

天津桂发祥十八街麻花食品股份有限公司

2022 年度董事会工作报告

2022 年度公司董事会严格按照《公司法》《证券法》等法律法规的相关规定，围绕年度生产经营目标，扎实开展各项工作。董事会在全体股东的支持下，以党的二十大精神为指引，坚持以高质量党建引领业务高质量发展，推进改革促发展。董事会本着对股东负责的态度，认真履行股东大会赋予的职责，认真贯彻落实股东大会的各项决议，持续规范公司治理，恪尽职守、勤勉尽责，切实维护了公司利益及股东权益。现将 2022 年度董事会工作情况报告如下：

一、2022 年度公司经营情况回顾

（一）主要经营数据

2022 年，公司实现营业总收入 2.36 亿元，同比下降 41.66%，归属于上市公司股东的净利润亏损 7,061.27 万元，同比下降 431.72%。截至 2022 年 12 月 31 日，公司总资产 10.33 亿元，较去年期末下降 10.44%；归属于上市公司股东的所有者权益 9.53 亿元，较去年期末下降 9.56%。

（二）重点经营工作情况

2022 年外部环境反复变化，人口流动受限、消费不景气、货运物流不畅等多因素叠加，对公司经营业绩造成了较大不利影响。同时，主要原材料受大宗商品价格波动影响、采购价格上涨，产销量下降，单位成本增加，生产成本面临较大压力。面对严峻的外部环境，公司根据市场变化积极调整品类，抓紧每个市场缓和间隙，在渠道拓展、营销推广、产品研发等方面创新思路，力求突破，开拓新的增长点，竭力遏制业绩大幅下滑的颓势。

1. 抓紧每个缓和期，积极调整策略

公司抓住市场缓和的每个窗口期开展营销活动，打破传统旺季布阵，提早布局、适时调整，根据市场情况延长节庆促销期，第三季度遏制下滑效果显著；应对消费需求变化，重点对产品包装组合进行调整升级，麻花礼盒更新换代、休闲麻花再开发、方便食品推出量贩装，形式更灵活、产品更实惠，更贴近消费者；

积极调整品类，迎合环境变化下居家民生消费需求，丰富民生类产品，引客流、做促销，外采食品销售占比有所提升。同时，应对外部环境不确定性，紧密关注产品库存和动销情况，最大程度保证产品新鲜度、减少冗余积压。

2. 电商渠道加快拓展，填补线下

为应对实体经营受挫，公司加大对电商渠道的拓展投入，一是全方位入驻电商平台，在已有天猫、京东平台基础上，完成抖音、快手平台入驻，通过短视频推介、视频直播、直播带货等创新手段，与消费者建立起良好的互动关系，深度引流；二是开发电商专供新品，紧跟消费热点，拥抱新国潮，开发适合电商销售、年轻人喜闻乐见的新产品，匹配各个节庆电商促销活动，增加与消费者的沟通，拉新的同时增加消费粘性，提高品牌曝光度，促进线上引流转化。

3. 直营渠道改进优化，修炼内功

直营渠道一是利用空档期进行店面改造升级，将老字号品牌内涵外化，重装开业老店新貌吸引客流，以“特色、齐全、优质、放心”的店铺形象，让桂发祥直营店成为消费者购物首选；二是增设“现烤现制糕点柜台”，提升本地糕点市场销售力度；三是培育壮大会员忠实客群，推出会员专属促销活动，吸引新会员、激活老会员，回馈顾客、提高购物频次，促进口碑传播，有效释放会员价值。

4. 着力研发出新，做好储备

麻花针对休闲市场及渠道特征开发不同规格产品，以备布局全渠道铺货；礼盒产品进行包装设计调整及包装工艺优化，力求给消费者更好的礼盒质感和购物体验。糕点产品以节庆主题为主力拉动客流，增加礼盒类产品品类供应，给消费者更多选择；改良升级传统产品、创新馅料，加大散装糕点上新频次，推出更多大众喜爱、日常居家消费类产品，提高消费频次。方便食品深化便利性、增加居家食用场景，丰富规格和包装形式，更好满足消费者需求。OEM产品与自产产品形成补充和组合搭配，老系列出新口味、新系列开发新品类。

（三）公司治理与规范运作情况

1. 完善制度体系

在完善公司治理方面，根据国家法律法规的修订及出台，按照证监会、交易所相关要求，公司自年初开始启动公司制度的修订、完善工作，重点对《公司章程》《股东大会议事规则》《董事会议事规则》《信息披露管理办法》《内幕信

息知情人登记备案制度》《投资者关系管理办法》等制度完成了修订，针对切实保护投资者特别是中小投资者合法权益对股东权益、信息披露等方面进行了重点完善，对股东有效参与公司治理实施更加市场化的差异化管控，提升上市公司质量。

2. 顺利完成非独立董事、监事补选

年内，经 2022 年第一次临时股东大会、2022 年第二次临时股东大会审议，公司完成了两名非独立董事及一名非职工代表监事的补选工作。经董事会和监事会审议，顺利选举产生新董事长及监事会主席，为公司治理层引入了新血液、新思路，确保董事会、监事会顺利运作。

3. 严格履行信息披露义务

报告期内，公司严格按照《深圳证券交易所股票上市规则》《上市公司信息披露管理办法》等法律法规、规范性文件及《公司章程》等规章制度的有关规定，认真自觉履行信息披露义务，及时报送并在指定报刊、网站披露相关文件。就披露涉及的相关重要事项，公司与监管机构保持密切的沟通，确保信息披露公平、真实、准确、及时、完整。

4. 强化内控管理

在加强内控管理和执行有效性的监督方面，指导公司在修订原有《内部控制制度》的基础上，梳理了关键风险点、控制措施、文档记录等，制定并下发《内部控制管理手册》，促进公司内控制度的有效落实，提高制度执行力，保证内控制度全面执行到位，防范风险。

5. 维护投资者关系

报告期内，公司一如既往地重视并做好投资者关系管理工作，充分利用投资者热线、邮箱、互动易、业绩说明会等渠道，耐心解答投资者关心问题、介绍公司经营情况，帮助投资者进一步了解、正确理解公司情况；同时收集投资者意见和建议，及时反馈董事会管理层，增进公司与投资者之间的良性互动关系；积极参加投资者权益保护等投资者教育活动等，提高投资者教育服务能力，更好地维护投资者关系。

二、公司董事会日常工作情况

（一）董事会运行情况

报告期内，公司董事会认真履职，严格按照《公司法》《公司章程》审慎行使权力，全年共召开七次董事会会议，会议的召集和召开程序符合相关法律、法规的规定，召开具体情况如下：

1. 2022年4月22日，公司召开了第四届董事会第五次会议，审议通过了：

- (1) 《2021年度总经理工作报告》；
- (2) 《2021年度董事会工作报告》；
- (3) 《2021年度财务决算报告》；
- (4) 《2022年度财务预算报告》；
- (5) 《2021年度内部控制自我评价报告》；
- (6) 《2021年度关于募集资金存放与使用情况的专项报告》；
- (7) 《2021年度公司控股股东及其他关联方非经营性资金占用及其他关联资金往来、公司对外担保情况说明》；
- (8) 《2021年度利润分配预案》；
- (9) 《2021年年度报告及摘要》；
- (10) 《关于聘请2022年度审计机构的议案》；
- (11) 《关于高级管理人员2022年度薪酬方案的议案》；
- (12) 《关于使用暂时闲置自有资金购买短期理财产品的议案》；
- (13) 《关于修订〈信息披露管理办法〉的议案》；
- (14) 《关于修订〈内幕信息知情人登记备案制度〉的议案》；
- (15) 《关于提议召开2021年年度股东大会的议案》。

2. 2022年4月27日，公司召开了第四届董事会第六次会议，审议通过了：

- (1) 《2022年第一季度报告》；
- (2) 《关于变更回购股份用途并注销的议案》；
- (3) 《关于减少注册资本并修订〈公司章程〉的议案》。

3. 2022年8月19日，公司召开了第四届董事会第七次会议，审议通过了：

- (1) 《2022年半年度报告及摘要》；
- (2) 《2022年半年度关于募集资金存放与使用情况的专项报告》；
- (3) 《2022年上半年公司控股股东及其他关联方非经营性资金占用及其他关联资金往来、公司对外担保情况说明》。

4. 2022年9月13日，公司召开了第四届董事会第八次会议，审议通过了：

- (1) 《关于补选第四届董事会非独立董事的议案》；
- (2) 《关于补选董事会专门委员会委员的议案》；
- (3) 《关于修订〈公司章程〉的议案》；
- (4) 《关于修订〈股东大会议事规则〉的议案》；
- (5) 《关于修订〈董事会议事规则〉的议案》；
- (6) 《关于修订〈投资者关系管理办法〉的议案》；
- (7) 《关于提议召开2022年第一次临时股东大会的议案》。

5. 2022年10月25日，公司召开了第四届董事会第九次会议，审议通过了《2022年第三季度报告》。

6. 2022年11月2日，公司召开了第四届董事会第十次会议，审议通过了《关于选举董事长的议案》。

7. 2022年12月9日，公司召开了第四届董事会第十一次会议，审议通过了《关于提议召开2022年第二次临时股东大会的议案》。

(二) 董事会组织召开股东大会并执行股东大会决议情况

报告期内，公司召开了2021年年度股东大会、2022年第一次临时股东大会及2022年第二次临时股东大会。董事会严格履行职责，根据《公司法》《证券法》《公司章程》等法律法规的要求，规范组织召开股东大会，严格按照股东大会的决议和授权，认真执行公司股东大会通过的各项决议。

(三) 董事会各专门委员会履职情况

公司董事会下设四个专门委员会，分别为战略委员会、薪酬与考核委员会、提名委员会、审计委员会。各委员会严格依据《公司法》《公司章程》等规章制度及各专门委员会工作细则规范运作，就相关事项进行研究、讨论，提出意见和建议，为董事会科学决策提供参考。

1. 战略委员会

公司战略委员会根据《公司法》《公司章程》《董事会战略委员会工作细则》及其他相关规定，积极履职尽责，时刻关注国家方针政策和公司的经营发展方向，着眼公司大局，对公司经营状况和发展前景进行了深入分析和探讨，为公司制定

战略规划提出了宝贵建议。报告期内，公司第四届董事会战略委员会召开了一次会议，就 2022 年度战略规划实施方案进行了审议，充分讨论外部环境变化对公司的影响，从战略角度对公司拟作出的重大决策提出宝贵的意见和建议。

2. 薪酬与考核委员会

2022 年，薪酬与考核委员会积极履职尽责，严格按照相关法律法规对公司董事高管履职情况进行检查，对薪酬方案执行情况进行监督。报告期内，第四届董事会薪酬与考核委员会召开了一次会议，制定并审议了高级管理人员 2022 年度薪酬方案，供董事会决策参考。

3. 提名委员会

提名委员会根据《公司法》《公司章程》《董事会提名委员会工作细则》及其他相关规定规范运作。报告期内第四届董事会提名委员会召开两次会议，对 2021 年度提名委员会工作作出总结，审查第四届董事会非独立董事候选人资格，切实履行了工作职责。

4. 审计委员会

审计委员会根据《公司法》《公司章程》《董事会审计委员会工作细则》及其他相关规定勤勉履职。报告期内，第四届董事会审计委员会共召开七次会议。审计委员会每季度听取内审部的工作汇报，并对下一步审计计划提供建议；年报编制期间，严格按照相关法律法规规定及公司内控制度的要求，督促公司认真推进年报审计工作，积极做好内、外部审计的沟通和协调，确保审计工作顺利完成；对公司日常财务状况和经营情况实施了有效的指导和监督，督促公司进一步强化内控监督和执行，提升上市公司治理水平。

（四）独立董事履职情况

2022 年度，公司三位独立董事均根据相关法律法规及《公司章程》《董事会议事规则》《独立董事工作制度》等要求，本着对公司、股东负责的态度，勤勉尽责，忠实履行职责，积极出席董事会和股东大会会议，认真审议各项议案，并基于独立判断的立场，对相关事项发表事前认可意见和独立意见。此外，独立董事充分发挥自身专业优势，积极关注行业动态，主动深入了解公司生产经营，为公司战略规划、管理制度的完善及执行、财务管理、业务发展、薪酬考核等工作提出了专业的意见建议，充分发挥了独立董事作用，促进了董事会决策的科学性

和客观性，对规范公司经营，维护公司及广大股东的合法权益发挥了积极作用。

三、下一步重点工作

2023年将是公司整装上阵、转型突破之年。一方面，政策优化积极利好消费和旅游业的恢复，政策引导国内消费提质扩容，市场信心逐步回升；另一方面，经济下行压力仍存在，消费信心恢复仍有不确定性，市场需求仍表现不足，直接影响企业生产的恢复；同时，消费者更加趋于谨慎理性、追求高性价比，与企业所承担的不断攀升的原材料成本和制造费用形成反差，实体企业承压较重。对此，公司将紧密关注市场变化情况，把握市场复苏机遇，加快拉动主业恢复，补齐短板、积蓄动力。重点工作规划如下：

（一）创新驱动，打造老字号融合发展平台

公司作为天津老字号协会会长单位，集合地方老字号、优质特色品牌，具有较为成熟的条件和号召力，顺应市场趋势打造老字号融合发展创新平台，形成集群效应。

1. 设立老字号品牌集合店

公司以桂发祥南楼食品广场为载体，将其打造为承载城市记忆和情怀的老字号品牌集合店：一是联合天津地区老字号、引进优质特色品牌、非遗产品乃至全国优质产品，以天津地域特色和老字号传统文化为内核，建设文化特色场景沉浸式消费体验中心；二是构建集食品品鉴、文化创意、社群交往等功能为一体的地方特色食品多元融合消费场景，同时配合线下文旅宣传、线上多媒体直播活动等全方位营销手段，打造天津文旅消费特色商业综合体；第三，以南楼老字号品牌集合店为先行试点，培养专业管理团队、形成较为成熟管理运营模式，逐步推广建设。

2. 优质品牌发掘、培育

逐步引进其他特色品牌，挖掘有意向、能协同的优质企业，在资金、技术、管理上给予支持帮扶，对协同好、增长快的非遗企业，考虑参股或择机注入上市公司，利用资本手段快速撬动规模，培育业绩增长点。

（二）产品分类升级，聚焦核心优势

1. 麻花“礼品”“休闲”双向发展

麻花产品划分“礼品”“休闲”两个体系，“礼品”系列为常胜将军、稳住大局，“休闲”系列为先头兵、快速打开市场。一是积极迎合旅游市场的复苏，“礼品”系列精益求精，推出品牌文化附加值高、产品组合多样、包装档次提升的礼盒类产品，重点在旅游商区进行促销；二是“休闲”系列产品加大开发力度，主打线上渠道，在品类、规格、包装上迎合线上消费需求特点，快速响应、扩充市场；三是利用子品牌建立多档位多层次产品结构，面向不同市场，拓展周边及其他区域，提升市场占有率。

2. 糕点业务开辟新战场

一是增厚糕点业务综合实力，引进新技术和先进设备，不断加强糕点业务的生产能力和技术实力，开发新品、打造多款拳头产品；二是尝试打造以新派糕点为主题的新店型，充分发挥公司在糕点业务上的生产技术、选料用料、产品质量把控等方面的优势，在产品选取、包装设计、店铺形象上出新出彩，逐步推广开设，打响桂发祥糕点品牌；三是将冷链烘焙技术引入门店，实现半成品配送、现场加工，以现制现售、小规格自选散称为特点，突出新鲜优质、丰富精致，吸引客流。

3. 丰富方便食品成系列

继续加大“天津风味”方便食品投入力度，形成公司新的产品系列：一是将已有嘎巴菜、茶汤产品全面推向市场，线上线下全渠道供应，增加销售覆盖面；二是开发特色方便新品，丰富产品系列，做组合拳、推广造势。

4. OEM 培育休闲新亮点

OEM 产品找准功能定位，满足公司不同渠道品类布局需求，拓规模、做增量：挖掘适应市场需求的 OEM 产品，培育继甘栗系列产品之后又一亮点；现有成熟系列产品继续优化升级，在包装、产品规格上更加灵活，满足不同需求，加大渠道铺货力度；新品注重休闲化，快速丰富品类，形成产品库，补充线上线下渠道。

5. 技术升级降本增效

自主研发在生产技术上再突破，改造升级生产线设备，提升自动化水平，力争实现多规格麻花产品自动化生产，提升规模和质量稳定性，始终保持麻花细分行业生产技术领先地位，同时降低人工成本、提高劳效，为产品休闲化、布局线上渠道提供毛利空间。引进、升级方便食品生产设备，为发展方便食品打好产能和技术基础。

（三）线上线下并驾齐驱，全渠道拓展市场

1. 电商渠道发力休闲、布局糕点

以休闲化产品、糕点产品主打线上渠道，以抖音平台为重点做强线上营销，快速提升电商渠道销量和销售占比：一是有针对性地进行休闲化产品开发，极大丰富线上产品品类，提升上新规模和上新频率，新品定位区隔线下产品，紧抓消费者需求、适应物流运输特点；二是瞄准中式糕点线上渠道发展空间，充分发挥品牌优势，开辟线上渠道糕点业务，开发大众休闲类的糕点，以自产、OEM、品牌合作等多种形式，提高糕点产品上新速度、加大市场供应量；三是与专业团队合作重点开发抖音平台业务，开展直播带货、口碑传播等多种形式的线上营销活动，造势发声，提升品牌知名度，逐步强化桂发祥产品市场形象，促进流量转化、电商渠道业务增长，同时反哺线下共同增长。

2. 深化直营店运营管理，提升盈利能力

直营渠道要深化运营管理，多手段提升盈利能力：一是加强门店标准化管理，在店容店貌、布局陈列、服务标准等方面精细管理，改善购物环境；二是增加门店增值服务，小程序下单、门店自提、外卖配送、包邮到家等活动，以“服务周到、消费便利”提升消费体验、增强顾客粘性；三是继续拓展渠道、增加直营门店布点，覆盖新商圈、新社区、城郊等空白区域，提升规模。

3. 经销渠道扩充覆盖周边市场

经销渠道一方面做好天津本地市场的恢复，针对市场复苏特点，重点对旅游景区、酒店渠道、便利店等加强完善和开发；另一方面对天津以外市场的开发制定步骤计划，完善团队组建、经销商管理体系，并先以北京市场开局，逐步拓展

周边及全国。

（四）品牌宣传出亮点，树立老字号新形象

1. 品牌营销与渠道结合，精准传播

继续加深、释放公司在品牌文化上的传统优势，进一步促进非物质文化遗产以及历史文化、节庆文化、民俗文化等元素融入品牌内涵。加大推广投入，将品牌营销与渠道深度结合，一方面在线下渠道，直营门店为品牌形象展示的终端载体，直接接触及消费者，以统一标准、亲切服务，深化老字号品牌“长情陪伴，值得信赖”的形象；经销渠道以“特产礼品，非遗传承”为核心，体现品牌技艺和地方文化；以“老字号品牌集合店”为品牌延伸创新体验区，集中展示品牌深厚的文化内涵和城市基因。另一方面，在电商渠道、新媒体平台，老字号展示新形象、传播新故事，对新消费群体建立认知、做内容营销构建情感联系、持续发声深化印象，促进流量转化。

2. 借力展会活动，放大宣传效应

积极参加地方特色食品专业性展览会、博览会、交易会、区域展会等活动，借助展会平台和载体，宣传品牌、发掘客户客群，高效增加品牌露出。公司将与政府促进消费、繁荣市场的重要举措同频共振，借力展会活动更积极主动的宣传推介桂发祥品牌，拓展销售渠道，吸引和培育新的消费群体；同时，通过展会收集市场反馈、潜在客户情况，加以分析研判，适时开辟新市场。

3. 品牌 IP 化，建立情感联系

建立品牌文化与消费者的情感联系，基于品牌文化输出的角度进行品牌 IP 化，以生动、直观的形象向市场传播品牌价值，深化消费者对品牌形象的认知，同时吸引新消费群体；通过联名、定制等形式，以品牌 IP 形象为主题设计特色产品、文创产品，与消费者、特别是新消费群体建立情感联系，增加产品附加值，提升品牌知名度的转化率。

（五）精益管理，激发员工动力

1. 持续加强内部控制管理和监督，以内部控制执行有效性为重点，科学管理、

规范管理，加强关键环节监督、关键岗位管理和子公司管理规范，确保内控制度全面执行到位，成为公司经营发展坚实的根基保障。

2. 根据经营目标制定完善考核激励机制，优化全员绩效考核，探索多种考核激励手段，调动员工积极性，形成企业与员工“同呼吸、共命运”的利益共同体；加强企业文化建设，将企业百年文化精髓融入生产经营工作，增强员工认同感、归属感，为公司发展壮大凝聚强大力量。

（六）投资并购，拓展外延

公司将继续遵循“对内投资为主、对外投资择机”的原则，基于主业发展和战略拓展的需求，积极寻求适宜的投资并购标的：一方面，从主业协同出发，重点挖掘规模匹配、协同效应好的项目，进一步夯实主业实力、开发渠道加速拓展市场；另一方面，从外延拓展角度，着眼于企业长远发展，寻求新业务、新板块，助力公司规模扩张、市值提升。

下一步，公司将坚持党建引领，以党建引领促发展，以发展强党建，切实将党的政治优势、组织优势、群众工作优势更好地转化为企业改革发展、实现高质量发展的力量源泉。董事会将认真落实股东大会工作部署，围绕公司战略目标，组织和领导公司经营管理层脚踏实地、埋头苦干，以愚公移山的志气、水滴穿石的毅力，拉动公司业绩回升、提高发展质量，更好地回报投资者。

天津桂发祥十八街麻花食品股份有限公司

董事会

二〇二三年四月二十日