

天津桂发祥十八街麻花食品股份有限公司

2020 年度董事会工作报告

2020 年度公司董事会严格按照《公司法》《证券法》等法律法规和《公司章程》相关规定，规范运作，认真履职尽责，切实维护公司和全体股东利益。在前期新冠疫情严重影响、当前国内经济逐步复苏的背景下，公司紧紧围绕年度工作任务，提前谋划，灵活施策，尽职尽责开展各项工作，保证了公司持续、健康、稳定发展。

现将 2020 年度董事会的工作情况报告如下：

一、2020 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 34,870.72 万元，同比减少 31.29%，归属于上市公司股东的净利润 2,503.71 万元，同比减少 70.41%。截至 2020 年 12 月 31 日，公司总资产 110,481.21 万元，较去年期末减少 1.96%；归属于上市公司股东的所有者权益 106,238.74 万元，较去年期末减少 1.41%。

（二）重点工作情况

2020 年，受新冠疫情影响，实体经营、旅游特产产品消费受到巨大冲击，公司经营明显承压。面对不利局面，公司在做好疫情防控的同时积极推动复工复产，尽力消除疫情影响。随着三季度以来疫情趋于缓和，公司变危机为契机，主动求变，一边精耕主业巩固传统市场，一边布局新产品新业务抢占新市场，扭转了上半年亏损的不利局面，生产经营走上复苏轨道，为下一步蓄力发展奠定了坚实基础。主要工作如下：

1. 研发出成效，开拓新产品类别

为用好老字号资源，充分挖掘赋能本地特色食品的传统优势，公司重点投入国家“食品安全关键技术研发”重点专项研究和天津风味传统食品方便化的研究，开发了以嘎巴菜为代表的天津风味系列新品，上市后反响强烈。该产品聚焦当下消费热点，既保留了嘎巴菜的“原汁原味”，又赋予其速食便捷特性，率先实现

天津风味食品的方便化，是公司打造天津风味方便食品新品类、培育新支柱的重要举措。

2. 开店布点、抓服务，深化渠道优势

在疫情重压下，仍然选择在天津区域商业不景气的时期，变危为机，加紧发掘、抢占有利商铺地点，掌握渠道，新开直营店 6 家，做好日后发力的渠道储备；推进直营店服务品牌建设，组织全部门店店员开展轮训和服务比拼，统一标准、强化意识、加强陌拜抽检、严格奖惩，得到消费者好评，取得可喜成效；协同政府相关部门对文旅商区存在的麻花市场乱象开展专项检查，全面整治商标侵权、价格欺诈等违法行为，有效净化市场环境，有力维护品牌声誉。

3. 营销活动多措并举，应对疫情影响

鉴于疫情出行限制、客流量大幅减少，公司通过会员推广、会员活动、包邮到家、储值卡等活动提升店铺客流、客单价；与“呷哺呷哺”开展品牌联名定制合作，开展跨界合作新业务；尝试流量主播直播带货、线上旗舰店直播活动等，各渠道紧抓市场回暖机遇，奋力拉动销售，下半年扭亏为盈。

4. 出售参股公司股权，锁定投资收益

为规避风险、有效整合资源、锁定投资收益，公司在上半年挂牌出售参股公司昆汀科技股权，并于三季度完成交割，取得了良好的投资回报，对公司净利润产生积极影响。

5. 抢占先机，布局旅游消费新业态

疫情期间，旅游业低迷，公司紧抓机遇布局，开设了首家“天津礼物”旗舰店。旗舰店坐落在天津市内唯一的 5A 级旅游景区古文化街，毗邻海河亲水平台，是古文化街游客较为集中的打卡之地。

“天津礼物”旗舰店较传统门店做了较大的创新改动，增添了大量非遗、文创、民俗商品，在装潢、产品铺设、顾客体验等方面都进行了全新设计，使其兼具了成为热点旅游场所的基本属性，更便于引入地接、民俗游等旅游业务，为公司扩展消费客群、深挖旅游商品消费、借旅游介入非遗整合提供了有力载体。

（三）公司治理与规范运作情况

1. 进一步完善公司治理

公司按照《公司法》《证券法》等相关法律法规要求，不断完善法人治理结

构，健全公司内部管理和内控制度，提高公司治理水平，切实维护股东和公司利益。及时跟进监管要求，加强对监管机构出台的相应法律法规的学习，并依据有关规定及时更新完善公司管理标准，强化公司经营层依法经营意识，确保公司规范运作。2020年，获得“金质量公司治理奖”，赢得了社会认可。

2. 董事会人员调整

2020年7月，原董事长因工作原因辞去董事及其他相关职务，第三届董事会重新选举了董事长，并由新选举的董事长担任战略委员会的召集人。目前公司董事会的人数及人员构成符合有关法律、法规关于规范治理的相关要求。

3. 依法依规信息披露

公司董事会依照《公司法》《证券法》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，公司按照相关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，切实保护了投资者合法权益。

4. 做好投资者关系管理

公司通过股民热线、邮箱、互动易、参加上市公司网上集体接待日活动等渠道和机会加强与投资者联系沟通，及时解答投资者关心的公司经营、公司治理、发展战略等方面问题；举办《股东来了》投资者权益知识竞赛推广活动，引导员工和游客踊跃参与，为加强投资者教育贡献力量；荣获“全景投资者关系金奖”，进一步提升公司的资本市场形象。

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，全年共召开五次董事会会议，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. 2020年4月24日，公司召开了第三届董事会第十一次会议，审议通过了：
 - （1）《2019年度总经理工作报告》；
 - （2）《2019年度董事会工作报告》；

- (3) 《2019 年度财务决算报告》；
- (4) 《2020 年度财务预算报告》；
- (5) 《关于会计政策变更的议案》；
- (6) 《2019 年年度报告及摘要》；
- (7) 《2019 年度利润分配预案》；
- (8) 《关于 2020 年度日常关联交易预计的议案》；
- (9) 《2019 年度内部控制自我评价报告》；
- (10) 《2019 年度关于募集资金存放与使用情况的专项报告》；
- (11) 《2019 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》；
- (12) 《关于聘请 2020 年度审计机构的议案》；
- (13) 《关于高级管理人员 2020 年度薪酬方案的议案》；
- (14) 《关于公开挂牌转让参股公司昆汀科技股权的议案》；
- (15) 《关于提议召开 2019 年年度股东大会的议案》。

2. 2020 年 4 月 29 日，公司召开了第三届董事会第十二次会议，审议通过了《2020 年第一季度报告》。

3. 2020 年 7 月 13 日，公司召开了第三届董事会第十三次会议，审议通过了《关于选举董事长的议案》。

4. 2020 年 8 月 18 日，公司召开了第三届董事会第十四次会议，审议通过了：

- (1) 《2020 年半年度报告及摘要》；
- (2) 《2020 年半年度关于募集资金存放与使用情况的专项报告》；
- (3) 《关于终止桂发祥食品产业并购基金的议案》。

5. 2020 年 10 月 29 日，公司召开了第三届董事会第十五次会议，审议通过了《2020 年第三季度报告》。

(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 2019 年年度股东大会。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》等规章制度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，结合经济形势和公司所处行业特点，对公司经营状况和发展前景进行了深入分析和探讨，为公司战略规划提出了宝贵建议。报告期内，公司战略委员会召开了一次会议，就 2020 年度战略规划实施方案进行了审议，对公司明确发展方向、增强核心竞争力发挥了重要作用。

2. 薪酬与考核委员会

2020 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，薪酬与考核委员会召开了一次会议，制定并审议了 2020 年度高级管理人员薪酬方案，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。报告期内召开一次会议，对 2019 年度提名委员会工作作出总结，对董事、高级管理人员任职情况进行了审核，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，审计委员会共召开六次会议，充分发挥了专业职能和监督作用，顺利完成了公司财务监督、核查及与外部审计机构的沟通、协调工作，有效完善了公司审计和内控工作。

（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，诚实、勤勉、独立的履行职责，积极出席相关会议，认真审议董事会议案，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、审计工作及内控、薪酬考核等工作提出了意见建议，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。

三、下一步重点工作

根据“十四五”规划，天津将全力落实京津冀协同发展战略，全力打造国际商贸、消费“双中心”。在此背景下，2021年公司将紧密依托本地政策资源，发挥自身优势特色，缩短疫情恢复期，抢抓后疫情时代商贸、文旅行业新契机，坚定不移的沿着“打造一个体系、抓住一个引擎、用好一个工具、开辟一条战线”四大战略路径，全力“转型提速拓规模”，打破瓶颈，快速布局，让老字号焕发新活力、再创新辉煌。重点工作规划如下：

（一）研发驱动创新，产品为王

将研发作为核心驱动力，加强产品革新，加快拓展自食类、特色化产品系列，极大丰富品类的同时做精品、出爆款，以多元化的产品矩阵和过硬的产品力支撑全渠道拓展，进一步提升市场占有率。

1. 新品出击，爆品打响天津味道

抓住中式糕点复兴机遇、方便食品风口，抢占这两个领域内“津味特色”食品空白点，通过打造爆品打响“天津味道”，拓展品牌外延。“现制现售”“方便速食”双管齐下，形成“一种产品、多种形式”，线上、线下齐发力，形成“天津开花、全国结果”的业务发展新格局。

同时，加快研发品控中心改造升级，培养扩充人才队伍，完善激励机制，着手开发食品安全溯源体系，全面提升研发软硬件实力。

2. 老品升级，精品巩固老大地位

系统性、有步骤制定老品升级计划、糕点支柱计划，质量、包装、品类三提升，打造“精品战略”。

一是传统产品做减法、精品化，抓“老技艺、老讲究”，以品质、技术优势遥遥领先竞争对手，稳固礼品市场地位；

二是出新迭代做加法，主动拥抱市场变化，从口味层次、健康属性、年轻化等方面创新发力，打造引领市场潮流的特色精品系列；

三是提升糕点成为支柱地位，改善生产环境和提升自动化水平，短期内站稳

本地市场、储备中长期“拳头单品”。

3. OEM产品，储备助力

加大OEM开发力度，提高OEM占比，储备更多优质特色OEM产品，形成支撑销售平台化的产品库，为下一步搭建连锁加盟体系、提升电商销售积蓄力量。以不挤占现有产品、成本效益最优为原则，实现三大功能：特色礼品组合的补充、店铺外采食品的替代，以及丰富线上渠道产品品类，形成三大系列。

（二）连锁加盟，快速扩充

“大店树品牌，小店拓市场”，通过数字化精准运营、门店智慧升级，建立连锁承包加盟管理体系，主打自有品牌、自食休闲类产品，“直营与加盟结合、综合门店与专卖小店结合”，加速抢占市场、拓展全国，实现成本控制和渠道管控有机结合，作为主业做强做大的有力尝试。

运用“滚雪球战略”开展直营体系改革，以天津区域、现有直营店为根据地，探索内部承包、外部引进等多种灵活加盟模式，依托现有直营店运营经验，设计全新加盟店型，引入不同的加盟管理方式，快速扩充规模。

将“津味小店”类现制现售专卖小店作为全新连锁业务线，重点布局人流密集的商场、商业街，以店中店、街边店、柜台等灵活精巧的形式，拓展外地新战场，树立良好口碑，形成对品牌的反哺。

（三）数字化转型，智能运营

充分利用门店宝贵的客流资源，依托门店数字化建设为核心，通过会员数字化、门店数字化、产品数字化、供应链数字化、生产数字化“五位一体”的全链条数字化，以大数据为核心、以智慧门店为载体，完成数字化精准营销、智能运营，实现业务模式再造、转型升级。公司将聘请专业团队，有步骤的推进“五位一体”战略的实施。

目前，直营门店的新零售系统已升级完成，具备改造智慧门店的系统支持和扩展条件。为重点支撑连锁加盟体系，公司将借助现有新零售系统，第一阶段大力推进会员数字化和门店数字化建设。会员数字化方面：大幅拓展会员数量，成立数据收集分析部门，开展数据分析全面应用；门店数字化方面：打造“智慧门店+”业务，重点完善打通门店属性管理、门店供应链管理、门店零售业务管理、

门店会员系统四个模块，实现以门店为中心，辐射线上线下场景的全渠道零售，达到“黑科技硬实力+服务软实力”双提升。以此为基础，下一阶段，公司将进一步推进产品数字化、供应链数字化、生产数字化建设，成为连锁加盟拓展全国的管理抓手，实现数字化智能化高效运营。

（四）品牌产品渠道立体营销，提速求变

1. 品牌营销，强势发声

积极改变营销理念，重视在新消费群体中的品牌形象，加大品牌营销投入力度，在品牌价值提炼和价值表达能力上下功夫，“老品牌新故事”“老故事新说法”，让品牌发出自己清晰、独有、有持久价值的声音；充分利用新社交媒介、新传播方式，拉近与年轻人、新消费群体的距离，营造老字号“常变常新”新印象。重点做好会员扩展和营销、线下品牌布建、线上内容营销等工作，不断提升营销质效。

2. 产品营销，压茬推进

聘请专业人才对产品营销进行系统规划，让产品发声，洞察新消费群体特征，打造强有力的文化势能。营销活动按时间表压茬推进，提升产品上市和更新迭代速度，保持品牌热度。重点做好产品调整优化、渠道精耕，积极尝试跨界合作，叠加、放大影响力。

3. 重视电商、提高占比

抓住线上线下深度融合，加快完善电商渠道建设、做好品牌传播，打牢拓展基础。依靠研发、OEM、新业务等板块整合资源，依据线上消费需求开发设计产品及包装，补充线上品类，成为老字号、优质特色食品的线上销售平台。

进一步丰富营销手段，匹配直播带货等多种方式提高线上引流转化率，提升电商渠道销售额和销售占比。

（五）旅游非遗新业态，培育亮点

从现有旅游特产食品这个“心”出发，展露“旅游业务”“非遗整合”两个头角，低边际成本兼容新业务。

1. 扎钉旅游消费，寻求机遇

本地旅游市场有较大的营销空间，公司以特产礼品为主、与旅游消费关系紧

密，先天具备文旅基因，借此尝试介入本地旅游市场，一方面集合旅游地接业务、旅游特产消费，借旅游服务吸引、获取客流，净化市场，提升影响力；另一方面，借旅游业务深度挖掘和延伸品牌内涵，实现品牌的活化、渠道的延展、强化与新消费群体的情感链接，通过文旅赋能做产业链、价值链的提升。

2. 整合非遗，厚积薄发

桂发祥有对保留传承传统技艺文化的深刻理解，同时具备销售渠道、资本市场平台资源，做非遗整合有天然的优势条件。

第一阶段，通过“天津礼物”旗舰店的开设，集合特色老字号、非遗产品；

第二阶段，从“天津礼物”中挖掘有意向、能协同的非遗企业，在资金、技术、管理上给予支持帮扶，深度合作，共享公司销售渠道，实现价值变现；

第三阶段，对协同好、增长快的非遗企业，考虑参股或择机注入上市公司，利用资本手段快速撬动规模，培育业绩增长点。

（六）投资并购多手段，配合战略

遵循“对内投资为主、对外投资择机”的原则，助力公司战略发展。

1. 对内投资，夯实主业

一方面利用好资金优势，投资于产能提升、研发品控中心升级、营销网络建设，夯实主业基础；另一方面，以连锁加盟体系扩张为资本运作释放口，根据战略实施需要，利用资本市场再融资、可转债等多种工具，实现转型和快速提升。

2. 择机并购，协同互补

重点着眼于规模匹配、协同效应好的项目：一方面从协同出发，以夯实主业实力、增强市场掌控力为目标进行项目筛选，实现业务、投资双赢；另一方面从互补出发，通过股权投资合作等形式，拓展渠道布局，引入特色品类、先进技术及运营经验，加速扩张规模、提升市值。

（七）党建引领发展，坚强保障

始终将党的领导作为引领公司发展的第一引擎，在桂发祥集团党委、公司党总支的领导下，全面提升党在公司各层级各领域的深层领导力。在中国共产党成立 100 周年重大历史节点上，持续深入学习习近平新时代中国特色社会主义思想，贯彻落实党的十九届三中、四中、五中全会精神，将桂发祥公司发展融入十四五

规划、2035 年远景目标和两个一百年奋斗目标的大格局之中，切实把党建工作的思想、组织、人才、群众、作风等政治优势全面转化为公司竞争优势和发展优势。

下一步，公司董事会将继续发挥好在公司治理中的核心作用，以习近平新时代中国特色社会主义思想为统领，贯彻落实习近平总书记关于国有企业改革发展和党的建设重要论述精神，依靠股东大力支持，围绕公司发展目标，科学决策、扎实工作，推进各项战略举措落实落地，进一步提升公司经营管理水平和核心竞争力，促进国有资产保值增值，努力争取以良好的业绩回报广大股东。

天津桂发祥十八街麻花食品股份有限公司

董事会

二〇二一年三月二十五日