

西安饮食股份有限公司

2017 年度董事会工作报告

各位董事：

2017年，公司董事会认真履行《公司法》和《公司章程》等法律、法规及规范性文件所赋予的职责，严格执行各次股东大会的决议，充分发挥了董事会的决策作用。全体董事均勤勉尽责，领导公司规范运作，取得了较好的成绩。2017年，董事会主要做了以下几方面的工作：

一、公司全年经营情况

2017年，按照“文化+旅游+资本运营+特色产业”发展战略，公司上下解放思想找差距、下定决心补短板，坚持以供给侧结构性改革为指导，创新思维、综合施策、快补短板，统筹推进各项工作，精细化管理初显成效，企业经营整体平稳有序，主业经营效益企稳回升，逐步步入良性发展。公司及所属企业先后荣获市级以上荣誉32项。

2017年，公司主要抓了以下几方面工作：

一是综合施策，主业经营效益企稳回升。通过菜品瘦身、开展“冰箱减半”清理活动，实施“分级营销、精准营销”、开展特色产品创新、探索餐饮+旅游经营模式等措施，全公司主业经营效益企稳回升。

二是调整结构，食品工业稳步发展。积极调整产品结构，强化质量管控，建立系统内部与市场化渠道相结合的营销新路子，有效扩大了销售。公司食品工业实现销售收入同比增长37.99%。

三是多元经营，网点拓展有序推进。全年拓展新网点27个，先后开设“五一大包”连锁店25家、同盛祥“华为”店和曲江加盟店，经营效果良好。

四是整合营销，线上推广成效显著。出版发行了《西安饭庄传奇》、《老孙家传奇》两本小说，设计了西安饮食老字号手绘立体地图和《旅客服务指南》，拍摄了老字号美食宣传片，全年举办各类文化营销活动370多次，提升了老字号影响力。同时，搭建了微信销售平台“IN食西安”，与大众点评、美团、饿了么等第三方平台合作，扩大网络销售。

五是强化管理，提升科学管理水平。扎实推进“预算约束与成本核算”、

“营销宣传与品牌提升”、“人力资源保障与绩效考核”、“质量保障与标准化”四大管理体系建设。积极推进人力资源组织架构再造，开展职工薪酬改革试点，有效提高了人均劳效，使顾客满意度进一步得到提升。

六是有序推进重点项目，调整优化资源配置。西安饭庄总店重建项目旧楼拆除工作已经完成，并按照项目进度稳步推进；盘活不良资产，关停了大易项目公司米喜米乐儿童中心，完成了巴布里管理公司股权转让工作，公司整体资产更加优化。

报告期内，公司实现营业收入493,792,199.30元，同比下降1.35%；归属于上市公司股东的净利润-11,252,881.99元，同比下降191.11%；扣非后归属于上市公司股东的净利润-12,980,293.98元，同比增长43.44%；按公司期末总股本计算，每股收益-0.0225元，同比下降191.09%；总资产1,075,929,175.26元，较年初增加2.46%。

二、做好华侨城收购公司股权事项的沟通、协调及信息披露工作

报告期内，公司控股东西旅集团与华侨城集团及其全资子公司深圳华侨城文化集团公司分别签署了《关于西安饮食股份有限公司股份转让协议》及《补充协议》，西旅集团拟将其所持有的公司15.00%国有股权转让给深圳华侨城文化集团，同时，将持有的公司6.04%国有股份的表决权、提案权及参加股东大会的权利授权给深圳华侨城文化集团行使。本次股权转让及投票权委托完成将导致公司实际控制人变更。

按照相关规定，董事会积极、主动地与监管部门、国资委和交易双方及时进行汇报、沟通、协调，全力做好停复牌及信息披露工作。并就后续受让主体变更、商务部反垄断局经营者集中审查等事项给予全力配合，提供必备材料，对相关的重要节点进行了信息披露。

三、全力为企业创收增效

积极寻找合适的投资项目，利用公司自有资金购买6,000万元私募投资基金资产证券化产品，为企业赢得498.47万元的投资收益。

四、全力解决了大香港酒楼与合资方续期经营问题

根据公司与香港威哥集团签订的《合资经营合同书》的约定，在合资经

营到期前与合资方达成一致意见，签署了《合资经营合同补充协议》，保证了大香港酒楼合资到期后的有效存续和平稳过度。

五、做好了部分高级管理人员的聘任工作。及时完成了向中国证监会、深交所、陕西证监局申报新任高级管理人员的相关信息及《声明与承诺》。

六、完成了各次股东大会、董事会的召集以及定期报告的披露工作

2017年，董事会及时、准确地完成了2016年年度股东大会、2017年第一次临时股东大会材料的准备、会议的召集、召开以及对外信息披露工作；完成了第八届董事会第三次至第七次会议、第八届董事会第一次至第五次临时会议材料准备、组织召开和对外信息披露工作；完成了2016年年度报告、2017年第一季度报告、半年度报告、第三季度报告的编制和对外披露工作。

七、做好了投资者关系管理工作

按照年初制定的《2017年度投资者关系管理计划》的有关规定和要求，通过召开投资者说明会、现场接待、电话、投资者关系互动平台等渠道，了解投资者重点关注的问题，及时答复投资者的提问，以多种形式同他们进行沟通与交流，做好了投资者关系管理工作。

八、落实科学发展观，构建和谐社会，积极承担社会责任

报告期内，公司在坚持规范合规经营、稳健持续发展的同时，非常重视公司应尽的社会责任。

（一）维护股东权益。按照《公司法》、《证券法》等有关法律、法规的规定和中国证监会及派出机构、深圳证券交易所的监管要求，公司始终致力于健全治理制度，完善公司治理结构，在保护股东权益的同时，实现股东价值增长。

（二）关爱员工、扶贫帮困。通过慰问帮扶困难职工、为近千名员工办理互助医疗保险、为困难职工免费体检、为困难职工子女发放爱心助学金、举办庆“三八”活动倾心关怀女职工、进行暑期职工慰问、关心员工业余文娱生活等，解难题、惠民生，关心员工身心健康，使广大职工感受到了企业大家庭的温暖，取得了良好成效。

（三）精准扶贫。按照西安旅游集团党委统一安排，公司党委选派了驻

村工作队队长，第一书记及联户干部共 4 名领导干部全力驻村和“一对一”联户帮扶临潼区张南帮村。

2017 年精准扶贫重点开展了以下工作：

一是以产业扶贫为重点，激发内生动力。积极争取西旅集团和各种社会力量和资源，集中养殖中蜂 240 箱，为 19 户困难村民每户发放 1000 元首批收益；外引内联，实施油泼辣子加工项目；动员发展养殖业，为 3 户贫困户送去 15 只奶山羊；实施 170 亩油用牡丹种植项目，使全体村民受益。

二是提升基础设施和村容村貌，建设美丽乡村和美丽人家。在充分利用西旅集团捐助 18.5 万元的同时，积极争取和协调相关部门支持，推进相关基础设施工程。村中新建了垃圾台、厕所，拓宽了 5.2 公里通村道路，推进最后 36 户村民吃水难的引水工程，6 户群众顺利入住新房，改造提升 4 户贫困户的房屋，同时为每个贫困户添置家具厨具，提升家居环境。

三是创新销售渠道，扩大农副产品销售。通过举办各种营销活动，引入媒体采访报道，以“丹霞锦鸡谷，梯田盘山路”为主题，将扶贫与旅游相结合，增强了张南帮村脱贫致富和持续发展的内生动力和“造血”功能。

四是关爱贫困儿童。针对村上不少贫困儿童 10 多岁还没有走出过大山的现状，公司所属常宁官会议培训中心让 4 位小朋友，免费参加了为期一周的夏令营活动，开拓了孩子眼界。

下一步，按照西安旅游集团党委统一安排，公司将加大扶贫攻坚各项工作的推进和落实，重点围绕产业扶贫、基础设施建设、村容村貌提升、农产品创意产销、特有旅游资源开发等五方面工作，因地制宜，统筹推进，将脱贫攻坚工作做得更加扎实、更加有效，快速推动张南帮村经济发展，实现早日脱贫致富。

（四）节能减排，保护环境。公司始终注重企业与社会、环境的协调可持续发展，积极实施节能减排和环保措施，落实精细化管理，实现公司可持续发展。报告期内，公司实施节能目标责任管理，积极推行水、电、气等节能指标考核。公司所属企业都实施了煤、电、水、汽的环保节能改造，采用了清洁、环保、污染少的天然气作为生产燃料；在废油、废气、油烟和其它废弃物处理上，均严格遵循环保、污染少、有利社会的原则进行。

（五）积极开展公益活动。报告期内，公司团委组织开展了以“弘扬雷锋精神，参与志愿服务”为主题的青年志愿者服务活动，组织公司系统各单位团员青年走进退休困难职工家中进行献爱心义务劳动，走上街头走入公园开展公共卫生环境整治活动及“植绿降霾”活动，关注自然生态、保护环境；公司所属企业通过对西安市儿童福利院、长安区特殊教育学校等的爱心捐助，特邀2017年“小葵花”留守儿童走进中华老字号，观赏非物质文化遗产制作技艺，品尝中华老字号各种特色风味小吃，让孩子们感受到来自老字号浓浓的关爱和温暖；报告期内公司所属企业还为社会福利院的老人、孤儿送衣物和公司的特色食品，为环卫工人送水，在节假日请他们到公司所属的饭店免费就餐，让他们深切地感受到社会的关怀和温暖，为社会奉献爱心，切实履行上市公司的社会责任。

九、公司未来发展的展望

（一）行业格局和趋势

当前，我国餐饮行业发展主要体现在连锁经营、品牌培育、技术创新、管理科学化为代表的现代餐饮企业，逐步替代传统餐饮业的手工生产、单店作坊式、人为经验管理型的企业，快步向产业化、集团化、连锁化和现代化迈进。大众化消费越来越成为餐饮消费市场的主体；饮食文化已经成为餐饮品牌培育和餐饮企业竞争的核心，成为餐饮竞争的分水岭，技术、品牌和文化经营成为餐饮企业的核心竞争力。科学的经管模式、现代的营养理念在餐饮行业的应用已经越来越广泛，科学化、营养化成为餐饮业的重要指向标。

目前，国内餐饮业已逐步形成以下七大趋势：年轻化、白领化；轻食化；体验化；外卖化；单品化；数据化；生鲜供应链化。同时，消费者也更加注重用餐环境、菜品口味、菜品价格、食品安全、服务质量、口碑影响力、地理位置等因素。

（二）公司发展战略

从国家宏观经济看，随着经济改革的不断深入、国家“一带一路”战略的实施、“丝绸之路”的重建以及国家金融政策、房地产政策的不断调整，国内经济稳中向好为公司提供了难得的发展机遇。从行业发展来看，随着供给侧结构性改革深入推进，餐饮业呈现持续平稳较快发展态势。2018年

餐饮业预计增速维持在10%左右。从西安经济发展环境看，陕西作为“丝绸之路”的起点，西安作为国家中心城市战略定位，将为大西安的大发展带来前所未有的历史机遇，必将推动西安餐饮业快速健康发展。

公司作为一家拥有多个中华老字号品牌的国有餐饮企业，公司担负着弘扬中国饮食文化，擦亮金字招牌、振兴老字号的历史责任，也担负着国有资产保值增值的社会责任。面对宏观调控的不断深化，餐饮企业竞争日趋激烈，公司坚持以资本运营为龙头，以项目发展为抓手，以大众市场为根本，形成餐饮主业、食品工业两轮驱动、良性发展、共同提高的发展模式，全面推进转型升级，以积极适应上述七大餐饮发展趋势，不断迎合广大消费群体的需求。

（三）公司新年度计划及措施

2018年是学习贯彻落实十九大精神的开局之年，是实施“十三五”规划承上启下的关键一年，也是西安旅游市场大发展之年。面对餐饮新时代、新消费、新变化，按照市委王永康书记提出的“西安旅游进入全国旅游企业30强”的新要求，公司总体思路是：以供给侧结构性改革为指导，以高质量、高效能发展为目标，抢抓西安大发展、旅游元年的大好机遇，解放思想转观念，集中精力促发展，以提升老字号市场竞争力、内在发展动力、盈利能力和员工的幸福感、获得感；提升上市公司的融资能力、项目拓展能力、资本市场整合、融合的能力“两个提升”为主线，坚定不移地实施“品牌运营与资本扩张协同发展、餐饮主业和食品工业两轮驱动”的发展战略，加快追赶超越步伐，确保年度目标任务的完成。

2018年实现营业收入不低于52,500万元。

上述经营目标并不代表公司对2018年度的经营预测，能否实现取决于市场状况的变化、经营团队的努力程度等多种因素，存在很大的不确定性，请投资者特别注意。

为达到上述经营目标，2018年公司拟采取以下措施：

1、提质增效，做精做优餐饮主业。

一是继续深化“分级营销”，实现“精准营销”。以供给侧结构性改革为指导，努力提高产品和服务供给质量和效率，提升坪销、坪效。采取“一店

一策，因店制宜”，以“本地散客、喜宴消费、旅游客源”三大市场为重点，紧贴市场需求，围绕各店经营特色、目标市场、消费人群的特点，实施“分级营销”，实现“精准营销”。从原料采购、产品规格、销售价格、环境营造、氛围烘托、背景音乐、灯光设计等方面进行分级营销，树立“体验为王、参与当先”的经营理念，注重DIY和消费的“体验性”、“参与性”、“互动性”，提升服务品质，提升文化体验，使大众餐饮更接地气、特色餐饮更具时尚、高端餐饮更具品质、旅游餐饮更具魅力。

二是加大产品创新力度。持之以恒地抓好菜品瘦身，以“传统的传承、创新的融合、时尚的弘扬”为原则，聚焦核心产品、技术和文化，挖掘传统美食，引进市场前沿产品，打造自身核心竞争力。加快推进菜品升级换代，建立菜品创新激励机制，鼓励创新转化为效能，实行滞销菜品淘汰制，根据季节变化，结合绿色营养健康概念，开展菜品“微创新”，不断推陈出新，突出食材本味，迎合青年消费群体需求，让消费者常来常吃常新，引领餐饮新潮流。

三是拓展旅游市场新领域。充分利用陕西旅游资源，探索旅游餐饮服务新领域。加快中央厨房建设，推出半成品菜肴配送、承接单位员工餐、开设超市餐饮、关注老年消费群体，延展服务外包项目，寻求新的经济增长点。

四是加快推进餐饮老字号走向世界。整合内部优势资源，积极融合社会资源。通过挖掘老字号的名优菜品、特色宴席，提升特色服务，营造环境氛围，增强消费者现场体验，讲好老字号的故事，有效传播老字号饮食文化，把老字号及其特色产品打造成为“一带一路”最具代表性的特色餐饮店和世界级美食，塑造西安旅游名片。

2、精准发力，做强做大食品工业。

一是以市场为导向，聚焦特色产品“一吃一喝”方便泡馍和稠酒，谋划好长线产品和节令性产品的融合，实现同步协调推进。围绕旅游市场需求，研发生产旅游、休闲长线产品，加快推进产品的升级换代，实现长线产品规模化、特色化，节令产品常态化、订制定化。

二是建立商超+经销+互联网大流通营销模式，完善市场化、专业化运作模式，逐步形成大生产、大营销、大市场、大效益。

三是对公司系统市场需求量大、便于加工、存储、运输的拳头产品进行集中配送，发挥中心厨房作用，促进食品工业与餐饮主业融合发展。

四是积极寻求合作，通过联营、合作等方式，对大业食品公司进行重整，激活经营，推动食品工业走向市场化。

3、项目带动，推动企业快速发展。

一是继续积极推进西安饭庄东大街总店拆除重建工作。

二是抓好“天顺大厦”和“东大融迪”闲置资产盘活工作。

三是加快市场拓展步伐。紧跟西安大发展步伐，以“科学发展，合理布点，注重质量，机制灵活，稳健扩张”为原则，大胆尝试新机制，探索品牌多元化经营，发展系列子品牌，加快进驻商业综合体、大型社区。

四是尝试建立中国陕菜博物馆。

五是实施关停并转，提高资产效益。重点抓好凤城五路餐饮群、大易项目管理公司经营场地、永宁物业的重新定位，引进优势项目，提高运营能力。老孙家饭庄做好东关店二楼租赁和五楼资产盘活工作；同盛祥饭庄做好钟楼店一楼骑廊整体出租工作；春发生饭店做好端履门伊时达负一层资产盘活工作；西安烤鸭店提早筹划369烤鸭王分店续租工作，并配合公司做好桃李村饭店拆迁工作。

4、创新经营，拓展线上外卖外送市场。

一是加大“IN食西安”及品牌旗舰店的推广力度。

二是加强与第三方外卖平台深度合作。

三是在条件成熟的基础上，择机成立电商服务分公司，整合品牌线上经营业务，统一运营。

5、精益管理，提升企业科学管理水平。

深入推进“预算约束与成本核算”、“营销宣传与品牌提升”、“人力资源保障与绩效考核”、“质量保障与标准化”四大管理体系建设，打造“品质西饮”、“现代西饮”。

一是持之以恒推进标准化工作。

二是全面提升服务品质。

三是调整行政管理职能。尝试建立“财务核算中心”、“人力资源中心”、

“物流配送中心”三个中心，理顺公司总部和基层单位职能，逐步把基层重复的行政职能收回，压缩一线后勤配给，实现基层管理扁平化，使公司层面为管理中心、基层单位为盈利中心，提高管理效能。

四是加强现代化餐饮设备、财务软件、管理系统等现代科技的运用，提升企业管控水平，推进企业智慧化建设。

五是推进人力资源组织架构再造，加快推进薪酬改革试点。

六是持之以恒抓好安全工作，确保全年安全工作万无一失。

6、落实“两个责任”，为企业发展保驾护航。

一是学习贯彻党的十九大精神，严格推进“两学一做”学习教育常态化制度化，以开展“不忘初心、牢记使命”学习十九大精神主题教育活动为契机，严格落实“三会一课”、“主题党日”等党内生活制度为基本要求，增强党组织和党员的“四个意识”，发挥党组织履行职能和党员模范作用。

二是夯实党委主体责任，牢固树立“抓党建是本职、不抓党建是失职、抓不好党建是渎职”的理念，统筹抓好发展第一要务和党建第一责任，完善《党委会议事规则》，严格落实常委会研究“三重一大”前置程序，加强基层党组织建设，加强党支部书记带头人队伍建设，解决基层党建主任责任意识不强、党员学习教育参差不齐等党建工作弱化、虚化、边缘化问题。

三是夯实纪委监督责任，不断推进党风廉政建设，继续整治“四风”问题，通过抓廉政风险点、抓关键人员、关键岗位、关键环节及制度建设，规范权力运行，深化纪检监察员作用发挥，用好监督问责“组合拳”，持之以恒正风肃纪。

7、高度重视精准扶贫工作，认真落实扶贫攻坚任务。

（四）公司未来面临的风险

1. 食品安全风险

食品安全是全社会关注的重点问题，餐饮行业和食品制造生产链条长、管理环节多，公司无法完全避免因管理疏忽或不可预见原因导致产品质量问题发生，一旦食品安全事件发生，将对公司的品牌和经营产生负面影响，公司面临一定的食品安全风险。对此公司始终把食品安全放在第一位，组织企业主要管理和重要岗位的人员认真学习食品安全相关法律法规，进行针对食

品安全宣传教育的培训；严格落实市政府关于食品安全工作的责任追究制和经济处罚制，结合食品安全管理体系，组织开展对食品安全隐患和重点监控部位的调查研究和检查；加强对产品、食品检查力度，公司一如既往地高度重视食品安全问题，采取有力措施，强化食品安全监管，确保食品安全。

2. 人才短缺风险

目前餐饮业普遍面临着用工不足、人才流失率高的现象，给经营门店团队组建带来风险。国内餐饮市场激励的竞争使高级技术人才和管理人员成为众多商家高薪争夺的对象，如果不能吸引到或培养出足够的技术人员和管理人员，公司的发展将面临人员短缺的风险。为此，公司将采取以下措施：进一步加强人力资源招聘和人才的培训开发工作，扩大公司人才的储备。面对高级管理人员和主要技术人员的缺口，通过公司实施管理干部培养选拔“栋梁工程”和技术队伍“人才工程”，加强管理干部、技术人才的培训提升，培养潜在的高级人才队伍，并在内部人才培训的基础上，有效借助市场的力量，适当进行企业急需的市场化人才。

3、经营风险及投资风险。

受经济环境影响，市场竞争更加充分，餐饮业“四高一低”（高人工成本、高物业租金、高食材成本、高能源资源价格和低利润）的难题短时间不会消失，这些将给企业带来较大的经营风险；开设新的经营网点，可能会存在经营亏损、投资无法收回的投资风险。为此，公司将逐步改变经营模式，大量使用节能环保设施设备和新型节能产品，降低人员消耗和运营成本；同时，对大宗原材料实行统一采购，筹建中央厨房，推行标准化生产和统一配送；降低原材料成本；网点开设前，进行市场调研和经营论证，详细分析周边消费群体和市场消费现状，有针对性的开设新的经营网点，最大程度降低投资风险。

4、商标、标识被侵权风险

公司拥有众多老字号品牌企业，若市场上存在冒用老字号品牌或商誉的违法侵权行为，将给公司的形象及经济效益等诸多方面带来负面影响。为此，公司加强对各分（子）公司商标保护，已于2015年7月17日公司与陕西省工商行政管理局签订了《注册商标专用权保护合作协议》。开展企业内部商标管理

和注册商标专用权保护工作，实施商标品牌战略。通过制定商标管理办法，建立商标信息台账、与商标事务所合作等方式严格监管本单位商标正常使用。加大商标品牌保护力度，扩大商标保护范围，与业务紧密相关的商标注册类别进行注册保护，防止他人在其他领域抢注商标。

以上是2017年度董事会工作报告，希望董事会和管理层紧密团结，严格执行股东大会决议，带领公司实现率先发展的目标。

西安饮食股份有限公司董事会

二〇一八年三月二十六日