

中国全聚德（集团）股份有限公司

2019 年度总经理工作报告

公司2019年度营业收入为156,631.89万元，利润总额为7,032.63万元，归属于上市公司股东的净利润为4,462.79万元，基本每股收益为0.1447元，加权平均净资产收益率为3.00%，公司餐饮业务全年接待宾客658.92万人次。受餐饮行业，尤其是中式正餐竞争加剧影响，公司年度接待人次同比减少，导致公司2019年度营业收入和利润水平同比出现下滑。报告期内，公司新开直营门店5家，分别是全聚德大兴国际机场店、湘潭店、长春店、成都店及长春四川饭店；新开特许加盟门店2家，分别是丰泽园工体店、丰泽园南礼士路店；截至2019年12月31日，公司餐饮门店共计118家，包括直营门店48家，加盟门店70家（含海外特许加盟开业门店7家），食品加工企业2家。

为推动餐饮行业健康有序发展，鼓励老字号守正创新，更好满足人民日益增长的美好生活需要，国家及北京市先后出台了《关于发挥品牌引领作用 推动供需结构升级的意见》、《商务部关于推动餐饮业转型发展的指导意见》、《关于推动北京老字号传承发展的意见》等重要文件，支持老字号传承和创新传统技艺，推动老字号企业体制改革和机制创新，增强企业活力，提高盈利能力。公司深刻理解老字号品牌的文化价值，强化老字号品牌的责任担当，重新制定了品牌发展战略，“一牌一策”，找准每个品牌的发展方向，稳步推进老字号的创新发展。报告期内，公司进一步完善发展布局，创新发展模式，抓住“环境、服务、菜品”关键因素进行产品提质升级，优化经营效率和效益，不断满足顾客日益增长的经验需求。

一、2019年的主要工作

（一）党建引领发展，保驾护航改革

报告期内，公司对《中国全聚德（集团）股份有限公司章程》进行修订，将党建工作总体要求纳入公司章程，坚持和完善“双向进入、交叉任职”的领导体制，明确党组织在公司治理结构中的法定地位，全面加强党的领导，发挥党委“把方向、管大局、保落实”作用，围绕中心抓好党建。充分发挥企业各级党组织战斗堡垒作用和党员先锋模范作用，深入推进全面从严治党，严格规范“三重一大”

决策制度，严格落实中央八项规定，坚决反对“四风”问题；紧抓监督执纪问责，积极践行监督执纪“四种形态”，营造清正廉洁的干事环境，助力企业合规经营和高质量发展。

（二）提质增效，开源节流

1.优化布局，拓展新门店。公司利用新品牌孵化成果组合进驻新市场，在北京大兴机场开设了包括三个全新业态（小小全聚德、全聚德供销社、聚德面舍）的新门店和一个全聚德新版食品专卖店。该项目是公司面对新市场、新平台、新场所，围绕新的全聚德中长期规划推出的全新产品，其创新的品牌组合将成为丰富老字号品牌内涵的第一代新模型。同时公司进一步围绕打造生活方式聚集地建设，在长春赛特奥莱开设了全聚德和四川饭店两家直营门店；继续推进商业综合体模式门店的开店进程，报告期内开设了全聚德湘潭店、全聚德成都店。新项目开业以来获得良好口碑，效益不断提高。

2.创新菜品，吸引新老顾客。报告期内，公司加大创新菜品力度和更新频率，以调整菜单带动菜品创新，以菜品口味、出品改良留住老顾客，吸纳新顾客，90%的门店进行了菜单更新或菜品结构的调整。北京门店按月研发销售健康新菜品，使消费者有了更多的新品体验，带动门店销售收入的提升。同时公司继续狠抓烤鸭拳头产品的质量管控，不断创新管理手段，有效提升鸭坯和门店烤鸭质量。

3.强化平台，营销引流顾客。利用大众点评、支付宝口碑、雅座会员、首客首享等平台资源，充分挖掘平台的口碑传播作用，带动门店外卖和节日套餐销售，公司各门店共发起活动111项，其中大众点评活动67项，雅座会员活动27项，口碑营销活动9项，首客首享营销活动8项，吸引顾客到店消费，为企业增收带来实效。

4.创新产品，推动食品销售。公司积极推进核心关键产品创新攻关工作，以“口味好、品质高、较便捷”为特点，研发了全聚德品牌风味鸭系列产品,作为真空烤鸭产品的补充和支持，进一步完善产品结构，已于2019年12月上市。仿膳品牌糕点和月饼在保留品牌特色的基础上，以年轻消费者为目标群体，推出全新独立小包装的绿豆糕、蛋黄酥等旅游伴手礼产品，设计风格清新简约，符合年轻消费群体的审美；新研发的香酥鸭肉、太妃黑糖流芯、黑芝麻曲奇等月饼新产品，风格时尚，符合市场潮流，获得广泛关注和好评，2019年公司月饼销售利润比去

年同期有较大提升。

5.优化管理，实现降本增效。进一步加强菜品、用工成本的精细化管理，通过严格的监督考核，加强对外部用工的管控和人事费用率的合理控制，强化日常对上述要求的巡检和考核，发现不合格情况立即下发成本预警通知单和提示单。报告期内，公司通过采取人员总量控制、用工结构调整、工作流程再造、技能培训强化等多维度改进，控制人工成本和菜品成本，降本增效明显。

（三）维护宣传，焕新品牌形象

1.梳理品牌，再塑品牌新形象。为提升品牌形象，公司提出“提一批、转一批、关一批”的门店转型提升计划，对于经营质量不佳，不能达到公司管控标准的门店进行关闭；对定位不准的门店加快转型调整，明确品牌细分定位；同时全面提升门店服务品质，实现管理升级。全年关闭直营门店2家，关闭不合格加盟门店6家，进一步加强了对加盟店的日常管理和考核，推动连锁加盟业务向高标准升级。

2.加大打假力度，保护老字号品牌。报告期内，公司多次与相关部门通力合作对侵犯全聚德品牌的制假、售假行为进行打击。对北京前门、王府井、北京西站等重点区域进行市场联合检查，对售假商户联合工商进行查抄，对违规销售的终端商户采取取消售卖资格等方式，提升品牌形象。同时公司积极采用防伪溯源新技术、新手段、新方法，提升防伪技术水平。通过一系列的打假行动，目前市场上制假售假的情况大幅减少。

3.提升品牌形象，加强主题宣传。报告期内，公司对全聚德及各品牌标识主视觉形象进行调整，对公司官微、各品牌官微、微信公众号及微博等多平台标识形象进行统一规划设计，统一并提升了品牌对外形象宣传。为加强主题宣传，全年发起多轮较有影响力的活动，包括主流媒体整版或半版深度图文报道和央视、北京电视台、大公网等有影响力的专题视频节目，首发渠道广泛覆盖40多家传统媒体和新媒体，首发新闻总量近300条，向社会广泛宣传公司的品牌文化、提质转型行动、发展战略等，多家媒体予以转发，宣传效应叠加。

（四）培训储备，加强队伍建设

公司一方面加强内部年轻干部的培养，通过成立“创新实验室”，选拔加速推进青年骨干管理团队培养，建立起适合年轻人脱颖而出的激励机制；另一方面通

过多种渠道积极引进市场化人才，为管理人员队伍注入活力。同时公司继续通过加强烹饪专业校企合作，引进并留住订单班新人。通过加强现有员工整体技能培训，提升现有人员技能水平。

（五）圆满完成重大活动服务保障任务

2019年，公司积极参与国家重大活动，彰显品牌，所属企业丰泽园饭店为第二届“一带一路”高峰论坛圆桌峰会午宴奉上了鲁菜经典菜肴。全聚德、仿膳饭庄等在京门店接待了埃及总统、智利总统、塔吉克斯坦总统、亚美尼亚总理等近200名贵宾。特别是2019年国庆节期间，公司核心区门店停业配合大庆活动，各企业抽调优秀服务人员服务观礼台贵宾，员工积极参加群众游行方阵等，我们以国服务的政治站位，为民服务的真诚与热情，确保了安全与经营两不误，体现了老字号企业的责任与担当，同时也宣传了品牌，得到了有关部门的表扬与肯定。

二、公司2020年度经营计划

2020年，公司将以“守正创新”为指导思想，深刻理解老字号品牌的文化价值，强化老字号品牌的责任担当，稳步推进创新发展，加大菜品、服务等餐饮业务的创新力度，适应不断变化的消费市场；改变食品业务过于传统、单一的产品形式，在产品内容和营销方式上取得突破。建立更为有效的激励机制，抓好管理和服务，以求稳、求真、求变的工作态度，加快推进各项重点工作任务，控制住效益下滑趋势，实现效益稳定，社会评价改善的阶段性目标。

1.重塑品牌形象，加强品牌保护。充分尊重品牌发展历史，根据品牌现状，确定不同发展思路，“一牌一策”，保证各个品牌协同和高质量发展。重新梳理各品牌《VI手册》和《SI手册》，增加品牌的可辨识度，充分体现品牌的文化内涵，树立品牌新形象。加强媒体合作，加大宣传力度的同时，进一步加强老字号品牌保护意识，与相关部门建立联动打假机制，打击假冒产品，长抓不懈，守护好老字号品牌形象。

2.强化集团管控，深化合规建设。一是加强公司总部自身建设，调整总部架构，减少管理层级，推进扁平化管理，不断提升总部的统筹力、引领力和管控力。进一步完善巡查监督机制，实施与经营业绩紧密结合的考核指标体系和薪酬激励机制，提高公司整体运营效率。二是以上市公司内控管理要求为指引，以ISO质量管理认证体系为基础，修订、补充和完善公司重要制度体系，确保企业在法律法规和制度框架下合规运行和发展。三是加快推进各专业领域的信息技术建设，

加快提升信息化应用水平，用好互联网、大数据，推动传统管理模式向信息化、数字化、智能化方向迈进。

3.实施科学管理，力争降本增效。面对当前各方面成本不断上涨的压力，进一步强化流程管理和细节控制，对采购、加工、出品流程标准化，量化成本指标，降低采购成本，提高产出效率。同时优化用工结构和提高用工效率，根据企业实际经营能力和平均客流水平科学配置岗位和人数，根据经营淡旺情况，动态调配员工在岗时间。

4.逐步推进混改工作。充分利用上市公司机制，在合适的时机对合适的企业逐步推进混改工作。进一步完善薪酬激励机制，制定、试点和实施动态的薪酬激励机制，更好激发核心骨干团队的积极性，保证人才队伍的稳定。

5.强化运营管理，试点提质升级。一是梳理经典名菜，遴选名师大师，做好技艺传承的同时，建立专业化的菜品研发团队和品控团队，以市场为导向，形成“新鲁菜和新京菜为主”的新菜品体系；不断推陈出新，研发时令菜、时尚菜，时刻保有产品创新的活力。二是梳理《服务规范》，推进散客餐厅服务升级、会员服务升级等，让服务更有温度、有文化、有价值，更贴近消费者需求，提升消费体验，回归服务本质。三是围绕“产品”和“文化”两大核心主题，开展多层次营销，传递品牌新形象和新活力。四是选择试点门店进行升级改造，打造全新形象的品牌门店，用现代设计语言展示文化精髓，实现门店环境升级，品位提高。

6.食品迭代升级，净化销售渠道。今年要加快老产品的迭代升级和新产品的研发上市。面向旅游食品、休闲食品和餐桌食品三类市场，优化产品线，丰富产品组合，提升产品包装和营销模式，重点强化线上营销和销售；结合打假工作取得的阶段性成果，进一步净化市场，减少市场销售阻碍；整合现有销售渠道，规范销售体系，努力实现食品企业的收入和利润增长。

2020年1月中旬以来，公司餐饮企业和食品企业都受到新冠肺炎疫情的严重影响。公司正在全面分析疫情影响，危中求机，特别是利用疫情带来的窗口期，根据市场变化，采取积极应对措施，打好疫情防控与复工复产“双线战”。

一是为加快推进“三调整、一坚持、一突破”经营策略，公司成立了菜单调整、服务费和烤鸭价格调整、外卖业务、服务新模式四个专题项目工作组。公司已组建菜品研发专业团队，调整现有“一店一菜单”现状，实现产品线标准操作程序

SOP、出品形象统一，同时以顾客为导向，不断推陈出新，形成独有特色的全聚德新菜品体系。疫情期间，公司所有门店实施免收服务费，烤鸭9折优惠。疫情结束后，将根据门店情况，全面减免餐厅服务费，适度调整精品烤鸭价格，改善百姓顾客的消费体验。在堂食市场未能有效恢复的条件下，今年公司将继续拓展外卖业务，全力开发线上外卖、线下外卖、半成品外卖三个市场。北京餐饮门店统一菜品品种、价格、SOP，与饿了么、美团深入合作，实现双平台外卖运营。同时积极开展线下外卖业务，建立微信群进行外卖销售，线上预订，线下提货，线上线下互动，成为餐饮门店重要销售渠道，也为日后的正餐经营、私域营销、会员服务打开了丰富的想象空间，也使全聚德餐饮产品逐步跟上社会发展节奏和疫情市场需求，使全聚德品牌逐步向大众化、亲民化靠拢。公司已选定新模式服务的试点单位，对原有繁琐的、僵化的服务流程进行简化、优化调整，搭建更亲民，更接地气的服务模式，结合调整服务费等措施，努力打造服务标杆门店，拉回消费者信任，提升全聚德服务水平，实施服务模式的突破。

二是展开厨师技能练兵和比武。紧紧围绕“守正创新”要求，抓住菜品质量这个核心要素，在厨师中开展传统经典菜品的学习、训练和比武，同时制定激励安排，既是技术力量的全面强化训练和提升，也是夯实公司技术基础、提升技术实力、增强产品竞争力、迎接全面复工复产的重要推动。

三是食品企业升级换代和渠道净化。加快推进百姓餐桌类产品的升级和上市销售，尽快形成新的收入增长点。考虑到疫情结束后市场逐步恢复正常，加快糕点产品、休闲零食、京味小吃、精品伴手礼及季节性产品的创新营销推广工作。进一步加强线上渠道的开发合作和销售力度，开发新的平台，尝试新的模式，丰富销售形式，与各类APP、微商城等线上平台建立合作，突破传统销售模式，实现收入增长。同时全面梳理各层级代理商体系，针对市场上代理商悬挂牌匾、销售产品不正规、不规范的问题，大力度调整销售模式。

中国全聚德（集团）股份有限公司

二〇二〇年四月十日