

泸州老窖股份有限公司

2020 年度董事会工作报告

2020 年是泸州老窖股份有限公司（以下简称“泸州老窖”或“公司”）决胜“十三五”的收官之年。这一年，面对突如其来的新冠肺炎疫情，公司董事会带领全体员工深入贯彻“坚定决心、增强信心；从严管理、重点稽核；人才提升、全面攻坚”的发展主题，精诚团结、迎难而上、奋勇攻坚，推动公司继续良性快速发展，赢得了抗击疫情和复工复产的“双胜利”。现将一年来董事会的工作情况报告如下：

一、董事会履职情况

（一）董事会会议和股东大会召开情况

报告期内，董事会严格按照《公司法》、公司《章程》审慎行使权力，全年共召开会议 8 次，审议议案 30 项；召集召开股东大会 1 次，审议议案 7 项。各项会议的召集和召开程序、表决程序、审议事项等均符合法律、法规和公司《章程》的规定，会议决议合法有效，确保了公司生产经营工作顺利开展。具体情况如下：

时间	会议届次	审议议案
2020年1月10日	第九届董事会十六次会议	1. 关于聘任高级管理人员的议案 2. 关于会计政策变更的议案
2020年1月27日	第九届董事会十七次会议	关于捐赠医疗物资及现金支持新型冠状病毒肺炎疫情的议案
2020年3月17日	第九届董事会十八次会议	1. 关于调整对外捐赠接受方的议案 2. 关于子公司购买资产关联交易的议案

时间	会议届次	审议议案
2020年4月27日	第九届董事会十九次会议	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2019年年度报告 2. 2019年度董事会工作报告 3. 2019年度财务决算报告 4. 2019年度社会责任报告 5. 2019年度内部控制评价报告 6. 关于2019年度募集资金存放与使用情况的专项报告 7. 2019年度利润分配预案 8. 拟续聘会计师事务所的议案 9. 关于召开2019年度股东大会的议案 10. 2020年生产经营计划大纲 11. 关于预计2020年度日常关联交易的议案 12. 2020年第一季度报告 13. 关于实施泸州老窖黄舣酿酒生态园景观提升工程项目的议案
2020年6月1日	第九届董事会二十次会议	<ol style="list-style-type: none"> 1. 关于子公司实施泸州老窖大邑果酒生产基地建设项目的议案 2. 关于增加酿酒工程技改项目投资的议案
2020年8月7日	第九届董事会二十一次会议	<ol style="list-style-type: none"> 1. 关于参与投资设立港中旅泸州老窖文化旅游发展有限公司的议案 2. 关于参与四川发展酒业投资有限公司增资的议案 3. 关于调整内部职能部门的议案 4. 关于实施对外捐赠开展古蔺县龙山镇向田村精准扶贫工作的议案 5. 关于实施对外捐赠开展红原县麦洼乡滚塘村精准扶贫工作的议案
2020年8月26日	第九届董事会二十二次会议	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2020年半年度报告 2. 关于2020年上半年募集资金存放与使用情况的专项报告 3. 关于实施对外捐赠的议案
2020年10月28日	第九届董事会二十三次会议	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2020年第三季度报告 2. 关于实施对外捐赠的议案
股东大会召开情况		
2020年6月30日	2019年度股东大会	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2019年度董事会工作报告 2. 2019年度监事会工作报告 3. 2019年度财务决算报告 4. 2019年年度报告 5. 2019年度利润分配方案 6. 关于续聘会计师事务所的议案 7. 关于增加酿酒工程技改项目投资的议案

（二）董事会专门委员会履职情况

公司董事会下设战略、审计、提名、薪酬与考核四个专门委员会，报告期内召开了 5 次会议，分别就公司对外投资、审计、内部控制等事项进行了审查和决议。委员会委员充分发挥专业职能作用，依照相关工作细则和议事规则忠实、勤勉地履行义务，为董事会决策提供了良好支撑。

（三）信息披露工作情况

公司董事会严格按照证监会、深交所信息披露相关规定以及公司《信息披露事务管理制度》要求履行信息披露义务，全年发布定期报告及临时报告 77 份，真实、准确、完整、及时、公平地披露了公司的重大事项和生产经营情况等信息。同时，公司严格内幕信息及知情人管理工作，规范信息传递流程，强化员工保密合规意识，切实防范内幕交易。报告期内，公司未发生内幕信息知情人利用内幕信息买卖公司股份的情况。在深交所公布的上市公司信息披露考核中，公司获得最高等级 A 级。

（四）投资者关系管理工作情况

公司董事会持续强化投资者关系管理工作，努力与资本市场建立有效互动，提升公司透明度，维护投资者知情权。在年初突发新冠疫情的情况下，公司采取线上为主的方式保持与全体股东、证券服务机构、媒体以及公众的积极沟通，就行业热点问题、公司经营情况及发展战略作充分交流，传递公司投资价值。报告期内，公司答复深交所投资者互动平台提问 249 条，接听投资者热线电话 500 余次，并积极

举办网上业绩说明会，参加上市公司集体接待日等活动，以公平真诚高效的方式加深了公司与投资者的相互了解与信任，有力维护了公司在资本市场的良好形象。

（五）利润分配情况

报告期内，董事会提出了 2019 年度利润分配预案（每 10 股派发现金红利 15.90 元），经年度股东大会审议通过后实施，共计派发现金红利 23.29 亿元，分红率高达 50.17%。自 1994 年上市以来，公司已累计派发现金红利 213.55 亿元，总分红率达 55.70%，在沪深两市 4000 余家上市公司中名列前茅。

报告期内，公司凭借科学规范的公司治理和良好的经营业绩，得到了监管机构、投资者与金融媒体的充分肯定和认可，公司及相关领导先后获得了“第十一届中国上市公司投资者天马奖——最佳投资者关系管理、最佳新媒体运营”“金牛最具投资价值奖”“第十六届新财富金牌董秘”等多项殊荣。

二、2020 年生产经营情况回顾

2020 年，公司成功应对了疫情冲击、经济下行和行业调整等多重挑战，在危机中抢先机、困难中求突破，与国家、民族同步迎接挑战，并赢得了最终胜利。报告期内，公司实现营业收入 166.53 亿元，同比增长 5.28%；实现归属于上市公司股东的净利润 60.06 亿元，同比增长 29.38%。公司主要经营举措如下：

（一）品牌战略引领，名酒价值回归

公司深入实施品牌复兴工程，清晰聚焦“双品牌、三品系、大单

品”战略：坚定不移推行调结构、稳价盘、升利润、塑形象，实现了国窖 1573 市场份额、产品利润、品牌形象和高端价值的持续提升，国窖 1573 正稳步踏上“新百亿”“新征程”；坚持不懈推进泸州老窖品牌的整体打造，名酒价值回归和消费者信心回归态势逐步形成，60 版特曲持续突破，第十代特曲成功上市，窖龄酒全面推进转型跨越，头曲二曲营销管理改革成效显著；持之以恒培育新消费市场，养生酒、果酒、百调、电商公司等不断满足多样化、细分化市场需求，全新战略品牌“高光”开启公司高端光瓶酒和轻奢白酒品类新赛道。公司已基本实现产品价格带全面布局，品牌“新金字塔”战队蓄势待发，品牌复兴和价值回归稳步推进。

（二）销售版图扩张，市场规模拓展

公司坚决推动“竞争型营销”战略执行落地，区域市场和“城市群”战略齐头并进，“东进南图中崛起”战略效果显现，全国化市场布局实现优质均衡发展；“双 124”工程和以私域流量运营为主的“新 124”工程同频共振，进一步实现决策和举措直达终端、直抵消费者；销售团队和客户实现“双分级、双授权”，销售业务、物资、费用、人事、考核等权限进一步向优秀片区和优质客户下放，有力释放了经销客户和销售团队动能。通过一系列战略战术的落地，泸州老窖市场攻坚硕果累累，规模扩张态势已加速形成。

（三）工厂智能升级，全链高效贯通

公司全面推进酿酒工程技改项目建设，酿造出酒率和基础酒品质进一步提升，生产劳动强度和资源消耗大幅降低，泸州老窖正在向“智

能工厂”和“绿色工厂”不断迈进；全面推进智能化包装中心技改项目、包材标准化体系和供应商管理体系建设，有力提升了包材采供的整体效能，树立了行业自动化和智能化的标杆；全面推进工业互联网和工业大数据运用，实现了仓储、配送和运输管理等板块的集成高效，异地仓储保障能力得到有效增强，订单处理时效不断提高。公司多项保障性指标已超额完成预期目标，泸州老窖生产保障体系即将跃居行业一流水平。

（四）品质示范引领，科研创新支撑

公司在健康养生、微生物发酵、智能酿造、绿色酿造等白酒前沿研究领域，持续开展基础研究和技术攻关，为下一步市场化应用奠定了坚实基础；推动窖泥培养、窖池密封技术、浓香型白酒智能化与自动化生产等关键科研成果技术的规模化应用，促进科研创新支撑产业发展。公司承担的首批国家级消费品标准化试点项目高分通过了国家市场监督管理总局验收，公司成为中国白酒行业唯一、四川省内唯一获得此殊荣的酒类企业。报告期内，公司荣获“工业节能专项奖”“中国优秀工业设计奖”“青酌奖”等重大奖项，获得“省级企业技术中心”称号。

（五）讲好白酒故事，文化实力提升

公司围绕历史文化研究与梳理、文物保护与修复、企业文化建设和传播等开展了大量工作，在行业率先引领了“云上封藏”“国窖 1573 七星盛宴·筵”等原创文化 IP 升级；与《故事里的中国》《姜子牙》等影视文化作品开展联动宣传、创意产品接连上市，打造出与时俱进、

开拓创新的白酒文化；泸州老窖乾坤酒堡全新升级，5A 级景区有序申报，酒文化博物馆建设基础进一步夯实，中旅泸州老窖文化旅游发展有限公司组建完成，泸州老窖全域旅游规划再上台阶。泸州老窖深邃磅礴的历史文化资源正在实现创造性转变和创新性发展，逐步成为引领公司发展的文化新势能。

（六）人才选育加强，人才塔基夯实

公司聚焦“人才提升”的发展主题，扎实推进人才梯队建设，通过社会招聘和校园招聘进一步充实人才队伍，形成了规模化、年轻化的人才梯队；实施“航计划”“培训之旅”“技术营销”等培训工程，在销售一线实行“客户价值中心论”“百名尖子生”“冲刺加速度”等人才选育工程，加快人才培育；通过在销售一线推行绩效改革、实施三级考核授权模式，全面构建了“自我组织、自设目标、自定激励、自主管理”的全新人才评价和激励机制。

（七）科学规范管理，内部效率提升

公司积极探索绩效考核分级管理模式，做实做细项目全生命周期的追踪评价，严格实施预算执行效果与绩效挂钩，有效提升全年预算执行率；充分发挥财务资金筹划效能，利用资本市场工具募集资金，增强资本实力，打造高效联动、快速响应的人力资源决策体系；从完善财务制度、扩大内审范围、加强效能监察、严控法务风险等方面入手，全面加强了企业抗风险能力。通过一系列举措，公司管理机制、体系更加完善，管理方法、手段更加有效，管理运行、控制更加稳健，基本形成了一套系统完备、科学规范、运行高效的企业管理体系。

三、2021年重点工作展望

2021年是“十四五”开局之年，公司将紧紧围绕“精细管理增效益，精准营销拓市场”的发展主题，立即行动，乘胜追击，坚决夺取泸州老窖由守转攻、扩张发展的首战胜利。根据董事会审议通过的《2021年生产经营大纲》，2021年公司将力争实现营业收入同比增长不低于15%。公司董事会主要工作思路如下：

（一）精细管理增效益

一是实现发展管理精细化。要保证战略精细落地。坚持战略引领，系统推动战略解读和落地工作，围绕战略要求明确目标、分解任务、压实责任、增进效益。**要保证决策精细制定。**全面加强股东大会、董事会、监事会和经理层建设，确保决策前瞻务实、精准高效、有的放矢。**要保证计划精细执行。**强化生产经营计划的权威性、指导性和系统性，确保计划精准、全面、系统执行，让管理更加稳健、均衡、严谨和高效。

二是实现基础管理精细化。要强化组织建设。基层单位和党组织要做好思想引导和业务辅导，为管理效益提升打好提前量、开辟试验田、树立新标杆。**要强化制度建设。**以管理工具数字化、管理制度系统化、管理流程标准化为抓手提升管理精准化水平，形成以效益为导向的管理闭环。**要强化风险防控。**全面落实党风廉政建设工作要求，增强全员抵御廉洁风险意识和能力；提升财务精细化管理水平，以增效益为目标管好人、管好事、管好钱、防风险；全方位铸牢综治维稳、安全生产和环境保护三大防线。

三是实现人才管理精细化。要开展精细化考核激励。分级分类分步实施晋升考核、薪酬调整和专项激励，营造鼓励创新、奖励增效、主动建言的良好氛围，发挥考核激励作用。**要开展精细化梯队培养。**稳步推进骨干人才梯队化、年轻化、专业化工作，优化人才结构，提升人效比。**要开展精细化人才选育。**在人才引进使用中控制数量、提升质量、盘活存量，围绕重大项目、创新工作和薄弱环节进行重点人才配置。

四是实现质量管理精细化。要拓展精细监管链条。全力增强质量监管的规范和引导作用，以质量监管溯源来引领产业链的布局和发展。**要增强科技精细支撑。**发挥科技创新平台优势，围绕关键领域开展联合攻关和成果转化，为质量升级注入科技动力。**要注重工艺精细呈现。**优化酿造工艺，扩大有机生产，完善技术标准，呈现资源的稀缺性和安全性，将质量技术优势转化为市场效益。

五是实现资源管理精细化。要传承弘扬文化资源。聚焦和宣传文化资源优势，提高文化站位、丰富文化内涵、提升文化格调，树立起“700年长寿企业”“23代酿酒名门”等文化形象。**要管好用好酿造资源。**保护传承好“双国宝”传统酿造资源，对特色酿造资源进行全面盘点、统一规划、精细使用，为酿酒生产、品牌塑造、产品开发和人才培养提供充足的“资源弹药”。**要拓展运用产业资源。**发挥泸州老窖全国性企业、老牌名酒企业、地方龙头企业的平台优势，借力各类高端资源，扩大形象窗口、拓展事业领域、集聚发展要素、搭建全球性资源平台。

（二）精准营销拓市场

一是实现精准定位。要精准把握市场变化。围绕营销战略目标加强市场分析和策略研究，准确把握经济政策走向，为营销决策提供前瞻、可靠、系统、详实的依据。充分尊重市场，做到顺势而为、步步为营、稳中求胜，牢牢把握赶超跨越的历史机遇。**要精准贯彻营销战略。**围绕公司战略及远景目标，制定并细化营销战略、品牌战略，完善与之匹配的管理体系、产品体系、保障体系、广宣策略和资源规划。**要精准强化品牌和产品定位。**坚持“品牌聚焦”，以国窖 1573 的提升与活化为引领，整体带动泸州老窖品牌价值回归。在巩固现有品牌和产品站位的基础上，精准抢占中间价格带发展空间，扩大品牌金字塔立体竞争优势。

二是实现精准传播。要创新传播方式。借力新媒体、新渠道开展精准传播，做到与目标群体精准触达和高效互动，提升消费者转化效能。**要聚焦投放资源。**坚持“资源聚焦”，从战略和全局高度规划广宣投放，突出核心品牌与重点任务，发挥整合营销优势。**要强化融合联动。**加强线上线下协同力度，组织各品牌、各品系和各团队在全国范围内开展联合行动，最大化品牌升级拉力和广宣投放效益。

三是实现精准布局。要精准扩大规模效应。充分把握白酒市场有利形势，重点扩大规模、提升体量，强化利益共享、拓展市场空间。**要精准聚焦样板市场。**重点布局城市群、经济圈和中心城市，打造具有全国影响力的核心样板市场，形成以点带面、互为犄角的全国性布局。**要精准培育核心客户。**持续壮大和优化核心客户联盟，让有实力、

有追求、有原则的优质客户不断向泸州老窖汇聚，形成主次有别、平等互补、共建共享的市场攻坚合力。

四是实现精准赋能。要强化稽核监管。健全完善稽核监管预警机制，形成贯穿业务价值链的稽核监管机制，拓展公司与经销商、消费者等市场相关方的监督渠道，让营销策略和费用精准落地。**要深耕直营渠道。**借助大数据、区块链和物联网技术，建设落地精准化、多样化、常态化营销活动。**要提升组织效能。**推动销售业务体系和模式进化，打造前后协同、专业高效、规范严谨、作风优良的营销管理组织链条。

五是实现精准服务。要为客户创造更大价值。坚持“客户中心论”，弘扬以“价值创造”为导向的营销文化，与客户共同打造创造财富、收获感情、提升能力、拓展圈层、共享资源的优质平台。**要为顾客奉献更好产品。**制定贯彻中长期产品创新规划，做好产品外观储备、度数储备、口感储备和卖点储备，缩短研发周期、扩大定制生产、创新产品品类，以超预期标准满足消费者需求。**为一线拓展成长空间。**以优化团队结构、选拔优秀将才、提升组织效能为目标，推进销售一线队伍管理、升级激励模式。

回顾 2020 年，泸州老窖决胜“十三五”，以优秀业绩实现完美收官。展望“十四五”，公司董事会将与全体员工以感恩之心待过去，传承荣耀、振兴祖业，以发展实绩回馈时代恩泽；以务实之心谋发展，敬畏市场、求真务实，以拼搏奉献不负历史重托；以进取之心创佳绩，自信务实、站高谋远，以更加优异的产品和持续稳定的业绩增长回报

消费者与广大投资者！

泸州老窖股份有限公司

董事会

2021年4月30日