
西安饮食股份有限公司

2022 年度董事会工作报告

2022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，规范运作，充分发挥董事会的决策作用。2022年，公司董事会工作情况如下：

一、公司全年生产经营情况

2022年，面对多重不确定因素影响，公司上下团结一心，全力应对，聚焦“餐饮主业+食品工业叠加式双轮驱动”发展战略，以“创新发展”为突破口，以“产业链布局”为抓手，统一思想、凝聚人心，从项目带动、管理赋能、营销创新、质量管控、队伍建设等方面坚强发力，实施管理体系重塑、老字号振兴、食品工业升级等工程，开启了公司多元化连锁发展新篇章，企业品牌效益不断提升。

一是聚焦项目拓展，以增量开新局。全年完成西安饭庄花萼相辉店、西安饭庄唐来小馆、德发长曲江银泰店、同盛祥陕西宾馆店新店拓展以及常宁宫园林酒店和西安烤鸭店西荷店提升改造等项目 15 个；与西安客运段合作开设“中华老字号特色主题车厢”项目，先后承接 4 条线路 8 趟车次的餐车运营及商品供应服务；在成都、海南、上海等外埠市场落地新餐饮项目 5 个，老字号“走出去”战略迈出新步伐；立足“一刻钟”便民生活圈建设，开设唐苑社区、文景社区老年食堂，开设秦川社区、建工路、乐游路等多家“五一饭店社区便民店”，打造老字号社区便民连锁新模板。

二是聚焦食品工业，以产品强动力。延长食品工业产业链，深挖社区团购和 B 端销售，加强业界合作，研发新品 20 余款、新款礼盒 30 余种，助力节令产品销售提升，2022 年中秋食品收入同比增长 25.34%；延伸供应链产品市场，以西饮呀米中央厨房为依托，加速老字号特色半成品研发生产，全年食品工业板块收入同比增长 18.66%。

三是聚焦文化营销，以品牌强魅力。全年开展二十四节气、老字号技艺巡回展、丝路美食·知味陕西、“长安常宁、美好归来”等十余起系列主题营销活动，以热点话题和营销互动，增强消费者与老字号品牌黏性，助力经营提升；发行《东大街 1998》丛书、参与拍摄《千年陕菜》第二季、

整理完善《陕菜文化体验博物馆解说词》等，充实老字号珍贵文字、影像记录；结合常态化餐饮消费需求，优化线上营销渠道，拓展老字号私域流量及抖音本地生活团购业务，全年电商实现收入同比增长 31.6%。

四是聚焦管理提升，以突破赋新能。全年通过“垂直监管+动态评价+第三方专业评审暗访”相结合形式，促进“4D 现场管理”和“三大质量”提升；深化“KPI 考核+赛道”管理体系，将日常管理考核和巡查监管工作考核得分纳入“2+2 新赛道机制”考核范畴，全面提升现场管理和经营效能；强化“三支队伍”培训，全年开展专题培训 20 余次，制定《薪酬“双轨制”管理办法》，完成 379 名后厨员工技能考核；联合山东泰山管理学院成立西安分院，启动西安饮食“餐创营”培训计划，为新餐饮发展储备后备力量。

五是聚焦流程再造，以创新提质量。优化管理体系，夯实总部“六大中心”职能，发挥服务督导功能，赋能一线经营提升，加速社区连锁、餐饮新零售、乡宴和央厨发展。

报告期内，公司荣获中国饭店业最高荣誉“金鼎奖”以及“陕西好商标”“西安老字号”等各级荣誉 49 项，其中 10 多件优秀品牌故事、管理案例作为行业典型在全国、全省范围推广。

二、完成公司非公开发行股票事项

公司圆满完成非公开发行股票工作，发行股份 7,485.84 万股，募集资金总额 3.04 亿元，用于老字号振兴拓展项目和补充流动资金，为振兴传统老字号、提升公司经营效率和盈利能力奠定坚实基础，同时优化公司财务结构，提高公司抗风险能力。

三、深化企业改革，为企业注活力

1. 优化组织机构。为进一步提升公司组织效能和运营效率，明确各职能部门的职责和分工，加强各部门间的协同和合作，公司积极推进组织机构优化工作，推动公司高质量发展。

2. 积极推进门店激励机制。为提高门店效益，激发员工工作积极性和创造性，公司以白云章、五一大包门店为试点，实施超额利润分享、项目跟投激励机制，激发企业活力。

3. 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，公司在系统内管理层全面推行经理层任期制和契约化管理，以激发企业管理人员创新力和创造力，提高企业市场竞争力。

四、完成公司董事会换届选举

公司第九届董事会任期届满，按照《公司法》《公司章程》的有关规定，组织召开董事会、股东大会，及时完成第十届董事会的换届选举，完成新一届高级管理人员的聘任。

五、完成两家子公司压减工作

按照西安市国资委关于压减企业法人户数的有关文件要求，完成公司所属西安大易项目管理有限公司及西安秦业品牌策划有限公司两家子公司的清算注销工作。

六、完成公司“十四五”规划的修订和完善

为使公司未来发展目标更加明晰准确，实施路径切实可行，公司结合企业经营实际，以产业化发展为基本思路，以深化改革为重要抓手，以重大项目、重大工程为落脚点，对“十四五”规划进行修订完善。

七、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、准确地完成年度内各次股东大会、董事会材料准备、组织召开及对外信息披露工作；完成公司定期报告及临时公告的编制和对外披露。

八、做好投资者关系管理工作

按照年初制定的《2022年度投资者关系管理计划》，通过召开投资者说明会、深交所互动易、来电来访等渠道，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，使投资者关系管理工作保持良性循环。

九、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，继续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，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15年为西安市儿童福利院进行捐款。

2023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。

（一）行业格局和趋势

随着社会经济的持续增长和城市化进程的快速发展，广大人民群众收入水平不断提高，生活方式随之发生较大变化，餐饮业作为民生工程，已经成为人民群众生活消费中重要组成部分。2022年餐饮行业面对多种不利因素，各餐饮企业通过多种方式积极开展自救，随着优化政策措施落地、助企纾困力度加大，市场信心逐渐提升，餐饮消费呈现复苏回暖态势。从国内经济政策来看，随着人民收入提高和中等收入群体规模扩大，餐饮的消费结构加快向多样化转变，大众消费成为主流，产品、服务及体验特色化、品质化升级引领行业前进。品牌店、特色店和名牌餐饮企业的增长势头日益明显，企业品牌竞争和文化影响力更加突出。

（二）公司2023年度规划及措施

2023年是全面贯彻落实党的二十大精神开局之年，公司坚持“品牌运营+资本扩张协同发展、餐饮主业+食品工业叠加式双轮驱动”战略，聚焦“以优化组织架构为保障，聚焦主业强结构；以重塑工作权责为突破，协同资源补短板；以推动品牌分级为抓手，叠加发展优供给；以加速创新驱动为动力，激发动能增活力”四条主线，完成组织机构体系优化，推进数字化管理体系升级，加快新央厨和新餐饮供应链体系建设，进一步深化

改革，释放消费潜能，全面推进公司高质量发展。

一是抓项目带动，促进转型升级。围绕餐饮主业“文化体验店+连锁便民利民店”两大模式，通过直营、联营、合作等方式，扩大增量、优化存量。抓好文化体验店、文旅融合集群店、“一刻钟”便民利民店发展；加快恢复曲江春、和平餐厅、解放路饺子馆等品牌，促进老字号矩阵化发展；立足巩固现有团膳服务项目，提升“西安饮食”团膳品牌知名度，加大市场拓展力度；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，进一步拓展乡宴市场。

二是抓食品工业，补齐发展短板。按照公司食品工业发展目标，整合各方资源，携手合作发展，聚焦产品研发、包装设计、设备提升、渠道拓展及人才建设等工作，实现产品体系的突破创新，进一步释放老字号节令产品、特色产品及长线产品潜能。携手上下游企业，加速新餐饮供应链建设。深化老字号产品中央厨房转化力度，同步拓展BC端市场，蓄能老字号餐饮新发展。

三是抓经营创新，释放消费潜力。聚焦分级营销，立足老字号文化属性和品牌特色，采取“因店制宜、一店一策”措施，拓展餐饮研学、文化体验、私人订制、线上线下外卖创新，打造顾客消费体验新亮点，弘扬老字号美食文化名片。坚持以节造市、以市促销，做足节日经济，提升节日经营创效；通过非遗技艺展示、大师手制文化体验，增强老字号品牌转化应用能力；推进菜品烹制“科技化+智能化”技术创新、管理创新，提升门店管理效能和发展水平。围绕“一刻钟”便民生活圈建设，联合资源平台，开发社区餐饮、养老餐饮、康养餐饮，拓展社区团购、线上商城，聚力打造老字号社区集约式发展生态圈；创新“餐饮+全产业链”经营模式，加快老字号品牌业态拓展和产业升级，加快多元化发展。

四是抓文化宣传，绽放品牌势能。聚焦老字号文化属性，全面运用自媒体矩阵，以“美饌老字号、烟火炫长安”主题，贯穿全年营销，策划开展系列营销活动，打造老字号消费记忆；优化品牌商业模型和文化属性，确定品牌定位，创新营销场景打造，巩固老字号核心优势，调动品牌属性价值，实现品牌知名向品牌卓越转变；重塑公司CIS体系，打造全新品牌

手册；收集整理老字号历史资料和实物，打造消费者记忆点；丰富创新老字号“伴手礼”，增强与消费者的情感互动，巩固公司老字号行业地位和品牌实力。

五是抓线上营销，提升品牌效能。发挥电商平台运营主力作用，打通线下线上会员管理，建立总部、品牌、门店三级管理体系，为门店经营导流增量、提升业绩。以“饮食西安”公众号、各品牌小程序、门店微信社群为抓手，做好企业信息宣传发布、会员全业务闭环管理，做细门店宣传、互动和营销推介，多层次为社团私域赋能；规划企业抖音账号定位，打造“食神”IP形象，实施“西饮老字号美食馆”官方商城升级，通过各类营销活动、产品发布及用户互动，扩大私域流量的转化，让老字号在新零售时代焕发新生机。

六是抓管理升级，赋能发展动力。优化公司机构设置和管理体系，统筹上下资源，打造“中心+战区+门店”新矩阵，实现管理体系再造；加速推进数字化运营管理体系建设，搭建“业务支撑、流程追溯、智能决策”的数字运营管理中台体系；加速标准化体系升级和质量管理体系升级，深化菜品标准化数据应用，提升菜品质量管控水平；强化“三大质量”管理，综合运营“专业评审机构+一对一直管+内部抽查+第三方评审”立体式管理，实现质量管控闭环管理；优化“KPI考核+赛道机制”考核，发挥绩效考核的激励作用；优化“中央厨房+集中采购”的采、供、配集约化管理，优化全品类统采统配管理模式，降低采购成本，提升采购质量。深化“餐创营”人才培养，提供新央厨、社区连锁发展人才支撑和发展保障。

七是抓教育培训，夯实人才队伍。根据职业教育发展政策和市场供需形势，科学调整桃李学院教学板块和专业设置，建立完善技能成才教育、职教高考教学等多业态模型；以市场为导向，优化桃李学院教学管理模式，立足“产学研”业务融合发展；立足桃李学院培训基地，深化“餐创营”人才培养工程，开展以“旅游管理专业”“烹饪技能+管理运营”为试点的管理类教学业务，助力公司新央厨业务和社区餐饮连锁发展。立足大教育大培训，建立“相马+赛马”人才培养机制，开展各层次培训，持续推进“三支队伍”建设；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”，实现对管理团队的专业培养，加快人才储备和梯队建设。

八是抓机制改革及资本运作，激发企业活力。继续推进企业改革，加快门店激励机制的推进及落地，为公司机制创新赋能添力；发挥资本平台作用，寻找储备符合公司实际、与公司主业契合度高、能够促进公司协同发展、富有核心竞争力的优势资源，通过非公开发行、并购重组等方式，助力公司规模化发展。

（三）公司未来面临的风险及应对措施

1. 食品安全风险

食品安全关系人民群众身体健康和生命安全，保障食品安全卫生、让消费者吃得放心是公司长期以来坚守的最基本要求。餐饮行业和食品制造生产链条长、管理环节多，面临一定的食品安全风险。

应对措施：公司始终坚持把食品安全放在第一位，为强化食品安全管控力度，突出“狠抓管理，不断创新，全面提高”的工作目的，全面推行“4D”食品安全现场管理体系，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。

2. 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、物业租金、食材、公共能源等成本不断上涨，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：公司将进一步优化经营模式，降低人工成本和运营成本；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，发挥中央厨房优势，实行“中央厨房+集中采购”的采、供、配集约化管理，降低原材料成本；形成项目建设标准化指导手册，通过标准化管控提升管理效率和建设质量，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，缩短新开门店的磨合运营期，提升投资收益率。

3. 人才短缺风险

目前，餐饮业普遍面临用工不足、人才流失率高的现象，给经营团队

组建带来风险。国内餐饮市场激烈的竞争，如果不能吸引或培养出足够的技术人员和管理人员，公司发展将面临人才短缺的风险。

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，选优配强企业管理人员队伍。实施人才引进，突破体制限制，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，加强人才梯队建设，深入开展“选栋梁、育新秀”人才培训工程，加强管理干部、技术人才的培训提升，不断优化人才结构，激发企业发展活力。

4. 注册商标被侵权风险

公司拥有众多老字号品牌，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：加强对商标的保护，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。通过加强商标管理、建立完善商标信息台账、与商标事务所合作等方式严格监管本单位商标，确保其正常使用。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。

2023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，实现公司高质量发展。

西安饮食股份有限公司董事会

2023年4月17日