

华天酒店集团股份有限公司

2020 年度董事会工作报告

2020 年，公司董事会严格按照《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》等法律、法规、部门规章、规范性文件及《公司章程》等相关规定，认真履行股东大会赋予的职责，恪尽职守、勤勉尽责、依法治理、规范运作，紧紧围绕公司改革脱困和年度重点工作积极开展各项工作，切实维护公司及全体股东的合法权益，现将公司董事会 2020 年度工作情况报告如下：

一、2020 年公司总体经营情况

2020 年，公司实现营业收入 51,537.83 万元，同比下降 53.59%；实现归属于上市公司股东的净利润为-51,331.02 万元，同比下降 1,121.83%。其中：酒店业实现营业收入 48,104.16 万元，同比下降 37.08%，主要是受新冠肺炎疫情影响；地产业实现营业收入 1,686.19 万元，同比下降 94.80%，主要是本期地产去化进展不及预期；其他业务实现营业收入 1,747.48 万元，同比下降 20.04%，同样是受新冠肺炎疫情影响。

截止报告期末，公司总资产 612,257.50 万元，总负债 427,872.42 万元，归属于上市公司股东的所有者权益为 208,316.30 万元，资产负债率为 69.96%。

二、2020 年重点工作情况

报告期内，受新冠疫情影响，公司收入呈现下降趋势。但在股东的大力关心支持下，公司上下团结一心、迎难而上，在疫情防控、脱困改革发展的道路上积极探索、勇于开拓，较好地统筹推进了疫情防控和企业经营改革各项工作，取得了阶段性成效。

1、针对公司现状，经过深入研究分析，基本理清存在的主要问题，明确了改革的方向和相关措施。

2、酒店业运营提质初见起色。一是推进酒店品牌统一标准建设。首次创建了华天酒店品牌的标准体系，为华天酒店品牌的规范管理、输出及酒店业的高质量发展奠定了基础。二是推进酒店餐饮守正创新。着手组建餐饮专业化运营公司，聘请湘菜大师做顾问，着力打造华天招牌菜；推出潇湘华天“南粤早春”、湖南

华天“华厨美食”等餐饮新产品；以销售酒店食材、用品及名特优产品为主营业务的“华天物语”已见雏形。三是推进各酒店经营创收增效。面对疫情的巨大冲击迎难而上，部分酒店经营业绩实现逆势上扬。

3、体制机制改革稳步推进。一是全面理顺公司法人治理结构。二是力推三项制度改革落地。对公司主要管理岗位实行“全体起立、竞争上岗、重新坐下”；首次对各酒店的组织架构、管理层级、岗位设置等进行全面梳理与统一规范，岗编员改革取得初步成效，下一步将推广到各家酒店；聘请第三方机构设计薪酬考核体系方案，全面推进以业绩为导向的分配激励机制。三是创新人才培养培养机制，组织开展“服务意识与基础标准”全员轮训，积极推行“师带徒”活动，着手培育“华天工匠”；华天学院取得省、市人社部门认定的“职业技能认定”“企业培训中心”等资质，积极构建技能培训与学历教育并行的人才培养“双通道”。

4、降本增效四大举措同步发力。一是通过兴湘集团支持置换高息贷款，有效降低财务成本。二是通过岗编员的优化，节约固定人工成本。三是通过引入阿里 1688 网上集采平台，推行厂家基地寻源采购方式，实现采购成本下降。四是实施合同能源管理，降本效应将逐步显现。

三、董事会日常工作情况

（一）董事会召开情况

报告期内，公司共召开了 10 次董事会会议，会议在通知、召集、审议、表决和决议等方面均符合有关法律、法规和《公司章程》的规定。

序号	董事会名称	会议时间	董事会议案
1	第七届董事会 2020 年第一次临时会议	2020 年 2 月 20 日	1、《关于公司向北京银行续申请授信额度的议案》2、《关于公司向农业银行续申请授信额度的议案》
2	第七届董事会 2020 年第二次临时会议	2020 年 3 月 22 日	1、《关于补选杨国平先生为公司董事的议案》 2、《关于召开 2020 年第一次临时股东大会的议案》

3	第七届董事会第十一次会议	2020年3月26日	1、《公司2019年度董事会工作报告》 2、《公司2019年度总经理工作报告》 3、《公司2019年度经审计的财务报告》 4、《公司2019年年度报告全文及摘要》 5、《关于公司2019年度利润分配的预案》 6、《公司2019年度内部控制自我评价报告》 7、《关于部分募集资金投资项目延期的议案》 8、《关于募集资金年度存放与使用情况的专项报告》 9、《关于对公司2020年日常关联交易进行预计的议案》 10、《关于公司2020年申请融资综合授信的议案》 11、《关于会计政策变更的议案》 12、《关于续聘2020年度审计机构的议案》 13、《关于召开公司2019年度股东大会的议案》
4	第七届董事会2020年第三次临时会议	2020年4月14日	1、《关于选举公司第七届董事会董事长的议案》 2、《关于补选杨国平先生为公司董事会相关专门委员会委员的议案》 3、《关于兴湘集团向公司提供财务资助暨关联交易的议案》 4、《关于召开2020年第二次临时股东大会的议案》
5	第七届董事会2020年第四次临时会议	2020年4月27日	1、《公司2020年第一季度报告全文及正文》
6	第七届董事会2020年第五次临时会议	2020年5月15日	1、《关于聘任侯涯宾先生为公司副总经理的议案》 2、《关于聘任尹蔚女士为公司副总经理的议案》
7	第七届董事会2020年第六次临时会议	2020年6月15日	1、《关于转让子公司浙江皓谷公司20%股权的议案》 2、《关于设立子公司湖南华天大酒店有限公司的议案》 3、《关于公司向中国银行续申请授信额度的议案》 4、《关于控股子公司张家界华天酒店管理有限责任公司向交通银行张家界分行申请授信额度的议案》 5、《关于继续使用部分闲置募集资金暂时补充流动资金的议案》 6、《关于召开公司2020年第三次临时股东大会的议案》
8	第七届董事会2020年第七次临时会议	2020年8月27日	1、《公司2020年半年度报告全文及摘要》 2、《关于2020年半年度募集资金存放与使用情况的专项报告》 3、《关于修订〈公司章程〉的议案》 4、《关于修订〈股东大会议事规则〉的议案》 5、《关于修订〈董事会议事规则〉的议案》 6、《关于调整兴湘集团提供财务资助方案的议案》 7、《关于公司向银

			行申请授信额度的议案》8、《关于召开公司 2020 年第四次临时股东大会的议案
9	第七届董事会 2020 年第八次临时会议	2020 年 10 月 27 日	1、《公司 2020 年第三季度报告全文及正文》
10	第七届董事会 2020 年第九次临时会议	2020 年 12 月 15 日	1、《关于公司薪酬与考核体系的议案》 2、《关于修订〈对外投资管理制度〉的议案》 3、《关于继续使用部分闲置募集资金暂时补充流动资金的议案》

(二) 股东大会召开及执行情况

报告期内，公司共召开了 5 次股东大会。董事会根据《公司法》、《证券法》等相关法律法规和《公司章程》的要求，严格按照股东大会的决议和授权，认真执行公司股东大会通过的各项决议。

序号	股东大会名称	会议时间	股东大会议案
1	2020 年第一次临时股东大会	2020 年 4 月 9 日	1、《关于补选杨国平先生为公司董事的议案》
2	2019 年度股东大会	2020 年 4 月 20 日	1、《公司 2019 年度董事会工作报告》 2、《公司 2019 年度监事会工作报告》 3、《公司 2019 年年度报告全文及摘要》 4、《关于公司 2019 年度利润分配的预案》 5、《关于对公司 2020 年日常关联交易进行预计的议案》 6、《关于公司 2020 年申请融资综合授信的议案》 7、《关于续聘 2020 年度审计机构的议案》
3	2020 年第二次临时股东大会	2020 年 4 月 30 日	1、《关于兴湘集团向公司提供财务资助暨关联交易的议案》
4	2020 年第三次临时股东大会	2020 年 7 月 1 日	1、《关于控股子公司张家界华天酒店管理有限责任公司向交通银行张家界分行申请授信额度的议案》
5	2020 年第四次临时股东大会	2020 年 9 月 15 日	1、《关于修订〈公司章程〉的议案》 2、《关于修订〈股东大会议事规则〉的议案》 3、《关于修订〈董事会议事规则〉的议案》 4、《关于调整兴湘集团提供财务资助方案的议案》 5、《关于公司向银行申请授信额度的议案》

（三）董事会各专门委员会履职情况

公司董事会下设四个专门委员会，分别为审计委员会、薪酬和考核委员会、提名委员会、战略委员会。2020年各专门委员会本着勤勉尽责的原则，按照有关法律法规、规范性文件及公司各专门委员会实施细则的有关规定开展相关工作，报告期内，各专门委员会履职情况如下：

1、审计委员会：2020年召开4次审计委员会，审议了《公司2019年度业绩情况分析》、《公司2019年年报审计方案》、《公司2019年度财务决算情况汇报》、《公司2019年内部审计情况及2020年工作计划》、《公司2019年度内部控制自我评价报告》、《关于续聘公司2020年度审计机构的议案》、《2020年上半年财务情况汇报》、《2020年上半年内审工作情况》、《2020年1-9月业绩分析》、《2020年三季度内审工作情况》；

2、薪酬与考核委员会：2020年召开2次薪酬与考核委员会，审议了《关于公司高管2019年度效益年薪方案》、《关于公司薪酬与考核体系的议案》；

3、提名委员会：2020年召开2次提名委员会，审议了《关于补选公司董事候选人的议案》、《关于聘任侯涯宾先生为公司副总经理的议案》、《关于聘任尹蔚女士为公司副总经理的议案》。

（四）独立董事履职情况

公司独立董事根据《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国证券法》、《公司章程》等相关法律、法规、规章制度和要求，客观、独立、勤勉地履行职责，积极出席董事会和股东大会会议，认真审议董事会各项议案，并按照相关要求对公司重大事项发表公正、客观的独立意见，为董事会和股东大会的科学决策提供了专业性建议和意见，切实维护了公司和股东，特别是中小股东的合法利益，充分发挥了独立董事及各专业委员会的作用。报告期内，独立董事对历次董事会会议审议的议案以及公司其它事项均未提出异议。

（五）信息披露及投资者关系管理工作

公司严格按照《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》等行政法规的有关规定，按时完成定期报告披露工作，并根据公司实际情况，真实、准确、完整、及时发布会议决议、重大事项等临时性公告，严格履行信息披露义务，确保投资者及时了解公司重大事项，最大程度地保护投

投资者利益。

公司积极推进与投资者之间的良性互动，利用深交所的投资者互动交流平台与广大投资者进行沟通，及时回复投资者提问。同时，公司通过参加投资者网上集体接待日活动、电话沟通等方式就公司日常经营情况和投资者关心的重要问题进行充分沟通交流，成功搭建公司与投资者及社会公众之间公平、有效的沟通桥梁，使广大投资者进一步了解公司治理、经营与发展等情况，切实维护投资者的参与权和知情权，保护投资者的合法权益。

四、2021年重点工作计划

2021年，公司董事会将继续发挥在公司治理中的核心地位和作用，领导公司经营管理层及全体员工围绕年度经营计划和预算，全力推进各项工作，切实履行勤勉尽责义务，努力争创良好的业绩回报股东。

一是做好重资产的盘存处非工作。作为今年工作任务的重中之重，公司要下决心、出硬招处置盘活重资产、闲置资产。公司管理团队、业务部门、责任单位务必压实责任、协同作战、加快推进。归集、分类公司现有资产，采取“一店一策”、“一企一策”，做好资产的处置盘活工作，确保实现公司资产效益最大化。

二是做好酒店业降本增效工作。公司当前运营固定成本过高，每年折旧摊销、财务利息居高不下，且与营收规模极不相称。公司将围绕降本增效狠下功夫，主动作为，从维护好华天品牌的角度出发，抓产品提质、抓精细化管理、抓餐饮创新、抓市场营销，切实增强酒店主业的盈利能力。

三是做好公司十四五发展规划，坚定不移推进酒店轻资产运营。公司将紧紧围绕轻资产化运营模式，实施以华天品牌和管理输出为主的酒店拓展模式，积极主动开发优质项目，以经济效益为导向，打造、维护华天品牌。在酒店行业洗牌重组中开辟“快车道”，积极探索品牌联盟的新模式，既要加快酒店托管布局，更要提升和注重托管酒店的质量和效益。

同时，依托华天品牌积极推进辅业多元发展。立足“大生活服务”理念，抓好内部产业融合与外部市场拓展，做强做优做大现有洗衣、家政、物业、电商等辅业；聚焦酒店食品、用品等大宗物资，做好线上线下文章，拓展体系内及市场化贸易业务；依托华天口碑，做大华天传统烘焙产品（月饼、糕点等），推进市场化运营；抱团名特优品牌企业，瞄准酒店上下游产业链，积极稳健介入食品生

产加工产业，培育新的利润增长点。

四是做好改革创新工作，这是解决公司脱困改革发展问题的关键。包括三项制度改革，激励约束制度建立；集中采购标准的实施落地与采供模式创新；子公司经营定位优化与业务整合，实现“瘦身强体”；子公司管控模式优化，管理效率提升；信息化、数字化转型；党建、纪检监察、审计监管、安全生产等方面的改革创新。

华天酒店集团股份有限公司

董事会

2021年4月30日