

上海来伊份股份有限公司

2024 年度董事会工作报告

2024 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 2024 年度董事会工作情况报告如下：

一、2024 年经营管理情况

2024 年，面对全球经济增速放缓的挑战，国内经济在复杂环境中保持韧性增长，国内政策持续发力，扩内需、促消费的中长期规划与结构性改革成效逐步显现。

报告期内，公司主动顺应行业趋势，积极响应政策导向，适时进行战略优化，但由于部分城市消费降级趋势明显及行业激烈竞争的加剧，仍对公司的市场空间和利润空间形成了压力。面对复杂多变的市场环境，公司在经营过程中积极应对市场变化，以“深化资源整合、强化创新驱动”为核心，深耕质价比发展路径，优化渠道结构和提升组织效能，积极应对宏观经济及市场环境的不确定性。

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

（一）智能驱动全渠道织网：构建全生态平台

报告期内，公司充分发挥全渠道一体化平台的优势，通过公司社区购 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，进一步推进公司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 9,477 万。

北斗系统的建设完成和应用，初步发挥效果，基于“CDP+标签+MA+SCRM”为基础的全渠道用户运营系统，将人货场打通，终端用户的需求更快地被反馈到供应链端，MPD 系统的投入使用，公司可以快速适配产品和活动，让消费者第一时间享受到品质好又便宜的产品。

1、线下方面

（1）优化赛道，聚焦万家灯火主航道

公司持续推动万家灯火战略，一方面优化单店盈利模型，主动调改部分社区店、特通店、商场店，同时推出生活店模型，并创新业内首家仓储会员店；另一方面拓宽品牌认知度，加强全国加盟推广力度，持续调转直营门店。公司主动对部分区域门店结构及规模进行调整，截至 2024 年 12 月 31 日，公司门店总数 3,085 家，同比减少 16.28%。其中：直营门店 1,485 家，占比 48%；加盟门店 1,600 家，占比 52%。加盟占比的逐年提升，标志着公司逐渐从传统零售企业向连锁管理服务+供应链平台型企业转变。

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。

加盟业务推进方面，坚持发展一商多店，鼓励支持优质加盟商多开店、开好店，不断优化加盟商结构，提升加盟成功率与抗风险能力。

（2）开拓资源，经销业务千帆竞发

2024 年度，公司新增经销商 174 个，新增覆盖河南、湖南、广西等省份，至此公司经销商已覆盖全国 31 个省区。核心区域上海的业绩表现较上年同期增长 21.6%。

报告期内公司经销特通业务旨在重要的交通枢纽和教育领域让大家吃到健康、安全、好吃的新鲜零食，在上海局、武汉局、青岛局（一等/商务座）礼赠零食基础上进一步拓展包含但不限于手推车、VIP 候车室等项目，同步完成上海、苏州地区部分学校的配餐业务链接。

报告期内分销业务新增拓展至韩国、越南、泰国等本地连锁商超渠道。出口品类覆盖豆干、蜜饯、炒货等多种品类，出口 SKU 数增至 30+SKU，海外经销获得突破。

2、线上方面

公司通过互联网矩阵营销、精细化用户运营等形式提升用户价值、用户的品牌认可度。同时对线上渠道进行了战略调优，通过优化价盘货盘、品类结构调整以覆盖用户不同场景零食购物需求。报告期内，公司内容电商板块稳扎稳打，扭亏为盈。CNY 节点结合品牌代言人，渗透 18-24 岁年龄段消费市场，抢占 Z 世代人群品牌心智。传统电商板块进一步优化产品结构，聚焦高价值品类，提升电商板块的渠道效能。

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。2024 年来伊份 APP 全年新增注册用户 34 万人，活跃用户数 179 万人；企业微社群全年新增用户 164 万人，累计团长规模达 7,000 人，2024 年直播累计开展 1,149 场。

（二）追溯筑信保障质优价实：共筑质价比优势

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。旨在向消费者提供高品质，高质价比的健康零食。

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。2024 年，公司入库检验产品 77,521 批次，入库检验合格率 99.10%；第三方送检产品 1,515 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。2024 年，公司组织供应商专业培训 12 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 304 次巡查，完成 157 次对供应商飞行检查。公司在品质不变的前提下，通过信息共享、系统管控和协同制约等方式，开源、节流，与所有合作伙伴共同努力实现对产品供应链的极致降本。1、公司核心品类：整合产业上游，以“规模效应”驱动降本增效；2、公司主营品类：强化供应商管理，以“关键技术自主”驱动降本增效；3、公司创新品类：以内部创新敏捷小组开发或投资并购快速切入市场，建立业务盈利模型，从而实现业务分级分层管控,资源利用率最大化,既能迅速扩张产业版图，又能深耕核心业务，强化盈利能力。加强信息系统建设，实现供应链端到端的数智化、可视化、透明化。

2024 年，公司紧跟新业务形态推进，围绕社团生鲜、民生刚需、电子产品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。

（三）健康引领放大品牌势能：助力品牌出圈

作为休闲零食行业头部领军品牌，公司积极响应国家健康战略，推动休闲食品行业向更健康、更营养的方向发展，提出健康零食品牌新主张，首倡低糖、低脂、低卡、低盐、低 GI 的五低健康零食标准，联合上海食品学会牵头制定了《健康零食通用要求》标准。开发更多健康、新鲜的高质价比产品，在健康零食市场

份额占比处于领先地位，也成功获得了权威机构灼识咨询颁发的健康零食引领者市场地位认证。

门店创新上，推出新一代主力店单店模型——Life 生活店，面积更大，品类更丰富，服务社区生活属性更强，围绕家庭生活提供更便利、更具品质生活属性的商品。创新布局仓储式会员店模式，采用大批量采购和直接供货的方式，满足会员用户对于健康、美味休闲食品的一站式采购需求，打造会员店“又好又便宜”的消费心智。

在跨界合作方面，来伊份携手腾讯大 IP 热门手游《元梦之星》，正式开启跨界战略合作联动，上线伊仔元梦之星新皮肤及中秋 IP 限定联名礼盒。在年末 CNY 期间，携手知名书法艺术家朱敬一推出新年联名礼盒，邀请知名脱口秀演员张踩铃担任品质优选官，引领健康送礼风尚。

在品牌力建设上，报告期内公司继续贯彻品牌年轻化战略，以签约新生代艺人为主策略，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，来伊份官宣新生代歌手黄子弘凡为品牌全新代言人，启动 2025 春节“新春星动派对”线下直播活动，进一步强化品牌势能和年轻化营销策略。

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	中外品牌可持续发展创新案例	新华社品牌工作办公室、新华社新闻信息中心
2	2023 年商业特许经营榜单 TOP280（第 48 名）	CCFA 中国连锁经营协会
3	2024 大消费年度影响力连锁品牌	福布斯中国
4	“上海礼物”品牌商品（来伊份乐享上海优选套餐/分享套餐）	上海市商业联合会、上海市旅游行业协会
5	2024 上海金榜伴手礼（来伊份乐享上海优选套餐）	上海市消费者权益保护委员会
6	2024 上海品牌 100+（时尚消费品）	2024 上海品牌 100+（时尚消费品）评委会/上海企业文化与品牌研究所
7	上海特色旅游食品（嗨吃无骨脱骨凤爪系列、激脆墨鱼脆片系列、糕酥依蝴蝶酥）	上海食品协会
8	幸福品鉴馆（零食博物馆）	上海市总工会
9	2024 食品饮料行业 Z 世代喜爱品牌	每日经济新闻食品饮料行业创新力榜
10	2024 中国农业企业 500 强（第 199 位）	农民日报社、三农研究发展中心
11	上海民营企业百强（第 91 名）、上海服务业百强（第 79 名）、上海民营服务业企业（第 47 名）	上海市企业联合会、上海市企业家协会、上海市经济团体联合会、解放日报社
12	2024iSEE 创新品牌百强榜（“干嚼咖啡块”“宝儿蛋”）	Foodaily 每日食品

(四) 技术赋能引领智驭未来：智能数字化蜕变

会员营销方面：报告期内公司携手腾讯建设以提升单店业绩为目标的 CRM 管理系统，持续提升一线员工的数字化经营管理能力。基于公司的海量会员数据库，采用企业微信作为重要的营销工具，通过精准的会员分配至门店策略，使导购人员能够高效地管理和运营会员资源，显著提升导购人均产值及单店会员价值的可视化能力。在会员精准营销方面使用 MA+CDP 系统，通过 AI 学习并分析会员画像，自动生成营销素材并精准触达会员，提升复购率。通过这些综合策略与工具的应用，后续不仅能优化营销效果，提升用户消费意愿与品牌忠诚度，也将为公司带来持续且长效的业务增长。

产品全生命周期管理方面：报告期内公司针对产品研发领域加强了数字建设，上线 MPD 系统，MPD 系统通过可视化的产品数据管理缩短产品的研发、上市和销售周期。基于 MPD 规划流程完成了 6 种产品引进类型以及 6 个开发阶段、235 个检核点。进而帮助公司优化、控制产品开发过程，快速开发出符合客户需要的产品，降低产品开发和生产成本，提升产品的市场竞争能力。

报告期内，公司优化智能供应链计划平台。实现自动化管理全链路，包括销售、需求、采购、调拨及补货，自动优化计划并实时策略调整，精准预测，减少波动，优化库存，推动供应链管理跃上新台阶。同时在全域供应链方面使用 DeepSeek 大模型能力，为合作伙伴提供标准化集中采购全流程指引及服务。

报告期内公司建设了五角大楼 AI 预警系统，通过系统代替人工，自动发现问题，分析问题原因，提升问题解决效率并在问题追踪过程中完善过程指标。系统通过指标及目标设定，基于大数据实时准确地预报差异点，以便于快速地解决问题并纠正偏差。公司已开始全面推广 AI 机器人客服，为客户提高服务效率及满意度的同时降低公司人工成本。

(五) 精益管理帮助提质增效：促进利润增长

报告期内，公司全面深化组织变革，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，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。人才层面持续打造年轻化、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，优化组织结构。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。

二、2024 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 7 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	2024 年 01 月 17 日	第五届董事会第八次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2024-003)	2024 年 01 月 18 日
2	2024 年 04 月 17 日	第五届董事会第九次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2024-028)	2024 年 04 月 18 日
3	2024 年 04 月 25 日	第五届董事会第十次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2024-031)	2024 年 04 月 27 日
4	2024 年 06 月 07 日	第五届董事会第十一次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2024-043)	2024 年 06 月 08 日
5	2024 年 06 月 25 日	第五届董事会第十二次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2024-048)	2024 年 06 月 26 日
6	2024 年 08 月 29 日	第五届董事会第十三次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2024-060)	2024 年 08 月 30 日
7	2024 年 10 月 29 日	第五届董事会第十四次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2024-068)	2024 年 10 月 30 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	2024 年第一次临时股东大会	2024 年 02 月 05 日	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2024-018)	2024 年 02 月 06 日
2	2023 年年度股东大会	2024 年 05 月 22 日	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2024-039)	2024 年 05 月 23 日
3	2024 年第二次临时股东大会	2024 年 06 月 25 日	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2024-051)	2024 年 06 月 26 日
4	2024 年第三次临时股东大会	2024 年 11 月 18 日	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2024-073)	2024 年 11 月 19 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

公司的发展战略是：聚焦连锁业态，坚持万家灯火战略主航道。在原有门店类型基础上，增加生活店、仓储会员店等模式，更好地匹配不同城市、商圈发展。同时，以消费者为中心，构建由门店+私域 APP+仓储会员店组成的社区生活消费平台，提供又好又便宜的优质产品，满足更多生活场景品类需求。在全渠道发展路径上，来伊份将专注与不同领域优秀合作伙伴共创共建。整合资源，推进大单品打造，实现利益共享合作共赢的局面。在效率提升上，来伊份不断提升会员营销、商品供应和渠道运营的智能化水平。整合供应链资源，积极推进降本增效。通过管理体系的应用，以及数字化人才占比的提升，提高组织运作效率。全力以赴将“来伊份”打造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 2025 年工作计划

2025 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，夯实全国门店布局

在业务拓展上，聚焦万家灯火的战略主航道，开启“来伊份 2.0”模式。通过客厅、餐厅、厨房等消费场景的打造，构建以生活店为主导的社区生活平台，满足消费者多元化需求。持续推进加盟为主的连锁模式，集中精力帮助加盟商成功，以更低的开店成本、更高的开店水平、更精细的运营赋能，缩短投资回报周期，全力支持终端市场合作伙伴的成长。加强区域政策和数字化运营能力，提高市场建设效率。在全国范围打造更多标杆区域，通过外卖、团购、直播等方式，为门店近场客群提供更多场景服务。

（二）进一步品牌升级，创造更多有爱产品

在品牌建设上，坚持品牌年轻化的升级理念。升级 PI VI SI，代言人、数字 IP、大单品的方式，持续构建自身品牌 IP 体系。同时，加强与多元化 IP 的合作，借助社交平台力量，实现品牌破圈。

在休闲零食产品上，跟随健康化的发展趋势。基于“新鲜零食来伊份，健康零食引领者”的品牌心智，与供应链共创，为消费者提供更多健康高品质的美味零食。聚焦细分人群需求，儿童线产品继续发力。同时通过生活店和仓储会员店场景，不断扩充品类结构，为消费者提供又好又便宜的选择。

（三）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。

（四）构建人才梯队建设，确保企业高质量发展

公司将巩固人才梯队建设，以更开放的管理思维，打造更优秀的企业文化和

有效的人才激励机制，以点燃员工的激情和活力。公司计划探索适应发展的内部创业机制，以现有主营业务为基础，依托丰富的资源优势及领先的人才战略，培养优秀的人才队伍，打造具有活力的组织平台。不断优化完善薪酬分配结构，利用股权激励、员工持股计划等多种手段切实做到价值贡献和薪酬激励正向分配，真正形成全方位、多层次、立体化的薪酬福利体系，满足和引导不同层次的人才激励需求，激活全体人才。此外，将常态化开展多元化人才培训工作，以加强精细化管理为宗旨，形成具有公司特色的人才培养体系，为公司的长远发展贡献力量。

（五）强化资本运作平台，助推企业高质量发展

公司将充分发挥上市公司资本运作平台优势，建立长期有效的市值管理机制，促进公司在资本运作和产业运营方面的协同发展，要推动公司价值的持续增长，确保公司内在价值得到合理体现；要加强资本市场研究，助力企业发展；要加强产融结合，以资本驱动产业，以产业凝聚资本，实现产融互动的良性循环。

上海来伊份股份有限公司董事会

2025年04月27日