

股票代码：000882

股票简称：华联股份

公告编号：2023-016

北京华联商厦股份有限公司 2022 年度董事会工作报告

2022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》《上市公司自律监管指引第1号-主板上市公司规范运作》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》《上市公司自律监管指引第1号-主板上市公司规范运作》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。2022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

2022年度，公司董事会共召开了6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	2022年3月29日	第八届董事会第十六次会议	审议通过了公司《关于与华联综超日常关联交易的议案》

2	2022年4月27日	第八届董事会第十七次会议	审议通过了公司《2021年年度报告全文及其摘要》《2021年度董事会工作报告》《2021年度总经理工作报告》《2021年度独立董事述职报告》《2021年度财务决算报告》《2021年度利润分配及资本公积金转增股本预案》《关于2022年度日常关联交易额度预计的议案》《关于与华联集团签署〈相互融资担保协议〉的议案》《2021年度内部控制自我评价报告》《2021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2022年度财务报告和内部控制审计机构的议案》《关于与财务公司日常关联存贷款额度预计的议案》《关于与财务公司签署〈金融服务框架协议〉暨关联交易的议案》《关于2022年度使用自有闲置资金进行委托理财的议案》《关于2022年度为公司控股子公司提供担保额度的议案》《关于2022年度向金融机构申请授信总额度的议案》《关于召开公司2021年年度股东大会的议案》《2022年第一季度报告》
3	2022年5月19日	第八届董事会第十八次会议	审议通过了公司《关于选举王欣荣女士为公司董事候选人的议案》《关于聘任公司财务总监的议案》
4	2022年8月26日	第八届董事会第十九次会议	审议通过了公司《2022年半年度报告全文及其摘要》《2022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》
5	2022年10月26日	第八届董事会第二十次会议	审议通过了公司《2022年第三季度报告》
6	2022年11月23日	第八届董事会第二十一次会议	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》《关于公司对外提供担保的议案》

(2) 董事会召集股东大会及执行股东大会决议的情况

2022年度，公司共召开了2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	2022年5月19日	2021年年度股东大会	审议通过了《2021年年度报告全文及其摘要》《2021年度董事会工作报告》《2021年度监事会工作报告》《2021年度财务决算报告》《2021年度利润分配及资本公积金转增股本预案》《关于2022年度日常关联交易额度预计的议案》《关于与华联集团签署〈相互融资担保协议〉的议案》《关于与财务公司日常关联存贷款额度预计的议案》《关于与财务公司签署〈金融服务框架协议〉暨关联交易的议案》《关于续聘公司2022年度财	通过现场和网络投票的股东25人，代表股份599,984,122股，占上市公司总股份的21.9184%。

			务报告和内部控制审计机构的议案》《关于 2022 年度为公司控股子公司提供担保额度的议案》	
2	2022 年 12 月 12 日	2022 年第一次临时股东大会	审议通过了《关于公司对外提供担保的议案》《关于选举王欣荣女士为公司董事的议案》	通过现场和网络投票的股东 31 人，代表股份 608,137,631 股，占上市公司总股份的 22.2163%。

二、2022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和影院运营管理业务。

（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近 30 家购物中心。截至 2022 年 12 月 31 日，公司旗下已开业的购物中心共 25 家，总建筑面积 160 多万平米，其中北京地区 15 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

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。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。目前公司旗下影院场地全部采用租赁方式取得，截止到2022年12月31日，公司旗下共有14家影城，92块屏幕，其中在北京有7家影城。

三、报告期经营策略及经营情况讨论分析

截至 2022 年 12 月 31 日，公司资产总额为 123.73 亿元人民币，归属于母公司的股东权益为 69.30 亿元人民币，2022 年度，公司实现营业收入 11.2 亿元人民币。报告期内公司主要经营情况如下：

（一）聚焦购物中心核心主业，加强主营业务运管管理

2022年度第一季度公司经营业务呈现持续恢复的态势。但第二季度以来，国内经济下行、消费市场低迷等多种因素对公司经营业务产生较大影响，公司旗下购物中心及场内部分商户、影院临时性停业时间较长，客流、销售均出现明显下滑。公司在租赁及物业管理板块实现主营业务收入7.63亿元，同比下降9.76%。在困难的市场环境下，公司始终践行社会责任，与合作伙伴共渡难关。公司密切关注外部环境变化，以稳经营、促恢复、控风险为工作重点，快速应对并动态适时调整经营计划与方式。

1、加强购物中心运营与管理

公司深化消费者需求研究，关注因市场环境及新消费群体崛起带来的消费需求与消费结构变化、市场竞争格局的变化对社区商业的影响，明晰购物中心定位与未来发展方向，加强购物中心核心主业运营管理。报告期内，公司加强BHG Mall品牌建设，提升品牌影响力。继续推进品牌资源库建设与品牌分级管控体系，加强S-A级战略品牌开发、拓展与汰换，分级分类重点引入。构建区域性品牌资源库，提高区域性招商与商户管理能力。建立多经品牌资源库，推进多经点位规划与管理，储备经营资源。

公司深耕会员运营，持续优化会员体系，提升会员运营能力，扩大会员数量并提升金银卡会员比重，促进会员销售额占比提升。报告期内，公司整体统筹旗下购物中心参与“BHG DAY”“超级宠粉节”两次大型统一营销活动，提升BHG Mall品牌影响力。与S-A级品牌联动，推出超级品牌日，实现双方共赢。持续推进外部异业合作，丰富活动内容与形式，引入优质营销资源。协调商户积极参与公司组织的营销活动，做好线上宣传、线下落实的多渠道经营工作，与商户共同发力以应对挑战。利用企业微信社群运营、线上直播、微信视频号等营销渠道，推出团购活动、“总部直播间”线上直播；利用“节日&话题”营销销售氛围等多种方

式，吸引顾客互动，着力提升商户销售额，实现双方共赢。

公司持续关注加强卖场品质与环境，着手提前蓄势改造，促进项目经营恢复与后续提升。报告期内，公司推进19项重点工程改造项目，一方面推进项目经营性改造专项调改，通过优化卖场动线、业态调整，持续提升项目竞争力；另一方面推进老旧项目外立面、外广场等公共区域改造，提升项目吸引力。

2、加强影院运营与管理

报告期内，公司旗下影院业务经营面临较大挑战，闭店停业持续时间较长。2022年，公司电影放映及卖品业务实现营业收入6,907.87万元，同比下降39.76%。公司要求各影院坚决执行相关要求，确保影院安全经营。面对经营困境，一方面，公司加强业务管控、跟踪与分析，强化运管、服务、质量管理，挖掘新的利润增长点，努力扩大营收渠道和稳定性；并且通过优化管理模式与组织结构，强化岗位目标责任制，建立分层分类考核制度等方面，提升管理效率。另一方面，公司加强影院业务的财务管理和成本费用控制，着力降本增效。

（二）围绕核心经营目标，梳理和优化管理体系

围绕核心经营目标与实际经营情况，公司持续深化加强内部控制制度与流程的执行、检查与更新，持续梳理并完善业务管理制度，优化职能分工与管理权责。报告期内，为提升运营管控能力，公司以解决业务问题为导向，打破组织边界，实施大运营管理模式。在大运营管理模式下，围绕顾客研究、解决空置、提高客流和会员销售占比等核心经营目标，持续梳理并完善招商管理、运营等业务管理体系，优化职能分工与管理权责，并以业务为导向，持续完善招商管理、多经管理、营销、巡检、运营管理手册等运营相关的内部工作标准及管理流程，推动管理标准制度化、规范化，进一步提升精细化管理水平，提高管理效率。

（三）推进干部管理梯队建设，完善人才储备机制

报告期内，公司继续推进干部管理梯队建设，选拔并培养年轻后备干部，提升干部团队积极性和创新力。公司开展人才盘点项目，综合运用不同的评价方式挖掘选拔后备干部，扩大干部储备池。在后备干部培训方面，高度聚焦经营管理中的专业提升点，完善各层级有针对性的专业培训与人才培养体系，从领导力、管理能力、专业能力等不同维度做培养提升，为实现公司经营发展聚势赋能。

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）公司下一年度经营计划

2023年，国内经济复苏态势明显，各地政府陆续出台扩大内需、促进消费等相关政策，消费市场逐渐回暖，对公司的经营恢复有着积极影响。公司将坚定发展信心，充分把握当前形势与有利政策，激发内生动能，夯实经营管理能力，促进购物中心核心主营业务的恢复、稳定与提升。

在业务经营层面，公司仍将继续深化消费者需求研究，一店一策，精准定位，做强标杆项目，巩固区域市场优势，充分调动内部力量与优势资源支持弱势项目，深挖经营潜力，推动品牌与业态的经营性调改，加强主营业务管理能力。加强BHG Mall品牌宣传与建设，提升品牌影响力。公司将优化品牌分组管控体系，不断提升S-A级品牌的合作价值，多维度增加与品牌合作的模式与深度，增加品牌合作粘性，储备经营资源。促进会员有效消费占比提升，整合会员权益，强化会员体系建设，提高会员运营管理能力，增强顾客消费粘性。

在业务管理层面，围绕核心经营指标深入剖析经营管理的薄弱环节与问题，抓重点强弱项，提高管理效率，更好的业务经营赋能。重塑升级招商工具，强化方案与进度的管控深度，充分利用并发挥各类品牌资源库的功能，提升招商系统性能力。强化大运营管理体系，回归零售本质，由管理向服务与经营转型，更好的服务于商户与消费者，提升经营导向的运营能力，为业务经营赋能。持续梳理、完善、迭代运营管理制度、标准与流程，提高管理效率。

在影院运营与管理业务方面，随着行业需求恢复，优质内容供给驱动消费者

观影需求逐步提升。公司将把握向好的发展态势，充分抓住内容品质较高的窗口期，增强宣传与销售能力，加强与购物中心的业务联动，促进电影放映收入的提升。推动影院环境升级，提升观影体验感与影院吸引力。基于市场环境的变化与经营导向，梳理完善管理制度，夯实内功；以经营指标优化考核激励机制，努力提高人效。

2023年，公司将继续推进干部管理梯队建设，开展人才盘点、培养与输出，储备后备人才资源，培养复合型人才，为业务发展提供人才保障。围绕核心经营指标，优化激励考核机制，提高组织效能。

北京华联商厦股份有限公司董事会

2023年4月28日