

上海来伊份股份有限公司

2018 年度董事会工作报告

2018 年度，上海来伊份股份有限公司（以下简称“公司”）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 2018 年度工作情况报告如下：

一、2018 年经营管理情况

报告期内，公司累计实现营业收入 389,122.28 万元，比 2017 年同期增长 7.01%，其中：线下直营门店实现营业收入 309,107.33 万元，比 2017 年同期增长 4.40%，加盟实现营业收入 17,340.87 万元，比 2017 年同期增长 27.76%，特渠实现营业收入 15,678.72 万元，比 2017 年同期增长 47.71%，线上电商实现营业收入 41,107.33 万元，比 2017 年同期增长 10.38%。

报告期，公司主营业务收入 383,234.24 万元、主营业务成本 215,980.93 万元，毛利率 43.64%，与去年同期毛利率 43.87% 比较，毛利率保持稳定。

公司归属于上市公司股东的净利润 1,010.90 万元，比 2017 年同期利润下降 90.03%，主要系公司所处的休闲食品行业市场前景良好，在新的市场形势下，公司为了保持行业领先优势及未来更好更快发展，重点加强了全渠道建设、新市场布局，持续加大了信息化建设、技术投入，加大各领域高级技术管理人才引进力度，管理费用和销售费用增加所致，这些费用的支出，属于公司战略性、可控制的技术及市场布局投入。

报告期，管理费用同比增长 27.18%，主要系因加大管理及技术人员引进、信息技术投入及实施限制性股票激励计划所致。2017 年下半年开始，公司为了有效构建全渠道快速融合发展，加大了信息化建设投入力度，以确保通过信息系统、互联网技术建设，实现公司经营前端、中台、终端、线上、线下，一体化、精准化、高效化、全覆盖、全控制的精益运营商业体系。

在品牌、信息、互联网、供应链等业务层面，则加大人才引进力度，同时人均工资水平上涨，管理员工资及社保费支出也相应增加。2018 年管理费用项下的工资及社保费支出 25,957.11 万元，同比增长 35.05%。另外，公司 2017 年开始实施了限制性股票激励计划，2018 年公司股权激励费用 1,477.59 万元。

报告期，销售费用同比增长 15.69%，主要系公司为了保持行业领先优势及未来更好地发展，在加大传统直营渠道快速扩张及新区域市场布局的同时，积极拓展全渠道快速融合发展。公司电商业务收入主来源自通过天猫、京东等第三方销售平台和自营 APP 实现。报告期内，公司继续加强线上平台电商投入，在日常促销及年货节、“6.18”、“双 11”、“双 12”等专项促销活动中加大了促销活动力度，拓展线上电商和来伊份 APP 的业务。公司线下业务主要是直营、加盟和特渠业务。报告期内，公司新增门店 237 家，门店扩张相应租金、人力成本费用支出增加，门店租赁费用及装修费用有所上升。

报告期，线上电商收入保持同比 10%以上增长，加盟业务同比增长 27.76%，特渠业务同比增长 47.71%，直营业务同比增长 4.04%。公司各项业务势头发展良好，各渠道收入全面增长，毛利率稳定，销售费用、管理费用因前述原因相应增加，导致报告期内公司营业收入增长而利润净值下降。

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）线下线上一体化，全渠道布局协同发力

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，实现了线下线上商品、营销以及供应链管理等全方位的业务协同，推动了坪效、品效、人效的提升，凸显了“来伊份”的连锁品牌效应。公司线下线上全渠道会员总人数超过 2700 万。

线下方面，截至 2018 年 12 月 31 日，公司连锁门店总数 2697 家，同比增加 237 家。其中：直营门店 2381 家，同比增加 129 家；加盟门店 316 家，同比增加 108 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 20 个省（自治区、直辖市），遍布全国百余个大中城市。

同时，公司通过与华润万家、家乐福、永旺、苏宁小店、罗森、唐久、中石化易捷、美宜佳、天虹、武汉中百等便利店合作，以来伊份专柜、专架方式，新增加近 20,000 个销售网点。与上海、江苏、浙江、安徽、山东、北京等 300 多家经销商建立深度合作，借助经销商的资源，与上海铁路局、东方航空、中国航空建立长久战略合作。同时借助强大的品牌优势和品质保证，成为南极科考队的制定食品。

线上方面，公司构建了涵盖第三方电商平台、“来伊份商城”（移动 APP）、

来伊份外卖平台全方位体系，来伊份 APP 下载量保持稳步持续增长，第三方电商平台销售量位居行业前列。

来伊份电商积极与各平台联动探索新零售业务模式，针对不同用户需求，在计划性购物、场景购物及即时性购物等三个方面探寻用户解决方案。利用电商的营销节奏和特点，结合公司线下门店优势，门店店员通过线上营销工具，增强客户粘性、拓展门店覆盖范围。双十一期间，线上对线下导流、线下增强线上用户的场景体验度，效果明显。公司 2018 年获得了阿里集团颁发的 2018 新零售快消行业先锋奖奖项。

同时，结合 B 端、C 端用户需求，优化商品包装及供应链效率，提高线上商品周转率及供货满足率。公司 2018 年获得京东集团颁发的 2018 年度最快成长奖奖项。

“来伊份商城 APP”作为服务全渠道会员的载体，2018 年度增加了外卖、钱包、社区、IM 通讯、商家、团购等新功能，全方位为线下门店赋能，形成人-货-场的智慧零售新形态。截至 2018 年 12 月 31 日，公司自营移动 APP 商城下载量超过 680 万，来伊份 APP 商城用户总数超过 1100 万。

2018 年，来伊份商城 APP 开始布局外卖项目，突破传统的来伊份线上销售模式，通过 APP 链接门店和外送体系，解决了来伊份门店与用户最后一公里的问题，并以上海作为试点城市开始试运行。截至 2018 年 12 月 31 日，上海已有 339 家门店加入外卖体系。

来伊份商城 APP 依托强大的技术支撑，全年经过近 20 次版本的迭代升级，逐步形成了“物流+人流+资金流+数据流”一体的生态体系，实现了线上线下有效融合，消费者的消费体验也不断得到提升。

（二）产品种类丰富，产品品质不断提升

为满足消费者日益变化的消费需求，公司不断在进行产品的升级与开发，始终坚持打造年轻化、健康化、高品质的商品。2018 年公司累计开发新品超 100 多种，并且持续打造小核桃仁、4 号猪肉脯、1 号金芒、天天坚果、鸭肫、牛肉片/粒等大单品，为消费者提供更好的品质、更优的价格。另外近两年也在不断进行新品类的拓展，不仅推出了特色的短保面包、锁鲜装、而且在粮油调味、方便速食、酒水饮料、冲调饮品、现制咖啡、冰淇淋等品类方面不断进行深化提升，给消费者提供更好的产品与服务。

产品品质是公司的生命线，美味、健康的产品是我们的不懈追求。为了实现信息的透明化，2017 年度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。目前，手机端二维码已有 210 余个产品可追溯，门店收银条扫描二维码可以追溯 500 余个商品。

公司始终保持对质量的严格把控。报告期内，公司入库检验产品 59225 批次，入库检验合格率为 99.16%；第三方送检产品 1240 次，第三方送检合格率为 98.22%，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。

公司在加强对供应商日常管理的同时，积极推动供应商产品质量管理能力及水平的提升。报告期内，公司组织供应商专业培训 7 次，对供应商进行 464 次巡查，完成 381 次对供应商飞行检查。目前，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 87.70%，较 2017 年底继续保持增长。

（三）品牌营销方式不断创新，品牌形象全面提升

公司以消费者体验为核心，通过持续的、个性化的品牌营销策略，赋予“来伊份”更加年轻、时尚、活力的品牌形象，助推公司产业布局，引领行业发展。

公司全面推进“来伊份”品牌升级。通过持续不断的第八代门店形象升级、移动 APP 系统迭代升级、商品包装升级、对“伊仔”卡通形象视觉升级，赋予“来伊份”更加年轻、时尚、活力的品牌形象，从产品、服务、体验、文化多维度丰富“来伊份”品牌内涵，传播、践行“全球好品质，健康好生活”品牌内核。来伊份给消费者的不再仅是美味的产品，更是有爱、有温度的休闲生活方式，消费者首选的休闲食品领导品牌。

公司持续推进品牌年轻化。公司提前布局品牌年轻化，迎接 90 后、00 后客群。2018 年，来伊份官宣胡一天成为品牌代言人，进一步拉近了与年轻消费群体的距离；在鹿晗与关晓彤的热门影视剧《甜蜜暴击》中植入大单品“天天坚果”，通过场景化、生活化的影视植入，开启超高话题性、接受度高的娱乐化营销新思路；借势世界杯热点，创意球衣袋等一系列活动，将跨界营销、场景营销、内容营销与娱乐营销相结合，激发消费者情感共鸣，进一步刺激消费增长。

公司自建《超级伊仔》IP 产业生态圈。2018 年 9 月，大型原创 3D 动画作品《超级伊仔》开始上映。目前，已在优漫卡通，卡酷少儿，腾讯，优酷，爱奇艺，芒果 TV 等多个主流电视台及新媒体播出，多次登顶动画收视榜单。围绕伊仔建立的 IP 产业生态圈也在不断地完善，赋予了来伊份更加年轻、时尚、活力的品牌形象。由“来伊份”品牌延展而来“伊仔”形象已成为一个当红优质 IP，品牌人格化塑造初具雏形，未来公司围绕自有 IP 将发展出休闲生活方式解决方案的生态链，与用户增加情感维系。将获奖奖项信息加上

2018 年 11 月 5 日-11 月 10 日首届中国国际进口博览会期间，来伊份旗下进口品牌“亚米 Youngme”正式亮相，通过线上线下全覆盖，立体交互引爆，极大地提升了来伊份以及亚米的知名度，全面抢滩进口休闲食品市场，让国内消费者品尝、体验世界美味。目前，一带一路体系中公司合作伙伴已覆盖 9 个国家。

（四）推进智慧零售，驱动企业创新发展。

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。

在销售终端建设方面，实施原有电子秤全面升级为分体式收银机、门店多媒体数字屏全面实现多媒体数字化改造等业务实施，支撑智慧零售业务需求，为更复杂的应用场景，提供更好更高效的体验。同时，公司积极与新零售领域领先企业开展合作，实现与盒马鲜生、全家的系统对接；融入阿里与京东的新零售生态，寻找更广阔的营运空间；试水当下热门的微信小程序，建立更多的会员互动触点。

在会员管理和消费体验方面，完成了 CRM 会员精准营销项目，将会员营销体系精准化，营销效果追踪的数据分析体系的建立，提升了营销闭环的效率；尝试使用人脸识别的新技术提升消费者体验，增强购物的趣味性，更加准确的定位消费者的喜好，促进业绩的提升。

在智慧供应链管理方面，已完成 WMS、TMS 系统的实施，配合来伊份自建智能仓库，使得整个链条的智能化运营更数字化、智能化、柔性化。

（五）学习致良知文化，激发员工心力资源

公司发展至今，在中国休闲食品行业已深耕约 20 年，在品质保障、顾客体验、社会公益等方方面面践行着良知坚守。为了打开企业万名员工的“自觉”意识，让这些美食链条从业者感受到爱与幸福，公司内部成立了致良知幸福学院，

立志用中华文化点亮员工的心灯，建设心灵品质从而开发心灵宝藏主宰行为作用，成就幸福自在乃至圆满觉悟的人生。

公司总裁郁瑞芬女士设立了个人微信公众账号，每天抽出 1 小时甚至更多时间与员工沟通，帮助他们解决生活和工作等各方面困境。

公司在线下门店配备了印有中华文化的阳光卡片，赠送给到店消费的顾客。顾客在享用美味的同时，更能感受到来伊份品牌的人性关怀与默默祝福。

公司希望通过提高员工内生的幸福与认知，向消费者“链接”爱，让“良知”与“利他”成为企业内驱力所在，推动企业整体向上而生。

二、2018 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 9 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	2018 年 2 月 12 日	第三届董事会第十三次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2018-004)	2018 年 2 月 13 日
2	2018 年 3 月 22 日	第三届董事会第十四次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2018-008)	2018 年 3 月 24 日
3	2018 年 3 月 27 日	第三届董事会第十五次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2018-016)	2018 年 3 月 28 日
4	2018 年 4 月 27 日	第三届董事会第十六次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2018-029)	2018 年 4 月 28 日
5	2018 年 6 月 11 日	第三届董事会第十七次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2018-035)	2018 年 6 月 13 日
6	2018 年 7 月 18 日	第三届董事会第十八次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2018-047)	2018 年 7 月 19 日
7	2018 年 8 月 23 日	第三届董事会第十九次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2018-056)	2018 年 8 月 25 日
8	2018 年 10 月 29 日	第三届董事会第二十次会议	-	-
9	2018 年 12 月 28 日	第三届董事会第二十一次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2018-073)	2018 年 12 月 29 日

(二) 报告期内，公司董事会召集并组织了 4 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	2018年第一次临时股东大会	2018年1月17日	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2018-002)	2018年1月18日
2	2018年第二次临时股东大会	2018年4月12日	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2018-027)	2018年4月13日
3	2017年年度股东大会	2018年4月17日	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2018-028)	2018年4月18日
4	2018年第三次临时股东大会	2018年6月28日	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2018-045)	2018年6月29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。

报告期内，共召开四次审计委员会，审议了本年度所有的定期报告，我们认真筹备并参加每次会议，与外部审计师就业绩审计及年度财务报告进行充分沟通，并检查和考核公司内部审计工作的展开情况。

报告期内，共召开一次薪酬与考核委员会，就《关于限制性股票激励计划限制性股票第一个解锁期解锁的议案》进行审议，达成意见后向董事会汇报了委员会意见。

报告期内，共召开一次提名委员会，对公司补选非独立董事和聘任董事会秘书进行审议，提名委员会运作合法规范。

（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：让爱普照美食者心田、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 2019 年工作计划

公司的 2019 年主题：建设心智，共赢增效。建设心灵品质，同心共赢，在合理利润下将规模做到极致，构建各系统高效协同，以数据驱动，实现人货场的重构，全力以赴做大公司规模，提升公司盈利能力。

公司 2019 年主要开展重点工作如下：

1、加强全渠道拓展，协调发力。

公司 2019 年继续推进线上线下全渠道协同发展的运营模式，直营、加盟、特通、线上渠道，一起发力，构建全渠道一体化大平台，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。

线下推进“万家灯火”计划，精耕上海、江苏等成熟市场，发展安徽、北京等成长市场，培育深圳、江西、重庆等市场。加速线下渠道拓展布局，积极在拥

有巨大潜力市场的区域及合适的商业地段拓展优质门店，推进直营门店、加盟门店业务发展；加强特通渠道建设，强化与大型企事业单位的深度战略合作，优化供应链，满足大客户批量采购或定制采购需求；借助经销商销售团队、渠道资源和市场掌控力，拓展销售渠道并提升业绩；与商超、大卖场、便利店等大型零售商合作，通过设立专柜、专架的方式，向终端消费者展现品牌的同时，实现产品销售。注重高铁、航空、高速休息站的市场开拓，提升民众对品牌的认知度、满意度。

2019 年电商会继续拥抱新零售，加深与各大平台战略合作，重点结合消费者的场景，做出针对性的模式，会制定不同的商品策略及营销策略。同时针对核心人群和潜力人群，持续优化消费者体验、商品策略，增强电商核心竞争力。内部会加强整合门店资源，电商会与门店在重要节点的营销上会持续整合，在全渠道大单品的推广上会持续发力。电商外围生态的建设，2019 年会与更多专业服务商合作，强化数据化经营，打通外围生态的触点，着重与潜力年轻客群互动，利用新品的各类营销玩法，大力拓展潜客人群。

2019 年，来伊份将通过 APP 重新搭建会员体系，重构人-货-场，以实体门店、线上电子商务、自营移动 APP 为核心，通过融合线上线下，实现商品、会员、交易、营销等数据的共融互通，将向消费者提供跨渠道、无缝化体验。通过多个场景的营销实现各渠道间的引流和助益，以 APP 为最终载体，向消费者提供优质产品和服务。随着全渠道模式的发展以及线上线下的不断融合，公司将进一步提高其在休闲食品领域的竞争力。未来“来伊份商城 APP”将扩大推出附近门店等功能覆盖面，将门店和 APP 进行结合，为来伊份会员提供更加全面、贴心的服务。

2、严控质量安全，提升产品品质。

产品品质是公司的生命线，公司持续致力于打造“产品品质——良心价值链”和“企业经营——良性价值链”建设。2019 年，公司将进一步扩大商品溯源品类，推进产品质量安全溯源系统覆盖率，实现原料可追溯、流程可查证、去向可跟踪、生产现场可监控。公司将继续加强供应商日常管理和培训，推动供应商产品质量管理水平提升，建立完善休闲食品健康产业共同体，引领行业的品质升级。

2019 年，公司专门设立产品中心，以产品营销为主线，负责市场调研、产

品规划、产品开发、产品全生命周期管理，将产品营销与商品开发团队融合，对产品运营进行精细及专业的运作，丰富产品品类，提升产品品质。2019年，公司将持续打造年轻化、健康化、高品质的商品，持续打造大单品、爆款、网红产品。

3、扩大品牌影响力，打造有爱、有温度的品牌。

为爱而生，因爱成长。“爱”是来伊份与生俱来的品牌基因，也是来伊份事业的核心与基石。2019年，公司会继续深化推进企业的品牌结构，推动商品企划、包装升级、渠道形象、营销创新的全面提升，利用更丰富的营销工具，全面提升品牌声量、影响力和美誉度，打造有爱、有温度的品牌。2019年，来伊份零食博览馆预计正式对外亮相，其将成为传播休闲食品文化的新地标；由来伊份IP打造的动漫《超级伊仔》2019年预计在央视、卡酷等140余个电视台及新媒体播出，而《超级伊仔》第二季也已开始筹备拍摄。

4、以信息化赋能，推进智慧零售。

2019年，公司将依托于互联网技术对现有信息系统进行深度整合，围绕会员、商品、营销、交易、库存等业务领域打造来伊份业务中台，从而提升创新业务的落地效率，优化全渠道库存共享。此外，公司将围绕供应商、加盟商等合作伙伴构建协同平台，实现产业链上下游协同效率的提升。通过大数据平台持续完善丰富会员画像和商品标签，构建数据中台，结合人工智能技术打造智能门店和智慧供应链，全方面实现技术赋能，更好地为消费者服务。

5、开启公司“3.0战略”，实施阿米巴经营。

2019年，公司围绕“让爱普照美食者心田、家庭更幸福”的企业使命，开启了公司“3.0战略”，由休闲食品最初传达的“健康”，到后来的“快乐”，再到2019年伊始推出的“幸福”，公司成立了致良知幸福学院，通过学习的方式以提升员工的心灵品质；公司在线下门店配备了印有中华文化的阳光卡片，赠送给到店消费的顾客；公司在门店、产品中注入更多幸福元素，以产品为介质，实现与C端（消费者）、B端（合作伙伴）、A端（员工）心与心的链接。公司希望通过突破休闲食品饱腹的基本价值，未来企业发展方向更加趋向于“幸福的缔造”，更紧密地拉动与消费者、供应商、代理商乃至全社会的心与心链接。

公司成立了致良知幸福学院，通过学习的方式以提升员工的心灵品质；公司在线下门店配备了印有中华文化的阳光卡片，赠送给到店消费的顾客；公司在门

店、产品中注入更多幸福元素，以产品为介质，实现与 C 端（消费者）、B 端（合作伙伴）、A 端（员工）心与心的链接。

2019 年，公司内部将全面推行“阿米巴经营”模式，推动组织变革和激发组织潜力。“阿米巴经营”将让基层和门店员工，拥有了更大的权利、责任，实现人人都是经营者、人人都是管理者，以“阿米巴经营”理念，追求销售最大化和费用最小化，并全面推进员工幸福感和归属感。

上海来伊份股份有限公司董事会

2019 年 4 月 24 日