

湛江国联水产开发股份有限公司

2024 年度董事会工作报告

2024年度，湛江国联水产开发股份有限公司（以下简称“公司”）董事会严格按照国家相关法律法规、证监会相关规章、深圳证券交易所相关业务规则及公司章程的要求，本着对全体股东负责的态度，积极有效地行使职权，认真贯彻落实股东大会的各项决议，勤勉尽责地开展董事会各项工作，推动公司战略业务的发展及治理水平的提高，积极有效地发挥了董事会的作用。

董事会2024年度的工作情况报告如下：

一、报告期总体经营情况

（一）总体经营指标

报告期内，公司实现营业总收入 34.09 亿元，与上年同比减少-26.16%；归属于上市公司股东的净利润约-7.42 亿元，与上年同期相比亏损增加。

（二）2024年度主要经营管理工作

2024 年，全球经济弱复苏背景下，水产行业受复杂多变的国内外宏观经济形势影响，下游消费市场竞争激烈，消费信心不足，南美白对虾市场行情萎靡，产品销售价格下跌。面对当前全球水产业大环境变化，公司坚定执行聚焦战略破局，狠抓开源节流的经营方针，克服种种困难，各项经营工作稳步推进。

报告期内，公司通过精细化管理，降本增效的有力举措，销售渠道布局持续完善，部分业务板块经营业绩得到明显改善。但由于中美贸易关税的持续影响、水产消费场景景气度不佳、南美白对虾等水产品销售价格持续处于低位、终端市场销售缓慢、公司计提较大的资产减值等因素，全年出现较大亏损。报告期内公司主要工作回顾如下：

1、狠抓生产端精细化管理，工厂降本增效成效显著，产品工艺得到提升

2024 年，国联总部工厂、国美水产工厂严格执行公司制定的大单品策略，构建了以“321 大单品”（前三大单品分别超过 30%、20%、10%以上）为核心的品类结构，取得了显著成绩。国联总部工厂通过自动化技术改良、现场精细管

理及工艺流程优化，实现了产量产值增长、吨制造费用下降和人效的提升。国美水产工厂通过有效执行降本措施，提升产品出成率及对原料行情价格分析预判，降本增效措施效果显著。

2、优化以国内市场为主、国内国际双循环的销售格局，持续推进全渠道营销

2024 年，中国市场（含港澳台）实现营业收入 23.37 亿元，占比公司总营收 68.54%，国外市场实现营业收入 10.72 亿元，占比公司总营收 31.46%。公司国内流通渠道、国际营销渠道、电商渠道、餐饮重客渠道及商超渠道得到不断优化。

（1）国内流通渠道持续推进渠道下沉策略，积极拓展流通渠道市场新局面。

报告期内，流通渠道合计开发达标经销商约 300 家，新开客户贡献业绩 1.4 亿元，新开客户业务持续提升。通过覆盖全国各省区的营销团队和前置仓，可以实现大单品的全渠道广泛覆盖。分销渠道抽调专人成立渠道下沉团队，不断下沉市场，填补空白市场，聚焦“承接大单品客户”和“餐饮配送客户”，坚持为客户提供分销服务和创新菜品应用等方案，强化品牌战略，重点打造产品在餐饮端的影响力和黏合力，积极拓展国内流通渠道市场新局面。

（2）国际营销渠道紧抓机遇，实现量利双增。

报告期内，国际营销渠道积极开拓国际市场，实现营收 7.49 亿元，同比大幅增长。在面对全球激励竞争的情况下，国际营销渠道通过调整市场布局和产品策略，已成为了公司盈利能力提升的重要渠道。国际营销渠道积极做好拉美、欧洲、澳洲、加拿大、港澳等存量市场大客户服务，其中：加大非美国市场开拓和布局，并在新兴市场寻求突破，非美国市场销量同比增长 34%；欧洲市场，出口额得到大幅增长，增幅达 60%；东欧国家市场，为公司带来近 600 万美元的销售增量。报告期内，预制菜打入要求最严格的欧洲、日本、韩国市场，公司重点出口单品虾滑出口额同比增幅超 90%。

（3）电商渠道蓬勃发展，传统电商销量稳建提升，内容电商打开营销新视界

电商传统渠道发展趋于健康，结构进一步优化，产品销售呈现“一超多强”态势：虾仁常年占据京东、淘系虾仁类目榜首，其中京东平台好评量突破 400 万+，稳居行业第一，彰显市场领先地位；铂金虾仁上市仅 90 天即冲进行业头部，展现爆品孵化实力；预制菜“四大主力”为电商渠道保驾护航——虾饺、烤鱼、小龙虾、黑鱼片四个预制菜单品销售大幅增长，其中黑鱼片产品同比增长 600%。

内容电商（微信视频号、抖音）业务在移动互联网技术革新、用户信息获取渠道转变的背景下，凭借其在社交媒体生态内的独特地位脱颖而出。公司紧抓市场营销的新机遇，在品牌、产品曝光、直播转化及用户沉淀等方面探索了新的思路和经验，累计销售额大幅增长。

（4）餐饮重客渠道持续推动大客户服务营销，强化服务能力，提升营销效率

受餐饮市场需求疲软等因素的影响，餐饮重客渠道收入出现同比下滑，但业务仍保持较强的韧性。餐饮重客渠道仍然是公司最具竞争力的销售体系，为国内多家大型餐饮连锁企业提供了新品研发、菜品创意、稳定供应、食品安全保障的全流程解决方案，体现了公司行业领先的水产食品研发能力、食品安全管控能力、供应链综合管理能力和服务能力。报告期内，公司不断开发中、西式餐饮客户，快速抢占国内重要餐饮市场。报告期内，公司研发团队为餐饮客户开发新产品 30 余款，其中新产品马蹄虾球、蒜蓉粉丝虾、预炸香草凤尾虾等新品上市后受到客户的高度评价和消费者的青睐。

（5）商超渠道积极拥抱新业态，跟进商超业态变革，探寻零售新增量

受消费市场变化的影响，传统商超正处于业务变革的关键时期。报告期内，公司在部分传统商超的业务收入出现同比下滑，但高端商超及保亨商联等商超业务实现逆势增长。随着国联产品力和品牌力的提升，渠道持续下沉，2024 年公司与盒马业务合作收入同比大幅增长，与保亨商联等商超业务合作收入同比增长超 40%。商超渠道精准的市场定位和营销策略，积极拥抱新零售、新业态，为商超市场业务长足发展打下了坚实的基础。

3、继续优化上游产业，剥离饲料业务，战略聚焦食品主业

公司前期进行了全产业链布局，但是上游业务对公司产业链没有形成综合优势，反而给公司经营带来较大的拖累。继公司对种苗、养殖等业务进行剥离后，报告期内公司继续将饲料业务进行剥离，进一步聚焦食品主业，在水产食品研发、加工、营销环节深耕，已明确成为公司战略发展方向。

4、公司产品斩获多项荣誉，品牌影响力日趋增强

报告期内，公司凭借卓越实力荣获“2024 第二届中国国际（佛山）预制菜产业大会胡润中国预制菜生产企业百强暨大单品冠军榜 TOP10”，成为榜单前十中极具代表性的水产预制菜专业生产企业；公司旗下“小霸龙风味烤鱼”产品在全省预制菜全产业链标准化建设中表现突出，荣获“2024 年度餐饮供应链金质产品”称号，彰显了公司在行业内的领先地位和综合竞争力。

2024 年 3 月，在餐饮产业权威评选中，公司成功跻身“2024 年度餐饮供应链百强企业”行列。同期，公司依托海鲜预制菜细分领域的专业优势，被海鲜指南评为“2024 年度中国最具品牌影响力鱼片&烤鱼食材供应商”。2024 年，公司还成功入选“良之隆·2024 第十二届中国食材电商节优质企业推荐”名单，进一步巩固了公司在餐饮食材领域的影响力。

2024 年，公司作为水产行业标杆企业，持续推动预制菜产业高质量发展，在联农带农富农特别是在广东百千万工程乡村振兴方面成效显著，做出了卓越贡献。公司凭借优质的水产预制菜产品和完善的供应链体系，在餐饮产业和零售市场均获得消费者高度认可，充分体现了在水产预制菜行业的领先地位和核心竞争力。

二、报告期内董事会日常工作情况

2024年度，公司董事会全体董事勤勉尽责，认真履行《公司法》、《证券法》等法律法规和《公司章程》赋予的职责，严格执行股东大会各项决议，持续提高公司治理水平，为公司经营事项的科学决策与各项业务的发展贡献积极的作用。2024年度董事会日常工作如下：

（一）董事会会议召开情况

报告期内共召开9次董事会，董事会的召集、提案、出席、议事、表决、决议及会议记录均按照《公司法》、《公司章程》及《董事会议事规则》的要求规范运作，召开的会议合法、有效。会议召开的具体情况如下：

1、2024年1月18日召开了第六届董事会第一次会议，审议通过了《关于选举公司第六届董事会董事长的议案》《关于董事会各专门委员会换届选举的议案》《关于聘任公司高级管理人员的议案》《关于聘任公司证券事务代表的议案》；

2、2024年3月20日召开了第六届董事会第二次会议，审议通过了《关于继续使用部分闲置募集资金进行现金管理的议案》《关于延期归还闲置募集资金并继续用于暂时补充流动资金的议案》；

3、2024 年 4 月 26 日召开了第六届董事会第三次会议，审议通过了《2023 年度总经理工作报告》《2023 年度董事会工作报告》《2023 年年度报告全文及摘要》《2024 年第一季度报告》等 15 个议案；

4、2024年5月9日召开了第六届董事会第四次会议，审议通过了《关于调整使用部分闲置募集资金进行现金管理的额度及增加暂时补充流动资金的议案》；

5、2024年8月8日召开了第六届董事会第五次会议，审议通过了《关于对全资子公司增资及新设电商子公司的议案》《关于与银行开展供应链融资业务合作暨对外担保的议案》《关于修订公司〈对外担保管理制度〉的议案》《关于2024年度公司增加对子公司担保额度预计的议案》《关于召开2024年第二次临时股东大会的议案》；

6、2024年8月29日召开了第六届董事会第六次会议，审议通过了《2024年半年度报告全文及摘要》《关于2024年半年度计提资产减值准备的议案》《关于2024年半年度募集资金年度存放与实际使用情况的专项报告》《关于向激励对象授予预留限制性股票的议案》；

7、2024年10月25日召开了第六届董事会第七次会议，审议通过了《2024年第三季度报告》《关于向控股股东及其关联方借款暨关联交易的议案》；

8、2024年11月26日召开了第六届董事会第八次会议，审议通过了《关于拟参与投资设立海洋产业基金的议案》。

9、2024年12月4日召开了第六届董事会第九次会议，审议通过了《关于使用部分闲置募集资金暂时补充流动资金的议案》。

（二）董事会下设的专门委员会履职情况

公司董事会下设战略委员会、薪酬与考核委员会、提名委员会、审计委员会四个专门委员会。各专门委员会依据《公司法》、《证券法》、《上市公司治理准则》

以及公司董事会所制定议事规则的职权范围运作，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。根据《公司章程》规定，专门委员会成员全部由董事组成。报告期内，董事会专门委员会均能按照相关规定规范运作，各委员充分行使各自权利，认真履行职责，为构建完善的公司治理结构奠定了坚实基础。

（三）董事会对股东大会决议的执行情况

报告期内，董事会共召集1次年度股东大会和2次临时股东大会，并根据《公司法》、《证券法》等有关法律法规和《公司章程》要求，严格执行股东大会的决议，维护了全体股东的利益，保证股东能够依法行使职权，推动了公司长期、稳健、可持续发展。

（四）独立董事出席董事会及发表意见情况

1、独立董事出席董事会情况

报告期共召开9次董事会，独立董事全部出席；对董事会会议审议的所有议案，均未提出异议，并投了赞成票，

2、独立董事发表事前认可意见及独立意见情况

公司独立董事根据《公司法》、《证券法》、《深圳证券交易所创业板股票上市规则》等相关法律法规的要求和《公司章程》、《独立董事工作细则》等制度的规定关注公司运作的规范性，对本年度董事会会议的部分议案发表了独立意见，对公司的制度完善和日常经营决策等方面提出了许多宝贵的专业性意见，为完善公司监督机制，维护公司和全体股东的合法权益发挥了应有的作用。

三、董事会2025年度重点工作安排

（一）董事会将继续秉持对全体股东负责的态度，争取较好地完成公司2025年度各项经营指标。基于此，公司将从研发、生产、品牌、市场结构等方面入手，提升产品竞争力，增强公司的盈利能力。

（二）董事会将充分结合市场环境及公司发展需求制定并落实2025年度公司经营管理计划，对公司经营中的重大问题提出合理化建议，更加科学高效地进行决策。并引导管理层紧紧围绕公司的战略目标，抓住行业发展的历史性机遇，促进公司业务快速发展。

（三）董事会将继续做好股东大会的召集、召开工作，并贯彻执行股东大会各项决议，为广大股东参与公司经营决策提供便利。

（四）董事会将认真履行信息披露义务，严格按照《公司法》、《证券法》、《上市公司信息披露管理办法》《深圳证券交易所创业板股票上市规则》等法律法规与业务规则的要求，本着公开、公正、公平的原则，真实、准确、完整地披露公司经营信息，切实提升公司规范运作水平和透明度。

（五）董事会将继续严格按照国家相关法律法规、证监会相关规章、深圳证券交易所相关业务规则的要求，进一步健全公司内部控制制度和风险防范机制，完善公司治理体系。同时全体董事将加强学习，积极参加培训，提升履职能力，充分发挥董事会在公司治理中的核心作用，为股东创造更大的价值。

湛江国联水产开发股份有限公司董事会

2025 年 4 月 29 日