

# 天津桂发祥十八街麻花食品股份有限公司

## 2019 年度董事会工作报告

2019 年度公司董事会严格按照《公司法》《证券法》《深圳证券交易所股票上市规则》《深圳证券交易所上市公司规范运作指引》等相关法律法规和《公司章程》《董事会议事规则》等制度赋予的职责，以切实维护公司利益和本着对全体股东负责的态度，及时召集召开董事会及股东大会会议，认真贯彻落实股东大会的各项决议，不断规范公司法人治理结构，勤勉尽责地开展各项工作，推动公司持续健康发展，有效地保障了公司和全体股东的利益。现将 2019 年度董事会的工作情况报告如下：

### 一、2019 年度公司经营情况回顾

#### （一）主要经营数据

报告期内，公司实现营业总收入 50,749.65 万元，同比增长 5.57%，归属于上市公司股东的净利润 8,459.96 万元，同比增长 0.56%。截至 2019 年 12 月 31 日，公司总资产 112,687.25 万元，较去年期末下降 0.44%；归属于上市公司股东的所有者权益 107,753.73 万元，较去年期末下降 0.61%。

#### （二）重点经营工作情况

2019 年在全球及中国经济充满挑战和不确定性的形势下，公司大力弘扬“桂发祥精神”，坚持守正出新，在传统特色休闲食品细分领域精耕细作，主营业务继续保持健康稳定发展，重点做了以下工作：

##### 1. 巩固直营渠道优势，实现规模与内核双提升

（1）2019 年，公司继续深挖主业潜力、巩固核心优势，加快拓展线下直营门店规模，在重点旅游区、市郊商业区、大型社区等天津区域空白点增开了 9 家直营店，在终端市场的掌控能力进一步提升。新增的直营门店从前端发力，以传统风格为基调，有机融入时尚、科技元素，增加“现制现售”功能区，着重提升消费者购物体验，取得了良好的示范效果，拉动了直营店业绩稳步提升。

（2）大力推动零售系统升级换代，从渠道端、营销端全面拥抱“新零售”。

一是实现了线上线下多渠道协同发展，将线上各大电商平台、APP 入口、微信入口与线下自营店、体验店业务融合，全渠道统一会员，提升了消费者服务体验。二是实现了对会员的深度分析，丰富了会员画像，利于公司深入开展数字化精准营销。三是实现了从前端零售、渠道营销到中台业务规则设置，日常运营再到后台财务生产供应链的一体化，显著提高了管理及运营效率。

## **2. 搭建休闲新品全国销售体系，收购新品牌扩充麻花产品矩阵**

(1) 积极推进休闲新品上市，逐步搭建全国销售体系。以夹馅麻花、“战吧”蘸酱小麻花以及“一口香”三大系列休闲麻花产品为主导，利用灵活的营销策略，积极开拓外埠市场。基于过硬的产品力和高效的营销拓展，公司的休闲麻花产品得到了经销商的广泛好评，并率先进军北京市场，为下一步进军全国市场奠定了坚实基础。

(2) 为丰富麻花产品类别、巩固行业地位，公司收购了历史悠久的传统麻花企业天津市王记麻花有限公司。王记麻花品牌创始人首创的“剪子股麻花”为天津特色麻花之一，品牌知名度较高，主打清真系列，在麻花细分市场占据一定份额，具有一定市场价值。通过本次收购，公司将弥补清真麻花业务的空白，进一步扩充消费群体，麻花产品矩阵进一步扩大。

## **3. 重点培育糕点业务，推动品质效益双提升**

为夯实糕点新支柱战略的实施基础，基于对糕点业务的评估和分析，公司加大糕点业务资金投入力度，有针对性地对现有糕点车间进行了规模扩充和改造升级，投入购置先进设备，同时加强对糕点产品研发和工艺提升力度，采用新工艺、新技术对传统糕点改良、优化。年内于直营渠道推出“现烤糕点”系列产品，以高品质、好味道、新特色赢得了良好的市场口碑；根据线上线下渠道特点，对产品包装改进升级，推出新品，配合渠道营销活动，效益得到较好提升。

## **4. 迎合市场及消费趋势，积极调整募投项目布局**

基于市场环境、消费需求的变化，结合公司战略布局和经营情况，积极调整募投项目的投资分配和建设内容，调整设备、资源在麻花产品品类内的分配向休闲麻花倾斜，加大对直营店建设的投入以巩固核心优势，平衡产能释放和营销网络铺设的节奏，以期实现更优项目效益，进一步提高公司持续盈利能力和核心竞争力。

### **（三）公司治理与规范运作情况**

#### **1. 不断完善公司治理**

公司在年内接受了天津证监局对辖区内上市公司开展的双随机现场检查，对公司规范化运作进行了一次有效检验。公司针对监管部门反馈的建议认真总结经验，持续改善工作。同时，依据证监会、深交所等政策、规则的修订，对《公司章程》《股东大会议事规则》《审计委员会工作细则》等制度进行了修订，进一步确保了公司各项管理运营工作合法合规，使得公司法人治理结构日趋完善、内控质量和治理规范化水平进一步提升，为公司健康发展提供了更为坚实的制度保障。

#### **2. 加强规章制度的建设完善**

为满足公司精细化管理、风险防控的需要，公司进一步完善了《生产管理制度》。由生产部、品控部、财务部、审计部共同对现有的生产规范和产品操作规程进行梳理，在原有操作规程的基础上，结合公司实际情况健全生产管理制度，使其更加符合现代化企业的管理要求。通过生产制度的完善，一方面使公司过去的成功经验得以有效的积累和传承，另一方面也使公司的生产管理活动更加系统化、体系化、规范化，促进了生产运作效率的有效提升。

#### **3. 依法依规信息披露**

公司董事会依照《公司法》《证券法》《深圳证券交易所股票上市规则》及《深圳证券交易所上市公司规范运作指引》等法律、法规和《公司章程》等规章制度，认真自觉履行信息披露义务。报告期内，公司按照法律法规规定的披露要求及时报送并在指定报刊、网站披露相关文件。公司信息披露真实、准确、完整、及时、公平，能客观地反映公司发生的相关重大事项，确保没有虚假记载、误导性陈述或重大遗漏，保证了信息披露的准确性、可靠性和有用性，最大程度保护了投资者利益。

#### **4. 切实做好投资者关系管理**

2019 年度，公司以专线电话、投资者邮箱、投资者互动平台、十八街麻花文化馆等多种渠道主动加强与投资者特别是中小投资者的联系与沟通，采用现场会议和网络投票相结合的方式召开股东大会，便于广大投资者的积极参与，让投资者更加便捷、及时的了解公司情况，树立了良好的资本市场形象。

## 二、公司董事会日常工作情况

### （一）董事会运行情况

报告期内，公司董事会认真履职，严格按照《公司法》《公司章程》审慎行使权力，全年共召开七次董事会会议，会议的召集和召开程序符合相关法律、法规的规定，召开具体情况如下：

1. 2019年1月30日，公司召开了第三届董事会第四次会议，审议通过了《关于募投项目延期的议案》。

2. 2019年3月15日，公司召开了第三届董事会第五次会议，审议通过了：

- （1）《2018年度总经理工作报告》；
- （2）《2018年度董事会工作报告》；
- （3）《2018年度财务决算报告》；
- （4）《2019年度财务预算报告》；
- （5）《2018年年度报告及摘要》；
- （6）《2018年度利润分配预案》；
- （7）《关于2019年度日常关联交易预计的议案》；
- （8）《2018年度内部控制自我评价报告》；
- （9）《2018年度关于募集资金存放与使用情况的专项报告》；
- （10）《2018年度公司控股股东及其他关联方非经营性资金占用及其他关联资金往来、公司对外担保情况说明》；
- （11）《关于聘请2019年度审计机构的议案》；
- （12）《关于会计政策变更的议案》；
- （13）《关于高级管理人员2019年度薪酬方案的议案》；
- （14）《关于提议召开2018年年度股东大会的议案》。

3. 2019年4月22日，公司召开了第三届董事会第六次会议，审议通过了《2019年第一季度报告》。

4. 2019年8月22日，公司召开了第三届董事会第七次会议，审议通过了：

- （1）《关于会计政策变更的议案》；
- （2）《2019年半年度报告及摘要》；
- （3）《2019年半年度募集资金存放与使用情况的专项报告》。

5. 2019年9月29日，公司召开了第三届董事会第八次会议，审议通过了：

- (1) 《关于修订〈公司章程〉的议案》；
- (2) 《关于修订〈股东大会议事规则〉的议案》；
- (3) 《关于部分募投项目调整并延期的议案》；
- (4) 《关于提议召开2019年第一次临时股东大会的议案》。

6. 2019年10月22日，公司召开了第三届董事会第九次会议，审议通过了：

- (1) 《关于补充修订〈会计政策〉的议案》；
- (2) 《2019年第三季度报告》；
- (3) 《关于修订〈审计委员会工作细则〉的议案》。

7. 2019年11月13日，公司召开了第三届董事会第十次会议，审议通过了：

- (1) 《关于变更经营范围并修订〈公司章程〉的议案》；
- (2) 《关于使用暂时闲置募集资金进行现金管理的议案》；
- (3) 《关于使用暂时闲置自有资金购买短期理财产品的议案》；
- (4) 《关于续租控股股东房产暨变更相关承诺的议案》；
- (5) 《关于提议召开2019年第二次临时股东大会的议案》。

## **(二) 董事会组织召开股东大会并执行股东大会决议情况**

报告期内，公司先后召开了2018年年度股东大会、2019年第一次临时股东大会、2019年第二次临时股东大会，共计三次股东大会。董事会严格按照《公司章程》履行职责，认真执行了股东大会的各项决议。

## **(三) 董事会各专门委员会履职情况**

公司董事会下属四个专门委员会：提名委员会、审计委员会、薪酬与考核委员会、战略委员会，各委员会严格依据《公司法》《公司章程》等规章制度及各专门委员会工作细则设定的职权范围运作，就专业事项进行研究、讨论，提出意见和建议，为董事会的科学决策提供参考和重要意见。

### **1. 战略委员会**

公司战略委员会根据《公司法》《公司章程》《战略委员会工作细则》及其他相关规定，积极履职尽责。战略委员会成员根据公司发展的需要，及时、有效的对公司重大事项提出了合理建议。报告期内，公司战略委员会召开了一次会议，

就 2019 至 2021 年度战略规划方案进行了审议，通过研究公司发展现状，深入探讨发展面临的问题，结合行业发展特点和市场未来趋势，明确了公司的发展方向，并对各方面做出科学规划，进一步增强公司核心竞争力，推动公司持续健康发展。

## **2. 薪酬与考核委员会**

薪酬与考核委员会根据《公司法》《公司章程》《薪酬与考核委员会工作细则》及其他相关规定，积极履职尽责。报告期内，薪酬与考核委员会共召开了一次会议，会议审议了 2019 年度高级管理人员薪酬方案，并对董事、监事、高级管理人员工作加强监督和考核，促进形成兼顾公平性与激励性的薪酬考核体系。

## **3. 提名委员会**

提名委员会根据《公司法》《公司章程》《提名委员会工作细则》及其他相关规定，积极履职尽责。报告期内，提名委员会共召开了一次会议，就 2018 年度提名委员会工作做出总结，进一步规范公司董事、高级管理人员及其他相关人员的选聘，优化董事会及管理层的构成，完善公司治理结构。

## **4. 审计委员会**

审计委员会根据《公司法》《公司章程》《审计委员会工作细则》及其他相关规定，积极履职尽责。报告期内，审计委员会共召开了七次会议，充分发挥了专业职能和监督作用，确保了审计独立性和审计工作的如期完成，进一步促进了公司内部控制运行的有效性。

### **（四）独立董事履职情况**

本年度公司三位独立董事均根据《上市公司独立董事制度指导意见》《公司章程》《董事会议事规则》《独立董事工作制度》等相关法律法规要求，履行义务，行使权利，积极出席相关会议，认真审议董事会的各项议案，在涉及公司重大事项方面均充分表达意见，对有关需要独立董事发表事前认可意见或独立意见的事项均按要求发表了相关意见，充分发挥了独立董事作用，为董事会的科学决策提供了有力保障。

## **三、2020 年度重点工作**

新型冠状病毒疫情的爆发对全国消费市场特别是实体零售业造成了不可避免的影响，同时对全球经济形势的影响存在一定的不确定性。2020 年，公司将

继续依照中期战略规划方针，结合市场环境适时调整，加大力度挖掘主业释放增长潜力，拓展市场增强实力，吸纳资源提升竞争力，内生外延有序推进，逐步由地域性企业向全国性企业集团迈进，推动桂发祥持续、健康、稳定发展。

### **（一）挖掘渠道潜力，全面拓展市场**

1. 发挥直营店核心优势，加大开店力度，结合“京津冀一体化”战略，重点在武清、宝坻、西青等区域增加直营店布点，扩大销售网点覆盖面；尝试在京津冀域内通过业务合作、参股并购等方式整合产品、渠道、物流等资源，发挥协同效应、联动效应，进一步扩大公司在京津冀市场的占有率。

2. 根据店铺位置和辐射区域特点对直营店进行梳理定位、软硬件升级，增加“现制现售”功能区和产品文化体验区，将直营店逐步打造成为数字化、智慧型、双线融合、体验感强、传统文化与时尚科技相交融的老字号特色新零售门店，为消费者打造传统特色及休闲食品一站式购物新体验。同时，通过线上线下整合营销进一步激发直营店发展潜力，巩固直营店核心竞争力。

3. 充分利用电商、新媒体、新零售等平台的优势特点，结合公司自身特色产品、直营渠道，在产品包装定位、品牌宣传推广、销售促销活动等方面注重“多样化”，建立与消费者的有效沟通，逐步拓展全国市场。

### **（二）产品创新升级，打造持续发展引擎**

1. 深度挖掘麻花产品特色，开发新品形成矩阵。结合产品特色和新消费需求，匹配不同消费对象、消费场景打造风格鲜明的多样化产品系列，形成产品矩阵，提升消费频次，全面拓展消费群体。

2. 持续增厚糕点业务实力，提升销售份额。在秉承传统工艺的基础上，以市场需求为导向开发新产品，重点在健康化和口味创新上下功夫，通过配方和工艺改良，丰富原料配置，不断推陈出新；深度挖掘消费场景需求，优化产品组合，设计主题突出、风格明显的差异化产品，以领先的产品力确保公司市场份额稳步提升；通过自产、OEM等多种形式提升产能，依托老字号品牌效应和口碑背书，借助公司成熟的营销体系，集中力量将糕点业务做强做大。

### **（三）调整优化产业结构，加大力度外延发展**

公司将根据战略目标定位，持续优化整体产业布局 and 结构，集中力量围绕主业发展壮大，力争通过投资并购扩大规模、拓展新业务；充分利用老字号品牌文化吸引力、主营业务稳定发展等优势，挖掘、吸引优质标的，在产品、渠道、业务板块等方面叠加或互补，为公司跨越发展增添新动力。

#### **（四）持续深化精益管理，助推公司提质增效**

将精益管理推向深入，着力在健全绩效考核机制方面取得突破，合理分解战略目标，完善部门与岗位的绩效考核指标体系，明确考核评价标准，健全考核管理流程，构建完整的分层绩效考核机制；继续加大贯彻全面预算管理的执行力度，进一步落实部门预算考核，同时探索多种激励方式，做到目标明确、激励和约束到位，通过完善创新管理体制机制，助推公司各项业务提质增效。

2020 年是公司深挖主业潜力、全力布局京津冀、加强精益管理和深化业务结构优化调整的奋斗之年。公司将积极应对行业形势变化，直面经济下行和疫情大考，迎难而上，积极主动迎接消费升级下新的机遇与挑战，紧紧围绕既定的生产经营计划目标，狠抓经营提质增效，内生外延稳步推进，团结全体员工攻坚克难，用智慧和汗水书写老字号企业新时代创新发展的新篇章！

天津桂发祥十八街麻花食品股份有限公司

董事会

2020 年 4 月 24 日