

招商局积余产业运营服务股份有限公司

2025 年度董事会工作报告

2025 年，招商局积余产业运营服务股份有限公司（以下简称“公司”）董事会坚持“两个一以贯之”，深入贯彻国企改革精神，本着对公司和全体股东负责的态度，严格遵守《公司法》《证券法》等法律法规及《公司章程》的相关规定，充分发挥董事会“定战略、作决策、防风险”重要作用，认真履行股东会赋予的职责，规范运作，科学决策，稳步落实股东会的各项决议，不断提升公司治理水平，有效保障公司和全体股东的利益，推动公司持续健康稳定发展。现将 2025 年度董事会工作情况报告如下：

一、2025 年度董事会工作情况

（一）股东会召开及决议执行情况

2025 年，公司董事会根据《公司法》《公司章程》和《公司股东会议事规则》等的规定，认真履行股东会召集人职责，召开了 2024 年度股东大会和 4 次临时股东会，股东会的召集、召开和表决程序符合《公司法》《公司章程》等相关规定。公司董事会严格按照股东会决议和授权，及时执行股东会审议通过的各项决议。具体情况如下：

序号	召开日期	会议名称	会议内容
1	2025 年 3 月 10 日	2025 年第一次临时股东大会	审议通过了《关于与招商局集团及下属企业间 2025 年度日常关联交易预计的议案》和《关于增补公司第十届董事会独立董事的议案》共 2 项议案。
2	2025 年 5 月 15 日	2025 年第二次临时股东大会	审议通过了《关于变更经营范围并修订<公司章程>的议案》。
3	2025 年 6 月 17 日	2024 年度股东大会	审议通过了《2024 年度董事会工作报告》《2024 年度监事会工作报告》《2024 年度财务决算报告》《2024 年度利润分配方案》《2024 年年度报告》及其摘要、《关于为下属企业提供担保额度的议案》《关于续聘会计师事务所的议案》《关于续买董事、监事及高级管理人员责任保险的议案》《关于增补公司第十届董事会董事的议案》和《关于与招商局集团财务有限公司续签<金融服务协议>的议案》共 10 项议案，并听取了 2024 年度独立董事述职报告。
4	2025 年 10 月 21 日	2025 年第三次临时股东大会	审议通过了《关于修订<公司章程>的议案》《关于修订<股东大会议事规则>的议案》和《关于修订<董事会议事规则>的议案》

			共 3 项议案。
5	2025 年 11 月 27 日	2025 年第四次临时股东大会	审议通过了《关于选举第十一届董事会非独立董事的议案》和《关于选举第十一届董事会独立董事的议案》共 2 项议案。

（二）董事会会议召开情况

2025 年，公司董事会共召开了 16 次会议，其中 8 次以现场会议（含现场和通讯表决相结合）方式召开，8 次以通讯表决方式召开。董事会成员勤勉尽责，会议流程严谨规范，并且重视对决议事项的跟踪和监督，确保董事会决议得到有效落实。具体情况如下：

序号	召开日期	会议名称	会议内容
1	2025 年 1 月 2 日	第十届董事会第三十次会议	审议通过了《关于与招商局集团及下属企业间 2025 年度日常关联交易预计的议案》和《关于与中航国际及下属企业间 2025 年度日常关联交易预计的议案》共 2 项议案。
2	2025 年 2 月 21 日	第十届董事会第三十一次会议	审议通过了《关于增补公司第十届董事会独立董事的议案》和《关于召开 2025 年第一次临时股东大会的议案》共 2 项议案。
3	2025 年 3 月 11 日	第十届董事会第三十二次会议	审议通过了《关于聘任公司总经理的议案》。
4	2025 年 3 月 13 日	第十届董事会第三十三次会议	审议通过了《2024 年度董事会工作报告》《2024 年度经营管理工作报告》《关于公司中长期发展规划的议案》《关于 2025 年度投资计划的议案》《2024 年度内部控制评价报告》《关于公司高级管理人员 2024 年度薪酬的议案》《2024 年度财务决算报告》《2024 年度利润分配预案》《2024 年年度报告》及其摘要、《关于招商局集团财务有限公司的风险持续评估报告》《关于未来十二个月内向非关联金融机构申请授信额度的议案》《关于 2025 年度在招商银行开展存贷款业务的议案》《关于使用暂时闲置自有资金在非关联金融机构进行委托理财的议案》《关于使用暂时闲置自有资金在招商银行进行委托理财的议案》《关于为下属企业提供担保额度的议案》《关于续聘会计师事务所的议案》《2024 年可持续发展报告》《关于 2024 年董事会授权决策事项执行情况的报告》《关于对公司独立董事独立性情况进行专项评估的议案》《董事会审核委员会对会计师事务所 2024 年度履职情况评估及履行监督职责情况的报告》和《关于调整公司第十届董事会专门委员会成员的议案》共 21 项议案，《关于续买董事、监事及高级管理人员责任保险的议案》全体董事回避表决，直接提交股东会审议。会议还听取了关于公司 2024 年董事会决议跟踪落实情况的报告、2024 年度独立董事述职报告。
5	2025 年 4 月 1 日	第十届董事会第三十四次会议	审议通过了《关于聘任公司副总经理的议案》。
6	2025 年 4 月 24 日	第十届董事会第三十五次会议	审议通过了《关于变更经营范围并修订<公司章程>的议案》和《关于召开 2025 年第二次临时股东大会的议案》共 2 项议案。

7	2025年4月28日	第十届董事会第三十六次会议	审议通过了《公司2025年第一季度报告》。
8	2025年5月26日	第十届董事会第三十七次会议	审议通过了《关于增补公司第十届董事会董事的议案》《关于调整公司第十届董事会专门委员会成员的议案》《关于与招商局集团财务有限公司续签<金融服务协议>的议案》《关于招商局集团财务有限公司的风险评估报告》和《关于召开2024年度股东大会的议案》共5项议案。
9	2025年8月26日	第十届董事会第三十八次会议	审议通过了《2025年半年度报告》及其摘要、《关于招商局集团财务有限公司的风险持续评估报告》《关于2025年半年度控股股东及其他关联方资金往来、公司对外担保、关联交易等情况的内部审计报告》《2025年半年度内部审计工作情况》和《关于2025年半年度董事会授权决策事项执行情况的报告》共5项议案。会议还听取了《关于2025年半年度董事会决议跟踪落实情况的报告》。
10	2025年9月9日	第十届董事会第三十九次会议	审议通过了《关于公司下属单位组织架构调整的议案》。
11	2025年9月28日	第十届董事会第四十次次会议	审议通过了《关于董事会审核委员会更名的议案》《关于修订<公司章程>的议案》《关于修订<股东大会议事规则>的议案》《关于修订<董事会议事规则>的议案》《关于拟变更公司法定代表人的议案》和《关于召开2025年第三次临时股东大会的议案》共6项议案。
12	2025年10月29日	第十届董事会第四十一次会议	审议通过了《公司2025年第三季度报告》。
13	2025年11月11日	第十届董事会第四十二次会议	审议通过了《关于控股子公司债权债务核定的议案》《关于挂牌出售控股子公司60%股权的议案》《关于提名第十一届董事会非独立董事候选人的议案》《关于提名第十一届董事会独立董事候选人的议案》和《关于召开2025年第四次临时股东会的议案》共5项议案。
14	2025年11月27日	第十一届董事会第一次会议	审议通过了《关于选举公司第十一届董事会董事长的议案》《关于推选公司董事会专门委员会委员及召集人的议案》《关于聘任公司总经理的议案》《关于聘任公司副总经理的议案》《关于聘任公司财务总监的议案》《关于聘任公司董事会秘书的议案》和《关于追加公司2025年度日常关联交易合同预计额度的议案》共7项议案。
15	2025年12月24日	第十一届董事会第二次会议	审议通过了《关于修订或制定公司部分治理制度的议案》《关于公司与招商局集团及下属企业间2026年度日常关联交易预计的议案》《关于公司经理层成员2024年度及2022-2024年任期经营业绩考核成绩的议案》《关于公司经理层成员岗位聘任协议、2025年度及2025-2027年任期经营业绩考核指标的议案》《关于公司2025年度风险管理报告的议案》和《关于公司2024年度内部审计工作总结及2025年度计划的议案》共6项议案，并听取关于公司十四五发展规划复盘及十五五发展规划方向的汇报。

16	2025年12月30日	第十一届董事会第三次会议	审议通过了《关于公司经理层成员薪酬方案的议案》。
----	-------------	--------------	--------------------------

（三）董事会各专门委员会履职情况

2025年，公司董事会各专门委员会按照相关议事规则的要求勤勉履职，与经营管理层保持积极沟通，充分发挥其专业职能，为董事会科学高效决策提供了有力支撑。公司董事会各专门委员会全年共召开了28次会议，其中战略与可持续发展委员会会议7次，提名和薪酬委员会会议10次，审计委员会会议11次。

具体情况如下：

序号	委员会名称	召开日期	会议内容
1	董事会战略与可持续发展委员会	2025年3月12日	审议通过了《公司2024年年度报告之“管理层讨论与分析”》《关于公司中长期发展规划的议案》《关于2025年度投资计划的议案》和《2024年可持续发展报告》共4项议案。
2		2025年4月23日	审议通过了《关于变更经营范围并修订<公司章程>的议案》。
3		2025年8月25日	审议通过了《关于2025年半年度董事会授权决策事项执行情况的报告》。
4		2025年9月8日	审议通过了《关于公司下属单位组织架构调整的议案》。
5		2025年9月27日	审议通过了《关于修订<公司章程>的议案》《关于修订<股东大会议事规则>的议案》和《关于修订<董事会议事规则>的议案》共3项议案。
6		2025年11月10日	审议通过了《关于挂牌转让控股子公司60%股权的议案》。
7		2025年12月23日	审议通过了《关于修订<董事会战略与可持续发展委员会议事规则>的议案》。
8	董事会提名和薪酬委员会	2025年2月20日	审议通过了《关于增补公司第十届董事会独立董事的议案》。
9		2025年3月11日	审议通过了《关于聘任公司总经理的议案》。
10		2025年3月12日	审议通过了《关于公司高级管理人员2024年度薪酬的议案》。
11		2025年4月1日	审议通过了《关于聘任公司副总经理的议案》。
12		2025年5月25日	审议通过了《关于增补公司第十届董事会董事的议案》。
13		2025年9月27日	审议通过了《关于拟变更公司法定代表人的议案》。
14		2025年11月10日	审议通过了《关于提名第十一届董事会非独立董事候选人的议案》和《关于提名第十一届董事会独立董事候选人的议案》共2项议案。
15		2025年11月26日	审议通过了《关于聘任公司总经理的议案》《关于聘任公司副总经理的议案》《关于聘任公司财务总监的议案》和《关于聘任公司董事会秘书的议案》共4项议案。
16		2025年12月23日	《关于修订<董事会提名和薪酬委员会议事规则>的议案》《关于制定<董事、高级管理人员离职管理制度>的议案》《关于公

			司经理层成员 2024 年度及 2022-2024 年任期经营业绩考核成绩的议案》《关于公司经理层成员岗位聘任协议、2025 年度及 2025-2027 年任期经营业绩考核指标的议案》和《2025 年度外部董事履职评价实施方案》共 5 项议案。
17		2025 年 12 月 28 日	《关于公司经理层成员薪酬方案的议案》
18	董事会审计委员会	2025 年 1 月 17 日	审阅公司编制的 2024 年度财务报表（未经审计），并审议通过了毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）关于对公司 2024 年度财务报告审计计划的安排。
19		2025 年 3 月 7 日	听取审计机构关于公司 2024 年度审计事项的汇报，并审阅《2024 年度内部审计工作总结报告》。
20		2025 年 3 月 12 日	审议通过了《2024 年度财务决算报告》《2024 年年度报告》及其摘要、《关于会计师事务所从事 2024 年度公司审计工作总结报告的议案》《2024 年度内部控制自我评价报告》《关于续聘会计师事务所的议案》《董事会审核委员会对会计师事务所 2024 年度履职情况评估及履行监督职责情况的报告》和《2024 年度控股股东及其他关联方占用公司资金、公司对外担保情况、关联交易的审计报告》共 7 项议案。
21		2025 年 4 月 27 日	审议通过了《2025 年第一季度报告》，并审阅《2025 年第一季度内部审计工作总结报告》。
22		2025 年 5 月 25 日	审议通过了《关于与招商局集团财务有限公司续签<金融服务协议>的议案》和《关于招商局集团财务有限公司的风险评估报告》共 2 项议案。
23		2025 年 8 月 25 日	审议通过了《2025 年半年度报告》及其摘要、《关于招商局集团财务有限公司的风险持续评估报告》《2025 年半年度控股股东及其他关联方资金往来、公司对外担保、关联交易等情况的内部审计报告》和《2025 年半年度内部审计工作情况》共 4 项议案。
24		2025 年 9 月 27 日	审议通过了《关于董事会审核委员会更名的议案》。
25		2025 年 10 月 27 日	审议通过了《2025 年第三季度报告》，并审阅《2025 年第三季度内部审计工作情况》。
26		2025 年 11 月 10 日	审议通过了《关于控股子公司债权债务核定的议案》。
27		2025 年 11 月 26 日	审议通过了《关于聘任公司财务总监的议案》。
28		2025 年 12 月 23 日	审议通过了《关于修订<董事会审计委员会议事规则>的议案》《关于制定<信息披露暂缓与豁免制度>的议案》《关于公司 2025 年度风险管理报告的议案》和《关于公司 2024 年度内部审计工作总结及 2025 年度计划的议案》共 4 项议案。

（四）独立董事履行职责情况

公司独立董事严格按照《公司法》《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》《上市公司独立董事管理办法》和《公司章

程》等相关规定，行使权利、履行义务，积极出席股东会、董事会及董事会专门委员会等会议，参与公司重大事项的决策，及时关注公司日常经营，并多次到公司现场进行调研，运用专业知识技能，对决策事项作出独立、公正的判断，对公司经营和发展提出合理的意见和建议。报告期内，独立董事重点就公司关联交易、聘请会计师事务所、利润分配等事项召开了 5 次专门会议，审议相关议案并发表独立意见，为促进公司董事会科学决策、维护社会公众股东权益发挥了积极作用。

（五）制度建设情况

2025 年，根据最新监管规则、国资管理要求并结合公司实际情况，公司修订完善了《公司章程》《股东会议事规则》《董事会议事规则》和董事会各专门委员会议事规则，保持公司内控制度的适用性和规范性。此外，公司还制定了《董事、高级管理人员离职管理制度》《信息披露暂缓与豁免制度》，以规范董事、高级管理人员离职管理以及信息披露暂缓与豁免行为，确保公司及相关信息披露义务人依法合规地履行信息披露义务，保障股东合法权益。

（六）信息披露情况

公司董事会严格执行信息披露的有关规定，坚持以投资者需求为导向，充分履行信息披露义务，确保所披露信息的真实、准确、完整，有效保障投资者的知情权，增强公司透明度。2025 年，公司对外披露定期报告、临时公告和挂网文件共 127 份，在深交所 2024-2025 年度信息披露考核中获“A”级评价。

（七）投资者关系管理情况

公司董事会高度重视投资者关系管理工作，在实现经营稳健发展、为股东创造长期价值的同时，通过多渠道、多形式的交流保持与投资者的高效沟通。2025 年，公司召开年度业绩发布会 2 场，开展日常投资者交流共 75 次，回复深交所互动易问题 69 个，并及时接听投资者热线电话，持续发挥与广大投资者良好沟通的桥梁作用，积极传递公司价值，维护公司良好的资本市场形象。

二、董事会关于公司报告期内经营情况的讨论与分析

（一）报告期内公司经营情况概述

2025 年公司实现营业收入 192.73 亿元，同比增长 12.23%；归母净利润 6.55 亿元，同比下降 22.12%，主要系处置衡阳中航项目一次性减少归母净利润 2.56 亿元，剔除此影响因素后，归母净利润同比增长 8.30%。公司物管业务全年实现

新签年度合同额 44.80 亿元，管理面积增至 3.77 亿 m²，为公司高质量发展奠定了坚实基础。

（二）公司未来发展展望

1、公司面临的市场环境分析

当前，物管行业发展承压，所处环境日益复杂多变，正从过去的增量市场步入增量与存量并存的新阶段。在此进程中，行业增速放缓、竞争越发激烈，客户需求也在不断提升，诸多挑战接踵而至。在房地产深度调整、市场分化明显的大环境下，关联地产业经营稳健、实力雄厚的头部物业企业在资源获取、品牌塑造等层面优势更为明显。随着竞争不断升级，强者愈强的马太效应愈发显著，头部企业凭借着庞大的规模、卓越的品牌影响力以及高效的资源整合能力等，与腰尾部企业的差距持续扩大。

然而，机遇与挑战并存，物业行业仍具备广阔的市场空间与良好的发展前景。住宅领域房地产仍然是支柱产业，城市更新、改善型住房需求多、保障性住房建设提速，持续为物业行业开拓新的增量空间，这将有助于物业行业的长期企稳向好。后勤社会化改革持续深化，医院、高校等领域的后勤社会化仍在持续推进中；在“加强基层治理”政策的导向下，城市一体化管理需求井喷，为物业企业开拓城市服务领域创造了广阔空间；国家大力发展“新质生产力”，战略性产业迎来结构性发展，催生出 IFM 赛道机遇，市场发展潜力大；加之人口老龄化加剧，社区康养服务需求日益凸显，进一步拓宽了物业增值服务的边界。总体而言，物业行业进入稳健发展时期，在未来的激烈竞争中，唯有具备综合核心竞争力的物业企业方能脱颖而出，斩获更大的发展空间与市场机遇。

2、公司发展战略

结合行业发展趋势与自身业务实际，未来公司将继续践行“让城市和生活更美好”的使命，以建设成为中国领先的物业资产管理运营商为目标，坚定“轻型化、规模化、科技化、市场化”发展原则，积极稳妥地推动“12347”战略落地，聚焦物业管理主业，推动公司迈向高质量可持续发展新阶段。

三、2026 年董事会重点工作

2026 年是“十五五”规划开局之年，公司董事会将严格遵守《公司法》《证券法》等法律法规及《公司章程》等相关规定，科学高效决策，充分发挥董事会

在公司治理中的核心作用，持续提升上市公司发展质量与核心竞争力，切实维护公司及全体股东利益。重点工作如下：

（一）加强董事会建设，深化治理效能

扎实推进董事会日常规范化运作，持续开展调研，召开定期会议和临时会议，高效执行董事会决议，提高决策效率与科学性；加强董事会自身建设，深入落实董事会各项职权，持续发挥各专门委员会、外部董事专业优势，为董事履职提供充分支持；完善内控体系与治理架构，强化授权决策监督检查，确保授权合理、有效运行，切实提升公司治理水平。

（二）强化战略引领，持续增强发展动能

锚定行业趋势与中长期发展战略，统筹部署年度重点工作，以科学决策赋能发展；强化对管理层战略执行的监督力度，加速推进战略落地转化，为公司战略进阶注入核心动力；深化重点领域研究与新业态前瞻研判，动态跟踪内外部经营环境变化，持续夯实竞争优势，聚力构建可持续发展动能，为“十五五”开篇筑牢坚实根基。

（三）加强全面风险管理，防范经营风险

推进法律合规、风险内控、审计追责等基础防控体系持续运行，作为防范经营风险的基础保障，审计委员会按季度听取内审工作进展，董事会定期审议相关工作报告。围绕公司核心目标，公司将开展内控专项提升工作，针对业务关键环节进行专项风险诊断，优化业务流程与控制措施，聚焦核心业务拓展，推动内控要求与业务实践深度融合，为战略目标达成提供坚实支撑。

（四）精进信息披露与投资者关系，搭建价值传递桥梁

严格规范信息披露全流程管理，确保信息披露真实、准确、完整、及时、公平，并以投资者为导向持续提升披露信息的可读性与针对性，保障投资者知情权；深化投资者关系管理，建立多维度沟通机制，丰富互动形式，主动传递公司战略规划与经营成果，增进市场对公司价值的理性认知，夯实资本市场良好形象。

招商局积余产业运营服务股份有限公司

董 事 会

2026年3月12日