



大悦城控股集团股份有限公司  
**GRANDJOY HOLDINGS GROUP CO.,LTD.**

**2024 年度董事会工作报告**

二〇二五年四月

## 目 录

一、 公司治理情况.....	3
（一）2024 年董事会召开情况.....	3
（二）董事会召集召开股东大会情况.....	4
（三）董事会建设方面的工作.....	4
（四）信息披露情况.....	4
二、 董事会关于公司报告期内经营情况的讨论与分析.....	4
（一）经济市场行业环境分析.....	4
（二）公司经营情况.....	6
（三）2024 年公司财务状况分析.....	11
三、 未来发展的展望.....	15
（一）行业环境和发展趋势.....	15
（二）公司战略及经营计划.....	16
（三）可能面临的风险.....	16

# 大悦城控股集团股份有限公司

## 2024 年度董事会工作报告

2024 年，大悦城控股集团股份有限公司（以下简称“公司”）董事会严格遵照《中华人民共和国公司法》（以下简称“《公司法》”）和《大悦城控股集团股份有限公司章程》（以下简称“《公司章程》”）的规定，恪尽职守，履职尽责，不断推动企业各项改革深化提升，充分发挥“定战略、作决策、防风险”作用，持续完善公司治理并提升董事会决策效率及决策水平，切实维护公司和全体股东的合法权益，有效保障公司的良好运作和可持续发展，促进公司质量不断提升。现将董事会 2024 年度工作情况汇报如下：

### 一、公司治理情况

#### （一）2024 年董事会召开情况

报告期内，董事会作为公司经营决策主体，充分发挥“定战略、作决策、防风险”等职能，根据证监会、交易所规则以及《公司章程》《董事会议事规则》等相关规定，审慎、科学决策公司重大事项，积极推进董事会各项决议的实施。2024 年共召开 8 次董事会，董事会就承诺延期、董事提名、高管聘任、对外担保、提供财务资助、发行 REIT 产品、发行债务类融资产品等重要事项进行了审议。具体如下：

会议届次	召开日期	披露日期	会议决议
第十一届董事会第八次会议	2024/2/2	2024/2/3	《第十一届董事会第八次会议决议公告》（公告编号：2024-003）巨潮资讯网（ <a href="http://www.cninfo.com.cn">www.cninfo.com.cn</a> ）
第十一届董事会第九次会议	2024/4/25	2024/4/27	《第十一届董事会第九次会议决议公告》（公告编号：2024-017）巨潮资讯网（ <a href="http://www.cninfo.com.cn">www.cninfo.com.cn</a> ）
第十一届董事会第十次会议	2024/4/29	2024/4/30	《第十一届董事会第十次会议决议公告》（公告编号：2024-029）巨潮资讯网（ <a href="http://www.cninfo.com.cn">www.cninfo.com.cn</a> ）
第十一届董事会第十一次会议	2024/5/24	2024/5/25	《第十一届董事会第十一次会议决议公告》（公告编号：2024-038）巨潮资讯网（ <a href="http://www.cninfo.com.cn">www.cninfo.com.cn</a> ）
第十一届董事会第十二次会议	2024/5/16	2024/5/17	《第十一届董事会第十二次会议决议公告》（公告编号：2024-033）巨潮资讯网（ <a href="http://www.cninfo.com.cn">www.cninfo.com.cn</a> ）
第十一届董事会第十	2024/6/28	2024/6/29	《第十一届董事会第十三次会议决议公

三次会议			告》（公告编号：2024-043）巨潮资讯网（ <a href="http://www.cninfo.com.cn">www.cninfo.com.cn</a> ）
第十一届董事会第十四次会议	2024/8/30	2024/8/31	《第十一届董事会第十四次会议决议公告》（公告编号：2024-050）巨潮资讯网（ <a href="http://www.cninfo.com.cn">www.cninfo.com.cn</a> ）
第十一届董事会第十五次会议	2024/10/30	2024/10/31	《第十一届董事会第十五次会议决议公告》（公告编号：2024-064）巨潮资讯网（ <a href="http://www.cninfo.com.cn">www.cninfo.com.cn</a> ）

## （二）董事会召集召开股东大会情况

报告期内，公司董事会共召集召开 2 次股东大会，审议通过 23 项议案。公司董事会根据《公司法》《中华人民共和国证券法》等有关法律、法规和《公司章程》的要求，严格按照股东大会决议和授权，认真执行了股东大会决议的各项决议。

## （三）董事会建设方面的工作

董事会根据《上市公司监管指引第 2 号——上市公司募集资金管理和使用的监管要求》《深圳证券交易所股票上市规则》《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第 1 号——主板上市公司规范运作》、国有企业管理规定及公司实际需要，及时对《公司章程》《董事会授权决策方案》《募集资金管理制度》等多项制度进行修订。

## （四）信息披露情况

报告期内，公司严格按照有关法律法规的要求，真实、准确、及时、完整、公平地披露有关信息，全年共计完成 120 余份公告及上网文件。

## 二、董事会关于公司报告期内经营情况的讨论与分析

### （一）经济市场行业环境分析

2024 年，我国国民经济保持了良好的恢复与增长态势，整体运行平稳。年内，国家出台一揽子经济增量政策，有效提振信心，推动经济明显回升，主要目标任务顺利完成。房地产行业方面，作为国民经济的重要支柱产业，依然面临较大的调整压力。年内，行业整体处于低位调整阶段。具体来看，前三季度新房市场销售同比下降，二手房“以价换量”带动市场保持一定的活跃度。9 月 26 日，中央政治局会议提出“要促进房地产市场止跌回稳”，为市场注入信心。四季度以来，国家出台了“一揽子”房地产新政，包括提出对商品房建设要严控增量、优化存量、提高质量，调整住房限购政策，降低存量房贷利率，加大“白名单”项目贷款投放力度，支持盘活存量闲置土地，完善土地、财税、金融等政策，推动构建房地产发展新模式等多方面举措。伴随相关支持政策落地显效，四季度新房及二手房成交量均出现明显回升，核心城市二手房价格有所趋稳。12 月，政治局会议提出“稳住楼市”，中央经济工作

会议再次强调“持续用力推动房地产市场止跌回稳”，为 2025 年楼市发展定调，释放了更加坚定的稳楼市基调，为市场回暖带来了更强的预期，充分提振市场各方信心。

整体来看，2024 年全年商品房销售市场呈现“前降后升”走势。国家统计局数据显示，2024 年全国新建商品房销售面积约 9.74 亿平方米，同比下降 12.9%；新建商品房销售额约 9.68 万亿元，同比下降 17.1%；全国实现房地产开发投资额约 10.03 万亿元，同比下降 10.6%，其中商品住宅投资约 7.6 万亿元，同比下降 10.5%。房价方面，年内整体呈现“前低后高”的走势，前三季度，房价普遍面临下行压力，但随着 9 月 26 日中央明确“止跌回稳”目标后，政策密集出台，四季度房价在市场成交复苏的基础上发生积极变化。根据国家统计局公布数据，2024 年 12 月全国 70 个大中城市新建商品住宅价格指数同比下降 5.7%，环比下降 0.1%，与年内二三季度比较，跌幅明显收窄。从各业态表现来看，2024 年全国商品住宅销售额约 8.49 万亿元，同比下降 17.6%；办公楼销售额 3,208 亿元，同比下降 14.3%；商业营业用房成交 5,728 亿元，同比下降 13.6%，写字楼与商业营业用房市场整体承压。

商业地产方面，2024 年社会消费品零售总额同比增长 3.5%，较 2023 年增速下降 3.7 个百分点，消费面临一定的下行压力。四季度一系列的促消费政策措施逐步见效，社会消费品零售总额增速加快，四季度同比增长 3.8%，增速较年内二季度和三季度分别提升 1.2 个百分点和 1.1 个百分点，消费领域初步扭转了短期下行的趋势。2024 年 12 月，中央经济工作会议将“扩大内需”列为 2025 年经济工作首要任务，提出“大力提振消费、提高投资效益，全方位扩大国内需求”。预计 2025 年将在创新多元化消费场景、扩大服务消费、发展首发经济等多方面出台细化举措，为消费者提供更多元丰富的消费体验，并带动和培育更多消费增量。购物中心方面，据统计，2024 年全国新开业的商业项目数量约 430 余个，新开业商业项目总体量约 3,400 万平方米，同比 2023 年分别下降 17.58%和 12.52%。2024 年，随着居民消费模式的转变，实体商业运营面临较大挑战，但同时，体验式消费和社区商业的需求增长显著，已成为当前商业地产的重要支撑，购物中心对存量项目积极调改，引进更多餐饮、娱乐等体验式业态。综合因素影响下，2024 年下半年，由中指研究院统计的 15 个重点城市主要商圈（购物中心）商铺平均租金较上半年下跌 0.31%，全年累计下跌 0.06%，基本维持平稳。

长期来看，扩大内需、促进消费是我国推动经济高质量发展的长期战略，商业地产仍蕴含巨大的发展空间。同时，预计未来的商业地产项目将更加注重体验式消费，通过独特的空间设计和主题布置，营造具有沉浸感的购物环境，增强消费者的趣味性和记忆点。更多购物中心的商业定位将更加顺应年轻消费群体的潮流偏好，通过打造社交新场景，开发具有社交属性的空间区域，利用社群经济与年轻人喜欢的内容达成互动，从而增强消费者对商业项目的粘性，扩大商业影响力与项目自身的市场竞争力。

## （二）公司经营情况

### 经营情况概述

2024年，公司锚定高质量发展目标任务，实现生产经营稳中有进、质效向好，各项工作取得新成效。销售方面跑赢大势，排名提升至第23位<sup>1</sup>，同比上升6位。商业方面再拓版图，圆满完成厦门、三亚、海淀三个大悦城高质量开业；建立起“投融建管退”平台，成功发行了成都大悦城商业REIT，发展路径进一步拓宽。改革方面锐意进取，明确了“1123”战略体系，优化了组织架构，重塑了全新的企业文化。同时，公司全力以赴“严投资、保交付、稳结算、强运营”，为未来高质量、可持续发展打下了坚实基础。

“1123”战略体系，即“1”提升，提升商业引领地位，坚持“年轻力”第一品牌地位不动摇，加快消费基础设施REITs发展，持续提升经营能力。“1”夯实，即夯实高质量开发业务，面向改善性需求，打造“中粮好房子”。“2”聚焦，即产品聚焦、区域聚焦，发展优势产品，提升品牌影响力，聚焦核心城市、核心板块，坚持深耕。“3”精进，即朝着“差异化发展、专业化经营、精细化管理”的方向不断精进，在商业年轻化、住宅高品质、产业创新化等方面实现差异化发展，不断提升专业化经营水平，向管理要效益。公司将不断“提升、夯实、聚焦、精进”，加快构建发展新模式，实现高质量发展。

报告期内，房地产市场仍处于筑底阶段，受行业周期、结算资源的影响，公司销售型业务结算规模及毛利率有所下降，对联营企业、合营企业的投资收益同比减少，同时为应对市场变化，公司积极调整量价策略，部分项目计提资产减值准备。受上述因素影响，报告期内，公司实现营业收入357.91亿元，同比减少9.93亿元，同比下降2.70%；综合毛利率21.76%，较上年同期26.47%下降4.71个百分点；毛利额77.89亿元，同比减少19.47亿元，下降20%。公司实现净利润-25.59亿元；归母净利润-29.77亿元，同比减少15.11亿元。本报告期，公司销售回款同比减少，全年经营活动净现金流66.17亿元，同比下降37.82%。报告期末公司总资产1,785.75亿元，较年初下降9.84%；归属于上市公司股东的净资产105.96亿元，较年初下降23.46%。

投资与运营方面，公司坚持聚焦资源，力控风险，重点布局一线以及强二线城市，确保高质量投资。报告期公司获取5宗地块，土地面积19.75万平方米，计容建筑面积55.86万平方米，土地款总额84.26亿元（西安市长安区CA01-5-40号地块除地块出让金外，项目公司还需承担前期房屋征收补偿及奖励费等综合费用，并负责建设村民安置住宅用房等配套公建用房以及地下车库、人防设施等），从投资布局来看，新增土地储备主要位于杭州、西安、三亚等地。报告期末，公司土地储备主要分布于

<sup>1</sup> 2024年中指研究院中国房地产企业销售业绩排行榜

京津冀、长三角、长江中游、粤港澳大湾区、成渝等核心都市圈，土地储备可售货值约 1,269 亿元（不含一级开发旧改等土储项目）。

资金管理方面，公司持续优化资金管理体系，确保流动资金高效运作；通过精细化现金流预测及预算管理，平衡资金流动性与风险控制；同时，公司积极拓展多元化渠道、降低融资成本、持续优化债务结构。在国家建立房地产调控长效机制的行业环境下，充分理解政策导向，成功获批“白名单”项目 12 个，经营性物业贷款项目 7 个，保障了公司现金流安全，实现公司稳健的财务发展。报告期内，公司及控股子公司在公开市场成功发行中期票据、永续中票、公司债券等共计 71 亿元，有效降低综合融资成本，报告期内公司新增借款平均成本 3.0%；全年综合融资成本为 4.06%，较上年末下降 55 个基点。报告期内，中诚信国际信用评级有限公司、中证鹏元资信评估股份有限公司维持公司 AAA 主体信用评级。

## 各业务板块经营情况

### 1、开发业务

根据国家统计局公布的数据，2024 年全国商品房销售面积为 9.74 亿平方米，同比下降 13%，在房地产市场总体承压的背景下，公司销售型业务 2024 年实现全口径签约 369 亿元，同比下降 20%，签约面积 167 万平方米，同比下降 25%。公司在 2024 年中指研究院中国房地产企业销售业绩排行榜位列第 23 位，较 2023 年提升 6 位。公司全口径结算金额 393 亿元，结算面积 198 万平方米。

公司持续提升产品力和品牌力。全年公司已打造多个当地明星标杆项目，成都中粮·天悦壹号、西安悦著·央璟、西安奥体壹号、深圳中粮悦章·凤凰里、张家口祥云国际成为区域标杆红盘，新开盘项目中杭州鹭悦朗云府四开四罄。公司持续加强品牌联动及营销节点打造，与中粮集团福临门、蒙牛、可口可乐等核心品牌进行营销联动，打造“大悦宠粉节”“大悦房嗨节”等核心节点活动，提升客户信心及销售业绩。公司持续提升营销创新能力，紧抓市场热度进行新媒体营销创新，实现良好的营销效果。

产品力方面，2024 年聚焦客户导向的产品创新及应用型数字创新两方面开展研发工作，其中，住宅产品基于客研成果通过户内场景、社区底盘等研发课题，建立“4 个硬核价值+15 个理想场景”的产品策略，以“场景化样板间”和“全维实景示范区”的形式，在北京宸悦国际、西安悦著·云朗、西安悦著·央璟、南京悦著·九章、上海北外滩 116 项目、三亚铂悦壹号等项目中推广应用，获得多项国内外设计奖项，如北京宸悦国际样板间斩获美国 TITAN 地产大奖铂金奖及缪斯设计金奖两项地产设计大奖；商业综合体围绕“绿色低碳化发展”“数智化转型升级”两大战略在商业地产领域的创新和实践，以绿色优势支持资产保值、增值。此外，公司持续开展数智化能力建设，智慧设施运维平台在武汉大悦城成功投入运行，年内该运维平台项目获得中国节能协会第五届“金标杯”BIM/CIM 及节能

应用优秀成果一等奖。2024年8月15日，公司正式加入中国房地产行业绿色供应链组织，总部材料部品绿色采购率首年达到91.7%。

## 2、经营业务

公司经营业务运营能力突出，品牌价值领先，公司将持续扩大经营业务的业务版图，提升公司整体盈利能力。公司经营业务包括购物中心、写字楼与产业地产、酒店与长租公寓，收入主要来源于租金收入、增值服务等。

### 2.1 购物中心

报告期内，在国家政策聚焦高质量发展、经济重回正循环的新态势下，公司商业秉持“一座城赋美一座城”的追求，积极探索、稳健经营。报告期内3家购物中心成功开业，出租率均达98%以上，开业率均在97%以上。

公司聚焦重点区域、深耕核心城市，商业项目全国布局44个（重资产30个+轻资产14个）。报告期末，公司在营项目36个（含轻资产和非标准化产品），总商业面积375万平方米；其中包括23个大悦城购物中心（含轻资产），总商业面积约308万平方米，2个大悦汇（轻资产），总商业面积约19.3万平方米。在建、筹备的项目（含轻资产）8个，总商业面积约83万平方米。

购物中心持续深耕资产管理、拓展商业布局、精耕运营创新，用心书写城市高质量发展的新答卷。2024年，公司购物中心销售额401.3亿元，同比增长16%；客流量3.66亿人次，同比增长22%；平均出租率95.1%。大悦城连续四年荣登赢商网“零售商业地产企业综合实力百强榜”，荣获人民网“2024国民消费创新案例”、观点“2024年度影响力商业地产运营商”“Golden Mall中购联购物中心行业2024年度商业管理公司卓越榜”、克而瑞“2024中国不动产商管综合实力TOP10企业”等重量级行业奖项，品牌影响力持续提升。公司商业持续布局首店、首展、首秀等创新业态，激发商圈活力，赋能商业发展。报告期内，公司在营商业项目结合自身定位及特色，引入全国及区域品牌首店、旗舰店、概念店等共计450余家，加速产品焕新升级，推动生活方式变革。以二次元文化为流量密码，构建具有“大悦城”标签的潮流引力场。2024年，公司二次元业态总销售额突破人民币11.1亿元，有近1亿人次的“谷民”来到大悦城“吃谷”。截止2024年底，全国大悦城二次元门店总数已达311个，共创造销售成绩超人民币8.64亿元；全年大悦城引进的IP快闪超244场，共产生销售额超人民币2.5亿元；大悦城充分发挥实体空间优势，打造精致的线下专属场景与圈层活动，创造出有趣、有活力、有情感浓度的商业体验。

2024年9月20日，华夏大悦城购物中心封闭式基础设施证券投资基金（180603.SZ）在深圳证券交易所正式敲钟上市，成为西南地区首单消费REIT，也是首个开售当日即提前结束公众发售的消费REIT。基金底层资产来自公司旗下优质购物中心成都大悦城，其凭借稳健经营，截至2024年12月31

日，期末出租率达 98.10%，较基金招募说明书同期预测的 95.50% 提升了 2.6%；期末租金收缴率达 99.97%，交出一份优异的资产管理答卷。

年内，公司商业坚持稳健发展，实现厦门大悦城、三亚大悦城和北京海淀大悦城三个项目重磅开业，丰富商业版图，优化全国布局，使公司在不同区域的影响力得以进一步拓展，在商业赛道上持续领航。

厦门大悦城是公司布局福建的首座旗舰项目，于 2024 年 9 月 30 日以 100% 的招商率、98% 的整体开业率，与鹭岛消费者欢喜相见；开业首日即吸引逾 17.3 万客流，开业三日客流超 50 万人次，创下公司 2024 年首个商业开业项目开门红，成为厦门品质生活方式新标杆。三亚大悦城是全国首个热带大悦城，于 2024 年 10 月 1 日以 100% 招商率、100% 开业率的优异成绩，刷新了大悦城体系内的开业纪录，彰显了大悦城强大的品牌吸引力与市场号召力，为三亚乃至海南自贸港的经济发展注入了活力与信心；项目定位“海岛潮趣生活主场”，开业以来项目月均销售额破亿，潮领国际旅游消费中心新时尚。北京海淀大悦城是北京第四座大悦城，于 2024 年 12 月 21 日以 98.5% 的招商率和 97.5% 的开业率璀璨绽放，开业首日客流超 21.6 万人次，销售额超人民币 1777 万元，项目围绕“山系生活智潮地”的核心定位，打造成为海淀北部业态最丰富、配套最齐全的商业综合体，持续提升区域商业时尚度，为区域经济的蓬勃发展注入强劲动力。

2025 年，公司商业将有 2 个项目入市。未来，公司将持续深化在商业地产领域的深厚积累，在品牌战略、精细运营、产品创新、场景打造、生态共创等方面发挥行业领军者作用，围绕引领城市“年轻力”的商业构想，稳步推进城市消费进阶，以新潮面向未来。

## 2.2 写字楼与产业地产

报告期内，全国主要城市的写字楼及产业地产市场持续下行，公司在需求受到抑制的巨大挑战下，通过强化运营提升租户满意度与忠诚度，保续租、促新租，加速空置面积去化，扛住了市场下滑压力，保证了营业收入的稳定性，荣获产业园区高质量运营企业卓越表现奖。

### 1) 写字楼

报告期内，写字楼整体平均出租率 91.1%。公司标杆写字楼项目中粮广场获“2024 中国写字楼品牌价值 10 强”。除自持写字楼项目之外，公司凭借强大产业资源及成熟管理经验，通过管理输出方式，运营管理北京汇京双子座、北京中糖大厦、北京中邮保险·玖安广场（原中粮置地广场）、天津津投广场等项目。

公司深耕城市更新领域，写字楼城市更新标杆项目汇京双子座获“TTIA 天坛国际奖——全球建筑超级产品力大奖”“2024 年城市更新优秀项目奖”，持续助力北京城市更新。

## 2) 产业地产

报告期末，公司在深圳拥有产业园建筑面积约 95 万平方米：宝安新安片区建筑面积约 27 万平方米（占地约 19 万平方米）、福海片区建筑面积约 67 万平方米（占地约 47 万平方米）。报告期内，深圳在运营项目 11 个，整体平均出租率 98.2%，除深圳项目之外，公司在北京通过管理输出方式运营管理——中关村（大兴）细胞与基因治疗产业园（原中粮 达瑞兴生命健康产业园）、北京海淀大悦信息科技园，两个园区已于 2024 年 9 月盛大开业，受到政府、行业、业主方的高度认可。两个园区的开业打破了大悦城控股产业招商在 AI 智能以及生物医药领域的行业壁垒，实现跨领域的跨越式突破，为产业扩张奠定基础。

产业地产业务板块紧跟国家和区域产业政策，紧贴客户需求，积极整合中粮资源、政府资源、产学研与协会资源，举办供需对接、专精特新培育等主题运营活动超 20 场，同时加强与优质企业联动，持续优化提升产业服务，搭建企业交流合作桥梁。

另外，公司持续发挥运营优势，项目运营实力获政府认可，其中，中粮（福安）机器人科技园、中粮创芯研发中心均荣获深圳市小微企业创业创新示范基地年度考核优秀认定，中粮商务公园、中粮创芯研发中心获宝安区园区运营奖励，中粮（福安）智造产业园获得宝安区科技桃花源认定，中关村（大兴）细胞与基因治疗产业园荣获“2024 年城市更新优秀项目奖”。

### 2.3 酒店与长租公寓

大悦城控股致力于高端商务与度假酒店的投資开发、资产管理与运营，目前旗下所有物业均位于一线城市或旅游度假热点目的地黄金地段，包括部分地标级奢华酒店项目。报告期末，公司在北京、三亚拥有 4 家酒店，建筑面积约 27 万平方米；在北京、天津、深圳管理 11 个长租公寓项目（其中 1 个轻资产管理输出项目），建筑面积约 11 万平方米。报告期内，公司基于精准的市场分析与研判，对重要运营指标、重点管理提升项目加大管控及督导力度，进一步实现酒店运营管理能力提升，全年板块整体平均出租率 81%。同时，不断提升产品及服务质量，维护良好的市场口碑，提升客户满意度。报告期内，旗下酒店荣获 66 项荣誉：三亚美高梅度假酒店荣获“The Best BANG Awards 2025 年度旅游目的地首选酒店”；三亚亚龙湾瑞吉度假酒店荣获“2024 悦游读者之选 Best Hotels 中国酒店榜单”；北京华尔道夫酒店荣获“目标之选年度奢华酒店”，同时紫金阁中餐厅连续五年蝉联北京米其林指南一星餐厅；北京大悦酒店荣获“CHA 中国酒店大奖年度最佳生活方式酒店”。

长租公寓业务持续助力区域保障性租赁住房、公租房建设，并深度参与市场化经营。报告期内，完整经营的 10 个长租公寓项目（含轻资产）平均出租率 95%。公司举办大悦乐邑五周年庆典系列活动及 24 场社群活动，呈现品牌力、城市力、生活力，与目标客群和在住客群建立互动，提升客户满意度。

报告期内,大悦乐邑长租公寓荣获“中国住房租赁品牌价值评估指数规模力TOP 30”“青年公寓TOP30”及“国有企业创新标杆”等 11 个住房租赁行业荣誉,提升品牌市场声量和影响力。

### 3、物业管理服务

2024 年物业行业愈发重视经营效率,优化项目组合,以期实现更高效的发展。在此背景下,报告期内公司持续提升基础物业管理服务品质,物业满意度达到历史新高,逐渐向行业标杆靠拢。此外,公司物业管理继续深化构建标准化的服务与品控体系,强化落地执行,结合精细化管理服务标准,进一步优化关键岗位人员队伍及项目人员配置,人均管理效率大幅提升接近物业百强水平。公司在 2024 年度中国物业服务百强企业排名 29 名,较 2023 年同期提升 3 名,连续四年实现稳步提升。报告期末,物业管理服务已进驻 30 余个城市,在管项目 150 个,涵盖住宅、商业、写字楼、产业园等多个业态;合同管理面积约 3,015 万平米,在管面积近 2,545 万平米,较去年同期同比增长 17.9%。公司物业还获得了“2024 中国国有物业服务优秀企业”以及“2024 中国特色物业服务领先企业”等行业荣誉。

### (三) 2024 年公司财务状况分析

#### 1、营业收入

单位:元

	2024 年		2023 年		同比增减
	金额	占营业收入比重	金额	占营业收入比重	
营业收入合计	35,790,676,999.47	100%	36,783,248,051.15	100%	-2.70%
分行业					
商品房销售及一级土地开发	28,386,021,874.18	79.31%	29,043,994,284.70	78.96%	-2.27%
投资物业及相关服务	5,243,354,646.15	14.65%	5,393,371,188.47	14.66%	-2.78%
酒店经营	868,766,743.23	2.43%	969,740,144.70	2.64%	-10.41%
管理输出	206,821,983.89	0.58%	266,015,006.09	0.72%	-22.25%
物业及其他	974,283,427.26	2.72%	933,270,842.11	2.54%	4.39%
其他业务	111,428,324.76	0.31%	176,856,585.08	0.48%	-37%
分产品					
商品房销售及一级土地开发	28,386,021,874.18	79.31%	29,043,994,284.70	78.96%	-2.27%

投资物业及相关服务	5,243,354,646.15	14.65%	5,393,371,188.47	14.66%	-2.78%
酒店经营	868,766,743.23	2.43%	969,740,144.70	2.64%	-10.41%
管理输出	206,821,983.89	0.58%	266,015,006.09	0.72%	-22.25%
物业及其他	974,283,427.26	2.72%	933,270,842.11	2.54%	4.39%
其他业务	111,428,324.76	0.31%	176,856,585.08	0.48%	-37%
分地区					
北方大区	7,008,708,024.14	19.58%	10,617,114,431.46	28.86%	-33.99%
华东大区	16,175,580,271.96	45.20%	11,623,085,869.44	31.60%	39.17%
华南大区	7,975,894,726.82	22.28%	8,329,063,632.00	22.64%	-4.24%
西南大区	4,526,908,010.45	12.65%	6,118,472,838.18	16.63%	-26.01%
香港	103,585,966.10	0.29%	95,511,280.07	0.27%	8.45%

## 2、成本情况

单位：元

行业分类	项目	2024年		2023年		同比增减
		金额	占营业成本比重	金额	占营业成本比重	
商品房销售及一级土地开发	商品房销售及一级土地开发	24,336,811,779.11	86.91%	23,361,590,504.87	86.37%	4.17%
投资物业及相关服务	投资物业及相关服务	2,121,881,348.00	7.58%	2,090,408,071.97	7.73%	1.51%
酒店经营	酒店经营	595,183,010.31	2.13%	627,714,431.23	2.32%	-5.18%
管理输出	管理输出	40,701,182.26	0.15%	41,018,874.86	0.15%	-0.77%
物业及其他	物业及其他	861,221,242.07	3.07%	868,606,788.75	3.21%	-0.85%
其他业务	其他业务	45,649,353.71	0.16%	57,730,717.86	0.22%	-20.93%

## 3、费用情况

单位：元

	2024年	2023年	同比增减	重大变动说明
销售费用	1,626,480,918.52	1,575,950,049.81	3.21%	
管理费用	1,437,358,474.26	1,679,073,880.41	-14.40%	
财务费用	2,129,492,110.26	2,156,731,402.11	-1.26%	
研发费用	7,521,944.93	4,736,985.96	58.79%	为持续提升产品力，公司2024年加大研发投入

## 4、现金流情况

单位：元

项目	2024年	2023年	同比增减	重大变动说明
经营活动现金流入小计	39,125,324,840.18	56,052,465,961.99	-30.20%	主要是本年销售回款流入及收回拍地保证金同比减少
经营活动现金流出小计	32,508,001,979.07	45,410,932,833.63	-28.41%	主要是本年拍地保证金支出及工程建设支出同比减少
经营活动产生的现金流量净额	6,617,322,861.11	10,641,533,128.36	-37.82%	主要是本年销售回款流入同比减少
投资活动现金流入小计	3,867,055,045.26	11,383,072,225.86	-66.03%	主要是本年处置子公司收到的现金净额同比减少
投资活动现金流出小计	3,375,878,191.28	4,937,886,134.05	-31.63%	主要是本年取得子公司支付的现金同比减少
投资活动产生的现金流量净额	491,176,853.98	6,445,186,091.81	-92.38%	主要是本年处置子公司收到的现金净额同比减少
筹资活动现金流入小计	31,593,580,261.94	23,445,000,738.99	34.76%	主要是本年取得借款所收到的现金及收到其他与筹资活动有关的现金同比增加
筹资活动现金流出小计	40,907,941,448.87	47,773,667,340.38	-14.37%	主要是本年偿还中粮集团及其关联方往来款同比减少
筹资活动产生的现金流量净额	-9,314,361,186.93	-24,328,666,601.39	61.71%	主要是本年取得借款所收到的现金同比增加以及偿还中粮集团及其关联方往来款同比减少
现金及现金等价物净增加额	-2,199,956,922.13	-7,239,969,807.04	69.61%	主要是本年筹资活动产生的现金净额同比增加

## 5、资产、负债情况

单位：元

	2024年末		2024年初		比重增减	重大变动说明
	金额	占总资产比例	金额	占总资产比例		
货币资金	27,089,174,413.87	15.17%	30,084,614,391.32	15.19%	减少0.02个百分点	
应收账款	517,994,739.70	0.29%	313,331,835.61	0.16%	增加0.13个百分点	主要是应收房款较年初

	2024 年末		2024 年初		比重增减	重大变动说明
	金额	占总资产比例	金额	占总资产比例		
						增加
存货	76,784,578,052.09	43.00%	91,941,475,109.75	46.42%	减少 3.42 个百分点	
投资性房地产	30,854,507,147.21	17.28%	31,487,783,202.25	15.90%	增加 1.38 个百分点	
长期股权投资	14,070,030,299.82	7.88%	12,876,916,384.32	6.50%	增加 1.38 个百分点	
固定资产	3,009,520,858.01	1.69%	3,301,060,961.74	1.67%	增加 0.02 个百分点	
使用权资产	515,545,362.09	0.29%	394,211,768.19	0.20%	增加 0.09 个百分点	主要是本年部分项目租入商铺进行运营，致使使用权资产增加
短期借款	2,389,520,714.07	1.34%	960,000,000.00	0.48%	增加 0.86 个百分点	主要是本年新增短期银行借款
合同负债	24,995,803,868.48	14.00%	31,678,547,978.34	15.99%	减少 1.99 个百分点	
长期借款	40,354,834,026.19	22.60%	40,502,860,511.27	20.45%	增加 2.15 个百分点	
租赁负债	457,651,241.60	0.26%	348,830,777.95	0.18%	增加 0.08 个百分点	主要是本年部分项目租入商铺进行运营，致使租赁负债增加
其他非流动金融资产	59,246,977.54	0.03%	99,092,492.06	0.05%	减少 0.02 个百分点	主要是本年收回到期信托保障金
应交税费	2,300,786,343.39	1.29%	4,108,496,387.93	2.07%	减少 0.78 个百分点	主要是本年支付土地增值税及企业所得税
预计负债	56,819,108.12	0.03%	98,078,638.85	0.05%	减少 0.02 个百分点	主要是本年收回保险理赔款

	2024 年末		2024 年初		比重增减	重大变动说明
	金额	占总资产比例	金额	占总资产比例		
递延所得税负债	1,856,862,339.39	1.04%	745,449,652.10	0.38%	增加 0.66 个百分点	主要是本年未实现内部交易形成的应纳税暂时性差异为负数，予以重分类
其他非流动负债	2,628,120,434.50	1.47%	1,413,746,647.83	0.71%	增加 0.76 个百分点	主要是本年公司与联合营企业发生资金拆借

### 三、未来发展的展望

#### （一）行业环境和发展趋势

展望 2025 年，房地产政策加力有望带动整体预期改善，但同时市场恢复亦将面临挑战，全年整体或仍处于筑底修复阶段。2025 年，中央明确的货币化安置、城中村改造、专项债用于收储存量房等有利因素都将有助于新房市场销量跌幅持续收窄。此外，随着一线和核心二线城市房地产销售逐步回暖，可能将带动房价整体预期改善。相信随着政策协同发力、持续用力，制约房地产持续修复的堵点将逐步突破，房地产市场将迎来高质量发展的新局面。

从长远看，房地产市场仍有持续需求。我国新型城镇化仍在推进，刚性和改善性需求潜力巨大。在当前市场回暖过程中，高品质住宅契合改善性群体需求，成为市场销售亮点。特别是在一二线城市，高品质住宅需求更旺盛，有效带动销售增长，成为推动市场止跌回稳和行业转型升级的重要引擎。

住宅方面，预计下一步促进住房消费特别是支持住房改善消费的政策力度将进一步加大，对于核心城市需求端的宽松政策或将为市场释放更多有效购房需求，加速修复市场预期。城中村及危旧房改造、收储存量房、加速“好房子”建设等政策均将对市场起到重要的提振作用。

购物中心方面，随着 2025 年扩大内需战略深入实施，消费市场有望迎来新的发展机遇，一方面，推动服务消费提质扩容，促进多元消费业态融合，实现高质量发展；另一方面，地方层面将通过培育国际消费中心城市、提升商圈品质以及打造新消费场景等举措，拓展新型消费和数字消费，同时加强消费基础设施建设，提升消费服务质量，从而不断扩大内需，刺激消费增长。

写字楼与产业地产方面，随着宏观经济的持续恢复，租赁需求或一定程度温和复苏。未来，伴随

消费基础设施 REITs 政策不断优化，或将有望进一步盘活企业存量资产，回收现金流，继而提高项目运营质量，为企业未来长期、可持续发展打下基础。

## （二）公司战略及经营计划

公司作为中粮集团旗下融合住宅地产与商业地产一体化的全业态房地产专业化公司，2025 年，将牢牢把握新发展格局对地产行业的新要求，坚持“卓越的城市运营与美好生活服务商”的战略方向，坚持“1123”战略体系，不断提升商业引领力、夯实高质量开发业务，提升核心竞争力。

经营业务方面，将大力发展商业，持续提升经营能力，强化竞争优势，积极推进 REITs 发展，形成业务闭环。以提升回报为最终目标，综合研究施策，加强精细化管理，提升产品力和品牌力，持续推进商业信息化建设工作，进一步提升头部项目效益和影响力，进一步提升出租率和开业率，大力提升效益。产业与写字楼严控成本费用，进一步提升出租率和租金收缴率，稳定贡献利润。

开发业务方面，将把握市场机会，聚焦改善型住宅，聚焦核心城市核心板块，以体系化管理打造“中粮好房子”，确保利润贡献，增加盈利、结利。加大销售去化、营销创新力度，通过优化量价策略、拓展大宗客户、提升产品展示力等措施，提升去化速度，促进公司货值结构的良性转换。

## （三）可能面临的风险

公司可能面临环境、市场、政策等方面的风险。

### 1、环境风险

房地产行业与宏观经济发展密切相关。虽然 2024 年我国经济整体保持平稳运行，但国际环境仍复杂严峻，不稳定、不确定、难预料因素增多，国内需求不足等问题还在显现，新旧动能转换存在阵痛，经济持续回升向好仍面临诸多困难挑战。公司将持续强化经营，应对外部环境的不确定性。

### 2、市场风险

当前行业政策持续宽松，但市场信心修复仍需要时间，市场量价方面仍面临一定的压力。公司将持续强化市场监测，科学研判、精准投资，及时调整营销策略，确保业绩平稳。此外，近年来人口结构变化和新生儿数量下降，也将对市场产生深远影响。

### 3、政策风险

目前行业处于新旧模式转换的阶段，未来围绕构建房地产发展新模式，将会持续出台相关政策，房地产企业发展面临的政策环境将持续变化，对于企业的经营管理能力及新发展模式探索提出了挑战。公司将持续优化自身能力，构建企业发展新模式，实现高质量发展。

2025 年，公司将顺应市场变化，以高度的政治责任感、强烈的使命感和紧迫感，敢想敢为、善作善成，行稳致远。

大悦城控股集团股份有限公司董事会

二〇二五年四月十七日