

海南椰岛（集团）股份有限公司

2020 年度董事会工作报告

2020 年，海南椰岛（集团）股份有限公司（以下简称“公司”）董事会严格按照《公司法》、《证券法》等法律法规以及《公司章程》、《董事会议事规则》等相关规定，切实履行公司及股东赋予董事会的各项职责，认真贯彻执行股东大会通过的各项决议，勤勉尽责，维护公司利益。现将 2020 年度工作情况报告如下：

一、本年度经营情况

（一）酒类业务

1、回归主业，聚焦传统优质市场；资源整合，创新创意营销

明确酒业版块为公司发展根基之源，加强以市场为导向的营销理念，围绕战略发展方向，突出主业，回归本业。聚焦传统优质市场，以闽赣桂琼为核心市场重点激活，全面进行市场开拓、消费者培育等深耕细作，完成了销售模式塑型工作。2020 年度，坚定“椰岛鹿龟酒”、“椰岛海王酒”、“椰岛白酒”三大品类阵营，增强企业文化和品牌发展，完成了酒业全线产品的梳理以及价格体系调整，实现了从出厂价到终端零售价的合理提升及分配，为市场和客户提供更有力的保证。以市场创新为理念引领，迈向中国保健酒行业的数字化革新之路，通过与酒仙网合作开发“椰岛鹿龟一传承 600”产品，开启“定制+互联网”模式，完成了椰岛跨界式新型营销的探索实践。探索区域性大商的战略合作，通过厂商共建、分工运营等合作模式，统筹品牌产品技术与大商渠道资源，双方优势互补拓展市场，实现椰岛历史上开发定制领域、新零售领域及其它特殊渠道领域的创新与突破。经过上述一系列的营销举措的实施，本年度酒业销售收入 32,666.52 万元，比上年同期增长 104.08%。

2、科学安全生产管理，全年无事故

在 2020 年的生产量同比去年上涨了 20%，人员又相对减少的情况下，生产各部门积极应对，打破常规思维，最终取得了 2020 年各项指标的全面达成。全年未发生安全事故和质量事故，生产各项成本均有下降。通过关键控制点的方法来进行质量控制取得良好效果。尤其在生产管理上逐渐形成体系，养成习惯。在

原来单纯的检查整改监督的体系上进行升级，努力打造一个科学的管理体系，为此提出了“责任区、责任人、职责、标准、检查、考核”的管理方针，并启动样板生产车间改造以点带面，进而提升生产系统现场管理的提高。管理模式上改变了之前集体开例会的方式，转变为各车间成立管理小组，总监担任顾问的方式开小组会，针对性的解决问题。生产系统将进一步加强生产管理，全力支持市场一线。

3、高度关注研发及品控，技改提升酒质

2020年，公司充分利用专业技术研发优势，发挥专业人才引领作用，强化产品研发，全面提升公司产品品质。报告期内，公司获得《国家工信部“专精特新小巨人称号”》、省级《技能大师工作室》认定、《海口市健康酒工程技术中心》的批准。公司新产品研发以市场需求为导向，开展行业前沿技术研究及新产品研发。2020年通过对技术研发中心组织调整，充分调动了技术研发人员的积极性，在面临疫情影响的情况下，技术研发中心仍是高效产出。2020年技术研发中心共研发新产品18个、产品改良升级5个、开展了《健康白酒工艺标准化研究》等多项基础研究。同时，近年来，公司积极展开对外技术合作，与中国食品发酵工业研究院、四川食品发酵工业研究设计院、海南大学等国内知名科研院（校）保持良好的科技协作关系，研发实力不断提升。

（二）饮料业务

报告期内，饮料业务实现销售收入7,199.35万元，比上年同期增长17.74%。

1、市场重心调整

报告期内，饮料板块继续聚焦湖南、广东、福建、江西四个重点市场建设，集中释放优势资源，潜心打造核心基础市场，对非重点市场区域视情况逐步采取收缩人员、资源，完成市场重心调整。2020年度重点市场产生的销量占总销量的70%以上。通过重点市场打造，让经销商看到市场未来的机会，与公司达成深度合作，按公司既定的市场运营模式去精耕市场，扩大市场份额，同时也为公司市场招商吸引到更多、更优质的经销商创造了有利条件。

2、营销模式调整

全面取消原省代客户，转为公司直营，提升了销售渠道的广度和深度，加强营销政策落地执行，同时加强了市场及费用的管控力度，促进营销规范化和精细化。积极开发电商、特渠、定制等其他销售渠道客户，对传统渠道进行有益的补

充，使产品和品牌与消费者更广泛的接触，对产品品牌的提升和销售业绩的增长带来较大的帮助，如在云南与中石油进行深度合作，取得较好的销售业绩。

3、产品结果调整

饮料业务主要采取产品自主研发、经销商代理销售的经营模式，主要销售渠道是餐饮及其它流通渠道，包括副食、商超、便利店及学校、特通等销售渠道。针对这些渠道销售的特点，2020年将原有产品进行调整，主推1.25Kg椰岛果肉椰汁、1L利乐椰汁、245ml罐装椰汁三个品规，其他品规产品取消或作为特殊客户的定制产品。这样不但降低了生产成本，同时也聚焦资源进行集中推广。此外，加大新产品开发力度，2020年度新推出的产品250g椰岛小鲜果、310ml椰岛黄金椰、960ml椰岛黄金椰，当年销售量均超过500万元。

4、品牌宣传方面

海报宣传：引用节庆、话题、时节性热点联合产品进行海报设计，利用朋友圈、抖音、小视频、公众号等渠道进行软文植入宣传，引起消费者情感共鸣，同时加深消费者对于产品外观的视觉印象。

通过品牌推介及订货会的形式，组织经销商及其下游核心客户联谊，形成厂商联动、厂商联盟，以此扩大品牌影响力，提升产品销量。

5、客户服务加强

严格执行客户定期回访制度，及时解决市场遗留问题或其他市场问题，及时处理客户订单，提升发货速度，及时处理发货过程中出现的各种突发情况，构建厂商一体化关系。

6、人才机制加持

采用优胜劣汰的动态用人机制，以淘汰一批、培养一批、引进一批为人才建设指引，持续保障用人需求，引入新人新思维，形成挖掘潜能、激发活力、创新改变、培训提升、业绩导向、考核牵引的循环体系。

（三）贸易与供应链业务

报告期内，公司结合自身原材料需求与贸易业务的战略布局，开展以大宗农产品为主的国际、国内贸易业务，实现销售收入约40,733.39万元，比上年同期增长1.8%。

2020年，公司持续优化产业结构调整，结合酒业、饮料原材料采购需求，开展贸易业务。通过相关贸易业务的探索、积累，整合产业资源，完成自贸港政策下的冻品经营资质和相关业务资质的完善。持续为公司产业链上下游提供增值服务，也为海南全面实施自由贸易港新政带来的良好契机提前布局，寻求新的合作与发展。

二、报告期内董事会工作情况

报告期内，公司董事会共召开11次会议，行使《公司章程》规定的职权。董事会审议的全部议案均获得通过。具体情况如下：

序号	会议召开时间	会议届次名称	审议通过的议案
1	2020年2月27日	第七届董事会第四十六次会议	1.《关于公司对全资子公司2020年度综合授信提供担保的议案》； 2.《关于召开公司2020年第一次临时股东大会的议案》
2	2020年4月21日	第七届董事会第四十七次会议	1.《关于吸收合并全资子公司的议案》；2.《关于变更公司经营范围暨修改〈公司章程〉条款的议案》
3	2020年4月26日	第七届董事会第四十八次会议	1.《公司2019年度报告及摘要》；2.《公司2019年度董事会工作报告》；3.《公司2019年度财务决算报告》；4.《公司2019年度利润分配预案》；5.《公司关于续聘中审众环会计师事务所（特殊普通合伙）为2020年度年报审计机构及内部控制审计机构的议案》；6.《公司关于2020年董事薪酬的议案》；7.《公司2019年度独立董事述职报告》；8.《公司第七届董事会审计委员会2019年度履职报告》；9.《公司2019年度内部控制评价报告》；10.《公司2020年度投资者关系管理计划》；11.《公司2020年第一季度报告正文及全文》；12.《公司关于会计政策变更的议案》；13.《公司关于召开2019年度股东大会的议案》
4	2020年6月23日	第七届董事会第四十九次会议	1.《关于公司发行股份购买资产并募集配套资金暨关联交易方案的议案》；1.1发行股份购买资产的具体方案；1.1.1本次发行股份购买资产的方式；1.1.2本次发行股份购买资产的发行对象；1.1.3标的资产；1.1.4本次发行股份购买资产的定价依据及发行价格；1.1.5

			<p>发行数量；1.1.6 关于本次交易业绩补偿及业绩奖励安排；1.1.7 标的资产过渡期安排及期间损益安排；1.1.8 本次发行股票的种类和面值；1.1.9 本次发行股票的锁定期；1.1.10 股票上市地点；1.1.11 决议有效期；1.2 募集配套资金的具体方案；1.2.1 发行股份的种类、每股面值；1.2.2 发行方式及发行对象；1.2.3 募集配套资金发行股份的发行价格；1.2.4 发行股份的数量及募集配套资金总额；1.2.5 股份锁定期；1.2.6 上市地点；2.《关于本次交易符合上市公司重大资产重组相关法律法规的议案》；3.《关于本次交易构成重组上市的议案》；4.《关于本次交易构成关联交易的议案》；5.《关于同意〈海南椰岛（集团）股份有限公司发行股份购买资产并募集配套资金报告书（预案）〉及其摘要的议案》；6.《关于签署〈发行股份购买资产框架协议〉的议案》；7.《关于本次交易前 12 个月内购买、出售资产的议案》；8.《本次交易符合〈上市公司重大资产重组管理办法〉第四十三条规定的议案》；9.《关于公司本次交易符合〈上市公司证券发行管理办法〉第三十九条规定的议案》；10.《关于本次交易符合〈关于规范上市公司重大资产重组若干问题的规定〉第四条规定的议案》；11.《关于本次交易相关主体不存在依据〈关于加强上市公司重大资产重组相关股票异常交易监管的暂行规定〉第十三条不得参与任何上市公司重大资产重组情形说明的议案》；12.《关于本次交易履行法定程序完备性、合规性及提交法律文件有效性的说明的议案》；13.《关于公司股票价格波动达到〈关于规范上市公司信息披露及相关各方行为的通知〉第五条相关标准的议案》；14.《关于提请股东大会授权董事会全权办理本次交易相关事宜的议案》；15.《关于提请股东大会审议同意收购人及其一致行动人免于以要约方式增持公司股份的议案》；16.《关于暂不就本次交易相关事项召开股东大会的议案》</p>
5	2020 年 7 月 22 日	第七届董事会第五十次会议	1.《关于终止公司发行股份购买资产并募集配套资金暨关联交易方案的议案》
6	2020 年 8	第七届董事会第	1.《海南椰岛（集团）股份有限公司 2020 年半年度报告全文及摘要》

	月 24 日	五十一次会议	
7	2020 年 9 月 2 日	第七届董事会第五十二次会议	1. 《关于向光大银行申请授信的议案》
8	2020 年 9 月 7 日	第七届董事会第五十三次会议	1. 《关于向金融机构申请借款的议案》
9	2020 年 9 月 17 日	第七届董事会第五十四次会议	1. 《关于聘任副总经理的议案》； 2. 《关于聘任财务总监的议案》
10	2020 年 10 月 30 日	第七届董事会第五十五次会议	1. 《海南椰岛（集团）股份有限公司 2020 年第三季度报告全文及正文》
11	2020 年 12 月 14 日	第七届董事会第五十六次会议	1. 《关于向海口市农村信用合作联社申请授信的议案》

三、召集召开股东大会情况

报告期内，公司董事会严格按照《公司法》等法律法规和《公司章程》的有关规定履行职责，共召集召开股东大会 2 次，股东大会审议的全部议案均获得通过。本着对全体股东负责的宗旨，董事会全面贯彻执行股东大会通过的各项决议。

具体情况如下：

序号	会议召开时间	会议届次名称	审议通过的议案
1	2020 年 3 月 16 日	2020 年第一次临时股东大会	1. 《关于公司对全资子公司 2020 年度综合授信提供担保的议案》
2	2020 年 5 月 20 日	2019 年年度股东大会	1. 《公司 2019 年度报告及摘要》； 2. 《公司 2019 年度董事会工作报告》； 3. 《公司 2019 年度监事会工作报告》； 4. 《公司 2019 年度财务决算报告》； 5. 《公司 2019 年度利润分配预案》； 6. 《公司关于续聘中审众环会计师事务所（特殊普通合伙）为 2020 年度年报审计机构及内部控制审计机构的议案》； 7. 《公司关于 2020 年董事薪酬的议案》； 8. 《公司关于 2020 年监事薪酬的议案》； 9. 《公司 2019 年度独立董事述职报告》； 10. 《公司第七届董事会审计委员会 2019 年度履职报告》； 11. 《公司 2019 年度内部控制评价报告》； 12. 《关于吸收合并全资子公司的议案》；

四、董事会专门委员会履职情况

公司第七届董事会下设四个专门委员会，分别为战略委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会。

2020年度，公司董事会各专门委员会按照各自工作细则的规定，勤勉尽责地履行职责，积极有效地提升公司规范运作水平，促进公司健康发展。报告期内，各专门委员会对所审议的事项不存在异议。

五、未来发展战略与经营计划

（一）公司发展战略

未来椰岛集团将秉承“将企业做小，将品牌做大，将实业做好，将平台做强，将资本激活”的经营理念，坚持“锐意变革，激励创新”的战略基点，坚定不移地聚焦酒业，全方位地构建稳定清晰的三大产品体系和定位，持续在技术、品质上创新，细分产品体系。抓住健康食品消费激增风口契机，建设“椰岛名人堂”、“椰岛生活家”、“大健康博物馆”项目，传承历史脉络，重塑百年椰岛文化内核，构建人才储备、人才激励、人才梯队建设的机制，助推公司品牌升级、效益升级。紧密围绕海南建设中国特色自由贸易港的契机，发挥后发优势，在现有酒类业务和饮料业务、贸易和供应链业务稳步发展的基础上，依托国家建设海南自由贸易区、自由贸易港的政策背景，积极以大客户定制、团购、深化全员营销、线上线下联动等手段，把高端市场作细作活，低端市场作深做透，打造全球酒业产品采购、销售的集散大平台，为世界输出中国健康酒，为中国提供世界的健康酒。建立合理的激励机制，充分用好上市公司平台，发挥资本的功能，让在公司变革和创新中并肩的经销商与合作伙伴，得到应有的激励，实时分享到公司发展的成果。

（二）公司经营计划

1、酒业板块

持续加大营销变革创新，聚焦打造健康酒领导品牌

（1）调整代理销售模式，引进大商强商高效联合

公司对销售组织架构体系进行优化调整，以经营原则为基础，并确保公司运行效率和销售工作有序进行，成立酒业销售中心，划分传统渠道和特通渠道两大板块，设立 13 个销售区域和 5 个事业部统筹全国市场和全国渠道。聚焦闽赣桂琼核心市场，梳理存量市场核心产品，以杯装海王酒为头部，升级研发“一口杯”产品，通过合理的品类销售占比分解，匹配人力、物力及财力资源，实现存量市场放量，将核心市场打造为“亿元级”市场。提升华南华东、突破华中华北，引进“区域性大商”战略合作拓展渠道，将产品策略、推广策略、宣传资源及招商资源，全部聚焦重点市场，通过“增势能、强品牌、重点爆破”，实现重点市场价值的回归及市场的全面复兴。推出定制化服务等方式赋予品牌高端属性，为高端消费者提供更优质的服务，全面构建不同销售生态下的产品图谱，从轻奢团购、大坛珍藏、药线专供到常态流通，建设三大产品体系下的产品矩阵，加快市场及品牌的全国化布局。

（2）调整销售组织架构与考核体系

组织架构方面，重塑高效组织，精简管理团队，传统渠道细分核心市场、重点市场、开发市场，形成一个核心市场带一个重点市场，重点是实现核心市场放量，做精做透，塑造成为椰岛的根据地，其次是稳定发展中的重点市场，解决现有客户的市场问题。增加特通渠道的开发定制部、商超事业部、新零售事业部、特渠事业部、药线事业部，为公司直营，掌管全国性特通渠道的价格及促销，主管特通客户的开发及洽谈业务；考核体系方面，由我公司出基本薪酬+经销商出提成的方式，营销队伍纳入我公司一体化管理，将资源更多的向成核心市场倾斜，打造更强的地聘营销团队。薪酬制度上制定出符合销售团队“狼”性策略，建立低底薪+过程管理+高提成的考核体系。

（3）严格预算执行，通过降本增效实现资源利用最大化

集中资源用在刀刃上，重点市场精准投入，减少各项无效开支，库存呆滞存货制定盘活方案，逐步降低库存，逐步形成货物的良性流转。新产品启动需要经过严格的评审，同时要经过市场调研、试生产、小区域试销等必要过程，杜绝形成新的呆滞存货。

（4）打造具有健康属性领导品牌

继续强化“椰岛鹿龟酒”这一具有悠久的历史渊源和深厚文化内涵健康养生酒品牌，讲好“椰岛鹿龟酒”这一源古配方、道地名贵中药材、非遗酿泡技艺品牌故事。打造“椰岛鹿龟酒”、“椰岛海王酒”、“椰岛白酒”等三大产品体系矩阵，注重产品属性的品牌塑造，用更多元化的传播途径，更贴近消费者的营销互动，赋予品牌更强的生命力、更广影响力、更快的发展力。

2、饮料板块

(1) 销售模式调整

为了整合优势资源，进一步扩大销售规模，利用湖南雨帆公司强大的渠道资源和团队优势，共同合资成立“海南椰岛雨帆食品有限公司”，负责全国椰岛椰汁类产品的运营。

(2) 创立新品牌、开发新产品：在公司大健康战略背景下，根据市场需求，创立全新的品牌，开发功能型饮料和运动型饮料。

(3) 规划建厂：在椰汁类产品市场销售形势较好，销量逐年稳步提升，且目前市场对植物蛋白质饮料需求巨大的情况下，为了保证市场供应，提升产品品质，节省产品制造成本，进一步扩大市场销售规模，研究自建食品饮料生产工厂基地。

(4) 组织保障：为保障销售模式的顺利转型，同时为新品牌、新产品顺利推出，工厂建设有序推进，食品饮料公司在组织架构上做了调整，规划四大中心，即合资公司运营中心、新品牌销售中心、椰岛食品厂生产（建设）中心、营运管理中心，以此保障所有工作顺利推进。

3、贸易与供应链板块

稳定大宗商品贸易，发展新型供应链贸易业务

2021年贸易板块在稳定发展的基础上，充分结合自贸港对于来料加工和免税商品等政策，深挖行业特性，做深做强产业链，寻找适合的品类，以大宗原材料进口为基础，发挥贸易加工的优势，增加盈利空间降低风险。重点围绕扩充团队和寻求合作引入资源，确定贸易板块未来的发展方向。同时积极开拓和发展国际供应链，使公司有直接稳定的国际货源，以服务于集团的整体战略，“请进来走出去”使公司的产品更具竞争力，打开国际进出品渠道，为公司健康养生酒、健康饮品的出口打好前站，发展的同时严格管控业务风险。在海南自贸港如火如

茶的进行下和集团公司发展的战略中抓住改革发展的新机遇，以大宗农产品为基础，重新定位和争取早日完成贸易的转型。

2021年，公司董事会全体成员及各专门委员会将继续从维护全体股东的利益出发，围绕公司发展战略及经营计划，全面促进公司持续快速发展，努力创造良好的业绩回报广大股东！

海南椰岛（集团）股份有限公司董事会

2021年3月23日