

长沙通程控股股份有限公司

2023 年度董事会工作报告

2023 年，长沙通程控股股份有限公司（以下简称公司）董事会严格遵循《公司法》《证券法》《深圳证券交易所股票上市规则》等法律法规的规定，认真履行《公司章程》赋予的各项职责，本着对全体股东负责的态度，勤勉尽责地开展董事会各项工作，积极推进各项决议的实施，不断规范公司法人治理结构，推动公司持续健康稳定发展，有效地维护和保障了公司和全体股东的利益。现将公司董事会 2023 年度的工作报告如下：

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 6 次会议，共审议了 22 项议案，董事会会议的召集及召开程序、召集人和出席会议人员资格及表决程序均符合有关法律法规、规范性文件及《公司章程》的规定，会议决议均合法有效。对公司的经营情况、对外投资等各项事宜做出审议与决策。2023 年，公司董事会会议具体情况如下：

会议时间	会议届次	议案名称	审议结果
------	------	------	------

2023年 4月6日	第七届董事会 第十三次会议	1. 《公司2022年年度报告》 2. 《公司2022年度董事会工作报告》 3. 《公司2022年度财务决算报告》 4. 《公司2022年度利润分配预案和资本公积金转增股本的预案》 5. 《关于聘请2023年度会计审计机构的议案》 6. 《关于聘请2023年度内控审计机构的议案》 7. 《关于2023年申请银行授信额度的议案》 8. 《公司2022年度内部控制评价报告》	审议通过
2023年 4月28日	第七届董事会 第十四次会议	1. 《公司2023年第一季度报告》	审议通过
2023年 5月26日	第七届董事会 第十五次会议	1. 《关于公司董事会换届选举非独立董事的议案》 2. 《关于公司董事会换届选举独立董事的议案》 3. 《关于召开公司2022年度股东大会的议案》	审议通过
2023年 6月28日	第八届董事会 第一次会议	1. 《关于选举公司第八届董事会董事长的议案》 2. 《关于选举公司第八届董事会各专门委员会成员的议案》 3. 《关于聘任公司总经理的议案》 4. 《关于聘任公司副总经理的议案》 5. 《关于聘任公司财务总监的议案》 6. 《关于聘任公司董事会秘书的议案》 7. 《关于聘任公司证券事务代表的议案》	审议通过
2023年 8月23日	第八届董事会 第二次会议	1. 《公司2023年半年度报告》 2. 《公司2023年半年度利润分配方案》	审议通过
2023年 10月24日	第八届董事会 第三次会议	1. 《公司2023年第三季度报告》	审议通过

二、董事会对股东大会决议的执行情况

报告期内，公司共召开1次股东大会，即2022年度股东大会，累计审议通过11项议案。公司根据《公司法》《证券法》等有关法律法规及《公司章程》的规定履行职责，严格按照股东大会的授权，认真执行股东大会的各项决议，推动公司治理规范化运作和健康发展，具

体情况如下：

会议时间	会议届次	议案名称	审议结果
2023年 6月28日	2022年度 股东大会	1. 《公司2022年年度报告》 2. 《公司2022年度董事会工作报告》 3. 《公司2022年度监事会工作报告》 4. 《公司2022年度财务决算报告》 5. 《公司2022年度利润分配预案和资本公积金转增股本的预案》 6. 《关于聘请2023年度会计审计机构的议案》 7. 《关于聘请2023年度会计审计机构的议案》 8. 《关于2023年申请银行授信额度的议案》 9. 《关于董事会换届选举非独立董事的议案》 10. 《关于董事会换届选举非独立董事的议案》 11. 《关于监事会换届选举股东代表监事的议案》	审议通过

三、董事会下属专门委员会运作情况

1. 董事会战略委员会履职情况

2023年，董事会战略委员会严格按照《公司董事会战略委员会实施细则》的相关要求，根据国内外经济形势，对公司所处行业和市场特征和趋势进行了科学研究，精准施策，就公司经营管理情况及未来发展战略，与公司经营管理层进行了深入交流和探讨，为公司董事会制定现阶段的战略定位、发展目标及年度经营计划提出了合理的建议，积极地履行了职责，促进了公司董事会决策的科学性和客观性。

报告期内，董事会战略委员会共召开2次会议，均全部赞成通过所有议案，无董事提出反对和弃权情形。

2. 董事会审计委员会履职情况

2023年，董事会审计委员会严格按照《公司董事会审计委员会

实施细则》的相关要求，积极履行职责，与会计师事务所就年度审计报告编制进行沟通与交流；听取公司内部审计工作计划；审查公司内部控制制度制定及执行情况，审核公司重要的会计政策及续聘会计师事务所；定期了解公司财务状况和经营情况，对公司财务状况和经营情况实施了有效的指导和监督。

报告期内，董事会审计委员会共召开 6 次会议，均全部赞成通过所有议案，无董事提出反对和弃权情形。

3. 董事会提名委员会履职情况

2023 年，董事会提名委员会严格按照《公司董事会提名委员会实施细则》的相关要求，谨慎、忠实、勤勉地履行了相关职责职权，在公司董事会、监事会换届选举及聘任高级管理人员等方面，按照相关法律法规的要求对相关人员进行独立、客观、公正地审核，并审慎地行使了表决权，维护了公司整体利益和全体股东特别是中小股东的合法权益。

报告期内，董事会提名委员会共召开 2 次会议，均全部赞成通过所有议案，无董事提出反对和弃权情形。

4. 董事会薪酬与考核委员会履职情况

2023 年，董事会薪酬与考核委员会严格按照《公司董事会薪酬与考核委员会实施细则》的相关要求，充分发挥专业性作用，积极履行薪酬与考核委员会的职责，审核了公司薪酬制度、薪酬结构、薪酬标准和实施，对高级管理人员的年度履职情况进行了总结，为促进公司的薪酬体系的建设和优化提出了建议和意见，为公司的可持、良性

发展提供了专业保障。

报告期内，薪酬与考核委员会共召开 2 次会议，均全部赞成通过所有议案，无董事提出反对和弃权情形。

三、独立董事履职情况

报告期内，公司独立董事严格按照《公司法》《上市公司独立董事管理办法》《深圳证券交易所上市公司上市规则》《公司章程》和《公司独立董事制度》的相关规定，履行义务，行使职权，积极出席董事会和股东大会会议，认真审议董事会的各项议案，勤勉尽责，充分发挥了独立董事作用，为进一步规范公司运作，提高公司管理水平充分发挥了积极作用，切实维护公司及全体股东的合法权益。

2023 年度，公司独立董事通过审阅资料、参加会议、现场走访调查等方式，深入了解并监督公司生产经营、财务管理、内部控制等方面的情况。报告期内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专项独立董事意见。

四、信息披露及内幕信息管理

报告期内，公司严格按照《公司法》《深圳证券交易所股票上市规则》《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第 1 号——主板上市公司规范运作》《公司章程》《公司信息披露管理制度》《公司重大信息内部报告制度》《公司内幕信息知情人登记制度》等规章制度的规

定，认真履行信息披露义务，披露各类定期报告和临时公告。公司依法登记和报备内幕信息知情人，全体董事、监事和高级管理人员及其他相关知情人员能够在定期报告及其他重大事项窗口期、敏感期，严格履行保密义务，公司未发生内幕信息泄露或内幕信息知情人违规买卖或建议他人买卖公司股票的情形。

五、投资者关系管理情况

报告期内，公司董事会高度重视、积极协调投资者的关系，通过深圳证券交易所互动易平台、投资者热线电话、投资者集体接待日、长期股东定向服务等多种形式，加强与投资者之间的沟通和交流，增强与投资者的良性互动，深度互信。公司董事会认真履行对投资者的回报承诺，连续多年向全体投资者实施大比例现金分红，维护了公司全体投资者的合法权益。

六、规范运作情况

2023年，公司按照《深交所股票上市规则》、《深交所主板上市规范运作指引》的要求合规运作。报告期内，公司治理、信息披露、内部控制、规范运作等方面未发生任何重大风险和违规情形，持续实现了全年诚信、规范、秩序、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

2023年，是全面贯彻落实党的二十大精神开局之年，总体来说，国际国内环境复杂，经济全面复苏面临较大的困难和挑战。在党中央、国务院坚持稳中求进工作总基调、推动经济高质量发展方针引领下，社会发展大局基本稳定，经济层面保持合理、可控、可持的状态。从行业和市场的环境特征来看，商业、酒店、旅游等以消费为主的服务业供给面充足，市场秩序保持正常，但行业发展格局、经营模式陈旧，没有体现出市场机制下的有机互融，也没有构建出精准定位、精心规划、精细操作、专业构建的发展方式，整体上缺乏良性的活跃、增长和繁荣的基础支撑。同时由于全球经济下行压力，国内大循环存在堵点，支付、消费分流明显加剧，导致整体消费市场结构性失衡，实时、有效消费需求不足，消费预期总体偏弱，制约了一般性传统服务企业的良性规模增长。

2023年，公司董事会坚守年初制订的“立足底线思维，确保良性可持的基本面；坚定彻改深转，决战提质突破的发展面”的战略定位，带领全体员工按照公司的整体布署，坚定认识，统一步调，凝心聚力，迎难而上，积极化险控险，着力转改提质，实现了年度经营和管理的基本预算目标，确保了公司可持、可依的存续基础。

一是坚守一贯的文化纲领定位、责任约束，基本达成了公司在安全生产、诚信经营、规范运作、运行秩序、社会责任、增量风险控制等方面重大风险为零的综合管理目标；

二是坚持极限、底线思维，聚焦经营，基本完成了年度经营预算

目标：2023年，公司实现营业收入21.33亿元（不含税），较上年增长0.11%。实现利润总额1.84亿元，较上年下降10.37%。公司扣除非常性损益后归属于公司股东的净利润同比增长29.08%；

三是通过合理调控，发挥综合体系化功能，在偏弱的市场环境和趋紧的行业融资环境下确保了公司良性的资产结构和财务结构。报告期内，公司资产负债率、收益率、流动性、损耗率、税收贡献率等基本结构性指标，保持在相对合理的区间水平，体现了公司生存、发展的可依托性、可借助性和内生韧性。2023年，公司总资产53.81亿元，较年初增长2.85%，净资产为34.94亿，较年初增长4.28%；资产负债率35.06%，同比下降0.89个百分点，流动比率、速动比率分别为209.83%、194.13%。报告期公司虽在营业收入增幅不大，但在盈利能力以及资产的存量、质量、结构状态以及资金流动性方面较去年同期有了进一步的改善。

公司 2023 年经营管理工作成果，体现出以下几个特征：

一是，面对宏观环境、市场和行业的时空变化特征，公司决策层保持了清醒的认识，对形势和走向做到了精准的预判，确保了公司在战略发展方向和发展节奏上的正确。

二是，在充分透视客观市场因素和主观实际现状的基础上，公司适时、准确地校正战略定位和适时定位，确立了对应的工作方针，坚持了正确的行进路线。2023年，公司以底线思维、极限思维为基本依托，以彻改深转为根本方针，以确保公司存续可依的发展条件为阶段性目标，不懈地致力于良性可持续发展。报告期内，公司有效地应对了

市场风险，控制、防范了公司全域范围内的增量风险，保证了平稳、有序的发展局面。

三是，围绕彻改深转和提质突破这个核心，坚持稳中求进、客观可操的原则，在公司各层面展开了一定的推动。在落实有效运营单元重构、推进“三扩、三精”和模式改革等方面凝聚了共识，有了一定的认知、统一的步调、积极的响应和针对性的改变突破。

四是，立足市场，紧扣经营这一中心，遵循市场规律和经营管理本质性规则，各业务板块在化险求存、提质突破等方面展开了顽强的实践。

报告期内，公司综合投资板块根据发展的指向要求，在典当、小贷、转贷、保理业务基础上组成金信服务公司，以实现其规范、有机、互补的经营发展。通程金信依据市场变化情况积极实施“调结构，拓市场，扩产品，控风险”，年内小贷业务实现合理、快速增长，新设株洲、邵阳、常德、宁乡（业务覆盖益阳）4个营销服务部后，目前业务范围拓展至全省14个市州。

通程百货、通程电器稳步调整经营布局，继续强化单店核算模式，加大闲面闲产的去化和清理，不断优化提升门店经营质量。报告期内，通程电器加快新店铺模型的转型升级，根据投产对应和细化核算原则，对部分门店进行调改、撤并、升级。通程百货启动了红星店、怀化店、浏阳店的调整改造，根据市场需求及行业发展趋势，以充分个性、充分市场化的原则，推动、改善商品“三扩”工程，蓄力改进适应市场的供应链管理体系和商品结构体系。

酒店板块立足“三个运营中心”，持续调整优化出品、服务和营销。报告期内，酒店板块确定了产品运营中心为酒店提质突破、开辟新局的重要核心，在校正经营定位、开发定型产品、制订产品标准和加工流程，构建生产和营销体系等方面完成了相应的准备和试水，为实现规模化经营搭建了一定的基础。

二、未来发展展望

（一）行业特征及市场趋势

2024年，在稳中求进的总基调下，中国经济稳定可持的基本面不会改变。但由于国内周期性、结构性矛盾依然突出，有效的调控举措、调控手段和调控效能一时难以到位，通胀和通缩不可避免；加之外部环境的复杂性、严峻性以及资源、生态、气候方面可能存在的不确定因素影响，国内宏观经济仍将面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力，实体企业面临的环境依然艰难。

从市场来看，虽然国家一直强调提振内需，不断出台政策加持，但因整体经济下行压力，受收入和就业的制约以及整个社会生活成本增高等带来的消费预期的消极影响，市场需求低迷、消费理念混杂、消费市场总体依然疲软乏力的局面仍将持续。从行业来看，新消费概念下的新产品、新业态、新模式引发的新市场、新结构特点仍有增无减，由此带来的产品分流、结构分流、渠道分流的加剧，必然会造成传统实体性服务企业经营成本的进一步增加、经营份额的缩小和经营功能的衰退，市场竞争更加残酷，行业将继续在深度盘整中承压前行，面临严峻考验。

2024 年，虽然结构失衡的大形势短期内难以改变，新动力、新推力短期内难以出现，市场的疲软不可避免。但在加快发展新质生产力、扎实推进高质量发展的战略部署和推动下，国家最新提出要“强化市场配置调节功能，致力于培育一个符合市场规则、有利于经济发展的市场环境”，仍将给实体企业提供一定的生存空间；同时，国内相对稳定的大局、相对成熟的市场体系，决定了一个相当规模的市场始终存在，这也将为零售服务业企业提供可为、可持的发展空间。

（二）公司发展战略

公司将坚持以适应市场为根本导向，以提供优质的产品和服务为基本立足点，牢牢把握“保底守线，稳中求破”的总原则和彻改深转的主导方针，致力于“专业化、职业化”追求和“市场化、体系化”建设，在确保实现良性存续基本目标的基础上，开创公司个性、适应、创新发展的新局面。

（三）2024 年度经营计划

2024 年的主要目标任务：

1、确保两大管理指标

一是安全、诚信、规范、有序，重大事故为零。

二是按照精专、精强、精减的“三精”原则，实现人力资源的合理流动和科学配置。

2.达成基本经营指标

2024 年，公司力争实现营业总收入同比增长 1%-5%，利润总额同比增长 3%-8%，资产负债率和各项流动性指标较上年进一步优化

的经营目标。

3.在彻改深转实提突破方面形成新状态、打开新局面，构筑一个有望可持的新基础。

根据公司战略和目标任务,董事会将按照“保底守线，稳中求破”的总原则，主要从以下方面保障目标的实现：

1、保持清醒认识，确保执行定力

面对复杂的外部环境和日益严峻的市场形势，管理层将继续带领全体员工在统一、清醒的认知下，保持万众一心、坚韧不拔、顽强突破的执行定力，通过强化认识引领和机制配置，进一步燃点员工的能动性和积极性，促进全员在状态上的改变和执行力的落位。

2、坚定彻改深转，夯实可持发展基础

一是以“专业化、职业化”为根本导向，改进制度基础和体系基础。新的一年，公司将强化人力资源管理，以“精简、精专、精强”为标准，切实加强体系化建设和专业要素的培育，再造观念、再造团队，在变革的场景、环境中，有效提升团队的专业执行力，增强职业责任感，促进“三精”目标的达成。

二是把握改转提破中的要领和节点，提高彻改深转方针执行展开的针对性和有效性。坚持“精准定位”、“精简专实”、“效能量化”、“刚性考量”等原则，持续优化有效运营单元；以效能效益为中心，持续进行思维模式、业务模式、操作运行模式、配置模式、评价模式、结构模式的改进和创新，促进机制功能的形成。

三是以彻改财务核算模式为抓手，鲜明重实绩实效的价值导向，

强化全面预算管理，促进运管模式、盈利模式的变革。

3、始终锚定市场，推动经营管理的创新提质

坚持以适应市场、创造业绩为根本标准和首要任务，深度开发产品、服务，改进创新营销模式，顽强推动经营管理的提质突破。

通程电器将精准把握家电家居家装融合发展趋势，从个性品质、创意设计、健康环保、智能便捷四个主流消费方向加快新品类、新品牌、新产品的开发引进；不断前移销售平台，无限贴近市场、贴近用户，加快小区家居场景体验馆和便民服务站建设步伐，准确把握用户痛点，以专业能力和专业服务，增强用户粘性；发力直播营销，提升线上渗透与转化效率。同时，将进一步推进门店提质、内核再造，按照新店铺模型对部分门店进行调整升级。通程百货将深化“复合型百货运营商”的转型，回归商业本质，加强商品力建设，通过持续的市场研发，开发适应公司实时定位、符合消费者当下需求及未来消费趋势的商品资源；采用灵活的合作模式，优化合作渠道，提质门店展陈，完善门店服务功能，通过旗下浏阳通程商业广场的调改，打造复合型运营新模型；利用传统线下服务优势的创新和强化线上平台工具的运用，实现营销功能性扩容。

金信板块将进一步优化产品结构，聚焦“实、小、优”，构建“标准+个性”的多元化类金融产品服务体系；侧重小贷的个性突破增长，保持转贷的规模发展，实现典当、保理的提质创新，并通过模式创新和科技赋能，实现在区域行业市场影响力和渗透率的提升。

酒店板块将坚持传统酒店+物业+产品“三个运营中心”的战略定

位和实时定位，在提质传统酒店和物业经营的基础上，着力推进酒店非堂食产品的专业化、常态化、规模化开发和经营。立足市场，围绕经营，着力瞄准产品和服务的提质，创新营销模式，再造营销体系。

4、筑牢风控底线，确保良性存续基础

今年要在全公司的范围进一步强化和健全风控体系，打好存量风险去化攻坚战、增量风险防控持久战。

一是坚守“风控首一”的原则，加强全域、全员风控体系建设。从进一步加强存量风险去化、存量资产激活的攻坚战的阶段性总结和再深入入手，切实展开风险管控体系的专业体系化建设，务求实现公司在风险管控领域的机制性功能的增强。

二是加强物业资产的专业化管理，培育立足市场的物业资产的专业运营能力。建立全公司物服统筹管理模式，完善物业资产运营状况评估标准，培育物业资产运营研发能力和招商资源储备；对现有的物业管理从制度体系、作业标准、实操模式、绩效分配、可经营资源等全面分析梳理并作适应性调整，以对标市场为基础，逐步建立完全市场化的物业服务经营模式。

三是严格遵照“投产对应”的原则，兼顾现有业务提质改造的必要性和公司长远发展的布局需要，审慎投资，严格控制投资风险。今年计划投资约 2.4 亿元。其中：参与长银五八增资不超过 1.5 亿元，通程转贷追加投资 0.45 亿元，物业和设施改造投资约 0.26 亿元，新产品开发约 0.2 亿元。

(四)可能面临的风险及对策

1、宏观环境风险：受到国内外风险挑战等多重因素影响，实体经济走势存在较大波动风险，有效需求、消费信心和社会预期明显下降，实体零售、酒店服务业面临消费需求下降从而导致企业经营业绩提升压力加大。

2、行业市场风险：面对同质化竞争不断加剧、经营成本持续攀升、消费者行为与习惯改变以及渠道分流的冲击，传统零售、服务行业实体企业的生存发展面临挑战。

3、公司自身风险：公司原有的传统业态经营模式陈旧，数字化转型尚未成熟，经营能力的提升受到制约，模式变革、转型提质的任务艰巨。

公司将继续保持清醒的定力，切实把握彻改深转的总方针，以客户为中心，立足市场，精准施策，顽强推进经营创新和管理提质，不断增强公司的适应性生存能力和发展韧性，以决战的姿态推动公司实现个性化的转型突破，切实保障稳健可持的发展局面。

特此报告

长沙通程控股股份有限公司

董事会

2024年4月20日