

上海来伊份股份有限公司

2025 年度董事会工作报告

2025 年度，上海来伊份股份有限公司（以下简称“公司”）董事会根据《中华人民共和国公司法》等法律、法规及规范性文件和本公司《公司章程》《董事会议事规则》的规定，勤勉履职。现就 2025 年度董事会工作情况报告如下：

一、2025 年经营管理情况

2025 年，全球经济复苏节奏放缓，国内经济在多重挑战下保持韧性运行，国家扩内需、促消费系列政策持续落地见效，消费市场呈现结构性复苏特征。

报告期内，公司紧密贴合行业发展趋势，积极响应政策导向，稳步推进战略优化与经营调整。公司受部分区域消费需求偏弱、行业同质化与价格竞争加剧等因素影响，市场拓展与盈利空间面临一定压力。面对复杂多变的外部环境，公司坚持稳中求进，以深化资源整合、强化创新驱动为核心，坚定走质价比优先发展路径，持续优化全渠道结构，着力提升供应链效率与组织运营效能，统筹落实各项应对举措，有效抵御宏观经济及市场竞争带来的不确定性，夯实长期可持续发展基础。

报告期内，公司经营管理层在董事会的指导下，重点围绕以下事项有序开展

工作：

（一）智能驱动全渠道织网：构建全生态平台

报告期内，公司充分发挥全渠道一体化平台的优势，通过公司社区购 APP 及电商平台导流，以线下终端门店为触点，不断优化智能供应链物流体系，实现了线上线下产品、品牌、营销以及供应链管理等全方位的业务融合，进一步推进公司生活生态平台战略发展。截至本报告期末，公司全渠道会员总人数达 9,790 万。

公司北斗系统建设完成并投入应用，已初步释放数字化效能，基于“CDP+ 标签+MA+SCRM”为基础的全渠道用户运营系统，将人货场打通，终端用户的需求更快地被反馈到供应链端，MPD 系统的投入使用，公司可以快速适配产品和活动，让消费者第一时间享受到品质好又便宜的产品。

1、线下方面

（1）优化赛道，聚焦万家灯火主航道

公司持续推动万家灯火战略，一方面优化加盟单店盈利模型，主动调改部分社区店、商场店，同时迭代生活店，并创新业内首家仓储会员店；另一方面拓宽品牌认知度，加强全国加盟推广力度，持续调转低效直营门店。公司主动对部分区域门店结构及规模进行调整，截至 2025 年 12 月 31 日，公司门店总数 2,818 家，其中：直营门店 1,044 家，占比 37%；加盟门店 1,774 家，占比 63%。加盟占比的逐年提升，标志着公司逐渐从传统零售企业向连锁管理服务+供应链平台型企业转变。

门店覆盖上海、江苏、浙江、北京、安徽、辽宁、内蒙古、广东等全国 26 个省（自治区、直辖市），遍布全国百余个大中城市。

加盟业务推进方面，坚持发展一商多店，鼓励支持优质加盟商多开店、开好店，不断优化加盟商结构，提升加盟成功率与抗风险能力。

（2）开拓资源，经销业务千帆竞发

2025 年度，公司新增经销商 85 个，公司经销商已覆盖全国 31 个省区。

报告期内公司经销特通业务旨在重要的交通枢纽和教育领域让大家吃到健康、安全、好吃的新鲜零食，在上海局、武汉局礼赠零食基础上进一步拓展包含但不限于手推车、VIP 候车室等项目，同步完成上海、苏州地区部分学校的配餐业务链接。

报告期内分销业务新增拓展至韩国、越南、泰国等本地连锁商超渠道。出口品类覆盖豆干、蜜饯、炒货等多种品类，出口 SKU 数增至 30+SKU，海外经销获得突破。

2、线上方面

公司通过互联网矩阵营销、精细化用户运营等形式提升用户价值、用户的品牌认可度。同时对线上渠道进行了战略调优，通过优化价盘货盘、品类结构调整以覆盖用户不同场景零食购物需求，提升电商板块的渠道效能。

线上与线下业务的融合，打造社区生活便利化。公司持续打磨自主研发移动端销售平台来伊份 APP，深度融合线上线下资源，集销售、支付、会员、互动、外卖及线下联动于一体，支持线上下单门店自提、大仓发货快递到家等多元履约模式，打造以用户为核心、数据为驱动、体验为导向的智慧零售载体。2025 年重点发力私域生态建设，拓展生鲜、民生刚需、产地特色等增量品类，构建独立

于线下的云端货架，有效满足用户高频消费需求，显著提升平台客流贡献与用户粘性，完善社区生态闭环。2025年，来伊份APP全年新注册会员约13万，交易用户数达43万；企微好友新增295万，累计企微好友近1,000万，用户品牌心智与消费粘性持续强化，成为公司数字零售业务的核心支撑。

(二)追溯筑信保障质优价实：共筑质价比优势

公司自创立以来，始终将食品安全视为企业发展的生命线，牢牢恪守“良心工程、道德产业”的核心经营准则，作为休闲食品行业的先行者与责任践行者，全力打造“产品品质-良心价值链、企业经营-良性价值链”双核心价值链体系，始终坚守初心，致力于为广大消费者提供高品质、高性价比的健康休闲食品，筑牢行业食安经营标杆。截至2025年报告期末，公司产品质量追溯系统已稳定上线产品800余个，其中手机端追溯码覆盖产品达700余款，实现核心产品源头可溯、全程可控、风险可防。2025年度，公司严把产品入库质量关口，累计完成入库检验产品64,177批次，入库检验合格率达99.2%；委托第三方专业机构检测1,572批次，合格率为99.3%。入库检验频次、入库检验合格率、第三方送检合格率均保持休闲食品行业较高水平。此外，公司持续强化供应链上游食安协同管理，全年面向合作供应商开展食品安全舆情动态、行业标准法规更新等专项信息通报260次，发布重要食安新规信息24次，组织共享食品安全专题培训6次，全方位推动全产业链食安意识与管控能力同步提升。

2025年度，公司立足食品行业高质量发展核心要求，全面推进质量管理模式系统性转型，构建内外协同、专业高效的全流程质量管控体系，严守食品安全与产品品质底线，夯实上市公司合规经营与可持续发展根基。对内管理层面，公司深度整合行业优质食品安全管理资源，引入国内权威第三方专业审核机构力量，构建系统化的人才能力发展体系，全面提升内部质量管控团队的专业素养、实操能力与风险把控水平，为公司质量管控工作落地提供坚实人才保障。对外供应链赋能层面，公司创新实施“全项审核+专项提升+现场培训”三位一体供应商赋能模式，对合作供应商开展全方位合规审核、短板排查与流程优化指导，全方位提升供应商整体质量管理水平与合规运营能力，构建核心利益共同体。

公司始终坚守产品品质核心底线，坚持以信息共享、系统管控、协同制约为抓手，深化供应链精益管理，推动开源节流与极致降本。针对不同品类实施分级分层管理策略，实现资源的高效配置：1、核心品类方面，整合产业上游资源，

依托规模效应驱动降本增效；2、主营品类方面，深化供应商全链路管理，强化关键技术自主掌控能力，赋能成本优化与效率提升；3、创新品类方面，组建内部创新敏捷团队开展自主研发，同时通过投资并购等方式快速切入市场，构建成熟的业务盈利模型，筑牢可持续发展根基。与此同时，公司持续加强信息系统建设，推动供应链全链路数智化升级，实现供应链运营的可视化、透明化管理，以数字化智能化赋能供应链效率与质量双提升。

2025年度，公司定制专项质量管控方案，编制标准化质量管理手册，构建适配新业态发展的专属质量管控体系。公司在严守质量安全底线、筑牢新业态健康发展防线的同时，优化管控流程，兼顾质量管控工作的敏捷性与简洁性，避免流程冗余影响业务拓展效率，以专业化、高效化、规范化的质量保障体系，为公司新业务板块快速布局、规模化拓展提供强有力的支撑，助力公司全品类业务高质量、可持续发展。

(三) 健康引领放大品牌势能：助力品牌出圈

2025年，面对更为复杂严峻的外部环境与持续加大的经营压力，来伊份深刻洞察到品牌竞争的核心逻辑已发生根本性转变。行业竞争核心逻辑已从传统价格战与规模扩张，转向效率、差异化与价值创造的综合比拼。在此背景下，公司推进平台化发展战略转型，积极探寻破局之道，致力于在用户经营、终端体验及品牌跨界融合等方面实现多维突破。

在用户经营与终端体验层面，公司全力践行“零食+情绪IP”营销战略，深度开发新型周边产品，推动品牌符号化、IP化建设，强化与消费者的情感联结及生活场景绑定。终端渠道方面，全年在全国布局多家品牌IP主题门店，打造沉浸式消费体验；完成黑金权益年度升级，实现核心运营策略与目标客群的精准匹配，提升用户粘性与品牌忠诚度。

在跨界联名与年轻化战略层面，公司持续深化品牌年轻化布局，打造多元节令消费场景。端午期间，以“高粽”系列新品为核心，携手南京中国科举博物馆及90后剪纸艺术家陈粉丸，通过文化符号融合、高端食材创新与多场景礼盒设计，重构传统节令消费体验；中秋期间，与安娜苏运动展开联名合作，将时尚、健康、运动理念与中秋传统文化深度融合，推出联名月饼礼盒，并在全国落地10余家联名主题店，实现零售空间向时尚体验场的升级。

在平台化转型与品牌矩阵层面，公司在第八届进博会上首次以“来伊份全球

品牌管理生态平台”身份亮相，集中展示“来伊份、亚米、醉爱、沪威、养馋记”五大品牌矩阵，彰显多品牌协同发展实力。年末 CNY 营销周期内，公司正式启动 2026 年货节，携手三位国际艺术家推出多款联名设计礼盒，将艺术创作与健康零食相结合，为消费者提供兼具文化内涵与营养品质的新春礼品。

在品牌战略升级层面，2025 年 12 月 27 日，公司正式宣布青年演员、歌手文俊辉成为全新品牌代言人。此次合作是公司从传统休闲食品品牌，向倡导时尚、健康、有温度的生活方式品牌转型的重要实践，助力品牌进一步触达年轻消费群体，提升品牌影响力与市场渗透率。

报告期内，公司共获得如下奖项或荣誉：

序号	奖项或荣誉名称	授予单位
1	2024 中国农业企业 500 强（第 199 位）	农民日报社、三农研究发展中心
2	智慧零售全域数字化经营 2024 年度榜单年度行业经营标杆（来伊份）	腾讯智慧零售
3	智慧零售全域数字化经营 2024 年度榜单年度组织人才赋能标杆（来伊份）	腾讯智慧零售
4	智慧零售全域数字化经营 2024 年度榜单年度行业数字化标杆（来伊份）	腾讯智慧零售
5	上海慈善周-长期合作伙伴	上海民政局
6	亚洲女性友好品牌-最受女性欢迎休闲食品奖	亚洲女性友好品牌高峰论坛组委会
7	上海百强- 2025 上海民营服务业企业 100 强（第 47 名）	上海市企业联合会、上海市经济团体联合会、上海企业家协会、解放日报社
8	上海百强- 2025 上海服务业企业 100 强（第 86 名）	上海市企业联合会、上海市经济团体联合会、上海企业家协会、解放日报社
9	2025（秋）畅销金品-百年好核桃仁	中国（上海）金品推广组委会
10	2025 “时尚 100+” ——时尚食品奖项	上海市经济和信息化委员会
11	全球新质好咖啡金奖—来咖焦糖拼配/果味拼配	国际咖啡展演系列活动之光明全球新质好咖啡评选活动
12	上海特色旅游食品（2025 年 10 月-2028 年 10 月）脆爷糯米锅巴、居司令精致猪肉脯、扭伊牛沙嗲牛肉片、湃湃柠柠檬气泡果汁、芒太后芒果肉、宝贝伊伊猫爪冻干奶酪棒、栗刻	上海市食品协会/上海市旅游行业协会/上海市包装结束协会/上海

	有有机甘栗仁	市食品学会
13	第八届中国国际进口博览会上海市合作交流采购团优秀企业奖	上海市人民政府合作交流办公室
14	进口零售金鼎奖	2025 中国零售采购大会
15	2025 “未来力量”领军企业	证券之星

(四)技术赋能引领智驭未来：智能数字化蜕变

2025 年，公司围绕“数字化深化与 AI 试点破冰”双核心目标，全面完成全链路数字化能力迭代与覆盖，实现 AI 技术在零售全场景规模化试点落地，已成功构建以“数字化底座夯实+AI 能力创新”为核心的双轮驱动体系。报告期内，推动业务运营由经验驱动向数据驱动、智能决策转型，以数智化手段实现全维度降本增效。

在前端业务数字化方面，公司完成开店、运店、社区购三大核心板块的系统升级。开店板块构建起全链路在线化闭环系统，科学规划链路下的开店成功率大幅提升，远超传统模式；运店板块搭建商、店、人三维量化评分体系，为公司门店提供标准化运营数据支撑，显著提升巡店效率与问题定位精准度；社区购板块完成 App 改版及公私域货盘打通，源头直供频道转化率达 11%，并全线接入京东外卖、淘鲜达等主流三方平台，推动毛利率提升。同时，外卖管理系统的迭代优化有效降低了门店运营异常反馈率。

在中台能力建设方面，共创平台实现全模块线上化升级，公司 2025 年 6 月上线的微信小程序进一步便捷合作伙伴服务链路。合同标准化率达 65.74%，电签率 69.58%，平均签署时长从 14.34 天缩短至 7.92 天，采购寻源、合同签订、合作伙伴协同效率与透明度显著提升。财务板块实现银企自动对账与流水入账自动化，268 个公司银行账户实现线上集中管理，对账效率提升 50%，月均节约工时 195 小时，资金管理风险显著降低。

在 AI 技术试点方面，公司已在五大核心场景实现 AI 应用突破，为数智化转型提供重要支撑。AI 巡店实现全门店覆盖，有效识别多项违规行为；AI 搜索支持语义与图片识别，显著提升搜索转化效率；AI 在线客服升级为 AI 助手，独立处理 73.95% 咨询量，问题解决时效较 2024 年提升 92.7%；同时，AI 智能洞察与智能审批等能力试点推进，为后续规模化应用奠定基础。

此外，公司持续以数智化驱动降本增效，全年云服务成本大幅下降，门店

IT 硬件单店费用同比下降 47.33%，移动 POS 等采购成本降幅最高达 50.37%。客服、督导等非科技板块通过招标优化、合同精益管理实现年度降本，依托共创平台五大在线能力形成“技术提效+成本优化”的良性循环，为公司高质量发展注入持续动能。

(五)精益管理帮助提质增效：促进利润增长

报告期内，公司全面深化组织变革，推行“以消费者为导向”的责任利润中心制，打造“大前台、精后台”的高效组织架构。人才建设方面，公司坚定年轻化、专业化、职业化方向，强化“火车头”建设，加快业务、技术、数字化专家的培养及管培生、青年干部的选拔与储备。激励机制方面，公司坚持以利润增长为导向的激励机制，完善多劳多得的全面激励体系，充分激发组织活力与人才动能。

二、2025 年度董事会工作

(一) 报告期内，董事会根据《公司法》、《公司章程》及相关议事规则的要求，共召开 7 次董事会会议，充分发挥了董事会的决策作用，具体情况如下：

序号	召开日期	会议届次	决议刊登的指定网站的查询索引	决议刊登的披露日期
1	2025 年 01 月 16 日	第五届董事会第十五次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2025-008)	2025 年 01 月 17 日
2	2025 年 04 月 27 日	第五届董事会第十六次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2025-036)	2025 年 04 月 29 日
3	2025 年 06 月 18 日	第五届董事会第十七次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2025-054)	2025 年 06 月 19 日
4	2025 年 08 月 25 日	第五届董事会第十八次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2025-063)	2025 年 08 月 27 日
5	2025 年 09 月 26 日	第五届董事会第十九次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2025-066)	2025 年 09 月 27 日
6	2025 年 10 月 29 日	第五届董事会第二十次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2025-071)	2025 年 10 月 30 日
7	2025 年 11 月 14 日	第六届董事会第一次会议	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2025-076)	2025 年 11 月 15 日

(二) 报告期内，公司董事会召集并组织了 5 次股东会，会议严格按照《公司法》《证券法》等有关法律、法规和《公司章程》及《股东会议事规则》的相关规定，认真执行重大事项的决策程序，贯彻先审议后实施的决策原则，严格按照股东会的决议和授权，认真执行股东会通过的各项决议。具体情况如下：

序号	会议届次	召开日期	决议刊登的指定网站的查询索引	决议刊登的披露日期
1	2025 年第一次临时股东会	2025 年 02 月 14 日	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2025-025)	2025 年 02 月 15 日
2	2024 年年度股东会	2025 年 05 月 22 日	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2025-046)	2025 年 05 月 23 日
3	2025 年第二次临时股东会	2025 年 07 月 07 日	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2025-061)	2025 年 07 月 08 日
4	2025 年第三次临时股东会	2025 年 10 月 15 日	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2025-070)	2025 年 10 月 16 日
5	2025 年第四次临时股东会	2025 年 11 月 14 日	http://www.sse.com.cn/ (公告编号 2025-075)	2025 年 11 月 15 日

（三）董事会下设各委员会履职情况

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，报告期内各专门委员会积极参与公司重要事项讨论，重视与公司管理层的讨论沟通，对相关事项提出了针对性的专业意见，积极促进提高公司管理水平、决策能力。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。

（四）投资者关系管理工作

报告期内，公司董事会认真做好公司投资者关系管理工作，通过接听投资者热线以及机构投资者调研、通过参加券商策略会等方式，积极与境内外分析师、机构投资者保持沟通。通过系列活动，来伊份与投资者针对公司情况做了进一步沟通，在投资者中树立了良好的公司形象。

（五）独立董事履职情况

公司的四名独立董事根据《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国证券法》、公司的有关规定，严格按照各项法律法规的要求，保持与公司董事、监事、高级管理人员的良好沟通，与其他董事、管理层探讨宏观形势和公司未来发展，深入了解公司的运营情况，充分发挥了独立董事参与监督和决策的重要作用，发挥专业特长和优势，为董事会的科学决策提供参考建议。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、公司发展战略

公司的发展战略是：聚焦连锁业态，坚持万家灯火战略主航道。精准适配不同城市能级、各类商圈的发展特点与消费需求，实现业态差异化、布局全域化。坚持以消费者为中心，全力构建“线下实体门店+私域专属 APP+仓储会员店”三位一体的社区生活消费平台，坚守“又好又便宜”的产品理念，持续丰富产品品类，覆盖全场景生活消费需求，打造贴近家庭、服务民生的优质消费载体。在全渠道发展路径上，来伊份秉持开放共赢理念，专注与各领域优秀合作伙伴深度共创共建，高效整合行业内外优质资源，聚焦核心大单品打造与推广，构建利益共享、风险共担、合作共赢的产业生态。在效率提升方向上，持续推进数字化、智能化转型，整合供应链资源，积极推进降本增效。通过管理体系的应用，持续提升数字化人才占比，打破组织协同壁垒，全面提高整体组织运作效率，为长期高质量发展筑牢根基。

企业使命：创造更多有爱产品，让家庭生活更幸福

企业愿景：建设家庭生活生态大平台

四、公司 2026 年工作计划

2026 年，基于公司使命和愿景，秉承“整合资源--共创共建--精益管理--做强平台”的主题，公司将继续推进精益管理建设、贯彻以消费者为导向、倡导改善理念和问题解决文化。在科技赋能的驱动下，共同推进家庭生活生态大平台的建设。公司将着重做好以下主要工作：

1、聚焦加盟战略，夯实全国门店全域布局

业务拓展方面，公司牢牢锚定“万家灯火”战略主航道，加快直营业务向加盟模式优化转型。通过客厅、餐厅、厨房等消费场景的打造，构建以生活店为主导的社区生活平台，满足消费者多元化需求。持续推动公司经营重心向服务赋能转型升级。公司将全面迭代升级运营服务体系，深耕合作伙伴全周期服务，精准赋能终端合作伙伴，助力其高效稳健经营，构建互利共赢、协同发展的产业合作格局。同时，紧跟数字技术发展趋势，依托现有信息化建设积淀，深度运用 AI 智能体等前沿科技，全面赋能采购、运营、营销、服务等经营全链路，持续提升业务运营效率、优化成本管控体系、升级终端用户体验，以科技赋能驱动全产业链高质量协同发展。在全国范围打造更多标杆区域，通过外卖、团购、直播等方式，为门店近场客群提供更多场景服务。

2、深化品牌与渠道建设，筑牢市场核心竞争优势

品牌建设方面，坚持品牌年轻化升级理念，统筹推进 PI、VI、SI 系统迭代升级，联动代言人打造、数字 IP 运营、核心大单品培育，持续完善自有品牌 IP 体系；同时深化多元化跨界 IP 合作，依托社交平台传播势能，拓宽品牌传播边界，实现品牌破圈增效，持续巩固“新鲜零食来伊份，健康零食引领者”的核心品牌心智，抢占消费者心智高地。

产品与渠道方面，坚持质价比与性价比并重，紧跟零食行业健康化发展趋势，联动上下游供应链协同研发，聚焦健康高品质赛道，持续推出多元优质休闲零食；精准匹配细分人群消费需求，重点发力儿童系列产品培育，依托生活店、仓储会员店多元场景，持续扩充全品类产品结构，为消费者提供质优价宜的产品选择。同时，深耕社区商业赛道，稳步推进生活门店布局扩张，推动店型矩阵化、差异化发展，加快全国不同城市及核心商圈的渗透覆盖，完善全渠道、多场景的终端网络布局，稳步扩大线上品牌曝光度，持续扩容有效用户规模，实现线上线下流量互通、业绩互促。

3、构建高效精益运营体系，筑牢长期发展根基

深入践行“人人都是经营者”的核心管理理念，加快打造服务型组织与专业化人才梯队，全面拥抱 AI 智能体等前沿技术，打破部门协同壁垒，推动人权、货权、营销权全域协同，构建“目标清晰、服务到位、效率制胜”的现代化经营管理体系。同时，持续传承并践行真诚待人、目标导向、担当尽责的企业文化，凝聚团队发展合力，为公司构建可持续经营新生态、实现长期稳健发展提供坚实的组织与文化保障。

4、深化人才梯队建设，夯实高质量发展人才支撑

公司将持续深化人才梯队建设，以更开放的管理思维，打造更优秀的企业文化和有效的人才激励机制，充分激发团队活力与内生动力。公司计划探索适应发展的内部创业机制，以现有主营业务为基础，依托丰富的资源优势及领先的人才战略，培养优秀的人才队伍，打造具有活力的组织平台。通过股权激励、员工持股计划等多元化激励工具，构建价值贡献与薪酬激励强绑定的正向分配机制，打造全方位、多层次、立体化的薪酬福利体系，精准匹配不同层级人才激励需求，全面激活人才效能。此外，将常态化开展多元化人才培训工作，聚焦精细化管理

核心目标，形成具有公司特色的人才培养体系，为公司长远稳健发展提供坚实人才保障。

5、强化资本运作平台，激活产业发展新动能

公司将充分发挥上市公司资本运作平台优势，推动资本与实业深度融合、协同发力。公司将围绕产业链上下游核心环节，高效整合行业优质资源，补齐业务发展短板，为核心战略落地提供坚实支撑，同时依托上市公司融资渠道优势，持续优化资本结构，合理管控财务风险，通过专业化资本运作盘活存量资产、激活发展动能，构建“资本赋能实业、实业反哺资本”的良性循环生态，为双轮驱动战略落地筑牢资本保障，打造自主可控、协同高效的产业生态体系。

上海来伊份股份有限公司董事会

2026年04月29日