

業 務

我們的使命

讓品牌更強大，讓夥伴更富有，讓全球每個人享受高質平價的美味

我們的願景

簡單，專注，做受人尊敬的百年品牌

我們的核心價值觀

真人真心真產品，不走捷徑不騙人

概覽

我們是一家全球領先的現製飲品企業，聚焦為廣大消費者提供單價約6元人民幣（約1美元）的高質平價的現製果飲、茶飲、冰淇淋和咖啡等產品。我們旗下有現製茶飲品牌「蜜雪冰城」和現磨咖啡品牌「幸運咖」。截至2023年9月30日，我們通過加盟模式發展的門店網絡擁有超過36,000家門店，覆蓋中國及海外11個國家。2023年前九個月，我們的門店網絡共實現出杯量約58億杯。根據灼識諮詢的報告，按照截至2023年9月30日的門店數及2023年前九個月飲品出杯量計，我們是中國第一、全球第二的現製飲品企業。

蜜雪冰城
始于1997·冰淇淋与茶

幸运咖
現磨咖啡

**聚焦單價約6元人民幣的高質平價
現製果飲、茶飲、冰淇淋和咖啡等產品**

新鮮冰淇淋 ¥2

冰鮮檸檬水 ¥4

蜜桃四季春 ¥7

滿杯百香果 ¥7

珍珠奶茶 ¥6

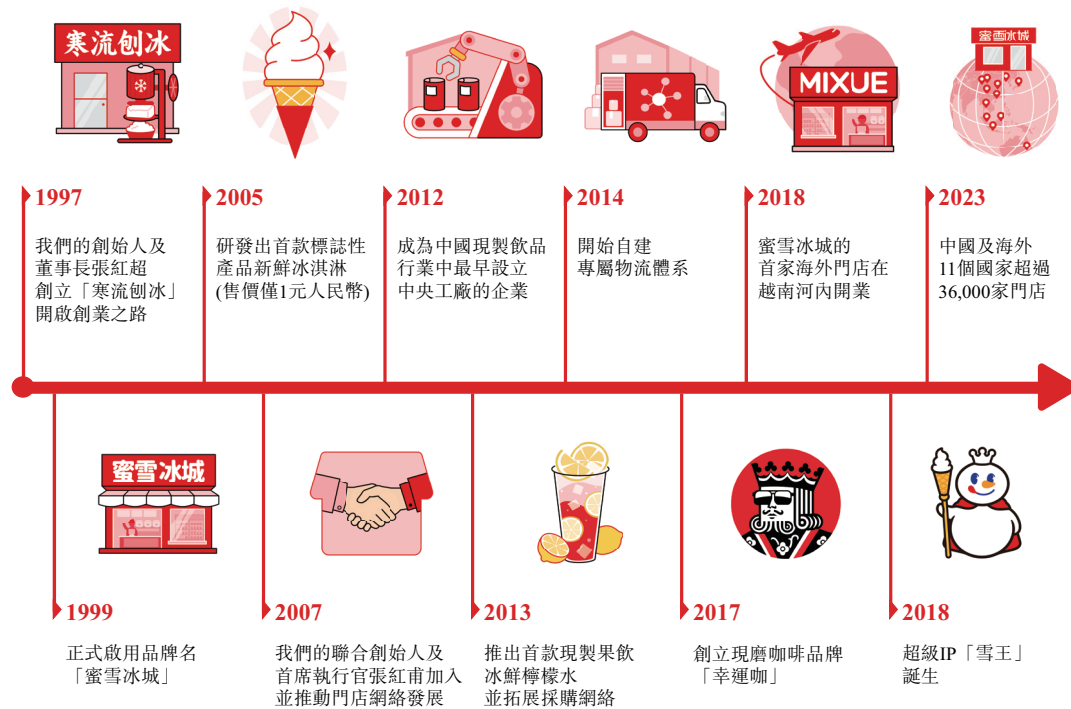
草莓搖搖奶昔 ¥6

美式咖啡 ¥6

拿鐵咖啡 ¥7

椰椰拿鐵 ¥8

業 務



1997年，我們的創始人及董事長張紅超先生在鄭州開設了一家名為「寒流刨冰」的小店，用一台自製的刨冰機，開啟了在現製飲品領域的創業之路。1999年，代表著「甜蜜」與「冰爽」的品牌名稱「蜜雪冰城」被正式啟用。

2005年，張紅超先生經過持續的探索和打磨，研發出一款以牛奶、雞蛋、玉米粉、白糖等為食材，但售價僅為1元人民幣（約15美分）的蛋筒冰淇淋（現在稱為新鮮冰淇淋）。這款新鮮冰淇淋一經推出，便在市場上引起熱烈反響，也成為我們首款標誌性產品。2007年，「蜜雪冰城」第一家新鮮冰淇淋專賣店應運而生。經過多次的食材升級和配方迭代，這款如今售價僅為2元人民幣（約30美分）的新鮮冰淇淋依然廣受消費者歡迎，2023年前九個月在國內共計售出約4.42億支，是中國現製飲品行業銷量最高的單品之一，也是我們在過去20多年來堅持高質平價價值主張的縮影。

2007年，我們的聯合創始人及首席執行官張紅甫先生加入「蜜雪冰城」。基於親自運營門店的成功經驗，張紅甫先生總結形成了一套標準化的運營管理體系，並通過加盟模式予以複製。在推動和發展我們的加盟模式期間，張紅甫先生持續優化升級了一系列對業務模式至關重要的覆蓋品牌建設、門店運營、市場營銷、產品管理等的核

業 務

心能力。作為與我們的加盟商一樣的白手起家的創業者和門店的一線經營者，張紅超先生和張紅甫先生推己及人，始終堅持和加盟商利益與共，這是我們的加盟商網絡能持續擴張、實現行業領先的門店規模和優秀的消費者體驗的根本原因。截至2023年9月30日，我們擁有超過16,000個加盟商夥伴。根據灼識諮詢的調研，約98%的受訪加盟商認可我們秉承互利共贏的合作理念，設身處地為加盟商著想。92%以上的受訪加盟商願意推薦親朋好友成為我們的加盟商。

2012年，我們成為中國現製飲品行業中最早設立中央工廠的企業。彼時隨著業務規模的快速增長，為了保證飲品食材的產品質量和穩定供應，同時優化成本、提升效率，我們選擇延伸至上游的生產製造領域。經過超過十年的持續深耕，我們已建成佔地共計67萬平方米的五大生產基地，覆蓋糖、奶、茶、咖、果、糧、料全品類食材。截至2023年9月30日，我們的年綜合產能達到約143萬噸，並持有84項專利。「蜜雪冰城」是中國現製飲品行業中極少數實現加盟商的飲品食材、包材及設備100%從品牌方採購的品牌。我們提供給加盟商的飲品食材約60%為自產，根據灼識諮詢的報告，為中國現製飲品行業中最高，其中核心飲品食材為100%自產。

2013年，我們研發出了「蜜雪冰城」第一款用新鮮水果製作的產品——冰鮮檸檬水，並將採購網絡進一步延伸至上游農產品。2023年前九個月，冰鮮檸檬水國內總銷量約為9.13億杯，已經成為了中國現製飲品行業銷量第一的常青款產品。在過去數年間，我們持續拓展全球性的採購網絡，整合優質資源，同時建立合作種植基地，從源頭確保了農產品的穩定供給。以檸檬為例，根據灼識諮詢的報告，按2023年前九個月的採購量計，我們是中國最大的檸檬採購商。2023年前九個月，我們在四川安岳建立的合作種植基地向我們供給檸檬達約4.4萬噸。

2014年，為了滿足加盟商在全國開店的需求、解決長距離物流成本的後顧之憂，我們開始建立自己的物流體系，並向加盟商推行全國免物流費的政策，成為中國現製飲品行業中首家推行此政策的企業。經過近10年的不斷發展，我們自主運營的倉儲體系和專屬的配送網絡能夠支持行業內最廣闊的門店佈局。截至2023年9月30日，我們的物流網絡覆蓋了全國31個省份、自治區及直轄市、約300個地級市、1,700個縣城和3,100個鄉鎮。截至2023年9月30日，我們在國內超過90%的縣級行政區劃實現了12小時內觸達。

業 務

通過建設全球採購網絡、生產基地、物流體系等一系列舉措，我們打造了中國現製飲品行業內最大和最完整的端到端供應鏈體系，覆蓋採購、生產、物流、研發和品質控制。我們的大規模的極致高效供應鏈體系是我們維持產品高質平價的關鍵，也是我們跨地域、跨品類拓展的有力保障。

2017年，我們創立了現磨咖啡品牌「幸運咖」。我們秉持與創立「蜜雪冰城」時相同的使命，希望讓每個人都能享受到高質平價的現磨咖啡。截至2023年9月30日，「幸運咖」擁有約2,900家門店，根據灼識諮詢的報告，以門店數量計是中國第四大現磨咖啡品牌。

2018年，「蜜雪冰城」的首家海外門店在越南河內市開業。我們致力於將高質平價的現製飲品和「甜蜜與愛」的文化傳遞給海外消費者。截至2023年9月30日，我們已經在海外11個國家開設了約4,000家門店。根據灼識諮詢的報告，按照截至2023年9月30日的門店數量計，「蜜雪冰城」是東南亞市場排名第一的現製茶飲品牌。

經過20餘年的沉澱，「蜜雪冰城」已成為家喻戶曉的全民品牌。我們於2018年打造了「蜜雪冰城」的超級IP和終身代言人——「雪王」，擁有鮮明視覺和聽覺符號的「雪王」IP將我們的品牌實體化並進一步昇華。今天，「雪王」IP已經成為了超越飲品、融入生活的超級文化符號，積累了來自全球不同國家、擁有不同文化背景的忠實粉絲。截至最後實際可行日期，「雪王」及「蜜雪冰城」主題曲的相關話題在主要社交平台上的累計曝光量分別超過87億次及84億次。截至2023年9月30日，「蜜雪冰城」的會員量達到約2.15億；月活會員在2023年9月達到約3,800萬。

我們的創始人和管理團隊一直堅持長期主義，懷揣強烈的社會責任感，踐行可持續發展的戰略。我們致力於成為一家在社會及環境方面負責任的公司，由張紅超先生和張紅甫先生分別擔任環境、社會及管治委員會的主任和副主任，並在創造就業、產業助農、綠色發展和社會公益等方面不斷投入。2022年，我們在國內創造或支持約50萬個就業崗位。截至最後實際可行日期，我們約35%的加盟商為女性，68%的門店員工為女性。2022年，我們的農產品採購帶動全國約11萬家農戶增產創收，通過飲品包材綠色升級減少PE塑料使用超3,600噸。此外，公司與江南大學簽訂了長期的產學研合作協議，並支持西湖大學推進可生物降解塑料方面的科學研究。

業 務

2022年全年以及2023年前九個月，我們的門店網絡實現了約300億人民幣和370億人民幣的終端零售額，根據灼識諮詢的報告，我們是中國最大的現製飲品企業。於業績記錄期，我們的財務表現亮眼，在巨大的規模基礎上依然實現強勁增長、優異盈利和充裕的現金流。2022年全年以及2023年前九個月，我們分別實現了136億人民幣與154億人民幣的收入，同比增長31.2%及46.0%。2022年全年以及2023年前九個月，我們的淨利潤分別為20億人民幣與25億人民幣，同比增長5.3%及51.1%。我們持續創造經營活動現金流量淨流入，在2021年、2022年以及2023年前九個月分別為17億人民幣、24億人民幣及31億人民幣。

我們的競爭優勢

中國第一、全球第二的現製飲品企業

根據灼識諮詢的報告，按截至2023年9月30日的門店數和2023年前九個月的飲品出杯量計，我們是中國第一、全球第二的現製飲品企業。我們的全球門店數超過36,000家，足跡遍佈中國31個省份、自治區、直轄市以及海外11個國家。在中國現製飲品行業中，我們是唯一一個達到3萬家門店規模的企業，並且從2018年到2022年連續五年門店數排名第一。根據灼識諮詢的報告，按截至2023年9月30日的門店數計，我們的現製茶飲品牌「蜜雪冰城」在國內擁有超過29,000家門店，是中國第一的現製茶飲品牌，門店數接近行業第二名至第五名之和。我們的現磨咖啡品牌「幸運咖」擁有約2,900家門店，是中國第四大現磨咖啡品牌。我們已在海外開設約4,000家「蜜雪冰城」門店，並快速成為東南亞市場排名第一的現製茶飲品牌。2023年前九個月，我們的門店網絡實現飲品出杯量約58億杯。

現製飲品市場擁有廣闊的發展空間。中國現製飲品市場的規模預計在2028年達到約1.2萬億人民幣，2022年至2028年的複合年增長率為18.7%。其中，平價現製飲品（單價不高於10元人民幣）不但滿足了消費者愈加追求性價比的大趨勢，而且在與其他平價飲料產品近似的價格帶下提供了更新鮮的產品和更好的消費體驗。因此，平價現製飲品在不同價格帶的現製飲品細分市場中增速最高，2022年至2028年的複合年增長率預計達到24.0%。同時，與更高價格帶的現製飲品相比，平價現製飲品更加考驗企業供應鏈的廣度和深度以及品牌聲譽。因此，領先的平價現製飲品企業不僅擁有了可持

業 務

續擴大的競爭優勢，而且建立了更高的進入壁壘。放眼全球，2028年全球現製飲品市場的規模預計將達到約1.1萬億美元。其中，東南亞現製飲品市場的規模預計將達到約494億美元，2022年至2028年的複合年增長率達到20.3%，增速為全球主要市場最高。我們通過20多年的不懈努力和摸索，在打造大規模的極致高效供應鏈基礎設施、建設全民品牌和管理大型加盟門店網絡方面長期積累了難以複製的專有知識。我們相信，憑藉我們領先的行業地位和強大的綜合實力，我們能夠把握全球現製飲品市場的發展趨勢，繼續實現規模化、可持續的成長。

高度數字化的端到端供應鏈是高質平價價值主張的基石

我們聚焦於提供單價約6元人民幣（約1美元）的高品質現製飲品。打造綜合成本、品質、服務最優組合的供應鏈，是我們實現和維持高質平價的價值主張的關鍵。作為在中國現製飲品行業中最早設立中央工廠的企業，我們目前擁有業內最大和最完整的端到端供應鏈體系，覆蓋採購、生產、物流、研發和品質控制等核心組成部分。我們通過前端門店拓展計劃與後端供應鏈基礎設施建設相聯動、前端產品銷售計劃與後端採購計劃相聯動、前端應用研發與後端基礎研發相聯動，基於數字化工具打造了穩定高效的供應鏈。我們通過完善的供應鏈體系實現了極致的價格和品質，為加盟商提供具競爭力的一站式解決方案。「蜜雪冰城」是中國現製飲品行業中極少數實現加盟商的飲品食材、包材及設備100%從品牌方採購的品牌。我們提供給加盟商的飲品食材約60%為自產，根據灼識諮詢的報告為中國現製飲品行業中最高，其中核心飲品食材為100%自產。

採購

我們通過覆蓋全球六大洲、35個國家的採購網絡，整合優質資源並採用數字化的工具，保證原材料的質量和穩定供應。我們向上游採購的原材料主要包括食品類大宗商品、農產品及其他輔料等。例如，產自新西蘭的奶粉、加納的可可粉、丹麥的芝士粉等構築了香濃的口感，產自中國安岳的檸檬、越南的百香果、西班牙的紅葡萄等提供了不同的風味，產自埃塞俄比亞、哥倫比亞、巴西、印度尼西亞等國的咖啡豆調和出獨特的配方。與此同時，我們的採購規模也在中國現製飲品行業中領先。2022年，我們採購檸檬、橙子、奶粉、茶葉、咖啡生豆各約5.0萬噸、2.6萬噸、2.1萬噸、9千噸、5千噸。直達產地的全球採購網絡以及行業領先的採購規模，使我們能夠以低於行

業 務

業平均水平的價格採購眾多核心原材料。例如，根據灼識諮詢的報告，就同類型、同品質的奶粉和檸檬而言，我們2022年的採購成本較同行業平均分別低約10%與20%以上。極具優勢的採購成本令我們以更高性價比的產品吸引消費者和加盟商，而消費者數量的增加和門店網絡的擴張又進一步推動了採購網絡的拓展和採購規模的提升，形成良性循環。

生產

截至2023年9月30日，根據灼識諮詢的報告，我們已經成為現製飲品供應鏈領域中生產品類最全和規模最大的企業，並實現了生產的高度數字化和智能化。通過自研自產的體系，我們提供包括糖、奶、茶、咖、果、糧、料在內的全品類一站式的飲品食材解決方案。我們在河南、海南、廣西、重慶、安徽擁有五大生產基地，總佔地面積67萬平方米，年綜合產能約143萬噸。其中，根據灼識諮詢的報告，我們生產的冰淇淋粉、果蜜等核心飲品食材單品銷量於業績記錄期位居中國現製飲品行業供應鏈的榜首。我們對標全球領先的工廠建設和生產管理標準，並充分發揮中國製造的深厚優勢。我們建設的領先的智能工廠擁有50多條智能化生產線，均使用先進的自動化設備和數字化的工具，例如ABB的機器人及配套自動化設備、Probat的咖啡烘焙機、利樂的無菌高速紙包裝灌裝機等。2023年前九個月，我們飲品食材生產的耗損率僅為0.86%，根據灼識諮詢的報告遠低於行業平均水平。我們通常在飲品食材需求量達到一定規模並且具備相應的研發生產能力的情況下，通過自產實現更高的效率和更好的質量。除飲品食材外，我們也自主生產部分核心包材和設備。例如，我們自己生產糖蜜和果蜜的包裝瓶的瓶胚並吹塑成型，自產成本在2023年前九個月期間比從外部採購價低約49%。規模化帶來的成本優勢和精益化、智能化的生產管理能力，使得行業內其他企業在核心飲品食材上很難通過模仿達到我們的高質平價水平。

物流

我們自主運營的倉儲體系和專屬的配送網絡支持了中國現製飲品行業內最廣闊的門店佈局。通過將覆蓋全國的倉儲體系與本地化的城配服務深度結合，我們打造了從工廠到門店的高效數字化物流體系。從2014年起，我們在中國現製飲品行業內最早開始建設自主運營的倉儲體系。截至2023年9月30日，我們的倉儲體系由總面積達到30多萬平方米的26個倉庫組成，為行業內最大。我們的配送網絡覆蓋了中國31個省份、

業 務

自治區、直轄市，約300個地級市、1,700個縣城和3,100個鄉鎮，其覆蓋廣度和下沉深度為行業內最高。我們的物流體系集成了DMS、OMS、WMS、TMS和BMS，通過數字化手段能夠精準控制末端貨物送達，是行業內極少數能做到商流、信息流、資金流、物流四流合一的企業。我們在物流成本和效率上相較於同行業具備優勢，在配送時效和配送品質上也高於行業平均水平。截至2023年9月30日，我們在國內超過90%的縣級行政區劃實現了12小時內觸達。此外，我們90%以上的國內門店實現了冷鏈物流覆蓋。

研發

我們的研發主要分為對產品口味和配方相關的應用研發，以及對食材相關的技術、生產工藝、配方、設備等進行的基礎研發。我們研發的核心優勢在於應用研發與基礎研發緊密銜接，擁有糖、奶、茶、咖、果、糧、料七大品類整體性研發能力的協同優勢。因此我們不僅在核心飲品食材的研究上領先於行業，而且能夠持續不斷推出高質平價的產品。

- 在應用研發層面，基於對大眾消費者日常需求的洞察和把握，我們專業的研發團隊不但擁有持續打造常青款產品的能力，也能夠不斷推出季節性和區域性的新品。我們目前有多款常青款產品。其中，三大常青款產品，即冰鮮檸檬水、新鮮冰淇淋和珍珠奶茶，2023年前九個月國內飲品出杯量分別約為9.13億、4.42億和3.26億。根據灼識諮詢的報告，這三款產品為中國現製飲品行業銷量最高的三個單品。我們推出的季節性和區域性新品也受到消費者的廣泛歡迎，例如2023年推出的「莓果三姐妹」系列，上新首月便在中國售出約3,300萬杯。
- 在基礎研發方面，我們率先實現多項業內技術突破。例如，我們是中國現製飲品行業中最早成功研發出速煮珍珠配方及相關工藝的企業之一，可將門店內珍珠製備效率提升近一倍。我們通過自主創新的工藝實現了高端零反式脂肪酸奶基底粉的自主生產，在保障穩定供應的同時，在2023年前九

業 務

個月期間，節約了約4,800萬人民幣的成本。我們獨創了冰淇淋粉噴霧乾燥生產法，提升了冰淇淋產品的品質和消費者的體驗。此外，我們向加盟商供應一系列自主研發和生產的高質平價的設備，是行業內唯一做到自主研發、生產和供應半自動咖啡機的企業。

品質控制

我們組建了約250人的供應鏈品質控制團隊，也建立了完善的品質控制體系以保證全鏈條的高品質產出。在採購環節，我們制定了全面的供應商管理制度，如供應商分級管理和到貨驗收管理制度等，確保能夠持續為公司提供符合食品安全和質量要求的原物料。在生產環節，我們具備完整科學的質量管理體系，先後通過了ISO9001、ISO22000、FSSC22000、HACCP等管理體系認證。為確保產品的品質，我們採取了165項檢驗指標和140多套進口檢驗設備。目前我們生產的產品合格率高於99.99%。在物流環節，我們嚴格規範貨品的入庫、存儲、出庫、配送等過程的管理與控制，以減少損耗並規避食品安全風險。2023年前九個月期間，我們的配送完好率高於99.99%。

家喻戶曉的全民品牌「蜜雪冰城」，深入人心的標誌性IP「雪王」

我們高質平價的價值主張以及「甜蜜與愛」的品牌文化，使得我們的品牌牢牢佔據了消費者的心智。「蜜雪冰城」已經建立了全民級別的品牌認知。根據灼識諮詢的調研，「蜜雪冰城」品牌在受訪消費者中認知度達到93.0%。在消費者心中，「蜜雪冰城」是現製飲品及高質平價現製飲品的代名詞和首選。

為了實現品牌實體化，與消費者進一步建立情感連結，我們於2018年推出「雪王」IP，並成功將其打造為中國現製飲品行業中唯一一個超級IP，成為區別我們的品牌和其他品牌的關鍵。我們為手持冰淇淋權杖、憨態可掬的卡通形象「雪王」配以鮮明的視覺和聽覺符號，圍繞「雪王」形象持續推出優質、充滿趣味而多樣化的視聽內容，例如主題曲、短劇、動畫片等。「雪王」的視聽內容不僅帶來了有情感、有活力、有歸屬感的消費者和粉絲群體，並能激發粉絲的分享和二次創作欲。截至最後實際可行日期，「雪王」及「你愛我，我愛你，蜜雪冰城甜蜜蜜」主題曲的相關話題在主要社交平台上的累計曝光量分別超過87億次及84億次，嗶哩嗶哩上二次創作視頻合計播放量超過1.63億次。以「雪王」為主角的動畫《雪王駕到》，在2023年8月推出後已經實現播放量超過2.0億次。越南2023年六一兒童節的「雪王」繪畫活動相關話題瀏覽量已經超過6,600萬次。「雪王」IP始於飲品、超越飲品，已然成為了融入消費者日常生活的跨區域文化符號。

業 務

為了加速品牌建設，我們建立了完善的線上線下品牌營銷矩陣。

- 一 在線上，我們通過社交媒體和創新性營銷內容，打造「雪王」IP聯動營銷，引發營銷內容的廣泛傳播。截至最後實際可行日期，「#蜜雪冰城」話題在抖音有超過291億次播放量。
- 一 在線下，我們通過超過36,000家的門店網絡，實現對廣泛消費群體的深度觸達。我們定期開展「雪王」巡遊及圍繞「雪王」開展的音樂節等活動，不斷拉近與消費者距離。我們也會邀請消費者參觀我們「國家4A級工業旅遊景區」的河南生產基地，在開放透明的環境下讓消費者近距離了解和親身體驗生產過程。
- 一 在線上線下的有效營銷聯動方面，我們於2022年6月推出了「雪王黑化」營銷活動，線上和線下「雪王」形象變成黑色，為桑葚系列的新產品造勢，使其首月銷量就達到了約2,200萬杯。在2023年「蜜雪冰城」的「5.20」情侶節活動期間，我們開展了一系列線上線下的營銷活動，實現線上宣傳曝光共計約5.6億次，5月20日全國門店終端零售額較上週同期提升了11.3%。

深入人心的「雪王」形象帶來的流量，廣泛的門店網絡和完善的營銷矩陣，大大提高了我們的營銷效率，2023年前九個月，我們品牌推廣開支佔收入比為1.2%。

我們通過堅持高質平價的價值主張，以「雪王」IP作為形象代言人並持續傳播積極正面的品牌文化，將「蜜雪冰城」建設成為了中國家喻戶曉的全民品牌，吸引了大量消費者和粉絲。截至2023年9月30日，「蜜雪冰城」的會員量達到約2.15億；月活會員在2023年9月達到約3,800萬。截至最後實際可行日期，「蜜雪冰城」在微信、抖音、快手、小紅書、微博、嗶哩嗶哩等六大社交平台共擁有約4,300萬粉絲，為中國現製飲品行業最多。

業 務

利益與共的加盟模式和高度數字化的運營體系打造了健康的加盟門店網絡

我們相信，與加盟商利益與共，是加盟商選擇我們的根本原因。我們通過一系列制度設計實現與加盟商的利益與共：

- 我們門店的初始投資和加盟費都低於中國現製飲品行業平均收費水平。從收入模式而言，我們不以加盟費和相關服務費為主要收入。在業績記錄期，我們僅有2%的收入來自於加盟費和相關服務費。
- 我們大規模的極致高效的供應鏈體系為加盟商提供了具有競爭力的一站式解決方案，從而提高其利潤空間，提升消費者體驗。
- 我們是中國現製飲品行業內唯一對加盟商同時推行免物流費、免空間設計費、免宣傳物料費政策的企業。
- 我們堅持在特殊時期與加盟商共克時艱。2022年年初，為幫助加盟商應對新冠疫情，我們宣佈減免截至2021年底所有國內「蜜雪冰城」加盟商一年的加盟費。隨後我們也下調了69款門店物料與設備的價格，平均降價幅度約15%。2023年8月，我們對受到颱風「杜蘇芮」影響的「蜜雪冰城」門店推行減免加盟和相關服務費的政策。

我們與加盟商利益與共的合作，還體現在通過高度數字化的運營體系對加盟商進行標準化的管理以及持續不斷的支持與賦能，從而提升加盟商運營效率：

- 我們在選址、店型、操作和營銷方面實行了標準化管理。在加盟門店選址上，我們利用長期積累的經驗，結合數字化分析，將門店選址的成功率保持高位。我們採用多種標準門店店型，統一面積要求和設計裝修以節約成本。通過標準的產品製作和操作規範，我們確保加盟商提供優質的產品和滿意的消費者體驗。營銷標準化統籌了品牌管理和營銷活動方案，在實現控制營銷成本的同時拉動了門店收入。我們通過開店後的指導、巡店措施規範了標準化運營並成為加盟商持續經營的顧問。

業 務

- 我們通過自有的線下培訓中心，在門店開業前對加盟商及門店員工進行為期12天的線下集中培訓，為順利開業保駕護航。同時，加盟商及門店員工可以通過「蜜學堂」應用程序接受線上培訓。在2023年前九個月期間，我們的加盟商及其門店員工接受線下培訓超過17萬人次。業績記錄期內「蜜雪冰城」品牌新簽門店及續簽門店培訓覆蓋率達到100%。
- 我們通過智慧門店解決方案賦能加盟商並提升其運營效率。例如，我們通過數字化手段幫助加盟商優化門店運營並有效管理門店庫存。

在利益與共的理念下，我們和加盟商一起，實現了行業領先的門店規模，並讓我們的加盟模式可以持續健康發展。截至2023年9月30日，我們擁有超過16,000個加盟商，並在加盟商中樹立了良好的口碑。根據灼識諮詢的調研，約98%的受訪加盟商認可我們秉承互利共贏的合作理念，設身處地為加盟商著想。92%以上的受訪加盟商願意推薦親朋好友成為我們的加盟商。業績記錄期，我們累計收到加盟諮詢超過290萬個，為我們篩選優質加盟商提供了廣闊的空間。成功、成熟的加盟模式，也讓我們消費者享受到消費的便利、優質的產品和標準化的服務，為我們未來在中國和海外進一步擴張奠定堅實的基礎。

跨地域和跨品類的規模化拓展帶來廣闊的長期增長空間

我們憑藉對消費者需求的深度洞察、長期的品牌運營經驗、高效的供應鏈體系、強大的研發生產能力以及成熟的加盟商管理模式，規模化地將運營區域從中國拓展到東南亞市場，將產品品類從現製冰淇淋和茶飲拓展到現磨咖啡。

自2018年起，我們積極拓展東南亞市場，通過結合國內長期積累的豐富經驗和專有知識，以及一系列因地制宜的創新運營措施，在當地市場取得了快速發展。

- 在產品組合層面，我們保留了眾多高質平價的常青款產品，並基於對當地消費習慣的洞察，推出部分本地化產品，受到當地消費者的廣泛歡迎。

業 務

- 在供應鏈層面，我們發揮了全球採購網絡和生產的優勢，將我們在中國的獨特能力和當地優質資源相結合，打造了適合目標市場的飲品食材供應方案。同時，我們亦建立了本地化的物流體系，包括共計約6.6萬平方米的11個自主運營的倉庫以及本地化的配送服務。
- 在品牌運營方面，我們採用適合當地市場特色的營銷方式，並充分利用「雪王」IP這一超越飲品的文化符號，推出了包括「雪王」繪畫、「雪王」巡遊等豐富的營銷活動，使我們的品牌在東南亞地區受到廣泛歡迎及快速傳播。例如，截至最後實際可行日期，有關「蜜雪冰城印度尼西亞」(#mixueindonesia)的話題在TikTok上的累計曝光量超過21億次。
- 在加盟體系方面，我們利益與共的合作理念以及對加盟商的全方位支持，同樣受到當地加盟商的認可。我們在對加盟商標準化的管理以及持續不斷的支持與賦能等國內成功要素的基礎上，採取了適合當地市場特點的加盟商篩選、培訓等措施，使我們的加盟網絡得以穩健拓展。截至2023年9月30日，我們已在東南亞開設約4,000家「蜜雪冰城」門店，並成為東南亞市場最大的現製茶飲品牌。

我們於2017年進入現磨咖啡領域，打造品牌「幸運咖」。我們通過嚴控咖啡品質的最關鍵因素，包括咖啡豆和奶等核心飲品食材、咖啡機等核心設備、飲品的現場製作方式等，實現產品的高質平價。「幸運咖」採用產自埃塞俄比亞、哥倫比亞、巴西、印度尼西亞等國的阿拉比卡咖啡豆，並自建大型智能化烘焙工廠，無論在價格、質量控制方面都處在中國現製飲品行業前列。我們優質的咖啡豆產品於2022年和2023年獲得意大利國際咖啡品鑑協會 (IIAC) 鉑金獎1次、金獎19次。同時，我們也選用國內一線乳企的優質奶源。「幸運咖」依託我們的強大供應鏈，聚焦於提供高質平價現磨咖啡，定價遠低於行業同類產品的平均價格。截至2023年9月30日，「幸運咖」擁有約2,900家門店，根據灼識諮詢的報告，以門店數量計是中國第四大現磨咖啡品牌。

在東南亞市場和現磨咖啡領域取得的初步成功和領先地位，讓我們相信我們能把握東南亞市場和現磨咖啡領域的廣闊空間並持續發展。更重要的是，我們有信心通過堅持我們的核心價值觀和商業模式的核心成功要素，並輔以適合新業務特點的創新措施，在未來不斷地拓展業務邊界並複製我們已有的成功。

業 務

堅韌的創始人和管理團隊打造了以「真」為本、胸懷社會的獨特企業文化

自創業之初，我們的創始人始終堅持「真人真心真產品」的核心價值觀，堅定致力於打造以「真」為核心的企業文化，這是我們一切決策和行動的出發點。

- 我們始終堅守「讓全球每個人享受高質平價的美味」的使命，從賣出第一支1元人民幣的新鮮冰淇淋開始，到4元人民幣的冰鮮檸檬水，再到6元人民幣的美式咖啡，在保持親民價格的同時持續提供各品類的高質量產品。
- 我們始終堅守「讓品牌更強大」的使命，不斷深耕採購網絡、中央工廠、物流體系，加強研發創新能力，並持續投資於「雪王」IP，從而行穩致遠，夯實百年基業。
- 我們始終堅守「讓夥伴更富有」的使命，用高效的運營體系幫助加盟商取得成功，用利益與共的模式與加盟商分享成功，並通過費用減免、原材料降價等形式幫助加盟商共克時艱。

我們的創始人和管理層胸懷社會，積極承擔責任，堅持長期可持續的發展理念。我們積極踐行行業龍頭企業責任，我們於2022年在國內創造或支持約50萬個就業機會，包括從產業鏈上游的農產品採購到生產、物流，再到終端加盟門店。截至最後實際可行日期，我們約35%的加盟商和68%的門店員工為女性。我們在環境保護、降碳節能、精益生產等方面持續優化，積極貫徹低碳、綠色、環保的經營理念。例如，通過飲品包材綠色升級，我們於2022年減少PE塑料使用超3,600噸。2023年8月，我們向西湖大學捐贈1,500萬人民幣，推動可生物降解塑料的科學研究。在支持鄉村振興上，我們通過幫助農民提升科學種植水平，提質量、增產能，讓農民能夠過上更好的生活。業績記錄期內，我們共計捐贈達8,560萬人民幣，涵蓋災害援助、教育支持、環保科研等各個方面。

業 務

我們的發展和成功受益於我們創始人和管理團隊堅韌不拔的品質，長期共事的經驗和學習迭代的能力。過去20多年來，我們既經歷了諸多經濟週期和行業週期，又克服了因外部競爭和自我變革而帶來的種種挑戰。我們堅持長期主義和堅韌不拔的精神，不斷摸索、調整和沉澱，穿越週期，篤定前行。我們的創始人和管理團隊多從一線幹起，長期的共事淬煉出我們共同的價值觀、願景和理念，也夯實了相互之間的信任和默契。我們的創始人和管理團隊均為年輕的行業「老兵」，平均年齡約38歲，平均相關行業經驗超過16年，組成了一支充滿活力、銳意進取的團隊。我們管理層的特質和我們獨特的企業文化，為我們打造百年品牌提供了堅實的保障。

我們的戰略

過去二十多年來，我們堅持簡單和專注，打造了強大和成功的品牌。我們將把握時代的變化，繼續踐行可持續發展，打造全球化的百年品牌。

鞏固在中國現製飲品行業的領先地位，並積極拓展海外市場

我們將持續拓展在中國的門店網絡。在「蜜雪冰城」品牌下，我們會進一步開拓新的市場和深耕現有市場，從而覆蓋更廣泛的消費人群，滿足消費者對高質平價產品的普遍需求。在「幸運咖」品牌下，我們將借助集團強大的供應鏈體系及運營能力，加速在全國範圍內的門店佈局。

在海外，首先我們會繼續專注深耕東南亞市場，持續拓展當地的加盟門店網絡。其次，我們會適時開拓其他市場，打造更加全球化的品牌。

進一步加強打造百年品牌相關基礎設施及運營體系的建設

首先，我們會進一步加強端到端供應鏈體系的建設。在國內，我們將持續提升供應鏈體系的廣度和深度，開發更多更豐富的優質資源，打造更加敏捷高效的物流體系，持續穩健地投資建設產能，以及加大以新技術、新材料驅動的研發創新。在海外，我們會打造更加豐富、靈活、全球化的供應鏈平台，有力支持全球化戰略和海外業務發展需求。

業 務

其次，我們會加強以數字化和智能化賦能各個業務環節，提升經營效率和經營質量。例如，我們將持續提升數字化營銷和消費者管理系統，從而更好地滿足市場需求。我們將持續增強現有的智慧門店解決方案，包括門店選址系統、門店運營系統、門店補配貨系統等智能化系統，從而更好地賦能加盟商。我們將持續提升自動化、數字化、智能化的先進製造能力，充分運用全球領先的生產設備和機器人，以及先進的製造管理系統，從而更好地提升生產效率和質量。

此外，我們會持續深耕品牌IP，充分發揮「雪王」IP超越飲品、融入生活的文化屬性，進一步豐富其文化內涵、挖掘其文化潛力，成為獨樹一幟的全球文化符號。

最後，我們會堅持建立長期可持續發展的綠色企業，不斷創造社會價值。我們的社會責任的工作將從科技創新、生態環境、教育事業、鄉村振興等多個方向推進。

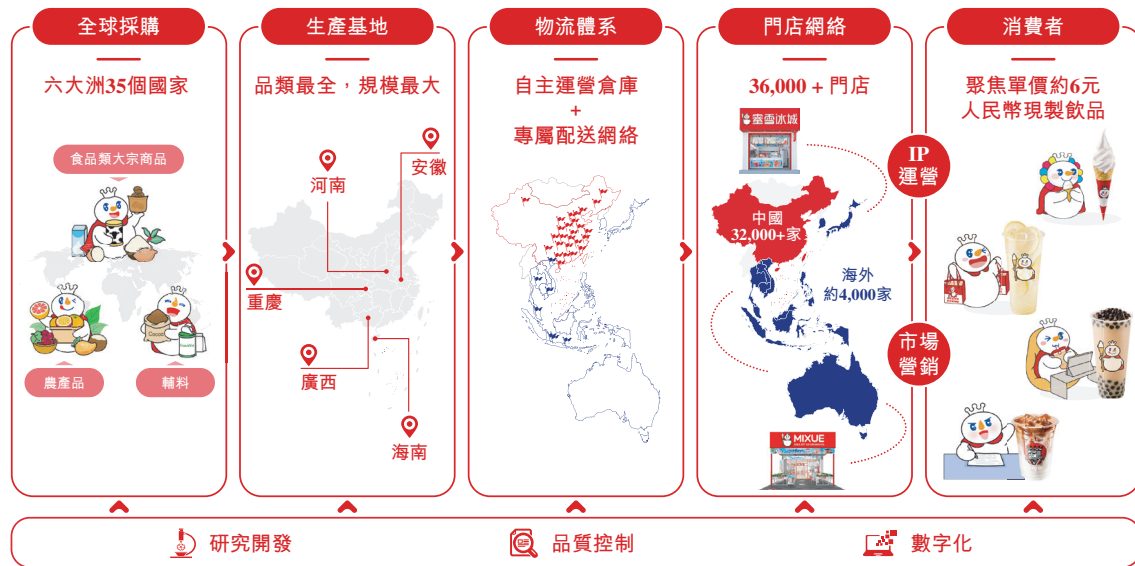
我們的業務

提供高質平價的產品是我們的價值主張。秉承這一理念，我們打造了現製茶飲品牌「蜜雪冰城」和現磨咖啡品牌「幸運咖」，致力於提供單價約6元人民幣（約1美元）的高品質現製果飲、茶飲、冰淇淋和咖啡。

我們主要通過加盟模式開展業務，絕大部分收入來自於向加盟門店銷售商品及設備。我們通過超過36,000家的門店網絡服務中國和海外的消費者。根據灼識諮詢的報告，按截至2023年9月30日的門店數及2023年前九個月的飲品出杯量計，我們是中國第一、全球第二的現製飲品企業。

我們的端到端供應鏈體系覆蓋採購、生產、物流、研發和品質控制等核心組成部分，是我們價值主張的基石。根據灼識諮詢的報告，我們的供應鏈體系是中國現製飲品行業中最大和最完整的，這從根本上將我們和同行業其他公司區別開來。

業 務



我們的品牌及產品

我們旗下有現製茶飲品牌「蜜雪冰城」和現磨咖啡品牌「幸運咖」。

根據灼識諮詢的報告，按截至2023年9月30日超過29,000家的門店及2023年前九個月超過52億杯的出杯量計，「蜜雪冰城」在中國所有現製茶飲品牌中排名第一。截至同日，我們已在海外開設約4,000家「蜜雪冰城」門店。根據灼識諮詢的報告，按截至2023年9月30日的門店數計，「蜜雪冰城」是東南亞市場最大的現製茶飲品牌。於業績記錄期，我們絕大部分終端零售額來自「蜜雪冰城」門店。

我們預見到中國市場對現磨咖啡產品日益增長的需求，並基於「蜜雪冰城」的成功經驗，於2017年推出了現磨咖啡品牌「幸運咖」，以拓展我們的產品品類。根據灼識諮詢的報告，按截至2023年9月30日的約2,900家門店計，「幸運咖」在中國所有現磨咖啡品牌中排名第四。

我們的現製茶飲品牌——「蜜雪冰城」

「蜜雪冰城」的歷程始於1997年在中國鄭州開設的一家名為「寒流刨冰」的小店。當「蜜雪冰城」品牌於1999年正式推出時，我們的主要產品為淋上糖漿及果醬的刨冰。該產品正是「蜜雪冰城」品牌名稱的靈感來源——為我們的消費者帶來「甜蜜」與「冰爽」。在推出「蜜雪冰城」20多年後的今天，我們的品牌文化超越了產品本身，成為消費者日常生活中甜蜜與愛的代名詞。

業 務

「蜜雪冰城」已成為中國家喻戶曉的全民品牌，牢牢佔據了消費者的心智。根據灼識諮詢的調研，「蜜雪冰城」品牌在受訪消費者中認知度達到93.0%。在消費者心中，「蜜雪冰城」是現製飲品及高質平價現製飲品的代名詞和首選。

「蜜雪冰城」的產品

通過廣泛的門店網絡，「蜜雪冰城」主要向中國及海外消費者提供現製果飲、茶飲及冰淇淋。「蜜雪冰城」核心產品的價格通常為2元至8元人民幣。「蜜雪冰城」的產品矩陣既包含常青款產品，也包含季節性和區域性產品。

「蜜雪冰城」的常青款產品

我們打造的眾多常青款產品，持續受到中國和海外消費者的廣泛歡迎。2023年前九個月，我們的前五大暢銷常青款產品佔我們在中國總出杯量的約42.3%。根據灼識諮詢的報告，按出杯量計，我們的冰鮮檸檬水、新鮮冰淇淋和珍珠奶茶是中國現製飲品行業銷量最高的三個單品。

下表載列我們前五大暢銷常青款產品的詳情。



「冰鮮檸檬水」以新鮮、優質的檸檬製作而成，清新爽口。其價格通常為4元人民幣。2023年前九個月，我們在中國售出約9.13億杯冰鮮檸檬水。根據灼識諮詢的報告，在此期間，中國每十杯現製檸檬水中有超過八杯來自「蜜雪冰城」。



「新鮮冰淇淋」以優質奶粉為基礎，新鮮製作而成。該款產品傳承自我們創始人於2005年精心研發的蛋筒冰淇淋，也是對「甜蜜與愛」文化的詮釋。其價格通常為2元人民幣。包括新鮮冰淇淋在內，我們於2023年前九個月在中國共售出約12億支冰淇淋產品。根據灼識諮詢的報告，在此期間，中國每十支現製冰淇淋中就有超過三支來自「蜜雪冰城」。

業 務



「珍珠奶茶」以鮮泡紅茶、現煮珍珠（木薯粉圓）以及優質奶粉為基礎精心調配而成。其價格通常為6元人民幣。2023年前九個月，我們在中國售出約3.26億杯珍珠奶茶。根據灼識諮詢的報告，在此期間，中國每十杯珍珠奶茶中就有超過三杯來自「蜜雪冰城」。



「蜜桃四季春」以鮮泡四季春茶及含有豐富水蜜桃果肉的果漿精心調配而成。其價格通常為7元人民幣。2023年前九個月，我們在中國售出約2.73億杯蜜桃四季春。



「滿杯百香果」以鮮泡茉莉花茶及含有豐富百香果果肉的果漿精心調配而成。其價格通常為7元人民幣。2023年前九個月，我們在中國售出約2.60億杯滿杯百香果。

「蜜雪冰城」的季節性和區域性產品

在廣受歡迎的常青款產品的基礎上，我們會根據對消費者喜好的洞察及市場趨勢的分析定期推出符合時令和地域特色的季節性及區域性飲品。在推出季節性產品時，我們也會充分考慮時令食材的供應情況。我們的區域性產品通常會融入獨特的當地元素，以滿足當地消費者的特有口味。

下表載列我們若干季節性及區域性產品的詳情。



2023年6月，我們推出了一款融合了草莓、藍莓及樹莓的季節性解渴佳品——「莓果三姐妹」。其價格通常為7元人民幣。莓果三姐妹上市後首月的銷量約為3,300萬杯。



2022年6月，我們推出了一款季節性茶飲「桑葚莓莓」，帶有桑葚和草莓的清新口感和豐富果肉。其價格通常為9元人民幣。桑葚莓莓上市後首月的銷量約為1,800萬杯。

業 務



2022年10月，我們推出「厚芋泥奶茶」，一款融合了芋泥與奶茶、有著絲滑柔和口感的冬季飲品。其價格通常為8元人民幣。厚芋泥奶茶上市後首月的銷量約為1,200萬杯。



2023年7月，我們在華南地區推出了「香檸紅茶」，以迎合當地消費者對香檸的喜愛。其價格通常為5元人民幣。香檸紅茶上市後首月的銷量約為300萬杯。

我們的標誌性IP——「雪王」

隨著「蜜雪冰城」的成功，為了將品牌實體化並進一步昇華，我們開始著手打造一個能夠與中國和海外消費者產生共鳴的可愛品牌形象。2018年，我們推出了「蜜雪冰城」品牌的終身代言人——「雪王」，一個手持冰淇淋權杖、憨態可掬的卡通人物。自推出以來，「雪王」便憑藉其正直、友善、熱情、進取的性格深受粉絲們喜愛。

圍繞「雪王」的可愛形象，我們不斷創作和發佈各種優質、充滿趣味且多樣化的視聽內容。例如，我們朗朗上口、旋律優美的「蜜雪冰城」主題音樂短片（「你愛我，我愛你，蜜雪冰城甜蜜蜜」）便由「雪王」擔任主角。截至最後實際可行日期，「雪王」及「蜜雪冰城」主題曲的相關話題在主要社交平台上的累計曝光量分別超過87億次及84億次。2023年8月，我們推出了動畫《雪王駕到》，為「雪王」可愛的形象和生動的故事賦予新的活力。截至最後實際可行日期，該動畫的播放量已超過2.0億次。

通過廣泛的內容庫，「雪王」吸引了來自不同國家、多元文化背景的消費者和粉絲群體，激發了粉絲的分享和二次創作欲。

- 截至最後實際可行日期，「蜜雪冰城」在微信、抖音、快手、小紅書、微博及嗶哩嗶哩等六大社交平台共擁有約4,300萬粉絲，為中國現製飲品行業最多。

業 務

- 眾多消費者積極參與豐富「雪王」的角色和形象並進行二次創作。嗶哩嗶哩用戶二次創作的視頻合計播放量超過1.63億次。「雪王」的可愛形象也深受人們喜愛，人們在社交平台上創作了許多以「雪王」為原型的表情包。
- 截至最後實際可行日期，越南2023年六一兒童節的「雪王」繪畫活動的相關話題瀏覽量已經超過6,600萬次。
- 「雪王」出現在冰淇淋音樂節、「蜜雪冰城」福袋節、百變「雪王」杯創意大賽以及「雪王」生日派對等重要的「蜜雪冰城」活動中，並持續受到消費者關注。
- 為順應「雪王」粉絲的喜好並進一步提升人氣，我們也出售帶有「雪王」可愛形象的玩具及水杯等周邊產品。

有關我們的「雪王」在各類營銷活動中所擔任角色的更多詳情，亦請參閱「——營銷」。

通過多年的內容創作和IP運營，「雪王」已經成為了中國現製飲品行業中唯一一個超級IP，這也將我們的品牌和其他品牌區別開來。根據灼識諮詢的調研，在被問及中國現製飲品行業的超級IP時，79.1%的消費者都選擇了「雪王」。「雪王」IP始於飲品、超越飲品，已然成為了融入消費者日常生活的跨區域文化符號。



業 務

我們的現磨咖啡品牌——「幸運咖」

基於「蜜雪冰城」的成功經驗，我們於2017年推出了現磨咖啡品牌「幸運咖」，以進一步拓展我們的產品品類。

「幸運咖」使用精挑細選的優質食材和設備，為消費者現場製作高質平價的咖啡。「幸運咖」的所有現磨咖啡均選用阿拉比卡咖啡豆，源自埃塞俄比亞、哥倫比亞、巴西及印度尼西亞等國。我們還建立了大型咖啡烘焙工廠，配備從知名供應商（如Probat和Bühler）採購的自動化設備及機器。此外，我們的咖啡豆在2022年及2023年獲得意大利國際咖啡品鑑協會（IIAC）鉑金獎1次、金獎19次。我們現磨咖啡選用的其他關鍵食材也來自知名供應商，如朝日唯品的優質純牛乳。

「幸運咖」產品

「幸運咖」的現磨咖啡飲品包括經典款、流行款、創新款。「幸運咖」核心產品的價格通常為5元至10元人民幣。我們最暢銷的「幸運咖」產品詳情載列如下。



「美式咖啡」系列產品，滿足咖啡愛好者對優質咖啡豆的純正風味的喜愛。其價格通常為6元人民幣。



「拿鐵咖啡」系列產品，由優質咖啡豆現磨後與純牛乳調配而成。其價格通常為7元人民幣。



「椰椰拿鐵」系列產品，由優質咖啡豆現磨後與厚椰乳調配而成。其價格通常為8元人民幣。

我們的門店網絡

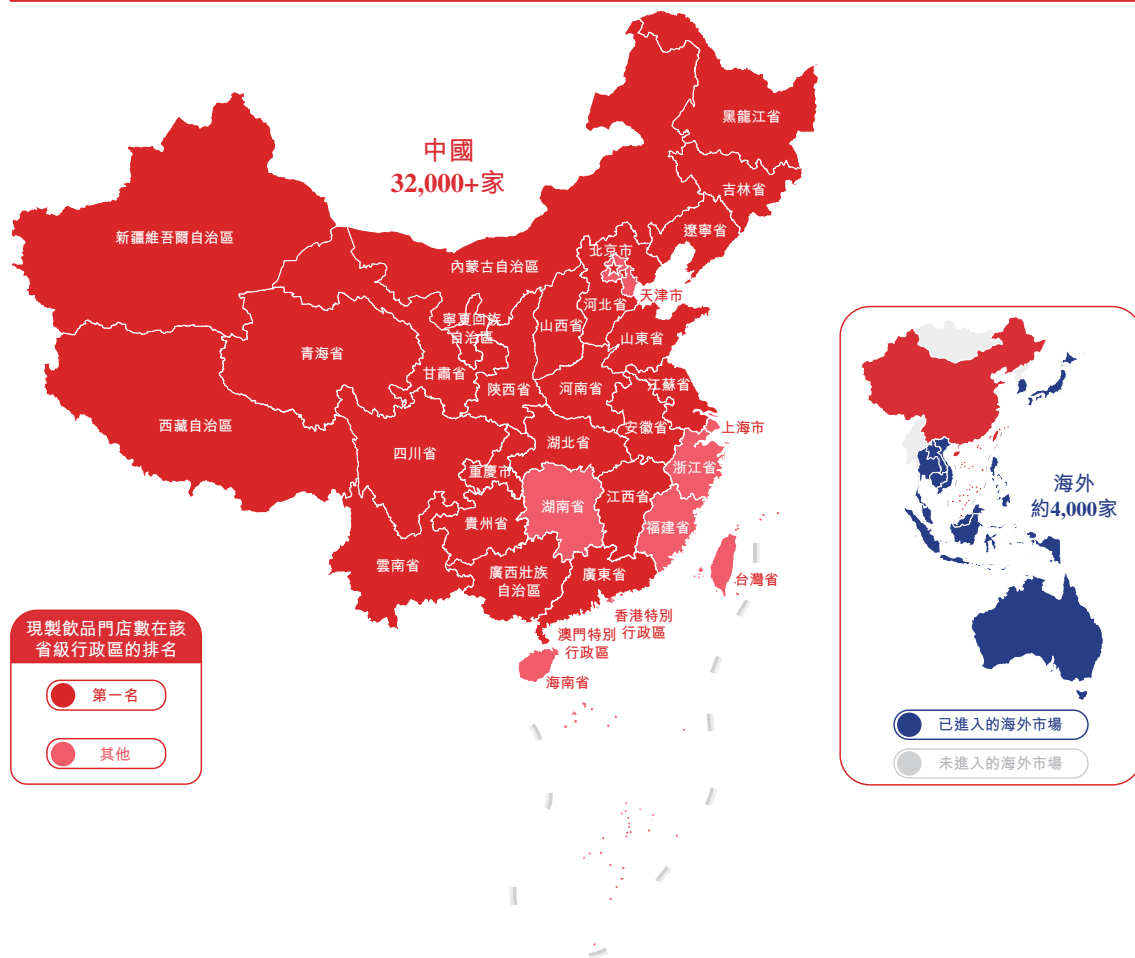
根據灼識諮詢的報告，按照截至2023年9月30日的門店數及2023年前九個月的飲品出杯量計，我們是中國第一、全球第二的現製飲品企業。截至2023年9月30日，我們的門店網絡在中國和海外擁有超過36,000家門店。2023年前九個月期間，我們的門店網絡實現了約370億人民幣的終端零售額和約58億杯的出杯量。

業 務

截至2023年9月30日，我們的門店網絡已遍佈中國31個省份、自治區、直轄市，約300個地級市、1,700個縣城和3,100個鄉鎮，覆蓋所有線級城市。根據灼識諮詢的報告，我們在下沉市場擁有行業領先的滲透率。我們門店網絡的廣度和深度將我們與中國其他現製飲品品牌區別開來。截至2023年9月30日，我們在海外11個國家開設了約4,000家門店，建立了龐大且不斷增長的門店網絡。

下圖列示了截至2023年9月30日，我們在中國和海外龐大的門店網絡，以及在中國各省級行政區按現製飲品門店數的排名。

中國及海外門店網絡



此地圖（審圖號：GS(2021)5447號、GS(2016)2948號）僅作示意性目的，用以呈現我們門店網絡在中國和海外的分佈情況。

業 務

下表載列截至所示日期我們在中國和海外的門店數。

	截至12月31日		截至9月30日
	2021年	2022年	2023年
中國	19,731	27,188	32,180
海外	270	1,795	3,973
總計	20,001	28,983	36,153

下表載列截至所示日期我們在中國按城市線級劃分的門店數及其佔比。

	截至12月31日				截至9月30日	
	2021年		2022年		2023年	
一線城市.....	782	4.0%	1,190	4.4%	1,444	4.5%
新一線城市.....	4,172	21.1%	5,710	21.0%	6,725	20.9%
二線城市.....	3,187	16.2%	4,739	17.4%	5,714	17.7%
三線及以下城市.....	11,590	58.7%	15,549	57.2%	18,297	56.9%
中國門店總數.....	19,731	100.0%	27,188	100.0%	32,180	100.0%

我們的門店運營

我們主要通過加盟模式開展業務。於業績記錄期，我們的絕大部分收入來自向加盟門店銷售商品及設備。截至2023年9月30日，我們超過99.8%的門店為加盟門店，其餘為自營門店。

概覽

我們在門店運營的各個主要方面與加盟商進行合作，以確保加盟商在不懈追求創業成功的同時堅持我們的核心價值觀。一方面，我們的加盟商受益於我們的品牌聲譽、行業專長及資源。另一方面，我們的加盟商依照我們的運營流程全權負責門店的日常運營，我們得以專注於全面加强品牌建設、研發和優化產品、提升供應鏈能力、擴大業務規模以及提升門店表現。這種利益與共的方式促進了加盟商與我們之間互利共贏的關係，使我們能夠吸引更多加盟商加入。根據灼識諮詢的報告，加盟模式是中國及海外現製飲品行業普遍採用的一種業務模式。

業 務

在我們的加盟模式下，我們授權加盟商使用我們的品牌開設加盟門店並銷售現製飲品，加盟商向我們購買門店物料及設備用於其日常運營。作為加盟門店的擁有者，加盟商對門店的經營業績負責。我們還規定加盟商須遵循我們全面、標準化的運營流程及要求。

下表載列於所示年度及期間我們的加盟門店數量變動。

	截至12月31日止年度		截至9月30日止九個月	
	2021年	2022年	2022年	2023年
年／期初加盟門店數量	12,509	19,954	19,954	28,929
新開設加盟門店數量	8,022	9,671	7,190	8,020
由我們要求關閉的加盟門店數量	(371)	(432)	(287)	(453)
加盟商自行關閉的加盟門店數量	(206)	(264)	(183)	(403)
年／期末加盟門店數量	<u>19,954</u>	<u>28,929</u>	<u>26,674</u>	<u>36,093</u>

憑藉我們強大的品牌和產品，我們的加盟門店數量於業績記錄期大幅增加。我們的加盟門店數量由截至2021年12月31日的19,954家增長至截至2022年12月31日的28,929家，並由截至2022年9月30日的26,674家增長至截至2023年9月30日的36,093家。

於2021年、2022年及2023年前九個月內關閉的所有加盟門店中，分別有64.3%、62.1%及52.9%的門店被我們基於綜合的門店評估機制（見「——門店表現評估機制」）要求加盟商關閉，其餘則由加盟商自行關閉。

業 務

下表載列於所示年度及期間我們的加盟商數量變動。

	截至12月31日止年度		截至9月30日止九個月	
	2021年	2022年	2022年	2023年
年／期初加盟商數量.....	6,366	9,784	9,784	13,625
新加盟的加盟商數量.....	3,856	4,559	3,190	3,448
通過將門店轉讓予其他加盟商而退出的				
加盟商數量.....	(166)	(412)	(289)	(364)
由我們終止合作的加盟商數量.....	(179)	(176)	(118)	(199)
自行終止門店運營的加盟商數量.....	(93)	(130)	(97)	(229)
年／期末加盟商數量.....	<u>9,784</u>	<u>13,625</u>	<u>12,470</u>	<u>16,281</u>

隨著我們業務的增長，新加入我們的加盟商數量於業績記錄期大幅增加。我們的加盟商數量由截至2021年12月31日的9,784名增長至截至2022年12月31日的13,625名，並由截至2022年9月30日的12,470名增長至截至2023年9月30日的16,281名。

於2021年、2022年及2023年前九個月內終止合作的所有加盟商中，分別有37.9%、57.4%及46.0%的加盟商將其門店轉讓予其他加盟商。如果門店轉讓予新加盟商，我們則採用相同的加盟標準審核該等新加盟商。據我們所知，這些加盟商選擇將門店轉讓予其他加盟商主要是出於與門店表現無關的原因。於2021年、2022年和2023年前九個月內終止合作的加盟商中，分別有40.9%、24.5%及25.1%的加盟商被我們基於綜合的門店評估機制（見「——門店表現評估機制」）終止合作。

我們制定了全面的加盟商加盟流程，並系統地將其應用於所有加盟商申請。我們加盟流程的關鍵步驟包括：

- 加盟商申請人填寫並遞交加盟申請表。

業 務

- 我們進行面試以評估加盟商申請人是否具備開店資質。
- 加盟商申請人向我們遞交門店選址方案。
- 在完成加盟商申請的審核及擬開設門店選址的評估後，我們與通過審核的加盟商簽訂加盟協議。
- 我們指導並協助加盟商進行店面設計和裝修，以確保我們門店品牌形象的一致性。
- 門店開業前，加盟商及其門店員工須參加我們的線下培訓。此外，我們收集並核實開店所需的資質及證照，以確保其合規。

加盟申請

我們主要依靠口碑傳播，而非在廣告和營銷方面進行大量投入來吸引眾多且不斷增加的加盟商候選人，這為我們發現優質加盟商夥伴提供了機會。為維護我們的品牌價值並確保始終如一的卓越消費者體驗，我們在評估加盟商申請人及審核開店申請時堅持了嚴格的標準。審核加盟商申請人的申請時，我們會借鑒過往發現優質加盟商申請人的經驗，考慮申請人對我們核心價值觀的認同程度及其門店選址的質量。於業績記錄期，國內的大量「蜜雪冰城」加盟申請中只有不到5%得到了批准。

選址

我們的門店主要位於客流量大的地點，如商業街、住宅區、學校周邊區域、超市及購物中心。

在簽訂加盟協議之前，我們會對選址進行仔細評估。我們專業審核團隊所擁有的豐富經驗、專有知識以及我們的智能信息分析能力確保了我們選址審核的有效性。我們僅批准加盟商申請人提交的一小部分門店選址方案。通常，我們在審核門店選址時會考慮以下標準：

- 是否位於人流量大的區域，如商業街、住宅區、學校周邊區域、超市及購物中心等；
- 周邊地區的發展水平、未來潛力及整體前景；

業 務

- 我們現有門店和周邊區域內競爭對手的經營表現；及
- 周邊地區現有門店的密度，有關詳情，請參閱「——門店蠶食風險管控」。

店面設計

我們的門店採用標準化的設計、佈局及門面，以建立統一的品牌形象並提供始終如一且令人滿意的消費者體驗。我們的大多數門店以紅白兩色為主題，並在醒目位置展示我們的標誌性IP「雪王」。

我們有多種門店店型，面積通常在15至60平方米之間。我們根據當地社區、商業環境及消費場景開發了不同的店型。我們的店型主要包括標準檔口店、標準堂食店、旗艦店、集裝箱店、主題店及特裝店。



培訓與發展

我們致力於與加盟商共同取得成功。為實現這一目標，我們專注於為加盟商及其門店員工提供有效培訓，以推動我們業務的可持續發展。截至2023年9月30日，我們有超過220名全職專業培訓人員，向加盟商及其門店員工提供最優質的培訓。我們圍繞線下培訓體系及線上學習應用程序（「蜜學堂」）設計了一套先進的培訓與發展體系，從而在門店管理及運營的各個關鍵方面賦能加盟商。

業 務

線下培訓

我們為加盟商及其門店員工提供線下培訓，幫助他們掌握成功運營門店所需的一手知識和經驗。我們的線下培訓提供了一套全面、標準化的課程，涵蓋門店運營的所有關鍵方面，包括飲品製作、食品安全、消費者服務等。加盟商及其員工須參加培訓課程並通過若干考試。例如，在門店開業前，加盟商及其員工須參加為期12天的集中培訓並通過考試。2023年前九個月期間，我們的加盟商及其門店員工累計參與我們的線下培訓超過17萬人次。

線上培訓

我們的「蜜學堂」應用程序提供了豐富的門店運營課程，例如飲品製作、食品安全及消費者服務等。2023年前九個月期間，我們在「蜜學堂」應用程序上提供了超過5,700門預先錄製的課程。截至最後實際可行日期，我們的「蜜學堂」應用程序上的完課次數約6,200萬次。此外，2023年前九個月期間，「蜜學堂」應用程序提供了約270場直播培訓課程，參與者超過24.8萬人次。

線上培訓



線下培訓



標準化門店運營

我們制定了詳細的指南和政策來指導加盟商的日常門店運營。我們加盟門店的運營基於一套全面的標準及流程，包括統一的飲品製作方法、門店物料與設備的集中採購以及統一的定價。我們設計了這些易於理解的標準及流程，幫助加盟商及其員工精簡門店運營及管理。例如，作為我們加盟服務的一部分，我們為加盟商提供智慧門店解決方案，以數字化的方式幫助加盟商申請及門店的日常運營和管理。請參閱「——數字化」。

業 務

巡店機制

我們已建立系統化的巡店機制，以指導及監督我們的門店運營，並為門店表現的評估提供反饋。截至2023年9月30日，我們的門店經營顧問團隊由1,373人組成，負責為加盟商的門店運營提供指導，並定期對他們所負責的門店進行巡查。我們還組建了一支獨立的門店考核團隊，負責對門店運營進行獨立考核。門店考核團隊主要對隨機選定的門店進行現場抽查。我們的巡店涵蓋了產品質量、客戶服務、食品安全及合規等各個方面的評估。

門店表現評估機制

為確保對門店表現的動態、有效監督，我們密切關注門店表現，並定期追蹤其進展。此類評估主要側重於消費者滿意度、品質控制及食品安全以及銷售表現。我們對門店表現的評估主要基於我們巡店的反饋。請參閱「——巡店機制」。

如果任何加盟門店表現不佳，我們首先會分析表現不佳的原因，並制定定製化、可操作的改進計劃以解決問題。如果出現任何違反加盟協議的情況，加盟商或會根據相關加盟協議的條款受到處罰，在某些情況下可能會被要求關閉門店。

門店品質控制

我們高度重視加盟商及門店運營的品質控制。我們要求所有加盟商嚴格遵守與食品質量、安全及衛生相關的所有適用的法律法規以及我們的內部規定。我們進行巡店，指導門店解決食品安全及品質控制問題，並根據巡店結果進行評估以及採取行動。請參閱「——巡店機制」。此外，我們為加盟商及其員工提供食品安全培訓。我們的培訓涵蓋了對行業食品安全法規和趨勢的講解、影響食品安全的因素以及在門店層面預防食品安全風險的實用指南。

於業績記錄期及截至最後實際可行日期，我們並未出現任何會對我們的業務運營造成重大不利影響的食品安全事件。

消費者投訴的回應

我們建立了專門的管理體系，用於處理直接向我們提出的消費者投訴，這些投訴可能涉及我們門店的產品和服務。我們的客服人員在收到消費者投訴後會充分了解投訴的性質並保存詳細記錄，旨在迅速解決問題。在收到消費者投訴後，我們會進行調

業 務

查以確定責任方。如果經過我們的調查，消費者投訴是由於加盟商、原材料供應商或其他第三方引起，我們會要求其對問題進行及時整改。隨後我們會與投訴的消費者溝通，給出我們的回應及／或解決方案。

合規管理

我們高度重視加盟門店網絡的合規管理，以確保我們可以有效開展加盟業務。在開店前，我們的加盟商須獲得所有門店運營所需的執照及許可證，包括營業執照和食品經營許可證。為確保持續合規，我們還通過定期巡店來識別問題，並將結果作為門店表現評估的一部分。請參閱「——門店表現評估機制」。

加盟商協議

我們與各加盟商簽訂標準化協議以涵蓋加盟門店運營的關鍵方面，包括(i)加盟協議，其中列明了加盟門店運營管理方面的主要條款，以及(ii)框架採購協議，其中列明了與加盟商採購門店物料與設備有關的主要條款。我們的加盟協議和框架採購協議通常包括以下主要條款：

加盟協議的主要條款

- 期限 我們簽訂的加盟協議期限一般為3年或4年。
- 費用及保證金 根據加盟協議，我們向加盟商收取以下固定費用。
 - *加盟費*。我們通常按年收取加盟費，以許可及授權加盟商使用我們的品牌、業務模式和支持其開展業務。舉例而言，我們在中國收取的加盟費因城市級別而異，通常在7,000元到11,000元人民幣之間。
 - *管理費*。我們通常就日常管理、運營指導及營銷支持按年向加盟商收取管理費。

業 務

- **培訓費。**我們通常就向加盟商提供的持續培訓服務按年向加盟商收取培訓費。

此外，我們的加盟商通常須在簽訂加盟協議時支付固定保證金，以確保其完全遵守加盟協議中規定的條款。若無任何違反協議的行為，該保證金將在加盟協議到期後全額退還予我們的加盟商。

- **標準化採購** 加盟商須按照我們的規定購買及使用標準化的食材、包材及設備。於業績記錄期，我們並未對加盟商設定最低購買承諾。
- **知識產權** 我們的加盟商有權在指定場所內使用我們的品牌、商標及其他知識產權。
- **品牌推廣** 我們要求加盟商與我們合作開展標準化的廣告及營銷活動，並積極參與執行我們制定的營銷策略。
- **終止** 加盟協議可在協議規定的情況下由雙方或任何一方單方面終止。

與加盟商的採購協議的主要條款

- **訂單下達** 各加盟商應通過集中訂貨系統向我們提交訂單。
- **發貨** 我們將在收到付款後安排將購買的門店物料與設備交付予加盟商。
- **退貨** 在沒有任何質量問題的情況下，我們保留拒絕退換貨的權利。若貨物存在質量問題，加盟商應在收到商品後48小時內提交退換貨請求。業績記錄期的退貨金額並不重大。根據灼識諮詢的報告，我們的退貨政策符合行業慣例及標準。

業 務

- 付款及信貸條款 加盟商須在購買的門店物料與設備發貨前先支付款項。

於業績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並不知悉加盟商存在任何對我們的業務運營產生重大不利影響的違反加盟協議的行為。

與加盟商的關係

截至最後實際可行日期，據我們所知，我們的所有加盟商均為獨立第三方，且我們沒有任何加盟商是我們的現任員工。於業績記錄期，我們的若干加盟商是我們的前員工或當時的在職員工。截至2021年12月31日、2022年12月31日以及2023年9月30日，我們分別有8、11和14名加盟商是我們的前員工或當時的在職員工。截至2021年12月31日、2022年12月31日以及2023年9月30日，這些加盟商經營著31家、33家及36家加盟門店。來自這些加盟商的收入貢獻並不重大，於2021年、2022年以及2023年前九個月期間合計分別佔我們收入的0.14%、0.09%及0.06%。我們在審核這些加盟商的加盟申請時採用了與其他加盟商相同的選擇標準和程序。我們與這些加盟商簽訂的加盟協議和我們同其他加盟商簽署的協議具有相同的條款和條件。

定價政策

我們要求加盟商按照我們制定的零售價格銷售我們的產品。我們為加盟商制定門店物料與設備的價格時考慮了多項因素，如採購及生產成本、物流成本以及市場上同類產品的定價等。

門店蠶食風險管控

隨著我們門店網絡密度的增加，我們主要依靠系統性的選址方法來有效防止現有及新加盟門店之間的不良競爭，特別是在我們業務較成熟的商業區。根據我們的選址審批流程，我們在對擬設店址進行現場審核時，會考慮其位置、客流量及目標消費者等因素，評估對周邊現有門店的潛在影響，以決定是否批准擬設店址。另請參閱「——選址」。

業 務

我們的供應鏈

概覽

我們是中國現製飲品行業中最早設立中央工廠的企業。根據灼識諮詢的報告，我們目前擁有中國現製飲品行業內最大和最完整的端到端供應鏈體系。我們高度數字化及大規模的供應鏈從根本上將我們與同行區別開來，並使我們能夠為加盟商提供具競爭力的一站式解決方案。我們提供給加盟商的飲品食材約60%為自產，是中國現製飲品行業中最高（根據灼識諮詢的報告），其中核心飲品食材為100%自產。

- 多年來，我們已打造一個全球採購網絡，整合各地優質資源。通過該網絡，我們精選出一批值得信賴的供應商，並向其採購原材料、門店物料與設備，以保證供應的質量和穩定性。
- 通過技術應用與我們的運營專長相結合，我們實現了整個生產過程的高度數字化和智能化。這種以技術賦能的生產流程對我們的高品質產品和高效運營至關重要，確保了加盟商的滿意度和卓越的消費者體驗。
- 為確保將門店物料與設備及時配送到我們在中國龐大的門店網絡，我們建立了一個以自主運營的倉儲體系和專屬的配送網絡為基礎的高效物流體系。
- 我們的研發分為對產品口味和配方相關的應用研發，以及對食材相關的技術、生產工藝、配方及設備進行的基礎研發。應用研發與基礎研發緊密銜接。這種整體性的研發能力使我們不僅在核心飲品食材的研究上領先於行業，而且能夠持續不斷為消費者推出高質平價的現製飲品。
- 最後，我們堅持完善的品質控制標準，以保證全鏈條始終如一的高品質產出。

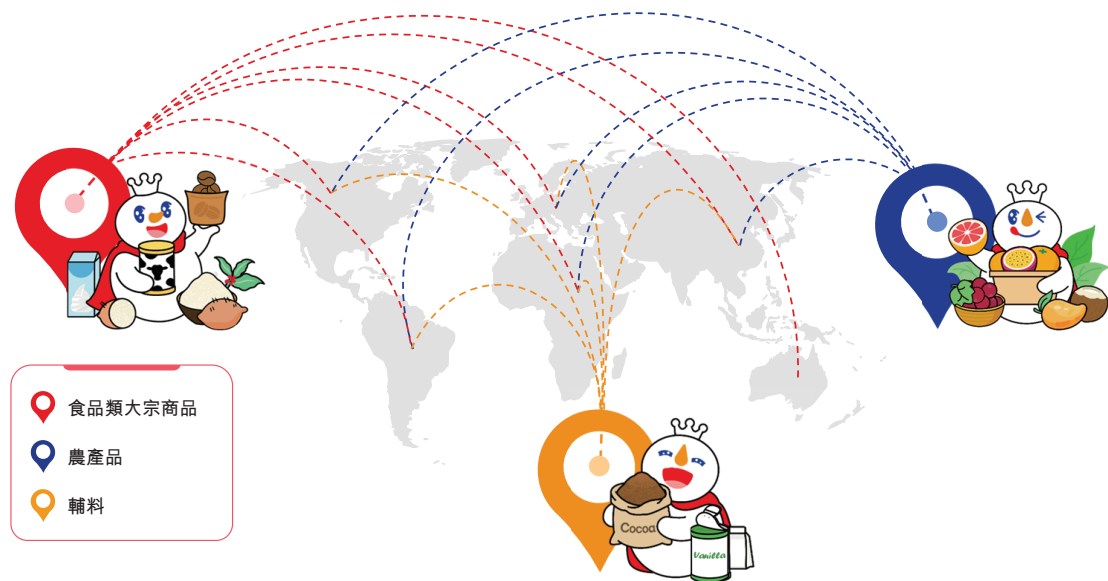
業 務

採購

概覽

我們主要採購(i)我們生產所需的原材料，如食品類大宗商品、農產品及其他輔料，以及(ii)直接提供給我們門店的物料與設備，主要包括包材及門店設備。於業績記錄期，我們採購源自全球六大洲、35個國家的原材料。

全球採購網絡覆蓋六大洲35個國家



我們與優質可靠的供應商建立了長期合作關係，這有助於我們確保供應的質量、成本效益和穩定性。我們強大的品牌聲譽和龐大的門店網絡帶來穩定及規模化的消費者需求，因此我們擁有議價能力並能以低於行業平均水平的價格採購核心原材料。此外，我們在制定採購計劃時將我們的銷售目標納入考量，以進一步管理我們的採購成本。

隨著我們在提高供應鏈能力上的持續努力，我們已將運營進一步延伸至供應鏈的上游，建立了合作種植基地，以確保對我們產品配方至關重要的核心農產品的優質穩定供給。例如，2023年前九個月期間，我們在四川安岳建立的合作種植基地向我們供應檸檬達約4.4萬噸，且根據灼識諮詢的報告，以同期採購量計，我們是中國最大的檸檬採購商。在一些情況下，我們會在農時季節前與水果供應商商議採購計劃，以期按有利的採購條款鎖定供應。

業 務

於業績記錄期，我們在原材料、門店物料與設備的採購方面並未遇到任何對我們的業務運營產生重大影響的延誤或短缺的情況。

採購成本控制

為控制我們的採購成本，我們主要採取以下措施：(i)整合中國和海外供應商的各種供應資源，(ii)將我們的全球採購網絡延伸至原材料產地，以消除中間成本，(iii)與上游供應商建立長期合作夥伴關係，以及(iv)提前與選定供應商商定價格或價格範圍，從而確保以合理的成本獲得充足的供應。

我們採購的一些原材料，例如糖及咖啡豆，其價格天然具有波動性。但在採取上述措施後，我們預計此類價格波動不會對我們及加盟商的運營產生重大不利影響。有關原材料價格波動的風險，請參閱「風險因素——與我們的業務及行業有關的風險——我們面臨部分原材料價格波動的風險，這可能對我們的經營業績和財務表現造成重大不利影響」。我們通常不會將短期成本的增加轉嫁予加盟商。

與供應商的採購協議

我們與供應商的採購協議通常載有以下主要條款。

- **期限**。我們通常訂立期限為一年內（須接受年度審核及續期）或無固定期限的採購協議。
- **產品規格**。採購協議中規定了所採購商品的詳細規格。
- **價格**。採購協議中規定了所採購商品的預先商定價格。若所採購商品的市場價格大幅波動，在某些情況下，我們可能會與供應商協商重新定價。
- **檢查和驗收**。採購的商品運達我們指定的地點後，我們將在規定的期限內檢查和驗收。
- **配送**。每批貨物的配送方式將由我們通知。若由供應商負責配送，則其應將採購的商品配送至我們指定的地點，並承擔相關的物流費用。若由我們負責配送，則我們在供應商的倉庫提貨並承擔相關費用。

業 務

- **付款條款。**我們通常有7天至1個月不等的信用期。
- **責任。**對於有缺陷或不合格的商品，供應商應更換商品，並承擔由此產生的所有費用。若延遲交付商品，我們可與供應商協商降價，並有權拒絕該批次商品。
- **終止。**主要終止事件包括(i)在市場價格出現大幅波動時未能重新協商價格；(ii)嚴重違反採購協議，以及(iii)不可抗力。

生產

概覽

截至2023年9月30日，根據灼識諮詢的報告，我們已經成為中國現製飲品供應鏈領域中生產品類最全和規模最大的企業。2012年，我們建立了第一家生產工廠，成為中國現製飲品行業中最早設立中央工廠的企業。目前，我們在河南、海南、廣西、重慶、安徽擁有五大生產基地，總佔地面積約67萬平方米。我們在這些生產基地的生產覆蓋七大類用於製作現製飲品的食材，包括糖、奶、茶、咖、果、糧、料，年綜合產能達到約143萬噸。

我們在對標全球領先的工廠建設和生產管理標準的基礎上，充分發揮中國製造的深厚優勢。截至2023年9月30日，我們建設的領先的智能工廠擁有50多條智能化生產線，均使用先進的自動化設備和數字化的工具，例如ABB的機器人及配套自動化設備、Probat的咖啡烘焙機、利樂的無菌高速紙包裝灌裝機等。

自主生產是我們區別於大多數同行的重要方面之一。我們通常在飲品食材需求量達到一定規模並且具備相應的研發生產能力的情況下，通過自產實現更高的效率和更好的質量。除飲品食材外，我們也自主生產部分核心包材和設備。

業 務

生產基地

下表展示了截至2023年9月30日我們的生產基地及其關鍵運營信息。



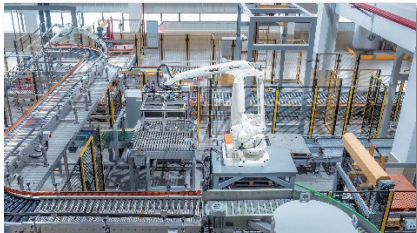
河南生產基地

- 主要產品：食材（糖、奶、茶、咖、果、糧、料）、包材及設備
- 佔地面積（包括在建部分）：約24.5萬平方米
- 年產能：約110.0萬噸



海南生產基地

- 主要產品：食材（奶、咖）
- 佔地面積（包括在建部分）：約20.4萬平方米
- 年產能：約4.5萬噸



廣西生產基地

- 主要產品：食材（糖、果、料）
- 佔地面積：約10.0萬平方米
- 年產能：約15.1萬噸



重慶生產基地

- 主要產品：食材（果）
- 佔地面積：約10.2萬平方米
- 年產能：約7.5萬噸



安徽生產基地

- 主要產品：食材（果）
- 佔地面積：約1.9萬平方米
- 年產能：約3.9萬噸

業 務

河南生產基地

我們的河南生產基地生產全部七大類食材，以及包材和設備。該生產基地的佔地面積（包括在建部分）約為24.5萬平方米，食材年產能約為110萬噸。該基地是我們的主要生產設施，也是迄今為止我們最大的生產基地。

海南生產基地

我們的海南生產基地主要生產椰奶產品、咖啡產品等食材。該生產基地的佔地面積（包括在建部分）約為20.4萬平方米，食材年產能約為4.5萬噸。該生產基地受益於海南自由貿易港的有利貿易政策，有利於支持我們的海外業務。

我們已於2023年開始在海南生產基地建設新設施，以擴大冷凍水果產品、咖啡產品、糖漿和小料等食材的產能。該擴建計劃預期將於2025年完成。

廣西生產基地

我們的廣西生產基地主要生產糖漿、水果產品和小料等食材。該生產基地戰略性地設立於華南地區，可方便地獲得多種熱帶水果，如芒果及百香果。該生產基地的佔地面積約為10.0萬平方米，食材年產能約為15.1萬噸。

重慶生產基地

我們的重慶生產基地主要生產水果產品等食材。該生產基地的佔地面積約為10.2萬平方米，食材年產能約為7.5萬噸。我們的重慶生產基地在安岳和潼南設有工廠。其中，安岳工廠與我們的合作種植基地位於同一個鎮，專注於檸檬的採購和加工。

我們已於2023年開始在重慶生產基地建設新生產線，以擴大食材的產能，預期建設將於2024年完成。

業 務

安徽生產基地

我們的安徽生產基地主要生產水果產品等食材。該生產基地的佔地面積約為1.9萬平方米，食材年產能約為3.9萬噸。該生產基地在滁州及七里塘設有工廠。其中，七里塘工廠戰略性地設立於草莓農場附近，專注於高效處理冷凍草莓產品並確保產品的質量。

產能

下表展示了我們所示年度／期間內七大類食材的產能、產量及產能利用率。

產品	截至12月31日止年度						截至9月30日止九個月		
	2021年			2022年			2023年		
	產能 ⁽¹⁾	產量	產能 利用率 ⁽²⁾	產能 ⁽¹⁾	產量	產能 利用率 ⁽²⁾	產能 ⁽¹⁾	產量	產能 利用率 ⁽²⁾
	(噸，百分比除外)								
糖	127,851	75,112	58.7%	255,677	156,486	61.2%	417,676	190,122	45.5%
奶	76,825	63,879	83.1%	233,837	147,110	62.9%	264,877	161,763	61.1%
茶	-	-	-	-	-	-	2,696	908	33.7%
咖	3,640	848	23.3%	6,087	4,349	71.4%	11,250	6,595	58.6%
果	35,575	30,417	85.5%	101,062	70,658	69.9%	103,921 ⁽³⁾	64,407 ⁽³⁾	62.0%
糧	11,625	2,699	23.2%	16,101	5,364	33.3%	8,714	3,972	45.6%
料	65,389	11,529	17.6%	90,309	38,835	43.0%	105,475	62,857	59.6%

附註：

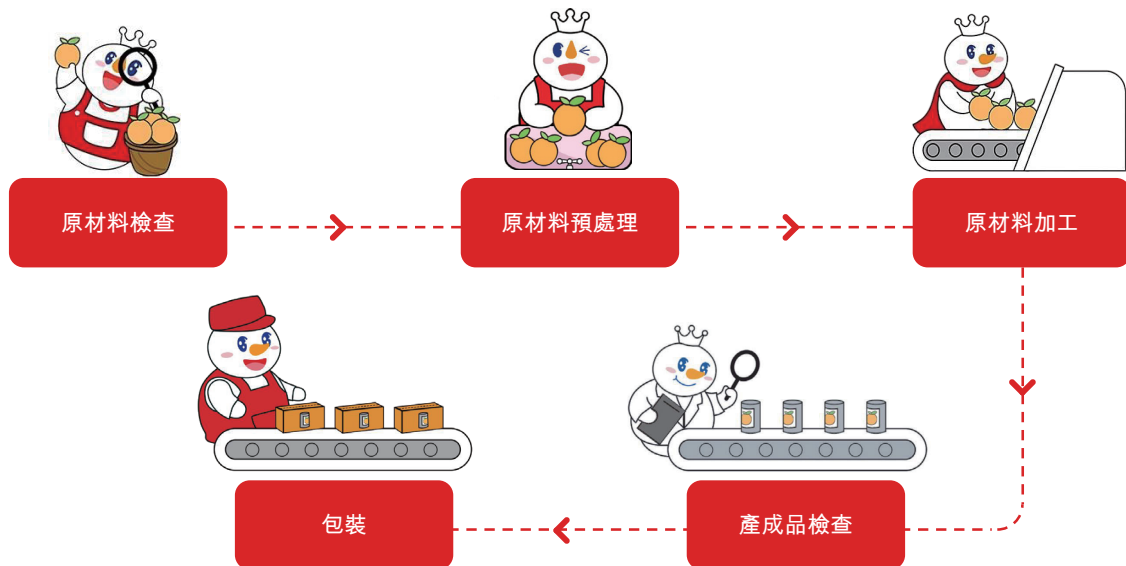
- (1) 產能根據各品類食材生產線的日產能按照於所示年度或期間內運營的天數加權計算。
- (2) 利用率指於所示年度／期間內產量佔產能的百分比。
- (3) 我們的重慶生產基地主要進行檸檬的採購及加工，受季節性影響，通常在每年的第四季度進行生產。因此，2023年前九個月期間，其產能及產量為零。該生產基地的食材年產能約為7.5萬噸。

業 務

業績記錄期內，產能利用率的波動主要由於我們產能的擴張、規劃及優化。未來，我們計劃進一步提高產能以支持業務增長。我們能否成功實施擴張計劃受到大型建設及擴建項目通常所涉及的狀況及風險的影響。詳情請參閱「風險因素——與我們的業務及行業有關的風險——我們面臨與產能有關的風險。我們未來的成功和增長潛力取決於我們能否成功實施產能擴張計劃和有效管理產能」。我們預計將通過[編纂][編纂]淨額及經營所得現金為我們的產能擴張計劃提供資金。有關我們擴張計劃的詳情，請參閱「未來計劃及[編纂]用途」。

生產流程

下圖展示了我們主要食材的典型生產流程的主要步驟。



- 原材料檢查：按相關標準檢查原材料
- 原材料預處理：解凍、清洗或分批處理原材料
- 原材料加工：加工處理好的原材料，如攪拌（果）、烘焙（咖）、烹煮（糧）及粉碎塑形（料）
- 產成品檢查：篩選及清除雜質，並按質量標準進行檢查
- 包裝：貼標籤並包裝產品

業 務

物流

我們自主運營的倉儲體系和專屬的配送網絡支持了中國現製飲品行業內最廣闊的門店佈局。我們在物流成本和效率上相較於同行業具備優勢，在配送時效和配送品質上也高於行業平均水平。我們的物流系統集成了DMS、OMS、WMS、TMS和BMS，通過數字化手段精準控制末端貨物送達，是行業里極少數能做到商流、信息流、資金流、物流四流合一的企業。另請參閱「——數字化」。

2014年起，我們在中國現製飲品行業內最早開始建設自主運營的倉儲體系。截至2023年9月30日，我們的倉儲體系由總面積達到30多萬平方米的26個倉庫組成，為行業內最大。儲體系由總面積達到30多萬平方米的26個倉庫組成。為支持我們的海外業務，截至2023年9月30日，我們在東南亞的四個國家建立了本地化的倉儲體系，包括共計約6.6萬平方米的11個自主運營的倉庫。我們不斷投入並探索自動化及智能化設備，來提高運營效率並擴大存儲量，例如採用堆垛機、四向穿梭車等自動化的立體存儲方案等。

我們主要通過與當地的配送服務商合作提供配送服務。我們將該等服務商整合在我們的物流體系中，同時為確保按時交付並保證門店物料的質量與新鮮度，我們對該等服務商執行嚴格的質量控制政策及要求。截至2023年9月30日，我們的配送網絡覆蓋了中國31個省份、自治區、直轄市，約300個地級市、1,700個縣城和3,100個鄉鎮，其覆蓋廣度和下沉深度為行業內最高。截至同日，我們在超過90%的國內縣級行政區劃可實現12小時內觸達；我們在國內90%以上的門店實現了冷鏈物流覆蓋。截至2023年9月30日，我們的配送網絡同時也覆蓋海外四個國家的約300個城市。

業 務

下圖展示了我們物流網絡在中國的地域覆蓋範圍。



此地圖 (審圖號：GS(2021)5447號) 僅作示意性目的，用以呈現我們在中國的物流網絡。

研發

概覽

我們的研發主要分為對產品口味和配方相關的應用研發(即前端應用研發)，以及對食材相關的技術、生產工藝、配方、設備等進行的基礎研發(即後端基礎研發)。我們研發的核心優勢在於應用研發與基礎研發緊密銜接，擁有糖、奶、茶、咖、果、糧、料七大品類整體性開發能力的協同優勢。因此我們不僅在核心飲品食材的研究上領先於行業，而且能夠持續不斷推出迎合最新消費者需求的高質平價產品。

業 務

我們的研發由專職的內部團隊負責。截至2023年9月30日，我們有147名負責應用研發與基礎研發的研發人員，其中35%擁有碩士及以上學歷。此外，我們鼓勵加盟商提供反饋及建議以促進我們的產品開發。

應用研發

在應用研發方面，我們基於從廣泛會員和粉絲處收集的當下消費者偏好，考慮門店運營、供應鏈能力等因素，對產品配方進行升級創新。2023年前九個月，我們共推出47款新產品。

我們開發的特色產品「搖搖奶昔」系列，顯示了我們的應用研發能力。我們創新地加入了茶，使其與冰淇淋和水果充分融合，為奶昔帶來清新的口感。為進一步創造獨特的飲用體驗，我們鼓勵消費者以自己的方式「喝前搖一搖」。這種創新的方式成為了產品自帶的賣點和消費者熱議的話題。自推出以來，「搖搖奶昔」備受消費者好評，是我們多年來最暢銷的產品之一。此外，這種「喝前搖一搖」的方式通過節省攪拌時間簡化了門店飲品的製作流程，且該產品系列還加強了如冰淇淋、水果和茶等供應鏈資源的聯合利用。

基礎研發

在基礎研發方面，我們率先實現多項業內技術突破，使我們的運營大為受益。例如，速煮珍珠配方及相關工藝，高端零反式脂肪酸奶基底粉的自主創新，獨創的冰淇淋粉噴霧乾燥生產法，以及獨創的燕麥奶生產方式。我們還開發了如半自動咖啡機、自動果糖機、開水機和淨水器等一系列設備。特別地，我們是業內唯一一家為加盟商提供自主研發和生產的半自動咖啡機的企業。此外，我們還與江南大學、海南大學、中國熱帶農業科學院等科研機構合作建立了聯合實驗室及人才發展基地，以增強基礎研發能力。

供應鏈質量控制

我們實施嚴格的質量控制體系，在供應鏈各環節都確保質量及食品安全。截至2023年9月30日，我們擁有約250名負責供應鏈質量控制的員工，其中管理人員平均擁有約九年的食品安全管理及質量控制相關經驗。

業 務

我們已取得ISO9001質量管理體系認證、ISO22000及FSSC22000食品安全管理體系認證、HACCP危害分析認證及清真認證。

在業績記錄期內及截至最後實際可行日期，我們並未遇到任何可能對我們整體業務運營造成重大不利影響的產品召回或有關我們產品質量的客戶投訴。

採購質量控制

在任何供應商與我們簽訂合約之前，他們必須通過我們嚴格的甄選程序，包括背景及資質審查、樣品測試及試生產。每批貨物到達後，質量控制團隊都會按照驗收標準，對貨物的保護措施、衛生狀況、技術指標、安全指標進行檢驗，以確保符合我們的質量及食品安全標準。此外，我們經常性通過定期及隨機檢查來評估供應商所提供原材料的質量及穩定性。為維護我們的質量控制及食品安全標準，我們還在採購的農產品上標注了可追溯的產地來源及生產基地信息。

生產質量控制

除遵守國家食品安全法律法規要求外，我們還在從原材料的檢查、預處理及加工到產成品的檢查及包裝的整個生產過程中嚴格實施質量控制。例如，我們的生產廠房建設設計嚴格按照相關規範執行，我們的生產廠房及生產設備由指定人員採用嚴格的標準定期清潔及維護。所有生產人員上崗前必須經過衛生培訓及相關技術培訓。此外，我們還制定了健全的風險應急計劃，以應對生產過程中出現的任何食品安全問題。

倉儲質量控制

我們在倉儲過程制定了具有嚴格質量管理措施的倉儲和物流管理標準。為監控我們的標準在倉庫中的實施情況，質量控制團隊會經常對在庫產品進行檢查。

我們的倉庫保持清潔、通風良好並井然有序。我們的倉庫通常設有常溫區、冷藏區及冷凍區，並會根據產品存儲要求每天監控溫度及濕度。

業 務

配送質量控制

我們利用第三方物流服務提供商的服務，為龐大的門店網絡配送門店物料及設備，並實施嚴格的質量控制要求，以確保交付的及時性及質量。我們對配送車輛的車型有嚴格的限制與要求，並要求在裝車前清潔車輛以保持乾燥及良好的衛生狀況，裝車後車輛還須實施防護措施以防止雨淋、潮濕及過度日曬。

存貨管理

我們採取一系列措施來管理存貨週轉並減少存貨積壓及不必要採購，以確保成本效益。為管理存貨，我們根據需求預測及現有存貨制定採購及生產計劃，同時也會考慮應對不可預測的需求波動所需的安全存貨水平。我們還通過數字化運營提高存貨管理效率。例如，我們的WMS系統可通過支持倉庫貨物管理、存貨管理及訂單管理，實現數據驅動的倉庫運營管理，從而提高效率及準確性。參見「—— 數字化」。

營銷

我們採用全渠道營銷策略，涵蓋線上和線下的品牌建設及營銷，並發揮我們深入人心的「雪王」IP的優勢。有關我們標誌性IP的詳請，請參閱「—— 我們的品牌及產品—— 我們的標誌性IP—— 雪王」。

線上營銷



蜜雪冰城話題

會員權益體系

聯名活動

線下營銷



冰淇淋音樂節

2023.05.20
520情侶證

雪王巡遊

生產基地4A級景區參觀

業 務

線上營銷

我們的線上營銷活動專注於在各類社交平台上宣傳推廣我們的品牌形象。例如，「雪王」在中國主要社交平台上擁有自己的賬號並與粉絲互動，使「蜜雪冰城」深入人心。作為線上營銷活動的一部分，我們製作吸引觀眾的各種形式的優質內容，如社交媒體帖子及短視頻。例如，截至最後實際可行日期，「#蜜雪冰城」話題在抖音上有超過291億次播放量。為提升營銷效果，我們推出了「雪王」與如洛天依、蛋仔派對等多個熱門品牌和IP的聯名和合作活動。憑藉我們的渠道資源及豐富的內容，我們已開展一系列具影響力的營銷活動，並吸引粉絲線上互動。

為更好地了解消費者並與之互動來培養品牌忠誠度，我們已建立會員計劃。消費者可通過「蜜雪冰城」應用程序、微信及支付寶小程序，以及第三方線上外賣平台等多種渠道註冊會員。我們對會員提供多種獎勵。該會員計劃可以使我們提高消費者複購並加強品牌與會員之間的連結。截至2023年9月30日，「蜜雪冰城」的註冊會員數達到約2.15億，月活會員於2023年9月達到約3,800萬。

線下營銷

我們的線下品牌營銷充分地發揮了我們龐大門店網絡的優勢。我們通過定期開展「雪王」巡遊，並鼓勵消費者拍照打卡和參與門店活動，不斷拉近與消費者距離。此外，我們舉辦各類營銷活動以提升品牌知名度。例如，自2019年起，我們已舉辦多場冰淇淋音樂節，邀請消費者享受音樂和我們產品帶來的快樂，同時進一步宣傳我們深入人心的「雪王」IP。我們的線下營銷舉措亦包括邀請消費者參觀我們作為「國家4A級工業旅遊景區」的河南生產基地，在開放透明的環境下讓消費者近距離了解和親身體驗生產過程。

線上線下聯動營銷

憑藉我們在社交媒體上的廣泛熱度和消費者觸手可及的龐大的門店網絡，我們能夠有效地推出線上和線下相聯動的營銷活動，作為我們整體營銷的有機組成部分。在線上線下聯動方面，我們於2022年6月推出了「雪王黑化」營銷活動，線上和線下「雪王」形象變成黑色，為桑葚系列的新產品造勢，使其首月銷量達到了約2,200萬杯。在2023年「蜜雪冰城」的5.20情侶節活動期間，我們開展了一系列線上線下的營銷活動，實現線上宣傳曝光共計約5.6億次，5月20日全國門店終端零售額較上週同期提升了11.3%。

業 務

數字化

數字化在我們的運營中發揮關鍵作用，可提升運營效率並為我們的可持續發展作出貢獻。我們的數字化基礎設施包含多個綜合數字化管理系統，為我們業務各個關鍵方面提供支持，包括線上下單、門店運營、供應鏈及企業管理等。

此外，我們通過專屬的「蜜雪冰城」應用程序及微信和支付寶小程序與消費者直接互動，從而積累第一手的消費者洞察。

線上下單

消費者可以通過我們的微信和支付寶小程序、「蜜雪冰城」應用程序以及第三方線上外賣平台等各種線上渠道下單。我們與第三方線上外賣平台簽訂協議，為我們門店在這些平台上的外賣訂單制定統一的條款標準。2023年前九個月期間，我們的線上訂單中有45.1%來自我們的小程序及「蜜雪冰城」應用程序。

門店運營數字化

我們的智慧門店解決方案包含多種數字化工具，例如「蜜管家」系統和「蜜雪通」應用程序，簡化了我們的門店運營。

對於加盟管理，我們的智慧門店解決方案涵蓋了從加盟申請到日常業務運營的主要流程。在簽訂加盟協議前，加盟商申請人在線提交其資質及信息供我們內部審核。在加盟後，我們的智慧門店解決方案將在日常運營的各個方面為加盟商提供便利，讓加盟商能在系統內管理門店物料及設備採購等工作。對於門店運營管理，加盟商可通過我們的智慧門店解決方案追蹤和分析其門店表現，通過數字化手段將運營簡化，提高效率 and 便捷性。

我們的智慧門店解決方案亦有助於我們簡化對門店網絡的管理。我們將與門店相關的工作流程數字化，如簽訂加盟協議及門店選址審核。此外，我們監督門店的全週期經營，並在選址、門店表現評估等方面積累了寶貴的專知。

業 務

供應鏈數字化

我們採用數字化系統管理我們的供應鏈，覆蓋包括採購、生產、物流及存貨管理等主要環節。

- *採購*。我們的SRM系統可流暢地處理供應商報價、採購訂單、付款、退貨及換貨。它通過準確記錄採購訂單、物流通知及財務結算明細來優化我們的採購流程，在監督及管理我們的供應商和採購流程方面發揮關鍵作用。

- *生產*。我們促進生產的數字化系統主要包括MES、LMS及EMS。
 - 我們的MES系統專注於提高產品質量穩定性，擴大產能及建立標準化生產管理流程。

 - 我們的LMS系統以物聯網技術集成智能設備，通過自動化信息收集和電子儀表盤管理等功能簡化了我們的生產。

 - 我們的EMS系統採用智能儀表並利用物聯網技術，實現水電氣等工廠能源設施信息的實時收集。其可自動分析數據，生成提示，減少浪費，從而促進透明的能源數據管理。

- *物流*。我們的物流系統集成了DMS、OMS、WMS、TMS及BMS，通過數字化手段精準控制末端貨物送達。
 - DMS系統的主要功能包括門店端訂單管理、退貨管理、促銷管理等。通過使用DMS系統，我們可實現門店訂單的全週期綜合管理。

 - OMS系統的主要功能包括上下游訂單管理流程（如訂單分發及發票打印）。通過使用OMS系統，我們可實現全球存貨實時可視化，並促進供應鏈與各個其他業務系統之間的數據流通。

 - WMS系統的主要功能包括倉庫貨物管理及存貨管理。通過使用WMS系統，我們可實現倉庫運營的數字化管理，提高效率和準確性。

業 務

- TMS系統的主要功能包括車輛管理、路線規劃、訂單管理及配送管理。通過使用TMS系統，我們可控制配送節點並實現信息可視化，有效地為運營提供支持。
- BMS系統是我們供應鏈的財務系統，其主要功能包括開票管理、應收賬款管理、應付賬款管理等。通過使用BMS系統，我們可實現供應鏈開票與結算的數字化，並可與全公司財務系統整合。
- *存貨管理*。利用我們的數字化系統，我們可動態分析門店銷售額，並相應管理我們的採購及生產，從而優化供應鏈中的庫存水平。

企業管理數字化

在公司層面，我們構建了各種數字化系統以優化我們的內部管理，如我們的財務管理系統、協同辦公系統、商業數據分析系統及培訓管理系統。在門店層面，我們的門店經營顧問可借助智能系統簡化其巡店工作。例如，門店經營顧問可打卡拍照並留下數字化記錄，再以電子方式提交。該程序可提高標準化水平並改善整體效率。

環境、社會及管治

為了實現做受人尊敬的百年品牌的願景，我們高度重視保障業務行穩致遠的關鍵議題。這些議題包括食品安全和產品質量、供應鏈、門店運營和社區參與等方面，構成了我們環境、社會及管治戰略的重要支柱。作為一家具有社會責任感和環境責任感的公司，我們進一步擴大我們的影響範圍，並鼓勵我們的供應商、加盟商及其門店員工和消費者加入我們的可持續發展工作。我們積極主動地發佈了2022年企業社會責任報告，持續審視和強化我們在創造就業、產業助農、綠色發展和社會公益等方面的實踐。

我們的董事會總體負責以下內容：(i)我們的環境、社會及管治戰略和目標，(ii)環境、社會及管治相關議題(包括業務風險相關議題)的識別、評估和管理，及(iii)在結合整體業務考量的同時，評估環境、社會及管治相關目標的進展。我們已成立環境、社會及管治委員會，以審查及評估我們相關的戰略、制度、工作計劃與風險管理

業 務

方法。我們的環境、社會及管治委員會由創始人及董事長張紅超先生擔任主任，並由聯合創始人及首席執行官張紅甫先生擔任副主任。委員會須定期及在必要時向董事會進行報告，並協助董事會履行其對環境、社會及管治事項的總體責任。

為更好地實施我們的環境、社會及管治戰略，我們已成立由不同業務部門負責人所領導的環境、社會及管治工作小組，以制定相關工作計劃及風險管理方法，並監督以上內容的執行情況。我們的業務部門負責環境、社會及管治相關戰略和目標的執行情況。

另外，我們也已聘請一家知名諮詢公司協助我們全面梳理業務運營所涉及的環境、社會及管治相關內容，並據此制定相關的準則和執行計劃。

環境

綠色供應鏈

我們聯合供應商、加盟商和產業鏈上的其他業務合作夥伴共同採取措施，減少能源和水的消耗以及溫室氣體的排放，並在採購、生產、物流和研發領域進行資源管理。

綠色採購

我們通過嚴格的程序對我們的供應商進行選擇和管理，如資質審查和定期檢查（詳情請參閱「——我們的供應鏈——供應鏈質量控制——採購質量控制」）。在評估供應商時，我們會考慮供應商在環境管理、資源使用、污水排放和相關認證等方面的可持續發展實踐和往績。在我們的前20大供應商中，有65%已通過ISO14001認證。我們與走在可持續發展前沿並擁有成熟的环境、社會及管治政策的供應商進行合作。例如，我們最大的供應商是全世界農場碳足跡最低的公司之一。該供應商已發佈清晰的氣候行動路線圖，以在不晚於2050年實現碳中和目標。我們最大的乳製品供應商之一已發佈氣候行動計劃，計劃不晚於2030年大幅減少溫室氣體排放，並在不晚於2050年實現氣候中和的乳製品生產。此外，該供應商2022年的主要農業原材料100%採購自可持續發展的渠道。為促進動物福利和健康，該供應商亦要求每個奶牛場提供季度報告，並確保具有相關資質的獸醫每年走訪其所有成員奶農至少一次。此外，我們積極鼓勵供應商改善他們的環境實踐。例如，我們要求供應商進行農藥殘留檢測並提供檢驗報告，以監控農藥的使用。

業 務

在供應鏈的更上游，我們通過可持續發展舉措為農戶提供支持。在2023年3月12日植樹節，為幫助咖農，我們在中國雲南省啟動了「蜜雪冰城遮蔭樹項目」。我們聯合我們的加盟商、員工和消費者，一同為咖啡種植園的遮蔭樹種植貢獻力量。這些舉措有助於改善生物多樣性，從而延長咖啡樹的經濟壽命。此外，遮蔭樹的產品亦可為咖農帶來額外收入。該項目旨在覆蓋雲南省約270萬平方米的咖啡種植園。項目啟動至今，我們已種植遮蔭樹共39,500棵。此外，為推廣綠色種植，我們還計劃發佈公司種植標準，並為農民提供相關技術指導。

綠色生產

在生產方面，我們是綠色生產的領導者和踐行者。我們的主要生產基地（即河南生產基地）被中國工業和信息化部評為國家級綠色工廠，並且獲得了ISO50001能源管理認證及FSC認證。此外，我們目前正在進行廣西生產基地的綠色升級，目標在不晚於2025年實現碳中和。

1. 節能減碳

我們在生產過程中採取了多項以節能減碳為重點的綠色舉措，包括但不限於以下方面：

- *能源管理*。我們採用數字化EMS系統監控和分析不同產線的能源情況，有助於優化能源的使用和管理。對於我們的主要生產基地，我們成立了專門的綠色生產工作小組，並在評估相關業務部門的績效時將環保實踐納入考量。
- *清潔能源*。我們的生產基地利用具有較高燃燒效率和節能效果的可再生生物質能源發電。此外，我們的主要生產基地配備了太陽能照明設備，預計每年可節約用電約9,900度。
- *清潔設備*。我們對主要生產基地的冷卻塔進行了綠色升級，預計每年可節約用電約88,100度。此外，我們的咖啡烘焙機採用連續烘焙技術，增加了單位時間的產量，與間歇烘焙相比，預計每年可節約用電約93,600度。

業 務

為進一步推動綠色能源使用和減少碳排放，我們已在河南和廣西生產基地分別開始建造6.0MW及5.9MW的光伏設備，預計每年可減少二氧化碳排放量超過6,000噸。

2. 廢水管理

我們的工廠亦採取了多種廢水管理措施。具體而言，我們實時在線監控工廠的廢水排放情況。此外，我們在工廠建立了廢水回收系統。經過處理後回收的廢水被用於工廠區域內的道路清潔和其他用途。在2022年，該舉措幫助我們在生產過程中減少自來水消耗超過15萬噸。與此同時，我們在工廠的地面和屋頂配備了雨水收集系統，收集和儲存雨水以供回收利用。該系統預計每年可節水超過2萬噸。

3. 減少生產廢棄物

我們亦努力減少生產過程中的浪費。憑藉我們領先的智能工廠和生產線，2023年前九個月，我們飲品食材生產的損耗率僅為0.86%，根據灼識諮詢的報告，遠低於行業平均水平。此外，2022年我們主要生產基地的固體廢棄物綜合利用率達93.0%。

綠色物流

我們致力於減少物流過程中的碳足跡。通過利用TMS等數字系統，我們提高了物流的運營效率，從而減少了碳排放。此外，我們生產和倉儲物流所使用的叉車100%為新能源叉車，與使用柴油動力叉車相比，預計每年可減少二氧化碳排放約455噸。我們還利用可重複使用的托盤來運輸貨物，從而減少物流行業普遍使用一次性托盤所造成的浪費。2023年前九個月，我們已使用可重複使用托盤約739,000次，與使用一次性木托盤相比，預計減少樹木砍伐約37,000棵。

我們倉儲體系中的冷庫採用一級能效製冷設備和臭氧消耗潛值(ODP)為零的環保製冷劑。此外，我們還安裝了冷庫快速門和門封，以最大限度地減少空氣對流、防止冷氣流失，從而進一步減少冷卻過程中的能耗。

業 務

綠色研發

從產品研發階段開始，我們致力於在飲料製作過程中，系統性地優化食材的利用和減少浪費。在保證飲品品質和口味的同時，我們積極地優化飲品配方，增加不同產品中食材的交叉利用，減少浪費。

此外，我們還對相關食材的保質期及由其製成的現製飲品預期日均銷量進行詳細分析。我們根據分析設計了食材的最佳包裝尺寸，以避免因使用過大的包裝而可能造成的浪費或食品安全問題。

綠色門店運營

環保門店裝修

在門店裝修中，我們採用裝配式組裝方式、使用環保材料，踐行我們打造環保門店的承諾。我們的裝配式組裝方法便於組裝、拆卸和回收，並消除了現場粉塵污染。舉例而言，其使用的隔牆可以通過粉碎和回爐等方式實現材料的回收利用。

節能

我們在門店運營過程中實施有效的節能措施。例如，我們要求中國所有「蜜雪冰城」門店都配備LED照明設備，以減少電力消耗。

可持續包裝

我們的包裝材料採用可回收、可降解的材料，以減少耗材的使用，並通過標識增強消費者的環保意識。例如，我們的綠色包裝升級於2022年減少PE塑料消耗超過3,600噸。我們為中國門店提供的吸管和袋子100%為環保可降解材料。此外，2023年8月，我們向西湖大學捐贈1,500萬人民幣，用於支持可生物降解塑料的研究。

咖啡渣回收

我們將咖啡渣處理視為門店廢棄物管理的關鍵工作之一。我們發起了咖啡渣回收項目，為「幸運咖」門店提供咖啡渣回收桶，倡導消費者回收利用咖啡渣並用作花肥或用於空氣淨化等用途。

業 務

社會

創造就業和產業助農

作為中國最大的現製飲品企業，我們致力於和社區共同發展。我們在產業鏈各環節中創造就業機會，從而為當地經濟做出重要貢獻。作為行業領導者，我們積極履行企業責任。我們於2022年在國內創造或支持約50萬個就業機會，包括從產業鏈上游的農產品採購到生產、物流，再到終端加盟門店。其中，門店端的大部分就業機會分佈在中國的低線城市和縣城。

在鄉村振興領域，我們致力於增進農民福祉，幫助農民提高科學種植能力，提高生產質量及生產力。例如，我們提供農業實踐方面的培訓和支持，並為檸檬種植戶提供必要的農用物資。我們還為咖農提供現場技術指導，並提供實用的工具包，協助咖農安全高效作業。此外，我們還幫助農民進行談判，以優惠的條款購買農用物資。

多樣化、公平、包容、培訓及發展

我們致力於保護員工權利，並在招聘和人才留存方面促進多樣性和機會平等。我們的目標是打造一個包容的工作環境，讓員工無論背景和出身如何，都可自由探索自己的潛力。截至最後實際可行日期，根據加盟商門店員工向我們提供的資料，我們約35%的加盟商和約68%的加盟商門店員工為女性。

此外，我們設置了包括入職培訓和持續性在職培訓在內的有效培訓體系，以提高員工的知識和技能水平。為給員工提供適當的激勵並幫助他們的職業發展，我們在員工晉升時將企業文化匹配度、遵守商業道德及工作績效在內的各種因素納入考量。詳情請參閱「——員工」。

為提升加盟商的技能水平並支持他們對創業成功的不懈追求，我們為其提供有關食品安全管理、門店管理、運營等方面的培訓項目。根據灼識諮詢的調研，99.3%的受訪加盟商對我們提供的培訓表示滿意。2023年前九個月期間，我們的加盟商及其門店員工累計接受線下培訓超過17萬人次。詳情請參閱「——我們的門店運營——培訓與發展」。

業 務

職業安全

我們嚴格遵守不同國家和地區有關工作場所安全的適用法律、法規和標準，為員工提供安全、健康的工作場所。我們的主要生產基地（即河南生產基地）已獲得ISO45001職業健康認證。

在生產方面，我們制定了一系列有關健康和生產的政策和程序，並設有一支由經驗豐富的管理人員領導的專職團隊，在健康和生產有關方面進行全面監督。為強化員工安全生產意識和知識儲備，我們還開展工作場所安全、安全生產流程等方面所涉及的法律法規相關培訓。

綠色理念和生活方式

我們通過提供現製飲品促進健康的生活方式。在飲料市場中，現製飲品為消費者提供了更新鮮的原材料和更豐富的口味。我們也為消費者提供健康的產品選擇，包括糖度及杯型等。此外，為了迎合消費者更加健康的生活方式，我們改進了相關生產技術和配方，如降低產品的熱量和脂肪含量。

我們致力於影響和推動業務中各相關方積極參與氣候行動，並從點滴小事做起，為循環經濟做出貢獻。為盡可能充分利用包裝材料的價值並減少浪費，我們鼓勵消費者將我們設計的可重複使用的外賣袋用於日常生活，例如將其改造成購物袋和紙巾盒。為了彰顯綠色承諾、宣傳綠色意識，我們在河南生產基地（國家4A級工業旅遊景區）使用新能源車輛接待遊客。此外，我們還設計了以「雪王」為主角的倡導環境與健康的海報，並發佈在各大社交平台上，以增強消費者的環保意識。

公益慈善

我們的公益慈善工作涵蓋了從捐贈到日常支持的一系列舉措。

- 於業績記錄期內，我們共計捐贈達8,560萬人民幣，涵蓋災害援助、教育支持、環保科研等各個方面。如：
 - 在災害援助方面，我們於2021年7月鄭州洪澇災情發生後捐贈3,480萬人民幣，並於2023年8月北京及河北颱風災情發生後捐贈1,000萬人民幣。

業 務

- o 在教育支持方面，我們的「蜜雪冰城獎學金計劃」於2022年和2023年已向各大學捐贈了共計超過650萬人民幣，支持了649名學生；截至2023年9月30日，我們對「鄉村兒童操場慈善計劃」的捐款已經幫助9所學校建設了操場。
- 憑藉強大的品牌影響力，我們發起了一項公益項目，在「蜜雪冰城」外賣袋及杯套上印刷走失兒童的信息，以幫助尋找走失兒童。
- 我們開展「愛心茶」活動，向環衛工人提供「蜜雪冰城」產品。在我們位於七個城市的門店網絡中，環衛工人可每人每月領取三杯冰鮮檸檬水。在此次活動中，我們已為環衛工人提供「愛心茶」共計超過21萬杯。

管治實踐

董事會治理

我們認為完善的公司治理體系在制定專業、有效且符合所有利益相關者長遠利益的決策中起到至關重要的作用。我們的董事擁有多樣化的背景以及相關經驗和技能，這對我們保障有效、專業和獨立的業務運營至關重要。我們的七名董事中有三名女性成員，且七名董事中有三名獨立非執行董事。

食品安全治理

食品安全和產品質量管理始終是我們經營的重中之重。我們成立了食品安全委員會，該委員會由創始人及董事長張紅超先生擔任主任，並由核心管理層擔任成員。我們的食品安全委員會的職責包括：(i)制定我們的食品安全政策框架，(ii)制定我們的食品安全戰略和目標，(iii)設計有關食品安全的組織架構和管理機制，及(iv)在業務運營的各個方面監督和指導食品安全管理。針對原材料質量和穩定性，我們會通過定期和隨機檢查對供應商進行評估。此外，由於我們的門店網絡以加盟商管理為主，我們針對門店的運營採用了強大的質量控制體系，確保對全價值鏈的食品安全和其他關鍵方面進行持續監控。我們已獲得ISO22000、FSSC22000和HACCP食品安全管理認證。詳情請參閱「——我們的門店運營——門店品質控制」和「——我們的供應鏈——供應鏈質量控制」。

業 務

競爭

中國的現製飲品行業競爭激烈。根據灼識諮詢的報告，於2023年前九個月期間，按終端零售額計，中國前五大現製飲品企業總計約佔33.3%的市場份額，按出杯量計，前五大企業總計約佔52.7%的市場份額。同期，在中國現製飲品行業中我們以約11.2%的終端零售額份額和32.7%的出杯量份額排名第一。我們在業務的各個方面（包括產品創新、產品質量、消費者體驗以及消費者獲取和留存）面臨與行業其他領先企業日益激烈的競爭。請參閱「行業概覽」。

若我們未能與行業內的其他企業有效競爭，或未能在競爭中勝出，我們的經營業績、財務狀況及業務前景可能會受到重大不利影響。請參閱「風險因素——與我們的業務及行業有關的風險——無法有效競爭可能會對我們的市場份額和盈利能力產生重大不利影響」。

季節性

我們的業務會受到季節性波動的影響。例如，於業績記錄期，由於天氣炎熱、解渴消暑需求的增加，我們的冷飲通常在每年夏季銷量較高。根據灼識諮詢的報告，這種季節性波動在中國的現製飲品行業比較常見。與季節性相關的風險，請參閱「風險因素——與我們的業務及行業有關的風險——我們的產品銷售和業務運營會受季節性波動的影響」。

我們的客戶

我們的客戶主要為加盟商，加盟商根據與我們簽訂的加盟協議經營加盟門店。我們的絕大部分收入來自於向加盟門店銷售商品及設備。此外，我們也通過自營門店及電商零售渠道直接向消費者銷售我們的產品，並向某些企業客戶銷售部分商品及設備。於業績記錄期，我們的前五大客戶均為加盟商。於2021年、2022年及2023年前九個月期間，我們來自前五大客戶的收入分別佔我們各期間總收入的1.9%、1.4%及1.2%。於業績記錄期，我們並無任何重大的客戶集中風險。

業 務

三方代付安排

過往，我們的部分加盟商（其各自為，或合稱，「相關加盟商」）通過其指定的第三方付款人的賬戶向本集團結算款項（「三方代付安排」）。於業績記錄期內，相關加盟商指定的第三方付款人主要包括其員工、配偶以及其他家庭成員、朋友和業務合作夥伴。我們的董事確認，於業績記錄期，相關加盟商指定的第三方付款人均非本集團的關連人士，且該等指定的第三方付款人獨立於本集團任何董事、高級管理層及股東。更多資料，亦請參閱「風險因素——與我們的業務及行業有關的風險——我們面臨與三方代付安排相關的各種風險」。

於2021年、2022年及2023年前九個月期間，分別共有5,595個、3,258個及172個相關加盟商在中國使用三方代付安排向我們結算款項。於該等期間，其指定的第三方付款人結算款項總額分別為人民幣451.0百萬元、人民幣703.5百萬元及人民幣59.3百萬元，分別佔我們總收入的約4.4%、5.2%及0.4%。於業績記錄期內，在中國並無單一相關加盟商對本集團的收入作出重大貢獻。據我們所知，於業績記錄期內，部分海外加盟商亦使用三方代付安排向我們結算款項。然而，由於不能取得付款人信息及其他我們無法控制的相關海外市場的實際困難，我們不能確定參與該等安排的相關加盟商的準確數量。

截至2023年11月29日，本集團已終止全部三方代付安排。我們認為，終止三方代付安排在過去沒有、預計未來也不會對我們的業務、經營業績及財務狀況造成任何重大不利影響。

據我們所知，相關加盟商為了便利和靈活性要求使用三方代付安排向我們結算款項。該等相關加盟商通常選擇以指定第三方付款人（如其員工、配偶及其他家庭成員、朋友及業務合作夥伴）持有的個人賬戶進行結算。經灼識諮詢的確認，加盟商為了便利和靈活性使用第三方付款人向其供應商結算並非不常見。

業 務

我們的董事確認，於業績記錄期內，(i)本集團從未積極推動任何三方代付安排或參與任何其他形式的此類安排；(ii)本集團從未向任何相關加盟商提供任何折扣、佣金、回扣或其他利益，以促成或鼓勵三方代付安排；及(iii)我們與相關加盟商所訂立協議的定價及付款條款與從未參與三方代付安排的加盟商的定價及付款條款一致。

本集團與於業績記錄期內參與三方代付安排的相關加盟商進行了溝通，並已取得絕大部分相關加盟商的確認（「確認」），該等確認包括但不限於：(a)向本集團的一切結算均基於真實的交易；(b)結算款項與相關交易的金額一致；(c)不存在商業賄賂、洗錢、逃稅等事件，或與本集團就三方代付安排的現有或可能出現的爭議；(d)各相關加盟商及其指定第三方付款人均未曾主張且未來不會主張通過三方代付安排向本集團付款的任何相關權益；及(e)本集團不受相關加盟商與其指定第三方付款人之間的與三方代付安排有關的相關權利義務協議的約束，任何相關風險由相關加盟商及其指定第三方付款人承擔而非由本集團承擔。

基於上文所述，我們的中國法律顧問告知我們：(i)三方代付安排並無違反中國適用法律法規的任何強制性規定；及(ii)考慮到(x)絕大部分參與業績記錄期內三方代付安排的中國相關加盟商的確認已經取得，及(y)於業績記錄期及直至最後實際可行日期，我們未被要求退款，且據我們所知，已提供上述確認的各方並無涉及任何與三方代付安排有關的實際或待決爭議或分歧，因此，就上述已提供確認的各方而言，我們被認定須作出退款的風險甚微。經諮詢本集團存在業務運營的主要海外市場的當地法律顧問的意見，我們的董事認為，於業績記錄期內，該等海外市場的三方代付安排並無違反適用法律法規的任何強制性規定，因此相關風險甚微。基於上文所述，並考慮到業績記錄期內海外收入佔我們總收入的比例甚微，我們的董事認為，海外市場的三方代付安排，並未且預期不會對我們的業務、經營業績及財務狀況造成重大不利影響。

業 務

我們已加強內控措施，以管控三方代付安排相關風險，包括以下各項：

- (i) 要求所有現有加盟商以其自有銀行賬戶向我們結算款項，不得以第三方支付款人結算；
- (ii) 於合同中規定加盟商需以其自有銀行賬戶向我們結算款項，此項亦適用於未來任何新加盟商或現有加盟商的續約；
- (iii) 制定及備存中國的許可銀行賬戶白名單，其中僅列出已簽訂相關加盟協議的個人加盟商或加盟實體（如適用）擁有的銀行賬戶，並經我們專門負責的財務及內控團隊審閱。若加盟商提出付款請求，付款僅可經許可銀行賬戶白名單上的付款賬戶作出；及
- (iv) 執行內控措施，以確保加盟商遵守我們的結算款項規定（如規定加盟商確認使用其自有銀行賬戶結算在系統內下達每項訂單的款項），並委派專責員工進行定期檢查，以評估內控系統的有效性，包括三方代付安排的整改措施。

基於對執行該等措施作出的後續評估，我們的董事認為，該等措施有效且足以防範未經授權的三方代付安排以及相關風險。未來，我們的董事將繼續監督前述有關三方代付安排的強化內控措施的有效性。

我們的供應商

我們的供應商主要是供應我們生產所需原材料（如食品類大宗商品、農產品及其他輔料）的供應商。請參閱「——我們的供應鏈——採購」。於2021年、2022年及2023年前九個月期間，我們向前五大供應商的採購額分別佔我們各期間總採購額的19.3%、16.6%及17.2%。同期，我們向最大供應商的採購額分別佔我們各期間總採購額的5.0%、4.6%及6.2%。

業 務

排名	供應商	所採購產品	背景	業務合作 起始年份	採購額	佔總採購額
					人民幣千元	比例%
<i>截至2021年12月31日止年度</i>						
1....	供應商A	食材	一家提供食品飲料產品的公司	2015年	426,084	5.0
2....	供應商B	食材	一家提供食品飲料產品的公司	2019年	399,567	4.7
3....	供應商C	食材	一家總部位於荷蘭，生產乳製 品的公司	2017年	292,374	3.4
4....	供應商D	包材	一家生產食品包裝盒的公司	2014年	275,242	3.2
5....	供應商E	食材	一家提供食品飲料產品的公司	2017年	257,943	3.0
				總計	1,651,210	19.3

排名	供應商	所採購產品	背景	業務合作 起始年份	採購額	佔總採購額
					人民幣千元	比例%
<i>截至2022年12月31日止年度</i>						
1.....	供應商A	食材	一家提供食品飲料產品的公司	2015年	510,452	4.6
2.....	供應商E	食材	一家提供食品飲料產品的公司	2017年	422,717	3.8
3.....	供應商C	食材	一家總部位於荷蘭，生產乳製 品的公司	2017年	405,578	3.6
4.....	供應商F	食材	一家提供食品飲料產品的公司	2020年	264,428	2.4
5.....	供應商D	包材	一家生產食品包裝盒的公司	2014年	245,436	2.2
				總計	1,848,611	16.6

業 務

排名	供應商	所採購產品	背景	業務合作 起始年份	採購額 人民幣千元	佔總採購額 比例%
<i>截至2023年9月30日止九個月</i>						
1.....	供應商G	食材	一家總部位於新西蘭，生產乳製品的公司	2020年	819,409	6.2
2.....	供應商A	食材	一家提供食品飲料產品的公司	2015年	410,412	3.1
3.....	供應商F	食材	一家提供食品飲料產品的公司	2020年	391,324	2.9
4.....	供應商E	食材	一家提供食品飲料產品的公司	2017年	381,069	2.9
5.....	供應商C	食材	一家總部位於荷蘭，生產乳製品的公司	2017年	292,372	2.1
總計					<u>2,294,586</u>	<u>17.2</u>

於業績記錄期及直至最後實際可行日期，據我們的董事所知，我們的董事及其各自的聯繫人，或任何持有我們已發行股本5%以上的股東，均未在我們的前五大供應商中擁有任何權益。

用戶隱私及數據安全

在日常業務過程中，我們不時收集、存儲及使用我們員工、加盟商及其員工、消費者及其他個人的個人信息，例如(i)消費者通過我們的線上應用程序(如「蜜雪冰城」應用程序及我們的微信和支付寶小程序)線上點單時，我們可能會收集消費者的賬戶名稱、電話號碼、交易信息及其他信息，(ii)在加盟商加盟過程中，我們會收集加盟商的基本信息，如姓名、身份證號碼、電話號碼、電子郵件地址及銀行賬戶信息。

我們在收集我們員工、加盟商及其員工、消費者及其他個人的個人信息時嚴格遵守相關法律法規，並通過內部檢查、監督和審核等方式不斷完善我們對個人信息的保護，以確保最大限度地保護個人信息。有關我們個人信息保護相關風險的詳情，請參閱「風險因素——與我們的業務及行業有關的風險——有關數據保護和信息安全的監管要求的不斷變化，或任何數據保護及信息安全事件，都可能對我們的業務及經營業績產生重大不利影響」。

業 務

為確保用戶隱私及數據安全得到適當及充分的保護，我們已在日常運營中實施以下措施：

- 我們已成立信息安全領導小組，對網絡安全事宜進行全面監督，並將日常監督工作委託給信息安全工作小組，由信息安全工作小組全面負責日常信息安全、系統管理、網絡管理、數據庫管理及文件管理。
- 我們建立了完善的內部數據安全保護制度，涵蓋信息安全管理制度、安全管理機構、人員安全管理、系統建設、系統運維等方面。
- 我們已實施詳細的個人信息及隱私保護措施，包括在收集及使用其個人信息時通知消費者並徵得其同意。
- 我們的信息化中心負責對所有人員進行信息安全培訓，包括安全意識培訓、技術培訓及管理培訓。

於業績記錄期及截至最後實際可行日期，我們已在重大方面遵守有關用戶隱私及數據安全的適用法律及法規。鑒於中國有關用戶隱私及數據安全的立法及執法仍在發展，我們會密切關注進一步的監管發展並及時採取適當措施。

物業

我們的總部位於中國鄭州。我們在中國及海外使用與業務運營相關的若干物業。

截至2023年9月30日，我們並無賬面值佔我們資產總值15%或以上的單一物業，因此，根據上市規則第5.01A條，我們無需在本文件中包含任何評估報告。根據《公司（豁免公司及招股章程遵從條文）通告》第6(2)條，本文件獲豁免而無需就《公司（清盤及雜項條文）條例》附表3第34(2)段符合該條例第342(1)(b)條的規定，該條文規定我們於土地或樓宇的所有權益均須提交評估報告。

業 務

自有物業

截至最後實際可行日期，我們在中國擁有44項物業，總建築面積約414,099平方米，主要用作辦公、生產及倉儲場所。

租賃物業

截至最後實際可行日期，我們租賃129項第三方物業，總建築面積約306,511平方米，主要用於我們在中國的自營門店、辦公場所、生產及倉儲設施。

截至最後實際可行日期，我們租賃46項第三方物業，總建築面積約為78,177平方米，主要用於我們在海外的倉儲設施和辦公場所。

有權利瑕疵的租賃物業

出於各種原因，我們租賃的若干物業存在權利瑕疵。截至最後實際可行日期，就39項主要用作倉儲、辦公場所及自營門店的租賃物業（其總建築面積約為24,109平方米，佔我們於中國承租的物業總建築面積的8%以下），與我們訂立租賃協議的出租人並未提供有效物業權屬證書或產權人為出租人轉租物業出具的授權文件，因此我們無法確保出租人擁有向我們租賃或轉租相關物業的權利或授權。截至最後實際可行日期，有兩項用作我們的辦公室及自營門店的租賃物業，總建築面積約為382平方米，佔我們於中國承租的物業總建築面積的約0.1%，這兩項物業的使用方式與各自物業權屬證書所載的規劃物業用途不一致。相關租賃協議可能被視為無效及不可執行。

據我們的中國法律顧問告知，相關出租人有責任遵守相關規定，例如取得相關權屬證書或授權，並確保該等物業的實際用途與該等物業及土地的規劃用途一致。我們沒有權屬證書或產權人授權而使用該等租賃物業，可能受到第三方對租賃權利的主張或質疑影響。若出租人並無出租物業的必要權利，我們或須遷出該等物業。若未能確保物業的用途與物業及土地的規劃用途一致，相關出租人可能會受到土地管理部門、建設管理部門或規劃部門的處罰，且根據相關法律法規，租賃協議可能被視為無效及不可執行。作為租戶，我們不受相關法律法規項下的任何行政處罰。

業 務

據我們的中國法律顧問告知，就我們兩項租賃物業的用途與物業權屬證書所載的規劃用途不一致，我們可能會面臨政府部門對我們繼續使用該等物業的權利的質疑。然而，於業績記錄期及截至最後實際可行日期，我們並不知悉政府部門提出任何可能影響我們目前對該租賃物業的使用的要求。

儘管如此，即使我們在上述情況下被要求遷出該物業，我們仍能夠及時搬遷租賃物業，同時不會產生重大成本。這是考慮到(i)市場上有相似租金水平的替代物業，及(ii)我們於該等租賃物業的大部分設備易於搬遷，且搬遷過程不會對我們的業務及運營產生重大不利影響。

於業績記錄期及直至最後實際可行日期，我們存在權利瑕疵的租賃物業的租約並無受到第三方或相關部門的質疑，而導致或使我們成為因租賃及使用我們佔用的相關物業的權利而引起的糾紛、訴訟或申索中的被告。該等租賃協議到期後，我們將評估與其續約的相關法律風險。鑒於上述權利瑕疵的性質，若該等問題妨礙租賃物業的持續使用，我們預計能夠迅速找到合適的替代物業，而不會產生重大損失。由於受權利瑕疵影響的物業數量有限，因此採取上述行動具有可行性，且預期不會嚴重干擾我們的運營。我們的董事認為，該等權利瑕疵不會對我們的業務、經營或財務業績造成重大不利影響。

租賃登記備案

截至最後實際可行日期，由於相關出租人未能向我們提供必要的文件以在當地政府部門辦理租賃登記備案，故有107項租賃協議尚未在中國相關土地和房屋管理部門登記備案。

據我們的中國法律顧問告知，未能完成租賃協議的登記備案不會影響該等租約的有效性或導致我們被要求遷出租賃物業。然而，有關政府部門可能會責令我們辦理登記備案，並在我們未在指定期限內完成登記備案的情況下，對每份未登記備案的租賃協議處以人民幣1,000元以上人民幣10,000元以下的罰款。根據該等物業的數量及其所在城市，我們認為我們因未能對所有相關租賃協議進行登記備案而同時受到處罰的可能性極低。

有關我們租賃物業的風險，請參閱「風險因素——與我們的業務及行業有關的風險——我們及我們的加盟商面臨與租賃物業相關的風險。」

業 務

知識產權

截至最後實際可行日期，我們已在中國註冊98項專利、175項著作權及14個域名，以及我們在全球註冊了2,342項商標，其中2,036項在中國。有關詳情，請參閱「附錄四——法定及一般資料——有關我們業務的其他資料——知識產權」。

隨著我們的品牌日益受到中國和海外消費者的認可，我們認為保護我們的知識產權對我們的業務運營、品牌塑造及聲譽至關重要。我們通過專利註冊、商業秘密保護、以及與核心員工及其他第三方簽訂保密協議來保護我們的知識產權。

截至最後實際可行日期，我們並無與任一第三方起訴知識產權侵權有關的重大未決訴訟。我們並不知悉任何針對我們與知識產權有關的可能被提起的重大訴訟或申索。雖然我們已盡最大努力，但仍無法確定第三方不會侵犯或盜用我們的知識產權，或我們不會因侵犯知識產權而被起訴。有關詳情，請參閱「風險因素——與我們的業務及行業有關的風險——如果我們不能充分保護我們的知識產權，或者如果我們不能保持我們的IP（例如我們的標誌性IP「雪王」）的知名度，我們的業務將受到重大不利影響」及「風險因素——與我們的業務及行業有關的風險——我們可能侵犯、盜用或以其他方式侵犯第三方知識產權」。

員工

截至2023年9月30日，我們共有6,490名全職員工。下表載列截至2023年9月30日我們按職能及地理位置劃分的全職員工。

職能	員工人數	佔員工總 人數比例%
供應鏈	2,678	41.3
門店運營及管理	2,102	32.4
行政及管理	1,120	17.2
品牌及營銷	351	5.4
應用及基礎研發	147	2.3
數字化	92	1.4
總計	6,490	100.0

業 務

地理位置	員工人數	佔員工總 人數比例%
中國	6,133	94.5
海外	357	5.5
總計	6,490	100.0

我們認為，我們的成功在一定程度上取決於我們吸引、招聘及留用優秀員工的能力。我們與員工簽訂個人僱傭合同和保密協議。僱傭合同包含工資、福利及終止事由等事項。我們已成立工會以保障員工的權利並鼓勵員工參與我們的管理決策。

我們為員工提供發展知識和技能的機會。我們擁有有效的培訓體系，包括入職培訓和持續的在職培訓，以提高員工的知識和技能水平。新入職員工的入職培訓涵蓋企業文化及政策、業務介紹和日常運營流程等內容。我們定期提供在職培訓，包含從日常操作到一般管理技能的內容，以提升員工的專業能力。

我們的董事確認，於業績記錄期及直至最後實際可行日期，並未發生會對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的重大勞資糾紛或罷工。

保險

我們投購的保險主要包括：(i)涵蓋重大業務中斷及固定資產和存貨意外損失的財產保險；(ii)僱主責任保險；及(iii)為主要員工購買的人身意外保險和健康保險。我們的董事認為，我們的保險範圍符合相關國家的行業慣例及標準商業慣例。有關與有限保險範圍相關的風險，請參閱「風險因素——與我們的業務及行業有關的風險——我們的保險範圍可能不夠充分，這可能對我們的聲譽、經營業績、財務表現及業務前景產生重大不利影響」。

合規及法律程序

我們在日常運營過程中，可能會不時遇到由僱傭、版權或合同糾紛等問題引起的一系列法律或行政索賠和訴訟。於業績記錄期及截至最後實際可行日期，我們並未牽涉任何可能單獨或共同對我們的業務造成重大不利影響的重大法律、仲裁、行政訴訟或可能導致行政處罰的不合規事件。我們的董事認為，於業績記錄期及直至最後實際

業 務

可行日期，我們已在所有重大方面遵守了所有相關法律及法規。於業績記錄期及直至最後實際可行日期，我們已從相關部門取得對我們中國及海外業務而言屬重要的所有必要牌照、批文及許可。

社會保險及住房公積金

背景

於業績記錄期，我們存在未根據相關中國法律法規為部分員工足額繳納社會保險及住房公積金的情況。此外，於業績記錄期，我們委聘第三方人力資源機構為少數員工繳納社會保險及住房公積金，而我們已在所有重大方面對此進行整改。

潛在的法律後果

就社會保險的差額而言，我們可能須承擔以下法律後果：(i)在規定期限內補足差額，並按日加計延遲繳納金額0.05%的滯納金；及(ii)若我們逾期未繳付，則可能被處以逾期金額一倍以上三倍以下的罰款。就住房公積金差額而言，我們可能須承擔以下法律後果：(i)在規定期限內補足差額；及(ii)逾期未繳付的，相關員工可以向法院申請強制執行。

若第三方人力資源機構未能為相關員工足額及／或及時繳納社會保險或住房公積金，或若該等安排的有效性受到相關主管部門的質疑，我們可能須補繳、支付滯納金及／或受到有關部門的處罰。我們亦可能因該等與相關員工的安排而面臨潛在的勞動糾紛。

最新狀況及整改措施

截至最後實際可行日期，相關監管部門並無就我們的社會保險及住房公積金繳納採取任何行政措施或處罰，我們亦無收到任何結清欠繳金額的命令。截至最後實際可行日期，我們並不知悉任何員工就我們的社會保險及住房公積金政策提出任何重大投訴。

考慮到：(i)截至最後實際可行日期，我們並未接到相關部門的任何通知，要求我們就社會保險及住房公積金支付重大差額或罰款；(ii)於業績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並未受到任何重大行政處罰；(iii)我們並不知悉任何重大員工投訴，亦無

業 務

在社會保險及住房公積金方面涉及與員工的任何重大勞動糾紛；(iv)若相關部門責令我們繳付未繳社會保險及／或住房公積金，或根據適用法律法規採取整改措施，我們將於指定期間及時繳付有關款項或作出有關整改措施；及(v)中國法律顧問告知，經考慮到相關監管政策、監管確認以及上述事實，在並無員工投訴的情況下，我們因於業績記錄期內未足額繳付社會保險及住房公積金而遭受重大行政處罰的可能性甚微，我們的董事認為，未足額繳付社會保險及住房公積金不會對我們的業務及經營業績造成重大不利影響。

我們已就社會保險及住房公積金供款採取下列內控加強措施：

- 我們已指派人力資源中心監督社會保險及住房公積金的申報及繳納；
- 我們將定期諮詢中國法律顧問有關相關中國法律法規的意見，使我們緊跟相關監管政策的變動；及
- 我們將積極與相關社會保險及住房公積金地方部門溝通，確保我們得知有關社會保險及住房公積金相關法律法規的最新信息。若相關部門責令我們補繳社會保險及／或住房公積金或根據適用法律法規採取任何整改措施，我們承諾於指定期間內及時支付有關款項或採取有關整改措施。

亦請參閱「風險因素——與我們的業務及行業有關的風險——我們可能需要補繳社會保險和住房公積金，並需繳納滯納金和相關政府部門的罰款」。

風險管理及內控

我們已制定並實施與業務運營、財務報告和一般合規相關的風險管理政策及內控措施。為監控[編纂]後風險管理政策及企業管治措施的持續實施情況，我們已採納並將採納包括但不限於以下的風險管理措施：

- 我們設計了一套全面的政策來識別、分析、管理和監控各種風險。我們定期評估並更新我們的風險管理政策。

業 務

- 董事會負責監督整體風險管理及內控。我們的審計委員會獲授權審閱及評估我們的財務控制、風險管理及內控系統。有關審計委員會的組成、成員資格及經驗，請參閱「董事及高級管理層——董事委員會——審計委員會」。
- 我們將採取各種政策以確保遵守上市規則，包括但不限於利益衝突管理、關連交易及信息披露等有關方面。
- 我們將繼續為董事及高級管理層提供有關上市規則相關規定及香港上市公司董事職責的培訓課程。

反腐敗合規措施

我們完善的反腐敗政策和程序在維護我們的質量控制、供應鏈管理及加盟商管理等環節的廉潔性方面發揮著至關重要的作用。例如，我們明確禁止直接或間接收受禮品、折扣、回扣及任何其他形式的利益，包括但不限於旅行及其他形式的招待。我們亦建立了舉報程序，鼓勵我們的員工、加盟商及其他第三方直接向我們的紀律部門舉報賄賂事件。