

中国全聚德（集团）股份有限公司

2023 年度总经理工作报告

2023 年，公司深入学习贯彻党的二十大精神，在公司党委、董事会和经营班子的领导下，坚持创新发展理念，凝聚高质量发展共识，抓住餐饮市场强劲复苏的新机遇，认真研判市场，重新梳理调整“十四五”规划目标任务，细化各项工作举措，锚定目标、铆足干劲、全力以赴、扎实推进各项工作落地，最终实现全年收入同比翻番，利润扭亏，打赢了经营翻身仗。

报告期内，公司实现营业收入 14.32 亿元，归属于上市公司股东的净利润为 0.6 亿元，基本每股收益为 0.1956 元/股。新增直营门店 3 家，分别是全聚德武汉新华路店、丰泽园东直门店、四川饭店东坝店，迁址新开全聚德西安印象城店。截至 2023 年 12 月 31 日，公司餐饮门店共计 101 家，包括直营门店 48 家，加盟门店 53 家（含海外加盟门店 8 家），食品加工企业 2 家。报告期内的主要工作包括：

一、全力创收，亮点纷呈

1、新项目焕发新生机，新开店迈入新里程

（1）三大店影响力提升，转型引领餐饮升级。全聚德三大店新项目提升了门店整体收入、人均消费及市场美誉度，被大众点评网评选为金冠好店。和平门店“中华一绝·空中四合院”充满浓郁京味、京韵，成为家庭就餐的首选，全年营业收入占全店收入 42.8%，大众点评口碑分值达到 4.8 分。前门店“中轴食礼”项目全年营业收入占全店收入 21%，并荣膺商务部“中华老字号守正创新十大案例”和“2023 中国旅游创业创新文化创造示范案例”。王府井店“宫囍·龙凤呈祥”上榜王府井/东单特色菜口味榜第 1 名，全年营业收入占全店收入 46.2%。

（2）新项目稳步推进，助推品牌均衡发展。丰泽园东直门店 2023 年 1 月 6 日开业，坚持探索潮流，推出私人定制到家服务，增添门店特色。四川饭店东坝万达广场店于 2023 年“十一”前夕开业，实现单日最高 8.2 万元。仿膳饭庄重开“仿膳茶社”，提供仿膳久负盛名的豌豆黄、芸豆卷等宫廷点心和创意造型西

点，深入挖掘品牌历史文化价值。全新推出的“全聚德·站台”北京站首店，于2024年1月11日开业，以“堂食简餐+商品销售”的方式服务八方游客。

2、存量门店全力以赴抢抓收入

(1) **抢抓节日餐饮市场，连续收获多个新高。**各门店紧抓旅游市场回暖的有利契机，利用小长假全力创收。中秋、“十一”双节期间，公司餐饮收入恢复至2019年的111%，达到5年来的新高，连续8天创造近5年来日销售最高纪录。其中在京11家门店创年度营业单日新高，华东区域公司12店次创开业以来假期销售新高，新疆区域公司北京路店连续2次刷新节日销售新高。

(2) **狠抓外卖社群销售，非堂食收入持续攀升。**2023年，公司调整外卖经营策略，通过升级外卖包装等措施，增强外卖产品品质感、价值感和仪式感，实现从“流量曝光”到“品质增收”。品牌外卖口碑同步攀升，双平台口碑均值4.7分。全聚德品牌荣登美团外卖2023年度必点榜，并荣获“年度品质外卖”和“青山可持续先锋”两个奖项，成为唯一同时斩获两项殊荣的餐饮品牌。各门店充分利用社群客户资源，针对社群需求匹配多样化外卖供应，开展多元化社群营销，增加收入。

(3) **抓住重点客群，经营业绩稳步提升。**公司各个门店认真研判所在商圈消费趋势和消费人群的变化，针对家庭聚餐、商务宴请、旅游观光等不同场景，优化菜品口味，打造健康、营养、高品质、高品味等卖点，同时研发创新菜品，满足顾客不同需求。通过打造温馨舒适、轻松时尚、高端商务等不同就餐环境，为顾客提供最佳体验。通过特色服务、文化营销、会员营销等多种服务和营销创新，为门店引流，实现门店收入、利润显著增长。

3、培养私域用户心智，商城销售大幅增长

报告期内公司关注商城曝光量积累，在公司公众号、食品公司公众号推广渠道形成定期稳定曝光频率，逐步培养品牌私域用户心智。通过搭建线上商城会员分层体系，配合会员权益与会员活动，扩大商城会员规模，截至2023年底，会员消费金额占商城整体销售收入40%。2023年度，全记货铺共实现收入2522.9万元，同比增长163%。

4、注重营销转化实效，实现精准引流创收

加强会员管理创新，消费占比大幅提升。在重点节假日、店庆等时间点，开展以满减代金券、储值赠送、消费赠券等形式的会员活动，2023年新增会员22

万人，会员人数突破 105 万人。初步搭建完成积分商城，消费者可以用“积分+现金”形式兑换产品，实现餐饮门店与商城会员互通，发挥会员更大价值。开展常态化直播，优化平台销售。“中国全聚德集团”抖音官方账号定期开展直播带货，把老字号的传承和讲究传达给消费者。联手头部顶流主播开展直播带货，促进流量转化和产品推广。

5、依托新平台新媒体，提升品牌传播曝光

公司通过升级抖音合作，参加抖音“心动老字号”活动、举办线下本地头部达人见面会、推送话题视频等形式，触达更多年轻人，目前“全聚德”话题在抖音搜索量达 5 亿次。同时通过打造爆款文创联名套餐，成为首批“餐饮+文创”项目商家；利用媒体矩阵实现“破圈传播”；利用双 V 平台、“萌宝康吃”微信号等，用年轻人喜爱的方式发推文吸引关注，“中国全聚德”官方公众号新增粉丝 13.3 万。公司新推出的“萌宝星厨”抖音号视频总播放量 70 万次，粉丝数量 28.5 万人。

6、团膳积极开发项目，引流创效

2023 年公司团膳团队积极开发新业务，新增 2 个员工餐厅项目，目前共运营 6 个项目。团膳项目积极挖潜增效，通过举办风情美食节和承接宴会接待等，挖掘环球影城两个核心项目潜力，同时通过动态管控外包员工人数和严控物料消耗等向管理要效益，2023 年实现收入 3075 万元。

7、切实履行国企责任，出色完成重大任务

报告期内，公司圆满完成全国“两会”、“一带一路”服务保障工作。特别是“一带一路”高峰论坛期间，全聚德仿膳食品公司顺利完成鸭坯、荷叶饼、烤鸭专用酱的配送任务。公司圆满完成菲律宾前总统、蒙古国总统、多国代表团等多场重要外事服务接待任务和活动。

二、餐饮产品食品化稳步推进

1、升级迭代，鸭类产品聚人气赢口碑。一是丰富酱鸭产品，重新规划“酱”、“烧”、“烤”三大系列，其中，“酱”系列爆款酱鸭产品全年实现收入同比增长 219%，新上市的高铁酱鸭也获得良好口碑。二是手工片制烤鸭进一步迭代升级，3.0 版于 2023 年 4 月 24 日上市，同步开展线上直播，彰显了全聚德烤鸭特色食品的独特优势和后续发展空间。

2、**全新打造，以子品牌进入休食赛道。**结合人们对美味、健康休闲食品的需求，三季度推出子品牌“零研所”，进入休闲食品赛道。“零研所”定位为专注快乐享受美味的酷尚品牌，首批已上市7款产品，正陆续在线下商超、便利店及线上平台渠道销售。

3、**渠道升级，线上线下推广成效显著。**一是线下专卖店向服务本地客群的民生店转型。改造升级后的和平西街专卖店、城乡购物中心专柜，很好发挥了专卖店对老字号的形象宣传作用。二是深耕线下渠道客户，为国航等客户提供定制手工片制烤鸭产品。三是加大线上运营投入，在打造爆款产品、店铺运营、平台营销等方面全面提升，仿膳食品公司电商全年销售收入同比实现较大增长。

4、**精心谋划，龙年年夜饭销售势头好。**“年夜饭”已成为年度重点季节性项目，在兔年年夜饭主打菜系融合、产供销流程日益完善的基础上，龙年年夜饭继续发挥大师团队作用，坚持传承与创新并重，共推出6个系列11款礼盒，同时满足不同客户的个性化需求，进行专属业务对接，推出定制联名礼盒。

三、创新管理，多点突破

1、推动菜品创新，促进技能提升

报告期内公司结合消费变化与需求，积极调整菜品结构，推出2023版“全聚德·季”副菜单，集中展示菜品创新成果。全年创新菜品数量占门店经营菜品数量26%，创新菜销售占比8.4%。公司定期开展“鉴新见心”创新菜品评比，组织在京门店与华东、新疆公司开展区域创新菜交流活动，围绕地方特色创新菜品切磋技艺，提升菜品制作水平。公司与西安饮食集团合作，举办“北京·西安美食周”活动，促进中华老字号餐饮企业传承创新。在全国第二届职业技能大赛国赛精选项目中，公司获得特金奖4名，金奖9名，银奖5名，在全国首届烤鸭技能烹饪大赛中，公司荣获最高奖项“传统挂炉烤鸭优质奖”。

2、培训指导打造“有温度”服务

公司持续开展“菜品服务实用技巧”、“细节服务案例分享”、“网络口碑服务话术”等系列培训，参训1500余人次，指导班前例会400余次，强化服务技能。通过搭建暖心场景，开展专项指导，“一对一”宣讲暖心话术，以细节服务感染，以亲切话语浸润，让顾客在潜移默化中感受到自然、舒适、“有温度”的服务，促进暖心服务场景扎实落地。在“我是宴会设计师”主题宴会设计活动

中，通过场景模拟、情景再造、实操培训等，让服务接待人员能够以全新思路设计宴会，有效提升整体宴会服务接待水平。

3、薪酬激励政策效果显著

报告期内公司分别修订了在京餐饮企业和华东区域公司《企业员工薪酬与绩效管理办法》，赋予企业经营者更多考核分配权，促进企业即时有效激励；首次对总部实施全员绩效考核，将工作业绩与薪酬紧密挂钩，实现总部整体绩效水平提升；三大店新项目采用全新激励方案，精准衡量员工业绩，充分调动员工积极性；食品板块规范薪酬管理与人才引进，逐步建立与市场接轨的薪酬体系；首家虚拟股权激励试点企业四川饭店和平门店，在经营者薪酬与经营成果“强挂钩”机制下，全年利润较预算增加 48.7%，有效调动了门店管理者积极性。

4、加盟管理迈入新阶段

报告期内公司召开全国直营与海内外加盟门店连锁年会，来自四品牌的百余家直营和加盟企业参会，总结交流分享先进经验，传递品牌发展信心。通过安装餐饮管理系统、应用新版 VI\SI、大师巡回技术指导、联合品牌店庆等，促进直营加盟门店同步调同节奏，推进直营加盟管理趋同。首次举办特许加盟门店烤鸭师认证考核，共计 41 名烤鸭师获认证，对稳定烤鸭出品品质发挥了积极作用。

5、持续推进合规建设和安全生产管理

全面推进合规管理工作，进一步加强内控管理规范化、制度化，增强集团控制力和抗风险能力。按照合规管理方案的目标设定，建立以制度体系、组织体系、运行体系为支撑的合规管理体系，并向三级企业覆盖，实现合规管理工作由点及面、上下联动，不断向纵深推进。进一步筑牢安全保障基石，压实安全生产主体责任，做好各重点敏感期、节假日及汛期的安全保障工作，实现全年安全运营“零”事故和“安全整治三年行动”圆满收官。

2024 年是全聚德品牌创建 160 周年，公司将继续锚定“十四五”目标任务不放松，聚合力、抓创新，练内功、解难题，保落实、促发展，献礼 160 周年。

中国全聚德（集团）股份有限公司

二〇二四年四月十二日