

# 深圳经济特区房地产（集团）股份有限公司

## 2021年度董事会工作报告

2021年度，公司董事会严格按照相关法律法规的要求及公司制度的规定，本着对全体股东负责的态度，持续提升公司治理水平，严格执行股东大会各项决议，确保董事会运作规范高效。公司全体董事勤勉尽责、恪尽职守，认真履行股东赋予的职责，有效维护了公司和公司股东的合法权益。

### 一、公司经营情况

报告期，公司实现营业收入13.21亿元，同比减少18.22%；实现归属于母公司股东的净利润2.21亿元，同比减少23.91%。截至报告期末，归属于母公司股东的所有者权益39.38亿元，较期初增长3.71%。

### 二、2021年度经营管理回顾

2021年，面对百年变局和世纪疫情交织叠加、经济下行和市场竞争日益加剧等诸多挑战，公司领导班子认真贯彻落实控股股东、集团党委和董事会决策部署，带领全体员工团结一心、秉承定力、狠抓经营管理，全面推进各项工作任务，实现了“十四五”良好开局，企业发展更加稳固、更有质量、更有韧性。全年主要工作情况如下：

#### （一）抓机遇，防风险，企业大事要事取得重大成果

##### 1. 项目拓展有新突破

公司积极推进主业项目拓展工作。5月中旬，顺利完成惠州林馨苑项目收购；9月28日，参与2021年深圳市第二轮集中供地以底价成功竞得深圳光明区A511-0039地块。全年累计新增计容开发面积45万m<sup>2</sup>，为公司可持续发展注入新动能。

##### 2. 项目建设有新进展

一是龙岗项目和汕头天悦湾二期工程分别于4月和6月完成竣工验收；二是惠州林馨苑项目6月底复工，并于12月初实现开盘销售；三是深房光明里项目9月底拿地，2022年1月中旬顺利开工。

### **3. 地产销售有新成绩**

2021年，公司主业项目销售认购307套，销售面积38,729m<sup>2</sup>，销售金额6.76亿元。其中，深圳项目认购69套，销售面积7,923m<sup>2</sup>，销售金额5.04亿元；汕头项目认购238套，销售面积30,806m<sup>2</sup>，销售金额1.72亿元。

### **4. 提质增效有新作为**

一是顺利完成海燕酒店旅业转型工作；二是完成物业公司股权转让协议签订；三是引进罗湖医院集团等高端医药、医疗和医美企业入驻，积极策划打造以深房广场为中心的“大健康生态经济产业综合体”；四是鲲鹏公司股权转让已在联交所挂牌；五是“僵尸”企业清理和“处亏减亏”工作稳步推进。

### **5. 未来发展有新探索**

一是积极开展公司未来发展研究，拟定了公司《质量提升行动方案》，为公司未来发展提供行动指引；二是对新的行业市场进行研究论证，积极寻找行业内具有战略协同效应的标的项目；三是加强与国资系统资本平台沟通交流，在战略咨询、项目拓展等方面寻求支持并探讨产业基金合作。

### **6. 安全稳定有新保障**

一是深入贯彻落实安全生产主体责任，建立健全各项安全管理制度，加大隐患排查整治力度，公司全年安全生产形势平稳；二是坚持常态化精准防控疫情，落实市委、市政府、市国资委和控股股东的各项工作要求，压紧压实主体责任，疫情防控持续稳定；三是统筹抓好公司信访维稳、舆情监控等维稳安保工作，为企业经营发展营造和谐稳定的环境。

## **（二）强基础，补短板，企业管理取得可喜成绩**

### **1. 公司治理水平不断提升**

全面修订完善《党委会议事规则》《党委研究讨论企业重大经营管理事项清单》等制度，坚持把党委研究讨论作为董事会、经营层决策重大问题的前置程序，牢牢把住企业重大决策关口。完成公司治理、内部管理相关制度修（制）订42项并汇编印制成册，构建起更加科学、完善的制度体系，不断提升公司治理水平。持续推进公司全面风险管理体系建设，组织各单位开展内控自评，夯实企业稳健发展基础。

### **2. 财务管理切实有效**

一是顺利实施公司2020年度利润分配，向全体股东派发现金红利，实现了连

续3个会计年度的常态化现金分红；二是全年通过协定存款、货币基金等方式实现资金收益4,000余万元；三是全面清理应收款项，追回逾期应收款项近2,000万元；四是积极协调沟通，完成龙岗项目土增税退税工作，退税金额7,000余万元；五是克服困难完成惠州林馨苑按揭银行合作洽谈，获得按揭额度8亿元，为项目销售提供保障。

### **3. 历史遗留问题处置取得突破**

积极采取措施加快推进新峰地产、三岛、金色时代等案件执行工作，执行回款170余万元；持续推进历史楼款清收专项工作，全年收回欠款共计150余万元。

### **4. 成本控制效果良好**

公司继续严格控制项目开发成本，贯彻落实全成本、全过程、穿透式管理理念，狠抓重大项目预结算工作，全年编制预算32份，预算金额核减率2.08%；完成结算审核27份，结算金额核减率5.34%。

### **5. 租赁业务稳步增长**

公司多渠道推广出租物业，全年共办理新签和续签租赁合同109份，面积3.3万m<sup>2</sup>；全年累计租金收入完成年度指标的107.6%，同比增长33%。

### **6. 人力资源工作有序开展**

探索建立健全激励约束机制，在惠州林馨苑项目开展员工跟投，激发员工积极性和创造力；积极开展人力资源管理工作，充实干部员工队伍；根据市委组织部、投控公司要求，保质保量、高效完成人事档案专项审核全覆盖工作。

### **7. 审计监督工作扎实开展**

积极开展内部审计监督工作，完成惠州林馨苑项目、鲲鹏公司股权清产核资审计、评估备案，对所属企业资金安全管理情况进行专项检查，组织协调投控审计组完成汕头天悦湾项目专项审计，为企业的稳定健康发展赋能。

## **（三）稳经营，克难关，所属企业发展增添新动能**

### **1. 经营业绩方面**

受经济下行、行业调控以及新冠疫情等因素影响，汕头分公司、海燕酒店和圳通公司经营承压，物业公司、华展公司克服诸多困难和不利因素影响，狠抓经营，完成年度经营目标。

### **2. 企业管理方面**

物业公司管理体系顺利通过再次认证审核，开展小区垃圾分类专项治理工作，

管理水平有一定提高；海燕酒店规范操作流程，开展销售、礼仪等专项培训，服务水平再上台阶；圳通公司成功取得幕墙设计乙级资质，为业务拓展创造良好硬件条件；华展公司强化现场监理力度，项目安全和工程质量得到有效保障；汕头分公司加强项目成本管控力度，有效降低项目成本支出；建邦公司统筹推进开发建设、营销推广等各项工作，取得切实成效。

### **3. 市场拓展方面**

圳通公司努力开拓外部市场，签约项目57个；海燕酒店引入网红店项目，并成功出租长期空置的部分物业；华展公司成功中标金泰克半导体存储产业基地监理项目。

#### **（四）抓党建，促和谐，营造风清气正干事创业氛围**

##### **1. 党建工作扎实推进**

公司党委创新方式方法，推动党史学习教育见行见效，系统各级党组织将党史学习教育融入日常、抓在经常；坚持问题导向，不断把“我为群众办实事”实践活动引向深入，向物管小区捐赠物管设备，助力幸福社区建设；坚持从严从实，夯实党的基层组织建设，推动党委理论中心组学习常态化制度化，认真开展党员教育“五个一”工程各项工作。

##### **2. 党风廉政建设不断深化**

全面落实党风廉政建设与经营工作同部署、同落实、同检查、同考核；发挥大监督体系合力，促进各项监督融合贯通，聚焦主业主责，有效推动年度党风廉政建设和反腐败任务清单、年度监督工作要点各项工作任务落到实处；结合建党百年加强廉洁宣传教育，扎实开展纪律教育学习月活动，加强作风建设，弘扬廉洁正能量，营造风清气正的干事创业氛围。

##### **3. 企业文化建设生气勃勃**

全年组织足球、网球、羽毛球、乒乓球和瑜伽等兴趣小组活动及文体活动150余场，丰富了员工业余生活；成功举办“深房杯”乒乓球邀请赛，开展“走虹桥”、“员工集体生日会”、实地参观惠州林馨苑项目等活动，营造企业搭台、员工参与的良好局面，增强企业凝聚力、向心力。

### **三、董事会日常工作情况**

#### **（一）董事会会议情况及决议内容**

报告期内，公司共召开董事会会议10次，审议议案36项，通报事项2项。董事会会议的召集、召开程序符合《公司法》及《公司章程》的规定，会议具体情况如下：

序号	会议名称	会议召开时间	会议召开方式	会议议题
1	第七届董事会第六十次会议	2021年3月19日	现场会议	议案一：《2020年年度报告全文》及摘要 议案二：《2020年度董事会工作报告》 议案三：《2020年度财务决算及利润分配预案报告》 议案四：《2020年度内部控制自我评价报告》 议案五：《2020年度独立董事履职情况报告》 议案六：《关于授权公司管理层决定国有土地使用权竞买事宜的议案》 议案七：《关于修订〈股东大会议事规则〉的议案》 议案八：《关于修订〈董事会议事规则〉的议案》 议案九：《关于修订〈董事会战略委员会实施细则〉的议案》 议案十：《关于修订〈董事会审计委员会实施细则〉的议案》 议案十一：《关于修订〈董事会提名委员会实施细则〉的议案》 议案十二：《关于修订〈董事会薪酬与考核委员会实施细则〉的议案》 议案十三：《关于修订〈独立董事工作制度〉的议案》 议案十四：《关于购买董监高责任险的议案》 议案十五：《关于召开2020年度股东大会的议案》
2	第七届董事会第六十一次会议	2021年4月28日	现场会议	议案一：《2021年第一季度报告全文》及正文 议案二：《关于修订〈投资管理办法〉的议案》 议案三：《关于修订〈内部审计工作规定〉的议案》 议案四：《关于修订〈财务管理制度〉的议案》 议案五：《关于授权管理层使用自有资金购买理财产品的议案》 通报材料1：《上市公司治理专项自查清单》 通报材料2：《会计政策变更说明》
3	第七届董事会第六十二次会议	2021年4月30日	通讯方式	《关于收购广东建邦集团（惠阳）实业有限公司51%股权的议案》
4	第七届董事会第六十三次会议	2021年6月30日	现场与通讯相结合的方式	议案一：《关于拟续聘会计师事务所的议案》 议案二：《关于制定〈员工跟投管理办法〉的议案》 议案三：《关于制定〈林溪郡项目员工跟投管理办法〉的议案》 议案四：《关于召开2021年第一次临时股东大会的议案》
5	第七届董事会第六十四次会议	2021年8月20日	通讯方式	《关于落实“双百企业”经理层成员任期制和契约化管理工作方案的议案》
6	第七届董事会第六十五次会议	2021年8月27日	现场与通讯相结合的方式	议案一：《2021年半年度报告》全文及摘要 议案二：《关于修订〈内幕信息知情人登记管理制度〉的议案》 议案三：《关于修订〈信息披露事务管理制度〉的议案》
7	第七届董事会第六十六次会议	2021年9月22日	通讯方式	议案一：《关于拟变更董事的议案》 议案二：《关于变更财务总监的议案》 议案三：《关于召开2021年第二次临时股东大会的议案》

8	第七届董事会第六十七次会议	2021年10月19日	通讯方式	《关于投资建设光明区 A511-0039 地块以及设立深圳市深房集团光明开发有限公司的议案》
9	第七届董事会第六十八次会议	2021年10月25日	通讯方式	《2021年第三季度报告》
10	第七届董事会第六十九次会议	2021年12月13日	现场与通讯相结合的方式	议案一：《关于转让深圳市物业管理有限公司 100%股权暨关联交易的议案》 议案二：《关于召开 2021 年第三次临时股东大会的议案》

## （二）董事会对股东大会决议的执行情况

2021年度公司共召开股东大会4次，其中年度股东大会1次，临时股东大会3次。会议审议议案15项，报告事项1项。董事会严格依照《公司法》《证券法》等相关法律规定认真执行股东大会的各项决议。

## （三）董事会各专门委员会履职情况

公司董事会下设战略委员会、审计委员会、提名委员会和薪酬与考核委员会。报告期各专门委员会积极高效地开展工作，有效促进了董事会的规范运作和科学决策。董事会各专门委员会在报告期内的会议具体情况如下：

委员会名称	召开会议次数	会议召开日期	会议内容	提出的重要意见和建议
董事会战略委员会	1	2021年04月30日	审议关于收购广东建邦集团（惠阳）实业有限公司 51% 股权事项	认为公司收购广东建邦集团（惠阳）实业有限公司 51% 股权将有效增加公司的土地储备资源，有利于公司未来持续发展；项目具有良好的经济效益，有利于增强公司未来的经营业绩和盈利能力，符合公司及全体股东的利益。
董事会审计委员会	4	2021年01月20日	审议公司 2020 年度财务报告	认为公司根据新企业会计准则的规定，选择和运用了恰当的会计政策，做出了合理的会计估计。公司对会计政策、会计估计的变更一贯持谨慎态度，不存在利用、滥用会计政策、会计估计变更调节利润的情况，公司编制的财务报告真实可靠、内容完整。
		2021年03月16日	审议致同会计师事务所(特殊普通合伙)关于公司 2020 年度财务报告的初步审计意见	认为致同会计师事务所(特殊普通合伙)编制的公司 2020 年度财务报告符合企业会计准则的各项规定，在所有重大事项方面真实、完整地反映了公司 2020 年 12 月 31 日的财务状况及 2020 年度的经营成果和现金流量。

			见	
		2021年03月19日	审议关于致同会计师事务所(特殊普通合伙)为公司提供2020年度审计工作的总结	认为致同会计师事务所(特殊普通合伙)对公司2020年度财务报告审计工作完成良好。
		2021年06月25日	审议拟续聘会计师事务所的事项	认为致同会计师事务所(特殊普通合伙)(下称“致同所”)具备独立性、专业胜任能力、投资者保护能力和为上市公司提供审计服务的经验与能力。在2020年度财务报告和内部控制审计过程中,致同所能够按照审计准则及《企业内部控制基本规范》的要求,认真履行职责,独立、客观、公正的评价公司财务状况和经营成果,表现出良好的职业操守和专业能力。因此,向公司董事会提议续聘致同所为公司2021年度财务报告和内部控制审计机构。
董事会薪酬与考核委员会	1	2021年03月19日	审议公司2020年年度报告中披露的董事、监事和高级管理人员的年度薪酬情况	认为公司董事、监事和高级管理人员的薪酬决策程序符合规定,公司董事、监事和高级管理人员的薪酬发放标准符合薪酬体系规定,2020年年度报告所披露的薪酬情况真实、准确。
董事会提名委员会	1	2021年09月14日	审议提名汪健飞先生为公司董事兼财务总监事项	认为汪健飞先生不存在《公司法》第146条不得担任董事、高级管理人员的情形,未受过中国证监会及其他有关部门的处罚和证券交易所纪律处分,不存在因涉嫌犯罪被司法机关立案侦查或涉嫌违法违规被中国证监会立案稽查的情形,不是失信被执行人,不是失信责任主体或失信惩戒对象,符合有关法律、行政法规、部门规章、规范性文件等要求的任职资格。同意推荐汪健飞先生为公司董事兼财务总监,同意将相关议案提请公司第七届董事会第六十六次会议审议。

#### 四、未来发展的展望

##### (一) 行业格局和趋势

国家持续坚持“房子是用来住的、不是用来炒的”定位,租购并举、因城施策,促进房地产业良性循环和健康发展;多重金融监管政策持续调控下,行业发展目标逐步从“以量取胜”向“以质取胜”转变,资源将持续流向头部优质企业,行业竞争格局呈现新形势。

##### (二) 可能面对的风险和应对措施

### **1. 宏观经济风险和应对措施**

房地产行业与宏观经济具有较大关联性，受宏观经济周期的影响较大。当前，伴随全球疫苗接种速度加快以及各国陆续解除封锁措施，世界经济复苏态势显著抬头，但疫情起伏反复，病毒频繁变异，世界经济形势仍然复杂严峻。公司将持续关注国际、国内宏观经济形势，积极调整经营策略。

### **2. 行业调控风险和应对措施**

在“房住不炒”的总基调下，调控政策层层递进，市场步入调整期，行业进入深刻变革阶段，公司发展正经受新考验。公司将继续深化行业政策研究，紧跟国家战略，创新运营模式，优化发展方式，同时适时对战略新兴产业开展研究，探索新领域，培育新业态。

### **3. 业务经营风险和应对措施**

由于房地产贷款集中度管理机制、“集中供地”等系列政策落地，对公司拓展开发用地储备提出新挑战。公司将密切关注市场及行业政策变化，有针对性制定土地拓展计划，狠抓存量资产提质增效，维持较好的营收规模和业绩水平。

### **（三）发展战略和经营计划**

2022年是党的“二十大”召开之年，也是公司深化改革的关键之年。公司将坚决贯彻落实深圳市委、市政府、市国资委和投控公司的决策部署，抢抓深圳“双区”建设和深化国资国企改革战略机遇，谋划项目储备，稳定经营管理，努力寻求公司改革发展新突破。

2022年，公司经营工作的总体思路是：以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，认真贯彻落实党的十九大和十九届历次全会、中央经济工作会议精神，以党的建设和高质量发展统揽生产经营工作全局，以稳定经营为基础，以探索未来发展方向为主题，以项目开发和销售为重点，以安全管理为支撑，以强化执行为保障，突出项目融资、提质增效、风险管控等重点工作，苦练内功，精细经营，全力推动公司高质量发展迈上新台阶。

#### **1. 聚焦主业，持续筑牢发展根基**

一是加快推进项目建设，确保项目开发计划的顺利实施；二是全面抓好项目销售工作，为公司的未来发展提供充裕的现金流支持和业绩支撑；三是加强房地产政策研究，做好土地拓展调研工作，适度扩大主业项目资源储备，持续增厚公司高质量发展基础。



## **2. 加强协同，积极探索未来发展方向**

一是借助中介服务机构力量，持续加强战略新兴产业行业市场研究；二是继续加强与深圳国资、控股股东的联络沟通，努力实现与系统战略协同；三是联合系统资本平台以产业投资基金的形式撬动社会资本，携手发掘商机；四是通过基金运作优选具有收入利润稳定、较大成长空间且能够融合驾驭的标的的项目，稳步开创利润增长新局面。

## **3. 提质增效，持续优化产业结构**

一是抓紧推进物业公司股权转让款收取、资产人员交接等相关工作；二是将不具备城市更新资格或升值潜力等自有物业进行出售；三是加快推进鲲鹏公司股权转让工作，尽快收回投资资金；四是持续落实僵尸企业清退事宜；五是持续推进与罗湖区政府、罗湖医院集团大健康主题深度合作。

## **4. 科学统筹，确保重点工作有序推进**

一是加强与金融机构联络沟通，努力拓展融资渠道，灵活运用各类融资工具，合理优化公司资债结构；二是加强组织保障，强化责任担当，全力解决历史遗留问题；三是对标标杆企业，转变理念精益管理，持续完善规章制度，规范决策程序，提高决策质量，全面提升公司综合实力；四是抓好队伍稳定，优化人才队伍年龄结构、知识结构，保证团队战斗力不滑坡、执行力不掉队；五是多措并举、压实责任，加大力度做好欠款追收工作；六是纵深推进公司督查督办问责制度，全面加强督查结果运用，严肃问责问效，着力提升执行力，确保各项工作落地落实。

## **5. 常抓不懈，落实安全生产各项举措**

统一思想，明确方向，紧密结合自身实际，高标准、创造性地开展安全生产和信访维稳工作，努力开创安全稳定新局面。一是继续建立健全安全生产管理制度，严格落实企业安全生产责任制，加大隐患排查力度和加强重点领域安全治理；二是坚持常态化精准防控疫情，多措并举、严密防范，从严从紧做好疫情防控，确保疫情防控形势持续稳定。

## **6. 强化引领，努力抓好党建工作**

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，组织开展好党的“二十大”精神的学习宣贯工作，巩固深化党史学习教育成果，把学习教育始终贯穿于党建各项工作。加强思想建设、组织建设、作风建设，发挥党组织的领导核心作用，

把方向、管大局、保落实，动员和发挥广大共产党员的先锋模范作用，确保企业党建工作和经营工作两手都要硬，切实将党的领导融入公司治理，引领企业高质量发展。

深圳经济特区房地产（集团）股份有限公司

董 事 会

2022年3月18日