

南国置业股份有限公司

2021 年度董事会工作报告

2021 年,公司董事会严格按照《公司法》《证券法》《公司章程》及《董事会议事规则》等法律法规及相关规定,以切实维护公司利益和本着对全体股东负责的态度,勤勉尽责地开展各项工作,推动公司持续健康发展。现将董事会 2021 年工作报告如下:

一、2021 年度经营情况回顾

(一) 宏观形势和房地产行业概况

2021 年,国内外形势复杂多变,中国经济发展仍处于世界领先地位,但经济增速逐季放缓。在“房住不炒、因城施策”的总基调下,国家陆续出台房企“三道红线”、土地“两集中”、银行“两条红线”等政策,从负债、土地、融资等多个维度对房地产行业进行调控。中国房地产市场经历了从上半年高热到下半年深度调整的转变。国家统计局数据显示,2021 年全国房地产开发投资 14.76 万亿元,同比增长 4.4%;商品房销售额 18.19 万亿元,同比增长 4.8%。全年房地产行业规模仍保持较高水平,但增速明显放缓,特别是下半年以来,房地产市场降温明显,房地产开发投资、土地市场、成交量等指标均呈逐月下滑态势,且不断出现大型房企债务违约问题。在此背景下,优势企业集聚,财务稳健、现金充裕的央企、国企优势凸显,但同时也面临巨大挑战。

2022 年 1 月,全国住房和城乡建设工作会议为我国下一阶段房地产行业重点工作定下基调,要求从加强调控、推进住房供给侧结构性改革、实施城市更新行动和乡村建设行动、落实碳达峰碳中和目标任务、推动建筑业转型升级等方面开展工作。展望 2022 年,管理层认为,我国经济发展面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力,外部环境更趋复杂严峻和不确定,困难和风险挑战仍然存在。房地产行业调控的总基调将保持不变,“三道红线”、“两集中”、“两条红线”等调控政策将继续执行。与此同时,随着“房住不炒”理念的不断深化,房企将进一步去金融化、杠杆化,市场开始回归本源,房子将更多体现其居住属性。

在房地产开发方面，虽然行业红利不再，但市场基本需求和合理的利润空间依然存在。房企亟需转变粗放式发展模式，以高质量发展，控规模、调节奏、确保现金流安全，缓解流动性压力、抵御行业寒冬。同时，物业、长租公寓、养老、资管等细分赛道以其现金流稳定、利润确定性强等特点，将越来越受到各标杆企业的关注。

在商业地产方面，我国尽管遭受局部疫情反复、国际环境深刻变化等冲击和考验，但消费市场仍展现出活力和韧性，整体保持稳定恢复态势。根据国家统计局数据，2021年我国社会消费品零售总额达44.08万亿元，比上年增长12.5%，高于GDP增速4.4个百分点。未来中央及地方或将持续推出提振消费的政策与措施，商业地产市场蕴含巨大的发展空间。

产业地产方面，我国“十四五”规划纲要提出，将深入实施制造强国战略，发展壮大战略性新兴产业，培育先进制造业集群，一大批先进产业集群企业的出现将给产业地产带来更为广袤的市场。国家接连出台基础设施公募REITs等一系列利好政策，具有成熟运营项目的产业运营商将拥有更多的融资、变现通道，在市场竞争中赢得先机。

（二）报告期内公司总体经营发展情况的回顾

公司是一家以商业地产为引导，涵盖多种物业类型的综合性开发、运营企业，具有房地产开发壹级资质。作为中央企业控股的上市商业地产公司，南国置业借助两大平台的资本及资源优势，成功实现了跨越式发展，已经从区域型逐步成长为全国型，业务已布局、覆盖北京、深圳、武汉、重庆、成都、南京等多个重点核心城市。

在商业开发与运营板块，公司形成了泛悦Mall、泛悦汇、泛悦坊、南国大家装四大标准产品线，在项目所在地有较好的影响力，具备了快速复制扩张的能力；在住宅开发板块，公司根据行业发展趋势，主动优化业务模式，加强与标杆企业合作力度，形成了“联合投资+联合操盘”资源共享、优势互补的发展路径，与华润、招商、金地、保利等公司建立了良好的战略伙伴关系；在产业地产板块，公司收购了以运营文化创意产业为主营业务的中文文化公司，协同效应逐步显现。公司通过盘活电建集团存量厂房，升级改造的华中小龟山金融文化公园顺利开园，成为当地城市更新典范。公司产业化转型稳步发展，积累了一定的产业资源和招商运营能力。

“十四五”期间，南国置业将以“建设精彩城市生活”为战略使命，以“国内

领先的商业运营和资产管理商、城市开发业务的协同商”为战略定位，做好“聚焦、协同、借势、谋变”四篇文章，以“两核两驱”为战略发展模式，即以商业运营与财务投资为核心，以产业运营和地产金融为驱动，致力于建设最具活力的城市有机单元，与美好城市同行。

2021 年是我们国家“十四五”开局之年，也是两个百年目标交汇与转换之年，在这百年未有之大变局中，整个地产行业都发生了深刻的变化。公司经营班子和全体干部员工深入贯彻股东大会和董事会经营决策，团结一心、攻坚克难，坚守“两核两驱”发展模式，以实现公司高质量发展为目标，因势施策，统筹推进疫情防控和生产经营两手抓，在公司改革转型、重点业务突破等方面都取得了重大进展。

2021 年公司整体实现营业收入约 32.73 亿元，其中，公司物业出租及物业管理业务实现营业收入约 5.10 亿元，较去年增加 59.31%；酒店营运及其他业务实现营业收入约 1.00 亿元，较去年增加 49.07%；公司房地产销售业务实现营业收入约 26.64 亿元，较去年下降 26.78%。报告期，公司归属于上市公司股东的净利润约-11.15 亿元。报告期内，新型冠状病毒肺炎疫情反复、商业市场环境变化，对公司部分商业项目日常经营仍存在持续影响，尤其公司部分位于武汉的重点商业项目，改造升级后，开业即遭遇武汉封城及全国疫情反复，导致商业氛围持续不振。为提升后期经营业绩，公司于报告期内对上述项目进行了重新定位和调改升级，对项目当期经营产生较大影响。与此同时，受宏观调控及疫情影响，为加快资金回笼，公司部分已结转的房地产销售价格未达预期，项目销售毛利下降，另公司在深圳、广州、南京等重点核心城市新获取的房地产项目尚未达到结利条件，未对当期利润产生贡献。

2021 年，公司品牌影响力不断提升，根据中指研究院发布的数据，跃居“年度全国零售商业地产企业综合实力”第 48 位；荣获第十一届公益节“2021 年度企业社会责任行业典范奖”，彰显了公司在综合实力和社会责任领域的影响力；武汉·泛悦城获得“年度值得期待活力商业街区奖”；成都·泛悦 Mall·城市广场项目荣获“2021 潮人榜最具发展潜力购物中心奖”；华中小龟山金融文化公园获得第十六届金盘奖“最佳城市更新奖”。

二、对公司未来的展望

2022 年，公司将继续坚持以商业地产开发与运营+财务投资为主体，以地产金融业务和产业地产为驱动的“两核两驱”战略发展模式，以“国内领先的商业运营和资产管理商、城市开发业务的协同商”为战略定位。以“5+N”为战略布局，弥补短

板，优化商业模式，推动公司发展规模、质量、效益全面提升。公司将借助电建集团和电建地产的优势，主动发挥公司的运营优势，切实把电建集团“水能城砂”战略中“城”的运营服务工作做好，践行使命、发挥价值、回报股东多年支持，做好“聚焦”、“协同”“借势”、“谋变”四篇文章：一是要“聚焦”，要对标标杆企业，聚焦商业，以人（商户、客户）为中心、以创新为手段，以公司商业管理能力提升和商业坪效、毛利提升为依托，实现公司持续健康发展。二是要“协同”，通过商业和产业协同实现轻资产输出，通过集采协同打通供应链金融并实现管理增值。三是要“借势”，借助“双循环”与行业变革发展之势，借助商业与住宅标杆企业，以及控股股东电建地产的资源与能力优势，推进公司商业运营能力、商业模式的优化，使公司具备一定的竞争能力和规模优势，为公司可持续发展提供有力支撑。四是要“谋变”，通过大运营平台打造、拓展多元化投资渠道，以资本运作等方式，推动公司改革转型，提升经营业绩。具体措施如下：

在商业运营方面，公司将以“商户至上，服务至上”为导向，强化服务意识，推进商业运营服务标准化建设，聚焦精细化管理、营销活动创新及人性化服务，切实提升商业服务品质；以市场为导向、以客户为导向，加强大数据、信息化终端的应用和标准化体系的建设，打造精细化的服务品质和服务能力，进一步增强租金溢价能力及商业运营精细化管理水平，提升公司商业口碑形象，进一步探索融合中华优秀传统文化、以弘扬民族品牌与传统文化为突破口，打造南国特色商业，树立南国运营品牌。在把现有存量项目做好做精的基础上，通过轻资产输出、资产管理退出等方式实现增效，逐步形成以商业运营为支撑、以轻资产管理输出为导向，打造“投、融、管、退”业务闭环的大资产管理体系，以商业撬动地产，以地产培养商业，通过南国置业商业品牌影响力的持续输出，打通公司旗下住宅、商业、产业、酒店等多元业务，提升整体品牌价值。

在投资方面，公司将继续坚持“5+N”战略布局，“5”指京津冀城市群、长三角城市群、大湾区城市群、长江中游城市群、成渝城市群，“N”代表部分具备潜力的单核城市及其外溢影响城市。深耕优势区域，充分整合地方政企资源，持续完善地产金融模式，深挖潜力区域，创新合作方式，寻找价值洼地，谋求新突破；同时，不断丰富投资手段，调整投资结构，实现有质量的规模增长。另一方面要践行电建集团“水、能、城、砂”战略，拓展多元化的投资模式，积极研究和参与机会型投资和探索新兴业务投资，为公司寻找新的利润增长点。

在产业地产方面，以中文文化公司、华中小龟山金融文化公园及雄安·电建智汇城项目为抓手，协同控股股东把电建集团片区开发项目中的运营类业务作为重要的业务拓展方向，整合集团和股东的资源，将优势转化为效益。在未来逐步形成以产业为核心，聚焦产业黏性价值，提供相应配套和服务，增加服务端的比重，以增值服务为核心盈利点，建立产业发展的利益共享机制，重点提升产业与商业协同效应以及产业服务和运营能力。

在筹融资方面，公司将积极利用传统融资、保险资金商业不动产债权融资等，拓宽融资通道；还将持续发力资本市场发债，继续推进超短期融资券、私募债等业务；具备持续现金流的商业地产具有天然的证券化属性，在融资渠道逐渐收紧的过程中，公司还将不断探索创新融资工具，继续深耕商业运营“新IP”各类融资方式。

三、董事会日常工作情况

（一）董事会会议情况

报告期内，公司董事会共召开会议 13 次，审议议案 64 项。董事会的召集、召开和表决程序等均严格按照《公司法》《公司章程》和《董事会议事规则》等相关规范运作。公司全体董事均通过现场或通讯表决的方式出席了会议，对提交董事会审议的议案未提出异议。召开具体情况如下：

序号	会议日期	会议届次	会议内容	
1	2021 年 1 月 18 日	第五届董事会第十二次临时会议	1	《关于聘任公司证券事务代表的议案》
			2	《关于提请股东大会审批 2021 年度获取股东借款的议案》
			3	《关于与电建保理公司开展商业保理融资业务暨关联交易的议案》
			4	《关于召开公司 2021 年第二次临时股东大会的议案》
2	2021 年 2 月 26 日	第五届董事会第十三次临时会议	1	《关于聘任公司总经理的议案》
	2021 年 4 月 14 日	第五届董事会第六次会议	1	《公司 2020 年度总经理工作报告》
			2	《公司 2020 年度董事会工作报告》
			3	《公司 2020 年年度报告及摘要》
			4	《公司 2020 年度财务报告》
			5	《关于公司 2020 年度利润分配方案的议案》
			6	《关于公司董监高 2020 年度薪酬方案的议案》
			7	《公司内部控制自我评价报告》
			8	《公司 2020 年度对外担保情况的专项说明》
			9	《关于为商品房买受人提供购房按揭贷款担保的议案》
			10	《关于为控股子公司提供担保的议案》

			11	《关于为参股公司提供担保的议案》
			12	《关于对外担保暨关联交易的议案（一）》
			13	《关于对外担保暨关联交易的议案（二）》
			14	《关于向关联担保方支付担保费用的议案》
			15	《关于拟为新增项目公司提供财务资助并进行授权管理的议案》
			16	《关于为参股公司提供财务资助的议案》
			17	《关于 2021 年度日常关联交易预计的议案》
			18	《关于全资子公司与中国电建集团财务有限责任公司签订〈保函业务总协议〉暨关联交易的议案》
			19	《关于提名非独立董事候选人的议案》
			20	《关于调整董事会席位的议案》
			21	《关于修改〈公司章程〉的议案》
			22	《关于修改〈股东大会议事规则〉的议案》
			23	《关于修改〈董事会议事规则〉的议案》
			24	《关于修改〈关联交易决策制度〉的议案》
			25	《关于为公司董事、监事、高级管理人员及相关人员购买履职责任保险的议案》
			26	《关于变更公司内部审计部门负责人的议案》
			27	《关于变更会计政策的议案》
			28	《关于召开公司 2020 年度股东大会的议案》
4	2021 年 4 月 21 日	第五届董事会第七次会议	1	《关于公司 2021 年第一季度报告全文及正文的议案》
5	2021 年 5 月 13 日	第五届董事会第十四次临时会议	1	《关于调整公司第五届董事会专门委员会成员的议案》
6	2021 年 5 月 20 日	第五届董事会第十五次临时会议	1	《关于对外投资的议案》
			2	《关于为参股公司提供财务资助的议案》
			3	《关于参与投标雄安·电建智汇城项目暨关联交易的议案》
			4	《关于聘任公司高级管理人员的议案》
			5	《关于召开公司 2021 年第三次临时股东大会的议案》
7	2021 年 6 月 10 日	第五届董事会第十六次临时会议	1	《关于对外投资的议案》
			2	《关于为参股公司提供财务资助的议案》
			3	《关于召开公司 2021 年第四次临时股东大会的议案》
8	2021 年 8 月 19 日	第五届董事会第八次会议	1	《关于公司 2021 年半年度报告及摘要的议案》
			2	《关于为参股公司提供财务资助的议案》
			3	《关于对外投资的议案》
			4	《关于拟参与武汉·泛悦城项目商业街委托运营管理服务招标暨关联交易的议案》
			5	《关于召开公司 2021 年第五次临时股东大会的议案》
9	2021 年 10 月 10 日	第五届董事会第十七次临时会议	1	《关于为参股公司提供担保的议案》
10	2021 年 10 月 26 日	第五届董事会第九次会议	1	《关于公司 2021 年第三季度报告的议案》
			2	《关于拟变更会计师事务所的议案》
			3	《关于部分房地产转为投资性房地产的议案》

			4	《关于〈南国置业股份有限公司银行间债券市场债务融资工具信息披露管理办法〉的议案》
			5	《关于为参股公司提供财务资助的议案》
			6	《关于提名公司第五届董事会独立董事候选人的议案》
			7	《关于聘任公司高级管理人员的议案》
			8	《关于召开公司 2021 年第六次临时股东大会的议案》
11	2021 年 11 月 26 日	第五届董事会第十八次临时会议	1	《关于为参股公司提供财务资助的议案》
12	2021 年 12 月 13 日	第五届董事会第十九次临时会议	1	《关于对外投资暨关联交易的议案》
			2	《关于召开公司 2021 年第八次临时股东大会的议案》
13	2021 年 12 月 27 日	第五届董事会第二十次临时会议	1	《关于选举第五届董事会董事长的议案》
			2	《关于提名第五届董事会非独立董事候选人的议案》
			3	《关于增加经营范围暨同时修订〈公司章程〉的议案》
			4	《关于召开公司 2022 年第一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，公司董事会严格按照法律法规和《公司章程》《公司股东大会议事规则》《公司董事会议事规则》等规章制度的规定，召集、召开 9 次股东大会，审议议案 45 项。报告期内，公司董事会根据国家有关法律、法规及《公司章程》等有关规定，严格按照股东大会的决议和授权，认真执行股东大会通过的各项决议，确保其得到有效的实施。

序号	会议日期	会议届次	会议内容	
1	2021 年 1 月 4 日	2021 年第一次临时股东大会	1	《关于与电建地产签署集中采购与管理服务补充协议暨关联交易的议案》
			2	《关于追加 2020 年度日常关联交易预计额度的议案》
			3	《关于为参股公司南京智盛提供融资担保的议案》
			4	《关于为参股公司南京锦华提供融资担保的议案》
			5	《关于为参股公司南京悦霖提供融资担保的议案》
			6	《关于为参股公司提供融资担保的议案》
			7	《关于提供反担保暨关联交易的议案》
			8	《关于设立南国置业资产支持专项计划（CMBS）的议案（一）》
			9	《关于设立南国置业资产支持专项计划（CMBS）的议案（二）》
			10	《关于续聘会计师事务所的议案》
			11	《关于公司与中国电建集团财务有限责任公司续签〈金融服务协议〉暨关联交易的议案》
2	2021 年 2 月 4 日	2021 年第二次临时股东大会	1	《关于提请股东大会审批 2021 年度获取股东借款的议案》
			2	《关于与电建保理公司开展商业保理融资业务暨关联交易的议案》
3	2021 年 5 月 13 日	2020 年度股东大会	1	《公司 2020 年度董事会工作报告》
			2	《公司 2020 年度监事会工作报告》
			3	《公司 2020 年年度报告及摘要》
			4	《公司 2020 年度财务报告》

			5	《关于公司 2020 年度利润分配方案的议案》
			6	《关于公司董事、监事 2020 年度薪酬方案的议案》
			7	《关于为控股子公司提供担保的议案》
			8	《关于为参股公司提供担保的议案》
			9	《关于对外担保暨关联交易的议案（一）》
			10	《关于对外担保暨关联交易的议案（二）》
			11	《关于向关联担保方支付担保费用的议案》
			12	《关于拟为新增项目公司提供财务资助并进行授权管理的议案》
			13	《关于为参股公司提供财务资助的议案》
			14	《关于 2021 年度日常关联交易预计的议案》
			15	《关于全资子公司与中国电建集团财务有限责任公司签订〈保函业务总协议〉暨关联交易的议案》
			16	《关于选举非独立董事的议案》
			17	《关于调整董事会席位的议案》
			18	《关于修改〈公司章程〉的议案》
			19	《关于修改〈股东大会议事规则〉的议案》
			20	《关于修改〈董事会议事规则〉的议案》
			21	《关于修改〈监事会议事规则〉的议案》
			22	《关于修改〈关联交易决策制度〉的议案》
			23	《关于为公司董事、监事、高级管理人员及相关人员购买履职责任保险的议案》
4	2021 年 6 月 7 日	2021 年第三次临时股东大会	1	《关于为参股公司提供财务资助的议案》
5	2021 年 6 月 28 日	2021 年第四次临时股东大会	1	《关于为参股公司提供财务资助的议案》
6	2021 年 9 月 6 日	2021 年第五次临时股东大会	1	《关于为参股公司提供财务资助的议案》
7	2021 年 11 月 12 日	2021 年第六次临时股东大会	1	《关于为参股公司提供担保的议案》
			2	《关于拟变更会计师事务所的议案》
			3	《关于为参股公司提供财务资助的议案》
			4	《关于选举公司第五届董事会独立董事的议案》
8	2021 年 12 月 13 日	2021 年第七次临时股东大会	1	《关于为参股公司提供财务资助的议案》
9	2021 年 12 月 31 日	2021 年第八次临时股东大会	1	《关于对外投资暨关联交易的议案》

（三）董事会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、提名与薪酬考核委员会三个专门委员会。各专门委员会依据《公司法》《证券法》《上市公司治理准则》及公司董事会各专门委员会实施细则的职权范围运作，就专业性事项进行研究、认真履职，充分发挥了专业优势和职能作用，为董事会决策提供了良好的支持。

（四）独立董事履职情况

报告期内，公司所有独立董事能够严格按照《深圳证券交易所上市公司规范运作指引》《公司章程》和《公司独立董事工作制度》等的规定，本着对公司、股东负责的态度，勤勉尽责，忠实履行职责，积极出席相关会议，认真审议各项议案，客观地发表自己的看法及观点，积极深入公司现场调查，了解公司经营管理、人事管理、财务管理、内部控制等情况及董事会决议、股东大会决议的执行情况，并利用自己的专业知识做出独立、公正的判断；积极参加深圳证券交易所、湖北证监局等监管部门组织的独立董事培训，提高依法履职意识。

在报告期内，公司独立董事对公司的控股股东及关联方资金占用情况、对外担保、聘任审计机构、重大关联交易、聘任高管等有关事项发表了独立意见，不受公司主要股东、实际控制人或其他与公司存在利害关系的单位和个人的影响，切实维护了中小股东的利益。

（五）公司规范化治理情况

2021年，公司董事会、监事会以及高级管理人员严格遵照相关法律规定和公司规章制度认真履行职责，保证公司治理结构的规范性和有效性。公司持续在多方面推进公司治理工作，积极安排公司董事、监事参加湖北证监局组织的专题培训；保持对关联方资金往来、对外担保和董事、监事和高级管理人员所持本公司股份及其变动管理的自查。未来公司将继续秉持“诚信、规范、透明、负责”的理念，规范自身，持续提高治理水平。

（六）信息披露和内幕信息管理情况

2021年度，公司董事会严格执行中国证监会、深圳证券交易所信息披露的相关规定及《公司信息披露管理制度》《内幕信息知情人登记管理制度》等相关法律法规的规定，结合公司实际情况完善信息披露机制，真实、准确、完整、及时、公平发布会议决议、重大事项等临时公告106个，定期报告4个，忠实履行信息披露义务，确保投资者及时了解公司重大事项，最大程度地保护投资者利益。同时公司通过定期提醒，持续增强相关人员的保密意识，控制内幕信息知情人范围和做好内幕信息知情人登记，确保公司未发生内幕信息泄露事件或内幕交易行为。

（七）投资者关系管理情况

公司董事会高度注重投资者关系管理工作，严格按照投资者关系管理相关制度要求执行。公司通过深圳证券交易所“互动易”平台、公司投资者热线、邮件等多种形式，结合参与湖北省投资者接待日活动，网上投资者交流会、业绩说明会的方

式，加强与投资者特别是社会公众投资者的沟通与交流，了解社会公众投资者关心的问题，切实保障投资者的知情权。

专此报告。

南国置业股份有限公司

董事会

2022年4月23日