

公司代码：603682

公司简称：锦和商管

上海锦和商业经营管理（集团）股份有限公司
2025年年度报告摘要

第一节 重要提示

- 1、 本年度报告摘要来自年度报告全文，为全面了解本公司的经营成果、财务状况及未来发展规划，投资者应当到 www.sse.com.cn 网站仔细阅读年度报告全文。
- 2、 本公司董事会及董事、高级管理人员保证年度报告内容的真实性、准确性、完整性，不存在虚假记载、误导性陈述或重大遗漏，并承担个别和连带的法律责任。
- 3、 公司全体董事出席董事会会议。
- 4、 立信会计师事务所（特殊普通合伙）为本公司出具了标准无保留意见的审计报告。
- 5、 董事会决议通过的本报告期利润分配预案或公积金转增股本预案

公司拟以实施权益分派股权登记日登记的总股本为基数，向公司全体股东每10股派发现金红利2.20元（含税）。截至2025年12月31日，公司总股本472,500,000股，以此计算合计拟派发现金红利103,950,000.00元（含税）。不送红股，不以资本公积转增股本。本次利润分配方案将形成议案提交公司2025年年度股东会审议。

截至报告期末，母公司存在未弥补亏损的相关情况及其对公司分红等事项的影响

适用 不适用

第二节 公司基本情况

1、 公司简介

公司股票简况				
股票种类	股票上市交易所	股票简称	股票代码	变更前股票简称
A股	上海证券交易所	锦和商管	603682	锦和商业

联系人和联系方式	董事会秘书	证券事务代表
姓名	WANG LI(王立)	陈婉婷
联系地址	上海市徐汇区虹漕路68号锦和中心18楼	上海市徐汇区虹漕路68号锦和中心18楼
电话	021-52399283	021-52399283
传真	021-52385827	021-52385827
电子信箱	dongban@jinhe.sh.cn	dongban@jinhe.sh.cn

2、报告期公司主要业务简介

公司聚焦城市更新领域，致力于城市老旧物业的重新定位、设计改造、招商运营和服务提升。作为国内首家上市的轻资产存量资产运营商，经过近二十年的发展，公司服务的资产形态逐渐多元化，从最初的文创产业园区、办公楼，逐步覆盖社区商业、公寓等。公司持续致力于成为中国领先的商用物业全价值链集成服务提供商，旨在助力城市更新，通过更新、改造、运营提升物业的商业价值，在文化传承的同时注入创新元素，为中小型文化创意企业 and 新经济企业提供办公空间和专业服务，实现物业持有方、客户、社会和公司的共赢。

根据中国证监会《上市公司行业分类指引》，公司所从事的业务属于租赁及商务服务业，具体隶属于城市更新领域商用物业运营服务业。

（一）报告期内公司所属行业情况说明

1.1 中央相关会议召开，进一步明确城市更新工作方向

2019年中央经济工作会议首次提出“城市更新”以来，我国城市更新行动持续推进。据住房和城乡建设部统计，2024年，全国共实施城市更新项目6万余个，完成投资约2.9万亿元。

2025年首场国务院常务会议对“研究推进城市更新工作”作出部署，指出城市更新关系城市面貌和居住品质的提升，是扩大内需的重要抓手。同年3月，国务院政府工作报告中提出要持续推进城市更新，要推进新型城镇化和区域协调发展，持续推进城市更新和城镇老旧小区改造，统筹城市低效用地再开发，打造宜居、韧性、智慧城市。

5月15日，中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于持续推进城市更新行动的意见》，意见指出应当转变城市开发建设方式，建立可持续的城市更新模式和政策法规，大力实施城市更新，其中主要任务之一是加强既有建筑改造利用，加强老旧厂房、低效楼宇、传统商业设施等存量房屋改造利用，推动建筑功能转换和混合利用，根据建筑主导功能依法依规合理转换土地用途。随后多部委召开新闻发布会，详细介绍了支持城市更新的多项政策措施未来会加快落实，助力加快推动城市更新进程，进一步提升更新质效，提升城市发展质量。

7月中旬，时隔10年，中央城市工作会议于在北京召开，会中提出城市发展正从大规模增量扩张阶段转向存量提质增效为主的阶段，明确稳中求进的工作总基调，以推动城市高质量发展为主题，以坚持城市内涵式发展为主线，以推进城市更新为重要抓手，为新时代新征程城市工作指明方向。

12月上旬，中央经济工作会议在北京举行，会议确定2026年经济工作重点任务之一是深入实施提振消费专项行动，释放服务消费潜力，高质量推进城市更新。

中央相关会议的召开，进一步强化国家对城市更新的重视程度，城市更新已然成为提升人居环境品质、重塑城市服务功能、推动城市高质量发展和开发建设方式转型的重要战略举措和抓手。

1.2 城市更新领域市场潜力大，城市新空间需求持续释放

仲量联行发布 2026 年全球房地产市场展望指出，在城市更新的大背景下，大量既有建筑已难以满足现代办公与消费体验的要求，存量物业的升级改造需求日益凸显。如何有效推动其焕新改造与功能提升，正成为市场参与者面临的新课题，同时也孕育着新的机遇。

根据上海、北京两地的统计局披露，截止 2003 年年底，两地办公建筑、商场店铺及其他非住宅房屋累计竣工面积规模约 8000 万 m²，此类建筑楼龄迄今已超 20 年，楼宇内部分设施已难以满足现代办公和商业的需求，亟待改造提升。此外，竣工面积随年份推进大幅上涨，每年可有数千万方的存量物业面积释放，城市更新存量市场规模较为广阔。在符合街区功能定位规划以及产业结构升级需求的前提下，公司可通过自主、联营等方式，按规划要求推进存量资源的改造、更新、运营，提供“城市新空间”，满足就业、生活、居住、社交、文化等多位需求。城市更新追求的不仅是建筑外观的改造，更需着眼于旧有产业形态向新的产业赛道切换和升级的转变。换言之，城市更新与产业升级彼此促进，城市更新考验企业的运营和管理能力，存量土地的再开发利用需要实施主体着眼于项目所在片区内的发展潜能和产业转型，实施主体需要通过持续的产业运营实现长期资产增值，从而实现城市更新的可持续发展。

目前，公司已积累大量文创园区及商办物业更新改造的成功案例，管理业态包括但不限于文创园区、办公楼宇、社区商业、公寓等。更新改造过程中，公司通过对老旧工业建筑保留特色并活化利用老旧建筑，延续工业记忆的同时营造城市特色场地，升级空间形态、配套服务，创造多元场所体验。通过城市更新行动，实现存量改造项目所在区域的品牌升级、产业升级和商业运营升级，丰富原有业态。引入的租户结构符合新产业赛道的特点要求，租户结构以文化创意产业及新经济客户为主，涵盖制造业、专业服务、贸易服务等传统行业，互联网、知识经济、生物医药、文化创意等新经济业态。公司通过融合文化和创意，在商办区域引入文化、艺术和创意元素，规划影院、球场、夜经济等业态，通过打造集商务办公、零售、休闲娱乐于一体的综合体，激发区域消费活力，为就业群体和居民群体提供便利和丰富的生活服务，增强区域吸引力。

1.3 从业主市场逐步转变为租户市场，商办租金水平承压，机遇和挑战并存

根据北京中指信息技术研究院发布的《2025 上半年中国商业地产租金指数研究报告》显示，2025 年上半年，扩内需、提振消费等政策发力显效，我国经济整体平稳运行，重点城市商铺及写字楼租赁需求持续释放，上半年商业地产租金跌幅有所收窄。但是，租户导向的市场环境依然持

续，根据《仲量联行 2025 年上海办公楼市场白皮书》，2024 年上海办公楼市场租金深度调整，超过八成板块每季度租金环比跌幅均超过 0.75%，部分板块全年跌幅已超过 15%。与此同时，商务园区同样面临租金压力，世邦魏理仕报告显示，2025 年全年，上海商务园区市场空置率同比上升 3.7 个百分点至 26%，是自 2015 年以来的最高水平，租金方面，截至 2025 年四季度末，全市平均租金报价同比下降 3.4%；北京办公楼及商务园区虽有所改善，但其主要基于 2025 年北京新增供应量的收窄、政府招商引资政策的持续推动及以价换量的租金政策等多重因素，从客观上缓解了市场的去化压力。

整体来说，虽然城市更新领域市场潜力大，但办公楼、产业园区等供大于求的局面、租金下行压力、去化不及预期等多重风险均为城市更新赛道增添了不确定性。“十四五”时期我国发展取得重大成就，“十五五”时期是基本实现社会主义现代化夯实基础、全面发力的关键时期。2025 年 10 月，中国共产党第二十届中央委员会第四次全体会议通过《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十五个五年规划的建议》，建议中指出坚持城市内涵式发展，大力实施城市更新，建设创新、宜居、美丽、韧性、文明、智慧的现代化人民城市。这一建议的出台，更体现出市场挑战与机遇并存的局面。未来，公司也将持续把握政策红利、研判产业升级趋势，提升楼宇改造和运营能力，持续吸引新经济企业在园区内实现协同发展，推动多方资源互相流通，激发区域经济活力，推动城市持续更新。

公司坚持秉承“延续城市文脉，服务中国城市功能升级”的愿景，聚焦城市更新主业发展，凭借先发优势、整合内外资源，营造良好的商办园区环境，提高整体运营水平和运营效率。报告期内，公司招商团队和物业团队积极外拓，新增 1 个位于上海市黄浦区核心地段的受托运营项目，新增 1 个位于上海市静安区核心地段的受托运营项目，坚决拓展轻资产委管项目。公司按产品类型及区域，分别组建专业化的招商管理团队，以进一步提高出租率为目标，加速去化核心区位项目的存量空置面积，持续推高新项目出租率；公司持续推进智慧系统上线、全面预算线上化、优化项目运维，提升业务部门管理效率。

公司的经营模式主要包括承租运营、受托运营和参股运营。在管物业主要位于上海、北京等一线城市的核心区位，交通便捷，为公司的招商运营提供有力支持。截止本报告期末，公司在管项目 67 个，在管面积约 132 万平方米。

1.承租运营

公司承租具有商业价值提升空间的城市老旧物业、低效存量商用物业，对该物业整体重新进行市场定位和设计，通过改造配套硬件设施、重塑建筑风格和形象以及完善内外部功能，将其打造成为符

合以文化、创意、科技、知识经济等多种新型产业类企业为重要目标客户群的文创园区、办公楼宇或社区商业，从而提升该物业的商业价值。公司通过招商和后续运营、服务获得租金收入、物业管理收入、多种经营服务收入等。截止报告期末，公司承租运营的项目有 38 个，可供出租运营的物业面积约 77 万平方米。

2. 受托运营

公司依托自身商用物业全价值链管理优势和品牌影响力，为委托方提供定位设计、工程管理、招商、运营管理等服务，以获得相关业务收入，其中物业管理服务主要采取酬金制收费模式。截止报告期末，公司受托运营的项目有 27 个，可供出租运营的物业面积约 45 万平方米。

3. 参股运营

公司同物业持有方或同在物业资源、当地影响力等方面具备优势的合作方共同出资设立项目运营公司。该模式下，由合资公司负责所承租物业的定位设计、改造、招商和运营管理，公司主要获取投资收益和物业管理收入等。截止报告期末，公司参股运营的项目有 2 个，可供出租运营的物业面积约 10 万平方米。

3、 公司主要会计数据和财务指标

3.1 近 3 年的主要会计数据和财务指标

单位：元 币种：人民币

	2025年	2024年	本年比上年 增减(%)	2023年
总资产	4,551,445,756.93	5,490,734,127.36	-17.11	5,636,529,028.05
归属于上市公司 股东的净资产	745,114,262.11	1,019,603,280.25	-26.92	1,119,843,451.81
营业收入	946,616,684.86	1,007,970,652.89	-6.09	1,031,974,367.08
利润总额	-170,850,102.64	17,108,958.01	-1,098.60	118,278,955.97
扣除与主营业务 无关的业务收入 和不具备商业实 质的收入后的营 业收入	946,616,684.86	1,007,970,652.89	-6.09	1,031,974,367.08
归属于上市公司 股东的净利润	-118,859,736.93	14,753,173.60	-905.66	98,835,491.82
归属于上市公司 股东的扣除非经 常性损益的净利 润	-217,602,142.03	-95,806,407.35	不适用	40,930,201.95
经营活动产生的 现金流量净额	645,425,969.58	728,311,336.14	-11.38	643,934,603.36
加权平均净资产 收益率(%)	-13.54	1.34	减少14.88个百分点	8.62
基本每股收益(元)	-0.25	0.03	-933.33	0.21

/ 股)				
稀释每股收益 (元 / 股)	-0.25	0.03	-933.33	0.21

3.2 报告期分季度的主要会计数据

单位：元 币种：人民币

	第一季度 (1-3 月份)	第二季度 (4-6 月份)	第三季度 (7-9 月份)	第四季度 (10-12 月份)
营业收入	241,187,966.71	249,538,334.57	238,430,987.02	217,459,396.56
归属于上市公司股东的净利润	53,894,661.94	21,557,736.19	10,416,420.75	-204,728,555.81
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益后的净利润	-2,336,435.58	3,466,595.65	-954,099.15	-217,778,202.95
经营活动产生的现金流量净额	143,592,206.25	174,038,065.27	139,573,793.84	188,221,904.22

季度数据与已披露定期报告数据差异说明

适用 不适用

4、 股东情况

4.1 报告期末及年报披露前一个月末的普通股股东总数、表决权恢复的优先股股东总数和持有特别表决权股份的股东总数及前 10 名股东情况

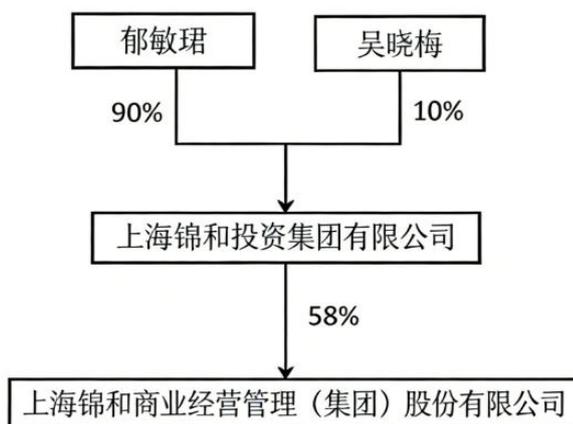
单位：股

截至报告期末普通股股东总数 (户)							18,434
年度报告披露日前上一月末的普通股股东总数 (户)							17,212
截至报告期末表决权恢复的优先股股东总数 (户)							0
年度报告披露日前上一月末表决权恢复的优先股股东总数 (户)							0
前十名股东持股情况 (不含通过转融通出借股份)							
股东名称 (全称)	报告期内增 减	期末持股数 量	比例 (%)	持有 有限 售条 件的 股份 数量	质押、标记或冻结情 况		股东 性质
					股份 状态	数量	
上海锦和投资集团有 限公司	0	274,050,000	58.00	0	质押	61,500,000	境内 非国

							有法人
上海锦友投资管理事务所（有限合伙）	-12,227,400	6,672,600	1.41	0	无	0	其他
丁实延	2,279,400	2,279,400	0.48	0	无	0	境内自然人
上海同祺文化艺术发展有限公司	0	2,100,168	0.44	0	无	0	境内非国有法人
中国工商银行股份有限公司—南方中证全指房地产交易型开放式指数证券投资基金	1,942,400	1,942,400	0.41	0	无	0	其他
吴忠汉	1,913,800	1,913,800	0.41	0	无	0	境内自然人
上海水璞私募基金管理中心（有限合伙）—水璞1号私募证券投资基金	1,856,700	1,856,700	0.39	0	无	0	其他
于树胜	1,467,100	1,467,100	0.31	0	无	0	境内自然人
华泰证券股份有限公司	1,335,747	1,407,592	0.30	0	无	0	境内非国有法人
张庆生	811,200	1,311,200	0.28	0	无	0	境内自然人
上述股东关联关系或一致行动的说明	公司未知其他前十名股东和前十名无限售条件股东是否存在关联关系或一致行动关系。						
表决权恢复的优先股股东及持股数量的说明	无						

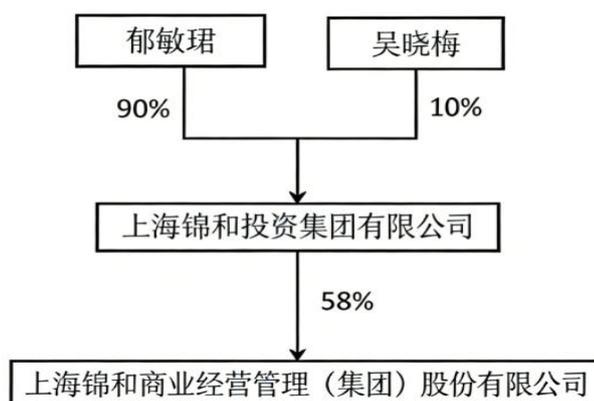
4.2 公司与控股股东之间的产权及控制关系的方框图

√适用 □不适用



4.3 公司与实际控制人之间的产权及控制关系的方框图

适用 不适用



4.4 报告期末公司优先股股东总数及前10名股东情况

适用 不适用

5、公司债券情况

适用 不适用

第三节 重要事项

1、公司应当根据重要性原则，披露报告期内公司经营情况的重大变化，以及报告期内发生的对公司经营情况有重大影响和预计未来会有重大影响的事项。

报告期内，公司实现营业收入 94,661.67 万元，同比下降 6.09%；归属于上市公司股东的净利润 -11,885.97 万元，同比下降 905.66%；经营活动产生的现金流量净额 64,542.60 万元，同比下降 11.38%。

2、公司年度报告披露后存在退市风险警示或终止上市情形的，应当披露导致退市风险警示或终止上市情形的原因。

适用 不适用