南京东南国资投资集团董事会

2017年工作报告

一、2017年度主要工作

2017年，董事会在市委市政府正确领导及市国资委的具体指导下，坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，认真贯彻落实党的十九大精神，顺应国有企业改革深化和做强做优做大的发展要求，聚焦江南四个功能区建设发展，积极寻求战略转型、业务转型，创新管理模式，逐步形成了“1+3”业务板块。即：做强集团自身这一新型投融资平台，放大国有资本的“造血”和“输血”功能，发挥国有资本的基础支撑、战略引领和公共服务作用。拓展三大创新业态，通过“金融工具+业务发展”的新模式，已在江南各功能区重大功能项目“投、融、建、管”，社区商业地产和长租公寓等持有型物业“投、建、运”，金融服务、诊断及资产运营等方面探索出转型发展的新路。

（一）围绕年度计划，全面完成各项目标任务

至2017年底，预计集团总资产达1400亿元，净资产达438亿元，营业收入总额89亿元，利润总额3.9亿元，投资收益收缴 195.16 万元，成本费用利润率为5.37 %。新增贷款203.63亿元，平均融资成本4.64%，低于同期贷款平均基准利率4.67%。完成主业投资101.1亿元，8个重大投资项目均已完成。东南发展基金完成年度投资9.8亿元，有力支持了河西新城和麒麟科创园两大功能区保障房建设。新招租房产公开招租率达100%。南京东南投资基金管理有限公司、南京金帆酒店管理股份有限公司完成混合所有制改革；集团与南京奥体建设开发有限公司共同设立南京东南奥体置业有限公司，稳步推进商业二类企业股权多元化改革试点工作；南京仙林羊泰置业有限公司和南京河西新城江滨会议中心有限公司实现扭亏为盈。河西会展中心二期资产证券化项目有序推进，针对南京东南公寓管理有限公司、南京奥体建设开发有限公司实施上市（挂牌）培养计划。

（二）强化董事会建设，进一步规范完善重大事项决策机制

——规范“三重一大”决策。全年以现场、通讯方式召开董事会16次，做出决策25项涉及重大事项、重要项目安排、大额资金的使用等。完成集团及所属子企业“三重一大”决策制度的制定，新增和修订了《企业负责人履职待遇、业务支出管理实施细则》《合同管理办法》《薪酬管理制度》等58项集团管理制度并印发了《制度汇编》。制定董事会、党委会、领导专题会等会议决策流程，实现议题分开、会议分开、纪要分开，录音、记录同步，严格履行会议决策和督查程序。董事会严格执行集团各项制度，不断完善内部控制体系建设，强化董事、监事和经营管理班子勤勉尽责意识，持续提高公司治理水平。

——加强规制管理及风险控制。建立集团本部和子企业法律顾问和法务审核制度，对集团和子企业重要经营决策、规章制度、合同进行法律审核，强化制度管控的刚性约束力。对住房租赁业务的项目决策，成立了由分管领导担任组长的合规及风险控制委员会，实现董事会决策前项目合规性审查全覆盖。再造合同签订流程，严格履行权限审批，规范合同管理。成立招标工作领导小组、设立招标办公室，加强对招标、采购等工作的规范管理。

——强化激励约束。实施“高低杠”绩效考核模式，设定“高杠”指标（年度增量指标）和“低杠”指标（年度基本指标），其中“高杠”指标反映工作难度系数，考核结果与绩效奖金挂钩，体现正向激励导向。同时，将子企业区分为商业一类（含金融企业）和商业二类，其中：商业一类企业考核经济效益、资本回报水平和市场竞争能力；商业二类企业在保证合理回报基础上，考核重点任务、运营效率、成本控制和国有资本保值增值情况，全员绩效考核纳入子企业负责人业绩考评中的管理绩效进行考评。集团一级子企业对标管理实现全覆盖，重点企业净利润率增长优于标杆企业。

（三）发挥投融资平台的核心功能，大力支持江南各功能区及所在区建设发展

——资金支持服务。按照市委市政府的要求，集团承担江南各功能区重大功能项目投资和产业转型升级载体（含持有型物业）建设、区域内土地开发整理和资产运营管理。集团发挥融资成本低、功能强的优势，至2017年末累计为江南四个功能区提供资金支持290.3亿元，其中担保263.3亿元，委贷27亿元。

——创新金融产品服务。集团本部及四个功能区已审批过会和注册直接融资产品216亿元（包括：永续中票28亿元，中票14亿元、短融28亿元、超短融56亿元、私募债36亿元、PPN47亿元、PRN7亿元），根据功能区项目所需和市场情况择机发行。

——金融诊断服务。为降低集团及功能区企业资产负债率，维护AAA信用评级，集团联合立信会计师事务所成立课题组，做了一次金融诊断，提出了发行永续债、去库存、利用会计准则改变资产分类、进行表外融资、改变基金合作模式、减少资金冗余、加强专项贷款管理和资产证券化等八个方面优化债务结构的方案。

——专项服务。围绕“两落地、一融合”已完成28亿元永续中票发行报会工作，以解决省市和中科院共建的麒麟科技城项目40亿建设资金问题。为贯彻落实国家财政部50号、87号文件精神，减少金融去杠杆对政府及功能区发展的影响，以及政府债务清理触发功能区资金链断裂的风险，建立20亿元的资金池专门用于月末、季末、年末化解各功能区临时性、工程性专项资金头寸危机。

（四）聚力创新业态和大项目建设，突出发展新优势

——锻塑“东南青年汇”品牌，人才安居“风口”业务取得突破性进展。采用“建、改、租”3种模式，推出4条产品线，打造青年人创业学习、社交活动、生活服务三位一体的专属生活空间。目前建设运营面积达10.8万平方米，入住率100%，南工大科技园等10多个项目正在推进。同时在仙林取得全市首幅租赁地块，建设约3.5万平方米人才安居房，在麒麟取得2018年首批自持住宅地块，建设3.4万平方米人才安居房。此外，联合行业内18家重点企业成立南京市住房租赁行业联盟，发挥作用明显。

——完善城市功能社区商业项目“邻里茂”扎实推进。“东南邻里茂”项目目标重点为社区周边三公里范围内市民提供购物、餐饮、娱乐、教育、养老和菜篮子等系列基础民生服务，完善城市基础功能建设，构建新型社区生活服务中心新模式。首个河西新城综合性社区中心商业项目占地约2.5万平方米，总建筑面积约5.1万平方米，业态主要为月子会所、产后康复以及老人料理中心等社区功能服务，后续项目已在逐步铺开。

——基金及准金融服务创新转型进展顺利。成立3支规模分别为100亿元、80亿元和15亿元的基础设施发展基金，支持河西新城和麒麟科创园保障房项目建设，支持住房租赁市场健康发展。成立12亿元东祥产业基金、2亿元的东南巨石价值成长股权投资基金，主要针对各功能区及所在区主导产业、具备发展潜力的拟上市企业进行引导性投资。利用河西新地中心二期3万平方米办公楼，打造了一栋冠名“东南基金汇”的基金楼宇。目前专注投资天使投资的小象正善资本已完成注册入驻，中金公司与省国信合作成立的特色小镇私募基金和香港杰翱资本、银创资本共105亿元规模的基金已完成签约。其中从事新材料产业投资的拉尔夫创投基金受市委1号文件利好政策影响，也专门从江西迁到南京，并入驻“东南基金汇”平台。

——城市更新功能性产业项目逐步推开。目前以老城区停车场智能化改造为切入点，推出“互联网+机器人+汽车衍生服务”，已全面推进全民健身中心停车场智能改造试点，改造完成后将提供停车位480个。借鉴上海地产改造的“上海世贸大厦”、“北京建国门万豪酒店楼宇”城市更新模式，推进新街口地区四栋楼宇试点，针对核心城区缺少承载研发机构和科创成果转化的新载体的实际，在核心区域内改造升级创新载体，实施“腾笼换鸟”，引入科创实体企业入驻，建设新型科研产业园区。

二、2018年主要工作安排

2018年是贯彻市委市政府建设具有全球影响力创新名城部署的开局之年，也是东南集团对标找差、创新实干的关键一年。董事会将坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神为指导，聚焦市委市政府创新驱动“121”战略，按照市国资委下达全年实现利润总额4.9亿元，投资收益收缴金额较上年增长5%，成本费用利润率6.5%，完成投资90亿元的目标任务，全力推进集团“1+3”发展战略落地，具体围绕“五个更”推动各项工作落实。

一是围绕江南功能区及所在区建设发展，在提供金融产品、金融诊断和资金服务上更全。在合理控制债务规模的前提下，继续发挥东南集团融资成本低、功能强的优势，助推江南功能区建设发展。通过集团AAA主体信用评级，以及集团与各大银行、证券机构签订的协议、协定，加大融资服务。在对各功能区传统委贷等融资的基础上，创新融资产品和融资方式，加快分期发行中票、PPN等融资创新产品，募集更多的廉价资金支持各功能区建设发展。2018年计划为四大功能区提供担保300亿元，委托贷款融资及基金股权参与80亿元，同时针对各功能区子企业高负债运营的问题，加快实施“1+4”债务结构优化计划，实施去库存、利用会计准则改变资产分类、进行表外融资等债务结构优化方案，将集团整体资产负债率控制在70%以内。

二是围绕“宁聚计划”，在发展“东南青年汇”人才安居房规模和质量上更强。一要突出资金保障优势。集团与国开行江苏分行、工行江苏分行已分别签约200亿元和500亿元合作授信协议，2017年组建了15亿元东南青年汇建设投资基金，今年又将和省高投、中核华兴共同组建20亿元长租公寓建设基金，支持人才公寓项目建设。二要突出运营团队的管理优势。新组建的东南公寓管理公司已是一个部门全、分工细、近200人的专业化公寓管理团队。为解决机制问题，今年通过市场化手段选聘了首席运营官，不断提升团队的核心运营能力。三要突出做大规模形成多产品线的高标准服务优势。集团发起成立了租赁行业协会，加强行业自律，同时今年将启动对未来域等社会公寓管理公司的兼并重组，以在市场上争取更大的份额，形成多个产品线，营造“栓心留人”宜居宜业环境，满足青年人才所需。

三是围绕锻塑“东南基金汇”，在加快业态发展上更好。今年目标是引进注册管理基金规模为500亿元，其中用于科技创新的风投基金20亿元。实现集培训、路演、展示、配套服务等功能于一体，为入驻的各类基金企业搭建项目平台，提供资本对接增值服务。

四是围绕“城市双修”，在培育城市更新业务上更快。积极推进南京核心城区科创载体建设及城市服务功能完善，将与上海城市地产合作成立专门的公司进行公司化运作，建设新型科研产业园区，并以此为样板，逐步在玄武、秦淮、鼓楼等核心城区推开。完善科创载体及园区的停车场服务功能，6月底完成与体育集团合作的全民健身中心停车场480个车位、7月份建设玄武外国语学校小学地下停车场改造项目、今年新增800-1000个停车位的成功经验基础上，在科创载体及园区内或周边选址改建停车场项目，将“互联网+机器人+汽车衍生服务”的模式植入，完善停车服务功能。

五是围绕建设“东南邻里茂”，打造新型邻里中心建设上更优。争取一季度河西首个项目开工建设，2018年完成投资3亿元，同时加快新项目选址，到2020年集团将在各功能区及所在区建设10个“东南邻里茂”项目，总投资额约40亿元。