



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

2021 年度董事会工作报告

二〇二二年四月

目 录

一、2021 年经营成果和财务状况分析	3
二、公司治理.....	11
三、公司利润分配及分红派息情况	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

2021 年度董事会工作报告

一、2021 年经营成果和财务状况分析

1、总体经营情况

2021 年，面对日益复杂的外部环境，公司坚持改革为要，致力于提升内部管理能力，推动组织管控变革，激发内生活力，以保持自身的竞争力。公司坚持将企业高质量发展与国企改革行动重大部署相融合，落实国企改革“双百行动”，现代企业制度改革取得阶段性成果。公司积极应对行业政策及市场形势的变化，持续降本增效，不断提升地产开发运营环节的管控质量，开发运营效率进一步提高。公司坚持效益优先，各业态经营呈稳中向好态势：全年销售型业务签约额创新高，完成签约金额 727 亿元，持有型业务规模及运营收入稳步提升，商业轻重并举迈出新步伐。公司继续保持安全、稳健的资金状况，有效应对外部环境深刻变化。

土地储备方面，报告期公司获取 16 个项目，目前公司已进入了全国 38 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。报告期新增土地面积 147 万平方米，新增土储计容建筑面积 327 万平方米，土地款总额 316 亿元，平均楼面价为 9,659 元/平方米，平均溢价率为 16%。从布局来看，新增土地储备有 39%位于长三角城市群，23%位于成渝经济圈，9%位于京津冀城市群，多数地块土地成本低于周边项目。截至报告期末，公司土地储备可售货值约 2,230 亿元。

资金管理方面，公司加强资金集中管理提升资金使用效率，拓宽融资渠道降低融资成本，在国家建立房地产调控长效机制的行业环境下保障了公司现金流安全。2021 年全口径销售回款 764.10 亿元，通过加快自身存货周转提升发展的内生动力。公司凭借良好的市场信用，创新融资形式，改善负债结构，精准把握发行时机，2021 年新增借款平均成本 4.63%，有效地降低了公司整体的融资成本。报告期公司发行了 20 亿元购房尾款 ABS、35.2 亿元中期票据，控股子公司大悦

城地产有限公司成功筹组 6 亿美元俱乐部贷款(其中 1 亿美元成功获得香港品质保证局签发认证为绿色贷款); 公司积极探索商业物业资产证券化, 形成盘活存量优质商业物业的良性循环模式, 成功发行规模为 18.01 亿元的沈阳大悦城 CMBS。报告期末, 公司有息负债余额 717.98 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 4.91%, 较年初下降 0.19 个百分点, 处于行业较低水平。2022 年 1 月公司再次成功发行 15 亿元公司债, 3+2 年期利率 3.08%、5+2 年期利率 3.49%, 成本较 2021 年进一步下降。报告期末, 公司货币资金余额 248.86 亿元, 现金短债比 1.44, 公司短期偿债能力较强; 净负债率 90.06%; 扣除预收账款后的资产负债率 70.31%。报告期, 中诚信国际信用评级有限公司、中证鹏元资信评估股份有限公司维持公司 AAA 主体信用评级。

产品研发方面, 公司始终坚持绿色发展理念, 将服务生态文明建设作为企业的重要责任, 针对后疫情时代客户对产品的健康属性的需求, 推出“3H 健康居住体系 2.0”。在商业地产领域, 公司积极响应国家“双碳”战略, 多年来秉持“绿色大悦城”的核心理念, 在国内率先提出“能效目标全过程管理”模式, 积极使用清洁能源, 推动节能减排。2021 年公司与清华大学成立“清华大学(建筑学院)-大悦城控股集团股份有限公司健康环境与高效系统营造技术联合研究中心”, 聚焦室内环境健康与建筑的高效系统营造领域, 合作开展“购物中心零碳转型与碳中和路径研究”, 探索商业地产低碳技术, 形成大悦城购物中心碳达峰碳中和行动方案。公司绿色建筑实践获得行业多项认可, 如 2021 年北京丰台大悦春风里获得 LEED 金级预认证; 丰台大悦春风里、武汉大悦城获得绿色二星认证。

报告期内, 公司实现营业收入 426.14 亿元, 同比增加 41.69 亿元, 同比增长 10.84%。由于本期结算项目中低毛利项目较多, 综合毛利率 27.44%, 同比上年 31.44%下降 4 个百分点, 与行业利润率下行趋势一致; 毛利额 116.92 亿元, 同比减少 3.97 亿元, 下降 3.28%。2021 年国内零售及酒店业务逐步复苏, 公司持有型业务及酒店运营收入稳步提升, 投资物业及相关服务实现营业收入 50.48 亿元, 同比增长 13.74%。酒店经营取得营业收入 7.66 亿元, 同比增长 28.10%。受房地产宏观调控和信贷环境收紧影响, 新房销售放缓及价格下行压力明显, 参照目前市场参考价格和项目的实际销售情况, 公司针对项目资产计提了减值准备, 受此影响, 报告期公司实现净利润 7.67 亿元, 同比降低 31.65%。本报告期权益占比高的销售型结算项目业绩贡献同比增加, 实现归母净利润 1.08 亿元, 扭亏

为盈。本报告期，新获取项目土地支出、开发项目建造支出及税费支出同比增加，全年经营活动净现金流-84.64 亿元，同比减少 186.24%。报告期末公司总资产 2,127.27 亿元，较年初增长 6.43%；归属于上市公司股东的净资产 188.38 亿元，较年初增长 2.66%。

2、各业务板块经营情况

销售型业务

面对 2021 年疫情的冲击及政策调控，公司快速反应，年内项目销售业绩良好，签约额创新高，完成签约金额 727 亿元，较去年增长 5%，签约面积 287 万平方米，同比下降 8%。2021 年银行贷款额度相对紧张，回款成为房企难点，公司通过统筹策略，积极应对市场变化，第一时间发布“加速销售回款专项措施指引”，引导项目加速销售回款，建立高效回款机制，推进难点项目解决方案快速实施，全年实现高质量回款，综合回款率创新高。全年整体去化良好，新开盘项目中，西安中粮奥体壹号四开四罄，上海中粮瑞虹海景壹号三开三罄，苏州大悦澜庭首开即罄，南昌祥云悦府首开去化率 90%，多个项目首开成功代表公司产品力及品牌力不断提升。报告期，公司全口径结算金额 815 亿元，结算面积 347 万平方米，已售未结算的合同面积 372 万平方米。

购物中心

2021 年，公司商业遵循招商管理精细化、品牌资源体系化、过程监管透明化、管理工具数字化的原则，进一步加强标准化建设，搭建大运营管控体系，以增强品牌引领性、持续提升经营效率，并实现规模的进一步扩张。2021 年公司全年获取商业项目 6 个，包括重资产 1 个，为南京大悦城；轻资产 5 个，位于绍兴、天津、无锡、眉山等城市。年内实现苏州大悦春风里、长沙北辰三角洲大悦城、重庆大悦城、北京丰台大悦春风里 4 个项目开业，武汉大悦城于 2022 年初开业。

报告期末，公司商业标准产品线已开业 18 家（含轻资产）购物中心，包括 15 个大悦城购物中心、3 个大悦春风里项目，累计总建筑面积 410.1 万平方米、商业面积 272.8 万平方米、可出租面积 137.8 万平方米，平均出租率 94.3%；其

他非标准化产品在营项目（如成都鸿云悦街、杭州大悦城悦街、北京永丰悦界等）共 6 个，总建筑面积 31.9 万平方米、商业面积 20.9 万平方米。在建拟建筹备的大悦城、大悦春风里、祥云小镇及非标项目共 20 个，商业面积约 178.8 万平方米。

公司旗下购物中心全年紧盯业绩目标，夯实“两节一周”、原创“跨年开门红”，形成“2+1+1”全国级原创 IP 营销矩阵（即“大悦嗨新节、大悦超级红运周、大悦疯抢节、大悦中国开门红”等营销活动），满足目标客群多元需求，助推客流业绩提升。2021 年 19 家大悦城、春风里及祥云小镇在营项目累计销售额 259.9 亿元，同比增长 40%；累计客流 2.06 亿人次，同比增幅 31%。截至 2021 年底会员总量达 1118 万人，较 2020 年（861.6 万人）提升 29.75%，会员消费占比达 32.1%。

2021 年公司全力推动商业轻资产管理输出项目落地，在组织建设、制度流程、投资研究等多方面共同发力，全年落地轻资产合作项目 7 个，其中 5 个项目已于报告期内达成合作协议签署，另外 2 个项目近期签约。报告期末，公司以轻资产模式运营管理 4 个大悦城项目，位于天津、昆明、鞍山、长沙，总建筑面积 103.2 万平方米，商业面积约 58.7 万平方米；已签约尚未开业的轻资产商业项目 6 个，位于无锡、天津、绍兴等城市，商业面积约 47.3 万平方米。

凭借在商业地产领域积累的核心竞争力，公司获得“2021 年中国商业地产运营十强企业”、“2021 年品牌价值典范企业”等荣誉。

写字楼与产业地产

2021 年，国内经济增长放缓、全球经济因疫情陷入衰退、国际贸易形势面临巨大挑战，写字楼及产业地产市场需求受到抑制。公司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。报告期写字楼及产业地产整体出租率为 91%，均高于项目所处地区的市场平均水平，平均租金单价较上年略有上浮。公司积极拓展写字楼轻资产合作项目，已获取的中糖大厦于 2021 年第 4 季度顺利完成更新改造工程，目前新客户的招租工作已基本完成。

产业地产方面，报告期末，公司在深圳拥有物业建筑面积约 104 万平方米：宝安新安片区建筑面积约 31 万平方米（占地约 20 万平方米）、福海片区建筑面积约 73 万平方米（占地约 47 万平方米）。报告期内深圳地区在运营项目 11 个，

整体平均出租率 99%。其中，中粮创芯研发中心、中粮 031 创意园陆续进入稳定运营期，中粮创芯研发中心获评“2021 中国产业园区标杆项目 TOP10”，期末出租率 97.12%；中粮 031 创意园获评“深圳市宝安区文创培育园区”，期末出租率 100%。2021 年新增改造入市的中粮智造科技园，前身为来料加工厂，现已打造为先进制造专业化园区并在 2021 年 11 月开园，总建筑面积约 5.3 万平方米，新引入 4 家年产值均超亿元的智能制造业头部企业，产业聚集度 100%，成功汰换落后产能，提升资产价值。

酒店与长租公寓

2021 年度公司酒店业务采取多种管理创新措施提升运营管理水平。北京华尔道夫酒店、三亚美高梅酒店、三亚瑞吉酒店通过跨界合作，强化与同类酒店产品的差异化定位，有效提升产品竞争力、稳定入住率。长租公寓业务完成大悦乐邑、大悦乐邑 fresh 两条产品线产品标准升级，深圳区域大力推进政企合作模式，所有门店均实现人才安居房源覆盖，并获得“青年公寓 TOP30”、“2021 年度最具影响力公寓企业”等奖项。

物业管理服务

报告期公司物业管理服务围绕品牌、运营、科技、规模等关键维度，以多业态物业管理与高质量服务，构建人民美好生活场景。2021 年正式焕新物业服务品牌“大悦服务”，持续改善服务质量；成立物业管理创新技术团队，获得数项国家应用新型专利；坚持多元化布局，已进驻约 30 个核心城市，实现住宅、公寓、别墅、写字楼、大悦城综合体等多业态布局。报告期末，合同管理项目 128 个，在管项目 86 个，合同管理总面积约 2300 万平方米，其中在管面积近 1500 万平方米，同比快速增长。2021 年公司物业获得“2021 中国物业服务百强企业”、“2021 广东省物协物业服务品牌标杆企业”等行业荣誉。

（二）2021 年公司财务状况分析

1、营业收入

单位：元

	2021 年		2020 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	42,614,497,358.92	100%	38,445,284,255.56	100%	10.84%
分行业					
商品房销售及一级土地开发	35,629,848,463.16	83.61%	32,575,174,164.95	84.73%	9.38%
投资物业及相关服务	5,047,992,725.33	11.84%	4,438,189,054.76	11.54%	13.74%
酒店经营	766,392,437.14	1.80%	598,264,462.95	1.56%	28.10%
管理输出（注）	301,253,800.51	0.71%	157,808,489.30	0.41%	90.90%
物业及其他（注）	772,243,494.37	1.81%	559,021,997.28	1.45%	38.14%
其他业务	96,766,438.41	0.23%	116,826,086.32	0.30%	-17.17%
分产品					
商品房销售及一级土地开发	35,629,848,463.16	83.61%	32,575,174,164.95	84.73%	9.38%
投资物业及相关服务	5,047,992,725.33	11.84%	4,438,189,054.76	11.54%	13.74%
酒店经营	766,392,437.14	1.80%	598,264,462.95	1.56%	28.10%
管理输出	301,253,800.51	0.71%	157,808,489.30	0.41%	90.90%
物业及其他	772,243,494.37	1.81%	559,021,997.28	1.45%	38.14%
其他业务	96,766,438.41	0.23%	116,826,086.32	0.30%	-17.17%
分地区					
华南	10,712,911,489.39	25.14%	7,383,219,541.45	19.20%	45.10%
北京	3,525,450,659.91	8.27%	4,661,175,137.88	12.12%	-24.37%
西南	7,643,471,627.95	17.94%	2,557,508,777.26	6.65%	198.86%
华中	888,838,525.02	2.09%	638,288,471.35	1.66%	39.25%
南京	3,625,536,427.44	8.51%	1,476,540,961.55	3.84%	145.54%
上海	2,837,697,435.55	6.66%	6,125,560,105.78	15.93%	-53.67%
东北	3,121,667,253.73	7.33%	2,157,393,364.72	5.61%	44.70%
浙江	1,245,788,936.86	2.92%	7,126,107,475.33	18.54%	-82.52%
天津	1,731,233,693.70	4.06%	515,593,438.75	1.34%	235.77%
苏南	3,197,415,686.15	7.50%	3,474,494,782.99	9.04%	-7.97%
山东	2,019,677,209.12	4.74%	1,462,236,248.33	3.80%	38.12%
海南	775,204,631.82	1.82%	730,234,480.16	1.90%	6.16%
香港	129,731,810.41	0.30%	136,931,470.01	0.36%	-5.26%
西北	1,159,871,971.87	2.72%	-	-	-

注：公司管理输出收入包含购物中心、写字楼管理输出及代建、代管销售型项目取得的管理费、品牌使用费等收入，随着轻资产管理项目增多，收入规模增加，本报告期将管理输出业态单独列示，上年同期管理输出收入、物业及其他收入进行同口径调整。报告期内，公司取得管理输出收入3.01亿元，同比增长90.90%。其中，购物中心及写字楼轻资产项目管理输出收入1.89亿元，占管理输出收入的62.79%。

2、成本情况

单位：元

行业分类	项目	2021 年		2020 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	27,776,287,055.49	89.82%	23,532,348,125.02	89.28%	18.03%
投资物业及相关服务	投资物业及相关服务	1,814,728,700.03	5.87%	1,706,384,025.68	6.47%	6.35%
酒店经营	酒店经营	516,518,540.55	1.67%	427,193,515.62	1.62%	20.91%
管理输出	管理输出	33,828,347.41	0.11%	20,002,113.18	0.08%	69.12%
物业及其他	物业及其他	735,694,740.05	2.38%	594,537,877.21	2.26%	23.74%
其他业务	其他业务	45,521,172.92	0.15%	76,276,122.13	0.29%	-40.32%

3、费用情况

单位：元

	2021 年	2020 年	同比增减	重大变动说明
销售费用	1,420,916,167.24	1,093,313,329.93	29.96%	主要是本年销售结算收入增加，销售佣金结转至销售费用同比增加所致
管理费用	1,581,003,236.38	1,440,193,692.98	9.78%	
财务费用	1,386,384,866.71	941,268,921.21	47.29%	主要是受汇率变动影响汇兑收益同比减少，致使财务费用同比增加。
研发费用	14,542,972.36	19,034,258.41	-23.60%	

4、现金流情况

单位：元

项目	2021 年	2020 年	同比增减	重大变动说明
经营活动现金流入小计	114,339,106,031.48	69,623,316,442.43	64.23%	主要是本年收回的拍地保证金、销售回款同比增加
经营活动现金流出小计	122,803,238,370.63	59,809,206,582.71	105.32%	主要是本年新获取项目土地支出、开发项目建造支出及拍地保证金支出同比增加
经营活动产生的现金流量净额	-8,464,132,339.15	9,814,109,859.72	-186.24%	主要是本年新获取项目土地支出、开发项目建造支出及税费支出同比增加
投资活动现金流入小计	4,328,119,749.28	11,727,670,323.07	-63.09%	主要是本年收回参股企业借款同比减少
投资活动现金流出小计	9,823,926,204.52	12,781,369,899.73	-23.14%	
投资活动产生的现金流	-5,495,806,455.24	-1,053,699,576.66	-421.57%	主要是本年收回合营、联营

量净额				企业往来款同比减少及购建固定资产、无形资产和其他长期资产支付的现金同比增加所致
筹资活动现金流入小计	47,034,366,641.18	36,510,452,325.89	28.82%	
筹资活动现金流出小计	39,771,849,641.85	40,914,642,772.56	-2.79%	
筹资活动产生的现金流量净额	7,262,516,999.33	-4,404,190,446.67	264.90%	主要是本年合作项目吸收投资所收到的现金同比增长及分配股利、利润或偿付利息所支付的现金同比减少所致
现金及现金等价物净增加额	-6,694,052,010.26	4,288,838,717.27	-256.08%	

5、资产、负债情况

单位：元

	2021 年末		2021 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	24,886,154,805.65	11.70%	31,764,005,472.24	15.87%	减少 4.17个百分点	主要是本年经营活动、投资活动净流出增加所致
存货	102,003,378,014.94	47.95%	87,457,160,567.93	43.68%	增加 4.27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	31,910,144,184.70	15.00%	29,295,195,994.91	14.63%	增加 0.37个百分点	
长期股权投资	14,039,323,069.55	6.60%	11,471,373,614.83	5.73%	增加 0.87个百分点	主要是本年新增对参股企业的出资
固定资产	3,714,818,528.82	1.75%	4,047,770,155.24	2.02%	减少 0.27个百分点	
使用权资产	561,628,985.11	0.26%	580,112,372.35	0.29%	减少 0.03个百分点	
短期借款	3,450,428,892.17	1.62%	2,214,002,988.87	1.11%	增加 0.51个百分点	主要是本年信用借款增加所致
合同负债	36,936,257,478.00	17.36%	37,986,659,305.32	18.97%	减少 1.61个百分点	主要是本年交付结算导致合同负债减少
长期借款	42,978,793,910.34	20.20%	46,942,677,606.81	23.45%	减少 3.25个百分点	主要是本年长期抵押借款、保证借款偿还增加
租赁负债	525,963,847.17	0.25%	535,151,731.33	0.27%	减少 0.02个百分点	主要是本年执行新租赁准则增加所致
长期应付款	3,673,360,000.00	1.73%	-	0.00%	增加 1.73个百分点	主要是本年发行购房尾款 ABS 及沈阳大悦城

						CMBS
应付债券	7,877,145,929.86	3.70%	5,845,627,710.99	2.92%	增加 0.78 个百分点	主要是本年发行中期票 据 35.2 亿元
应付账款	14,721,505,677.72	6.92%	17,092,591,094.22	8.54%	减少 1.62 个百分点	主要是本年支付地价款 增加
其他应付款	23,451,785,241.70	11.02%	12,934,144,193.18	6.46%	增加 4.56 个百分点	主要是本年来自参股项 目、非控股股东、中粮 集团及其关联方借款增 加
一年内到期的 非流动负债	13,947,010,914.86	6.56%	16,162,866,824.53	8.08%	减少 1.52 个百分点	主要是本年偿还到期债 券

二、公司治理

公司严格按照《公司法》《证券法》《上市公司治理准则》等法律法规和中国证监会、深圳证券交易所等监管部门的要求，不断完善公司的法人治理结构，健全公司内部控制制度。2021 年 4 月，公司根据中国证监会上市公司治理专项行动的部署，对照公司治理自查清单完成了近三年公司治理情况的自查，利用自查契机深入排查治理问题，进一步强化了公司规范治理的内生动力。经自查，公司目前已按照相关法律法规及规章制度建立了较为完善的治理体系，股东大会、董事会、监事会和经理层的“三会一层”运作规范，机构投资者通过委派董事、参加股东大会表决等方式积极参与上市公司治理，独立董事在重大事项决策、维护股东权益等方面发挥积极作用，形成了有效制衡、科学决策、协调运作的法人治理结构。

报告期内，公司共召开 14 次董事会、7 次监事会和 4 次股东大会，董事会就董事提名、高管聘任、变更募集资金用途、对外担保、提供财务资助、发行债务类融资产品等重要事项进行了审议。为深入贯彻落实党中央国务院关于加强完善中国特色现代企业制度的决策部署，落实国企改革三年行动有关要求，根据国资委《关于中央企业落实子企业董事会职权有关事项的通知》（国资厅发改革〔2021〕32 号）要求，公司第十届董事会第十九次会议审议制定了《大悦城控股集团股份有限公司加强董事会建设、落实董事会职权工作方案》。为完善公司治理，满足业务需求，根据《国有企业公司章程制定管理办法》，公司第十届董事会第十八次会议修订了《公司章程》，完善了党建工作写入公司章程的有关内容。为进一步规范公司关联交易管理，公司第十届董事会第十七次会议对《大悦

城控股集团股份有限公司关联交易管理制度》进行修订。

公司根据《企业内部控制基本规范》及相关配套指引以及公司《内部控制管理办法》，坚持做好内控建设和内控自我评价工作。报告期内，公司在原有的制度流程基础上结合现行业务特点，对业务流程制度进行完善及更新，共计修订制度 60 余项，包括《资金管理办法》、《总部费用开支管理规定》、《固定资产管理制度（2021 年修订）》等相关制度，进一步提高内部管理水平。公司已完成 2021 年度内部控制的自我评价工作，编制了内部控制自我评价报告，并由会计师事务所进行内控审计，公司内部控制无重大缺陷和重要缺陷。

报告期内，公司持续完善信息披露内部机制、优化信息披露业务流程，为规范公司在债务融资工具发行和存续期内的信息披露行为，公司第十届董事会第十五次会议审议制定了《大悦城控股集团股份有限公司非金融企业债务融资工具信息披露事务管理制度》，作为《大悦城控股集团股份有限公司信息披露管理制度》的附件。公司严格按照有关法律法规的要求，真实、准确、及时、完整、公平地披露有关信息，全年共计完成 4 份定期报告和约 150 份临时公告，在深圳证券交易所上市公司 2020-2021 年度信息披露工作评价中获评 A 类等级，为 2010 年以来公司第九次年度信息披露考核获得“A”。

公司积极开展投资者关系管理工作，切实保护投资者利益，在年报、半年报披露后召开业绩说明会及时向投资者介绍公司经营情况，并通过“互动易”、投资者热线、电话会议等形式积极与投资者交流。

未来，公司将不断完善公司治理结构，持续加强信息披露管理和投资者关系工作，通过制度化、规范化建设持续提升公司管理水平和治理效能，为股东创造长期回报。

三、公司利润分配及分红派息情况

鉴于公司预计 2022 年项目投资及开发建设的累计支出金额较大，未达到《公司章程》规定的现金分红条件，结合公司正常运营的资金需求，综合考虑公司长远发展和短期经营发展实际，公司拟定 2021 年度利润分配预案为：不进行现金分红、不送红股，也不进行资本公积金转增股本。

公司留存未分配利润累积滚存至下一年度。将主要用于项目开发及建设、偿还债务、日常运营以及拓展新项目，为公司中长期发展战略的顺利实施提供可靠

四、公司未来发展的展望

（一）行业格局和趋势

2022 年，房地产政策将继续坚持“房住不炒”方向，稳房价、稳地价、稳预期，支持商品房市场更好满足购房者的合理住房需求，因城施策促进房地产业良性循环和健康发展。去年四季度以来，中央持续多次表态维护行业健康发展，按揭贷款提速，开发贷、并购贷支持力度加大，地方政府调控也有松动迹象。预计 2022 年，行业调控政策仍将延续这一态势，政策由全面收紧转向维稳楼市，由抑需求转向稳供给，即从之前的抑制投机需求和促进房企降杠杆，转向保交楼和满足购房者合理住房需求。

进入 2022 年，为满足合理的住房需求，信贷支持可能加大，房贷将继续合理增长，针对刚需和改善型的购房需求，支持的配套政策有望推出。中央经济工作会议提出，因城施策促进房地产业良性循环和健康发展，意味着给了地方政府更大的自由去调整对房地产的调控政策。这些都将对今年市场形成较强支撑，但预期修复仍需时间，预计全年市场走势前低后高，全国商品房销售面积下降为大概率事件。购物中心方面，行业也处于不断变革之中，头部企业商业地产发展提速，改造焕新、轻资产扩张成为重要的发展模式，强大的品牌 IP 以及运营能力更加重要，数字化、智能化运用更加广泛。

随着并购贷款发放力度加大，行业整合速度可能加快，前期高杠杆、高负债企业面临压力较大，行业正经历市场出清过程，集中度将产生变化。

（二）公司发展战略

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，“十四五”期间，公司仍将坚持“城市运营与美好生活服务商”的战略方向，坚持“双轮双核”的发展模式，其中“双轮”指销售型业务加持有型业务“双轮驱动”，“双核”指的是产品+服务。公司将通过自身能力的不断提升，融入城市发展之中，服务人民美好生活。

公司坚持区域深耕策略，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。

2022 年，公司将重点投资具备良好经济发展基础、人口持续增长、房地产市场发展好的一线、强二线及三四线城市，坚持精准投资，持续优化投资结构，实现稳健扩张。

（三）经营计划

2022 年，公司将牢牢把握新发展格局对地产行业改革发展的新要求，坚定战略方向、咬定业绩目标，坚持“深化改革、固本强基、稳中求进、转型发展”年度经营方针，夯基础、降成本、提效率、抓经营、建体系、推改革，稳中求进，走好新发展之路。投资方面，公司将以发展为导向，以风控为底线，加强投资管理，强化投资战略导向，抢抓机遇赢得发展主动；运营方面，全面提升公司整体运营效率，提升交付品质，2022 年公司计划新开工项目 19 个，新开工面积 303 万平方米；销售方面，公司将进一步加大库存去化力度，提高周转率，促进销售继续增长，力争实现销售金额 800 亿元，同时多措并举抓销售回款；商业方面，将以完善大运营管控体系、推进大会员体系深化落地作为管理提升的着力点，提升精细化管理水平和利润回报水平，推动商业专业化改革，持续发挥行业引领力，并继续以轻资产项目拓展为重要战略方向，坚持“轻重并举”拓展模式与“点面结合”发展模式，强化城市深耕与区域联动拓展，重点深耕布局京津冀、大湾区、长三角和成渝区域，2022 年轻资产商业项目拓展数量不低于 2021 年（7 个）。

（四）可能面对的风险及应对措施

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、政策和市场等方面的风险。

1、疫情风险

当前受全球疫情影响，最新“奥密克戎”病毒毒株仍在全球多个国家持续蔓延，给全球经济恢复增加了诸多不确定性。虽然，我国在疫情管控上成效显著，但输入型疫情仍影响着部分城市的生产生活，也对我国房地产市场产生不利影响。

2、宏观环境风险

受疫情持续扩大、通胀上行以及美联储缩表等多重因素影响，国际经济形势严峻复杂，国内经济则面临“需求收缩、供给冲击、预期转弱”三重压力，2022 年经济下行压力较大，房地产行业发展也将承压。

3、政策风险

“房住不炒”仍是房地产调控的总基调。2021 年末，中央持续积极表态维稳房地产行业，部分三四线城市也出台相应的支持政策。但未来政策的力度、持续性及对市场的影响仍存在不确定性。

4、市场风险

2021 年下半年以来，在连续的政策调控下，行业预期转弱，消费者观望情绪加重，春节返乡置业普遍低于预期，预计 2022 年消费者预期转向仍需要时间，行业发展存在一定压力。住房需求也正逐步发生变化，对于房企产品创新、营销管理等方面均提出了更高的要求。

2022 年，面对当前房地产行业的诸多风险，公司将积极应对市场变化，秉持“稳中求进”的总基调，聚焦能力提升，深化机构改革；坚守“双轮双核”战略定力，加强投资管理，强化投资战略导向，抢抓机遇赢得发展主动；坚持重型持有类项目和轻资产输出项目同时发力，巩固商业引领地位。公司将通过自身能力的不断提升，融入城市发展之中，服务人民美好生活，实现高质量可持续发展。

大悦城控股集团股份有限公司董事会

二〇二二年四月八日