

中国全聚德（集团）股份有限公司

2017 年度总经理工作报告

2017年，公司以党的十九大精神和习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，以“中国服务”为统领，研究确立了公司未来发展战略和行动策略，以环境、菜品、服务提质为切入点，升级运营体系，并取得一定成效。

公司2017年度营业收入为186,055.66万元，同比增长0.72%；利润总额为20,471.39万元，同比上升3.81%；归属于母公司所有者的净利润为13,599.60万元，同比下降2.57%；基本每股收益为0.4409元，同比下降2.56%；加权平均净资产收益率为9.27%，同比下降0.70%；扣除非经常性损益的净利润为11,944.14万元，同比下降5.68%；接待宾客804.07万人次，同比上升4.35%；人均消费同比下降3.97%；上座率同比下降2.21%。

一、报告期内，公司重点开展的工作

（一）确立公司新的发展战略和行动策略

2017年，为顺应消费市场新变化和消费需求升级的要求，公司认真研究并正视自身现状和发展中的问题，确立了品牌连锁化、系列化的发展战略。针对目前公司餐饮和食品产业发展现状，从全聚德品牌形象提升出发，提出了“提质、复制、孵化和管理升级”行动策略，开启公司各品牌全面升级的进程。

（二）紧跟国家发展战略，科学布局重点区域

公司各品牌的发展，要紧跟国家发展战略，选准与品牌定位相适应的重点目标区域，实现健康发展，不断提升全聚德的品牌生存力。面对国家致力打造京津冀、长三角世界级城市群的宏伟蓝图，公司划分了京津冀和长三角（长江经济带）2个重点区域，提出深耕打透重点区域市场的发展思路，一手抓升级复制门店；一手抓孵化品牌。此次市场开发战略布局和思路的改变，有利于加快发展速度，充分利用品牌的集聚优势，实现重点区域多点布局和多品牌开花。2017年新开全聚德北京亦庄店、绍兴店、镇江店、上海控江路店等7家店。

（三）适应消费升级需求，全面提升产品品质

公司要实现健康发展，需在现有基础上实现全面提升，以更高的标准、崭新的形象参与市场竞争。报告期内，我们明确了环境、服务、菜品为提质的核心重

点。

1. 确立了从前厅、后厨、员工工作和生活三个层面进行门店环境打造的总体规划。启动全聚德品牌 VI 改版设计工作，建立完善《企业形象通用标准》，制定厨房星级提升实施方案。各企业根据自身情况开始逐步对陈旧破损的硬件设备设施进行整修和升级工作，提高宾客用餐体验。

2. 以顾客舒适体验为核心，升级服务标准。公司总部和各企业认真梳理、查找现行服务规范中让宾客感觉不舒适的服务痛点，进行了新版服务规范的升级工作。

3. 确定了以核心产品的品质升级带动全系列产品升级的原则，开始实行季度烤鸭质量和菜品质量突击检查。从源头稳定烤鸭质量，进一步规范鸭坯屠宰、制坯、配送的线上品控监管，强化到店后至上桌前的重要环节管理。根据消费升级及产品细分的市场需求，开始实施菜品细分，在四大门店试行新版旅游菜单，并尝试由门店根据自身市场定位和消费需求，从公司菜品库中自主选择菜品，提高产品适销性。

（四）对标市场优秀企业，搭建市场化和科学化的管理体系

1. 在细化、调整、补充公司现有考核指标的基础上，首次引入第三方评价数据，将顾客的满意度作为工作目标，优化绩效考核内容，把顾客评价引入管理者的业绩考核，着手搭建门店运营的市场评价体系。公司密切关注公众平台的顾客评价及反映，与专业公司合作，对顾客消费行为进行调研，引入点评网站的数据分析，要求门店根据分析与评比结果主动改进和提升菜品、环境和服务水平。

2. 着眼于公司管理升级的需要，学习优秀企业的管理方法，对公司的各项管理标准及总部部室职责、岗位职责和 workflows 进行梳理，补充细化系统性的工作标准、管理制度、操作规范。加强对企业日常巡检、核心产品质量把控、薪酬管控模式等的管理，使公司总部对各企业的日常事务性管理逐步向科学管控系统转变。

3. 针对特许加盟企业社会评价不佳，管理状况标准低的现状，公司在报告期内下大力气研究加盟企业的提升管理工作。我们重新修订《特许经营合同》续签标准，续签时引入顾客及社会评价机制，改以往内部独立评价为内外综合评价，未达标的加盟企业一律不再续签。按照新的续签标准，对29家合同到期加盟企业履行了续签手续，对4家加盟企业予以摘牌关闭。编写《新开特许企业培训工作标

准》，进一步规范对新开加盟企业员工的培训流程和培训内容；重新修订了《连锁经营管理手册》（2017版），加大对加盟企业的督导检查、日常监管、风险管控、安全管理力度。

（五）圆满完成“一带一路”高峰论坛服务保障任务

报告期内，公司承接了全流程菜品的国宴服务任务，为37位出席“一带一路”国际合作高峰论坛圆桌峰会的国家元首、政府首脑、国际组织负责人提供论坛主场午宴，这是展示中华餐饮最高水平，展示国家形象的一项光荣任务。为确保服务保障任务顺利完成，在半年多的时间里，公司成立专门的工作小组，经过了近百次的试制和调整，为不同饮食习惯的贵宾量身定制专属菜品，最终将融入“一带一路”美好寓意的精品美食呈现在各国嘉宾面前，展示了中华美食和“大国工匠”的风采。

二、公司2018年度经营计划

2018年，公司要坚持以党的十九大精神为指导，顺应行业和市场发展，进一步解放思想，更新观念，围绕品牌系列化、连锁化的发展战略，加快推进“提质、复制、孵化和管理升级”行动策略向纵深发展，力求品牌提质、管理提升、效益提高，发展提速等各项工作取得实实在在的成效。

（一）深入学习贯彻党的十九大精神，全面落实新时代党的建设新要求

深入学习党的十九大精神，习近平总书记重要论述和系列重要讲话精神，全面落实新时代党的建设总要求，加强党的领导，加强党的建设，加强从严治党。公司党委发挥领导作用，各级党组织和党员干部切实提高政治站位，自觉增强“四个意识”和“四个自信”，把学习贯彻党的十九大精神与企业改革发展任务结合起来，围绕党和国家的大政方针、改革发展方向和战略重点，细化解读，深化理解，强化践行，从而顺应趋势，找准方向，抓住重点，坚持事业为上，以强有力的党建工作推动公司发展取得新突破。

（二）从提质入手，抓住环境、菜品、服务关键要素，推动产品升级实现新突破

按照公司五年发展规划，制定分步提质的进度表，按步骤有序推进公司发展提质增效。

1. 门店提质推进环境改造。严格制定可实施的环境改造时间表，试点先行、分

步推进，继续从前厅、后厨、员工工作和生活三个层面对硬件设备设施逐步进行整修和升级，确保提质工作取得良好效果。

2. 升级服务标准。完善各品牌的服务场景设计，围绕多品牌系列化发展的战略目标，修订、完善并发布适合各品牌服务标准，有效提升服务品质。

3. 狠抓菜品品质提升。各品牌企业要以主打菜品为提质重点，全聚德品牌要抓住烤鸭这一拳头产品的质量把控不放松，确保烤鸭出品统一。仿膳饭庄、丰泽园饭店、四川饭店要狠抓品牌核心产品合格率，改变菜品质量、出品展示等环节存在的问题。

4. 特许加盟企业与直营企业同步提质。参照直营企业在环境、菜品、服务升级方面的标准，对现有特许加盟企业进行同步升级，提升其运营管理品质。推出2018版《特许连锁经营管理手册》，新开特许加盟企业要严格按照新标准验收与管理。加大对连锁企业的督导检查、日常监管、风险管控、安全管理力度。

（三）从复制孵化入手，为公司品牌连锁化、系列化发展实现新突破奠定基础

1. 建立升级版的品牌标准，为迭代复制做好准备。按照公司未来5年的发展节奏和要求，研究选址、建店、运营新模式，做好品牌复制的基础工作。继续完善适应市场的品牌标准、选址标准和工程营建标准及管理标准，推进各项制度尽快试行，并在企业运营中根据市场变化实时更新，从标准建设上大力支持和指导企业寻找新项目、建设新项目。

2. 做好品牌孵化的项目储备。针对消费升级和消费需求多样化，公司改变单一品牌进入市场的现状，对现有门店所在区域市场进行深耕，积极孵化适合区域消费人群特点的新项目。

（四）从管理升级入手，抓住市场、对手和监督考核的关键点，持续推进管理实现新突破

1. 搭建各类管理分析模块，实行企业运营状况分析制度，为总部和门店管理提供有力支持。今年将建立各类市场分析模块，加强市场分析能力，定期出具包含市场环境及趋势分析、商圈分析、客群分析、竞品分析四大项内容的分析报告，为经营决策提供信息支持。

2. 完善绩效考核体系。今年将继续把社会评价纳入考核，把第三方社会机构

的评价机制、神秘顾客检查评比的情况，作为考核评价关键指标纳入考核体系，同时围绕菜品、服务等企业发展确定内部评价指标，逐步建立针对餐饮门店、区域公司、食品企业和总部的内部管理评价与外部评价相结合的差异化绩效考核体系，逐步建立与市场对接的考核评价机制，吸引更多的优秀人才加入。

（五）发展特色食品，做好存量食品的提质升级和新品的创新研发工作，为食品产业未来发展奠定坚实基础

做好存量的提质、细化和升级工作。继续强化鸭坯及其配套产品、半成品的质量管控，持续开发用于餐饮门店销售的特色食品；解放思想，开拓思路，积极探索非旅游类产品的开发与销售；改进专柜和专卖店形象，全面促进现有产品升级。