

上海来伊份股份有限公司

2023 年度董事会工作报告

2023 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 2023 年度董事会工作情况报告如下：

一、2023 年经营管理情况

2023 年，国内经济总体逐步复苏向好，但依然受世界经济增速放缓的压力影响，国内消费市场在持续恢复中，同时细分行业竞争逐渐加剧。报告期内，公司紧扣“整合资源、共建共创、精益管理、做强平台”的发展主题，于逆境中谋机遇，于变局中开新局；但受上海区域特定渠道团购业务收入减少的影响，及部分电商业务战略调优后业务规模下降的影响，导致公司营业收入及净利润同比下降。面对复杂多变的经营环境，公司管理层在经营过程中积极应对市场变化，主动革新，优化组织，调整渠道结构。

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）互融互通，共建全渠道优质生态

报告期内，公司充分发挥全渠道一体化平台的优势，通过来伊份 APP 及电商平台导流，以线下终端门店为触点，不断优化智能供应链物流体系，实现了线上线下产品、品牌、营销以及供应链管理等全方位的业务融合，进一步推进来伊份生活生态平台战略发展。截至本报告期末，公司全渠道会员总人数达 8,725 万。

（一）线下方面

1、做强赛道，聚焦万家灯火主航道

公司高效推动万家灯火战略落地，一方面优化盈利模型，沉淀特通店、商场店模型，孵化生活店模型；另一方面拓宽品牌认知度，加大全国加盟力度，持续升级直营门店。截至 2023 年 12 月 31 日，公司门店总数达 3,685 家，同比增加 63 家。其中：直营门店 1,910 家，同比减少 218 家；加盟门店 1,775 家，同比增加 281 家，加盟店占比 48%，全年加盟签约店数超 614 家。门店覆盖上海、江苏、浙江、北京、天津、安徽、江西、重庆、广东等全国 31 个省（自治区、直辖市），

遍布全国百余个大中城市。

加盟业务方面，为不断优化加盟商结构，提升加盟成功率与抗风险能力，公司坚持发展一商多店，鼓励支持优质加盟商多开店、开好店，2023 年全年多店以上客户签约占比超 51.1%。同时，公司通过加盟旅程图、加盟公众号运营及制定加盟商同频会议机制 SOP 标准，进一步落地运营商业管理矩阵，从而实现对加盟商全生命周期管理。报告期内公司持续开拓 B 端加盟业务，加盟商批发收入同比上涨 14.29%。公司在经营面持续改善单店质量，强化门店场景化陈列，推进店外团购增量业务，全国 24 个市场单店天同比实现正增长。

2023 年公司全面落实店内儿童、超值(周周爆款等)、大单品专区的打造。其中儿童专区业绩同比上升 38%，多味花生、南枣核桃糕等百万级单品连带销售业绩近 6,000 万元，居司令大单品专区业绩同比上升 30%。

2、开拓资源，经销业务千帆竞发

公司经销业务持续全国布局，2023 年度，新增经销商 205 个，新增覆盖海南、广西、云南，至此公司经销商已覆盖全国 31 个省区。年度活跃经销商数达 435 个，同比去年同期增加 10.6%。但上海区域特定渠道的团购业务较上年同期减少。

报告期内公司经销特通模式重点布局铁路、公路、机场项目，在上海铁路局落地基础上，进一步拓展济南铁路局（商务/一等座）、青岛铁路局、北京铁路局、太原铁路局、南宁铁路局、厦门铁路局、福州铁路局等手推车项目。同步完成与南方航空、海南航空的资源链接。报告期内分销业务新增拓展至新加坡、德国、法国、英国、西班牙、荷兰、新西兰、阿联酋、尼日利亚等国。小核桃仁出口加拿大，实现品类首单突破。与此同时公司将年货礼盒产品出口至加拿大、法国、德国、迪拜等海外市场完成年货首次出海尝试，海外经销获得突破。

（二）线上方面

线上方面，除来伊份 APP 板块，电商赛道全面转自运营及代运营模式为经销模式，在电商营收规模下降的情况下，进一步提升效益，电商板块实现扭亏。报告期内电商板块进一步优化产品结构，聚焦高价值品类，将节日礼品类产品占比提升至 28%；同时实现 OEM 渠道自采，成功缩短 30%新品开发时间，进而提高上新时效；此外公司同步发力社交电商，在抖音、快手、微信视频、小红书等渠道进行内容营销，借助平台资源推动品效合一，获得快手平台“年货节休食类

王牌商家”称号，进一步提升盈利能力。

线上与线下业务的融合，打造社区生活便利化。“来伊份 APP”私域流量的增加，有效提升用户购物的便利性，增加用户粘性和品牌认可度。2023 年来伊份 APP 活跃用户数 269.3 万人；其中 APP 日活达 5.2 万；企业微社群流量池拉新 201 万人，同比增加 15.3%；全年新增注册用户 69.2 万人。2023 年直播累计开展 103 场，同比增加 142%；注册社区长 1,597 人，团长人数 3,800 人。

（二）质量严控，品质严选，打造产业核心价值链

公司自创立之初，始终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”的核心价值链。以风险监控为导向，依托制度、标准全流程联动供应商把控原料端、生产端、仓储端、流通端，不断推动休闲食品行业的专业分工与良性、健康发展。

截至报告期，系统已上线产品 800 余个，手机端追溯码已有 700 余款产品可追溯。2023 年，公司入库检验产品 77,946 批次，入库检验合格率 99.0%；第三方送检产品 1,502 批次，第三方送检合格率 99.67%，入库检验次数、入库合格率、第三方送检合格率均保持同业高水平。2023 年，公司组织供应商专业培训 24 次（含质量管理提升、食品法规培训及检验员培训），对供应商进行 327 次巡查，完成 198 次对供应商飞行检查。

2023 年，公司紧跟新业务形态推进，围绕社团生鲜、民生刚需、现制现售等生活品类的业务特点，量身定制质量管控方案及质量管理手册，在为新业态健康发展保驾护航的同时，确保质量管控的敏捷性和简洁性，为业务的快速发展提供有力支持。

在严把质量关的同时，公司已与供应商形成“幸福产业共同体”，以开放的心态将单纯的“供需关系”，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，带动供应商一起共建共创食品质量安全大平台。合作供应商中，已获得第三方认证的供应商包含 ISO9001 质量管理体系、ISO22000 食品安全管理体系、HACCP 认证、FSSC22000 食品安全体系认证、BRCGS-FOOD 食品安全全球标准等，占公司供应商总数的 95%，较 2022 年继续保持增长。

（三）百尺竿头，品牌输出扎实推进

公司坚持以品牌文化为引领，多举措持续提升品牌影响力。报告期内，作为新鲜零食品类开创者，公司持续深化“新鲜零食”品牌战略，继续与中国航天ASES开展战略合作，以打造航天品质的更新鲜更健康的高品质零食为目标，践行高品质零食的严苛标准，共同推动中国食品行业高质量发展。

2023年05月14日，公司受邀亮相第八届Foodaily EXPO创博会，除了12大热门单品和时令新品之外，公司专属潮玩艺术IP“YIZAI”惊艳登场，展位现场被打造成网红打卡地，以潮流时尚、现代简约，极具艺术性、高级感的站台形式，为参展观众带来了全新体验。2023年06月28日，公司重磅发布了“嘿皮到月球”中国航天ASES联名款中秋月饼礼盒，将产品理念、航天精神与中国礼俗文化进行创意结合，一经推出订单量远超预期。

在品牌力建设上，报告期内公司继续贯彻品牌年轻化战略，以签约全新顶流代言人为主策略，向年轻消费人群传递品牌价值和新鲜时尚健康的生活方式，品牌全新代言人TNT时代少年团，成为了公司品牌年轻化的强力抓手，代言活动在全网获得巨大声量，有效扩大了品牌影响力。

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	福布斯中国国潮创新品牌	BonjourBrand 中法品牌美学中心
2	中国民营企业社会责任优秀案例	全国工商联
3	中国特色旅游商品入围奖（伊天益袋）	上海市食品协会/上海市旅游行业协会/上海市包装结束协会/上海市食品学会
4	2023 上海服务业企业 100 强(第 83 名)	上海市企业家协会/上海市企业联合会/上海市经济团体联合会
5	2023 上海民营服务业企业 100 强(第 50 名)	上海市企业家协会/上海市企业联合会
6	2023 上海民营企业 100 强(第 87 名)	上海市企业家协会/上海市企业联合会
7	2023 年大学生职前研习坊优秀基地	上海市学生事务中心
8	最佳创新模式奖（上海市企业健康促进优秀案例）	上海市健康促进委员会
9	上海特色旅游食品	上海市食品协会/上海市旅游行业协会/上海市包装结束协会/上海市食品学会
10	全球食品创新奖 ISEE 创新品牌百强榜（高蛋白酥脆肉脯）	Foodaily 每日食品
11	2022-2023 智慧零售数字化运营	中国零售（餐饮）CIO 俱乐部
12	2023 高品质消费品牌 TOP100	南方都市报广东省连锁经营协会
13	HRoot2023 人力资源卓越大奖	2023 人力资源管理卓越大奖组委会
14	2023 食业头条年度盛典年度影响力品牌	食业头条

(四)拥抱 AI，数字协同创新

报告期内公司携手腾讯共同搭建并运营可持续长效经营的全域消费者运营平台。目前，可识别的会员已超过 4,500 万，用户标签达到 100 多个，基本实现

了对公域和私域用户的洞察和自动化营销。随着用户规模的不断增长和加盟模式的推广，总部及子公司精细化运营会员的挑战越来越大。2024 年公司将围绕单店 CRM，建立一套从总部到子公司到一线并赋能加盟商的基于会员生命周期旅程的数字化运营体系。同时，公司将推进可视化、可感知、可调节的门店营销和社群运营建设，以提高公司整体业务目标达成率。

在 AI 的实践上，公司在南京进行智能 AI 选址的试点。运用 AI 能力，集成地理信息，收集来伊份门店选址及周边数据信息，建立预测模型，训练优化后帮助来伊份实现门店 AI 选址，该能力帮助来伊份实现新店选址及存量门店评估两个业务场景创新。

在智能化门店改造方面，公司打造了近百家智能化标杆门店，为整体门店未来发展方向做了有效示范。在数字化转型的变革中，公司充分运用技术手段，帮助业务持续聚焦价值交付，有效避免业务资源的不合理使用，把有限的资源投入业务增长和可持续发展中去。科技的赋能会再次提升公司的精细化管理能力，加速供应链、全域营销的数字化转型，大幅提升来伊份的市场竞争优势。未来，随着公司科技的成长，公司或可通过已有的科技工具和模型去赋能更多的消费企业。

（五）提质增效，精益管理，全面深化组织变革

公司全面推行精益化管理，组织面持续推行“以消费者为导向”的责任利润中心制，深化事业部改革，打造高效率组织运作，聚焦资源于前线，打造大前台，精后台的组织形式。人才面持续打造年轻化、专业化、职业化队伍的人才战略，聚焦火车头建设，聚焦“业务专家”、“技术专家”、“数字化专家”型人才建设，加强管培生、青年干部的招募与培养，使组织内人才辈出。激励层面坚持“以利润增长为导向”，提倡多劳多得，打造全面多产多收的激励体系。

报告期内公司通过事业部改革落实精简组织层级，完善组织职责，实现组织层级从 10 层到 7 层。改革后各事业部元效趋势向好，经营意识、决策效率得到有效提升。

二、2023 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 6 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	2023年01月18日	第五届董事会第二次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2023-002)	2023年01月19日
2	2023年02月22日	第五届董事会第三次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2023-007)	2023年02月23日
3	2023年04月25日	第五届董事会第四次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2023-017)	2023年04月27日
4	2023年07月17日	第五届董事会第五次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2023-039)	2023年07月18日
5	2023年08月28日	第五届董事会第六次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2023-046)	2023年08月30日
6	2023年10月25日	第五届董事会第七次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2023-062)	2023年10月27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	2023年第一次临时股东大会	2023年03月13日	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2023-013)	2023年03月14日
2	2022年年度股东大会	2023年05月22日	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2023-031)	2023年05月23日
3	2023年第二次临时股东大会	2023年08月03日	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2023-045)	2023年08月04日
4	2023年第三次临时股东大会	2023年09月14日	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2023-056)	2023年09月15日
5	2023年第四次临时股东大会	2023年11月14日	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2023-068)	2023年11月15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：基于门店、小程序和 APP 布局到店到家业务，更好地服务社区及门店周边的业态；整合更多地合作伙伴做大做强线上业务和经销业务；基于新鲜零食品牌战略，进行品类拓展和组合式商品的多场景销售和布局。继续把握消费升级趋势，坚持以消费者为导向，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能化水平，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：创造更多有爱产品，让家庭生活更幸福

企业愿景：建设家庭生活生态大平台

四、公司 2024 年工作计划

2024 年，基于公司使命和愿景，秉承“整合资源--共创共建--精益管理--做强平台”的主题，公司将继续推进精益管理建设、贯彻以消费者为导向、倡导改

善理念和问题解决文化。在科技赋能的驱动下，共同推进家庭生活生态大平台的建设。公司将着重做好以下主要工作：

一、聚焦连锁万家灯火，做强近场零售业态

聚焦以万家灯火为主的核心战略。持续推进加盟为主的连锁模式，集中精力帮助加盟商成功。持续优化加盟投资及单店盈利模型，加强政策对于区域建设作用，提高市场建设效率。加强数字化运营闭环，渗透一线指导，赋能门店经营。加强私域及 APP 建设，通过外卖、团购、直播，为门店近场客群提供更多便利服务。

二、新鲜零食品牌进阶，创造更多有爱产品

新鲜零食品牌战略进行升级，全新品牌口号“新鲜零食来伊份，健康零食引领者”，倡导“新鲜、营养、健康”的理念，创造更多符合消费者需求，健康高品质的美味零食，以满足主要客群的场景化需求。借助社交平台力量，通过代言、IP 联名等方式实现品牌破圈，赋能品牌年轻化，吸引 Z 世代消费者。聚焦细分需求，拓展儿童线、健康线等新产品线，不断通过品质产品和品牌服务让消费者价值感、获得感都得到提升。

三、整合资源共创共建，加强合作互利共赢

经销、电商外生态渠道的发展将进一步加强与相关领域的优秀合作伙伴合作，双方各自发挥专长、共享利益，打造合作共赢局面。做大人找货与货找人的双核商业驱动，切实构建全渠道消费场景平台。持续推动共创平台的建设，不断整合产品、服务供应商资源，链接供需双方，有效推动互利共赢。

四、组织变革敏捷创新，价值驱动业务增长

进一步深化事业部组织变革，打破瓶颈敏捷创新，加强各事业部的自驱运行能力，满足不同市场的差异化需求。持续开展火车头建设，加强一线组织的作战能力。强化精益管理，提高中后台组织的赋能能力、服务能力。聚力业务增长，深化绩效薪酬机制，真正做到让企业的经营结果与个人利益挂钩，实现多劳多得、能者上庸者下的组织价值导向。

上海来伊份股份有限公司董事会

2024 年 04 月 25 日