



## 重庆市涪陵榨菜集团股份有限公司

### 2021 年度董事会工作报告

2021 年，公司董事会严格按照《公司法》《证券法》等法律法规及《公司章程》《公司董事会议事规则》的相关规定，严格履行了股东大会赋予董事会的职责，勤勉尽责地开展各项工作，引领公司持续健康发展，切实维护股东权益。我代表公司董事会，现就公司董事会 2021 年度工作情况及 2022 年度工作计划向董事会做汇报，请各位董事审议。

#### 一、2021 年公司总体经营情况

2021 年为公司“百亿乌江”中长期战略规划元年，面对新冠肺炎疫情反复和消费市场疲软、大宗原料成本上涨的多重冲击，公司在战略上紧紧围绕“明确榨菜价值，做热乌江品牌”，斥资进行品牌价值打造；在战术上狠抓“城市精准营销，重塑市场结构”策略措施落实。聚焦精品、聚力市场精耕和渠道下沉，团结全体员工，在生产、销售、管理、执行等方面，多种措施应对，化解了各项困难，公司业务稳步推进，业绩基本稳定，为公司中长期发展战略规划实施打下了坚实基础。

本年度，公司实现营业总收入 251,864.74 万元，较去年同期增长 10.82%；实现营业利润、利润总额、归属于上市公司股东的净利润分别为 87,362.76 万元、87,360.26 万元、74,193.85 万元，分别较去年同期减少 4.49%、4.43%、4.53%。

#### 二、报告期内经营情况的讨论与分析

**（一）坚持战略引领，狠抓品牌焕新、渠道重塑。**公司明确乌江榨菜价值与使命，针对榨菜产品诉求、包装、价值点等多方面进行梳理讨论、调研，规划出品牌逐步向母品类延伸升级的发展方向，以央视、梯媒、互联网平台等多渠道、多形式对公司品牌价值进行传播，不断做热乌江品牌。全面深化落实城市精准营销模式，以城市体量及销售成熟度等因素设立城市目标任务，落实经销商“渠道+精耕”双任务，融合“线上+线下”布局，发力“国内+国际”市场，完成销售



管理与渠道结构重塑。

**（二）落实战略目标，狠抓创新突破、多元发展。**坚持“四多两不一目标”原则，持续优化销售管理模式，建立为以城市为基础的两支队伍压力型激励机制，完善经销商任务承担模式，以渠道产品结构数量、渠道终端精耕、战略信息终端落地、库存警戒达标四大任务执行情况，实行奖励、经销权“双挂钩”，推动营销工作不断突破；新设立了重庆分部，吸纳人才发展品牌和消费者运营，组建原料营运分部，统筹原料收储、加工、发展等系统流程，启动原料收储发展专业化运营，同时创新改造总部其他组织机构，建立了储备人才机制，初步形成了消费者营运、生产制造、销售、原料营运四大中心。

**（三）践行精品战略，狠抓产品研发、提质保量。**坚持产品、技术、工艺优化创新，对原料工艺、包装材料、产品配料、产品运输各方面建立工艺标准并严格执行，稳定产品工艺技术水平；按照全年产量规划，生产基地在设备技改、联营布局、计划调度、专业化规模化狠下功夫，以高标准、严要求落实产品质量管理体系、设备管理体系、环保安全管理体系的运行，持续精进产品质量标准；全年物资采购应检全检，公司积极应对成本压力，坚决执行统一采购，有效保障了各生产基地供应物资的交付质量。

**（四）弘扬务实作风，狠抓营运管理、保驾护航。**坚持党的全面领导，将党的创新理论、实践要求运用到企业经营管理，加大优秀年轻干部培养选拔力度，充实选拔聘用工作，丰富培训内容，提升干部职工责任意识、业务水平；搭建了覆盖集团各系统各单位的“三级预算”管理体系，重点开展经营指标达成情况和异常数据分析，全面实行资金统一集中管理调度、审批使用，加强综合后勤、工会活动、文化建设等员工保障方面的建设，营造稳定和谐的企业氛围，提升了员工的获得感、满足感，持续提升营运效力。

**（五）锚定年度重点工作，狠抓投融资、双向突破。**公司积极筹措再融资，33亿元募集资金足额到位，发行工作圆满完成，同时狠抓闲置资金管理，有效实现了公司资产保值增值；年内绿色智能化基地工艺论证、项目规划、设计和招



标前准备工作基本完成，原料起池翻池设备、修剪看筋设备取得新突破，东北生产基地 2.5 万吨数字化生产车间投产在即，新项目建设和投融资取得突破，为下一步发展奠定基础。

### 三、报告期内董事会工作情况

#### （一）完善公司治理结构，促进公司规范运行

按照《公司法》《证券法》等相关法律法规要求，完善股东大会、董事会、监事会制度，实现了公司所有权、决策权、经营权与监督权，四权分立，各司其职、相互制衡的法人治理结构。根据监管要求，严格遵守相关监管机构要求，强化公司管理层依法经营意识，规范公司运行，进一步优化内控机制、提升治理水平。

#### （二）组织协调公司股东大会、董事会及董事会相关专门委员会开展工作

报告期内，董事会严格按照上市公司法律法规、《公司章程》及股东大会、董事会议事规则规定的权限，规范公司决策程序。2021 年度，公司召开了董事会 6 次、监事会 6 次、股东大会 3 次，董事会战略委员会 1 次、提名委员会 2 次、薪酬与考核管理委员会 1 次、审计与风险管理委员会 4 次。独立董事对相关事项发表了事前认可意见和独立意见，严格执行了独立董事的专业性和独立性；各专门委员会成员充分发挥各自的专业优势，对公司的重大事项进行客观、审慎的判断，为董事会的重大决策提供了专业支持。公司董事会切实做到重大事项集体决策并履行相应的审批程序，依法执行股东大会决议，引领公司经营运行有序开展。

#### （三）做好信息披露与投资者关系管理工作，维护投资者及公司利益

报告期内，董事会严格按照中国证监会《上市公司信息披露管理办法》《深圳证券交易所股票上市规则》《主板上市公司规范运作指引》等规章制度、指引、办法，以及公司《信息披露管理制度》的要求，及时、真实、准确、完整地披露公司信息，传播公司经营业绩、财务状况等须真实披露的公司运行事项。不断加强投资者管理，在疫情影响下举行了再融资反路演、线上调研及业绩说明会等多



形式的投资者互动活动，与投资者保持着良好的互动，推动公司消费者和投资者、产品市场和资本市场的联动，维护涪陵榨菜在资本市场的形象。

#### 四、2022年重点工作

2022年公司面临战略高质量快速发展与销售瓶颈的矛盾，为解决当前困境，公司将以“销售突破，实现增长”为首要战略任务，从转换产品发展模式，建大销售体制两大方向进行目标任务落实，产品上以榨菜为原点，复合拓品类、跨界拓市场，构建产品发展矩阵，措施上以品牌传播助力、管理模式调整、产品质量保障、人才队伍管理四个方面助力战略任务落实。2022年主要重点工作如下：

**（一）拓宽品类市场，构建发展矩阵。**品类方面，完成榨菜升级做透，狠抓榨菜调价、健康、拉新三大增长点，落实终端调价、升级换代、国潮与健康宣传三大关键动作；优化萝卜产品设计，突出特色消费记忆点，加强萝卜产品上架及高质量终端价值展示，设立开展新品推广活动，以战略资源助力萝卜产品多元做大；延伸开发休闲零食，尝试进入酱类，迎合新生代便捷、美味、多元体验的需求，联合专业机构及外部力量打造全新产品品类体系，布局跨界新品类、新品牌开发。市场方面，以调味菜及工业泡菜为切入点，带动品牌进入餐饮及食品工业消费市场，实现由家庭消费市场到餐饮消费市场的跨越；引导渠道深挖与经销商专业化配置，以城市为单位全覆盖式攻克目标市场，保障重点产品与多品上架，以专业经销商配置打通新入餐饮及食品工业消费渠道，以创新性陈列、展示和宣传深化产品知名度、美誉度。

**（二）策划品牌传播，加速销量转化。**传播规划方面，围绕乌江榨菜升级与产品矩阵式发展两大主题展开，联合产品专项主题推广活动与销售渠道进度，以“升级发布会”、“减盐健康专题”、“国潮跨界”三大互联网专题公关活动传播乌江产品升级价值，以乌江“干饭季”、乌江“夏饭季”两次多形式的品销联动传递下饭菜品类产品价值，乌江海带丝、乌江榨菜酱油和惠通下饭菜品牌通过产品陈列进行宣传，豆瓣酱等新品类实施“互联网+地面传播”方式协同配合传播制造多品类发展热销效果；传播路径方面，持续以“线上+线下”多维度、多平台



传播，专题活动与持续种草联合开展，实现地面与电商联动传播信息可视化，增加品牌曝光，促进终端销量转化。

**（三）调整管理模式，引导销售突破。**管理模式上，按矩阵式发展战略调整管理及执行组织结构，巩固以城市为基础的精准化营销管理模式，建设绩效竞争化发展平台，按家庭消费、餐饮消费和食品工业消费三类市场设置专业销售管理和执行组织，组建品类归类策划项目工作团队，配置职业化人才，优化政策支持，集中政策资源于支持战略增长的关键动作，围绕战略发展关键事项实行月度统筹、协调、检查和推动，确保重点任务推进，实现上下协同落实战略执行。管理体系上，强化集团标准化管理模式，优化“三级预算体系”，推行模拟目标利润管理模式，细化目标绩效管理，全年目标分层策划、执行，坚持定期考核评价以监督目标完成质量，加强对各基地、子公司等进行财务工作审计式检查和巡查，发挥审计监督作用，及时对关键岗位、要点进行监督反馈，深入开展“以案促改”，确保运行规范。

**（四）保障产品质量，铸造乌江精品。**推动公司产品工艺、技术科技创新，统筹产品研发与配套工艺研发，保障产品生产质量与效率，推动产品制造全过程自动化、智能化实现；强化原料基地建设，重视原料产地区域发展，优化现有原料发展收购模式，维护原料基础优势；开展产能释放技改工作以满足产品升级和结构变化的生产需求，提升瓶装产品包装质量；加快推动绿色智能化生产基地建设、营销数字化改造、办公信息化升级，促进公司生产制造向智能化转型并夯实数字化转型基础，构建开放智能灵活的营销服务平台提升业务执行效率，完成办公系统、网络安全、数据安全整体升级，为公司中长期战略发展规划赋能。

**（五）创新人才管理，激发员工潜力。**建立业务团队培训+业绩淘汰机制，实行“高激励、严考核”，持续改进经销商和销售两支队伍激励考核管理设计；逐步推动职业经理人制度，利用市场化改造销售管理人才结构，激发销售团队活力；根据年度战略任务需求招揽相关专业人才，完善人才梯队建设；建立人才储备库，探索内部人才培养能力提升的新举措，创新激励机制，通过设置集团公司



增长奖、超产奖等多种方式的激励，激发全体员工的潜力，使各级人员追求的目标与集团公司战略目标协同一致，进而推动公司发展。

2022年，公司董事会将上述重点工作作为公司具体的经营管理思路和发展指引，后续将由经理层在此基础上制订更为详尽的实施方针和保障措施，协同公司全体员工找准自身定位，确保公司2022年度工作计划的如期完成。

重庆市涪陵榨菜集团股份有限公司

董事会

2022年3月18日