

天津桂发祥十八街麻花食品股份有限公司

2021 年度董事会工作报告

2021 年度公司董事会严格按照《公司法》《证券法》等法律法规的相关规定，围绕年度生产经营目标，扎实开展各项工作。董事会全体成员本着对股东负责的态度，认真履行股东大会赋予的职责，认真贯彻落实股东大会的各项决议，持续规范公司治理，恪尽职守、勤勉尽责，切实维护了公司权益及股东权益。现将 2021 年度董事会工作情况报告如下：

一、2021 年度公司经营情况回顾

（一）主要经营数据

2021 年，公司实现营业总收入 4.05 亿元，同比增长 16.18%，归属于上市公司股东的净利润 2128.66 万元，同比减少 14.98%。截至 2021 年 12 月 31 日，公司总资产 11.53 亿元，较去年期末增长 4.39%；归属于上市公司股东的所有者权益 10.54 亿元，较去年期末减少 0.83%。

（二）重点工作情况

2021 年，国内疫情起伏反复、多点散发，人口流动受限、食品原材料价格上涨给公司生产经营带来挑战。公司迎难而上，严格落实疫情防控措施的同时，紧密围绕既定的发展战略和经营目标扎实开展各项工作，并根据疫情等外部环境变化及时调整生产、销售及项目建设节奏，稳发展、求突破，取得了一定的成效：

1. 推动加盟体系搭建

对现有门店进行全面梳理，就加盟体系的样板店模型、产品体系、管理体系等模块的设计和盈利测算情况进行多轮论证，编制出加盟协议、经营手册，并以现有存量直营店为基础改造出样板店，已投入试运营。

2. 加快数字化升级

挖掘现有信息系统功能，通过更多模块的应用促进运营效率、会员粘性进一步提升；尝试在门店引入无人零售技术，提升门店科技感，便捷消费者购物体验；筹划办公文档数据上专有云，加速办公智能化建设，促进管理效率提升。

3. 增强营销质效

精心筹备参加第 105 届秋季糖酒会，从品牌、产品、销售三个层面全面展示了公司实力，进一步扩大品牌影响力；配合节礼消费热点、特点，焕新丰富包装形式，并在部分年节期间实施满额包邮政策，对稳定旺季销售起到了积极作用；加大品牌联合营销力度，开展品牌联合活动，持续拓宽消费人群。

4. 推进募投项目建设

稳步推进直营店铺设及升级改造，基本完成募集资金对应的营销网络建设任务；同时，考虑到疫情影响、市场不确定性较大等因素，经董事会审议，决议将项目预定达到可使用状态时间延期两年至 2023 年底，以保证募投项目建设效果，更合理有效地配置资源。

（三）公司治理与规范运作情况

1. 完善制度体系

鉴于企业类型变更及相关法律法规及规范性文件的修订、出台，公司及时对《公司章程》《股东大会议事规则》等法人治理层面相关制度的部分内容进行了修订；根据财政部、证监会相关要求，公司结合自身内部控制体系运行情况和规范管理需求，在原有内部控制制度的基础上，完善并制定了《内部控制制度》，确保公司内控体系及时与主板接轨。

2. 顺利完成换届选举

年内，经职工代表大会、2021 年第一次临时股东大会审议，公司选举产生了第四届董事会、监事会。经新一届董事会和监事会审议，顺利选举产生新一届董事会董事长、专门委员会成员及监事会主席，聘任了新一届高级管理人员，为公司治理层、管理层引入了新血液、新思路。

3. 严格履行信息披露义务

报告期内，公司董事会认真自觉履行信息披露义务，及时报送并在指定报刊、网站披露相关文件。就披露涉及的相关重要事项，公司与监管机构保持密切的沟通，确保信息披露工作严格遵照信息披露的相关法律、法规要求，做到真实、准确、完整、及时、公平。

4. 强化内控管理

针对报告期内发现的子公司员工职务侵占的事件，公司第一时间开展了全面

自查自纠。审计委员会为公司内控自查、整改工作提出了建议；独立董事对财务、审计、管理人员进行专题培训，强化职业道德素养和法制意识，提高风险识别防范能力。公司就该事件进行深刻反思、认真总结、吸取教训，持续跟进整改进度、落实整改，有针对性地加强内控制度执行有效性的监督、强化对子公司的管理，保证内控制度执行有效性，杜绝此类情况再次发生。

5. 维护投资者关系

报告期内，公司认真做好投资者关系管理工作，耐心解答股民热点、互动易、上市公司网上集体接待日活动等渠道中投资者关心的公司经营、治理、战略等方面的问题，帮助投资者及时了解公司情况，增进彼此了解和信任；积极参加“保护投资者合法权益我们在行动”3·15 投资者保护主题教育活动、《股东来了》2021 投资者权益知识竞赛、“5·15 全国投资者保护宣传日”活动等，提高投教服务能力，增进公司与投资者之间的良性互动关系。

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，全年共召开九次董事会会议，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. 2021 年 3 月 24 日，公司召开了第三届董事会第十六次会议，审议通过了：
 - （1） 《2020 年度总经理工作报告》；
 - （2） 《2020 年度董事会工作报告》；
 - （3） 《2020 年度财务决算报告》；
 - （4） 《2021 年度财务预算报告》；
 - （5） 《2020 年度内部控制自我评价报告》；
 - （6） 《2020 年度关于募集资金存放与使用情况的专项报告》；
 - （7） 《2020 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》；
 - （8） 《2020 年度利润分配预案》；
 - （9） 《2020 年年度报告及摘要》；

- (10) 《关于 2021 年度日常关联交易预计的议案》；
 - (11) 《关于聘请 2021 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 2021 年度薪酬方案的议案》；
 - (14) 《关于使用暂时闲置自有资金购买短期理财产品的议案》；
 - (15) 《关于修订〈公司章程〉的议案》；
 - (16) 《关于修订〈股东大会议事规则〉的议案》；
 - (17) 《关于修订〈董事会议事规则〉的议案》；
 - (18) 《关于修订〈独立董事工作制度〉的议案》；
 - (19) 《关于修订〈审计委员会工作细则〉的议案》；
 - (20) 《关于修订〈内部审计制度〉的议案》；
 - (21) 《关于修订〈对外担保决策制度〉的议案》；
 - (22) 《关于修订〈关联交易管理办法〉的议案》；
 - (23) 《关于修订〈对外投资决策制度〉的议案》；
 - (24) 《关于修订〈风险投资管理制度〉的议案》；
 - (25) 《关于修订〈募集资金管理办法〉的议案》；
 - (26) 《关于修订〈投资者关系管理办法〉的议案》；
 - (27) 《关于修订〈董事、监事、高级管理人员所持本公司股份及其变动管理规则〉的议案》；
 - (28) 《关于提议召开 2020 年年度股东大会的议案》。
2. 2021 年 4 月 29 日, 公司召开了第三届董事会第十七次会议, 审议通过了:
- (1) 《2021 年第一季度报告》；
 - (2) 《关于补选非独立董事的议案》。
3. 2021 年 5 月 26 日, 公司召开了第三届董事会第十八次会议, 审议通过了:
- (1) 《关于选举董事长的议案》；
 - (2) 《关于补选董事会战略委员会委员的议案》。
4. 2021 年 8 月 19 日, 公司召开了第三届董事会第十九次会议, 审议通过了:
- (1) 《2021 年半年度报告及摘要》；
 - (2) 《2021 年半年度关于募集资金存放与使用情况的专项报告》。

5. 2021年8月31日，公司召开了第三届董事会第二十次会议，审议通过

- (1) 《关于公司换届选举第四届董事会非独立董事的议案》；
- (2) 《关于公司换届选举第四届董事会独立董事的议案》；
- (3) 《关于董事、监事薪酬方案的议案》；
- (4) 《关于变更企业类型的议案》；
- (5) 《关于修订〈公司章程〉的议案》；
- (6) 《关于修订〈股东大会议事规则〉的议案》；
- (7) 《关于修订〈董事会议事规则〉的议案》；
- (8) 《关于提议召开2021年第一次临时股东大会的议案》。

6. 2021年9月25日，公司召开了第四届董事会第一次会议，审议通过了：

- (1) 《关于选举董事长的议案》；
- (2) 《关于选举董事会专门委员会委员的议案》；
- (3) 《关于聘任公司总经理的议案》；
- (4) 《关于聘任公司其他高级管理人员及相关人员的议案》；
- (5) 《关于高级管理人员2021年度薪酬方案的议案》。

7. 2021年10月29日，公司召开了第四届董事会第二次会议，审议通过了《2021年第三季度报告》。

8. 2021年11月15日，公司召开了第四届董事会第三次会议，审议通过了《关于募投项目延期的议案》。

9. 2021年12月24日，公司召开了第四届董事会第四次会议，审议通过了：

- (1) 《关于子公司续租公司控股股东房产暨关联交易的议案》；
- (2) 《关于制定〈内部控制制度〉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，公司召开了2020年年度股东大会、2021年第一次临时股东大会。董事会严格履行职责，根据《公司法》《证券法》《公司章程》等规定的要求，规范组织召开股东大会，严格按照股东大会的决议和授权，认真执行公司股东大会通过的各项决议。

(三) 董事会各专门委员会履职情况

公司董事会下设四个专门委员会，分别为战略委员会、薪酬与考核委员会、提名委员会、审计委员会。各委员会严格依据《公司法》《公司章程》等法律规范及各专门委员会工作细则规范运作，就相关事项进行研究、讨论，提出意见和建议，为董事会科学决策提供参考。

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，时刻关注国家方针政策和公司的经营发展方向，着眼公司大局，对公司经营状况和发展前景进行了深入分析和探讨，为公司制定战略规划提出了宝贵建议。报告期内，公司第三届董事会战略委员会召开了一次会议，就 2021-2023 年度战略规划方案进行了审议，对公司经营状况和发展前景进行了深入地分析，从战略角度对公司拟作出的重大决策提出宝贵的意见和建议。

2. 薪酬与考核委员会

2021 年，薪酬与考核委员会积极履职尽责，严格按照相关法律法规对公司董事高管履职情况进行检查，对薪酬方案执行情况进行监督。报告期内，第三届董事会薪酬与考核委员会召开了两次会议，制定并审议了 2021 年度高级管理人员薪酬方案、公司第四届董事监事薪酬方案；第四届董事会薪酬与考核委员会召开了一次会议，制定并审议了新一届高级管理人员 2021 年薪酬方案，供董事会决策参考。

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》及其他相关规定规范运作。报告期内第三届董事会提名委员会召开三次会议，对 2020 年度提名委员会工作作出总结，补选非独立董事，提名公司第四届董事会非独立董事候选人、独立董事候选人；第四届董事会提名委员会召开一次会议，提名公司总经理、其他高级管理人员及相关人员，切实履行了工作职责。

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》及其他相关规定勤勉工作。报告期内，第三届董事会审计委员会共召开四次会议，第四届董事会审计委员会共召开三次会议。审计委员会每季度听取内审部的工作汇报，并对下一步审计计划提供建议；年报编制期间，严格按照相关法律法规规定及公

司内控制度的要求，督促公司认真履行年报审计工作，积极做好内、外部审计的沟通和协调，确保审计工作顺利完成；就报告期内发现的子公司员工涉嫌职务侵占的事件，为公司内控自查、整改工作提出宝贵建议，督促公司进一步加强内控监督和执行，杜绝此类情况再次发生。

（四）独立董事履职情况

本年度公司三位独立董事均根据相关法律法规及《公司章程》《董事会议事规则》《独立董事工作制度》等要求，本着对公司、股东负责的态度，勤勉尽责，忠实履行职责，积极出席相关会议，认真审议各项议案，并对相关事项发表事前认可意见和独立意见。此外，独立董事充分发挥自身专业优势，积极关注和参与公司发展，为公司战略规划、董事高级管理人员提名、审计工作及内控、薪酬考核等工作提出了意见建议，就公司内部控制问题组织专项培训，充分发挥了独立董事作用，为董事会科学决策提供了有力保障，对规范公司经营，维护公司及广大股东的合法权益发挥了积极作用。

三、下一步重点工作

2022 年是公司积极应对疫情常态化影响，保存量抓增量，转型升级拓规模的关键之年。公司将深入贯彻落实战略规划，积极主动迎接休闲食品行业的新机遇与新挑战，努力破除发展瓶颈、汇聚发展优势、增强发展动力，推动公司持续、稳定、健康发展。重点工作规划如下：

（一）持续提升麻花糕点支柱地位

新时代下，国潮澎湃，文化自信彰显，中国传统文化与新消费场景结合带来了新的品牌化机会，国潮烘焙品牌表现尤为突出。公司要紧抓行业良机，用好百年老字号品牌优势，继续巩固麻花产品的传统优势，加大对糕点业务的支持力度，兼顾规模质量，强调手法工艺，做好宣传销售，提升传统业务整体水平。下一步的重点工作包括：

1. 麻花业务坚持走精品化道路，在传统产品上做减法，做精做细，稳固礼品市场地位；狠抓生产技术，管理精细到生产各个环节；开展麻花业务“技术比拼”，搞出新花样，做到“手工搓制线件件精美成艺术，自动化线条条顺溜赛手工”，

挂钩绩效考核、岗位晋升。

2. 主动拥抱市场热点变化, 尝试“西点中做”“中点西做”等糕点制作新形式, 利用好老字号与国潮风高度契合的先天优势做产品革新, 吸引年轻化、更广泛的消费客群。

3. 优化糕点车间配置, 培训提升糕点制作技能水平, 根据产品革新的需要对糕点厂房、设备加大改造, 提高生产设备自动化水平促进降本增效。结合糕点产品市场份额提升程度, 提升糕点产能规模, 并在自产最佳经济规模之外考虑 OEM。

4. 与高校等科研院所加强交流对接, 加深产学研合作, 增强对市场热点需求的把握, 促进精准研发, 加快产业化落地, 力争在糕点创新上走在区域市场前列。

(二) 以点带面试点推开连锁加盟

2021 年, 公司已详细草拟出加盟协议、经营手册, 并以现有直营店为基础开设样板店, 2022 年要敲定连锁加盟最终方案, 选择成熟时机正式开展招商, 以样板店为引领, 试点加盟, 逐步推开加盟模式。

1. 自产产品、OEM 产品与加盟连锁模式、轻餐饮概念相匹配, 与其他渠道销售的产品相区隔, 相应做变化、独立成体系。

2. 在试运行的过程中不断完善运营体系, 逐步形成品牌管理、营销计划统筹、加盟商一体化建设、门店拓展规划、培训督导、层级检核的全套管理服务方案, 达到可复制、易推广。

3. 针对出货布局进行调整, 配套有吸引力的政策, 让利加盟商, 把首批加盟商的积极性和示范作用带动起来, 推动连锁加盟渠道持续做大。

(三) 用市场化思维做大津味小店

紧抓市场热点, 响应消费需求, 主打现制现售天津风味鲜明特色, 以天津为大本营, 以现有较成熟的糕干、嘎巴菜为主力产品, 以“店中店”“街边店”为主要呈现形式, 开设津味小店作为承载津味小吃品类的专门渠道, 做大“特色食品和轻餐饮”增量产业, 打造新业绩增长点。

1. 尝试引入优质轻食连锁运营公司, 吸纳专业团队, 引进新思路、新理念, 用市场化的连锁加盟思维做津味小店, 将市场引领作用和公司研发核心优势充分

发挥出来，高标准、规范化、专业化开展运营。

2. 集中资源开发接地气、有市场、卖得好的产品，加快研发成果产业化，不断迭代、扩展、成系列，尽快形成强有力支撑连锁经营的产品库，支持连锁店铺逐步向全国拓展。

（四）充分利用 OEM 创造业绩增量

老字号有稳定的渠道、成熟的细分市场，依托公司品牌、研发、品控优势，OEM 产品成长空间大，符合“轻资产”运营的先进发展模式，是公司未来创造业绩增量的核心发力点。下一步的重点工作包括：

1. 发挥公司的研发、品控核心优势，利用好 OEM 响应市场快、定制化、轻资产的特点，挖掘赋能有潜力的产品，焕新产品面貌，分别打造品类丰富、特色鲜明，满足直营、加盟连锁、经销、电商各渠道的优质特色产品系列。

2. 引进人才、组建团队，深化市场引领意识，以市场需求为导向和出发点攻关产品研发、设计和包装，一方面为各渠道实现销售增量突破提供产品支撑，确保研发对路、快速响应、真出效益，另一方面为各渠道进一步拓展储备产品、积蓄力量，确保产品拿的出、跟得上。

（五）努力提高电商运营水平和销售占比

电商已经成为居民消费不可或缺的渠道，在实体企业的普及度很高，在疫情常态化下，电商提振销售、拉动销售的作用更为重要、愈加明显。公司目前电商销售额占比仍偏低，制约公司销售潜力进一步释放。下一步的重点工作包括：

1. 开放思路，引进专业人才，完善电商团队，抓住电商运营核心要点，将线上销售产品与线下鲜明分开，捋顺思路、制定电商运营专项规划，采取更积极的措施，将产品成系列、有步骤推向市场。

2. 注重依据线上消费需求特点开发新品，找到适合电商销售、物流的包装，注重将线上市场反馈及时向研发反馈，指导新品研发，形成良性循环，同时利用好 OEM 产品进一步补充完善线上品类。

3. 充分利用社交媒体互动、直播带货等新手段促进销售，用心做好品牌传播，为促进线下销售引流助力。

（六）强化内控建设，深化精益管理

进一步健全内部控制体系，强化监督执行，切实提高公司治理水平，加快推进精细化管理，助推公司整体运营水平再上新台阶。

1. 根据最新法律规章、规范指引，结合公司实际情况，持续完善公司规章制度和 workflows，通过按照最新法规和指引不断建立、补充和完善，使得公司的内部控制制度更加合理、有效，更好适应公司现行管理的要求和发展的需要，保证公司经营活动有序开展，确保发展战略和经营目标的全面实施和充分实现。

2. 加强内控管理和执行有效性的监督，加大关键环节的审计监督力度，高度重视子公司管理、关键岗位人员管理，严格执行岗位轮岗，确保内控制度全面执行到位，防微杜渐，促进公司规范运作。

3. 围绕产销平衡、协同营销、降本增效等工作推进精益管理，着重通过产品升级、成本控制来平衡原材料价格上涨的冲击，优化资源配置，严把预算管控，强化绩效考核，推动管理效能持续提升。

下一步，公司将坚持党建引领，进一步压实管党治党责任，持续加强政治建设，加快推进党建工作深入开展、提高质量，董事会将认真落实监管机构和股东大会工作部署，组织和领导公司经营管理层围绕公司战略目标，攻坚克难、勤勉工作，提升经营发展质量，努力创造良好的经营业绩回报投资者。

天津桂发祥十八街麻花食品股份有限公司

董事会

二〇二二年四月二十三日