

股票代码：000882

股票简称：华联股份

公告编号：2025-017

北京华联商厦股份有限公司

2024 年度董事会工作报告

2024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通过召开独立董事专门会议事前审议，在董事会中充分发挥了参与决策、监督制衡、专业咨询作用。2024年报告期内召开的董事会会议和股东会信息如下：

（一）董事会会议召开情况

2024年度，公司董事会共召开了12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	2024 年 1 月 3 日	第九届董事会第一次会议	审议通过了公司《关于选举公司第九届董事会董事长的议案》《关于选举公司第九届董事会审计委员会成员的议案》《关于选举公司第九届董事会提名委员会成员的议案》《关于选举公司第九届董事会薪酬与考核委员会成员的议案》《关于选举公司第九届董事会战略委员会成员的议案》《关于聘任公司管理层团队的议案》《关于聘任公司董事会秘书的议案》《关于聘任公司证券事务代表的议案》
2	2024 年 3 月 25 日	第九届董事会第二次会议	审议通过了公司《关于收购联信达股权暨关联交易的议案》《关于购买资产暨关联交易的议案》
3	2024 年 4 月 25 日	第九届董事会第三次会议	审议通过了公司《2023 年年度报告全文及其摘要》《2023 年度董事会工作报告》《2023 年度总经理工作报告》《2023 年度财务决算报告》《2023 年度利润分配及资本公积金转增股本预案》《关于公司董事、监事、高级管理人员 2023 年度薪酬确认及 2024 年薪酬方案的议案》《关于 2024 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》《关于在华联财务有限责任公司关联存贷款风险的评估报告》《2023 年度募集资金存放与实际使用情况的专项报告》《关于续聘公司 2024 年度财务报告和内部控制审计机构的议案》《2023 年度内部控制自我评价报告》《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》《北京华联商厦股份有限公司对 2023 年度致同会计师事务所（特殊普通合伙）履职情况评估报告》《关于独立董事独立性情况评估的专项意见》《关于变更经营宗旨、经营范围并修订〈公司章程〉及部分治理制度的议案》《关于聘任公司副总经理的议案》《2024 年第一季度报告》《关于召开公司 2023 年年度股东大会的议案》
4	2024 年 6 月 24 日	第九届董事会第四次会议	审议通过了公司《关于股份回购方案的议案》
5	2024 年 8 月 14 日	第九届董事会第五次会议	审议通过了公司《关于收购美好生活股权暨关联交易的议案》
6	2024 年 8 月 28 日	第九届董事会第六次会议	审议通过了公司《2024 年半年度报告全文及其摘要》《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》《2024 年半年度募集资金存放与实际使用情况的专项报告》
7	2024 年 9 月 24 日	第九届董事会第七次会	审议通过了公司《关于聘任公司总经理的议案》

序号	时间	届次	议案审议情况
		议	
8	2024 年 10 月 30 日	第九届董事会第八次会议	审议通过了公司《2024 年第三季度报告》《关于聘任公司副总经理的议案》《关于选举谢丹女士为公司董事候选人的议案》《关于选举赵泰笙先生为公司董事候选人的议案》
9	2024 年 11 月 19 日	第九届董事会第九次会议	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》《关于选举范熙武先生为公司董事候选人的议案》
10	2024 年 11 月 27 日	第九届董事会第十次会议	审议通过了公司《关于签署租赁合同暨关联交易的议案》《关于召开 2024 年第二次临时股东大会的议案》
11	2024 年 12 月 13 日	第九届董事会第十一次会议	审议通过了公司《关于选举公司第九届董事会董事长的议案》《关于选举公司第九届董事会薪酬与考核委员会成员的议案》《关于选举公司第九届董事会战略委员会成员的议案》
12	2024 年 12 月 25 日	第九届董事会第十二次会议	审议通过了公司《关于出售子公司股权暨关联交易的议案》

（二）董事会召集股东会及执行股东会决议的情况

2024年度，公司共召开了3次股东会，全部由公司董事会召集，股东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	2024 年 5 月 17 日	2023 年年度股东大会	审议通过了《2023 年年度报告全文及其摘要》《2023 年度董事会工作报告》《2023 年度监事会工作报告》《2023 年度财务决算报告》《2023 年度利润分配及资本公积金转增股本预案》《关于公司董事、监事 2023 年度薪酬确认及 2024 年薪酬方案的议案》《关于 2024 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 2024 年度财务报告和内部控制审计机构的议案》《关于为控股子公司提供担保额度的议案》《关于变更经营宗旨、经营范围并修订〈公司章程〉及部分治理制度的议案》	通过现场和网络投票的股东 27 人，代表股份 604,306,017 股，占上市公司总股份的 22.0763%。
2	2024 年 8 月 30 日	2024 年第一次临时股东大会	审议通过了《关于收购美好生活股权暨关联交易的议案》	通过现场和网络投票的股东 434 人，代表股份 196,021,613 股，占上市公司总股份的 7.1610%。

序号	时间	届次	审议议案情况	股东出席情况
3	2024 年 12 月 13 日	2024 年第二次临时股东大会	审议通过了《关于选举谢丹女士为公司董事的议案》《关于选举赵泰笙先生为公司董事的议案》《关于选举范熙武先生为公司董事的议案》《关于签署租赁合同暨关联交易的议案》	通过现场和网络投票的股东 977 人，代表股份 790,726,769 股，占公司有表决权股份总数的 28.8866%

二、2024年度主营业务概述

报告期内，公司业务主要涉及社区商业运营管理业务和影院运营管理业务。

1、社区商业运营管理业务

（1）购物中心运营管理业务

公司核心主业为社区商业运营管理，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。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 2024 年 12 月 31 日，公司旗下已开业的购物中心共 27 家，总建筑面积近 190 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）DT 业务

为把握商业发展新机遇，提升公司社区商业差异化竞争能力，公司于本报告期收购美好生活股权，获取 DT 业务。DT 业务定位于社区型时尚精品百货，截至 2024 年 12 月 31 日，公司旗下共有 3 家 DT 商业项目，其中已开业项目 1 家，处于筹备期尚未开业项目 2 家。已开业位于北京市朝阳区的 DT51 商业项目，凭借其独特的商业模式和核心竞争力，产生巨大的市场影响力，自开业以来受到市场

广泛关注。未来公司将依托 DT 业务的核心竞争力，借助其独特的商业模式和强大的品牌资源，为拓展新项目以及现有项目的调改升级不断赋能。

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 2024 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，公司业务主要涉及社区商业运营管理业务和影院运营管理业务。截至 2024 年 12 月 31 日，公司资产总额为 126.68 亿元人民币，归属于母公司的股东权益为 68.84 亿元人民币。2024 年度，公司实现营业收入 13.98 亿元人民币，归属于上市公司股东净利润 2,033.00 万元人民币。

1、聚焦主营业务，提升核心经营能力

2024 年度，公司持续坚定发展信心，聚焦购物中心核心主业经营，持之以恒抓住重点经营环节与核心工作，整体经营态势良好，在促进存量资产经营稳中有升的基础上，以消费需求变化为导向寻找新的经营突破点，提升上市公司业务能力和盈利水平。

（1）加强购物中心运营与管理

报告期内，公司以强强联合、以强带弱为主要思路，强化并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，协同促进整体提升。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。

公司持续以目标客群消费需求为核心运营要素增强购物中心内容，系统性提升项目定位规划能力。围绕核心经营指标，公司优化购物中心业态规划及品牌更迭，把控汰换品牌级次，重视首进品牌与新拓品牌的引入，提升项目吸引力与体

验感。公司持续更新资源库及优化分级管理体系，关注千万店品牌及 S-A 级品牌等重点品牌的经营数据，巩固并不断提升 S-A 级品牌的合作价值，开展多样性经营活动，储备经营资源，为提升品牌影响力并赋能品牌认知度，实现与商户共赢。报告期内，公司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。

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，提升公司品牌认知度。报告期内，公司整体统筹旗下购物中心设计覆盖全年龄段创新营销活动，举办“2024Need(你的) BHG DAY”、“夏日清凉节”、“BHGMall 超级宠粉节”大型统一营销活动，“BHGMall 新年赢麻了”、“中国一定赞”以及“BHGMall 有你真合拍”等各类特色主题活动，上线自制短剧《岁岁年年共春风》，为项目聚人气、提客流，促进销售提升。公司加强社群精细化运营管理，优化各类宣传营销渠道，联合品牌进行线上直播，制定商户分类别营销计划，着力提升商户销售额。在会员管理方面，以提升会员体验为核心，整合会员权益，强化会员体系建设，提高数字化会员运营管理能力，以促进会员有效消费占比提升，增强顾客消费粘性。报告期内，会员数量及会员消费占比持续增加。为迅速了解消费需求，拉近与消费者的距离，公司尝试开展小规模自营业务，提高会员小程序的活跃度，为顾客提供更优质的服务。

公司在报告期内通过优化卖场动线、完善业态布局、提升卖场形象和品质、改造广场等公共空间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。

(2) DT 业务赋能社区商业经营，打造差异化竞争能力

北京 DT51 商场是华联（SKP）百货根据北京市政府有关“发挥自身优势，下沉赋能社区零售，给市民群众提供良好的消费体验”的要求进行的改造试点。北京 DT51 商场主营业务为经营潮流时尚品牌的社区商业。与传统的购物中心纯租赁模式不同，北京 DT51 商场利用强大的买手团队进行国际采买和商品开发，形成独特的经营模式和内容差异化，其商品自营能力和会员管理体系均有着极强的竞争力，并且凭借高品质体验、服务驱动，获得了目标消费者极大的支持，自开业以来经营表现优异。

报告期内，公司收购美好生活股权以获取 DT 业务，为公司在社区商业领域

的创新尝试。北京 DT51 商场的经营表现也验证了其在内容差异化、沉浸式体验以及会员管理等方面的成功实践。公司将通过统一运营管理的体验驱动，尝试改变购物中心单一的租赁模式，升级为自营+联营+租赁的统一管理模式，建立以体验驱动的品牌价值创造，促进购物中心与 DT 业务融合式发展，提升公司整体核心竞争力。

（3）加强院线运营与管理

2024 年度，国内电影市场表现疲软，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。公司基于市场环境的变化与经营导向，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，灵活应对市场变化，积极寻找新的增长点，组织更有针对性的观影服务，拓展影院剧场演出，推出更有延续性的多样化服务，提升目标客群的观影黏性，降低市场变化对影院经营带来的影响。为提升观影体验感与影院吸引力，公司在报告期内持续推进部分影院区域的经营性改造，推动影院环境升级。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。

2、围绕核心经营目标，提高管理效率

围绕核心经营目标与实际经营情况，公司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，更好的为业务经营赋能。公司确定旗下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。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，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，梳理并完善业务管理制度，完善招商管理工具与流程、综合管理巡检、品牌标准化管理、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。

3、调整人才培养机制，提高组织效能

报告期内，公司基于业务发展需求与项目经营导向，明确并调整人力资源重点策略，提升干部团队积极性和创新力，加强组织能力建设。为增强中层储备干部力量，公司明确关键岗位及中层干部的素质能力，优化关键岗位人才标准，促

使人才梯队建设满足业务发展需求。提取优秀案例，将优秀员工的个人能力转化为组织能力。基于对项目人员全面盘点的基础上，搭建项目人员培养梯队，开展专项人才培养，进一步提升关键岗位队伍质量，提高组织效能。

四、公司发展战略及经营计划

（一）公司发展战略

公司坚持社区商业定位，聚焦主营业务发展，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，充分发挥自身拥有的深厚的零售行业经验以及丰富的优质门店资源，不断提升门店品质和顾客服务。未来，公司将坚定发展信心，回归零售本质，关注商品与内容，夯实主营业务经营管理能力。公司将坚持不懈以创新驱动社区商业业务发展，以 DT 业务的注入为契机和抓手，积极推进业务差异化经营，为拓展新项目以及存量项目的调改升级不断赋能，促进公司经营业务稳步提升。

公司将继续通过购买、租赁、受托管理等多种方式，不断提升社区商业资产和店铺规模，以优势区域为核心拓展范围，巩固提升现有成熟商圈，积极寻求契机拓展新的发展区域。

（二）公司下一年度经营计划

大力提振消费，全方位扩大国内需求，是 2025 年国内经济工作的首要任务，各地将通过实施提振消费专项行动等措施，促进消费市场的复苏与繁荣。公司将聚焦社区商业业务，积极把握消费市场有关政策措施，顺应扩大服务性消费的有利趋势，围绕消费需求的变化推进公司社区商业精耕细作与创新，关注新技术在商业零售经营业务中的应用，探索推进数字化转型，促进 DT 业务与购物中心业务融合式发展。

在 DT 业务方面，将坚持商品内容差异化，加强买手制国际采买能力，探索国内自主创新时尚品牌，优化商品组合。为增强市场竞争力，在优化商品供应链建设的同时推进社区商业邻里中心消费场景的建设。DT 业务作为零售创新业态，开业以来即受到市场广泛认可，是公司未来提升定位、丰富品牌资源、加强业务协同、提升盈利能力最重要的增长点，公司将在巩固北京 DT51 商场经营优势的前提下，加速推进 DT 业务拓展优质店铺，目前龙德项目和西安项目已经处于筹

备阶段,其它项目也在陆续洽谈中。公司将平衡好短期业绩压力与长期发展需要,适度承受新开门店对业绩造成的负面影响,稳步扩大社区商业管理规模。

在购物中心业务方面,公司将继续深化消费者需求与消费市场趋势研究,聚焦品类,聚焦商品,聚焦内容,优化购物中心经营定位,提升购物中心品质管理,做好存量购物中心项目的精细化管理。基于项目经营定位和目标客群消费需求,公司逐渐推进旗下存量购物中心的经营性改造。DT 业务将充分利用其独特的经营模式和商品内容差异化优势,为购物中心升级改造赋能,提升存量资产收益。公司将优化、细化业态品类,梳理并调整品牌库建设,积极储备经营资源。实施商户与品类分类管理,持续关注 S - A 级重点品牌的经营动态与合作模式,助力商户实现协同提升。统筹并加强 BHG Mall 品牌的宣传,整体优化购物中心市场活动,带动客流持续提升。公司持续优化成本费用结构,着力降本增效。

在影院运营与管理业务方面,公司将继续提升精细化运营管理能力与差异化竞争能力。基于影院整体市场环境变化,公司要求旗下影院因地制宜,通过举办特色活动、拓展“影院+”多样化服务等方式丰富内容供给,通过影院场地复用、广告与品牌合作等拓展非票收入,通过卖品组合的优化和试点来加强卖品竞争力,促进影院收入持续稳定提升。深化影院与购物中心在市场宣传、营销活动、会员建设等业务联动,统一品牌建设,提升目标客群的观影黏性,提升公司整体品牌认知度。影院业务将持续强化制度管理,挖掘现有人员潜力,储备和培养后备人才,为影院经营提升提供坚实保障。

北京华联商厦股份有限公司董事会

2025年4月28日