

中国全聚德（集团）股份有限公司

2018 年度总经理工作报告

2018 年公司聚焦品牌系列化、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，各项工作稳步推进。

公司 2018 年度营业收入为 177,725.86 万元，利润总额为 12,007.53 万元，归属于上市公司股东的净利润为 7,304.22 万元，基本每股收益为 0.2368 元，加权平均净资产收益率为 4.89%，接待宾客 770.47 万人次。受餐饮行业竞争加剧影响，公司年度接待人次同比减少，导致公司 2018 年度营业收入和利润水平同比出现下滑。

报告期内，公司新开直营企业 3 家，分别是全聚德苏州店、沈阳中街店和上海遵义路店；新开特许加盟店 5 家，分别是全聚德西藏昌都店、澳大利亚悉尼店、法国波尔多店，丰泽园安立路店、丰泽园王府井店；截至 2018 年 12 月 31 日，公司成员企业（门店）共计 121 家，包括直营企业 46 家，加盟企业 75 家（含海外特许加盟开业企业 7 家）。

一、2018 年的主要工作

（一）抓住“环境、服务、菜品”关键因素进行产品提质

对照市场先进标准，公司通过深入调研市场，全面推进烤鸭品质、就餐区氛围、服务标准、厨房等年度重点实施项目有效落地，全力促进门店品质有效提升。公司建立了全方位烤鸭提质工作机制，对鸭坯加工、物流存储、配送等掌握实时数据，实现从鸭坯配送到门店鸭坯烤制的全流程、细节化严控，烤鸭合格率得到有效提升。初步搭建服务品控管理框架，并有序推进框架内容落地。指导企业围绕服务规范、服务形象、服务态度和服务意识找问题，抓培训，从顾客体验的角度提升顾客满意度。

报告期内，公司市场评价稳步上升。直营四星门店由 26 家提升到 41 家，提升比例为 65.85% 提升到 93.18%，提升了 27.33 个百分点；特许加盟四星门店由 14 家提升到 31 家，提升比例由 22.95% 提升到 52.54%，提升了 29.59 个百分点。全国门

店中达到四星标准的由30.39%提升到69.90%，提升了39.51个百分点。

(二) 复制、孵化工作有序推进

1. 公司紧盯重点发展区域，在报告期内新开全聚德沈阳中街店、全聚德苏州店、全聚德上海遵义路店3家门店，已签约长春远洋奥特莱斯、北京新机场、首都环球影城、上海南丰城小四川饭店等新项目。

2. 针对全聚德品牌系列化储备烤鸭新品，首次尝试按照不同品牌定位研发和创新菜品，研发应季新品，丰富不同类型门店菜品库，为公司各类型门店经营做好菜品准备。

3. 上海区域公司推进全聚德品牌迭代升级和分类经营，以新开的几家门店为试点，探索适应生活方式服务业新形势新需求的综合体经营模式，在店堂环境、产品定位、菜品呈现等方面清晰门店定位，研究制定了《全聚德综合体开店模型》，已开业的全聚德上海控江路店、全聚德上海遵义路店、全聚德苏州店，均采用简约、新颖、时尚的新派中式装修风格，在环境、菜品、服务、餐具、桌型、台面设计等方面更加适应年轻消费者的体验需求。

(三) 以市场需求为导向推进管理升级

公司狠抓作风建设和工作方式改进，不断提升工作标准，转变管理模式，在引用社会评价指标、实施管理体系年度更新、加强大数据管理、建立全新的高管人员考核测评体系方面，主动发力，带动企业跟进转变。

1. 搭建市场评价平台，形成与市场接轨的社会评价体系。以大众点评数据为企业顾客满意度的评价指标之一，结合公司客服中心客诉平台、神秘顾客客检指标，进行系列提质及管理改进。

2. 建立动态的管理体系更新制度，提升管理实效。报告期内完成体系文件的转版并顺利通过第三方审核，并设定了紧跟市场变化进行年度更新的制度保障条款。

3. 建立总部及门店二级巡检制度，助力提质转型。坚持问题导向，持续开展以自查为抓手的门店管理工作，转换运营巡检视角，围绕顾客满意度设置主要管理点，通过季巡、日巡、假日巡查等多种巡检方式和监督机制，加强对企业运营的专项及综合工作检查和考核。

4. 着眼于管理平台建设，加速数据统计与应用。围绕餐饮市场、对标餐企、自媒体运营情况等形成一套参考性较强的市场分析定期报告。推进管理的精细化、

科学化，进一步运用互联网大数据，有效推行电子会员卡，搭建完成合同管理系统，推进财务信息化建设工作，引进人力资源信息系统等。

5. 完善管理人员考核测评体系。逐步按照市场化、绩效优先、兼顾公平和差异化三个原则，结合自身实际情况，拟定了新的企业绩效考核办法、总部绩效考核办法，强化企业班子和高管人员考核结果应用，调整撤换工作不力团队。

6. 加大对加盟店管控力度。报告期内公司实施多重管控手段促进加盟企业实现提质升级。为了维护全聚德品牌形象，根据内部标准和社会评价，对不合格的特许加盟企业坚决摘牌，已累计摘牌 7 家（含 1 家海外店）。许多企业正在积极主动对照新标准，开展自我检查和改进提升。

二、公司 2019 年度经营计划

2019 年，公司要继续弘扬继承传统，推动创新发展，加快提升品牌运营能力、品牌拓展能力，力求管理提升、效益提高、发展提速等各项工作取得实实在在的成效。

（一）巩固提升，打造老字号品牌新形象

1. 环境提升。挖掘全聚德与北京传统文化的结合点，把就餐环境和北京文化特色相融合，进行全场景化改造；厨房加强后台空间和设备设施的更新；提升员工工作和生活区域舒适度。2019 年在严控成本的基础上，合理制定环境改造方案。

2. 菜品提升。确立主打菜品和传统经典菜品，以质量为核心，菜品制作标准化，提升厨师队伍水平，带动全系列产品升级和新产品研发。以老字号传承为重心，确保 155 年历史的烤鸭经典，重新挖掘传统菜品，以全新形象重新推向市场。

3. 服务提升。以追求服务舒适为目标，制定《全聚德服务规范》，对照市场标准，明确服务举止规范、设备设施规范、餐台用品规范、候餐区规范、卫生间规范等内容。

4. 上市食品更新换代。梳理分析存量产品和渠道，迎合主流市场需求，迭代更新主力产品。重点推进休闲类、民生类产品的研发与销售，体现年轻化、时尚化特点，凸显健康、营养、便捷，拓宽产品线，优化品种及口味。

（二）提质转型，存量门店整体提质

1. 打造精品门店。全聚德品牌是北京的城市名片，2019 年全聚德要试点至少打造一家形象、口碑俱佳的经典精品名店。仿膳饭庄、丰泽园饭店、四川饭店

以打造老字号精品为目标，同步提高菜品质量和服务质量。

2. 传统大店转型。根据传统大店各自的商圈、经营基础和文化特色，在传承传统的基础上，深度挖掘传统大店的文化内涵，打造成为适应市场需求，体现新生活方式的新型门店。

3. 加大对直营和加盟门店的全面管理，进一步完善考核评价体系，对考核不合格的门店进行整顿、调整、关闭或摘牌，提升品牌形象。

（三）创新合作，推进品牌系列化发展

1. 建立创新实验室。成立创新实验室，一是孵化适应时尚潮流的新店模型，创出老字号副品牌，进一步丰富和完善老字号的品牌内涵；二是与市场上的优秀企业联合，共同孵化新品牌。

2. 重点区域加快布局。关注通州城市副中心、河北雄安新区等重点区域，努力开拓市场，积极推进重点区域布局。即将在环球影城、大兴新机场开办新版全聚德门店，现已完成项目招标，将以全新设计、全新经营理念建设成为全聚德新的品牌形象店。

3. 在总结上海控江路店、遵义路店等综合体店模型的基础上，根据已经确定的《全聚德综合体开店模型》（1.0 版本），推进复制计划，今年开设该类门店 3~4 家。同时继续围绕品牌系列化发展战略，根据品牌定位和市场情况，继续探索搭建各类细分品牌的开店模型。

（四）完善机制，拓宽人才选拔引进通道

通过多种路径，以“新事新人新机制”的原则，全面打开人才选拔通道，下大力气培养储备管理人员，选拔 35 岁以下年轻骨干举办训练营，搭建后备人才梯队。积极推进技术人才双通道建设、匠人之星队伍建设。进一步加强日常考核、过程控制，完善激励约束机制，建立利益相关的各层激励体系，调动经营者积极性。

中国全聚德（集团）股份有限公司

二〇一九年三月二十一日