

上海来伊份股份有限公司

2020 年度董事会工作报告

2020 年度，上海来伊份股份有限公司（以下简称“公司”）董事会根据《中华人民共和国公司法》等法律、法规及规范性文件和本公司《公司章程》、《董事会议事规则》的规定，勤勉履职。现就 2020 年度董事会工作情况报告如下：

一、2020 年经营管理情况

报告期内，新冠肺炎疫情对社会经济发展造成了一定程度影响。面对所有的挑战与市场不确定性，公司管理层及全体员工始终秉承“让爱普照美食者 家庭更幸福”的企业使命，从危机中把握发展机遇，努力减少疫情对部分渠道销售端的影响，实现了稳住基本盘，加盟业务、线上收入同比增长。2020 年公司销售费用、管理费用有所增加，对当期利润造成一定影响，主要系公司加强人才梯队建设，在疫情期间提高员工奖励激励政策，同时加大信息化建设投入，推动品牌升级宣传，推进业务布局，为今后发展打下一定基础。

2020 年全年，公司实现营业总收入 402,623.09 万元，同比略有增长。其中：线下门店直营零售收入 300,999.99 万元，占比为去年同期的 98.50%；加盟商批发收入 21,696.84 万元，占比为去年同期的 114.40%；团购及经销商业务收入 13,617.96 万元，占比为去年同期的 73.72%；电子商务平台收入 59,393.31 万元，占比为去年同期的 115.17%。公司主营业务收入 395,708.10 万元、主营业务成本 228,994.68 万元，毛利率 42.13%，基本保持稳定。

报告期内，公司经营管理层在董事会的指导下，重点围绕以下事项有序开展工作：

（一）深化全渠道布局，加强线上线下联动

报告期内，公司坚持线下、线上全渠道协同发展的运营模式，通过构建全渠道一体化大平台及有效的信息化系统建设，线上线下共同发力，内生态渠道已经构成，外生态布局成果初现，实现了线上线下商品、营销以及供应链管理等全方位的业务协同，凸显了“来伊份”的连锁品牌效应。截至本报告期末，公司全渠道会员总人数超过 3,500 万。

线下继续推进“万家灯火”计划，“直营+加盟”门店齐头并进，截至2020年12月31日，公司连锁门店总数3004家，同比增加212家。其中：直营门店2369家，同比减少60家；加盟门店635家，同比增加272家。门店覆盖上海、江苏、浙江、北京、安徽、广东等全国28个省（自治区、直辖市），遍布全国百余个大中城市。

同时，借助强大的品牌优势和品质保证以及经销商的资源，通过专柜、专架等方式积极与家乐福、永旺、苏宁小店、罗森、永辉、便利蜂及百大合家福等线下连锁渠道建立合作，并与上海铁路局、东方航空、中国航空、北京铁路局、济南铁路局等建立了战略合作，与长三角等数百家经销渠道商建立深度合作。

线上方面，公司持续投入资金构建涵盖第三方电商平台、“来伊份商城”（自营移动APP）、来伊份外卖平台的全方位销售体系，同时在直播与内容电商领域发力。通过满足用户多种购物场景，为用户提供到店、到家、半小时速递送达的多种业务模式，实现全场景覆盖，给客户提供了便利性的同时，增加了客户的粘性。报告期内，公司的全渠道联动战略已见成效，线上电商实现营业收入59,393.31万元，较去年同期增长15.17%。

“来伊份商城”（移动APP）在原有信息技术赋能门店、全渠道会员载体、提供商城到家业务的基础上，进一步拓展了APP外卖、拼团等多项关联业务。2020年，已引进外部商家进行试点，进一步由原品牌化运作向平台化运作发展，为用户及会员提供多元的优质服务及选择，也为深化公司新零售体系奠定了良好基础。

2020年，公司充分发挥线下社区门店优势，全新探索以门店为前置仓，一店一社群、店长即团长的社区团业务，通过社交裂变实现商品精准推送。社区团业务实现销售额突破1.1亿元，订单数突破620万单。

来伊份APP外卖业务由第三方运营转自运营，品牌跟整体运营有效管控，并建立外卖全国运营的体系和流程，截止到2020年底全国门店接入外卖布局拓展至绝大部分门店；同时，积极与饿了么、美团、京东到家等第三方外卖平台紧密合作，充分满足线上顾客对零食外卖的消费需求。

（二）严守食品安全，打造“健康产业共同体”

公司从创立之初，就一直将食品安全视为生命线，一直以“良心工程、道德产业”为己任。作为休闲食品行业的先行者和践行者，公司一直致力于打造“产

品品质----良心价值链和企业经营----良性价值链”核心价值观，不断推动休闲食品行业的专业分工与良性、健康发展。

2017年，公司开发了质量安全溯源系统，实现了原料可追溯、流程可查证、去向可跟踪、生产现场可监控，并通过产品包装的质量安全溯源码，消费者通过手机扫描二维码，即可了解产品原料生长环境区域、质检、质量认证、全程检验、全程验证等商品信息，实现了消费者与企业的双向良性互动，极大提升了商品认知度及公司品牌效应。

截至2020年底，手机端二维码已有500余个产品可追溯，门店收银条扫描二维码可以追溯约700余个商品。2020年，公司入库检验产品59569批次，入库检验合格率为99.86%；第三方送检产品1167批次，第三方送检合格率为99.74%，入库检验次数、入库合格率、第三方送检合格率均保持同业较高水平。2020年，公司组织供应商专业培训5次，对供应商进行298次巡查，完成172次对供应商飞行检查。

在严把质量关的同时，公司创新性地将与供应商的关系打造成“幸福产业共同体”，以开放的心态将单纯的“买卖关系”，转型成为“亲密的合作伙伴关系”，通过构建幸福产业共同体，真正令彼此成为利益共同体，实现良性的合作共赢，带动供应商一起为食品质量安全的提升做贡献。合作供应商中，已获得第三方认证的供应商（第三方认证包括：ISO9001质量管理体系、ISO22000食品安全管理体系、HACCP认证）占公司供应商总数的87%，较2019年底继续保持增长。

报告期内，以“新鲜零食，赢领未来”为主题的第十四届来伊份合作伙伴高峰论坛成功举办。公司携全球合作伙伴共同发布新鲜零食标准，并宣布将集聚员工、合作伙伴、消费者等所有共同体成员，全方位推进新鲜零食品牌战略，围绕新鲜标准，提升匠心质造水平，推动全产业链的创新升级，助推行业的幸福发展，持续致力为全球消费者提供新鲜、美味、健康、营养的未来零食。

（三）发布“新鲜零食”战略，制定行业新标准

针对市场日益增长的健康、营养消费升级需求，来伊份以积淀20年的“新鲜”内核为品牌战略升级支撑点，依托多年来建立的庞大高效的生产、配送系统，用五大标准（原料优鲜、技术保鲜、包装锁鲜、产销争鲜、配送领鲜）将“新鲜零食”作为一个系统性工程进行打造，在每一个环节都在较大程度上保证新鲜。

“现制的新鲜口味，中央厨房式供给”，输出消费者可感知的好产品，全面提升

品牌价值。完成由内而外体系化的品牌升级，在用户心中强化“新鲜零食=来伊份”的认知，全方位地向消费者输出新的品牌形象与消费体验，持续推动产业升级。

报告期内，公司共获得如下奖项或荣誉：

序号	奖项或荣誉名称	授予单位
1	全国产品和服务质量诚信示范企业	中国质量检验协会
2	世界食材·上海味道 2020 年度臻选名品【新鲜零食礼盒】	上海市餐饮烹饪行业协会、上海市商标品牌协会等单位
3	世界食材·上海味道 年度示范门店【新黄浦区西藏中路三店】	上海市餐饮烹饪行业协会、上海市商标品牌协会等单位
4	全国坚果炒货食品科学技术进步奖·产品、工艺类进步奖【梅里坚】	中国食品工业协会坚果炒货专业委员会
5	上海特色旅游食品【百年好核小核桃仁、花生牛轧糖、来吃鸭风味鸭脖、来伊份鸭肫、手剥松子、天天坚果、无核陈皮梅】	上海市食品协会、上海市包装技术协会、上海市旅游行业协会、上海市食品学会
6	上海好商标【来伊份】	上海市商标协会
7	2020 中国上市公司口碑榜——大消费产业最具成长上市公司	2020 中国资本市场荣誉盛典暨第十届上市公司口碑榜
8	第九届中国食品健康七星奖年度七星奖	中国食品健康七星公约联盟
9	2019 年度松江区经济高质量发展企业“高质量发展奖”	中共上海市松江区委员会、上海市松江区人民政府

（四）实现品牌全面升级，加码品牌年轻化转型

年轻群体是休闲零食主要的消费群体，实现品牌年轻化是转型的必经之路。公司深耕零食行业，持续加大品牌投入，在品牌升级上开启了一场全新变革。

报告期内，公司正式开启“新鲜零食”品牌战略，并官宣品牌代言人——新鲜潮酷、阳光正能量的青年演员王一博，向外界输出来伊份品牌形象，增强年轻消费群体认知，实现精准营销。2020 年 5 月 18 日，公司发布“5.18”新鲜零食战略，当天线上销售额突破 1000 万，天猫旗舰店新增粉丝破 17 万，全渠道新增会员同比增长 558%，来伊份 APP 日活跃用户数同比增长 512%。2020 年 9 月 27 日，公司举办 20 周年新鲜盛典活动，当期活动微博阅读量突破 13 亿，进一步提升了来伊份品牌全国声量，实现了人群和地域的破圈，线上业务中江浙沪皖之外地区的消费占比有一定的提升；25 岁以下年轻用户环比提升 7%，促进了品牌的年轻化。

为了满足消费者消费升级的需要，来伊份携手国际权威色彩机构 Pantone(彩通色彩研究所)，正式发布品牌专属色“新鲜零食橙”(Pantone 1505c)。此外，来伊份的品牌视觉系统也全面升级。同时，来伊份对零食门店形态提出更高标准，

全面推进门店升级换代。来伊份全新一代门店规划分为 LYFEN Go、LYFEN Mall、LYFEN Lab 三种形式，LYFEN Go 定位为社区店，针对全人群，即买即走，主打亲民路线；LYFEN Mall 店，主要面向年轻潮流人士和亲子家庭，承担休闲、小憩功能；定位高端的 LYFEN Lab 店，主要面向商务精英、年轻潮流人士，对标苹果旗舰店，可供社交、演讲、办公、休闲，是一个更时尚、更国际化的超 Cool 零食空间。

（五）加大信息化建设与数字赋能

报告期内，公司持续推进智慧零售，围绕消费者需求，融入数字化、智能化的技术，打通线下线上流量，实现精准化营销，构建线下线上渠道构成的一体化运营平台，形成以消费者需求为核心的智慧管理决策体系。公司主要目标是以中台为核心的架构和所提供的信息业务支撑能力为基础，与现有和在建信息系统进行深度整合。

2020 年，公司逐步加大信息科技的研发力度，通过对多模式和深度重构零售全链路的结合，领导核心技术团队打造开放分层的生态体系整体解决方案“鲲鹏项目”。该项目包含目标管理、品类规划、智能选品、全网销售预测、计划和调拨、库存动态健康管理、订单履约管理、服务组网和智能库存等内容。2020 年 9 月，来伊份与 AI 领域独角兽“第四范式”签署技术战略合作协议，借助其 AI 技术算法的融合机器学习、大规模运筹优化等为代表的多项人工智能技术，从“品类规划”、“价盘管理”、“智能全网预测、补货和调拨”等关键业务场景切入，由浅入深地逐步实现供应链体系的自动化智能决策。目前项目已经推广实现长尾商品系统智能补货，1 个 CDC，10 个 RDC 仓，超 2800 个门店系统自动补货和调拨；实现了插拔式的云仓云配的销售网络和供应网络体系；实现全渠道一盘货的管理。总体可节约人效 10 万人时/每年，库存周转提升 40%。

（六）“伊”起抗疫，让爱“普照美食者”

报告期内，一场疫情席卷而来，公司第一时间成立疫情防控小组。秉持“以极致匠心服务社会，以良知责任报效祖国，做健康生活的引领者，用爱回馈社会，践行企业的社会责任与大爱，永不倦怠”的企业经营信条，在做好企业防控疫情的同时，公司第一时间筹集物资捐助一线医疗单位，陆续发往武汉、上海等地区医疗单位、医疗队及医护战士家庭。不仅快速响应，来伊份的捐赠一直在持续，陆续向数十家定点医院、医疗队捐赠食品物资、口罩。

随着消费升级步伐加快，零食行业发展步入快车道。作为一家经营自主品牌的休闲食品全渠道运营商，公司将继续精耕江浙沪皖市场，提升竞争壁垒为核心，将加盟和线上作为业务增长的重要突破点，培育大单品和新鲜零食业务，致力于构建国内领先的专业化休闲食品连锁经营平台，努力实现“建设家庭生活生态大平台”的企业愿景。

二、2020年度董事会工作

(一) 报告期内，董事会根据《公司法》、《公司章程》及相关议事规则的要求，共召开7次董事会会议，充分发挥了董事会的决策作用，具体情况如下：

序号	召开日期	会议届次	决议刊登的指定网站的 查询索引	决议刊登的 披露日期
1	2020年3月9日	第四届董事会第三次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2020-007)	2020年3月11日
2	2020年4月27日	第四届董事会第四次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2020-023)	2020年4月29日
3	2020年5月11日	第四届董事会第五次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2020-035)	2020年5月12日
4	2020年6月8日	第四届董事会第六次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2020-047)	2020年6月9日
5	2020年8月26日	第四届董事会第七次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2020-059)	2020年8月28日
6	2020年9月25日	第四届董事会第八次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2020-070)	2020年9月26日
7	2020年10月28日	第四届董事会第九次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2020-078)	2020年10月30日

(二) 报告期内，公司董事会召集并组织了5次股东大会，会议严格按照《公司法》、《证券法》等有关法律、法规和《公司章程》及《股东大会议事规则》的相关规定，认真执行重大事项的决策程序，贯彻先审议后实施的决策原则，严格按照股东大会的决议和授权，认真执行股东大会通过的各项决议。具体情况如下：

序号	会议届次	召开日期	决议刊登的指定网站的查 询索引	决议刊登的披露 日期
1	2020年第一次临时股东大会	2020年3月26日	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2020-018)	2020年3月27日
2	2019年年度股东大会	2020年5月20日	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2020-044)	2020年5月21日

3	2020年第二次临时股东大会	2020年6月24日	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2020-052)	2020年6月29日
4	2020年第三次临时股东大会	2020年9月16日	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2020-065)	2020年9月17日
5	2020年第四次临时股东大会	2020年12月4日	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2020-086)	2020年12月5日

（三）董事会下设各委员会履职情况

董事会下设战略委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会，报告期内各专门委员会积极参与公司重要事项讨论，重视与公司管理层的讨论沟通，对相关事项提出了针对性的专业意见，积极促进提高公司管理水平、决策能力。各委员会依据各自工作细则规定的职权范围运作，并就专业性事项进行研究，提出意见及建议，供董事会决策参考。

（四）投资者关系管理工作

报告期内，公司董事会认真做好公司投资者关系管理工作，通过接听投资者热线以及机构投资者调研、通过参加券商策略会等方式，积极与境内外分析师、机构投资者保持沟通。通过系列活动，来伊份与投资者针对公司情况做了进一步沟通，在投资者中树立了良好的公司形象。

（五）独立董事履职情况

公司的四名独立董事根据《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国证券法》、公司的有关规定，严格按照各项法律法规的要求，保持与公司董事、监事、高级管理人员的良好沟通，与其他董事、管理层探讨宏观形势和公司未来发展，深入了解公司的运营情况，充分发挥了独立董事参与监督和决策的重要作用，发挥专业特长和优势，为董事会的科学决策提供参考建议。报告期内，独立董事对历次董事会会议审议的议案以及公司其它事项均未提出异议。

三、公司发展战略

公司发展战略是：中国品牌 世界制造 全球共享。公司上市后，站在新起点上，继续把握消费升级趋势，坚持“以客为本”，聚焦客户体验，借助互联网、大数据等新技术、新工具不断提升会员、商品和渠道的数字化水平和智慧化水平，持续实现线下连锁门店+线上移动互联网全渠道协同发力、强化品牌、渠道、品类和服务等核心竞争力，引领行业发展，借助资本市场的力量，实现内生式与外

延式复合增长。全力以赴将“来伊份”打造成为行业的标杆，成为中国具有重要影响力的优秀上市公司之一。

企业使命：让爱普照美食者、家庭更幸福。

成为中华文化的践行者和传播者，成就万名家人幸福自在，助力亿万民众家庭幸福圆满，用极致匠心服务社会，以良知责任报效祖国。

企业愿景：建设家庭生活生态大平台，成为客户家人幸福加油站。

四、公司 2021 年工作计划

新的一年公司将继续整合资源、脚踏实地、更进一步。公司 2021 年主题为“做强 C 端、发力 B 端”，同时继续贯彻“以消费者为导向”和“新鲜零食，就要来伊份”的经营方针，持续满足与引领消费者需求。为此，在 2021 年，公司着重做好以下主要工作：

（一）加码标杆品牌建设

推动 SI、VI 和 PI 等设计的持续落地。通过代言人和影视剧植入等各种方式带动品牌力的提升。推进精准营销，着力发展黑金会员，赋能各业务和产品，通过多种方式打破人群和地域的圈层，核心做大用户、做强复购。加强内容建设，建立信任型品牌生态，发展更多的品牌志愿者，实现声量、流量和销量的全面持续提升。

（二）以用户为导向

公司深度服务核心消费者，拓展吸引潜在客群，孵化少年儿童客群，影响中老年客群；品类布局中儿童、中老年产品的保持合理占比。2021 年着重用户导向梳理，在触点上解决用户的痛点，提升客户的粘度，充分考虑并满足核心消费者的生活需求。

2021 年持续增加全渠道新会员，提高活跃用户数及 APP 日均活跃数，提升 APP 用户在线时长。公司将通过品牌优势和政策驱动，与合作伙伴共建、共创生活生态大平台，通过共赢价值实现，推动产业共同体的健康发展。

（三）精准全渠道，实现规模效益增长

加强门店布局，更好地服务社区：精准布局做强加盟，进一步提升门店坪效。实施“走出门店、走进社区、聚焦引流到店”的策略，将社区拼团、外卖、直播、团购等 APP 平台能力更好地服务社区民众与周边商户，稳定店内销售，扩大店

外和社区销售。门店逐步实现从管理到服务转型，推进直营式加盟。

云商稳步实施天猫、京东等传统线上渠道销量增长，重点开拓抖音、快手等流媒体带货渠道，拓展线上团购及企业团购渠道，布局拼多多及零售通为代表的下沉渠道以及线上的经销渠道。

加快 APP 转型为服务，整合供应链优势，发展拼团到店、到家业务，成为加盟商发展的有力工具。推进 APP 外卖业务和第三方外卖业务，充分挖掘社交资源潜力，抓住每一次服务机会，通过社交裂变等方式让更多消费者享用到我们的产品，更好地赋能门店。

（四）持续推进新鲜零食战略

持续推进产品与业务联动、产品与上游产业链联动，打造更多明星和爆款商品，同时建设完善的销售体系，进而培育打造全渠道的尖刀产品，助力各业务的突破。属地化商品开发，根据各地区口味差异，建立数字化口味评价标准。通过产销计划联动机制，提升各渠道履约能力。

（五）加强科技赋能，驱动业务发展

新消费时代将通过数据化、智能化，实现业务模式的变革与颠覆。公司将构建来伊份会员的 4.0 成长体系。依托公司的数字化能力推动来伊份大脑建设，门店数字化改造，公司决策驾驶舱和报表自动化建设。推进公司的管理中台和主数据项目建设，继续推动深化鲲鹏项目，真正实现智慧供应链。

（六）整合内外部资源，提升公司服务性收入

公司每个业务单元都要具备整合现有资源的能力，挖掘潜在价值，提升对内和对外服务水平。建立好对内对外的服务机制，提高服务性收入，提升内部组织效率，利用现有的人力资源推动价值提升人效。极致产品成本管理，持续完善供应商政策，建立产品共创中心，新品引进与供应商共建共创，自研和外包结合合理控制科技及研发的投入。

（七）加强组织建设，提升组织效能

智能管理是未来的趋势，重点建设技术部队，数字化部队和业务专家。充分运用多种激励工具和先进的评估体系，建立有效的分配机制，提升组织的奋斗力和自驱力。

在内部实现职能中心的精细化管理，各业务单元的网络化管理，通过流程整

合、加大授权和系统自动化提升等手段，不断提高全员工作效能。

推进家人文化和球队机制，与员工相互成就相互成长，提升员工物质和精神双幸福。每个组织要努力超越目标，能者上，弱者下的优胜劣汰机制，每个岗位建立好内部梯队储备和外部的储备，做好轮岗，提升综合能力。

上海来伊份股份有限公司董事会

2021年4月27日