

华联控股股份有限公司

2022 年度董事会工作报告

（经公司于 2023 年 4 月 12 日召开的第十一届董事会第四次会议审议通过）

特别提示：本报告拟定的 2023 年度经营计划、经营目标并不代表公司对 2023 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。

2022 年，是公司稳中有升的一年。

2022 年，地缘政治局势动荡和大国博弈竞争变化莫测，高通胀、低增长扰动全球，世界经济下行风险加大。国内经济发展依旧面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力，经济增速未达预期。房地产市场出现深度调整，面临的挑战前所未有。在复杂严峻的国际国内经济及房地产下滑低迷的行业形势之下，公司秉承高质量发展和稳健经营理念，逆势而为，确保了企业保持平稳运营及健康发展，实现了稳中有升的良好发展态势。截止 2022 年 12 月底，公司总资产 92.36 亿元、净资产 53.05 亿元；实现营业收入 23.44 亿元、归属于上市公司股东净利润 4.36 亿元，同比分别增长 24.55%、7.24%。在部分房企出现“暴雷”、陷入经营困难等行业大背景下，公司依然保持了稳定经营局面，成绩来之不易。为下一步促进企业的转型发展奠定了坚实基础。现将公司 2022 年业务回顾、管理层讨论与分析和 2023 年经营计划及重点工作报告如下：

一、2022 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，其中，T1、T2 和 T3 为产业研发用房(写字楼产品)、T4 和 T5 为配套宿舍(公寓产品)，目前已竣工。公司持续践行华联地产品牌，专注于打造高品质、标杆性建筑的品牌理念，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 27 项殊荣。

工程建设方面：报告期内，继续推进初始登记办理、公共配套移交与回购，北区公交场站移交，连廊天桥、市政绿化移交，代建道路规划验收与项目工程结算等多项报批报建工作，以及物业承接查验和工程结算等工作。6 月四条市政代建道路具备通车条件。截至 12 月底，T4 实际交付 455 户，交付率约 91%。

销售方面：全年实现销售收入金额 20.80 亿元。其中，研发办公产品年内新增销售金额 19.5 亿元，累计销售金额 25.24 亿元，累计销售面积 41%。公寓产品年内新增销售金额 0.52 亿元，累计销售金额 27.81 亿元，累计销售面积 90%，其中 T5 栋已售罄。

公司开发的城市更新项目具有单个项目投资大、规模大、货值大等特点。该项目作为公司当前重点开发建设与销售的项目，又是公司近几年的重要利润来源，推动该项目销售、去化为重中之重。报告期内，在商务办公市场整体表现疲弱的环境下，公司及时调整了推售策略、销售价格，通过线上售楼处等方式开拓客流；持续强化产业属性和高端总部形象，以“低密生态总部”作为整体产品定位，T1 整栋、T2 整栋/整段、T3 整层，全产品线分阶段重点对外输出。持续深入相关政府部门、行业协会等单位精准拓客，争取引入相应产业进驻优惠政策；重点拓展及维护中介渠道资源，加强跟进诚意客户，促进回访及成交；优化执行产业研发用房佣金调整、渠道新增及渠道激励政策；产业研发用房优惠力度加大弹性空间，提高成交转化率；进一步挖掘产品优势与深入分析客户需求，制定具有针对性、个性化销售方案，切实解决客户痛点；加快项目整体定向商业招商进度，推动园区配套加快落地；提升营销展示区域品质感和体验感，优化参观动线和接待流程，竭力为销售创造条件、做好铺垫。截至 2022 年 12 月底，项目共计新增接待产业研发用房客户到访 125 批，回访 25 批。

2022 年 9 月，T2 实现了整栋出售佳绩，合同成交金额 18.86 亿元，并按约定在 2022 年底交房、回款。在政策环境、市场环境不容乐观情况下，实现了大宗交易实属不易。主要得益于：**一是**目标客户、圈层逐渐清晰、明确，围绕国企、上市或准上市公司、国内外大财团等圈层客户精准推介，此外，良好的政企合作关系及互动，也起到了有力积极促进作用；**二是**及时调整价格策略，为后续推售、

成交做好铺垫；三是与五大行等研发办公带客主力渠道进行多频次的互动也取得较好效果。

“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，主要在进行清盘收尾工作。目前仅剩1套顶层复式单位待售，建筑面积424平方米。历经数年，该项目累计销售金额近103亿元，为公司近年来的稳定、健康发展及实施持续稳定的股利分配政策做出重大贡献。另该项目建筑面积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方向调整等工作。

相对于一般房地产项目开发而言，城市更新项目具有审批及开发周期长、投资金额大、面临不确定风险多等特点。同时受制于产品属性、市场前景、利益分配、贷审政策及产业政策等因素影响，开发建设、销售与回款难度较大。经公司多方反复论证，在当前政策和市场环境下，针对目前区域产业办公过剩，“工改工”项目又存在产业导入难、去化难等情况，决定将该项目更新计划方向由原来“工改工”调整为“工改保”，以最大限度提高存量工业土地资源利用价值，规避开发风险。报告期内，该项目先后向上级审批部门提交申报了法定图则调整、更新计划调整及工业区块线调整等资料，有序推进前期申报工作。10月初完成法定图则调整公示，11月报政府备案，目前等待正式批复中。

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2022年12月31日，该项目本年度实现销售收入5,429万元。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较大幅度下降。迄今为止，该项目累计销售确认收入金额25亿元。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，全年以“城市建设者”的身份，开展多次线上线下华联品牌宣传推广工作；同时升级华联品牌形象为UDC华联杭州，展开建设者的“全新理想”，将原钱塘公馆公众号全新改版成UDC华联杭州官方公众号，全面推出UDC华联杭州视频号平台，打造华联品牌推广主渠道。与此同时，公司一方面继续深化顶跃产品设计；另一方面维持项目高端品牌形象及推销策略，锁定意向客户。

“时代大厦”项目：该项目为甲级写字楼，位于杭州钱江新城最核心的 CBD 商务区内，地理位置优越，周边地铁和隧道又相继开通，交通十分便利。UDC 时代大厦是杭州目前档次最高、品质最好、入驻优质企业最多、租金最高的办公楼宇之一。

2022 年，“时代大厦”全年实现租金收入 7,127 万元。报告期内，公司努力克服经济下行带来了冲击和影响，经过多次艰苦谈判及协调沟通，成功与中国长江三峡、特美刻等公司签订了续租合同，同时积极主动通过多渠道进行招租，稳定老客户、拓展新老客户。继续夯实写字楼标杆地位，通过华联品牌营销推广活动，带动项目的招商运用等工作，努力提高出租率，年末出租率 87.86%。

“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。

2022 年，“万豪酒店”总营业收入 1.16 亿元，同比基本持平。报告期内，由于市场形势和经济形势变化影响，“万豪酒店”第一季度被取消订单 410 万元，经营惨淡。第二季度 4-5 月市场依旧疲弱；6 月起市场快速恢复，当月入住率 88%，生意火爆，创酒店开业以来单月新高。第三季度市场保持持续强劲复苏态势，入住率 94%再次刷新记录；特别 7 月份营收达到了 1,509 万元，为酒店开业以来营收单月最高记录。第四季度经营平稳，入住率完成约 83%。通过积极应对，主动作为，紧紧抓住市场恢复契机，努力化解市场不利因素的冲击和影响，完成全年经营目标。此外，该项目还完成了汽车坡道照明改造、年度消防检测和七项结算资料审核等工作。全景天地 2 号楼土地产权分割事宜，与政府进行了多次交流，进展未达预期。

(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，保障企业稳定经营的基础性业务，来自于物业租金、酒店和物业服务等经营性收入是保障公司保持平稳发展的稳固基础。

1. 优化服务模式，升级硬件设施，不断提升物业管理服务水平

一是多维度完善人性化服务，营造亲情型社区。在做好常规物业服务的基础上，根据不同年龄段针对性地开展关爱活动，同时明确管家岗位职责，完善服务流程，优化团队服务模式，紧扣客户需求，打造高质量、多样化的温情服务，以

亲情化服务为纽带，加强与客户之间的互动，增加信任感，增加粘性度，提升归属感。二是智慧服务平台不断升级，建立便捷互联通道。报告期内，华联物业智慧服务平台再次升级，在工单量和完成率、及时率等保持稳定的基础上，率先在杭州“钱塘公馆”项目实现了门禁、梯控等一码通功能，同时推出了“UDC 华联物业服务”统一公众号，业主仅需关注公众号即可实现开门、缴费等各项服务功能，将所有智能化物业服务一键整合，服务更加贴心、便捷、高效。三是优化基础设施设备，筑稳品质提升保障。如“华联城市全景”降低电梯故障率、“华联时代大厦”完善空调机房 5S 等。同时持续开展绿化精细管养、绿植改造、标识升级等环境提升工作，积极推进设施设备维修保养及更新改造工作，通过硬件设施的不断升级、改善，提升客户体验感。

2022 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 95.20%，较 2021 年上升 2.59%；满意度为 88.69，较 2021 年上升 0.4，均接近行业标杆水平。凭借出色的综合实力、优质的服务水平和良好的市场口碑，华联物业获得“2021 中国物业服务企业综合实力 500 强”。

2. 逆势而为，践行社会责任，维护物业经营稳定与收入稳定

近三年，受整体经济下行等因素影响，零售、服务业等普遍遭受了严重冲击，对实体门店经营冲击更为严重，出现了老租户退租量增加、新客户引进难度大以及租金催缴困难等诸多问题与挑战。面对严峻经营环境和市场形势，公司一方面积极响应政府纾困解难的号召，要求各项目根据政策要求，客户诉求，结合实际经营情况及市场形势实施租金减免等措施。此举既体现了企业社会责任，又维稳了老客户，促进物业经营业务的运营稳定。另一方面，积极开展多项措施，想方设法扭转被动经营困局。同时，积极拓展外部客户，加大招商力度，租赁经营形势明显向好。同时稳定老客户，吸纳新客户，对基础设施设备进行更新优化，营造更好的办公体验，提升市场竞争力。

2022 年，深沪杭三地物业租金及服务管理(含酒店)等经营性收入 3.90 亿元，物业经营方面逆势而为，基本维持了稳定经营局面。

(三) 公司治理和产业转型方面

1. 安全规范促发展，持续强化企业内控管理工作

一是各级财务、审计、法务等部门持续发挥企业内部监督防火墙作用，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。二是高度重视安全生产工作，确保全年安全生产管理处于有序可控状态，无重大安全责任事故。

2. 谨慎稳妥，积极开展产业转型工作

2022年6月，公司召开的2021年度股东大会审议并通过了实际控制人恒裕资本《关于推动华联控股战略转型暨设立专项资金的议案》，拟设立专项资金20亿元用于推动战略转型。同时将重点关注数字经济、工业互联网、新基建、新能源、碳中和等领域，以及生物医药、新材料和新技术研发、商业旅游、文化创意、公共服务设施等领域的投资机会。在稳定房地产主业发展的基础上，探索向新发展方向转型为公司近年来提出的经营设想，先前已通过参与投资腾邦梧桐基金一期、二期及参与前海梧桐基金B+融资等项目进行一些探索、尝试。公司本次股东大会不仅确定了专项用于产业转型的资金规模，同时还明确未来产业转型探索、关注的具体方向和领域。

截至2022年底，公司已就产业转型事宜与多家国内著名投资机构进行交流、洽谈，邀请专业机构协助项目筛选，并参与相关项目交流、论证。但在报告期内，公司产业转型工作暂未取得实质性进展。公司接下来还需要继续探索，积极寻求优质并购标的，稳妥推进产业转型工作。该项工作若取得实质性进展，将在履行规定审批程序后及时进行披露。

3. 持续践行社会责任，积极回馈股东与社会

(1) 持续实施稳定的现金分配政策，不断提升股东获得感

公司董事会拟定2022年度利润分配预案为：每10股派0.34元现金(含税)，拟派发现金股利5,045万元，占公司2022年实现归属于上市公司股东净利润的11.58%。

公司积极响应监管部门倡导，已连续七年实施了持续、稳定的股利分配政策。其中，2016-2022年实现归属于上市公司股东的净利润合计为58.72亿元，累计派发现金股利26.84亿元，平均分红比率45.71%，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2022年期间，累计派发现金股利共计27.46亿元；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) 兼顾社会责任，连续多年热心慈善公益

以深圳市华联慈善基金会为平台，捐助贵州长顺华联凯佐希望学校改善教学条件，完成了学校大门重建、篮足球场地铺设以及学校电教设备、学生校服和益智用品捐赠等工作；连续四年开展“大美青海·华联援青助学项目”，资助贫困大学生。此外，持续开展“华联晨露”行动，以物品捐赠到当地+网络视频连线互动的形式，分别在广东梅州和贵州毕节援建了两所乡村小学音乐教室。

公益善举得到社会各界的好评，华联慈善基金会收获了4A评估等级认定并取得授牌，华联控股获得深圳市南山区慈善会授予的“慈善之星”称号。

二、管理层讨论与分析

（一）形势分析与看法

1. 房地产行业方面

根据国家统计局统计，2022年全国商品房销售金额13.33万亿元，同比下降26.7%；销售面积13.58亿平方米，同比下降24.3%；全国房地产开发投资13.29万亿元，同比下降10%；全国房屋新开工面积19.89亿平方米，同比下降39.4%。全年房地产主要经济指标出现大幅下滑，市场规模触顶回落，出现深度调整。

从销售情况来看，从年初开始，需求端政策及信贷环境持续优化，但利好政策对房市刺激效果不明显。上半年，受经济增长预期下行等因素影响，购房者置业信心不足，成交量创近年最低水平，市场延续了2021年四季度以来的颓势下滑及调整，并出现房企“暴雷”、新房项目“烂尾”和“停贷”等现象，引起监管部门及社会的高度关注。全国房地产累计销售面积和金额同比大幅下滑，全国房地产累计投资自1998年以来首次负增长。下半年，首付利率下调、“金融16条”及“第三支箭”房企股权融资落地等利好政策持续不断，松绑力度超出预期，但购买力不足，市场表现依然疲软。利好政策的溢出效应下，跌势则趋于平缓，市场成交结构变化为改善性需求好于刚性需求。

从行业及房企发展情况来看，一是房地产在连续几年严厉调整之下，房地产金融属性、投资属性不断被挤压，逐步回归民生属性。房地产发展长周期结束，面临下行周期及进入调整发展阶段。房企投资热情消退，拿地更加聚焦一、二线城市，土地流拍率高。二是房地产市场的大幅下挫，千亿规模房企数量锐减，行业整体从增量转向存量型过渡，房企之间的恶性竞争愈演愈烈，营业规模、盈利能力同比下降，普遍存在去化压力大、回款难度大、现金流短缺等问题，房企经

营策略聚焦于优化资产负债表，转向于保稳定求转型促发展的高质量发展模式；不具备规模及比较优势的中小房企经营压力更大，面临求生存求转型的安全保障及可持续发展诉求。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，商业性用房和产业办公用房供过于求，去化周期拉长，价格也出现了大幅调整，需求疲弱。

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，政策调控引导房地产市场回归理性，资本无序扩张现象得到遏制，住房消费逐渐回归其居住本质，去投资化、去金融化效果明显。二是随着房地产市场的大幅回落，需求端政策持续优化、宽松。2022年初起，央行接连三次下调贷款利率，11月“金融16条”给予融资支持、债务展期和个贷支持等，11月末“第三支箭”股权融资落地，恢复涉房上市公司重组及配套融资、再融资。房企在信贷、债券、股权等方面合理融资需求全面宽松。三是房地产支持政策围绕保交楼、保民生、保主体及稳经济而持续施行，政策支持起到托底作用，虽然短期未能刺激刚性需求和改善性需求的有效放量，但市场跌势已呈现横盘整理特征。全年销售承压，大力度利好政策效果不明显，需求端延续疲弱态势。

展望2023年，今年两会政府工作报告明确指出：货币政策要精准有力，要有效化解优质头部房企风险，改善其资产负债状况，防止资本无序扩张，促进房地产平稳发展。同时加强住房保障体系建设，支持刚性和改善住房需求，解决好新市民、青年人等住房问题。2023年，房地产调控“房住不炒”总基调将保持不变，调控政策预期继续宽松，需求端将有更多利好刺激政策、措施出台，限贷限购政策有望进一步放松，“因城施策”、“一城一策”更加灵活、增效，将有利于推动房地产向结构优化的新发展模式过渡。随着消费环境和生产秩序的逐步改善、恢复与正常，国内经济增长有望回归合理区间，居民消费能力、意愿将逐步增强。城镇化、热点城市及经济圈仍是房企未来布局的重点区域，满足于地方发展、人才需求和政策性鼓励的城市更新、租赁性、保障性住房为行业聚焦领域及发展方向。此外，我国人口红利虽已减弱，人才红利则在逐步形成，房地产目前仍然是我国支柱产业，预期房地产市场在中国式现代化进程、三稳预期及全面宽松预期等综合利好政策合力下，将出现结构性回暖，逐步恢复平稳发展格局。

2. 公司经营发展方面

近年来，房地产主业推动公司发展迈上了新的台阶，构建了更加健康、稳健的财务结构，连续七年为股东创造了现金分红回报。公司目前资产质量优良、财务稳健，自有现金大于负债，为公司后续转型发展奠定了坚实基础。然而，公司

作为一个中小房企，在应对房地产市场发展进入下行周期同时，正面临着行业调控、产品去化难、城市更新项目审批、开发周期长等问题和困难。公司土地储备不足，企业发展进入瓶颈期，又面临主业调整及产业转型的迫切诉求，未来涉足新产业、新业务的投资与培育需要一定周期，解决当下的发展难题及上述问题和困难，给企业带来一些阵痛在所难免。与此同时，与实控人关联方之间存在的同业竞争问题，也可能将影响公司未来主业定位及发展战略调整。一是稳定经营方面。公司目前正在销售的研发办公产品受多种因素制约和影响，去化难度大，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，确保收入稳定。二是地产主业发展方面。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，该项目更新计划方向正在进行重新调整，由于审批进度的不可控性，导致更新项目的投资周期被拉长，且申报结果存在不确定。三是同业竞争方面。公司实控人恒裕资本的关联方与上市公司之间存在同业竞争问题，鉴于目前房地产融资端已全面放松，提请实控人探索研究解决同业竞争问题的必要性及可行性。四是稳定与可持续发展方面。地产存量保稳定，产业转型促发展。公司需要正确处理好稳定与发展的辩证关系，在稳定房地产主业经营基础上，积极稳妥地推进产业转型工作，以破解发展难题。

（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并没有改变，且房地产已进入下行发展周期，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。房地产存量发展时代下，行业集中度不断提升，竞争越来越激烈，加速去化回流现金，优化资产结构，方能规避经营风险。与住宅产品相比，公司在售研发办公产品，去化压力大，存在产品销售不达预期目标风险。

3. 产业转型风险。未来涉足新产业、新业务的投资与培育需要一定周期，且存在不确定性，存在公司产业转型进度、效果不达预期的风险。

4. 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，正在申报的更新项目存在延期开发风险，且更新计划方向调整的申报结果存在不确定性。

（三）公司策略与应对

2022年，国内外复杂多变的政经形势，世界经济发展经历了一个重要且痛苦的历史时期。展望2023年，国内外形势依然严峻复杂，房地产市场发展也已进入调整发展阶段。目前，国内经济增长有望快速恢复，回归合理增长区间。面对复杂多变的新形势，困难与机遇同在，公司将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，高度关注、深刻研究政策与市场，认清形势，审时度势，稳中求进。要准确把握房地产行业新阶段特征和市场规律，在不确定性中寻求企业发展的确定性、稳定性，充分发挥自身的资金优势，加大推进产业转型力度，开创新的发展局面。

1. 精准营销，加大在售项目销售力度，确保稳定的收入来源

“华联城市商务中心”项目为公司近年营业收入的主要来源，2023年度重点销售任务仍是研发办公产品去化销售。公司将通过持续性市场发声，强化项目高端商务形象、产业总部超体定位；围绕销售目标，利用“精准渠道+中介”，做细、做实、深耕“走出去引进来”策略，强化重点、多渠道多层次开拓客户资源；全力完成项目年度销售目标，同时做好南区物业承接查验及相关工程结算工作。“钱塘公馆”项目尾盘销售工作方面，将抓住杭州举办亚运会的历史机遇，加大华联地产高端品牌形象宣传，加大定向圈层营销力度，确保顺利完成年度销售任务。

2. 规范治理，严格内控，安全生产，行稳致远

坚持依法经营、管理规范 and 安全生产是企业长治久安及稳定发展的坚实保障。一是要有效发挥财务、人事、行政、法务、审计等各部门的职能，做好各项业务指导和服务工作，保证企业稳定有序运转。财务部门要承担起为公司产业转型等工作推进提供有效资金调配支持，为公司各项决策提供依据的重任。人事部门接下来要承担起地产业务转移、产业调整过程中如何合理配置人才架构、调配人员岗位等系列工作，根据企业生存发展需要做好人员调整规划。二是要强化安全生产和廉政建设。进一步加强教育、完善体系，确保员工人身安全，确保生产安全零事故；同时加强廉政建设，加强作风建设，确保各环节、各岗位干部员工廉洁自律。

3. 稳中求进，积极探索主业定位及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，结合解决同业竞争方面承诺及履约情况以及企业自身规模和实力等情况，公司认为：由于房地产市场面临下行周期，除解决同业竞争新增及专注于城市更新的房地产项目外，现有存量房地产项目或资源

将采取存量开发及利用方式进行处置,没有必要再进行高价拿地或新增其他地产投资项目。一是坚持房地产主业“开发+运营”的双轮驱动发展定位,同时执行股东大会决议,大力推动产业转型。二是坚持差异化发展策略,从城市更新项目中谋求更大收益。积极推进“华联南山A区”项目更新计划方向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。三是产业转型是一项系统性、开创性工程,拟通过业务战略性转移,围绕新能源、新材料和新技术等战略新兴产业进行投资布局,构建更加合理的产业结构,培育新的利润增长点。四是利用上市公司平台,通过实行产业经营与资本运营相结合方式,研究解决同业竞争问题及探求未来战略发展方向及向新发展方向转型的新业务模式,突破发展瓶颈,推进可持续发展。

三、2023 年经营计划及重点工作

2023 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:全力推动该项目销售工作,力争完成项目年度新增销售 20 亿元目标。同时做好南区物业承接查验及相关工程结算工作。

“华联南山 A 区”项目:继续积极做好、有效推进该项目前期工作。以实现项目建设最优方案为目标,早日实现更新项目计划开发方向的明朗化。力争年底前完成项目专项规划报批和实施主体确定等工作。

2. 杭州方面

“钱塘公馆”项目:以杭州举办亚运会为契机,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,2023 年力争实现销售收入金额 1.5 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,2023 年实现出租率 85%以上,租金收入超 6,400 万元。

“全景天地”项目:“万豪酒店”要重视提高客房入住率,力争实现营业收入 12,400 万元。全景天地 2 号楼的产权分割工作事宜力争年内取得新进展。

(二) 物业经营与服务管理业务

1. 灵活调整、合理优化，实现经营性物业收益和档次双提升

一**要**做好经营性物业运营情况分析与工作规划，及时发现问题，有的放矢地解决问题，要力保运营收益稳定或增长。二**要**积极跟进时代变化，及时跟进城市及区域发展规划，灵活调整经营思路，寻找经营的突破口，优化物业档次，合理调整业态布局，为未来经营业务的提升发展做好铺垫。三**要**继续关注各类政策变化，评估深杭两地项目剩余可售物业和老旧零星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形象

物业服务工作最核心的要求就是要保证安全，要积极稳妥做好各方面的安全保障工作和物资储备工作，为确保各项工作的有序开展做好服务。同时，公司将持续不断提升物业服务水平，提高物业管理技能，加强标准化建设和员工队伍的培养与锻造。根据不同服务对象、楼宇性质以及物业类型等，贯彻更加精细化的服务理念，不断强化华联物业品牌的市场形象。

(三) 产业转型方面

公司目前房地产开发业务发展已进入瓶颈期，推动并探索主营业务转型工作依然是 2023 年一项极其重要的工作任务。通过抓住全球脱碳带来的新发展机遇，积极寻找投资机会，力争年内产业转型工作取得突破性进展。

2023 年，国际国内形势依旧复杂，政经秩序正在发生深刻变革，国内经济发展渐进式回暖，有望重回合理增长区间，前景预期向好。面对困难与挑战，公司将继续坚持稳健高质量发展理念，坚持“稳中取进”经营导向，抓住市场回暖发展机遇，开拓进取，进而有为，在稳定主业经营基础上，大力推动产业转型，突破发展瓶颈，进一步提升企业的可持续发展能力和整体竞争实力，实现股东权益保值增值目标。

特此公告

华联控股股份有限公司董事会

二〇二三年四月十三日