

股票代码：000882

股票简称：华联股份

公告编号：2024-016

北京华联商厦股份有限公司

2023 年度董事会工作报告

2023年，公司董事会依照《中华人民共和国公司法》（以下简称“《公司法》”）《中华人民共和国证券法》（以下简称“《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自律监管指引第1号-主板上市公司规范运作》及《北京华联商厦股份有限公司章程》（以下简称“《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9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意见。2023年报告期内召开的董事会会议和股东大会信息如下：

（一）董事会会议召开情况

2023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	2023年4	第八届董事	审议通过了公司《2022年年度报告全文及其摘要》《2022

序号	时间	届次	议案审议情况
	月 26 日	会第二十二次会议	年度董事会工作报告》《2022 年度总经理工作报告》《2022 年度财务决算报告》《2022 年度利润分配及资本公积金转增股本预案》《关于 2023 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》《2022 年度内部控制自我评价报告》《2022 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 2023 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》《关于使用自有闲置资金进行委托理财的议案》《关于为控股子公司提供担保额度的议案》《关于向金融机构申请授信总额度的议案》《关于公司会计政策变更的议案》《关于召开公司 2022 年年度股东大会的议案》《2023 年第一季度报告》
2	2023 年 6 月 28 日	第八届董事会第二十三次会议	审议通过了公司《关于出售参股公司股权暨关联交易的议案》
3	2023 年 8 月 24 日	第八届董事会第二十四次会议	审议通过了公司《2023 年半年度报告全文及其摘要》《2023 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》
4	2023 年 10 月 27 日	第八届董事会第二十五次会议	审议通过了公司《2023 年第三季度报告》
5	2023 年 11 月 23 日	第八届董事会第二十六次会议	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》
6	2023 年 12 月 13 日	第八届董事会第二十七次会议	审议通过了公司《关于董事会换届选举非独立董事的议案》《关于董事会换届选举独立董事的议案》《关于召开公司 2023 年第一次临时股东大会的议案》

（二）董事会召集股东大会及执行股东大会决议的情况

2023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	2023 年 5 月 18 日	2022 年 年度股东大会	审议通过了《2022 年年度报告全文及其摘要》《2022 年度董事会工作报告》《2022 年度监事会工作报告》《2022 年度财务决算报告》《2022 年度利润分配及资本公积金转增股本预案》《关于 2023 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》《关于续聘公司 2023 年度财务报告和内部控	通过现场和网络投票的股东 18 人，代表股份 598,478,631 股，占上市公司总股份的 21.8634%。

序号	时间	届次	审议议案情况	股东出席情况
			制审计机构的议案》《关于为控股子公司提供担保额度的议案》	
2	2023年12月29日	2023年第一次临时股东大会	审议通过了《关于董事会换届选举非独立董事的议案》《关于董事会换届选举独立董事的议案》	通过现场和网络投票的股东 18 人，代表股份 620,851,717 股，占上市公司总股份的 22.6807%。

二、2023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。

（一）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 2023 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 170 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。

（二）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 2023 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

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。截至 2023 年 12 月 31 日，公司资产总额为 117.31 亿元人民币，归属于母公司的股东权益为 69.53 亿元人民币，2023 年度，公司实现营业收入 10.99 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，加强主营业务运营管管理

2023 年度，公司坚定发展信心，夯实经营管理能力，紧抓消费复苏回暖机遇，充分把握市场形势与有利政策，以聚主业、稳经营、促发展为工作重点，促进购物中心核心主营业务的恢复与提升。

1、加强购物中心运营与管理

报告期内，公司继续深化消费者需求研究，关注因不断变化的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，一店一策，精准定位，做强标杆项目，区域深耕，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，协同促进整体提升。

基于项目经营定位和目标客群消费需求，公司在报告期内要求旗下购物中心适时优化业态规划与品牌配置，不断升级汰换品牌，重视引入首进品牌，促进品牌级次提升，提升项目吸引力与市场竞争力。公司持续优化品牌分組管控体系，通过多种措施不断提升 S-A 级等重点品牌的合作价值，多维度增加与重点品牌合作的模式与深度，持续关注品牌经营指标，增加品牌合作粘性，储备经营资源。通过重塑升级招商工具，强化方案与进度的管控深度，重塑管理流程，优化以关键经营指标为核心的考核制度，建立业绩奖励机制，充分利用并发挥各类品牌资源库的功能，加强业务支持力度等方面，提升招商系统性能力。

报告期内，公司回归零售本质，以终端消费者需求为核心运营要素，强化大运营管理体系，优化运营考核制度，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，由管理向服务与经营转型，更好的服务于商户与消费者，联合项目与品牌方开展多项定向培训活动，提升经营导向的运营能力，为

业务经营赋能。持续梳理、完善、迭代各业务条线管理制度、标准与流程，并加强项目制度规范执行情况核查，提高管理效率。

公司通过多种营销方式与渠道，加强 BHG Mall 品牌宣传与建设，提升品牌影响力，为项目聚人气、提客流，促进销售提升。报告期内，公司整体统筹旗下购物中心参与“BHG DAY”以及“BHG Mall 超级宠粉节”大型统一营销活动，极大带动客流与销售的提升。同时各门店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，利用企业微信社群运营、线上直播、微信视频号等营销渠道，进行联合线上直播，吸引顾客互动，着力提升商户销售额，实现双方共赢。在会员管理方面，公司深耕会员运营，整合会员权益，强化会员体系建设，提高会员运营管理能力，报告期内新增与活跃会员数量及会员消费均有所提升。

公司在报告期内通过优化卖场动线、业态调整、街区改造等方式推进多项经营性改造专项调改，以期达到提高项目吸引力，增加收益的目标。报告期内，公司在租赁及物业管理板块实现主营业务收入 8.4 亿元，同比增加 10.07%，旗下购物中心在客流、销售额等方面均有所提升，空置率有所下降。

2、加强影院的运营管理

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。公司把握向好的发展态势，充分抓住内容品质较高的节日档与窗口期，增强宣传与销售能力，拓宽团体包场销售渠道，促进电影放映收入的提升。影院依托购物中心资源优势，加强业务联动合作，提升整体品牌建设，推出积分换影票、周三会员日等活动，有效的带动观影人次的提升，增加消费者粘性。通过提升卖品品质、卖品包装形象设计、优化卖品结构等方式，强化卖品管理，提升盈利能力。在市场恢复之际，公司着手设备更新与部分区域改造，推动影院环境升级，并持续加强影院品质检查，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，完善以经营指标为核心的考核激励机制，调动员工积极性；梳理完善管理制度与流程，夯实内功，提升管理效率。报告期内，公司同时加强影院业务的财务管理和成本费用控制，着力降本增效。

报告期内，公司电影放映及卖品业务实现营业收入 1.13 亿元，同比增加 63.08%，旗下影院观影人次持续增加。

（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，持续完善招商管理工具与流程、多经管理巡检、品牌合作指导手册、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）推进干部梯队培养，加强组织能力建设

报告期内，公司继续推进干部管理梯队建设与培养，增强储备干部力量，提升干部团队积极性和创新力，加强组织能力建设。在盘点与挖掘后备人才供给、预测经营业务人力需求的基础上，明确并调整人力资源建设与培养策略。在后备干部培养方面，高度聚焦经营管理中的专业提升点，完善人才培养体系，增加专项人才培养机制，为实现公司经营发展聚势赋能。公司在报告期内结合经营管理原则、重点经营指标、业绩贡献等多方面因素，持续优化、调整绩效考核方案，助力公司经营恢复与提升。

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

2024 年是消费促进年，将推动消费从恢复转向持续扩大，激发更有潜能的消费，培育壮大新型消费，挖掘消费者的潜在购买力，对公司的经营提升有着积极影响。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稳定与提升。

在业务经营方面，公司强调经营工作需要聚焦，要持之以恒地抓住核心工作。首先，在门店管控方面，公司将继续强化优势项目的管控，力争打造更多的标杆项目，提升资源整合与管理输出能力。充分调动内部力量与优势资源支持弱势项目，通过优化经营定位与业态分布、阶段性调整经营策略等方式持续减亏关键项目，提升公司盈利能力。着力打造在营项目的特色和亮点，充分发挥各项目的优势业态或细分品类的带动作用，多维度增加与重点品牌合作的模式与深度，提升经营能力和差异化竞争力。其次，公司将继续提升租户管理能力，巩固并不断提升 S-A 级品牌的合作价值，储备经营资源，为提升品牌影响力并赋能品牌认知度。另外，公司继续加强 BHG Mall 品牌宣传与建设，迭代宣传模式寻找新的突破点，将整体 BHG Mall 活动进行升级统一化。在会员管理方面，以提升会员体验为核心，推广付费会员，整合会员权益，强化会员体系建设，提高会员运营管理能力，以促进会员有效消费占比提升，增强顾客消费粘性。最后，为迅速了解消费需求，拉近与消费者的距离，公司今年将尝试开展小规模自营业务，通过自营、市集等形式，提升客流，增加顾客粘性，提高会员小程序的活跃度，为顾客提供更优质的服务。

在组织能力建设方面，围绕核心经营指标持续深入剖析经营管理的薄弱环节与问题，抓重点强弱项，调整经营策略，提高管理效率，更好的为业务经营赋能。确定项目定位规划方案阶段性发展目标，完善相关管理制度与流程，提升项目系统性的定位规划能力。加强设计成本管控能力，提升时间成本效率。基于公司业务发展需求与项目经营导向，明确人力资源重点策略，建立关键岗位人才标准，调整人才培养机制，增强中层储备干部力量，保障后备梯队建设，提高组织效能。

在影院运营与管理业务方面，提升精细化运营管理能力与差异化竞争能力将成为影院经营的关键。公司将着力加强影院品牌建设，通过架构设置、优化收入结构、服务个性、传播互动、营销多元、会员建设等方面着手，提升影院运营管

理水平。公司要求旗下影院因地制宜，组织更有针对性的观影服务，拓展更有延续性的多样化服务，提升目标客群的观影黏性，促进影院收入持续稳定提升。为提升观影体验感与影院吸引力，公司将持续推进部分影院区域的经营性改造，推动影院环境升级。为提高管理效率，公司将基于市场环境的变化与经营导向，持续更新、优化管理制度，夯实内功。完善影院专业人才培养与储备机制，为影院经营提升提供人才保障。

北京华联商厦股份有限公司董事会

2024年4月27日