

河南科迪乳业股份有限公司

2021 年度总经理工作报告

各位董事：

我代表公司经理管理层向董事会做 2021 年度总经理工作报告，请各位董事审议。

一、2021 年度总体经营情况

2021 年度，面对疫情和复杂的外部环境，在公司董事会领导下，监事会的监督下，公司经理层按照董事会战略发展目标，坚持“谋经营、强管理、拓市场”的总基调，上下齐心协力，积极应对，一手抓疫情防控不松懈，一手抓生产经营不停滞，在经理管理层努力下，通过全体职工的共同奋斗，确保了公司生产经营稳定发展，销售业绩同比实现较大增长，呈现较好的发展态势，为 2022 年高质量健康发展打下较好基础。

经营目标完成情况：

2021 年度，公司全年实现销售收入 5.91 亿元，较去年同期增长 24.22%；实现利润总额 7,048.76 万元，较去年同期增长 105.84%；实现净利润 6,904.80 万元，较去年同期增长 105.69%。

由于受外部环境和疫情的较大影响，加上原辅材料大幅涨价，导致公司营业成本增加，再加上公司 2021 年度计提了约 1.5 亿元财务费用，导致公司利润降低。

有关财务数据，详见经会计事务所审计的年度财务报告。

主要工作：

——**积极配合政府、商发投集团收债抵债工作，有效化解公司银行等有息负债和大股东科迪集团欠款问题。**现已通过该收债方式化解公司约 9.26 亿元银行等有息负债，剩余部分有望在近期内全部得到解决，届时公司将成为无有息负债公司，年可减少 1 亿多元利息，相应增加 1 亿多元利润，大大增强企业活力和发展后劲。同时商发投集团通过以债抵债的方式化解大股东欠款问题，现已通过该方式偿还欠款约 9.26 亿元，剩余部分正积极推进，大股东科迪集团欠款问题很快会得到全部解决。

——**积极化解违规担保问题。**积极配合大股东科迪集团重整工作，随着大股东科迪集团及其 9 家关联公司合并重整计划获批实施，违规担保问题自然解除。

——**多举措确保生产经营正常。**面对疫情不利影响，坚决贯彻落实国家疫情防控有关规定，坚持疫情防控和生产经营两手抓方针，制定疫情防控制度和措施，抓紧抓实抓细疫情防控工作，确保了公司没有发生疫情风险；通过强化供应、生产、销售各环节管理，实现了管理规范化，降本提质增效，促进了企业发展的高质量；通过优化组织架构和业务流程，压缩非生产性费用，优化库存，缩短周转周期，提升资金效率最大化，减轻了包袱和资金压力，增强了造血功能和持续经营能力；通过加强质量安全体系建设，筑牢安全发展屏障，确保了产品质量稳定提高，企业安

全发展；通过发挥品牌优势、产品优势、市场优势和较大的通路利润优势，使老市场得到巩固发展，新市场得到快速发展；通过加大产品研发力度，进一步丰富了产品结构，增强产品竞争力；通过加强营销体系建设，加快市场终端网点建设和开发，增强产品铺货力度，销售业绩同比实现较大增长。2021年，在公司没有得到外部一分钱支持的情况下，靠自身造血确保了生产经营正常，并全年偿还了旧欠奶款、工资等5000多万元。

二、2022年度主要工作

2022年，公司经营的总体思路是：在董事会领导下，监事会监督下，以董事会战略发展目标为导向，严格执行董事会的决策，谋经营、强管理、拓市场，奋力实现董事会年度经营目标，确保产值、利润年均实现30%以上增幅。

1. 执行董事会战略决策，完善现代企业制度，确保企业高质量发展

坚持董事会的领导，有效执行落实董事会审议通过的事项，确保董事会重大经营管理事项决策落地落实。严格按照《公司法》《证券法》《上市公司治理准则》等有关法律、行政法规、部门规章、规范性文件的要求，完善现代企业制度，建立健全标准化、规范化现代管理体系。全面加强风险管理、质量管理、预算管理、成本管理，打造现代化企业管理平台。加强产、供、销协同管理，向数字化、智能化转变升级，保持原辅材料、成品合理库存区间，确保资金使用效率最大化。加强生产、计划、过程、质量控制，

推动两个体系建设落地见效，实现降本提质增效。加强对经销商管控力度和对市场的稽查力度，确保市场有序发展。优化组织架构和业务流程，压缩非生产性费用，增强企业造血功能和持续盈利能力，确保企业持续健康高质量发展。

2. 加快现代营销体系建设

充分发挥公司品牌优势、市场优势、产品优势、较大的通路利润优势和上市公司优势，以公司现有成熟省、市市场为基础加快完善 800 公里范围市场布局。坚持渠道下沉的策略，以大中城市为中心辐射三四线城市和乡镇农村市场，逐步开发全国市场。加快终端网点建设，传统渠道和现代渠道双线推进，传统电商和社区团购平台等线上渠道与线下渠道同步发展，力争新增终端网点 30 万个，实现新的业绩增长点。制定积极配送商政策，增强其盈利能力和空间，调动经销商积极性，使经销商逐步向配送商转变，提升产品铺市能力。加强营销体系团队建设和人才培养，建立健全科学的人才培养机制、晋升机制、考核激励机制，加强培训，奖优罚劣，激发员工干事创业的激情，坚决淘汰不干实事、业绩差的员工，优胜劣汰，打造一支真正干事创业的现代营销团队。加快建成全国现代营销体系。

3. 加大产品研发力度

2021 年，整个行业呈现出常温奶高端化、低温酸奶稳步向上、低温鲜奶高增长、三四线市场消费升级的态势，各类产品日趋多元化。鉴于行业发展趋势，公司发挥小白袋系列产品质量优势，

价格优势，坚持以小白袋系列产品为带路产品，加快礼盒装、家庭装常温产品，和暖、冰、炭低温系列产品的发展，加大产品研发力度，每年推出 10 个以上新产品，适应满足市场消费需求，增加产品活力。在现有小白袋纯奶、暖酸奶等百利系列，利乐砖原生牧场纯奶、原生酸奶等利乐砖系列，屋顶盒绿色快车、嚼酸奶等屋顶盒系列，爱克林常温和低温酸奶、纯奶等系列，八连杯系列酸奶，碗装老酸奶、酸奶冰淇淋、牧醇 0 蔗糖低温酸奶、牧纯纯牛奶，利乐砖牧醇 0 蔗糖常温酸奶，利乐枕麦香牛奶，百利系列椰汁（有糖和无糖）、牛奶豆浆（无糖）产品的基础上，正在研发储备的有屋顶盒活性乳系列、利乐砖有机纯奶、爱克林有机纯奶、低温炒酸奶、利乐砖礼盒芝士酸奶、果汁酸牛奶饮品、利乐砖椰汁、爱克林椰汁等近 20 个产品，已经上市的产品在线上 and 线下均取得了较好的销售，竞争力不断增强。

4. 加快奶源基地恢复和建设

公司现有 2 个万头现代牧场，由于 2019 年资金链断裂等问题，为解决欠奶农等款项，用奶牛抵账。现 2 个万头现代牧场基础设施完好，设备先进，急需恢复奶牛养殖，同时进一步帮扶农户扩大在公司标准化奶牛养殖小区的养殖规模，计划 2 个万头牧场养殖奶牛 2 万头，奶牛养殖小区奶牛养殖 1 万头，合计 3 万头。现在原奶主要从山东、河北、山西、内蒙古等长距离运输到公司，与同行业相比，原奶价格高，运输费用高，成本高，导致公司营业成本增加，按照每天 300 吨原奶计算，每天只此一项成本高出 30 多万元，一年 1 亿多元。奶源基地恢复和建设，可大大加强公

司奶源自主可控力度，降低原奶供应成本，增强公司综合竞争力，同时带动种植业、养殖业的发展，提高种植户、养殖户收入，延伸供应链，拓宽产业链，提升价值链，有效改善当地农业产业结构，进一步壮大科迪乳品产业化集群，并使集群辐射带动效应得到充分发挥，为乡村全面振兴和社会经济发展贡献力量。

各位董事，2021年度，公司经理管理层以董事会战略发展目标为方向，贯彻执行董事会的决策，自觉接受监事会的监督，积极应对复杂的外部环境，克服疫情不利影响，多举措促发展，确保了生产经营正常。2022年，公司经理管理层将始终坚持董事会的领导，接受监事会的监督，坚决严格执行董事会的决策，以董事会战略发展目标为导向，坚持经营总体思路不偏离，勤勉尽责，创新科学发展，团结带领全体职工为实现公司的整体目标努力奋斗，为公司力争实现5年内全国同行业前五位目标打牢基础，以较好的业绩为全体股东创造更大的回报，向董事会、全体股东交上一份满意的答卷。

总经理:张枫华

2022年4月30日