

证券代码：605108

证券简称：同庆楼

同庆楼餐饮股份有限公司投资者关系活动记录表

编号：20240527

投资者关系活动类别	<input type="checkbox"/> 特定对象调研 <input type="checkbox"/> 分析师会议 <input type="checkbox"/> 媒体采访 <input type="checkbox"/> 新闻发布会 <input checked="" type="checkbox"/> 现场参观 <input checked="" type="checkbox"/> 其他：2023 年年度股东大会投资人交流
参与单位名称	天风证券、国海证券、申万宏源证券、兴业证券、国盛证券、国信证券、方正证券、华泰证券、浙商证券、中泰证券、华西证券、国泰君安证券、信达证券、国金证券、财通证券、华福证券、西南证券、长江证券、广发证券、东方证券、德邦证券、民生证券、睿远基金、中庚基金、银华基金、东海基金、金元顺安基金、国联基金、融通基金、汇安基金、国金基金、中信建投基金、上海光大证券资管、安徽中安金融资管、招银理财、人保养老、OceanLink、星泰投资、安徽明泽投资、西藏合众易晟投资、方正证券（自营）、石河子市汇智云天股权投资、上海诺弘资产管理合伙企业、杭州太乙投资、南京天奥投资等 60 余位券商分析师、机构投资者和个人投资者（以上排名不分先后）
时间	2024 年 5 月 27 日
地点	合肥市肥西县金寨南路与站下路交口富茂大饭店
上市公司接待人员姓名	董事长：沈基水先生 总经理：王寿凤女士 副总经理、董事会秘书兼财务总监：范仪琴女士 副总经理、酒楼事业部总经理：张悦女士 副总经理、宾馆事业部总经理：尹慧娟女士 副总经理、婚礼宴会事业部总经理：韦小五女士
投资者关系活动记录	一、参观肥西富茂大饭店 二、互动交流 Q1：我们看到富茂这个业态这两年发展的比较快，尤其是在合肥市场已经有 5 家酒店了，随着合肥本地市场开业的富茂酒店越来越多，公司如何协调各个富茂酒店之间的经营，以及富茂各业态的定位差异等。 沈基水回答：从合肥市场来看，最近几年合肥市在整个中国省会城市当中

GDP 增速一直是第一名，经济发展速度非常快，GDP 已经过万亿，合肥目前所在的产业也都是新兴产业，没有太多历史包袱，所以整个经济还是非常好的。从国家战略来看，中央将长三角地区作为国家发展战略，长三角的中心城市是上海，三个副中心城市分别是南京市、杭州市以及合肥市。从长三角副中心城市这个国家战略定位来看，合肥市与南京市、杭州市相比，在服务业上差距还是比较大的。这几年来，合肥市的制造业全球知名，包括 EV 电动汽车行业，合肥市已经成为国家的一个重要产业基地。在家电和显示屏领域里，合肥也已经是遥遥领先了。现在合肥的服务业面临着一个很好的发展机遇。合肥在酒店板块里与南京和杭州相比差距还是很大的。杭州和南京的高星级酒店非常多，但合肥几乎是屈指可数。公司目前在营的五家富茂酒店其实都不在合肥市核心区域，公司在主城区一个酒店都没有。拿瑶海富茂来说，虽然在周谷堆农贸市场边，位置有点偏远，但是合肥市从主城区一直向东直到整个肥东县，这个广大的区域里没有一家像样的酒店，瑶海富茂是这么广大的区域里面硬件条件最好的一个酒店。滨湖新区的酒店相对比较多，滨湖富茂大饭店是在巢湖北岸，已经在巢湖边上了，虽然酒店竞争比较多，看起来竞争激烈，但是因为公司这种大型餐饮宴会再配套客房的商业模式，在市场上还属于稀缺产品，所以滨湖富茂的生意仍然非常好。今天我们所在的肥西富茂大饭店虽然地处肥西县城，但肥西县是全国经济百强县，与合肥市经开区紧密相连，在这个广大区域里面也没有一家像样的酒店，我们也是填补了市场空白。合肥这个超千万人口城市与杭州和南京相比，酒店发展空间还是非常巨大的，所以我觉得合肥酒店市场还有的做。合肥是一个高速发展的城市，在这种高速发展的城市里面，往往有一些空白区域，让我们能有更多的投资机会，如果今天我们到南京到杭州去看，可能这样的机会就会非常少，你找不到像样的土地，即使有那地价也是贵的惊人，所以合肥应该说还是比较好的，能够集中投资，在市场中能够牢牢占据领先，甚至是绝对领先的地位。合肥本身也是我们公司总部所在地，恰好也遇到合肥这样大发展的机遇，公司完全可以在这里投入更多来进行发展。

从定位来看，现在富茂已经形成了三个系列：一个是富茂大饭店，一个是富茂花园酒店，还有就是富茂国际酒店。富茂大饭店是以大型餐饮、宴会配套客房来进行的，这种业态在合肥市我们不会布局太多。富茂大饭店所针对的是五星级以上的豪华综合性酒店市场，这个市场其实有很大问题，一直以来缺少这种大的变革。随着我们富茂这种新型商业模式的逐步推广，这个市场也会得到大的改变。富茂花园酒店是城市度假酒店，是在城市里面，公园边上，风景

比较优美。因为现在节假日还是相对比较多的，双休再加上小长假，有的人不愿意出门到旅游景区去挤，那么他可能就在城市里微度假，这在城市当中很流行，很多家庭周末也会带着孩子到酒店住上一两天，富茂花园酒店就是做这种城市度假酒店的功能，同时也有大型餐饮加宴会配套功能，未来这种酒店在城郊结合部还是很有市场的。在国外人们举办婚礼可能不一定在城市中心，他就在城郊结合部，宾客去参加婚礼，顺便带着家人在酒店住一两天，相当于一个小型度假，这种需求是越来越明显，富茂花园酒店是定位于这个市场。还有就是富茂国际酒店，富茂国际酒店体量不大，可能也就配套一百间客房，有的会有 200 多间客房，但是它的餐饮、宴会依然非常强大，它的基础配套功能就不会很多，没有游泳池，会有小型健身房，投资会大大降低，但是他的盈利能力也会非常强。富茂国际这个板块，我们希望它未来以更快速度来发展，因为他体量不是很大，投资规模比较小，我们甚至可以用租赁的形式来进行发展，未来我们也会重点考虑发展富茂国际的加盟业务。目前我们在合肥市的铜冠项目，就是按照我们要求建的一个租赁物业，酒店大概有八个宴会厅，计划今年 10 月份投入营运，这个富茂国际酒店他就是个大型餐饮宴会配套客房，更简单、投资更少，大概的定位是这样的。现在中档酒店市场里面，诸多品牌在里面竞争，未来他们其实是会面临着很大的经营竞争挑战的，但是富茂国际就不一样了，因为我们有餐饮、宴会配套。现在的中档酒店无非就是大堂吧各有特色，其实客房相差不了多少，但是我们公司加以餐饮和宴会配套，竞争力就会更强。餐饮和宴会经常带来大量的客流，为客房也带来很多的客源，反过来讲，住店客人也有餐饮需求，这也是我们富茂大饭店的底层逻辑，只是富茂国际他会更加快捷，这是大概的定位区别，所以我们希望未来富茂国际酒店会跑的更快。目前我们不仅在合肥，我们在上海、在杭州所开的富茂国际酒店都是租赁项目，未来在主要城市里面碰到优质的项目，我们会去租赁经营，那在非核心市场我们没去投资的地方或者我们不想去投资的地方，那么可能就会开展加盟业务。谢谢！

Q2: 现在大家也比较关注上市公司分红情况，想请公司介绍一下未来的分红规划情况。

沈基水回答：关于分红问题，大家也看到我们上市以来持续分红，三年疫情对于我们服务行业整体来讲，影响是非常大的，不仅仅是对餐饮板块，也包括酒店以及旅游板块。这三年我们一直保持盈利，一直有分红，在餐饮、酒店

和旅游板块，连续盈利和分红的企业可能我们是唯一一家，这也从另外一个角度来证明我们的经营能力还是非常强的。我们经历三年疫情的考验，去年突然放开以后，我们的应对能力还是不错的，去年我们整个营收、利润增长都还不错，我们也继续执行分红政策，未来我们也要一直保持分红，给投资者一个最基本的保障。我们可能无法控制股价，但是我们可以努力为公司创造更好的营收、更好的利润，通过分红来体现我们的投资价值。我们今年的分红比例是44.74%，来来我们将每年保持相当的盈利和相当比例的分红，这个是我的想法，我们会长期坚持执行下去。谢谢！

Q3：请公司展望一下未来三至五年，公司各个业态的发展目标及愿景。

沈基水回答：公司在2020年上市的时候只有一个餐饮板块业务，三年疫情期间，我们从一个单纯的餐饮业务发展成三大板块业务，拓展了宾馆板块业务，也发展了食品板块业务，目前形成了餐饮、宾馆和食品三大板块业务，我们叫三轮驱动战略。餐饮行业企业众多，大街小巷到处都是餐馆，但是随着经济的发展，餐饮已经是高度细分了，我们所在的这种大型酒楼和宴会板块里面，市场中有效的竞争者不多。大家想想看，如果你想请十几个人吃饭，找一个环境不错、性价比也比较好、味道也还可以的这样的地方，真的有时候你觉得很难找，如果找个二三桌、三五桌的，可能一时都不知道到哪里去找，市场供给很有限，竞争并不充分，这也是我们公司在市场上面一直保持竞争力的一个重要原因。因为这些大型餐饮企业以前是有的，但是经过八项规定，经过这几年疫情，这样的企业很多都没了，市场中就更加稀缺，这也是我们的机会。这种大型酒楼在市场上竞争并不充分，特别像我们同庆楼是中华老字号，有这么多年的历史，定位于大众聚餐和宴会服务，性价比比较高。“有高兴事 到同庆楼”，我们的名字比较喜庆，读起来也比较朗朗上口，过去过年的时候人们喜欢把福字倒着贴，寓意“福”到了，就是讨个口彩，同庆楼的名字很喜庆，小孩满月酒、老人的寿宴、结婚普天同庆，大家都愿意在这里举办。只要我们不犯错误，跟别人水平差不多，我们有这个好名字，我们可能就比别人占到了先机，这个就是我们的优势所在。所以中华老字号品牌加上准确的市场定位，再加上一个好名字，我觉得我们餐饮业务还有的做，至少在经济发达地区同庆楼品牌还会持续去发展，目前我们聚焦于长三角，接下来就会在浙江、福建然后向广东市场进军，这个是我们餐饮业务的发展战略。

我们在这个大型餐饮、宴会基础上配套加一些客房，对经营帮助是非常大

的，因为这些参加宴会的顾客或者在包厢就餐的顾客，可能就有一两个人有客房住宿需求，这样就给这些客户带来极大的便利，反过来讲，因为有了客房配套，客人住到酒店以后也会有餐饮消费需求，这是相互促进的，有了客房的支撑宴会厅就可以举办会议，所以这是 1+1 远远大于 2 的，这也是我们宾馆业务能够得到快速发展的一个重要原因。我们在三年疫情期间又发展出食品业务，食品是一个没有天花板的业务，我们看看中国的食品领域，规模大的做得好的这些食品企业很多都不是中国传统食品，蒙牛、伊利做得很好，但是他们做牛奶，牛奶不是中国人的传统食品，那饼干之类的也不是中国的传统食品，大家立刻能想到的中国传统食品就是水饺、汤圆，水饺汤圆三全、思念做的很好，但是大家看看这些速冻的水饺、汤圆占你一日三餐的比例有多少呢？占你全年的消费比例有多少呢？我估计最多百分之几，但是还有很多传统食品，大家是有消费需求的，但是市场中没有有效供给。传统食品领域还有老干妈辣酱很有名，但是你一年能消费多少辣酱？从全球来看，随着经济的发展，食品工业发展的趋势非常明显，我们在国外的超市看到大量的这种包装类的食品，买回家简单加工一下就可以吃，这个非常多，非常普遍。从我们国内来看，在速冻面点领域，像我们同庆楼现在重点发展的包子，现在也开始逐步普及了，因为历史上同庆楼的包子就很有名，我们的小笼包非常受欢迎，大肉包也做得非常好。食品板块业务增速非常快，食品业务应该说是远远没有天花板的。因为餐饮也好，宾馆也好，只服务于你所在地域的顾客，但是食品可以卖到全国，所以食品未来应该是我们公司增长最快的业务。目前食品业务是以每年翻番的速度在发展，去年食品业务营收同比前年翻番，今年我们预计在去年的基础上也会翻番，如果以这样的速度往后看，食品业务未来的发展前景是非常可观的。市场上有很多食品企业都是我们的好榜样，有的上市公司食品板块业务占他们总营收的 70%-80%，我们的食品业务现在只是才起步，未来我希望我们的食品板块业务也会占我们公司的主要营收，当然了我们现在餐饮和宾馆这两个业务发展的也非常快，为我们食品业务打下了很好的基础。

传统食品并不是说没有供给，市场有供给，但是都是一些名不见经传的中小企业，这些企业也许生产质量各方面都不错，但是没有很强的品牌影响力，消费者对他们信任度是有问题的。我们经常在超市里看到琳琅满目的各种食品，一看生产地在某某省的某某镇上，然后这个品牌你也没听讲过，可能就不敢去买，但是同庆楼不一样，因为我们有这么多大型线下门店，消费者对我们品牌是有认知的，你是个中华老字号，又是个上市公司，然后本身就是做餐饮

的，餐饮企业的本质就是前店后厂的这种食品加工企业，只是我们把加工好的产品端到前厅让顾客当场消费了，如果我们加工好的产品包装好卖到超市去，我们不就是食品了吗，所以我们天然就是一个食品企业，而且消费者对我们是信任度的，是有认知的。我一直认为在食品领域里有两类企业，一个像我们这种做餐饮出身的，本身就是一个消费品牌，还有一类就是工业品牌，他本身是生产制造业企业，工业品牌最大的挑战来自于他们如何在市场中推广并得到消费者的认知，这方面我们具备很好的优势。我认为食品的生产加工能力很好解决，因为中国不缺生产加工能力，中国本身就是个制造业大国、世界工厂，所以加工资源很多，我们完全可以利用市场上现有的这种强大的生产制造能力来支持我们食品板块的发展，因为我们在品牌方面没有问题，可以借助大量线下门店的厨师力量来进行研发，我们比其他企业更了解消费者的需求，产品更加能够适销对路，这也是我们食品板块发展这么快的一个重要原因。

我们三个板块的业务是互相支撑的。随着公司快速发展，同庆楼的品牌影响力会越来越强，餐饮的顾客未来也是我们食品的潜在销售对象，也为我们食品的发展打开了市场，所以食品的营业收入越来越高，反过来也让我们公司整体实力更强，来反哺我们餐饮和宾馆板块业务，形成一个正循环效应，这种三轮驱动跑起来会越来越快。从营收端来看，我们预计再过一两年，宾馆业务板块收入就会超过餐饮板块业务，然后餐饮板块的业务也是在快速发展，宾馆板块业务他是后起之秀，发展的更快，整体营收上规模以后，再加上未来食品业务收入的快速增长，公司未来的营收应该是非常可观的。从大的战略来看，我们是从合肥出发，重点是在长三角市场发展，接下来就要进入浙江、福建和广东市场，这种经济发达地区是我们的主要发展方向。从合肥市场来看，合肥的经济发展速度也是非常快，以合肥为半径的 500 公里范围内集聚了中国的主要人口，市场规模也是非常大，这是我们未来食品业务发展的一个强大后盾。所以展望公司未来，公司的营收规模及业绩增长空间是巨大的，如果资本市场认识到我们这种巨大的市场空间，我想我们的价值终究会得到大家的认可和体现的，谢谢！

Q4: 疫情期间是非常困难的一段时间，其他餐饮企业应该都在做收缩性包括逻辑调整变更，但我们公司却在做一个颠覆性的或者说带着突破性的发展战略，也算是公司上市后的二次创业，想问一下当时是基于什么样的想法进入这个赛道，当时我们是怎么去做决策和执行落地的，因为疫情期间组织这些资

源是非常困难的。

沈基水回答：我们在三年疫情期间建设了三个大型酒店：滨湖富茂大饭店、瑶海富茂大饭店和北城富茂花园酒店。三年疫情大家都觉得很绝望，也不知道未来到底是怎么样的，看不到尽头，我们为什么要做这样的投资呢？我觉得投资就是投资未来，投资不可能当时立即产生投资收益，但是你要看到未来投资完毕之后是否可以带来收益，这个就要着眼于更长远的未来来考虑了。我们之所以有这么大的决心来投资，还是基于我们对于中国政府的信任，因为大家知道 2003 年非典疫情其实来得也非常突然，那时候大家所有人觉得是不是世界末日来了，惶惶不可终日，同行大部分企业都把门店关掉了，我们公司在非典期间没有关店，一直保持营业，因为当时我基于一个很简单的常识判断，如果非典真的带来人类灭亡了，那与我营业还是不营业没什么关系，反正最后都没了，所以我觉得这个不影响我到底是关门还是继续营业。如果你都关门了，这意味着你再重启会非常难，你的企业可能就消亡了；如果你继续营业呢，假使这疫情不可控制最后人类都灭亡了，最后结局还是一样，那我还不如继续营业。中国政府具有强大的执行能力，我相信国家用举国之力来解决这个问题，应该是有很大希望能把它控制住的。正是基于这个判断，2003 年非典时期我们一直坚持在营业，结果非典很快就过去了，那时同行很多企业都关门了，他再想重启其实是比较难的，他需要把员工都找回来，很多顾客也流失了。2003 年非典结束后，我们的生意就非常火爆，这次三年疫情也同样遇到一个巨大的挑战，我们对未来到底有没有信心，我相信人类几千年历史也不会因为某个疫情它就彻底消亡了，如果真的彻底消亡了，那我们开门关门其实是没有太大的区别。假如我们觉得未来人类还是能生存下去，市场还会在，发展经济是中国政府的首要任务，举国之力发展经济，虽然在一定时期里会有一些困难，但是长期我们一定是看好的。

我们也在思考除了大型酒楼以外，未来我们到底应该如何去应对这个市场，会不会有更高级别的业态出现，让我们的竞争力更强呢？富茂这种业态在市场中已经早已被验证了，这种业态我们不是首创者。大家能看到的白金汉爵，在上海也有店，在江苏和安徽做的很好，合肥的白金汉爵一个店 2019 年营收将近 4 个亿，在全国范围内能达到几个亿以上营收的同类酒店凤毛麟角，可能在省会城市中几乎都没有，这已经是被市场验证过的商业模式，还有像福建的荣誉酒店等等就不一一列举了。在局部区域市场里面，已经有一些人把这个市场业态完全验证过了，如果我们相信疫情终究会过去，那我们现在为什么

不抓紧投资，待疫情一结束我们就会有收益，当然我们也没想到疫情会持续三年时间。我们三年疫情期间也有相当不错的营收，还有利润进行分红，同时我们还有力量能够建设三个大型酒店，可见我们这个能力还是比较强的，这点我觉得我们还是值得自豪的。现在经济恢复正常之后，我们国家的经济也是在承受一定的压力，但是我认为长远来看一定是没有问题的，如果你坚定不移的看好中国更长远的未来，就可以进行适当的投资。当然，短期内是有一定的压力，我们也会适当的控制我们的投资节奏。整体来讲，我们在疫情期间所做的这种投资行为是基于对未来的判断，基于市场上已经被支持的这种投资模型，只是中国现在没有出现全国性的领导者。这种以餐饮宴会配套客房来做的这种新型综合性酒店模式，在我们邻国日本，日本的王子饭店就是个典型，日本东京山手线品川站对面有个王子饭店酒店群，其中王子饭店是个高楼，塔楼四周围是客房，中间全是宴会厅，两层一个，直到 20 多层都是宴会厅，我在那个酒店看过以后，叹为观止。王子饭店还配套海洋世界和电影院。这样的酒店形态如果放在中国也会受欢迎。因为它是综合性的配套设施，餐饮和宴会功能强大，还配套有海洋世界和电影院的娱乐功能，他就变成当地的一个地标了，是一个城市的基础设施。我觉得中国现在是缺少这样一个全国性的领先品牌，缺少一个符合我们中国人甚至是亚洲人消费特点的这样一个大型酒店品牌出现，我们富茂正在朝这个方向去努力。谢谢！

Q5:这两年合肥市城市经济发展非常快，包括我们省委书记韩书记也提到了要落实文化强省，不要停留在口号上，同庆楼是安徽徽商文化的巨大的体现。明年是我们同庆楼品牌 100 年周年，当然同庆楼是在 2004 年沈总收购之后才真正焕发价值的，但是不管怎么说也是 100 年历史了，我们业态也是非常丰富。我想问一下公司如何处理新赛道和老字号品牌之间的关系，因为我看到富茂大饭店其实跟同庆楼并没有非常直接的关联，公司未来如何让大家对富茂品牌有一个更深刻的认知上的提升，或者说如何跟同庆楼绑定起来，比如会员打通这种计划等。

沈基水回答：同庆楼作为一个百年老字号，在某种程度上也是承载了中国的传统文化，因为饮食文化是我们中国传统文化中的一个重要组成部分。民以食为天，饮食文化来传播中国传统文化会更加有效。我们国家最近也在鼓励我们要走出去，发挥中国的影响力，通过中国美食让世界爱上中国，这是完全可以做到的事。我们富茂是一个完全全新的品牌，我们中国历史上过去是没有这

种大型综合性酒店的，中国历史上只有旅馆和客栈，所有这种大型综合性酒店往往都是舶来品，都是跟国外学的，但是随着中国经济发展到一定程度，我们又会形成我们中国自己特色的综合性酒店。富茂大饭店相当于一个餐饮娱乐茂，其中餐饮主力品牌是同庆楼，然后配套有客房和宴会就变成了一个富茂酒店，简单的理解就是一个同庆楼大型餐饮加一个大型婚礼会馆，再加一个客房，他就变成了富茂，这个三件套都很有效，互相之间完全可以促进。

同庆楼明年就 100 年历史了，过去这一百年也是中国历史起伏跌宕的一百年，过去同庆楼在中国兵荒马乱、积贫积弱的那个年代都能够生存，那我想现在和平盛世，同庆楼一定会有更好的发展空间。我们最近也在反思，同庆楼应该怎么去做才能更好地传承中国传统饮食文化呢？我们这种大型酒楼在市场上本身就是竞争不充分，在一定市场里它还是稀缺品，所以还有很大的发展空间。我们公司每个季度定期进行战略复盘，一年就要做四次这样的战略复盘。通过反复的战略复盘和思考，我们给同庆楼明确定位，他有几个特色，第一，同庆楼是中华老字号，我们如何在经营上更加体现中华老字号的这种文化特色，怎么样在店面设计上跟传统的酒楼就不一样，怎么样让中国传统的这种美食文化氛围在这里能更加得以体现，我们就提出了在酒店氛围布置上面要充分展现“庆园雅集 江南烟火”这种感觉。同庆楼在历史上主要是分布在江南长江地区，“庆园雅集”是什么概念，就是美食集市的这种感觉，让人感觉琳琅满目，你还没开始消费的时候，就看到各种明档、各种各样的特色美食的展示；“江南烟火”是有那种江南的烟火气息，打造出浓浓的传统饮食氛围，新一代同庆楼店面就要走这样的模型。今年我们在南京会开几个店出来，都会以这种新的店型出现。其实，我们过去开的一些店已经开始朝这方面在转变了。第二就是同庆楼定位于大众消费。为什么中华老字号可以存在近百年有的甚至几百年，因为他一直讲究诚信，讲究童叟无欺，讲究价格公道。同庆楼这么多年来经历了很多的市场波澜仍能活得很好，就是因为我们一直站在顾客的角度来考虑，我经常问我们的管理者，如果是你，你愿意花这个钱来同庆楼消费吗？“己所不欲，勿施于人”，一定要给顾客提供高性价比的产品，我们一直定位于“好吃不贵有面子”，让消费者有更好的超值的美食体验，可能我们不一定能够做到 100%完美，但这个是我们的目标，我们一直朝这个方面去努力。中央八项规定之后高消费没有了，我们反而活的很好。过去三年疫情期间，因为我们这种高性价比的产品，我们就放在街边去卖，消费者也能够接受，这就是为什么我们三年疫情期间还有收益，还能进行分红，这也是个重要原

因。我们要把中华老字号这种价格公道、童叟无欺、诚实经营的风格一直坚持下去，与我们店面“庆园雅集 江南烟火”的美食氛围结合起来，我想我们一定会受到消费者的欢迎。最后就是同庆楼的名字很喜庆，我们如何做能让这种喜庆为我们十大特色喜宴来进行服务，让消费者到这里来有一种欢乐的就餐体验，也是我们要重点所打造的。中国人喜欢红色，喜欢喜庆，我们要努力为顾客提供一个欢乐喜庆的消费体验。怎么样让同庆楼这个百年老店围绕这三点不断进行深入的挖掘，把我们的特色体现的更加明显，这个就是我们要做的事。我相信随着我们的持续努力，我们作为百年中华老字号品牌，虽然不是像富茂这样的全新的品牌让人惊艳，但他照样能够焕发生机和活力。

另外，你也提到富茂是一个品牌，我们同庆楼是另外一个品牌，我们有没有会员打通计划，有没有实现资源共享，这个会员打通资源共享是我们现在正在做的事。过去这一两年来，公司在信息化建设上面投入了巨大精力，我本人相当一部分精力也是花在我们公司的信息化建设上面，我们找到一些好的软件开发企业跟我们配合一起来做软件开发。现在我们公司的 CRM 客户关系管理系统早已经投入应用了，也获得了相当好的效果，最近我们也在进行超级小程序的研发，基本快接近尾声了，下个月这个超级小程序就能推出来了。在我们客户的底层数据上面，无论是富茂的客户，还是来参加婚宴的客户，还是到同庆楼就餐的客户，未来的底层数据完全实现共享，包括公司其他业态的客户完全都可以在底层全部拉通，然后针对不同的客户我们会进行相应的运营和维护策略，这样的话公司的竞争力会越来越强，所以今年是非常关键的一年，我们一系列的软件产品推出来之后，会员资源实现共享，底层数据拉通，我相信下半年一直到明后年这方面的优势就会越来越明显。谢谢！

Q6: 我们知道公司确实是一个非常好的公司，投资节奏也非常快，开店数量也比较多，短期内资本开支比较大，想请教一下，公司如何平衡资本开支与短期效益之间的关系。

沈基水回答：公司也正在思考如何让资本支出更加有效，能够快速产生收益。公司现在的资本支出主要是用于宾馆的投资，如果只是餐饮板块的业务，公司是不需要银行资金的，我们自身的现金流还是相当不错的，但是像富茂大饭店这种，我们自己买地进行建设的，是有一定资金需求的。目前公司主要采取的投资策略有，（1）严格控制投资造价，我们今天所在的肥西富茂的造价相比于滨湖富茂是有大幅降低的；（2）合理利用酒店的建设节奏来平衡短期收

益，这种做法可以相当有效解决这个问题。我们今天开会的肥西富茂酒店一进来就感觉很漂亮，但其实只是开业了宴会部分，主楼部分还在建。因为宴会都要提前预定的，特别是婚宴，至少提前半年，甚至提前一年，这样的情况下，只要裙楼一建成，在开业的当天就会有大量的人流进来，就会带来相当不错的收益。因为宴会大家都知道，一场宴会几十桌，中午和晚上都能举办，这种消费带来的收益和现金流还是比较大的。公司最理想的策略是，酒店裙楼开业之后，资金就可以封闭运行了，通过自我造血，可以完成后续建设，如果还有压力，再适当的给予资金支持即可，资金压力小了很多。

整体来讲，我们要控制不要有太多负债，并让资金更加安全，但是这个时候就是一个平衡，因为有这么好的一个市场机会，我们还是要抓住机会去发展，在发展中注意好资金安全。我们有一个合作的酒店设计公司，他们在南昌设计了一个酒店，是一个从深圳发展过来的大型连锁酒店品牌，他们在全国有80多家酒店，虽然他们不做餐饮和宴会的，但是他们在南昌这个项目，裙楼比较大，所以就引进了一个婚礼会馆，有十来个宴会厅，结果开业以后，他们可能自己都没想到生意火爆，客房价格迅速提升，一个月内把房价提升将近50%，给客房带来了巨大的收益，证明这种模式威力还是非常巨大的。目前在中国这种城市化进程还在进行，经济虽然放缓了，但像我们公司所做的这种投资应该是相当不错的高回报的投资项目，那我们是一步一步缓慢的发展呢，还是适当的利用外部资金加速发展呢，这是我们需要考虑的事情，同时又要避免公司有太高的负债，这是我们一直在关注的事情。如果公司觉得资金压力很大，我们可以适当放缓建设速度，因为它主要是建设资金，这部分资金不是花在一个不可确定的、未知的事情上的，这部分投资是计入固定资产的，未来是可以长期的为公司带来收益的。

酒店就是一个城市的基础设施，服务于周边社区的，所以公司认为这个投资应该是确定的，风险是比较低的，只是在负债上面我们要高度关注，这也是我们内部经常在讨论的事情。虽然新店开办费用、初步启动经营产生的费用，对公司的当期利润会有一些影响，但随着项目逐步投入营运，未来给公司带来的收益应该是非常可观的。谢谢！

Q7: 如何看待现在省外的扩张情况，我们省外的宴会婚庆市场在省外扩张的核心的竞争要素是什么。

沈基水回答：现在国内市场在宴会业务板块里面是非常卷的，因为宴会的

门槛不高，如果大家注意这个行业领域，现在所谓的婚礼堂生意，是一个很大的生意，日本有关婚礼板块的上市公司有好几家，中国目前是一家没有。他的门槛也不高，只要找到一个适合的物业，能建几个宴会厅，就可以干起来了，现在国内跑的比较快的有一家，其规模目前在国内处于领先地位，他们只做营销，餐饮和服务全部外包，因为他们没有餐饮基因。我们不一样，我们自己就是做餐饮的，做大餐饮的，我们自身的这种餐饮经营能力是很强大的，这是我们的核心竞争力。宴会这个板块是忙闲不均的，忙的时候，比如说十一、五一就会超级忙，平时却没生意，这实际上对于企业的运营能力是极大的挑战。很多人认为这个门槛低，也杀进来，带来了竞争加剧，他们活的也很惨，其实并不赚钱。中国人一窝蜂的投入一个行业，通常会把一个行业搞的非常卷，这是市场中的通常情况。我们跟别人不一样的地方，就是我们的餐饮竞争能力还是比较强的，再加上我们整个公司的供应链支撑力量也非常强，这是我们一个核心竞争力，我们完全可以做到行稳致远。我们做项目要求稳打稳扎，追求高回报，毕竟我们也要对股东负责，不是那种烧资本的，快速圈店，最后没太多的回报，这是我们不能做的。谢谢！

Q8：去年公司也回购了一部分股权，想问一下后续有没有股权激励的计划。

沈基水回答：股权激励也是我们一直在思考的事，因为公司的快速发展，需要一批能力非常强、素质非常高的人才，去实现持久经营，这个是我们一定要做的事。你刚才提到我们也做了股份回购，这部分回购股份就是为了做股权激励的，今年内我们肯定要去实行。对于股权激励计划，未来我们会长期去做，这是我们的一个既定策略，谢谢！

Q9：公司在 2019 年有 40 多家直营的大店，请教一下，公司怎么评价这些存量的直营的大店在 2023 年以及今年的表现。

沈基水回答：2023 年是个很特殊的年份，因为经过 2020 年到 2022 年这三年的疫情封禁，2023 年是疫情放开以后的第一年。2023 年初宴会还不是很忙，因为 2023 年底疫情突然放开很多人都没思想准备，到了 2023 年四五月份后就逐步忙起来了，疫情期间抑制的宴会需求在 2023 年释放差不多了。2024 年市场恢复正常，作为资本市场的投资者，不能以 2023 年这个不正常的年份为基础，来衡量我们今年的经营，我觉得这个压力是很大的。而我跟我们内部

的管理层讲，资本市场就是这样的要求，他们一定会跟你去年同期比，如果你的增速下降了，大家就认为企业好像从此就开始走下坡路了，就会反映在股价表现上面。

但是你现在提了一个非常好的问题，非常感谢你，因为你提出的是与2019年相比。我们在座的很多研究员、基金经理，你们是行业的研究专家，其实我们中国经济目前面临着很大的挑战，很多人怀念2019年，觉得那是个最幸福的年份，对于很多消费行业企业，那都是高光的时刻，非常好的年份。大家普遍觉得2024年市场悲观，很多企业的确是很有压力的，经营效益并不好，但我们跟2019年比同店还是有增长的，也保持很不错的业绩的，特别进入5月份、6月份，我们跟2019年比我们还在增长，是一个很了不起的成绩，这一点也是我们值得自豪的地方。目前我们这些门店的整体经营业绩是非常稳定的，现在很多企业跟2019年比已经完全不能同日而语了，但是我们还能维持很好的业绩，还有一定的增长。谢谢！

Q10：去年公司的婚礼宴会门店帕丽斯的利润水平大概是什么情况，因为我们也知道，去年也有新开的店，可能也会带来起步过程中一定的拖累。

韦小五回答：帕丽斯目前一共有四家店，合肥帕丽斯是我们打造的第一个模型，紧接着我们在疫情期间又发展了靖江帕丽斯，去年又开业了一个将近2万方的无锡帕丽斯旗舰店，今年我们又在筹备常州帕丽斯，所以一年发展一个店。帕丽斯完全跟同庆楼的产品特点、定位是不一样的，从一个新品牌的角度来讲，向全国发展是有一定的压力的，但是我们有一个强大背景，就是我们同庆楼这么多年积累下来的婚礼宴会经验，它支撑着我们在这个婚礼宴会行业，即便是跨地区发展仍然是有非常好的成绩。因为单纯婚礼宴会这个板块，如果找到一个不错的物业，在整个的经营竞争上，相对来说不是很考验这个运营能力的，但是我们在上面又加持了餐饮，这个对运营能力的要求就很高了，所以我们在全国发展有一定的核心优势。这个优势在市场上已经得到验证，我们的靖江帕丽斯、无锡帕丽斯今年都有非常靓丽的成绩，尤其是我们无锡帕丽斯，这种超2万方的大型婚礼会馆，目前在无锡市场上是找不到的，可以说是独树一帜。我们在无锡市场上有同庆楼的布局，现在增加了一个帕丽斯差异化的品牌定位，也给婚礼宴会的顾客更多的选择。今年我们在常州又筹备了一家店，常州也是我们同庆楼打了非常好的一个城市基础，所以我们这个店，在预售时期就有非常好的表现，计划在6月份整体开业。谢谢！

沈基水补充：我们婚礼宴会事业部在公司里面规模不是很大，酒楼和宾馆规模都比他大，但是他们有个很特殊的优点，他们盈利能力最强、回报率最高的业务板块。这也是我们号召其他两大事业部向他们学习的地方，为什么回报率很高？因为他经营效益非常好，这是他的优势所在。但是基于目前全国宴会市场非常卷、门槛不高，我们婚礼宴会事业部发展的不是特别快，我们是稳打稳扎，做好一个项目，就要成功一个项目，这样的话有一定的基础以后，未来就是厚积薄发，后面我想会越来越好的。谢谢！

Q11：沈总也提到了，我们在做异地的扩张，我也觉得富茂业态非常的好，在异地市场应该是很有竞争力的，请问公司在异地扩张的时候如何把同庆楼以及富茂的品牌影响力体现出来，我们在异地扩张品牌力方面做了哪些投入或者有什么样的投入？

沈基水回答：关于同庆楼以及富茂品牌的影响力，必须承认，我们在这方面做的确实不够，我们是那种闷声干活，不善于包装的一个企业。在国内，各种各样的行业大会里面有很多人上台侃侃而谈，其实我们同行也知道，他们中有的人做的并不怎么样。而我们总是觉得自己这个、那个不足，从来不敢高调宣传自己，因为我们看到的都是问题，我们很多年前就一直在讲，做企业要如临深渊、如履薄冰、战战兢兢，我们开会时总是反省问题。后来我们到海尔去学习，我发现海尔也在这么讲，但是我们肯定不是跟海尔学的。我就发现能够活下来的企业，基本上都是抱着这种战战兢兢的心态。我们总觉得自己还有很多做的不好的地方，所以一直就不敢去高调宣传自己。但是从另一个角度来讲，我们作为一个中国的中华老字号餐饮企业，具有近百年的历史了，在中国这种大的餐饮市场潮起潮落的时候，我们一直能够坚挺的存在，而且能够上市，的确确实有我们成功的地方。在过去，我们一直低调不想去做宣传，但是未来我觉得是要做一定的宣传，让更多的消费者来认知我们，对我们公司的发展是有一定帮助的。从另外一个角度来讲，餐饮其实是一种体验性的消费，消费者的口碑是非常重要的，我们在异地发展上虽然没有过多的宣传，但是消费者还是比较欢迎我们的，比如我们在常州市场就是做的非常好，如果大家了解中国餐饮市场就知道，常州人很早就很富裕了，而且常州人的这种经商能力也是特别强，他们对饮食消费是很挑剔的，常州人看不起全国其他地方的餐饮，我们很多年前经常到常州去学习、考察和取经，后来我们在无锡做的不错，在南京做的也不错，常州正好在无锡和南京之间，后来就下决心进入常州市场。

刚进入常州市场的时候，我们有点诚惶诚恐，毕竟他是我们曾经去膜拜、去学习的地方，但是结果我们在常州做得很成功，非常好。到目前为止，我们常州奥体店还是全国同行考察学习的榜样，这说明我们异地经营能力还是非常强大的。同庆楼，知道的人都知道他有近百年的历史，慢慢的随着我们经营的展开、口碑的宣传，消费者也会越来越认可。现在我们在这些地区的经营还是相当不错的，包括我们在北京的门店，生意也是不错的，我们的异地经营能力已经得到验证。如果我们在品牌宣传上面更加重视，做得更好，我们未来一定会更强，这一点我们以后要加强。谢谢！

Q12：请公司分享一下食品板块后续的发展规划，展望一下未来3年食品业务的发展目标。

王寿凤回答：同庆楼的食品业务也是在疫情期间孕育而生的，今年是食品业务发展的第三个年头，我们在这三年里，一直在找标杆、找差异，我们要打造同庆楼食品独特的竞争力，包括我们要打造我们自己独特的运营能力。同庆楼在华东地区还是比较有影响力的消费品牌，老百姓更容易认知和了解我们，同庆楼食品不是做B端的供应链解决方案，我们完全是做C端的，解决老百姓在家里的一日三餐能够加一道菜的这种消费场景。我们是基于我们整个公司千名大厨的研发能力，生产供应让消费者在家快速做出能够还原大酒店味道的美食。这三年，我们主要是做了两个方面的工作：第一个是产品体系的建设，面点是我们现在发展最重要的一个板块，我们是中国小笼汤包的发明者，小笼汤包有着99年的配方，99年的历史，现在在很多地方也很受欢迎。我们把面点的产品矩阵做好了，还有其他产品也陆续在做，还有我们的大厨菜，用我们大酒店的洁净配料表，大酒店的还原工艺，做C端的解决方案；在产品体系里面，聚焦我们的产品做深度，每一个产品都要找不同，打造自己的独特竞争力。第二个是渠道体系的建设。你有好产品没有好渠道也不行，但是渠道的铺设其实是蛮难的。我们要找准我们的产品在那个渠道力上能够发力。这两年在电商业务上，我们通过自己直营再加上外部一些非常强势的公司来帮我们代运营，目前我们在电商业务上起量还是比较快的，包括一些头部达人都在跟我们合作，电商业务主要是帮我们整个食品业务做声量、做品牌营销。目前来讲，我觉得全国各地大家也许不知道同庆楼的地方，可能都知道同庆楼食品；另外，在渠道方面，我们重要的是和一些头部企业合作，比如说胖东来、美国Costco、盒马等头部企业都是我们的战略合作伙伴，特别是今年的粽子，胖东

来只选择与同庆楼独家合作，有一个跟它合作十几年的粽子品牌，今年都落选了，他们觉得同庆楼的产品力非常强。我们跟这些核心的头部品牌合作，一方面他们能做提量，另一方面也是在做标杆。再则，我们在自营渠道上有鲜肉大包店，目前同庆楼鲜肉大包店已经开了 90 多家店，今年年底还会有一些突破。同庆楼鲜肉大包店作为我们的社区店，是同庆楼食品很好的一个代销点，满足老百姓的一日三餐。董事长也对我们食品业务的三年规划提出要求，营收每年倍增，我们去年同前年比营收已经倍增了，今年在去年的基础上营收也要倍增，并努力将利润做正。当然未来营收规模上来后，利润肯定会起来的，可能还会做一些并购业务，如果有一些好的食品工厂，我们可以去做深度合作，这是我们对食品业务的未来规划。谢谢！

沈基水补充：我们的食品还是很有竞争力的。刚才提到的渠道，像胖东来最近比较火，其实胖东来很早就跟我们合作了，胖东来对供应商有严格的选品标准，要求非常高，他对我们应该是特殊关照，因为我们是难得的中华老字号企业，又是上市公司，并且我们是有餐饮美食基因属性的一个企业，所以对胖东来讲，他们也是需要这样的企业进驻的，包括进货条件，他给我们还是非常优待的，我们是唯一一家先款后货的供应商。大家都知道美国 Costco，开业的时候很壮观，排队疯抢，他们选品也是很严的，我们也进入了他们的渠道。为什么我们有这样的成绩，主要还是我们的产品力很强，同庆楼跟别人不一样的地方，就是我们一直是跟消费者在一起的，我们理解市场，理解消费者。讲到粽子，胖东来只销售同庆楼的粽子，因为我们的粽子跟别人完全不一样，非常好吃，各位有机会一定要尝尝我们的粽子，一定会颠覆你对粽子的认知。中国粽子现在主要产地在嘉兴，但大家都知道，粽子过去是纪念楚国屈原的，我们安徽所在地就是过去的楚国所在地，汨罗江在长江湖北境内的一个支流，离我们安徽也不远，长江中下游沿江城市自古以来就是粽子的主产地。我们同庆楼这个中华老字号当之无愧的要把这个粽子基因要传承、要发扬光大，目前我们的粽子还是很受市场欢迎的。我们现在也在做月饼业务，大家也知道另外一家上市公司月饼业务做的很好，中国人觉得吃月饼寓意着月圆、人圆、团圆、同庆、同乐，而同庆楼这种普天同庆、一轮明月当天、人间普天同庆的寓意，中秋月圆同庆，吃同庆楼月饼是再应景、再正确不过的事情了。以合肥为中心半径 500 公里范围内，集聚了中国主要人口，我们可以想想看，我们的粽子、月饼业务，未来空间是非常大的，再加上我们又是跟消费者一直在一起，开了这么多年的餐饮店，对市场有深刻的理解，对消费者有深刻的理解，我们有这

么多大型线下门店，这么多厨师来做研发提供支撑，所以我们这方面竞争力还是非常强的，再加上王寿凤女士亲自抓我们食品业务，她是一名非常能干的战将，过去领导我们餐饮业务走向资本市场，现在主抓食品板块，我相信一定会带来一个高速增长，过去的成绩也证明了这一点。

除了粽子、月饼以外，同庆楼面点也是很强大的，我们门店的小笼包很受欢迎的，我们小笼包在线上线下卖的都非常好。中国人口基数很大，毕竟有十几亿人，任何一个单品做得好所带来的营收是非常可观的，所以我们未来会深耕这些业务，一直在上面发力，未来我们也不排除在适当的机会进行并购，让我们快速做大，因为中国是一个制造业大国，大量的食品企业苦于没有市场、没有品牌，我们恰恰是有市场、有品牌的，未来进行整合的时候，会迅速把这个板块业务做大。谢谢！

Q13：公司在婚礼宴会以及这个包厢市场已经是隐形冠军的存在了，刚才您也提到不久的将来，可能在利润端能够突破 10 个亿，我想再追问一下，利润突破 10 个亿大概的时间节奏；如果想实现这个利润目标的话，随着管理半径的扩大，在内部的组织体系还有供应链这方面有没有什么需要进一步提升的？

沈基水回答：我们滨湖富茂去年净利润差不多 6,500 万，如果有 10 个这样的富茂，就是 6.5 亿，我们现在在建的项目未来都可以给我们贡献相当的利润。如果我们不算餐饮、宴会和食品业务，就单看我们富茂板块业务，未来都有可能做到 10 个亿利润，可以想象我们未来的空间有多大，至于你说有几年达到 10 个亿净利润，我目前不能也没办法准确回答。

公司三大业务板块均有专业的团队运营，相互之间也是会比、学、赶、超，每位副总都有自己独特的优势，再加上我们公司整体优势的支撑，我相信他们一定会发展的更好。我们婚礼宴会事业部属于餐饮版块，我们宾馆版块又分为几个系列，未来他们也会继续分化下去，目前食品是一个大的业务板块，未来每一个细分板块也都会很强大，刚才王寿凤女士也介绍了，单单一个包子市场在中国就非常大，未来都可以单独成立一个事业部，包括粽子、月饼市场在中国也是非常大，特别是粽子，已经变成了类似于一个半常规消费品，不只是在端午吃，平时也可以当成早餐，甚至中午晚上吃一个粽子来充饥，如果很好吃的话，可以变成日常消费品了，所以这个板块业务也是非常大。我们现在还在着力研究大厨料汁，这也是很大的一个市场。大家知道海天酱油，市值几千亿，

酱油从某种程度上说它也是复合料汁，现在各种各样的料汁越来越多，海外市场料汁品种就很丰富，中国料汁市场还在快速发展当中，这恰恰是我们的优势，因为我们有这么多大厨，完全可以把料汁做好，回家能够简单快速的烹饪出来，而且我们有这么多线下门店，具有很强的说服力，未来会进一步分化，在这里就不详细介绍了。所以在大的组织体系上，我们希望未来能独立成板块来进行发展，在经营上，我们更希望发挥基层员工和管理者的作用，其他所有人支撑基层员工和管理者去开展经营活动，这是我们这几年来一直在强调的事，让我们的组织一直保持有活力。谢谢！

Q14：咱们开店成功率还是比较高的，我想问一下咱们在每开一家店的时候，是怎么测算这个市场规模以及相应的区位地段进行选择的？

沈基水回答：对我个人来讲，我喜欢研究城市规划，研究交通，研究门店所在区域的辐射半径，所以我平时最大的爱好，就是喜欢看地图，研究城市发展，但是不同的店有不同的模型，因为今天时间有限，我就不能一一回答了。我们过去这些年开店的成功率是比较高的，也可以看出我们在选址方面还是有很强的能力的。谢谢！

Q15：当前咱们也是三轮驱动快速的发展阶段，富茂是一个比较重投资的地方，从模式上看，这两年应该还是以直营为主，您刚才也提到这个富茂国际之后会以加盟形式为主，我想知道什么信号出现，咱们会开启这个加盟扩张，以及加盟业务现在处于一个什么样的前期阶段。

尹慧娟回答：在中国酒店市场发展的很多年中，似乎不管是经济连锁型酒店，还是中高端酒店，还是国内酒店、国际酒店，这些酒店在发展过程中，会很快的打开加盟模式，他们希望利用加盟模式，让他的酒店品牌快速的占领和铺满市场。

我们富茂是 2020 年-2021 年才孕育的一个全服务类宾馆品牌，走到今天也才三年的时间，我们在 2021 年底和 2022 年初做品牌战略发展的时候，就考虑过加盟模式，放眼看整个中国酒店市场，前几十年高端酒店几乎都在被国际连锁品牌酒店覆盖，中高端酒店几乎是被全季、亚朵这些单住宿类型的门店所覆盖。在中国市场上，我们富茂这种以餐饮为核心的全服务类型门店，是基于客户需求和市场需求的，空间非常大的。

我们富茂有三个模型，为什么我们会考虑拿富茂国际这个模型来做加盟

业务呢？在中国市场上，像我们富茂大饭店这种模式的酒店，有这么大的物业，相对还是比较少的；像我们富茂花园这种模式的酒店，有城市休闲度假功能，地理位置比较优越，周边有公园和绿化的配套，这种条件的物业也相对比较少；像我们富茂国际这种模式的酒店，在整个中国酒店市场上，不管是城市需要也好，区位需要也好，还是物业条件也好，在市场上还是有巨大空间的。另外，如果启动加盟模式的话，我们一定要秉着对业主以及对对我们自己品牌负责的态度来开展的，我们也分别测算了富茂三个模型的盈利模型，我们会拿富茂国际酒店这种半服务类型门店在市场上进行铺垫，我们去年已经开始开始打磨加盟合作方式，包括品牌手册的建立，设计标准手册的建立，支撑运营体系 SOP 手册的建立。大家也知道去年我们也有谈了一些意向合作项目，像杭州加盟项目在谈的时候，业主也非常的感兴趣。富茂国际酒店加盟业务的发展目标也是比较明确的，在未来三到五年内，我们希望用富茂国际酒店模式跑出 50 到 100 家加盟店。谢谢！

沈基水补充：我们宾馆事业部是一个非常新的事业部，也就这几年才开始建设和发展起来的，其实宾馆的建设挑战是非常大的，因为我们中国历史上过去没有这种大规模酒店，只有旅馆、客栈，我们国家第一个五星级酒店是广州白天鹅，后来国际品牌酒店进入中国，中国人总觉得自己做不好五星级酒店，市场上的五星级酒店也是完全照抄国际品牌五星级酒店的这种模式，像我们这种就完全自主来进行设想、研发做的这种餐饮宴会加客房的大型综合性酒店模式，市场上还是非常少的。部分区域市场已经有一些企业品牌做出来了，但是我发现他们营运效率不高，虽然收益可观，可能利润并不理想，我们要做的模式既有可观的营收又有极高的营运效率，保证你最高的收益，在门店的设计上，从地下到地上的每一个平方米我们都要把他想的很清楚，所以这方面花费了相当大的精力。另外就是组建管理团队，这几年我们酒店管理团队基本趋于成熟。过去这几年，我们在酒店的建设以及管理团队的培养上花费了大量精力，我们并没有把太多的精力放在加盟业务上，我们有时候也在想，如果这个项目很赚钱，加盟，靠收管理费才能获得多少收益？大家可以看看市场上有多少家以加盟为主的公司，他们的盈利能力和我们远远不能相比。当然我们也不能把所有的业务全自己做，毕竟中国市场这么大，在一些偏远地区，中国内地的一些其他省份，不是我们投资方向的地方，也有人看好我们这模式，愿意投资，接下来我们也会开展这方面的业务，但是目前来讲，我们还是把主要的精力放在我们自己现有的项目上，一定要确保他们成功。谢谢！

Q16: 关于资本开支和利用率方面的问题, 刚刚领导也提到说我们现在处于投入发展阶段, 有比较大的资本开支, 今年会逐步的去开设新店, 想问一下公司目前是如何去做销售和管理的运营策略的, 能够尽快把已投入业态的利用率给提起来, 特别是宴会业务还存在淡旺季效应, 不知道公司有没有利用率稳态的一个预期。

沈基水回答: 极致的营运效率是我们一直在强抓的事, 这几年来我们在这方面也做了大量的工作。我们滨湖富茂一年盈利 6,000 多万, 而且还在持续提升, 如果有 10 个这样的项目, 一年的利润就是六七个亿, 这是很厉害的, 包括我们的餐饮, 现在很多大餐饮都不赚钱, 我们上市公司在完全规范的前提下还有这样的利润率, 很多人觉得不可思议, 因为现在市场上的餐饮企业很多都是在规避开支和税收, 如果完全规范化全成本核算, 很多企业都不赚钱, 我们曾经也有做并购的想法, 每个省会城市都会有一些连锁酒楼做的还不错, 似乎很赚钱, 我们曾经也跟一些企业进行接触, 假如我们在每个省会城市都并购这样的企业, 我们迅速可以做到全国绝对领先, 但是后来我们研究了一下这些企业, 发现他们几乎都不怎么赚钱, 如果全成本核算有的企业甚至亏损, 他们的营运效率是不高的, 而我们是一直强抓营运效率的。这几年我们的厨房经历了多轮变革, 厨房的营运效率得到了极大提升, 现在我们的厨房面积跟过去相比可能只有 50%, 有的还不到 50%, 也大幅节省了人员, 菜肴出品一点不受影响, 效率反而大幅提升, 整个酒店的营运效率就会非常高, 这是我们降低开支一个很重要的办法。

我们公司整体来讲, 各方面费用控制的还是比较好的, 如果大家到我们公司总部去调研就可以看到, 上市以来公司总部就一直在合肥马鞍山路店六楼, 在这之前我们在一个更小的办公场所, 我们严控其他非经营性开支, 尽可能全力支持我们一线的员工来服务于顾客, 在这方面我们是舍得投入的。我们自己内部也经常研讨什么是策略性成本, 什么是非策略性成本, 策略性成本就是对我们经营是有利的, 该投入就投入, 对经营无关的非策略性成本我们要严加控制, 保证我们企业一定是有极高的营运效率来开展工作的, 我们婚礼宴会板块利润率还是相当可观的, 宾馆板块的利润率也非常高, 我们通过各方面的努力提升餐饮板块营运效率, 其利润率也能得到一个有效的保障。

你刚才提到的如何平衡宴会淡旺季, 这个恰恰是我们公司的优点。很多企业是没办法解决这个问题的, 很多婚礼堂企业没有包厢和其他餐饮业务, 宴会

淡季的时候就会很惨，员工都养不住，有生意忙的时候也照顾不过来，这就是他们的大问题。我们是通过餐饮和宴会相结合，这个优势反而就能够发挥出来，因为你有餐饮业务，你就可以让优秀的厨师能够在这里稳定的工作，在餐饮业务忙的时候，通过我们有效的人力运筹更好的承接更多的业务，这是很多企业做不到的。我们还自己研发了用工管理软件，我们成立了合肥零距离网络科技有限公司，这两年我们在这方面做了大量的投入，有效保障我们门店的用工，未来我们这个用工管理软件还要推向市场，我们计划今年底或明年初就会赋予外部客户，这就我们内在的一个比较强的竞争力。谢谢！

范仪琴补充：公司 IPO 招股说明书中披露 2015 年公司员工人数是 6,054 人，2023 年年报披露的员工人数是 6,403 人，公司经过这么多年的发展，规模已经翻了好几倍，但我们的人员只增加了 349 人，充分体现了公司采用灵活用工、科学用工等一系列举措，带来的内部运营效率不断提升，运营成本不断降低的结果，这个数据是很有力的证明。谢谢！

Q17：同庆楼业态目前还是有 40 多家存量门店，我看了一下这两年有一批门店物业会陆陆续续进入租赁合同到期的状态，想请问下公司如何控制续签合同的租金。谢谢领导。

沈基水回答：关于老店租赁到期租金控制这方面，我们过去的这些老店都是一些大型酒楼门店，现在富茂板块门店很多都是我们自有物业，富茂国际以租赁为主，但是租赁期限都很长，都远远没有到期。我们过去在投资的时候就把租赁期设计的很长，现在社会上的大部分餐饮企业租赁期在 5 年左右，小餐饮是 3-5 年，而我们基本上租赁期是 10 年、15 年、20 年，例如我们常州奥体店租赁期 20 年，远远没有到期，这种长租赁周期对我们经营是有帮助的，因为物价在上涨，人民币是在贬值的，但是我们的租金相对是固定的，未来我们可以享受很多租金的红利。现在也有一些快到期的门店，市场上这种大型酒楼企业很少，业主方也是找不到有效的承接者，只能租给我们，我们如果不租，物业就闲置了。现在全国各地找我们去投资的业主也有很多，我们还在挑选，目前中国经济高速发展期已经过去了，在房地产高速发展期建造的大量物业，现在很多都在被闲置，现在基于市场的这种状况和我们公司的资金状况，我们还是在控制我们的投资节奏，其实好的物业应该还是非常多的，租金可能还会降低。谢谢！

Q18: 我们身边很多的年轻人办婚礼这种理念在转变, 有些可能就是简化办婚礼, 有些可能是在户外花园或者旅游结婚不办婚礼, 请问现在年轻人的这种婚宴理念有没有影响到公司的婚宴业务, 以及公司如何看待现代年轻人的这种婚宴理念。

沈基水回答: 很多人都在关注这个事情, 这个问题是存在, 但是应该说对公司影响不是非常大。一方面我们要关注这些新的趋势, 另一方面我们也要相信结婚它不是两个年轻人的事情, 而是两个家庭的事情, 年轻人有自己的想法, 长辈会满足, 但是该办的事他还要去办。我们看看日本, 日本是很有意思的国家, 从市场经济发展的角度来讲, 日本领先我们国家很多年, 那日本年轻人也有自己的追求趋势, 日本婚礼市场有好几家上市公司, 它的人口基数远远没有中国大的, 现在的年轻人等他们长大老了之后, 他们下一辈又会形成自己新的看法, 但是我们要相信生活是需要仪式感的, 人生的几个重要的过程当中宴会一定是必不可少的, 我认为这个市场规模是一直存在的。在欧美国家, 比如在英国, 人们肯定是希望到豪华酒店去办宴会的, 毕竟是人生的一个最重要的里程碑事件, 可是英国没有这样大规模的酒店, 英国这个老牌资本主义国家发展相对成熟了, 大规模酒店很少, 英国人就到庄园城堡里举办婚礼, 如果英国有大规模酒店, 他肯定也会在酒店去办, 只是目前市场没有供给。欧美也有这样专门办宴会的场所叫 event center, 这个在欧美国家也是很普遍, 所以我认为宴会是人类社会的一个基本的需求。现在年轻人这种新的趋势, 像草坪婚礼, 婚礼形式更加多样化, 我们现在很多门店也有草坪婚礼, 包括婚礼主持形式如何跟上年轻人这种喜好, 我们在这方面也做了大量的工作, 我们有自己专门的婚庆部和宴会管理部, 这些部门就是研究调研年轻人的需求。我们在进行宴会厅设计的时候会充分调研咨询婚礼的年轻人的意见, 由他们来投票, 我们按照得票最多的风格来设计, 也能有效的解决这个问题。

我们宴会厅服务是多样化的, 不仅是婚礼, 满月酒、周岁宴、人生中的各个阶段、家庭中的重大事件、企业的重大事件等都可以在我们宴会厅去办, 我们曾经算了一个账, 一个家庭一辈子在聚餐宴会上开支要过百万。过百万是什么概念, 除了买房子你在人生中哪一项开支能过百万, 一个电视机现在几千块钱, 贵的 1 万 2 万已经很好了, 一个冰箱 1 万块钱左右, 几千块钱就能买个好冰箱了, 但是电视机和冰箱这种白色家电和黑色家电领域里有多少家上市公司, 上下游企业上市公司就更多。但是在餐饮宴会这个家庭消费上百万的领域里, 现在有几家上市公司? 除了两家国企, 同庆楼是唯一聚焦大众聚餐和宴

会服务领域的民营餐饮上市公司，可想而知这个市场规模有多大，无限的想象空间。谢谢！

Q19：刚刚韦总提到今年6月份常州帕丽斯开业，请问今年和未来几年婚礼宴会门店的项目情况以及具体落地时间、资金投入情况。

沈基水回答：有关婚礼宴会门店未来的发展计划，我前面也介绍了，婚礼宴会行业目前还是非常卷的，我们为了保证我们开店的成功率，我们还是比较谨慎的。婚礼宴会门店受到物业的局限，需要找到一个层高较高的适合宴会厅的物业，这样的物业有时候是可遇不可求的。如果觉得物业适合我们会去投资，如果觉得物业勉强我们可能就不会去投资，我们要保证我们的开店成功率，因为一旦你投资了一个店，如果投资不成功，那可能不是当下的投资失败，带来的长期经营亏损会更厉害，所以我们这方面还是比较谨慎的，我们也是希望能够稳打稳扎。谢谢！

Q20：公司2023年报中在建工程预算数至少还有30多个亿，我大概算了一下，可能还有20多个亿的在建工程要投或者是要转成固定资产，想问一下，这大概20多亿的在建工程转固定资产的节奏，以及投资的节奏大概是什么样子的，以及资本开支对利润的影响？

范仪琴回答：公司年报已经披露2024年计划新开10-15个新店，待开门店的建筑面积也达到26.49万方，公司主要的资本开支是在建设富茂系列酒店上，刚才董事长也介绍了酒店项目现在的投资策略，我们将大楼建起来以后，会先将酒店裙楼餐饮部分开出来，让它产生现金流，然后用内生资金来解决后期的建设问题，对这个项目的资金就能够得到一个最小化的投入。在这种情况下，公司预计2024年资本性开支大概在10-15个亿，后期也会根据滚动的资金计划不断的进行调整。另外，公司的现金流还是比较充足的，2023年公司现金流是7.13个亿，2024年一季度现金流是1.8个亿，所以公司现金流是非常充足的。公司也披露了关于向银行申请18.7亿元银行授信的事项，如果公司自身的现金流不够的情况下，公司可以在银行授信范围内利用银行的借贷资金来完成整个资本开支的投入。公司对于整体资金安排是一个比较稳健的方式，来确保整个资金的安全。公司按照企业会计准则的要求，在项目建完投入运营的当月进行固定资产结转。谢谢！

沈基水补充：如果公司有银行贷款，确实会增加公司财务费用，但是门店

投入运营后所带来的收益还是相当可观的，能够覆盖这部分资本支出带来的财务费用，即使有一些利息支出也是完全没问题的，毕竟新店给公司带来的收益更大。谢谢！

Q21: 公司 2023 年、2024 年开业新店的爬坡速度有没有更快，像高新富茂、肥西富茂以及无锡宝能店会不会比之前开业的阜阳店、皖通店等的爬坡期会不会更短一点？

尹慧娟回答：传统重资产酒店至少需要 3—5 年爬坡期，才能达到成熟运营状态。公司富茂酒店是以餐饮为核心的商业模式，在酒店启动建设时（提前半年到一年）就开始预售婚宴，酒店开业前已经确定了订单量，确保酒店正式投入运营就有一定的销售额；另外，我们严格控制酒店开业筹备物资费用的投入，筹备物资仅满足现有开业业态的使用量即可。通过对开业预售和筹备物资两个方面进行管控，让富茂酒店可以在预期时间内达到更好的盈利水平，缩短爬坡期。谢谢！

沈基水补充：我认为宴会爬坡期应该比较短，因为长期以来我们是中国宴会市场的隐形冠军，我们拥有自营的 CRM 系统，公司在宴会获客和促进成交方面的能力是非常强的。谢谢！

张悦回答：公司酒楼事业部业态比较多，有标准店、精品店、旗舰店，每种店型所在的区域位置也有所不同。在新店筹建方面，我们会让老人开新店，新人守老店，也就是说我们会安排最优秀的团队去开新店，这样在新店的筹备过程中，通过控制筹备节奏来有效控制筹备费用，比如什么时间人员到位？什么时候开始进物资？什么样的物资配比最合理等等；在新店运营方面，安排最优秀的团队去开新店可以有效保障新店的整体运营质量。在宴会预售方面，我们在新店装修期间，营运团队会通过线上、线下加强新店的推广，同庆楼在市场当中有一定的品牌影响力，顾客的认可度也比较高，宴会预售一般比较好，开业后大量的宴席对包厢也是一个非常好的带动，这样就可以缩短新店的经营爬坡期。关于酒楼门店的投资回收期，我们在前期做了详细的投资测算，租赁门店大概在 4 到 5 年收回投资。谢谢！

沈基水补充：补充说明一下，同庆楼的大型门店投资都是比较大的，像常州奥体店当时投了 9,000 万，该店效益非常好，虽然常州奥体店的租期 20 年时间也够长，但是毕竟有自己的物业更好，毕竟你是中华老字号有近百年历史，万一未来物业到期出租方不租给公司了呢，所以我想投入这么多钱在租赁

物业上，还不如买块地自建。像肥西富茂预计投资大概 5 个亿，也就是 5 个常州奥体店的投资额，但我有这么大的物业全是自己的，体量更大那多好呢，这就是为什么我们做富茂酒店的原因。同庆楼大型酒楼 4 到 5 年左右收回投资已经很厉害了，因为毕竟体量这么大，收益也是相当可观的。谢谢！

韦小五回答：同庆楼定位于大众聚餐和宴会服务，会宾楼品牌主要做婚礼宴会业务，帕丽斯品牌定位于高端婚礼，以结婚产业发展这样的定位在做，更加聚焦。因为我们都是餐饮出身，虽然经营的品牌不一样，但是大家都有综合运营能力这个基因，加上富茂对标五星级酒店，我们这三个不同的级次业务有很多的相关性，我们的宴会都是提前预售，只要拿到物业，我们就跟房地产一样，马上营销中心就出来了，然后就开始提前预售，项目建成投入运营当年就有 30% 订单，努力实现开业即盈利，婚礼宴会业务是一个轻资产跑的项目，没有什么负担，所以说可以能够快速盈利，婚礼宴会目前是以大型门店为主，因为婚礼宴会如果没有规模、没有体量，满足不了顾客对于宴会厅产品的多选，无法达到顾客在这里办宴会的专业性要求。目前我们婚礼宴会的大型门店大概在四年到四年半收回投资。谢谢！

沈基水补充：酒楼+宴会+客房就是富茂，我们的逻辑就这么简单，但是我们在宴会领域一定要做的很强悍，要比市场上其他做婚礼宴会的做的都要好，这就是婚礼宴会事业部的价值所在，再加上酒楼配套起来，他就是个大型酒楼+宴会，然后再配套客房，就是富茂。为什么富茂这么强？因为我们力量足够强，技术储备足够深厚，这个就是我们的优势所在，那我也帮大家来问一下富茂投资这么大，多长时间能收回投资？谢谢！

尹慧娟回答：我们以待建门店和已开业门店为模型，富茂大概是在 6 到 7 年收回投资，包括购地、土建、筹备开业所有投入。在中国传统重资产酒店中这个时间已经非常快了。如果按照 7 年收回投资来保守计算，假如我有 7 家酒店也不发展了，那就是每年可以赚一个酒店回来，这一个酒店有好几个亿，是不是很厉害。谢谢！

范仪琴补充：刚才尹总介绍的 6-7 年收回投资是有数据支撑的，我们滨湖富茂在收入没有完全释放的情况下（还有 5,000 多平方的餐饮没有建成开业），2023 年销售额 2.78 亿，单体酒店的净利润是 6,500 多万，再加上现金流，将近一个亿。这个酒店的投资成本从土地开始到全部的营运物资到开业一共将近 7 个亿，现在是 6 个多亿，这个在年报里有披露的，那就是说基本上 6 到 7 年就能收回投资。谢谢！

沈基水补充：滨湖富茂是我们富茂项目第一家门店，这种模式市场已经有验证了，只是别人没有我们这种餐饮宴会能力，然后配套客房，可以一日千里发展非常快的。外面有很多人理解，认为宾馆是有毒资产，你们怎么干这样的事，其实这个已经是市场验过的模式，但是对于我们公司来讲，滨湖富茂是第一个项目，当时毕竟也是没有经验的，所以我们在前期投入上面还是投资比较大的，包括我们当时也有个想法，因为这是既定的很好的一个模式，未来要靠它来开疆拓土，变成富茂板块的一个样板店，所以我们在投资上面支出还是比较大。肥西富茂的规模与滨湖富茂差不多，但是我们投资大幅降低了，后面我们如果再有新店的话，会在肥西富茂的基基础上还会降低，那投资回收期就会更短了。谢谢！

Q22: 我的问题是关于我们的异地复制扩张的，第一个问题是关于产品的，像这种五星级豪华酒店的这种产品市场上是比较少的，同时我们也知道国际型的这个酒店，它实际上是让消费者来适应它的模式。但是我们是本土化的这种经营模式起家的，所以我们是想去适应本土的消费者的这种需求去设计产品，那么我们在做异地复制的时候，比如去到浙江、上海这些市场，跟在安徽、无锡等等的地方我们的产品上面它有什么样的差别？不管是产品的设计，还是说针对消费者的营销上，公司实际的推进的过程当中如何去适应本地的这个需求？

沈基水回答：从餐饮来讲我们的异地扩张能力早已被验证，其实公司在上市的时候，在北京、江苏已经有很多门店。大型酒楼市场竞争更加激烈，因为毕竟他没有富茂投资大，相应的市场供给是非常多的，但是我们做的一直还是很好的，就像前面我已经介绍我们在常州的门店情况，常州对餐饮是非常挑剔的，是餐饮的高地，我们在常州做的也还是不错的，这足以证明我们的异地扩张能力。然后我们来讲富茂，目前市场上的宾馆形式都差不多的，所以我们这种形式在市场是更有适应力。在经营内容上面怎么样才能够更符合当地消费者的需求，这一点我们在餐饮经营上面已经证明了公司的能力，我们针对当地的消费这个特点、习惯，我们做针对性变化，在前期大家应该有注意到：包括我们的宴会厅的设计，我们都是做了大量的市场调查，根据消费者的意见和需求来决定我们宴会厅做成什么效果，然后我们在前期预售的时刻也是会跟消费者进行充分的沟通，就为我们后期怎么样更好的适应市场做更好的准备。谢谢！

Q23: 我们的这个滨湖富茂大饭店是因为有各种天时地利人和, 所以它的这个规模、效益等等是非常好的, 那么未来在合肥市场我们还有更多的富茂的酒店推出来之后会不会有自我的分流效应? 公司在合肥市场其他的富茂酒楼规模体量我们预期是有多大? 推到异地包括就是浙江、上海等等这几个标杆的这个城市能够容纳我们多少富茂这样的业态? 在当地市场的这个富茂的业态的话它的一个规模体量应该是多大的? 谢谢

沈基水回答: 关于市场规模问题, 前面的问题我也做了介绍, 合肥作为一个长三角副中心城市, 这是国家的战略定位, 合肥自身的这种经济体量已经过万亿了, 还在快速发展中, 需要这种大型宾馆业态来作为城市的配套, 合肥这方面的缺口还是比较大的。滨湖富茂为代表的这种大型餐饮宴会为主并附带客房的这一种综合型酒店, 像日本王子饭店的这种模式, 现在在国内是一种稀缺产品, 市场容量还是比较大的, 不仅是在合肥, 即使在南京、杭州这样的模式消费者也是非常喜欢的, 因为你这个模式更接地气, 让消费者以更合理的价格来享受更好的环境和服务, 所以这个市场空间还是还是非常大的, 公司也会去考察调研这个市场容量到底多大, 并进行合理的规划布局。在合肥我们规划是在每个区至少要有有一个富茂大饭店, 因为一个区的经济体量足够大, 而合肥这种大型综合性酒店市场上还是偏少的。公司还有个策略就是区域聚焦, 在一个市场里面做深做透。我们也可以透露一下, 江苏毫无疑问肯定是我们深耕的市场, 南京苏锡常这一带公司未来一定会深耕。我们的战略是进入市场以后, 站稳脚跟就不断的扩张深耕成为当地的 No. 1, 只有这样, 公司的品牌优势、顾客优势以及资源共享的能力就会更强、更凸显, 这也我们的投资策略。目前在浙江市场, 杭州我们已经进入, 湖州、嘉兴这一带也是公司未来投资重点方向, 太湖北岸的苏锡常一带经济已经发展很好了, 其实湖州的消费能力很强, 湖州的南浔、织里都是产业集中地, 消费能力还是很强的, 但是当地其实也缺少好的大型综合性酒店, 我们进入浙江市场也会是一个城市一个城市去做深做透, 让规模效应的发挥到最大。谢谢!

Q24: 今年都说是无春年, 那无春年对于宴会特别是婚宴订单有多大影响? 目前今年的订单情况如何? 公司对于今年订单情况的展望如何? 明年婚宴的预定情况现在看是什么样的? 现在经济下行, 对公司宴会和包厢的消费订单情况有没有多大的影响? 这三个问题都是关于订单的问题, 我希望张总

和韦总，一个是负责婚宴，一个是负责包厢，能不能对这几个问题给予解答，谢谢。

韦小五回答：今年市场上确实有很多关于无春年的说法，各个市场表现不一，今年公司宴会订单整体是上升的，南方市场的整体表现还是非常平稳的，但是北方市场的阜阳店和淮北店表现不是太好，今年发生的订单可能比不上去年同期，但是明年非常好，从今年上半年的预定情况来看，明年的订单已经超过我们预期了，因为公司宴会管理部会对每家门店做整个数据的监控和统筹。谢谢！

张悦回答：今年确实和去年没有可比性，但同 2019 年相比，整体经营情况特别好，今年 1-4 月可比门店包厢上座率同 2019 年同期相比，中餐包厢上座率是上升的，晚餐包厢上座率略有一点点下降，中餐和晚餐合并在一起基本上是持平的，宴会业务同店是上升的。虽然今年大环境消费相对较弱，高端餐饮受这个经济的影响是比较大的，但是我们同庆楼的定位非常好，大众聚餐、丰俭由人，顾客根据自己的需求来消费，所以我们公司的经营状况一直比较稳定，另外，公司自 5 月份以来，营收表现还是很不错的。谢谢！

沈基水补充：今年整个市场都比较悲观，外面的很多企业也都非常悲观，今年的市场表现也的确是如此。今年 4 月份是很特殊的一个月，适合结婚的日子非常少，去年就不一样，去年 4 月份结婚的日子还是非常好的，所以我们今年 4 月份的表现是不如我们预期的。我前面也介绍了 2023 年是很特殊的高增长的年份，尽管如此，我们 2024 年 5 月份的婚宴跟去年同店几乎差不多；2019 年是消费行里很多企业最幸福的年份了，而我们 2024 年与 2019 年相比，同店婚宴还是上升的，经过这么多来我们还在保持增长，况且今年还是无春年，我们还能保持这样的业绩是已经是很厉害了。

刚才这位股东也提到了明年的订单情况，我估计明年应该会有一个很大幅度的增长，因为今年订明年档期的顾客非常多，电话咨询明年档期的也非常多。另外我还要介绍一下，目前宴会市场的竞争是非常激烈的，顾客到宴会厅来看场地已经是后期阶段了，我们前期如何发现顾客有订宴会的想法，然后抓住这个线索进行长期跟踪洽谈，直至最后订单达成，这个过程控制是非常关键的，多年来同庆楼在这方面积累了相当多的经验。现在国内市场中婚礼宴会的大部分企业用的都是我们过去的那一套办法，我们在十几年前就这么干了。我曾经在公司内部会议中分享：如果你在大海里面，你有一个小伤口，远在几公里之外的鲨鱼闻到一丝血迹，立马就会过来，把你吃掉。那我们在市场中就要

保持像鲨鱼这样灵敏的嗅觉，发现一点点商机立马就跟盯、促进成交，这个就决定了你的用户粘性。后来，我们就出了一系列的做法和表格，变成了这个行业里的学习对象了。最近这一两年，我们研发并使用了 CRM 系统，这个 CRM 系统在行业内还是具有很大的领先性的，甚至是绝对领先，这也是我们的秘密武器。

现在我们不仅仅是宴会要用这个线索获取、持续追踪、成交，我们公司有这么多门店，这么多销售经理接待这么多客人，每个客人谈的情况如何，如何去跟踪、关注、解决洽谈过程中出现的问题，并促进成交，这是个很大的挑战。过去我们根本管不过来，很多销售经理懈怠，甚至把来公司咨询婚宴的线索倒卖给别的企业，但是我们现在通过自研的 CRM 软件系统已经完全管控了。除此之外，我们 CRM 系统还在开发新的功能，去年有将近有 1 万对新人在我们公司办婚宴，明年大概有 1.5 万对新人，很快我们又会突破 2 万对。如果每年有 2 万对，积累下来可能有几十万对新人在我们公司办婚宴，这是一个很大的资源，如果我们深挖这些资源，让他们小孩的满月酒以及后续的一系列家庭宴会都在我们公司举办，这将带来巨大收益，不过这必须要通过我们这套软件系统来跟顾客进行交流，否则这么庞大的数字你根本搞不过来，这也是我们这套软件接下来要发挥价值的地方。纵观全国同行业，极少有哪家企业有这么强大的供应链系统、工程建设能力以及软件支撑能力，我们在同行业中应该是处于绝对领先。

我相信随着我们的投入逐步发挥效益，包括我们富茂这种大规模宾馆产生效益，我们的业绩会得到大幅提升。今年是公司上市第四年，到目前为止我本人一分钱股票都没有减持，坚定看好我们公司的未来。谢谢！