



花样年
FANTASIA

针对花样年商业模式创新的调性定位 **有趣**

针对花样年商业品牌独特的调性定位 **有味**

针对花样年商业模式内涵丰富的调性定位 **有料**

有力 / 有戏 / 有价值

无限可能



花样年控股集团有限公司 2020年中期业绩介绍

2020年8月

本文件由花样年控股集团有限公司（简称“公司”）编制，仅用于公司及其子公司（统称“集团”）进行陈述。

此处并未就本档中所载的资讯或观点的公正性、准确性、完整性或正确性做出任何（不论明示或默示）的陈述或保证，且任何人士均不得依赖本档中所载的资讯或意见。公司、集团的任何成员及其各自的关联方或其任何的董事、管理人员、雇员、顾问或代表亦不对因使用本档所载的资讯或任何其它与本文件有关的事宜而导致的损失（无论于侵权法或合同法下或任何其它相关法律上的疏忽或失实陈述）承担任何责任。

本公布并非在美国或任何其他司法权区建议出售或招揽购买任何证券的建议，倘未根据任何该等司法权区的证券法办理登记或未获批准而于上述地区进行上述建议，招揽或出售即属违法。未办理登记手续或未获豁免相关登记规定前，不得在美国出售或发售任何证券。凡在美国公开发售任何证券，均须以刊发招股章程的方式进行，而招股章程须载有提出有关发售的公司，其管理层及财务报表的详尽资料。本公司不会在美国公开发售证券。

本档包含集团和公司目前于各相应日期对未来的观点和预测的陈述。该前瞻性陈述是基于公司及集团经营情况的假设和超出集团或公司可控范围的因素做出，并存在着重大的风险和不确定性。鉴于此，实际结果可能与该前瞻性陈述存在重大的差异。因此，阁下不应依赖该前瞻性陈述。集团和公司不承担根据日后发生的事件或情况而更新该前瞻性陈述的义务。



目 录

A
I
S
A
T
N
A
F

一、业绩亮点

二、业绩回顾

1) 业绩：飒

2) 财务：稳

3) 投资：准

4) 运营：强

三、全力抗疫

四、人力资源战略

五、土储及城市更新战略

六、社区服务战略

七、未来展望

附录

第一部分

2020年上半年业绩亮点



合同销售

175.1 亿元人民币
同比增长33.0%

总收入

92.4 亿元人民币
同比增长7.7%

社区服务及其它收入

26.1 亿元人民币
提供稳定现金流

毛利率

33.6%
维持行业较好水平

核心净利润⁽¹⁾

5.58 亿元人民币
同比增长97.6%

净负债率

78.3%
财务状况稳健良好

新增投资项目⁽²⁾

300 万平方米
补充土储确保可售资源

总规划土地储备

3,731 万平方米
丰富土储提供未来发展动力

城市更新项目

1,954 万平方米
深耕大湾区优势突出

注:

1. 核心净利润定义为扣除了汇兑损益的净利润

2. 2020年初至2020年8月18日新增投资项目

第二部分

业绩回顾

1

业绩表现：飒

合同销售稳步增长

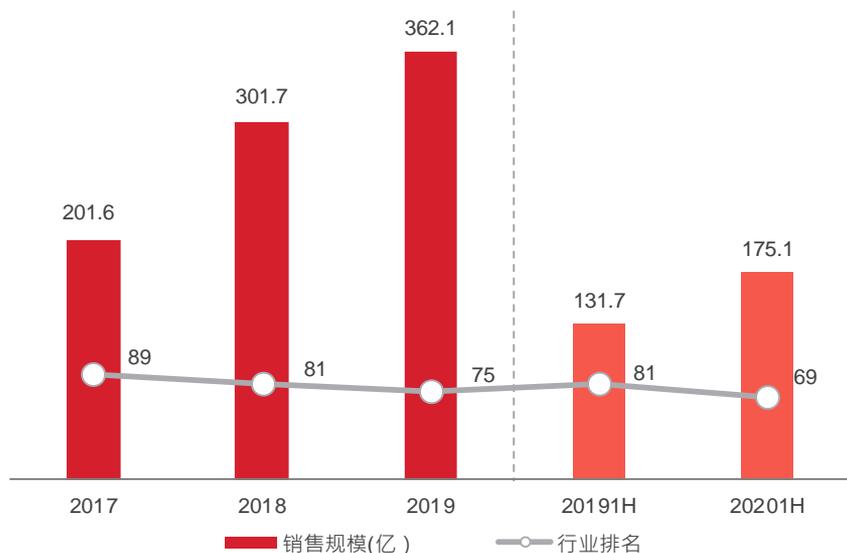


花样年
FANTASY

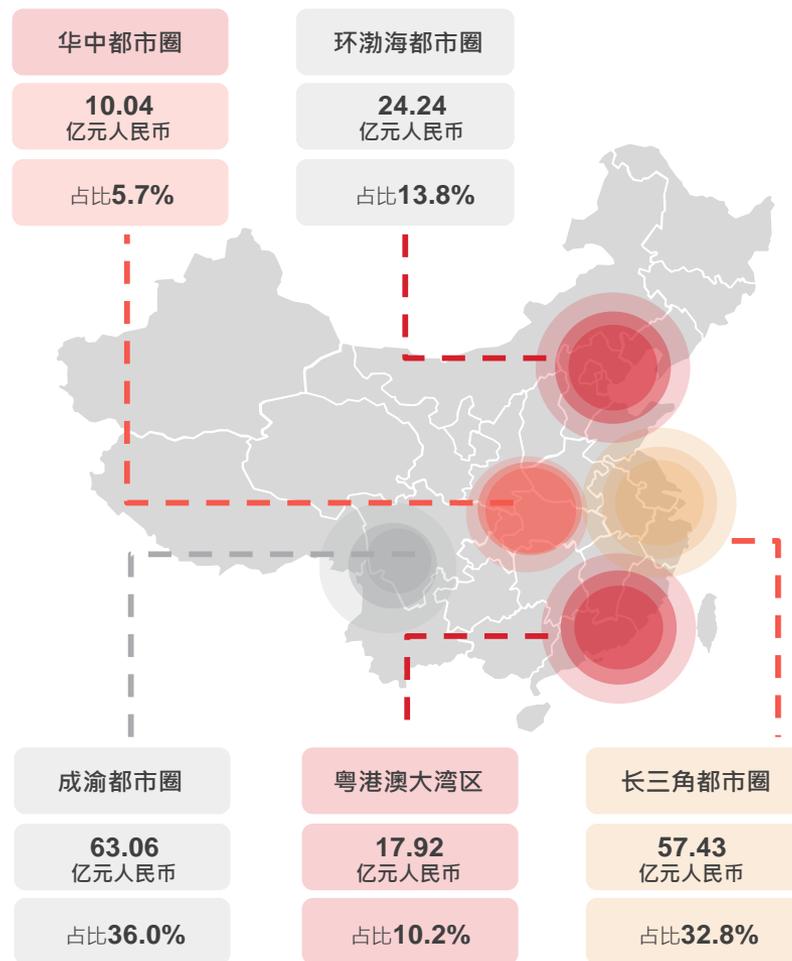
1-6月合同销售金额 175.1亿人民币
同比增长**33.0%**

1-6月合同销售面积 135.4万平方米
同比增长**21.1%**

近年销售规模及行业排名⁽²⁾



2020年上半年合同销售地区分布⁽¹⁾



注：
1. 2020年上半年销售包括来自新加坡的销售金额2.37亿元人民币
2. 行业排名来自克而瑞全国口径销售排行榜

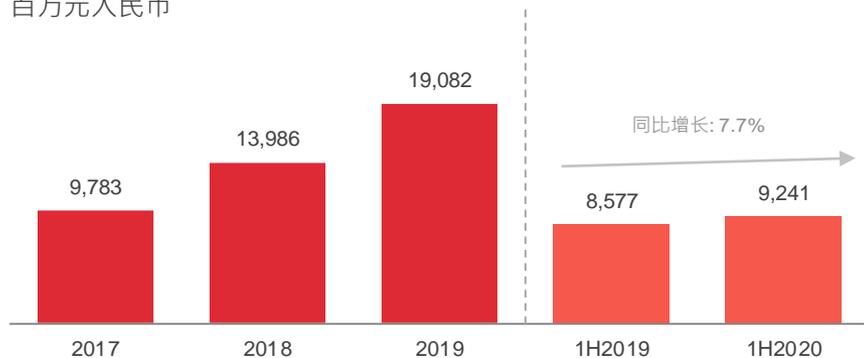
收入和盈利稳步提升



花样年
FANTASY

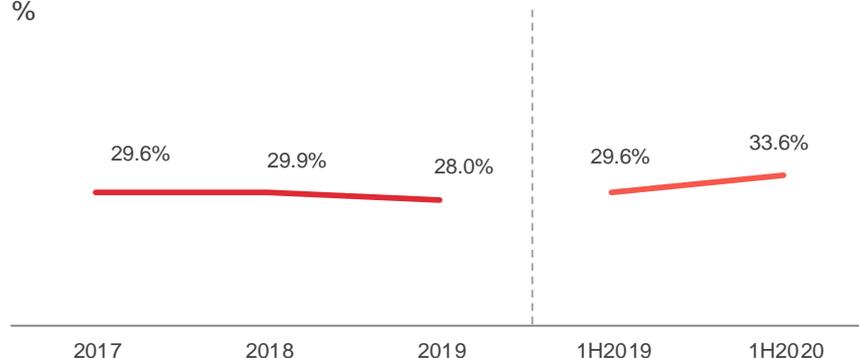
总收入

百万元人民币



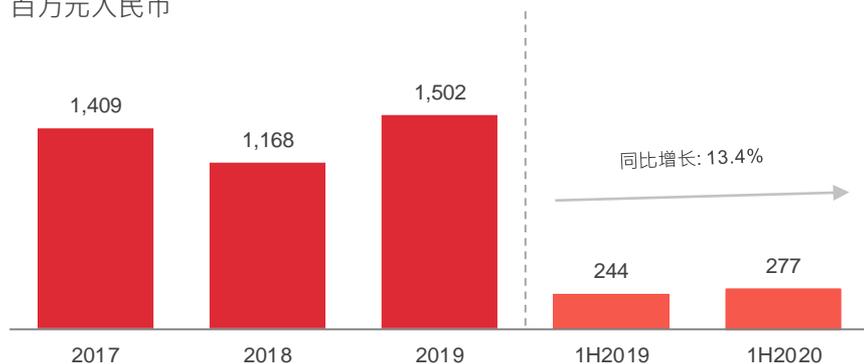
毛利率

%



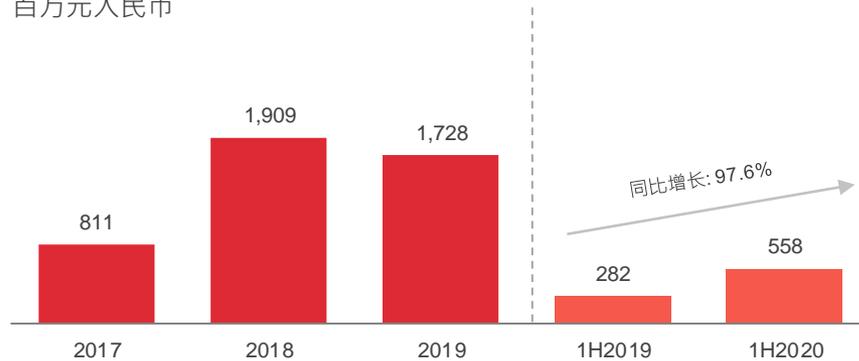
净利润

百万元人民币



撇除净汇兑损益的核心净利润

百万元人民币



“地产+社区” 双头部并进



花样年
FANTASY

物业销售收入

- 占总收入的71.8%
- 成为未来收入增长的“动力源”

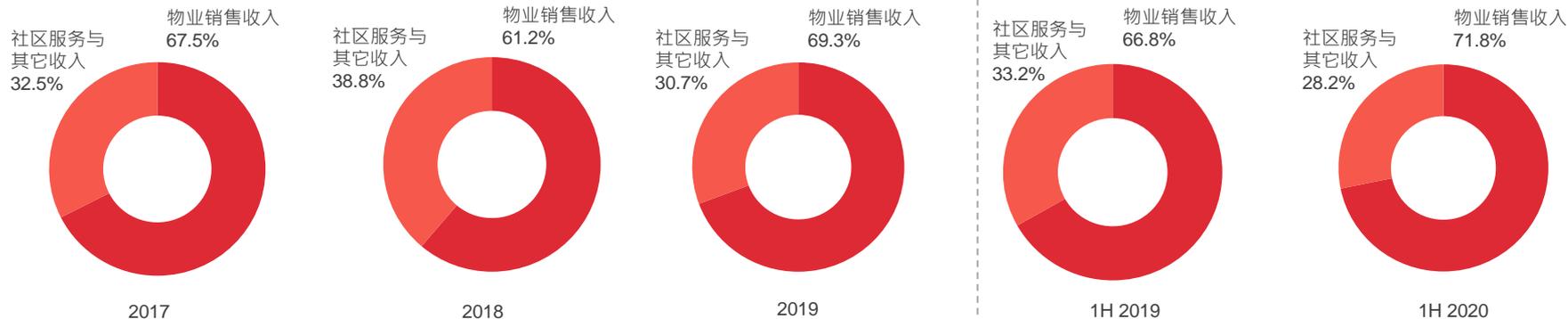
社区服务与其它收入⁽¹⁾

- 占总收入的28.2%
- 成为现金流入的“稳定器”

百万元人民币



总收入占比



注：
1. 社区服务与其它收入包括了除了物业开发收入之外的来自物业投资、物业代理服务、物业经营服务及其他业务的收入

2

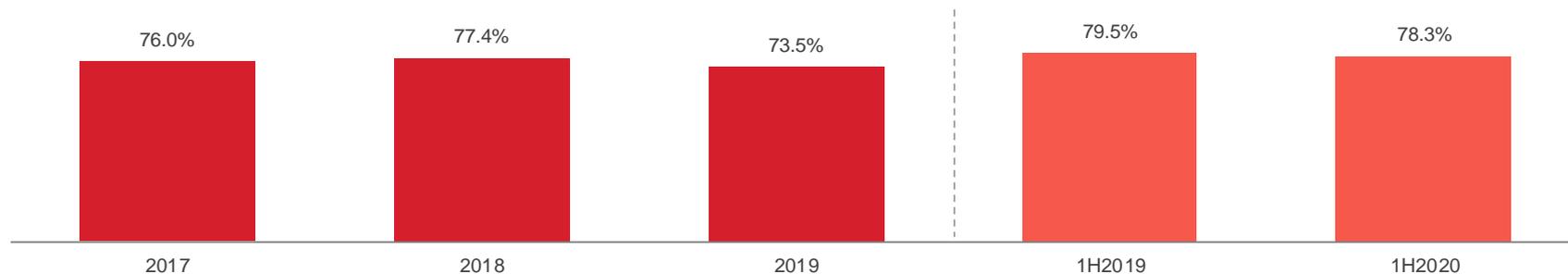
财务策略：稳



百万元人民币	2018	2019	1H 2019	1H 2020
银行结余及现金	28,570	23,044	25,064	25,191
总借款	436,24	38,173	40,547	41,151
净资产	194,55	20,592	19,485	20,377
净负债/净资产	77.4%	73.5%	79.5%	78.3%

净负债/净资产

%



MOODY'S

公司评级：B2
评级展望：稳定

**S&P Global
Ratings**

公司评级：B
评级展望：稳定

FitchRatings

公司评级：B+
评级展望：稳定

融资成本逐步下降



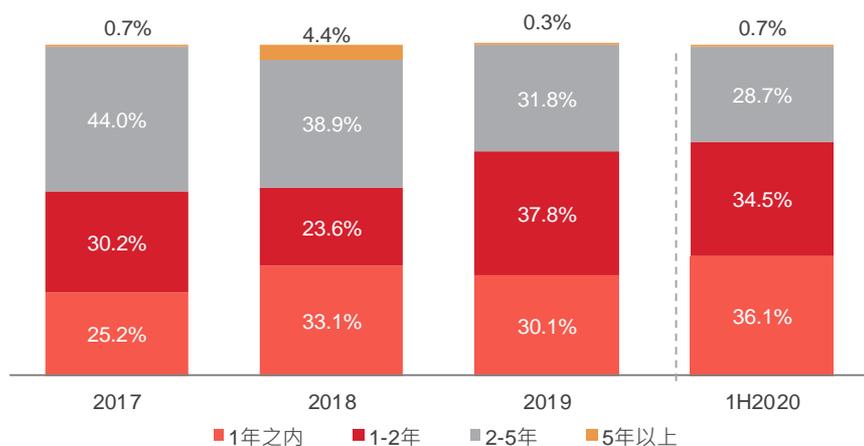
境外债券融资成本大幅下降

- 通过有效的债券管理，成功将二级市场收益率曲线水平拉至低位，收益率收窄幅度大幅领先市场
- 境外债券融资成本从2018年底的15%下降至2020年8月的7.95%
- 2020年下半年将继续进行积极的债券管理，优化债务年期结构

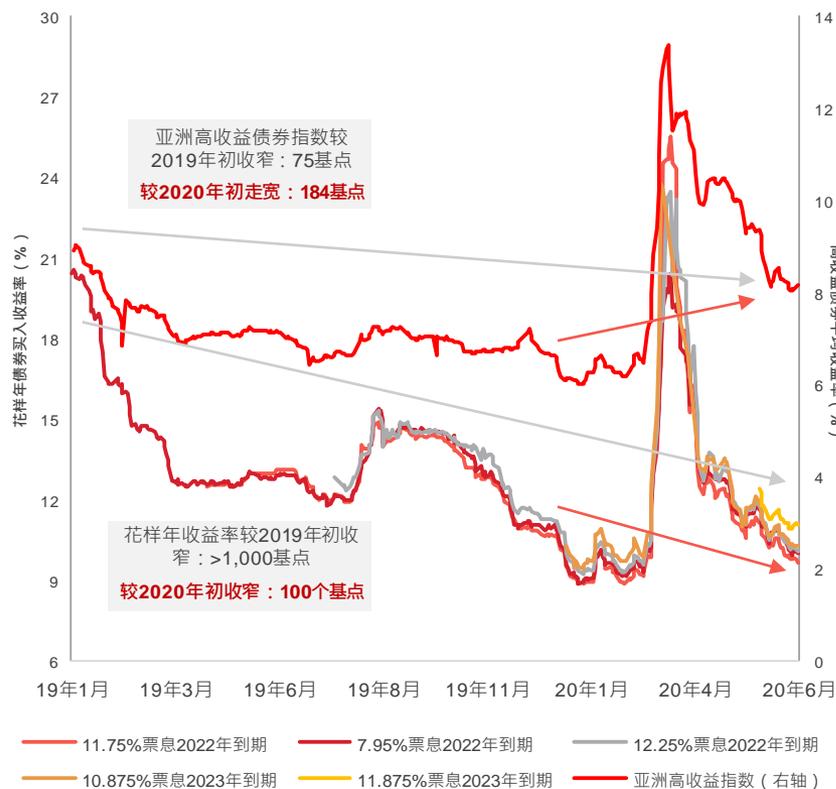
花样年2020年以来境外债券发行情况

发债时间	金额	年期	票息率
2020年1月	4.5亿美元	3年期	10.875%
2020年5月	3亿美元	3年期	11.875%
2020年7月	3.5亿美元	3年期	9.250%
2020年8月	2亿美元	2年期	7.950%

债务年期结构



花样年境外债券二级市场走势图

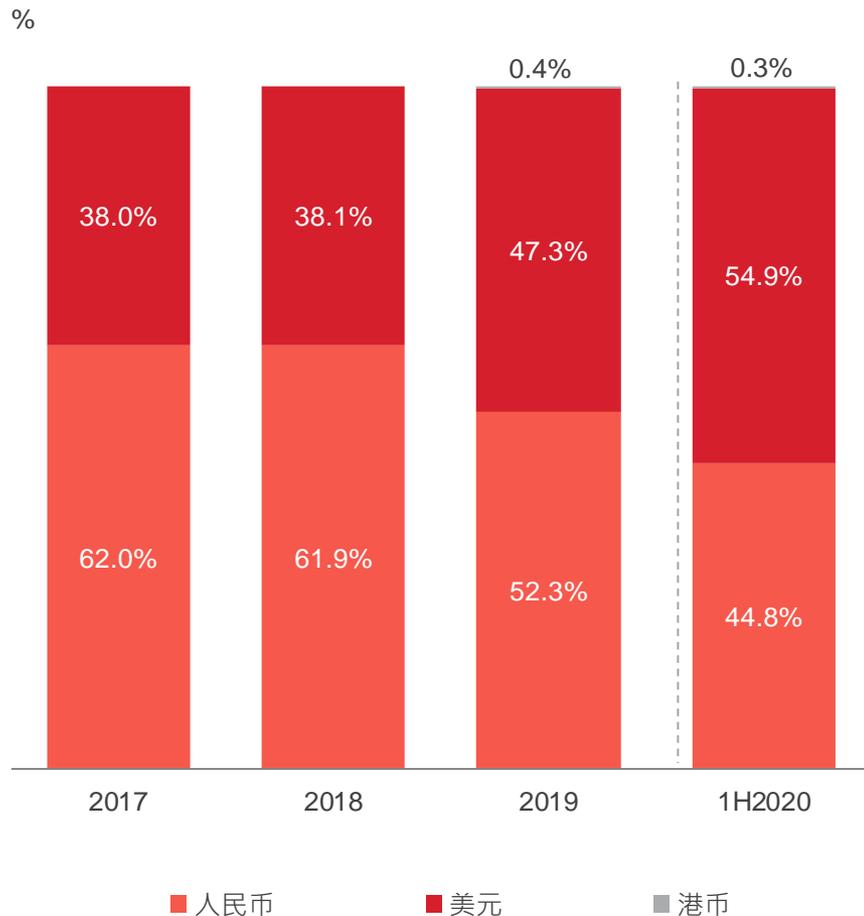


债务结构持续优化

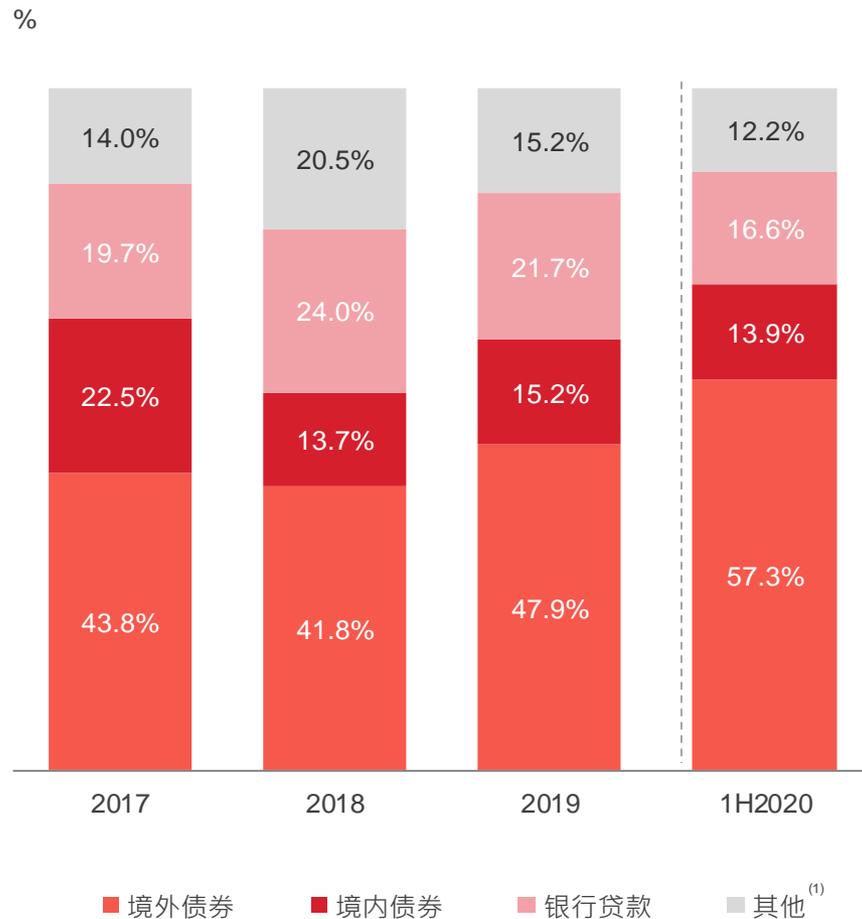


花样年
FANTASY

债务币种结构



债务渠道结构



注：
1. 其他融资包括信托、私募基金、融资租赁、ABS等

3

投资策略：准

精准投资

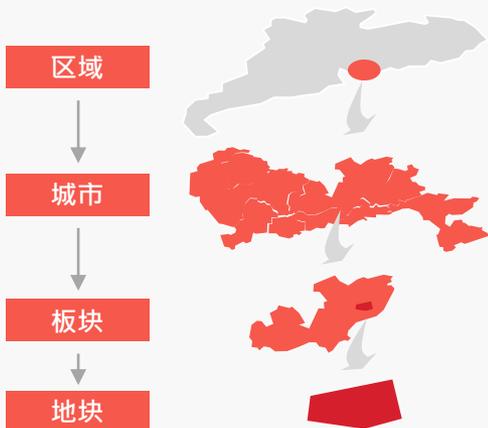
重前端

加强城市研究

- 已进入城市：深入挖潜板块价值，分析客群需求，预测城市周期
- 新进入城市：第一个项目与当地成熟房企合作开发

提升分析精准度

- 做好板块、地块的价值评估模型，提升对项目的分析精准度



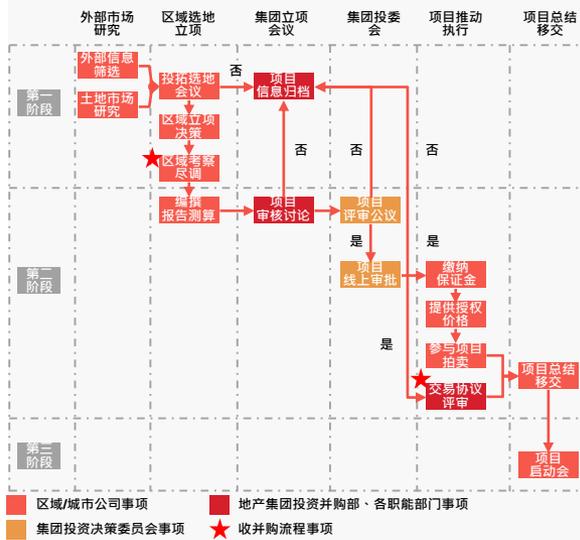
控中端

优化投决流程

- 建立标准投决流程，规范投资决策架构、职责、机制
- 充分调动专业职能，为投资结果保驾护航

明确投资计划

- 明确投资定量财务标准，多角度测算投资目标，明确分解至区域，并滚动更新



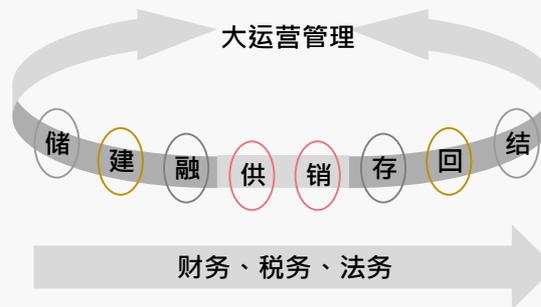
跟后端

强化投后管理

- 强化大运营职能，统筹项目“储、建、融、供、销、存、回、结”全周期各阶段管理
- 联合财税、法务投资人员，进行投后全过程风险把控

动态追踪管理

- 根据项目进度、成本情况进行动态追踪及核算



把握市场机会 有效增强货源



- 2020年以来，本集团以稳健为基，适度进取，抓住上半年整体经济和行业形势带来的市场机会，有效补充货源
- 截至2020年8月18日新增18幅土地，新增总建筑面积约300万平方米，权益建筑面积163万平方米；总地价193亿元，权益地价103亿元
- 新增总可售货值438亿元，权益可售货值约236亿元，为未来的销售增长打下坚实基础
- 根据克而瑞2020年1-7月新增货值排行榜，花样年排名跻身第39位

2020年以来新增土地情况（2020年初至2020年8月18日）

区域	城市	项目数	总建筑面积 (平方米)	权益建筑面积 (平方米)	总地价 (人民币亿元)	权益地价 (人民币亿元)	预期可售货值 (人民币亿元)	预期权益货值 (人民币亿元)
成渝都市圈	成都、重庆	8	1,313,661	872,426	44	30	129	90
长三角都市圈	南京、杭州、 绍兴、南通	4	801,053	417,780	78	47	156	88
环渤海都市圈	天津、北京	3	316,170	83,860	39	11	76	23
粤港澳大湾区	佛山	2	420,493	182,353	31	14	69	31
华中都市圈	郑州	1	150,594	76,803	1.4	0.7	8	4
合计		18	3,001,971	1,633,222	193	103	438	236

深耕战略城市 精准建造粮仓



花样年
FANTASY

- 继续围绕五大都市圈扩大战略纵深，深耕重点区域
- 战略新进入佛山、绍兴、郑州、南通、重庆等新城市
- 购地方式以招拍挂为主，兼顾部分收并购项目
- 项目规模以中小型为主，加强快周转



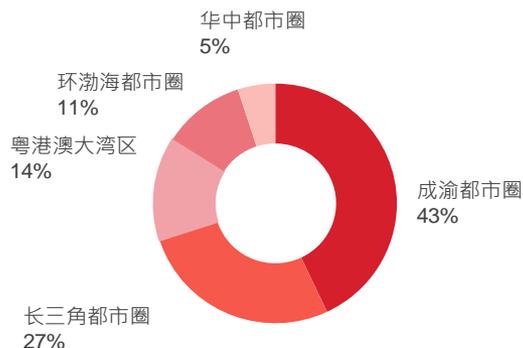
“5+N” 区域布局策略

结合国家城市群发展战略和发展能级，以“5+N”投资策略做城市布局

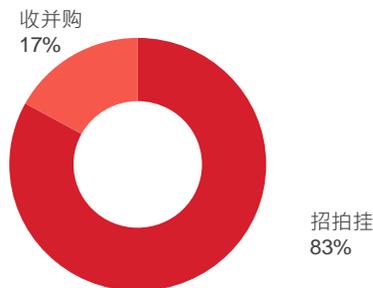
- 5 (战略核心区域) : 粤港澳大湾区+成渝经济圈+长三角都市圈+华中都市圈+环渤海都市圈5大城市群
- N (重点关注城市) : 20+深耕城市及机会进入城市

2020年以来新购土地结构分析：

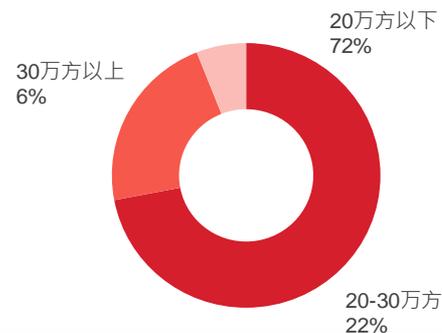
区域分布 (按总建筑面积)



购地渠道分布 (按项目数目)



项目规模情况 (按项目数目)



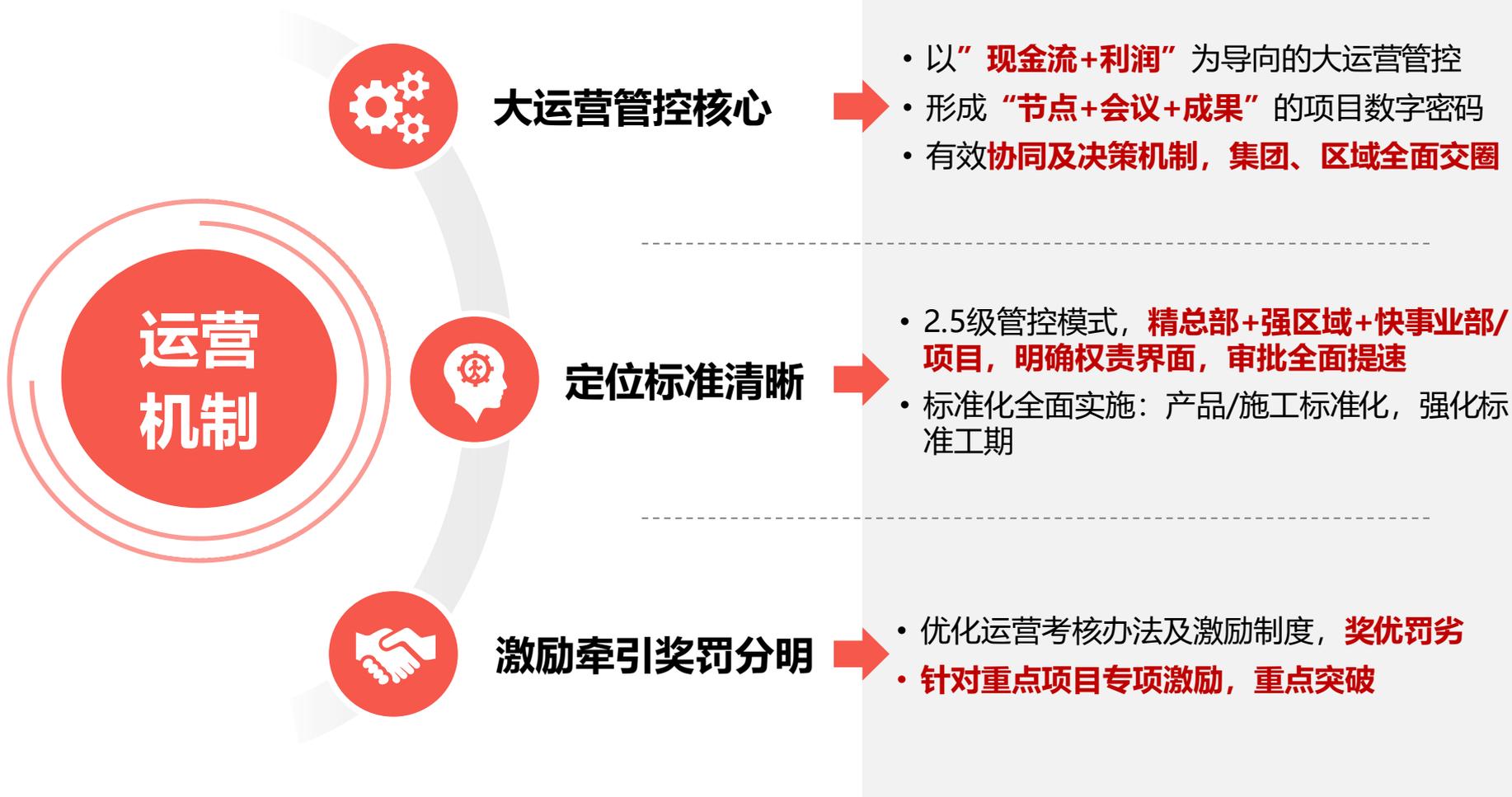


- 加强与优秀同行的合作，实现强强联合、优势互补：
 - 与央企合作：学习借鉴其成熟的运营管理经验，借力较低融资成本
 - 与优势区域的品牌房企合作：深耕区域，强强联合，实现1+1 > 2
 - 与快周转房企合作：有助于项目实现高周转，提高资金回笼效率

合作项目	合作伙伴	合作项目	合作伙伴
宁波凤麟府	中南、宋都	成都春屿溪岸	龙湖
宁波潮悦南塘	中梁、建杭	成都溪府鸿云	中粮、华夏幸福
成都印未来	东原	北京国祥府	住总、首开、旭辉
成都碧云天玺	德商	成都郫都30亩项目	东原
天津河西项目	中交绿城	绍兴项目	中交
佛山桂城项目	佳兆业	南通如皋项目	中梁、新城

4

运营策略：强



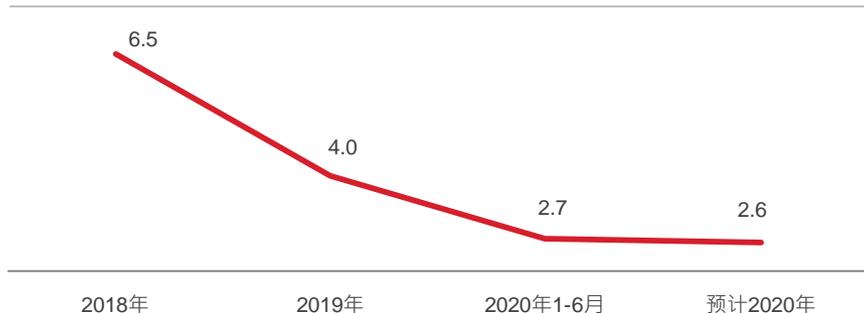
工程提速 实现快周转



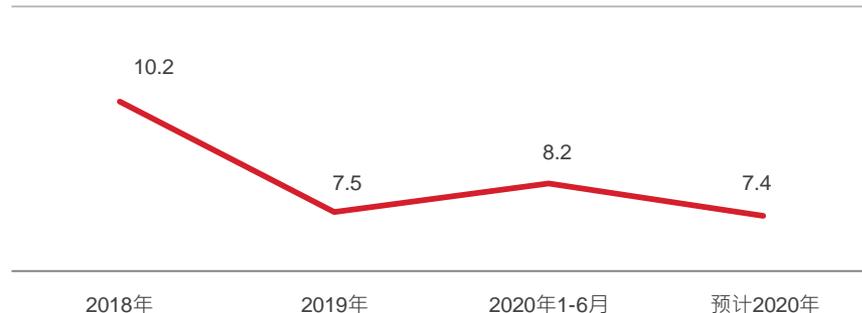
花样年
FANTASY

- 期内运营速度大幅提速，通过对工程节点的强管控，年内新拿地项目从拿地至开工周期缩短至2.7个月，从拿地至开盘缩短至8.2个月
- 按照公司快周转的要求，2019年第四季度及2020年上半年获取的项目，大部分将于2020年开盘贡献销售

确权至开工提速



确权至首开提速



宁波潮悦南塘

拿地时间：2019年10月
开盘时间：2020年6月



宁波凤麟府

拿地时间：2019年10月
开盘时间：2020年6月



南京花好园

拿地时间：2020年1月
开盘时间：2020年7月



青岛碧云天

拿地时间：2019年12月
开盘时间：2020年8月



成都印未来

拿地时间：2019年12月
开盘时间：2020年8月



成都碧云天玺

拿地时间：2020年1月
预计开盘时间：2020年9月



成都春屿溪岸

拿地时间：2020年3月
预计开盘时间：2020年10月



杭州对越天

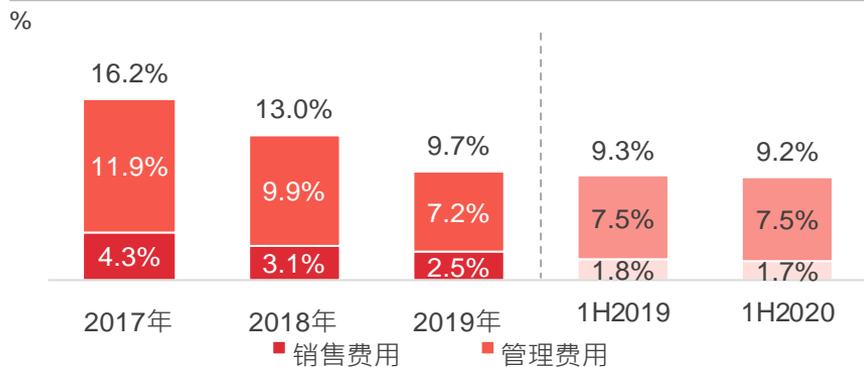
拿地时间：2020年1月
预计开盘时间：2020年10月

运营提效 费率持续下降



- 本集团通过流程精细化、运营高效化等措施，实现提质增效和有质量的增长，销售和管理费用与收入及合同销售的比例持续下降
- 为推进运营提效和重难点突破，本集团也加强了过程激励和年度激励制度，鼓励更多同事在销售、产品、工程、成本等各个方面取得突破

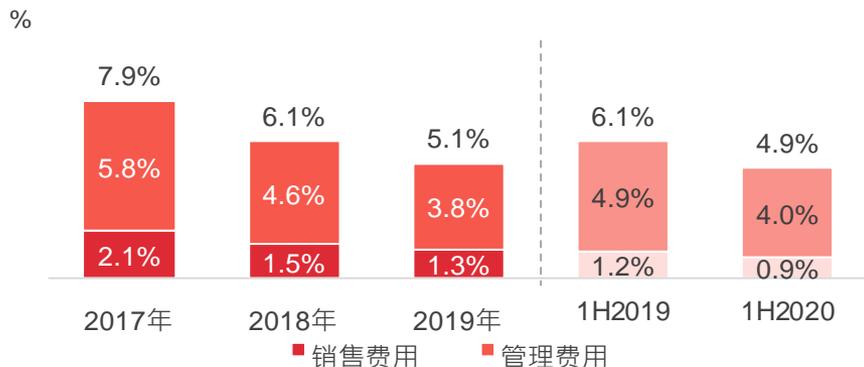
销售和管理费用与收入比率



聚焦关键时点，过程激励



销售和管理费用与合同销售比率



结果导向，年度激励





文化力



专业力



组织力



信息力



管控模式制度化与体系化：

营销组织架构快速调整，制度体系大幅完善



工作标准化及工具库建设：

大幅提升工作效果和管控效率



打造平台支撑+一线帮扶的赋能工作体系：

带动整个营销组织和人员的快速提升



销拓一体化改革：

强化自拓，全面加强自售，节省营销成本



发展线上营销和全民营销体系：

推出公司的线上营销平台—花样GO



2020年上半年，产品中心着重在“团队”、“体系”、“制度”及“产品”四个维度进行管理提升，均有阶段性成果显现



组团队

- 机构、人员权责调整
- 设计、客研垂直管控
 - 建立客研体系
 - 研究客户特性及需求
 - 做更加匹配客户需求的产品



建体系

- 会议体系
 - 三会模板
 - 职能条线会
 - 专业条线会
- 供方体系
- 标准化体系
 - 标准工期
 - 限额指标
 - 构造做法
- 集采体系



定制度

- 节点管控制度
- 变更管控制度
- 示范区验收管控制度
- 客户研究分析
 - T+8土地细分框架
 - 安家、优居等10类群体
- 图纸审核制度



理产品

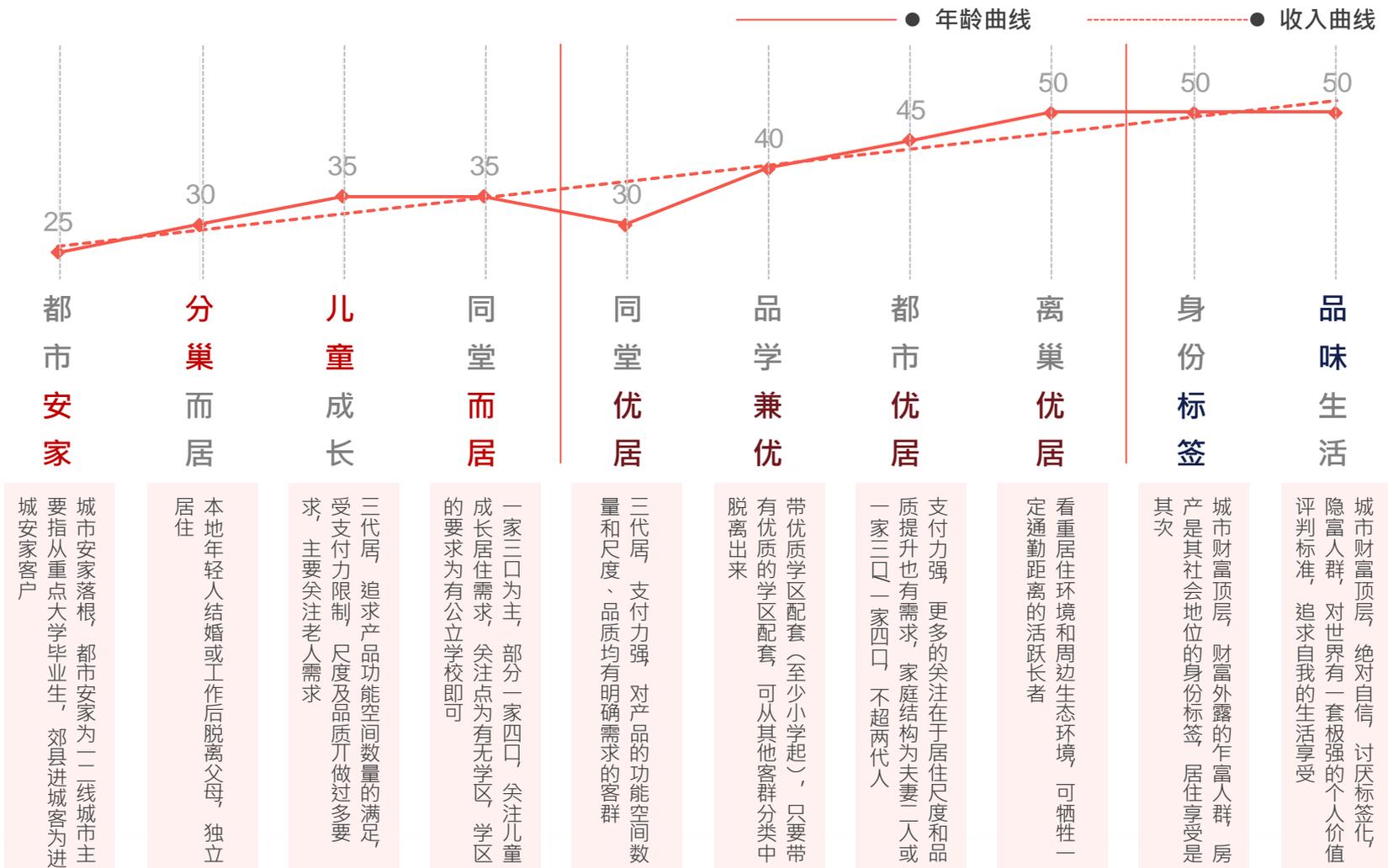
- 产品逻辑梳理
 - 土地分析
 - 客户分析
 - 产品分析
- 产品线框架搭建
 - 产品线（趣味料）
 - 产品系（根据购买力、家庭生命周期划分）
- 标杆项目落地
 - 成都106亩项目
 - 绍兴官渡项目

客户研究支持产品精准落位



花样年
FANTASY

- 以“客户细分对应产品策略”为目的，以客户“支付力、生命周期及拟购房屋居住规划”三大维度，将城市客户细分为8+2类，建立细分客户不同居住场景之间可能的空间关系
- 本着“以终为始”的目的，花样年客户细分语言主要指向产品策略



城安家客户
城市安家落根，都市安家为二线城市主要指从重点大学毕业，郊县进城客为进城安家客户

居住
本地年轻人结婚或工作后脱离父母，独立居住

三代居，追求产品功能空间数量的满足，受支付力限制，尺度及品质不做过多要求，主要关注老人需求

一家三口为主，部分一家四口，关注儿童成长居住需求，关注点为有无学区，学区的要求为有公立学校即可

三代居，支付力强，对产品的功能空间数量和尺度、品质均有明确需求的客群

带优质学区配套（至少小学起），只要带有优质的学区配套，可从其他客群分类中脱离出来

支付力强，更多的关注在于居住尺度和品质提升也有需求，家庭结构为夫妻一人或一家三口一家四口，不超过两代人

看重居住环境和周边生态环境，可牺牲一定通勤距离的活跃长者

其次
城市财富顶层，财富外露的乍富人群，房产是其社会地位的身份标签，居住享受是其次

城市财富顶层，绝对自信，讨厌标签化，隐形人群，对世界有一套极强的个人价值评判标准，追求自我的生活享受

趣-味-料产品线落地



花样年
FANTASY



花样年作为一个现代东方的品牌，洞察人性，掌握趋势，独具慧眼。致力于成为**有趣、有味、有料**的生活空间及体验的引领者，为有价值追求的客户品味独特、内涵丰富的生活空间及体验



2020上半年产品中心根据“有趣、有味、有料”的产品主张，确定了多个具备“花样年”产品特点的优质方案



好奇 旺盛 无惧



万物 见解 常新



真物 设戏 逍遥



趣



· 深圳好时光项目

· 绍兴官渡项目
味



- 花样年品牌策略：主张先行 —— 基于花样年2020年全新品牌中心架构，上有主张，下打产品
- 花样年2020年品牌团队：创始人直接兼任品牌中心总经理，团队90后为主，知美术馆并入品牌中心，且专门成立艺术组赋能产品力提升



代表案例：上海 花样年·乌南396

花样年“料”系列首个产品，由品牌团队牵头，营销与广告团队共同参与进行课题研究及专项会议讨论，挖掘并提出产品主张“重回美好时代”，继而由产品团队结合项目核心价值主张，落地产品设计。

强化品牌主张 提升品牌影响力



- 期内通过多元化传播方式深化花样年“有趣、有味、有料”品牌理念，强化品牌主张，提升市场口碑及行业影响力
- 践行公益慈善事业，提升花样年企业社会责任能力，增强市场、客户、员工对于花样年品牌信任度

26	华侨城	83.25
27	建发房产	83.05
28	禹洲集团	82.66
29	正荣集团	82.65
30	建业地产	82.44
31	花样年	82.04
32	佳兆业	81.97

克而瑞研究中心发布的《2020上半年中国房地产企业品牌传播力TOP100》
花样年排名31

6	融信集团	rongxin-group	231.7
7	中国绿地地产	zgtdc	231.3
8	龙源集团	Longfor960	230.8
9	保利发展控股	poly_realestate	227.9
10	花样年集团	cnfantasia	227.8
11	万达集团	guojiwanda	227.2

凤凰网&风财讯发布的2020上半年单月《房企官微影响力(REWI)百强榜》
花样年单月均排名前35
其中2020年4月榜单排名前10

- 打造外部媒体+内部自媒体互联网品牌传播矩阵，塑造“硬+软”有趣、有味、有料市场形象，充分展现花样年现代东方品牌下独特的品牌主张及审美力，赢得市场及客户一致好评



- 线下品牌传播方面，除了营销、社区端线下活动，花样年公益基金会、花样年·知美术馆克服疫情困难，以创新方式落地相关教育、养老及艺术公益项目，展现出良好企业社会责任



第三部分

全力抗疫



- 响应中央积极有序推进复工复产的要求，花样年地产开发业务在确保同事和客户安全的基础上，快速反应，灵活应对，实现工程快周转策略顺利落地，销售逆势增长



运营：积极复工复产 实现快周转

- 花样年迅速组建了防疫抗疫领导小组，全天候24小时沟通部署抗疫防疫重大事宜
- 加强办公场所的疫情监控和消杀工作，保障一线作业人员的生命健康安全，疫情期间花样年办公场所未出现疫情爆发
- 积极与施工单位密切配合，通过采取科学有效的措施，工地在符合政府的管理要求下第一时间投入生产实现复工
- 截至3月底，本集团90%的在建工程复工；截至4月底，所有工程均已复工，确保重点项目工程节点不受影响



销售：线上线下融合 逆势增长

- 1月推出线上营销中心，紧抓网络销售热点
- 2月推出“人人房东”置业计划，借互联网社交玩法挖掘客户
- 3月底在粤港澳大湾区、长三角都市圈、成渝都市圈及环渤海都市圈四大区域售楼处已经全面复工开放
- 华中都市圈售楼处在4月中旬开放，并于6月在武汉推出新项目花好园，受到武汉市民的热烈欢迎
- 6月上线了“花样年卖货号”花样go，购房人可以通过微信公众号快捷实现“线上选房”、“推荐买房赚佣金”等功能，成功实现与购房人的高效互动



社区抗疫：交出合格答卷 凸显龙头优势



花样年
FANTASY

- 花样年旗下彩生活和美易家等物管公司走在社区抗疫前线，成效显著，获得业主和政府的高度肯定。我们对抗疫过程中，对花样年工作给予大力支持的各位业主、合作伙伴和全体员工，致以衷心的感谢！

积极措施

- 统一部署，协同作战
- 提前预警，规范作业
- 调拨资金，保障前线
- 关注细节，提升服务
- 及时动员，及时表彰

成效显著

- 所管社区没有发生群体性疫情失控情况
- 武汉在管项目的平均感染率远低于武汉市的平均感染率

服务关系改善

- 乐居财经和中物研协主办的“防疫满意度调查”中，由业主直接投票，万象美高居人气榜第1名；彩生活位列综合评分榜第3名

获各方高度肯定

- 超过75%的项目收到来自政府的表彰或业主的表扬慰问
- 受市、区级政府部门表彰127次，街道、社区表彰603次



牢记重托，扎根社区——做实防疫工作的第一道防线责任

花样年
FANTASY

- 3月10日，习近平总书记专程来到武汉东湖新城社区考察，察看社区卫生防疫、社区服务、群众生活保障等情况，同社区工作者、基层民警、卫生服务站医生、下沉干部、志愿者等亲切交流。
- 东湖新城社区是花样年武汉56个服务社区之一，社区居民近1.3万人，自疫情爆发以来，经严防管控，持续无新增确诊病例，3月8日获颁“无疫情社区”。
- 习近平总书记表示，社区作为防控的最前线，肩负的任务十分繁重，参与社区防控工作的同志们都很辛苦，为遏制疫情扩散蔓延、保障群众生活作出了重要贡献。
- 花样年将牢记习近平总书记的讲话，扎根社区，用心用情，发扬连续作战作风，抓细抓实疫情防控各项工作，做好防疫工作的第一道防线，为彻底打赢疫情防控再立新功。



第四部分

人力资源战略



2019年：以换仓、转型、挑选、培养为手段，重塑员工外在气质、内涵价值，夯实文化本质、提升组织价值

2020年：精准人才画像、持续入模培训，实现团队价值引导；业务发展、组织先行，基于业务目标制定人力策略，业绩导向，以机制激励发展



人力资源管理定位

- 组织部：承接战略，组织进化，干部管理
- 宣传部：输出、宣传、落实价值观
- 人事部：搭建机制、明确标准



人力资源发展策略

- 组织发展：成长性、标准化设置
- 人才发展：人在事先，适配领先、五湖四海
- 绩效考核：考经营、抓过程、强盘点、守红线
- 薪酬激励：竞争力强、倾斜一线、激励来自价值增量

组织发展原则

组织成长性+分级管理
标准职能配置



薪酬激励原则

外部竞争力强
有效激励，倾斜一线
价值增量带来价值分配

人才发展原则

人在事先，适度领先配置
适配班子配置
行业精英，五湖四海
统一语言，快速入模



绩效考核原则

考经营、抓过程、强盘点、守红线
人人身上有重担，花样年责任人人担



2020年以来，公司继续梳理输出花花人才画像，引入行业优秀人才；同时持续组织新引入的关键人才参与入模培训，明确标准、统一语言，加速融合，促成合力，让新引进人才迅速融入花花队伍，进入“狼行”工作状态



2019年起新引进及新任命人才（红色为2020年新入职高管）

	人才	职位	背景
集团总部	柯卡生	花样年控股（1777.HK）执行董事	银监会、华融
	张惠明	花样年控股（1777.HK）执行董事 花样年地产集团执行董事兼首席运营官（COO）	中信地产、雅居乐
	陈新禹	花样年控股（1777.HK）执行董事、首席财务官（CFO） 彩生活集团（1778.HK）执行董事	中国建筑、碧桂园
	赵善伟	花样年集团（中国）有限公司副首席财务官	碧桂园
	朱斌	花样年集团（中国）有限公司助理总裁兼审计监察部总经理	恒大、佳兆业
地产集团	毛晓冰	花样年地产集团首席产品顾问	AECOM
	茅勤	花样年地产集团副首席产品官	中南置地
	孙国军	花样年地产集团副总裁兼北京区域公司副总裁	平安、万达
	李万	花样年地产集团副总裁兼销售管理部总经理	碧桂园、中海
	赵英华	花样年地产集团副总裁兼深圳区域公司总裁、武汉区域公司总裁	碧桂园、龙光
	朱国刚	花样年地产集团副总裁兼成都区域公司总裁	万达、花样年
	郭峰	花样年地产集团副总裁兼上海区域公司总裁	旭辉
	王幸祥	花样年地产集团武汉区域公司常务副总裁	万科、金地
彩生活	霍勇	花样年地产集团北京区域公司常务副总裁	中海、卓越
	黄玮	彩生活集团（1778.HK）执行董事、首席执行官（CEO）	中海物业、开元国际
	余何	彩生活集团（1778.HK）首席技术官（CTO）	华为、平安、顺丰

- 为激发一线员工和管理团队的工作激情，本集团在上半年制定推出两项激励措施：员工跟投制度和超额利润激励制度，鼓励员工和公司共同投资、共享利益、共担风险，在为企业创造超额利润的同时，也为自身带来合理回报。该两项措施将在下半年新获取的项目中陆续推行

	员工跟投制度	超额利润激励制度
目的	<ul style="list-style-type: none"> 激励一线员工和公司一起共同投资、共享利益、共担风险，激发最大的工作动力和效益产出 	<ul style="list-style-type: none"> 激励经营管理者，在长期忠诚服务花样年的同时，创造超额利润，加速资金周转，助力花样年实现有质量的规模增长
应投资人员	<ul style="list-style-type: none"> 集团/区域决策层或经营班子成员、投资并购部负责人、销售管理部负责人及区域总裁、事业部总经理、项目总经理等 	<ul style="list-style-type: none"> 区域总裁、项目总，区域及项目团队、集团总部相关团队
投资对象	<ul style="list-style-type: none"> 公司新获取的所有国内项目，不含旧改、集团战略获取的产业、纯自持项目 	<ul style="list-style-type: none"> 公司新获取的所有国内项目，不含旧改、集团战略获取的产业、纯自持项目
规则	<ul style="list-style-type: none"> 投资人组建投资企业参与投资集团投资的项目，和集团一起按股份比例共同投资，按持股比例参与项目利润分红或承担相应亏损 	<ul style="list-style-type: none"> 对于年化自有资金回报率超过20%且在规定时间内资金回正的考核单位，计提一定比例的超额利润作为奖金 同时启动负激励措施，考核单位年化自有资金回报率低于13%的，将对管理团队进行处罚

第五部分

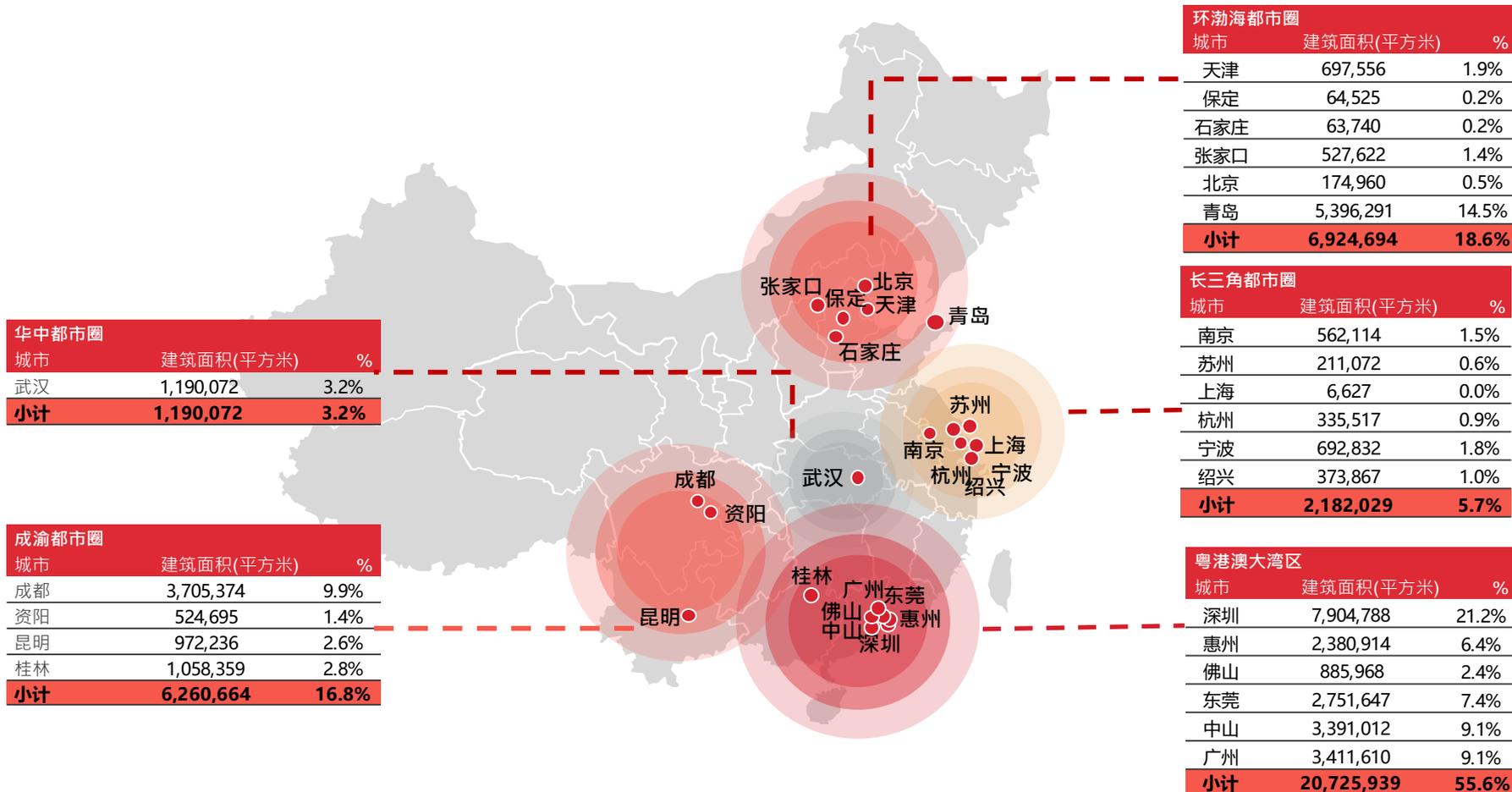
土储及城市更新战略

丰富土储支撑未来发展



花样年
FANTASY

- 截至2020年6月30日，本集团规划土地储备建筑面积约3,731万平方米，包含已确权建筑面积1,777万平方米，以及预期未来可转化为土地储备的城市更新项目总建筑面积约1,954万平方米
- 土地储备集中于全国五大都市圈，一线城市和二线城市占比超过90%
- 粤港澳大湾区土地储备占比超过50%，布局六大核心城市



注：
1. 本集团另在新加坡有一个在建项目，总建筑面积为22,759平方米，约占总土储的0.1%



- 深圳的城市更新政策以2009年颁布的《深圳城市更新办法》为标志，至今已走过10年时间，并逐步在全国走出了一条先行先试的道路。
- 近年来，深圳城市更新的需求更加强烈，城市更新的政策更加完善，城市更新的推进速度也越来越快

变革期 (2016至今)

- 强区放权
- “十三五”规划
- 建立健全股份合作公司综合监管系统的通知
- 深圳经济特区城市更新条例（草案）
-



发展期 (2013-2016)

- 完善操作性政策法规
- 违建处理试点办法
- 加强和改进城市更新实施工作暂行措施
-

启动期 (2009-2013)

- 深圳城市更新办法
- 深圳城市更新办法细则
- 政府优化资源配置促进产业转型升级“1+6”文件
-



探索期 (2004-2009)

- 城中村旧村改造
- 旧工业村升级改造
-



- 2020年6月28日，《深圳经济特区城市更新条例（草案）》首次提请审议，推动深圳城市更新向纵深发展，也对城市更新项目带来众多利好



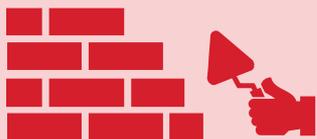
提升立法层级，稳定市场预期



要求产权冻结，规范交易市场



从严管控加改建，拆迁补偿更公平



旧住宅区改造，公开选择主体



设置补偿标准，规范拆迁行为



依靠司法裁决，解决拆迁难题



- 本集团在大湾区已有46个城市更新项目正处于不同的发展阶段，大部分位于深圳，并已布局惠州、东莞、中山、佛山、广州等城市，以住宅为主导，同时积极布局产业和商业项目
- 预计规划总建筑面积约1,954万平方米，储备总货值约3,845亿元人民币⁽¹⁾⁽²⁾

深圳项目

项目数：27个
预计总建筑面积：732万平方米
预计总货值：2,055亿元人民币

深圳外项目

项目数：19个
预计总建筑面积：1,222万平方米
预计总货值：1,790亿元人民币

住宅为主项目

项目数：34个
预计总建筑面积：1,491万平方米
预计总货值：2,873亿元人民币

商业及产业为主项目

项目数：12个
预计总建筑面积：463万平方米
预计总货值：972亿元人民币



注：
1. 由于城市更新项目存在规划调整等重大不确定性，本资料中涉及的项目资料（包括但不限于预计总建筑面积、总货值、预期供地时间等），仅为本公司内部统计口径，并可能持续调整
2. 总货值包含了可售货值和回迁房货值（回迁房按市价计算）；货值测算中的销售单价暂按2019年市场静态价格水平谨慎保守预估
3. 规划总建筑面积包含了计容建筑面积和不计容建筑面积，最终以取得的政府相关部门批复文件中的规划指标数据为准



- 27个项目覆盖深圳全市，进驻福田、南山、罗湖、盐田等关内核心区在内的所有区域
- 规划土储面积约732万平方米，占城市更新总规划土储面积的约37%；预计总货值约2,055亿元人民币，占城市更新项目规划总货值的约53%
- 中央支持深圳建设中国特色社会主义先行示范区，深耕深圳的花样年未来在城市更新业务上必将迎来更好更快的发展

深圳市



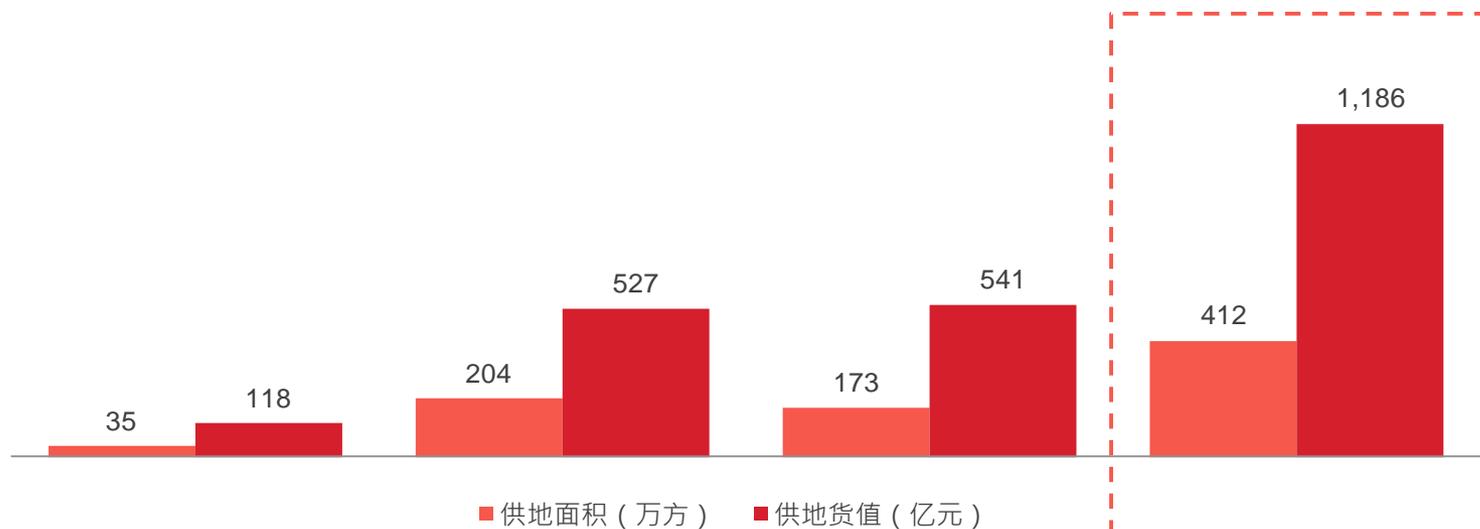
城市更新项目

2020年至2022年城市更新项目供地⁽¹⁾计划



花样年
FANTASY

- 预期未来3年有17个城市更新项目可转化为开发用地，预计供地总建筑面积约412万平方米，供地总货值约1,186亿元人民币
- 其中16个项目位于深圳，1个项目位于惠州
- 16个深圳项目均处于城市更新的较成熟阶段²，其中处于拆迁补偿阶段（阶段6）的2个，处于申报专项规划（阶段5）的5个，处于计划立项（阶段4）的8个



	2020	2021	2022	合计
供地总建筑面积 (万平方米)	35	204	173	412
供地总货值 (人民币亿元)	118	527	541	1,186

注:

1. 供地以完成实施主体确认为标准
2. 深圳城市更新阶段请参考本资料附录 第59页

预期可于2020年供地项目

名称	福田梅林越华项目
位置	位于彩田路和北环路交汇处，是福田CBD的北门户，是地铁9号线孖岭站和10号线梅林东站的接驳站
类型	产业用房、商业
预计总建筑面积	126,610 m ²
周边项目均价	产业用房12万/m ² ·商业18万/m ²
预计总货值	60亿元
目前阶段	拆迁补偿（环节6）
预期供地时间	2020年



名称	坪山世界塑料厂二期项目
位置	位于坪山新区东纵路与金碧路交汇处西南
类型	住宅、商业
预计总建筑面积	220,620 m ²
周边项目均价	住宅5万/m ² ·商业5.5万/m ²
预计总货值	58亿元
目前阶段	拆迁补偿（环节6）
预期供地时间	2020年





花样年作为城市更新的先行者，深耕深圳并在粤港澳大湾区持续拓展城市更新项目，已建立六大核心优势：



在地优势

- 花样年深耕大湾区21年，深刻理解城市更新的内涵，熟悉政策、流程，了解属地文化，善于处理原土地权利人的关系，赢得众多合作方的信任和支持



经验优势

- 花样年独立运作过各种类型的城市更新项目的全流程开发，并且有完整的业务成果，积累了丰富的实操经验



团队优势

- 花样年拥有专业化的城市更新运营人才及管理体系，150人的城市更新团队实力雄厚



专业优势

- 经过不断深化，花样年在城市更新业务上已形成一套较为成熟的估值体系，通过对处于不同阶段的城市更新项目的难度进行分析，能较为准确预判项目未来的发展价值



资源优势

- 花样年积极探索和研究产业地产，自有的产业资源已形成强大的产业生态圈，具备多元化的业务协同和资源整合能力



成本优势

- 花样年获取城市更新项目的土地成本较低，项目预期投资收益良好，目前测算深圳项目获取土地平均成本约可售单方14,500元/平方米，深圳外项目获取土地平均成本约可售单方5,000元/平方米，远低于公开市场价格

第六部分

社区服务战略





夯实线下 基础服务

- 做好基础物业服务，稳扎稳打提升物业服务水平，提升业主满意度
- 通过丰富的线下社区活动，提升社区温度和客户对服务的满意度



推动线上 增值赋能

- 推动和京东、360合作落地，推动线上增值服务发展为线下基础物业赋能创新
- 社区服务模式、构建社区服务场景，进一步激发行业价值新增长点



- ✓ 社区零售、社区金融、末端物流、智能社区、云、技术及数据中台等领域全面合作
- ✓ 社区安防、大数据、物联网、人工智能等领域全面合作



从规模最大，
到产品覆盖最广，服务质量最强

社区1.0



夯实基础服务

做好物业保安、保洁、
保绿、保修等基本服务，
提升业主满意度

社区2.0



打造温度社区

开展各类社区主题活动，
拉近与业主之间的信任
关系

社区3.0



拓展消费场景

围绕社区生活场景，为
业主提供各类附加服务，
让物业真正进入业主生
活

第七部分

未来展望



轻重并举 聚焦主业



地产开发业务

有趣、有味、有料的生活空间及体验的引领者

- 土储丰富，聚焦大湾区：土地储备丰富，粤港澳大湾区占比超50%，当前土地储备有效覆盖未来三年增长目标
- 产品独具特色，溢价能力强：形成了趣、味、料三大产品线，为客户提供有特点和有个性的产品内容
- 城市更新领跑者：深耕城市更新10年，经验、团队、资源、成本优势强大



社区服务业务

全球领先的社区服务运营商

- 服务面积巨大，规模效应明显：社区管理面积5.6亿平方米，生态圈用户超过3,700万
- 增值业务先驱，发展潜力巨大：最先拥抱互联网，牵手互联网巨头京东和360，强强联手打造智慧社区
- 拓展丰富经验，成本优势明显：第三方管理合同拓展能力，优秀的成本控制和社区活动组织经验



运营策略：快

- 1) 销售快·小步快跑·提速冲刺
- 2) 工程快·当年拿地当年销售
- 3) 运营快·以利润率和现金流为导向提高运转效率
- 4) 应变快·迅速对政策和市场变化做出调整

投资策略：准

- 1) 精准布局5大城市群高潜力城市
- 2) 快周转为主·兼顾高利润项目
- 3) 投资体系有效支持精准投资
- 4) 合作共赢·开放心态

财务策略：稳

- 1) 控制负债规模·净借贷比例控制在80%左右
- 2) 积极做好债务管理·继续优化债务结构
- 3) 拓展融资渠道·境内外联动·降低融资成本
- 4) 加强回款·提升资金利用效率

社区策略：安

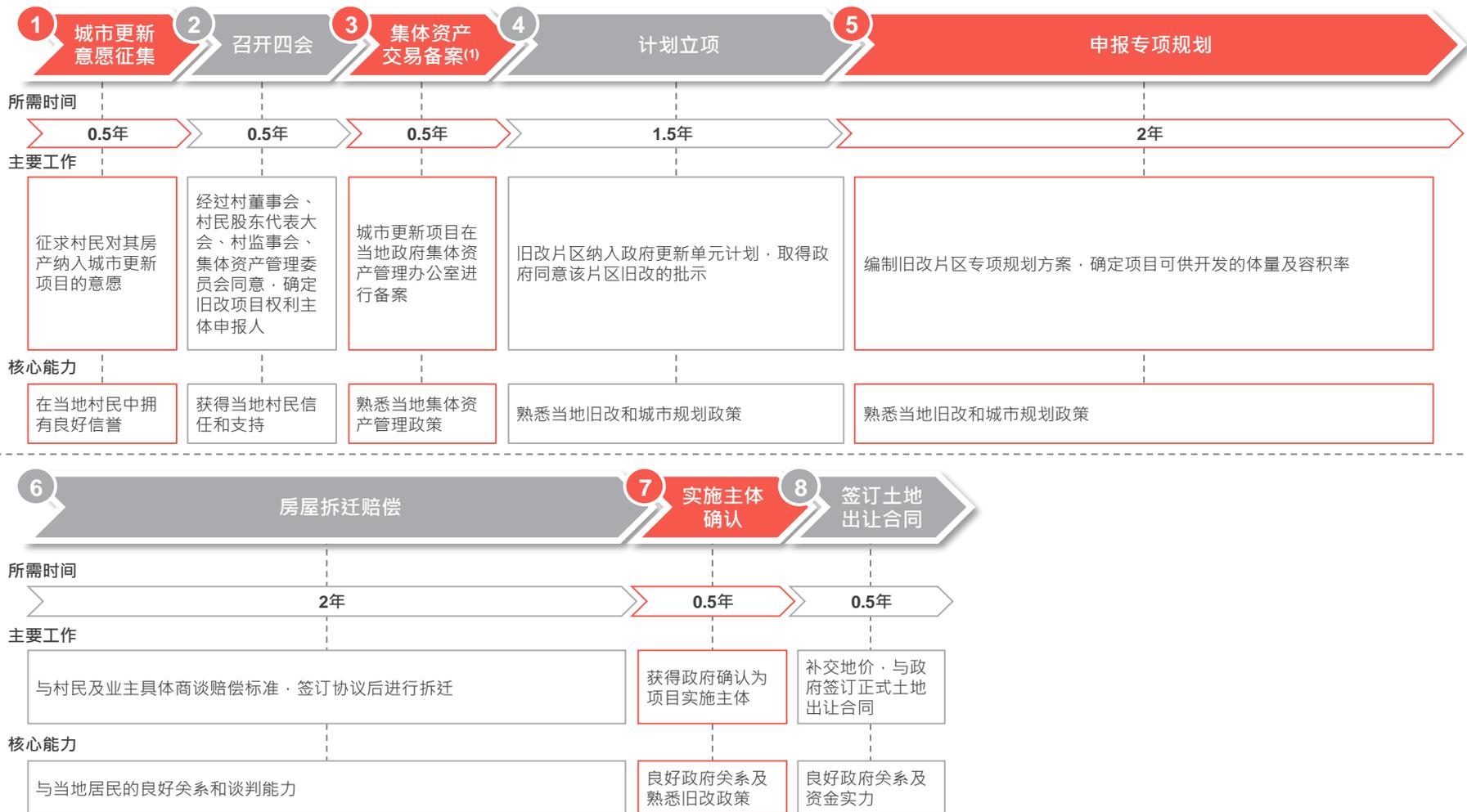
- 1) 抓细抓实疫情防控各项工作·将社区业主的安全放在第一位
- 2) 增长：凭借低成本优势和第三方拓展能力·推动在管面积增长
- 3) 增效：基于互联网技术精细化管理·降本增效
- 4) 增值：探寻社区增值服务未来更多可能



无限可能

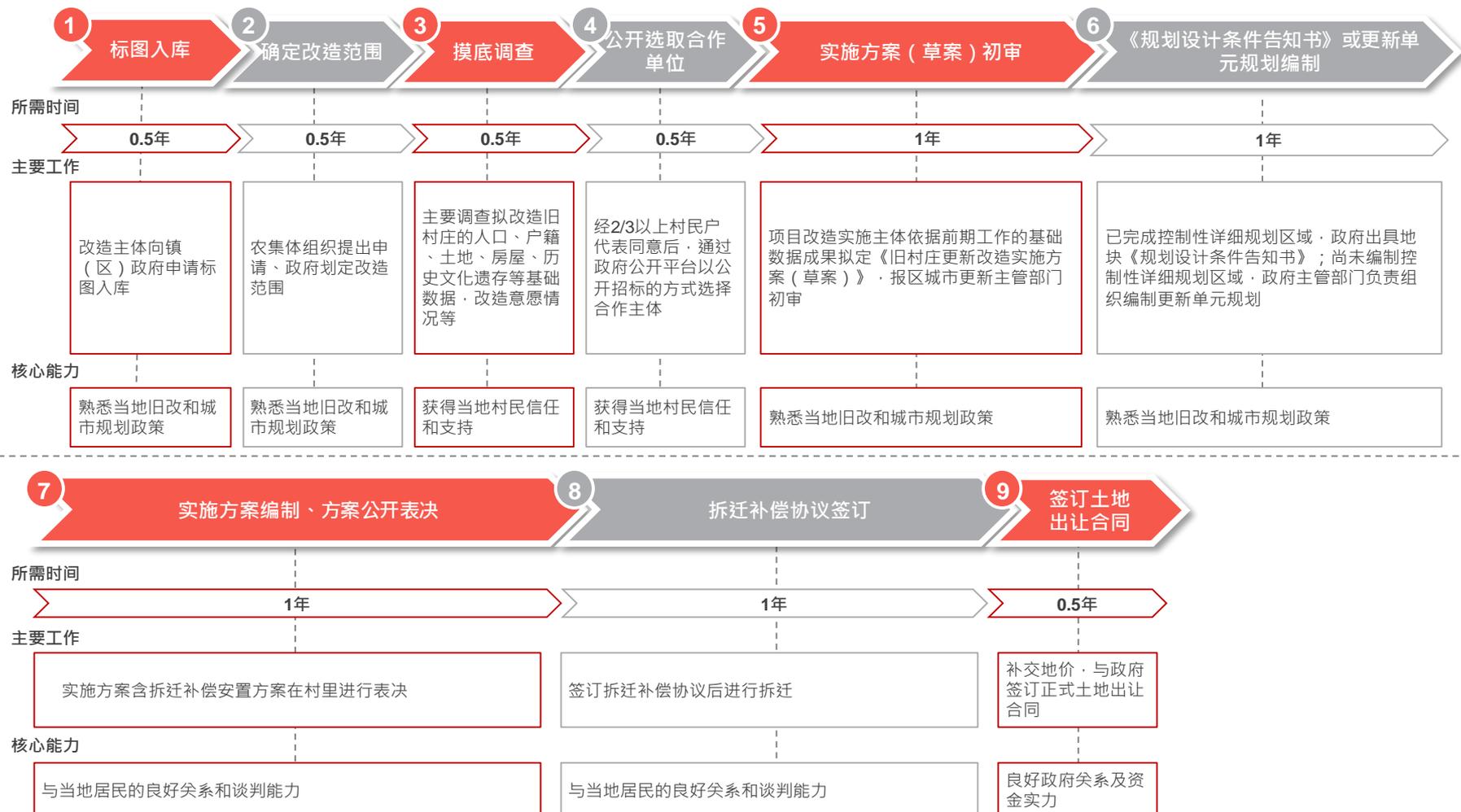
附录

深圳城市更新项目一般流程介绍

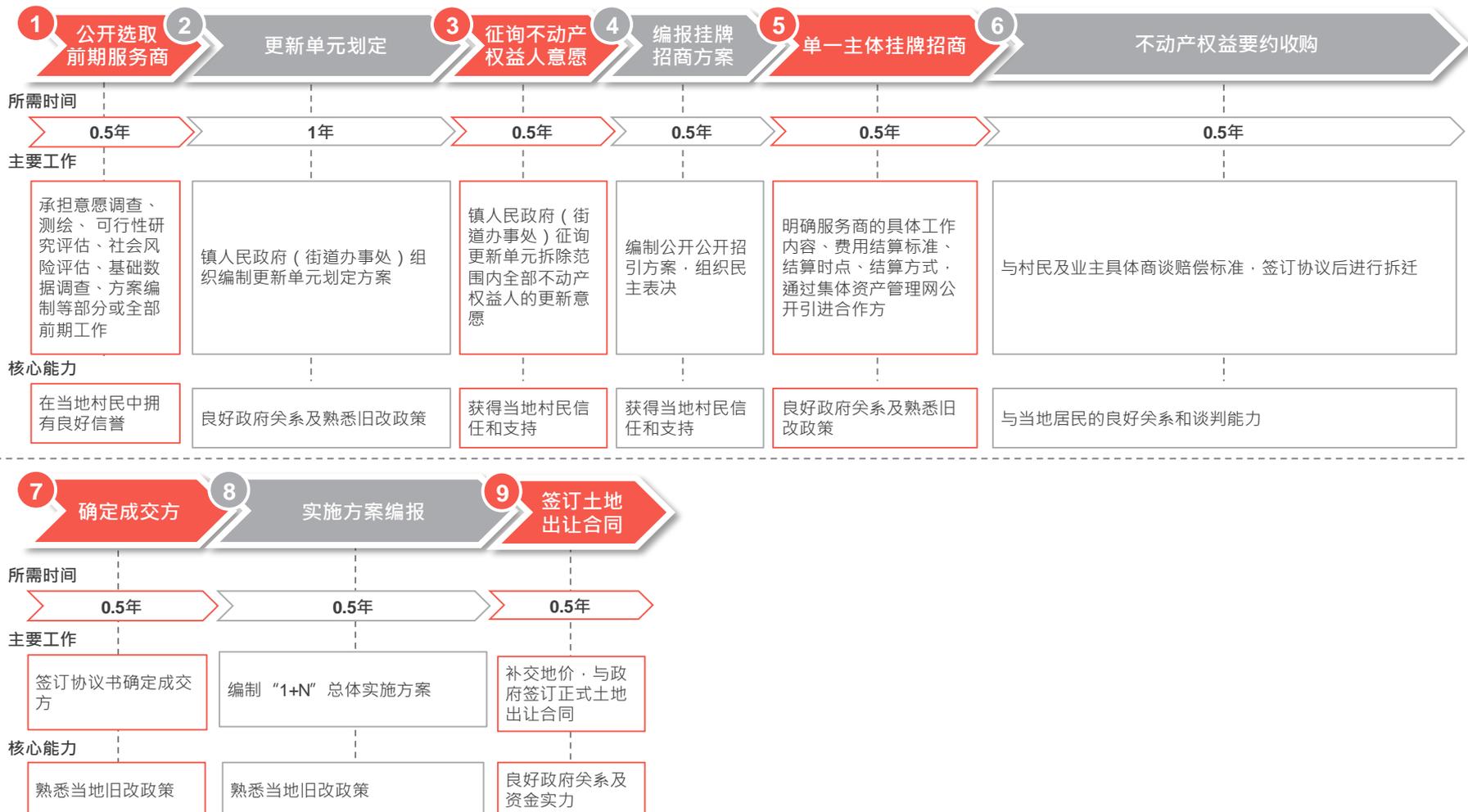


注：
1. 深圳部分区如龙岗区在完成专项规划后彩进行集体资产交易备案

惠州城市更新项目一般流程介绍



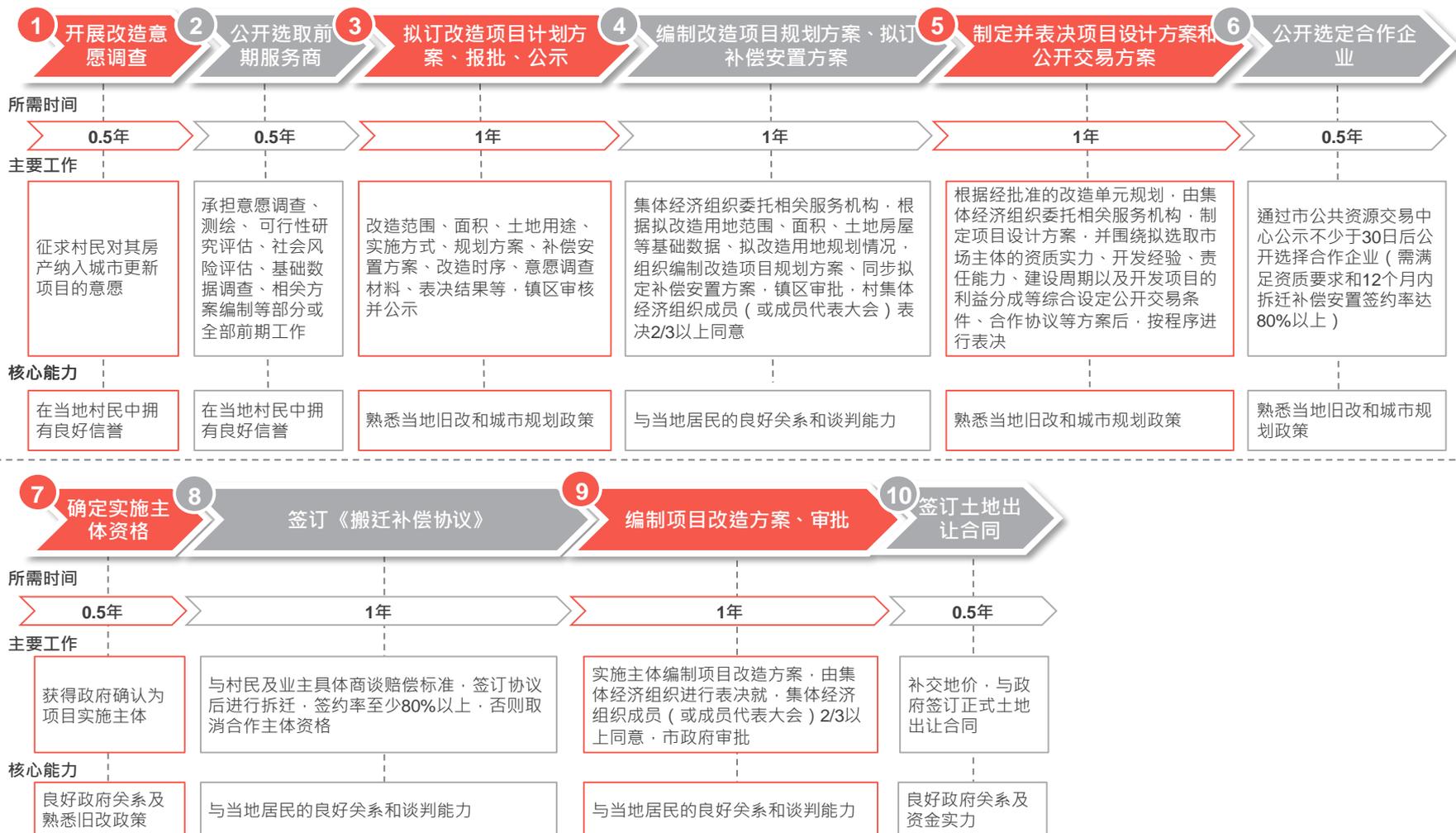
东莞城市更新项目一般流程介绍



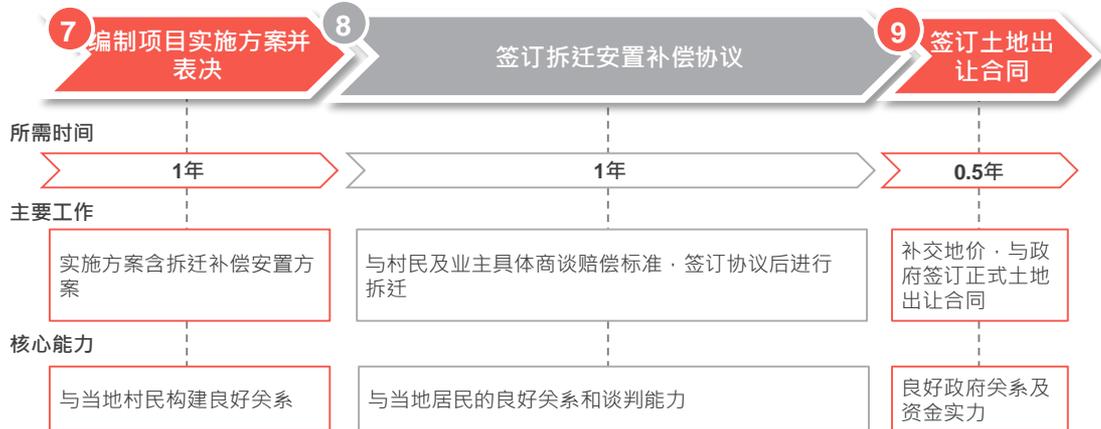
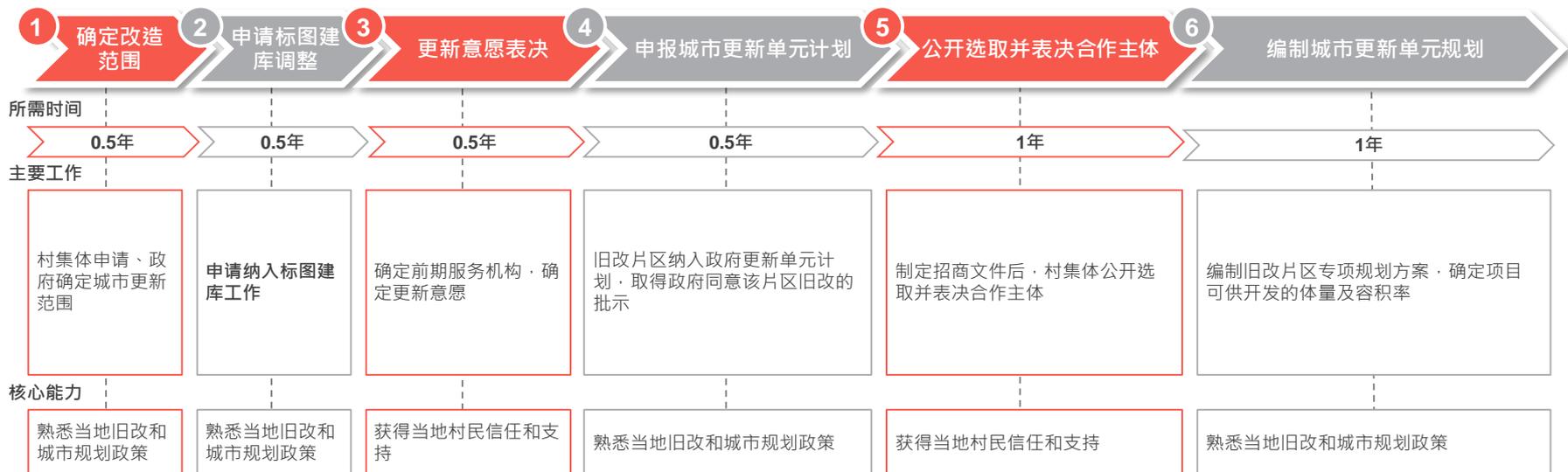
中山城市更新项目一般流程介绍(情形一：前期选定合作企业)



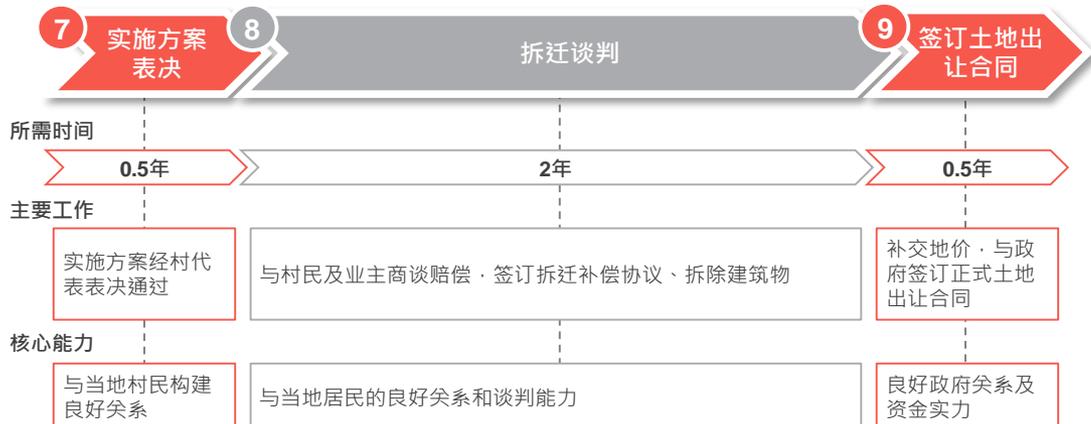
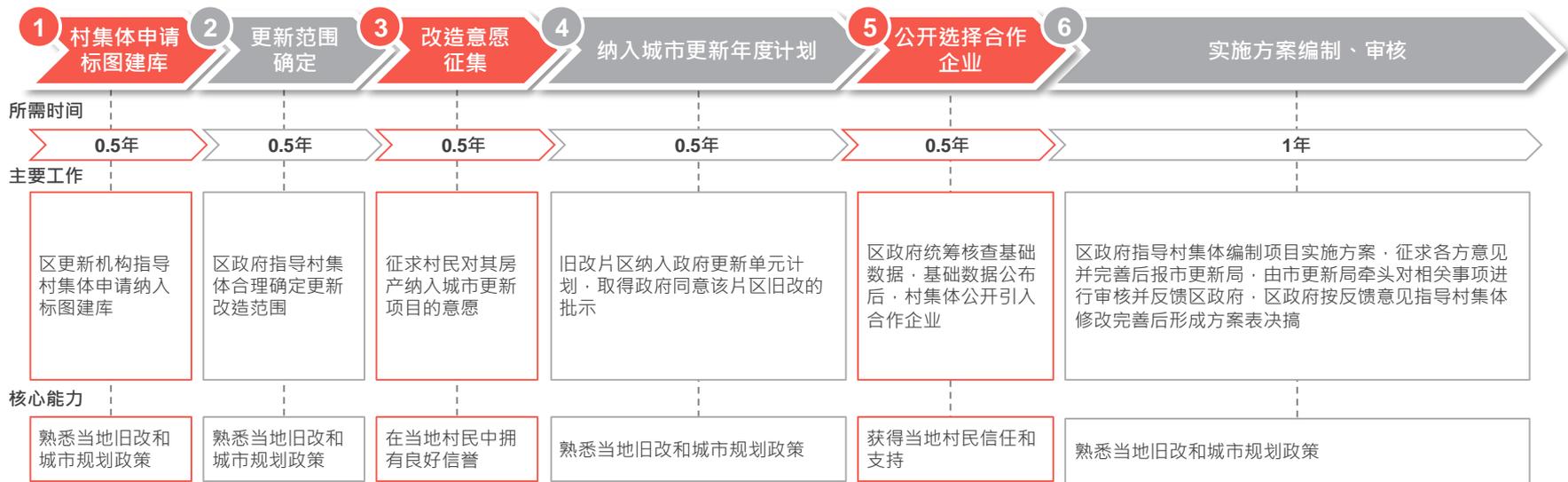
中山城市更新项目一般流程介绍(情形二：后期选定合作企业)



佛山城市更新项目一般流程介绍（参照南海区）



广州城市更新项目一般流程介绍



花样创造价值。

CREATING VALUE WITH ASPIRATIONS.