

泸州老窖股份有限公司

2015 年度董事会工作报告

各位股东：

现将泸州老窖股份有限公司 2015 年度董事会工作情况报告如下，请审议。

报告分为两个部分，第一部分是公司 2015 年工作回顾；第二部分是公司“十三五”及 2016 年工作打算。

2015 年工作回顾

2015 年，是公司“十二五”工作的收官之年，也是公司调整布局、夯实基础的关键之年。一年来，公司董事会充分发挥公司章程赋予的职能职责，恪尽职守、主动作为，积极推进公司的科学发展和战略落地，为公司在行业深度调整中的稳健发展提供了决策支撑和政策保障。2015 年，公司成功克服了宏观经济下行和白酒行业深度调整等一系列严峻挑战，实现了销售的强势回升和经营业绩的增长。报告期内，公司实现营业收入 69 亿元，同比增长 28.89%；实现归属于上市公司股东的净利润 14.73 亿元，同比增长 67.42%。

一年来，我们主要完成以下工作。

一、全力以赴攻坚，实现销售强势回升

因应全国白酒市场从扩展型市场迈入竞争型市场的变化，公司董事会积极推动实施了竞争型营销战略，与经理班子一起，迅速启动了销售组织

体系调整、核心销售团队扩充和核心品牌规范管理等重点工作的基础上，为销售快速增长打下了坚实基础。主要措施有：

销售组织调整转型。按照“四总三线一中心”的思路，对销售体系组织架构进行了优化调整；实施了市场策略调整及销售模式创新，构建起核心客户联盟，稳固核心大客户；建立以公司为主导的直分销渠道操作模式，提升了对经销渠道网络的掌控能力；推动“双 124”工程建设，强化对终端网点控制和服务。

实施品牌体系建设。为推动竞争型战略加快落地，董事会确定了公司未来“三线五大超级单品”品牌体系，即：由国窖 1573、窖龄酒和泸州老窖的三大产品线和由国窖 1573、窖龄酒、特曲、头曲和二曲构成的五大超级单品，实现了优势资源向优势品牌的进一步集中；推进品牌“瘦身”工作，对所有带“泸州老窖”字样产品和经销单位进行清理，将主要品牌进行收回、整合，对弱势品牌进行考核、淘汰。

强化市场秩序整顿。通过开展全国核心市场价格物流治理，为公司大单品战略的落地实施打开了局面；加强对促销方案的稽核，确保了政策和费用的真实落地。

二、狠抓生产管理，持续提升核心竞争力

公司董事会高度重视产品质量安全工作，对生产、科研和成果转化工作中遇到的问题进行及时决策，为公司的质量稳定和产能提升打好了基础。具体体现在：

健全质量管理体系。推进全面质量管理，构建起了涵盖源头预防、过程监管和结果检测的全过程质量管理体系，继续保持和发挥了公司在行业

内的技术质量优势。

提高生产技术水平。积极推动产品升级和成果转化，大力提升酿酒生产技术水平，实施了输酒管网和黄水管网技改项目，提升了酿酒生产相关环节的机械化水平，降低了生产能耗、粮耗，提高了基酒质量。

重视产业链过程监管。加强了对产业链上供应商、灌装企业、整装企业的监管，制定完善了严格的准入审核制度，强化了对生产全过程考核监管；推动了包装标准化专项工作，制订了泸州老窖包装设计标准，消除各包材供应商之间的标准差异。

调整基酒生产管理模式。进一步明确酿酒公司作为质量中心的职能作用，强化了股份公司对核心酿酒基地的统一管理，确保基酒质量的稳定。

三、科学规范运营，提高综合管理水平

公司董事会严格按照上市公司运作的有关要求，进一步完善公司的治理结构和制度建设，不断强化公司的内部管控，持续加大风险防范力度，大力推动公司运作继续向规范化、制度化的方向发展。

持续完善决策机制。按照上市公司管理要求，对管理层的分工进行了调整，明确了管理边界，形成了专业协同的良好格局；建立健全了经理办公会和生产经营调度会等决策会议制度，确保了公司在重大调整之年的思想稳定、团队稳定、政策稳定和工作稳定。

优化管理运营模式。对公司原有的管理模式、重要制度和主要政策等进行了梳理，对有利于公司发展的继续坚持和深化，对一些因应当前形势必须调整的立即进行了调整，形成前、中、后端齐抓共管、助力销售的合力。

提升规范化管理水平。按照现代企业管理要求，围绕制度、流程、合同，开展了制度清理和规范管理专项工作，共梳理、修订各级制度 211 个，废除制度 302 个，进一步加强了规范化管理。

加强财务管理职能。成立财务管理内控中心，从制度、流程、岗位职责等方面对上市公司财务体系进行监督管理，对关键业务节点进行风险防控，同时提高了核算支付效率与财务服务质量，保障业务运转顺畅、高效。

强化人才队伍建设。按照上市公司法人治理和相关组织程序组建管理层，管理层成员间形成了务实敬业、团结和谐、高度信任、专业协同的良好氛围；建立完善了对中层管理队伍综合评价考核机制，通过任前公示制度、试用期制度、工作业绩通报制度和绩效考核制度，实现了对中层管理人员的科学和动态管理；选拔“狼三期”中层助理 77 人，组织后备干部投身长沙会战和成都会战，充实了公司销售、管理和生产核心人才梯队，为公司在未来的扩张发展做好了智力储备；推动了公司销售业务团队的整合扩充工作，进一步提升销售人员素质，扩大一线队伍规模。

四、完善公司治理，积极保护投资者权益

董事会按照有关法律法规和公司章程所赋予的各项工作职责，严格执行股东大会的各项决议，围绕公司生产经营目标科学决策、规范运作，有效维护了公司和全体股东的利益。报告期内，公司召开了 2 次股东大会、11 次董事会会议，审议通过了《2014 年度利润分派预案》等 58 项议案。继续加强了信息披露管理，积极参与了深圳证券交易所以及四川省证监局白酒行业信息披露指引制订工作，全年共发布定期报告 4 份，临时报告 80 份，确保了信息披露真实、完整、准确、及时、公平。

2015年6月底，公司顺利实施第八届董事会、监事会以及专门委员会的换届选举，完成了组织机构调整和管理层的聘任，同时履行了对广大股东的承诺，彻底解决了与控股股东之间高管交叉任职问题，完善治理结构，确保公司独立持续发展。

2015年11月，董事会邀请深交所专家莅临公司，面向董监高以及关键岗位人员进行上市公司治理法规培训，提高了管理层及骨干员工公司治理及规范化运作意识与水平；同时公司也邀请主要股东与实际控制人安排管理人员参与此次培训，为公司规范运营创造了良好环境。

公司董事会一贯倡导注重保护投资者的收益权，实施积极的利润分配政策，以丰厚的现金分红回报投资者。2015年公司实施了2014年度分红派息工作，共计派发现金红利11.22亿元。公司上市20年，已累计派发现金红利124.75亿元，从资本市场直接募集资金仅为11.43亿元，公司所派发现金红利是募集资金的10.91倍，在所有上市公司中名列前茅，获得资本市场广泛赞誉。公司先后获得中国上市公司协会评选2015年“最受投资者欢迎的百家上市公司”称号以及《董事会》杂志社颁发的2015年董事会建设特别贡献奖。

“十三五”及2016年展望

在新的历史时期，公司董事会将继续发挥正确领导作用，深入研究公司经营战略，及时作出决策，认真研究合理制定经营计划，不断加强对公司管理层考核监督，努力为推动公司在“十三五”期间的赶超跨越和加快发展作出更大贡献。

一、“十三五”奋斗目标和工作思路

“十三五”时期，是公司优化布局、做专做强的重要时期，是乘势而上、再创佳绩的攻坚时期。董事会将公司发展的主要目标、基本原则、重点任务、工作步骤和主要抓手，明确为“一二三四五”战略。

明确一个目标：“坚持在良性发展基础上能跑多快跑多快”的发展原则，确立积极的目标，采取有效的举措，加快调整的步伐，避免急躁和冒进，在“十三五”末推动公司牢牢站稳中国白酒第一集团军的位置。

立足两个坚持：一是坚持“做专做强”。全心全意酿酒，一心一意奉献，心无旁骛地聚焦酒业发展；二是坚持“和谐共生”。不断加强公司董事会领导和管理层自身建设，积极履行社会责任，始终与投资者、合作伙伴和员工共享发展成果。

落实三个加强：一是加强销售。始终把销售作为全部工作的重中之重，保持销售的快速增长；二是加强管理。完善公司各项管理制度，确保各项制度落地执行；三是加强人才队伍建设。不断提升销售、技术和管理人才的素质和规模。

把握四个步骤：一是稳定期。即 2015 年—2016 年首先从销售上进行突破，实现市场站稳，这一阶段目标我们已经基本实现；二是调整期。即 2016 年全面完成公司顶层设计及组织架构调整，形成公司发展的合力；三是冲刺期。即 2017 年—2019 年，用三年时间实现公司的全面跨越和赶超；四是达成期。到 2020 年，确保实现“十三五”既定目标任务。

实现五个领先：一是市场占有领先。形成“以我为主、稳扎稳打”的竞争优势，确保高端产品、中端产品和大众产品市场份额分别占据行业前

三名以内；**二是公司治理领先**。按照现代企业制度管理要求，进一步完善决策机制、运行机制，实现公司管理科学化、规范化和信息化；**三是质量技术领先**。始终坚守质量“生命线”，成为中国白酒品质保证、健康保证的行业标杆；大力发展纯粮固态酿造，加快推进酿酒工程技改项目建设，为公司的长远发展筑牢根基；**四是品牌文化领先**。坚持“双品牌”塑造，坚持国窖 1573“中国白酒超高端品牌”的定位和泸州老窖“浓香鼻祖”的定位，坚定不移地进行品牌打造，传承和保护好公司的核心资源，提升品牌文化价值，将其转化为公司发展的强大推力；**五是人才资源领先**。坚定不移地推进人才的全国化布局、属地化聘用和专业化培养，构建起晋升畅通、能进能出和能上能下的选人用人机制。

二、2016 年工作规划

2016 年，是“十三五”的开局之年，公司力争全年实现营业收入 80.17 亿元，同比增长 16.19%；实现归属于上市公司股东的净利润 18.07 亿元，同比增长 16.51%。公司发展的基本思路是“顶层设计要有新思路、企业管理要有新加强、市场开拓要有新成效、品牌打造要有新举措、队伍建设要有新面貌”。公司董事会将确立积极的目标，采取有效的举措，为推动公司在“十三五”的冲刺发展打下坚实基础。

（一）顶层设计有新思路。**坚持科学民主决策**。进一步健全完善董事会、经理办公会和生产经营调度会等公司级战略决策会议制度，确保公司管理决策的科学性、民主性和前瞻性。**加强顶层设计工作**。按照“四总三线一中心”的思路，对销售体系的组织架构进行优化调整，推动实现竞争性营销战略的全面落地。要持续推动公司信息化顶层设计，建立起支撑公

司未来 3—5 年高速发展的信息化管理架构，以管理手段的信息化推动实现公司治理的规范化。

(二) 市场开拓有新成效。**突出销售竞争导向**。推动组织架构模式、区域市场布局、品牌定位策略、营销组合策略、资源配置方式向竞争型方向转变，实现公司营销管理和业务前端的无缝对接、步调一致。**重点打造“两项工程”**。着力于推进“三网工程”和“人才工程”建设。以核心终端和核心 VIP “双 124”工程为中心推进地网工程建设；以新产品、新推广、会员营销为中心推进天网工程建设；以信息化、二维码、终端运营精细化为中心，推进以实现前后端供应链无缝链接为目标的物联网工程建设；以区域落地、终端控制、消费者服务为导向，以营销指挥者和基础工作者两类核心人才为核心，优化人力资源配置。**科学布局全国市场**。通过聚焦资源、分区推进，不断强化强势区域、扶持弱势区域、开发空白区域、抢占机会区域。大力推动全渠道运营，不断扩大渠道网络的覆盖率，增强公司对终端和消费者的服务能力。**确保销售“三大稳定”**。着力于确保产品、团队、渠道的稳定。稳定产品，即确保品牌战略的稳定性、产品线条的清晰性、产品推广战术的稳定性；稳定团队，即确保团队收入的稳定性、团队成员的属地化、团队主要人员区域的稳定性；稳定渠道，即确保核心终端网络的稳定性、直营模式的持续性、优秀本地经销客户的稳定性。**推动销售服务前置**。加快推进北京、上海、广州等全国营销服务中心设立，推动行政、人资、财务、企划、市场监管、公关、KA 等后勤服务职能前移，确保销售后勤对销售前端业务支撑上的无缝对接和服务落地，真正实现“让一线人员随时随地能够呼唤到炮火”。**不断推进产品创新**。通过发展

创新产品，适应消费升级、拉动销售增长，为公司开拓市场提供新引擎。**积极开拓国际市场。**通过深化与国际合作伙伴的合作，探索开发适合国外消费者口感与偏好的产品并培养引进国际酒类营销专业人才，进一步提升泸州老窖在国际酒精饮料市场的市场份额。

（三）企业管理有新加强。提升公司治理水平。按照规范上市公司运作，推动建立和完善现代企业制度的要求，重点加强企业基础管理、理清权责边界、完善授权机制，实现企业的规范经营。**加强财务风险防控。**尤其加大对销售版块财务体系的规范管理力度，加强财务内部控制制度体系建设，提升对财务风险的预警和防控能力。**扩大技术质量优势。**加强质量管理和技术创新，加快酿酒生产的机械化、智能化和自动化研究，保持和扩大泸州老窖在行业内的质量技术优势，并将其进一步转化为品牌和产品的竞争优势；大力发展固态纯粮酿造，全力推动泸州老窖酿酒工程技改项目建设，为公司的产能提升和质量稳定奠定基础。**推动制度流程落地。**加强制度建设，系统实施核心流程的再造与提升，强化制度的落地与执行，确保制度刚性贯彻和执行不走样。**全面开展资产清理。**全面开展公司核心资源的盘点工作，实现对资产的分类和集中管理，确保资产保值增值。

（四）品牌打造有新举措。构建“三线五大超级单品”品牌体系。坚持实施“双品牌”战略和“大单品”战略，力争在 2020 年实现 5 大单品销量分别位居行业前三以内的目标。**坚定推动品牌清理。**实施严格的品牌管理及产品管理，确保各品牌及产品定位清晰、定价清晰。**丰富品牌文化内涵。**推动白酒产业与现代农业、旅游业、文化产业融合发展，办好封藏大典、酒博会和中国白酒高峰论坛等重大活动，让泸州老窖成为闻名遐迩

的“中国白酒文化朝圣之地”和“世界蒸馏酒文化旅游目的地”。

(五) 队伍建设有新面貌。**加强班子建设。**深入贯彻落实民主集中制,认真开展公司管理层思想教育活动,不断提升管理层成员的政治素养和业务水平。从公司管理层开始,践行“走上去、走下去、走出去”的工作作风,增强大局观念,贴近一线基层,开拓发展视野。**改革用人观念。**树立全国性企业用全国优秀人才的观念,以泸州作为企业文化输出基地,加快谋划和打造北京、上海、深圳和成都等中心城市人才公司,构建全国联网的优秀人才联用机制。**创新考核激励。**建立完善员工专业级和行政级“双通道”职业晋升机制和分层激励机制,打通管理线和业务线并行的“双梯制”职业发展路径,形成员工自我激励、主动成长的良性机制。**扩充销售团队。**推动公司销售团队扩充工作,不断提升核心销售团队的规模和素质。

未来的蓝图已经绘就,发展的目标已经明确。在困难与希望同在、调整与机遇共存的“十三五”,公司董事会将继续坚定发展信心、保持奋斗激情,与管理层和广大公司职工团结一心、拼搏努力、勇于担当、再创辉煌!

泸州老窖股份有限公司

董 事 会

2016年4月28日