

大商股份有限公司

2025 年年度董事会工作报告

一、报告期内公司从事的业务情况

报告期内，公司秉承实体零售的主营业务方向，采取多商号、多业态的经营发展模式，形成了百货、超市连锁、电器连锁为核心的主力业态，与大商天狗网、高端酒店等业务相融合，构筑起独具特色的立体商业发展格局。面对消费需求变化、线上渠道分流及行业竞争加剧等多重挑战，公司坚定存量焕新与增量创新的方向，以平台升级、商品突破、区域深耕、管理提效为抓手，全面推进经营调整与业态升级，构建兼具品质感与烟火气的商业新生态。

公司旗下 100 多家实体店铺遍布辽宁、黑龙江、河南和山东等地区的核心商圈，实现了广泛的市场覆盖。百货业务积极顺应市场趋势，把握消费者需求变化，全面调整商品结构，持续扩大户外运动、黄金珠宝等高坪效品类的经营面积，并加大对主题餐饮、儿童游乐等体验式业态的投入，引入更具有创新性和吸引力的体验项目，提升门店聚客能力与市场竞争力。超市业务采取在百货店内配套经营或社区内独立经营的策略，灵活应对市场变化，构建精品超市与社区生鲜双线布局，依托提升生鲜直采比例，扩大自有品牌销售份额，逐步强化供应链优势。电器业务坚持差异化运营，通过开设场景化体验店，聚焦高端市场，提供全屋设计的一站式前装服务，提升客单价；积极拓展下沉市场，加速在三四线市场布局。

二、报告期内公司所处行业情况

2025 年，全国社会消费品零售总额首次突破 50 万亿元，增长 3.7%，

消费对经济增长的贡献率达到 52%，提高了 5 个百分点。全国批发和零售业增加值 14.6 万亿元，同比增长 5.0%，占 GDP 比重为 10.4%，创历史新高。

从零售业看，2025 年全国商品零售额 44.3 万亿元，同比增长 3.8%。限额以上零售业单位中，便利店、超市、专业店、百货店零售额同比分别增长 5.5%、4.3%、2.6%、0.1%，百货店零售额同比仅增长 0.1%，在主要实体零售业态中增速最低、近乎零增长，行业承压特征显著。仓储会员店、集合店、无人值守商店零售额保持两位数增长。

商务部重点监测的全国 78 个步行街、商圈客流量、营业额同比增长 5.2%、4.3%。以旧换新成效显著，国货潮品广受青睐。家电以旧换新累计超 1.92 亿件，手机等数码产品购新超 9100 万部。在政策带动下，2025 年家电、手机市场规模均突破万亿元大关。

（相关数据来源于商务部）

三、经营情况讨论与分析

（一）财务指标

1、财务指标

2025 年，大商股份实现营业收入 62.02 亿元，同比下降 10.75%；净利润 5.47 亿元，同比下降 14.97%；归母净利润 4.91 亿元，同比下降 16.31%；归母扣非净利润 4.25 亿元，同比下降 20.92%。毛利总额 25.2 亿元，毛利率为 40.63%，毛利率较上年同期增加 1.02 个百分点。

（二）经营工作总结

1、百货业态

报告期内实现营业收入 14.88 亿元，占总营收的 23.99%。顺应

消费市场变化，公司对百货业态调整业态结构，扩大适销商品品类，有序调减低销低效品牌，不断引入优质新锐品牌，贴合当下消费需求。新玛特佳木斯店、新玛特牡丹江店、千盛百货锦州店等主力门店，通过精准客群定位，店内场景与品牌矩阵同步升级，实现了销售利润双增长。

(1) 门店调改，品牌焕新。报告期内，公司累计完成百货门店调改面积 31.3 万平方米，升级品牌柜位 1262 个，新引进首店 290 家。结合门店所处区域市场特点，开展品类结构重组、优质品牌引进、场景营造等系统性调整。不断扩大户外运动品类品牌数量与经营面积，充分发挥首店引流效应，带动了门店客流与销售的增长。

(2) 拓展体验，聚客增效。公司携手百胜餐饮、魅 KTV 等 6 家优质头部品牌达成战略合作，新开 15 家区域首店。丰富扩大餐饮、娱乐、体验业态规模，培育消费增长点，拉长顾客到店的停留时间，提高门店客流转化的能力。

2、超市业态

报告期内实现营业收入 14.59 亿元，占总营收的 23.52%。超市业态聚焦民生消费，完善供应链整合与直采能力，优化品类结构与毛利水平，同步升级门店场景、完善线上配送与社群服务，通过精细化运营实现降本增效，顾客复购率达到 70%，顾客满意度持续提高。

(1) 商品管理。强化核心供应商采购流程与议价机制，严控采购成本。围绕生鲜扩大产地直采规模，提升直采比例，压缩流通环节，从源头保障生鲜商品品质与性价比，提高库存周转效率，降低损耗。增添门店的体验感与烟火气，丰富即食、即烹、即热类便捷食品的开发，其中即食类爆款动销率超过 75%，结合区域消费习惯，主打健康、新鲜、高性价比优势。

(2) 渠道融合。线上线下一体化发展，深耕即时零售业务。稳固与第三方平台合作，依托自有线上平台与线下门店协同，通过公域引流与私域运营，借助消费大数据明确用户需求，提升商品推荐精准度，订单量提升 58%。线下门店为线上订单提供自提及配送服务，提升消费便捷性。

3、电器业态

报告期内实现营业收入 10.36 亿元，占总营收的 16.7%。家电行业处于存量竞争、结构换新、场景融合、体验为王的关键时期，电器业态采用全域营销、政企联动、高端 IP、新媒体运营、厂商协同等方式，促进产品与实景场景深度融合，营造沉浸式消费体验，提高了消费者购物满意度。

(1) 深化品牌合作。持续深化与行业头部品牌战略合作，夯实渠道优势。联动头部品牌开展全国性主推活动 50 场，采用新品品鉴、首发预售、圈层营销、直播带货等方式，完善全流程服务体系，推动高端家电销量稳步提升。

(2) 营销精准触达。开展各级营销活动 105 场，打造 4 场 S 级大型促销，落地品牌共建活动 5573 场、社区渗透活动 128 场，实现目标客群精准触达。整合多方免费宣传资源，全年品牌总曝光量 1660 万+。加快数字化营销转型，搭建“抖音+美团+小红书+私域”全域矩阵，全年发布短视频 221 条。

四、报告期内核心竞争力分析

报告期内，公司紧扣高质量发展主线，深化经营改革，不断探索新零售模式，持续加强核心竞争力，具体表现在以下六个方面：

(一) 坚持改革创新

公司持续深化全球产供销一体化战略，回归商业本质，打通从源头生产到终端消费的全链路，将经营重心回归到“货”的本质，创造新的生产与消费模式，强化部分商品定价权，通过提升商品力驱动增长，确立在行业变局中的主动权与领先地位。

（二）国内外资源整合

1、国际稀缺商品矩阵。在商品同质化竞争激烈的当下，公司依托控股股东的资源优势与全球采购网络，构建难以复制的商品差异化竞争力，引进一系列全球地理标志性的稀缺商品（如欧盟地标产品、澳洲牧场直供），为消费者提供国内外稀缺优质的商品，形成公司独有的国际稀缺商品特色。

2、持续自营与直采模式。通过集采分销的经营模式，大力推进单品直采与生鲜基地直供，提高采购效率和成本控制能力，为消费者提供高性价比的优选商品。

（三）全渠道覆盖

1、多业态全渠道覆盖。公司拥有麦凯乐（高端百货）、新玛特（城市综合体）、城市百货、大商超市、大商电器等核心商号，形成“百货+超市+电器”的复合业态矩阵，覆盖高、中、大众全客层。

2、区域密集布局。在辽宁、黑龙江、河南、山东省店铺多位于城市核心商圈，市场渗透率高，具有显著的区域规模优势。

3、线上线下一体化运营。依托天狗网平台，实现会员体系、商品体系、营销体系、服务体系全面打通，推动线上线下深度融合。

（四）优质自有物业

公司自有物业占比超过50%，大多位于城市核心商圈和主要社区，无高额租金压力，运营成本优势明显，抗市场周期波动能力较强，商业不动产价值潜力巨大。

（五）高效运营体系

积极推进数字化转型与机制创新，实现管理效率与人才结构同步升级。一方面，运用 AI、大数据优化智能管理系统，简化手工流程、降低运营成本。另一方面，实施人才培养计划，持续推进管理团队年轻化、专业化，构建多层次人才梯队，破除传统经营思维束缚，提升战略执行力。

（六）可持续发展与社会责任

公司在跨区域发展中，始终坚持商业价值与社会价值协同发展，积极履行企业社会责任，不断为店铺所在地创造就业岗位、贡献税收，带动地方商业繁荣。公司积极参与社会公益事业，实现企业与社会共赢，为长期可持续发展营造良好外部环境。

五、公司关于公司未来发展的讨论与分析

（一）行业格局和趋势

2026 年中央经济工作会议确定经济工作重点任务，扩内需放在首位，深入实施提振消费专项行动，建设强大国内市场。2026 年政府工作报告中，安排 2500 亿元特别国债支持消费品以旧换新，活跃线下消费、激发下沉市场。

财政部、商务部《关于开展 2026 年现代商贸流通体系试点城市申报工作的通知》，国家明确支持百货、商超等商业设施更新改造，提升消费体验、盘活存量资产；同时支持批发零售企业数字化、智能化转型，布局智能仓储、智慧物流，打造数智供应链平台，推进全链路数据互联互通与供需精准匹配，为实体零售创新升级提供政策与资金支持。

（二）公司发展战略

公司将激活存量，创造增量，坚守实业化、高回报、零负债原则，推进老店焕新、老店扩建与旗舰项目落地，加速金融资产重组与资本市场布局。推动医药食品、深海水产等业务强势突围，形成内外联动、主业稳固、全球协同的发展新格局。

（三）经营计划

1、抓住时机开发新店。未来五年，将通过自建、并购重组、管理输出、加盟连锁等方式实施新店开发，计划新开门店 100 家以上，布局大商城市乐园、大商超市、大商电器专业店等主力业态，进一步扩大零售规模。

2、成立大商电器集团公司。组建省域、城域子公司，集中采购、批发零售，收购重组、扩大规模。坚持立足东北、辐射全国的核心拓展方针，采用核心区域加密+潜力市场突破+全国战略布局的三级拓展模式，精准锁定家电消费需求旺盛、商业配套成熟的核心商圈及高潜力县域市场。积极争取竞争对手的优质物业资源，依托区位与品牌优势抢占市场高地。

3、以自有自制为特色，以加盟连锁为主要方式，逐步拓展 N+超市便利店。

4、以存量调改为抓手，扩大销售，提升店铺竞争力。

（1）店铺定位与主要客层。店铺确保定位清晰、客层匹配，找准主力目标客群，对执行不到位的，逐项纠正、补齐完善。

（2）业态组合。结合区域市场情况，提升餐饮、体验、文旅等业态占比。店铺业态比例根据当地实际逐店确定，兼顾客流提升与毛利水平。

（3）商品组合。贴合消费需求变化，不盲目追求品类大而全，对增长向好品类适度扩大规模，对销售下滑品类及时压缩，对发展前

景有限品类予以淘汰，保持卖场经营活力。提高高毛利商品比例，重点布局毛利贡献突出的品牌与品类，构建金字塔型品牌结构，以少量头部品牌支撑定位形象，以主力品牌群体贡献核心毛利。强化优势品类经营，集中资源做大做强，形成规模化经营与差异化竞争优势。

（4）空间动线。店铺合理利用空间打造特色场景点位，营造消费氛围，提升打卡传播效应。优化主出入口及主动线设计，保障顾客便捷进入卖场、提升通行效率。完善场内动线布局，消除经营死角，实现商品充分展示、方便顾客选购，保持卖场通透性。

（5）成本管控。持续加强与头部品牌的合作，通过统采方式控制采购成本，拓展经营收益。以经营效益为核心，管控各项费用支出，提高费用使用效率，提升整体盈利水平。

（四）可能面对的风险

1、市场竞争风险：消费市场复苏未达预期，商品需求疲软，叠加电商平台冲击、行业同质化竞争加剧，将对公司门店销售及盈利水平带来不利影响。

2、门店调改风险：存量门店调改过程中可能出现部分区域营业中断、顾客流失、调改效果不及预期等风险，拖累公司整体业绩增长。

3、成本攀升风险：租金、物流、营销获客成本持续上涨，可能挤压门店利润空间。

大商股份有限公司董事会

2026年4月22日

(此页无正文, 仅为《大商股份有限公司 2025 年年度董事会工作报告》签字页)

吕伟顺_____

刘 晶_____

王 鹏_____

高长明_____

邢海荣_____

王雪艳_____

谢彦君_____

褚 霞_____

李延喜_____