

# 华联控股股份有限公司

## 2021 年度董事会工作报告

（经公司于 2022 年 4 月 27 日召开的第十届董事会第十五次会议审议通过）

**特别提示：**本报告拟定 2022 年度的经营计划、经营目标并不代表公司对 2022 年度的盈利预测，能否实现取决于市场状况等多种因素，存在不确定性，提请投资者特别注意。

2021 年，是公司变中求稳，稳中求进“承压”的一年。

2021 年，国内外形势跌宕起伏，房地产调控形势持续严厉，叠加疫情冲击和影响，企业所面临外部环境更加复杂多变。这一年，恒裕资本完成了对华联集团 70.23%股权并购，成为公司实际控制人，公司股权结构发生了从无实控人到有实控人的新变化。面对复杂多变的内部与外部环境，公司恪守“变中求稳，稳中求进”经营原则，不畏困难，不断进取，维护了企业的平稳运营及健康发展。截止 2021 年 12 月底，公司总资产 95.86 亿元、净资产 49.70 亿元，同比分别减少 11.66%、增长 1.33%；实现营业收入 18.82 亿元、归属于上市公司股东净利润 4.06 亿元，同比分别下降 30.43%、26.28%；本年度公司销售产品仍以研发办公、公寓为主，受到研发办公市场供过于求、银行信贷收紧、销售产品业态变化等因素影响，研发办公去化难度加大，销售未达预期，导致公司 2021 年主要财务指标出现了不同程度下滑，承受较大经营压力。现将公司 2021 年业务回顾、管理层讨论与分析和 2022 年经营计划及重点工作报告如下：

### 一、2021 年业务回顾

#### （一）房地产业务

##### 1. 深圳方面

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

**“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，分南区工程(T2、T4)、北区工程(T1、T3、T5)进行联动开发，目前已竣工。该项目持续以过硬质量打造精品工程，以工匠精神

铸就良好口碑，使“华联城市商务中心”成为继“华联城市全景”之后公司第二个获“国家优质工程奖”殊荣的项目，同时还获得了美国绿色建筑委员会(USGBC)LEED-CS 金级认证、广东省建筑业绿色施工示范工程、深圳市优质工程金牛奖、中国年度影响力城市综合体等十多项殊荣。

工程建设方面：报告期内，公司重点推进了该项目南区的开发建设及入伙工作，以及项目的整体销售工作。南区7月完成工程竣工验收，9月完成消防验收，10月完成规划验收，10月底开始办理入伙，截止2021年12月31日，可入伙单位434套，已办理415套，入伙办理率96%。

销售方面：截止2021年12月31日，该项目本年度实现销售收入10.13亿元。迄今为止，该项目累计销售确认收入金额28亿元。报告期内，公司对“华联城市商务中心”项目采取开源引流、租售协同的营销策略，公寓销售有序推进，其中T5栋已售罄。但由于受到年内房地产行业调控政策频出，严格的政府监管、紧缩的银行信贷以及区域研发办公用房的供求变化等因素制约和影响，客户决策周期加长或暂时放弃购买，由买转租，导致公司研发办公产品销售遭遇前所未有的困难，面临较大销售压力。该项目研发办公产品全年无新增销售，没有实现年度销售目标。

**“华联城市全景”项目：**该项目为“工改住”方向城市更新项目。报告期内，主要在推进尾盘销售工作。

截至2021年12月底，该项目本年度实现销售收入0.85亿元。迄今为止，该项目累计销售确认收入金额102.6亿元，为公司近几年的稳定、健康发展做出重大贡献。历经数年，“华联城市全景”项目已较好地完成了开发建设、销售运营、工程结算及土地增值税清算等工作。该项目目前仅剩1套建筑面积423.8平方米的住宅未售，另建筑面积8,272平方米的商铺全部用于自持、出租。

**“华联南山A区”项目：**该项目为公司在深圳的第三个城市更新项目，报告期内，公司继续推进该项目城市更新计划调整等工作。

深圳“工改工”项目已呈现供过于求、需求疲软、产业导入难、去化压力大等现象，在政策因素和市场因素的叠加影响下，“工改工”项目开发建设条件和市场前景日趋严峻，直接导致“华联城市商务中心”项目研发办公产品出现了去化难度大情形。因此，经过深入的调研分析后，公司认为未来“工改工”方向的开发前景不容乐观。2020年10月，中共中央办公厅、国务院办公厅发布《深圳建设中国特色社会主义先行示范区综合改革试点实施方案（2020—2025年）》，

为前海区域的项目带来了新的希望和更多的可能性。在此背景下，公司暂缓推进了“华联南山 A 区”项目的专项规划方案申报，同时拟对其城市更新计划方向进行调整，探求该项目开发方向的更多可能性，以提升该项目的开发前景及盈利空间。

## 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。

截止 2021 年 12 月 31 日，该项目本年度实现销售收入 3.86 亿元。迄今为止，该项目累计销售确认收入金额 24.79 亿元。报告期内，该项目在前期奠定的大平层高端豪宅标杆的基础上，一方面深化顶跃产品设计；另一方面维持项目高端定位和品牌的销售策略，为顶跃产品的推出奠定基础。由于项目已进入销售尾期，年度新增销售金额比上年同期有所下降。

**“时代大厦”项目：**该项目为杭州钱江新城核心区内的甲级写字楼。钱江新城作为杭州最核心的 CBD 商务区，得到了浙江市场乃至全国市场的认可，随着周边地铁和隧道的相继开通，该地段的便利性及其商业氛围得到进一步改善和提升。

2021 年，“时代大厦”全年实现租金收入 6,800 万元，同比下降 4%。报告期内，面对疫情持续冲击所带来的客户流动加剧影响，公司坚持以整层出租为原则，通过多种渠道稳定老客户、拓展新老客户。一是通过多轮艰难谈判及努力沟通，以优质服务作保障，成功完成了部分老客户的续租甚至扩租。二是通过积极主动采取多渠道方式进行招商，拓展新客户。与全球五大行等大型中介以及本土知名中介保持良好的合作关系，同时与政府招商部门如上城区政府招商局、四季青街道招商服务中心等建立了紧密合作关系，2021 年 7 月还成功举办了钱江两岸中介联动大会。本年度，成功引进了中国三峡、东吴证券等多家优质企业入驻，在租赁行业逆境中保持平稳运营和稳定业绩。“时代大厦”年末整层出租比例达到 85%，租金价格水平远超同区域写字楼。

**“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。

2021 年，“万豪酒店”总营业收入 1.09 亿元，同比增长了 6%。报告期内，国内疫情反复变化，政府管控措施严重影响和制约旅客出游、民众聚餐和会务举

办等活动，给“万豪酒店”日常营运带来较大压力，除第二季度较为稳定外，第一、三、四季度受疫情拖累均出现大额订单被迫取消的情况。公司通过积极应对困难，主动调整运营思路和策略，努力化解疫情不利因素的冲击和影响，全年客房出租率为62%，高于同区域竞争酒店。此外，该项目还完成了地下室道闸无人值守系统的安装及验收工作和两项结算资料审核工作。

## **(二) 物业经营与服务管理业务**

公司目前物业经营与服务管理业务分布在深沪杭等区域，物业经营与服务管理业务已发展成为服务于华联地产开发、打造华联地产品牌的支撑性产业，来自于物业租金、酒店和物业服务等经营性收入是保障、推动公司可持续发展的稳固基石。

### **1. 强化内部管理，完善管理体系、细化管理标准，做好物业管理服务**

报告期内，华联物业进一步建立健全物业服务管理体系和流程。管理标准方面：完成了“ISO9001 质量管理、ISO14001 环境管理、ISO45001 职业健康安全管理国际三标体系”的外部审核，并按照新版标准对品质管理手册和程序文件进行了修订；修订完善了员工行为规范《BI 手册》、《客户触点》等文件；制定并发布了公司采购制度、仓库管理制度，逐步规范采购审批流程，积极推行线上采购机制，在稳定发展中不断完善业务管理规范 and 员工行为规范。操作程序方面：通过借鉴行业优秀企业服务标准，结合自身实际，建立了一套涵盖客服、安全、工程、环境、强控标准等方面的近百条线上物业服务标准库，通过信息化管理手段，实现了品质督导线上线下联动新模式；通过加大品质管控力度，进一步提高工作效率。

### **2. 服务至上，聚焦品质，持续提升服务管理水准和华联物业品牌美誉度**

一是服务管理工作需要用心、周到、细致才能获得客户的尊重与认可。品质管理与客户体验方面：公司一直秉承“尽心尽力，至诚至善”的服务理念，用心服务于每一位客户。报告期内，公司持续推行了更加精细化的“管家式”一体化服务。区域管家以及专属的保洁、维修人员，实施网格化管理，通过管家服务模式加强了与客户的联系和沟通，主动满足客户的日常需求及潜在需求，激发客户新需求，形成双向链接，客户服务的及时性及有效性明显提升，客服管家与客户之间的粘度明显提高。同时通过不断改造硬件设施，消除安全隐患，改善人居环

境或办公环境，并打造了一站式金钥匙管家服务、一键式智慧化服务模式，客户体验感、舒适感也得到进一步提升。绿色环保与精细化管理方面：倡导绿色环保理念，积极推进垃圾分类工作，因地制宜逐步摸索出一套适合各服务项目生活垃圾分类的创新做法和经验，打通了生活垃圾分类工作的“最后一米”。

2021年，华联物业在年度第三方客户满意度测评中，客户满意率为92.61%，较2020年上升0.59%；满意度为87.66，较2020年上升0.4，均接近行业标杆水平，还先后获得“2021年深圳市物业服务综合发展领先企业100强”、“2021中国物业服务企业综合实力500强”等荣誉称号。

### **3. 克服困难，积极开展物业经营工作，稳健运营，稳定收入**

一是不断完善公司的租赁经营制度体系，完成了《公司租赁工作手册》的编制和发布，修订了租赁合同模板，进一步完善了公司租赁经营的制度体系。二是积极做好经营性物业租赁及运营，稳定经营性物业收入。报告期内，公司克服实体经济下行及疫情的双重影响和压力，积极稳定老客户，拓展新客户，还通过提升经营性房产软硬件实力，助力租户经营。针对部分商户受“教培双减”政策影响较大，我们也及时进行了政策研究和市场调研，及时做出应对准备，逐步降低负面影响。三是着力推进“华联城市商务中心”招商工作，增加收入来源。报告期内，该项目写字楼及配套商业出租签约面积4,700多平方米。

2021年，深沪杭三地物业租金及服务管理(含酒店)等经营性收入3.97亿元，同比增长约7%，物业经营方面克服了外部负面因素干扰和影响，维持运营稳定。

## **(三) 公司治理方面**

### **1. 发展中求规范，严格规范企业内部管理，促进有序发展**

一是做好疫情常态化下的联防联控，确保企业有序运营。在疫情常态化之下，根据各地政府主管部门及相关规范要求，公司统筹部署，各企业、部门及个人严格遵照执行，积极有效地开展了防疫抗疫工作，既确保了人身安全，又保证了企业的有序平稳运行，同时为实现动态“清零”抗疫目标共同发力；二是严格内部管理，强化内部控制。财务、审计、法务等部门持续发挥企业内部监督防火墙的作用，有效维护企业合法权益；进一步加强行政、人力资源和信息安全管理，优化内部管理流程，以绩效促成效。三是高度重视安全生产工作，确保安全生产管理处于有序可控状态，全年无重大安全责任事故。

## **2. 变化中求稳定，依法依规，积极配合稳妥做好股东层面股权转让工作所涉及的信息披露及监管协调工作，维护企业保持平稳运营**

公司控股股东华联集团目前的股权结构已发生根本性变化。自 2020 年 7 月至 2021 年 12 月，华联集团的部分股东股权发生了纠纷及多次变更，恒裕资本通过股权并购，目前已合计持有华联集团 70.23% 股权，成为华联集团实际控制人，上市公司正面临从无实际控制人变更为有实际控制人的治理架构。华联集团层面的股权纠纷、股权转让及控制权变化等事宜，不仅引发了市场投资者、舆论等相关方的广泛关注与诸多猜测，同时也引起了监管部门的高度关注及调查，给企业利益相关方及员工带来了困扰，在一定程度上干扰了企业的正常运营。在此期间，公司一方面会同华联集团积极主动向证券监管部门进行专项汇报，协助有关方进行监管“关注函”回复及公告等事宜，协调各相关方配合调查取证、举证、反馈回复等工作；另一方面，持续关注该事件后续进展情况，督促并配合信息披露义务人依法依规，切实履行信息披露义务，及时进行相关信息披露及进展披露。通过与各有关方的紧密配合，公司及时、稳妥地做好了华联集团本次股权纠纷及股权转让事宜的相关信息披露、进展披露等工作，相关公告累计发布了 29 份。与此同时，按照上市公司规范化治理要求，秉承对股东负责、对企业负责、对员工负责和对利益相关方负责的原则，变中求稳，一是维护了上市公司经营的独立性，维持了高现金分红政策，稳定市场预期；二是维护了管理团队及员工队伍稳定，维持了企业的正常运营，保持稳定经营和稳定发展格局。

## **3. 切实践行社会责任，积极回馈股东与社会**

### **(1) 实施持续稳定的现金分配政策，不断提升股东获得感**

企业实现了高质量发展，离不开股东们的长期支持，应在兼顾企业可持续发展的基础上，重视以现金分红方式来回馈股东，以提升股东获得感。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 2021 年度利润分配预案为：每 10 股派 0.68 元现金(含税)，拟派发现金股利 1.01 亿元，占公司 2021 年实现归属于上市公司股东的净利润的 24.83%。

近年来，公司积极响应监管部门倡导，实行了持续、稳定的股利分配政策。其中，2016-2021 年实现归属于上市公司股东的净利润合计为 54.35 亿元，累计派发现金股利 26.34 亿元，平均分红比率 48.46%，平均分红率、股息率水平位居同行业及市场前列。此外，公司自 1994 年上市至 2021 年期间，累计派发现金

股利共计 26.96 亿元；通过首发、两次定向增发及股权激励等方式累计融资 10.86 亿元，总派发现金股利金额是总融资金额的 2.5 倍。

## 2. 企业发展兼顾社会责任，坚持不懈地开展各项慈善公益援助活动

2021 年，以深圳市华联慈善基金会为平台，连续第三年开展“大美青海·华联援青助学项目”资助贫困大学生；帮助贵州省长顺县华联凯佐希望学校改善教学条件；捐款支援青海省玛多县地震救灾。此外，华联晨露行动分别在宁夏和广东援建了两所乡村小学音乐教室。

报告期内，公司获广东扶贫济困红棉杯铜杯奖，华联物业被评为“慈善公益热心企业”。

## 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，2021 年全国商品房销售金额 17.94 万亿元，同比增长 1.9%；销售面积 18.19 亿平方米，同比增长 4.8%；全国房地产开发投资 14.76 万亿元，同比增长 4.4%；全国新开工面积 19.89 亿平方米，同比下降 11.4%。全年房地产行业仍保持高位平稳运行格局。

从销售情况来看，全年呈现“前高后低”现象。上半年，房企推盘力度大，回款意愿强，市场销售延续去年四季度以来的回暖行情，部分刚性需求得到有效释放，一线城市及二线热点城市带动三四线交替上行，价升量增。三季度起，各地调控政策加码，信贷收紧，调控效果显现，市场降温。四季度，监管部门释放维稳信号，调控政策释放边际改善向好预期，信贷有所改善，房企借此加大促销力度，但效果不明显，市场需求疲弱，量缩价稳。从分季度看，根据中国指数研究院统计，全国商品房销售额同比增速依次为 88.5%、17.2%、-14.1% 和 -18.7%。房地产行业全年销售金额和销售面积仍实现小幅增长。

从行业及房企发展情况来看，一是整体房价略有上升，全年开发投资保持中速增长，但新开工面积下滑幅度加大，房企拿地变得更加聚焦、理性、谨慎，土地流拍率上升。二是市场竞争激烈，行业内卷比较严重，拥有规模、资金和信用比较优势的企业会相对受益；房企去化压力大，中小房企生存空间被压制，生存

压力越来越大。另外，近年来，受到实体经济下滑、互联网移动办公、线上电商等因素影响，市场对商业性用房和产业性用房需求持续萎缩。

从行业政策调控及运行情况来看，一是围绕“房住不炒”总基调，实现“稳地价、稳房价、稳预期”调控目标，通过抑制社会资本的无序流入，促使房企逐渐回归其经营本质，住房消费的去投资化、去金融化现象显现。二是行业调控机制、运行机制逐步形成、稳固，土地供应“两集中”，企业端“三道红线”融资规定和40%拿地销售比，银行端“两条红线”等金融严监管综合调控措施合力下，房企融资渠道持续收窄，信贷规模受控，行业拓展空间受到制约，行业筑顶过程明显；行业长效运行机制更趋完善、有序，房市已回归理性发展。三是行业延续严调控、严监管、严信贷，行业高杠杆现象延续；房企信用信贷及流动性承压，部分房企发生的资金链短缺或断裂现象及信用危机等问题没有得到有效化解，严重影响企业的正常经营甚至面临生存威胁。

总体而言，2021年房地产行业围绕“三稳”目标，维持了平稳运行格局。房地产市场发展仍保持了较强行业韧性，房地产行业触点多、影响大，房地产市场的平稳运行及健康发展对助力国内经济维持稳定增长等发挥了重要作用。目前，房地产行业的市场规模已触顶，行业发展格局由增量转向存量，房企经营策略由规模化竞争转向质量化发展。房地产存量时代之下，行业正在迈入低增长、低杠杆的新发展阶段，房企发展由数量型转向质量型，行业并购增加，且集中度不断提升，中小房企后续发展将面临较大经营压力，存在升级转型或产业转型诉求。

展望2022年，今年两会政府工作报告明确指出：继续保障好群众住房需求。坚持“房住不炒”定位，探索新的发展模式，坚持租购并举，支持商品房市场更好满足购房者的合理需求，“因城施策”促进房地产业良性循环和健康发展。因此，2022年，房地产调控的总基调将保持不变，金融监管力度不会轻易放松，供需两端的各种监管政策及调控措施将会继续延续，房地产市场已进入调整发展通道。房地产税试点城市名单或将落地，可能会进一步影响购房者预期。短期市场需求变化主要取决于政策调控变化及修复空间，中长期则要重视货币市场的流动性变化。从近期房地产监管导向来看，暖风频传，信贷和融资环境存在边际改善空间，监管引导有利于维持“三稳”预期。去年两次降准及M2维持9%增速，市场流动性保持稳定、宽松，持续稳健、积极的货币政策对稳经济、稳增长起到关键作用，同时也利好于近期房地产市场的稳定发展。城镇化、热点城市及经济圈是房企未来布局重点，满足于地方发展和政策性鼓励的城市更新、租赁性、保障性住房为行业关注领域及新发展方向。预期房地产市场销售有所回落，价格相对平



稳，“因城施策”将促进房地产业继续维持良性循环和健康发展的平稳运行格局。

## 2. 公司发展方面

公司自1994年6月至今近28年，在控股股东华联集团大力支持下，实施并完成了三次主营业务转型(化纤-纺织服装-石化新材料-房地产)，通过资本运作开创了一条具有自身特色的内生式增长之路。总资产由上市之初的3亿元跃升至目前的96亿元，增长32倍。近年来，房地产主业推动公司发展迈上了新的台阶，构建更加健康的财务结构，更为股东创造丰厚的现金分红回报。公司目前资产质量优良、财务稳健，自有现金大于负债，为公司后续拓展奠定了坚实基础。然而，一切过往皆为序章，成绩只代表过去，公司目前正面临着房地产调控风险、产品去化难等困难和问题，同时因土地储备不足，存在主业调整或产业转型诉求。一是公司目前销售的研发办公产品受多种因素制约和影响，存在去化难度大问题。公司下一步需要在项目营销策略上做出调整和突破，促进研发办公产品的有效销售。二是公司目前正在申报的“华联南山A区”城市更新项目，由于受到深圳城市更新法规和产业政策的不断变化、更迭调整的影响，该项目存在产业导入难、更新计划方向需要重新调整等问题，一方面更新周期被拉长；另一方面更新计划的重新调整存在不确定。三是公司对未来的发展战略及定位需要做出重新调整或布局，探求向新发展模式转型的新业务模式。

### (二) 风险因素分析

**1. 政策调控风险。**房地产宏观调控的总基调没有改变，金融监管从严从紧。若没有足够的现金流或信贷资金支持，公司拟建项目存在延期开发、延期竣工的风险。

**2. 经营风险。**房地产发展存量时代下，行业集中度提升，竞争越来越激烈，行业已进入调整发展阶段。公司在售产品，去化压力大，存在项目销售不达预期目标风险。

**3. 其他风险。**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开发方向定位、申报进度及开发周期，更新项目存在延期开发风险，且更新计划调整存在不确定性。

### (三) 公司策略与应对

当前，全球疫情持续，大宗商品高位运行，世界经济复苏动力不足，俄乌战争残酷的地缘政治博弈将进一步影响世界经济的复苏进程，外部环境更加复杂严

峻和不确定。国家目前正在大力整治资本的无序扩张，国内经济又面临需求收缩、供给冲击和预期转弱三重压力，稳增长、稳就业压力增大。房地产行业调控机制日益成熟，行业进入调整发展通道。“物竞天择，适者生存”，面对复杂多变的经济环境，公司需要保持敏感、敏锐、敏捷思维，继续坚持高质量发展路线，注重品质和可持续发展，以“实干、创新、发展、超越”作为工作方针统揽全局，顺势而为，果敢决策，共克时艰，充分发挥自身的比较优势，加大推进主业转型升级或产业转型力度，开创新的发展格局，不断提升竞争能力、盈利能力和可持续发展能力。

## **1. 迎难而上，重点做好现有项目的工程建设和营销工作**

“华联城市商务中心”项目是公司近年营业收入的主要来源，该项目重点销售任务是研发办公销售。公司将不断加大该项目工程建设和销售力度。持续强化项目高端商务形象、产业总部超体定位；拟定精准营销策略，利用“精准渠道+中介”推销方式力争再次实现热销，做细、做实、深耕“走出去引进来”营销策略，通过多渠道多层次开拓客户资源；持续完善提升现场展示区、形象展示区体验感，力争完成年度销售目标。同时做好“钱塘公馆”项目尾盘销售工作，确保顺利完成年度销售任务。

## **2. 向管理要效益，严格内控管理，防控管控风险，保障稳定发展**

坚持依法经营、管理规范 and 安全生产是保障企业长治久安及稳定发展的稳固前提，同时还应需要重视发挥管理自身的溢出效应，向管理要效益。一是要发挥动态财务预测机制作用，定期评估市场变化、政策变化等各类风险因素对企业现金流、经营计划和经营目标的影响，向管理层提供可靠决策信息和决策依据。要对公司的债务结构、债务成本、经营性物业资产运营、闲置资金使用等情况进行深入分析并提出节流挖潜建议，拟定并落实各项降本增效举措，改善资金流和提升资产价值。要做好税务筹划方案，合理运用政策，合理降低税务负担。要恪守财务三大纪律：第一是资金调度一支笔；第二是不向除大股东、全资和控股企业以外的其他单位提供担保或进行互保。第三是所有的采购招投标、工程招投标、广告招投标以及各种活动业务费用开支等都要按规定程序办理，严禁越权审批。二是要进一步发挥审计在经济工作中的监督作用，确保经营活动合法合规。继续加强对各个项目及各个重要节点的监督工作，包括但不限于加强对招投标工作监督、加强对合同执行审计、加强非工程类项目的招投标审计和加强日常财务审计等。三是继续把握“事前审核，事中防范，事后应对”的宗旨，发挥法务在企业

规范治理中的防火墙作用，维护企业合法权益。**四**是要有效通过计划、流程、绩效管理等方式，自上而下建立及深化计划意识、责任意识和结果管控意识，从而通过梳理内部管理程序，层层助推各项任务目标的完成。**五**是严格安全生产和严肃廉政建设，安全生产零事故、安全问题零容忍，员工从业廉洁自律。

### 3. 稳中求发展，积极探索企业向新发展方向转型的新业务模式

依托控股股东及实控人的资源及实力，结合实控人解决同业竞争方面承诺及履约情况，一是立足主业，继续坚持房地产主业“开发+运营”的双轮驱动发展战略，积极寻求国家扶持或符合政策鼓励发展方向的地产投资项目。二是继续坚持差异化发展策略，从城市更新中谋求更大发展。城市更新领域作为未来房地产行业的发展方向及重点或将大有可为。公司将进一步加强分析、研究粤港澳大湾区政策，结合深圳土地政策改革导向，持续跟进、保持与政府部门的密切沟通与协商，积极推进“华联南山A区”项目更新计划调整及专项规划申报工作，同时探索其他老旧物业进行或参与城市更新的可能性、可行性。三是继续秉承积极稳健原则，积极拓宽视野，广开渠道，寻找新的投资机会，培育新的利润增长点。四是稳中求变，利用上市公司平台，通过实行产业经营与资本运营相结合方式，探求未来主业定位及向新发展方向转型的新业务模式，实现可持续发展。

## 三、2022 年经营计划及重点工作

2022 年，公司将继续做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

“华联城市商务中心”项目：积极推动该项目销售、商业招租运营及工程建设工作。销售方面：重点推进研发办公产品销售，克服困难，采取切实有效措施，精准推广，有效推售，力争 2022 年实现销售收入金额 12 亿元。工程建设方面：确保 2022 年 10 月完成道路代建工作并移交政府。

“华联城市全景”项目：做好尾盘销售工作，实现全面去化目标。

**“华联南山 A 区”项目：**结合深圳土地政策改革导向，以及城市更新政策的调整变化，与政府部门保持密切沟通与协商，继续推进 A 区项目“工改保”进程，力争 2022 年内完成该城市更新计划调整及专项规划文本的申报工作。

## 2. 杭州方面

**“钱塘公馆”项目：**以杭州举办 2022 亚运会为契机，继续深化和保持“钱塘公馆”杭州 TOP 级豪宅市场形象，持续推进该项目尾盘销售，2022 年力争实现销售收入金额 3 亿元。

**“时代大厦”项目：**大力宣传“时代大厦”高端楼宇品牌，不断提升服务水平和服务质量，2022 年实现出租率 85%以上，租金收入超 6,800 万元。

**“全景天地”项目：**“万豪酒店”要重视并做好疫情常态化防控工作，提高客房入住率，2022 年力争实现营业收入 12,000 万元。全景天地 2 号楼继续加强与政府之间的沟通与协调，力求产权分割等工作取得阶段性突破。

## (二) 物业经营与服务管理业务

### 1. 因势利导，优化结构，提升经营性物业品质与档次，增加创收

长期以来，经营性物业收入为公司创造了稳定的现金流，财务价值十分明显，为维持公司稳定经营、稳定发展做出重要支撑。公司在稳定运营、稳定收入的基础上，**一要做好深圳、杭州和上海三地的经营性物业现状盘点分析，积极跟进时代变化，灵活调整经营思路，合理优化业态布局，提升物业档次，增加创收。二要继续探索老旧物业的适度升级和经营模式调整，力争契合片区发展、融入产业联动，提高出租率，让老旧物业焕发新的市场价值，提高老旧物业盈利水平。三要深入研究房产税试点政策及先前首批试点城市效果及其影响，拟定部分零星、分散老旧物业的持有与出售计划，盘活存量资产价值。**

### 2. 深化完善，精益求精，持续提升物业管理水平和品牌口碑

2022 年，要继续做好疫情常态化下的联防联控工作，切实把常态化疫情防控抓细抓实，切实保障企业的平稳运营。在保证基础物业服务质量的基础上，从提升客户体验的角度打造服务场景；从标准化建设、人文社区建设、智慧化建设等方面拓展服务内涵，继续做好服务体系搭建，明晰服务准则，加强员工队伍的专业化培训，加强新技术手段的应用；做好品牌宣传，在有效提升物业管理水平的同时，不断输出和巩固华联物业的良好形象和品牌口碑。

2022年，风险挑战和不确定因素明显增多，前景变化莫测，但中国经济长期向好趋势没有改变，经济发展和疫情防控全球领先，国力国运保持良好上升势头。面对新形势、新变化、新征程，挑战与机遇并存，公司将继续以“行稳致远、稳中求变”为经营导向，继续坚持稳健高质量发展理念，直面挑战，戮力同心，创新实干，积极探求向新发展方向转型的新业务模式，推动可持续发展，开创华联事业发展新篇章。

特此公告

华联控股股份有限公司董事会

二〇二二年四月二十八日