

# 中国全聚德（集团）股份有限公司

## 2020 年度总经理工作报告

2020年，突发的新冠疫情使餐饮行业受到影响严重，各类聚餐、婚宴等活动几乎全部取消，大量餐饮门店停止营业，整个餐饮行业面临巨大压力。根据中国烹饪协会提供的数据显示，2020年，全国餐饮收入增速、限额以上单位餐饮收入增速分别较上年同期下降26%、21.1%，北京地区餐饮收入同比下降29.9%。

突如其来的新冠肺炎疫情对经营带来重大影响，公司坚决贯彻落实党中央、国务院各项决策部署，一手抓疫情防控，确保了员工零感染；坚决贯彻市委市政府及市国资委“守正创新”的工作要求，一手抓经营，采取各项措施积极应对疫情冲击，全力复工复产，通过各项降本增效措施，力求将损失降到最低。2020年公司实现营业收入7.83亿元，归属于上市公司股东的净利润为-2.62亿元，基本每股收益为-0.85元/股。报告期内，公司新开直营门店4家，分别是全聚德长春红旗街店、全聚德苏州吴江店、四川饭店王府井店、四川饭店大连五四路店；新开国内特许加盟门店3家，分别是全聚德怀柔店、常州金坛店、江苏淮安盱眙店；新开国外特许加盟门店全聚德温哥华店。截至2020年12月31日，公司餐饮门店共计117家，包括直营门店44家，加盟门店73家（含海外特许加盟门店8家），食品加工企业2家。

### 一、报告期内的主要工作

#### （一）制定规划，理清发展思路

报告期内，公司深入开展老字号守正创新调研工作，通过进行消费者市场研究，形成了全聚德、仿膳、丰泽园三品牌消费者画像，编制老字号“一品一策一方案”，确立了三品牌商业模式、盈利模式、运营模式，同时分析研讨公司战略定位和目标、战略发展路径和举措，完成中长期发展规划纲要及品牌发展方案的制定，形成《全聚德集团“十四五”规划纲要》并提交公司董事会讨论审议通过，为公司落实守正创新、持续发展奠定坚实的基础。

“十四五”期间公司明确了“餐饮+食品”的双轮驱动战略，确立了“促创新、优服务、立品牌，精耕细作餐饮板块；重研发、扩产能、拓渠道，开疆拓土

食品板块”的战略路径和战略重点；其中，餐饮业务的战略重点为打造“产品+服务+场景”的新格局，实现主力门店突围；全聚德、仿膳、丰泽园、四川饭店四个品牌严格按照“一品一策一方案”中所设计的投资盈利模型开设新门店，实现品牌差异化、高效率运营。食品业务的战略重点为加大食品研发力度，将餐饮业务的品牌和烹饪技艺优势进行快速复制，形成与其他工业化食品的比较优势，把“餐饮产品食品化”落到实处。狠抓供应链、人工成本等内部管控，实现降本增效；拥抱新零售、新媒体，推进数字化转型，提升运营效率；深挖文化，赋能品牌，积极传播正能量；优化治理结构，实现集约化管控升级；加强资本运作，深化混改进程，扩大公司整体规模和核心竞争力。

## （二）守正创新，推动可持续发展

### 1. 调整经营策略，加快推陈出新

加快产品和服务推陈出新，对菜单、服务费和烤鸭价格进行调整，取消门店大厅服务费，通过推出新版菜单，统一菜品出品、盘饰、价格，丰富新京菜、新鲁菜和融合菜等菜品；坚持做好线上外卖和线下外摆市场，通过线下外摆业务重点打造社群私域流量；同时狠抓服务品质与出品质量，促进整体质量取得明显提升。

### 2. 推动食品研发，尝试营销新模式

加快推进新品研发设计，公司推出了鸭类新品，同时针对年轻消费群体、电商渠道打造了8款鸭休闲零食产品。中秋节期间，推出了30余款全聚德、仿膳品牌礼盒，60余种口味的月饼，销售同比增长22.13%，其中，线上销售同比增长59.68%。同时，尝试直播带货，利用四个品牌店庆进行多场直播，全聚德店庆直播曝光量高达3000万，周环比增长483%。

### 3. 升级新形象，实施主题宣传营销

完成公司及各品牌的VI体系升级，并对全线食品产品包装进行升级改版，已初步完成9大系列45款单品的包装设计工作。调整品牌宣传策略，以线上外卖、节气新菜、战役献爱心、技能大赛等活动做专题传播，分别在各主流媒体进行品牌主题宣传。同时通过社群营销、节日营销、异业合作等活动开展大型促销活动，与各类平台合作，通过特色营销实现了收入线上转化，拉动收入的提升。

### 4. 聚焦重点项目，完善经营布局

(1) 和平门店一层“中华一绝”餐厅改造项目，是公司对存量门店升级、调整、转型的示范性项目。改造面积840平米，可接待180位客人就餐，2020年9月28日投入试运营。新“中华一绝”餐厅融入老北京四合院元素，突出简约时尚和温馨生活气息。新餐厅菜品既有全聚德传统特色，又符合年轻群体的时尚消费需求，同时采用全新薪酬结构和考核方式，开业以来已实现单月盈利。

(2) 环球影城餐厅项目。坐落于北京环球影城城市大道，建筑面积1503平方米，运用全新的国际化设计、标准化施工、智能化管理。一层经营快餐，厨房明厨亮灶；二层经营正餐；露台简餐、商务包场与冷餐会，2021年将与北京环球影城同步营业。

(3) 环球伙伴餐厅团膳项目。该项目是公司开拓团餐领域的首个运营项目。服务对象是入住环球影城生活区的中外方员工，能够实现扩展经营领域，增加收入来源，锻炼和培养团餐运营队伍的目的，为将来公司运营团餐市场积累经验。2021年1月15日试营业以来，开餐运转正常。

(4) 食品生产许可项目。该项目位于仿膳食品公司B区，利用现有生产厂房改造升级。主要生产热加工熟肉制品、其他食品（方便菜肴）、调味料产品，满足内部餐饮企业原材料预加工需求，同时供给方便菜肴食品和预包装熟肉制品进入外部商超市场，并支持环球影城团餐项目所需原材料加工产品。

### **(三) 固本强基，提升运营管理水平**

#### **1. 多措并举，降低成本**

2020年，公司严控资金支出，守住现金流底线，严格控制人工成本和费用支出，公司总体成本费用同比降幅29%。同时，公司充分、合理利用税务优惠及国家相关政策，申请各类政府补贴。同时为更好地保证流动资金充足，将剩余募集资金合计3.95亿元永久性补充流动资金，从资金层面切实保障后期生产经营的顺利进行。

#### **2. 改革薪酬，有效激励**

制定出台新的工资绩效方案，强化对各企业的工资管理，增强员工薪酬的公平性、激励性和市场竞争性。建立月度经营目标考核制度，以结果为导向，增强即时激励及约束的机制。

#### **3. 规范运作，合规管控**

研究制定了公司“三重一大”决策事项清单，完成党建工作要求进章程的法律程序，落实党组织在公司治理结构中的法定地位。坚持贯彻以“事前风险防范”和“事中法律控制”为主、“事后法律补救为辅”的原则，按照合规管理三道防线的要求，逐步调整确立由承办部门、法务部门、审计部门构成的三级合规风险控制工作体制，形成了自上而下、条块结合的法律风险防控体系。

## 二、公司2021年度经营计划

2021年是公司“十四五”规划的开局之年，公司将以“打造健康美食生活，弘扬中华饮食文化”为企业使命，树立“守正创新，诚信温暖”的企业核心价值观，以建立“国内领先的多元化餐饮产业集团”为战略定位，根据规划确定的年度分解目标，紧跟市场形势变化，积极应对，快速调整，围绕全年经营指标，开源节流，降本增效，围绕老字号守正创新工作主线，调整业务结构，提升经营效果，强化集团管控，寻求机制突破。

### 1. 消费升级重点突围，打造产品+服务+场景新格局

全面调整北京地区和平门店、前门店、王府井店、奥运村店四家自有产权门店的产品、服务和环境，通过菜品定期迭代，服务融入文化，环境跟上时代，满足客群消费需求，扭转四大店目前的经营情况，重新赢得消费者喜爱，打造餐饮板块的收入利润支撑。

### 2. 利用餐饮品牌资源优势，落实“餐饮产品食品化”

借助多品牌优势，打造品牌系列食品。利用多品牌资源，将品牌与产品相结合，深入挖掘产品特色，丰富产品品种。着力加强百姓餐桌类产品的研发，加快食品生产许可项目投产，加快推动相关产品的研制开发和上市。快速建设并持续优化研发中心、研发团队、中央厨房、适配OEM、C2B模式等，把全聚德历经百年沉淀的、对于食材选择、烹饪技艺的独特理解运用到食品加工领域，用餐饮为食品加持、赋能，形成与其他工业化食品的比较优势。以电商渠道为重点突破口，带动新兴渠道发展，推动公司销售渠道向市场化运营模式转变。对现有渠道进行转型升级，增加渠道合作的深度和宽度，扩大合作范围，选择创新型、品质化、体验式的优质系统进行合作，做精做强销售。

### 3. 构建专业化、平台化总部，提升总部的服务能力

着眼于公司未来业务布局 and 经营结构调整的发展要求，本着精简、高效、进

步的原则，调整总部架构，使总部机构更加轻型化、扁平化，提高总部集约化的管理效率。建立运营、财务和人力资源三大管理中心以及筹建服务保障中心，对岗位职能和人员结构进行重新匹配。

#### 4. 深化月度绩效考核，以机制改革调动各方积极性

深化月度考核，门店经营者财务指标完成与个人收入月度挂钩，实行年度管理指标和财务指标双考核，对于超额完成业绩的企业经营团队给予大力度激励。进一步改革完善员工的薪酬管理和激励机制，增强员工薪酬的公平性、激励性和市场竞争性，提升技术队伍的稳定性。

#### 5. 改造升级经营流程，提升数字化运营能力

餐饮产业以前端管理信息系统和会员系统升级改造为核心，实现门店线上服务流程与消费者无缝对接，流畅互动，同时利用最新餐饮管理平台，实现消费者会员管理系统全新升级，加强会员粘度，提高会员日活率。食品产业重点应用好电商数据平台，发挥天猫、京东等线上平台优势，通过数据分析，调整产品策略，实施反向定制，培养专业人才，紧跟短视频、视频直播等线上新媒体、新渠道发展节奏，加快提升线上销售比例。

中国全聚德（集团）股份有限公司

二〇二一年四月二十二日