

居然智家新零售集团股份有限公司

2025 年度董事会工作报告

2025 年，居然智家新零售集团股份有限公司（以下简称“公司”）董事会严格按照相关法律法规及《公司章程》、《董事会议事规则》等有关规定，认真履行股东会赋予的职责，严格贯彻执行股东会通过的各项决议，持续完善公司治理，强化战略引领、资本统筹、风险管理，践行社会责任，全体董事勤勉尽责，督促公司认真落实董事会各项决议，带领管理团队加强战略执行和经营管理，主动应对风险挑战，切实维护公司和全体股东的利益，推动公司健康稳定发展。

一、2025 年度总体经营情况

2025 年，受国内经济形势和房地产市场深度调整影响，居民有效需求不足，对可选消费趋于谨慎，导致房屋装修和家居消费相应减少，家装家居消费整体呈现“总量收缩、结构调整”特征，行业进入由“规模竞争”向“质量竞争”转型的深水区。面对市场下行及公司突发事件的巨大挑战，董事会在股东的支持下，带领公司管理团队及时调整公司发展战略和经营策略，全力巩固了经营基本盘和行业龙头地位。一是围绕“数智化、场景化、全球化、可持续发展”推动战略升级，提出“1+6 服务体系”推进服务升级，“百川计划”推动模式升级，构建更深厚的行业护城河；二是调整组织架构，实施扁平化管理，确保战略与执行高效落地；三是回归商业本质，聚焦投资回报清晰、符合战略方向的核心业务；四是重点关注一线经营，提出“要里子不要面子”的务实经营口号，对现金流和利润为负的自营业态和分店优化调整，提升整体经营质量。

2025 年公司实现营业收入 111.44 亿元，同比下降 14.05%，实现归属于上市公司股东的净利润-9.99 亿元，同比下降 229.84%，实现扣非净利润 1.07 亿元，同比下降 87.95%。归属于上市公司股东的净利润为负，主要因投资性房地产公允价值变动下降 15.08 亿元导致。

二、2025 年度董事会工作情况

（一）优化发展战略，纵深推进战略实施

董事会科学发挥战略引领作用并监督战略实施。一是通过全面调研公司所处行业发展趋势、市场竞争、法规政策等外部环境因素，结合公司经营管理、资源实力等情况，确立公司发展战略升级为“数智化、场景化、全球化、可持续发展”。二是高度重视并实时评估发展规划的年度执行情况，监督规划目标及重点任务实施。三是从战略层面高度重视 ESG 治理，加强董事会赋能，提升治理效能。

（二）锚定发展目标，推动改善经营质量

1、精耕家居主业，提升全流程经营效率。一是强化招商与品牌运营。持续优化品牌招商策略，通过加快引入头部互联网新零售品牌、体验性品牌和智能家居品类，推动卖场品牌结构向“强体验、重服务、高质量”方向转型。二是打造以消费者运营为核心的营销与服务体系。公司公域流量运营体系初步建成，有效推动线上流量向线下消费转化。围绕提升消费者服务体验，推出居然“1+6 心服务体系”，进一步完善覆盖消费前、中、后的全流程服务体系。推动卖场逐步成为“流量中心”与“信任枢纽”。三是构建商户运营与工具赋能体系。上线全渠道商业管理系统（DOS），支持从商户入驻到售后服务的全流程数字化，商户可以一体化管理内部流程与业务经营，有效增强商户与卖场的经营粘性。四是持续推进卖场精细化运营。优化与物业方合作模式，推动卖场向营业收入分成合作模式转型。优化卖场连锁布局，继续深耕北京核心市场，加快补齐华东区域短板，对部分经营效率不及预期的门店进行主动调整，推动资源向优势区域和高效项目集中。

2、强化数智化能力建设，持续赋能家居产业与用户体验。一是“洞窝”以“业务伙伴”的角色提供数字化系统全案交付服务，逐步发展为连接品牌、经销商、门店与消费者的产业数智化基础设施。二是居然设计家持续深化 AI 技术在家居设计领域的应用，逐步形成能理解用户意图、参与完整设计流程的 AI 设计平台，商业化能力持续增强。三是居然智慧家聚焦经营效益优化经营布局，业务继续保持快速增长。

3、购百超特色化经营，夯实第二增长曲线。一是中商世界里通过精准调改、创新营销及特色 IP 运营，全年实现销售额、客流同比快速增长，整体招商率超 97%，取得了显著成效。二是百货及超市业态持续聚焦会员经营与消费活跃度提升，2025 年整体会员贡献率同比增长 7.4%，经营质量稳步改善。

（三）提升公司治理能力，提高规范运作水平

1、完善公司治理结构。一是缜密完成换届工作，董事会换届及董事变更工作依法合规，完成高管人员聘任，实现管理层平稳过渡。二是优化董事会成员结构，董事具备多元化背景、专业能力强、经验丰富，助力公司业务发展和创新能力持续提升。三是强化独立董事赋能赋权。强化独立董事专门会议的决策职能，共召开6次独董会议，对关键事项进行专项审议；畅通独立董事和高管层的双向交流通道，优化独立董事履职保障机制，开展独立董事巡查调研、业务协同等活动，充分发挥了独董参与决策、监督制衡、专业咨询的治理作用。四是落实职工董事制度，将民主管理融入公司法人治理。五是持续优化组织架构，从战略导向及业务需求出发，对组织架构进行优化调整，通过高效整合内部资源，加强各业务条线的管理职能，提高协同质效。

2、加强制度体系建设。董事会密切关注证券市场法治化进程，坚持把制度建设作为重要基础性工作，促进制度优势转化为治理效能。2025年，结合新《公司法》实施，对《公司章程》及股东会议事规则、董事会议事规则、董事会专业委员会实施细则及公司内部治理规范文件进行了修订完善（修订22项，新增12项，废止1项），确保公司治理制度体系健全。

3、规范履行职责。一是立足治理主体定位，严格按照相关规定对权限范围内的重大事项履行相应的审议职责。2025年，召开董事会会议12次，审议通过54项议案，提交公司股东会审议议案19项，保证了重大决策事项合法合规，维护公司持续健康发展。报告期内全体董事勤勉履职，对涉及关联交易的议案进行表决时，关联董事均予以回避。二是切实发挥专业委员会前置审议作用，提升决策质效。2025年，公司召开专业委员会会议27次，审议通过55项议案。战略和投资委员会深度参与到公司战略升级研究与制定，为科学决策建言献策；审计委员会积极与内外部审计机构保持密切沟通，关注关联交易的必要性、公平性、定价公允性，关注会计政策执行情况及会计事务所的变更；提名和薪酬考核委员会审核薪酬情况和考核绩效结果，严格遵循提名程序，圆满完成了公司董事的选举、CEO及公司高管的聘任工作。

（四）筑牢合规基石，推动上市公司价值实现

1、扎实开展信息披露。一是制定信息披露制度、内幕信息及知情人管理制度等，对信息披露的原则、内容、程序、职责、保密义务、责任追究作出明确规定与要求，并严格执行。二是持续强化与监管部门、控股股东、子公司在重大信息、重要事项上的沟通协调，获得公司信息披露相关方支持，防范信息披露风险。建立“信息披露前置评估机制”，深入推进落实重大事项内部报告制度，确保各类交易事项、重大合同、关联交易、对外担保、财务资助等，均依法依规履行审议和披露义务。三是多维度提升信息披露质量，动态调整信息披露工作的针对性、有效性，突出公司发展亮点，强调信息披露的整体性及与公司业务体系的契合性，实现以投资者需求为导向的信息披露工作创新。2025年共披露182份公告及相关文件，年度信息披露“零差错”。

2、强化市值管理。一是聚焦家居主业，优化产业布局，以战略、服务与模式升级持续增强公司核心竞争力，为价值创造筑牢根基。二是构建多层次沟通机制，有效传递公司价值，参与一对一/一对多推介、路演/反路演、实地调研、电话会议交流等沟通活动，邀请投资人和分析师参加公司组织的各类公开活动，树立透明、稳健、专业的良好市场形象。年内沟通质量明显提升，报告期内互动易咨询回复率100%，获得2025年度上市公司卓越投关建设奖。三是强化舆情监测与分析，及时掌握市场动态与投资者反馈，积极应对各类舆情挑战。

（五）强化风险控制，持续推进合规管理

1、建立风险管理组织架构，系统提升公司风险管理质效。董事会承担全面风险管理的最终责任，负责审批重点领域、重大风险管理政策，监督管理层开展全面风险管理。管理层负责建立适应全面风险管理的经营管理架构，评估全面风险和各类重要风险管理状况。公司业务部门、风险及合规管理部门、审计机构紧密协作，共同构建风险管理防线，在业务全流程中实现无缝衔接与高效运转。

2、建立审计监督管理机制，做好重点领域风险防范。将内部审计融入经营管理的制度制定、执行、考核等各个环节，形成全过程审计监督机制。加强公司关联交易、重大投资、对外担保、财务管理、重要合同等证券监管重点领域的内审工作，杜绝财务造假、内幕交易等违规操作。董事会审计委员会成员充分发挥自身专业和工作经验优势，协同内部审计机构，通过定期内控检查及不定期专项检查，持

续对公司内部控制设计及运行的有效性进行监督检查，促进公司内控工作质量的持续改善与提高；对在审计或调查中发现的内部控制缺陷，促进整改落地，形成内部控制闭环机制。

（六）践行社会责任，保护利益相关方权益

1、保障股东权益。一是根据市场情况、财务状况及发展战略，公司注销回购股份 24,791,313 股，提升每股收益水平，增强股东持股信心。二是加强与重要股东的沟通交流，定期汇报公司经营情况，沟通反馈股东关心事项。三是加强与中小股东沟通，通过股东会、券商策略分享会、分析师深度对话会议、深交所互动易平台、投资者热线电话及专业的 IR 邮箱等多种高效沟通渠道，广泛深入互动交流，确保投资者疑问得到及时全面的解答。

2、切实保障相关方利益。公司将数智化转型作为提升消费服务体验的核心引擎，依托“居然设计家”“居然智慧家”“洞窝”三大数字化平台，逐步构建起覆盖家居消费的从设计、选购到配送、安装的智能服务生态，同时通过“客户、商户、卖场均沉淀于平台”的生态模式，以数智分析能力为产业链上下游伙伴赋能。以“统一收银，先行赔付”为核心，“质量问题三年‘三包’”、“绿色环保”、“一个月无理由退换货”、“保价 90 天，买贵双倍退差价”、“居然管家全程陪购”、“家电三年免费清洗”6 项服务承诺构建“居然 1+6 心服务体系”，为消费者权益提供更全面、更可靠的保障。2025 年，公司荣膺“2025 第四届家居消费者口碑榜·年度家居消费者信赖品牌”，赢得了消费者与行业的广泛认可。高度重视债权人合法权益保护，建立了完善的会计核算与财务管理体系，确保公司财务稳健和资金安全，努力降低自身经营风险，在各项重大经营决策过程中充分考虑债权人的合法权益，严格履行合同义务。

3、完善激励与约束机制。一是完善董事、高级管理人员的薪酬管理，坚持按劳分配与责权利相结合、实行收入水平与公司效益及工作目标相结合、薪酬制定与公司长远发展相结合的原则，制定《董事、高级管理人员薪酬管理制度》，通过科学有效的激励与约束机制，激发提升经营管理效能。二是分层分级畅通人才发展渠道，开展后备人才选拔，完成人才库建设，保障关键岗位有合适的继任人选，有效规避关键岗位人才断层导致的企业经营风险。三是研究探索中长期激励方式，进一

步调动干部员工积极性、主动性、创造性，提升了公司的凝聚力和竞争力，促进公司未来发展战略和经营目标的实现。

4、乡村振兴精准发力。公司挖掘县城及县城以下的消费市场，打造乡村振兴县域商业标杆，带动就业，拉动消费，助力县域经济发展，推动国家乡村振兴。政企联动，组织“全民狂欢购物节”“农博会”等大型活动；与新疆阿克苏、库尔勒、湖北恩施、宜昌、黄冈等多个地区开展对接帮扶，共建 57 家农产品基地，加大蔬菜、水果、水产、干杂等当地农产品引进销售力度，拓宽优质农产品销路。2025 年，公司旗下中商超市荣获商务部生活必需品流通保供企业称号和武汉市现代商贸流通体系建设试点企业称号。

三、董事履职情况评价

2025 年董事会完成换届工作，换届前董事会由 12 名董事组成，包括 8 名非独立董事，4 名独立董事；换届完成后，董事会由 15 名董事组成，包括 10 名非独立董事（含 1 名职工董事），5 名独立董事。

（一）履行忠实与勤勉义务情况

全体董事均严格履行保密义务，如实向公司告知本职、兼职情况、关联关系、一致行动人关系及变动情况；在董事会及专门委员会会议上严格执行履职回避制度，高度关注可能损害公司利益的事项，及时向董事会、监事会报告并推动问题整改。全体董事均能够投入足够时间和精力勤勉履职，按要求出席各类会议，对提交董事会审议的事项认真研究并作出审慎判断，科学决策重大事项。各位董事亲自出席董事会会议。独立董事在公司的平均工作时间为 17.5 个工作日，履职时长均符合监管规定。

（二）履职专业性与独立性情况

全体董事具备与所任职务匹配的知识、经验、能力和精力，持续学习，不断提升履职所必需的基本素质，了解掌握与公司经营管理相关的法律法规和监管规定。全体董事立足董事会职责定位，结合自身的专业知识、从业经历和工作经验，就公司经营发展事项提出科学合理的意见建议，为推动董事会科学决策发挥了积极作用。全体董事具备良好的品行、声誉和守法合规记录，独立自主地履行职责。推动公司公平对待全体股东，在决策可能对不同股东造成不同影响的事项时，坚持公平

原则，未发现股东、其他单位、个人对公司进行不当干预或限制的情况。

（三）履职合规性情况

全体董事充分了解自身的权利、义务和责任，遵守法律法规、监管规定及公司章程、董事会及其专门委员会议事规则的要求，依法合规履行相应职责，推动公司守法合规经营。按照监管规定和关联交易管理制度及时报告关联关系及变动情况，并严格遵守关联交易和履职回避相关规定。主动关注监管部门、市场中介机构、媒体和社会公众对公司的评价。担任专门委员会主任委员的董事，认真负责组织召开专门委员会会议，推动专门委员会规范、有效运作。

2025 年度，公司非独立董事作为董事未在公司领取薪酬。公司独立董事按照《独立董事津贴制度》的规定在公司领取固定津贴。

四、2026 年度董事会工作重点

2026 年公司将围绕“传承与创新”，稳中求进，以“做减法、精运营”为方向扎实开展工作，推进战略、服务和模式升级，向着“二次腾飞”的目标稳步迈进。

（一）推动战略执行

2026 年，围绕“数智化、场景化、全球化、可持续发展”发展战略，推动并监督管理团队做好以下日常经营工作：

1、持续深耕家居主业，巩固行业龙头地位。一是提升招商能力，多措并举拓品类、挖品牌。公司将聚焦核心门店经营布局规划和招商管理，提升经营质量；推动传统家居卖场向生活广场转型，实现“低频变高频”的流量突破。二是以营销带动招商和收费，全力以赴抓流量、抢销售。公司将打造云卖场、云商户、云导购和云员工的线上营销体系以及以社区为突破口和切入点的线下营销体系。三是提升店面体验感，打造场景化布局。公司将打造家居主业第二增长曲线，加速推进“居然优选”场景化集合馆等自营业务发展；提升店面体验感，打造多场景公共区域。四是推动高质量连锁发展。公司将精准开展连锁布局，巩固优势区域，同时补齐区域短板；提升直营店经营质量，落实双负门店“关停并转”；着力提升加盟店经营质量，加强加盟店管理。

2、巩固数智化转型优势。一是居然设计家将从“设计工具”升级为“设计生

态”，积极参加海外展会，通过 AI 技术链接全球设计师资源；持续开展智能营销和智能导购工作，提升门店智能导购覆盖率。二是洞窝将从“平台”属性升级为“全零售行业数智化产业基础设施”，承载全场景数字化营销工具，打通卖场、商户线上线下流量运营与内容运营；加快公司体系外的商业化进度，以数智分析能力为产业链上下游伙伴赋能。三是居然智慧家将从“智能单品销售”升级为“智慧生活解决方案”，扩大 3C 零售等方面的优势，加快连锁发展；围绕“人车家”三位一体，继续拓展智能家居合作品牌，丰富合作生态。

3、推进生活业态第二增长曲线发展。一是搭建核心品牌资源库，为购物中心招商和营销赋能；二是打造“世界里”标杆品牌属性和特有 IP，打通购物中心会员、客流、销售数据，以场景创新为抓手，推进主题化布局转型，建立“一店一 IP+板块联动”的差异化品牌矩阵；三是推动中商百货向购物中心转型，融合多元业态、升级服务；四是中商超市重点进行供应链优化，加快轻资产连锁布局，提升品牌竞争力。

（二）持续完善治理体系

一是加强治理相关方权责边界认定，优化运行机制，切实发挥董事会“定战略、作决策、防风险”的重要作用。二是提升董事会履职质效，细化董事会年度履职计划，统筹安排董事会及专门委员会工作，保障重大事项及时依法决策。三是提升董事履职能力，进一步优化董事会召开方式，充分发挥股东董事、独立董事的个人能力及专业特长。四是规范开展公司治理日常工作。积极落实监管要求，规范股权管理、关联方及关联交易管理；严格履行信息披露义务，不断提高信息披露有效性和公司透明度；督促公司持续深化落实社会责任，推进 ESG 管理体系建设，推进 ESG 核心指标与经营指标的有机融合，将 ESG 理念深度融入业务运营与报告披露；根据最新监管规定，持续优化制度与流程，通过专项培训与常态化提示，强化公司内部各层级的合规意识。

（三）继续加强市值管理

严守证监会市值管理的“三条红线”和“三项原则”，科学开展市值管理。一是提升企业自身的核心竞争力，进而提高企业内在价值。二是构建多层次沟通机制，完整、准确、及时、全面地传递公司信息，通过价值传播促进市场对于公司内

在价值的了解与认同，以达成价值实现。三是开展市场预期管理，探索“IR+PR”的主动沟通模式，在发生市场传言或股价异常波动时，迅速启动舆情应对机制，正面引导预期。

（四）落实全面风险管理

董事会将持续督促公司健全合规管理及全面风险管理体系和机制，切实加强风险分析及应对。一是根植“合规是前提”的经营理念，着力构建以风险为导向、以内控为手段、以合规为底线的内控合规管理体系。二是全面提升风险管理能力，完善合规风控数字化建设，实现合规风控体系穿透、全覆盖、可视、可控，加强对公司各部门及子公司合规风控管理；加强员工行为管理，分层分类强化警示教育，加强监督检查与问责；强化合规风控与业务的协同联动，助力业务发掘和把握发展机遇。三是定期听取内部审计工作报告及外部审计意见，及时掌握审计人员在业务、管理、人员等方面发现的问题，督促整改，对重要领域和关键环节提出指导意见。

居然智家新零售集团股份有限公司董事会

2026年4月28日