司實際情況和獨立董事工作時間及數量，本公司董事2025年度薪酬如下：

姓名	職務	2025年度 在本公司 領取薪酬 (人民幣萬元，稅前)
李玉鵬 ^(註1)	董事長、執行董事、原非執行董事	138.10
葉衍榴	非執行董事	0.00
鄒少榮	非執行董事	0.00
施姚峰	執行董事、總經理	202.58
楊映武	執行董事、副總經理、財務負責人	166.31
車建興 ^(註2)	非執行董事、原執行董事、原總經理	176.28
徐國峰	非執行董事	0.00
鄭永達(離任)	原董事長、原非執行董事	0.00
王文懷(離任)	原非執行董事	0.00
李建宏(離任)	原非執行董事	0.00
宋廣斌(離任)	原非執行董事	0.00
許迪(離任)	原非執行董事	0.00
薛偉	獨立非執行董事	20.00
陳善昂	獨立非執行董事	20.00
黃建忠	獨立非執行董事	20.00
黃志偉	獨立非執行董事	20.00
蔡慶輝	獨立非執行董事	20.00
鄭建傑	職工董事	36.47

註1：因工作調整，李玉鵬先生由非執行董事調任為執行董事，自2025年3月21日起生效。

註2：因工作調整，車建興先生由執行董事調任為非執行董事，自2025年10月13日起生效。車建興先生擔任非執行董事將不領取任何董事薪酬。

以上議案已獲董事會審議及通過，涉及當事人董事薪酬時，該董事進行了迴避表決。謹此於2025年度股東會上提呈，以供股東審議及批准，關聯股東紅星美凱龍控股集團有限公司，車建興先生，陳淑紅女士及車建芳女士需迴避表決。

二、 2026年度薪酬方案

根據《公司法》《上市公司治理準則》等有關法律、法規及《公司章程》的規定，綜合考慮本公司的實際情況及行業、地區的薪酬水準和職務貢獻等因素，制定的2026年度董事薪酬方案如下：

(一) 適用對象

本薪酬方案適用於本公司董事(含職工代表董事)。

(二) 董事薪酬方案

1、 非獨立董事

在本公司擔任具體職務的非獨立董事(包括擔任本公司高級管理人員或其他具體職務的董事以及職工代表董事)，其薪酬標準和績效考核依據專職崗位薪酬標準或高級管理人員薪酬標準執行，不再另行領取董事薪酬。

未在本公司擔任具體職務的非獨立董事原則上不在本公司領取董事薪酬，如需領取董事薪酬，應當由股東會決定。

2、 獨立董事

獨立董事領取固定津貼，津貼為每年20萬元人民幣(稅前)。

(三) 其他說明

- 1、 非獨立董事的薪酬由基本薪酬、績效薪酬等組成，其中績效薪酬佔比原則上不低於基本薪酬與績效薪酬總額的百分之五十，基本薪酬按月發放。
- 2、 董事因換屆、改選、任期內辭職等原因離任的，薪酬或津貼按其實際任期計算並予以發放。

- 3、本方案未盡事宜或與有關法律法規、規範性文件以及《公司章程》的有關規定不一致的，按國家有關法律法規、規範性文件和《公司章程》的規定執行。

上述決議案已獲董事會審議及通過，謹此於2025年度股東會上提呈，以供股東審議及批准。

E. 審議及批准關於續聘本公司2026年度財務報告審計機構及內部控制審計機構的議案

本公司建議續聘容誠會計師事務所(特殊普通合夥)為本公司2026年度中國會計準則審計機構；本公司建議續聘容誠(香港)會計師事務所有限公司(原先機會計師行有限公司)為本公司2026年度國際會計準則審計機構；任期至下屆年度股東會結束時止，並根據行業標準及本公司審計工作的實際情況決定其審計費用。容誠會計師事務所及容誠(香港)會計師事務所有限公司對本公司2026年度財務報表審計費用合計為人民幣650萬元(不含稅)。相關審計費用乃由董事會及董事會審計委員會與審計機構經參考(其中包括)(i)本公司的業務規模、(ii)本公司所處行業、(iii)本公司會計處理的複雜程度、(iv)截至二零二六年十二月三十一日止財政年度的預期審計範圍；(v)預期審計時間表；(vi)審計委託事項的人手計劃、高級人員參與程度及預期調配的資源；(vii)本集團營運及財務報告的規模、架構及複雜程度；及(viii)截至二零二五年十二月三十一日止財政年度的審計費用後公平磋商協定。

本公司建議續聘容誠會計師事務所(特殊普通合夥)為本公司2026年度的內部控制審計機構，任期至下屆年度股東會結束時止，並根據行業標準及本公司審計工作的實際情況決定其審計費用。容誠會計師事務所對本公司2026年度內控審計費用為人民幣130萬元(不含稅)。相關審計費用乃由董事會及董事會審計委員會經參考本公司的業務規模、所處行業和內控審計複雜程度等多方面因素，並根據本公司內控審計需配備的審計人員情況和投入的工作量以及事務所的收費標準確定最終的審計收費。

上述審計費用乃基於相關時間已知的事實與情況所作出的公平合理的評估，並假設本集團的業務經營情況、會計政策及監管環境不會出現重大變動。

F. 審議及批准貸款框架協議**貸款框架協議**

貸款框架協議的主要條款概述如下：

- 訂約方：** 本公司(作為借款人)；及
廈門建發(作為貸款人)(代表廈門建發及其附屬公司，不含本集團)
- 循環融資：** 廈門建發將向本公司提供最多人民幣40億元之循環融資，於可動用期間可供提取一次或多次。為免生疑問，循環融資之已償還本金額(如有)於可動用期間可供提取。
- 可動用期間：** 循環融資將於可動用期間(即自2025年度股東會審議通過貸款框架協議之日起至2028年5月28日止)可供提取。每次提取之循環融資可動用期間將不超過24個月。若實際每次提取貸款時約定的可動用期間超過本貸款框架協議可動用期間(「超出部分」)，超出部分將取決於貸款框架協議的續簽而繼續生效。倘貸款框架協議未能續期，所有已提取的剩餘款項必須於貸款框架協議到期日或之前償還。
- 短期貸款融資：** 除循環融資外，本公司可向廈門建發申請，而廈門建發須向本集團提供短期貸款融資，本金總額最高為人民幣25億元。於任何特定年度內根據短期貸款融資提取的任何貸款，均須於提取該貸款的同一年12月31日或之前償還。短期貸款融資自貸款框架協議經獨立股東於2025年度股東會審議通過之日起直至2027年12月31日為止可供提取。
- 貸款用途：** 本公司日常業務過程中的經營活動、償還有息負債及其他合法經營活動相關事項。

貸款利率： 採用中國人民銀行設定的貸款市場報價利率(LPR)作為貸款利率的參考利率是市場規範。目前，只有1年期貸款市場報價利率和5年期以上貸款市場報價利率向社會公眾公佈。

每次提取的利率為每筆貸款提供前一個營業日全國銀行間同業拆借中心公佈的1年期貸款市場報價利率(LPR)+浮動點數，且浮動點數不得超過90個基點。每次提取的利率將於相應的具體協議中予以訂明。

貸款利率乃由本公司及廈門建發經公平磋商後釐定，並參考：(1)全國銀行間同業拆借中心公佈的1年期貸款市場報價利率(LPR)，於本通函日期，該利率為3.0%；(2)本公司從中國主要商業銀行處獲得的貸款利率約為3.9%到4.6%而釐定。

擔保／增信措施： 無。

先決條件 貸款框架協議將待以下條件滿足後生效：

- (1) 本公司及法定代表人或授權代表簽名(或蓋章)，並加蓋雙方公章；及
- (2) 貸款框架協議、其項下交易及年度上限於本公司股東會上獲獨立股東批准。

於最後實際可行日期，先決條件(1)已獲達成。

過往交易金額

2025年貸款框架協議已於2025年5月29日獲本公司股東會批准。根據2025年貸款框架協議，廈門建發直接或通過指定其附屬公司、其合營企業及其聯繫人(不含本集團)或委託銀行，應向本公司提供最高人民幣95億元的循環融資，自2025年5月29日起計為期三年，而每次提取的利率應為中國人民銀行於提取當日適用的公佈的1年期貸款市場報價利率加不超過90個基點的浮動點數。本集團須以本公司持有的以廈門建發為受益人的若干房地產按揭、股權質押或應收賬款質押作為2025年貸款框架協議項下循環融資的抵押品的形式提供若干增信措施。

於2025年5月29日至2025年12月31日止期間、截至2026年12月31日止年度、截至2027年12月31日止年度以及於2028年1月1日至2028年5月28日止期間，本公司與廈門建發根據2025年貸款框架協議的每日最高已使用貸款額度(即循環融資的年度上限，包括所產生的利息)應分別為人民幣97.3億元、人民幣98.8億元、人民幣98.8億元及人民幣96.6億元。

於2025年5月29日至2025年12月31日止期間，本公司與廈門建發根據2025年貸款框架協議的實際累計已使用貸款額為人民幣41.3億元，而本集團根據2025年貸款框架協議產生的利息為人民幣0.2億元。截至2026年4月30日止四個月，本公司與廈門建發根據2025年貸款框架協議的實際累計已使用貸款額為人民幣63.6億元，而本集團根據2025年貸款框架協議產生的利息為人民幣0.4億元。

建議年度上限及釐定基準

於生效日期至2026年12月31日止期間，截至2027年12月31日止年度以及於2028年1月1日至貸款框架協議到期之日止期間，本公司與廈門建發的每日最高已使用貸款額度(即循環融資的年度上限，包括所產生的利息)分別為人民幣67.0億元、人民幣68.0億元及人民幣41.0億元。

於釐定年度上限時，董事已考慮(1)本公司過去兩年對於貸款的需求情況、未來兩年存量貸款的到期情況並考慮到公司未來兩年對於貸款需求的緩衝；(2)本公司於2025年12月31日之銀行結餘及現金；(3)本公司對於融資的日常需求；(4)本公司未來兩年基於總體經營規模所產生的經營性現金流。

訂立貸款框架協議的理由及裨益

本公司與廈門建發訂立之交易乃公司正常經營活動需要。廈門建發及其附屬公司為公司提供借款，有利於滿足本公司的流動資金周轉需要，提高公司資金使用效率，不存在損害公司及全體股東利益的情形，不會對公司獨立性構成影響。

鑒於上述情況，董事(包括獨立非執行董事)認為該交易乃按公平基準磋商，並於本集團日常及一般業務過程中按一般商業條款或更佳條款進行，且貸款框架協議及其項下擬進行之交易以及年度上限均屬公平合理，並符合本公司及股東之整體利益。

鑒於董事(即葉衍榴女士、鄒少榮先生及李玉鵬先生)於貸款框架協議項下擬進行的交易中存在利益衝突或潛在利益衝突，因此彼等已就批准上述交易的相關董事會決議案放棄投票。

除上文所披露者外，概無其他董事於交易中擁有或被視為擁有重大權益。

內部控制措施

本集團已就廈門建發使用循環融資採取(包括但不限於)以下內部控制措施：

- (1) 本公司須在就循環融資訂立任何具體協議前取得內部批准；
- (2) 本公司將定期審查，以審核及評估相關持續關聯交易是否依據具體協議及貸款框架協議執行，以及廈門建發就具體協議項下擬進行的交易所收取的利息是否公平合理；
- (3) 本公司資金部將密切監察本公司從廈門建發獲得的每筆貸款，並確保就每筆貸款支付的利息不超過相應具體協議規定的利率。

鑒於上文所述，董事認為內部監控機制可有效確保貸款框架協議項下擬進行之交易已經並將會按一般商業條款進行，且不會損害本公司及股東之整體利益。

董事會認為就貸款框架協議項下擬進行之交易所採用之內部控制程序屬適當，並將向股東充分保證本公司將適當監控貸款框架協議項下之交易。

有關參與交易的訂約方的資料及其最終實益擁有人

本集團是中國領先的家居裝飾及傢俱商場運營商，主要通過經營和管理自營商場和委管商場，為「紅星美凱龍」家居裝飾及傢俱商場的商戶、消費者和合作方提供全面服務。同時，本集團還參與泛家居消費，包括互聯網家居裝飾、互聯網零售等。

廈門建發是一家於中國註冊成立的股份有限公司並於上海證券交易所上市，股份代碼為600153，主要從事供應鏈運營、房地產開發、家居賣場運營等業務。根據廈門建發2025年年報顯示，建發集團為廈門建發的控股股東，並持有廈門建發已發行股份總數約46.79%。建發集團由廈門市人民政府國有資產監督管理委員會全資擁有。於最後實際可行日期，廈門建發及其一致行動人合計持有本公司已發行股本約29.96%，因此為本公司主要股東。

《上市規則》的涵義

於最後實際可行日期，廈門建發直接及間接通過聯發集團有限公司持有本公司1,304,242,436股股份，約佔本公司已發行股本總額的29.96%。因此，廈門建發為本公司的主要股東，並根據《上市規則》第14A.07(1)條屬本公司的關連人士。因此，貸款框架協議項下擬進行的交易構成《上市規則》項下本公司的持續關連交易。

由於貸款框架協議項下擬進行之交易毋須本集團提供任何資產抵押，並按一般商業條款進行，此舉符合本公司及其股東之整體利益，彼等根據上市規則第14A.90條獲完全豁免遵守所有申報、公告及獨立股東批准規定。

由於A股於上海證券交易所上市，本公司將繼續受限於並受《上交所上市規則》及中國其他適用法律法規規管。《上市規則》有關關連交易之規定與《上交所上市規則》之規定不同。因此，《上市規則》項下之關連交易未必構成《上交所上市規則》項下之關聯方交易，反之亦然。

根據《上交所上市規則》及《公司章程》，貸款框架協議及其項下擬進行之交易須提交2025年度股東會審議批准。

上述決議案已獲董事會審議及通過，謹此於2025年度股東會上提呈，以供股東審議及批准。

廈門建發及聯發集團有限公司被視為於貸款框架協議中擁有重大利益，並將於2025年度股東會上就批准本公司與廈門建發根據貸款框架協議進行之交易的普通決議案放棄投票。

2025年，董事會帶領管理層積極應對挑戰、攻堅克難，持續穩健經營。在公司治理方面，董事會亦嚴格遵守《公司法》、上市監管法規、本公司規章與制度要求，履行職責，維護全體股東和本公司的整體利益。董事會2025年度的主要工作報告如下，本工作報告所用詞彙與本公司2025年年報所界定者具有相同涵義：

一、 董事會2025年主要工作情況

截至2025年12月31日，本年度董事會負責召開6次股東會議，審議及通過24項決議案，並舉行26次董事會會議，審議及通過74項決議案。就董事會下轄之四項專門委員會而言，戰略與投資委員會舉行1次會議；審計委員會舉行4次會議；薪酬與考核委員會舉行4次會議及提名委員會舉行5次會議。有關會議所審議及討論的事項，請參閱本公司2025年年報。

報告期內，董事會負責召開股東會並履行以下職責：批准及監督所有政策的刊發、整體策略、預算、內部控制及風險管理系統、重大交易(尤其是利益衝突方涉及之交易)、高級管理人員的聘任以及其他重大財務及運營事務。董事在履行其職責時會尋求獨立專業意見，費用由本公司承擔，在決策過程中，能夠充分考慮中小股東的利益和需求，確保決策的科學性和公正性，推動本公司生產經營各項工作持續、穩定、健康發展。

二、 2025年業績表現

(一) 財務業績

報告期內，本公司實現營業收入人民幣65.8億元，歸屬於上市公司股東的淨利潤為人民幣-237.2億元，造成虧損主要是由於本公司的投資性房地產大額的公允價值變動損失，以及各類資產減值造成的資產減值損失和信用減值損失的增加。由於受到近兩年行業波動的影響，本公司各類資產的公允價值和變現情況也受到不同程度的影響，本公司對截至2025年末各類資產的公允價值和可變現淨值進行了評估，並對應計提了相應的公允價值變動損失和減值準備。其中，公允價值變動損失主要是由於本公司行業和市場環境連續兩年的顯著變化，以及本公司近兩年業績的大幅波動帶來的

預期變化導致的。受房地產行業不景氣以及家居建材行業需求下滑的持續影響，家居零售市場需求減弱，本公司持續通過減免租金及管理收入的方式穩商留商，同時積極調整戰略與品類佈局，以優惠的商業條件吸引優質業態及品牌入駐，並在拓展初期給予租金及管理費優惠，使得租賃及管理收入受到較為明顯的影響，租金水平較以往年度顯著下降。由於市場對未來租金預期發生了轉變，租金價格短期內得到修復的估計已需要進行調整，因此本公司對未來租金預期的收益情況進行了相應調整，致使投資性房地產價值顯著下降，2025年度本公司公允價值變動合計損失人民幣234.4億元。此外，由於市場環境的變化，本公司歷史上各類投資的資產包括土地平整收益權及項目開發支出、長期股權投資、財務資助、應收賬款和合同資產、商譽及固定資產等，由於其底層資產與公司的投資性房地產價值、資產預計的未來現金流情況和資產當下市場的變現等情況緊密相關，投資性房地產的減值以及對未來收益情況的調整也會導致其他資產出現較大的減值情況，2025年度本公司的減值合計損失人民幣39.0億元。

以上相關事項的減值不會對本公司未來的經營能力造成影響，不影響本公司目前所持有的物業賺取現金流的能力，不會對本公司目前償債能力造成影響，不影響本公司整體經營的止跌企穩，以及不改變本公司出租率和經營活動淨流入已大幅優化和改善的現狀。本公司商場租賃及運營業務依然實現了較為穩健的盈利能力，2025年度實現的經營活動淨現金流流入為人民幣816,466,717.67元，相比較2024年的人民幣216,373,750.36元實現了較快的復甦。

本公司將順應國家「十五五」規劃及新的市場環境，主動調整，將戰略定位升級為「家居生活新商業運營商與家居產業生態服務商」，聚焦家居主業升級，同時拓展家居產業生態服務，打造第二增長曲線，儘快提升本公司的經營業績，扭轉本公司目前虧損的情況，實現規模價值雙提升。

截至2025年12月31日，本公司經營74家自營商場，平均出租率為85.0%，218家不同管理深度的委管商場，平均出租率為82.9%，通過戰略合作經營7家家居商場，此外，本公司以特許經營方式授權19家特許經營家居建材項目，共包括345家家居建材店／產業街。覆蓋全國30個省、直轄市、自治區的181個城市，商場總經營面積1,913.48萬平方米。

(二) 業務回顧

1. 聚焦家居核心主業，提升市場競爭力

報告期內，本公司在品類發展、業務規劃、出租率提升、資源整合、租金管理與租賃管理等方面穩步推進，並在品類拓展方面持續突破創新。

(1) 核心品類深度運營，樣板工程成效顯著

高端電器(MEGA-E)戰略全速推進：報告期內，電器館經營面積達140.5萬平方米，可租面積佔比提升至10.1%。本公司通過「項目組機制」打造樣板商場，成功固化潮電薈、影音匯、廚房空間等六大場景，形成標準化產品矩陣。其中，上海一號店MEGA-E旗艦店重裝開業，面積翻倍至3萬平方米，品牌數增至100個；潮電薈模塊實現全國鋪開41家，成為生活電器品類的增長極。

新零售家具異軍突起：本公司搶佔線上品牌線下落地的首選渠道紅利，新零售家具品類面積同比增長51.5%，達18.4萬平方米，成為增速最快的二級品類。通過舉辦全國巡迴推介會及上海家博會首創「新零售專區」，本公司吸引了源氏木語、出乎等20餘個頭部品牌入駐，並已在全國遴選43家商場進行樣板複製。

M+ 高端家裝設計中心前置獲客：本公司以設計為引擎驅動關聯銷售。截至報告期末，設計中心總面積達70.8萬平方米。通過官方小程序矩陣數字化賦能，匯聚逾6,300位專業設計師，全年開展500餘場IP活動增強客戶黏性，最終撬動帶單銷售額超過人民幣1.5億元，有效實現了「設計引流+商場轉化」的閉環。

(2) 「人車家」生態跨界融合，新興業態多點開花

汽車業態倍速增長：本公司深化「品牌集群+場景聯動」模式，截至報告期末汽車業態經營面積實現翻倍增長，從16萬平方米增至32萬平方米，覆蓋全國46座城市。本公司與超30家車企及平台深度合作，成功將中高端家庭客群轉化為汽車消費流量，打造出重慶歐陸汽車港等多個行業標桿項目，完善了「人車家」消費閉環。

餐飲配套業態全面覆蓋：本公司致力於提升商場生活化功能，全國餐飲業態面積達9.2萬平方米，自營商場餐飲覆蓋率提升至96%。通過與星巴克、德克士等連鎖品牌的戰略合作，並積極引入Tims、庫迪等新興流量品牌，顯著優化了消費者的到店體驗與留存時長。

創新品類前瞻佈局：本公司積極挖掘市場空白，成功打造上海「山丘—紅星美凱龍銀髮生活美學館」，搶佔康養家居新賽道。同時，金屬定制等細分垂直品類在全國範圍實現穩步拓展。

2. 加強商戶和用戶運營管理、數智驅動與服務生態協同增效

報告期內，本公司營運管理體系緊密圍繞「提升用戶價值」與「賦能商戶經營」雙核驅動，通過數字化工具迭代、國家政策深度銜接及全鏈路服務體系構建，全面提升場域經營質效。

(1) 數字化會員運營實現跨越式增長

本公司完成官方小程序功能的全面重構，集在線客服、智能客服及設計師端等功能於一體，顯著增強了用戶觸達與轉化能力。截至報告期末，小程序覆蓋商場達225家，平台PV(頁面瀏覽量)達2,366萬，同比大幅增長161%，UV(獨立訪客)增長94%至280萬。

數字化運營直接賦能業績增長，註冊會員消費人數佔統一收銀總人數的39.8%；會員貢獻消費金額達人民幣100億元，佔統一收銀總額的47.7%，佔比同比提升84%。

(2) 精準銜接國家「以舊換新」政策，釋放消費動能

本公司率先響應國家政策，通過政企雙補、全員直播及全國聯動，打造了行業領先的「煥新」聲量。2025年，全國商場累計實現國補銷售訂單102.9萬單，累計銷售金額達人民幣99.1億元，其中政府補貼投入金額人民幣16.0億元。以舊換新政策均衡拉動了全品類增長，其中電器類銷售佔比38.7%，建材類佔比33.8%，家具類佔比27.5%，有效提振了場內商戶的經營信心。

(3) 構建全生命週期服務生態，重塑品牌口碑

本公司堅持「顧客第一」導向，通過完善服務鏈條提升差異化競爭力，拓展家電延保、維保、回收及3C維修等增值服務。公司開發延保產品49款，結合3C數碼產品服務剛需、大眾化、黏性強等特性，拓展上線手機維修等377款產品，建設回收服務能力，統一回收標準和服務體系，將回收服務融入家居賣場場景之中，新增小家電回收、清潔電器回收、智能數碼回收三大類共30項回收服務產品。報告期內，服務中心模式落地，全國首家美凱龍服務中心於上海全球家居1號店正式揭牌運營，涵蓋維修清洗、收銀承諾、水飲休閒等功能專區，實現了由單純購物空間向品質生活服務平台的轉型。報告期內，公司實施全流程服務質量管控，整體訂單好評率98.90%，綜合服務滿意度95.81%。

(4) 營運專業能力與風險管控體系持續強化

人才素質提升方面，通過「用戶運營全能班」及龍E學《運營寶典》，實現營運條線人才盤點與專業技能的精準賦能；風控與質量標準方面，組織全國逾3萬個在營品牌完成風險評級；堅持常態化環保質量抽檢，全年實現重大綠色環保質量零事故，環保質量檢測整體合格率達98.9%。

3. 強化品牌勢能，深耕全域流量與數字化營銷

報告期內，本公司市場品牌工作聚焦「品牌向上、流量向下」，通過重大事件營銷提升公眾認知，依托數字化工具深度賦能一線，實現了品牌聲量與銷售轉化的協同增長。

(1) 重大事件與頂流資源賦能，品牌勢能顯著提升

借勢頂級賽事，總冠名2025年世界田聯鑽石聯賽紅星美凱龍廈門站，通過國際級賽事聯動實現媒體傳播價值達人民幣14.17億元。落地多場頂流代言人活動，全網話題閱讀量突破20億，0成本斬獲熱搜31個，成功拉動兩地商場聲譽與銷量雙升。堅持「原創內容+AI工具」應用，全網粉絲總量突破505萬，全年度發佈內容210篇，穩步夯實品牌自媒體影響力。

(2) 全域流量運營模式突破，驅動客資高效轉化

本公司實現了從單渠道向多平台矩陣的戰略轉型，線上流量獲取能力持續增強。構建多平台流量矩陣，整合抖音本地生活、天貓同城站、高德地圖、美團點評及微信小程序等多平台，2025年全年獲取線上流量達6.3億。其中，新晉平台美團與高德貢獻增量客資超7萬。直播營銷方面，線上營銷發起「超級星主播」

等IP活動，獲取客資同比增幅達96%。抖音本地生活業務表現亮眼，商品及權益券到店核銷率超40%，同比增長95%。私域沉澱與賦能方面，強化企業微信與設計師小程序運營，企業微信覆蓋超200家商場，新增好友100萬+，關聯銷售額達人民幣57.6億元。

(3) 跨界資源整合與品類專項傳播

報告期內，本公司通過深化與控股股東廈門建發股份有限公司的資源整合，聯動鑽石聯賽、廈門馬拉松等賽事開展品牌宣傳。依托建發／聯發樓盤資源，實現20城76盤深度合作，拓客1.4萬+，轉化金額約人民幣1.5億元。針對「智電2.0」與「M+高端家裝設計中心」實施專項傳播，聯動吳聲、秦朔等意見領袖，全網曝光量分別超過1.60億及2.36億。同時，通過創新敘事賦能汽車及新零售家居業務，助力創新品類的招商與合作拓展。

(4) 營銷創新與費效管控

2025年本公司IP營銷升級，315/818兩大核心大促實現創新突破，315期間通過引入「脫口秀」形式聚焦核心優勢，總曝光超5,000萬，檔期銷售額同比增長33%。報告期內，費用管控提效顯著，在提升品牌聲量的同時，本公司通過優化授權與過程管控，實現自營商場企劃基礎預算同比下降30.8%，在客流獲客成本上漲的背景，客總價同比提升37%，確保了整體費效的可控性。

4. 提速數智化轉型，構建智慧家居零售新生態

報告期內，本公司以「業務賦能、流程提效、模型驅動、智能應用」為核心，全面開啟新五年數智化戰略規劃。通過落地關鍵數字化應用、深化數據治理及探索人工智能場景，為本公司戰略執行與穩健經營提供了高質量的科技支撐。

(1) 業財深度融合，驅動管理效能升級

本公司聚焦核心業務鏈路的數字化重塑，顯著提升了財務自動化與管理精度。業務流程自動化方面，快速上線「以舊換新」全鏈路平台，實現政府補貼全流程自動化處理，支撐了人民幣99.1億元換新銷售額的達成。結算與報表提效方面，交付開單收銀優化項目，構建自主可控的結算體系，提升開單效率40%；上線合併報表系統，處理時效提升超40%。流程中樞升級方面，通過「統一待辦中心」集成多套系統，審批效率提升超30%；利用低代碼平台實現234次流程迭代，審批週期由5.7天大幅縮減至2.1天。

(2) 數據模型驅動，輔助科學經營決策

本公司持續夯實數據底座，將數據資產轉化為決策動力。提升數據治理標準化水平，完成「數據倉庫2.0」建設，統一約200個原子指標，數據開發效率提升50%。上線「經營一覽表」，覆蓋6大主題域及300餘項指標，實現總部到區域的口徑統一與靈活下鑽分析。提升風險評估精準化水平，迭代商戶評估模型，每年為14萬餘家商戶提供風險評級，有效夯實經營質量並預警經營風險。

(3) AI場景化探索，賦能一線業務增長

本公司積極試點人工智能(AI)技術，提升用戶體驗與產研效率。企業級AI平台方面，建設統一的AI服務平台，將智能應用交付效率提升50%；通過業績檔案AI助手，提升本公司優秀案例的學習與推廣效率，幫助省營發快速沉澱業務經驗，賦能一線團隊提升經營質量；實現智能服務閉環，打造小程序AI客服，實現秒級響應與精準問答，沉澱高意向客資賦能營銷；在一盤貨商城中，通過AI智能推薦跨商戶套餐，優化用戶選配體驗；提升產研能效，引入智能代碼助手，提升開發效率超30%，顯著加速研發體系的智能化升級。

(4) 築牢安全底座，確保穩健運營

本公司持續強化數字化基礎設施的穩定性與安全性。報告期內，完成本集團首次攻防演習實戰，成功攔截外部攻擊超5億次；通過架構優化與雲資源治理，在保障系統可用性達99.9%以上的同時，有效節約了運營成本。

三、2026年及未來的發展計劃

2026具體經營計劃如下：

(一) 推進家居核心主業高質量發展

本公司將提升專業化經營能力，學習商業綜合體「首店經濟」模式，提升項目吸引力、客流量與商業價值；重點打造13家電器2.0 MEGA-E智電綠洲樣板商場，推進電器新場景體驗和生態創新；通過「標桿引領」計劃，系統化推動專業經營水平提升；創新企劃營銷，實施「核心渠道深耕+高潛渠道探索」雙線策略；加強精細化管理能力，發揮集採優勢降低採購成本，提升採購管理的水平和效率；迭代全面預算管理，持續優化薪酬結構與業務發展目標適配。

(二) 盤活存量資產，釋放資產價值

本公司將聚焦存量資產精細化運營，通過資產煥新、委托運營等盤活手段提升優質低效資產收益，以股權轉讓、資產置換等出清方式優化資產組合，借助REITs發行、股權合作等資本化路徑打通退出閉環。加快資產盤點節奏，對歷史遺留問題評估定策，及時汰換問題項目。匹配資產盡調估值、資本運作落地等專業能力建設與針對性績效導向，實現重資產「價值經營、高效周轉、風險隔離」目標，築牢紅星美凱龍發展資產根基。

(三) 夯實輕資產運營業務

本公司將推動各省輕資產運營公司投拓業務的開展，推進新委管模式的標準化建設，加速輕資產項目優質高效落地，聚焦商業內容再造核心方向深化推進，包括但不限於套餐化、場景化、家居生活百貨化在內的三大戰略，持續釋放輕資產運營價值，擴大經營規模、提升經營質量。

(四) 推進商業內容、商業模式創新

本公司將積極開拓新品牌、新品類、新商戶，深耕導購資源，對標同行綜合體等前沿先進商業模式，向市場挖潛力，促進業務工作創新。本公司將探索商業模式轉型機會，把握行業發展規律和市場發展趨勢，適時調整商業模式，提升競爭力，從租賃業務向商業運營轉型。

(五) 孵化第二曲線

本公司將積極拓展產業生態、供應鏈服務、裝飾業務與海外業務。供應鏈業務方面，利用紅星美凱龍行業生態超人民幣2萬億資源規模，在B端市場挖掘業務機會，同時考慮孵化內生、外延、融合及其他路徑的業務。裝飾業務方面，儘快落實業務初創期相關工作機制，鼓勵創新業務模式，落實資源配置和差異化考核激勵機制打造競爭力。海外業務方面，借力建發集團豐富的國際化供應鏈運營服務經驗和紅星美凱龍的品牌影響力，幫助中國的建材家居品牌出海，共同探討家居商場輕資產輸出的實施路徑。

(六) 強化金融和科技賦能

本公司將以多元化、低成本和結構優化為核心，持續提升資金配置效率與融資能力。積極推進REITs發行上市，拓展權益融資渠道；深化與各類金融機構的合作，積極開拓融資渠道，擴大融資規模；優化融資結構，降低綜合融資成本；積極利用境內外資本市場平台進行再融資，發揮資本平台的價值。

本公司將推進科技賦能，增加業務一線急需的項目投入，深化商場全週期管理系統建設；落地資財稅一體化平台，提升業財一體化水平；構建「用戶通」全渠道流量運營體系；開發全國停車場統一智慧停車管理平台；建設協同辦公統一平台；重構人力資源數字化平台；深挖高價值AI應用業務場景，實現業務賦能和用戶體驗雙提升。

(七) 優化組織架構，保障戰略執行

本公司將精簡去化部分低效、無效業務，加快新業務佈局；推動存量業務在整合、轉型與升級中動態調整；提升組織決策效率，確保各項戰略規劃與經營策略得到有效執行。

(八) 打造高素質的幹部人才隊伍

本公司將推進年輕業務骨幹和幹部的培養和梯隊建設；建立常態化流動與輪崗機制；提升「星動力」人才引進的數量和質量；升級「青年魯班」盤點項目。

(九) 加強風控合規和安全管理防線

本公司將加強商戶經營健康度評估，降低商戶逃場風險，減少應收租金壞賬情況的發生；推進安全生產管理體系規範化、標準化、系統化建設；優化考核評價機制，確保責任閉環、管理落地、隱患清零等；聚焦關鍵風險開展審計監督工作，發揮經責審計作用。

四、2025 年末期股息分派預案

基於2025年經審核業績，本公司實現營業收入6,581,940,812.80元，歸屬於上市公司股東的淨利潤為-23,722,257,667.01元。鑒於本公司2025年度歸屬於上市公司股東的淨利潤為負值，未實現盈利，在保證本公司正常經營和長遠發展的前提下，董事會同時考量本公司可持續發展規劃、盈利情況、經營規劃和資金安排的基礎上，根據有關法律法規及《公司章程》的規定，本公司2025年度末期股息分派建議為：2025年度不進行現金股利分配，不進行資本公積金轉增股本。

紅星美凱龍家居集團股份有限公司

董事和高級管理人員薪酬管理制度

第一條 為進一步完善紅星美凱龍家居集團股份有限公司(以下簡稱「公司」)治理結構，加強和規範公司董事、高級管理人員薪酬的管理，根據《中華人民共和國公司法》《上市公司治理準則》等有關法律法規、規範性文件和《紅星美凱龍家居集團股份有限公司章程》(以下簡稱「《公司章程》」)的規定，結合公司實際情況，制定本制度。

第二條 本制度適用於公司董事會的全體董事和董事會聘任的所有高級管理人員。

第三條 公司董事、高級管理人員薪酬管理遵循以下原則：

- (一) 公司長遠利益相結合原則：應與公司持續健康發展目標相符，短期與長期激勵相結合，促進公司可持續發展；
- (二) 權責利對等原則：按工作崗位、工作成績、貢獻大小及權責相結合等因素確定基本工資薪酬標準；
- (三) 績效掛鉤原則：年度薪酬與個人崗位職責目標完成情況掛鉤，與公司經營業績、年度考核結果、行為規範等相結合。

第四條 公司董事、高級管理人員薪酬方案由董事會薪酬與考核委員會(以下簡稱「薪酬與考核委員會」)制定，明確薪酬確定依據和具體構成。董事薪酬方案由董事會審議後提交股東會決定，並予以披露。在董事會或者薪酬與考核委員會對董事個人進行評價或者討論其報酬時，該董事應當迴避。

高級管理人員薪酬方案由董事會批准，向股東會說明，並予以披露。

第五條 公司董事、高級管理人員的薪酬構成如下：

(一) 獨立董事：

公司獨立董事實施獨立董事固定津貼制，津貼標準由股東會決定。除上述津貼外，獨立董事不得從公司及其主要股東、實際控制人或者有利害關係的單位和人員取得其他利益。公司獨立董事行使職責所需的合理費用由公司承擔。

(二) 非獨立董事：

在公司擔任具體職務的非獨立董事(包括擔任公司高級管理人員或其他具體職務的董事以及職工代表董事)，其薪酬標準和績效考核依據專職崗位薪酬標準或高級管理人員薪酬標準執行，不再另行領取董事薪酬。

未在公司擔任具體職務的非獨立董事原則上不在公司領取董事薪酬，如需領取董事薪酬，應當由股東會決定。

(三) 高級管理人員：公司高級管理人員的薪酬，按照其在公司擔任的具體管理職務、實際工作績效結合公司年度經營業績等因素綜合評定薪酬。

第六條 公司董事和高級管理人員的薪酬由基本薪酬、績效薪酬等組成，其中績效薪酬佔比原則上不低於基本薪酬與績效薪酬總額的百分之五十。

公司董事和高級管理人員薪酬應當與市場發展相適應，與公司經營業績、個人業績相匹配，與公司可持續發展相協調。

第七條 公司董事、高級管理人員的績效薪酬的確定和支付應當以績效評價為重要依據。

公司應當確定董事、高級管理人員一定比例的績效薪酬在年度報告披露和績效評價後支付，績效評價應當依據經審計的財務數據開展。

第八條 公司因財務造假等錯報對財務報告進行追溯重述時，應當及時對董事、高級管理人員績效薪酬予以重新考核並相應追回超額發放部分。

公司董事、高級管理人員違反義務給上市公司造成損失，或者對財務造假、資金佔用、違規擔保等違法違規行為負有過錯的，公司應當根據情節輕重減少、停止支付未支付的績效薪酬，並對相關行為發生期間已經支付的績效薪酬進行全額或部分追回。

第九條 公司獨立董事的津貼按聘任合同約定的時間發放。

公司非獨立董事、高級管理人員薪酬的發放按照公司相關制度執行。

第十條 公司董事、高級管理人員的薪酬或者津貼均為稅前金額，公司將按照國家和公司的相關規定，從薪酬或津貼中代扣代繳個人所得稅以及各類社會保險費用等由個人承擔的部分，剩餘部分發放給個人。

第十一條 公司董事、高級管理人員因換屆、改選、任期內辭職等原因離任的，按其實際任期和實際績效計算津貼或薪酬，並予以發放。

第十二條 公司董事、高級管理人員的薪酬體系應當為公司的經營戰略服務，並隨著公司經營狀況的不斷變化而作相應的調整。

第十三條 公司較上一會計年度由盈利轉為虧損或者虧損擴大，董事、高級管理人員平均績效薪酬未相應下降的，應當披露原因。

公司發生虧損時，應當在董事、高級管理人員薪酬審議各環節特別說明董事、高級管理人員薪酬變化是否符合業績聯動要求。

第十四條 本制度未盡事宜或與有關法律法規、規範性文件以及《公司章程》的有關規定不一致的，按國家有關法律法規、規範性文件和《公司章程》的規定執行。

第十五條 本制度由公司董事會負責解釋。

第十六條 本制度自公司股東會審議通過之日起生效實施，修改時亦同。



Red Star Macalline Group Corporation Ltd.

紅星美凱龍家居集團股份有限公司

(一家於中華人民共和國註冊成立的中外合資股份有限公司)

(股份代號：1528)

2025年度股東會通告

茲通告紅星美凱龍家居集團股份有限公司(「本公司」)謹訂於2026年6月22日(星期一)下午二時三十分假座中華人民共和國(「中國」)上海市閔行區申長路1466弄美凱龍環球中心B座南樓3樓會議中心舉行2025年度股東會(「年度股東會」)，以審議並酌情通過以下決議案：

普通決議案

審議及批准：

1. 本公司2025年度董事會工作報告；
2. 本公司2025年度利潤分配預案；
3. 關於制定《紅星美凱龍家居集團股份有限公司董事和高級管理人員薪酬管理制度》的議案；
4. 關於確認本公司2025年度董事薪酬及2026年度薪酬方案的議案；
5. 關於續聘本公司2026年度財務報告審計機構及內部控制審計機構的議案。
6. 有關本公司申請借款及與其主要股東進行持續關連交易的議案(包括批准貸款框架協議、其項下擬進行交易及年度上限)。

承董事會命

紅星美凱龍家居集團股份有限公司

曹澍

董事會秘書兼聯席公司秘書

中國上海
2026年5月29日

2025 年度股東會通告

附註：

1. 除另有說明外，本通告內所用的詞彙與本公司日期為2026年5月29日的通函(「通函」)內所界定者具有相同涵義。決議案的詳情載於通函。
2. 為舉行年度股東會，本公司將自2026年6月16日(星期二)至2026年6月22日(星期一)(包括首尾兩日)暫停辦理H股股東名冊登記手續，期間將不會辦理任何H股股份過戶登記事宜。為符合H股股東出席年度股東會及於會上投票之資格，H股股東務請將所有過戶文件連同有關股票交回本公司的H股證券登記處香港中央證券登記有限公司(地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716號舖)，惟不得遲於2026年6月15日(星期一)下午四時三十分交回以作登記。凡於2026年6月16日(星期二)名列本公司股東名冊的股東均有權出席年度股東會並於會上投票。
3. 有權出席年度股東會並於會上投票的股東，均可委任一名或多名受委代表代為出席和表決。受委代表毋須為本公司股東。
4. 委任受委代表的文書必須由股東親筆簽署或由其以書面形式正式授權的受權人簽署。倘股東為法人，則應加蓋印章或由其董事或其他獲正式授權的受權人代為簽署。
5. 受委代表委任表格須不遲於年度股東會舉行時間前24小時，備置於本公司H股證券登記處香港中央證券登記有限公司，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17M樓(就本公司的H股股東而言)，方為有效。倘受委代表委任表格由某人根據授權書或其他授權文件簽署，則授權書或其他授權文件的經公證證實副本應於受委代表委任表格所述的相同時間備置。填妥及交回受委代表委任表格後，本公司股東仍可依願親身出席年度股東會或其任何續會，並於會上投票。
6. 股東出席年度股東會時，須出示其身份證明文件及持有本公司股份的憑證。法人股東倘委派其授權代表出席年度股東會，則該授權代表須出示其身份證明文件和經法人股東董事會或其他權力機構簽署的有關授權文件的經公證證實副本或本公司許可的其他經公證證實文件。受委代表出席年度股東會時，須出示其身份證明文件及由股東或其受權人簽署的受委代表委任表格。
7. 預期年度股東會舉行時間不會超過半日。出席年度股東會之股東須自行承擔其交通及住宿費用。
8. 年度股東會上全部表決均將以投票方式進行。
9. 會議聯繫方式

聯繫地址：上海市閔行區申長路1466弄美凱龍環球中心B座北樓8樓證券事務部

郵編：201106

聯繫人：曹澍

電話：(8621) 52820220

傳真：(8621) 52820272