

# 青海互助天佑德青稞酒股份有限公司

## 2021 年度董事会工作报告

2021 年，公司董事会严格按照法律法规、规范性文件及《公司章程》的规定，贯彻落实股东大会的各项决议，认真履行职责，不断规范公司治理。全体董事认真负责、勤勉尽职，为公司董事会的科学决策和规范运作做了大量富有成效的工作。

公司独立董事邢铭强、吴非、范文来、王德良先生分别向董事会提交了《2021 年度独立董事述职报告》，公司独立董事将在公司 2021 年度股东大会进行述职。

现将 2021 年度董事会工作汇报如下：

### 一、2021 年度公司总体经营情况

2021 年是公司“三年绩效管理战略”的第一年——绩效基础年。董事会引领公司上下，紧紧围绕“机制改革、质量突破、营销并举、授权经营”年度经营方针，全面提升经营管理水平，全力营造改革创新氛围，不断创新营销模式，持续提升产品品质，大力优化生产工艺。通过公司全体员工的不懈努力和共同奋斗，实现了扭亏为盈的经营目标。

2021 年，公司实现营业收入 105,413.79 万元，较上年同期增长 38%，利润总额 9,238.58 万元，实现归属于上市公司股东的净利润 6,322.48 万元，实现税金 27,647.93 万元。

### 1、强化消费者运营思维，稳步推进“营”的工作持续发力。

2021 年度公司达成全年销售计划。数据增长的背后，是公司从渠道思维向消费者思维积极转变的结果，也是“以消费者为中心”营销理念执行落地的生动展现。一年来，立足公司营销转型规划及目标，公司紧紧围绕消费者统筹谋划，全年开展各类大型鉴赏会、推介会、一桌式品鉴会、一日游及工业游等活动，与消费者深度交流与融合，通过这种“请进来、走出去”的“外交模式”，强化与消费者的互动。

### 2、创新企业营销模式，促进市场“销”的工作再上台阶。

在上述“营”的工作基础上，依托长期消费者运营模式的不断成熟与完善，2021 年度，公司在“销”的层面全面优化终端渠道操作方式，实现精准筛选核心店的目标，同时让渠道陈列费用可控，精准投入。同时，深度执行配额制模式，保证了高端酒销售自成体系。此外，在渠道商的管控方面，导入了保证金模式，保障了产品价格及市场秩序的稳定。

### 3、深挖品牌价值内涵，打造青海本地产业特色亮点。

立足青海省委省政府牵头的各级党委政府提出的青稞产业振兴计划，牢牢把握青稞酒产业发展机遇，并打造独特差异化和竞争力。因此，2021 年度确定了以“国之德 G6”“第三代金标”为代表的品牌产品定位，公司产品持续发力中高端市场并增加占据份额。同时，以头部品牌为引领，环湖赛、青稞酒文化旅游节、青稞助学行动等系列 IP 活动全面保驾护航，打造品牌的高端化、精品化形象落地；国家级及省内多家媒体优质资源全面赋能助力，在媒体合作方式上由以往纯粹硬广合作转变为内容输出合作，构建更加贴近消费者、走近消费者的新颖内容。此外，充分利用上市公司平台及活动大力推进社会关系营销，让企业品牌影响力、社会认购度得到极大提升。

#### **4、梳理优化产品线，产品结构更加聚焦合理。**

以结构性增长为目标，全面梳理优化产品线，明确了以国之德 G6、第三代出口型、红星级系列为主线产品的定位。同时，升级优化了以国之德 G6、第三代出口型为代表的中高端产品运营策略，逐步实现了扩大中高端产品销售占比的运营目标。中高端销售额占比呈现逐年递增趋势。每一支产品的背后，紧跟环保哲学理念，致力于打造产品的“好而不同点”，因此，2021 年度在积极践行“降本增效”理念基础上，不断优化产品研发哲学和包装设计理念，进一步降低产品包装成本。

#### **5、守正创新抓品质，科技创新促发展。**

以“传统的更传统，现代的更现代”为总体战略目标，始终紧抓原酒质量提升不动摇，始终加快推进酒体创新不松劲。原酒存量再创新高，原酒品质持续提升。技术研发攻坚克难，技术应用加快推进：首次建立了青稞酒饮用舒适度评价模型与最适饮酒温度评价模型；首次建立了成品酒中苦味、涩味、糠味等缺陷性物质的检测方法；完成了基于 ODP 闻香技术的不同系列半成品酒中特有风味成份构成解析、五大品牌系列产品中特有成份的差异化解析；稀缺青稞原酒、青稞威士忌、年份酒封存及第三方认证、二十四节气原酒规划与存储工作取得进展；青稞酒特有微生物的鉴定、四季大曲品质提升等研究项目持续赋能产品品质提升；持续推广“天酿工艺”并有望成为天佑德青稞酒新的 IP；新设备、新技术的推广应用步伐加快，智能化酿造稳步推进。研究项目再结硕果，技术影响力持续提升：全年开发新产品 51 个，其中 17 款产品成功上市，新产品年销售额成绩喜人，7 款产品获得 11 项国际国内烈酒大赛大奖。“标准制胜”更进一步，本年度参与制定 2 个国家行业协会团体标准、制定 3 个地方标准、4 个企业标准。发表专利及学术文章 17 篇，3 项研究成果获得中国酒业协会及中国食品工业协会科技进步奖。《应用 GC-0-MS 技术分析天佑德青稞白酒中的香气化合物》获得 2021 第五届中国白酒学术研讨会优秀论文奖。2021 年，技术中心也荣获了共青团中央颁发的“全国青年文明号”荣誉称号。1 人荣获“中国酒业科技领军人

才奖”，1人荣获青海省科技成果奖“创新驱动奖章”，1人荣获“青海省优秀专业技术人才奖”。共担使命共促发展，青稞酒产业振兴彰显担当：“一花独放不是春，百花齐放春满园”，主导召开了第三届青稞酒国际学术论坛，进一步提升了青稞酒在国内外的学术影响力。继续制定和完善青稞酒技术标准体系，组织互助县青稞酒业协会会员企业举办品酒技能竞赛及酿造技能培训班，促进青稞酒从业人员的技能水平提升。主动担当，积极推进“中国青稞酒之乡”的申报工作。

## **6、打造新运营模式，构建供应链发展生态圈。**

组建协同运营模式，打造集成供应体系。变革供应运营模式，基于业务内在逻辑，重新设计跨部门接口边界，从“职能型”转为“流程型”管理模式。构建扁平化、协同供应组织，提升批量、柔性交付能力，通过计划管理、产品管理、生产管理、配送管理，系统解决产销主要矛盾，确保跨部门业务协同。提升物流服务模式，构建高效配送体系。构建完成基于订单协同物流配送模式，发挥“中央库存”管理理念，提前布局青海本地仓、兰州仓、北京仓，合理配置存储资源，支持渠道变革，实现订单全流程可视，关键节点的控制和输出，沉淀信息资产。通过空间与时间的交换，降低物流全链条管理成本，提升配送效率。转型绿色采购理念，塑造生态环保哲学。推行绿色环保、阳光、标准化的采购策略。原粮端采取“自建+农场+农户”采购模式，延伸“田间地头”原粮品质管理，了解播种、施肥、除草及秋收真实状态。利用1.8万亩基地，培育珍稀品种，构建从农场到餐桌的深度体验，保证青稞酿酒原粮品质及市场健康稳定发展。外包材端加强供应商生命周期管理，积极与供应商合作，采取标准、环保、简约的设计及工艺，逐步引入量本利机制，控制成本的同时践行社会责任。打磨产品模块标准，组建产品供应理念。打磨产品标准化建设，学习“IPD”产品研发矩阵管理理念，利用流程前置、异步开发、产品模块化等方法，制定《供应链新品上市流程》制度，控制产品开发、生产、采购的复杂度，从设计开始关注总成本的优化。成立老包材结构优化小组，探索科学、先进、系统的工作方法，加快产品结构、简约包装的更新迭代。优化包装产能管理，提升精益管理能力。推行精益生产理念，配合市场销售建立均衡生产策略、柔性生产能力，不断规范生产系统的平衡管理，把控各环节生产交付标准，质检标准，不重复生产，提升产品品质标准。加强现场管理6S管理，合理利用现场资源，定置定位，提升现场效率。利用科学化管理方式，对生产瓶颈进行梳理、调研、测试，逐步提升生产效率。

## **7、深入推进授权经营，稳抓绩效管理与作风建设。**

逐步落实授权经营，在持续优化公司组织架构的基础上，贯彻落实“授权经营”年度方针，进一步明确了北京公司、西藏公司的管理权限，包括分子公司定位、产品策略、采购权限、财务管理权限，以及企业管理、人力资源管理方面的权限，确保北京公司、西藏公司运营更独立高效。

有效管控组织绩效，制定公司《组织绩效管理制度》，拓展组织绩效管理范畴，同步明确了管理原则、职责划分、考核办法及考核结果应用等，并优化了指标设计与考核标准，确保战略目标层层解码并落实。深入推进作风建设，组织开展 360 匿名测评、批评与自我批评等活动，领导干部作风建设得到明显改善。

## 8、全面激发企业活力，持续营造奖优与竞争氛围。

强化薪酬激励机制建设，进一步优化营销人员激励方式，设置了基本业务费用津贴、健康津贴、季度增量提成及艰苦地区轮岗机制。同时，建立了《员工内部创业管理办法》，为员工职业发展提供了新的方向。大胆推行竞聘上岗制，本年度首次实施领导干部全员竞聘上岗。

### 二、报告期内董事会主要工作情况

#### 1、董事会会议召开情况

2021 年度，公司董事会共召开 12 次会议，召开情况如下：

(1) 2021 年 1 月 15 日，公司董事会召开第四届董事会第十次会议（临时），会议审议通过《关于补选独立董事的议案》《关于召开 2021 年第一次临时股东大会的议案》。

(2) 2021 年 2 月 3 日，公司董事会召开第四届董事会第十一次会议（临时），会议审议通过《关于调整公司董事会专门委员会成员的议案》。

(3) 2021 年 4 月 26 日，公司董事会召开第四届董事会第十二次会议（定期），会议审议通过《2020 年度总经理工作报告》《2020 年度董事会工作报告》《2020 年度财务决算报告》《2020 年度内部控制自我评价报告》《2020 年度利润分配预案》《2020 年度社会责任报告》《2020 年年度报告及摘要》《2021 年度董事、高级管理人员薪酬方案》《2021 年度财务预算报告》《关于续聘大信会计师事务所（特殊普通合伙）为公司 2021 年度审计机构的议案》《关于公司及子公司向银行申请综合授信额度的议案》《关于会计政策变更的议案》《关于调整公司组织架构的议案》《关于修订〈青海互助青稞酒股份有限公司关联交易决策制度〉的议案》《关于修订〈青海互助青稞酒股份有限公司信息披露管理制度〉的议案》《关于修订〈青海互助青稞酒股份有限公司重大信息内部报告制度〉的议案》《关于修订〈青海互助青稞酒股份有限公司内幕信息知情人登记制度〉的议案》《关于制定〈青海互助青稞酒股份有限公司董事、监事及高级管理人员行为规范〉的议案》《关于控股子公司对外投资设立孙公司的议案》《2021 年第一季度报告》《关于召开 2020 年度股东大会的议案》。

(4) 2021 年 5 月 25 日，公司董事会召开第四届董事会第十三次会议（临时），会议审议通过《关于聘任副总经理的议案》《关于对控股子公司提供财务资助延期的议案》。

(5) 2021年7月5日，公司董事会召开第四届董事会第十四次会议（临时），会议审议通过《关于延长公司非公开发行股票股东大会决议有效期的议案》《关于提请股东大会延长授权董事会办理公司本次非公开发行股票有关事宜的议案》《关于召开2021年第二次临时股东大会的议案》。

(6) 2021年7月19日，公司董事会召开第四届董事会第十五次会议（临时），会议审议通过《关于开立募集资金专户并授权签订募集资金专户监管协议的议案》。

(7) 2021年8月25日，公司董事会召开第四届董事会第十六次会议（定期），会议审议通过《2021年半年度报告及摘要》《关于变更注册资本并修订〈公司章程〉的议案》《关于调整募投项目募集资金使用金额的议案》《关于使用募集资金向全资子公司增资以实施募投项目的议案》《关于以募集资金置换已投入募集资金项目及支付发行费用的自筹资金的议案》《关于使用暂时闲置募集资金进行现金管理的议案》《关于召开2021年第三次临时股东大会的议案》。

(8) 2021年9月14日，公司董事会召开第四届董事会第十七次会议（临时），会议审议通过《关于控股孙公司对外投资设立西宁子公司的议案》。

(9) 2021年10月25日，公司董事会召开第四届董事会第十八次会议（临时），会议审议通过《2021年第三季度报告》。

(10) 2021年12月8日，公司董事会召开第四届董事会第十九次会议（临时），会议审议通过《关于邀请股东品鉴产品的议案》《关于公司及子公司使用自有资金购买理财产品的议案》《关于修改〈青海互助青稞酒股份有限公司章程〉的议案》《关于修改〈青海互助青稞酒股份有限公司董事会议事规则〉的议案》《关于修改〈青海互助青稞酒股份有限公司募集资金管理制度〉的议案》《关于修改〈青海互助青稞酒股份有限公司投资决策管理制度〉的议案》《关于修改〈青海互助青稞酒股份有限公司信息披露管理制度〉的议案》《关于召开2021年第四次临时股东大会的议案》。

(11) 2021年12月23日，公司董事会召开第四届董事会第二十次会议（临时），会议审议通过《关于变更2021年第四次临时股东大会会议时间的议案》。

(12) 2021年12月29日，公司董事会召开第四届董事会第二十一次会议（临时），会议审议通过《关于拟变更公司名称、证券简称及修订〈公司章程〉的议案》《关于向青海天佑德教育基金会捐赠的议案》《关于公司2022年度日常关联交易预计的议案》《关于召开2022年第一次临时股东大会的议案》。

## 2、董事会召集召开股东大会情况

2021年度，公司董事会共召集召开五次股东大会。

(1) 2021年2月3日,公司召开2021年第一次临时股东大会,会议审议通过《关于补选独立董事的议案》。

(2) 2021年5月18日,公司召开2020年度股东大会,会议审议通过《2020年度董事会工作报告》《2020年度监事会工作报告》《2020年度财务决算报告》《2020年年度报告及摘要》《2020年度利润分配预案》《2021年度财务预算报告》《2021年度董事、高级管理人员薪酬方案》《2021年度监事薪酬方案》《关于续聘大信会计师事务所(特殊普通合伙)为公司2021年度审计机构的议案》《关于修订〈青海互助青稞酒股份有限公司关联交易决策制度〉的议案》、《关于修订〈青海互助青稞酒股份有限公司监事会议事规则〉的议案》。

(3) 2021年7月22日,公司召开2021年第二次临时股东大会,会议审议通过《关于延长公司非公开发行股票股东大会决议有效期的议案》《关于提请股东大会延长授权董事会办理公司本次非公开发行股票有关事宜的议案》。

(4) 2021年9月14日,公司召开2021年第三次临时股东大会,会议审议通过《关于变更注册资本并修订〈公司章程〉的议案》。

(5) 2021年12月29日,公司召开2021年第四次临时股东大会,会议审议通过《关于修改〈青海互助青稞酒股份有限公司章程〉的议案》《关于修改〈青海互助青稞酒股份有限公司董事会议事规则〉的议案》《关于修改〈青海互助青稞酒股份有限公司募集资金管理制度〉的议案》《关于修改〈青海互助青稞酒股份有限公司监事会议事规则〉的议案》。

### 3、董事会下设专门委员会召开会议情况

报告期内,公司各专门委员会严格按照《董事会战略与决策委员会工作细则》《董事会审计委员会工作细则》《董事会薪酬与考核委员会工作细则》《董事会提名委员会工作细则》开展工作。同时,在实际工作中切实推动各专门委员会有效运作,发挥职责。董事会下设的战略与决策委员会、审计委员会、提名委员会和薪酬与考核委员会,均根据各专门委员会工作细则,做到了为董事会的决策提供科学和专业的意见。

#### (1) 董事会战略与决策委员会履职情况

1) 2021年4月23日,公司董事会战略与决策委员会召开会议,审议通过了《关于调整公司组织架构的议案》《关于控股子公司对外投资设立孙公司的议案》。

2) 2021年5月22日,公司董事会战略与决策委员会召开会议,审议通过了《关于对控股子公司提供财务资助延期的议案》。

3) 2021年8月23日,公司董事会战略与决策委员会召开会议,审议通过了《关于调整募投

项目募集资金使用金额的议案》《关于使用募集资金向全资子公司增资以实施募投项目的议案》《关于以募集资金置换已投入募集资金项目及支付发行费用的自筹资金的议案》《关于使用暂时闲置募集资金进行现金管理的议案》。

4) 2021年9月11日,公司董事会战略与决策委员会召开会议,审议通过了《关于控股孙公司对外投资设立西宁子公司的议案》。

5) 2021年12月5日,公司董事会战略与决策委员会召开会议,审议通过了《关于公司及子公司使用自有资金购买理财产品的议案》《关于邀请股东品鉴产品的议案》。

6) 2021年12月26日,公司董事会战略与决策委员会召开会议,审议通过了《关于拟变更公司名称、证券简称及修订《公司章程》的议案》。

报告期内,董事会战略与决策委员会认真履行职责,在公司对外投资、募集资金运用、委托理财、变更证券简称等重大事项上提供专业意见。

#### (2) 董事会审计委员会履职情况

1) 2021年1月31日,公司审计委员会召开会议,审议通过了《2020年度财务报表》《2020年度审计总结》《2020年第四季度审计总结及2021年第一季度审计计划》。

2) 2021年4月23日,公司董事会审计委员会召开会议,审议通过了《2020年度财务决算报告》《2021年度财务预算报告》《2020年度内部控制评价报告》《关于续聘大信会计师事务所(特殊普通合伙)为公司2021年度审计机构的议案》《2021年第一季度财务报表》《2021年第一季度审计总结及2021年第二季度审计计划》。

3) 2021年7月22日,公司审计委员会召开会议,审议通过了《2021年第二季度审计总结及第三季度审计计划》。

4) 2021年8月23日,公司审计委员会召开会议,审议通过了《2021年半年度报告》。

5) 2021年10月22日,公司审计委员会召开会议,审议通过了《2021年第三季度财务报表》《2021年第三季度审计总结及第四季度审计计划》《2022年度审计计划》。

6) 2021年12月26日,公司审计委员会召开会议,审议通过了《关于2022年度日常关联交易预计的议案》。

报告期内,董事会审计委员会认真履行职责,多次到公司现场考察,听取管理层对本年度生产经营情况、财务状况及其它重大事项的汇报,审议公司审计总结及审计计划;在公司关联交易、续聘会计师事务所等事项上提出专业意见。

#### (3) 董事会提名委员会履职情况

1) 2021年1月12日,公司董事会提名委员会召开会议,会议审议通过《关于补选独立董事的议案》,就关于对公司拟选举的独立董事候选人提出审查建议,委员会成员一致认为拟选举的独立董事任职资格符合《公司法》《深圳证券交易所上市公司规范运作指引》等相关规定,提名范文来先生为第四届董事会独立董事候选人

2) 2021年5月22日,公司董事会提名委员会召开会议,会议审议通过《关于聘任公司副总经理的议案》,公司拟聘任郭春光先生为公司副总经理,任期三年,自2021年5月25日至2023年3月16日。

报告期内,董事会提名委员会认真履行职责,研究董事、高管、经理人员的选择标准和程序,审查董事、高管任职资格,在公司聘用董事、高管方面提出专业意见。

#### (4) 董事会薪酬与考核委员会履职情况

1) 2021年4月23日,公司董事会薪酬与考核委员会召开会议,审议通过了《2021年度董事、高级管理人员薪酬方案》。

报告期内,董事会薪酬与考核委员会认真履行职责,对公司制定董事、高级管理人员的考核标准提出意见,制定、审查公司董事、高级管理人员的薪酬政策与方案,并依照考核标准及薪酬政策与方案进行考核。

### 三、公司信息披露制度执行情况

报告期内,公司严格按照《深圳证券交易所股票上市规则》《公司信息披露管理制度》等有关规定,认真履行信息披露义务,保证信息披露的真实、准确、完整。公司信息披露管理制度得到有效执行,切实保障了投资者特别是中小投资者的合法权益。

### 四、未来发展展望

#### 1、未来发展战略

进一步巩固公司在青稞酒行业的领袖企业地位。未来五年成为中国西部地区最具影响力的白酒生产企业,成为上市酒企中最具特色和差异化优势的白酒企业。坚持以青稞白酒为核心业务,支撑企业长远发展与业绩增长。同时积极创新青稞酒新品类,培育葡萄酒消费市场,积极应对消费者选择多样性和消费升级的大趋势。坚守青稞酒信仰,打造白酒新品类。将天佑德青稞酒品牌打造成为青藏文化的代表;紧紧围绕青稞与青稞酒的稀缺性和健康属性,将天佑德青稞酒打造成为中国白酒的独特品类。坚持以消费者为核心。坚持以“营”为核心,营销互补,以信息化、数字化为手段,以线上、线下融合为目标,不断创新消费者数字化运营。坚持新零售模式创新,持续做强电商平台。新零售和电商,是公司未来五年终端运作模式升级、消费者大数据分析和数字



化运营的主要支撑，是为营销赋能的核心平台，是销售业务的新增长点。坚持“传统的更传统，现代的更现代”，未来五年将天佑德打造成为青稞酒传统酿造技艺的代表，全面实施天酿工艺；持续创新突破，积极开展新工艺探索。坚持“人才突破、技术集成、工艺唯一、开创品类、健康标杆、标准致胜”的技术发展战略。

未来五年，公司将“聚焦白酒板块”、“强化战略品牌”、“打造核心单品系列”。坚持以青稞白酒为主营业务不动摇，持续探索和创新电商、葡萄酒业务发展模式。

## 2、下一年度经营计划

加速营销转型，实现企业高质量发展。营销转型包括组织转型、中高端产品转型、消费者运营转型、费用投入转型、渠道转型（建立体验店）。进一步梳理精简产品线，优化产品结构，区隔产品确保 SKU 的均衡性，适时提高产品价格，营销和财务联合做好成本管理，选择合适的产品调整价格，进一步提升公司利润水平和产品价值，坚定不移走质量效益型路线。强力推进品牌宣传，坚持以消费者为中心，建立起大、中、小局运维模式，突出“创意为要，内容为王”，传播好天佑德故事，以消费者数字化运营为载体策划传播和新媒体的营运。加强经销商管理力度，提升经销商素质，加大与公司的互动，让其承担必要的责任和义务。合理规划区域市场，明确“深耕青甘、立足西北、拓展全国、布点全球”战略目标和实施步骤，首先滚动式开发西宁大区及周边区域市场，打好基础实现整体目标。加强技术研发，产品为市场营销赋能。提高产品品质，特别是原酒生产方面要有效控制成本，优化生产模式，有计划地稳步推进大曲清香型“四化”建设；深入研究原酒质量、扩大冬季原酒产能、加大专利和认证力度。创新酒体开发，注重原酒四季储存方式，开发年份酒等新品。开发新品要结合市场营销实际情况，产品开发服务于市场营销工作。完善业务流程，供应链向矩阵式发展。深度整合供应链，制定相关规范和标准体系，降低制造费用和人力成本，择优选择供应商，以标准化建设、品质提升、包材质量、降低成本为原则选择供应商，同时进一步梳理包材优化小组职能和定位，拓宽原粮采购渠道，确保原粮质量和掌控原粮价格。强化企业管理，建立现代化管理体系。优化设计组织架构，健全保障激励机制，激励制度层面坚持阳光、及时、公正的原则，管控好激励方式和力度。明确岗位权责，简化激励方式和考核力度，坚持以果为本。

## 3、可能面对的风险

### （1）市场竞争风险

白酒行业集中和分化的趋势加剧，头部企业和名优产区优势明显，行业竞争持续。

应对措施：

- 1) 打造天佑德“好而不同”的差异化品类和产区特色；
- 2) 通过真实年份认证，赋能公司核心系列产品，促进公司产品结构升级；
- 3) 建设天佑德体验馆，加强天佑德核心消费者培育，推动公司健康持续发展。

#### (2) 新型冠状病毒疫情风险

新型冠状病毒疫情依然复杂严峻，在一段时间内餐饮聚餐、宴席市场受到一定影响。

应对措施：

从2018年及今年春节看，白酒消费具有较强的韧性。公司将加强营销转型，持续开展消费者运营工作，加强线上渠道，开拓潜在市场，来缓解疫情对销售的不利影响。

青海互助天佑德青稞酒股份有限公司董事会

2022年4月25日