

# 周大生珠宝股份有限公司

## 2022 年度董事会工作报告

2022 年，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》等有关法律法规及《公司章程》和《董事会议事规则》等的规定，本着恪尽职守、勤勉尽责的工作态度，切实履行股东大会赋予董事会的各项职权，认真贯彻落实股东大会通过的各项决议，不断完善公司法人治理结构，建立健全公司内部管理和控制制度，提高公司规范运作水平，维护了公司和全体股东的合法权益，为公司稳健发展保驾护航。现将董事会 2022 年主要工作情况汇报如下：

### 一、2022 年度工作回顾

#### （一）公司经营发展情况和财务状况

报告期，公司聚焦年度经营计划目标，在渠道发展上积极整合行业资源，省级服务中心业务模式稳步开展，着力强化品牌势能，周大生经典品牌门店破土而出，赋能渠道下沉加密拓展，进一步激发渠道发展活力。在产品方面，报告期黄金产品消费市场持续向好，公司进一步优化调整产品战略，加强时尚、文创类黄金的研发推广力度，充分打造产品差异化竞争优势，报告期公司重磅推出了与国家级文化 IP《国家宝藏》的联名系列。同时，迭代了黄金文创 IP 联名“非凡国潮”系列（藏地佛教文化—吉祥·布达拉；观世音菩萨祈福文化—如意·普陀；经典馆藏文物福佑文化—遇见·国潮），公司黄金产品研创力度不断加强，品牌特色、经典畅销、时尚文创等黄金产品体系日益完善，报告期黄金品类增长明显。在营运方面，报告期积极推进数字化新零售渠道发展，更加注重线上线下融合，不断创新营销手段，通过社群、直播等渠道多维度提升品牌影响力，推进落实组织变革，建立营运职能管理团队长效激励机制，精准赋能门店，持续提升终端门店精细化运营管理水平。

报告期，公司经营业务克服外部超预期不利因素影响，在黄金产品上持续发力，黄金产品类收入增幅明显，线上业务继续保持稳定增长，2022 年度公司实现营业收入 111.18 亿元，同比增长 21.44%，报告期公司营业利润 14.09 亿元，

较上年同期下降 10.77%，实现归属上市公司股东的净利润 10.91 亿元，较上年同期下降 10.94%，实现归属上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润 10.25 亿元，较上年同期下降 14.06%。

报告期末公司资产总额 76.07 亿元，较 2021 年度末增长 8.43%，负债总额 15.58 亿元，较 2021 年度末增长 27.85%，归属于母公司的股东权益总额 60.42 亿元，较报告期初增长 4.41%，报告期末资产负债率为 20.49%，加权平均净资产收益率为 18.28%，较上年同期下降 3.05 个百分点，报告期公司资产结构相对合理，盈利能力稳定，经营资金充足，资产周转效率进一步提升，保持较强的流动性，财务状况整体良好。

## （二）公司治理及董事会履职情况

### 1. 董事会召开情况

报告期内，公司共召开了 6 次董事会会议，公司董事会严格遵守《公司法》、《公司章程》、《董事会议事规则》等有关规定，对公司的相关事项做出了决策，程序规范，具体情况如下：

第四届董事会第六次会议	2022 年 4 月 6 日	通讯	1、审议《关于公司 2022 年度向银行申请综合授信额度的议案》
第四届董事会第七次会议	2022 年 4 月 10 日	通讯	1、审议《关于公司第一期员工持股计划存续期展期的议案》
第四届董事会第八次会议	2022 年 4 月 28 日	现场及通讯相结合	1、审议《关于 2021 年度董事会工作报告的议案》 2、审议《关于 2021 年度独立董事述职报告的议案》（非表决事项） 3、审议《关于 2021 年度总经理工作报告的议案》 4、审议《关于 2021 年度财务决算报告的议案》 5、审议《关于 2022 年度财务预算报告的议案》

		<p>6、审议《未来三年(2021年-2023年)股东回报规划》</p> <p>7、审议《关于2021年度利润分配预案的议案》</p> <p>8、审议《关于公司非独立董事、监事及高级管理人员薪酬的议案》</p> <p>9、审议《关于〈2021年年度报告〉及其摘要的议案》</p> <p>10、审议《关于〈2021年度内部控制自我评价报告〉的议案》</p> <p>11、审议《关于〈2022年第一季度报告〉的议案》</p> <p>12、审议《关于拟续聘会计师事务所的议案》</p> <p>13、审议《关于2022年度开展黄金租赁业务的议案》</p> <p>14、审议《关于开展2022年度黄金远期交易与黄金租赁组合业务的议案》</p> <p>15、审议《关于使用自有闲置资金进行现金管理的议案》</p> <p>16、审议《关于第一期限制性股票激励计划首次授予权益第四次和预留授予权益第三次解除限售条件成就的议案》</p> <p>17、审议《关于对第一期限制性股票激励计划首次及预留授予权益的回购价格进行调整的议案》</p> <p>18、审议《关于回购注销部分首次及预留授予的激励对象已获授但尚未解除限售的限制性股票的议案》</p> <p>19、审议《关于修订〈公司章程〉及办理工商变更登记的议案》</p> <p>20、审议《关于制定〈独立董事工作制度〉的议</p>
--	--	---

		<p>案》</p> <p>21、审议《关于制定〈累积投票实施细则〉的议案》</p> <p>22、审议《关于修订〈股东大会议事规则〉的议案》</p> <p>23、审议《关于修订〈董事会议事规则〉的议案》</p> <p>24、审议《关于修订〈募集资金管理制度〉的议案》</p> <p>25、审议《关于修订〈周大生会计师事务所选聘制度〉的议案》</p> <p>26、审议《关于修订〈对外投资管理制度〉的议案》</p> <p>27、审议《关于修订〈关联交易管理制度〉的议案》</p> <p>28、审议《关于修订〈对外担保管理制度〉的议案》</p> <p>29、审议《关于修订〈周大生珠宝股份有限公司子公司管理制度〉的议案》</p> <p>30、审议《关于修订〈内幕信息知情人登记制度〉的议案》</p> <p>31、审议《关于修订〈信息披露管理制度〉的议案》</p> <p>32、审议《关于修订〈董事、监事和高级管理人员所持本公司股份及其变动管理制度〉的议案》</p> <p>33、审议《关于修订〈重大信息内部报告制度〉的议案》</p> <p>34、审议《关于修订〈董事会秘书工作细则〉的议案》</p> <p>35、审议《关于召开 2021 年度股东大会的议案》</p>
--	--	--

第四届董 事会第九 次会议	2022年8 月27日	通讯	1、审议《关于公司2022年半年度报告全文及摘要的议案》
第四届董 事会第十 次会议	2022年10 月27日	通讯	1、审议《关于公司〈2022年第三季度报告〉的议案》
第四届董 事会第十 一次会议	2022年12 月8日	通讯	1、审议《关于公司为加盟商融资担保事项提供反担保的议案》

## 2. 董事会执行股东大会决议情况

报告期内，公司董事会召集并组织1次年度股东大会，审议通过20项议案，依法、公证、合理地安排股东大会议程和议案，会上确保能够对每个议案进行充分的讨论，严格执行了股东大会的各项决议和授权，充分发挥董事会职能作用，进一步推进公司规范治理建设。具体情况如下：

2021年 度股东大 会	2022年5 月24日	现场	<ul style="list-style-type: none"> <li>1、审议《关于2021年度董事会工作报告的议案》</li> <li>2、审议《关于2021年度监事会工作报告的议案》</li> <li>3、审议《关于2021年度财务决算报告的议案》</li> <li>4、审议《关于2022年度财务预算报告的议案》</li> <li>5、审议《未来三年(2021年-2023年)股东回报规划》</li> <li>6、审议《关于2021年度利润分配预案的议案》</li> <li>7、审议《关于公司非独立董事、监事及高级管理人员薪酬的议案》</li> <li>8、审议《关于〈2021年年度报告〉及其摘要的议案》</li> <li>9、审议《关于拟续聘会计师事务所的议案》</li> <li>10、审议《关于回购注销部分首次及预留授予</li> </ul>
--------------------	----------------	----	---

			<p>的激励对象已获授但尚未解除限售的限制性股票的议案》</p> <p>11、审议《关于修订〈公司章程〉及办理工商变更登记的议案》</p> <p>12、审议《关于制定〈独立董事工作制度〉的议案》</p> <p>13、审议《关于制定〈累积投票实施细则〉的议案》</p> <p>14、审议《关于修订〈股东大会议事规则〉的议案》</p> <p>15、审议《关于修订〈董事会议事规则〉的议案》</p> <p>16、审议《关于修订〈募集资金管理制度〉的议案》</p> <p>17、审议《关于修订〈周大生会计师事务所选聘制度〉的议案》</p> <p>18、审议《关于修订〈对外投资管理制度〉的议案》</p> <p>19、审议《关于修订〈关联交易管理制度〉的议案》</p> <p>20、审议《关于修订〈对外担保管理制度〉的议案》</p>
--	--	--	---

### 3. 独立董事履职情况

2022年，公司独立董事严格按照《公司法》、《证券法》、《上市公司治理准则》、《上市公司独立董事规则》、《公司章程》、《董事会议事规则》、《独立董事工作制度》等有关法律法规及规范性文件的要求，本着对公司和全体股东负责的态度，恪尽职守，勤勉尽责。公司独立董事积极出席相关会议，认真审议董事会的各项议案，依靠自身的专业知识和经验，客观、审慎地发表独立意见，依法行使独立董事权利。同时，公司独立董事积极关注公司经营管理情况、内部控制的完善及执行情况、董事会决议执行和信息披露等方面情况，与公司经营管理层保持

密切联系和充分沟通，及时获悉公司的生产经营及重大事项进展情况，对董事会科学决策及公司规范、稳定、健康地发展起到了积极作用，为切实维护公司和全体股东的合法权益发挥了重要作用。

报告期内，公司独立董事对公司董事会的议案及公司其他事项均没有提出异议。独立董事出席董事会会议情况和发表独立意见情况详见《独立董事述职报告》。

#### 4. 董事会专门委员会召开情况

公司董事会设立战略委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会，并制定了董事会专门委员会实施细则。报告期内，各委员会职责明确，按照有关法律、行政法规、规范性文件、《公司章程》及各委员会《实施细则》等规定积极开展相关工作，认真履行其职责，为董事会的科学决策提供了有益参考，为公司持续稳健发展提供了强有力的支持。2022年，公司各专门委员会会议召开情况如下：

(1) 2022年董事会薪酬与考核委员会在报告期内共召开1次会议，会议召开情况如下：

第四届董事会薪酬与考核委员会第二次会议	2022年4月28日	现场及通讯相结合	<ul style="list-style-type: none"> <li>1、审议《关于公司非独立董事、监事及高级管理人员薪酬的议案》</li> <li>2、审议《关于第一期限限制性股票激励计划首次授予权益第四次和预留授予权益第三次解除限售条件成就的议案》</li> <li>3、审议《关于对第一期限限制性股票激励计划首次及预留授予权益的回购价格进行调整的议案》</li> <li>4、审议《关于回购注销部分首次及预留授予的激励对象已获授但尚未解除限售的限制性股票的议案》</li> </ul>
---------------------	------------	----------	---

(2) 2022年董事会审计委员会在报告期内共召开4次会议，会议召开情况如下：

第四届董事会审计	2022年1月19日	通讯	1、审议《关于2021年第四季度内部审计工作报告的议案》（非表决事项）
----------	------------	----	-------------------------------------

委员会第四次次会议			
第四届董事会审计委员会第五次会议	2022年4月28日	现场及通讯相结合	<ul style="list-style-type: none"> <li>1、 审议《关于2021年度财务决算报告的议案》</li> <li>2、 审议《关于非经营性资金占用及其他关联资金往来情况的专项报告的议案》</li> <li>3、 审议《关于〈2021年年度报告〉及其摘要的议案》</li> <li>4、 审议《关于〈2021年度内部控制自我评价报告〉的议案》</li> <li>5、 审议《关于〈2022年第一季度报告〉的议案》</li> <li>6、 审议《关于拟续聘会计师事务所的议案》</li> <li>7、 审议《关于内部审计部门2022年第一季度工作报告的议案》（非表决事项）</li> </ul>
第四届董事会审计委员会第六次会议	2022年8月26日	通讯	<ul style="list-style-type: none"> <li>1、 审议《关于公司2022年半年度报告全文及摘要的议案》</li> <li>2、 审议《关于公司2022年半年度内部审计工作报告的议案》（非表决事项）</li> </ul>
第四届董事会审计委员会第七次会议	2022年10月26日	通讯	<ul style="list-style-type: none"> <li>1、 审议《关于公司〈2022年第三季度报告〉的议案》</li> <li>2、 审议《关于公司〈2022年第三季度审计工作报告〉及〈2022年第三季度财务报告审计报告〉的议案》（非表决事项）</li> </ul>

### （三）持续完善公司治理运行机制，修订完善规范制度

2022年，公司严格按照《公司法》、《证券法》、《上市公司治理准则》、《深圳证券交易所股票上市规则》及中国证监会有关法律、法规的要求，持续完善公司治理运行机制，建立健全及优化各项制度，控制防范风险，提升公司的规范运作和治理水平。报告期内，董事会制定《独立董事工作制度》、《累积投票实施细则》，修订《周大生珠宝股份有限公司子公司管理制度》、《内幕信息知情人登记制度》、《信息披露管理制度》、《董事、监事和高级管理人员所持本公司股份及其变动管

理制度》、《重大信息内部报告制度》、《董事会秘书工作细则》，修订《公司章程》、《股东大会议事规则》、《董事会议事规则》、《募集资金管理制度》、《周大生会计师事务所选聘制度》、《对外投资管理制度》、《关联交易管理制度》、《对外担保管理制度》并经股东大会审议通过，持续完善良好的制度环境。

#### **（四）持续加强信息披露管理，树立资本市场良好形象**

报告期内，公司严格遵守中国证监会《上市公司信息披露管理办法》、深交所《股票上市规则》等法律法规和《公司章程》及《信息披露管理制度》，按照中国证监会、深交所的相关规定及时、真实、准确、完整地做好定期报告及临时报告的信息披露工作，不断提高公司的信息披露质量，公司自上市以来，已连续五年保持深圳证券交易所信息披露质量考核等级 A 级（最高评级）。公司董事会切实履行了信息披露义务，确保投资者及时了解公司重大事项，最大程度地保护了投资者利益。

#### **（五）持续完善投资者关系管理，保障投资者知情权**

公司高度重视与投资者的沟通交流，报告期内，公司进一步完善投资者关系管理工作，通过组织投资者公司调研、电话会议、上下游产业链参观调研、策略会、路演、网上业绩说明会、互动易、参加投资者网上集体接待日活动，多渠道、多方式与投资者保持互动，加强与投资者之间的沟通和联系，接待投资者上千人次，并认真听取了投资者的建议，并将合理的建议转述管理层，持续巩固公司与投资者之间沟通的桥梁，促进了公司与投资者之间的良性互动关系，切实保护投资者利益。同时，公司真实、准确、完整、及时地披露信息，确保所有股东有平等的机会获得信息，保障全体股东的合法权益。

## **二、2023 年度公司发展规划**

2023 年的经营工作主题是：从心出发，以人为本，苦练内功铸铁军；三力聚势，六路合攻，深植八柱提店效。2023 年是企业文化再造年、铁军团队铸造年、品牌营销突破年、终端店效倒逼年、数字工程落实年。

### **（一）从心出发，以人为本，苦练内功铸铁军**

#### **1. 从心出发**

周大生的发展来源于心的发展，信念的发展，我们的事业是以人为本，以奋斗者为本。从心出发，就是为品牌立心，全面梳理和重塑企业文化。文化要落地，

要体现在制度上，溶合在血液里，落实在行动上；文化要真实，要真实体现在全体周大生的切身利益上；文化要践行，领导要带头以实际行动来践行文化的内容。

## 2. 以人为本

### (1) 三人理念，再赋新意

老三人“顾客是恩人，员工是亲人，领导是凡人”将更新为“顾客是恩人，员工是亲人，伙伴是贵人”。

### (2) 机制创新，激活人才

#### ① 以人为本，推进人才战略

建立生态化战略思维与人才跨界融合，加强干部队伍建设，提升干部领导力，利用“四化”即人才管理营销化、人才管理场景化、人才管理机制化、人才管理数字化，聚天下英才而用之。制定全面系统的“接班人计划”，搭建周大生梯队式人才储备战略，强化腾龙工程人才培养项目，为公司业务发展持续提供优质人才，不断完善职业生涯规划体系，持续提升员工专业能力。

#### ② 机制创新，强化考核激励

将目标计划线、过程控制线、考评激励线、复盘反馈线，四线合一，针对多种组织（销售业务团队、专业职能团队、技术支持团队、后勤保障团队）的激励，建立多种形式（KPI、OKR、BSC、阿米巴、承包制、合伙制）、多种方式（股权激励、周期考核、项目激励、评优评先）的激励模型。

#### ③ 组织再造，机构调整

组织再造朝两个方向变革，其一是组织形态由原来的科层式向平台式转变，更加聚焦战区 and 门店；其二是朝整合力量联动协同、攻坚克难解决核心问题，打造核心竞争力上调整。

#### ④ 强化激励机制多措并举

以人为本，强化对员工和加盟商的激励机制，同时，加大对加盟商的赋能、扶持和良好关系的维护。针对员工激励机制，建立合伙人机制、利润分享、股权激励、经营核算阿米巴模式等，让每个业务模块都有发动机、自驱动系统。

## 3. 苦练内功铸铁军

### (1) 坚持长期主义，坚持艰苦奋斗

对一个企业或品牌来说，免疫力和抵抗力就是其基础建设是否牢固，核心竞

争力是否有效。对一个门店来说，免疫力和抵抗力就是其位置形象面积是否优于对手，其人员/货品/卖场/客户运营管理是否更规范高效。这些就是我们亟待修炼的最基本也最重要的内功。

## （2） 完善优化政策体系

系统建立管理政策和优惠政策体系，具体措施有：①拓展扶持政策：结合公司的战略目标，根据拓展开店的战略地位、门店类型、面积大小等多种条件评估，给出相应的扶持和优惠政策，包括开设旗舰大店、制高点、空白点、增开多店的、翻牌店，可一区一策、一城一策、一店一策；②营运扶持政策：结合公司的战略导向，为鼓励加盟店规范运营，在产品进货和销售方面、营销推广和数字化运用方面、现有门店改造升级方面给予相应支持和优惠政策。另外也推出帮扶经营困难店的相应扶持和减免政策，以及推出专项计划项目的优惠扶持政策。

## （3） 苦练管理四线八项

运用卓越绩效管理模型，实行四项八柱，领导牵引三角形主要解决做正确的事，结果驱动三角形主要解决把事做正确。整个卓越绩效模型就像一个“自行车模型”左侧是驱动三角，右侧是从动三角，测量、评价、问责、分析与改进是传动链条。三大部分整体形成 PDCA 闭环管理模式，驱动企业持续发展。

## （4） 经营管理系统升级

- ① 全面贯彻目标计划管理，公司中长期经营管理规划或战略发展规划、公司年度营销计划、中心、部门、事业部、战区、省区、片区连锁店，全过程全方位推行目标计划管理。
- ② 健全组织岗位九大要素，主要包括组织架构、组织定位、组织目标/任务指标、组织职能、岗位职责、岗位目标/任务指标、模式/方法/技巧、流程、制度/规范/标准等。
- ③ 贯彻十级业务模式规范，主要包括公司经营、本市营运业务、本市拓展业务、事业部业务、战区业务、区域业务、省代业务、片区业务、店面业务、个人业务等。
- ④ 数字化升级和新零售转型，总部开发部署并着力推进运用云 POS 系统，CRM 超级导购系统，云店，定制系统，E 学堂，以及云客导购助手和企业微信等工具，顺应潮流赋能零售终端数字化转型，同时做好全域营销、

私域运营和直播等新零售。

- ⑤ 加强组织建设，铸造铁军。2023 年铁军铸造计划包括五个方面，即：塑造周大生特色铁军文化、区域资源盘点、区域战略沙盘和策略沙盘、片区组织改造、激励造就铁军。

## **(二) 三力聚势，六路合攻，深植八柱提店效**

### **1. 三力聚势**

#### **(1) 品牌力**

品牌力是穿越周期，品牌修炼持续增长的超能力。我们要紧扣“为爱而生”，继续加强品牌形象塑造和品牌文化推广，并倡导建立两大爱心公益联盟，一是围绕会员社群，建立周大生爱心社；二是和调性、规模相近热衷于公益的品牌，组建“品牌爱心联盟”，积极承担社会责任，建立和消费者的深度情感联结和深度共鸣。

#### **(2) 产品力**

厘清三观，持续修炼产品的超能力。从用户视角出发，以用户体验为核心目标，坚守“美与形，悦于心”的产品开发理念。用时尚美学，打造产品的超颜值外在美，再以爱为内核，来塑造产品的内在美。继续推进情景风格珠宝体系的完善升级，深化爱的情景演绎；引进和创造更多的 IP 联名，赋能爱的表达；并以爆品思维来塑造产品的超级势能，增强产品“爱的表现力”，来驱动整个产品结构迭代，构建更有活力、更有内涵、更有竞争力的产品矩阵。

#### **(3) 门店力**

全面升级、软（件）硬（件）兼施，用舞台思维打造超级门店。多措并举，双轮驱动（公司与省代）、双牌并进（综合店与经典店），市场单元强化加密，突破空白抢占制高，加速推进门店数量的增长。

### **2. 六路合攻**

六维整合大营销，即以消费需求为导向，以营销为开路先锋，聚合品牌、产品、营运、数字化、门店，与营销一起组成六路大军，以联席指挥的作战模式，以航母战斗群为作战单元，紧密协同、互为依存，分进合击，抢占份额。

### **3. 深植八柱**

八大支柱即提升门店业绩和市场占有率的八个方面：位置、形象、规模、产

品，到营运、营销、数字化、激励机制，一切都是为了提升店铺的店效而展开，做针对性赋能。

(1) 位置：决定流量的朝向，好位置就是好生意。

位置决定客流量，所以精准合理的选址，是门店站稳脚跟，创造优秀业绩的先决条件。总部除了在新店的拓展上，积极帮助加盟商争取好的位置外，同时在老店的优化升级改造上，也要去积极争取更好的位置。从而从源头打好竞争和经营的基础。

(2) 形象：决定流量的鲜度，好形象就是进店率。

近年来，个性化主题门店兴起，受到消费者极大地青睐。公司顺应市场的需求，一直与时俱进，不仅推出 6.5 改进版形象，还因地制宜推出了多种个性化版本，诸如时尚版（in99）、奢雅版（欧亚）、轻奢版（大悦城）、梵高/莫奈艺术馆、国家宝藏专营店等多种创新形象版本，同步将加快 5 代装修形象的升级换代。此外，“在地化门店”异军突起，成为一种潮流。公司也要积极研究尝试这一店铺形态，在保持门店主形象统一的情况下，如何融入“在地化”元素，以增强本地化风格特色，获得在地消费者更高的认同。

(3) 规模：决定流量的强度，大规模就是大磁场。

公司需要根据各区域，竞争对手布局特点，店铺数量，市场容量，发展空间，进行精准科学布局。在一城一池的竞争上，去帮助加盟商占据规模竞争优势。一方面科学合理的积极壮大主品牌，同时也需要建立品牌矩阵，组建群狼战术。周大生经典的推出，就承担着这一重要的竞争角色，来帮助区域门店，打破竞争对手的包围圈。周大生经典要在定位、产品、风格上，做到与主品牌形成强差异，优势互补，在区域主动出击应对竞争品牌的多品牌蚕食，分头阻击又合力抗衡。

(4) 产品：决定流量的纯度，好产品就是好口碑。

加大产品的创意开发力度，提升美学水准，为产品赋予更多的情感价值、文化价值、社交价值，增加备受年轻人喜爱的 IP 元素、跨界联名元素，不断强化扩展情景风格的美学表现力和情感刻画，为店铺提供更多的精品、爆品。公司将以钻石为核心产品、以黄金为主力产品、以辅品为配套产品，持续升级配货模型，有力促进终端门店的货品结构精简优化，陈列美感的提升，产品销售综合竞争力的提升。

(5) 营运：决定流量的深度，大营运就是大格局。

营运要不断提升自身能力建设，在区域门店科学布局上，终端门店的业绩提升上，应对竞争的围追堵截上，人才体系建设上，产品的结构优化上，门店位置的选择上，装修形象的提升上，数字化升级上，门店标杆打造上、区域营销组织上等，联合公司各职能中心，贯通公司总部、战区、区域办事处、终端门店整个执行链条，快速反应，贴近终端，主动出击，全面提升打赢能力。

(6) 营销：决定流量的广度，大营销就是大促进。

除门店贯彻执行公司统一营销活动外，重点锁定门店私域会员，激活存量，向存量要增量。通过种子会员的发掘，利用口碑裂变，去不断创造新顾客。然后，再在增量客户里要存量，深入培养种子会员，沉淀为新的可裂变的存量。如此反复，形成良性循环，帮助门店实现获客的自驱增长，长效赋能终端。

作为支持，总部营销将联合第三方专业机构，发动全国 4600 多家门店，4 万多一线员工，一起共创，建立强大的内容创作中台，为终端种子会员、种子社群的培养，源源不断的输出高水准的内容。在节点营销上，打造鲜明的年度主题，聚焦主推产品，层层推进。在站点运营，特别强化长线产品种草，以推爆品的思维，为终端引流。2023 年营销工作，以整合、聚焦、共创为中心，做实、最深，为终端实效赋能。

(7) 数字化：决定流量的密度，数字化就是加速器。

总部将继续推进数字化，对经营的通路进行数字化改造升级，强化门店赋能，助推门店经营升级，增强终端综合竞争力。推进门店数字化转型，加速推进落实 POS、云店、SCRM 会员私域等数字化升级的基础设施，鼓励并试点推进门店直播。

(8) 激励机制：决定流量的热度，好激励就是大动力。

强化激励机制，研究和丰富更多针对性的激励措施，包括合伙制、包干制等。今年是激励机制兑现年，我们需要以人为本，通过卓有成效的激励，来激发潜能，凝聚力量，迸发创新与活力，激发更多有责任感的精兵强将，去为终端提供更好的服务，为周大生的未来发展打开更大的局面。同时亦关注门店薪酬制度和激励机制。

#### 4. 终端倒逼，提高店效

通过各方努力，创新和差异化，实现“双降双升”，降低经营成本、降低企

业负担；提升销售额、提升利润率。店效提升的具体步骤：收集资料掌握信息，进行市场调研；通过调研结果进行诊断、六力与 SWOT 分析；通过倒逼法制定门店经营目标和实施策略；制定门店店效提升的销售计划，将八大支柱按照模块逐一对应人、货、场、销进行有效赋能，（人：激励机制；货：产品；场：形象、位置、规模；销：营销、数字化），通过过程中的测量评价、分析改进、问责考评保障计划目标有效达成。在计划推进的过程中根据门店实际需求，整合调配营运、培训、辅导、营销的力量，通过专业化赋能提升店效。在店效提升的过程中，营运人员作为协同主体，加盟商作为资源主体，店长导购作为执行主体，形成密切、高效、健康的互动。

通过八大支柱职能项目落地计划和店面的店效提升销售计划最后还要形成整个区域的综合营运计划。形成以加盟店为中心的力的作用点，将原本对门店的压力转化成驱动业绩提升的拉力。

### 三、2023 年公司董事会重点工作

2023 年，董事会将继续严格按照《公司法》、《深圳证券交易所股票上市规则》等有关法律法规及《公司章程》和《董事会议事规则》的规定，继续积极发挥在公司治理中的核心作用，扎实做好董事会日常工作，持续提升公司的规范运作和治理水平，进一步健全公司规章制度，完善内控管理体系，维护公司及股东特别是中小股东利益；加强对公司控股股东及其一致行动人、董事、监事、高管的培训，提升其合规意识；认真履行信息披露义务，确保信息披露的真实、准确、完整、及时、简明清晰、通俗易懂，切实保障投资者的知情权；认真做好投资者关系管理工作，多渠道加强与各类投资者的沟通交流，增进投资者对公司的了解。

2023 年是公司企业文化再造年、铁军团队铸造年、品牌营销突破年、终端店效倒逼年、数字工程落实年。“波澜壮阔欣回首，敢为人先又续征”，迈向全新征程，我们要审时度势，守正创新，运筹帷幄布新局，以多元之策，科技之力，凝心集智在沧桑巨变中写就品牌新传奇。“奋楫扬帆正当时，厉兵秣马再前行”，阔步全新征途，我们要从心出发，以人为本，苦练内功铸铁军，以坚定之心，精军之阵，凝聚伟力在乱云飞渡中破界智新开创品牌新天地。“聚势谋远领先锋，扬帆远航震天下”，朝向全新未来，我们要三力聚势，六路合攻，深植八柱提店

效，以核心之力，多线之路，凝汇品牌之势在澎湃时代中再铸品牌新辉煌。

最后，董事会谨借此机会，衷心感谢股东对公司的支持，衷心感谢各位董事、监事、管理团队及公司全体员工的辛勤工作、忠诚服务及贡献。公司将继续努力，不断夯实主业，秉持对全体股东负责的原则，努力为股东带来合理的长期投资回报。

周大生珠宝股份有限公司

董事会

2023年4月29日