



大悦城控股集团股份有限公司 GRANDJOY HOLDINGS GROUP CO., LTD.

2019 年度董事会工作报告

二〇二〇年三月

目 录

一、2019 年经营成果和财务状况分析	3
二、公司利润分配及分红派息情况.....	11
三、董事会日常工作情况.....	12
四、公司未来发展的展望.....	13

大悦城控股集团股份有限公司

2019 年度董事会工作报告

董事长 周政

各位股东：

现在，我代表公司董事会向大会做董事会报告，请予审议。

一、2019 年经营成果和财务状况分析

公司于 2019 年初完成重大资产重组，形成“A 控红筹”架构，成为中粮集团唯一的地产业务平台，旗下拥有在香港联合交易所上市的大悦城地产有限公司（股票代码：00207.HK），其开发、管理经营的以大悦城为品牌的城市综合体商业地产在中国商业地产领域处于领先地位。公司充分利用两个上市公司整合的优势，定位“城市运营商与美好生活服务商”的战略方向，深耕粤港澳大湾区、长三角一体化城市、京津冀核心重点城市，聚焦成渝、长江中游、海西、中原等城市群核心重点城市。

公司从事的主要业务包括：房地产开发、经营、销售、出租及管理住宅、商用物业，经营业态涵盖住宅、商业地产及部分产业地产。同时，公司旗下运营多处高品质写字楼及高端酒店。住宅地产领域的主要产品为壹号系列、祥云系列、锦云系列及鸿云系列等四条品牌住宅产品线，传递“健康、安全、智能、绿色”的住宅品牌理念；在商业地产领域，公司成功打造了大悦城、大悦春风里、祥云小镇三条购物中心产品线，大悦城城市综合体以“年轻、时尚、潮流、品位”为品牌精神，精准定位于 18-35 岁新兴中产阶级，赋予产品青年文化属性，并以精细化的运营形成差异化竞争优势，继续巩固商业地产品牌引领者的行业优势。

经过多年发展，依托中粮集团的品牌优势、资源优势，以及自身的优良品质和完善服务，公司积累了良好的市场知名度和品牌美誉度。

2019 年，房地产长效机制逐步建立，住宅交易市场及土地市场政策收紧，房地产行业金融监管不断收紧，市场外部压力持续加大。面对市场的激烈竞争，公司明确“精准投资、科学运营、力控风险、良好回报”的高质量发展经营方针，

扎实推进各项业务。全年实现全口径签约金额(包含权益类项目)710.82 亿元(操盘口径为 618.54 亿元),营业收入 337.87 亿元,利润总额 60.05 亿元,净利润 37.05 亿元,签约金额及营业收入同比大幅上扬。

(一) 公司 2019 年的主要运营措施

2019 年,在“房子是用来住的,不是用来炒的”、“防范化解金融风险”以及“中美贸易摩擦”等国内外背景下,我国房地产行业调控力度维持在高度紧绷状态,市场外部压力持续加大。面对激烈的市场竞争,公司充分利用两个上市公司的整合优势,在“精准投资、科学运营、力控风险、良好回报”的年度经营方针指引下,扎实推进各项业务,整体发展势头良好,并朝着高质量发展方向有序推进。

(1) 优化资源配置,打造品牌助推战略升级

2019 年,随着重大资产重组的完成,公司成为中粮集团唯一的地产业务平台,公司发展步入新阶段。本次重大资产重组为公司主营业务注入新的商业地产元素,公司资产规模、业务结构发生较大变化。2019 年 3 月,公司名称由“中粮地产(集团)股份有限公司”正式更名为“大悦城控股集团股份有限公司”。4 月,公司召开品牌战略发布会,首次对外展示整合更名后全新的大悦城控股品牌理念及战略愿景,宣布将以“大悦中国 赋美生活”作为全新品牌理念,以“城市运营商与美好生活服务商”为战略发展方向,向市场展现了公司整合后统一的品牌形象。

(2) 精准投资,项目拓展实现量质双提升

2019 年,公司以“精准投资”为纲,实现拿地量与质的双重提升。公司本着稳中求好的原则,持续完善投资布局,优化投资节奏,以低成本获取土地。全年新拓展 7 个城市,获取 22 个项目,总计容面积 500 万平方米。新获取土地聚焦产业基础好、人口导入强、市场基本面健康的二线及强三线城市,新增土储规模及质量同比再上新台阶,为高质量发展打下良好基础。公司充分利用“中粮”与“大悦城”品牌优势,推动重点区域战略布局,获取成规模的优质土储,与西安、青岛、武汉、长沙、郑州、成都等多个城市或地区达成战略合作,积极推动相关项目落地。2019 年,公司在济南、三亚成功落地大悦城综合体。

（3）强化运营，提升周转效率和管理水平

公司坚持科学运营，扎实锻造各项核心能力。2019年，公司大运营体系全面实施。大运营线上管理平台上线，实现了项目数据信息集中管理和全过程管理，进一步深化大运营体系应用，提升管理效率。通过狠抓“计划、货值、现金流、利润”管理，2019年公司整体运营效率较以往提升显著，拿地至开工平均周期较大运营体系施行前同比缩短2.2个月，拿地到开盘周期较大运营体系施行前同比缩短5.6个月。

（4）精益管理，打造购物中心差异化竞争能力

2019年，公司通过精细运营持续打造购物中心差异化竞争能力，销售额、客流等运营指标有较大幅度提升。在品牌推广方面，公司持续创新，2019年公司升级品牌建设内核，发布未来3-5年大悦城品牌主题“青年引力场”，持续扩大品牌影响力。全国各大悦城结合属地化特色，举办多样化活动，持续释放大悦城“青年时尚”品牌本质，打造青年文化地标。9月7日，公司自创“大悦疯抢节”迎来第八届消费狂欢，单日销售破2.36亿元，同比增长19.8%；共有234家品牌商户成为当日全国销冠，771家品牌商户跻身当日全省/全城销冠；会员消费占比超50%，青年消费占比突破76%。在创新IP方面，作为突破物理空间限制的迷你商业体，“移动大悦城”落地上海、成都、西安三地草莓音乐节，并正在以“轻”、“动”、“快”的运营特点逐步深入住宅地产。在巩固提升大悦城品牌影响力基础上，公司聚焦品质中产，定位区域型时尚生活中心，深入推进“大悦春风里”产品线在北京、苏州等城市落地，确保实现高品质呈现。大悦春风里聚焦品质中产，定位区域型时尚生活中心，随着第二条产品线的开启，大悦城品牌更加多元，两条产品线将共同促进品牌价值和规模的快速提升。同时，公司还在积极推动存量商业的收并购及管理输出工作，在长沙、南京、广州、成都、重庆等地深入推进目标项目。

（5）积极融资，优化资本结构，引入险资战投实现合作共赢

报告期内，公司积极开展融资活动，股权融资实现重大突破。2019年12月，公司成功完成非公开发行股份足额募集资金24.26亿元，为自2018年以来唯一一单A股房地产股权融资成功足额发行的案例。引入持股比例超过5%以上的险资战略投资者太平人寿，进一步优化公司资本和治理结构。债权融资方面，公司

子公司大悦城地产有限公司完成 8 亿元美元银团贷款低息融资；中粮置业投资有限公司于 2019 年年初发行 23.6 亿元公司债券，又于第四季度成功获批 30 亿元公司债券、10 亿元中期票据及 30 亿元可续期中票。2019 年，公司整体融资成本进一步降低，资产负债率较 2018 年减少 0.98 个百分点，债务结构更加合理，资金实力及抗风险能力进一步提升，为公司未来发展提供了强有力支持。

（二）2019 年公司财务状况分析

1、收入情况

（1）公司在报告期内的收入

公司主营业务包括商品房销售及一级土地开发、投资物业及相关服务、酒店经营、物业及其他管理，2019 年实现主营业务收入合计 337.87 亿元。具体构成如下：

商品房销售及一级土地开发：2019 年度，公司住宅类项目（包含权益类项目）实现结算面积 96.59 万平米，结算收入 282.78 亿元。商品房销售及一级土地开发业务收入同比增加主要是公司本年达到结算收入条件商品房资源同比增加所致。

投资物业及相关服务：公司本年投资物业及相关服务收入 51.44 亿元，同比增加 17.43%。主要是本年持有型项目运营效率提升，租金单价增加相应收入增加。

酒店经营：公司本年酒店经营收入 8.42 亿元，与上年同期相比增加 14.87%。

物业及其他管理收入：公司本年物业及其他管理收入 6.92 亿元，同比增加 40.77%，主要本年物业管理面积增加，相应收入增加。

（2）公司在报告期内项目经营情况

1) 商品房销售

公司商品房销售业务持续增长。2019 年销售类项目（包含权益类项目）实现全口径签约面积（包含权益类项目）290 万平方米（操盘口径为 259.55 万平方米），全口径签约金额（包含权益类项目）710.82 亿元（操盘口径为 618.54 亿元）。

2) 购物中心

报告期末，公司持有已开业 10 个大悦城购物中心及 1 个祥云小镇项目（不含管理输出项目），分别位于北京、上海、天津、沈阳、成都、杭州、烟台、西安等 8 个城市。购物中心可出租面积共计 86 万平方米，全年平均出租率 97%，全年实现租金收入 31.8 亿元。此外，公司还通过管理输出模式运营天津和平大悦城项目及昆明大悦城项目。

同时，公司拥有在建及拟建的大悦城 8 个，位于北京、武汉、重庆、成都、济南、三亚等城市；在建拟建的大悦城春风里 3 个及祥云小镇项目 1 个，位于北京、苏州、青岛等城市。

3) 产业地产

公司积极推进产业地产布局，2019 年创新业态落地运营，并成功举办食品与营养智能信息技术高端峰会，产业地产品牌影响力持续扩大，依托中粮集团核心主业发展产业地产的商业模式初步形成，通过招商、运营服务等方式提升产业地产资产价值，经营情况继续保持较高水平。

产业地产具体项目经营进展情况：

创芯研发中心项目：该项目于 2019 年 9 月开园，是聚焦大健康和大数据产业领域，业态涵盖研发办公、双创孵化、生活休闲于一体的新型产业综合体。通过高效整合内外部资源，已成功举办以“食养天下 健康中国”为主题的研讨峰会，启动国家技术创新中心建设，峰会活动出席人数超 300 人，其中院士专家 40 余人。项目已落位中粮 COFCO 3C 运营服务体系，现正持续引入优质客户。

大悦创邑 031 项目：该项目于 2019 年 8 月开园，是集创意办公、配套商业、长租公寓为一体的文化创意产业园。项目已形成主题书店、文化传媒、创意设计、艺术生活等业态及优质商户组合，打造开放、生态文化新领地，现正持续引入优质客户。

其他稳定运营项目：通过持续优化客户结构、提升服务水平，实现租金水平大幅提高。中粮宝安 68 区科技工业园引入高科技企业，实现园区产业结构优化；福安一期工业城将低端密集型工业园通过产业升级，发展为人工智能主导的科技产业园，实现园区年产值超过 20 亿元。

4) 写字楼

截至 2019 年 12 月 31 日止，持有运营的写字楼项目数目 5 家，分别为北京

中粮广场、西单大悦城写字楼、中粮·置地广场、香港中粮大厦及中粮地产集团中心大厦。写字楼可出租面积共计 21.16 万平米。

公司持续推进 COFCO LIFE 及 COFCO FANTASY 创新升级，公司在写字楼项目上推广“3C 运营服务体系”，自主研发 Coffice 云平台，对传统的客户运营服务进行提升和完善。

5) 酒店与长租公寓

酒店业务：

2019 年 5 月，公司首个自有酒店品牌北京大悦酒店 Le Joy Hotel 正式开业。截至报告期末，公司拥有在运营的酒店包括北京华尔道夫酒店、三亚美高梅度假酒店、三亚瑞吉度假酒店、三亚仙人掌酒店、北京大悦酒店等。

长租公寓：

长租公寓业务持续推进业务规划、产品定位及标准化建设工作。一是建立并完善长租公寓运营管理标准，完成长租公寓运营手册、全权委托管理协议、门店客房经营预算表、月度经营数据分析报告模板等标准文件。二是建立品牌标准，做好长租公寓品牌的维护与推广，大悦乐邑品牌正式发布，完成品牌标识导视标准、品牌文化宣传标准、外宣管理标准以及大悦乐邑品牌宣传手册。三是推进运营监督和标杆管理，加强行业对标交流，监督运营、提升业绩。

2019 年，大悦乐邑深圳创邑 031 店、大悦乐邑天津和平大悦城店以及大悦乐邑 fresh 深圳大洋店相继开业。

6) 城市更新业务进展

公司积极参与城市更新，通过城市更新方式获取项目。目前，除在售的深圳中粮天悦壹号、深圳祥云国际、深圳云景国际、69 区创芯研发中心等城市更新项目外，公司还申报了深圳宝安 25 区城市更新项目（简称“25 区项目”）、深圳金帝食品厂城市更新项目（简称“福田大悦中心项目”）、深圳宝安区长营地块城市更新单元及深圳宝安区全一地块城市更新单元（合称“固戍项目”）、深圳宝安区福海街道的大洋工业统筹片区启动区城市更新项目（简称“大洋工业统筹片区项目”）等项目。

截至 2019 年 12 月 31 日，公司在深圳宝安区拥有物业建筑面积约 131 万平方米。其中新安片区建筑面积约 26 万平方米（占地约 14 万平方米）；福永片区

(含长营、全一项目) 建筑面积约 106 万平方米 (占地约 72 万平方米)。

2、成本情况

公司成本变动情况

单位：元

产品分类	项目	2019 年		2018 年		同比增减
		金额	占营业成本比重	金额	占营业成本比重	
商品房销售及一级土地开发	商品房销售及一级土地开发	16,699,452,620.49	84.06%	9,311,919,713.48	77.90%	79.33%
投资物业及相关服务	投资物业及相关服务	1,934,504,099.84	9.74%	1,698,874,420.09	14.21%	13.87%
酒店经营	酒店经营	540,972,606.12	2.72%	386,938,837.22	3.24%	39.81%
物业及其他管理	物业及其他管理	599,026,547.92	3.02%	440,532,385.73	3.69%	35.98%
其他业务	其他业务	92,081,449.70	0.46%	115,858,037.26	0.97%	-20.52%

3、费用情况

报告期内期间费用变动情况

单位：元

	2019 年	2018 年	同比增减	重大变动说明
销售费用	1,344,234,420.18	1,130,823,194.95	18.87%	主要是本年销售代理费用增加所致
管理费用	1,592,773,180.28	1,447,539,958.13	10.03%	主要是本年职工薪酬增加所致
财务费用	1,658,577,796.41	684,807,329.80	142.20%	主要是本年有息负债增加，对应利息增加所致

4、现金流情况

现金流构成及变动情况

单位：元

项目	2019 年	2018 年	同比增减	变动说明
----	--------	--------	------	------

经营活动现金流入小计	59,678,128,728.74	52,444,807,521.49	13.79%	主要是本年商品房销售回款较上年增加所致
经营活动现金流出小计	55,613,136,356.83	51,318,000,165.34	8.37%	主要是本年新增开发项目，支付地价及工程款较上年增加所致
经营活动产生的现金流量净额	4,064,992,371.91	1,126,807,356.15	260.75%	
投资活动现金流入小计	16,494,757,153.55	10,791,024,787.22	52.86%	主要是本年收回合作企业往来款较上年增加所致
投资活动现金流出小计	18,663,707,168.20	23,669,049,802.06	-21.15%	主要为本年支付合作企业投资款及往来款较上年减少所致
投资活动产生的现金流量净额	-2,168,950,014.65	-12,878,025,014.84	83.16%	
筹资活动现金流入小计	43,253,293,782.83	42,527,114,659.10	1.71%	主要是本年吸收投资获得现金较上年增加所致
筹资活动现金流出小计	37,160,166,701.87	32,273,228,498.04	15.14%	主要为本年归还金融机构借款较上年增加所致
筹资活动产生的现金流量净额	6,093,127,080.96	10,253,886,161.06	-40.58%	
现金及现金等价物净增加额	7,998,854,589.23	-1,486,185,190.77	638.21%	

5、资产、负债情况

单位：元

	2019 年末		2019 年初		比重增减	重大变动说明
	金额	占总资产比例	金额	占总资产比例		
货币资金	27,597,505,747.29	15.07%	19,124,395,900.00	11.91%	增加 3.16 个百分点	主要是本年商品房销售回款增加所致
应收账款	323,156,871.58	0.18%	483,796,838.92	0.30%	减少 0.12 个百分点	主要是本年收回客户前期款项所致
存货	75,768,323,563.57	41.36%	58,899,443,772.60	36.68%	增加 4.68 个百分点	主要是本年新增开发项目及在建项目投入增加所致
投资性房地产	28,372,747,927.71	15.49%	32,476,358,249.98	20.23%	减少 4.74 个百分点	主要是本年处置子公司股权，合并范围变化所致

长期股权投资	11,305,133,352.83	6.17%	9,828,439,915.32	6.12%	增加 0.05 个百分点	主要是本年新增参股企业投资额增加所致
固定资产	4,223,926,902.46	2.31%	3,669,308,660.19	2.29%	增加 0.02 个百分点	主要是本年发生企业合并增加资产所致
在建工程	1,409,387.00	0.0008%	121,842,576.48	0.08%	减少 0.08 个百分点	主要是本年在建项目完工转入固定资产所致
短期借款	3,196,114,096.93	1.74%	3,313,682,162.74	2.06%	减少 0.32 个百分点	主要是本年归还借款所致
长期借款	45,378,313,055.84	24.77%	38,998,122,131.60	24.29%	增加 0.48 个百分点	主要是本年金融机构借款增加所致
其他应收款	24,428,414,441.92	13.34%	26,643,446,225.21	16.59%	减少 3.25 个百分点	主要是本年收回合作企业往来款较上年增加所致
无形资产	1,892,792,820.85	1.03%	765,409,250.09	0.48%	增加 0.55 个百分点	主要是本年发生非同一控制下合并增加土地使用权所致
预收款项	29,775,232,514.09	16.25%	22,612,263,852.37	14.08%	增加 2.17 个百分点	主要是本年销售商品房未达到结算收入条件的预收房款增加所致
应交税费	6,177,385,046.27	3.37%	4,710,985,176.11	2.93%	增加 0.44 个百分点	主要是本年应交土地增值税增加所致

二、公司利润分配及分红派息情况

公司高度重视投资者回报,不断增强回报股东意识,坚持现金分红回报股东。

2019年5月7日公司2018年年度股东大会审议通过《公司2018年度利润分配及资本公积金转增股本预案》的议案,并于5月16日完成2018年度现金分红。

截至目前,公司已连续十五年对股东予以现金分红。

公司近三年现金分红情况如下:

单位:元

分红年度	现金分红金额 (含税)	分红年度合并报表中归属于上市公司普通股股东的净利润(追溯调整前)	现金分红金额占合并报表中归属于上市公司普通股股东的净利润的比率	以其他方式(如回购股份)现金分红的金额	以其他方式现金分红金额占合并报表中归属于上市公司普通股股东的净利润的比例	现金分红总额(含其他方式)	现金分红总额(含其他方式)占合并报表中归属于上市公司普通股股东的净利润的比率
2019年	728,673,267.63	2,378,452,817.17	30.64%	-	-	728,673,267.63	30.64%

2018 年	431,845,737.18	1,388,769,282.14	31.10%	-	-	431,845,737.18	31.10%
2017 年	99,755,237.78	945,331,099.59	10.55%	-	-	99,755,237.78	10.55%

经信永中和会计师事务所审计，本年母公司年初未分配利润 5,459,607,228.75 元，加上本年母公司净利润 122,285,504.81 元，减去本年度提取法定盈余公积 12,228,550.48 元以及本年度分配普通股股利 431,845,737.18 元，本年度实际可供股东分配的利润为 5,137,818,445.90 元。

公司拟以截至 2020 年 2 月 28 日总股本 4,286,313,339 股为基数，向在公司确定的股权登记日登记在册的全体股东每 10 股派现金红利 1.70 元，即 728,673,267.63 元（含税），剩余未分配利润结转以后年度分配。公司 2019 年度不进行公积金转增股本。

上述公司 2019 年度利润分配及资本公积金转增股本预案尚需提请股东大会审议。

三、董事会日常工作情况

报告期内全年共召开了 12 次董事会、3 次股东大会，所有决议均获得了有效的贯彻执行。公司董事会严格按照股东大会的决议及授权，全面执行了股东大会的各项决议，积极推进各发展项目的建设，切实按照有关规定履行职责。

1、报告期内，根据公司 2018 年年度股东大会通过的决议，公司贷款、担保以及日常关联交易等事项均在股东大会授权范围内开展。

2、报告期内，根据《公司章程》规定及公司 2017 年年度股东大会的授权，公司董事会积极办理本次重大资产重组相关实施事宜。2019 年，公司完成了重大资产重组，成为中粮集团唯一的房地产业务平台，公司发展步入新阶段。报告期内，公司本次重大资产重组的募集配套资金已获得足额认购。

3、报告期内，根据公司 2019 年第一次临时股东大会决议，公司名称由“中粮地产（集团）股份有限公司”正式更名为“大悦城控股集团股份有限公司”。2019 年 4 月，公司召开品牌战略发布会，首次对外展示整合更名后全新的大悦城控股品牌理念及战略愿景，宣布将以“大悦中国 赋美生活”作为全新品牌理念，以“城市运营商与美好生活服务商”为战略发展方向，向市场展现了公司整合后统一的品牌形象。

4、报告期内，为完善公司风险管理体系，保障公司董事、监事及高级管理人员的权益，公司拟为全体董事、监事及高级管理人员购买责任保险。经公司 2019 年第二次临时股东大会审议通过，根据《公司章程》规定及本次临时股东大会的授权，公司积极办理本次为董监高购买责任险事宜，截至目前，公司已完成办理该事项。

5、2019 年 5 月，根据公司 2018 年年度股东大会通过的决议，董事会实施了公司 2018 年度利润分配及资本公积金转增股本方案。公司以截至 2019 年 2 月 28 日总股本 3,925,870,338 股为基数，向在公司确定的股权登记日登记在册的全体股东每 10 股派现金红利 1.10 元，即 431,845,737.18 元（含税），剩余未分配利润结转以后年度分配。公司 2018 年度不进行公积金转增股本。

四、公司未来发展的展望

（一）管理层对所处行业的讨论与分析

2019 年末中央经济工作会议指出变革的重要性，增强底线思维，稳字当头，房地产领域的“变革”重点指向“人”与“资金”，中央对地方授权增加，强调地方调控“自主性”，“因城施策”将根据市场灵活调整。展望 2020 年，政策方面，房地产调控将注重宏观经济稳定与房地产市场稳定实现较好的平衡，“因城施策”将实现保障自住群体购房需求与抑制非理性需求的平衡，住房和土地等长效机制建设从中长期引导供需平衡。住宅消费市场方面，行业“房住不炒”主基调不会改变，预期会更趋理性，市场整体维持平稳发展。此外随着城镇化进程的不断推进，改善型需求的持续释放对市场规模仍有较大支撑。在商业地产方面，随着我国高质量发展的不断推进，商业地产不断被赋予新的时代使命，也朝着美好生活加速奔跑，在消费升级的大趋势下，市场供应将不断加大，商业功能将不断完善，场景体验、社交消费、技术创新等新物种、新经济模式将层叠出现，年轻消费大放异彩，购物中心多元性持续加强。总体来看，疫情对房地产市场尤其是对一季度的房地产市场将造成一定影响，但后期发展仍有较大潜力，行业整体将实现平稳健康发展。

展望 2020 年，这是全面建成小康社会目标实现之年，房地产行业需把高质量发展放在首位。企业更需要顺应市场发展大势，态度上有匠人的精神，不断创新，积极应对市场变化所带来的新挑战，注重精工细作；产品打造上确保产品有

特色、有辨识度、有生命力；持续优化城市布局结构；升级运营与服务水平；紧抓政策机遇，坚持战略导向。通过高质量发展实现公司的可持续规模化发展，为人民美好幸福生活添砖加瓦。

（二）公司未来发展的战略

2019 年公司发挥整合优势，统一品牌建设，提升品牌形象，开启了高质量发展的新篇章。展望公司未来发展，站在国家及行业新的发展起点，公司将紧抓行业发展机遇，贯彻高质量发展理念，充分利用两个上市公司整合的优势，坚持定位“城市运营商与美好生活服务商”的战略方向，坚持“持有+销售”、“产品+服务”的双轮双核发展模式，持续推进高质量发展。公司将坚定商业地产确保领先地位、住宅地产确保稳健增长、产业地产确保稳步发展的目标，实现行业地位稳中有升，经营回报稳中向好。坚持精准投资、科学运营、力控风险、良好回报，力争成为更具持续发展能力的城市美好生活创造者，为城市创造永续价值，为人民创造美好幸福生活。

公司已经成为中粮集团旗下融合住宅地产与商业地产一体化的全业态房地产专业化公司，既能通过开发型物业的高周转实现现金回流，又能分享持有型物业带来的长期稳定收益和升值红利。创新能力、多元化的土地获取能力、领先的商业经营能力、快速高效的住宅开发能力以及良好的品牌美誉度等将推动公司的持续经营能力及核心竞争力不断提升。

关于城市和区域布局。公司将继续以“3+X”城市群布局为主线，重点布局京津冀、长三角一体化城市、粤港澳大湾区、长江中游、成渝、海西、中原等城市群的核心城市及周边辐射区域，坚持以核心新一线及二线城市为主要拓展区域，在现有 32 个城市布局的基础上，加强城市深耕，严格城市选择并进一步拓展。

关于产品和业态。公司以商业地产、住宅地产和产业地产为核心板块，涵盖酒店、写字楼、长租公寓等业态的多业态综合地产开发平台。商业地产包含“大悦城”城市综合体旗舰品牌，“大悦春风里”区域性商业中心，中粮广场、中粮置地广场等持有型写字楼品牌，以及北京华尔道夫、亚龙湾瑞吉酒店等高端酒店产品。住宅地产方面，形成了壹号系列、祥云系列、锦云系列及鸿云系列四条品牌住宅产品线，以高品质生活空间及服务，满足不同人生阶段对于美好生活的向往，形成了良好的社会口碑。公司在深圳等地拥有较大规模的产业地产项目及储

备用地，其中深圳中粮创芯公园、中粮（福安）机器人智造产业园、中粮深圳宝安 67 区商务公园等产业园区已经形成良好的经济及社会效益。此外，公司还拥有“乐邑”系列长租公寓、三亚亚龙湾国家旅游度假区等其他创新发展业务。我们将持续提升产品力与服务力，坚持重度运营，凸显公司特色。

（三）公司 2020 年度经营计划

1、2020 年公司主要拟采取的运营措施与工作

2020 年，全国房地产行业整体政策基调仍长期坚持“房住不炒”，全面落实“因城施策”，中央经济工作会议进一步强调“稳地价、稳房价、稳预期”，不将房地产作为短期刺激经济的手段。销售市场方面，一二线城市高端项目受限价影响较强，短期无改善迹象，2020 年楼市可能维持低频波动的趋势；土地市场方面，货币环境走向宽松，部分资金流入楼市，促进全国土地竞拍市场回暖；融资方面，更加强调“稳杠杆”，地产金融风险成为调控重点，全年保持从紧状态，行业融资环境难有明显改观。结合中央精神、行业新趋势和公司高质量发展要求，公司经营班子保持战略定力，2020 年将继续执行“精准投资、科学运营、力控风险、良好回报”的经营方针，以更好地服务城市发展和人民对美好生活的向往为中心，优化升级战略方向和目标，持续强化赢在拿地、强在运营，并通过风险识别与防控、处置能力的提升，实现良好回报。

2、公司 2020 年经营计划

（1）项目经营计划

土地储备计划：公司将持续发挥大悦城控股低成本拿地优势，依据城市战略有计划、有节奏地继续推进土地储备，持续跟进深圳城市更新项目的进展。精准投资，做到土地投资保质保量。

销售计划：公司将进一步加强精细化管理，积极去化库存，加快去化速度，提高存货周转效率。

开工计划：2020 年公司计划新开工项目 23 个，新开工面积 334.41 万平米。

（2）持有型项目运营计划

购物中心

2020 年，面对突发的新冠疫情，公司首先做好安全生产与商户稳定工作，出台相关政策帮助商户摆脱困境，与商户共渡难关。疫情下行期，确保商户积极

复工，保证开业率，通过线上商城等举措，帮助商户消化库存。疫情结束后，快速启动销售，多措并举，实现销售有力爆发；筹备期项目紧抓工程复工，加大品牌储备、推行多途径勘场，确保项目如期开业。

2020 年，公司首个大悦春风里项目将正式落地，公司将打造具有春风里特色的自有 IP 管理体系，强化产品体验感，确保第二产品线璀璨亮相。

2020 年，公司将继续轻重并举，大力发展管理输出与收并购项目。力争通过合资开发、大悦城城并购改造基金、管理输出等多种方式新获取 2 座以上大悦城。

品牌推广方面，公司将持续打造“青年引力场”活动主题，围绕青年、潮流、文化、公益、社群、情感延伸大悦城品牌内容，聚合头部资源，孵化潮流 IP 新物种，影响更多年轻客群。

产业地产

2020 年产业地产将继续增加管理精细度，强化项目管控，挖潜增效。坚定不移推动战略产品发展，依托集团资源，建设国家级技术创新中心；实现战略性业态持续孵化及标准化；以创芯研发中心为标杆打造，加快推动后续城市更新项目。

写字楼

2020 年写字楼业态将继续推进 3C 运营服务体系标准化建设，打造 Cofco Life（悦享）、Cofco Fantasy（悦创）及 Coffice（悦智）生态闭环。梳理经营模式，推进写字楼品牌统一。

酒店

受疫情影响，酒店行业（特别是三亚地区）整体面临巨大经营压力，公司下属各酒店将根据自身实际，采取有针对性的运营策略。通过强化对标管理、加强收益管理、加大品牌和产品的宣传推广力度、加强团队销售等举措，尽力保障业绩。通过更加精细化地管理，提高酒店运营管理水平，达到收益的最大化。

长租公寓

2020 年，长租公寓业务以管控为中心，聚焦运营、招标与品牌推广，确保业绩提升。一是优化运营管理标准与平台，修订长租公寓运营管理手册，继续对 PMS 系统（以及 APP、官网）进行运维及深化，满足运营需要。二是加强品牌推广，完善品牌相关的标准及管控流程，从营销传播、品牌周边设计开发两方面加

强品牌推广，让大悦乐邑品牌从创建到鲜活，走入人心。三是规范投拓标准，出台项目拓展指引，在物业选址方面进行规范，初步建立投资收益模型，确保长租公寓业务高质量发展。

（四）未来公司发展所需资金情况

2020 年，伴随新冠肺炎疫情影响，国际金融局势已出现动荡，预计公司将面临日益复杂多变的外部融资环境。公司将在此宏观环境下，持续提高周转效率挖掘现有资产效能，同时结合新的外部形势积极拓展融资渠道获取发展所需资金，保障资金链安全。首先，公司将创新营销手段，降低疫情影响，加大推进各项目的销售力度，加快资金回笼，提高资金使用率；第二，公司将充分发挥较强的融资能力，在国家“稳预期、扩总量、分类抓、重展期、创工具、抓落实”的整体金融工作思路下，积极拓展债券、ABS 等创新型融资途径，在保障公司发展的基础上降低整体融资成本。公司通过各种融资所获得的资金成本，一般不高于市场同期同类融资产品的平均资金成本；第三，充分统筹利用境内外金融市场，合理规划公司外币负债头寸，积极利用金融市场工具，降低汇率利率波动对公司的影响。

（五）未来发展的风险提示及应对措施

公司在未来发展战略及决策过程中可能面临宏观经济、政策、金融、市场以及新冠病毒疫情等方面的风险。

1、宏观经济风险

2020 年国际环境错综复杂，全球经济持续下行，中美贸易摩擦仍有较大变数，国际金融局势动荡。同时国内面临结构性、体制性、周期性问题相互交织，投资、消费、出口增速均出现一定放缓。未来一年，以上因素叠加国际灾害及国内疫情影响，有可能进一步拖累宏观经济增长，对地产相关市场销售和零售消费市场规模与租金增长一定冲击，并可能对疫情后宏观经济恢复造成一定影响。

2、政策风险

政策方面，将保持政策的连续性和稳定性，在“房住不炒”的总基调下，以及保障性住房扩大化供给等相关政策，可能对未来的房地产市场产生持久性影响，有抑制商品房市场需求的风险。

3、市场风险

随着房地产市场长效机制的建设，居民对于房地产市场的预期和需求可能发生变化，市场需求动力可能减弱，产品创新压力增加。同时，商业地产面临较为严重的同质化竞争风险，行业创新压力持续增加。

4、疫情风险

2019年12月以来席卷全国的新冠病毒疫情，已经对全国房产市场产生较大影响，这一疫情将对我国房地产行业产生较大不利冲击。一方面，由于疫情防控的需求，大部分城市线下住宅销售被予以关停，将对未来一段时间房地产住宅销售产生较大冲击；另一方面，疫情期间，消费市场受到巨大冲击，购物中心等商业地产业务可能受到租金下滑等市场风险影响。此外，本次疫情还对复产复工，项目工程进度等多方面产生冲击，从而对行业产生全方面影响。

2019年在董事会、经理层及各级员工的共同努力下，公司完成了重大资产重组，成为中粮集团唯一的地产业务平台，公司发展步入新阶段。同时，这一年公司团队积极把握市场机遇，进一步扩大了公司经营规模，经济效益也取得了持续增长。

在新的一年里，公司董事会将继续从全体股东的利益与公司可持续发展出发，勤勉履职，锐意进取，科学决策，稳步提升公司经营管理水平，努力创造良好的业绩回报股东，以“城市运营商与美好生活服务商”为战略发展方向，持续推进公司高质量发展！

谢谢大家！