

居然之家新零售集团股份有限公司

2021 年度董事会工作报告

2021 年度，国内外形势发生巨大变化，经济环境错综复杂，全球新冠肺炎疫情仍在蔓延，国内新冠肺炎疫情得到有效控制，后疫情时代，机遇与挑战并存。面对深刻变化的外部环境和前所未有的经营挑战，公司董事会坚持战略引领，团结和带领公司经营班子，努力打造公司可持续发展新格局。同时，严格按照《公司法》、《证券法》等法律法规以及《公司章程》、《董事会议事规则》等相关规定，本着对公司股东负责的精神，认真执行股东大会的各项决议，忠实履行职责，维护公司利益，进一步完善和规范公司运作。现将公司 2021 年度董事会主要工作报告如下：

一、2021 年度总体经营情况

2021 年，面对后疫情时代市场形势变化和数字化时代的到来，公司董事会确立了“巩固家居主业，加快大家居与大消费融合，向数字化产业服务平台迈进”的企业发展战略，带领经营班子控品牌、抢销售、抓融合、促连锁、推转型，实现了 2021 年公司经营业绩的持续稳定增长。

根据普华永道会计师事务所（特殊普通合伙）出具的标准无保留意见审计报告，报告期内公司实现营业收入 130.71 亿元，同比上升 44.88%，归属于上市公司股东的净利润 23.25 亿元，同比上升 71%；报告期末公司总资产 562.10 亿元，所有者权益 202.42 亿元，归属于上市公司股东的所有者权益 191.98 亿元。

二、2021 年董事会主要工作情况

（一）发挥董事会战略管理和科学决策作用

1、统筹战略和计划管控

依据宏观形势和公司发展战略,完善企业发展规划,确立“控品牌、抢销售、抓融合、促连锁、推转型”经营策略,实现中长期规划和年度计划充分衔接、滚动管理,保证公司的持续发展壮大。部署、安排公司经营计划目标,夯实管理层职责,保证各项目标全面承接、职责清晰、有效协同,深入推进绩效评价管理,确保全年经营目标的完成。

深化组织架构调整,试行组织结构“去中间化”、“扁平化”,进一步提高决策效率;继续向分公司分店下放营销权,落实分公司与核心主力店职能合并和营销与招商职能分离,提升管理效率,激发分公司、分店市场活力,有效支撑公司连锁化发展。

2、推动实施重点事项落地

一是围绕“五项基本管理目标、六个一工程”提质增效稳定家居主业经营基本盘,对营业收入、租金标准、市场销售、费用支出和利润总额加强管控,通过提高招商率、广告促销费、租金物业费及加盟店权益金等有效措施实现直营店和加盟店收益全面提升,2021年家居连锁公司销售GMV同比增长60.3%。

二是加快县域城市的连锁发展和渠道下沉,全年共签约46家门店、新开49家门店,完成3个合作开发项目,59家纯加盟店升级转为委管店或委派管理人员进行管理,提升了加盟店的经营质量。截至2021年底,累计在营421家门店、签约753家门店。

三是促进大家居与大消费融合,将中商·世界里作为大家居与大消费业态“双轮驱动”的重要支撑,武汉中商集团融入公司后聚焦购物中心转型和商超双赛道发展,武汉光谷世界里购物中心进入前期筹备,推动超市商业模式和激励机制改革,与天猫达成校园超市战略投资合作意向,新开校园超市19家。

四是拓展自营及IP业务赛道。家装公司销售较2020年增长57%,加大与每平每屋的业务生态共建,完成从设计、选材到自动施工算量的一体化链路建设,家装

APP 下载及注册用户均增长, AR 量房工具初步成型, 买手及监理平台上线运营, 夯实家装生态链。智能家居公司销售较 2020 年增长 321.69%, 聚焦智能家居和手机、3C 业务, 与京东联合推出居然智慧家 APP, 升级运营管理中台功能, 打造赋能 B 端、服务 C 端的 S2B2C 平台商业模式。天津宝坻物流园项目一期于 2021 年 12 月正式开园, 提高定制加工和送配装核心能力, 加强与卖场的协同工作。

五是加快数字化转型, 领跑家居行业新零售。公司通过天猫、淘宝、抖音和小红书等三方平台获取流量, 加大同城站营销力度及线上直播力度, 全力打造以“微信小程序+ 企业微信”为核心的私域流量获客、种草和分发转化等多样化的营销体系, 2021 年实现同城站日均访客 19.2 万人, 线上获客 75.8 万人, 引导成交 133 亿元, 同比实现 57% 高增长。同时, 家居数字化零售平台“洞窝”坚持“赋能产业”和“服务用户”两大宗旨, 一方面赋能 B 端卖场、工厂、经销商和导购员, 提供商品流向、客户画像、消费趋势洞察及流量获取和运营服务; 另一方面服务 C 端消费者, 提升“在线选品、到店体验、离店决策、到家服务”场景体验。“洞窝”上线半年, 注册用户、覆盖城市及店面、店铺数、GMV 均达到目标。

六是为进一步健全公司长效发展机制。以自有资金通过集中竞价的方式开展两期回购股份, 回购的股份将用于实施员工持股计划或股权激励。稳步推进公司下属自营业态子公司股权激励计划, 调动管理层、核心骨干员工的积极性和创造性, 充分释放内在动力和活力。开展薪酬职级等体系优化, 后备人才梯队建设, 不断提升内部管理水平和治理能力。

3、强化内部控制和风险管理。

严格按照企业内部控制规范体系的规定, 健全内部控制, 继续将总部及所属重要子公司纳入内部控制评价范围, 对发展战略、组织架构、采购业务、担保业务、资金活动等重要活动进行评价, 对筹融资风险、应收账款管理风险等高风险领域进行重点关注, 全年未发现内部控制重大缺陷。

4、监督并确保管理层有效履行管理职责。

构建了股东大会-董事会-管理层之间通畅高效的决策传导机制，董事会督促管理层严格执行董事会批准的各项战略、政策、制度和程序。高级管理层根据章程及董事会授权开展经营管理活动，确保公司经营与董事会所制定批准的发展战略、经营计划及其他各项政策相一致，对董事会负责，同时接受监事会监督。

（二）董事会规范有效运作

1、召集股东大会，认真执行股东大会的各项决议。 2021 年共召开 3 次股东大会，审议通过 13 项议案。董事会依法、公正、合理地安排股东大会的议程和议案，确保股东大会能够对每个议案进行充分的讨论，股东大会决议均已得到执行或实施。

2、董事会对公司经营和管理承担最终责任，依法合规运作。 2021 年，董事会召开 9 次会议，共审议通过 39 项议案，历次会议的召开符合有关法律、法规、规章和公司章程的规定。董事会依据《公司法》等法律法规和章程履行职责，重点关注发展战略、风险管理和内控政策、资本投资和资本管理、公司治理和信息披露、管理层履职等方面。

3、各专门委员会发挥专门议事职能。 2021 年共召开各专业委员会 15 次会议，审议通过 26 项议案。各专门委员会向董事会提供专业意见，或根据董事会授权就专业事项进行决策，为董事会科学高效决策提供有力保障。

4、董事履职情况。 2021 年，公司全体董事注重维护公司法人治理有效运行，勤勉尽责、高效决策，对提交董事会审议的各项议案认真审阅，深入讨论，为公司的经营发展建言献策，切实增强决策科学性。报告期内董事未对审议的议案及其他相关事项提出异议。独立董事严格履职，积极关注公司重大经营决策，对定期报告、募集资金使用、调整业绩承诺、关联交易、股份回购、利润分配等重要事项，发表独立客观的意见，维护了公司和全体股东尤其是中小股东的合法权益。同时，公司董事会组织董事参加关于新《证券法》、职责及行为规范等培训，及时传达监管精神，提升履职专业水平，增强履职能力。

5、建立沟通联络。根据证监会要求组织做好上市公司治理专项自查工作,积极配合湖北证监局对自查情况进行整改。落实上市公司主体责任,定期报送投资者服务工作情况,发动参与《股东来了》知识竞赛,在辖区位前列,获组织单位好评。按照深交所相关业务规则及系统操作要求开展信息披露,认真组织完成重大资产重组、研发情况统计及新收入准则执行情况等各类调查。积极与中国上市公司协会、湖北上市公司协会等行业协会开展互动,组织完成专业培训、调查问卷、材料报送等多种形式活动。报告期内,公司董事会与各级监管机构和行业协会形成了监管支持与积极配合的良性互动关系。

6、信息披露及内幕信息管理。公司董事会严格按照《上市公司信息披露管理办法》《公司章程》等规定,认真自觉履行信息披露义务,切实提高公司规范运作水平和透明度。2021年,按照规定披露时限及时报送并在指定报刊、网站披露相关文件,累计完成披露公告165份;真实、准确、完整地向资本市场传达公司经营策略、财务状况及公司的长期价值;完成交易所对公司2020年年报的问询回复,未出现补充及更正信息情况。

2021年,公司严格按照《内幕信息知情人登记管理制度》的要求,针对各定期报告、回购股份、管理层增持等事宜,实施内幕信息保密和登记制度,严防违规交易的发生。提示控股股东、实际控制人及相关人员对未披露的重大信息承担保密责任,并建立相应档案,有效防范内幕交易。

7、募集资金管理。公司按照《上市公司监管指引第2号——上市公司募集资金管理和使用的监管要求》、《深圳证券交易所股票上市规则》、《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第1号——主板上市公司规范运作指引》等相关规定,严格募集资金存放、使用和管理,募投项目有序推进,不存在变更募集资金使用用途的情况。此外,公司董事会审议批准使用闲置募集资金25.2亿元进行现金管理增加公司收益579.68万元,截止2021年12月31日,募集资金余额为203,028.57万元。

8、股东回报规划及实施。认真落实《公司章程》利润分配和《公司未来三年（2020-2022 年）股东回报规划》的规定，自主决策公司利润分配事项。2021年6月，完成2020年度权益分派，共计派发现金股利338,414,955.06元，占2020年合并报表归属于母公司股东净利润的24.90%，保障公司股东依法享有的资产收益权利。

9、投资者关系管理。一是定期进行股东名册分析，规范股东行为，对大股东履行承诺等情况进行自查，大股东在各方面均符合相关监管要求。二是加强关联交易管理，准确识别关联方，严格落实关联交易审批制度和信息披露制度，按照监管规定对开展的关联交易严格履行审议、信息披露和报告义务。三是定期向重要股东通报公司经营信息和重大工作进展，组织开展与监事会、管理层之间的互通交流。四是与机构投资者和行业分析师保持良好互动，通过现场交流、电话会议等形式让机构投资者了解公司的经营管理情况，同时也通过机构投资者获取行业趋势、市场机会等经营信息。五是通过业绩说明会、专线电话、互动平台等渠道，与公司中小投资者保持良好的沟通，切实保护中小投资者的合法权益。六是与媒体保持良性沟通，对公司进行适度正面宣传。

三、2022 年度主要工作安排

2022 年新冠肺炎疫情形势和外部环境存在诸多不确定性，市场竞争将更加激烈，家居行业将进入存量竞争，公司董事会将继续履行好公司治理职责，充分发挥“三会一层”作用，引导经营层主动在市场形势中寻找机会，应对风险，激发企业发展动力与活力，持续推进公司稳健发展。

（一）持续加强战略引导

公司董事会将进一步强化战略引导，密切关注外部经济环境和监管政策变化，围绕“大家居”和“大消费”融合、数字化转型等热点难点问题，深入研究，进一步科学布局家居主业和拓展自营业务赛道，调整完善商业模式和实施举措，为经营层提供决策支持。

督促经营层实施年度计划。一是千方百计抢销售,以销售为核心带动招商和收费,以流量运营为核心抢销售,以唤醒会员和种草为核心建立私域流量平台,形成经营的良性循环,保障利润目标的达成。二是加快重点区域和县域城市的连锁发展,响应国家“乡村振兴”号召,启动“百县百 MALL”、“千镇千店”项目,加速抢占县域市场。三是加强加盟店管理,提升加盟店管理质量,提高加盟方满意度以及公司口碑和含金量。四是围绕家居主业拓展自营和 IP 业务,提升线性服务能力,智能家装、智能家居和智慧物联新赛道,按照数字化产业服务平台的要求,进一步理清商业模式,加快发展。五是加快中商·世界里的连锁拓展,打造实体店的第二增长曲线。六是全面贯彻落实“打造数字化时代家装家居行业产业服务平台”的发展战略,加速推进经营的数字化,做好流量运营、内容建设和打造到家服务体验场景;快速推进后台运营管理数字化,建立资源共享服务平台;稳步推进组织数字化,组织结构朝着“去中间化”、“扁平化”、“创业化”方向发展,营造“为自己工作”文化氛围,让公司成为成就员工梦想的创业平台。

(二) 强化公司治理

一是持续完善股东大会与董事会、监事会、经营层的沟通机制和决策程序,实现各治理主体权责明确、协调运作、有效制衡;按照监管要求适时修订相应制度,完善公司治理制度体系。二是紧密结合公司治理要求,查漏补缺,进一步规范股权管理及股东行为,健全中小股东权益保障机制,保持股权结构稳定,加强关联方及关联交易管理、对外投资管理等。三是进一步提升董事会各治理主体的履职质效,充分发挥董事会专门委员会职能作用,推进董事会专门委员会履职流程化、专业化建设;丰富董事履职形式,提升董事履职能力。四是继续做好信息披露和投资者管理工作,积极履行社会责任,践行 ESG 投资理念,不断增强公司的知名度和品牌影响力,增强公司在资本市场投资竞争力,促进企业进一步做强做大和市值提升。五是谋划部署董事会换届工作。

(三) 增强风险管控

董事会将进一步强化审慎经营、合规经营理念，督促经营管理层提升风险管理能力。一是充分发挥审计委员会的职能，加强与管理层、相关职能部门之间的沟通协作，确保全面风险管理信息互联互通和相关决策的有效性。二是发挥董事会的专业指导作用，指导管理层加强对重点领域的监测、排查与整改力度。三是加强董事会对风险的管控，构建内控传导机制，增强风险管理的可执行性。

居然之家新零售集团股份有限公司董事会

2022 年 4 月 21 日