
大商股份有限公司

2024 年度董事会工作报告

一、经营讨论及分析

2024 年，大商股份在复杂多变的市场环境中，坚守零售主业，积极应对挑战，努力把握机遇，通过优化经营策略、提升运营效率、强化成本控制等一系列举措，推动公司持续稳健发展。

（一）业绩实现情况

1、财务指标概述

2024 年，大商股份实现营业收入 69.49 亿元，同比下降 5.20%。实现归属于上市公司股东的净利润 5.86 亿元，同比上升 16.05%。归母扣非净利润 5.37 亿元，同比上升 17.45%。

尽管面临市场竞争加剧、消费需求变化等不利因素，公司通过精准的市场定位、有效的营销策略以及成本控制措施，在控制成本、提升盈利能力方面取得一定成效。尽管营收有所下降，但利润仍能保持较好的增长态势，充分展示了公司保持盈利能力的韧性和能力。

2、盈利能力分析

毛利率：2024 年公司毛利率 39.61%，毛利总额 27.52 亿。公司加强与供应商的合作，争取更有利的采购条件，降低采购成本；同时，优化商品品类结构，增加高毛利商品的销售占比，从而保证整体毛利率水平及毛利额的实现。

净利率：净利率为 9.25%，较上年同期增加 1.57 个百分点。公司在费用控制方面取得了显著成效。通过精细化管理，合理控制运营费用、营销费用等各项支出，提高了费用使用效率，进一步提升了净利率。

3、现金流状况

经营活动现金流量净额为 10.76 亿元，投资活动现金流量净额为 4.76 亿元，筹资活动现金流量净额为-8.89 亿元。期末现金及现金等价物余额 31.22 亿元。公司在日常经营过程中具有较强的现金获取能力，能够为公司的持续发展提供稳定的资金支持，为公司的经营和发展提供了坚实的保障。

（二）经营工作总结

1、百货业态

经营业绩：百货业态实现营业收入 16.24 亿元，占公司总营收的 32.71%。旗下百货店铺

遍布辽宁、黑龙江、河南和山东等地区的核心商圈，市场份额持续扩大，品牌影响力日益增强。例如，大庆新玛特、大连麦凯乐等核心门店，通过精准定位中高端消费群体，不断优化商品结构，提升服务质量，保持了稳定的业绩增长。

商品结构调整：积极顺应市场趋势，把握消费者需求变化，全面调整商品结构。加大对国际一线品牌和国内知名品牌的引进力度，报告期内新引进品牌超 2000 个，其中包括多个首次进入当地市场的国际知名品牌。同时，淘汰了部分销售不力的品牌，使商品结构更加优化。高端品类如化妆品、珠宝首饰、名表等销售占比提升不断提升。

体验式业态融合：注重消费体验的提升，增加餐饮、娱乐、休闲等体验式业态的占比，打造一站式购物消费场景。在门店内开设了多家特色餐饮品牌，引入了电影院、儿童游乐中心等娱乐设施，使体验式业态面积占比达到 19%，较去年同期增加 2.23 个百分点。这些举措有效吸引了消费者，延长了消费者在店内的停留时间，带动了其他商品的销售。

2、超市业态

经营业绩：超市业态实现营业收入 16.99 亿元，占公司总营收的 34.22%。加强供应链管理，确保品质新鲜、价格实惠。在部分地区，通过社区化转型，与周边社区建立紧密合作关系，进一步提升了市场份额。

供应链优化：加强与供应商的合作，建立了长期稳定的合作关系，优化采购流程，降低采购成本。同时，加大对生鲜商品的直采力度，提升直采比例，减少了中间环节，保证了生鲜商品的品质和新鲜度。通过优化物流配送体系，实现了大部分门店生鲜商品的每日配送，降低了库存损耗。

自有品牌开发：推出了自有品牌商品，涵盖食品、日用品等多个品类。自有品牌商品以高性价比为特点，满足了消费者对高性价比商品的需求，受到消费者的青睐，销售占比逐步提升。

线上线下融合：积极构建公域与私域协同的营销平台矩阵，与第三方平台达成深度合作，并通过线上平台“天狗网”和线下门店的融合，拓展销售渠道，提升顾客购物便利性。通过平台大数据分析消费者偏好，精准推送商品信息，有效提高了商品的销售转化率。天狗网超市频道实现了 30 分钟达，推动线上订单量增长。同时，线下门店也为线上订单提供自提点服务，提高了消费者的购物体验。

3、电器业态

经营业绩：电器业态实现营业收入 10.71 亿元，占公司总营收的 21.58%。通过打造精品店、精品体验店、旗舰店，展示最新的高端家电产品，采用实景化场景陈列，将前沿家电产

品嵌入厨房，建立“前装服务中心”，提供量房—设计—安装—调试全链路服务体系，不断提升服务质量和购物体验。

产品、场景和服务：不断加深与家电头部品牌的深度合作，升级战略合作，深化对接，挖潜增量，扩大销售规模。年度联合品牌开展全国性主推活动 40 场，通过“新品品鉴会”、“新品首发”、“专属会员沙龙活动”等，构建服务体系，推动高端产品及品牌销售同步提升。海尔的卡萨帝品牌在海尔 V58 客户中排名第一，海尔整体规模排名第三，博西、老板和方太排名第三，海信品牌在其 TOP 客户中排名第四，松下洗衣机排名第四。

渠道拓展：与海尔、美的等品牌开展抖音本地生活直播 59 场，售券过万张。全年制作并发布短视频 335 条，视频号端口总播放量 236 万，抖音端口总播放量 309 万。通过线上渠道的拓展，吸引了更多年轻消费者，扩大了市场覆盖范围。

二、报告期内公司所处行业情况

2024 年，消费市场总体平稳增长，新业态新热点持续拓展。各地区各部门深入贯彻落实党中央、国务院决策部署，积极推动一系列扩内需促消费政策发力显效，消费市场在新业态新热点带动下实现平稳增长，服务消费需求不断释放，基本生活类和部分升级类商品销售增势较好，线上消费保持较快增长。

（一）行业增速整体放缓，传统业态承压

2024 年全年社会消费品零售总额为 487,895 亿元，同比增长 3.5%，限额以上零售业实体店商品零售额比上年增长同比 1.9%，但限额以上百货店零售额同比下降 2.4%，品牌专卖店下降 0.4%，成为主要下滑业态。传统百货受电商冲击及消费习惯变化影响显著，线下客流持续减少，而便利店（+4.7%）、专业店（+4.2%）、传统超市业（+2.7%）等业态逆势增长。

（二）线上零售持续扩张，数字化转型加速

2024 年，网上零售额 155,225 亿元，比上年增长 7.2%；其中，实物商品网上零售额 130,816 亿元，占社会消费品零售总额的比重为 26.8%，增长 6.5%，增速快于社会消费品零售总额 3 个百分点。在实物商品网上零售额中，吃类、穿类、用类商品分别增长 16.0%、1.5%、6.3%。线上线下融合趋势明显，百货企业通过自建平台、直播带货等方式拓展渠道，部分企业利用数字化技术优化供应链及精准营销。

（三）区域与消费结构分化

一线城市仍是消费主力，但增速放缓；2024 年，城镇消费品零售额 421,166 亿元，比上年增长 3.4%；乡村消费品零售额 66729 亿元，增长 4.3%；乡村消费增长高于城镇，三四线城

市潜力逐步释放。

商品零售额 432,177 亿元，增长 3.2%，但餐饮收入增长 5.3%，显示体验式消费需求上升。基本生活类商品中，粮油食品类、烟酒类商品零售额分别增长 9.9%、5.7%；升级类商品中，体育娱乐用品类、通讯器材类零售额分别增长 11.1%、9.9%。

（四）政策支持与行业转型

政府为提振消费出台的一系列政策持续发挥效力，通过减税降费、推动新零售等政策助力行业转型。头部企业通过社区商业化、购物中心化及绿色转型（如节能降耗）探索新路径，而尾部企业因成本高企、引流困难面临淘汰。仓储会员店、生鲜社区店等新业态成为补充，部分企业通过并购整合提升市场集中度。

（五）AI 赋能企业数字化发展，推动智能化全域营销

2024 年 3 月，“人工智能+”首次被写入《政府工作报告》；12 月召开的中央经济工作会议再次明确，开展“人工智能+”行动，培育未来产业。AI 技术的快速发展，成为推动科技和经济社会发展的重要力量。在数字化营销领域，AI 已成为提升营销效能、加速业务发展的关键。AI 技术的提升与应用将再次提升广告投放、数据分析等现有业务的能力，强化个性化营销和精准营销实力。AI 智能助力打造一站式、数字化内容营销平台，在营销内容生产、管理、生成、优化等全流程全面赋能新消费品品牌数字化发展。

综上，2024 年百货零售行业在压力中寻求突破，传统业态调整与新兴模式创新并存，整体呈现“低增长、高分化”特征。

（相关数据来源于国家统计局）

三、报告期公司从事的业务情况

报告期内，公司深耕实体零售主业，构建“百货、超市、电器”三驾马车协同发展的立体化商业生态。通过多业态融合创新与数字化转型，持续巩固区域市场龙头地位，旗下近百家实体门店在辽宁、黑龙江、河南及山东等核心商圈的市占率保持领先，形成具有差异化竞争力的商业版图。

百货业态焕新升级，以“场景重塑+品类重构”双轮驱动，在增加黄金珠宝等高坪效品类面积的同时，加大对餐饮、娱乐、休闲等体验项目的投入，引入了更多具有创新性和吸引力的体验项目，如特色餐饮店、电影院、儿童游乐区等，为消费者提供更加舒适、高端的购物环境，提升百货店的吸引力和竞争力。

超市业态精准突围，打造“精品超市+社区生鲜”双线布局，灵活应对市场变化。超市店主

要经营食品、生鲜、非食等品类，强化自营模式，确保了商品品质和成本控制。

电器连锁凭借差异化运营策略，通过打造场景化精品店、体验店及旗舰店，并配套一站式前装服务解决方案，成功构建沉浸式消费体验场景，赢得消费者广泛赞誉。同时通过深化品牌战略合作、创新策划联合营销活动，实现头部品牌销量稳健增长，在品牌商客户体系中保持领先地位。

公司通过“存量焕新+增量创新”的战略组合拳，在消费分级加剧的市场环境下，构建起兼具品质感与烟火气的商业新生态，为实体零售转型升级提供创新范本。

四、报告期内核心竞争力分析

在本报告期内，公司的核心竞争力得到了持续加强，主要体现在以下几个方面：

（一）战略创新与改革深化

1、产供销一体化布局。通过构建全球供应链协同体系，推进零售模式创新，实现商业本质价值回归，形成「生产-流通-消费」的全链路闭环运营能力；

2、业态融合升级。以高端百货（麦凯乐）、城市综合体（新玛特）、城市百货（百货大楼、千盛广场等）为核心，打造全客层、多业态互补生态，强化消费场景创新力。

（二）高效运营体系构建

1、专业化组织升级。建立精细化管理制度与敏捷快速决策机制，实现「战略-执行-反馈」全周期管控，市场响应效率大幅提升；

2、数字化赋能。通过智能管理系统与大数据分析平台，优化人货场匹配效率，有效提升库存周转率并降低运营成本。

（三）全渠道网络优势

1、全国密集网点布局。核心省份（辽/黑/豫/鲁）城市商圈覆盖率超 75%，社区商业渗透率达行业 TOP3，形成「城市核心+社区节点」双轮驱动格局；

2、线上线下深度融合。以「天狗」平台为基座，打通实体店、电商、社群营销渠道，实现会员通、商品通、服务通，全渠道销售占比持续突破。

（四）全球化资源整合

1、国际稀缺商品矩阵。依托控股股东全球资源网络，独家引入欧盟地理标志产品、日韩美妆科技新品等稀缺商品，差异化 SKU 占比较高，打造鲜明竞争优势；

2、产业链战略协同。与多个国家头部供应商建立直采合作，集中采购成本有效降低；与本地生产商共建「新国货孵化平台」，区域特色商品贡献营收增量。

（五）可持续发展与社会价值

公司在发展中积极承担社会责任，为所在区域带来了先进商业理念、就业机会及税收贡献。通过参与和支持公益事业，实现了与社会的和谐共赢。公司秉承“细致入微”和“对消费者全面负责”的服务宗旨，赢得了消费者的广泛认可和高度赞誉，使得公司在商业成功的同时，也为社会的繁荣和进步做出了积极贡献。

五、董事会关于公司未来发展的讨论与分析

（一）行业格局和趋势

当前零售行业正处于深度调整期，消费市场呈现“总量承压、结构分化”特征。一方面，国家“消费促进年”政策推动基本生活类商品需求稳步回升，健康食品、智能家电、沉浸式体验等升级类消费增长显著；另一方面，电商渗透率持续提升、消费者偏好碎片化、租金与人力成本刚性上涨，倒逼实体零售企业加速转型。行业竞争格局进一步分化：区域龙头凭借本地化供应链与场景创新巩固优势，全国性企业则通过数字化与业态融合寻求破局。与此同时，AI、物联网等技术驱动零售运营向“精准化、智能化”演进，供应链效率提升与全渠道协同能力成为企业核心竞争力。

（二）公司发展战略

公司以“构建大平台、聚焦大消费、成就大生态”为核心战略，立足实体零售主业，通过总部机构改革深化“产供销、内外贸”一体化布局。设立商品中心统筹全品类品牌引进与战略合作，强化全球供应链整合能力（如“南货北调、西货东运”），推动国际食品、黄金珠宝等高毛利品类突破；运营中心聚焦线下实体精细化运营，通过自营发展集群（超市、电器）提升品牌化运营能力，探索“自营+加盟”双轨模式，实现“引进来”（首店经济）与“走出去”（区域扩张）双向发力，夯实“四季配置”消费场景的竞争力。

构建大平台：通过“线下场景焕新+线上生态扩容”，打造全渠道零售矩阵。线下以新玛特、麦凯乐、千盛百货为载体，升级时尚潮流、精品百货、城市生活中心等差异化定位；线上深化“天狗网”家电品类优势，推出“大商源选”国际食品平台，形成“线下体验引流、线上便捷复购”的闭环。

聚焦大消费：立足全球化供应链资源（欧洲、澳洲等高端食品），发力国际食品品牌化运营，建立六大“国际食品城市展厅”，联合商超、餐饮、直播等多渠道拓展增量市场；同步推进区域市场“深耕东北、渗透中原、择机南扩”，关闭低效门店，开发理念创新、建筑创新、功能创新、视角创新、焕然一新的新门店，聚焦核心区域精品化布局。

成就大生态：以数字化重构“人、货、场”关系，启动“数字大商”三年计划，打通会员、库存、供应链数据，实现“千店千面”精准运营；通过业态协同（百货+超市+电器）与创新场景（城市乐园、健康生活方式店），构建“商品—服务—体验”价值生态。

（三）经营计划

公司将以“平台升级、商品突破、区域深耕、管理提效”为四大抓手，全面推进经营目标落地。平台端，重点完成 20 家主力门店调改，优化动线设计与体验业态布局，新增首进品牌超 100 个，同步上线“大商源选”国际食品平台，打通“天狗网”与线下会员数据，实现 SKU 突破 5000 个；商品端，依托商品中心三大集群，强化黄金珠宝、进口生鲜等高毛利品类自营能力，生鲜直采比例提升至 65%，自有品牌销售占比突破 20%，打造差异化供应链壁垒；区域与业态端，聚焦东北、华北核心市场，试点“国际食品城市展厅”及社区迷你店，电器业务通过“智能体验馆+全屋设计”服务提升客单价，新增 12 家加盟店下沉三四线市场；管理端，启动“数字大商”一期工程，优化库存周转效率 15%，推行“一店一策”分类考核，空柜率压降至 2% 以下，同步升级智能决策系统覆盖 80% 核心流程，实现“总部赋能+区域敏捷响应”的高效协同。

注：该经营计划并不构成公司对投资者的业绩承诺，请投资者理解经营计划与业绩承诺之间的差异，保持足够的风险意识。

（四）可能面对的风险

市场竞争加剧风险：电商平台持续下沉及区域同业低价策略可能挤压实体门店客流与利润空间；

消费复苏分化风险：若居民消费意愿恢复不及预期，或升级类商品需求疲软，将拖累高毛利品类增长；

成本刚性攀升风险：租金、人力及物流成本上涨压力持续，可能削弱盈利改善成果；

数字化转型投入风险：智能决策系统与全渠道融合的短期投入产出失衡，或导致现金流承压；

供应链整合风险：海外直采与自有品牌扩张需应对国际贸易波动及区域供应链协同难题。公司拟通过“差异化场景体验（如城市展厅）、商品独家性（首进品牌）、智能排班降本（人力成本降 10%）及分阶段技术落地”等举措对冲风险，保障战略目标稳健推进。

店铺改造及拓店：店铺升级改造过程中可能存在营业中断、顾客流失、成本超支、效果不佳等方面的风险，新开门店过程中可能面临选址、市场调研、经营管理等问题，导致经营业绩无法达到预期，影响公司的整体发展。

2025 年是大商股份“高质量发展攻坚年”，公司将坚持既定的发展战略，积极应对各种风险，不断创新和优化经营模式，提升核心竞争力，以消费者需求为核心，以数字化与绿色化为双轮驱动，持续推进全国化布局与供应链革新。我们坚信，通过战略聚焦与高效执行，必将实现公司的持续、健康、稳定发展，为股东创造长期价值，为社会贡献零售力量。

大商股份有限公司董事会

2025 年 4 月 24 日

(此页无正文，仅为《大商股份有限公司 2024 年度董事会工作报告》签字页)

陈德力_____

闫 莉_____

鞠 静_____

陈 欣_____

王 鹏_____

张海钧_____

谢彦君_____

赵锡金_____

褚 霞_____