

# 中国全聚德（集团）股份有限公司

## 2021 年度总经理工作报告

2021年，公司上下振奋精神，按照“十四五”规划的各项要求及年度安排部署，努力克服疫情不利影响，积极尝试多点突破。一年来，在主力门店转型提升、餐饮产品食品化实施、总部架构调整、门店考核及薪酬调整等方面，取得了实质性进展，为“十四五”起步和2022年工作发展奠定了良好基础。公司实现营业收入94,774.58万元，归属于上市公司股东的净利润为-15,692.84万元，基本每股收益为-0.5110元。报告期内，公司新开直营门店2家，分别是全聚德环球城市大道店、四川饭店和平门店；新开国内特许加盟门店2家，分别是全聚德济宁星城广场店、全聚德武汉沙湖路店。截至2021年12月31日，公司餐饮门店共计109家，包括直营门店42家，加盟门店67家（含海外加盟门店7家），食品加工企业2家。报告期内的主要工作包括：

### （一）重点项目，稳步推进

#### 1、主力门店逐步转型升级，打造产品+服务+场景新格局

和平门店“中华一绝”餐厅运营一年来，有效提升了菜品和服务品质，获得了消费者的认可，以此为基础进行模式延展，三层餐厅改造目前已经进入深化设计阶段；前门店品·味光影主题餐厅通过创新场景体验新模式，依靠全息光影交互技术加持，形成“老”与“新”的碰撞和结合，打造出北京餐饮老字号首家光影主题餐厅，塑造国潮老字号新形象；王府井店积极打造餐饮+文化+体验综合服务模式，与故宫合作的新模式、新场景值得期待；奥运村店作为北京首个全聚德体育主题餐厅，更新改造了以冬奥承办城市为主题的包间，创新开发了系列体育主题菜品，借力冬奥，进一步推动了升级转型。

#### 2、落实“餐饮产品食品化”，食品生产许可项目建成投产

本项目是公司推进餐饮产品食品化的重点投资项目，已取得热加工熟肉制品、预制调理肉制品等生产许可审核。截止2021年12月底，共推出10余款丰泽园新款熟食产品和三款年夜饭礼盒，还与元气森林、盒马等品牌开展合作，推出多款联名年夜饭礼盒，春节期间销售火爆。随着该项目产品不断丰富，食品生产产能逐渐释放。

### 3、拓展团膳赛道，当年初见成效

环球伙伴餐厅项目是公司开拓团餐领域的首个运营项目，服务对象为入住环球影城生活区域的中外方员工，自2021年1月以来，伙伴餐厅和城市大道员工餐厅“双运营”，实现了当年营业、当年盈利的目标。同时，进一步拓展新团膳业务，与景区公司北京野生动物园达成合作，已于2021年底开始运营。

### 4、建设高品质新开门店，推动创新发展

全聚德环球城市大道店坐落于北京环球影城城市大道，2021年9月20日正式开业迎宾，作为主题公园景区门店，融合环球影城娱乐属性，打造“萌宝文创”旗舰店，根据其客源结构增加了创意菜及儿童餐食，吸引人气，提升口碑。全聚德和平门店西侧二层引入的四川饭店，2021年12月底正式开业，经过3个月精心运营，大众点评评分快速提升，成为该区域餐饮新热点，显示出四川饭店品牌良好的发展潜力。

### 5、调整总部架构，提升总部集约化管理效率

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、高效的原则，对公司总部架构进行了调整，建立了餐饮运营、财务管理、人力资源三大中心，对公司餐饮、财务、人力等相关业务和人员进行整合归集，提升总部管控能力和服务能力，减轻企业的用工成本。

### 6、精简企业部门设置，改革用工薪酬

在京门店进行用工结构调整，管理人员占比更加合理，遵循“市场接轨、绩效导向”的原则，推进工资及绩效改革，实施《企业经营者薪酬与绩效管理办法》，科学合理确定绩效考核标准，经营者薪酬水平与企业经营效益、市场薪酬水平均衡联动。华东区域公司2021年全面推行区块化管理，给予店长在薪酬绩效方面的自主权，起到了很好的激励作用。

## **（二）多措并举，推动经营**

### 1、力推讲究菜、温暖菜，创新再现经典

一是在赋予菜品文化上下功夫，首次提出“讲究菜”概念并首批推出全聚德品牌、丰泽园品牌讲究菜各8道，四川饭店招牌菜13道。各品牌讲究菜在菜单上突出显示，在文化上单独演绎，推出以来销售占比不断提升，新开业的四川饭店和平门店，讲究菜整体销售额占到了门店菜品销售额的46%，对于彰显品牌菜品、

文化特色起到重要作用。二是深挖品牌传统菜品，启用了2021年全聚德品牌统一菜单，精简统一菜品数量并创新设计出品呈现和器皿规制；丰泽园饭店开展“老菜节”活动，挖掘制作传统菜品。研老菜、重讲究等一系列举措，在重塑品牌形象的同时，提升消费者对老字号餐饮企业的信心。三是继续贯彻落实一年两次大赛的竞赛制度，通过上半年的守正传承大赛推广讲究菜，通过下半年的鉴新见心创新大赛，推出温暖菜并进行广泛宣传和报道，对内锻炼了队伍，对外进一步宣传了品牌新形象。

## 2、发力专项单品，增加食品收入

全年力推礼盒专项、单品、季节性产品。全聚德手工片制烤鸭礼盒于10月21日正式上市，截止1月9日销售2.77万件。期间由知名主播直播带货，单次直播收入均突破百万，有效拉动销售，随着手工片制烤鸭礼盒畅销，有望成为真空烤鸭的替代产品。其它春节家宴礼盒、深受年轻人喜爱的冰品产品、粽子产品、中秋月饼均取得较好销售业绩。

## 3、启动线上商城，撬动私域流量

积极拓展销售渠道，启动私域流量运营，中秋节前推出微信商城，开设集团、前门店、和平门店、王府井店和奥运村店“1+4”线上商城群，发动全员营销。目前，公司已有30家门店开通线上商城，私域流量运营前景良好，需要进一步深入优化产品和销售，扩大运营成果。

## 4、线上引流赋能，挖掘平台潜力

借助平台级活动资源，上线店庆套餐、必吃榜套餐，开展直播营销，成功为门店引流吸客。全聚德直营门店线上平台2021年曝光量4189.45万，同比增长82.4%；总访问量466.23万，同比增长30.4%；推动外卖收入提升。适时调整丰富在线产品品类，新增“秘制熟食”等菜品，成为堂食客流不足情况下的有力补充。

## 5、贴近年轻群体，创新品牌营销

开展会员营销，多重营销拉动会员复购，不定期开展唤醒沉睡会员活动。围绕新品及重要节日，聚焦微博、微信、抖音、快手、小红书等自媒体，发推文、简视频进行产品推广和内容营销，春节期间短视频“走心”营销及四个品牌庆典等活动，为品牌聚集了更多粉丝和流量。此外，公司还多次与第三方合作进行直播推广，推广手工片制烤鸭新品礼盒，提升了产品在新生代消费者心中的认知度

和美誉度，在打造爆款产品方面进行了有益尝试。

### **（三）固本强基，提升管理**

#### **1、强化数字管控，赋能企业经营**

推进公司全部餐饮门店智能化收银管理系统升级，为管理分析提供数据支持；同时搭建手机云巡店模块，拥抱智慧餐厅，引入餐厅机器人提高工作效率，增加顾客体验感。仿膳食品公司实施采购、销售、生产、成本核算、财务接口等模块系统，推进财务数字化转型。

#### **2、优化人才结构，壮大专业队伍**

推进经理层成员任期制和契约化管理，与公司所属企业经理签订岗位聘任协议、年度和任期业绩考核责任书，实施公开竞聘上岗和岗位交流与调整。加强厨师队伍培养与建设，通过技能大赛锻炼厨师队伍，储备技术力量。首次公开举行了全聚德挂炉烤鸭制作技艺第六代、第七代厨师集体传承仪式，传承工匠精神。组建食品销售新团队，通过社会化招聘，选聘了多位市场化专业人才负责销售业务，全力推进食品销售。

#### **3、规范视觉形象，新VIS落地应用**

对全聚德、仿膳、丰泽园、四川饭店四个餐饮品牌新版VIS进行系统升级，并按计划、分步骤开展VIS的应用落地，统一了门店的视觉形象，优化了顾客体验。建立全聚德、丰泽园、四川饭店品牌SI环境识别系统，在体现品牌产品和文化特色的同时，将品牌的环境和空间元素进行标准化规范。

#### **4、提高政治站位，坚决完成重大服务保障任务**

圆满完成重大政治任务，包括北京两会、全国两会、北京冬残奥会测试赛、建党100周年庆祝活动等供应保障任务，以高昂的战斗精神和优质高效的服务得到了上级单位的高度肯定和赞许。派出各门店、各岗位人员组成的团队参与北京2022年冬奥会和冬残奥会服务保障任务，2021年12月全聚德在延庆冬奥村召开了誓师大会，参与服务的员工士气高涨，表示将努力向全世界展示“双奥之城”的美食名片，为公司高标准服务冬奥会、冬残奥会奉献力量。

#### **5、完成其他重要工作**

完成“十四五”配套子规划制定工作。完成信息化子规划，推进实现全聚德数字化转型，现已开始实施线上商城、财务共享中心等项目；完成食品公司子规

划编制，明确了“十四五”时期食品发展的指导思想、战略定位、发展目标、具体业务和实施路径，餐饮食品化思路更加清晰；完成公司四个品牌的“一品一策一方案”制定工作，明确了各品牌盈利模型，使品牌门店开发有了更加科学的行动依据。

中国全聚德（集团）股份有限公司

二〇二二年四月二十一日