

2020 年度董事会工作报告

2020 年,受疫情影响,1-2 月份,社零总额 52,130 亿元,同比名义下降 20.5%,全年社零总额下降 3.9%,增速逐季回升,居民消费力逐步复苏,但对食品企业经营依旧带来一定挑战。面对外部环境变化,公司坚持“以不断超越主人预期为目标,始终坚守真实与坚持奋斗为本”的核心价值观,积极调整运营策略,加强内控管理,有效提升毛利率,实现盈利水平的稳步提高。

线上渠道,流量进一步去中心化,2020 年短视频平台、生活分享平台、直播平台的兴起,带来流量的重新分配。在天猫平台,公司调整销售结构,持续保持领先优势,减少无效价格竞争,并进行价格合理管控,实现盈利能力的提升;在京东平台,公司借助其反向定制能力和物流优势,充分挖掘平台潜力。2020 年线上业务营收中,天猫渠道占比 52%,京东渠道占比 38%,线上各平台发展进一步平衡。新品牌方面,公司在 2019 年便开展婴童食品、宠物食品等赛道的研究,流量平台的分发逻辑给予了品牌精准起步的机会,为此公司提前加速新品牌布局,加速孵化小鹿蓝蓝、养了个毛孩等子品牌。同时公司紧抓直播电商新风口,通过达人直播和自直播进行业务拓展。

线下渠道,疫情对线下实体带来一定冲击,对用户在非必选产品的消费意愿有所影响,投食店和联盟小店积极调整策略,投食店保障有质量的扩张,推出线下专供 mini 包,以数据强化运营指导,通过与本地生活平台合作寻找新增量。联盟小店出台多项支持政策,并推出县城承包制,在全国化品牌势能的牵引下,保持快速拓店速度,实现区域密度化布局。截至报告期末,线下店铺数量合计超 1000 家(投食店 171 家,联盟小店 872 家)。新分销业务通过以零售通、新通路为主的线上分销和以区域分销、KA 商超、连锁便利店等为主的线下分销,实现覆盖超 40 万终端。报告期内,公司线下营收占比大幅提升,从 2017 年的 4.5% 提升至 26%,线上线下渠道营收更趋均衡。

公司从电商运营到线上线下全渠道经营,在当下尚未形成完善的线下管理模式,新年度公司将通过在渠道协同规划、价格管理、组织建设等方面进一步提升,提高线下整体收益水平。

2020 年,公司营业收入 979,412.32 万元,同比微降 3.72%,与上年度同期

基本持平；归属于母公司的净利润为 30,132.27 万元，同比提升 26.21%。其中，经半年运营，新品牌贡献营收 7,611.17 万元，净亏损 4,042.79 万元，如不考虑新品牌影响，公司净利提升 43%。

二、2020 年度董事会主要工作

（一）完善法人治理结构，提升规范运作水平

报告期内，公司共召开 3 次股东大会、6 次董事会，董事会各专门委员会诚信、勤勉、专业、高效地履行了各自职责，所有会议作出的决议均合法有效。董事会对股东大会的召集、召开程序符合法律、法规及《公司章程》的有关规定，对于历次股东大会决议事项均遵照执行。此外，报告期内根据新《证券法》、《深圳证券交易所创业板股票上市规则》等新规的发布，同步修订了《公司章程》、《关联交易管理办法》、《募集资金管理制度》、《内幕信息知情人登记及报备制度》等 10 份内部制度文件，公司内控制度进一步健全，法人治理水平持续完善，规范运作水平不断提升。

（二）注重信息披露质量，加强内幕信息管理

报告期内，公司严格按照相关法律法规及公司制度的规定，结合公司实际情况，真实、准确、完整、及时、公平地披露各类信息，忠实履行了信息披露义务。通过进一步完善信息披露机制，保障信息披露质量。同时，公司通过定期提醒，持续增强相关人员保密意识，控制内幕信息知情人范围及做好内幕信息知情人登记。报告期内公司未发生内幕信息泄露事件或内幕交易行为。此外，聚力编制证券合规手册《300783 那些事》，并通过邮件及内刊的形式向公司全体人员发布，进一步强化人员的风险合规意识。

（三）重视股东投资回报，实现经营成果共享

为回报公司股东，与全体股东共享经营成果，公司严格按照《公司章程》等相关规定，拟定了 2019 年度利润分配预案，并经年度股东大会审议通过后实施权益分派，实际现金分红金额合计 100,206,332.66 元，占 2019 年度归属于上市公司股东净利润的 41.97%。

（四）坚持真实性原则，传递公司有效信息

公司董事会重视投资者权益保护，通过真实的沟通，引导投资者形成价值投资理念。2020 年公司召开 1 次投资者网上业绩说明会，通过线上文字交流的方式帮助投资者及时了解公司情况。此外，以 2020 年 5 月 20 日召开的 2019 年度

股东大会为契机，举办 1 场百人的投资者集中交流活动，在打造一体化全链路投资人用户体验的同时，更注重内容的真实有效输出，会后获得投资人的一致好评。

三、2020 年董事会运行情况

1、董事会会议召开情况

报告期内公司董事会共召开 6 次会议，会议的召开与表决程序符合《公司法》和《公司章程》等的有关规定，具体情况如下：

会议届次	会议时间	审议议案
第二届董事会第十次会议	2020 年 3 月 20 日	《关于对外投资设立全资子公司的议案》
第二届董事会第十一次会议	2020 年 4 月 2 日	《关于对外投资设立全资子公司的议案》
第二届董事会第十二次会议	2020 年 4 月 28 日	<ol style="list-style-type: none"> 1、《2019 年度总经理工作报告》 2、《2019 年度董事会工作报告》 3、《2019 年年度报告及摘要》 4、《2019 年度财务决算报告》 5、《2019 年度利润分配预案》 6、《2019 年度募集资金存放与使用情况的专项报告》 7、《关于续聘会计师事务所的议案》 8、《关于董事、监事和高级管理人员 2019 年度薪酬的议案》 9、《关于公司向银行申请授信的议案》 10、《关于使用自有闲置资金购买理财产品的议案》 11、《2019 年度内部控制自我评价报告》 12、《关于会计政策变更的议案》 13、《关于 2020 年度日常关联交易预计的议案》 14、《关于部分募投项目延期的议案》 15、《2020 年第一季度报告》 16、《关于修订〈公司章程〉的议案》 17、《关于召开 2019 年度股东大会的议案》
第二届董事会第十三次会议	2020 年 8 月 20 日	<ol style="list-style-type: none"> 1、《关于〈2020 年半年度报告〉全文及摘要的议案》 2、《关于〈2020 年上半年募集资金存放与使用情况的专

		项报告>的议案》 3、《关于聘任证券事务代表的议案》 4、《关于修订<公司章程>的议案》 5、《关于修订<股东大会议事规则>的议案》 6、《关于修订<董事会审计委员会工作细则>的议案》 7、《关于修订<募集资金管理制度>的议案》 8、《关于修订<关联交易管理办法>的议案》 9、《关于修订<对外担保管理办法>的议案》 10、《关于修订<信息披露管理办法>的议案》 11、《关于修订<内部审计制度>的议案》 12、《关于修订<内幕信息知情人登记及报备制度>的议案》 13、《关于修订<独立董事制度>的议案》 14、《关于召开 2020 年第一次临时股东大会的议案》
第二届董事会第十四次会议	2020 年 9 月 25 日	《关于为全资子公司申请银行授信提供担保的议案》
第二届董事会第十五次会议	2020 年 10 月 22 日	1、《关于<2020 年第三季度报告全文>的议案》 2、《关于对外担保的议案》 3、《关于召开 2020 年第二次临时股东大会的议案》

2、董事会对股东大会决议的执行情况

报告期内，公司共召开了 1 次年度股东大会，2 次临时股东大会，会议均由董事会召集、召开。公司董事会依法、严格、尽责地全面执行了股东大会的各项决议，不存在重大事项未经股东大会审批的情形。股东大会审议通过的议案具体情况如下：

会议届次	会议时间	审议议案
2019 年度股东大会	2020 年 5 月 20 日	1、《2019 年度董事会工作报告》 2、《2019 年度监事会工作报告》 3、《2019 年年度报告及摘要》 4、《2019 年度财务决算报告》 5、《2019 年度利润分配预案》

		6、《关于续聘会计师事务所的议案》 7、《关于董事、监事和高级管理人员 2019 年度薪酬的议案》 8、《关于公司向银行申请授信的议案》 9、《关于使用自有闲置资金购买理财产品的议案》 10、《关于 2020 年度日常关联交易预计的议案》 11、《关于修订〈公司章程〉的议案》 12、《关于增补监事的议案》
2020 年第一次临时股东大会	2020 年 9 月 9 日	1、《关于修订〈公司章程〉的议案》 2、《关于修订〈股东大会议事规则〉的议案》 3、《关于修订〈募集资金管理制度〉的议案》 4、《关于修订〈关联交易管理办法〉的议案》 5、《关于修订〈对外担保管理办法〉的议案》 6、《关于修订〈信息披露管理办法〉的议案》 7、《关于修订〈独立董事制度〉的议案》
2020 年第二次临时股东大会	2020 年 11 月 9 日	《关于对外担保的议案》

3、独立董事履职情况

公司独立董事严格按照《公司法》、《证券法》、《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》、《深圳证券交易所创业板上市公司规范运作指引》、《公司章程》、《独立董事工作制度》等相关法律、法规及制度的规定和要求，在 2020 年度工作中诚实、勤勉、独立地履行职责，积极出席董事会和股东大会会议，认真审议董事会各项议案，促进公司董事会决策及决策程序的科学化，推进公司内控制度建设，维护公司整体利益特别是中小股东的合法权益。报告期内，独立董事根据有关规定，对公司重大事项发表了事前认可意见和独立意见，充分发挥了独立董事的作用。

4、董事会各专门委员会履职情况

(1) 审计委员会

报告期内共召开 4 次会议，对公司定期报告、募集资金存放与实际使用情况、审计工作报告等相关事项进行审议。

（2）薪酬与考核委员会

报告期内共召开 1 次会议，对公司 2019 年度董事、高级管理人员年度薪酬的议案进行审议。

（3）提名委员会

报告期内共召开 1 次会议，对公司董事、高级管理人员的任职资格是否符合规定进行年度考核。

（4）战略委员会

报告期共召开 1 次会议，对使用闲置自有资金购买理财等事项进行审议。

四、2021 年度董事会主要工作

2021 年，公司董事会将严格按照相关法律法规，结合自身实际情况，规范治理架构，以真实完整的信息披露、良好健康的投资者关系、严格有效的内部控制和风险控制体系，诚信经营，透明管理，规范公司运作，切实保障全体股东与公司利益。具体举措如下：

1、重视信息披露，强化投资关系

2021 年，公司将进一步细化三会工作，严格按照相关法律法规和监管要求做好信息披露工作，及时编制并披露公司定期报告和临时报告，确保对外披露内容的真实、准确、完整，将业务转化为通俗易懂的语言进行阐述，不断提升公司信息披露质量、透明度与及时性，以便投资者更好地认识理解三只松鼠。同时，通过股东大会、投资者交流会、策略会、电话热线、互动易等多样渠道和方式，加强公司与投资者之间的沟通，加深投资者对公司的了解与认同，促进公司与投资者之间长期、稳定的良好互动关系。

2、完善全面管理体系，激活组织和人才活力

公司将基于未来业务规划持续升级组织架构，加速组织效能与效率提升，以驱动业务的快速发展，同时，建立与公司战略发展相适应的组织体系和人才梯队，助力企业行稳致远。

2021 年，公司将聚焦以下六个方面实现组织升级：（1）以事业部制打造协同性组织，实现组织的高效协同作战，同步实现考核的完整闭环；（2）建立相对垂直的组织架构，从而增强人才的流通性，拓展人才的上升空间，实现组织的充分激活；（3）建立三级人才梯队，增强组织人才“造血”能力，助力企业持续增长；（4）建立标准化流程，明确责任要求，以流程驱动业务发展；（5）建

立更加明确的业绩指标，以业绩为导向，以价值观为基础，实现组织正向驱动；

(6) 实施股权激励计划，调动公司高级管理人员及相关员工的积极性，进一步激活组织和人才活力，统一股东利益、公司利益和个人利益，形成利益共同体，增强公司的吸引力和凝聚力。

3、加强合规建设，杜绝内幕交易

公司进一步强化对董事、高级管理人员和相关工作人员的培训工作，加强法制观念，自觉遵守和维护证券市场秩序，严格执行中国证监会、交易所的相关要求，增强对内幕信息的敏感性，杜绝内幕交易。

4、践行企业社会责任，展现公众市场形象

公司始终秉承“活一百年，进入世界五百强，服务全球绝大多数大众家庭”的企业愿景，坚持“以不断超越主人预期为目标，始终坚守真实与坚持奋斗为本”的核心价值观，在追求经济效益、实现长远发展的同时，积极履行企业社会责任。对外公司将持续改善并优化与供应商等合作伙伴关系，热心参与助农等公益事业；对内进一步优化员工的工作与生活环境，以促进公司与员工、供应商、客户、社会共同发展。

三只松鼠股份有限公司董事会

2021年3月26日