

北京华联商厦股份有限公司

2017 年度董事会工作报告

2017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》《深圳证券交易所主板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》《深圳证券交易所主板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11名，其中独立董事4名，独立董事占全体董事人数超过三分之一。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。2017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

2017年度，公司董事会共召开了11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	2017 年 1 月 6 日	第七届董事会第二次会议	审议通过了公司《关于收购隆邸天佟有限合伙份额的议案》《关于召开公

			司 2017 年第一次临时股东大会的议案》
2	2017 年 3 月 13 日	第七届董事会第三次会议	审议通过了公司《关于隆邸天佟引入新合伙人共同投资的议案》《关于使用募集资金向全资子公司山西华联和海融兴达增资用于募投项目的议案》《关于确定募集资金专用账户并签订四方监管协议的议案》
3	2017 年 4 月 10 日	第七届董事会第四次会议	审议通过了公司《关于为控股子公司华联院线提供贷款担保的议案》《关于使用募集资金置换预先已投入募投项目的自筹资金的议案》
4	2017 年 4 月 26 日	第七届董事会第五次会议	审议通过了公司《2016 年年度报告全文及其摘要》《2016 年度董事会工作报告》《2016 年度总经理工作报告》《2016 年度独立董事述职报告》《2016 年度财务决算报告》《2016 年度利润分配及资本公积金转增股本预案》《关于与华联综超日常关联交易的议案》《关于继续与华联集团签署的议案》《 2016 年度内部控制评价报告》《2016 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》《2017 年第一季度报告全文及正文》《关于选举公司董事候选人的议案》《关于聘任公司高级管理人员的议案》《关于续聘公司 2017 年度财务报告和内部控制审计机构的议案》《关于对外投资恒天嘉信的议案》《关于召开公司 2016 年年度股东大会的议案》
5	2017 年 6 月 9 日	第七届董事会第六次会议	审议通过了公司《关于选举公司副董事长的议案》《关于公司符合面向合格投资者公开发行公司债券条件的议案》《关于公司面向合格投资者公开发行公司债券的议案》《关于提请公司股东大会授权董事会并由董事会确定授权 人士全权办理面向合格投资者公开发行公司债券相关事项的议案》《关于召开公司 2017 年第二次临时股东大会的议案》
6	2017 年 6 月 29 日	第七届董事会第七次会议	审议通过了公司《关于新增商业保理业务相关会计估计的议案》《关于公

			司对外转让上海信磐合伙份额的议案》
7	2017 年 8 月 17 日	第七届董事会第八次会议决议	审议通过了公司《2017 年半年度报告全文及其摘要》《2017 年半年度募集资金存放与使用情况专项报告》《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》《关于公司变更会计政策的议案》《关于公司向金融机构申请授信的议案》
8	2017 年 9 月 29 日	第七届董事会第九次会议决议	审议通过了公司《关于修订公司章程的议案》《关于选举 ZHANG LEI 为公司董事候选人的议案》《关于选举翟锋为公司董事候选人的议案》《关于选举施青军为公司独立董事候选人的议案》《关于聘任公司副总经理的议案》《关于聘任公司首席内容官的议案》《关于子公司向金融机构申请授信的议案》《关于全资子公司对外转让 HUA XIN 3 股权的议案》
9	2017 年 9 月 28 日	第七届董事会第十次会议决议	审议通过了公司《2017 年第三季度报告全文及正文》《关于公司全资子公司收购 CPBL 公司股权的议案》
10	2017 年 12 月 12 日	第七届董事会第十一次会议决议	审议通过了公司《关于对外转让北京华联商业 100%股权的议案》《关于评估机构的选聘、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》《关于发行非金融企业债务融资工具的议案》《关于召开 2017 年第三次临时股东大会的议案》
11	2017 年 12 月 28 日	第七届董事会第十二次会议决议	审议通过了公司《关于上海旭程购买招商银行 ABS 产品的议案》《关于华联保理向华联嘉合提供商业保理融资授信额度的议案》

(2) 董事会召集股东大会及执行股东大会决议的情况

2017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	2017年1月23日	2017年第一次临时股东大会	1 审议通过了《关于收购隆邸天佟有限合伙份额的议案》	通过现场和网络投票的股东22人，代表股份85,688,752股，占上市公司总股份的3.8493%。
2	2017年5月19日	2016年年度股东大会决议	1 审议通过了《2016年年度报告全文及其摘要》 2 审议通过了《2016年度董事会工作报告》 3 审议通过了《2016年度监事会工作报告》 4 审议通过了《2016年度独立董事述职报告》 5 审议通过了《2016年度财务决算报告》 6 审议通过了《2016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的议案》 9 审议通过了《关于选举公司董事候选人的议案》 10 审议通过了《关于续聘公司2017年度财务报告和内部控制审计机构的议案》	通过现场和网络投票的股东19人，代表股份774,160,709股，占上市公司总股份的31.1890%。
3	2017年6月27日	2017年第二次临时股东大会	1 审议通过了《关于公司符合面向合格投资者公开发行公司债券条件的议案》 2 审议通过了《关于公司面向合格投资者公开发行公司债券的议案》 3 审议通过了《关于提请公司股东大会授权董事会并由董事会确定授权人士全权办理面向合格投资者公开发行公司债券相关事项的议案》	通过现场和网络投票的股东9人，代表股份767,513,351股，占上市公司总股份的30.9212%。
4	2017年12月28日	2017年第三次临时股东大会	1 审议通过了《关于修订公司章程的议案》 2 审议通过了《关于选举ZHANG LEI为公司董事候选人的议案》 3 审议通过了《关于选举翟锋为公司董事候选人的议案》	通过现场和网络投票的股东57人，代表股份782,500,575股，占上市公司总股份的

	决议	4 审议通过了《关于选举施青军为公司独立董事候选人的议案》	28.5860%。
		5 审议通过了《关于对外转让北京华联商业 100%股权的议案》	
		6 审议通过了《关于评估机构的选聘、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》	
		7 审议通过了《关于发行非金融企业债务融资工具的议案》	
		2 审议通过了《关于将募集资金节余资金永久补充流动资金的议案》	

二、2017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。

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40家购物中心。截至2017年12月31日，公司正式营业的购物中心共28家，其中北京地区14家，京外地区14家；自持购物中心5家，建筑面积为28.58万平方米，租赁或管理购物中心23家，建筑面积约为143.29万平方米。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。

鉴于购物中心行业占用资金量大、培育时间长、后期收益相对稳定的特点，公司自2014年开始积极实施轻资产战略。该战略的实施有助于改善公司的现金流、优化公司的财务结构，并使中小股东切实分享到物业增值带来的收益。随着轻资产战略的践行，公司固定资产的运营效率增加、资产结构的灵活性加强，为业务发展及板块布局提供资金保障。

目前，公司将不断提高购物中心主业的运营与管理水平，布局优质的购物中心项目。同时，公司也将依托于购物中心的平台优势，以“平台+内容”为发展思路，积极发掘优质投资机会，战略投资娱乐、教育、餐饮等购物中心关联业态，既能丰富购物中心内容，增加租户资源，提升与购物中心的协同性，也可为公司开拓新的利润增长点，提高公司资金使用效率，提高公司盈利水平和运营管理水平。

2、影院运营管理业务

2017年3月《电影产业促进法》正式实施，伴随消费升级为中国电影产业发展奠定良好基础。2017年度观影人次为16.22亿人次，同比增长18.39%，创历史新高；对比全国人口总量，我国人均观影次数约为1.17次，首次突破1；2017年度票房559亿，同比增长13.45%；全国银幕数超过5万，超越北美，达到全球第一。基于国内电影行业的蓬勃发展，在公司“平台+内容”发展思路的指导下，公司与耀莱影院合资成立了控股子公司华联院线，布局娱乐业态，主要从事影院投资建设和运营管理业务，为公司持续、稳定推进主营业务发展奠定了良好的基础。华联院线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。目前华联院线旗下影院所在物业全部采用租赁方式取得。通过与多家院线公司合作，华联院线现已运营管理7家影城，65块银幕。华联院线在2016年度和2017年度分别实现营业收入2,082.77万元和14,436.9万元。

3、商业保理业务

2017年1月，公司正式成立华联(北京)商业保理有限公司，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，并提升公司盈利能力，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。2017年度，华联保理实现营业收入1,712万元，并在

保理资产规模、融资发生额、业务规模、盈利能力实现快速增长。

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、影院运营管理业务及商业保理业务。截至2017年12月31日，公司资产总额为138.89亿元人民币，归属于母公司的股东权益为77.62亿元人民币。2017年度，公司实现营业收入10.96亿元人民币，归属于母公司股东的净利润1,986.28万元人民币。2017年度公司主要经营情况如下：

1、布局优质购物中心项目，提升购物中心运营管理水平

2008年公司实现了主营业务由百货店经营向购物中心运营管理的战略转型。转型以来，公司通过购买、租赁、受托管理等方式获得购物中心物业资源，在资产规模和项目数量上实现了快速发展。截至本报告期末，公司负责运营管理的购物中心数量从2008年的2家增长至近40家，旗下购物中心资产规模超过百亿，项目遍布北京、成都、合肥、南京、西宁、沈阳、兰州等地区。

2017年度，公司以利润指标为导向，加强对购物中心的运营与管理，在深入研究消费者需求变革与体验的基础上，推进旗下购物中心的调改与发展。在日常工作中，紧盯客流、销售、空置率、利润四大指标，加强对品牌的管理与数据分析，根据社区需求合理布局购物中心内各业态的比重，实现购物中心内容创新与改造升级，给予消费者更好的购物体验，同时有效控制项目成本费用，提高坪效，促进公司盈利能力提升。

报告期内，公司完成旗下购物中心改造项目12个。同时积极推动建设品牌资源库，与众多知名品牌及特色品牌建立长期合作关系，引入海洋馆、幼儿园等多种内容业态，为购物中心提供多元化的租户资产及最优化业态配置基础，在丰富购物中心品牌资源与内容业态的同时，降低购物中心空置率。

客流与销售额为购物中心整体运营的关键所在，以客流带动销售为购物中心基业长青的商业逻辑。报告期内，公司先后与腾讯视频、时尚芭莎、芭莎明星慈善夜、赢商网、北京电视台等多家媒体进行合作，输送创意时尚的血液改变生活形态，多角度助力租户进行品牌宣传，不断提高购物中心知名度及吸引力，拉动

购物中心客流和销售额的提升。另外，公司在2017年度开始着手完善客流、销售与管理系统建设，在大数据分析的基础上，为深入研究消费者需求与品牌数据分析提供基础信息，提升精细化管理。

2017年度，公司在租赁及物业管理板块实现主营营业收入7.98亿元。由于轻资产转型战略发展的需要，公司合并报表范围内子公司数量减少，造成营业收入下滑。与2016年度相比，公司旗下可比购物中心的营业收入及息税前利润有所提升，日均客流与租户销售额均增加10%以上。另外，由于公司在报告期内更为注重购物中心的运营管理水平，2017年公司在租赁及物业管理板块的毛利率为31.37%，相比2016年度有所提升。

2、注重对主营业务及相关产业的对外投资，提高公司的盈利能力

公司在致力于提高对自有或租赁购物中心的运营与管理的同时，培养新的利润增长点，注重对主营业务及相关产业的对外投资，进一步增强上市公司的盈利能力。报告期内，公司间接收购龙德广场项目公司50%的股权，拓展公司购物中心运营管理业务。在发展主营业务的同时，公司完成学前教育、娱乐等与社区型购物中心相契合业态的投资，实现投资与主业互相促进、共同发展。公司将继续完善商业保理等供应链金融、资产管理等相关产业的布局。

为实现投资收益及优化资本循环利用，公司在报告期内对外转让部分已投资项目的权益，使股东切实分享到公司对外投资增值带来的利益。

3、推动影院业务发展

2016年公司成立了控股子公司华联院线，华联院线目前设立时间较短，规模较小，但后期依托公司购物中心资源优势、管理团队的运营能力以及公司对影院业务的持续投资，将保持较快的发展速度。

为进一步增强该业务板块的盈利能力，华联院线着力于提高市场宣传力度，持续提高影院的非票收入，不断创新经营与管理模式，加强影院服务与运营水平。截至2017年12月31日，华联院线已拥有7家影城，65块银幕。2017年度，公司在电影放映及卖品收入板块实现主营业务收入1.39亿元，毛利率为46.23%。

4、推进企业文化建设，推行业绩指标为导向的考核机制，完善人才储备

专业化管理团队是公司运营的根本保障，报告期内，公司推进企业文化建设，搭建多方位的沟通渠道，以业绩与成果为根本导向，创造更为开放、公平、务实、

更有活力与创造力的企业氛围；2017年度，公司运营了超过80%以上员工关注的Maller，在文化推广、资源共享、人才培养、组织创新等方面发挥了较大的影响力。报告期内，公司针对不同的部门、不同的工作岗位，对员工的工作业绩、工作能力，工作态度等进行全方位的评估，推行以关键业绩指标为导向的考核与激励机制，提高员工积极性。

在人才储备方面，公司继续坚持引入高端管理人才和培养管理梯队相结合的方针，加强组织发展与团队管理，完善员工激励机制与绩效考评制度，充分调动员工的积极性和创造性；推动人才培养转型，基于更为业务化与专业化的培训方向，采取更落地的培养模式，进一步加强人员培训，全面提升员工的专业技术能力和素质，为公司持续健康发展提供保障。

5、完善公司内部管理，加强公司内部控制建设

良好的内部控制能够减少上市公司的经营风险，提高公司会计信息质量，提升公司经营管理水平，防范公司风险，促进公司的可持续发展，有助于实现公司的发展战略。

报告期内，公司不断加强自身建设及内控制度的执行和检查，促进公司规范运作，严格履行上市公司信息披露、投资者关系管理、执行股东大会决议等重要职责，完善公司投资决策委员会、招标委员会等专业委员会的管理机制，强化战略发展、重大投资等科学决策能力，全力为股东创造更高的价值，持续推动企业健康发展。

华联保理在报告期内制定了完善的内控制度，建立分级授权审批流程，加强业务全流程管理；完成了信息系统搭建，开发运用线上供应链金融服务平台，通过融资系统与企业ERP系统无缝衔接，提供在线综合金融服务；积极拓展融资渠道，推进金融产品创新。

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。公司未来仍将实施轻资产战略转型，在持续专注社区型

购物中心运营与管理的基础上,以购物中心为平台,积极拓展购物中心内容业态,同时以商业保理等供应链金融服务主业,促进与主业的协同性发展。

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。华联院线将采取租赁、收购等方式,在区域上优先发展北京区域、聚焦西北、打造华北,辐射其他省会城市和经济发达地区。

(二) 公司的经营计划

1、继续致力于提升公司购物中心运营管理业务水平,处置低效门店,提升门店盈利能力

2018年,公司将提升现有门店的经营能力和盈利水平,以门店为关键点,处置低效门店,聚焦优势地区,强化管理,扩大规模。

公司将不断提高专业化管理水平,通过丰富购物中心租户业态、完善购物中心系统管理建设、提升购物中心营销能力等方式,满足目标消费者需求,以客流带动销售,提高购物中心的集客能力,减少物业空置率,促进租户销售额的提升,从而提升购物中心资产价值与盈利能力;同时,把控各项运营费用,提高资本使用效率。从收入和费用两方面提高公司购物中心业务盈利能力,为公司股东创造收益。2018年度,公司致力于提高管理效率,推行扁平化结构,全面实行项目组合制,形成高效的管理体系。

2、围绕购物中心平台优势,积极发展关联业态

消费者日趋多元化的消费需求驱动传统零售业逐步丰富门店功能、升级购物体验,并向多业态的一体式购物中心模式转变。公司自执行轻资产战略以来,固定资产运营效率增加、资产组合灵活性强,公司未来年度将在保持购物中心业务规模、发展影院业务、保理业务的基础上,继续依托购物中心的平台优势,以“平台+内容”为发展思路,完善公司产业链布局,围绕购物中心的内部所需内容,发现内容,创造内容,经营内容,把内容运营作为公司核心能力的支撑点,推进学前教育、养老、儿童娱乐等与社区型购物中心相契合业态的投资,实现投资与主业互相促进、共同发展。

3、积极探索影院业务新的盈利模式,提升核心竞争力

2018年，在公司“平台+内容”的发展思路指导下，华联院线将与购物中心形成互利共赢的局面，在影院规模上，公司继续收购优质影城，扩大市场占有率，保证公司的规模；在服务上加强品牌建设，提升对顾客的服务；在技术上不断创新，给顾客最好的观影体验。与此同时，公司将采用共享思维、互联网思维等打造影院生态圈，丰富盈利模式，打造“特色厅”、“儿童厅”、“私享影院”等特色影院，提升核心竞争能力。

4、完善公司内部管理，加强公司内部控制建设

2018年，公司根据《证券法》、《公司法》、《上市规则》、《规范运作指引》等法律法规的相关规定，将不断加强自身建设及内控制度的执行和检查，促进公司规范运作，严格履行上市公司信息披露、投资者关系管理、执行股东大会决议等重要职责，依托董事会各专业委员会的作用，强化战略发展、重大投资等科学决策能力，全力为股东创造更高的价值，持续推动企业健康发展。

华联保理将通过多种渠道优化融资结构，保障资金供给，降低融资成本，加强风险管理，防范违约风险。同时，进一步加强业务模式创新，在符合风控要求的前提下，为公司主业提供全方位综合性金融服务。

5、加强人员培训，完善人才储备机制

2018年度，公司将进一步完善以业绩指标为导向的绩效考评和激励机制，通过积极创建学习型企业，加强全员培训，以达到人才培养的整体计划，不断提高专业素质和执行力，针对性完善公司整体后备人才的培育与产生机制，为公司未来规模化发展提供充裕的人力资源保障。

北京华联商厦股份有限公司董事会

2018 年 4 月 20 日