
苏宁易购集团股份有限公司 2022 年度董事会工作报告

2022 年度，公司董事会严格按照《公司法》、《证券法》、《深圳证券交易所股票上市规则》等相关法律法规及《公司章程》、《公司董事会议事规则》等规章制度的规定，本着对公司和全体股东负责的态度，切实履行股东大会赋予的董事会职权，勤勉尽责、审慎决策，严格执行股东大会各项决议，积极开展董事会各项工作，不断规范公司治理，促进公司良好运作和可持续发展。

现将公司董事会 2022 年度工作情况汇报如下：

一、2022 年企业经营发展情况

2022 年公司在江苏省、南京市政府的支持下，供应商、金融机构、合作伙伴的全力支持之下，公司管理层在董事会既定战略指导下，聚焦增收、降本、提效工作，发扬苏宁的执行力优势，在全体苏宁团队上下一心的坚持和努力之下，坚决进行推进实施。

1、增收方面

2022 年企业发展外部环境承压，内部仍面临流动性不足的问题，但公司持续坚持全渠道综合经营策略，不等待不放弃，广泛联合供应商合作伙伴,全年持续开展推广。在一二线城市店面渠道经营 969 家家电 3C 直营店，充分发挥线下门店对于中高端家电和成套购买的体验优势，充分发挥本地化经营对于深入社区引流的运营优势，提升店面的经营能力，中高端家电产品市场占比保持领先；在四六级市场零售云渠道保持加盟店的发展速度，全年净开 769 家店面，在完善网络布局的基础上加强经营零售赋能、提升零售能力；在电商渠道，提升主站的用户精准化营销和聚焦家电优势类目经营，虽然规模下降较大，但发展态势已经走上良性轨道，下半年家电销售降幅已经大幅收窄；猫宁渠道积极利用长期积累的用户资源和品牌优势，在自营供应链基础上加大与天猫各类旗舰店的开放合作力度，实现用户价值提升和规模提升，猫宁平台 2022 年销售规模同比增长 12.89%。家乐福渠道受市场、电商等综合因素影响，同时部分区域门店优化，销售规模有所下滑。

整体来看，公司全年 GMV 规模 1,113 亿元，实现营业收入 713.74 亿元、同比下降 48.62%，虽然总规模层面下降较多，但在店面和零售云这两个优势渠道实现了市场份额的提升，在电商等培育渠道上找到了自身的定位和发展轨道，总体来看收入趋势、收入结构稳中向好。

2、降本提效方面

公司持续坚持效益效率为先的原则，一方面在定制专供上扩大和供应商的合作深度和商品的广度，全面覆盖高中低端产品系列，在性价比提升和价值链提升的基础上，结构占比持续提升，四季

度门店零售占比已接近 20%；公司的定制专供产品已基本覆盖所有家电主流供应商，与美的、海尔等头部品牌联合打造的单品爆品形成了较强的行业影响力。这为零供双方的效率提升、公司的毛利水平提升形成了明确的战略路径。

另一方面，公司在成本费用方面深度优化，租赁费用、人力资源、营销费用等运营费用得到有效管控，报告期内公司运营费用同比下降 37.92%。

3、从流动性恢复来看，公司银行信贷规模保持稳定，经营性现金流大幅度改善，公司积极利用自身的经营能力来解决各类经营欠款，报告期内应付账款规模持续下降，应付商票规模下降 46.75 亿元，外部合作关系进一步优化改善，同时公司也通过部分资产和股权的转让实现了资金的回笼，通过以上举措流动性恢复向好，有力保障了公司的经营恢复。

二、2022 年公司主要财务数据情况

1、收入毛利率费用情况分析如下：

报告期内商品销售规模大幅下降毛利额下降，带来公司主营业务毛利率同比下降；公司通过加大闲置物业的招商转租，其他业务毛利率同比有所增加，由此带来公司综合毛利率同比增加 1.31%。

如果不考虑报告期内公司面临的流动性不足的问题带来的供应商结算周期放缓，使得与供应商的返利结回比例下降，采购成本提高的对毛利额的影响，公司 2022 年综合毛利率为 18.85%，较 2021 年提升 6.42 个百分点。

公司将持续通过提升专供机占比、管控特价机、发挥门店体验优势主推中高端产品等一系列举措，有效改善商品销售结构，并配套店端超额毛利激励，提升零售云终端零售比重，进一步提高公司综合毛利率水平。

报告期内公司毛利率变化情况

项 目	2022 年	2021 年	增减变化
主营业务毛利率	0.45%	2.58%	-2.13%
其他业务毛利率	7.80%	4.36%	3.44%
综合毛利率	8.25%	6.94%	1.31%

	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度
剔除采购成本提高影响后的综合毛利率（2022 年）	20.73%	19.87%	13.30%	21.76%
剔除采购成本提高影响后的综合毛利率（2021 年）	14.78%	6.49%	13.54%	16.06%
同比变动	5.95%	13.38%	-0.24%	5.70%

2、主要资产负债变化情况：

单位：千元

	2022 年末		2022 年初		比重增减	重大变动说明
	金额	占总资产比例	金额	占总资产比例		
应收票据	136,234	0.10%	98,915	0.06%	0.04%	主要为应收客户银行承兑汇票余额增加
应收账款	3,273,924	2.34%	5,466,713	3.20%	-0.86%	主要为报告期内公司应收账款到期收回。
预付款项	12,099,145	8.65%	20,382,896	11.94%	-3.29%	主要为预付的货款减少。
其他应收款	2,554,356	1.83%	1,446,460	0.85%	0.98%	主要为应收资产处置款增加。
使用权资产	14,352,158	10.26%	23,552,412	13.79%	-3.53%	主要为报告期内公司租赁合同变更及闭店影响。
商誉	2,606,717	1.86%	5,454,650	3.19%	-1.33%	主要为报告期内计提家乐福中国业务商誉减值。
长期待摊费用	283,373	0.20%	617,725	0.36%	-0.16%	主要为报告期内公司使用权资产改良部分进行摊销。
应付票据	11,120,652	7.95%	16,867,504	9.88%	-1.93%	主要由于商业承兑汇票较期初减少。
应付职工薪酬	1,201,326	0.86%	871,908	0.51%	0.35%	主要由于应付短期薪酬及辞退福利增加。
应付债券	0	0.00%	533,300	0.31%	-0.31%	主要由于重分类至一年内到期的非流动负债。
租赁负债	16,604,445	11.87%	24,375,629	14.28%	-2.41%	主要为报告期内公司租赁合同变更及闭店影响。
其他综合收益	-2,095,686	-1.50%	-2,968,096	-1.74%	0.24%	主要由于外币财务报表折算差额的影响。
一般风险准备	432,643	0.31%	302,296	0.18%	0.13%	主要为公司计提的一般风险准备增加。
未分配利润	-23,799,664	-17.01%	-7,449,817	-4.36%	-12.65%	主要为报告期内公司亏损。

报告期内，公司偿债能力和各项资产运营能力财务指标列示及分析

(1) 主要债权债务关系

单位：千元

项 目	2022 年 12 月 31 日	2021 年 12 月 31 日	增减变动
-----	------------------	------------------	------

项 目	2022 年 12 月 31 日	2021 年 12 月 31 日	增减变动
短期借款	28,437,627	30,094,393	-5.51%
应付债券	0	533,300	-100.00%
一年内到期的非流动负债（仅统计一年内到期的长期借款、一年内到期的应付债券）	5,301,244	6,371,008	-16.79%
应付票据	11,120,652	16,867,504	-34.07%
应付票据周转天数（天）	77.25	53	24.25
应付账款	18,364,753	20,135,826	-8.80%
应付账款周转天数（天）	106.26	71.6	34.66
应收账款	3,273,924	5,466,713	-40.11%

（2）偿债能力分析

项目	2022 年 12 月 31 日	2021 年 12 月 31 日	增减变动
流动比率	0.57	0.68	-0.11
速动比率	0.46	0.54	-0.08
资产负债率	89.22%	81.83%	7.39%

公司持续的流动比率小于 1，短期债务存在一定的偿付压力。公司将通过加强联信委运作机制稳定存量授信；持续提高盈利能力，加强运营资金管理、加快资产盘活等多种方式并举，合理规划资金来源，有效安排各类应付款项的偿付。

（3）资产运营能力分析

项目	2022 年 12 月 31 日	2021 年 12 月 31 日	增减变动
应收账款周转天数	24.02	17.94	6.08
存货周转天数（注）	58.65	50.78	7.87
流动资产周转天数	370.82	249.06	121.76
总资产周转天数	853.58	521.68	331.90

注：存货周转天数为库存商品的周转天数，不包括公司自建店建设中形成的开发成本。

主要由于报告期销售收入下滑，带来应收账款、流动资产等周转天数有所增加。

3、现金流量表变化情况：

单位：千元

项目	2022 年	2021 年	同比增减
经营活动现金流入小计	82,720,065	225,388,090	-63.30%
经营活动现金流出小计	83,350,859	231,818,317	-64.04%
经营活动产生的现金流量净额	-630,794	-6,430,227	90.19%
投资活动现金流入小计	4,793,031	13,392,230	-64.21%
投资活动现金流出小计	2,198,719	8,096,150	-72.84%
投资活动产生的现金流量净额	2,594,312	5,296,080	-51.01%
筹资活动现金流入小计	75,613,935	68,712,041	10.04%
筹资活动现金流出小计	78,039,472	74,811,627	4.31%
筹资活动产生的现金流量净额	-2,425,537	-6,099,586	60.23%
现金及现金等价物净增加额	-295,605	-7,401,619	96.01%

(1) 经营活动产生的现金流量净额较同期大幅度改善，主要由于报告期内公司严格控制各种经营开支，提高运营资金效率。由于四季度公司受影响较大，收入环比同比下降，而成本费用相对刚性，带来净支出。随着企业经营的持续企稳恢复，预计将持续增强企业造血能力。

(2) 投资活动产生的现金流量净额较同期有所减少，主要由于去年同期公司实施物流仓储物业轻资产运作的影响。

(3) 筹资活动产生的现金流量净支出额较同期大幅度减少，主要由于去年同期公司偿还公司债，带来偿债资金净流出较大，报告期内公司信贷规模基本稳定。

2022 年度具体经营详见公司 2022 年年度报告相关内容。

三、公司 2022 年投资情况

报告期内公司聚焦零售业务，未开展大额投资。

四、重大资产出售和股权出售情况

公司于 2022 年 3 月 4 日召开第七届董事会第二十六次会议审议通过《关于转让参股公司股权的议案》，公司董事会同意公司与南京银行股份有限公司（以下简称“南京银行”）、法国巴黎银行(BNP PARIBAS)签订《股权转让协议》，其中南京银行出资 34,056

万元购买公司持有的苏宁消费金融有限公司（以下简称“苏宁消费金融”）36%股权，法国巴黎银行出资 2,838 万元购买公司持有的苏宁消费金融 3%股权。

五、2022 年董事会主要工作

1、2022 年董事会会议召开及议案审议情况

2022 年公司董事按照《公司法》《公司章程》《董事会议事规则》等有关规定，积极履行职责，全年共召集召开了 8 次董事会会议，公司董事就审议的议案内容与公司管理层充分沟通交流，公司重视各位董事建议意见，并依据董事的建议意见修改完善议案内容。

2022 年董事会会议召开及议案审议情况具体如下：

会议届次	召开日期	披露日期	会议决议
第七届董事会第二十六次会议	2022 年 03 月 04 日	2022 年 03 月 08 日	决议通过《关于转让参股公司股权的议案》。
第七届董事会第二十七次会议	2022 年 04 月 28 日	2022 年 04 月 30 日	决议通过《2021 年度总裁工作报告》《2021 年度董事会工作报告》《2021 年度财务决算报告》《2021 年年度报告》及《2021 年年度报告摘要》《2021 年度利润分配预案》《关于 2021 年度募集资金存放与实际使用情况的专项报告》《关于拟续聘会计师事务所的议案》《关于公司 2021 年度关联交易情况说明的议案》《2021 年度内部控制评价报告》《2021 年社会责任报告》《董事会关于 2021 年度带有强调事项段的无保留意见审计报告涉及事项专项说明的议案》《苏宁易购集团股份有限公司子公司管理制度》《关于计提减值准备、投资损失事项的议案》《关于公司与阿里巴巴集团 2022 年度日常关联交易预计的议案》《关于公司与金服公司 2022 年度日常关联交易预计的议案》《关于公司与苏宁置业集团 2022 年度日常关联交易预计的议案》《关于为公司及董事、监事及高级管理人员购买责任险的议案》《关于增加公司经营范围并修改公司<章程>的议案》《关于子公司为母公司提供担保的议案》《关于公司及子公司申请借款的议案》、《2022 年第一季度报告》《2018 年面向合格投资者公开发行公司债券第三次债券购回基本

			方案的议案》《关于召开 2021 年年度股东大会的议案》。
第七届董事会第二十八次会议	2022 年 06 月 10 日	2022 年 06 月 11 日	决议通过《关于 2015 年非公开发行募集资金投资项目结项并将节余募集资金及利息收入永久补充流动资金的议案》。
第七届董事会第二十九次会议	2022 年 06 月 27 日	2022 年 06 月 28 日	决议通过《关于公司第三期员工持股计划存续期展期的议案》。
第七届董事会第三十次会议	2022 年 07 月 25 日	2022 年 07 月 26 日	决议通过《苏宁易购集团股份有限公司第五期员工持股计划（草案）》及其摘要、《苏宁易购集团股份有限公司第五期员工持股计划管理办法》《关于提请股东大会授权董事会办理公司第五期员工持股计划相关事宜的议案》《关于召开 2022 年第一次临时股东大会的议案》。
第七届董事会第三十一次会议	2022 年 08 月 29 日	2022 年 08 月 31 日	决议通过《2022 年半年度报告》及其摘要、《关于 2022 年上半年募集资金存放与实际使用情况的专项报告》《关于公司 2022 年上半年关联交易情况说明的议案》。
第七届董事会第三十二次会议	2022 年 10 月 28 日	董事会决议仅含审议本次季报一项议案且无反对票或弃权票情形的，可免于公告	决议通过《2022 年第三季度报告》。
第七届董事会第三十三次会议	2022 年 11 月 18 日	2022 年 11 月 19 日	决议通过《关于为子公司提供担保的议案》。

公司董事勤勉尽责，除亲自出席公司报告期内全部的董事会会议之外，关心公司发展，主动关注了解公司经营恢复情况、财务状况，公司董事多次与管理层开展沟通交流，发挥自身专业知识为公司提供指导和建议。

2、2022 年董事会各专门委员会履职情况

公司董事会下设四个专门委员会，即战略委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会、审计委员会。

2022 年，薪酬与考核委员会、审计委员会严格按照相关法律法规、规范性文件及专门委员会工作细则等有关规定，勤勉尽责开展各项工作，保证了董事会决策的科学性，为构建完善的公司治理结构奠定了坚实基础。

2022 年董事会各专门委员会会议召开及议案审议情况具体如下：

委员会名称	成员情况	召开会议次数	召开日期	会议内容	提出的重要意见和建议	其他履行职责的情况	异议事项具体情况(如有)
董事会战略委员会	黄明端、任峻、刘鹏、曹群、冼汉迪	0	-	-	无	无	无
董事会提名委员会	方先明、陈振宇、柳世平、黄明端、任峻	0	-	-	无	无	无
董事会薪酬与考核委员会	陈振宇、柳世平、方先明、黄明端、张康阳	1	2022 年 04 月 28 日	审议《关于审核公司董事、高级管理人员薪酬及津贴的议案》	无	无	无
董事会审计委员会	柳世平、方先明、陈振宇	1	2022 年 02 月 28 日	审议《2021 年度内部审计工作总结》	无	无	无
董事会审计委员会	柳世平、方先明、陈振宇	1	2022 年 04 月 28 日	审议《关于审核财务会计报表和财务报告的议案》《关于会计师事务所从事 2021 年度公司审计工作的总结报告》《关于拟续聘会计师事务所的议案》《2021 年度内部控制评价报告》《关于计提减值准备、投资损失的议案》《2022 年第一季度报告》《2022 年第一季度审计工作总结》。	无	无	无
董事会审计委员会	柳世平、方先明、陈振宇	1	2022 年 08 月 30 日	审议《2022 年半年度报告》《2022 年第二季度审计工作总结》。	无	无	无

委员会名称	成员情况	召开会议次数	召开日期	会议内容	提出的重要意见和建议	其他履行职责的情况	异议事项具体情况（如有）
董事会审计委员会	柳世平、方先明、陈振宇	1	2022 年 10 月 28 日	审议《2022 年第三季度审计工作总结》《2022 年第三季度报告》。	无	无	无
董事会审计委员会	柳世平、方先明、陈振宇	1	2022 年 12 月 30 日	审议《2022 年年报审计工作的安排》《2023 年度内部审计工作计划》。	无	无	无

3、独立董事履职情况

2022 年，公司全体独立董事严格按照相关法律、行政法规及《公司章程》《公司独立董事制度》等有关规定，勤勉尽责履行了独立董事的职责，所有独立董事均出席了公司召开的董事会、专门委员会、股东大会，认真审议相关议案资料并基于独立判断的立场，依法依规发表了独立意见，切实维护了公司及全体股东的利益。同时，主动关注了解公司经营情况、财务状况、董事会决议的执行情况，充分发挥自身专业知识为公司经营发展提出了宝贵的建议，增强了董事会决策的科学性和合理性。

4、公司信息披露情况

2022 年，公司严格按照《深圳证券交易所股票上市规则》、《上市公司信息披露管理办法》等法律法规、规范性文件及《公司章程》、《公司信息披露管理制度》等规章制度的有关规定，认真自觉履行信息披露义务，持续提高信息披露质量。公司信息披露真实、准确、完整、及时、公平，不存在虚假记载、误导性陈述或重大遗漏，客观、完整地反映了公司的运营及治理情况。

5、投资者关系管理工作

公司高度重视投资者关系管理，为投资者提供了多样化的沟通渠道，通过热线电话、电子邮件、深交所互动易平台、现场调研等方式与广大投资者保持良性互动，切实维护投资者的合法权益。此外，还开展了年报网上业绩说明会，就公司治理、经营状况及发展战略等方面与投资者进行交流；积极维护股东的表决权，采用现场会议和网络投票相结合的方式召开股东大会，便于广大投资者积极参与。公司始终秉承公平、公正、公开的原则，在合规守则的基础上加强与投资者的信息沟通，促进投资者对公司的认知认同，

树立公司在资本市场的良好形象。

6、公司规范治理情况

2022 年，公司董事会按照相关法律法规要求，并结合公司实际情况，持续完善公司法人治理结构、努力提升公司治理水平。公司股东多元化，有利于公司治理水平的提升。

六、2023 年发展展望

1、2023 年工作的主导思路

经营目标、财务指标的确定，首先是建立在发展战略、发展模式的基础上。

聚焦零售、升级零售服务商是公司的发展战略。通过聚焦以专供产品为核心优势的供应链能力、以本地化零售为核心优势的运营服务能力，为用户提供场景、产品和服务体验，为供应商提供更有价值的品牌推广和更低成本的渠道销售服务；通过供应链和零售运营能力，深化开放合作和零售赋能，开展全渠道经营，提升用户获取效率；通过数字化水平的不断提升，持续推进降本增效，持续提升盈利能力，全面推动苏宁易购进入长期可持续发展的新征程。

“零售服务商”的战略模式是苏宁易购新征程发展的统一方向，既打开了我们的发展空间，也凸显了我们的核心竞争力。

2、2023 年经营工作的主要目标

2023 年公司经营工作要坚持“效益为先、稳健发展并重”原则，确保预算目标的实现，实现 2023 年核心家电 3C 业务的净利润转正，家乐福业务的调整止损。

3、围绕战略目标的实现，坚定落实推进如下工作。

（1）在明确盈利模式的前提下开展各渠道经营，实现销售规模的恢复提升。

一二级市场推进店面体验升级，持续优化“苏宁易家”店面模型并加快大区落地开设，满足用户中高端场景化购买需求，形成公司与互联网差异化的经营优势，提升单店销售规模；

下沉市场快速发展零售云网络建设，在现有网络基础上，继续拓展空白区域，每年新开 800-1000 家店；与此同时有序推进核心加盟店的大店升级，形成本地的旗舰效应提高竞争能力。

针对电商业务发展，苏宁易购主站聚焦家电 3C 业务，严控互联网投入，稳定销售规模的基础上实现盈利；苏宁易购天猫旗舰店聚焦规模和盈利提升；立足苏宁易购和天猫旗舰店平台，结合苏宁易购核心供应链和物流服务优势，加大力度与流量平台开放合

作。

(2) 多措并举，持续推进降本增效

商品经营方面，提高自主产品销售占比，进一步提高商品毛利水平；持续推进降租、转租、减租，合理优化店面经营面积，进一步提高店面坪效；持续推动组织优化，进一步扁平化，提高面向一线市场的经营团队的决策效率，进一步提高人效水平。

(3) 加快资产盘活、投资回收，致力于流动性恢复，积极推动公司资产负债水平的改善。

资产盘活方面，结合国家公募 REITs 政策，积极寻求商业物业及物流资产的盘活，实现资产价值并且回笼资金；

下属业务单元推进独立运营，结合各个业务单元在行业中的竞争能力、自身盈利模式和业务发展模式，有序推动资本引资，引入增量资金也可进一步加强业务发展；在引资过程中也可尝试推动相关应付款项的转股工作，既能保障债权人的利益，降低债务风险。

(4) 加强经营工作的管理配套

组织建设要匹配战略需求，强化责权利统一；加强计划管理，以目标结果为导向，配套完善激励考核体系，发挥团队主观能动性；提高内部管理数字化、信息化水平，加强监督检查；完善干部梯队培养，把干部年轻化和梯队建设落到实处。文化建设上，要继续弘扬“执著拼搏、永不言败”的企业精神，形成团结奋斗的合力。

苏宁易购集团股份有限公司

董事会

2023 年 4 月 27 日