

居然之家新零售集团股份有限公司

2020 年度董事会工作报告

董事会按照《公司法》《证券法》《深圳证券交易所股票上市规则》《深圳证券交易所上市公司规范运作指引》《公司章程》及《董事会议事规则》等有关规定，积极围绕股东大会确定的目标任务，主动作为，科学决策，积极发挥战略决策职能，持续推进实施重大战略事项，不断完善健全公司治理，强化全面风险管理能力，积极承担社会责任，切实维护了公司和全体股东的合法权益，保障了公司的规范运作和可持续发展。

一、2020 年度工作情况

（一）报告期公司整体运行情况

2020 年，面对突发的新冠疫情和复杂的国内外经济形势等严峻挑战，公司董事会主动作为，努力克服各种不利因素的影响，坚定发展信念，疫情防控、复工复产和项目建设等各项工作有序推进。

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 89.93 亿元，同比下降 2.56%，归属于上市公司股东的净利润 13.63 亿元，同比下降 56.81%；报告期末公司总资产 392.81 亿元，所有者权益 207.22 亿元，归属于上市公司股东的所有者权益 196.68 亿元。

（二）全力做好抗疫防疫，出色完成抗疫任务

2020 年初，面对新冠肺炎疫情的严峻挑战，公司切实承担起抗疫责任，做好员工、客户、物资、运营保障，在保供一线构筑疫情防控的坚实防线。第一时间向湖北多地捐款捐物，捐赠现金1000万元，捐赠医疗物资1000多万元。公司旗下中商超市近3,000名员工日夜奋战在抗疫前线，保障近两千个社区居民生活物资保障；

多次组织奔赴武汉市数家医院，为奋战在一线的医护人员送去慰问物资，为武汉市火、雷神山及多家方舱医院建设提供生鲜食品及盒饭熟食等后勤保障物资；为全省监狱系统提供食品、日用品等防疫专项物资，接受中央、省市各级领导30余次现场视察，并获得充分肯定，荣获全省抗疫优秀商贸流通企业第二名、武汉抗疫先进单位。公司积极响应“六保”、“六稳”号召，为符合条件的商户减免租金、管理费共计20.76亿元，助力相关商户在本次疫情中平稳经营，赢得了政府、社会和广大消费者的尊重和认可。

（三）战略规划研究布局，调整优化组织架构

2020 年，公司董事会深化战略定位，勇于改革创新，积极部署、制定公司战略发展规划。未来公司仍将以“大家居”为主业。一方面，巩固家居卖场实体店经营，以品牌和管理输出形式加快三四线城市及县域的连锁发展；另一方面，公司正在发力拓展自营和 IP 业务赛道，全链路地提升线性服务能力，打造数字化时代下家居行业第一产业服务平台。

在新冠疫情防控常态化和数字化大潮的背景下，为更好地贯彻落实公司数字化转型发展及连锁发展战略，公司适时优化机构设置，对相关部门进行合并，增设数字化研发中心、自营及 IP 业务管理部、连锁发展部、金融服务部等，提高组织管理效率。

（四）做强家居主业，巩固行业领先地位

董事会聚焦重点领域，推进大家居和大消费的融合，迅速开展复工复产、复商复市。

在招商方面，公司围绕年初制定的指导方针，建立三级品牌管理体系，拓宽和深挖工厂品牌资源，并组织召开各家居品类全国招商对接会，做好各家居卖场的经营布局调整。在营销方面，线上抓流量，2020 年公司快马加鞭推动同城站建设，

以同城站为核心，以直播为前端营销抓手，赋能本地经销商，消费最终回到线下实体店。2020 年，公司同城站从年初的覆盖 5 城快速增长至 130 城，全年同城站引导成交 84.5 亿元，同时全国超 300 家门店借助淘宝直播等渠道开展了数万场直播，为门店蓄客。线下抓服务，积极履行服务承诺，加大对售前、售中和售后服务全过程跟踪，加强对服务人员的培训、监督和考核，提升客诉满意度。在连锁发展方面，公司加快渠道下沉，稳步推进在国内三、四、五线城市的连锁布局。2020 年公司不仅在省会城市、地级城市深耕细作，同时积极在县级城市迈出连锁步伐，全年逆势新开家居卖场 35 家，截至 2020 年底，正在营业的家居卖场数量达到 382 家；新开各类超市 13 家，2020 年底正在营业的超市 111 家，百货店 8 家，购物中心 1 家。

（五）对接监管机构和行业协会，提升公司市场形象

董事会积极推进非公开发行事项，根据中国证监会发审规定，跟进完成对公司非公开发行工作的上发审会、核准批复等专项工作，顺利取得中国证监会对公司非公开发行的核准批复，募集资金35.95亿元用于发展重点项目及补充流动资金，有效改善了财务结构，为公司后续健康发展奠定了坚实基础。积极配合湖北证监局开展资金占用、违规担保等方面的监管内容自查，提交控股股东及其他关联方资金占用及违规担保自查报告。落实上市公司主体责任，定期报送精准扶贫工作情况。按照深交所相关业务规则及业务系统操作要求开展信息披露，认真组织完成各类专业调查、新冠肺炎疫情防控等资料报送。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保持了良好的工作关系，进一步提高了上市公司治理的专业水平，公司形象得到提升。

二、公司董事会日常工作情况

报告期内，根据《公司法》《证券法》等法律法规以及规范性文件规定，结合公司发展现状和管理需要，董事会修订完善了《公司章程》《首席执行官（CEO）及高级管理人员工作细则》等公司制度，进一步完善内控制度建设，强化制度落实，优化业务流程，提高公司的经营水平和管理效率，有效控制经营风险，保障公司持续规范运作。

（一）规范运作情况

报告期内全年共召开了 12 次董事会，审议通过 63 项议案，4 次股东大会，审议通过 25 项议案。根据《公司章程》规定，涉及关联事项的相关议案关联董事、关联股东均回避表决，涉及重大事项的相关议案独立董事均发表了事前认可意见和独立意见。公司董事会认真执行股东大会审议通过的各项决议，积极推进各项工作，切实按照有关规定履行职责，及时履行信息披露义务。

（二）董事履职情况

2020 年，公司全体董事恪尽职守、勤勉尽责、高效决策，对提交董事会审议的各项议案进行认真审阅，深入讨论，为公司的经营发展建言献策，做出决策时充分考虑中小股东的利益和诉求，切实增强董事会决策的科学性，进一步推动公司经营管理各项工作持续、稳定、健康发展。报告期内，公司董事未对董事会审议的各项议案及其他相关事项提出异议。公司独立董事根据《上市公司独立董事履职指引》《董事会议事规则》《独立董事制度》及《公司章程》有关规定，严格履行独立董事职责，积极关注公司重大经营决策，对相关定期报告、非公开发行、募集资金使用、关联交易、利润分配、续聘审计机构等重要事项，充分利用自身的专业知识，发表了独立客观的意见，维护了公司和全体股东尤其是中小股东的合法权益。同时，公司董事会要求全体董事进一步增强履职的主动性、有效性和独立性，并积极参加学习和培训，提升履职的专业水平，增强履职能力，以保证董事会决策的科学性，不断提高公司治理水平。

（三）董事会各专门委员会履职情况

公司董事会专门委员会积极发挥了各自的职能和作用。

战略和投资委员会共召开了1次会议，分别审议通过了《关于公司符合非公开发行股票条件的议案》《关于公司非公开发行股票方案的议案》等议案，委员会对该事项进行了讨论和分析，提出意见及建议，对加强决策科学性，提高决策效益和质量发挥了重要作用。

提名和薪酬考核委员会共召开了6次会议，分别讨论、审议通过了《关于公司高级管理人员2019年度薪酬的议案》、《关于由公司董事长兼任首席执行官（CEO）的议案》、《关于聘任公司高级管理人员的议案》，严格执行了公司薪酬管理制度。积极关注公司董事、高级管理人员的选择标准和选聘程序，对高级管理人选进行审查并提出建议，为公司实现健康、稳定和可持续发展做好充足的人才储备。

审计委员会积极组织公司内、外部审计的沟通、监督和核查工作，并在2019年度财务报表和内部控制审计工作中，及时与年审会计师协商确定本年度财务报告审计安排，在年审会计师进场前和出具初审意见后分别审阅公司财务报表并发表意见，最终形成年度审计工作总结报告、2019年度财务报告的决议；审核会计师事务所资质，形成专业意见提交公司董事会、股东大会审议通过。积极协调内部控制审计工作，重点关注内部控制自我评价和缺陷认定等情况，着力提升财务信息披露质量和规范运作水平。

预算委员会对公司2019年度总裁报告、公司2019年度财务决算报告、2020年度财务预算方案进行审核，认真履行职责，对公司2020年度财务预算提出专业意见。

（四）募集资金管理情况

公司于 2020 年 10 月 9 日收到中国证券监督管理委员会出具的《关于核准居然之家新零售集团股份有限公司非公开发行股票批复》（证监许可[2020]2408 号），核准公司非公开发行。公司向 23 名投资者发行 509,206,798 股普通股股票，每股发行价格 7.06 元，募集资金总额为 3,594,999,993.88 元，扣除发行费用 26,431,603.74 元后，募集资金净额为 3,568,568,390.14 元。上述募集资金于 2020 年 11 月 9 日到位，经普华永道中天会计师事务所（特殊普通合伙）审验，并出具了普华永道中天验字（2020）第 0960、0961 号验资报告。

根据中国证券监督管理委员会《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》等有关法律法规，经公司第十届董事会第六次会议、2019 年年度股东大会审议批准，同意授权董事长签署募集资金第三方监管协议的相关事宜。公司及全资子公司开设了募集资金专项账户，并与保荐机构中信建投证券股份有限公司、商业银行签署了《募集资金三方监管协议》。

截止 2020 年 12 月 31 日，募集资金余额为 298,164.38 万元。公司不存在变更募集资金使用用途的情况，公司募集资金存放、使用、管理及披露符合规定。

（五）信息披露工作履行情况

公司董事会严格按照《深圳证券交易所股票上市规则》《公司章程》等规定，坚持真实、准确、完整、及时和公平的原则，忠实履行信息披露义务，以利于投资者及时了解掌握公司经营动态、财务状况、重大事项的进展及公司重大决策等情况，保障了公司股东尤其是中小股东的知情权。2020 年，公司完成了 4 次定期报告的编制工作，并规范披露了 165 份临时公告，忠实履行了信息披露义务。召开 2019 年度业绩说明会，针对年度业绩和经营情况与投资者进行交流，并对投资者普遍关注的问题进行了回答。

（六）股东回报规划及实施

根据中国证监会《关于进一步落实上市公司现金分红有关事项的通知》（证监发[2012]37号）、《上市公司监管指引第3号——上市公司现金分红》（中国证监会公告[2013]43号）等有关法律、法规及规范性文件以及《公司章程》的规定，报告期内结合公司实际情况，公司制定了《未来三年（2020-2022年）股东回报规划》，完善和健全公司科学、持续、稳定的分红决策和监督机制，增加利润分配决策透明度和可操作性。

2020年上半年，公司完成2019年度权益分派：以2019年12月31日公司总股本6,019,830,101股为基数，向全体股东每10股派发现金股利人民币0.78元（含税），共计派发现金股利人民币469,546,747.88元（含税），占2019年合并报表归属于母公司股东净利润的15.02%。

（七）内幕信息管理

2020年，公司严格按照《内幕信息知情人登记管理制度》的要求，针对各定期报告等事宜，实施内幕信息保密和登记制度。非公开发行股票期间严格相关方人员的登记、核查，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。

（八）投资者关系管理

公司董事会认真按照监管部门对保护投资者的工作要求，公平对待所有投资者，主动开展互动沟通，确保广大投资者的知情权，实现利益相关者价值最大化。一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、高管沟通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。二是与媒体保持良性沟通，对公司进行适度正面宣传。三是通过业绩说明会、热线电话、互动平台等渠道，与公司中小投资者保持良好的沟通，帮助中小投资者了解公司的生产经营等情况，切实保护中小投资者的合法权益。四是全面采用现场会议和网络投票相结合的方式召开股东大会，以便于广大投资者积极

参与。五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。

三、2021 年度主要工作安排

2021 年是我国“十四五”规划开局之年，新冠肺炎疫情形势和外部环境存在诸多不确定性，公司将主动适应经济发展新常态，以“让家装家居快乐简单”为企业使命，聚焦大家居主业，打造数字化时代家装家居行业产业服务平台。

（一）持续加强战略引导，推动重大战略事项落地

结合当前宏观经济环境、行业发展现状和自身经营情况，尤其是疫情常态化防控下的影响，紧盯公司发展战略目标落地，提升管理水平，增强核心竞争能力。

加强计划管控，督促经营层狠抓工作落实。一是全力以赴抢销售，实现以销售促招商、以销售促预算完成的良性经营循环。二是加强中南部省市、四五线城市特别是县级城市的连锁发展，同时加快中国周边地区 and 国家的连锁发展步伐。三是加快武汉中商集团的改革和融合。四是全面贯彻落实“打造数字化时代家装家居行业产业服务平台”的发展战略，加快卖场的数字化转型和科技投入。五是加快自营业务和 IP 业务的发展，争取 1-2 个业态脱颖而出成为细分行业龙头。六是围绕“大家居”和“数字化”两个概念展开行业并购，促进企业的进一步做强做大和市值提升。

（二）适时推出股权激励

依照回购股份方案规范有序实施股份回购，根据实际情况择机推出股权激励计划或员工持股计划，构建以产权制度为核心的长效发展机制，使公司成为股东的投资平台和员工的事业平台，以此推动公司持续稳定的业绩增长和战略实现，保障股东利益、公司利益和员工利益的统一性。

（三）加强公司规范化治理

通过强化公司治理内生动力、完善公司治理制度规则，构建公司治理良好生态等方式，进一步健全各司其职、各负其责、协调运作、有效制衡的上市公司治理结构，夯实公司高质量发展的基础。

一是遵循监管部门的监管新思路、新要求，不断完善股东大会、董事会、监事会、经营管理层的治理水平和科学决策程序，建立健全权责清晰的组织架构和治理结构，确保公司规范高效运作。

二是公司下属子公司和业务板块较多，根据公司规模扩大和多元业态的需要，适时调整和优化公司机构设置，不断完善各项规章制度和管理制度，改进内部管理，强化对各项事务的决策和监督。

三是扎实做好董事会日常工作；认真自觉履行信息披露义务，严把信息披露关，切实提高公司规范运作水平和透明度；继续高度重视投资者关系管理工作，加强与投资者之间的沟通，加深投资者对公司的了解和认同，促进公司与投资者之间长期、稳定的良好互动关系；严格做好内幕信息保密管理，特别是加强对内部信息报告、内幕信息知情人的管理；组织公司董事、高级管理人员和相关工作人员参加监管机构举办的相关学习培训及公司内部培训。

居然之家新零售集团股份有限公司董事会

2021 年 4 月 28 日