
西安饮食股份有限公司

2021 年度董事会工作报告

2021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，取得了一定的成绩。2021年，公司董事会主要做了以下工作：

一、公司全年经营情况

2021年，机遇与挑战并存，发展与提升并行。报告期内，公司全面围绕战略规划“三个核心”定位和年度目标任务，努力克服三轮疫情不利影响，紧抓十四运、西安中心城市建设及文化旅游融合发展等历史重大机遇，以责任和担当，在奋斗中坚守初心，在革新中践行使命，开设和完成了“西安饭庄东大街总店暨陕菜博物馆”等重点项目48个，实现了11个中华老字号品牌全面恢复，经营发展全面提升，全年实现经营收入5.19亿元，较2020年同期增长26.39%。

（一）项目为先，大干实干，为老字号振兴发展赋能

1. 攻坚克难，重点项目绽华彩。全年开设和完成了西安饭庄清华科技园店、春发生南院门提升改造、聚丰园铭城国际、西安饭庄北辰店、“IN食西安”二期、易俗社街区老字号集群、西饮呀米中央厨房、桃李学院新校区改建、西安饭庄总店重建、奥体中心西安饭庄丝路美食街、白云章吾悦广场店、西安城投集团餐饮服务等项目共计48个项目；聚丰园饭店、桃李村饭店、五一饭店、新中华等项目开设运营，实现了11个中华老字号品牌全面恢复，为老字号振兴发展赋能增动力。

2. 凝心聚力，“十四运”餐饮保障绽实力。大业食品公司被授牌成为“十四运”和“残特奥运”肉制品定点加工企业，为盛会开闭幕式提供6.1万套专属“西安饭庄”特色食盒，并高质高效圆满完成3.28吨肉制品生产配送；大香港酒楼成功中标、连续承接十四运执委会工作人员餐饮服务项目；新成立的西饮呀米中央厨房全力做好十四运送餐服务，累计为十四运及残特奥会赛事志愿者、工作人员、新闻媒体人员及运输保障人员送餐约21.15万份。整个盛会期间，累计做好了中、省、市高规格接待及服务运动员、志愿者、

工作人员、观众等 40 万人次，实现收入过千万。借助服务十四运盛会，公司老字号品牌优势、技术实力全面绽放，品牌影响力不断提升。

（二）管理革新，精耕细作，为老字号振兴发展增力

1. 抓节日经济为经营创收提效力。聚焦经营要素调整，加大营销宣传，坚持“以节造市、以市促销”营销策略，精准出击，抢抓重要节假日经营商机，赋能老字号品牌热度及消费者喜爱度，“五一”小长假经营收入突破 1100 万元，中秋及国庆黄金周经营收入突破 2130.43 万元，接连创公司节假日经济历史新高。新建项目“易俗社 IN 食西安老字号集群”强势出圈，引爆全社会对老字号原址恢复、品牌复兴热评，吸引各大官媒、网红、美食达人打卡，展现老字号品牌新形势下的时代风貌。

2. 抓食品工业为两轮驱动强动力。加大新零售业务拓展，优选老字号特色产品十余款进驻全市 13 家“盒马鲜生”常态化销售；节令产品销售稳中求进，KA 类商超销售额晋级“榜眼”；通过新品研发、包装升级、技术改造及文创赋能，各产品市场竞争力显著提升，其中端午、中秋 5 款产品申请外包装专利、“琼源记”稠酒礼盒荣获“2021 陕西（第七届）旅游商品大赛银奖”、“方便泡馍及八宝甜饭”获得“2021 西安市旅游商品大赛最具商业价值奖”等殊荣；继续拓展“学生餐”项目，全年累计承接高陵区、曲江新区 22 所学校 1.4 万名学生营养早餐及下午餐生产配送，提升经营创效能力。西饮呀米中央厨房助力食品工业快速发展，食品工业板块 2021 年实现收入较上年同比增长 76.24%。

3. 抓文化创新为品牌营销增魅力。加大主题营销宣传，围绕社会热点，全年相继开展了“百年之约·美好归来”、“振兴老字号·助力十四运”、“同庆新华诞·同享老字号”等 6 大系列 40 余项主题活动，营造了消费热点，拉动了消费粘性；专题片《千年陕菜》《家乡至味》央视首播，承办和参与“千年陕菜·美食之源”陕西美食节暨“陕菜进京”、“第二届中华节气菜大会暨 2021 餐饮业高质量发展峰会”等活动，品牌形象得到优化提升；加力新媒体和电商公司运营，开展了“双微+抖音+直播”网络矩阵营销和线上门店的运营引流，其主打账号“长安十二时辰美食”、“老字号FANS”订阅号，围绕一食一城、食辰美食、老字号美食秘境、深夜食堂等栏目，迅速吸粉，沉淀用户；定期开展老字号探店打卡活动，并开通抖音团购账号进行主播探

店和直播带货，月均曝光量突破 200 万，全年实现团购、外卖收入较去年同期增长 32.7%。

4. 抓管理提升为振兴发展聚合力。实施了“KPI考核+赛道机制”经营管控和激励机制，划定赛道以动态竞争排序促进经营收入增长，聚焦重点指标考核，加强经营成本、经营收入管控，以提高经营创效质量；推进菜品标准化管理实施，完成 1422 道菜品的标准化信息建档工作；抓“三大质量”提升，开展“提高标准亮形象、规范服务我先行”专项整治，指导各单位建立全流程《服务规范标准化图示化内容手册》，加强服务全过程管控，服务质量标准显著提升；组建核心技术团队，专注产品创新研发和品质提升；深化“4D现场管理”的标准化制度建设和实施，打造西安饭庄示范样板店，整体经营环境不断优化，老字号品质及对外形象进一步提升；加快运营管理数字化进程，完成财务共享中心调研论证及数字化升级框架方案设计；集中采购积极推进，完成“IN食西安”二期、易俗社街区老字号集群、西饮呀米中央厨房新建项目采购对接；做好疫情防控、安全生产管理。

5. 抓队伍建设提升干事创业向心力。全年开展“后浪计划”、新型学徒制、选栋梁育新秀等专题培训，完成了 1 个国家级领军人才认定、8 个西安市首席技师及 4 个大师工作室申报认定，申报并取得了西安市职业技能等级认定资质，为公司高质量发展提供人才保障；深入开展“老字号高标准开新局、亮新姿、谱新篇”经营管理提升和“党史学习凝动力、提升能力转作风”主题活动，干部队伍作风建设、创业劲头及发展向心力显著提升。

报告期内，企业品牌影响力显著提升，老孙家饭庄羊肉泡馍成功上榜国家非遗名录，同盛祥饭庄入选中国民族餐饮特色企业百强，大业食品公司被认定为第十四届全运会及第十一届残运会暨第八届特奥会食材供应商，9家餐饮品牌被认定为“陕西老字号”，15家企业被认定为“2021西安国际美食之都品牌示范店”，全年获得各项荣誉资质70余项，呈现出良好的发展态势。

二、全力推进 2020 年度非公开发行股票事项

公司圆满完成2020年度非公开发行股票再融资事项，共募集资金净额 29,945.92万元，用于老字号振兴拓展项目和补充流动资金。本次成功发行，借助资本市场振兴传统老字号，促进老字号集聚发展，为公司带来新的利润增长点。

三、深化企业改革，建立激励约束机制

1. 加大改革力度，继续引进社会资本，建立中央厨房。报告期内，公司与陕西竹园村呀米营养餐有限公司共同出资设立西安西饮呀米食品生产配送有限责任公司，逐步完成公司内部产品转换并实施配送，并高效圆满完成十四运会、残运会暨第八届特奥会餐饮保障重要工作。本次与社会资本合作，成功建成4100平方米的大型综合性一站式中央厨房，是公司实现老字号餐饮向集约化、标准化、连锁化发展的重要举措，是实现老字号品牌振兴的战略性关键步伐。

2. 在餐饮主业经营方面，加快在门店层面的混合所有制改革步伐。拟先行在单门店、单品牌通过管理层入股、引入外部投资者等释放门店、品牌股权的方式激发管理层的活力和创造力，推动经营机制充分市场化，为公司新发展赋能。

3. 健全市场化经营机制，推行经理层成员任期制和契约化管理。为贯彻落实国务院关于国有企业全面深化改革的决策部署，建立健全市场化经营机制，完善国有企业领导人员分类分层管理机制，按照市委组织部、市国资委《关于推行经理层成员任期制和契约化管理的通知》等文件精神，制定《西安饮食股份有限公司推行经理层任期制和契约化管理工作方案》及《西安饮食股份有限公司经理层成员任期制及契约化管理办法（试行）》，在总部中层以上管理人员及所属分子公司全面推行经理层任期制和契约化管理，以激发企业领导人员创新创造活力，提高企业市场竞争力。

四、完成公司治理自查

按照中国证监会及其派出机构陕西证监局的相关要求，进行公司治理专项自查，对照中国证监会列出的119个问题，根据公司近三年（2018年—2020年）实际情况全面进行梳理、自查，及时、如实填报公司治理自查清单，完成自查工作。

五、使用闲置募集资金暂时补充流动资金，提高资金使用效率

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10000万元暂时补充流动资金，提高募集资金使用效率。

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 2020 年度股东大会、2021 年第一次、第二次临时股东大会，第九届董事会第十次至第十九次会议、第九届董事会第四次至五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 2020 年年度报告、2021 年第一季度报告、半年度报告和第三季度报告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《2021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、深交所互动易等渠道，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、进行春节及暑期职工慰问、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，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，公司积极参加洛南县“7.22”抗洪救灾志愿服务，并向洛南县红十字会捐赠赈灾物资，以助灾区度过难关；公司所属分公司西安饭庄连续 14 年为西安市儿童福利院进行捐款。

（五）向“疫”而行，家国同心，履行国企责任担当。

2021 年 12 月，西安新一轮疫情战斗打响以来，公司积极响应曲江新区管委会号召和安排，总部全体人员和部分基层党员干部深入曲江金地天境社区 10 个小区，全面参与到小区疫情防控、核酸检测、防疫宣传、封控管制、生

活保障等工作中，顺利完成 11000 多名居民的防控管理和服 务。所属西安饭庄、老孙家、德发长、同盛祥、西安烤鸭店、春发生饭店、大香港酒楼、白云章、餐饮服务分公司、西饮呀米公司、大业食品公司等 11 家单位作为市场保供重点企业，全力做好疫情防控餐饮应急保障，履行国有企业的责任和社会担当。

2022 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）精准帮扶。

报告期内，根据西安旅游集团党委关于扶贫工作统一安排，公司党委继续选派 1 名联户干部“一对一”精准帮扶临潼区玉川村贫困户李菊侠。

2021 年度具体开展精准帮扶工作如下：

1. 开展人文关怀，落实帮弱助困。

通过数十次走访扶贫户，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，帮助其享受扶贫政策的各项红利，寻求门路，从根本上解决问题。

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、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. 重在扶志，思想帮扶送幸福

帮助其克服等、靠、要的思想，找准扶贫户的立足点和切入点，配合村委会做好扶贫户的思想工作，引导强化其勤劳致富的观念，从思想上实现脱贫，使其积极、乐观、向上的生活，提高生活质量。

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，我国餐饮市场规模不断壮大，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。

1. 预制菜成最大黑马

疫情波动的背景下，餐饮业堂食发展受限，外卖和方便食品发展势头迅猛。据《2021方便速食行业洞察报告》预估，我国方便速食市场已达2500亿的规模。除了方便面、罐头等，自嗨锅、螺狮粉、预制菜等也开始进入人们的视线，走上餐桌。

2021年美团买菜的预制菜销售，较2020年环比增长4倍。便利性是吸引用户购买的首要原因，安全感和性价比是影响用户购买的核心因素。去年“双十一”期间，包括半成品菜、速食菜、料理包在内的预制品销售火爆，成交额同比增长2倍。2020年春节期间，预制菜抢攻年夜饭市场，简单料理就可以上桌的预制菜年夜饭，满足了就地过年背景下当代人对仪式感和方便性的需求。2022年预制菜市场或成未来蓝海。

2. 数字化再上一层楼

数字化转型对餐企而言既是挑战更是机遇。目前大量头部餐饮企业正以数字化转型升级为抓手，运用大数据、人工智能等数字化技术，积极适应当前的消费者和消费趋势变化，探索高效运营的方法。

大数据可以应用于用户营销与服务、门店选址、加盟店管理等领域。大数据运用最重要的有两个环节，一是数字化平台的搭建；二是数据的分析和利用。通过搭建APP、品牌官网、小程序等平台，可以直接拥有用户数字化资产，通过用户数据的分析描摹出用户画像，从而能够在产品、活动、服务等各个领域更加精准地触达客户，并将公域流量转化为私域流量。

3. 工业化、规模化和标准化成为连锁时代大风向

《中国餐饮加盟行业白皮书2021》显示，万店以上规模的连锁加盟店数量三年占比翻倍，中国餐饮业正快步走向万店时代，工业化、规模化和标准化成为行业大风向。

大规模的工业生产离不开完善的供应链，从食材、设备到装修设计运营，离不开上下游企业标准化的稳定供应。餐饮供应链的工业化、标准化改造了路边摊和夫妻店低效、分散的经营模式，给市场带来了巨大变化，这种趋势在疫情持续的2021年体现的更为明显。餐企提高连锁化率，离不开以中央厨房为核心的供应链布局和建设，中央厨房成为餐饮工业化、规

模化和标准化建设的重要环节。

（二）公司2022年度规划及措施

2022年，是实施“十四五”规划的重要一年，也是公司加快转型步伐、推动高质量发展攻坚之年。公司总体工作要求是：以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的十九届六中全会、中央经济工作会议精神，坚持稳中求进工作总基调，全面围绕曲江新区管委会战略规划“三个核心”定位，聚焦“6+N”业态饮食板块战略定位、发展目标要求，聚焦主业，以“疫情常态化创新发展”为突破口，以“产业链布局”为抓手，深化改革，快速推进，全面实现公司多元化高质量发展。

1. 以项目带动为抓手，加快转型升级新步伐

紧跟西安国家中心城市建设、后“十四运”及文旅融合发展等重大机遇，聚焦“餐饮主业、食品工业”两大核心，实施项目带动，细分项目“建模立标”，形成项目发展标准化科学管理模式，全年重点抓好曲江春等老字号品牌恢复及文旅融合街区、商业综合体、15分钟便民圈、老店更新等，实现以项目促转型。

（1）抓老字号品牌恢复。紧抓西安文旅融合发展机遇，大力实施老字号振兴战略，继全面恢复 11 个中华老字号基础上，进一步弘扬西安传统饮食文化，抢救恢复知名老字号品牌，重点抓好曲江春、和平餐厅、解放路饺子馆以及其他具有商标权的老字号品牌恢复，促进西安饮食老字号品牌矩阵化发展。

（2）抓老字号集群拓展。借助 IN 食西安、易俗街区老字号集群运营模式及管理经验，创新打造“共享共建”管理新模板，形成以老字号品牌为主阵地，融合优质餐饮品牌、知名企业合作，形成以陕西老字号餐饮品牌为核心、文旅融合快速发展的产业集群，优选一线城市中心商圈进行复制，加速老字号品牌振兴发展。重点做好西安饭庄、老孙家饭庄、德发长 3 个老字号入驻成都招商大魔方项目，加快老字号餐饮品牌“走出去”发展步伐。

（3）抓老字号规模拓展。立足疫情常态化，聚焦老字号“中高端品牌形象店、单一品牌便民店”两大主体市场，从发展路径、经营产品、管理机制、运营模式、商业模式等方面加大创新力度，充分发挥老字号核心

技术和绝对优势，加快省内外市场门店布局，不断提升老字号市场规模和影响力。

(4) 抓便民连锁餐饮发展。紧跟西安中心城市建设和城市更新升级契机，充分利用 15 分钟便民圈政策导向和便民餐饮连锁化项目相结合，制定《西安饮食老字号品牌连锁发展战略指导手册》，重点以“西安饭庄、老孙家、春发生、白云章、五一大包”等 5 个老字号品牌为抓手，围绕大中型社区、商业综合体、经济园区等布局老字号连锁餐饮品牌、社区康养项目，满足城市多元复合发展及人民生活需要。

(5) 抓乡村振兴餐饮发展。紧抓乡村振兴和县域经济市场扩张期，以县域商圈为重点，依托老字号技术优势和品牌资源，通过资源整合、平台搭建、品牌入驻、联营发展等多种形式，积极拓展乡村餐饮网点、开展餐饮技能培训、建立农产品供应链、开发乡村特色产品和乡村生态旅游等业态，助力县域经济发展，构建餐饮发展新模式，加快企业多元化发展。

(6) 抓新项目拓展和老店更新。加快常宁宫提升改造项目实施推进；以曲江、高新、浐灞、西咸等四大板块繁华路段或商业街区为核心，计划开设和提升改造老字号餐饮门店 8-10 家，重点做好西安饭庄兴庆宫店、同盛祥陕西宾馆店、德发长曲江银泰店等新项目拓展运营；改善老店经营环境，做好西安烤鸭店西荷店、老孙家饭庄、大香港酒楼等门店升级改造。

2. 以经营创新为突破，助推企业高质量发展

聚焦主业，细分产业，做精产品，以创新应对市场新变化，以质量赢得市场份额，加快企业多元化高质量发展水平。

(1) 多措并举，做精做专餐饮主业。坚持“创新不离宗、传承不守旧、融合不照搬”战略思维，采取“因店制宜、一店一策”措施，通过品牌创新、文化建设、优化资源、提升品质、创新模式、改革机制等方式途径，拓展餐饮研学、文化体验、互动参与、场景沉浸、私人订制等，打造顾客消费体验新亮点，提升企业运营发展水平；加快疫情常态化的餐饮创新转型，以企业、社区、景区为着力点，寻找中长期线上线下外卖点位和渠道，促进经营增收创效；推进菜品烹制“科技化+智能化”技术创新、管理创新，发挥老字号非遗技术，以核心技艺占领市场，增强老字号品牌转化应用能力和发展能力。

(2) 多策并用，做强做大食品工业。依托老字号品牌特色，加快食品工业与餐饮主业融合发展，梳理长线拳头产品，开发新型时尚化、高端私属化、特色定制化产品，重塑食品工业产品矩阵，形成特色鲜明的产品谱系；延伸食品工业上下游供应链，深挖产品核心文化，围绕产品分级重塑产品包装设计，打造专属标识，强化传播品牌性和产品视觉，实现食品工业从生产制造到生产智造转型；通过引进、联营、强强联合等方式路径，推进食品工业与餐饮主业的融合发展，实现长线产品规模化；加快资本运作，通过融资、合作等方式，发展食品工业旅游、生产工艺体验等新业态，促进食品工业的转型升级。

(3) 多元并蓄，布局发展预制菜赛道。面对疫情常态化管控、餐饮新零售发展以及标准化、规模化、品牌化、小而全的餐饮发展主流，完善和延伸公司产业链，实施以西饮呀米中央厨房、大业食品公司为主阵地，以老字号品牌绝对优势、核心技术、特色餐品为依托，整合产业链模式，开发预制菜、半成品生产供应，深化老字号产品生产转化和配送，进一步拓展BC端市场，激发企业发展活力和动力，蓄能老字号餐饮新发展。

(4) 多路并进，做响做亮职业教育。以市场为导向，优化学院运营管理模式，尽快实现与市场化接轨；充分发挥“陕西省高技能人才培训基地”作用，打造行业优势明显、专业特色鲜明、社会服务能力突出的优质专业，实现职业培训教育多业态发展；全面推进市场化招生模式，开发申报旅游板块新专业，拓宽外培领域和生源渠道；重新构建校内教学管理体系，强化实践技能培训，实现传统学历教育向职业化、技能化教育转型，增加人才竞争力；引入社会资源，做活做足“陕西桃李旅游烹饪技术学校、西安桃李旅游烹饪专修学院、西安旅游烹饪职业学校”办学牌照，打造桃李教育新品牌。

(5) 多管并行，做优做细团膳服务。聚焦“制度建设、产品质量、经济效益”三大管理提升，做优做细团膳服务，提升知名度，不断增强市场竞争力；抓成本管控，优化管理机制，创新绩效激励，助力新项目拓展，不断开创团膳业务新局面。

3. 以品牌营销为载体，赋能老字号产品新价值

聚焦老字号品牌矩阵优势和文化属性，从历史传承、文化典故、品牌

特色、消费记忆、市场定位等层面着手，提升老字号特属性、智慧化营销方式，赋予产品新价值，释放老字号消费新粘性；灵活运用新媒体矩阵、线上线下传播链条，向中国、向全球营销大西安美食新名片。

(1) 聚焦线下，提升品牌影响力。依托省市城市宣传持续推进“千年古都·常来长安”文化营销；开展“2022·中国年·看西安”、“2022只爱老字号”、“我们的节日”、“传承国粹精华·体验非遗魅力·西安饮食老字号非遗展示”等主题营销活动，提升老字号品牌市场感染力和消费新粘性；全面开放陕菜饮食文化体验博物馆，增进品牌赋能新高度；开展老字号品牌故事征集和评选、拟拍《千年陕菜》第二季纪录片、发行《东大街1998》文化书籍，以及通过情景剧创作、专题采访等，通过看、听、闻、品等多层面、多角度立体式对老字号品牌文化进行推介，增强品牌影响力和感召力。

(2) 瞄准线上，增强品牌传播力。发挥电商公司主力作用，细分团购、外卖、小程序、会员系统、社群营销、直播本地生活等线上渠道玩法，深耕线上营销、在线销售、顾客点评、信息监测等功能，通过“公众平台+自建平台”等方式，加速私域流量体系建设，增强老字号品牌线上营销的执行力、圈粉力；加速社群营销，丰富线上营销活动，推进餐饮与食品、外卖、新零售等业务的线上线下融合，加速老字号新营销水平，让老字号在新零售时代焕发新生机。

(3) 弘扬文化，增强品牌感召力。深度挖掘文化内涵，依托传统文化和特色技艺，以新型文化营销载体弘扬独特饮食文化。一方面，借力省市区文旅融合营销推广渠道，通过资源共享、渠道共用形式，加大老字号品牌推广；另一方面，突出老字号文化特色，打造视觉属性，从店堂装饰、员工服饰、餐饮用具等方面突显传统文化，围绕消费者习性，探索互动性、娱乐性、便捷化、网络化的品牌推广模式，彰显餐饮文化底蕴，实现商旅文化融合发展。

4. 以管理升级为动力，提升企业管理新效能

(1) 加速企业运营数字化升级。以数字化管理为起点，以财务共享中心建设为抓手，快速推进公司整体运营管理数字化管控升级，实现公司系统各门店在物料采购审批、成本和毛利管控、供应链系统管理、业务数

据收集、会员管理和消费分析等全闭环数据管控，提升企业数据化分析和指导经营运营的管理水平，全面加速老字号数字化运营转型升级，实现科技引领餐饮高质量发展；围绕数字经济、数据管理、数控运营的思维理念，充分利用互联网、大数据等便利条件，完善内控管理体系和现代化管理水平，服务企业高质高效转型，为公司高质量发展赋能加力。

（2）加速标准化体系升级。聚焦菜品标准化管控力度，深化收集整理菜品标准化数据应用，强化 SOP 执行管理和大师工作室作用发挥，从建档造册、文化融合、菜品创新、标准化管理及末位更替制着手，提升菜品质量管控水平；制定老字号菜品创新计划，系统化梳理各品牌坐庄菜、创新菜，形成标准统一、特色突出的产品品系。

（3）加速质量管理体系升级。对标行业领先质量管理模式，坚持以客户体验为切入点和目标，高标准落实“4D”管理闭环管理，强化“三大质量”标准化体系建设，通过“垂直监管+动态评价”管理体系，组建西安饮食质量监管和专业评审机构，通过一对一直管、内部抽查、第三方评审相结合的等形式，实现质量管控闭环管理。

（4）加速供应链模式升级。优化“中央厨房+集中采购”的采、供、配集约化管理，进一步延伸中央厨房产品配送服务，按照“成熟一个实施一个的原则”，快速打造标准化支撑下的经营供应链模式，强化标准管控，降低经营成本，以优质食材生产出高品质菜品，支撑西安饮食规模化拓展。

（5）深化考核方式升级。以“KPI 考核+赛道机制”为抓手，做好“月度经营收入考核+季度直接成本率”指标考核的基础上，增加人工成本率关键指标考核，进一步完善与公司战略目标相匹配的绩效管理新模式，并通过定期考评、督导、考核相结合的方式，充分发挥绩效考核激励导向作用，确保年度经营目标顺利完成。

（6）优化总部职能升级。坚持效益、效能、效率工作导向，进一步深化总部“五大中心+两室”职能建设和作用发挥，增强服务公司多品牌、多网点经营管控、督促引导能力，提升整体运营规范化、标准化管控能力。

（7）加强安全治理升级。按照“党政同责、一岗双责、齐抓共管、失职追责”的要求，严格落实安全生产主体责任，强化隐患排查治理，加大人防+技防管理力度；围绕疫情常态化防控，抓好食品安全和门店疫情

防控管理，提高各类突发事件处置能力，确保安全生产万无一失，实现“四无”目标和安全治理升级。

5. 以深化改革为动力，增添企业发展新动能

(1) 落实“三项制度”改革。严格“三项制度”改革落实，扎实做好经理层任期制和契约化管理、经营业绩考核、工资总额管理，加快管理层瘦身，大力推行店长负责制和管理团队、厨师队伍“薪酬双轨制”改革，激发企业内生活力，真正实现“管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减”的正面导向，激发企业发展活力和效率。

(2) 加强人才队伍培养。实施“人才强企”战略，坚持内培外引相结合，深入开展“选栋梁、育新秀”管理人员培训、“三支队伍”技能能力培训，依托桃李学院教学优势，积极开展“校企合作”、“订单式人才培养”及尝试打造桃李商学院，实现对管理团队的专业培养，店长、服务和厨师队伍常态化培训，加快公司经营发展人才梯队培养储备。

(3) 深化企业改革落地。按照国务院国资委《国企改革三年行动方案》精神，采取“靓女先嫁”原则，实施以单店、单品牌为突破，先试点后推广，推行超额利润分享机制，加快企业机制改革落地速度，为公司机制创新赋能添力。

(4) 发挥资本平台作用。以常态化的方式储备优质资产和项目，通过非公开发行、并购重组、合作联营等多种资本运作方式，实现规模扩张。横向扩张，挖掘外部成熟餐饮品牌，通过收购拓展公司新的业绩增长点；纵向延伸，寻找与公司产业链相关的并购整合机会，实现公司的产业化整合发展。

(5) 优化资产盘活创效。加强资产盘活工作，整合公司现有资产，对公司现有资产统一管理，通过自营、联营、租赁等方式多管齐下，梳理盘活各类资产，提高资产经营创效。

6. 以两个责任为引领，把握从严治党新内涵

以迎接二十大胜利召开为契机，以党史学习教育为抓手，聚焦党委年度任务和公司发展战略，为老字号高质量发展提供组织、思想和领导保障。

(1) 强化政治理论武装，夯实根基。树牢“四个意识”，坚定“四个自信”，做到“两个维护”，夯实政治根基。

(2) 强化组织建设责任，筑牢基础。持续推进“党员先锋模范”创建，推动党建与经营工作的融合互动。

(3) 强化从严治党管党，落实责任。以落实“两个责任”为抓手，严格落实《党委会议事规则》和党委研究审议“三重一大”前置程序，切实把党组织“把方向、管大局、保落实”作用落到实处；强化纪委执纪监督，形成常态化监督检查机制，确保项目健康发展、企业高质量运行；严格“一岗双责”落实，从严领导班子廉洁建设，持之以恒推进全面从严治党各项要求落地落实。

(4) 强化工作作风建设，提升效能。始终坚持“围绕中心、服务大局”的指导原则，围绕企业发展目标，强化各级管理干部的责任意识、干事意识、担当精神和敬业精神，切实转变党员干部作风，着力提升工作效能，持之以恒把作风建设引向深入，积极营造风正劲足、干事创业的良好氛围和环境氛围保障。

(5) 强化员工帮扶关爱，凝心聚力。常态化做好“送清凉、爱心助学、送温暖、节庆慰问、困难帮扶及职工宿舍、职工食堂检查评比”等系列活动，促进劳动关系和谐稳定，强化群团联动关系，凝心聚力，不断增强广大员工的幸福感、获得感和归属感。

(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

2021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。

2022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

2022年4月13日