



## 重庆市涪陵榨菜集团股份有限公司

### 2022 年度董事会工作报告

2022 年，公司董事会严格按照《公司法》《证券法》等法律法规及《公司章程》《公司董事会议事规则》的相关规定，严格履行了股东大会赋予董事会的职责，勤勉尽责地开展各项工作，引领公司持续健康发展，切实维护股东权益。

现将公司董事会 2022 年度工作情况及 2023 年度工作计划报告如下：

#### 一、2022 年公司总体经营情况

2022 年面临外部形势急剧变化、市场需求持续紧缩、业务战略推进艰难的重重压力，公司紧紧围绕“销售突破，实现增长”的首要战略任务，牢牢把握“复合拓品类+跨界拓市场”的双拓战略指引，战略上推动轻盐升级产品、酱类产品、鱼调料泡菜产品、翠小菜休闲产品顺利入市，执行上落实原料保供、渠道布局、品牌传播、创新赋能等支持保障，内控上提升目标绩效、财务监督、体系规范等质量管理，全员并肩作战、克服种种困难，实现公司中长期战略规划稳步推进。

报告期内公司实现营业总收入 254,831.51 万元，较去年同期增长 1.18%；实现营业利润、利润总额、归属于上市公司股东的净利润分别为 105,499.32 万元、105,569.79 万元、89,878.94 万元，分别较去年同期增加 20.76%、20.84%、21.14%。

#### 二、报告期内经营情况的讨论与分析

**（一）推进战略引领，完成品类矩阵重塑。**榨菜方面，完成榨菜减盐升级、渠道价格体系调整、产品包装升级三大举措，推进榨菜品类升级做透，通过“以点带面、停止老版产品推广”，策划“打造 16 个重点城市样板市场”、“百万终端大铺市”、产品组合多品下沉等方式，推动升级换代与终端调价双目标达成。萝卜方面，完成了萝卜品类产品调整、归类、重组，形成了以萝卜为主的 22 支下饭菜产品系列，采取“一城一品”、“一级必销”、“买赠促销”等营销措施推动萝卜品类多元做大，提升其市场覆盖率、上架率。休闲零食方面，以自主研发+品



牌联营的模式，成功推出“翠小菜”休闲零食品类，通过整合外部资源支持、新设内部联营部门协同，全面推动产品线上线下多渠道上架销售，迈出了公司产品跨界的坚实一步。酱类产品方面，蜀留香公司正式开启酱类的研、产、销一体化经营，年内首款轻盐下饭酱正式亮相、三款酱类新品具备投产条件，工业豆瓣酱、餐饮豆瓣酱、家庭豆瓣酱产品线完成投研储备，为探索酱类产品发展积累了经验。

**（二）聚焦业务执行，推动销售任务达成。**销售管理方面，一是调整销售管理模式，清理、优化销售业务流程，建立起月初工作策划、每周工作督促检查、月末复盘总结的销售工作追踪模式；利用渠道数字化管理手段抓费用管理、经销商管理、访销管理，提升业务执行效率。二是优化费用支持政策，由各销售大区编制费用预算并按活动项目定向审批使用，推动公司核心工作完成。三是创新销售激励管理，通过调整提成系数、优化考核指标，赋予一线管理人员更多管理资源以提高积极性；巩固城市精准营销模式，坚持从城市人口、人均消费量两个维度确定各城市增长率及销售目标，严格考核推动调货任务和品种任务完成。品牌传播方面，重点突出“减盐健康、国潮国风”内容宣传，巩固并扩大“乌江=不咸的佐餐开味菜”认知传播，联动开展品类升级、新品推广及地面传播商超主题活动、县城红动中国等活动，抢占消费者心智，助力榨菜换版升级、萝卜等品类新品上市。

**（三）保障运营高效，创新工艺科技赋能。**智能制造方面，成功研制智能化看筋设备、起池翻池设备，为涪陵榨菜生产制造进一步上档升级、公司绿色智能化生产基地建设奠定基础。数字化转型方面，实施渠道数字化改造，将销售订单、渠道推广费用实行线上管理，启动全域消费者运营，通过各平台会员服务收集调研、沉淀C端消费者画像等数据资产，为销售业务决策提供数据支撑。工艺升级方面，优化原料分档分期梯度用盐，实现公司主要产品品类的轻盐化工艺升级，保障品质提升。原料供应方面，坚持落实“总部定标准，基地行采购”模式，完成生产原料、物资供应，有序完成包装换新衔接。

**（四）践行精品战略，提升内控管理水平。**生产管理方面，三大生产基地围



绕抓产能释放改造，走精品战略路线，保障全年销售订单需要，满足轻盐产品品质升级质量要求，完成产品版面及配料调整生产对接。人才队伍方面，建立完善职业经理人制度，进一步试点市场化选人、用人、留人机制，有效补充干部人才队伍。内部控制方面，持续优化目标绩效管理，强化年度战略目标任务分解落实，促进组织及岗位绩效提升；以全面预算“三级预算体系”为监督手段，实现作业单位、作业内容、作业过程财务监督全覆盖；有效开展信息披露与投资者关系管理，充分宣扬公司发展理念，做好公司价值发声。持续改进标准化体系运行，推动“管理清抽屉”工作完成，实现新老标准体系转版。

### 三、报告期内董事会工作情况

#### （一）完善公司治理结构，促进公司规范运行

按照《公司法》《证券法》等相关法律法规要求，持续完善股东大会、董事会、监事会制度，实现了公司所有权、决策权、经营权与监督权四权分立、各司其职、相互制衡的法人治理结构。根据监管要求，严格遵守相关监管机构要求，强化公司管理层依法经营意识，规范公司运行，进一步优化内控机制、提升治理水平。

#### （二）组织协调公司股东大会、董事会及董事会相关专门委员会开展工作

报告期内，董事会严格按照上市公司法律法规、《公司章程》及股东大会、董事会议事规则规定的权限，规范公司决策程序。2022年度，公司召开了董事会6次、监事会5次、股东大会2次，董事会战略委员会1次、提名委员会1次、薪酬与考核管理委员会2次、审计与风险管理委员会5次。独立董事对相关事项发表了事前认可意见和独立意见，严格执行了独立董事的专业性和独立性；各专门委员会成员充分发挥各自的专业优势，对公司的重大事项进行客观、审慎的判断，为董事会的重大决策提供了专业支持。公司董事会切实做到重大事项集体决策并履行相应的审批程序，依法执行股东大会决议，引领公司经营运行有序开展。

#### （三）做好信息披露与投资者关系管理工作，维护投资者及公司利益



报告期内，董事会严格按照中国证监会《上市公司信息披露管理办法》《深圳证券交易所股票上市规则》《上市公司自律监管指引第1号——主板上市公司规范运作》等规章制度、指引、办法，以及公司《信息披露管理制度》的要求，及时、真实、准确、完整地披露公司信息，传播公司经营业绩、财务状况等须真实披露的公司运行事项。不断加强投资者管理，年内组织多次线上调研及业绩说明会等多形式的投资者互动活动，与投资者保持着良好的互动，推动公司消费者和投资者、产品市场和资本市场的联动，维护涪陵榨菜在资本市场的形象。

#### 四、2023年重点工作

2023年，公司将以“抓双拓稳增长，调管理谋发展”为首要战略任务。坚定佐餐开味赛道方向不动摇，以稳基础、抓双拓、推新品、调管理为战略发展方向，品类上夯实榨菜品类坚实基础，打造轻盐健康榨菜的大市场，布局下饭菜品类全国销售网络，推进榨菜酱品类系列的优化定型与上架，为培育未来新支柱品类奠定基础；渠道上继续完善餐饮销售体系，重构销售管理体系；管理上聚力管理结构调整，继续推动集团化发展。2023年主要重点工作如下：

**（一）策划品牌传播，升级乌江形象。**围绕乌江品牌“轻盐、健康”与“乌江不止榨菜”的核心价值开展全年品牌传播。挖掘品牌故事、产品核心价值、独特卖点，制造优质传播内容进行专题、公关传播，将榨菜、下饭菜、榨菜酱三大品类的传播与“大乌江”品牌传播相结合，利用互联网平台、地面传播、户外广告及其他媒体等多渠道协同，将“乌江=榨菜”向“乌江=不咸的佐餐开味菜”升级，打通线上线下销售终端触点，助力重点产品与新品类产品上架、打造大市场，持续影响、吸纳主流消费群体购买乌江佐餐开味菜，为销售赋能。

**（二）贯彻双拓战略，推动销售达成。**产品策略上，坚定抓好轻盐榨菜和瓶装榨菜作为升级方向，做好全品类、多价格带产品布局，以城市任务目标为要求，聚焦资源打造15个大市场。通过开展“乌江家族·轻盐下饭”地面主题活动，完成榨菜升级，下饭菜集中铺市上架，榨菜酱集中入市上架，培育新的增长点，促进渠道深度下沉、品类集中上量。管理机制上，改革销售管理模式，设立四大销



售战区、将作战指挥权前移，成立餐饮销售事业部、搭建餐饮销售体系，狠抓销售业务流程中关键点和餐饮销售团队能力建设，建立新的作业模式及管理体系，整合经销商资源，提升销售人员整体素质与能力，优化销售人员及经销商激励机制，采取分品类、分段式任务考核奖惩，充分激发两支队伍潜能。

**（三）狠抓生产质量，铸造乌江精品。**保障原料供给，设立原料收购领导小组及督导小组，严格按照产品升级规划的工艺要求确保原料品质，通过统一调度、增加窖池容量保障全年原料收购任务完成，同步探索创新原料收购运输模式，为未来大规模收购做探索。坚持精品战略，以专业化生产提高效率为原则，强化产销调度与考核，保障产能、产量、质量稳定，坚持过程检验原则，坚持重点质量问题导向，扎实推进五大管理到班组。推动创新赋能，重组扩大产品技术创新研究院，推进技术人才培养成长，加大新产品开发和储备力度更好适应消费趋势与消费市场，优化原料加工工艺，进一步推动原料发酵品质提升。抓好供应管理，进一步完善供应商布局，建立全国市场价格信息收集网络系统；完善集团统管能力，充分发挥集团资源与管理优势；强化供应物资进货质量“零容忍”管理理念，对质量不达标的供方要严格处置，把好进货质量关。

**（四）强化监督管理，发挥组织效能。**纪律监督管理方面，坚持党的全面领导，将党的创新理论、实践要求运用到企业经营管理中，优化纪律监督组织架构，切实开展纪律检查和审计监督，促进规范生产经营管理。人力资源管理方面，围绕战略目标任务进行组织机构改革，细化横向业务流程、理清纵向管理层级，改善薪酬激励体系，完善乌江工商管理学院培训体系和职业经理人模式，抓好核心人才招聘与培训，将人力资源管理与业务管理融合。财务预算管理方面，以机构改革为契机，以实际业务规划建立起费控指标，对重点指标、环节实施过程监督，进一步对全面预算管理体系进行优化完善，财务预算贯穿业务全过程、全环节。标准绩效管理方面，优化目标绩效管理模式，强化标准化管理，将管理信息化与管理标准化融合，用信息化、数字化手段支持管理变革，确保人、事、时匹配高效。



（五）推动智能化基地建设，狠抓技术创新。抓好项目建设过程管理，高质量推动绿色智能化基地建设，抓好工程建设监督，严控工程造价和进度质量。狠抓技术创新突破，充分协调合作科研单位攻关技术创新，推动创新设备研制和制造加速，加大生产线设备的考察交流，针对智能化基地工艺和生产制造要求，创新设计智能化管理模式，夯实智能制造基础。

2023年，公司董事会将上述重点工作作为公司具体的经营管理思路和发展指引，后续将由经理层在此基础上制订更为详尽的实施方针和保障措施，确保公司2023年度工作计划的如期完成。

重庆市涪陵榨菜集团股份有限公司

董事会

2023年3月25日