

西安饮食股份有限公司

2020 年度董事会工作报告

2020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。2020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

2020年，面对突如其来的新冠肺炎疫情对经营的严重冲击，公司上下一心，不畏艰难，一手抓疫情防控，一手抓复工复产，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，扎实推进“23456”战略规划，全面实施老字号振兴工程，奋力推进企业创新发展。

（一）主业经营稳步回升。面对疫情的重大影响，公司上下迎难而上，转危为机，迅速调整发展思路，以项目为抓手，创新经营模式，加大品牌宣传和在线营销，全方位开展经营自救，门店自3月中旬陆续恢复店堂运营后经营开始逐步提升，全年收入恢复至去年同期82.10%。

（二）项目发展成效显著。全年成功开设了高新金域万科西安烤鸭店、春发生、清雅斋，钟鼓楼老字号美食街区德发长、同盛祥、东亚饭店、清雅斋，“IN食西安”城南往事、西安饭庄、清雅斋，同盛祥白鹿仓店、永兴坊德发长和清雅斋，西安饭庄交大创新港、骊官坊项目；团膳业务实现良好开端，成功拓展了成都银行、市政府机关餐厅、曲江教育系统、全运会执委会等团餐服务。全年累计开设新项目36个。

与此同时，积极拓展外埠市场，与山东凯瑞集团、招商集团成都分公司签订品牌合作协议，拉开老字号组团“走出去”发展的序幕。

（三）食品工业稳步发展。面对疫情期间的市场变化，在做好长线产品的同时，深入研究客户需求变化，对产品工艺进行调整和提升。同时开辟了盒马鲜生新零售和线上渠道，加大酱牛肉、端午粽子、元宵、饺子馅等特色产品销售，扩大销售覆盖。全年食品工业产品线上销售收入同比增长270%；此外，延伸早餐项目，成功中标高陵区、曲江新区8500名学生营养早餐供应，开辟了新的利润增长点。2020年公司食品工业实现稳步增长。

（四）营销创新助力经营创效。公司先后策划开展了“春暖花开时、再

聚老字号”“家乡的味道”“老字号·国潮风”“百年之约·美好归来”等系列主题营销和文化活动，创新媒体营销手段，广泛采用“两微一小一头一抖”等平台，积极联合主流媒体、知名主播通过直播带货的方式开展丰富多彩的线上营销，加大线上线下推广互动，利用全媒体矩阵扩大宣传范围，增强老字号品牌曝光度，有效提升了产品销售和品牌影响力。同时，成立陕菜文化研究院，通过老字号文化宣传助推企业品牌发展。

（五）管理升级赋能企业发展。完成“三定”工作，组建“五大中心”，发挥“大中台、小前台”的总部平台管理模式。47个经营网点导入“4D现场管理体系”；全年对公司系统10家餐饮品牌、952个菜品标准化数据采样，完成了菜品标准化基础数据化搭建；以新建项目为示范，引进自动化设备及智能化操作系统，降低成本，提高效率。

（六）战疫情攻坚克难助力经营恢复。面对疫情的肆虐，公司顾大局、抗疫情、保供应、促民生，除确保日常餐饮供应环节质量精准管控外，还提供和捐赠6254份价值114.6万元疫情防控慰问品，保障抗疫一线人员能量补给。同时加大线上外卖、丰富复工团餐、拓展团膳业务、布局学生早餐等，全力以赴助力企业后疫情防控时期经营恢复。

2020年，公司的各项应对措施受到社会各界的广泛关注和高度评价，被中国饭店协会树立为“宿餐榜样”，被中国烹饪协会树立为“优秀案例”。8家餐饮品牌店被西安市商务局授予防疫抗疫、保障民生“重点保供企业先进单位”。

报告期内，公司实现营业收入410,865,232.43元，同比下降17.90%；归属于上市公司股东的净利润9,012,392.67元，同比增长119.11%；按公司期末总股本计算，基本每股收益0.0181元，同比增长119.15%；总资产1,256,480,021.35元，较年初增长13.85%。

二、全力推进2020年度非公开发行股票事项

按照公司战略规划，2020年8月启动非公开发行股票再融资项目，该事项已经董事会、监事会、股东大会审议通过，并获得曲江管委会同意的批复。申报材料已被中国证监会受理，并完成一次反馈意见回复，目前处于证监会审核过程中。

三、积极推进深化机制体制改革工作

积极探索并借鉴市场成功案例，针对公司内部业态和企业情况，分层分

类深入机制体制改革，进一步完善治理、管控、分配、考核等配套机制，建立具有内部公平性和市场竞争性的薪酬与激励机制，建立与公司战略落地和经营成效强关联的全员考核约束机制，激发员工积极性，促进公司跨越式发展。

报告期内，通过对所属品牌及门店经营、管控情况进行全面走访调研梳理，对中高层领导进行座谈，对公司分子公司情况进行诊断，形成了初步改革方案。下一步将以单店、单品牌为突破，通过“先试点、后推广”方法步骤，加快改革步伐，为公司新发展赋能。

四、有效盘活低效资产

为盘活低效资产，合理配置资源，报告期内对西旅大厦六层房产及停车位进行审计、评估，并经公司董事会审议及曲江管委会批复同意，以不低于评估值通过西安文化产权交易中心进行了挂牌转让，转让价款为2,213.575万元。

五、使用闲置募集资金暂时补充流动资金

为提高募集资金使用效率，降低公司财务成本，经董事会审议，使用闲置募集资金暂时补充流动资金，提高了募集资金使用效率。

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，及时、准确地完成了2019年度股东大会、2020年第一次、第二次临时股东大会，第九届董事会第2次至第9次会议、第九届董事会第1次至2次临时会议的材料准备、会议组织和对外信息披露工作；完成了公司2019年年度报告、2020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《2020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、稳步发展的同时，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、

法规的规定和监管部门的监管要求，公司始终致力于健全治理体制，完善治理结构，积极维护股东各项权益。

（二）关爱员工、扶贫帮困。报告期内，通过慰问帮扶困难职工、为员工办理互助医疗保险、进行暑期职工慰问、提升员工工作和生活环境、丰富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。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。公司所属企业均采用清洁、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已连续13年为西安市儿童福利院进行捐款；疫情期间开展“党员自愿支持疫情防控”活动，公司系统在岗和离退休党员730人进行了自愿捐款，共计捐款6.29万元；在全力做好公司及系统所属企业疫情防控工作的同时，公司捐赠6254份价值114.6万元疫情防控慰问品，保障抗疫一线人员能量补给，积极履行社会责任。

2021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，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。

报告期内，根据西安旅游集团党委关于扶贫工作统一安排，公司党委选派1名领导干部“一对一”精准帮扶临潼区玉川村贫困户李菊侠。该贫困户2020年已实现脱贫。

2020年度具体开展精准扶贫工作如下：

1. 改善基础设施建设。

与玉川村两委沟通协调，重点围绕基础设施建设，帮助扶贫户拓宽前往家中的路面，并投入资金帮助其修缮房屋，同时协调改善其饮用水源，实施精准帮扶。

2. 找准增收路子，提高收入水平。

通过沟通，及时掌握扶贫户基本情况、存在的问题及下一步打算，帮助理清发展思路、找准发展方向、选准致富产业、制定增收措施。协助其科学

种植养殖，提高作物的产量和质量，提升养殖成果，增加收入。

3. 开展消费扶贫，助力脱贫攻坚。

抓住传统节日前后消费强劲势头的时机，集中推介宣传农副产品，且连续两年购进临潼玉川村扶贫目录农产品，促进农副产品销售及增收。

4. 开展人文关怀，落实帮弱助困。

通过数十次走访贫困户，了解其生产、生活情况；在春节、端午等节日送慰问品、冬季送衣物，扶贫帮困；宣传国家、省市区各项帮扶政策、优惠政策，以及农户贴息贷款等相关规定，寻求脱贫门路，从根本上为贫困户解决脱贫问题。

九、公司未来发展的展望

（一）行业格局和趋势

根据国家统计局数据显示，2014年以来我国餐饮市场规模不断壮大，平均年增速约为12.3%。未来餐饮行业依然会持续增长且会更加多元化、多样化，餐饮行业中的品牌餐饮和集团连锁企业会加速发展，低碳餐饮更加的普及，数字化、智能化、信息化、标准化程度加快都将助力餐饮行业快速发展。

目前我国正处于数据化、网络化时代，餐饮业也应当用互联、共享的思维模式促进企业的发展。在未来，建立互利共享的线上线下一站式服务，促进线上线下融合发展将会是餐饮行业主要的发展方向。同时新技术、互联网的应用也会成为引流新消费、发展新零售的有效方式，未来餐饮行业将会向着联网化、零售化、数字化、轻资产化方向发展。

一是互联网化。应用“互联网+新技术”，建立互利共享的线上线下一站式服务，促进线上线下融合发展，并不断尝试实现企业与移动端有效链接，引流新消费群体。二是零售化。越来越多餐饮品牌不仅仅是餐饮，而是一个拥有特定流量的终端消费场景，餐饮零售化将是一股不可忽视的力量。三是数字化。餐企通过信息技术优化管理效率，留存数据，越来越多的餐饮连锁企业开始利用专业的工具，打造自己的数字化平台，掌握销售、订货、库存、流转、人员等动态信息。四是轻资产化。餐企寻求第三方更专业的公司合作，自有工种越来越少、简单化，只保留核心能力，外包更多非核心功能，让自己变得更小、更专、更轻、更快。

（二）公司2021年度规划及措施

2021年，公司将积极抢抓十四运盛会、文旅融合新发展等重大机遇，聚焦“6+N”业态饮食板块战略定位、发展目标要求，坚持以“引领陕西餐饮服务发展”为己任，以“深化企业改革”为突破，以“提升企业发展质量”为抓手，以“客户体验”为切入点和目标，通过开展“老字号高标准开新局、亮新姿、谱新篇”经营管理提升专项工作，全面提升企业经营精细化、品质化管理水平，树立匠心传承、精益求精的质量意识，精耕细作、出成果计回报的责任担当，进一步彰显老字号服务品质和文化特色，着力推进大众消费与高端需求紧密结合，全力做好2021年各项工作。

1. 企业经营上精耕细作、出成果、计回报。

主业经营立足大众消费和高端需求相结合，既要坚持服务大众消费的初心，也不放弃高端品质的追求，做精产品、做优产业，重塑陕菜龙头企业良好形象。**餐饮主业：**采取“因店制宜、一店一策”原则，通过品牌创新、资源整合、文化提升、管理升级、机制改革等措施途径，做精做优。**食品工业：**采取“单品突破、爆品立足、多产品占领”措施，发挥上市公司平台，通过引进、联营、自主研发、强强联合等方式路径，做强做大。**职业教育：**以公司人才培养及辐射行业人才需求为要务，走市场化职业教育发展道路，加大行业对管理、运营、技术、服务“四支人才队伍”培养和教育，增强与企业的粘合度，形成人才培养闭环管理，打造桃李教育新品牌。**团膳服务：**继续保持良好发展势头，2021年做好曲江教育系统、十四运餐饮服务项目的增量服务的同时，稳扎稳打做好新项目拓展。

2. 聚焦项目，强化责任，助推企业规模升级。结合全年发展，重点抓好IN食西安“字号兴”街区项目、西安饭庄东大街重建、易俗街区、临潼华清城、楼观“字号兴”、曲江金座及陕菜进京工程、成都招商大魔方商业综合体等重点项目落地，打造文旅融合新地标，推动老字号多元化发展。

3. 品质重塑，管理升级，引领企业创新发展。按照“经营要素归核化、品牌服务差异化、运营手段智能化、生产资源共享化、企业发展持续化”的指导思想，依托现代科技，创新经营模式，实现资源共享，加快老字号创新发展。**深化项目“建模立标”**，量身打造公司项目发展“模型式单元推进、模板式立体作业、模块式表格清单”管理流程，形成指导手册，保障项目发展速度，提高发展质量。**加快服务升级：**以客户体验为切入点和目标，以菜品服务卫生“三大质量”提升为核心，全面推行服务“四分

离”，立足经营模式，重塑服务流程，彰显服务特色，提升品质。**加强管理创效：**实施“中央厨房+集中采购”的采购、供应、配送供应链模式，支撑公司规模化拓展；实施“标准化+智能化”烹饪技术革命，实现科技智能化引领产业升级发展；实施“战区”搭建平台+“兵种”落地产品发展模式，精耕细作，助力企业快速发展。**加大产品创新：**以老字号传统特色与市场现代时尚融合创新，不断创新产品、细化品类，尝试“爆品引流、单品盈利”发展模式，不断助力品牌创新和产品升级，赋予老字号新能量。**加快数字转型：**充分利用互联网、大数据等便利条件，完善内控管理体系，为企业发展提供科学决策，做到精准发力，服务企业高质高效转型。

4. 夯实基础，强化效能，加快老字号管理升级。发挥“五大中心”作用，统筹上下资源，压缩机构设置和人员结构，搭建扁平化管理体系建设，实现一线门店经营轻装上阵。优化绩效管理，以“KPI”考核体系为抓手，完善与公司战略目标相匹配的绩效管理模式，发挥绩效考核价值，促进效率、效益、效能提升。深化“4D”管理，精准落实“整理、责任、培训、执行”体系，从点到线，延伸到面，提升现场质量管理水平，实现老字号品质服务新高度。完善大宗原辅材料配送体系建设，打造公司多元化、集约化物流配送模式，加大农副产品源头直采，建立原辅材料“地理标志”，提升菜品品质和质量。

5. 模式创新，重塑品牌，提升营销专业化水平。以全新营销模式创新提升老字号品牌推广力度，以“字号兴”工程等为载体，系统性挖掘整理应用企业文化，把文化挖掘成果融入新项目，彰显文化，突出特色，为老字号发展赋能。**加快营销创新：**丰富在线销售渠道，加快餐饮与食品、外卖、新零售融合发展，实现线上收入增速提量。**加强品牌宣传：**紧跟热点，借助十四运盛会，多维度加强品牌宣传推广，紧抓节日消费，策划系列主题营销活动，拉近与消费者粘合度，增进品牌影响力和知名度。**重塑品牌文化：**发挥陕菜文化研究院作用，对老字号文献、历史沿革、企业文化等资料进行整理，为新项目建设做好文化挖掘和铺垫。

6. 借力资本，多措并举，策应主业增速扩规模。利用上市公司平台，充分发挥资本市场作用，全方位策应主业增速。加快企业改革，以单店、单点为突破，先试点、后推广，激发管理团队和员工积极性，为公司新发展赋能。推进法人治理，依法依规做好经营管控和风险防控，规范上市公

司运作。

7. 继续抓疫情防控和食品安全工作，保障运营秩序。围绕疫情常态化防控，抓好食品安全和门店疫情防控管理，确保运营井然有序。

(三) 公司未来面临的风险及应对措施

1. 新冠肺炎疫情影响的风险

2020年新冠肺炎疫情对整体餐饮经营环境产生重要且持续性的负面影响，新冠肺炎疫情常态化，未来对公司经营业务的影响还将持续。

应对措施：继续采取增加线上线下外卖、拓展团餐市场、加强品牌营销等多项措施降本增效，尽可能将疫情的影响降到最低。

2. 食品安全风险

近年来，随着国民收入水平的提高，我国民众的健康生活理念日益增强，全社会对食品质量、食品安全的关注度空前提高。餐饮行业和食品制造生产链条长、管理环节多，公司面临一定的食品安全风险。

应对措施：为强化食品安全管控力度，公司始终坚持把食品安全放在第一位，建立了食品安全管理体系，严格按照国家及省、市食品安全相关法律和规定，积极开展食品安全隐患和重点生产加工部位的检查力度，不断提升产品质量抽检频率和抽检数量，扎实履行“舌尖卫士”守护责任，有效确保食品生产加工的安全。

3. 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才和管理人员，公司发展将面临人员短缺的风险。

应对措施：公司坚持“人才强企”战略，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。实施人才引进，突破体制限制，打破行政级别、职级壁垒，拓宽用人视野，加大市场化人才选聘和绩效考核力度，弥补专业化、高层次、复合型人才缺口。大力推进企业薪酬体制改革，合理配置人力资源，规范劳动用工，不断优化人才结构，激发企业发展活力。加强人才梯队建设，深入开展“选栋梁、育新秀”人才培养工程，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，并在内部人才培养的基础上，有效借助市场的力量，适当进行企业急

需的市场化人才，为企业发展提供人才保障。

4. 经营风险及投资风险

鉴于宏观政策、社会经济环境等因素的影响，餐饮市场竞争的不断加剧，餐饮企业的人工成本、物业租金、食材成本、能源资源价格等成本不断上涨，挤压利润空间，这些将给企业带来较大的经营风险；同时开设新的经营网点，投资新项目，存在一定的经营不确定性和投资失败的风险。

应对措施：面对这些风险，公司将进一步优化经营模式，降低人员消耗和运营成本；建立与市场需求相适应的管理标准，加强推进以制度为核心的规范化管理架构、管理体系的搭建。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；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，通过建立以品牌细分为基础的规范标准，建立动态版的运营管理体系，保障新开门店的投资收益率。

5. 注册商标被侵权风险

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：公司加强对各分（子）公司商标保护，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。

以上为2020年度董事会工作报告。2021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，健康持续稳定发展。

西安饮食股份有限公司董事会

2021年3月26日