

青海互助青稞酒股份有限公司

董事会工作报告

2020年，公司董事会严格按照法律法规、规范性文件及《公司章程》的规定，贯彻落实股东大会的各项决议，认真履行职责，不断规范公司治理。全体董事认真负责、勤勉尽职，为公司董事会的科学决策和规范运作做了大量富有成效的工作。

公司独立董事方文彬、王德良、吴非、邢铭强先生分别向董事会提交了《2020年度独立董事述职报告》，公司独立董事将在公司2020年度股东大会进行述职。

现将2020年度董事会工作汇报如下：

一、2020年度公司总体经营情况

2020年，是推进公司“提升管理力、增强竞争力”三年计划的“管理突破年”。公司经营层全面贯彻“营重于销、市场聚焦、强化激励、深化管理”年度经营方针，以“思想突破、激励突破、营销突破、绩效突破、质量突破、文化突破”六大突破为抓手，以青稞产业振兴为契机，提升企业内部实力，抓住市场外部机遇，全面开展2020年度各项工作。

2020年，公司实现营业收入76,384.49万元，较上年同期下降39.07%，利润总额-12,915.26万元，实现归属于上市公司股东的净利润-11,509.37万元，实现税金21,700.83万元。

2020年，公司通过开始实施数字化转型在营重于销，营销突破等方面迈出了第一步，成立了消费者数字化运营部，开始构建营销数字化的运营体系，充分利用现有的信息化基础建设公司的数据中台，开始数字化管理的第一步。

（一）青稞酒品类方面

1、品牌传播

在继续深化体育营销，加强与环青海湖国际公路自行车赛的深度合作，同时与央视《大国品牌》达成合作，成为首家入住的白酒企业，双轮驱动天佑德品牌持续发展。

2、产品开发

报告期内，公司产品管理的总方针是持续推进公司产品瘦身计划，打造精品，提升产品力。产品开发方面，结合当前市场需求和消费升级，将重点打造国之德、天之德系列次高端产品。同时根据当前包装材料行情，对在售老产品进行全面优化，以达到降本增效的目标。

3、市场拓展

以“绩效”为抓手，以“机制改革、授权经营、质量突破、营销并举”的年度经营方针指引下，力争“十四五”实现开门红。进一步将资源聚焦在青甘两省市场，逐步实现核心品牌、主销产品联动。适度开发宁夏、新疆、西藏市场，逐步形成环青海的板块联动，扩大根据地范围。

坚持做强青稞酒主营业务不动摇，积极响应青海省委省政府“青稞振兴计划”，抢抓消费者升级契机，以核心意见领袖培育为抓手，重点推进次高端产品的发展，同时全面深化“天酿工艺”，扩大原酒储能和储量，持续推进酒体品质升级。

从产品、品牌方面，着力打造以天佑德为核心的多品牌协同发展。梳理公司“五大品牌”不同市场定位，并依此对现有产品结构进行了全面梳理，形成内部的良性竞争和优势互补。

4、技术研发工作

报告期内，公司以提升青稞酒品质为目标，在酿造工艺优化、酒体品质提升、微生物基础研究、标准创新等方面取得了一定突破。

报告期内，持续推进青稞酒品质提升工作。一是以第三代金标出口型为代表的产品升级和新产品开发取得突破；二是持续推进酒体盘勾工艺和 24 节气原酒的封存工作；三是优化天酿工艺及工艺推广工作，进一步提高优质品率；四是持续开展大曲品质提升研究，使大曲糖化力和发酵力趋于稳定，青稞原酒的品质也更加稳定。

报告期内，公司继续开展酿造机械化、智能化研究工作。一是采用自动摊凉加曲设备，实现酒醅入窖温度的精准控制和辅料添加的均匀准确，在操作中更能满足“稳、准、细、净”的工艺要求，酒质酒率更加稳定；二是采用窖池物联网在线温度检测系统，实现了窖池酒醅发酵过程中的温度在线监控，为优化工艺参数和跟踪窖池酒醅发酵过程提供了理论数据支撑；三是曲房温湿度物联网控制系统应用，实现了制曲过程温湿度变化的可追溯，达到了稳定和提高大曲质量的目的；四是近红外快速检测设备在酒醅检测中得到推广应用，大幅度提高了检测效率。

报告期内，公司持续开展微生物基础研究和青稞育种研究工作。一是通过大曲、酒醅等微生物检测和筛选分离纯化，菌种库新增菌种 25 株，其中酵母菌 8 株，霉菌 1 株，细菌 16 株，并完成了 25 株菌的菌种身份证编写；二是通过酿酒原料的选育得到青稞新品种，该新品具有特早熟、丰产性好、抗病性较好的特点，蛋白质含量低于普通酿酒青稞；三是建立了稳定的细胞自噬活性评价体系。

（二）葡萄酒品类方面

报告期内，马克斯威继续坚持以纳帕酒庄酒为核心，坚持品牌化路线。逐步将马克斯威品牌

在北京、深圳、西宁为据点进行深度推广，通过消费者品鉴会及与其他品牌合作的异业活动、行业内展会等，不断提升品牌知名度及行业品牌见面率。逐步将马克斯威打造成为中国市场纳帕葡萄酒的代表。

建立稳固的团购+经销商销售体系，且逐步以团购为核心的运营模式调整。且调整产品结构，将渠道产品为主的通过活动引导建设自己的流量池；通过情感共鸣积累有效消费者，培养马克斯威葡萄酒爱好者，扩大 MAX 会员俱乐部的辐射面。

（三）中酒网业务、新零售业务、消费者数字化运营方面

中酒网业务方面：

报告期内，中酒网借助酱香酒风口，通过与茅台酱酒公司、赖茅、王茅、仁酒等品牌进行深度合作，并推行品牌专卖店策略，聚焦酱香酒核心品牌，提高产品销售毛利。天佑德逐步建立了线上和线下产品的区隔，避免价格冲突，同时发力直播，与头部主播如罗永浩合作，同时建立了一支自有的主播队伍。新零售业务方面：

报告期内，中酒连锁继续推行城市合伙人模式，在上海、四川、山西等地积极拓展，加强供应链能力建设，并且通过线上线下融合的新零售模式赋能合伙人和门店。聚焦门店运营，通过线上公众号及会员引流，提升门店盈利能力。紧密结合疫情及后疫情时代的购买行为变化，对西北地区新零售业务工作方向进行了调整：在新零售渠道开发及服务上，聚焦公司直营专卖店系统，连锁加盟店进行了战略维持与收缩；在新零售运营方面，聚焦已有存量会员的运营及激活转化，现有存量会员逾二十万；并探索推进了云店全员分销及异业商城合作模式，实现创新增量五百余万。

消费者数字化运营方面：

按照“以消费者为中心，以核心社会关系培育为抓手，以数字化运营为工具”的工作思路进行消费者数字化运营转变。报告期内，全面覆盖市场推广、公关推广、媒介策划、贵宾接待回厂游及新零售业务，围绕五星红旗计划及数字化运营探索两大目标进行动作分解，围绕核心意见领袖及专卖店会员，通过名酒进名企、红包和优惠券投放进行消费者运营和激活，通过公司大 IP 品牌推广活动及鉴赏会邀请，进行品牌知晓度提升；通过工业旅游眼见为实，进行品牌美誉度提升。

（四）企业文化建设

- 1、修订完善《企业文化理念读本》；通过公司部门内部培训，使公司企业文化深入人心；
- 2、编纂、发布天佑德人（管理优化报）前六期，通过宣贯公司大型活动、管理变革、正能量

事件、管培生成长经历等内容，让公司企业文化贴近员工工作生活。

3、编撰《天佑德青稞酒文化营销手册》，进行培训宣讲，让员工树立了产品自信、企业自信、文化自信。

4、开展早会 41 期，在公司内营造积极向上的工作氛围。

（五）人力资源管理方面

公司致力于打造高素质、职业化的团队，不断完善人力资源管理体系，加强员工职业素质提升，实现企业与员工共同成长。

1、绩效管理方面：根据《青海互助青稞酒股份有限公司 2019 年度员工年度绩效考评方案》，完成员工 2019 年年终奖发放工作，同时完成了股份公司二级中层以上领导干部 360 测评工作；完成北京公司《葡萄酒事业部 2020 年销售激励方案》及《2020 年中酒电商月度奖金包分配方案》并推进实施。

2、薪酬方面：公司拥有健全的薪酬体系和完善的福利政策，为员工提供有竞争力的薪酬福利。制定实施《酿造实验工艺计件定额管理办法》；结合各部门绩效考评结果及《精兵增效方案》完成总厂员工的薪酬调整工作。

3、人员激励方面：公司建立了规范的人才培育机制，为员工提供良好的晋升平台。营销中心通过优化工资结构占比，实行月度绩效考核销售达成上不封顶，设立季度奖金、年度奖金、单项奖金，年终奖金以奖金包形式进行集中分配，此外，每半年度组织开展营销人员技能分级评定，通过综合考评，实现薪酬的调整，实行末位淘汰制；根据公司“小后台、中中台、大前台”的人力资源战略开展“精兵增效”工作成效显著。

4、培训方面：公司为员工提供多方面的培训平台，通过公司内部培训、外部培训、线上培训、线下培训相结合，提高员工专业技能及任职水平。

（六）信息化和数字化方面

产品溯源产线关联完成包装车间 3、4、5 号线的改造并成功试，产品溯源从成品包装、酒体勾调、储存老熟、原酒酿造、大曲培养、原粮种植各个环节的溯源内容和页面进行持续改版优化，完成产品溯源系统正式上线。

开发 e-HR 人力资源管理系统薪酬管理模块并上线，开发并完善 SRM 供应商关系管理系统的采购订单下发到供应商的系统功能模块并上线，对云图渠道管理系统、ERP 系统、WMS 系统、MIS 系统、OA 费控系统根据业务部门的系统运行情况进行诊断并进行持续优化。

2020 年是公司数字化建设的元年，在现有信息化系统实施的基础上，配合公司的发展战略开始公司的数字化建设，首先是构建公司的数字化中台，整合 ERP 系统、云图渠道管理系统、云码消费者动销系统、OA 费控系统、WMS 物流仓储管理系统、e-HR 系统、专卖店零售及会员系统等各个系统的业务数据，实现数据钻取模型设计，实现运营分析建模，完成办公大楼、酒道馆、南街专门卖店的公司运营数据大屏的展示部署和 e-慧云管理员驾驶舱运营报表查看功能开发及部署上线，为管理层的经营决策提供数据上的支撑；

开始构建公司的数字化营销运营的系统平台，整合公司各大公众号的粉丝信息、专卖店的会员信息、旅游特通会员信息、团购定制的会员信息到统一会员运营平台，完成公司数字化营销 SCRM 客户关系管理系统架构蓝图方案和业务中台实现方案设计，实现积分中心、会员中心、活动中心、商品中心、订单中心、优惠券中心等各个能力中心的业务中台化，为后续的数字化营销及消费者数字化运营奠定基础。

二、报告期内董事会主要工作情况

（一）董事会会议召开情况

2020 年度，公司董事会共召开 11 次会议，召开情况如下：

（1）2020 年 1 月 30 日，公司董事会召开第三届董事会第二十七次会议(临时)，会议审议通过《关于对外捐赠支持新型冠状病毒肺炎疫情防控的议案》。

（2）2020 年 2 月 28 日，公司董事会召开第三届董事会第二十八次会议(临时)，会议审议通过《关于董事会换届选举非独立董事的议案》、《关于董事会换届选举独立董事的议案》、《关于召开公司 2020 年第一次临时股东大会的议案》。

（3）2020 年 3 月 17 日，公司董事会召开第四届董事会第一次会议(临时)，会议审议通过《关于选举公司第四届董事会董事长的议案》、《关于选举公司第四届董事会副董事长的议案》、《关于选举公司第四届董事会专门委员会委员的议案》、《关于聘任公司总经理的议案》、《关于聘任公司副总经理的议案》、《关于聘任公司财务总监的议案》、《关于聘任公司董事会秘书的议案》、《关于聘任公司内审部负责人的议案》、《关于聘任公司证券事务代表的议案》。

（4）2020 年 4 月 27 日，公司董事会召开第四届董事会第二次会议(定期)，会议审议通过《2019 年度总经理工作报告》、《2019 年度董事会工作报告》、《2019 年度财务决算报告》、《2019 年度内部控制自我评价报告》、《2019 年度内部控制规则落实自查表》、《2019 年度利润分配预案》、《2019 年度社会责任报告》、《2019 年年度报告及摘要》、《2020 年度董事、高级管理人员薪酬方案》、《2020 年度财务预算报告》、《关于续聘大信会计师事务所（特殊普通合伙）

为公司 2020 年度审计机构的议案》、《关于公司及子公司向民生银行申请综合授信及为综合授信额度内贷款提供担保的议案》、《关于会计政策变更的议案》、《关于增加公司经营范围的议案》、《关于调整公司组织架构的议案》、《青海互助青稞酒股份有限公司未来三年股东回报规划（2020-2022 年）》、《关于修订〈青海互助青稞酒股份有限公司章程〉的议案》、《关于修订〈青海互助青稞酒股份有限公司董事会议事规则〉的议案》、《关于修订〈青海互助青稞酒股份有限公司股东大会议事规则〉的议案》、《关于修订〈青海互助青稞酒股份有限公司独立董事工作制度〉的议案》、《关于修订〈青海互助青稞酒股份有限公司关联交易决策制度〉的议案》、《关于修订〈青海互助青稞酒股份有限公司募集资金管理制度〉的议案》、《关于修订〈青海互助青稞酒股份有限公司融资与对外担保制度〉的议案》、《关于修订〈青海互助青稞酒股份有限公司董事、监事和高级管理人员所持公司股份及其变动管理制度〉的议案》、《关于修订〈青海互助青稞酒股份有限公司董事会审计委员会工作细则〉的议案》、《关于修订〈青海互助青稞酒股份有限公司防范控股股东及关联方资金占用管理制度〉的议案》、《关于修订〈青海互助青稞酒股份有限公司董事会秘书工作细则〉的议案》、《关于修订〈青海互助青稞酒股份有限公司内部审计制度〉的议案》、《关于修订〈青海互助青稞酒股份有限公司内幕信息知情人登记制度〉的议案》、《关于修订〈青海互助青稞酒股份有限公司投资决策管理制度〉的议案》、《关于修订〈青海互助青稞酒股份有限公司投资者关系管理制度〉的议案》、《关于修订〈青海互助青稞酒股份有限公司外部信息使用人管理制度〉的议案》、《关于修订〈青海互助青稞酒股份有限公司信息披露管理制度〉的议案》、《关于修订〈青海互助青稞酒股份有限公司重大信息内部信息报告制度〉的议案》、《2020 年第一季度报告》、《关于召开 2019 年度股东大会的议案》。

(5) 2020 年 5 月 29 日，公司董事会召开第四届董事会第三次会议（临时），会议审议通过《关于公司符合非公开发行股票条件的议案》、《关于公司非公开发行股票方案的议案》、《关于公司非公开发行 A 股股票预案的议案》、《关于公司非公开发行股票募集资金使用可行性报告的议案》、《关于无需编制前次募集资金使用情况报告的议案》、《关于公司非公开发行 A 股股票摊薄即期回报及填补回报措施的议案》、《关于提请股东大会授权董事会办理公司本次非公开发行股票有关事宜的议案》、《关于暂不召开股东大会的议案》。

(6) 2020 年 5 月 30 日，公司董事会召开第四届董事会第四次会议（临时），会议审议通过《关于向宁夏回族自治区红十字会捐赠物资的议案》。

(7) 2020 年 6 月 22 日，公司董事会召开第四届董事会第五次会议（临时），会议审议通过《关于调整 2020 年度日常关联交易预计的议案》、《关于调整向控股子公司提供财务资助额度并延期

的议案》、《关于邀请股东品鉴产品并征集意见的议案》。

(8) 2020年8月18日，公司董事会召开第四届董事会第六次会议（定期），会议审议通过《2020年半年度报告及摘要》、《2020年半年度报告及摘要》、《关于独立董事任期即将届满辞职暨补选独立董事的议案》、《关于召开2020年第三次临时股东大会的议案》。

(9) 2020年9月4日，公司董事会召开第四届董事会第七次会议（临时），会议审议通过《关于调整公司董事会专门委员会成员的议案》、《关于公司向银行申请流动资金贷款的议案》。

(10) 2020年10月28日，公司董事会召开第四届董事会第八次会议（临时），会议审议通过《关于聘任公司副总经理的议案》、《2020年第三季度报告》、《关于调整公司组织架构的议案》、《关于召开2020年第四次临时股东大会的议案》。

(11) 2020年11月25日，公司董事会召开第四届董事会第九次会议（临时），会议审议通过《关于向青海天佑德教育基金会捐赠的议案》、《关于公司2021年度日常关联交易预计的议案》。

（二）董事会召集召开股东大会情况

2020年度，公司董事会共召集召开五次次股东大会。

(1) 2020年3月16日，公司召开2020年第一次临时股东大会，会议审议通过《关于监事会换届选举的议案》、《关于董事会换届选举独立董事的议案》、《关于董事会换届选举独立董事的议案》。

(2) 2020年5月19日，公司召开2019年度股东大会，会议审议通过《2019年度董事会工作报告》、《2019年度监事会工作报告》、《2019年度财务决算报告》、《2019年年度报告及摘要》、《2019年度利润分配预案》、《2020年度财务预算报告》、《2020年度董事、高级管理人员薪酬方案》、《2020年度监事薪酬方案》、《关于公司及子公司向民生银行申请综合授信及为综合授信额度内贷款提供担保的议案》、《关于续聘大信会计师事务所（特殊普通合伙）为公司2020年度审计机构的议案》、《关于增加公司经营范围的议案》、《青海互助青稞酒股份有限公司未来三年股东回报规划（2020-2022年）》、《关于修改〈青海互助青稞酒股份有限公司章程〉的议案》、《关于修订〈青海互助青稞酒股份有限公司董事会议事规则〉的议案》、《关于修订〈青海互助青稞酒股份有限公司监事会议事规则〉的议案》、《关于修订〈青海互助青稞酒股份有限公司股东大会议事规则〉的议案》、《关于修订〈青海互助青稞酒股份有限公司独立董事工作制度〉的议案》、《关于修订〈青海互助青稞酒股份有限公司关联交易决策制度〉的议案》、《关于修订〈青海互助青稞酒股份有限公司募集资金管理制度〉的议案》、《关于修订〈青海互助青稞酒股份有限公司融资与对外担保制度〉的议案》。

(3) 2020年8月25日,公司召开2020年第二次临时股东大会,会议审议通过《关于公司符合非公开发行股票条件的议案》、《关于公司非公开发行股票方案的议案》、《关于公司非公开发行股票预案的议案》、《关于公司非公开发行股票募集资金使用可行性报告的议案》、《关于无需编制前次募集资金使用情况报告的议案》、《关于公司非公开发行A股股票摊薄即期回报及填补回报措施的议案》、《关于提请股东大会授权董事会办理公司本次非公开发行股票有关事宜的议案》。

(4) 2020年9月4日,公司召开2020年第三次临时股东大会,会议审议通过《关于独立董事任期即将届满辞职暨补选独立董事的公告》。

(5) 2020年11月25日,公司召开2020年第四次临时股东大会,会议审议通过《关于修改〈青海互助青稞酒股份有限公司监事会议事规则〉的议案》、《关于补选第四届监事会监事候选人的议案》。

(三) 董事会下设专门委员会召开会议情况

报告期内,公司各专门委员会严格按照《董事会战略与决策委员会工作细则》、《董事会审计委员会工作细则》、《董事会薪酬与考核委员会工作细则》、《董事会提名委员会工作细则》开展工作。同时,在实际工作中切实推动各专门委员会有效运作,发挥职责。董事会下设的战略与决策委员会、审计委员会、提名委员会和薪酬与考核委员会,均根据各专门委员会工作细则,做到了为董事会的决策提供科学和专业的意见。

1、董事会战略与决策委员会履职情况

(1) 2020年5月26日,公司董事会战略与决策委员会召开会议,就公司非公开发行股票事宜进行了审查,同意公司向董事会提交非公开发行股票相关议案。

(2) 2020年6月19日,公司董事会战略与决策委员会召开会议,审议通过了《关于调整2020年度日常关联交易预计的议案》、《关于调整向控股子公司提供财务资助额度并延期的议案》、《关于邀请股东品鉴产品并征集意见的议案》。

(3) 2020年9月1日,公司董事会战略与决策委员会召开会议,审议通过了《关于公司向银行申请流动资金贷款的议案》。

(4) 2020年10月25日,公司董事会战略与决策委员会召开会议,审议通过了《关于调整公司组织架构的议案》。

报告期内,董事会战略与决策委员会认真履行职责,在公司融资、关联交易等重大事项上提供专业意见。

2、董事会审计委员会履职情况

(1) 2020年2月25日，公司审计委员会召开会议，审议通过了《2019年度财务报表》、《2019年度审计总结》、《2019年第四季度审计总结及2020年第一季度审计计划》。

(2) 2020年3月15日，公司董事会审计委员会召开会议，提名王鹰武先生为公司内审部负责人，任期三年，自2020年3月17日至2023年3月16日。

(3) 2020年4月24日，公司审计委员会召开会议，审议通过了《2019年度财务决算报告》、《2020年度财务预算报告》、《2019年度内部控制评价报告》、《关于续聘大信会计师事务所（特殊普通合伙）为公司2020年度审计机构的议案》、《2020年第一季度财务报表》、《2020年第一季度审计总结及2020年第二季度审计计划》。

(4) 2020年7月15日，公司审计委员会召开会议，审议通过了《2020年第二季度审计总结及第三季度审计计划》。

(5) 2020年8月16日，公司审计委员会召开会议，审议通过了《2020年半年度报告》。

(6) 2020年10月25日，公司审计委员会召开会议，审议通过了《2020年第三季度财务报表》、《2020年第三季度审计总结及第四季度审计计划》、《2021年度审计计划》。

(7) 2020年11月22日，公司审计委员会召开会议，审议通过了《关于公司2021年度日常关联交易预计的议案》。董事会审计委员会在公司2019年度报告审计期间与年审会计师进行多次沟通，协商确定了公司2019年度财务报告审计工作的时间安排；并与年审会计师及财务部门研究讨论会计政策变更相关事项；审阅了公司财务中心与会计师事务所提交的《2020年度审计工作计划》；审阅了公司财务中心提交的未经审计的财务报表；审阅了会计师事务所提交的《2019年度审计小结》。

报告期内，董事会审计委员会认真履行职责，多次到公司现场考察，听取管理层对本年度生产经营情况、财务状况及其它重大事项的汇报，审议公司审计总结及审计计划；在公司关联交易、续聘会计师事务所等事项上提出专业意见。

3、董事会提名委员会履职情况

(1) 2020年2月25日，公司提名委员会召开会议，公司董事会提名委员会召开会议，就关于对公司拟选举的董事会候选人提出审查建议，委员会成员一致认为董事会拟选举的董事会成员任职资格符合《公司法》、《深圳证券交易所中小企业板上市公司规范运作指引》等相关规定，提名李银会先生、郭守明先生、鲁水龙先生、王兆基先生、赵洁女士、高剑虹、方文彬、王德良、吴非先生为公司第四届董事会董事候选人。

(2) 2020年3月16日，公司董事会提名委员会召开会议，提名鲁水龙先生为公司总经理，任期三年，自2020年3月17日至2023年3月16日。报告期内，董事会提名委员会认真履行职责，研究董事、高管、经理人员的选择标准和程序，审查董事、高管任职资格，在公司聘用董事、高管方面提出专业意见。

4、董事会薪酬与考核委员会履职情况

(1) 2020年2月6日，公司董事会薪酬与考核委员会召开会议，对2019年公司董事及经理人员的工作绩效进行考核评价。

(2) 2020年4月24日，公司董事会薪酬与考核委员会召开会议，审议通过了《2020年度董事、高级管理人员薪酬方案》。

报告期内，董事会薪酬与考核委员会认真履行职责，对公司制定董事、高级管理人员的考核标准提出意见，制定、审查公司董事、高级管理人员的薪酬政策与方案，并依照考核标准及薪酬政策与方案进行考核。

三、未来发展展望

(一) 未来发展战略

进一步巩固公司在青稞酒行业的领袖企业地位。未来五年成为中国西部地区最具影响力的白酒生产企业，成为上市酒企中最具特色和差异化优势的白酒企业。坚持以青稞白酒为核心业务，支撑企业长远发展与业绩增长。同时积极创新青稞酒新品类，培育葡萄酒消费市场，积极应对消费者选择多样性和消费升级的大趋势。坚守青稞酒信仰，打造白酒新品类。将天佑德青稞酒品牌打造成为青藏文化的代表；紧紧围绕青稞与青稞酒的稀缺性和健康属性，将天佑德青稞酒打造成为中国白酒的独特品类。坚持以消费者为核心。坚持以“营”为核心，以信息化、数字化为手段，以线上、线下融合为目标，不断创新消费者数字化运营。坚持新零售模式创新，持续做强电商平台。新零售和电商，是公司未来五年终端运作模式升级、消费者大数据分析和数字化运营的主要支撑，是为营销赋能的核心平台，是销售业务的新增长点。坚持“传统的更传统，现代的更现代”，未来五年将天佑德打造成为青稞酒传统酿造技艺的代表，全面实施天酿工艺；持续创新突破，积极开展新工艺探索。坚持“人才突破、技术集成、工艺唯一、开创品类、健康标杆、标准致胜”的技术发展战略。

(二) 下一年度经营计划

1、青稞酒品类方面

2021年，围绕“青稞香型白酒”聚焦传播，树立青稞酒“中国白酒第十三大香型”新形象，

2025 年，进一步深化品类传播，将青稞酒打造成为“中国白酒新品类”。以标准创新为出发点，建立青稞酒技术标准体系。紧紧围绕核心技术、次核心技术、支撑性技术、基础性技术四大方向，从原料育种、酿造工艺、风味研究、健康机理、四化酿造等方向，充分借助外部资源，完成青稞酒技术标准体系的建立。以产品创新为目标，进一步开展青稞酒品类研究。实现青稞酒品类的多元化发展（青稞香型白酒、健康青稞酒、低度青稞酒、青稞威士忌等），2021 年完成功能性青稞酒系列产品的开发。以重点项目为突破口，开展项目攻关。开展互助产区环境独特性研究及对青稞酒酿造品质影响研究，2024 年完成中国白酒特色产区（青稞酒）的产区认证，打造“中国青稞酒之都”，2025 年推动全球烈酒特色产区的认证。以中国青稞酒研究院为平台，至 2025 年，完成青稞酒技术体系集成，完成高温大曲工艺的研究突破，并建立青稞酒饮用舒适度评价流程与标准。

2、葡萄酒品类方面

未来，马克斯威 MAXVILLE 品牌的核心定位：纳帕名庄·马克斯威。美国纳帕葡萄酒在中国市场还没有知名品牌，存在品牌空缺的战略时机，马克斯威酒庄必须继续抢占“纳帕酒”的消费者心智，打造纳帕葡萄酒的代表品牌。喝纳帕葡萄酒，从马克斯威开始！

产品结构上要深化产品开发，重点打造两款尖刀产品；MAX3、1974 混酿成为马克斯威酒庄的代表型产品，不断的赋能产品，聚焦品牌。销售新运营模式进一步完善，深化天佑德新团购渠道，借此培育马克斯威中高端团购客户群。

3、中酒网业务方面：

中酒网将继续推动与其他酱香酒品牌的合作，建立中酒网在酱香酒消费者中的优势地位，同时将拓展其他头部及腰部品牌酒企，通过品牌专卖店策略加深与品牌的合作深度与广度。中酒连锁将继续深耕现有区域，增加门店密度，同时与区域酒水经销商合作拓展中酒连锁门店。

4、新零售业务方面

公司将通过新零售模式，加强天佑德专卖店体系和核心终端体系的建设。通过专卖店及核心终端，利用新零售门店系统，获取丰富的消费者画像信息，提升消费者体验和销售额，更好的为消费者服务，打造公司与消费者的有效互动，是公司消费者数字化运营体系的核心部分。

5、消费者数字化运营方面：

根据公司总体战略目标及消费者数字化转型战略要求，公司将全力推进基于 BC 一体化的消费者数字化运营体系建设。将紧密围绕“大国品牌”、“天酿工艺”及“天文化”三条主线，做好公司品牌及产品表达推广；聚焦“建党 100 周年”“青稞行动”两大核心以及环湖赛等大 IP，推

进全年品牌推广活动落地执行；并通过“青稞荟”粉丝俱乐部及BC一体化数字建设，构建相对完善的会员获取、留存、运营及转化流程体系，以求彻底打通线上与线下、渠道与消费者、获取与转化等通道。

6、技术研究方面

(1) 在新产品开发方面，2021 年度，公司持续开展青稞酒储存机理的研究工作；继续做好原酒贮备和年份酒封存工作，围绕市场需求，开发适销对路的新产品，并在青稞酒品类创新方面持续开展探索，在青稞酒产品力提升方面继续进行聚焦。

(2) 在生产工艺研究方面，2021 年度，公司将继续开展大曲品质的提升研究，持续优化四季制曲工艺，通过中高温曲试验、功能微生物的应用、强化大曲制作及其酿酒适宜性等方面进行探索，稳定提升原酒品质；继续开展青稞酒发酵机理和蒸馏机理的研究；公司还将在天酿工艺优化及推广、新工艺、新技术、新设备的应用研究、多种调味酒的工艺研究方面加大力度。

(3) 在基础性研究方面，2021 年度，公司将继续开展天佑德青稞酒饮用舒适度评价方法应用研究工作；完成“天佑德 1 号”青稞品种种植与品种登记；开展青稞深加工及副产物的利用研究工作，并积极开展和国内外各大科研院所的基础性研究合作等。

(4) 在机械化、智能化酿造方面。2021 年度，继续开展自动摊凉机的应用推广和窖池物联网系统的应用推广工作；开展自动摘酒系统的应用研究工作。

7、组织优化方面

推动战略规划体系化运作，优化组织架构，持续建设制度流程体系、督察体系，强化工作创新与改善推广。

(1) 结合经营年度计划管理与组织绩效管理，对重点工作目标进行分解、考核；

(2) 升级组织管理模式。根据经营管理需求，结合精兵增效，优化公司组织架构、细化管理职责，不断发育营销管理、产销协调管理、供应链管理（含青稞基地运营）等核心职能，并制定各中心、部门职能说明书。

(3) 持续推进制度流程管理。推进业务流程优化，将所有流程控制在 5-7 个节点内；持续推进制度管理，督促各部门强化制度执行力，完成制度的培训、执行情况检核、修订等，形成闭环管理。

(4) 优化工作创新、工作改善提案、年度评优机制。以“小改善、大奖励”为原则推进相关工作，强化激励管理，并推进信息化工具的开发与应用。

(5) 组织召开经营例会、总经理办公会及重点问题沟通会，对会议决策事项进行交办并督察管理；依据《问责管理制度》对领导干部的履职情况进行督察，并处理全体客户对经营管理、干部履职方面的投诉。同时，按照《批评与自我批评管理办法》组织召开各级批评与自我批评活动。

8、信息化和数字化方面

产品溯源信息系统实现营销码溯源码合二为一，并对产品溯源 UI 人机对话持续优化，同时产品溯源消费者互动小游戏开发，实现原粮基地种植及田间地块的溯源追踪；开始实施改造包装二期产线关联项目和品鉴酒产线关联实现品鉴酒的防窜货管理；完成 RDM 技术研发管理系统开发实现产品研发立项、小样管理、中样管理、终验管理、BOM 清单主数据、新品销售情况等功能开发并上线试运行；确保公司所有系统的数据存储安全，实施存储双活项目改造：改变目前存储单节点的风险，形成存储双活系统；开发各个系统的数据接口运行 LOG，形成公司层面的数据接口日志运行监控控制台。

在 2020 年数字化开展的基础上，持续优化和构建公司的数据中台，通过进一步规范公司各级业务人员的系统操作规范，对各个业务信息系统产生的数据进行治理，对数据中台里的数据进行清洗、投诉、建立数据分析模型，通过提供高质量的经营分析报表和预测预警报表为公司管理层的经营决策提供更为广泛的数据支撑；

完成公司消费者数字化运营的业务中台建设，实现 SCRM 系统客户关系管理系统正式上线运行，通过业务中台的会员中心、积分优惠券中心、活动中心、订单中心、商品中心的数字化管理，支持专卖店会员、旅游特通游客会员、团购定制会员、公众号粉丝会员、线下行政接待会员等各个业务板块的消费者的互动和运营，完成会员公众号小程序、业务员小程序、积分商城、线上优惠券核销、个性定制功能开发并上线运行，为公司与消费者有关的运营提供数字化工具支撑。

(三) 可能面对的风险

1、宏观经济波动风险

随着我国城乡居民收入和消费能力的增加，国内消费需求呈稳定增长趋势。但白酒业的景气度一定程度上受国家宏观经济的周期波动影响。若未来宏观经济出现不利波动，将可能导致酒类饮品消费需求萎缩，白酒行业市场竞争继续加剧，从而对上市公司的业绩产生负效应。

2、主要原材料青稞供应短缺或价格上涨的风险

公司青稞酒生产所需主要原料为青稞。若受自然气候、地理环境、市场供求关系等因素的影响，青稞可能出现歉收或价格上涨的情形，从而对公司生产经营和业绩产生一定的影响。

3、假冒伪劣及侵权产品的风险

公司所处的白酒行业属于利润率较高的行业。受利益驱使，部分不法人员或企业可能生产或销售涉及公司品牌的假冒伪劣及侵权产品。公司在遏制假冒伪劣及侵权产品方面作出了较大的努力，但随着公司品牌知名度的不断提升，遏制假冒伪劣及侵权产品的难度亦将不断加大。若此类违法经营活动未得到有效遏制，将对公司的发展产生不利影响。

4、卫生质量风险

食品安全事关民众的身体健康和生命安全。公司生产的青稞酒产品主要供消费者直接饮用，产品的质量、卫生状况关系到消费者的身体健康。如果公司在原材料采购、酿造、陈化老熟、勾调及包装等工艺环节的质量控制措施不能满足国家法律、法规以及行业规定的要求或消费者的需求，将对公司的生产经营造成不利影响。

5、市场竞争加剧风险

2012 年以来，随着中央“八项规定”、“六项禁令”等严格限制“三公消费”政策的出台，高端和超高端白酒的政务消费市场大幅萎缩。目前白酒消费呈现多元化发展，消费回归理性，个人消费成为主流。同时，国内白酒企业缺乏严密的行业协调，有可能出现产品价格恶劣竞争的局面。除此之外，由于我国白酒市场空间巨大，许多境外白酒进入中国市场，凭借先进技术、营销手段、统一产品质量等抢占国内市场，对国内同行造成一定的竞争压力。因此，若公司未能及时进行产品结构优化升级、有效拓展营销网络和企业品牌、持续提升公司管理水平，公司可能存在因无法应对市场竞争加剧导致的经营业绩大幅下滑的风险。

6、安全生产风险

公司生产所需的青稞等原材料、生产的酒类半成品与产成品等均属易燃品，且由于生产工艺要求，公司酿制的原酒需要经过一定时期的陈化老熟，再进行勾调后包装出厂，对仓储安全性要求较高。如果生产或仓储环节管理不当，发生火灾等安全生产事故，将对公司的发展产生不利影响。

青海互助青稞酒股份有限公司董事会

2021 年 4 月 26 日