

长沙通程控股股份有限公司 2021 年度董事会工作报告

本公司及董事会全体成员保证信息披露的内容真实、准确、完整，没有虚假记载、误导性陈述或重大遗漏。

2021 年，长沙通程控股股份有限公司董事会按照《公司法》、《证券法》、《深圳证券交易所自律监管指引第 1 号——主板上市公司规范运作》、《深圳证券交易所股票上市规则》等法律、法规以及《公司章程》、《董事会议事规则》、《独立董事工作制度》的公司制度规定，依法依规，尽责履职。公司董事会精准预判了行业发展趋势和面临的市场格局，对公司战略目标和年度经营发展计划作了科学、适应的调整安排。报告期内，公司董事会积极高效地行使职权，勤勉尽责地开展工作，全面执行了股东大会的各项决议，在艰难的市场环境下，确保了公司稳健规范，良性可持的发展局面，极大地维护了公司和全体股东的利益。现将公司 2021 年度董事会主要工作情况报告如下：

第一部分 报告期内董事会运作情况

一、董事会会议召开情况

报告期内，公司董事会共召开 4 次会议，共审议了 16 项议案，具体情况如下：

2021 年 4 月 26 日，第七届董事会第五次会议审议通过了《公

司 2020 年度报告》、《公司 2020 年度董事会工作报告》、《2020 年度财务决算报告》、《公司 2020 年度利润分配及公积金转增股本预案》、《关于修改〈公司章程〉的议案》、《公司聘请 2021 年度财务审计机构的议案》、《公司聘请 2021 年度内控审计机构的议案》、《关于公司 2021 年度申请银行授信额度的议案》、《关于公司未来三年股东分红回报规划（2021-2023）的议案》、《关于公司会计政策变更的议案》、《公司 2020 年度内部控制自我评价报告》、《关于召开公司 2020 年度股东大会的议案》等 11 项议案。

2021 年 4 月 29 日，第七届董事会第六次会议审议通过了《公司 2021 年第一季度报告》。

2021 年 8 月 19 日，第七届董事会第七次会议审议《公司 2021 年半年度报告》、《公司 2021 年半年度利润分配及公积金转增股本方案》等 2 项议案。

2021 年 10 月 29 日，第七届董事会第八次会议审议通过了《公司 2021 年第三季度报告》。

二、董事会对股东大会决议的执行情况

2021 年度，公司董事会提议召开股东大会 1 次，提议召开的股东大会为 2020 年度股东大会，会议审议了 8 项议案，具体情况如下：

2021 年 6 月 11 日，公司以现场会议和网络投票相结合的方式召开 2020 年度股东大会，审议通过《公司 2020 年度报告》、《公司 2020 年度董事会工作报告》、《公司 2020 年度监事会工作报告》、《2020 年度财务决算报告》、《公司 2021 年度利润分配及公积金转增股本预

案》、《关于修改〈公司章程〉的议案》、《公司聘请 2021 年度财务审计机构的议案》、《公司聘请 2021 年度内控审计机构的议案》、《关于公司 2021 年度申请银行授信额度的议案》等 9 项议案。

报告期内，公司董事会全面执行了 2021 年度股东大会所有决议。

三、独立董事和专门委员会运作情况

2021 年度，公司独立董事按照《公司章程》和《公司独立董事制度》履行职责。独立董事均亲自出席了报告期内所有的股东大会、董事会及董事会专门委员会会议，对公司治理、内部控制、经营管理提出了独立的、专业的意见，较好地维护公司股东及投资者的利益。

2021 年度，独立董事对公司关联方资金占用及对外担保情况、聘请财务审计机构和内控审计机构、利润分配方案、内部控制自我评价报告等重要事项发表了独立意见。

2021 年度，公司董事会战略发展、审计、提名、薪酬考核四个专门委员会，依据《公司章程》和各专门委员会议事规则行使职权，促进了公司规范运作和科学管理。具体情况如下：

1、公司董事会战略与发展委员会(以下并称“战略委员会”)由三位董事组成，由公司董事长担任召集人。报告期内，战略委员会共召开 2 次会议。会议对公司 2021 年度战略规划、经营计划以及 2021 年度预算完成情况 & 经营分析进行了讨论和审议。

2、公司董事会审计委员会(以下简称“审计委员会”)由三位董事组成，并由公司具有会计专业背景的独立董事担任召集人。报告期内，审计委员会共召开 6 次会议，对公司的 2020 年年度报告及 2021

年季度报告、半年度报告，聘任财务审计机构和内控审计机构、2021年预算报告及执行情况等事项进行了事前认可、认真讨论和审议。审计委员会在年报编制及财务报表审计过程中，按照《审计委员会年报工作规程》的要求，认真听取管理层对公司 2021 年度生产经营情况及重大事项进展情况的全面汇报，并与年报审计注册会计师进行了审计事前、事中、事后沟通，确定了年度审计计划，对审计过程中的重要事项进行及时关注和沟通，保证了年度审计工作的正常、有效、按时完成。

3、公司董事会薪酬与考核委员会(以下简称“薪酬与考核委员会”)由三位董事组成，由具有人力资源与经营管理专业背景的独立董事担任召集人。报告期内，薪酬与考核委员会共召开 2 次会议，会议对公司考量配置、评价标准，2021 年度董事、高级管理人员的评价考核结果、薪资构成和薪酬总额进行了讨论和审议。

4、公司董事会提名委员会(以下简称“提名委员会”)由三位董事组成，由具有法律专业背景的独立董事担任召集人。报告期内，提名委员会共召开 2 次会议，会议对公司 2021 年度董事、高级管理人员的履职能力、履职行为和效果进行了评估和考核。

四、投资者关系管理情况

2021 年，公司董事会严格执行了《投资者关系管理制度》，进一步强化了投资者关系管理，积极维护投资者关系，切实改进和提升投资者关系管理工作，推进了公司与投资者之间长效机制形成，促进公司与投资者之间的良性互动，深度互信。报告期内审议通过了《长沙

通程股股份有限公司未来三年股东回报规划（2021-2023）》，面临严峻的市场经营环境，公司仍持续以高比例现金分红的方式回报投资者。

五、公司规范运作情况

2021 年，公司按照《深交所主板上市规范运作指引》的要求，结合上市公司治理专项行动的开展，进一步完善了公司治理结构和内部控制体系，巩固提升了公司高质量发展的基础。报告期内，公司在规范运作和内部控制重要环节上未发生任何重大风险，确保实现了全年诚信、规范、安全生产零事故率的综合管理目标。

第二部分 报告期公司经营发展情况与未来展望

一、管理层讨论与分析

2021 年度，疫情在全球范围内持续扩散，全球经济复苏动能减弱。国内经济转型、政策纠偏以及疫情反复，经济下行压力持续加大。市场有效需求和消费意愿、消费结构进一步分化，传统消费行业受影响巨大，公司主业零售业、酒店业困难加剧。报告期内，公司经营管理班子带领全体员工清醒主动，顶住压力，科学研判，勤实力为，保证了公司总体运行平稳。

报告期内，公司实现营业总收入 23.29 亿元（不含税），同比增长 0.48 %；实现净利润 1.61 亿元，同比下降 22.24 %（利润同比下降的主要原因是 2020 年公司转让子公司股权增加投资收益 6,790.68

万元，剔除此因素影响，净利润增长 922.58 万元，增幅 4.46%）。截止报告期末，公司总资产为 57.95 亿元，同比增长 8.67 %；净资产为 33.34 亿元，同比下降 4.0 %；资产负债率 42.46 %，较同期增加 7.61 个百分点；流动比与速动比率分别为 184.40%、171.19%。2021 年，在行业因素、新收入和新租赁准则的双重影响下，公司在经营风险控制、资产保值增值、融资功能体系、资金资产结构等方面仍保持了稳健可持的基础，体现了公司的发展韧性。

报告期内，公司整体运行有序，保持了顽强向上的精神状态和积极、稳健的运行风格。

（一）全面推进模式彻改深转的逐步落位

报告期内，公司继续牢牢把握“彻底重构有效运营单元”这一抓手，按照“以对应三定（定位、定性、定量）目标和精专方针为前提设立编构，以清晰功能和量化绩效为依据确立责权，以优化考量和配置为法则保障执行”的原则，着力运管模式的改革，全面推动模式彻改深转的逐步落位。

报告期内，各经营单位按照精强精简原则，进一步优化组织机构，从柜组、品类、品种、专业线等扁平化责任主体，建立多级运营单元效能的门店评价模型；综合投资板块将组织架构由原来的前后台模式调整为营销线、产品线、赋能线模式，据此重构作业模式，构建产品线的专业打造、赋能线的全方位支撑、营销线的全面拓展，形成为客户提供“1+N”（一个客户、多产品）的一站式个性化、专业化服务的新模式。报告期内，公司还重新整合资产运营部和物业分公司的

业务和职能，组建物业资产经营公司，重构资产运营管理系统，强化对公司所有物业资产统一的专业化管理和市场化运营，为切实改进公司的物业管理质量、提升物业资产的运营效率构建了更加科学完善的执行体系。通过模式彻改深转的有力推动，公司全域范围内对权责、效能和对应履职的理解更为深刻，对于催生运管体系的积极效应，并最终实现为其增强内生性、机制性的专业功能赋能建立了良好的基础保障。

（二）顽强推动经营质量的稳健提升

报告期内，公司聚焦运营结构的调整、服务品项的丰富、营销方式的改进，着力提升经营质量，力保经营效益的稳定。

1、在运营结构方面，公司从业态层面和业务动能层面，调整管理结构和资源配置结构。报告期内，商业板块立足市场对应和可持续发展的实际，对所有经营卖场、门店，实施了相应的调整 and 资源的优化配置。酒店板块由单一的传统酒店经营调整为“传统酒店+物业”经营。综投板块依据市场需求，业务结构由大而集中向小而分散转变，经营结构由客户管理向产品管理转变，积极开发和储备新产品，年内完成部分新产品的迭代。

2、在提升经营服务品项方面，公司着力针对提升商品开发采控能力，优化品类结构、提升品质影响、扩充品牌品种、延伸服务链条、创新服务个性这六项具体指标，展开推动。报告期内，商业板块彻改商品开发模式，把握行业商品迭代与消费趋势，优化品类结构和销售结构；推新卖高，横向扩充，纵向深掘，商品适应性与集控能力得到

不断提升；通程电器上游品牌资源进一步整合，核心战略品牌销售再上新台阶，全品类客单价较上年同比增长 15%。

3、在改进营销方式方面，一是，加大数字化系统和新技术平台的研发投入，促进双线营销互融，积极拓展会员营销、线上小程序、私域流量及群生态营销；充分运用新媒体做活、做新营销推广，精细会员的运营管理，提高客户忠诚度，提升复购率；二是，在服务上，延伸服务链条、创新服务个性，通过会员拉新、管家上门、落地体验、高效物流多举措巩固公司的服务品牌；综投板块改进营销模式，由分散式获客向集群式获客转变，强化核心客户的战略合作，提升业务增值空间。三是，优化再造实体门店的新场景，强化线下购物的选品体验功能。通程电器按新店铺模型（新类新品、沉浸体验）要求，在严格的投产对应原则下，推动门店转型升级，新装门店在品类品种丰富度、商品结构适应性、场景体验感等方面已成为区域市场具有穿透力和竞争力的样板门店，其中，东塘旗舰店已成为湖南高端品质家电体验中心、家电消费市场的风向标和行业前沿新品首发地。

同时，各业态在经营活动中，立足经营本质，以恪守诚信至上和养成行业素质典范为核心依持，增强品牌营销功能，坚持在激烈的竞争环境下不迷失，确保了阳光、诚信、稳健的经营个性。

（三）着力增强风险管控的体系化机能

报告期内，公司从防控化解和壮大载力双向着力，不断增强风险管控的体系化机能，全面达成了风险管控的总体目标和各项分解指标。

公司全域范围内以风控首一作为核心原则，着手按极限思维的标准设制更具防控化解功能的执行操作模型，从制度流程层面、业务操作层面、财务结构层面、资金资产层面进行全面风险核查，开启风险去化工作。商业板块和酒店板块一方面加快库存周转，提升资金使用效率，另一方面积极推进无效低效门店的调改及闲置物业面积的处置，报告期内有效盘活闲置物业上万平方米。综投板块建立了以产品体系、评估体系、核查体系、合规体系、报告体系、制度体系为要素的全面风险管理体系，有效地控制项目风险。物业资产经营公司以预算控制为手段，注重过程控制，着力完善物业、资产经营管理体系，重构了资产采购、调拨、处置流程，在对闲置物业的盘活以及低效资产的处置过程中，开始发挥专业的管理功能。

二、未来发展展望

（一）行业特征及市场趋势

2022 年，我国的基础制度和市场体量仍将在保持经济稳定、增强发展韧性中发挥压舱石的作用，但整个社会经济结构和发展的状态、以及公司所处行业的情势会因地缘政治冲突的加剧和疫情的反复冲击比过去年度变得更加复杂和严峻。同时，经济领域的深层次矛盾也不可避免地会将各种隐性风险转化为显现风险，制约国民经济的常速增长。今年，宏观层面已经被动调低经济增长率，传统中小型服务企业仍将面临异常困难的市场环境。

从公司所处的行业看，2022 年公司将面临市场需求收缩和不断分割、供给冲击、政策预期转弱等多重压力。其中商业零售行业有效

的消费总量需求减少，消费结构裂变带来的严重的市场分流，通胀带来的经营成本压力，将促使行业集中度提升，升级、并购、整合的实施加快，区域零售企业的发展速度和效益会出现重大逆转；综合投资板块面临金融监管形势趋紧的大环境，国有金融机构和股份制银行业务下沉，将挤占地方类金融组织的市场空间，息费政策性下降将压缩利润空间，经济下行将导致金融机构流动性风险上升。

对于 2022 年的市场特征和行业发展趋势严峻性的认识，符合公司一直以来清醒和科学的预判。公司董事会将继续保持高度清醒，按照极限思维，精准施策，全面审视和深度分析公司内外客观环境和运行实际，对公司战略方针作出适时、对应、科学的阶段性调整安排，确保公司在安全、稳健的运行状态下实现良性可持续发展。

（二）公司发展战略

公司未来三至五年的战略原则：一是立足化险控险，确保基本可存；二是立足创新突破，确保良性可持。

根据公司的战略原则和基本定位，公司董事会制定 2022 年工作主导方针：

一是清晰边际求存定位。公司将深刻认识到目前的生存和发展边际，对自身在市场和行业中的现状有清晰的定位判断。

二是切握化控风险命门。公司将按照极限思维，在全域范围内牢固树立起风险意识，切实地把握住化解、控制风险这个首要任务，并展开主动作为。

三是依托市场特征破局。公司的经营管理层将改变认知和操作惯

性，摆脱固有思维和依赖，直面市场，依托市场特征和市场资源破局求存。

四是聚焦经营提质创新。公司各业务板块将坚定地聚焦经营来改善、提质、创新、突破。

五是立足精强可持战略，坚定贯彻转改方针。以此作为实现各项基本目标的根本抓手。

（三）2022 年度经营计划

1、全力实现基本经营管理目标

2022 年，公司经营管理团队要按照董事会制定的战略原则和工作方针，顽强作为，坚决实现三个基本目标：

（1）确保公司安全规范、稳健有序运行，全年无重大风险事故的管理目标达成

2022 年，公司确保实现在安全生产、诚信经营、规范运作、投资风险控制、社会责任担当、职业操守等领域内实现风险事故率为零的管理指标和目标。

（2）确保实现公司的风险防控和去化目标

2022 年，公司各业务单元采取清单管理，落实主体责任；新年度经营管理和投融资产生的增量应坚持投产对应，风控前置的原则，确保风险在可控范围内。

（3）确保完成基本经营预算和财务预算目标

2022 年，公司经营目标为：营业总收入实现同比增长 1%-5%，利润总额同比增长 1%-10%，资产负债率和各项流动性指标与去年基本

持平。（上述经营目标不代表公司对 2022 年度的盈利预测，能否实现取决于外部经济环境、市场状况变化及不可抗力等多种因素，存在很大的不确定性，请投资者特别注意）

2、确保优化两大核心要素的基本功能

2022 年，公司将按照公司战略调整和实时定位的要求，立足于面临的新的时空特征以及公司的实际状况和现实需要，将资金要素和物业资产要素的功能强化、结构优化提升到公司核心工作层面。公司将确保财务结构的合理和流动性的可持，实现财务资金的流动性、融资性、资本性功能这三个功能的优化。存量物业资产方面，公司各经营单元和管理部门都将强化物业资产的资本属性，精准取舍，优化调整，划小核算单元，实现存量物业的充分利用和投产对应，确保保值增值。

商业板块将在稳保经营规模的基础上，加速无效和低效资产的去化。

综投板块将进一步强化风险识别、风险分析与评价、风险控制和风险决策功能，稳步推进资金周转效率，实现合理可控的业务增量。

酒店板块将立足市场，最大限度地把资产、出品和服务联动起来，开发单品，做足空间，创新营销，突破被动。

物业资产经营公司从组织体系到功能上，将进一步强化一体化的管理和专业化的运营，尽量提高实物资产的利用效能和物业资产的坪效。

3、切实改进两大运营依托体系

（1）切实改进经营组织体系。公司各经营业态和管理单元将立足可持续发展，立足市场适应和基础功能的实际，按照重构有效运营单元的定义和要求，进行科学精准的定位校正，年内将完成组织架构的调整，建立起真正科学的、具有对应机制性功能的运营管理体系。

（2）切实改进运行保障体系。公司将通过配置（财务核算体系、考核考量体系等）的深改来真正强化执行保障体系建设，实现内力提高、功能增强、精强目标达成。

4、力争取得经营提质上的实质性突破

2022 年，公司各业务板块将牢牢扭住产品、服务、营销三个关键点，从科学“三定”到大的结构，再到分类解析、选点突破，从支点到落点，从品类品种的质到量，从营销服务的创新模式到渠道平台，从操作的习惯到作风，逐点、逐线、逐类、逐项地推进经营的深度转型提质，实现真正在经营能力上的新突破。

（1）综投板块作为公司的战略业态，将把产品、服务、营销的创新，作为经营突破的根本方向，着力实现经营上质的突破，形成综投个性的产品体系、风控体系、服务体系。

（2）电器经营公司和百货经营公司着重围绕品类、品种的优化扩容，门店现场的传统功能改造提质，营销服务模式上的双线互融赋能展开经营创新。务求摆脱同质化经营被动，实现经营突破。

（3）酒店板块将着力摆脱市场和政策环境的客观制约，改变传统经营观念，深度调整改革管理、出品、营销、服务和用工模式，在分类市场和分类产品上实现质和量的突破。

2022 年，对于公司而言是非常关键的一年，公司董事会和管理团队将提振认识，厚重责任，奋发力为。坚定地展开转改方针的贯彻落实，踩住风控底线，立足市场，围绕“效益、效能”这一中心，突出经营主线，扣住关键节点，优化经营结构，确保实现新年四个基本任务目标，创造性地打开能动可持的新局面。

特此报告。

长沙通程控股股份有限公司

董事会

2022 年 4 月 23 日