

上海来伊份股份有限公司

2019 年度董事会工作报告

2019 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 2019 年度工作情况报告如下：

一、2019 年经营管理情况

报告期内，公司累计实现营业收入 400,249 万元，比 2018 年同期增长 2.86%，其中：线下直营门店实现营业收入 305,592.00 万元，占比为去年同期的 98.86%，加盟实现营业收入 18,966.40 万元，占比为去年同期的 109.37%，特渠实现营业收入 18,472.33 万元，占比为去年同期的 117.82%，线上电商实现营业收入 51,568.17 万元，占比为去年同期的 125.45%。

报告期，公司主营业务收入 394,598.90 万元、主营业务成本 222,666.97 万元，毛利率 42.39%，毛利率保持稳定。公司归属于上市公司股东的净利润为 1,037.07 万元，较去年增长 2.59%，主要系公司各项业务势头发展良好，营业收入、净利润稳中有升。

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）全渠道一体化平台建设持续深化，创新多种业务模式实现全场景覆盖。

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。2019 年底公司线下线上全渠道会员总人数 3000 万。

线下方面，截至 2019 年 12 月 31 日，公司连锁门店总数 2792 家，同比增加 95 家。其中：直营门店 2429 家，同比增加 48 家；加盟门店 363 家，同比增加 47 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 25 个省（自治区、直辖市），遍布全国百余个大中城市。

同时，公司通过专柜、专架等方式，与家乐福、永旺、苏宁小店、罗森、唐久、中石化易捷、美宜佳、天虹、武汉中百等渠道保持良好合作的基础上，又成

功开拓了中百罗森、成都伊藤洋华堂、银座等渠道。并在特通合作上也有较大突破，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，借助强大的品牌优势和品质保证以及经销商的资源，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。

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。2019 年，线上电商实现营业收入 51,568.17 万元，比去年同期增长 25.45%。

2019 年，线上电商以市场品牌化运作，整合营销模式，聚焦核心电商平台，重点突破，实现存量业绩快速增长。自创龙宫 IP，与国朝、美食大牌日等平台市场资源联动，达成增量业绩叠加；根据行业大盘趋势以及利用平台大数据工具，主动品类布局策略，进行年度重点品类的聚焦，在糕点、膨化、肉类等品类上重点发力，拉动全渠道的品类增长；从原来存量用户为主销售模式，向分层级构建用户资产策略转变，通过数据银行、CRM 系统等工具，将用户进行分层分级，分别将浅客的触达、新客拉新、用户的转化、老客的复购、流失客户的唤醒召回等做到精细化用户运营，实现细分用户逆向追踪，分类激活，全面达成用户资产的增值。

“来伊份 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。通过满足用户多种购物场景，为用户提供到店、到家、1 小时速递送达的多种业务模式，实现全场景覆盖；并通过引进 10 家外部商家试点，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。

（二）科技赋能巩固一体化运营平台优势，构建更加开放的智慧零售生态系统。

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。

在会员管理和消费体验方面，公司完成了 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；

基于公司大数据平台的能力对消费者进行全方位的洞察，从而构建来伊份会员画像，结合智能推荐算法对会员进行更精准的优惠信息触达。在来伊份商城 APP 中上线精准化商品推荐服务，基于会员的购物喜好为其推荐喜爱的商品，提升客户的购物体验。

“来伊份商城 APP”作为服务全渠道会员的载体和会员与来伊份的链接器，2019 年完成了 16 个版本的迭代，为会员增加了幸福家园，来伊份支付门店支付，电子伊点卡等新功能服务；同时全面开放社区，IM 新增红包/转账等新功能。在“来伊份商城 APP”继续全面赋能线下门店的基础上，又推出了来伊份会员码微信小程序，用户到店扫码小程序快速识别会员身份，完成购物和积分，继续深化信息技术赋能门店、服务会员的宗旨。

来伊份 APP 通过版本的迭代，提高用户的使用体验，继续发掘线上线下融合的场景，为会员增加更多的服务板块和功能选项，助力来伊份线上线下场景的深度融合，实现全渠道一体的服务能力，并逐渐开放底层能力，提供合作伙伴一个开放的生态平台创造更多服务会员的产品和工具。

2019 年，来伊份 APP 构建了到店、到家的体系孵化，形成更为完善的战略布局。截至 2019 年底，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，并建立起外卖全国运营的体系跟流程，全国门店接入外卖布局拓展至 500 家；2019 年 11 月，社区团业务上线，2019 年底社区团业务实现销售额突破 300 万，订单数突破 20 万单，累计使用的会员用户数超过 32 万人。

2019 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。目前已完成全国门店布局，真正打造线上线下相结合，充分发挥“人”“货”“场”优势。社区团项目将成为公司新的业绩增长点，未来来伊份在智慧零售项目上将持续探索。

2019 年，公司完成了外卖自运营体系搭建，着重开展自生态线上 APP 外卖业务。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。

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。

（三）产品升级与开发提速，坚持打造年轻化、健康化、高品质商品。

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。持续打造百年好核、居司令、芒太后、天天坚果、来吃鸭、扭伊牛等大单品，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、代餐速食、酒水饮料、冲调饮品、现制咖啡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。同时，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。2019 年公司累计开发新品超 100 多种，并且持续打造细分品类的大单品。

产品品质是公司的生命线，新鲜、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、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 300 余个产品可追溯，门店收银条扫描二维码可以追溯 600 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 73963 批次，入库检验合格率为 99.35%；第三方送检产品 1223 次，第三方送检合格率为 99.51%，入库检验次数、入库合格率、第三方送检合格率均保持同行业较高水平。

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，建立完善休闲食品健康产业共同体，引领行业的品质升级。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 90%，较 2018 年继续保持增长。

（四）全面推进品牌升级，赋予“来伊份”更加年轻、时尚、活力的品牌形象。

因爱而生，为爱成长。“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，公司继续推动产品企划、包装迭代、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。

公司全面推进“来伊份”品牌升级。着力聚焦新鲜健康产品开发，通过持续不断的新一代门店形象升级、移动 APP 系统迭代升级、商品包装升级、“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。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。流量碎片化以及消费者年轻化愈发明显，来伊份品牌营销立足行业趋势以“国潮”的核心，通过升级自媒体矩阵及内容品质、跨界联名、趣玩盲盒等新概念，多举措并行运营细分的年轻人群，极大化扩大外部曝光，转化沉淀流量到自媒体及为 APP 拉新赋能；通过“龙宫”IP、“万岁礼”礼盒等品牌跨界提升品牌年轻化转型，以及用户记忆度的爆品营销传播，打造提升品牌认知度。联合《这就是街舞 2》打造“这就是街舞”主题店空降上海，结合场景化消费推出“一起 battle 鸭”创新礼盒，深受粉丝群的欢迎；在小红书、抖音、B 站等圈层化平台做品牌深耕，提升品牌的用户粘性和忠诚度；通过运营新兴流量平台抖音等直播、短视频营销实现圈层破圈，在品牌年轻化的营销战略中，赋能来伊份的大单品产品和 APP 拉新，吸引更多年轻用户。

2019 年，公司深入打造“伊仔”品牌 IP，布局泛娱乐生态。“伊仔”IP 形象在外观设计方面愈加萌化，给消费者带去更阳光、健康、快乐的形象体验，收获了消费者一致好评。以伊仔为原型的大型原创三维动画作品《超级伊仔》自首播之日起，持续在嘉佳卡通、央视少儿、海南少儿等全国电视台热播。其中，根据 CSM 动画片收视榜排名，《超级伊仔》在央视少儿暑期播出期间，一举拿下全国同时段黄金档第四名，仅次于熊出没、喜羊羊国内一线 IP。不俗的收视成绩，不仅表现出观众对于动画原创素材及制作本身的肯定，也让超级伊仔获得了更多业界的认可。2019 年，《超级伊仔》不仅获得了第十四届中国国际动漫游戏博览会“品牌动漫化年度最佳 IP”奖，创新中国“2019 年度全国广播影视业最具影响力动画片”奖；还走出国门，入选了第十五届俄罗斯塞瓦斯托波尔“共赢”国际影视节“优秀动画片”，第十四届加拿大电影节“优秀动画”。

超级伊仔是来伊份全产业共有的品牌资产，是来伊份打造的超级 IP，时刻为全球品牌赋能。伊仔形象经过了品牌人格化的升级，已经成为一个优质 IP 形象，加深了与年轻群体、少儿群体用户的情感维系，不仅实现了价值衍生、IP 授权

等业态布局，更是与动画电影《罗小黑战记》、《小羊肖恩 2：末日农场》联动，推出了联名款礼盒，赋予了来伊份更加多元化、年轻、活力的品牌形象。

二、2019 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 8 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	2019 年 1 月 30 日	第三届董事会第二十二次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2019-004)	2019 年 1 月 31 日
2	2019 年 2 月 1 日	第三届董事会第二十三次会议	-	-
3	2019 年 4 月 24 日	第三届董事会第二十四次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2019-015)	2019 年 4 月 26 日
4	2019 年 8 月 27 日	第三届董事会第二十五次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2019-040)	2019 年 8 月 29 日
5	2019 年 10 月 21 日	第三届董事会第二十六次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2019-054)	2019 年 10 月 23 日
6	2019 年 10 月 28 日	第三届董事会第二十七次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2019-059)	2019 年 10 月 30 日
7	2019 年 11 月 15 日	第四届董事会第一次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2019-071)	2019 年 11 月 16 日
8	2019 年 12 月 6 日	第四届董事会第二次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2018-075)	2019 年 12 月 7 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	2019 年第一次临时股东大会	2019 年 1 月 18 日	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2019-002)	2019 年 1 月 19 日
2	2018 年年度股东大会	2019 年 5 月 17 日	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2019-027)	2019 年 5 月 18 日
3	2019 年第二次临时股东大会	2019 年 9 月 19 日	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2019-050)	2019 年 9 月 20 日
4	2019 年第三次临时股东大会	2019 年 11 月 15 日	http://www.sse.com.cn/	2019 年 11 月 16 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 2020 年工作计划

公司 2020 年主题年：全员销售年。树立人人都是经营者，都是大客户经理理念，崇尚奋斗精神，人人都是奋斗者。全员发力、全员销售、全员开店、全员传播，依道而行，达成目标。

公司 2020 年主要开展重点工作如下：

（一）加强全渠道拓展，协调发力。

2020 年，公司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。

线下继续推进“万家灯火”计划，“直营+加盟”齐头并进。发力渠道拓展，精耕上海、江苏等成熟市场，大力发展华南市场。加速线下渠道拓展布局，积极在拥有巨大潜力市场的区域、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。加大加盟门店拓展力度，与加盟商建立紧密合作关系，重点培育拓展流量高的购物中心、商场门店，推进更多品牌形象好，盈利能力高的门店；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；各地开发重点客户，重点培养；全力打造百万级及千万级经销商，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、高速公路休息站的市场开拓，提升民众消费的便利性及对品牌的认知度、满意度。

线上电商在更多新零售模式及社交平台中探寻增长点，加深与各电商业务平台战略合作，重点结合消费者的场景，做出针对性的模式，制定不同的商品策略及营销策略。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。同时，加强整合门店资源，电商与门店在重要节点的营销上持续整合，在全渠道大单品的推广上会持续发力。

2020 年，电商会持续创造增量，实现系统性发力、构建结构性增长。在实现系统性发力方面：电商打破以渠道为单位的组织架构，成立前台、中台、后台三大单元的业务系统，用中台驱动前台，用中台拉动后台；按照流程可视化、业

务标准化、增长可复制的标准，实现从点及线到面的系统建设，形成全员合力、全链发力。在构建结构性增长方面：电商将在完善系统的同时，进行样板渠道横向复制和爆品纵向击穿；在渠道矩阵的基础上，电商将集中资源，聚焦重点大单品，进行全网打爆击穿，沉淀爆品的模式和打法，形成可持续的结构性增长。

2020年，来伊份将依托APP进行资源整合，通过APP商城、APP外卖及关联业务包括全员销售、直播、社区团、外部团等多形态业务模式构建公司大生态体系，并通过多业务关联将会员聚集至APP平台，建设私域流量，形成百万级流量池，吸引更多商家入驻。除进一步提升公司在休闲食品领域的竞争力的同时，还将扩展用户多元购物需求，增加生鲜、水果等商家引进，预计在年底前完成100家优质商家引进。公司将为用户提供好品质、好价格的它牌商家产品，也为它牌商家提供线上线下多类型、多场景销货渠道，通过2800家、3000万会员为商家产品销售创造良好条件，实现互利共赢。未来APP平台及关联业务将作为公司私域流量建设年的流量聚合地，为来伊份用户提供更多元的商品选择、更优质的服务体验。

2020年，全员销售端将通过佣金激励政策，鼓励全员商品转发进行裂变，通过精准消费人群辐射关联喜好人群，提高商品转化，与转发用户实现互利共赢，也让消费者获得实实在在的优惠。

2020年，直播业务端将分为自营直播业务及外部平台直播业务拓展。自营直播业务规划孵化自生态的KOL，以人格化带货，与粉丝进行互动，提升用户对品牌的消费粘性。外生态直播业务将通过APP体系下的小程序进行承接，吸引更多外部流量涌入，增加来伊份会员注册及消费转化。

2020年，社区团将持续发力，积极推进全国加盟门店加入社区拼团。2020年社区团将继续做大销售，赋能门店，帮助门店扩展更多的应用场景，目标每月完成100万订单数。APP外卖业务目标拓展至2000家，进一步拓展全国各地区的消费市场，为消费者提供更便利的服务。

2020年，建立外部团业务，突破地域限制，业务拓展至全国各地。2020年外部团规划首批重点拓展城市（上海、江苏、安徽、浙江区域）。在二级城市孵化城市合伙人以此来推动整个项目在地区的进度（山东、江西、天津、北京、深圳等地区），为公司扩大在全国的品牌影响力。

（二）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。2020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，加大产品研发投入引领行业的品质升级。2020年，公司加强产品中心的建设，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，将产品营销与产品开发团队融合，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。2020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。

（三）持续打造有爱、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。

以客为本，为消费者提供更健康、高品质的食品，提供轻松、快乐、享受的时尚生活空间，让消费者拥有“有温度”的消费体验。客户体验提升是一个系统工程，需要品牌、运营、供应链、互联网、信息等系统的多方协同。客户的潜在需求与心智要被精准感知，所买的产品应能提供多元价值，服务应更便捷、贴心，来伊份给消费者的不仅是美味的产品，更是有爱、有温度的休闲生活方式。

2020年，品牌发力，聚焦新鲜健康产品研发，系统搭建从核心产品打造、现有门店迭代升级、新一代门店与APP及电商各个端口品牌体验与传播的管理体系标准，助推商品企划、包装设计、终端体验、营销模式的全面提升，匹配更加丰富的营销工具，为放大品牌声量、影响力和美誉度创造良好的机制。

（四）以信息化赋能，推进智慧零售。

2020年，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，围绕网点、会员、商品、营销、交易、库存等业务领域优化来伊份业务中台，持续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。

2020年，公司将推进产销协同、网点管理、全员销售、加盟系统、移动POS，门店助手、订货平台、分销系统等重点信息化项目建设。形成公司全渠道库存共享体系、职能供应链体系。也会依靠智能门店，预测补货等功能的建设，形成来伊份大数据的分析体系，助力业务的发展。

上海来伊份股份有限公司董事会

2020年4月27日