

广州珠江啤酒股份有限公司董事会

2020 年度工作报告及 2021 年工作计划

一、公司基本情况

(一) 主业情况及经营数据

广州珠江啤酒股份有限公司（以下简称“公司”）主营业务为啤酒生产销售以及啤酒文化产业。2020 年主要财务数据如下：

	2020 年	2019 年	本年比上年增减	2018 年
营业收入（元）	4,249,250,390.03	4,243,607,162.29	0.13%	4,039,298,073.06
归属于上市公司股东的净利润（元）	569,284,120.80	497,483,602.51	14.43%	366,429,368.06
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润（元）	425,379,110.78	360,800,816.80	17.90%	131,994,455.54
经营活动产生的现金流量净额（元）	688,681,058.60	758,022,919.30	-9.15%	430,004,010.04
基本每股收益（元/股）	0.26	0.22	18.18%	0.17
稀释每股收益（元/股）	0.26	0.22	18.18%	0.17
加权平均净资产收益率	6.53%	5.97%	0.56%	4.55%
	2020 年末	2019 年末	本年末比上年末增减	2018 年末
总资产（元）	13,007,899,640.89	12,020,734,610.57	8.21%	12,206,764,972.14
归属于上市公司股东的净资产（元）	8,924,468,627.68	8,576,517,354.88	4.06%	8,232,866,600.37

(二) 主要成绩

2020 年，我们坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面学习贯彻党的十九大和十九届二中、三中、四中、五中全会精神，深入贯彻落实习近平总书记出席深圳经济特区建立 40 周年庆祝大会和视察广东、深圳重要讲话、重要指示精神，担起国有企业发展责任，围绕“一个确保、两个提速、三个深化”工作思路，统筹疫情防控和社会经济发展，实现生产经营稳中有进。

一年来，主要做了以下工作：

1、营销改革取得成效。

市场精耕细作。在组织架构改革方面，对广州大区、东莞大区实施市场管理架构改革，细化管理区域，增强管理力量，每个区域配备专攻餐饮渠道的大区助理，重点突破餐饮渠道；成立华中大区，把分散的资源集聚起来，统筹湖北、湖南市场营销工作。21 个大区和 3 个事业部中，海外部、北方事业部、茂名大区等 16 个区域超额完成任务；市创中心海外部、北方事业部等 11 个区域实现同比增长。优势渠道促销量，巩固和发挥非现饮优势渠道，增加促销频次，开展 9 类形式多样的终端促销活动。短板渠道找突破，以 97 纯生、精品纯生为核心，聚焦资源拓展餐饮渠道，寻找销量突破口。新兴渠道抢销量，积极拓展新兴渠道，发力传统电商、社区电商等线上平台，电商销量同比增长 78%。开展“百日开点”劳动竞赛活动，开拓品项点 46 万个，提高产品覆盖率。开展“冰爽一夏”冰箱陈列活动，在非现饮终端实施冰箱陈列近 7 万家，助力新品动销。开展“生动化大比武”活动，提高业务员执行力，提升销量。开展“助力复工复产”97 纯生免费畅饮活动 1346 场，提升品牌美誉度。推进“一站一街”形象街建设，建设 234 条形象街，营造良好销售氛围。拓展高端精酿市场，优化门店管理运营模式，在广州市场积极探索，完成多个“雪堡啤酒”社区门店布局，高端精酿实现销量同比增长 34%。

产品结构优化。以产品升级为抓手，聚焦纯生类、罐类等中高端产品，高档结构产品销量占比同比提升 3 个百分点，进一步提升产品

盈利水平。其中，纯生啤酒销量占比 41%，同比提升 2.6 个百分点；罐类产品销量占比 31%，同比提升 1.3 个百分点。突出 97 纯生高端核心产品，完成销量 7.72 万吨，同比增长 176.77%。推出珠江 LIGHT、298ml 瓶装纯生 1997、珠江 0 度 Pro 等升级产品 5 款，满足消费升级需求。

品牌持续根植。持续提升品牌形象，升级雪堡啤酒品牌设计，与广州塔、中国邮政等跨界合作，联名推出定制产品，实现“1+1≥2”的品牌效应。珠江纯生延续“啤酒+音乐”的基因，开展夜场明星秀等音乐活动 83 场；联合广东省经济科教频道《美食特工》栏目开展珠三角六城的美食探店，助力餐饮复工复产；开展以“97 青年 向上而生”为主题的“双微一抖”活动，线上曝光超 6000 万人次。在广佛、莞深、中山有序开展珠江 0 度“0 号星球”快闪体验店，线上观看人数超 1500 万人次。大力推广珠江啤酒“南粤情怀”文案瓶，传承经典广府文化。

2、科研创新能力不断增强

创新主体持续壮大。保持高新技术企业 8 家，广西珠啤通过再次认定；对标高企要求，重点培育珠丰公司强化研发管理、开展研发项目。南沙珠啤、湛江珠啤通过广东省工程技术研究中心认定，湖南公司通过湘潭市工程中心和技术中心“双认定”。

基础创新不断夯实。研发投入 1.77 亿元，同比增长 5.28%。加大基础研究，不断开发和应用前沿检测技术，推动科技创新突破；攻克《啤酒生产中难培养污染微生物菌群特征分子解析及防控关键技术》项目难题，科技成果达到国际领先水平。应用 GC-MS 气质联用仪检

测酒液中特征香气风味物质、基于流式细胞仪检测研究啤酒酵母活力等先进技术为提高风味质量稳定性和开发新产品等提供强有力支撑。新增科研项目立项 80 项，引进中国热带作物加工研究所龚霄博士进站开展《菠萝果啤精酿工艺及其关键香气成分研究》科研项目，在研项目总数达 106 项，55 项完成课题研究，其中《基于酵母性能的啤酒发酵风味调控和饮用舒适度研究》《原料麦芽对酿造性能和啤酒质量的影响研究》分别获中国轻工业联合会科技进步三等奖、广东省轻工业联合会科学技术进步二等奖。

科技成果不断涌现。新获授权专利 48 件，新申请发明专利 16 件、实用新型专利 22 件。完成 8 款产品开发及品质升级，雪堡比利时烈性艾尔啤酒获青酌奖酒类新品、2020CBC 中国国际啤酒挑战赛二星天禄奖；雪堡啤酒入选中国轻工业联合会《升级和创新消费品指南（轻工 第七批）》创新消费品名单；珠江 0 度荣获 2020 年度广东省食品行业名牌产品。

规范化标准化持续提升。参与修订《啤酒》等 4 项国家标准，促进产品品质标准化。牵头和参与制定《司陶特（世涛）啤酒》《苹果酒》等 9 项团体标准，其中 5 项已发布，进一步规范品类市场。不断完善质量安全管理体系，提升质量管理水平。股份公司通过质量安全管理体系和 HACCP 体系年度监督审核，南沙公司通过 FSSC22000 食品安全管理体系审查，建立并通过诚信管理体系认证。

3、企业管理水平更加高效

管理效能持续提升。强化绩效管理，工厂 KPI 指标持续优化，23

项指标优化率达 73.91%；强化成本管控，吨酒物流运输费、酒液运输费用分别同比下降 0.07%、9.43%；完成 14 项价值工程项目实现效益 258.95 万元；开展“开源节流、降本增效”专项工作，提出 131 条措施方案，对年度重点工作开展效能监察 33 项，有效提升企业管理效能，实现降本增效。

智慧运营布局持续完善。信息化管理系统覆盖从采购、订单管理到生产运输管理全流程，服务效能进一步释放，智慧运营再上新台阶。推进 O2O 项目线上开单支付一体化管理，实现 CBS 现金管理平台银企直联功能，全面推广 B2B 订单系统，线上订单金额占营收的 89.27%。

推进电子招标商务平台上线运营，实现采购阳光化、规范化管理。实现物资出入厂管理信息系统和下属企业成品入库管理信息系统分别在 10 多家下属企业上线运行，强化进出厂车辆、产品、原材物料、物资等的全流程、实时管理。优化开发工厂智能设备系统数据处理接口，完成自主开发 17 项，功能优化 22 项，显著降低系统运行异常率，其中南沙公司立库运行异常率同比下降 60%。

风险管控持续加强。先后新增或修订企业标准 192 项，企业标准合计 2461 项，其中管理标准 871 项，技术标准 931 项，工作标准 659 项；完成对 13 家下属企业及等 8 个业务部门的法律风险排查工作，出具风险排查整改意见书 21 份；加强对新的法律法规政策研究，结合公司实际，出具 12 份专项法律意见书；完成内部审计项目 15 个，涉及总金额 15.96 亿元。

4、转型升级取得进展

重点项目稳步推进。探索新型工程建设模式，有序推进重点项目建设，为企业经济高质量发展提供坚实支撑。汽机锅炉间项目进入收尾阶段；东区地下空间及停车场项目按计划推进；包装车间改造升级项目进入施工设计深化阶段；珠啤大厦及酒店商业综合体项目完成概念方案设计国际竞赛方案评比。东莞产能扩建项目完成土地并证，进入设备招标阶段；湖南污水站项目建设正式竣工。

文化产业提质增效。坚持守正创新，持续推动文化产业发展。制定啤酒厂项目商业营运策略，以“泛博物馆概念”明确各子项目功能定位，联动文化创意产业资源，发展时尚产业，开拓优质 IP，落地“广州广计划”，引进奇点艺术节、国际时尚周等活动，推动 17 个知名品牌的设计创意落地，打造创新型城市综合体。聚焦博物馆升级改造，深挖啤酒文化内涵，明晰博物馆定位，发挥教育、旅游功能，开展全国科技周、科普研学、主题活动等 20 余场，接待近 7000 人次；积极探索新媒体传播方式，短视频总流量达 30 余万人次。琶醍公司丰富园区业态，联动周边旅游配套资源，承办“Young 城 Yeah 市”系列活动，首次成为广州国际灯光节分会场，成为广州国际美食节分会场，文化产业实现营业收入 6283 万元、利润总额 4140 万元。

包装配套产业挖潜增效。主动适应消费多样化需求，提升创新能力，优化产品结构，助力企业协同发展。珠丰公司优化内部管理，调整产品结构，提高生产效能。永信公司加大技术攻关和质量管控，拉环盖生产线按期投产。

5、党的建设更加有力

强化政治担当和执行。坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入学习贯彻党的十九届五中全会精神、习近平总书记出席深圳经济特区建立 40 周年庆祝大会和视察广东重要讲话重要指示精神，切实增强“四个意识”，坚定“四个自信”，坚决做到“两个维护”。进一步理顺党委会、董事会、总办公会的关系，修订总经理办公会议事规则，严格执行“三重一大”管理规定，提高决策规范化科学化水平。落实全面从严治党要求，完成问题整改 37 个。

深化作风和廉洁建设。严格执行中央八项规定及其实施细则精神，修订完善《企业负责人履职待遇、业务支出管理办法》《公务车辆管理规定》《费用报销标准和报账程序》等制度。围绕“开源节流、降本增效”专项工作，开展“严党风抓企风 优作风提效能”专项整治，查摆问题 250 条，制定整改措施 298 条，促进干部职工担当作为。聚焦重点工作开展效能监察 33 项，促进管理效能提升和廉洁风险防范。

二、董事会运作情况

（一）组织机构制度

1. 人员情况

公司董事会成员共设 9 名董事，2020 年末在任 9 名，其中独立董事及外资股东推荐的董事 5 名，内部董事 4 名（含职工董事 1 名）。外部董事（含独立董事及外资股东推荐的董事）占比 55.56%，由公司高级管理人员兼任的董事 2 名，占比 22.2%。

2. 组织机构情况

公司董事会下设了战略、提名、薪酬与考核和审计委员会，设董事会秘书 1 人，公司设证券部协助董事会秘书开展工作，证券部目前有员工 3 人。

（二）制度建设情况

1. 公司董事会、董事会下属专业委员会建立了完善的议事规则，制定了董事会秘书工作制度，相关制度运行有效。2020 年 3 月，公司修订完善了《董事会议事规则》。

2. 公司党委会、总经理办公会和监事会建立了完善的议事规则及工作制度，2020 年运作良好。

3. 2020 年公司继续加强内部制度管理，公司建立了管理制度的标准化体系，由公司管理部专门负责标准化管理工作，定期开展规章制度清理及执行情况评价工作。

（三）董事会规范运作情况

1、董事会、董事会专门委员会会议情况

2020 年公司召开董事会 7 次，其中现场会议 4 次、占比 57.1%，通讯会议 3 次、占比 42.9%，审议议案合计 38 个，全部议案均获得通过。

2020 年公司董事会下属的提名、薪酬与考核和审计委员会的主任委员均由独立董事担任，战略委员会主任由公司董事长担任。上述委员会 2020 年共召开会议 8 次会议。

2、董事履职情况

公司董事积极参与董事会及其下属委员会的工作。2020 年董事

会应出席 60 人次，其中 59 人次亲自出席，1 人次委托出席，无缺席的情况。2020 年董事会下属委员会的委员均亲自出席了会议。董事在参会前积极向公司提出有关建议，对议案进行认真研究。

3、董事会报告

在董事会会议召开前，公司提前向董事汇报会议审议事项，力争事前取得一致意见，若有需上级部门审批的重大或紧急事项，则先行与上级部门沟通，争取取得上级部门支持。2020 年公司及时向股东大会汇报了董事会年度工作报告，特别是独立董事在年度股东大会上做了述职报告。

（四）公司各治理主体协调运转情况

公司董事会积极配合监事会开展工作，提供监事会所需的各项资料，保障监事会履责。董事会及时提供独立董事所需的各项资料，配合独立董事开展工作，保障独立董事履责。为了保障这两项工作的开展，公司指定证券部为监事会、独立董事工作联系部门，负责协调落实监事会及独立董事的实地调研、资料提取及人员访谈等工作要求。

2020 年，公司董事会严格遵守公司章程中关于党委前置研究重大事项的相关规定。每次召开董事会之前，公司证券部均按照《公司章程》的规定，选取属于重大事项的相关议题提交党委讨论。公司党委为董事会、总经理办公会和监事会的工作提供了有力的保障和支持。

三、董事会履职情况

（一）战略管理

2020 年公司启动了“十四五”规划的编制工作。“十四五”时期是我国“两个一百年”奋斗目标的历史交汇，也是全面开启社会主义现代化强国建设新征程的重要机遇期，对珠江啤酒高质量发展举足轻重。未来五年，公司正处于国际国内双循环的“黄金期”，百舸争流、不进则退的“考验期”，企业“双主业”高质量发展的“挑战期”。公司要坚持战略目标的延续性、持久性，在啤酒市场量平利升、文化市场百花齐放的行业背景下，坚持走具有珠江啤酒发展特色的“双主业”之路，朝着“中国纯生啤酒的领导者、中国精酿啤酒发展的领先者以及中国啤酒文化产业的先行者”的宏伟目标，以高效、开放、创新推动企业高质量发展之路走深走实。

（二）经理层管理

受疫情影响，啤酒行业面临巨大考验，2020 年中国啤酒规模以上企业累计产量同比下降 7.0%。面对严峻形势，公司经理层在董事会领导下，积极落实、执行董事会决议，抓紧抓实抓细常态化疫情防控，平稳安全有序地推进复工复产，同时采取有效营销措施助力复商复市，2020 年公司完成啤酒销量 119.94 万吨，较去年同期下降 4.65%；聚焦产品创新，推动高档结构产品销量占比同比提升、吨酒销售收入同比提升，使公司营业总收入在销量下降情况下增长 0.13%；积极开展开源节流、降本增效等专项工作，充分利用国家阶段性减免企业社会保险费等政策，促使啤酒生产成本同比下降 6.57%。

公司通过产品高端化及有效的成本控制，极大减弱了疫情对生产经营的不利影响，2020 年实现营业收入、归属于上市公司股东的净

利润分别为 42.49 亿元、5.69 亿元，同比分别增长 0.13%、14.43%；公司本报告期末资产总额、归属于上市公司股东的所有者权益分别为 130.08 亿元、89.24 亿元，比本报告期初分别增长 8.21%、4.06%。

（三）风险管控

1. 风险内控制度体系建设情况

公司按照《中华人民共和国公司法》的规定，建立了股东大会、董事会与监事会，分别履行决策、执行与监督职能。同时制定了《公司章程》、《股东大会议事规则》、《董事会议事规则》、《监事会议事规则》、《总经理工作细则》、《独立董事制度》、《董事会秘书工作标准》等相关治理制度，并严格按照法人治理结构和相关规则分层次治理，形成了科学有效的职责分工和制衡机制。

为了加强公司内部审计工作建设，建立健全公司内部审计制度，依据《中华人民共和国审计法》和深圳证券交易所《中小企业板上市公司规范运作指引》等有关法律法规的规定，结合公司实际情况，公司制定《内部审计管理制度》、《下属企业审计管理》、《下属企业领导人员任期经济责任审计实施规定》等规章制度，并成立了专门的内审机构(审计部)，主要对整个公司的各个方面实施有效监督和审计，针对存在的问题提供建设性意见。上述规章制度的制定和实施，从制度的角度规范了本公司内部审计机构及人员职责权限，为本公司防范风险和加强管理奠定了基础。内部审计制度的建立，在强化管理、督办查办方面起到了较大的作用，成为保护投资者利益有力制度的保障。

2. 风险防控情况

公司制订战略规划和经营计划时，对内部控制环境、内控制度的执行各环节实施风险评估。结合行业特点，全面系统地收集相关信息，对于实现控制目标相关的内部风险和外部风险进行识别，发现内部控制制度的缺陷及执行中的风险因素，有针对性地采取积极有效的应对措施，完善内控体系及内控制度，纠正内控制度执行中的偏差，实现对风险的有效控制，保证公司稳定健康发展。

2020年，公司下大力查隐患、堵漏洞、立长效，优化风险管控。强化规章制度、招投标、合同等审查，有效维护公司合法权益。公司荣获广东省法治文化建设示范企业以及广东省守合同、重信用单位等称号。加强经济运行分析，查找突出问题，研究对策建议，为企业科学决策提供依据。启动财务共享服务中心项目，构建集中核算及资金统一调配支付平台体系，防范资金风险。推进审计从监督评价向增值改善转变，完善内部审计结果运用考核机制，强化审计结果运用，压实整改主体责任，强化整改督促检查；加强重点工程项目跟踪审计，以事前项目审查、事中监督管理和事后造价控制的系统化工程审计模式，确保项目规范顺利运行。

3.重大诉讼及担保。公司已制定了担保管理制度，2020年公司未发生担保业务，亦无重大诉讼、仲裁的情况。

（四）依法治企

1.责任落实和规划情况

为确保公司依法治企工作落实，公司成立了依法治企领导小组，

由公司党委书记、董事长王志斌同志担任组长，组员包括公司主要领导及法律事务部等部门。公司董事会下属审计委员会牵头制定了全面推进依法治企的工作方案，将法治建设纳入了公司发展规划。公司法律事务部是依法治企工作的主办部门，重点负责该项工作推进。

2.依法治企考核情况

公司将依法治企纳入管理层及各部门考核指标，2020 年公司依法治企情况良好。

3.总法律顾问制度建设情况

公司建立了总法律顾问制度，公司总法律顾问属于公司高管。2020 年，公司总法律顾问列席董事会会议，公司设立法律事务部做为独立的法律事务机构，总法律顾问及法律事务部积极开展各项工作。

4.规章制度体系建设情况

公司设置了企业标准体系管理委员会，有效地维护技术标准、管理标准、工作标准三个子体系运行。各标准归口管理部门在标准执行过程中，对标准的执行进行跟踪检查、更新标准内容；对发现的新情况、新问题，能及时补充与完善，从而为各项工作的顺利开展提供了良好的标准保障。

5.合规管理情况

公司设立了公司依法治企第六个五年规划领导小组，法律事务部为领导小组的常设办公室，负责日常管理工作，各部门主要领导为组员。目前法律事务部配备了五名专职法律工作者，全部人员具有企业

法律顾问资格。此外，在重要的部门配备专职或兼职的法律顾问，处理本部门的法律事务，法律事务部在法律业务给予提供帮助指导，从而大大提高公司依法管理水平。

四、2021年度董事会工作计划

（一）2021年指导思想

“十四五”时期是我国“两个一百年”奋斗目标的历史交汇，也是全面开启社会主义现代化强国建设新征程的重要机遇期，对珠江啤酒高质量发展举足轻重。伫立承前启后、继往开来的关键节点，我们必须深刻认识新历史方位、精准锚定新时代坐标、准确把握新发展理念。未来五年，我们正处于国际国内双循环的“黄金期”，百舸争流、不进则退的“考验期”，企业“双主业”高质量发展的“挑战期”。我们要坚持战略目标的延续性、持久性，在啤酒市场量平利升、文化市场百花齐放的行业背景下，坚持走具有珠江啤酒发展特色的“双主业”之路，朝着“中国纯生啤酒的领导者、中国精酿啤酒发展的领先者以及中国啤酒文化产业的先行者”的宏伟目标，以高效、开放、创新推动企业高质量发展之路走深走实。

立足“1（雪堡）+1（纯生）+1（珠江）”+“N（特色）”的产品组合，实施“3+N”产品战略，构建珠江啤酒产品多样化、高端化、特色化的品牌形象。啤酒酿造产业实现销量稳步增长的情况下，实现营业收入增长大于销量增长，利润增长大于营业收入增长；啤酒文化产业保质完成总部开发建设，实现资源集约、品牌传承的产业运营模式；包装配套产业要从产品单一、自给自足为主转变为品种不断创新、参

与市场竞争的发展模式。

2021年是中国共产党成立100周年，是“十四五”开局之年，我们要立足贯彻新发展理念、构建新发展格局，坚持问题导向，围绕增强创新能力、推动平衡发展、改善生态环境、提高开放水平、促进共享发展等重点领域和关键环节，更加全面地完善制度体系，更加精准地出台改革方案，继续把改革推向深入。

（二）2020年主要工作措施

1. 坚持创新驱动发展，激活高质量发展新动能

聚焦产品创新。推进3+N产品战略，以高附加值产品构建高端品牌格局，打造更具竞争力的产品组合。以97纯生为核心，引领高端产品发展；积极拓展珠江light、特制白瓶纯生，壮大中档产品份额。丰富罐类产品组合，提升罐装产品市场竞争力。以产品差异化实现对不同人群的精准定位和需求满足，推出适合餐饮推广的瓶装雪堡产品，提升雪堡系列销量；推出298ml精品纯生，迎合夜场小容量产品的消费趋势；推出高浓珠江啤酒，满足高浓啤酒的差异化需求，实现中高端产品销量快速增长。

聚焦品牌传播创新。继续延续“啤酒+音乐”“啤酒+美食”的属性，围绕年轻消费者诉求，创新品牌传播方式，构建新媒体矩阵，通过线上淘宝、京东、小红书等社媒种草提升品牌美誉。聚焦线上日常直播+精准直播投放，发挥带货主播引流增量作用，形成品销合一。布局线下精酿门店，扩大雪堡品牌影响力。联名国内知名音乐平台网易云音乐，聚焦音乐乐评，IP授权，联名上罐。代言人萧敬腾助力线下生

啤酒派对，开展夜场明星秀，结合音乐平台，形成线上线下的互动。优选北京路、悦汇城、万科里等时尚潮流街区开设品牌体验店。推出“618 你组局，我买单”为主题的话题营销活动。联合广东美食节目、外卖平台开展线上美食节和线下网红探店相结合，提升珠江啤酒在餐饮的影响力。加强第一品牌建设具体落地活动，深挖消费热点，以创新玩法、跨界融合等，促进与消费者的互联互动，加深消费者对品牌的认知和认可，在消费者心目中建立起品牌的名气和声望。

聚焦技术创新。优化创新体制机制，从机制改革上释放创新活力，建立研发产品经理管理机制，围绕技术前沿、市场趋势、比较分析，制定产品设计前瞻性及产品未来发展趋势的研究方案；建立产品创新会议研讨机制，加强技术和营销的合力，提高新品研发针对性，实现研发成果有效转化为市场销量和经济效益。对标世界一流，加强创新基础研究，突破卡脖子关键核心技术，加强重点合作项目的研发管理，解决啤酒风味稳定性等行业难题；加强创新激励力度，组织召开三年一度的科技创新大会，营造“全员创新”氛围，坚持自主创新、重点跨越、支撑发展、引领未来，全面落实“十四五”科技创新发展规划。

2.坚持全面协调发展，促进产业链水平新提升

进一步优化渠道结构。按照“核心成熟市场保存量、薄弱市场求增量”的总体要求，推进各市场、各大区充分发展、均衡发展。进一步优化业务结构。在巩固保持非现饮渠道优势基础上，在餐饮、夜场、电商等业务渠道结构上改革创新，逐步提升渠道销量占比。优化产能布局促啤酒主业做优做强，推进东莞公司产能建设，打造“两化”融合

标杆工厂，2021年5月前要进入土建施工阶段。推进南沙公司柔性生产线和总部精酿啤酒生产线产能释放，满足市场多元化需求。持续推进供需平衡，严格按照既定计划推进全年产销任务，同时坚持以销定产，密切关注市场消费需求变化，及时调整生产组织安排，落实“周促月、月促年”机制，确保供需平衡。

全面提升管理。持续聚焦目标刚性要求，强化战略规划、战略指引的落实，做好产品价值链梳理、价格监管、业务考核等工作，健全营销考核、设备模块评价、技术质量红线考评机制，提升基础执行力与基础管理水平，推动管理工作迈深迈实，管理效能进一步释放。持续聚焦重点工作，以重点工作为主要抓手，做好项目责任划分；按照时间节点与进度要求，建立相应台账，实施月度考评机制，推进总部开发、东莞公司产能扩建项目等战略目标的落地落实。持续聚焦对标管理提升，对标粤港澳大湾区建设和广州实现老城市新活力、“四个出新出彩”的要求，深入实施国企改革三年行动方案，确保改革综合成效，推动企业高质量发展。对标世界一流企业，在战略、组织、制度等领域着力，推动实现企业管理体系和管理能力现代化，实施更加科学化、精细化的管理，打造企业管理软实力、国际竞争力；对标内部标杆，持续优化水耗、电耗、瓶损、盖损等绩效指标，提升生产效能和综合达标水平。

聚焦风险管控。加强内部审计，重点落实对公司年度重点工作、大额资金使用、关联交易、大修技改项目效能利用、价值工程项目等的专项审计，充分发挥内部审计全过程监督职能作用；加强法律风险

排查，梳理法律风险高发重点领域清单，强化物业出租、知识产权、相关合同风险防范；坚持每月对各单位制度如“三重一大”集体决策等制度落实情况进行检查、考核，形成以查促改、以评促优的长效机制；加强财务专项检查及下属企业巡检，持续推进发票重复违规报账问题的自查自纠及税务风险、资金运营风险管理。

“双主业”协同发展。积极融入粤港澳大湾区建设大局，围绕广州“构建湾区文化中心”的城市发展定位，立足琶洲人工智能与数字经济产业集群，依托企业先进雄厚的产业基础，按照“整体规划、分步实施”的原则，区域优势助推总部经济加速跑。加强啤酒文化产业顶层规划设计，提升啤酒文化主业的战略引领作用，科学编制文化产业发展规划，构建现代文化产业体系。创新产业发展模式，推进南沙生产基地、博物馆、琶醍、精酿中心互联互通，推进“啤酒厂”品牌与“珠江啤酒”品牌互促互融，以“啤酒文化+X”的运营模式，文商旅融合释放文化产业新动能。高标准推进琶醍升级改造项目，提升园区配套功能和业态多元性，引进艺术时尚、文化创意等高附加值文化品牌，深化丰富夜经济系列活动，拉动文化消费力。打造优质 IP 品牌，坚持“走出去”与“引进来”相结合，形成“1+N”多个 IP 品牌的啤酒文化产业格局，助力城市文化综合实力出新出彩。

包装配套产业增量提质。不断增强包装产业的供给能力和水平，盘活存量，扩大增量，在满足酿造主业发展需要的同时，参与市场竞争，增强核心竞争力。

3.坚持开放合作发展，拓宽融合边界

持续推进新业态培育，提升企业综合竞争力。积极探索资本运营与投资。根据企业发展战略及市场环境变化情况，加强风险投资、战略联盟等共创商业新模式的探讨，加快定增资金的投资进度，推进“资金池”的合理化、高效化管理。研究复制、推广总部“琶醍模式”的可行性，进一步壮大啤酒文化产业规模，以文化软实力促进企业竞争力的提升。加快推进产业升级，如珠丰公司等包装产业的升级改造，如落后产能、无效产能的淘汰优化，促进企业经济结构优化。提高资本运行效率，加强资金理财、项目投资风险管控，促进国有资产保值增值。有效推进企业间战略合作。

持续推进信息化建设，深化智慧运营。打造数字化营销服务链。以“数字营销赋能，精准营销发力”为营销工作主线，加快 O2O 项目二期建设工作，探索建立全渠道智能营销平台、消费者运营平台，充分发挥平台技术的先进性，推进终端管理和消费者运营，实现市场终端掌控数字化、市场费用数字化等，实现线上线下的融合发展。加强社区、社群、直播电商以及“酒掌柜”“雪堡精酿啤酒酒店”的运营，打造全民参与营销、服务营销的销售新局面，实现电商销量的翻倍式增长。打造数字化企业管理链。持续跟进物资出入厂管理系统、下属企业仓库管理系统、电子招标采购商务平台的上线运行情况，进一步优化提升；深化人力资源管理系统应用，实现人员管理精准化、数字化；加快建设财务共享服务中心，实现财务费用报账智能化；推进 RFID 电子标签开发包材追溯系统、综合材料仓库智能管理系统以及提高纸箱激光二维码采集系统稳定性和低压配电系统运行可靠性的研究；推进

“两化”深度融合，致力打造啤酒制造智能化工厂。

4.坚持党建引领发展，推动生产经营水平上新台阶

强化思想理论武装，持续深入学习贯彻党的十九届五中全会精神，不断提高政治领悟力、政治判断力、政治执行力，切实增强“四个意识”，坚定“四个自信”，做到“两个维护”。庆祝中国共产党成立100周年，认真开展党内评选表彰、党史学习教育、党建电视片制作等系列活动。做好巡察整改“后半篇”文章，持续深入做好市委巡察整改和“回头看”工作，到4家下属企业开展公司党委巡查。聚焦关乎企业高质量发展的重点项目开展效能监察，突出廉洁风险排查，惩防并举促进干部职工廉洁高效推动工作，优化内部管理。进一步健全容错纠错机制，按照“三个区分开来”，进一步鼓励干部敢想敢做、开拓创新。重视先进典型的模范带头作用，开展评先评优活动，强化示范引领。加大市场化选聘人才力度，为总部开发项目运营全面铺开做好充足的人才储备。

广州珠江啤酒股份有限公司董事会

2021年3月23日