

公司代码：600663
900932

公司简称：陆家嘴
陆家B股

上海陆家嘴金融贸易区开发股份有限公司
2023 年年度报告摘要

第一节 重要提示

- 1 本年度报告摘要来自年度报告全文，为全面了解本公司的经营成果、财务状况及未来发展规划，投资者应当到 www.sse.com.cn 网站仔细阅读年度报告全文。
- 2 本公司董事会、监事会及董事、监事、高级管理人员保证年度报告内容的真实性、准确性、完整性，不存在虚假记载、误导性陈述或重大遗漏，并承担个别和连带的法律责任。
- 3 公司全体董事出席董事会会议。
- 4 普华永道中天会计师事务所（特殊普通合伙）为本公司出具了标准无保留意见的审计报告。
- 5 董事会决议通过的本报告期利润分配预案或公积金转增股本预案
以2023年末总股本4,812,931,457股为基数，按每10股向全体股东分配现金红利人民币1.14元（含税），共计分配现金红利人民币548,674,186.10元。上述利润分配预案尚待公司股东大会批准。

注：如无特别说明，本报告摘要中相关词语和简称的含义与《上海陆家嘴金融贸易区开发股份有限公司2023年年度报告》相同。

第二节 公司基本情况

1 公司简介

公司股票简况				
股票种类	股票上市交易所	股票简称	股票代码	变更前股票简称
A股	上海证券交易所	陆家嘴	600663	不适用
B股	上海证券交易所	陆家B股	900932	不适用

联系人和联系方式	董事会秘书
姓名	王辉
办公地址	中国上海市浦东新区东育路227弄6号前滩世贸中心（二期）D栋21楼
电话	86-21-33848801
电子信箱	invest@ljz.com.cn

2 报告期公司主要业务简介

2023年是全面贯彻落实党的二十大精神的关键之年，也是实施“十四五”规划承上启下的关键

一年。一年来，面对复杂多变的行业形势和充分竞争的市场环境，公司聚焦《中共中央 国务院关于支持浦东新区高水平改革开放打造社会主义现代化建设引领区的意见》，坚持稳中求进，积极应对挑战，以服务浦东融合发展为重心，立足“金色中环”发展带的打造。在区域开发中，秉承“高水平规划、高品质建设、高效率运营”的理念；在金融服务中，深入研究转型发展和队伍建设，保持了公司健康、稳健及持续发展的态势。

2.1 公司所处行业情况

区域开发板块方面，2023年中央经济工作会议明确房地产市场要平稳发展，做好保交楼、保民生、保稳定工作，强调因城施策，支持刚性和改善性住房需求，持续推进保障性住房建设。上海打出调控“组合拳”，下调住宅首付比例、房贷利率，调整普通住宅标准等政策，进一步满足多样化住房需求。从需求端来看，刚性和改善性合理住房需求缓慢释放。从供给端来看，部分房地产企业“高杠杆、高负债、高周转”的经营模式难以为继，房地产市场供给正经历阶段性调整。同时，上海办公楼及产业园租赁供应不断增加。受制于内外部经济环境的复杂性与不确定性，企业租赁扩张意愿较低。在企业寻求成本和品质的平衡下，上海新兴商务区有望成为租赁升级需求流入的活跃区域。

金融服务板块方面，2023年召开的中央金融工作会议明确提出，推动金融高质量发展，实现金融强国宏伟目标。年末“一行一会一局”方案正式出台，进一步优化金融监管体制，以金融服务实体经济为宗旨，走好中国特色金融发展之路。年内，资本市场改革持续深化，推动股票发行注册制全面落地，加速证券投行业务提升综合能力。信托业务“三分类”新规实施，助力行业突破传统业务模式，推动信托服务进一步开辟新的展业领域。保险业“报行合一”政策逐步落地，推动险企严控负债成本，聚焦健康发展。

2.2 公司从事的业务情况

2023年，公司牢牢把握“商业地产+商业运营+金融服务”发展格局，坚持以商业地产为核心，构筑城市战略空间载体；以商业运营为延伸，营造城市生态品质；以金融服务为纽带，努力服务城市功能。

公司深度参与浦东引领区建设，在深耕细作陆家嘴金融城的同时，围绕“金色中环”及三个圈层发展规划，推进前滩国际商务区、张江科学城、川沙新市镇项目的开发建设。

公司坚持聚焦主业发展，通过注入优质资产，整合优势资源，提升核心资产价值。同时，秉承“高水平规划、高品质建设、高效率运营”的发展理念，提高项目开发及运营水平，加强团队专业化管理能力，营造优越办公营商环境，致力成为“具有卓越竞争力的现代服务业综合运营商”，全方位彰显“陆家嘴”品牌价值。

一方面，公司持续优化商业地产租售业务，在做精做强持有的核心资产运营、不断打造楼宇经济新高地的同时，推进住宅产品及部分办公楼宇的销售，实现资产的有序流动。

另一方面，金融服务板块聚焦转型发展和提质增效，各持牌机构以稳经营、控风险为目标，努力服务实体经济，推动地产与金融业务协同，促进金融板块稳定、健康发展。

综上，公司经营战略方针是长期持有核心区域的优质物业，短期出售或者转让住宅及商办物

业，在做优做强商业地产、商业运营的同时，深化与金融板块的业务协同，积极推动“城市开发运营+金融服务”双轮驱动战略，实现公司股东利益最大化的目标。

3 公司主要会计数据和财务指标

3.1 近3年的主要会计数据和财务指标

单位：元 币种：人民币

	2023年	2022年		本年比上年 增减(%)	2021年
		调整后	调整前		
总资产	162,368,063,897.46	151,118,195,624.16	125,696,707,418.87	7.44	120,895,887,034.73
归属于上市公司股东的净资产	22,743,595,493.89	28,684,745,414.89	21,527,394,700.22	-20.71	22,573,247,321.04
营业收入	10,667,009,242.46	11,754,695,013.59	11,762,302,453.18	-9.25	13,872,042,791.75
归属于上市公司股东的净利润	1,093,441,682.63	1,046,644,887.81	1,084,739,736.76	4.47	4,310,873,801.84
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	1,003,179,102.59	835,924,583.25	875,087,887.27	20.01	3,705,589,524.75
经营活动产生的现金流量净额	11,380,550,776.89	-3,671,735,282.01	-539,026,302.25	-	3,714,767,531.66
加权平均净资产收益率(%)	4.17	3.58	4.92	增加0.59个百分点	20.45
基本每股收益(元/股)	0.2272	0.2175	0.2689	4.46	1.0686
稀释每股收益(元/股)	0.2272	0.2175	0.2689	4.46	1.0686

说明：2023年7月，公司发行股份及支付现金购买资产并募集配套资金暨关联交易涉及的标的资产完成交割，标的资产纳入财务报表合并范围，本次交易构成同一控制下企业合并，公司对以前年度相关财务数据进行追溯调整。在计算同期增减比例时，同期数据为调整后数据。

3.2 报告期分季度的主要会计数据

单位：元 币种：人民币

	第一季度 (1-3 月份)	第二季度 (4-6 月份)	第三季度 (7-9 月份)	第四季度 (10-12 月份)
营业收入	2,002,621,438.07	1,979,236,206.96	1,793,593,303.29	4,891,558,294.14
归属于上市公司股东的净利润	434,337,918.41	271,283,775.96	131,121,895.46	256,698,092.80
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益后的净利润	397,187,348.84	228,018,711.97	139,984,528.93	237,988,512.85
经营活动产生的现金流量净额	-1,017,471,218.43	5,844,925,278.85	2,890,104,274.82	3,662,992,441.65

季度数据与已披露定期报告数据差异说明

√适用 □不适用

2023年7月，公司发行股份及支付现金购买资产并募集配套资金暨关联交易涉及的标的资产完成交割，标的资产纳入财务报表合并范围，本次交易构成同一控制下企业合并，公司对相关财务数据进行追溯调整。

4 股东情况

4.1 报告期末及年报披露前一个月末的普通股股东总数、表决权恢复的优先股股东总数和持有特别表决权股份的股东总数及前10名股东情况

单位：股

截至报告期末普通股股东总数（户）		104,754					
年度报告披露日前上一月末的普通股股东总数（户）		103,421					
截至报告期末表决权恢复的优先股股东总数（户）		不适用					
年度报告披露日前上一月末表决权恢复的优先股股东总数（户）		不适用					
前10名股东持股情况							
股东名称 (全称)	报告期内增 减	期末持股数量	比例 (%)	持有有限售 条件的股份 数量	质押、标记 或冻结情 况		股东 性质
					股份 状态	数量	
上海陆家嘴（集团） 有限公司 ^注	812,243,849	3,088,249,512	64.17	778,734,017	无		国有法人

上海国际集团资产管理有限公	-	119,140,852	2.48	-	未知		国有法人
GUOTAI JUNAN SECURITIES (HONG KONG) LIMITED	1,440,316	27,036,506	0.56	-	未知		未知
中央汇金资产管理有限责任公司	-	19,734,444	0.41	-	未知		未知
中国工商银行股份有限公司—中证上海国企交易型开放式指数证券投资基金	2,764,900	19,569,961	0.41	-	未知		未知
徐秀芳	-	19,037,672	0.40	-	未知		未知
东达（香港）投资有限公司 ^注	3,306,199	17,747,978	0.37	-	无		国有法人
VANGUARD EMERGING MARKETS STOCK INDEX FUND	-	17,172,573	0.36	-	未知		未知
香港中央结算有限公司	2,059,719	16,730,528	0.35	-	未知		未知
中国证券金融股份有限公司	-9,064,408	16,714,982	0.35	-	未知		国有法人
上述股东关联关系或一致行动的说明	上述股东中，控股股东陆家嘴集团与东达香港为一致行动人，与其他股东之间无关联关系，也不属于一致行动人。公司未知上述其他股东之间是否存在关联关系或一致行动人的情况。						
表决权恢复的优先股股东及持股数量的说明	不适用						

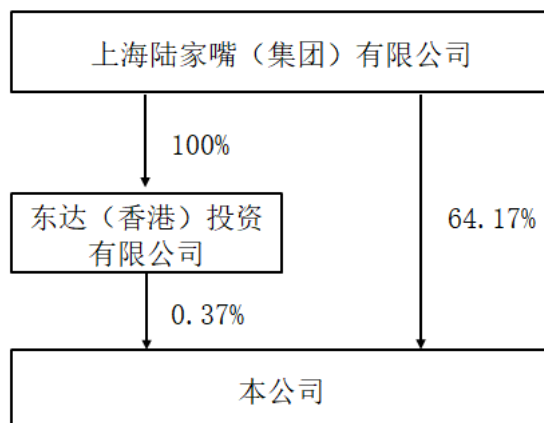
注：公司于2023年11月12日收到控股股东陆家嘴集团通知，基于对公司未来发展前景的信心及中长期投资价值的认可，陆家嘴集团及其全资子公司拟自2023年11月13日起12个月内通过上海证券交易所允许的方式（包括但不限于集中竞价交易、大宗交易等）增持公司A股和B股股份，增持总金额不低于人民币10亿元（含本数），不超过人民币20亿元（含本数）（以下简称“本次增持计划”）。具体内容详见公司于2023年11月13日，在上海证券交易所网站披露的《关于控股股东及其全资子公司增持公司股份计划的公告》（公告编号：临2023-095）。

2023年11月14日至2023年12月31日，陆家嘴集团及其全资子公司东达香港通过上海证券交易所系统以集中竞价交易方式，分别累计增持公司A股股份33,509,832股，增持公司B股股份3,306,199股，增持股份合计36,816,031股，占公司总股本的0.76%，增持金额合计为人民币30,705.67万元。

截至本报告披露日，陆家嘴集团及其全资子公司的增持计划尚未实施完毕，将按照增持计划，继续择机增持公司股份。

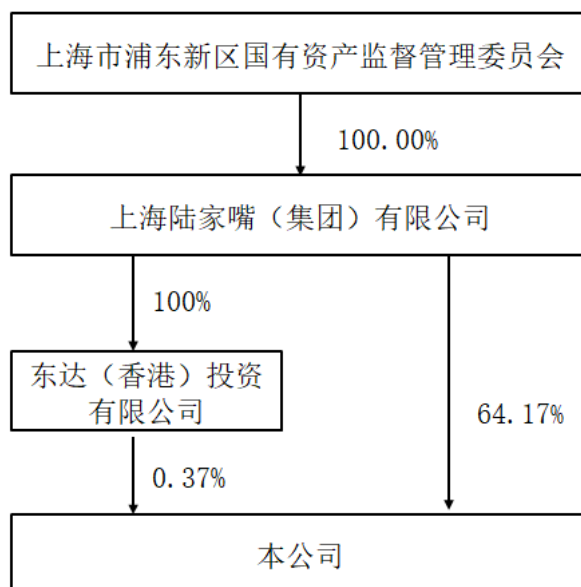
4.2 公司与控股股东之间的产权及控制关系的方框图

适用 不适用



4.3 公司与实际控制人之间的产权及控制关系的方框图

适用 不适用



4.4 报告期末公司优先股股东总数及前10名股东情况

适用 不适用

5 公司债券情况

适用 不适用

5.1 公司所有在年度报告批准报出日存续的债券情况

单位:亿元 币种:人民币

债券名称	简称	代码	到期日	债券余额	利率(%)
上海陆家嘴金融贸易区开发股份有限公司公开发行2019年公司债券(第一期)	19 陆债 01	155201	2024-03-04	28	2.80
上海陆家嘴金融贸易区开发股份有限公司公开发行2019年公司债券(第二期)	19 陆债 03	155395	2024-05-13	7	3.05
上海陆家嘴金融贸易区开发股份有限公司2022年面向专业投资者公开发行公司债券(第一期)	22 陆债 01	137840	2029-09-15	5	3.17
上海陆家嘴金融贸易区开发股份有限公司2023年面向专业投资者公开发行公司债券(第一期)	23 陆债 01	115011	2028-03-16	15	3.24
上海陆家嘴金融贸易区开发股份有限公司2023年面向专业投资者公开发行公司债券(第二期)	23 陆债 02	115392	2028-06-06	25	3.10
上海陆家嘴金融贸易区开发股份有限公司2023年面向专业投资者公开发行公司债券(第三期)	23 陆债 03	115945	2028-10-12	20	3.08
上海陆家嘴金融贸易区开发股份有限公司2014年度第二期中期票据	14 陆金开 MTN002	101451039	2024-09-04	40	6.00
上海陆家嘴金融贸易区开发股份有限公司2021年度第一期中期票据	21 陆金开 MTN001	102100303	2026-02-26	10	3.80
上海陆家嘴金融贸易区开发股份有限公司2021年度第二期中期票据	21 陆金开 MTN002	102100483	2025-03-19	11.9	3.25
上海陆家嘴金融贸易区开发股份有限公司2022年度第一期中期票据	22 陆金开 MTN001	102280374	2027-02-25	10	3.05
上海陆家嘴金融贸易区开发股份有限公司2022年度第二期中期票据	22 陆金开 MTN002	102280706	2027-04-01	23	3.27

5.2 报告期内债券的付息兑付情况

债券名称	付息兑付情况的说明
18 陆债 01	于 2023 年 3 月 27 日完成 1,950 万元利息支付和 50,000 万元本金兑付
18 陆债 02	于 2023 年 10 月 26 日完成 3,150 万元利息支付和 100,000 万元本金兑付
19 陆债 01	于 2023 年 3 月 6 日完成 7,840 万元利息支付
19 陆债 03	于 2023 年 5 月 15 日完成 2,135 万元利息支付
22 陆债 01	于 2023 年 9 月 15 日完成 1,585 万元利息支付
14 陆金开 MTN002	于 2023 年 9 月 4 日完成 24,000 万元利息支付
21 陆金开 MTN001	于 2023 年 2 月 27 日完成 3,800 万元利息支付
21 陆金开 MTN002	于 2023 年 3 月 20 日完成 14,600 万元利息支付和 281,000 万元回售
22 陆金开 MTN001	于 2023 年 2 月 27 日完成 3,050 万元利息支付
22 陆金开 MTN002	于 2023 年 4 月 3 日完成 7,521 万元利息支付

5.3 报告期内信用评级机构对公司或债券作出的信用评级结果调整情况

适用 不适用

5.4 公司近 2 年的主要会计数据和财务指标

适用 不适用

单位：元 币种：人民币

主要指标	2023 年	2022 年	本期比上年同期增减(%)
资产负债率(%)	71.14	65.51	5.63
扣除非经常性损益后净利润	1,003,179,102.59	835,924,583.25	20.01
EBITDA 全部债务比	0.05	0.05	0.00
利息保障倍数	1.61	1.46	10.27

第三节 重要事项

一、公司应当根据重要性原则，披露报告期内公司经营情况的重大变化，以及报告期内发生的对公司经营情况有重大影响和预计未来会有重大影响的事项。

2023 年，公司在董事会领导下，进一步加强团队建设，提高风险意识，规范内部管理，坚持市场化运作，发挥专业能力，科学决策公司重大事项。各专业委员会分工明确，权责清晰，有效维护公司及股东利益。全年，公司共召开 10 次董事会（含临时董事会），召开 11 次专门委员会会议，为公司各项决策和重要经营工作稳步推进提供了保障。

（一）2023 年度经营工作回顾

1、2023 年度营业收入 106.67 亿元，其中：房地产业务收入 97.47 亿元，金融业务收入 9.20 亿元。

2、2023 年度房地产业务成本 39.12 亿元，金融业务成本及管理费用 5.23 亿元。

3、2023 年度项目开发投资支出 65.06 亿元。

4、2023 年度实现归属于上市公司股东的净利润 10.93 亿元。

(二) 2023 年经营工作分析

1、经营收入分析

(1) 物业租赁收入

①合并报表范围内长期在营物业租金现金流入，合计 44.62 亿元，主要包括：

办公物业。主要包括甲级写字楼与高品质研发楼。2023 年度租赁流入 35.03 亿元，比 2022 年度增加 4.59 亿元，同比增长 15%。

目前公司持有在营甲级写字楼共 24 幢，总建筑面积 197 万平方米。截至 2023 年末，公司上海成熟甲级写字楼（运营一年及以上）的平均出租率为 83%，平均租金 7.97 元/平方米/天。公司天津成熟甲级写字楼的平均出租率为 62%，平均租金 3.45 元/平方米/天。

高品质研发楼包括园区型的上海市级软件产业基地——上海陆家嘴软件园区以及陆家嘴 981 大楼。截至 2023 年末，长期在营高品质研发楼总建筑面积 33 万平方米，出租率 90%，平均租金 6.02 元/平方米/天。

商业物业。2023 年度租赁流入 4.31 亿元，比 2022 年度增加 1.87 亿元，同比增长 77%。

商业物业主要包括上海陆家嘴 L+MALL、天津陆家嘴 L+MALL、陆家嘴 96 广场、陆家嘴 1885、前滩 L+PLAZA、花木陆悦坊、金杨陆悦坊、陆家嘴金融城配套商业设施。截至 2023 年末，主要商业物业总建筑面积 50 万平方米，其中成熟商业物业（运营一年及以上）的出租率情况为：上海陆家嘴 L+MALL 出租率为 92%；天津陆家嘴 L+MALL 出租率为 71%；陆家嘴 96 广场出租率为 87%；陆家嘴 1885 出租率为 100%；花木陆悦坊出租率为 83%；金杨陆悦坊出租率为 69%。2023 年 3 月，前滩 L+PLAZA 试营业。

酒店物业。2023 年度营业收入 4.72 亿元，比 2022 年度增加 2.21 亿元，同比增长 88%。

公司酒店物业包括：东怡大酒店、陆家嘴明城酒店、天津陆家嘴万怡酒店、上海前滩香格里拉酒店。其中，东怡大酒店配备 209 间房间，2023 年度 GOP 率为 33.78%，平均出租率为 75.30%；陆家嘴明城酒店配备 221 间房间，2023 年度 GOP 率为-32.06%，平均出租率为 29.78%（于 2023 年 8 月 26 日整修后重新开业）；天津陆家嘴万怡酒店配备 258 间房间，2023 年度 GOP 率为 23.54%，平均出租率为 74.74%；上海前滩香格里拉酒店配备 585 间房间，2023 年度 GOP 率为 38%，平均出租率为 67.46%。

住宅物业。租赁住宅物业主要为川沙悦庭，于 2023 年 2 月开业，年末出租率为 94%，平均租金 2.48 元/平方米/天。2023 年度，住宅租赁流入 0.51 亿元。

②合并报表范围外长期在营物业租金收入，合计 12.29 亿元。

公司持股 50%的前绣实业、新国博、富都世界以投资收益方式计入合并报表。

前绣实业。前绣实业为前滩太古里的运营主体，2023 年度租赁收入 4.51 亿元，较 2022 年度增加 1.1 亿元，同比增长 32%。

新国博。新国博为上海新国际博览中心的运营主体，2023 年度租赁收入 6.90 亿元（2022 年度展馆全年闭馆，无展览收入）。

富都世界。2023 年度租赁收入为 0.88 亿元，较 2022 年度增加 0.17 亿元，同比增长 24%。

(2) 房产销售收入

2023 年度，公司实现房产销售现金流入合计 172.85 亿元。收入主要来自于：

住宅物业（含车位）销售现金流入 139.72 亿元，主要为：世纪前滩·天御、世纪前滩·天汇、川沙锦绣云澜第一批及第二批。2023 年度累计住宅物业合同销售面积 14.09 万平方米，同比增长 98%；合同销售金额 142.71 亿元，同比增长 107%；在售项目的整体去化率为 86%。

商办物业销售现金流入 33.13 亿元，主要为：东方广场一期、富汇大厦 A 栋、陆家嘴滨江中心部分商墅。

（3）物业管理及服务性收入

合并报表范围内，2023 年度，公司实现 20.15 亿元物业管理收入，较 2022 年度调整后的 19.03 亿元，同比增长 5.89%。

合并报表范围外，物业管理及服务性收入主要来源于前绣实业和新国博、富都世界。其中：前绣实业实现物业管理收入 1.16 亿元，同比增长 13.73%；新国博实现服务性收入 3.52 亿元，同比增长 81.44%。富都世界实现物业管理收入 0.39 亿元，较上年度无变化。

（4）金融服务收入

2023 年度，金融业务实现收入 9.20 亿元，占公司营业收入总额的 8.62%。

2、项目投资分析

2023 年，公司无新开工项目。

竣工项目 1 个，总建筑面积 5.75 万平方米，为竹园 2-16-1 地块（金控广场二期）。续建项目 14 个，总建筑面积 266 万平方米，为张江中区 73-02 地块、张江中区 74-01 地块、张江中区 75-02 地块、张江中区 57-01 地块、张江中区 56-01 地块、前滩 54-01 地块、前滩 21-02 地块、前滩 21-03 地块、川沙 C04-13/14 地块、川沙 C06-01/02 地块、川沙 C06-03 地块、洋泾西区 E08-4/E10-2/E12-1 地块、潍坊社区 497-02 地块及梅园社区 2E8-19 地块。

3、有息负债现状

2023 年末，公司有息负债总额 733.86 亿元，占 2023 年末公司总资产的 45.20%，较 2022 年末调整后的有息负债总额增加 8.33%。2023 年末，有息负债构成如下：短期贷款（含一年内到期的长期贷款）152.15 亿、长期贷款 152.40 亿、中期票据 94.90 亿、应付债券（公司债）100 亿、资产支持证券(CMBS)144.76 亿、关联方借款 88.02 亿（含尚未支付的重大资产重组购买对价款 25.88 亿元）、金融持牌机构收益凭证和转融资 1.63 亿元。

4、经营业绩影响分析

公司 2023 年度利润来源主要由租赁、房地产销售及金融业务组成。其中：长期持有物业出租毛利率为 73.72%；房地产（含投资性房地产）销售毛利率为 78.62%；金融业务利润率 43.15%。

除此以外，下述项目支出与公司年度利润及现金流有较大相关性：

（1）税金支出：公司 2023 年度共缴纳税金 43.11 亿元，较 2022 年度调整后增加 30.44%，占营业收入 106.67 亿元的 40.41%。

(2) 投资性房地产摊销：根据公司会计政策，2023 年度摊销投资性房地产 8.46 亿元。

(3) 现金分红支出：2023 年，公司向股东派发 2022 年度现金红利共计 5.45 亿元（含税），现金分红占调整后 2022 年度归属于母公司净利润的 52.05%。

(4) 员工薪酬支出：2023 年度合并报表范围员工总数 6,170 人，人数较上年同期增加 1.7%，薪酬支出总额为 12.24 亿元，人均 19.84 万元。

（三）2024 年度经营工作计划

2024 年是学习贯彻党的二十大精神承上启下的关键之年，也是深入实施“十四五”规划的攻坚之年。公司将牢牢把握服务国家和城市发展战略的坐标定位，紧密围绕董事会目标要求，做精做优主业，做强做实品牌竞争力，服务浦东引领区建设，实现公司稳健、可持续发展。

1、精耕细作塑品质，打造区域开发新亮点。

2024 年，要全力以赴继续在浦东引领区建设中发挥主力军的作用。**在精品城区：**洋泾西区 E08-4 地块要完成主体结构施工，洋泾东区要完成国际方案征集及概念方案；梅园社区 2E8-19 地块推进主体结构施工；潍坊 497-02 地块力争实现竣工。**在金色中环：**前滩 21-02、前滩 21-03 地块要完成住宅结构封顶及办公外立面；前滩 54-01 地块要竣工交付；要持续聚焦张江科创中心核心区承载区的项目建设，张江五个地块要全部竣工。**在现代城镇：**川沙 C04-13/14 地块、川沙 C06-01/02 地块要竣工交付，川沙 C06-03 地块住宅项目要完成外立面施工。2024 年，公司拟竣工项目 9 个，总建筑面积 123 万平方米；续建项目 5 个，总建筑面积 142 万平方米。

陆家嘴集团委托的各项目要按计划保质保量推进，确保受托承建的三林滨江南 11#、12#单元地块商办部分按计划开工，前滩源、前滩尚及张江科学城·数智天地一期·御中心项目顺利竣工，园区生活配套环境进一步提升优化。

公司将努力提升项目运营和管理能力，完善区域开发全系列产品标准，重视安全生产与品控工作，按计划节点有序推进建设，在确保质量与安全的前提下推进降本增效。难度大、技术含量高的项目，要同步研究重要课题，争取多出科技成果、多出科技人才，向成为具有卓越竞争力的现代服务业综合运营商迈进。

2、运营服务促融合，共创产业招商新局面。

公司将继续服务浦东国际化一流营商环境的打造，着力招商引资，发挥产业聚集效应，优化资源配置和管理服务，多方位夯实招商稳商工作，与客户共同发展。

办公楼宇营销方面，要以进一步提高核心区在营物业出租率为目标，积极推进金控广场二期（竹园 2-16-1 地块）、前滩中环广场（前滩 54-01 地块）的入市招租工作；做好张江项目的入市准备及预热工作，力争尽早锁定主力客户；川沙项目要打造产业氛围，助力产业能级提升，打响陆家嘴产业服务品牌；要吸引更多行业龙头、优质客户入驻前滩，使前滩成为总部经济最集聚、产业创新更活跃的国际商务区。要全面梳理办公楼宇资产，结合项目运营、市场需求等情况，推进部分办公项目的销售，要深化租售并举意识，将招商运营的需求落实到产品设计中。要围绕运营端聚劲发力，依托集团旗下商务空间、租赁住宅、商旅酒店、休闲文体等权益资源，向公司商务办公客户提供全方位、全体系的优惠、优质服务，在持续增强既有客户粘性的同时，吸引更多客户进驻公司楼宇，提升公司产品的竞争力和吸引力。

商业零售发展方面，要围绕公司战略布局，提高行业发展洞察力，深度研究消费行为，进一步创新商业模式和运营模式，开创商业发展新局面。张江、川沙的在建商业项目要紧跟市场趋势做好项目定位、业态布局、主力品牌引入等前期工作，提升商业竞争力。上海陆家嘴 L+MALL 要结合“优化调改”，推进各楼层业态调整和品牌迭代。商业运营要不断总结自身优势与不足，尝试经营管理的新模式、新机制、新赛道，助力上海国际消费中心建设。

住宅产品发展方面，要直面上海楼市的新趋势、新挑战与新竞争，加快产品研发迭代，持续提升各项目综合产品力，以川沙锦绣云澜为试点做优做好实景示范区，不断强化住宅产品对客户的吸引力。2024 年，要做好潍坊 497-02 地块、梅园社区 2E8-19 地块、洋泾西区住宅的开盘工作，加快推进世纪前滩·天御、世纪前滩·天汇、川沙锦绣云澜等项目的续销工作。租赁住宅要提升服务质量，逐步形成住宅、办公、商业和酒店客户的信息和服务共享，打造“陆家嘴客户生态圈”。

物业管理服务方面，要持续优化工作流程，提升服务效率，积极响应数字经济的发展，实现从“质”量到“智”慧的飞跃。同时要推进战略转型，从“规模扩张”向“业务可持续”转型，由“成长优先”向“质量优先”演化，做精服务，做优品质，做强品牌，为公司区域开发及运营再添助力。

3、狠抓管理控风险，助力金融板块新增长。

金融服务板块要深入学习领会中央金融工作会议精神，抢抓金融行业变革的机遇，克服困难，提振信心，紧紧围绕引领区建设要求，坚持“一优一特一重整”的格局，在稳控经营发展风险的前提下，提升运营管理能级。

要对标区域开发板块，努力实现党建和业务“双强”。严格落实全面从严治党和依法治企要求，把党建作为统揽全局的总抓手。把党管干部、党管人才、“终点即起点”的管理理念深入传递到神经末梢，真正转化为金融服务板块的自觉行动，力促管干部和管资本的高度统一，着力打好陆家嘴品牌、用好引领区政策、激活整体斗志，最大程度发挥持牌机构各自的功能优势，深挖金融板块对推动公司发展转型大局的功能和价值。

要努力实现持牌机构治理与加强经营管理“双优化”。为加强金融服务板块主业集中度，服务公司改革发展，要进一步研究优化考核激励机制，落实绩效考核调整方案，压实管理责任。优化持牌机构公司治理，强化经营管理能效，以产融结合、融融结合为重心，探索金融产业链布局，进一步提高对金融服务板块的统筹管理力度。

要做到拓展新业务机会和处置风险项目“双见效”。各持牌机构要进一步树立大局意识，对外发力、对内挖潜，努力克服困难、激活潜能。要在细分领域有创新思维，在非传统业务方面有新突破。陆家嘴信托要在行业转型和业绩承压的背景下，持续加强标品和固有投资的业务拓展；妥善处置信托产品风险，在风险处置中展现和提升管理能力。爱建证券要层层压实责任，根据双方股东要求继续化解、消耗存量风险的同时，大力推动改革举措落地，争取经营状况见实效。陆家嘴人寿要拓展和优化投资业务，提升综合效益和内涵价值，保持盈利稳中向好。

2024 年，公司将持续优化“城市开发运营”与“金融服务”双轮驱动的业务布局，通过数字化、智能化，不断提升服务能力，提升核心竞争力，努力向具有卓越竞争力的现代服务业综合运营商迈进。

2024 年度公司经营预算：预计现金流入 389.72 亿元，流出 424.99 亿元。其中房地产业务总

流入 228.06 亿元，总流出 235.42 亿元；金融业务流入 161.66 亿元，流出 181.78 亿元。

二、公司年度报告披露后存在退市风险警示或终止上市情形的，应当披露导致退市风险警示或终止上市情形的原因。

适用 不适用