

证券代码：001979

证券简称：招商蛇口

招商蛇口 2021 年度业绩发布会暨投资者交流会活动记录表

投资者关系 活动类别	<input type="checkbox"/> 特定对象调研 <input type="checkbox"/> 分析师会议 <input type="checkbox"/> 媒体采访 <input checked="" type="checkbox"/> 业绩说明会 <input type="checkbox"/> 新闻发布会 <input type="checkbox"/> 路演活动 <input type="checkbox"/> 现场参观 <input type="checkbox"/> 其他（请文字说明其他活动内容）
参与单位名称及 人员姓名	网络直播，面向所有投资者
时间	2022 年 3 月 22 日 15:00-16:40
地点	直播观看地址：全景网、同花顺、和讯网、路演中、招商蛇口视频号
上市公司 接待人员姓名	许永军（董事长）、蒋铁峰（董事总经理）、聂黎明（副总经理）、黄均隆（财务总监）、刘宁（副总经理兼董事会秘书）、刘晔（副总经理兼总法律顾问）
投资者关系活动 主要内容介绍	<p>一、业绩发布</p> <p>招商蛇口 2021 年度业绩发布会暨投资者交流会，由公司副总经理兼董事会秘书刘宁主持。主持人开场逐一介绍了出席本次会议的公司管理层，并以数字动画的方式发布了公司 2021 年度业绩情况。随后，公司董事长许永军、董事总经理蒋铁峰各自分享了对公司 2021 年战略与业绩的解读以及对公司未来发展的看法。</p> <p>二、主要问题及回复</p> <p>问题 1：目前公司战略清晰，企业在经营管理过程中，战略固然重要，但是战略执行才是更重要的。公司目前在战略执行的进展如何，如何保证公司上下统一一致的高效率推进公司的战略，希望公司在战略转型能够高质量，高效率的完成，真正释放蛇口的价值。</p> <p>回答：房地产行业进入了新旧模式转换阶段，战略制定很重要，但是落地更重要。公司这几年来一直持续根据外部环境、内部变化，结合自身</p>

特点，不断审视公司的战略和落地的成果。招商蛇口一直坚持“综合发展”的战略，就是“133341”战略。在2020年的时候我们进一步细化业务的定位，着力构建现金牛、成长型、创新型、平台型及机会型的业务组合，积极打造邮轮、产业园区、集中商业及招商积余四大核心IP。2021年，我们将“三个转变”融入“133341”战略中，相应的在战略执行层面我们制定了各业务单元的子战略。大家也能看到我们做出的动作，比如在持有业务子战略方面，我们提出了“双百”战略目标后，在引进领军人才、产品线梳理，明确各持有业务定位、组织架构设置、管控模式调整、差异化薪酬激励体系构建等方面做了很多工作。

在平台型业务打造方面，招商积余作为公司旗下从事物业资产管理与运营服务的主平台，制定了招商积余“12347”战略，并提出“沃土云林”商业模式，进一步强化了“大物业”的战略发展选择。招商积余去年在并购工作方面有较大突破，成功摘牌了上航物业及南航物业，增资扩股深圳汇勤，现在还有一些项目在紧锣密鼓地商谈。

2021年，我们的轻资产业务也取得了很多的突破，这些都是公司战略执行的具体动作。我们相信，正确的战略加上强有力的执行，必将成功推动公司实现可持续发展。

问题2：蛇口近两年计提的减值特别多，能看出公司财务的稳健性，公司在未来的过程中，在提高毛利率和净资产收益率上面有没有更好的方案，在利润率方面，有没有更好的措施保证公司在未来利润的持续稳定增长？

回答：这两年整个行业利润下滑都非常严重，具体原因在年报里也进行了详细的说明。关键是未来怎么发展，我们提出了“三个转变”战略转型。行业的红利逐渐消失，行业的规模见顶，大家都已达成了共识。所以针对现有业务的毛利率下滑，要不断的提升经营管理能力、优化业务结构，“三个一”工程是我们应对内外部环境变化和行业下行趋势的重要举措，是保障公司未来利润增长最重要的抓手。

针对传统开发业务，目前还是我们最重要的利润来源，我们继续深挖“一城一模板”管理效益，从发展、设计、成本、工期、营销、财务、客服、

组织等各个维度精细化管理，每个维度管理追求极致，开发业务要稳住规模、提升利润。

针对持有业务，这也是我们未来增长的一个增长点。要以“一业态一模板”为抓手，全面重塑持有物业的全产业链操盘标准，对不同业务类型明确持有物业的拿地、操盘、回报各种标准，以集中商业为突破点，在“投、融、建、管、退”等全业务价值链进行深入对标，已发布的商业操盘手册 1.0 今年还会进一步优化。还有写字楼、公寓、酒店，包括招商积余，都在做“一业态一模板”同步深化演进。

产业园业务是“做精存量、严控增量”。重点是我们将各个园区按地域不同这一差异性，完成了各项目的“一园一策”发展思路，提升产业原有的整体效能和长期竞争力。在过程中不断沉淀管理经验进行复制推广，加大各业务的协同，提升整体的综合操盘业务。

以上是向管理要效益。由于行业的趋势在改变，行业的规模确实见顶，我们预测行业的规模从顶部未来会逐步下降，公司必须要寻找增长的第二个曲线。第二个曲线对存量资产的运营和服务。针对存量资产，围绕客户需求提供增值服务，做好存量资产的运营和管理，是我们未来综合发展和利润增长的必由之路。我们有信心通过战略的调整、业务结构的优化、文化的重塑、精细化的管理、提升客户服务能力等方面的变革，增强公司在行业的竞争力，提升利润水平，给我们广大股东更好的回报。

问题 3：公司有没有并购项目的计划，什么情况下公司会加大并购的力度？监管在并购贷等方面的一系列支持是否会对公司参与市场整合的意愿有所积极影响？公司如何考虑当前时点的收并购机会？

回答：关于并购问题，应该是现在市场上非常热点的话题之一了，并购的信息非常多、非常杂，作为央国企在并购方面的动作也受到了大家的关注。其实做企业，拿地跟并购都一回事，我们的原则很简单，就是同样的一笔钱，做并购还是公开市场拍卖？哪里的商业回报好、对股东回报高，我们就会去哪里做。并购项目风险会更多，所以对风险方面的控制要求会更高一点，收益的回报要求也高一点。

我们对市场的判断是：优质的核心城市，利润有确保、市场有保证；

但有些城市我们会逐步的收缩投资。并购的项目复杂很多，如果这个并购项目的价值更大、收益更高，我们才会积极的去投资，主要看它资产的质量、风险是不是可控、对应的价格是不是合理。其实有些项目外人看挺好，我们尽调之后，发现问题也很多。公司会以积极的态度推进收并购，积极寻找、谨慎决策、慎重出手。

问题 4：三道红线政策执行之后，有息负债变成了房企可以有限利用的资源，公司作为绿档房企，去年有息负债的增速如何？是否会充分利用绿档融资空间？2022 年的融资计划？另外，有没有打算继续发行并购贷款？

回答：去年我们公司的有息负债额增速接近15%，符合人行的要求。因为我们是绿档企业，绿档企业的债务增速不能超过15%，所以我们是接近15%。招商蛇口在“规模、质量、效益”平衡发展的基础上充分利用绿档的融资空间综合发展。在融资计划上，我们会考虑多种融资渠道，然后综合来考虑债务的安全性和资金融资成本。

现在的行业目前确实给我们公司提供了并购的机会，我们公司一直都是秉承稳健经营的策略，有合适的项目我们将会积极去抓住，同时也会充分考虑利用并购贷的可能性。

问题 5：能否大致介绍下，公司商业新团队 2021 年对商管业务的主要管理改革是什么？目前达到哪些效果？后阶段还将在哪些方面加强？

回答：去年袁嘉骅先生带领的新商管团队做了很多工作，效果也比较明显，下一步我们也还会继续努力。总体来说，主要的工作和管理改革可以体现为这么几个方面：

第一，在招商蛇口体系内建立了专业化、垂直化的组织架构，同时加强了团队的自身建设。商业是需要集体的力量一起把它做好，我们自上而下加强团队的建设，目前拥有很多经验丰富、能力强的、专业的商业管理人才。第二，加强体系建设，包括绘制商业城市地图，作为我们投资拓展的指引，制定了在营项目的三年计划和在建项目的全景计划以及提升改造计划等。工作做了很多，成效也是比较明显，我们对于新的商管团队也是比较满意的。在投资拓展方面，我们去年在国内一二线城市核心地段拿了

4个商业项目，坚定地践行公司“双百”战略。

从收入端来看，去年商业营业收入、EBITDA率同比都有比较大的提高，在数字化方面也得到比较大的进展，数字化管理水平也得到提升。目前开发进度相比以往都有很大的提高，基本上30-36个月可以做到开业，目前进度都正常，符合我们的计划。再下一步，我们还将不断的优化和迭代商业“一业态一模板”，持续提升操盘水平，抓好商业运营的精细化管理，轻重并举进行拓展，助力公司“双百”战略的实现。

问题 6：公司未来利润率会继续下降吗？公司预计 2022 年新增的土地储备是否盈利能力可以高一点？公司有没有未来的整体出售资产的计划，历史上一些项目的整体转让可以贡献比较多的业绩。

回答：去年和今年公司都做了计提减值。对 2018 年的高地价、碰到限价的项目进行减值，行业内大家都碰到这种情况。未来，我们将努力通过操盘能力的提升，尤其是“三个一”工程，就是“一城一模板”，对标先进水平、强调拿地的承诺兑现、每块地的承诺利润都做到、加强对宏观面的政策研究，对一些城市的产业、经济、人口和地价友好度进行区分。所以，我相信未来这些项目收益率一定会稳步的提升。

关于公司整体出让资产的计划，我借这个机会也跟广大投资者做个交流。随着行业规模的顶点，行业转型时代的到来，我们开发型转为“开发+经营”并重，培养利润增长第二曲线，提升运营能力是我们招商蛇口未来发展的主要方向。我们把资产分为三类：首先最核心的优质资产保持坚定的持有，不会进行转让，它提供长期稳定的现金流回报；第二类是产融类资产，持有类资产占有资金非常大，产融资产会出表，我们国内和香港都搭建了REIT平台，途径都打造好了，保有小股和经营权，把主要的资产出表，然后继续把资产经营好，收取轻资产管理费；第三类是历史上有些配合着住宅拿地、搭配了一些商办资产，它的先天位置并不是太好，经营效益难以提升，也占用了我们的资金，称之为低效资产，我们最近也在积极处置，把它置换成现金来换取优质的物业。

整体来说，我们还是坚持长期主义，并不追求短期的利润业绩回报。以提升资产质量，真正做好公司战略转型这个目标为长远的方向，并不会

整体出让资产。对利润的保证，最近我们也积极加大对过去两年旧改业务投资的力度，并购业务也在积极看，这些项目的收益率应该也会有一定的保证，相信也会对公司未来的利润率做出积极的贡献。

问题 7：如何看待当前的政策环境和后续五年房地产行业中企业的发展机遇，现阶段对于央企是不是一个比较好的追赶和提高规模的阶段，是不是很有机会？当前市场快速出清背景下，公司如何看待和把握市场份额机会？

回答：当前的环境和后续五年房地产行业，如果只是房地产的话，实际上就是一句话“稳”，把握住“稳”字，就把握了现在及未来——比五年还要长的房地产行业脉络。

对招商蛇口而言，在任何时候我们看重的都是有效益、有质量的规模，我们不会单纯为规模而规模，在这几年投资者交流会上我都说到这个问题。作为一个企业，时时刻刻都在寻求发展，所以我们不是在于某一个阶段，只不过多一点少一点、快一点慢一点的问题。内生式发展跟外延式发展，两条腿走路，是我们常态化的策略。我们认为，在“稳”的基础上，对房地产过去发展得这么快速这件事上要分析，我们是从四个红利方面消失、减少来看这个问题的，不能用过去的观念、手段来看这个行业的发展。我们说“三个转变”，这也是我们进“十四五”战略规划很重要的一点。把内功练好，从管理要效益、向品质要效益。

问题 8：对与物管（招商积余）和商业（购物中心业态）2022 年或十四五期间有什么计划和期待吗？

回答：招商积余上周召开了年度董事会，会上董事们讨论了招商积余的“十四五”规划，我们将继续实施“12347”发展战略，以建设国内领先的物业资产管理运营商为目标，发展物业管理及资产管理两项核心业务，成为招商局集团资产保值增值平台，成为招商蛇口持有资产运营的承载平台，成为招商蛇口产业数字化的标兵，坚持专业化、集约化、生态化、市场化的“四化”发展原则。通过七大战略，包括巩固一片沃土、业务价值延伸、平台内涵多元、科技赋能与数字化转型、内外发展并举、两个平台有机互动和管理创新，推动战略实施的落地。

关于商业方面，我们坚信现在进入存量时代，商业业务是我们的成长型业务，我们的目标是“双百”战略，百亿收入、百个项目。我们在 2022 年和“十四五”期间，将继续按照战略规划和“双百”战略去努力。

问题 9：长租公寓在公司是什么定位，管理层对国家要大力发展租赁市场有什么看法？能不能介绍一下大概的发展规划？

回答：招商蛇口在长租公寓行业是资深的参与者。“长租公寓”这个词是最近几年才热起来的，但是对招商蛇口来说，在长租公寓这个行业里我们已经开展了差不多三十年的业务，是目前行业内为数不多几家长租公寓盈利的公司。2020 年，招商蛇口把旗下的酒店管理和长租公寓业务进行合并，新成立了深圳招商伊敦酒店管理有限公司，重新梳理了我们在这个业务方面的布局。我们把酒店管理和长租公寓管理业务作为公司其中一个板块，之所以做出这样的调整和安排，就是基于我们对国家大力发展租赁市场长期看好的判断。随着 90 后、00 后逐步的步入职场，他们对于住房的需求可以明显感觉到，他们的理念是在发生变化的。对于房屋的所有权和租住权关注度跟以前完全不同。从国家的政策层面上来讲，一方面在法律法规的层面，推进租售同权；在土地供应方面，我们也看到各地政府在推出一批明显土地价格低于开发销售型的专用租赁住宅土地。在税收和财政奖补方面，我们也看到支持的力度越来越大。所以，我们认为国家大力发展租赁市场，这样的举措和方向是非常正确的，我们也对于这样的方向做了充足的准备。

接下来从招商蛇口的角度，酒店和长租公寓的管理业务，无论是从团队的打造、能力的打造，这些方面我们都会做好准备，来应对市场的积极变化。目前招商蛇口正在运营的长租公寓大概是 3.6 万间，主要布局在国内的一线城市和强二线城市。我们在未来的发展当中会从几个方面把这个工作做好，一方面是我们手上已经有的这些存量资产，我们会做好改造、提升、运营服务，让它发挥出更大的作用，为股东贡献出更好的经济效益；同时，对于市场上新推出来的租赁专用土地，我们也会保持积极的关注，对于其中优质的项目也会积极地去参与。另一方面，我们也会在打造能力的基础上，积极的去拓展我们在长租公寓方面的轻资产输出业务，因为我

们在招商伊敦成立之后，把我们的长租公寓业务进行了详细的产品线梳理。后续我们会把这几个品牌用好，在轻资产的管理输出方面，能够在2022年取得一些突破，能够为公司做出更大的贡献，为股东贡献出更好的经济效益。

问题 10：目前行业资金困境背景下，拿地市场格局已经有明显优化，央企拿地利润率回升相对比较明显，公司22年拿地计划如何？招拍挂拿地和收并购等多元化拿地的权重大致的比例？

回答：现在拿地市场的格局已经有明显的优化，我们今年拿地计划，也根据市场情况做了一些优化，大概是这样的策略和原则：整体是满足公司的现金流安全、满足“三道红线”的要求。中长远的目标是希望净负债率会有逐步的下降。优化资产结构是我们长远目标。

2022年的短期目标，以销定投、量入为出，根据现金的情况来投。对土地的策略，发展要更聚焦，有进有退。哪些进、哪些退，我们也做了深入的研究。我们进的城市要是“五好”城市，市场好、利润确定性强、团队强、回款好、城市的存销比低。具体拿地金额多少，根据能力提升、负债率情况和回款的情况来看，只是做区间管理，并不是为了拿地而拿地，而且一定要有确定性，宁缺毋滥，宁愿不拿也不要拿错、拿亏损的地。

关于拿地的权重比例。实际上做企业我们并不限定各个业态的绝对比例，首先有个大的比例区间，因为我们要做从开发向“开发+运营”并重转变，所以对一些持有物业，特别是优质商业这块的比例是要保证的。我们今年拿地的总金额能有10%-15%，是预留出来了，投向优质的商业综合体项目，这是核心战略。对于优质的商业综合体有评价打分，达到多少分、未来收益达标，才会去投，这是非常严格的评审体系。

对于招牌挂和收并购，基本上是同等看待。收并购，我们会非常积极的去谈、去接触、去寻找一些机会，但同时又会把收并购的项目跟现在一些城市进行比较，比如跟最近刚拍地的合肥、上海、深圳、杭州、北京。收并购，有些比较大的项目会有战略性的机会，现在市场有些旧改项目也有战略性机会，争取拿下一些这样的项目，为公司未来持续稳定发展做一些战略储备。所以这块的比重是根据具体项目来看，最终招拍挂比例会比

收并购高一些，因为市场经过去年一轮调整之后，地方政府也拿出一些压舱底的好地，回报率也是比较确定的，这样的地我们会继续积极地参与招拍挂。

问题 11：公司分红比例未来大概会在什么水平，是否会有较大的波动？

回答：上市七年来，我们保持 40%的分红比例。截至去年累计的现金分红金额，已经达到了 326 亿元，远远超出我们上市以来总融资 118 亿元。未来，我们本着对社会和股东负责的原则，公司会尽量保持分红政策的稳定性，我们也希望更多看重长期价值的投资者成为我们的股东。

问题 12：公司年报显示，国新投资去年减持了公司近 7000 万股，但另一个担保账户退出前十，请问国新投资一共减持了多少股，国新减持的原因是什么，有无后续计划？

回答：的确一个账户减持了 6000 多万股，后面一个账户也减持了，加起来超过 2 亿股，基本上都是在去年的下半年，集中在四季度。国新的减持主要是基于国新自身的投资策略和资金需求，跟招商蛇口经营的情况没有直接关系。去年我们四季度的股价还是比较稳定和坚挺的，我们非常高兴地在这个过程中看到很多坚定看好招商蛇口长期价值的投资者在进入，这有利于维护未来股价的稳定。

问题 13：看到公司今年的业绩有所下滑，是否已经把过去主要的问题集中反映了，后阶段报表的质量，如毛利率、存货减值等是否更加的平稳？

回答：感谢投资者的提问。您这个问题我看是两方面的问题。

一个是我们的毛利率这几年有所下降，我们公司在近年也一直在做行业对标。从对标上看，这几年来毛利率下滑是行业的趋势，不仅仅我们招商蛇口是这样，整个行业都是在下降。针对公司来说，我们前两年有一些减值，主要是 2017 年、2018 年我们拿的地相对成本高一些，这些地在近几年陆续在结转，所以我们公司这几年结转毛利率也逐步在下降。至于后面毛利率的水平，从 2019 年以后陆续拿的一些地，特别是 2020 年和 2021 年这几年拿的地，会逐步在今年和以后年度慢慢进入结转阶段。从目前情况来

判断，毛利率水平是要好过2017年、2018年那个时候拿地的水平，所以我们目前判断毛利率水平会有所提升。

第二个方面，是减值的问题。去年减值的情况，是基于在去年那个时候存货的状态和公允价值判断，在去年基于稳健性原则，充分考虑了减值性因素，把存在减值风险的，都已经充分计提了。接下来公司会多措并举，采取利润提升的行动，包括“一城一模板”“一业态一模板”“一城一策”等举措，从投资端、开发端、营销端全方位进行提升，以提升存货质量、资产质量和盈利能力。

问题 14：能否介绍下公司地产业务 2021 年有哪些重要改革，对企业发展和效率造成哪些帮助？

回答：2021 年公司确实在业务方面做了很多改革，给投资者也带来很多效益的提升，夯实了发展的基础。

首先是战略的梳理，如果战略方向不正确，那这个企业是很危险的。房地产行业，我们深刻认识到行业规模的顶点，战略转型期和机遇期，所以更多的是战略的聚焦，有进有退。我们有十几个子业态，对这十几个子业态，对不行的进行战略检讨，我们“133341”总体战略不变，但是内容在改变。“三个转变”，这也是结合国际国内经济发展形势变化做出的调整。在这个战略引领下，展开一系列的业务动作。

第二，精细化的运营管理。主要是“三个一”工程。地产方面，主要是“一城一模板”。国家是“一城一策”，包括一些大城市，甚至每个区每个小的板块，所处的政策环境、客户基础、预售条件和政策要求、报建报批都不一样，所以管理的颗粒度比较细。2020 年做的 1.0 版本，在 2021 年做了 2.0 版本，维度更全了。在 2021 年增加了采购、客服、组织等维度，更多的是强化现金流的管理，这也是应对行业下行的风险，提升了产品力。

第三，组织力。我们战略上想清楚了，精细化的运营措施也制定出来了，最核心的还是要有优秀的人才去执行、去落地。去年对业绩不行的进行了调整，组织上的用人机制，能上能下，有些城市规模做得很小，或者这个地区的前景不是那么好，就把这个城市给关掉，变成周边主要城市的

事业部。有些城市做得很好，给它提级，城市也在裂变。总体的原则，业绩做得好一定会有更好的发展空间，做得不好，就会进行一些实时的调整纠偏。所以在组织力方面，去年做了调整，在很多区域和城市收到比较好的效果。

今年将继续深化去年的一些举措，特别是在持有物业上，秉着长期主义精神，把持有物业运营经营能力、客户的服务能力进一步的提升。

问题 15：如何看待商业地产 2022 年以后的发展趋势，公司如何在后疫情时代保持商业地产竞争力？

回答：疫情短期之内确实对商业有一些影响，比如一些业态不能够正常的进行营业，客流量或者销售额有所下降。但是从中长期来看，我们仍然看好商业。商业的变化，除了因为消费变化所带来它自身的变化以外，疫情的催化也会产生一些新的特点。

比如说，在产品力方面，设计上更多的减少了密闭空间，提高通风要求，对产品的设计和绿色建筑等方面提出了明确的指向性要求。在数字化的运营方面，线上线下全能力成为了合格商业地产运营的必要条件。在生产方面，需要建立对租户整体的赋能能力，和租户共同发展、共同成长。

在后疫情时代要保持商业地产的竞争力，我们将从六个方面着手：

第一，战略明确。公司明确商业是公司的成长性业务，提出了“双百”的战略目标。第二，财务稳健。公司稳健的财务，为商业发展提供了稳定的资金支持。第三，产融结合。我们既然有关在香港上市的招商房托，也有在大陆上市的蛇口产业园，这种双 REITs 通道，能够使我们保持良好的轻重平衡的资产结构。第四，体系优化。我们继续“一业态一模板”为抓手，继续体系的迭代，提升操盘能力。第五，资源赋能。我们将不断的赋能租户和商家，大家共同成长，在合适的情况下我们也会对好的一些品牌和业态进行生态基金的投资。第六，团队的成长。卓越的业绩需要卓越的团队来创造，我们将持续打造商管团队，使他成为卓越的操盘团队，能够为公司的业绩做出好的贡献。

问题 16：公司有没有感觉到预售资金的监管政策近期有放松？去年以来预售资金监管持续收紧，对公司的影响有多大，能不能用量化数据介

绍一下？

回答：2021 年开始，各地预售监管政策越来越严格，监管政策实施力度都大幅收紧，多家银行暂停保函置换资产资金业务，可动用的资金减少，这也给我们公司经营发展资金方面确实带来一定的压力。在这种大的环境下，我们公司进一步加强资金管控，强调根据各地的政策应解尽解，加大监管资金解活的力度。趋势上看，近期出台的全国性监管指导意见比较宽泛，各地将因城施策、因企施策制定细则。去年以来，随着债券违约的企业不断增加，政府与企业之间的信任程度明显减弱，各地政府出于压力，短期来看，预计预售监管范围很难有大幅度的放松。

由于我们公司一直以来资质比较好、信用比较好、现金流比较稳定，因此，从因企施策的监管理念上来看，这次监管政策变化对我们公司来说应该是相对友好一些。

问题 17：公司近几年少数股东损益的占比波动比较大，未来利润表少数股东损益占比的趋势如何？

回答：确实这位投资者对我们的年报还是看得很仔细，也分析得很到位。从年报上看，我们从 2016 年-2021 年少数股东的占比确实今年是比较高的。主要原因是这样，少数股东从财务上看，就是不并表的项目，就是联合营公司的投资收益，这主要是受到联合营项目结转的节奏和不同项目盈利水平的影响。投资收益，就是不并表的那部分，也就是联合营项目的投资收益，因为这部分项目结转节奏和项目盈利水平有差异。

未来，随着拿地权益比的提升和公司操盘能力提升，就是我们公司这几年在提升权益比，所以我们现在拿地的权益比要求要不断提升。因此，我们少数股东损益占比未来的趋势应该是下降的。

问题 18：公司提出“三个转变”的战略转型方向，后面会有什么具体的动作，能否结合业务介绍一下？

回答：关于“三个转变”，我看之前也有不同的分析师，包括我们上下游的合作伙伴们都很关心这件事情，这也是我们蛇口，包括招商局我们的母公司总结这几年以及展望未来提出的一些策略，这个很重要。具体的我再给大家说一下，“三个转变”：

第一个转变，从开发为主向开发经营并重的转变。2021 年公司的开发业务升至行业销售榜第 7 位，是公司收入利润的主要来源。未来，我们将追求稳中求进。资产经营方面，公司有一定的整体实力，但与头部同行相比，我们仍有较大的提升空间，特别是在集中商业赛道，我们通过对标，明确了“十四五”期间集中商业的发展战略。推进了垂直化、专业化体系建设，引进了领军人才，研发了“一业态一模板”，夯实了发展基础。下一步，将围绕着持有物业百亿收入的长期目标，以集中商业为重点，修炼我们的经营和服务能力，打造标杆产品和品牌。

第二个转变，从重资产为主向轻重结合的转变。公司房地产的“投、融、建、管、退”全价值链中“管”是相对薄弱的环节，这个“管”就是轻资产管理。去年，我们提升了轻资产业务的战略定位，升级为创新型业务，体现了从重资产为主向轻重结合转变的决心。下一步，要分类施策，将公司“三个一”的工程理念向轻资产业务延伸，朝大而强、特而美的方向发展。

第三个转变，从同质化竞争向差异化发展的转变。差异化发展是一个宏大的问题，各项业务都有差异化发展的空间。围绕向城市和园区科技集成服务商转型，我们将重点研究如何打造地产科技和科技地产的特色。比如，在地产科技方面，围绕科技化、数字化、绿色化，通过自身培育、基金孵化、相互参股，推进智慧园区、智慧商业、智慧物管、绿色低碳建筑的应用，支持招商城科等科技企业的发展，提升科技集成能力，赋能主业的同时探索第二增长曲线。在科技地产方面，各园区企业特别是太平湾、招商漳州和招商海南加大新兴产业聚集力度，加强科产融一体化协同发展。

各位投资者，寒冬虽至，春有归期。2022 年，招商蛇口全体上下将坚决守住稳的基本面，这个“稳”字也是我们招商局、招商蛇口多年来一直秉承的理念，就是规模、质量、效益的均衡发展。当然同时我们也要奋力开创“进”的新局面，大家知道创新又是蛇口的基因。总而言之，在未来我们将踔厉奋发、行稳致远，努力给大家带来好的回报。