

股票代码：000882

股票简称：华联股份

公告编号：2021-017

北京华联商厦股份有限公司

2020 年度董事会工作报告

2020年，公司董事会依照《公司法》、《证券法》、《深圳证券交易所股票上市规则》、《深圳证券交易所上市公司规范运作指引》及《公司章程》等有关法律法规及公司相关制度的规定，严格依法履行董事会职责。公司董事以保障全体股东权益为目标，恪尽职守、积极有效的行使职权，认真贯彻落实股东大会的各项决议，勤勉尽责地开展董事会各项工作。

一、董事会日常工作情况

公司董事会依照《公司法》、《证券法》、《深圳证券交易所股票上市规则》《深圳证券交易所上市公司规范运作指引》及《公司章程》等有关法律法规及公司相关制度的规定，严格依法履行董事会职责。公司董事会现有董事8名，其中独立董事3名，独立董事占全体董事人数不少于三分之一。公司董事会下设审计委员会、薪酬与考核委员会、战略委员会及提名委员会，各委员会充分行使职能，提升公司内部管理质量。

报告期内，公司董事会严格按照相关法律法规开展工作。公司董事勤勉尽责，认真审议董事会议案、召集股东大会，积极参加有关培训。公司独立董事对责任范围内的议案已经事前认可并且公正客观地发表独立意见。2020年报告期内召开的董事会会议和股东大会信息如下：

（1）董事会会议召开情况

2020年度，公司董事会共召开了7次会议，所有会议召开严格按照程序及规定进行，所有会议决议合法有效。董事会会议召开的具体情况如下：

序号	时间	届次	议案审议情况
1	2020 年 1 月 23 日	第八届董事会第二次会议	审议通过了公司《关于对外出售全资子公司股权的议案》《关于子公司对外提供担保的议案》《关于召开 2020 年度第一次临时股东大会的议案》

2	2020年3月31日	第八届董事会第三次会议	审议通过了公司《关于发行非金融企业债务融资工具的议案》《关于召开2020年度第二次临时股东大会的议案》
3	2020年4月27日	第八届董事会第四次会议	审议通过了公司《2019年年度报告全文及其摘要》《2019年度董事会工作报告》《2019年度总经理工作报告》《2019年度独立董事述职报告》《2019年度财务决算报告》《2019年度利润分配及资本公积金转增股本预案》《关于与华联综超及其控股子公司日常关联交易的议案》《关于继续与华联集团签署〈相互融资担保协议〉的议案》《2019年度内部控制评价报告》《2019年度募集资金存放与实际使用情况的专项报告》《关于在华联财务有限责任公司关联存贷款风险的评估报告》《关于续聘公司2020年度财务报告和内部控制审计机构的议案》《关于预计与财务公司日常关联存贷款额度的议案》《关于公司会计政策变更的议案》《关于2020年度使用自有闲置资金进行委托理财的议案》《关于2020年度为公司控股子公司提供担保额度的议案》《关于2020年度向金融机构申请授信总额度的议案》《关于应对新冠肺炎疫情实施减免租金及管理费的议案》《关于召开公司2019年年度股东大会的议案》《2020年第一季度报告全文及正文》
4	2020年8月28日	第八届董事会第五次会议	审议通过了公司《2020年半年度报告全文及其摘要》《2020年半年度募集资金存放与使用情况的专项报告》《关于在华联财务有限责任公司关联存贷款风险的评估报告》《关于选举王锐先生为公司董事候选人的议案》
5	2020年10月28日	第八届董事会第六次会议	审议通过了公司《2020年第三季度报告全文及正文》
6	2020年11月24日	第八届董事会第七次会议	审议通过了公司《关于使用部分闲置募集资金暂时补充流动资金的议案》《关于出售子公司股权暨关联交易的议案》《关于转让华联保理评估机构的选聘、评估机构的独立性、评估方法与评估目的的相关性、评估假设前提和评估结论的合理性的议案》《关于召开公司2020年第三次临时股东大会的议案》
7	2020年12月21日	第八届董事会第八次会议	审议通过了公司《关于选举王锐先生为公司董事长的议案》

(2) 董事会召集股东大会及执行股东大会决议的情况

2020年度，公司共召开了4次股东大会，全部由公司董事会召集，股东大会召开的具体情况如下：

序号	时间	届次	审议议案情况	股东出席情况
1	2020	2020年	1、审议通过了《关于子公司对外担保的议案》	通过现场和网络

	年2月19日	第一次临时股东大会		投票的股东 46人，代表股份 95,146,704 股，占上市公司总股份的 3.4759%。
2	2020年4月16日	2020年第二次临时股东大会	1、审议通过了《关于发行非金融企业债务融资工具的议案》	通过现场和网络投票的股东 97人，代表股份 798,030,203 股，占上市公司总股份的 29.1534%。
3	2020年5月19日	2019年年度股东大会	1、审议通过了《2019年年度报告全文及其摘要》 2、审议通过了《2019年度董事会工作报告》 3、审议通过了《2019年度监事会工作报告》 4、审议通过了《2019年度独立董事述职报告》 5、审议通过了《2019年度财务决算报告》 6、审议通过了《2019年度利润分配及资本公积金转增股本预案》 7、审议通过了《关于与华联综超及其控股子公司日常关联交易的议案》 8、审议通过了《关于继续与华联集团签署〈相互融资担保协议〉的议案》 9、审议通过了《关于续聘公司2020年度财务报告和内部控制审计机构的议案》 10、审议通过了《关于预计与财务公司日常关联存贷款额度的议案》 11、审议通过了《关于2020年度为公司控股子公司提供担保额度的议案》 12、审议通过了《关于应对新冠肺炎疫情实施减免租金及管理费的议案》	通过现场和网络投票的股东 61人，代表股份 792,810,003 股，占上市公司有表决权股份总数的 28.9627%。
4	2020年12月11日	2020年第三次临时股东大会	1、审议通过了《关于选举王锐先生为公司董事候选人的议案》	通过现场和网络投票的股东 32人，代表股份 785,497,032 股，占上市公司有表决权股份总数的 28.6955%。

二、2020年度主营业务概述

报告期内，公司业务主要涉及购物中心运营管理业务、影院运营管理业务和

商业保理业务。

1、购物中心运营管理业务

公司核心主业为购物中心的运营管理，深厚的零售行业背景为公司购物中心运营管理业务的发展提供了优势条件。经过多年发展，公司在购物中心运营管理行业内已拥有较高的品牌知名度和一定的市场影响力。在购物中心业务模式上，公司结合业务发展规划与选址调查，通过购买、租赁、受托管理等方式获得购物中心物业资源，根据商圈环境、项目定位等确定购物中心的功能定位与商业租户的业态选择，并在此基础上进行方案设计、装修与商户招租，项目开业后通过日常经营管理获得租金和管理费收益，并通过长期持续的租户管理、物业管理、营销管理、财务管理、大数据分析等运营与资产管理措施，提升项目品质与经营效益，保证购物中心长期价值的最大化。同时公司发挥购物中心平台优势，积极推进内容创新，培养购物中心核心竞争力。作为专注于社区型购物中心运营管理的专业运营商，公司以北京地区为核心布局区域，已在国内十几个城市管理30多家购物中心。截至2020年12月31日，公司旗下已开业的购物中心共24家，总建筑面积近160万平米，其中北京地区14家。总体来看，公司购物中心运营管理业务已形成了一定的规模，在北京具有领先优势。

2、影院运营管理业务

基于国内电影行业的蓬勃发展，在“平台+内容”发展思路的指导下，公司在依托公司购物中心资源优势、管理团队运营能力的基础上从事影院运营管理业务，为公司持续、稳定推进主营业务发展奠定了良好的基础。影院运营管理的主要业务收入来自于电影票房收入、卖品收入以及广告收入。目前公司旗下影院所在物业全部采用租赁方式取得，截止到2020年12月31日，公司旗下共有14家影城，94块屏幕。

3、商业保理业务

公司通过整合供应商、经销商等资源，为上下游的合作伙伴提供有特色的供应链金融服务。2017年，公司与华联综超共同投资设立了控股子公司华联保理。主要从事贸易融资、应收账款管理、商业保理相关咨询服务等保理相关业务。公司投资设立保理公司的目的是完善公司主营业务相关产业配置，以保理服务业务支持、推进公司主营业务发展，提升公司盈利能力，增强公司在行业内的综合竞

争力，从而为公司股东带来切身的利益。

因保理行业所处市场经营环境及融资环境趋紧，对华联保理经营能力与专业度提出更高要求，华联保理经营压力与风险不断增大。为控制上市公司经营风险，降低管理成本，聚焦购物中心运营与管理核心主业，公司于2020年将持有的华联保理股权对外转让。转让完成后，公司将不再持有华联保理的股权，也不再从事保理相关的业务。

三、报告期经营策略及经营情况讨论分析

报告期内，新冠肺炎疫情对国内经济发展造成巨大影响。疫情发生以来，公司旗下购物中心严格按照相关政府部门疫情防控的相关规定，采取全方位的措施，在保护员工与顾客安全的同时，尽最大努力保障商场正常营业，全力保障市场需求。疫情期间，购物中心客流大幅下降，并且部分业态按照疫情防控相关要求暂停营业；公司旗下影院一直到2020年7月才逐步恢复营业，并且北京区域受到多次疫情影响，公司短期经营业绩面临较大压力。随着国内疫情的逐步稳定，疫情防控进入常态化管理，公司购物中心的运营和影院的经营逐步恢复正常。

截至2020年12月31日，公司资产总额为112.68亿元人民币，归属于母公司的股东权益为80.34亿元人民币。2020年度，公司实现营业收入8.90亿元人民币，归属于母公司股东的净利润2,297.26万元人民币。报告期内公司主要经营情况如下：

1、积极应对疫情影响，提升购物中心核心主业经营能力

(1) 做好疫情防控工作，营造安全购物环境

新冠疫情发生以后，公司第一时间组建防控指挥领导小组及执行组，实时监控疫情发展情况并迅速做出反应行动，积极履行社会责任，为保障市场供应快速推进复工复产，制定《北京华联购物中心“新型冠状病毒肺炎”防控指引手册》《购物中心卖场管理规范》《疫情防控工作常态化的规定》《疫情期间餐饮业态经营指导意见》《门店防疫小组工作规范》《办公管理规范》《疫情持续期间员工管理要求》等相关制度并根据疫情发展情况及时更新，坚持“零容忍”原则进行全员防范与管理，并加强对办公场所、经营场所的消毒防控工作，让顾客进入购物中心时放心、安心，同时做好员工的自身防护工作，有序推进和维持商业物

业的正常运营。

(2) 疫情防控常态化下提升购物中心运营能力

报告期内，在疫情防控常态化的形势下，公司深耕购物中心核心主业，密切关注新冠肺炎疫情的发展并开展防疫经营两手抓，动态适时调整经营计划与方式，持续评估并采取多种措施应对。公司要求旗下购物中心继续以消费者需求为核心经营要素，重点关注因疫情带来的消费需求与消费方式的变化，通过消费者需求调研和经营分析，以三年调改计划动态更新各购物中心经营定位与经营品质，回归零售为本质的商业逻辑，围绕客流、销售、空置率、利润、收缴率等关键指标扎实做好运营管理工作。

疫情防控期间，公司工作重点围绕稳经营、促消费、抓收缴展开，加强空置与风险店铺的管理工作，梳理识别风险租户，制定招商应对策略，全力提升租金收缴率。为降低疫情对公司及商户经营造成的冲击，公司根据实际情况携手商户开展经营自救，共克时艰，适时对部分商户实施不超过1亿元的租金及管理费减免措施。此外，公司关注并及时申报疫情期间政府出台的相关补贴及税费优惠，积极向租赁物业业主争取一定程度的租金减免支持。

报告期内，公司通过招商策略调整、营销活动拉动、品牌帮扶等多措并举，促进购物中心经营回升。在招商方面，公司加强与优质品牌战略合作，建立品牌分级管控体系，为购物中心提供优质租户资源及最优化业态配置基础。在营销活动方面，公司以会员小程序为突破口，以分级营销活动计划为基础，加强线上会员服务平台，探索线上线下一体化运营模式，完成线上商城和直播间开发，增加会员数量和活跃度，支持商户通过线上平台开展销售和推广，提升购物中心营销能力。另外，公司将根据门店市场定位、所处区域、目标客群等因素实行差异化营销策略，以提升顾客购物体验、增强邻里关系为目标，呈现各门店有特色、有调性的营销活动。报告期内，公司旗下购物中心共开展活动3313场，旗下购物中心线上商场于二季度上线，并通过小程序组织多场直播；北京区域购物中心开展“堂食开胃卡”、“开心卡”、“甜蜜计划”三期预售卡促销，推出“超级会员日、周三会员日、金卡独享权益”等活动，带动商户销售额提升。

因受疫情影响，公司旗下影院按照各地相关政府部门疫情防控要求陆续暂停营业，直至2020年7月才有序恢复营业。停业期间，影院积极控制各类成本费用

的支出。恢复营业后，公司通过与合作方沟通，恢复广告业务、场地租赁业务，同时加强会员活动、包场活动恢复观影等方式提升收入，努力使损失降到最低。

后疫情时代，顾客对于购物中心环境品质和安全性的要求提升。公司关注加强卖场品质提升，着手提前蓄势聚力，抓住疫情得以控制后市场复苏的消费机会，努力降低疫情对公司经营的影响。报告期内，公司旗下购物中心完成36项工程改造及四个项目主题街区改造，推进部分门店的外立面及外广场的改造，修订环境作业及品质管理标准，制定垃圾分类管理制度，并且对旗下门店进行多次品质检查与整改，推动硬件改造升级。

（3）加强数据化系统建设，完善数字化运营体系

报告期内，公司完善大数据平台，加强数据化系统建设，一是基于会员小程序完善数字化会员平台，建立各门店专属线上商城，促进面向会员的精细化运营；二是从业务角度出发，继续完善内部运营维护及管理系统支持，及时推进租赁、物业、客流等模块现有系统的升级，开通商户服务平台，加强门店运营数据的监督与管控，提升风险预警与控制能力，促进数据分析对经营决策的支持；三是完善品牌资源库建设，整合品牌资源，加强对品牌资源的动态管理。

2、梳理和优化管理体系，着力降本增效

围绕核心经营目标与实际经营情况，公司深化加强内部控制制度与流程的执行、检查与更新，并着力降本增效。报告期内，公司持续梳理和完善商管管理体系与开发管理体系，梳理门店运营管理流程，关注各业务部门沟通与协作效率，优化职能分工与权责，促进公司规范运作与效率提升。为减少疫情对公司经营的冲击，公司加大对运营成本费用的合理控制，强化现金流管理，重点关注费用支出的必要性与合理性，成本费用与业务情况的匹配度，并积极争取疫情期间降租减税等优惠政策，以降低经营成本与费用。

3、加强人才后备梯队培养，提升组织学习能力

报告期内，公司坚持以业务发展为导向的人才培养体系，搭建干部管理梯队，关注后备梯队培养，合理挖掘、开发、培养后备人才队伍。报告期内，公司进行全面人才盘点，持续优化管理团队；为全面提升公司员工业务与管理技能，公司组织推出主要业务条线分层级、分岗位业务课程，匹配综合素养及管理课程，形成各岗位学习地图，提升组织学习能力。公司在报告期内结合实际经营情况、岗

位特点、业绩贡献等因素，优化考核激励体系，促进组织与员工共同成长。

四、公司发展战略及经营计划

（一）公司发展战略

公司自转型为社区型购物中心专业运营商后，始终以提升物业商业价值为核心，以满足顾客需求、增强顾客体验为导向，目前已拥有深厚的零售行业经验以及丰富的优质门店资源。公司未来仍将坚持轻资产战略理念，始终以提升旗下社区型购物中心运营管理为重点，继续发挥购物中心平台优势，积极推进内容创新，将内容运营作为购物中心核心能力的支撑点，促进购物中心平台与内容业态的融合式发展。

未来，公司继续通过购买、租赁、受托管理等多种方式，不断提升购物中心资产和店铺规模，以北京为核心拓展范围，积极寻求契机拓展新的发展区域，巩固提升现有成熟商圈，加快寻求新的发展区域。

（二）公司经营计划

1、聚焦购物中心核心主业，加强主营业务运营管理

2021年，国内疫情已趋于稳定，疫情防控进入常态化管理，公司仍将密切关注新冠肺炎疫情的发展，聚焦购物中心核心主业，并将购物中心在后疫情时代的经营恢复与提升为工作重点。在购物中心业务管理层面，公司将实施既定的三年调改计划，聚焦重点门店，打造标杆门店，针对不同类型门店采取不同的管理措施；加强重点品牌拓展，继续推进品牌资源库建设与品牌分级管控体系；深化营销能力提升，加速数字化会员运营平台的建设，通过会员数字化运营、会员分级维护、数据分析与管理等方面推动购物中心精准营销，沉淀核心会员资产；改善购物中心运营品质，推进购物中心环境升级，提升消费者满意度。

在影院运营与管理业务方面，公司将继续推进经营管理下沉，强化主体责任管理；加强信息系统建设，促进管理效率提升；继续完善以利润为主线的考核激励管理机制，加强团队建设；完善市场分析与复盘评估，强化销售能力，提高市场竞争力。

2、拓展优质项目，处置低效及非核心资产，提升公司持续盈利能力

2021年，一方面，公司仍将聚焦于社区型购物中心，采取购买、租赁、受托管理等多种方式，坚持区域领先的发展策略，加大北京等优势地区、优质项目的拓展力度；另一方面，公司将继续处置低效及非核心资产，提升公司持续盈利能力。

3、围绕核心经营目标，梳理和优化管理体系

2021年，公司将按照经营需求，围绕核心经营目标，持续梳理并完善招商、运营等业务管理体系，优化职能分工与管理权责，并将以业务为导向，持续完善营运检查、物业管理、设计施工、内容创新等运营相关的内部工作标准及管理流程，提升管理效率。另外，公司将继续改善内部控制工作，加强关键节点控制，促进公司规范运作。

4、完善人才储备机制，加强团队建设

公司建立了一套与业务相辅相成的人才培养体系，促进人才发展与业务相融合，从根本上提升企业核心竞争力，为组织战略发展提供人才保障。2021年度，公司将继续加大人才培养力度，搭建干部管理梯队，合理挖掘、开发、培养公司战略后备人才队伍，完善各层级专业培训与人才培养体系，对项目业务人员开展闭环式经营培训，为业务赋能与蓄能，为公司持续发展提供人才储备与保障，并从职业素养、专业素养双条线打造社区型商业人才，夯实人力资源基础。

北京华联商厦股份有限公司董事会

2021年4月29日