

中国全聚德（集团）股份有限公司

2022 年度总经理工作报告

2022 年公司按照全年整体部署和规划，推动生产经营工作，在逆境中坚持守正创新，主动作为，持续调整、转型、升级，开拓创新，降本增效，大力推进重点项目和各项重点任务落实，夯实经营管理基础，全力以赴将宏观因素不利影响降到最低。

2022 年公司实现营业收入 7.19 亿元，归属于上市公司股东的净利润为-2.78 亿元，基本每股收益为-0.90 元/股。报告期内，公司新增直营门店 3 家，分别是全聚德佳亿店、武汉沙湖路店、成都科华中路店。截至 2022 年 12 月 31 日，公司餐饮门店共计 102 家，包括直营门店 44 家，加盟门店 58 家（含海外加盟门店 8 家），食品加工企业 2 家。报告期内的主要工作包括：

一、努力克服宏观因素不利影响的举措

全年公司共有 38 家门店因宏观因素影响闭店或关闭堂食，合计关闭天数为 2,575 天，平均闭店天数 68 天。关闭堂食 69 店次，完全闭店 42 店次。6 家门店闭店超过 100 天，3 家门店闭店超过 90 天。为弥补堂食关闭的损失，公司与各企业主动出击，增收节支，严控成本，开展了以下工作。

1. 重视外卖外摆业务，持续发力增收创效

持续发力线上双平台外卖，积极应对餐饮市场新变化。在堂食停摆期间，所有门店将外卖外摆作为最重要的收入来源，2022 年公司利用各种节假日及重要节气，开展了 26 次共计 40 余项线上外卖营销活动，通过外卖菜品季节焕新、升级外卖餐盒等提升服务体验和外卖平台收入，外卖同比增长 41%。

2. 推进“退免缓”工作，缓解企业资金压力

一是积极推进房租减免，助力门店纾困。22 家企业已享受减免政策，同时积极对租赁公司房产且符合减免要求的 7 家小微企业进行减免。二是积极开展退、免税申请。三是根据政府相关政策，申请社保缓缴，缓解资金压力。

3. 加强人工成本管控，助力企业降本增效

各餐饮门店根据自身经营情况，灵活安排排班，按需控制上岗人数。制定并推行员工休假及薪酬相关政策方案，力保劳动关系和谐稳定。根据经营情况变化，管控各企业岗位人员使用、人均劳效、人工成本等，实现降本增效。各门店根据市场环境和经营需要，合理安排和调派人员上岗，最大限度节省了人工成本。

二、加快推进重点任务项目

2022年，公司将主力门店转型升级、餐饮产品食品化列入重大发展改革项目，完成情况如下：

1. 主力门店持续升级，打造餐饮新场景

面对新市场、新消费、新需求，通过新机遇赋能、新功能定位、新产品研创、新体验升级，三大主力门店打造“产品+服务+场景”新格局，实现餐饮场景再造，增强消费体验。

全聚德和平门店以北京四合院聚落为灵感打造“空中四合院”，以北京春夏秋冬四季变换为主导，打造“新京式”菜品。“新京式”装修风格和专属菜品的打造，改变了大众对全聚德品牌以往的认知，食客可以同时赏京色、品京味、听京韵，感受“新京式”文化意境，大大提升了顾客体验。

全聚德前门店将中轴线文化、文创糕点伴手礼、京式下午茶以及外带食品进行跨界融合，形成新的经营模式，打造了首家集“中轴线文化”和“京味饮食文化”为一体的全聚德中轴食礼体验店。大众点评整体分值达到4.7分；美团平台整体分值为满分5.0分。

全聚德王府井店与故宫文化传播合作的北京首家“宫禧”主题餐厅，在餐饮空间植入宫禧龙凤呈祥主题文化IP，以“文化遗产融合”、“主题空间打造”、“联名菜肴定制”、“互动体验升级”为四大亮点，打造多个主题场景和多种特色互动体验。

2. 丰富食品产品，推进餐饮产品食品化

市场需求加速了预制菜赛道的成熟和发展，在预制菜赛道受市场资本追捧的形势下，公司发挥“食品+餐饮”的双轮驱动效应，积极布局预制菜市场，加快推动食品产业发展。

进一步释放食品生产产能。对全聚德三元金星食品公司熟食车间进行改造，申请食品生产许可“速冻调制食品”增项，改造后的手工片制烤鸭生产车间于2022年8月25日正式投产，具备单班34万只、双班65万只年生产能力。

品牌预制菜分步骤上市。在仿膳食品生产许可项目和三元金星熟食车间两个食品生产项目的支持下，利用餐饮品牌优势，发挥食品、餐饮联动机制，建立以全聚德品牌为主，集合川老大、丰泽园的老字号品牌矩阵，围绕各品牌定位，采取多品牌、分步骤上市策略，目前已有 30 个品类的预制菜和熟食品产品走向市场，销售势头良好。

同步开拓食品销售渠道。以北京市场为主，向全国范围延伸，拓宽渠道合作的宽度和深度，重点开发了京东、盒马等优质渠道，积极开拓专款定制、银行积分兑换、礼品行业销售渠道。同时以电商为重点突破口，大胆尝试运营模式调整，利用外部优势资源整合线上店铺运营，深挖电商平台潜力，带动了新兴渠道发展，也推动整体销售向市场化运营模式转变。

三、多措并举，改善经营

1. 着力菜品管理与创新，提升菜品质量

通过挖掘技艺传承，打磨出品模式，瞄准市场需求，提升菜品口碑，重塑品牌认知。

公司实施“致敬百年、传承美馔——全聚德的讲究·158 精技”菜品考评工作，组织“鉴新见心——心意融新味，新品迎宾朋”为主题的菜品创新竞赛活动。全聚德品牌门店在菜单设置上首次推出“全聚德·季”副菜单，增加甜品和特调饮品，带来丰富立体就餐体验，并首次在菜单上设置菜品出品监理人专页，通过名厨带菜形式，以菜品技艺赋能品牌菜品文化。一系列菜品提质与创新，推动了大众点评口味平均分整体提升。

2. 线上线下加速融合，推进数字化转型

线上商城平稳运行。充分利用全国直营门店线下客源优势，展开线上私域商城推广，2022 年全年销售 4.3 万单，收入近千万元。为进一步拓展销售效果，还开展各类跨界营销，推出品牌产品组合装在全记货铺销售，取得了很好的引流效果。

财务共享平台建设初步完成。对传统财务活动进行全方位再造，全力推进财务共享平台建设，目前线上报账、电子影像、发票验真、财企直联等主要功能模块已上线，初步完成了公司财务共享平台建设。

3. 团膳业务运行平稳，超额完成预算目标

德顿环食主动迎合各类员工用餐需求，不断丰富、更新餐食品种，各档西餐常换常新，同时通过举办各具特色的美食节活动，受到用餐人员的喜爱和追捧。2022年团膳业务实现收入3,481万元，超额完成预算指标，显示出新赛道新项目良好的发展潜力。

4. 提升发展质量，保持发展规模

按照“十四五”规划的发展计划，保持适度发展规模，新开3家全聚德、1家四川饭店。全聚德佳亿店菜品、环境更加贴合年轻消费群体，获得了大众点评榜单所在商圈“北京菜环境榜第1名”；全聚德武汉沙湖路店除3、4月份受宏观因素影响亏损外，其他月份均实现盈利，上座率达到123%，经营趋势良好，为进一步拓展和布局武汉市场奠定了良好基础。全聚德成都科华中路店11月正式对外营业，是首家进驻西南区域综合购物中心的全聚德门店，环境时尚简约、菜品京味十足，搭配本地特色川菜，深受当地人群喜爱。全聚德沈阳店充分利用低效面积，将一层餐厅改造为“四川饭店”，一套厨房支持两个品牌，实现双品牌错位经营，吸引了不同消费客群，有效控制成本，实现收入增长。

5. 创新品牌营销，线上引流赋能

抓住抖音流量高地，开展直播业务，通过线上引流，将平台的公域流量沉淀到私域。报告期内开展了36场直播活动，时长近300小时，累计销售600万余元，成交用户95%以上均为北京本地消费者，取得了良好的宣传和引流效果，其中“消费季首开风车带货”15分钟销售额即超万元。

四、夯实管理，强化内功

报告期内公司持续推进激励机制改革，加强人才储备，创新品牌传播，强化连锁加盟管理，完善内控合规管理，为公司高质量发展奠定了更加坚实的基础。

1. 持续推进薪酬绩效激励机制改革，试点模拟股权激励

一是进一步调整企业经营者薪酬结构。根据任期制契约化工作要求，重新设定门店划型标准、月度绩效工资浮动标准，依据考核成绩兑现薪酬。同时完善考核指标体系，增加正向激励分数，充分调动企业经营者积极性。二是试点股权激励。四川饭店和平门店作为首家虚拟股权激励试点企业，由经营者和技术骨干共同参与，模拟股权激励，利益共享，风险同担，打破了传统管理体制，在调动企业经营者积极性方面初见成效，员工士气和精神面貌得到明显提升。

2. 干部队伍、青年人才及多品牌技术人员储备迈出新步伐

一是稳步推进见习总经理（见习店长）培养工作。首批设置了 5 家条件成熟的培养基地和 5 名管理经验丰富的培养导师，培养周期一年，6 名见习店长已于 10 月正式任职上岗。二是进一步发现和储备青年人才，选拔 41 名精神面貌佳、知识结构好、创新意识强的优秀青年人才。三是稳步推动师带徒工作，储备各品牌技能人才。仿膳饭庄通过厨师间的御膳书稿赠予完成传承延续；丰泽园饭店开展“1+X”师带徒工作，在实战中锻炼队伍；四川饭店 3 位师傅收徒 6 名，为快速发展储备力量。三品牌借助周年庆典，公开举办技艺传承拜师仪式，为品牌发展储备了技术力量。

3. 宣传阵地和品牌形象传播更加活跃

一是面向年轻消费群体，打造“萌宝星厨”传播矩阵，将“萌宝星厨”品牌化。“萌宝星厨”团队，线上直播聚集粉丝，线下走进校园和社区，展示老字号的品牌魅力。二是以更加年轻化、数字化方式传递品牌形象。上线了全聚德展览馆 VR 体验馆，发售盲盒数字藏品，持续上新萌宝鸭 IP 形象文创产品，举办全聚德“万物萌动”文创节，推出萌宝鸭主题歌，展示老字号的青春活力。三是积极开展正面宣传应对舆情。全年开展 34 轮正面宣传活动，树立企业新形象，展示企业新气象。

4. 落实“六统一、三严管”，全面加强特许加盟管理工作

报告期内修改完成《连锁经营管理手册》五个分册；制定《特许加盟企业菜品与菜单管理办法（试行）》；举办“2022 年第一期特许加盟企业重要管理岗位培训班”，境内、外加盟门店近 400 名门店经理、技术骨干参加了培训；推进全国加盟门店安装使用餐饮管理系统，规范特许加盟管理。

5. 完善内控制度，加强合规管理

在公司新的组织架构调整和外部监管环境变化的背景下，对总部业务流程、权限指引及风险防控进行了全面梳理优化，重新搭建了总部内控流程及制度框架。梳理业务流程和制度文件，识别公司在组织机构、部门职责、内控制度等方面存在的问题并开展整改。

6. 高质量完成重大服务保障任务

一是践行国企责任，高质量完成冬奥会和冬残奥会服务保障和供应工作。各门店在人员紧张的情况下，仍然抽调各岗位人员近 200 人，派出人员克服诸多困难和不利因素，攻坚克难，高品质服务和敬业干事的状态受到奥组委和各领域的

一致好评。二是积极参与冬奥村隔离项目，储备方舱医院服务保障团队。广大员工积极参与社区卡口值守、物资运送等志愿工作，履行国企政治责任和社会责任。三是圆满完成党的二十大供应服务保障任务，彰显了国企的使命和担当。

中国全聚德（集团）股份有限公司

二〇二三年四月七日