

西安饮食股份有限公司

2019年度董事会工作报告

2019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。全体董事勤勉尽责，领导公司规范运作，取得了较好的成绩。2019年，公司董事会主要做了以下几方面的工作：

一、公司全年经营情况

2019年，公司综合施策，经营平稳有序，餐饮主业及食品工业经营稳步向好，基础管理初显成效。

1. 餐饮主业稳步向好。全年开设老字号网点14家，在稳固线下销售的基础上，线上外卖收入取得新突破，全年外卖收入同比增长105%。同时积极推进了老字号提升改造项目。

2. 食品工业显著攀升。聚焦拳头产品，调整产品结构，强化质量管控，加强项目合作，建立内部与市场化渠道相结合的营销路径，扩大线上线下销售渠道，使食品工业实现销售收入同比增长17.74%。

3. 文化营销丰富多彩。通过成功举办中国六大古都美食文化研讨会暨第二届中华老字号餐饮发展论坛等系列文化营销活动及系列推介活动，让老字号美食走出陕西、走向世界。

4. 积极开展资本运作。对多家相关企业进行调研，积极寻求并开拓合作模式，努力发挥上市公司资源和资本市场平台作用；合作组建品牌运营管理机构，恢复老字号清雅斋，推动企业快速发展。

5. 基础管理不断夯实。一是开展“三大质量”整治提升，扎实推进菜品标准化管理，5家企业成为西安地方标准制定项目承担单位。二是推进老字号智慧化企业建设，财务NC系统正式上线。三是公司系统安全工作实现了“四无”目标。

2019年，公司荣获市级以上荣誉30多项；8道特色小吃被列入2019“中华老味道”名录；7个餐饮品牌和8个特色品种入围“西安老字号”、“西安名吃”公示名单。

报告期内，公司实现营业收入500,457,531.65元，同比增长0.89%；

归属于上市公司股东的净利润-47,150,837.67元，同比下降597.91%；扣非后归属于上市公司股东的净利润-49,389,152.32元，同比下降304.81%；按公司期末总股本计算，基本每股收益-0.0945元，同比下降597.37%；总资产1,103,595,553.38元，较年初减少13.33%。

二、积极做好控股股东国有股权无偿划转事项涉及的相关工作及信息披露工作

依照西安市人民政府将控股股东西安旅游集团国有股权无偿划转曲江新区管委会的通知精神，积极主动与政府有关部门、监管部门及中介机构进行沟通、协调，全力配合曲江新区管委会、西安旅游集团做好国有股权无偿划转的相关收尾工作以及信息披露工作。报告期内，该股权划转事项涉及的所有手续已全部完成，公司实际控制人由西安市国资委变更为曲江新区管委会。

三、完成了公司董事会、监事会换届选举工作

报告期内，公司第八届董事会、监事会任期届满，公司董事会及时组织召开董事会、股东大会，顺利完成了第九届董事会、监事会的换届选举及对外信息披露工作。

四、变更部分募集资金用途，提高募集资金使用效率

为加快西安饭庄东大街总店拆除重建募投项目建设进程，提高募集资金使用效率，经公司董事会、股东大会审议，同意变更部分募集资金用途，用于购置募集资金项目土地使用权，有效提高了募集资金使用效率。

五、修订完善《公司章程》，推进公司法人治理更加规范化。

为进一步保护广大投资者合法权益，提高公司投资者关系管理水平，推进公司法人治理规范化，根据《公司法》、中国证监会《关于修改〈上市公司章程指引〉的决定》、《上市公司治理准则》、《深圳证券交易所股票上市规则》、《深圳证券交易所主板上市公司规范运作指引》以及其他有关法律、法规、部门规章和规范性文件的有关规定，公司董事会对《公司章程》进行了全面修订和完善，并经公司股东大会审议通过，公司法人治理规范化进一步加强。

六、做好董事会、股东大会的组织、召开及各期定期报告的编制与信息披露工作

报告期内，按照董事会的工作部署和相关规定，及时、准确地完成了2018年度股东大会、2019年第一次、第二次临时股东大会，第八届董事会第12次至第16次会议、第九届董事会第1次会议的材料准备、会议组织和对外信息披露工作；完成了公司2018年年度报告、2019年一季报、半年报和季报的编制和对外披露工作。

七、做好投资者关系管理工作

按照年初制定的《2019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，以多种形式与投资者进行沟通与交流，做好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，公司在坚持规范运作、稳健持续发展的同时，积极承担社会责任。

（一）全面维护股东权益。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体制，完善公司治理结构，积极维护股东各项权益。

（二）关爱员工、扶贫帮困。通过慰问帮扶困难职工、为员工办理互助医疗保险、免费为劳模进行体检、举办庆“三八”活动倾心关怀女职工、进行暑期职工慰问、提升员工工作和生活环境、关心员工业余文娱生活等多种形式，解难题、惠民生，关心员工身心健康，使广大职工感受到企业大家庭的温暖。

（三）实施节能减排，积极保护环境。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，公司持续实施节能目标责任管理，实行水、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。

（四）积极开展公益活动。报告期内，公司所属分公司西安饭庄连续第13年保持了为西安市儿童福利院捐款的活动；所属子公司常宁官会议培训中心为秦岭生态环境保护向相关协会积极捐款；公司为联户帮扶的临潼区张南

帮村捐赠了空调等生活物资。

报告期内，公司团委组织开展以“立足岗位学雷锋，青春建功助发展”为主题的青年志愿者服务活动，组织公司系统团员青年走进敬老院，为老人们赠送米、面、油等各种生活用品，帮助老人解决实际生活困难；走上街头规整共享单车、擦拭公交站牌、清扫捡拾垃圾等，以扮靓美丽古城，传承雷锋精神；与陕西广播电视台家事家风节目组，联合开展“学习雷锋精神，争做新时代雷锋传人”主题公益活动，为第三护理院的老人们包饺子，送温暖，传递老字号企业精神，奉献爱心，切实履行上市公司的社会责任。

2020年，公司仍将以“肩负社会责任、热心公益事业、关爱弱势群体、积极回报社会”为己任，不负“三秦饮食文化地标”之美誉，将献爱心送温暖活动持续开展下去，继续为社会奉献老字号企业的拳拳爱心，为社会公益事业奉献老字号人的一份力量。

（五）精准扶贫。

根据西安市委、市政府、西安脱贫攻坚领导小组及西安旅游集团党委统一安排和部署，公司党委选派驻村工作队队长、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。

2019年，精准扶贫重点开展了以下工作：

1、继续推进基础设施建设，通过与市交通局等相关部门沟通协调，新争取道路建设资金51.63万元；安装太阳能路灯80盏，彻底解决了群众天晚回家路难行的问题。

2、继续推进种植养殖业。督促村民做好170亩油用牡丹的田间管理；协助村民对2172棵核桃树进行嫁接，优化品种；协调做好中蜂的代养和分红；积极鼓励贫困户进行奶山羊家庭养殖；积极联系并引进加工厂家，收购槐花，在村组设立常年固定的槐花收购基地，为群众增添增收渠道。

3、持续推动旅游扶贫。举办“踏春口哨音乐节”等活动，大力推广“丹霞锦鸡谷、梯田盘山路”，培养发展乡村旅游，促进农副产品销售和群众收入增加。

4、持续扶智扶志，激发贫困户内生动力。深入开展政策宣传和“访穷亲·看变化——联户联心一家亲”活动，在各节庆开展走访慰问送温暖活动，为困难老党员送去慰问品等。帮扶的刘选娃被评选为临潼唯一的“西安市十

佳最美励志脱贫户”，作为西安市脱贫攻坚重点选题、2019年度党员干部现代远程教育市级平台教学资源建设选题，其事迹被拍为《刘选娃笑了》专题片。

5、抓党建促脱贫。统筹协调村两委、两家帮扶单位和三支工作组形成合力，做好中省市各级巡视检查反馈问题整改、一补两送一评议等相关工作，帮助村两委做好基层党建工作。

九、公司未来发展的展望

（一）行业格局和趋势

随着2020年年初的新冠肺炎病毒疫情的爆发，国内各行各业均受到了严重冲击，尤其餐饮企业面临人力成本以及营收大幅减少的巨大压力。在未来的一定时期内“疫情”造成的影响还将延续，据中饭协相关调查数据显示，餐饮行业恢复经营正常至少需要3-6个月时间，近6成餐饮企业认为全年营业额将大幅下降。

但是，危机总是与机遇并存。一是受疫情影响政府大规模扶持政策出台，扶助企业度过难关；二是随着“5G”时代的来临，餐饮行业将迎来新的全渠道营销时代，通过线上、线下的商品主数据打通、消费者数据打通、服务打通、营销促销策略打通，实现上下游品牌商、渠道商共建共享的全渠道营销生态圈；三是菜品绿色、健康、安全将成为餐饮消费主导，消费者将进一步实现从“买便宜”到“买信任”转变，商家信用成为消费关注重点，双筷、公筷等餐桌服务规范将进一步得到普及，餐饮业将不断通过加强自身标准化建设，提高安全健康管理能力；四是餐饮企业将更加关注管理效率的提升和经营模式的转型，餐饮行业扩张步伐变缓，转型升级步伐加快，品牌优先理念将被更多消费者接受，品牌将引领餐饮新零售快速发展。

（二）公司2020年度规划及措施

2020年，公司将积极抢抓西安举办全运会、加快国家中心城市建设、加强文化建设促进文化旅游融合发展等系列重大机遇，把疫情“冰冻期”转化为发展“机遇期”，按照“固本强基、文化引领、项目拉动、资本助推、管理升级”的基本思路，全面实施老字号振兴工程，扎实推进“23456”战略规划，即坚持“两手抓”（一手抓疫情防控，一手抓企业发展），实施“三个打破”（打破品牌各自为战局面，实施多品牌联合作战的经营战略；打破老字

号单一经营模式，实施多元化、多品牌、国际化的经营格局；打破传统的生产方式，实施智能化、科技化引领产业升级），优化提升“四个板块”（网点运营、内控管理、项目发展、产业链延伸），建立“五个中心”（品牌文化营销中心、企业运营发展中心、人力资源管理中心、财务管理中心、物流配送中心），打造“5+1”经营业态（“老字号品牌形象店、商业综合体时尚店、单一品种连锁店、社区大众便民店、食品工业系列产品”等五大传统经营板块，拓展新兴电商及新零售经营业态），全面推动老字号改革创新发展。

2020年将重点抓好以下工作：

1、聚焦两大支柱产业，推动文旅融合发展。

坚定不移实施“餐饮主业和食品工业两轮驱动”发展战略，科学规划产业布局，形成多品牌、多层次、多类别文旅融合发展大格局，适应现代多元化消费需求。

（1）文化引领，实现餐饮主业新突破。

紧跟西安国家中心城市建设步伐和加强文化建设促进文化旅游融合发展规划，科学规划老字号网点布局，开发“老字号美食品质游”，打造地方特色美食旅游产品，推动文旅融合发展，充分展现城市记忆，成为展示老字号文化的美食体验地、西安人的美食会客厅。

（2）精准发力，推动食品工业大发展。

依托老字号品牌特色，通过引进、联营等形式，加强自主研发及联合发展，打造具有西安特色的旅游、休闲长线产品，逐步形成旅游休闲产品为主、季节性产品为辅、服务代加工类产品为补充的特色鲜明产品谱系。发挥中心厨房作用，进行产品集中配送，促进食品工业与餐饮主业融合发展。

（3）整合资源，拓展新兴电商销售渠道。结合社团、家庭、个体不同消费需求，整合现有品牌资源，大力拓展专业销售渠道，扩展线上平台，提高资源利用率。搭建自有会员系统与电商平台，适应不同场景下的外卖市场消费需求。

2、推进“三大重点项目”建设，打造文旅融合新地标。

（1）有序推进西安饭庄重建项目，重塑西安饭庄老字号经营形象，将老字号品牌形象店、餐饮文化体验和品质文化酒店巧妙融合，打造西安会客厅和陕菜文化地标。

(2) 提升同盛祥饭庄钟楼店、德发长钟楼店经营品质，恢复东亚饭店、清雅斋两个中华老字号品牌，采取多种经营模式，打造引领西安饮食文化的新高地。

(3) 充分利用国家大力发展职业教育的相关政策，有计划地启动桃李烹饪学院、中心厨房以及老字号文化餐饮体验示范区建设项目，打造现代化旅游烹饪人才培养基地，实现“产、学、研”三位一体、资源共享、文旅融合、协同发展。

3、建立“五个中心”，推动管理变革升级。

重塑公司管理组织架构，明晰公司管理职能，以公司总部各业务中心为大后台，各分（子）公司为“小前台”，逐步夯实公司集中管控和后台服务职能。

(1) 成立品牌文化营销中心，实现品牌营销统一化。

一是强化品牌文化推广应用。二是强化企业形象宣传营销。三是开展老字号经典美食系列营销活动。

(2) 成立企业运营发展中心，实现运营管理高效化。

一是以科技智能化引领产业升级。二是以技术创新增强核心竞争力。三是以现代管理体系夯实发展根基。四是以创新考核推动高质量发展。

(3) 成立人力资源管理中心，实现人力资源市场化。

一是优化人力资源配置。二是搭建人力资源管理信息化平台。三是推动四是创新员工培训开发模式。

(4) 成立财务管理中心，实现财务管理集约化。

一是搭建统一的资金管理平台，加速资金周转和流动，提高资金使用效率。二是推进财务信息化建设，实现集中核算。三是发挥公司整体优势，增强公司融资能力，加强银企合作，提高风险控制能力。

(5) 成立物流配送中心，实现供应链共享化。

一是在完善大宗原辅材料配送的基础上，扩大商品、物耗、办公用品、设备和半成品、成品的集中采购与配送，以及各类生产经营资源的共享，逐步形成多元化、集约化的物流配送模式。

二是积极发展团膳外卖业务，进一步拓展企事业单位团膳市场，依托现有配送中心，与社会企业合作，尝试多品牌老字号“共享厨房”，聚焦特色

产品，利用各大品牌进行集中加工，承担内部配送以及外部代加工业务，开辟新的经济增长点。

4、充分发挥资本平台作用，推动企业快速发展。

充分利用上市公司平台，积极发挥资本运作在区域拓展、产业链延伸、产品多元化等方面的作用，实现企业规模化，增强企业抵御风险的能力。

（三）公司未来面临的风险及应对措施

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，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。

应对措施：公司高度重视食品安全问题，始终把食品安全放在第一位，不定期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，进行专业知识培训；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，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

餐饮业普遍面临着用工不足、人才流失率高的现象。国内餐饮市场激烈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。

应对措施：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，坚持内培外引相结合的人才机制，选优配强企业领导班子和管理干部队伍，为企业发展提供人才保障和智力支撑。

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。

应对措施：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，建立中央厨房，推行标准化生产和统一配送；降低原材料成本；审慎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。

应对措施：根据公司与陕西省工商行政管理局签订的《注册商标专用权保护合作协议》，加强对各分（子）公司商标保护。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，对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。

以上为2019年度董事会工作报告。2020年，公司董事会和管理层将一如既往紧密团结，与时俱进，开拓创新，严格执行股东大会决议，带领公司规范运作、健康发展。

西安饮食股份有限公司董事会
二〇二〇年四月十三日