

证券代码：000036

证券简称：华联控股

公告编号：2024-024

# 华联控股股份有限公司

## 2023 年度董事会工作报告

（经公司于 2024 年 4 月 25 日召开的第十一届董事会第十六次会议审议通过）

本公司及董事会全体成员保证信息披露的内容真实、准确、完整，没有虚假记载、误导性陈述或重大遗漏。

**特别提示：**本报告拟定的 2024 年度经营计划、经营目标并不代表公司对 2024 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。

2023 年，是公司以进促稳，团队迭代的一年。

2023 年，地缘政经局势错综复杂，发展与安全问题突出，世界经济增长继续放缓，步入高通胀、低增长、多风险的结构调整期。国内经济顶住外部压力扰动，克服内部困难，保持在合理区间运行态势。房地产行业供求关系已发生重大变化，市场的持续低迷，面临巨大困难与挑战。在严峻复杂的国际国内经济形势、房企持续出现“暴雷”、陷入流动性危机等行业大背景下，以及公司发生重大人事变动、管理团队迭代的情况下，公司坚持不盲目扩张，不急功近利，以明显低于同行的资产负债率，较好地维护资产安全和保持稳健财务结构，为推动企业稳定经营及转型发展奠定了坚实基础，实现了各项工作的有序推进。截至 2023 年 12 月底，公司总资产 83.98 亿元、净资产 53.36 亿元；实现营业收入 5.65 亿元、归属于上市公司股东净利润 0.82 亿元，同比分别下降 75.89%、81.27%。营收及净利润下降的原因：主要是房地产行业已进入调整或深度调整发展阶段，市场预期转弱，观望情绪浓厚，需求萎缩，公司销售的产业研发办公产品去化目标未达预期。

现将公司 2023 年业务回顾、管理层讨论与分析和 2024 年经营计划及重点工作报告如下：

### 一、2023 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近 30 项殊荣。

销售方面：推进该项目销售依然是本年度的重点工作之一。在房地产市场整体表现疲弱的环境下，持续强化项目的高端全能型商务形象，以“产城超体、低密生态总部”为项目整体产品定位，全产品线分阶段重点对外输出。T1 栋保持整栋推售，T3 栋以高区整段销售、中区整层起售对外输出、T4 栋尾盘顺势促销。

截至 12 月底，该项目年度新增销售收入 0.286 亿元，其中 T3 栋新增销售收入 0.116 亿元，T4 栋新增销售收入 0.17 亿元，没有实现年度销售目标。项目整体累计销售收入 53.28 亿元，T2 栋、T5 栋已售罄，T3 栋累计销售 9 层，面积约 1.30 万平方米，占可售面积的 36%；T1 栋拟整栋推售，暂未实现销售，剩余可售单位 28 层，可售面积约 5.9 万平方米。该项目写字楼产品累计销售面积 41%、公寓产品累计销售面积超 91%。对比深圳同期开发销售的“工改工”项目，该项目去化率及成交单价均名列前茅。

**“华联城市全景”项目：**该项目为“工改住”方向城市更新项目，所创造的经济效益为公司近年持续实施的现金分红方案及推出的回购股份方案做出了重要贡献。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。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，公司成立专门的工作协调小组，积极推进该城市更新项目的前期筹划等工作。

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、面临政策及市场环境变化等诸多不确定风险，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，面临开发建设、销售与回款难度加大等问题。为提高存量工业土地资源利用价值，规避开发风险，该项

目更新计划方向由原来“工改工”调整为“工改保”。“更新计划方向”调整方面：2023年6月，该项目被深圳市南山区城市更新和土地整备局列入《2023年深圳市南山区城市更新单元计划第二批计划》，7月完成计划方向调整备案，取得更新计划调整批复。“专项规划审批”方面：工作小组正在努力推进开展相关工作，鉴于深圳市城市更新政策调整及变化，导致专项规划方案进行重新调整，相关工作进展缓慢。公司需要积极研究政策，并努力与政府沟通，进一步优化专项规划申报方案，以争取项目效益最大化。

## 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。

报告期内，“钱塘公馆”项目没有销售记录。由于该项目剩余房源不多，已进入销售尾期。报告期内主要就顶跃产品进行营销推介及保持市场热度，以锁定意向客户。同时重点做好顶跃产品的精装工程。2023年7月，该项目1幢顶跃C户型20层顶跃东西边两套装修通过竣工验收；2幢2层软装配合施工完成；3幢天际会所完成相关施工优化及软装配套施工。

**“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。“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。

报告期内，“时代大厦”全年实现租金收入6,851万元。该项目采取中高区整层出租、低区少量分租的经营策略，但在国内经济发展面临需求收缩、预期转弱等多重压力下，杭州写字楼最近几年出现了出租单价和出租率双双下降的情况，面对严峻经营形势，公司积极主动采用多渠道方式进行招租，与全球知名五大行、高纬环球等大型中介以及本土地产中介保持良好的合作关系，与政府招商部门及其下属的楼宇协会建立了紧密合作关系，与区域招商中心、物业服务中心等建立了合作渠道。公司通过克服各种困难，积极主动通过多渠道进行招租，稳定老客户、拓展新客户，努力提高出租率。同时，为提高客户满意度，深入了解入驻企业需求，定期回访入驻企业，定期与物业公司召开沟通会，积极为入驻企业解决实际问题，进一步提升物业服务水平。该项目报告期年末出租率为78%，租金收缴率达98%。

**“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。

2023年，杭州钱江新城“万豪酒店”全年实现营业收入1.57亿元，客房入住率84.6%，业绩创自开业七年以来新高，不仅取得了较好经济效益，而且圆满完成了杭州第19届亚运会的接待任务。

报告期内，“万豪酒店”被第19届亚洲运动会组委评选为“亚奥理事会大家庭饭店”官方A类接待酒店。2023年3月，公司成立亚运会专项工作小组，开始筹备亚运会接待、服务与保障的各项工作，对硬件和软件进行了多次提升改造，对外做好亚运氛围营造以及杭州特色文化展示工作，对内做好消防演练、员工服务技能提升等接待准备。经过6个多月紧锣密鼓筹备，“万豪酒店”于9月正式开启接待工作，无论是前台接待、餐饮服务，还是后台保障，各部门通力合作，有序运转，接待工作开展顺利，亚组委亚奥理事会大家庭总部饭店运营团队指挥长一行莅临视察，对“万豪酒店”软硬设施、服务质量与酒店环境等给予了高度评价。10月，亚运会在杭州圆满结束，酒店也圆满完成亚运会接待任务。

此外，全景天地2号楼土地产权分割事宜，与政府进行了多次沟通与协调，已取得实质性进展，相关工作正在推进中。

## （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确保公司保持平稳发展的稳固基础。

**物业经营方面：**通过激发经营活力，积极开展租赁招商工作，确保经营稳定和收入稳定。公司通过机构优化、人员调整，加强了招商团队力量，加大招商力度，积极推进物业租赁经营工作，较好的完成了各项年度任务指标。

**服务管理业务：**一是**优化管控体系，科学精细运营。**公司持续着眼于服务力的底层能力建设，提升物业服务水平。在各部门的共同努力下，公司年度第三方客户满意度测评获得了客户的肯定，2023年公司客户满意率为95.58%，较2022年提升0.38%；满意度为89.83，较2022年提升1.14，均处于行业优秀水平。二是**厚植民生底色，筑牢服务根基。**物业企业的服务力、创新力决定了企业在市场中的竞争力。公司坚守品质初心，始终秉持“以人为本”，紧密围绕业主需求，不断完善服务体系建设，创新智慧服务改革。各项目园区目前配备了AED急救设备，并定期组织开展急救演习和急救技能普及活动，实现社区黄金4分钟急救响应。此外，公司还举办了近百场社区文化活动，为近万名业主提供邻里交流的平台，营造了邻里友爱、温暖舒心的生活环境。三是**聚焦多元服务，充实品牌力量。**高质量发展更需要市场的验证。公司努力提升品牌经营质效，整合行业

内外资源，线上线下联动，不断提升公司品牌形象。2023 年，物业集团分别荣获“深圳市物业管理行业协会优秀通讯员称号”“2023 中国物业服务企业综合实力 500 强”等殊荣。

2023 年，深沪杭三地物业租金及服务管理(含酒店)等经营性收入 4.59 亿元，同比增长 17.63%，经营性收入的稳定增长，为保障企业的稳定经营做出重要贡献。

### **(三)公司治理方面**

#### **1. 安全规范促发展，持续强化企业内控管理工作**

一是法务、审计、财务等部门继续发挥企业内部监督防火墙作用，有效维护企业合规经营及合法权益；二是强化行政、人力资源和信息安全管理，优化、完善内部管理流程，提高工作成效。三是牢固安全生产底线，扎实构建安全堡垒。公司坚持安全发展理念，定期召开安全生产会议，落实安全责任，筑牢安全生产底线，全年无重大安全责任事故。

#### **2. 重大人事变动，管理团队迭代**

公司从原来的国有控股、无实际控制人变更为有实际控制人，目前实际控制人为恒裕资本、龚泽民，公司属性为民营企业。由于公司属性的变化，与原有管理体制、管理理念上存在差异。报告期内，公司董事长、董事、总经理及监事会主席等核心岗位均发生了变化，同时组建了新的经营班子，并着手进行组织架构调整和改革迭代。对上市公司的组织架构按照业务条线进行了划分，管理体制调整为“大部制+职能”建制，实行集约化管理运行机制，明确分工，落实责任，进一步提高管理绩效。

#### **3. 持续践行社会责任，积极回馈股东与社会**

##### **(1) 重视现金分红，维护投资者合法权益**

公司积极响应监管部门倡导，2016-2022 年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。

公司董事会拟定 2023 年度利润分配预案为：不派发现金红利，不送红股，

不以公积金转增股本。本年度不进行现金分红的原因：一是拟建、筹建的房地产项目急需大额资金投入，留存利润主要运用于“御品峦山”等项目开发建设。二是针对 2023 年末资本市场及公司股价出现的非理性下跌情况，为维稳公司股价，提振市场信心，公司于 2024 年 1 月启动了“不低于 1.5 亿元且不高于 3 亿元”的回购公司股份方案。根据中国证监会《上市公司股份回购规则》（2023 年修订）第十八条之规定“上市公司以现金为对价，采用要约方式、集中竞价方式回购股份的，视同上市公司分红，纳入现金分红的相关比例计算”，截至 2024 年 3 月末，公司已耗资 21,484 万元（不含交易费用），累计回购公司股份 6,835 万股，回购股份金额占 2023 年实现归属于上市公司股东的净利润 8,163 万元的 263.19%。

## **(2) 现金分红政策的制定及执行情况说明**

现金分红政策方面：根据《上市公司监管指引第 3 号—上市公司现金分红（2023 修订）》《公司章程》等规定，公司对具体分红标准和比例、决策程序和机制方面进行了清晰明确；对未进行现金分红原因需做充分说明，并披露增强投资者回报水平所采取的相关举措；对现金分红政策进行调整或变更的条件及程序进行规范和说明。公司将制定《未来三年（2024-2026 年）股东分红回报规划》，该规划拟提请董事会和股东大会审议。

近三年现金分红方案执行情况：2021 年至 2023 年，公司累计现金分红 4.93 亿元，占公司最近三年归属于上市公司股东的净利润的 53.34%。近年来的现金分红方案符合相关法律法规及公司章程要求，同时考虑了中小投资者诉求，维护了中小投资者的合法权益。

## **(3) 兼顾社会责任，连续多年热心慈善公益**

公益慈善是现代企业应承担的社会责任。2023 年，公司紧跟国家乡村振兴战略的步伐，以深圳市华联慈善基金会为平台，“华联晨露行动”迭代升级，“乡村振兴音乐教室援建公益计划”分别在安徽石台、广西龙胜两地温暖揭牌。此外，公司还参与了深圳读书月重点主题活动，将企业发展融入城市文化建设中。持续的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。

## **(四) 对外投资业务开展情况**

### **1. 开展证券投资业务，提高闲置现金收益**

为了提高闲置现金的使用效率及规范证券投资行为，公司第十一届董事会第

八次会议审议通过了《关于使用自有资金进行证券投资的议案》《证券投资管理制 度》，对证券投资决策权限及流程、管理职责、风险管理和信息披露等进行规范与应对。同时设立了投资证券决策委员会，负责具体事务开展。本次证券投资坚持价值投资理念，本着谨慎、稳健原则，主要关注或投资于高股息率股票。

## 2. 规避同业竞争，竞拍取得城市更新项目

为逐步推进解决同业竞争问题，及增加上市公司城市更新方面的项目资源和维护房地产主业的稳定运行，经公司第十一届董事会第十一次(临时)会议审议通过并授权，同意公司使用自有资金 8.35 亿元通过深圳市产权交易所竞拍方式摘得景恒泰公司 100%股权。景恒泰公司 100%股权在 2023 年 12 月挂牌转让之前，深物业集团已对景恒泰公司资产进行了整合、剥离，其主要资产为货币资金和“御品峦山”项目。其中，“御品峦山”项目占地 2.19 万 m<sup>2</sup>，计容建筑面积为 7.96 万 m<sup>2</sup>，土地用途为居住用地、公共管理与服务设施用地。“御品峦山”项目本质为城市更新地铁上盖项目。该项目历时 18 年，历史背景复杂，项目用地权属经历了多次上级主管单位调整；又因在合作开发过程中，合作方之间存在合同纠纷矛盾等复杂原因导致未能顺利开发。该项目虽已启动基坑工程建设，但目前处于停工状态。

由于公司关联方恒裕集团作为担保方，参与了“御品峦山”项目的合作开发业务，取得了该项目后续开发的控制权。恒裕集团履行其规避同业竞争承诺，同意将该项目开发控制权转让给上市公司，若该投资项目出现投资亏损的情形，恒裕集团将进行现金补差。

本次交易符合公司“地产保稳定，转型促发展”经营战略。“御品峦山”项目开发并实现销售后，将增加公司营业收入和利润来源，对公司未来财务状况产生积极影响。地产业务所形成的资本积累，助力产业转型。

## 3. 投资设立产业基金，继续推进产业转型

2023 年，公司对新疆某大型投资项目进行了尽职调查、论证分析及预沟通等工作。该项目投资规模大，工作量大，耗费时间长，最终因目前该项目所处行业投资过热，资本市场低迷和再融资受限等原因，各方未能就合作事宜达成一致意见而搁浅。

公司新管理团队为加快推进产业转型步伐，于 2023 年 12 月以自有资金 4.8 亿元参与设立了中保清源汇海产业基金，并持有该合伙企业 99.585%的出资份额。该基金投资关注方向为：新能源技术、碳中和技术和数字科技技术，这三个领域存在较强的产业链关联关系，具备联动发展的内在驱动产业逻辑，同时符合

国家行业政策鼓励方向，应具备较好的市场前景和较大产业空间。

本基金是公司为了推动产业转型而设立，拟将其打造成为产业转型的专项基金，也是公司成为其单一大股东的原因之一。产业转型之路，属于跨行业投资布局，难度大、风险大，需要经历一定周期。公司 2003 年在转型投资石化新材料 (PTA) 就出现过投资失败的经验教训。在综合近几年产业转型探索经验及前车之鉴的基础上，为了控制产业转型风险，公司采取了稳中求进的转型策略。公司借助中保产业基金公司平台、资源及其运作和管控能力，重点关注绿电绿能大赛道中新科技、新技术、新材料等具有领先优势或定价权的细分行业，采取“先进行跨行业布局后进行产业聚焦”，逐步推进产业转型战略的投资战术，即先确定投资方向、投资领域，选择具有良好发展前景且属于国家鼓励发展的战略新兴产业导向的投资项目进行投资、布局，先进行小金额投入，在相关项目培育成长、时机成熟后，再进行产业聚焦、扩大投入，立足于地产，循序渐进推进产业转型。

## 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，2023年全国商品房销售金额11.7万亿元，同比下降6.5%；销售面积11.2亿平方米，同比下降8.5%；全国房地产开发投资11.1万亿元，同比下降9.6%；全国房屋新开工面积9.5亿平方米，同比下降20.4%。全年房地产主要经济指标出现了连续三年下滑，下跌幅度则有所收窄。

从行业政策调控及运行情况来看，政策重点关注住房需求和行业风险问题，围绕保交楼、保民生、保主体及稳经济而持续施行，系列金融政策、财政政策和行政政策的支持、托底，房地产行业系统性风险得到控制。2023年7月，中央政治局定调“我国房地产供求关系发生重大变化，适时进行调整优化”，随后各种利好松绑政策频出，如认房不认贷、降首付、降贷款利率、降准降息以及放松限购等方面出台系列积极措施，以刺激刚性需求和促进改善型需求。10月，中央金融工作会议强调，要落实“三个不低于”等金融纾困政策，一视同仁满足不同所有制房企的合理融资需求，因城施策用好政策工具箱，加快“三大工程”建设，构建房地产发展新模式。全年在利好政策合力作用下，在维护市场稳定和防范市场风险等方面取得一定成效。但由于基层落实不到位，开发商实际获得资金支持有限，房企所承受的资金压力未得到根本性缓解，行业延续弱势格局。

从市场销售情况来看，全年房地产呈现“前高中低后稳”特征。2023年一季度市场成交放量，数据较好；二季度预期背离，市场受挫；三季度中央定调“供



求关系”，大力度利好政策频出，市场回暖；四季度利好政策加码，其中以一线城市政策放松为主要特征，市场预期向稳。从需求端来看，市场成交结构变化为改善性需求好于刚性需求，二手房成交好于现房，现房销售好于期房。政策松绑利好政策的溢出效应下，跌势趋稳，降幅收窄；由于经济预期走弱及房价下跌，导致消费者信心不足，市场观望气氛浓厚，房地产行业复苏基础有待夯实。

从行业及房企发展情况来看，一是房地产发展长周期结束，目前正处于行业调整或深度调整发展阶段。房企投资意愿低，新房开工率大幅下降，土地供应减少。二是房地产市场销售持续萎缩，行业竞争从增量转向存量，房企之间竞争愈演愈烈，营业规模、盈利能力下降，普遍存在较大去化压力、回款难度大、现金流紧张等问题。三是房企经营策略为现金为王，聚焦于优化资产负债表，转向于保稳定促转型求发展的有质量发展模式；中小房企发展面临求生存的安全保障及求转型的可持续发展诉求。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，需求疲软。

2024年政府工作报告中指出：适应新型城镇化发展趋势和房地产市场供求关系变化，加快构建房地产发展新模式。加大保障房建设供给和建设，完善商品房相关基础制度，满足居民刚性需求和多样化改善性住房需求。2024年3月，国常会表明：房地产产业链长、涉及面广，事关人民群众切身利益，事关经济社会发展大局，将进一步优化房地产政策，系统谋划相关支持政策，激发潜在需求，促进平稳发展。未来的房地产将致力于推动“三大工程”建设，加快完善“市场商品房+政策保障房”的住房供应体系，构建发展新模式。2024年，预期调控政策继续放松或全面宽松，供需两端将有更多、力度更大的房地产结构优化措施及刺激政策出台，“因城施策”“一城一策”更加灵活、宽松。房地产为10万亿大赛道，仍是我国经济发展支柱产业之一，预期房地产市场在中国式现代化进程、三稳要求及全面宽松预期等积极因素推动下，一线房价将逐步在底部区域得到有效支撑，有望逐步企稳回暖，房地产市场将维持安全、稳定运行。

## 2. 公司经营发展方面

自转型房地产以来，房地产主业推动公司发展迈上了新台阶，构建了更加健康、良好的财务结构，为股东创造了较好的现金分红回报。最近几年，公司没有盲目扩张，有效规避了房地产行业连续三年下滑的冲击和影响。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调整或深度调整阶段的同时，正面临着产品去化难、城市更新项目审批、开发周期长以及更新政策变

化等问题和困难。另外，公司土地储备或开发项目不足，企业发展进入瓶颈期，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应对上述问题和困难，在向新业务过渡发展期间给企业带来一些阵痛在所难免。与此同时，与关联方恒裕集团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。

## （二）风险因素分析

**1. 政策调控与行业风险。**房地产已进入调整或深度调整发展阶段，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。**与住宅产品相比，公司目前在售主要为研发办公产品，受区域同类产品供过于求影响，存在去化压力大，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、投资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定位、产品属性和产品结构、申报进度及开发周期，正在申报的城市更新项目存在延期开发、申报结果存在不确定性等风险。

## （三）公司策略与应对

2024年，国外政经形势依然严峻复杂，国内经济形势复杂多变，房地产市场发展进入下行周期。目前，国内经济发展已恢复至合理增长区间。公司目前管理团队和组织架构也已进行了迭代、调整，新变化新格局新发展，公司将继续坚持高质量发展的差异化路线，注重产品品质和可持续发展，脚踏实地，稳中取进，高度关注、深入研究政策与市场，认清形势，审时度势，力争在房地产主业和转型发展取得双突破。危中有机，要准确把握房地产构建新发展模式市场规律和发展机会，充分发挥自身的资金优势和在城市更新中比较优势，加快城市更新项目建设进度，增加资本积累，继续推进产业转型，实现可持续发展。

### 1. 迎难而上，重点做好在售项目销售和物业经营板块运营，确保收入来源

“华联城市商务中心”项目销售方面，强化项目高端商务形象、产业总体超体定位；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，制定全民营销奖励方案，通过多渠道多层次积极的开拓客户资源；完善现场展示区、形象展示区，增强产业氛围展示和体验。“钱塘公馆”项目尾盘销售方面，要加大定向圈层营销力度，把先前大平层产品与顶跃产品的意向客户转化为销售签约客户。全力完成该两项目的年度销售目标，确保收入来源，同

时加快资金回笼。

物业经营与服务板块为维护公司稳定经营的支撑性业务，为公司长治久安打下了坚实基础。在应对房地产行业持续下滑的背景下，其稳定的现金流，极大地保障了企业的正常运营。公司将成立商业运营公司，按业务条线划分要求，对经营性物业进行统筹规划、运营，同时采取行之有效措施确保经营性物业收入保持稳中有升的良好局面。

## **2. 维护主业稳定，积极做好“御品峦山”项目筹划及工程建设工作**

要加快“御品峦山”规划设计调整工作，争取早日动工建设。该项目为城市更新地铁上盖纯住宅项目，且四证齐全，属于短平快项目。该项目为公司未来新的利润增长点，公司将组织精干力量，保质保量积极做好该工程项目建设，确保2025年实现销售。

## **3. 稳中取进，积极研究主业定位和加快产业转型项目的投资落地**

公司与关联方恒裕集团之间存在同业竞争问题，双方需要研究拟定解决方案。由于房地产正处于市场调整或深度调整低迷期，且恒裕集团主要从事城市更新、旧改或城中村改造项目，这些项目普遍存在项目所有权与开发权分离，涉及利益主体多、历史沿革复杂等特殊情况，这些前置性问题将会大大增加推进解决同业竞争的难度。结合公司实际情况及实力，公司将继续坚持“地产保稳定，转型促发展”的发展定位。一是坚持房地产主业“开发+运营”的双轮驱动发展定位，从城市更新项目中谋求更大收益，同时积极推动产业转型工作。二是围绕新能源、新材料和新技术等战略新兴产业进行投资布局，加快中保清源汇海产业基金投资项目落地，增加新业务比重，构建更加合理的产业结构，培育新的利润增长点。三是拟利用上市公司平台，通过实行产业经营与资本运营相结合方式，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。

## **4. 治理需规范，规范促发展；防范经营风险，提高管理绩效**

公司坚持“治理需规范，规范促发展”治理原则，按照业务条线划分，重新对组织架构进行调整，以顺应管理模式、管理理念及管理团队迭代的新变化新要求。一是公司审计、法务、财务等部门持续发挥企业内部监督防火墙的作用，严格内控管理，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，提高工作成效。二是财务部门要做好资金筹措和统筹资金使用，为在建、拟建地产项目提供资金保障和支持；人事部门根据企业发展规划做好人员调整规划，适时招聘、补充具有产业研究、投资并购、资本运作等背景方面人才。三是高度重视安全生产工作，确保全年无重大安全责任事故。在确保企

业内部各项管理工作稳定有序开展基础上，公司将通过强化企业内控建设和内部管理，进一步提升企业管理的软实力，提高企业的管理效能。

### 三、2024 年经营计划及重点工作

2024 年，公司将继续做好重点项目销售和运营及重点工程建设工作，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：**积极转变营销方式，租售并举，以租促售，实行全民营销，全力推动该项目销售和招商运营工作，完成项目年度新增销售 5 亿元目标。

**“御品峦山”项目：**积极做好项目动工兴建的各项前期工作，加快项目设计规划方案调整及报批等工作，争取早日动工并实现 2025 年销售目标，同时回流现金流，增加资本积累。

**“华联南山 A 区”项目：**结合当前城市更新政策，与政府保持紧密沟通、互动，积极推动专项规划方案调整及申报工作，计划于年底前完成项目专项规划报批等工作。

##### 2. 杭州方面

**“钱塘公馆”项目：**持续维护“钱塘公馆”杭州 TOP 级豪宅市场形象，推进该项目尾盘大平层和顶跃产品销售，确保实现新增销售收入金额 4 亿元。

**“时代大厦”项目：**强化“时代大厦”高端楼宇品牌，不断提升服务水平和服务质量，2024 年实现租金收入超 6,000 万元。

**“全景天地”项目：**“万豪酒店”要再接再厉，努力提高客房入住率，营业收入目标 16,000 万元。力争年内完成全景天地 2 号楼的产权分割工作事宜，同时启动项目精装规划设计等相关工作。

#### （二）物业经营与服务管理业务

物业经营方面：成立商业运营公司，打造资产管理运营平台，做好公司经营性资产的运营规划和统筹统管工作，定期组织市场调研和可行性论证，为公司决策提供依据。商业运营的核心是商业有人气，消费有活力。公司将重点继续推进“华联城市商务中心”等项目招商租赁工作，营造良好商业氛围，助力项目销售。

同时利用一切资源广泛宣传推介，积极引进优质客户，促进租赁成交，努力完成年度目标。

物业服务方面：物业服务重心在于服务水平和服务质量，并致力于营造温情、温馨、舒适社区与圆融经商环境。公司继续做好基础物业服务工作，努力提升客户满意度，同时加大费用催缴力度，提高费用收缴率；按计划持续推进各项目设施设备更新改造工作，保障项目设施设备正常安全运行。同时将紧密关注市场变化，灵活调整经营策略，不断提升管理水平，秉承“尽心尽力 至诚至善”的服务理念，继续为提升客户满意度和品牌美誉度而不懈努力。探索更加丰富的物业服务内容，取得物业服务的新突破，助力企业稳定运营与可持续发展。

### **(三)产业转型方面**

通过抓住全球脱碳带来的新发展机遇，积极寻找投资机会，加快推进产业转型投资项目落地工作，为公司培育新的利润增长点。

2024 年，国际国内形势依旧复杂多变，政经秩序正在发生深刻变革，当今世界正经历百年未有之大变局。国内经济发展已重回合理增长区间，房地产行业或将迎来政策全面宽松期，市场预期回稳。困难与机会同在，公司将继续坚持稳健高质量发展理念，坚持“地产保稳定，转型促发展”经营战略，迎难而上，稳中取进，进而有为，在稳定主业经营基础上，积攒资本，继续推进产业转型及转型投资项目的培育与壮大发展，不断增强企业发展后劲，推动企业发展迈上新的台阶。

特此公告

华联控股股份有限公司董事会

二〇二四年四月二十九日