

深圳市皇庭国际企业股份有限公司

二〇二一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》、《董事会议事规则》等有关规定，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、法规赋予的职权，对公司主要生产经营活动、财务状况等重大事项作出决策。现将公司董事会 2021 年度主要工作内容汇报如下：

一、报告期内公司董事会工作情况

公司董事会在报告期内共召开了 13 次会议，具体如下：

1、第九届董事会 2021 年第一次临时会议于 2021 年 1 月 22 日以现场方式召开。会议应到董事 9 人，实到董事 9 人，会议审议并通过了《关于向厦门国际银行申请授信的议案》、《关于变更会计师事务所的议案》、《关于落实主体责任提高治理水平实现高质量发展的自查报告》、《关于召开 2021 年第一次临时股东大会的议案》。

2、第九届董事会 2021 年第二次临时会议于 2021 年 3 月 30 日以现场结合通讯表决方式召开。会议应到董事 8 人，实到董事 8 人，会议审议并通过了《关于皇庭集团拟代付同心基金和同心再贷款对公司欠款方案的议案》、《关于聘任董事会秘书的议案》。

3、第九届董事会 2021 年第三次临时会议于 2021 年 4 月 22 日以现场结合通讯表决方式召开。会议应到董事 8 人，实到董事 8 人，会议审议并通过了：

- (1) 审议通过二〇二〇年度董事会工作报告的议案；
- (2) 审议通过二〇二〇年度总经理工作报告的议案；
- (3) 审议通过二〇二〇年年度报告及摘要的议案；
- (4) 审议通过二〇二〇年度经审计财务报告的议案；
- (5) 审议通过二〇二〇年度财务决算报告的议案；
- (6) 审议通过二〇二〇年度利润分配预案的议案；
- (7) 审议通过二〇二〇年度内部控制评价报告的议案；

- (8) 审议通过关于投资性房地产公允价值处理的议案；
- (9) 审议通过关于皇庭商务服务 2020 年度业绩承诺完成情况的议案；
- (10) 审议通过关于选举第九届董事会副董事长的议案；
- (11) 审议通过关于聘任公司总经理的议案。

4、第九届董事会 2021 年第四次临时会议于 2021 年 4 月 28 日以现场结合通讯表决方式召开。会议应到董事 8 人，实到董事 8 人，会议审议并通过了《2021 年第一季度报告全文及正文的议案》、《关于重庆皇庭广场业绩承诺实现情况暨业绩承诺延期履行的的议案》。

5、第九届董事会 2021 年第五次临时会议于 2021 年 6 月 7 日以现场结合通讯表决方式召开。会议应到董事 8 人，实到董事 8 人，会议审议并通过了《关于召开 2020 年年度股东大会的议案》

6、第九届董事会 2021 年第六次临时会议于 2021 年 6 月 24 日以通讯表决方式召开。会议应到董事 8 人，实到董事 8 人，会议审议并通过了《关于向中信银行申请贷款展期的议案》。

7、第九届董事会 2021 年第七次会议于 2021 年 8 月 3 日以通讯表决方式召开。会议应到董事 8 人，实到董事 8 人，会议审议并通过了《关于收购德兴意发半导体产业投资基金（有限合伙）部分基金份额签署〈转让协议〉的议案》

8、第九届董事会 2021 年第八次临时会议于 2021 年 8 月 9 日以现场表决方式召开。会议应到董事 8 人，实到董事 8 人，会议审议并通过了《关于向浦发银行申请贷款展期的议案》。

9、第九届董事会 2021 年第九次临时会议于 2021 年 8 月 26 日以现场表决方式召开。会议应到董事 8 人，实到董事 8 人，会议审议并通过了《关于〈二〇二一年半年度报告〉及〈二〇二一年半年度报告摘要〉的议案》

10、第九届董事会 2021 年第十次临时会议于 2021 年 9 月 22 日以现场表决方式召开。会议应到董事 8 人，实到董事 8 人，会议审议并通过了《关于与徽商银行签署补充协议的议案》。

11、第九届董事会 2021 年第十一次临时会议于 2021 年 10 月 20 日以现场表决方式召开。会议应到董事 8 人，实到董事 8 人，会议审议并通过了《关于向九江银行申请贷款展期的议案》。

12、第九届董事会 2021 年第十二次会议于 2021 年 10 月 26 日以现场结合通讯表决方式召开。会议应到董事 8 人，实到董事 8 人，会议审议并通过了《关于 2021 年第三季度报告的议案》、《关于对意发功率增资并签署〈增资合同书〉的议案》。

13、第九届董事会 2021 年第十三次临时会议于 2021 年 12 月 24 日以现场结合通讯表决方式召开。会议应到董事 8 人，实到董事 8 人，会议审议并通过了《关于续聘会计师事务所的议案》。

二、董事会对股东大会决议的执行情况

报告期内，公司董事会根据《公司法》、《证券法》等有关法律、法规和《公司章程》的要求，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。

三、董事会关于公司报告期内经营情况的讨论与分析

公司所从事的主要业务包括商业不动产运营管理业务、商业不动产的资产管理业务、商业不动产的配套服务业务及物业管理业务。公司按照“自持+整租+委托管理”相结合的模式，积极在粤港澳大湾区、全国一二线城市及核心地段布局商业项目，充分发挥综合优势，做精、做强、做大商业不动产综合运营服务业务。

全年面对严峻的营商环境与市场，公司始终倡导以业绩达成为使命，聚焦经营效益，严控各项成本，及时调整经营及营销策略，通过优化组织人员结构、强化内部管理，提升团队整体作战能力，最大限度提高经营效益。基本实现了全年既定目标。

（一）2021 年公司主要业务情况

1、商业不动产运营管理业务

（1）商业不动产运营管理业务主要围绕购物中心的运营和管理开展，公司主要以经营管理自持购物中心和委托管理购物中心为主，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服务和自持运营服务。报告期内虽然疫情反复，但受政策引导消费的红利，以及更多品牌由网络转向线下开设实体的店的影响，不动产经营管理业务依然逆势上扬，经营利润、销售额、招商率、客流均实现增长。

(2) 商业不动产的资产管理业务将立足于粤港澳大湾区，对于有发展潜力的商业不动产项目，通过运营提升和配套服务，在物业升值时，将逐步通过资产出售、转让经营权及资产证券化等方式获取资产管理收益。

(3) 商业不动产的配套服务业务主要以公司运营的商业不动产为场景，针对业主、品牌商户和消费者三类群体开展品牌孵化投资、互联网大数据、金融服务、智能化服务等多样化服务。

(4) 物业管理业务：物业管理行业为不动产运营服务的基础性业务，其巨大的市场潜力、收入增长稳定性、业务可延展性、协同效应为行业广泛认同。公司子公司皇庭商务服务在物业管理服务领域具有丰富的经验，且具备管理商办、住宅等多种业态的物业服务能力

2、招商工作实现“稳增长”

2021年，深圳办公楼市场去化表现超预期，深圳市全年甲级办公楼净吸纳量为104.3万平方米，创造历史高峰水平，同时也带动甲级办公楼市场空置率来到近三年最低点水平。今年投入市场的高端物业供应有限，积极的市场需求使得空置率同比大幅下降6.1%，环比再回落至19.0%。

在大环境影响下，招商团队通过激励政策等策略，实现了招商、利润的稳步增长。

3、深挖内潜，全面落实降本增效

公司积极开展、引导全员树牢长期成本意识，通过强化预算执行，严格费用支出管理，建立健全库存管理制度、降低库存成本，减少资金占用；加大物资的内部调剂等全面成本管控措施，降本增效。

(二) 2022年发展展望

新的一年公司将继续推动对内进行组织结构、人员结构、业务结构的调整。

1、以拼搏进取作风，全面推动工作落实

加强作风建设，以业绩为导向，聚焦经营效益，全面推动实现完成2021年经营目标。简化内部管理，提高工作效能：建立了运营管理标准化、会议管理标准化、报表标准化、审批事项标准化、合同履行管理标准化等一系列标准化管理制度，大大提升了工作效能；建立运营标准化。建立了运营管理标准化、会议管理标准化、报表标准化、审批事项标准化、合同履行管理标准化等一系列标准化管

理制度，大大提升了工作效能。

2、精细化运营管理，全面提升经营效益

以客户为中心，从客户需求出发，全面梳理业务系统，强化提高从业人员服务意识，对客户需求快速触达，全程跟进和反馈，为客户提供更为优质的服务。结合市场经济环境，抓住城市新热点，及时调整经营策略。调整皇庭广场业态布局：新兴消费势力驱动新兴业态的产生。从消费需求调改品牌资源，引进首店经济，其自带流量的营销属性为购物中心获得更多引流，落地新能源业态品牌。服务细节精细化：由细节入手，优化升级商管各项目服务体验，收获更多客户信任与好评，从而形成良性的共赢合作。充分发挥空间效益：重新定位提升项目价值溢价率、空间利用率、充分挖掘闲时资源利用、开发多种经营收入提升效益。提升利润回报率：从人工成本到经营性支出，各项成本进一步细化分解，采取精细化管理将，控制好各项运营过程成本，把空间资源利用和多经开发做到极致，导向最终经营效益结果。

3、应对地产调控和疫情防控，积极转型

随着宏观环境的变化，地产行业调控不断加码，皇庭国际虽然属于商业服务业，但因为商业不动产持有比例过高，也受到了行业调控的严重影响，大部分银行贷款到期后不予以续贷，尤其是公司核心项目深圳皇庭广场，由于金融监管政策的变化，27.5亿元的债务到期无法正常续贷导致逾期。

新冠疫情持续两年多的时间，所处行业均受到严重的影响，公司下属的购物中心、写字楼裙楼项目长期受到疫情管控的影响，导致经营收入和现金流均出现了不同程度的下滑。2021年虽然借助前三个季度经济发展和宏观政策，公司的经营的到了一定程度上得恢复，但为了公司长远的发展，公司还是做出了处置资产的决定，并战略转型半导体行业。

经过长期的前期市场考察和尽调，2021年下半年，公司决定响应国家政策，转型半导体科技行业。2021年8月4日，公司披露了《关于收购德兴市意发功率半导体有限公司股权的公告》，正式转型半导体行业。意发半导体主要业务是功率半导体的设计和制造，具备从芯片设计、晶圆制造到模组设计一体化的能力。该公司系江西省第一家芯片制造公司，拥有完整的6吋半导体生产线。目前，产品广泛应用于工控通信、工业感应加热、光伏发电、风力发电、充电桩和新能源车

等领域。

4、整合旗下不动产，改善资金状况，加快资产处置，加速现金回流

全年房企债务问题突显，一批地产企业相继陷入债务危机，他们的共同特质都是单一的住宅开发模式。公司旗下优质的商业不动产不仅为企业提供了稳定的现金流与避险工具，而且在不动产运营管理项目运营过程中商业的品牌效应也成为了公司的竞争优势。当下轻资产运营也是当下商业地产行业发展的一个普遍方向，相信依托前期在相关业务领域积累，公司能够形成以“商管+物管”的新的轻资产综合业务模式。

（三）可能面临的风险及对策

1、战略实施风险

战略转型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，都会影响公司战略转型的实施落地。

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

随着公司发展规模不断扩大，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规模的迅速扩张，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，合理规避风险。

未来一年，公司董事会将继续提升管理水平，向管理要效益。对旗下的资产进行整合，减少债务、优化资金结构，为公司的战略转型提供充足的资金保障。公司管理层将更加勤勉，为公司经营发展提供强有力的保障。

深圳市皇庭国际企业股份有限公司

董事会

二〇二二年四月二十六日