

关于使用闲置自有资金支持主业发展与战略布局的专项方案

一、方案背景与总体目标

(一) 背景

当前，中国城市服务行业正加速向智能化、综合化转型，市政服务、园区运营等细分领域规模持续扩大；文体消费市场呈现“线上线下深度融合、内容场景双向赋能”的新趋势，赛事运营、素质教育、智慧场馆等赛道潜力凸显。

广州珠江发展集团股份有限公司（以下简称“公司”“珠江股份”）作为深耕粤港澳大湾区的综合性企业集团，已确立“城市综合运营服务商”和“文体产业生态构建者”双轮驱动战略。为响应 2025 年第二次临时股东会“提质增效、聚焦主业、探索新增长极”的决议精神，落实股东关于提高闲置资金使用效率、避免资金沉淀的要求，公司董事会结合行业趋势、自身资源禀赋及资金状况，经多轮论证，对未来公司自有闲置资金（来源为核心业务回款、项目阶段性结余及存量资金优化，资金性质安全、流动性充足）的使用制定本专项方案，旨在将短期闲置资金转化为战略资本，夯实主业优势、培育新兴动能，实现股东价值持续提升。

（二）总体目标

战略落地目标：深度绑定双轮驱动战略，构建“城市服务场景+文体产业内容”协同生态，推动战略从规划向执行高效转化，强化业务板块协同与生态闭环。

业务发展目标：

广州珠江城市管理服务集团股份有限公司（以下简称“珠江城服”）：以规模制胜，通过外拓与并购扩大业务规模及物业流量入口，巩固华南地区智慧城市综合服务标杆地位。

广州珠江体育文化发展股份有限公司（以下简称“珠江文体”）：整合赛事、演艺、素质教育等多元内容，为场馆资源增值提供系统化解解决方案，打造国内头部文体产业发展商。

外延增长：形成“内生增长+外延并购”双引擎，为产业链补强与新赛道布局储备资本。

财务回报目标：未来 3-5 年内，核心业务板块资产回报率显著提升，整体投资回报（ROIC）较资金闲置状态稳步提升。

风险控制目标：建立全流程闭环风控体系，确保资金安全合规使用。

二、分项实施方案详述

（一）增资珠江城服（含下属珠江文体增资），
夯实双主业根基

1.战略定位

珠江城服坚定践行“规模制胜”策略，以资本为驱动，通过市场外拓与产业并购双路径，扩大市政服务、园区运营、城市更新配套服务等场景覆盖，积累用户与数据资源，实现从“传统服务提供商”向“智慧城市综合服务解决方案商”升级；珠江文体以线下场馆为核心载体，通过投资并购与资本运作整合多元文体资源，强化与珠江城服在场地、流量、场景上的协同，构建“内容+场景+用户”的运营闭环。

2.具体实施计划

（1）珠江城服自身发展使用资金：

① 市场拓展与业务开发：

实施内容：专项用于重大项目投标保证金（市政清扫、城市更新、园区运营等），保障投标竞争力；重点布局华南、华东经济发达城市，组建区域拓展团队，建立本地化服务网络；试点城市更新服务、智慧园区运营等新兴业务，投入前期调研、方案设计与市场推广资金。

关键里程碑：在中长期发展周期内，持续扩大服务业务规模体量，稳步提升营收增长质量；聚焦省外核心潜力区域进行战略布局，完成重点城市的市场开拓与渗透，搭建本地化组织架构与运营支撑体系；积极推进城市更新领域的创新实践，打造标杆示范项目并提炼可推广的标准化业务模式。

② 补充营运资本：

实施内容：补充日常经营性流动资金，支持供应商货款支付、员工薪酬发放及项目周转，优化现金流结构。

管理要求：严格遵守公司《资金管理办法》及《费用报销及资金支付审批权限规定》，确保资金合规使用。

（2）珠江文体增资资金：

① 品牌赛事与演艺 IP 培育与引进：

实施内容：深耕自有 IP 生态构建，孵化系列联赛等自主品牌赛事，精进赛事组织运营与服务体系，全方位激发群众参与热情与赛事影响力；组建专业化运营团队，深化与国际体育组织、头部赛事运营机构的战略合作，积极争取涵盖电竞顶级联赛、热门球类表演赛等品类的国家级、国际级商业赛事长期运营权。

关键里程碑：聚力引入具有行业标杆意义的优质赛事资源，推动场馆运营效能实现跃升，充分释放场馆综合价值。

② 体育培训与文体素质教育拓展：

实施内容：在核心社区、学校周边建设多个轻型化社区文体服务中心，推出会员年卡、次卡、家庭套餐等多元产品，通过线上线下渠道精准营销。

关键里程碑：文体培训与素质教育业务年收入增

长率稳步增加，社区文体服务中心单店实现盈亏平衡。

③ 文体产业投资与资源整合基金：

实施内容：在充分调研、认可项目价值并评估风险后，适时以参股、版权合作或并购形式，对接优质内容 IP（赛事版权方、演艺经纪公司、文体 MCN 等）；投资智慧场馆解决方案提供商、体育大数据公司等，引进智能检票、数据分析等技术；参与 VR 健身、运动康复等前沿领域早期项目投资。

关键里程碑：建立包括潜在标的的投资机会库，完成优质内容 IP 或运营团队的整合。

④ 补充营运资本：

实施内容：补充日常经营性流动资金，支持供应商货款支付、员工薪酬发放及项目周转，优化现金流结构。

管理要求：严格遵守公司《资金管理办法》及《费用报销及资金支付审批权限规定》，确保资金合规使用。

（二）设立战略投资储备资金，布局未来增长

1. 战略定位

作为公司外延式增长“专项弹药库”，聚焦主业产业链补强与新增长点探索，不追求短期财务回报，重在战略卡位、生态构建与长期价值创造，助力双轮驱动战略全面落地。

2.具体实施计划

（1）主业产业链并购：

投资方向：珠江城服上下游（智慧停车、环保科技、区域型城服企业、物业服务数字化解决方案商），助力规模扩张与场景延伸；珠江文体相关标的（区域龙头场馆运营公司、核心 IP 赛事运营公司、文体素质教育机构、体育科技企业），加速资源整合。

投资标准：标的具备清晰商业模式与核心竞争力，与公司业务有显著协同效应；估值合理，盈利能力较强；核心团队稳定。

决策流程：遵循《对外投资管理制度》，由战略投资部牵头调研，引入第三方中介机构尽职调查，经战略与 ESG 委员会前置审议后根据项目投资规模报董事会或股东会审批。

（2）新业务方向探索：

投资方向：聚焦智慧城市、健康消费、数字文旅等与核心业务关联的成长性领域。

投资策略：以财务投资与战略合作为主，不谋求控制权；小额分散投资，优先布局粤港澳大湾区项目。

投后管理：建立台账，每季度开展投后调研，提供资源支持与协同机会，对优质项目可追加投资。

（3）资金临时管理：

管理原则：未投出前遵循“低风险、高流动性、

保本增值”原则，不影响战略投资及时投放。

投资范围：在公司股东会或者董事会审议的理财及收益固定的非活期存款的购买范围内进行购买；

操作流程：在公司股东会或者董事会核准范围内的购买，由财务部根据资金情况，以兼顾平衡，安全性、收益性和灵活性为原则做好理财产品购买安排。财务部梳理各主要业务合作金融机构相关理财产品报价提出理财产品购买建议，经审批后执行。

（三）加大珠江股份文体智慧平台投入

实施内容：通过搭建全新的文体智慧平台，采用云原生和微服务架构，分步、分阶段实现场馆预定、体育培训、体育商城、赛事报名、门票预订、体育社群、校园活动、体质监测八大核心模块，提高文体产业场馆使用率、场馆及赛事业务拓展的核心竞争力，积累消费用户数量，形成数据资产。

关键里程碑：第一年完成平台产品研发投入建设、运营推广团队组建，依托现有用户导流；第二年完善多城市运营推广能力，宣传引流，精准触达目标客群。第三年辐射全国推广，跨区域服务拓展，做大体育服务生态。

三、组织架构与职责

1.董事会。负责本专项方案审批及实施效果监督。本专项方案的审批决策不代表具体投资项目的审批

决策，后续投资事宜公司将依照法律法规及其他规范性文件等相关规定履行必要的决策程序和披露义务。

2.战略与 ESG 委员会。对重大投资项目前置审议，提供专业建议，指导战略方向。

3.专项工作领导小组。总经理为组长牵头，副总经理、财务总监、战略投资部负责人及子公司总经理为副组长，统筹方案推进、跨部门/子公司协调及日常决策，每月召开协调会。

4.领导小组办公室。负责任务分解、进度跟踪、数据汇总及报告编制，建立动态管理台账。

5.执行主体。珠江城服、珠江文体制定子项目计划并组织实施，确保里程碑达成。

6.职能部门。财务部负责资金调度、专账管理及收益核算；审计部/风控法务部负责全流程审计监督、风险识别与合规审查。

四、风险管理与控制措施

战略与市场风险：建立行业动态研判机制，每月更新政策、趋势分析报告；在项目实施前开展充分可行性论证，实行战略柔性调整机制。

项目执行风险：明确项目范围、时间、成本及质量目标；建立“周跟踪、月通报、季评估”机制，审计部定期检查，及时预警整改。

投资并购风险：严格尽职调查，引入第三方中介

机构；投资协议设置对赌、回购等保护条款；制定详细投后整合计划，保障协同效应落地。

财务与资金风险：在资金管理与费用报销环节，应严格遵守各公司《资金管理办法》及《费用报销及资金支付审批权限规定》的规定。

合规与操作风险：遵守法律法规及内控制度，加强员工培训；建立责任追究机制，审计部定期/不定期检查，设立举报机制。

五、跟踪、评估与报告机制

重大事项即时报告。项目重大变更、超预算 10% 以上支出、重大风险等事项，及时上报领导小组及董事会。

六、结论

本专项方案基于公司战略需求、行业趋势及资金状况制定，以“主业增资+并购储备”为核心，路径清晰、协同性强、风险可控。方案实施将助力珠江城服规模扩张、珠江文体资源整合，强化双主业协同，为公司长远发展储备动能，实现资金效率与核心竞争力双重提升。