

## 業 務

### 概覽

我們是快速發展的大眾便民中式餐飲領導者，以業務規模和增長率計均居於業內頂級行列。憑藉對中國餐飲行業發展變革趨勢、中餐現代化與工業化之路、消費者實際需求的深刻理解，我們以前瞻性的戰略眼光果斷進軍潛力巨大的大眾便民中式餐飲領域，全力服務於中國百姓對大眾便民餐飲不斷增長的需求。我們堅持以消費者為中心、標準化為前提、數字化為動力、智能化為手段、工業化為方向，將「小菜園」打造成了廣受顧客認可的中國百姓「家庭廚房」。我們已經成為中國大眾便民中式餐飲業集現代化、標準化、數字化、智能化、工業化餐飲於一身的典範。我們的目標是將公司進一步打造成具有現代化科學管理體系的國際一流連鎖餐飲集團，深耕大眾便民中式餐飲，實現「有華人的地方就有小菜園」。

### 市場機遇

中國的經濟社會發展正在經歷複雜而深刻的變化：一是中國城鎮人均可支配收入穩定增長且趨於平緩，有利於提升城鎮居民對大眾餐飲的需求，中國城鎮居民人均可支配收入2017年至2022年復合年增長率為6.2%，預計2022年至2027年將放緩至6.0%；人均消費支出2017年至2022年復合年增長率為4.5%，預計2022年至2027年將增長至4.7%；人均儲蓄率從2017年的約41.9%上升到2022年的約58.2%；二是中國城市化率的逐漸提升促進了大眾餐飲需求上升，城市化率由2017年的58.5%增長至2022年的65.2%，預計將進一步提升至2027年的72.0%，越來越多人口遷往城市地區並持續增加大眾餐飲需求；三是人口結構的顯著變化有助於低客單價（人民幣100元以下）餐飲領域發展，家庭人數減少（二人及三人家庭比例自2017年的67.6%增加至2022年的75.1%）、出生率下降（自2017年的12.4‰下降至2022年的6.8‰）以及人口老齡化（老齡化率自2017年的11.4%上升到2022年的14.9%）等趨勢愈發突出，越來越多的居民更加頻繁地選擇平價就餐，顯著有利於大眾便民餐飲發展。

在上述背景下，正快速發展的大眾便民中式餐飲市場迎合了廣大民眾剛性、日益增長、追求「好吃不貴」的就餐需求，規模龐大且增長潛力巨大，2022年市場規模已達人民幣30,244億元，是中國餐飲市場中規模最大的細分領域。預期大眾便民中式餐飲市場規模於2022年至2027年將以11.4%的複合年增長率增長，至2027年達人民幣51,914億元。特別是，2022年人民幣0-50元客單價和人民幣50-100元客單價大眾便民中式餐飲市場規模分別為人民幣11,488億元和人民幣18,756億元，預計至2027年分別達到人民幣19,811億元和人民幣32,103億元，均具有巨大規模體量。鑒於我們的「小菜園」品牌已經多年領跑並將持續深耕人民幣50-100元客單價大眾便民中式餐飲市場，且未來將穩步拓展至人民幣0-50元客單價大眾便民中式餐飲市場，當前的市場格局及發展前景為我們的持續成長提供了有利的外部環境和機遇。

## 業 務

### 我們的特色

我們憑藉深刻的市場洞察力與現代化管理模式戰略性地抓住快速發展的大眾便民中式餐飲市場的增長機遇，形成了競爭優勢和「護城河」。根據弗若斯特沙利文的資料，按截至2023年9月30日止九個月的門店收入計，「小菜園」在客單價介乎人民幣50元至人民幣100元的中國大眾便民中式餐飲市場的所有品牌中排名第一。

- **精準抓住大勢，全力創造消費者剩餘。** 我們的管理團隊精準預判大眾便民中式餐飲市場的廣闊機遇並迅速打開市場，奠定先發優勢，將「小菜園」打造成了大眾便民中式餐飲領導者。我們精準洞悉中國餐飲消費者的需求，長期踐行「以消費者為中心，為消費者創造福利」的經營理念，積累了廣泛的客戶基礎與美譽度。在經濟發展與人口結構變化的大背景下，中國餐飲消費者尋求高性價比的優質菜品與服務，渴望便捷、衛生、美味健康以替代在家準備三餐的習慣，進而提升生活品質。基於該等需求，我們為顧客提供「好吃不貴」大眾便民菜餚和優質服務，並堅持業內知名的「三大承諾」，將我們打造成顧客的「家庭廚房」。
- **全面服務大眾，實現「到店+到家」的全場景覆蓋。** 我們著力打造線下堂食為主+線上外賣為輔+線下新零售同步發展的全場景業務佈局，在鞏固提升堂食業務優勢的同時，以多種手段突破門店堂食在地域和時間方面的限制。於往績記錄期間，我們的外賣業務實現了快速增長，外賣業務的收入佔我們收入的百分比從2021年的15.5%大幅增加至2022年的32.0%，並於截至2023年9月30日止九個月保持穩定在31.5%。通過外賣業務所積累的數據資產可充分反哺全產業鏈業務。我們也正式啟動新零售業務，依託我們廣泛的門店網絡、標準化管理體系、供應鏈管理能力和數字化，售賣優質健康食材產品。
- **打造科學管理，構建現代化智慧門店。** 基於對大眾便民中式餐飲市場現代化的深刻理解，我們構建了標準化科學管理系統，將我們的門店打造成了具有科學管理體系和強大複製能力的智慧門店：
  - 我們堅持探索並完善高度標準化的運營模式，為我們的迅速擴張和降本增效提供重要助力。我們的標準化涵蓋菜品標準化、服務標準化、供應鏈一體化、培訓常態化、食品安全及質量控制標準化和拓店標準化等各個方面。我們的標準化並未以犧牲菜品質量、口感和「鍋氣」為代價，所有菜品均在門店進行現場烹飪製作。我們在許多標準化環節上領先同業，例如我們逐漸推廣使用炒菜機器人，並通過在總部的SaaS平台實現程序化統一設定和管理；我們充分運用流水線式的後廚待料預估工作流程，確保門店後廚管理工作的科學高效。

## 業 務

- 我們高度重視數字化工具和信息技術系統在運營中的使用，全力建立先進的智慧門店管理，並通過數據洞察實現可持續增長。我們正在構建行業領先的綜合數字化業務管理平台，並以我們已建立的會員系統、商業智慧(BI)系統、業務中台系統、智能攝像系統及其他智慧設備支持。
  - 我們充分依託海量顧客人群，本著以消費者為中心的理念，構建會員系統，以耕耘顧客全生命週期運營。我們的會員系統聚合多渠道流量，利用自動化運營工具分析產生深刻消費者洞察、形成數據資產並反哺業務，增加會員複購頻次。會員基數的提升及會員複購將成為我們重要的潛在增長點；
  - 我們的BI系統具備數據收集、數據清洗、數據分析和數據可視化等方面的能力，幫助我們從海量數據中更高效地獲取有價值的信息，基於數據資產對門店經營與消費者偏好形成深刻的洞察，以數據作為日常經營決策分析的基礎；
  - 我們的業務中台系統打通業務及財務等多個系統，實現了前中後台一體化運營；
  - 我們的智能攝像系統支持後廚360度全方位覆蓋，我們正在逐步完善該系統，引入AI模塊，自動檢測、報告及記錄潛在不符合我們內部規則的行為和事件，最終目標為加強我們的線上及線下巡店計劃。
- **狠抓源頭品控，供應鏈管理業內領先：**我們自建全冷鏈倉儲物流供應鏈體系，實現了健康、新鮮的優質食材的標準化集中採購機制、工業化的高效加工、全部門店精準日配送、安全穩妥的品控、強有力的成本控制等。
- 我們狠抓食材源頭品控，對關鍵食材進行戰略性提早佈局，具有強大的選品能力，我們的食材均為健康、新鮮的優質食材。我們基於制度標準精心遴選每一關鍵食材供應商。我們堅持與信譽良好的頂級供應商進行長期合作，包括農夫山泉、益海嘉里及大湖股份等。

---

## 業 務

---

- 我們持續發力供應鏈數字化，已上線數字化供應鏈系統，目前已經實現供應鏈全流程線上管理和監控，同時我們計劃通過建立原材料品控溯源管理系統加強該系統。
- 我們堅持標準化集中採購，目前我們已經實現絕大部分食材的集中採購，具備強有力的議價能力，實現了成本管控和規模經濟效益。
- 我們自建全冷鏈倉儲物流體系，全部門店均可做到精準日配送，保證運營所用食材的新鮮度。

### 我們的業績

於往績記錄期間，我們實現了快速增長並保持盈利能力，於以下方面超過行業水平。此不僅展示我們在COVID-19疫情期間的經營韌性，亦突顯了我們在疫情後強勁的恢復能力。

- **收入。**儘管COVID-19疫情為中國餐飲行業帶來挑戰，我們的收入仍由2021年的人民幣2,645.8百萬元增長至2022年的人民幣3,213.4百萬元，並由截至2022年9月30日止九個月的人民幣2,422.1百萬元增長至截至2023年9月30日止九個月的人民幣3,428.9百萬元。截至2023年9月30日止九個月我們的收入同比增速達41.6%。
- **直營門店數量。**我們直營門店總數由往績記錄期間開始時的278家增至截至最後實際可行日期的548家。
- **同店銷售增長。**我們「小菜園」門店的同店銷售於2021年至2022年增加了1.2%，於截至2022年9月30日止九個月至2023年同期增加於22.3%。
- **門店層面經營利潤率。**於2021年、2022年及截至2023年9月30日止九個月，我們分別錄得門店層面經營利潤率15.9%、14.2%及20.9%。
- **盈利能力。**儘管受到COVID-19的影響，我們的淨利潤仍由2021年的人民幣227.1百萬元增長至2022年的人民幣237.6百萬元，並由截至2022年9月30日止九個月的人民幣207.0百萬元增加107.6%至截至2023年同期的人民幣429.6百萬元。我們的淨利潤率在2021年和2022年分別為8.6%及7.4%，並增長至截至2023年9月30日止九個月的12.5%。

---

## 業 務

---

### 我們的探索 – 中式社區餐飲市場

截至2022年12月31日，中國擁有11.7萬個社區和9.2億社區居民，中式社區餐飲擁有不斷增長的顧客群，潛力極大。近年來，政府推出多項政策，重申社區餐飲事業事關民生，利國利民，例如，2022年10月，住房和城鄉建設部、民政部聯合發佈《關於開展完整社區建設試點工作的通知》，2023年7月商務部及其他12個部門聯合印發《全面推進城市一刻鐘便民生活圈建設三年行動計劃(2023 – 2025)》。我們已經正式涉足中式社區餐飲領域，並堅定不移地將其作為未來的潛在增長點。我們計劃將經營「小菜園」門店業務所積累的專業知識和優勢全面運用於發展、拓寬和完善我們的社區餐飲業務，為消費者提供「家庭廚房」替代方案，最終目標是成為中國家喻戶曉的名字，成為他們的生活方式。我們計劃建立(i)位於人口密集地區，附近有社區和寫字樓，(ii)客單價額在人民幣20元至人民幣40元之間，(iii)自助服務模式，(iv)在門店使用智能設備支持標準化廚房運營；及(v)數字化管理的社區餐飲門店網絡。請參閱「業務 – 我們的社區餐飲業務」。

### 競爭優勢

在快速發展且前景廣闊的大眾便民中式餐飲市場中抓住市場機遇，成長為大眾便民中式餐飲的領導者

中國的經濟社會發展正在經歷複雜而深刻的變化，而該等趨勢性變化為大眾便民中式餐飲市場提供了巨大發展機遇。城鎮居民人均可支配收入穩定增長且趨於平緩，城市化率的逐漸提升，以及人口結構的顯著變化均助推該市場的可持續增長。

中國的大眾便民中式餐飲市場迎合了廣大民眾剛性、高頻的就餐需求。大眾便民中式餐飲市場規模龐大且正處於快速發展過程中，2022年市場規模已達人民幣30,244億元，是中國餐飲市場中規模最大的細分領域。預期大眾便民中式餐飲市場規模於2022年至2027年將以11.4%的複合年增長率增長，至2027年達人民幣51,914億元。我們認為，雖然大眾便民中式餐飲市場近年來歷經蓬勃發展，但從規模和質量上距離滿足廣大民眾的日常就餐需求仍有顯著差距，市場發展空間巨大。

我們的管理團隊精準預判大眾便民中式餐飲市場的廣闊機遇並迅速打開市場，奠定先發優勢。2013年我們成立了「小菜園」品牌，主打大眾便民中餐品牌，歷經十年磨礪，將其迅速打造成大眾便民中式餐飲領域的領頭羊和標桿企業、廣受顧客認可的中國百姓「家庭廚房」。截至最後實際可行日期，我們正在運營548家門店（包括542家「小菜園」門店及6家其他子品牌門店），龐大的門店網絡覆蓋中國12個省級行政區內的119

## 業 務

座城市。我們的現有門店所在地既包括一線／新一線／二線城市，也包括三線及以下城市與縣城，充分體現了我們的經營能力和下沉能力。根據弗若斯特沙利文的資料，按截至2023年9月30日止九個月的門店收入計，「小菜園」在客單價介乎人民幣50元至人民幣100元的中國大眾便民中式餐飲市場的所有品牌中排名第一。在上述發展成果的基礎上，我們致力於實行多品牌經營策略，正式涉足中式社區餐飲市場，建立「菜手」品牌以進一步拓寬長遠發展基礎。我們着力打造線下堂食為主+線上外賣為輔+線下新零售同步發展的全場景業務佈局，在鞏固提升堂食業務優勢的同時，以多種手段突破門店堂食的固有限制，逐步實現更加全面多元化的大眾便民綜合餐飲服務。

我們深刻理解中國餐飲消費者的需求，長期踐行「以消費者為中心，為消費者創造福利」的經營理念，積累了廣泛的客戶基礎與美譽度。我們認為，在經濟發展與人口結構變化的大背景下，中國餐飲消費者追求高性價比的優質菜品與服務。「小菜園」持續踐行三大承諾，即(i)「所點菜餚超時(承諾25分鐘內上桌)免費贈送此菜」；(ii)「對菜餚不滿意無條件退換」；及(iii)「確保優質食材，如有問題十倍賠償」，以讓我們獲得客戶信任及品牌認可。該等三大承諾充分體現了以汪先生為核心的全體「小菜園」人的綜合能力以及我們對優質菜品、貼心服務和高效運營能力的充分信心。於截至2022年及2023年9月30日止九個月，我們「小菜園」門店的堂食顧客總數分別約為26.0百萬及35.6百萬。根據弗若斯特沙利文調研，我們是人民幣50-100元客單價大眾便民中式餐飲行業中品牌認知度按第一提及最高的企業，92.4%的消費者對在「小菜園」的消費體驗感到滿意，96.5%在「小菜園」消費過的消費者願意再次在「小菜園」消費。

近年來，我們獲得紅鷹獎「2023年度餐飲品牌力百強」、「2023年美團必點榜上榜品牌」、「美團年度最具影響力品牌獎」及「2021胡潤中國餐飲連鎖企業投資價值榜前五十」等榮譽稱號，突顯我們在行業中的影響力和領導地位。在越來越多的城市，赴「小菜園」就餐正逐漸成為當地老百姓的生活方式、用餐首選。

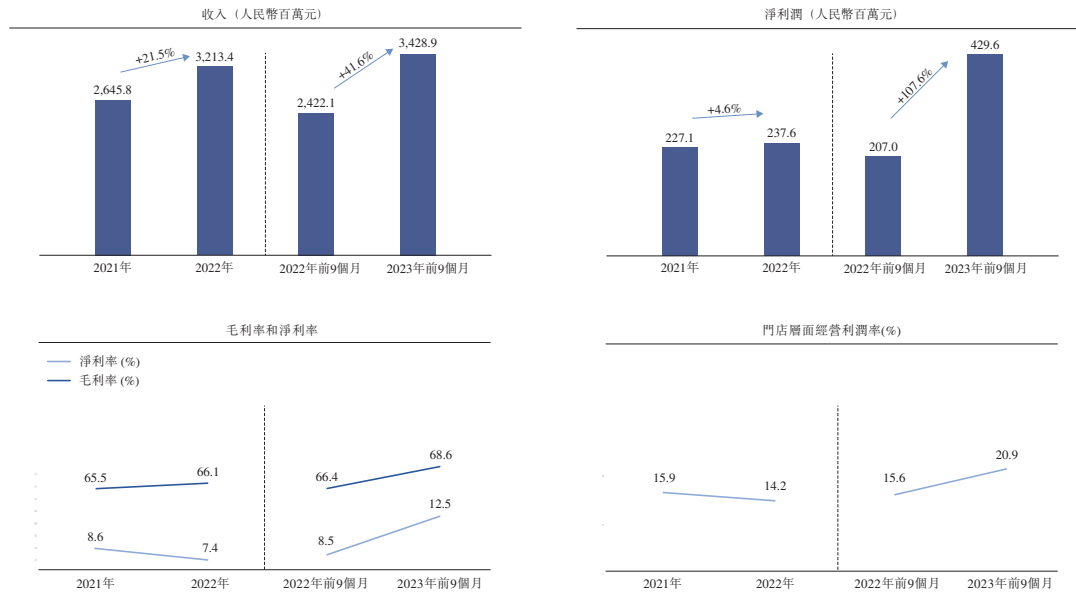
我們相信，憑藉我們在高成長性大眾便民中式餐飲市場的領導地位、深刻洞察力、強大可擴展性，我們將持續把握該市場的長期廣闊機遇，並鞏固領先地位，不斷為顧客帶來消費者剩餘、為員工和社會創造價值。

### 強勁的運營及財務表現

儘管COVID-19疫情為餐飲行業帶來挑戰，我們的收入仍由2021年的人民幣2,645.8百萬元增長21.5%至2022年的人民幣3,213.4百萬元，並由截至2022年9月30日止九個月的人民幣2,422.1百萬元增長41.6%至2023年同期的人民幣3,428.9百萬元。於2021年、2022年及截至2022年及2023年9月30日止九個月，我們的毛利率分別為65.5%、66.1%、66.4%及68.6%。淨利潤由2021年的人民幣227.1百萬元增長4.6%至2022年的人民幣237.6百萬元，並由截至2022年9月30日止九個月的人民幣207.0百萬元大幅增長107.6%至2023年同期的人民幣429.6百萬元。於2021年及2022年，我們的淨利潤率分別為8.6%及7.4%。隨著疫情自2023年初逐步結束，我們的盈利能力迅速回升，淨利潤率由截至2022年9月30日止九個月的8.5%大幅增加至2023年同期的

## 業 務

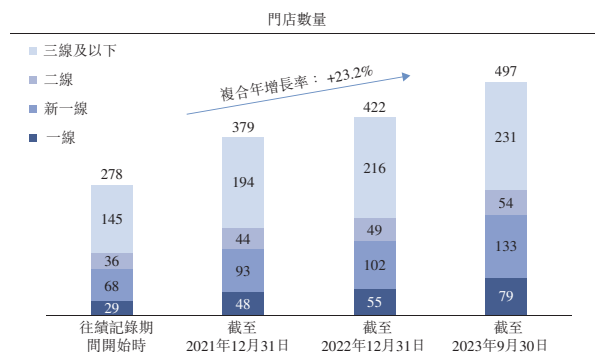
12.5%。根據弗若斯特沙利文的資料，我們的淨利潤率在大眾便民中式餐飲市場中居於領先水平。2021年和2022年，我們的門店層面經營利潤率分別為15.9%和14.2%，並由截至2022年9月30日止九個月的15.6%提升至2023年同期的20.9%。



我們穩健的收入及強勁的財務表現 (尤其是截至2023年9月30日止九個月的表現) 主要由以下因素支持：

### 開店表現出色：

- **良好的開店成功記錄：**於往績記錄期間，我們總共營業過的門店有512家，僅關閉門店15家。
- **門店增長迅速：**儘管受到COVID-19疫情帶來的挑戰，我們運營中的門店總數由往績記錄期間開始時的278家增至截至2023年9月30日的497家，並進一步增至截至最後實際可行日期的548家。2021年、2022年及截至2023年9月30日止九個月，我們分別新開107家、48家及79家新門店。

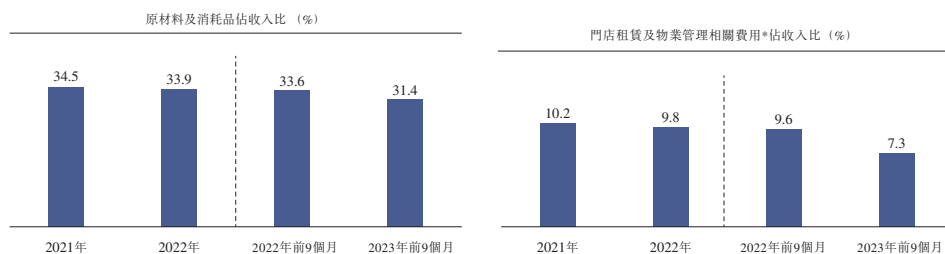


## 業 務

- **收支平衡期和現金投資回收期短：**於往績記錄期間，我們開設的「小菜園」門店的初始收支平衡期通常約為一至兩個月。此外，我們2021年、2022年各年及截至2023年9月30日止九個月新開業門店的平均初始收支平衡期不斷改善。在截至2023年9月30日已實現現金投資回收的門店中，於2021年、2022年各年及截至2023年9月30日止九個月開業的門店的平均現金投資回收期分別為15.2個月、10.3個月及7.3個月。於往績記錄期間開設並已實現現金投資回收的「小菜園」門店的平均現金投資回收期約為13.6個月。相比之下，根據弗若斯特沙利文的資料，於2021年及2022年開業的門店，在客單價人民幣50元至人民幣100元的大眾便民中式餐飲市場中的平均現金投資回收期通常超過18個月。

### 經營高效

- **門店層面經營利潤率顯著提升：**我們認為，門店層面經營利潤為反映我們門店經營業績的適當指標。我們的門店層面經營利潤率由截至2022年9月30日止九個月的15.6%迅速提升至2023年同期的20.9%，這主要由於我們收入增速高於成本及開支增速。我們亦在原材料及消耗品和門店層面租賃及物業管理相關開支方面實現強有力的成本管控。
  - **原材料及消耗品：**得益於我們的先進的管理能力、堅強有力的供應鏈管理、集中採購以及不斷提升品牌影響力，上述因素使我們擁有強大的議價能力，確保我們能夠以相對合理的價格購入優質的原材料。因此，我們的原材料及消耗品佔收入的百分比由截至2022年9月30日止九個月的33.6%下降至2023年同期的31.4%。
  - **門店層面租賃及物業管理相關開支：**截至2022年及2023年9月30日止九個月，門店層面租賃及物業管理相關開支佔收入的百分比由9.6%下降至7.3%，主要由於我們進一步改善門店營運、不斷提升品牌影響力、標準化選址及專業的拓店開發團隊成功執行拓店機制。



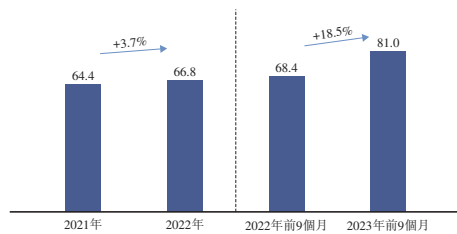
\* 門店租賃及物業管理相關費用等於使用權資產折舊、其他租金及相關開支以及物業管理開支之和。



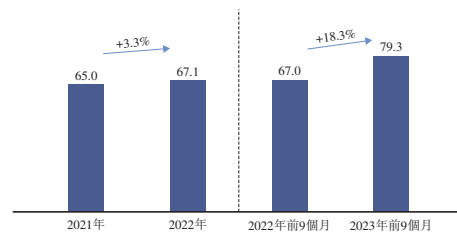
## 業 務

- 坪效及人效迅速恢復：**隨著COVID-19疫情自2023年初逐步結束，我們門店的運營效率在疫情後大幅回升。「小菜園」門店日坪效由截至2022年9月30日止九個月的人民幣68.4元增長至2023年同期的人民幣81.0元，增幅達到18.5%。「小菜園」門店的同店日坪效由截至2022年9月30日止九個月的人民幣67.0元增長至2023年同期的人民幣79.3元，增幅達到18.3%。月人效由截至2022年9月30日止九個月的人民幣22,696.0元增長至2023年同期的人民幣26,527.6元，增幅達到16.9%。同店月人效由截至2022年9月30日止九個月的人民幣22,856.9元增長至2023年同期的人民幣27,073.2元，增幅達到18.4%。

日坪效 (人民幣元每日每平方米)



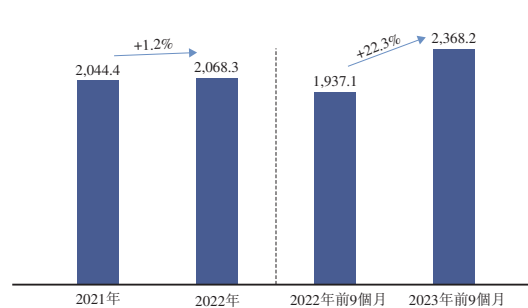
同店日坪效 (人民幣元每日每平方米)



## 銷售與客流增長

- 同店銷售增勢良好：**我們「小菜園」門店的同店銷售於2021年至2022年增加了1.2%，截至2022年9月30日止九個月至2023年同期增加了22.3%，表現優於同業，體現了我們在疫情期間強大的經營韌性和疫情後快速恢復能力。我們強勁的同店表現歸因於(i)我們致力於現代化、標準化、數字化及智能化的管理，(ii)我們在過去十年中堅持根據消費者的需求提供好吃不貴的用餐體驗，及(iii)我們在「到店+到家」的全場景覆蓋思路下積極發展外賣業務。

同店銷售額\* (人民幣百萬元)

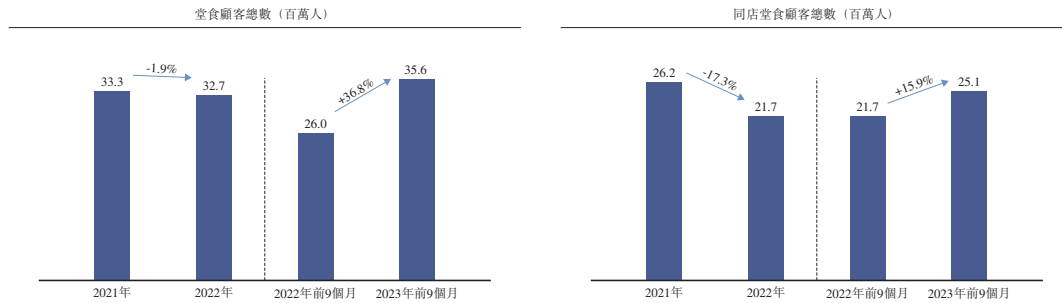


附註：

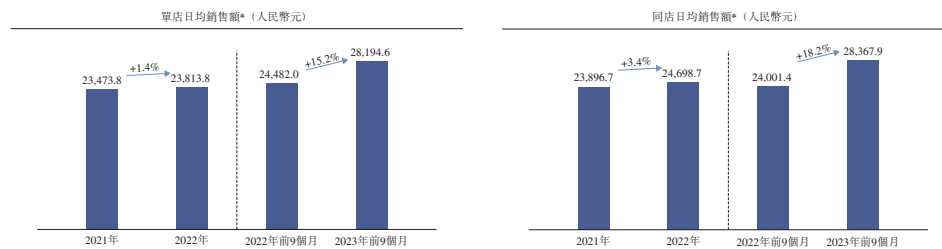
\* 同店銷售額指來自我們同店門店總收入，包括堂食顧客及外賣業務顧客產生的收入。

## 業 務

- 客流量與門店業績強勢增長：**自2023年初我們的客流水平強勁復甦。2021年和2022年，我們「小菜園」門店的堂食顧客總數分別約為33.3百萬及32.7百萬，並由截至2022年9月30日止九個月的26.0百萬增長36.8%至2023年同期的35.6百萬。我們「小菜園」門店的同店堂食顧客總數由截至2022年9月30日止九個月的21.7百萬增長至2023年同期的25.1百萬，增幅達15.9%。根據弗若斯特沙利文的資料，上述增幅領先於行業水平。



於往績記錄期間，我們的門店業績亦增勢良好。於2021年及2022年，我們每家「小菜園」的單店日均銷售額分別為人民幣23,473.8元及人民幣23,813.8元，並由截至2022年9月30日止九個月的人民幣24,482.0元增加15.2%至2023年同期的人民幣28,194.6元。2021和2022年的每家「小菜園」的同店日均銷售額分別為人民幣23,896.7元和人民幣24,698.7元，截至2022年及2023年9月30日止九個月的同店日均銷售額分別為人民幣24,001.4元和人民幣28,367.9元，增幅達18.2%。根據弗若斯特沙利文的資料，上述增幅均領先於行業水平。



附註：

\* 單店日均銷售額按我們門店總收入除以同期門店營業總天數計算。

附註：

\* 同店日均銷售額按我們同店門店總收入(包括堂食顧客及外賣業務顧客產生的收入)除以同店同期門店營業總天數計算。

---

## 業 務

---

### 行業領先的標準化運營模式和管理體系

我們不斷完善標準化的管理模式，這成為我們快速增長的要訣。我們的標準化並未以犧牲菜品質量、口感和「鍋氣」為代價，並在如下運營環節實現了標準化管理。

#### 菜品

- **菜品精簡化：**為了保持口味標準一致並便於顧客挑選，我們合理控制菜單項目數量，每家門店的菜式約為45-50道，因地制宜予以調整，並定期推陳出新，確保每季都能將最適宜的菜餚呈現給客戶。標準化菜單模式助力我們可以更有效地提高菜品質量。
- **食材標準化：**我們堅持使用健康、新鮮的優質食材，並且不使用預製菜。我們嚴格遵循嚴謹的政策和流程，精心遴選供應商並實施食材集中採購。我們逐步推動在門店使用淨菜（預先清潔和切割的食材），使我們能夠簡化食材製備過程，節省人工成本，提高製作效率。
- **製作過程標準化：**我們精心設計全面詳盡的烹製指引，涵蓋從投料配比、烹製工藝到重要崗位操作標準等各個關鍵元素。我們使用自研自產標準料包，並在每家門店的高峰時間前準備招牌菜餚，以提高準備效率和菜品質量。我們的門店每日量化預估營業額備貨，以保證食材的新鮮度。此外，我們致力於利用智能技術和設備，大大加強我們對標準化烹製程序的執行。我們在部分門店試行炒菜機器人，實現了操作調味精準、菜品口感穩定。

**服務標準化：**我們制定並落實前廳的標準工作流程和服務規範，每個前廳崗位均有對應的標準作業程序(SOP)，既涵蓋開餐前每個時間點需要完成的事項如簽到與晨會、衛生清潔、協助後廚餐前準備、擺台等，也包括開餐後的迎賓、推薦菜餚、菜品搭配、服務禮儀等。

**培訓標準化：**我們構建了線上線下相融合多層級的培訓體系，通過高頻次、多維度的內部培訓及監督指導管理機制，不斷提升員工的技術能力、操作能力和管理能力，確保我們的標準化體系能夠在門店切實有效落實。於往績記錄期間，我們合共組織了超過2,700場線上及線下培訓，參訓人次接近16萬人次。

---

## 業 務

---

**食品安全及質量控制標準化：**我們極其重視食品安全，將其視為我們長遠發展的生命線。我們從供應鏈源頭狠抓原料安全，制定了詳細的質量檢驗標準。我們建立了一整套食品安全控制體系，規定按日、周、月檢查。我們敦促員工通過定期檢查和測試實施該等措施。

**拓店標準化：**我們組建了專業的門店開發團隊，選址優先考慮人流量密集且安全性高的大型購物中心並與萬達、華潤萬象、吾悅及永旺等領先商業物業運營商建立了長期合作關係，我們的拓店流程在門店選址、商務談判、設計裝修、法律合規及營銷活動等各環節都制定了標準化操作流程。我們亦在選址方面積極採用大數據分析。

### 高水平的數字化和智能化助力打造智慧運營

我們在日常運營中高度重視數字化和智能化，全力完善以數據資產為核心的IT體系，積極打造線上線下一體化的商業智慧運營平台和智慧門店。近年來我們已陸續上線了會員系統、BI系統、業務中台系統、SAP系統、智能攝像系統、POS系統、數字供應鏈系統、差旅管理系統等，正在逐步實現業務在線化、用戶數字化、運營數字化、供應鏈數字化的信息系統部署。我們認為數字化系統和智能技術確保我們的智慧門店可以成功複製，體現在我們快速增長的門店數量、優異的收支平衡及投資回收期表現等。

**會員系統。**我們設計並維護線上會員系統，本著以消費者為中心的理念，持續耕耘顧客全生命週期運營。自2021年初至截至最後實際可行日期，我們的會員總數從1.5百萬增長至超過4.4百萬。我們的會員系統聚合多渠道流量，利用自動化運營工具產生消費者洞察，增加會員複購頻次。會員基數的提升及會員複購將成為我們潛在的營收增長點。

**BI分析系統。**我們的BI分析系統具備數據收集、數據清洗、數據分析和數據可視化等方面的能力，幫助我們從海量數據中更高效地獲取有價值的信息，並助力我們形成對門店運營管理和消費者需求的洞察，以數據驅動我們的決策。例如，我們根據BI分析系統生成的銷售預測計算門店所需的每日備貨量。BI系統以更加直觀可視化的效果進行及時呈現，為日常經營提供堅實基礎。

---

## 業 務

---

**業務中台系統。**我們的業務中台系統集成了主數據模塊、對賬中心、訂單中心以及租賃模塊等多個功能，全方位覆蓋公司運營關鍵環節。在中台系統中，主數據模塊助力公司實現了統一、規範管理關鍵業務數據，能夠確保數據準確性和一致性；對賬中心可自動化處理企業內外部賬務核查，進一步提高財務處理效率、減少人為錯誤；訂單中心支持全流程訂單管理，使我們的訂單處理更為便捷、透明；租賃模塊助力我們靈活應對複雜的租賃業務需求。

**智能設備。**我們已經將智能技術運用於門店管理中，並將持續強化智能化工具在日常運營各個環節的應用。例如，我們已經實現了所有門店後廚360度全方位攝像，總部及區域管理人員可實時監控運營狀況。我們通過引入AI算法等最新技術積極升級該系統，自動捕捉門店的不合規範行為(如有)，它與BI系統結合共同形成「智慧巡店」體系，進而自動、及時、準確地識別異常事件並減少人工監控的需求和成本。此外，在部分門店上線炒菜機器人、恆溫電炸爐等智能後廚設備，自動化設備和智能設備的引入可以幫助門店保持菜餚出品質量的一致性，提高後廚的標準化水平和效率。

### 強大穩定的供應鏈管理為我們的可持續發展和一致的優質品控提供重要支撐

我們自建全冷鏈倉儲物流供應鏈體系，實現了優質健康食材的集中採購機制、工業化的高效加工、全部門店精準日配送、安全穩妥的品控、強有力的成本控制等。

**強大的選品能力。**我們狠抓食材源頭品控，對關鍵食材進行戰略性提早佈局，具有強大的選品能力，確保我們能夠獲取優質健康食材。我們基於制度標準精心遴選每一品類供應商，堅持對供應商進行實地考察原料生產基地、貨比三家，並在食材集中採購方面採用標準化的食材評價體系、原材料標準體系等。例如，我們選用被譽為「中國稻米之鄉」的黑龍江五常原產地直採的優質五常大米，皖南農戶山地放養的骨硬肉嫩的優質雞，北海海域細嫩多汁的蝦，肉質鮮嫩的鱈魚，高品質的黑豬肉及湖南辣椒等等。我們堅持從信譽良好的頂級供應商採購主要原料並與他們進行長期合作的原則，例如農夫山泉、益海嘉里及大湖股份等均為我們的戰略級供應商。

**數字化管理系統。**我們努力打通供應鏈體系的全流程數字化管理系統，目前我們的數字化供應鏈系統已經實現採購到交貨流程線上管理和監控。在現有基礎上，我們擬建立數字化全流程品控溯源管理系統。

---

## 業 務

---

**集中採購及有效的成本控制。**得益於專業且富有經驗的團隊，集中採購和競爭性報價的基本模式，以及公司業務擴張所帶來的龐大採購量，我們具有較強的議價能力，實現了顯著的成本管控和規模經濟效益。

**高效物流及倉儲網絡。**我們自建全冷鏈倉儲物流體系，目前在銅陵、南京、南通、無錫、上海、徐州、合肥、杭州、武漢、廊坊已建立11個分倉，並自建運輸車隊。自建的倉儲物流網絡在配送的靈活性、精準性和可靠性方面均具有優勢。我們專注於不斷優化配送路徑測算和物流效率，全部門店均可做到日配，保證食材的新鮮度。

**中央工廠生產。**我們在安徽建有中央工廠，已實現食材粗加工和料包的工業化製作。中央工廠助力我們逐漸優化人員結構，進一步提升後廚標準化水平和門店的盈利能力。

### 堅持踐行以消費者為中心，以物美價廉的菜品為消費者造福

我們主打「母親的味道」和「親民的價格」，為顧客提供好吃不貴、健康衛生的菜餚以及優質貼心的服務。我們的產品力為客戶提供了愉悅的用餐體驗。

我們常年堅持現制菜餚，將新鮮出爐的優質菜品第一時間呈現給顧客。我們採用集中採購模式並打造強大的供應鏈系統，從源頭保障食材新鮮安全。我們認為現場製作菜餚所帶來的「鍋氣」與新鮮感是中式家常菜餚的核心魅力之一，且最貼近日常家庭式用餐的體驗感。

我們致力於以優惠親民的價格將高品質菜餚提供給顧客。往績期間內，「小菜園」門店堂食人均消費分別為66.1元、65.8元及65.2元。

我們構建以消費者為中心的多樣化菜品研發及管理機制，經過多年錘煉，鑄就了獨樹一幟的菜餚風格，廣受各年齡段和各地區顧客歡迎，我們的多道招牌菜經久不衰、飽受讚譽。報告期內，我們合共賣出了965萬份農家紅燒肉、915萬份瓦罐湯、773萬份地鍋本仔雞和397萬份徽州臭鰱魚。根據弗若斯特沙利文調研，口味好吃穩定、食材優質、飯菜現炒現製、舒適的用餐環境等是「小菜園」在消費者心目中的突出形象。

我們持續向顧客提供細緻周到、真心熱情的服務，給顧客家庭廚房式的溫暖。我們踐行業內知名的三大承諾。

## 業 務

### 高瞻遠矚的管理團隊和科學合理的激勵機制為我們的快速發展奠定基礎

我們的管理團隊高瞻遠矚、經驗豐富，對中國餐飲行業發展變革趨勢、中餐現代化與工業化之路、消費者實際需求具有深入洞察力與深刻理解力，並將先進科學的管理理念注入整個集團的持續發展。創始人、董事長汪先生從基層廚師崗位開啟了超過20年的餐飲生涯，無論對行業趨勢、企業管理、客戶喜好還是對廚藝技巧、業務細節均有深刻的理解。我們的管理團隊由極富經驗的各領域專家組成，他們在餐飲管理、菜品研發、供應鏈管理、財務、法律合規等方面各自具有多年履歷，他們的管理理念與洞察力成為我們最重要的力量之源。

我們長期踐行科學合理、行之有效、層次豐富的激勵機制，極大激發了員工的斗志與熱情，打造了中國餐飲行業激勵模式的標桿。具體包括：

- **股權激勵**：我們的百餘名受激勵的自然人股東為總部管理人員、區域管理人員及骨幹員工，主要根據彼等的的能力、業績表現、工作年限、崗位重要性等對其釋放相應比例的股權。這充分體現了我們分享利他的企業文化。
- **薪酬激勵**：我們針對僱員尤其是門店基層員工制定了基本工資加多層級績效工資的薪酬機制，績效工資與工作業績、門店／部門表現掛鉤，激勵員工工作熱情。
- **成長激勵**：我們制定了標準化的員工晉升制度及體系，以業績表現作為晉升的核心依據。我們高度重視區域經理、店長、廚師長等基層核心崗位人才的儲備與培養，在公司內部實行師徒培養制且輔以一定的績效激勵。截至最後實際可行日期，我們的現有股東中有90.4%乃從門店基層員工成長而來，區域經理100%為內部培養提拔而來，幾乎所有店長及廚師長為內部培養提拔而來。

### 發展戰略

大眾便民中式餐飲市場是中國餐飲市場中規模最大的細分領域，並且正在快速崛起，前景廣闊。我們將繼續牢牢把握大眾便民中式餐飲的發展趨勢並深度耕耘，以持續完善我們的現代化科學管理系統為核心抓手，提升商業智慧洞察體系，將公司價值發展的核心動力完全升級為依靠現代化管理科學驅動以實現持續發展。我們致力創造消費者福利，為社會提供有效供給，以穿越市場週期的蓬勃生命力走進千家萬戶，實現「鋪天蓋地」、達成「頂天立地」。

---

## 業 務

---

我們的目標是將公司進一步打造成標準化、工業化、數字化、平台化、利他化、具有現代化科學管理體系的國際一流連鎖餐飲集團、深耕大眾便民中式餐飲，以實現「有華人的地方就有小菜園」的目標。具體而言，我們擬通過實施以下戰略來拓展業務。

### 進一步完善以數據資產為核心的商業智慧洞察體系

我們將基於平台化能力及通過數字化工具，將價值鏈的各個環節數字化互聯，以達到整合前台門店經營、中台大數據集成、後台供應鏈、財務、人力資源管理等多個環節，建構全面閉環的數字化產業鏈體系。我們的目標是打造以數據資產為核心的智慧運營平台，進一步深化業財一體化聯動運營和大數據管理。

在門店管理方面，首先，我們將系統性地完善門店全週期管理體系，進一步提高門店運營效率與成效，從全業務流累積寶貴資訊；從不同渠道產生的寶貴資訊，我們計劃利用大數據技術建立選址模型，進一步提高新開店的業務增長並縮短門店業績爬坡期。其次，我們繼續健全巡店體系與流程。我們的智能攝像系統及BI系統的結合，讓我們及時了解單一或區域的門店表現，使我們能夠及時識別及糾正可能不符合我們內部規則的行為及事件，並動態地調整我們的巡店檢查策略。此外，我們亦計劃更廣範的將智慧型裝置更加廣泛引入關鍵運作流程，如炒菜機器人、AI自助收銀及智能能耗管理系統等。此等努力都將有助我們提高門店運營自動化，提高門店營運效率並豐富我們的數據資產。

在顧客服務方面，本著以消費者為中心的理念，我們將持續完善會員系統、加大數字化投入。通過發掘會員價值、完善會員忠誠體系，留存率，提升會員的忠誠度與留存率。我們計劃繼續深耕顧客全生命週期價值，促使會員體系成為我們增收創利、提升品牌影響力、增強菜品研發能力、提高運營效率等的重要抓手。由於外賣已成為業績增長的重要動力，我們將持續基於外賣數據資產形成具價值的市場洞察，繼續基於數據資產加深商業敏銳度。此外，我們的目標是根據基於線上線下多渠道反饋機制，包括收集消費者、菜品研發部門及供應鏈部門的反饋，建立菜品管理及開發機制。我們利用這些寶貴的反饋形成市場洞察，對現有菜品進行調整或開發新的菜品項目，以消費者為中心的原則下實現菜品反向定制。

在商業智慧分析方面，我們將持續健全前後端運營一體化的數字化平台，對各業務線及行政部門的管理要素進行拆分。我們計劃在BI系統新增分析指標模型，以完善



## 業 務

可視化看板的功能，助力管理層根據實際結果及時調整我們的運營。此外，我們計劃強化及改善以ROE為基礎的全面預算管理體系，透過BI系統逐步實現業績規劃、績效考核與獎金分配等關鍵管理過程智能化。

### 繼續優化並升級供應鏈管理體系

我們將進一步提升以標準化、工業化、數字化為基礎的供應鏈管理體系，完善倉儲管理系統(WMS)、運輸管理系統(TMS)和生產管理體系(PMS)等系統組成的佈局。此外，我們計劃構建品控溯源體系，實現全流程的產品採購控制，預計從產地－檢疫－加工－倉儲－運輸－門店等各個環節進行節點設置；實現數據驅動決策，增強各業務的協同能力，以我們具競爭力的供應鏈體系作為競爭壁壘。

- **採購端**：我們計劃完善採購標準和供應商管理流程，培養更多的核心食材戰略級供應商，我們亦計劃進一步優化食材結構與採購量，充分發揮集中採購的優勢，以實現成本控制。
- **加工端**：我們計劃發揮我們的工業化、數據化能力，在我們的中央工廠進行更加高效的精益化生產，不斷提升資產周轉效率和優化成本控制，從而實現供應鏈管理的整體降本增效。我們計劃增設中央工廠並持續完善「廠－倉－店」的協同效應，同時我們計劃堅持進行倉儲物流網絡精細化管理，依靠WMS和TMS鞏固並提高物流配送效率。
- **新零售業務**：我們將繼續戰略性拓展新零售業務，包括銷售自有品牌旗下優質食材。我們的目標是讓我們的高質量健康食材觸達更多家庭，打造多元化的收入來源。

### 持續完善人才管理體系，為公司未來可持續發展積蓄力量

我們將深化薪資體系標準化改革，包括明確崗位職責與員工能力素質、細化職級體系與薪酬組合、優化崗位分工及排班。我們計劃構建更加完備且透明、基於年資的薪酬結構及基於門店業績的績效與獎金評核機制等。

我們計劃持續完善體系化、數字化、標準化的人才管理機制，致力確保擁有具實力及資歷的人才庫以支持我們高速擴張。我們也計劃利用更多數字化工具進行僱員管理。例如將清晰的表現目標模塊置入BI系統，實時記錄追蹤，基於結果進行績效考評，考評過程透明、數據反饋及時。此外，我們計劃設立更加透明、標準化的員工

---

## 業 務

---

晉升機制，滿足僱員長期服務的職業發展。另外，我們計劃建立內部培訓學院，將培訓、指導融入日常工作中。我們亦計劃加強與學院的合作，以培育未來的人材。

### 以標準化數字化能力戰略性拓展門店網絡，實現更廣闊的佈局、更深入的市場滲透

憑藉我們在標準化、數字化、智能化體系和現代化管理方面取得的成果，我們計劃擴充門店網絡、提高市場滲透率，長遠規劃未來拓展至海外市場。我們的目標是提高市場份額及營利能力，打造成獲中國老百姓和海外華人廣泛認可的「家庭廚房」。

- **擴大地域覆蓋：**在已有的安徽、江蘇、上海、浙江、北京、湖北、天津、廣東、河北、河南、山東及江西等地覆蓋基礎上，我們計劃逐步將足跡拓展至這些省份內的新區域，並進軍鄰近的陝西及福建等省份；
- **在現有市場提高滲透率：**我們認為在已設有門店的區域仍具有增加門店滲透率及提高市場份額的巨大潛力。為此，基於我們現有門店的表現，我們計劃在該等地區合理增加門店網絡密度，充分發揮臨近門店的協同效應，以服務更多當地消費者；
- **拓展至海外市場：**在未來時機成熟時，我們計劃在海外開設新店，主要集中在擁有大型華人社區的國家和地區，如香港及新加坡等，逐步實現「有華人的地方就有小菜園」。

憑藉我們高度可擴展的商業模式和強大的可複製性，我們計劃於2024年、2025年及2026年分別開設約160家、190家及230家「小菜園」新門店，至2026年底，預計我們將經營超過1,100家「小菜園」門店。我們將持續深化於現有市場的滲透率、將門店網路擴展至新地區，並進一步拓展海外市場，讓我們的菜品及餐飲體驗觸達更廣泛的消費者。我們相信這策略將會進一步提升我們的品牌知名度，加強我們在大眾便民中式餐飲行業的領先地位。

---

## 業 務

---

### 積極探索並穩步擴大中式社區餐飲業務

中國人口結構正呈現出增速放緩、老齡化程度逐步上升、家庭小型化和少子化趨勢日漸普遍，此趨勢導致消費者越來越傾向於居社區附近門店用餐，而在用餐偏好方面，中式菜餚依然佔據重要位置。根據弗若斯特沙利文的資料統計，截至2022年12月31日，中國擁有11.7萬個社區（指在城市內具有相對獨立居住環境的大面積住宅的若干區域）和9.2億社區居民。2023年7月，商務部等十三部門提出「探索發展社區食堂」的建議。社區餐飲與個人日常生活息息相關、利國利民、發展空間巨大。

我們已開設了首家菜手品牌社區餐飲門店，正式涉足社區餐飲領域。根據弗若斯特沙利文的資料，中式社區餐飲與一般中式正餐在消費場景、定價等方面存在差異，對具競爭力的定價策略、經營效率、供應鏈能力等方面要求更高。我們通過經營「小菜園」門店業務所積累的獨特優勢及專業知識，將有利於我們運營社區餐飲業務。

我們將積極探索並穩步擴大社區餐飲業務。我們將遴選適宜的居民社區及寫字樓區等，拓展社區餐飲門店網絡，從而滿足附近居民及上班族的需求。我們計劃逐步積累該市場的消費者基礎。我們相信我們的社區餐飲業務能服務全國廣泛的消費者，成為百姓生活的一部分。

### 我們的門店

我們是中國快速擴展的大眾便民中式餐飲領導者，致力於提供健康美味且價格實惠的中式菜餚。截至最後實際可行日期，我們建立了由548家直營門店組成的全國門店網絡，覆蓋中國不同地區，基本上均是「小菜園」品牌。在往績記錄期間，我們的收入主要來自於「小菜園」品牌門店，於2021年、2022年，以及截至2022年及2023年9月30日止九個月，來自「小菜園」門店的收入佔我們總收入的98.7%、98.8%、98.7%及99.1%。根據弗若斯特沙利文的資料，按截至2023年9月30日止九個月的門店收入計，「小菜園」在客單價介乎人民幣50元至人民幣100元的中國大眾便民中式餐飲市場的所有品牌中排名第一。

---

## 業 務

---

### 我們的承諾

自2013年成立以來，我們一直秉承「感恩、責任、成長、共贏」的價值理念，倡導「母親的味道」，以實惠的價格為消費者提供大眾便民菜餚和細心周到的服務。對於每一位走進我們「小菜園」門店的消費者，我們承諾(i)「所點菜餚超時(承諾25分鐘內上桌)免費贈送此菜」；(ii)「對菜餚不滿意無條件退換」；及(iii)「確保優質食材，如有問題十倍賠償」。消費者可能會在各種場景下光顧我們的門店，例如日常用餐、家庭及朋友聚餐、特別慶祝活動及宴請等。

### 菜餚與菜單

就我們的「小菜園」門店而言，我們堅持現場烹制，為消費者提供健康新鮮的菜品，區別於預製菜餚，獲得消費者的長期信任。為了盡可能保留食材的天然味道，我們在烹飪過程中對油、鹽等調味品的使用十分謹慎。我們深知食材質量的重要性，在中國各地進行篩選以尋找優質的供應商。為了確保關鍵食材保持新鮮且高質量穩定供應，我們直接與原產地的農場及生產者合作。

強大的菜品研發能力使得我們的品牌廣受消費者歡迎。我們的菜單按季節設計定制，涵蓋了多道廣受歡迎的中式家常菜餚，讓來自中國不同地區、不同飲食習慣和口味偏好的人們都能找到適合他們的菜品。根據消費者的喜好和反饋，我們會定期更新菜單，納入新菜品和當季特色菜。為確保消費者獲得優質且物有所值的體驗，我們進行合理的菜品定價，實現我們「小菜園」門店堂食顧客的客單價介乎人民幣50元至人民幣70元。通常情況下，一家「小菜園」門店每季節提供約45至50道菜品，涵蓋多種類別，包括冷盤、燉菜、紅燒菜、干鍋菜、炒菜、煲仔菜、蒸菜、湯和點心。

## 業 務

以下為我們部分招牌菜的圖片和信息。



徽州臭鰱魚

徽州臭鰱魚起源於皖南地區，已有200多年的歷史，新鮮經過發酵腌制的徽州臭鰱魚味道獨特，魚肉潔白成蒜瓣狀，入口鮮嫩Q彈。



農家紅燒肉

我們選用優質豬肉作為食材，使用文火燒兩個多小時。我們的農家紅燒肉肉質紅亮，肥而不膩，口感鹹香微甜，品嚐後回味悠長。



瓦罐湯

我們用特制瓦罐烹調老雞、老鴨、排骨或筒骨，該等食材由菜品研發部門和供應鏈部門從原產地農場嚴格挑選採購，配以自主研發的秘制配料及天然水，燉至4小時以上，使湯汁濃香醇厚。



石板蒜蓉蝦

石板蒜蓉蝦是我們的經典菜餚，自開業以來一直深受消費者的喜愛。石板蒜蓉蝦在烹飪過程中讓食材完全吸收我們特制的蝦汁，配上我們的秘制蒜蓉醬，用石板盛裝燒制，帶來美妙的香氣和美味。



地鍋仔雞

我們選用皖南山區散養的仔雞，並且要飼養90天以上。在嚴格的烹調過程要求下，我們為消費者提供肉質鮮美、多汁、嫩滑的地鍋仔雞，深受消費者的喜愛。

## 業 務

### 用餐氛圍

每家「小菜園」門店的設計及裝修舒適溫馨，為消費者提供賓至如歸的用餐體驗。我們在「小菜園」門店的設計中融入了中式古建築的元素（如馬頭牆）和自然景觀的元素，大量運用木製家具及裝飾，並廣泛應用黑色現代金屬點綴。「小菜園」門店的面積通常約為300平方米，約有30張餐桌，平均可同時服務約110位消費者。我們對「小菜園」門店採用統一的設計和裝修系統，以確保消費者在不同門店獲得一致的用餐體驗，從而鞏固我們在市場上的品牌形象。

以下圖片展示了「小菜園」門店的典型就餐環境。



### 我們的門店網絡

我們所有的門店均採用直營模式管理。截至最後實際可行日期，我們在中國經營548家門店，包括542家「小菜園」門店及六家其他品牌的門店。

下表載列截至所示日期及期間我們的「小菜園」門店於中國不同線別城市的數量及收入分佈：

	於12月31日／截至12月31日止年度						於9月30日／截至9月30日止九個月					
	2021年			2022年*			2022年			2023年		
	數量	收入	%	數量	收入	%	數量	收入	%	數量	收入	%
	(人民幣千元，門店數量及百分比除外)											
一線城市	48	340,914.9	13.1	55	413,992.0	13.1	52	282,850.6	11.8	78	551,736.0	16.2
新一線城市	92	716,284.4	27.4	102	899,763.9	28.3	98	686,715.7	28.8	133	962,158.5	28.3
二線城市	44	371,848.6	14.2	49	409,915.4	12.9	45	311,286.7	13.0	54	409,777.5	12.1
三線及以下城市(包括縣級市及縣)	191	1,182,555.2	45.3	213	1,450,896.9	45.7	206	1,110,030.0	46.4	228	1,475,044.9	43.4
總計	<u>375</u>	<u>2,611,603.1</u>	<u>100.0</u>	<u>419</u>	<u>3,174,568.2</u>	<u>100.0</u>	<u>401</u>	<u>2,390,883.0</u>	<u>100.0</u>	<u>493</u>	<u>3,398,716.9</u>	<u>100.0</u>

附註：

\* 包括於2022年12月由「復興樓」門店（最早於2021年9月開業）改造成的「小菜園」門店。

## 業 務

儘管COVID-19疫情為中國大眾便民中式餐飲市場帶來挑戰，但2021年至2022年，我們在不同線別城市的門店數量及收入規模均實現逆勢增長。2021年至2022年，我們的「小菜園」門店數量由375家增加到419家，收入由人民幣2,611.6百萬元增加到人民幣3,174.6百萬元，表現優於整體大眾便民中式餐飲市場，而大眾便民中式餐飲市場同期的表現則有所下滑。由2023年開始，我們迅速應對不斷變化的市場狀況，恢復擴張步伐，「小菜園」門店數量由截至2022年12月31日的419家增加至截至2023年9月30日的493家。

截至最後實際可行日期，我們經營六家其他品牌（如「菜手」、「觀邸」及「復興樓」等）門店。於2021年、2022年以及截至2022年及2023年9月30日止九個月，該等其他品牌的門店所產生的總收入分別為人民幣33.1百萬元、人民幣38.4百萬元、人民幣30.8百萬元及人民幣25.4百萬元。我們開設「觀邸」門店及「復興樓」門店，主要用於安徽銅陵當地宴會場合。有關「菜手」門店，請參閱「我們的社區餐飲業務」。

下表概述於往績記錄期間所有門店的數量變動：

	截至12月31日止年度		截至 9月30日 止九個月
	2021年	2022年*	2023年
	期初門店數量	278	379
期內新開業的門店數量	107	48	79
期內關閉的門店數量	6	5	4
期末門店數量	379	422	497

附註：

\* 新開張／關閉門店數量不包括於2022年12月由「復興樓」門店（最早於2021年9月開業）改造成的「小菜園」門店。

在疫情期間大眾便民中式餐飲市場整體下滑的趨勢下，我們的門店總數由往績記錄期間期初的278家增加至截至2023年9月30日的497家，展現了我們擴大門店網絡的能力和決心。我們之所以能取得如此快速的增長，乃得益於我們於往績記錄期間實現的強勁盈利能力、高度標準化及可擴展的業務模式、不斷提升的數字化能力以及我們有效的僱員晉升機制。我們於往績記錄期間關閉合共15家門店。於2021年、2022年各年及截至2023年9月30日止九個月，(i)我們因門店所在商業區的客流量未達到我們的預期而分別關閉三家、三家及兩家門店，(ii)於同期，因我們決定於租約到期後不再續簽而分別關閉三家、兩家及兩家門店。

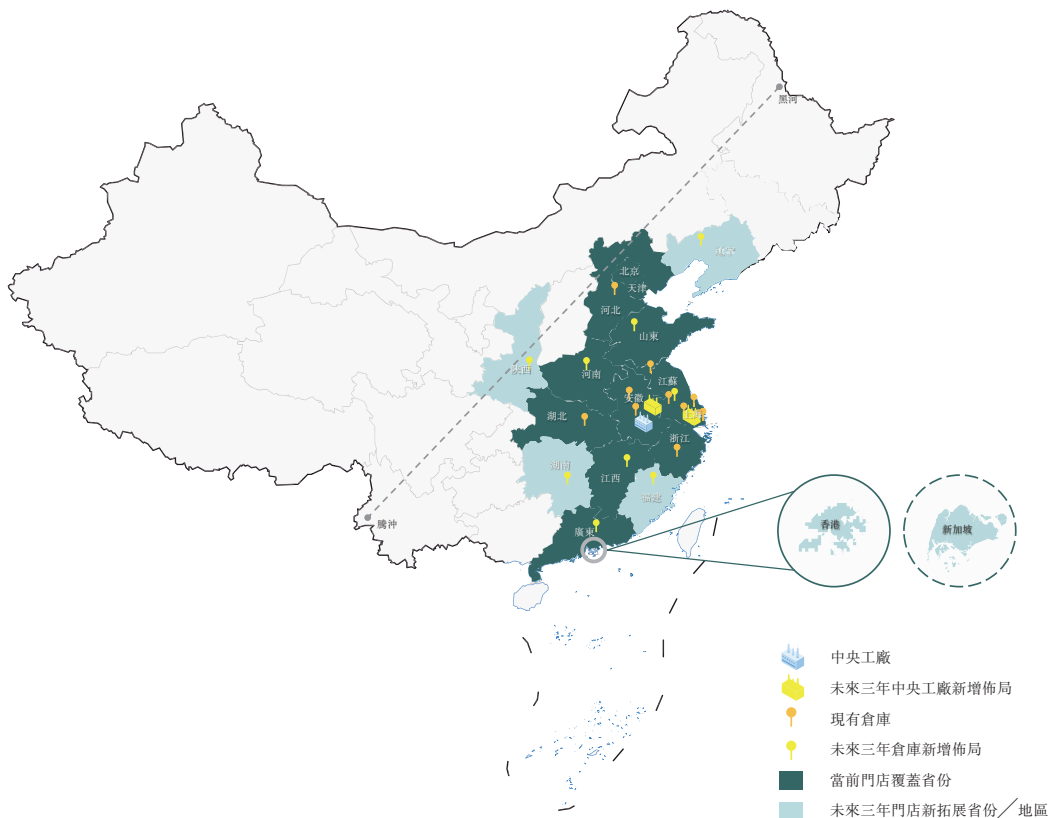
## 業 務

### 門店擴展計劃和管理

我們業務成功取決於門店網絡的健康擴張。我們採用高度標準化和可擴展的業務模式運營，並相信，通過複製和優化我們既有的管理和運營程序、採用數字工具，以及在開設新門店時傳授知識和採用最佳經驗，我們將能夠不斷擴大我們的門店網絡。

我們計劃通過擴大地理覆蓋範圍和加深市場滲透，繼續發展我們在中國的業務。我們計劃於2024年、2025年及2026年分別新開設約160家、190家及230家「小菜園」門店。在地理位置方面，我們將加深對現有市場的滲透，並將業務擴展到新市場。憑藉我們在長江三角洲的成熟門店分佈，我們計劃進一步拓展周邊地區，如陝西及福建等。我們亦計劃增加北京、上海、深圳、杭州、南京及其他中國地區的門店分佈密度，逐步形成「長三角、京津冀、粵閩贛」的門店網絡佈局。根據弗若斯特沙利文的資料，該等地區的大眾便民中式餐飲市場具有巨大的增長潛力。除擴展中國門店網絡外，我們計劃拓展至其他市場，例如香港及新加坡。我們相信增加門店的業務版圖及密度將進一步提升品牌知名度，推動收入增長。

下圖列示我們截至最後實際可行日期營運及規劃中的門店以及相關配套設施和基礎設施的地理位置。





## 業 務

預計開設每間新「小菜園」門店的前期支出介乎人民幣1.3百萬元至人民幣1.7百萬元，主要根據門店的規模及地點而定。這些前期支出主要包括與裝修、購買設備有關的成本以及與開設門店相關的其他一次性支出。我們計劃於2024年、2025年及2026年動用[編纂][編纂]、手頭現金、經營所得現金流量以及我們當時可能尋求的其他外部融資為我們的門店網絡擴張提供資金。截至2024年、2025年及2026年12月31日止年度，我們開設新門店的計劃投資成本預計分別約為人民幣208百萬元至人民幣272百萬元、人民幣247百萬元至人民幣323百萬元及人民幣299百萬元至人民幣391百萬元。就我們已開業及預期於2024年開業的新門店而言，自2023年9月30日起直至最後實際可行日期，我們已投入約人民幣10.8百萬元，其乃由我們現有的內部資源撥付。有關更多資料，請參閱「未來計劃及[編纂]用途」。

我們的開發部和工程部負責制定、管理及執行門店擴展計劃。開發部負責門店網絡擴張管理、選址和租賃安排，同時密切關注中國各地的經濟和市場狀況。工程部負責門店開業之前的門店設計、裝修和合規等方面工作。

我們主要從以下幾個方面對門店擴張過程進行管理和規範：

### 選址

在為新門店選址時，我們遵循嚴謹的方法。憑藉我們過去數年在運營積累的深厚經驗，我們能夠為新門店高效選址。我們的慣常做法是，由我們的開發部牽頭，為我們的新門店進行詳盡和全面的盡職調查。我們進行徹底的研究，以確定合適位置，包括實地考察、人數統計和對其他公共數據的廣泛審查，以便為我們的決策過程提供信息。選址的相關因素包括商業區的位置、商業區的人口密度、商業區消費者的年齡分佈及平均可支配收入、商業區消費者的消費模式和就餐習慣、商業區內其他門店的佈局、高峰時段的預計客流量、購物商場的結構、停車場和廣告牌的方便可用性、商業區客可到達性、租金成本和預計投資回報以及商業區競爭對手的數量和性質等。未來，我們計劃應用人工智能技術來促進我們的選址過程，並充分利用從業務運營中所積累的寶貴數據信息和經驗。

### 租賃安排

我們的租賃安排通常為期五至八年。在往績記錄期間，我們的租賃一般採用混合租金安排：(i)可變租金安排，根據該安排，我們有義務支付門店總銷售額的一定百分比或商定的固定租金（以較高者為準）；(ii)固定租金安排，根據該安排，我們有義務在租賃期間內支付固定租金；及(iii)績效租金安排，其根據門店的銷售額計算抽成。

## 業 務

### 項目執行

我們對新門店的開業流程進行了標準化，且工程部對整個流程進行監督並提供指導。從完成選址到門店開業，一般需時約二至三個月。我們新門店開業流程的主要方面包括：

- **牌照及合規性。**我們的開發部負責收集業主的證明文件(如商場的牌照、證明和圖紙)。我們的工程部負責在門店裝修期間向相關地方當局申請消防合規驗收。店長負責取得其他牌照和許可證(如營業執照及食品安全許可證)。
- **門店裝修。**我們的工程部通常根據我們的自有模板為新門店定制設計方案。我們通常會聘請我們長期信賴的第三方裝修團隊來執行我們的室內裝修。
- **僱員招聘和培訓。**為使新門店順利開業，我們會從現有門店調配僱員到新門店，負責主要崗位。富有經驗的僱員熟悉我們操作流程、標準和要求，可利用他們的經驗和知識更好地協調新門店的工作，幫助新僱員快速適應我們的制度及文化。店長及人力資源部負責為新門店招聘基層員工。我們致力於識別、培訓和培養有潛力擔任店長、廚師長等更重要職位的人才。此方法有助於我們建立及擴大人才庫，為我們的快速擴張提供堅實的支持。請參閱「一 組織架構及我們的員工 — 僱員晉升、管理和培訓」。

### 我們的門店表現

#### 關鍵績效指標

我們使用多項財務和運營指標來評估「小菜園」門店的績效。我們的「小菜園」門店於不同線別城市於所示期間的關鍵績效指標列於下表。

	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
單店日均銷售額 <sup>(1)</sup> (人民幣元)				
一線城市	26,856.4	27,706.6	28,007.8	31,977.3
新一線城市	25,560.6	26,926.9	27,667.8	31,494.6
二線城市	27,108.6	26,435.9	27,231.8	29,627.5
三線及以下城市(包括縣級市及縣)	20,811.6	20,892.7	21,634.2	25,039.0
<b>整體</b>	<b>23,473.8</b>	<b>23,813.8</b>	<b>24,482.0</b>	<b>28,194.6</b>

## 業 務

	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
<b>堂食顧客總數 (千位)</b>				
一線城市	3,965.1	3,394.2	2,412.7	5,222.6
新一線城市	8,374.6	8,291.8	6,728.6	9,297.1
二線城市	4,708.4	4,158.0	3,325.1	4,199.9
三線及以下城市 (包括縣級市及縣)	16,244.3	16,809.2	13,562.2	16,896.9
<b>總計</b>	<b>33,292.3</b>	<b>32,653.3</b>	<b>26,028.6</b>	<b>35,616.6</b>
<b>單店堂食日均銷售額<sup>(2)</sup> (人民幣元)</b>				
一線城市	21,603.9	15,615.9	16,587.9	20,099.8
新一線城市	20,574.3	17,146.8	18,599.2	20,506.1
二線城市	23,070.9	18,019.0	19,432.8	20,258.6
三線及以下城市 (包括縣級市及縣)	18,212.8	15,285.3	16,584.5	18,153.4
<b>整體</b>	<b>19,793.5</b>	<b>16,106.9</b>	<b>17,430.3</b>	<b>19,269.8</b>
<b>單店日均堂食顧客量<sup>(3)</sup></b>				
一線城市	312.4	227.2	238.9	302.7
新一線城市	298.8	248.1	271.1	304.3
二線城市	343.3	268.2	290.9	303.7
三線及以下城市 (包括縣級市及縣)	285.9	242.1	264.3	286.8
<b>整體</b>	<b>299.2</b>	<b>244.9</b>	<b>266.5</b>	<b>295.5</b>
<b>堂食顧客人均消費額<sup>(4)</sup> (人民幣元)</b>				
一線城市	69.2	68.7	69.4	66.4
新一線城市	68.8	69.1	68.6	67.4
二線城市	67.2	67.2	66.8	66.7
三線及以下城市 (包括縣級市及縣)	63.7	63.1	62.7	63.3
<b>整體</b>	<b>66.1</b>	<b>65.8</b>	<b>65.4</b>	<b>65.2</b>
<b>外賣業務總銷售額 (人民幣千元)</b>				
一線城市	66,675.4	180,660.0	115,328.9	204,934.3
新一線城市	139,731.3	326,804.2	225,082.7	335,695.8
二線城市	55,385.2	130,512.9	89,150.8	129,580.8
三線及以下城市 (包括縣級市及縣)	147,664.7	389,409.3	259,097.7	405,630.1
<b>總計</b>	<b>409,456.6</b>	<b>1,027,386.4</b>	<b>688,660.1</b>	<b>1,075,841.0</b>

## 業 務

	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
<b>外賣訂單數量(千單)</b>				
一線城市	720.1	1,995.3	1,274.5	2,217.7
新一線城市	1,613.0	4,316.2	2,973.4	4,099.1
二線城市	582.0	1,533.3	1,044.9	1,456.8
三線及以下城市(包括縣級市及縣)	1,900.8	5,944.8	4,002.3	5,566.5
<b>總計</b>	<b>4,815.9</b>	<b>13,789.5</b>	<b>9,295.1</b>	<b>13,340.1</b>
<b>外賣單均消費額<sup>(5)</sup></b>				
(人民幣元)				
一線城市	92.6	90.5	90.5	92.4
新一線城市	86.6	75.7	75.7	81.9
二線城市	95.2	85.1	85.3	89.0
三線及以下城市(包括縣級市及縣)	77.7	65.5	64.7	72.9
<b>整體</b>	<b>85.0</b>	<b>74.5</b>	<b>74.1</b>	<b>80.6</b>
<b>單位面積日均銷售額<sup>(6)</sup>(人民幣元)</b>				
一線城市	78.9	80.8	81.2	97.1
新一線城市	71.0	76.2	78.2	91.5
二線城市	79.4	77.5	79.8	88.3
三線及以下城市(包括縣級市及縣)	55.1	57.3	59.0	69.9
<b>整體</b>	<b>64.4</b>	<b>66.8</b>	<b>68.4</b>	<b>81.0</b>
<b>翻台率<sup>(7)</sup></b>				
一線城市	3.4	2.6	2.7	3.5
新一線城市	3.3	2.9	3.1	3.5
二線城市	3.9	3.1	3.3	3.6
三線及以下城市(包括縣級市及縣)	3.1	2.7	2.9	3.2
<b>整體</b>	<b>3.3</b>	<b>2.8</b>	<b>3.0</b>	<b>3.3</b>

附註：

- (1) 單店日均銷售額按堂食業務及外賣業務產生的總收入除以同一級別城市同期門店營業總天數計算。門店營業總天數為所有「小菜園」門店的營業天數總和。
- (2) 單店堂食日均銷售額按堂食業務產生的總收入除以同一級別城市同期門店營業總天數計算。
- (3) 單店日均堂食顧客量按堂食顧客總數除以同一級別城市同期門店營業總天數計算。
- (4) 堂食顧客人均消費額按堂食業務產生的收入除以同一級別城市同期堂食顧客總數計算。
- (5) 外賣訂單單均消費額按外賣業務總收入除以同一級別城市同期外賣業務外賣訂單總數量計算。

## 業 務

- (6) 單位面積日均銷售額按堂食業務及外賣業務產生的總收入除以同一級別城市同期門店營業總天數與門店營業面積(平方米)的乘積計算。
- (7) 翻台率按「小菜園」門店堂食訂單總數除以同一級別城市「小菜園」門店同期門店營業總天數和同期餐桌平均數的乘積計算。

與2021年相比，我們門店於2022年的部分堂食業績指標整體有所下降，如單店堂食日均銷售額、單店日均堂食顧客量、翻台率等，主要因2022年COVID-19疫情影響令堂食消費受影響。根據弗若斯特沙利文的資料，憑藉我們有效的門店管理，加上我們門店網絡擴張，儘管該兩年餐飲業普遍下滑，與2021年相比，我們於2022年仍錄得穩定的收入。隨著2023年初以來COVID-19疫情逐步減退，截至2023年9月30日止九個月，我們的門店經歷復甦。

於往績記錄期間，我們的外賣業務實現了收入及訂單數量的增長，且外賣訂單的單均消費額保持相對穩定。請參閱「—我們的外賣業務」。

憑藉我們強大的門店管理能力及不斷提高的品牌知名度，我們的新門店一般具有相對較短的爬坡期，並能夠達到接近已營多年的現有門店的日均銷售額水平。此外，多年來，我們門店的日均銷售額(包括來自堂食業務及外賣業務的收入)不斷提高，顯示出在我們已經運營的市場的認可度不斷提高，顧客忠誠度不斷提高。以下載列於所示期間按開業年份列示的「小菜園」門店的單店日均銷售額。

	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
單店日均銷售額(人民幣元)				
於2020年或之前開業的門店	24,035.9	24,993.7	25,634.5	30,149.1
於2021年開業的門店	19,296.4	21,388.9	21,714.5	26,287.1
於2022年開業的門店	—	19,903.0	22,001.7	23,679.4
於2023年開業的門店	—	—	—	25,131.6
<b>整體</b>	<b>23,473.8</b>	<b>23,813.8</b>	<b>24,482.0</b>	<b>28,194.6</b>

### 同店績效

我們的收入增長、盈利能力和其他績效指標的改善部分受到我們改進現有門店的能力的影響。同店績效通過僅比較在營門店的運營指標和財務業績，排除了因新門店開業而增加的績效指標，從而提供門店績效的期間比較。例如，在計算同店銷售增長率時，只使用門店在達到同店條件後產生的收入，並將這些收入與該門店在上一期間可比天數產生的收入進行比較。在計算兩個期間之間的同店績效時，我們將同店定義為於2021年及2022年開業至少300天以及截至2022年及2023年9月30日止九個月開業至少224天的「小菜園」門店。

## 業 務

下表載列我們的「小菜園」門店於所示期間的同店績效指標詳情。

	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
<b>同店數量</b>				
一線城市		10		7
新一線城市		66		85
二線城市		33		43
三線及以下城市 (包括縣級市及縣)		130		172
<b>總計</b>		<b>239</b>		<b>307</b>
<b>同店銷售額<sup>(1)</sup>(人民幣千元)</b>				
一線城市	95,348.7	89,556.2	34,967.6	47,821.4
新一線城市	623,632.3	659,017.7	625,746.9	760,355.3
二線城市	331,080.2	324,775.2	300,475.6	371,970.7
三線及以下城市 (包括縣級市及縣)	994,303.2	994,971.4	975,890.6	1,188,029.4
<b>總計</b>	<b>2,044,364.4</b>	<b>2,068,320.5</b>	<b>1,937,080.7</b>	<b>2,368,176.8</b>
<b>同店銷售增長率(%)</b>				
一線城市		(6.1)		36.8
新一線城市		5.7		21.5
二線城市		(1.9)		23.8
三線及以下城市 (包括縣級市及縣)		0.1		21.7
<b>整體</b>		<b>1.2</b>		<b>22.3</b>
<b>同店日均堂食顧客量<sup>(2)</sup></b>				
一線城市	318.5	236.8	172.2	242.9
新一線城市	306.8	255.7	272.8	314.5
二線城市	349.3	290.7	292.6	328.8
三線及以下城市 (包括縣級市及縣)	293.8	253.5	264.3	289.6
<b>整體</b>	<b>306.1</b>	<b>258.6</b>	<b>268.6</b>	<b>300.9</b>

## 業 務

	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
<b>同店日均銷售額<sup>(3)</sup> (人民幣元)</b>				
一線城市	26,715.8	27,829.8	20,096.3	25,076.8
新一線城市	26,452.0	28,290.1	27,612.2	32,773.9
二線城市	27,779.8	28,379.5	27,325.9	32,033.3
三線及以下城市 (包括縣級市及縣)	21,388.8	21,731.4	21,538.6	25,405.9
<b>整體</b>	<b>23,896.7</b>	<b>24,698.7</b>	<b>24,001.4</b>	<b>28,367.9</b>
<b>同店單位面積日均 銷售額<sup>(4)</sup> (人民幣元)</b>				
一線城市	77.0	79.9	66.4	83.0
新一線城市	72.7	77.6	79.2	94.1
二線城市	80.7	82.5	80.1	93.8
三線及以下城市 (包括縣級市及縣)	56.7	57.6	58.3	68.8
<b>整體</b>	<b>65.0</b>	<b>67.1</b>	<b>67.0</b>	<b>79.3</b>
<b>同店翻台率<sup>(5)</sup> (次/天)</b>				
一線城市	3.6	2.7	2.4	3.2
新一線城市	3.4	2.9	3.1	3.6
二線城市	4.0	3.4	3.4	3.8
三線及以下城市 (包括縣級市及縣)	3.2	2.8	2.9	3.2
<b>整體</b>	<b>3.4</b>	<b>2.9</b>	<b>3.0</b>	<b>3.4</b>

附註：

- (1) 同店銷售額指來自我們同店門店總收入，包括堂食業務及外賣業務產生的收入。
- (2) 同店日均堂食顧客量按同店堂食顧客總數除以同一級別城市同店同期門店營業總天數計算。
- (3) 同店日均銷售額按我們同店門店總收入(包括堂食業務及外賣業務產生的收入)除以同一級別城市同店同期門店營業總天數計算。
- (4) 同店單位面積日均銷售額按我們同店門店總收入(包括堂食業務及外賣業務產生的收入)除以同一級別城市同店同期門店營業總天數與門店營業面積(平方米)的乘積計算。
- (5) 同店翻台率按同店堂食訂單總數除以同一級別城市同店同期門店營業總天數和同期同店餐桌平均數的乘積。

## 業 務

儘管2022年COVID-19疫情造成中國大眾便民中式餐飲市場的同店銷售普遍下降，但我們2022年的同店銷售較2021年略有上升。2022年，中國的COVID-19疫情週期性複發，導致當年我們門店的堂食消費減少。例如，2022年我們在一線城市的同店銷售額較2021年下降6.1%，主要是因為當年中國所有一線城市總體上都受到COVID-19疫情的影響，導致2022年我們在一線城市的門店同店營業天數同比減少大約10%。我們迅速應對形勢變化，例如對疫情防控措施保持敏銳，通過實施彈性工作時間恢復門店運營使我們在2022年行業普遍下行的趨勢下仍能保持同店銷售正增長。截至2023年9月30日止九個月，同店銷售額大幅上升，主要是因為(i)我們在管理及運營方面實現標準化，保證我們的菜品及服務的穩定性及高質量，進一步提高我們的知名度和市場認可；(ii)我們致力於根據我們對不斷變化的顧客偏好的研究，開發新的菜品並更新我們現有的菜品；(iii)我們在管理和運營取得的數字化成效，提高了我們的運營效率；(iv)我們致力於開發適合一人消費的外賣菜品以支撐外賣業務的快速增長，我們積極配合線上送餐平台和各種推廣活動，請參閱「— 我們的外賣業務」；以及(v)自2023年初以來，隨著COVID-19疫情逐步結束，我們的堂食客流量已恢復。

### 收支平衡期和現金投資回收期

我們標準化和可擴展的業務模式支持門店改善往績記錄期間的收支平衡和現金投資回收表現。

### 收支平衡期

收支平衡期是指新開業的「小菜園」門店收入至少等於其經營開支的首個完整月份。於往績記錄期間開業的「小菜園」門店的收支平衡期通常約為一至兩個月。此外，我們改善了我們的收支平衡表現，有效縮短了於2021年、2022年及截至2023年9月30日止九個月各期間開業門店的收支平衡期。這主要由於(i)我們在管理和運營方面實現的標準化，確保了我們的菜品和服務的穩定和高品質，進一步提高了我們在市場上的知名度和認可度；及(ii)我們在管理和運營中實現了數字化，從而提高了我們的運營效率。

於往績記錄期間，我們新開231家「小菜園」門店（不計往績記錄期間開業但又關閉的兩家門店），其中206家「小菜園」門店（或89.2%）已於2023年9月30日達到收支平衡。截至2023年9月30日，餘下25家「小菜園」門店尚未實現收支平衡（「非收支平衡門店」），包括分別於2022年及截至2023年9月30日止九個月新開業的一家及24家「小菜園」門店。具體而言，於2022年新開業的一家非收支平衡門店並未達至收支平衡，主要是因為其銷售額並未達到我們的期望，而截至2023年9月30日止九個月開業的24家非收支平衡門店均於2023年8月或9月開業，尚未開業足夠長的時間達至收支平衡。



## 業 務

### 現金投資回收期

現金投資回收期指門店層面的累計EBITDA (不包括使用權資產折舊) 可覆蓋開設門店的資本支出所需的時間。當計算現金投資回收期時，我們計及 (其中包括) 設計、裝修、消防設施及購買設備及其他設施的資本支出。在截至2023年9月30日已實現現金投資回報的門店中，於2021年、2022年各年及截至2023年9月30日止九個月開業的門店的平均現金投資回收期分別為15.2個月、10.3個月及7.3個月。我們於往績記錄期間開業並已收回現金投資的「小菜園」門店的平均現金投資回收期約為13.6個月。相比之下，根據弗若斯特沙利文的資料，大眾便民中式餐飲市場 (客單價介乎人民幣50元至人民幣100元) 2021年及2022年開業門店的平均現金投資回收期通常超過18個月。我們有效縮短了新門店現金投資回收期，主要得益於我們先進強大的管理能力及運營效率，以及我們實現的標準化和數字化，保證了菜品和服務的穩定和高品質，進一步提升了我們的市場知名度和認可度。

於往績記錄期間，我們新開231家「小菜園」門店 (不計往績記錄期間開業但又關閉的兩家門店)，其中116家「小菜園」門店 (或50.2%) 已於2023年9月30日實現現金投資回報。截至2023年9月30日，餘下115家「小菜園」門店尚未實現現金投資回報 (「非現金投資回報門店」)，包括分別於2021年、2022年及截至2023年9月30日止九個月開業的23家、22家及70家「小菜園」門店。

該等非現金投資回報門店未能實現現金投資回報，主要是由於以下一項或多項因素的綜合影響：(i) 於往績記錄期間結束時，若干門店尚未開業足夠時間達至現金投資回報，(ii) COVID-19疫情對若干門店的經營活動有不利影響，及(iii) 若干門店的銷售額未達到我們的預期。

### 我們的社區餐飲業務

我們認為中國廣大的社區餐飲市場具有巨大潛力，故於2023年10月開始探索此市場，針對我們的社區餐飲業務推出了「菜手」品牌。我們力求發揮「小菜園」門店成功營運累積的經驗，特別是我們的營運經驗、標準化及數字化能力以及已建立的供應鏈體系，快速建立社區餐飲門店業務版圖，並優化商業模式。

下文載列一家典型社區餐飲門店的若干主要特點，顯示其經營模式的重要方面：

- **選址**：我們的社區餐飲門店預期將位於住宅區附近，目標一般覆蓋門店地址半徑3公里內不同年齡組別的居民。典型的社區餐飲門店面積約為150至200平方米，可容納30至40張餐桌，並同時為約60至80名消費者提供服務。除地理位置鄰近住宅區的門店外，我們亦擬於辦公大樓附近設立社區餐飲門店。我們將調整該等門店的經營模式以更好地滿足辦公大樓消費者的需求。

---

## 業 務

---

- **菜品及定價：**我們主要基於消費者日常用餐消費模式的主要特點（即重視性價比+高周轉率+高複購率），設計社區餐飲門店的菜品。我們將每項菜品定價於人民幣5元至人民幣30元。我們預期每名消費者可能每餐點二或三款菜式，客單價達人民幣20元至人民幣40元。我們計劃積極收集消費者反饋並定期更新我們的菜品，將受歡迎及時令菜式包括在內。
- **送餐流程：**為將運營效率最大化，我們的社區餐飲門店採用自助服務模式。近乎所有菜品會在用餐高峰時段前預先烹制，以小份菜形式提供並於架上展示供消費者領取，以節省烹制及服務的時間及成本。自助結賬櫃位可讓消費者便捷地以手機付費。消費者由進入門店至完成餐點的平均用餐時間約為25分鐘，大幅提高翻台率。
- **運營及人員配置：**我們的社區餐飲門店均獲得我們完善的供應鏈體系支持。大部分食材已預先粗加工，送達門店後可供烹制。社區餐飲門店的廚房備配炒菜機器人及其他智能裝置，於預先配置後將人工操作的部分盡量減至最低。新僱員於簡短培訓後可熟練操作該等裝置，減低對專業廚師的依賴。通過採用自助服務及標準化營運模式，我們預期達到人員配置優化，將門店基層員工數目盡量減少而不損害運營效率及消費者用餐體驗。
- **數字化管理：**經營及管理社區餐飲門店將得到我們已建立的數字化運營及管理系統的支持，從而協助我們的管理層實現該等門店的精細化管理。

### 我們的外賣業務

我們通過中國的主要第三方線上送餐平台經營外賣業務。我們的總部直接管理和監督外賣業務，並代表我們的所有門店與該等線上外賣平台進行談判，以獲得有利的商業安排，並確保我們的外賣業務在全國範圍內的一致服務質量和標準。根據我們與這些線上送餐平台的安排，該等平台通常負責在其平台上列出我們的菜品、管理線上訂單並協調配送物流。對於每個已完成的訂單，我們同意向線上外賣平台支付佣金及配送費，而費用符合行業規範。我們負責準備食物所產生的成本及費用。除了為我們門店的堂食顧客提供菜品外，我們亦提供外賣專用菜單，例如適合單人消費的菜品，迎合消費者在外賣消費場景下的偏好。

---

## 業 務

---

於2021年及2022年以及截至2022年及2023年9月30日止九個月，我們「小菜園」門店外賣業務產生的收入分別為人民幣409.5百萬元、人民幣1,027.4百萬元、人民幣688.7百萬元及人民幣1,075.8百萬元。同期，我們的「小菜園」門店外賣訂單數量分別為4.8百萬單、13.8百萬單、9.3百萬單及13.3百萬單，而我們「小菜園」門店外賣單均消費額維持相對穩定，分別為人民幣85.0元、人民幣74.5元、人民幣74.1元及人民幣80.6元。我們的外賣業務於往績記錄期間快速增長，主要是由於以下因素(i)透過外賣服務，我們提供的美味、健康、價格親民的菜餚能夠觸達更廣泛的消費者群，從而使我們的市場知名度及認可度進一步提高；(ii)我們在分析消費相關信息方面的工作，例如對消費者偏好及情況的研究，使我們可有效開發及更新外賣專用的菜品，例如小份菜品及迎合外賣用餐需求的菜品；(iii)我們積極與線上外賣平台合作推廣我們的外賣業務，加上各種促銷菜單；及(iv)我們在疫情期間為消費者提供便民服務，外賣服務在疫情後已成為中國消費者流行的用餐選擇。

### 門店標準化管理

我們密切監督門店的運營，確保門店網絡提供一致的菜餚和服務質量，並提高整體運營效率。我們建立了一個高度標準化和可擴展的商業模式，這對我們成功實現優惠的定價和門店網絡的快速擴張起到了至關重要的作用。

### 門店運營

我們的直營模式具有標準化及數字化能力，使我們能夠在保證我們的產品質量的前提下快速擴張。通過這種模式，我們提高了門店的運營效率、食品安全、質量控制和盈利能力，從而使我們的門店網絡具有可擴展性，並使我們能夠充分的控制向消費者提供的菜餚和服務質量。我們建立了一套全面的標準及程序來規範門店運營的關鍵環節。因此，消費者可以在我們任何一家門店品嚐到質量和口味一致的菜餚。特別是，我們實施了以下措施，以實現門店管理及營運的標準化。

- **廚房管理。**我們針對廚房運營的關鍵環節制定了一套全面的SOP，包括食品儲存、食品加工、食品烹制、食品供應及員工行為。例如，我們的門店基層員工必須遵守標準流程，確保菜餚的風味、品相、質量和食品衛生符合我們的標準。我們的店長及廚師長能夠借助我們在門店應用的數字工具，實時監控訂單的狀態，請參閱「— 數字化」。

---

## 業 務

---

- **服務管理。**我們在門店的用餐區實施了一套全面的服務管理程序，將我們不同崗位的門店基層員工連接起來，以實現無縫高效的服務操作程序。我們亦制定了嚴格的餐桌服務SOP，包括從歡迎消費者進入我們的門店到用餐後離開門店妥為道別的每一個步驟。
- **供應鏈管理。**我們已建立高效數字化供應鏈系統，以支持我們自建的供應鏈體系。該系統使我們的門店能夠根據銷售及預測簡便地訂購食材，使每家門店每天均能獲得健康、新鮮的優質食材。該系統亦使我們能夠密切監控各門店及倉庫的食材消耗及相關成本、採購金額及庫存水平，有助於庫存管理和成本控制。詳情請參閱「－ 數字化 － 智能支持」。

### 表現評估

我們的組織架構使我們能夠在整個門店網絡中實施統一的僱員管理標準及程序，同時為我們的區域提供足夠的靈活性，以應對當地情況而引起的問題。請參閱「－ 組織架構及我們的員工」。例如，我們的總部制定具體的評估指引，以評估門店的表現，而我們的區域根據該等指引定期評估每家門店的表現。區域主要考慮門店各自的業績及是否符合我們的統一標準及程序等多項因素而批准門店關鍵員工的晉升。對門店基層員工而言，店長和廚師長負責彼等表現評估和晉升推薦。我們的目標是通過透明表現評估系統來激勵和晉升我們各層級的僱員。請參閱「－ 組織架構及我們的員工」。

我們亦實行門店檢查計劃，不定期對門店進行突擊檢查。我們的管理層及區域經理進行匿名門店檢查，以檢查食材的儲存條件、為消費者提供菜餚的質量以及受檢門店的整體運營狀況等。此外，在智能攝像系統的協助下，我們能夠獲取每家門店的運營情況，並輕易查找關鍵信息，並及時調查相關事件，請參閱「－ 數字化」。

### 菜品研發

我們根據消費者不斷變化的偏好，開發新的菜品或升級現有的菜單。菜品研發是一項全公司範圍的工作，由我們的創始人汪先生牽頭，他與我們的菜品研發部、市場部和供應鏈部門配合。菜品研發流程的主要步驟一般包括：

- **市場調研。**我們密切觀察市場，了解消費者偏好。我們亦利用對銷售的數據洞察，了解菜品過往的受歡迎程度。

## 業 務

- *測試*。我們對菜單上的菜品進行口味、食品安全和質量內部測試。我們亦會進行外部口味測試，邀請由來自不同門店的廚師與不同背景的消費者，對菜品的口味、口感、外觀和整體品相進行評估。
- *可行性分析*。我們從商業和運營角度分析新菜品是否可行。我們根據所使用的食材和烹煮過程進行全面成本分析。特別是，我們會比較各種食材來源，確保新菜品的銷售價格既能讓消費者覺得物有所值，又能實現我們自身的盈利預期。
- *標準化和執行*。我們為採購新菜品食材制定標準化程序。我們的菜品研發部門與中央工廠合作，為每個新菜品研發製作標準料包。我們確保新菜品的食材可在中央工廠（如適用）輕鬆有效地進行粗加工，存到倉庫，交付至門店，並在門店烹制。我們的菜品研發部門為每道新菜品準備標準烹飪程序卡。我們亦為廚師提供各種形式的培訓，如直播、視頻及現場製作流程演示，以確保各新菜品的烹煮過程及質量一致。

## 數字化

我們的數字化能力是我們門店管理的基礎，而我們的信息技術架構為我們的門店網絡進行高效和標準化的運作提供支持。具體而言，我們的技術基礎設施包括我們的會員系統、智能攝像系統、POS系統、SAP系統、業務中台系統及BI系統等，該等設施的協同有助我們的管理及運營。我們根據門店運營和內部管理中收集的信息得到數據洞見，並於BI系統內進一步經整合、清洗和存儲。在BI系統的協助下，我們能夠實現多種表現指標的可視化，有助管理層作出知情決策。

## 智能運營

- *智慧門店*。我們的智慧門店管理由智能攝像系統、POS系統及一系列智能設備所支持。智能攝像系統使我們有權限的人員能夠透過移動終端設備和計算機遠程獲得有關門店運營的資料。該系統使我們能夠有效地控制每家門店的食品安全、服務質量及符合SOP的情況。此外，我們透過可自動檢測、報告及記錄我們不符合內部規則及規定的潛在事故或意外的AI模塊，逐步升級我們在廚房區域的智能攝像系統。智能攝像系統及我們的傳統門店檢查計劃的結合為我們的「線上及線下門店檢查計劃」奠定基礎，這有助我們有效發現、跟進及應對門店事件及營運問題。我們自2023年起在門店運營中引入一系列智能設備，包括炒菜機器人及恒

## 業 務

溫電炸爐，從而增強我們運營自動化。由於該等智能設備可製作出口味一致的菜餚，具有精確的配置和智能功能，我們期望有關設備可提高廚房區域的標準化和運營效率，減少我們對專業廚師的依賴，從而精簡我們的運營。

我們所有的門店均配備由總部控制的POS系統，旨在提高運營效率，促進標準化並實現門店網絡的集中管理。該系統與主流第三方在線支付平台相連。POS系統亦會收集和記錄若干門店運營相關數據，包括消費者數量、用餐時間及訂單詳情、支付以及會員信息(如適用)，該等數據會轉移到BI系統進行營運分析。

我們的門店接受現金、信用卡、微信支付、支付寶及其他在線支付方式。隨著在線支付在中國越來越普遍，與現金管理相關的風險一直並預計維持在最低水平。於往績記錄期間，現金支付佔消費者支付總額的比例不斷下降，截至2023年9月30日止九個月，現金支付佔我們於門店總收入的2.4%。為了避免現金被挪用及貪污，我們在每家門店均採用了有關現金管理和交付的一系列內部政策和措施。店長負責確保當天收到的現金與銷售記錄相符，並及時轉入銀行賬戶。此外，我們亦在收銀區安裝了攝像，以監控和防止不當行為，且我們的財務團隊每天通過POS系統和銀行賬戶中的現金餘額監控銷售記錄的準確性。於往績記錄期間，我們沒有發生任何對我們的業務、經營業績或財務狀況造成重大不利影響的現金挪用或貪污事件。

- **會員管理。**我們採用會員系統管理我們的會員顧客、提高彼等對我們品牌的忠誠度並提高回購率。通過會員系統，我們已實現多平台、多渠道及多品牌的會員一體化管理。我們升級會員系統，增加了會員積分計劃、代金券及儲值以及會員訂閱等新功能。消費者可在主流社交媒體平台上通過我們的公眾號或小程序註冊加入會員計劃，兌換會員積分、購買儲值卡或代金券，並瀏覽我們的最新營銷活動。我們不時向會員顧客推送門店新菜品、促銷及其他營銷活動等有關我們最新營銷信息的推送通知。截至最後實際可行日期，我們的會員系統擁有約4.4百萬名註冊會員。

我們的會員系統旨在收集及整合有價值的消費信息，以有效地建立可用於分析的消費相關數據資產。基於該等消費數據，我們有能力創建消費者資料及標籤，而我們旨在於未來利用該等能力為會員計劃管理制定差異化計劃。最終，通過分析該等消費相關數據，會員系統能為我們提供深入的消費者洞察，有助於我們有效開展營銷活動。

---

## 業 務

---

### 智能決策

- **BI系統**。在獲得必要授權的情況下，我們的BI系統連接到其他信息技術系統並從中收集數據。該系統可監控、記錄及分析門店的每個操作步驟。我們的BI系統利用我們的數據資產，按管理層需要對特定分析指標進行建模。BI系統協助我們充分利用及理解數據資產、建立並提升各項關鍵績效指標系統，以及實現數據資產可視化呈列。我們借助BI系統，逐漸實現績效規劃、績效評核等關鍵決策流程的數字化，使管理層能夠及時調整我們的經營策略。

BI系統的具體場景包括：

- **數據呈列**。通過移動終端設備，我們的管理層可以實時取得任何門店的財務資料及運營資料以及任何變動情況，從而監控我們門店網絡的整體運營情況；
- **門店績效分析**。BI系統能提供任何一間門店及區域的績效概覽，包括盈虧分析、銷售預測、績效目標進度追蹤；
- **區域績效比較**。BI系統生成的區域績效概覽可呈現不同區域經理完成績效目標的進度；
- **運作警告板**。BI系統呈現的運營警告板可顯示各種警告指標，並向相關人員推送信息；及
- **菜品分析板**。BI系統呈現的菜品分析板可追蹤及監察特定菜品的銷量，並就以下方面為我們提供資訊：菜品是否需要更新或移除、個別新菜品推出是否成功以及門店的菜單是否需要審核。

### 智能支持

- **業務中台系統**。業務中台系統是支持我們業務核心運營階段的端到端運營管理系統，為我們的門店基層員工提供全面的一站式運營平台。該系統由四個模塊組成：(i)主數據模塊確保我們的數據資產準確、一致，並可在我們管理和運營中使用的信息技術系統之間轉移，實現對我們數據資產的統一和標準化管理；(ii)對賬模塊能夠自動交叉檢查我們的內外部賬戶記錄，提高管理效率並減少人為錯誤；(iii)採購管理模塊涵蓋整個採購週期，從收集我們門店下達的訂單，到向供應商採購，再到安排送貨至各門店，使我們的採購過程方便透明；及(iv)而租賃管理模塊處理我們的租賃義務及業主要求，提高我們的運營效率。

---

## 業 務

---

- **SAP (系統應用及產品) 系統。**我們的SAP系統是一個軟件系統，旨在整合我們業務的所有領域並促進財務部及業務部之間的溝通與協調。在SAP系統的協助下，我們的財務部能夠核對我們的內部系統與銀行和第三方數字支付服務提供商的賬戶記錄，然後將確認的數據自動傳輸至我們的SAP系統以生成運營記錄、財務報表及相關收據，實現業財管理一體化。該SAP系統亦直接連接至我們合作銀行的系統，該等銀行將向我們的SAP系統發回交易確認及記錄。SAP系統的主要好處是能夠通過在財務部、業務部及外部實體之間實時共享數據來簡化業務流程，減少對冗餘數據輸入的需求。SAP系統有助我們提高效率、作出更好的決策並提高生產力。
- **數字供應鏈系統。**我們致力於實現供應鏈體系的數字化以提高我們的運營效率。我們已將採購模塊和物流流程模塊整合至業務中台系統，作為數字供應鏈系統。該系統收集供應鏈相關數據，例如各門店就食材和其他耗材所下訂單的金額及頻率，以及我們中央工廠及倉庫的生產及庫存狀況。在上述BI系統的輔助下，我們可制定供應鏈相關運營計劃，例如採購、生產及庫存管理規劃。其亦能夠根據菜品研發部門製作的標準菜品成本卡以及其他效率分析生成成本控制分析。

具體而言，我們的門店參考BI系統作出的採購預測，通過業務中台訂購食材及其他耗材。我們負責集中及分析門店訂單，指示相應倉庫準備訂單物品，並向我們的運輸車隊分配送貨任務。在數字供應鏈系統的協助下，我們的供應鏈體系能夠確保我們的庫存和物流能力得到有效分配，以滿足我們門店的需求，從而最大限度地提高我們的運營效率。

數字化供應鏈系統亦在我們的食品安全管理中發揮重要作用。餐飲業的運營通常涉及整個供應鏈的多個步驟，例如原料採購、包裝和及生產過程中使用的耗材及其他材料。我們的數字化供應鏈系統逐步實現追溯從採購至送到門店的整個供應鏈管理流程。

- **數字營銷。**根據多年來的營銷經驗，我們相信，社交媒體和線上送餐平台可幫助我們更有效接觸到更廣泛的潛在顧客群，提高我們的品牌知名度。我們於主要社交媒體平台及線上食品配送平台設立官方賬號並定期在該等平台上發佈門店的新菜品和營銷活動等營銷信息。我們還積極與社交媒體平台上的粉絲互動，以樹立我們的公眾形象。基於由BI系統生成的消費相關數據的可視化分析有助於我們管理層監控和評估營銷活動的成果，引領我們的未來營銷活動及策略。



---

## 業 務

---

### 消費者隱私及數據安全

作為一家面向消費者的公司，我們積極保護消費者隱私及數據安全。我們遵守中國有關信息安全及隱私保護的適用法律法規。有關更多詳情，請參閱「監管概覽－有關網絡安全的法律及法規」。

我們在消費者登入會員系統前透過向消費者展示我們的隱私政策，告知消費者我們收集個人信息的場景和目的，以及我們將如何使用相關信息，並僅在徵得消費者同意後收集其個人信息。我們收集的數據主要包括其姓名、手機號碼及訂單信息。就我們的註冊會員而言，倘彼等選擇與我們分享有關資料，我們亦可能會收集有關其生日或性別的資料。

我們亦採取一系列安全保障措施保護我們積累和存儲的數據，包括但不限於數據傳輸和存儲的加密技術及應用嚴格的用戶數據訪問政策。此外，我們為僱員提供培訓，以強調遵守相關法律及內部政策的重要性。我們已獲得銅陵市公安局網絡安全保衛支隊授予信息安全二級保護，證明我們的數據安全能力。所有上述數據均存儲在中國境內。

內部管理方面，我們制定了《數據安全管理規定》、《數據分級分類管理辦法》、《個人信息保護管理辦法》、《信息安全管理辦法》、《用戶及密碼管理辦法》、《變更管理辦法》、《信息系統開發管理辦法》、《備案管理辦法》、《運營管理辦法》及《網絡信息安全應急預案》等內部控制系統。我們已制定專注於數據保護機制管理及維護的個人信息保護原則。

截至最後實際可行日期，我們並無因任何網絡安全、數據合規及隱私保護而遇到任何訴訟、仲裁或行政處罰，亦無經歷任何重大網絡安全及數據安全相關事件，亦無受到任何政府部門有關最新監管法規的任何調查、審查或面談。

---

## 業 務

---

### 組織架構及我們的員工

我們的內部組織由三個部分組成，即總部、區域和門店。我們的組織架構讓我們能夠在整個門店網絡中執行統一的標準，同時我們的區域可靈活地應對當地情況。我們的總部每月與區域經理召開管理會議，傳達全國運營政策，分享各地區運營經驗，並進行案例研究。

#### 總部

我們的總部能夠有效控制我們中央管理的關鍵環節，包括供應鏈體系管理、合規、信息技術、人力資源、門店擴張管理和財務。我們相信，這些方面的運營需要整體管理，以確保我們的營運效率。

#### 各區域

我們的「小菜園」門店網絡管理由五個大區組成，各區域由若干區域經理團隊管理。各區域緊密監管及管理各自區域內的門店運營。我們的區域經理負責各自轄下區域內的整體預算編製、成本控制及門店運營以及關鍵門店僱員管理，監督和協助各個門店。我們的其他品牌門店由各自的品牌經理單獨管理，其直接向我們的總部報告。

#### 門店層面

我們門店的日常營運由門店關鍵員工（即店長、副店長、廚師長及副廚師長）共同管理。每家門店一般共有約28名門店員工，包括門店關鍵員工及基層員工。店長負責管理門店基層員工、消費者投訴、食品安全事宜及處理其他緊急情況。廚師長負責食物烹調與品質、食材供應管理、門店庫存及食品安全事宜。我們在同一區域的門店內輪換門店關鍵員工，以鼓勵分享運營技能及管理經驗。店長及廚師長須按月向相應區域經理匯報，報告內容涵蓋門店運營的主要方面，如銷售表現、成本管理、存貨管理、食品安全及人力資源。

#### 僱員晉升、管理和培訓

我們的願景是「讓更多員工實現夢想」。我們重視僱員，並相信培訓和培養有責任心的僱員對我們的發展至關重要。我們致力培養能夠深刻理解我們核心價值的員工隊伍。此乃我們在擴張過程中保留「小菜園」文化不可或缺的一部分。為實現這一目標，我們優先為有能力成為門店關鍵員工的優秀員工提供晉升機會，促進他們在我們的組織內成長。我們相信，我們的僱員晉升機制有助於培養未來的店長和廚師長，為我們的快速擴張提供堅強後盾。比如，我們通常會從現有的門店中任命門店關鍵員工管理

---

## 業 務

---

及運營新門店。我們相信，一方面，在現有門店關鍵員工的協助下可以確保將標準化操作程序和最佳經驗有效地於新開業的門店實施，另一方面還可以讓該等門店關鍵員工展望其職業道路和發展潛力。

我們還為僱員提供具有競爭力的薪酬待遇。例如，就區域經理而言，他們的薪酬待遇包括根據其管理的門店數量計算的基本工資以及根據該等門店的表現計算的酌情獎金。就門店關鍵員工而言，他們的薪酬待遇包括基本工資和按所負責門店利潤的某個百分比計得的酌情獎金。特別是，就營運新門店而聘用的門店關鍵員工而言，他們可在一定期間內同時享受新門店和原門店的酌情獎金。就基層員工而言，他們的薪酬包括基本工資、加班費及基於個人績效的激勵獎金。我們制定並實施了薪酬機制，於檢討獎金時會考慮門店的每一項工作，如售出招牌菜的數量和獲得的正面顧客評價。

我們每月為新晉升的店長和廚師長以及其他優秀僱員舉辦集中培訓課程，讓他們分享工作經驗，並由管理層重申我們的價值觀，激勵僱員擁抱我們的價值觀，提升營運技能及培養管理能力，為其職業發展奠定基礎。

截至最後實際可行日期，我們所有的區域經理以及大部分店長及廚師長都是由內部培訓及提拔。我們的僱員晉升機制也使我們的門店關鍵員工維持很高的留任率。截至最後實際可行日期，893名店長和廚師長已為我們工作超過一年，佔我們店長和廚師長總數的81.5%，其中528名店長和廚師長已為我們工作超過三年。

### 供應鏈管理

截至最後實際可行日期，我們已建立全面的供應鏈體系，由一個中央工廠及遍佈全國的11個倉庫組成。我們亦擁有一支由200多架車輛組成的自建運輸車隊，以確保向每家門店有效運送物資。我們的自建供應鏈體系賦能我們按有利的價格採購優質物品有效地實施成本控制策略，使我們能夠為消費者帶來物超所值的美味佳餚。

我們的供應鏈體系通過每天送貨到我們的每家門店，確保健康、新鮮的優質食材和其他耗材的穩定供應。我們的供應鏈運營包括四個關鍵階段：(i)從供應商處採購商品；(ii)在我們的中央工廠清洗及分配若干食材及預製標準調料包；(iii)從我們的中央工廠或直接從供應商發貨至我們的倉庫進行儲存；及(iv)通過我們的自建運輸車隊自我們的倉庫網絡交付至門店。我們實施了嚴格的質量保證體系，以監督供應鏈體系（從上游供應商到門店）的每個節點。

---

## 業 務

---

### 採購和供應商管理

我們採購的食材主要包括雞肉、牛肉、豬肉、水產品、蔬菜、大米以及調味品。我們採購門店所使用的耗材包括外賣包裝盒、清潔用品、小型烹飪設備和其他物品。我們已採用標準化及集中採購策略，截至最後實際可行日期，我們已成功集中採購絕大部分食材。集中採購機制確保我們能夠(i)滿足自身採購需求，(ii)謹慎選擇和審核新供應商，(iii)定期檢查和評估現有供應商，及(iv)與供應商協商具有競爭力的採購條款。憑藉我們的規模經濟效益，我們從供應商獲得了有利的價格，並保持了強大的議價能力，實現了有效的成本控制。

我們對採購用品(尤其是我們營運所用的食材)的質量有嚴格的標準化規定。例如，我們僅使用非轉基因食用油製作菜餚，並使用天然水製作湯及米飯。此外，我們已訂立多項食材供應框架協議，以確保我們能夠從原產地的農場及生產者獲得穩定及優質的主要食材供應。例如，我們選用被譽為「中國稻米之鄉」的黑龍江五常原產地直採的優質五常大米，皖南農戶山地放養的骨硬肉嫩的優質雞，北海海域細嫩多汁的蝦，肉質鮮嫩的鱈魚，高品質的黑豬肉及湖南辣椒等等。

我們採用數據化方法計算採購量需求，並對採購需求進行滾動預測。此類預測是通過分析歷史銷售數據和未來需求預測計得。然後，我們按此等預測來確定在特定期間內需要採購多少食材和其他耗材，以補充我們的庫存儲備。請參閱「— 數字化 — 智能支持」。

於往績記錄期間，我們的供貨商並未出現食材或其他耗材供應嚴重短缺、延遲或中斷的情況，亦無嚴重違反或提早終止與供貨商的合約安排而對我們的業務運營造成重大影響，食材或其他耗材價格也未出現任何重大波動。

### 供應商選擇

我們設有選擇和審查供應商的標準化程序。我們更傾向於選擇知名企業作為供應商。我們通常也會傾向於提供具成本效益解決方案的供應商，比如那些能夠提供優惠條件和價格的供應商，或者那些離我們的中央工廠或倉庫較近的供應商。對於潛在供應商，我們會採用嚴格的篩選程序對其進行評估。如果他們通過了該等程序，我們就將其列入合資格供應商名單。對於供應每類關鍵食材或其他耗材，我們最終會從合資格供應商名單中挑選一名或兩名供應商。

---

## 業 務

---

要成為我們的合資格供應商，新供應商必須通過一套嚴格的程序。該等程序包括以下步驟：

- **資格審查。**我們的供應鏈部門負責對供應商進行全面審核，以其執照、許可證、股權與組織架構、生產線、內部控制流程圖和生產標準等作為主要考慮因素。我們的供應鏈部門亦對供應商進行現場檢查。
- **樣品測試。**潛在供應商需要生產樣品以供我們的菜品研發部門進行相關測試和檢定。我們對每種食材均有嚴格的標準，以滿足菜品的製作要求。供應商只有生產出符合我們標準的樣品，才能進入下一步篩選程序。
- **試生產。**隨後，我們會要求潛在供應商開始試生產，並向我們交付產品，以確保它們的整體質量與我們測試的樣品一致，且彼等能夠提供穩定的供應。

截至2021年及2022年12月31日以及2023年9月30日，我們分別擁有305、349及318名供應商。截至2023年9月30日，我們與主要供應商建立了三年以上的業務關係。

### 供應協議

我們通常與供應商就門店使用的食材及其他耗材訂立標準框架協議，其主要條款載列如下：

- **期限。**通常為一年，須進行年度審查及續期。
- **質量。**相關質量標準及規格須符合相關法律法規及行業標準。根據合約規定，供應商須向我們出示相關執照及證書，例如向我們供應的產品有關的質量檢驗證書。
- **定價。**協議中通常釐定某段期間的價格。當市場出現重大波動時，經雙方同意，價格可參照當時市價進行調整。
- **交付時間表。**供應商需按照協議將食材運送至我們的指定地點，或通常承擔運輸費用。
- **檢驗與驗收。**產品運抵我們指定的地點後須接受檢驗，我們或會拒絕接受不合格產品。倘出現並非由於我們儲存疏忽造成的任何質量缺陷，我們有權要求供應商及時更換或退款。
- **付款。**我們通常在收到供應商發票後一個月內與供應商結算款項。

## 業 務

我們可能會不時與主要供應商簽訂戰略合作協議，以加強與彼等業務關係並進一步確保供應充足。我們相信，我們與該等供應商長期穩定的業務關係亦使我們能夠將意外價格波動的風險降至最低。

### 供應商管理

除了選擇新供應商，我們還定期對現有供應商進行評估。我們的中央工廠、倉庫和門店也會對供應商交付的產品進行嚴格檢查。產品運抵我們的中央工廠、倉庫或門店後須接受檢驗，我們或會拒絕接受任何有明顯質量缺陷的產品。我們將不符合我們標準或相關法律或其他法規的產品退回供應商，且一般不會為該等產品付款。我們的供應鏈部門通常負責定期對供應商進行定期及突擊現場審核，而並無其他檢驗檢測機構參與。

如果我們通過審查發現供應商存在問題，或者中央工廠、倉庫或門店報告產品問題，我們會聯繫供應商，看其是否能夠按照我們制定的標準糾正問題。我們可能會終止與無法達到該等標準的供應商的合作。在該情況下，我們將立即啟用後備供應商，取代不符合要求的供應商。

於2021年、2022年及截至2023年9月30日止九個月，我們向五大供應商的採購額分別為人民幣199.5百萬元、人民幣241.6百萬元和人民幣195.7百萬元，佔各期採購總額的24.9%、19.5%和16.1%，同期向最大供應商的採購額則分別佔7.8%、5.4%及4.6%。截至最後實際可行日期，概無董事、彼等的聯繫人或任何股東（擁有或據董事所知擁有我們已發行股本5%以上）於往績記錄期間各年度或期間任何五大供應商中擁有任何權益。下表載列我們於所示期間的五大供應商的資料。

### 截至2023年9月30日止九個月

排名	供應商	採購的 主要產品	開始業務 關係的年份	採購金額 (人民幣千元)	佔採購總額 的百分比
1	供應商A	食材	2021年	55,591	4.6%
2	供應商B	調味品	2018年	40,756	3.3%
3	供應商C	食材	2021年	36,301	3.0%
4	供應商D	食材	2023年	31,891	2.6%
5	供應商E	食材	2021年	31,206	2.6%
總計				<b>195,745</b>	<b>16.1%</b>

## 業 務

截至2022年12月31日止年度

排名	供應商	採購的主要產品	開始業務關係的年份	採購金額 (人民幣千元)	佔採購總額的百分比
1	供應商F	食材	2020年	66,513	5.4%
2	供應商A	食材	2021年	52,484	4.2%
3	供應商G	食材	2021年	46,689	3.8%
4	供應商B	調味品	2018年	42,474	3.4%
5	供應商E	食材	2021年	33,408	2.7%
總計				<b>241,568</b>	<b>19.5%</b>

截至2021年12月31日止年度

排名	供應商	採購的主要產品	開始業務關係的年份	採購金額 (人民幣千元)	佔採購總額的百分比
1	供應商F	食材	2020年	62,383	7.8%
2	供應商A	食材	2021年	39,658	5.0%
3	供應商B	調味品	2018年	35,702	4.4%
4	供應商H	食材	2021年	32,851	4.1%
5	供應商G	食材	2021年	28,910	3.6%
總計				<b>199,504</b>	<b>24.9%</b>

### 反回扣措施

一套有效的反回扣政策和程序對確保我們在管理成本的同時維持質量控制和供應鏈體系的完整性至關重要。我們的反回扣措施和舉措包括以下各項：

- **零容忍。**所有供應協議均包含禁止賄賂回扣的條款，並且違反該等條款可能導致相關供應商遭受嚴重處罰，並可能導致其作為我們的供應商的資格被終止。我們將立即終止與任何被發現涉及任何賄賂或回扣事件的僱員的僱傭關係。
- **舉報機制。**我們已實施舉報機制，據此，我們的供應商及僱員可直接向我們的管理層及熱線舉報受賄或回扣事件。
- **先進的管理政策。**我們已實施一系列內部控制措施及政策，以防止任何潛在賄賂或回扣。

## 業 務

### 供應來源和食材保質期

關鍵食材(即畜禽產品、水產品及蔬菜)的來源及其保質期概述如下：

- **畜禽產品。**我們主要從中國採購畜禽產品。畜禽產品包括新鮮冷藏產品及冷凍產品，保質期一般分別約為五天及12至24個月。交付和儲存均在冷鏈條件下進行。送抵後，我們的門店基層員工會要求提供抗生素、激素殘留和其他化學物質的檢測報告，並執行質量檢驗程序，包括顏色、氣味、包裝和變質跡象的實物檢查。
- **水產品。**我們主要於中國採購水產品。我們的水產品包括冷藏產品及冷凍產品，保質期一般分別約為一天及12至24個月。交付和儲存均在冷鏈條件下進行。送抵後，我們的門店基層員工會要求提供抗生素和其他化學物質的檢測報告，並執行質量檢驗程序，如顏色、氣味、包裝和變質跡象的實物檢查。
- **蔬菜。**為確保質量及新鮮，我們主要於中國採購蔬菜，該等蔬菜的保質期一般約為三天。送抵後，我們的門店基層員工會要求提供殺蟲劑和其他化學物質的檢測報告，並進行實物查驗，以檢查供應品的新鮮度。

### 價格管理及價格敏感性分析

我們尋求與供應商磋商有利條款以反映最新市況及我們自身的需求。透過考慮我們自身的預測需求及市場趨勢監控特定時間的價格水平，其後產生我們與供應商磋商時用作基準的預測採購價格。憑藉我們的規模經濟優勢，我們能夠從供應商獲得優惠價格，並通常與供應商協定若干期間的固定價格。若市場出現重大波動，經雙方同意，價格可參照當時市價進行調整。對於使用浮動價格的產品，我們一般會選擇多個供應商，以激發供應商之間進行競爭，從而使我們能夠獲得更有利的條款及更高的供應穩定性。

下表載列我們於往績記錄期間所用原材料及耗材價格波動對我們經營業績的影響的敏感性分析。波動幅度基於我們經營的主要原材料的歷史波動得出。

截至2023年9月30日

止九個月所用原材料及

耗材價格的假設變動

	12%	9%	6%	(6)%	(9)%	(12)%
	(人民幣千元)					
原材料及耗材	1,207,084	1,174,752	1,142,419	1,013,089	980,756	948,424
所用原材料及耗材的變動	129,330	96,998	64,665	(64,665)	(96,998)	(129,330)
期內利潤變動	(96,998)	(72,748)	(48,499)	48,499	72,748	96,998



## 業 務

2022年所用原材料及 耗材價格的假設變動	12%	9%	6%	(6)%	(9)%	(12)%
	(人民幣千元)					
原材料及耗材	1,218,468	1,185,831	1,153,193	1,022,643	990,005	957,368
所用原材料及耗材的變動	130,550	97,913	65,275	(65,275)	(97,913)	(130,550)
期內利潤變動	(97,913)	(73,434)	(48,956)	48,956	73,434	97,913
	(人民幣千元)					
	(人民幣千元)					
原材料及耗材	1,022,609	995,218	967,827	858,261	830,870	803,479
所用原材料及耗材的變動	109,565	82,174	54,783	(54,783)	(82,174)	(109,565)
期內利潤變動	(82,174)	(61,630)	(41,087)	41,087	61,630	82,174

### 我們的中央工廠和倉庫網絡

中央工廠和倉庫網絡使我們能夠通過儲備的庫存產品和集中採購流程，確保我們門店供應的穩定性。我們的每家門店均能夠每日實現庫存補貨。

#### 我們的中央工廠

我們的中央工廠負責製備標準料包及粗加工若干食材。中央工廠為我們的大多數菜品研發並製備標準料包，以促進我們食品製備程序的標準化，使我們的菜品味道和質量能夠保持一致。中央工廠亦負責對若干食材（如豬肉、牛肉及雞）進行粗加工，將食材切成標準的大小及重量，以方便我們的門店標準化製備菜品。

我們的中央工廠使門店員工在勞動密集型工序上大大減少時間和精力，例如食材粗加工和料包製備，有助於我們的門店更高效地運營。由於複雜且耗時的程序由我們的中央工廠執行，所以我們的門店對基層員工的工作量及人數要求降低，並且可以使用淨菜更快地製備菜品。

#### 我們的倉庫

截至最後實際可行日期，我們擁有11個倉庫，為我們的門店提供服務。基本上，所有食材和標準料包均由我們的倉庫交付。我們的倉庫有兩大職能：

- **配送。**我們的倉庫是門店的配送中心。截至最後實際可行日期，所有食材、標準料包均先從我們的中央工廠或直接從供應商處運往我們的倉庫，然後再配送至門店。自我們倉庫交付用於我們門店的其他耗材包括外賣包裝盒、清潔用品、辦公用品和制服。

## 業 務

- **儲存。**我們的倉庫亦為門店的儲存中心。我們通常會儲備可使用兩天的冷藏食材和可使用四週的冷凍食材，以防出現供應短缺。這些儲備庫存通常儲存在我們的倉庫和已配備存儲設施的門店的貯藏室。

### 物流和運輸

供應商通常負責將產品運送至我們的中央工廠或倉庫。關於從中央工廠運送至倉庫及從倉庫運送至門店，以及我們需從供應商處提貨的少數產品，我們使用內部運輸車隊安全、高效、及時運送產品。截至2021年及2022年12月31日以及2023年9月30日，我們分別擁有90輛、138輛及185輛車以及107名、137名及311名司機。

我們對運輸過程中的食材安全實施嚴格的準則。特別是，我們為內部運輸車隊配備冷藏車，以便使冷凍和冷藏食材保存在適當溫度。我們可實時監控整個交付過程，確保所交付的所有產品均符合我們的標準。所有車輛均配備攝像和GPS設備，因此我們能夠監督運輸車隊的運作。

### 食品安全和質量控制

我們已實施嚴格的質量保證政策和程序，以確保供應鏈體系的每個環節（從採購到中央工廠和倉庫，再到門店）的質量。我們還為各級員工制定了食品安全標準以及培訓和評估程序。我們的董事長在總部領導一支由12名成員組成的食品安全管理團隊，並每月舉行一次會議，以監督我們的食品安全實務，並對我們業務的食品安全控制負責。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未出現任何重大的食品安全或質量問題。

### 採購和供應商質量控制

在供應商獲聘用之前，他們必須通過我們嚴格的篩選程序，包括背景和資質核查、樣品檢測和試生產。此外，我們通過進行風險評估和定期預先通報及突擊審查（通常涉及現場查看），定期對供應商進行評估。如果供應商未能滿足我們的要求，且無法糾正過失，我們將終止聘用該供應商。此外，我們還會在中央工廠、倉庫和門店檢查供應商提供的食材，以確保其質量。如果食材不符合我們的要求，我們可以將其退還給供應商，如果供應商無法糾正此問題，我們可能會終止相關供應協議。我們嚴格評估和管理供應商有助於我們確保採購的食材符合質量控制標準。有關我們如何管理供應商的更多資料，請參閱「— 供應鏈管理 — 採購和供應商管理」。

### 中央工廠、倉庫和門店質量控制

我們已實施與中央工廠、倉庫和門店的運營實施有關的保持食品安全和衛生的內部政策和程序，並且要求僱員必須遵守該準則。這些政策和程序包括個人衛生、食材的檢查和安全儲存、食品溫度控制、場所清潔和消毒。我們的僱員開始在我們的中央

---

## 業 務

---

工廠、倉庫或門店工作之前須完成強制培訓，亦須遵守嚴格的統一著裝標準，並嚴格注意個人衛生和整潔。詳情請參閱「－ 供應鏈管理－ 我們的中央工廠和倉庫網絡」。

### 物流質量控制

我們使用內部運輸車隊向門店運送大部分食材及其他耗材。我們在管理運輸車隊上有嚴格的內部控制政策及程序，以確保產品在符合規範的條件下交付。我們認為，此等政策及程序有助於我們確保在供應鏈體系中交付的食材的食品安全。請參閱「－ 供應鏈管理－ 我們的中央工廠和倉庫網絡－ 物流和運輸」。

### 我們的消費者及定價

#### 我們的顧客

由於我們的用餐體驗具有廣泛的吸引力，消費者可能會在各種場合光顧我們的門店，例如日常用餐、家庭及朋友聚餐、特別慶祝活動及宴請等。

作為餐飲企業，我們擁有龐大而分散的客戶基礎。我們通常通過遍佈全中國的廣泛的直營門店網絡直接向消費者提供菜品。於2021年、2022年及截至2023年9月30日止九個月，我們來自前五大客戶的收入佔各期間總收入的比例均低於1.0%。截至最後實際可行日期，概無董事、彼等的聯繫人或我們的任何股東（擁有或據董事所知擁有我們已發行股本5%以上）在我們往績記錄期間各年度或期間的任何五大客戶中擁有任何權益。

#### 消費者反饋管理

我們努力實現100%的消費者滿意度。我們非常重視消費者的反饋意見，並將其作為改進我們工作的依據。一般來說，我們的店長負責及時解決門店層面有關菜品和服務質量的任何投訴，並有權採取補救措施。此外，我們鼓勵消費者通過各種渠道向我們提供反饋意見，包括我們的服務熱線、第三方送餐平台上的評論以及向我們的社交媒體賬戶發送的評論或私信。我們的首要任務是及時回覆消費者的每一次詢問或投訴。我們的運營部主要負責回應以上渠道收到的消費者投訴。

於往績記錄期間，我們概無收到對我們的業務、經營業績或財務狀況有重大不利影響的任何重大消費者投訴。

#### 定價

我們力求為消費者提供具有性價比的體驗，此有助於建立和提升我們在消費者中的品牌形象。我們的菜單為消費者提供不同價格區間的各種選擇，菜單範圍廣泛且包容性強，使我們能夠為不同收入水平的廣泛消費者提供服務。

---

## 業 務

---

我們利用規模經濟、強大的自建供應鏈體系、採購能力和高效的業務模式，為消費者提供具有性價比的體驗。我們根據(i)目標消費者的消費習慣及能力，(ii)競爭對手關於類似產品的定價，(iii)預期的市場趨勢，(iv)食材和其他耗材的成本，以及(v)各線城市的運營費用，定期設定和更新價格。我們根據城市分級設計及調整菜單，以合適的價格提供菜餚和服務，觸達更廣泛的消費者。計及顧客反饋，我們亦調整定價策略，使其與我們的預期支出保持一致，藉此確保其滿意並提高回購率。我們通常就我們門店營運及配送業務的相同菜餚向消費者收取相同價格。有關我們如何控制成本及管理價格的更多資料，請參閱「－ 供應鏈管理－ 採購和供應商管理－ 價格管理及價格敏感性分析」。

### 競爭

中國的中餐市場競爭激烈，主要體現在食品質量及穩定性、價格、用餐氛圍及服務、優質食材的穩定供應以及員工是否符合資格等方面。根據弗若斯特沙利文的資料，中國的餐飲市場規模按收入計在過去五年顯示出增長趨勢，由2017年的人民幣39,644億元增長至2022年的人民幣43,941億元，2017年至2022年的複合年增長率約為2.1%。預期將進一步增長至2027年的人民幣76,586億元，2022年至2027年的複合年增長率約為11.8%。

我們採用直營模式在大眾便民中式餐飲市場開展業務。大眾便民中式餐飲市場的主要進入壁壘包括品牌知名度、供應鏈管理、食品安全合規性以及創新及技術投資。根據弗若斯特沙利文的資料，大眾便民中式餐飲市場是中國中餐市場的最大部分，按2022年的收入計，約佔市場份額的88.5%。根據弗若斯特沙利文的資料，按截至2023年9月30日止九個月的門店收入計，「小菜園」在客單價介乎人民幣50元至人民幣100元的中國大眾便民中式餐飲市場的所有品牌中排名第一。

我們相信，我們有效競爭的能力取決於許多因素，包括我們可擴展及標準化的業務模式、全面的供應鏈能力、標準化的食品及服務的能力、我們的品牌知名度及食品安全合規性。然而，我們不能向閣下保證，我們將在大眾便民中式餐飲市場上表現超越行業水平。我們面臨著中餐市場日益激烈的競爭。請參閱「行業概覽」及「風險因素－ 與我們的業務及行業有關的風險－ 中國餐飲業的激烈競爭可能阻礙我們提升或保持收入及盈利能力」。

## 業 務

### 我們的僱員

截至2023年9月30日，我們的全職僱員為11,641名。下表載列截至2023年9月30日按職能劃分的全職僱員數量。

職能部門	全職僱員數量
門店	10,783
管理及行政	285
供應鏈	573
總計	<b>11,641</b>

### 招聘、留職和薪酬

我們通過公開市場和內部推薦招聘僱員。店長及人力資源部負責招聘其門店的門店基層員工。我們的招聘流程通常包括面試和對應聘者資歷和經驗的評估。我們致力於在所有僱傭實踐中提供公平和平等的機會，並已採取各種政策和程序，以確保招聘、挑選和晉升流程的公平性。請參閱「— 環境可持續性及社會責任」。

根據中國法規的要求，我們參加由省市政府組織的各種僱員社會保障計劃，包括養老保險、失業保險、生育保險、工傷保險、醫療保險和住房公積金。除下文另有披露者外，我們的中國法律顧問認為，於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們在所有重大方面均遵守了適用的中國勞動法律法規。於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，概無發生任何會對我們的業務、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事件。

### 培訓和評估

我們的總部負責監督管理人員和行政僱員以及門店關鍵僱員的培訓，而區域則負責門店基層員工的培訓。我們為所有僱員實施全面的線上和線下培訓計劃。我們留存每位僱員的培訓和表現考核記錄，以激勵他們積極參與培訓計劃，從而提高整個公司日常經營的標準化和效率。我們認為，我們的培訓計劃不僅能提高僱員的留職率，還能夠為我們的快速擴張做好人才儲備。詳情請參閱「— 組織架構及我們的員工 — 僱員晉升、管理和培訓」。

## 業 務

### 社會保險金及住房公積金

#### 背景及不合規理由

於往績記錄期間，我們並無根據相關中國法律法規為部分員工繳納全部社會保險金及住房公積金供款。

我們的不合規主要因為(i)我們擁有龐大的員工團隊，流動率高；(ii)若干員工不願意全額繳納社會保險及住房公積金，因為為此需要我們的員工額外供款，及(iii)若干員工選擇在其居住地或家鄉參加農村社會保障供款計劃。根據弗若斯特沙利文的資料，生活在農村地區的僱員不願意繳納社會保險及住房公積金供款的情況屬很常見。根據《中華人民共和國社會保險法》及《住房公積金管理條例》，社會保險及住房公積金分為僱主部分及僱員部分。當全額繳納社會保險及住房公積金時，僱主及僱員均需作出供款，這將導致僱員可支配收入減少。因此，儘管我們日後將繼續盡力說服僱員配合全額繳款，但我們亦可能難以在[編纂]前完成整改。我們已獲得不願全額繳款的相關員工的書面確認，表明他們已放棄領取該等繳款的權利，在這種情況下，我們向他們提供補償或住房補貼來代替該等繳款(視情況而定)。我們估計，於2021年及2022年以及截至2023年9月30日止九個月，社會保險繳款及住房公積金供款的未繳總金額分別約為人民幣19.3百萬元、人民幣24.1百萬元及人民幣18.6百萬元，分別約佔我們收入的0.7%、0.7%及0.5%。

#### 法律後果

中國法律顧問告知我們，根據相關中國法律及法規，倘我們無法全數支付所需的社會保險供款金額，我們可能會被責令在規定時限內支付未付的社會保險供款，並可能須繳滯納金。倘未能於規定期間支付，則主管機關可進一步徵收任何逾期付款一至三倍的罰金。中國法律顧問進一步告知我們，根據相關中國法律及法規，倘我們無法全數支付所需的住房公積金，住房公積金管理中心可能會責令我們在規定時限內支付未付的款項。倘未有在有關時限內支付，可向中國法院申請強制執行。

截至最後實際可行日期，相關監管機構未對我們的社會保險繳款和住房公積金採取重大行政行動、罰款或處罰，我們也未收到任何命令或通知解決繳款不足的問題。

董事認為，此類違規行為不會對我們的業務和經營業績產生重大不利影響，因為：(i)根據我們的中國法律顧問的建議，根據相關機構的確認以及商談及相關監管政策以及上述事實，我們被有關當局要求補足社會保險和住房公積金供款的所有未繳款項，或因我們未能在規定期限為員工足額繳納社會保險及員工住房公積金而受到重大

## 業 務

行政處罰的可能性極低。此外，根據於2018年9月21日頒佈的《人力資源和社會保障部辦公廳關於貫徹落實國務院常務會議精神切實做好穩定社保費徵收工作的緊急通知》，嚴禁所有負責社保費徵收的地方部門自行組織對企業歷史欠費進行集中清繳；(ii)截至最後實際可行日期，我們尚未收到任何要求我們繳納任何未繳社會保險及住房公積金供款的通知；(iii)我們並不知悉有關社會保險及住房公積金的涉及任何重大勞工爭議的任何重大僱員投訴；(iv)我們已自不願全額繳納的相關員工獲得書面確認，彼等已放棄該等繳款權利，在此情況下，我們向彼等提供補償或住房津貼代替繳款（視情況而定）；及(v)我們已從控股股東處獲得彌償書，以賠償本集團因該等不合規行為而產生的任何索賠、罰款和其他責任。因此，我們沒有就往績記錄期間及截至最後實際可行日期的有關不合規行為作出任何撥備。請參閱「風險因素—未能按照中國法律法規的要求及時為部分員工繳納社會保險和住房公積金供款可能使我們被相關政府部門處以滯納金和罰款」。

### 內部控制及補救措施

我們採取了以下內部控制措施，以防止將來再發生此類違規行為：

- *培訓*。加強對員工的培訓，包括對僱員進行各種合規相關主題的培訓；
- *內部控制措施*。成立內部控制團隊，以監督我們對社會保險及住房公積金供款法規的持續遵守情況，並監督任何必要措施的實施；
- *提高對法律發展的認識*。定期了解與社會保險及住房公積金相關的中國法律法規的最新發展；及
- *外部法律顧問*。就相關中國法律法規諮詢外部法律顧問的意見。

### 環境可持續性及社會責任

#### ESG治理

我們已制定一套ESG管理辦法，塑造本公司內部管理ESG方面的框架。我們致力於對主要ESG議題的報告、評估、決策及執行進行有效管理。其中包括進行ESG重要性評估、管理ESG相關數據及資料、制定ESG相關政策、評估該等政策的實施情況以及確保及時披露ESG相關資料。

我們已經建立ESG治理架構，明確界定董事會、集團董事會辦公室、ESG工作小組的角色和職責。董事會最終負責本公司所有ESG議題，而董事會辦公室負責ESG管理工作，包括有關重大ESG議題的討論、評估和審批、工作目標以及ESG舉措的對外披露等等。

## 業 務

ESG工作小組就本公司所有主要ESG議題、重要性評估、數據與信息、政策及年度披露進行前期工作。此外，ESG工作小組協助協調本公司內的ESG相關活動。這包括：協調各職能部門、附屬公司和第三方顧問公司之間的工作；根據明確的報告路徑及形式（就ESG而言，包括僱傭、健康與安全、勞工準則、發展與培訓、供應鏈管理、產品責任、反貪、社區投資），收集及分析有關排放、資源使用、社會方面的數據；應對與氣候相關的問題；為實施ESG措施提供具體指引；組織溝通會議；再加上對ESG措施的執行情況進行評估。ESG工作小組受指派每季度組織一次溝通會議，向本公司匯報。

### 董事會及管理層多元化

我們已採納董事會多元化政策，當中載列實現及維持董事會多元化的目標及方法。有關董事會多元化政策的詳情，請參閱「一 董事及高級管理層 一 董事會多元化」。目前，董事會由兩名女性董事及九名男性董事組成，而女性佔我們高級管理層的40%。**[編纂]**後，我們將定期檢討董事會多元化政策，以確保其持續有效。

### 可持續發展政策

我們相信，通過踐行可持續發展原則，我們可以為社會和環境做出貢獻，為消費者提供優質的餐飲服務，並為員工創造良好的工作環境。我們遵守所有適用的環境法規及法律規定，努力減少對環境的負面影響。我們制定了可持續發展政策，致力於在經營中融入可持續發展的原則，並為我們在日常運營中踐行企業社會責任提供指導。

### ESG重要性評估

我們已進行重要性評估，以更好地了解利益相關方的需要和期望。遵照聯交所主板上市規則附錄二十七，我們已委聘獨立ESG顧問協助本公司進行重要性評估，以收集、分析及總結利益相關方的關注所在，以識別、評估及管理重大ESG議題。我們已經制定並實施以下重要性評估流程：

1. 考慮到本公司的業務策略、現行國際準則（如可持續發展會計準則委員會（SASB）的準則）及行業慣例，識別可能對本公司業務或關聯方產生影響的潛在重大議題。
2. 邀請主要利益相關方（即董事、高級管理層、僱員、消費者、供應商、業務夥伴、股東、投資者等）參與問卷調查，表達其對重大ESG議題的取向和關注。
3. 分析所收集的問卷及對重大議題進行優先排序。



## 業 務

根據重要性評估的結果，以下環境、社會及管治方面的議題已被確認為本公司的重大議題：

### ESG重要性事宜

ESG 議題	環境	社會	管治
1.	環境保護	食品質量與安全	反腐敗
2.	食物浪費	職業健康與安全	風險管理
3.	包裝材料使用	員工權益保障	企業管治

### 環境

環境保護：我們致力於嚴格遵守所有相關的環境法律法規。為確保合規，我們在門店及辦公室內建立環境保護管理體系。

食物浪費：食物生產與社會消費模式對自然資源及環境造成壓力。我們強調減少食物浪費，並將其納入我們的營運。我們致力有效利用自然資源，盡量減輕環境影響和減少食物浪費。

包裝材料使用：包裝管理在我們的運營中發揮著關鍵作用，確保產品質量及安全。

### 社會

食品質量與安全：我們面臨食品安全事故的風險，如污染性及食源性疾病，這可能導致行政或刑事處罰並對我們的聲譽造成不利影響。因此，我們必須完善我們的食品安全指引、政策、標準及程序，進行檢查與審計，並提供有關妥善食品安全實踐的培訓。

職業健康與安全：確保職業健康與安全是我們的首要任務之一，旨在保護員工免受事故、傷害和有害物質的影響。我們有責任提供足夠的培訓、安全設備及其他必要資源，以確保僱員能夠在安全的環境中工作。

員工權益保障：我們高度重視保障員工權益，確保在工作場所公平對待和尊重每一位員工。我們提供有競爭力的薪酬福利，並支持培訓和職業發展。我們努力為員工創造積極的工作環境和機會。

---

## 業 務

---

### 管治

反腐敗：我們高度重視反腐敗工作，堅決打擊貪污腐敗行為。通過建立健全反腐敗機制，加強監督和審計，我們致力於維護公平和清風正氣的工作環境。反腐敗措施不足可能會導致濫用權力、腐敗以及損害組織聲譽和信任。

風險管理：我們高度重視風險管理，以確保有效應對各種潛在風險。通過建立全面的風險管理框架和流程，我們努力提前識別、評估和解決可能對本公司造成損失或不利影響的風險。

企業管治：我們高度重視企業管治，確保建立有效的管治機制。通過完善的公司章程、明確的角色和職責，我們致力於建立透明、公平的決策和運營體系。

[編纂]後，我們將通過與專業的ESG顧問合作，不斷改進我們的措施。本公司將對該等重大議題進行定期檢討並根據不斷變化的業務環境及本公司的業務戰略更新其有效性。

### 排放及資源利用

我們堅持綠色發展原則，過程之中，著力於成為資源節約型和環境友好型企業，並在促進經濟和社會發展的同時，盡量減少對環境的影響。

為實現綠色運營，我們已在門店及辦公室建立《環境保護管理制度》，該制度旨在有效管理我們整個運營過程中的能源消耗、廢物管理實踐及用水情況。我們的方針是，保護優先、注重預防、統籌規劃、確保合理佈局、減少污染、推進清潔生產。

#### **能源及排放管理**

我們在車輛管理、用電管理、燃氣管理等方面實施了一系列節能減排措施，以減少能源消耗。我們的舉措包括：

- 僱員離開辦公室時，關燈並切斷設備的電源。
- 使用空調系統時，限制溫度範圍或設定標準辦公室溫度。
- 減少使用照明設備，並在辦公時間內充分利用自然光。
- 根據天氣情況合理地調整電力和燃氣消耗。

---

## 業 務

---

- 使用高效節能的燃氣設備和節能供氣產品。
- 定期維護及清潔燃氣用具，以確保最佳性能並提高製熱效率。
- 加強燃氣安全管理，定期對燃氣設備及供氣產品進行檢查，防止擅自使用，避免浪費。
- 推行汽車燃油管理辦法，提倡低能耗駕駛。

### 水資源管理

為提高用水效率，我們已實施節水措施。我們的舉措包括：

- 在門店、洗手間等常見用水區域張貼節水標識。
- 控制用水量並確保適當關閉水龍頭。
- 使用節水裝置及計劃在門店陳設中應用節水設施。
- 加強用水設備的日常維護和管理，防止漏水和不必要的水流。
- 採取單獨收集廢水作處理、閉環循環系統等措施。
- 淘汰造成嚴重水污染的落後生產工藝及設備。

### 廢物管理

我們的舉措包括：

- 聘請合資格人士收集及運輸廢棄食用油。嚴禁將廢棄食用油用作食品加工材料或與廚餘混合。
- 實行無害化處理，對建築垃圾和生活垃圾，針對地點、按照安全環保處置技術要求，在指定區域定時清理、存放。

### 包裝材料

我們的舉措包括：

- 倡導精簡包裝設計及減少包裝的層數及尺寸。

## 業 務

### 氣候相關風險

我們已識別及評估我們營運的氣候相關風險，包括物理風險及轉型風險。

氣候風險	風險描述	潛在影響	相應的應對措施
物理風險	極端天氣(包括洪水、熱浪和颱風)	極端天氣對地方門店的人流、配送服務及食品供應有一定影響，但對集團運營的整體影響較小	制定《突發事件準備和響應控制方案》，對極端天氣事件的防範和應對措施已有相當把握。密切關注天氣預報，我們的運營中心會及時與相關部門溝通，以採取預防措施。
轉型風險	政策及法律風險－碳排放披露要求提高	合規成本增加	定期監察與氣候有關的現有及新興趨勢及政策。定期與ESG顧問會面，了解最新的ESG發展，以採取適當措施。
	市場風險－能源成本增加	能源成本增加正影響本公司收入	我們將成立能源管理小組進行碳排放管理，推廣僱員綠色出行，並鼓勵線上會議代替不必要的商務旅行，以減少碳排放。  鼓勵僱員實行節能環保。門店實施環保措施，以減少業務營運產生的電力及水消耗。

## 業 務

氣候風險	風險描述	潛在影響	相應的應對措施
	聲譽風險－利益相關方對集團如何回應可持續發展的關注	利益相關方對可持續發展成效的期望與日俱增，有關落差可能會帶來聲譽及／或財務的打擊	我們將加強企業管理，持續為消費者提供健康、美味佳餚。這將進一步贏得消費者的青睞並增加正面反饋。

我們收集環境數據計算溫室氣體排放數據。

	截至2021年 12月31日 止年度	截至2022年 12月31日 止年度	截至2023年 9月30日 止九個月
<b>溫室氣體(GHG)排放</b>			
範圍1 (直接排放) (tCO <sub>2</sub> e)	17,776.96	27,635.98	28,748.40
範圍2 (間接排放) (tCO <sub>2</sub> e)	22,728.23	31,350.50	29,895.08
溫室氣體總排放量 (範圍1+2) (tCO <sub>2</sub> e)	40,505.19	58,986.48	58,643.48
密度(tCO <sub>2</sub> e／百萬元人民幣收入)	15.31	18.36	17.10
<b>資源消耗</b>			
電力 (千瓦時)	39,119,160.43	53,959,551.26	52,419,912.28
密度 (千瓦時／百萬元人民幣收入)	14,785.38	16,792.04	15,287.68
水 (噸)	1,223,406.01	1,413,833.06	1,281,685.10
密度 (噸水／百萬元人民幣收入)	462.40	439.98	373.79
天然氣 (立方米)	8,167,007.51	12,696,391.10	13,207,455.53
密度 (立方米天然氣／百萬元人民幣收入)	3,086.78	3,951.08	3,851.81

### 環境目標

能源使用 到2028年，我們計劃將能源消耗密度較2023年基準下降2%。

與2023年基準相比，2033年的能源消耗密度將下降5%。

用水量 到2028年，我們計劃將用水密度較2023年基準下降1%。

與2023年基準相比，2033年的用水密度將下降2%。

---

## 業 務

---

為實現該等目標，我們實施以下措施。

- 我們將成立能源管理小組，優化能源使用，提高碳排放管理水平，鼓勵員工選擇綠色交通，提倡線上會議代替商務旅行會議以減少不必要的碳排放，以及鼓勵員工節約能源和保護環境。我們的門店將實施節能措施，以減少營運中的電力消耗。我們將使用人工智能等創新技術來監控門店運營，並通過推廣低碳環保的線上監控來減少實地檢查的需要。
- 為實現用水目標，我們在洗手間張貼節水標誌，培養環保意識。我們及時維修任何滴水的水龍頭。我們將在門店推廣節水型水龍頭，並將節水量納入優秀門店的考核標準。

### 人力資源

我們在招聘合格和合適的人才時，堅持機會均等、公平和公開招聘的原則，根據他們的經驗、專業知識、技能和工作態度聘用人才，而不考慮對方的背景、宗教、年齡、性別、殘疾、性取向、公民身份或婚姻狀況，以防止任何形式的不公平歧視。我們正積極努力營造一個包容及公平的工作環境，促進員工隊伍的多元化。我們的《僱員手冊》對僱員薪酬與解聘、招聘與晉升、工時、假期、溝通與舉報渠道及僱員績效獎懲等方面有明確的描述。

為明確人力資源的引進、開發、培養、培訓、考核、激勵、退出等管理要求和程序，我們根據《中華人民共和國勞動法》、《中華人民共和國勞動合同法》、《中華人民共和國公司法》等法律法規，制定了本身的《人力資源管理制度》。有關詳情，請參閱「我們的僱員－培訓和評估」。

### 職業健康與安全

為預防和控制潛在的質量和食品安全事故及突發事件，做好應急準備和應對，確保人身安全，盡量減少可能對質量、食品安全和財產造成的影響，我們制定了一系列安全指引和程序，涵蓋與職業健康、消防安全及生產安全有關的各種應急措施及預防程序。該等指引及程序將確保僱員遵守中國有關職業健康及工作場所安全的法律法規，例如《中華人民共和國食品安全法》、《食品經營許可管理辦法》、《企業落實食品安全主體責任監督管理規定》和《食品生產經營監督檢查管理辦法》，而且在生產過程中保障僱員的職業健康與安全。

---

## 業 務

---

我們已實施多項措施，進一步保護僱員避免承受職業病及工傷。我們的《基礎管理類隱患排查清單》要求，在建設項目中設置安全設施和職業病防治設施，並定期進行檢測和評估，以識別和申報職業病風險因素。我們致力於保護僱員的安全，預防職業危害，並在僱傭合同中提供工傷保險。僱員須接受體檢，並於開工前取得健康證明。此外，門店基層員工須接受年度體檢及(如有必要)臨時體檢。食品安全管理人員和部門經理需要了解僱員的健康狀況，並定期檢查其健康證明。

在消防安全方面，我們會定期進行消防培訓及演習。滅火器放置於可見及易於取用的位置，以方便安全疏散。我們會定期檢查消防設備以確保其正常運作，並嚴格遵守安全操作程序。

生產設備必然每日檢查，防止任何異常情況，而門店使用的易燃易爆有害物質應單獨存放，並由指定人員進行監督。

### 供應鏈管理

我們制定了《供應商管理制度》，對引進供應商、現場檢查和評核供應商表現等流程進行管理。我們向各候選供應商收集全部所需文件，如營業執照及食品衛生許可證，並檢定其文件。候選人應具備良好的質量控制體系，無違法記錄。如有必要，我們將進行現場檢查。根據檢查結果，合資格供應商可被納入供應商名錄，不合資格供應商將被整改或淘汰，我們亦會在必要時進行進一步的質量檢查測試。

### 慈善活動

我們設立了「小菜園助困基金」，為目前在銅陵市一中和銅陵市三中就讀的家庭經濟困難、學業出色的學生提供經濟資助。我們鼓勵同學們不忘初心，志存高遠，努力學習，用自己的方式回報社會。「小菜園助困基金」專門用於資助鄉村振興和支援城市中的各類弱勢群體。我們努力營造和諧良性的社會氛圍，凝聚全社會的集體力量，共同推動慈善事業的發展。

---

## 業 務

---

### 知識產權

我們所依賴的知識產權包括與我們的品牌和服務、商業機密及其他知識產權和許可相關的商標、商標申請、域名註冊、版權註冊、專利和專利申請。截至最後實際可行日期，我們在中國擁有345項商標、七項專利、24項域名及五項版權，並於其他司法權區擁有12項註冊商標。

我們尋求通過組合使用中國及其他司法權區的商標、域名、版權、專利和商業機密保護法律，並通過保密協議及其他措施來保護我們的知識產權資產和品牌。儘管我們已採取預防措施，但第三方仍有可能未經我們同意而獲取並使用我們擁有或許可的知識產權。我們曾經發現若干第三方未經我們授權而使用或模仿我們的商標或商號來經營門店。我們已成功提起法律程序制止此等侵權行為，我們認為此等侵權行為並未對我們的聲譽、前景、業務、經營業績和財務狀況造成任何重大不利影響。然而，概不保證未來不會出現類似性質的重大事件。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們可能無法充分保護我們的知識產權，而該情況可能會損害我們的品牌價值並對我們的業務及運營產生不利影響」。

### 物業

截至最後實際可行日期，我們在中國通過17處自有物業和2,010處租賃物業經營業務，這些物業主要是我們的門店、中央工廠、倉庫、辦公室和僱員宿舍的場地。截至2023年9月30日，我們沒有任何單一物業的賬面價值佔我們總資產的15%或以上。因此，根據《公司（豁免公司及招股章程遵從條文）公告》第6(2)條，本文件獲豁免遵從《公司（清盤及雜項條文）條例》第342(1)(b)條有關附表3提供有關本集團所有土地或物業權益的估值報告的規定。

#### 自有物業

截至最後實際可行日期，我們在中國擁有17項物業，總建築面積約為21,386.0平方米，用作中央工廠、倉庫、辦公室及門店場所。我們已為所有自有物業取得相關的土地使用權證及所有權證。

#### 租賃物業

截至最後實際可行日期，我們在中國租賃2,010項物業，總建築面積約為362,140.0平方米，用作門店選址、倉庫、辦公室及僱員宿舍。



## 業 務

### 並無有效業權證書

截至最後實際可行日期，319項租賃物業（總建築面積約54,266.8平方米，佔總租賃建築面積約15.0%）的出租人並無提供有效業權證書。我們的中國法律顧問認為，我們無須就此等物業遭受任何行政處罰，但若該等租賃物業的出租人並無出租相關物業的必要權利，我們的租賃可能受影響。然而，當爭議出現時，或我們因在上述租賃下經營而蒙受損失，則我們有權要求削減租賃費用或拒絕支付租賃費用或要求出租人彌償租賃協議下的有關損失。

董事認為有關業權瑕疵對業務及經營業績構成重大及不利影響的可能性微乎其微，考慮到(i)這些租賃物業的總建築面積，構成整體租賃物業的相對小部分。在上述319項租賃物業當中，118項物業用於門店選址（佔總租賃建築面積合共約10.2%）；(ii)截至最後實際可行日期，我們並無由於第三方權利擁有人挑戰出租人的租賃權利而被要求終止營運；(iii)鑒於此等物業地理上分散及租賃自不同對手方，我們不大可能同時就大量有關租賃物業而遭第三方權利索償；及(iv)我們維持一批選址候選地點，而董事認為當我們被要求搬遷至不同地址時能夠在不對我們的業務及經營業績產生重大不利影響的情況下搬遷。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們對一些租賃物業的使用權可能會受到業主或其他第三方的質疑，或由於使用缺陷，這可能會對我們的業務運營和財務狀況產生不利影響」。

### 與批准的分區規劃不一致

截至最後實際可行日期，五項租賃物業（總建築面積約478.9平方米，佔總租賃建築面積約0.1%）的實際用途與有關業權證書或相關授權文件所載用途不一致。就該等物業而言，中國法律顧問認為我們無須就此等物業繳付任何行政處罰，但倘若租賃被任何利益人士質疑或倘若出租人被主管機關處罰，我們可能無法租賃、佔用及使用有關租賃物業。

董事認為有關業權瑕疵對業務及經營業績構成重大及不利影響的可能性微乎其微，考慮到，(i)這些租賃物業的總建築面積構成整體租賃物業的小部分。此外，在上述五項租賃物業當中，僅一項用於門店選址（佔租賃總建築面積約0.1%）；(ii)截至最後實際可行日期，我們並無由於經批准物業用途不一致而被要求終止營運；(iii)考慮到此等物業地理上分散及在不同機關的司法管轄下，我們不大可能同時就所有有關租賃物業而遭機關要求搬遷；及(iv)我們維持一批選址候選地點，而董事認為當我們被要求搬遷至不同地址時能夠在不對我們的業務及經營業績產生重大不利影響的情況下搬遷。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們對一些租賃物業的使用權可能會受到業主或其他第三方的質疑，或由於使用缺陷，這可能會對我們的業務運營和財務狀況產生不利影響」。

---

## 業 務

---

### 未備案租賃協議

截至最後實際可行日期，853份租賃協議尚未向相關部門登記。由於租賃協議的登記需要出租人與承租人之間的合作，且由於處罰風險較低，出租人通常不願意承擔行政負擔，因此我們無法完成上述租賃協議的登記。我們已採納內部政策，即(i)要求我們的僱員主動與出租人協調以完成我們所有租賃協議的登記及(ii)在出租人願意配合該等程序的情況下要求我們的僱員完成租賃協議的登記。

據我們的中國法律顧問告知，未完成租賃協議的登記將不會影響租賃協議的有效性，但相關地方房屋管理局可要求我們在指定時間內完成登記，而就每份延誤登記的租賃協議，我們可能會被處以人民幣1,000元至人民幣10,000元的罰款。最高罰款總額將約為人民幣8.5百萬元，董事認為這不會對我們的業務運營造成任何重大不利影響。

截至最後實際可行日期，就該等853項租賃物業而言，我們並無被相關地方房屋管理局要求完成登記，亦無受到相關部門的處罰或罰款。此外，我們更嚴格要求出租人與我們合作向相關房屋管理局登記租賃協議。

經考慮上文所述，董事認為上述事項並不構成本集團的重大或系統性不合規，而上述未登記租賃協議將不會單獨或整體對我們的業務及經營業績造成重大影響。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們對一些租賃物業的使用權可能會受到業主或其他第三方的質疑，或由於使用缺陷，這可能會對我們的業務運營和財務狀況產生不利影響」。

## 業 務

### 保險

在中國，我們目前擁有(i)僱主責任保險、(ii)公眾責任保險、(iii)財產一切險、(iv)汽車保險及(v)駕駛員及乘客意外保險。我們認為，我們的保險範圍業已足夠，因為我們已購買中國法律法規所規定的所有強制性保單，並且符合我們行業在中國的商業慣例。於往績記錄期間，我們並無就我們的業務提出任何重大保險索賠。然而，我們的保險範圍可能不足以承保可能發生的所有損失。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們的保單承保範圍可能無法充分涵蓋與我們的業務經營相關的所有索償」。

### 獎項及榮譽

我們的品牌廣受歡迎，且我們為顧客提供良好的用餐體驗，因此我們獲得了各種獎項和榮譽。下表載列我們於往績記錄期間獲得的主要獎項和榮譽：

年份	獎項及榮譽	頒發機構
2023年	紅鷹獎「2023年度餐飲品牌力百強」	中國餐飲品牌節組織委員會及第五屆中國餐飲紅鷹獎評審委員會
2023年	2023年美團必點榜上榜品牌	美團及美團外賣
2023年	保護消費者權益優秀企業獎	中國食品企業社會責任年會
2022年	2022年數字經營典範品牌	美團及大眾點評
2022年	年度最具影響力品牌獎	美團及美團外賣
2021年	2021-2022門店增長前三	窄門餐眼／番茄資本
2021年	中國餐飲門店增長第一品牌及中國餐飲門店規模第一品牌	第四屆餐飲品牌與供應鏈投融资大會
2021年	2021胡潤中國餐飲連鎖企業投資價值榜前五十	胡潤百富

---

## 業 務

---

### 牌照及監管批文

根據中國的法律及法規，我們在業務經營上必須獲得各種牌照及監管批文，例如《食品經營許可證》及《公眾聚集場所投入使用、營業前消防安全檢查合格證／意見書》（「消防安全檢查批准」）等。有關適用於我們的法規的詳情，請參閱本文件「監管概覽」一節。

據我們的中國法律顧問告知，截至最後實際可行日期，我們已在各重大方面從中國相關政府機關取得對我們的業務經營所需的所有必要牌照、許可證、批文及證書，且該等牌照、許可證、批文及證書仍然具有十足效力。

### 法律訴訟及合規

#### 法律訴訟

我們可能不時捲入日常業務過程中產生的各種法律或行政程序，包括有關第三方侵犯知識產權行動以及勞工及僱傭索賠的訴訟。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未捲入任何未決或就我們所知對我們或我們任何董事構成威脅且可能對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的法律訴訟、仲裁程序或行政程序。

#### 合規

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無且亦未涉及任何導致罰款、執法行動或其他處罰的重大違規事件，而這些事件可能單獨或整體對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響。

### 風險管理和內部控制

我們已實施一系列風險管理政策和程序，以識別、評估和管理我們在經營中面臨的風險。有關我們經營中識別的主要風險的詳情，請參閱「風險因素」。

為監察我們的風險管理政策及[編纂]後企業管治措施的持續實施情況，我們亦已經並將繼續採納下列風險管理措施：

- 我們已設立審核委員會審查和監督我們的財務匯報流程及內部控制制度。審核委員會由三名獨立非執行董事組成。有關此等委員會成員的資格及經驗的詳情，請參閱「董事及高級管理層」；
- 我們已採納各項政策，確保遵守上市規則，包括但不限於有關關連交易和信息披露的要求；

---

## 業 務

---

- 我們將繼續組織董事和高級管理層參加有關上市規則相關規定和香港上市公司董事職責的培訓課程。
- 我們已聘任內部控制顧問審查與我們的主要業務流程有關的內部控制的效果，識別缺陷及需改進的方面，就補救措施提供建議以及檢查此等補救措施的實施情況。除我們就違規事件採取的內部控制措施外，我們也已採取措施改善與經營的其他方面有關的內部控制。本公司已實施各種政策和程序，確保有效管理我們的經營、生產、財務匯報和記錄，並遵守適用的法律法規。關於內部控制機制的制度設計，內部控制顧問於審查期間並無發現重大內部控制缺陷。

董事認為，我們改進後的內部控制制度對我們目前的經營而言充分且有效。