

海南椰岛（集团）股份有限公司

2019 年度董事会工作报告

2019 年，海南椰岛（集团）股份有限公司（以下简称“公司”）董事会严格按照《公司法》、《证券法》等法律法规以及《公司章程》、《董事会议事规则》等相关规定，切实履行公司及股东赋予董事会的各项职责，认真贯彻执行股东大会通过的各项决议，勤勉尽责，维护公司利益。现将 2019 年度工作情况报告如下：

一、本年度经营情况

2019，公司从被动调整到主动变革，开展塑型迭代，夯实笃行式的改革。在整体上，公司对组织架构全面重组，实现管理职能扁平化。在发展战略上，公司坚持两个不动摇，以大健康产业发展方向不动摇，以聚焦健康酒、健康食品饮料实体产业发展策略不动摇，坚持在实践中总结经验，在创新中谋求发展，在发展中解决问题，为公司的未来发展打好基础。

（一）酒类业务

1、强化市场思维，创新创意营销

树立以市场为导向的思维模式，确定了打造样板及重点市场的核心战略任务，成市场标准化建设体系，在市场分类、渠道类型、陈列及生动化建设、味觉推广及事件推广多维度建立标准，完成了椰岛精益化营销推广体系的构建。2019 年度，进行了椰岛历史上最全面的一次产品设计开发，全年共计完成 28 款新品（含新产品和新包装产品）上市，构建了新的椰岛产品体系，从品类创新及产品包装创新方面，实现了椰岛发展历史上第一次真正意义上的产品创新。将数字化营销体系进行探索实践，全方位导入投奖活动，建立大数据平台，打通人货场，大大提升了营销效率。公司探索客户合作模式转变，逐步降低对省级代理商的依赖，通过主动掌握终端市场来优化生产和销售，取得了一定效果。

2、科学安全生产管理，全年无事故

在 2019 年公司人员减少、新品多款发布、生产试销批量少的情况下，未发生一起质量事故，公司通过关键控制点管理取得良好效果。原来单纯的检查整改增加了生产作业的监督职能，并启动样板生产车间改造，提升生产系统现场管理。

提出“责任区、责任人、职责、标准、检查、考核”的管理方针，让管理更系统。改变之前集体开例会的方式，给成各车间成立管理小组，总监担任顾问的方式开小组会，针对性的解决问题。

3、高度关注研发及品控，技改提升酒质

2019年公司大胆调整研发中心架构，充分调动技术人员积极性，使得2019年技术研发工作高效产出，2019年研发新产品19个，其中6个已投入生产，其余13个样品均已确认，完成2项老产品改良。输出生产技改建议三项，计划2020年转化生产，改善鹿龟酒稳定性。2019年创新性地制定了《椰岛酒业酒体等级划分标准》，将酒液分为鹿龟酒系列、海王酒系列、白酒系列，并在各系列下细分不同的酒液等级。

2019年，是公司产品布局从单一大单品主推到大单品开路，多产品多渠道布局的转变年；是公司从省代+平台模式运作到市场直营+省代模式转变年。“不破不立”，从市场中来，到市场中去，转变的阵痛已经显现，质变的曙光也逐渐明朗。

（二）饮料业务

报告期内，饮料业务实现销售收入6,114.37万元，比上年同期6,483.03万元降幅5.69%。

1、市场重心调整

报告期内，饮料板块聚焦湖南、广东、福建、江西四个重点市场建设，集中释放优势资源，潜心打造核心基础市场，对非重点市场区域视情况逐步采取收缩人员、资源，完成市场重心调整。

2、样板市场启动

在四个重点市场基础上，启动湖南长沙、广东广州、福建泉州三个样板市场建设，以三个样板市场营销中心的揭牌成立，竖起了公司打造重点市场与建设样板市场的决心，让经销商看到市场未来的机会，与公司达成深度战略合作，按照样板市场的运营模式去精耕市场，扩大市场份额，同时也为公司市场招到更多、更优质的经销商创造了有利条件。

3、营销模式调整

打破原先省代营销瞻前顾后、停滞不前的模式，取消原省代客户，转为公司直营，全面加强直营管控力度，促进营销规范化；增加电商、特渠、定制等其他销售渠道，提升渠道精细化。

4、客户服务加强

严格执行客户定期回访制度，及时解决市场遗留问题或其他市场问题，及时处理客户订单，提升发货速度，及时处理发货过程中出现的各种突发情况，构建厂商一体化关系。

5、人才机制加持

采用优胜劣汰的动态用人机制，以淘汰一批、培养一批、引进一批为人才建设指引，持续保障用人需求，引入新人新思维，形成挖掘潜能、激发活力、创新改变、培训提升、业绩导向、考核牵引的循环体系。

（三）贸易与供应链业务

报告期内，公司结合自身原材料需求与贸易业务的战略布局，开展以大宗农产品为主的国际、国内贸易业务，实现销售收入约 4 亿元。

2019 年，公司持续优化产业结构调整，结合酒业、饮料原材料采购需求，开展贸易业务，通过相关贸易业务的探索、积累，整合产业资源，完成进出口贸易备案，为公司产业链上下游提供增值服务，为海南全面实施自由贸易新格局抢先探索与布局。

二、报告期内董事会工作情况

报告期内，公司董事会共召开 10 次会议，行使《公司章程》规定的职权。董事会审议的全部议案均获得通过。具体情况如下：

序号	会议召开时间	会议届次名称	审议通过的议案
1	2019 年 4 月 22 日	第七届董事会第三十六次会议	1. 2018 年度报告及摘要；2. 2018 年度董事会工作报告；3. 2018 年度财务决算报告；4. 2018 年度利润分配预案；5. 关于续聘中审众环会计师事务所（特殊普通合伙）为公司 2019 年度年报审计机构及内部控制审计机构的议案；6. 公司 2019 年董事薪酬的议案；7. 公司 2018 年度独立董事述职报告；8. 公司第七届董事会审计委员会 2018 年度履职报告；9. 公司 2018 年度内部控制评价报告；10. 关于终止 2015

			年度非公开发行股票事项的议案; 11. 关于修订公司章程的议案; 12. 公司 2019 年度投资者关系管理计划; 13. 2019 年第一季度报告; 14. 关于向上海证券交易所申请撤销退市风险警示的议案; 15. 关于会计政策变更的议案; 16. 关于召开 2018 年年度股东大会的议案。
2	2019 年 4 月 30 日	第七届董事会第三十七次会议	1. 关于向银行申请授信的议案
3	2019 年 6 月 26 日	第七届董事会第三十八次会议	1. 关于股东延期增持公司股份计划的议案; 2. 关于召开 2019 年第一次临时股东大会的议案
4	2019 年 7 月 16 日	第七届董事会第三十九次会议	1. 关于公司下属子公司开展衍生品投资业务的议案
5	2019 年 8 月 06 日	第七届董事会第四十次会议	1. 关于投资改扩建海南椰岛工业园项目的议案; 2. 关于转让中山椰岛饮料有限公司股东清算权益的议案; 3. 关于召开 2019 年第二次临时股东大会的议案
6	2019 年 8 月 12 日	第七届董事会第四十一次会议	1. 关于聘任杨鹏先生担任公司董事会秘书的议案
7	2019 年 8 月 22 日	第七届董事会第四十二次会议	1. 2019 年半年度报告; 2. 关于会计政策变更的议案
8	2019 年 10 月 29 日	第七届董事会第四十三次会议	1. 2019 年第三季度报告
9	2019 年 12 月 04 日	第七届董事会第四十四次会议	1. 关于修订公司章程的议案; 2. 关于终止转让中山椰岛饮料有限公司股东清算权益的议案
10	2019 年 12 月 13 日	第七届董事会第四十五次会议	1. 关于向海口市农村信用合作社申请贷款展期的议案

三、召集召开股东大会情况

报告期内，公司董事会严格按照《公司法》等法律法规和《公司章程》的有关规定履行职责，共召集召开股东大会 3 次，股东大会审议的全部议案均获得通过。本着对全体股东负责的宗旨，董事会全面贯彻执行股东大会通过的各项决议。具体情况如下：

序号	会议召开时间	会议届次名称	审议通过的议案
1	2019年5月13日	2018年年度股东大会	1. 2018 年度报告及摘要；2. 2018 年度董事会工作报告；3. 2018 年度监事会工作报告；4. 2018 年度财务决算报告；5. 2018 年度利润分配预案；6. 关于续聘中审众环会计师事务所（特殊普通合伙）为公司 2019 年度年报审计机构及内部控制审计机构的议案；7. 2019 年董事薪酬的议案；8. 2019 年监事薪酬的议案；9. 公司 2018 年度独立董事述职报告；10. 公司第七届董事会审计委员会 2018 年度履职报告；11. 公司 2018 年度内部控制评价报告；12. 关于终止 2015 年度非公开发行股票事项的议案；13. 关于修订《公司章程》的议案
2	2019年7月12日	2019年第一次临时股东大会	1. 关于股东延期增持公司股份计划的议案
3	2019年12月23日	2019年第二次临时股东大会	1. 关于修订公司章程的议案

四、董事会专门委员会履职情况

公司第七届董事会下设四个专门委员会，分别为战略委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会。2019年各专门委员会本着勤勉尽责的原则，按照有关法律法规、规范性文件及公司各专门委员会工作细则的有关规定开展相关工作，报告期内，各专门委员会履职情况如下：

1、战略委员会

报告期内，战略委员会认真履行职责，对公司 2019 年经营计划、发展战略、重要事项进行研究，提出相关建议。

2、审计委员会

报告期内，审计委员会审议了 2018 年度报告、2019 年第一季度报告、2019 年半年度报告、2019 年第三季度报告，并提交董事会审议。在审议过程中，审计委员会不断加强与年审注册会计师的沟通，督促其认真履行职责，在约定时限内如实提交相关的审计报告。

3、提名委员会

报告期内，公司董事会提名委员会对公司增补董事、聘任高级管理人员提名等事项进行了审议，对相关人员的任职资格、任职条件等进行了审核。

4、薪酬与考核委员会

报告期内，薪酬与考核委员会认真了解公司薪酬现状及社会整体薪酬水平，对公司董事、高级管理人员薪酬进行了审阅，认为其薪酬标准和发放符合公司的薪酬管理制度。

五、未来发展战略与经营计划

（一）公司发展战略

未来椰岛集团将秉承“将企业做小，将品牌做大，将实业做好，将平台做强，将资本激活”的经营理念，抓住健康食品消费激增风口契机，助推公司品牌升级、效益升级。紧密围绕海南建设中国特色自由贸易港的契机，发挥后发优势，在现有酒类业务和饮料业务、贸易和供应链业务稳步发展的基础上，依托国家建设海南自由贸易区、自由贸易港的政策背景，积极探索文体、竞技、彩票等业务运营模式，先试先行，与战略合作方开展全方位的合作。

（二）公司经营计划

2020年，公司将以市场为导向，通过资源优化配置，充分发挥公司在品牌、产品、管理团队、区域市场等优势，以全面提升管理标准化水平为基础，以保障品质为核心，以加快营销模式变革与创新为手段，多举措并举，力争加速实现公司做强品牌、做大主业的发展目标。

1、继续加大营销改革力度，聚焦打造健康酒领导品牌

（1）调整代理销售模式，做优做强存量优势市场

公司对销售组织架构体系进行优化调整，以经营原则为基础，并确保公司运行效率和销售工作有序进行，公司打破原有的营销中心结构，设立7个销售大区和4个事业部统筹全国市场和全国渠道。通过梳理存量市场核心产品，合理规划目标，分解任务，匹配人力、物力及财力，实现存量市场放量；将产品策略、推广策略、宣传资源及招商资源，全部聚焦存量优势市场，实现存量市场规模；核心市场要聚焦核心产品，将每个核心市场的核心产品进行规划布局。成熟市场继续做大做强现有的存量产品，公司未来在成熟市场同时要布局相应的业务人员的数量，掌握分销商及渠道批发商的具体情况，增加各级渠道商对公司的了解，

同时也监控渠道费用的下沉，解决平台商对费用的截留等陋习。同时利用现有成熟的产品带动新品的布局，将现有的新品快速导入到渠道之中，多产品的导入有利于增加客户与公司的黏度。

（2）调整销售组织架构与考核体系

组织架构方面，压缩营销中心，形成一个成熟市场带一个发展市场，重点是恢复成熟市场，做精做透，塑造成为椰岛的根据地，其次是稳定发展中的市场，解决现有客户的市场问题。增加 KA 药线部，为公司直营，掌管全国性商超渠道的价格及促销，主管商超客户的开发及洽谈业务；考核体系方面，由我公司出基本薪酬+经销商出提成的方式，营销队伍纳入我公司一体化管理，将资源更多的向成熟市场倾斜，打造更强的地聘营销团队。薪酬制度上制定出符合销售团队“狼”性策略，建立低底薪+过程管理+高提成的考核体系。

（3）严格预算执行，通过降本增效实现资源利用最大化

集中资源用在刀刃上，重点市场精准投入，减少各项无效开支，库存呆滞存货制定处理方案，变卖盘活，逐步降低库存，逐步形成货物的良性流转。新产品启动需要经过严格的评审，同时要经过市场调研、试生产、小区域试销等必要过程，杜绝形成新的呆滞存货。。

（4）打造具有健康属性领导品牌

继续强化“椰岛鹿龟酒”这一具有悠久的历史渊源和深厚文化内涵健康养生酒品牌，讲好“椰岛鹿龟酒”这一源古配方、道地名贵中药材、非遗酿泡技艺品牌故事。打造“椰岛海王酒”、“海参肽酒”等健康酒新矩阵，注重产品属性的品牌塑造，用更多元化的传播途径，更贴近消费者的营销互动，赋予品牌更强的生命力、更广影响力、更快的发展力。

2、继续加大椰汁业务投入，开发新品，布局软饮料市场

持续聚焦湖南、广东、福建、江西，不断加强三个样板市场建设，通过典型案例复制，吸引更多的、更优质的经销商。电商、特渠、定制齐发力，打开椰汁销售的新局面。通过减少管理层级，精简部门数量，优化人员结构，降低人力成本。规划全新软饮料产品，延伸产品线，进入新市场。

3、巩固大宗商品贸易，培育贸易服务型平台

2020年贸易板块在明确定位的基础上，充分发挥贸易的金融属性，开拓新品类和新型业务模式，既要扩规模保营收，也要降成本增效益。重点围绕扩充团队和寻求合作引入资源，确定贸易板块未来的发展方向。掌握市场波动，把握行情，以操作规章为依据，以风险意识为准绳，以套期保值为保障，严格管控业务风险。继续结合海南自由贸易港政策，以大宗农产品为基础，深挖海南本土资源和需求产品，打开国际进出品渠道，为公司健康养生酒、健康饮品的出口打好前站，在集团公司发展战略中发挥补充作用。同时借助产业资本力量，以期打造国内农产品大宗贸易+金融+服务的共赢生态链。

4、积极探索发展竞技体彩业务

2018年4月11日，国务院发布《关于支持海南全面深化改革开放的指导意见》，提出“支持在海南建设国家体育训练南方基地和省级体育中心，鼓励发展沙滩运动、水上运动、赛马运动等项目，支持打造国家体育旅游示范区。探索发展竞猜型体育彩票和大型国际赛事即开彩票”。2020年4月，海南发布《海南省人民政府关于印发海南省国家体育旅游示范区发展规划(2020-2025)的通知》，通知指出“选择相对安全的比赛，积极稳妥推出竞猜彩票，为做强竞猜体育彩票积累经验”。公司将在中央建设海南自由贸易实验区、探索中国特色自由贸易港相关政策指引下，围绕竞技体彩的产业链、生态链、行业规则等进行全面深入的战略性研究，先行先试，与战略合作方在园区建设(特色小镇、文化广场)、文化、体育、彩票、旅游、赛事、表演等方面开展全方面的合作，并将在2020年全面布局体彩线下网点、线上竞猜平台，开拓新市场、新局面，扎实做好市场准入的前期工作。

2020年，公司董事会全体成员及各专门委员会将恪尽职守，在全体股东的支持下，进一步提升公司治理水平，切实保护全体股东利益，努力实现公司价值最大化和股东利益最大化。

海南椰岛（集团）股份有限公司董事会

2020年4月27日