

长沙通程控股股份有限公司 2019 年度董事会工作报告

本公司及董事会全体成员保证信息披露的内容真实、准确、完整，没有虚假记载、误导性陈述或重大遗漏。

2019 年，公司董事会按照《公司法》、《证券法》、《深圳证券交易所主板股票上市规则》等法律法规以及《公司章程》、《董事会议事规则》、《独立董事工作制度》的规定，面对复杂的国内外经济形势和行业充分竞争性的本质特征，相机相宜进行战略规划和产业发展安排。报告期内，公司董事会本着对全体股东高度负责的态度，积极有效地行使职权，勤勉尽责地开展工作，全面执行了股东大会的各项决议，促进了公司平稳健康，可持可依的发展，维护了公司全体股东的利益。现将公司 2019 年度董事会主要工作情况报告如下：

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，公司董事会严格遵守《深圳证券交易所股票上市规则》、《公司章程》等有关规定，对公司相关事项作出决策，程序合法合规，全年董事会共召开 5 次会议，共审议了 18 项议案，具体情况如下：

2019 年 4 月 11 日，第六届董事会第十四次会议审议通过了《公

司 2018 年度报告》、《公司 2018 年度董事会工作报告》、《2018 年度财务决算报告》、《公司 2018 年度利润分配及公积金转增股本预案》、《公司聘请 2019 年度财务审计机构的议案》、《公司聘请 2019 年度内控审计机构的议案》、《关于修改〈公司章程〉的议案》、《关于公司 2019 年度申请银行授信额度的议案》、《关于会计政策变更的议案》、《关于拟发起设立中小企业转贷引导基金的议案》、《公司 2018 年度内部控制自我评价报告》等 11 项议案。

2019 年 4 月 26 日，第六届董事会第十五次会议审议通过了《公司 2019 年第一季度报告》。

2019 年 6 月 5 日，第六届董事会第十六次会议审议通过了《关于召开公司 2018 年度股东大会的议案》。

2019 年 8 月 22 日，第六届董事会第十七次会议审议通过了《公司 2019 年半年度报告》、《公司 2019 年半年度利润分配方案》、《关于投资设立控股子公司湖南通程非融担保有限公司的议案》、《关于会计政策变更的议案》等 4 项议案。

2019 年 10 月 21 日，第六届董事会第十八次会议审议通过了《公司 2019 年第三季度报告》。

二、董事会对股东大会决议的执行情况

2019 年度，公司董事会提议召开股东大会 1 次，为 2018 年度股东大会，会议审议了 8 项议案，具体情况如下：

2019 年 6 月 28 日，公司以现场会议和网络投票相结合的方式召开 2018 年度股东大会，审议通过《公司 2018 年度报告》、《公司

2018 年度董事会工作报告》、《公司 2018 年度监事会工作报告》、《2018 年度财务决算报告》、《公司 2018 年度利润分配及公积金转增股本预案》、《公司聘请 2019 年度财务审计机构的议案》、《公司聘请 2019 年度内控审计机构的议案》、《关于修改〈公司章程〉的议案》、《关于公司 2019 年度申请银行授信额度的议案》等 9 项议案。

报告期内，公司董事会有效地执行了 2018 年度股东大会所有决议。

三、独立董事和专门委员会运作情况

报告期内，独立董事均能够按照《公司章程》和《公司独立董事制度》履行职责，独立董事亲自出席了报告期内所有的股东大会、董事会及董事会专门委员会会议，对公司治理、内部控制、经营管理提出了独立的、专业的意见，较好地维护公司股东及投资者的利益。

2019 年度，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、对外投资、关联交易等重要事项发表了独立意见。

2019 年度，公司董事会战略与发展、审计、提名、薪酬与考核四个专门委员会，依据《公司章程》和各专门委员会议事规则行使职权，促进了公司规范运作和科学管理。具体情况如下：

1、公司董事会战略与发展委员会(以下并称“战略委员会”)由三位董事组成，由公司董事长担任召集人。报告期内，战略委员会共召开 2 次会议。会议对公司 2019 年度产业发展战略、产业结构调整、管理改革议案以及 2019 年经营预算目标的合理性和科学性， 2019

年度预算完成情况及经营分析进行了讨论和审议。

2、公司董事会审计委员会(以下简称“审计委员会”)由三位董事组成,并由公司具有会计专业背景的独立董事担任召集人。报告期内,审计委员会共召开 5 次会议,对公司的 2018 年年度报告及 2019 年季度报告、半年度报告,聘任财务审计机构和内控审计机构、2019 年预算报告及执行情况等事项进行了讨论和审议。审计委员会在年报编制及财务报表审计过程中,按照《独立董事年报工作规程》和《审计委员会年报工作规程》的要求,认真听取管理层对公司 2019 年度生产经营情况及重大事项进展情况的全面汇报,并与年报审计注册会计师进行了审计事前、事中、事后沟通,督促年审会计师按时完成审计工作。

3、公司董事会薪酬与考核委员会(以下简称“薪酬与考核委员会”)由三位董事组成,由具有人力资源与经营管理专业背景的独立董事担任召集人。报告期内,薪酬与考核委员会共召开 2 次会议,会议对公司考量配置、评价标准,2019 年度董事、高级管理人员的评价考核结果及薪酬发放进行了讨论和审议。

4、公司董事会提名委员会(以下简称“提名委员会”)由三位董事组成,由具有法律专业背景的独立董事担任召集人。报告期内,提名委员会共召开 1 次会议,会议对公司 2019 年度董事、监事、高级管理人员的任职资格、专业水平、履职能力、履职行为和效果进行了评估和考核。

四、投资者关系管理情况

2019年，公司董事会严格执行了《投资者关系管理制度》，进一步强化了投资者关系管理，积极维护投资者关系。报告期内公司通过投资者集体接待日活动，互动平台，定期走访等多渠道的沟通方式，促进与投资者之间的良性互动，深度互信。

五、公司规范运作情况

2019年，公司按照《深交所主板上市规范运作指引》的要求，进一步巩固了公司治理结构和内部控制良好的基础，通过深化管理转型，公司的运管模式和董、监、高的专业水平和职业能力不断提升。报告期内，公司在规范运作和内部控制重要环节上不存在任何重大风险，实现了全年诚信、规范、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、报告期经营发展情况

2019年，国内外经济下行压力增大。贸易保护主义持续升温，国内经济结构深化调整但失衡仍然严重，通胀与通缩并行，企业经营成本维持高位，消费预期不足和消费场景结构与渠道的分流加剧，对实体性的商业服务业形成了巨大的经营压力。报告期内，公司管理层全面深入贯彻落实董事会制订的“以改促转、以转促提”八字方针，持续推进管理改革，顽强推动经营提质，确保了公司平稳、可持的发展局面。

（一）主要经营指标完成情况

报告期内，公司实现营业总收入 36.40 亿元，同比下降 7.61%，

实现净利润 1.74 亿元，同比增长 23.33%，公司利润端增长幅度大于收入水平，主要系公司综合投资板块业务继续保持稳健增长，同时公司通过进一步压缩无效资产，充分激活存量资产，提升了公司整体经营效率与经营质量。

截止报告期末，公司总资产为 51.01 亿元，同比增长 3.54%；净资产为 29.13 亿元，同比增长 5.39%；资产负债率 37.44%，较同期下降 2 个百分点；流动比率指标、速动比率指标均保持在持续优化区间，处于行业中等偏上水平。数据显示，公司在整体经营风险控制、财务结构、资产保值增值及流动性等方面，均保持了良性的发展基础。

报告期内，公司坚持以创造社会价值、投资者价值及员工价值为使命，始终以风控前置、运行有序、稳健发展为准则，确保了公司在诚信、规范、安全的综合管理目标全面达成，为公司实现经营突破和可持续发展奠定基础。

（二）经营管理情况

报告期内，面对经济下行、竞争加剧的严峻形势，公司管理层守住底线，清醒力为，着力经营和管理上的提质，取得了一定成效。

1、适时矫正定位，坚守底线思维，确立并坚定地贯彻了适应公司现阶段发展的主导方针。

（1）报告期内，公司紧密结合所面对的主客观实际情势，制定了“确保基本面，强化基础面、打开状态面、突破发展面”的主导方针，从多个维度明晰了当前公司经营管理工作的方向和着力点。

（2）根据主导方针，公司切实夯实的基础面，坚定地压缩重资产

投资，消化固化的存量资产，加强资产的流动性开发，建立了严格的风控体系，严防增量风险，从大的决策到小的实施把握，都做到了有理有节，处置得当。其中，电器公司着力门店结构的优化、提质，一方面通过对问题门店进行降租减面，提高现有门店的经营坪效，降低成本；另一方面，为了有效扩大业务规模、优化网点布局，在进行深入的市场调研、充分论证的基础上，审慎、能动地展开优质店铺的拓展筹划，扎稳主业基础。

（3）依据主导方针，公司进一步矫正产业定位，明确了“坚守专业提质”的经营方向，构筑了公司提质管理的基础。

2、坚持深度转型，通过真正的管理转型构筑新的发展基础。

（1）报告期内，公司改革了商业板块运管模式，将原有商业总公司重构为百货与电器两个专业经营分公司，扁平层级，清晰责任，为深化模式改革、进一步提质经营打下了基础。

（2）物流、物业分公司全面实施经营目标管理，能动地对接市场，专业经营体系建设初见成效，两家公司从服务保障型向专业经营型转变的功能显著增强；物流公司还通过建立数据分析机制，为电器公司实施科学的库存管理提供精准的数据分析，使商品库存周转率得到较大的提升。

（3）公司进一步强化经营目标管理和全额预算管理，通过划小核算单位、量化相对应的标准，实现了公司总体费用指标的优化，提高了经营管理质量。

3、根据市场的变化，紧扣经营创新这一抓手，力促经营效益的

提升。

(1) 报告期内，公司依据行业的变化特征和公司关于产业布局的发展战略，加强了资产的流动性创新，持续加大对综合投资板综合投资板块的支持和投入。综合投资板块在提质原有典当业务、确保稳健发展的基础上，积极拓展、不断丰富新的业务品种和业务模式，更加能动地适应市场。年内，设立了中小企业转贷基金，并与多家银行签署战略合作协议，各项业务全面铺开；成立了非融担保公司，完成了专业运营的基础准备和对应的项目储备；保理业务开辟了“基建通”和“幼教通”两个创新产品；奢品科技公司在探索中加速发展，体验中心场地建设基本落定，服务于钟表和箱包奢品的“通程工坊”已具雏形，鉴识、估价、改装、维保、线上交易等专业体系和平台建设已完成阶段性目标为公司将在 2020 年中实现全链运营创造了条件。

(2) 报告期内，商业板块的百货、电器专营公司在组织架构变革完成后，重点加快建设商品和运营体系，推动经营的扩容提质落位。电器公司为适应消费升级、市场需求变化趋势，切入家装设计前端业务，彻底打破传统家电产品分类边界，按照场景化、体验式的情景与功能，共同构成“九类六级”的商品构成体系，建立基于智能家居集成解决方案的品类管理模式；并通过智能互联、可定制的个性化解决方案、极具体验感的“场景生态”，诠释了通程作为美好生活方式解决方案提供商的价值。百货公司着力商品的分类和丰富，着手建立个性适应的商品体系，实现与营销端的互动融合。电商公司面对新的渠道潮冲击，及时修正定位，探索、确立有效的运营模式和商品的聚焦

方向，首次实现扭亏为盈，为下一步实现规模化发展展现了可期的前景。

二、公司未来发展与展望

（一）行业发展趋势及面临的市场格局

2020 年，外部环境呈现出高度的复杂和不确定性。受年初突如其来的疫情影响，全球经济面临前所未有的挑战，经济衰退的风险逐步加大。从国内来看，2020 年是全面建成小康社会和“十三五”规划的收官之年，面对疫情，中央强调：要加大宏观政策对冲力度，抓紧研究提出积极应对的一揽子宏观政策措施，有效扩大内需，确保实现决胜全面建成小康社会目标。但无论是对于国家还是企业，都面临巨大的挑战。

作为消费领域的零售、酒店服务业，在政策导向面有一定的可为空间。但疫情带来的消费者生活方式、消费理念以及消费意愿和消费结构的改变，必将深度影响服务业实体企业的经营和发展，并加速推动实体零售、酒店深刻变革、转型升级的步伐。行业内，零售品质化、智能化水平不断提升、技术驱动作用增强等特征会更加显现；线上线下界限日益模糊，双线融合叠加的社交零售正成为新零售时代的显著代表；消费体验重构融合、追求供应链效率提升以及消费场景的延伸将表现得更为突出。立足高度融合的市场和创新驱动、找准围绕消费者生活方式的变化所诞生的行业结构性变化带来的机会，将成为服务业企业突围的一条有效路径。

（二）公司发展战略：

坚持“专业立足，创新求存，个性适应，发展可持”的战略定位，以立足市场、强化效能的原则为导向，深度推进模式改革和转型提质，坚守、深耕商业零售板块，转型升级、个性发展酒店服务板块，重点巩固提高、稳健拓展综合投资板块，力争使公司的市场适应力、公信力和内生抗力渐强渐长，实现公司关联匹配的平衡和稳健、可持发展。

（三）2020 年度经营计划

2020 年度经营目标：根据对 2020 年宏观经济状况、行业和市场趋势的分析研判，结合企业经营实际，综合考虑新型冠状病毒肺炎疫情发展的不确定性以及对零售行业的影响等因素，预计公司 2020 年度实现销售总额 30 亿元，实现净利润 1.2 亿元（上述经营目标并不代表公司对 2020 年度的盈利预测，能否实现取决于外部经济环境、市场状况变化及不可抗力等多种因素，存在很大的不确定性，请投资者特别注意）。

围绕公司的发展战略和 2020 年经营目标，新年度公司将采取以下举措：

1、立足可持，全面精准定位

和大多数服务业企业一样，公司处在一个内有转型需求、外受疫情冲击，危、机并存的关键时期。面对严峻的形势，根据这一阶段经济发展的特点和行业发展趋势，公司管理层将重新审视市场、审视公司，全面客观地分析、梳理现有产业，进一步明确公司的发展战略和产业定位，为公司下一阶段精准施策指明路径，为公司的可持发展奠定基础。

新年度，公司各业态、各经营单位和管理职能部门都将围绕经营和发展，根据公司的发展战略和市场的根本性特征，结合各自的要素条件，按照“深转彻改”的整体要求，重新精准定位。

2、立足适应，着力精准施策

(1) 以彻改模式为抓手，力促经营的适应性提质。

公司将按照适应市场化、公司化要求的原则，彻改公司的运管模式、核算模式、运营模式、考量配置模式，以及各业务单元的组合模式、作业模式，全面推动公司转型提质。

在新的模式状态下，公司各板块、各部门将按照新的定位，采取更具市场适应性的举措，实现经营管理的提质增效：

1) 商业板块将深度调整思路和配置，真正做好形态和结构的转型；提高产品、商品、服务的品质，深挖渠道的开发集约，着力物业经营能力的培育；做精线下有效门店，再造新店铺模型，增强经营附加服务能力；强化线上功能，真正实现线上与线下流畅、无缝互融；构建商品经营商+渠道运营商+物业经营商的新形态。

其中：电器公司将坚定地实行“推新卖高”策略，提升整体毛利与门店盈利水平，形成商品经营的个性化和差异化；深入推动“四个资源”开发，推进新营销模式落地；以家电管家为抓手，深度挖掘服务价值，增强核心竞争力。百货公司将适应消费需求变化，拓展优化品类品牌结构，提高商品集控能力；加强渠道开发，拓展上游渠道，整合资源；充分运用新的营销载体和营销方式，完善线上平台，推进全时空、全场景、全员的营销方式创新。

2) 综投板块将切实以风控为前提，以做强典当、保理，做实投资、转贷、非融担保、奢品科技为业务发展的主方向，保持稳定增长。首先把典当和保理这两块核心业务做强、做活、做大、做出个性、做出良性，将供易贷、幼教通、基建通打造成为保理公司的主打产品；转贷基金加速推进与银行合作签约，完善内部体系建设，促使转贷业务成为公司新的利润增长点；非融担保抓紧夯实基础，尽快完成业务落地，有序推动银行保函产品不断优化迭代，确保工程担保业务在区域市场具备一定竞争力；奢品公司全力以赴完成体验中心开业，夯实鉴定中心和通程工坊专业基础，强化信息化发展，力争成为一家真正专业和规模化的二手奢侈品全链服务运营商。同时，还将根据政策、市场变化稳健开发新业务，适时设立小贷公司，优化产品结构，实现有效的拓展。

3) 酒店板块一是改造重构营销体系，强化营销功能；二是彻底改变原来酒店经营的产品结构和形态，重新定位为传统的酒店产品+酒店物业经营的业态结构形态模式，在创造性提质传统产品经营的同时，最大限度地开发物业经营的潜力；三是着手餐饮食品的个性化开发和规模化产销。

4) 电商公司将按照一点一线、一品一类策略，全力选准主导产品，强化营销交易平台建设，构建灵动的营销渠道。

5) 物业公司、物流公司将加强经营功能的打造，向全市场、深专业型的经营实体定位发力。

物流公司将提升现有的运营质量，打造商贸物流大件仓配业务市

场口碑；深入挖掘市场配送需求，积极、稳妥的拓展外部配送业务，努力提高现有运营线路的规模效益；狠抓服务品质提升，打造市场化、个性化、品质化的专业体系，尽快转变为市场化的仓配业务运营+物业租赁运营的经营型公司。

物业公司将通过运管模式的改革，摆脱现有物业公司同质化竞争的状态，重点打造具有核心竞争力的技术服务产品，转化为技能型物业服务公司；同时，加强经营功能的培育，逐步将物业的运营服务向经营创效转变，实现专业化、标准化、指标化的大物业经营功能。

6) 公司还将组建资产运营管理部，从资产管理入手，逐步强化其经营功能、构建资产运营专业体系。按照市场化的标准，通过对公司的物业资产的统筹、分类管理和有效运营，促进提升经营坪效，盘活、处置闲置、低效资产，实现资产效能最大化。

7) 公司总部各部门也将以效能为导向、按照精专高效的原则，重新定位职能、明岗确责，构建具有经营促进功能和市场适应性的管理推动机构。

2、以压实责任为保障，力保目标的顺利达成。

(1) 进一步鲜明公司的价值导向，全公司从上到下，依据效能实绩匹配人员的任职和薪酬待遇；

(2) 以划小核算单位为抓手，建设精致有效的运营单元，量化职责效能目标，压实主体责任；

(3) 对应量化的职责、效能，刚性考核、刚性执行，切实加强考量配置系统的功能，激活精强团队建设的内生机能。

3、立足稳健，筑牢底线思维

(1) 全面清理公司资产，统筹进行有效管理。一方面，盘活存量、做足空间，建立长效的闲置面积考核机制，提高场地利用率与经营效益；另一方面，重点关注压力门店的经营质量，适时关闭无效门店、处置无效资产。

(2) 深入推动精专精强工程，彻底清理虚岗浮人。

(3) 坚守“风控首一”原则，有效防范新品引进、产品开发以及业务开展过程中的操作风险，对各项投入、商品库存以及资金流动进行合理控制。

(4) 切实防范经营管理风险，确保实现安全、规范、诚信以及重大事故为零等综合管理目标。

(四) 可能面临的风险

1、外在风险。在公司所处的传统服务行业运营成本不断上升、运营模式同质化严重、新技术和新模式冲击日益加剧、市场竞争激烈的格局趋势未改的市场背景下，全球经济衰退所带来的不确定性、新冠疫情所带来的消费需求的变化等一系列深远影响，都为公司提升经营业绩带来了更大的难度。

2、内在风险。公司应对变化的市场，所建立新模式以及所采取的经营管理举措，能否有效地推动执行到位、取得经营管理提质的实效，真正地适应市场，成为公司转型突围的关键。

面对上述风险，公司将以市场化为导向，清醒定位，精准施策，坚定地推进彻改模式和转型提质工程，破除管理要素壁垒，增强微观主体的经营活力，坚守底线思维，力促经营增效，全面提升公司适应

性发展的能力。

特此报告。

长沙通程控股股份有限公司

董事会

2020年4月18日