

华联控股股份有限公司

2020 年度董事会工作报告

（经公司于 2021 年 4 月 16 日召开的第十届董事会第十次会议审议通过）

2020 年，是极不平凡的一年。

2020 年初，疫情的爆发给世界经济带来严重冲击，给民众生活和健康带来严重威胁，公司和全社会一起共同抗疫，积极投入到这场史无前例的抗疫斗争中。在常态化防疫阶段，公司迅速组织并实行了全面复工复产，恢复了正常的生产秩序并保持了企业的经营稳定，全年没有发生一例疫情病例或疑似病例。面对外部环境诸多不确定性，公司继续坚持稳健高质量发展理念，坚持稳中求进、踏实肯干的华联经营作风，凝心聚力，经历了风雨、经受住了考验。截止 2020 年 12 月底，公司总资产 108.44 亿元、净资产 49.05 亿元，同比分别减少 10.69%、0.86%；营业收入 27.05 亿元、归属于上市公司股东净利润 5.51 亿元，同比分别下降 14.63%、32.58%；本年度销售以研发办公、公寓为主，受到市场供求变化和所销售产品结构性变化、去化难度加大等因素影响，公司 2020 年主要财务指标出现了不同程度下滑。现将公司 2020 年业务回顾、管理层讨论与分析和 2021 年经营计划及重点工作报告如下：

一、2020 年业务回顾

（一）房地产业务

1. 深圳方面

深圳地产项目包括：“华联城市全景”、“华联城市商务中心”和“华联南山 A 区”等三个城市更新单元项目。

“华联城市全景”项目：

该项目为“工改住”方向的城市更新项目。报告期内，公司开展了“华联城市全景”项目的工程结算和土地增值税清算工作。该项目目前仅剩余 3 套住宅未售出，临街商铺 8,272 平方米全部自持出租。

“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，总投资约 35 亿元。该项目定位为“创新型智慧产业园区”，由三栋超高层研发办公(T1、T2、T3)和两栋高层公寓(T4、T5)组成。该项目分南区工程(T2、T4)、北区工程(T1、T3、T5)进行联动开发，目前北区工程已竣工、推售，南区已预售，预计 2021 年竣工验收。销售方面：以“双线并行、阶段侧重”为整体销售策略，对外以“城市超体”整体项目形象为主，兼顾研发办公和公寓。T3 栋新增销售 8 层，T5 栋公寓 652 套已售罄，T4 栋公寓新增销售 200 套。该项目本年度财务确认销售收入 17.62 亿元。工程建设方面：以落实疫情防控和安全生产为首要任务，以确保工程质量和进度管理为重点工作，北区于 2020 年 2 月开始办理入伙，6 月 T1 栋取得竣工验收备案表收文回执。南区于 2020 年 7 月取得预售许可证，8 月实现主体结构封顶，9 月正式对外销售。

该项目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十多项殊荣。

“华联南山 A 区”项目：

该项目取得城市更新单元计划批复的更新方向拟为“新型产业及商业服务业”(M0+C)等功能，为公司在深圳筹划的第三个城市更新项目。

报告期内，公司持续推进“华联南山 A 区”城市更新项目计划方向调整工作，同时推进了该项目筹建的前期工作。最近两年来，深圳市城市更新政策密集出台，“工改工”项目产品的流动性受到严格限制。同时，深圳“工改工”项目已呈现供过于求、需求疲软、产业导入难、去化压力大等现象，在政策因素和市场因素的叠加影响下，“工改工”项目开发建设条件和市场前景日趋严峻。经与政府主管部门充分协商沟通，2020 年 5 月取得《关于将华联 A 区通过城市更新“工改保”项目纳入保障性安居工程建设计划的复函》，城市更新方向由“工改工”拟调整为“工改保”。

为推进粤港澳大湾区和深圳先行示范区建设，中共中央办公厅、国务院办公厅于 2020 年 10 月发布《深圳建设中国特色社会主义先行示范区综合改革试点实施方案（2020—2025 年）》，国家大力度对深圳投放综合改革授权清单，鼓励深圳走出一条符合当前形势的纵深改革新路，深圳市政府协同发力。在此背景下，公司决定暂缓推进“华联南山 A 区”项目的“工改保”工作。公司目前正在密切

关注并研究后续深圳土地政策及相关配套改革文件，探求项目开发方向的更多可能性，以提升该项目的开发前景及盈利空间。

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”项目以“时间的座标”为主题持续推进销售，有效地展示了该产品的稀缺性和藏品价值。作为杭州大平层产品的先驱者，以引领行业的姿态领跑杭州顶豪市场，年内三次提价，产品受到热捧。该项目本年度实现财务确认收入 5.38 亿元，实现了逆疫情、逆周期销售。

“时代大厦”项目：

该项目为杭州钱江新城核心 CBD 商务区内的中高端写字楼，是杭州目前档次高、品质好、入驻优质企业多、钱江新城单位租金最高的办公楼宇，也是杭州办公楼宇整层租赁占比最高的楼宇。

报告期内，公司继续夯实“时代大厦”甲级写字楼标杆地位。由于在宏观经济下行及疫情冲击下，部分企业因效益不佳、租金价格高等原因提出退租或到期解约诉求，加上区域办公楼供大于求的市场局面以及“时代大厦”坚持整层出租的经营策略，“时代大厦”项目稳定运营面临一定的经营压力。为维护“时代大厦”高端写字楼标杆地位，公司不以牺牲租金方式追求高出租率，而是通过积极主动作为等措施，有效维护优质老客户资源，积极拓展新客户来源，以确保运营稳定，年内新引进了浙江产融、振源、北京明泽基金等客户入驻，实现了整层出租占比达到 85%。2020 年，时代大厦平均租金 5.75 元/平方米/天，远高于同区域写字楼租金水平。全年实现租金收入约 7,082 万元，出租率 83.14%。

“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。

报告期内，该项目完成了电梯特种设备年检、维保；完成了地下车库道闸及收费系统改造；完成了 2#楼智能化工程量核实；完成了“万豪酒店”结算资料审核 13 项。受到疫情影响，酒店业遭受了前所未有的重创，“万豪酒店”年初基本处于停业状态，自 2020 年 3 月 30 日正式复工之后，入住率逐月改善，7-9

月平均入住率为 73.4%，10-12 月恢复至 2019 年同期水平并有所增长。2020 年“万豪酒店”总收入 1.03 亿元，同比下降 30.86%。

(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朝着服务于华联地产开发、规范化和规模化经营方向努力迈进，且物业经营水平与服务水准、品牌形象不断提升。

1. 有效开展疫情联防联控，持续完善服务管理体系，不断提升服务管理水准和华联物业品牌形象

报告期内，华联物业集团以安全运营为准绳，一方面，有效开展了疫情防控；自疫情爆发以来，华联物业集团积极响应政府号召，并按照公司的总体部署，将抗击疫情作为首要任务，组织深沪杭三地员工迅速开展联防联控工作。在疫情全面爆发期间，共有 400 多名员工坚守在岗位一线，很好地保障和维护了客户的健康安全。截至目前，公司员工及项目客户无一例疑似病例和确诊病例，疫情防控工作取得了阶段性的成果。另一方面，持续完善服务管理体系，不断提升服务水平。华联物业集团完成了“ISO9000 质量管理”等换版审核，发布了《质量管理强控标准》，进一步完善服务规范、提升服务水准。通过完善住宅项目区域管家服务模式，优化提升客户服务的及时性和有效性；通过接轨“国际金钥匙联盟”，以一站式金钥匙管家服务，一键式智能化服务、大数据云端服务、绿色人文服务为核心，全方位提升商务楼宇服务水准。根据第三方客户满意度测评成果显示，华联物业集团 2020 年客户满意率 92.12%，同比上升 0.57%；满意度 87.26，同比提升 1.32，处于行业标杆水平。华联物业集团还凭借出色的综合实力、优质服务管理水平以及良好的市场口碑，荣获 2019 年度“深圳市物业服务企业综合实力百强企业”称号。

2. 探索提升物业经营能力，积极拓展物业经营模式，经营恢复平稳运行

报告期内，一是持续探索、完善商业、商务等各业态的经营管理体系，加强专业运营团队建设，构筑科学专业运营规范。并随着“华联城市商务中心”进入招商运营阶段，物业经营板块进一步扩大范围，一方面要与时俱进，积极学习，苦练内功，保证经营工作的有序有效推进。另一方面要善用外部专业机构，通过与专业机构合作，提高运营绩效；二是不断思考和探索老旧物业的经营模式，力图契合片区发展、融入产业联动，提升老旧物业价值，提高经营业绩。

2020年,深沪杭三地物业租金及服务管理(含酒店)等经营性收入3.70亿元,同比下降15.33%,下降的原因主要是:受疫情影响,杭州“万豪酒店”第一、第二季度的经营收入出现了大幅缩减,目前已恢复正常运行。

(三)积极做好抗疫、防疫工作,加强内部控制,促进企业有序发展

一是应对疫情,积极开展企业内部规范与统筹协调工作。疫情大爆发期间通过建立日报、行程追踪等工作,确保企业员工安全;疫情常态化阶段积极主动按照国家及各地政策规范要求,开展了复工复产申报、梳理惠企政策及减免与补助规定,保证企业内部的顺利运营。二是重视内部控制及防控工作,各级财务、审计、法务和纪检等部门持续发挥企业内部监督防火墙的作用,有效维护企业安全运行及合法权益。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。三是高度重视安全生产工作,确保安全生产管理处于有序可控状态,全年无重大安全责任事故。

(四)依法依规,配合并谨慎处理好股东层面股权转让及纠纷事宜的信息披露、进展披露及监管协调工作

2020年7月23日,公司收到华联集团告知函及相关文件显示:华联集团股东锦江集团、河南富鑫、长安信托(实际为浙江康瑞代持)分别与杭州金研签订了一揽子股权转让协议,该三家股东将其合计持有的华联集团53.6886%股权全部转让给杭州金研,其后引发了股权转让纠纷司法诉讼案件。针对上述事宜,公司及时于2020年7月24日刊登了提示性公告,并提请信息披露义务人应依法依规重视和做好与此相关的信息披露等工作。同时开展了向监管部门进行专项汇报、关注函回复与披露以及协调对各相关方进行的调查取证等工作。本次股东层面股权转让及纠纷事宜不仅引发了市场投资者、舆论等相关方的广泛关注与诸多猜测,同时也引起了监管部门的高度重视、关注和调查,给企业利益相关方及员工带来了困扰,在一定程度上干扰了企业的正常运行。

2020年11月24日,浙江高院开庭审理了该股权纠纷案件,目前尚没有判决结果。公司将继续关注华联集团股权变动及其所涉纠纷案件的后续进展情况,督促信息披露义务人根据有关法律法规要求,及时履行信息披露及相关义务。

(五)践行社会责任,积极回馈股东与社会

1. 持续实施稳定的股利分配政策,回报股东长期支持

企业实现了有质量的发展，离不开股东们的长期支持，在兼顾企业可持续发展的基础上，重视回馈股东，把回馈股东行为制度化、常态化。为回馈公司股东的信任与支持，共享发展成果，公司董事会拟定 2020 年度利润分配预案为：每 10 股派 2.3 元现金(含税)，拟派发现金股利 3.41 亿元，占公司 2020 年实现归属于上市公司股东净利润的 61.89%。

近年来，公司积极响应监管部门倡导，在兼顾公司可持续发展的基础上，实行了持续、稳定的股利分配政策，以增强股东的获得感。公司 2016-2020 年实现归属于上市公司股东的净利润合计为 50.29 亿元，累计派发现金 25.33 亿元，现金分红比率为 50.37%，最近五年的平均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 2019 年，派发现金股利累计 22.54 亿元，通过首发、两次定向增发及股权激励等累计融资 10.86 亿元，总派现金额是总融资金额的 2.08 倍。

2. 企业发展兼顾社会责任，坚持不懈地开展各项慈善公益援助活动

2020 年疫情期间，公司在组织开展好企业对疫情的联防联控和复工复产等各项工作的同时，积极承担自身的社会责任，通过华联慈善基金会在企业内部募集防疫赈灾善款，分别向深圳、上海、杭州、青海等地医院、红十字会和学校等机构捐赠医疗物资和善款，与全社会一起共同抗疫。同时，还完成了“大美青海-华联援青助学项目”第二年资助贫困大学生的援助；持续举办华联晨露行动乡村小学留唱音乐教室援建活动，援建华联凯佐希望学校、湖北监利郭铺中心小学两所音乐教室，为贫困山区孩子送关爱送温暖。

2020 年，公司稳健经营与诚信发展也得到了社会与行业的充分认可，获得“博鳌 20 年社会责任特别大奖”等殊荣。

二、管理层讨论与分析

(一) 形势分析与看法

1. 房地产方面

根据国家统计局统计，2020 年全国商品房销售金额 17.36 万亿元，同比增长 8.7%；销售面积 17.61 亿平方米，同比增长 2.6%，全国房地产开发投资 14.1 万亿元，同比增长 7.0%；全国新开工面积 22.4 亿平方米，同比下降 1.2%。

从分区域及分季度销售情况来看，在各地政府扶持政策及降准降息等利好因

素刺激下，长三角、珠三角区域特别是一线城市房价涨幅明显，价升量增，三四线代表城市房价涨幅收窄。一季度受疫情冲击，销售跌至低谷，销量同比下降26.3%；二季度“因城施策”灵活偏松，多地出台了扶持政策，市场销售得到快速修复并恢复增长，同比增长3.2%；三四季度一线城市房价上涨过快，销量同比分别增长9.9%、12.7%，继续保持稳定增长但调控政策又逐步收紧趋严。房地产行业全年销售金额和销售面积均实现逆疫情、逆周期正增长。

从行业及房企发展情况来看，**一是**整体房价略有上升，土地成交额增幅明显，开发投资金额创出历史新高，拿地变得更加聚焦、理性。**二是**行业集中度快速提升，市场竞争越来越激烈，中小房企生存空间越来越小，生存压力越来越大，房企去化压力大。另外，疫情对商业地产的冲击较大。近年来，受到实体经济下滑、互联网和电商对传统的购销模式造成严重影响，办公楼和商业性用房市场持续低迷。

从行业调控及运行情况来看，**一是**调控延续“房住不炒”主基调，“稳地价、稳房价、稳预期”为调控目标。**二是**行业金融监管持续增强，在“三条红线”和融资规模及个贷上限集中监管的融资新规影响下，房企融资渠道持续收窄，行业拓展空间受到严重制约，加快了行业筑顶过程；行业长效运行机制更趋完善、有序，运行机制逐渐形成，房市回归理性发展。**三是**房地产金融监管不断收紧，房企流动性承压，风险呈现从小规模企业向中大型企业蔓延趋势，个别规模化房企发生了高杠杆下的资金断裂现象，严重影响企业正常经营并面临生存威胁。

总体而言，2020年房地产市场维持稳中有增的运行格局。房地产市场发展保持了较强行业韧性，房地产市场平稳运行及增长对助力本年度全民抗疫、经济恢复、经济维持正增长等发挥了积极作用。目前，房地产行业的市场规模已触顶，行业发展与竞争由增量时代转向存量时代。房地产存量时代之下，行业正在迈入低增长、低杠杆的新发展阶段，房企发展由数量型转向质量型，且集中度不断提升，同时面临“房地产+”升级转型或产业转型压力。

展望2021年，今年两会政府工作报告明确指出：保证好群众住房需求，坚持“房住不炒”定位，“稳定价、稳房价、稳预期”为主基调，通过增加土地供应、安排专项资金、集中建设等办法，增加保障性和共有性住房，尽最大努力帮助新市民、青年人等缓解住房困难。未来房地产的政策调控明确将向保障性、政策性和租赁型住房倾斜、松绑。“房住不炒”长效机制不会动摇，中央又明确不将房地产作为短期刺激经济的手段，并把房地产定义为当前经济最大的“灰犀牛”。行业调控及金融监管继续从严从紧，供求关系逐步转向买方市场，城镇化、城市

群都市圈将成为房企布局重点，租赁性、共有性住房、城市更新或将成为行业重点关注领域及新发展方向。预期房地产市场将继续围绕“稳地价、稳房价、稳预期”政策调控目标继续保持平稳运行格局。

2. 公司方面

公司创业发展历程可概括为两次创业、三次转型(化纤-纺织服装-石化新材料-房地产)，通过独立自主走出了一条具有华联特色的内生式增长之路，总资产由上市之初的3亿元跃升至目前的108亿元，增长约36倍。公司目前正处于二次创业的关键时期，公司目前土地储备或项目不足以支撑公司的持续发展，面临主业转型升级或产业转型等问题。一是实行主业转型升级或产业转型是房企当前普遍面临的痛点、难点，如何进行战略性调整及寻求新的利润增长点，是公司近几年一直在认真思考、筹划、探索的重点课题。二是房地产调控政策、政策性规定变化的不可控性和不可预测性会不断增加对房企的束缚和影响。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，该项目面临产业导入难等风险。三是公司目前销售以研发办公、公寓产品占主导，与住宅产品相比，在营销手段、目标群体等方面存在较大差别，去化难度增大。公司在维护企业稳定与有序发展的基础上，还需要慎重考虑和处理好产业发展规划、主业转型升级或产业转型发展、项目规划调整及研发办公产品去化难等问题。

(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没有改变，金融监管从严从紧。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。房地产发展存量时代下，行业集中度提升，竞争越来越激烈，公司在售产品，去化压力大，存在项目销售不达预期和项目推售延迟的风险。

3. 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、申报进度、开发进度。

(三) 公司策略与应对

2021年是我国“十四五”规划开局之年。今年两会的重点是“十四五”规划和2035年远景目标，“碳达峰、碳中和”作为国家战略，对各行各业的发展将产生深刻影响，“碳中和”、人工智能、大数据经济等将引领潮流。过去的一

年，疫情给世界经济带来巨大冲击，重构了全球地缘政治和经济格局。中国充分发挥制度优越性并采取有力措施，率先实现了对疫情的有效控制，成为世界主要经济体中唯一一个保持经济正增长的国家。面对后疫情时期错综复杂的国内外形势，公司将保持战略自信、战略定力和战略眼光，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，顺应新形势，适应新变化，顺势而为，创新实干，加快推进企业的主业转型升级或产业转型发展力度，不断夯实企业发展基础，提升可持续发展能力。

1. 重点抓好工程项目建设和销售工作，以保证企业有稳定的收入来源

公司将不断加大“华联城市商务中心”项目工程建设和销售力度，通过加大对定向圈层的策划推介与营销力度，通过不断创新销售模式，促进销售，确保或力争超额完成既定销售目标。工程建设方面，要保质保量地确保南区年底前达到交付目标，以保证稳定的收入来源。同时确保“钱塘公馆”项目完成销售目标，以保证企业盈利的稳定性、持续性。

2. 持续强化内部管理，强化风险管控，规范运营，依法合规助力发展

一是要有效通过计划、流程、绩效管理等方法，自上而下建立及深化计划意识、责任意识和结果管控意识，通过梳理内部管理流程，优化管理，层层推进、落实各项任务目标。二是要建立动态财务预测机制，定期评估市场变化、政策变化等各类风险对公司现金流、经营计划和经营目标的影响，财务部门要定期或不定期向业务部门、管理层提供前瞻性分析报告。要结合业务部门实际情况进行研究分析，拟定各项降本增效建议及措施，优化资金使用与配置，挖潜增效，提升资产价值。要做好税务筹划工作，加强学习，全面了解财税优惠政策，依法纳税，合理降低税负。要严格财务纪律，对资金调配与使用要严格审批规程。三是要进一步发挥审计的监督作用，继续加强对各个项目及各个重要节点的监督工作，以及日常财务审计工作，确保经营活动合法合规。四是继续以“事前审核、事中防范、事后应对”为宗旨，充分发挥法务在企业中的防火墙作用，维护企业合法权益。五是持续跟踪、关注股东层面股权变动及其后续进展情况，督促信息披露义务人根据有关法律法规要求及时履行信息披露及相关义务；同时做好日常信息披露、投资者关系管理及监管协调等工作。

3. 稳中求进，稳中求变，积极探索企业可持续发展的新方向与新途径

要谨慎处理好稳定与发展的关系。在固牢主业发展基础的同时，稳中求进，积极探求主业转型升级与产业转型发展新方向、新途径。一是立足主业，继续坚

持房地产主业“开发+运营”的双轮驱动发展战略，加大主业转型升级或产业转型的拓展力度，积极寻求符合国家发展战略的地产投资项目。二是继续坚持差异化发展策略，从城市更新中谋求更大发展。城市更新领域作为未来房地产行业的发展方向及重点或将大有可为，公司将进一步加强分析、研究粤港澳大湾区政策，结合深圳土地政策改革导向，持续跟进、保持与政府部门的密切沟通与协商，积极探求“华联南山A区”项目开发方向的更多可能性，同时探索其他老旧物业进行或参与城市更新的可能性、可行性。三是继续秉承积极稳健原则，积极拓宽视野，寻找新的投资机会，培育新的利润增长点。四是稳中求变，利用上市公司平台，探索资本运营促进企业产业转型发展的可行性，通过实行产业经营与资本运营相结合方式，突破发展瓶颈，促进可持续发展。

三、2021 年经营计划及重点工作

2021 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

“华联城市全景”项目：做好尾盘销售工作，实现全面去化目标。

“华联城市商务中心”项目：以“前海南山双核·总部超体”定位为导向，加大该项目销售、招商租赁和工程建设工作。销售方面：重点推进 T2、T3、T4 栋销售，力争 2021 年实现销售收入金额 10 亿元。招商租赁方面：继续推进 T1 栋招商租赁工作，引进更多的总部企业入驻，形成总部生态圈。工程建设方面：在保质保量保安全前提下，积极推进南区工程建设及精装修工程工作。南区工程力争 2021 年 7 月完成工程竣工验收，10 月完成规划验收，11 月取得竣工验收备案表，12 月实现入伙交付目标。

“华联南山 A 区”项目：依托大湾区，探索该项目的最佳价值方案是本年度重点工作之一。要进一步深入分析、研究粤港澳大湾区政策，动态跟进先行示范区各项政策的落地与实施，同时结合深圳土地政策改革导向以及城市更新政策的调整变化，与政府部门保持密切沟通与协调，积极探求“华联南山 A 区”项目开发方向更多的可能性，力争实现项目最优开发方案及开发价值的最大化。

2. 杭州方面

“钱塘公馆”项目：继续深化和保持“钱塘公馆”杭州 TOP 级豪宅市场形象，持续推进该项目销售，2021 年力争实现销售收入金额 3 亿元。

“时代大厦”项目：不断提升服务水平和服务质量，大力宣传“时代大厦”口碑与品牌，持续保持出租率稳定，2021 年出租率 80%以上，努力实现租金收入 6,700 万元。

“全景天地”项目：加大与政府沟通、协调力度，力争 2#楼的土地性质和土地复核及产权分割等工作取得进展。“万豪酒店”要做好疫情常态化防控工作，不断提高客房入住率，力争实现营业收入 12,700 万元。

(二) 物业经营与服务管理业务

1. 顺势而为，因时制宜，有序有效开展物业服务与经营工作

随着经营物业类别逐步扩容，公司物业存在业态跨度大、管理要求高、难度大等特性，对物业服务与经营工作提出了新的要求，同时在疫情进入常态化防控的前提下，各地服务性、经营性物业均面临老客户维护和新客户拓展等运营管理问题。2021 年要在稳定运营的基础上，合理优化业态布局，提质增效。一是要充分分析、厘定产品特性和业态属性，有针对性地开展运营工作。对相关商务楼宇、商铺等高端物业，通过科学、严谨的调研与分析，在专业化理念指导下，开展相关物业经营与优化工作。二是把握发展趋势，积极跟进时代变化，灵活调整经营思路。国内经济近年来发展迅速，科技日新月异，新行业迭代、新经济发展迅猛，人工智能、数字化经济等新经济正在不断颠覆传统商业模式，不同产业的物业需求存在较大区别，因此我们要不断提高学习能力，积极融入新时代、适应新经济和拥抱新变化，始终保持对市场趋势的长期关注和精准把握，与时俱进，顺势而为。三是老旧物业的升级调整。老旧物业是公司过去存续的宝贵资产、资源，要在做好老旧物业开发、利用和保值的基础上，积极研究并采取有效措施，焕发老旧物业的市场价值，挖潜增效。要顺势而为，因地制宜，因时制宜，依托区域规划和发展，对其运营及开发利用策略进行适度调整、优化和升级。

2. 绿色智能，严格规程，高标准持续提升物业经营能力和管控水平，提质增效

一是继续对标行业中高端标准，深化住宅管理和商务楼宇管理体系，落实管理规范，细化管理规章，明确管理目标要求，不断将管理体系及规范要求落到实处。二是“碳达峰、碳中和”已升级为国家战略，对各行各业发展将产生深远、

深刻影响。以“碳中和”为导向，紧跟时代趋势和行业变革要求和客户需求，在不断深化和完善管理标准体系的同时，要着力培养和提升员工绿色、环保和节能意识，高标准持续提升物业经营能力和管控水平。三是科技赋能，要做深做实技术管理平台。利用数据化分析、智能化的辅助手段，智慧化产品推广及应用等，不断提升服务品质，满足个性化需求。在衡量投入产出比的基础上，结合各项目的实际情况，与时代、市场紧密接轨，积极导入现代化智能技术和智能手段应用。因此，通过不断深化、完善服务管理体系，严格操作规程，结合“碳中和”大力推行绿色经济，利用智能化科技手段，持续提升物业经营能力和管控水平，以实现提质增效发展目标。

2021年，中国正在加快形成以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局，面对新阶段、新理念、新格局，虽然前景莫测，但风险与机遇并存。公司将继续以“保稳定、促转型”为经营导向，继续坚持稳健高质量发展理念，不畏困难，同舟共济，稳中求变，力争产业转型取得新突破，以提升企业可持续发展能力。

特此公告

华联控股股份有限公司董事会

二〇二一年四月十九日