



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

2020 年度董事会工作报告

二〇二一年三月

目 录

一、2020 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	9
三、董事会日常工作情况	10
四、公司未来发展的展望	10

大悦城控股集团股份有限公司 2020 年度董事会工作报告

一、2020 年经营成果和财务状况分析

2020年，面对新冠疫情冲击下的严峻市场环境，公司调整思路、把握机会、迎难而上，积极履行央企责任，带动产业链上企业复工复产，帮助商户度过难关；同时，继续提升经营效率和管理效益，持续完善标准化建设，优化组织管控，推进精细化管理。公司全年实现销售额（全口径）694亿元，销售面积（全口径）312万平方米。公司积极应对疫情给持有型业务带来的负面影响，抢客流、促销售、控费用，持续保持品牌影响力。

土地储备方面，公司贯彻精准投资理念，坚持稳中求好的原则，优化战略布局，提升投资质量。报告期内，公司获取项目18个，成功获取厦门大悦城综合体、南昌大悦城综合体地块。目前公司已进入了全国36个城市（含香港），土地储备主要分布于京津冀、长三角、长江中游、粤港澳大湾区、成渝等核心都市圈。2020年全年新增土地面积205.65万平方米，新增土储计容建筑面积456.73万平方米，土地款总额209.12亿元，平均楼面价为4,579元/平方米，平均溢价率为10.2%。截止2020年末，公司土地储备可售货值约2460亿元。

资金方面，公司强化现金管控，降低融资成本，提升资金管理水平。公司狠抓销售回款，2020年实现权益销售回款648.73亿，同比增长6.9%，保障了公司现金流安全。同时，公司凭借良好的市场信用，积极拓宽融资渠道，有效地降低了公司整体的融资成本：2020年3月控股子公司中粮置业投资有限公司发行15亿元公司债券，2020年8月公司发行20亿元公司债，2020年11月中粮置业投资有限公司发行15亿元中期票据。报告期末，公司有息负债余额708.06亿元，长短期融资结构合理匹配并不断优化。平均融资成本降至5.10%，较年初下降0.13个百分点，趋于行业较低水平。报告期末，公司现金短债比1.76，公司短期偿债能力较强；净负债率85.53%；扣除预收账款后的资产负债率71.76%。

公司持续深化大运营体系应用，运营效率和工程质量稳步提升。公司坚持

推进以“计划、货值、利润、现金流（TVPC）”为核心的大运营标准和管理体系应用，截至报告期末，拿地到开工平均周期7.4个月，拿地到开盘平均周期11.2个月，拿地到现金流回正平均周期29个月，分别较推行前缩短2.7个月、6.3个月、10个月，回报指标显著提升。同时，公司从严从紧加大考核和问责激励力度，实施月度业绩龙虎榜、业绩排名红黑榜公示机制，对业绩偏差严重、触碰业绩底线的团队，加大问责惩罚力度。

报告期内，公司实现营业收入384.45亿元，同比增长13.76%；全年经营活动净现金流98.14亿，同比增长149.29%。报告期末公司总资产1,998.71亿元，归属于上市公司股东的净资产183.51亿元，较年初减少5.18%，主要是由于本年结算项目中低毛利项目占比提高，商品房销售毛利率较去年的38%下降约10个百分点；以及受宏观调控及疫情影响，公司部分在建在售项目销售价格未达预期，个别项目因疫情工期延误，成本增加，公司对相应的资产计提了减值。

各业务板块经营情况

● 销售型业务

2020年初，新冠肺炎疫情集中爆发，1-2月在疫情影响下，各地售楼处、施工现场被迫关停，全年供货、销售、交付节点被迫延迟，全国商品房销量下滑超三成。公司销售型业务快速反应，采用各类创新手段促销售、促回款，提振客户购房信心。同时，发布“Hygienic 更卫生”、“Hospitable 更舒适”、“Heart-Warming 更愉悦”的3H健康居住体系，提高产品的健康配置，在各项目全面铺开，获得了良好的市场反馈。随着疫情得到控制，在复工复产带动下，地产行业成交情况明显回暖，公司紧抓市场窗口期推动销售，2020年实现销售面积312万 m^2 ，同比增长8%，销售金额694亿，同比下降2%，销售均价2.23万元/ m^2 ，同比下降10%。其中，黄岩瑞府项目、眉山天府智慧城项目、沈阳隆悦祥云项目、济南祥云项目等首开项目开盘当日去化率达80%以上，获得市场赞誉。2020年度，公司住宅类项目实现结算面积（全口径）229万平米，结算收入（全口径）624亿元。

● 购物中心

报告期末，公司持有已开业10个大悦城购物中心、1个春风里项目及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 90.77 万平方米，全年平均出租率 93.7%。公司通过管理输出（轻资产）模式运营天津和平大悦城项目、昆明大悦城项目以及鞍山大悦城项目。

公司在建拟建的大悦城 10 个，位于北京、武汉、重庆、成都、济南、三亚、深圳、厦门、南昌等城市，其中南昌和厦门项目为报告期内新增；在建拟建的大悦春风里项目 2 个，位于北京、苏州等城市；在建的祥云小镇项目 2 个，位于青岛、武汉等城市；同时，报告期内新增在建轻资产项目 2 个，位于长沙和无锡等城市。

2020 年购物中心运营受新型冠状病毒疫情影响显著，客流量、出租率下降，同时公司积极履行央企社会责任，对租户推出租金减免政策以减轻其经营压力。为应对疫情对线下实体商业的冲击，公司迅速搭建线上商城，在 1 个月的时间内完成全国 13 个在营商业项目的部署上线，结合小程序直播、社群导购等创新功能，有效帮助入驻商户实现库存去化与资金回笼，携手度过难关；在疫情逐步控制后，公司及时把握商业复苏时机，联动 13 个项目打造“大悦嗨新节”、“大悦疯抢节”等线下活动，提振线下销售，并在后期把握各节日时点，销售额在 11 月成功恢复至高位，同比提升 5.9%。2020 年多家主力店品牌、行业知名品牌的首店或旗舰店进驻大悦城，公司在商业领域持续保持领先地位。

在市场不利的环境下，鞍山大悦城和首个春风里项目北京大兴大悦春风里在 2020 年均已顺利开业，市场反响良好。大兴大悦春风里开业当天出租率 91%，开业率达 90%，开业当天引爆大兴商圈，客流突破 15 万人次。

● 写字楼与产业地产

公司持续优化提升 3C 运营服务体系，推进写字楼及产业地产业态运营标准化建设。公司在存量办公物业改造提升方面公司拥有丰富经验。此前，以中粮广场 C 座改造代表的城市更新项目顺应城市发展需求，成为助力地方经济腾笼换鸟、片区重构的样板，得到市场高度认可。2020 年，公司继续拓展存量物业的升级改造项目，新增管理输出项目中糖大厦、双子座大厦。

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，产业地产整体出租率达 97%，收缴率接近 100%。初步完成产业资源平台搭建，实现了产业集聚。

创芯研发中心、创邑 031 等项目进入稳定运营阶段，各项运营指标良好。

● 酒店与长租公寓

2020 年新冠疫情的爆发使酒店市场遭受重大打击，酒店业绩遭受重创。公司酒店板块在严格落实防疫措施的同时，一方面突破传统模式，利用品牌跨界、新媒体、线上直播等形式创新营销，增加收入；一方面严格控制成本，争取税收减免等惠企政策，减少疫情带来的不利影响。随着二季度国内疫情得到控制，市场逐步复苏，酒店出租率稳步提升，9 至 12 月份营业收入均超过去年同期，全年酒店板块经营收入 5.98 亿元，较上年同期减少 28.91%，明显缩小了上半年疫情造成的营收差距。

长租公寓业务面对疫情的冲击，稳中求进，按照择机发展的策略，在深圳新开业三家大悦乐邑门店。报告期末，公司在深圳、北京、天津持有或运营 8 个门店。长租公寓业务在深圳宝安区已初具规模，并且与政府部门、企业进行人才安居合作，取得良好效果。

（二）2020 年公司财务状况分析

1、营业收入

单位：元

	2020 年		2019 年		同比增减
	金额	占营业收入比重	金额	占营业收入比重	
营业收入合计	38,445,284,255.56	100%	33,794,948,813.45	100%	13.76%
分行业					
商品房销售及一级土地开发	32,575,174,164.95	84.73%	26,897,130,885.85	79.59%	21.11%
投资物业及相关服务	4,438,189,054.76	11.54%	5,151,774,166.64	15.24%	-13.85%
酒店经营	598,264,462.95	1.56%	841,584,229.61	2.49%	-28.91%
物业及其他管理	716,830,486.58	1.86%	692,249,589.31	2.05%	3.55%
其他业务	116,826,086.32	0.30%	212,209,942.04	0.63%	-44.95%
分产品					
商品房销售及一级土地开发	32,575,174,164.95	84.73%	26,897,130,885.85	79.59%	21.11%
投资物业及相关		11.54%	5,151,774,166.64	15.24%	-13.85%

服务	4,438,189,054.76				
酒店经营	598,264,462.95	1.56%	841,584,229.61	2.49%	-28.91%
物业及其他管理	716,830,486.58	1.86%	692,249,589.31	2.05%	3.55%
其他业务	116,826,086.32	0.30%	212,209,942.04	0.63%	-44.95%
分地区					
华南	7,383,219,541.45	19.20%	9,442,582,824.14	27.94%	-21.81%
北京	4,661,175,137.88	12.12%	8,283,022,339.25	24.51%	-43.73%
西南	2,557,508,777.26	6.65%	2,236,753,149.98	6.62%	14.34%
华中	638,288,471.35	1.66%	888,556,404.44	2.63%	-28.17%
南京	1,476,540,961.55	3.84%	1,439,446,844.80	4.26%	2.58%
上海	6,125,560,105.78	15.93%	5,371,541,630.02	15.89%	14.04%
东北	2,157,393,364.72	5.61%	1,356,375,752.59	4.01%	59.06%
浙江	7,126,107,475.33	18.54%	273,349,174.12	0.81%	2506.96%
天津	515,593,438.75	1.34%	750,022,798.94	2.22%	-31.26%
苏南	3,474,494,782.99	9.04%	1,602,323,961.52	4.74%	116.84%
山东	1,462,236,248.33	3.80%	155,356,320.57	0.46%	841.21%
海南	730,234,480.16	1.90%	1,672,977,104.23	4.95%	-56.35%
香港	136,931,470.01	0.36%	132,380,936.57	0.39%	3.44%
西北	-	0.00%	190,259,572.28	0.56%	-100.00%

2、成本情况

单位：元

行业分类	项目	2020 年		2019 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	23,532,348,125.02	89.28%	16,699,452,620.49	83.80%	40.92%
投资物业及相关服务	投资物业及相关服务	1,706,384,025.68	6.47%	1,994,605,360.87	10.01%	-14.45%
酒店经营	酒店经营	427,193,515.62	1.62%	540,972,606.12	2.71%	-21.03%
物业及其他管理	物业及其他管理	614,539,990.39	2.33%	599,026,547.92	3.01%	2.59%
其他业务	其他业务	76,276,122.13	0.29%	94,841,779.89	0.48%	-19.58%

3、费用情况

单位：元

	2020 年	2019 年	同比增减	重大变动说明
销售费用	1,093,313,329.93	1,355,533,939.12	-19.34%	
管理费用	1,440,193,692.98	1,635,157,628.90	-11.92%	
财务费用	941,268,921.21	1,671,586,928.95	-43.69%	主要是本年平均融资成本同比下降及受汇率变动影响汇兑收

				益同比增加所致
研发费用	19,034,258.41	-	不适用	主要是本年新增研发项目,对应增加研发投入

4、现金流情况

单位：元

项目	2020 年	2019 年	同比增减	重大变动说明
经营活动现金流入小计	69,623,316,442.43	60,093,451,706.67	15.86%	
经营活动现金流出小计	59,809,206,582.71	56,156,577,837.30	6.50%	
经营活动产生的现金流量净额	9,814,109,859.72	3,936,873,869.37	149.29%	主要是本年开发项目建造支出及税费支出同比减少所致
投资活动现金流入小计	11,727,670,323.07	16,494,759,113.55	-28.90%	
投资活动现金流出小计	12,781,369,899.73	18,866,975,749.37	-32.26%	
投资活动产生的现金流量净额	-1,053,699,576.66	-2,372,216,635.82	55.58%	主要为本年支付合作企业投资款及往来款同比减少所致
筹资活动现金流入小计	36,510,452,325.89	43,691,721,813.67	-16.44%	
筹资活动现金流出小计	40,914,642,772.56	37,353,294,951.32	9.53%	
筹资活动产生的现金流量净额	-4,404,190,446.67	6,338,426,862.35	-169.48%	主要是本年新增融资规模同比减少及偿还债务支出同比增加所致
现金及现金等价物净增加额	4,288,838,717.27	7,912,769,246.91	-45.80%	

5、资产、负债情况

单位：元

	2020 年末		2020 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	31,764,005,472.24	15.89%	27,608,322,041.76	14.99%	增加 0.90 个百分点	主要是本年经营活动净流入增加所致
应收账款	319,110,554.87	0.16%	323,176,402.39	0.18%	减少 0.02 个百分点	主要是本年款项收回
存货	87,457,160,567.93	43.76%	75,768,833,691.30	41.13%	增加 2.63 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	29,295,195,994.91	14.66%	29,287,198,101.38	15.90%	减少 1.24 个百分点	
长期股权投资	11,471,373,614.83	5.74%	11,305,133,352.83	6.14%	减少 0.4 个百分点	
固定资产	4,047,770,155.24	2.03%	4,224,817,041.69	2.29%	减少 0.26 个百分点	主要是本年资产正常折旧摊销所致
短期借款	2,214,002,988.87	1.11%	3,196,114,096.93	1.73%	减少 0.62 个百分点	主要是本年信用借款减少所致
长期借款	46,942,677,606.81	23.49%	45,894,506,601.61	24.91%	减少 1.42 个百分点	
其他应收款	23,748,165,074.27	11.88%	24,437,333,970.42	13.27%	减少 1.39 个百分点	主要是本年收回合作企业往来款增加所致
应付账款	17,092,591,094.22	8.55%	11,175,214,343.73	6.07%	增加 2.48 个百分点	主要是本年应付地价款及工程款增加所致
应付债券	5,845,627,710.99	2.92%	6,975,333,382.79	3.79%	减少 0.87 个百分点	主要是本期部分债券将于一年内到期,重分类至一年内到期的非流动负债所致
预收款项	272,308,186.38	0.14%	300,969,413.19	0.16%	减少 0.02 个百分点	主要是本年预收租赁款较年初同步较少所致
合同负债	37,986,659,305.32	19.01%	35,770,196,717.40	19.42%	减少 0.41 个百分点	
其他流动负债	3,355,358,356.68	1.68%	2,194,730,253.78	1.19%	增加 0.49 个百分点	主要是本年预收商品房销售款增加,待转销项税额对应增加所致

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22日公司2019年年度股东大会审议通过《公司2019年度利润分配及资本公积金转增股本预案》的议案,并于7月17日完成2019年度现金分红。截至目前,公司已连续十六年对股东予以现金分红。

鉴于:(1)公司本年度实现归属于母公司净利润为负值,不满足《公司章程》以及《公司未来三年(2019年-2021年)股东回报规划》利润分配条件;(2)公司最近三年(2018-2020年)现金分配合计金额1,160,519,004.81元,最近三年以现金方式累计分配的利润超过近三年实现的年均可分配利润的30%(即

338,038,853.34 元),符合证监会对上市公司现金分红的相关规定;(3)公司属于资金密集型的房地产行业,日常经营对资金需求较大。综合考虑外部环境、公司目前经营发展的实际情况以及房地产行业属性,为提高公司财务的稳健性,保障公司未来发展的现金需要,更好地维护全体股东的长远利益,公司 2020 年度拟不进行现金分红、不送红股,也不进行资本公积金转增股本。

上述公司 2020 年度利润分配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 9 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,第九届董事会任期届满,董事会根据相关规则,顺利完成了换届,经股东大会选举产生了第十届董事会成员,并产生了相关专门委员会、聘请了相关高级管理人员。

2、报告期内,根据公司 2019 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。

3、2020 年 7 月,根据公司 2019 年年度股东大会通过的决议,董事会实施了公司 2019 年度利润分配及资本公积金转增股本方案。公司以截至 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。

四、公司未来发展的展望

(一) 行业格局和趋势

2021 年是我国“十四五”的开局之年,以国内循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局将加快构建。2020 年年末的中央经济工作会议上明确指出,2021 年仍将“坚持稳中求进工作总基调”,并指出要“促进房地产市场平稳健康发展”,为今年经济和房地产发展指明了方向。2021 年,国内经济将保持恢复态势,房地产调控仍将坚持“房住不炒”的总基调,地方因城施策更加灵活

适度，行业整体发展平稳向好。住宅消费市场方面，我国新型城镇化仍在持续推进，多地放开落户政策，吸引人才回流，将会为市场带来发展空间；疫情也进一步催生了人们对于住宅升级的需求，改善型需求将持续释放。商业地产方面，中国拥有 14 亿人口，人均国内生产总值超过 1 万美元，是全球最大的和最具有潜力的消费市场，“双循环”政策推动内需释放，将为商业地产的发展提供空间。但疫情带来的消费习惯的改变仍在影响着行业的发展，数字化技术将进一步广泛应用，社群运营更加重要，购物中心的多元性也将持续加强。

（二）公司发展战略

展望公司未来发展，站在“十四五”开局新起点上，公司将以推进城市发展升级为己任，不断提升品牌价值和行业引领力，坚持“双轮双核”发展模式，坚持提供高品质产品和服务，强化城市开发和运营能力协同，致力于成为具备可持续发展能力的城市运营商与美好生活服务商。

公司作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。公司将围绕提升精准投资、产品规划与创新、营销和运营、服务与资源整合、风险管控、组织发展等能力的打造，推动公司持续经营能力及核心竞争力的不断提升。

关于城市和区域布局。公司将以“5+X”城市群布局为主线，重点布局京津冀、长三角、粤港澳大湾区、成渝、长江中游五大城市群，关注辽中南、山东半岛、海西、关中等城市群投资机会，重点聚焦经济和产业基础好、人口导入强、市场发展好的一二线城市以及核心城市群的强三线城市，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。公司作为综合地产开发平台，业态涵盖商业地产、住宅地产、产业地产、酒店、写字楼、长租公寓等。商业地产方面，公司将构建包含“大悦城”城市级时尚潮流中心、“大悦春风里”时尚生活品质中心、“祥云小镇”板块级休闲娱乐中心的多层级产品体系，持续创新产品，深化体验。住宅地产方面，公司形成了壹号系列、祥云系列、锦云系列及鸿云系列四条品牌住宅产品线，将进一步聚焦改善型需求，打造明星产品。此外，公司在深圳等地拥有深圳中粮创芯公园、中粮（福安）机器人智造产业园、中粮深圳宝安 67 区商务公园等较大

规模的产业地产项目及储备用地，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。公司将积极构建各业态有机结合，灵活调整、因地制宜，发挥发组合业态优势，实现多业态协调发展的良好局面。

（三）经营计划

1、2021 年公司主要拟采取的运营措施与工作

结合行业新趋势和高质量发展要求，2021 年公司仍将坚持战略导向，不断优化城市布局、提升产品品质、强化商业运营、增强服务水平、扩大品牌影响力，服务人民美好生活，服务城市发展，为成为城市运营商和美好生活服务商不断努力。公司将继续坚持“精准投资、科学运营、力控风险、良好回报”工作方针，持续强化赢在拿地、强在运营，通过风险识别与防控、处置能力的提升，实现良好回报。

2021 年，公司将积极做大管理输出业务规模，提高人均效能，提升公司盈利和 ROE 水平。精准投资，增加项目投资方案的科学性，降低风险。持续提升运营效率，通过聚焦关键阶段流程改善，提升前期招采工作效率等手段，实现“项目平均动态现金流回正周期提升 2 个月、大运营开工达标率提升 10%”的既定目标。

2、公司 2021 年经营计划

（1）**土地储备及开发计划：**公司将持续发挥低成本拿地优势，依据城市布局战略，有计划、有节奏地推进土地储备，不断提升投资质量，优化城市布局，机会型布局一线，深耕二线、强三线以及都市圈核心城市周边三四线城市，通过公开市场拿地、合作拿地、收并购等方式积极获取土地资源。2021 年公司计划新开工项目 26 个，新开工面积 377 万平米。

（2）销售型业务运营计划

2021 年公司销售型业务将持续降本增效，强控目标成本考核基准，实现主动优化、压降成本；推动住宅产品标准化落地，同时打通集采，在区域实施应用；升级 3H 健康居住体系，以厦门、苏州项目为试点，打造“3H 体验示范区”。2021 年计划实现签约金额 1,000 亿元。

（3）持有型业务运营计划

● 购物中心

2021 年，购物中心将以财务回报为管理导向，以提升管理效能为目标，加强精细管控。品牌推广方面，大悦城产品线将继续贯彻“青年引力场”品牌计划，以愈加完备的原创 IP 体系推动青年潮流内容与细分客群的联结，打造青年文化地标的同时实现客流和销售额之间的转换。

2021 年公司将迎来商业项目的集中开业，预计将有苏州大悦春风里、长沙大悦城、北京槐新大悦春风里、重庆大悦城、武汉大悦城、青岛即墨祥云小镇等 6 个项目开业，公司将整体把控商业定位、加大品牌储备，确保项目如期开业、强化大悦城的市场引领地位。

2021 年，公司以原有商业项目及核心商业大区为基础，将轻资产项目发展作为重要的战略方向，以重资产与轻资产联动的点面结合、轻重结合的区域深耕式发展为模式，为十四五期间公司 ROE 的提升作出保障。

● 写字楼与产业地产

2021 年疫情影响仍在持续，写字楼及产业地产市场需求受到抑制。北京、上海及深圳等地区市场平均出租率大幅下滑，行业进入买方市场。2021 年，公司写字楼及产业地产业态将继续推进 3C 运营服务体系的打造，从收入和成本两端进行管控：通过强化运营提升租户满意度与忠诚度、加速空置面积去化、保证营收稳定性；同时，将商业运营累积的丰富经验赋能到写字楼中商业、租户的日常运营，通过平台联动方式，提高招商转化率，实现成本费用的优化。

● 酒店与长租公寓

2021 年，国内新冠疫情总体上得到控制，但散发病例和局部地区聚集性疫情时有发生，国际疫情依然严峻，酒店市场的恢复仍然具有较大的不确定性。公司将继续强化管理，提升酒店精细化运营管理能力和收益管理水平。长租公寓业务将加强已开业门店的运营监管，积极进行品牌推广，择机发展新项目。

3、未来公司发展所需资金情况

2021 年，受疫情影响，公司将在宏观环境下，提高存货周转率，同时结合外部的政策、形式，积极拓展融资渠道，优化债务结构，确保资金链条安全。第一，抓回款，控支出，以“量入为出”为原则，狠抓回款，严控各项支出，强化资金日常管理，第二，积极拓宽融资渠道，充分利用公司本部和控股子公司中粮置业两个 AAA 级融资平台，加大直接融资力度，替换高息借款，平均融资成本进

一步降低。

（四）可能面对的风险

公司在未来发展战略及决策过程中可能面临疫情、宏观环境、信贷环境、政策和市场等方面的风险。

1、新冠肺炎疫情风险

虽然我国疫情已经总体得到控制，但进入冬季以来，新冠肺炎疫情在我国呈现多点散发态势，局部地区集中爆发。在疫苗得到全面接种前，我国仍存在一定的疫情风险，对于部分区域的房地产市场产生影响。

2、宏观环境风险

国际疫情形势仍严峻，并深刻影响着国际政治格局、世界经济秩序和全球治理体系，国际形势日趋复杂。国内经济发展也面临结构性、体制性、周期性相互交织带来的困难和挑战，中国将要在一个更加不稳定、不确定的世界中谋求发展，这一风险可能传导至房地产行业。

3、信贷环境风险

2020年下半年，监管部门针对房地产企业设置了“三道红线”；年末中国人民银行、银保监会又设置房地产贷款余额占比和个人住房贷款余额占比两个上限。2021年，房地产业整体信贷环境将趋紧，对于房企融资、购房贷款等均产生一定影响。

4、政策风险

房地产政策将保持连续性和稳定性，坚持“房住不炒”定位不变，地方仍将坚持因城施策，并可能根据市场表现进一步分化，部分城市存在政策收紧风险。

5、市场风险

随着多年房地产市场的不断发展，以及居民生活水平的提高，消费者的需求正在逐渐发生变化，产品创新、营销管理的压力进一步加大。商业地产面临着同质化竞争风险，对于运营能力、资源整合能力等方面也提出了更高的要求。

结合行业新趋势和高质量发展要求，2021年公司仍将坚持战略导向，稳中求进、进中求好、好中求强，不断优化城市布局、提升产品品质、强化商业运营、增强服务水平、扩大品牌影响力，服务人民美好生活，服务城市发展，为成为城

市运营商和美好生活服务商不断努力。公司将继续坚持“精准投资、科学运营、力控风险、良好回报”工作方针，持续强化赢在拿地、强在运营，通过风险识别与防控、处置能力的提升，实现良好回报。

大悦城控股集团股份有限公司

董 事 会

二零二一年三月二十五日