

证券简称：通程控股

证券代码：000419

公告编号：2023-007

长沙通程控股股份有限公司 2022 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。

2022 年，长沙通程控股股份有限公司董事会严格遵守《公司法》、《证券法》、《上市公司治理准则》、《深圳证券交易所股票上市规则》等法律法规和《公司章程》的规定，依法、认真、诚实、勤勉地履行了职责。公司全体董事全部亲自出席了报告期内的历次股东大会和董事会，认真讨论和审议了经营管理中的各项议案，对各项审议事项进行谨慎决策，并提出专业意见，董事会对未来公司的战略定位与经营预算目标作了科学和精准的谋划，并监督管理层认真执行董事会的各项决议事项，确保了公司稳健、可持的发展局面。现将公司 2022 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，公司董事会共召开 4 次会议，共审议了 13 项议案，具体情况如下：

2022年4月21日，第七届董事会第九次会议审议通过了《公司2021年度报告》、《公司2021年度董事会工作报告》、《2021年度财务决算报告》、《公司2021年度利润分配及公积金转增股本预案》、《公司聘请2022年度财务审计机构的议案》、《公司聘请2022年度内控审计机构的议案》、《关于公司2022年度申请银行授信额度的议案》、《公司2021年度内部控制自我评价报告》、《关于召开公司2021年度股东大会的议案》等9项议案。

2022年4月29日，第七届董事会第十次会议审议通过了《公司2022年第一季度报告》。

2022年8月19日，第七届董事会第十一次会议审议《公司2022年半年度报告》、《公司2022年半年度利润分配及公积金转增股本方案》等2项议案。

2022年10月24日，第七届董事会第十二次会议审议通过了《公司2022年第三季度报告》。

二、董事会对股东大会决议的执行情况

2022年度，公司董事会提议召开股东大会1次，提议召开的股东大会为2021年度股东大会，会议审议了8项议案，具体情况如下：

2022年6月17日，公司以现场会议和网络投票相结合的方式召开2021年度股东大会，审议通过《公司2021年度报告》、《公司2021年度董事会工作报告》、《公司2021年度监事会工作报告》、《2021年度财务决算报告》、《公司2021年度利润分配及公积金转增股本预案》、《公司聘请2022年度财务审计机构的议案》、《公司聘请2022年

度内控审计机构的议案》、《关于公司 2022 年度申请银行授信额度的议案》等 8 项议案。

报告期内，公司董事会全面执行了 2022 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

2022 年度，公司独立董事按照《上市公司独立董事规则》及公司《独立董事制度》等的规定，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，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。

2022 年度，公司董事会战略发展、审计、提名、薪酬考核委员会，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，战略与发展委员会共召开 2 次会议。会议讨论公司主业面临的环境特征和行业发展趋势；审议公司 2022 年度经营计划的合理性和可操作性；审议公司关于推动彻改深转落地工作的时间和步骤；讨论公司 2022 年度经营预算完成情况和对比分析；分析公司面临的主要问题和风险以及应对策略。

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6次会议,对公司的2021年年度报告及2022年季度报告、半年度报告,以及聘任财务审计机构和内控审计机构、2022年预算报告及执行情况等事项进行了事前认可、认真讨论和审议。审计委员会在2021年报编制及财务报表审计过程中,按照《审计委员会年报工作规程》的要求,认真听取管理层对公司2021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,确定了年度审计计划,对审计过程中的重要事项进行及时关注和沟通,保证了年度审计工作的规范有序完成。

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,会议讨论、审议公司2021年度经营预算考核结果及董监高薪酬实际发放计划、公司2023年度董监高薪酬比例构成与薪酬标准制订。

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2次会议,会议对公司2022年度董事、高级管理人员的履职能力、履职行为和效果进行了考核和评价。

四、投资者关系管理情况

2022年,公司进一步强化了投资者关系管理,通过保持持续稳

定的经营管理、规范的公司治理和内部控制、积极实施大比例现金分红、多渠道投资者互动平台建设、股东分类管理、巩固提升良好的市场形象等措施，强化投资者关系体系建设，促进公司与投资者之间的良性互动、深度互信，有效维护了公司全体投资者的合法权益。

五、公司规范运作情况

2022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，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、管理层讨论与分析

2022年是公司近几年经受考验最多、压力最重、挑战最大的一年。这一年，经济社会环境多层困难叠加，多种风险交织，经济增长率处于阶段性历史极限低位，公司的主业经营面临着诸多超预期的不利因素冲击。根据主、客观环境的变化特征，公司董事会精准预判，因时制宜，科学布署，提出了“立足化险控险、确保基本可存、立足创新突破、确保良性可持”的战略原则。报告期内，公司经营管理团队坚决落实董事会的战略布署，以超常的定力、决心和措施带领全体员工一道攻坚克难，顶压前行，思变求新，努力实现年度经营和管理

预算目标，保证了公司稳定的发展局面。

（一）稳字当头，守住风险底线

2022年，受防控政策和市场有效需求影响，实体服务经营企业投入转化功能严重弱化，行业整体的流动性压力大幅攀升，市场分化格局加剧。公司立足底线思维，稳字当头，完善风险管理和处置制度，把“风险防控和去化”作为公司本年度的战略基点。

1、强化全域、全链条“控风险”管理。报告期内，公司在安全生产、诚信经营、公司治理、投融资决策、社会责任、职业规范等方面实现了重大风险事故率为零的基本目标；

2、落实“风险化控”的主体责任和目标，定期定量去化存量风险。报告期内，公司各管理单元和业务单元按风险类别、级别建立风险管理台帐，压实主体责任，加速处置存量不良资产、盘活无效和低效的物业空间，进一步提升了公司的资产经营效率；

3、守住“控险”红线，防范增量风险。报告期内，公司通过不断优化资产负债结构，强化现金流量及收支管理，调整和拓展融资结构、方式，保证了公司合理、稳健、能动的流动性。通过科学预算、强化合同管理和过程控制，在增量风险可控的前提下，完成了年内必要的项目投资、改造和升级。

（二）稳中求进，突破经营困局

近几年来，经济结构深度调整和增长水平整体下行对实体零售企业的规模增长形成制约。2022年，市场总的有效需求收缩、消费意愿下降、经营（投资）成本增加、商业实体经营体量供给过剩、存量

的同质化竞争加剧等环境特征更加突出，零售、服务行业面临着较大的经营压力。报告期内，公司各业务单元积极落实降本增效措施，顽强拓展经营局面，创新提质，稳中求进，确保了年度经营目标的基本实现。2022年，公司实现营业总收入21.31亿元（不含税），实现净利润1.66亿元；截止报告期末，公司总资产为52.31亿元，净资产为33.51亿元，资产负债率35.95%，资产负债率较同期下降6.51个百分点；流动比与速动比率分别为200.56%、184.78%。报告期公司虽在营业收入上略有减少，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。

报告期，围绕经营，公司主要开展了以下几个方面的工作：

1、优化经营布局和业务结构。报告期内，公司坚定商业和综合投资为主营的业务定位，适时调整经营布局和业务结构，提高市场化水平。综投板块以客户需求为导向，准确把握实时的趋势变化和市值态势，客户定位开始向“实、小、优”方向细分转化；百货、电器实施一店一策，精准取舍，严控经营风险，坚决、及时关闭、调整、升级部分低效门店，优化市场布局，聚力推新卖高和场景体验，提升资产经营质量和效率；酒店板块立足市场，着力从传统酒店业务向新业务、新产品、新市场努力转型，推进出品外卖业务、个性服务业务的市场推广；物流、物业加快推进由内部业务向市场专营功能的转化，报告期内，外部经营收入实现正向增长。

2、聚焦“三端”市场，持续推进商品开发。商业板块根据市场发展趋势和区域特征，围绕“新、特、适”，着手从生产端、渠道端、

需求端开始重构商品开发体系，加快推进商品分类、新品开发与销售转化，提升差异化竞争力；酒店板块不断丰富和创新出品系列，通程“八大碗”预制菜、通程包点、时节产品系列在区域形成一定市场影响力。

3、推进数字化建设，加快平台转型升级，提高专业运营能力。报告期内，公司成立线上运营中心，整合公司资源，实现线上线下互联互通，致力于构建一个具有个性和专业特色信息平台、营销平台、交易平台与服务平台。目前“通程悦购”公众号、小程序已上线运行，开始为公司的营销赋能；加大信息化建设的研发投入，推动电器 ERP 升级、综投信贷平台等重大项目的落地执行，加大管理系统和应用系统自主研发和升级，为业务单元赋能。

4、多措施推进降本增效。报告期内，面对市场景气度低迷和成本上升的双重压力，公司各经营管理单元多措施、全方位推进降本增效工作。积极推进落实节能降耗，闲面、闲资清理，降租减面，清欠清收等。

（三）坚定推进彻改深转，为可持续发展赋能

报告期内，公司立足着“确保基本面，开创发展面”的基本定位，坚定不移地推进彻改深转主导方针的贯彻执行。

1、以重构有效运营单元为推手，彻改运管模式。从组织架构、职责效能、人事配置、运管流程等节点要素入手，优化、量化、重组、再造全公司的运管体系，力求从结构管理层面着手强化主体责任功能。

2、以全面改革财务核算管理制度、模式为杠杆，彻改考核配置模式，从推行全面预算、细分核算、精准核算、对应核算入手，深度改进公司的考核评配体系，力求从价值管理的层面着手催生机制性功能。

3、以“两化（职业化、专业化）、两提（管理提质、经营提效）”为纲，切实推进全链性的体系化建设。着重从制度、队伍、经营、执行、校正五大要素入手，加强体系化功能建设。力求从专业管理和专业经营层面增强公司对市场的适应性功能。

二、未来发展展望

（一）行业特征及市场趋势

2023 年，是全面贯彻落实党的二十大精神开局之年，也是公司彻改深转、力求提质突破的攻坚之年。虽然面对世界政治经济秩序深刻调整、全球产业链供应链重塑、宏观环境依然复杂、市场不确定性仍然存在的严峻形势，但在国内政治经济大盘总体稳定的大背景、以及“以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进”的新发展格局下，消费行业将开启复苏之路，零售和旅游酒店市场将呈现企稳向好态势，这将为商业和酒店服务业企业提供可为的发展空间。

未来，数字化、差异化、个性化将成为行业发展的关键词。随着消费习惯的不断变化以及技术在消费领域的进一步应用，以模式变革为抓手、以产品（商品）和服务为依托、以精细化运营为策略，构建以用户为中心的线上线下协同、全渠道整合仍是零售、服务行业未来发展的重要方向。提升产品和商品力、打造个性化的消费体验、突破

双线互融深水区将成为发展高质量服务业的关键所在。顺应市场、精准定位、实现企业的转型破局，是传统零售服务业企业面临的严峻课题。

公司董事会将继续保持高度清醒，全面审视和深度分析公司的主客观情势，牢牢把握未来一个时期行业变化的趋势，立足市场的一般特征和个性特征、以及特殊的时段性特征，借势力为，精准施策，以决战式的姿态推动公司实现个性化的转型突破，务求今年在破局、开局这个基本目标上能够形成一个新的状态。

（二）公司发展战略

公司将继续坚守“立足化险控险、确保基本可存和立足创新突破、确保良性可持”的战略定位，坚定“专业化、职业化”追求，致力于体系化、市场化建设，牢牢把握彻改深转的主导方针，以创新提质为抓手，强力推动公司实现转型破局，迈向高质量、个性化发展的新阶段。

（三）2023 年度经营计划

2023 年，公司的主要目标任务：

1、确保达成风险管控的基本目标。

（1）除不可抗力的因素外，在安全、规范、诚信三个领域的重大事故率为零。整个经营管理活动的全领域内，因为“失误、失职、失专”行为造成的显性的增量损失和显性的重大风险发生率为零。

（2）公司总的范围内经营性的资产的不良率控制在 1.5%以内。

（3）闲置的物业面积要减少 40%以上。

2、全面达成年度的经营财务预算指标。

2023 年，公司力争实现营业总收入同比增长 8%-12%，利润总额同比增长 5%-10%，资产负债率和各项流动性指标与去年基本持平的经营目标。（上述经营目标不代表公司对 2023 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）

3、着力达成四项重点管理目标：

（1）切实保证重构有效运营单元按质落位；

（2）切实把财务核算模式深改推进到位；

（3）坚决打开以商品开发、营销创新、专业提质为核心导向的经营管理新局面；

（4）坚定保持个性生动、稳健、向上的运行状态。

根据公司的战略原则和目标任务，董事会将紧紧围绕“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”这一年度工作主线，切实把握彻改深转的主导方针，重点从以下三个方面展开工作推动：

1、以风险化控和增效为着力点，确保可持续发展的基本面

一是，树牢安全发展理念和合规经营意识，进一步健全安全运行责任体系。坚持“风控首一”原则，加强对风控的细化功能建设；针对年度的风控指标，做详细的分类分解，同时构建一个全员全责、对应考核的评价、配置体系。二是，加强财务管理，不断优化公司的资产负债结构及各项财务指标，实现资金的流动性、融投性、资本性功

能的发挥，提高资金运作效率，健全财务稽核机制，严防资金、债务风险。三是，加强经营活动各领域的风险控制，科学优化流程，压实责任；同时细化合同管理，切实防范法律风险。四是，加强物业管理，继续加大闲置资产的盘活以及低效资产的处置力度，进一步提升资产运营效率。五是，严守“投产对应”原则，审慎各类投资、投改等投入性操作；严格控制各类费用成本，向精准、精细管理要效益。

2、以专业、经营上的破局为切入点，开创经营管理的新局面。

新的一年，公司将立足市场，聚焦经营，以决战性的立场和方式，推动各业务板块实现商品开发、营销创新、专业提质上的彻改实提、攻坚破局，务求公司经营适应性的逐步增强、经营效果的逐步增进，打开经营管理新局面。

（1）商业板块将围绕“三扩三精” 顽强地展开突破，即扩类、扩品、扩容，精简、精专、精强。

首先是着力在商品上做文章，电器、百货均要实现经营大类扩大一倍、单品实现几何倍的增长。其次是在平台开发、渠道开发、模式彻改上将实现显著的改变状态和成果。

电器公司将着力提高商品开发与经营能力，除传统商品品类外，新设置全屋智能、潮流数码、家用医疗、运动健康等全新品类。进一步强化实体门店的陈列展示、场景体验和交易便利等功能，专业化、个性化、差异化运营，实现新店铺模型建设落地。坚定营销模式彻改，准确把握以前置产品为切入点提供全屋家电整体解决方案和全屋智能家居场景解决方案的高度；加快数字化营销转型，精准把握两个赛

道、三类用户、四条路径，提升精准引流与用户需求交付能力。彻底改变运营操作模式，实现从单一实体店经营模式向线上线下双线运营的模式转型。

百货公司将进一步压实经营主体责任，在物业运营、品牌运营、商品运营、服务运营、双线运营上实现提质突破。将突破商品原有的传统分类标准，从市场发展趋势以及目标客群的需求出发，重新扩充经营商品大类，由原有的传统 9 大类扩充到 33 大类，再围绕新的商品分类进行针对性的深度开发。同时，将着力新营销功能建设，在渠道、平台功能上不断扩容，做足商品+体验+服务的内容营销，强化自媒体（公众号、视频号、抖音号）、社群有效生态圈的建设和，年内实现社群人数增长翻倍，自媒体粉丝总数增长 30%，小程序用户数增长 35%；加强双线运营，通过数字化赋能给门店带来营收增量；搭建从客户标签化到实现复购的运维管理模型，实现顾客需求精准的触达和复购率提升，形成自有的个性与特色，构建多场景、全时空、全员参与的营销态势，最终实现由单纯的物业经营商向充分专业、个性的复合型经营商的转变。

（2）酒店板块将重点围绕“三个运营收益中心”展开突破，即：传统酒店经营中心、物业经营中心、产品经营中心。

传统酒店运营中心将立足市场，精准定位，创新营销方式，围绕出品和服务，将品牌功效做出来，实现酒店服务的品牌化、标准化、个性化；物业经营中心将由泛租赁型物业转为完全市场化、个性能动的经营型物业，完成闲置物业去化 40%以上，实现物业经营的市场化、

专营化；产品经营中心将以完全市场化、完全独立核算与运营的基本定位，结合自身优势，建立适应市场的产品体系，建设规模化和市场化的营销渠道，以线上渠道与线下体验相结合的运营方式来扩大销售，实现酒店非堂食类外卖产品的规模化、常态化。

（3）综投板块将坚定地围绕“三新”（新产品、新市场、新结构）展开突破。

新的一年，综投板块将严守“风控首一”原则，从个性化、特色化出发，全力聚焦“实、小、优”企业，锚定新产品、新市场、新结构，紧扣产品、服务和营销三个核心，从认识当先、校正三定、重构单元、结构优化、化控攻坚和专业铸就六个方面着力，实现小贷业务的体系化市场覆盖渗透和个性化规模增长，典当、保理、转贷等业务的稳健提质和有机整合赋能，打开综投运营的新局面、新态势，完成综投新体系的雏形构建，向“个性、快捷、便利、小额金融方案提供商”转型。

（4）数字化运营方面将力求在构建具备营销功能、可效赋能经营的技术系统方面实现突破。信息工程部将根据公司战略发展目标、以及各业务单元对于信息系统的功能要求，科学搭建公司的信息技术系统整体框架；发挥技术系统快速反映的优势，加强数据分析，助力经营产品的优化和商品结构的调整，提升公司的数据运用能力，将技术工具深度融入到经营管理执行当中。同时，通过线上运营中心充分调动各业态在线上线下一体化运营方面的行业个性，形成线上一体化整合营销；加快打造真正适应市场变化的、融合公司各业态需求的线上

运管体系，赋能实体门店前端业务，实现全渠道的个性触达与精准营销。

3、以体系化建设为落脚点，构建良性发展的状态面。

新的一年，公司在有效化控风险、聚力专业化建设、打开经营管理新局面的同时，还将着重从组织、制度、执行等方面加强体系化建设，力促公司实现全面的提质突破，夯实良性发展的基础。

一是组织体系建设。新的一年，公司将在前期各部门、各板块精准“三定”、细分单元的基础上，有质量、成体系地完成有效运营单元的重构落地。切实有效地划小核算单元，调整优化专业结构，细化标准职责效能，量化首席单元负责人的素质的要求，清晰和优化考核评价体系和激励机制，完成人资管理体系的提质重建，催生一个全新的组织构架和精强的运管体系。

二是制度体系建设。继续加大模式彻改在公司各领域的推动落实，优化整体的运管模式，把财务核算模式深改推进到位。进一步强调和体现预算考核中科学从严的原则，坚定地以绩效结果为导向，把运营单元的划设、指标分解、科目设置、口径规约、核算配置等精细地落实到位，从根本上增强运管模式的机制性功能。

三是执行体系建设。首先，将从全员的认识入手，开发本源，激扬“三性”，开发全员的自觉性、积极性、创造性，引导员工保持清醒的认知、清晰的思路，坚定布局、走向，实现全员对于彻改深转、创新求存、勇谋发展在认识上的共振、提升，从而达到解放思想、更新观念、提升认知、振奋精神的效果，促进主体力量的爆发汇集成实

提突破的具体有效作为。同时，创新性地加强执行主体的素质建设、赋能建设，以“人”这一核心要素的培育为抓手，增强专业体系化功能；扣住“专业化、职业化”精神的弘扬和培育，开发出相应的场景、配置相应的制度，建立起真正对应的市场化机制；以执行效果为导向，落实“两为”，倡导勤实力为、精专善为的职业氛围，构建一个专业、能动的执行体系，以确保公司个性稳健、积极向上的运行态势，为公司的可持续发展提供有力的保障。

(四)可能面临的风险及对策

1、宏观环境风险：全球政经环境复杂多变，通胀压力激增；同时经济增长的不确定性，可能影响居民收入的增长趋势、带来消费者信心和消费能力下行，国内消费市场仍面临需求收缩、动力不足等风险，从而对行业和公司的发展带来不利影响。

2、行业市场风险：传统零售服务行业不断加剧的同质化竞争、经营成本持续攀升等市场特质，再叠加消费者需求以及消费方式的不断多元化带来消费的差异化，以及数字经济的迸发带来新兴业态涌现、客流分化加速、价格体系紊乱等趋势，使传统零售、服务行业的生存和竞争压力不断加大，这些对实体企业有效探索形成契合自身需求、适应市场变化的发展模式提出了迫切要求和严峻的考验。

公司将保持清醒的定力，凝聚认识，转变观念，切实把握彻改深转的总方针和“市场空间的绝对性”原则，踩住支点、把握要点、突破难点、顺应时点，顽强推进创新经营和提质突破，不断增强公司的适应性生存能力和发展韧性，开创公司良性可持续发展的新局面。

特此报告。

长沙通程控股股份有限公司

董事会

2023年4月8日