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

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,€kJc“`T`°NàQTÄ?·`@¢·€€#ÛÕÙPC ¤ïäÅÍÍ! 2020 @{] &óqK…µäìí] 8 ,•$ Ñ3›{í] 2ËAÃ"dCDI2œ
(?@f_t0"‡Ã.N©- *0û7Î

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