

## 招商局地产控股股份有限公司

### 2014 年度董事会工作报告

#### 一、2014 年度董事会会议召开情况

2014 年度公司共召开了 23 次董事会，具体如下：

序号	会议时间	会议名称	主要议题	披露日期
1	2014.02.24	第七届董事会 2014 年第一次临时会议	关于聘请公司首席绿色低碳官、总工程师的议案；关于聘请公司副总经理的议案	2014.02.25
2	2014.03.11	第七届董事会 2014 年第二次临时会议	关于与招商局蛇口工业区有限公司共同投资的关联交易议案	2014.03.12
3	2014.03.14	第七届董事会第十一次会议	2013 年年度财务报告；2013 年年度报告及年报摘要；2013 年度利润分配及资本公积金转增股本的预案；2013 年度内部控制自我评价报告；关于续聘外部审计机构的议案；2013 年度社会责任报告；关于审议日常性关联交易的议案；关于审议《公司 2014 年度银行额度及金融机构融资计划》的议案；关于审议公司 2014 年度为控股子公司提供担保额度的议案；关于审议公司 2014 年度为招商局光明科技园有限公司提供担保额度的议案；关于审议变更固定资产折旧、投资性房地产摊销会计估计的议案；关于为董事、监事及高级管理人员续保责任险的议案；关于改聘公司证券事务代表的议案；关于召开 2013 年年度股东大会的议案	2014.03.18
4	2014.04.14	第七届董事会第十二次会议	关于选举第七届董事会董事长的议案；关于修改《公司章程》的议案；关于增选第七届董事会副董事长的议案；关于调整第七届董事会战略委员会委员的议案；关于调整第七届董事会审计委员会委员的议案；关于调整第七届董事会薪酬与考核委员会委员的议案；关于审议出资设立子公司并转让的议案	2014.04.15
5	2014.04.17	第七届董事会 2014 年第三次临时会议	2014 年第一季度报告	2014.04.18
6	2014.04.28	第七届董事会 2014 年第四次临时会议	关于向中国证监会申请撤回 2013 年度发行股份购买资产并募集配套资金暨关联交易申请文件的议案	2014.04.29

7	2014.05.20	第七届董事会第十三次会议	关于审议公司股票期权首次授予计划(草案)及摘要的议案;关于制定公司《股票期权激励计划实施考核办法》的议案;关于制定公司《股票期权激励计划管理办法》的议案;关于授权董事会办理公司股票期权激励计划相关事宜的议案	2014.05.21
8	2014.06.11	第七届董事会 2014 年第五次临时会议	关于向蛇口工业区购买海上世界船头广场土地使用权的关联交易议案	2014.06.12
9	2014.06.30	第七届董事会 2014 年第六次临时会议	关于为深圳招商建设有限公司信托借款提供担保的议案	2014.07.01
10	2014.07.31	第七届董事会 2014 年第七次临时会议	关于证监局巡检整改工作计划的议案	
11	2014.08.03	第七届董事会 2014 年第八次临时会议	关于招商置地收购广州招商 49%股权交易的议案	2014.08.04
12	2014.08.15	第七届董事会 2014 年第九次临时会议	关于审议《2014 年半年度报告及摘要》的议案	2014.08.19
13	2014.08.28	第七届董事会 2014 年第十次临时会议	关于修订《公司章程》的议案;关于修订《董事会议事规则》的议案;关于审议公司《未来三年(2014-2016 年)股东回报规划》的议案;关于审议公司《股票期权首次授予计划(草案修订稿)及摘要》的议案;关于召开 2014 年第一次临时股东大会的议案	2014.08.29
14	2014.08.29	第七届董事会第十四次会议	关于加强关联自然人内部购房管理的议案;关于深圳证监局监管意见整改结果的议案	
15	2014.09.17	第七届董事会 2014 年第十一次临时会议	关于调整股票期权首次授予计划激励对象及授予数量的议案;关于确定股票期权首次授予计划授予相关事项的议案;	2014.09.18
16	2014.09.25	第七届董事会 2014 年第十二次临时会议	关于为深圳招商房地产有限公司银行借款提供担保的议案	2014.09.26
17	2014.09.28	第七届董事会 2014 年第十三次临时会议	关于提请股东大会授权发行中期票据的议案;关于召开 2014 年第二次临时股东大会的议案	2014.09.29
18	2014.10.10	第七届董事会 2014 年第十四次临时会议	关于与赣州远康共同投资沈阳奥体项目的关联交易议案	2014.10.14
19	2014.10.20	第七届董事会 2014 年第十五次临时会议	关于审议《2014 年第三季度报告》的议案;关于审议《非金融企业债务融资工具信息披露事务管理制度》的议案	2014.10.21
20	2014.10.25	第七届董事会 2014 年第十六次临时会议	关于深圳招商商置投资有限公司分立的议案	2014.10.28

21	2014.10.28	第七届董事会第十五次会议	关于公司符合公开发行 A 股可转换公司债券条件的议案；关于公司公开发行 A 股可转换公司债券发行方案的议案；关于《招商局地产控股股份有限公司公开发行 A 股可转换公司债券预案》；关于《招商局地产控股股份有限公司公开发行 A 股可转换公司债券募集资金使用的可行性研究报告》；关于《招商局地产控股股份有限公司前次募集资金使用情况报告》；关于提请股东大会授权董事会办理公开发行 A 股可转换公司债券相关事宜；关于修订《招商局地产控股股份有限公司募集资金管理制度》的议案	2014.10.29
22	2014.11.14	第七届董事会 2014 年第十七次临时会议	关于为招商局产业园区（青岛）发展有限公司银行借款提供担保的议案；关于召开 2014 年第三次临时股东大会的议案	2014.11.15
23	2014.12.27	第七届董事会 2014 年第十八次临时会议	关于与招商昆仑股权投资管理有限公司共同投资成都大魔方项目的关联交易议案；关于与蛇口工业区共同投资成立合资公司的关联交易议案；关于与蛇口工业区就海上世界住宅一期、文化艺术中心的土地使用权确认对价剩余价款支付事宜构成关联交易的议案；关于变更固定资产单位价值标准的议案	2014.12.30

## 二、董事会对股东大会决议的执行情况

报告期内，公司董事会根据《公司法》、《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，认真执行并完成股东大会决议的各项决议。

## 三、董事会关于公司报告期内经营情况的讨论与分析

### 1、概述

#### 市场回顾

2014年，全球经济依然处于复苏轨道，发达经济体表现分化，新兴经济体增速放缓。中国经济整体呈现稳中趋降态势。宏观政策在防范风险的同时努力在稳增长、促改革、调结构、惠民生之间寻求平衡。

2014年中国房地产市场呈现U型翘尾态势。龙头房企全年销售业绩依然取得了较大幅度的增长，但市场整体分化明显。在房地产销量及存量已达历史高位且需求增长动力不足的情况下，房地产行业将步入一个相对平稳的发展阶段。越来越多的房地产开发商开始从提高效率、提升效益以及改革模式等多个角度，沿着房地产业务全价值链开展积极有益的探索，以应对行业的变化、寻求

适合自己的生存发展之道。

### 公司的战略目标

唯有在新一轮行业变革的机遇中把握大势、创新发展，才能乘势而起，争创一流。报告期内，公司紧跟市场及行业形势的变化，积极推动战略转型。公司将运用在蛇口三十年深耕城市升级的经验和三十年积淀的各项专业能力，依托于招商局集团雄厚的发展资源与强大的产业背景，力求将自己打造成为“中国一流的城市升级专家”。在这个战略目标的引领下，公司将固守一个根基，探索两条新路，开辟三片沃野，锻造综合实力，实现快速均衡地发展。

### 报告期公司的战略实施情况

业绩指标翻新篇——2014年公司实现签约销售面积364.28万平方米，同比增加32.92%，签约销售金额510.49亿元，同比增加18.18%。

智慧发展结硕果——在公司成立30周年之际实现了“30年30城”的战略布局，成功布点全国30个城市。

资本融资有创新——为进一步优化公司资本结构，快速启动80亿元A股可转换公司债券的发行方案。债权融资方面，在常规银行借款确保资金的基础上积极拓展新渠道。公司全年综合资金成本5.10%，同比下降0.13个百分点。

产融合作在扩大——2014年，公司和招商局资本、招商银行分别签署战略合作协议。与招商局资本进行了项目股权层面的合作探索，与招商银行进行了品牌联动的尝试，成为招商局集团“金融”与“房地产”两大核心产业协同发展、创新商业模式的重要实践。

激励机制有突破——报告期内，公司首次推出股票期权激励计划，未来将进一步完善治理结构，促进短中长期激励相结合的立体化激励机制的建立。

专业能力在加强——报告期内，公司在建项目建安成本平均值较年初降低127元/平米；产品标准化进一步提升，绿色技术应用实现落地，公司客户满意度稳步提高。

物业管理有创新——2014年，招商物业以蛇口为试验田，探索发展社区增

值服务规模化、专业化运营，逐步建立了增值服务产品体系。

## **2、主营业务分析**

2014年，公司不断优化管理质量，提高经营效率，各项业务收入稳步增长，全年实现营业收入433.85亿元，同比增长33.21%，归属于上市公司股东的净利润42.64亿元，同比增长1.75%。

## **3、核心竞争优势分析**

### **大招商，大协同**

2014年，在招商局集团“产业协同、创新发展”战略的支持下，公司与相关方积极挖掘协同作战的机会，并推动合作顺利展开，目前已在项目合作、金融创新、产融结合、品牌联动等方面形成了坚固的战略合作联盟关系。

### **资本雄厚，财务稳健**

公司延续着招商局财务稳健的经营风格，将把控资金风险始终放在第一位。通过多年来卓有成效的资金管理运作，公司的综合资金成本及负债率均保持在较低水平，为公司未来继续扩大规模提供了充足的杠杆空间。

### **开发与投资并举，销售与运营并重**

公司在追求销售规模适度增长的同时精心布局优质资产的积淀，不断积累财富以确保可持续发展。公司目前留存商业地产涵盖了写字楼、商场、公寓和厂房等多种类型，除可以带来稳定的现金流外，也享受着城市发展带来的资产增值。

蛇口30载，铸造传奇无数。2014年12月26日，深圳前海蛇口自贸区获批。招商局集团将协同旗下所有产业，紧紧抓住这一历史性机遇，顺应国家战略，围绕“制度创新”和“深化粤港澳合作”，做好自贸区落地的各项具体工作，招商地产作为集团旗下唯一的房地产上市平台，将不断提升自身的经营能力，积极参与自贸区的开发建设。

## **4、公司未来发展的展望**

### **行业发展趋势和竞争格局**

展望2015年，世界经济复苏态势仍将延续，中国经济正在向形态更高级、

分工更复杂、结构更合理的阶段演化。在经济新常态下，房地产行业将呈现走势分化、震荡发展的新格局。

### **2015 年经营计划**

2015 年，公司将以“战略聚焦、持续深耕，创新发展、争创一流”为工作指导思想，制定基于现金流管理的动态经营计划。公司全年房地产签约销售金额力争在去年的基础上实现 15% 以上的增长，计划新开工面积 520 万平米、竣工面积 350 万平米。

### **可能面临的风险**

2014 年房地产市场的成交量仍处于历史高位，增量市场可能将遇到瓶颈。部分城市库存量过大，存在供应过剩的风险；部分城市土地价格居高不下，行业利润率持续下行；美国进入加息周期而吸引资金回流，人民币存在贬值压力，因此中国资产价格面临下跌的风险；营业税改增值税、房地产税等税收政策的变化，短期内或将对房地产企业的利润产生直接影响。

### **公司应对策略与重点工作**

在严峻的市场形势下，公司决心迈向下一个发展阶段，将用更超前的眼光，更创新的思路，为快速成长做出富有前瞻性的战略安排，同时以务实的心态、精细的手段，切实做好经营管理。

坚决展开战略创新。积极试水海外业务和轻资产运营平台打造两条新路，探索并发掘体验式综合体、主题特色产业园和健康地产三片沃野。通过战略聚焦实现短期内的规模增长，通过创新转型在行业规模见顶的大趋势下探索新的发展方向，通过走差异化道路塑造长期竞争优势。

持续造血保障发展。公司将加大与银行及非银行类金融机构的紧密接触，争取实现多渠道多元化融资，保障公司持续发展，扩大在房地产金融领域的合作，探索存量资产证券化，提升盘活存量资产的能力。

敏锐捕捉并购机会。公司将在房地产行业并购整合的大时代充分发挥自身的各项优势，及时掌握各类并购信息，敏锐地捕捉住战机，不仅要在项目层面，更要在公司层面展开有效的重组与并购，实现跨越式发展。

狠抓基础客户服务。房地产市场供求关系已发生重大变化，买方市场已经到来，房企在未来的竞争中不仅要拼价格、拼产品，更要拼服务。服务至上、客户满意将是生存的根基，也是必备的能力。公司将继续狠抓基础客户服务，落实“枫叶行动”，提升销售服务、产品质量和物业管理服务。

提升人力资本价值。人力资本价值管理时代已经来临。2015年，公司将在做好项目后评估的基础上，推动项目整盘激励计划的实施；在2014年股票期权激励计划的基础上，进一步丰富非货币化激励机制的研究和探索，盘活、激活、用好存量人力资本，提高人均效能。

站在大变革时代的风口，不当整合者，就将被整合；不当创新者，就将被颠覆。凭借优秀的管理团队、丰富的开发运营经验、强有力的集团支持、良好的风险管控能力，招商地产将坚定不移做大做强。

招商局地产控股股份有限公司

董 事 会

二〇一五年三月六日