（上接B082版）

值的部分将转入普通债权并按照普通债权的受偿方案进行调整与受偿。

经债权人申报并经管理人审查，步步高股份及其十四家子公司债权有财产担保债权共计约1,163,487.68万元，其中：经债权人会议核查，债权人、债务人均无异议并由湘潭中院裁定确认的有财产担保债权约1,015,250.39万元，管理人初步审查确定的有财产担保债权约92,856.89万元、暂缓确定的财产担保债权约55，380.41万元。具体情况如下：

单位：万元

债务主体	有财产担保债权	建设工程优先权	小计
步步高商业连锁股份有限公司	891,206.89	92,292.38	983,499.27
湘潭华隆步步高商业管理有限公司	-	-	-
湘潭新天地步步高商业有限公司	81,526.48	24,128.59	105,655.07
四川步步高商业有限责任公司	-	-	-
江西步步高商业连锁有限责任公司	-	-	-
广西南城百货有限责任公司	2,112.37	4,258.67	6,371.03
赣州步步高丰达商业有限责任公司	-	-	-
郴州步步高投资有限责任公司	-	-	-
柳州市南城百货有限公司	-	-	-
泸州步步高驿通商业有限公司	67,962.31	-	67,962.31
长沙步步高星城天地商业管理有限公司	-	-	-
桂林市南城百货有限公司	-	-	-
湖南海龙供应链管理服务有限公司	-	-	-
湖南腾万里供应链管理有限责任公司	-	-	-
株洲步步高超市有限公司	-	-	-
总计	1,042,808.05	120,679.64	1,163,487.68

剔除因同一主债权关系而产生的债权82,888.69万元后，剩余有财产担保债权1,080,598.99万元中，债权人就质押保证金及其他担保财产评估变现价值约905,736.25万元，剩余约174,862.74万元债权转入普通债权。具体情况如下：

单位：万元

债务主体	有财产担保债权	转为普通债权	小计
步步高商业连锁股份有限公司	809,291.71	174,207.56	983,499.27
湘潭华隆步步高商业管理有限公司	-	-	-
湘潭新天地步步高商业有限公司	86,832.07	-	86,832.07
四川步步高商业有限责任公司	-	-	-
江西步步高商业连锁有限责任公司	-	-	-
广西南城百货有限责任公司	5,715.85	655.18	6,371.03
赣州步步高丰达商业有限责任公司	-	-	-
郴州步步高投资有限责任公司	-	-	-
柳州市南城百货有限公司	-	-	-
泸州步步高驿通商业有限公司	3,896.61	-	3,896.61
长沙步步高星城天地商业管理有限公司	-	-	-
桂林市南城百货有限公司	-	-	-
湖南海龙供应链管理服务有限公司	-	-	-
湖南腾万里供应链管理有限责任公司	-	-	-
株洲步步高超市有限公司	-	-	-
总计	905,736.25	174,862.74	1,080,598.99

（四）普通债权

截至2024年3月31日，经债权人申报并经管理人审查及调查，步步高股份普通债权共计约5,373,407.47万元（含重复申报及关联债权申报）[7]。其中：经债权人会议核查，债权人、债务人均无异议并由湘潭中院裁定确认的普通债权约338,210.80万元，管理人初步审查确定的普通债权约4,634,765.58万元、暂缓确定的普通债权约105,992.11 万元、未申报的普通债权约119,576.24万元，有财产担保债权无法就担保财产评估变现价值优先获偿而依法转入普通债权的约174,862.74万元。具体情况如下：

单位：万元

债务主体	普通债权
步步高商业连锁股份有限公司	2,285,764.90
湘潭华隆步步高商业管理有限公司	149,336.49
湘潭新天地步步高商业有限公司	131,277.08
四川步步高商业有限责任公司	140,504.61
江西步步高商业连锁有限责任公司	51,107.71
广西南城百货有限责任公司	875,291.85
赣州步步高丰达商业有限责任公司	612.66
郴州步步高投资有限责任公司	6,844.18
柳州市南城百货有限公司	286,726.39
泸州步步高驿通商业有限公司	72,649.87
长沙步步高星城天地商业管理有限公司	28,132.85
桂林市南城百货有限公司	248,460.69
湖南海龙供应链管理服务有限公司	584,617.30
湖南腾万里供应链管理有限责任公司	505,024.37
株洲步步高超市有限公司	7,056.54
总计	5,373,407.47

[7]基于同一法律关系重复申报的债权约132,226.80万元，关联债权约4,544,501.49万元。

剔除因同一主债权关系而产生的债权132,226.80万元、关联债权4,544,501.49万元后，普通债权为696,679.18万元。具体情况如下：

单位：万元

债务主体	普通债权
步步高商业连锁股份有限公司	556,451.00
湘潭华隆步步高商业管理有限公司	4,717.79
湘潭新天地步步高商业有限公司	5,747.83
四川步步高商业有限责任公司	15,548.34
江西步步高商业连锁有限责任公司	11,763.89
广西南城百货有限责任公司	63,736.44
赣州步步高丰达商业有限责任公司	602.77
郴州步步高投资有限责任公司	3,095.16
柳州市南城百货有限公司	3,786.21
泸州步步高驿通商业有限公司	4,173.09
长沙步步高星城天地商业管理有限公司	1,937.09
桂林市南城百货有限公司	11,301.55
湖南海龙供应链管理服务有限公司	6,590.51
湖南腾万里供应链管理有限责任公司	5,909.96
株洲步步高超市有限公司	1,317.55
总计	696,679.18

四、债权调整及受偿方案

（一）偿债资金及股票来源

步步高股份及其十四家子公司支付重整费用、共益债务并清偿各类债权所需偿债资源即抵债股票和偿债现金，将通过如下方式筹集：

1.执行本方案所需股票将通过资本公积金转增股票的方式筹集；

2.执行本方案所需的资金将通过投资人受让部分转增股票所支付的现金对价、公司及子公司自有货币资金及未来持续经营收入等途径筹集。

前述偿债资源将统筹安排，整体用于清偿步步高股份及其十四家子公司的债务。如果十四家子公司中的部分公司重整计划未获湘潭中院裁定批准，则相应子公司的偿债现金将为步步高股份补充流动资金，相应转增股票将由步步高股份依法予以处置，处置所得扣除相关费用后，用于补充步步高股份流动资金或按比例清偿留债债权。

（二）债权调整及受偿方案

1.有财产担保债权调整及受偿方案

对于以重整企业资产提供抵质押的债权，按照如下方式进行调整及受偿：

（1）存在对应质押保证金的，有财产担保债权在质押保证金的范围内优先清偿。

（2）以步步高股份及其十四家子公司明细后的债权人为单位，每家债权人10万元以下（含10万元）的债权部分，由步步高股份在重整计划执行期限内以现金方式分两次全额清偿。为避免歧义，对于10万元以下部分（含10万元）的债权部分，每家债权人在步步高股份及其十四家子公司受偿的金额不超过10万元。

（3）在扣除上述现金清偿金额之后，有财产担保债权在担保财产的评估变现价值范围内的部分将以留债10年的方式全额优先受偿。具体留债条件如下：

A.留债期限：10年；

B.本金清偿：前三年只付息不还本，第四年至第七年，每年清偿留债金额的10%，第八年至第十年，每年清偿留债金额的20%；

C.留债利率：按重整计划草案提交法院及债权人会议前最近一期全国银行间同业拆借中心公布的五年期贷款市场报价利率（LPR）下浮180BP计息（日利率按留债利率/360计算），利息以未偿付的留债金额为计算基数，自重整计划获得法院裁定批准之日（不含当日）起算；

D.还款时间：自2024年始至2033年止，每年度6月、12月的20日为结息日，结息日的次日为付息还本日，首个付息日为2024年12月21日，首个还本日为2027年6月21日，还本付息日为节假日无法支付的，自动顺延至工作日；

E.担保方式：留债期间原财产抵押担保关系不发生变化，在步步高股份或其子公司履行完毕上述有财产担保债权清偿义务后，有财产担保债权人应解除对担保财产设定的抵质押手续，并不再就相保财产享有优先受偿权。未及时办理解除抵质押手续的，不影响担保权的消灭。

对于以后续处置资产进行抵质押的，就担保财产的财产变现价款优先受偿。在重整计划执行期间，拟处置的担保财产未处置完毕的，按照相应担保财产重整评估价值，预计相关担保债权转入普通债权的赎底及重整计划规定的普通债权调整系数后的金额确定方案预留偿债资源，在担保财产处置完毕后，按财产变现价款及重整计划规定的受偿方案清偿其债权。

（4）存在抵质押担保的建设工程优先权，恢复行使担保物权，连续两次拍卖仍无法处置变现的，第二次流拍后，债务人可按第二次流拍的金额与担保物评估价值孰高的金额进行以物抵债。以物抵债后仍有剩余的建设工程优先权及不存在抵质押担保的建设工程优先权，按照上述留债10年的方式受偿。

2.职工债权调整及受偿方案

职工债权不作调整，将由步步高股份及其十四家子公司在本重整计划执行期间以现金方式予以全额支付。

3.税款债权调整及受偿方案

税款债权不作调整，将由步步高股份及其十四家子公司在本重整计划执行期间以现金方式予以全额支付。

重整受理前欠缴税款产生的滞纳金依法作为普通债权予以确认、清偿。

4.普通债权调整及受偿方案

根据《债债能力分析报告》，步步高股份及其十四家子公司破产清算状态下的普通债权清偿率为0.00%-22.78%。为最大限度地保护债权人的合法权益，根据步步高股份的实际情况，重整计划草案将大幅提升普通债权的清偿比例。具体调整方法如下：

（1）以全资子公司财产提供抵质押的普通债权

鉴于步步高股份子公司与步步高股份财务报表上的合并和经营上的完整性，为保留子公司的经营性资产，由全资子公司提供财产担保的债权与步步高股份提供财产担保的债权作同等处理，即步步高子公司提供财产担保的债权，参照有财产担保债权清偿方案进行清偿。

（2）没有步步高股份及全资子公司提供抵质押担保的普通债权

● 10万元以下部分（含10万元）全额现金清偿

以债权人为单位，每家债权人10万元以下（含10万元）的债权部分，由步步高股份在重整计划执行期限内以现金方式全额清偿，为避免歧义，对于10万元以下部分（含10万元）的债权金额，每家债权人在步步高股份及其十四家子公司受偿的金额不超过10万元。

● 10万元以上部分的清偿方案

每家债权人超过10万元的债权部分，以步步高股份资本公积金转增股票按照9.69元/股的抵债价格进行以股抵债，即每100元普通债权将分得约10.3207597股（若股数出现不足1股情形的，则该债权人分得的股票数量按照“进一法”处理，即去掉拟分配股票数小数点右侧的数字后，在个位数上加“1”）。

受疫情以及传统零售行业转型影响，步步高股份近年亏损严重，出现流动性危机，业绩表现不佳，股票价格处于历史低位。我国零售业回稳向好的态势基本形成，实体零售销售规模增速加快、主要业态经营回暖，实体零售创新转型频现新成点，零售行业将迎来更大的发展空间和机会。重整完成后，步步高股份将通过承接重整投资人提供的产业资源及增量资金，大幅降低资产负债率，提高资金流动性，并积极调整经营策略，增强持续经营及盈利能力。届时，步步高股份的基本面将获得根本性改善，重回良性发展轨道，公司股票价值将逐步回升至正常水平，并有较大增值空间。

根据《重整估值报告》，预计股价在2027年的区间范围为10.54元/股-15.23元/股。基于对债权人利益的充分保护以及股票价值的审慎评估，按9.69元/股的价格对每家债权人超过10万元的债权部分进行抵债清偿，已最大限度保护债权人利益。在抵债价格达到区间下限时，普通债权超过10万元部分将实现100%清偿，并将分享步步高股份重整后股票增值的溢价。

（3）对非全资子公司担保形成的普通债权

步步高股份及其十四家子公司对非全资子公司提供担保而形成的普通债权，该部分债权，由相应的主债务主体继续予以清偿，不占用步步高股份整程序的偿债资源，步步高股份继续维持原担保方式不变。如最终需由步步高股份承担担保责任，不先于本重整计划规定的同类债权的清偿方案进行清偿。

（三）特殊债权的调整及受偿方案

1.预计债权

（1）暂缓确定债权

暂缓确定债权将根据各类债权的性质、债权申报金额预留相应的偿债资源，该类债权在经步步高股份或相应十四家子公司审查确定后按本重整计划规定的同类债权受偿方式予以清偿。

（2）未申报债权

对于步步高股份及其十四家子公司账面有记载但未申报的债权，本重整计划已预留相应偿债资源。未申报债权在本重整计划执行期间不得行使权利；在该部分未申报债权后续经申报与债务人审查确定，且本重整计划执行完毕后，仍可要求步步高股份或相应十四家子公司按照本重整计划中规定的同类债权受偿方式予以清偿。

2.关联债权

为使得步步高股份最大限度利用偿债资源，避免挤占外部债权人的偿债资源，最大程度保障外部债权人的利益，在本次重整中，步步高股份合并财务报表范围内企业的债权不作为偿债债权基数，不占用本次重整的偿债资源，在本重整计划执行完毕前，不进行清偿，待本重整计划执行完毕后进行协商解决，但不得优于本重整计划中普通债权的清偿安排。

3.劣后债权

除《企业破产法》及司法解释另有规定外，对于步步高股份及其十四家子公司重整受理日后所有滞纳金、行政罚款、民事惩罚性赔偿金等须停止计算，不作为破产债权；重整受理日前产生的所有滞纳金、行政罚款、民事惩罚性赔偿金等劣后债权，不安排清偿。

五、经营方案

疫情过后，我国零售业进入新的发展阶段，零售业逐步回稳向好，实体零售创新转型的趋势愈加明朗。2024年《政府工作报告》强调，促进国内消费稳定增长，并明确提出“稳定和扩大传统消费”，也为零售行业带来了新的增长点。随着全球局势愈加复杂，而国内宏观经济不断向好，经济结构转型不断深入推进，零售行业将迎来更大的发展空间和机会。步步高股份将以重整为契机，在超市、百货业务领域，引入在运营管理、供应链体系、数字化建设等方面有明显优势的重整投资人，充分发挥各投资人在零售领域的专业优势，为步步高股份进行全方位、多角度的产业赋能，恢复并全面提升步步高股份持续经营能力，助力步步高股份摆脱历史包袱，实现涅槃重生。

（一）重整投资人相关情况

1.重整投资人招募及遴选

在湘潭市委、市政府的坚强领导和大力支持下，管理人于2023年7月底发布《关于公开招募和遴选步步高商业连锁股份有限公司预重整投资人的公告》，正式启动投资人招募工作。

投资人招募启动后，管理人按照“先交先审”的原则，对意向投资人提交的报名资料进行审查，并及时启动接收保证金、开放尽调资料等工作。为遴选出与步步高股份业务高度协同、能为公司实现产业赋能的投资人，管理人对零售商超行业进行了深入研究，并根据行业研究成果梳理潜在产业投资人名单，通过外出拜访、接待来访、线上沟通等方式与超过30家意向投资人进行沟通接洽。

截止2024年2月9日，共13家投资人缴保证金，10家投资人提交约束性投资方案。收到投资人提交的约束性重整投资方案后，管理人迅速开展对投资方案的分析工作，并组建投资人评审委员会，于2024年2月27日召开第一轮招募评审会议，对已提交的投资方案进行初步评议。评审委员会结合投资人提出的产业赋能优势及经营发展方案等关键投资要素，从产业资源协同性、赋能计划、投资申价及规模等方面，对投资人的重要性排序形成一致意见。

第一轮投资人招募评审会议召开后，管理人根据评审委员会确定的重要性原则，坚持“产业协同、业务赋能”的遴选方向，持续接洽潜在投资人，争取更优厚的投资条件。2024年4月7日，管理人召开投资人招募第二轮评审会，在初步评议的基础上，经综合评议，确定成都白鬼有你文化传播有限公司（吉富白鬼联合体成员）、中国对外经济贸易信托有限公司（联合其产业合作伙伴中化现代农业有限公司）为第一批产业投资人。

第二轮投资人招募评审会议召开后，电化产投、物美集团及浙江银泰百货有限公司分别提交了重整投资方案。2024年4月23日，投资人招募第三轮评审会召开，经评审委员会评审并经管理人确认，补充确定物美集团和博雅春芽、湘潭电化产投为产业投资人，并确定外贸信托、招商平安、九华资管、湘江资管、吉富创投、盛世景资管、上海宏翼基金、远鉴基金、一元华趣联合体、中证宝联合体、隆杰达华瑞联合体为财务投资人。

2.重整投资人基本情况

（1）产业投资人

①白鬼集团：成立于2020年9月14日，统一社会信用代码为91510108MA67L910XP，专注于美妆、时尚，美食等快消品牌的赋能与孵化，孵化了以“骆王宇”“特别乌啦啦”“张喜喜”为代表的现象级KOL，成功完成了“完美日记”“欧莱雅集团”“宝洁集团”等品牌旗下新品推广，致力为所有品牌提供专业的整合营销服务。

白鬼集团作为产业投资人，将充分发挥在抖音短视频内容制作、达人孵化、线上零售能力优势、供应链整合能力优势和品牌营销等优势，与步步高股份组建合资公司，通过“精选产品+线上爆发增长+线下稳定销量”的方式，完成自营商品线上线下一体化销售，逐步打造步步高股份自营商品供应链体系，助力步步高股份逐步恢复和提升盈利能力。

②外贸信托（联合产业合作伙伴中化农业）：外贸信托成立于1987年9月30日，统一社会信用代码为91110002100006653M，聚焦投资信托、产业金融、消费金融、服务信托、财富管理及固有业务“5+1”业务布局。中化农业成立于2015年11月17日，统一社会信用代码为91110102MA001X7QX7，截至目前，中化现代农业已在全国 29 个省（市、区）600 余个县建成运营 MAP 技术服务中心超过 740 座。

外贸信托（联合产业合作伙伴中化农业）将与步步高股份在优质生鲜与农产品采购供应、电商平台合作、优质单品培育、农产品源头产业中心等方面开展长期稳定合作，对步步高股份进行产业赋能，优化生鲜与农产品领域供应链品质，降低采购成本，进一步拓宽公司资源和发展优势，推动步步高股份高质量发展，逐步恢复和提升盈利能力。

③湘潭电化产投：湘潭电化产投成立于2018年9月27日，统一社会信用代码为91430300MA4Q02QJ91。湘潭电化产投聚集新能源、产业投资、实体培育、资产资源管理四大板块业务，旗下基金公司完成 30 只基金组建，基金管理总规模176.06 亿元。

湘潭电化产投旗下子公司聚宝金昊农业高科有限公司作为湘潭农业产业化国家重点龙头企业、农业领域高新技术企业、湖南省小巨人企业，通过“专用粉+专用设备+城市合伙人”的模式，打造聚宝品牌，是目前湘潭市市属粮食行业中最大的集粮食种植、收购、储备、加工、销售和物流为一体的国有企业。湘潭电化产投将利用聚宝农业在粮食行业中的领先地位和优势资源，助力步步高股份优化并完善供应链，打造优质低价粮食产品，提升产品质量。

④物美集团和博雅春芽：物美集团成立于1994年，统一社会信用代码为91110000102072929U，是我国零售业龙头之一，连续多年获得 “中国连锁经营100强” 称号。博雅春芽成立于2010年11月11日，统一社会信用代为91110108562686809T，是一家专注于上市公司产融投资与综合服务的专业公司。

物美集团和博雅春芽将充分发挥在整合供应链、品牌赋能、数字化零售等方面的优势，助力步步高股份进一步提升供应链能力，并利用强大的数字化能力帮助公司提高运营效率。此外，物美集团和博雅春芽将推动步步高股份与多点DMALL建立合作关系，通过数字化平台“多点”为步步高股份提供数字零售解决方案，加快公司超市业务的新零售转型。

（2）财务投资人

①招商平安：招商平安成立于2017年3月10日，统一社会信用代码为91440300MA5EDM6P21，是经深圳市人民政府批准设立，原中国银监会核准的具有金融不良资产批量收购处置业务资质的深圳市首家持牌地方资产管理公司。

②外贸信托：外贸信托成立于1987年9月30日，统一社会信用代码为91110000100006653M，聚焦投资信托、产业金融、消费金融、服务信托、财富管理及固有业务“5+1”业务布局。

③九华资管：九华资管成立于2011年2月16日，统一社会信用代码为91430300567693573J，主要运营湘潭经开区存量国有资产，涉足资产管理、产业运营与投资、城市运营管理、汽车检测等业务。

④湘江资管：湘江资管成立于2019年9月6日，统一社会信用代码为91430100MA4QQTC80U，自2019年9月成立以来，湘江资管坚持深耕湖南，坚定聚焦主业，坚决防范化解区域金融风险，支持实体经济发展。

⑤吉富创投：吉富创投成立于2004年9月7日，统一社会信用代码为91360981766373628T，主营业务为股权投资和资产管理。投资方向主要为智能制造、集成电路、新一代信息技术和生物医药、大消费等新兴产业。

⑥盛世景资管：盛世景资管成立于2006年9月11日，统一社会信用代码为91110108793406771K，聚焦于硬科技、新能源、大健康、新消费四大领域。

⑦上海宏翼基金：上海宏翼基金成立于2015年6月8日，统一社会信用代码为91310114342270406M，拥有主动管理与上市公司风险管理两大业务板块，其中量化CTA、期货商品、期权套利、中性策略四只策略交易团队，为高净值客户提供多样配置选择。

⑧远鉴基金：远鉴基金成立于2021年12月6日，统一社会信用代码为91321011MA7D6EFC62，于2022年6月10日登记成为私募基金管理人，并于2023年3月21日备案成功创业投资基金。

⑨一元华趣联合体：深圳市一元信诚投资咨询有限公司成立于2016年1月18日，统一社会信用代码为91440300359906961U，聚焦上市公司重整、法拍股权、定增以及传统不良资产投资。湖北华趣投资有限公司成立于2023年2月14日，统一社会信用代码为91420104MACA9HL8M8A，是一家专注于上市公司并购重组、破产重整及衍生投资机会等领域的投资机构。

⑩中证宝联合体：中证宝投资有限责任公司成立于2007年7月2日，统一社会信用代码为91110112663706389M，主营业务包括公募业务、私募证券、私募股权、司法重整和其他特殊机会投资等。国品优选（北京）品牌管理有限公司成立于2022年5月24日，统一社会信用代码为91110107MABNUPW112N。

⑪隆杰达华瑞联合体：松树慧林（上海）私募基金管理有限公司成立于2016年4月5日，统一社会信用代码为91310000MA1FL22D11，是一家为困境企业重整为主的私募股权基金。深圳市隆杰达投资咨询有限公司成立于2023年6月30日，统一社会信用代码为91440300MACNUBUB46，将以自有资金投资作为主营业务，包括实业投资、股权投资、项目投资等。

（二）经营发展方案

步步高股份深耕湖南、广西商品零售领域近三十年，两省超市与百货门店区位优越，占据两省主要城市的核心商圈，并形成“两大业务互为依托、深入联动”的经营格局，拥有3,400余万数字化会员，具有良好的市场口碑，占有较高的市场份额。步步高股份将通过重整，在剔下历史包袱的同时，同时优势区域，继续发挥自身优势，并积极承接产业投资人的优势业务资源，学习先进经营理念，进一步进行资源整合，不断深化和提升经营管理水平，增强业务核心竞争力，重回高质量发展轨道。

1.整体发展规划

（1）聚焦两大主业，推动协同发展

步步高股份在商品零售领域积累了丰富的管理经营经验，建立了全渠道供应链体系，与供应商保持良好合作关系，培养了一批优秀的业务团队和管理人员，积累了庞大、稳定的客群基础，品牌实力突出。作为民生消费工程，超市和百货在稳定物价、保障供应方面发挥着重要的作用，步步高股份将继续聚焦超市、购物中心两大主营业务，围绕“超市+百货双轮驱动”的发展战略，全面发扬双业态联动优势，继续发挥服务民生消费的重要作用。整体而言，在超市方面，将综合通过“胖东来”的经营管理及商品供应链赋能，全面学习“胖东来”经营理念，改善服务质量、拓展供应渠道、加强线下、线上营销力度、改革采购评价机制等多种方式提升经营水平；在百货方面，将全面进行数字化建设，从数字化升级入手，在销售模式、物流配送、人员管理、服务质量等方面优化百货业务。

（2）分阶段、分步骤实现战略目标

①短期经营目标

一是降低资产负债率，逐步修复信用体系。共益债资金到位后，步步高股份已逐步支付继续履行合同项下各类欠款，并将在此基础上，进一步利用转增的股本以及投资人注入的增量资金，通过以股抵债、以物抵债、留债展期等方式清偿历史债务，全面优化资产负债结构，彻底缓解短贷长投压力，摆脱历史包袱，实现轻装上阵。同时，步步高股份将及时满足供应商回款需求，逐步恢复供应商信心，提升合作意愿；提高生鲜产品占比，扩展在售商品种类，丰富消费者的选择，提供极具性价比商品，重拾顾客信任。步步高股份将彻底重塑信用体系，改变经营困局，恢复经营秩序和盈利能力，重振员工信心。

二是深度优化门店布局，回归传统优势区域。预重整及重整过程中，步步高股份合理使用共益债资金，围绕“保住核心门店、维持经营规模”的策略，守住注往经营效益较好的“黄金码头”，避免了市场份额被瓜分，保留了核心竞争力。重整完成后，步步高股份将在现有门店的基础上，进一步追求“经营效益最大化与门店规模”的平衡，优化门店布局，做优做强，推动精细化运营，扩大优势门店营收益，同时发挥“胖东来”调改门店的示范效应，优化门店运营，稳定业务发展。此外，步步高股份将专注本地市场，回归传统优势区域，同时把握下沉市场，聚焦中小城市核心商圈，辐射周边农村市场，重新回归、深化本地市场。

三是引入行业先进理念，双业态同步发展。步步高股份将依托产业投资人及胖东来的支持，引入先进企业文化、管理理念、数字化系统，通过数据分析选品、线上线下客户调研等方式，同步提升超市业务、百货业务经营管理水平，夯实业务基础，为后续重回行业领先地位做好充分准备。

②中长期经营目标

一是完善供应链体系和自营商品品牌化体系。经过短期恢复，步步高股份已重回良性发展轨道，从中长期角度，公司将全面整合优势供应链资源，与上游优质供应商建立长期稳定的供销合作，努力从稳定性、时效性、性价比、产品质量、品类覆盖等多个维度提升供应效率和质量，建设行业领先的供应链体系，提升毛利率。同时，步步高股份将加强自营商品供应链建设，在多途径优质选品的基础上，结合产业投资人资源及渠道优势，持续锻造供应链，努力发展自有品牌并进行品牌并购，提高自有化比率，完成步步高股份自营商品的品牌化，打造步步高股份自有品牌矩阵体系。

二是塑造企业品牌形象，重回行业领先地位。借助产业投资人丰富的管理服务经验，步步高股份将从营销、会员体系、品牌形象等多方面转变经营方式，在形成品牌优势、完善的会员体系、数字化系统后，客户粘性及消费力将获得大幅提升，步步高股份将逐步恢复并超过此前品牌形象，重新成为行业龙头企业。此外，步步高股份将持续专注客户服务，为顾客提供更极致的体验，践行“品质生活，好而不贵”的品牌形象，与顾客共同追求美好生活。

三是积极探索新业态转型，满足多元化消费需求。随着消费规模稳步扩大，居民消费结构优化升级，市场迎来更趋多元化的消费需求，新业态、新模式快速发展，新领域、新赛道不断涌现，零售市场竞争日益加剧。步步高股份将紧跟市场动态，创新业态迭代升级，尝试折扣店等新模式，通过缩短供应链环节和简化运营降本实现低价，提高周转速度，实现薄利多销；探索综合广场市集业态转型，充分发挥购物广场业务空间，通过聚焦“市集”模式，突出品质和价格优势，从空间环境打造、品牌结构重塑、服务体验升级等多维度、全方位契合消费需求，为消费者提供更具生活气息的新生活体验聚集地。

2.超市业务经营思路

（1）借鉴“胖东来”经验，打造超市新模式

目前，胖东来已启动对步步高股份超市门店的帮扶行动，从商品、价格、环境、员工等各方面对超市门店进行调改，自上而下、自理念至方法，全方位提升步步高超市消费者的幸福指数及消费体验感。步步高股份将继续在胖东来的帮扶下，树立“自由、博爱”的企业文化，践行“利他主义”原则，以“让每位顾客满意”为目标，从商品采购、展示、服务设施、促销政策以及退货等售后服务方面充分考虑客户需求，追求极致服务。同时，步步高股份将全面参照胖东来门店各项标准（包括但不限于供应链管理以及实场氛围的营造等），全面优化中央厨房，提升超市服务品质，通过严格筛选，打造符合胖东来理念的门店，关闭调改不合格的门店，坚决把控超市门店服务质量。此外，步步高股份将通过“胖东来”的调改、帮扶，逐步实现“胖东来”供应链产品90%覆盖，让顾客享受优质的商品和服务，争取将公司打造为“湖南的胖东来”。

（2）与白兔集团组建合资公司，科学选品打造爆款

重整完成后，步步高股份将与白兔集团组建合资公司，依托白兔集团直播平台优势，在美妆护肤、食品、日用易耗品等消费赛道的议价能力以及供应链优势，充分发挥协同效应：一是与白兔集团组建合资公司，通过“数字选品机制”精选商品，将白兔集团在线上的爆发力与步步高股份线下销售的稳定性相结合，打造“爆款”，将精选商品打造成消费者心目中的知名国货品牌，二是全面调动白兔集团在网红达人带货、短视频内容制作、线上引流等方面的优势，帮助步步高股份提升品牌力，提供一套品牌营销方案，定期和不定期开展现场直播带货、营销活动，为超市和百货进行营销和导流。三是在精选商品销售的基础之上，逐步将精选商品打造为区域性产品品牌和全国性产品品牌。同时，步步高股份努力发展商品质自有品牌，提高运营效率，完成自营商品快速品牌化，孵化新锐国货品牌，打造步步高股份自有商品矩阵体系，逐步提高商品质的自有商品及自有品牌在超市的占有率。随着经营模式的成熟以及经营效益的提升，步步高股份可适时启动全国乃至海外优质品牌产品的企业战略并购，加快商品自有化进程。

（3）实现全面数字化，线上线下一体化

步步高股份将全面接入物美集团关联企业多点DMALL先进的数字化系统，从超市业务切入，对供应链及商品业务、运营及门店业务等多方面进行数字化改造。一是商品和供应链的数字化，打造数字化采销平台，通过缺货自动触发补货流程，及时补货，大幅提高周转效率；二是用户数字化，通过建立大会员数字化运营体系，支撑步步高股份全业态、全渠道的会员营销体系，通过会员精细化运营，根据不同会员客群的需求和特点，制定特定的运营和营销方案，维系和提升会员价值；三是管理数字化，在营运管理方面，通过打造AI店长，接替部分店长的工作，系统自动生成任务并利用手机工作台分配任务到员工，同时监督任务的执行，用绩效的考核来激励员工，促进任务更好实现；四是门店智能物联，通过智能设备和智能技术驱动门店端的降本增效，通过在门店自助收银机假装防损模块实现智能防损，降低门店盗损率和防损成本；五是支付数字化，通过手机自由购、自助购、智能购物车等，实现智能购物，并且打通POS系统与税务系统，建立电子发票平台。

（4）深化供应链体系改革，推动精细化管理

步步高股份将在自身供应链资源的基础上，充分整合物美集团、白兔集团、中化农业、湘潭电化产投等产业投资人及胖东来的赋能优势，打造多元、优质、稳定的全新供应链体系，提高能力上限。一是在重整完成后，步步高股份将拓展农产品、生鲜产品、日用品等商品的渠道来源，打造优质产品供应体系，设立优质农产品、生鲜产品专柜，丰富销售商品品类，优化产品结构，让消费者有更多优质商品可以选择。例如，与中化农业开展深度合作，包括优质农产品采购、在供应链上下游开展产地布局、订单农业合作以及就MAP农产品、熊猫指南生鲜产品开展合作；借助物美集团赋能，运用互联网、大数据、云计算及先进零售科技，打造以生鲜为核心的数字化供应链，提供多渠道标准化商品及服务。二是逐步与上游供应商建立直采合作，不断提高门家直采比例，争取与知名厂商直接建立长期、稳定的合作关系和高效的沟通机制，减少中间流转环节，增强议价能力，降低采购成本，进一步优化供应链体系。三是对供应链进行精细化管理，针对生鲜品类，步步高股份将建立生鲜品类经营策略，完善生鲜城市采购架构，让消费者享受优质低价的生鲜产品；针对非生鲜品类，将把握季节性，在凸显差异性的同时管控库存风险；针对不同地区、类型的超市门店，借鉴同行经验，培育特色亮点。

（5）改革采购评价机制，推动购物卡销售

采购评价机制改革的核心是要针对多种采购业务模式，灵活采用多种利益分享模式，从采端到卖端逐步完善采购绩效机制，实现步步高股份在多元业务结构下的持续健康发展。针对人员激励，逐步实施将商品采购与销售业绩、周转率、损耗率绩效挂钩。同时启动营运采购月度赛马，确保人员的适时考核和适时激励。重整完成后，步步高股份将继续大力推动购物卡销售业务，不断为公司提供现金流支持。

（6）落实经营主体责任，重视食品安全

步步高股份未来进一步与“胖东来”加强中央厨房的合作，牢记安全第一的基本准则，把人民群众食品安全放在首位。坚决落实经营者主体责任，严格按照法律法规、标准规范等要求，结合实际设立食品质量安全管理岗位，配备专业技术人员，确保食品生产过程合法合规、相关产品符合食品安全标准，让顾客吃得健康、吃得放心。

3.百货业务经营思路

步步高股份将在百货板块借鉴优秀同行管理经验，从数字化升级入手，在销售模式、物流配送、服务质量等方面全方位改造百货业务，促使百货业态不断丰富升级，着力提升客户体验。

（1）加快数字化转型，提升线下经营效率

步步高股份将积极建设数字化运营系统，引入数字化解决方案，通过对数字化会员和数字化货品的数据分析进行结构优化，诊断专柜经营行为等方式，提升商品的周转效率，大幅度提升头部品牌专柜的销售规模。此外，步步高股份将通过在商场专柜全面部署AI营运机器人，实时监测专柜的销售和运营数据的方式，大幅提升导购的基础能力和效率的下限；通过对IT流程的梳理和重构，提升中后台管理效率。

（2）发展线上零售能力，加快线上线下有机融合

以数字化驱动的实体零售和网络零售融合发展已经成为行业共识，消费者“即时消费”习惯的建立对于零售业线上线下的联动也提出了更高的要求。步步高股份未来将进一步深挖线上线下互动场景，实现商户和用户全时高频链接，一方面将便捷化延伸到消费的各个方面，从购物决策、信息检索到电子支付，线上购物、送货上门，再到快速评价、高效退换货等服务，高标准、全流程满足消费者即时性、便利化的需求。另一方面联通线上与线下社区生活圈，充分利用原有超市、购物广场等存量市场主体的服务能力，提高零售网点的覆盖范围，新旧结合，扩大即时零售有效供给规模。

（3）着力提升客户体验，满足消费者新需求

步步高股份百货业务将以数字化平台为基础，提供线上线下多端全渠道购买服务，做到同款、同价位、同营销，使消费者能够享受到全渠道无差别购物体验，满足不同消费需求。公司也将建设物流配送服务能力，借助数字化平台实现线上订单流转至线下门店，使步步高百货旗下门店的商品可以通过普通快递发往全国。借助新的管理经验，步步高百货还将改善服务体验，多方面扩充服务内容，提供差异化的服务体验，树立良好的品牌口碑形象。步步高股份还将在打造沉浸式、互动式、体验式的消费场景方面重点发力，拉近消费者与品牌的距离，提升消费意愿。

（4）与地方政府开展合作，盘活沉淀资产

步步高股份在怀化、吉安等地尚有未建设完工的百货门店，该等门店均精心选址，位置优越，发展潜力大，但受步步高股份经营及债务危机影响而陷入停工状态，资产沉淀，短时间内无法提供收益。相关项目停工后，各地政府部门高度重视，持续与步步高股份沟通资产盘活方案，尽快建设完毕并投入运营是各方的共同期望。重整完成后，步步高股份将通过整体处置、引入地方政府资金共同开发等方式盘活沉淀资产，充分利用资源，提高经营效益。

4.完善治理体系

在重整计划执行完毕后，步步高股份将严格遵循《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国证券法》《上市公司治理准则》等相关法律、法规和规范性文件的要求，不断优化治理结构，全面改善经营管理，提高公司核心竞争力。

（1）优化管理团队，强化三会职能

步步高股份将充分发挥原先经营团队的经营治理经验和国资背景，结合产业投资人的产业资源和管理经验，对公司业务开展进行有效管理，维护重整完成后相对平稳的内部环境。此外，通过投资人委派董事等方式，确保管理层能够充分发挥专业优势，为公司带来新的管理理念和经验，从而有效改善公司经营状况，使公司保持持续盈利能力。

步步高股份将加强内部控制，优化三会的运作流程，确保决策过程透明、公正、高效的同时实现股东大会、董事会和监事会相互制衡：一是确保股东能够充分行使权利；二是确保董事会能够按照法律、法规和公司章程的规定行使职权、作出科学、迅速和谨慎的决策；三是确保独立董事能够认真履行职责，维护公司整体利益，尤其是中小股东的合法权益；四是确保监事会能够独立有效地