1 
 
深圳市皇庭国际企业股份有限公司 
二〇二〇年度董事会工作报告 
 
报告期内，深圳市皇庭国际企业股份有限公司（以下简称“公司”）董事会
全体成员按照《公司法》、《证券法》、《公司章程》、《董事会议事则》等
有关定，以切实维护公司和广大中小投资者利益为原则，认真履行法律、法
赋予的职权，对公司主生产经营活动、财务状况等重大事项作出决策。现将公
司董事会 2020 年度主工作内容汇报如下： 
一、2020 年公司董事会工作情况 
（一）董事会范运作情况 
2020 年，公司董事会召开了 16 次会议，共审议议案 32 项，涵盖资产收购、
关联交易、回购并注销股票、定期报告等重事项。董事会会议的通知、召集、
议事程序、表决方式和决议内容等均符合《公司法》、《证券法》等法律法及
《公司章程》、《董事会议事则》的定。 
2020 年，公司董事会专门委员会继续按照《上市公司治理准则》、《公司
章程》和董事会各专门委员会议事则，积极参加审计委员会、提名委员会、发
展与战略委员会和薪酬与考核委员会，充分发挥了各专门委员会的专业作用，忠
实履职，为公司发展提供专业意。 
公司董事会按照法律法及《公司章程》的有关定，召集并召开了 2 次股
东大会，审议通过了 13 项议案。董事会根据《公司法》、《证券法》等有关法
律、法和《公司章程》的求，严格按照股东大会决议和授权，认真执行了股
东大会决议的各项决议。公司股东大会均采用了现场与网络投票相结合的方式，
切实保障了投资者的知情权、参与权和决策权。在审议重大事项时，对中小投资
者的表决予以单独计票并披露，保护了中小投资者利益。 
（二）信息披露和内幕信息管理 
2020 年度，公司董事会严格遵守信息披露的有关定，按照中国证监会和
深圳证券交易所信息披露指引及其他信息披露的相关定按时完成了定期报告、
临时公告的披露工作。 
披露各类定期报告和临时公告的同时，依法登记和报备内幕信息知情人，全

2 
 
体董事、监事和高级管理人员及其他相关知情人员能够在定期报告未对外披露的
窗口期、敏感期，严格执行保密义务，公司未发生内幕信息泄露或内幕信息知情
人违买卖或建议他人买卖公司股票的情形，圆满完成了 2020 年度的信息披露
和内幕信息管理工作。 
（三）加强投资者关系管理工作 
公司董事会高度注重投资者关系管理工作，严格按照《投资者关系管理制度》
的求，为投资者搭建各种沟通互动平台，最大限度保证投资者与公司信息交流
的顺畅，实现企业价值与股东利益最大化。通过深圳证券交易所“互动易”平台
及时回答投资者咨询，本年度回复投资者问题共计 86 条。 
（四）开展董事、监事和高级管理人员培训情况 
2020 年度，公司严格按照监管部门求，组织公司董事、监事和高级管理
人员分别参加了深圳证监局、深圳上市公司协会、深圳证券交易所等机构的培训，
持续提升了公司董事、监事和高级管理人员的范运作意及履职能力。 
二、2020 年经营情况的讨论与分析 
2020 年，新冠肺炎疫情在全球范围内爆发并蔓延扩散，全球主经济体经济
增速全面下降甚至萎缩，商业不动产运营行业面临巨大的挑战。面对突如其来的
疫情和严峻的营商环境，公司在守护消费者安全的前提下，全面推行复工复产，
从环境安全、运营管理、商户扶持等方面入手，通过调整经营策略、严控各项成
本、优化组织人员结构、强化内部管理等多种手段，最大限度提高效益，取得了
较好的经营业绩。 
2020 年公司营业收入为 6.86 亿元，同比下降 31.24%，收入下降的主原因
是公司转让了同心再贷，金融服务业务较去年减少 2.57 亿元；归属于上市公司
股东的合并净利润-2.92 亿元，同比下降 684.99%，主原因，一是公司业务受
疫情影响较大，公司投资性房地产公允价值变动、信用减值损失、资产减值损失
累计影响净利润-2.79 亿元；二是公司融资成本提高，财务成本较去年同期增加
了 0.59 亿元；截至 2020 年 12 月 31 日，资产总额 117.57 亿元，同比下降 6.15%；
归属于母公司所有者权益 47.55 亿元，同比下降 12.70%。 
（一）2020 年公司主业务情况 
1、商业不动产运营服务业务：公司主以经营管理自持购物中心和委托管

3 
 
理购物中心为主，以委托管理、整租、不动产投资合作等多种方式，为购物中心、
商办写字楼、公寓等多个商业不动产领域提供综合运营服务。 
报告期，公司商业运营服务业务实现收入 3.73 亿元，同比降低 5.22%。收入
略有下滑的主原因，一是受疫情影响，2020 年上半年购物中心客流、销售减少，
商铺掉铺加剧，品牌缩窄扩店及延迟开业；二是公司与商户共克时艰，为商户减
免租金逾 2000 万元；三是随着疫情逐步得到控制，公司积极响应政府出台的各
种促消费政策，组织旗下购物中心开展多项营销活动，尽量降低疫情对业务的冲
击。公司核心商业项目

4 
 
分点，报告期内实现净利润 3478.39 万元。 
（二）未来发展展望 
2021年度，在“以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进”的新发展
格局下，以及疫情防控（特别是海外疫情）、经济恢复存在不确定性的宏背景
下，公司商业不动产管理业务机遇与挑战并存。 
1、消费仍是中国经济增长的核心推动力 
据国家统计局数据，2020年国内生产总值101.5万亿元，比上年增长2.3%，
其中第三产业增加值55.4万亿元，占GDP的54.5%。消费方面，2020年社会零售品
销售总额为39.2万亿元，同比下降4.8%；其中商品零售总额35.2万亿，同比下降
3.4%；餐饮收入4.0万亿，同比下降15.4%。 
虽然受新冠疫情影响，2020年国内消费市场出现下滑，但消费仍然是中国经
济增长的核心推动力，且自2020年2季度以来，消费市场一直处于回暖状态，截
止2021年2月，社会零售品销售总额增速已同比转正。在“以国内大循环为主体、
国内国际双循环相互促进”的新发展格局下，未来国内消费市场仍有巨大的发展
空间。 
2、购物中心数量快速增长，轻资产运营受青睐 
根据赢商大数据统计，截止2020年底，全国购物中心数量、面积分别为5415
个、4.5亿平方米，分别较2019年增长8.8%、8.9%。2021年全国拟开业购物中心
将达到1113个，较2020年的874个增长27.3%。 
随着商业地产数量的增加，企业发展战略的重点逐渐转向运营能力、盈利水
平等方面的提升，商业地产轻资产运营模式受到市场青睐。从宏环境来看，土
地价格一直处于高位，开发商拿地成本越来越高，持有型物业让开发商承担了过
重的资金压力及风险；从微市场来看，消费者更加关注商业体的品牌，对知名
或是连锁的开发商更有信赖感；从开发商来看，轻资产模式可以用较少的自
有资金撬动大量的社会项目。更为重的是，市场供需结构的变化，使得不具备
用户思维、营销思维的开发商必须依赖专业的商业运营商才能赢得市场和消费者
的青睐。 
以万达商业为例，2019年、2020年新开业的商业项目分别为43个、45个，其
中轻资产运营数量分别为29个、27个，轻资产项目占比分别为67%、60%，在2021

5 
 
年拟开业50个项目中，轻资产项目占比进一步提高到了68%。 
本公司也抓住这一行业快速发展的机遇，于2018年组建了皇庭戴维斯商业，
专业从事商业地产的运营管理，充分利用皇庭的品牌影响力，将公司业务从深圳
及深圳周边为主逐步拓展到全国，通过整租、轻资产管理输出等多种方式，在全
国主城市和区域逐步开拓业务。 
3、承载新功能，购物中心仍不可替代 
对传统购物中心而言，丰富的商品、周到的服务、优美的环境，就可得到消
费者的青睐，即其提供的是一种功能性需求，满足的是消费者的物质追求。随着
90后、00后逐渐成为消费的主力军，这种商业模式，对消费者来说，已日渐缺乏
生动性和吸引力。 
在此背景下，新零售、新商业业态应运而生，购物中心也逐步衍生出了属于
自己的独特属性和功能。以“娱乐、互动、体验”为主诉求，在商业环境中极大
地融入娱乐、艺术、人文等素，为商业嫁接更多跨界元素，给予消费者人性化
的关怀，丰富多元化的体验，形成新的商业空间和氛围。即新业态下的购物中心，
贩卖的不再是简单的商品，而是一种情感，一种体验。购物中心和消费者构建为
一种实体和精神的关系。 
基于上述功能的转变，近年来，越来越多的购物中心加大了首进品牌、概念
店、旗舰店、精品店、体验店的招商力度，以此增强消费者的体验性和互动性，
为消费者带来更好的消费体验。在网络购物盛行的当下，这也成为购物中心发展
的新活力。 
4、商业地产运营管理场景带来的盈利模式多元化 
传统商管公司收入来源主是租金管理费、招商佣金和营收扣点，业务模式
和盈利模式单一。未来，随着更多技术手段的应用，以及行业集中度的提升，商
业场景将会创造更大的价值。针对商业场景里的消费者、品牌方和开发商的多样
化的服务和多元化的商业模式将逐步出现。 
公司下属子公司皇庭戴维斯已依托皇庭现有的“餐饮、购物、旅游、酒店”
生态圈，开发出了“青柠分期”新业务，充分挖掘实体商业场景价值，实现商业
场景价值变现。“青柠分期”是一种先买后付、0息0手续费的新型消费方式，通
过“互联网大数据+风控模型”对场景中有消费需求的客群提供免息分期形式的

6 
 
支付服务，将消费者、商家以及金融机构有机的结合，实现多方共赢。 
（三）公司发展可能面临的风险及对策 
1、战略实施风险 
战略实施过程中实施执行不到位、资源不匹配或管控协调机制不健全，都会
影响公司战略的实施落地。 
对策：公司将从资源匹配、资产结构、管理架构、管控机制等各方面细化，
为战略实施落地做好各项保障工作，确保各项工作落实到位。 
2、商业不动产运营管理行业的风险 
消费者行为与习惯的改变，商业地产的过度开发以及电商的高速发展，仍将
对实体商业形成挑战的风险。 
对策：公司将充分发挥自身优势，快速、有效地响应消费者的个性化需求，
进一步提升服务品质，强化体验性消费，进一步巩固和提升核心竞争力。同时，
积极发展皇庭在线业务，打造涵盖商业、金融、不动产、酒店、地产、文旅等多
维度的移动互联网平台，实现线上互联网与线下实体消费场景的融合。 
3、业务扩张风险 
随着公司发展模不断扩大，如公司在经营管理、资源整合、市场开拓等方
面难以适应公司业务模的迅速扩张，将会对公司的整体运营带来一定风险。 
对策：公司将进一步提升管理能力，完善内控机制，对各投资项目建立切实
有效的管理体制，加快储备专业的运营团队，合理避风险。 
4、不可抗力风险 
2020年一场突如其来的新冠疫情为国民经济发展带来了巨大的影响，公司的
主业商业不动产运营管理受到的影响更是巨大。如果未来疫情管控不力或出现新
的不可抗力风险，将会给公司经营带来一定风险。 
对策：积极做好疫情防控及其他不可抗力风险的应对。 
三、2021 年度工作计划
ÎEÑq@W™¿.EÐ 0’ ,,Š'P,€kJc“`T`°NàQTÄ?·`@¢·€€#ÛÕÙPC¤ïäÅÍÍ! 2020 @{]&óqK…µäìí]8,•$ Ñ3›{í]2ËAÃ"dCDI2œ
(?@f_t0"‡Ã.N©-*0û7Î

7 
 
心等将通过进行多方面的市场分析，举办多种营销活动，拓展各种渠道，完成年
度招商任务。 
皇庭戴维斯利用上市公司及皇庭的品牌影响力，加快推进项目拓展和轻资
产项目开业的进度，2021年计划继续扩大轻资产商业服务项目模，积极筹备具
备条件的项目开业。进一步提升存量商业运营服务项目盈利水平，加大在营业回
款、项目招商等方面的考核。 
2021年皇庭戴维斯商业将依托皇庭现有的生态圈，在“餐饮、购物、旅游、
酒店”等领域推广其“青柠分期”项目，充分挖掘实体商业场景价值，实现商业场
景价值变现。 
2、盘活存量资产，提高资产流动性：公司在聚焦商业不动产运营服务业务
的同时，将根据实际情况，对非核心资产择机进行处置，从而提高公司资产流动
性，并为核心业务发展提供资金支持。 
3、降本提效，增加盈利：商业不动产管理作为传统行业，控制成本、提高
效率已成为增加盈利的核心措施。2021年公司将继续严抓成本控制、推进扁平化
管理、缩短核心业务流程、降低内部管理成本，从而提高公司盈利水平。 
 
 
 
 深圳市皇庭国际企业股份有限公司 
 董事会 
二〇二一年四月二十四日