
居然智家新零售集团股份有限公司

2024 年度董事会工作报告

2024 年，居然智家新零售集团股份有限公司（以下简称“公司”）董事会有力应对各种困难挑战，严格按照《公司法》《证券法》等有关法律法规以及《公司章程》《董事会议事规则》等相关制度规定，围绕公司发展战略和年度经营目标，在加强战略引领、强化资本统筹、依法合规运作、深化风险管理、践行社会责任方面做了大量富有成效的工作，有效维护和保障了公司和全体股东的利益。

一、2024 年度总体经营情况

2024 年，我国房地产市场仍处于深度调整周期，新房销售持续承压，存量房地产市场交易虽现复苏迹象，但因传导滞后性，对家居行业的增量贡献仍显不足，2024 年家居有效需求短期面临较大压力。面对严峻的市场考验，公司经营班子不躺平，在董事会的领导下迎难而上，全力以赴抢流量、抓销售、促转型，积极拥抱人工智能。2024 年公司实现市场销售（GMV）1,222 亿元，同比增长 3.9%；实现营业收入 129.66 亿元，同比下降 4.04%；归属于上市公司股东的净利润 7.69 亿元，同比下降 40.83%；扣除非经常性损益后的归属于上市公司股东的净利润 8.90 亿元，同比下降 27.62%。2024 年，公司创下连续 20 年蝉联“北京十大商业品牌”的行业纪录，囊括“中国家居行业价值 100 公司榜首”、“新质家居品牌价值 TOP100 榜首”、“金致奖年度消费者信赖品牌”、“上市公司金牛奖-金信披奖”、“中国上市公司数字化转型最佳实践案例”、“湖北上市公司社会责任优秀实践案例”、“上市公司董事会最佳实践创建活动优秀实践案例”等多项荣誉。

二、2024 年度董事会工作情况

（一）构建科学战略体系，推动战略实施

1、加强战略引领

董事会高度重视构建公司科学、创新的战略规划体系，积极研究并升级公司发展战略。结合形势对战略环境进行分析和预测，董事会同公司高层管理团队、业务部门代表、相关行业专家等，积极沟通交流，通过全面了解公司所处行业发展趋势、市场竞争、法规政策等外部环境因素，以及公司经营情况、资源实力等内部信息，在“数字化、智能化、国际化、绿色化”发展战略的基础上，确立了以“数智创新，启航未来”为引领，以“数智转型，巩固主业”为基础，以“抱团出海，拓展增量”为突破，构建企业发展的战略框架。这一战略不仅为公司未来的持续增长奠定了坚实基础，也为家居行业的高质量发展提供了可借鉴的样板。同时，公司将发展战略层层分解，通过制定年度经营计划推动战略落地，把战略规划的执行情况与工作绩效挂钩，并根据评估复盘结果进一步优化调整战略方案，并在各期定期报告中详细披露公司发展战略、年度经营计划、上年经营计划实施情况，积极向资本市场传递公司的战略发展理念。

2、推动公司转型升级

一是家居主业凸显韧性，持续筑牢发展基石。继续推进家居卖场向智能家居体验中心转型，全新升级卖场经营定位、布局规划和动线设计，构建“人、车、家”三位一体的智能生活新场景，已开业 16 家智能家居体验中心，4 家“人、车、家”三位一体店；推进数字化全场景营销转型，积极推动云卖场、云商店、云员工、云导购全域平台营销工作，全年共开展直播超 2.6 万场；推进“一店两制”的招商模式转型，与商户形成风险共担、利益共享的关系，与品牌、经销商共同构建“命运共同体”，公司直营店通过销售提成模式提高招商率 5.3%；推进整装体验中心转型，将整装打造成为流量入口和体验获客转化阵地，已开业 9 家整装体验中心。同时，公司积极响应国家以旧换新政策，拥抱存量焕新需求，2024 年，公司以旧换新订单量超 63.5 万单，订单金额超 65 亿元。

二是数智化转型成效显著。设计家成功将商业模式转向 AI 设计和面向 C 端。截至 2024 年 12 月 31 日，全球注册用户数量超 1,800 万，同比增长 21.9%。设计案例数超 3,850 万，同比增长 17.8%。模型数量超 1,244 万，同比增长 28.6%。智慧家通过打造跨品牌、跨生态、跨终端互联互通的智能家居系统，连结智能手机、智能汽车、智能家电等各种智能终端设备，打造“人、车、家”智慧生活新场景、

绿色低碳生活新场景和大健康智慧管理新场景。截至 2024 年 12 月底，居然智慧家连接合作品牌超 300 家，接入智能终端设备超 30 万台，开设门店 150 家，全年实现销售额超 63.3 亿元，同比增长 43.4%。洞窝通过聚焦线上线下一体化的全场景营销、产业链上下游数据的互联互通、全渠道商业管理系统（DOS），全面赋能家居行业品牌商、渠道商和零售商。截至 2024 年 12 月 31 日，洞窝上线家居卖场 1,205 家，入驻商户超 13 万家，注册用户 3,340 万，平台年交易额 1,016 亿元，开通海外分站 3 个，注册用户超 100 万。

三是公司实体店第二增长曲线平稳发展。全新打造购物中心品牌“中商世界里”。截至 2024 年底，已开业在营 4 家“中商世界里”购物中心，2024 年实现销售 26.40 亿元，同比增长 140.4%，客流超 4,200 万人次，同比增长 132.0%，招商率平均超过 97%，长春中商世界里仅用 3 年就进入长春市商业项目销售额前 5 名。中商百货、中商超市聚焦 B 端效能，圆满完成经营目标。第二增长曲线的平稳发展和增长，一方面坚定了公司推进家居业态与生活业态融合的信心，另一方面也为企业未来的业绩增长提供了支撑和保障。

四是国际化发展开局良好。2024 年，公司先后在柬埔寨和澳门开设两家分店，两店的招商率达 97%以上，带动国内数百家家居品牌抱团出海，新签署的马来西亚吉隆坡项目正处于积极筹备过程中。

（二）坚持规范运作，推动公司治理优化升级

1、建立有效的过程控制管理机制。公司董事会坚持以规范运作、科学决策为主线，以审计委员会等四个专门委员会为重要抓手，严把议案审核、程序规范、执行闭环，提高董事会的决策效率。2024 年董事会共召开 6 次会议，讨论并审议 35 项议案，审议通过事项均得到有效实施，董事会运行质量不断提升，促进公司经营主业稳步发展，公司的布局结构更趋合理，资产质量持续提升。联合资信评估股份有限公司确定公司主体长期信用等级为 AAA 级，评级展望为稳定。

2、建立健全履职服务保障机制。完善董事、董事会履职服务保障机制，指定具有法律、会计等专业知识和公司治理相关经验的人员专门对接服务董事、董事会运作。建立董事信息沟通机制，定期向董事发送公司公告、企业宣传资料、机构研

报等资料，确保董事知情权；及时梳理最新监管法规政策，为董监高履职提供参考；组织参加证监局、上市公司协会、交易所等监管机构举办的培训，通过及时向董事传递监管要求、推送线上专业学习资源、发送合规治理书籍、购买董责险等方式助力董事履职能力和保障能力的持续提升。

（三）推动治理主体协调运作，强化董事会履职能力

1、董事会充分发挥在公司治理中的核心作用，积极推动各治理主体的协调运作，持续加强与监事会及各监事、管理层等的沟通，定期听取监事会工作情况通报和提示意见，监督管理层根据章程及董事会授权开展经营管理活动、执行和落实股东大会及董事会决议。

2、加强独立董事对公司经营决策的参与。积极探索独立董事年度调研工作，邀请独立董事深入经营场所实地调研，并做好调研的安排保障工作，确保独立董事充分深入了解公司经营管理情况，针对独立董事提出的关于经营管理相关问题，公司管理层均按时落实，并及时向独立董事报告相关情况。

3、优化结构，提升管理效率。为进一步提高公司运营效率和优化管理流程，公司持续推进扁平化变革。物业管理的智能化，财务、人力、行政、法务管理的共享化稳步推进，组织的管理效率得到了较大提升。

（四）持续加强资本市场沟通联系，深化投资者关系管理

1、高质量开展信息披露。一是建立“全覆盖、显重点、多复核、善发现”的工作机制，不断夯实信息披露工作细节，确保信息披露真实、准确、完整、及时、有效。二是董事会持续强化与控股股东、监管部门、子公司在重大信息、重要事项上的沟通协调，推动公司信息披露相关方从思想和行动上全面支持公司做好高质量信息披露工作。三是不断提高信息披露工作质量标准，动态调整工作针对性、有效性，从严从紧提升精度，改善效果质量。2024 年共披露 114 份公告，未出现更正、补充等事项；同时董事会始终严格内幕信息管理，认真践行信息披露保密制度，没有发生泄密情况。

2、有序开展投资者关系维护。公司建立了多层次的投资者沟通机制，及时传递公司投资价值，资本市场关注度大幅提升，公司股票纳入中证 500、中证 800 等指数，流动性提升也促使公司股票纳入两融标的。一是战略股东沟通，与战略股东保持紧密联系，建立定期互访机制，现场拜访重要战略股东，汇报公司生产经营情况，争取股东对公司的理解和支持。二是机构投资者沟通，积极参加策略会、反路演、机构调研等，向重要机构投资者及潜在投资者介绍公司经营业绩、发展战略、行业前景等投资者最为关心的议题。三是中小投资者沟通，召开业绩说明会 2 次，组织独立董事、高管参会互动，利用互动易平台、投资者关系邮箱和电话专线，积极回应中小投资者提问，建立投资者接待活动台账。

（五）强化内部监督体系，提高风险防范能力

1、构建风控体系，增强管控监督能力。督导公司制定并持续完善风险管理政策，构建风控体系。公司董事会下设审计委员会作为董事会层面的风险管理机构，公司总部设立了风险及合规管理部作为集团风险管理职能部门，公司各业务部门及子公司负责日常风险管理工作。目前公司已搭建形成并持续更新内部审计制度体系，建立了《审计监察追责管理办法》、《内部审计工作手册》、《企业内控工作指引》、《内部控制评价手册》等为核心的操作手册、内控流程，为提升内部审计有效性提供全面的制度保障。

2、搭建平台，发挥外部董事的专业性，推动内部审计能力建设。董事会审计委员会成员充分发挥自身专业和工作经验优势，搭建内部审计信息交流平台，为公司推荐学习交流的企业名单和团队，推动公司内部审计人员及时把握审计新理念、新方法、新技术，强化科技强审理念，建立数字化审计思维，推动内部审计能力不断增强。

3、依法依规经营，加强企业内部监督检查。引导公司持续强化审慎经营、合规经营理念。聚焦重点业务、问题多发领域，抓实监督检查和行为排查。推动建立合规管理系统，推进“检查管理、问题整改、问责管理”规范化、线上化、标准化。创新开展合规系列教育及违规警示教育活动的，不断提高内控案防和员工行为管理质效。

（六）强化责任担当，积极践行社会责任

1、**积极回报股东。**推出未来三年（2024 年-2026 年）回报规划，充分考虑全体投资者的合理诉求和投资回报，报告期内向全体股东每 10 股派发现金红利 0.62 元（含税），合计派发现金股利 3.89 亿元。推出第三期、第四期回购计划并实施，注销回购库存股份 3,544.81 万股，促进公司股票价格合理回归内在价值。

2、**维护合作方、消费者权益。**加速数字化转型步伐，以科技力量为核心驱动力，全面升级家居设计与家装、物流、智能家居及到家服务等核心平台。响应国家促进消费的政策导向，围绕“家具家电以旧换新”、“家有困难找居然”、“旧房换新颜”三大主题营销活动，线上线下协同作战，为消费者提供更多元化的消费选择和增值服务。

3、**有序开展员工持股计划。**如期完成相关持有人会议，办理员工持股计划第一个锁定期届满归属及非交易过户相关工作，使员工利益与公司长远发展结合更加紧密，提升了公司的凝聚力和竞争力，促进公司未来发展战略和经营目标的实现。

4、**助力乡村振兴。**公司挖掘县城及县城以下的消费市场，打造乡村振兴县域商业标杆，带动就业，拉动消费，助力县域经济发展，推动国家乡村振兴。开展“爱心助农助力乡村振兴”活动，开展对接帮扶，共建农产品基地，拓宽优质农产品销路。

三、2025 年度董事会工作重点

（一）持续强化战略引领

1、**狠抓战略执行。**公司董事会将密切关注外部经济环境和监管政策变化，适时对公司确立的“数字化、智能化、国际化、绿色化”发展战略及规划开展评估，推进落实年度工作计划。继续及时检查、督促经营管理层有效落实股东大会、董事会决议，确保董事会对重大经营管理事项的实质性决策权力，充分发挥董事会在公司治理中的核心作用，确保经营业绩稳定增长。

2、加速推动关键事项

（1）**数智转型，巩固主业。**公司各实体商业将以销售为核心，通过销售带动招商和收费，实现经营局面的突破和稳定。一是全力以赴抢流量，抢销售。充分利

用数智化优势，全力打造云卖场、云商户、云导购和云员工的线上营销体系，打造以社区为突破口和切入点的线下营销体系；充分研究学习相关国补政策，争取国补政策红利；循序渐进地将整装打造成市场新的流量入口。二是创新招商工作，提高招商率。坚定不移地向智能家居体验中心方向转型，打造数字化招商管理系统，拓展区域性招商资源，提高招商管理效率；推动数字化销售管理系统建设，完善“一店两制”招商管理模式。三是调整模式，推进连锁发展。以系统和品牌输出的模式推进连锁发展；加大对加盟店经营管理团队的培训力度，提升加盟店的管理质量。四是推进物业管理智能化。

（2）数智创新，启航未来。一是设计家将围绕 AI 设计、供应链和营销三个核心推进智能家装、智能导购、智能营销及跨境电商四个场景的落地；积极参加海外展会，成立美国等海外公司，加快海外业务拓展；通过亮相 2025 英伟达 GTC 大会，提升居然设计家的品牌影响力。二是智慧家将利用在智能 3C、智能汽车供应链方面的优势加快连锁发展，同时利用好国补平台的优势将业务规模快速做大；以人形机器人和智能养老为重点打造自己的生态供应链；围绕“人、车、家”智慧生活，绿色低碳生活、智能养老和大健康智慧管理四个新的消费场景，加大智能家居通用操控系统的开发和建设；伴随着家居实体店的出海探索海外发展模式。三是洞窝以产业服务平台为定位，以赋能门店和商户降本增效为初心，扎实推进营销发券、三通系统、国补活动和出海数字化平台等核心工作；加快全渠道商业管理系统的推广升级，推进平台规模稳步增长。

（3）抱团出海，拓展增量。2025 年公司将继续推进居然设计家和洞窝等线上平台业务出海，争取实现吉隆坡店的开业。除自身的出海外，公司还将带领家居行业一起抱团出海，为行业开辟新的增量市场。

（二）持续强化公司治理

一是深化公司治理融合。完善股东大会、董事会、监事会、经营层的沟通机制，实现各治理主体权责明确、协调运作、有效制衡。二是推动董事会专门委员会专业履职。完善“专业议事+全体决策”的运行机制，组织董事会专门委员会对重大关联交易、数智转型、行业、区域、风险管理等重点事项进行专业研究、决策。

三是强化董事履职管理。进一步优化董事会召开方式，提高董事现场出席率。充分发挥股东董事、独立董事的个人能力及专业特长。四是强化投资者分类管理。持续做好大股东、主要股东的履职履约管理，加强与中小股东的常态化沟通联系，切实维护中小股东合法权益。五是规范开展公司治理日常工作。完善激励奖惩考评机制，激发团队活力；加强推进组织结构的数字化转型，提高组织的运营效率；不断完善关联交易、对外担保管理的内部流程和工作机制、制度；全面贯彻落实《公司法》修改规定，修改完善公司治理相关制度，切实提高信息披露质量；谋划部署董事会换届工作。

（三）做好市值管理

响应国家及监管指导要求，完善和健全公司科学、持续、稳定的分红决策和监督机制，积极落实分红政策，回馈公司股东。在依法依规的前提下，既着眼于引导公司内在价值和公司质量长期提升，又在公司市场价值背离公司内在价值和质量时，采取相应措施提振投资者信心，进一步提高机构投资人稳定性，推动上市公司市场价值合理反映公司内在价值。

（四）强化内部控制和风险管理

董事会将进一步增强履行全面风险管理职责，实施多层级督导机制，压实责任。一是构建风控体系，增强管控监督能力，制定并持续完善风险管理政策，优化自上而下的风控体系。二是搭建平台，发挥外部董事的自身专业和工作经验优势，搭建内部审计信息交流平台，研究数字化审计的业务场景，推动内部审计能力不断增强。三是依法依规经营，加强企业内部监督检查，对内控情况进行全面检查与审计；定期听取内部审计工作报告，及时掌握内部审计在业务、管理、人员等方面发现的问题，督促整改与问责，并就内部审计的重要领域和关键环节提出指导意见。

居然智家新零售集团股份有限公司董事会

2025 年 4 月 29 日