



深圳市国有免税商品（集团）有限公司

2019 年年度报告

2020 年 6 月

目 录

| | |
|------------------------|----|
| 第一章 重要提示 | 1 |
| 第二章 释义 | 2 |
| 第三章 公司简介 | 3 |
| 第四章 公司主要经营情况 | 11 |
| 第五章 董事会报告 | 16 |
| 第六章 2019 年年度重要事项 | 22 |
| 第七章 公司治理 | 24 |
| 第八章 内部控制和风险管控情况 | 28 |
| 第九章 社会责任 | 32 |

第一章 重要提示

一、本公司董事会、监事会及董事、监事、高级管理人员保证本报告所载资料不存在任何虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏，并对其内容的真实性、准确性和完整性承担个别及连带责任。

二、公司全体董事出席了审议本次年报的董事会会议，本次年报已获得第六届董事会第二十四次会议（临时会议）审议通过，无董事对报告的真实性、准确性和完整性表示异议。

三、深圳市义达会计师事务所有限责任公司为本公司出具了标准无保留意见的本年度审计报告。

第二章 释义

| 释义项 | 指 | 释义内容 |
|-----------|---|--|
| 集团、公司、本公司 | 指 | 深圳市国有免税商品（集团）有限公司 |
| 《公司章程》 | 指 | 《深圳市国有免税商品（集团）有限公司章程》 |
| 市国资委 | 指 | 深圳市人民政府国有资产监督管理委员会 |
| 董事会 | 指 | 深圳市国有免税商品（集团）有限公司董事会 |
| 监事会 | 指 | 深圳市国有免税商品（集团）有限公司监事会 |
| 口岸公司 | 指 | 深圳市口岸管理服务中心有限公司 |
| 物管公司 | 指 | 深圳市深免物业经营管理有限公司 |
| 国免丽晶公司 | 指 | 深圳市国免丽晶企业发展有限公司 |
| 国免商贸公司 | 指 | 深圳市国免商贸有限公司 |
| 国免物流公司 | 指 | 深圳市国免商品物流服务有限公司 |
| 香港公司 | 指 | 深圳免税（香港）有限公司 |
| 西安公司 | 指 | 西安国际机场深国免免税品有限公司 |
| 新疆公司 | 指 | 深圳市国有免税商品集团（新疆）有限公司 |
| 国免鹏星公司 | 指 | 深圳市国免鹏星免税商品有限公司 |
| 国免易购公司 | 指 | 深圳国免易购电子商务有限责任公司 |
| 黑河公司 | 指 | 黑河市中免免税店有限责任公司 |
| 免税商品、免税品 | 指 | 免征关税、进口环节税的进口商品和实行退（免）税（增值税、消费税）进入免税商店销售的国产商品 |
| 免税商店、免税店 | 指 | 经海关总署批准，由经营单位在中华人民共和国国务院或者其授权部门批准的地点设立符合海关监管要求的销售场所和存放免税商品的监管仓库，向规定的销售对象销售免税品的营业场所 |
| 元、万元、亿元 | 指 | 人民币元、人民币万元、人民币亿元 |
| 本年度、报告期 | 指 | 2019 年 1 月 1 日至 2019 年 12 月 31 日 |

第三章 公司简介

一、公司基本情况

（一）公司基本情况表

| | |
|------------|--|
| 企业法定名称 | 深圳市国有免税商品（集团）有限公司 |
| 统一社会信用代码 | 914403001921725199 |
| 注册资本 | 160,000 万元人民币 |
| 主要经营范围 | 主要从事免税商品零售业务，兼营物业经营管理、现代物流配送和商业贸易等业务，在合法取得土地使用权范围内从事房地产开发经营业务。 |
| 注册地址 | 深圳市福田区福华一路六号免税商务大厦 3701-3801 楼 |
| 办公地址 | 深圳市福田区福华一路六号免税商务大厦 37-39 楼 |
| 法定代表人 | 陈少群 |
| 邮政编码 | 518046 |
| 企业网址 | http://www.sz dutyfree.com.cn |
| 指定登载年度报告网址 | http://gzw.sz.gov.cn/ http://www.sz dutyfree.com.cn |
| 会计师事务所名称 | 深圳市义达会计师事务所有限责任公司 |
| 会计师事务所办公地址 | 深圳市福田区深南大道北侧 7002 号财富广场 A 座 5YZ |

（二）信息披露主要负责人及联系方式

| 姓名 | 职务 | 办公地址 | 电话 | 传真 | 电子邮箱 |
|-----|-----------|-----------------|---------------|---------------|------------------------------|
| 王克俭 | 董事会 秘书 | 免税商务大 厦 38 楼 | 0755-33008888 | 0755-33008893 | kjwang@szdut yfree.com.cn |

（三）公司股权结构

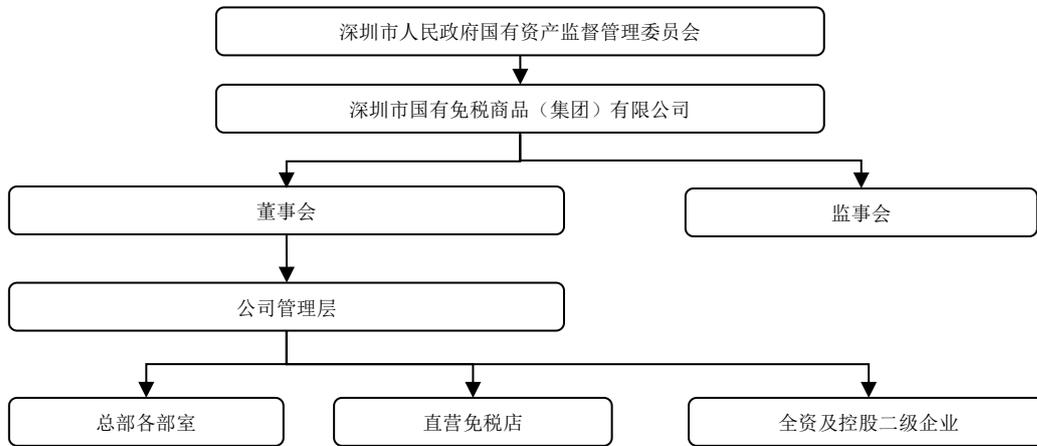
| 股东名称 | 持股比例（%） |
|--------------------|---------|
| 深圳市人民政府国有资产监督管理委员会 | 100.00 |

（四）公司简要发展史

深圳市国有免税商品（集团）有限公司是中国第一家经营免税商品的国有独资企业，主要从事免税商品零售业务（烟酒类、日用百货类、食品类、香化类、服饰类、工艺品类、手表及其它精品类等），兼营物业经营管理、现代物流配送和商业贸易等有税市场业务，同时履行深圳口岸管理服务等社会功能和职责。现经营 70 多家免税门店，覆盖深圳罗湖、皇岗、文锦渡、沙头角、机场、福田、深圳湾、蛇口邮轮中心八大口岸及西安国际机场、新疆霍尔果斯中哈合作中心、上海吴淞口国际邮轮港、黑河口岸等异地网点。

公司创建于 1980 年 1 月 8 日，在深圳罗湖桥畔设立了中国第一家免税店—深圳市免税商店。1983 年 1 月 8 日，更名为深圳市免税商品供应公司。1993 年 1 月 18 日，公司被确定为市属集团（总）公司，更名为深圳市免税商品供应总公司。1995 年 1 月 26 日，公司改制为国有独资有限责任公司，经深圳市国资办批准更名为深圳市国有免税商品（集团）有限公司，出资人为深圳市投资管理公司。2005 年，出资人变更为深圳市人民政府国有资产监督管理委员会。

（五）公司组织架构



（六）公司主要全资、控股及参股企业情况

1、全资企业

| 序号 | 企业名称 | 成立时间 | 注册资本 (万元) | 持股 比例(%) | 主要经营范围 |
|----|-----------------|------------|--------------|-------------|----------------|
| 1 | 深圳市口岸管理服务中心有限公司 | 2007-08-06 | 13900 | 100 | 市政设施管理 |
| 2 | 深圳市深免物业管理有限公司 | 1998-06-19 | 1380 | 100 | 物业管理 |
| 3 | 深圳市国免丽晶企业发展有限公司 | 1985-02-02 | 800 | 100 | 兴办实业，商业、物资供销 |
| 4 | 深圳市国免商贸有限公司 | 2007-06-06 | 600 | 100 | 食品、饮料及烟草制品专门零售 |
| 5 | 深圳免税（香港）有限公司 | 1988-07-02 | 300 万港元 | 100 | 食品、饮料及烟草制品批发 |
| 6 | 深圳市国免商品物流服务有限公司 | 2006-12-01 | 80 | 100 | 装卸搬运和运输仓储代理业务 |

2、控股企业

| 序号 | 企业名称 | 设立时间 | 注册资本 (万元) | 持股 比例(%) | 主要行业 |
|----|---------------------|------------|--------------|-------------|-----------|
| 1 | 深圳市招商免税商品有限公司 | 2019-06-26 | 8000 | 51 | 综合零售 |
| 2 | 西安国际机场深国免免税品有限公司 | 2017-09-28 | 2600 | 51 | 综合零售 |
| 3 | 上海吴淞口深免免税品有限公司 | 2019-08-22 | 2500 | 51 | 综合零售 |
| 4 | 深圳市国有免税商品集团(新疆)有限公司 | 2017-02-21 | 960 | 51 | 综合零售 |
| 5 | 深圳市国免鹏星免税商品有限公司 | 2017-11-22 | 300 | 51 | 综合零售、免税业务 |
| 6 | 深圳市中免免税品有限责任公司 | 2001-11-08 | 6122.449 | 51 | 综合零售 |
| 7 | 深圳市东免免税品有限公司 | 2007-02-05 | 2332.6531 | 51 | 综合零售 |
| 8 | 深圳市罗湖中免免税品有限责任公司 | 2003-04-09 | 408.1633 | 51 | 综合零售 |
| 9 | 深圳市中免招商免税品有限公司 | 2002-05-24 | 204.0816 | 51 | 综合零售 |
| 10 | 深圳市国免航旅免税商品有限公司 | 2019-04-12 | 800 | 51 | 综合零售 |
| 11 | 深圳国免易购电子商务有限责任公司 | 2017-05-15 | 2000 | 40 | 电子商务 |

3、参股企业

| 序号 | 企业名称 | 设立时间 | 注册资本 (万元) | 持股 比例(%) | 主要行业 |
|----|------------------|------------|--------------|-------------|--------|
| 1 | 黑河市中免免税店有限责任公司 | 1997-05-15 | 400 | 49 | 综合零售 |
| 2 | 深圳市福田农产品批发市场有限公司 | 1992-05-20 | 14808 | 18 | 其他农业服务 |
| 3 | 喀什深圳城有限公司 | 2012-11-16 | 66000 | 7.58 | 房地产业 |

（七）企业主要文化特征

1. 企业愿景

公司的愿景是培养和造就一支专业化、市场化、高素质的员工队伍，为社会和顾客持续创造价值，做受人尊敬的、有品牌影响力的时代尚品质生活平台服务商。

2. 企业使命

公司的使命是荟萃精品，专业服务，引领品质生活。

3. 核心价值观

公司的核心价值观是诚信、务实、创新、高效。

二、公司管理层及员工情况

（一）董事会成员基本情况

| 姓名 | 职务 | 性别 | 任职起始日期 |
|-----|-------------|----|------------|
| 陈少群 | 董事长、党委书记 | 男 | 2016 年 7 月 |
| 尤江伟 | 董事、总裁、党委副书记 | 男 | 2016 年 9 月 |
| 任克雷 | 外部董事 | 男 | 2019 年 6 月 |
| 李永生 | 董事、党委副书记 | 男 | 2017 年 3 月 |
| 刘秀丽 | 外部董事、财务总监 | 女 | 2017 年 1 月 |
| 肖春林 | 专职外部董事 | 男 | 2017 年 7 月 |
| 陈灿松 | 外部董事 | 男 | 2017 年 3 月 |

（二）董事会各专门委员会基本情况

1. 规划投资与预算委员会由陈少群（召集人）、尤江伟、任克雷、肖春林、刘秀丽 5 人组成。主要职责：对公司中长期发展战略、重大投融资方案、重大资本运作事项、子公司重组

及股权转让、重大企业改革、全面预算管理制度、年度经营目标和计划、财务预算方案和财务预算调整方案等事项进行研究审议。

2. 提名委员会由陈少群（召集人）、李永生、任克雷、肖春林、陈灿松 5 人组成。主要职责：根据公司经营活动情况、资产规模和股权结构对董事会的规模和构成向董事会提出建议；研究审议公司总裁、副总裁、财务负责人、审计部门负责人及所投资公司的董事、监事的选择标准、程序和方法；对公司高级管理人员人选进行审查并提出建议。

3. 薪酬与考核委员会由肖春林（召集人）、刘秀丽、陈灿松 3 人组成。主要职责：研究审议公司人力资源发展战略与规划、公司绩效考核和薪酬管理的相关规章制度、公司的薪酬政策与方案（含高级管理人员）以及公司高级管理人员的考核方案（含考核标准、评价程序等），提出高级管理人员的薪酬兑现建议。研究审议公司激励约束机制与方案（如长效激励约束方案、股权激励计划、员工持股计划等）。

4. 审计与风险管理委员会由刘秀丽（召集人）、肖春林、陈灿松 3 人组成。主要职责：监督和评估公司内部审计工作，审议内部审计机构提交的有关内部审计报告，审议内部审计工作计划和工作总结或报告；负责内部审计与外部审计之间的沟通；审议聘请或更换外部审计机构事宜；审议公司的财务信息，包括但不限于：公司年度财务决算报告，会计政策和会计估计变更、会计差错更正事项，需经董事会审议的计提（转回）资产减值准备事项、核销资产事项等；审议全面风险管理年度报

告、重大风险管理解决方案、内控制度、风险管理制度，审议重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制，以及重大决策的风险评估报告；审议内部审计机构提交的内部控制自我评价报告。

（三）监事会成员基本情况

| 姓名 | 职务 | 性别 | 任职起始日期 |
|-----|-------|----|-------------|
| 张晓中 | 监事会主席 | 男 | 2018 年 01 月 |
| 金贞媛 | 外部监事 | 女 | 2017 年 03 月 |
| 富春龙 | 外部监事 | 男 | 2017 年 03 月 |
| 陈耘 | 职工监事 | 女 | 2017 年 11 月 |
| 李琦 | 职工监事 | 男 | 2017 年 11 月 |

（四）高级管理人员基本情况

| 姓名 | 职务 | 性别 | 任职起始日期 |
|-----|----------|----|-------------|
| 尤江伟 | 总裁、党委副书记 | 男 | 2016 年 9 月 |
| 朱喜秋 | 副总裁 | 男 | 2001 年 3 月 |
| 李波 | 副总裁 | 男 | 2009 年 10 月 |
| 刘雄佳 | 副总裁 | 男 | 2017 年 3 月 |
| 谢文春 | 副总裁 | 男 | 2017 年 3 月 |

（五）公司员工基本情况

截至报告期末，集团员工总人数为 2,530 人，结构如下：

1、员工年龄结构

| 年龄结构 | 人数（人） | 占比 |
|-----------------|-------|---------|
| 30 岁以下（不含 30 岁） | 683 | 26.99 % |
| 30-50 岁 | 1423 | 56.25% |
| 50 岁以上（不含 50 岁） | 424 | 16.76% |

2、员工学历结构

| 教育类别 | 人数（人） | 占比 |
|-------------|-------|--------|
| 研究生以上（含研究生） | 69 | 2.73% |
| 本科 | 544 | 21.50% |

| | | |
|-----------|------|--------|
| 大专以下（含大专） | 1917 | 75.77% |
|-----------|------|--------|

第四章 公司主要经营情况

2019 年，受中美贸易摩擦及国内经济下行等不利因素影响，公司面临的经营形势十分严峻，特别是持续 6 个多月的香港修例风波，对经营造成了前所未有的冲击。面对机遇与挑战，公司经理层围绕公司发展战略和董事会年初重点工作部署，迎难而上、群策群力，圆满完成全年营收目标。全年实现营业收入 30.13 亿元，较上年增长 18.1%；实现利润总额 7.09 亿元，较上年增长 9.2%。截止报告期末，公司资产总额 52.34 亿元，较上年末增长 10.6%；净资产 43.09 亿元，较上年末增长 9.9%。

一、2019 年主要经营管理工作

（一）坚持党建引领，从严治党持续深化

公司坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，进一步强化党建主体责任，全面提升基层党组织的战斗堡垒作用。认真开展“不忘初心、牢记使命”主题教育，筑牢“四个意识”，坚定“四个自信”，做到“两个维护”，自觉强化政治责任，提高政治能力。打造党群服务阵地，建成皇岗口岸党群服务中心。建立健全党建工作制度体系，加强智慧党建信息化建设，加强党性教育培训。加强党风廉政建设，营造风清气正的干事创业氛围。深入推进脱贫攻坚工作，认真开展对口帮扶，加强帮扶项目开发管理、扶贫助学等，助推贫困户脱贫增收。

（二）积极应对经营形势变化，商品结构持续优化

公司坚持以客户满意为宗旨，紧密围绕市场需求，充分发挥成熟稳定的供应链优势，重点保障核心货源供应。灵活调整营销策略，强化门店维护和拉动，挖掘新消费增长点，着力提升购买率和客单价。加强与国际免税行业巨头的战略合作，加大非烟酒业务和新品的培育力度，非烟酒类商品销售额、毛利额、市场占有率及一线品牌引进取得历史新高，商品结构进一步优化。加强客户关系和品牌维护力度，争取品牌直签直供，品牌运营能力逐步提升。着力提升物业服务品质，积极应对出租下行压力。

（三）业务发展战略多点开花，市场布局进一步优化

公司坚定不移实施“走出去”战略，立足企业发展定位，主动适应行业发展新常态，努力探索主业发展新领域，积极推动重点储备项目建设。公司顺利中标上海吴淞口国际邮轮港进境免税店经营权，并已开始正式经营，成为全国首家邮轮港进境免税业务的经营主体，对于公司进入上海免税零售市场、业务辐射整个华东地区具有重要战略意义。成功完成黑河公司 49% 的股权收购，与中国免税品（集团）有限责任公司合作运营黑河口岸出境免税业务。与招商局蛇口工业区控股股份有限公司开展战略合作，首次携手央企合资运营船舶免税业务，船舶免税业务再辟新航线。盐田港供船免税店顺利开业，进一步巩固公司供船免税业态优势。正在积极推进海南、福建、广州、上海、雄安等地的业务布局，“南雁北飞”战略布局业已成型。电商业务快速发展，线下自提业务销售额同比增长 71.1%。“互

联网+”战略助推业务突破创新，为推动公司高质量发展增添新动能。

（四）强化夯基固本，基础管理进一步完善提升

持续强化和拓展风险防控机制在各业务领域的延伸管理，有效防范经营管理风险。加强人才队伍建设，规范和完善选人用人机制。开展多层次、多维度业务培训，丰富培训内容和形式，不断提高员工专业技能和职业素养。以新 ERP 系统建设为抓手，充分做好会员体系建设的基础性工作，企业信息化管理水平逐步提升。强化网络信息安全管理，全方位保障企业信息安全。实施精细化物流管理，物流配送效率不断提升。开展品牌营销策划，以“40 年司庆”为契机，对外传播分享品质生活文化理念，“深圳免税”的品牌效应进一步彰显。

二、2020 年经营管理重点工作

2020 年初爆发的新冠肺炎疫情，一方面对我国整个宏观环境造成较大影响，我国经济 2020 年将面临较大的下行压力。另一方面免税业务是旅游零售业务和外向型业务，受出入境游客数量变化的密切影响，年初的疫情导致国内外旅游、过境的游客急剧下降，免税行业基本陷入停顿。此外，我国部分地区，特别是与公司业务相关的深圳各口岸年初已关闭，致使集团主营免税业务无法开展，随着疫情在全球范围内蔓延，未来口岸通关开放时间具有不确定性，通关人数也将面临较大下行压力。另外，受疫情冲击的国外产品生产商纷纷停业，将对后续的商品供给造成持续影响。2020 年，公司将充分研判新形势、新风险和新挑战，努力推动各项工作有序开展，力争把疫情对公司

造成的不利影响降到最低。

（一）统筹推进常态化疫情防控和企业发展工作

坚持疫情防控和企业经营发展两手抓、两不误。一是加强疫情防控。把疫情防控作为当前工作的重中之重，把员工生命安全和身体健康放在第一位，坚决贯彻上级决策部署，严格落实各项防控措施，巩固来之不易的防控成果，筑起抗击疫情的坚强防线。二是有序复工复产。根据形势变化，逐渐恢复各项经营管理工作。危中寻机，紧抓机遇，以推进重大项目建设为突破口，积极探索疫情之下企业发展出路。确保疫情期间公司业务发展不断档。充分利用时间空挡抓好内部管理提升，维护员工队伍稳定，为疫后复产储足能量。

（二）深耕免税主业，加强业务精细化管理

重点稳定供应链，提高供应链运营管理能力，确保核心货源供应，做好战略性资源储备。加大促销力度，强力刺激消费，着力提高进店率和购买率。以提升服务质量为重点，深挖市场潜力，增强购物体验，不断提高客单价和单位坪效，逐步拉升盈利空间。持续优化商品结构，继续把非烟酒业务培育作为发展战略，提高非烟酒品类销售比例。加大新品引进培育，逐步减轻对核心商品的依赖。设计打造“时代尚会员俱乐部”，培养顾客忠诚度，构建具有符合免税旅游零售特点又独具特色的会员体系。

（三）加大项目拓展力度，寻求更大发展空间

聚焦深圳，深耕本地。加大项目拓展力度，扩展商业版图

和业务网点，增强企业抗风险能力，逐步改变企业经营过度倚重深港口岸的状况，对冲香港不确定因素影响。积极响应国家促进消费回流、扩大内需、刺激消费的政策导向，抢抓“双区”驱动战略机遇，加强政策研究，创造性地把政策利好发挥到极致，用足用好免税政策，做大做强免税主业。密切关注临期免税项目和新增项目动态，提前谋划下一轮投标工作。实施“借船出海”，拓展海外项目。推动船舶免税业务和供船免税店稳健运营，继续扩大港口和海运工具免税业务覆盖面。加快推进国免商贸公司转型升级等已启动项目。

此外，公司将通过大力推动企业综合改革，增强企业市场竞争力；转变物业经营理念，积极应对租赁市场持续低迷挑战；以“免税+”战略为导向，推动有税业务借势发展；突出基础管理成效，提升企业管理水平；深化口岸管养体制机制改革，助力先行示范区建设；注重企业品牌建设，提高企业品牌的商业价值；全面落实安全生产责任，坚决防范重特大事故发生等举措，坚定发展信心，保持发展定力，创新发展理念，推动企业发展行稳致远。

第五章 董事会报告

2019 年度，面对严峻的经营形势，在公司董事会带领下，公司始终坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，认真开展“不忘初心、牢记使命”主题教育，围绕“夯基固本、综改创新”年度工作主题，积极应对经营形势变化，砥砺奋进、攻坚克难，完成企业经营发展主要目标任务，有效推动公司持续健康稳定发展。

一、2019 年董事会主要工作

（一）坚守党组织在公司治理结构中的法定地位，构建“三力合一”治理结构

在“党建入章程”基础上，把党的领导融入公司治理各环节，把公司党组织内嵌到公司治理结构之中，并通过“交叉任职、双向进入”的领导体制，认真落实把党组织研究讨论作为董事会、经理层决策重大问题的前置程序，坚守党组织在公司治理结构中的法定地位。通过构建多层次、多元化治理决策格局，不断优化党领导下的公司法人治理结构，实现各级治理主体各司其职、高效运转，形成了党委会引领力、董事会推动力、经理层执行力“三力合一”的运作模式，为推动集团高质量发展提供坚强有力的运行保障。

（二）稳步推进综合改革，初步探索取得阶段性实效

公司深入贯彻落实市国资委对深圳国资国企改革的决策部署，稳步推进集团及下属商业类企业实施混合所有制改革并取

得阶段性成果。集团层面已初步制定混合所有制改革方案并有序推进。所属企业商贸公司率先启动混改并积极推进后续工作，国免易购公司已基本完成战略投资者引入工作，国免丽晶公司已逐步向“尚健康”业务发展方向转型升级。推进国免商贸公司完成经营班子市场化选聘。集团聘请中介机构探索制定以超额利润分享为主的长效激励机制和方案，同时鼓励所属企业探索建立各具特色的员工激励与约束机制，以充分调动集团上下全体员工干事创业的积极性。

（三）持续优化公司治理机制，进一步完善董事会运行体系

2019年中旬，以“不忘初心、牢记使命”主题教育活动为契机，陈少群董事长亲自牵头，全面深入检视公司治理和董事会建设层面的短板和不足，大力落实整改措施，完善公司治理和董事会运作的制度体系和工作机制，切实提升现代国企治理水平。一是不断完善董事会制度建设，持续夯实董事会运作基础。颁布并实施了四个专委会的《议事规则》等十几项基本制度。二是对现行决策权限和授权审批体系进行梳理，厘清各主体各层级权责分配，制定了《深圳免税集团决策事项审批一览表》。三是强化董事会运作保障系统建设，出台部门工作细则，通过市场化选聘增强董办力量，拟独立设置董办机构，进一步保障董事会规范运作。

（四）加强对董事履职的服务支持力度，促进董事科学决策

公司积极支持和配合外部董事履职工作，为董事履职提供必要的工作支撑。集团通过建立与外部董事的日常沟通机制，进一步加强对董事履职的服务支持力度。一是坚持重大事项充

分沟通。针对部分情况较为复杂、对企业未来发展具有重大影响的决策事项，事先与外部董事汇报并征询意见，主动邀请外部董事参加相关经营管理会议，助其深度参与集团经营管理，确保外部董事对有关情况的全面掌握。二是坚持实地调研深入了解。对于系统企业及集团拟投资决策的重大项目，为深入了解一手业务及经营信息，组织外部董事前往现场进行实地考察调研，为公司改进和加强管理工作提出诸多有益思路。通过及时向外部董事报送履职所需相关资料，高度配合董事高质高效履职等，推动公司不断形成民主开放、积极沟通、务实高效的董事会文化氛围。

（五）加强战略规划与管控，充分发挥董事会战略引领作用

通过进一步优化免税公司董事会结构，提升董事会履职能力和整体效能，更好地发挥董事会战略引领作用，推动公司战略转型发展。一是以《董事会办公室工作细则》为引领，赋予董事会办公室协助董事会履行公司发展战略管控职能。二是随着公司不断加大业务拓展力度，各项投资决策事项明显增多，集团聚焦战略解码及落地，建立从目标分解、责任落实、计划制订等的执行管理体系。通过制定各项行动计划、编制“十四五”发展规划，跟踪董事会决议执行情况等，开展常态化的战略规划管理，有序推进各项工作按时保质完成，确保集团战略切实落地。董事会在引领和推动公司经营管理和改革发展中的作用越来越凸显。

（六）进一步完善绩效考核机制，落实高管人员绩效考核工作

董事会严格按照《公司章程》及相关规定，切实履行对高管人员绩效考核的实施主体职责，落实对高管人员绩效考核权力。一是为实现公司转型升级的战略目标，有效调动高管人员的积极性与创造性，按照公司综合改革方向和市国资委有关文件，进一步完善高管人员绩效考核机制，按照绩效考核方案完成高管人员 2018 年度绩效考核工作。二是根据市国资委下达的经营业绩指标，结合公司年度重点工作任务及高管人员分管工作情况，拟定高管人员年度具体考核指标，并与各高管人员及时签订 2019 年度工作目标责任书。

二、2020 年董事会重点工作计划

（一）积极应对疫情给业务经营造成的重大影响。面对外界重大不利因素，公司董事会将持续密切跟踪、科学研判疫情影响、外部环境变化、免税行业新政等情况，通过不定期组织经理层召开专题研究会议进行深入探讨。采取切实必要措施，积极推进基础管理完善提升、综合改革创新发展的重点项目建设、战略布局拓展优化、复工复产分类有序开展等工作，妥善应对疫情风险，为疫后业绩复苏创造有利条件，确保公司平稳健康可持续发展。

（二）切实推进集团各项战略部署落地。公司董事会将认真做好“十三五”规划攻坚收尾工作，认真组织编制“十四五”发展战略规划，明确公司新形势下的新任务，进一步深化发展战略内涵和实施路径，统筹落实粤港澳大湾区建设和先行示范区建设目标任务。加强发展战略的宣贯工作，强化战略目标逐层分解，不断提高战略执行能力。

（三）进一步优化法人治理机制。按照市国资委关于推进国企建立健全法人治理机制的要求，结合公司实际，将进一步修订完善《公司章程》及议事规则、总裁工作细则、内控制度等配套制度，以进一步健全公司法人治理机制，适应公司发展需要。

（四）持续深入推进国企综合改革。根据市国资委战略部署，重点针对公司综改三年行动计划任务逐项分解落实。持续推动公司和下属企业混合所有制改革工作，引入战略投资者的同时探索实施管理层和核心骨干持股计划，进一步推进公司长效激励机制改革。

（五）持续完善董事会工作机制。一是深入推进董事会非决策性会议机制，把非决策性会议作为全体董事学习研讨、信息交流、沟通协调、达成共识的平台。二是深化董事会履职支持服务机制。建立外部董事与内部董事、外部董事与经理层之间的良好沟通机制。三是加大董事会决议事项督办力度。

（六）进一步完善高管人员绩效考核机制。持续做好高管人员 2019 年度绩效考核评价工作、2020 年度绩效考核方案制定和 2020 年高管人员目标责任书签署工作。同时，出台高管人员绩效考核管理办法，切实落实高管人员契约化管理和科学化考核的要求。

（七）持续加强风险管理能力。2020 年，董事会将继续以“强内控、防风险、促合规”为目标，聚焦关键业务、改革重点领域、国有资本运营重要环节，形成领导有力、职责明确、流程清晰、规范有序的工作机制，增强企业抗风险能力。进一

步加强法律保障工作，全面落实法律审核制度，促进法律管理与经营管理深度融合，保障集团健康发展。

第六章 2019 年年度重要事项

一、公司章程、注册资本变动情况

报告期内，公司经营范围和住所发生变更，并已相应修订《公司章程》。公司注册资本未发生变动情况。

二、公司高层管理人员变动情况

2019 年 6 月，市国资委委派任克雷先生担任外部董事职务，朱宇女士不再担任外部董事职务。除此之外，公司高层管理人员未发生变动情况。

三、公司合并、分立、解散或申请破产等事项

报告期内，公司未发生合并、分立、解散或申请破产的情况。

四、公司重大投资和资本运作事项

报告期内，公司出资 5,111 万元收购黑河市中免免税店有限责任公司 49% 股权；出资 408 万元合资成立深圳市国免航旅免税商品有限公司运营盐田港供船免税业务，公司持有其 51% 股权；合资成立深圳市招商免税商品有限公司运营供船免税业务及零售业务，公司持有其 51% 股权，认缴出资额 4,080 万元，本年度完成第一期出资 1,020 万元；出资 1,275 万元合资成立上海吴淞口深免免税品有限公司，运营上海吴淞口国际邮轮港进境免税业务，公司持有其 51% 股权。

五、公司重大融资行为

报告期内，公司未出现重大融资行为。

六、公司聘任、解聘会计师事务所情况

公司聘任深圳市义达会计师事务所有限责任公司（以下简称“义达会计师事务所”）为公司 2019 年度审计机构。义达会计师事务所已为公司连续五年提供年审服务。公司 2019 年度财务报告已经义达会计师事务所审计，并出具了标准无保留意见的审计报告。

第七章 公司治理

一、公司治理基本架构

报告期内，公司严格按照法律、法规相关规定，通过加强全面风险管理与内部控制体系建设，修订公司章程及配套议事规则，强化董事会与监事会、党委会、经营班子的协调配合，切实形成“党委领导核心，董事会战略决策，监事会独立监督，经营班子全权经营”的现代公司治理体系，持续完善公司法人治理结构，不断提高公司治理水平。

一是通过党委会充分发挥党组织在公司治理中的把方向、管大局、保落实的领导作用，推进党建进章程全覆盖，把党的领导融入公司治理各环节，明确和落实党组织在公司法人治理结构中的法定地位。建立健全党委会议事规则，严格落实“三重一大”事项纳入党委前置研究程序。二是确保董事会规范运作和科学决策。组建了内部董事、专职外部董事、兼职外部董事合理搭配、外部董事占多数、规模适中、专业互补的董事会，有效支撑董事会决策质量和效果。进一步加强董事会日常运作和决策的规则意识，不断规范并加强董事会建设。三是保障经理层经营自主权。董事会督导管理层认真贯彻落实决策决议，规范董事会授权经理层事项，督促经理层将授权事项的执行情况及决策结果报备董事会。四是监事会保持独立性和权威性，对董事会、经理层履职行为和公司财务实施有效监督，发挥监事会在公司法人治理结构中的监督制衡作用。

二、董事会会议召开情况

报告期内，董事会认真履行职责，严格按照《公司章程》及《董事会议事规则》相关规定，坚持定期按时召开董事会现场会议，紧急事项时按需召开临时会议，确保各项董事会会议规范高效进行。2019 年，集团共召开 10 次董事会会议，共审议通过了 36 项议案，就重大项目、增资扩股、章程修订等关系公司发展的重大事项进行研究决策，确保公司各项经营决策合法合规。董事尤其是外部董事主动关注集团经营发展情况，积极了解和掌握市场动态，深入细致研究分析行业动态，审慎独立地履行表决权。能充分发挥自身专业优势，主动为集团的业务发展、转型升级等提出建设性建议，对董事会的科学决策、公司的规范运作起到了积极的促进作用。

三、董事会专门委员会履职情况

公司董事会下设规划投资与预算委员会、审计与风险管理委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会共四个专门委员会，各专门委员会已配套编制相应工作细则，为其合规履职提供制度保障。各专门委员会的产生、人员组成及议事程序，均符合相关法律法规、《公司章程》等规定。报告期内，公司专门委员会共组织召开 8 次会议，其中规划投资与预算委员会会议 3 次，审计与风险管理委员会会议 1 次，提名委员会会议 1 次，薪酬与考核委员会会议 3 次，研究议题共 14 项。各委员能够严格按照相关要求履行专项研究和分析职能，在公司对外投资、发展战略管控、全面预算、内部控制、高管人员选拔任用等方面发挥了积极作用，有效支撑董事会

科学规范决策。

四、监事会对法人治理的监督评价

公司监事会坚持党的领导，按照依法合规、客观公正、科学有效的原则，围绕中心、服务大局、促进发展，运用财务检查、风险管理、内部控制等方式，对公司董事会、高级管理层及其成员的履职情况进行监督。2019 年，监事会通过列席董事会、经营班子会议和其他专项会议等监督方式，认真履行监督职责，充分发挥监事会在公司法人治理结构中的监督作用。

（一）对公司董事会日常运作情况的评价

公司董事会及其专门委员会结构合理、职责明确，工作思路清晰、发展目标明确，求真务实、勤勉尽责，工作制度、议事规则较为健全，信息沟通较为顺畅，严格遵照《公司法》及《董事会议事规则》相关规定，认真履行《公司章程》赋予的各项职责。面对复杂严峻的国内外形势挑战，认真研究部署公司重大经营事项和发展战略，以改革创新理念转变发展方式，以外延发展和内涵挖潜相结合，为公司科学决策和规范运作做出大量富有成效的工作。

（二）对公司管理层经营业绩的评价

2019 年，公司受中美贸易摩擦及国内经济下行等不利因素影响，特别是持续 6 个多月的香港修例风波导致往返深港两地旅客锐减给集团经营造成了前所未有的冲击，公司领导班子能正确分析形势，大胆探索改革创新之路，制定合理的年度目标任务，紧密围绕“夯基固本、综改创新”年度工作

主题，继续夯实基础管理，完善企业运营管理机制，不断提升企业经营管理能力；大力推动综合改革，加大项目拓展力度，进一步拓展免税经营渠道，持续增强营收能力；持续推进口岸环境整治项目，开展标准化口岸管理服务体系建设，口岸管理服务明显提升；实施“走出去”发展战略和“互联网+”战略，进一步优化免税主业战略布局，推动公司商业模式转型升级，攻坚克难、砥砺前行，较好完成企业经营发展主要目标任务。

第八章 内部控制和 risk 管控情况

一、内部控制建设及评价情况

（一）内控管理体系建设情况

2019 年，按照深圳市属国企监督体制改革总体部署，公司高度重视内部控制体系建设工作，切实加强组织领导，建立和完善自上而下的内部控制管理体系，制定风险管理和内部控制体系建设实施方案。构建纪检监察、监事会、财务总监、内部审计、内控、风控等监督资源“六位一体”的监督体系，从公司总部层面、业务单位层面、具体业务层面及监督层面形成多层次监督机制，实现公司内控体系全覆盖。通过召开相关专门会议，审议通过内控体系相关制度、流程、文件等事项共 40 余项，提出的建设性意见和建议，对内控体系建设和公司规范运作起到强有力的促进作用。

（二）制度建设情况

公司在坚持内部控制制度建设全面性、重要性、均衡性、适应性等原则基础上，对公司内部管理制度进行全面梳理和流程更新。现有配套内控制度共 136 份，2019 年新增规章制度 40 份，公司沿用、新增及完成修订制度已达到现有制度体系的 97.5% 以上，公司通过强化内控制度建设，切实做到有章可循、有据可依。同时，推动内部控制制度的建立健全和有效实施，切实开展内部控制风险评估、廉政建设风险防控等重点工作，着重关注三重一大、经费预算、资金归集、招标采购、异地投资等业务层面的经营风险，全面加强制度

执行事前、事中、事后监督工作，确保公司各项经营活动合法依规。

（三）日常管控情况

公司目前内控体系的日常管控具有流程化、常态化、体系化的特点。公司通过集体讨论、政策分析、管理层访谈、调查研究等定性方式，通过历史数据积累与量化分析、统计推论等定量方式，对风险管理和内部控制情况组织识别、评估和测试，并针对重点单位、重点业务的重大风险管控情况和内部控制执行情况评价，有序开展风险评估工作。通过会议形式，专题分析、应对经营活动中存在的各种风险及问题。2019 年，公司持续建立健全信息化管控，在稳健运行基础上逐步推进信息系统的集成应用，以充分发挥大数据价值，有效进行风险预警，促进内控体系与业务信息系统互联互通、有机融合。

（四）内控体系监督评价情况

2019 年，公司已形成较为完善的内部控制管理体系，达到公司内部控制目标。公司已建立的内部控制体系在完整性、合规性、有效性等方面不存在重大缺陷，按照《企业内部控制基本规范》和相关规定，在所有重大方面的内部控制是有效的。公司对内部控制的实施已形成多层次的监督机制，形成监督整体合力，监督整体效能得以提升，实现了党内监督与法人治理监督的有机融合。

二、风险管控及监督评价情况

（一）内部审计情况

报告期内，公司内部审计情况主要包括：一是公司内部审计有序推进，对公司下属二级公司的年终决算、内部控制审计工作及部分公司总经理的任期经济责任开展了审计，并及时发现经营管理运行中的苗头性和倾向性问题，披露内控缺陷和风险隐患，发挥了审计监督服务经营管理大局的作用。二是专项审计常抓不懈，实现业务板块重点监督。对重大风险隐患排查、下属企业经济效益、投资项目后评价、党费收缴使用和管理、免税店广告牌位收入、采购业务管理等开展专项审计工作，努力探索实现审计监督全覆盖，对企业经营管理重点环节和关键领域进行日常监督。三是强化审计发现问题整改落实工作，推动公司管理优化提升。针对审计中发现的共性和典型性问题，督促被审计单位进行有效整改，建立长效监督机制，确保审计成果得到有效运用。对 2018 年新收购四家合资公司下达审计整改通知书，已实现整改完成率 100%。

（二）合规管理监督情况

公司针对经营发展中面临的全局性、趋势性、潜在性风险，科学合理确定企业内控体系建设总体目标、风险偏好、风险承受度，做出有效控制风险的决策，提出切实可行的合规管理策略和重大风险防范方案，对大额度资金运作、重大项目投资等坚持稳健、审慎、合规发展，并对其实现全流程监督。在合规管理实践方面，一是积极推动合同标准化管理，

规范合同文本，填补法律漏洞，避免法律风险。二是不断规范合同审核，完善合同专项管理流程，做好合同合规风险的事前防范与控制。三是通过专业法律服务于合规管理，防范制度建设、招标采购、异地项目等各类法律风险。

（三）风险管控评价情况

2019 年，公司全年未发生重大风险损失事件，风险管控取得一定成效，重大风险管控扎实到位。从目前情况来看，政策风险、战略风险、公共关系风险、品牌与声誉风险、安全生产风险等仍然是公司面临的客观存在的风险，当前基本控制在可承受范围内；集团正在持续化解下属企业管控风险，通过出台相关制度加强对下属企业管理，对公司下属企业按持股比例分类划分，不断细化完善管理路径和管理流程，明确管控模式；投资实施风险已通过加强投资行为管理、规范履行投资程序、防范投资风险进行规避；合同管理风险已通过公司法务部门进行归口管理，加强对合同的规范审核及合同档案管理，积极化解法律纠纷，防范诉讼风险；信息系统规划风险和采购风险已通过新上线信息系统进行更新，以支持公司创新业务模式，为下一步进行信息化管控、采销职责分离、专业化分工等提供技术支持。

第九章 社会责任

报告期内，公司严格按照《公司法》、《公司章程》和其他有关法律法规及市国资委要求，不断完善治理结构，进一步规范公司运作。公司坚持创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念，积极主动履行社会责任，增强服务社会、回馈社会的荣誉感和使命感，持续关注社会价值的创造。在企业文化建设中将履行社会责任作为重要内容，使履行社会责任成为指导公司整体行为和员工个体行为的重要价值取向。丰富履行社会责任的方式方法，不断扩大公司在履行社会责任方面的影响力。深入把握履行社会责任的新时代要求，顺应国家和社会的全面发展，努力做到经济效益与社会效益、短期利益与长期利益、自身发展与社会发展相互协调，实现公司与员工、公司与社会、公司与环境的健康和谐发展，推动企业和社会的良性互动。近年来，公司多次获得“年度纳税百强企业”、“纳税百亿楼宇奖”、“深圳市诚信守法示范企业”、“广东省最佳诚信企业”、“深圳老字号”、“深圳质量百强企业”“深圳连锁经营 50 强企业”等荣誉称号。

一、创新发展增强企业实力，实现国有资产保值增值

公司积极应对形势变化，勇于面对变革，创新发展理念，敢于尝试探索。一是不断推进公司业务模式创新、商品结构优化、组织机构调整等，对外主动把握机遇，有效整合社会资源，不断拓展免税事业发展空间。二是积极与免税商品供应商、战略合作方有机协调，灵活采取合作攻关策略拓展项目，与国际免税行业巨头等展开优势互补的全面合作，引进

优质战略合作伙伴，追求合作共赢与共同发展。三是面对外界不利环境影响，以“免税+”战略为导向，促进公司主业辅业协同发展，推动逐步形成免税有税联动、线上线下融合的发展态势。公司注重提高盈利能力、资产质量和效益水平，保持经营业绩稳中有增，源源不断创造社会财富，实现国有资产的保值增值，为社会创造更大价值。

二、依法合规经营，实现公司可持续发展

公司始终坚持“依法合规”经营方针，以自身行动为维护市场秩序做出积极贡献。坚持以诚信为本，讲信用、守承诺，在经营方面坚持市场规律和商业运作规范，聚焦主业、有序发展；在管理方面坚持遵循企业发展规律和科学管理准则，客观理性、真抓实干。同时做好供应商等关联单位关系管理，笃行诚信、互利、共赢合作原则，建立和谐持久合作关系，共同拓展业务和企业发展空间，通过优化合作持续创造价值。

三、努力提供优质产品及服务，引领品质生活方向

公司始终坚持“品质至上、合作共赢”经营理念，致力于为消费者提供优质的产品和服务，持续满足人民日益增长的美好生活需要。公司围绕“引导境外消费回流”国家战略，立足“做时代尚品质生活平台服务商”发展定位，一是深入研究目标消费者需求，对标行业标杆，通过不断优化免税商品结构、加大非烟酒业务和新品培育力度、增强供给能力、保障核心货源供应、加强商品品控等措施，推动解决商品销售不平衡不充分问题，荟萃国内外知名品牌满足消费者多元

化、品质化消费需求，引导消费回流。二是不断拓展和优化供应商体系，注重客户关系和品牌维护，保持供应链稳定，争取品牌直签直供，品牌运营能力进一步提升，为消费者持续打造购买便利、品质优良、种类丰富的精品购物平台。三通过店面改造升级品牌形象，规范统一形象视觉系统，持续推进神秘客暗访工作督导提升服务质量，建立免税会员体系实现精准服务等，改善软性购物环境，创新营运模式，为顾客提供专业化、高品质的服务体验，更好满足顾客对高品质生活的追求。

四、践行“尚环保”发展理念，推进绿色免税建设

公司牢固树立生态文明发展观，成为生态文明建设的重要参与者，坚持绿色发展理念，推进绿色免税建设。一是建立资源节约型企业，节约资源，保护生态。推广使用智能会议室办会，有效节约资源耗费及会务开支，通过绿色无纸化会务建设实现环保办会、快乐办会、高效办会。二是低碳发展，保护环境。办公环境升级改造强调装修材料要绿色环保，公务用车优先采购新能源汽车等，通过节能减排、推动低碳经济，传递绿色能量。三是加大绿色环保、健康商品的供给，引领健康品质生活。

五、坚持以员工为本，共享公司发展成果

公司秉持以员工为本的管理文化，坚持关爱员工、善待员工，努力在公司上下营造健康和谐的工作氛围，增强员工对企业的归属感，推动企业和员工形成利益共同体，实现企业价值和员工价值的最大化。一是持续完善员工绩效管理、

薪酬管理及长效激励体系，优化薪酬体系结构。建立向一线倾斜的价值导向，有效调动员工积极性和创造性。二是注重培养员工专业素质和综合能力，制订年轻干部选拔任用方案，做好年轻人才的储备及培养。首次开展部分中层副职岗位内部竞聘，面向青年人才打开职业发展通道。开展年度人才盘点工作，形成盘点总体报告及人才报告。持续开展员工知识培训和实操历练，首次在免税系统建立员工线上培训平台，选拔组建公司首批内部培训讲师团队。三是持续做好员工关爱举措，完善贴切员工需求的福利体系。持续做好困难员工慰问帮扶工作，组织全员健康体检，关爱女性员工组织专项体检等。四是开展形式多样的文体活动，举办“品质免税·兴趣大赛”，圆满完成涵盖篮球、棋牌、健身、好声音等 11 个比赛项目。举行时代尚第一届葡萄酒盲品大赛，开展“听党话·跟党走”时代尚鹊桥会、“青春心向党·建功新时代”主题团日等活动，将文体活动与企业文化建设相结合，倡导健康生活理念。五是在公司加大对外拓展力度的同时，创造大量就业机会，实现经济效益与社会效益的有机结合。

六、深入开展对口帮扶，积极参与社会公益事业

公司强化关注民生、回报社会的责任意识，热心参与公益事业，以实际行动回报社会。一是以党建积极有效推进官田村精准脱贫工作。加强帮扶项目管理提高项目产值，官田村生态茶园培育出紫气官田茶品牌。开展扶贫助学，完善村教工程设施，向官田小学捐赠物资，资助贫困生继续深造。加强扶贫短项目开发管理，提升贫困户创收能力。通过投入帮扶资金入股临江工业园项目，帮助村集体增加创收渠道。

2019 年官田村家庭人均可支配收入均超过脱贫标准，“八有”情况达标，全面实现预脱贫，帮扶工作成效显著。二是热心社会公益事业，关心社会弱势群体。公司及下属单位积极为山区留守儿童捐赠爱心读物，走进罗湖区黄贝岭养护中心和老人们开展联欢活动，开展义工志愿服务及宣传环保公益活动等，传递温暖正能量，共筑和谐美好社会。三是积极参与捐款捐赠活动。公司积极响应上级号召，发动干部员工凝聚爱心、踊跃参与深圳市 2019 年“广东扶贫济困日”捐赠活动，彰显公司社会责任担当。

七、认真履行口岸管养责任，口岸管理服务逐步提升

公司在口岸通关安全、环境整治、服务保障等方面认真履行口岸管养责任。高度重视、全力支持配合皇岗口岸重建工作，协助推动口岸管理服务规范化、国际化、现代化。积极争取免税业务经营场地，为将来打造一流口岸免税旗舰店奠定基础。大力推进口岸环境整治项目，提前开工的部分项目已竣工验收，口岸综合环境和服务质量明显改善。不断提升口岸卫生管理水平，口岸公厕在全市行业公厕测评中稳居前二。开展标准化口岸管理服务体系建设，口岸基础设施更加完善。抓好新口岸开通运行保障，为莲塘口岸开通创造条件。压实安全生产责任，重点强化口岸安全管理，口岸安保和通关服务水平逐步提升。

八、强化安全管理，企业发展大局稳定

公司严格遵守国家安全生产相关法律法规，坚持“安全第一、预防为主”的方针，坚守“红线意识”和“底线思维”，

始终把安全放在首位，认真落实安全生产主体责任，扎实开展安全生产工作。完善“党政同责、一岗双责、齐抓共管、失职追责”安全生产责任体系，狠抓责任落实，全面压实主体责任。定期召开工作例会，有效推进各项安全生产工作。广泛开展宣传教育培训，提升全员的安全生产意识和能力水平。全方位开展安全生产标准化和双重预防机制建设，提升安全生产工作的专业性和标准化水平。将“迎大庆”特别防护期安全工作作为重中之重的工作任务，全力确保节庆期间大局稳定。全年企业发展平稳有序，未发生重特大安全生产事故，切实为公司健康稳定可持续发展创造必要条件。

深圳市国有免税商品（集团）有限公司

2020 年 6 月 19 日