

# 华联控股股份有限公司

## 2019 年度董事会工作报告

（经公司于 2020 年 4 月 26 日召开的第十届董事会第六次会议审议通过）

2019 年，是公司稳中求变的一年。

2019 年，外部环境与内部条件更趋复杂，房地产调控持续深入，房地产金融政策收紧，给行业发展带来一定影响和冲击，竞争越来越激烈。面对复杂多变的外部环境，公司始终坚持稳健高质量发展理念，坚持稳中求进、进而有为的经营原则，上下同心，默默耕耘、奋力拼搏，又一次经受住了市场的考验，取得了良好经营业绩。截止 2019 年 12 月底，公司总资产 121.42 亿元，同比增长 11.47%；净资产 49.48 亿元，同比增长 2.75%；营业收入 31.69 亿元，同比下降 4.98%；归属于上市公司股东净利润 8.18 亿元，同比下降 15.60%；归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润 7.88 亿元，同比增长 1.38%。

### 一、2019 年业务回顾

#### （一）房地产业务

##### 1. 深圳方面

深圳地产项目包括：“华联城市全景”、“华联城市商务中心”和“华联南山 A 区”等三个城市更新单元项目。

##### “华联城市全景”项目：

该项目为“工改住”方向的城市更新项目。报告期内，公司顺利完成了“华联城市全景”项目销售目标与工程结算工作。截止 2019 年 12 月 31 日，全年确认销售收入 20.95 亿元。该项目开盘至今销售面积 18.72 万平方米，累计销售金额 102 亿元。截止 2019 年底，该项目内审、外审结算工作基本完成。

报告期内，该项目被中国施工企业管理协会授予“国家优质工程奖”殊荣。

##### “华联城市商务中心”项目：

该项目为“工改工”方向的城市更新项目，计容积率建筑面积 21.04 万平方米，项目总投资约 35 亿元。项目分南区工程(T2、T4)、北区工程(T1、T3、T5)进行联动开发，目前北区工程已竣工、推售，南区工程正在建设中。项目定位为“创新型智慧产业园区”。公司根据市场需求变化以及自身业务发展的需要，计

划采取租售并举的经营策略，北区 T1 栋拟自持运营，T3 栋对外整层或整段销售，T5 栋公寓(U 舍)对外销售。南区 T2、T4 栋竣工后对外销售。

报告期内，公司全面推进“华联城市商务中心”项目工程建设、竣工验收和销售等工作。工程建设方面，通过开展全过程设计管理，紧紧围绕年底前北区具备入伙条件、南区进入标准层施工的节点要求，在保证施工安全和施工质量的前提下，顺利完成既定目标。销售方面，截止 2019 年 12 月，T5 栋公寓(“U 舍”)已签约销售金额 9.62 亿元，回笼资金金额 7.83 亿元。

2019 年 11 月，该项目获南山区首批《联合招商办公室》授牌，为项目今后的招商运营奠定基础。此外，该项目还获得“工程建设行业信息化典型案例”(智慧工地类)、“广东省优质结构工程”、“深圳市优质结构工程”、“中国年度影响力城市综合体”等十多项殊荣。

### **“华联南山 A 区”项目：**

该项目更新方向拟为“新型产业及商业服务业”(M0+C)等功能，为公司在深圳筹划的第三个城市更新项目。

报告期内，该项目专项规划方案申报等工作持续开展。受深圳市相关性政策密集出台，“工改工”项目产品的流动性受到严格限制，且该区域办公楼市场供过于求等因素影响，如果“华联南山 A 区”不进行更新方向调整，公司将面临较大开发压力及去化压力。因此，公司暂缓了该项目“新兴产业及商业服务业”(即 M0+C)方向的专项规划报批，并拟将更新方向予以调整。2019 年 11 月，该项目完成了《华联 A 区项目整体开发定位及物业发展建议报告》的制定，并配合政府完成粤海路施工提前贡献用地、拆除中联大厦等工作。此外，在南山区政府的大力支持下，本年度还完成了 A 区厂房租户的清退、清场工作。

## **2. 杭州方面**

### **“钱塘公馆”项目：**

该项目为高端豪宅，分别荣获“首届浙江十大地标豪宅”、“最佳城市豪宅”和“中国十大超级豪宅”等殊荣。

报告期内，“钱塘公馆”项目销售持续推进。截止 2019 年 12 月，该项目实现销售金额 7.5 亿元。该项目自推盘至今累计销售面积 2 万平方米。在对“钱塘公馆”产品设计进行更新升级、完善提升的同时，通过营销上推出了“与杭州彼此欣赏”的全新传播主体、策划“当代中国大宅圆桌会”等一系列宣传推广活动，重点突出该产品的稀缺价值、藏品特质等核心价值，进一步夯实“钱塘公馆”豪宅市场标杆地位。根据克而瑞统计，2019 年 1-12 月，杭州 4,000 万以上住宅与

类住宅共成交 19 套，钱塘公馆占 7 套，占比 37%，套均价 5,150 万元，该项目实现了逆周期销售稳定。

### “时代大厦”项目：

该项目为杭州钱江新城核心 CBD 商务区内的中高端写字楼。

报告期内，受到宏观经济大环境变化及中美贸易摩擦持续等因素影响，“时代大厦”接近 20%承租客户因企业效益不佳、公司解散或者外迁等原因提出退租要求。与此同时，钱江新城区域内写字楼租金价格也终止了连续几年上升势头，价格出现松动。面对不利局面，公司化被动为主动，通过积极采取应对措施，联合政府、全球五大行中介等资源，多管齐下，稳定老客户、挖掘老客户的扩租需求，同时努力拓展新客户，新引进客户包括民生银行、鸿泰公司等知名企业。截止 2019 年 12 月，“时代大厦”项目全年实现租金收入约 8,000 万元，出租率 90.40%。

### “全景天地”项目：

该项目为杭州钱江新城核心 CBD 商务区内的超五星级酒店和酒店式公寓。

报告期内，该项目主要完成了 2#楼公共区域部分单项工程施工和整改，以及地下停车库停车收费系统的调试。“万豪酒店”整体经营平稳，2019 年酒店总收入 1.48 亿元，与去年相比基本持平。

## （二）物业经营业务

公司目前物业经营业务分布在深沪杭等区域，物业经营业务已发展成为公司一个服务于华联地产开发、实现集团化运作、规模化经营的重要产业，且物业经营水平与服务水准、品牌形象不断提升，收入稳定增长。

### 1. 契合物业行业发展趋势，全方位提升服务品质

报告期内，华联物业不断创新服务模式，有效提升服务质量和标准。在住宅项目全面推行“管家制+专业化”的小团队服务模式，通过“优家园”物业智慧平台与人工服务相结合方式，专属管家跟进为客户提供全过程服务，全面落实品质服务的精细化管理，有效形成服务闭环，构建“主动+信任”的新型服务关系。从日常基础服务、多触点细节服务、普及绿色节能设施等方面提升服务品质，主动强化与业主关系，构建良好的沟通桥梁。根据第三方机构对深沪杭的七个重点项目进行的满意度调查，2019 年华联物业总体客户满意率 91.55%，同比上升 6.64%。其中，写字楼总体满意率 100%，住宅满意率 90.22%；总体客户满意度为 85.94，同比上升 1.31。

## 2. 持续提升华联物业品牌形象，不断强化运营项目的市场美誉度

经过多年的辛勤耕耘，华联物业逐步在市场及业界树立了良好的企业品牌形象。对内打造华联发声平台，积极运作微信公众号、内部刊物《管理之道》等自有平台；对外借助行业协会、行业杂志等多渠道推动华联物业品牌建设，其中，深圳“华联城市全景”项目荣获“2019年度深圳市物业管理优秀项目”称号。通过内外平台的叠加效应，有效呈现华联物业的发展理念与经营成果，强化“物业服务专业供应商”品牌形象，从房地产开发到物业运营管理，构筑了华联地产和华联物业完整、良好的外在形象，赢得了较好市场口碑。

## 3. 优质物业扩容，物业经营水平持续提升，经营收入保持稳定增长

一是优质物业扩容，规模不断加大，持续提升经营水平。近年来，随着各类综合体项目开发、建设、销售等进程的加快推进，高端物业、新型物业先后进入运营管理阶段，对华联物业的专业化运作水平带来新挑战。经过几年的不断发展完善，部分老旧物业通过硬件更新升级和软件整合优化，不断优化物业环境和运营模式；新物业则通过与前沿市场和时代潮流紧密接轨等方式，不断提升管理水平和市场知名度。二是坚持“开发+运营”双轮驱动发展模式，把物业经营发展成为公司重要的支柱性产业。在宏观经济形势动荡、行业发展大幅起落的形势下，由于物业经营每年能为公司带来稳固收益，使得企业的可持续发展具有更强韧性和抗风险能力。因此，公司长期坚持保留优质物业进行自持经营的策略，其优势及作用已屡次得到了充分彰显和证明。

2019年，深沪杭三地物业租金及管理费收入(含酒店)4.37亿元，同比增长6.32%，继续保持稳定增长势头。

### (三) 进一步强化内部管理，提升软实力，构筑企业运行安全防火墙

一是应对市场环境，严控风险管理。对内通过加强财务管理与审计监督，在保持与市场接轨的同时，有效防范企业的经营风险；对外通过财务审查与法务维护，充分掌握市场动向以及防范法律风险，保障企业安全运行。二是继续深化人力资源管理。持续推进绩效考核，优化岗位设置，逐步实现人才结构的不断优化以及人才配置的合理性。三是持续加强信息安全管理，进一步完善信息化流程，积极完善信息化系统的安全防护，有针对性地开展数据资料备份等工作，同时积极配合各企业需求及时调整业务流程系统设计等。四是安全生产管理扎实有序。加大了健全制度、规范操作、检查整改等方面力度，严格落实负责人安全责任制，全年安全生产有序可控，无重大安全责任事故。

### (四) 践行社会责任，构建良好的企业形象

## 1. 持续实施稳定的股利分配政策，回报股东长期支持

企业实现了有质量的发展，离不开股东们的长期支持，在兼顾企业可持续发展的基础上，重视回馈股东，把回馈股东行为制度化、常态化。为回馈公司股东的信任与支持，共享发展成果，公司董事会拟定 2019 年度利润分配预案为：每 10 股派 4 元现金股息(含税)，拟派发现金股息 5.94 亿元，占公司 2019 年实现归属于上市公司股东净利润的 72.60%。

2016-2019 年，公司实现归属于上市公司股东的净利润合计为 44.78 亿元，累计派发现金 21.92 亿元，现金分红比率为 48.95%，连续四年股息率水平位居同行业及市场前列。

## 2. 持之以恒开展各项慈善公益活动，践行社会责任

一是慈善援助类活动持续进行。借助华联慈善基金会平台，2019 年 6 月启动“大美青海·华联援青助学”项目，对青海省贫困大学生进行资助；7 月启动贵州长顺“华联凯佐希望学校”校舍翻新和校园设施完善等援建活动；持续举办“华联晨露行动”，与《南方都市报》等机构合作发起留守儿童“小心愿大梦想，为爱益起行”项目，同时以捐建湖南常德和江西吉安两所乡村留唱音乐教室的形式，为持续举办了十年的“华联晨露行动”注入新的活力。二是社会公益性活动持续举办。2019 年 6 月成功举办了第十五届“UDC”华联公益健步行活动；11 月在深圳举办了“华联大讲堂”龙永图专场演讲，受到了深圳市民的普遍好评。

2019 年，公司稳健经营与诚信发展也得到了社会与行业的充分认可，公司分别获得“2019 年中国年度投资价值地产企业 TOP30”、“2019 年深圳市上市公司 TOP10”、“金典奖·行业公众满意十佳典范品牌”、“2019 年深圳市上市公司董事会治理十佳”等多项殊荣。

## 二、管理层讨论与分析

### (一) 形势分析与看法

#### 1. 房地产方面

根据国家统计局统计，2019 年全国商品房销售金额 15.97 万亿元，同比增长 6.5%，增速降低了 1.5 个百分点；销售面积 17.16 亿平方米，同比下降 0.1%，全国房地产开发投资 13.2 万亿元，同比增长 9.9%，增速提高了 0.4 个百分点；新开工面积 22.7 亿平方米，同比增长 8.5%，增速降低了 8.7 个百分点。

本年度，全国商品房销售金额刷新历史新高，销售面积同比较轻微下降。

从分区域及分季度销售情况来看，一二线城市稳中有调，三四线城市需求稳

定以及重点城市被抑制改善型需求的集中释放，推动了本年度房地产市场继续保持平稳运行。分季度销售面积同比增长率分别为-0.9%、-2.3%、2.9%和0.1%，上半年销量下跌，下半年销量回升。

从行业及房企发展情况来看，一是整体房价略有上升，销售放缓，开发投资和新开工意愿下降，拿地变得更加聚焦、理性和谨慎。二是房企融资渠道收窄，去化压力加大，市场竞争越来越激烈，行业集中度不断在提升；中小房企生存空间被挤压，并面临较大的生存压力与较强的转型发展诉求。

从行业调控及运行情况来看，一是调控延续“房住不炒”主基调，围绕“稳地价、稳房价、稳预期”的调控目标，“一城一策”、“因城施策”，促进房地产的平稳健康发展。二是房地产金融监管、抑制政策贯穿全年，行业长效运行机制更趋完善、有序，运行机制逐渐形成，房市趋于理性增长。

总体而言，2019年房地产市场稳中有增、稳中有忧。行业调控及金融监管从严从紧，行业竞争由增量转向存量，供求关系逐步转向买方市场，商业、物业、产业地产和养老地产等相关的细分行业成为新的关注方向。

展望2020年，一是新冠肺炎疫情的爆发与蔓延，给国内外经济发展带来巨大影响，世界经济面临较大下行压力。二是国家对房地产“房住不炒”长效机制不会动摇，中央又明确不将房地产作为短期刺激经济的手段，严厉的调控政策压制了行业的发展空间。三是房地产本轮调控是长周期的，且行业销售规模已连续三年在15万亿左右徘徊，继续增长空间有限，行业存量博弈日趋白热化。在宏观经济形势、疫情形势、行业严厉调控形势等多重因素叠加影响下，“因城施策”存在调控分化、“松绑”微调预期，但房市要实现逆周期增长的概率小，市场普遍预期全年销售将出现负增长。近期，国务院、发改委等部委密集出台了一系列关于推进新型城镇化建设、城乡融合发展以及培育发展现代化都市圈等相关指导文件，要求全面取消或放宽常住人口的落户限制，并明确提出2020年完成1亿非户籍人口在城市落户目标。因此，城镇化进程的加速推进所带来的趋势性红利以及被抑制的改善型刚性需求拉动仍是促进房地产平稳运行的主要动力，预期房地产市场将围绕政策调控导向维持平稳运行、稳中有降态势。

## 2. 公司方面

公司创业发展历程可概括为两次创业、三次转型(化纤-纺织服装-石化新材料-房地产)，通过独立自主走出了一条具有华联特色的内生式增长之路。公司目前正处于二次创业的关键时期。一是公司目前土地储备或项目不足以支撑公司长期发展，存在产业升级及转型发展诉求。二是城市更新法规和产业政策的不断变化、更迭调整导致的风险不可忽视，拟建城市更新项目存在变更开发属性、延期开发风险。在巩固、捍卫二次创业成果的基础上，公司还需要慎重考虑和处理好

产业发展规划、产业升级及转型发展等问题。此外，对政策调控风险的把控与应对、销售去化，自持物业及产业园区运营管理、人才队伍建设等内部经营及管理方面工作，也需要持续加强、完善和提高。

## （二）风险因素分析

**1. 政策调控风险。**房地产调控持续深化，房企融资渠道收窄。若没有足够的现金流或信贷资金支持，公司在建、拟建项目存在延期开发、延期竣工的风险。

**2. 经营风险。**房地产竞争越来越激烈及受新冠肺炎疫情影响，公司在售、拟推售产品，去化压力大，存在项目销售不达预期和项目推售延迟的风险。

### 3. 其他风险

一是城市更新政策变化及不可控性会直接影响公司城市更新项目的申报进度、开发进度及工期；二是天气等不可预测或不可抗力因素的发生会直接影响项目工期。

## （三）公司策略与应对

“百年未有之大变局”正在悄然加速演变。新冠肺炎疫情对世界经济的冲击和影响是划时代的，或将直接导致比金融危机更严重的经济衰退，重构全球地缘政治和经济格局。中国率先开展了对疫情的防控工作，同时充分发挥制度优越性，实现了对疫情的有效控制，目前正在全面复工复产，这极大有利于中国抓住领跑机遇奋力崛起、赶超其他经济体。面对错综复杂的国内外形势，公司需要保持战略自信、战略定力和战略眼光，要进一步加强对经济和行业形势、政策的前瞻性研究，增强预判力，同时提高对风险因素的控制力和应变能力。继续以“实干、创新、发展、超越”作为工作方针，统揽全局，创新实干，加快推进企业的产业升级及转型发展步伐，进一步提升整体经济实力和竞争能力。

### 1. 大力抓好重点工程项目建设及销售工作，为推动企业的产业升级、转型发展打下坚实基础

公司将重点推进“华联城市商务中心”北区项目营销策划和销售工作，同时抓好南区项目的工程建设，着力抓好“钱塘公馆”项目销售，以确保企业近年内有稳定的销售收入。通过保证企业的连续盈利，为推动企业的产业升级、转型发展打下坚实基础。

### 2. 进一步加强干部队伍建设，不断规范企业管理，持续提升竞争力

人才是企业核心竞争力所在。一是要进一步加强干部队伍建设。首先在前期已开展的绩效管理工作基础上，不断健全优化绩效考核运行机制。其次要加大培训力度。采取线上与线下培训相结合方式，重点开展以职业发展为导向的基础培训和以专项业务能力提升为导向的专业培训，不断提高业务素质。再次要着力抓工作落实。以目标为导向，以骨干力量为核心，以团队协助作为手段，提高团队创造力、凝聚力和执行力，凝心聚力完成各项工作任务。二是不断规范业务流程和完善管理体系。一方面通过对工作流程的梳理，建立和规范标准化业务流程，完善管理制度。另一方面要推进流程化管理体系的搭建和完善，提高业务管理的有序性和科学性，从而进一步强化业务规范，提高工作效率和运行效率，持续提升竞争力。

### 3. 立足长远，积极探索主业产业升级与转型的新途径

稳健发展、健康存续是企业经营的基本原则。在探索产业升级与转型发展的征途上，一是要立足主业，坚持房地产主业“开发+运营”的双轮驱动发展策略，加大产业升级、转型的拓展力度，积极寻求与房地产相关的投资项目，在产品类型、业态上有所突破。二是继续秉承积极稳健原则，积极拓宽眼界，寻找新的投资机会，培育新的利润增长点。三是继续以地产为载体，新经济为导向，金融为推手，通过传统行业与新经济的有机结合，积极探索新经济地产模式。四是稳中求变，发挥上市公司平台价值与作用，探索资本运营的新途径，探索进行跨行业并购重组、主业升级转型的可能性，通过实行产业经营与资本运营相结合方式，突破发展瓶颈，促进可持续发展。

### 三、2020 年经营计划及重点工作

2020 年，公司将着重抓好重点项目的工程建设、销售和运营工作，主要工作如下：

#### （一）房地产业务

##### 1. 深圳方面

**“华联城市全景”项目：**做好尾盘销售工作，实现全面去化目标。

**“华联城市商务中心”项目：**以“前海南山双核·总部超体”定位为导向，全面推进该项目销售、招商租赁和开发建设工作。**销售方面：**全力推进 T5、T3 栋及南区的销售工作，力争 2020 年实现销售收入金额 20 亿元。招商租赁方面：推进 T1 栋招商租赁工作，引进更多的总部企业入驻，形成总部生态圈。工程建设方面：在确保项目施工安全、施工进度、施工质量的前提下，积极推进南区工

程建设及北区精装修工程工作。南区工程力争 2020 年 8 月取得预售许可证，10 月完成主体结构封顶。北区工程 T1 栋力争 2020 年 7 月取得竣工验收备案表。

**“华联南山 A 区”项目：**密切关注城市更新政策变化，做好前瞻性研究及应对，提高项目规划的科学性和可操作性，积极加强与政府之间沟通与协调，适时调整项目开发策略。同时要积极探索项目产业转型的新路径，寻求商业利益和公益属性之间的相互平衡，力争 2020 年内确立更新方向调整及完成专项规划报批等工作。

## 2. 杭州方面

**“钱塘公馆”项目：**持续推进该高端楼盘销售，2020 年力争实现销售收入金额 4 亿元。

**“时代大厦”项目：**进一步提升服务水平和服务质量，稳定老客户，继续吸引国内外有实力品牌企业进驻，确保 2020 年出租率稳定在 85% 以上，努力实现租金收入 6,500 万元。

**“全景天地”项目：**努力与政府沟通、协调，争取早日解决 2#楼土地性质问题及完成土地复核工作。“万豪酒店”要进一步提高客房入住率，努力缩减成本开支，开源节流，降低新冠肺炎疫情期间造成的不利影响，努力增加经营收入。

### (二) 物业经营业务

#### 1. 进一步升级物业管理体系，不断深化物业品牌形象

要持续完善商业、商务、产业园区等新物业的运营管理体系，加强专业运营团队建设，构筑科学专业的运营规范。一是要参考同行先进经验，建立健全完善的管理体系，紧跟时代趋势和客户需求，保持市场竞争力和客户吸引力；二是要引进具有行业丰富经验、能力过硬的专业人才，要培育一批能够适应产业发展需要的物业经营和物业管理人才，促进物业管理体系的有效运作，推动物业板块驶上快车道。通过产品定位、工程质量和营销推广所建立起来的高品质、精品项目市场形象，以及物业服务管理的不断巩固和深化，形成华联地产和华联物业良好的市场口碑。因此，我们要充分利用“金钥匙”商务管理体系和“国际白金管家”高端住宅管理体系，进一步完善物业服务体系构建，不断提升服务品质，有效提升华联地产和华联物业服务品牌的影响力和美誉度。

#### 2. 全面提升物业经营能力，提高经济效益

一是要提高老旧物业的运营能力和经营水平，进一步挖掘经营性物业潜力与市场价值。对目前分布在深圳、上海的老旧物业要结合片区产业定位与发展规划，因地制宜，积极寻求更新与整治，推动经营业态的转型升级和优化，进一步提高出租率和租金价格，提升老旧物业的经济价值，提高经济效益。二是进一步提高物业经营能力，创新物业经营新模式，推动经营业态的转型和优化。通过研究、掌握行业发展趋势，始终保持物业经营水平契合时代发展；通过创新、创收、创效，实现物业经营效益的最大化；通过推动物业经营业务的稳定与不断发展壮大，在助力华联地产开发业务有序扩展的同时，将物业经营业务打造成为保障公司可持续发展的支柱性产业。

回顾公司发展历程，自转型房地产以来，公司根据企业自身特点、规模和实力，量力而为，围绕“文化、健康、生态”三大理念，“不争第一争唯一”，坚定地走出了一条具有鲜明特色、适合自身定位和发展的差异化发展之路。公司通过深耕细作，精益求精，将有限的土地资源或地产项目，分别开发、打造成区域内的标杆性建筑、高端精品楼盘，塑造了华联地产良好市场形象。同时也大大提升了每个项目的盈利水平，产品毛利率位居行业前列。

展望 2020 年，宏观经济形势、房地产形势以及资本市场形势等更加复杂多变，且变化莫测，企业所面临的困难与压力不容忽视。公司将以“保稳定、促转型”为经营导向，继续坚持稳健高质量发展理念，不畏困难，稳中求变，努力进取，力争产业转型取得突破性进展，实现公司健康与可持续发展。

特此公告。

华联控股股份有限公司董事会

二〇二〇年四月二十八日