

## 中国全聚德(集团)股份有限公司投资者关系活动记录表

投资者关系活动类别	<input type="checkbox"/> 特定对象调研 <input type="checkbox"/> 分析师会议 <input type="checkbox"/> 媒体采访 <input checked="" type="checkbox"/> 业绩说明会 <input type="checkbox"/> 新闻发布会 <input type="checkbox"/> 路演活动 <input type="checkbox"/> 现场参观 <input type="checkbox"/> 其他（ <u>请文字说明其他活动内容</u> ）
参与单位名称及人员姓名	投资者网上提问
时间	2022年5月13日(周五)下午15:00~17:00
地点	公司通过全景网“投资者关系互动平台”( <a href="https://ir.p5w.net">https://ir.p5w.net</a> )采用网络远程的方式召开业绩说明会
上市公司接待人员姓名	1、董事、总经理周延龙 2、财务总监石磊 3、董秘唐颖 4、独立董事李建伟
投资者关系活动主要内容介绍	<p style="text-align: center;"><b>投资者提出的问题及公司回复情况</b></p> <p>公司就投资者在本次说明会中提出的问题进行了回复：</p> <p><b>1、你们不多做点广告，多开店呀</b></p> <p>您好！集团公司在品牌宣传上，更多地着眼于主流媒体、网络媒体以及小红书、抖音等市场热度高的网络平台，并取得了非常好的宣传预期。直营门店的开发工作一直在有序推进，在开发城市与开发品质上严格把关，确保新开发门店达到经营预期。再次感谢您的关注。</p> <p><b>2、初期可以拉着大董，四季等烤鸭企业一起来办，但全聚德是主办，给他们评个高分，先把协会发展起来。评分的都是按全聚德的标准去评，最后形成已标准化来垄断原材料的目的，全聚德可以办鸭胚厂，只有烤鸭协会认证的鸭胚场才是正宗的北京填鸭。只有协会认证的义县的某某地方的葱，</b></p>

才是标准的配置等等。这个协会只有全聚德能办，也只能是全聚德办。为什么老有人说全聚德的鸭子贵，因为其他地方的烤鸭也就是 20-30 块钱一只

您好！全聚德烤鸭为了确保品质，从鸭坯到相关原材料都有专门渠道。面对消费者更加关注食品安全的需求，我们也将继续坚持不懈做好品质保证，树立北京烤鸭良好的品牌形象。再次感谢您的关注。

3、这两年效益不好，不现金分红可以理解，但能否用公司的产品（烤鸭、鸭蛋等）对中小投资者分红呢

您好！非常感谢您对公司的关注和建议。谢谢您的提问。

4、感觉疫情后高客单、大聚会日渐减少，城市交通物流指数也一直没有回到疫情前水平，全聚德前门、大栅栏这些核心门店的销售情况是否会受影响？最大的这几家门店占收入和利润的几成，受疫情影响有多大？方不方便分享本地客流或者旅游客流在餐饮收入中的大致占比数据？

您好！疫情使消费习惯有很大改变，三大店已经在努力做调整和尝试，以前门店为例，在北京的中轴线“申遗”街区，今年1-4月的本地客源达到65%，和去年同期相比增长30%。三大店都有新项目落地，有新的调整方向，都是针对年轻时尚、本地消费群体，一旦市场逐步恢复，我们会更好的适应市场变化。谢谢您的提问。

5、周总您好，全聚德的预制菜能不能出点广式点心？不是说广州酒家做了，咱们酒不能做。卖点奶黄包，凤爪等高利润的高消费频率的点心可以吗？谁天天吃酱鸭，吃大肘子？但奶黄包豆沙包，各种发糕，叉烧包，肉包什么的都是高频消费的。

咱们又有华天的股权，出庆丰包子的预制菜也没问题啊？不是说大黄鱼，大肘子不好，成本太高，奶黄包面里放点馅，做个薄皮大馅流沙的，也没大肘子成本高吧？

您好！全聚德的预制菜目前有全聚德品牌的一人食烤鸭和川

老大品牌的产品，都是着眼于高频率消费，日常需求所推出的。同时，我们还有丰泽园品牌的面食为代表的产品推出，面对市场的需求，我们已经计划不断研发多品类产品，多层面满足顾客需要。再次感谢您的关注。

**6、我问一下，您这个属于旅游板块还是餐饮板块，餐饮服务；食品加工；销售食品、医疗器械；零售卷烟（仅限分公司经营）；普通货运、货物专用运输等各占比多少，哪个比重大**

您好！公司主营业务为餐饮服务及食品加工、销售业务，旗下拥有“全聚德”、“仿膳”、“丰泽园”、“四川饭店”等品牌。在深交所的所属行业分类中，公司属于住宿餐饮。谢谢您的提问。

**7、周总您好，公司作为我们中国的百年老字号，是否考虑借用公司的品牌优势，扩大零食产品零售和预制菜等业务，来增大公司收入。作为我国最知名的品牌之一，同为做鸭子的绝味食品市值超过公司 10 倍不止，公司是否考虑更加创新，更加融入当代年轻人，利用网络宣传网上带货等方式提升自己的销量？**

您好！公司首批推出的预制菜包括全聚德、丰泽园、四川饭店等品牌，四川饭店品牌预制菜已经上市，其他品牌陆续上市。公司凭借老字号品牌优势进入预制菜市场，推动餐饮产品食品化进程，拟在年内实现三个品牌产品的研发和渠道建设。今年 3 月开始我们已经通过抖音直播销售产品，聚集了更多的 Z 时代的粉丝和流量。同时继续通过微信公众号、抖音平台推送专属优惠活动，更多吸引年轻客源。谢谢您的提问。

**8、预制菜能不能和陆正耀团队合作，看别人铺市场的速度。**

您好！近一年多以来，我们深刻感受到预制菜品类在餐饮和食品市场快速升温。全聚德从市场变化和自身发展要求的角度，积极推进餐饮产品食品化的进程，建设自主生产线，利用多品牌研发预制菜产品，顺应市场变化，迎合更多消费者的需求。我们

将按照既定的发展节奏，充分利用餐饮企业优势，把集团多品牌预制菜产品体系进一步夯实，争取更大的市场份额。感谢您的提问。

#### 9、周总经理，全聚德能像王府井一样来个大重组吗？

您好！截止目前公司未有上述应披露未披露的相关事项。感谢您的提问。

#### 10、国内疫情反复，作为餐饮类上市公司的出路在什么地方？有没有经营上的解困方案或者资产置换注入类的方案？作为上市后就买入的长期股东看到公司长年连续的下跌很痛心。

您好！我们非常理解您的心情，上半年受疫情反复的影响，在坚持防疫为先的前提下，公司一方面要确保防疫工作万无一失；另一方面提升竞争力，做精做专提升品质；第三方面要提升抗风险力，线上与线下，餐饮与食品多赛道开荒拓土；第四方面提升创新力，立足模式创新、产品创新、文化创新等，增强老字号的生命力，促进品牌良性发展。

公司通过编制“十四五”规划及子规划编制，明确公司战略发展方向，在未来发展上夯实产业基础，做好“双轮驱动”产业布局，餐饮方面“精耕细作、做优做精”，食品方面“开疆拓土、做强做大”。餐饮企业是产业基础，下一步要升级存量门店，包括升级硬件、服务模式、产品结构调整等方面；增量餐饮业务，多品牌协同发展，疫情期间在北京和外地尝试新开四川饭店小店，效果很好；推动年轻化发展，在开店场地、装修风格、产品呈现等方面更符合年轻人的综合体验感，比如和平门店“中华一绝”餐厅，前门店“光影餐厅”是我们在这方面积极探索的成果。在食品业务的发展上，宗旨是“餐饮产品食品化”，把中华老字号的餐饮企业优势向食品行业延展和转化，在去年完成了具备上市流通资格的SC生产线建设，已经在“五一”之前推出了四款四川饭店旗下品牌“川老大”的预制菜，五月中旬丰泽园品牌的第一波预制菜升级入市，五月底争取完成全聚德品牌预制菜

入市，加大食品企业的生产和收入规模，形成公司双轮驱动中一个有力的支撑。感谢您的提问。

#### 11、今年疫情确实严峻，公司有何对策？有没有国企改革？

您好！上半年受疫情反复的影响，在坚持防疫为先的前提下，公司一方面要确保防疫工作万无一失；另一方面提升竞争力，做精做专提升品质；第三方面要提升抗风险力，线上与线下，餐饮与食品多赛道开荒拓土；第四方面提升创新力，立足模式创新、产品创新、文化创新等，增强老字号的生命力，促进品牌良性发展。

公司通过编制“十四五”规划及子规划编制，明确公司战略发展方向，在未来发展上夯实产业基础，做好“双轮驱动”产业布局，餐饮方面“精耕细作、做优做精”，食品方面“开疆拓土、做强做大”。餐饮企业是产业基础，下一步要升级存量门店，包括升级硬件、服务模式、产品结构调整等方面；增量餐饮业务，多品牌协同发展，疫情期间在北京和外地尝试新开四川饭店小店，效果很好；推动年轻化发展，在开店场地、装修风格、产品呈现等方面更符合年轻人的综合体验感，比如和平门店“中华一绝”餐厅，前门店“光影餐厅”是我们在这方面积极探索的成果。在食品业务的发展上，宗旨是“餐饮产品食品化”，把中华老字号的餐饮企业优势向食品行业延展和转化，在去年完成了具备上市流通资格的 SC 生产线建设，已经在“五一”之前推出了四款四川饭店旗下品牌“川老大”的预制菜，五月中旬丰泽园品牌的第一波预制菜升级入市，五月底争取完成全聚德品牌预制菜入市，加大食品企业的生产和收入规模，形成公司双轮驱动中一个有力的支撑。感谢您的提问。

12、周总你好，全聚德的粽子我看卖了几万销量，但竟然不是官方旗舰店？而是代理商的店？而且几块钱就包邮，亏本赚吆喝？为什么不放在全聚德官方旗舰店里卖？有什么利益在里面？还有，一人食，多人食的烤鸭，59.9 元 能不能直接标 59.9 非要玩那种优惠的小把戏？标个 89.9 减 30 优

**惠出售？ 2 盒 200G 的要片好的烤鸭套装非标个 338，为什么不直接标 228？做买卖要真材实料，童叟无欺，何必吃力不讨好的搞这种价格？**

您好！食品工业代理商作为重要的分销渠道，在价格体系方面会根据平台促销和引流政策，自行调整价格策略。鉴于不同消费者对价格敏感度不同，电商平台会推出多种价格策略，如：秒杀、爆款、买赠、抵扣等，商家会根据平台要求满足更多消费者的需求。感谢您的关注。

**13、看广州酒家，同庆楼，你们管理层有何想法？**

您好！广州酒家、同庆楼是我们学习借鉴的企业，对于对标同行和优秀企业我们一直秉承取长补短，学习吸纳的态度。再次感谢您的关注。

**14、公司经营成今天模样，有没有问责机制？**

您好！公司对企业经营者从经营指标、经营管理、社会评价等多个维度进行考核，考核结果直接与企业经营者的个人薪酬挂钩，近两年企业收益下降，经营管理团队的薪酬考核结果已经相应体现。感谢您的提问。

**15、请问周总对于常年亏损的公司旗下饭店公司有没有考虑过考核后永久关掉它**

您好！对于亏损且扭亏无望的门店，集团公司已经实施了闭店工作，做到了有效止损。感谢您的关注。

**16、问一下以后是否弄一份 100 多左右的套餐，比较实惠，这样北京或是全国更愿意来吃**

您好！公司品牌门店针对不同消费者的需求，推出了不同价位的套餐，比如在线上平台，我们就针对外卖平台的消费场景推出了百元套餐，我们也会持续完善套餐售卖形式，更好服务消费者。感谢您的提问。

**17、今年一季度全国疫情反反复复，餐饮旅游受影响很大，全聚德如何应对？**

您好！上半年受疫情反复的影响，在坚持防疫为先的前提下，

公司一方面要确保防疫工作万无一失；另一方面提升竞争力，做精做专提升品质；第三方面要提升抗风险力，线上与线下，餐饮与食品多赛道开荒拓土；第四方面提升创新力，立足模式创新、产品创新、文化创新等，增强老字号的生命力，促进品牌良性发展。

公司通过编制“十四五”规划及子规划编制，明确公司战略发展方向，在未来发展上夯实产业基础，做好“双轮驱动”产业布局，餐饮方面“精耕细作、做优做精”，食品方面“开疆拓土、做强做大”。餐饮企业是产业基础，下一步要升级存量门店，包括升级硬件、服务模式、产品结构调整等方面；增量餐饮业务，多品牌协同发展，疫情期间在北京和外地尝试新开四川饭店小店，效果很好；推动年轻化发展，在开店场地、装修风格、产品呈现等方面更符合年轻人的综合体验感，比如和平门店“中华一绝”餐厅，前门店“光影餐厅”是我们在这方面积极探索的成果。在食品业务的发展上，宗旨是“餐饮产品食品化”，把中华老字号的餐饮企业优势向食品行业延展和转化，在去年完成了具备上市流通资格的 SC 生产线建设，已经在“五一”之前推出了四款四川饭店旗下品牌“川老大”的预制菜，五月中旬丰泽园品牌的第一波预制菜升级入市，五月底争取完成全聚德品牌预制菜入市，加大食品企业的生产和收入规模，形成公司双轮驱动中一个有力的支撑。感谢您的提问。

**18、今年的疫情更厉害 特别是一季度亏损 二季度已经过了一半了 疫情特别是北京的疫情还是相对比较厉害 你们有什么办法啊 今年可有什么利好的消息让我们的股票抬起头 连续五年没有雄起了**

您好！上半年受疫情反复的影响，在坚持防疫为先的前提下，公司一方面要确保防疫工作万无一失；另一方面提升竞争力，做精做专提升品质；第三方面要提升抗风险力，线上与线下，餐饮与食品多赛道开荒拓土；第四方面提升创新力，立足模式创新、产品创新、文化创新等，增强老字号的生命力，促进品牌良性发

展。

公司通过编制“十四五”规划及子规划编制，明确公司战略发展方向，在未来发展上夯实产业基础，做好“双轮驱动”产业布局，餐饮方面“精耕细作、做优做精”，食品方面“开疆拓土、做强做大”。餐饮企业是产业基础，下一步要升级存量门店，包括升级硬件、服务模式、产品结构调整等方面；增量餐饮业务，多品牌协同发展，疫情期间在北京和外地尝试新开四川饭店小店，效果很好；推动年轻化发展，在开店场地、装修风格、产品呈现等方面更符合年轻人的综合体验感，比如和平门店“中华一绝”餐厅，前门店“光影餐厅”是我们在这方面积极探索的成果。在食品业务的发展上，宗旨是“餐饮产品食品化”，把中华老字号的餐饮企业优势向食品行业延展和转化，在去年完成了具备上市流通资格的 SC 生产线建设，已经在“五一”之前推出了四款四川饭店旗下品牌“川老大”的预制菜，五月中旬丰泽园品牌的第一波预制菜升级入市，五月底争取完成全聚德品牌预制菜入市，加大食品企业的生产和收入规模，形成公司双轮驱动中一个有力的支撑。感谢您的提问。

**19、一人食烤鸭开那么大的发布会，快半个月了，才卖出几十份。川老大四个预制菜也快半个月了。一天卖不了一份。定位不准啊！先做大家随时能吃的，点心类，奶黄包啊，豆沙包啊，小笼包啊，混沌这些。用仿膳的御膳招牌做！吸引顾客！**

您好！首先感谢您对我们预制菜品的关注。从截止 10 日各渠道统计的数据显示，包括一人食烤鸭、川老大预制菜品的销售正在冲击 5000+，随着销售渠道铺货全面展开，目前从订货需求上看，还有持续增长的趋势。我们将继续做好预制菜品的研发与销售，不辜负您与消费者对我们的期望。谢谢！

**20、2022 年没有啥收购计划吗**

您好！截止目前公司未有相关上述应披露未披露事宜。感谢您的提问。



**21、你们还能把全聚德经营好吗？**

您好！集团公司按照品牌发展的“十四五”规划，全面实施发展战略，目前餐饮提质、食品产业、渠道拓展等方面均有进展，经营团队有信心也有决心将品牌经营好，让老字号获得健康有序的发展。再次感谢您的关注。

**22、好好品牌愣是经营成地摊一样，针对管理层不得力，请问有没有打算对外招聘管理人才？**

您好！2020 年以来公司通过社会化招聘，引进了总部专业管理、餐饮运营管理、食品公司销售及生产加工等重要岗位的专业化人才，同时搭建平台，为核心管理、技术人员创造更多发展机会。感谢您的提问。

**23、相信你们这一届管理层是干实事的团队，希望全聚德越来越好，一个小建议，可以适当引进民营资本来提升企业创新驱动，早日实现扭亏！**

您好！非常感谢您对公司的关注和支持，公司管理层有信心也有决心将品牌经营好，让老字号获得健康有序的发展，也感谢您提的建议。

**24、董秘您好！请问贵司现在营收占比是多少？二季度目前销售如何吗？另外股东人数报一下？**

您好！公司的营收情况及二季度的经营情况请您关注公司披露的半年度报告的内容，截止 2022 年 3 月 31 日公司普通股股东总数为 23744 人。感谢您的提问。

**25、首旅集团有没有对全聚德的壳有过想法？毕竟还有首寰（北京环球影城）和首汽没有上市。**

您好！公司未知控股股东有上述计划。感谢您的提问。

**26、是否增持股份，提升投资者信心啊**

您好！截止目前公司控股股东未有增持意向，感谢您的建议。

**27、公司及控股股东都没有回购股份的意向，那可以认为你们还是觉得股价高估吗，还要继续腰斩以后在考虑吗？对得起长期持有的投资者吗？另外想问一下同为餐饮企业公司**

**有没有考虑收购海底捞呢？**

您好！截止目前公司的控股股东未有增持公司股份的意向，感谢您的关注和支持。

**28、全聚德是老字号，股价应该表现在 10 元以上，做一些相对来说的提升股价方面的事情，这样才能对的起广大投资者，毕竟这么多年了。**

您好！非常理解您对公司的关注和支持，我们一直密切关注股票价格走势，会在合规合理的前提下积极开展市值管理工作，希望您继续支持并关注公司未来的发展。

**29、建议可以尝试开发方便快餐，比如烤鸭汉堡类，围绕烤鸭做文章，主要价格合理，肯定畅销**

您好！感谢您对产品的建议。今年，公司要大力推动餐饮食品化、零售化进程，使其真正成为公司未来发展的经济增长点。加快预包装食品新品研发，推进餐饮、食品在产品研发上的联动，丰富预包装食品品种，打造全聚德、仿膳、丰泽园、四川饭店品牌系列产品。感谢您的关注。

**30、为什么不利用资本市场并购东来顺**

您好！截止目前未有上述计划，感谢您的提问。

**31、请问全聚德是每年只收取加盟店的加盟费，还是按盈亏比例共同承担盈利或亏损？**

您好！全聚德对加盟费的收取，采取的是按固定金额和按营收比例收取两种方式。感谢您的关注。

**32、总经理股价这么低了，公司有回购股票的意向吗**

您好！截止目前公司没有回购股份意向。感谢您的关注。

**33、目前市值 23 亿只有同庆楼的一半！广州酒家的 1/6 是否严重低估？公司虽然面临困难但是我们的自有物业以及土地也起码能值 50 亿吧？这么低廉的股价根本不利于公司的直接融资和长期发展！以及品牌形象！管理层是否考虑过这个问题？**

您好！非常理解您对公司高质量发展的期望，作为管理层我

们一直密切关注股票价格走势，努力用更好的业绩回报广大投资者，感谢您对公司的关注。

#### **34、百年老字号轮到你们手里市值蒸发多少**

您好：公司管理层一直密切关注股票价格走势，我们会在合规合理的前提下积极开展市值管理工作，努力用更好的业绩回报广大投资者，感谢您对公司的关注。

#### **35、公司股价年年新低，公司认为这是公司价值的体现吗？**

您好！公司管理层一直密切关注股票价格走势，我们会在合规合理的前提下积极开展市值管理工作，努力用更好的业绩回报广大投资者，感谢您对公司的关注。

#### **36、作为烤鸭是北京一大地方特色，全聚德是否有意向整合大董，大鸭梨等品牌？**

您好！截止目前未有上述意向，感谢您的关注。

#### **37、有没有收购计化**

您好！截止目前公司未有上述应披露事项。感谢您的关注。

#### **38、公司的产品很好但缺乏渠道推广，请问公司怎样加强线下渠道建设？**

您好！谢谢您对产品的认可。目前线下渠道主要包括门店、商超、专卖店以及代理机构。今后将加强社区推广渠道以及品牌联盟渠道。希望您继续支持公司

#### **39、去年买过全聚德预制切片烤鸭，空气炸锅加热味道还是不错的。除了烤鸭其他品种的预制菜还有么？什么时候出新品？**

您好！非常感谢您购买我们的产品，2021年9月公司食品生产项目建成投产，使我们已经具备了餐饮食品化的资源、资质和能力。以全聚德品牌为主的三款年夜饭礼盒还与元气森林、盒马等品牌开展合作，春节期间销售火爆。4月推出了全聚德一人食烤鸭产品和以四川饭店“川老大”品牌4道冷冻预制菜产品，第二波将推出丰泽园、全聚德品牌产品入市，第三季度之内完成第二波投放，年底前完成第三波或者之前品牌的2.0版。谢谢您

的提问。

40、2/周董您好，我是一名北京的股东，想请问一下您一下烤鸭标准化的问题。烤鸭可以说是中国的名片，最知名，最具代表性的食品，全聚德作为烤鸭界的顶层，全聚德的烤鸭标准就是烤鸭业界的标准。

大董无非就是在团结湖当过经理，利群的卖点也就是全聚德当过师傅，没有全聚德光环的加持，就没有他们的今天。那我们全聚德为什么不创办一个烤鸭协会呢？像米其林一样用我们全聚德的烤鸭标准给有烤鸭餐厅评分呢。

您好！首先感谢您的信任。全聚德挂炉烤鸭技艺作为国家级非物质文化遗产，其技艺标准与技艺传承一直是我们的重点。目前，烤鸭技艺传承已是集体传承第七代。行业的标杆，更是技艺的传承，文化的创新。我们也会继续坚持与坚守，为老字号的发展，为文化遗产的传承做不懈的努力。再次感谢您的关注。

41、这样我们可以又当规则的制定者，又当参赛者，是不是正宗的烤鸭话语权就在我们全聚德的手中。挟天子已令诸侯，畜车马已讨不廷。

创建一个烤鸭协会，以全聚德标准去世界各地给有烤鸭的中餐馆评分，让世界各地的人知道他们吃的到底是不是最正宗的北京烤鸭，顺便可以扩大全聚德在世界的影响力，以后让外国旅游者吃烤鸭只知道全聚德最专业。

评选比如鸭子的选用，是不是北京填鸭，或者具体到北京哪个区县的填鸭才算是正宗的北京鸭

您好！我们觉得品牌的影响力以及专业度更应该是技艺的传承者和文化的创新者。全聚德烤鸭作为国家级非物质文化遗产，我们有文化的自信，更因为有您这样的关注者，我们更相信未来的发展。我们也会继续做好产品品质的把控，从食品安全、产品技艺、出品品质上不懈努力完善，将挂炉烤鸭做专做精，为中华美食的国际化做出我们的努力。再次感谢您的关注。

42、董秘你好，东方财富的股吧有一个 ID：股友 Huu7cy 的

人，常年在股吧造谣惑众，污蔑全聚德，已经好几年了，对全聚德的投资者造成困扰。请董秘关注一下，报警处理！还投资者清净场所。

您好！感谢您的提醒，我们会多加关注。

43、周总，华天聚德的重组问题您再考虑考虑。重组后可以叫北京餐饮。是北京餐饮界的扛把子！

您好！感谢您的建议。作为一个拥有四家老字号品牌的餐饮集团，我们一直关注餐饮老字号的发展状态，也希望为老字号餐饮的共同繁荣贡献我们的力量。

44、把烤肉季砂锅居隆福寺八大楼都放入全聚德，是多好的事情啊！！

您好！感谢您的建议和关注。

45、我也是您这的长年股东，想问一下，我们有没有收购其它餐饮业，如东来顺，华天等想法，以吸收或是并购方式，这样可以对股价有所增长

您好！非常感谢您对公司的支持。截止目前公司未有上述应披露未披露事项。希望您继续对公司进行关注。

46、全聚德也进入了环球影城，感觉这几年老字号品牌和产品都有年轻化和改良趋势，现在又在做食品化，是有专门的团队么？预制菜这条线的团队是集团内部选调还是外聘？公司近年的人员结构和激励机制发生了什么变化？

您好！全聚德集团根据十四五规划，进行餐饮食品化调整，集团在餐饮食品化方面做了投入，从工厂生产的投入到团队的组建，食品公司销售从外部市场中通过猎头、线上招聘及行业人员介绍等多种渠道招聘，聘用专业销售人员加入，组建的销售中心目前外聘人员占比 30%，还在不断增加新鲜血液，逐渐改变销售渠道结构，降低旅游渠道占比，根据不断开发的品类产品线，含预制菜系类的渠道建设，增加抗风险性。为提升团队的工作积极性，制定了和业绩收入挂钩的 KPI 考核，以业绩为导向的个人绩效考核方式，多劳多得的激励方式，从执行的 2 个季度情况看，

能够提高业务人员的工作积极性。

随着集团管控模式的调整，在集团总部成立餐饮运营、财务管理和人力资源三大中心，压减门店组织结构及管理人员编制，实现管理工作集中上移，提高管理工作专业性和时效性。

在京门店进行用工结构调整，管理人员占比更加合理，推进工资及绩效改革，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决定权，起到了很好的激励作用。感谢您的提问。

**47、您好，建议管理层多关注股价，股价长期在低位徘徊对品牌有负面作用，**

您好！感谢您的建议和关注。我们会一直密切关注股票价格走势，并在合规合理的前提下积极开展市值管理工作。

**48、全聚德与同餐饮行业相比，亏损问题不在口味和技术，毕竟百年品牌不是谁都有，是在人员与营销领域差距，比如公司可以与首旅酒店合作在前台推出贵公司商城里旅游消费产品，小柜台做出大市值**

您好！感谢您的建议。我们正在积极参与首旅集团协同发展平台建设，加强异业合作，拓展销售渠道，努力实现客源共享。

**49、疫情后，公司有没有观察到餐饮市场消费的一些新变化或者新趋势？公司有哪些应对措施？现在外卖业务在收入中的大致占比？因为年报中没有具体的披露，方不方便介绍一下 21 年的客单价变化趋势？**

您好！在坚持防疫为先的前提下，我们一方面要确保防疫工作万无一失；另一方面提升竞争力，做精做专提升品质；三是要提升抗风险力，线上与线下，餐饮与食品多赛道开荒拓土；四是提升创新力，立足模式创新、产品创新、文化创新等，增强老字号的生命力，促进品牌良性发展。

疫情加速推动了预制菜市场和线上外卖市场的成长和扩张。2021 年以来，预制菜成为市场高度关注的热门产品，近日全聚

德集团继“单人份”手工片制烤鸭畅享套装上市后，再度发布旗下另一知名餐饮品牌——四川饭店“川老大”四款预制菜新品，进一步显示出加码预制菜市场的实力和决心。感谢您的提问和关注。

**50、全聚德在疫情长期化的现状下，如何走出困境？公司有规划吗？公司有具体目标？公司有细分步骤？公司有合格人力资源配置来实现？**

您好！2022 年公司将按照公司“十四五”规划既定方向，加快食品发展，实现餐饮、食品均衡发展；提升菜品质量，巩固提升品牌优势；建立高效激励机制，激发干事创业活力；用新模式建设高品质新店，扩大公司发展规模，全力推动公司扭亏为盈。谢谢您的提问。

**51、总经理 对目前的股价有什么看法**

您好！公司管理层一直密切关注股票价格走势，我们会在合规合理的前提下积极开展市值管理工作，努力用更好的业绩回报广大投资者，感谢您对公司的关注。

**52、周董您好，我是一名北京的股东，想请问一下您一下烤鸭标准化的问题。烤鸭可以说是中国的名片，最知名，最具代表性的食品，全聚德作为烤鸭界的顶层，全聚德的烤鸭标准就是烤鸭业的标准。大董无非就是在团结湖当过经理，利群的卖点也就是全聚德当过师傅，没有全聚德光环的加持，就没有他们的今天。那我们全聚德为什么不创办一个烤鸭协会呢？像米其林一样用我们全聚德的烤鸭标准给有烤鸭餐厅评分呢。**

您好！首先感谢您的信任。全聚德挂炉烤鸭技艺作为国家级非物质文化遗产，其技艺标准与技艺传承一直是我们工作的重点。目前，烤鸭技艺传承已是集体传承第七代。行业的标杆，更是技艺的传承，文化的创新。我们也会继续坚持与坚守，为老字号的发展，为文化遗产的传承做不懈的努力。再次感谢您的关注。

**53、注意到贵公司研发费用同比变动较大，主要做了什么请**

### 说明？进展或效果怎么样？

您好！公司研发费用主要用于餐饮菜品和预制菜食品两大块。其中餐饮企业首批“讲究菜”包括 8 道全聚德品牌、8 道丰泽园品牌“讲究菜”，13 道四川饭店招牌菜，各品牌讲究菜在菜单上突出显示、在文化上单独演绎；启用了 2021 年全聚德品牌统一菜单，并重新对出品呈现、器皿规制进行创新设计。“讲究菜”“温暖菜”等一系列举措，在稳定口碑、突出聚焦上效果明显，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。预计未来随着全聚德“讲究菜”销售占比不断提升，将成为名副其实的招牌菜品，对彰显品牌菜品、文化特色起到重要作用。

公司首批预制菜包括全聚德、丰泽园、四川饭店等多品牌预制菜，四川饭店品牌预制菜已经上市，其他品牌陆续上市。公司凭借老字号品牌优势进入预制菜市场，推动餐饮产品食品化进程，拟在年内实现三个品牌产品的研发和渠道建设。餐饮产品食品化是食品公司发展的重要工作，预制菜整体的年度销售占比会逐步提升，也会对销售任务的达成起到推动作用。感谢您的关注和提问。

### 54、去年整体减亏 1 亿还是可以的，一季度又亏损，请问公司今年年底能不能扭亏？

您好！2021 年，集团在疫情常态化的环境中不断调整结构，多措并举，狠抓创新，改善经营策略和门店环境，持续降本增效，带动经营业绩提升。全年实现营业收入同比增幅 20.99%，归属于母公司净利润同比增幅 40.07%。

2022 年，公司将按照公司“十四五”规划既定方向，加快食品发展，实现餐饮、食品均衡发展；提升菜品质量，巩固提升品牌优势；建立高效激励机制，激发干事创业活力；用新模式建设高品质新店，扩大公司发展规模，全力推动公司扭亏为盈。感谢您的提问。

### 55、最近很多公司裁员，目前全聚德有多少员工？这两年裁员多少？



您好！公司的员工人数请您在公司披露的年度报告中查阅。近两年，公司人员总量下降，从岗位结构上看，随着集团管控模式的调整，在集团总部成立餐饮运营、财务管理和人力资源三大中心，压减门店组织结构及管理人员编制，实现管理工作集中上移，提高管理工作专业性和时效性。感谢您的关注。

**56、请问贵公司出了北京市场外，主要的分支机构都在哪些大城市？**

您好！集团公司除了北京市场外，在上海、杭州、南京、长沙、成都、乌鲁木齐、西安、沈阳、长春、大连等城市也有门店设立。再次感谢您的关注。

**57、公司的现金还有 4 亿左右，还能维持 1 年，管理层有没有考虑后续再融资？定增？房产抵押贷款？如果疫情不退现金耗尽这是不的不考虑的问题，如果疫情过去是否再发展，拿什么发展，资金有吗？有没有再融资计划？**

您好：公司会结合未来发展计划设计融资安排，感谢您的关注！

**58、今年 2022 年，全聚德的股价却停留在了 2008 年，作为上市后就买入的长期股东看到公司长年连续的下跌很痛心。希望能为广大股东谋福利，不辱这块金字招牌，北京烤鸭的代名词。**

您好！感谢您的关注和对公司长期的支持。公司管理层一直密切关注股票价格走势，我们会在合规合理的合适前提下积极开展市值管理工作，努力用更好的业绩回报广大投资者，感谢您对公司的支持。

**59、现在不能堂食，以外带方式销售，2022 年下半年有没有新的商品释放，对今年业绩有没有增长或是提升的信息。请问后续有没有公司计划，谢谢！**

您好！全聚德今年进入预制菜赛道，第一波推出了四川饭店的“川老大”、丰泽园、全聚德三品牌入市，第三季度之内完成第二波投放，年底前完成第三波或者之前品牌的 2.0 版。门店大

师对产品的品控进行了多次协商和修改,抱着严谨和负责任的态度,希望餐饮堂食产品在转换成预包装食品后可以达成高比例相似度。同类产品中我们在中端偏上的水平,在基数较大的消费者调查中,特别针对年轻用户测试,好评率达到 90%,基本认可性价比,认可产品的口感还原度,目前产品已经完成了线上上线,未来在线下渠道将陆续上架,希望通过预制菜产品推出,改变消费者对堂食需求的理解,从购买旅游产品的人群向购买民生产品的人群改变,成为消费者喜爱的日常预制菜类产品,走进千家万户,弘扬传播品牌。在未来,努力使预制菜产品销售收入在整体食品销售收入中达到一个很高的占比。感谢您的提问。

**60、董秘你好,如果今年再亏损,全聚德会被 ST 处理吗?或者全聚德怎么亏不会被 ST,不知道这个标准到底是什么。谢谢。**

您好!根据交易所退市新规,上市公司净利润亏损且营业收入低于 1 亿元时将触发退市风险警示。感谢您的提问和关注。

**61、多开店,**

公司 2022 年严格推进品牌开店计划,感谢您的关注和建议!

**62、现在大家都习惯在微信群、抖音等应用直接下单,全聚德有没有相关渠道拓展客源?**

您好!目前全聚德集团旗下四个品牌都建立了微信群,并且在暂停堂食业务期间起到了重要的作用。同时可以在微信公众号搜索“中国全聚德”,点击下方“商城”链接,可以直接下单预制菜产品、切片烤鸭产品、休闲食品等。也欢迎您关注“中国全聚德集团”抖音账号,我们将按计划推出直播优惠活动,敬请关注。感谢您的提问。

**63、19 年白总就任公司董事长,没多久就赶上了疫情,财报表现受影响,市场上不乏批评声音。想请问一下如果抛开疫情干扰,公司内部主要的战略方向发生了哪些变化,现在的精力更多放在哪里,自身的变化主要有哪些呢?**

您好!公司两大主业是餐饮和食品,双轮驱动战略没有根本

变化。面临疫情的影响，公司坚持守正创新，努力朝着“做精做优餐饮，做强做大食品”的方向发展。

餐饮企业一方面推进老店升级换代，比如和平门店“中华一绝”餐厅、前门店光影餐厅作为老店升级代表都取得不错的调整效果；另一方面开发新店新模式，比如环球影城店、佳亿广场店、四川饭店和平门店作为全新形象门店，产品、服务和环境更加年轻化、时尚化，社会评价和口碑一直保持较高水平。2022年，公司还会继续沿着这个方向，深化老店调整，提升新店品质，把餐饮企业持续做精做优。

食品企业聚焦“餐饮产品食品化”，正逐步加快满足市场消费需求，通过挖掘老字号的技术实力，将餐饮产品转化为预制菜，目前四川饭店品牌4款预制菜已经上市，全聚德和丰泽园品牌预制菜也会相继上市销售，全聚德手工片制烤鸭礼盒和单人食包装全面上市，系列熟食、面食、糕点、休闲食品也在不断推出，不断加大食品企业的生产规模和收入规模，加快形成公司的有力支撑。感谢您的提问。

**64、如果今年还是亏损，2023年四月公布2022年度报告后，股票简称就会变成ST全聚德、还是ST全聚、还是ST聚德，谢谢**

您好！根据交易所退市新规，上市公司净利润亏损且营业收入低于1亿元时将触发退市风险警示。感谢您的关注。

**65、公司希望通过推“讲究菜”做大单品化，年报显示新开四川饭店和平门店招牌菜占比已经达到销售额的46%。原有的全聚德品牌招牌菜在收入里占比有多高呢？今年通胀背景底下，鸭坯的供应稳定么，如何应对成本波动？**

您好：2021年公司首次提出“讲究菜概念并推出首批讲究菜。首批讲究菜包括8道全聚德品牌“讲究菜”、8道丰泽园饭店品牌讲究菜，13道四川饭店招牌菜。自2021年5月全聚德统一菜单面市以来，包括全聚德烤鸭在内的36道全聚德统一菜销售额占比近五成且不断提升，成为名副其实的品牌招牌菜品。在

平抑成本端波动方面,由于疫情等因素影响,今年 1-4 月饲料价格小幅增长,对成本有一定影响,但影响不大,在保证鸭坯供应的情况下,压缩前端养殖量,降低成本;另一方面,根据屠宰量的减少相应缩减了用工人数,降低人工成本,使后期费用大幅缩减,平抑产品成本。感谢您的提问。

**66、预制菜在疫情期这条路肯定是对的,这些日子关注天猫和京东销量不是太大,建议商超全面铺货,全聚德的品牌很大,相信会很好卖。我们江苏这边大润发就没有。**

感谢您的关注!预制菜是公司今年的重点工作,我们后期会加快推进!

**67、如果今年 2022 再亏损,会不会 st? 或者退市?**

您好!根据交易所退市新规,上市公司净利润亏损且营业收入低于 1 亿元时将触发退市风险警示。感谢您的关注。

**68、一年内有重组计化吗?**

您好!截止目前公司未有相关应披露的事项。感谢您的关注

**69、现在饮食文化南北包融,广州与深圳什么时候有分店?**

您好!广州、深圳都是消费力强,充满活力,包容性强的重要城市。在全聚德品牌发展“十四五规划”中,均有拓展计划,我们努力打造更适合外埠的开店模式和菜品结构,争取早日落地。谢谢您的提问!

**70、股票激励计划,何时授予?**

您好!公司已回购了部分股份,后续将根据实际情况对股权激励等事项做出安排,谢谢您的提问与关注。

**71、你们和聚德华天是什么关系?**

您好!公司持有聚德华天餐饮管理有限责任公司 30.91%的股份。感谢您的关注。

**72、很多年前去北京吃的第一餐是全聚德烤鸭。真心希望贵公司能经营好这个品牌,继续突出烤鸭特色;又兼顾节气性食品。莫要啥都做、最后没了特色、也失去了自己。**

您好!感谢您和众多忠诚消费者对全聚德的喜爱,作为经营

团队，深感责任重大，158年的中华老字号，我们既要保证品牌健康生存，更要为品牌注入活力，持续发展。守正创新，我们一定全力以赴，不辱使命。感谢您的提问。

**73、您好，请问全聚德现在会员数是否有所增长？如何能够保证持续扩充？**

您好！自2021年会员体系全面更新提升后，经过一年多的发展，会员新增数量稳步提升，2021年至今新增会员13万人，活跃会员21万人。今年5月集团推出了新版菜单，为会员带来更多实实在在的优惠，吸引会员加入和复购。同时继续通过微信公众号、抖音平台推送专属优惠活动，更多吸引年轻客源。感谢您的提问

**74、公司近期股价超跌严重，与公司是否有回购想法，公司近期有没有采取稳定股价的措施？**

您好！截止目前公司未有回购股份的意向。公司管理层一直密切关注股票价格走势，会在合规合理的前提下积极开展市值管理工作，感谢您对公司的关注。

**75、华天能不能全聚德主动去收购呢？不要说别人没有意向。咱们能不能主动去接触一下。30%在金融街资本下面，也是西城国 zi 委。福建超大集团40%股权已经质押，全聚德账上也有钱，为什么不收购呢？最少把超大集团的股权先买回来达到控股线呀，而且华天集团是盈利的呀，疫情这么严重都是盈利的，多好的资产啊。就跟我最爱吃的西安饭庄的泡沫是的，羊肉串永远排队，三五天涨价饭点还是吃不上，这么好的资产必须主动啊！**

您好！目前，其他股东没有股权处置的意愿，股东各方将加强合作，共同搞好聚德华天的经营工作。感谢您的提问。

**76、周董您好，我是一名北京的股东，想请问一下您聚德华天的问题。您既是聚德华天的法人，又是全聚德的总经理，聚德华天的聚德俩个字又和我们全聚德的聚德一样，而且全聚德还代首旅持股聚德华天30%的股权，那咱们有没有计划**

收购或者吸收聚德华天的进入全聚德集团的想法？毕竟您是聚德华天的法人，您最有发言权，还想请您给说说。据我了解，聚德华天 30%是全聚德的。30%是金融街资本的，40%福建超大股权已质押。

您好！聚德华天集聚了老北京多家老字号餐饮品牌，在本地市场经营很有特色，业绩良好。全聚德作为聚德华天大股东之一，和其他股东沟通正常，合作关系良好，目前，其他股东没有股权处置的意愿，我们将加强合作，共同搞好聚德华天的经营工作。感谢您的提问。

**77、建议控股股东首旅集团回购增持增加投资者信心，做好市值管理，房产都不止区区 20 亿市值，更不要谈全聚德品牌了，改革吧，看好全聚德**

您好：公司的控股股东及公司管理层一直密切关注股票价格走势，我们会在合规合理的前提下积极开展市值管理工作，努力用更好的业绩回报广大投资者，感谢您对公司的关注。

**78、关于菜品，我觉得全聚德的菜品还需要改进。不是说客人来吃烤鸭，就要配全鸭宴，什么鸭肝，鸭掌，鸭肠，鸭心，鸭蛋，鸭血，可着鸭一个劲的招呼。烤鸭是中国国家名片，但鸭血鸭心这些不是。这些只能算是全聚德的招牌菜。吃一次尝尝鲜还可以，**

**经常吃的话体验不好。除了烤鸭我们应该做融合菜，比如各种粤式点心，比如东来顺的羊肉串这些有特色的中华美食。让人家一次把中华美食都尝一下，而不是鸭鸭全是鸭。**

您好！目前，全聚德品牌经营的菜品中招牌菜仅占菜品总量的 25%，其它菜品均是针对市场及顾客需求，汲取各菜系、多风味所长而研发的菜品。4 月 29 日，北京区域门店正式推出新的菜单，由于五一假期暂停堂食，没有让更多的消费者予以体验。正如您所说，全聚德品牌作为中华美食代表，也将更多地创新与完善我们的产品结构与出品形象，努力为您和众多关爱全聚德品牌的消费者提供更好的服务，也欢迎您在恢复堂食后来门店体

验。再次感谢您的关注。

**79、在投资者心理衡量一个企业的好坏，就是看业绩和股价**  
您好！市值管理的核心内涵，确实就是不断优化和扩大上市公司的资产质量，实现的最重要的路径就是通过经营业绩的提升。感谢您的关注。

**80、Q1 年报说的主力门店升级，具体指什么？对吸引消费者到底有没有用？**

您好！针对全聚德几大主力门店，公司从产品、服务、场景逐步转型升级。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。感谢您的提问。

**81、请问领导，餐饮食品化的食品什么时候才能进驻北京大的商场超市？谢谢！**

您好：公司全聚德品牌的鸭类食品、丰泽园品牌的面食类产品、调味品等 在商超渠道都有销售，年夜饭、预制菜产品目前主要在电商、专卖店及集团餐饮门店渠道销售，后期会尽快进入京内商超市场。感谢您的提问！

**82、全聚德作为百年老字号，近年来在“烤鸭届”竞争力肉眼可见地下降。创新乏力、服务水平参差不齐、性价比不高已被吐槽多年，从业绩上看公司在疫情后还是有些改善，未来将如何应对越来越挑剔的消费者，继续接受市场投资者考验？**

您好！感谢关注！集团深知全聚德作为中华老字号，历史文

化效应所带来的优势是不可复制的。2021 年，全聚德集团在疫情常态化的环境中不断调整结构，多措并举，狠抓创新，改善经营策略和门店环境，持续降本增效，带动经营业绩提升。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。修订服务标准，以“五杜绝六声六微笑十场景”内容为督导内容，努力改观服务形象，2021 年集团公司在京餐饮门店大众点评服务专项分值提升 3%，年度神秘顾客检测成绩提升 15%。为进一步提升消费性价比，吸引宾客到店消费，在京全聚德品牌在统一菜品中，通过设置大小份菜品，满足不同顾客需求；并对 75%的菜品设置了会员价，2021 年会员消费占比同比增长了近 10 个百分点。

2022 年公司将继续按照集团“十四五”规划既定方向，加快食品发展，实现餐饮、食品均衡发展；提升菜品质量，巩固提升品牌优势；建立高效激励机制，激发干事创业活力；用新模式建设高品质新店，扩大公司发展规模，全力推动公司扭亏为盈，实现高质量发展，为全面打造让更多人信赖和喜爱的美食生活服务商而努力。感谢您的提问。

83、买了全聚德将近 7 年了，每年都带着全家去吃全聚德，不过作为贵公司的长期投资者应该来说是失败的。但请问贵公司对于用我们这些股东能不能办理一张吃饭的打折卡呢？或者每年逢年过节送个鸭子什么的回馈活动呢？这样不是又做了广告，又多了长期持有人，又增加了营业收入，又能有效的解决在网上口碑没那么好的处境呢？这种多赢的营销手段是否可以采纳？谢谢。

您好！非常感谢您对公司营销工作的建议，我们确实在研究针对公司股东相关的优惠活动。也欢迎您加入中国全聚德会员体系，注册为会员后，将得到会员礼包、积分，以及不定期送出的代金券。同时欢迎您关注”中国全聚德集团“抖音账号，我们将不定期推出直播优惠活动。感谢您的提问。



84、4月29日，我和孩子去环球影城玩。6点从乐园出来，全聚德店里黑着灯，门口没有任何人员迎接，大家都觉得是不是关门了，去的别的餐厅吃饭，东来顺也是一样。下班了就不做生意了？那喜凤楼外婆家那些人家怎么还在往里迎客人呢？国营的到点就下班了？

您好！环球影城店的经营时间是按照城市大道的统一安排而设定，应该是园区闭园后2个小时才可闭店。因此，6点钟是门店正常运营时间，给您造成的误解，我们也深表歉意。我们会进一步完善接待服务，更好地营造经营氛围，为您和消费者提供更好更完善的服务。再次感谢您的建议。

**85、今年再亏要退市了吧？**

您好！根据交易所退市新规，上市公司净利润亏损且营业收入低于1亿元时将触发退市风险警示。2021年，全聚德在疫情常态化的环境中不断调整结构，多措并举，狠抓创新，改善经营策略和门店环境，持续降本增效，带动经营业绩提升，全年实现营业收入约9.48亿元，同比增幅20.99%。暂不存在退市风险。感谢您的提问。

**86、周总您好。听说全聚德门店服务纳入考评，门店管理层拿出当月薪酬30%进行评测，包括门店收入，利润，大众点评和外卖平台上的评价和投诉率都是衡量标准。请问是否准确。**

您好！目前，对于门店的考核衡量标准的设定，是根据集团重点工作“改革激励考核办法”的推进需要，是为了更好地推进运营效率、市场评价的提升以及多渠道开拓经营而设定。衡量标准也是动态调整的，根据集团重点工作的推进进度，市场反馈情况和考核对象实际收入变化也会进一步完善，不变的标准就是以消费者评价为依据，最终的目标就是实现经营管理水平的提升。再次感谢您的关注。

**87、全聚德今年有什么打算？餐饮食品业务如何开展？**

您好：2022年公司公司的重点经营任务包括：1）以餐饮产

品食品化为突破口，抢占新零售市场；2）回归餐饮服务本质，持续深化调整转型；3）继续深化激励机制改革，激发干事创业活力，吸引人才，留住人才；4）坚持发展、扩大规模，用新模式建设高品质新店。此外，公司还将努力高质量完成重大活动的服务保障任务；加快双平台系统建设，实现 2022 年线上平台营业额同比增长。具体可参见公司年报 2022 年度经营计划部分。感谢您的问题！

88、周总，请问前四月预制菜营业收入有多少？去年同期有多少？目前感觉产品线凌乱，同样的酱香肘子有丰泽园也有全聚德。还有预制菜整体价格高，作为股东我们都觉得高，市场应该不容易接受吧？

您好：公司预制菜产品是 2022 年的重点产品，首批推出预制菜涵盖全聚德、丰泽园、四川饭店品牌，其中四川饭店品牌预制菜已经上市，其他品牌将陆续上市。公司根据品牌定位及不同的客户群体梳理产品线，在品类、价格、渠道、模式方面进行细分，满足消费者不同的需求。同时，公司也将根据产品上市后的市场表现进行及时调整。感谢您的提问！

89、关于萌宝鸭的角色定位。萌宝鸭的品牌更适合做西式快餐，可以尝试着做做西式快餐嘛，脑子不能死，和合谷模仿吉野家不是也成功了吗，把萌宝鸭品牌打造成性价比高的西式快餐，完全可以试试嘛。同理，做奶茶水果茶都可以呀！抖音推出的动漫短片做的不错呀，就不会深耕一下吗，放到电视台儿童频道给小朋友看，既宣传了品牌，又宣传了中华文化，再做一些文创产品，放在商店里卖啊，不能光放在自己 app 上，几个人买啊

您好！您提到的以”萌宝鸭“角色定位进入中式快餐领域的问题，的确具有广阔空间。今年推出的萌宝系列文创茶，将普洱茶的糯米香、枣香与烤鸭的果木香有机融合，带来浓醇顺滑的口感。在烤鸭香气中，延续茶香的回味，相得益彰。感谢您关注抖音推出的萌宝鸭动漫短片，下一步将利用全聚德展览馆的文化

资源，与专业教育机构合作传承非遗文化。感谢您的关注。

#### 90、啥时候重组？

您好！截止目前未有相关需披露事宜。感谢您对公司的关注

#### 91、全聚德今年有什么打算？餐饮食品业务如何开展？

您好！2022 年公司将按照公司“十四五”规划既定方向，加快食品发展，实现餐饮、食品均衡发展；提升菜品质量，巩固提升品牌优势；建立高效激励机制，激发干事创业活力；用新模式建设高品质新店，扩大公司发展规模，全力推动公司扭亏为盈，实现高质量发展，为全面打造让更多人信赖和喜爱的美食生活服务商而努力。2022 年重点经营任务包括：1) 以餐饮产品食品化为突破口，抢占新零售市场；2) 回归餐饮服务本质，持续深化调整转型；3) 继续深化激励机制改革，激发干事创业活力，吸引人才，留住人才；4) 坚持发展、扩大规模，用新模式建设高品质新店。此外，继续做好以下工作：高质量完成重大活动的服务保障任务；实施“温暖服务，让快乐延续”的提质行动；加快双平台系统建设，实现 2022 年线上平台营业额同比增长；加强与加盟门店的业务联动，实现协同共赢等。具体可参见公司年报 2022 年度经营计划部分。感谢您的提问。

92、1 团膳业务发展定位，规划 3 年内预计营收规模，主要客户构成及未来客户目标群，利润率水平。2 公司外卖业务增长趋势，未来 3 年占营收比，利润率。3 食品加工业收入，未来三年占营收比，利润率。4 仿膳、四川饭店、丰泽园三个品牌未来发展定位，三年加盟店拓展规模预计。5 回购股份做股权激励，何时实施。6”十四五”战略规划营收预期，各大业务板块营收占比。7 公司外延发展并购对象画像。8 会员系统建设进程。感谢团队祝尽快盈利

您好！公司餐饮板块战略定位是未来形成正餐做精做优，团膳和休闲简餐适时拓展的业态组合。环球伙伴餐厅项目是公司开拓团膳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，集团也在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。

公司持续加大线上外卖产品的研发和销售，外卖产品不断更新，全国各地餐饮门店的外卖业务持续增长，2021年餐饮企业线上平台销售同比增长70%，2022年1-4月全国门店双平台外卖收入占比11.5%。公司旗下主要有全聚德仿膳食品公司及全聚德三元金星食品公司两家食品研发、生产、销售企业。2021年，两家公司分别实现收入2.77亿元和1.58亿元。未来几年全聚德集团将加大食品研发力度，研发符合、引领市场及消费群体需求的产品，瞄准以消费群需求为主的产品，联合具有技术研发实力强的高校科研院所共同开发符合消费群体口味的糕点、休闲鸭类零食、月饼、半成品等食品，打造爆款，满足不同消费群体不断变化的消费新需求。使食品企业收入规模恢复至历史较高水平。

2021年公司完成仿膳、四川饭店、丰泽园等品牌“一品一策一方案”，聚焦各品牌定位和目标群体，实现品牌差异化经营。四川饭店主打中高端川蜀文化餐饮，丰泽园聚焦鲁菜精品正餐领域，仿膳主打宫廷与官府菜肴，确立了各品牌的商业模式、盈利模式、运营模式。

公司已回购了部分股份，后续将根据实际情况对股权激励等事项做出安排。

公司在加强自身建设及发展的同时，将充分利用资本市场工具，通过外延式并购实现公司发展。

2021年公司对会员体系全面更新换代后，经过一年多的发展，会员新增数量稳步提升，新升级的权益营销策略在拉新及复购上起到了显著的作用。随着疫情防控常态化，结合当前形势，做好沉睡会员及老会员维系的基础上，下一步将考虑结合线上线下联动，让会员足不出户即可形成消费闭环，。从权益丰富度、功能性、积分灵活性、便捷性及奖励机制多维度出发，迅速发展，带来更多忠实会员及收入。感谢您的提问。

### 93、今年再亏是 st 还是退市？

您好！根据交易所退市新规，上市公司净利润亏损且营业收入低于 1 亿元时将触发退市风险警示。2021 年，全聚德在疫情常态化的环境中不断调整结构，多措并举，狠抓创新，改善经营策略和门店环境，持续降本增效，带动经营业绩提升，全年实现营业收入约 9.48 亿元，同比增幅 20.99%。暂不存在退市风险。感谢您的提问。

### 94、人家 3 个鸡爪子卖 35，三个奶黄包卖 28. 多赚钱啊。

鸭肝鸭心这些加工费劲，而且成本高，鲁菜讲究真材实料，但是你真材实料成本也高啊，毕竟是上市公司，利润这块也要考虑到吧？咱们也可以卖凤爪啊，豉汁排骨啊，奶黄包啊，萝卜糕啊。小点心看起来更精致，而且利润更高。拿烤鸭当主菜，而不是全鸭宴。

您好！集团经营的菜品一直很关注结构配比，其中您关注的点心、小吃类产品品种占到 20%左右，点心类有地方的特色小吃，也有品牌招牌特色产品更有迎合市场的时尚类点心。另外，我们也增加了甜品的品类，更好满足年轻消费者的需求。我们还会不断完善产品结构，为消费者提供更多样美味的体验。再次感谢您的关注。

### 95、2022 年亏损是 st 还是退市？

您好！根据交易所退市新规，上市公司净利润亏损且营业收入低于 1 亿元时将触发退市风险警示。2021 年，全聚德在疫情常态化的环境中不断调整结构，多措并举，狠抓创新，改善经营策略和门店环境，持续降本增效，带动经营业绩提升，全年实现营业收入约 9.48 亿元，同比增幅 20.99%。暂不存在退市风险。感谢您的提问。

### 96、注意到贵公司研发费用同比变动较大，主要做了什么请说明？进展或效果怎么样？

您好！公司研发费用主要用于餐饮菜品和预制菜食品两大块。其中餐饮企业首批“讲究菜”包括 8 道全聚德品牌、8 道丰泽

园品牌“讲究菜”，13 道四川饭店招牌菜，各品牌讲究菜在菜单上突出显示、在文化上单独演绎；启用了 2021 年全聚德品牌统一菜单，并重新对出品呈现、器皿规制进行创新设计。“讲究菜”“温暖菜”等一系列举措，在稳定口碑、突出聚焦上效果明显，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。预计未来随着全聚德“讲究菜”销售占比不断提升，将成为名副其实的招牌菜品，对彰显品牌菜品、文化特色起到重要作用。公司首批预制菜包括全聚德、丰泽园、四川饭店等多品牌预制菜，四川饭店品牌预制菜已经上市，其他品牌陆续上市。公司凭借老字号品牌优势进入预制菜市场，推动餐饮产品食品化进程，拟在年内实现三个品牌产品的研发和渠道建设。餐饮产品食品化是食品公司发展的重要工作，预制菜整体的年度销售占比会逐步提升，也会对销售任务的达成起到推动作用。感谢您的提问。

#### **97、全聚德什么时候戴帽？**

您好！根据交易所退市新规，上市公司净利润亏损且营业收入低于 1 亿元时将触发退市风险警示。2021 年，全聚德在疫情常态化的环境中不断调整结构，多措并举，狠抓创新，改善经营策略和门店环境，持续降本增效，带动经营业绩提升，全年实现营业收入约 9.48 亿元，同比增幅 20.99%。暂不存在退市风险。感谢您的提问。

#### **98、希望今年扭亏**

您好！感谢您对全聚德的关心和关注！近两年受疫情等因素影响，尽管采取了多重举措调整结构、改善经营，但经营业绩不尽如人意。2022 年，公司将按照“十四五”规划的既定方向，加快食品发展，实现餐饮、食品均衡发展；提升菜品质量，巩固提升品牌优势；建立高效激励机制，激发干事创业活力；用新模式建设高品质新店，扩大公司发展规模，全力推动公司实现扭亏。感谢您的提问！

#### **99、请问全聚德的烤鸭产品，与便宜坊、大董烤鸭相比有什么**

### 么优势和不足？

您好！全聚德挂炉烤鸭和便宜坊焖炉烤鸭都是国家级非物质文化遗产，制作工艺有所不同，最大区别是挂炉烤鸭在敞口炉内进行烤制，而焖炉烤鸭是在密闭空间内烤制。口感上挂炉烤鸭的皮更脆一些，焖炉烤鸭整体味更重一些。大董烤鸭属于挂炉烤鸭系列。总体而言，几个品牌各具特色，在市场上都有相当数量的“粉丝”。感谢您的提问。

**100、全聚德的领导同志们，我们对于疫情长期化必须有清醒认识，对全聚德的产品和服务必须有清晰规划，不能抱残守缺，烤鸭堂吃只是餐饮很小很小的一个细分。在保持烤鸭堂吃基础上，是否能拓展？有步骤的拓展，贴合市场需求的拓展，全聚德的速冻食品，全聚德的粽子，消费者都不会排斥**

您好！全聚德对于产品和服务均制定了年度计划与具体落地方案，产品着眼于招牌菜的提升以及创新菜的研发，服务着眼于各类场景对于服务的需求，精准策划，满足各场景顾客的需求。在提质堂食产品与服务的基础上，我们也启动了线上的运营，包括线上外卖平台，线上网店等多渠道拓展。为了贴合市场需求，去年年底就已经启动了预制菜的产品研发与投入，全聚德品牌的季节性产品，包括月饼、粽子、汤元等都有各自的系列开发，全方位满足市场与消费的需求。感谢您的关注。

**101、建议每个有全聚德门店的城市设立社区全聚德预制菜群，方便居家市民**

您好！目前，全聚德集团门店均开设了线上商城，同时开始门店的私域运营，其中就包括社区群的营销。而全聚德预制菜作为商城以及私域运营的主打产品已经上线，关注度与销售量也在逐步攀升，也成为了市民居家美食的又一选择。感谢您的提问。

**102、建议把全聚德小鸭打造成世界网红小鸭**

您好！这是非常好的建议，您提到的全聚德小鸭是全聚德新的 ip 形象萌宝鸭。萌宝鸭自 2021 年面世以来，迅速得到年轻粉

	<p>丝的喜爱,萌宝鸭系列文创产品为全聚德聚集了更多的 Z 时代的粉丝和流量。近期萌宝鸭形象已经登录抖音平台,以“星厨小妙招”的方式吸引了年轻客户群体对老字号的关注。欢迎您关注抖音平台“中国全聚德集团”。感谢您的提问</p>
附件清单(如有)	
日期	2022-05-13