

招商蛇口 2020 年度业绩发布会暨投资者交流会活动记录表

<p>投资者关系 活动类别</p>	<p><input type="checkbox"/>特定对象调研 <input type="checkbox"/>分析师会议 <input type="checkbox"/>媒体采访 <input checked="" type="checkbox"/>业绩说明会 <input type="checkbox"/>新闻发布会 <input type="checkbox"/>路演活动 <input type="checkbox"/>现场参观 <input type="checkbox"/>其他（请文字说明其他活动内容）</p>
<p>参与单位名称及 人员姓名</p>	<p>网络直播，面向所有投资者</p>
<p>时间</p>	<p>2020 年 3 月 23 日 15:00-16:30</p>
<p>地点</p>	<p>直播摄制地点：蛇口南海意库 3 号楼 503 会议室 直播观看地址： <ul style="list-style-type: none"> • 全景网 http://wxly.p5w.net/roadshow/120662.html • 路演中 https://www.roadshowchina.cn/Meet/detail.html?mid=7950 </p>
<p>上市公司 接待人员姓名</p>	<p>许永军（董事长）、蒋铁峰（董事总经理）、聂黎明（副总经理）、黄均隆（财务总监）、刘宁（副总经理兼董事会秘书）、刘晔（副总经理兼总法律顾问）</p>
<p>投资者关系活动 主要内容介绍</p>	<p>一、业绩发布</p> <p>招商蛇口 2020 年度业绩发布会暨投资者交流会，由公司副总经理兼董事会秘书刘宁主持。主持人开场逐一介绍了出席本次会议的公司管理层，并以数字动画的方式发布了公司 2020 年度业绩情况。随后，公司董事长许永军、董事总经理蒋铁峰各自分享了对公司 2021 年以及未来发展的看法。</p> <p>二、主要问题及回复</p> <p>（一）主持人宣读三个网上征集的提问</p> <p>问题 1：公司一直强调综合发展，但其实多度多元化也是一种风险，</p>

世界上很多优秀的企业就只有一种产品，比如可口可乐、吉列刀片，中国的爱尔眼科。蛇口资源这么多，如何保证在公司多元化的同时，是有质量的多元化、协同的多元化？

回答：招商蛇口是城市园区的发展商和运营商，也是“美好生活承载者”。政府在空间规划时，是多元化的，综合的，多维度、多方位的规划，除了建设以外，还需要有内容。招商蛇口“综合发展”有独特优势，无论从基本的建设、运营，包括不同的业态，有酒店、有办公、有医院、有公寓、有商业、有学校等等，有经验，有能力。“招商系”是依海而生，“前港后城”是城市发展的规律，亦成为招商蛇口的发展规律。

我们整个的业务模式，从经营结果来看，综合发展占这几年发展的，如果从土储的角度，占了 30%；地价按照周边比较低于 30%。并且所有这些产品，无论是销售还是持有，在中长期都有很好的发展价值。

那么，综合发展有没有风险呢？如果你什么都做、什么都做不好，那就有风险。如果大体量，因为很多综合发展的量体都很大，规划不好、设计不好、平衡不好、约定不好，那风险也很大，这我不说大家也都知道。招商蛇口这 40 年来最核心特点之一就是“稳健”，所以我们在设计“综合发展”的时候，因为每个综合发展是“一城一策”“一园一策”，也是不一样的，每个都有它的特质。所以，我们在发展过程当中均衡各个方面的因素，这样就不会产生投资者所关心的什么都做、什么都做不好、体量大，最后现金流跟不上这种风险，我们不会发生。

在“十四五”发展过程当中，我们通过梳理，综合发展当中也是有取舍的。所以我们“1+4”的业务组合，这个组合中有快周转销售型的，4300+万方的土储，60%是商业快周转的，25%是在粤港澳大湾区。另外，对综合发展当中不同的内容也分了平台型，成长型、创新型、机会型。这样的话，在整个发展过程当中结构合理、方向聚焦，就也是 2015 年招商蛇口上市以来要以蛇口工业区作为主打的原因，其核心就在于此，所以这五年来我们坚定不移，按照 2015 年制定的这个方向往前走。

问题 2：公司管理层好！去年公司归母净利润同比下滑了 23.58%，出现了增收不增利的情况，主要原因是什么？从股价的走势看，感觉已经到

了底部区域，希望管理层可以给我们一点信心，告诉我们公司的业绩未来是否能够回到并保持增长的趋势？

回答：谢谢这位投资者。这位投资者提的问题相信也是广大股民、广大投资者关心的问题。我们其实在年报里也做了披露，我在这里再简要的回答一下。

2020 年公司营收增长，但是归母净利润同比减少。主要原因是：第一，报告期内公司的房地产项目结转收入规模增长，但受行业利润下滑及房地产产品结转产品类型不同的影响，导致结转毛利率同比有所下降。第二，公司参照市场价格对截至 2020 年末存在减值迹象的资产计提减值准备 31 亿元，这样就减少了归母净利润 22 亿元。这部分主要是 2016 年、2017 年拿了一些高价地，但目前有价格上的限制。第三，去年同期我们转让子公司产生投资收益 31.17 亿元。第四，去年碰到了疫情，我们的持有物业经营收入，对扶持中小企的减租这块也有几个亿。综上几个因素，导致我们的利润下滑。

虽然房地产开发利润下滑是行业的普遍现象，但是我们也清醒的看到自己的问题，我们也深刻的认识到房地产早就不再是土地红利、金融红利的时代，现在靠管理要效益。刚才我在前面向各位投资者介绍 2020 年工作和部署 2021 年工作中，重点是我们的操盘能力提升。住宅业务，以质效提升为抓手，以“一城一模板”为手段，全面对标提升公司的操盘能力。我们今年还继续把“一城一模板”的管理升级，完善考核激励、加大利润掘金、完善货值管理，这些举措已经取得明显的效果，这对未来公司业绩逐步提升奠定了良好的基础。我们每个月披露了拿地金额，我们拿地的金额和拿地的质量都是在稳步的增长、稳中求进。另外，我们会重点做好持有物业的经营和管理，持续提升业绩的稳定性，请大家看我们今年和明年，未来这一块会逐步得到一定的改善。

问题 3：我们看到公司挖来了原凯德中国总部商用管理董事总经理袁嘉骅，公司是不是在商业地产方面有大动作？具体有什么计划？

回答：行业正在从增量时代转入存量时代，由单一的开发逐步转入开发和运营。其实招商蛇口做商业起步很早，2006 年就做了第一个蛇口花

园城，沃尔玛进入中国的第一家店就开在蛇口。在过去我们多元发展，商业这一块更多是各地自己在摸索和探索。我们去年对战略进行了梳理，商业在持有物业占比是最高的，接近一半，而且集中商业跟社会销售总额增长是密切相关的，成长的空间也比较巨大，跟公司现金流业务有高度的协同，对未来的发展也至关重要。同时，公司由于在粤港澳大湾区这些片区有大量优质的土地资源，其中也有很多商业土地储备。所以，在未来“十四五”规划中把这些商业做好、经营好是我们的重要任务。

袁嘉骅先生在持有物业领域有丰富的经验，我们请他加盟招商蛇口，重点希望提升公司在持有物业，特别商业和写字楼方面的管理能力，从品牌效应、人才、能力、创新等多个维度提升经营水平，向国内领先水平靠拢。我们也会坚持专业化、垂直化的管理思路，在未来的五年中，我们还会主动持续地加大持有商业的投资，通过总部做强、区域做实和项目做优，加强持有商业的能力，扩大商家资源库、管理标准体系化，做出一批标杆项目，来提升我们持有商业的回报，也会逐步提升商业利润在经常性利润的占比。

（二）投资者直播平台进行提问

问题 1: 管理层好！公司 2020 年少数股东损益占比接近 28%，提高了差不多 13 个百分点，公司未来少数股东损益会继续提升么？未来的趋势？

回答: 感谢这位投资者。公司 2017 年合作拿地比较多一点，到了 2020 年结转的时候少数股权那部分就比往常要多一些。2018 年、2019 年、2020 年，直到现在，这几年拿地的权益比是在适当的的增长，所以我们也是在考虑拿地和合作的模式，适当提高拿地权益比。所以，未来结转权益利润贡献是要比今年会多一些的。

问题 2: 请问许董，公司把地产园区和集中商业定位为是公司的成长型业务，是不是意味着这两项业务未来将是公司非常重要的盈利增长点？能否详细介绍一下，公司这两项业务的发展策略？

回答: 成长型的内涵是什么？第一，在未来的“十四五”当中，我们

从资源上、战略上要更加重视、更加朝这方面集中；第二，这两块也是我们综合发展当中重要的引擎之一；第三，这两块也是招商蛇口未来产品重要组成部分之一。利润来源，将来从持有方面来看、从销售方面来看，它们都会做出很大的贡献。商业，因为我们很多大型的综合项目都在一线、强二线，大家对商业的需求是不断提升的。我们也制定了“双百”目标，即在十四五规划期末，百个购物中心，百亿持有物业经营收入。产业园区，大家都知道，“招商蛇口”叫蛇口工业区控股股份有限公司，40年来以产业导入、以招商引资、搭平台，这是我们区别于很多竞争对手的基础。我们招商系在全国内有很多适应于综合发展的空间。产业园区的建设也正是国家未来“十四五”规划的重点内容，国家的区域战略跟我们的产业园区计划都是相匹配的，现在无论是在海南、粤港澳大湾区、雄安新区、东北振兴，都能看到我们园区的身影，乃至“一带一路”上。

这是我们梳理了“十三五”之后，展望“十四五”，结合国家战略、结合招商蛇口自身，所以我们把它作为成长性的业务来发展。

问题 3: 请问蒋总，公司今年销售目标定在 3300 亿元，比去年实际完成情况增长接近 20%，按目标同比来看，增长了超过 30%，完成会不会有压力？未来地产行业可能就是龙头房企占绝大多数的市场份额，公司怎么看？在销售规模上有没有中长期的目标？

回答: 谢谢提问。公司 2021 年销售目标 3300 亿元，我们 2020 年完成了 2770 亿元，其实增长率只有 18%，并没有到 30%。我们现在的可售货值有 5300 亿元，按照去年的去化率，就可以达到这个目标，这还不含今年要新增的，近期新增的项目，今年内很多都可以上市。如果今年市场没有出现剧烈的波动，我们是很有机会完成 3300 亿元这个目标的。

对未来龙头房企占市场的份额，我个人也有自己的看法，中国房地产依然处于高速发展的阶段，市场规模在不断的增长，17 万亿、18 万亿，未来还有进一步增长到 19 万亿、20 万亿的空间。因为中国的房地产跟国外的不一样，我们的城市更新，30 年前旧住宅的品质非常差，还需要不断的推倒重来。即使在美国、欧洲、日本城镇化已经到了 70%停滞的国家，大家对房屋置换的需求人均每年也有 0.5-1 平方米的水平。根据这个来预

测，中国房地产即使进入城市化终点的时候，每年销售房地产市场份额依然在 10 万亿平方米以上，所以销售规模这个市场依然一直是大有可为的，这还是我们的主战场。

加上国家对房地产政策越来越趋于稳定，调控越来越精准，对我们这种房企来说是好事。我们做企业非常害怕市场的不确定性，在确定的市场，我们只要把自己内功练好、把能力做好就够了。

中国房地产龙头企业占据市场份额，跟国际上一些西方国家相比还是偏低的，前十名龙头企业都占比比较低，所以龙头企业份额进一步提升是方向，特别是对现在集中供地“三线四档”管理政策限制下，我相信龙头房企占有市场份额会进一步提升。

公司会继续，首先是提升能力，只有能力提升了，我们才能在市场上抢据更多的份额。你没有能力，你的销售目标就是一纸空谈。我们继续秉持练好内功，追求有质量的增长，没有质量的增长，粗放的增长，靠杠杆的增长，我们是不要的。我们是追求有利润的销售，有现金回款的销售，我们的整个策略是稳中求进。我们的“十四五”规划希望赶超进位，一定要稳定在前 10 强，排名能够稳步的提升。具体的规模目标，这里不好具体说，我们希望按照稳中求进的目标每年逐步得到提升，我相信只要市场不发生剧烈的变化，这个市场是可以预期的。

问题 4: 过去两年存货计提减值较多，招商蛇口后续还有存货减值压力吗？

回答: 因为受行业宏观调控政策的影响，加上去年又受疫情的影响，所以我们公司有部分项目的盈利水平没有达到预期，公司出于稳健财务政策的考虑，计提了减值准备。这也是行业普遍现象，我们公司每年年末都会对资产做减值测试。至于后续是否还会存在减值这个问题，要看行业的政策，要看市场，并且要看那个时候我们公司的资产状况来决定，现在年初还定不了。

问题 5: 从招商蛇口角度来看，上市物管企业规模与业绩跨越式增长的背景下，尤其是昨天碧桂园服务公布了 5 年千亿收入计划之后，公司对于招商积余未来又怎样的期待与要求？

回答：明天下午是招商积余的投资者交流会，也会和投资者做很深入的交流。今天从招商蛇口的角度，我简要的回答一下这个问题。

从整个市场来看，整个物业管理行业是市场空间非常巨大，发展的环境也非常友好，但同时也面临着激烈的竞争，所以现在各个物业管理企业都在制定非常宏大和快速增长的计划。作为招商积余，我们也是对于自己的发展制定比较好的目标，在去年也公布了“12347”的战略。对于今年和明年，及未来的五年，我们也会争取高速的增长，在行业里面继续保持领先的地位。

当然我们讲的这种增长一定是有质量、有效益的增长，我们一直在讲质量、效益、规模均衡发展，我们会去追求规模的快速增长，但是不会单一追求规模的快速增长，既需要在行业里面保持领先的地位，同时我们也会去为公司的持续和健康发展做得更有质量和更有效益。作为招商蛇口，在这方面也会给招商积余提供大的支持和帮助。招商积余的董事会和经营班子对这个问题有过深入的研究，在明天下午招商积余的投资者交流会上会和大家再做深入的探讨。

问题 6：请公司管理层介绍一下对三道红线和集中集中供地政策的？在这个政策背景下，公司对土地市场的看法？

回答：首先，我们非常支持国家对集中供地政策和三道红线的管理。三道红线，刚才永军董事长也介绍了，在“十三五”规划期间我们的销售增速是 37%，从 700 亿增长到 2700 多亿，增长率不低，已经很高了。但是跟很多同行相比，我们的增长还是显得慢的，这也是经常受投资者诟病的地方。主要是按照国家的要求，我们负债率已经很低。在没有三道红线之前，我们的负债率一直在国家规定的红线之下。很多企业他们的负债率高达 100%以上，所以他们是靠加大杠杆来获得高增长；三道红线之后，对我们这种稳健型企业获得了更加公平、更好的竞争机会，对招商蛇口的发展会是利好，有助于我们在行业中的地位和排名进一步提升。

集中供地政策是国家对供给侧改革很重要的举措。原来调控只是调控购房者，现在调控的政策，精准调控的有土地供应、有银行、有开发商、有购房者，这是多维度的立体的调控，这对房地产的健康持续稳定发展是

有益的。

22 城集中供地，会面临土地集中上市，会需要大量的土地资金去购买土地、去参与，这对于我们这种资金成本低、资金实力雄厚的企业来说是机会。最近集中供地政策之后，我们也看到 22 个城市之外的多个城市多次开出“地王”和高价，但是往往拍这些土地的都是中小房企，品牌房企很少来高价抢地。我个人认为，这是对市场过度的反应。招商蛇口秉承的目标，按照国家政策的要求，按照国家对所在片区限价的政策，根据我们的成本来理智地出价，我们追求的是有利润、有回款的销售，追求的是有质量地增长，所以我们会继续保持对土地市场的客观和冷静，然后做好对每一个城市的研究，因城施策，积极参与 22 城的集中供地，也积极参与非 22 城之外的土地供应，稳健出价，持续的低价获取优质资源，助力公司的发展。

同时，我们还有产业园区、邮轮产业也给我们带来很多优质低价土地的机会。所以，我们对在集中供地政策上获取综合片区开发获取土地的机会会进一步加大，这也将对招商蛇口的优势进一步放大。我相信未来 22 城的土地市场竞争力度会降低，22 城之外的土地市场竞争力度可能会抬高，但是有资金有势力的开发商会持续在土地市场中获得更优质的资源。

问题 7: 请问公司管理层，现在在商业领域发力的企业非常多，龙湖、华润、新城、宝龙等等，请问公司商业地产的未来是哪种类型？主要布局城市是什么？

回答: 现在同行在商业领域确实发力的很多，也各有各的亮点和特色，有些聚焦在一线和强二线城市，城市级的购物中心，有些是聚焦在区域级的购物中心，也有一些会聚焦社区型的购物中心，也有一些会和文化、旅游文商旅紧密结合的策略。

首先我们判断有没有这种生意机会，生意的机会我们从两个方面来看，一是有没有足够大的市场空间，二是有没有合理的回报水平。这是我们来判断它的商业机会。判断了商业机会之后，要结合自身能力和自身资源去判断能力资源与商业机会的匹配程度，我在这种机会面前能不能抓得住、能不能做得好、能不能有一定的竞争优势。结合这样一些考量，招

商蛇口在商业领域的类型更多的是区域型的购物中心。主要布局的城市，将会在 GDP 前十的一线 and 强二线的城市，以及处于快速发展，也在都市圈范围内的新兴快速发展城市，这样的在全国来看也有 15-20 个。

当然任何一种模式都不是绝对的，在我们聚焦或者更关注这样一些类型或者城市之外，对于其他合适的项目、合适的机会，我们会积极去把握，积极去争取，主动的去投资更多的商业项目，在“十四五”规划期我们希望能够实现 100 个购物中心、百亿持有物业经营收入这一目标。

问题8: 请教管理层一个问题，现在一二线城市是房企的必争之地，竞争非常的激烈，三四线城市量级大，但考验房企的周转能力，公司对一二线城市和三四线城市的发展机会怎么看？

回答: 谢谢投资者的提问。这个命题对所有的房企都是问题，其实我们的答案已经写在投资策略里面了。我们现在的投资占比，一线就占了 25%，二线占了 51%，三四线占了 24%，一二线合计占了 76%左右，一二线城市人居高、去化快，但是竞争激烈、门槛也高，这是我们的主战场，我们绝对不能放弃的。公司去年在一线城市也是获得了很多宗优质土地。我们在深圳，本身在前海蛇口自贸区有大量的土储，去年在深圳土拍合作中也获得了一些土地。在广州，我们去年合作或者自己获取，也获取了 7、8 块土地。在上海，全年我们是权益土地卖地最多的金额开发商，去年在上海投资买地超过 200 亿。在北京，我们也获得了一些土地。我们进一步夯实了在一线城市的领先地位。

二线城市也非常多，我们重点在强二线城市积极的投资，占据了整个投资的 50%左右。三四线城市，其实不能一概而论，我们对二线和三四线城市都是要因城施策的。三四线城市，我们更看重都市圈的三四线城市。粤港澳大湾区、长三角、长江中游城市群、京津冀在这几个三四线城市中，我们最看好长三角江浙沪一带的三四线城市，这些城市经济发展非常好，人民购买力强，政府亲商，我们三四线投资去年有 50%投在了长三角；粤港澳大湾区有非常多的机会，但粤港澳大湾区三四线城市的机会不是均等的，有些城市机会非常好，东莞、惠州、珠海，有些城市偏一点的地方机会还没有到来，我们也在谨慎地选择；京津冀周边的都市圈，夺取几年面

临比较大的下滑，我们在比较谨慎地投资；长江中游和成渝的城市，我们也在积极地考虑。

在过去几年中我们快速提升了周转能力，我们有些项目已经做到了拿地第二天进行报建报批，去年有几个项目已经做到了3个多月开盘，这也是达到了业内最优秀的水平。现在我们通过“一城一模板”，通过操盘能力的提升，只要市场有机会，不管一线二线，还是三线四线，我们都有能力把它做好。我们现在最关键的是做好城市的战略研究，做好城市轮动机会、结构性机会，把我们的投资投在最有效的地方，所以我们今年会进一步加强总部的战略研究，从城市的经济、政策、人口，各方面的动向来洞悉城市发展的机会，提高投资效率。

问题9：公司近几年的投资收益波动较大，特别是股权交易的收益，2019年有85亿，2020年是54亿，2021年公司有没有什么资产盘活或者股权交易的计划？对于这类利润贡献，公司有无中长期的规划？

回答：投资收益对应的是股权交易，我们的销售方式有资产交易，也有些选择是用股权交易。股权交易的方式，是公司重要的经常性的销售方式之一，公司将会根据产品的不同和客户的需要，来选择是以股权交易还是以资产销售的方式。比如，住宅业务，我们一般就会选择资产交易；写字楼业务，有些写字楼客户他要整栋买去，这样我们就会选择以股权方式进行销售。因此，2021年及以后中长期规划期内，股权交易方式都是我们会选择的一种销售方式。所以，您问的有无计划？我回答是肯定的，是一定会有这个计划，就是今年会有，以后依然会有。

问题10：公司如何平衡商业和住宅之间的资金调配？有没有投资的比例指引？商业增量怎么做？

回答：谢谢提问，这个问题问得非常好，也是过去这大半年里我们做“十三五”规划的总结和“十四五”规划纲要重点讨论的一个问题。其实不仅仅是商业的，因为招商蛇口持有的物业品类非常多，我们一直在思考、在探索哪些作为成长的业务，哪些作为创新型业务，刚才永军董事长也给大家作了报告。实际上核心还是能力，我们总共的投资金额，住宅赚的钱一定是一部分来投向商业长期回报。我们对战略进行梳理之后，把产业园和

商业作为成长性业务，作为主动投资的重要方向，但事实上产业园区需要投入金额并不需要太多，我们现在产业园区的发展模式也逐渐成熟，它能够实现滚动开发给公司带来稳定的回报。我们新增的投入主要是投在商业，有个投资比例，大概是10%左右，就是每年购地金额的10%左右投向持有商业。当然也根据项目情况和能力提升速度，我们依然是保持稳中求进的策略。如果我们的商业能力提升很快、能力很强、项目的机会很好，我们会适当加大一点。但是如果没有那么好的机会，我们也不要为了投而去投。去年我们投了7%-8%，今年希望在10%左右，未来我们会更加积极主动的投资商业，特别我们邀请了袁嘉骅先生加盟之后，对商业体系的重塑、组织能力的提升、经营效益的提高做好之后，我们可能还会进一步的加大。所以，商业的增量，我相信未来会形成“投、融、建、管、退”一体化的通道，就是核心资产长期持有，但是有些资产让它流动起来，投资、到融资、到建设管理，最后到通过REITs或者产融基金退出，形成良性的循环。未来商业持有的比重肯定在总资产中会稳步的上升，它对公司业绩的回报、对利润的贡献也会持续地增加。

问题 11：希望许董说一下公司在数字化方面有什么具体的动作？

回答：这个问题作为最后一个问题，也很有意义。为什么呢？因为数字化是所有的公司，无论在什么行业，传统行业，还是新兴行业，未来数字化都是基础、都是方向。所以，招商蛇口这几年来一直在这个方面高度重视。第一件事情，我们就成立了招商蛇口城市科技公司，我们叫“城科”。第二件事情，搭好这个架构之后，我们在全球招最合适的领军人物。第三件事情，这两年在这个方面，只要有需要就给予投入，只要给需要就有编制，所以现在城科公司规模也很大，上百人。

这两年很多效果也凸显：比如说，疫情期间线上销售成果斐然；比如说，这几年物业管理在智能化方面为客户提供了很多体验良好的服务；比如说，在很多的小区内，包括新建的我们称之为新的综合开发项目，当中导入的智慧空间。这都为未来招商蛇口给客户良好、舒适、快捷、智慧化的服务。未来，我们在产品的各个环节当中，从规划、发展、设计到建设，都会融入到跟数字化有关方面的技术。

我在公司内部提出来，对数字化的理解要像有信仰一样，在招商蛇口上上下下大家都会关注主动应用，主动要求数字化的方法、数字化的手段。未来，我们将从数字化的产业，到产业的数字化的发展变化。在下一个五年期内，招商蛇口城科公司将有一些产品不仅为自己服务，也会为我们的上下游伙伴，为广大的客户服务。