

海南椰岛（集团）股份有限公司

2021 年度董事会工作报告

海南椰岛（集团）股份有限公司（以下简称“公司”）董事会严格按照《公司法》、《证券法》等法律法规以及《公司章程》、《董事会议事规则》等相关规定，切实履行公司及股东赋予董事会的各项职责，认真贯彻执行股东大会通过的各项决议，勤勉尽责，维护公司利益。现将 2021 年度工作情况报告如下：

一、本年度经营情况

2021 年度，公司董事会继续发挥管大局、把方向、促落实作用，监督和引导经营层按照年度经营指标，做好公司主营业务经营扩展，积极促进与公司主营业务发挥促进作用的饮品、贸易、全球购业务发展，优化公司业务结构。2021 年，公司保持运营平稳，实现营业收入 83,342.13 万元，同比增加 3.16%。本年度内受公司业务扩展需要，相应费用投入前置与效益产出后滞，导致本年度归属于上市公司股东的净利润 -6,014.09 万元。

（一）酒类业务

1、“保存量，抓增量”产品体系调整落成

加强以市场为导向的营销理念，围绕战略发展方向，突出主业，回归本业。聚焦传统优质市场，以闽赣桂琼为核心市场重点激活，全面进行市场开拓、消费者培育等深耕细作，完成了销售模式塑型工作。坚定一树三花战略发展，即“椰岛鹿龟酒”、“椰岛海王酒”、“椰岛白酒”三大品类阵营，增强企业文化和品牌建设，完成了酒业全线产品的梳理以及价格体系调整，实现了从出厂价到终端零售价的合理提升及分配，为市场和客户提供更有力的保证，筑牢酒业发展之根基。

2、落实白酒产业布局

2021 年为进一步落实“保存量，抓增量”发展策略，通过战略合作，公司完成了对浓香、清香、酱香三大主流白酒香型的战略布局。

依靠战略合作方糊涂酒业充足的基酒及产能，椰岛糊涂酒业通过专业调研机构，根据中国酱酒市场需求，形成了以“贵台”产品品牌为核心，组合“国运、椰岛、糊涂”三个品牌形成产品矩阵。同时根据贵台定位，将贵台分为“贵台年

份酒”、“贵台酱酒”、“贵台定制酒”和“贵台联营品牌”四个产品子品牌。根据“国运”品牌定位，按中国历史上四大转折点分为“国运 1921”、“国运 1935”、“国运 1949”、“国运 1979”四个产品子品牌；根据椰岛糊涂的品牌定位，分为“金糊涂”、“银糊涂”、“糊涂老酱酒”和“糊涂洞藏”四个产品子品牌。

成都粮造公司结合市场需求，进一步强化酱酒成品开发，9月成功推出首款高性价比的光瓶粮酱系列产品，在2021年河南糖酒会中，椰岛粮酱荣获“十佳品类创新企业”与“十佳新锐品牌”两个奖项。2021年度，成都粮造公司推动多地区终端网点布局，完成5个新产品的上市销售工作。

衡水粮造从团队建设着手，结合市场需求及产品特性，根据产品开发规划开展产品设计，并同步推动渠道开发拓展工作。报告期内，衡水粮造已实现产品上市销售工作。

3、推动科学安全生产管理，保证市场供求平衡

2021年，根据公司对产品的规划设计，为应对新产品生产要求，公司对产线进行了技术升级改造。2021年总产39个品规，其中新增品规11个，占比28%，保质保量完成各项生产任务，为公司产品的多元化生产积累经验，打好基础。

2021全年未发生安全事故和质量事故，生产各项成本均有下降。在生产管理上持续推进“责任区、责任人、职责、标准、检查、考核”的管理方针，着重细化管理机制，强化考核标准，奖罚并行，生产系统现场管理得到了明显的改善和进步。管理上将环保、安全合并管理，2021年公司被评为海口市“年度环保诚信企业”，并首批通过了海口市企业安全生产三级标准化审核。此外，通过提拔培养年轻干部，持续加强骨干职能作用，全力助推公司高质量发展。

4、高度重视研发及品控，技改提升酒质

2021年，公司充分利用专业技术研发优势，发挥专业人才引领作用，强化产品研发，全面提升公司产品品质。针对国家《露酒》新标准的发布，以及公司对未来露酒发展战略调整，技术中心在研发方面做了以下技术探索和布局：

（1）构建研发中试车间，打通研发至生产的核心通道

中试车间作为研发创新的主体及产业化技术孵化基地，具有举足轻重的作用，2021年公司研发技术团队通过深入、细致的考察、分析和评价，在论证其充分性和必要性的基础上，立项开展了研发中试车间改造项目，此项目将包括露酒提

取、发酵中试、米酒中试三个技术系统单元，将承担未来公司的所有技术孵化及创新、工艺验证和新产品验证等中试研究功能，为公司未来的研发技术产业化，打造坚实的技术平台。

(2) 深耕露酒工艺技术研发，提升产品核心竞争力和品牌生命力，包括鹿龟酒除批件抗疲劳、提高免疫力保健功效外的其他药理药效再拓展、热带米酒发酵工艺新技术研究、食用特色香辛料的工艺技术深度研究以及露酒新工艺开发露酒新产品。

(3) 加强企业核心产品及技术的知识产权保护及品牌的技术赋能

椰岛酒业获得《国家工信部“专精特新小巨人称号”》、《海口市健康酒工程技术中心》的批准。在知识产权方面公司已获得发明专利授权6项，实用新型及外观设计专利40项，目前还有10余项专利在审核状态。同时，公司还参与了《苦荞酒》、《露酒及其配制酒》、《猕猴桃酒》等多项行业标准的制定。

(二) 饮料业务

1、市场重心调整

报告期内，由于经营模式的调整，椰汁客户、渠道等需要一定时间的交接及磨合。饮料板块利用战略合作方湖南雨帆噜渴乳业股份有限公司（以下简称雨帆噜渴）的销售渠道和强大的销售团队，继续聚焦湖南、广东、福建、江西、湖北、川渝、江浙等重点市场建设，集中释放优势资源，潜心打造核心基础市场，对非重点市场区域视情况逐步采取收缩人员、资源，完成市场重心调整。2021年度重点市场产生的销量占总销量的70%以上。通过重点市场打造，让经销商看到市场未来的机会，与公司达成深度战略合作，按公司既定的市场运营模式精耕市场，扩大市场份额，同时也为公司市场招商吸引到更多、更优质的经销商创造了有利条件。

2、营销模式调整

通过与雨帆噜渴的战略合作，成立合资公司海南椰岛雨帆食品有限公司（以下简称椰岛雨帆）共同经营全国市场。通过深度嫁接成熟销售网络，延伸销售渠道的广度和深度，加强营销政策落地执行，同时更加有效的加强了市场及费用的管控力度，促进营销规范化和精细化。

3、产品结构调整

椰岛雨帆根据自身销售渠道的特点，2021 年将原有产品进行调整，主推 1.25Kg 椰岛果肉椰汁、1L 利乐椰汁、245ml 罐装椰汁、310ml 椰岛黄金椰四个品规，其他品规产品视情况进行缩减调整，在降低生产成本的同时，聚焦资源进行集中推广。此外，椰岛雨帆加大新产品开发力度，根据市场情况适时推出 245ml 真椰汁系列和方盒椰汁系列，取得了一定的销售业绩。

4、品牌宣传方面

引用节庆、话题、时节性热点联合产品进行海报设计，利用朋友圈、抖音、小视频、公众号等渠道进行软文植入宣传，引起消费者情感共鸣，同时加深消费者对于产品外观的视觉印象；通过品牌推介及订货会的形式，组织经销商及其下游核心客户联谊，形成厂商联动、厂商联盟，以此扩大品牌影响力，提升产品销量。

（三）全球购商业

2021 年，作为公司布局海南自贸港产业政策的全球购开始落地，全球购在供应商拓展、平台会员数量、商品 SKU 数量等方面完成年度预定目标。全球购主动进行业务布局，按照既定目标顺利实现了跨境电商、线下门店以及卡券业务三大主营业务全面落地运营。

（四）贸易业务

贸易板块业务是公司在自贸港政策下探索大贸易业务的提前布局。报告期内，公司结合自身原材料需求与贸易业务的战略布局，持续开展以大宗农产品为主的国际、国内贸易业务，致力于为公司产业链上下游提供增值服务，逐步探索并形成公司在自贸港下自由贸易业务的独特经营模式。

二、报告期内董事会工作情况

报告期内，公司董事会共召开 15 次会议，行使《公司章程》规定的职权。董事会审议的全部议案均获得通过。具体情况如下：

序号	会议召开时间	会议届次名称	审议通过的议案
1	2021 年 2 月 4 日	第七届董事会第五十七次会议	1. 《关于投资设立全资子公司的议案》
2	2021 年 3	第七届董事会第	1. 《关于变更授信抵押物的议案》

	月 5 日	五十八次会议	
3	2021 年 3 月 22 日	第七届董事会第五十九次会议	1.《公司 2020 年度报告及摘要》；2.《公司 2020 年度董事会工作报告》；3.《公司 2020 年度财务决算报告》；4.《公司 2020 年度利润分配预案》；5.《公司关于续聘 2021 年度审计机构的议案》；6.《关于公司 2021 年董事薪酬的议案》；7.《公司 2020 年度独立董事述职报告》；8.《公司第七届董事会审计委员会 2020 年度履职报告》；9.《公司 2020 年度内部控制评价报告》；10.《公司 2021 年度投资者关系管理计划》；11.《公司关于申请撤销其他风险警示的议案》；12.《公司关于变更会计政策的议案》；13.《公司关于变更经营范围暨修改<公司章程>的议案》；14.《公司关于召开 2020 年度股东大会的议案》
4	2021 年 4 月 15 日	第七届董事会第六十次会议	1.《公司 2021 年第一季度报告全文及正文》
5	2021 年 4 月 27 日	第七届董事会第六十一次会议	1.《关于投资设立控股孙公司的议案》
6	2021 年 6 月 18 日	第七届董事会第六十二次会议	1.《关于向中国光大银行海口分行申请授信的议案》
7	2021 年 7 月 20 日	第七届董事会第六十三次会议	1.《关于投资设立控股子公司的议案》
8	2021 年 7 月 28 日	第七届董事会第六十四次会议	1.《公司 2021 年半年度报告》
9	2021 年 9 月 3 日	第七届董事会第六十五次会议	1.《关于选举公司第八届董事会非独立董事的议案》；2.《关于选举公司第八届董事会独立董事的议案》；3.《关于召开公司 2021 年第一次临时股东大会的议案》
10	2021 年 9 月 23 日	第八届董事会第一次会议	1.《关于选举公司第八届董事会董事长的议案》；2.《关于选举公司第八届董事会专门委员会委员的议案》；3.《关于聘任公司总经理的议案》；4.《关于聘任公司高级管理人员的议案》；5.《关于聘任公司董事会秘书的议案》；6.《关于聘任公司证券事务代表的议案》
11	2021 年 9 月 27 日	第八届董事会第二次会议	1.《关于为下属公司提供担保的议案》

12	2021年10月5日	第八届董事会第三次会议	1.《关于转让参股公司股权的议案》
13	2021年10月29日	第八届董事会第四次会议	1.《公司2021年第三季度报告》
14	2021年11月10日	第八届董事会第五次会议	1.《关于转让参股公司股权的议案》；2.《关于召开2021年第二次临时股东大会的议案》
15	2021年12月21日	第八届董事会第六次会议	1.《关于为下属公司提供担保的议案》

三、召集召开股东大会情况

报告期内，公司董事会严格按照《公司法》等法律法规和《公司章程》的有关规定履行职责，共召集召开股东大会3次，股东大会审议的全部议案均获得通过。本着对全体股东负责的宗旨，董事会全面贯彻执行股东大会通过的各项决议。

具体情况如下：

序号	会议召开时间	会议届次名称	审议通过的议案
1	2021年4月16日	2020年年度股东大会	1.《公司2020年度报告及摘要》；2.《公司2020年度董事会工作报告》；3.《公司2020年度监事会工作报告》；4.《公司2020年度财务决算报告》；5.《公司2020年度利润分配预案》；6.《公司关于续聘2021年度审计机构的议案》；7.《关于公司2021年董事薪酬的议案》；8.《关于公司2021年监事薪酬的议案》；9.《公司2020年度独立董事述职报告》；10.《公司第七届董事会审计委员会2020年度履职报告》；11.《公司2020年度内部控制评价报告》；12.《公司关于变更经营范围暨修改<公司章程>的议案》
2	2021年9月23日	2021年第一次临时股东大会	1.关于选举非独立董事的议案；2.关于选举独立董事的议案；3.关于选举监事的议案
	2021年11月29日	2021年第二次临时股东大会	1.《关于转让参股公司股权的议案》；2.《关于增加转让海南椰岛阳光置业有限公司40%股权交易方式的议案》

四、董事会专门委员会履职情况

公司董事会下设四个专门委员会，分别为战略委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会。

2021 年度，公司董事会各专门委员会按照各自工作细则的规定，勤勉尽责地履行职责，积极有效地提升公司规范运作水平，促进公司健康发展。报告期内，各专门委员会对所审议的事项不存在异议。

五、未来发展战略与经营计划

（一）公司发展战略

未来椰岛集团将秉承“将企业做强，将品牌做优，将平台做大，将实业做好，将资本激活”的经营理念，坚持“锐意变革，激励创新”的战略基点，坚定不移聚焦“大健康产业”为中心主干，以滋补型椰岛鹿龟酒、轻养型椰岛海王酒和原产地精酿白酒为公司的“一树三花”战略布局。对内抓品质提升，塑造企业核心文化，对外抓渠道建设、品牌建设，借助消费升级风口契机，助推公司品牌升级、效益升级。同时，紧密围绕海南建设中国特色自由贸易港的契机，拓宽椰岛全球购、生活家、贸易、国际投资等板块辅助酒业的新途径，当好健康产业的辅助器，构建健康产业的大格局，打造全球化的大健康、大消费品运营集团。并积极探索建立合理的激励机制，激活上市公司平台，打造与合作伙伴、经销商共建、共融、共享的开放平台，让在公司变革和创新中并肩的战略合作伙伴，充分分享公司发展的成果。

（二）公司经营计划

1、酒业板块

（1）搭建“一个平台”——品牌与品质共融的多品类综合运营平台

2022 年酒业板块将围绕建设优质品牌、坚守产品品质的发展信念，打造品牌与品质共融的多品类综合运营平台。通过优化上下游供应链体系，将生产、制造、营销、品牌等多个环节整合贯通，确保酒业板块旗下各品牌及产品从源头到终端的各个环节都能进行高效管理。通过开展厂商一体化建设，注重品牌的持续创新与对关键环节的把控，使供应链上下游资源配置及政策支持更加趋向平衡，协同发展，互利共赢。

（2）围绕“两个基本点”——市场和产品

市场是企业发展之基，酒业板块在未来发展中，将坚持以市场发展趋势、保

障产品品质为发展基本点，保持敏锐的市场洞察力，时刻紧跟市场发展趋势，采用积极进取式的市场营销战略，专注于市场开拓与推广，形成覆盖全国的销售网络。

（3）落地“三花战略”——鹿龟酒、海王酒、白酒

公司制定了“一树三花”的产品体系以及品牌战略规划，围绕“大健康产业”为中心主干，发展出包括滋补型椰岛鹿龟酒产品系列、轻养型椰岛海王酒产品系列、健康型白酒产品系列在内“一树三花”的产品体系，为公司未来的发展指明了方向。截至目前，椰岛酒业基于“一树三花”品牌战略的大消费品全产业链矩阵已经初步形成。2022年，椰岛酒业将进一步深化“三花”品牌战略布局，在各个产品体系中持续创新，推动“一树三花”品牌战略枝繁叶茂。

（4）坚持四化建设——制度化，流程化，标准化、科学化

在集团管理及酒业等业务板块等贯彻落实制度化，流程化，标准化、科学化发展建设理念：

①坚持“制度化”建设，助力企业发展井然有序。全面完善经营管理机制、监察机制、激励机制等各项相关制度，明确各岗位职权范围，形成有序的企业发展链条，为企业发展提供制度保障。

②坚持“流程化”建设，以流程为主线革新组织框架，持续围绕“客户”、“企业整体性”两大关键要素，以推进流程简单化和高效化为原则，进行业务流程的不断再造和创新，从而保持企业活力。

③坚持“标准化”建设，构建技术标准、管理标准、工作标准三大标准体系，全面推进企业标准化系统的建设与落地。通过明确企业日常工作的内容和对象，制定科学的工作标准，认真组织实施工作标准，同时定期对工作标准的完整性、贯彻情况及所取成效进行严格考核。

④坚持“科学化”建设。树立“科学化”发展理念，通过“以人为本”的原则建立科学有效的人员管理机制，构建科学的组织架构提高管理效能。以创新为发展原则，通过有效激励保障公司的持续创新力。

（5）建构“事业部”平台 加速推动渠道扩展

酒业板块在全面洞见市场需求的基础上，将全面建立健全包括贵台事业部、粮酱事业部、药线事业部、新海王事业部、老品事业部、国运事业部、封坛事业

部、清香事业部、新露酒事业部在内的九大事业部门。

通过重点布局酱酒赛道，重点打造“贵台酒”品牌酱酒系列产品，通过椰岛封坛酒品牌、国运品牌不断探索椰岛酱酒的全新可能，同时以粮酱、海酱系列酱酒品牌为辅，通过文化、品牌、资本赋能，全面提升椰岛酱酒综合核心竞争力。

抓住露酒新国标出台的新机遇，加大露酒的开发力度，以酱香露酒和高端年份露酒为研发方向，凭借公司多年配制酒研发和销售资源，抢占先机，以高起点、高定位、高标准，率先进入露酒赛道，打造露酒新国标赛道中的标杆型企业。

探索清香型白酒，进一步拓展椰岛在白酒领域的发展赛道。

通过创新药线的渠道建设，与规模药线连锁、大型的供应链综合运营服务商精诚合作，重振“椰岛鹿龟酒”的传统市场，唤醒市场的消费记忆，赋予椰岛传统品牌全新活力。

坚持海王酒国潮、年轻化的方向，充分发挥“海王”多年积累的品牌优势，闯出新天地。九大事业部的建立，在现有基础上加大创新力度，持续丰富产品体系，将持续扩大椰岛品牌影响力，促进酒业发展新格局早日形成。

2、饮料板块

(1) 销售模式：首先，强化与战略合作方继续开展椰汁运营的深度合作，其次，着力打造自营产品和渠道，拓宽市场，通过多种方式进一步扩大销售规模。

(2) 目标管理：明确全年销售目标，并分解到月度、省区及相应负责人，进行动态的落实追踪。

(3) 市场布局：在重点区域（湖南、湖北、江西）做深做透，打造椰汁领先品牌，在潜力区域（福建、江苏、浙江）加大市场投入，实现市场销量突破，成为公司销量的增长点，在机会区域（广东、四川、重庆、河南）扎实推进市场基础工作，寻找市场机会点。同时，重点加强品牌推广力度，增加产品及品牌曝光率及认知度。

(4) 组织保障：本着人员精简，组织扁平的原则，对现有饮料业务团队进行重构，加强品牌、市场团队人员专业力量，做到团队充实、专人专事。

3、全球购商业

(1) 电商业务将重点建立符合自身需求的产品体系、渠道体系、运营体系以及营销体系，开展多样化业务并有效提高毛利水平。

(2) 线下门店将重点立足盈亏平衡点，通过优质服务、品类调整实现精准运营，通过拓展客源、拓宽业务，提高经营效益。

(3) 将持续搭建卡券应用场景，优化卡券适用产品范围，加强卡券销售推广与渠道拓展，同时搭配团购业务，提高卡券发售规模。

在现有业务运营基础上，将紧跟政策发展趋势以及集团战略规划方向，不断积累运营经验。同时，适时调整业务发展模式，全力实现公司精细化管理。全球购将努力探索具有椰岛特色以及核心竞争力的业务发展模式，为未来海南自贸岛封关运作、抢占市场先机奠定坚实发展基础。

4、贸易与供应链板块

2022 年贸易板块在稳定发展的基础上，寻求业务类型的突破，充分结合自贸港来料加工政策，以大宗原材料进口为基础，发挥贸易加工的优势，服务于酒业和食品饮料的原材料进口和成品的出口，打开国际渠道，增加盈利能力。同时积极开拓和发展国际供应链，使公司有直接稳定的国外货源，以服务于公司打造全球健康消费品综合运营集团的整体战略。在海南自贸港大建设的发展下，贸易以大宗农产品为基础，通过供应链的延伸，夯实基础降低风险，创新发展。

2022 年，公司董事会将继续保持勤勉尽责，认真负责地履行各项职责，充分发挥经营决策和管理指导作用，围绕既定的生产经营目标，提升公司规范运营和治理水平，控制经营风险，不断提升公司的运行效率和整体竞争力，全力推进公司中长期发展战略的实施，促进公司持续健康发展。

海南椰岛（集团）股份有限公司董事会

2022 年 4 月 25 日