

广州尚品宅配家居股份有限公司

2024 年度董事会工作报告

2024年，公司董事会根据《公司法》《证券法》《上市公司治理准则》《深圳证券交易所创业板股票上市规则》《上市公司自律监管指引第2号——创业板上市公司规范运作》等法律、法规、规范性文件的要求，结合本公司的具体情况和《公司章程》的规定，严格执行股东大会决议，积极推进公司各项工作的开展，加强公司内部控制、完善公司治理结构，全面促进公司可持续发展经营，现就公司董事会2024年工作情况做出如下报告：

一、2024年公司总体经营情况

2024年家居行业延续了地产后周期的深度调整态势，新建商品房销售面积97385万平方米，比上年下降12.9%，其中住宅销售面积下降14.1%。新建商品房销售额96750亿元，下降17.1%，其中住宅销售额下降17.6%。受地产后周期大环境影响，国内家居消费需求持续疲软，行业竞争加剧，但公司通过AI 技术赋能、渠道战略转型、全球化布局等举措，在逆势中展现出较强的抗风险能力。

1、AI的系统性部署，推动业务全链条效率与能力的跨越式提升。

通过整合公司30万产品库、300万户型库及3000万方案库，构建起覆盖引流、营销、管理、设计、工艺、生产全流程的知识库体系，作为创新基座。该基座集成通过蒸馏技术打造的家居行业专属模型、升级后的自研端到端空间布局模型，以及自研图生图模型等。采用混合云架构搭建动态算力池，既确保核心数据私有化部署的安全性，又能借助弹性调度公有云资源应对流量峰值。AI创新基座的落地，为快速开发企业AI应用筑牢根基。

AI创新基座落地后，AI设计家、绘家、美家等获客程序协同自研空间布局模型与自研多模态模型，实现房间布局、家具摆放、AI渲染等功能，显著增强了用户互动。线上获取流量后，随即对接AI设计工厂，为每个流量机会生成优质设计方案，将销售方案前置，有效提升最终成交率。同时，基于AI创新基座，还开发了多款线上流量获取APP、小程序及小游戏，实现精准流量获取。K20设计工具亦实现从“效果图输出”到“全屋空间规划”的跃升，可生成包含收纳优化、动线规划及销售PPT的AB方案，设计交付周期大幅缩短。前端用户可通过自然

语言描述需求，降低设计下单门槛；后端系统能更精准理解设计需求，智能完成拆单与设计任务。公司生产系统的异形单拆单自动化率得以提升，**MOM**智能化使众多普通技能岗位得以解放，达成降本增效目标。

2、“AI设计工厂”打造需求预判引擎，为门店经营注入强劲动力。

公司创新打造的**AI**设计工厂，深度洞察中国家庭的居住痛点，并依托百万级中国家庭数据，训练专属的家居大模型，全力打造需求预判引擎，彻底释放定制家具行业的设计生产力。凭借对公司产品库、户型库、方案库以及六大生活方式的深入学习，**AI**设计工厂成功打通楼盘、户型、设计、营销、生产、供应链各个环节，推出“24小时极速定制”服务：门店仅需上传户型图以及客户的基础定制需求，**AI**设计工厂便能在24小时内交付一套经专业设计师团队审核的高质量全屋设计方案，方案涵盖**3D**效果图、精准报价单、**VR**全景漫游等内容。这一服务既满足了客户对高颜值设计的需求，又为门店提供了极具竞争力的销售级解决方案。目前，**AI**设计工厂在全国交付的**AI**方案套数已突破**10000**套，为门店经营注入了强大动力。

3、政企双重补贴携手随心选，借营销创新之力，提升渠道运营效率。

2024年10月起，各地有序推行以旧换新家装补贴政策，极大惠及消费者，有力稳定市场信心、激活家居市场。其中广东地区反响热烈，佛山、广州家装政补贴力度惊人。国补优惠显著，吸引大量潜在客户，加速了意向客户成交。

公司紧抓国补契机，积极让利，推出臻选焕新全案套餐与局改焕新套餐，凭借灵活产品组合、优质服务激发民众家居焕新热情，并举办“总部直补总裁买单”直播活动，积极响应政府激发家居消费活力号召，彰显公司作为家居领军企业的社会担当。

同时，公司打破传统营销局限，创新开展“1+N创新明星营销活动”“尚粉观影会”等营销活动，实现高效获客与客户裂变。搭配随心选套餐，通过一体化设计与销售，推动全案成交，提升渠道运营效率。

4、力推“1+N”模型，开创拎包开业模式，多元招商谋划新发展。

公司大力推进直营店向加盟店的转化进程，并在自营城市推行“1+N”模型。公司保留少量处于核心位置的直营大店，将其精心打造成品牌展示中心。加盟商与当地直营大店共享物流、安装与售后体系，从而以低风险、轻资产、小门店、

小投入的运营模式，共享大品牌的影响力、大展厅的资源以及全系列产品，真正达成“小投资做大生意”的目标。在广州、深圳等城市，借助该模式实现了区域资源的高效整合，大幅提升了服务响应速度，加盟商的运营成本也显著降低。

为契合不同投资需求，公司推出多元招商策略。“1城1商”独家合作：面向地级市300-500m²、省会500-1000m²大店，给予独家代理，加盟商可享受全品类产品经营、配套产品多品牌经营、公司资源倾斜等。“9城500店”青年创业筑梦计划：面向自营城市，着重布局100-150m²轻资产门店。青年创业者与当地直营大店共享完善体系，以极小的前期投入，快速融入品牌运营网络。

此外，公司还创新性地发布了“30万一价全包”的拎包开业新模式。加盟商仅需投入30万元，加盟商即可拥有150-200m²的轻奢展厅。公司专业团队会全程支持选址、装修以及运营等环节，最快30天就能完成从签约到开业的全流程。

得益于上述渠道转型战略与招商策略的实施，截至2024年12月31日，公司直营店数量优化至28家，相较于2023年底减少了18家。加盟店数量已达1885家（包含自营加盟店），其中2024年新加盟开店346家，彰显了公司渠道转型战略与招商策略的有效性。

5、“装2次，才省心”，装修代卖引领二手房交易与整装融合新方向。

圣诞鸟整装围绕“装2次，才省心”战略定位持续深化布局，通过BIM系统搭建覆盖“专家会审-交付评价-营销转化-工程验收”的质量管控体系，持续提升实装1次的精准性及客户体验价值。在实装1次交付环节提前排雷，规避工地实装施工整改及变更，提升施工质量，让客户更省心；通过优化家具定制全流程，建立“方案确认-复尺标识-安装调度”等标准化管控节点，使下单更精准、更及时，实现软硬融合。基于无主装修工地，公司探索了装配式工艺、门墙柜一体化、自产木门铝门、45天工期调度模式、前后端协同方案评审等工艺及工作法的创新升级，缩短工期提升施工效率。

公司积极探索装修代卖业务，推出“秒住房”平台，将中介业务与装修业务紧密结合，构建装修代卖业务生态。这种模式不仅解决售房难题，更为客户提供拎包入住的生活方式。让客户在轻松购房后，无需为装修烦忧，省心省时省费用。报告期内，公司已在广佛地区与31个售房业主达成“装修+代卖”深度合作，完成23套房源品质整装并成功售出11套。

6、数智领航，布局未来，圣诞鸟BIM整装大家居全新定位进军市场。

在增强装企会员粘性与推动定制业务增长方面，公司实施了一系列行之有效的措施。借助“BIM数智整家通”灵活调配产品设计师下沉至一线，为业务开展提供有力支持；增加参与 AI 云下单的人数，为会员提供免费下单协助服务；通过科学的分类分级驱动模式，精准施策，大力开展抢国补以及针对湖北地区的专项行动；打造专业的线上运营团队，实现与装企会员高效在线触达及全方位的售后维护，保障服务的连贯性与优质性。得益于上述工作，公司在业务成果上收获颇丰。AI 设计工厂高效交付1367套优质解决方案，成功服务272家会员，顺利完成从设计构思到下单成交的线上服务闭环。

基于数智化整装模式积累的丰富经验，以及B端和C端市场的积极反馈，公司在年底启动“圣诞鸟 BIM 整装大家居”项目。以“一体化整家，数智化整装”的全新定位强势进军市场，并于12月份成功实现1家500平方展厅的正式展厅下单，为项目后续推进奠定了坚实基础。

7、内容生态+电商变现双轮驱动，继续领跑生活家居MCN生态。

IP内容矩阵以爆款思维做爆款IP账号，构建出1超多强的IP矩阵规模。11个超百万粉丝IP矩阵，全年短视频播放量破12.88亿，爆款视频突破168条，全网粉丝量稳定2亿+，其中孵化新IP“绿萝去哪儿”和“肥坚闲不住”，两个IP均产生破千万播放量视频。其中“绿萝去哪儿”最高点赞147万，“肥坚闲不住”最高点赞23.9万。“绿萝去哪儿”《100个梦中情房》和“肥坚闲不住”《100个职业的家》总流量超1.7亿。

直播电商发力直播带货+本地团购，全年直播电商合作品牌超300+，创造10w+爆款单品超100个。2024年新开拓本地团购业务，订单量稳步上升并屡创佳绩，50%以上的小房子订单量均破2000单，其中海信和美的专场订单量接近4000单。新居网MCN多次登顶各家居行业带货总榜或品牌榜TOP1，年度核算GMV超2亿。

通过“内容生态+电商变现”的双闭环运营，新居网MCN成为家居垂类MCN的标杆企业。

8、加速海外布点，加力“定制+配套+技术”出口，打赢出海战。

公司紧扣“定制+配套+技术”的核心战略，全力推进全球化布局。依托“一带一路”倡议带来的发展契机，以Sunpina为国际品牌标识，积极在中东、东南

亚、非洲等地区开展招商活动，推动项目落地。目前，Sunpina海外品牌已在中国台湾地区、中国香港地区，以及马来西亚、澳大利亚、文莱、越南、沙特、乌兹别克斯坦、柬埔寨、加拿大等国家和地区成功落地。新增海外展厅超15个，覆盖吉隆坡、槟城、胡志明市、悉尼、墨尔本、达曼等核心城市。

海外加盟商以Sunpina品牌开设门店展厅，并按照Sunpina标准店面运营及销售规范进行日常经营管理。公司为品牌加盟商提供全方位支持政策，包括展厅开业协助、产品培训、软件培训、销售及运营培训等，助力Sunpina获得更多当地消费者的认可。此外，公司借助强大的AI设计工厂，为海外加盟商提供设计及下单支持，凭借供应链优势和强大生产能力，帮助海外加盟商加速业务落地与拓展。

同时，公司持续深耕“互联网+家具制造”的柔性生产技术，通过“产品+技术”的模式，为泰国、印尼、新加坡、缅甸等国合作伙伴提供全链路数字化系统支持。该合作有力推动了当地家居产业向智能制造转型升级，为当地家居行业的创新发展持续注入动力。

9、企业文化价值观落地生根，推动组织效能与人才战略双突破。

2024年，公司构建起“文化认知-行为转化-效能提升”的闭环管理机制，有力地促进企业文化基因向组织能力的深度转化。文化升级的反哺作用日益凸显，客户满意度提升，团队凝聚力增强，组织正以积极昂扬之姿直面各类挑战。通过持续不变的组织变革，报告期末公司员工数量为7689人，同比下降16.22%。

公司秉持“年轻化、专业化、高素质”为导向，大力推动管理干部更新。全年完成超百人次的集团直管干部调整，借助晋升、调岗、轮岗等多元举措，全面激活内部干部团队；通过外部招聘，引入30余名核心干部，成功推动干部团队的结构优化。公司持续深化跨部门垂直人才培养项目及发展通道，即从“管培生”到“青训营”再到“中训营”的体系。本年度校招成功吸纳30余名管培生，青训营二期项目选拔出60余名青年储备干部，人才梯队正在有序建设。

为深度融合产业技术革新、学术研究与人才培养，公司积极与国内数十家高校开展合作，挂牌共建大学生实践基地。通过校企协同，实现理论教学与产业实践紧密结合，通过前置性合作打通人才通道，建立人才引进、人才培养与价值实现的螺旋上升体系，携手构建智能设计新生产力。

二、董事会日常工作的开展情况

(一) 公司召开股东大会及董事会会议情况

1、公司股东大会召开情况

会议届次	会议类型	投资者参与比例	召开日期	披露日期	审议议案/索引
2024年第一次临时股东大会	临时会议	36.4406%	2024年2月23日	2024年2月23日	巨潮资讯网www.cninfo.com.cn 《2024年第一次临时股东大会决议公告》（公告编号：2024-025）
2023年度股东大会	年度会议	40.4637%	2024年5月17日	2024年5月17日	巨潮资讯网www.cninfo.com.cn 《2023年度股东大会决议公告》 （公告编号：2024-056）
2024年第二次临时股东大会	临时会议	40.4880%	2024年8月7日	2024年8月7日	巨潮资讯网www.cninfo.com.cn 《2024年第二次临时股东大会决议公告》（公告编号：2024-086）

2、董事会召开情况

会议届次	召开日期	披露日期	审议议案/索引
第四届董事会第十三次会议	2024年1月9日	2024年1月9日	巨潮资讯网www.cninfo.com.cn《第四届董事会第十三次会议决议公告》（公告编号：2024-002）
第四届董事会第十四次会议	2024年2月2日	2024年2月3日	巨潮资讯网www.cninfo.com.cn《第四届董事会第十四次会议决议公告》（公告编号：2024-006）
第四届董事会第十五次会议	2024年2月5日	2024年2月6日	巨潮资讯网www.cninfo.com.cn《第四届董事会第十五次会议决议公告》（公告编号：2024-014）
第四届董事会第十六次会议	2024年3月13日	2024年3月13日	巨潮资讯网www.cninfo.com.cn《第四届董事会第十六次会议决议公告》（公告编号：2024-028）
第四届董事会第十七次会议	2024年4月26日	2024年4月27日	巨潮资讯网www.cninfo.com.cn《第四届董事会第十七次会议决议公

			告》（公告编号：2024-039）
第四届董事会第十八次会议	2024年4月29日	2024年4月29日	巨潮资讯网www.cninfo.com.cn《第四届董事会第十八次会议决议公告》（公告编号：2024-051）
第四届董事会第十九次会议	2024年6月24日	2024年6月24日	巨潮资讯网www.cninfo.com.cn《第四届董事会第十九次会议决议公告》（公告编号：2024-067）
第四届董事会第二十次会议	2024年7月22日	2024年7月23日	巨潮资讯网www.cninfo.com.cn《第四届董事会第二十次会议决议公告》（公告编号：2024-076）
第五届董事会第一次会议	2024年8月7日	2024年8月7日	巨潮资讯网www.cninfo.com.cn《第五届董事会第一次会议决议公告》（公告编号：2024-087）
第五届董事会第二次会议	2024年8月22日	2024年8月22日	巨潮资讯网www.cninfo.com.cn《第五届董事会第二次会议决议公告》（公告编号：2024-094）
第五届董事会第三次会议	2024年8月29日	2024年8月30日	巨潮资讯网www.cninfo.com.cn《第五届董事会第三次会议决议公告》（公告编号：2024-101）
第五届董事会第四次会议	2024年10月29日	免于披露	审议通过《关于<2024年第三季度报告>的议案》

（二）董事会专门委员会履行职责情况

公司董事会下设薪酬与考核委员会、战略委员会、审计委员会及提名委员会。

2024 年，各委员会根据工作细则等相关制度规定，勤勉尽责，充分发挥各自专业作用。本年度公司专门委员会的履职情况如下：

委员会名称	成员情况	召开会议次数	召开日期	会议内容	提出重要意见和建议	其他履行职责情况	异议事项具体情况（如有）
审计	曾萍、	5	2024 年	审议通过《关于<2023 年度财务报	无	无	无

委员会	胡鹏翔、李连柱	3	4月16日	告>的议案》《关于<2024年第一季度财务报告>的议案》《关于<2023年度内部控制自我评价报告>的议案》《关于会计政策变更的议案》《对2023年年审会计师事务所履行监督职责情况的报告》《2023年度内部审计工作报告》《2024年度内部审计工作计划》			
			2024年7月19日	审议通过《关于续聘会计师事务所的议案》	无	无	无
	葛淳棉、赵俊峰、李连柱		2024年8月7日	审议通过《关于聘任公司财务负责人的议案》	无	无	无
			2024年8月19日	审议通过《关于<2024年半年度财务报告>的议案》	无	无	无
			2024年10月26日	审议通过《关于<2024年第三季度财务报告>的议案》	无	无	无
提名委员会	胡鹏翔、彭说龙、李连柱	3	2024年4月16日	审议通过《关于审议广州尚品宅配家居股份有限公司现任董事、高级管理人员任职资格的议案》	无	无	无
			2024年7月19日	审议通过《关于审核广州尚品宅配家居股份有限公司第五届董事会董事候选人任职资格的议案》	无	无	无
	赵俊峰、许晓霞、李连		2024年8月7日	审议通过《关于聘任公司总经理的议案》《关于聘任公司副总经理的议案》《关于聘任公司董事会秘书的议案》《关于聘任公司财务负责人的议案》	无	无	无

	柱						
薪酬 与考 核委 员会	彭 说 龙、曾 萍、周 淑毅	1	2024 年 4 月 16 日	审议通过《2024 年非独立董事、高级管理人员薪酬方案》《关于 2023 年度非独立董事、高级管理人员的考核结果》，并因《2024 年度独立董事薪酬方案》无法形成决议，直接提交董事会审议	无	无	无
战略 委员 会	李 连 柱、周 淑毅、 彭 说 龙	1	2024 年 4 月 16 日	审议通过《关于广州尚品宅配家居股份有限公司 2024 年发展战略的议案》	无	无	无

公司于 2024 年 8 月 7 日完成了董事会换届，并选举了公司第五届董事会各专门委员会成员。

（三）公司治理情况

报告期内，公司根据《公司法》《证券法》《上市公司治理准则》《深圳证券交易所创业板股票上市规则》《上市公司自律监管指引第 2 号——创业板上市公司规范运作》等法律、法规、规范性文件的要求，结合本公司的具体情况，健全和完善了《公司章程》和各内部控制制度，发挥了董事会各专门委员会的职能和作用，完善了董事会的职能和专业化程度，保障了董事会决策的科学性和程序性，不断完善本公司法人治理结构和内控制度，进一步规范公司运作，提高公司治理水平。公司根据《深圳证券交易所创业板股票上市规则》《上市公司信息披露管理办法》《公司章程》以及公司《信息披露管理制度》《内幕知情人登记管理制度》等相关法规制度的规定，认真履行信息披露义务及内幕信息保密工作。截至报告期末，本公司治理实际情况基本符合中国证监会、深交所发布的有关上市公司治理的规范性文件的要求。

（四）独立董事履职情况

公司独立董事按照《公司法》《上市公司独立董事管理办法》等法律法规、规范性文件的要求履行独立董事的职责；对公司内部控制建设、管理体系建设、

人才梯队建设和重大事项提出了宝贵的专业意见，为完善公司监督机制、促进公司稳健经营、创造良好业绩起到应有的作用。

三、公司未来发展展望

基于外部环境变化分析、竞争对手分析、客户需求分析、自身状况分析，本着顺势而为、依长处行事、发挥相对竞争优势、满足客户未被满足需求等专题进行深入研讨，公司各团队制定相应的经营计划。2025 年经营计划的核心关键词是“扎实筑根基 奋进开新局”，重点开展如下工作：

1、市场渠道精拓与深耕：以集团三大品牌为核心，借助轻资产模式，稳固现有市场、深挖下沉市场潜力，完善招商策略及老商分级管理体系，深入楼盘拎包入住销售，实现销售业绩突破性增长。

2、自营城市拓展与升级：加速“9 城 500 店”计划实施，创新拎包入住招商模式，优化业务结构；提高自营整装业绩体量，提升成交率与客单价，降低运营成本，推动自营业务盈利持续增长。

3、战略布局与数智驱动发展：围绕主营业务夯实战略生存基础，精准把握战略机会点，将数智化深度融入业务全流程，驱动产品研发、生产、销售等环节创新变革，增强市场竞争力。

4、国补政策高效运用与拓展：紧密跟踪国补政策动态，迅速开展促销、招商活动，完善政策执行与沟通机制，确保政策红利充分转化为市场拓展和业务增长的强大动力。

5、流量获取与口碑塑造协同：复制并创新流量获取模式，通过提升产品设计与服务质量优化客户体验，强化老客户营销，形成良好口碑传播效应，促进销售业绩持续提升。

6、产品品质提升与创新保障：持续优化产品品质，完善供应链管理，提高交付效率，加大研发创新力度，打造个性化、高品质、创新性产品，中后台协同一线推动产品快速迭代。

7、技术赋能海外业务新拓展：围绕“定制+配套+技术”战略，以 Sunpina 品牌为核心，拓展海外展厅布局；强化海外加盟商全流程支持，依托 AI 设计与供应链优势加速业务落地。

8、组织文化与人才发展融合：以企业文化核心价值观引领组织架构优化，

明确各部门职责，强化正负激励机制，充分调动员工积极性；重点挖掘培养年轻干部，促进组织文化与人才发展深度融合。

9、成本管控与运营效能优化：严格控制低效费用支出，创新供应链管理降低成本，深化数智化建设优化业务流程，提升运营效率，实现降本增效目标，增强公司盈利能力。

广州尚品宅配家居股份有限公司董事会

2025 年 4 月 28 日