浙江一鸣食品股份有限公司

2024年度董事会工作报告

各位董事：

董事会2024年度工作报告全文如下：

一、2024 年工作回顾

报告期内，公司持续聚焦消费者需求，坚持在建设以新鲜健康为核心品牌内涵的基础上，围绕“家门口的营养早餐、成为轻白领的健康接力餐、孩子的社交场所 ”为品牌标签，推出更多放心、美味、时尚的产品和服务。截至2024年12月底，公司整体在营门店总数1968家，其中加盟店1471家，同期净增了31家；直营店497家，总体已签约待开业门店14家。

报告期内，公司主要开展了以下经营工作：

（一）营销工作

2024年，公司围绕品牌建设、产品策略、门店创新、会员运营及商业模式探索等方面开展工作。在品牌形象塑造上，持续聚焦“家门口的营养早餐”定位，联合专业团队推出一鸣营养早餐标准4.0升级版——5优彩虹营养标准，升级核心产品包装，通过可视化及主题讲座直播强化品牌专业性，并联合发布《长三角地区学生营养早餐倡议白皮书》。产品策略方面，基于场景实施大单品战略，启动“健康接力午餐”项目，打造“1+1”餐饮套餐获年轻群体喜爱；聚焦下午茶场景现调饮品创新，推出多款新品引流；布局儿童营养接力餐产品，收获好评。门店创新上，五马街壹号鲜奶灵感体验店以鲜奶交互体验营造独特氛围，浙江日报奶吧实践轻白领健康接力餐场景，为门店拓展提供模型。同时，坚持大单品战略，高端冷藏牛乳系列如一鸣娟姗牛乳成为市场亮点，带动低温乳品线上销售高速增长。会员运营以扩大会员规模为核心，优化黑金会员权益，精准营销推动新会员数量与消费提升。此外，积极探索创新商业模式，午餐第二品牌厚比披萨覆盖130家门店，新品牌“奕程咖啡”入驻80家一鸣真鲜奶吧及上百家企事业单位，均为业绩增长注入动力 。

（二）研发工作

2024年，公司在乳制品核心技术创新与生产工艺革新等领域成果丰硕。有机乳品活性保持技术提升了有机牛奶活性物质保留率，一鸣真鲜娟姗牛奶获中国国际农产品交易会“最受欢迎产品奖”；攻克乳糖酶解定向水解技术，开发0乳糖高钙牛奶系列，该产品列入食品工业营养健康行动标志性成果。依托专利菌株升级发酵技术，构建“见轻”“一鸣纯”等功能酸奶产品矩阵，“见轻”风味发酵乳获低GI认证；引进超滤膜与反渗透膜分离技术，构建现

代化膜过滤工艺体系，推动产品升级与生产方式革新。健康烘焙领域，全谷物软欧面包（高纤杂粮味）和全谷物吐司面包获全谷物食品认证，响应“健康中国”战略；中式主食研发中，突破米制品质构控制技术，通过生物制剂改善大口饭团抗老化与回生口感，申请多项发明专利。公司制定发布《“营养早餐”标准及标识规范》企业标准，涵盖六大营养素配比模型、搭配原则及可视化标识系统，牵头起草《营养早餐》《学生课间餐》团体标准。知识产权建设上，累计持有有效专利69项（发明专利16项、实用新型专利17项、外观设计专利36项），构建完善保护体系。本年度获“技术进步奖二等奖”“服务业科技创新奖一等奖”“产品创新奖”等多项荣誉，技术创新实现“量质齐升”，未来将持续完善创新体系，突破关键核心技术。

（三）奶吧工作

2024年，奶吧中心继续秉持“客户至上”原则，坚持“一鸣真鲜奶吧”大单品打造，在5月，经国际权威调研机构沙利文认证，一鸣真鲜奶吧已成为中国连锁奶吧第一品牌，在10月，一鸣真鲜奶吧上榜2024胡润中国餐饮品牌百强榜，彰显了行业领先地位。

在市场扩张方面，加快向安徽、江西市场拓展速度，并根据成熟市场（浙江区域）、发展市场（江苏、上海、福建区域）、培育市场（安徽、江西区域）的特点制定差异化拓展策略。在增量部分，新开业门店以加盟店为主、以直营店为辅，同时直营店重点布局在学校、医院、机场、高铁站、地铁站等高客流渠道。在6月30日，南昌地铁店7家门店同时开业，在11月8日，合肥地铁店7家门店同时开业，为当地消费者打开便捷生活新篇章。在存量部分，一方面，推动旧店重装、品牌升级；另一方面，为应对市场变化，以壮士断腕的决心和勇气，主动进行内部优化、结构调整，推动门店布局向“高质量拓展”转型。在12月底，杭州浙报集团奶吧完成交付并试营业，开创写字楼类型门店新局面。

在品质运营方面，通过标准化管理提升基础运营能力，提高单店坪效，加快周转效率，促进单店利润明显提升。在客流增长方面，持续做好会员拉新、社群运营，扩大粘性客户蓄水池，提高会员消费占比。除了做好线上O2O平台运营和服务，重点在抖音本地生活、大众点评等渠道发力，增加品牌曝光量，提升客户知晓度。此外，积极探索和尝试预烘烤模式，通过更便捷、更轻量的现烤工艺，把营养健康的一鸣食品销往更远的地方，为更多家庭创造新鲜健康生活。

（四）销售中心工作

2024年销售工作以“渠道精耕提效、客户攻坚突破、产品聚焦瘦身、组织敏捷赋能”

为核心，推动业务从“规模扩张”向“价值增长”转型。

渠道精耕方面，学校渠道构建直营配送、经销商赋能等差异化业务模型，以温州为试点落地成熟模式并向外部市场复制推广，优选具备经验的经销商强化供应链与合规服务能力；早餐场景以高性价比产品为流量入口，打通社区便利店、餐饮等终端，推进专属产品开发与区域网格化配送，形成“引流+高毛利”组合策略；社区超市以永丰超市为样本打造标杆模型，围绕商品组合、终端陈列、数字化营销构建标准化模板并向区域连锁复制，提升市场覆盖率；团购业务组建垂直领域专属团队，聚焦区域头部客户突破，建立分层服务机制与专属定制方案，同步布局潜力客群。

大客户攻坚与招投标体系强化上，实施“每日一攻坚”专项行动，兼顾存量客户深度挖潜与增量客户精准开拓，优化履约流程提升客户复购与粘性，建立大客户资源池动态管理机制；构建招投标全流程管控体系，前期聚焦重点领域提前布局，组建专业团队定制标书与分析竞品，中期强化答辩谈判能力，后期跟进合同执行与客户回访，筑牢招投标业务优势。

组织效能提升上，成立团购渠道事业部，下设细分业务线实行专人负责制，建立跨部门协作机制提升客户响应效率；实施“双轨考核机制”，根据业务成熟度设置差异化考核指标，引入负激励强化目标导向；推行“工资包动态管理制”，将工资总额与人均劳效、业绩目标挂钩，打破固定工资模式，激发团队活力与危机意识。全年通过标准化运营、专业化分工、市场化机制，在渠道深耕、客户拓展、产品优化、组织赋能等方面形成系统性竞争力，为高质量发展奠定基础。

（五）电商中心工作

2024年电商中心围绕"流量创新、品类突破、私域深耕"三大核心方向，推动业务实现跨越式发展。通过平台精细化运营策略，成功孵化出多个千万级标杆店铺，在天猫与抖音两大核心阵地构建起差异化竞争优势，其中低温乳品旗舰店铺通过精准用户画像、科学货盘组合及创新营销推广，实现线上品类突围，品牌曝光与转化效率显著提升。在流量运营方面，突破传统达人探店模式，构建"大场直播+多层次探店+分账号运营"的立体化流量矩阵，有效激活全域流量价值，推动线上业务规模快速扩张。常温奶品类在抖音渠道的盈利模式创新，为后续新品类拓展提供了可复制的运营范式。私域分销体系建设取得突破性进展，通过社区团购、社群运营及私域直播等多元化渠道开发，建立起稳定的私域流量池，培育出一批核心客户群体，为长效经营奠定基础。同时，积极探索线上线下融合发展路径，通过流量反哺线下奶吧业务，实现线上线下资源协同与用户体验闭环。全年通过组织架构优化、人才梯队建设

及数字化工具应用，持续提升运营效率与服务质量，在品牌建设、用户运营及供应链管理等方面形成系统性竞争力，为2025年战略目标的实现筑牢基础。

（六）供应链工作

2024 年供应链工作以 “一纲四目” 为纲领，着重聚焦客户满意度提升，促使供应链客户满意度评分实现大幅提升。以质量体系与产品力作为核心着力点，依据品类梳理产品流关键质量因子，进而构建标准化作业规范。通过 “员工指导训练八步法” 有力强化工序自我管控，结合三级内审与第三方审核，达成食品危害风险的全面闭环管理；乳品工厂对瓶装鲜奶产线进行优化，引入先进自动搬运系统，显著提升自动化水平，大幅缩短订单交付周期。

生产端深入推进精益管理，采用自主改善与外请咨询相融合的模式，开展众多改善项目，使设备故障率大幅下降、在制品不良率显著降低；积极推行拉式生产、四级指令与快速换线技术，构建标准化效率模型，极大提升人工效率、有效降低能耗成本，供应链柔性交付能力得到显著增强，常规订单准时交付率处于高位，紧急订单响应效率实现大幅提升。围绕大客户战略，持续强化质量保障与产能适配，成功跻身盒马、奥乐齐等头部客户供应链，建立起专属服务机制，促使新增大客户营收占比显著提升、复购率维持在较高水平。通过全流程质量追溯系统与关键技术攻坚，构建起“预防 - 执行 - 改善”闭环，形成全员积极参与的持续改善文化。

整体而言，供应链通过质量固本、精益增效、技术突破、柔性服务四大途径，实现从保障型向战略型的转型升级，为诸如人效、成本、交付能力等核心指标注入强劲动力，有力支撑市场端竞争，稳固筑牢公司供应链核心竞争力。

（七）信息中心工作

2024年信息化工作围绕门店、营销、供应链、财务四大板块协同推进：门店端重点重构全渠道业务中台，实现门店前置仓“所见即所得”一盘货管理，提升库存精准度与效率；深度优化券运营体系，搭建用户画像系统，实现基于人群特征的自动发券，同步完成小程序近百个功能点迭代，改善用户体验。营销数字化以构建全渠道统一的订单、商品及库存管理体系为核心，实现与新美大、饿了么、抖音本地生活等平台深度对接，打通渠道壁垒；依托用户画像系统精准洞察用户，降低营销成本并提升效率。供应链信息化聚焦物流核心环节，推进播种与摘果分拣系统建设，前端延伸实施大客户管理CRM系统，重构智能要货预测补货系统，同时开展烘焙与物流信息化专项项目，提升全链条信息化水平。财务信息化以效率提升为目标，推广RPA技术实现财务流程自动化，构建完善风险监控体系保障资金安全，借助合

同管理系统及税企直连平台优化流程，全面提高财务工作效能。四大板块信息化举措相互赋能，形成从前端用户触达、中端供应链支撑到后端财务管控的全链路数字化闭环，为业务高效运转与精细化运营奠定坚实基础。

（八）人力资源工作

2024 年人力资源工作以公司战略地图及 2035 年人才规划为导向，坚守“业绩倍增、先人才辈出”核心理念，聚焦人才结构优化与人均劳效提升，系统推进“1113 工程”并取得阶段性成效。围绕人均劳效提升这一核心目标，通过岗位价值评估、编制动态调整及跨部门协同，实现核心业务单元人均劳效同比有所提升，为业绩增长注入效能动力。人才培养与引进双轮驱动，落地“千人培训计划”，构建立体化培养体系，同步推进“千人招聘计划”。此外，创新业务领域通过组建专项人才突击队、跨部门轮岗等方式快速孵化专业人才，为新业务扩张提供人力支撑。全年通过机制创新、选育并重、精准引才，初步形成“人才辈出促业绩倍增”的良性循环，未来将持续深化全链条人才管理改革，为公司战略目标达成筑牢人才根基。

公司整体业绩方面，截至 2024 年 12 月底，公司实现营业收入 2,751,221,106.89 元，较上年同期增长 4.09%，归母净利润 28,943,830.41 元，较上年同期增长 30.16%，归母扣非净利润 29,218,987.55 元，较上年同期增长 21.77%。主要财务数据如下：

单位：人民币　元

科目/季度	2024年	2023年	变动金额	同比变化
营业收入	2,751,221,106.89	2,643,206,392.54	108,014,714.35	4.09
归属于上市公司股东的净利润	28,943,830.41	22,237,215.77	6,706,614.64	30.16
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益后的净利润	29,218,987.55	23,994,855.82	5,224,131.73	21.77
经营活动产生的现金流量净额	359,159,448.10	300,166,085.82	58,993,362.28	19.65

二、报告期董事会日常工作情况回顾

1、董事会会议召开及执行情况

报告期内，公司董事会共召开了4次会议，审议通过议案26项。具体情况详见下表：

会议届次	召开日期	会议决议
第七届董事会第五次会议	2024 年 4 月 19日	1、审议通过了《公司2023年度董事会工作报告》； 2、审议通过了《公司2023年度总经理工作报告》；

		3、审议通过了《公司2023年年度报告及其摘要》； 4、审议通过了《公司2023年度财务决算报告及2024年度财务预算报告》； 5、审议通过了《公司2023年度利润分配预案》； 6、审议通过了《关于公司独立董事2023年度述职报告的议案》； 7、审议通过了《关于公司董事会审计委员会2023年度履职情况报告的议案》； 8、审议通过了《关于续聘公司2024年度审计机构并支付报酬的议案》； 9、审议通过了《关于2024年公司董事、高级管理人员薪酬方案的议案》； 10、审议通过了《关于召开2023年年度股东大会的议案》； 11、审议通过了《关于2024年关联交易额度预计的议案》； 12、审议通过了《关于2024年度公司银行授信及担保额度预计的议案》； 13、审议通过了《关于公司2023年环境、社会与治理（ESG）报告的议案》； 14、审议通过了《关于公司会计政策变更的议案》； 15、审议通过了《公司对会计师事务所2023年度履职情况评估报告》； 16、审议通过了《董事会审计委员会对会计师事务所2023年度履行监督职责情况报告》； 17、审议通过了《关于<2023年度内部控制评价报告>的议案》； 18、审议通过了《会计师事务所选聘制度（2024年4月》。
第七届董事会第六次会议	2024年4月29日	1、审议通过了《公司2024年第一季度报告》。
第七届董事会第七次会议	2024年8月28日	1、审议通过了《公司2024年半年度报告及其摘要》； 2、审议通过了《关于变更经营范围并修订<公司章程>的议案》； 3、审议通过了《关于2024年半年度利润分配预案的议案》； 4、审议通过了《关于召开公司2024年第二次临时股东大会的议案》。
第七届董事会第八次会议	2024年10月22日	1、审议通过了《关于补选公司第七届董事会独立董事的议案》； 2、审议通过了《公司2024年第三季度报告》； 3、审议通过了《关于召开公司2024年第三次临时股东大会的议案》。

2、董事会对股东大会决议的执行情况

2024年公司共召开4次年度股东大会，公司董事会根据《公司法》、《证券法》等相关

法律法规和《公司章程》的要求，严格按照股东大会的决议和授权，认真执行公司股东大会通过的各项决议。具体情况详见下表：

序号	会议届次	召开日期	会议决议	决议执行情况
1	2024年第一次临时股东大会	2024年1月16日	1、《关于修订<公司章程>的议案》； 2、《关于修订公司<独立董事制度>的议案》； 3、《关于修订公司<董事会议事规则>的议案》； 4、《关于修订公司<对外担保管理制度>的议案》。	均已有效执行
2	2023年年度股东大会	2024年5月23日	1、《公司2023年度董事会工作报告》； 2、《公司2023年度监事会工作报告》； 3、《公司2023年年度报告及其摘要》； 4、《公司2023年度财务决算报告及2024年度财务预算报告》； 5、《公司2023年度利润分配预案》； 6、《关于公司独立董事2023年度述职报告的议案》； 7、《关于续聘公司2024年度审计机构并支付报酬的议案》； 8、《关于2024年公司董事、高级管理人员薪酬方案的议案》； 9、《关于2024年公司监事薪酬方案的议案》； 10、《关于2024年关联交易额度预计的议案》； 11、《关于2024年度公司银行授信及担保额度预计的议案》； 12、《会计师事务所选聘制度（2024年4月）》。	均已有效执行
3	2024年第二次临时股东大会	2024年9月30日	1、《关于变更经营范围并修订<公司章程>的议案》； 2、《关于2024年半年度利润分配预案的议案》。	均已有效执行
4	2024年第三次临时股东大会	2024年11月11日	1、《关于补选蓝发钦为公司第七届董事会独立董事的议案》。	已有效执行

3、董事会下设各委员会履职情况

公司董事会下设战略委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会四个专门委员会。报告期内，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。

4、独立董事履职情况

公司独立董事根据《公司法》、《证券法》及《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》的有关规定，认真履行独立董事的职责，勤勉尽责，按时参加股东大会、董事会，参与公司重大事项的决策。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、未来的展望

（一）行业趋势分析

2025年，我国乳制品与烘焙行业将在政策红利、消费升级与技术创新的多重驱动下，呈现“跨界融合加速、健康化深化、场景化细分”的结构性变革。以下从六大维度解析行业格局与趋势：

1、宏观消费环境：复苏与分化并行

2025年社会消费品零售总额预计突破50万亿元，粮油食品类增速保持在8%以上。消费分层加剧，高端化与平价化并存：一线城市精品烘焙客单价有望突破60元，下沉市场烘焙工厂通过“大包装+社区店”模式抢占份额。新型消费模式持续渗透，即时零售渠道占比提升至18%，推动乳制品与烘焙食品的“分钟级配送”需求激增。政策层面，《食品标签监督管理办法》正式实施，倒逼企业优化营养成分标注，功能性产品（如高钙、益生菌）成为研发重点。

2、乳制品行业：政策红利与品类创新双轮驱动

（1）学生奶计划扩容：2025年全国日均供应量将保持增长，巴氏奶与发酵乳占比提升至30%，推动低温乳制品市场增长15%。

（2）跨界融合加速：乳企加速布局烘焙赛道，“牛奶+面包”组合成为早餐场景标配。

3、烘焙行业：短保化与场景创新重塑竞争格局

（1）烘焙行业持续增长：iiMedia Research（艾媒咨询）数据显示，随着人均消费水

平的增长以及餐饮消费结构调整，中国烘焙食品零售市场将持续扩容，预计2029年市场规模将达8,595.6亿元。行业从“添加剂依赖”转向“技术驱动”，低温熟成、锁鲜包装等技术普及，产品货架期缩短至3-5天。

（2）场景化细分深化：早餐场景催生“营养配餐解决方案”，如一鸣真鲜奶吧的“鲜奶+现烤面包”组合；下午茶场景推动“烘焙+咖啡”业态崛起。

（3）渠道分化加剧：一二线城市精品烘焙店（客单价60-80元）主打“情绪价值”，下沉市场工厂店（客单价10-15元）聚焦性价比，社区烘焙品牌通过“中央工厂+前置仓”实现30分钟配送。

4、政策与区域市场机遇

青少年营养政策加码：国家“学生饮用奶计划”写入31个省份政府工作报告，湖北、河南等地通过“食育教育+企业合作”模式推广乳制品，蒙牛在淮滨牧场实现“牧草种植-奶牛养殖-烘焙加工”全产业链协同。

5、技术创新与成本管控

（1）供应链智能化：AGV自动搬运、机器人流程自动化（RPA）在乳制品企业普及率达60%，烘焙行业通过“智能分拣+动态库存”系统降低损耗率至2.5%。

（2）产品研发数字化：AI配方系统应用于乳制品研发，实现新品开发周期缩短40%；烘焙企业利用3D打印技术生产个性化造型产品，客单价提升20%。

2025年乳制品与烘焙行业将呈现“跨界融合、健康升级、技术赋能”三大特征。企业需强化供应链韧性、产品创新力及渠道精准度，在政策红利与消费变革中抢占先机。行业竞争焦点将从“规模扩张”转向“价值创造”，绿色化、数字化、场景化成为破局关键。

（二）工作计划

1.营销工作计划

持续巩固“中国奶吧连锁第一品牌”地位，以体验店、标准店、档口店差异化模型拓展渠道，重点打造体验店场景化消费模式，为新店开拓与老店业绩增长注入新动能。聚焦95后家庭核心客群，围绕营养早餐、健康接力午餐、缤纷下午茶及儿童社交场所四大场景，强化产品力、创意推广力与终端表现力，推动品牌年轻化升级，精准触达目标人群。

加大大单品资源投入，一方面对已获认可的明星产品联动线上线下全渠道资源，通过场

景化营销、会员专属权益等提升复购率；另一方面积极探索碱水、欧包等新品类，以差异化产品吸引新客群，形成业绩增长双引擎。

深化用户增长策略，在优化原有会员体系基础上，创新用户权益设计，通过积分体系升级、专属福利定制、社群精细化运营等方式，实现新会员数量突破与忠诚会员池持续扩容。

加速创新项目落地，“厚比披萨”年度布局600家门店，构建轻餐饮细分赛道竞争力；“奕程咖啡”入驻200家自有门店，同步与500个外部终端建立合作，推动“一鸣咖啡用奶”进入5000个咖啡门店，以“奶+咖啡”跨界融合拓展消费场景。整体通过品牌升级、产品创新、用户深耕与场景拓展，实现门店规模、客群基数及营收业绩的多维度增长，巩固行业领先地位。

2.研发工作计划

(1)乳品领域

深化娟姗牛、A2型奶牛等特种奶源的遗传育种研究，优化TMR全混合日粮配方，建立精准饲喂管理系统，开发差异化乳品原料，提升DHI生产性能测定水平。

开发系列标准化乳品基料（包括调制乳、发酵乳基等），建立适用于连锁餐饮的乳品应用技术规范；完善冷链配送体系，确保产品品质稳定；膜技术应用创新项目：推进超滤（UF）、纳滤（NF）、反渗透（RO）组合工艺研究，开发高蛋白、低乳糖等功能性乳制品，建立乳品质构与风味调控技术体系。功能性发酵乳开发策略，优化专利益生菌株发酵工艺，开发肠道健康、免疫调节等特定功能产品。

现制乳饮开发项目：研发茶饮、咖啡专用乳制品配料，建立标准化应用方案库，并结合场景需求，开发组合套餐。本规划通过"优质奶源+技术创新+场景应用"三位一体发展模式，全面提升公司乳品业务的核心竞争力。

(2)烘焙与主食领域

在新零售场景产品开发方面，针对体验店、地铁站等特殊渠道开发专属烘焙产品系列；建立"场景化+功能化"产品矩阵（如早餐系列、下午茶系列）；优化产品包装设计，提升消费体验。生产工艺革新：推进冷冻面团预成型技术研发，完善预烘烤工艺参数标准化体系；开发智能化烘焙生产线，提升生产效率。

研发意式风味中式面点系列（番茄牛肉意面等），开发地域特色主食产品（腊味炒饭等）。

米制品技术创新：突破米饭质构控制关键技术，开发功能性米制品（低GI等），完善生产线，实现产能提升。

建立优质小麦、大米等核心原料专供基地；开发天然酵母发酵体系；优化馅料标准化配方，质量管控体系实施HACCP食品安全管理体系；建立产品感官评价标准；完善全程冷链物流系统。

2025年，一鸣食品将坚持“新鲜美味”、“清洁标签”等理念，以食品功能化、研发数字化为核心抓手，推动从区域品牌向全国性健康食品科技企业的跨越升级。

3.奶吧工作计划

2025年工作计划：坚持“以客户为中心”，锚定“全球奶吧连锁第一品牌”目标，以“五最奶吧”（店铺最整洁、购物环境最舒适、服务最好、商品最琳琅满目、门店数量最多）为方向，通过“左手品质运营，右手客流增长”实现存量门店业绩提升，以“高质量拓展，万元店先行”达成增量突破，辅以人才育成体系保障工作推进。

品质运营上，运用“一店一策”管理工具聚焦客满战略，从精益用工、提升品质、杜绝浪费三方面管控成本，通过线上线下服务升级、“拉式生产”提升核心单品销量、“H+4”优化现烤产品新鲜度及结构，强化员工岗前岗训，稳定人员架构以保障标准化运营。

高质量拓展计划增量以万元店为先锋，开拓新城市场，向苏北（徐州、连云港）及安徽合肥、江西南昌周边辐射，优化加盟模式，提高自主加盟店准入标准以保障运营标准化。

人才育成坚持“人才辈出”战略，严格招聘流程、提前储备待开业门店员工，落实新员工分阶段面谈与正式员工绩效面谈，依托商学院及学习平台开展全员培训，复制优秀案例提升管理能力，完善晋升机制，通过预离职面谈留存核心人才，为整体战略落地提供人力支撑，实现门店业绩、规模与客户满意度多维度提升。

3.奶吧工作计划

2025年工作计划：坚持“以客户为中心”，锚定“全球奶吧连锁第一品牌”目标，以“五最奶吧”（店铺最整洁、购物环境最舒适、服务最好、商品最琳琅满目、门店数量最多）为方向，通过“左手品质运营，右手客流增长”实现存量门店业绩提升，以“高质量拓展，万元店先行”达成增量突破，辅以人才育成体系保障工作推进。

品质运营上，运用“一店一策”管理工具聚焦客满战略，从精益用工、提升品质、杜绝浪费三方面管控成本，通过线上线下服务升级、“拉式生产”提升核心单品销量、“H+4”

优化现烤产品新鲜度及结构，强化员工岗前岗训，稳定人员架构以保障标准化运营。

客流增长方面，围绕爆品战略布局营养早餐等四大场景，打造核心单品与新品，通过会员小程序、社群、O2O平台等多渠道承接客流并留存，推进预烘烤项目营造“热气腾腾”购物体验，嫁接奕程咖啡、厚比披萨等创新项目引流，以门店为前置仓覆盖周边社区、交通枢纽等区域。

高质量拓展计划全年新开600家店，存量门店推动旧店重装、预包装转现烤升级；增量以万元店为先锋，开拓新城市场，向苏北（徐州、连云港）及安徽合肥、江西南昌周边辐射，优化加盟模式，提高自主加盟店准入标准以保障运营标准化。

人才育成坚持“人才辈出”战略，严格招聘流程、提前储备待开业门店员工，落实新员工分阶段面谈与正式员工绩效面谈，依托商学院及学习平台开展全员培训，复制优秀案例提升管理能力，完善晋升机制，通过预离职面谈留存核心人才，为整体战略落地提供人力支撑，实现门店业绩、规模与客户满意度多维度提升。

4.销售中心工作计划

2025年以“渠道攻坚、大单品突破、组织提效”为核心，致力于实现收入与生产力双维度增长目标。核心目标聚焦收入显著增长及利润提升，同时通过降低非人工成本、提升人均劳效强化生产力建设。

渠道攻坚方面，学校渠道打造“2+2”乳品及烘焙大单品矩阵，推进营养餐供应及校园超市项目复制；早餐渠道聚焦核心单品，推动早餐连锁客户突破，以鸡蛋为引流拓展面馆、火锅店等场景的一站式供应；团购渠道攻坚医院、航空、交运系统及跨区域火锅店，建立客户分类分级管理标准，在政企食堂、酒店等场景主推特定酸奶产品；批零渠道主推常温乳品礼盒，拓展区域便利连锁、零食量贩等渠道。

创新项目中，咖啡业务覆盖政府、学校、医院等重点点位，推进社区超市、生鲜水果店、火锅店等场景的样板复制。关键抓手包括建立大客户清单并落实责任跟踪，输出渠道分类产品标准、严控SKU以聚焦大单品，强化招投标前期谋划，推进跨渠道人才流动及管理岗位晋升，建立客户盈利评价模型及服务标准化体系。降本增效工作将严控非人工成本，优化费用评审机制，通过“产品+客户”维度分析模型输出月度经营报告。

5.电商中心工作计划

2025年电商中心工作重点围绕预算目标，以客户满意度建设与爆品文化建设为核心双轮

驱动，推动组织创新与体验升级。聚焦从平台销售向品类发展转型，深耕核心品类产品创新与渠道开拓，强化产品市场竞争力。推进大客户开发战略，加强核心客户分级分类管理，着力提升客户合作深度与粘性。践行自营与分销双轮驱动经营策略，对自营店铺实施内容场与货架场精细化运营，优化用户购物体验，提升复购率与品牌渗透率。延续第一季度在数据驱动爆品打造、自营店铺运营夯实等方面的经验，第二季度起持续精进客户满意度建设、爆品文化塑造、大客户拓展及店铺会员增长，通过大单品培育与核心客户体系建设，夯实电商业务增长根基，确保年度目标顺利达成。

6.供应链工作计划

生产供应链建设目标：打造世界级ODM 制造，以5S 和标准化为基础，以精益价值流改善为切入，以“标准+流程+时间”过程要求，实现工序自完结，提升客户满意度。公司坚持“平衡积 分卡、精益”两大战略工具，通过客满评分推动客户满意度建设——实现客户满意基础的品质和交付需求，满足大客户个性化需求。基于客户的需求，内部流程及团队学习成长都按此适配。极致的成本——通过质量成本削减，技术降本、劳效提升。2024年在精益生产建设方面高层策划推动，让改善基因在团队茁壮成长，并在各工厂标杆复制，进一步提升供应链核心竞争力。

7.信息中心工作计划

2025年信息化与数字化工作计划聚焦门店运营、营销、供应链及财务四大领域，以技术赋能业务升级，推动全链条数字化转型。

门店信息化方面，全力推进会员中心、客户数据平台（CDP）及自动化营销体系建设，整合会员数据实现精准化、个性化服务；开发小程序顾客自助扫码选品收银功能，提升购物便捷性；完成会员商城SaaS系统全面升级，优化功能与稳定性；与奶吧事业部协作建设门店运营管理系统，同步引入人工智能（AI）和机器人流程自动化（RPA）技术，从客服模块切入优化运营流程，提升整体效率。

营销数字化工作以小程序为核心阵地，丰富营销活动形式，聚焦用户拉新与大单品打造，同时加速客户数据平台（CDP）和营销自动化（MA）系统建设，整合多渠道客户数据，实现营销流程智能化、自动化，强化数字化营销能力。

供应链信息化着力推进数字化转型战略，重构品牌方、渠道方、生产方、物流方协同关系，建立高效信息交互机制与协同运作模式，实现精益化敏捷供应；强化协同化供应链计划管理，整合资源提升统筹执行能力，精准响应市场需求。

财务信息化围绕提升ERP系统运行效率展开，优化系统性能、拓展功能；推进财务核算、报表编制、预算管理等核心流程信息化重塑，提高工作准确性与及时性；搭建成本分析与控制数字化平台，实现成本精细化管理，助力降本增效。通过四大领域的信息化与数字化建设，构建数据驱动、高效协同的业务生态，为公司高质量发展提供坚实技术支撑。

8.人力资源工作计划

2025年人资中心以“业绩倍增、人才辈出”为核心理念，紧扣公司战略地图与2035年人才规划，以“重用绩优人才、调整绩效人员”为导向，持续优化人才结构、提升人均劳效。强化人力资源效能管理，通过构建绩效导向的人才评价与激励机制，聚焦核心岗位价值贡献，精准识别绩优人才并赋予更大发展空间，同时建立动态优化机制促进绩效人员能力提升与岗位适配，实现人才资源的高效配置。突破传统招聘模式，深化AI技术在人才选拔中的应用，搭建智能化招聘平台，提升关键岗位招聘的精准度与效率，打造敏捷化人才供应链，为业务扩张提供充足人力储备。构建分层分类的培训发展矩阵，结合内部导师制、实战项目历练等方式，强化核心能力培养与领导力提升，助力员工与组织共同成长。整体工作以战略目标为牵引，通过技术赋能、体系创新与机制变革，打造一支高素质、高绩效的人才队伍，为公司实现业绩倍增筑牢人力根基。

特此报告！

浙江一鸣食品股份有限公司董事会

2025 年 4 月 30 日