

# 甘肃国芳工贸（集团）股份有限公司

## 2025 年度董事会工作报告

各位董事：

2025 年为“消费促进年”，商务部坚持“政策+活动”双轮驱动，推动消费持续扩大。一系列扩内需促消费政策发力显效，消费品市场在新业态、新热点带动下实现平稳增长。但随着数字消费快速发展，人们的生活方式和消费习惯不断变化，零售市场仍然竞争激烈，面对行业变革关键期，众多零售企业正积极创新转型。公司董事会持续发挥决策核心地位，不断完善公司治理机制，把握发展大局，增强市场意识，继续发扬攻坚克难、勇担重责的精神，科学决策，严抓细管，为公司实现平稳增长提供有力支持，努力开创了公司经营管理工作新局面。现将公司董事会 2025 年工作情况汇报如下：

### 一、 董事会日常工作情况

报告期内，董事会严格按照《公司章程》《董事会议事规则》及相关法律法规的规定，依法召开定期和临时会议，对公司的各项重大事项、议案进行认真研究，确保科学决策，为公司各项任务的圆满完成发挥了积极作用。2025 年度，公司共召开了 7 次董事会会议，15 次董事会专门委员会会议，召集股东会 3 次，对公司的战略规划、经营情况、银行授信贷款、委托理财、财务资助、关联交易、投资新门店、制度修订、董事会换届选举、聘任高管等各项事宜做出审议与决策。

#### （一） 董事会换届选举情况

报告期内，公司第六届董事会届满，公司董事会组织召开了董事会和股东会，审议通过了关于公司董事会换届选举的相关议案，选举产生第七届董事会非职工代表董事，其中 1 名独立董事连续任职届满，新选举 1 名独立董事接任。与公司职工代表大会选举产生的职工代表董事共同组成第七届董事会成员。新一届董事会召开会议，选举了董事长、董事会各专门委员会委员并聘任高级管理人员。

#### （二） 董事会会议召开情况

2025 年度，公司共召开 7 次董事会会议，采用现场或现场与通讯方式相结合的会议形式，其中第六届董事会召开 6 次会议，第七届董事会召开 1 次会议。

具体召开情况如下：

1、2025年4月10日召开第六届董事会第十三次会议，审议并通过关于《甘肃国芳工贸（集团）股份有限公司2024年年度报告》及其摘要的议案；《甘肃国芳工贸（集团）股份有限公司2024年度总经理工作报告及2025年度经营计划报告》；审议《甘肃国芳工贸（集团）股份有限公司2024年度董事会工作报告》；《关于公司2024年度财务决算及2025年度财务预算方案报告》；《关于公司2024年度利润分配的议案》；《关于公司2024年日常关联交易情况及2025年日常关联交易计划的议案》；《关于续聘中喜会计师事务所（特殊普通合伙）为公司2025年度审计机构的议案》；《关于授权公司董事会申请银行授信及贷款权限的议案》；《关于2025年度使用闲置自有资金进行现金管理额度预计的议案》；《公司2024年度内部控制评价报告》；《董事会审计委员会2024年年度履职报告》；《独立董事2024年年度述职报告》；关于修订《甘肃国芳工贸（集团）股份有限公司投资者关系管理制度》的议案；《甘肃国芳工贸（集团）股份有限公司舆情管理制度》；《甘肃国芳工贸（集团）股份有限公司市值管理制度》；《关于会计政策变更的议案》；《关于召开甘肃国芳工贸（集团）股份有限公司2024年度股东大会的议案》。

2、2025年4月29日召开第六届董事会第十四次会议，审议并通过《甘肃国芳工贸（集团）股份有限公司2025年第一季度报告》、《甘肃国芳工贸（集团）股份有限公司2025年第一季度主要经营数据报告》。

3、2025年6月26日召开第六届董事会第十五次会议，审议并通过《关于修订〈公司章程〉及附件的议案》；《关于修订和制定公司制度的议案》；《关于公司子公司租赁关联方商业地产投资建设张掖国芳广场暨关联交易的议案》；《关于增加2025年日常关联交易预计的议案》；《关于召开甘肃国芳工贸（集团）股份有限公司2025年第一次临时股东大会的议案》。

4、2025年8月27日召开第六届董事会第十六次会议，审议并通过《甘肃国芳工贸（集团）股份有限公司2025年半年度报告》及摘要、《甘肃国芳工贸（集团）股份有限公司2025年半年度主要经营数据报告》、《关于签订合作协议拟转让联营公司之全资子公司股权暨关联交易的议案》。

5、2025年10月30日召开第六届董事会第十七次会议，审议并通过《甘肃国芳工贸（集团）股份有限公司2025年第三季度报告》、《甘肃国芳工贸（集团）

股份有限公司 2025 年第三季度主要经营数据报告》。

6、2025 年 11 月 21 日召开第六届董事会第十八次会议，审议并通过《关于董事会换届选举暨提名公司第七届董事会非独立董事的议案》、《关于董事会换届选举暨提名公司第七届董事会独立董事的议案》、《关于召开甘肃国芳工贸（集团）股份有限公司 2025 年第二次临时股东大会的议案》。

7、2025 年 12 月 19 日召开第七届董事会第一次会议，审议并通过《关于豁免第七届董事会第一次会议提前通知的议案》、《关于选举公司董事长的议案》、《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》、《关于聘任公司财务总监的议案》、《关于聘任公司董事会秘书的议案》、《关于选举董事会战略委员会委员的议案》、《关于选举董事会提名委员会委员的议案》、《关于选举董事会薪酬与考核委员会委员的议案》、《关于选举董事会审计委员会委员的议案》、《甘肃国芳工贸（集团）股份有限公司董事、高级管理人员内部问责制度》、《关于公司向关联方提供财务资助延期的议案》。

报告期内，在职董事均以现场或通讯方式出席了董事会会议，没有缺席情况。董事会各次会议上，与会董事均能认真审议各项议案，并按照公司章程规定的权限作出了有效的表决。

### （三）董事会专门委员会履职情况

公司董事会下设审计委员会、薪酬与考核委员会、提名委员会、战略委员会四个专门委员会。各专门委员会职责明确，依据公司董事会制定的各专门委员会工作制度履行职责，就专业性事项进行研究，提出意见及建议，为董事会决策提供参考。报告期内，董事会审计委员会召开会议 7 次，薪酬与考核委员会召开会议 2 次，提名委员会召开 3 次，战略委员会召开 3 次。各委员会履职情况如下：

#### 1、审计委员会履职情况报告

报告期内，根据《中华人民共和国公司法（2023 年修订）》、《上市公司章程指引（2025 年）》等法律法规及规范性文件的规定，结合公司实际情况，公司取消监事会，其职权由董事会审计委员会行使，对监督职能的履行方式、效率、责权划分以及董事会运作等方面审计委员会定位进一步升级，成为承担实质性监督职责的核心机构，公司治理体系中核心环节之一。重点行使核心监督

职能—财务报告、内控有效性、外部审计师聘任与独立性、风险管理以及合规性的监督。审计委员会作为“嵌入式”机构通过定期、深入地与管理层以及外部审计机构直接、频繁沟通，实时了解公司状况，履行监督职责。按照中国证监会、上海证券交易所有关规定及公司《董事会审计委员会工作细则》，以独立董事为主导，提升监督职能的独立性与客观性。凭借丰富的行业经验及专业能力等，通过监督外部审计机构的工作、指导公司内部审计、审阅公司财务报告等向董事会提出了专业意见，在公司审计与风险管理、公司内部管理及公司重大决策等方面发挥了重要的作用。

(1) 召开审计委员会会议，对季度报告、半年度报告、年度报告等进行了认真审议，并形成决议。认为报告期内公司已按照相关规定，较好的完成季度、半年度及年度财务会计报告的编制工作，财务报表能充分反映公司季度、半年度、年度的财务状况、经营状况和现金流量情况。(2) 着重加强公司内控制度建设的监督及评估工作指导情况，充分发挥专业委员会的作用，积极推动集团内部控制管理建设，对公司内控制度制定修订、风险管理工作进行指导，督促指导公司内控部门完成年度内部控制自我评价工作。(3) 与公司审计机构就公司 2025 年度审计工作计划、工作内容、审计工作时间及本年度一些重点事项的审计风险等安排进行沟通后，制定了关于审计公司年度报告的时间安排；年审机构进场后，在事前、事中、事后分别与公司年审注册会计师就审计过程的相关事项进行了沟通和交流，其中，年报事后沟通由审计委员会委员、独立董事、年审会计师及公司内部管理人员进行的沟通，以确保公司财务报告的真实性及准确性。(4) 就公司财务预决算报告、年度内部控制的自我评价报告、关联交易、财务资助、对外投资、对外担保情况、续聘财务负责人等议案严格审核审议并形成决议，提交公司董事会审议。(5) 指导公司内部审计工作。报告期内，认真审阅公司审计监察部出具的各类内审工作报告，督促公司内审部门严格按照审计要求监督执行。

## 2、战略委员会履职情况报告

报告期内，各委员依照相关法规以及《公司章程》、《董事会战略委员会工作细则》的规定，勤勉履行职责，并充分利用参加公司董事会、研讨会的时间，就公司 2025 年战略实施计划认真深刻剖析，积极建言献策，对公司 2026 年战略目标等进行了积极的讨论和分析，提出了规划性意见及建议，对加强决策科

学性、提高决策效益和质量、确保公司战略实施计划的顺利推进和落实发挥了重要作用。

### **3、提名委员会履职情况报告**

报告期内，公司董事会提名委员会依照相关法规以及《公司章程》、《公司提名委员会工作细则》的规定，勤勉履行职责，对公司第六届董事会在职董事任职资格、年度履职情况、独立董事独立性等进行了审查，并提交公司董事会评估。对公司第七届董事会候选董事、聘任高级管理人员任职资格、个人简历、工作业绩进行了审查，并提交公司董事会审议。

### **4、薪酬与考核委员会履职情况报告**

报告期内，公司董事会薪酬与考核委员会依照《公司章程》、《公司薪酬与考核委员会工作细则》的规定，勤勉履行职责，组织实施公司 2025 年度薪酬考核等工作，并就公司薪酬方案进行了充分调查与研究。

报告期内，公司董事会各专门委员会对公司本年度的董事会议案及其他非董事会议及案事项未提出异议。

#### **（四）独立董事履职情况**

报告期内，公司独立董事严格按照《公司法》、《上市公司治理准则》、《国务院办公厅关于上市公司独立董事制度改革意见》、《上市公司独立董事管理办法》、《公司章程》和《公司独立董事工作细则》等相关法律法规的要求，诚信、勤勉、尽责、忠实地履行职责，积极参与公司治理和决策活动，对公司的内控制度完善和经营发展决策等方面提出了许多宝贵的专业性意见。

报告期内，共召开独立董事专门会议 8 次。独立董事通过对审阅资料、参加会议、视频或电话听取汇报等方式，充分了解了公司经营情况、财务管理和内部控制的完善及执行情况、董事会决议执行情况及信息披露情况等，并对董高履职情况、关联交易情况、对外投资、对外担保、对外投资、董事会换届选举、聘任高级管理人员等进行了重点监督和核查。与公司其他董事、管理层及相关工作人员保持顺畅的交流与沟通，重点关注了公司运行状态、所处行业动态、面临的风险、有关公司的舆情报道、监管精神与动态、重要投资进展情况等重大事项，及时获悉公司重要事项的进展情况，掌握公司的运行动态。对公司拟决定的重大事项进行决议前，事先对公司提供的资料进行认真审核，并向公司相关人员问询、了解具体情况，独立、客观、审慎地行使表决权，积极有

效地履行了独立董事的职责，认真地维护了公司和全体股东的利益，对公司规范、稳定、健康地发展起到了积极的作用。报告期内，独立董事就公司分配预案、薪酬与考核方案、内部控制、年度审计机构聘任、日常关联交易等方面提出了有针对性的建议和意见，对促进董事会科学决策、公司稳健经营、规范化运作和防范风险起到了积极的作用。

报告期内，公司独立董事对公司本年度的董事会议案及其他非董事会议案及事项未提出异议。

#### **（五）董事会对股东会决议执行情况**

公司董事会严格按照股东会的决议和授权，认真执行了股东会通过的各项决议，维护了体股东的利益，保证股东能够依法行使职权，推动了公司长期、稳健、可持续发展。

报告期内，公司共召集召开股东会 3 次，董事会根据《公司法》、《公司章程》等相关法律法规和规章制度的要求，严格按照股东会的决议和授权，认真执行股东会通过的各项决议。

1、2025 年 5 月 16 日，召集 2024 年度股东大会，审议通过《甘肃国芳工贸（集团）股份有限公司 2024 年年度报告》及摘要、《甘肃国芳工贸（集团）股份有限公司 2024 年度董事会工作报告》、《关于公司 2024 年度财务决算报告及 2025 年度财务预算方案的议案》、《关于公司 2024 年度利润分配的议案》、《关于公司 2024 年日常关联交易情况及 2025 年日常关联交易计划的议案》、《关于续聘中喜会计师事务所（特殊普通合伙）为公司 2025 年度审计机构的议案》、《关于授权公司董事会申请银行授信及贷款权限的议案》、《关于 2025 年度使用闲置自有资金进行现金管理额度预计的议案》、《独立董事的 2024 年年度述职报告》、《关于修订〈甘肃国芳工贸（集团）股份有限公司投资者关系管理制度〉的议案》、审议《甘肃国芳工贸（集团）股份有限公司 2024 年度监事会工作报告》。

2、2025 年 7 月 16 日，召集 2025 年第一次临时股东大会，审议通过《关于修订〈公司章程〉及附件的议案》、《关于修订和制定公司制度的议案》、《关于公司子公司租赁关联方商业地产投资建设张掖国芳广场暨关联交易的议案》。

2025 年 12 月 19 日，召集 2025 年第二次临时股东会，审议通过《关于选举公司第七届董事会非独立董事的议案》、《关于选举公司第七届董事会独立董事的议案》。

## （六）内幕信息管理工作

公司通过定期提示，持续增强相关人员保密意识，控制内幕信息知情人范围及做好内幕信息知情人登记。严格按照《内幕信息知情人登记制度》的规定，在定期报告、重大事项披露过程中，按照相关规定及时对内幕信息知情人进行登记。为进一步提升董事及高管人员规则红线意识、法治意识，规范公司董事、高级管理人员及其亲属股票交易行为，促进公司董事、高级管理人员恪尽职守，根据相关法律法规和《关于完善特定短线交易监管的若干规定》等规范性文件要求，制定《董事、高级管理人员内部问责制度》。全体董事、高级管理人员出具书面承诺认真参加公司组织的证券相关法律法规培训，树立合法合规意识。规范本人及亲属股票买卖行为，不触碰监管红线，从根本上杜绝短线交易、违规减持、内幕交易等相关违法违规行为。报告期内，全体董事、监事、高级管理人员及其他相关知情人员能够在定期报告及其他重大事项窗口期、敏感期，严格执行保密义务，不存在内幕信息泄露或内幕信息知情人违规买卖或建议他人买卖公司股票等违法违规行为。

## （七）内部控制情况

报告期内，公司内部控制不存在重大缺陷情况。公司 2025 年度内部控制评价报告经中喜会计师事务所（特殊普通合伙）审计，出具了无保留意见的鉴证报告。

## （八）社会责任情况

公司在经济效益不断增长的同时，重视对投资者的合理回报，同时注重在经营发展中履行社会责任，包括员工发展、公益事业、安全监管等方面。公司定期开展安全检查、应急和消防演练、安全教育培训，持续强化安全生产标准化体系；勇于承担社会责任，为社会奉献爱心，扶贫帮困，努力向经济效益与社会效益、自身发展与社会发展相互协调发展，推动企业精神文明建设，实现公司与职工、公司与社会的健康和谐发展。

## （九）创新实践“强党建、促发展”工作理念，抓实党员队伍建设，推动公司高质量发展

2025 年，公司党委坚持“强党建、促发展”工作理念，紧紧围绕集团公司发展战略，深入践行“引领、规范、创新”的党建工作思路，把握“围绕发展抓党建、抓好党建促发展”的根本方向，创新实践，为推动公司高质量发展注入了强劲动

能。深化“学研讲宣”理论学习机制，通过深化理论学习、开展主题研讨、做实专题党课，不断筑牢党员干部的政治根基。严格落实“第一议题”制度，及时跟进学习重要讲话重要指示精神，做到政治理论及时学、全面学、系统学。紧扣公司发展实践，对标党的创新理论，深入研究国家经济政策、市场形势和行业发展趋势。持续规范日常管理，严格执行组织生活制度，开展政治生日、重温入党誓词等活动，强化党性教育。围绕加快发展新质生产力、破解新产业发展，把党的领导融入公司治理各环，深化实施组织、人才、文化三大赋能行动。聚焦廉洁文化建设，筑牢廉洁风险防控思想防线。

#### **（十）投资者关系管理情况**

公司董事会充分认识投资者关系管理的战略地位，以科学主动的投关工作减少随机因素对市场的冲击，引导投资者情绪和交易行为的稳定，深化价值投资、理性投资、长期投资的理念，筑牢资本市场内在稳定的支柱。通过制定系统化、多方式的沟通策略，包括定期发布财务报告、重要事项进展、战略更新等，组织业绩说明会，以及通过电话、传真、邮件、社交媒体和新兴技术平台进行互动，确保信息传递的准确性、一致性和透明度。着重加强交流，在市场分析、政策解读以及公司重大事项时期，最大限度做好价值传播。不定期与投资者、机构进行沟通，阐述公司最新概况的同时，重点传递公司核心价值，提升公司资本市场形象。同时，了解投资者对公司的看法、征询其对公司的建议、需求和期望，整理要点为后续投关工作提供参考。密切关注公司股票，在股票出现异常波动时，开展自查并做好与相关方的沟通协调，结合自查结果及时披露公司股票异常波动公告。持续做好舆情监控和市值管理工作，关注新闻媒体有关公司的各类报道，做好内部沟通和危机处理工作。确保在危机发生时能够迅速反应，并通过有效的沟通稳定市场情绪，避免市场传闻引起投资者情绪聚集和股价异象，践行投资者保护，尤其是对中小投资者权益的保护。提升企业在资本市场的认知度和吸引力，减少市场波动，增强投资者回报，实现多方共赢。

#### **（十一）培训学习情况**

进一步加强董事、高级管理人员对《证券法》、《股票上市规则》、《上市公司信息披露管理办法》等法律、法规和规范性文件的学习，组织、参加相关培训。积极组织公司董事、高级管理人员参与中国证监会、上海证券交易所、甘

肃证监局、上市公司协会举办的各类董高专题培训、企业交流等活动，提升董事会及管理层的履职能力，不断提高合规意识、自我管理水平和业务能力。提升管理决策的科学性和规范性，用科学管理创造经济价值，保证公司的可持续发展。

## 二、 报告期内公司总体经营情况

报告期内，公司董事会顺应消费升级趋势，面对经济的下行、商业同质化、行业内卷、消费理念迭代，以及人口结构变化、居民消费能力和意愿不足的商业增长困境，围绕公司战略部署，坚持稳中求进，围绕满足消费需求变化，加强统筹创新，深化发展各业务板块，持续推动新零售布局和拓展线上业务发展，打造公司发展新优势新动能，稳固实体经营能力，提升集团公司核心竞争能力和价值创造能力。

### （一）公司经营情况

报告期，公司实现营业收入80,032.14万元，同比增加5.71%；净利润7,028.03万元，同比增加21.16%；扣除非经常性损益后归属于母公司所有者净利润5,051.46万元，同比减少30.27%；每股收益0.11元，较上年同比增长22.22%；扣除非经常性损益后的基本每股收益0.08元，较上年同比下降27.27%。

截止2025年12月31日，公司资产总计279,928.40万元，其中流动资产111,005.03万元，非流动资产168,923.37万元；负债总计119,146.04万元，其中流动负债83,313.61万元，非流动负债35,832.43万元；股东权益合计160,782.37万元。

### （二）董事会治理不断完善

公司根据《企业内部控制基本规范》及相关配套指引以及公司内部控制相关管理制度，坚持做好内控建设和内控自我评价工作。过去一年，公司董事会对业务流程开展不定期的检查，不断完善制度与流程修订工作，完善内部控制措施，全面把握证监会、上交所对上市公司规范运作要求，根据《企业内部控制基本规范》及其配套指引，结合公司发展需要，梳理并优化完善各类重点业务内控管理制度及流程，把完善制度和流程作为加强管理工作的重点，不断为公司规范治理搭建切实可行的制度和流程框架，持续推动母子公司协同规范运作，以适应新形势下的监管要求，确保董事会（决策权）和经理层（执行权）的顺畅关系，统一合作，提高董事会运行的效率和效果，进一步提升内部管理水平与监督落实能力，推动公司治理水平持续提升。公司完成2025年度内部控

制的自我评价工作，编制了内部控制自我评价报告，并由会计师事务所进行内控审计，公司内部控制无重大缺陷和重要缺陷。

公司结合公司实际情况和内部控制管理需要，董事会持续开展《公司法》、《证券法》及相关新规的学习，先后参加上海证券交易所、上市协会等机构各类董事、高级管理人员网络和现场培训；上市公司年报编制的培训学习；组织公司经营层干部进行上市规范运作、内控管理、运营管理等培训。

### **（三）信息披露工作情况**

报告期内，公司董事会严格按照《公司法》、《证券法》、《上市公司信息披露管理办法》等法律法规和《公司信息披露管理制度》及《董事会秘书工作细则》的要求，持续完善信息披露内部机制、优化信息披露业务流程，进一步规范信息报送流程，明确报送信息范围，强化对内的监督管控，提高信息披露工作水平，维护公司在资本市场的良好形象，保障投资者对公司经营业绩和经营情况的知情权。公司证券事务部恪守市场规则，按时编制、校审、披露各项信息，确保公司公告内容的真实、准确、完整和及时，报告期内共完成 4 份定期报告和 64 份临时公告，能够按照法律法规、规范性文件和公司制度规定的信息披露内容和格式要求，真实、准确、完整地报送和披露信息。公司董事会高度重视信息披露质量，确保信息披露或重大事项与监管机构的及时沟通和实施汇报，确保投资者自了解公司重大事项，最大程度上保障了中小投资者的利益不受损害。公司董事会在召开股东会时，提前发布通知并全面提供网络投票平台，让投资者的参与权和决策权充分体现。

此外，公司还主动、及时地与监管部门保持联系与沟通，报告公司的有关事项，从而准确地把握信息披露的规范要求，进一步提高公司透明度和信息披露质量。在本年度内，公司信息披露蝉联上海证券交易所考核结果“B”等的良好成绩。

### **（四）投资者关系管理工作**

报告期内，公司证券部严格按照法律法规和公司《投资者关系管理制度》、《信息披露管理制度》等的要求，认真做好投资者关系管理工作，不断了解投资者需求，协调公司与证券监管机构、股东及实际控制人、证券服务机构、媒体等之间的信息沟通，加强了投资者对公司的了解，促进了公司与投资者之间的良性互动关系，不断提升了公司的核心竞争力和投资价值，切实保护投资者

利益，努力实现公司价值最大化和股东利益最大化的战略管理行为。借助股东大会、投资者热线、E 互动、网上业绩说明会、投资者电话调研多种渠道，加强与各类投资者的日常联系和有效沟通，本着积极、热情、耐心并恪守信息披露原则的态度解答投资者的疑问，确保投资者的信息知情权，增强了投资者对公司的了解，有效提升了公司的透明度，最大程度地保护投资者利益，树立公司良好的资本市场形象。

报告期内，公司分别于 5 月 27 日和 9 月 12 日举行了 2024 年度和 2025 年半年度业绩网上说明会，公司董事长、独立董事、总经理、财务总监、董事会秘书就公司经营现状、财务状况、发展战略、治理运作、投资者关系管理等方面与投资者进行了坦诚交流，并积极解答了投资者疑问。

此外，公司积极参加行业协会组织的现场及线上交流的投资者活动、券商机构策略会等，有效传递公司经营管理理念，引导投资者正确理解公司价值。

#### **（五）股东回报及实施情况**

秉承共创、共享的理念，公司利润分配方案由总经理拟定后提交公司董事会审议。董事会建立对投资者持续、稳定的回报规划，综合考虑公司盈利状况、战略发展规划、现金流量状况、未来经营资金需求和股东意愿等前提下，就利润分配方案的合理性进行充分讨论，独立董事发表明确意见，股东大会审议后形成专项决议实施利润分配，积极回馈公司股东。根据股东会决议，报告期内公司实施了年度权益分派。

### **三、 2026 年董事会工作计划**

新的一年，始终贯彻落实稳中求进、求变创新的发展战略思想，以国家地方经济政策为导向，依托主业区域优势，充分发挥集团总部战略价值，持续推进提质增效、数字化创新、新零售布局、线上线下深度融合、深度联营、自营能力建设和企业文化升级，稳步推进公司健康持续发展。

**（一）重塑集团总部价值，坚持价值导向，创增量提效能，为集团整体发展注入内生动力。**

在提质增效与稳步发展的双重牵引下，公司立足集团整体战略，以市场化赋能、协同化运作、价值化导向为核心，重塑定位为作用发挥筑牢基础。通过系统性布局整合融合、凝聚合力，实现集团总部从“管理者”向“价值赋能者”转型，作为战略中枢与管理核心，坚持价值导向，筑牢核心竞争力，同步完善核

心职能，更好地适配市场化竞争、业务多元化及资源高效配置的需求，成为驱动业务发展的战略中心和赋能平台，引领和支持子公司发展，为集团整体发展注入内生动力。跳出具体业务运营范畴，紧扣战略引领者、资源整合者、专业赋能者、协同搭建者、风险防控者等核心定位，以“扁平化、专业化、敏捷化”为原则重构组织架构，打通价值传导通道。针对各业务单元进行有机整合，消除壁垒，围绕战略方向及跨部门协作，创新组织形态与运行机制，探索柔性组织模式，聚焦价值创造设立关联化专业化部门，确保各部门承载明确赋能目标，避免职能堆砌，实现精准管控与权责对等。加快资源整合与高效落地，优化管控模式，筑牢价值保障，发挥战略制定、产业培育作用，有效整合资金、人力等关键要素资源，向子公司提供专业化服务，建立内外部协调联动机制，防范各类潜在风险，形成定位和职能的准确匹配，聚焦集团整体价值提升。完善市场化选人、跨子公司调配机制，聚焦核心岗位选拔适配人才，强化人才梯队建设，为价值创造提供人力支撑。以价值贡献为核心，完善考核评价机制，注重战略落地和赋能效果，兼顾财务指标与创新协同等非财务指标，确保考核精准导向价值。建立“项目合伙人机制”等长效激励，绑定个人与公司利益，同时将考核结果与资源配置、人事调整挂钩，辅以全流程监督，兼顾激励活力与风险防控。明确界定总部与子公司权责，审批权限划定总部管控范围，通过授权明确子公司自主事项，规范事后监督，确保决策高效、执行顺畅、监督到位。推行子分公司差异化管控，依据子公司的战略定位、业务成熟度、资源能力及管理成熟度等方面进行客观评价，并以此为基础科学匹配管控模式与管控强度。将价值创造理念贯穿到战略引领、资源配置、协同赋能、服务支撑与风险管控的全过程，重塑总部的职能与行为模式，从根本上释放子公司的活力，提升集团整体的协同效率和市场竞争力。通过管理模式变革、组织结构重塑、激励机制创新，不断强化总部的战略引领力、资源整合力与生态构建力，成为驱动集团整体持续高质量发展的强大引擎。

## **（二）深化新零售布局，构建系统化增长体系，线上线下深度融合，效率与体验双提升**

2026 年的商业战场，流量红利见顶与获客成本攀升形成双重挤压，企业普遍陷入“渠道断层、引流低效、转化乏力”的增长困局。公司将持续新零售布局

区域各店开展线上线下经营，“一店一策”推进门店调改、业态品类升级。以新零售模式破解渠道扩张难题，逐步推进“渠道拓展-流量裂变-精准成交”的业务闭环，在市场竞争中构建核心竞争力，实现规模化、可持续的盈利增长。搭建标准化招商体系，通过“数据赋能+政策适配”实现精准招商。借助大数据分析工具，整合区域消费能力、竞品分布、人口密度等数据，绘制高潜招商区域地图，精准锁定具备资源与实力的潜在商户。对不同层级供应商制定装修补贴、核心流量倾斜、简化入驻流程等差异化政策，通过标准化的招商与 ERP 铺位资源系统，压缩招商周期，大幅提升渠道拓展效率。通过数据贯通实现“人、货、场”的重构。线上搭建小程序商城、直播带货矩阵，承接公域流量转化与私域用户复购；线下布局体验店、合作网点，提供商品体验、即时配送与售后保障服务。通过统一数据中台实现线上线下库存、订单、会员数据的实时同步；消费者可线上下单、线下自提，也可线下体验、线上下单，会员积分与优惠权益全域通用，打造无缝衔接的消费体验，实现线上线下一体化的场景融合。通过“标准化 SOP+数字化工具”为供应商与门店赋能，统一输出商品陈列、营销活动、客户服务，借助巡检工具实时监控门店运营情况；为门店配备智能收银、会员管理、库存预警等系统，通过数据洞察消费需求，精准调整品类结构与促销策略，提升门店盈利能力。

### **（三）深度联营参与经营核心环节，助力品牌商精准匹配渠道消费需求，实现共赢共生**

百货零售业的发展，正进入以效率提升、价值深耕为核心的精细化运营时代。精细化运营成为企业筑牢经营底座、抵御市场竞争的核心抓手。内部组织与成本管控不断精细化，打破招商、运营、服务等部门的信息壁垒，建立跨部门协同机制，优化人力、物业、营销等资源的投入产出比，实现降本与增效的双向突破。公司将进一步与品牌商建立以共同生意计划为核心的精细化深度联营模式，重塑供应链价值、构建差异化竞争力。针对区域市场实行“一区一策”：成熟店做市场升级，潜力店做渠道覆盖，空白店做品牌培育，战略同频共创区域目标，让战略落地有方向、有共识。经销商发挥品牌等优势，商场盘活本地客情、仓储、落地执行的资源，建立费用共担、风险共担的合作机制，让双方的核心能力形成互补，实现资源互补双向赋能。打通双方经营数据，基于数据

精准分析市场差距、挖掘增长机会，以此制定策略、敲定计划，实现从“生意回顾—目标制定—策略拆解—执行复盘”的全流程经营闭环，让每一个决策都有数据支撑，为经销商提供专业赋能，将利益穿透至经销商业务，从根本上激活执行动力，避免策略制定与终端执行脱节。基于共同的经营目标，搭建利益共享、风险共担的共生体系，联合制定年度共同生意计划，围绕商品规划、营销联动、库存周转、用户运营等核心维度，明确权责分工与增长目标，实现组织架构与业务流程的有效衔接。向品牌商开放全域消费数据与用户洞察，品牌商结合渠道客群特性调整经营策略，实现商品和服务的差异化供给；双方联合策划全域营销活动，打通线上线下流量资源，互通会员体系，实现用户资产的双向赋能；同时建立库存协同管理机制，通过数据共享优化补货节奏，降低库存积压风险，提升商品周转效率。通过深度参与商品经营核心环节，摆脱原有盈利路径的依赖，同时助力品牌商精准匹配渠道消费需求，最终实现双方生意规模与盈利水平的共同提升。

#### **（四）持续加强自营能力建设，蓄力新业务布局，为公司创新发展不断注入动力**

在竞争激烈的零售市场，自营能力正成为企业“第二增长曲线”的关键驱动力。随着消费者生活水平的提升以及消费观念的转变，对于商品的需求愈发呈现出多元化、个性化与品质化等复杂多变。借助会员消费数据的深入分析，精准洞察到消费者对于商品差异化与服务品质化的需求趋势，反向定制、自主开发等模式打破传统供销关系的束缚，有效地缩短商品开发周期、库存周转率等，自营品牌商品凭借稳定的货源、可靠的品质和合理的价格，市场占有率和社会知名度不断攀升，也极大增强了商品的市场竞争力与企业的盈利能力。供应链的稳定性与高效性始终是零售企业运营的核心要素。公司将逐步强化供应链掌控力、提升商品差异化与品质、增强数字化运营能力以及打造品牌忠诚度等方面的努力，主动下沉市场，深耕自营业，通过甘、青、宁省会门店落地蓄力新业务布局自营品牌，逐步向下级市场复制拓展，持续加强自营能力建设，为公司创新发展注入源源不断的动力，实现可持续发展。通过强化供应链，加大仓储等方面投入，自营智能物流网络持续布局，维持高效运转，为应对各类复杂市场状况与消费者需求提供坚实保障。打造数字化自营运营体系，更好地整

合线上线下资源，通过全渠道数字化运营，全面打通商品库存、会员信息、营销活动等，实现精准管理、高效调配、优化配送，从而显著提升运营效率与消费者购物体验。能够在商品品质、服务质量以及购物体验等方面为消费者提供更具一致性与稳定性的保障，极大提升了客户满意度，有效增强消费者对企业品牌的信任与忠诚度。

#### **（五）企业文化升级引领和支撑转型变革，数字化、协同化、专业化、可持续高质量发展**

企业文化是企业长期以来积累的经验、价值观念及规范行为，是企业发展和生存的重要基石。是企业行动的准则和内在精神动力，不仅体现了企业的价值取向、人才理念和企业使命，更重要的是定位企业发展的方向。公司精心打磨独居国芳特色的企业文化从价值导向、组织凝聚、风险抵御、长期赋能几个维度，激活组织活力，坚定发展目标和方向，让企业在同质化竞争中突围，实现可持续增长。面对零售行业围绕品牌布局、运营模式、资本结构、用户体验等全方位角逐，企业处于“稳定期破局”“转型期定锚”“传承期焕新”的三岔路口，外在的竞争压力与内在的转型需求，正共同驱动从思维到行为的深刻文化基因进化。未来公司将以企业文化升级引领和支撑转型变革，扩大人才蓄水池，按核心引领、刚性落地、激励驱动、协同凝聚、场景渗透、氛围滋养、对外彰显的逻辑排序，适配业务优化，打破层级、地域、岗位壁垒，层层递进、覆盖全域，高效协同、上下同频、文化赋能，让企业文化真正扎根土壤、生根发芽，凝聚起稳步发展的磅礴向心力，成为公司发展路上的软实力与硬支撑。纵深推进数字化转型，从科技赋能走向数字驱动，全力培育特色竞争优势，深化区域协同与治理改革，凝聚系统发展合力，从底层逻辑上重构发展模式，通过系统性变革，锻造穿越周期的韧性。以数字化驱动全域创新，以专业化深耕特色价值，以协同化凝聚系统合力，行稳致远，走向可持续的高质量发展新路径。

甘肃国芳工贸（集团）股份有限公司董事会

二〇二六年四月十六日