

证券代码：000036

证券简称：华联控股

公告编号：2025-008

华联控股股份有限公司

2024 年度总经理工作报告

（经公司于 2025 年 4 月 25 日召开的第十一届董事会第二十三次会议审议通过）

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 2025 年度经营计划、经营目标并不代表公司对 2025 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。

2024 年，华联控股股份有限公司（以下简称“公司”）管理层严格遵守相关法律法规和《公司章程》等各项规章制度，切实履行董事会赋予总经理的职责，全体员工全面贯彻落实股东大会、董事会的各项决策部署，勤勉尽责地开展各项工作。下面，我谨代表公司管理层向董事会作如下汇报：

一、报告期内公司经营情况概述

截至 2024 年 12 月底，公司总资产 76.19 亿元、净资产 50.80 亿元；实现营业收入 4.25 亿元、归属于上市公司股东净利润 0.41 亿元，同比分别下降 24.75%、50.37%。营收及净利润下降的原因主要是：受房地产市场持续下滑等因素影响，公司的产业研发办公产品销售未达预期。具体情况如下：

（一）房地产业务

1. 深圳“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，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）。面对产业研发用房供大于求、销售市场持续疲弱低迷的现状，公司灵活调整了销售策略，采用了“租售并举，以租促售，带租销售”的创新模式。在报告期内，项目不断强化其高端全能型商务形象，确立了“产城超体、花园办公、低密度生态”的整体产品定位，从运营角度出发，致力于打造“更懂企业的园区”，全方位输出产品的核心价值。以“定制精装、企业换新首选”的租售策略，精准撬动目标客户群体。T1 栋及 T3 栋的高区整段租售，而 T3 栋中区及 T1 栋中低区则采用整散结合的方式对外释放，以满足市场需求的多样性。此外，项目通过公众号、视频号、小红书、微信朋友圈、楼体路旗广告等多种自有及社会资源，不断释放租售信息及价值点，吸引并维持市场关注热度，有效助力项目的租售工作。

截至 12 月底，该项目本年度新增租赁面积约 2.35 万平方米，其中配套宿舍

剩余的 122 套已全部出租(可带租出售)。截至目前,该项目累计销售收入 53.28 亿元, T2 栋、T5 栋已售罄; T3 栋累计销售面积约 1.30 万平方米, 占可售面积的 36%; T1 栋剩余可售单位 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%。

2. 深圳“御品峦山”项目: 该项目为地铁上盖城市更新纯住宅项目(含配套商业约 7000 平方米), 占地 2.19 万 m², 计容建筑面积 7.96 万 m², 总建筑面积约 12 万 m²。报告期内, 项目按照 2024 版《深圳市建筑设计规则》进行了设计调整, 并顺利完成了报批报建、换证等相关工作。2024 年 9 月, 该项目取得《建筑工程施工许可证》, 2024 年 10 月进入实质建设阶段, 并已完成基坑加固、桩基础施工等工程。该项目计划于 2025 年启动销售, 届时将为公司带来新的营业收入和利润增长点, 对公司财务状况的改善将产生正面影响。这一项目的顺利推进, 不仅展现了公司在城市更新领域的专业能力和高效执行力, 也为公司的长远发展奠定了坚实的基础。

3. 深圳“华联城市全景”项目: 该项目为“工改住”方向城市更新项目, 目前仅剩 1 套顶层复式单位(424 平方米)在售, 临街商铺(8,272 平方米)则全部由公司自持并对外出租。报告期内, 主要进行清盘收尾工作。该项目不仅为公司带来了显著的经济效益, 其盈利成果更是为公司近年来的现金分红方案及回购股份方案的顺利实施提供了厚实的财务支持。

4. 深圳“华联南山 A 区”项目: 报告期内, 重点解决项目地块腾挪中出现的问题, 如纳入国有零星用地、未来审批节点要求等, 目前已与相关企业达成共识, 签署了正式的地块腾挪协议, 为项目的顺利推进奠定了坚实的基础。与此同时, 工作小组正在持续努力推进专项规划方案的相关申报工作, 以争取实现项目效益最大化。

5. 杭州“钱塘公馆”项目: 该项目以其卓越品质获得“首届浙江十大地标豪宅”“最佳城市豪宅”以及“中国十大超级豪宅”等多项桂冠, 彰显其高端豪宅地位。报告期内, 尽管“钱塘公馆”项目未有销售记录, 但项目团队并未放松对市场的培育与推广。主要针对顶跃产品进行精准的营销推介, 同时保持市场热度, 以此锁定潜在意向客户。此外, 团队还专注于顶跃产品的深度精装与软装的细致优化, 力求在每一个细节上追求完美, 全方位提升房源的品质与吸引力。截至 2024 年底, 该项目累计销售确认收入金额 25 亿元, 目前剩余可售面积约 9,000 平方米。

6. 杭州“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, 连续多年获杭州市上城区投资促进局商务楼宇 A 级评定。报告期内, “时代大厦”全年实现租金收入 5,704 万元。面对国内经济需求下滑, 以及写字楼市场供大于求、高端租赁需求减少、区域竞争加剧等不利因素, 公司采取积极主动的态度, 通过多渠道进行招租。我们与地产中介、政

府招商部门及其下属楼宇协会构建了紧密的协作网络,开辟了多元化的合作渠道以促进招租。同时,为了提升客户满意度,公司深入调研入驻企业的需求,定期进行回访,并与物业公司定期召开沟通会议,积极解决入驻企业面临的问题,从而进一步提高物业服务水平。截至报告期末,“时代大厦”的出租率为62.02%,租金收缴率则高达99.53%。

7. 杭州“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。2024年,杭州钱江新城“万豪酒店”凭借其卓越的服务和设施,全年实现营业收入1.34亿元,客房入住率达82.8%。此外,全景天地2号楼土地产权分割事宜,项目团队与政府部门进行了频繁而富有成效的沟通与协调,目前已取得实质性进展,相关工作仍在推进中。

(二) 物业经营与服务管理业务

公司物业经营与服务管理业务目前主要分布在深沪杭等区域,物业租金、酒店收入以及物业服务费等经营性收入,为公司的持续平稳发展提供了强有力的支撑。

1. 物业经营方面

公司通过机构优化、人员调整,以及加大招商力度,成功克服了租赁招商难度大、费用收缴困难、安全生产管理压力增大等多重挑战。公司通过不懈努力,有效提升了房屋出租率,加强了运营风险管控,确保了经营与收入的稳定,较好地完成了年度各项任务指标。

2. 服务管理业务方面

一是做好改革调整工作。开展多项业务范围或收费标准调整工作,积极推进机构优化工作。二是积极开展降本增效工作。通过优化管理及科技应用等举措,降低企业运营成本。三是努力夯实物业管理基础工作。通过将党建工作与物业服务相结合,积极参与社区治理,创建了“红色物业”服务品牌。精细运营,稳步扎根日常工作细节,紧扣客户需求,不断提升客户体验及感知。在各部门的共同努力下,公司年度第三方客户满意度测评实现了连续六年稳定上升,2024年公司客户满意率为96.92%,较2023年上升1.34%;满意度为91.23,较2023年提升1.4,均属于行业标杆水平。

2024年,深沪杭三地物业租金及服务管理(含酒店)等经营性收入4.23亿元,为保障企业的稳定经营做出重要贡献。

(三) 公司治理方面

1. 强化内控管理,确保安全规范发展

一是法务、审计、财务等部门作为企业内部监督的中坚力量,持续发挥着保驾护航的作用,确保企业合规经营,维护企业的合法权益不受侵害;二是加强行

政、人力资源和信息安全管理，对内部管理流程进行了深度优化和完善，使得工作效率和质量得到了显著提升，为企业的高效运转提供了有力支撑；三是坚守安全生产的底线思维，通过定期召开安全生产会议，落实安全责任，确保了全年无重大安全责任事故的发生，构建了企业稳固的安全堡垒，为企业的稳健发展奠定了坚实的基础。

2. 重视现金分红，积极回馈股东

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%。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2024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。公司于2024年1月至2025年1月实施并完成了《回购公司股份方案》。通过深圳证券交易所股票交易系统以集中竞价交易方式回购公司股份97,215,300股，占公司当前总股本的6.55%，成交总金额为人民币299,968,802.71元（不含交易费用）。

2025年4月25日，公司第十一届董事会第二十三次会议审议《关于变更部分回购股份用途并注销暨减少公司注册资本的议案》，拟变更上述回购股份中的80,115,300股份（回购金额为246,695,724.11元）用于注销并减少注册资本。根据《关于加强上市公司监管的意见（试行）》《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第9号——回购股份》规定，回购股份并注销视同现金分红金额，即公司本年度现金分红金额为246,695,724.11元。

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。2024年，公司依托深圳市华联慈善基金会这一平台，积极履行社会责任，与青海省慈善总会携手合作，捐赠35万元用于建设青海省海南州共和县第一民族寄宿制小学的智慧教室和图书室，为孩子们提供更加优质的学习环境。同时，公司持续关注并援助贵州省凯佐希望学校，捐助12万元用于改善学生的校服及午餐条件，助力孩子们健康成长。这些持续的公益善举赢得了社会各界的广泛赞誉，深圳市华联慈善基金会也因此荣获4A评估等级认定，并成功取得授牌。

（四）对外投资业务开展情况

1. 审慎开展证券投资业务，提高闲置现金收益

在公司确保日常运营资金充足且有效管理投资风险的基础上，公司策略性地运用自有资金进行证券投资，旨在充分发挥闲置资金潜力，提升现金资产的使用效率及投资回报，进而为公司和股东带来更为丰厚的投资回报。公司恪守董事会审批的投资额度，紧密跟踪市场动态，强化市场分析与调研，通过实施分散投资策略、控制投资规模等举措，有效管理投资风险。报告期内，证券投资累计投入资金 1.96 亿元，投资浮盈为 2290 万元。

2. 投资设立产业基金，继续推进产业转型

2023 年 12 月，公司以自有资金 4.8 亿元参与设立了中保清源汇海产业基金，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。

报告期内，该基金投资 4.3 亿元，分别持有深圳聚能 24% 股权、珠海聚能 36% 股权。深圳聚能是吸附法盐湖提锂技术开创者之一，盐湖提锂吸附剂产品质量高、盐湖卤水提锂工艺技术成熟、稳定，并且已具备完整的“吸附剂——工业级碳酸锂——电池级碳酸锂——超高浓度碳酸锂——高纯单水氢氧化锂”的锂产品技术链及多项专利所有权及成套 EPC 解决方案。珠海聚能年产 5,000 吨富集材料生产项目在完成前期的调试和试运行后，已于 2024 年 9 月正式投产。目前，该项目的产品质量稳定，正处于市场推广阶段，为公司进行战略布局及拟培育新的业绩增长点。

3. 投资华联九州，布局碳中和业务

2024 年 8 月，公司运用自有资金 116 万元，完成了对四良科技持有的成都四良山河建设工程有限公司 100% 股权的收购，并更名为四川华联九州环境工程有限公司。此次收购标志着公司以华联九州作为运营平台，通过加强与四良科技的战略合作，积极布局碳中和相关业务。华联九州将致力于开展零碳现代农业产业园项目的建设、整县域生态碳汇项目的开发、农业减排固碳工程技术的研发，以及生态碳汇的确权与收购等业务。这一战略举措不仅有助于公司在碳中和领域占据先机，同时推动公司在绿色经济和可持续发展方面的深入实践。

（五）同业竞争事项延期履行事宜

恒裕集团、恒裕资本有关同业竞争的承诺事项于 2024 年 12 月期限届满。恒裕方认为，鉴于目前房地产行业未来发展前景具有不确定性，恒裕集团的现有待开发项目又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、审批流程与开发周期冗长等特殊情况，项目后续开发存在不确定性。因此，目前解决同业竞争的时机不成熟、条件不具备，不利于维护上市公司利益，不适合通过“资产注入”“资产托管”等方式将上述未开发的城市更新项目注入上市公司。根据《上市公司监管指引第 4 号——上市公司及其相关方承诺》第十三条规定，结合上述情况，承诺方提请上市公司董事会、股东大会审议解决同业竞争承诺事项延期三年履行，延长期限至 2027 年 12 月 31 日。该事项已经公司董事会、股

东大会审议通过。公司将持续关注此事项，并确保在新的承诺期限内，积极推动解决同业竞争问题，以维护上市公司及股东的长远利益。

二、管理层讨论与分析

（一）公司面临的市场环境分析

我国房地产市场在经历了三年的深度调整后，年销售规模已从峰值时期的18万亿元收缩至目前不足10万亿元。尽管市场继续下行的空间有限，但短期内，房地产行业仍面临众多风险与潜在隐患，市场竞争格局也发生了新的变化，预计2025年市场有望止跌回稳。在房地产市场竞争日趋激烈的背景下，公司面临以下困难和风险：

1. 土地储备与项目开发瓶颈。公司土地储备和开发项目的不足，导致企业发展陷入瓶颈期。为突破现状，公司亟需调整主业结构，探索产业转型之路。

2. 市场需求低迷与资金压力。房地产市场需求持续低迷，若缺乏充足的现金流或信贷资金支持，公司拟建或在建项目将面临延期开发、延期竣工的风险。

3. 产品结构与销售风险。公司目前在售产品主要为产业研发办公产品，受区域市场供过于求的影响，面临去化压力大、产品销售不达预期目标的风险。

4. 城市更新政策变化风险。城市更新政策的不确定性和变化，将直接影响公司城市更新项目的开发定位、产品属性、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。

5. 产业转型与投资风险。未来公司涉足新产业、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。

（二）公司策略与应对

2025年，随着存量政策持续显效、增量政策有效落实以及政策组合效应不断释放，房地产市场有望止跌回稳。但未来一段时间，房地产行业依旧面临着诸多风险与潜在隐患，市场竞争格局也呈现出全新态势。在房地产市场竞争日趋激烈的背景下，公司现存开发用地资源储备不足，在售产业研发办公产品去化压力大，新业务拓展尚未有实质成果，企业经营发展承压。公司将密切关注市场动态及行业政策走向，着力抓好项目建设和房产销售工作，狠抓存量资产提质增效，夯实主业根基，并积极推进产业转型，加快投资项目落地工作，为公司培育新的利润增长点，提高企业可持续发展能力。

1. 维护主业稳定，确保收入来源

一是精耕细作在售项目销售。“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。二是确保“御品峦山”项目的建设与销售。组织公司精干力量，在保质保量的前提下加快“御品峦山”工程项目建设，确保 2025 年底前顺利实现销售。三是加强物业经营与服务管理。物业经营与服务管理业务为公司的经营提供了稳定的现金流，极大地保障了企业的正常运营。公司已成立深圳华联经营公司，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. 稳中求进，积极推进产业转型

公司秉承“地产保稳定，转型促发展”的未来发展战略，旨在实现业务结构的优化与增长动能的转换。一是稳健发展，确保根基牢固。我们将坚定不移地执行房地产主业“开发+运营”双轮驱动的发展战略。通过深耕城市更新项目，寻求更大的收益空间，确保公司能够获取稳定的现金流，从而维护公司经营的稳定性。二是积极布局，推动产业转型。我们将围绕新能源、新材料和新技术等战略新兴产业进行积极的投资布局，形成“技术——资源——成品（或合作）”基本格局。同时关注其他新兴产业投资机会，积极打造第二增长曲线，构建更加合理的产业结构。

2025年，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，稳中求进，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。

三、2025 年度工作重点

2025 年，公司将继续做好房地产主业，进一步提升物业经营与服务管理水平，积极推进产业转型。主要工作如下：

（一）房地产业务

深圳“华联城市商务中心”项目：强化项目高端商务形象、产业总体超体定位，利用“精准渠道+中介”，做细、做实、深耕“走出去引进来”策略，完善现场精装展示，增强产业氛围展示和体验，加大力度推动项目销售工作，租售并举，以租促售，努力完成全年新增合同租赁 2.75 万平方米目标。

深圳“御品峦山”项目：组织公司精干力量，在保质保量的前提下加快“御品峦山”工程项目建设，争取实现 2025 年度新增合同销售 15 亿目标。

深圳“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，争取于 2025 年 6 月前完成项目专项规划报批等工作。

杭州“钱塘公馆”项目：持续维护“钱塘公馆”杭州 TOP 级豪宅市场形象，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。

杭州“时代大厦”项目：做好“时代大厦”高端物业出租，不断提升服务水平和服务质量，2025 年实现租金收入 5,500 万元。

杭州“全景天地”项目：“万豪酒店”要努力提高客房入住率，营业收入目标 13,800 万元。力争年内完成全景天地 2 号楼的产权分割工作，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：持续打造并优化资产管理运营平台，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。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：加强标准化、精细化、规范化、专业化建设，提高物业服务能力；继续优化人员结构，加强采招管控，重视能耗管理，持续开展降本增效工作。

(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。公司计划充分利用上市公司平台，采取产业经营与资本运营相结合的方式，优化资源配置，积极探索新的发展路径，推动产业转型工作取得实质性进展。

华联控股股份有限公司董事会

总经理：张勇华

二〇二五年四月二十八日